

## इकाई—III

### अध्याय—5

## संगठन के सिद्धान्त – I

### (Principles of Organization - I)

जैसा कि एल. डी. व्हाइट ने कहा है कि मान्य सिद्धान्त आचरण के वे कार्य नियम हैं जो विस्तृत अनुभव के कारण सर्व स्वीकृत होते हैं। फेयोल भी सिद्धान्तों की विश्वसनीयता उनके प्रमाणित होने के आधार पर निश्चित करते हैं। किसी भी औपचारिक संगठन के व्यवस्थित कार्यकरण हेतु कुछ निश्चित प्रक्रियाओं, नियमों एवं सर्वस्वीकृत आधारशिलाओं की आवश्यकता होती है, जिसके अभाव में संगठन दिशाहीन एवं अवरुद्ध हो जाते हैं। संगठन के इतिहास पर दृष्टि डालें तो जब से संगठन की अवधारणा का विकास हुआ, तभी से संगठन के सर्वमान्य सिद्धान्तों की तलाश भी प्रारम्भ हुई और इस दिशा में विशेषतः शास्त्रीय युग और उसके पश्चात् अनेक सिद्धान्तों को खोज निकाला गया। शास्त्रीय युग के अनेक चिन्तकों यथा—लूथर गुलिक, उर्विक, मूने, रैले, फेयोल, टेलर, फॉलेट आदि के इस सम्बन्ध में किये गये प्रयासों को नहीं भुलाया जा सकता।

औपचारिक संगठन के सिद्धान्तों में पदसोपान, आदेश की एकता, नियंत्रण का क्षेत्र, समन्वय, पर्यवेक्षण, विकेन्द्रीकरण, प्रत्यायोजन एवं सूत्र तथा स्टॉफ का सिद्धान्त प्रमुख हैं। इस अध्याय में इनमें से प्रमुख सिद्धान्तों का विस्तृत विश्लेषण किया जा रहा है।

### पदसोपान (Hierarchy)

औपचारिक संगठन का सबसे महत्त्वपूर्ण तथा आधारभूत यदि कोई सिद्धान्त है तो वह है पदसोपान। यह 'पदानुक्रम का सिद्धान्त', 'सीढ़ीनुमा प्रक्रिया', 'पद शृंखला का सिद्धान्त' आदि नामों से भी जाना जाता है। प्रत्येक संगठन किसी निश्चित उद्देश्य की पूर्ति के लिए स्थापित होता है। संगठन की स्थापना के साथ संगठन की सम्पूर्ण कार्यपालिका शक्ति उसके मुख्य कार्यकारी में निहित कर दी जाती है। चूंकि मुख्य कार्यपालिका एकल रूप में सभी कार्यों और उत्तरदायित्व का निर्वहन नहीं कर सकती इसलिए विशिष्टीकरण के आधार पर कई इकाइयों और उप-इकाइयों के बीच कार्य एवं उत्तरदायित्व का विभाजन करती है। संगठन को व्यवस्थित रूप देने एवं सुगमतापूर्वक कार्य संचालन हेतु इन इकाइयों और उप-इकाइयों को उच्च अधीनस्थ शृंखला में व्यवस्थित किया जाता है, जिसके कारण संगठन में आदेश देने एवं पालन करने के तथा उत्तरदायित्व के कई स्तर निर्मित हो जाते हैं, परिणामस्वरूप इन स्तरों पर कार्य करने वाले अधिकारियों के बीच उच्च-अधीनस्थ सम्बन्धों की एक शृंखला विकसित हो जाती है जिसे पदसोपान कहते हैं। पदसोपान के कारण संगठन में शीर्ष पर कर्मचारियों की संख्या कम तथा तल पर कर्मचारियों की संख्या अधिक होती है, जिससे संगठन पिरामिड आकार का रूप ग्रहण कर लेता है। मूने एवं रैले इसे सीढ़ीनुमा प्रक्रिया (Scalar Process) की संज्ञा देते हैं।

### पदसोपान का अर्थ एवं परिभाषा

#### (Meaning and Definition of Hierarchy)

पदसोपान अंग्रेजी के 'Hierarchy' का हिन्दी रूपान्तरण है। ऑक्सफोर्ड शब्दकोश के अनुसार, इसका शाब्दिक अर्थ है "निम्न पर उच्च का नियंत्रण या सत्ता"। पदसोपान को अनेक विद्वानों ने व्यवस्थित रूप से परिभाषित करने का प्रयास किया है जो अग्रलिखित है :-

#### एल.डी.व्हाइट –

"पदसोपान संरचना में ऊपर से नीचे तक उत्तरदायित्वों के कई स्तरों के कारण उत्पन्न वरिष्ठ – अधीनस्थ का वह सम्बन्ध है, जो सब जगह लागू होता है।"

### जे.डी.मिलेट -

“पदसोपान एक ऐसी पद्धति है, जिससे विभिन्न लोगों के प्रयासों को आपस में जोड़ दिया जाता है।”

### अर्ल लैथम -

“यह ऊँचे और नीचे पदों की एक ऐसी सुनियोजित व्यवस्था है, जो नीचे से ऊपर तक फैली हुई है।”

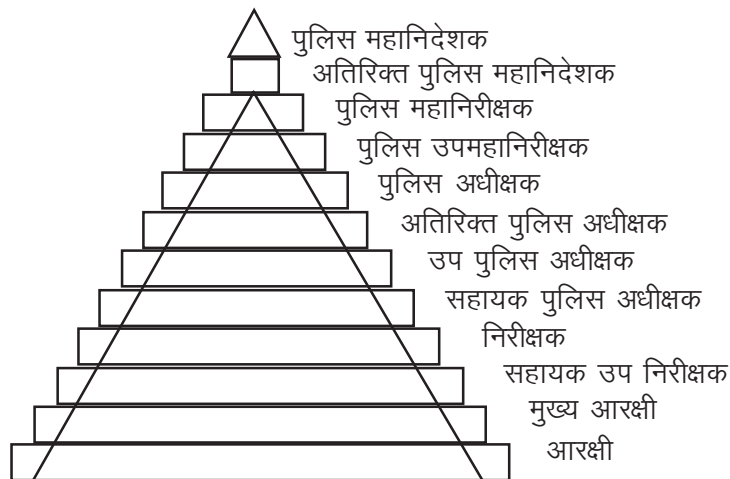
उपरोक्त परिभाषाओं के आधार पर यह कहा जा सकता है कि लोक प्रशासन में पदसोपान का अर्थ एक ऐसे बहुस्तरीय संगठन से है, जिसमें उच्च अधीनस्थ शृंखला में जुड़े हुए क्रमवार कई स्तर होते हैं।

