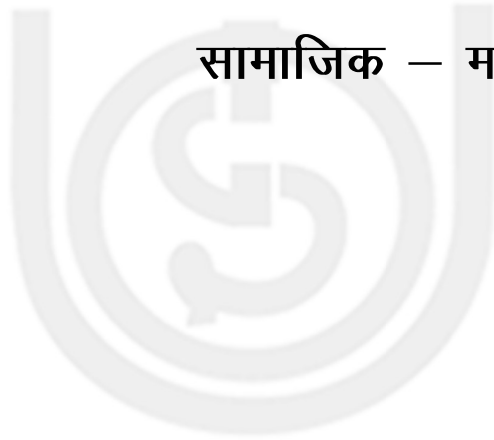


खंड 4

सामाजिक – मनोवैज्ञानिक विचारक



ignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY

---

## इकाई 11 अब्राहम मॉस्लो\*

---

### इकाई की रूपरेखा

- 11.0 उद्देश्य
- 11.1 प्रस्तावना
- 11.2 मॉस्लो का संक्षिप्त जीवन परिचय
- 11.3 आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत की कार्य-प्रणाली
- 11.5 मॉस्लो के सिद्धांत का मूल्यांकन
- 11.6 निष्कर्ष
- 11.7 शब्दावली
- 11.8 संदर्भ लेख
- 11.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 11.0 उद्देश्य

---

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

- अभिप्रेरण सिद्धांत;
- आवश्यकता के पदानुक्रम की अवधारणा;
- मॉस्लो के सिद्धांत की कार्यप्रणाली; और
- आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत का आलोचनात्मक मूल्यांकन।

---

### 11.1 प्रस्तावना

---

‘अभिप्रेरण’ प्रशासन में संगठनात्मक कार्यप्रणाली की अत्यंत महत्वपूर्ण घटक है। बहुत से चिंतकों ने अभिप्रेरण सिद्धांत के संबंध में अपने-अपने विचारों को अभिव्यक्त किया और उनके योगदान प्रासंगिक रहे। आधुनिक युग में अनुसंधान के एक नया क्षेत्र सामने आया है – मानव व्यवहार या मनोविज्ञान (Psychology) का अध्ययन। अब्राहम मॉस्लो प्रसन्नचित व्यक्तियों और उनके मनोवैज्ञानिक प्रेक्षक-पक्ष पर ध्यान केंद्रित करने वाले प्रारंभिक मनोवैज्ञानिकों में से है, जो कि आवश्यकता के पदानुक्रम की अपनी अवधारणा के लिए विख्यात हैं। यही अवधारणा विश्वव्यापी रूप से सामाजिक-मनोवैज्ञानिक उपागम का एक हिस्सा बनी। अतः इसमें अंतर्निहित तथ्य है कि कर्मचारियों की ज़रूरतों और इच्छाओं को ध्यान में रखकर उन्हें अभिप्रेरित किया जाना चाहिए। यही सामाजिक मनोवैज्ञानिक उपागम का सार है। मॉस्लो ने अपने जीवन के कार्य में आत्म-संतुष्टि और प्रसन्नता को मुख्य हिस्सा बनाया। अपने समकालीन अन्य विशेषज्ञों से हटकर वे जानना चाहते थे वह क्या विशेष घटना या प्रसंग था जिसने इतिहास के महान व्यक्तियों को अभिप्रेरित किया। मानव सामर्थ्य को समझने के प्रयोजन से वह जानना चाहते थे अपने

---

\* योगदान: डॉ. संध्या चोपड़ा, सलाहकार, लोक प्रशासन संकाय, सामाजिक विज्ञान विद्यापीठ, इग्नू, नई दिल्ली

स्वास्थ्यतम रूप में मानव कितने सक्षम होते हैं। इस इकाई में, हम मॉस्लो के प्रारंभिक जीवन, अभिप्रेरण संबंधी उनके मनोदर्शन और उसका सिद्धांत कितना प्रभावी था, इस पर चर्चा करेंगे। हम मॉस्लो की आवश्यकता पदानुक्रम अवधारणा का आलोचनात्मक मूल्यांकन भी करेंगे।

---

## 11.2 मॉस्लो का संक्षिप्त जीवन परिचय

---

अब्राहम हैराल्ड मॉस्लो (Abraham Harold Maslow) एक अमरीकी मनोवैज्ञानिक थे, जिन्हें आवश्यकता के पदानुक्रम की अवधारणा सृजित करने के लिए जाना जाता है। मनोवैज्ञानिक स्वास्थ्य का सिद्धांत जो अंतर्गत मानव ज़रूरतों की पूर्ति और आत्म-प्रत्याक्षीकरण को पराकाष्ठा पर पहुँचाने का समर्थन करता है। उन्होंने सिटी कॉलेज, न्यूयॉर्क में शिक्षा प्राप्त की और उसके बाद मनोविज्ञान का अध्ययन करने के लिए विस्कॉन्सिन यूनीवर्सिटी गए। इसके उपरांत उन्होंने एलियाट इंटरनेशनल यूनीवर्सिटी, ब्रानडीस यूनीवर्सिटी, ब्रुकलेन कॉलेज, न्यू स्कूल फॉर सोशल रिसर्च और कोलंबिया यूनीवर्सिटी में अध्यापन का कार्य किया। उन्होंने अपने प्रारंभिक प्रकाशनों को समेकित किया, जो 1954 में मोटीवेशन एंड परस्नेलिटी' नामक पुस्तक के रूप में प्रकाशित हुए। उन्होंने व्यक्ति को 'Bag of Symptoms' मानने का विरोध किया और व्यक्ति के सकारात्मक गुणों पर फोकस करने के महत्त्व पर बल दिया।

यह अब्राहम मॉस्लो ने ही 1943 में साइकॉलॉजिकल रिव्यू पत्रिका (Psychological Review Journal) में प्रकाशित 'ए थ्योरी ऑफ ह्यूमन मोटिवेशन' (A Theory of Human Motivation) शीर्षक लेख से मानव अभिप्रेरण में नए दृष्टिकोण को जन्म दिया। इस लेख में मॉस्लो ने 'मनुष्य की आवश्यकताओं के पदानुक्रम' के विचार को स्वीकार किया। उसका मानना था कि मानव विलास की इच्छा रखने वाला प्राणी है और अपनी ज़रूरतों की पूर्ति के प्रति प्रेरित होता है। बाद में, व्यक्ति की स्वाभाविक उत्सुकता संबंधी अपने अवलोकनों को सिद्धांतों में सम्मिलित करने के लिए उन्होंने इसका विस्तार किया। उनका सिद्धांत दृढ़तापूर्वक कहता है कि जब मानव की 'आधारभूत ज़रूरतें' पूरी हो जाती हैं तो वह निरंतर 'ज्यादा उच्च ज़रूरतों की संतुष्टि/पूर्ति चाहता है और इस तरह ज़रूरतों का एक पदानुक्रम निर्मित होता है।

मॉस्लो ने अभिप्रेरण के सिद्धांत पर अपना मत/विचार बनाने से पहले (महात्मा गांधी, एलबर्ट आइन्स्टीन, जेन एडम्स, एलेनोर रोज़वेल्ट महात्मा गांधी और फ्रेडरिक डग्लस (Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Jane Adams, Eleanor Roosevelt and Frederick Douglas) जैसी अनुकरणीय हस्तियों का अध्ययन किया)। मॉस्लो से पहले मानवीय संबंध विचारधारा के सभी प्रशासनिक चिंतकों ने यह मानते हुए मनुष्य के बारे में सामान्यतः मशीनी दृष्टिकोण अपनाया कि संगठन में उत्पादनकारी साधन के रूप में मानव का उपयोग हो सकता है। मॉस्लो ऐसी विचारधारा को पूर्णतः अस्वीकार करता है। वह निश्चयपूर्वक कहता है कि कर्मचारी को एक साधन नहीं मानना चाहिए, बल्कि उसे एक स्वायत्त सत्ता (प्राणी) और उसको प्रेरित करने वाली ज़रूरतों के पदानुक्रम के रूप में देखना चाहिए। दूसरे शब्दों में, मनुष्य आत्म-प्रत्याक्षीकरण कर सकता है। मॉस्लो का मानना है कि श्रेष्ठ प्रबंधक वही हैं जो कर्मचारियों के स्वास्थ्य को सुधारते हैं।

---

## 11.3 मॉस्लो का अभिप्रेरण सिद्धांत

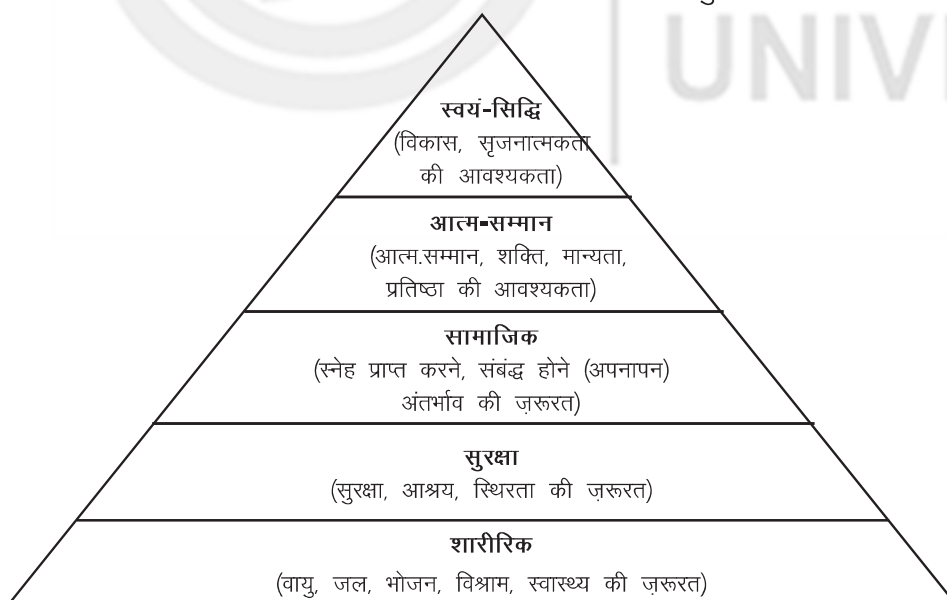
---

मॉस्लो का उपागम संगठन में मानव की ज़रूरतों के महत्त्व पर बल देता है। प्रत्येक संगठन के निर्धारित लक्ष्य होते हैं, जिन्हें निष्पन्न व प्राप्त करना संगठन का उद्देश्य होता

है। इन लक्ष्यों व उद्देश्यों की प्राप्ति संगठन के कार्यकर्ताओं पर निर्भर करती है। अभिप्रेरण तभी संभव है यदि संगठन के कर्मचारियों की ज़रूरत पूरी होती हैं। कर्मचारियों या कार्यकर्ताओं को अभिप्रेरित करने के लिए संगठन को उनकी ज़रूरतों के स्तर का पता लगाना होगा।

जैसा कि पहले ही उल्लेख किया जा चुका है, मॉस्लो में अपने क्लासिक शोध-पत्र 'ए थ्योरी ऑफ ह्यूमन मोटिवेशन' (A Theory of Human Motivation) में अभिप्रेरणा सिद्धांत की एक रूपरेखा प्रस्तुत की। उसने मानव आवश्यकताओं के दृष्टिकोण से मानव और संगठनों के बीच के संबंध का विश्लेषण किया। उनका मानना था कि मानव विभिन्न क्षेत्रों में उत्पन्न होने वाली अपनी ज़रूरतों की पूर्ति के लिए संगठनों के सदस्य बन गए। इस तरह ज़रूरतों की पूर्ति उन्हें उच्चस्तरीय निष्पादन करने के लिए प्रेरित करती है। संगठनों में योगदान के संदर्भ में आवश्यकताओं की पूर्ति न होने पर व्यक्तियों के अभिप्रेरणा पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। परिणामस्वरूप संगठन के उद्देश्य व लक्ष्यों की प्राप्ति नहीं हो पाती। इसी को ध्यान में रख कर मॉस्लो ने आवश्यकता का पदानुक्रम सिद्धांत निर्मित किया, जो कर्मचारियों को अभिप्रेरित करे और व्यक्ति व संगठन दोनों को ज्यादा उत्पादकता और संतुष्टि की ओर अग्रसर करे। जैसा कि धमेजा और मिश्रा (Dhameja and Mishra, 2016) में उद्धृत किया गया है, मॉस्लो का मानना था कि व्यक्ति का व्यवहार उन सचेत और सचेतन लक्ष्यों का परिणाम होता है, जो व्यक्ति के अंतर्मन में होते हैं।

मॉस्लो का कहना था कि स्वस्थ मनुष्य की कई ज़रूरतें होती हैं जो सोपानक्रमिक पैटर्न का अनुसरण करती हैं और इसीलिए इन ज़रूरतों को एक पदानुक्रम में व्यवस्थित किया गया है। ये ज़रूरतें हैं – शारीरिक ज़रूरतें, सुरक्षा ज़रूरतें, सामाजिक ज़रूरतें, (सम्मान संबंधी ज़रूरतें और आत्म-प्रत्यक्षीकरण या स्वयं-सिद्धि ज़रूरतें)। कुछ ज़रूरतें (जैसे शारीरिक और सुरक्षा संबंधी ज़रूरतें) अन्य ज़रूरतों जैसे सामाजिक और अहमभाव संबंधी ज़रूरतों की तुलना में ज्यादा पुरानी या आधारभूत होती हैं। मॉस्लो के तथाकथित ज़रूरतों के पदानुक्रम को प्रायः पांचस्तरीय पिरामिड के रूप में प्रस्तुत किया जाता है, जिसमें निम्न या ज्यादा आधारभूत ज़रूरतों की पूर्ति के होने पर ही उच्च क्रम की ज़रूरतें उत्पन्न होती हैं। मॉस्लो की आवश्यकताओं की संरचना निम्नानुसार है :



शारीरिक (Physiological) आवश्यकताएँ इस पदानुक्रम की पहली आवश्यकता है: ये ज़रूरतें आधारभूत चीजों से संबंधित हैं – जो जीवित रहने के लिए – जैसे भूख, प्यास, आश्रय इत्यादि के लिए अनिवार्य हैं। मानव शुरू में इन ज़रूरत को संतुष्ट करने का



प्रयास करता है और इस ज़रूरत की पूर्ति हो जाने के बाद यह ज़रूरत उनके लिए समाप्त हो जाती है। दूसरे शब्दों में, ये ज़रूरतें अब उन्हें प्रेरित नहीं करतीं।

दूसरी आवश्यकता है **सुरक्षा आवश्यकताएँ (Security Needs)** : इन ज़रूरतों में कार्यस्थल पर नौकरी की सुरक्षा व नौकरी को बचाए रखने संबंधी अर्थात् बचाव ज़रूरतें सम्मिलित हैं, जो आगे मानव को शारीरिक सुरक्षा की भावना प्रदान करती हैं। मॉस्लो यहाँ शारीरिक और भावनात्मक सुरक्षा दोनों की बात करते हैं। उनका मत है कि सुरक्षा या बचाव आवश्यकताएँ आश्वस्त हो जाने पर ये मानव को अधिक अभिप्रेरित नहीं करती।

तीसरी ज़रूरतें है **सामाजिक आवश्यकताएँ (Social Needs)** : संगठन में कार्य करने वाले व्यक्ति के समूह में परस्पर संबंधों को विकसित करती हैं। ये आवश्यकताएँ व्यक्तियों को भावात्मक सुरक्षा के साथ-साथ अपनत्व और संबंधन (साहचर्य, की भावना भी प्रदान करती हैं। मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है और दूसरों के साथ मित्रता चाहता है, यदि ये आवश्यकता पूरी नहीं होती है तो कर्मचारी प्रतिरोधी और शत्रु बन जाता है।

पदानुक्रम में चौथी आवश्यकता है **आत्म-सम्मान (Self-respect) आवश्यकताएँ** : ये ज़रूरतें वे हैं जहाँ मानव शक्ति, उपलब्धियों और प्रतिष्ठता के लिए प्रयास करता है। सम्मान से यहाँ अभिप्राय आत्म-सम्मान और दूसरों से सम्मान मिलना दोनों से है।

उच्चतम स्तर की आवश्यकता है **स्वयं-सिद्धि (Self-actualisation) की आवश्यकता** : यह आवश्यकता अन्य सभी आवश्यकताओं की पराकाष्ठा को निरूपित करती है। इस आवश्यकता की पूर्ति व्यक्ति को कार्य और जीवन दानों में संतोष की उच्चतर भावना प्रदान करती है, जिसके कारण संगठन में व्यक्ति का निष्पादन बेहतर हो जाता है। स्वयं-सिद्धि शब्द कर्ट गोल्डस्टैन (Kurt Goldstand) द्वारा निर्मित किया गया जिसका अभिप्राय जीवन का अर्थ और लक्ष्य तलाशना है। आत्म-पूर्ति और सार्थक जीवन की इच्छा इस ज़रूरत का सार तत्व है।

मॉस्लो ने पिरामिड के निम्न स्तरों को 'अभाव आवश्यकताओं' की संज्ञा दी है क्योंकि ज़रूरतें पूरी हो जाने पर व्यक्ति कुछ भी महसूस नहीं करता लेकिन उनकी पूर्ति न होने की स्थिति में वह चिन्तित हो जाता है। इस तरह खान-पान और निद्रा जैसी शारीरिक ज़रूरतें मित्रता और शारीरिक घनिष्ठता (संबंध) जैसी सुरक्षा ज़रूरतों और सामाजिक ज़रूरतों की भांति अभाव व आवश्यकताएँ हैं। आत्म-सम्मान और मान्यता जैसी अहं ज़रूरतें भी इसी श्रेणी में आती है। इसके विपरीत मॉस्लो ने पिरामिड के पाँचवे स्तर को 'वृद्धि आवश्यकता की संज्ञा दी क्योंकि यह व्यक्ति को 'आत्म-प्रत्यक्षीकरण करने' या मानव के रूप में पूर्णतया सामर्थ्य तक पहुँचने योग्य बनाती है। व्यक्ति की अभाव ज़रूरतों की पूर्ति होने पर वह स्वयं-सिद्धि की ओर ध्यान दे सकता है। हालांकि कुछ ही लोग स्वयं-सिद्धि प्राप्त कर पाते हैं क्योंकि इसके लिए असाधारण (विशिष्ट) गुणों – जैसे ईमानदारी, स्वतंत्रता (आत्म-निर्भरता), जागरूकता, वस्तुनिष्ठता, सृजनात्मकता और मौलिकता अपेक्षित है।

### बोध प्रश्न 1

**नोट** :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

1) मॉस्लो के अभिप्रेरण सिद्धांत में अद्वितीय क्या है?

.....  
.....  
.....

.....  
 .....  
 .....

## 11.4 आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत की कार्य-प्रणाली

आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत के पाँच स्तर हैं। प्रत्येक आवश्यकता व्यक्ति के लिए एक लक्ष्य का कार्य करती है। पहली आवश्यकता शारीरिक आवश्यकता है और इसके वास्तविक रूप में पूर्ण होने तक वह इस ज़रूरत की पूर्ति पर ध्यान केंद्रित रखता है और संतोष प्राप्त करता है, जब वह उस आवश्यकता के क्षेत्र में पूर्णतः संतुष्ट हो जाता है, तभी वह अगले क्रम की ज़रूरत की ओर अग्रसर होता है। यह अधिकांश व्यक्तियों के रोज़मर्रा के जीवन से संबंधित है और किसी आवश्यकता क्षेत्र में विशिष्ट लक्ष्य की अनुपलब्धि व्यक्ति को उस लक्ष्य को अर्जित करने के लिए प्रेरित करती है। लक्ष्य अर्जित कर लेने के पश्चात्, अब यह व्यक्ति को अभिप्रेरित नहीं करती और इस तरह व्यक्ति की उस क्षेत्र में आगे काम करने में रुचि समाप्त हो जाती है।

अब हम भूख, प्यास, आश्रय इत्यादि जैसी शारीरिक आवश्यकताओं को लेते हैं। ऐसी आवश्यकताएँ तनख्वाह और अन्य सुविधाओं के रूप में संगठनों के योगदान के संगत होती हैं। इन ज़रूरतों की पूर्ति हो जाने पर व्यक्ति अगले क्रम की ज़रूरतों की ओर अग्रसर होता है और ये आवश्यकताएँ हैं सुरक्षा आवश्यकताएँ। वर्तमान समय में व्यक्ति कई भावी अनहोनी घटनाओं और दुर्घटना को लेकर भयभीत रहता है, इसलिए सुरक्षा आवश्यकताएँ व्यक्ति के जीवन में अत्यंत महत्वपूर्ण व प्रबल भूमिका निभाती हैं, क्योंकि सुरक्षा व्यक्ति के जीवन का एक प्रमुख कारक भी बन गया है।

इस प्रकार, व्यक्ति जब अपने सुरक्षा पहलू के संबंध में पूर्णतः संतुष्ट हो जाता है, तभी उसका लक्ष्य अपनी अगली ज़रूरत की पूर्ति करना होता है। आवश्यकताओं के क्रम में अगले स्तर की आवश्यकता है सामाजिक आवश्यकताएँ। व्यक्ति एक सामाजिक प्राणी है, इसीलिए वह संबंधन और अपनत्व की इच्छा रखता है। इसमें समाज और संगठन में स्वीकृति जैसी शारीरिक आवश्यकताएँ अंतर्निहित हैं। इसमें अंतःवैयक्तिक संबंधों को बेहतर बनाना भी शामिल है। इन आवश्यकताओं की पूर्ति हो जाने पर अगले स्तर की आवश्यकताएँ यानी की सम्मान आवश्यकताएँ आती हैं, जहाँ व्यक्ति कार्यरत संगठन में मान्यता, स्वीकृति और सम्मान चाहता है। वह प्रतिष्ठा, कार्य की स्वतंत्रता और स्वातयत्ता की चाह रखता है। इन आवश्यकताओं की पूर्ति उच्चस्तरीय संतोष प्रदान करती है और व्यक्तियों को संगठन से अपना श्रेष्ठतम निष्पादन करने के लिए अभिप्रेरित करती है। यह कार्यकर्ता को अत्यधिक आत्मविश्वास प्रदान करने के साथ-साथ उसके मनोबल को बढ़ावा देती है और इस तरह आगे नेतृत्व पदों को ग्रहण करने और दूसरों का मार्गदर्शन करने के लिए व्यक्ति को तैयार करती है।

आवश्यकता का अगला क्रम है आत्म-प्रत्यक्षीकरण की ज़रूरत, जो सभी आवश्यकताओं की पराकाष्ठा है। यह आवश्यकता समाज और संगठन में उत्कृष्टता की द्योतक (प्रतीक) है और किसी भी भूमिका में उच्चतर निष्पादन दर्शाकर वह इस आवश्यकता को अभिव्यक्त करता है। यह व्यक्ति द्वारा किए गए सभी प्रयासों में सार्थकता और उद्देश्य प्राप्त करने से भी संबंधित है। व्यक्ति की ऊर्जा अपने संगठन के विकासात्मक लक्ष्यों को अर्जित करने की ओर लक्षित होती है। निम्नतर स्तर की सभी ज़रूरतों की पूर्ति के बाद ही यह

आवश्यकता उत्पन्न होती है। तथापि इस आवश्यकता को समझना होगा। जैसा कि प्रसाद *et.al.* (2010) में उद्धृत है कि कुछ ऐसे विशेष गुण आत्म-प्रत्यक्षीकरण की ज़रूरत की पूर्ति के लिए अपेक्षित हैं। ये हैं :

- अधिभावी अपराध-बोध और चिंता का अभाव।
- अकेलेपन और गोपनीयता की प्रवृत्ति।
- स्वायत्तता और स्वतंत्रता की इच्छा।
- जीवन के आधारभूत अनुभव से परमानंद, प्रेरणा और शक्ति प्राप्त होना।
- मानव जाति के लिए पहचान और सहानुभूति की गहरी भावना।
- आध्यात्मिक/रहस्यमयी घटनाओं के अनुभव।
- कुछ लोगों के साथ अंतवैयक्तिक संबंध।
- लक्ष्यों और साधनों तथा यही व गलत में भेद कर पाने की योग्यता।
- खुशमिज़ाज, सृजनात्मकता और मौलिकता की भावना।

मॉस्लो का मानना है कि अभाव और वृद्धि आवश्यकताओं को विस्तार से समझना ज़रूरी है क्योंकि ये हमारी सहज प्रवृत्तियों के ही समान हैं और व्यवहार को अभिप्रेरित करने में प्रमुख भूमिका निभाती हैं। उन्होंने आवश्यकताओं को हीनताजन्य और वृद्धि आवश्यकताओं में भी वर्गीकृत/प्रकट किया। शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक और सम्मान आवश्यकताएँ हीनता/अभावजन्य आवश्यकताएँ हैं, जो वंचना के कारण उत्पन्न होती हैं। अप्रिय भावनाओं या परिणामों से बचने के लिए इन निम्नस्तरीय ज़रूरतों को संतुष्ट करना महत्वपूर्ण है। मॉस्लो ने पिरामिड के उच्चतम स्तर में इन्हें वृद्धि आवश्यकताएँ कहा है। ये आवश्यकताएँ किसी चीज़ के अभाव के फलस्वरूप नहीं पनपती, बल्कि वह मानव की व्यक्ति के रूप में विकसित होने की इच्छा के कारण उत्पन्न होती हैं।

हालांकि, इस सिद्धांत को सामान्यतः पूरी तरह से कठोर पदानुक्रम के रूप में प्रस्तुत किया जाता है, मॉस्लो ने पाया कि जिस क्रम में इन आवश्यकताओं की पूर्ति होती है वह क्रम सदैव इस मानव विकास क्रम का अनुसरण नहीं करता है। उदाहरण के लिए, उन्होंने नोट किया कि कुछ व्यक्तियों के लिए, आत्म-सम्मान की आवश्यकता स्नेह या प्रेम की आवश्यकता में ज्यादा महत्व रखती है जबकि कुछ व्यक्तियों के लिए सृजनात्मकता की पूर्ति की ज़रूरत अत्यधिक आधारभूत ज़रूरतों को पीछे छोड़ सकती है। प्रत्येक संतुष्ट आवश्यकता व्यक्ति को अभिप्रेरित नहीं करती और उसके बाद आवश्यकता की अत्यावश्यकता कम हो जाती है और अन्य असंतुष्ट ज़रूरतें उभरती हैं।

