

अध्याय – 5

संगठन

संगठन का अर्थ

योजनाओं तथा उद्देश्यों के निर्धारण के पश्चात् प्रबन्धकों द्वारा किया जाने वाला अगला कार्य संगठन करना होता है। संगठन कार्य यह निर्धारित करता है कि किन गतिविधियों तथा किन संसाधनों की आवश्यकता है तथा किस कार्य विशेष को कौन करेगा तथा इसे कहाँ किया जाएगा। संगठन एक प्रक्रिया है जो कार्य को समझने तथा वर्गीकरण करने, अधिकार अंतरण को परिभाषित करने तथा मनुष्यों को अत्याधिक कार्य कुशलता के साथ, लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु कार्य करने के लिए संबंध स्थापित करता है। संगठन का आशय उत्पादन के विभिन्न घटकों में संबंध स्थापित करने से लगाया जाता है। संगठन को कृत्यों, खण्डों, विभागों तथा स्थितियों के मध्य अंतर्सम्बन्ध करने से सम्बन्धित माना जाता है।

संगठन प्रक्रिया

संगठन प्रक्रिया के चरण

1. **कार्य की पहचान तथा विभाजन:-** इसमें पूर्व निर्धारित योजनाओं के अनुरूप किये जाने वाले विशिष्ट कार्यों की पहचान करना तथा उनका विभाजन करना होता है। कार्य का विभाजन करते समय यह ध्यान रखा जाना चाहिए कि सभी गतिविधियाँ संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु हो। यह कार्यकौशल में विशेषज्ञता लाता है।
2. **विभागीकरण:-** इसमें एक समान क्रियाओं को एक विशेष विभाग को सौंप दिया जाता है। जैसे-कच्चा माल क्रय करना, तैयार पुर्जे क्रय करना आदि का क्रय विभाग, उत्पादन करना, माल का स्टॉक करना आदि क्रियाओं को उत्पादन विभाग को सौंपा जाता है। इसका उद्देश्य समन्वय स्थापित करना होता है। विभाग अलग-अलग उत्पादों, ग्राहकों एवं क्षेत्रों पर भी बनाए जा सकते हैं।
3. **कर्तव्यों का निर्धारण:-** विभागों के बन जाने के बाद प्रत्येक विभाग को जिसे विभागीय अध्यक्ष कहते हैं के आधीन किया जाता है। काम सौंपते समय काम की प्रकृति तथा व्यक्ति की योग्यता का मिलान करना आवश्यक है।

4. **रिपोर्टिंग संबंध स्थापित करना:-** जब दो या दो से अधिक व्यक्ति एक समान उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए कार्य करते हैं तो उनके मध्य संबंधों की स्पष्ट व्याख्या की जानी जरूरी है। प्रत्येक व्यक्ति को यह पता होना चाहिए कि कौन उसका अधिकारी तथा कौन अधीनस्थ है।

प्र०१ प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो संसाधनों को लगाता है एवं सम्बंध स्थापित करता है। इस कार्य की प्रक्रिया में निहित चरणों की व्याख्या कीजिए।

प्र०२ प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो मानवीय एवं भौतिक संसाधनों से सम्बन्ध स्थापित करके उद्देश्यों की प्राप्ति करता है ?

संगठन का महत्वः-

- विशिष्टकरण का लाभः-** संगठन के अंतर्गत सम्पूर्ण कार्यों को अनेक उपकार्यों में बाँट दिया जाता है। सभी उपकार्यों पर योग्य व्यक्तियों की नियुक्ति की जाती है जो एक ही कार्य को बार-बार उसके विशेषज्ञ बन जाते हैं। जिससे कार्य ठीक और तेजी से होता है।
- कार्य संबंधों में स्पष्टता:-** संगठन कर्मचारियों के मध्य संबंधों को स्पष्ट करता है। इससे स्पष्ट होता है कि कौन किसको रिपोर्ट करेगा। इसमें उच्चाधिकारियों तथा अधीनस्थों के संबंधों को स्पष्ट किया जाता है।
- संसाधनों का अनुकूलतम उपयोगः-** संगठन प्रक्रिया में कुल काम को अनेक छोटी-छोटी क्रियाओं में विभाजित कर दिया जाता है। प्रत्येक क्रिया को करने वाला एक अलग कर्मचारी होता है। परिणामतः संगठन में उपलब्ध सभी संसाधनों का कुशलतम उपयोग होता है।
- प्रभावी प्रशासनः-** प्रायः देखा जाता है कि प्रबन्धकों में अधिकारों को लेकर भ्रम की स्थिति बनी रहती है। संगठन प्रक्रिया प्रत्येक प्रबन्धक द्वारा की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं व प्राप्त अधिकारों का स्पष्ट उल्लेख करती है।
- परिवर्तन को अपनाना:-** उचित रूप से बनायी गयी संगठन संरचना लोचदार होती है जो बाह्य वातावरण में परिवर्तनों तकनीकी, उत्पादों, बाजारों, साधनों से उत्पन्न कार्यभार के समायोजन की सुविधा देता है।

6. कर्मचारियों का विकास:- स्वतंत्र एवं प्रभावी संगठन कर्मचारियों में पहल शक्ति तथा सृजनशील सोच को प्रेरित करता है। जब प्रबन्धक अधिकार अन्तरण करते हैं, तब अमीनस्थ का भी विकास होता है, तथा प्रबन्धक भी संगठन की वृद्धि और विकास के अवसरों का लाभ उठा सकते हैं।
7. विस्तार तथा विकास:- संगठन कार्य व्यावसायिक उपक्रमों को अपना आकार बढ़ाने, भौगोलिक क्षेत्र को बढ़ाने, ग्राहकों व विक्री तथा लाभ बढ़ाने में सहायता करता है। यह उपक्रम की वृद्धि तथा विविधीकरण में सहायता करता है।