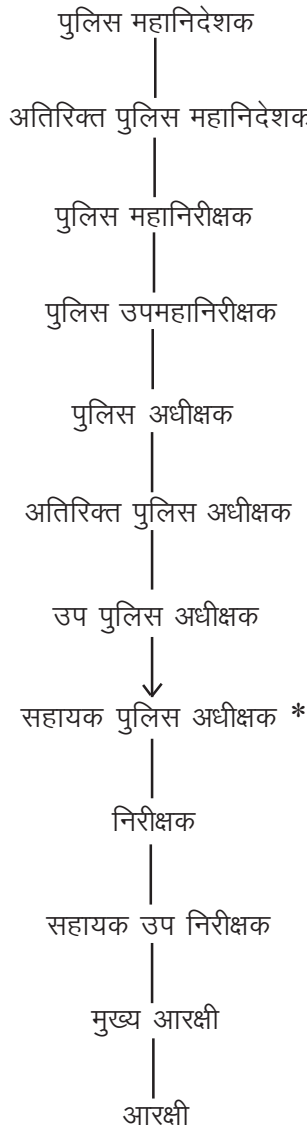
### पदसोपान की विशेषताएँ (Characteristics of Hierarchy)

1. पदसोपान संगठन के सभी क्रिया कलापों को विशिष्टीकरण एवं श्रम विभाजन के आधार पर इकाइयों और उप इकाइयों में विभाजित करता है।
2. यह पद्धति संगठन को पिरामिडनुमा आधार प्रदान करती है, जिसमें संगठन का शीर्ष नुकीला और तल फैला हुआ होता है।
3. पदसोपान संगठन को बहुस्तरीय बनाता है।
4. ये संगठन के विभिन्न स्तरों पर कार्यरत सभी कार्मिकों को उच्च-अधीनस्थ शृंखला में जोड़ता है।
5. पदसोपान सुगम कार्य सम्पादन हेतु संगठन के प्रत्येक स्तर में पर्याप्त सत्ता निहित करता है।
6. यह सिद्धान्त संगठन के प्रत्येक स्तर पर सत्ता एवं उत्तरदायित्व का समुचित तालमेल भी स्थापित करता है।
7. पदसोपान पर आधारित संगठन उचित माध्यम से कार्य सिद्धान्त का पालन करता है। सभी आदेश तथा सूचनाएं सभी स्तरों से क्रमवार रूप में गुजरती हैं और किसी भी स्तर की अनुल्लंघनीयता स्वीकार नहीं होती।
8. यह सिद्धान्त आदेश की एकता के सिद्धान्त को समाहित करता है।

### पदसोपान प्रणाली

पुलिस विभाग में व्याप्त पदसोपान प्रणाली के उदाहरण के आधार पर इसे आसानी से समझा जा सकता है, जो इस प्रकार है—





\* प्रशिक्षू अथवा नवनियुक्त आई.पी.एस. इस पद पर कार्य करता है।

### पदसोपान के आधार एवं प्रकार

संगठन को पदसोपानिक आधार पर व्यवस्थित करने के लिए निश्चित आधारों की आवश्यकता होती है। विश्व में प्रचलित विभिन्न संगठनों के औपचारिक स्वरूप के विश्लेषण से यह स्पष्ट होता है कि संगठन को पद सोपानिक स्वरूप में व्यवस्थित करने के भिन्न-भिन्न आधार अपनाए जाते हैं। ये आधार सामान्यतः चार रूपों में मिलते हैं यथा—कार्य, कुशलता, प्रतिष्ठा और वेतन। व्यावहारिक दृष्टि से देखें तो संगठन के किसी भी औपचारिक स्वरूप को किसी एक आधार पर व्यवस्थित न कर, एक से अधिक आधारों को अपनाया जाता है।

शायद इन्हीं आधारों को ध्यान में रखते हुए पिफनर और शेरवुड ने पदसोपान के चार प्रकार अथवा प्रणालियों की ओर इशारा किया है जो इस प्रकार हैं —

#### (1) कार्यात्मक पदसोपान (Task Hierarchy)

यह पदसोपान को व्यवस्थित करने की वह प्रणाली है, जिसमें कार्य को आधार बनाया जाता है। कार्य का सीधा

सम्बन्ध अधिकार और उत्तरदायित्वों से भी होता है। इस प्रणाली में जो व्यक्ति अधिक महत्त्वपूर्ण एवं उत्तरदायी कार्य सम्पन्न करता है, उसके पद को उच्च स्तर पर तथा ज्यों-ज्यों कार्य की महत्ता और उत्तरदायित्व घटता जाता है, उसके अनुरूप उन्हें घटते हुए क्रम में व्यवस्थित किया जाता है।

## (2) प्रतिष्ठा पदसोपान (Rank Hierarchy)

पदसोपान की इस प्रणाली में पदों की स्थिति, उनके कार्य तथा उत्तरदायित्व के आधार पर व्यवस्थित न किया जाकर, पदों को पूर्व निर्धारित, कुछ प्रतिष्ठाओं पर व्यवस्थित किया जाता है। यह प्रणाली मुख्यतः सैन्य संगठनों में अपनाई जाती है। आजकल इसका प्रचलन असैनिक संगठनों में भी हो रहा है। इस प्रणाली में पद स्थिति का सम्बन्ध कार्य एवं उत्तरदायित्व से न होकर पूर्व निर्धारित मान्यताओं पर आधारित होता है।

## (3) कुशलता पदसोपान (Skill Hierarchy)

पदसोपान की इस प्रणाली में कर्मचारियों की योग्यता एवं दक्षता को आधार न बनाकर केवल कार्य कुशलता को ही पद अनुक्रम का आधार बनाया जाता है। इसमें अधिक कुशल कार्मिकों को उच्च स्तर पर तथा कम कार्य कुशल कर्मचारियों को निम्न स्तर पर व्यवस्थित किया जाता है।

## (4) वेतन आधारित पदसोपान (Pay Hierarchy)

पदसोपान की इस प्रणाली में पद सोपानिक व्यवस्था का गठन वेतन के आधार पर किया जाता है। इस प्रकार गठित होने वाले पदसोपान में उच्च वेतन पाने वाले कर्मचारियों को ऊँचे पदों पर तथा निम्न वेतन पाने वाले को निचले स्तरों पर व्यवस्थित किया जाता है।

## पदसोपान के लाभ एवं महत्त्व

### (Utility of Hierarchy & its Importance)

पदसोपान के सिद्धान्त की सार्वभौमिकता एवं महत्ता को स्पष्ट करते हुए मूने ने स्पष्ट किया कि जहाँ कहीं भी वरिष्ठ और अधीनस्थों के सम्बन्धों से बना लोगों का संगठन होगा वहीं सीढ़ीनुमा सिद्धान्त भी लागू होगा। पदसोपान के लाभों एवं महत्त्व को निम्नलिखित बिन्दुओं से स्पष्ट किया जा सकता है -