---

## 11.5 मॉस्लो के सिद्धांत का मूल्यांकन

---

मॉस्लो के आवश्यकता के पदानुक्रम के सिद्धांत ने लोक प्रशासन की सामाजिक-मनोवैज्ञानिक उपागम में नया मार्ग प्रशस्त किया। मॉस्लो ने मानव भावनाओं और ज़ुबों का सम्मान किया और संगठन में कार्यरत व्यक्ति को उसकी आवश्यकताओं, जो उसको बेहतर निष्पादन के लिए प्रेरित करने में प्रमुख भूमिका निभाती हैं, के अनुक्रम के आधार पर उसको यथायोग्य स्थान प्रदान करने का प्रयास किया।

एक ओर कुछ अनुसंधानों में मॉस्लो के सिद्धांतों के प्रति समर्थन दर्शाया गया है, किंतु शोधकर्ता आवश्यकताओं के पदानुक्रम के विचार को (सही) सिद्ध नहीं कर पाए। वाभा और बर्डवेल (Wabha and Birdwell) ने जानकारी दी की मॉस्लो का इन आवश्यकताएँ के श्रेणीकरण के लिए कोई प्रमाण नहीं है। ये आवश्यकताएँ एक पदानुक्रमित क्रम में है इसके बहुत कम प्रमाण है। छोटे प्रतिदर्श आमाप (कम नमूने) चुनने के लिए मॉस्लो सिद्धांत की आलोचना इसलिए भी की गई की उन्होंने शोध के लिए छोटे प्रतिदर्श आमाप (लोगों की कम संख्या) को चुना। इस कार्य के लिए उनकी प्रमाणिकता और क्रियाविधि भी अत्यधिक विवादास्पद रही।

पदानुक्रम में विचलन की कोई गुंजाइश नहीं है। उदाहरण के लिए, विभिन्न ज़रूरतों के लिए लोगों की वरियताएँ भिन्न हैं, कुछ लोगों में सम्मान आवश्यकताओं को अत्यधिक मान्यता दी गई है और कुछ की सुरक्षा आवश्यकताएँ मान्य हैं। इसके अलावा आवश्यकताओं के पदानुक्रम को खंडों में विभाजित नहीं किया जा सकता। दूसरे शब्दों में, यह अकाट्य (टोस) नहीं हो सकता। यहां तक कि आवश्यकता एकदम या अचानक नहीं उभरती, यह एक क्रमिक घटना है। सबसे ज्यादा महत्वपूर्ण यह है कि मानव व्यवहार बहु-प्रेरित है और मात्र एक ज़रूरत से प्रभावित नहीं हो सकता।

मॉस्लो के सिद्धांत की आलोचनाओं का अन्य कारण है कि उनकी द्वारा दी गई स्वयं-सिद्धि की परिभाषा की वैज्ञानिक रूप से जाँच करना कठिन है। उसकी स्वयं-सिद्धि की अवधारणा अस्पष्ट है और इसीलिए किसी भी संगठन के लोगों की उत्पादकता को बनाने के लिए अभिप्रेरण मॉडल रूप में इनकी अनुकृति (Replicate) नहीं की जा सकती। स्वयं-सिद्धि पर भी उनका शोध बहुत ही सीमित प्रतिदर्श पर आधारित था, इसमें उन लोगों को सम्मिलित किया गया, जिन्हें वह जानता था तथा उन प्रसिद्ध व्यक्तियों की जीवनियों को जो मॉस्लो के अनुसार स्वयं-सिद्धि प्राप्त कर चुके थे।

## 11.6 निष्कर्ष

इन आलोचनाओं के बावजूद भी मॉस्लो की आवश्यकता का पदानुक्रम मनोविज्ञान में एक महत्वपूर्ण रूपांतरण है। असामान्य व्यवहार और विकास पर फोकस करने की बजाय मॉस्लो का मानववादी मनोविज्ञान व्यक्तियों के स्वास्थ्यप्रद विकास पर केंद्रित था। मॉस्लो की इस धारणा ने उन्हें विलक्षण बनाया और मानव मनोविज्ञान का एक स्थायी सिद्धांत विकसित करने में मदद की। मॉस्लो ने स्वीकार किया कि ज़रूरी नहीं है कि आवश्यकताओं का पदानुक्रम उसी तरीके से आगे बढ़े, जिस तरीके से उन्होंने प्रतिव्यक्ति किया है। प्रत्येक व्यक्ति के ये पदानुक्रम भिन्न-भिन्न हो सकते हैं। इस प्रकार कई आलोचकों ने केवल उन्हीं कमियों की ओर ईगित किया मॉस्लो ने जिनका स्वयं उल्लेख किया था। मॉस्लो का सिद्धांत उस समय सामने आया जब आवश्यकताओं के संदर्भ में 'अभिप्रेरणा' का अध्ययन नहीं किया गया था और विभिन्न इच्छाओं की पूर्तियों में उसके योगदान ने उनके जैसे विचारकों का मार्ग प्रशस्त किया। उनका सिद्धांत व्यापक रूप से मान्य व स्वीकृत है। अभिप्रेरणा के विभिन्न सिद्धांतों में से इस सिद्धांत को समझ पाना आसान है। कई अभिप्रेरणा सिद्धांतवादियों ने अपने सिद्धांतों को निर्मित करने के लिए मॉस्लो के पैरामीटरों का प्रयोग किया है। हजबर्ग के दो-कारक सिद्धांत को मॉस्लो से प्रेरणा मिली। व्यवसायी प्रबंधक अभी भी मॉस्लो के आवश्यकता पदानुक्रम से संबंधित कई कारकों का अनुसरण करते हैं।

## बोध प्रश्न 2

नोट : (i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ii) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपना उत्तर मिलाइए।

1) मॉस्लो के अभिप्रेरण सिद्धांत का मूल्यांकन कीजिए।

.....  
.....  
.....

---

## 11.7 शब्दावली

**संबंधन (Affiliation)** : बड़े संगठन या विचारधारा या दृष्टिकोण के साथ संबंध।

**सम्मान (Esteem)** : व्यक्ति का अपनी योग्यताओं और उपलब्धियों के कारण उच्च सम्मान।

**सिद्धि (Actualisation)** : व्यक्ति के सामर्थ्य का पूर्ण उपयोग।

---

## 11.8 संदर्भ लेख

Cherry, K., (2017). The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved <https://www.verywell.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>

Dhameja, A. (2016). Socio-psychological Approach In Alka Dhameja and Sweta Mishra (Eds.) *Public Administration: Approaches and Applications*. New Delhi: Pearson.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

IGNOU Material (2011). 'Administrative Theory'. Unit 13: 53-56.

McLeod, S., (2017). Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved from <https://simplypsychology.org/maslow.html>

Prasad, D.R. et al. (Eds.) (2010). *Administrative Thinkers*. New Delhi: Sterling Publishers.

---

## 11.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

### बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :

- मॉस्लो ने स्वयं-सिद्धि के सिद्धांत को रूप देने के लिए महात्मा गांधी, एल्बर्ट आउन्स्टाईन, जेन ऐडम्स, एलेनोर रूसवेल्ट व फ्रेडरिक डगलस के लेखों को पढ़ा।
- उसने मानव ज़रूरतों के दृष्टिकोण से मानव और संगठनों के बीच संबंध का विश्लेषण किया।

- मानव ज़रूरतों को अनुक्रम में व्यवस्थित करने वाले वह प्रथम व्यक्ति थे।
  - उन्होंने आवश्यकताओं को पदसोपान पर आधारित किया।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
- शारीरिक
  - सुरक्षा
  - सामाजिक
  - आत्म-सम्मान
  - स्वयं-सिद्धि

### बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
- मॉस्लो द्वारा पहचान की गई ज़रूरतें संभवतः उसी क्रम में न घटे जिस क्रम में मॉस्लो ने बताया है।
  - छोटा प्रतिदर्श सैंपल चुनने के लिए मॉस्लो के सिद्धांत की आलोचना की गई।
  - पदानुक्रम में विचलन की कोई गुंजाइश नहीं है। उदाहरण के लिए, विभिन्न ज़रूरतों के लिए लोगों की वरियताएँ भिन्न हैं, कुछ सम्मान आवश्यकताओं को अत्यधिक मान्यता दी गई है और कुछ की सुरक्षा आवश्यकताएँ मान्य हैं।
  - आवश्यकताओं के पदानुक्रम के खंड नहीं बनाए जा सकते।

---

## इकाई 12 रैंसिस लिक्ट\* ---

### इकाई की रूपरेखा

- 12.0 उद्देश्य
- 12.1 प्रस्तावना
- 12.2 संगठनात्मक मानववाद : संदर्भ निर्धारण
- 12.3 अन्तर्क्रिया - प्रभाव प्रणाली
- 12.4 प्रबंधन की शैलियाँ
- 12.5 प्रबंधकों के लिए निहितार्थ
  - 12.5.1 मानव पूँजी का लेखांकन
  - 12.5.2 विवादों का प्रबंधन
  - 12.5.3 लिंकिंग पिन मॉडल
- 12.6 सिस्टम - 4 : लोक प्रशासन के लिए एक प्रभावी रणनीति
- 12.7 लिक्ट के दृष्टिकोण का एक मूल्यांकन
- 12.8 निष्कर्ष
- 12.9 शब्दावली
- 12.10 संदर्भ लेख
- 12.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 12.0 उद्देश्य

---

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

- संगठनात्मक मानववाद की अवधारणा;
- अन्तर्क्रिया - प्रभाव प्रणाली के आवश्यक संगठनों की परिभाषा;
- प्रबंध के चार रूपों/तरीकों में अंतर;
- संगठनात्मक विवाद के समाधान का सामना करने में प्रबंध प्रणाली की मुख्य विशेषताएँ;
- संगठन की मूलभूत चारित्रिक विशेषता के रूप में लिंकिंग पिन मॉडल के विचार का परीक्षण; और
- लोक प्रशासन के लिए एक प्रभावी रणनीति के रूप में प्रणाली की भूमिका।

---

### 12.1 प्रस्तावना

---

रैंसिस लिक्ट (1903-1981) एक प्रसिद्ध अमरीकी समाज - मनोवैज्ञानिक, भागीदारी आधारित प्रबंध प्रणाली के प्रारंभिक प्रतिपादकों में से एक थे। परम्परावादी विचारकों जैसे



मैक्स वेबर, एफ. डब्ल्यू. टेलर, लूथर गुलिक तथा लिंडल उर्विक (Max Weber, F.W. Taylor, Luther Gulick and Lyndall Urwick) आदि से भिन्न लिक्ट की रूचि जनोन्मुख (People-oriented) थी, जिसमें, विवाद की प्रबंधन अनेकता, उच्च-उत्पादक या उच्च-निष्पादन टीमों का निर्माण, नेतृत्व, उत्प्रेरणा, परिवर्तन, संस्कृति तथा नैतिक शास्त्र या नैतिकता समावेशित थे। वास्तव में उनका शैक्षिक विषयों जैसे समाजशास्त्र, मनोविज्ञान, नीतिशास्त्र, सांख्यिकी, इंजीनियरिंग आदि के लिए व्यापक तन्मयता ने उनको लोक प्रबंधन तथा संगठन के विषय में अपनी स्वयं की मान्यताओं तथा अर्थों पर सोच विचार में संलग्न कर दिया।

लेस्ली किश (Leslie Kish, 1982), एक प्रसिद्ध सांख्यिकी विशेषज्ञ तथा सर्वेक्षण पद्धति विशेषज्ञ बतलाते हैं कि "लिक्ट सदैव यह जानने के लिए उत्सुक रहते थे कि चीजें कैसे काम करती हैं तथा उन्हें कैसे ठीक करें यदि वे काम नहीं करती। उसकी संरचनाओं तथा मापों (Measurements) के लिए गहरी भावना, सामाजिक मापों तथा सामाजिक समस्याओं के प्रति उसकी संख्यात्मक तथा व्यावहारिक दृष्टिकोण में दिखाई पड़ती हैं। मिशिगन विश्वविद्यालय में मनोविज्ञान तथा समाजशास्त्र के एक प्रोफेसर के रूप में, सामाजिक शोध संस्थान की स्थापना में वे एक माध्यम थे जो पूरे विश्व के सबसे बड़े समाज विज्ञान सर्वेक्षण एवं शोध संगठन के रूप में प्रसिद्ध हैं। सन् 1932 में अपनी पी.एच.डी. शोध के भाग के रूप में उन्होंने "लिक्ट स्केल" नामक सांख्यिकीय स्केल (Psychometric Scale) विकसित किया, जो कि किसी विषय के बारे में उत्तरदाताओं के रूखों तथा मान्यताओं को मापता है। हम आशा करते हैं कि यह इकाई आपको संगठन के कर्त्ताओं की भूमिका, एक-दूसरे के साथ उनकी अन्तर्क्रिया तथा कार्यस्थल की कुल प्रक्रियाओं पर उनके प्रभाव को, जैसा कि लिक्ट ने प्रस्तुत किया है, समझने में सहायक होगी।

## 12.2 संगठनात्मक मानववाद : संदर्भ निर्धारण

औद्योगिक क्रांति के बाद का समय "औद्योगिक सुधारों" का क्षेत्र रहा है, जिसका अर्थ उत्पादन मशीनरी संख्या/परिमाण तथा कुशलता पर मूलतः बल के साथ "अधिकतम उत्पादकता" लाने के लिए भिन्न रणनीतियाँ/विधियाँ थीं। सन् 1900 के प्रारंभिक काल से सन् 1950 के प्रारंभिक समय तक का काल टेलर के कार्य रचना के वैज्ञानिक प्रबंध दृष्टिकोण एवं वेबर के नौकरशाही मॉडल से प्रभावित था। क्योंकि बीसवीं सदी के प्रारंभिक समय में कर्मचारी कम शिक्षित थे अतः प्रबंध ही सब बातों का निर्णय करता था तथा कर्मचारी उसे निहितार्थ रूप से पालन करता था। इसके अतिरिक्त कर्मचारी का प्रत्येक कदम नियंत्रित किए जा सकने वाला तथा पूर्वानुमानित होता था। अंत में, उन दिनों में मशीनी मॉडल सशक्त रूप से कुशल सिद्ध हुआ। हमें यह ध्यान में रखना चाहिए कि परम्परावादी नौकरशाही दृष्टिकोण की भी विद्वानों ने मानव व्यवहार पर सीमा लगाने वाला कहकर आलोचना की। अतः प्रबंध तथा संगठन के प्रति वैकल्पिक दृष्टिकोणों की एक खोज को क्रियान्वित किया गया। यद्यपि, टेलर के दृष्टिकोण ने भी मानवीय तत्वों पर बल दिया, जैसे प्रबंध तथा कर्मचारियों की मानसिक क्रांति तथा कर्मचारियों के साथ निष्पक्ष तथा उचित व्यवहार, परंतु व्यवहार में, प्रबंध को एक पहिए का पुर्जा ही समझता था।

सन् 1930 तथा 1940 के दशकों में हॉथोर्न अध्ययनों से पता चला कि कर्मचारियों का निष्पादन उच्च स्तरीय दबाव से प्रभावित हो सकता था। जैसे कर्मचारी वित्तीय लाभों के अतिरिक्त मानव आवश्यकताओं के बारे में और अधिक चेतन हुए, अध्ययन ने दिखलाया, कार्यस्थल पर अनौपचारिक नेटवर्क तथा समूह नियमों की उपस्थिति का कर्मचारी के निष्पादन पर काफी अधिक प्रभाव पड़ा था। इससे कर्मचारी द्वारा किया जाने वाला कार्य तथा एक सामाजिक प्रणाली के रूप में संगठन के बीच सम्बन्ध के विषय में विचारों में एक



मुख्य परिवर्तन का प्रादुर्भाव हुआ। इसके पश्चात् का चरण अधिक रुचिकर था: प्रथम, कार्य रचना के प्रति सामाजिक तकनीकी दृष्टिकोण का आरंभ, जबकि प्रबंध के लिए एक कार्य रचना का विकास करना आवश्यक था जो सामाजिक व्यवस्था के संदर्भ में कार्य की तकनीकी आवश्यकताओं को पूरा कर सके। द्वितीय, इसके साथ ही समूह-गत्यात्मकता (Dynamics) में खोज/शोध तथा समानांतर रुचि भी थी, जिसका अर्थ था संगठन के भीतर सदस्यों के रूप में परिवर्तन की अन्तर्क्रिया।

प्रबंधात्मक सोच में प्रतिमान (Paradigm) परिवर्तन के बीज सन् 1950 के अंत तथा सन् 1960 के दशक के प्रारंभ में संयुक्त राज्य अमेरिका में फ्रेंडरिक हर्जबर्ग, डगलस मैकग्रेगर, क्रिस आरगाइरिस तथा रेंसिस लिकर्ट (Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Chris Argyris and Rensis Likert) के लेखों के साथ डाल दिए गए थे।

जहाँ एक ओर हर्जबर्ग ने कर्मचारी की उत्प्रेरणा को देखने के तरीकों को बदला, मैकग्रेगर ने कार्य के प्रति कर्मचारियों की प्रकृति या रुखों के विषय में प्रबंधकीय मान्यताओं को परिवर्तित किया। दूसरी तरफ, आरगाइरिस ने व्यक्तियों के मनोवैज्ञानिक विकास पर परम्परावादी प्रबंधकीय अनुक्रियाओं के ऊपर प्रभाव का पता लगाया तथा लिकर्ट ने भागीदार नेतृत्व के ढंग के संदर्भ में एक प्रबंधक की भूमिका को देखने का एक पूर्णतः अलग और नया परिप्रेक्ष्य प्रदान किया। परम्परावादी श्रेणीबद्ध अनुक्रियाओं द्वारा कर्मचारी से आज्ञाकारी (Submissive), आश्रित तथा कार्य के क्षेत्र में सीमित होने की अपेक्षा की जाती थी। अतः इन विचारकों का तर्क था कि इस प्रकार की अर्थहीन अनुक्रियाएँ उन योगदानों को सीमित करती हैं, जो कर्मचारी संगठन के लिए कर सकते हैं।

सामाजिक-तकनीकी सोच के साथ यह विचार, जिसने पहले ही जड़ें जमाना प्रारंभ कर दी थी, एक नए प्रतिमान का उदय हुआ जिसने कार्य संरचना तथा संगठनात्मक नेतृत्व के नए मॉडलों तथा कार्य संरचना को देखने के एक नए तरीके की माँग की। विशेषतः काम योग्य कर्मचारी/श्रमिक उत्पादन को बढ़ाने के लिए हर्जबर्ग के कार्य विस्तार तथा संवर्धन (Enrichment) दृष्टिकोण ने एक उपयुक्त माध्यम के रूप में काम किया।

इस दृष्टिकोण ने अपने द्वारा संपादित कार्य में कर्मचारियों को स्वामित्व का अधिक भाव रखने का एक अवसर प्रदान किया। संक्षेप में, हॉथोर्न प्रयोगों के निष्कर्षों ने सामाजिक मनोविज्ञान तथा समूह-गत्यात्मकता (Group Dynamics) में प्रमुख आंदोलन के लिए उत्साहवर्धन (Fillip) के रूप में कार्य किया तथा शिक्षक जगत द्वारा प्रदर्शित नई पहलों के साथ उद्योगों तथा व्यापार समूहों में तेजी से अनुप्रयोग कर रहे थे। उस समय का सर्वाधिक प्रसिद्ध प्रश्नों में से एक प्रश्न था: व्यक्तिगत तथा संगठनात्मक निष्पादन को रूप देने के लिए कर्मचारियों एवं समूहों का प्रभावपूर्ण प्रयोग कैसे किया जाए? इस संदर्भ में, आगे आने वाले भागों में लिकर्ट के संगठनात्मक नेतृत्व तथा विकास पर परिप्रेक्ष्य को समझने का प्रयास करेंगे।

---

### 12.3 अन्तर्क्रिया - प्रभाव प्रणाली

---

एक संगठन के विभिन्न स्तरों पर कौशलों, संसाधनों एवं व्यक्तियों की उत्प्रेरणा को बढ़ाने के लिए लिकर्ट ने अन्तर्क्रिया - प्रभाव प्रणाली की अवधारणा का निर्माण किया। यह हमको प्रबंधकीय सोच की उस आधुनिक दृष्टि की ओर ले जाती है, जो वातावरण तथा संगठन के भीतर सदस्यों के साथ कर्मचारियों की गतिशील अन्तर्क्रिया पर बल देती है। इस संदर्भ में, वातावरण संगठन की उस क्रियात्मक स्थिति के रूप में कहा जा सकता है, जो संगठन के दिन प्रतिदिन के क्रियाकलाप को सीधा प्रभावित करता है। इस विचारधारा में, बहुत से प्रभावशाली विचारक, जैसे कि चेस्टर बर्नार्ड, मॉस्लो, मैकग्रेगर,

हर्जबर्ग तथा लिफ्ट हुए हैं, जिन्होंने अपना ध्यान व्यक्ति, संगठनात्मक नेतृत्व, समूह गतिशीलता, उत्प्रेरणा तथा संतुष्टि की भूमिका पर केन्द्रित किया। मानव सम्बन्ध आंदोलन को पुनः कहते हुए, जिसने संगठन के बीच सम्बन्ध में एक मुख्य प्रतिमान परिवर्तन की शुरुआत की, लिफ्ट ने संगठनात्मक संरचना को गढ़ने में वातावरण के प्रभाव को पहचाना।

लिफ्ट के अनुसार, "अन्तर्क्रिया - प्रभाव" प्रणाली की प्रभावशीलता, इसलिए उस संगठनात्मक क्षमता का निर्धारण करती है, जिसके द्वारा वह अपने कौशलों तथा व्यक्तियों तथा कार्य समूहों के संसाधनों को अधिकाधिक बढ़ा सके। एक आदर्श "अन्तर्क्रिया - प्रभाव" प्रणाली की निम्नलिखित विशेषताएँ होती हैं:

- 1) प्रत्येक सदस्य के लक्ष्य तथा मूल्य कार्य समूहों तथा संपूर्ण संगठन में परिलक्षित होंगे। इसका तात्पर्य है कि नियमों के पालन के विपरीत, कर्मचारी प्रतिबद्धता उच्च होगी, उत्पादकता के सर्वाधिक कुशल साधन के रूप में।
- 2) उच्च निष्पादन तथा कौशल विकास प्राप्ति का उत्साह या भावना स्वयं सदस्यों से आती है। यह समस्या-समाधान से भी एक कदम आगे जाती है, जहाँ संगठन के सदस्य अपने स्वयं के व्यवहार पर गहराई से सोचने की आवश्यकता को पहचानने में समर्थ या योग्य होते हैं।
- 3) संगठन का प्रत्येक सदस्य कार्य में अपना अनुभव लगाने के योग्य होगा, परिणामस्वरूप, इसका संगठन के निर्णयों तथा नीतियों पर दृढ़ या गहरा प्रभाव होता है।

लिफ्ट के लिए एक प्रभावी "अन्तर्क्रिया - प्रभाव" प्रणाली पर आधारित एक कार्य-स्थल लक्ष्यों, मूल्यों, उपायों/तरीकों, संचार, निर्णय-निर्माण, समन्वय, नियंत्रण आदि को एक ही धागे में पिरो देगा। लेकिन व्यवहार में, इसका मुकाबला अनेकों विवादों से हो सकता है। उदाहरणार्थ, वरिष्ठता बनाम योग्यता तथा प्रतिबद्धता बनाम अनुपालन। कार्यरत एक टीम में, जिसके अंतर्गत अनुभव या आयु या ज्ञान के अलग-अलग स्तरों वाले सदस्य होते हैं, संभावित, विवाद यह खड़ा हो सकता है कि "कौन निर्णय" करेगा। दूसरा विवाद कर्मचारियों को उनके कार्य के साथ पहचान तथा टीमों के गठन में बल को लेकर हो सकता है।

जैसे कार्य की जटिलता बढ़ती है, समूह अन्तर्क्रिया की माँग भी बढ़ती है, जहाँ कर्मचारी उन परिस्थितियों में अपना विवेक तथा अंतरात्मा के प्रयोग की ओर प्रवृत्त होता है, जो नियमों के साथ मेल नहीं खाती हैं। यह परिस्थिति परम्परावादी श्रेणीबद्ध स्थिति, जिसमें नियम-अनुपालन प्रचलन है, के विपरीत जा सकती है। शायद, नौकरशाही सिद्धान्त तथा वैज्ञानिक प्रबंध दृष्टिकोण की एक सर्वाधिक कठोर आलोचना इसकी नियम-अनुपालन पर आवश्यकता से अधिक निर्भर होना है। मानव सम्बन्ध विचारकों के बीच व्यापक मान्यता थी कि नियम-अनुपालन पर अधिक निर्भर संगठन, समय के अंतराल के साथ, नियम उल्लंघन को पैदा करने वाला हो सकता है। यद्यपि, "अन्तर्क्रिया - प्रभाव" प्रणाली नियम-अनुपालन का विपरीतार्थक लगता है, आंतरिक विवादों का निपटारा। प्रबंध किए बगैर इस स्थिति की प्राप्ति कठिन है। इस संदर्भ में, लिफ्ट ने विवादों के प्रबंधन के विषय में अपने दृष्टिकोण या परिप्रेक्ष्य साझा किए, जिनकी चर्चा हम भाग 12.5 में करेंगे।

## 12.4 प्रबंधन की शैलियाँ

लोगों के सर्वोत्तम प्रबंधन के तरीकों के संदर्भ में विचारों के विकास में अनेक संबद्ध विषय तथा विचार सम्मिलित हैं, संगठनात्मक संरचना संगठन का कार्यकलाप संगठन का प्रबंध,

निर्णय-निर्माण, संगठनात्मक संस्कृति परिवर्तन तथा सीख, समाज में संगठन आदि सहित। सामान्यतः इसमें सत्ता तथा शक्ति की प्रकृति, उत्प्रेरणा तथा दायित्व तथा विश्वास और भरोसे की स्थापना के विषय में प्रश्न सम्मिलित हैं। फिर भी, मूलतः इसकी जड़ें व्यक्तियों की प्रकृति तथा व्यवहार की मान्यताओं में हैं।

