

### इकाई की रूपरेखा

- 7.0 उद्देश्य
- 7.1 प्रस्तावना
- 7.2 प्रणाली दृष्टिकोण : एक विवरण
- 7.3 एक प्रणाली के रूप में संगठन
- 7.4 प्रणाली दृष्टिकोण: बरनार्ड के विचार
- 7.5 सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण
- 7.6 मॉस्लो का आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत
- 7.7 डगलस मैकग्रेगर का सिद्धांत 'x' और सिद्धांत 'y'
- 7.8 हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत
- 7.9 निष्कर्ष
- 7.10 शब्दावली
- 7.11 संदर्भ लेख
- 7.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

### 7.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप निम्न को समझ सकेंगे:

- प्रणाली दृष्टिकोण की अंतर्निहित अवधारणाएँ;
- चेस्टर बरनार्ड के विचार;
- मास्लो के आवश्यक श्रेणीबद्ध सिद्धांत की व्याख्या;
- सिद्धांत x और सिद्धांत y की विशिष्ट विशेषताएँ; तथा
- हर्जबर्ग के द्वितीय कारक सिद्धांत का विश्लेषण।

### 7.1 प्रस्तावना

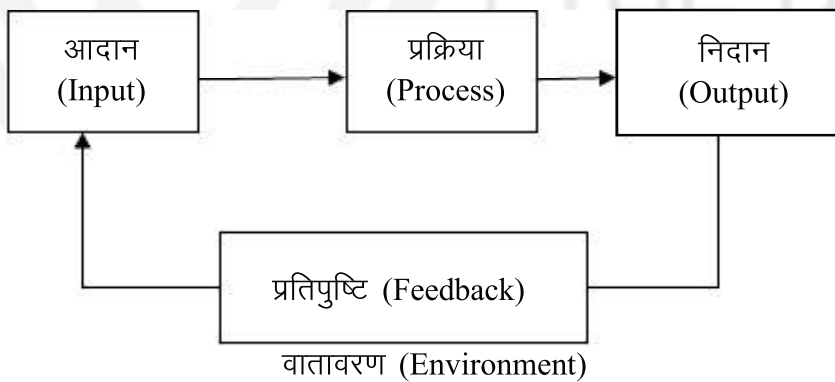
एक आधुनिक संगठन आकार, जटिलता और गतिविधि के पैमाने में अपार वृद्धि का साक्षी है। जैसे ही जटिलता का स्तर और संचालन का स्तर बढ़ता है, जिससे इसे फ्रेमवर्क के भीतर एकीकृत करने के लिए एक वैचारिक आधार का विकास करने के लिए बहुत अधिक आवश्यक हो जाता है। सफल प्रशासन के लिए संगठन को बेहतर ढंग से समझने के लिए यह आवश्यक है। इस इकाई में, हम उन सिद्धांतों का अध्ययन करने जा रहे हैं जो दो दृष्टिकोणों के अंतर्गत आते हैं, ये दोनों संगठन को एक प्रणाली और सामाजिक मनोवैज्ञानिक प्रणाली के रूप में देखते हैं, जो कि समग्रता पर जोर देते हैं न कि किसी संगठन के एक हिस्से पर। ऐसे कई प्रस्तावित सिद्धांत हैं, जो इन दोनों दृष्टिकोणों के अंतर्गत आते हैं। उनमें से, हम प्रणाली दृष्टिकोण के तहत चेस्टर बरनार्ड के विचारों और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के तहत अब्राहम मास्लो, फ्रेडरिक हर्जबर्ग और डगलस मैक ग्रेगर के विचारों को विस्तार से जानेंगे।

एक प्रणाली को विभिन्न तत्वों/घटकों के किसी सेट के रूप में परिभाषित किया जाता है, जो एक जटिल संपूर्ण रूप देने के लिए बातचीत करते हैं। संपूर्ण केवल भागों का योग नहीं है; प्रणाली को केवल एक समग्रता के रूप में समझाया जा सकता है। यह 1930 में एक जीवविज्ञानी लुडविग वॉन बर्टेलनफी (Ludwig Von Bertalanffy) द्वारा अपने प्राथमिक कार्य "सामान्य प्रणाली सिद्धांत" "सामान्य विकास" प्रणाली सिद्धांत (General Systems Theory) में विकसित किया गया था। वान बर्टेलनफी के अनुसार, किसी प्रणाली को समझने या उसकी जांच करने के लिए, एक मुक्त/खुली प्रणाली होनी चाहिए। एक खुली प्रणाली में कई घटक या उपप्रणालियां होती हैं, जो एक दूसरे पर निर्भर करती हैं इसका अर्थ है कि एक प्रणाली के सभी घटक अंतर-संबंधित, अंतर जुड़े और अंतर-निर्भर हैं, इस प्रकार, प्रणाली के एक घटक को अलग करके कुछ भी नहीं समझाया जा सकता है। अतः हर एक प्रणाली की सीमाएं घटक, अंतर्व्यवहार, आदान व प्रदान होते हैं।

एक प्रणाली प्राप्त आदान (Input) को उत्पादन (Output) में तैयार करती है। इसलिए प्रत्येक प्रणाली के घटकों, निवेशों और उत्पादनों के बीच सीमाएं, घटक और परस्पर क्रियाएं होती हैं।

मुक्त/खुली प्रणाली ही एक ऐसी प्रणाली है जिसमें सीमा-रेखा होती है, जो पदार्थ, उर्जा, और सूचना के प्राप्त आदान और उत्पादन के लिए पारगम्य/व्याप्य है। खुली प्रणाली अपने वातावरण के साथ सूचना उर्जा या पदार्थों का विनिमय करती है। खुली प्रणाली को एक परिवर्तन मॉडल के रूप में देखा जाता है। अपने पर्यावरण के साथ एक गतिशील संबंध में, यह विभिन्न आदानों को प्राप्त करता है, इन आदानों को किसी तरह परिवर्तित करता है, और उत्पादन का निर्यात करता है। इसे नीचे दिए गए आरेख में दर्शाया गया है।

### प्रणाली सिद्धांत (The Systems Theory)



प्रणाली सिद्धांत में, प्रतिपुष्टि की अवधारणा यह समझने में महत्वपूर्ण है कि कैसे एक प्रणाली एक स्थिर स्थिति अर्थात् गतिशील संतुलन को बनाए रखती है। आउटपुट से संबंधित जानकारी या प्रणाली की प्रक्रिया को प्रणाली में एक इनपुट के रूप में प्रतिपुष्टि (Feedback) दी जाती है, जिसके परिणामस्वरूप, परिवर्तन प्रक्रिया और भविष्य के आउटपुट में बदलाव हो सकता है। इस दृष्टिकोण को पहली बार प्राकृतिक और भौतिक विज्ञान में विकसित किया गया था। सामाजिक विज्ञान साहित्य में इस दृष्टिकोण का उपयोग अपेक्षाकृत नया है। उदाहरण के लिए, टालकोट पारसन्स (Talcott Parsons) ने इस दृष्टिकोण को सामाजिक संरचनाओं के अध्ययन के लिए लागू किया। इसी तरह, मनोवैज्ञानिक, अर्थशास्त्री, राजनीतिक, वैज्ञानिक और प्रशासनिक विश्लेषक एक घटना के विश्लेषण में प्रणाली

दृष्टिकोण का उपयोग कर रहे हैं। प्रशासनिक विश्लेषण में, प्रणाली दृष्टिकोण का नव वर्षों में व्यापक रूप से उपयोग किया जा रहा है यहां, आप बरनार्ड की सहकारी संस्थाओं के रूप में संगठनों की अवधारणा का अध्ययन करेंगे। इससे पहले, हम संगठन को एक प्रणाली के रूप में समझने का प्रयास करेंगे।