- (1) यह सिद्धान्त संगठन की विभिन्न इकाइयों को एकीकृत कर संगठन को अविभाज्य बनाता है। प्रो० एम० पी० शर्मा ने ठीक ही कहा है कि "पद सोपान, वह धागा है, जिसके द्वारा संगठन के विभिन्न अंगों को एक साथ पिरोया जाता है।"
- (2) उर्विक के अनुसार "पदसोपान संगठनात्मक समन्वय एवं एकजुटता का माध्यम है। यह संगठन के ढाँचे से उसी तरह सम्बन्धित है, जिस प्रकार सीमेंट अथवा गारा किसी भवन के ढाँचे से सम्बन्धित होता है।"
- (3) प्रत्येक संगठन उद्देश्य की एकरूपता पर आधारित होता है, जिसकी प्राप्ति पदसोपानिक व्यवस्था से ही सम्भव है।
- (4) पदसोपान सत्ता के प्रत्यायोजन एवं विकेन्द्रीकरण को सम्भव बनाता है।
- (5) यह सिद्धान्त संगठन में सम्प्रेषण की व्यवस्थित प्रणाली स्थापित करता है।
- (6) यह सिद्धान्त कार्य प्रक्रियाओं के कठोर अनुपालन को आश्वस्त करता है, तथा मध्यस्थ सम्पर्कों की अवहेलना कर लघु कार्य प्रणाली को रोकता है।
- (7) पदसोपान का सिद्धान्त संगठन के शीर्ष पर स्थित मुख्य कार्यपालिका के कार्यभार को कम कर विकेन्द्रीकृत निर्णय-निर्माण प्रक्रिया को प्रोत्साहित करता है। पदसोपान संगठन के प्रत्येक स्तर एवं पद में उत्तरदायित्व निश्चित कर उन्हें जवाबदेय बनाता है।
- (8) पदसोपान व्यवस्था संगठन में प्रत्यायोजन को सुविधाजनक बनाता है।
- (9) पदसोपान संगठन में आदेश की एकता के सिद्धान्त को क्रियान्वित करने की राह आसान बनाता है।

- (10) यह सिद्धान्त उचित प्रक्रिया के माध्यम से कार्य के सिद्धान्त के आधार पर कार्य निष्पादन की व्यवस्थित प्रणाली स्थापित करता है, जो संगठन में सम्प्रेषण की एक व्यवस्थित प्रणाली को प्रोन्नत करता है।
- (11) यह सिद्धान्त कार्मिकों के मध्य संगठन के प्रति अपनत्व की भावना विकसित करने में भी सहायक है।

### पदसोपान के दोष (Demerits of Hierarchy)

पदसोपान सिद्धान्त की अनेक विद्वानों ने आलोचना की है। पदसोपान के दोषों की ओर संकेत करते हुए अर्ललाथम ने संकेत दिया, कि इस प्रणाली के कारण उच्चाधिकारी बिना सोचे- समझे अधिकारों का प्रयोग करते हैं। वहीं नीग्रो ने स्पष्ट किया कि पद सोपान, संगठन में औपचारिक सम्बन्धों को महत्त्व देता है एवं अनौपचारिक सम्बन्धों की अवहेलना करता है। पदसोपान सिद्धान्त के अन्य आलोचकों में हेनरी फेयोल, एम० पी० फोलेट, टेलर, उर्विक आदि प्रमुख हैं।

पदसोपान सिद्धान्त में निम्नलिखित दोष हैं :-

- (1) यह सिद्धान्त संगठन में अनावश्यक कठोरता लाता है तथा गत्यात्मक मानवीय सम्बन्धों की अवहेलना करता है।
- (2) पदसोपान का सबसे गम्भीर दोष यह है, कि यह कार्य निष्पादन में अनावश्यक देरी लाता है।
- (3) पदसोपान का सिद्धान्त संगठनों में लालफीताशाही को प्रोत्साहित करता है, जिसकी परिणति भ्रष्टाचार में होती है।
- (4) यह सिद्धान्त संगठन को यांत्रिक स्वरूप प्रदान करता है तथा मानवीय संवेगों, इच्छाओं, भावनाओं और बाध्यताओं के लिए कोई स्थान नहीं रखता।
- (5) यह सिद्धान्त संगठन में रूढ़िवादिता, कठोर नियमबद्धता को प्रोत्साहित करता है, जिससे पहल न करने की भावना जन्म लेती है।
- (6) यह सिद्धान्त सांगठनिक व्यवस्था में कार्यरत कार्मिकों के बीच उच्च-निम्न का भेद उत्पन्न करता है, जिससे असहयोग एवं अलगाववादी प्रवृत्तियाँ विकसित होती हैं।
- (7) यह प्रणाली आकस्मिक एवं अत्यावश्यक कार्यों के लिए अनुपयुक्त है।

स्पष्ट है कि पदसोपान प्रणाली के कारण संगठन अनेक दोषों एवं बुराइयों से ग्रसित हो जाता है जो संगठन की कार्यकुशलता, मितव्ययता एवं उद्देश्य प्राप्ति में बाधक हैं।

इन सभी उपर्युक्त दोषों के उपरान्त भी पदसोपान के सिद्धान्त का संगठन में अपना महत्त्व है। कोई भी औपचारिक संगठन इस सिद्धान्त की शायद ही उपेक्षा कर सके। आवश्यकता केवल इस सिद्धान्त को सही रूप में क्रियाशील बनाने की है। इस दृष्टि से उर्विक का यह कथन प्रासंगिक प्रतीत होता है, कि प्रत्येक संगठन में पदसोपान व्यवस्था ठीक उसी प्रकार आवश्यक है, जिस प्रकार घर में नाली, परन्तु इस माध्यम को संचार के एक मात्र माध्यम के रूप में प्रयोग में लाना, उसी प्रकार अनावश्यक है, जिस प्रकार नाली में समय व्यतीत करना।

### आदेश की एकता

#### (Unity of Command)

पदसोपान प्रणाली में व्यवस्थित प्रत्येक औपचारिक संगठन उच्च- अधीनस्थ सम्बन्धों की शृंखला में बंधा होता है, जो न केवल उच्च-अधीनस्थ के कार्यों एवं उत्तरदायित्वों की व्याख्या करता है, बल्कि उनके परस्पर सम्बन्धों को भी निर्धारित करता है। यह व्यवस्था अपेक्षा करती है कि उच्चाधिकारी को आदेश देने का अधिकार है तथा अधीनस्थ द्वारा उनकी अनुपालना आवश्यक है।