परम्परावादी विचारकों से अलग, जो मानवजनों को लक्ष्य प्राप्ति के लिए आवश्यक संसाधनों के रूप में देखते हैं, मानव सम्बन्ध स्कूल के अग्रणियों का दृढ़ मत था कि संगठन अन्तर्निर्भर मानवजनों की व्यवस्था होती है। एल्टन मेयो, अब्राहम मॉस्लो, हर्जबर्ग, मैकग्रेगर तथा लिकर्ट आदि विचारकों ने प्रवृत्तियों (Attitudes), अपेक्षाओं, मूल्य-प्रणालियों, खिंचावों तथा विवादों, समूह गतिशीलता तथा उत्पादन पर उनका प्रभाव, संस्कृति, एकात्मता या एकबद्धता तथा उत्प्रेरणा का अध्ययन किया है। इस प्रकार के अनेकों विचारकों ने कहा है कि एक संगठन के सदस्यों का व्यवहार संरचना, कार्य प्रणाली के साथ-साथ उन सिद्धान्तों को स्पष्ट रूप से प्रभावित करता है, जिनके आधार पर यह शासित अथवा प्रबंधित हो सकती है। पूह तथा हिक्सन (Pugh and Hickson, 2007) को स्वीकार करते हुए इन लेखकों का कहना है कि लोग केवल संगठन के लिए काम नहीं करते हैं वे भी संगठन में होते हैं। उनकी दृष्टि में संगठन एक प्राकृतिक प्रणाली/व्यवस्था है (जिनकी प्रक्रियाओं को उनके अधिकार रूप में पढ़ा जाना आवश्यक है) अपेक्षाकृत एक औपचारिक प्रणाली के (जो कि विशिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए बनाई गई व्यवस्था है)।

विभिन्न संगठनात्मक परिस्थितियों में हजारों प्रबंधकों से जुड़ी व्यापक अपनी शोध के आधार पर रैंसिस लिकर्ट ने प्रबंध की नई विधियों को प्रस्तुत किया। अपनी पुस्तक दि ह्यूमन आर्गनाइजेशन: इट्स मैनेजमेंट एंड वैल्यू (The Human Organisation: Its Management and Value, 1967) में अध्ययन को 6 संगठनात्मक पक्षों के संदर्भ में वर्णित किया गया जैसे कि नेतृत्व, उत्प्रेरणा, संचार, निर्णय, उद्देश्य तथा नियंत्रण। लिकर्ट ने कहा कि प्रबंध के सभी कार्यों में मानक घटक का प्रबंधन केन्द्रीय तथा सर्वाधिक महत्वपूर्ण कार्य है, क्योंकि अन्य सभी इस पर निर्भर हैं कि यह सबसे अच्छे तरीके से कैसे किया जाता है। मुख्य रूप से उसने निरंतरता के आधार पर प्रबंध के चार शैलियों की पहचान की जिसमें एक किनारे पर निरंकुश (Autocratic) कार्य-केन्द्रित प्रबंधक (सिस्टम 1) तथा दूसरे किनारे पर लोकतांत्रिक, कर्मचारी केन्द्रित प्रबंधक (सिस्टम 4) था। ये 4 प्रबंधन रूप आगे दिए गए हैं:

### **सिस्टम 1: शोषणकारी-सत्तात्मक प्रबंधन (Exploitative – Authoritative Management)**

शोषणकारी –सत्तात्मक प्रबंधन के रूप में, प्रबंधक का अपने अधीनस्थों पर कम विश्वास होता है, तथा कार्यों का अनुपालन भय तथा धमकी (Threats) के माध्यम से प्राप्त करता है। प्रबंधक बहुत अधिक सत्तात्मक होता है तथा आगे वार्तालाप के लिए कम या कोई भी स्थान देने के साथ अधीनस्थों पर निर्णयों को थोपता है। तथा प्रबंध का सम्बन्ध कार्य में संलग्न व्यक्तियों की आकांक्षाओं पर अधिक ध्यान प्रदान किए कार्य के पूर्ण होने से होता है। सामान्य रूप से, इस प्रबंधन रूप की विशेषता शीर्ष से नीचे की ओर संचार (Top to Bottom Communication) तथा उच्च तथा अधीनस्थों के बीच मनोवैज्ञानिक अलगाव है।

### **सिस्टम 2: उदारवादी-सत्तात्मक प्रबंधन (Benevolent – Authoritative Management)**

सिस्टम 2 में उदारवादी-सत्तात्मक प्रबंधन शैली, जैसा कि उदार अथवा परोपकारी (Benevolent) शब्द से स्पष्ट है, प्रबंधक अधीनस्थों की चिंताओं को सुनता है। इसका अर्थ

है कि प्रबंधक अधीनस्थों के ऊपर थोड़ा बहुत भरोसा तथा विश्वास रखता है। उदाहरणार्थ, प्रबंधन अधीनस्थों को रोजमर्रा के छोटे निर्णय लेने की जिम्मेदारी प्रदान करता है परंतु सूक्ष्म नीतिगत नियंत्रण रखता है। डर तथा धमकी द्वारा प्रबंधन से भिन्न, उदारवादी अपने अधीनस्थों का अनुपालन जीतने के लिए पारितोषिक का प्रयोग करता है। पारितोषिक प्रणाली के अतिरिक्त सिस्टम 2 में सीमित रूप में अधीनस्थों से उच्च अधिकारी को उपर्गामी संचार की विशेषता होती है, अर्थात् उपर्गामी जाने वाली सूचना प्रबंधक द्वारा स्वेच्छिक विषय तक सीमित होती है।

### सिस्टम 3: परामर्शी प्रबंधन (Consultative Management)

सिस्टम 3 में प्रबंधक अपने अधीनस्थों में पाक्षिक विश्वास तथा भरोसा रखते हैं। यद्यपि, प्रबंधक अभी भी नीतिगत निर्णय लेते हैं, परंतु वे अपने अधीनस्थों की राय जानने का प्रयास करते हैं। उदारवादी सत्तात्मक प्रबंधन शैली की तरह, उच्चस्थ प्रबंधक उच्च-स्तरीय निर्णय लेता है, परन्तु निम्न स्तरीय निर्णय लेने में अधीनस्थों को शामिल करता है, अनुपालन के लिए पारितोषिकों का प्रयोग करता है। सारांशतः द्विमागीय संचार प्रक्रिया सिस्टम 3 की विशेषता है, उपर्गामी तथा नीचे की ओर दोनों, तथा अधीनस्थ सीमित अनुपात में उच्च अधिकारी द्वारा अपेक्षित या स्वेच्छित जानकारी वाली सूचना के अतिरिक्त अपनी राय देते हैं। इस प्रकार, अधीनस्थ विभाग के क्रियाकलापों पर थोड़ा बहुत सीमित प्रभाव डाल सकते हैं।

### सिस्टम 4: भागीदारी प्रबंधन (Participative Management)

सिस्टम 4 प्रबंधन शैली प्रबंधकीय विश्वास तथा भरोसे पर टिकी है, तथा इसकी विशेषता भागीदारी समूह प्रबंध है; इसलिए प्रत्येक कर्मचारी संगठन के लक्ष्यों/उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए स्वयं को उत्तरदायी समझता है। आर्थिक पारितोषिक प्रदान करने के अतिरिक्त, प्रबंधन उच्च निष्पादन लक्ष्य, निष्पादन आधारित पारितोषिक, साझा टीमवक्र विधियों में सुधार, खुला संचार आदि तय करने में समूह भागीदारी तथा संलग्नता का पूर्ण उपयोग करता है। यहाँ ध्यान रखने की बात है कि उच्च तथा अधीनस्थ मनोवैज्ञानिक रूप से एक-दूसरे के निकट होते हैं तथा निर्णय निर्माण पूरे संगठन में अधिक समूह प्रक्रियाओं के माध्यम से किया जाता है। सामान्य रूप में कर्मचारी उन्मुख प्रबंधक वे होते हैं, जिन्होंने कार्मिकों को अपने सम्बन्धित विभागों में प्रभावी समूहों के लिए निर्मित किया है, जहाँ सदस्यों में सहयोगी आदतें या प्रवृत्तियाँ होती हैं तथा कार्य संतुष्टि का एक उच्च अहसास होता है।

लिक्ट के अनुसार, प्रबंध एक सापेक्ष (Relative) प्रक्रिया है। आवश्यक अवधारणा, जिसका लिक्ट ने प्रतिपादन किया है, वह यह है कि प्रभावी होने के लिए आधुनिक संगठनों को एक-दूसरे के साथ समर्थक सम्बन्धों वाले अन्तर्क्रियात्मक (Supportive) जनसमूह के रूप में देखना चाहिए। आदर्श रूप से, सभी कार्मिकों को यह अनुभव करना चाहिए कि संगठन के उद्देश्य उनके लिए व्यक्तिगत महत्व के हैं। वे अपने कार्य को, जो उन उद्देश्यों के प्रति योगदान करते हैं, अर्थपूर्ण अपरिहार्य तथा जटिल कार्य के रूप में देखेंगे। इसलिए, उन साझे उद्देश्यों तथा मूल्यों को प्राप्त करने के लिए, प्रबंधकों से कार्य स्थल पर सहयोग का समर्थन तथा पथ प्रदर्शन करने की अपेक्षा की जाती है। उदाहरण के लिए, सहभागी प्रबंधक अपने अधीनस्थों की समस्याओं की मानवीय पक्षों तथा प्रभावी टीम बनाने पर अपना ध्यान केन्द्रित करते हुए पाए जाते हैं।

लिक्ट (1981) के लिए संगठन मूल्यों तथा अपेक्षाओं के प्रति संवेदना एक महत्वपूर्ण नेतृत्व कौशल है तथा उनका विश्वास था कि संगठनों के लिए उस परिवेश (Ambience) तथा परिस्थितियों का निर्माण करना आवश्यक था जो सभी प्रबंधकों को सभी लोगों के साथ

एक अनुकूल (Compatible) रूप में व्यवहार करने के लिए प्रोत्साहित कर सके। बाद के अपने कार्यों/लेखों में लिंकर्ट ने सिस्टम 4 वर्गीकरण को सिस्टम 4 टोटल मॉडल ऑफ आर्गनाइजेशन (System 4 Total Model of Organisation – System 4T) के साथ जोड़कर विस्तारित (Process) किया, जिसमें नेता निम्न विशेषताओं को तैयार करता है:

- 1) नेता सहायता/समर्थन करने वाला पहुँच के भीतर रह सकने वाला, आसानी से बातचीत किए जाने वाला तथा अधीनस्थों की भलाई में रुचि रखने वाला होता है।
- 2) अधीनस्थों को बंधी हुई (Cohesive), बहुत अधिक प्रभावी, सहयोगात्मक समस्या-उन्मूलक टीमों का निर्माण करता है, जो कि आच्छादित सदस्यता वाले लोगों द्वारा एक साथ जुड़ी होती हैं।
- 3) अधीनस्थ एक-दूसरे के आमने-सामने शत्रुतापूर्ण/प्रतिकूल (Hostile) तथा प्रतिस्पर्धात्मक सम्बन्धों में नहीं होते हैं।
- 4) अधीनस्थों को सभी आवश्यक संसाधनों (स्थान, बजट, प्रशिक्षण, वस्तुएँ) को उपलब्ध करवाकर उनके कार्य में सहायता करता है।
- 5) अधीनस्थों को कुल योजनाओं की जानकारी दी जाती है, ताकि वे अपने कार्य में अधिक प्रभावी योजना बना सकें।
- 6) नेता स्वयं तथा दूसरों से उच्च गुणवत्ता वाले निष्पादन की अपेक्षा करता है। इसके अतिरिक्त गुँथे हुए समूह-सम्बन्धों के साथ-साथ विभेद तथा जुड़ावों के संदर्भ में एक अधिकतम संरचना सिस्टम 4 टी (System 4 T) की विशेषता होती है।

#### संगठन में परिवर्तन का प्रबंध करना

प्रबंध शैलियों के संदर्भ में, जैसा कि ऊपर पहले ही बताया जा चुका है, लिंकर्ट ने एक सिरे पर कार्य-केन्द्रित निरंकुश प्रबंधक तथा दूसरे तरफ कर्मचारी केन्द्रित भागीदार प्रबंधक के साथ एक कड़ी/सातत्य (Continuum) विकसित किया। जहाँ उसने एक आती हुई सिस्टम 4 संगठन की मार्गदर्शिका प्रदान की, वहीं लिंकर्ट ने संगठनों को चेतावनी दी कि वे सिस्टम 1 से सिस्टम 4 की ओर एक ही बार में बड़ी छलांग लगाने का प्रयास करने के स्थान पर धीरे-धीरे सातत्य या कड़ी के आधार पर आगे चलें।

इसका प्रथम कारण है कि सिस्टम 1 संगठन के प्रबंधक तथा कार्य करने वाले दोनों के पास संगठन-संस्कृति में अचानक परिवर्तन के लिए पर्याप्त ज्ञान तथा कौशल की कमी हो सकती है। द्वितीय, यह सुझाया गया कि संगठन के सम्बन्धित व्यक्तियों, जिनका व्यवहार आवश्यक परिवर्तन लाने के लिए परिवर्तित किया जाना है, सम्मिलित किया जाए। तीसरे, यथासंभव, लिंकर्ट ने वांछित परिणाम की प्राप्ति के लिए एक सहायता तथा समर्थन करने वाले तरीके में अवैयक्तिक तथा निष्पक्ष साक्ष्य का प्रयोग करने की सलाह दी। साथ ही, संगठनात्मक परिवर्तन के सफल प्रारंभ के लिए संगठन में प्रभावशील व्यक्तियों को सम्मिलित करने पर विचार किया गया, क्योंकि लिंकर्ट की दृष्टि में, उनकी भागीदारी अधिक अच्छी टीम गतिशीलता की कुंजी है।

#### बोध प्रश्न 1

नोट :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) "संगठनात्मक मानववाद" के ऐतिहासिक विकास का संक्षिप्त में वर्णन कीजिए।

.....

.....

.....



2) एक "अन्तर्क्रियात्मक - प्रभाव" प्रणाली की क्या विशेषताएँ हैं?

.....  
 .....  
 .....

3) 'सिस्टम 1 प्रबंध विधि, सिस्टम 3 प्रबंध विधि से किस प्रकार भिन्न है', समझाइए।

.....  
 .....  
 .....

4) सिस्टम 4 प्रबंध विधि के प्रमुख पक्षों/आयामों की चर्चा कीजिए।

.....  
 .....  
 .....

## 12.5 प्रबंधकों के लिए निहितार्थ

प्रबंधकों के लिए निहितार्थ (Implications) से हमारा तात्पर्य है कि प्रबंध नेतृत्व के मुख्य ध्येयों में एक यह सुनिश्चित करना है कि अधीनस्थ कार्य करने के लिए उत्प्रेरित अनुभव करें तथा संगठन के प्रति जुड़ाव का भाव दिखाएँ। व्यवसाय संगठनों में अपने अनेक अध्ययनों पर आधारित उसका मत था कि प्रबंध न तो संगठन के लोगों के महत्व को स्वीकारना चाहता है और न ही उसे मापना या आकलित करना। इसके विपरीत, मध्य-प्रबंधकों की भूमिका को मानता है, जो उसके सिस्टम 4 प्रबंध विधि का अनुसरण करने का एक प्रयास करते हैं और भागीदार निर्णय-निर्माण की वकालत/समर्थन दृढ़ता के साथ करते हैं। इसलिए, लिक्ट के द्वारा अपने पूरे शोध में योग्यता/बुद्धि आधारित मानव संसाधनों की पहचान करने तथा विकास करने के साधनों एवं रास्तों का पता लगाना एक निरंतर प्रश्न बना रहा। "नवाचार" एवं "खुलापन" का संस्थाकरण करने के प्रयास में लिक्ट तथा उसके साथियों ने क्रमशः विवादों को समझने व सुलझाने में लेखा प्रणाली को चुस्त-दुरुस्त करने पर तथा लिकिंग पिन मॉडल की अवधारणा का निर्माण करने तथा विकसित करने में कार्य किया। आइए, इस पर आगे चर्चा करें:

### 12.5.1 मानव पूँजी का लेखांकन (Human Assets Accounting)

लिक्ट उत्पादकता, कीमतों, लाभ तथा ऐसे अन्य के संदर्भ में संगठन-निष्पादन के आकलन के प्रचलित मापकों तथा विधियों का आलोचक था। लिक्ट की दृष्टि में संगठनों की ऐसी क्रियान्वयक (Operational) तथा वित्तीय रिपोर्ट किसी एक निश्चित फर्म की वास्तविक निष्पादन को मानव संसाधनों के संदर्भ में कम या अधिक बता सकती थी। इसके लिए आगे लिक्ट (1981) में स्पष्ट कहा कि "एक फर्म के लिए न केवल मानव संसाधनों में स्वयं के निवेश को जानना अनिवार्य है, अपितु यह भी जानना आवश्यक है कि उस मानव संगठन की वर्तमान उत्पादक क्षमता, अर्थात् फर्म के लिए इसका वर्तमान मूल्य" कितना है।

लिक्ट (*ibid.*) इसे एक उदाहरण देकर समझाते हैं: मान लीजिए कि कल तुम्हारी फर्म के पास प्लांट, कार्यालय, प्रयोगशालाएँ, गोदाम, भंडारण तथा इसके सभी यंत्र –सब कुछ

हैं, परन्तु एक व्यक्ति, जिसका नाम फर्म का अध्यक्ष है, को छोड़कर कोई कार्मिक नहीं है, तथा मान लीजिए कि उसे फर्म के मानव संगठन का पुनर्निर्माण फिर से आज की स्थिति वाले रूप में एक सुगठित प्रभावशाली ढंग से क्रियाशील मानव संगठन प्रारंभ करना था, वेतन भुगतान के संदर्भ में इस पर कितना व्यय होगा या कीमत होगी। क्या इसके लिए अर्ध वर्ष वेतन भुगतान एक वर्ष, दो वर्ष, पाँच वर्ष या दस वर्ष वेतन भुगतान की आवश्यकता होगी। अर्थात् भर्ती करने, वेतन पर लगाने, प्रशिक्षण तथा इसके प्रभावशीलता के वर्तमान स्तर के संगठन को पुनःनिर्मित करने के लिए संगठन निर्माण की पूर्ण लागत क्या होगी।” इसलिए लिंकर्ट तथा उसके साथी भर्ती करने, चयन करने, कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने तथा उन्हें उनके काम के सभी आयामों से परिचित कराने में लगने वाली “लागत” तथा संगठन में अन्य लोगों के साथ प्रभावी कार्यकारी सम्बन्ध स्थापित करने की प्रक्रियाओं को विकसित करने में संलग्न रहे। उसने अनुशंसा की कि समय-समय पर मापक प्राप्त किए जा सकते हैं जिनको मानव संगठन का मूल्य लगभग समान रहने या छोटे-बड़े के संदर्भ में बढ़ने या घटने के बारे में इंगित करने वाले उपयोगी निश्चितता की सूचना प्राप्त हो सके।

मानव संगठन की स्थिति का आकलन करने के लिए लिंकर्ट ने कारणीय तथा बीच के चरों मानकों (Causal and Intervening Variable) के बीच विभेदन करने की आवश्यकता अनुभव की। कारणीय चर स्वतंत्र चर होते हैं जिनका संगठनात्मक विकास पर परिणाम प्राप्ति पर सीधा प्रभाव पड़ सकता है। लिंकर्ट के द्वारा उल्लिखित कारणीय कारक/घटक चरों में संगठन की संरचना तथा प्रबंधकों की नीतियाँ, निर्णय व्यवसाय नेतृत्व रणनीतियाँ, कौशल तथा व्यवहार सम्मिलित हैं। दूसरी तरफ लिंकर्ट के अनुसार मध्यवर्ती (Intervening) कारक/घटक चरों में आंतरिक स्थिति, स्वास्थ्य तथा संगठन की निष्पादन क्षमताएँ जैसे प्रतिबद्धता/स्वामीभक्ति दृष्टिकोण या प्रवृत्तियाँ, उत्प्रेरणाएँ, निष्पादन लक्ष्य, तथा सभी सदस्यों की छवि-दृष्टि तथा प्रभावी कार्यवाही, अन्तर्क्रिया, संचार तथा निर्णय निर्माण के लिए उनकी सामूहिक क्षमता को दर्शाते हैं।

फर्म के वास्तविक आकलनों पर तकनीकी उद्योग प्रभाव की जटिलता को दिखाते हुए लिंकर्ट ने भविष्यवाणी की कि “तकनीकी” जितनी अधिक जटिल होगी, उतने ही आकलन वृहद होने की ओर प्रवृत्त होंगे। यह दृष्टिकोण लिंकर्ट तथा उनके साथियों को एक नए स्तर पर खड़ा करता है जो मानव सम्पत्ति लेखांकन के प्रति वर्तमान/सामयिक (Contemporary) दृष्टिकोण अपनाते की आवश्यकता पर विचार करता है। बहल (Bahl, 2017) पूर्वानुमान लगाता है, कि आने वाले दशक में बहुत सारी कार्य शक्ति (कर्मचारी) कार्यस्थल स्वचालन (Workplace Automation) को मानव बुद्धि के साथ मिला देगी, जिसमें कार्य शीर्षकों, जैसे कि “मानव-मशीन अंतर्क्रिया विश्लेषक” को उभारने की सबसे अधिक संभावना है। उदाहरण के लिए, एमाजोन (Amazon) वैब सेवाएँ प्रतिदिन ध्यान केन्द्रित किए जाने वाले सर्वोत्तम स्थानों का सुझाव देकर कर्मचारियों की कुशलता तथा निर्णय-निर्माण को सुधारने के लिए बनावटी दृष्टिकोण का प्रयोग करती है। विश्वसनीय पदधारियों या कर्मचारियों के रूप देखों, जटिल एवं परिष्कृत तकनीकों के साथ मानव सम्पत्ति लेखांकन पर लिंकर्ट का मत निकट भविष्य में अपरिहार्य अवसर के रूप में उभरा है।

### 12.5.2 विवादों का प्रबंधन (Management of Conflicts)

संगठनों में विवाद का उदय व्यापार या व्यवसाय की प्रकृति, स्वामित्व, कार्यात्मक क्षेत्र के आधार पर तथा हितधारकों के बीच हो सकता है। यह सूची पूर्ण नहीं है क्योंकि विवाद के श्रोतों में पदोन्नति निर्णयों, वेतन, कर्मचारी स्थानान्तरण, अपघर्षण (Attrition) का

प्रबंधन, कर्मचारियों की शिकायतों का निपटारा तथा ऐसे ही प्रबंध-कर्मचारी सम्बन्ध भी सम्मिलित हो सकते हैं। आधुनिक संगठन सिद्धान्त स्वीकारते हैं कि विवाद न केवल अपरिहार्य हैं, अपितु उनके सकारात्मक या नकारात्मक परिणाम हो सकते हैं, यह निर्भर करता है कि वे किस प्रकार प्रबंधित होते हैं। आधुनिक राजनीतिक, अर्थव्यवस्था तथा समाज पर विज्ञान तथा तकनीकी विकास जनित चुनौतियाँ बनाम आर्थिक मंदी, राजनीतिक स्थिरता, बड़ा डाटा प्रबंध, साईबर सुरक्षा, स्वचालन, नमनीय कार्यावधि, लिंग समानता आदि, यह संभवतः संगठनात्मक विकास पर प्रभाव डाल सकता है। इस विषय में जटिल सामाजिक संगठनों का निर्माण ऐसे परिवर्तनों तथा विविधताओं से उत्पन्न विवादों को निपटाने के लिए किया जा सकता है।

ऊपर वर्णित दृश्य के संदर्भ में लिंकर्ट ने विवादों को उनके प्रबंधात्मक तथा संगठनात्मक प्रभावशीलता के साथ-साथ प्रबंधन के लिए अलग पद्धतियों या रणनीतियों को विकसित करने का एक प्रयास किया। इस सच्चाई से कि विवादों के न केवल संगठनों के भीतर एवं बीच में अपितु देशों के बीच एवं भीतर विवादों की बढ़ते घटना चक्र से दुखी लिंकर्ट ने अपनी पुस्तक "न्यू वेज ऑफ मैनेजिंग कान्फ्लिक्ट" (New Ways of Managing Conflicts, 1976) में विवादों को सुलझाने के वर्तमान तरीकों को अपर्याप्त बताया क्योंकि यह केवल जीत-हार की तरफ ले जाता है, अपेक्षाकृत जीत-जीत की स्थिति की तरफ संगठनों में विवादपूर्ण स्थितियों पर काबू पाने के लिए लिंकर्ट सिस्टम 4 के विवादों को सुलझाने और प्रबंध करने में प्रभावी हो सकने में भरोसा रखता है। अपने उद्योगों तथा स्कूलों में व्यापक शोध पर आधारित लिंकर्ट ने जोर देकर कहा कि सिस्टम 4 उद्योगों, विद्यालयों, विश्वविद्यालयों तथा शहरों सहित सभी प्रकार की संगठनात्मक व्यवस्थाओं के लिए उपयुक्त दृष्टिकोण हो सकता है।

जैसा कि भाग 12.4 में चर्चा की गई है, समूह समस्या समाधान सिस्टम 4 की विशेषता है, इसलिए संगठनों में तनावों का प्रबंध करने के लिए लिंकर्ट ने जीत-जीत (Win-Win) (जिसमें सभी यथा जीतते हैं) परिणाम प्राप्ति के लिए समूह समस्या-समाधान को प्रथम माध्यम के रूप में प्रस्तुत किया। यह ध्यान देने की बात है कि समूह समस्या-समाधान या प्रतिभागी निर्णय निर्माण सिस्टम 4 प्रबंध विधि की चारित्रिक विशेषता है। इसके आगे, लिंकर्ट ने कहा कि समर्थकारी नेतृत्व का व्यवहार या अभ्यास अन्तर्क्रिया प्रभाव नेटवर्क के साथ मिलकर संगठन को प्रबंध के प्रत्येक स्तर पर कर्मचारियों की आम सहमति प्राप्त करने में समर्थ बनाता है तथा वे "एकात्मक उद्देश्यों, पद/स्तर को बल न देने तथा समस्या-समाधान को अवैयक्तिक करने का प्रयोग कर सकते हैं। सामान्यतः समर्थनकारी बर्ताव की अवधारणा लिंकर्ट के प्रबंध शैली की प्रमुख विशेषताओं में से एक है, जहाँ विश्वास तथा खुलापन विवाद सुलझाने के प्रमुख भाग या हिस्सा हैं। लिंकर्ट के शब्दों में "नेताओं को अपने सदस्यों के समर्थन तथा संलग्नता की अपेक्षाओं को पूरा करना तथा उनको पार करना चाहिए, परन्तु ऐसा कुछ नहीं करना चाहिए, जो सदस्यों की सकारात्मक उत्तर देने की क्षमता को पार करे।