प्र० एक प्रबन्धक कर्मचारियों के अधिकार एवं उत्तरदायित्व से सम्बंधित मतभेदों को दूर करने के लिए उत्तरदायि होता है तथा एक ईकाई की तरह संगठन में सोहार्द्धपूर्ण वातावरण स्थापित करता है। प्रबन्ध के कार्य को पहचानिए एवं इसके महत्वश का वर्णन कीजिए।

संगठन ढाँचा

संगठन प्रक्रिया जिस संरचना का सृजन करती है, उसे संगठनात्मक संरचना कहते हैं। इसके अंतर्गत संगठन के अनेक पद स्थापित किये जाते हैं और सभी पदों पर कार्य करने वाले लोगों के सम्बन्धों का स्पष्ट कर दिया जाता है। संरचना द्वारा प्रबन्धकों व अन्य कर्मचारियों को कार्य के सम्बन्ध में एक आधार व रूपरेखा उपलब्ध करायी जाती है। संगठन एक ढांचागत फ्रेमवर्क है जिसके अंतर्गत विभिन्न क्रियाओं को समन्वित तथा एक-दूसरे से संबंधित किया जाता है।

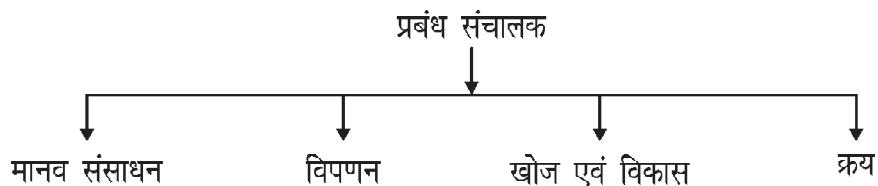
प्रबन्ध विस्तृति तथा संगठनात्मक ढांचे के बीच संबंध:-

प्रबन्ध प्रस्तृति से तात्पर्य अधीनस्थों की उस संख्या से है, जिनका अधिकारी कुशलता के साथ प्रबन्ध कर लेता है। प्रबन्ध की विस्तृति काफी हद तक संगठनात्मक ढांचे को आकार देती है। यह ढाँचे में प्रबन्ध के स्तरों को निश्चित करती हैं। यदि प्रबन्ध का विस्तार क्षेत्र सीमित हैं, तो संगठनात्मक ढांचा लंबा होगा और यदि प्रबन्ध का विस्तार क्षेत्र विस्तृत है, तो संगठनात्मक ढांचा चौरस होगा।

संगठनात्मक संरचना के प्रकार :- क्रियात्मक संरचना

प्रखण्डीय संरचना

(क) क्रियात्मक संघटन ढाँचा:- पूरी संस्था को उसके द्वारा की जाने वाली मुख्य क्रियाओं/कार्यों (जैसे उत्पादन, विपणन, खोज एवं विकास, वित्त आदि) के आधार पर विभक्त करने को कार्यात्मक संगठन ढाँचा कहते हैं।



उपयोगिता

1. जहाँ व्यवसाय इकाई का आकार बड़ा हो।
2. जहाँ विशिष्टीकरण आवश्यक है।
3. जहाँ मुख्य रूप से एक ही उत्पाद बेचा जाता हो।

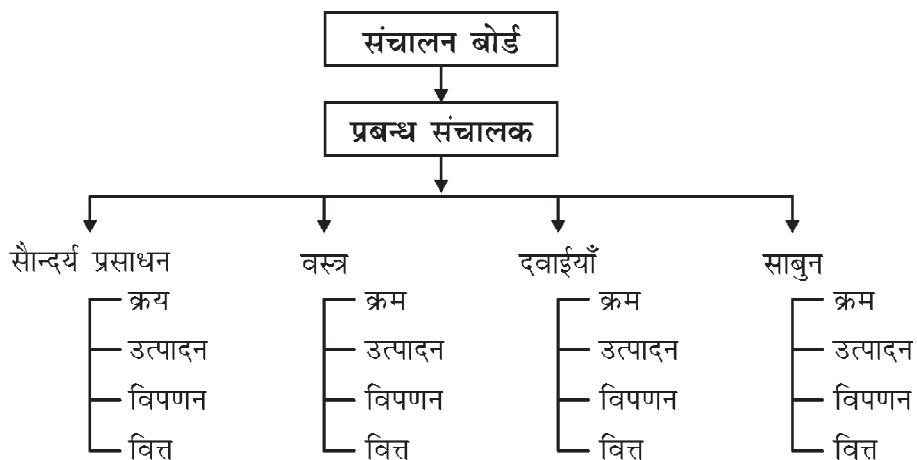
लाभ

1. **विशिष्टीकरण**:- जब कार्यों को कार्य के प्रकार के आधार पर समूहों में रखा जाता है तो सभी कार्य केवल एक प्रकार के होते हैं। इस प्रकार कम समय में अधिक व अच्छा काम किया जाता है। इससे विशिष्टीकरण के लाभ प्राप्त होते हैं।
2. **समन्वय की स्थापना**:- एक विभाग में काम करने वाले सभी व्यक्ति अपनी-अपनी जॉब के विशेषज्ञ होते हैं। इससे विभागीय स्तर पर समन्वय स्थापित करने में आसानी रहती है।
3. **प्रबन्धकीय कुशलता** में वृद्धि:- एक ही काम को बार-बार किया जाता है, इसलिए प्रबन्धकीय कुशलता में वृद्धि होती है।
4. **प्रयत्नों की न्यूनतम दोहराई**:- संगठन के इस प्रारूप में प्रयत्नों की अनावश्यक दोहराई समाप्त हो जाती है।

