

**I.G.N.O.U.**  
*Based*

**NEERAJ®**

**E.C.O.-3**

**प्रबंध सिद्धांत**

**(Management Theory)**

*By: Rakesh Kumar*

***Question Bank cum Chapterwise Reference Book  
Including Many Solved Question Papers***



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

*(Publishers of Educational Books)*  
( An ISO 9001 : 2008 Certified Company )

Sales Office:  
1507, 1st Floor, Nai Sarak, Delhi - 6  
Ph.: 011-23260329, 45704411,  
23244362, 23285501  
E-mail: [info@neerajignoubooks.com](mailto:info@neerajignoubooks.com)  
Website: [www.neerajignoubooks.com](http://www.neerajignoubooks.com)

**MRP ₹ 160/-**

**Published by:**

**NEERAJ PUBLICATIONS**

Sales Office : 1507, 1st Floor, Nai Sarak, Delhi-110 006

E-mail: [info@neerajignoubooks.com](mailto:info@neerajignoubooks.com)

Website: [www.neerajignoubooks.com](http://www.neerajignoubooks.com)

**Reprint Edition with Updation of Sample Question Paper Only**

Typesetting by: *Competent Computers*

Printed at: *Novelty Printer*

**Notes:**

1. For the best & upto-date study & results, please prefer the recommended textbooks/study material only.
2. This book is just a Guide Book/Reference Book published by NEERAJ PUBLICATIONS based on the suggested syllabus by a particular Board /University.
3. The information and data etc. given in this Book are from the best of the data arranged by the Author, but for the complete and upto-date information and data etc. see the Govt. of India Publications/textbooks recommended by the Board/University.
4. Publisher is not responsible for any omission or error though every care has been taken while preparing, printing, composing and proof reading of the Book. As all the Composing, Printing, Publishing and Proof Reading etc. are done by Human only and chances of Human Error could not be denied. If any reader is not satisfied, then he is requested not to buy this book.
5. In case of any dispute whatsoever the maximum anybody can claim against NEERAJ PUBLICATIONS is just for the price of the Book.
6. If anyone finds any mistake or error in this Book, he is requested to inform the Publisher, so that the same could be rectified and he would be provided the rectified Book free of cost.
7. The number of questions in NEERAJ study materials are indicative of general scope and design of the question paper.
8. Question Paper and their answers given in this Book provide you just the approximate pattern of the actual paper and is prepared based on the memory only. However, the actual Question Paper might somewhat vary in its contents, distribution of marks and their level of difficulty.
9. Any type of ONLINE Sale/Resale of "NEERAJ BOOKS/NEERAJ IGNOU BOOKS" published by "NEERAJ PUBLICATIONS" on Websites, Web Portals, Online Shopping Sites, like Amazon, Flipkart, Ebay, Snapdeal, etc. is strictly not permitted without prior written permission from NEERAJ PUBLICATIONS. Any such online sale activity by an Individual, Company, Dealer, Bookseller, Book Trader or Distributor will be termed as ILLEGAL SALE of NEERAJ IGNOU BOOKS/NEERAJ BOOKS and will invite legal action against the offenders.
10. Subject to Delhi Jurisdiction only.

**© Reserved with the Publishers only.**

**Spl. Note:** This book or part thereof cannot be translated or reproduced in any form (except for review or criticism) without the written permission of the publishers.

## **How to get Books by Post (V.P.P.)?**

If you want to Buy NEERAJ IGNOU BOOKS by Post (V.P.P.), then please order your complete requirement at our Website [www.neerajignoubooks.com](http://www.neerajignoubooks.com). You may also avail the 'Special Discount Offers' prevailing at that Particular Time (Time of Your Order).

To have a look at the Details of the Course, Name of the Books, Printed Price & the Cover Pages (Titles) of our NEERAJ IGNOU BOOKS You may Visit/Surf our website [www.neerajignoubooks.com](http://www.neerajignoubooks.com).

No Need To Pay In Advance, the Books Shall be Sent to you Through V.P.P. Post Parcel. All The Payment including the Price of the Books & the Postal Charges etc. are to be Paid to the Postman or to your Post Office at the time when You take the Delivery of the Books & they shall Pass the Value of the Goods to us by Charging some extra M.O. Charges.

We usually dispatch the books nearly within 4-5 days after we receive your order and it takes Nearly 5 days in the postal service to reach your Destination (In total it take atleast 10 days).



