



NEERAJ®

M.C.O.-1

**संगठन सिद्धांत
और व्यवहार**

(Organisation Theory and Behaviour)

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

Based on

I.G.N.O.U.

& Various Central, State & Other Open Universities

By: Sanjay Jain



**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

MRP ₹ 400/-

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 Proof Reading, 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 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 You may also avail the “Special Discount Schemes” being offered at our Official website 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

संगठन सिद्धांत और व्यवहार (Organisation Theory and Behaviour)

Question Bank – (Previous Year Solved Question Papers)

Question Paper—June-2023 (Solved)	1
Question Paper—December-2022 (Solved)	1
Question Paper—Exam Held in March-2022 (Solved)	1
Question Paper—Exam Held in August-2021 (Solved)	1
Question Paper—Exam Held in February-2021 (Solved)	1
Question Paper—December, 2019 (Solved)	1
Question Paper—June, 2019 (Solved)	1
Question Paper—December, 2018 (Solved)	1-3
Question Paper—June, 2018 (Solved)	1
Question Paper—December, 2017 (Solved)	1
Question Paper—June, 2017 (Solved)	1

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

संगठन सिद्धांत (Organisation Theory)

1. संगठन का परिचय	1
(Introduction to Organisation)	
2. संगठन-सिद्धांत	13
(Organisation Theory)	
3. संगठन : ढाँचा और प्रभाविता	35
(Organisation Structure and Effectiveness)	

संगठनात्मक व्यवहार और व्यक्तिगत परिप्रेक्ष्य-I

(Organisational Behaviour and Individual Perspective-I)

4. संगठनात्मक व्यवहार का सिंहावलोकन	48
(Overview of Organisational Behaviour)	

<i>S.No.</i>	<i>Chapterwise Reference Book</i>	<i>Page</i>
5.	व्यक्तिगत व्यवहार और अधिगम (Individual Behaviour and Learning)	58
6.	प्रत्यक्षण (Perception)	73
7.	अभिवृत्तियां और मूल्य (Attitudes and Values)	82
संगठनात्मक व्यवहार और व्यक्तिगत परिप्रेक्ष्य-II (Organisational Behaviour and Individual Perspective-II)		
8.	व्यक्तित्व और संवेग (Personality and Emotions)	91
9.	दबाव प्रबंधन (Stress Management)	111
10.	अभिप्रेरण (Motivation)	128
11.	जॉब डिजाइन और जॉब संतुष्टि (Job Design and Job Satisfaction)	150
समूह व्यवहार (Group Behaviour)		
12.	समूह निर्माण और संरचना (Group Formation and Structure)	164
13.	संप्रेषण (Communication)	179
14.	द्वंद्व का प्रबंध (Conflict Management)	193
15.	टीम निर्माण और नेतृत्व (Team Building and Leadership)	206
16.	शक्ति और राजनीति (Power and Politics)	224

संगठनात्मक संस्कृति और विकास (Organisational Culture and Development)

17. संगठनात्मक संस्कृति और वातावरण 234
(Organizational Culture and Climate)
18. संगठनात्मक परिवर्तन 245
(Organizational Change)
19. संगठनात्मक विकास 257
(Organisational Development)
20. संगठनात्मक व्यवहार में उभरती हुई प्रवृत्तियां 271
(Emerging Trends in Organisational Development)



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

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

QUESTION PAPER

June – 2023

(Solved)

संगठन सिद्धांत और व्यवहार
(Organisation Theory and Behaviour)

M.C.O.-1

समय : 3 घण्टे]

[अधिकतम अंक : 100

नोट : किन्हीं पाँच प्रश्नों के उत्तर दीजिए। सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

प्रश्न 1. संगठनात्मक प्रभाविता की व्याख्या कीजिए संगठनात्मक प्रभाविता के विभिन्न घटकों और उनके निर्धारकों की व्याख्या कीजिए।

संदर्भ—देखें अध्याय-3, पृष्ठ-41, 'संगठनात्मक प्रभाविता'

प्रश्न 2. अधिगम के महत्त्वपूर्ण सिद्धांतों की विवेचना कीजिए। किसी संगठन में इसके कुछ अनुप्रयोगों का उदाहरण दीजिए।

संदर्भ—देखें अध्याय-5, पृष्ठ-61, 'अधिगम के सिद्धांत'

प्रश्न 3. संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करने वाली कर्मचारियों के व्यक्तित्व की विशेषताओं की व्याख्या कीजिए।

संदर्भ—देखें अध्याय-8, पृष्ठ-93, 'व्यक्तित्व विशेषक और प्रकार'