हानियाँ

1. **संगठनात्मक उद्देश्यों की अवहेलना**:- प्रत्येक विभागीय अध्यक्ष अपनी इच्छानुसार काम करता है। वे हमेशा अपने विभागीय उद्देश्यों को ही महत्व देते हैं। अतः संगठनात्मक उद्देश्यों की हानि होती है।

2. अंतर्विभागीय समन्वय में कठिनाई:- सभी विभागीय अध्यक्ष अपनी-अपनी मर्जी से काम करते हैं। इससे विभाग के अन्दर समन्वय स्थापित होते हैं, परन्तु अंतर्विभागीय समन्वय कठिन हो जाता है।
 3. सम्पूर्ण विकास में बाधा:- यह कर्मचारियों के पूर्ण विकास में रुकावट है। इसके अन्तर्गत प्रत्येक कर्मचारी कुल जॉब के एक छोटे से भाग का विशेषज्ञ बन पाता है।
- (ख) प्रभागीय संगठन ढाँचा:- पूरी संस्था को उसके द्वारा उत्पादित किया जाने वाले उत्पादों (जैसे: मेटल उत्पाद, प्लास्टिक उत्पाद आदि) के आधार पर विभक्त करने को प्रभागीय संगठन ढाँचा कहते हैं।



उपयुक्तता

1. यह ढाँचा उन संगठनों के लिए उपयुक्त है जहाँ पर विविध प्रकार के उत्पादों का उत्पादन बड़ी मात्रा में किया जाता है।
2. उन संगठनों के लिए उपयुक्त है जो तेजी से विकास कर रहे हैं तथा अपने संगठन में अधिक कर्मचारी व विभागों की स्थापना कर रहे हैं।

लाभ:-

1. डिविजन अध्यक्षों का विकास:- प्रत्येक डिविजनल अध्यक्ष अपने उत्पादन से संबंधित सभी कार्य देखता है। इससे एक डिविजनल अध्यक्ष में विभिन्न कौशल विकसित होते हैं।

2. डिविजनल परिणामों को आंका जा सकता है:- इसी आधार पर अलाभदायक डिविजन को बंद करने का निर्णय लिया जा सकता है।
3. शीघ्र निर्णय:- एक डिविजन का प्रबन्धक अपने डिविजन के बारे में स्वतंत्रतारूप से निर्णय ले सकता है।

हानियाँ:-

1. डिविजनल अध्यक्षों के मध्य संघर्ष उत्पन्न करती है क्योंकि वे अपना प्रभुत्व स्थापित करना चाहते हैं।
2. कार्यों की दोहराई:- प्रत्येक डिविजन के लिए सभी क्रियाएँ प्रदान की जाती है, इससे कार्यों की अनावश्यक दोहराई होती है तथा लागत बढ़ती है।
3. स्वार्थी प्रवृत्ति:- प्रत्येक डिविजन का यह प्रयत्न रहता है कि वह बढ़िया प्रदर्शन करें। इससे पूरी संस्था के हितों को ठेस पहुँचती है। क्योंकि अन्य डिविजनों के हितों को अनदेखा कर दिया जाता है।

प्र०१ विमल कँलाथ लिमिटेड वस्त्रों का उत्पादन कर रही थी। इस व्यवसाय में अपार सफलता के बाद इसके संचालकों ने तीन नई उत्पादन इकाईयों की स्थापना की तथा विविध प्रकार के उत्पाद घरेलू बाजार में बेचने शुरू किए। अब उन्होंने निर्णय लिया प्रत्येक युनिट यु2निट के लिए एक योग्य एवं प्रभावी अधिकारी की नियुक्ति की जाए जो उत्तरदायित्वों को भलिभांति सम्भाल सके। साथ ही यह भी निर्णय लिया की यह पद पद मिला उम्मीदवार से भरा जाए।

- (क) उपर्युक्त गद्यांश से संगठन के उस ढांचे को पहचानिए जो विमल कँलाथ लिमिटेड के संचालकों ने अपनाया है।
(ख) अब संचालकों को कौन सा ढाँचा अपनाना चाहिए। इस ढाँचे के लाभ का वर्णन करो।
(ग) गद्यांश में कौन-कौन से मूल्यों को दर्शाया गया है?

