

BC-04



वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय, कोटा



व्यावसायिक संचार



BC-04



वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय, कोटा

**व्यावसायिक संचार**

---

पाठ्यक्रम अभिकल्प समिति

---

अध्यक्ष

प्रो. (डॉ.) नरेश दाधीच

कुलपति

वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय, कोटा(राजस्थान)

---

संयोजक/सदस्य

---

संयोजक

प्रो. (डॉ.) एम. डी. अग्रवाल

से. नि. आचार्य(वाणिज्य)

वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय, कोटा

सदस्य

1. प्रो. (डॉ.) आर. के. दीक्षित

आचार्य एवं अध्यक्ष,ई. ए. एफ. एम. विभाग

राजस्थान विश्वविद्यालय, जयपुर

2. प्रो. (डॉ.) एस. जे. लालवानी

आचार्य, व्यावसायिक वित्त एवं अर्थशास्त्र

वाणिज्य एवं प्रबन्ध संकाय

जयनारायण व्यास विश्वविद्यालय, जोधपुर

3. प्रो. (डॉ.) आई. वी. त्रिवेदी

आचार्य, बैंकिंग एण्ड बिजनेस इकोनॉमिक्स

मोहन लाल सुखड़िया विश्वविद्यालय, उदयपुर

सदस्य सचिव

प्रो.(डॉ.) अनाम जैतली

निदेशक(अकादमिक)

वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय, कोटा

4. डॉ. एस. जी. शर्मा

सह-आचार्य एवं अध्यक्ष, ए. बी. एस. टी. विभाग

राजस्थान विश्वविद्यालय, जयपुर

5. डॉ. पुखराज दाधीच

राजकीय महाविद्यालय, अजमेर

---

संपादन तथा पाठ लेखन

---

सम्पादक

प्रो.(डॉ.) नवीन माथुर

आचार्य,व्यावसायिक प्रशासन विभाग

राजस्थान विश्वविद्यालय,जयपुर

लेखक

(इकाई सं.)

1. डॉ. अनुराग शर्मा

(3,4,7)

व्याख्याता, व्यावसायिक प्रशासन विभाग

राजस्थान विश्वविद्यालय, जयपुर

2. डॉ. अनुराधा शर्मा

(8,9,10)

व्याख्याता, व्यावसायिक प्रशासन विभाग

संत जयाचार्य महाविद्यालय, जयपुर

3. डॉ. उम्मेद सिंह

(5,6)

व्याख्याता,व्यावसायिक प्रशासन विभाग

राजकीय वाणिज्य महाविद्यालय, कोटा

4. डॉ. रवि कुमार दाधीच

(11,12)

व्याख्याता, व्यावसायिक प्रशासन विभाग

राजकीय महाविद्यालय, पाली

5. डॉ. के. सी. गोयल

(13)

व्याख्याता, व्यावसायिक प्रशासन विभाग

राजकीय वाणिज्य महाविद्यालय,कोटा

6. डॉ. कपिल देव, व्याख्याता

(14,15,16)

व्यावसायिक प्रशासन विभाग

राजकीय महिला कन्या महाविद्यालय, कोटा

7. डॉ. राजू अग्रवाल

(1,12,17,18)

व्याख्याता,प्रबन्ध विभाग

सुबोध मैनेजमेन्ट इंस्टीट्यूट, जयपुर

---

**अकादमिक एवं प्रशासनिक व्यवस्था**

---

<b>प्रो. (डॉ) नरेश दाधीच</b> कुलपति वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय,	<b>प्रो. (डॉ.) एम. के. घडोलिया</b> निदेशक संकाय विभाग	<b>योगेन्द्र गोयल</b> प्रभारी पाठ्य सामग्री उत्पादन एवं वितरण विभाग
--	---	---

---

**पाठ्यक्रम उत्पादन**

---

योगेन्द्र गोयल  
सहायक उत्पादन अधिकारी  
वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय, कोटा

---

**पुनः उत्पादन - जून 2011**

**ISBN No.- 13/978-81-8496-194-2**

---

इस सामग्री के किसी भी अंश को व. म. खु. वि., कोटा की लिखित अनुमति के बिना किसी भी रूप में 'मिमियोग्राफी' (चक्रमुद्रण) द्वारा या अन्यथा पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

व. म. खु. वि., कोटा द्वारा वर्धमान महावीर खुला विश्वविद्यालय, कोटा के लिये मुद्रित एवं प्रकाशित।

**अनुक्रमणिका****व्यावसायिक संचार**

इकाई व इकाई का नाम	पृष्ठ संख्या
<b>ब्लॉक-I, व्यावसायिक संचार का परिचय</b>	
इकाई 1. व्यावसायिक संचार(सम्प्रेषण) अर्थ तथा महत्व	7—12
इकाई 2. व्यावसायिक संचार(सम्प्रेषण) के विभिन्न आयाम	13—16
इकाई 3. संचार के सिद्धान्त तथा संचार के विभिन्न माध्यम	17—27
इकाई 4. स्व-विकास एवं संचार ,दृष्टिकोण,स्वोट विश्लेषण	28—35
<b>ब्लॉक-II, संचार के सिद्धान्त</b>	
इकाई 5. प्रभावी संचार के सिद्धान्त	36—46
इकाई 6. लेखन क्षमता	47—56
इकाई 7. पत्र व्यवहार	57—70
<b>ब्लॉक-III, सहयोगी संचार</b>	
इकाई 8. औपचारिक तथा अनौपचारिक संचार, अंगुरीलता, संचार के प्रति बाधाएँ एवं बाधाओं को दूर करने हेतु सुझाव	71—82
इकाई 9. व्यावसायिक संचार की कार्यविधियाँ, समूह विचार- विमर्श, साक्षात्कार एवं सेमीनार	83—94
इकाई 10. व्यक्तिगत एवं सामूहिक प्रस्तुतीकरण	95—101
<b>ब्लॉक-IV, संचार सामग्री का प्रस्तुतीकरण</b>	
इकाई 11. प्रतिवेदन लेखन	102—114
इकाई 12. मौखिक प्रस्तुतीकरण	115—126
इकाई 13. अभिप्रेरण एवं प्रभावी सम्प्रेषण कौशल के लिए भाषण	127—137
<b>ब्लॉक-V संचार के अन्य तरीके</b>	
इकाई 14. संचार के सांकेतिक पहलू- सांकेतिक एवं मौखिक अन्तर	138—150
इकाई 15. शारीरिक भाषा एवं भाषा प्रतिरूप	151—165
इकाई 16. प्रभावपूर्ण श्रवण	166—182
इकाई 17. साक्षात्कार	183-189
इकाई 18. संचार के आधुनिक तरीके	190-193