### 12.5.3 लिंकिंग पिन मॉडल (Linking Pin Model)

अन्तर-समूह सहयोग को आसान बनाने के लिए लिंकर्ट ने संगठनों में मुख्य कार्य का लिंकिंग पिन मॉडल (Linking Pin Model) पर आधारित प्रस्ताव रखा, जो कहता है कि संगठन का प्रत्येक सदस्य दो अतिच्छादन (Overlapping) समूहों में दो भूमिकाओं का निर्वाह करता है। इसका निहितार्थ यह है कि पदधारक या पदाधिकारी एक उच्च स्तरीय समूह का सदस्य है तथा निम्न स्तरीय समूह का नेता है। लिंकर्ट के सिस्टम 4 के निम्न केन्द्रीय सिद्धान्त हैं:



- 1) संगठन के सदस्यों के बीच समर्थनकारी सिद्धान्त।
- 2) अनेक आच्छादित संरचनाएँ जिसमें उच्च अधिकारी तथा उनके अधीनस्थों से बने समूह होते हैं।
- 3) समूहों के भीतर आम सहमति द्वारा समूह समस्या-समाधान; तथा
- 4) समूहों के बीच सदस्य, जो "लिकिंग पिन" के रूप में कार्य करते हैं, द्वारा अतिच्छादन सदस्यता।

ऊपर से नीचे वाले परम्परावादी संगठन, जिसने व्यक्तिगत भूमिकाओं पर ध्यान केंद्रित करने के बजाए लिकर्ट ने समूह कार्यों तथा प्रक्रियाओं पर आधारित एक मॉडल विकसित किया। इस मॉडल के अनुसार, "लिकिंग पिन" स्थिति में होने वाले सदस्यों से एक या दो समूहों में अखंड सदस्य होने की अपेक्षा की जाती है, इसलिए इस स्थिति में एक व्यक्ति संसाधनों तथा संचार के अखंड समेकितता को आसान बनाना चाहिए।

ग्रेन एवं अन्य (Graen *et.al*, 1977) लिकर्ट के सिस्टम 4 संगठन का समर्थन करते हैं तथा कहते हैं कि पर्याप्त संसाधनों तथा प्रभावी भागीदारों के होने पर, निम्न परिणामों की प्राप्ति हो सकती है:

- 1) लिंक पर दोनों दिशाओं में पहुँचाई गई (अधिक) खुली एवं ईमानदार सूचना में।
- 2) दिशाओं में प्रयुक्त प्रभाव की एक अधिक पूर्ण मात्रा में।
- 3) अधिक कार्य संतुष्टि तथा संगठन के प्रति प्रतिबद्धता में; तथा
- 4) प्रतिस्पर्धी दृष्टिकोण की अपेक्षा अधिक सहयोग में।

कुल मिलाकर, लिकर्ट का मत था कि संगठनात्मक प्रभावशीलता तथा अधीनस्थों के कार्य जीवन की गुणवत्ता बहुत हद तक उन लोगों द्वारा निर्धारित होगी, जो इन भूमिकाओं का निर्वहन कर रहे हैं। अन्य शब्दों में, लिकर्ट ने कहा कि इन पदों पर बैठे व्यक्तियों के सम्बन्धित कौशलों में अन्तर्व्यक्तिक तथा अन्तर्सामूहिक योग्यता/क्षमता शामिल होती है, क्योंकि इससे प्रभावी कार्यकारी सम्बन्धों में वृद्धि होगी चाहे पद/स्तर, सत्ता और अनुभव कुछ भी हो। अतः यह माना जा सकता है कि "लिकिंग पिन" की गुणवत्ता कुछ हद तक कार्य जीवन की गुणवत्ता निर्धारित करती है।

### बोध प्रश्न 3

नोट :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) मानव संपत्ति लेखांकन से आप क्या समझते हैं?

.....  
 .....  
 .....

- 2) 'सिस्टम 4 प्रबंध विधि संगठनात्मक विवाद को सुलझाने में सहायता कर सकता है', समझाइए।

.....  
 .....  
 .....

.....  
 .....  
 .....

## 12.6 सिस्टम-4 : लोक प्रशासन के लिए एक प्रभावी रणनीति

इस इकाई में दिए विचार-विमर्श से यह परिकल्पना की जा सकती है कि किसी भी संगठन की सफलता, चाहे उसकी संगठनात्मक परिवेश कुछ भी हो, काफी हद तक निर्णय निर्माण में उसके लोगों की भागीदारी से निर्धारित होती है। एडम्स (Adams, 1992) के अनुसार, भागीदारी दृष्टिकोणों की आवश्यकता संगठनों में लोगों को सम्मानजनक और अच्छे अस्तित्व के लिए आवश्यक होती हैं तथा इस बात पर बल दिया कि "भागीदारी स्वयं में तथा स्वयं का एक महत्वपूर्ण मूल्य है।" उदाहरण के लिए, मैकग्रेगर का सुझाव था प्रशासन को अधिक प्रजातांत्रिक तथा कम नौकरशाही या सोपानक्रमिक बनाकर अधीनस्थों को दायित्वपूर्ण ढंग से काम करने की उनकी स्वाभाविक प्रवृत्तियों को रखने का अवसर मिलेगा। बिल्कुल यही स्थिति मॉस्लो ने अपनी स्वयं-सिद्धि या आत्म-बोध (Self-actualisation) आवश्यकताओं में सुझाई थी।

अपने अनेक समकालीन लोगों की तरह लिंकर्ट ने उन अर्थों को समझने का निर्णय लिया, जो व्यक्ति अपने कार्य तथा कार्यस्थल पर सम्बन्धों को प्रदान करते हैं, विशेषकर पर्यवेक्षक या प्रबंधक के साथ, तथा किस प्रकार ये अर्थ (कारक) कार्य निष्पादन को प्रभावित कर सकते हैं, भले ही वह सार्वजनिक या निजी प्रशासन कुछ भी हो। लिंकर्ट (1967) के अनुसार, व्यक्ति केन्द्रित दृष्टिकोण के लिए चिंता को उसके ही शब्दों में सिद्ध किया जा सकता है, जब वह कहते हैं कि :

"किसी भी विशेषता की सभी क्रियाकलापों की पहल तथा निर्धारण उन व्यक्तियों द्वारा किया जाता है जिनसे संस्थान बनता है। मशीनरी, कार्यालय कम्प्यूटर, स्वचालित यंत्र तथा अन्य सभी जिनका आधुनिक फर्म प्रयोग करती है अनुत्पादक हैं, केवल मानव प्रयास तथा निर्देशन को छोड़कर। मनुष्य यंत्र की संरचना करते हैं या आदेश देते हैं, वे निर्णय करते हैं कि कम्प्यूटरों को कहाँ और कैसे प्रयोग करना है; वे उपयोग में लाई गई तकनीक का आधुनिकीकरण करते हैं या ऐसा करने में असफल होते हैं; वे वांछित या आवश्यक पूँजी प्राप्त करते हैं या जुटाते हैं तथा प्रयोग में लाए जाने वाले लेखांकन तथा वित्तीय प्रक्रियाओं का निर्णय लेते हैं। फर्म के क्रियाकलापों के प्रत्येक पक्ष उनकी मानव संगठन की क्षमता, उत्प्रेरणा तथा सामान्य प्रभावशीलता के द्वारा निर्धारित होता है। प्रबंध के सभी कार्यों में से मानवीय भाग का प्रबंध केन्द्रीय तथा सर्वाधिक महत्वपूर्ण कार्य है, क्योंकि बाकी सब इस पर निर्भर करता है कि यह कितने अच्छे ढंग से किया जाता है।"

इस तर्क के अनुसार, लिंकर्ट कहते हैं कि सिस्टम-4 सरकार के प्रत्येक प्रशासक को, जो उस इकाई की उत्पादकता को बढ़ाने में योग्य बनाता है, जिसका वह प्रबंधन कर रहा है या कर रही है। समसामयिक चुनौतियाँ जो प्रशासकों को कम लागत वाले ढंग से संचालन करने तथा जो नागरिक सेवाओं की गुणवत्ता में साथ ही सुधार को सुनिश्चित करने के लिए विवश करती हैं, लिंकर्ट सिस्टम-4 को शक्तिशाली नेतृत्व के यंत्र में देखता है क्योंकि यह संगठन के सदस्यों के बीच विश्वास तथा भागीदारी के मूल्यों पर टिका है। अनेक विचारकों का यह मत है कि भागीदारी तथा संलग्नता उन आवश्यक सिद्धान्तों में से हैं, जिनका अनुसरण सामान्यतः सफल सार्वजनिक क्षेत्र द्वारा किया जाता है। कनाडा (1988)

के महालेखाकार (Auditor-General) की एक रिपोर्ट के अनुसार, “भागीदार नेतृत्व” को सार्वजनिक क्षेत्र में अच्छा निष्पादन करने वाले संगठनों की पाँच सामान्य विशेषताओं में से एक माना जाता है। लिकर्ट ने अपने शोधों के द्वारा यह खोजा कि अन्य रणनीतियों से भिन्न, भागीदारी वाला नेतृत्व सार्वजनिक तथा निजी दोनों क्षेत्रों में संगठन की उत्पादकता को 40 प्रतिशत तक सुधार सकता है। उसके अन्य निष्कर्षों में सम्मिलित हैं: स्वास्थ्य तथा संतुष्टि के उच्च स्तर, कम लागत, उत्कृष्ट संचार, उच्च उत्प्रेरणा तथा एक-दूसरे को प्रभावित करने की क्षमता।

लिकर्ट (1981, *op. cit.*) संयुक्त राज्य अमेरिका के हवाई राज्य में श्रम तथा औद्योगिक सम्बन्ध विभाग के मामले का जिक्र करते हैं। सन् 1974 में जब जोशुआ एगसालुड (Joshua Agsalud) ने इसके निदेशक का पदभार संभाला, उसने विभाग के निष्पादन तथा कार्य संतुष्टि में सुधार करने के संदर्भ में, भविष्य के बारे में विचार किया। इस तर्क के अनुसार जोशुआ ने अपने संभाग प्रशासकों के साथ सिस्टम-4 की प्रासंगिकता पर चर्चा की तथा उनको अपने प्रबंध को इसके समीप लाने के लिए प्रोत्साहित किया। उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए, संगठनात्मक विकास यंत्रों जैसे सर्वेक्षण-संचालित विकास साइकल तथा प्रशिक्षण पैकेज का प्रयोग एक संदर्भ तथा क्रियान्वयन मार्गदर्शिका के रूप में किया गया। यह प्रक्रिया कार्मिकों के रूख या व्यवहार को मापने, भागीदारों के फीडबैक तथा सहयोगी योजना को बढ़ावा देने के लिए विकसित हुई। इसके परिणामस्वरूप, व्यक्तिशः निष्पादन तथा कुल कार्य –संतुष्टि में एक बड़ी मात्रा में सुधार हुआ। विधि सम्बन्धी परिप्रेक्ष्य में दूसरा महत्वपूर्ण विकास लिकर्ट स्केल का जन्म था जिसका विकास स्वयं लिकर्ट द्वारा किया गया था। यह एक साइकोमैट्रिक स्केल (Psychometric Scale) है, जिसका प्रयोग अपरिभाषित (Grey Areas) क्षेत्रों की पहचान करने के लिए किया जाता है जिन पर आगे ध्यान देने की आवश्यकता है। अधिक सुनिश्चितता के साथ कहा जाए तो यह 5 बिन्दु वाला स्केल उपभोक्ता को अनुभवात्मक तुलनाओं पर आँकड़ों को एकत्रित करने में सक्षम बनाता है। यह उत्तरदाता को सहमत/असहमत या एक तटस्थ मध्य-बिन्दु के पक्ष/विपक्ष के स्केल पर स्वयं को स्थापित करने में सक्षम बनाता है।

किसी संगठन के लिए सिस्टम-4 के क्रियान्वयन के लिए महत्वपूर्ण पूर्व-शर्त के सम्बन्ध में लिकर्ट ने टिप्पणी की कि आकांक्षी (Aspiring) प्रबंधक नेतृत्व तथा अन्तर्क्रियात्मक प्रक्रियाओं को स्पष्ट समझ रखने की अपेक्षा की जाती है, जो कि केवल अध्ययन तथा अनुभवात्मक प्रशिक्षण के माध्यम से ही संभव हो सकता था। अंत में, लिकर्ट ने सिस्टम-4 पर एक (Vibrant) यंत्र के रूप में अपनी आशा दिखाई, जिसका प्रयोग कोई भी सरकारी अभिकरण अपने मानव संसाधनों, उन संसाधनों की उत्पादकता तथा अपनी सेवाओं की उत्कृष्टता को सुधारने के एक अवसर के रूप में कर सकती है। सार्वजनिक क्षेत्र के सामने समस्याओं –सीमित संसाधन, निम्न कर्मचारी मनोबल, बढ़ी हुई नागरिक माँगें आदि –की उपस्थिति में क्षमता-निर्माण कार्यक्रमों की शुरुआत से संभावित लाभ, जो सिस्टम 4 को कार्य योग्य बना सकता है एक मुख्य चिंतन के रूप में आता है।

## 12.7 लिकर्ट के दृष्टिकोण का एक मूल्यांकन

एक आदर्श संगठन विकसित करने की अपनी महत्वाकांक्षा में लिकर्ट ने संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में कुछ महत्वपूर्ण अवधारणाओं को विकसित किया या रेखांकित किया: अन्तर्क्रिया - प्रभाव प्रणाली, भागीदारी निर्णय-निर्माण, लिकिंग पिन मॉडल तथा मानव पूँजी या संपत्ति का लेखांकन। विधि रूप से, उसने सर्वाधिक प्रसिद्ध व्यवहारात्मक/प्रवृत्ति उन्मुख स्केल, जिसे लिकर्ट स्केल के नाम से जाना जाता है, विकसित किया जो आज भी सभी नागरिकों, विशेषकर शोधकर्ताओं के जीवन को प्रभावित कर रहा है, चाहे उनका

देश, लिंग, वंश, धर्म, आयु आदि कोई भी क्यों न हो। लेकिन संगठन पर लिकर्ट के विचारों की उनके समकालीन लोगों ने आलोचना की है। उदाहरण के लिए, आलोचकों का दावा है कि उसका लिकिंग पिन मॉडल परम्परावादी सोपानक्रमीय संरचनाओं के इर्द-गिर्द खींचे हुए त्रिभुजों के अतिरिक्त कुछ भी नहीं है। लूथन्स (Luthans, 1973) ने इसकी निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया को धीमा करने के रूप में आलोचना की। ज़ालज़निक (Zaleznik, 1968) का कहना है कि सिस्टम-4 संगठनों के लिए आवश्यकता से अधिक सरलीकृत पैकेज है तथा प्रबंधकों को निरंकुश से लोकतांत्रिक रूप में बदलने की लिकर्ट की उत्कंठा/चिंता से बहुत अधिक सम्बन्धित है। क्लीन (Klein, 1979) ने पाया है कि सिस्टम-4 एक सम्बन्धित तुलनात्मक प्रक्रिया (Relative Process) है, क्योंकि उसकी मान्यता थी कि यह अद्यतन का सामयिक संरचनाओं तथा प्रक्रियाओं द्वारा सीमित या प्रतिबंधित किया जा सकता है। सिस्टम 4 की मुख्य कमजोरियों में से एक, जैसा कि अनेक विचारक सहमत हैं, लिकर्ट तथा उसके साथियों का विभिन्न संगठनात्मक स्थितियों में उनकी प्रस्तावित दृष्टिकोण की अनुभवात्मक सत्यता तथा विश्वसनीयता को सिद्ध करने का प्रयास है।

अनेकों विद्वानों का मत है कि अपने दृष्टिकोण को सही ठहराने की अपनी महत्वाकांक्षा में, प्रतिपादकों द्वारा संगठनों में व्यावहारिक कठिनाइयों को दरकिनार कर दिया है। आलोचना के बावजूद विचारक संगठनात्मक व्यवहार में लिकर्ट के विधि सम्बन्धी (Methodological) तथा सैद्धान्तिक योगदान को स्वीकार करते हैं। किश (Kish, 1990) के अनुसार, लिकर्ट का समस्याओं के प्रति व्यावहारिक तथा प्रौद्योगिकी दृष्टिकोण उसकी रचनाओं के माध्यम से स्पष्ट हुआ है। उसने आगे कहा कि लिकर्ट स्केल पर आधारित सर्वेक्षण परिणाम व्यक्ति को लोगों के राजनेताओं, वैश्विक घटनाओं या उपभोक्ता उत्पादों तथा अन्य प्रासंगिक मामलों के प्रति दृष्टिकोणों को समझने योग्य बनाते हैं। इस टिप्पणी या नोट पर वह सर्वेक्षण तकनीकों के क्षेत्र में योगदान करने के लिकर्ट के जीवन पर्यन्त प्रयासों को मानता है। दूसरे, लिकर्ट के भागीदार नेतृत्व तथा निर्णय-निर्माण पर लिकर्ट के विचार यद्यपि एक आदर्श स्थिति लगती है, इसकी व्यावहारिकता/प्रासंगिकता (Applicability) को कम नहीं आंका जा सकता, क्योंकि समकालीन संगठनों का सिस्टम-4 में दिए लोकतंत्र तथा विश्वास के सिद्धान्तों पर संरचित करना आवश्यक है। संक्षेप में, एक संगठन को नवाचार तथा खुलेपन पर आधारित संरचित करने की अवधारणा हाल का उद्गम नहीं है, क्योंकि इसका विकास सिस्टम 4 की प्रबंध अनुक्रियाओं में है।

### बोध प्रश्न 3

नोट :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) "सिस्टम-4 प्रबंध विधि की, सार्वजनिक क्षेत्र में बहुत अधिक प्रासंगिकता है।" टिप्पणी कीजिए।

.....  
 .....  
 .....

- 2) संगठन के प्रबंध के प्रति लिकर्ट के दृष्टिकोण का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए।

.....  
 .....  
 .....

लिकर्ट ने सार्वजनिक क्षेत्र में अपनी अवधारणाओं की क्रियान्वयनता के महत्व पर बल दिया और अपने अवकाश प्राप्ति के वर्ष एक सलाहकार, शोधकर्ता तथा सार्वजनिक तथा निजी दोनों में संगठन तथा टीम निर्माण के लिए एक सलाहकार के रूप में व्यतीत किए; साथ ही उसने उभरते विद्वानों को बौद्धिक समर्थन/सहायता भी प्रदान की। अंत में यह समझा जा सकता है कि रैंसिस लिकर्ट जो संगठन तथा प्रबंध विधियों के क्षेत्र में अपने योगदान के लिए जाना जाता था, सुप्रबंध अनुक्रियाओं के व्यवस्थित विश्लेषण तथा अध्ययन विषय की सीमाओं के विस्तार के लिए भी उच्च स्थान रखता है।

प्रसाद एवं अन्य (Prasad *et.al*, 2010) के अनुसार, लिकर्ट ने प्रसिद्ध प्रबंध विचारकों व शोधकर्ताओं के बीच अपना स्थान प्रबंध विज्ञान के विकास के लिए अनुभवपरक नींव रखने के कारण बनाया। प्रथम, अन्तर्क्रिया - प्रभाव प्रणाली का विचार सभी पदधारकों, चाहे उनका स्थान या शक्ति कुछ भी हो, को एक ही स्थान, संगठन के लक्ष्यों, लघुकालीन एवं दीर्घकालीन दोनों पर चर्चा करने के लिए एक साथ एक स्थान पर लाने का प्रयास है। दूसरे, उनका सिस्टम-1 से सिस्टम-4 तक प्रबंध शैलियों पर समाकृति विन्यास (Configuration) अध्येता (Learner) को विभिन्न नेतृत्व शैलियों तथा उनके मानव-निष्पादन को प्रभावित करने की अन्तर्निहित प्रवृत्ति को समझने में सक्षम बनाता है। जहाँ सिस्टम-4 को सत्ता तथा शक्ति के अभिव्यक्ति के आदर्श रूप की तरह समझा जा सकता है, यह अध्येता संगठन को अपने मानवीय निहित क्षमता को प्राप्त करने की इच्छा/मनोकामना करने के लिए प्रोत्साहित करता है, जैसा कि मॉस्लो ने इसके लिए कहा है, सर्वोच्च आवश्यकताओं, अर्थात् स्वसिद्धि आवश्यकताओं, की पूर्ति की तरफ एक व्यक्ति का विकास। स्वयं-सिद्धि व्यक्ति वे होते हैं, जो बहुत अधिक रचनात्मक होते हैं तथा जिनके पास विवादों को सुलझाने की योग्यता होती है। तृतीय, सिस्टम-4 के क्रियान्वयन को सरल बनाने के लिए तथा परम्परागत सोपानीय संरचनाओं के बंधनों पर काबू पाने के लिए, लिकर्ट ने लिकिंग पिन मॉडल की अवधारणा का प्रयोग किया, जो समूह से समूह सम्बन्ध की अवधारणा को पुनः बल प्रदान करता है। यह मॉडल नीचे से ऊपर की ओर संचार, उच्च निष्पादन लक्ष्य, निर्णय निर्माण में कर्मचारियों की भागीदारी के सिद्धान्तों के इर्द-गिर्द गठित है।

लिकर्ट की अवधारणाएँ स्वयं में इतनी अन्तर्संबन्धित हैं कि उदाहरण के लिए, अन्तर्क्रिया -प्रभाव प्रणाली जितना सुधार, शिक्षण एवं प्रशिक्षण की क्षमता को विकसित कर सकती थी उतना ही प्रबंधकों को उन समूहों की पहचान करने में मदद करती है, जो मापदंडों के संदर्भ में पीछे रह जाते हैं। रोचक बात यह है कि लिकर्ट विषय के लिए सिस्टम-5 संगठन की कल्पना भी करते हैं जिसमें सोपानक्रम या सत्ता पूर्णतः विलुप्त हो सकती है।

किश (Kish, 1982) रेनिस लिकर्ट को अलग श्रद्धा-सुमन अर्पित करते हुए कहते हैं, "उनके पहल, उद्यम, तथा अंतहीन क्षमताएँ, केवल मात्र सही होने की अपेक्षा अधिक महत्वपूर्ण लक्ष्य थे। वह संसार को अधिक अच्छा बनाना चाहते थे तथा उनका युवापूर्ण विश्वास था कि इन लक्ष्यों के प्रति अद्भूत तथा महत्वपूर्ण योगदान करने के लिए मानव, व्यवहार के विज्ञान विकसित किए जा सकते हैं।"

## 12.9 शब्दावली

**मशीन में पुर्जा (Cog in the Machine):** यह वाक्यांश एक ऐसे व्यक्ति या वस्तु की ओर संकेत करता है, जो कार्यात्मक रूप से महत्वपूर्ण है, परन्तु व्यापक/वृहद कार्य करने में कम महत्व का है।

**समूह गतिशीलता (Group Dynamics):** यह सामाजिक मनोविज्ञान का क्षेत्र है, जिसका सम्बन्ध मान समूहों की प्रकृति, उनके विकास तथा व्यक्तियों, अन्य समूहों तथा वृहद संगठनों के साथ उनकी अन्तर्क्रिया से है।

**मानसिक क्रांति (Mental Revolution):** यह सहयोग को बढ़ाने तथा अतिरिक्त उत्पादन के संदर्भ में प्रबंधकों तथा कर्मचारियों दोनों के व्यवहार/प्रवृत्तियों में परिवर्तन है।

**साइकोमैट्रिक स्केल (Psychometric Scale):** यह अध्ययन का वह क्षेत्र है, जिसका सम्बन्ध ज्ञान, योग्यताओं, प्रवृत्तियों तथा व्यक्तित्व विशेषताओं के मनोवैज्ञानिक प्रमाण के सिद्धान्त तथा तकनीक से है। लिकर्ट स्केल एक प्रसिद्ध साइकोमैट्रिक स्केल है, जिसका प्रयोग भिन्न-भिन्न विषयों पर लोगों की राय / छवि (Perception) को समझने के लिए किया जा सकता है।

**स्वयं-सिद्धि (Self-Actualisation):** इस शब्द का प्रयोग मॉस्लो ने अपनी आवश्यकताओं के सोपानक्रम की अवधारणा में किया था। यह उन लोगों को दर्शाता है, जिनका लक्ष्य प्राप्तिपूर्णता, रचनात्मकता तथा स्वनिर्देशन होता है।

## 12.10 संदर्भ लेख

Bahl, M. (2017). 'Situation Vacant: Analyst in Human, Machine Interactions.' *The Hindu*. Retrieved from <http://www.thehindu.com/education/careers/situation-vacantanalyst-in-human-machine-interactions/article21073314.ece>

Bhattacharya, M. (2008). *New Horizons of Public Administration*, New Delhi: Jawahar Publishers.

Caiden, G. (1991). What Really is Public Maladministration? *The Indian Journal of Public Administration*, 37 (1).

Graen, G. et.al. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants, *Administrative Science Quarterly*.22(3).

Kish, L. (1982). Rensis Likert: Creator of Organisations, *The American Statistician*.



Retrieved from Website: <https://ww2.amstat.org/about/statisticiansinhistory/bios/likertrensis.pdf>

Kish, L. (1990). Rensis Likert: Social Scientist and Entrepreneur. *Fourth Quarter*.

Retrieved from Website: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/131305/2/Kish.pdf>

Klein, M. S. (1979). Book Review. *Contemporary Sociology*, 8(4).

Likert, R. (1967). *The Human Organisation*, New York: McGraw-Hill Book Company.