प्र०२ रोहन उत्तर दिल्ली में भोजन व्यवस्था सम्बंधी व्यवसाय चला रहा था। बाजार में अधिक मांग होने के कारण उसने इस व्यवसाय में बड़ी सफलता प्राप्त की।

इसके बाद उसने अपना व्यवसाय और विस्तृत बनाया तथा अलग-अलग विभागों की स्थापना की। आप रोहन को किस प्रकार का सगणनात्मक ढाँचा अपनाने का सुझाव देंगे। इस ढाँचे के लाभों का वर्णन करो।

- (स) **औपचारिक संगठनः-** का आशय ऐसी संरचना से है जिसे संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु प्रबन्ध द्वारा तैयार किया जाता है। इसमें कार्यरत व्यक्तियों के उत्तरदायित्वों/ अधिकारों एवं पारस्परिक संबंधों को स्पष्टतः परिभाषित कर दिया जाता है। औपचारिक संगठन में संरचना क्रियात्मक या प्रखण्डीय हो सकती है।

लक्षणः-

1. इसमें परिभाषित आपसी संबंध होता है। इसे उच्च प्रबन्ध द्वारा वैचारिक रूप से बनाया जाता है।
2. यह नियमों एवं कार्यविधियों पर आधारित होता है।
3. यह कार्य विभाजन पर आधारित होता है।
4. यह जानबूझ कर स्थापित किया जाता है।
5. यह अव्यक्तिगत होता है अर्थात् इसमें व्यक्ति का नहीं, काम का महत्व होता है।
6. यह अधिक स्थिर होता है।

लाभः-

1. उत्तरदेयता निर्धारण में आसानी क्योंकि सभी कर्मचारियों के अधिकार एवं उत्तरदायित्व निश्चित होते हैं।
2. कार्यों का दोहराव नहीं होता।
3. आदेश की एकता का पालन करना संभव है।
4. लक्ष्यों को प्राप्त करने में आसानी होती है।
5. संगठन में स्थिरता रहती है क्योंकि सभी व्यक्ति अपने-अपने अधिकार क्षेत्र में रहते हुए तथा नियमों का पालन करते हुए कार्य करते हैं।

हानियाँः-

1. प्रत्येक कार्य के नियमबद्ध होने के कारण अनावश्यक देरी होती है।

2. पहल क्षमता की कमी आ जाती है क्योंकि कर्मचारियों को वैसा ही करना पड़ता है जैसा उनको निर्देश दिया जाता है।
 3. सीमित क्षेत्र:- क्योंकि मानव संबंधों, प्रतिभा आदि की उपेक्षा होती है।
- (ड) अनौपचारिक संगठन:- ऐसा संगठन जिसकी स्थापना जानबूझकर नहीं की जाती बल्कि अनायास ही पारस्परिक समान हितों, रुचियों, धर्म एवं संबंधों के कारण हो जाती है। इस ढाँचे का प्रयोजन मनोवैज्ञानिक संतुष्टि प्राप्त करना है। उदाहरण के लिए-एक संस्था के कर्मचारी एवं अधिकारी मध्य अवकाश में एक साथ बैठकर खाना खाते हैं एवं गपशप करते हैं, चाहे वह किसी भी स्तर पर, किसी भी विभाग के हो।

लक्षण:-

1. औपचारिक संगठन पर आधारित होता है क्योंकि औपचारिक संगठन में काम कर रहे व्यक्तियों के मध्य ही अनौपचारिक संबंध होते हैं।
2. इसके लिखित नियम एवं प्रक्रियाएँ नहीं होती हैं।
3. स्वतंत्र संदेशवाहन श्रृंखला, क्योंकि संदेशवाहन के प्रवाह को स्पष्ट नहीं किया जा सकता।
4. यह जानबूझकर स्थापित नहीं किया जाता है।
5. यह व्यक्तिगत होता है क्योंकि इसमें व्यक्तियों की भावनाओं को ध्यान में रखा जाता है।

लाभ:-

1. प्रभावपूर्ण संदेशवाहन:- इसके माध्यम से संदेश, अतिशीघ्र एक स्थान से दूसरे स्थान तक पहुँचाये जा सकते हैं।
2. सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति होती है क्योंकि समूह के सभी सदस्य संगठनात्मक व व्यक्तिगत मुद्दों पर एक-दूसरे का साथ देते हैं।
3. संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति:- इसमें अधीनस्थ बिना किसी डर के अपनी बात अपने अधिकारियों को कह देते हैं जिससे अधिकारियों को उनकी कठिनाईयों को जानने में सहायता मिलती है।

हानियाँ:-

1. यह अफवाहें फैलाता है क्योंकि सभी व्यक्ति लापरवाही से बातचीत करते हैं। कई बार गलत बात एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक फैल जाती है।

2. यह परिवर्तन का विरोध करता है और पुरानी पञ्चतियों को ही लागू रखने पर जोर देता है।
3. सामूहिक हितों की पहलः- यह सदस्यों पर दबाव बनाता है कि समूह की उम्मीदों को सुनिश्चित करें।

औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन में अंतर

क्र.सं	आधार	औपचारिक संगठन	अनौपचारिक संगठन
1	अर्थ	यह अधिकार तथा उत्तरदायित्व के सुव्यवस्थित ढाँचे को प्रदर्शित करता है।	यह समाजिक संबंधों का जालतंत्र है जो कि स्वयं उत्पन्न होता है।
2	प्रकृति	कठोर	लोचदार
3	अधिकार	प्रबन्ध के पद के अनुसार अधिकार उत्पन्न होते हैं।	अधिकार व्यक्तिगत गुणों से उत्पन्न होते हैं।
4	नियमों का पालन	नियमों का उल्लंघन करने पर दण्ड दिया जाता है।	कोई दंड नहीं दिया जाता।
5	संप्रेषण का प्रवाह	संप्रेषण संपर्क शृंखला के द्वारा पूरा होता है।	संप्रेषण का बहाव नियोजित मार्ग से नहीं होता।
6	प्रयोजन	संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करना।	मनोवैज्ञानिक संतुष्टि प्राप्त करना।
7	निर्माण या उद्भव	प्रबन्ध द्वारा इसका निर्माण यह सोच-विचार कर किया जाता है।	कर्मचारियों में सामाजिक अन्तक्रिया के परिणामस्वरूप उत्पन्न होता है।
8	संरचना	इसमें कार्यों एवं सम्बन्धों की सुपरिभाषित संरचना होती है।	यह सम्बन्धों के, जटिल जाल से बनता है, इसलिए कोई स्पष्ट संरचना नहीं होती।
9	प्राधिकार का प्रवाह	प्राधिकार ऊपर से नीचे की ओर आते हैं।	प्राधिकार ऊर्ध्वाधर तथा समतल रेखा के रूप में कोई स्पष्ट संरचना नहीं होती।
10	एक-दूसरे पर निर्भरता	यह ढाँचा स्वतंत्र होता है।	यह ढाँचा औपचारिक संगठन पर निर्भर करता है।

