



NEERAJ®

M.E.S. - 114

दूरस्थ शिक्षा का प्रबंधन

(Management of Distance Education)

Chapter Wise Reference Book
Including Many Solved Sample Papers

Based on

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 Website : www.neerajbooks.com

MRP ₹ 320/-

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.

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

दूरस्थ शिक्षा का प्रबंधन (Management of Distance Education)

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

<i>S.No.</i>	<i>Chapterwise Reference Book</i>	<i>Page</i>
शैक्षिक प्रणाली प्रबंधन (Educational Systems Management)		
1.	प्रबंधन कार्य और प्रक्रियाएँ : एक सिंहावलोकन (Management Functions and Processes: An Overview)	1
2.	शैक्षिक प्रणालियों का प्रबंधन (Management of Educational Systems)	11
3.	शैक्षिक संस्थानों का प्रबंधन (Managing Educational Institutions)	19
4.	शिक्षा में प्रबंधन प्रक्रियाएँ (Management Processes in Education)	28
उच्च शिक्षा का प्रबंधन (Management of Higher Education)		
5.	भारतीय उच्च शिक्षा : पुनरावलोकन और संभावना (Indian Higher Education: Retrospect and Prospect)	36
6.	तीसरी दुनिया के देशों में उच्च शिक्षा : एक अवलोकन (Higher Education in the Third World Countries: An Overview)	44
7.	उच्च शिक्षा का प्रबंधन : प्रणालीगत स्तर (Management of Higher Education: Systemic Level)	54
8.	उच्च शिक्षा का प्रबंधन : संस्थागत स्तर (Management of Higher Education: Institutional Level)	64
दूरस्थ शिक्षा की योजना और प्रबंधन (Planning and Management of Distance Education)		
9.	दूरस्थ शिक्षा प्रणाली को समझना (Understanding Distance Education Systems)	74

S.No.	Chapterwise Reference Book	Page
10.	उच्च दूरस्थ शिक्षा संस्थान की संगठनात्मक संरचना (Organizational Structure of Higher Distance Education Institutions)	82
11.	दूरस्थ शिक्षा प्रणालियों का प्रबंधन (Management of Distance Education Systems)	91
12.	दूरस्थ शिक्षा संस्थानों की योजना और प्रबंधन में मुद्दे (Issues in Planning and Management of Distance Education Institutions)	103

इग्नू में योजना और प्रबंधन (Planning and Management at IGNOU)

13.	भारत में मुक्त विश्वविद्यालय प्रणाली : उत्पत्ति (Open University System in India: Genesis)	113
14.	भारत में मुक्त विश्वविद्यालय प्रणाली का उद्भव (Emergence of the Open University System in India)	120
15.	इग्नू का शासन और संगठनात्मक संरचना (Governance and Organizational Structure of IGNOU)	130
16.	इग्नू में योजना और समन्वय (Planning and Coordination at IGNOU)	139
17.	दूरस्थ शिक्षा का संवर्धन और समन्वय (Promotion and Coordination of Distance Education)	148

परिवर्तन का प्रबंधन (Management of Change)

18.	शैक्षिक परिवर्तन के मॉडल (Models of Educational Change)	155
19.	परिवर्तन को प्रभावित करने वाले कारक (Factors Affecting Change)	165
20.	आलोचनात्मक सफलता कारक (Critical Success Factors)	175
21.	स्व-नवीनीकरण के लिए संगठनात्मक तंत्र (Organizational Mechanisms for Self-Renewal)	184



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

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

QUESTION PAPER

June – 2023

(Solved)

दूरस्थ शिक्षा का प्रबंधन
(Management of Distance Education)

M.E.S.-114

समय : 3 घण्टे]

[अधिकतम अंक : 100

नोट : सभी प्रश्न अनिवार्य हैं। सभी प्रश्नों के भारिता समान हैं।

प्रश्न 1. निम्नलिखित प्रश्न का उत्तर दीजिए—

मुक्त अधिगम के संस्थान के प्रबन्धन के लिए दूरी एवं विविधता जैसे मुद्दे तकनीकी उपयोग और मानव संसाधनों दोनों के रूप में चुनौतियाँ उत्पन्न करते हैं। सोदाहरण सविस्तार प्रतिपादन कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-9, पृष्ठ-74, 'मुक्त विश्वविद्यालय : एक नया प्रतिमान', पृष्ठ-75, 'तकनीकी/व्यावसायिक शिक्षा एवं प्रशिक्षण आवश्यकताओं को पूरा करना'