---

### 7.3 एक प्रणाली के रूप में संगठन

---

प्रणाली दृष्टिकोण संगठन को एक प्रणाली के रूप में देखता है, जो कई उप-प्रणालियों या भागों या घटकों से बना होता है, जो उनके कामकाज के लिए परस्पर संबंधित और एक दूसरे पर आश्रित होते हैं। वे बदले में संगठन के समग्र कामकाज में योगदान देते हैं। एक प्रणाली के रूप में संगठन की एक परिभाषित सीमा भी है, जिसके माध्यम से वह वातावरण के साथ मिलकर परस्पर प्रभाव डालते हैं। किसी संगठन के इस बाहरी वातावरण को प्रथम प्रणाली कहा जाता है। जिसमें आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक और तकनीकी प्रभाव सम्मिलित होते हैं। संगठन एक मुक्त प्रणाली है और वह अपने वातावरण के साथ मिलकर निरंतर एक दूसरे को प्रभावित करते हैं और मामलों का आदान-प्रदान करते हैं। इस पारस्परिक विचार-विर्मश में, यह पर्यावरण से आदान (Input) लेता है, संशोधित आदान को उत्पादन के रूप में संशोधित करता है, जो फिर वातावरण में वापस निर्यात किया जाता है।

संगठनों के संबंध में एक खुली प्रणाली को परिभाषित करते हुए, थोम्पसन (Thompson) ने देखा कि “जटिल संगठन एक दूसरे पर आश्रित भागों का एक समूह है जो, एक साथ मिलकर इसे पूर्ण बनाते हैं, क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति कुछ योगदान देता है और पूर्ण से कुछ प्राप्त करता है, जो बदले में कुछ विषाल वातावरण के साथ एक दूसरे पर आश्रित है।” इस प्रकार, एक मुक्त प्रणाली गतिशील है; अवसरों के साथ-साथ चुनौतियों से भरी है। प्रणाली, विकास की एक सतत प्रक्रिया के माध्यम से विकसित होता रहता है और एक ही समय में समस्थिति या संतुलन की स्थिति प्राप्त करने का प्रयास करता है। इसी तरह, संगठन गतिशील है, चुनौतियों और अवसरों से भरा है, यह पर्यावरण सहित विभिन्न उप-प्रणालियों के बीच संतुलन बनाए रखकर विकास और विकास की एक निरंतर प्रक्रिया के माध्यम से विकसित होता रहता है।

प्रणाली एक चक्रीय/आवर्तनशील प्रक्रिया है, जो निरंतर आदान, परिवर्तन और उत्पादन (Input, Change and Output) प्रक्रियाओं से जीवित/बनी रहती है। तीन प्रकार के इनपुट होते हैं, जो एक संगठन अपनी प्रथम प्रणाली, कच्चे माल, उर्जा और सूचना से लेता है। आदान पुरजो और मशीनों के माध्यम से उत्पादन में परिवर्तित हो जाते हैं। संगठन रूपांतरण की प्रक्रिया के माध्यम से निर्मित उत्पादन का निर्यात करता है। उत्पादन को आगे के आदान आयात करने के लिए पर्यावरण को वापस दिया जाता है।

---

### 7.4 प्रणाली दृष्टिकोण : बरनार्ड के विचार

---

चेस्टर इरविंग बरनार्ड (Chester Irving Barnard) (1886-1961) एक अमेरिकी व्यापार कार्यकारी थे, सार्वजनिक प्रशासक और प्रबंधन सिद्धांत और संगठनात्मक अध्ययन में वे अग्रणी काम के लेखक थे। 1938 में उनकी ऐतिहासिक पुस्तक, “कार्यपालक के कार्य” (The Functions of the Executive) ने संगठन के सिद्धांत और संगठन में कार्यपालिका के कार्यों को स्थापित किया। उनके लेखन का मानव संगठन पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ा। प्रबंधन के उनके विश्लेषण ने एक सामाजिक प्रणाली दृष्टिकोण का रूप लिया। अधिकारियों के कार्यों का निर्धारण करने में, उन्होंने सहकारी सामाजिक प्रणालियों की प्रकृतियों का विश्लेषण किया और गैर-तार्किक कारकों ने भी संगठन में मानव व्यवहार को प्रभावित किया।

- चेस्टर बरनार्ड का प्रमुख योगदान इस प्रकार है:

### संगठन का सिद्धांत (Theory of Organisation)

बरनार्ड एक संगठन को एक ऐसी प्रणाली के रूप में मानते हैं, जो बड़ी प्रणाली-समाज के अधीनस्थ है। वह संगठन को एक सामाजिक व्यवस्था के रूप में देखते हैं। उन्होंने संगठन को “दो या अधिक व्यक्तियों के सचेत रूप से समन्वित गतिविधियों या पाठयक्रमों की प्रणाली” के रूप में परिभाषित किया है। उनके अनुसार, संगठन एक प्रणाली है, जो मानव की गतिविधियों से बनी होती है, क्योंकि यह सम्पूर्ण प्रणाली अपने भागों के योग से अधिक है और प्रत्येक भाग किसी महत्वपूर्ण भाग में प्रत्येक दूसरे भाग से संबंधित है। बरनार्ड ने संगठनों के केवल आंशिक प्रणाली के रूप में देखा। एक पूर्ण, पूरे संगठन को अलग नहीं किया जा सकता है। प्रत्येक बड़ा और अधिक जटिल संगठन का हिस्सा है। इसके अतिरिक्त प्रत्येक विभिन्न उपइकाइयों से बना है, जिनमें से प्रत्येक अपने आप में एक संगठन है। बरनार्ड के अनुसार, संरचना का प्रारंभिक अस्तित्व तीन तत्वों पर निर्भर करता है:

- 1) सहकारी प्रणाली के लिए योगदान देने के लिए व्यक्तियों की इच्छा (Willingness of Persons to Contribute)
- 2) सहकारिता का एक उद्देश्य (An Objective of Cooperation)
- 3) उचित संचार प्रणाली (Proper Communication System)

बरनार्ड (1938) में औपचारिक और अनौपचारिक संगठन के बीच भेद किया। उन्होंने औपचारिक संगठन को इस प्रकार परिभाषित किया “व्यक्तिगत संपर्क और बातचीत और लोगों के सहयोगी समूह का समुच्चय.....।” यह कुछ व्यक्तिगत आवश्यकताओं की सामूहिक प्रवृत्ति प्रति के कारण है और यह औपचारिक संगठन को प्रभावित करता है। दोनों औपचारिक और अनौपचारिक संगठन को एक दूसरे की आवश्यकता होती है, क्योंकि वे ‘एक ही घटना के अन्यान्याश्रित (एक दूसरे का निर्भर) पहलू है..... औपचारिक संगठन जीवन का संचार करने वाले होते हैं और अनौपचारिक संगठनों द्वारा अनुकूलित होता है।

### संगठनात्मक संतुलन (Organisational Equilibrium)

बरनार्ड के अनुसार संगठन एक सहकारी प्रणाली है जो वैयक्तिक प्रेरणाओं के साथ अलग-अलग मनुष्यों से बना है। उनका कहना है कि ‘सहयोग किसी व्यक्ति की जरूरतों को पूरा करने के उद्देश्य से उत्पन्न होता है, जिसे वह वैयक्तिक रूप से प्राप्त नहीं कर सकता।’ जिसके परिणामस्वरूप, संगठन अन्य व्यक्तियों के कार्य और उनके सहयोग को शामिल करता है। व्यक्तियों के बीच सहकारी प्रयासों को पूरा करने और संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए, बरनार्ड ने एक ‘संगठनात्मक संतुलन’ का सुझाव दिया है। संगठनात्मक संतुलन को एक संगठन के सदस्यों के योगदान और संगठन द्वारा सदस्यों के व्यक्तिगत लक्ष्यों की पूर्ति के लिए दिए गए योगदान के बीच और प्राप्त संतुलन वर्जित किया जाता है। संगठन (धन, पद, मान्यता, आदि) से बाहर निकलने वाले कर्मचारियों के बीच संतुलन होना चाहिए, और समय, ज्ञान, असुविधा, उत्पादन आदि के रूप में उनका क्या योगदान हो सकता है।

