
इकाई 13 सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण: डॉग्लास मैकग्रेगोर और विक्टर व्रूम के विचार

इकाई की रूपरेखा

- 13.0 उद्देश्य
- 13.1 प्रस्तावना
- 13.2 अभिप्रेरण के सिद्धान्त
- 13.3 डॉग्लास मैकग्रेगोर के विचार
 - 13.3.1 सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y
 - 13.3.2 सिद्धान्त X की मान्यताएँ
 - 13.3.3 सिद्धान्त Y की मान्यताएँ
 - 13.3.4 सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y की तुलना
 - 13.3.5 सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y की प्रबंधकीय निहितार्थ
 - 13.3.6 आलोचनात्मक मूल्यांकन
- 13.4 विक्टर व्रूम के विचार
 - 13.4.1 प्रत्याशा सिद्धान्त
 - 13.4.2 सिद्धान्त के निहितार्थ
- 13.5 सारांश
- 13.6 शब्दावली
- 13.7 कुछ उपयोगी पुस्तकें
- 13.8 कार्यकलाप

13.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप:

- सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y की मान्यताओं (Assumptions) और मैकग्रेगोर के सिद्धान्तों के प्रबंधकीय निहितार्थ (Implications) समझ सकेंगे; और
- विक्टर व्रूम के प्रत्याशा (Expectancy) सिद्धान्त और संगठनात्मक प्रक्रियाओं (Processes) के लिए उसके निहितार्थों को जान सकेंगे।

13.1 प्रस्तावना

लोग नानाविध (Wide Variety) कारणों से कार्य करते हैं। कुछ लोग धन चाहते हैं, कुछ चुनौती चाहते हैं और कुछ सत्ता चाहते हैं। संगठन में प्रत्येक व्यक्ति जो चाहता है, वह काम करने के लिए उस व्यक्ति की अभिप्रेरण (Motivation) निर्धारित करने में सहायक भूमिका होती है। सभी संगठनों के लिए अभिप्रेरण महत्वपूर्ण है। प्रायः अत्यधिक और कम प्रभावकारी संगठनों की भूमिका के बीच अंतर उनके सदस्यों के

अभिप्रेरण में निहित है। इसलिए प्रबंधकों के लिए व्यक्तिगत अभिप्रेरण का स्वरूप, विशेषकर जैसा कि यह कार्य स्थितियों पर लागू होता है, समझना आवश्यक है।

अभिप्रेरण बलों का समूह है जो लोगों का विशेष तरीकों में व्यवहार करने के लिए पथप्रदर्शन करता है। प्रबंधक उच्च स्तरों पर कार्य निष्पादन करने के लिए संगठन में लोगों को अभिप्रेरित करने के प्रयास करते हैं। अभिप्रेरण प्रबंधन का सबसे अधिक कठिन कारक है। यदि अभिप्रेरण त्रुटिपूर्ण है तो प्रबंधक यह निर्धारित करने में अधिक जटिल स्थिति का सामना करता है कि कर्मचारियों को अधिक परिश्रम से काम करने के लिए क्या अभिप्रेरित करेगा। प्रबंधकीय प्रक्रियाओं में अभिप्रेरण के महत्व को ध्यान रखते हुए, इस इकाई में हम संगठनात्मक संदर्भ में डॉग्लास मैकग्रेगोर और विक्टर व्रूम के अभिप्रेरणात्मक मॉडलों की चर्चा करेंगे।

13.2 अभिप्रेरण के सिद्धान्त

संगठन सिद्धान्तवादियों ने इसका उत्तर ज्ञात करने के प्रयास किए हैं कि मानव संगठनों में लोगों को क्या अभिप्रेरित करता है। फ्रेड्रिक डब्ल्यू टेलर और उसके अनुयायियों ने वैज्ञानिक प्रबंधन के रूप में और अधिक विशेष रूप से विभेदी उजरती दल प्रणाली में शुरुआत की। वैज्ञानिक प्रबंधन ने कार्य संगठनों में लोगों को अभिप्रेरित करने के लिए वित्तीय प्रोत्साहन प्रयोग करने का प्रयास किया। तब मानवीय संबंधों के निष्कर्ष आए जिसमें कार्य अभिप्रेरण के लिए वित्तीय प्रोत्साहन के अलावा कार्य पर सुरक्षा और कार्य दशाओं पर बल दिया गया। 1960 के दशक के प्रारंभ में जो कार्य अभिप्रेरण से संबद्ध थे, उन्होंने नया सैद्धान्तिक दृष्टिकोण खोजना और अनुप्रयोग के लिए नई तकनीक विकसित करना आरंभ किया। इन दृष्टिकोणों में से कुछ ने उन आवश्यकताओं के प्रकारों की पहचान करने का प्रयास किया जो लोगों की थीं और वे किस तरीके से ये पूरी हो सकती हैं ताकि लोग अभिप्रेरित हो सकें। ये सिद्धान्त "अभिप्रेरण का संतोष सिद्धान्त" के नाम से जाने जाते हैं। मैस्लो (Maslow) ने आवश्यकता अनुक्रम का सिद्धान्त का सुझाव दिया, हर्जबर्ग (Herzberg) ने द्वि-कारक (Two-factor) सिद्धान्त का प्रस्ताव किया; मैक क्लेण्ड ने शक्ति, संबंधन और उपलब्धि अभिप्रेरणों पर बल दिया, और एल्डरफेर ने तीन कोर आवश्यकताओं के समूह: अस्तित्व, सम्बद्धता और संवृद्धि (Existence, Relatedness and Growth – ERG) का प्रस्ताव किया। (ERG मॉडल)

आवश्यकता किसी भी ऐसी वस्तु की होती है जिसे व्यक्ति चाहता है या अपेक्षा करता है। अधिकांश लोगों की बहुत विभिन्न आवश्यकताएँ होती हैं। इन आवश्यकताओं को दो समूहों में वर्गीकृत किया जा सकता है: प्राथमिक और गौण आवश्यकताएँ। प्राथमिक आवश्यकताएँ वे वस्तुएँ हैं जिन्हें लोग अपने आपको जीवित रखने के लिए चाहते हैं, इसलिए भोजन, जल और आश्रय। इस प्रकार की आवश्यकताएँ स्वाभाविक और शारीरिक आधारित हैं। दूसरी ओर, गौण आवश्यकताएँ मनोविज्ञान आधारित अधिक होती हैं और उस परिवेश तथा संस्कृति से सीखी जाती हैं जिसमें वह रहता है। उदाहरणों में उपलब्धि, स्वायत्तता, शक्ति, आदेश, संबंधन और जानकारी की आवश्यकताएँ शामिल हैं। गौण आवश्यकताएँ बहुधा संगठनात्मक व्यवस्थाओं में उत्पन्न होती हैं इसलिए उन पर विचार करना महत्वपूर्ण है, जब अभिप्रेरित व्यवहार का परीक्षण कर रहे हों। उदाहरण के लिए, यदि लोगों को उनके संगठन से उनके मनोवैज्ञानिक अनुबंध से संतुष्ट किया जाना है तो संगठन द्वारा प्रदान किए गए प्रोत्साहन उनकी अपनी विशिष्ट आवश्यकताओं के अनुरूप होने चाहिए।