अथवा

क्या भारत में दूरस्थ शिक्षा संस्थानों ने प्रारम्भ से सामाजिक और राष्ट्रीय आवश्यकताओं के अनुसार अनुकूलन, परिवर्तन और विकास किया है? सविस्तार वर्णन कीजिए। अपने तर्कों को उदाहरणों द्वारा प्रमाणित कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-11, पृष्ठ-91, 'दूरस्थ शिक्षा और इसका प्रबंधन', 'प्रबंधन का दृष्टिकोण'

प्रश्न 2. निम्नलिखित प्रश्न का उत्तर दीजिए—

उच्च शिक्षा पद्धति के प्रबन्धन प्रकार्यों की परिचर्चा कीजिए। तब एक दूरस्थ शिक्षा संस्थान में प्रबन्धन की विविध प्रक्रियाओं को लागू करने में जटिलताओं का परीक्षण कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-4, पृष्ठ-29, 'शिक्षण और सीखने का अधिगम'

अथवा

एक दूरस्थ शिक्षा संस्थान के संगठनात्मक परिवर्तन/नवीनीकरण के लिए सुसंगत और महत्त्वपूर्ण घटकों और प्रक्रियाओं का सविस्तार प्रतिपादन कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-21, पृष्ठ-186, 'संगठनात्मक नवीनीकरण'

प्रश्न 3. निम्नलिखित में से किन्हीं चार प्रश्नों के उत्तर दीजिए—

(क) एस.डब्ल्यू.ओ.टी. विश्लेषण क्या है? एक मुक्त अधिगम के शैक्षिक संस्थान में इसका अनुप्रयोग किस प्रकार किया जा सकता है?

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-3, पृष्ठ-22, 'संगठनात्मक निदान और मूल्यांकन'

(ख) शिक्षा के चार 'स्तम्भों' की संक्षेप में व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-4, पृष्ठ-32, प्रश्न 1

(ग) मुक्त अधिगम प्रणाली में 'समय-प्रबन्धन' के महत्त्व की परिचर्चा कीजिए।

उत्तर—पारंपरिक शिक्षा के मामले में, नियमित कक्षाएं होती हैं, इसलिए शिक्षार्थी एक विशिष्ट स्थान और समय पर अध्ययन करते हैं, वह भी अनुकूल वातावरण में। छात्रों का एक निश्चित कार्यक्रम होता है, इसलिए पढ़ाई योजना के अनुसार होती है। हालांकि, ऑनलाइन शिक्षण काफी अलग है और शिक्षार्थियों को स्वयं ही अनुकूल शिक्षण वातावरण बनाना होगा। शिक्षार्थी दिन के किसी भी समय अपने कार्यक्रम के अनुसार अध्ययन करते हैं। ऐसे में समय प्रबंधन बेहद जरूरी है। उन्हें दूरस्थ शिक्षा के लिए समय निकालने के लिए अपने दैनिक कार्यक्रम का प्रबंधन करना होगा।

यह सच है कि समय किसी का इंतजार नहीं करता। यदि समय का बुद्धिमानी से उपयोग नहीं किया जाता है, तो यह बर्बाद हो जाता है और आप योजना के अनुसार उचित ढंग से काम नहीं कर पाएंगे, इसलिए दूरस्थ शिक्षार्थी को अनुशासित होना होगा, ताकि वह समय का बुद्धिमानी से उपयोग कर सके। समय का अकुशल उपयोग लक्ष्यों में देरी करेगा, अध्ययन कार्यक्रम में बाधा डालेगा, पाठ्यक्रम के मामले में आपको पीछे छोड़ देगा और आपको अत्यधिक तनावग्रस्त कर देगा।

(घ) परिवर्तन-प्रक्रिया में एक परिवर्तन अभिकर्ता की भूमिकाएं बताइए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-20, पृष्ठ-176, 'परिवर्तन एजेंट की भूमिका', 'विशेषताएं और कौशल'

(ङ) आई.जी.एन.ओ.यू. (इग्नू) में पाठ्यचर्या विकास की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-15, पृष्ठ-132, 'कोर्स डिजाइन, विकास और तैयारी' तथा अध्याय-16, पृष्ठ-141, 'कोर्स डिजाइन और विकास'

(च) स्व-अधिगम सामग्रियों के विकास एवं वितरण के सन्दर्भ में समूह निर्माण (टीम-बिल्डिंग) से आप क्या समझते हैं?