प्रश्न 4. जॉब पुनः डिजाइन की विभिन्न तकनीकों की उदाहरण सहित व्याख्या कीजिए।

संदर्भ—देखें अध्याय-11, पृष्ठ-153, 'जॉब पुनः डिजाइन'

प्रश्न 5. (क) किसी संगठन में द्वंद्व के स्वरूप और प्रकारों की व्याख्या कीजिए।

संदर्भ—देखें अध्याय-14, पृष्ठ-193, 'द्वंद्व के स्वरूप और प्रकार'

(ख) द्वंद्व प्रक्रिया की चार अवस्थाओं का वर्णन कीजिए।

संदर्भ—देखें अध्याय-14, पृष्ठ-194, 'द्वंद्व की प्रक्रिया'

प्रश्न 6. संगठनात्मक परिवर्तन की शक्तियों की व्याख्या कीजिए। किसी संगठन में परिवर्तन की प्रक्रिया को समझाइए।

संदर्भ—देखें अध्याय-18, पृष्ठ-245, 'परिवर्तन की शक्तियां', पृष्ठ-246, 'परिवर्तन की प्रक्रिया'

प्रश्न 7. समस्या क्षेत्र की प्रकृति और उनसे निपटने के अंतःक्षेपों के प्रकारों की संक्षिप्त व्याख्या कीजिए।

संदर्भ—देखें अध्याय-19, पृष्ठ-260, 'संगठनात्मक विकास की युक्तियां/अंतःक्षेपें'

प्रश्न 8. निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर संक्षिप्त नोट लिखिए—

(क) संगठन का नव-क्लासिकी सिद्धांत

संदर्भ—देखें अध्याय-2, पृष्ठ-19, 'संगठन का नव-क्लासिकी सिद्धांत'

(ख) प्राधिकार का प्रत्यायोजन

संदर्भ—देखें अध्याय-3, पृष्ठ-36, 'प्राधिकार का प्रत्यायोजन', पृष्ठ-47, 'अधिकार का प्रत्यायोजन'

(ग) प्रत्यक्षण

संदर्भ—देखें अध्याय-6, पृष्ठ-73, 'प्रत्यक्षण की संकल्पना'

(घ) अभिवृत्ति की संकल्पना

संदर्भ—देखें अध्याय-7, पृष्ठ-82, 'अभिवृत्ति की संकल्पना'



QUESTION PAPER

December – 2022

(Solved)

संगठन सिद्धांत और व्यवहार
(Organisation Theory and Behaviour)

M.C.O.-1

समय : 3 घण्टे]

[अधिकतम अंक : 100

नोट : किन्हीं पाँच प्रश्नों के उत्तर दीजिए। सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

प्रश्न 1. 'समूह के व्यवहारों और संगठन में व्यवहारों के अतिरिक्त संगठनात्मक व्यवहार का संबंध व्यक्तिगत व्यवहारों के साथ भी होता है।' इस कथन की उदाहरणों सहित व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-4, पृष्ठ-49, 'संगठनात्मक व्यवहार की उत्पत्ति', पृष्ठ-51, 'व्यक्तिगत परिप्रेक्ष्य'

प्रश्न 2. किसी संगठन के कर्मचारियों के व्यवहार में परिवर्तन लाने के लिए उपयोग की जाने वाली युक्तियों के विभिन्न चरणों का वर्णन कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-5, पृष्ठ-71, प्रश्न 6

प्रश्न 3. किसी संगठन के लोगों के प्रत्यक्षण की प्रक्रिया तथा प्रत्यक्षण को प्रभावित करने वाले कारकों की व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-6, पृष्ठ-78, प्रश्न 3

प्रश्न 4. अच्छे संप्रेषण के सिद्धांतों की उपयुक्त उदाहरणों के साथ विस्तृत चर्चा कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-13, पृष्ठ-183, 'अच्छे संप्रेषण के सिद्धांत'

प्रश्न 5. (क) किसी संगठन में द्वंद्व से आप क्या समझते हैं? किसी संगठन में उत्पन्न होने वाले द्वंद्व के स्तरों का विस्तृत वर्णन कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-14, पृष्ठ-203, प्रश्न 1, पृष्ठ-196, 'द्वंद्व के स्तर'

(ख) एक मानव संसाधन प्रबंधक के तौर पर किसी संगठन में होने वाले द्वंद्व के समाधान के लिए आप क्या युक्तियाँ अपनाएंगे? समझाइए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-14, पृष्ठ-198, 'द्वंद्व का प्रबंध', पृष्ठ-199, 'द्वंद्व के समाधान की युक्तियाँ'