**NEERAJ PUBLICATIONS**

(Publishers of Educational Books)

( An ISO 9001 : 2008 Certified Company )

**1507, 1st Floor, NAI SARAK, DELHI - 110006**

**Ph. 011-23260329, 45704411, 23244362, 23285501**

E-mail: [info@neerajignoubooks.com](mailto:info@neerajignoubooks.com) Website: [www.neerajignoubooks.com](http://www.neerajignoubooks.com)

# CONTENTS

## प्रबंध सिद्धांत ( MANAGEMENT THEORY )

### *Question Bank – (Previous Year Solved Question Papers)*

<i>Question Paper—June, 2019 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2018 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2017 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2016 (Solved)</i>	1-2
<i>Question Paper—June, 2015 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2014 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2013 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2012 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—December, 2011 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2010 (Solved)</i>	1

<i>S.No.</i>	<i>Chapterwise Reference Book</i>	<i>Page</i>
--------------	-----------------------------------	-------------

1.	प्रबन्ध की प्रकृति एवं विषय-क्षेत्र ( Nature and Scope of Management )	1
2.	प्रबन्ध अध्ययन की विचारधाराएँ ( Approaches to the Study of Management )	9
3.	प्रबन्ध की प्रक्रिया एवं सिद्धान्त ( Functions and Principles of Management )	16
4.	नियोजन के मूल सिद्धान्त ( Fundamentals of Planning )	27
5.	संगठन सम्बन्धी योजनाएँ ( Plans for Organisations )	34
6.	संगठन : आधारभूत संकल्पनाएँ ( Organising: Basic Concepts )	40

<i>S.No.</i>	<i>Chapter</i>	<i>Page</i>
7.	विभागीकरण और अधिकार सम्बन्ध के रूप ( Departmentation and Forms of Authority Relationship )	51
8.	प्रत्यायोजन और विकेन्द्रीकरण ( Delegation and Decentralisation )	60
9.	नियुक्ति ( Staffing )	65
10.	निर्देशन ( Directing )	72
11.	अभिप्रेरण ( Motivation )	76
12.	नेतृत्व ( Leadership )	81
13.	सम्प्रेषण ( Communication )	88
14.	समन्वय ( Coordination )	95
15.	नियंत्रण की प्रक्रिया ( Process of Control )	100
16.	नियंत्रण की प्रविधियाँ ( Techniques of Control )	106
		■ ■

**Sample Preview  
of the  
Solved  
Sample Question  
Papers**

*Published by:*



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

[www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com)

# QUESTION PAPER

(June - 2019)

(Solved)

## प्रबंध सिद्धान्त

समय : 2 घण्टे ]

[ अधिकतम अंक : 50

नोट : खण्ड 'क' और खण्ड 'ख' दोनों भागों के उत्तर दीजिए।

### खण्ड-क

निम्नलिखित में से कोई तीन प्रश्न कीजिए-

प्रश्न 1. प्रबंध विचारधारा के विकास की संक्षिप्त व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-2, पृष्ठ-9, प्रश्न 1

प्रश्न 2. (क) प्राधिकार प्रत्योजन के सिद्धान्तों की संक्षिप्त चर्चा कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-8, पृष्ठ-61, प्रश्न 2

(ख) प्रभावी प्रत्यायोजन में आने वाली बाधाओं की विवेचना कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-8, पृष्ठ-62, प्रश्न 4

प्रश्न 3. हर्जबर्ग की स्वास्थ्य अभिप्रेरणा सिद्धान्त की चर्चा कीजिए। यह सिद्धान्त मैस्लो के आवश्यकता क्रमबद्धता सिद्धान्त से किस प्रकार भिन्न है?

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-11, पृष्ठ-79, प्रश्न 7, पृष्ठ-80, प्रश्न 8

प्रश्न 4. किसी व्यावसायिक संगठन के लिए संप्रेषण महत्त्वपूर्ण क्यों है? प्रभावकारी संप्रेषण की बाधाएँ क्या हैं?

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-13, पृष्ठ-91, प्रश्न 5, पृष्ठ-93, प्रश्न 8

प्रश्न 5. समन्वय से आप क्या समझते हैं? आज के व्यावसायिक परिवेश में समन्वय की क्या आवश्यकता है?

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-14, पृष्ठ-95, प्रश्न 1

प्रश्न 6. कार्यक्रम मूल्यांकन तथा पुनरीक्षण तकनीक (PERT) की संक्षिप्त व्याख्या कीजिए। यह सी.पी.एम. से किस प्रकार भिन्न है? चर्चा कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-16, पृष्ठ-109, प्रश्न 7

### खण्ड-ख

प्रश्न 7. निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर व्याख्यात्मक टिप्पणियाँ लिखिये-

(क) हेनरी फेयोल का प्रशासनिक सिद्धान्त

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-2, पृष्ठ-9, 'फेयोल का प्रशासनिक सिद्धान्त

(ख) नियोजन के सिद्धान्त

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-4, पृष्ठ-31, प्रश्न 6

(ग) नियंत्रण के विस्तार को प्रभावित करने वाले कारक (तत्त्व)

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-6, पृष्ठ-47, 'नियंत्रण के विस्तार को प्रभावित करने वाले घटक'

(घ) निदेशन के सिद्धान्त

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-10, पृष्ठ-73, प्रश्न 3

■ ■

# QUESTION PAPER

(June - 2018)

(Solved)

## प्रबंध सिद्धांत

समय : 2 घण्टे ]

