

प्रश्न 1. निर्देशन के सिद्धांतों का वर्णन कीजिए।

उत्तर—निर्देशन के सिद्धांत—अच्छा तथा प्रभावी निर्देशन प्रदान करना एक चुनौतीपूर्ण कार्य है क्योंकि इसमें बहुत सी जटिलताएँ सम्मिलित हैं। निर्देशन के कुछ मार्गदर्शक सिद्धांतों का संक्षिप्त वर्णन नीचे दिया गया है—

(1) अधिकतम व्यक्तिगत योगदान—यह सिद्धांत इस पर बल देता है कि निर्देशन की तकनीकों सभी व्यक्तियों को संस्था में सहायता दें, कि वे अपनी संभावित क्षमताओं का अधिकतम योगदान संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति में दे सकें, संस्था के कुशल निष्पादन के लिए कर्मचारियों की अप्रयुक्त ऊर्जा को उभार कर प्रयोग में ला सकें।

(2) संगठनिक उद्देश्यों में तालमेल—प्रायः यह देखा गया है कि कर्मचारियों के व्यक्तिगत उद्देश्यों तथा संगठनिक उद्देश्यों में आपस में द्वंद होता है। अच्छा निर्देशन दोनों में तालमेल बिठाता है तथा कर्मचारी को यह विश्वास दिलाता है कि कार्य कुशलता तथा पारिश्रमिक दोनों एक दूसरे के पूरक हैं।

(3) आदेश की एकता—इस सिद्धांत के अनुसार कर्मचारी को केवल एक ही उच्च अधिकारी से आदेश मिलने चाहिए। यदि आदेश एक से अधिक अधिकारी से मिलते हैं तो संस्था में द्वंद तथा अव्यवस्था फैलती है।

(4) निर्देशन तकनीकों की उपयुक्तता/औचित्य—इस सिद्धांत के अनुसार निर्देशन उपयुक्त अभिप्रेरक तथा नेतृत्व तकनीकों का प्रयोग करते समय कर्मचारियों की आवश्यकताओं, योग्यताओं, उनके दृष्टिकोणों का ध्यान रखना चाहिए।

(5) प्रबन्धकीय संप्रेषण—अधीनस्थों की संपूर्ण पारस्परिक समझ को बनाने के लिए निर्देशक को स्पष्ट निर्देश जारी करने चाहिए। प्रबन्धकों को यह निश्चित करना चाहिए कि अधीनस्थ उनके निर्देश को स्पष्ट रूप से समझ रहे हैं।

(6) अनौपचारिक संगठन का प्रयोग—एक प्रबन्धक को यह समझना चाहिए कि प्रत्येक औपचारिक संगठन के अंतर्गत ही अनौपचारिक समूह तथा संगठन पाए जाते हैं। उसे उन्हें पहचान कर उन संगठनों का समुचित प्रयोग एक प्रभावी निर्देशन के लिए करना चाहिए।

(7) **नेतृत्व**—प्रबन्धक को एक अच्छे नेतृत्व का प्रदर्शन करना चाहिए क्योंकि यह अधीनस्थों को बिना उनके बीच किसी असंतोष की भावना के सकारात्मक रूप से प्रभावित करती है।

(8) **अनुसरण करना**—प्रबन्धक को निरन्तर पुनर्निरीक्षण के द्वारा अनुसरण करना चाहिए कि उसके आदेशों का यथावत् पालन हुआ है कि नहीं, यदि आवश्यक हो तो उपयुक्त संशोधन/परिवर्तन इस दिशा में किए जाने चाहिए।

प्रश्न 2. एक अच्छे नेता के क्या गुण हैं ? क्या केवल विशेषताएँ ही नेतृत्व की सफलता को निश्चित करती हैं ?