- प्र०१. एक साफ्टवेयर कम्पनी के कर्मचारियों ने स्वतः एक नाटकीय / प्रभावशाली समूह की स्थापना की जो उनका मनोरंजन एक मौज मस्ती कराता है। कर्मचारियों द्वारा गठित किए गए इस ढांचे को पहचानिए व इस ढांचे की विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
- प्र०२. एस पी एस स्कूल के प्रधानाचार्य ने कर्मचारियों को आदेश दिया कि वे केवल अपने ब्लॉक में स्थापित स्टॉफरूम में ही बैठेंगे। कोई भी अध्यापक दूसरे स्टॉफरूम में नहीं बैठेगा। स्कूल टाईम में अध्यापक केवल स्कूल कार्य पर ही परिचर्चा करेंगे। यह आदेश कड़ी सख्ताई से लागू होगा।
- (क) इस गद्यांश में संगठन के प्रकार को पहचानिए व इसकी हानियों का वर्णन कीजिए।
- (ख) उन मूल्यों को पहचानिए जिनका हनन हुआ है ?

अधिकार अंतरण / अधिकारों का प्रत्यायोजन / भारार्पण

अधिकार अंतरण का अभिप्राय अमीनस्थों को निश्चित सीमाओं के अंतर्गत कार्य करने का अधिकार प्रदान करना है। प्रबन्धक जो प्राधिकार प्रत्यायोजन करता है, वह सौंपे गए कार्यों के उचित निष्पादन हेतु उत्तरदायी होता है तथा इसके कारण अधीनस्थ कार्य को प्रभावशाली रूप से करते हैं।

अधिकार अंतरण के तत्व / प्रक्रिया

1. **अधिकार:-** इसका अभिप्राय निर्णय लेने की शक्ति से है। जब तक अधीनस्थों को अधिकार प्रदान न कर दिए जाएं तब तक कार्यभार सौंपना अर्थहीन होता है।
2. **उत्तरदायित्व:-** इसका अर्थ सौंपे गए काम को ठीक ढंग से पूरा करने की अमीनस्थ की जिम्मेदारी से है। उत्तरदायित्व काम सौंपने पर ही उत्पन्न होता है। अतः काम सौंपने को ही उत्तरदायित्व कहा जा सकता है।
3. **जवाबदेही/उत्तरदेयता:-** इसका अभिप्राय अधीनस्थ द्वारा कार्य निष्पादन के लिए अधिकारी को जवाब देने से है।

जवाबदेही की निरपेक्षता का सिद्धान्त

अधिकारों का भारापर्ण किया जा सकता है, किंतु प्रबन्ध के द्वारा उत्तरादायित्वों/ जवाबदेही का भारापर्ण नहीं किया जा सकता।

इसके अनुसार किसी अधीनस्थ को सौंपे गए अधिकार वापस लेकर किसी अन्य को भारापित किए जा सकते हैं। अधीनस्थ द्वारा की गई किसी गलती के लिए प्रबन्धक अपनी जिम्मेदारियों से बच नहीं सकता।

उधारण के लिए:- एक मुख्य प्रबन्धक के विपणन प्रबन्धक को 100 इकाइयों प्रतिदिन का लक्ष्य सौंपा, जिसे विपणन प्रबन्धक ने विक्रय प्रबन्धक को सौंपा। विक्रय प्रबन्धक उस लक्ष्य को पूरा न कर सका। ऐसी परिस्थिति में उत्तरदेयता विपणन प्रबन्धक की रहती है, चाहे उसने अपने अधीनस्थों को यह लक्ष्य सौंप दिया हो। उत्तरादायित्व को सौंपने से वह जवाबदेही से बच नहीं सकता।

अधिकार अंतरण प्रक्रिया



अधिकार, उत्तरादायित्व एवं जवाबदेयता में अंतरः-

क्र.सं.	आधार	अधिकार	उत्तरादायित्व	जवाबदेयता
1.	आशय	इसमें आदेश देने का अधिकार होता है।	सुपुर्द किये गए कार्य को करने का दायित्व होता है।	सौंपे गए कार्य के परिणाम संबंध में जवाबदेयता होती है।
2.	उद्भव	यह औपचारिक स्थिति से उत्पन्न होता है	यह अधिकारी-अधीनस्थ संबंध से उत्पन्न होता है	यह उत्तरादायित्व से उत्पन्न होता है।
3.	प्रवाह	यह उच्च अधिकारी से अधीनस्थ की तरफ होता है।	यह अधीनस्थ से उच्च अधिकारी की ओर - ऊपर की तरफ जाता है।	यह अधीनस्थ से उच्च अधिकारी की ओर होती है।

