



**NEERAJ®**

# संगठनात्मक व्यवहार ( Organisational Behaviour )

**B.P.A.E.- 142**

**B.A. General - 6th Semester**

**Chapter Wise Reference Book  
Including Many Solved Sample Papers**

*Based on*

**C.B.C.S. (Choice Based Credit System) Syllabus of**

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

**& Various Central, State & Other Open Universities**

*By: Ved Prakash Sharma*



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

*(Publishers of Educational Books)*

Retail Sales Office:

1507, First Floor, Nai Sarak, Delhi - 6 | Mob.: 8510009872, 8510009878

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

**MRP ₹ 280/-**

Published by:



## NEERAJ PUBLICATIONS

(Publishers of Educational Books)

Retail Sales Office: 1507, First Floor, Nai Sarak, Delhi - 6 | Mob.: 8510009872, 8510009878

E-mail : info@neerajbooks.com Website : www.neerajbooks.com

© Copyright Reserved with the Publishers only.

*Reprint Edition with Updation of Sample Question Paper Only*

Typesetting by: Competent Computers, Printed at: Novelty Printing Press

### Disclaimer/T&C

1. For the best & up-to-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. These books are prepared by the author for the help, guidance and reference of the student to get an idea of how he/she can study easily in a short time duration. Content matter & Sample answers given in this Book may be Seen as the Guide/Reference Material only. Neither the publisher nor the author or seller will be responsible for any damage or loss due to any mistake, error or discrepancy as we do not claim the Accuracy of these Solutions/Answers. Any Omission or Error is highly regretted though every care has been taken while preparing, printing, composing and proofreading of these Books. As all the Composing, Printing, Publishing and ProofReading, etc., are done by Human only and chances of Human Error could not be denied. Any mistake, error or discrepancy noted may be brought to the publishers notice which shall be taken care of in the next edition and thereafter as a good gesture by our company he/she would be provided the rectified Book free of cost. Please consult your Teacher/Tutor or refer to the prescribed & recommended study material of the university/board/institute/ Govt. of India Publication or notification if you have any doubts or confusions regarding any information, data, concept, results, etc. before you appear in the exam or Prepare your Assignments before submitting to the University/Board/Institute.
4. In case of any dispute whatsoever the maximum anybody can claim against NEERAJ PUBLICATIONS is just for the price of the Book.
5. The number of questions in NEERAJ study materials are indicative of general scope and design of the question paper.
6. Any type of ONLINE Sale/Resale of "NEERAJ BOOKS" published by "NEERAJ PUBLICATIONS" in Printed Book format (Hard Copy), Soft Copy, E-book on any Website, Web Portals, any Social Media Platforms – Youtube, Facebook, Twitter, Instagram, Telegram, LinkedIn etc. and also on any Online Shopping Sites, like – Amazon, Flipkart, eBay, Snapdeal, Meesho, Kindle, etc., is strictly not permitted without prior written permission from NEERAJ PUBLICATIONS. Any such online sale activity of any NEERAJ BOOK in Printed Book format (Hard Copy), Soft Copy, E-book format by an Individual, Company, Dealer, Bookseller, Book Trader or Distributor will be termed as ILLEGAL SALE of NEERAJ BOOKS and will invite legal action against the offenders.
7. The User agrees Not to reproduce, duplicate, copy, sell, resell or exploit for any commercial purposes, any portion of these Books without the written permission of the publisher. 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.
8. All material prewritten or custom written is intended for the sole purpose of research and exemplary purposes only. We encourage you to use our material as a research and study aid only. Plagiarism is a crime, and we condone such behaviour. Please use our material responsibly.
9. All matters, terms & disputes are subject to Delhi Jurisdiction only.

### Get books by Post & Pay Cash on Delivery :

If you want to Buy NEERAJ BOOKS by post then please order your complete requirement at our Website [www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com) where you can select your Required NEERAJ BOOKS after seeing the Details of the Course, Subject, Printed Price & the Cover-pages (Title) of NEERAJ BOOKS.

While placing your Order at our Website [www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com) You may also avail the “Special Discount Schemes” being offered at our Official website [www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com).

No need to pay in advance as you may pay “Cash on Delivery” (All The Payment including the Price of the Book & the Postal Charges, etc.) are to be Paid to the Delivery Person at the time when You take the Delivery of the Books & they shall Pass the Value of the Goods to us. We usually dispatch the books Nearly within 2-3 days after we receive your order and it takes Nearly 3-4 days in the postal service to reach your Destination (In total it take nearly 6-7 days).

## Content

# संगठनात्मक व्यवहार

## ( Organisational Behaviour )

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

Question Paper—June-2023 (Solved) .....	1-2
Question Paper—December-2022 (Solved) .....	1
Question Paper—Exam Held in July-2022 (Solved) .....	1
Sample Question Paper–1 (Solved) .....	1
Sample Question Paper–2 (Solved) .....	1

---

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

---

### संगठनात्मक व्यवहार की अवधारणा और प्रासंगिकता

#### ( Concept and Relevance of Organisational Behaviour )

1. संगठनात्मक व्यवहार : अर्थ, विशेषताएँ, महत्त्व और मॉडल .....	1
( Organisational Behaviour: Meaning, Features, Significance and Model )	
2. व्यक्तिगत व्यवहार का मूलाधार : निर्धारक, मॉडल और अवबोधन .....	14
( Foundations of Individual Behaviour: Determinants, Models and Perceptions )	

#### व्यक्तिगत व्यवहार को समझना ( Understanding Individual Behaviour )

3. कर्मचारी अभिवृत्ति और कार्य संतुष्टि .....	28
( Employee Attitude and Work Satisfaction )	
4. शिक्षण : प्रकृति और सिद्धान्त ( Teaching: Nature and Theory ) .....	39