## इकाई-1

---

### व्यावसायिक संचार (संप्रेषण) - अर्थ तथा महत्व (Meaning and Importance of Business Communication)

---

- 1.0 उद्देश्य
  - 1.1 प्रस्तावना
  - 1.2 संप्रेषण का अर्थ
  - 1.3 संप्रेषण की परिभाषाएँ
  - 1.4 संप्रेषण के लक्षण
  - 1.5 संप्रेषण की आवश्यकता
  - 1.6 संप्रेषण की प्रक्रिया
  - 1.7 संप्रेषण की प्रकृति
  - 1.8 संप्रेषण का महत्व
  - 1.9 सारांश
  - 1.10 शब्दावली
  - 1.11 स्वपरख - प्रश्न
- 

### 1.0 उद्देश्य

---

इस इकाई के अध्ययन के बाद आप इन योग्य हो सकेंगे कि :-

- ❖ व्यावसायिक संप्रेषण का अर्थ एवं परिभाषा को समझ सकें ।
  - ❖ संप्रेषण के लक्षण एवं आवश्यकता का ज्ञान हो ।
  - ❖ संप्रेषण की प्रक्रिया एवं प्रकृति का ज्ञान हो ।
  - ❖ संप्रेषण के महत्व को विस्तार से समझ सकें ।
- 

### 1.1 प्रस्तावना

---

संप्रेषण वह जटिल क्रिया है जिसके द्वारा हम दूसरों के साथ अपने विचार, मनोभाव विभिन्न तथ्य तथा दृष्टिकोणों का आदान प्रदान करते हैं । दिन का एक बड़ा हिस्सा इसकी क्रिया करने में बिताते हैं । मनुष्य सभी सामाजिक एवं अन्य गतिविधियां संप्रेषण से पूर्ण करता है । संप्रेषण का लैटिन अर्थ है भागीदार बनना । संप्रेषण में एक संप्रेषण भेजता है एवं दूसरा व्यक्ति उसे ग्रहण करता है । एक प्रेषक एवं एक प्राप्तकर्ता होता है । यह एक गतिशील प्रक्रिया है । इसमें भागीदार एवं वातावरण भी निरंतर बदलता है ।

---

## 1.2 संप्रेषण - अर्थ (Meaning of Communication)

---

यह एक संचार प्रक्रिया है। इससे हम अपने विचारों, मनोभावों एवं दृष्टिकोण आदि का आदान प्रदान करते हैं। यह एक अति महत्त्वपूर्ण क्रिया है। जिसके बिना हमारा अस्तित्व संभव नहीं है। इसका प्रयोग मनुष्य एवम् पृथ्वी पर पाये जाने वाले सभी जीव जन्तु करते हैं। संप्रेषण का प्रयोग एक सामाजिक आवश्यकता है मनुष्य समाज में रहता है, संगठन बनाकर रहता है, समूह में रहता है एवम् विभिन्न क्रियाकलाप करता है तथा अपने कार्यों में सफलता एवम् असफलता प्राप्त करता है। इन सब के लिए संप्रेषण आवश्यकता ना होकर अनिवार्यता हैं।

सम्प्रेषण जिसका उद्गम लेटिन शब्द कम्यूनिस से हुआ है जिसका अर्थ है साँझा करना या भागीदार बनना। अतः सम्प्रेषण द्वारा सूचनाओं का आदान प्रदान किया जाता है ताकि उनमें आपसी सहमति एवम् पारस्परिक समझ उत्पन्न हो।

---

## 1.3 संप्रेषण - परिभाषाएँ (Definitions)

---

विभिन्न विद्वानों ने संप्रेषण को विभिन्न प्रकार से परिभाषित किया है-

1. **कीथ डेविस के अनुसार**, "संप्रेषण के द्वारा एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति तक संदेश पहुँचाता है।"
2. **जी. मायर के अनुसार**, "संप्रेषण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक व्यक्ति अपने विचार एवम् राय दूसरों तक पहुँचाता है।"
3. **लुइस ए. ऐलन के अनुसार**, "सम्प्रेषण उन समस्त साधनों तथ्यों एवं क्रियाओं से संभव है जिससे एक व्यक्ति अपनी विचारधारा दूसरे व्यक्ति के मस्तिष्क में डालने के लिए अथवा उसे समझाने के लिए अपनाता है।"
4. **बेलोंच एवं गिलसन के अनुसार**, "यह एक अदान प्रदान से अर्थ एवं समझदारी में हिस्सेदारी बटाना है जिसमें शब्दों, पत्रों, चिन्हों का प्रयोग होता है।"

अतः उपरोक्त परिभाषा के आधार पर निष्कर्ष निकलता है कि यह दो व्यक्तियों में होने वाली वह प्रक्रिया है जिसमें एक व्यक्ति अन्य को अपने विचार, भावना, मन, मत, सम्मति आदि का बोध करवाता है एवं उससे भी इन सभी का आदान-प्रदान करवाता है।

---

## 1.4 संप्रेषण के लक्षण (Characteristics)

---

उपरोक्त परिभाषा से संप्रेषण के निम्न लक्षण स्पष्ट होते हैं-

1. संप्रेषण में दो मार्ग होते हैं। एक विभिन्न क्रिया से सूचनाओं को भेजता है एवं दूसरा उसे समझता है। यदि सूचना को समझना रूक जाये तो संप्रेषण मुश्किल होता है।
2. संचार एक सतत प्रक्रिया है। जब संचार अनुपस्थित हो जाता है तो सभी की गति धीमी पड़ सकती है या रूक जाती है।
3. संचार एक उद्देश्य पूर्ण प्रक्रिया है एवं संचार का उद्देश्य पूर्ण हो जाता है, यदि प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता दोनों ही संप्रेषण को समझ सकें।
4. संप्रेषण एक बहुसंकायी विज्ञान होता है एवं विभिन्न विज्ञानों को व्युत्पन्न करने, समझने, समझाने एवं अध्ययन तथा इन्होंने इसे प्रभावी एवं महत्त्वपूर्ण बनाया है।

5. यदि कोई व्यक्ति किसी निर्जन स्थान पर चिल्लाता है तो उस स्थान पर उसकी आवाज गुंजती है, संप्रेषण नहीं होता है लेकिन यदि दूसरा व्यक्ति उसे सुनता है, समझता है, तब संप्रेषण होता है। संप्रेषण में कम से कम दो व्यक्ति की आवश्यकता होती है।
6. विभिन्न हावभाव, ध्वनि, चिन्हों, मनोभावों दृष्टिकोणों से भी संप्रेषण होता है।

---

## 1.5 संप्रेषण की आवश्यकता (Need of Communication)

---

संप्रेषण की आवश्यकता निम्न कारणों से होती है-

1. संगठन के तेजी से वृद्धि में संप्रेषण महत्वपूर्ण है। संप्रेषण से एक स्थान से दूसरे स्थान पर सम्पर्क बनाया जा सकता है एवं निर्देश दिये जा सकते हैं।
2. आज विज्ञान एवं प्रौद्योगिकी के विस्तार के लिये संप्रेषण की आवश्यकता है।
3. आज संप्रेषण के कारण विभिन्न कम्पनी अपने उत्पाद बाजार में बेच पा रही हैं एवं एक दूसरे से प्रतिस्पर्धा कर रही हैं।
4. विभिन्न संगठनों में श्रम आन्दोलनों का जन्म संप्रेषण से संभव हुआ है। संप्रेषण से श्रम संघ एवं प्रबन्ध के मध्य संवाद स्थापित होता है जो कि संगठन के विस्तार के लिए अत्यन्त जरूरी है।
5. कर्मचारियों में विश्वास एवं सहभागिता, वचनबद्धता, आत्मीयता उत्पन्न करने के लिए संप्रेषण की आवश्यकता होती है।
6. सामाजिक उत्तरदायित्व को पूर्ण करने के लिए सम्प्रेषण की आवश्यकता होती है।