आवश्यकता सिद्धान्त अभिप्रेरण पर सर्वाधिक समकालीन विचारधारा का प्रारंभ बिंदु है, यद्यपि इन सिद्धान्तों की आलोचना भी हुई। आवश्यकता सिद्धान्त का बुनियादी आधार, पिछले लागू किए गए अभिप्रेरण ढाँचे से, यह सामंजस्य है कि मनुष्य मूलतः एक या अधिक महत्वपूर्ण आवश्यकताओं या आवश्यकता श्रेणियों में कमियों द्वारा अभिप्रेरित होते हैं। आवश्यकता सिद्धान्तवादियों ने उन आवश्यकताओं की पहचान करने और वर्गीकरण करने के प्रयास किए हैं जो लोगों के लिए सबसे अधिक महत्वपूर्ण हैं।

सबसे अधिक ज्ञात सिद्धान्त में आवश्यकताओं का अनुक्रम और अस्तित्व, सम्बद्धता और संवर्द्धि का ERG सिद्धान्त है।

विद्वानों ने अभिप्रेरण में अंतर्निहित प्रक्रिया भी ज्ञात करने का प्रयास किया है। इससे अभिप्रेरण के प्रक्रिया सिद्धान्तों का आविर्भाव हुआ। इन सिद्धान्तों का संबंध उन संज्ञानात्मक पूर्ववृत्तों से अधिक है जो अभिप्रेरण या प्रयास में किए जाते हैं और उस तरीके में किए जाते हैं जिसमें वे एक दूसरे को प्रभावित करते हैं। वूम संयोजकता कर्षणशक्ति और संभावना पर आधारित कार्य अभिप्रेरण के सिद्धान्त का प्रस्ताव करता है। वूम के मॉडल में पोर्टर और लॉलेर कुछ परिष्करण करते हैं और अपना स्वयं का मॉडल सुझाते हैं। व्यवहारवादी इन मॉडलों के लिए निष्पक्षता की अवधारणा जोड़ते हैं और "कार्य अभिप्रेरण का निष्पक्षता सिद्धान्त" सुझाते हैं।

कुछ विद्वान कार्य अभिप्रेरण को मनुष्य के स्वभाव से जोड़ने का प्रयास करते हैं। यद्यपि ये प्रस्ताव कार्य अभिप्रेरण तक सीमित नहीं हैं, फिर भी वे कार्य अभिप्रेरण समझने में कुछ गहरी जानकारी देते हैं। इस समूह में प्रमुख सिद्धान्त X के मैकग्रेगोर के सिद्धान्त हैं।

अभिप्रेरण के विभिन्न सिद्धान्त विभिन्न परिप्रेक्ष्य से अभिप्रेरण की समस्याओं के पास पहुँचते हैं परंतु उनमें से सभी संबंध एक जैसे सेटों पर बल देते हैं। ये संबंध व्यक्तिगत, उसकी आवश्यकताओं, उसकी इस कल्पना से संबंधित हैं कि वह अपनी आवश्यकताएँ पूरी कैसे करते हैं और क्या उसकी आवश्यकता संतुष्टि न्यायसंगत है। इन सभी सिद्धान्तों की प्रासंगिकता विशेष संदर्भों में है और जब संदर्भ बदलता है वे कार्य नहीं कर सकते हैं क्योंकि वे सर्वव्यापक सिद्धान्त नहीं हैं, जिन्हें सभी स्थितियों में अनुप्रयुक्त किया जा सके।

13.3 डॉग्लास मैकग्रेगोर के विचार

डॉग्लास मैकग्रेगोर (Douglas McGregor) का जन्म डेटायट में 1906 में हुआ और वह मैसच्यूट इंस्ट्रीटयूट ऑफ़ टैक्नालॉजी में इंडस्ट्रीयल मैनेजमेंट का प्रोफेसर था। उत्पादकता के लिए अपने अन्वेषण में मैकग्रेगोर ने सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y नाम के दो प्रबंधकीय दृष्टिकोण विकसित किए। सिद्धान्त उसके "दी हयमून साइड ऑफ़ इंटरप्राइज" (1960) में प्रकाशित हुए हैं। मैकग्रेगोर अब्राहम मैस्लो से अत्यधिक प्रभावित हुआ और उसे अपने कार्य का प्रारंभन बिन्दु बनाया।

मैकग्रेगोर के कार्य का मुख्य तर्क है कि "सैद्धान्तिक मान्यताएँ, जिन्हें प्रबंधन अपने मानव संसाधन के नियंत्रण के बारे में स्वीकार करता है, उद्यम के सम्पूर्ण स्वरूप को निर्धारित करती हैं।" अन्य मनोवैज्ञानिकों की भांति मैकग्रेगोर मानव व्यवहार की उन मान्यताओं का अध्ययन करता है जो प्रबंधकीय कारवाइयों पर बल देती हैं। "सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y" को निरूपित करने वाली उसकी सैद्धान्तिक रचना संगठन में उच्च निष्पादन की खोज ग्रहण करती है। मैकग्रेगोर की प्रमुख कृतियाँ हैं:

- दी हयमून साइड ऑफ़ इंटरप्राइज (1960);
- लीडरशिप एंड मोटिवेशन (1966);
- दी प्रोफेशनल मैनेजर (1967)।

13.3.1 सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y

मैकग्रेगोर के अनुसार सिद्धान्त में व्यक्तियों के अभिप्रेरण के प्रबंधन की कार्रवाई में मानव व्यवहार और मानव प्रकृति से संबंधित कुछ मान्यताएँ, सामान्यीकरण और परिकल्पनाएँ अंतर्निहित हैं। ये मान्यताएँ मानव व्यवहार का अनुमान लगाने का कार्य करती हैं। मनुष्य को प्रभावित करने वाले जटिल कारकों के कारण मानव व्यवहार की बुनियादी मान्यताएँ पर्याप्त रूप में भिन्न हो सकती हैं। मैकग्रेगोर इन मान्यताओं को दो विपरीत दिशाओं में प्रस्तुत करता है: सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y।

13.3.2 सिद्धान्त X की मान्यताएँ

मैकग्रेगोर के अनुसार सिद्धान्त X के अन्तर्गत मान्यताएँ निम्नलिखित हैं:

- औसत व्यक्ति आलसी है और यथासंभव कम से कम काम करता है।
- लोगों में महत्वाकांक्षा का अभाव है, उत्तरदायित्व नापसंद करते हैं और बिस्तर पर लेटे रहना पसंद करते हैं।
- लोग स्वभावतः आत्मकेंद्रित होते हैं और संगठनात्मक आवश्यकताओं के प्रति उदासीन रहते हैं।
- लोग परिवर्तन विरोधी हैं।
- अधिकांश लोग भोल भाले और नासमझ होते हैं।