[ अधिकतम अंक : 50

नोट : खण्ड 'क' और खण्ड 'ख' दोनों भागों के उत्तर दीजिए।

### खण्ड - 'क'

निम्नलिखित में से कोई तीन प्रश्न कीजिए—

प्रश्न 1. हर्जबर्ग की स्वास्थ्य अभिप्रेरण के सिद्धांत की व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-11, पृष्ठ-79, प्रश्न 7

प्रश्न 2. 'प्रबंध' की प्रकृति एवं क्षेत्र की संक्षिप्त व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-1, पृष्ठ-4, प्रश्न 4

प्रश्न 3. प्राधिकार के प्रत्यायोजन से आपका क्या अभिप्राय है? प्रत्यायोजन के मुख्य तत्त्वों की व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-8, पृष्ठ-60, प्रश्न 1

प्रश्न 4. नियंत्रण की क्रांतिक पथ पद्धति (CPM) की उसके लाभ एवं सीमाओं सहित व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-16, पृष्ठ-110, 'संकट मार्ग विधि'

—इसे भी जोड़ें—क्रिटिकल पथ विधि इसकी सादगी और शक्तिशाली संसाधन के कारण निर्माण उद्योग में सर्वाधिक उपयोग की जाने वाली तकनीकों में से एक है। क्रिटिकल पथ विधि में निम्नलिखित चरण सम्मिलित हैं—

1. गतिविधि की पहचान करना।
2. गतिविधियों का क्रम निर्धारित करना।
3. गतिविधियों का एक नेटवर्क बनाना।
4. सूचीबद्ध हर गतिविधि के लिए पूरा समय दर्ज करना।
5. महत्वपूर्ण गतिविधि या सभी गतिविधियों को पूरा करने हेतु सबसे लंबे समय तक संभव पथ की पहचान करना।
6. एक महत्वपूर्ण और मूल्यवान घटक सी.पी.एम. अपडेट की प्रगति है, जिससे गतिविधियों को पूरा करने के लिए प्रयोग किए गए प्रदर्शन तथा समय पर नजर रखने की अनुमति मिलती है।

### सी.पी.एम. विधि के लाभ

1. यह विधि समय पर कार्य पूरा करने पर जोर देती है।
2. उद्देश्य और लक्ष्यों के अनुसार संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग होता है।
3. यह एक अच्छी योजना बनाने, नियंत्रण करने व योजना को क्रियान्वित करने में सहायक विधि है।

### सीमाएं

1. इस विधि का प्रयोग बार-बार दोहराने वाले कार्यों में नहीं किया जा सकता।
2. इस विधि में समय और उसका अनुपालन एक मुख्य चुनौती है।

प्रश्न 5. "भर्ती को एक सकारात्मक प्रक्रिया माना जाता है जबकि चुनाव (चयन) को नकारात्मक"। व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-9, पृष्ठ-66, प्रश्न 3, पृष्ठ-67, प्रश्न 4

प्रश्न 6. नीति निर्धारण की प्रक्रिया की व्याख्या कीजिए तथा नीतियों, युक्तियों और उद्देश्यों में पारस्परिक संबंध तथा भेद का उल्लेख कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-5, पृष्ठ-37, प्रश्न 8, पृष्ठ-35, प्रश्न 3, पृष्ठ-36, प्रश्न 5

### खण्ड - 'ख'

प्रश्न 7. निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर व्याख्यात्मक टिप्पणियां लिखिये—

#### (a) पर्ट (PERT)

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-16, पृष्ठ-109, प्रश्न 7

#### (b) नियंत्रण का विस्तार

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-6, पृष्ठ-46, प्रश्न 7

#### (c) प्रबंध की आधुनिक (तंत्र) विचारधारा

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-2, पृष्ठ-10-11, 'आधुनिक (तंत्र) विचारधारा'

#### (d) सम्प्रेषण प्रक्रिया की विशेषताएं

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-13, पृष्ठ-88, प्रश्न 2

# Sample Preview of The Chapter

*Published by:*



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

[www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com)

# प्रबन्ध सिद्धान्त ( Management Theory )

## प्रबन्ध की प्रकृति एवं विषय-क्षेत्र (Nature and Scope of Management)



प्रश्न 1. प्रबन्ध क्या है? इसकी परिभाषा दीजिए।

**What is management? Give definition of management.**

उत्तर—प्रत्येक संगठन में विभिन्न स्तरों पर प्रबन्ध की आवश्यकता होती है। प्रबन्ध शब्द का प्रयोग निम्नलिखित अर्थों में किया जाता है :

- (i) एक संज्ञा के रूप में;
- (ii) एक प्रक्रिया के रूप में;
- (iii) एक विषय के रूप में।

**1. प्रबन्ध : एक संज्ञा के रूप में (Management as a Noun)**—सामान्य रूप से प्रबन्ध शब्द का प्रयोग उन व्यक्तियों के समूह के लिए किया जाता है, जो किसी संगठन के पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए मानवीय तथा अन्य भौतिक साधनों की गतिविधियों का निर्देशन करते हैं। व्यापक अर्थों में प्रबन्ध को एक आर्थिक साधन, प्राधिकार तंत्र और वर्ग या संभ्रात (Class or Elite) भी कहा जा सकता है।