---

## 1.6 संप्रेषण की प्रक्रिया (Process of Communication)

---

संप्रेषण एक सतत प्रक्रिया है जिसमें विभिन्न विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषा के अनुसार निम्नलिखित प्रमुख तत्व होते हैं-

1. प्रेषक
2. प्राप्तकर्ता (प्रेषित)
3. संदेश
4. प्रेषक का माध्यम
5. प्रतिपुष्टि

1. **प्रेषक** : प्रेषक, संप्रेषण की शुरुआत किसी उद्देश्य से करता है एवं प्रेषक की मुख्य भूमिका होती है। प्रेषक, प्रेषक सामग्री भेजता है। प्रेषक सामग्री का स्पष्ट होना आवश्यक है अन्यथा वह संदेश उत्पन्न करती है।

2. **प्रेषिती** : संप्रेषण का दूसरा हिस्सा प्रेषिती होता है जोकि संदेश को प्राप्त करता है। संदेश का अर्थ वही होगा, जिसे प्रेषिती समझता है। इसलिए यह जरूरी है कि संप्रेषण, प्रेषिती को ध्यान में रखकर किया जाये। प्रेषिती वह अकेला व्यक्ति होता है जो कि संदेश को सुनता, पढ़ता एवं देखता है।

3. **संदेश** : 'संदेश कई तरह से प्रेषक, प्रेषिती तक पहुंचाता है जैसे शब्दों से लिखकर, ध्वनि से (बोलकर), संकेतों से आदि । संदेश का स्पष्ट एवं बोधगम्य होना आवश्यक है । संदेश के लिए आवश्यक है कि इसका मतलब प्रेषक, प्रेषिती दोनों के लिए एक समान हो ।

4. **प्रेषक का माध्यम** : संदेश को प्रेषक से प्रेषिती तक भेजने के लिए किसी माध्यम की आवश्यकता पड़ती है जैसे टेलीफोन, तार, फैंक्स, टी.वी., लाउडस्पीकर आदि । अतः संदेश का प्रेषण करने के लिए उचित माध्यम भी जरूरी है ।

5. **प्रतिपुष्टि** : प्रतिपुष्टि यह स्पष्ट करता है कि सम्प्रेषण में किसी प्रकार की कोई त्रुटि तो नहीं रह गयी है । प्रतिपुष्टि इसलिए भी आवश्यक है कि इससे पता चलता है कि संदेश का संचार प्रेषक एवं प्रेषिती के कितना अनुरूप रहा ।

---

## 1.7 सम्प्रेषण की प्रकृति (Nature)

---

संचार की प्रकृति निम्नलिखित तथ्यों से स्पष्ट की जा सकती है-

- (1) संचार निरन्तर चलने वाली, गतिशील, सतत् प्रक्रिया है जिसमें दो पक्ष होते हैं एक संदेश प्रेषित करता है एवं दूसरा पक्ष संदेश प्राप्त करता है ।
- (2) यह एक व्यापक, सर्वव्यापी क्रिया है जिसे सभी संगठनों, व्यक्ति एवं समूहों द्वारा किया जाता है ।
- (3) सम्प्रेषण से प्रशासकीय, सामाजिक, राजनीतिक एवं सभी महत्वपूर्ण कार्य करना संभव है एवं इससे प्रबन्धकीय निर्देशन भी संभव है ।
- (4) कार्यों की निष्पत्ति का मूल्यांकन करना, करवाना एवं उसमें सुधार लाने की प्रक्रिया आदि सभी कुछ की आधारशिला सम्प्रेषण है ।

---

## 1.8 सम्प्रेषण का महत्व (Importance of Communication)

---

- (1) आधुनिक युग में, व्यावसायिक प्रबन्ध में सम्प्रेषण का स्थान महत्वपूर्ण है । वर्तमान समय में, बड़े पैमाने पर, उत्पादन, व्यवसाय आदि में गला काट प्रतियोगिता आदि अनेक कारणों से इसकी आवश्यकता बढ़ गई है । सम्प्रेषण के बिना प्रबन्धकीय, सामाजिक कार्यों आदि की सफलता में संदेह बना रहता है ।
- (2) व्यावसायिक क्रियाओं को चलाने में, आंतरिक एवं बाह्य पक्षों में निरन्तर सम्पर्क बनाने में इसकी महत्वपूर्ण भूमिका होती है ।
- (3) विभिन्न समस्याओं को, विषयों को, सुलझाने में सम्प्रेषण महत्वपूर्ण है ।
- (4) अच्छा सम्प्रेषण सुदृढ़ प्रबन्ध का आधार है ।
- (5) सम्प्रेषण के द्वारा प्रबन्धक अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को विभिन्न कार्यक्रमों, नियोजन योजना, उनके कार्यान्वयन के तरीके आदि की जानकारी देते हैं ।
- (6) संगठन को बनाये रखने के लिए, क्षेत्र निर्धारण करने के लिए, उसके विस्तार, सम्पादन, क्रिया-कलापों आदि सभी के लिए सम्प्रेषण अति महत्वपूर्ण है ।

- (7) संप्रेषण के द्वारा निर्देशन एवं नेतृत्व का निष्पादन संभव है । इससे व्यक्ति अपनी निर्देशन एवं नेतृत्व कौशल्य, पथ-प्रदर्शन आदि को प्रदर्शित कर सकता है ।
- (8) संप्रेषण से विभिन्न कर्मचारियों आदि को अभिप्रेरित किया जा सकता है । इससे प्रबन्धक, कर्मचारियों की परेशानी, कारण, निवारण आदि की जानकारी जुटा सकते हैं ।
- (9) व्यावसायिक क्रियाओं को संचालित करने के लिए उन्हें अनेक विभागों में विभाजित किया जाता है । इन सभी विभागों में समन्वय स्थापित करने के लिए संप्रेषण की जरूरी है ।

---

## 1.9 सारांश

---

संप्रेषण वह जटिल क्रिया है जिसके द्वारा हम दूसरों के साथ अपने विचार, मनोभाव विभिन्न तथ्य तथा दृष्टिकोणों का आदान प्रदान करते हैं, । दिन का एक बड़ा हिस्सा इसी क्रिया करने में बिताते हैं । मनुष्य सभी सामाजिक एवं अन्य गतिविधियां संप्रेषण से पूर्ण करता है । संप्रेषण का लैटिन अर्थ है भागीदार बनना । संप्रेषण मे, एक संप्रेषण भेजता है एवं दूसरा व्यक्ति उसे ग्रहण करता है । एक प्रेषक एवं एक प्राप्तकर्ता होता है । यह एक गतिशील प्रक्रिया है । इसमें भागीदार एवं वातावरण भी निरंतर बदलता है । कीथ डेविस के अनुसार, संप्रेषण के द्वारा एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति तक संदेश पहुँचाता है । संचार एक सतत प्रक्रिया है । जब संचार अनुपस्थित हो जाता है तो सभी की गति धीमी पड़ सकती है या रुक जाती है ।