उत्तर—एक अच्छा नेता बनने के लिए निम्न गुणों की आवश्यकता होती है—

(1) **शारीरिक विशेषताएँ**—शारीरिक विशेषताएँ जैसे कद, वजन, स्वास्थ्य आदि लोगों को आकर्षिक करती हैं ये गुण एक नेता को मेहनतपूर्वक कार्य करने में सहायता करते हैं।

(2) **ज्ञान**—एक अच्छे नेता में आवश्यक ज्ञान तथा कौशल अवश्य होने चाहिए जिससे वह अपने अधीनस्थों को सही रूप से आदेश दे सकते हैं।

(3) **सत्यनिष्ठा/ईमानदारी**—एक अच्छे नेता में उच्चस्तर की सत्यनिष्ठा तथा ईमानदारी होना आवश्यक है। उसे पूरी निष्ठा के साथ कार्य करना चाहिए।

(4) **साहस**—नेता को साहसिक होना चाहिए अर्थात् वह जो कुछ सोचता है उसे दृढ़ता से लागू करना चाहिए। उसे सुअवसर का इंतजार नहीं करना चाहिए।

(5) **संप्रेषण कौशल**—एक नेता को अच्छा संप्रेषक होना चाहिए। उसे एक अच्छा वक्ता ही नहीं बल्कि एक अच्छा श्रोता, शिक्षक, परामर्शक तथा विश्वसनीय भी होना चाहिए जिससे वह सबसे काम करवा सके उसे अपने विचारों को समझाने की योग्यता होनी चाहिए।

(6) **अभिप्रेरण योग्यता**—नेतृत्व के अर्थ को सार्थक बनाने के लिए नेता में अभिप्रेरण योग्यता होनी चाहिए जिससे वह कर्मचारियों को उनके स्वभाव के अनुसार प्रेरित कर सके।

(7) **आत्म विश्वास**—एक नेता में उच्च स्तर का आत्मविश्वास होना चाहिए। कठिन समय में विश्वास खोना नहीं चाहिए, यदि नेता में आत्मविश्वास की कमी है तो वह अनुयायियों में भी विश्वास नहीं पैदा कर सकता।

(8) **निर्णय लेने की क्षमता**—कार्य के प्रबन्धन में नेता का निर्णायक होना अत्यंत आवश्यक है। सही निर्णय लेने के बाद उसे अपनी बात पर दृढ़संकल्प रहना चाहिए। अन्यथा कार्यों में देरी होने लगती है और संस्था की साख गिरने लगती है।

(9) **सामाजिक कौशल**—एक नेता को सभी से मिलजुल कर रहना चाहिए अपने सहकर्मियों तथा अनुयायियों से मैत्रीपूर्ण व्यवहार रखना चाहिए। उसे लोगों को समझना चाहिए तथा उनके साथ मानवीय सम्बन्ध बनाकर रखने चाहिए।

(10) सहनशीलता—एक सहनशील नेता ही अपने अनुयायियों का उचित मार्गदर्शन कर सकता है। कठिनाई के समय धैर्य से काम नहीं लिया तो निश्चित ही गलत निर्णय लिया जायेगा तथा असफलता ही हाथ लगेगी अतः नेता में सहनशीलता का गुण भी होना चाहिए।

उपरोक्त सभी विशेषताएँ एक नेता को उसके कार्यों, प्रबन्धन में सहायता करती हैं, परन्तु यह आवश्यक नहीं कि केवल विशेषताएँ ही नेतृत्व की सफलता को निश्चित करती हों। क्योंकि यह आवश्यक नहीं कि सभी नेताओं में अच्छे नेता होने के सभी गुण मौजूद हों।

प्रश्न 3. मास्लो की आवश्यकता क्रम में प्रोत्साहन के सिद्धांत की चर्चा कीजिए।

उत्तर—मास्लो का सिद्धांत मानवीय आवश्यकताओं पर आधारित है उनके विचार में मनुष्य जो भी व्यवहार करता है वह उसकी आवश्यकताओं द्वारा निर्धारित होता है। मास्लो ने मनुष्य की आवश्यकताओं को पाँच श्रेणियों में विभाजित किया है—

(1) शारीरिक आवश्यकताएँ—इनमें भोजन, कपड़ा, मकान आदि समस्याएँ सम्मिलित हैं।

(2) सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएँ—खतरे, धमकी, बीमारी, बेरोजगारी आदि से सुरक्षा इस श्रेणी में आती हैं।