4.	वापस लिया जाना	इसे सूचना देकर भी किसी समय वापस लिया जा सकता है।	इसे वापस नहीं लिया जा सकता है।	इसे भी वापस नहीं लिया जा सकता है।
----	----------------	--	--------------------------------	-----------------------------------

अधिकार अंतरण का महत्व:-

- प्रभावपूर्ण प्रबन्धः**- प्रभावपूर्णता का अर्थ है उद्देश्य को सफलतापूर्वक प्राप्त कर लेना। अधिकार अंतरण से प्रबन्धकों के कार्यभार में कमी आती है और वे अधिक महत्वपूर्ण कार्यों जैसे नियोजन/ निष्णयन/ नियंत्रण आदि पर अपना ध्यान केन्द्रित करते हैं।
- कर्मचारियों को प्रेरणा**:- अधिकार अंतरण के परिणामस्वरूप कर्मचारियों को अपनी प्रतिभा का प्रयोग करने के ज्यादा अवसर मिलते हैं तथा वे अपनी पर्याप्त अधिकार दिए जाते हैं। उन्हें निर्णय के संबंध में बार बार अधिकारियों के पास जाने की आवश्यकता नहीं होती। यह निर्णय को गति प्रदान करता है।
- कर्मचारियों का विकास**:- अधिकार अंतरण के कारण कर्मचारियों को अपनी प्रतिभा का प्रयोग करने के अधिक अवसर मिलते हैं तथा निर्णय भी जल्द लिए जा सकते हैं।
- उत्तम समन्वय**:- अधिकार अंतरण के तत्त्व-प्राधिकार, उत्तरदायित्व व जवाबदेयता संगठन में विभिन्न उपकार्यों के बारे में अधिकारों, कर्तव्यों तथा जवाबदेयता को परिभाषित करने में सहायक होते हैं। सब कुछ स्पष्ट होने पर उत्तम समन्वय स्वतः ही स्थापित हो जाता है।

विकेन्द्रीयकरण

विकेन्द्रीयकरण को प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर अधिकारों के समान और व्यवस्थित वितरण के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। इसके अन्तर्गत अधिकारों को उस स्तर पर हस्तांतरित कर दिया जाता है, जहाँ इसका प्रयोग किया जाता है। परिणामस्वरूप इसके अंतर्गत निर्णय लेने के केन्द्रों में वृद्धि हो जाती है। विकेन्द्रीयकरण अधिकारों के प्रत्यायोजन का विस्तृत रूप है।

केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीयकरण

केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीयकरण विभिन्न स्तरों पर प्रबन्धकों के बीच प्राधिकार के वितरण के प्रारूप का प्रतिनिधित्व करता है। केन्द्रीयकरण एक बिन्दु पर या कुछ हाथों में निर्णय लेने की शक्ति के केन्द्रित होने से है। ऐसे संगठन में मध्य एवं निम्न स्तरीय प्रबन्धकों को बहुत कम अधिकार दिए जाते हैं। कोई भी संगठन पूरी तरह से केन्द्रीयकृत नहीं हो सकता। ये एक साथ विद्यमान रहते हैं। इसमें संतुलन लाने की आवश्यकता होती है। जैसे-जैसे संगठन का आकार बढ़ता जाता है। उसमें निर्णयन लेने का विकेन्द्रीयकरण होता जाता है। इस प्रकार इन दोनों की आवश्यकता होती है।

विकेन्द्रीयकरण का महत्व

1. **सहायकों में पहल शक्ति का विकास:-** इससे सहायकों में आत्मविश्वास बढ़ता है क्योंकि कर्मचारियों को अधिक स्वतंत्रता एवं प्राधिकार दिये जाते हैं जिससे उनमें पहल शक्ति की भावना बढ़ती है।
2. **शीघ्र निर्णयन:-** सभी प्रबन्धकीय निर्णयों का बोझ कुछ ही व्यक्तियों पर न होकर अनेक व्यक्तियों में बंट जाने के कारण निर्णय शीघ्र लिए जाते हैं।
3. **उच्च प्रबन्ध के कार्यभार में कमी:-** इसके अंतर्गत दैनिक समस्याओं से संबंधित निर्णय लेने के सभी अधिकार अधीनस्थों को सौंप दिये जाते हैं। इसमें वे छोटी-छोटी समस्याओं में नहीं उलझे रहते और उनके कार्यभार में काफी कमी हो जाती है।
4. **विकास में सहायक:-** इसके अंतर्गत अधीनस्थों को निर्णय लेने की पूरी स्वतंत्रता प्रदान की जाती है। यह स्थिति अधीनस्थों में उत्तरदायित्व की भावना पैदा करती है तथा वे अच्छे परिणाम प्राप्त करने का प्रयास करते हैं जिससे संगठन का विकास संभव होता है।
5. **बेहतर नियंत्रण:-** यह प्रत्येक स्तर पर कार्य निष्पादन के मूल्यांकन को संभव बनाता है। विभागों को उनके परिणामों के प्रति व्यक्तिगत रूप से जिम्मेदार ठहराया जाता है। प्रबंधक इसका सामना करने के लिए बेहतर नियंत्रण पद्धति को अपनाते हैं।