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-11, पृष्ठ-94, 'छात्र सहायता सेवाओं का संगठन' तथा अध्याय-15, पृष्ठ-132, 'छात्र सेवाएं'

प्रश्न 4. निम्नलिखित प्रश्न का उत्तर दीजिए-

एक दूरस्थ अधिगम संस्था के ढाँचे और अभिशासन की एक उदाहरण द्वारा परिचर्चा कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-10, पृष्ठ-82, 'दूरस्थ शिक्षा संस्थान : टाइपोलॉजी'



Sample Preview of The Chapter

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

दूरस्थ शिक्षा का प्रबंधन

(Management of Distance Education)

प्रबंधन कार्य और प्रक्रियाएँ : एक सिंहावलोकन

(Management Functions and Processes: An Overview)

1

परिचय

एक संगठन एक जटिल प्रणाली है, जिसमें बड़ी संख्या में लोगों के बीच विभिन्न स्तरों पर बातचीत होती है। दूरस्थ शिक्षा के प्रबंधन पर एक पाठ्यक्रम शुरू करने के लिए, पहले प्रबंधन की अवधारणा को समझना महत्वपूर्ण है। इसमें शामिल कार्यों, विधियों और प्रथाओं को शामिल किया गया है। इस अध्याय के अंतर्गत हम प्रबंधन के कार्यों और इसकी प्रक्रियाओं को समझने का प्रयास करेंगे। साथ ही यह अध्याय संगठनात्मक प्रणालियों और उनके घटकों की अवधारणाओं पर केंद्रित है और संगठन के प्रबंधन में शामिल प्रमुख कार्यों को समझता है। हम प्रमुख प्रबंधन कार्यों के प्रदर्शन से जुड़ी प्रक्रियाओं का भी विश्लेषण करेंगे और किसी भी संगठन में प्रबंधकों की भूमिकाओं और जिम्मेदारियों की व्याख्या करेंगे।

अध्याय का विहंगावलोकन

व्यवस्था अवधारणा

हमारे आस-पास कई तरह के संगठन हैं, जैसे-बड़े या छोटे, औपचारिक और अनौपचारिक, आर्थिक और धार्मिक, सरकारी और निजी, शैक्षिक और सांस्कृतिक आदि। हमारा जीवन और रहन-सहन काफी हद तक इन समूहों, संगठनों और उनके कार्यों से प्रभावित है। प्रौद्योगिकी में प्रगति के साथ, उपग्रह संचार नेटवर्क अब एक सावधानीपूर्वक संगठित प्रणाली के माध्यम से लोगों को जोड़ रहे हैं, जिसका अपना प्रोटोकॉल, आचार संहिता और बातचीत के पैटर्न हैं। ये सभी एक संगठन के परिणाम हैं, जिसमें विशिष्ट उद्देश्यों को पूरा करने के लिए लोग एक-दूसरे के साथ बातचीत करते हैं।

एक संगठन में, बड़ी संख्या में लोगों के बीच विभिन्न स्तरों पर अनगिनत संपर्क होते हैं। एक विश्वविद्यालय में, छात्र, शिक्षक, डीन, प्रमुख प्रशासक और लेखाकार, संपत्ति प्रबंधक और कैटीन कार्यकर्ता

आदि होते हैं। इनमें से प्रत्येक एक ही समय में अपनी व्यक्तिगत जरूरतों को पूरा करने के लिए विश्वविद्यालय के लिए काम करता है। इस प्रकार, एक प्रणाली को कई अंतर-संबंधित घटकों या उप-प्रणालियों के कुल योग के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। एक प्रणाली के निम्नलिखित घटक हैं-

1. एक उप-प्रणाली जिसे एक विशिष्ट तरीके से एक साथ रखा जाता है, जो संपूर्ण प्रणाली का निर्माण करती है।
2. सीमाएँ जिसके भीतर प्रत्येक भाग में मौजूद हैं।
3. विभिन्न उप-प्रणालियों के बीच घनिष्ठ संबंध या अन्योन्याश्रितता।

उप-प्रणालियों के बीच अंतर-संबंध की पहचान निम्नानुसार की जा सकती है-

1. उनके बीच विद्यमान प्रवाह जैसे-सूचना, धन आदि,
2. संबंधित संरचना,
3. संबंधित प्रक्रिया।

एक विश्वविद्यालय में, कई उप-प्रणालियाँ होती हैं, जिनमें शामिल हैं-

1. पाठ्यक्रम का निर्धारण और वांछित मानकों की स्थापना।
2. छात्र प्रवेश, शुल्क संग्रह और रिकॉर्ड रखरखाव।
3. शिक्षकों की भर्ती, प्रशिक्षण और प्रशासनिक कार्य।
4. छात्रों की परीक्षा और प्रमाणन।

उपर्युक्त प्रत्येक प्रणाली का कोई स्वतंत्र अस्तित्व या लक्ष्य नहीं है। छात्रों को नामांकित करने के लिए पाठ्यक्रम निर्धारित करने होंगे और छात्रों को पढ़ाने के लिए शिक्षकों की नियुक्ति करनी होगी और उनके प्रदर्शन का परीक्षण करने के लिए परीक्षाएं आयोजित करनी होंगी।