(3) सामाजिक आवश्यकताएँ—अपनत्व, स्वीकृति, स्नेह, मित्रता आदि इन आवश्यकताओं के उदाहरण हैं।

(4) अहम् आवश्यकताएँ—आत्म विश्वास, स्वाभिमान, स्वतंत्रता प्राप्ति, प्रशंसा आदि अहम् आवश्यकताएँ कहलाती हैं।

(5) आत्म-पूर्ति आवश्यकताएँ—ये आवश्यकताएँ उस भावना या आवेग को बताती हैं जो किसी के अन्दर उस विद्यमान योग्यता को जो वह बन सकता है। विकास, आत्म संतुष्टि, उद्देश्यों की पूर्ति ये सभी इस वर्ग में आते हैं।

मास्लो का सिद्धांत निम्नलिखित संकल्पनाओं पर आधारित है—

(क) व्यक्तियों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं की पूर्ति के आधार पर निर्भर करता है जो उनके व्यवहार को प्रभावित करती हैं।

(ख) लोगों की आवश्यकताएँ एक क्रम शृंखला में होती हैं आधारभूत आवश्यकताओं से प्रारम्भ होकर अन्य उच्च स्तरीय आवश्यकताओं तक।

(ग) एक आवश्यकता की पूर्ति होते ही उस व्यक्ति के लिए वह अभिप्रेरणा का स्रोत नहीं रहती केवल अगले क्रम की आवश्यकता ही उन्हें अभिप्रेरित कर सकती है।

(घ) एक व्यक्ति क्रम में अगले उच्चतर स्तर की आवश्यकता तभी अनुभव करता है जब उसके निचले स्तर की आवश्यकता की संतुष्टि हो जाती है।

मास्लो का सिद्धान्त आवश्यकताओं को अभिप्रेरणा के आधार के रूप में केंद्रित करता है।

1. निम्न में कौन-सा विशेषण का तत्व नहीं ?
 (क) अभिप्रेरणा (ख) संप्रेषण
 (ग) हस्तांतरण (घ) पर्यवेक्षक
2. अभिप्रेरणा का सिद्धान्त जो आवश्यकताओं को क्रमबद्ध करता है, किसके द्वारा प्रतिपादित किया गया था ?
 (क) फ्रेड लुथांस (ख) स्कॉट
 (ग) अब्राहम मास्लो (घ) पीटर एफ. ड्रकर
3. निम्न में कौन-सा वित्तीय प्रोत्साहन है ?
 (क) पदोन्नति (ख) रहतिया प्रोत्साहन
 (ग) पद-सुरक्षा (घ) कर्मचारी भागीदारी।
4. निम्न में कौन-सा संप्रेषण प्रक्रिया का तत्व नहीं है ?
 (क) डिकोडिंग (ख) संप्रेषण
 (ग) माध्यम (घ) संदेश प्राप्त कर्ता।
5. अंगूरीलता है—
 (क) औपचारिक संप्रेषण (ख) संप्रेषण में बाधा
 (ग) पार्श्वीय संप्रेषण (घ) अनौपचारिक संप्रेषण।
6. पद भिन्नता किस प्रकार की संप्रेषण बाधा के अंतर्गत आती है ?
 (क) सांकेतिक बाधा (ख) संगठनिक बाधा
 (ग) असांकेतिक बाधा (घ) मनोवैज्ञानिक बाधा।
7. नारायण मूर्ति द्वारा प्रोत्साहित/प्रवर्तक सॉफ्टवेयर कंपनी है—
 (क) विप्रो (ख) इनेफोसिस
 (ग) सत्यम (घ) एच.सी.एल.।
8. अब्राहम मास्लो की आवश्यकता सीढ़ी में सबसे उच्च आवश्यकता स्तर है—
 (क) सुरक्षा आवश्यकता (ख) सम्बन्ध आवश्यकता
 (ग) आत्म-संतुष्टि की आवश्यकता
 (घ) प्रतिष्ठा आवश्यकता।
9. संदेश को संप्रेषण प्रतीकों में बदलने की प्रक्रिया को जाना जाता है—
 (क) माध्यम (ख) एनकोडिंग
 (ग) प्रतिपुष्टि (घ) डिकोडिंग।

