



E-Content

Instructional Media Centre
Maulana Azad National Urdu University
Gachibowli, Hyderabad - 32
T.S. India

Subject / Course – Commerce

Paper : Management Theory
Module Name/Title : Mohrika ke Nazriyaat



DEVELOPMENT TEAM

CONTENT	Dr. Md. Sadat Shareef
PRESENTATION	Dr. Md. Sadat Shareef
PRODUCER	Mohd. Mujahid Ali



Instructional Media Centre
Maulana Azad National Urdu University
Gachibowli, Hyderabad - 32
T.S. India



Appraisal: تکثیری جائزہ: مگر گریگر کے نظریہ کا صحیح تناظر میں تجزیہ کرنا چاہیے۔ اس نے X اور Y نظریہ کے ذریعہ جس موضوع کو بیان کرنے کی کوشش کی ہے اس کا نچوڑ یہ ہے کہ ان کے دائرہ کار کی احاطہ بندی کے لیے دونوں انتہائی صورتوں کا خاکہ کھینچ دیا جائے جس میں یہ دیکھا جائے کہ تنظیمی یا کاروباری آدمی کس طرح کاروبار اختیار کرے گا۔ کسی بھی تنظیمی آدمی کا X یا Y نظریات سے تعلق نہیں ہوگا ان دونوں کے اوصاف سے مستفید ہوتا ہے اور بدلتے موڈ (ضرورتوں، محرکات) اور بدلتے ماحول کے ساتھ کبھی ایک نظریہ پر تو کبھی دوسرے نظریہ پر عمل پیرا ہوتا ہے۔

الٹن مایونے انتظامیہ اور پیدا آوری کے ماہرین کو الجھن میں مبتلا کر دیا تھا اور کاروباری آدمی کے رویے کو تحقیق کی لہر سے جوڑ دیا تھا۔ مگر گریگر کے تشکیل کردہ نظریہ کی اہم خوبی یہ ہے کہ یہ الٹن مایو کی دریافتوں (Findings) کو صحیح پس منظر میں جوڑنے اور انہیں صحیح انداز میں پیش کرنے میں مدد دیتا ہے۔ یہ کہا جاسکتا ہے کہ (ہاتھورن کے مطالعات کے ساتھ) مگر گریگر کا نظریہ، وہ نقطہ آغاز اور سرچشمہ ہے جس نے قیادت اور کاروبار کے انسانی عنصر کے رویے کی تاویل کے لیے تحریک کے میدان میں وسیع دلچسپی کا سامان پیدا کر دیا ہے۔

یہ تاثر بھی دیا جاسکتا ہے کہ X نظریہ ناموزوں اور Y نظریہ صحیح ہے۔ لیکن ایسا تاثر قائم کر لینا غلط ہوگا کیونکہ ان نظریات کے تحت جو مفروضات کام کرتے ہیں وہ لوگوں کے تئیں میٹروں کے رویے کے فیصلے ہیں جو حقیقت میں رویے کے نمونے نہیں ہوتے۔ تاہم میٹروں کے لیے Y نظریے کے مفروضات بہترین ہیں۔ انسانی فطرت کے بارے میں یہ مناسب نہیں کہ میٹروں ان مفروضات کو ہی پیش نظر رکھے، لیکن اگر اسے ضروری ہو تو وہ قلیل مدت میں چند لوگوں کے ساتھ نہایت راست انداز میں Y نظریہ کے طور پر خود سے تحریک پانے کے لیے ایسا طریقہ اختیار کر سکتا ہے جیسا کہ وہ نظریہ X کے مفروضات رکھتا ہے۔

11.6.2 ماسلو کا ترجیحی ضرورت کا نظریہ Maslow's Need Priority Theory

ماسلو کا نظریہ لوگوں کی ضروریات پر مبنی ہے۔ ماسلو اس خیال کا حامی تھا کہ تحریک کے پروسس کا آغاز، رویے کے ساتھ ہوتا ہے جو جزوی طور پر کم سے کم احتیاجات کی تشفی کی طرف موڑ دیا جاتا ہے۔ وہ یہ تجویز کرتا ہے کہ انسانی حاجتوں کی نیچے سے اوپر کی طرف مخصوص ترتیب عمل میں لائی جاسکتی ہے جیسا کہ شکل 11.2 میں دکھایا گیا ہے۔