प्रबंधन कार्य

प्रबंधन की भूमिका उद्देश्यपूर्ण, समन्वित और लक्ष्य-उन्मुख गतिविधियों को प्राप्त करने के लिए संगठनों की ऊर्जा और संसाधनों

को निर्देशित करना है। एक प्रबंधक के कार्यों में निर्माण, योजना बनाना, आयोजन करना, प्रेरित करना, संचार करना और नियंत्रण करना शामिल है।

रचनात्मकता

रचनात्मकता एक व्यक्ति की मानसिक क्षमता और कल्पनाशीलता है, जिसके परिणामस्वरूप कुछ निर्माण या खोज होती है। रचनात्मकता चीजों को नए सिरे से देखने और पसंद करने की क्षमता है। यह वर्तमान लक्ष्यों और प्रथाओं को चुनौती देने और मौजूदा संगठनात्मक जलवायु और संस्कृति को दोबारा बदलने और एक व्यक्ति को अपने काम से प्राप्त होने वाली संतुष्टि में योगदान करने के लिए आंतरिक प्रेरणा है।

योजना और नियंत्रण

प्रबंधन कार्यों में योजना सबसे ऊपर है और सबसे नीचे नियंत्रण है। योजनाओं को प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए दोनों आमतौर पर एक साथ जाते हैं। इस प्रकार, अच्छी नियंत्रण प्रणालियाँ एक प्रभावी नियोजन प्रक्रिया के आवश्यक तत्व हैं।

(क) योजना—योजना को लक्ष्य निर्धारित करने और इसे प्राप्त करने के तरीके निर्धारित करने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह निर्धारित करने में मदद करता है कि संगठन कहाँ जा रहा है और वहाँ तक पहुँचने के लिए उसके द्वारा अपनाया गया दृष्टिकोण। नियोजन संगठन के भीतर गतिविधियों को समन्वित करने में मदद करता है, ताकि घोषित उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके और संगठन के कामकाज में उच्च स्तर की तर्कसंगतता और व्यवस्था लायी जा सके। नियोजन की प्रमुख विशेषता लचीलापन है और सभी अच्छी योजनाएँ हमेशा समीक्षा और संशोधन प्रदान करती हैं।

(ख) नियंत्रण—नियंत्रण और नियोजन के बीच घनिष्ठ संबंध है। नियंत्रण दो तरह से नियोजन का समर्थन करता है। नियंत्रण का संबंध योजनाओं के साथ घटनाओं की तुलना करने और घटनाओं के योजनाओं से विचलित होने पर सुधार करने से है। फ्रैंकलिन जी. मूर (1964) के अनुसार नियंत्रण कार्य को इस प्रकार वर्णित किया जा सकता है, पुरुषों को कार्य सौंपने और उन्हें पूरा करने के बीच बहुत सी त्रुटियाँ होती हैं। नियंत्रण एक प्रबंधक का काम है कि वह कार्यों की जाँच करे, देखे कि क्या किया जा रहा है। नियोजन और नियंत्रण दोनों एक-दूसरे का समर्थन करते हैं और नियोजन प्रभावी नियंत्रण के लिए एक पूर्व-आवश्यकता है, क्योंकि नियोजन के बिना वांछित प्रदर्शन की पूर्व-निर्धारित, स्पष्ट समझ नहीं होती है और फिर नियंत्रण अप्रभावी हो जाता है।

आयोजन

नियोजन के बाद प्रबंधन का एक अन्य महत्वपूर्ण कार्य आयोजन करना है और इसमें शामिल हैं—

1. वांछित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक गतिविधियों का निर्धारण।
3. इन गतिविधियों का संगठित तरीके से समूहीकरण।
3. विशिष्ट पदों और लोगों को गतिविधियों का आवंटन।

नियोजन की प्रक्रिया ने लक्ष्यों और रणनीतियों की पहचान करने में मदद की है। संगठन के विश्वविद्यालय के मामले में, इसका अर्थ

कुछ गतिविधियों आदि की पहचान करना है, जो विश्वविद्यालय के उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए आवश्यक हैं।

(क) संगठन की संरचना—दक्षता सुनिश्चित करने के लिए संगठनों की संरचना करना बहुत महत्वपूर्ण है। संरचित संगठनों की कुछ आवश्यक विशेषताएँ इस प्रकार हैं—