**(i) प्रबन्ध : एक आर्थिक साधन (Economic Resource)** के रूप में—अर्थशास्त्र में प्रबन्ध को श्रम, भूमि, पूँजी एवं उद्यम की भाँति उत्पादन का एक साधन माना गया है। प्रबन्ध एकमात्र ऐसा साधन है, जो अन्य साधनों को संगठित एवं समन्वित करके निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करता है। उत्पादन के अन्य साधनों का कुशल उपयोग एवं विकास प्रबन्ध पर निर्भर करता है।

**(ii) प्रबन्ध एक अधिकार तंत्र (System of Authority)**

के रूप में—प्रबन्ध एक अधिकार तंत्र है, चूँकि इसमें प्रबन्ध का समूह शामिल होता है जो निर्णय लेने तथा दूसरों के कार्य का पर्यवेक्षण (Supervision) करने के लिए उत्तरदायी होता है। विभिन्न स्तर के प्रबन्धकों को विभिन्न प्रकार के अधिकार प्राप्त हैं। उच्च स्तर के प्रबन्धक मध्य स्तर के प्रबन्धकों का पर्यवेक्षण करते हैं। मध्य स्तर के प्रबन्धक अधीनस्थ प्रबन्धकों तथा श्रमिकों के कार्यों का नियंत्रण व दिशा-निर्देशन (Directing) करते हैं।

**(iii) प्रबन्ध एक वर्ग या संभ्रात (Class or Elite) के रूप में**—इस अर्थ में प्रबन्ध उन व्यक्तियों का समूह है जो नियोजन (Planning), निरीक्षण एवं निर्देशन द्वारा दूसरे व्यक्तियों से काम लेते हैं। समाजशास्त्रियों के अनुसार प्रबन्धक वर्ग एक विशिष्ट एवं शक्तिशाली वर्ग है, क्योंकि यह बड़ी-बड़ी कम्पनियों का संचालन करके देश के आर्थिक, सामाजिक एवं राजनीतिक जीवन पर अत्यधिक प्रभाव डालते हैं। आधुनिक समाज में प्रबन्ध वर्ग के उदय को प्रबन्धकीय क्रांति (Managerial Revolution) की संज्ञा दी गयी है। यह वर्ग संगठित प्रयास के लिए आधार तैयार करता है तथा ऐसे वातावरण का निर्माण करता है जिसमें व्यक्तियों के समूह प्रभावशाली एवं कुशल ढंग से सामूहिक उद्देश्य को प्राप्त कर सकें।

**2. प्रबन्ध : एक प्रक्रिया के रूप में (Management as a Process)**—यह प्रबन्ध का सर्वाधिक लोकप्रिय रूप है। इसके

2 / NEERAJ : प्रबन्ध सिद्धान्त

अनुसार, “प्रबन्धवह क्रिया है जो मानवीय प्रयासों का निर्देशन, समन्वय तथा नेतृत्व करते हुए मनुष्यों, पदार्थों, मशीनों, विधियों, मुद्रा एवं बाजार के आधारभूत तत्त्वों के कार्यकलापों का नियोजन, संगठन एवं नियंत्रण करती है, ताकि उपक्रम के इच्छित उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके।”

—जी.आर. टैरी

सरल शब्दों में, प्रबन्ध वह प्रक्रिया है जिसमें मानवीय तथा भौतिक साधनों के नियोजन, संगठन, निर्देशन एवं नियंत्रण द्वारा पूर्वनिर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति की जाती है। प्रबन्ध की इस अवधारणा से प्रबन्ध के कार्य एवं उसकी प्रकृति स्पष्ट होती है। प्रबन्ध प्रक्रिया से ही प्रबन्धक द्वारा उद्देश्यपूर्ण एवं रचनात्मक संगठनों का निर्माण किया जाता है।

प्रबन्ध की प्रक्रिया की निम्नलिखित विशेषताएँ हैं :

- (i) प्रबन्ध एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है, जो कभी समाप्त नहीं होती।
- (ii) प्रबन्ध एक सार्वभौमिक (Universal) प्रक्रिया है, जो सभी संगठनों में पायी जाती है।
- (iii) प्रबन्ध एक गतिशील प्रक्रिया है।
- (iv) प्रबन्ध प्रक्रिया के कार्य एक-दूसरे से सम्बन्धित हैं अर्थात् उन्हें एक-दूसरे से अलग नहीं किया जा सकता।