सिद्धान्त X समझता है कि संगठनात्मक आवश्यकताओं के प्रति लोग अकर्मण्य या प्रतिरोधी होते हैं और संगठनात्मक आवश्यकताओं को प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित, पुरस्कृत या नियंत्रित किया जाना आवश्यक है।

सिद्धान्त X नियंत्रण और निर्देशन की परंपरागत अवधारणा पर आधारित है। इसे परम्परागत रूप में "पुरस्कार और दंड का प्रयोग" (*The Carrot and the Stick*) सिद्धान्त के नाम जाना जाता है और व्यावहारिक रूप में मानवीय संबंधों के लिए क्रियाविधिक दृष्टिकोण पर आधारित है। मानव स्वभाव के बारे में इन विचारों को मानने वाले प्रबंधक नियंत्रण निर्माण करने तथा अपने कर्मचारियों का पर्यवेक्षण निकटता से करने का प्रयास करते हैं। वे अनुभव करते हैं कि गैर-जिम्मेदार और नासमझ कर्मचारियों से निपटने के लिए बाहरी नियंत्रण सबसे अधिक उपयुक्त है। मैकग्रेगोर का मत है कि मानव स्वभाव के बारे में इन मान्यताओं ने आमूल-चूल रूप से परिवर्तन नहीं किया है यद्यपि व्यवहार संबंधी पैटर्नों में पर्याप्त परिवर्तन हुआ है। वह तर्क देता है कि यह परिवर्तन मानव स्वभाव में परिवर्तनों के कारण नहीं है परंतु औद्योगिक संगठनों, प्रबंध दर्शन, नीति और पद्धति में परिवर्तनों के कारण हुआ है।

हॉथोर्न अध्ययनों, लिकर्ट के अनुसंधान निष्कर्षों और अन्य व्यवहार संबंधी अध्ययनों ने सुझाया है कि सिद्धान्त X की मान्यताएँ सार्थक रूप से स्पष्ट नहीं हो सकती हैं। मैकग्रेगोर स्वयं सिद्धान्त X की मान्यता पर संदेह करता है। मानव अभिप्रेरण के बारे में मान्यताएँ संगठन के उद्देश्यों के प्रति कार्य करने के लिए कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में असफल रही हैं। वह कहता है "अभिप्रेरण का 'पुरस्कार और दंड का प्रयोग' (*The Carrot and the Stick*) सिद्धान्त, जो सिद्धान्त X के साथ-साथ जाता है, कुछ स्थितियों में पर्याप्त अच्छा कार्य करता है।" परंतु यह "सिद्धान्त कदापि कार्य नहीं करता है जब व्यक्ति पर्याप्त वास्तविकता के स्तर पर पहुँच जाता है और मुख्य रूप से उच्च आवश्यकताओं द्वारा अभिप्रेरित होता है।" मैकग्रेगोर कहता है कि सिद्धान्त X मानव स्वभाव को स्पष्ट करने में असफल रहा है। मैकग्रेगोर का सामान्यीकरण है कि "जब तक सिद्धान्त X की मान्यताएँ प्रबंधकीय रणनीति को प्रभावित करना जारी रखती हैं, हम पता लगाने में असफल होंगे, औसत मनुष्य की केवल क्षमताओं का उपयोग होने दें।"

13.3.3 सिद्धान्त Y की मान्यताएँ

मैकग्रेगोर समाकलन के सिद्धान्त के साथ वैकल्पिक "सिद्धान्त Y" प्रस्तुत करता है जो निर्देशन और नियंत्रण की परम्परागत अवधारणाओं को प्रतिस्थापित करता है। सिद्धान्त Y विपरीत विचार अपनाता है और मानता है कि

- लोग संगठनात्मक आवश्यकताओं के प्रति स्वभाव से प्रतिरोधी नहीं होते हैं।
- लोगों में उत्तरदायित्व विकसित करने और ग्रहण करने की सुप्त क्षमता होती है।

- लोगों को प्रबंधन लक्ष्यों के प्रति अभिप्रेरित किया जा सकता है।
- प्रबंधन को मामलों की व्यवस्था करनी चाहिए ताकि लोग अपने संगठनात्मक उद्देश्यों के माध्यम से अपने लक्ष्य प्राप्त कर सकें।

सिद्धान्त Y की मान्यताएँ प्रबंधन में नए दृष्टिकोण का सुझाव देता है। यह प्रबंधन और कर्मचारियों के सहयोगात्मक प्रयास पर बल देता है। प्रयास न्यूनतम मात्रा में नियंत्रण और निदेशन से अधिकतम उत्पाद प्राप्त करना है। साधारणतया संगठनात्मक लक्ष्यों और व्यक्तिगत लक्ष्यों के बीच कोई सुस्पष्ट अंतर नहीं होता है। इसलिए उन कर्मचारियों का प्रयास जो उनके सर्वोत्तम हित में हैं, संगठन के हित में भी हैं।

सिद्धान्त Y मानता है कि लोगों को अधिक अच्छा कार्य निष्पादन के लिए प्रोत्साहित किया जा सकता है और इसलिए शक्ति का अधिक विकेन्द्रीकरण, उत्तरदायित्व का प्रत्यायोजन, कार्य वृद्धि, कर्मचारी सहभागिता, परामर्शदात्री प्रबंधन और कार्य निष्पादन मूल्यांकन की सिफारिश करता है जिसमें कर्मचारी सक्रिय रूप से भाग लेता है।

सिद्धान्त Y परिवेश सृजन सहित संबंधों के स्वरूप से पूर्व व्यवस्था उत्पन्न करता है, जो संगठनात्मक उद्देश्यों की वचनबद्धता को प्रोत्साहित करता है और जो उन्हें प्राप्त करने में पहल, प्रवीणता, और स्वनिर्देशन के अधिकतम प्रयोग के अवसर प्रदान करता है। यह सिद्धान्त मानव संगठनों की अन्योन्याश्रय और सहभागी प्रबंध को स्वीकार करता है। सिद्धान्त Y का केन्द्रीय सिद्धान्त है कि व्यवहारों का समाकलन प्रबंधन में मुख्य प्रक्रिया है। समाकलन की अवधारणा व्यक्ति की और संगठन के व्यक्तियों की आवश्यकताओं को प्रतिबिम्बित करता है। मैकग्रेगोर अपने इस सिद्धान्त को नवीनता के लिए खुला नियंत्रण कहता है।

आज सिद्धान्त Y प्रबंधन क्षेत्रों में आम प्रचलित अभिव्यक्ति है। प्रशासन आज सिद्धान्त Y की ओर बढ़ रहा है और भविष्य अधिकाधिक लोकतांत्रिक प्रशासन देखेगा।