Likert, R. (1969). The Relationship between Management Behaviour and Social Structure — Improving Human Performance: Better Theory, More Accurate Accounting

— Retrieved from website: [https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Relationshipbetweenmanagement\\_3089\\_.PDF](https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Relationshipbetweenmanagement_3089_.PDF)

Likert, R. (1981). System 4: A Resource for Improving Public Administration. *Public Administration Review*, 41(6).

Luthans, F. (1973). *Organisational Behaviour*, New York, U.S: McGraw Hill Company.

McDavid, J. C. and Brian.M. (Ed.). (1991). *The Well-Performing Government Organisation*, Victoria: Institute of Public Administration of Canada.

Prasad, V.S. et.al. (2010). *Administrative Thinkers*, New Delhi: Sterling Publishers.

Pugh S. D and Hickson, J. D. (2007), *Great Writers on Organisations*, Hampshire, U.S. : Ashgate Publishing.

Sahni, P and Etakula. V, (2010). *Administrative Theory*, New Delhi, India: Prentice Hall India.

Sapru R.K. (2008). *Administrative Theories and Management Thought*, New Delhi, India: Prentice Hall India.

Zaleznik, A. (1968). *Industrial and Labour Relations Review*. 21(4).

---

## 12.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- मशीनी मॉडल जैसे टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध तथा वेबर का नौकरशाही मॉडल बीसवीं सदी के प्रारंभिक काल में बहुत अधिक कुशल सिद्ध हुए।
- परम्परावादी सोपानीय अनुक्रियाएँ जैसे कि टेलर तथा वेबर ने लिखा कर्मचारी से अर्पित, निर्भर तथा क्षेत्र में सीमित रहने की अपेक्षा की।
- सन् 1950 के दशक के अंत तथा 1960 के दशक के प्रारंभ में, विद्वानों ने परम्परागत सोपानीय अनुक्रियाओं को चुनौती दी।
- संगठनात्मक मानववाद विचारकों जैसे फ्रेंडरिक हर्जबर्ग, डगलस मैकग्रेगर, क्रिस आरगाइरिस तथा रैसिस लिकर्ट ने कर्मचारी को एक गतिशील सामाजिक प्राणी के रूप में देखा।

- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- कर्मचारियों के वातावरण तथा संगठन के भीतर सदस्यों के साथ गतिशीलता के महत्व पर बल।
  - संगठन में प्रत्येक सदस्य के लक्ष्यों तथा मूल्यों का कार्य समूहों में प्रगटीकरण।
  - कर्मचारियों में उच्च निष्पादन प्राप्ति का अहसास तथा कौशल विकास।
  - प्रत्येक कर्मचारी को संगठन की नीतियों तथा निर्णयों को बहुत अधिक प्रभावित करने की इच्छा।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- सिस्टम-1 प्रबंधक का अधीनस्थों में कम विश्वास होता है, जबकि सिस्टम-3 में अधीनस्थों के ऊपर आंशिक भरोसा तथा विश्वास रखता है।
  - संचार सिस्टम-1 प्रबंध रूप में एक तरफा प्रक्रिया होती है, सिस्टम-3 प्रबंध शैली में, संचार द्विमार्गी प्रक्रिया होती है।
  - सिस्टम-1 प्रबंधक बहुत अधिक सत्तावादी होता है तथा अपने अधीनस्थों पर अपने निर्णयों को थोपता है। सिस्टम-3 प्रबंधक स्वभावतः सलाहकारी होता है तथा निम्न स्तरीय निर्णयों में अधीनस्थों को सम्मिलित करता है।
  - सिस्टम-1 में मनोवैज्ञानिक अलगाव उच्च अधिकारियों तथा अधीनस्थों के बीच होता है। सिस्टम-3 में, यह पृथकीकरण कुछ सीमा तक ही जाता है।
- 4) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- नेता सहायक मित्रवत तथा पहुँच के भीतर होता है।
  - सिस्टम-1 प्रबंध विधि से भिन्न, सिस्टम-4 में नेता पथ प्रदर्शन तथा कार्य-स्थल पर सहयोग को समर्थन देता है।
  - प्रबंधक प्रभावी टीम-निर्माण पर ध्यान केन्द्रित करता है।
  - प्रबंधक यह सुनिश्चित करता है कि कार्य को क्रियान्वित करने के लिए सभी संसाधन प्रदान किए जाएँ।
  - अधीनस्थों को दिए गए कार्य के लिए पहले से योजना बनाने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है।

## बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- रैंसिस लिफ्ट का मुख्य उद्देश्य प्रतिभाशील मानव संसाधनों की पहचान और विकास करना था।
  - लिफ्ट का मत था कि अन्तर्क्रियात्मक तथा वित्तीय रिपोर्ट मानव संसाधनों की वास्तविक निष्पादन को बतला सके/प्रदान कर सकें यह आवश्यक नहीं है।
  - उसने दो प्रकार के कारक/घटक चर सुझाए, जैसे कि कारणात्मक चर तथा मध्यवर्ती (Intervening) कारक।
  - कारणात्मक कारकों में संगठनात्मक संरचना प्रबंध की नीतियाँ, निर्णय व्यावसायिक नेतृत्व रणनीतियाँ, कौशल तथा व्यवहार सम्मिलित हैं।
  - मध्यवर्ती कारक में प्रतिबद्धता या स्वामीभक्ति दृष्टिकोण या प्रवृत्तियाँ, उत्प्रेरणाएँ, निष्पादन लक्ष्य आदि सम्मिलित होते हैं।



- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- सिस्टम-4 प्रबंध की विशेषता समूह समस्या-समाधान है।
  - प्रबंध की मान्यता थी कि सिस्टम-4 प्रबंध को जीत-जीत की अवस्था प्राप्त करने में सक्षम बनाता है।
  - लिंकर्ट ने "अन्तर्क्रिया - प्रभाव नेटवर्क" को प्रबंध के सभी स्तरों पर कर्मचारियों में आम सहमति प्राप्त करने की महत्वपूर्ण रणनीति के रूप में देखा।
  - सिस्टम-4 अनुकूलात्मक उद्देश्यों तथा प्रतिभागी निर्णय-निर्माण का प्रयोग करता है।
  - सिस्टम-4 में विवाद समाधान के प्रमुख घटक विश्वास तथा खुलापन है।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- लिंकिंग पिन मॉडल समूह कार्यो तथा प्रक्रियाओं पर आधारित अन्तर समूह सहयोग को बढ़ावा देता है या आसान बनाता है।
  - संगठन के प्रत्येक सदस्य की दो प्रति आच्छादित समूहों में दोहरी भूमिका होती है।
  - प्रत्येक पदधारी उच्च-स्तरीय समूह का एक सदस्य होता है तथा निम्न स्तरीय समूह का नेता होता है।
  - समूह समस्या-समाधान समूहों के भीतर आम सहमति विकसित करके किया जाता है।
  - यह मॉडल समस्त संगठन में संसाधनों तथा संचार का समेकित प्रवाह को प्रशस्त करता है।

### बोध प्रश्न 3

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- लिंकर्ट सिस्टम-4 को एक शक्तिशाली नेतृत्व के रूप में पाता है, क्योंकि यह संगठन के सदस्यों के बीच विश्वास तथा भागीदारी पर टिका है।
  - सिस्टम-4 प्रशासन को अधिक लोकतांत्रिक तथा कम नौकरशाहीकृत बनाने की ओर अग्रसर है।
  - लिंकर्ट ने परिकल्पित किया कि सिस्टम-4 प्रबंध रूप में कार्य-संतुष्टि में काफी सुधार होता है।
  - लिंकर्ट सिस्टम-4 के प्रति सार्वजनिक क्षेत्र की चुनौतियों, जैसे सीमित संसाधन, निम्न कर्मचारी मनोबल, नागरिकों की बढ़ती माँगें आदि के समाधान के इलाज के तौर पर आशान्वित है।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
- लिंकर्ट के मॉडल को अति-आदर्शात्मक कह कर आलोचना की गई है।
  - लिंकिंग पिन मॉडल को इसके प्रबंधकों को निरंकुश से लोकतांत्रिक रूप में बदलने के प्रयास में महत्वाकांक्षी समझा गया।
  - अनेक विद्वानों का दावा था कि लिंकर्ट तथा उसके साथियों ने संगठनात्मक कार्यात्मकता में व्यावहारिक समस्याओं की अनदेखी की।
  - आलोचकों की दृष्टि में लिंकिंग पिन मॉडल निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया को धीमा कर सकता है।

---

## इकाई 13 फ्रेडरिक हर्जबर्ग

---

### इकाई की रूपरेखा

- 13.0 उद्देश्य
- 13.1 प्रस्तावना
- 13.2 हर्जबर्ग : जीवन परिचय
- 13.3 अभिप्रेरणात्मक सिद्धांतों का स्वरूप
- 13.4 हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत
- 13.5 कार्य-संवृद्धि की संकल्पना
- 13.6 हर्जबर्ग सिद्धांत का एक मूल्यांकन
- 13.7 निष्कर्ष
- 13.8 शब्दावली
- 13.9 संदर्भ लेख
- 13.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 13.0 उद्देश्य

---

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

- अभिप्रेरणा सिद्धांतों के स्वरूप;
- हर्जबर्ग के दो-कारक सिद्धांत;
- कार्य की संवर्धन अवधारणा; और
- हर्जबर्ग के अभिप्रेरण सिद्धांत की जाँच।

---

### 13.1 प्रस्तावना

---

सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण में अब्राहम मॉस्लो डग्लस मैकग्रौगर, क्रिस आरगाईरिस और फ्रेडरिक हर्जबर्ग ने प्रमुख योगदान दिया है। इन चिंतकों ने प्रेरणा के बहुआयामी पहल पर ध्यान केंद्रित किया है। हर्जबर्ग प्रेरणा के सिद्धांतों के महत्वपूर्ण समर्थकों में से हैं। उन्होंने इसे मॉस्लो के आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत पर निर्मित किया, जो कि स्वच्छता के दो कारक सिद्धांत और अभिप्रेरक के रूप में समक्ष आया। उच्च संगठनात्मक परिणाम प्राप्त करने के लिए संगठन में काम करने के कारक व्यक्तियों के लिए काफी प्रोत्साहन होने चाहिए इस निष्कर्ष पर पहुंचने के लिए हर्जबर्ग आनुभाविक सर्वेक्षण किए। इस इकाई में हर्जबर्ग के सिद्धांत पर चर्चा करने से पूर्व हम सामान्य रूप में अभिप्रेरणात्मक सिद्धांतों के स्वरूप पर चर्चा करेंगे। इससे हर्जबर्ग की अभिप्रेरण संबंधी तकनीक और विधि की जानकारी प्राप्त होगी। इकाई में हर्जबर्ग के दो कारक सिद्धांत की जाँच की

---

\* योगदान : प्रो. अलका धमेजा, लोक प्रशासन संकाय, सामाजिक विज्ञान विद्यापीठ, इग्नू, नई दिल्ली

### 13.2 हर्जबर्ग : जीवन-परिचय

फ्रेडरिक ईविंग हर्जबर्ग (1923-2000) का जन्म मैसाचुसेट्स में हुआ, द्वितीय विश्व युग में सेना में सेवा करने के उपरांत उन्होंने अनुसंधान निदेशक के रूप में यूनिवर्सिटी ऑफ पिट्सबर्ग में कार्यभार ग्रहण किया। इसके बाद वे क्लेवेलैंड में केस वेस्टर्न रिज़र्व यूनिवर्सिटी में मनोदर्शन के प्रोफेसर बने और उतह (Utah) विश्वविद्यालय में प्रबंधन के प्रोफेसर रहे। उनके प्रमुख योगदान में उनकी पुस्तकें 'दि मोटिवेशन टू वर्क' (The Motivation to Work, 1959), जैसी पुस्तकों के साथ-साथ कई आलेख शामिल हैं। उनके आलेख 'वन मोर टाइम : हाउ डू यू मोटिवेट इम्प्लाइज़' (Time: How do you Motivate Employees) की लाखों प्रतियाँ बिकी। 1968 में उन्होंने दो-कारक सिद्धांत निर्मित किया। हर्जबर्ग का अभिप्रेरण सिद्धांत : स्वच्छता या अनुरक्षण कारक कार्य संतुष्टि और संवृद्धि के लिए अभिप्रेरक कारक आज भी बहुमूल्य महत्त्व रखते हैं। हर्जबर्ग ने अपने स्वच्छता सिद्धांत का विस्तार किया जो 'वर्क एंड दि नेचर ऑफ मैन' (1966), 'दि मैनेजीरियल च्वाइस; (1982) और 'हर्जबर्ग ऑन मोटिवेशन (1983) (Work and the Nature of Man, The Managerial Choice and Herzberg on Motivation) रचनाओं के रूप में प्रस्तुत हुआ।

आरगाईरिस, मॉस्लो और मैक ग्रेगर के लेखों से प्रभावित होकर फ्रेडरिक हर्जबर्ग ने सार्थक कार्य अनुभव और मानसिक स्वास्थ्य के बीच संबंध पर कार्य किया। उनके अनुसार ज़रूरते पीड़ा का परिहार करने और मनोवैज्ञानिक रूप से प्रगति करने की इच्छा से उद्भूत होती हैं। उन्होंने उन घटनाओं की पहचान की जो कार्य-संतुष्टि प्रदान कर सकती हैं और वे जो कार्य-समानयन (कार्य को कम) कर सकती हैं। हर्जबर्ग का अभिप्रेरणा सिद्धांत दो-कारक संतुष्टि सिद्धांत या दो – आवश्यकता सिद्धांत कहलाता है।

### 13.3 अभिप्रेरणात्मक सिद्धांतों का स्वरूप

अभिप्रेरणा सिद्धांत में हर्जबर्ग के अलावा रेंसिस लिकर्ट, बी.एफ-स्किनर और विक्टर व्रूम (Rensis Likert, B.F. Skinner and Victor Vroom) जैसे अल्प विद्वानों के नाम भी उल्लेखनीय हैं। जैसा कि हमने इस पाठ्यक्रम की इकाई 12 में पढ़ा कि रेंसिस लिकर्ट का मानना था कि अत्यधिक प्रभावी कार्य समूह उन्हीं के समान अन्य प्रभावी समूहों द्वारा अतिव्याप्ति प्रतिमान में एक साथ संबद्ध होते हैं। सिद्धांत 'Y' की तरह ही, उन्होंने भी ऐसे कर्मचारी देखे जिनकी अपनी ज़रूरतें, मूल्य और योग्यता होती है, जो प्रभावी व सहायक कार्य समूहों में कार्य करते हैं और संगठन के उद्देश्य के प्रति प्रतिबद्ध होते हैं। उन्होंने दो प्रकार के पर्यवेक्षकों-कार्य-केंद्रित और कर्मचारी केंद्रित, का उल्लेख किया। कार्य-केंद्रित पर्यवेक्षक कर्मचारियों पर काम का भारी दबाव डालते हैं; कर्मचारियों पर उनका विश्वास बहुत कम होता है और वे उनसे बहुत ध्यानपूर्वक पर्यवेक्षण करते हैं। इसमें अधीनस्थों को स्वतंत्रता बहुत ही कम होती है और सुधार के दंडात्मक उपायों का प्रयोग किया जाता है। दूसरी ओर, कर्मचारी केंद्रित पर्यवेक्षक अधीनस्थों पर कम दबाव डालते हैं, उपलब्धि अभिप्रेरणा को बढ़ाते हैं और सामान्य पर्यवेक्षण करते हैं।

इसी तरह, हर्जबर्ग के दो-कारक सिद्धांत का वर्णन करने से पहले हम विभिन्न अभिप्रेरकों का वर्णन करते हुए अन्य चिंतकों के बारे में संक्षेप में चर्चा करेंगे। आइए, ध्यान में रखें कि अभिप्रेरणात्मक सिद्धांत दो प्रकार के होते हैं—संतुष्टि और प्रक्रिया। संतुष्टि सिद्धांत

उन आंतरिक कारकों की चर्चा करते हैं जो मानव व्यवहार को ऊर्जा व निर्देश प्रदान करते हैं। वे विशेष रूप से निम्नलिखित पर बल देते हैं :

- विशिष्ट आवश्यकताएँ जो वांछित व्यवहार को उत्पन्न कर सकती हैं।
- पुरस्कार जो व्यक्तिगत ज़रूरतों को संतुष्ट कर सकते हैं।
- उपयुक्त पुरस्कार दिए जाने पर निष्पादन को अधिकतम किया जा सकता है।
- ज़रूरतें जो व्यक्तियों के अनुभवों के आधार पर बदलती रहती हैं।

**कुछ संतोष सिद्धांत निम्नलिखित हैं :**

- **आवश्यकताओं का पदानुक्रम (Hierarchy of Needs):** अब्राहम मॉस्लो ने ज़रूरतों को शारीरिक, सुरक्षा, स्नेह/अपनापन, सम्मान और आत्म-प्रत्यक्षीकरण वर्गों में वर्गीकृत किया है, जिनकी चर्चा इस पाठ्यक्रम की इकाई 11 में पहले की जा चुकी है।
- **दो-कारक सिद्धांत (Two-Factor Theory) :** हर्जबर्ग का अभिप्रेरणा और स्वच्छता सिद्धांत : जो इस इकाई में अध्ययन का केंद्र-बिंदु है।
- **ई.आर.जी. सिद्धांत (ERG Theory) :** एल्फरगर (Alferger) द्वारा प्रतिपादित, इस अभिप्रेरणा सिद्धांत में E से अभिप्राय है Existence-अस्तित्व, R-Relatedness-संबद्धता और G-Growth संवृद्धि आवश्यकता। यह मान्यता है कि कई बार किसी निर्धारित क्षण में एक से अधिक ज़रूरतें व्यक्ति को अभिप्रेरित कर सकती हैं।
- **तीन आवश्यकता सिद्धांत या सीखा हुआ आवश्यकता सिद्धांत (Three Needs Theory or Learned Needs Theory) :** डेविड मैकक्लिन्ड ने तीन प्रकार की अभिप्रेरणात्मक ज़रूरतों की पहचान की : उपलब्धि (लक्ष्य प्राप्त करने की अत्यंत आवश्यकता), संबंधन (पसंद किए जाने और सहयोग की इच्छा) और शक्ति (नियंत्रण और प्रभाव की इच्छा)। डेविड मैक क्विलैंड का आईसबर्ग मॉडल (The Iceberg Model of David Mc Clelland ) व्यक्ति के दृश्य व्यवहार, ज्ञान और कौशलों तथा अंतर्निहित अनभिव्यक्त और सचेतन गहन स्तरों पर विचार करता है।

दूसरी ओर प्रक्रिया सिद्धांत अभिप्रेरणों के 'क्यों' और 'कैसे' की चर्चा करता है, अर्थात् अभिप्रेरणा क्यों और कैसे होती है। उन्होंने अन्वेषण किया कि व्यवहार किस तरह अभिप्रेरणात्मक कारकों द्वारा होता है और स्थायी रहता या अभिप्रेरणात्मक कारक उस व्यवहार को कैसे रोकते हैं। प्रक्रिया सिद्धांत अस्तित्व (Entity) के परिवर्तन और विकास के स्वरूप का वर्णन करते हैं।

- **सदृढ़ीकरण (Reinforcement) सिद्धांत :** इस सिद्धांत में व्यक्ति के व्यवहार को उसके परिणामों के प्रकार्य के रूप में देखा जाता है। इसके अनुसार, कोई भी व्यवहार जो सकारात्मक प्रभाव डालता है, उन्हें तब तक दोहराए जाने या उनके प्रबलित होने की संभावना होती जब तक वह अनुकूलित नहीं होता; 'व्यक्ति की आंतरिक भावनाओं और प्रेरणाओं को नज़रअंदाज करना। बी.एफ.स्किनर द्वारा प्रतिपादित यह मत सक्रिय अनुकूलन (Operant Conditioning) कहलाता है। सक्रिय अनुकूलन के माध्यम से व्यक्ति विशिष्ट व्यवहार और परिणाम के बीच संबंध स्थापित करता है। उनका मानना है कि अभिप्रेरक कारकों को निर्धारित करने के लिए क्रिया के कारणों और उसके परिणामों को समझने की आवश्यकता है।

- **प्रत्याशा (Expectancy) सिद्धांत** : ये सिद्धांत पूर्वापेक्षित (प्रत्याशित) भावी पुरस्कारों और वर्तमान व्यवहार के बीच संबंध पर केंद्रित है। विक्टर ब्रूम का अभिप्रेरणा सिद्धांत प्रत्याशा सिद्धांत कहालाता है। इसमें संयोजकत्व (Valence), प्रत्याशा और साधनता (Instrumentality) शामिल हैं। संयोजकत्व वे भावनात्मक अभिविन्यास हैं, जिनकी व्यक्ति, परिणामों या पुरस्कारों रूप के अपेक्षा रखता है। प्रत्याशा में कर्मचारियों की विभिन्न अपेक्षाएँ और उनके विश्वास स्तर निहित है। साधनता उन अनुभूतियों या प्रत्यक्ष ज्ञान से संबंधित है कि क्या कर्मचारी जिसका हकदार है, उसे वास्तव में वह प्राप्त होगा या नहीं।
- **साम्यता (Equity) सिद्धांत** : यह सिद्धांत समान व्यवहार किए जाने और दृष्टिगोचर असमानता से बचने की इच्छा पर केंद्रित है। समता एक शाश्वत धारणा है कि दूसरों की तुलना में व्यक्ति के साथ समुचित (निष्पक्ष) रूप में व्यवहार किया जा रहा है। असमता एक स्थिर (अचल) धारणा है कि दूसरों की तुलना में व्यक्ति के साथ अनुचित (पक्षपातपूर्ण) व्यवहार किया जा रहा है। यदि वर्तमान स्थिति को बनाए रखने के लिए पर्याप्त अभिप्रेरणा हो तो समता को बनाए रखा जा सकता है। यदि हम व्यक्ति अपने स्वयं के और दूसरे के प्रत्यक्ष ज्ञान (अनुभूतियों) को परिवर्तित कर सकते हैं तो असमता को कम किया जा सकता है।
- **पोर्टर-लालर (The Porter-Lawler) मॉडल** : यह एक समेकित सिद्धांत है जो कार्यस्थल-अभिप्रेरणा की चर्चा करता है। इसके अनुसार, कार्य-संतुष्टि से निष्पादन की बजाए निष्पादन से कार्य-संतुष्टि प्राप्त हो सकती है। इसका मानना है कि पुरस्कार समुचित होते हैं, तो निष्पादन के उच्च स्तर संतुष्टि प्रदान कर सकते हैं, जो कि बदले में काल्पनिक निष्पादन आंतरिक (अमूर्त) और बाह्य (मूर्त) पुरस्कारों की अनुभूत समता से निर्धारित होता है।
- **लक्ष्य निर्धारण** : व्यक्तियों की पसंद-नापसंद प्राथमिकताओं (वरियताओं), पुरस्कार कारकों और उपलब्धियों पर आधारित होती है। अतः प्रबंधकों को अभिप्रेरणा की प्रक्रिया को समझना चाहिए।

अभिप्रेरणा पर विभिन्न चिन्तकों के विचारों को सही परिप्रेक्ष्य में ग्रहण करने के लिए अभिप्रेरणा सिद्धांतों के स्वरूप को समझना महत्वपूर्ण है। यह सत्य है कि मॉस्लो का आवश्यकता-पदानुक्रम संगठनात्मक ज़रूरतों को श्रेणीबद्ध करने का एक स्पष्ट और व्यवस्थित प्रयास है, लेकिन अभिप्रेरणात्मक सिद्धांत इससे भी आगे हैं। उन्होंने उन सभी कारकों को आत्मसात करने का प्रयास किया है, जो कर्मचारी के अभिप्रेरणा स्तरों को प्रभावित कर सकते हैं। सिद्धांत इस लक्ष्य को स्वीकार करते हैं कि कर्मचारियों की भी ज़रूरतें होती हैं और लक्ष्य प्राप्ति के लिए उन आवश्यकताओं की पूर्ति की जानी चाहिए। अपूरित आवश्यकताओं से लक्ष्य विस्थापित हो सकता है। ये सिद्धांत प्रबंधकों को ऐसा ढाँचा निर्मित करने के लिए कहती है, जिनमें उन्हें दिए जाने वाले पुरस्कारों और दंडों के मानदंड निरूपित हों।

आइए, अब जानें कि फ्रेडरिक हर्जबर्ग ने अपने दोहरे आवश्यकता संतुष्टि अभिप्रेरणा सिद्धांत में क्या प्रस्तावित किया है।

---

### 13.4 हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत

---

हर्जबर्ग का अभिप्रेरणा सिद्धांत संतोष सिद्धांत के अंतर्गत आता है, क्योंकि यह उन आंतरिक और बाहरी कारकों पर ध्यान केंद्रित करता है जो व्यक्ति के अभिप्रेरणा को प्रभावित करते हैं। मॉस्लो के आवश्यकता-पदानुक्रम सिद्धांत से संकेत लेते हुए हर्जबर्ग ने अपना दो-कारक सिद्धांत निरूपित किया जो अभिप्रेरणा-स्वच्छता सिद्धांत कहालाता है।

उसने 'अनुरक्षण' और 'वृद्धि' के आधार पर अभिप्रेरणा और संतुष्टि को प्रभावित करने वाले कारकों को विभक्त किया। हर्जबर्ग ये अनुरक्षण कारक स्वच्छता कारक थे, जो कार्य-संवृद्धि से संबद्ध थे; कारक जो कार्य के प्रति बाहरी थे।

हर्जबर्ग के लिए अभिप्रेरक संवृद्धि (प्रगति) कारक थे, क्योंकि वे कार्य-संतुष्टि से संबद्ध थे, वे कारक कार्य संतुष्टि के प्रति सहज थे। उनका मानना था कि स्वच्छता कारकों पर विचार किया जाना चाहिए, उन्हें पहले संतुष्ट करना चाहिए। हर्जबर्ग के अनुसार, स्वच्छता कारकों की पूर्ति हो जाने पर कार्य-संवृद्धि के माध्यम से अभिप्रेरणा होता है। ऐसा हो जाने पर, वृद्धि कारकों – जो कि वास्तविक कारक है, के इर्द-गिर्द केंद्रित होना चाहिए। हर्जबर्ग के अनुसार, संतोष का विपरीत शब्द असंतोष नहीं है, बल्कि संतोष न होना उसका विपरीतार्थक है। हर्जबर्ग के अनुसार, कार्य-संतुष्टि की ओर अग्रसर करने वाले कारक उन कारकों से पृथक् व भिन्न होते हैं, जो कार्य-असंतुष्टि प्रदान करते हैं।