**3. प्रबन्ध : अध्ययन विषय के रूप में (Management as a Discipline of Study)**—पिछले कुछ दशकों में प्रबन्ध के औपचारिक अध्ययन और इसके प्रशिक्षण पर अत्यन्त बल दिया गया है। प्रबन्ध के अध्ययन हेतु अनेक प्रबन्धकीय कॉलेज या संस्थाओं की स्थापना हुई है। आज प्रबन्ध के विभिन्न क्षेत्रों में विशिष्ट प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है। इस प्रकार प्रबन्ध एक रोचक विषय एवं चुनौतीपूर्ण व्यवसाय बन गया है। इस विषय में निरन्तर शोध (Research) हो रहा है, जिसके कारण प्रबन्ध विज्ञान (Management Science) का विकास हुआ है।

**प्रबन्ध की परिभाषा (Definition of Management)**

प्रबन्ध के प्रमुख विद्वानों ने प्रबन्ध की विभिन्न परिभाषाएँ दी हैं। उनमें से कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं :

(1) “प्रबन्ध करने से आशय पूर्वानुमान लगाना एवं योजना बनाना, संगठित करना, निर्देशित करना, समन्वय करना तथा नियंत्रण करना है।”

—हेनरी फेयॉल

(To manage is to forecast and to plan, to organise, to command, to coordinate and to control.)

प्रबन्ध की यह परिभाषा एक कार्यात्मक (Functional) परिभाषा है। यह परिभाषा प्रबन्ध के कार्यों को स्पष्ट करती है।

(2) “प्रबन्धव्यक्तियों का विकास है न कि वस्तुओं का निर्देशन ..... प्रबन्ध कर्मचारी प्रशासन है।”

—लॉरेंस एप्पले

(Management is the development of people and not the direction of things .... Management is personnel administration.)

प्रबन्ध की इस परिभाषा में प्रबन्ध के मानवीय पक्ष को महत्त्वपूर्ण स्थान दिया गया है। प्रबन्ध का अर्थ मानव तथा उसके

द्वारा काम किए जाने के वातावरण को विकसित करना है। योग्य और अनुभवी कर्मचारी ही अपने दायित्वों को सही ढंग से निभाते हैं तथा संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने में प्रबन्ध की सहायता करते हैं। इन्हीं की सहायता से संस्था उपलब्ध साधनों का सर्वोत्तम प्रयोग करती है तथा कम लागत पर अधिकतम उत्पादन करती है।

(3) “प्रबन्धयह जानने की कला है कि क्या करना है तथा उसे करने का सर्वोत्तम एवं सुलभ तरीका क्या है।”

—एफ. डब्ल्यू. टेलर

टेलर का दृष्टिकोण प्रबन्ध के तीन लक्षणों पर प्रकाश डालता है :

- (i) प्रबन्ध एक कला है।
- (ii) प्रबन्ध किये जाने वाले कार्यों का पूर्व चिन्तन व निर्धारण है और
- (iii) यह कार्य-निष्पादन की श्रेष्ठतम एवं मितव्ययितापूर्ण विधि की खोज करता है। उनके अनुसार कार्य को करने से पहले जानने तथा बाद में उसे भली प्रकार न्यूनतम लागत पर सम्पन्न करने की कला ही प्रबन्ध है।

(4) “प्रबन्ध एक विशिष्ट प्रक्रिया है जिसमें नियोजन, संगठन, क्रियान्वयन एवं नियंत्रण को सम्मिलित किया जाता है। इनमें से प्रत्येक-कला एवं विज्ञान दोनों-का उपयोग करते हुए पूर्वनिर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त किया जाता है।”

—जॉर्ज टैरी

(Management is a distinct process consisting of planning, organising—actuating and controlling, utilizing in each, both science and art are followed in order to accomplish predetermined objectives.)

यह प्रबन्ध की एक विस्तृत परिभाषा है, जिसमें प्रबन्ध को एक प्रक्रिया बताया गया है, जो विभिन्न कार्यों से सम्बन्धित अंगों को तय करती है।

(5) “प्रबन्ध औपचारिक दलों में संगठित व्यक्तियों के द्वारा उनके साथ मिलकर काम कराने एवं करने की कला है।”

—हैराल्ड वून्टज

(Management is the art of getting thing done through and with people in formally organised groups.)

इस परिभाषा के अनुसार, “प्रबन्ध विभिन्न व्यक्तियों के सामूहिक प्रयासों के द्वारा परिणामों को प्राप्त करने की कला है।”

(6) “प्रबन्ध से आशय निर्णयन है।”

—रोश मूर

(Management means decision-making.)

इस परिभाषा में प्रबन्ध के क्षेत्र को संकुचित रूप से स्पष्ट किया गया है। प्रबन्ध का अर्थ इससे कहीं अधिक व्यापक है।

(7) “प्रबन्ध मुख्य रूप से विशिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए दूसरे के प्रयत्नों को नियोजित, समन्वित, प्रेरित तथा नियंत्रित करने का कार्य है।”

—जेम्स लूण्डी

(Management is principally a task of planning, coordinating, motivating and controlling the efforts of others toward a specific objective.)