13.3.4 सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y की तुलना

दोनों सिद्धान्तों X और Y की मानव स्वभाव के बारे में कुछ मान्यताएँ हैं। ये मान्यताएँ पारस्परिक रूप में विशिष्ट हैं। मान्यताओं के दो सेटों के बीच अंतर निम्न प्रकार देखा जा सकता है:

- सिद्धान्त X मानता है कि मनुष्यों को कार्य के प्रति स्वाभाविक रूप से अरुचि होती है। सिद्धान्त Y मानता है कि मनुष्यों के लिए कार्य उतना ही स्वाभाविक है जितना खेल।
- सिद्धान्त X बल देता है कि लोगों में महत्वाकांक्षाएँ नहीं होती हैं और कार्यों में उत्तरदायित्व से बचने का प्रयास करते हैं। सिद्धान्त Y की मान्यताएँ ठीक इसके विपरीत हैं।
- सिद्धान्त X के अनुसार अधिकांश लोगों में सृजनशीलता के लिए कम क्षमता होती है, जबकि सिद्धान्त Y के अनुसार जनसमुदाय में सृजनशीलता के लिए क्षमता व्यापक रूप में विद्यमान होती है।
- सिद्धान्त X में अभिप्रेरण कारक निम्नतर आवश्यकताएँ हैं। सिद्धान्त Y में उच्चतर क्रम की आवश्यकताएँ अभिप्रेरण के लिए अधिक महत्वपूर्ण हैं, यद्यपि पूरी नहीं की गई आवश्यकताएँ भी अधिक महत्वपूर्ण हैं।
- सिद्धान्त X में लोगों में आत्म प्रेरण का अभाव है और उनसे अधिकतम उत्पादन प्राप्त करने के लिए बाहरी नियंत्रण और निकट पर्यवेक्षण आवश्यक है। सिद्धान्त Y में लोग आत्मनिर्देशित और सृजनशील हैं तथा आत्म नियंत्रण को वरीयता देते हैं।
- सिद्धान्त X में संगठन में स्केलर श्रृंखला प्रणाली और प्राधिकार के विकेन्द्रीकरण पर बल देता है, जबकि सिद्धान्त Y निर्णय करने की प्रक्रिया में विकेन्द्रीकरण और अधिक सहभागिता पर बल देता है।

- सिद्धान्त X निरंकुश नेतृत्व पर बल देता है, जबकि सिद्धान्त Y लोकतांत्रिक और सहयोगात्मक नेतृत्व शैली पर बल देता है।

13.3.5 सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y की प्रबंधकीय निहितार्थ

X और Y सिद्धान्तों के मुख्य प्रभाव प्रबंधन प्रक्रिया में देखे जा सकते हैं। हेरोल्ड कून्टम और उसके सहयोगियों के अनुसार प्रबंधकीय प्रक्रिया में अंतर्निहित हैं: (i) उद्देश्यों का निर्धारण और उन्हें प्राप्त करने के लिए योजनाएँ तैयार करना; (ii) नेतृत्व के माध्यम से योजनाओं का क्रियान्वयन; और (iii) पिछले निर्धारित मानकों की तुलना में कार्य निष्पादन का नियंत्रण और मूल्यांकन। ये प्रमुख प्रबंधकीय क्रियाकलाप प्रबंधकीय कार्यों पर सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y के संभव प्रभावों को दर्शाने के लिए चुने गए हैं। इन प्रभावों को संक्षेप में कून्टज और उसके सहयोगियों ने वर्णन किया, निम्नलिखित तालिका में अनुमानिक विचार प्रस्तुत हैं जिनकी मान्यता की प्रतीक्षा अभी आँकड़ा आधारित अनुसंधान से की जानी है।

तालिका 1: सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y

विशिष्ट मुख्य प्रबंधकीय कार्य	सिद्धान्त X: लोग कार्य पसंद नहीं करते हैं; लोगों को काम करने के लिए बाध्य किया जाएँ; लोग उत्तरदायित्व ग्रहण करने के लिए इच्छुक नहीं है।	सिद्धान्त Y: लोग कार्य पसंद करते हैं; लोग काम करते हैं; आत्मनिर्देशन में सबसे अच्छा करते हैं; लोग उत्तरदायित्व लेना पसंद करते हैं।
(क) योजना निर्माण (उद्देश्य निर्धारण सहित)	अधीनस्थों के लिए अधिकारी उद्देश्य निर्धारित करते हैं। उद्देश्य निर्धारित करने और योजनाएँ तैयार करने में अधीनस्थों की सहभागिता कम है। कुछ ही विकल्पों की तलाश की जाती है। उद्देश्यों और योजनाओं की वचनबद्धता कम है।	उच्च अधिकारी और अधीनस्थ संयुक्त रूप से उद्देश्य निर्धारित करते हैं। उद्देश्यों के निर्धारण और योजना निर्माण में अधीनस्थों की सहभागिता पर्याप्त है। बहुत से विकल्पों की तलाश की जाती है। उद्देश्यों और योजनाओं के लिए दृढ़ वचनबद्धता है।
(ख) नेतृत्व	नेतृत्व केवल प्राधिकार पर आधारित निरंकुश है। लोग आदेशों का अनुसरण करते हैं, परंतु अप्रत्यक्ष प्रतिरोध और अविश्वास विद्यमान रहता है। संप्रेषण एकतरफा है, शीर्ष से पाद और प्रतिपुष्टि बहुत कम है। सूचना प्रवाह सीमित है।	नेतृत्व सहयोगशील है और सामूहिक कार्य क्षमता पर आधारित है। अनुभव करते हैं, और कार्यनिष्पादन के प्रति वचनबद्ध हैं। संप्रेषण दोतरफा है, और प्रतिपुष्टि पर्याप्त है। आवश्यक सूचना अबाध प्रवाहित होती है।
(ग) नियंत्रण और मूल्यांकन	नियंत्रण बाहरी और कठोर है। उच्च अधिकारी न्यायाधीश जैसे कार्य करते हैं। मूल्यांकन में कम विश्वास है। फोकस विगत पर होता है और छिद्रान्वेषण पर बल होता है।	नियंत्रण आंतरिक है और आत्मनियंत्रण पर आधारित है। उच्च अधिकारी शिक्षक के रूप में कार्य करते हैं। मूल्यांकन में दृढ़ विश्वास है। लोग विगत से सीखते हैं, परंतु फोकस भविष्य पर रहता है अग्रनिवेशन नियंत्रण समस्या समाधान पर बल देता है।

स्रोत: हेरोल्ड कून्टज, सीरिल ओ. डोनेल और हीमज वेरीख, मैनेजमेंट (मैकग्राहिल इंटरनेशनल, आठवाँ संस्करण (1984), पृष्ठ 465।