प्रश्न 6. (क) किसी संगठन में प्रबंधक की भूमिका का वर्णन कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-1, पृष्ठ-5, 'प्रबंधकों की भूमिका'

(ख) एक आधुनिक संगठन की विशिष्टताओं की चर्चा उचित उदाहरण के साथ कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-1, पृष्ठ-6, 'आधुनिक संगठन की विशिष्टताएँ'

प्रश्न 7. किसी संगठन में परिवर्तन की प्रक्रिया के 'ल्यूइस का मॉडल' और 'अविराम प्रक्रिया मॉडल' की व्याख्या उचित उदाहरण के साथ कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-18, पृष्ठ-246, 'परिवर्तन की प्रक्रिया'

प्रश्न 8. निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिए-

(क) संगठनात्मक संस्कृति के मूल तत्त्व

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-17, पृष्ठ-242, 'संगठनात्मक संस्कृति के मूल तत्त्व'

(ख) प्रभावी संगठन का निर्माण

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-3, पृष्ठ-45, प्रश्न 5

(ग) अंतःसांस्कृतिक प्रबंध

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-20, पृष्ठ-273, 'अंतःसांस्कृतिक प्रबंध'

(घ) संगठन का क्लासिकी सिद्धांत

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-2, पृष्ठ-15, 'संगठन का क्लासिकी सिद्धांत'

प्रश्न 9. संगठन के आधुनिक सिद्धांतों का आलोचनात्मक परीक्षण कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-2, पृष्ठ-20, 'संगठन का आधुनिक सिद्धांत'

Sample Preview of The Chapter

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

संगठन सिद्धांत और व्यवहार (Organisation Theory and Behaviour)

संगठन सिद्धांत (Organisation Theory)

संगठन का परिचय

(Introduction to Organisation)



परिचय

संगठन किसी निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए एक साथ कार्य करने वाले लोगों का समूह है। व्यक्तियों और कार्यों के समूह का निर्माण करने, अधिकार और दायित्व स्थापित करने तथा संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु प्रबंधक लोगों के बीच सामंजस्य बनाने में प्रमुख भूमिका निभाता है। वह नियोजन, व्यवस्था, निर्देशन पर नियंत्रण करता है ताकि संगठन के कार्य सुचारु रूप से चलें। संगठन पर गतिशील पर्यावरण के प्रभावों से निपटने के लिए नई प्रबंध तकनीकों का प्रयोग आवश्यक है।

प्रस्तुत अध्याय में संगठन की संकल्पना एवं प्रबंधन की आधारभूत बातों के बारे में चर्चा की गई है, जिनमें प्रबंध के अर्थ, स्तरों एवं मूल सिद्धांतों को भी समझाया गया है। साथ ही संगठन में प्रबंधकों के कार्य, भूमिका, प्रबंधन की प्रक्रिया के रूप में संगठन, प्रकार, संगठन की विशेषताएँ आदि तथ्यों पर भी प्रकाश डाला गया है।

अध्याय का विहंगावलोकन

संगठन की संकल्पना

संगठन की आधारभूत संकल्पना को समझने के लिए हम प्रश्न के निम्नलिखित आयाम देखते हैं

क्या? क्यों? कब? कैसे? कहाँ? कौन? प्रश्नों के इन आयामों में संगठन के अर्थ, संगठन के अध्ययन की आवश्यकता, संगठन की सफलता / असफलता, संगठन के गठन की प्रक्रिया, संगठन का सुचारु प्रबंधन, संगठन के योग्य निर्माता आदि प्रश्नों के उत्तर निहित होते हैं।

1. संगठन से हमारा क्या अभिप्राय होता है? स्टोनर, फ्रीमैन और गिलबर्ट के अनुसार किसी लक्ष्य या लक्ष्यों के सेट की प्राप्ति के लिए दो या उससे अधिक लोगों का संरचित ढंग से एक साथ कार्य करना ही संगठन है। इस परिभाषा से संगठन की कुछ प्रमुख विशिष्टताएँ सामने आती हैं, जो इस प्रकार हैं

- संगठन अनेक व्यक्तियों का एक समूह है;
- संगठन एक साथ कार्य कर रहे व्यक्तियों के बीच के संबंध की व्याख्या का ढाँचा है। संगठन में साथ-साथ कार्य करने वाले व्यक्तियों के बीच संप्रेषण इस ढाँचे के द्वारा होता है। यह ढाँचा औपचारिक रूप से कठोर हो सकता है और अनौपचारिक होने पर शिथिल भी हो सकता है।
- संगठन आयोजित लक्ष्य को प्राप्त करने का प्रयास करता है। लक्ष्य एक से ज्यादा भी हो सकते हैं। लक्ष्य किसी संगठन का एक मूलभूत तत्त्व है।