बरनार्ड ने दक्षता और प्रभावशीलता की अवधारणाओं का भी अवलोकन किया है। जब संगठन में कोई व्यक्ति संगठन द्वारा मांगे गए प्रयोजनों को प्राप्त करना चाहता है, तो उसकी गतिविधि को प्रभावोत्पादक के रूप में पहचाना जा सकता है। इस प्रक्रिया में, यदि वह अपनी व्यक्तिगत जरूरतों को पूरा करता है और व्यक्तिगत उद्देश्यों को संतुष्ट करता

है, तो गतिविधि को कुशल माना जा सकता है। संगठनात्मक अस्तित्व दोनों पर निर्भर करता है, और एक कार्यकारी को प्रभावशीलता और दक्षता दोनों का ध्यान रखना चाहिए। इस प्रकार आंतरिक संतुलन के साथ-साथ प्रणाली और पर्यावरण (प्रथम प्रणाली) के बीच एक संतुलन होना चाहिए।

### प्राधिकरण का स्वीकृति सिद्धांत (Acceptance Theory of Authority)

बरनार्ड ने 'प्राधिकरण के स्वीकृति सिद्धांत' का समर्थन किया, जिसके अनुसार प्रबंधकीय अधिकार अधीनस्थों की सहमति पर निर्भर होता है। यह 'समादेश और आदेश' के अधिकार के शीर्ष से नीचे के दृष्टिकोण के पारंपरिक दृष्टिकोण के विपरित होता है और इसे 'नीचे से उपर'(Bottom-up) का अर्थ दिया है। बरनार्ड ने प्राधिकरण को इस प्रकार परिभाषित किया है "एक औपचारिक संगठन में एक संचार (आदेश) की विशेषता, जिसके द्वारा वह संगठन के एक योगदानकर्ता या 'सदस्य' द्वारा स्वीकार किया जाता है जोकि उनके द्वारा योगदान की गई कार्यवाही को नियंत्रित करता है। उनके अनुसार, प्राधिकरण में दो पहलू-व्यक्तिपरक और वस्तुपरक सम्मिलित होते हैं। व्यक्तिपरक पहलू व्यक्तिगत है, एक संचार की स्वीकृति अधिकारिक है। एक व्यक्ति एक आदेश को आधिकारिक रूप से तभी स्वीकार करेगा जब चार शर्तें पूरी हों:

- 1) संचार समझ में आता है।
  - 2) रिसीवर (Receiver) (पाने वाला) का विश्वास है कि निर्देश संगठन के उद्देश्यों के अनुरूप है।
  - 3) रिसीवर का विश्वास है कि यह उसके व्यक्तिगत हितों के अनुकूल है।
  - 4) रिसीवर (पाने वाला) मानसिक और शारीरिक रूप से अनुपालन करने में सक्षम है।
- 'अधिकार का संचार' का मुख्य उद्देश्य वह पहलू है, जो स्वीकृति को प्रेरित करता है:
- क) संगठनात्मक संचार में प्राधिकरण की विशेषता उन लोगों की सहमति की क्षमता में है, जिनके लिए उन्हें भेजा जाता है।
  - ख) संचार की प्रणाली एक औपचारिक संगठन की प्राथमिक निरंतर समस्या है, और
  - ग) उद्देश्य प्राधिकरण की एक प्रणाली के रूप में संचार प्रणाली के चरित्र में कारकों को नियंत्रित कर रहे हैं।

बरनार्ड अधिकार की शस्त्रीय अवधारणा से सहमत नहीं थे, जो ऊपर से नीचे आती है। बरनार्ड ने बलपूर्वक कहा कि प्राधिकरण अधीनस्थों की स्वीकृति या सहमति पर निर्भर करता है। उनके विचार से, प्राधिकरण की पुष्टि केवल तभी होती है, जब उसे किसी व्यक्ति द्वारा स्वीकार किया जाता है, जिसे उसे संबंधित किया गया है। इस तरह के संचार की अवज्ञा अधिकार का खण्डन है।

### उदासीनता का क्षेत्र (Zone of Indifference)

'उदासीनता के क्षेत्र' में बरनार्ड का (1948) महत्वपूर्ण योगदान है। बरनार्ड के अनुसार, प्रत्येक व्यक्ति में उदासीनता का भाव है। यह साइमन के 'स्वीकृति के क्षेत्र' जैसा है। तात्पर्य यह है कि कोई व्यक्ति स्वेच्छा से और बिना किसी प्रश्न के आदेश स्वीकार करेगा, जब तक वे इस क्षेत्र में आते हैं यह क्षेत्र व्यापक या संकीर्ण हो सकता है। जो इस बात पर निर्भर करता है कि संगठन के लिए व्यक्ति की वचनबद्धता कौन सी है और विशेष आदेशों के अनुपालन के साथ बढ़ते बोझ और बलिदानों के लिए कौन से प्रलोभन हैं। उन्होंने निरीक्षण किया, "यदि कार्यवाही के लिए सभी आदेश, उचित रूप से व्यावहारिक हैं, प्रभावित व्यक्ति

को उनकी स्वीकार्यता के क्रम में व्यवस्थित किया जा सकता है। यह कल्पना की जा सकती है कि एक संख्या है, जो स्पष्ट रूप से अस्वीकार्य है, जिसका निश्चित रूप से पालन नहीं किया जाएगा। एक और समूह है, जो तटस्थ रेखा पर कुछ सीमा तक कम या अधिक है या तो केवल स्वीकार्य है या केवल अस्वीकार्य है और तीसरा समूह निर्विवाद रूप से स्वीकार्य है। यह अंतिम समूह 'उदासीनता के क्षेत्र' में आता है। प्रभावित व्यक्ति इस क्षेत्र में स्थित आदेशों को स्वीकार करेगा और जो अपेक्षाकृत उदासीन है, जहां तक आदेश का प्रश्न है वह प्राधिकरण के प्रश्न से संबंधित है।

### कार्यपालक के कार्य (The Functions of The Executive)

एक संगठन की जीवनशक्ति और धैर्य कार्यकारी के कार्यों पर निर्भर करती है। बरनार्ड के अनुसार, आवश्यकत कार्यकारी कार्य हैं— (1) समन्वय के लिए आवश्यक संचार प्रणाली को बनाए रखना, (2) आवश्यक प्रयासों को बढ़ावा देना और सुनिश्चित करना; व (3) संगठन के उद्देश्यों को प्रतिपादित करना और परिभाषित करना।

संचार प्रणाली और प्राधिकरण के अनुरक्षण के प्रथम कार्य में दो घटक होते हैं। (क) संगठनात्मक स्थिति को परिभाषित करना, और (ख) एक व्यक्तिगत प्रणाली बनाए रखना पहले संगठनात्मक चार्ट, कर्तव्यों के विनिर्देश, कार्य का विभाजन आदि की आवश्यकता होती है। उसके पश्चात उपयुक्त योग्यता और कौशल रखने वाले व्यक्तियों को भर्ती करना और वेतन, प्रोत्साहन, भत्ते आदि सम्मिलित होते हैं। ये दोनों घटक पूरक हैं और एक दूसरे पर निर्भर करते हैं।

#### बोध प्रश्न 1

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) प्रणाली दृष्टिकोण से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

.....

2) चेस्टर बरनार्ड के मुख्य योगदानों की संक्षिप्त सूची दीजिए।

.....

.....

.....

.....