यह प्रबन्ध की उपयुक्त परिभाषा है, क्योंकि इसमें प्रबन्ध के विभिन्न कार्यों को सम्मिलित किया गया है।

**प्रश्न 2. प्रबन्ध विज्ञान है या कला या दोनों?**

**Is management a science or an art or both?**

उत्तर—काफी लम्बे समय से यह विवादास्पद रहा है कि प्रबन्ध कला है, अथवा विज्ञान। कुछ लोग प्रबन्ध को कला मानते हैं तो कुछ अन्य लोग इसे विज्ञान की संज्ञा देते हैं। इस सम्बन्ध में कोई भी निर्णय देने से पूर्व हमें 'कला' और 'विज्ञान' दोनों का अर्थ स्पष्ट करना होगा और देखना होगा कि प्रबन्ध में कला की विशेषताएँ पायी जाती हैं या विज्ञान की, तभी हम निश्चयपूर्वक कह सकेंगे कि प्रबन्ध क्या है, कला या विज्ञान या दोनों।

**प्रबन्ध कला के रूप में (Management as an Art)**

कला का अर्थ किसी कार्य को करने या किसी लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए अनुभवसिद्ध ज्ञान व्यावहारिक निपुणता (Practical Know-how), तथा व्यक्तिगत कुशलता (Personal Skill) का प्रयोग करना है। अन्य शब्दों में, किसी भी कार्य को सर्वोत्तम विधि से करना ही कला है। प्रोफेसर हेमैन (Prof. Haimann) के अनुसार, "कलाकाआशययहजाननाहै कि कोई कार्य किस प्रकार से किया जा सकता है और उसे वास्तव मेंउसीप्रकारसेकरना।" टैरी (Terry) के मतानुसार, "चातुर्यके प्रयोग से इच्छित परिणाम प्राप्त करना ही कला है।"

कला की पाँच विशेषताएँ हैं :

- (1) अनुभवसिद्ध व्यावहारिक ज्ञान,
- (2) व्यक्तिगत निपुणता,
- (3) ठोस परिणाम,
- (4) रचनात्मक उद्देश्य,
- (5) अभ्यास द्वारा विकास।

प्रबन्ध कला के विश्लेषण पर खरा उतरा है। किसी व्यवसाय में एक प्रबन्धक का महत्त्व इस बात से जाना जा सकता है कि वह व्यवसाय को कितनी कुशलतापूर्वक चला पाता है। दो व्यवसायों में समान साधन उपलब्ध होने पर भी परिणाम अलग-अलग होते हैं, एक व्यवसाय को लाभ हो सकता है व दूसरे को हानि हो सकती है। यह प्रबन्धक की कुशलता अथवा अकुशलता पर ही निर्भर होता है। जिस प्रकार औजार कोई कार्य स्वयं नहीं करते, उनका अच्छा या बुरा प्रयोग करने वाले व्यक्ति की इच्छानुसार होता है, ठीक उसी प्रकार व्यवसाय में उत्पादन के साधन कोई कार्य नहीं करते, बल्कि प्रबन्धक उनसे कार्य अपनी इच्छानुसार कराते हैं। अतः उनका परिणाम उसकी कुशलता, व्यवहार आदि से प्रभावित होता है। एक प्रबन्धक अपनी योग्यता के आधार पर संस्था की कठिन समस्याओं का हल निकालता है। अतः हम कह सकते हैं कि प्रबन्ध एक कला है।

**प्रबन्ध विज्ञान के रूप में (Management as a Science)**

विज्ञान ज्ञान का वह स्वरूप है, जिसमें अवलोकन तथा प्रयोग द्वारा कुछ सिद्धांत निर्धारित किये जाते हैं। विज्ञान वस्तुस्थिति का सुव्यवस्थित विवरण है, जहाँ कारण तथा परिणाम में पर्याप्त

सम्बन्ध है। यह एक सुसंगठित तथा क्रमबद्ध ज्ञान है। इसके अपने कुछ सिद्धांत हैं, जिनके आधार पर पूर्व-निश्चित उद्देश्यों को प्राप्त किया जाता है।

विज्ञान की प्रमुख विशेषताएँ निम्नलिखित हैं :

- (i) विज्ञान किसी भी विषय का व्यवस्थित व उद्देश्यपरक अध्ययन है।
- (ii) यह अवलोकन, अनुसन्धान एवं परीक्षण की उपज है तथा सत्य तथ्य एवं निष्कर्षों पर आधारित है।
- (iii) इसमें कारण एवं परिणाम में सम्बन्ध पाया जाता है।
- (iv) विज्ञान के सिद्धान्त सार्वभौमिक हैं।
- (v) विज्ञान द्वारा भावी परिणामों का अनुमान लगाया जा सकता है।

