نظرية العاملين لهيرزبرغ

لماذا توقف زيادة الراتب الشكاوى، لكنها لا تجعل الناس يعملون بحماس أكبر دائماً؟ درس عالم النفس الأمريكي فريدريك هيرزبرغ هذا السؤال. ففي عام 1959، نشر مع برنارد ماوسنر وباربرا سنايدرمان كتاب الدافع إلى العمل، استناداً إلى مقابلات مع نحو مئتي مهندس ومحاسب. وقد وصفوا أوقاتاً شعروا فيها برضاً كبير أو باستياء شديد تجاه وظائفهم. وكانت أسباب المشاعر الجيدة مختلفة في الغالب عن أسباب المشاعر السيئة، لذلك وصف هيرزبرغ مجموعتين منفصلتين من العوامل: العوامل الصحية والمحفزات.

1. العوامل الصحية

العوامل الصحية هي الظروف المحيطة بالوظيفة. وتشمل الراتب، والأمان الوظيفي، وسياسة الشركة، والإشراف، وظروف العمل، والعلاقات في العمل. وعندما تكون هذه العوامل سيئة، يشعر الناس بالاستياء ويشكون. وعندما تكون جيدة، تتوقف الشكاوى، لكن الناس لا يصبحون متحمسين تلقائياً. وقد استعار هيرزبرغ هذا الاسم من مجال الصحة: فالماء النظيف يمنع المرض، لكنه لا يجعلنا لائقين بدنياً.

مثال: ينزعج أحد رواد النادي الرياضي لأن ماء الاستحمام بارد دائماً. فيصلح النادي هذا العامل الصحي، فتتوقف الشكوى، لكن العضو لا يتمرن بجد أكبر.

في العمل: تسمع علا، وهي مديرة فريق جديدة، شكاوى من مكتب صاخب ومن تأخر صرف النفقات. فتتعامل معهما بوصفهما عاملين صحيين وتصلحهما بسرعة. فتتوقف الشكاوى، لكن حماس الفريق يبقى كما هو.

2. المحفزات

تأتي المحفزات من العمل نفسه. وتشمل الإنجاز، والتقدير، والعمل الممتع، والمسؤولية، والترقي، والنمو الشخصي. وهذه العوامل تمنح الناس رضاً حقيقياً وتجعلهم يرغبون في بذل المزيد. وعندما تغيب، قد لا يشكو الناس، لكنهم يكتفون بأداء المطلوب فقط. فالمحفزات تبين لماذا تستحق الوظيفة الجهد.

مثال: يحصل عازف شاب على محفز: مسؤولية عزف منفرد في حفل المدرسة. فيبدأ بالتمرن كل يوم من دون أن يطلب منه أحد ذلك.

في العمل: تضيف علا محفزات: تعطي محللاً مسؤولية كاملة عن تقرير لأحد العملاء، وتقدر النتيجة في اجتماع الفريق. فيرتفع حماس المحلل، ويبدأ باقتراح تحسينات من عنده.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. مقياسان منفصلان

الفكرة الأساسية أن الرضا والاستياء ليسا طرفين لخط واحد. فقد قال هيرزبرغ إن عكس الرضا هو غياب الرضا، وعكس الاستياء هو غياب الاستياء. فالعوامل الصحية تنقل الناس بين الاستياء وغياب الاستياء. أما المحفزات فتنقلهم بين غياب الرضا والرضا. ولهذا نادراً ما يصنع إصلاح الشكاوى وحده حماساً.

مثال: بالنظر إلى المقياسين المنفصلين، يرى فندق أن السرير الجيد يمنع الشكاوى فقط. أما الترحيب الشخصي الدافئ فهو ما يتذكره النزلاء ويتحدثون عنه.

في العمل: تنظر علا إلى المقياسين المنفصلين لتفهم فريقها: لا شكاوى الآن، ولا حماس إضافياً أيضاً. فغياب الاستياء ليس هو الرضا، لذلك تخطط للمحفزات خطوة منفصلة.

4. استخدام العاملين معاً

نصح هيرزبرغ المديرين بالعمل على مجموعتي العوامل كلتيهما. أولاً، يحافظون على العوامل الصحية عند مستوى عادل، حتى لا يشعر الناس بالاستياء. ثانياً، يبنون المحفزات في الوظيفة نفسها، وهو نهج سماه إثراء الوظيفة: مسؤولية أكبر، وفرص أكثر للإنجاز، ومجال للنمو. وقد شكك باحثون لاحقون في أجزاء من النظرية، مثل طريقة المقابلات فيها، كما أن الناس يختلفون فيما يحفزهم. ومع ذلك تبقى القائمتان أداة تحقق مفيدة لأي مدير.

مثال: تستخدم مجموعة من المتطوعين العاملين معاً: فهي تصلح الجدول الزمني أولاً وتشتري أدوات كافية. ثم يقود كل متطوع مشروعاً صغيراً، فيبقى عدد أكبر من الناس حتى نهاية الموسم.

في العمل: تستخدم علا العاملين معاً: فبعد إصلاح مشكلات المكتب، تثري كل وظيفة بأهداف واضحة وملاحظات منتظمة وتحديات جديدة. وبعد ثلاثة أشهر، يطلب اثنان من أعضاء الفريق قيادة مشروعات جديدة.

الخاتمة

وخلاصة القول، تفصل نظرية العاملين لهيرزبرغ بين العوامل الصحية والمحفزات. فالعوامل الصحية، مثل الراتب وظروف العمل، تمنع الاستياء عندما تكون عادلة. أما المحفزات، مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية، فتصنع رضاً حقيقياً. والمديرون الجيدون يزيلون أسباب الشكاوى أولاً، ثم يجعلون العمل نفسه ذا معنى. ويقدم الناس أفضل ما لديهم عندما تكون الوظيفة عادلة وتستحق الجهد معاً.

المصادر

• فريدريك هيرزبرغ وبرنارد ماوسنر وباربرا سنايدرمان (1959): كتاب The Motivation to Work، دار John Wiley & Sons.
• مجلة هارفارد بزنس ريفيو: فريدريك هيرزبرغ، مقال One More Time: How Do You Motivate Employees? – https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees
• ويكيبيديا: نظرية العاملين (عرض عام وانتقادات) – https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor_theory

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)