#### संगठनात्मक व्यवहार : प्रमुख पहलू ( Organizational Behaviour: Major Issues )

5. अभिप्रेरण : अवधारणा और सिद्धान्त ( Motivation: Theory and Concept ) .....	50
6. समूह गतिकी की प्रकृति ( Nature of Group Dynamics ) .....	61

<b>S.No.</b>	<b>Chapterwise Reference Book</b>	<b>Page</b>
7.	टीम कार्य : प्रकृति, प्रभावकारिता, बाधा डालना ..... ( Teamwork: Nature, Efficacy, Interrupt )	69
8.	संचार : अर्थ, प्रकृति और प्रक्रिया ..... ( Communication: Meaning, Nature and Process )	77
9.	नेतृत्व : अवधारणा और सिद्धान्त ( Leadership: Concept and Theory ) .....	87
<b>संगठनों और संगठनात्मक प्रणाली में जीवन</b> <b>( Life in Organisations and Organisational System )</b>		
10.	संगठनात्मक संघर्ष : अर्थ, प्रक्रिया और प्रकार ..... ( Organisational Conflict: Meaning, Process and Types )	98
11.	बातचीत (समझौते की) : अवधारणा, प्रक्रिया और दृष्टिकोण ..... ( Negotiation: Concept, Process and Perspectives )	107
12.	परिवर्तन : प्रक्रिया और प्रबंधन ..... ( Changes: Process and Management )	116
13.	संस्कृति : अर्थ, प्रकार और प्रकृति ..... ( Culture: Meaning, Types and Nature )	125
14.	संगठनात्मक परिवर्तन और विकास : अवधारणा एवं तकनीकें ..... ( Organisational Change and Development: Concept and Techniques )	135
15.	तनाव : प्रकृति, परिणाम और प्रबंधन ..... ( Stress: Nature, Result and Management )	143
16.	मॉडल : चुनौतियाँ और अवसर ..... ( Model: Challenges and Options )	153



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

*Published by:*



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

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

# QUESTION PAPER

June – 2023

(Solved)

संगठनात्मक व्यवहार  
( Organisational Behaviour )

B.P.A.E.-142

समय : 3 घण्टे /

/ अधिकतम अंक : 100

नोट : किन्हीं पांच प्रश्नों के उत्तर दीजिए। प्रत्येक भाग से कम-से-कम दो प्रश्न अवश्य कीजिए। सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

## भाग-I

प्रश्न 1. कार्य संतुष्टि की संकल्पना तथा सिद्धांतों का वर्णन कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-3, पृष्ठ-29, 'कार्य संतुष्टि'

प्रश्न 2. फ्रेडरिक हर्जबर्ग के दो-कारक सिद्धांत की व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-5, पृष्ठ-51, 'हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धान्त'

इसे भी देखें-दो कारक सिद्धांत को हर्जबर्ग मोटिवेशन एंड हाइजीन थ्योरी के नाम से भी जाना जाता है। यह उन कारकों के बारे में परिकल्पना करता है, जो श्रमिक में संतुष्टि या असंतोष पैदा करते हैं और यह उनकी श्रम जरूरतों को कैसे कवर करता है।

सिद्धांत का आधार यह है कि काम में संतुष्टि या असंतोष का कारण बनने वाले तत्व पूरी तरह से अलग-अलग हैं। इसके अलावा सिद्धांत इस विचार में निहित है कि व्यक्ति की दो प्रकार की आवश्यकताएं हैं दर्द या घटनाओं से बचने की आवश्यकता, जो असुविधा का कारण बनती है और दूसरी तरफ, भावनात्मक रूप से प्रगति और परिपक्व होने की आवश्यकता या इच्छा।

जब आवश्यकताओं की इस प्रणाली को कार्यस्थल पर लागू किया जाता है, तो उन्हें अलग-अलग प्रोत्साहन की आवश्यकता होती है, इसलिए-इस द्वंद्व में दो प्रकार के कारक होते हैं जो श्रम प्रेरणा में काम करते हैं-स्वच्छ कारक और प्रेरक कारक। दोनों संगठनों के भीतर होने वाले काम की गतिशीलता का एक अच्छा हिस्सा बनाते हैं।

हर्जबर्ग द्वारा प्रस्तावित सिद्धांत में दो कारक शामिल हैं, जो कार्यकर्ता की प्रेरणा को संशोधित करते हैं-

**स्वच्छता के कारक**-स्वच्छता कारकों में कार्यकर्ता के लिए बाहरी कारक शामिल हैं और मुख्य रूप से नौकरी असंतोष से जुड़े हैं।

स्वच्छता कारक पर्यावरण में स्थित होते हैं, जो कार्यकर्ता को घेर लेते हैं और इसमें उन परिस्थितियों को शामिल किया जाता है, जो इस कार्यकर्ता द्वारा किए गए कार्य को निर्धारित करते हैं। यह कहा जाता है कि ये कारक बाहरी हैं, क्योंकि वे कंपनी के निर्णयों और उन्हें प्रबंधित करने के तरीके पर निर्भर करते हैं।

चूंकि कंपनियों का गठन व्यक्तियों द्वारा किया जाता है, इसलिए यह आवश्यक है कि कार्य के मनोविज्ञान का अस्तित्व और संगठनों के संगठन के अध्ययन के प्रभारी हैं।

संगठनों के इस मनोविज्ञान के भीतर मनोवैज्ञानिक फ्रेडरिक हर्जबर्ग बाहर खड़े थे, जो नौकरी से संतुष्टि के अध्ययन में रुचि रखते थे और उन्होंने दोहरे कारक का प्रसिद्ध सिद्धांत बनाया।