1. संगठनात्मक चार्ट जो प्राधिकरण और जवाबदेही संबंध और गतिविधियों और संचार चैनलों की संरचना को दर्शाने वाले रोड मैप को दर्शाता है।
2. प्रत्येक सदस्य की भूमिकाओं और जिम्मेदारियों और संबंधित सीमाओं को समझने में मदद करता है, जिसके भीतर उन्हें काम करना होता है।

किसी संगठन की संरचना के लिए कुछ बुनियादी सिद्धांतों को ध्यान में रखने की आवश्यकता होती है, जैसे गतिविधियों को समूहीकृत करना और उचित संगठनात्मक इकाइयों को सौंपना। समूहीकरण के मानदंडों में शामिल हैं—

1. अलग संगठनात्मक इकाइयों का निर्माण यदि कार्य तार्किक रूप से वियोज्य है।
2. सामान्य उद्देश्यों की दिशा में काम करना।
3. नियंत्रण की अवधि या इकाई के भीतर प्रबंधन और उत्तरदायित्व संबंध तक पहुँचने के मामले में एक अलग इकाई।

संगठनात्मक चार्ट संगठन में प्राधिकरण की संरचना, शक्ति, जिम्मेदारी और जवाबदेही को दर्शाने में मदद करता है। चार्ट के कनेक्टिंग लिंक संगठनात्मक कामकाज में प्रभावशीलता दिखाते हैं और इसकी आवश्यकता होती है—

1. प्रत्येक व्यक्ति की जिम्मेदारी की परिभाषा।
2. प्राधिकरण का प्रतिनिधिमंडल।
3. रिश्ते और अधिकार के स्तर के बारे में स्पष्टता।

(ख) आयोजन में सिद्धांत—प्राधिकरण और शक्ति दो अलग-अलग अवधारणाएँ हैं, लेकिन एक के रूप में गलत समझा जाता है। अधिकार कुछ करने का अधिकार है और शक्ति कुछ करने की क्षमता है। प्राधिकरण अधिकार एक प्रबंधक को संगठन के लक्ष्यों को पूरा करने के लिए कुछ करने के लिए अधीनस्थ से पूछना या आवश्यकता होती है। कभी-कभी अधिकार शक्ति संबंध की अनुपस्थिति में संगठन में अस्थिरता का कारण बनती है, जिससे उसका विनाश होता है। प्राधिकरण का प्रत्यायोजन एक संगठन में एक प्रक्रिया है, जिसमें वरिष्ठ प्रबंधन अधीनस्थों को अधिकार और कुछ चीजें करने की शक्ति देता है।

अग्रणी और प्रेरक

पीटर ड्रुकर के अनुसार, “प्रबंधन सही काम कर रहा है; नेतृत्व सही काम कर रहा है।” दो अवधारणाएँ ओवरलैप करती हैं, लेकिन समान नहीं हैं। प्रबंधन एक लक्ष्य को कुशलतापूर्वक पूरा करने के बारे में है और नेतृत्व लक्ष्य निर्धारित करने के बारे में है। नेतृत्व एक प्रबंधन शैली है और लोगों को वह करने के लिए प्रेरित करने की क्षमता है, जो नेता उन्हें करना चाहता है और वफादारी और अक्सर निर्विवाद आज्ञाकारिता के आधार पर सहयोग और कार्रवाई को प्रेरित

करता है। एक अच्छे प्रबंधक में नेतृत्व के गुण और कार्यों को पूरा करने के लिए एक सकारात्मक व्यक्तित्व की आवश्यकता होती है। उसे आत्मविश्वासी और परिणाम-उन्मुख होना चाहिए और उसे मार्गदर्शन, निर्देशन, प्रभाव और कार्रवाई की मांग करने में सक्षम होना चाहिए। मॉस्लो के मानव प्रेरणा के सिद्धांत (1960) के अनुसार मानव व्यवहार के दो महत्वपूर्ण प्रस्ताव हैं—

1. मनुष्य एक चाहने वाला प्राणी है—वह हमेशा चाहता है और वह और अधिक चाहता है।
2. एक संतुष्ट आवश्यकता व्यवहार का प्रेरक नहीं है।

प्रबंधन प्रक्रियाएँ

प्रबंधन और संगठन में शामिल कुछ प्रमुख कार्यों के निष्पादन से जुड़ी प्रक्रियाओं का उद्देश्य हमको संगठनों के प्रबंधन से जुड़े कार्यों, विधियों और प्रथाओं से परिचित कराना है।