एक मानवीय संगठन के सभी कार्यों तथा उत्तरदायित्व का सहज संचालन करने हेतु प्रत्येक कर्मचारी को यह ज्ञात हो कि उसका तात्कालिक उच्च अधिकारी कौन है? संगठन में वह किसके प्रति उत्तरदायी है? आदेश की अनुपालना का प्रतिवेदन किसे प्रस्तुत करना है? ऐसे प्रश्नों को हल करने वाला संगठन का सिद्धान्त, आदेश की एकता है जो निश्चित करता

है कि किसी भी अधीनस्थ को आदेश केवल एक उच्चाधिकारी द्वारा प्राप्त होने चाहिए। इस अवधारणा का विकास सर्वप्रथम सैनिक संगठनों में हुआ और बाद में असेैनिक संगठनों में इसे एक पवित्र सिद्धान्त के रूप में स्वीकार किया गया।

### अर्थ एवं परिभाषा (Meaning & Definitions)

आदेश की एकता का शाब्दिक अर्थ है कि एक आदेश का होना अर्थात् एक व्यक्ति—एक स्वामी। जैसा कि साइमन ने कहा है कि आदेश की एकता दो प्राधिकारी आदेशों के परस्पर टकराव की स्थिति में एक निश्चित व्यक्ति का निर्धारण करना है जिसकी कि अधीनस्थ आज्ञा मानें। संगठन में यदि किसी कर्मचारी को दो परस्पर विरोधी आदेश प्राप्त होंगे तो उसके सम्मुख भ्रम की स्थिति उत्पन्न हो जाएगी जो अन्ततः कार्यों में अकुशलता को उत्पन्न करेगी। आदेशों का स्रोत एक होने के कारण इसे आदेश की एकता का सिद्धान्त कहते हैं।

**हेनरी फेयोल** “यह वह सिद्धान्त है जो यह मानता है कि किसी कर्मचारी को केवल एक उच्चाधिकारी द्वारा ही आदेश दिये जाने चाहिए।”

**पिफनर और प्रेस्थस** “आदेश की एकता की अवधारणा का तात्पर्य यह है कि किसी संगठन के प्रत्येक सदस्य को एक और केवल एक नेता के प्रति ही उत्तरदायी होना चाहिये।”

इन परिभाषाओं के आधार पर यह स्पष्टतः कहा जा सकता है कि आदेश की एकता का सिद्धान्त निर्धारण करता है, कि संगठन के प्रत्येक स्तर पर किसी भी कर्मचारी को आदेश केवल एक ही अधिकारी से प्राप्त होने चाहिए और उसी के प्रति कर्मचारी उत्तरदायी होना चाहिए।

### विशेषताएँ :-

- (1) यह सिद्धान्त पदसोपान व्यवस्था से निकट रूप से जुड़ा हुआ है।
- (2) दो परस्पर विरोधाभासी आदेश की स्थिति में केवल एक निर्धारित व्यक्ति के आदेश की अनुपालना पर जोर देता है।
- (3) यह सिद्धान्त प्रत्येक कर्मचारी की अपने उच्चाधिकारी के प्रति जवाबदेयता का निर्धारण करता है।
- (4) उच्च-अधीनस्थ सम्बन्धों की प्रणाली में प्रभावपूर्ण नियंत्रण स्थापित करता है।

### आदेश की एकता की आवश्यकता एवं लाभ

जैसा कि हेनरी फेयोल ने इस सिद्धान्त की महत्ता को स्पष्ट करते हुए कहा है कि दो सिर वाला जीव मानव एवं पशु जगत में अशुभ माना जाता है तथा वह जीवन जीने में कठिनाई महसूस करता है। ठीक उसी तरह आदेश की एकता के सिद्धान्त के उल्लंघन से सत्ता निर्बल हो जाती है, अनुशासन संकट में पड़ जाता है और संगठन के स्थायित्व को खतरा उत्पन्न हो जाता है। इस सिद्धान्त से संगठन को अनेक लाभ होते हैं। जो इस प्रकार हैं —

- (1) यह सिद्धान्त प्रत्येक संगठन में सत्ता के सूत्रों का स्पष्टीकरण करता है अर्थात् आदेश कौन देगा, अनुपालना कौन करेगा तथा कौन कर्मचारी किसके प्रतिजवाबदेय होगा आदि प्रश्नों का निर्धारण करता है।
- (2) यह सिद्धान्त, “एक व्यक्ति—एक स्वामी” के सिद्धान्त को संगठन में प्रभावी बनाता है जिससे संगठन में अनुशासन एवं नियंत्रण की व्यवस्थित पद्धति स्थापित होती है।
- (3) यह संगठन में परस्पर उत्पन्न होने वाले अन्तर्विरोधों को कम कर सकता है।
- (4) संगठन के उद्देश्य में एकरूपता की प्राप्ति आदेश की एकता से ही सम्भव है।
- (5) यह सिद्धान्त, संगठन में कार्यकुशलता, मितव्ययता तथा दक्षता लाता है।
- (6) यह सिद्धान्त, इस ब्रिटिश कहावत का समर्थन करता है कि दो अच्छे सेनापतियों के बजाय एक बुरा सेनापति अच्छा होता है, जिससे संगठन में कर्मचारियों को उलझन, भ्रम, आशंका तथा अस्पष्टता से मुक्ति मिलती है।
- (7) यह सिद्धान्त, संगठन में समन्वय के कार्य को सुविधाजनक बनाता है तथा संगठन की एकजुटता में सहायक है।

### कमियाँ एवं आलोचना

- (1) आदेश की एकता का सिद्धान्त विशिष्टीकरण का विरोधी है, जैसा कि साइमन ने स्पष्ट किया है कि आदेश की एकता और विशिष्टीकरण दो भिन्न दशाएँ हैं।
- (2) यह सिद्धान्त, संगठन में सैनिक संगठन की चौधराहट पैदा करता है, जिससे उच्चाधिकारी अधीनस्थों पर बिना सोचे समझे आदेश चलाते हैं।
- (3) आदेश की एकता का सिद्धान्त व्यावहारिक नहीं है तथा सार्वभौमिक रूप से सभी जगह समान रूप से लागू भी नहीं होता है।
- (4) सहायक अभिकरणों के विकास ने इस सिद्धान्त की खोखली उपयोगिता को समाप्त कर दिया है।
- (5) यह सिद्धान्त आदेश के कठोर अनुपालन पर जोर देता है जिससे संगठन में कठोरता आती है।
- (6) यह सिद्धान्त, संगठन के कार्मिकों में पहलपन की भावनाओं का विकास नहीं करता तथा संगठन को लकीर का फकीर और रूढ़िवादी बनाता है।
- (7) आदेश की एकता में व्याप्त कमियों को उजागर करते हुए सैकलर—हडसन कहते हैं, “एक व्यक्ति एक अधिकारी की पुरानी अवधारणा वर्तमान जटिल शासकीय परिस्थितियों में सत्य नहीं है। आदेश की सरल सीधी रेखा के बाहर अनेक अन्तर् सम्बन्ध विद्यमान हैं।”