10. वह संप्रेषण तंत्र जिसमें सभी अधीनस्थ जो पर्यवेक्षक के अंतर्गत हैं, केवल पर्यवेक्षक के द्वारा संवाद करते हैं—

(क) एकल प्रणाली/शृंखला

(ख) इंवर्टड

(ग) पहिया

(घ) किसी भी दिशा में।

[उत्तर—1. (ग), 2. (ग), 3. (घ), 4. (ख),

5. (घ), 6. (ख), 7. (ख), 8. (ग), 9. (घ),

10. (क)।]

प्रश्न 1. एक अच्छे नेता के गुणों का वर्णन कीजिए।

(झारखण्ड एकेडेमिक काउन्सिल राँची 2008 A)

उत्तर—एक अच्छे नेता में निम्नलिखित गुण होने चाहिए—

(i) **बुद्धि एवं पाण्डित्य (Intelligence)**—एक नेता ऐसा होना चाहिए जो समस्याओं को उचित परिप्रेक्ष्य में देख सके। अन्य लोगों की तुलना में उसके अंदर उच्च कोटि के निर्णय लेने की क्षमता होनी चाहिए।

(ii) **संप्रेषण क्षमता (Communication Skill)**—नेताओं को लोगों से बातें करते समय यह ध्यान में रखना चाहिए कि वे क्या बात कर रहे हैं वह उन्हीं के विचारों के हों। संगत उद्देश्य और कार्यविधि को अच्छी तरह संक्षेप में प्रभावी ढंग से बताना चाहिए।

(iii) **सुनने की क्षमता (Capacity to hear others)**—नेता, जो लोगों की सुनता नहीं है स्वयं को सबसे दूर पाता है। यह महत्वपूर्ण नहीं है कि रणनीति कितनी अच्छी है, नेता के अनुयायी

नहीं होंगे तो अधीनस्थ कर्मचारियों को बात करने के लिए उत्साहित करना पड़ेगा। एक नेता अच्छी तरह सूचित तभी रह सकता है जब वह दूसरों की समस्याओं को सुने।

(iv) **लोगों को प्रेरित करने की क्षमता (Ability to motivate others)**—नेता को एक आदर्श प्रस्तुत करना चाहिए और लोगों को प्रेरित करना चाहिए कि वे 'क्यों' पर भली-भाँति विचार कर सकें।

(v) **आत्मविश्वास और जिम्मेदारी की अनुभूति (Sense of Self-confidence and Responsibility)**—एक नेता को अपनी क्षमता पर आत्मविश्वास होना चाहिए कि वह लक्ष्यों को प्राप्त कर सकता है और हर प्रकार की परिस्थिति का सामना कर सकता है। उसे एक संगठन के लक्ष्य की प्राप्ति के लिए पूर्ण रूप से उत्तरदायी ठहराना चाहिए।

प्रश्न 2. निर्देशन (Directing) का अर्थ, विशेषताएँ एवं प्रकृति बताइए ।

उत्तर—निर्देशन प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण कार्य है जिसके अंतर्गत संगठन में कार्य करने वाले कर्मचारियों को उद्देश्य की प्राप्ति के हेतु हिदायत, मार्गदर्शन एवं प्रेरणा दी जाती है। यह प्रक्रिया का वह भाग है जिसके अंतर्गत संगठन में कार्यरत कर्मचारी पूरी तत्परता और क्षमतानुसार से कार्य करते हैं। इसके अंतर्गत कर्मचारियों के कार्यों का नियंत्रण किया जाता है, उचित सुविधाओं की व्यवस्था की जाती है तथा ऐसे कार्य वातावरण का निर्माण किया जाता है जिसके अंतर्गत कर्मचारी अपनी पूरी क्षमता और योग्यता से कार्य कर सकें; इसके अंतर्गत अधीनस्थ कर्मचारियों से कार्य लेने के लिए सही निर्देश दिया जाता है। इसके अंतर्गत अधीनस्थों से तत्परतापूर्वक संप्रेषण करने की प्रक्रिया भी होती है और प्रेरणा स्रोतों का भी उल्लेख होता है जिसके द्वारा कर्मचारी वांछित कार्य कर सकें। निर्देशन संगठन में कार्य करने वाले कर्मचारियों के व्यक्तिगत उद्देश्यों, आशाओं, विश्वासों, रुखों एवं व्यावहारिक नमूनों को ध्यान में रखकर एक उचित नेतृत्व प्रदान करता है।