नीति निर्माण

यह कहना मुश्किल है कि उद्देश्य कहां समाप्त होते हैं और नीतियां कहां से शुरू होती हैं। दोनों के बीच एक ओवरलैप है। हम कह सकते हैं कि उद्देश्य कुछ ऐसा है, जिसे हम पूरा करना चाहते हैं और नीति उस विधि या अभ्यास को रेखांकित करती है, जिसका उपयोग आप वहां तक पहुँचने के लिए करेंगे। उद्देश्य साध्य हैं और नीतियाँ उन साध्यों को प्राप्त करने के साधन हैं। नीतियाँ दीर्घकालिक, मध्यम अवधि या अल्पकालिक हैं। संगठन के प्रमुख के स्तर पर, नीतियों को व्यापक रूप में दर्शाया गया है। व्यापक नीतियाँ मध्य और निचले स्तरों की अधिकांश नीतियों के शीर्ष से उत्पन्न होती हैं। निचले स्तर के लोगों को बार-बार समस्या से नहीं जूझना पड़ेगा। नई समस्या आने पर उसे अपवाद मानकर उसके गुण-दोषों का निर्णय करना। यदि समस्या दोहराई जाती है, तो इसके लिए एक नीति निर्धारित की जाती है।

प्रमुख नीतियाँ संगठन के मुख्य व्यवसाय के संचालन को नियंत्रित करती हैं। ये उन क्षेत्रीय सीमाओं को निर्धारित करती हैं, जिनके भीतर संगठन संचालित होता है और इसके उत्पादों के वितरण की विधि, उत्पादन प्रक्रियाओं का केंद्रीकरण या विकेंद्रीकरण, इन-हाउस उत्पादन, सभी संबंधित उत्पादों और सेवाओं, नए उत्पादों के अनुसंधान और विकास आदि को निर्धारित करता है। नीति निर्माण में एक महत्वपूर्ण बात यह है कि इसमें स्थिरता होनी चाहिए, कठोर नहीं होनी चाहिए। नीति को भविष्योन्मुखी और वैध और नैतिक होना चाहिए और पर्यावरणीय परिवर्तनों के अनुसार परिवर्तनों की अनुमति देनी चाहिए।

निर्णय लेना

एक अच्छा कार्यकारी एक निर्णायक व्यक्ति होता है और त्वरित और लगभग अच्छे निर्णय लेता है। एक अच्छा निर्णय लेने से पहले पर्याप्त जानकारी, संतुलित दिमाग का आवश्यक उपयोग और निर्णय सावधानीपूर्वक तथ्य-खोज, विश्लेषण और सभी पहलुओं पर परामर्श और प्रतिबिंब की आवश्यकता होती है। एक अच्छे निर्णय लेने की प्रक्रिया में निम्नलिखित शामिल होने चाहिए—

1. विशेषज्ञ की सलाह के आधार पर और उनमें पेशेवर और तकनीकी आयाम होने चाहिए। एक तकनीकी या पेशेवर व्यक्ति तथ्यों को इकट्ठा करने, उनका विश्लेषण करने और विकल्पों के संभावित सेट की सिफारिश करने के लिए शामिल होता है।
2. यह एक सहभागी प्रक्रिया होनी चाहिए, जो कि मुद्दों से निपटने के लिए सामूहिक ज्ञान लाती है और निर्णयों को स्वीकार करने में लोगों की मदद करती है। भागीदारी की भावना निर्णय लेने में मदद करती है और यह संगठन में एक स्वस्थ वातावरण के विकास में योगदान करती है।

योजना प्रक्रिया

योजना भविष्य के लिए एक प्रक्रिया है और अनिश्चितता और संभावित परिवर्तनों से युक्त होती है। यह अनिश्चितता अच्छी तरह से भविष्यवाणी करने और भविष्य के लिए योजना बनाने में मदद करती है, अन्यथा यह भ्रम पैदा करती है और वहां पहुँच जाती है, जहां आप पहुँचने में असफल रहते हैं। नियोजन कार्य के निष्पादन से संबंधित कुछ प्रक्रियाएँ इस प्रकार हैं—

(क) पूर्वांनुमान—एक योजनाकार को पहले से तय करना चाहिए कि संगठन कहाँ होना चाहिए और वहाँ पहुँचने के लिए क्या किया जाना चाहिए। इसका मतलब दो चीजें होंगी—

1. भविष्य की भविष्यवाणी,
2. रणनीतियों की योजना बनाना।

नियोजन प्रक्रिया में पूर्वांनुमान पहला कदम है और सटीक पूर्वांनुमान आज के रुझानों को तत्काल और निकट भविष्य में पेश करने से ज्यादा कुछ नहीं है। किसी भी प्रासंगिक जानकारी या उत्पादों या संबंधित प्रवृत्तियों के बारे में उचित पूर्वांनुमान लगाना संभव है।

(ख) रणनीतिक योजना—नियोजन में एक प्रमुख प्रक्रिया लक्ष्यों तक पहुँचने में रणनीतियों का निर्माण है। रणनीतिक योजना की प्रक्रिया में शामिल हैं—