फ्रेडरिक हर्जबर्ग (1923-2000) एक अमेरिकी मनोवैज्ञानिक थे, जो व्यवसाय प्रबंधन और प्रशासन के क्षेत्र में सबसे सम्मानित लोगों में से एक बन गए। इनके दोहरे कारक सिद्धांत और नौकरी संवर्धन के कार्यान्वयन ने मनोविज्ञान और संगठनों के क्षेत्र में बहुत मान्यता प्राप्त की।

हर्जबर्ग के अनुसार पूरे इतिहास में कंपनियों के निर्देशन और प्रबंधन के प्रभारी लोगों ने केवल कार्यकर्ता को प्रेरित करने या दंडित करने के साधन के रूप में स्वच्छ कारकों को ध्यान में रखा। कंपनियों और उद्योगों ने अधिक मात्रा में उत्पादन करने के लिए श्रमिकों को प्राप्त करने के अंतिम लक्ष्य के साथ पुरस्कार और वेतन प्रोत्साहन, लचीली कंपनी की नीतियों और बाहरी पुरस्कारों का उपयोग किया।

हर्जबर्ग को स्वच्छता के रूप में वर्गीकृत करने वाले कारक हैं-

- वेतन और अन्य आर्थिक प्रोत्साहन या सामग्री,
- कंपनी और संगठन की नीतियां,
- साथियों के साथ संबंध संबंध,

- (iv) शारीरिक संदर्भ जहां कार्यकर्ता अपने कार्यों को करता है,  
(v) कार्यकर्ता की निगरानी और पर्यवेक्षण,  
(vi) स्थिति या वह स्थिति जो कर्मचारी कंपनी के भीतर व्याप्त है,  
(vii) कार्यस्थल की स्थिरता।

हालांकि हर्जबर्ग द्वारा किए गए शोध ने निष्कर्ष निकाला कि ये कारक केवल श्रमिकों के बीच असंतोष को कम करने या उनसे बचने के लिए उपयोगी थे, लेकिन अपने काम के साथ वास्तविक संतुष्टि उत्पन्न करने के लिए नहीं। इसके अलावा जब कार्यकर्ता ने माना कि ये कारक उत्कृष्ट या उचित नहीं थे, तो उन्होंने बहुत जल्दी असंतोष उत्पन्न किया।

**प्रेरणा के कारक**—स्वच्छता कारकों के विपरीत, प्रेरणा कारक श्रमिकों के लिए आंतरिक हैं, क्योंकि वे सीधे जुड़े हुए हैं। यह स्थिति के साथ-साथ प्रकृति या कार्यों के साथ संतुष्टि वह व्यक्ति कंपनी के भीतर प्रदर्शन करता है।

ये प्रेरक कारक व्यक्ति के डोमेन के अंतर्गत होंगे और इसमें उन भावनाओं या धारणा को शामिल किया जाएगा, जो कार्यकर्ता को कंपनी के भीतर अपने विकास और विकास के बारे में, साथ ही पेशेवर मान्यता, आत्म-पूर्ति की इच्छा और जिम्मेदारियों की आवश्यकता आदि के बारे में बताती है।

इन सभी कारकों की पहचान करने के बाद हर्जबर्ग ने अपने सिद्धांत के पूरक निष्कर्षों की एक श्रृंखला को आकर्षित किया—

1. एक बुरा वातावरण श्रमिकों में तत्काल असंतोष का कारण बनता है, लेकिन एक स्वस्थ कार्य वातावरण इनकी संतुष्टि की गारंटी नहीं देता है।
2. नौकरी के असंतोष से बचना उतना ही महत्वपूर्ण है, जितना कि नौकरी की संतुष्टि को बढ़ावा देना।
3. स्वच्छता कारक और प्रेरणा कारक सक्रिय होते हैं और स्वतंत्र रूप से निष्क्रिय होते हैं, दोनों कारकों की समान व्यक्ति विशेषताओं को देने में सक्षम होते हैं।
4. स्वच्छता कारकों में सभी की समान प्रासंगिकता है।

5. स्वच्छता कारकों में अल्पावधि में सुधार और विकास हुआ है।

6. स्वच्छता कारक अस्थायी और चक्रीय हैं, इसलिए समय बीतने के साथ कार्यकर्ता इन जरूरतों को नवीनीकृत कर रहा है।

**प्रश्न 3. टीम कार्य के महत्त्व और लाभों पर एक टिप्पणी लिखिए।**

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-7, पृष्ठ-69, 'टीम कार्य की प्रकृति : अर्थ और महत्त्व'

**प्रश्न 4. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियां लिखिए—**

(क) संगठनात्मक व्यवहार के मॉडल

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-1, पृष्ठ-6, प्रश्न 4

(ख) दि मायर्स-ब्रिग्स टाइप संकेतक

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-2, पृष्ठ-15, 'दि मायर्स ब्रिग्स टाइप संकेतक—एम.बी.टी.आई.'