अधिकार अंतरण एवं विकेन्द्रीयकरण में अंतर:-

क्र.सं.	आधार	अधिकार अंतरण	विकेन्द्रीकरण
1	प्रकृति	यह सभी संस्थाओं में जरूरी होता है अर्थात् इसके अभाव में काम नहीं चल सकता।	इसका पाया जाना जरूरी नहीं है अर्थात् इसके अभाव में काम चल सकता है।
2	कार्यवाही की स्वतंत्रता	इसके अंतर्गत अधिकार सौंपने के बाद भी अधिकार सौंपने वाले का अधीनस्थ पर पूरा नियंत्रण रहता है।	नियंत्रण नहीं रहता।
3	स्थिति	यह कार्य विभाजन के फलस्वरूप की जाने वाली प्रक्रिया है।	यह उच्च प्रबन्ध द्वारा बनाई गई नीति का परिणाम होता है।
4	क्षेत्र	अधिकार अंतरण अधिकारों के सीमित वितरण को प्रदर्शित करता है इसका क्षेत्र सीमित होता है।	यह अधिकारों के व्यापक वितरण को दर्शाता है, इसलिए इसलिए इसका क्षेत्र व्यापक होता है।
5	उद्देश्य	इसका उद्देश्य एक अधिकारी के कार्यभार को कम करना है।	इसका उद्देश्य संगठन में सत्ता का फैलाव करना है।

प्र०१ विशाल एक ऑटो कम्पनी में एक प्रबन्धक के पद पर कार्यरत है। उसने उत्पादन ईकाई के साथ एक सभा की, जिसमें पर्यवेक्षक फोरमैन एवं कर्मचारी शामिल थे। उसने उत्पादन लक्ष्य 1000 ईकाई रखा तथा विश्वास दिलवाया कि प्रबन्धकों की तरफ से पूरा सहयोग मिलेगा। तथा माह का यह लक्ष्य प्राप्त करने के लिए उसने अधिकारों का बंटवारा परिचालन स्तर तक किया।

- (क) विशाल द्वारा अपनायी गई संगठन की क्रिया को पहचानिए एवं इसके लाभें का वर्णन कीजिए।
(ख) गद्यांश में उपयोग किए गए मूल्यों को पहचानिए।

एक अंक वाले प्रश्न

प्र०1. “यदि हम अधिकार सौंपे तो हम इसे दो से गुणा करते हैं, यदि हम इसका विकेन्द्रीकरण करते हैं तो इसे बहुतेरों से गुणा करते हैं। उस अवधारणा का नाम बताइए जिससे उपरोक्त कथन संबंधित है।

प्र०2. अधिकार अंतरण के किसी एक तत्व का नाम बताइए।

प्र०3. आकाश अत्यधिक बोझ से दबा हुआ प्रबन्धक है। क्या वह अपनी अधीनस्थ से मदद ले सकता है?

प्र०4. निम्न में से कौन सी आदर्श स्थिति है:-

- (क) अधिकार > उत्तरदायित्व
(ख) अधिकार = उत्तरदायित्व

प्र०5. ‘कार्य की पहचान एवं विभाजन’ यह प्रबंधक कार्य प्रक्रिया का पहला चरण है। उस कार्य को पहचानिए।

विद्यार्थी स्वयं करें (3-6) अंक वाले प्रश्न

प्र०1. एक कम्पनी के प्रबन्धक ने प्रति माह उत्पादन के उपेश्य को 500 इकाईयों से बढ़ाकर 700 इकाई तक कर दिया। इस उद्देश्य की पूर्ति के लिए उसने उत्पादन प्रबन्धक को माल खरीदने का अधिकार नहीं दिया जिस कारण उत्पादन प्रबन्धक अपने उपेश्य को प्राप्त नहीं कर पाया।

- (क) आपके मतानुसार उपेश्य प्राप्त न होने के लिए कौन उत्तरदायी है?
(ख) उपरोक्त कथन में प्रबन्ध के किस सिद्धान्त की अवहेलना की गई है? (4)

प्र०२. एक कम्पनी कपड़े धोने की मशीनें बनाती है। कंपनी में स्पष्ट व परिभाषित अधिकार,

उत्तरदायित्व व उत्तरदेयता के रूप में जॉब की पूर्णतः पश्चिमाषित व्यवस्था है लेकिन लोगों को उनकी अधिकारिक परिभाषित भूमिका के अतिरिक्त आपसी मेल जोल की आज्ञा नहीं है। फलस्वरूप कंपनी बदलते वातावरण के अनुरूप बदलने के योग्य नहीं है।

सामाजिक मेल मिलाप की कमी के कारण कर्मचारी अभिप्रेरित नहीं हैं। ‘कंपनी कार्यविधि के कारण देरी’ व रचनात्मक लोगों की पहचान में असमर्थता की समस्याओं का सामना कर रही है।

(क) सुझाव दें कि संगठन इस समस्या से कैसे उभर सकता है ?

(ख) कोई दो लाभ लिखें जो आपको सुझाव से प्राप्त होंगे ?