### आदेश की एकता को प्रभावित करने वाले तत्व

20 वीं शताब्दी के मध्य तक आदेश की एकता का सिद्धान्त एक पवित्र सिद्धान्त के रूप में स्वीकार किया जाता था, किन्तु गत सदी के उत्तरार्द्ध में विकसित अनेक तत्वों ने इस सिद्धान्त को क्रान्तिकारी रूप से प्रभावित किया है। ये तत्व निम्नलिखित हैं :—

- (1) सहायक अभिकरणों का विकास एवं उसके बढ़ते प्रचलन ने इस सिद्धान्त की उपयोगिता समाप्त कर दी है।
- (2) विशेषज्ञ अभिकरणों की बढ़ती आवश्यकता एवं कार्यों की पनपती अनवरत् तकनीकी प्रवृत्ति ने आदेश की एकता के स्थान पर विशिष्टीकरण को बढ़ावा दिया है।
- (3) संगठनों के पर्यावरणीय सरोकारों एवं बाह्य सम्बन्धों के बढ़ते प्रभाव ने आदेश की एकता को अप्रत्याशित रूप से प्रभावित किया है।
- (4) संगठनों में बहुल कार्यपालिका के विकसित होते अनेक स्वरूपों ने इसकी प्रासंगिकता समाप्त कर दी है।
- (5) विकास प्रशासन की अवधारणा ने इसकी अनुपयुक्तता को सिद्ध किया है क्योंकि विकास एक बहुआयामी अवधारणा है जो अनेक स्रोतों से आदेश स्वीकार करने पर जोर देता है।

### नियंत्रण का क्षेत्र

#### (Span of Control)

बहुस्तरीय रूप में गठित प्रत्येक औपचारिक संगठन जहाँ उच्च—अधीनस्थ की एक व्यवस्थित श्रृंखला स्थापित करता है वहीं उच्चाधिकारी को आदेश देने और अधीनस्थों से पालन करवाने की व्यवस्था को भी पुख्ता बनाता है। कोई भी संगठन अपने लक्ष्यों को कार्यकुशलता एवं मितव्ययता के आधार पर प्राप्त करने में तभी सफल होता है, जब संगठन के विभिन्न स्तरों पर कार्यरत कर्मचारियों का कार्य एवं व्यवहार संयमित एवं सन्तुलित हो। यह तभी सम्भव है जब संगठन में नियंत्रण की एक व्यवस्थित एवं वैज्ञानिक पद्धति को अपनाया जाये। प्रत्येक कार्य संगठन के विभिन्न स्तरों पर कार्यरत प्रत्येक कर्मचारी को कार्य एवं उत्तरदायित्व के साथ पर्याप्त मात्रा में सत्ता भी प्रदान की जाती है ताकि वह अपने अधीनस्थों को आदेश देकर उसका पालन करवा सकें। एक उच्चाधिकारी कितने अधीनस्थों को आदेश देकर उसका सक्रिय पालन करवा सकता है,

इसकी एक निश्चित सीमा होती है। इस सीमा को लोक प्रशासन में नियंत्रण के क्षेत्र के सिद्धान्त के नाम से जाना जाता है। इस सिद्धान्त को नियंत्रण की सीमा, विस्तार की सीमा, आदि संज्ञाएँ भी दी जाती हैं।

### अर्थ एवं परिभाषा (Meaning & Definitions)

नियंत्रण का क्षेत्र अंग्रेजी के "Span of Control" का हिन्दी रूपान्तरण है। जो दो शब्दों से मिलकर बना है Span अर्थात् विस्तार और Control अर्थात् नियंत्रण। Span का शाब्दिक अर्थ, वह दूरी है, जो किसी व्यक्ति के अंगूठे और कनिष्ठ अंगुली को फैलाने से बनती है। जबकि Control (नियंत्रण) शब्द का अर्थ, आदेश-निर्देश या कर्मचारियों के आचार-व्यवहार एवं कार्यकरण को संयमित करने वाली सत्ता से है। लोकप्रशासन में नियंत्रण के क्षेत्र का अर्थ, उन अधीनस्थ कर्मचारियों की संख्या से है जिन पर उच्चाधिकारी कारगर ढंग से नियंत्रण रख सकता है।

### परिभाषाएँ

**डिमाँक** के अनुसार, "किसी उद्यम में उसके प्रमुख अधिकारी और उसके मुख्य सह अधिकारियों के बीच सीधे और नियमित संचार संपर्क को नियंत्रण का क्षेत्र कहते हैं।"

**प्रो. जियाउद्दीन खान** के अनुसार, "नियंत्रण की सीमा उन मातहतों की या कार्य इकाइयों की संख्या है जिनका संचालन उच्चाधिकारी स्वयं कर सकता है।"

### नियंत्रण क्षेत्र की विशेषताएँ (Features of Span of Control)

1. नियंत्रण का क्षेत्र संगठन की पदसोपान व्यवस्था तथा आदेश की एकता से निकट रूप से जुड़ा होता है तथा उसी पर आधारित भी है।
2. यह सिद्धान्त संगठन में आदेश देने एवं उसके पालन करवाने की औपचारिक सीमा रेखाओं से सम्बन्धित है।
3. नियंत्रण के क्षेत्र द्वारा संगठन के उद्देश्यों के सन्दर्भ में मातहतों की संख्या निर्धारित होती है।
4. नियंत्रण का क्षेत्र अनेक औपचारिक और अनौपचारिक तत्वों से प्रभावित होता है।
5. नियंत्रण के क्षेत्र का कार्य की गुणवत्ता से सीधा सम्बन्ध होता है।

### नियंत्रण के क्षेत्र का निर्धारण (Determination of Span of Control)

पूर्व में स्पष्ट किया जा चुका है कि नियंत्रण का क्षेत्र एक तरह से अधीनस्थों की संख्या का निर्धारण है। संगठन में अधीनस्थों की संख्या के बारे में विभिन्न विद्वान एकमत नहीं हैं। संगठन में उच्चाधिकारी एक समय में एक साथ कितने अधीनस्थों पर अच्छा नियन्त्रण रख सकता है इस पर विभिन्न विद्वानों ने अलग-अलग मत व्यक्त किए हैं जो इस प्रकार हैं :-