रॉबिन्स ने संगठन को सचेतन समन्वित सामाजिक सत्ता माना है, जिसकी सापेक्ष रूप से पहचान योग्य सीमा होती है और जो सम्मिलित लक्ष्य या लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु सापेक्ष रूप से सतत आधार पर कार्य करता है। इस संदर्भ के आधार पर संगठन की कुछ और प्रमुख विशिष्टताएँ सामने आती हैं

- संगठन के कार्यकलाप सचेतन समन्वित होने से इनका समुचित रूप से प्रबंध होता है, जिससे संगठन में प्रबंध का महत्त्व का पता चलता है।
- सापेक्ष रूप से पहचान योग्य सीमा बताती है कि कोई संगठन नम्य, परंतु वर्णन योग्य सीमा में रहकर ही कार्य करता है। किसी बड़े संगठन की सीमाओं के तीन स्तर होते हैं सबसे भीतरी सीमा में कर्मचारी, शेरधारी और

2 / NEERAJ : संगठन सिद्धांत और व्यवहार

निदेशक मंडल जैसे आंतरिक व्यक्ति होते हैं। दूसरे स्तर में ग्राहक, प्रतियोगी, वित्तीय संस्थाएं, पूर्तिकर्ता, सरकार, मजदूर संघ, जनसंचार तथा विशिष्ट हित समूह जैसे बाह्य व्यक्ति होते हैं। सबसे बाहर वाली सीमा में आर्थिक चर, प्रौद्योगिकीय चर, राजनीतिक चर, विधिक चर और सामाजिक चर जैसे समष्टि आते हैं।

ब्राऊन और मोबुर्ग के अनुसार संगठन सापेक्ष रूप से स्थायी सामाजिक सत्ता है तथा लक्ष्य-उन्मुख व्यवहार, विशेषज्ञता और ढांचा इसकी विशेषताएँ होती हैं। आइए, इन्हें समझते हैं।

- संगठन सापेक्ष रूप से स्थायी सामाजिक सत्ता है, किंतु उसमें अनेक परिवर्तन भी होते रहते हैं यानी सातत्य किसी संगठन के अस्तित्व के लिए प्रमुख तत्त्व है।
- निर्धारित लक्ष्य किसी संगठन के अभिन्न अंग होते हैं और लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु संगठन को विशिष्ट कौशल चाहिए होता है।
- विभिन्न कार्यों के समन्वय हेतु संगठन के लिए एक ढाँचा भी जरूरी है।

हिक्स ने संगठन को एक संरचित प्रक्रिया (Structure Process) कहा है, जिसमें आदान-प्रदान के जरिए लक्ष्य प्राप्त करते हैं। यह परिभाषा संगठन की आधारभूत बातों को बताती है

- व्यक्ति ही किसी संगठन के अंग होते हैं।
- इन व्यक्तियों के बीच अनिवार्य पारस्परिक संबंध होता है।
- इन क्रियाओं को आदेशित किया जा सकता है या इनका विवरण किसी ढाँचे से प्राप्त करना संभव है।
- संगठन का प्रत्येक व्यक्ति अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रयास करता है, लेकिन संगठन के नियमों में रहकर।
- पारस्परिक क्रियाएँ संगठन के लक्ष्य और व्यक्तिगत लक्ष्य की प्राप्ति में सहायक हो सकती हैं।

2. संगठन के अध्ययन की आवश्यकता क्यों पड़ती है? क्रिस आर्गेरिस के अनुसार संगठनों का निर्माण सामूहिक प्रयास की आवश्यकता वाले लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किया जाता है, यानी किसी लक्ष्य की प्राप्ति के लिए क्रियाओं का अनुक्रम अधिक होने से उन्हें कोई एक व्यक्ति पूरा नहीं कर सकता, अतः उन्हें आनुक्रमिक इकाइयों में बाँटना चाहिए। उन्हें व्यक्ति के स्तर पर इकाइयाँ, भूमिका तथा समूह के स्तर पर इकाइयाँ विभाग का कार्य करती हैं। लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए ये इकाइयाँ किसी विशेष ढाँचे में गठित करने के कारण संगठन का ढाँचा बनता है।