उपर्युक्त विशेषताओं को ध्यान में रखते हुए कहा जा सकता है कि प्रबन्ध एक विज्ञान है, क्योंकि प्रबन्ध के क्षेत्र में क्रमबद्ध एवं व्यवस्थित ज्ञान का भंडार उपलब्ध है। यह भंडार अनुभव तथा परीक्षण पर आधारित है। प्रबन्ध के सिद्धांत मानवीय कार्यों में समन्वय स्थापित करने के लिए सभी जगह समान रूप से लागू किए जा सकते हैं। अतः प्रबन्ध के सिद्धांत वे वैज्ञानिक नियम हैं जिन पर सम्पूर्ण प्रबन्धशास्त्र निर्भर है। अतः प्रबन्ध एक विज्ञान है। प्रबन्ध के सिद्धांत एक प्रबन्धक को अपना कार्य करने में बहुत सहायता करते हैं, परन्तु प्रबन्धशास्त्र के सिद्धांत भौतिक तथा रासायनिक विज्ञान की तरह ठोस नहीं होते। प्रबन्धशास्त्र का विषय भी सामाजिक शास्त्रों की तरह 'मनुष्य' ही है, क्योंकि प्रबन्ध मनुष्यों द्वारा काम करने की विधि है। अतः यह भी अन्य सामाजिक शास्त्रों की भाँति अनिश्चित विज्ञान है।

उपर्युक्त व्याख्या से हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि प्रबन्ध कला एवं विज्ञान दोनों का संगम है। वैसे व्यवहार में कला एवं विज्ञान दोनों को अलग किया भी नहीं जा सकता, दोनों की जोड़ी सदा बनी रही है।

**प्रश्न 3. पेशा क्या है? क्या प्रबन्ध एक पेशा है? कारणों सहित उत्तर दीजिए।**

**What is profession? Is management a profession? Give reasons for your answer.**

उत्तर—पेशे का अर्थ एवं विशेषताएँ (Meaning and Features of Profession)—शब्दकोष के अनुसार, "पेशावह व्यवसाय है जिसके द्वारा एक व्यक्ति विशिष्ट ज्ञान अर्जित करके दूसरे व्यक्तियों को निर्देशन, सलाह एवं मार्गदर्शन प्रदान करता है।" हॉज एवं जॉनसन के अनुसार, "पेशावहव्यवसायहैजिसके लिए कुछ विशिष्ट ज्ञान की आवश्यकता होती है, जिसकी सहायता से समाज के विभिन्न वर्गों को सेवाएँ प्रदान की जाती हैं।"

उपर्युक्त विवरण के आधार पर यह कहा जा सकता है कि पेशा वास्तव में आजीविका का वह साधन है, जिसके लिए विशेष ज्ञान व योग्यता की आवश्यकता होती है, जिसमें व्यक्ति सेवा-भावना से कार्य करते हुए धन अर्जित करता है और साथ ही एक निश्चित आधार संहिता का पालन भी करता है।

4 / NEERAJ : प्रबन्ध सिद्धान्त

डी.ई. मैकफारलैंड ने पेशे की निम्नलिखित विशेषताएँ बतलाई हैं:

- (1) कार्य के सम्बन्ध में संगठित सिद्धांतों तथा विशेष ज्ञान का अस्तित्व।
- (2) सिद्धांतों तथा औपचारिक प्रशिक्षण एवं संवहन की व्यवस्था।
- (3) पेशे के रूप में कार्य का विकास करने के लिए एक प्रतिनिधि संस्था का होना।
- (4) पेशे के सदस्यों के व्यवहार को नियंत्रित करने के लिए एक सामान्य आचार संहिता का होना आवश्यक है।
- (5) सेवा की प्रकृति एवं मात्रा के अनुसार पारिश्रमिक दिये जाने की व्यवस्था।

उपर्युक्त विशेषताओं के संदर्भ में प्रबन्ध के विषय में दो प्रकार के विचार उत्पन्न हो रहे हैं :

- (1) प्रबन्ध पेशा नहीं है, और
- (2) प्रबन्ध पेशा बनता जा रहा है।

**‘प्रबन्ध’ पेशा नहीं है**

कुछ लोगों की यह धारणा है कि प्रबन्ध में उपर्युक्त विशेषताएँ नहीं पायी जाती अतः इसे पेशे की श्रेणी में नहीं रखा जा सकता। मैकफारलैंड (McFarland) के अनुसार, “प्रबन्ध अभी तक पूर्णपेशानहीं बना है।” रिचे एवं हर्टले तथा हेरोल्ड के मतानुसार, “यद्यपि विभिन्न क्षेत्रों में प्रबन्ध की प्रगति हो रही है, किन्तु फिर भी इसे आज पूर्ण रूप से एक पेशा नहीं कहा जा सकता।” प्रबन्ध को पेशा न मानने के लिए तर्क निम्नलिखित हैं :

- (i) प्रबन्ध के सिद्धान्तों व तकनीकों का विकास अभी बहुत ही सीमित है।
- (ii) प्रबन्ध के सिद्धान्त सभी देशों में, संस्कृतियों में समान रूप से लागू नहीं किये जा सकते।
- (iii) प्रबन्धकीय ज्ञान के शिक्षण-प्रशिक्षण के लिए उपलब्ध सुविधाएँ अत्यन्त सीमित हैं।
- (iv) प्रबन्धकों के लिए अभी तक व्यापक नैतिक आचार संहिताओं का विकास नहीं हुआ है।
- (v) कुछ प्रबन्धक तो सामान्य नैतिक मूल्यों का भी पालन नहीं करते।
- (vi) प्रबन्धक बनने के लिए आज भी किसी औपचारिक शिक्षा की अनिवार्यता नहीं है।
- (vii) प्रबन्धक के पेशे में प्रवेश पाने के लिए किसी प्रकार के पंजीयन या लाइसेन्स की आवश्यकता नहीं पड़ती।