हेमिल्टन के अनुसार	—	3 से 4
फेयोल के अनुसार	—	5 से 6
ग्रेकुनाज के अनुसार	—	5 या 6
पी. देवराज के अनुसार	—	8 या 10
रामास्वामी शेखरन के अनुसार	—	12

प्रसिद्ध विद्वान उर्विक नियंत्रण के क्षेत्र की व्याख्या उत्तरदायित्व की मात्रा से जोड़कर करते हैं। उनके अनुसार, उच्च उत्तरदायित्व नियंत्रण के क्षेत्र को कम करता है तथा उत्तरदायित्व की कमी नियंत्रण के क्षेत्र को विस्तृत बनाती है यही कारण है कि उन्होंने संगठन के विभिन्न स्तरों पर नियंत्रण का क्षेत्र अलग-अलग इंगित किया है। उनके अनुसार—

उच्च स्तर	—	4 से 6
मध्य स्तर	—	6 से 8



निम्न स्तर — 8 से 12

उर्विक, नियंत्रण की आदर्श संख्या 4 मानते हैं, वहीं ग्रेकुनाज के अनुसार, आदर्श संख्या 5 है ।

नियंत्रण के क्षेत्र को अनेक तत्व प्रभावित करते हैं, इसलिए विद्वानों में इस क्षेत्र में मत विभिन्नताएँ मिलती हैं ।

## **नियंत्रण के क्षेत्र को प्रभावित करने वाले कारक (Factors Affecting Span of Control)**

### **(अ) परम्परागत कारक (Traditional Factors)**

#### **(1) व्यक्तित्व (Personality)**

उच्चाधिकारी का व्यक्तित्व, नियंत्रण के क्षेत्र को प्रभावित करता है। उच्चाधिकारी यदि प्रभावशाली व्यक्तित्व का धनी है, तो वह अधिक व्यक्तियों को नियंत्रित कर सकता है तथा कम प्रतिभाशाली व्यक्तित्व का उच्चाधिकारी कम अधीनस्थों को।

#### **(2) स्थान (Place)**

संगठन का फैलाव भी नियंत्रण के क्षेत्र को प्रभावित करता है। संगठन की इकाइयाँ यदि एक ही छत के नीचे या आस पास स्थित हों तो उच्चाधिकारी के नियंत्रण की सीमा बढ़ जाती है, किन्तु यदि संगठन की इकाइयाँ फैली हुई और दूर-दूर स्थित हैं तो उसके नियंत्रण का क्षेत्र सीमित हो जाता है ।

#### **(3) अवधि (Period)**

संगठन की आयु भी नियंत्रण के क्षेत्र को सक्रिय रूप से प्रभावित करती है। संगठन जितना पुराना होगा, उतनी ही संगठन की कार्य प्रणाली, प्रक्रियाएँ, नियम, स्पष्ट होंगे तथा अधीनस्थ उनसे पूर्णतः परिचित होंगे। नए संगठन में ये स्थिति ठीक विपरीत होगी। अतः संगठन जितना पुराना होगा, उच्चाधिकारी के नियंत्रण की क्षमता भी उतनी ही अधिक होगी। नए संगठनों में उच्चाधिकारियों के नियंत्रण की सीमा कम होगी।

#### **(4) उद्देश्य अथवा कार्य की प्रकृति (Objectives or Nature of Work)**

कार्य की प्रकृति भी नियंत्रण के क्षेत्र को प्रभावित करती है। संगठन में होने वाले कार्य एक ही प्रकृति के होते हैं तथा अधीनस्थ एक ही तरह का कार्य करते हैं, तो उच्चाधिकारी उन पर आसानी से नियंत्रण रख सकता है और अधीनस्थों की संख्या भी अधिक होगी। लेकिन यदि अधीनस्थों के कार्य की प्रकृति अलग-अलग होती है, तो उच्चाधिकारी कम अधीनस्थों पर नियंत्रण रख सकता है।

#### **(5) पारिवारिक परिस्थितियाँ (Family Circumstances)**

पारिवारिक परिस्थितियाँ भी उच्चाधिकारियों को प्रभावित करती हैं, यदि उच्चाधिकारी अपनी पारिवारिक समस्याओं में उलझा होता है, तो वह अपने अधीनस्थों पर ढंग से नियंत्रण नहीं कर पाता है। यदि अधिकारी अपनी पारिवारिक समस्याओं से मुक्त रहता है तो उच्चाधिकारी का नियंत्रण क्षेत्र अधिक होता है, वह अधिक अधीनस्थों पर नियंत्रण रख सकता है।

#### **(6) पर्यवेक्षण की तकनीक (Techniques of Supervision)**

यदि उच्चाधिकारी को सभी उच्च आधुनिक तकनीकें प्राप्त हो तो वह अधिक संख्या में अधीनस्थों पर नियंत्रण कर सकता है। इसके विपरीत तकनीकें उपलब्ध न होने पर वह कम संख्या में अधीनस्थों पर नियंत्रण कर पाता है। ,

#### **(7) प्रत्यायोजन की सुविधा (Facility of Delegation)**

प्रत्यायोजन की सुविधा उपलब्ध होने पर अपने कुछ अधिकारों तथा कार्यों को अन्य को हस्तांतरित कर सकता है। जिससे उसका कार्यभार कम हो जाता है और वह अधीनस्थों पर आसानी से नियंत्रण रख सकता है। इसके विपरीत यदि प्रत्यायोजन की सुविधा उपलब्ध नहीं होती है, तो सारा कार्य उसे ही करना पड़ता है और अधिक मात्रा में वह अधीनस्थों पर नियंत्रण नहीं कर सकता है।

## (ब) नवीन कारक (New Factors)

आधुनिक युग विज्ञान एवं प्रौद्योगिकी का युग है। विज्ञान एवं तकनीकी में आए क्रांतिकारी परिवर्तनों से नियंत्रण का क्षेत्र भी प्रभावित हुआ है। हाल ही में संगठन के क्षेत्र में कुछ नवीन तत्वों का प्रवेश हुआ है जिन्होंने नियंत्रण के क्षेत्र को प्रभावित करने वाले परम्परागत तत्वों के प्रभाव को समाप्त कर दिया है। अब नियंत्रण का क्षेत्र अत्याधुनिक संगठनों में निम्न कारकों से निर्धारित होता है।

### (1) स्वचालन का प्रयोग (Use of Automations)

जो संगठन कार्य निष्पादन हेतु स्वचालित यंत्रों, उपकरणों का उपयोग करता है उसमें उच्चाधिकारियों के नियंत्रण का क्षेत्र विस्तृत होता है और इन तकनीकी उपकरणों के अभाव में नियंत्रण की सीमा घट जाती है।