Figure 11.2 Maslow's Need Hierarchy

Self-actualisation needs فرد۔ اعلیٰ ضرورتیں		Esteem and Status Needs وقار و تہ کی ضرورتیں		Social Needs سماجی ضرورتیں		Safety and Security needs تحفظ اور حفاظتی/سلامتی ضرورتیں		Physiological needs فطری ضرورتیں	
Self-Fulfilment	ذاتی تکمیل	Recognition	مسلّمہ	Affection	لگاؤ	Personal Security	شخصی تحفظ	Food	خدا
Growth	فروغ	Status	حیثیت	Love	پیار	Security of source of income	ذریعہ آمدنی کا تحفظ	Air	ہوا
Advancement	برتری	Self-respect	عزت نفس	Affiliation	الحاق	Provision for old age	سہولیات برائے بڑھاپے	Water	پانی
Development	ترقی	Competence	استعداد	Acceptance	قبولیت	Insurance against risk	خطرات کا بیمہ	Shelter	مکان
Desire to take on responsibilities	انجام دینے کی خواہش	Achievement	کارنامہ	Belongingness	متعلقات				
Increased responsibilities	اضافہ شدہ ذمہ داریاں	Prestige	وقار	Communication	ترسیل				
Liberation of Creative talent	تخلیقی صلاحیت کی آزادی	Independence	آزادی						

1. فطری ضرورتیں: ایسی ضرورتیں جو محرکات کے نظریہ کا نقطہ آغاز سمجھی جاتی ہیں وہ عضویاتی ضرورتیں ہیں۔ یہ ضرورتیں انسانی زندگی کی بقا اور برقراری سے تعلق رکھتی ہیں۔ ان ضرورتوں میں روٹی، کپڑا، مکان، پانی، ہوا اور دیگر لوازمات زندگی شامل ہیں۔ اعلیٰ

سطح کی ضرورتوں کے رونما ہونے سے قبل ان ضرورتوں کی کم از کم جزوی تکمیل ضروری ہوتی ہے۔ یہ ضرورتیں رویے پر زبردست اثر مرتب کرتی ہیں۔ یہ تحریک میں تیزی پیدا کرنے میں نہایت طاقتور ہیں۔ اسی لیے وجود کی بقا کے لیے ہمیں ایسی بہت ساری ضرورتوں کی تکمیل کرنا ضروری ہے

2. تحفظ اور سلامتی ضرورتیں Safety and security needs: فطری ضروریات کی تشفی کے بعد لوگ ایک دی ہوئی معاشی سطح کی برقراری کی ضمانت چاہتے ہیں۔ ان ضروریات میں حصولِ جاب کا تحفظ، شخصی تحفظ، آمدنی کا تحفظ، پیرانہ سالی کے وظائف، خطرات کے خلاف بیمہ وغیرہ شامل ہیں۔

3. سماجی ضرورتیں Social needs: انسان، سماجی حیوان ہے۔ اسی لیے وہ بات چیت، سماجی باہمی عمل، تبادلہ احساسات، رفاقت یا ہم نشینی، اپنی مسلمہ حیثیت، رشتہ داری وغیرہ میں دلچسپی رکھتا ہے۔ سماجیت ان وجوہات میں ایک وجہ ہے جس کے نتیجے میں کئی افراد بالخصوص معمر افراد کام پر جاتے ہیں، اور چھوٹے گروپوں میں لوگ زیادہ بہتر کام کرتے ہیں جہاں یہ لوگ تعلقات پیدا کر لیتے ہیں جو ان کے لیے اہم ہوتے ہیں۔

4. وقار و مرتبہ کی ضرورتیں Esteem and status needs: ان ضرورتوں کا تعلق ذاتی اہمیت کے احساس اور دوسروں کی جانب سے اسے تسلیم کر لینے کے ادراک سے ہوتا ہے۔ اس ضرورت کے بارے میں اکثر لوگوں کا انداز فکر ہے کہ یہ (ضرورت) درجہ کے اعتبار سے دوسری ضرورتوں کے مقابلہ میں زیادہ اہمیت کی حامل ہوتی ہے چنانچہ اسی بنیاد پر وہ مسلمہ حیثیت اور عزت کے متلاشی رہتے ہیں۔ وقار و مرتبہ کی ضرورتیں، خود اعتمادی، وقار، طاقت اور کنٹرول کے احساسات پیدا کرتی ہیں۔ وقار و مرتبہ کی ضرورتوں کی تکمیل سے تنظیم میں خود اعتمادی، قوت اور کار آمد ہونے کی اہلیت کی طرف رہنمائی ہوتی ہے جبکہ ان ضرورتوں کی تکمیل کی اہلیت نہ ہونے کے نتیجے میں احساس کمتری، کمزوری اور بے یار و مددگار ہونے کے احساسات پیدا ہوتے ہیں۔