## 7.5 सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण

सामाजिक/मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण उन सिद्धांतों को समझने के लिए एक उपकरण है, जो संगठन को मानव पक्ष पर जोर देने के साथ सामाजिक मनोवैज्ञानिक प्रणाली के रूप में पहचानते हैं। यह संगठन के मान पक्ष के अध्ययन के लिए मनोविज्ञान, समाजशास्त्र और मानव विज्ञान जैसे व्यवहारिक विज्ञान का अनुप्रयोग है। प्रतिष्ठित प्रबंधन सिद्धांत इस धारण

पर निर्मित होते हैं कि संगठन की प्रभावशीलता उनकी संरचना, प्रबंधन सिद्धांतों और विधियों पर निर्भर करती है। यह फ्रेडरिक डब्ल्यू टेलर द्वारा वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत और वेबर द्वारा नौकरशाही प्रबंधन जैसे पूर्व सिद्धांत से स्पष्ट है। इन सिद्धांतों ने कार्य के तकनीकी पहलुओं पर जोर दिया और संगठन के मानवीय पक्ष को भुला दिया। चूंकि इन सिद्धांतों ने प्रबंधन की यांत्रिक और मनोवैज्ञानिक विशेषताओं पर अधिक जोर दिया, इसलिए उन्होंने कई आलोचनाओं को आकर्षित किया, विशेष रूप से संगठन के मानवीय पहलू की अनुपस्थिति के आधार पर आलोचना का सामना किया।

सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के समर्थकों का मानना है कि व्यक्ति संगठन की सफलता या असफलता में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। मानवता में विश्वास और संगठन में उनका योगदान इस दृष्टिकोण के लिए प्रमुख है। यह समय की जरूरतों, संचालन व्यवहार और व्यक्तियों के दृष्टिकोण पर जोर देता है। यह समझने में सहायता करता है कि व्यक्ति वैसा ही व्यवहार क्यों करते हैं जैसा वे करते हैं और मनोवैज्ञानिक और सामाजिक कारक उन पर क्या प्रभाव डालते हैं। यह एक प्रबंधक को उद्देश्यों की पहचान करने में सहायता करता है, संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कार्य पर कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित करता है। ये सिद्धांत कर्मचारियों के व्यवहार संबंधी पहलू को पहचानते हैं और महत्व देते हैं और यह अध्ययन करते हैं कि संगठनों की प्रभावशीलता के लिए इसका कितना बेहतर उपयोग किया जा सकता है। इस इकाई में, हम अब्राहम मास्लो, डगलस मैकग्रेगर और फ्रेडरिक हर्जबर्ग (Abraham Maslow, Douglas McGregor and Frederick Herzberg) द्वारा दिए गए प्रमुख सिद्धांतों की व्याख्या करेंगे, जो सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के अन्तर्गत आते हैं।

## 7.6 मास्लो का आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत

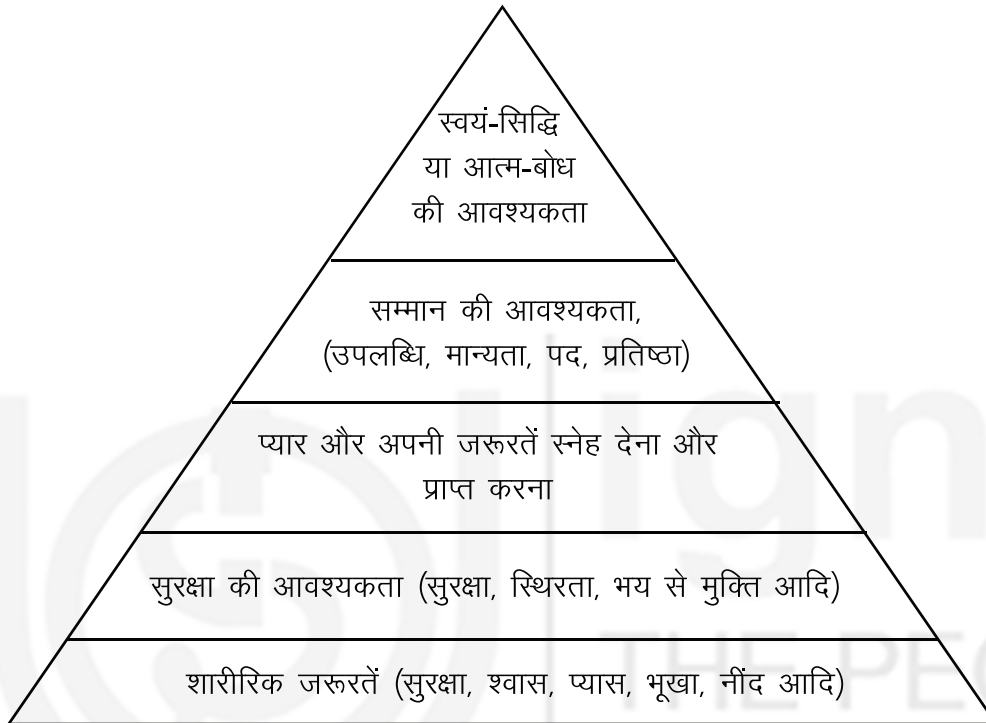
अब्राहम मास्लो मानवतावादी मनोविज्ञान के पिता माने जाते हैं। मास्लो का प्रेरणा सिद्धांत (Motivation Theory) कार्यस्थल प्रेरणा पर सबसे प्रसिद्ध और सबसे प्रभावशाली सिद्धांत है। उन्होंने 1954 में अपने कार्य को 'मोटिवेशन एंड पर्सनालिटी' (Motivation and Personality) में प्रकाशित किया। मास्लो का विश्वास था कि "सचेत/चेतन इच्छाओं की अधिकता के बावजूद मनुष्य की मौलिक इच्छाएं समान हैं"। जालेन्सकी और रास्पा (Zalenski and Raspa, 2006)। मास्लो ने सुझाव दिया कि मनुष्य की जरूरतों का एक पदानुक्रम है, जो पाँच आवश्यकताओं से बना है। जो पिरामिड के तरीके से "शारीरिक, सुरक्षा, प्रेम, सम्मान और आत्म-बोध" व्यवस्थित है जो शारीरिक आवश्यकताओं के साथ पिरामिड (Pyramid) की तरह बना है। मास्लों के अनुसार, इंसान एक ऐसा जीव है, जो अपनी जरूरतों को पूरा करने के लिए कार्यवाही करते हैं। उनकी आवश्यकताओं के पदानुक्रम के पीछे मूल सिद्धांत यह है कि लोक कुछ जरूरतों के साथ पैदा होते हैं, बुनियादी जरूरतों को पूरा करने के लिए उन्हें आगे बढ़ने की अनुमति देगा और अन्य अधिक जटिल आवश्यकताओं की पूर्ति करेगा। वह जोर देकर कहते हैं कि आत्म-बोध के लिए आग्रह मानव मानस में गहराई से उलझा हुआ है, लेकिन केवल एक बार अधि मूल जरूरतों को ऊपर लाकर पूरा किया जाता है। जरूरतों के पदानुक्रम का यह पैटर्न एक संगठन के भीतर व्यक्तिगत समायोजन में प्रमुख निर्धारकों के रूप में कार्य करता है। इंसान की जरूरतों को समझकर, प्रबंधक उन्हें उचित हस्तक्षेप राजनीतियों के साथ संगठन के लक्ष्यों की ओर प्रेरित कर सकते हैं।

सबसे पहले और निम्नतम पर शारीरिक (Physiological) जरूरतें होती हैं—ये मानव जीवन को बनाए रखने के लिए सबसे अधिक आवश्यक है। श्वास, प्यास, भूख, नींद और जैविक संतुष्टि शारीरिक आवश्यकताएं हैं, जिनके बिना लोग जीवित नहीं रह सकते हैं। मास्लो ने

(1943) अनुभव किया कि जब तक ये जरूरतें जीवन को बनाए रखने के लिए आवश्यक स्तर से संतुष्ट नहीं होती, तब तक अन्य जरूरतें लोगों को प्रेरित नहीं करती।

दूसरा स्तर सुरक्षा (Security or Safety) की जरूरतों से संबंधित है, जिसमें शामिल है : 'सुरक्षा स्थिरता, निर्भरता, सुरक्षा, भय से मुक्ति, चिंता और अराजकता, सरचना की आवश्यकता व्यवस्था, कानून और सीमाएँ इत्यादि (मास्लो, 1954)।

तीसरे स्तर की जरूरतें प्यार और स्वयं की जरूरतें (Love and Belonging) हैं, जिनमें, मास्लो के शब्दों में, 'प्यार देना और प्राप्त करना' शामिल है। लोग दूसरों के साथ सम्बन्ध स्थापित करना चाहते हैं, साथ ही यह भी चाहते हैं कि वे पारस्परिक संबंध स्थापित करें। जरूरतों का पदानुक्रम नीचे चित्र में दर्शाया गया है।