#### खण्ड-II

**प्रश्न 5. संगठनात्मक संघर्ष के विभिन्न प्रकारों की चर्चा कीजिए।**

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-10, पृष्ठ-102, प्रश्न 4

**प्रश्न 6. बातचीत के विभिन्न दृष्टिकोणों का परीक्षण कीजिए।**

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-11, पृष्ठ-107, 'परिचय' पृष्ठ-108, 'बातचीत (समझौते) के विभिन्न दृष्टिकोण'

**प्रश्न 7. संगठन में परिवर्तन को सफलतापूर्वक कार्यान्वित करने के प्रमुख चरणों की व्याख्या कीजिए।**

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-12, पृष्ठ-120, प्रश्न 4, प्रश्न-118, 'परिवर्तन को कार्यान्वित करने के लिए कोर्टर की आठ चरणीय योजना'

**प्रश्न 8. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियां लिखिए—**  
(क) नेतृत्व की शैलियां

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-9, पृष्ठ-90, प्रश्न 2

(ख) संगठनात्मक व्यवहार का निरंकुश मॉडल

**उत्तर—संदर्भ—**देखें अध्याय-1, पृष्ठ-6, 'निरंकुश मॉडल'



# Sample Preview of The Chapter

*Published by:*



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

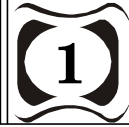
[www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com)



# संगठनात्मक व्यवहार ( Organisational Behaviour )

## संगठनात्मक व्यवहार की अवधारणा और प्रासंगिकता ( Concept and Relevance of Organisational Behaviour )

### संगठनात्मक व्यवहार : अर्थ, विशेषताएँ, महत्त्व और मॉडल ( Organisational Behaviour: Meaning, Features, Significance and Model )



#### परिचय

संगठन का निर्माण व्यक्तियों से होता है। इसमें शक्ति की भूमिका प्रमुख रहती है। पीटर ड्रुकर का मानना है कि संगठन सबसे ऊपर होता है, यह एक समाज है, इसके लोग हैं। संगठनात्मक व्यवहार उस परीक्षा से सम्बन्धित है जो यह विश्लेषण करता है कि कैसे और क्यों व्यक्ति संगठनों में विशिष्ट प्रकार से व्यवहार करते हैं। यह मानवीय व्यवहार की प्रक्रिया तथा उन परिवर्तनों के प्रति हमारी सूझबूझ को विकसित करने का प्रयास करता है कि किस प्रकार संगठनों की संरचनाएँ, प्रक्रियाएँ तथा मूल्य मानवीय व्यवहार को प्रभावित करते हैं तथा किस प्रकार संगठनों के भीतर व्यक्तियों तथा समूहों का व्यवहार, संरचनाओं, प्रक्रियाओं तथा मूल्यों पर अपना प्रभाव छोड़ता है। संगठनात्मक व्यवहार की परख मानवीय व्यवहार को सही दिशा में प्रवाहित करने के तौर-तरीकों की अभिकल्पना का मूल्यवान तंत्र सिद्ध होती है। 1980 एवं 1990 के दशक में संगठनात्मक कार्यों में नाटकीय बदलाव हुआ, जिसके फलस्वरूप मानवीय व्यवहार तथा उसके अध्ययन का महत्त्व हमारे सम्मुख प्रकट हुआ।

#### अध्याय का विहंगावलोकन

##### संगठन

जब दो या दो से अधिक व्यक्ति मिलकर किसी लक्ष्य की पूर्ति हेतु कार्य करते हैं तो उनके बीच स्थापित सम्बन्धों एवं अन्तःक्रियाओं की संरचना को 'संगठन' कहा जाता है। संगठन की तुलना मानव शरीर की संरचना से की जा सकती है जिसके विभिन्न अंग अन्तर्सम्बन्धित होते हैं तथा एक सामान्य लक्ष्य की पूर्ति के लिए क्रियाशील होते हैं। उत्पत्ति के विभिन्न साधनों का

व्यवस्थीकरण एवं समन्वय करना ही संगठन का मुख्य उद्देश्य होता है। अधिकांश विचारक संगठन को व्यक्तियों के आपसी सम्बन्धों का ढाँचा मानते हैं। इस प्रकार संगठन संस्था के विभिन्न अंगों के कार्यों, भूमिकाओं, स्थितियों व सम्बन्धों का औपचारिक संगठन है।

##### संगठनात्मक व्यवहार का अर्थ

संगठनात्मक व्यवहार के अध्ययन से यह जानकारी प्राप्त होती है कि लोग संगठन में कोई विशेष व्यवहार क्यों करते हैं अथवा एक व्यक्ति या समूह दूसरों से अधिक उत्पादकीय क्यों हैं। इस तरह की जानकारियाँ प्राप्त करके लोगों के व्यवहार के संबंध में भविष्यवाणी करना तथा उसे नियंत्रित करना संभव होता है।

जॉन न्यूस्ट्राम तथा कीथ डेविस के अनुसार, "संगठनात्मक व्यवहार, इस बात का अध्ययन व प्राप्त जानकारी का उपयोग करना ही है कि संगठनों में लोग व्यक्तिगत व सामूहिक रूप से कैसे व्यवहार करते हैं। यह ऐसी विधियों की पहचान है जिसमें लोग अधिक प्रभावी ढंग से काम कर सकें।"

डारबिन के अनुसार, "संगठनात्मक व्यवहार का अध्ययन उस संगठन के लोगों के व्यवहार को समझने का एक व्यवस्थित प्रयास है जिसके लोग अभिन्न अंग हैं।"

उपर्युक्त परिभाषाओं के अध्ययन के आधार पर संगठनात्मक व्यवहार को निम्न प्रकार से परिभाषित किया जा सकता है—

"संगठनात्मक व्यवहार व्यक्ति एवं समूह द्वारा की गई उस क्रिया या प्रतिक्रिया का वर्णन करता है जो काम के दौरान आस-पास के वातावरण के संपर्क में आने से उत्तेजित होती है।"

##### संगठनात्मक व्यवहार की विशेषताएँ

संगठनात्मक व्यवहार की प्रमुख विशेषताएँ निम्नलिखित हैं—

1. इसने अध्ययन के एक अलग क्षेत्र की स्थिति को माना है। यह सामान्य प्रबंधन का एक हिस्सा है। यह प्रबंधन के लिए व्यावहारिक दृष्टिकोण का प्रतिनिधित्व करता है।