संप्रेषण एक सतत प्रक्रिया है जिसमे विभिन्न विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषा के अनुसार निम्नलिखित प्रमुख तत्व होते हैं ।

1. प्रेषक
2. प्राप्तकर्ता
3. संदेश
4. प्रेषक का माध्यम
5. प्रतिपुष्टि

यह एक व्यापक, सर्वव्यापी क्रिया है जिसे सभी संगठनों, व्यक्ति एवं समूहों द्वारा किया जाता है । विभिन्न समस्याओं को, विषयों को, सुलझाने में संप्रेषण महत्वपूर्ण है ।

---

## 1.10 शब्दावली

---

1. कम्यूनिस : इसका अर्थ भागीदार बनना है ।
2. कम्युनिकेशन : इससे हम अपने विचार, मनोभाव तथ्य, दृष्टिकोण का अदान प्रदान करते हैं ।

---

## 1.11 स्वपरख - प्रश्न

---

1. संप्रेषण शब्द का अर्थ समझाइये तथा संप्रेषण प्रक्रिया का उल्लेख करे ।
2. संप्रेषण, एक संगठन से दूसरे संगठन को कैसे जोड़ता है ?
3. संप्रेषण प्रक्रिया के विभिन्न तत्वों को उल्लेख कीजिए ?
4. संप्रेषण की प्रकृति को बताइये ?

5. संप्रेषण का महत्व विस्तारपूर्वक बताइये ?

## इकाई-2

### व्यावसायिक संचार (संप्रेषण) के विभिन्न आयाम (Forms of Business Communication)

- 2.0 उद्देश्य
- 2.1 प्रस्तावना
- 2.2 संप्रेषण के तरीके (विभिन्न आयाम)
  - ❖ अधोगामी
  - ❖ उर्ध्वगामी
  - ❖ क्षैतिज
  - ❖ विकर्णात्मक
- 2.3 प्रभावी संप्रेषण के मूल तत्त्व
- 2.4 सारांश
- 2.5 शब्दावली
- 2.6 स्वपरख प्रश्न

#### 2.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि:

- ❖ संप्रेषण के विभिन्न आयाम (तरीके) को समझ सकें ।
- ❖ अधोगामी, उर्ध्वगामी, क्षैतिज एवं विकर्णात्मक संप्रेषण को समझ ले ।
- ❖ प्रभावी संप्रेषण के मूल कारण को जान सकें ।

#### 2.1 प्रस्तावना

संप्रेषण बहुआयामी एवं सभी दिशाओं में प्रवाहित होता है । यह विभिन्न प्रकार का होता है । इससे व्यक्ति एवं संगठन की कार्य विधि सुचारु होती है । इससे विभिन्न अधिकारी-अधीनस्थ एक दूसरे के संपर्क में होते हैं । पिछली इकाई में आपने संप्रेषण का अर्थ एवं परिभाषा को समझा । संप्रेषण से एक व्यक्ति अपने मनोभाव, तथ्य, भाव, दृष्टिकोण का अदान - प्रदान करता है । संप्रेषण में गति होती है । अभी तक आपने पढ़ा कि संप्रेषण आवश्यकता ना होकर अनिवार्यता है । विभिन्न हावभाव, ध्वनि, चिन्ह, मनोभाव एवं दृष्टिकोण आदि भी संप्रेषण के प्रकार होते हैं । इन्हें विभिन्न तरीकों से प्रेषक से प्रेषिती तक पहुँचा सकते हैं । इस इकाई में उन विभिन्न तरीकों का अध्ययन करते हैं ।

#### 2.2 संप्रेषण के तरीके (विभिन्न आयाम)

किसी भी वातावरण में संप्रेषण के बहुआयामी तरीके होते हैं । संप्रेषण, संदेश को विभिन्न दिशाओं में प्रवाहित करके प्राप्त किया जा सकता है । यह लम्बवत, क्षैतिज तथा

सामपाश्विक हो सकता है । कभी-कभी यह विकर्णात्मक भी होता है । दिशाओं के आधार पर संप्रेषण का आधार निम्न हो सकता है ।

1. अधोगामी
2. उर्ध्वगामी
3. क्षैतिज
4. विकर्णात्मक

1. **नीचे की ओर संचार अधोगामी** : संप्रेषण की इस तकनीक में एक संगठन में सूचनाएं निर्देश, सलाह, शर्तें, आदि । उच्च स्तर से निम्न स्तर की तरफ प्रवाहित होती है एवं बड़े अधिकारी या प्रबन्धक कार्य को करवाने के लिए कार्य सम्बन्धी सूचनाएँ आदि अपने अधीनस्थ अधिकारियों आदि को प्रेषित करते हैं तब संप्रेषण निम्न की ओर संचारित होता है । इसका लाभ यह है कि इससे सम्पूर्ण संगठन एक सूत्र में बंधकर, एक दिशा में आगे बढ़ता है । इसके कारण निम्न अधिकारियों के कार्यों में तालमेल रहता है तथा उन्हें उच्च प्रबन्धकों की योजनाओं, नीतियों, निर्देशों की सही जानकारी रहती है ।

2. **ऊपर की तरफ संप्रेषण उर्ध्वगामी** : इस संप्रेषण में सूचना, संदेश, तर्क आदि का आदान प्रदान नीचे से ऊपर की तरफ होता है । इसमें निम्न स्तर से (श्रमिक स्तर से) सूचना आदि का प्रवाह उच्चस्तर प्रबन्धक स्तर की तरफ होता है एवं उच्च स्तर को विषय वस्तु की जानकारी, सुझाव, विचार एवं प्रतिक्रियाएं आदि प्राप्त होती है । इसमें संप्रेषण मौखिक या लिखित दोनों हो सकता है । यहां संप्रेषण औपचारिक और अनौपचारिक दोनों तरह का हो सकता है । इस तरह के संप्रेषण से संगठन मजबूत होता है एवं उच्चस्तर को निम्न स्तर से सही जानकारी प्राप्त होती है । इस संप्रेषण का लाभ यह है कि इससे उच्च अधिकारियों की परेशानी, अविश्वास आदि कम होते हैं । इस तरीके की हानि तब है जबकि कर्मचारी एवं अधिकारी के रिश्ते-ठीक नहीं हो तब नीचे के अधिकारी की गलत रिपोर्ट उच्च स्तर पर प्रस्तुत की जा सकती है ।