1. बाहरी अवसरों के साथ आंतरिक शक्तियों को जोड़ने के लिए संगठन और पर्यावरण के प्रदर्शन की समीक्षा करना।
2. प्रबंधकीय गतिविधियों को पूरा करने के लिए लक्ष्य।

एक प्रभावी रणनीतिक योजना के लिए वर्तमान प्रदर्शन के वस्तुनिष्ठ विश्लेषण की आवश्यकता होती है। किसी को संगठन की क्षमताओं को जानना चाहिए और यह जानना चाहिए कि क्या लोग योजनाओं के अनुसार काम कर पाएँगे। एक नई रणनीति की आवश्यकता हो सकती है, क्योंकि—

1. संगठन में हितधारकों की आकांक्षाओं और आवश्यकताओं में परिवर्तन के बारे में।
2. पर्यावरण में परिवर्तन।
3. खराब प्रदर्शन के कारण वर्तमान रणनीति विफल हो गई। मौजूदा रणनीति पर करीब से नजर डालने के लिए पर्यावरण में बदलाव की मांग हो सकती है—

4 / NEERAJ : दूरस्थ शिक्षा का प्रबंधन

1. बाजार के अवसरों में वृद्धि या कमी।
2. नई तकनीकों से प्रेरित अवसर या खतरे।
3. अर्थव्यवस्था के समग्र प्रदर्शन के कारण आय के वितरण पैटर्न में विकृति।
4. सामाजिक और कानूनी प्रणाली में परिवर्तन।

(ग) परिचालन योजना—नियोजन प्रक्रिया में परिचालन योजना एक प्रमुख कदम है। प्रबंधन लक्ष्यों और रणनीतियों को निर्धारित करने के बाद परिचालन योजना विकसित करने के लिए आगे बढ़ता है। अभ्यास बहुत विशिष्ट है और विभिन्न कार्यात्मक क्षेत्रों जैसे उत्पादन, विपणन, वित्त, अनुसंधान, विकास आदि के संचालन से संबंधित है। योजना भविष्य की तुलना में वर्तमान पर अधिक ध्यान केंद्रित करती है। योजनाएं मुख्य रूप से बाधाओं, दक्षता के स्तर, सूचना प्रबंधन, संगठनात्मक संस्कृति आदि को ध्यान में रखते हुए परिचालन क्षेत्रों में वर्तमान समस्याओं का समाधान करती हैं। इस प्रकार, नियोजन प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण शामिल हैं—

1. मूल्यांकन, मांग, पूर्वानुमान, पर्यावरण में परिवर्तन आदि के माध्यम से अवसरों की धारणा।
2. लक्ष्य स्थापना जो मापने योग्य होनी चाहिए, क्योंकि प्रदर्शन का बाद में मानकों के विरुद्ध मूल्यांकन किया जाता है।
3. नियोजन परिसर का मूल्यांकन जो प्रदर्शन को प्रभावित करता है, जो कि पर्यावरण के कारक हैं, जैसे सरकारी नीतियों में बदलाव आदि। योजनाएं प्रकृति में लचीली होनी चाहिए।

संरचना निर्माण

एक संगठन को डिजाइन करने की प्रक्रिया केवल चार्ट बनाने और बक्सों को भरने के बारे में नहीं है, बल्कि इसमें बहुत सारे विचार और कल्पना शामिल हैं। किसी संगठन के उद्देश्य उसके कार्यों को निर्धारित करते हैं, जिनके घटकों के रूप में कई गतिविधियाँ होती हैं। संगठन की संरचना के प्रारंभिक डिजाइन में इन घटकों को व्यवहार्य और सुसंगत समूहों में व्यवस्थित करना शामिल है।

(क) भर्ती और प्रशिक्षण—पहला कदम लोगों को जगह देना है और इसमें भर्ती, प्रशिक्षण और पदोन्नति शामिल हैं। प्रबंधकों को संगठनों में बनाया जाता है और लोगों को चुनने और उन्हें अपनी जिम्मेदारियों को निभाने के लिए तैयार करने की प्रक्रिया एक प्रमुख जिम्मेदारी है। प्रबंधकीय क्षमता के विकास में सही लोगों का चयन करना, उन्हें प्रशिक्षित करना, उन्हें नियुक्त करना, फिर उन्हें प्रेरित करना और बनाए रखना शामिल है।