उसके पश्चात चौथे स्तर की जरूरतें आती हैं, आत्म-सम्मान (Esteem) की जरूरत है, जिसमें आत्म मूल्य, या दूसरों का सम्मान शामिल है। मास्लो नोट करता है कि इसमें शामिल हैं, 'शक्ति, उपलब्धि पर्याप्तता, निपुणता और क्षमता, क्षमता, दुनिया के सामने आत्म-विश्वास, और आत्मनिर्भर और स्वतंत्रता'। इसके अतिरिक्त वे कहते हैं 'प्रतिष्ठा स्थिति, प्रसिद्धि और महिमा, प्रभुत्व, मान्यता, ध्यान, महत्व, गरिमा या प्रशंसा' की अभिलाशा है। वह इस बात पर जोर देते हैं कि आत्मसम्मान दूसरों के 'योग्य-सम्मान' से उत्पन्न होता है, और यह 'इच्छा-शक्ति, दृढ़ संकल्प और जिम्मेदारी' के परिणामस्वरूप आती है। (Maslow (मास्लो) 1953, *op.cit.*)

पाँचवें और उच्चतम स्तर की आवश्यकताओं में स्वयं-सिद्धि या आत्म-बोध (Self-actualisation) की आवश्यकता है। यह किसी की क्षमता को अधिकतम करने और कुछ पूरा करने के लिए अपरिहार्य बनाता है।

आत्म-बोध की मास्लों की परिभाषा के अनुसार, "प्रतिभा, योग्यता, क्षमता आदि के पूर्ण उपयोग और शोषण के रूप में इसे शिथिल रूप से वर्णित किया जा सकता है। ऐसे लोग स्वयं को पूरा करते दिखते हैं और वे सबसे अच्छा काम करते हैं जो वे करने में सक्षम हैं।"

ये आत्म-श्रेष्ठता की जरूरतें हैं जैसे आत्म-विकास, स्वयं-निर्वाह और व्यवसायी सफलता। मास्लो के अनुसार, "शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक और सम्मान की जरूरतें 'कमी' की जरूरतें हैं, जो अभाव के कारण पैदा होती हैं। पिरामिड (Pyramid) के उच्चतम स्तर को 'विकास या प्रगतिशील (Growth or Progress) जरूरतें कहा जाता है।

मास्लो ने पांच जरूरतों को उच्च और निम्न क्रम में अलग कर के बताया है। शारीरिक और सुरक्षा जरूरतों को निम्न क्रम के रूप में वर्णित किया जाता है और सामाजिक, सम्मान और आत्म-बोध की जरूरतों को उच्च आदेश की जरूरतों के रूप से संतुष्ट किया जाता है, और निचले क्रम की आवश्यकताओं को मुख्य रूप से बाहरी रूप संतुष्ट किया जाता है। मास्लो ने देखा है कि "हमारे समाज का औसत सदस्य अक्सर अपनी सभी इच्छाओं में आंशिक रूप से संतुष्ट और आंशिक रूप से असंतुष्ट है। (मास्लो, 1943, *op.cit.*)

इस प्रकार, मनुष्य को प्रेरित करने की जरूरतों और उसकी क्षमता का विश्लेषण करके, मास्लो का सिद्धांत मानव के व्यवहार को समझने में सहायता करता है। यह सिद्धांत प्रबंधक को यह समझने में सहायता करता है कि वांछित सगंठनात्मक उद्देश्यों के प्रति मनुष्य को कैसे प्रोत्साहित/प्रेरित किया जाए। हालांकि, आलोचकों ने आरोप लगाया है कि आवश्यकता और व्यवहार के बीच प्रत्यक्ष कारण और प्रभाव का संबंध है। इसके अतिरिक्त, एक विशेष आवश्यकता अलग-अलग व्यक्तियों में विभिन्न प्रकार के व्यवहार का कारण बन सकती है। दूसरी ओर, एक विशेष व्यक्तिगत व्यवहार के रूप में विभिन्न आवश्यकताओं के परिणाम के कारण हो सकते हैं। अनुसंधान ने सिद्ध कर दिया कि पदानुक्रम की आवश्यकता मास्लो द्वारा प्रमाणित रूप से कहीं भिन्न थी, स्तरों को अतिछादित किया गया था, और यह कहना आसान नहीं था कि कौनसी आवश्यकता कहाँ खत्म होती है। आवश्यकता के एक स्तर की पर्याप्त संतुष्टि भी आवश्यक नहीं कि अगले उच्च स्तर की आवश्यकता हो। फिर से मास्लो की आत्म-बोध व्याख्या और कैसे आत्म-बोधित लोगों ने महसूस किया और व्यवहार किया थोड़ा अस्पष्ट है और विभिन्न सांस्कृतिक, सामाजिक और भूगोल से लोगों के लिए सामान्यीकृत नहीं किया जा सकता है। इन कमियों के बावजूद भी मास्लो ने मानव प्रेरणा और मानव व्यवहार का अध्ययन करने के लिए व्यापक रूपरेखा प्रदान की।

### बोध प्रश्न 2

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपना उत्तर मिलाइए।

1) मास्लो द्वारा दिए गए जरूरतों के (Needs) पाँच स्तरों की विस्तार से चर्चा करें।

.....

.....

.....

.....

.....

## 7.7 डगलस मैकग्रेगर का सिद्धांत 'x' और सिद्धांत 'y'

डगलस मैकग्रेगर एक अमेरिकी सामाजिक मनोवैज्ञानिक है। उन्होंने अपनी पुस्तक 'द ह्यूमन साइड ऑफ एंटरप्राइज' (The Human Side of Enterprise) में अपने प्रसिद्ध 'x' और 'y' सिद्धांतों का प्रस्ताव दिया। ये सिद्धांत सगंठन में मानवीय व्यवहार और प्रेरणा के विषय में

है। ये सिद्धांत संगठनात्मक विकास के लिए केंद्रीय है और संगठनात्मक संस्कृति को बेहतर बनाने का प्रयास करते हैं। मैकग्रेगर की अभिधारणा है कि प्रत्येक नेता की मानव प्रकृति के बारे में मूल धारणाएं हैं और ये धारणाएं नेता द्वारा प्रचलित नेतृत्व की शैली को प्रभावित करती हैं। उन्होंने कहा कि मुख्य नेतृत्व की धारणा नेताओं को लोगों के बारे में उनकी अंतर्निहित धारणाओं और धारणाओं पर सवाल उठाने में सहायता करेगी।

मैकग्रेगर का मानना था कि तकनीकी प्रगति के कारण कंपनियां अधिक प्रतिस्पर्धी बनती हैं, संगठनों की सफलता लोगों की गतिशीलता पर अधिक निर्भर होगी। उन्होंने देखा कि अधिकांश लोगों से प्राप्त करने के लिए, उन्हें प्रत्येक व्यक्ति के साथ अपने मूल्यों और प्रेरणाओं के सेट (समूह) के साथ व्यवहार करना होगा। उन्होंने जोर देकर कहा कि लोगों को मशीनों के रूप में नहीं बल्कि जीवित व्यक्तियों के रूप में माना जाना चाहिए, जिन्हें संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करने के लिए विकसित किया जा सकता है। उन्होंने कर्मचारियों के बारे में नेताओं के महत्व और उनके दृष्टिकोण पर जोर दिया, क्योंकि यह संभावित रूप से उनके द्वारा प्राप्त प्रतिक्रिया को प्रभावित करते हैं। इसके अतिरिक्त, मैकग्रेगर ने सोचा कि यदि नेता लोगों के बारे में कुछ मूल धारणाओं की जांच नहीं करते हैं, तो वे अपने मूल्यांकन को सीमित कर सकते हैं और वृद्धि, सहयोग और विकास के लिए मानवीय क्षमता की ताकत का निरीक्षण कर सकते हैं।