निर्देशन की विशेषताएँ एवं प्रकृति (Features and Nature of Directing)—

(1) निर्देशन का संबंध मानवीय घटक के साथ है (Directing is related to Human Factor)—निर्देशन में निर्देश देने एवं मार्गदर्शन करने की बात कही गई है और इन दोनों बातों का सम्बन्ध मानवीय घटक के साथ ही है। शेष निष्क्रिय साधन के साथ न होकर सक्रिय साधन के साथ है।

(2) निर्देशन विभिन्न कार्यों का समूह है (Directing is a Group of various Functions)—निर्देशन कोई कार्य नहीं है बल्कि यह अनेक कार्यों का समूह है। इसके अंतर्गत पर्यवेक्षण (Supervision), नेतृत्व (Leadership), संदेशवाहन (Communication) तथा अभिप्रेरण (Motivation) को सम्मिलित किया जाता है।

(3) उद्देश्यों में समन्वय स्थापित करना निर्देशन का साधन है। (Harmonizing objectives is the Essence of Directing)—उद्देश्यों में समन्वय का अर्थ संस्थागत एवं व्यक्तिगत उद्देश्यों में एकरूपता स्थापित करना है। प्रायः संस्था के स्वामियों का रुझान अपने स्वयं के उद्देश्यों की पूर्ति करना होता है। ऐसी स्थिति में यदि दोनों के उद्देश्यों में विरोध उत्पन्न हो जाए तो दोनों को ही प्राप्त करना कठिन हो जायेगा। यहाँ पर प्रबन्ध निर्देशन के माध्यम दोनों पक्षकारों के उद्देश्यों में सामंजस्य स्थापित करके

संस्था को सफलता एवं कर्मचारियों की संतुष्टि को सुनिश्चित करता है ।

(4) निर्देशन प्रत्येक स्तर के प्रबन्धक के लिए जरूरी है (Directing is necessary for Manager at Every Level)—निर्देशन की आवश्यकता सभी प्रबन्धकीय स्तरों पर होती है। उच्चस्तरीय प्रबन्धक अपने अधीनस्थों अर्थात् मध्यस्तरीय प्रबन्धकों को निर्देश देते हैं। इसी प्रकार मध्यस्तरीय प्रबन्धक, निम्नस्तरीय प्रबन्धक अपने अधीनस्थों को अर्थात् वास्तविक कार्य पर लगे लोगों को निर्देश देते हैं और उनका मार्गदर्शन करते हैं।

(5) निर्देशन एक निरंतर चलने वाला कार्य है (Directing is a Continuing Function)—निर्देशन एक लगातार चलने वाला कार्य है। एक प्रबन्धक केवल आदेश एवं निर्देश देकर ही चुप नहीं बैठ सकता। उसे लगातार अधीनस्थों का पर्यवेक्षण करना पड़ता है, उनका मार्गदर्शन करना पड़ता है और समय समय पर उन्हें प्रोत्साहित करना पड़ता है। उसे लगातार वह सुनिश्चित करना पड़ता है कि कार्य आदेशों के अनुसार हो रहा है। विपरीत परिणाम प्राप्त होने पर तुरंत सुधारात्मक कार्यवाही करनी पड़ती है।

(6) निर्देशन का प्रवाह (Flow of Direction)—निर्देशन का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर चलता है। यह उच्चस्तरीय प्रबन्ध से शुरू होकर निम्नस्तरीय प्रबन्ध पर समाप्त होता है।