13.3.6 आलोचनात्मक मूल्यांकन

प्रशासन की परंपरागत अवधारणा के बारे में मैकग्रेगोर की अस्वीकृति पर प्रश्न उठाया गया है। परंपरागत अवधारणाएँ, जैसे नियंत्रण और निर्देशन, जो अस्वीकार किए गए हैं, अभी भी मानव अभिप्रेरण समझने के लिए बहुत महत्वपूर्ण हैं। सिद्धान्त X जिसका मैकग्रेगोर समर्थक नहीं है, क्योंकि यह नियंत्रण की युक्ति पर जोर दे सकता है, इसका कुछ महत्व है। अभिप्रेरण के उन सभी अनुसंधानों और सिद्धान्तों के बावजूद जो हाल ही के वर्षों में आगे आए हैं, यह नहीं भूलना चाहिए कि "पुरस्कार और दंड का प्रयोग" (The Carrot and the Stick) सिद्धान्त अभी भी सुदृढ़ है और इसलिए लोगों को अभिप्रेरित कर सकता है। मैकग्रेगोर के सिद्धान्त द्वारा विशाल मात्रा में किए गए अनुसंधानों का परीक्षण इसने कभी भी नहीं किया है। डॉगलास मैकग्रेगोर मानव अभिप्रेरण सिद्धान्त को रचनात्मक योगदान करता है। वह मानव व्यवहार के बारे में अंतर्निहित मान्यताओं को अस्वीकार करता है जिनपर औपचारिक संगठन निर्मित किया गया है और मानव अभिप्रेरण की अधिक पर्याप्त जानकारी पर आधारित सिद्धान्त Y प्रस्तुत करता है। आधुनिक संगठनों के प्रबंधकीय चिंतन पर उसके सिद्धान्त का व्यापक प्रभाव रहा है। सिद्धान्त Y "आर्थिक व्यक्ति" के मिथ और निर्देशन तथा नियंत्रण की परंपरागत अवधारणाओं का खंडन करता है।

मानव अभिप्रेरण वर्तमान अनुसंधान सिद्धान्त Y से भी परे गए हैं परंतु इसका यह अभिप्राय नहीं है कि यह सिद्धान्त अप्रासंगिक है। मैकग्रेगोर स्वयं अपने सिद्धान्त को नवपरिवर्तन के लिए खुला निमंत्रण कहता है। नेतृत्व, प्रबंध विकास कार्यक्रम पर और व्यावसायिक प्रबंधक विकसित करने पर उसके विचार वर्तमान सिद्धान्त पद्धतियों के लिए पर्याप्त महत्वपूर्ण हैं।

13.4 विक्टर व्रूम के विचार

संतोष सिद्धान्त मूलतः इन तीन मान्यताओं पर आधारित है कि (i) सभी कर्मचारी एक समान हैं; (ii) सभी स्थितियाँ एकसमान हैं; और (iii) कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने का केवल एक ही सबसे अच्छा तरीका है; अर्थात् आवश्यकताओं को पूरा करना। संतोष सिद्धान्त की मान्यताओं के विपरीत अनुभवमूलक साक्ष्य के आधार पर व्यापक अध्ययनों के बाद कई सिद्धान्त विकसित किए गए हैं।

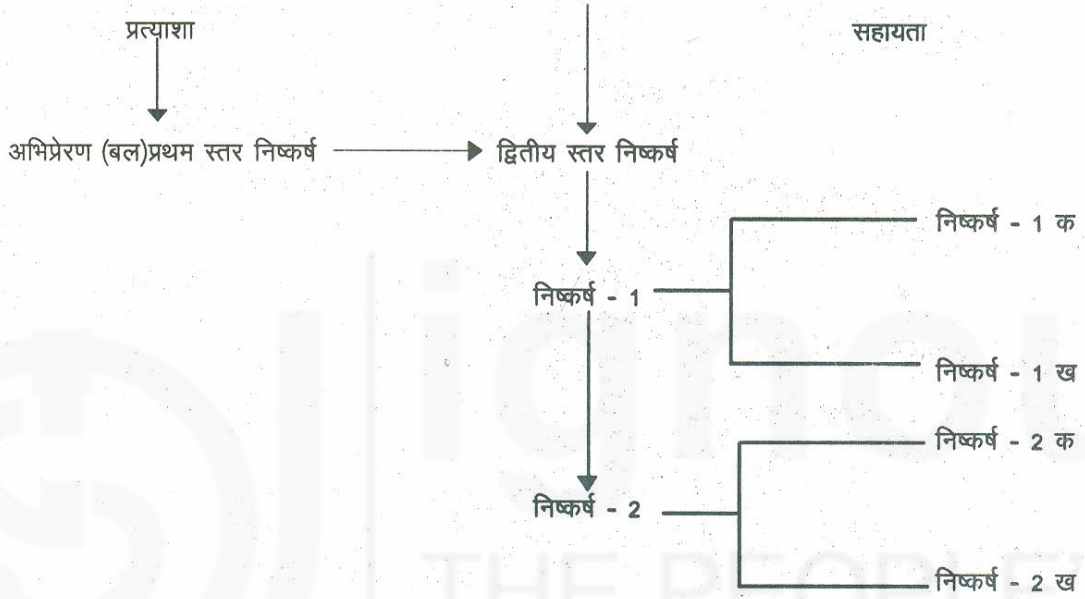
13.4.1 प्रत्याशा सिद्धान्त

अभिप्रेरण के संतोष सिद्धान्त लोगों की आवश्यकताओं और उनकी प्राथमिकताओं पर आधारित हैं, इन सिद्धान्तों की आलोचना करते हुए व्रूम ने एक वैकल्पिक सिद्धान्त प्रस्तुत किया है जो अभिप्रेरण प्रक्रिया पर आधारित है। उसने अपने प्रत्याशा सिद्धान्त के माध्यम से अभिप्रेरण के बारे में हमारी जानकारी में पर्याप्त योगदान किया। आधारभूत प्रत्याशा सिद्धान्त मॉडल का आविर्भाव एडवर्ड टॉलमैन और कुर्ट लेविन के कार्यों से हुआ। फिर भी, विक्टर व्रूम को साधारणतया कार्य स्थान में सबसे पहले अभिप्रेरण सिद्धान्त को प्रयुक्त करने का श्रेय जाता है सिद्धान्त निश्चित करता है कि व्यक्ति वैकल्पिक व्यवहारों में से कैसे चुनते हैं। प्रत्याशा सिद्धान्त का बुनियादी आधार यह है कि सिद्धान्त इस पर निर्भर करता है कि हम किसी वस्तु को कितना चाहते हैं और हम कैसे सोच सकते हैं कि हमें यह प्राप्त होना है।