मैकग्रेगर का विश्वास था कि प्रबंधन और नेतृत्व के मानवीय पक्ष को महत्व देना संगठनों की सफलता के लिए एक मूलभूत आवश्यकता है। उनका दृढ़ मत था कि नेता उन तरीकों से व्यवहार कर सकते हैं, जिनके परिणामस्वरूप, नेताओं की अपने अधीनस्थों से उच्च संगठनात्मक प्रतिबद्धता/वचनबद्धता होगी। मैकग्रेगर के अनुसार, संगठन में कर्मचारियों और नेताओं को दो विशिष्ट समूहों में विभाजित किया जा सकता है। जिनके आधार पर नेता अपने अधीनस्थों का नेतृत्व कैसे करते हैं और क्रमशः अधीनस्थ कैसे व्यवहार करते हैं।

सिद्धांत 'x' के पीछे जो धारणाएं हैं, वो इस प्रकार हैं :

- संगठन में कर्मचारी आलसी थे और कार्य करना पसंद नहीं करते थे।
- कर्मचारी जितना संभव हो उतना ही कार्य करना चाहते थे, और कार्यों बचने की ओर ही अग्रसर रहते थे।
- संगठनात्मक जरूरतों के प्रति कर्मचारी गैर-वचनबद्ध और आत्म-केंद्रित थे।
- कर्मचारी बुद्धिमान और रचनात्मक नहीं थे, वे जिम्मेदारी से बचते थे और परिवर्तन के लिए अनिच्छुक थे।
- कर्मचारी निर्देशित किया जाना पसंद करते थे।

उपरोक्त मान्यताओं के कारण, इस सिद्धांत का समर्थन करने वाले नेता अपने कर्मचारियों का बारीकी से निरीक्षण, निर्देशन और नियंत्रण करेंगे और उन्हें और संगठनात्मक लक्ष्यों की ओर प्रेरित करने के लिए बाहरी उत्तेजनाओं (दंड और पुरस्कार) जैसे टोस कारकों का भी उपयोग करेंगे। अक्सर, इस सिद्धांत के नेता असहजशील थे। ये गुण लोगों की तुलना में काम पर अधिक जोर देने के साथ नेतृत्व की सत्तावादी शैली के थे।

सिद्धांत 'y' के पीछे जो मान्यताएं थीं, वो इस प्रकार हैं:

- पर्यावरण के अनुकूल होने पर, कर्मचारियों ने अपने काम को प्राकृतिक मानकर काम करने का आनंद लेते हैं।
- कर्मचारी बुद्धिमान, कल्पनाशील और रचनात्मक होते हैं।

- कर्मचारियों ने खुशी से स्वायत्ता और जिम्मेदारी स्वीकार करते हैं, और यहां तक कि सक्रिय रूप से इसकी मांग करते हैं।
- कर्मचारी संगठन के लक्ष्यों से सहमत होते हैं और इसके आत्म-नियंत्रण और आत्म-निर्देशन कर सकते हैं।
- संगठन की चुनौतियों के प्रति कर्मचारी सक्रिय, रचनात्मक और अभिनव दृष्टिकोण का प्रदर्शन करते हैं।

उपरोक्त धारणाओं के कारण, इस सिद्धांत के नेता समझदार, रचनात्मक, सहभागी, परिणाम-उन्मुख और प्रभावी होते हैं। अक्सर इस सिद्धांत के नेता लोकतांत्रिक और लोग केंद्रित होते हैं, जहां व्यक्ति को महत्व दिया जाता है और उसकी सराहना की जाती है। वे मानते हैं जब कर्मचारियों को सही वातावरण दिया जाए, तो वे अपनी उच्चतम क्षमता को प्राप्त कर सकते हैं और अपने संगठन के लिए बहुत महत्वपूर्ण हो सकते हैं। ये गुण कार्य की तुलना में लोगों पर अधिक जोर देने के साथ नेतृत्व की भागीदारी शैली के हैं।

मैक्ग्रेगर सिद्धांत 'x' के समर्थक थे, हालांकि, उन्होंने बताया कि अधिकारिक से भागीदारी के लिए मान्यताओं और नेतृत्व शैली के परिवर्तन को रातों रात हासिल नहीं किया जा सकता है, और जैसा कि उन्होंने उल्लेख किया "सिद्धांत 'y' की दिशा में परिवर्तन धीरे से होगा, और इससे प्रबंधन और श्रमिकों के दृष्टिकोण के व्यापक संशोधन की आवश्यकता होगी। मैक्ग्रेगर ने जोर देकर कहा कि सिद्धांत 'x' और सिद्धांत 'y' एक पैमाने की चरम सीमा पर स्थित नहीं है, वे बस अलग ब्रह्मांड हैं।

मैक्ग्रेगर ने सत्ता और प्रभाव के लेन-देन की अवधारणा की भी बात की। लेन-देन के प्रभाव की उनकी अवधारणा काफी प्रासंगिक रही है। उन्होंने इस अवधारणा पर जोर दिया कि इस अवधारणा के माध्यम से प्रबंधक अपनी भूमिका, शैली, शक्ति, नियंत्रण के मुद्दे, टीम के कार्य और अपने स्वयं के कार्यों से कैसे निपट सकते हैं। (धमेजा और मिश्रा— Dhameja and Mishra, 2016)

मैक्ग्रेगर के विचार नए नहीं थे, वह मास्लो से बहुत अधिक प्रभावित थे। नेता की धारणाओं और उनके कर्मचारियों के प्रति दृष्टिकोण का उनका तर्क, यह तथ्य कि यह कर्मचारियों को प्रेरित कर सकता है, जो संगठनात्मक विकास को प्रभावित कर सकता है, ये सब प्रबंधन के लिए नए थे। एक आलोचना जिसे मैक्ग्रेगर के विरुद्ध 1960 में लगाया गया, जिसे उन्होंने स्वीकार किया है, वास्तविकता यह है कि 1960 के दशक में माने गए उनके सिद्धांतों ने प्रभाव और वातावरणीय कारकों की भूमिका पर विचार नहीं किया। बेनिस ने (1972) में इस बात को ध्यान में रखते हुए बताया कि मैक्ग्रेगर के संगठन का सिद्धांत बेहतर अधीनस्थ संबंधों के मनोवैज्ञानिक रूप से निर्धारित समूह पर निर्भर करता है। कोई तकनीकी कारक, मानदंड या समूह नहीं है, और न ही आर्थिक, सांस्कृतिक, कानूनी या राजनीतिक प्रभाव है। (बेनिस— Bennis, *ibid*; कवासी—, Kwasi, 2009)

शीन—Schein (2011), के अनुसार, "इस सिद्धांत में ऐसा कुछ भी नहीं है जो यह कहता है कि एक प्रबंधक को किसी विशेष मामले के व्यवहार करना चाहिए। केवल यह है कि वह कैसे व्यवहार करता है, यह गहरी संज्ञानात्मक मान्यताओं से प्रेरित है, जिसका अर्थ है कि एक संगठन को सीखना चाहिए कि क्या सिद्धांत 'x' या 'y' की तरह अधिक होने से प्रबंधक की प्रभावशीलता पर प्रभाव पड़ता है। संगठन के लिए परिणाम यह समझना है कि कौन सी प्रबंधकीय धारणाएं अधिक प्रभावी या वाछिंत है और प्रबंधकीय कार्यों और क्षमताओं के बजाए अंतर्निहित मान्यताओं पर सवाल उठाती है। (शीन—Schein, *ibid*; देव व अन्ना —Dave and Anna, 2013)

मैकग्रेगर के सिद्धांत के विरुद्ध सभी अलोचनाओं के बावजूद उनके विचारों ने प्रबंधक के क्षेत्र के लिए महत्वपूर्ण योगदान दिया है। शायद सबसे महत्वपूर्ण यह है कि संगठन अपने कर्मचारियों का अवलोकन कैसे करता है, उन्हें अपरिपक्व व्यक्तियों के रूप से परिपक्व व्यक्तियों के रूप में देखने से एक उदाहरणीय बदलाव होता है और तदनुसार उन्हें सत्तावादी शैली के बजाय प्रबंधन की भागीदारी शैली के माध्यम से अग्रणी किया जाता है।