### (2) सम्प्रेषण की प्रक्रियाएँ एवं सूचना क्रांति

#### (Process of Communication and Information Revolution)

आज के युग में सम्प्रेषण एवं सूचना प्राप्त करने के साधनों में अप्रत्याशित वृद्धि हुई है यथा – फैक्स, टैलेक्स, इन्टरनेट, सेलफोन आदि। जो संगठन इन सहसाधनों से सुसज्जित होता है, उसमें उच्चाधिकारियों के नियंत्रण की क्षमता अधिक और सूचना प्राप्ति के परम्परागत साधनों एवं सम्प्रेषण की पुरानी तकनीकों पर आश्रित संगठनों में नियंत्रण की सीमा कम होती है।

### (3) विशेषज्ञों का उपयोग (Use of Specialists)

आज का युग विशिष्टीकरण का युग है। विभिन्न क्षेत्रों में प्रवेशपूर्व प्रशिक्षण के माध्यम से कर्मचारी संगठन में आने से पूर्व दक्षता हासिल कर लेता है। इसके अलावा सांगठनिक कार्य एवं प्रक्रियाएँ दिन-प्रतिदिन इतनी तकनीकी प्रकृति की होती जा रही हैं, कि उनका सम्पादन विशेषज्ञों द्वारा करवाना आवश्यक सा हो गया है। जो संगठन अपने कार्य निष्पादन में विशेषज्ञों का उपयोग करता है, उनमें उच्चाधिकारियों के नियंत्रण की सीमा बढ़ जाती है, क्योंकि विशेषज्ञों को अतिरिक्त नियंत्रण करने की आवश्यकता महसूस नहीं की जाती और एक उच्चाधिकारी अनेक विशेषज्ञों का नियंत्रण आसानी से कर सकता है। विशेषज्ञों का उपयोग न करने वाले संगठनों में नियंत्रण का क्षेत्र सीमित होता है।

## नियंत्रण के क्षेत्र पर ग्रेकुनाज के विचार

प्रसिद्ध विद्वान वी. ए. ग्रेकुनाज ने 1933 में अपने एक लेख में नियंत्रण के सिद्धान्त को मनोविज्ञान के सिद्धान्त 'ध्यान की सीमा' के आधार पर विश्लेषित किया कि विभिन्न गतिविधियों पर ध्यान रखने की एक सीमा होती है। संगठन में अधीनस्थों को नियंत्रित करने का अर्थ, उच्च अधीनस्थों के बीच उत्पन्न होने वाले विभिन्न सम्बन्धों पर ध्यान रखने से है। ग्रेकुनाज के अनुसार, किसी भी संगठन में कार्यरत उच्चाधिकारी और अधीनस्थ के बीच तीन तरह के सम्बन्ध विकसित होते हैं। वे हैं :-

1. प्रत्यक्ष इकहरे सम्बन्ध – (Direct Single Relationship) DSR
2. प्रत्यक्ष समूह सम्बन्ध – (Direct Group Relationship) DGR
3. त्रियर्क सम्बन्ध – (Cross Relationship) C.R.

उपर्युक्त तीनों ही प्रकार के सम्बन्ध उच्च अधीनस्थ के बीच कुल सम्बन्धों की गणना करने के लिए ग्रेकुनाज ने चार गणितीय सूत्र बताए हैं:-

प्रत्यक्ष इकहरे सम्बन्धों की संख्या = 'n'

प्रत्यक्ष समूह सम्बन्धों की संख्या =  $n \left( \frac{2^n}{2} - 1 \right)$

त्रियर्क सम्बन्धों की संख्या =  $n(n-1)$

$$\text{कुल सम्बन्धों की संख्या (N)} = n \left( \frac{2^n}{2} + (n-1) \right)$$

जहाँ  $n$  अधीनस्थों की संख्या को दर्शाता है

### ग्रेकुनाज के अनुसार नियंत्रण के क्षेत्र तथा सम्भावित सम्बन्धों का विवरण

अधीनस्थों की संख्या	प्रत्यक्ष इकहरे सम्बन्ध	त्रियर्क सम्बन्ध	प्रत्यक्ष समूह सम्बन्ध	कुल सम्बन्ध
1	1	—	—	1
2	2	2	2	6
3	3	6	9	18
4	4	12	28	44
5	5	20	75	100
6	6	30	186	222
7	7	42	441	490
8	8	56	1016	1080
9	9	72	2295	2376
10	10	90	5110	5210

ग्रेकुनाज की मान्यता है कि अधीनस्थों की संख्या में संख्यात्मक वृद्धि होने पर उच्च-अधीनस्थों के बीच विकसित होने वाले सम्बन्धों की संख्या में ज्यामितीय वृद्धि होती है। अपने सूत्रों के माध्यम से उसने स्पष्ट किया कि किसी भी उच्चाधिकारी के 5 अधीनस्थों को बढ़ाकर यदि 6 किए जाते हैं, तो उच्च-अधीनस्थ के बीच विकसित होने वाले सम्बन्धों की संख्या में 122 प्रतिशत वृद्धि हो जाती है। यह छटा अधीनस्थ, उच्चाधिकारी के कार्य में मात्र 23 प्रतिशत ही सहयोग करता है, जबकि उच्चाधिकारी के कार्य को 122 प्रतिशत बढ़ा देता है। यह बढ़ोतरी उच्चाधिकारी के कार्य पर नकारात्मक प्रभाव डालती है तथा ग्रेकुनाज ने यह सिद्ध करने की कोशिश की कि अधीनस्थों की आदर्श संख्या 5 ही होनी चाहिए और कोई भी कर्मचारी 5 अधीनस्थों की स्थिति में 100 सम्बन्धों पर सक्रिय रूप से ध्यान दे सकता है।

### महत्वपूर्ण बिन्दु

- संगठन के इतिहास के प्रारम्भ से ही संगठन के सर्वस्वीकृत मान्यताओं, नियमों और आधारशिलाओं जिन्हें सिद्धान्त कहा जाता है कि आवश्यकता महसूस हुई।
- शास्त्रीय युग में जिन नियमों और सिद्धान्तों को खोज निकाला गया वे हैं – पदसोपान, नियंत्रण का क्षेत्र, आदेश की एकता, समन्वय, पर्यवेक्षण, केन्द्रीकरण, विकेन्द्रीकरण, प्रत्यायोजन आदि।
- संगठन का प्रथम सिद्धान्त पदसोपान माना जाता है।