व्रूम का प्रत्याशा सिद्धान्त मुख्य रूप से संतोष सिद्धान्त की तुलना में प्रक्रिया सिद्धान्त के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है क्योंकि यह गतिशील अवस्था में परिवर्तियों के बीच संबंधों की पहचान करने का प्रयास करता है क्योंकि वे व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करते हैं। यह प्रणालियों का अभिविन्यास संतोष सिद्धान्त के प्रत्यक्ष विरोध में है, जिसने अधिकांशतः अभिप्रेरित व्यवहार के सहसंबद्धों को विनिर्दिष्ट करने का प्रयास किया है। प्रत्याशा सिद्धान्त में, यह निवेशों के बीच संबंध है जो स्वयं निदेशों के बदले बुनियादी केन्द्रीय बिन्दु है। व्रूम मूल्य प्रत्याशा और बल की अवधारणाओं के इर्दगिर्द अपना अभिप्रेरण मॉडल विकसित करता है।

व्रूम के प्रत्याशा सिद्धान्त की जड़ें रुचि व्यवहार की संज्ञानात्मक अवधारणाओं और क्लासिकी आर्थिक सिद्धान्त में हैं। व्रूम के अनुसार लोगों को उस सीमा तक कुछ लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कुछ करने के लिए अभिप्रेरित किया जाता है कि वे आशा करते हैं कि उनकी ओर से कुछ कार्रवाईयाँ लक्ष्य प्राप्त करने में उनकी सहायता करेंगी। व्रूम का मॉडल मूल्य, प्रत्याशा और बल की अवधारणाओं के इर्दगिर्द निर्मित किया गया है, उसकी बुनियादी मान्यता है कि कार्रवाई के वैकल्पिक पथों में व्यक्ति द्वारा किया गया विकल्प व्यवहार एक ही समय में होने वाली मनोवैज्ञानिक घटनाओं से विधिसम्मत रूप से संबद्ध है। व्रूम की बल की अवधारणा मूल रूप से अभिप्रेरण के बराबर है और इसे प्रत्याशा द्वारा गुणा किया गया संयोजकत्व के गुणनफल के बीजीय जोड़ में दिखाया जा सकता है।

$$\text{अभिप्रेरण (बल)} = \Sigma \text{ संयोजकत्व} \times \text{प्रत्याशा}$$



व्रूम का प्रत्याशा सिद्धान्त चित्र 1 में प्रस्तुत किया गया है।

संयोजकत्व (Valency)

इस संबंध का संबंध उन विभिन्न परिणामों या प्रोत्साहनों की वांछनीयता या प्राथमिकताओं की मात्रा से है, जो उसे उपलब्ध हैं। इनमें मूल्य, प्रोत्साहन, मनोवृत्ति और प्रत्याशित उपयोगिता शामिल हैं। इससे पहले कि व्यक्ति कार्य के निष्पादन में प्रयास करने का निर्णय करता है, वह पहले अपने निपटाने पर उपलब्ध विभिन्न विकल्पों और उससे संबद्ध परिणामों (पुरस्कारों) को देखता है। इसलिए संयोजकत्व, पुरस्कारों के लिए उसके आकर्षण के संबंध में व्यक्ति की इच्छा की शक्ति प्रतिबिम्बित करता है, यदि वह कार्रवाई का खास कारण स्वीकार करता है। हंट और बिल भी समझते हैं कि संयोजकत्व किसी खास परिणाम के लिए व्यक्ति की इच्छा की शक्ति है और प्रोत्साहन या पुरस्कार से संबद्ध व्यक्ति सापेक्ष मूल्य है। संयोजकत्व की अवधारणा स्पष्ट करने के लिए उन्होंने पदोन्नति का उदाहरण लिया है। कल्पना कीजिए कि व्यक्ति अपने संगठन में पदोन्नति चाहता है और अनुभव करता है कि उसका कार्य निष्पादन अन्य से श्रेष्ठ है, पदोन्नति प्राप्त करने में उसके लिए यह सकारात्मक कारक होगा। इसका उसके पहले स्तर का निष्कर्ष श्रेष्ठ, औसत या घटिया निष्पादन है और दूसरे स्तर का निष्कर्ष पदोन्नति है। इस व्यक्ति का पहले स्तर का निष्कर्ष, अर्थात् उच्च कार्य निष्पादन के लिए द्वितीय स्तर के निष्कर्ष, अर्थात् पदोन्नति के सम्पादित संबंध के कारण सकारात्मक संयोजकत्व आवश्यक है। इसलिए व्यक्ति पदोन्नति पाने के

लिए श्रेष्ठ कार्य निष्पादन देने के लिए अभिप्रेरित होगा। श्रेष्ठ कार्य निष्पादन, अर्थात् प्रथम स्तर का निष्कर्ष पदोन्नति अर्थात् द्वितीय स्तर का निष्कर्ष प्राप्त करने के लिए सहायक है।

प्रत्याशा

प्रथम दृष्टि में संयोजकत्व में सहायता निवेश के रूप में प्रत्याशा के समान ही प्रतीत हो सकता है, परन्तु वे भिन्न-भिन्न हैं। सहायता से प्रत्याशा भेद करती है, उसका संबंध प्रथम स्तर के निष्कर्षों के लिए किए जाने वाले प्रयासों से है जबकि सहायता का संबंध दूसरे स्तर के निष्कर्षों से संबंधित है। चूँकि प्रत्याशा का मूल्यांकन प्रयास और कार्य निष्पादन के बीच संबंधों की संभावना से किया जाता है, इसलिए उसके मानों की सीमा 0 (शून्य) और 1 (एक) के बीच होती है। यदि कोई संभावना नहीं देखता है कि प्रयास वांछित कार्य निष्पादन स्तर प्राप्त करने के लिए उसकी सहायता नहीं करेगा तो प्रत्याशा 0 (शून्य) है। दूसरी ओर यदि वह आश्वस्त है कि कार्य पूरा हो जाएगा और वह वांछित कार्य निष्पादन स्तर प्राप्त कर लेगा तो प्रत्याशा मान 1 (एक) है। इस प्रकार व्यक्ति की प्रत्याशा इन दो छोरों अर्थात् 0 से 1 के बीच रहेगी। अतः हम कह सकते हैं कि यदि अभिप्रेरण होता है तो प्रत्याशा भी संयोजकत्व की भांति उच्च होनी चाहिए।

प्रत्याशा = प्रथम स्तर के निष्कर्षों के लिए किए जाने वाले प्रयास।
(यह मानें कि प्रयासों से कार्य निष्पादन होता है।)

साधनता (Instrumentality) (उद्देश्य पूर्ति का माध्यम)