## 7.8 हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत

एक अन्य प्रमुख विचारक, जिनके योगदान को सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के माध्यम से देखा जा सकता है वह फ्रेडरिक हर्जबर्ग है। उन्होंने कर्मचारियों के कार्य वातावरण में कारकों का निर्धारण करके कर्मचारियों के व्यवहार और प्रेरणा को समझने का प्रयत्न किया है, जो संतुष्टि या असंतुष्टि का कारण बनता है। उन्होंने 1959 में पुस्तक द मोटिवेशन टू वर्क (The Motivation to Work) में अपने निष्कर्ष प्रकाशित किए।

उनके अध्ययन में साक्षात्कार शामिल थे जिसमें, कर्मचारियों से पूछा गया था कि उनके कार्य के बारे में उन्हें क्या प्रसन्नता और नाराजगी है। हर्जबर्ग ने पाया कि नौकरी से संतुष्टि (और संभवता प्रेरणा) पैदा करने वाले कारक नौकरी में असंतोष पैदा करने वाले से अलग थे। इन्होंने इन परिणामों को समझाने के लिए प्रेरणा-स्वच्छता सिद्धांत विकसित किया। उन्होंने संतुष्टियों को प्रेरकों और असंतुष्टों को स्वच्छता कारकों (Hygiene Factors) का नाम दिया, "स्वच्छता शब्द का उपयोग इस अर्थ में किया कि उन्हें रखरखाव कारक माना जाता है, जो असंतोष से बचने के लिए आवश्यक है लेकिन यह कि वे स्वयं संतुष्टि प्रदान नहीं करते हैं।

नीचे दी गई तालिका शीर्ष छह (6) कारकों को प्रस्तुत करती है, जिससे कर्मचारियों के काम के वातावरण में संतुष्टि और असंतोष पैदा होता है। यह उच्च से निम्न महत्व के क्रम में सूचीबद्ध है :

### हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत

स्वच्छ कारक असंतोषजनक कारक	प्रेरणा कारक/संतोषजनक कारक
कंपनी नीति और प्रशासन (Company Policy and Administration)	उपलब्धिया (Achievements)
पर्यवेक्षण (Supervision)	मान्यता (Recognition)
वेतन (Salary)	सिर्फ कार्य (Work Itself)
अंतर्ब्यक्तिक सम्बन्ध (Interpersonal Relations)	जिम्मेदारी (Responsibility)
काम करने की स्थिति (Working Conditions)	उन्नति (Advancement)

हर्जबर्ग ने देखा है कि संतुष्टि और असंतोष दो अलग-अलग कारक हैं और, इन्हें एक दूसरे के विपरीत नहीं माना जा सकता। इसका अर्थ कि संतुष्टि के विपरीत असंतोष नहीं है, बल्कि यह है कि संतुष्टि नहीं है। इसी तरह, असंतोष के विपरीत संतुष्टि नहीं है। इसका तात्पर्य यह है कि एक तटस्थ स्थिति नौकरी संतोष और नौकरी असंतोष के विपरीत मौजूद है। एक कार्यकर्ता या तो संतुष्ट हो सकता है या प्रेरक कारकों से संतुष्ट नहीं हो सकता। इसी तरह, एक कार्यकर्ता या तो स्वच्छ कारकों से असंतुष्ट हो सकता है, या असंतुष्ट नहीं हो सकता। (लक्ष्मीपति—Lakshmi pathy, 1991)

हर्जबर्ग ने तर्क दिया कि संतुष्टि और असंतोष दो अलग-अलग मानवीय जरूरतें हैं और इन्हें क्रमशः मानव की शारीरिक और मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं के तहस जोड़ा जा सकता है। शारीरिक जरूरतों का असंतोष को धन, काम के वातावरण को गरिमामय बनाकर, अंतवैयक्तिक सम्बन्धों की योग्यता, नौकरी सुरक्षा आदि के द्वारा पूरा किया जा सकता है। मनोवैज्ञानिक जरूरतें संगठन या नेताओं से प्रशंसा और प्रोत्साहन, वृद्धि और प्राप्त करने के अवसर, कार्य में स्वायत्ता आदि है। इसका तात्पर्य है कि स्वच्छता कारक यह निर्धारित करते हैं कि एक कार्यकर्ता अपनी कंपनी या संगठन के बारे में सामान्य कैसे महसूस करता है, जबकि प्रेरणा कारक निर्धारित करते हैं कि एक कर्मचारी अपने काम के बारे में कैसे महसूस करता है।

हर्जबर्ग का तर्क है कि असंतोष कर्ता केवल अल्पकालिक सफलता प्रदान करता है, क्योंकि प्रेरक कारक जो निर्धारित करते हैं कि क्या संतुष्टि है, या कोई भी संतुष्टि नौकरी के लिए स्वयं आभयन्तर नहीं है और इसका परिणाम बाहरी कारकों से नहीं मिलता। हर्जबर्ग की यह औचित्यपूर्ण सोच बताती है कि एक श्रमिक अपनी नौकरी से नफरत क्यों कर सकता है और फिर भी किसी कंपनी के साथ रह सकता है या अपनी नौकरी से खुश रह सकता है और फिर भी संगठन छोड़ सकता है।

लंबी अवधि के लिए कर्मचारियों को प्रेरित करने और व्यक्तिगत जरूरतों को पूरा करने के लिए, हर्जबर्ग ने नौकरी संवृद्धि और नौकरी भरण के लिए सुझाव दिया है। नौकरी संवृद्धि/संवर्धन से उनका अर्थ था कि कर्मचारियों की क्षमताओं का उपयोग करने के लिए नौकरी पर्याप्त चुनौतीपूर्ण होनी चाहिए। बढी हुए क्षमता को उच्च जिम्मेदारी के साथ पर्याप्त रूप से पुरस्कृत किया जाना चाहिए। नौकरी संवृद्धि के माध्यम से, प्रबंधक कर्मचारियों की आंतरिक प्रेरणा को अधिकतम कर सकते हैं। यदि किसी कर्मचारी की पूर्ण क्षमताओं का उपयोग करने के लिए नौकरी नहीं बनाई जा सकती है, तो फर्म को कार्य को स्वचालित करने या कर्मचारी को उस स्थान पर प्रतिस्थापित करने पर विचार करना चाहिए, जिसमें कौशल का स्तर कम हो। यदि कोई पूरी तरह से उपयोग नहीं किया जा सकता है, तो यह एक प्रेरणा समस्या होगी।

आलोचकों का तर्क है कि नौकरी से संतुष्टि जरूरी नहीं कि उच्च स्तर की प्रेरणा या उत्पादकता को उपलक्षित किया जाए। यह सिद्धांत पक्षपात से मुक्त नहीं है, जब कर्मचारियों से काम पर संतुष्टि और असंतोष के स्रोतों के बारे में पूछताछ की जाती है तो यह कर्मचारियों की स्वाभाविक प्रतिक्रिया पर आधारित होती है। बाहरी कारकों को दोष देना मनुष्य की स्वाभाविक प्रवृत्ति है न कि अपनी स्वयं की। साथ ही, यह सिद्धांत ब्लू-कॉलर (Blue Collar) श्रमिकों की उपेक्षा करता है। इन सीमाओं के बावजूद, हर्जबर्ग के दो कारक सिद्धांत को प्रबंधन और प्रशासन में व्यापक रूप से स्वीकार किया गया है।

### बोध प्रश्न 3

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) मैकग्रेगर के सिद्धांत के 'x' और सिद्धांत 'y' पर विचार-विमर्श कीजिए।

.....

.....

.....

.....