**‘प्रबन्ध’ वास्तव में एक पेशा है**

उपर्युक्त व्याख्या के आधार पर यह धारणा नहीं बना लेनी चाहिए कि प्रबन्ध को पेशे के रूप में स्वीकार नहीं किया जा सकता। सच बात तो यह है कि वर्तमान में शनैः शनैः प्रबन्ध पेशे के रूप में विकास हो रहा है। आज प्रबन्ध की शिक्षा की उसी प्रकार आवश्यकता है, जिस प्रकार डॉक्टर अथवा वकील के लिए डॉक्टरी अथवा कानूनी शिक्षा की आवश्यकता होती है। प्रबन्ध को

विकसित देशों में एक पेशा माना जाने लगा है। उर्विक के अनुसार, “यद्यपि प्रबन्ध विज्ञान में पेशे के समस्त लक्षण विद्यमान नहीं हैं, फिर भी यह विज्ञान पेशे की कुछ विशेषताओं को सम्मिलित करने में तत्पर है।”

प्रबन्ध विज्ञान के प्रशिक्षण के लिए विकसित देशों में अनेक शिक्षा संस्थाएँ स्थापित हो चुकी हैं। एक प्रबन्धक के लिए अपने कार्य के प्रति ईमानदार तथा सत्यनिष्ठ होना आवश्यक है। वह अपने गुणों से दूसरों को तभी प्रभावित कर सकता है तथा उन्हें नेतृत्व प्रदान कर सकता है। यद्यपि व्यवसाय का उद्देश्य लाभ कमाना होता है, परन्तु वर्तमान गतिशील वातावरण में सेवा भाव को महत्त्वपूर्ण स्थान दिया जाने लगा है। उद्योग की सफलता के लिए सेवा भाव को प्राथमिकता देने से लाभ बढ़ते हैं। इस प्रकार कहा जा सकता है कि प्रबन्ध एक पेशे का रूप ग्रहण करता जा रहा है। एक सफल प्रबन्धक वह है जो उपभोक्ताओं, कर्मचारियों, स्वामियों, सरकार तथा समाज के प्रति अपने दायित्वों का पूर्ण रूप से निर्वाह करे।

**प्रश्न 4. प्रबन्ध की प्रकृति स्पष्ट कीजिए।**

**Explain the nature of management.**

उत्तर—प्रबन्ध की प्रकृति (Nature of Management)—प्रबन्ध की मुख्य विशेषतायें इसकी प्रकृति एवं विषय क्षेत्र को दर्शाती हैं। ये विशेषतायें इस प्रकार हैं :

**1. प्रबन्ध सार्वभौमिक प्रक्रिया है (Management is an Universal Process)**—मानवीय क्रिया के प्रत्येक क्षेत्र में प्रबन्ध के सिद्धान्त लागू होते हैं। किसी भी संस्था, जिसमें सामूहिक प्रयत्नों के द्वारा उद्देश्यों को प्राप्त किया जाता है, प्रबन्ध के सिद्धान्तों को लागू किए बिना सफल नहीं हो सकते। सामाजिक, राजनीतिक, धार्मिक तथा व्यावसायिक क्षेत्र में हम प्रबन्ध का महत्त्व देखते हैं। परिस्थितियों के अनुसार प्रबन्धक अपनी कार्यविधि में परिवर्तन करता रहता है।

**2. प्रबन्ध उद्देश्यपूर्ण है (Management is Purposeful)**—प्रत्येक संस्था या उपक्रम में उद्देश्य एवं लक्ष्यों के निर्धारण तथा उन्हें प्राप्त करने से प्रबन्ध का प्रत्यक्ष सम्बन्ध है। उद्देश्य तथा लक्ष्य को सामने रखकर ही उसे प्राप्त करने के लिए आवश्यक व्यूह-रचना (Strategy) की जाती है और उसे लागू किया जाता है। यही प्रबन्ध है।

**3. प्रबन्ध सामूहिक प्रयासों का समन्वय है (Management is Coordination of Group Activity)**—प्रत्येक उपक्रम या संस्था में कार्यों का सम्पादन विभिन्न व्यक्ति समूहों द्वारा किया जाता है। इन व्यक्ति समूहों के कार्यों का समन्वय ही प्रबन्ध है।

**4. प्रबन्ध एक विशिष्ट प्रक्रिया है (Management is a distinct process)**—प्रबन्ध एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें किसी कार्य को सम्पन्न करने के लिए योजना निर्माण, संगठन, संरचना,