3. **क्षैतिज (समतल) संप्रेषण** : जब संप्रेषण एक ही स्तर के अधिकारियों या एक स्तर पर विभिन्न विभागों के मध्य होता है तब इसे समतल संप्रेषण कहते हैं । यह विभिन्न विभागों में समन्वय बनाने एवं विचार विमर्श के लिए अति आवश्यक है । इस तरह के संप्रेषण में निर्णय एवं भागीदारी के द्वारा विभिन्न विभागों में एक उद्देश्य के लिए तालमेल बैठाना है । इस संप्रेषण से विभाग में 'समान स्तर के विभिन्न व्यक्तियों की कार्यवाही में दोहरापन को रोका जा सकता है । इससे समय, धन, श्रम आदि की बचत होती है । सभी विभागों को निर्णय की सही जानकारी प्राप्त होती है । इससे विभिन्न विभाग के कर्मचारी आपसी विचारों का अदान प्रदान करते हैं एवं एक दूसरे के अनुभव बांटते हैं ।

4. **विकर्णात्मक संप्रेषण** : इसमें एक स्तर से संप्रेषण ऊपर एवं नीचे दोनों तरफ प्रवाहित हो सकता है इस संप्रेषण में एक अधिकारी संदेश का अदान प्रदान ऊपर एवं नीचे या दोनों तरफ भेजकर कर सकता है । जैसे दोपहर के भोजन के समय एक व्यक्ति अपने अनुभव अपने अधीनस्थ एवं उच्च अधिकारी दोनों को बता रहा हो । यह मुख्यतः अनौपचारिक सभाओं एवं औपचारिक गोष्ठियों आदि में देखने को मिलता है ।

---

## 2.3 प्रभावी सम्प्रेषण के मूल तत्व (Effective Communication)

---

सम्प्रेषण एक महत्वपूर्ण तकनीक है जिससे व्यक्ति, समूह, संगठन निर्देश देता है एवं प्राप्त करता है। यदि सम्प्रेषण ठीक नहीं है तो सम्प्रेषण के पीछे छुपा हुआ उद्देश्य प्राप्त नहीं हो सकता है। सम्प्रेषण का उद्देश्य प्राप्त करने के लिए इसका व्यापक, व्यावहारिक एवं प्रभावी होना अति आवश्यक है। प्रभावी एवं सफल सम्प्रेषण तभी पूर्ण है जबकि प्रेषित किया गया निर्देश, प्रेषिती को प्राप्त होने पर वह उसके सार को सही तरफ से समझ सके। इसके लिए प्रभावी मूल तत्व जो सम्प्रेषण को प्रभावी बनाते हैं वह निम्न हैं:-

1. **स्पष्टता तथा पूर्णता का सिद्धान्त** : प्रभावी सम्प्रेषण के लिए आवश्यक है कि संदेश का उद्देश्य प्राप्त हो सके। इससे आशय है कि जिस उद्देश्य से संदेश भेजा जाता है। उसकी पूर्ति उसी तरह से हो। संदेश स्पष्ट, संक्षिप्त तथा पूर्ण होना चाहिए।

2. **निरन्तरता** : सम्प्रेषण में निरन्तरता अति आवश्यक है। यदि सम्प्रेषण में संदेश का आदान प्रदान निरन्तर गतिमान नहीं होगा तो, उद्देश्य शीघ्र प्राप्त नहीं किये जा सकते हैं।

3. **समयानुकूलता** : सम्प्रेषण को प्रभावी बनाने में समय का तत्व भी महत्वपूर्ण होता है। सही समय पर सम्प्रेषण के द्वारा संदेश, विचार आदि प्रवाहित करने पर उद्देश्य शीघ्रता से प्राप्त होता है। लेकिन गलत समय पर दिया गया सम्प्रेषण कभी - कभी गलतफहमियां उत्पन्न कर देती है।

4. **प्रतिपुष्टि** : सम्प्रेषण को प्रभावी बनाने के लिए आवश्यक है कि संदेश भेजने वाला एवं संदेश पाने वाले से, उस संदेश से, सहमत या असहमत होने की पुष्टि कर ले और उसका यदि कोई सुझाव है तो वह भी प्राप्त कर ले।

5. **उचित माध्यम** : सम्प्रेषण प्रभावी हो जाता है जबकि संदेश भेजने वाला उस संदेश को सही माध्यम से भेजे। संदेश की प्रकृति, उद्देश्य भेजने वाले का मकसद आदि उचित माध्यम के लिए जिम्मेदार होते हैं। संदेश उस माध्यम से भेजना चाहिए, जिससे कि संदेश की उपयोगिता भंग नहीं हो एवं उद्देश्य विफल नहीं हो सके।

6. **उचित भाषा** : सम्प्रेषण में संदेश की भाषा, शिष्ट एवं शालीन हो तो सम्प्रेषण अधिक प्रभावी हो जाता है। इससे प्रेषक, प्रेषित आदि सभी पर अच्छा प्रभाव पड़ता है एवं संदेश की गरिमा बनी रहती है।

7. **समन्वय** : प्रभावी सम्प्रेषण के लिए आवश्यक है कि संदेश भेजने एवं पाने वाले के बीच पारस्परिक अच्छा विश्वास एवं सद्भाव हो। इससे एक पक्ष-दूसरे पक्ष को ध्यान से, शीघ्र, ईमानदारी से समझता है एवं सम्प्रेषण का उद्देश्य पूर्ण करने में सहायक होता है।

---

## 2.4 सारांश

---

संप्रेषण जब ऊपर से नीचे होता है तब बड़े अधिकारी अपने अधिनस्थ अधिकारियों को सूचनाएं आदि प्रेषित करते हैं। इससे निम्न अधिकारियों को भावी योजनाओं का अनुमान रहता है जब संप्रेषण निम्न स्तर से उच्च स्तर की ओर जाता है तब उच्च स्तर को विषय वस्तु की जानकारी, सुझाव व प्रतिक्रियाएं प्राप्त होती हैं। विकर्णात्मक संप्रेषण अनौपचारिक गोष्ठियों आदि

में देखने को मिलता है। संप्रेषण को प्रभावी बनाया जा सकता है। प्रभावी संप्रेषण के लिए जरूरी है कि वह स्पष्ट पूर्ण, समयानुकूल एवं उचित माध्यम में, उचित भाषा में, एवं इसके सभी घटकों के मध्य पूर्ण समन्वय से, विश्वास एवं सद्भाव में हो।

---

## 2.5 शब्दावली

---

**अधोगामी** : इस संप्रेषण की तकनीक में सूचनाएँ एवं निर्देश उच्च स्तर से निम्न स्तर की तरफ प्रवाहित होती हैं।

**उर्ध्वगामी** : इस संप्रेषण में सूचनाएँ व निर्देश निम्न स्तर से उच्च स्तर की तरफ प्रवाहित होते हैं।

**क्षैतिज** : इस प्रकार के संप्रेषण में एक ही स्तर के अधिकारियों या एक स्तर पर विभिन्न विभागों के मध्य संचार होता है।

**विकर्णात्मक** : इसमें एक स्तर से संप्रेषण ऊपर एवं नीचे दोनों तरफ प्रवाहित हो सकता है।

---

## 2.6 स्वपरख प्रश्न

---

- प्रश्न 1 सम्प्रेषण के स्वतन्त्र प्रवाह को सुचारु बनाने के लिए प्रबन्धक क्या कर सकते हैं?
- प्रश्न 2 उर्ध्वगामी के महत्व पर टिप्पणी लिखें।
- प्रश्न 3 अधोगामी सम्प्रेषण को स्पष्ट करे।
- प्रश्न 4 विभिन्न प्रकार के सम्प्रेषण के प्रवाहों को विस्तार से लिखिये।

