

कम गी। उच्च उपलब्धि-आवश्यकता वाले प्रबंधक  
निम्न उपलब्धि-आवश्यकता वाले प्रबंधकों की  
तुलना में अपने कार्य पर अधिक समय नक स्थिर  
रहने में पाए गए।

मेकविलमैंड के आवश्यकता सिद्धान्त के  
अनुसार उच्च उपलब्धि-आवश्यकता वाले कर्मियों  
की कुछ मुख्य विशेषताएं निम्नांकित हैं -

(i) उच्च उपलब्धि-आवश्यकता वाले कर्मियों स्वतंत्र  
ऐसे कार्य परिस्थितियों के अधिक परसंद करने हैं  
जिसे वे किसी कार्य की सफलतापूर्वक करने  
की व्यक्तिगत जिम्मेदारी अपनी ऊपर गैरकों  
साथ ऐसा नहीं हो पाना है तो अपने उनमें उप-  
लब्धि प्राप्त करने की कोशिश करना ही नहीं  
होती है। जब समांगपक्ष या अन्य कोशिश-  
कारकों के कारण सफलता मिल जाती है तो वे  
इससे खुश नहीं हो पाते हैं। उन्हें अपनी उप-  
लब्धि से खुशी का भाव न बन उपना होता है  
जब सफलता उनके व्यक्तिगत प्रयास से होती है।

(ii) ऐसे व्यक्तियों में साधारण उपलब्धि-लाभ के  
निर्धारित करने की प्रवृत्ति होती है तथा वे इसलक्ष्य  
पर पहुँचने के लिए कुछ परिकल्पित जोखिम भी  
उठाने के लिए तैयार रहते हैं। ऐसे लोगों की  
प्राप्ति करने में अपनी उपलब्धि-आवश्यकता की  
तुष्टि करने हैं। ऐसे लोगों का आसन लक्ष्य तथा  
काफी कठिन लक्ष्य से अपने-आपको दूर रखते  
क्योंकि इन दोनों परिस्थितियों में उनकी उप-  
लब्धि-आवश्यकता की तुष्टि नहीं हो पाती है।

(iii) ऐसे कर्मचारी अपने द्वारा किए गये परिणाम  
से लगातार अपने को सचेत रखते हैं। ऐसे लोगों में  
उपलब्धि प्राप्त करने का भाव उस समय काफी प्रबल  
हो उठता है जब उनके द्वारा किए गए कार्यों पर  
अपने परिचय फलदायकता या पर्यवेक्षकों से भावना  
तथा प्रशंसा प्राप्त होती है।

इस सिद्धान्त में उपलब्धि-आवश्यकता के  
अभाव के अन्य आवश्यकताओं पर भी जगजाग  
रखा है। मेकविलमैंड ने अपने शोधों के आधार  
पर यह बताया है कि प्रबंधकों को अपने कार्य

में पूर्णतः प्रेरित करने के लिए दो अंग संबंधित आवश्यकताओं पर भी ध्यान देना आवश्यक है। ये आवश्यकताएँ हैं— शक्ति की आवश्यकता तथा संघर्ष की आवश्यकता। शक्ति की आवश्यकता का तात्पर्य दूसरों को उस दंग से व्यवहार करने के लिए बाध करना है जिसे सामान्यतः नहीं कर सकते हैं और संबंधित-आवश्यकता से तात्पर्य अनुरूप गतिक संबंध तथा दोस्ताना संबंध स्थापित करने की इच्छा से होता है। इन दोनों आवश्यकताओं का आशय संगठनात्मक सफलता के लिए काफी अधिक बताया गया है। जैसे यदि कोई कर्मचारी जिनमें संबंधन की आवश्यकता अधिक है तथा शक्ति की आवश्यकता कम है और जिसे एक ऐसी कार्य-परिस्थिति में स्तब्धता जाना है जिसमें सफलता के लिए अधिक शक्ति की आवश्यकता होती है तो उसे उस परिस्थिति में कार्य-सफलता के लिए पर्याप्त कार्य-अभिप्रेरण प्राप्त नहीं होगी। मैक विलिंगड ने अपने अध्ययन के आधार पर यह मत लाए हैं कि प्रबंधकीय सफलता के लिए ये दोनों आवश्यकताएँ एक-दूसरे से काफी संबंधित हैं। उनके द्वारा किए गए अध्ययनों से यह स्पष्ट हुआ है कि सफल प्रबंधक वे होते हैं जिनमें शक्तिकी आवश्यकता अधिक तथा संघर्षन की आवश्यकता तुलनात्मक रूप से कम होती है।

मैक विलिंगड द्वारा अपने सिद्धान्त में कार्य-अभिप्रेरण हेतु उपलब्ध-आवश्यकता पर अधिक ध्यान डाला गया है। परन्तु इनके द्वारा शक्तिकी आवश्यकता एवं संघर्षन की आवश्यकता को नजर अंदाज नहीं किया है। मैक विलिंगड महत्त्वपूर्ण द्वारा प्रतिपादित सिद्धान्त में इन तीन आवश्यकताओं को मैसलगे के आवश्यकता-पदानुक्रम के अनुरूप पाया गया है। इस सिद्धान्त की उपलब्ध-आवश्यकता को मैसलगे की आवृत्ति-आवश्यकता के तुल्य है। इसी तरह शक्ति की आवश्यकता को सुरक्षा तथा संघर्षन को प्रतिष्ठा की आवश्यकता के तुल्य माना जा सकता है।

बाद में एटकिंसन (1962) द्वारा इस सिद्धान्त