साधनता का संबंध कार्य निष्पादन के प्रत्येक स्तर (प्रत्याशा) के लिए व्यक्तियों के निष्कर्षों (पुरस्कारों) से है। इस प्रकार के प्रश्नों का उत्तर देने में यह सहायता करता है, "क्या मैं पुरस्कृत किया जाऊँगा, यदि मैं कार्य निष्पादन अच्छा करता हूँ?" साधनता प्रत्येक संभव निष्पादन निष्कर्ष विकल्पों के लिए व्यक्ति द्वारा लगाई गई संभावनाएँ हैं, जैसा कि उसने पहले निष्पादन के भिन्न-भिन्न स्तरों के प्रयासों के लिए विभिन्न स्तरों की संभावनाएँ नियत की थीं। पहले दिए गए उदाहरण में, साधनता का संबंध उच्च कार्य निष्पादन (प्रथम स्तर निष्कर्ष) और पदोन्नति (द्वितीय स्तर निष्कर्ष) के बीच व्यक्ति के संबंध की अनुभूति से है। इस प्रकार अनुभूति की गई साधनता व्यक्तिपरक अनुभूति है, यदि कोई व्यक्ति अनुभव करता है कि उसका कार्य निष्पादन उपयुक्त ढंग से पुरस्कृत किया जाएगा, अनुभूत साधनता सकारात्मक होगी। दूसरी ओर, यदि वह अनुभव करता है कि कार्य निष्पादन से उसके प्रतिफल पर कोई अंतर नहीं होगा तो साधनता कम होगी। अपने स्वयं के निर्णय करने की प्रक्रिया के बारे में सोचिए कि क्या आप परीक्षा के लिए या सत्र पत्र लिखने के लिए अध्ययन में कितना प्रयास करते हैं और आप अभिप्रेरण के ब्रूम मॉडल पर आधारित उत्तर पाएँगे।

13.4.2 सिद्धान्त के निहितार्थ

इस सिद्धान्त की महत्वपूर्ण विशेषताओं में से एक यह है कि यह कार्य अभिप्रेरण में व्यक्तिशः अंतरों को स्वीकार करता है और सुझाता है कि अभिप्रेरण मैस्लो के या हर्जबर्ग के एकपक्षीय मॉडलों की तुलना में जटिल प्रक्रिया है। यह व्यक्तिशः और संगठनात्मक लक्ष्यों के बीच संबंध भी स्पष्ट करता है। हंट और हिल उल्लेख करते हैं कि यह मानने के बदले कि विशिष्ट आवश्यकता की संतुष्टि कुछ तरीके में संगठनात्मक उद्देश्यों को प्रभावित कर सकती है, तो हम ज्ञात कर सकते हैं कि कर्मचारियों के लिए, विभिन्न द्वितीय स्तर निष्कर्ष (कामगारों के लक्ष्य), विभिन्न प्रथम स्तर निष्कर्षों (संगठनात्मक उद्देश्य) की साधनता उनकी प्राप्ति और प्रत्याशाओं के लिए कितने महत्वपूर्ण है, जो प्रथम स्तर निष्कर्षों को प्रभावित करने के लिए कर्मचारियों की योग्यता के संबंध में है। इसलिए ब्रूम का सिद्धान्त उस विचार के अनुरूप है कि प्रबंधक का कार्य विभिन्न स्थितियों में अंतर को ध्यान रखते हुए, कार्य निष्पादन के लिए माहौल तैयार करना है। इसके अलावा, यह सिद्धान्त उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन के अनुकूल है। फिर भी, ब्रूम के

सिद्धान्त का अनुसंधान करना और व्यवहार में प्रयोग करना कठिन है। यह इस तथ्य से स्पष्ट है कि व्रूम के सिद्धान्त का परीक्षण करने के लिए विशेष रूप से केवल कुछ अनुसंधान अध्ययन तैयार किए गए हैं। वास्तव में, व्रूम स्वयं अधिकांशतः अपने सिद्धान्त के निर्माण से पहले किए गए अनुसंधानों पर निर्भर है। फिर भी, सैद्धांतिक दृष्टिकोण से व्रूम मॉडल सही दिशा में एक कदम प्रतीत होता है, परंतु प्रबंधक को उसकी अभिप्रेरण समस्या के समाधान में व्यावहारिक सहायता नहीं देता है।

व्रूम का सिद्धान्त शैक्षिक क्षेत्र में बहुत लोकप्रिय है और कुछ अनुसंधान भी हुआ है क्योंकि यह अधिक व्यापक परिप्रेक्ष्य में संगठनात्मक व्यवहार समझने में प्रयास करता है। यह सिद्धान्त कार्य अभिप्रेरण की जटिलताएँ स्वीकार करता है परन्तु व्यवहार में समझना और प्रयोग करना अपेक्षाकृत कठिन है।

13.5 सारांश

अभिप्रेरण सभी संगठनों के लिए महत्वपूर्ण है। इसलिए प्रबंधकों को व्यक्तिक अभिप्रेरण का स्वरूप समझना आवश्यक है, विशेष रूप से जैसा कि यह कार्य स्थितियों पर प्रयुक्त होता है। अभिप्रेरण में सफल होना सबसे अधिक कठिन कारक है। अभिप्रेरण के सिद्धान्तों को दो श्रेणियों में वर्गीकृत किया जा सकता है - अभिप्रेरण के संतोष सिद्धान्त और अभिप्रेरण के प्रक्रिया सिद्धान्त। अब्राहम मैस्लो और एल्डरफेर द्वारा विकसित आवश्यकता सिद्धान्त अभिप्रेरण के संतोष सिद्धान्त के अंतर्गत आते हैं। ये सिद्धान्त आवश्यकताओं के प्ररूपों पर आधारित हैं जो लोगों के होते हैं और जिस तरीके में ये पूरे किए जा सकते हैं ताकि लोगों को अभिप्रेरित किया जा सके। मैकग्रेगोर और व्रूम द्वारा विकसित अभिप्रेरण मॉडल अभिप्रेरण के प्रक्रिया सिद्धान्त के अंतर्गत आते हैं। ये सिद्धान्त उन संज्ञानात्मक पूर्ववृत्तों से अधिक संबंधित हैं जो अभिप्रेरण या प्रयास में और उस तरीके में जाते हैं, जिससे वे एक-दूसरे का प्रभावित करते हैं।

मैकग्रेगोर ने मानव व्यवहार के बारे में मान्यताओं का अध्ययन किया है जो प्रबंधकीय कार्रवाईयों को महत्व देती हैं।

मैकग्रेगोर के अनुसार संगठन में व्यक्तियों को अभिप्रेरित करने की प्रबंधन की कार्रवाई में कुछ धारणाएँ, मानव स्वभाव और मानव व्यवहार के संबंध में कुछ मान्यताएँ, सामान्यीकरण और परिकल्पनाएँ अंतर्निहित हैं। वह इन मान्यताओं को दो विपरीत बिन्दुओं सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y में विभेद करता है। सिद्धान्त X देखता है कि लोग संगठनात्मक आवश्यकता के लिए निष्क्रिय या प्रतिरोधी हैं और उन्हें संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित, पुरस्कृत, दंडित या नियंत्रित करना आवश्यक है। दूसरी ओर सिद्धान्त Y के विपरीत विचार हैं। सिद्धान्त Y प्रबंधन और कर्मचारियों के सहयोगशील प्रयास पर बल देता है। सिद्धान्त Y की मान्यताओं में मुख्य सिद्धान्त यह है कि व्यवहारों का समाकलन प्रबंधन में मुख्य प्रक्रिया है।