हर्जबर्ग की मान्यता है कि एक रचना (Construct) के रूप में अभिप्रेरणा के दो पृथक् आयाम हैं :

- 1) अभिप्रेरक कारक जो संतुष्टि को प्रभावित करते हैं।
- 2) स्वच्छता कारक जो असंतुष्टि से निर्धारित करते हैं।

हर्जबर्ग के मतानुसार, स्वच्छता कारक या असंतोषप्रद कारक कार्य-असंतुष्टि सृजित कर सकते हैं लेकिन उनकी उपस्थिति संतोष को प्रेरित या निर्मित नहीं करती। इनके बिना वृद्धि अभिप्रेरक प्रतिकूल रूप से प्रभावित हुए। उन्होंने केवल कार्य-मनोवृत्तियों और निष्पादन में अल्पकालिक परिवर्तनों को उत्पन्न किया। ये थे कंपनी नीति और प्रशासन, मजदूरियाँ, वेतन, पर्यवेक्षक की गुणवत्ता, अंतःवैयक्तिक संबंधों की गुणवत्ता, कार्य-स्थितियाँ (दशाएँ), नौकरी, सुरक्षा की भावना। अभिप्रेरणा कारक या संतोषक (Satisfiers) वे हैं, जो कार्य-संतुष्टि, कार्य-संवृद्धि, उपलब्धि, मान्यता और चुनौतियाँ प्रदान कर सकते हैं। प्रस्थिति, प्रगति के अवसर, मान्यता प्राप्त करना, कार्य को चुनौती देना या उद्दीप्त करना और व्यक्तिगत उपलब्धि की भावना हर्जबर्ग के अनुसार कुछ अभिप्रेरक (Motivators) थे।

हर्जबर्ग के अनुसार, स्वच्छता कारक हैं :

- कंपनी नीति और प्रशासन
- पर्यवेक्षण
- पर्यवेक्षक, सहकर्मियों और अधीनस्थ के साथ अंतःवैयक्तिक संबंध
- वेतन
- कार्य-सुरक्षा
- व्यक्तिगत जीवन
- कार्य का परिवेश
- प्रस्थिति (Status)

हर्जबर्ग के अनुसार अभिप्रेरक हैं :

- 1) उपलब्धियाँ
- 2) उन्नति/प्रगति
- 3) प्रगति की संभावना
- 4) कार्य का स्वरूप
- 5) उत्तरदायित्व

संतोषक निष्पादित किए जाने वाले कार्य से संबंधित थे। वे इस तथ्य से संबंधित थे कि व्यक्ति ने क्या किया, ये जबकि असंतोषक उस स्थिति से संबद्ध थे जिसमें व्यक्तियों या



कर्मचारियों या श्रमिकों ने वही किया जो वह कर पाए। हर्जबर्ग के अनुसार, अभिप्रेरक के रूप में वेतन केवल समूह में ही सार्थक था और सही मायने में संतोषक नहीं था। हर्जबर्ग के लिए कार्य असंतुष्टि और कार्य संतुष्टि ने एक-दूसरे से अलग रह कर (स्वतंत्र रूप में) कार्य किया। उनके अनुसार, संतुष्टि और असंतुष्टि सातत्यक पर नहीं थे, जिसमें एक बढ़ रहा है और दूसरा घट रहा है। स्वच्छता कारक कार्यस्थल या कर्मचारी में असंतुष्टि का कारण होते हैं। इस प्रकार, इन्हें कम किया जाना चाहिए या समाप्त किया जाना चाहिए। ऐसा करने पर अभिप्रेरक कारक कार्य संतुष्टि को बढ़ाने के लिए अभिवृद्ध हो सकते हैं।

### हर्जबर्ग के अभिप्रेरणा सिद्धांत का ग्राफीय निरूपण :



जैसा कि प्रसाद *el.al, op.cit.* में उद्धृत है, हम दोहरा सकते हैं कि अभिप्रेरक-स्वच्छता सिद्धांत के तीन मुख्य सिद्धांत थे :

- कार्य-संतोष उत्पन्न करने में सम्मिलित कारक कार्य असंतोष प्रदान करने वाले कारकों से पृथक् व भिन्न थे। संवृद्धि उपलब्धि के साथ होती है और उपलब्धि के लिए कार्य को निष्पादित करना ज़रूरी है। स्वच्छता कारक कार्यों के लिए असंबद्ध हैं।
- कार्य में संतोष का विपरीतार्थक असंतोष नहीं था। यह केवल मात्र कार्य संतोष नहीं था। संतोष और असंतोष अमूर्त भावनाएँ थीं। जैसाकि हर्जबर्ग ने कहा ये 'एकध्रुवीय विशेषताएँ' थीं।
- कार्य असंतोष को रोकने से स्वच्छता कारकों की तुलना में स्थायी असंतोष पर अभिप्रेरक का प्रभाव अधिक दीर्घकालिक होता है। अभिप्रेरक आत्म-पोषित है, जबकि स्वच्छता आवश्यकताओं को पूरी तरह से संतुष्ट नहीं किया जा सकता और उन्हें पुनः लागू करना होगा।

हर्जबर्ग का मानना है कि संतोष प्रदान करने के लिए काम से जुड़े अभिप्रेरक कारकों पर विचार करना ज़रूरी है। हर्जबर्ग ने इसे कार्य-संवृद्धि की संज्ञा दी। आइए, अब इस पर हर्जबर्ग के विचारों की चर्चा करें।

## 13.5 कार्य-संवृद्धि की संकल्पना

कार्य-संवृद्धि एक प्रबंधन संकल्पना है जिसमें कार्यों को ज्यादा चुनौतीपूर्ण बनाने और पुनरावृत्ति को कम करने के लिए कार्यों का पुनः डिज़ाइन करना निहित है। यह संकल्पना 1968 हार्वर्ड बिज़नेस रिव्यू में प्रकाशित मनोवैज्ञानिक फ्रेडरिक हर्जबर्ग के आलोख "वन मोर टाइम : हाऊ डू यू मोटीवेट इम्प्लोइज़" (One More Time : How Do You Motivate Employees) पर आधारित है। हर्जबर्ग का मानना था कि कर्मचारियों के अभिप्रेरणा और उत्पादकता को बेहतर बनाने के लिए कर्मचारियों के प्रयोजनार्थ विद्यमान अभिप्रेरकों में वृद्धि करने के लिए कार्यों को संशोधित किया जाना चाहिए। कार्य-संवृद्धि का प्रयोजन कर्मचारी की स्थिति (Position) को ज्यादा संतोशजनक बनाना है। कंपनी के समग्र लक्ष्यों में प्रायः कर्मचारी कार्य-संतुष्टि को बढ़ाना, टर्नओवर को कम करना और कर्मचारियों की उत्पादकता को बेहतर बनाना शामिल है।

हर्जबर्ग का मत था कि (अभिप्रेरकों के माध्यम) से कार्य-संवृद्धि करना किसी भी अभिप्रेरण नीति का केंद्रीय घटक होना चाहिए। कार्य-संवृद्धि के अंतर्गत कर्मचारियों को कार्य पूरे करने और कार्यों की श्रेणियों (प्रकार) और जटिलता को बढ़ाकर कर्मचारियों को ज्यादा दायित्व देने और उन्हें अनिवार्य प्राधिकार प्रदान करने का प्रयास किया जाता है। यह कर्मचारियों को उनकी योग्यताओं का पूर्णतया प्रयोग करने का अवसर प्रदान करके उन्हें अभिप्रेरित करता है। हर्जबर्ग के अनुसार, संवर्धित कार्यों में विभिन्न योग्यता स्तरों पर कार्यों की श्रेणियों, चुनौतियों, उपलब्धि और निष्पादन पर प्रतिपुष्टि (Feedback) के लिए स्पष्ट अवसर समाविष्ट होने चाहिए।

कार्य-संवर्धन में व्यवस्थित प्रशिक्षण भी होना चाहिए। कार्य-संवर्धन निम्नलिखित द्वारा संभव है :

- कार्य की पुनरावृत्ति को कम करना।
- कर्मचारियों की उपलब्धि और मान्यता (पहचान) की भावनाओं को संवृद्ध करना।
- कर्मचारियों के कैरियन-संवर्धन (Career Enhancement) के प्रावधान।
- कर्मचारियों की गैर-प्रौन्नति संवृद्धि (Non-promotion Growth) पर ध्यान केंद्रित होना अर्थात् कौशल व तकनीकी ज्ञान के संदर्भ में व्यक्तिगत संवृद्धि।

### कार्य-संवर्धन के सिद्धांत

हर्जबर्ग के अनुसार, ऊर्ध्वाधर कार्यभार स्थिति (Vertical Job Loading) से अभिप्राय है कर्मचारियों की पोजीशन (स्थिति) का संवर्धन करना। क्षैतिज (Horizontal) कार्यभार स्थिति की तुलना में, ऊर्ध्वाधर कार्यभार स्थिति कार्य को अधिक चुनौतीपूर्ण बनाकर कार्य के स्वरूप को परिवर्तित करने में विश्वास रखता है। हर्जबर्ग ने अभिप्रेरणा और कार्य पर्यावरणों (परिवेशों) पर इसके प्रभाव को जानने व समझने के लिए एक भिन्न विन्यास (ढाँचा) प्रदान किया। उसमें ऊर्ध्वाधर कार्य भार की बजाए क्षैतिज कार्यभार की चर्चा की। इसका अभिप्राय है कर्मचारियों से अपेक्षित उत्पादन की मात्रा को बढ़ाकर कर्मचारियों को चुनौती देना।

हर्जबर्ग ने सात सिद्धांत सुझाए :

- 1) कुछ नियंत्रणों को समाप्त करना लेकिन जवाबदेही को बनाए रखना।
- 2) व्यक्तियों को उनके अपने कार्य के प्रति जवाबदेही को बढ़ाना अर्थात् व्यक्ति को ही उसके कार्य के लिए उत्तरदायी बनाना।



- 3) व्यक्ति को कार्य की पूर्ण, स्वाभाविक इकाई सौंपना।
- 4) कर्मचारियों को उनके कार्यकलापों व गतिविधियों के लिए अतिरिक्त प्राधिकार प्रदान करना।
- 5) कर्मचारियों को अपनी आवधिक रिपोर्टें पर्यवेक्षक के बदले व्यक्ति को स्वयं प्रत्यक्ष रूप से उपलब्ध कराना।
- 6) नए और अधिक कठिन कार्य आरंभ करना, जिन्हें पहले नहीं किया जा सका था।
- 7) व्यक्ति.विशिष्ट या विशिष्ट (विशेषज्ञतापूर्ण) कार्य सौंपना; ताकि वे विशेषज्ञ बन सकें।

कार्य-संतुष्टि को बेहतर बनाने से कर्मचारियों में उपलब्धि और कार्य में आनंद की उच्चतर भावना आती है। जब कर्मचारी अपने.अपने कार्यों से खुश होते हैं, तो उनकी सामान्य मनोवृत्ति भी बेहतर हो जाती है और इस तरह उत्पादकता में भी सुधार होता है। इस तरह, इस संकल्पना का लाभ यह है कि एक बार पता लग जाने के बाद प्रत्येक मूलभूत आवश्यकताओं पर काम कर सकते हैं, और फिर कर्मचारियों की ज्यादा जटिल ज़रूरतों पर ध्यान दे सकते हैं। हर्जबर्ग ने सुझाया कार्य का संवर्धन व्यक्ति की ज़रूरतों को संतुष्ट करना है। 'कार्य का संवर्धन' से उनका तात्पर्य है कार्य इतना चुनौतीपूर्ण ही होना चाहिए जो कर्मचारियों की योग्यताओं का सदुपयोग कर सके। बढ़ी हुई योग्यता के लिए समुचित रूप से उच्चतर दायित्व के साथ पुरस्कृत किया जाना चाहिए। कार्य-संवर्धन के माध्यम से, प्रबंधन कर्मचारी के आंतरिक अभिप्रेरण को अधिकतम कर सकते हैं। यदि कार्य में कर्मचारी की विशिष्ट योग्यता को स्थान नहीं मिल पाता तो इससे कर्मचारियों को उनकी योग्यताओं के अनुरूप काम करने का सामर्थ्य होना चाहिए।

### बोध प्रश्न 1

नोट :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) फ्रेडरिक हर्जबर्ग के दो-कारक अभिप्रेरणा सिद्धांत को स्पष्ट कीजिए।

.....

.....

.....

- 2) कार्य-संवर्धन संकल्पना का वर्णन कीजिए।

.....

.....

.....

---

## 13.6 हर्जबर्ग सिद्धांत का एक मूल्यांकन

---

हर्जबर्ग सिद्धांत को इस आधार पर सराहा गया कि यह उन कारकों, जिन्हें प्रायः नज़रअंदाज किया जाता है, की ओर ध्यान आकर्षित करके अभिप्रेरणा के कार्य में अंतर्दृष्टि प्रदान करता है। यह कार्य.संवर्धन के महत्त्व और अभिप्रेरणा व कार्य-संवर्धन के बीच संबंध दर्शाता है। हालांकि, कई आधारों पर हर्जबर्ग के सिद्धांत की आलोचना की गई। कुछ आलोचनाओं में निम्नलिखित हैं :

- Blue Collar (श्रमिक) कार्यकर्ता चुनौतीपूर्ण कार्य करना नहीं चाहते। ये कर्मचारी कार्य के स्वरूप द्वारा पूर्णतः बोझल हो जाते हैं भले ही, उनकी मूलभूत ज़रूरतों की पूर्ति हो जाए फिर भी ये असंतुष्टि ही दर्शा सकते हैं। सामान्यतः देखा गया है कि कम शिक्षित कर्मचारियों को उपलब्धि और आत्म प्रत्यक्षीकरण की आवश्यकता नहीं होती। मूलभूत स्वच्छता ज़रूरतों की पूर्ति उन्हें संतोष प्रदान करने के लिए पर्याप्त होता है। कुछ स्वच्छता कारक कुछ व्यक्तियों के लिए अभिप्रेरक भी होते हैं। उदाहरण के लिए, धन को लें। हर्जबर्ग के सिद्धांत के आधार पर धन एक स्वच्छता कारक है। यह बहुत-से कर्मचारियों के लिए अभिप्रेरणा होता है। ये उन्हें मान्यता और उच्च वेतन के लिए और अधिक मेहनत से काम करने के लिए अभिप्रेरित करता है। इस तरह हर्जबर्ग का अभिप्रेरण सफ़ेदपोष (बाबुओं) वाले कार्यों के लिए ज्यादा अभिप्रेरणा का कार्य कर सकता है। इंजीनियर या डॉक्टर ज्यादा चुनौतीपूर्ण कार्य करना पसंद कर सकते हैं।
- हर्जबर्ग के सिद्धांत की आलोचना का अन्य विषय है हर्जबर्ग की अनुसंधान विधि और निष्कर्षों तक पहुँचने के लिए प्रयुक्त आँकड़ा-संग्रहण। हर्जबर्ग ने 1950 में अपना शोध कार्य किया। इसके लिए उसने पिट्सबर्ग के 203 इंजीनियरों, लेखापालकों और प्रबंधकों का साक्षात्कार लिया। हालांकि कर्मचारियों से उनके सबसे अच्छे और सबसे खराब अनुभवों के बारे में पूछा। लेकिन क्रियाविधि व्यक्तिनिष्ठता और पक्षपातों को अवैध नहीं ठहराती। इसके अलावा व्यक्तियों का संतोष (संतुष्टि) के लिए श्रम लेना और असंतोष के लिए बाहरी परिवेश को दोष देना स्वाभाविक बात है। संतोष के कोई व्यापक उपाय नहीं थे जिनका प्रयोग किया गया था। निर्णायक प्रसंग विधि का प्रयोग करने के बावजूद, हर्जबर्ग की क्रियाविधि नियंत्रित और अच्छी दशाओं के अधीन अपनी (आत्म) रिपोर्टों तक ही सीमित थी।
- हर्जबर्ग द्वारा निकाले गए निष्कर्षों की वैधता भी संदेहास्पद है, जैसा कि पहले भी बताया गया है, संतोष के मानवीकृत पैमानों का प्रयोग किया गया। हर्जबर्ग व्यावहारिक व्यक्तिगत भिन्नताओं के अस्तित्व को पहचानने में असफल रहा। प्रत्येक व्यक्ति की ज़रूरतें भिन्न-भिन्न हो सकती है, इसीलिए अभिप्रेरक भी भिन्न-भिन्न होने चाहिए। जो कारक किसी व्यक्ति के लिए कार्य संतुष्टि का कारण हो सकते हैं, वही कारक दूसरे व्यक्ति के लिए कार्य-असंतोष का कारण हो सकते हैं। हर्जबर्ग ने उन विभिन्न कार्य-कारकों का वर्णन नहीं किया जो संतोष या असंतोष का कारण हो सकते हैं। कुछ कार्य-कारक विशुद्धतः अभिप्रेरणा या स्वच्छता कारक हैं। संतोष्या (Satisfaction) के किसी माप का प्रयोग नहीं किया। हर्जबर्ग संतोष स्तरों में सूक्ष्म-भिन्नताओं का संज्ञान नहीं ले सका। इसके अतिरिक्त, कुछ अभिप्रेरक या संतोषकों का स्वरूप 'तटस्थ' होता है। उदाहरण के लिए, तनख्वाह या वेतन संतोषक और असंतोषक दोनों हो सकते हैं।
- कुछ का मानना है कि हर्जबर्ग ने कार्य-संवर्धन पर ज़रूरत से ज्यादा बल दिया और कार्यकर्ताओं की कार्य-संतुष्टि की पूर्णतः अवहेलना की। हर्जबर्ग वेतन, प्रस्थिति या अंतःवैयक्तिक संबंधों को ज्यादा बल नहीं दिया, जो कि सामान्यतः बड़े अभिप्रेरक माने जाते हैं।
- हर्जबर्ग ने संतोष की मात्रा और उत्पादकता स्तरों के बीच कोई संबंध भी स्थापित नहीं किया। यह आधार वाक्य कि संतुष्ट कार्यकर्ता ज्यादा उत्पाद कर सकते हैं, केवल नौ कंपनियों के छोटे प्रतिदर्श के आधार पर समाविष्ट नहीं किया गया।

इस आलोचना के बावजूद हम इस निष्कर्ष पर पहुँच सकते हैं कि हर्जबर्ग के सिद्धांत को व्यापक रूप से पढ़ा व प्रयुक्त किया जाता है। उसके अनुसंधान कार्यस्थल पर अभिप्रेरक कारकों और कार्य संतोष की समझ को बढ़ाया है। बहुत ही कम ऐसे प्रबंधक होंगे जो हर्जबर्ग की संस्तुतियों से परिचित नहीं होंगे। हर्जबर्ग का सिद्धांत प्रबंधकों को संतोषप्रद कारकों को शामिल करने के प्रयोजनार्थ उनके कार्यों को पुनः संरचित करने हेतु बहुमूल्य मार्गदर्शन प्रदान करता है। हर्जबर्ग ने माना कि अभिप्रेरणा व्यक्ति के भीतर से उत्पन्न होती है न कि परिवेश या बाहरी कारकों से। हर्जबर्ग के सिद्धांत में प्रबंधकीय समस्याओं को काफी हद तक सुलझाने का सामर्थ्य है। वस्तुतः हर्जबर्ग के सिद्धांत को मॉस्लो के आवश्यकता पदानुक्रम के साथ मिलाकर लागू करना आसान होगा। यह हर्जबर्ग सिद्धांत के पक्ष में जाता है या इसके अनुप्रयोग को कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने वाली कार्यनीति के रूप में सरल करता है।

## बोध प्रश्न 2

नोट :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

1) हर्जबर्ग के अभिप्रेरणा सिद्धांत का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए।

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 13.7 निष्कर्ष

अभिप्रेरणा या सामाजिक मनोवैज्ञानिक सिद्धांत मानव व्यवहार के उन मनोवैज्ञानिक पहलुओं की ओर ध्यान आकृष्ट करते हैं, जो व्यक्तिगत और व्यावसायिक मानव ज़रूरतों से उद्भूत होते हैं। विभिन्न क्षेत्रों से आलोचनाओं के बावजूद ये कई तरह से विचारणीय हैं। इन सिद्धांतों में मानव वरीयताओं और मूल्यों को महत्त्व प्रदान किया गया है। इन सिद्धांतों में कर्मचारियों को उच्चस्तरीय कार्यनिष्पादन करने वाले मनुष्यों के रूप में निरूपित किया गया है। इन सिद्धांतों ने व्यक्ति और संगठनों के बीच एक संबंध निर्मित किया है। अन्य अभिप्रेरणा सिद्धांतों की भांति, हर्जबर्ग के सिद्धांत ने किसी संगठन में व्यक्ति की प्राथमिकताओं और इच्छाओं (अभिलाषाओं) को प्रधानता प्रदान की। यथोचित रूप से इसने व्यक्तियों के सक्रिय व्यक्ति माना है, जो संतुष्ट और अभिप्रेरित होने पर अधिक उत्पादक कार्य करने की योग्यता रखते हैं। उनका सिद्धांत विभिन्न व्यक्तिगत और संगठनात्मक स्तरों पर मानव आवश्यकताओं से संबद्ध पहले से ही उपलब्ध विविध अभिप्रेरकों को बेहतर करती है। इस इकाई में दो-कारक सिद्धांत का विस्तारपूर्वक वर्णन किया गया है। इसमें इसकी प्रमुख विशेषताओं पर प्रकाश डाला गया है और सिद्धांत का समीक्षात्मक मूल्यांकन किया गया है।

## 13.8 शब्दावली

निर्णायक प्रसंग विधि (Critical Incident Method) : इसमें मानव व्यवहार का प्रत्यक्ष अवलोकन करने वाली प्रक्रिया (क्रियाविधि) अंतर्निहित है, जो अत्यंत

महत्त्व रखती है। प्रसंग संबंधी ये अवलोकन व्यावहारिक मुद्दों को सुलझाने और मनोवैज्ञानिक सिद्धांतों को निरूपित करने के लिए संदर्भ बिंदुओं के रूप में रिकार्ड किए जाते हैं।

- हिम-शिला व्यवहार (Iceberg Behaviour)** : एक व्यक्ति का ज्ञान, कौशल और व्यवहार हिम-शिला को शिखर (Top) पर पाए जा सकते हैं। केंद्रीय मुद्रा वह है जो पानी की परत के नीचे हम सोचते व चाहते हैं। वे मूल धारणाओं, आत्म-सम्मान, विशेषताएँ, व्यक्तित्व और प्रेरक ये चार अदृश्य सतहें प्रेरकों के रूप में एक दूसरे से सुदृढ़ कर सकती हैं। हालांकि, ये विवादास्पद व्यक्ति के दृश्य व्यवहार को अवरुद्ध कर सकती हैं।
- मानकीकृत पैमाना (Standardised Scale)** : वैधता और विश्वसनीयता के संदर्भ में मनो-विकृतिजन्य मानकीकृत पैमाना लक्षणों के आकलन को सुधारने का साधन है।

### 13.9 संदर्भ लेख

Enyiya, D. C. (2017). A Critical Review and Comparison between Maslow and Herzberg and McClelland. www.Linkdin.com

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

Dixit M., Chaturvedi, J. and Syed, I.H. (2003), *Public Administration*, Lucknow, India: New Royal Book.

<https://sites.google.com/site/.../vroom-s-expectancy-theory>.

Prasad D. R, Prasad, V.S., Satyanarayana P and Pardhasaradhi Y., (2nd Ed.), (2010) *Administrative Thinkers*, New Delhi, India: Sterling.

Robbins, S. P *et.al* (16th Edition). (2017) *Organisational Behaviour*. Noida, India: Pearson.

Sinha, K. (2018). 'Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Factors and Critical Analysis'. [www.yourarticlelibrary.com](http://www.yourarticlelibrary.com). Nov.

Study.com. (2018). Job Enrichment: Definition, Advantages, Disadvantages & Examples.

Jan. Chapter One. Lesson 25 [som.yale.edu/victor-h-vroom](http://som.yale.edu/victor-h-vroom)

Yew, L. T. and Manap, M. A.. (2012). 'A Critical Assessment of Herzberg's Theory of

Motivation' Oct. <http://www.theborneopost.com/2012/10/23/a-critical-assessment-ofherzbergs-theory-of-motivation>

[www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) > leadership/management

[www.learnmanagement2.com](http://www.learnmanagement2.com)/HYPERLINK "http://www.learnmanagement2.com/

vroom.htm"vroomHYPERLINK "http://www.learnmanagement2.com/vroom.htm".htm.