संगठन अधिक दक्षता और कुशलतापूर्वक किए गए व्यक्तियों के कार्यों द्वारा संभव उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कार्य करते हैं। अस्पताल, शिक्षा संस्थाएँ, सेवा केन्द्र आदि संगठनों के ही रूप हैं। आज संगठन सभ्य जीवन के लिए अनिवार्य है। किसी संगठन का कार्य किस प्रकार से होता है। अपने जीवन को सुखमय बनाने के

लिए संगठन की कार्य शैली को जानना तथा अपने आस-पास के संगठनों को स्वस्थ और अधिक प्रभावी बनाना होगा।

3. संगठन अपने लक्ष्यों को कब प्राप्त कर पाते हैं (या वे असफल रहते हैं)? सही प्रबंधन से संगठन अपने लक्ष्यों को पूरा कर पाते हैं। संगठन का अध्ययन और संगठन के प्रबंध का अध्ययन पूरक कार्य हैं। सुचारु प्रबंध वाला संगठन अपने मानव आगतों और मुद्रा, सामग्री, मशीन, कर्मचारियों के अभिप्रेरण, बाजार आदि संसाधनों का सदुपयोग कर पाता है। बाजार की आवश्यकताओं के अनुसार अपने सभी संसाधनों का उपयोग करने वाला संगठन तरक्की करता है। सफल संगठन आर्थिक पर्यावरण, राजनैतिक पर्यावरण, विधिक पर्यावरण, सामाजिक पर्यावरण, अंतर्राष्ट्रीय बाजार के पर्यावरण आदि बाह्य कारकों के अनुकूल स्वयं को सक्षम बना पाते हैं।

4. संगठनों का ढाँचा किस प्रकार से बनता है? संगठन के ढाँचे या उसकी डिजाइन के सही चयन से संप्रेषण के प्रवाह, निर्णय निर्णयों को कार्यरूप देने, नियंत्रण और संगठन की क्रियाओं का संयोजन आदि कार्यों को सुचारु ढंग से पूरा करना संभव हो जाता है।

5. ऐसे व्यक्तियों को कहां से प्राप्त किया जाए जो संगठनों का प्रबंध भलीभांति कर सकें? संगठन के अंदर से ही अच्छा प्रबंध करने योग्य व्यक्तियों को प्राप्त किया जा सकता है, लेकिन जरूरत होने पर नवगठित संगठन या किसी पुराने संगठन में भी योग्य व्यक्तियों को बाहर से लाया जा सकता है। संगठन में पहले से कार्यरत लोगों को विकास कार्यक्रमों, कार्य-प्रशिक्षण तथा कैरियर-आयोजन द्वारा अधिक उत्तरदायी एवं योग्य बनाया जा सकता है। उपयुक्त भर्ती तथा चयन नीतियों और प्रक्रियाओं द्वारा विभिन्न स्तर पर कार्य करने योग्य व्यक्तियों की पहचान कर उन्हें संगठन में लाया जा सकता है।

6. वे कौन व्यक्ति हैं जिनमें अत्युत्तम संगठन का निर्माण करने की योग्यता है? कर्मचारी ही किसी संगठन की सबसे बड़ी सम्पत्ति होते हैं। आधुनिक संगठनों में कर्मचारियों से बहु-विधियों में कुशल होने की अपेक्षा की जाती है, जिससे संगठन के पास समुचित कौशल का भंडार हो सके। एक अच्छे संगठन में निम्नलिखित कौशल एवं गुण अपेक्षित हैं

- (1) आस्था और विश्वास पैदा करने योग्य समन्वयी मूल्य;
- (2) संगठन की योग्यता;
- (3) भावी प्रवृत्तियों को जानने में सक्षम;
- (4) समुचित प्रयास करने की क्षमता;
- (5) परिवर्तन के अनुरूप कौशल को अद्यतन करने की क्षमता;
- (6) संगठन के बाहर और अंदर दोनों प्रकार के व्यक्तियों के साथ प्रभावी संबंधों को स्थापित करने का कौशल;
- (7) पर्याप्त संसाधनों के निर्माण की क्षमता।

प्रबंध संबंधी आधाभूत बातें

प्रबंध का अर्थ कुछ विशेषज्ञ प्रबंध को एक प्रक्रिया मानते हैं और कुछ अन्य विशेषज्ञ प्रबंध को संसाधनों का समन्वय करने वाला कार्य मानते हैं। स्टोनर, फ्रीमेन और गिलबर्ट के अनुसार प्रबंध वह प्रक्रिया है, जिसमें संगठन के सदस्यों के कार्यों नियोजन, संगठन, नेतृत्व और नियंत्रण होता है तथा संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए संगठन के सभी उपलब्ध साधनों का उपयोग होता है।