2 / NEERAJ : संगठनात्मक व्यवहार

2. इसमें कार्यस्थल में लोगों के लिए बढ़ती चिंता से जुड़े सिद्धांत, अनुसंधान और अनुप्रयोग का एक निकाय है। इसका अध्ययन मानव व्यवहार को समझने में मदद करता है। संगठन के सिद्धांतों और शोध अनुभवों का अध्ययन प्रबंधकों की रचनात्मक सोच के लिए व संगठनों में मानवीय समस्याओं को हल करने की सुविधा प्रदान करता है।
3. यह अनुशासन कई अन्य व्यवहार विज्ञान और मनोविज्ञान, समाजशास्त्र और मानव विज्ञान जैसे सामाजिक विज्ञानों से काफी प्रभावित है। अध्ययन के एक अलग क्षेत्र के रूप में यह विभिन्न पहलुओं और व्यवहार के स्तरों को एकीकृत करने का प्रयास करता है।
4. यह लोगों के बारे में तर्कसंगत सोच प्रदान करता है। यह व्यवहार के तीन स्तरों पर केंद्रित है। यथा-व्यक्तिगत व्यवहार, समूह व्यवहार और संगठन के व्यवहार आदि।
5. संगठनात्मक व्यवहार कर्मचारी की जरूरतों और संगठनात्मक उद्देश्यों दोनों को पूरा करना चाहता है। संगठन के लोग संगठनात्मक गतिविधियों के माध्यम से अपनी आवश्यकताओं को पूरा करते हैं और संगठन की जिम्मेदारी संगठन में व्यावहारिक जलवायु प्रदान करना है। उद्देश्य यह है कि कर्मचारी संतुष्टि के साथ उत्पादकता को जोड़कर काम पर मानव और तकनीकी मूल्यों के बीच संतुलन बनाए रखें।
6. संगठनात्मक व्यवहार में मनोवैज्ञानिक नींव है। सीखने, धरणा, दृष्टिकोण, प्रेरणा, व्यक्तित्व, नैतिकता आदि जैसी अवधारणाएँ मनोविज्ञान, समाजशास्त्र और नृविज्ञान से उधार ली गई हैं। यह अध्ययन का एक विद्युत क्षेत्र है जो व्यवहार विज्ञान के ज्ञान को एकीकृत करता है।
7. संगठनात्मक व्यवहार एक कला के साथ-साथ एक विज्ञान भी है। इसे एक विज्ञान के रूप में माना जाता है क्योंकि इसमें संगठन के लोगों के व्यवहार के बारे में ज्ञान प्राप्त होता है। यह एक कला है क्योंकि इसमें विज्ञान के अनुप्रयोग शामिल हैं। संक्षेप में, यह एक अनुभवहीन विज्ञान और अध्ययन का एक विकासशील क्षेत्र है।

### संगठनात्मक व्यवहार के विषय का महत्त्व

संगठनात्मक व्यवहार संगठनों में एकाकी व्यक्तियों एवं समूहों के व्यवहार, संगठन, संरचना, तकनीकों एवं वातावरण की विशेषताओं के आपसी प्रभावों के अध्ययन से सरोकार रखता है। संगठनात्मक व्यवहार संगठन में व्यक्तियों तथा समूहों के व्यवहार तथा उसका संगठन पर प्रभावों का अध्ययन करने तथा इससे प्राप्त जानकारी से उनके भावी व्यवहार का पूर्वानुमान करने तथा नियंत्रण करने से सरोकार रखता है। इस प्रकार संगठनात्मक व्यवहार संगठन में

कार्यरत् व्यक्तियों, समूहों तथा संगठन के विभिन्न घटकों के व्यवहार तथा उनसे उत्पन्न प्रभावों तथा वातावरण के साथ उनकी अन्तर्क्रियाओं का अध्ययन है, ताकि इस ज्ञान से संगठन को प्रभावी एवं उद्देश्यपरक बनाया जा सके।

वर्तमान में सभी सरकारी तथा और गैर-सरकारी संगठनों में मनुष्य का व्यवहार तथा संगठन की बढ़ती जटिलता, प्रबंधकों के ध्यानाकर्षण का केन्द्र है। संगठन मानवीय प्रयासों एवं सामूहिक क्रियाओं के द्वारा लक्ष्यों को प्राप्त करने की सामाजिक प्रणालियाँ हैं। संगठन कार्य, ढाँचे, कार्य सम्बन्धों, प्रौद्योगिकी तथा मानवीय व्यवहार का मिश्रण है। सभी प्रकार के संगठनों में मानवीय व्यवहार को समझ लेना अत्यन्त महत्त्वपूर्ण होता है। 'संगठनात्मक व्यवहार' इसी विषय की विवेचना करता है।

संगठनात्मक व्यवहार सिद्धांत वर्तमान में विभिन्न चुनौतियों को झेल रहा है। जो इस प्रकार हैं-कार्यबल विविधता, वैश्वीकरण, ग्राहक-अभिविन्यास, नवीनीकरण और विघटन तथा कार्य वातावरण अथवा परिवेश आदि।

**कार्यबल विविधता**—कार्यबल विविधता कर्मचारियों के मतभेदों और समानताओं, जैसे-व्यक्तिगत विशेषताओं, मूल्यों, विश्वासों, अनुभवों, पृष्ठभूमि, वरीयताओं तथा व्यवहारों का सामूहिक मिश्रण है।

**भूमण्डलीकरण**—जिस प्रकार वैश्वीकरण एक चुनौती है, दूसरी तरफ यह संगठनों के लिए एक अवसर भी है, जो संगठन इन चुनौतियों का सामना करते हैं, वे बेहतर तरीके से इन अवसरों को प्राप्त करने में सफल होते हैं।