(ख) प्रदर्शन मूल्यांकन—एक अन्य महत्वपूर्ण घटक कर्मचारियों का प्रदर्शन मूल्यांकन है। यह सुनिश्चित करने के लिए किया जाता है कि यह प्रतिभा पूल संगठन के विकास और विकास के लिए उपलब्ध है। धन, सुरक्षा और शक्ति जैसे कई तरीके हैं, जो लोगों को प्रेरित करने में मदद कर सकते हैं। स्वीकृति, वफादारी और प्रतिबद्धता की साझा भावना एक व्यक्ति को यह महसूस कराती है कि वह संगठन से संबंधित है।

(ग) प्रतिनिधिमंडल—प्राधिकरण और शक्ति का प्रत्यायोजन एक महत्वपूर्ण प्रबंधन अभ्यास है और इसका पालन तब किया जाता

है, जब एक एकल प्रबंधक की व्यक्तिगत क्षमता से परे कार्य बढ़ता है। उस स्थिति में कार्य अन्य लोगों को सौंप दिया जाता है, जो एक अर्थ में मूल प्रबंधक के विस्तार होते हैं, जो उन्हें काम सौंपते हैं और उन्हें ऐसा करने का अधिकार देते हैं। इस प्रक्रिया को प्रतिनिधिमंडल के रूप में जाना जाता है। प्रतिनिधिमंडल की कला में जिम्मेदारियों को पूरा करने के लिए दूसरे व्यक्ति को साधन देना शामिल है।

(घ) विकेंद्रीकरण—अधिकांश संगठनों में निर्णय लेने की एक प्रमुख प्रक्रिया विकेंद्रीकरण है। प्रक्रिया सापेक्ष रूप में परिलक्षित होती है, जैसे निर्णय कैसे लिए जाते हैं और कौन उन्हें लेता है और कैसे संगठन इन निर्णयों का स्वामी होता है। जिस हद तक एक संगठन निचले स्तरों पर अधिक निर्णयों की अनुमति देता है, उसे एक विकेंद्रीकृत संरचना कहा जा सकता है, जबकि इसके विपरीत एक केंद्रीकृत संरचना को दर्शाता है। एक संगठन में प्रणाली को अपनाना उसके अपने कार्यों, संचालन, उनके प्रसार और उनके बीच संबंध पर निर्भर करता है। जहां केंद्रीकरण अधिकारियों पर बोझ डालता है, फैसलों में देरी करता है और खराब फैसलों को उत्पन्न कर सकता है, वहीं दूसरी ओर विकेंद्रीकरण आपको नियंत्रण खोने, अक्षम अधीनस्थों द्वारा खराब निर्णय, संगठनात्मक लक्ष्यों को पूरा करने में असंगतता और बहाव के बीच में ला सकता है।

नियंत्रण प्रक्रियाएँ

नियोजन अवधारणा के बाद नियंत्रण होना बहुत जरूरी है। एक नियंत्रण अच्छे और बुरे प्रदर्शन के बीच के अंतर के क्षेत्र से निपटने में मदद करता है। एक अच्छे नियंत्रण का एक नियामक प्रभाव होता है और लक्ष्य की दिशा में प्रगति को मापने में मदद करता है और योजनाओं की तुलना में प्रदर्शन का आकलन करने में सहायता करता है। नियंत्रण का उद्देश्य प्रबंधन को आश्वस्त करना है कि प्रदर्शन पीछे नहीं हटता है। नियंत्रण प्रदर्शन का विकल्प नहीं है, बल्कि प्रदर्शन के स्तर में गिरावट आने पर इसे रोकने में मदद करता है। नियंत्रण न केवल शीर्ष प्रबंधन के लिए है, बल्कि उन सभी स्तरों के लिए है, जिनके पास उपयोगी और आवश्यक नियंत्रणों को निष्पादित करने और वितरित करने और खोजने की जिम्मेदारी है।

(क) मूल बातें—अब हम कुछ ऐसे क्षेत्रों पर नजर डालेंगे, जिन्हें नियंत्रित करने की आवश्यकता है।

1. सबसे पहले, यह लक्ष्य की दिशा में प्रगति के संदर्भ में प्रदर्शन है। लक्ष्य प्रदर्शन को दर्शाता है।
2. दूसरे, यह आउटपुट की गुणवत्ता है। नियंत्रण आउटपुट की गुणवत्ता की निगरानी में मदद करता है।
3. एक अन्य महत्वपूर्ण घटक कार्य की गुणवत्ता है। काम और कर्मचारियों के कौशल और क्षमता और उनके काम करने में उपयोग किए जाने वाले उपकरणों और तकनीकों की लगातार निगरानी करना बहुत महत्वपूर्ण है।
4. सभी गतिविधियों में कुछ संसाधन, समय, धन और सामग्री और कर्मियों का पक्ष रखा जाता है। यह सुनिश्चित करना