

3. نظرية العوامل المزدوجة: (فريدريك هرزبرغ):

وضع هذه النظرية الباحث فريدريك هرزبرغ " سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، والفكرة التي جاءت بها النظرية هي: " أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا ". وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها " هرزبرغ" على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين:

- مجموعة العوامل الصحية

- مجموعة العوامل الدافعة .

1. **العوامل الصحية:** والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، ..إلخ، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي عوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

2. **العوامل الدافعة:** والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية ...إلخ، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل؛ وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل .

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة " لهرزبرغ "، يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائه.

تعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية، على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، و يلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل، فالتقدم

- الوظيفي، المسؤولية، المركز... الخ كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية ، علمية وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها .
- وقد لاقت نظرية العوامل المزدوجة " لفريد يريك هرزبرغ " انتقادات كسابقاتها، وأهمها :
1. العينة محل الدراسة والتي تمثلت في مهندسين ومحاسبين ليست معبرة، وهي لا تعكس آراء الفئات العمالية الأخرى، وفي قطاعات مختلفة .
 2. حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة
 3. العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر، وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت
 4. كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد، حول العوامل التي تؤدي بالمورد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله ، وجعل هذا السؤال مفتوحا، وهذا بدلا من طرح سؤالين.