किंबाल प्रबंध को आर्थिक सिद्धांतों के उपयोग की कला मानते हैं, जिसके अंतर्गत विचाराधीन उद्यम के व्यक्तियों और सामग्री का नियंत्रण होता है।

प्रबंधन संबंधी एक अन्य विचारधारा के अनुसार प्रबंध व्यक्तियों का एक समुदाय है। प्रबंध कार्य की योजना बनाता है, व्यवस्था करता है तथा उत्पादन करता है।

आधुनिक युग में प्रबंध को एक प्रमुख व्यवसाय है, क्योंकि यह किसी व्यवसाय संबंधी निम्नलिखित विशेषताओं को पूरा करता है

- प्रबंध ज्ञान का संग्रह है;
- ज्ञान के संग्रह का औपचारिक शिक्षण है;
- प्रबंध के क्षेत्र में संघ प्रतिनिधि है और सदस्य निकाय के रूप में कार्य करते हैं;
- व्यवसाय के अनुरूप आचरण के नैतिक मानक होते हैं;
- प्रबंध कार्य में कार्यरत व्यक्तियों को उपयुक्त पारिश्रमिक देने की व्यवस्था की जाती है।

प्रबंध के स्तर सामान्य रूप से प्रबंध के निम्नलिखित तीन स्तर होते हैं

- (1) उच्च स्तर का प्रबंध,
- (2) मध्य स्तर का प्रबंध,
- (3) पर्यवेक्षण या कनिष्ठ स्तर का प्रबंध

(1) उच्च स्तर का प्रबंध उच्च स्तर के प्रबंध में निदेशक मंडल, अध्यक्ष, प्रबंध निदेशक तथा उत्पादन, विपणन वित्त और मानव संसाधन विकास जैसे कार्य क्षेत्रों के जनरल मैनेजर आते हैं। प्रबंध का उच्च स्तर नियोजन, संगठन, निर्देशन और नियंत्रण के साथ कार्य करता है, लेकिन प्रबंध अन्य स्तरों की तुलना में अपना अधिक समय नियोजन और संगठन कार्यों में लगाता है। उच्च स्तर का प्रबंध शेरधारियों के मूल्यों को बढ़ाने, संगठन को दृष्टि और मिशन प्रदान करने, मुख्य लक्ष्यों को बनाए रखने, नीति संबंधी निर्णय, बजट की समीक्षा, संगठन की वित्त व्यवस्था को दृढ़ बनाने, संगठन की प्रगति, लाभ और निरंतरता, संगठन के लक्ष्यों को सभी सदस्यों को संप्रेषित करना, सत्यनिष्ठा की रक्षा तथा सही नेतृत्व के द्वारा संगठन का मार्गनिर्देश आदि कार्यों से जुड़ा होता है। उच्च स्तर के प्रबंध में संकल्पनात्मक कौशल की अधिक जरूरत होती है।

(2) मध्य स्तर का प्रबंध मध्य स्तर का प्रबंध संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु उच्च स्तर के प्रबंध के मार्गनिर्देशन में कार्य

करता है। संगठन कार्य को विस्तार रूप में करना इस प्रबंध स्तर का प्रमुख उद्देश्य होता है ताकि मध्य स्तर का प्रबंध इन कार्यों से मुक्त रहकर आयोजना स्तर के कार्यों को कर सके। संगठन के विभिन्न विभागों के बीच समन्वय और सहयोग, संगठन में संसाधनों का प्रवाह बने रहने, उचित प्रणाली बनाए रखने, संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों का मनोबल बढ़ाने, प्रशिक्षण तथा विकासात्मक कार्यों द्वारा विभिन्न स्तरों के कर्मचारियों को कुशल बनाने तथा सबसे नीचे स्तर पर उत्पादिता को बढ़ाने के हेतु कर्मचारियों पर नियंत्रण रखना और उनका मार्गनिर्देशन करना मध्य स्तर के प्रबंध के कार्यक्षेत्र हैं। मध्य स्तर के प्रबंध में मानव कौशल की अधिक आवश्यकता होती है।

(3) पर्यवेक्षण या कनिष्ठ स्तर प्रबंध पर्यवेक्षण या कनिष्ठ स्तर के प्रबंध में तकनीकी कौशलों की अधिक आवश्यकता होती है। लेकिन आधुनिक युग में अर्थव्यवस्था में सेवा क्षेत्र की भूमिका बढ़ने से मध्य स्तर के प्रबंध में भी मानव कौशल का महत्त्व अधिक हो गया है। कनिष्ठ स्तर प्रबंध का प्रचालन स्तर पर (Operational level) पर कार्य करने वाले लोगों से सीधा संबंध होता है यानी कनिष्ठ स्तर का प्रबंध निर्देशन और नियंत्रण के साथ संबंधित होता है।