[www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) > Team Management

[www.simplypsychology.org](http://www.simplypsychology.org) > Perspectives > Humanism

---

## 13.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :

- हर्जबर्ग ने माना कि एक रचना के रूप में अभिप्रेरणा के दो पृथक् आयाम हैं।
  - अभिप्रेरणा कारक जो संतुष्टि को प्रभावित करते हैं।
  - स्वच्छता कारक जो असंतोष को निर्धारित करते हैं।
- हर्जबर्ग के मतानुसार, स्वच्छता कारक या असंतोषप्रद कारक कार्य-असंतुष्टि सृजित कर सकते हैं, लेकिन उनकी उपस्थिति संतोष को प्रेरित या निर्मित नहीं करती। इनके बिना वृद्धि अभिप्रेरक प्रतिकूल रूप से प्रभावित हुए।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- हर्जबर्ग के अनुसार, ऊर्ध्वाधर कार्यभार स्थिति (Vertical Job Loading) से अभिप्राय है कर्मचारियों की पोजीशन (स्थिति) का संवर्धन करना।
- क्षैतिज (Horizontal) कार्यभार स्थिति की तुलना में, ऊर्ध्वाधर कार्यभार स्थिति कार्य को अधिक चुनौतीपूर्ण बनाकर कार्य के स्वरूप को परिवर्तित करने में विश्वास रखता है।
- हर्जबर्ग ने अभिप्रेरणा और कार्य पर्यावरणों (परिवेशों) पर इसके प्रभाव को जानने व समझने के लिए एक भिन्न विन्यास (ढाँचा) प्रदान किया।
- उसमें ऊर्ध्वाधर कार्य भार की बजाए क्षैतिज कार्यभार की चर्चा की। इसका अभिप्राय है कर्मचारियों से अपेक्षित उत्पादन की मात्रा को बढ़ाकर कर्मचारियों को चुनौती देना।

### बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :

- सामान्यतः देखा गया है कि कम शिक्षित कर्मचारियों को उपलब्धि और स्वयं-सिद्धि की आवश्यकता नहीं होती।
- हालांकि, कर्मचारियों से उनके सबसे अच्छे और सबसे खराब अनुभवों के बारे में पूछा, लेकिन क्रियाविधि व्यक्तिनिष्ठता और पक्षपातों को अवैध नहीं ठहराती।
- निर्णायक प्रसंग विधि का प्रयोग करने के बावजूद, हर्जबर्ग की क्रियाविधि नियंत्रित और अच्छी दशाओं के अधीन अपनी (आत्म) रिपोर्टों तक ही सीमित थी।
- जो कारक किसी व्यक्ति के लिए कार्य संतुष्टि का कारण हो सकते हैं, वही कारक दूसरे व्यक्ति के लिए कार्य-असंतोष का कारण हो सकते हैं।
- हर्जबर्ग ने वेतन, प्रस्थिति या अंतःवैयक्तिक संबंधों को ज्यादा बल नहीं दिया, जो कि सामान्यतः बड़े अभिप्रेरक माने जाते हैं।

---

## इकाई 14 क्रिस आरगाईरिस\*

---

### इकाई की रूपरेखा

- 14.0 उद्देश्य
- 14.1 प्रस्तावना
- 14.2 क्रिस आरगाईरिस : एक वर्णन
- 14.3 क्रिस आरगाईरिस के सिद्धांतों का औचित्य
- 14.4 वैकल्पिक संगठनात्मक संरचनाएँ
- 14.5 संगठनात्मक अधिगम
- 14.6 समीक्षात्मक मूल्यांकन
- 14.7 निष्कर्ष
- 14.8 शब्दावली
- 14.9 संदर्भ लेख
- 14.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 14.0 उद्देश्य

---

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

- सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण में क्रिस आरगाईरिस के योगदानों का उल्लेख;
- क्रिस आरगाईरिस के अपरिपक्व-परिपक्व/अप्रौढ़-प्रौढ़ सिद्धांत का वर्णन;
- टी-समूह प्रशिक्षण की चर्चा; और
- आरगाईरिस द्वारा प्रतिपादित अवधारणाओं का समीक्षात्मक मूल्यांकन।

---

### 14.1 प्रस्तावना

---

क्रिस आरगाईरिस एक प्रसिद्ध सामाजिक विज्ञानी थी, जो सामाजिक-मनोवैज्ञानिक विचारधारा से संबद्धित थे और इसमें उनका योगदान अत्यंत महत्वपूर्ण है। वह दीर्घकालिक परंपरागत व सबसे महत्वपूर्ण संगठन पद्धति के प्रतियोगी है, जो क्रियाविधिक (प्रक्रियावादी) और उद्योगतंत्रवादी (Technocratic) सिद्धांतों का अनुसरण करती है। तथापि, परंपरागत संगठनों ने ज्यादा परिपक्व (मनोवैज्ञानिक रूप से) और गैर-भौतिकवादी संगठनों के लिए मार्ग प्रशस्त किया है। आरगाईरिस ने पाया कि प्रबंधन प्रचलनों और प्रौढ़ व्यक्तित्व के बीच जो विषमता है, वे परस्पर अनुरूप नहीं है। क्रिस का मानना था प्रत्येक व्यक्ति निरंतर मनोवैज्ञानिक सफलता प्राप्त करने की ओर अग्रसर है और कि प्रत्येक कितनी हद तक सफलता प्राप्त करता है, इसकी सीमा अलग-अलग होती है। आरगाईरिस ने जिस का पता लगाया वह समस्या यह है कि औपचारिक संगठनात्मक संरचनाएं इतनी

---

\* योगदान : डॉ. बी. सैन्थिल नाथन एच.ओ.डी., लोक प्रशासन विभाग, श्रीकृष्णा कालेज ऑफ आर्ट एण्ड साइज, कोयम्बटूर, तमिलनाडु



परिपक्व नहीं कि वे व्यक्ति के मनोवैज्ञानिक संकलन को अर्जित करने में उसकी मदद व सराहना कर सकें। उनके विचार से, इसी के कारण मानव और संगठनात्मक क्षति हो सकती है। इस समस्या का जो हल उन्होंने दिया वह था सभी में - व्यक्ति, संगठन और अपने अंतर्व्यक्ति संबंधों, बदलाव लाना। उनके योगदान ने लोगों और संगठनों, संगठनात्मक अधिगम और क्रियानिष्ठ अनुसंधान के बीच क्या संबंध होता है, यह समझने में मदद की। वह व्यक्ति और संगठनात्मक प्रबंधन व्यवहारों में परिवर्तन के पक्षधर थे क्योंकि इस बदलाव से रुचि का संघर्ष कम होगा और उत्पादकता में वृद्धि होगी। इस इकाई में हम 'अपरिपक्व-परिपक्व सिद्धांत', 'अंतर्व्यक्ति सक्षमता को बेहतर बनाना', 'वैकल्पिक संगठनात्मक संरचनाएँ', 'टी-समूह' और 'संगठनात्मक अधिगम' के विषय में पढ़ेंगे। अंततः, हम इन सिद्धांतों की कुछ आलोचनाओं की चर्चा करेंगे।

## 14.2 क्रिस आरगाईरिस : एक वर्णन

क्रिस आरगाईरिस का जन्म व पालन-पोषण न्यूयार्क, न्यू जर्सी में हुआ। उन्होंने कन्सास यूनिवर्सिटी (Kansas University) से मनोविज्ञान में स्नातक (1947) तथा मनोविज्ञान और अर्थशास्त्र से एम.ए. (1949) की शिक्षा प्राप्त की। वर्ष 1951 में उन्होंने कार्नेल (Cornel) यूनीवर्सिटी से संगठनात्मक व्यवहार में पी.एच.डी. की और 1951 में ही उन्होंने येल (Yale) यूनीवर्सिटी में येल लेबर एंड मैनेजमेंट सेंटर में अपने शैक्षिक कैरियर की शुरुआत की और तदोपरांत मैनेजमेंट साइंस के प्रोफेसर बने। 1971 में हावर्ड विश्वविद्यालय से शिक्षा और संगठन व्यवहार के प्रोफेसर पर नियुक्ति के पश्चात् सेवानिवृत्ति तक यहीं कार्यरत रहे। 16 नवंबर, 2013 में 90 वर्ष की आयु में उनकी मृत्यु हुई।

क्रिस आरगाईरिस ने प्रारंभिक अनुसंधान में औपचारिक संगठनात्मक संरचनाओं, नियंत्रण प्रणालियों और व्यक्तियों पर प्रबंधन के प्रभाव और प्रबंधन के प्रति उनकी अनुक्रिया और उन्होंने इसे किस तरह अपनाया, इस सभी का अन्वेषण किया गया है। उनके अनुसंधान का परिणाम उनकी पुस्तकों एक्ज़िक्यूटिव लीडरशिप (Executive Leadership, 1953), पर्सनेलिटी एंड आर्गेनाइज़ेशन (Personality and Organisation, 1957) और इंटीग्रेटिंग दि इंडिविज्युअल एंड दी आर्गेनाइज़ेशन (Integrating the Individual and the Organisation, 1964) पुस्तकों के रूप से सामने आया। इसके उपरांत उन्होंने अपना ध्यान संगठनात्मक परिवर्तन की ओर रूपांतरित किया जिसमें संगठनों के वरिष्ठ कार्यकारी के व्यवहार का अन्वेषण किया गया। 'इंटरपर्सनल कम्पिटेंस एंड आर्गेनाइज़ेशन इफेक्टिनेस (Interpersonal Competence and Organisational Effectiveness, 1962) : आर्गेनाइज़ेशन एंड इनोवशन (Organisation and Innovation, 1965),।

इसके बाद, उन्होंने शोधकर्ता और कार्यकर्ता (अधिनायक) दोनों के रूप में एक सामाजिक विज्ञानी की भूमिका को जानने के लिए कार्य किया (इंटरवेंशन थ्योरी एंड मैथड (1970); इनर कंट्राडिक्शन ऑफ रिगरस रिसर्च (1980) एंड एक्शन साइंस (1981) - (रोबर्ट पुतनम एंड डायना मैक्लेन स्मिथ के साथ) (Intervention Theory, Method, Inner Contradictions of Rigorous Research and Action Science-with Robert Putnam and Dianna McLain Smith)। उनका चौथा प्रमुख कार्यक्षेत्र व्यक्तिगत और संगठनात्मक अधिगम (इसमें डॉनल्ड शॉन के साथ काफी कार्य किया) और मानव का केवल व्यवहार ही नहीं, उसकी तर्क शक्ति किस हद तक निदान और क्रिया का आधार बन सकता है (थ्योरी इन प्रैक्टिस (Theory in Practice, 1974); आर्गेनाइज़ेशन लर्निंग (Organisation Learning, 1978); आर्गेनाइज़ेशन लर्निंग II (1996)- डॉनल्ड शॉन (Donald Schön के साथ) पर अनुसंधान और सिद्धांत निर्मित किया। आरगाईरिस और उसके सहयोगियों के योगदानों को लोक प्रशासन के प्रबंधन के शिक्षाविदों और व्यावसायिकों ने काफी सराहा और उनसे प्रभावित भी हुए।

### 14.3 क्रिस आरगाईरिस के सिद्धांतों का औचित्य

आरगाईरिस और शॉन / Argyris and Schön (1978) का दृढ़ विश्वास था कि संगठनात्मक संरचना और व्यक्ति के व्यक्तित्व के बीच अंतःसंबंध व्याप्त होता है। इसका अभिप्राय है कि वे अपने विकास के लिए परस्पर उत्तरदायी होते हैं। संगठन और व्यक्तियों की क्रियाओं दोनों को एक-दूसरे से तथा जिस परिवेश में वे कार्य करते हैं उनसे सीखना चाहिए। इसके अलावा परिवेश में परिवर्तन भी कार्यस्थल पर प्रभाव डालेंगे, संगठन के अधिगम कार्यकर्ता के रूप में सामने आया संगठन में कार्यरत व्यक्ति सीखते व कार्य करते हैं। इनका योगदान 20वीं शताब्दी के मध्य में उस समय दिखा जब विश्व औद्योगिकी संवृद्धि के लाभों का प्रत्यक्षदर्शी था और इसके प्रतिकूल प्रभावों को भी देख रहा था। भौतिक रूप से देखें तो शहरी रहन-सहन के स्तरों के न केवल भोजन, आश्रय, आवास और अन्य भौतिक वस्तुओं, बल्कि स्वास्थ्य देखभाल और शिक्षा स्तर में भी तेज़ी से सुधार हुआ।

सस्ती किताबें, पत्रिकाएँ, समाचार-पत्र और बेहतर सार्वजनिक पुस्तकालयों, ने उनके बौद्धिक जीवन को बेहतर बनाने में योगदान दिया। इसने लोगों की मानसिकता को ज्यादा भौतिकता से कम/अ-भौतिकवादी में परिवर्तित करने के लिए प्रेरित किया जिसे कि मॉस्लो द्वारा मध्यम-स्तरीय आवश्यकताओं और उच्च-स्तरीय आवश्यकताओं (अर्थात् स्व-मान्यता, आत्म-सम्मान, दूसरों के लिए सम्मान, सामाजिक स्वीकृति और स्वयं-सिद्धि और पूर्ति) के रूप में प्रस्तुत किया गया है।

आरगाईरिस ने देखा कि जब लोगों की मनोवृत्तियाँ परिवर्तित हो रही थी, पुरानी औपचारिक संगठन संरचनाएँ इस बदलाव के प्रति अनुक्रिया करने में असफल रही और अपने कर्मचारियों के प्रति पुरस्कार और दंड का प्रयोग 'सिद्धांत' या भौतिकतावादी दृष्टिकोण या 'क्रियाविधि दृष्टिकोण' पर अटल रही। उनका तर्क है कि प्राचीन दृष्टिकोण (उपागम) वाली संगठन संरचना और नेतृत्व शैली ने व्यक्तियों की व्यक्तिगत संवृद्धि और विकास को दबा/रोक दिया है। इससे व्यक्ति और संगठन दोनों को क्षति हुई। इससे केवल मानव और संगठनात्मक ह्रास (क्षति) हुआ। जब संगठन व्यक्तियों के उनके पूर्ण सामर्थ्य तक विकसित करने से उनकी सहायता और उन्हें प्रोत्साहित करे तो यह दोनों के लिए Win-Win (लाभप्रद) स्थिति होगी। इसके लिए आरगाईरिस ने संगठनात्मक परिवर्तनों हेतु अंतःक्षेप कार्यनीतियाँ विकसित की। उनके सिद्धांतों में अपरिपक्व (अविकसित) और परिपक्व (पूर्व विकसित सिद्धांत), अंतर्व्यक्तिक क्षमता को सुधारना, नवाचारी संगठनात्मक संरचनाएँ (पिरामिडीय और मैट्रिक्स) और समूह संवेदनशीलन प्रशिक्षण (टी. समूह) शामिल हैं।

आइए, अब इन सिद्धांतों पर चर्चा करें :

#### अपरिपक्व-परिपक्व सिद्धांत (Immaturity-Maturity Theory)

क्रिस आरगाईरिस ने यह सिद्धांत अपनी पर्सनेलिटी एंड संगठन (Personality and Organisation) पर पुस्तक (शोध) में विकसित व प्रस्तुत किया। यह उन सिद्धांतों में से है जो मानव प्रकृति और संगठनात्मक संरचना के साथ उसके व्यवहार के बीच संबंध का वर्णन करती हैं। इसमें क्रिस आरगाईरिस ने उन नौकरशाही/पिरामिडीय मूल्यों (लोगों के बारे में सिद्धांत 'X' की मान्यताओं का संगठनात्मक प्रतिरूप) की तुलना की, जो अभी भी कई संगठनों में ज्यादा मानवतावादी/लोकतांत्रिक मूल्य पद्धति के साथ (लोगों के बारे में सिद्धांत 'Y' की मान्यताओं का संगठनात्मक प्रतिरूप) प्रभुत्व बनाए हुए हैं।

इस सिद्धांत के अनुसार, व्यक्ति का विकास अपरिपक्वता से परिपक्वता के पैमाने के अटूट क्रम के साथ प्रगति करता है। क्रिस के अनुसार, प्राचीन संगठन संरचनाओं में अभी भी लोगों को 'अपरिपक्व' समझा जाता है। ये संरचनाएं व्यक्ति को आलसी मानती हैं, जिनमें कार्य के प्रति अरुचि और समानुभूति का अभाव होता है। व्यक्ति को अभी भी पैसे का भूखा बहुत ज्यादा फिजूलखर्च और गलतियाँ करने वाले मनुष्य माना जाता है। इसलिए इन संगठनात्मक लक्ष्यों की गति के साथ चलने के लिए वे कार्य-विशिष्टता (विशेषज्ञता), निर्देशन की एकता, कमांड की शृंखला और नियंत्रण का विस्तार जैसे पुराने संगठन सिद्धांत का प्रयोग करते हैं और ये सिद्धांत कर्मचारियों के आज्ञाकारी, दबू, आश्रित और संगठन के नेताओं के प्रति सहनशील या उनके अधीनस्थ होने की अपेक्षा रखता है। ये पुराने संगठन सिद्धांत कठोर और सख्त नियमों और विधियों का अनुसरण करते हैं और उन प्रबंधकीय नियंत्रणों पर बल देते हैं जिनसे कर्मचारी अपने को वरिष्ठों पर आश्रित महसूस करे और विभिन्न प्रकार के नियंत्रणों के प्रभारी से स्टॉक (कार्मिक) भयभीत रहें (राघवुल्लू, 1991)।

इसी तरह, मूल्यांकन तकनीकों को भी अनुचित माना गया है, क्योंकि यह बताए बिना कि ऐसी विफलताएँ हो ही सकती हैं ये निरंतर विफलताओं पर बल देती हैं (आरगाईरिस, 1957; राघवुल्लू-Raghuvulu, *op.cit.*)। कर्मचारियों की अपने विचारों और भावनाओं को सहज व स्वतंत्र रूप अभिव्यक्त करने की संभावना कम होती है, जिसके फलस्वरूप संबंध खराब, उथले और अविश्वासपूर्ण हो जाते हैं, अंतःवैयक्तिक क्षमता कम हो जाती है, इत्यादि। आरगाईरिस (*ibid.*) ने अवलोकन किया कि अंतर्वैयक्तिक क्षमता या मनोवैज्ञानिक रूप से सुरक्षित परिवेश न होने के कारण संगठन में अविश्वास, अंतः समूह संघर्ष इत्यादि पनप रहे हैं, जिसके फलस्वरूप समस्या-समाधान में भी संगठनात्मक सफलता कम हो जाती है अर्थात् संगठन समस्याओं का समाधान पूर्णतः नहीं कर पाता।

इसी तरह, आरगाईरिस ने पाया कि ये पुरानी संगठनात्मक संरचनाएँ संगठन में किसी भी प्रकार की विसंगति के लिए कर्मचारी को दोषी ठहराती हैं और यह 'कर्मचारियों की मनोवृत्तियों को बदलने के लिए; है और 'संगठन में कर्मचारियों की रुचि बढ़ाने के लिए' कार्यक्रम शुरू किए जाते हैं (राघवुल्लू, *op.cit.*) समस्या समाधान की यह विधि परंपरागत नेताओं की मानसिकता की देन (उपज) है, क्योंकि प्राचीन परंपरागत संगठनात्मक प्रबंधन व्यवहारों के तर्क और मान्यताओं द्वारा आरोपित 'एकतंत्रीय और निदेशात्मक नेतृत्व शैली' उन पर आरोपित की जाती है। आरगाईरिस ने अवलोकन किया कि यह नेतृत्व शैली कर्मचारियों को ऐसी स्थिति में व्यवस्थित करती है जिससे कर्मचारी:

- निष्क्रिय (सहनशील), आश्रित, अधीनस्थ और आज्ञाकारी हो जाते हैं;
- अपने कार्यकलापों का फोकस सभी अनुसरणकर्ताओं की ज़रूरतों की बजाय संगठन की ओर नेताओं की ज़रूरतों पर देते हैं; और
- नेता की कृपा दृष्टि की इच्छा से एक-दूसरे के साथ प्रतिस्पर्धा (स्पर्धा) करते हैं।

आरगाईरिस इस निष्कर्ष पर पहुँचे कि अधीनस्थों पर निदेशात्मक नेतृत्व का प्रभाव औपचारिक संगठन में अधीनस्थ के प्रभाव के समान होता है। इसे आगे, उन्होंने यह दावा किया कि निरंकुश नेतृत्व (नौकरशाही) संगठनात्मक संरचना द्वारा होने वाली 'क्षति' को प्रबल और स्थायी बनाता है। इसके विपरीत, "प्रौढ़" व्यक्ति सक्रिय, स्वतंत्र, आत्म-विश्वास से पूर्ण और आत्म-नियंत्रित मनुष्य होता है। क्रिस आरगाईरिस के अनुसार (*op.cit.*) प्रौढ़ व्यक्ति वे हैं जो ज्यादा दायित्व स्वीकार करते हैं, विभिन्न कार्यों को करने की इच्छा दर्शाते हैं और जिनमें निर्णयन में भाग लेने की योग्यता होती है।

यह लोगों के बारे में मैकग्रेगर के सिद्धांत की मान्यताओं के समांतर है। मानवतावादी संगठन इस व्यक्तित्व को संवर्धित करते हैं, जहाँ संगठन में व्यक्ति के साथ मानववत् व्यवहार किया जाता है, अंतर्व्यक्तिक क्षमता को सम्मान दिया जाता है और उन्हें अपने विचारों और अंतर्निहित विश्वास को साझा करने की अनुमति होती है, सहभागिता को बढ़ावा मिलता है और संबंधों को सराहा जाता है, जिसमें लचीले नियम और विनियम होते हैं, आदि। इसमें संगठन और व्यक्ति दोनों को पूर्णतम सामर्थ्य तक विकसित होने के अवसर प्राप्त होते हैं। क्रिस आरगाईरिस का मानना है कि जो प्रबंधक लोगों के साथ सकारात्मक रूप से व्यवहार करते हैं, उन्हें उत्तरदायी प्रौढ़ मानते हैं, वह संगठन उच्चतम उत्पादकता अर्जित करता है।

आरगाईरिस (*op.cit.*) ने सात परिवर्तन सुझाए, जो व्यक्ति को अप्रौढ़ व्यक्तित्व से प्रौढ़ व्यक्तित्व की दिशा में अग्रसर होने और संवृद्धि में सहायक हो सकते हैं। ये परिवर्तन हैं:

- 1) व्यक्ति शिशु के रूप में निष्क्रिय अवस्था से प्रौढ़ के रूप से सक्रिय अवस्था में आएगा।
- 2) व्यक्ति निर्भरता से स्वतंत्रता की ओर बढ़ेगा।
- 3) व्यक्ति सीमित व्यवहार की बजाए भिन्न-भिन्न व्यवहार करने योग्य होगा।
- 4) बच्चों की भांति जो उसकी सतही रुचियाँ थी वे रुचियाँ अब ज्यादा गहन और सुदृढ़ हो जाएंगी।
- 5) व्यक्ति की मात्र अल्पकालिक दृष्टिकोण की बजाय विगत और भविष्य पर दीर्घकालिक दृष्टिकोण की पकड़ बेहतर होगी।
- 6) व्यक्ति केवल अधीनस्थ स्थिति से समान या उच्च-अधीनस्थ स्थितियों की ओर बढ़ेगा।
- 7) प्रौढ़ व्यक्तियों में जागरूकता के स्तर उच्चतर होंगे और आत्म-नियंत्रण सुदृढ़ होगा।

आरगाईरिस की राय में, ये परिवर्तन 'सातत्यक' (अटूट क्रम) में होते हैं और 'अपरिपक्वता' से परिपक्वता से सातत्यक के साथ 'स्वस्थ व्यक्तित्व' विकसित होता है।

### **अंतर्व्यक्तिक क्षमता को बेहतर बनाना (Improving Interpersonal Competence)**

हम जानते हैं कि संगठन संगठित व्यक्तियों का समूह है, जिसके अपने निर्धारित लक्ष्य या एजेंडा होता है। यह एक सामूहिक प्रयास है जिसके लिए प्रत्येक व्यक्ति का एक-दूसरे के साथ सहयोग करना और अच्छा सौहार्द स्थापित करना अपेक्षित है। इसके लिए कई अंतर्व्यक्तिक कौशल होने चाहिए। अंतःव्यक्तिक क्षमता से अभिप्राय है व्यक्ति की दूसरों के साथ और एक बड़े समुदाय के साथ अंतःक्रिया कर पाने की योग्यता। आरगाईरिस का मानना है प्रक्रियावादी उपागम का अनुसरण करने वाले संगठनों में अंतर्व्यक्तिक क्षमता कम होती है। जैसा कि ऊपर उल्लेख किया गया है ऐसे संगठन के कार्यकर्ता संशयपूर्ण, भयभीत होंगे, अस्वस्थ प्रतिस्पर्धा का अनुसरण करेंगे, सहयोग का अभाव दर्शाएंगे इत्यादि। ये सभी कारक व्यक्ति की तुलना में संगठन को कार्य निष्पादन को क्षति पहुँचाते हैं।

आरगाईरिस ने संगठनों के लिए युक्ति बताई, जो बौद्धिक और यांत्रिक कौशलों के साथ, साथ अंतःव्यक्तिक कौशल को बेहतर बनाने को ज्यादा महत्व देती है। उन्होंने देखा कि

अंतर्वैयक्तिक कौशलों वाली क्षमता को नज़रअंदाज़ किया जाता है। उन्होंने स्पष्ट तौर से कहा कि यदि सदस्य अंतःवैयक्तिक रूप से ज्यादा सक्षम हों तो संगठन बेहतर रूप से कार्य करता है। अंतःवैयक्तिक क्षमता से अभिप्राय है दूसरे व्यक्तियों वाले परिवेश के साथ प्रभावी ढंग से निपटन/अंतःक्रिया करने की योग्यता। उन्होंने अंतःवैयक्तिक क्षमता के विकास के लिए तीन स्थितियों/अपेक्षाओं का प्रस्ताव दिया :

- 1) **आत्म-स्वीकृति** : इसका अभिप्राय है कि व्यक्ति सकारात्मक तरीके से स्वयं को किस हद तक महत्व देता है।
- 2) **पुष्टि** : 'पुष्टि' से आरगाईरिस का तात्पर्य है अपनी आत्म-छवि (Self-image) की वास्तविकता का परीक्षण करना।
- 3) **अनिवार्यता** : 'केंद्रीय योग्यताओं का उपयोग करने और अपनी केंद्रीय ज़रूरतों को व्यक्त करने का व्यक्ति को अवसर' आरगाईरिस द्वारा परिभाषित अंतःवैयक्तिक क्षमता की तीसरी अपेक्षा है।

अंतःवैयक्तिक सक्षमता की क्षमता को क्रियाशील करने के प्रयास में आरगाईरिस ने कई प्रकार के व्यवहारों को विनिर्दिष्ट किया है, जिन्हें वह अंतःवैयक्तिक सक्षमता व्यवहार का ठोस प्रमाण मानता है। इन चार प्रकार के व्यवहारों का नीचे सूचीबद्ध किया गया है और इन्हें घटित होने की अवरोही आवृत्ति और क्षमता के योगदान के लिए वृद्धिशील समर्थता के क्रम में व्यवस्थित किया गया है- जैसा कि आरगाईरिस द्वारा परिकल्पना की गई और जिनकी स्पष्टतः उनके अनुभवजन्य आँकड़ों से पुष्टि होती है :

- 1) अपने विचारों और भावनाओं का उत्तरदायित्व स्वीकार करना;
- 2) दूसरों के तथा अपने विचारों और भावनाओं के प्रति खुलापन दिखाना;
- 3) नए विचारों और भावनाओं के साथ प्रयोग करना; तथा
- 4) अन्यो को उनके विचारों और भावनाओं को स्वीकार करने, उनके प्रति खुलापन दर्शाने और प्रयोग करने में सहायता करना।

### बोध प्रश्न 1

**नोट** :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) अपरिपक्व-परिपक्व सिद्धांत का वर्णन कीजिए।

.....