- संगठन में लम्बवत् रूप में उच्च-अधीनस्थ सम्बन्धों की एक शृंखला को पदसोपान कहते हैं, जिससे संगठन कई स्तरों व सीढ़ियों में विभाजित होता है।
- पदसोपान का गठन चार आधारों पर किया जाता है वे हैं – कार्य, प्रतिष्ठा, वेतन एवं कार्यकुशलता।
- पदसोपान संगठन के अनेक रूपों में लाभकारी सिद्धान्त है, पर वर्तमान में इसमें अनेक दोष व्याप्त हो गए हैं जिन्हें दूर करने के लिए हेनरी फेयोल ने गैंग-प्लैंक अथवा पूल व्यवस्था की वैकल्पिक व्यवस्था सुझायी है।
- आदेश की एकता के सिद्धांत के अनुसार, संगठन के बहुस्तरीय स्वरूप में प्रत्येक स्तर पर कार्यरत व्यक्ति यह अपेक्षा करता है, कि उन्हें आदेश देने वाला एक ओर केवल एक उच्चाधिकारी हो।
- एक उच्चाधिकारी कितने अधीनस्थों पर एक साथ नियन्त्रण रख सकता है, इसकी एक निश्चित सीमा होती है। इस सीमा को नियन्त्रण के क्षेत्र का सिद्धान्त कहते हैं।
- उच्चाधिकारी के नियंत्रण की सीमा को प्रभावित करने वाले तत्व हैं – कार्य की प्रकृति, व्यक्तित्व, स्थान अवधि, प्रत्यायोजन की सुविधा, पारिवारिक परिस्थितियाँ, पर्यवेक्षण की तकनीकें आदि।
- नियंत्रण की सीमा को प्रभावित करने वाले हाल ही में कुछ नये कारक भी पनपे हैं, वे हैं – स्वचालन का उपयोग, सूचना क्रांति एवं संचार साधन और विशेषज्ञों का प्रचलन रहा है।

### अभ्यासार्थ प्रश्न

#### बहुचयनात्मक प्रश्न –

1. पदसोपान व्यवस्था को सीढ़ीनुमा (स्केलर) नाम किसने दिया है ?  
 (अ) साइमन एवं थाम्पसन (ब) गुलिक एवं उर्विक  
 (स) बर्नार्ड (द) मूने एवं रैली ( )
2. पदसोपान में विभाजन होता है ?  
 (अ) पदों का (ब) स्तरों का  
 (स) सत्ता का (द) उपर्युक्त सभी ( )
3. प्रशासन में पिरामिड किस सिद्धान्त से मेल खाता है ?  
 (अ) आदेश की एकता (ब) सत्ता का प्रत्यायोजन  
 (स) क्रमिक प्रक्रिया का हित सिद्धान्त (द) समन्वय ( )
4. आदेश की एकता का आशय है ?  
 (अ) एक अधिकारी केवल एक अधीनस्थ को आदेश दे।  
 (ब) एक अधीनस्थ – एक उच्चाधिकारी  
 (स) परिस्थिति के अनुरूप सत्ता का विभाजन  
 (द) उपर्युक्त सभी ( )
5. “किसी कर्मचारी को केवल एक उच्चाधिकारी द्वारा ही आदेश दिए जाने चाहिए” यह परिभाषा दी है ?  
 (अ) मूने (ब) फेयोल  
 (स) मिलेट (द) गुलेट ( )
6. आदेश की एकता का लाभ यह है कि –

- (अ) इससे कार्यकुशलता बढ़ती है  
 (ब) भ्रम एवं दुविधा की स्थिति नहीं रहती  
 (स) उत्तरदायित्व निश्चित हो जाते हैं  
 (द) उपर्युक्त सभी ( )
7. नियंत्रण का क्षेत्र से आशय है ?  
 (अ) अधीनस्थों को नियंत्रित करना  
 (ब) निरीक्षण द्वारा नियंत्रण प्रक्रिया संचालित करना  
 (स) अधीनस्थों की क्षमता सुधारना  
 (द) उच्चाधिकारी की वह क्षमता जितना वह अधीनस्थों को नियंत्रित कर सकता है। ( )
8. ग्रेकुनाज के अनुसार एक अधिकारी कितने अधीनस्थों पर नियंत्रण रख सकता है ?  
 (अ) 5 – 6 (ब) 10–12  
 (स) 7 – 8 (द) 3 – 4 ( )

#### अति-लघुत्तरात्मक प्रश्न :-

1. पदसोपान का शाब्दिक अर्थ बताइए।
2. संगठन का पिरामिडनुमा आकार किस सिद्धान्त का परिचायक है ?
3. पदसोपान की परिभाषा दीजिए।
4. 'एक कार्मिक – एक अधिकारी' किस सिद्धान्त के क्रम में है ?
5. आदेश की एकता सिद्धान्त के घोर विरोधी विद्वान का नाम बताइए ?
6. आदेश की एकता को परिभाषित कीजिए ?
7. 'नियंत्रण के क्षेत्र' की आदर्श संख्या कितनी हो सकती है ?
8. नियंत्रण के क्षेत्र में समग्र सम्बन्धों की संख्या ज्ञात करने हेतु ग्रेकुनाज द्वारा प्रस्तुत सूत्र को लिखिए।
9. नियंत्रण क्षेत्र के किन्हीं दो निर्धारक कारक लिखिये।

#### लघुत्तरात्मक प्रश्न :-

1. पदसोपान सिद्धान्त की प्रमुख विशेषताएँ बताइए।
2. पदसोपान की प्रमुख प्रणालियों का उल्लेख कीजिए।
3. पदसोपान व्यवस्था के लाभ या गुणों का परीक्षण कीजिए।
4. 'आदेश की एकता' की अवधारणा समझाइए।
5. 'आदेश की एकता' की प्रमुख विशेषताओं का उल्लेख कीजिए।
6. 'आदेश की एकता' के महत्त्व पर प्रकाश डालिए।
7. नियंत्रण के क्षेत्र को प्रभावित करने वाले कारकों की चर्चा कीजिए।
8. ग्रेकुनाज सिद्धान्त की विवेचना कीजिए।

**निबन्धात्मक प्रश्न :-**

1. पदसोपान से आप क्या समझते हैं ? पदसोपान के गुण एवं दोषों पर प्रकाश डालते हुए हानियों को कम करने के तरीके सुझाइये।
2. 'पदसोपान प्रशासनिक संगठन की प्राथमिक आवश्यकता है' व्याख्या कीजिए।
3. 'आदेश की एकता' से क्या अभिप्राय है ? क्या आज विशेषीकरण के युग में इस सिद्धान्त को प्रशासनिक संगठनों में कठोरता से लागू किया जा सकता है ?
4. नियंत्रण का क्षेत्र क्या है ? उसे प्रभावित करने वाले कारकों का विश्लेषण कीजिए।

**उत्तरमाला**

1. द
2. द
3. ब
4. ब
5. ब
6. द
7. द
8. अ