इन तीनों स्तरों में कार्यकलापों पर जोर देने के संबंध में ही अंतर है।

प्रबंध के मूल सिद्धांत विभिन्न विशेषज्ञों ने प्रबंध के सिद्धांतों को अपने-अपने ढंग से व्याख्यायित किया है, किंतु हेनरी फैयॉल द्वारा प्रतिपादित प्रबंध के सामान्य सिद्धांत काफी महत्वपूर्ण माने जाते हैं। उनके प्रबंध के सामान्य सिद्धांतों के प्रमुख घटक हैं

(1) कार्य का विभाजन यह विशिष्टीकरण से जुड़ा है। कार्य के विभाजन से किसी विशेष कार्य में कुशलता बढ़ती है, जिससे दक्षता भी बढ़ती है।

(2) अधिकार तथा उत्तरदायित्व संगठन में पद के अनुरूप अधिकार होते हैं। अधिकार और उत्तरदायित्व साथ-साथ चलते हैं। अधिकार होने पर ही उत्तरदायित्वों की पूर्ति संभव है।

(3) अनुशासन आज्ञापालन, अनुप्रयोग, कर्मठता और आदर ही अनुशासन है। दंड न्यायासम्मत रूप से देना चाहिए तथा पर्यवेक्षण सही और प्रभावी होना चाहिए।

(4) आदेश की एकता अधीनस्थ कर्मचारी को केवल एक अधिकारी से ही आदेश लेना चाहिए। अन्यथा यह आदेश को बाधित कर स्थायित्व को चोट पहुँचाता है।

(5) निर्देश की एकता एक प्रधान अधिकार और एक योजना ही संगठन के लिए उचित है।

(6) व्यक्तिगत हित सामान्य हित के अधीन होना चाहिए किसी संगठन के हितों के परिप्रेक्ष्य में ही कर्मचारियों के हितों पर विचार करना चाहिए।

(7) पारिश्रमिक कर्मचारियों का वेतन उचित होना चाहिए तथा वेतन के भुगतान की प्रणाली भी सर्वोत्तम होना संगठन के लिए अनिवार्य है।

4 / NEERAJ : संगठन सिद्धांत और व्यवहार

(8) **केन्द्रीयकरण** संगठन में समग्र नियंत्रण एक केन्द्रीय बिन्दु द्वारा किया जाना बेहतर है किंतु बड़े आकार के संगठन में विकेन्द्रीकरण किया जा सकता है।

(9) **सोपान शृंखला** सोपान शृंखला द्वारा किसी संगठन के लोग एक-दूसरे के साथ विशेष रूप से जुड़े होते हैं तथा शृंखला संप्रेषण का प्रवाह निर्धारित करती है परंतु नीचे स्तर के कर्मचारियों के बीच प्रत्यक्ष संप्रेषण से काम शीघ्रता से हो जाता है।

(10) **क्रम व्यवस्था** व्यक्ति और सामग्री का उचित समय पर उचित स्थान पर होना जरूरी है।

(11) **क्षमता** संगठन में क्षमता कर्मचारियों में काम के प्रति लगन और निष्ठा पैदा करती है।

(12) **कर्मचारियों का स्थायित्व** श्रम बल के कार्यों के स्थायित्व से संगठन में कुशलता आती है।

(13) **पहल** संगठन में पहल को प्रोत्साहित करना चाहिए। एक सीमा तक कर्मचारियों की गलतियों को सहन करना संगठन का फर्ज है।

(14) **सहयोग तथा मिलजुल कर कार्य की भावना** इससे संगठन की शक्ति बढ़ती है। अधिकाधिक अनौपचारिकता और स्वस्थ संप्रेषण संगठन में एकता बढ़ाते हैं।

फैयॉल द्वारा प्रतिपादित प्रबंध के सिद्धांतों के अलावा कुछ अन्य सिद्धांत भी हैं, जो इस प्रकार हैं।

(1) **उद्देश्यों का सुमेल** संगठन के सभी कार्यों में भलीभांति मेल होने से कार्य प्रभावी ढंग से होता है।

(2) **प्रबंध की सार्वभौमिकता** प्रबंध का सिद्धांत सही होने पर उसे किसी भी प्रकार के संगठन में उपयोग किया जा सकता है।

(3) **उद्देश्यों और योजना की प्रमुखता** संगठन में उद्देश्यों और योजना प्राथमिक कार्य हैं।