.....

.....

- 2) व्यक्ति के व्यवहार को परिवर्तित करने के लिए आरगाईरिस द्वारा सुझाए गए सात तरीके कौन-से हैं?

.....

.....

.....

.....



## 14.4 वैकल्पिक संगठनात्मक संरचनाएँ

आरगाईरिस का मानना था कि सभी प्रकार के कार्यों और क्रियाकलापों को निष्पादित करने के लिए केवल एक ही प्रकार की (एकल) संगठनात्मक संरचना पर्याप्त नहीं है। कार्य के विभिन्न स्वरूपों के अनुसार संगठनात्मक संरचनाएं भी तदनु रूप भिन्न-भिन्न होनी चाहिए। उसके अनुसार भावी गठन का प्ररूप नए और पुराने दोनों संगठनों का सम्मिश्रण होगा। उन्होंने कुछ नई संगठनात्मक संरचनाएं प्रस्तावित की, जो इस प्रकार हैं :

- 1) **पिरामिडीय संरचना (Pyramidal Structure)** : यह एक कठोर और क्लासिक संरचना है जो दैनिक संचालनों और गैर-नवाचारी गतिविधियों के लिए उचित है। यह उन लोगों के लिए भी समुचित है जो नेमी (दैनिक) कार्य करना पसंद करते हैं और मनोवैज्ञानिक ज़रूरतों की अवहेलना करते हैं।
- 2) **रूपांतरित औपचारिक संगठनात्मक संरचना (Modified Formal Organisational Structure)** : यह एक पदानुक्रमिक (सोपान क्रमिक) संरचना है लेकिन प्रक्रियाओं और संचालन के संदर्भ में यह लोकतांत्रिक स्वरूप ही है। यह लिंकर्ट द्वारा प्रतिपादित प्रणाली 4 के सदृश्य है, जो अधीनस्थ को वरिष्ठ की निर्णयात्मक इकाई का सदस्य बनने का अवसर देती है। यह संगठनात्मक संरचना पिरामिडीय संरचना की तुलना में ज्यादा सक्षम है।
- 3) **सहभागी संरचना (Participative Structure)** : यह संरचना सापेक्षिक रूप से कम पदानुक्रमिक व लचीली है। इसका स्वरूप ज्यादा है अर्थात् यह कर्मचारी को उसके सामर्थ्य के अनुरूप समस्या-समाधान/निर्णयन प्रक्रिया में सहभागी होने के समान अवसर प्रदान करती है। यह संरचना उन गतिविधियों के समुचित है, जिनमें सृजनात्मक और कल्पनाशक्ति अपेक्षित होती है। इस सामूहिक गतिविधियों/अंतःविभागीय गतिविधियाँ इत्यादि के लिए प्रयुक्त किया जा सकता है।
- 4) **मैट्रिक्स संगठन (Matrix Organisations)** : यह कार्यात्मक संगठन की परियोजना संगठन का अध्यारोपण है। यह एक समस्थ संगठन संरचना जिसमें प्रत्येक व्यक्ति को सौंपे गए कार्य को करने के लिए समान शक्ति व उत्तरदायित्व होता है। सदस्यों से सुसंबद्ध इकाई के रूप में कार्य की अपेक्षा की जाती है। इसमें वरिष्ठ-अधीनस्थ संबंध समाप्त होने और व्यक्ति में स्व-अनुशासन का प्रयोग करने की आशा की जाती है। यह उन कार्यों में लागू हो सकती है, जिनमें बहु-कौशल या विशेषज्ञता की आवश्यकता होती है।

संरचनाओं के बीच अंतर मूलभूत रूप से निर्णय लेने में अपेक्षित सहभागिता की मात्रा के संदर्भ में है। पिरामिडीय संरचना सातत्यक की बायीं ओर दूरतम होती हैं, जबकि मैट्रिक्स संरचना सातत्यक के दूरतम दायीं ओर होती है। इस तरह पिरामिडीय संरचना निर्णयन-प्रक्रिया में बहुत कम लोगों को सम्मिलित करती है, जबकि मैट्रिक्स संरचना में प्रत्येक व्यक्ति को समान शक्ति प्राप्त होती है।

आरगाईरिस ने कहा कि इनमें से किसी एक ही संरचना का प्रयोग हर समय (हमेशा) नहीं किया जाना चाहिए। इसके बजाए "संगठन (भावी) जिन संरचनाओं का प्रयोग करते हैं, उनके अनुसार, भिन्न होंगी और प्रयुक्त की जाने वाली संरचना और किए जाने वाले निर्णय के प्रकार के आधार पर एक-दूसरे से भिन्न होंगे। आरगाईरिस ने परिकल्पना की 'निर्णय-संबंधी नियम' यह निर्धारित करने के लिए स्थापित किए जाएंगे कि विशिष्ट परिस्थितियों में किस संरचना का प्रयोग किया जाना चाहिए।



## टी-समूह (T-Groups)

आरगाईरिस ने 1960 के प्रारंभ में टी-समूह प्रयोग की प्रयोगशाला तकनीक को अपनाया और उसका प्रयोग किया। उन्होंने कर्मचारियों की व्यक्तिगत प्रभावोत्पादकता को सुधारने के लिए इस तकनीक का प्रयोग करने का सुझाव दिया। यह कार्यक्रम अपने और अन्य व्यक्तियों, समूह कार्यकरण और संगठनात्मक संरचना को समझने पर केंद्रित है। यह व्यक्तियों को अपने व्यवहार की प्रतिपुष्टि प्रदान करने व प्राप्त करने, नए व्यवहार के साथ प्रयोग करने, जागरूकता विकसित करने और आत्म-स्वीकृति व अन्य व्यक्तियों के प्रति संवेदनशीलता के बारे में और अधिक जानने के अवसर प्रदान करता है। टी.समूह प्रभावी समूह कार्यप्रणाली (कार्यकरण) के स्वरूप को जानने की संभावनाएँ भी प्रदान करता है (ब्रेडफोर्ड, बेने और लिपिट, Bradford, Benne and Lippitt, 1964; राघवुल्लू, 1991, *op. cit.*)।

इस प्रयोग से निम्नस्तर के कर्मचारियों को ज्यादा दायित्व प्रत्यायोजित किए गए और उच्चपदों (Higher Ranks) से ज्यादा वैध जानकारी प्राप्त हुई, इसमें मुक्त-रूप में निर्णय लेने के अवसर भी मिले। उन्होंने स्वीकार किया कि टी-समूह प्रशिक्षण का मूल लक्ष्य अंतर्दृष्टि की व्यक्तिगत संवृद्धि या संवर्धन था और इसमें मुख्य फोकस था व्यक्तियों में बदलाव लाना, ना कि जिस पर्यावरण में वे काम करते हैं उसमें परिवर्तन लाना। लेकिन इस उपागम से संगठन में उत्तरोत्तर सुधार हुआ और अंततः उन्होंने कहा वह और उनके साथ औपचारिक संगठन में टी-समूह के पक्ष में नहीं थे। तथापि, उन्होंने कुछ चुनिंदा निर्णयों के लिए औपचारिक संगठनात्मक संरचनाओं में ऐसे समूहों का प्रयोग करने की सिफारिश की है।

### टी-समूह और लोक प्रशासन

आरगाईरिस ने लोक प्रशासन में व्यापक रूप से टी-समूह तकनीक का प्रयोग करने का सुझाव दिया। विशेष रूप से यूनाइटेड स्टेट्स डिपार्टमेंट ऑफ स्टेट के मूल्यांकन के बाद उन्होंने संगठनात्मक सामाजिक-भावात्मक प्रक्रियों में हस्तक्षेप करने पर बल दिया। आरगाईरिस के अनुसार, सरकारी संगठनों में सुधारों का लक्ष्य कर्मचारियों को उच्चस्तरीय आवश्यकता संतुष्टि प्रदान करना होना चाहिए। इसके लिए दीर्घकालिक परिवर्तन कार्यक्रम प्रारंभ करने की आवश्यकता है, जिनका केंद्र बिंदु वरिष्ठ सहभागियों का व्यवहार और उनका नेतृत्व शैली हो। साथ-साथ ही ऐसे संगठनात्मक परिवर्तन लाए जाएं जो सहभागियों में ज्यादा पहल व प्रयास करने, अपने ऊपर और ज्यादा दायित्व लेने और नवीन व्यवहार को अपनाने संबंधी मनोवृत्तियों को अंतर्निदिष्ट करने के अनुकूल हों। आरगाईरिस ने प्रणाली सुरक्षाओं को कम करने के उद्देश्य से कार्मिक प्रचलनों में आमूल संशोधन करने का सुझाव भी दिया।

---

## 14.5 संगठनात्मक अधिगम

---

आरगाईरिस का अन्य महत्वपूर्ण योगदान है संगठनात्मक अधिगम। उन्होंने डोनल्ड शॉन के साथ संगठनात्मक व्यवस्था में अधिगम प्रक्रियाओं का अध्ययन किया और संकल्पना निर्मित की। उनका मत था संगठन मात्र व्यक्तियों का समूह नहीं है लेकिन ऐसे समूहों के बिना कोई भी संगठन, संगठन नहीं। दूसरे शब्दों में, संगठनात्मक अधिगम मात्रा व्यक्ति अधिगम नहीं, बल्कि संगठन भी व्यक्तियों के अनुभवों और कार्यों से सीखते हैं (आरगाईरिस, 1978; राघवुल्लू 2010)। जब संगठन के सदस्य संगठन के लिए अधिगम अभिकर्ता के रूप में कार्य करते हैं; प्रयुक्त हो रहे संगठनात्मक सिद्धांत में त्रुटियों का पता लगाकर और उन्हें दूर करके बाहरी और भीतरी पर्यावरणों में परिवर्तन के प्रति

अनुक्रिया करते हैं और प्राइवेट (निजी) छवियों और संगठन के नक्शों में परिणामों को चिन्हित (अंतर्निहित) करते हैं। यही संगठनात्मक अधिगम है (राघवुल्लू, 2010; *op.cit.*)। आरगाईरिस और शॉन (1978, *op.cit.*) के अनुसार, अधिगम में गलती का पता लगाना व उसे सुधारना (सही करना) शामिल है। यदि कुछ गलती हो जाता है तो शुरू में ही कई व्यक्तियों द्वारा किसी अन्य कार्यनीति (Strategy) का सुझाव दिया जाता है, जो त्रुटि को दूर करने और शासन चरों के भीतर ही कार्य करने वाली हो। दूसरे शब्दों में निर्धारित या चुने गए लक्ष्य, मूल्य, योजनाएं और नियम परिचालनीय होते हैं। उन पर प्रश्न नहीं उठाया जा सकता। आरगाईरिस और शॉन के अनुसार, यह 'एकल-लूप अधिगम' (Single-Loop) है कर्मचारियों को निर्णायक सवीक्षा करने के लिए उन्हें स्वयं शासन चरों पर सवाल करने देना, एक वैकल्पिक अनुक्रिया है। इसे उन्होंने (आरगाईरिस और शॉन) 'दोहरा-लूप अधिगम' (Double Loop) का नाम दिया। ऐसी अधिगम तब शासन चरों में बदलाव ला सकती है और इस प्रकार उसी तरीके से रूपांतरित होती है, जिस तरीके से कार्यनीतियाँ और परिणाम निर्मित होते हैं। इस प्रकार वे संगठनात्मक अधिगम के स्वरूप की जाँच करते हैं। संगठनात्मक अधिगम के संदर्भ में यही प्रक्रिया बताई गई है।

“जब गलती का पता लगाकर व उसमें सुधार करके और संगठन का अपनी वर्तमान नीतियों को जारी रखकर या अपने वर्तमान उद्देश्यों को प्राप्त कर लेता है, तब त्रुटि और सुधार प्रक्रिया 'एकल-लूप अधिगम' होती है। एकल-लूप अधिगम ताप-स्थायी (Thermostat) की भाँति है जो तभी सीखता है जब वह अत्यधिक गर्म या ठंडा होता है और ऊष्मा को चालू या बंद करता है। तापस्थायी यह कार्य इसलिए कर सकता है, क्योंकि यह सूचना प्राप्त कर सकता है (कमरे का तापमान) और सुधारक क्रिया कर सकता है। दोहरा लूप गतिकी अधिगम तब होती है जब त्रुटि का पता लगाकर संगठन में अंतर्निहित मानदंडों, नीतियाँ और उद्देश्यों में संशोधन करके उस त्रुटि को सुधारा जाता है।”

एकल-लूप अधिगम तब विद्यमान होती है जब लक्ष्य, मूल्यों, विन्यासों और काफी हद तक कार्यनीतियों को बिना प्रयोग के मान लिया जाता है। इसमें तकनीकों और तकनीकों को ज्यादा प्रभावी बनाने पर बल होता है (उशर और ब्राइंट—Usher and Bryant, 1989)। कोई भी प्रयास कार्यनीति को ज्यादा प्रभावी बनाने की ओर निर्देशित होता है। इसके विपरीत दोहरा-लूप अधिगम में उन प्रणालियों को निर्मित करने और सीखाने की भूमि पर सवाल उठाया जाता है जो वास्तविक लक्ष्यों और कार्यनीतियों के मूल में होती हैं। कई मापनों में अरस्तु (Aristotle) के इस्तेमाल किए गए कार्य के अंतर के प्रयोग से, तकनीकी और व्यावहारिक सोच की जाँच करता है। पहले वाली (एकल-लूप अधिगम) में और कुछ वर्तमान योजनाओं का अनुसरण करना शामिल है और दोनों ही कार्य व्यक्ति व संगठन के लिए अपेक्षाकृत कम जोखिमपूर्ण हैं और ज्यादा नियंत्रण की आवश्यकता होती है। बाद वाली अधिगम यानी दोहरा लूप, ज्यादा सृजनात्मक और प्रतिक्रियात्मक है। यहाँ चिंतक/गन्य ज्यादा मूल तत्व है, विचारों या नीतियों में निहित मूलभूत मान्यताओं का विरोध किया जाता है, परिकल्पनाओं का सार्वजनिक रूप में परीक्षण किया जाता है, प्रक्रियाएँ असुविधाजनक होती हैं, अन्वेषी नहीं होती (आरगाईरिस, 1982, *op.cit.*)।

## 14.6 समीक्षात्मक मूल्यांकन

कई आधारों पर क्रिस आरगाईरिस और उसके विचारों की आलोचना की गई है। सर्वप्रथम, संगठन और उनके आत्म-प्रत्यक्षीकरण की संकल्पना के गुणों के संदर्भ में आरगाईरिस का मानव के प्रति दृष्टिकोण एक आदर्श संकल्पना प्रतीत होती है, लेकिन इसका कोई सटीक परिचालनात्मक सूचक नहीं है। सीमाना जैसे लेखकों ने भी आरगाईरिस की आत्म-स्व-सिद्धि की अवधारणा पर आपत्ति उठाई और इसकी तुलना अराजकता के साथ की। उन्होंने कुछ व्यावहारिक हल सुझाए- जैसे काम के घंटों को कम करना और फुरसत (अवकाश) के समय को बढ़ाना, ताकि कर्मचारी स्वयं-सिद्धि कर सकें।

दूसरा, आरगाईरिस किसी, तुल्य रूप के प्राधिकरण के साथ विद्वेश या उसका विरोध बिना कोई अनुरूप के है। 'संरचना शैतान (Devil) होती है, आरगाईरिस का यह दृष्टिकोण शक्ति की जरूरत वाली मानसिकता (विचारधारा) से प्रभावित है (साइमन, 1973; राघवुल्लू, 1991; *op.cit.*)। जैसा कि साइमन ने उल्लेख किया 'आरगाईरिस ने समाधान के रूप में प्राधिकारी संबंधों को बल न देने को चुना लेकिन संगठनात्मक प्रभाविता के परिणामों को नजरअंदाज किए बिना जो भ्रष्ट बना देती है वह शक्ति नहीं बल्कि शक्ति की आवश्यकता है (अर्थात् शक्ति की भूख व्यक्ति को भ्रष्ट बना देती है) यह सशक्त और शक्तिहीन दोनों को भ्रष्ट बनाती है (साइमन, 1973; *op.cit.*)।

तीसरा, आरगाईरिस ने अंतर्वैयक्तिक सक्षमता अभिवृद्ध करने के लिए कार्य-संवर्धन और टी-समूह सत्रों का समर्थन किया। यह उपचारी उपागम निकट-दृष्टिक (Myopic) स्वरूप का प्रतीत होता है और जब कि नियोजकों और कर्मचारियों के बीच हितों का संघर्ष विद्यमान है समस्या की जड़ तक पहुँचा नहीं जा सकता। ये तकनीकें पूर्व स्थिति को बनाए रखने से बेहतर कुछ नहीं कर सकती।

चौथा, आरगाईरिस का मानना था कि प्रबंधन मनोदर्शन वैज्ञानिक प्रबंधन और मानव संबंध उपागम से हटा है। व्यावहारिक रूप से प्रबंधन के लिए दोनों उपागमों का सही सम्मिश्रण अपेक्षित है, अर्थात् संगठनात्मक संरचना और संगठनों में मानवीय आयामों का विवेक. सम्मत सम्मिश्रण (सयोजन)।

पाँचवाँ, आरगाईरिस को कुछ मुख्य प्रस्तावों की कुछ क्रियाप्रणालियों पर आपत्ति की गई है। उदाहरण के लिए, संगठनों के कर्मचारी प्राधिकारी के विरुद्ध होते हैं। इस कथन के पक्ष का बहुत कम अनुभवजन्य महत्व है। इसके विपरीत कई संगठनों में कर्मचारी प्राधिकारी और संगठन व लक्ष्यों को स्वीकार करते प्रतीत होते हैं, क्योंकि यह स्वीकृति उनके मूल्यों और रुचियों के तुल्य होती है।

छठा, आरगाईरिस का स्वयं-सिद्धी के लक्ष्य के प्रयास को सामान्य बनाना विवादास्पद रहा। ऐसा दृष्टिगत होता है सभी परिस्थितियों में सभी व्यक्ति स्वयं स्व-सिद्धी नहीं करना चाहते और कई ऐसे हैं जो निदेशात्मक नेतृत्व की परिस्थितियों में प्रसन्नता महसूस करते हैं (राघवुल्लू, 1991)।

अंततः, आरगाईरिस ने अंतःवैयक्तिक क्षमता के अभिवृद्धि करने के लिए कार्य-संवर्धन और टी-समूह सत्रों का समर्थन किया। इस उपचारी उपागम का स्वरूप निकट-दृष्टिमूलक प्रतीत होता है और जब तक कर्मचारियों और नियोक्ताओं के बीच हितों का मूल संघर्ष विद्यमान है, समस्या के मूल तक नहीं पहुँचा जा सकता। ये तकनीकें यथास्थिति को बनाने से ज्यादा कुछ नहीं कर सकती।

## बोध प्रश्न 2

नोट :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

1) विभिन्न प्रकार की वैकल्पिक संगठनात्मक संरचनाओं का वर्णन कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) 'संगठनात्मक अधिगम' से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

## 14.7 निष्कर्ष

अन्य सिद्धांतों की भांति आरगाईरिस के सिद्धांतों का भी कई लेखकों ने काफी विरोध किया। उनका मानना है कि प्रत्येक व्यक्ति का व्यक्तित्व एक-दूसरे व्यक्ति से भिन्न होता है। आरगाईरिस ने संगठनों में हस्तक्षेप के लिए संज्ञानात्मक उपागम का समर्थन किया। इसके लक्ष्य थे व्यक्ति और संगठन के बीच संबंध को सुधारना और संगठनों की अनुकूलशीलता और प्रभाविता को बढ़ाना। आरगाईरिस की सीमाओं, आलोचनाओं और उनके अनुप्रयोग में व्यावहारिक कठिनाइयों को ज्यादा महत्त्व न दें, तो कह सकते हैं कि आरगाईरिस का योगदान मानव संबंधों के अध्ययन और संगठनों की सहभागी विचारधारा में ऐतिहासिक रूप से महत्त्वपूर्ण है। उसका उद्देश्य व्यक्ति के व्यक्तित्व को समझना, कर्मचारी की मानसिकता, नेतृत्व शैलियों और प्रभावी संगठनात्मक उत्पादकता के लिए संगठनात्मक संरचनाओं में परिवर्तन लाना था। उसका लक्ष्य आत्म-प्रत्यक्षीकरण के लिए व्यक्ति हेतु समुचित पर्यावरण सृजित करना था। इस इकाई में संगठनों के सैद्धांतिक औचित्य, संगठनों की वैकल्पिक संरचनाओं तथा एकल-लूप और दोहरा-लूप संगठनात्मक अधिगम को प्रस्तुत किया गया है।

## 14.8 शब्दावली

**मानववादी संगठन (Humanistic Organisation) :** इसमें कार्मिक योग्यताओं की वृद्धि के लिए भीतरी प्रेरणा का प्रयोग करने पर बल दिया जाता है। इसमें मानववादी मूल्यों को ध्यान में रखकर संगठनात्मक लक्ष्यों को निर्धारित करने पर बल दिया जाता है। इसके मुख्य सिद्धांत हैं: सहभागी निर्णयन, सामाजिक रूप से सचेतन नीतियाँ, प्रभावी अंतःवैयक्तिक संबंध, टीम-कार्य, मानव-संसाधन विकास, लक्ष्यों के लिए प्रयासरत रहना और विशिष्ट अभिप्रेरणा पैकेज।

**अंतःवैयक्तिक क्षमता (Interpersonal Competence) :** इसका अर्थ है संगठित व्यवस्था में दूसरों के साथ अंतःक्रिया करने की योग्यता। जिन व्यक्तियों में अंतःवैयक्तिक कौशल होते हैं उनमें आत्म-जागरूकता भी अपेक्षाकृत अधिक होती है, जिसका प्रयोग वे लाभप्रद संबंधों को संवर्धित करने के लिए करते हैं। अंतःवैयक्तिक क्षमता के तीन 'सी' हैं – सामंज्य (Consistency), संगति (Congruence) और संबद्धता (Coherence)।

## 14.9 संदर्भ लेख

Dhameja, A and Mishra, S. (Ed.), (2016). *Public Administration: Approaches and Applications*, New Delhi, India: Pearson.

Anderson, L. (1997). *Argyris and Schön's Theory on Congruence and Learning* (Online). Available at <http://www.aral.com.au/resources/argyris.html>.

Anderson, L. (1994). *Espoused Theories and Theories-in-use: Bridging the Gap* (Breaking through defensive routines with organisation development consultants).

- Unpublished Master of Organisational Psychology thesis, University of Qld.  
Accessed from <http://www.aral.com.au/resources/argyris.html> on 05.04.2018.
- Argyris, C. B (1964). *Integrating the Individual and the Organisation*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organisation*, New York, U.S : Harper.
- Argyris, C. and Schon, D.A (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts, U.S : Addison-Wesley Publishing Company.
- Dick, B., and Dalmau, T (1990). *Values in Action: Applying the Ideas of Argyris and Schon*. Brisbane, Australia: Interchange.
- Prasad, Ravindra., V.S., Prasad, D and Satyanarayan, P (Ed.)(1991). *Administrative Thinkers*, New Delhi: Sterling Publishers Private Limited.
- Raghavulu, C.V(1991). *Chris Argyris* in Prasad, Ravindra., V.S., Prasad, D and Satyanarayan, P(Eds.) *Administrative Thinkers*, New Delhi: Sterling Publishers Private Limited.
- Simon, H.A (1973). 'Organisational Man: Rational or Self-Actualising'. *Public Administration Review*, Vol.33, No.4, July-August.
- Usher, R. and Bryant, I(1989). *Adult Education as Theory, Practice and Research*, London: Routledge.
- White, Richard L (1972). "Chris Argyris and Organisational Behaviour". *Undergraduate Honors Theses*. 201. <http://digitalcommons.usu.edu/honors/201>

---

## 14.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
  - यह सिद्धांत संगठन में मानव के स्वभाव और व्यवहार के बीच संबंध का वर्णन करना चाहता है।
  - इस सिद्धांत के अनुसार व्यक्ति का विकास अपरिपक्वता से परिपक्वता पैमाने के साततमक पर मापा जाता है।
  - इसका आशय पुराने सिद्धांतों/उपागमों में अंतर्निहित पुराने पैरामीटर से भिन्न नए पैरामीटरों के आधार पर मानव व्यवहार के मूल्यांकन को देखना है।
  - अंतःवैयक्तिक क्षमता और मनोवैज्ञानिक सुरक्षित पर्यावरण के बिना, संगठन में केवल अविश्वास कायम होता है।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
  - व्यक्ति को सक्रिय होना चाहिए।
  - व्यक्तियों को आश्रितता (निर्भरता) को छोड़ना चाहिए।
  - व्यक्ति की रुचि गहरी और सुदृढ़ हो जाती है।
  - व्यक्तियों को अधीनस्थ पदों से आगे बढ़ना चाहिए।
  - प्रौढ़ व्यक्तियों की जागरूकता का स्तर उच्च होता है।

- प्रौढ़ व्यक्तियों की जागरूकता और आत्म-नियंत्रण की पकड़ बेहतर होती है।
- व्यक्ति बहुविध तरीके से व्यवहार करते हैं।

## बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :

- टी-समूह
- पिरामिडीय संरचनाएँ
- रूपांतरित औपचारिक संगठनात्मक संरचनाएँ
- सहभागी संरचनाएँ
- मैट्रिक्स संगठन

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :

- जब सदस्य संगठन के लिए अधिगम अभिकर्ताओं के रूप में कार्य करते हैं, तब इसे संगठन अधिगम कहा जाता है।
- संगठनात्मक अधिगम में त्रुटि का पता लगाना व उसे सुधारना शामिल है।
- अधिगम दो प्रकार के होते हैं— एकल-लूप अधिगम और दोहरा-लूप अधिगम।
- चिंतन/मनन संगठनात्मक अधिगम का सर्वाधिक मूल तत्व है।