प्रश्न 4. निर्देशन का महत्व बताइये।

उत्तर—निर्देशन का महत्व (Importance of directing)—ऐसा कार्य है जो संगठित प्रयासों की शुरुआत करता है और प्रबन्धकीय निर्णयों को परिणामों में बदलता है। नियोजन, संगठन तथा कर्मचारी नियुक्ति द्वारा कार्य की पृष्ठभूमि तैयार होती है। निर्देशन ही वह चिनगारी है जो संस्था-रूपी मशीनरी में प्राण फूँकती है और उसे चालू करती है। प्रबन्ध व्यक्तियों द्वारा काम कराने की कला है और निर्देशन ही कार्य का निष्पादन सम्भव बनाता है। यह क्रियाओं का तत्व है तथा समन्वय इसका उप-उत्पाद है।

जिस प्रकार पतवार के बिना नौका नियत स्थान पर नहीं पहुँच सकती है उसी प्रकार कुशल निर्देशन के अभाव में कोई भी व्यावसायिक संस्था अपने उद्देश्य में सन्फल नहीं हो सकती। निर्देशन द्वारा ही योजनाओं का कार्यान्वयन होता है और व्यावसायिक क्रियाओं का प्रभावशाली संचालन किया जाता है। इसलिए मार्शल डिमोक (Marshall E. Dimock) ने निर्देशन को प्रशासन का हृदय (Heart of Administration) कहा है। निरीक्षण, संचार अभिप्रेरणा तथा नेतृत्व द्वारा प्रबन्धक कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि करते हैं और संस्था के

कार्य सम्पन्न करवाते हैं। व्यवसाय में निर्देशन का वही स्थान है जो युद्ध में व्यूह-रचना का होता है। निर्देशन प्रबन्धकीय कार्यों का आधार है क्योंकि इसके अभाव में नियोजन, संगठन तथा कर्मचारी नियुक्ति बेकार है और नियंत्रण के लिए कुछ नहीं होता है। आजकल अधिकांश कार्य बड़े-बड़े संगठनों में सामूहिक प्रयास द्वारा किये जाते हैं। अनेक व्यक्तियों के समूह को प्रभावशाली बनाने के लिए समूह के सदस्यों में पारस्परिक सहयोग एवं सद्भावना तथा उनकी क्रियाओं में सामंजस्य बनाये रखना अत्यन्त आवश्यक है। यह सब निर्देशन द्वारा ही सम्भव है। निर्देशन का महत्व सर्वव्यापी है क्योंकि व्यवसाय की आन्तरिक एवं बाह्य परिस्थितियों में निरन्तर परिवर्तन होता रहता है और निर्देशन संस्था को इन परिवर्तनों का सामना करने के लिए सक्षम बनाता है। निर्देशन संगठित प्रयासों को प्रारम्भ करता है, प्रबन्धकीय निर्णयों को मूर्त रूप प्रदान करता है और व्यवसाय को लक्ष्य प्राप्ति की दिशा में प्रशस्त करता है। कुशल निर्देशन के अभाव में संस्था के मानवीय तथा भौतिक साधनों का उत्तम उपयोग नहीं हो सकता। कुशल निर्देशन संस्था के अस्तित्व को बनाए रखता है और इसका विस्तार सम्भव बनाता है।

निम्न कारणों से निर्देशन एक महत्वपूर्ण कार्य है :

(1) उद्देश्य प्राप्ति (Goal Accomplishment)—निर्देशन योजनाओं को आकार तथा संस्था को क्रियाशील बनाता है। यह संस्था में गति प्रदान करता है और लक्ष्य पूर्ति सम्भव बनाता है।

(2) साधनों का उत्तम उपयोग (Efficient Utilisation of Resources)—कुशल निर्देशन से संस्था के सभी साधनों का उचित उपयोग होता है। कर्मचारियों को सही मार्गदर्शन मिलता है और वे कुशलता तथा किफायत से काम करते हैं। साधनों की बर्बादी एवं अपव्यय न्यूनतम किया जा सकता है। सभी काम सही समय पर तथा सही ढंग से किये जाते हैं।