(4) **अपवाद द्वारा नियंत्रण** अधीनस्थ कर्मचारियों को निश्चित कार्यों में लगाए रखना चाहिए तथा प्रबंधन अधिकारियों को संगठन को प्रभावी बनाने वाले असामान्य नियंत्रण और पर्यवेक्षण कार्यों को करना चाहिए।

(5) **अधिकार, शक्ति दायित्व और उत्तरदायित्व की समानता** संगठन में अधिकार शक्ति, दायित्व और उत्तरदायित्व के बीच संतुलन अनिवार्य है।

(6) **समन्वय** संगठन को सुचारु रूप से चलाने हेतु समन्वय उसकी आधारशिला है इसलिए संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों के प्रत्येक कार्य और प्रयास में समन्वय जरूरी है। प्रबंध के उपर्युक्त आधारभूत सिद्धांत संगठन के कुशलतापूर्वक प्रबंध के लिए मार्गनिर्देश प्रदान करते हैं।

प्रबंधकों के कार्य

संगठन, प्रबंध और प्रबंधक तीनों शब्द एक-दूसरे से भिन्न हैं, परंतु व्यवहार में इन्हें एक-दूसरे से अलग करना संभव नहीं है।

समाज के अनेक कार्यों की पूर्ति करने के कारण संगठनों की आवश्यकता पड़ती है। किसी संगठन की स्थापना के बाद इसमें कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से कार्य होना जरूरी है। इसके लिए प्रबंध के सुदृढ़ सिद्धांतों को बनाना होता है तथा इसके लिए योग्य आवश्यक कौशल, समुचित अभिप्रेरण, संतुष्टि तथा अपने लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए उत्साहित प्रबंधकों की जरूरत होती है।

प्रबंधक कार्यों के अंतर्गत अधिकतर स्तर के अनुसार सौंपे गए एवं पद के अनुरूप कार्य आते हैं।

प्रबंधक के मुख्य कार्यों में निम्नलिखित कार्यकलाप शामिल हैं।

- (1) नियोजन (Planning)
- (2) संगठित करना (Organising)
- (3) कर्मचारी नियुक्ति (Staffing)
- (4) निर्देशन (Directing)
- (5) संप्रेषण (Communicating)
- (6) निर्णयन (Decision making)
- (7) नियंत्रण (Controlling)

(1) **नियोजन** नियोजन में शामिल कार्य साध्य को परिभाषित करते हैं और ऐसे साध्यों को प्राप्त करने के लिए समुचित साधनों को निर्धारित करते हैं। नियोजन द्वारा प्रबंधक भावी पूर्वानुमान लगा कर उनके संबंध में वैकल्पिक उपायों का पता लगा सकता है।

संगठन के लिए दृष्टिशक्ति से अभिप्राय है उसके भविष्य के संबंध में विश्वसनीय और आकर्षक स्थिति का निर्माण करना और उसे पुनर्बलित करना, जो वर्तमान स्थिति से ही उभरती है परंतु उससे अधिक उन्नत होती है। मिशन व्यापक लक्ष्य है जिसकी समाज संगठन से अपेक्षा करता है।

लक्ष्य भविष्य की वह स्थिति है जो संगठन के मिशन पूरा हो जाने पर उसे उन्नत करने में योगदान देती है। लक्ष्य मिशन की तुलना में अधिक है तथा उद्देश्यों की तुलना में कम स्पष्ट होता है। उद्देश्य लक्ष्यों से निकलकर लक्ष्यों की लघुकालीन और विशिष्ट मार्गशिला होते हैं।

(2) **संगठन** इसमें कार्यों का ढांचा और उसका आबंटन निर्धारित होता है। संगठन कार्यों के अंतर्गत नियोजन के आवश्यक क्रियाओं को कार्यों और प्राधिकार में रूपांतरित करने के लिए किए जाने वाले प्रबंधक कार्यकलाप आते हैं। संगठन कार्यों में निम्नलिखित चार कार्य शामिल हैं।

- (i) कार्य के स्वरूप और विषयवस्तु को निर्धारित करना;
- (ii) कार्यों को समूह में बांधने के आधार का निर्धारण;
- (iii) समूह के आकार के बारे में निर्णय;
- (iv) सौंपे हुए प्रबंधक को अधिकार प्रत्यायोजित करना।

(3) **कर्मचारी नियुक्ति** इसमें प्रबंधक अधीनस्थों का चयन कर उन्हें प्रशिक्षित करते हैं। उनकी पदोन्नति तथा सेवानिवृत्ति का