## इकाई-3

# संचार के सिद्धान्त तथा संचार के विभिन्न माध्यम (Theory of Communication and Means/Media of Communication)

### इकाई की रूपरेखा

- 3.1 उद्देश्य
- 3.2 प्रस्तावना
- 3.3 संचार के सिद्धान्त
- 3.4 प्रभावी संचार का मूल मंत्र
- 3.5 संचार के विभिन्न माध्यम
  - I. संदेशवाहन के मौखिक साधन
  - II. संदेशवाहन के लिखित साधन
  - III. सन्देशवाहन की दृश्य तकनीक
- 3.6 सारांश
- 3.7 शब्दावली
- 3.8 स्वपरख प्रश्न
- 3.9 कुछ उपयोगी पुस्तकें

### 3.1 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि :-

- व्यवसायिक सम्प्रेषण के सिद्धान्त का अर्थ का वर्णन कर सकेंगे ।
- व्यवसायिक सम्प्रेषण की विभिन्न विचारधाराओं को समझ सकेंगे ।
- प्रभावी संचार व्यवस्था का ज्ञान प्राप्त कर सकेंगे ।
- संचार के विभिन्न माध्यम जैसे- संचार के लिखित साधन, मौखिक साधन एवं संचार की दृश्य तकनीकों के बारे में अध्ययन कर सकेंगे ।

### 3.2 प्रस्तावना

सामान्य शब्दों में सिद्धान्त से तात्पर्य एक आधारभूत सत्य से है जो किसी भी क्षेत्र में ज्ञान का व्यवस्थित अध्ययन करने तथा उस ज्ञान को व्यवहार में अपनाने से है । जीवन में बहुत सी मार्गदर्शक बात अनुभव एवं शोध के आधार पर निर्धारित होती है । जब से बात तर्क के आधार पर खरी उतरती है तो यह सर्वमान्य विचारधारा या सिद्धान्त के रूप में स्वीकार कर ली जाती है । वैसे तो प्रत्येक व्यक्ति एवं समाज के जीवन में संदेश वाहन एक सामान्य प्रक्रिया है क्या कि जीवन में पल-पल इसका प्रयोग होता है । संचार को किसी सीमा में बांधना सम्भव नहीं है । किन्तु यहाँ यह ध्यान देने योग्य है कि संदेशवाहन में संदेश देने वाला जो सूचना देना चाहे,

संदेश पाने वाला भी इस सूचना को उसी प्रकार प्राप्त कर एवं उसका वह अर्थ लगाये जो संदेश देने वाला देना चाहता है। तभी वह वास्तविक रूप से संदेशवाहन कहलायेगा, अन्यथा नहीं। यही कारण है कि संदेश को प्रेषित करने के लिये निश्चित मानदण्डों को अपनाना जरूरी है। संदेश को जिन मान्यताओं, सीमाओं, पृष्ठभूमि तथा परिवेश में प्रेषित किया जाता है, यही संचार का सिद्धान्त या विचारधारा है। पिछली एक शताब्दी से और विशेषकर पिछले पाँच दशकों में संचार की विचारधाराओं में क्रान्तिकारी बदलाव आये हैं। इसका प्रमुख कारण विभिन्न विचारक की अलग-अलग पृष्ठभूमि एवं परिवेश है। समय तत्व भी एक प्रमुख घटक है जो भिन्न-भिन्न विचारधारा को जन्म देता है।

**डब्ल्यू. आर. स्प्रिंगल** के अनुसार, "वाणिज्य-प्रतिष्ठानों में केवल तथ्यों की अज्ञानता एवं प्रेरणाओं को गलत ढंग से समझने के कारण भी अनेक प्रकार के द्वन्द्व एवं संघर्ष उत्पन्न हो जाते हैं। दोनों पक्षों के बीच सम्प्रेषण की उचित व्यवस्था के द्वारा संघर्षों में कमी होती है। सामान्य रूप से हम यह आश्चर्य करते हैं कि बिल्कुल स्पष्ट सूचनाएँ भी प्रेषक द्वारा कभी-कभी गलत ढंग से क्यों समझी जाती हैं। कभी-कभी, जब हमें कोई अति आवश्यक सूचना प्रसारित करनी होती है, तो उस समय लोग उस सूचना को क्यों नहीं ग्रहण करना चाहते हैं? हम अपने विचारों को अपने ऊपर के अधिकारियों, सहकर्मियों एवं अधीनस्थ कर्मचारियों को क्यों नहीं ग्राह्य बना पाते हैं? संप्रेषित सूचनाओं की प्रतिक्रियाओं की हम किस प्रकार जानकारी कर सकते हैं?"

सम्प्रेषण की प्रक्रिया में तीन विचारधाराओं को विशेष रूप से मान्यता मिली है। ये विचारधाराएँ निम्नलिखित हैं-

1. **डेसीबल-थियरी** - अपने विचारों एवं सूचनाओं के सम्प्रेषण का सर्वोत्तम मार्ग यह है कि अपने विचारों को अति उच्च आवाज में बार-बार दुहराया जाये। प्रारम्भ में तो इसका प्रभाव बहुत ही कम होगा, किन्तु एक समय ऐसा आयेगा कि इस प्रकार के निर्बल सम्प्रेषण का भी महत्व स्थापित हो जायेगा।
2. **सेल-थियरी** - इस विचारधारा के अन्तर्गत, यह बात स्वीकार की जाती है कि सम्प्रेषक के ऊपर ही सम्प्रेषण की पूरी जिम्मेदारी है। सम्प्रेष्य पूर्णतया निष्क्रिय रहता है।
3. **मिनिमल इन्फार्मेशन थियरी** - इस विचारधारा के अन्तर्गत यह बात स्वीकार की जाती है कि सामान्य सम्प्रेष्य इस बात में बहुत अधिक अभिरूचि नहीं रखता है कि उसे क्या सूचना दी जा रही है। वह केवल उन्हें सूचनाओं की प्राप्ति में विशेष अभिरूचि रखता है जिनका संबंध उसके व्यक्तिगत स्वार्थों से हो। उदाहरणार्थ श्रमिक अपनी मजदूरी एवं कार्य के घंटे के संबंध में ही विशेष अभिरूचि रखता है और उसी से संबंधित सूचनाओं को ग्रहण करना चाहता है। अतएव सम्प्रेषण द्वारा यदि सम्प्रेष्य को केवल वे ही सूचनाएँ दी जाये, जिन्हें ग्रहण करने में वह विशेष अभिरूचि रखता हो तो सम्प्रेषण प्रक्रिया अपेक्षाकृत अधिक प्रभावशाली ढंग से सम्पन्न हो सकती है।