5. خود اصلیانہ کی ضرورتیں Self-Actualisation needs: ضرورتوں کی ترجیح کے ماڈل میں ”خود اصلیانہ“ کی ضرورت آخری قدم ہے جسے مقصد براری کی خود سے تکمیل یا خود کی ترقی کے عمل کو جاری رکھنے کے لیے شخص میں پائی جانے والی صلاحیتوں کی تکمیل کی ضرورت کہتے ہیں اور اس اصطلاح کو وسیع معنوں میں تخلیقی صلاحیت کا حامل ہونا بھی کہہ سکتے ہیں۔ اپنی دیگر ضرورتوں کی تکمیل کے بعد کوئی شخص ذاتی کارنامہ انجام دینے کی خواہش بھی رکھتا ہے۔ وہ کچھ ایسا کام کرنا چاہتا ہے جو وقت طلب یا چیلنج کی حیثیت رکھتا ہے جیالنج اسے لگاتا ہے اور کام کرنے پر ابھارتا ہے تو یہ صورت حال خصوصی طور پر اس کی ذات اور عام طور پر سماج کے لیے فائدہ مند ہوتی ہے۔ کارنامہ انجام دینے کا احساس اس کے لیے باعث تسکین ہے۔

ماسلو کا یہ احساس ہے کہ ضرورتیں یقینی طور پر ترتیب کے تسلط میں ہوتی ہیں۔ ترجیحی اعتبار سے دوسرے درجہ کی ضرورت اس وقت تک غلبہ نہیں پاتی جب تک کہ ترجیح کے اعتبار سے پہلے درجہ کی ضرورت کی قابل لحاظ حد تک تسکین نہیں ہو جاتی اور ترجیح کے اعتبار سے تیسرے درجہ کی ضرورت اس وقت تک غلبہ نہیں پاسکتی جب تک کہ پہلی دونوں ضرورتیں مناسب حد تک پوری نہیں ہو جاتیں وغیرہ۔ دوسری طرف مراتب ضرورت کی نوعیت یہ ہے کہ آدمی بھی اس سے مستغنی نہیں ہوتا۔ اگر ایک ضرورت کی تکمیل ہو جائے تو دوسری ضرورت اس کی جگہ لیتی ہے۔ ماسلو کے مطابق اگر کسی شخص کی کم درجہ کی ضرورتیں (طبعی اور تحفظ) پوری نہ ہوں تو وہ پہلے صرف ان ضرورتوں کی تشفی کے لیے متحرک ہو سکتا ہے نہ کہ اونچی سطح کی ضروریات کی تشفی کے لیے۔ علاوہ ازیں جب ایک بار کوئی ایک ضرورت یا ضرورتوں کی خاص ترتیب سے تشفی ہو جاتی ہے تو وہ متحرک عامل برقرار نہیں رہتا۔

طبعی اور تحفظ کی ضرورتیں محدود ہوتی ہیں جبکہ اونچی سطح کی ضرورتیں بڑی حد تک لامحدود ہوتی ہیں اور تنظیم میں اونچی سطح کے حامل افراد پر اپنا غلبہ بنائے رکھتی ہیں۔ مطالعات سے یہ نتائج بھی برآمد ہوئے ہیں کہ ایسی ضرورتیں جنہیں بہت زیادہ اہم سمجھا گیا جیسے سماجی ضرورتیں، ان کی تسکین کی ضرورتیں، خود کو تسلیم کروانے کی ضرورتیں بھی بہترین تسکین بخش ثابت ہوئی ہیں۔

کیا ضرورتیں مراتب ضرورت کے اصول پر کاربند ہیں؟ (Do needs follow a hierarchy?)

ضرورت کی ترجیح کا ماڈل تمام وقتوں اور مقامات پر قابل اطلاق نہیں ہے۔ یورپی ممالک اور جاپان میں کیے گئے سروے یہ بتاتے ہیں کہ ان کے منیجروں پر اس ماڈل کا اطلاق پوری طرح نہیں ہوتا۔ ضرورتوں کی تشفی کا درجہ ضرورتوں کی ترجیح کے ماڈل کے مطابق تبدیل نہیں ہوتا۔ مثال کے طور پر اسپین اور بلجیم کے مزدوروں کا یہ احساس ہے کہ ان کی سماجی اور تحفظ کی ضروریات کے مقابلہ میں عزت اور وقار کی ضروریات کی بہتر طور پر تشفی ہوئی ہے۔ ضروریات کی ترجیح کے ماڈل کے فرق کا اہم سبب یہ ظاہر ہوتا ہے کہ یہ اختلافات ہیں۔ پس یہ معلوم ہوا کہ ماسلو کے پیش کردہ مراتب ضرورت، ترتیب کے اصول پر کاربند نہیں ہوتی۔ اگر تحفظ کی ضرورت پوری نہ ہو تو بھی انا کی تسکین یا سماجی ضرورت ابھر سکتی ہے۔