2) संतोष और असंतोषक की धारणा को उजागर कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

## 7.9 निष्कर्ष

जैसे-जैसे संगठन संख्या, आकार और गतिविधियों में बढ़ते हैं, समस्याओं की संख्या और उनकी जटिलता तेजी से बढ़ती है और कुशल प्रबंधन को खतरे में डालती है। कई लेखक उन्हें हल करने के लिए विभिन्न सिद्धांतों के साथ आए। उनमें से, बरनार्ड और मॉस्तो, मैकग्रेगर और हर्जबर्ग के सिद्धांतों को क्रमशः प्रणाली दृष्टिकोण और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के तहत अलग किया जा सकता है। प्रणाली दृष्टिकोण द्वारा प्रस्तावित, चेस्टर बरनार्ड के सिद्धांत ने एक सहाकरी प्रणाली के रूप में संगठन को देखा है, जिसमें प्राधिकरण, कार्यकारी, कार्य, नेतृत्व और संचार महत्वपूर्ण भाग है। उन्होंने अनौपचारिक संगठन को औपचारिक संगठन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा माना है।

सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण ने संगठन के मान पक्ष के अध्ययन के लिए व्यावहारिक विज्ञान के आवेदन से संबंधित आवेदन पर विचार किया। यह लोगों को 'मशीन में पुर्जे' के रूप में मानने वाले पारंपरिक दृष्टिकोण के विपरीत है और संगठन में लोगों के एक अलग व्यक्तित्व, क्षमता और जरूरतों और मूल्यों के साथ मानव में रूप पहचान कर रहा है। अब्राहम मास्लो के सिद्धांत ने माना कि प्रत्येक व्यक्ति की जरूरतें अलग-अलग स्तर की होती हैं, जिनका उपयोग किसी संगठन में कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए किया जा सकता है। मैकग्रेगर ने एक संगठन में अपने कर्मचारियों के बारे में प्रबंधकों की मान्यताओं और उनकी संगठनात्मक उपलब्धियों की ओर उनका मार्गदर्शन करने वाली उनकी नेतागिरी शैली की बात की हर्जबर्ग कर्मचारियों और संगठन दोनों दीर्घकालिक वृद्धि और विकास के लिए संगठन में कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए उचित रूप से लागू करने के लिए प्रबंधकों को संतोषक और असंतोषक का एक सेट (Set) दिया है। इस इकाई ने प्रणाली और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के तहत इन सिद्धांतों की प्रमुख विशेषताओं की जांच करने का प्रयत्न किया है।

## 7.10 शब्दावली

**असंतोष और संतोष कारक (Dissatisfaction and Satisfaction):** ये पैरामीटर या मापदंड कार्य व्यवहार को प्रभावित करते हैं। फ्रेडरिक हर्जबर्ग द्वारा प्रस्तावित असंतुष्टि स्वच्छता कारक हैं। ये ऐसे कारक हैं जो कर्मचारियों को नहीं मिलने पर परेशान कर सकते हैं। ये हैं – वेतन, काम की शर्तें, पेपर वर्क कंपनी नीति (पालिसी) आदि। संतोषक अभिप्रेरक होते हैं, जो कर्मचारियों को खुश करते हैं। ये हैं – मान्यता, पदोन्नति, व्यक्तिगत विकास के लिए अवसर और जिम्मेदारी के स्तर में वृद्धि।

**स्वयं-सिद्धि (Self-actualisation):** यह शब्द अब्राहम मासलो द्वारा रचा गया था और इसे विभिन्न मनोविज्ञान सिद्धांतों में उपयोग करने के लिए रखा गया है। आत्म-बोध का शब्दिक अर्थ है किसी की क्षमता को साकार करना, लेकिन यह मासलो के विश्लेषण से बहुत आगे

निकल जाता है। उसके लिए, इसका अर्थ है रचनात्मकता की अभिव्यक्ति, ज्ञान और आध्यात्मिक ज्ञान की खोज, परिवर्तन की इच्छा। मूलरूप से, एक ऐसा मंच जहां बुनियादी और साथ ही किसी संगठन में एक कर्मचारी की मानसिक जरूरतें पूरी होती हैं।

**प्रेरणा (Motivation):** यह शब्द 'प्रेरक' से लिया गया है। यह एक प्रेरणा शक्ति है, जो एक कर्मचारी को व्यवहार का प्रारंभ करने के लिए तैयार करता है। यह कारकों पर निर्भर करता है, जैसे कि आवश्यकता की तीव्रता, लक्ष्य का प्रोत्साहन मूल्य और व्यक्तियों की अपेक्षाएं। यह व्यक्ति से व्यक्ति और परिस्थिति से परिस्थिति भिन्न होता है।

---

## 7.11 संदर्भ लेख

---

Dhameja, A and Mishra, S (Eds.) (2016). *Public Administration: Approaches and Applications*, Noida, India: Pearson Education.

Barnard, C., (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, U.K: Harvard University Press.

Barnard., C. I (1948). *Organisation and Management*, Taylor & Francis: Routledge.

Barnard., C. I (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Dave, G, and Boguszak, A. (2013). 'Douglas McGregor's Theory X and Theory Y', *CRIS Bulletin*, Vol.2. (Accessed April 11, 2018).

Kwasi, D.B, (2009). Douglas McGregor's Theoretical Models: Their Application in Assessing Leadership Styles, *Academic Leadership*, Vol. 7, Issue 4, Fall. (Accessed April 10, 2018).

Laxmikanth M, (2011). *Public Administration*, New Delhi, India. McGraw Hill Education.

Lakshmi pathy. V(1991). Fredrick Herzberg. In Prasad, D.R. (*et. al.*) *Administrative Thinkers*. New Delhi, India. Sterling Publishers Private Limited.

Maslow, A.H., (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50: 370-396.

Prasad, D. R, Prasad, V.S., and Satyanarayan P (Eds.), (1991), *Administrative Thinkers*, New Delhi, India :Sterling Publishers Private Limited.

Sachin, E. (2011). Douglas McGregor: Theoretician, Moral Philosopher or Behaviouralist? An Analysis of /Interconnections between Assumptions, Values and Behaviour. *Journal of Management Theory* .17(2) J Store Online.

Srdan, N., Dzeletovic, M and Vucinic.D, (2016). Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21<sup>st</sup> Century, *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 221: 126-134.

Wolf, W. B. (1974), *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I Barnard and his Theories of Organisation and Management*", New York, USA: Cornell University.

Wren, D. & Bedeian A. (2009). *The Evolution of Management Thought*. New Jersey, U.S: John Wiley & Sons.

---

## 7.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
  - प्रणाली दृष्टिकोण, संगठन को एक ऐसी प्रणाली के रूप में मानता है, जो समग्रता पर जोर देता है।
  - यह संगठनात्मक उप-प्रणालियों को देखता है, जो एक प्रणाली बनाते हैं।
  - संगठनात्मक का बाहरी वातावरण या प्रथम-प्रणाली संगठन के लिए महत्वपूर्ण है।
  - संगठन निरंतर प्रथम-प्रणाली के साथ परस्पर क्रिया करता है और उससे इनपुट (Input) लेता है।
  - संगठन और प्रथम-प्रणाली एक दूसरे पर निर्भर होते हैं।
- 2) आपके उत्तर निम्न को शामिल होना चाहिए।
  - संगठनात्मक सिद्धांत
  - पदानुक्रम की जरूरतें
  - संगठनात्मक संतुलन
  - प्राधिकरण का स्वीकृति सिद्धांत
  - उदासीनता का क्षेत्र
  - कार्यकारी/कार्यपालिका के कार्य।

### बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
  - शारीरिक जरूरत
  - सुरक्षा जरूरत
  - स्वयं की जरूरत/अपनेपन की जरूरत
  - सम्मान की जरूरत
  - आत्म-बोध की जरूरत

### बोध प्रश्न 3

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
  - सिद्धांत 'x' के तहत अनुमान है कि मनुष्य आलसी, कामचोर, निर्देशित होने वाला, आत्म-केंद्रित और गैर-जिम्मेदार है।
  - सिद्धांत 'y' के तहत अनुमान है कि मनुष्य रचनात्मक, जिम्मेदारी स्वीकार करने वाले, प्रेरित होते हैं, स्वयं-नियंत्रण और स्वयं को निर्देशित कर सकते हैं।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
  - संतुष्टकर्ता जिम्मेदारी की उपलब्धि, मान्यता और उन्नति जैसे प्रेरक हैं।
  - असंतुष्टकर्ता वेतन संवृद्धि और पारस्परिक संबंधों जैसे स्वच्छता कारक हैं।