---

### 3.3 संचार सिद्धान्त (Principles of Communication)

---

1. **स्पष्टता का सिद्धान्त (Principle of clarity)** - यह सिद्धान्त यह बतलाता है कि जो भी संदेश भेजा जाये, वह स्पष्ट हो। क्योंकि जिस उद्देश्य के लिये संदेश भेजा जाता है

उसकी पूर्ति तब ही सम्भव है जबकि संदेश स्पष्ट है । यदि संदेश स्पष्ट नहीं होगा तो संदेश प्राप्त करने वाला न ही तो उसे समझ पायेगा तथा न ही उसके अनुरूप काम कर पायेगा ।

2. **पूर्णता का सिद्धान्त (Principle of completeness)** - यह सिद्धान्त यह बतलाता है कि संदेश पूर्ण होना चाहिए । संदेश सामान्यतः साधारण एवं बोलचाल की भाषा में होना चाहिए ताकि पाने वाले उसे आसानी से समझ सकें । संदेश को संक्षिप्त करने के लिये श्लेषात्मक एवं आलंकारिक भाषा का उपयोग कम से कम करना चाहिए ।
3. **निरन्तरता का सिद्धान्त - (Principle of continuity)** - संचार का यह सिद्धान्त बतलाता है कि एक प्रभावी संचार प्रणाली के लिये संदेशों के आदान-प्रदान का कम निरन्तर बना रहना चाहिए जिससे विचारों का आदान-प्रदान सतत् होता रहे । आधुनिक युग में यह काफी आवश्यक हो गया है ।
4. **ध्यानाकर्षित करने का सिद्धान्त (Principle of Attracting Attention)** - सम्प्रेषण का यह सिद्धान्त यह बतलाता है कि सम्प्रेषण केवल सूचना देना मात्र ही नहीं है बल्कि इसका अभिप्राय दूसरे पक्षकार को अपने विचारों को प्रभावी तरीके से समझाना भी है । यह तब तक सम्भव नहीं होगा जब तक संदेश पाने वाला संदेश के प्रति आकर्षित नहीं होगा ।
5. **उचित माध्यम का सिद्धान्त (Principle of Right Medium)** - सम्प्रेषण की विधि ऐसी होनी चाहिए कि जिससे सम्प्रेषण का आदान-प्रदान आसानी से हो सकें । संदेश भेजते समय संदेश भेजने वाले को ऐसी विधि का प्रयोग करना चाहिए जो संदेश भेजने वाले तथा संदेश पाने वाले दोनों ही पक्षों के स्तर, समय और व्यवहार में प्रचलित है अन्यथा संदेश भेजने का उद्देश्य विफल हो जायेगा ।
6. **उचित भाषा का सिद्धान्त (Principle of Proper Language)** - संदेश भेजते समय इस बात का विशेष ध्यान रखना चाहिए कि संदेश की भाषा शिष्ट एवं शालीन है । जिससे संदेश पाने वाला व्यक्ति न केवल अपने को सम्मानित समझे तथा उस पर संदेश भेजने वाले व्यक्ति का प्रभाव भी पड़े । अगर संदेश में शिष्ट एवं शालीन भाषा का अभाव है तो ऐसे संदेश को पाने वाले व्यक्ति पर इसका सही प्रभाव नहीं पड़ता, न ही संदेश पाने वाला व्यक्ति उन संदेशों के अनुरूप आचरण करता है जिससे संदेश भेजने में किये गये समय, श्रम तथा धन की बर्बादी होती है ।
7. **प्रतिपुष्टि का सिद्धान्त (Principle of feedback)** - सम्प्रेषण का सिद्धान्त अति महत्वपूर्ण है । यह सिद्धान्त बतलाता है कि प्रभावी सम्प्रेषण के लिये यह आवश्यक है कि संदेश भेजने वाला यह सुनिश्चित करलें कि क्या संदेश पाने वाले तक संदेश पहुँच चुका है? क्या संदेश पाने वाला उस संदेश से उसी रूप में सहमत है? क्या संदेश पाने वाले का कोई सुझाव है? प्रभावी सम्प्रेषण के लिये यह आवश्यक है कि संदेश भेजने वाले को उपरोक्त प्रश्नों की प्रतिपुष्टि कर लेनी चाहिए ।
8. **अरस्तु का संचार सिद्धान्त (Aristotle's Theory of Communication)** - अरस्तु द्वारा प्रतिपादित इस सिद्धान्त के मुताबिक यदि प्रेरक तकनीक का प्रयोग किया जाये तो

संदेश प्राप्तकर्ता की विचार प्रक्रिया को परिवर्तित किया जा सकता है। अरस्तु के इस सिद्धान्त के अनुसार संचार के लिये प्रेषक, संदेश तथा प्राप्तकर्ता तीन प्रमुख अंग हैं। इनमें से प्रेषक को सबसे महत्वपूर्ण माना जाता है। क्योंकि वह प्राप्तकर्ता के विचारों को परिवर्तित कर सकता है। यह संचार का एकतरफा साधन होता है। इसमें प्रेषक तकनीकों का प्रयोग किया जाता है।

9. **लैसवैल का संचार सिद्धान्त (Lasswell's Theory of Communication)** - लैसवैल द्वारा प्रतिपादित यह सिद्धान्त भी अरस्तु के सिद्धान्त की तरह संचार का एकतरफा सिद्धान्त है। लैसवैल के इस सिद्धान्त में संचार के विभिन्न माध्यमों पर ज्यादा जोर दिया जाता है। जिससे प्रेषक संचार के उचित माध्यम का प्रयोग कर संदेश प्राप्तकर्ता की विचारधारा में परिवर्तन ला सकें। इस सिद्धान्त में प्रेषक की तुलना में संचार के विभिन्न माध्यमों पर ज्यादा जोर दिया जाता है।
10. **शैमन तथा वीवर का संचार सिद्धान्त (Shamman and Weaver's Theory of Communication)** - शैमन तथा वीवर का यह सिद्धान्त अरस्तु एवं लैसवैल के सिद्धान्त का ही एक विस्तृत रूप है। इस सिद्धान्त के अनुसार संदेश प्राप्त करके पहले उसे किसी सांकेतिक भाषा में बदलना चाहिए न कि उसे उसी रूप में प्रेषित किया जाये। सांकेतिक भाषा में बदलने का कारण यह है कि प्राप्तकर्ता पहले संदेश को अच्छी तरह समझ ले और फिर वह सही संदेश प्रेषित करें। इसका लाभ यह होता है कि संदेश प्राप्त करने वाले को सही समय पर सही संदेश प्राप्त होता है।
11. **संचार का आधुनिक सिद्धान्त (Modern Theory of Communication)** - संचार का आधुनिक सिद्धान्त संचार की सम्पूर्ण प्रक्रिया को एक चक्रिय रूप में प्रस्तुत करता है। यह प्रक्रिया निम्नलिखित है :-
  1. **आगम (Input)** - आगम से तात्पर्य उन विचारों एवं सूचनाओं से है जिसको प्रेषक प्रेषित करना चाहता है।
  2. **प्रेषण का माध्यम (Channels of Communication)** - प्रत्येक संदेश भेजने का कोई न कोई माध्यम जरूर होता है जैसे:- पत्र, रिपोर्ट, टेलीफोन, फैक्स एवं ई-मेल आदि।
  3. **संदेश (Message)** - संदेश से तात्पर्य उस विषय-वस्तु से है जिसे वास्तव में प्रेषित किया जाता है।
  4. **संदेश की प्राप्ति (Output)** - इसका तात्पर्य उस संदेश से है जो वास्तव में प्राप्त होता है।
  5. **प्रतिपुष्टि (Feedback)** - प्राप्तकर्ता द्वारा संदेश प्राप्त करने के बाद जो प्रतिक्रिया देता है उसे प्रतिपुष्टि कहते हैं।