اس بات کا جواز بھی مشتہ ہے کہ ایک وقت میں ایک ضرورت کی تشفی ہوتی ہے۔ کثیر محرکات کا نظریہ، انسان کے رویے کو سمجھنے کے لیے بڑی عملی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ کبھی، انسان کے رویے کی ”کثرت محرکات“ کے ذریعہ رہنمائی ہوتی ہے۔ تاہم کسی صورت حال میں ایک یا دو محرکات کا غلبہ ہو سکتا ہے۔ جبکہ دیگر محرکات ثانوی اہمیت کے حامل ہو سکتے ہیں۔ اس کے علاوہ ضرورتوں کی مختلف سطح پر محرک بھی مختلف ہو گا۔ زر، طبعی اور سماجی ضرورتوں کی تشفی کے لیے نہ کہ اونچے درجہ کی ضرورتوں کے لیے ترغیب / تحریک پیدا کرنے والے عنصر کی طرح کام کر سکتا ہے۔ ملازمین اپنے ہاں پہلے سے موجود کے مقابلے میں ان ضروریات کے ذریعہ جن کے وہ متلاشی ہیں پُر جوش تحریک پاتے ہیں۔ وہ پہلے سے موجود کو برقرار رکھنے کی کوشش کے لیے حفاظتی رد عمل اختیار کر سکتے ہیں لیکن صرف اس صورت میں جبکہ وہ نئی چیز کی تلاش کرتے ہیں تو جوش کے ساتھ آگے بڑھتے ہیں۔ دوسرے الفاظ میں اسے یوں بھی بیان کیا جا سکتا ہے کہ جب تک انسان کو روٹی کے حصول کے لیے روزگار نہیں مل جاتا وہ صرف روٹی کے لیے ہی کام کرتا ہے۔

ایسے چند لوگ ہو سکتے ہیں جن میں ہمیشہ مثال کے طور پر محبت کے مقابلہ میں خود کی تعظیم کی ضرورت، زیادہ غلبہ رکھتی ہے۔ چند لوگ تخلیقی صلاحیت کے حامل ہوتے ہیں جن میں تخلیق کی خواہش زیادہ اہمیت کی حامل نظر آتی ہے۔ مخصوص لوگوں میں تحریک کی سطح مستقل کم تر ہو سکتی ہے۔ مثال کے طور پر کوئی شخص جسے مسلسل بے روزگاری کا تلخ تجربہ ہے اگر اسے روزگار مل جائے تو وہ باقی زندگی کے دن اطمینان سے گزار سکتا ہے۔ مراتب ضرورت کے احیاء اس کی تجدید کا دوسرا سبب یہ ہے کہ اگر کسی ضرورت کی طویل مدت تک تشفی ہوتی رہے تو اس کی اہمیت کم ہو جاتی ہے۔

11.6.3 ہرزبرگ کا نظریہ تحریک حفظان صحت Herzberg's Motivation Hygiene Theory

تحریک کے نظریہ میں ایک اہم تبدیلی کی بنیاد، جاب کی صورت حال میں برقراری عوامل (Maintenance factors) اور تحریکی عوامل (Motivational factors) کے درمیان فرق پر قائم ہے۔ اپنے تحقیقاتی انکشافات کی بنیاد پر ہرزبرگ نے تحریک پیدا کرنے والے عوامل اور حفظان صحت عوامل کے درمیان فرق قائم کیا ہے جنہیں وہ Motivational Factors اور Hygiene Factors کے نام سے موسوم کرتا ہے۔