**ग्राहक अभिविन्यास**—ग्राहक अभिविन्यास संगठनात्मक व्यवहार में एक दृष्टिकोण है, जो ग्राहक की जरूरतों को व्यवसाय की जरूरत के समान मानता है।

**नवीनीकरण और विघटन**—नवीनीकरण का अर्थ नए प्रयोग, नई प्रणाली या नई तकनीक का उपयोग करना है, जबकि विघटन विनाशक होता है। यह मौजूदा बाजार या तकनीकी को विस्थापित करता है।

**कार्य वातावरण अथवा परिवेश**—एक कार्य वातावरण वह सेटिंग है, जिसमें सामाजिक लक्षण एवं भौतिक स्थितियाँ हैं, जिनमें व्यक्ति कार्य करता है।

### संगठनात्मक व्यवहार और नौकरशाही

नौकरशाही संगठन में कठोर पदानुक्रम के रूप में कार्य संचालन किया जाता था तथा तकनीकी योग्यता प्राप्त और सक्षम व्यक्तियों के द्वारा विभिन्न कार्यात्मक संगठनों के अंतर्गत सामूहिक रूप से कार्य निष्पादन किया जाता था। एक प्रकार से संगठन 'अवैयक्तिक' बन गया। इसका प्रशासन नियम आधारित बन गया तथा यही नियम प्रत्येक मानव पर लागू होता था।

वेबर का मानना है कि नौकरशाही वैयक्तिकता की आजादी को संकुचित कर देती है, लेकिन संगठित मानव क्रियाकलाप अत्यधिक दक्ष उपाय हैं। वेबर कहते हैं कि नौकरशाही रचनातंत्र में

एक व्यक्ति दाता बन जाता है तथा उसका लक्ष्य यही होता है कि किस प्रकार से और वह बड़ा बना जाए। सेलजेनिक का विचार है कि वैयक्तिक की स्वीकृति के बिना आप नियंत्रण को सशक्तता से लागू नहीं कर सकते हैं। लिंडाल यूविक ने इन सबसे आगे बढ़कर सुझाव दिया है कि औपचारिक कार्य माध्यम सिर्फ पुष्टि तथा फैसलों को संजोकर रखते हैं, जो ज्यादातर वैयक्तिक माध्यमों से प्राप्त किए जाते हैं। ये संगठनात्मक स्थापना में वैयक्तिक पहलुओं को महत्त्वपूर्ण बनाते हैं।

### संगठनात्मक व्यवहार का सैद्धांतिक ढाँचा

संगठनात्मक व्यवहार का सैद्धांतिक ढाँचा निम्नलिखित विषयों पर आधारित है—

1. **व्यवहार संबंधी ढाँचा**—पावलोव इस बात पर जोर देते हैं कि मनुष्य के व्यवहार का अध्ययन करना उचित और फलदायी है जो प्रकृति में मायावी मन का अध्ययन करने की तुलना में दृश्यमान है। संगठनात्मक व्यवहार के व्यवहार ढाँचे की अवधारणा को उत्तेजना और प्रतिक्रिया की सहायता से स्पष्ट रूप से समझाया जा सकता है। इसे संगठनात्मक व्यवहार का व्यवहारवादी ढाँचा भी कहा जाता है। व्यवहार केवल उत्तेजना का परिणाम नहीं है, बल्कि यह एक ऐसा परिणाम है जो किसी व्यवहार के आकस्मिक पर्यावरणीय परिणामों पर भी निर्भर करता है।

इसका मतलब यह है कि एक इंसान एक ही उत्तेजना के लिए अलग-अलग व्यवहार पेश कर सकता है और वह पर्यावरणीय परिणामों के आधार पर प्रतिक्रिया प्रदर्शित करता है। कुल मिलाकर यह कहा जा सकता है कि व्यावहारिक ढाँचा अवलोकनीय व्यवहार और अवलोकनीय पर्यावरणीय चरों पर आधारित है।

2. **संज्ञानात्मक ढाँचा**—अनुभूति संज्ञानात्मक ढाँचे की मूल इकाई है, जिसे सूचना की एक वस्तु को जानने के कार्य के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। इस ढाँचे के अनुसार संज्ञान व्यवहार को प्रभावित करते हैं और व्यक्ति की सोचने की प्रक्रिया, समस्या-समाधान और सूचना प्रसंस्करण को प्रभावित करते हैं। संगठनात्मक व्यवहार की एक प्रमुख अवधारणा प्रोत्साहन है, जिसमें संज्ञानात्मक ढाँचा लागू होता है।

3. **सामाजिक संज्ञानात्मक ढाँचा**—संगठनात्मक व्यवहार के सामाजिक संज्ञानात्मक ढाँचे में कहा गया है कि व्यक्ति और बाहरी परिस्थितियाँ व्यवहार को निर्धारित करने के लिए एक-दूसरे के साथ अन्योन्याश्रित हैं। इसका मतलब यह है कि संज्ञानात्मक और बाहरी स्थिति के साथ-साथ प्रासंगिक पिछली घटनाओं के अनुभव यह निर्धारित करते हैं कि व्यक्ति क्या बनाता है और यह बाद के व्यवहार में प्रभाव कैसे पैदा करेगा।

### संगठनात्मक व्यवहार के मॉडल

संगठनात्मक व्यवहार के प्रमुख मॉडल इस प्रकार हैं—

1. **निरंकुश मॉडल**—इसकी जड़ें इतिहास में अत्यधिक गहरी हैं और निश्चित रूप से यह औद्योगिक क्रांति की शुरुआत में