विक्टर व्रूम प्रत्याशा सिद्धान्त प्रस्तुत करता है जो अभिप्रेरण प्रक्रिया पर आधारित है। सिद्धान्त यह निर्धारित करने का प्रयास करता है कि व्यक्ति वैकल्पिक व्यवहारों में से कैसे चुनता है। वह मूल्य, प्रत्याशा और बल की अवधारणाओं के इर्द गिर्द अपना अभिप्रेरण मॉडल विकसित करता है। इस सिद्धान्त की महत्वपूर्ण विशेषताओं में एक है कि यह कार्य अभिप्रेरण में अलग अलग व्यक्तियों के अंतर को स्वीकार करता है और सुझाव देता है कि मैस्लो की या हर्जबर्ग के एकपक्षीय मॉडलों की तुलना में अभिप्रेरण एक जटिल प्रक्रिया है।

मैकग्रेगोर और विक्टर व्रूम द्वारा विकसित अभिप्रेरण मॉडल कार्य स्थितियों में अभिप्रेरण के स्वरूप को समझने में प्रबंधकों के लिए उपयोगी है। ये मॉडल यह निर्धारित करने में भी सहायक हैं कि बेहतर कार्य निष्पादन के लिए कर्मचारियों को क्या अभिप्रेरित करता है।

13.6 शब्दावली

- कार्य वृद्धि (Job Enlargement)** : अतिरिक्त कार्य जोड़ना परंतु कार्य की ड्यूटियाँ वैसी हो।
- कार्य संवृद्धि (Job Enrichment)** : विभिन्न प्रकार की ड्यूटियाँ जोड़ना ताकि कार्य उच्चतर स्तर और अधिक व्यक्तिगत संतुष्टि दोनों का है।
- कार्य संतोष (Job Satisfaction)** : अपने कार्य के विभिन्न पहलुओं के बारे में कर्मचारी के अनुभूति की संपूर्णता, इस संबंध में भावात्मक मूल्यांकन कि कार्य कर्मचारी के मूल्यों के अनुरूप है कि नहीं।
- अभिप्रेरण (Motivation)** : सभी कारकों का एक के ऐसे परिवेश में विलयन जो (सकारात्मक या नकारात्मक) रूप से बंद उत्पादनकारी प्रयासों को प्रोत्साहित करता है।
- समसमूह (Peer Group)** : रैंक, उपाधि या वेतन के अनुसार एक ही संगठनात्मक स्तर पर व्यक्ति।
- सुदृढ़ीकरण (Reinforcement)** : किसी विशेष तरीके में कार्य निष्पादन के लिए प्रोत्साहन। सकारात्मक सुदृढ़ीकरण तब होता है जब व्यक्ति कामना पुरस्कार प्राप्त करता है जो कुछ निर्धारित व्यवहार पर प्रासंगिक है। नकारात्मक सुदृढ़ीकरण तब होता है जब व्यक्ति अवांछनीय निष्कर्ष से बचने के लिए कार्य करता है।
- सिद्धान्त X (Theory X)** : वे मान्यताएँ जो औसत व्यक्ति में कार्य के प्रति अरुचि होती है कि अधिकांश व्यक्तियों को पर्याप्त प्रयास करने के लिए उन पर दबाव डाला जाना चाहिए और कि लोग निर्देश लेना पसंद करते हैं और उत्तरदायित्व से बचना चाहते हैं।
- सिद्धान्त Y (Theory Y)** : वे मान्यताएँ जो कि कार्य खेल के समान स्वाभाविक हैं, कि कामगार स्व-निर्देशन और स्व-नियंत्रण प्रयोग कर सकते हैं और कि आप्रवासन, निपुणता और सृजनशीलता व्यापक हैं।

13.7 कुछ उपयोगी पुस्तकें

- अली, सुमा सन निशा, 1998, *इमिनेंट एडमिनिस्ट्रेटिव थिक्सर्स*, एसोसिएटड पब्लिशिंग हाऊस, नई दिल्ली।
- हेरोल्ड कून्टज, सीरिल ओ. डोनेल और हीमज वेरीख, मैनेजमेंट 1984, *इंसेशियल्स ऑफ मैनेजमेंट*, मैकग्रा हिल बुक कम्पनी, न्यू यार्क।
- लूथान्स, फ्रेड, 1995, *आर्गनाइजेशनल बिहेवियर*, मैकग्रा हिल इंटरनेशनल, (सातवाँ संस्करण), न्यू यार्क।
- मैकग्रेगोर, डॉग्लास, 1960, *दी ह्यूमन साइड ऑफ इंटरप्राइज*, मैकग्रा हिल, न्यू यार्क।
- मोरहेड/ग्रिफिन, 1999, *आर्गनाइजेशनल बिहेवियर*, ए.आई.टी.बी.एस. पब्लिशर्स एंड डिस्ट्रीब्यूटर्स, नई दिल्ली।
- प्रसाद, डी., रविन्द्रा, वी. एस. प्रसाद एवं पी. सत्यनारायण, 2004, *एडमिनिस्ट्रेटिव थिक्सर्स* (संपा.) स्टीलिंग पब्लिशर्स, नई दिल्ली।

प्रसाद, एल.एम., 2004, *आर्गनाइजेशनल बिहेवियर*, सुल्तान चंद एंड संस, नई दिल्ली।

व्रूम, विक्टर एच., 1964, *वर्क एंड मोटिवेशन*, जॉन विले एंड संस, आई.टी.एन. सी. न्यू यार्क।

13.8 कार्यकलाप

- 1) सिद्धान्त X नियंत्रण और निदेशन की परम्परागत अवधारणा पर आधारित है। स्पष्ट कीजिए।
- 2) सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y की मान्यताओं का विश्लेषण कीजिए।
- 3) विक्टर व्रूम के प्रत्याशा सिद्धान्त और संगठनात्मक प्रक्रियाओं पर उसके प्रभावों की चर्चा कीजिए।



केन्द्रों के माध्यम से शिक्षण प्रदान करने वाला एक विश्वविद्यालय है।
• यह एक विश्वविद्यालय है जो शिक्षण के माध्यम से शिक्षण प्रदान करता है।
• यह एक विश्वविद्यालय है जो शिक्षण के माध्यम से शिक्षण प्रदान करता है।
• यह एक विश्वविद्यालय है जो शिक्षण के माध्यम से शिक्षण प्रदान करता है।

संस्थात्मक

संस्थात्मक शिक्षण प्रदान करने वाला एक विश्वविद्यालय है।
• यह एक विश्वविद्यालय है जो शिक्षण के माध्यम से शिक्षण प्रदान करता है।
• यह एक विश्वविद्यालय है जो शिक्षण के माध्यम से शिक्षण प्रदान करता है।