جب جاب کی چند شرائط موجود نہیں ہیں تو وہ ملازمین کو خاص طور پر غیر مطمئن کرتے ہیں لیکن ان کا وجود ملازمین میں بہتر انداز میں تحریک پیدا نہیں کرتا۔ ان میں کئی عوامل کو انتظامیہ، روایتی طور پر تحریک پیدا کرنے والے عاملین متصور کرتا رہا لیکن حقیقت تو یہ ہے کہ یہ عاملین عدم تشفی پیدا کرنے والے زیادہ طاقت ور عاملین ہیں۔ جاب میں عدم تشفی کا باعث ہونے والے زیادہ طاقت ور عاملین، برقراری عاملین (Maintenance factors) کہلاتے ہیں کیونکہ یہ ملازمین میں مناسب سطح کی تشفی کی برقراری کے لیے ناگزیر ہیں۔ انہیں عدم تشفی پیدا کرنے والے عاملین یا حفظان صحت کے عاملین hygiene factors بھی کہتے ہیں، کیونکہ یہ ملازمین کی دماغی صحت کے لیے معاون ہوتے ہیں۔ جاب کی شرائط کا دوسرا سبب یا جوڑ، جاب کی اعلیٰ تشفی / اطمینان اور طاقتور تحریک پیدا کرنے میں بنیادی طور پر کام کرتا ہے لیکن ان کا عدم وجود شاذ و نادر ہی عدم اطمینان پیدا کرنے والے طاقتور عوامل کی طرح ثابت ہوتا ہے۔ یہ شرائط تحریکی عوامل (Motivational factors) ہیں۔ ہرزبرگ کے ”برقراری عوامل“ اور ”تحریکی عوامل“ کو ذیل کے ٹیبل میں اس طرح پیش کیا گیا ہے :

ہرزبرگ کے برقراری اور تحریکی عوامل کا ٹیبل

ضرورت کا ڈھانچہ	
فطری یا ابتدائی ضروریات	سماجی نفسیاتی، اٹانیا ثانوی ضرورتیں
تحریکی عاملین	برقراری یا حفظان صحت کے عاملین
(1) کارنامے	(1) کمپنی کی پالیسی اور انتظامیہ
(2) مسلمہ حیثیت	(2) تکنیکی نگران کاری
(3) ارتقا	(3) نگران کاروں کے ساتھ شخصی تعلقات
(4) کام	(4) بزرگوں کے ساتھ شخصی تعلقات
(5) ترقی کے امکانات	(5) ماتحتین کے ساتھ شخصی تعلقات
(6) ذمہ داری	(6) تنخواہ
	(7) جاب کی ضمانت
	(8) شخصی زندگی
	(9) کام کے حالات
	(10) رتبہ

حفظان صحت کے عاملین میں، اجر تیس، بالائی یافت کمپنی کے طبعی حالات اور مجموعی پالیسیاں اور انتظام شامل ہے۔ تشفی بخش سطح پر ان عاملین کی موجودگی، جاب کی عدم تشفی کو روکتی ہے لیکن یہ ملازمین کو تحریک فراہم نہیں کرتے اس لیے انہیں تحریکی عاملین نہیں سمجھا جاتا۔ دوسری طرف تحریکی عاملین، جنہیں ہم تشفی پہنچانے والے عاملین کہتے ہیں ملازمین کی پیدا آوری میں اضافہ کے لیے ضروری ہوتے ہیں۔ جن میں یہ عاملین جیسے حیثیت کو تسلیم کر لینا، کام کی تکمیل اور کارنامہ انجام دینے کا احساس، ترقی کا موقع اور شخصی ترقی کا موقع، ذمہ داری اور جاب کا احساس اور فرد کی اہمیت، نیا تجربہ اور مشقت طلب یاد شوار کام وغیرہ شامل ہیں۔

ہرزبرگ، مزید یہ کہتا ہے کہ مینجرس اب تک حفظان صحت کے عوامل سے تعلق خاطر رکھتے رہے، اس کے نتیجے میں وہ ملازمین سے مطلوبہ رویہ حاصل کرنے کے قابل نہیں ہو پائے۔ ملازمین میں اضافی تحریک پیدا کرنے کے لیے تحریکی عوامل یا تشفی پہنچانے والے عاملین پر توجہ مرکوز کرنا ضروری ہے۔

ہرزبرگ کے مطابق آج کے محرکات کل کے حفظان صحت ہیں کیونکہ جب کوئی شخص انہیں حاصل کر لیتا ہے تو یہ اس کے برتاؤ پر اثر انداز ہونا چھوڑ دیتے ہیں۔ جب ایک شخص کوئی چیز حاصل کر لیتا ہے تو کوئی دوسری چیز اسے متحرک کرے گی اور وہ ضرورت جس کی تکمیل ہو چکی ہے اس کے رویہ کے تعین میں صرف منفی اہمیت کی حامل ہوگی۔ یہ بات بھی نوٹ کرنا چاہیے کہ کسی ایک شخص کا حفظان صحت دوسرے شخص کے لیے محرک کا کام کرے گا۔ مثال کے طور پر یہ ہو سکتا ہے کہ ترقی پذیر معیشتوں میں مزدور "برقراری عوامل" (Maintenance factors) کو "محرکات" قرار دے لیں کیونکہ ان کی بنیادی یا ابتدائی ضرورتیں تکمیل طلب ہیں لہذا وہ ان ہی عوامل کے ذریعہ تحریک پاتے ہیں۔

+