प्रचलित मॉडल बन गया। यह मॉडल एक खतरनाक दृष्टिकोण लेता है, जो शक्ति द्वारा समर्थित नकारात्मक प्रेरणा पर निर्भर करता है। एक निरंकुश वातावरण में प्रबंधकीय अभिविन्यास औपचारिक, आधिकारिक अधिकार है। प्राधिकरण वह उपकरण है जिसके साथ प्रबंधन कार्य करता है और वह संदर्भ जिसमें यह सोचता है क्योंकि यह संगठनात्मक साधन है जिसके द्वारा शक्ति लागू की जाती है। यह अधिकार उन लोगों पर आदेश के अधिकार द्वारा दिया जाता है जिन पर यह लागू होता है। इस मॉडल में प्रबंधन मानता है कि कर्मचारी संगठनात्मक आवश्यकताओं के लिए निष्क्रिय और यहाँ तक कि प्रतिरोधी है। उन्हें मनाने और प्रदर्शन में धकेला जाना चाहिए और यह प्रबंधन का काम है। प्रबंधन सोचता है कि कर्मचारी आदेशों का पालन करें।

2. **अभिरक्षा संबंधी मॉडल**—यह मॉडल कर्मचारी प्रदर्शन पर जोर देने के बजाय आर्थिक संसाधनों और उन संसाधनों को खरीदने पर जोर देता है। उत्पादन के बजाय कर्मचारी अपनी सुरक्षा और लाभ बनाए रखने के लिए मनोवैज्ञानिक रूप से सतर्क हो जाता है। नतीजतन, वह पुराने निरंकुश दृष्टिकोण के तहत बहुत अधिक दृढ़ता से उत्पादन नहीं करता है। एक व्यक्ति के लिए सुरक्षा और संतोष आवश्यक है, लेकिन वह खुद बहुत मजबूत प्रेरक नहीं है। इसके तहत काम करने वाला कर्मचारी एक 'संगठन आदमी' बन जाता है, जो संगठन से संबंधित है और जिसने 'संगठनात्मक जीवन की प्रतिज्ञा लेने के लिए, आध्यात्मिक रूप से और साथ ही शारीरिक रूप से घर त्याग दिया है।'

3. **सहायता संबंधी मॉडल**—सहायक मॉडल आर्थिक सहायता की प्राथमिक भूमिका के बजाय काम पर अपने कर्मचारियों के मनोवैज्ञानिक समर्थन की प्राथमिक भूमिका में एक प्रबंधक स्थापित करता है। सहायक मॉडल, शक्ति या आर्थिक संसाधनों के बजाय नेतृत्व पर निर्भर करता है। नेतृत्व के माध्यम से, प्रबंधन प्रत्येक कर्मचारी को संगठन के हितों में बढ़ने और उन्हें पूरा करने में मदद करने के लिए एक व्यावहारिक जलवायु प्रदान करता है, जिसमें वह सक्षम है। सहायता संबंधी मॉडल प्रबंधन के निर्माण पर निर्भर करता है जो संगठन में प्रतिभागियों के बीच परस्पर योगदान की भावना है। प्रत्येक कर्मचारी को लगता है कि वह कुछ सार्थक योगदान दे रहा है और यह उसकी जरूरत है जिसे वह चाहता है। उन्हें लगता है कि प्रबंधन और अन्य इसी तरह से योगदान दे रहे हैं, इसलिए वह संगठन में उनकी भूमिकाओं को स्वीकार करते हैं और उनका सम्मान करते हैं। प्रबंधकों के बजाय प्रबंधकों को संयुक्त योगदानकर्ताओं के रूप में देखा जाता है।

4. **कॉलजियल मॉडल**—इस मॉडल में एक टीम के रूप में काम करना होता है। प्रत्येक कर्मचारी को लक्ष्य दर प्राप्त करने के लिए एक-दूसरे के साथ भाग लेना और समन्वय करना होता है। किसी को भी उसकी स्थिति या नौकरी की चिंता नहीं है। प्रबंधक की भूमिका यहाँ एक कोच की तरह है जिसका कार्य टीम को

4 / NEERAJ : संगठनात्मक व्यवहार

अपने व्यक्तिगत विकास पर ध्यान केंद्रित करने के बजाय एक सकारात्मक और प्रेरक कार्य वातावरण बनाने और प्रदर्शन करने के लिए मार्गदर्शन करना है। टीम को अपने प्रदर्शन को बेहतर बनाने के लिए नए दृष्टिकोण, अनुसंधान और विकास और नई तकनीकों को अपनाने की आवश्यकता है। इस मॉडल की सफलता कर्मचारियों के बीच साझेदारी की भावना को बढ़ावा देने की प्रबंधन की क्षमता पर निर्भर करती है। यह कर्मचारियों को महत्वपूर्ण और आवश्यक महसूस कराता है। उन्हें यह भी लगता है कि प्रबंधक केवल पर्यवेक्षक नहीं हैं, बल्कि टीम को अपना समान योगदान दे रहे हैं।

5. प्रणाली मॉडल-संगठनात्मक व्यवहार का एक उभरता हुआ मॉडल सिस्टम मॉडल है। यह मॉडल विश्वास, आत्म-प्रेरणा पर आधारित है। इसमें प्रदर्शन के परिणाम अपेक्षा से अधिक होंगे क्योंकि कर्मचारी अपने कार्यों को अपेक्षित और साथ-ही-साथ संगठनात्मक लक्ष्यों को करने के लिए प्रतिबद्ध होंगे।