प्र०३. Ishita Ltd. सिर्फ महिलाओं के लिए वस्त्र बनाती है कम्पनी अब अपने व्यवसाय को बढ़ाना चाहती है तथा बाजार के विभिन्न हिस्सों के लिए पुरुषों के वस्त्र एवं बच्चों के वस्त्र भी बनाने का निर्णय लिया कम्पनी को अपने उद्देश्य की प्राप्ति हेतु किस प्रकार के व्यावसायिक संगठन की रचना करनी चाहिए ? तर्क के साथ अपना उत्तर दें। (3)

प्र०४. XYZ Ltd. के प्रबन्धक दिन-प्रतिदिन की समस्याओं से घिरे होने के कारण कम्पनी के उपेश्यों एवं अन्य महत्वपूर्ण कार्यों पर ध्यान केन्द्रित करने में असमर्थ है। इस समस्या के समाधान के लिए प्रबन्धक को प्रबन्ध की किस विचारधारा का पालन करना चाहिए (Concept) से सम्बन्धित प्रबन्धकीय कार्य की भी व्याख्या करें।

प्र०५. एक ट्रक निर्माता कम्पनी का रजिस्टर्ड कार्यालय दिल्ली में है। निर्माण इकाई गुडगाँव में, विपणन विभाग फरीदाबाद में है। कम्पनी विभिन्न तरह के ट्रकों का निर्माण करती है। कम्पनी का उद्देश्य किसतरह के संगठन ढांचे को अपनाना चाहिए ? कारण दीजिए। इस तरह के संगठन ढांचे के कोई तीन लाभ बताइए।

(संकेत:- कार्यात्मक ढांचा)

कार्यात्मक ढांचे के तीन लाभ लिखिए।

प्र०६. “एक प्रबन्धक व्यवसाय के सभी कार्यों को स्वयं नहीं कर सकता। अतः उसे अपने अधिकारों को अमीनस्थों को सौंपना पड़ता है। क्या आप इस कथन से सहमत हैं ? 3 कारण देते हुए बताएं। (3)

प्र०7. “अगर हम अधिकारों को अधिनस्थों को सौंपते हैं तो हम अधिकारों को कुछ लोगों में बाँटते हैं। किन्तु यदि हम अधिकारों का विकेन्द्रीयकरण करते हैं तो इसे हम अनेकों लोगों में फैला देते हैं।”

उपरोक्त कथन में जिन तथ्यों के बारे में बताया गया है उन्हें पहचाने तथा उनमें अन्तर बताए। (5)

प्र०8. एक स्टी निर्माता कम्पनी के मुख्य कार्य निम्न हैं:-

- (क) निर्माण (ख) वित्त (ग) विपणन (घ) वैयक्तिगत (ड) शोध एवं विकास
- (i) उपरोक्त कम्पनी के लिए आप कौन से संगठन ढांचे को अपनाने को कहेंगे। और क्यों?
- (ii) उस संगठन ढांचे के लिए चार लाभ बताइए।

प्र०9. “एक फर्म के उत्तरदायित्वों को प्रबन्ध के विभिन्न स्तरों जैसे की उच्च स्तर, ममयम स्तर एवं निम्न स्तर पर विभक्त कर देना चाहिए” उपरोक्त कथन में दिए गए प्रबन्धकीय कार्य की पहचान करें तथा उसकी सीमाओं का भी वर्णन करें। (6)

प्र०10. Royal Ltd. ने निर्णय लिया की जैसे ही कोई कर्मचारी एक निर्धारित उम्र तक पहुंचेगा उसकी पदोन्नती कर दी जाएगी। कम्पनी के इस निर्णय से प्रभावित होकर दूसरी कम्पनी के कई कर्मचारियों ने अपनी कम्पनी छोड़कर इस कम्पनी को अपना लिया किन्तु कुछ ही दिनों में उन्हें अहसास हुआ की कम्पनी में पूर्व-निर्धारित संगठन है तथा सन्देशवाहन की स्वतन्त्रता नहीं है।

- (क) उपरोक्त व्याख्या में दिए गए नियोजन के प्रकार को पहचानें।
- (ख) उपरोक्त पहरे में किस प्रकार के संगठन की बात की गई है?
- (ग) इस प्रकार के संगठन की दो सीमाएं बताइये।

प्र०11 एक सॉफ्टवेयर कम्पनी सचिन लि. के कर्मचारियों ने अपने मनोरंजन के लिए ड्रामेटिक ग्रुप बनाया। इस प्रकार स्थापित संगठन का नाम बताइए और इसकी तीन विशेषताओं का वर्णन कीजिए? (3)

प्र०12 क, ख तथा ग ने पैन बनाने का व्यवसाय प्रारंभ करने का निर्णय लिया। उन्होंने निम्नलिखित मुख्य क्रियाओं को पहचाना जो उन्हें सम्पन्न करनी थीं।

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| (क) कच्चा माल क्रय करना | (ख) मशीनरी क्रय करना |
| (ग) पैनों का उत्पादन करना | (घ) वित्त व्यवस्था करना |
| (ड) पैनों की बिक्री करना | (च) कर्मचारियों का चुनाव करना |

कार्य को आसान बनाने के लिए उन्होंने चार प्रबंधकों की नियुक्ति की जो निम्नलिखित कार्यों को देखेंगे:

- | | | | |
|-------------|-----------|-----------|--------------|
| (क) उत्पादन | (ख) वित्त | (ग) विपणन | (घ) कर्मचारी |
|-------------|-----------|-----------|--------------|
- (1) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित प्रबंध के कार्य की पहचान कीजिए।
(2) उपरोक्त कार्य द्वारा कर्मचारियों में विकसित किए जाने वाले दो मूल्य बताइए।
(3) उपरोक्त कार्य की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों का वर्णन कीजिए। (6)

प्र०13 एक व्यापारिक कम्पनी के कर्मचारियों ने अपने मनोरंजन के लिए एक ड्रामेटिक ग्रुप बनाया है। इस प्रकार स्थापित संगठन का नाम बताएँ तथा इसके तीन लाभों का भी वर्णन कीजिए ? (4)