### बोध प्रश्न

प्रश्न 1. संगठन को परिभाषित कीजिए और संगठनात्मक व्यवहार के अर्थ की व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संगठन सम्पूर्ण प्रबन्ध के संचालन के केन्द्र हैं, जिनके द्वारा मानवीय प्रयासों को समन्वित करके उन्हें सहक्रियाशील बनाया जाता है। संगठन कार्यों, साधनों व सम्बन्धों की एक औपचारिक अवस्था है जिसके माध्यम से प्रबन्ध अपना कार्य सम्पन्न करता है। अंग्रेजी भाषा के 'organisation' शब्द की उत्पत्ति 'organ' से हुई है, जिसका आशय किसी ऐसी इकाई से है, जिसके विभिन्न विभागों का परस्पर तथा सम्पूर्ण इकाई के साथ एक जटिल सम्बन्ध होता है। जब दो या दो से अधिक व्यक्ति मिलकर किसी लक्ष्य की पूर्ति के लिए कार्य करते हैं तो उनके बीच स्थापित सम्बन्धों एवं अन्तर्क्रियाओं की संरचना को 'संगठन' कहा जाता है। संगठन की तुलना मानव शरीर की संरचना से की जा सकती है, जिसके विभिन्न अंग अन्तर्सम्बन्धित होते हैं तथा एक सामान्य लक्ष्य की पूर्ति के लिए क्रियाशील होते हैं। उत्पत्ति के विभिन्न साधनों का व्यवस्थीकरण एवं समन्वय करना ही संगठन का मुख्य उद्देश्य होता है। अधिकांश विचारक संगठन को व्यक्तियों के आपसी सम्बन्धों का ढाँचा मानते हैं। इस प्रकार संगठन, संस्था के विभिन्न अंगों के कार्यों, भूमिकाओं, स्थितियों व सम्बन्धों का औपचारिक संगठन है।

विभिन्न विद्वानों ने संगठन की भिन्न-भिन्न परिभाषाएँ दी हैं—

हेनरी फेयोल के अनुसार, 'संगठन बनाने का अर्थ है, संस्था के भौतिक तथा मानवीय साधनों का दोहरा ढाँचा बनाना, अर्थात् व्यवसाय संस्था की आवश्यकताओं के अनुसार कच्चा माल, यन्त्र, पूँजी और कर्मचारी प्राप्त करना और उन्हें जगह-जगह आवश्यकता के अनुसार उपलब्ध करवाना।'

हेमैन के शब्दों में, 'संगठन एक ऐसी प्रक्रिया है, जिसके द्वारा उद्यम के कार्यों को परिभाषित व वर्गीकृत किया जाता है और उन्हें विभिन्न व्यक्तियों को सौंपकर उनके अधिकार-सम्बन्धों को निश्चित किया जाता है।'

आर.सी. डेविस के शब्दों में, 'संगठन मूलतः व्यक्तियों का एक समूह है जो एक नेता के निर्देशन में सामान्य उद्देश्य की पूर्ति हेतु सहयोग करते हैं।'

उर्विक के अनुसार, 'किसी कार्य को करने के लिए किन-किन क्रियाओं को किया जाए इसका निर्धारण करना एवं उन क्रियाओं को व्यक्तियों के बीच वितरित करना ही 'संगठन' कहलाता है।'

व्यापक दृष्टि से संगठन को इस तरह परिभाषित कर सकते हैं 'संगठन एक तरफ तो विभिन्न कार्यों एवं क्रियाओं में सामंजस्य स्थापित करने की प्रक्रिया है तथा दूसरी तरफ कार्य में लगे हुए विभिन्न व्यक्तियों के बीच मधुर सम्बन्ध स्थापित करने की कला है, जिससे उनके बीच बिना बाधा के विचारों का आदान-प्रदान हो सके।

संगठनात्मक व्यवहार के अर्थ की व्याख्या-सामान्य शब्दों में संगठनात्मक व्यवहार से तात्पर्य संगठन में कार्यरत व्यक्तियों के व्यवहार के अध्ययन से है। संगठनात्मक व्यवहार में अध्ययन किया जाता है कि व्यक्ति संगठन में 'क्या' तथा 'क्यों' करते हैं तथा उनके व्यवहार का संगठन के कार्यों पर कैसा प्रभाव होता है। वस्तुतः संगठन में तीन प्रकार के मानवीय व्यवहार देखे जा सकते हैं—

1. अन्तःवैयक्तिक व्यवहार कर्मचारियों का स्वयं का व्यवहार होता है जो उनके व्यक्तित्व, प्रवृत्तियों, अवबोध, अभिप्रेरणा, अपेक्षा तथा आन्तरिक भावनाओं के फलस्वरूप प्रकट होता है।
2. दो व्यक्तियों या दो से अधिक व्यक्तियों (समूह) के मध्य होने वाली पारस्परिक क्रियाओं के फलस्वरूप उत्पन्न व्यवहार को अन्तर्वैयक्तिक व्यवहार कहा जाता है। यह व्यवहार समूह गतिशीलता, अन्तर्समूह संघर्ष, नेतृत्व, सम्प्रेषण आदि के रूप में प्रकट होते हैं।
3. इसमें संगठन की औपचारिक संरचनाओं तथा अनौपचारिक समूहों के व्यवहार को शामिल किया जाता है। संगठनात्मक व्यवहार में उपर्युक्त तीनों प्रकार के व्यवहार एवं उसके प्रभावों तथा संगठन के आन्तरिक एवं बाह्य वातावरण के प्रभावों का अवलोकन, अध्ययन एवं नियन्त्रण किया जाता है। अतः सामान्य व्यवहार संगठनात्मक स्थापना में प्रयोग होने वाले व्यवहार से बिल्कुल भिन्न एवं विशिष्ट अर्थ देता है।

प्रश्न 2. संगठनात्मक व्यवहार की एक विषय के रूप में चर्चा कीजिए।