---

### 3.4 प्रभावी संचार का मूल मंत्र (Tips for Effective Communication)

---

संचार के विभिन्न साधनों का अध्ययन करने से पहले हमें उन कारणों का अध्ययन करना चाहिए जिन्हें एक प्रबन्धक संचार का उचित माध्यम चुनाव करते समय ध्यान रखता है। उनमें से कुछ कारण निम्न हो सकते हैं :-

1. संचार के साधन का चुनाव करते समय सर्वप्रथम उस पर आने वाली लागत का ध्यान रखना चाहिए। यह देखना चाहिए कि साधन पर किये गये व्यय की तुलना में उसकी उपयोगिता अधिक है।
2. लागत के अलावा यह भी ध्यान रखना चाहिए कि जिस साधन से सूचना का सम्प्रेषण हो रहा है, वह सूचना गोपनीय भी बनी रहे।
3. संदेश भेजते समय इस बात का भी विशेष ध्यान रखा जाना चाहिए कि संदेश भेजने वाले ने जिस आशय से संदेश भेजा है, पाने वाला उसे उसी अर्थ में समझे।
4. साधन ऐसा चुनना चाहिए जिस समय सीमा में संदेश पहुँचना चाहिए उसी समय सीमा में पहुँचे।
5. संचार की विधि चुनते समय ऐसी विधि को चुनना चाहिए जो कि सामान्यतः दैनिक व्यवहार में प्रचलित है।
6. संदेश का साधन ऐसा होना चाहिए जिससे एक व्यक्ति प्रभावपूर्ण तरीके से अपना संदेश दूसरे तक पहुँचा सके।
7. यथासम्भव सभी महत्वपूर्ण संदेश लिखित ही होने चाहिए ताकि आवश्यकता पड़ने पर प्रमाण के रूप में काम में लिये जा सके।

---

### 3.5 संचार के विभिन्न माध्यम (Means/Media of Communication)

---

प्रो.ए. दासगुप्ता के अनुसार, 'संदेशवाहन के प्रमुख साधन या तकनीकें निम्नलिखित हैं :-

1. आमने-सामने वार्तालाप
2. टेलीफोन वार्तालाप
3. मीटिंग तथा सम्मेलन
4. आपसी पूछताछ
5. औपचारिक आदेश (लिखित तथा मौखिक)
6. विभिन्न अभिलेख तथा प्रतिवेदन
7. अनौपचारिक वार्तालाप

इसी प्रकार से संदेशवाहन की कई तकनीकें हैं जिनमें से प्रत्येक तकनीक का प्रयोग सदैव नहीं किया जाता है। अतः समय और स्थिति को ध्यान में रखकर ही उचित साधन का उपयोग करना चाहिए। विभिन्न विद्वानों ने संचार के विभिन्न माध्यमों का वर्णन किया है। हम संदेशवाहन के माध्यमों का वर्गीकरण निम्नलिखित तीन भागों में बाँटकर करेंगे।

- I. मौखिक साधन
  - II. लिखित साधन तथा
  - III. दृश्य साधन
- I. **संदेशवाहन के मौखिक साधन (Means/Media of Oral Communication)**

संदेशवाहन का मौखिक साधन तथा तकनीकें प्रमुख हैं :-

- (i) **व्यक्तिगत वार्तालाप (Personal Talk)** - आमने-सामने बैठकर आपस में किसी विषय वस्तु पर बातचीत करना संचार का सबसे आसान तरीका है। सामान्यतः संस्थाओं में दैनिक कार्य में इसी साधन का उपयोग किया जाता है। प्रबन्धक संस्था में अपने सहयोगी कर्मचारियों को आवश्यक आदेश व निर्देश सीधी बातचीत के द्वारा ही देते हैं। इस प्रकार के संदेश औपचारिक तथा अनौपचारिक दोनों प्रकार के हो सकते हैं। इस प्रणाली का सबसे बड़ा फायदा यह है कि संदेश देने वाला अपने शब्दों के साथ-साथ भावों को भी व्यक्त कर सकता है।
- (ii) **संयुक्त विचार-विमर्श (Joint Consultation)** - यह द्वि-मार्गीय संदेश वाहन का एक रूप है। जब एक से अधिक व्यक्तियों को कोई संदेश देना हो तो इस साधन का उपयोग किया जा सकता है। जब प्रबन्धक किसी विषय-विशेष पर सामूहिक विचार विनिमय करना चाहते हो तो इस प्रकार की विचार-गोष्ठी का आयोजन कर सभी पक्षों के विचारों के आदान-प्रदान द्वारा किसी निष्कर्ष पर पहुँच सकते हैं। इस साधन से सभी पक्ष अपनी बात कम समय में प्रभावी तरीके से रख सकते हैं। इस साधन का प्रयोग करने से दोनों पक्षों में आपसी समझ, बन्धुत्व एवं एकता की भावना जागृत होती है।
- (iii) **भसाये एवं सम्मेलन (Meetings and Conferences)** - प्रत्येक संस्था समय-समय पर इस प्रकार की सभायें एवं सम्मेलन का आयोजन करती रहती है जिसका लक्ष्य संस्था की सूचनाएँ देना, किसी विषय पर चर्चा करना, वाद-विवाद करना तथा सामूहिक रूप से किसी निर्णय पर पहुँचना ताकि किसी समस्या का समाधान हो सके। इस साधन का उपयोग व्यक्तिगत तथा संस्थागत दोनों प्रकार की समस्याओं पर विचार के लिये किया जा सकता है।
- (iv) **प्रशिक्षण पाठ्यक्रम (Training Courses)** - इस साधन का प्रयोग सामान्यतः संस्था में नये भर्ती किये गये कर्मचारियों को उनके कार्य से परिचित कराने, कार्य सम्बन्धी आवश्यक दिशा-निर्देश देने, संस्था की नीतियों तथा पद्धतियों से परिचित कराने आदि के लिये किया जाता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रमों संस्था में कार्यरत कर्मचारियों के लिये भी हो सकते हैं।
- (v) **भाषण (Speeches)** - इस साधन का उपयोग सामान्यतः संस्था प्रधान या अध्यक्ष द्वारा किया जाता है। जब संस्था प्रधान सामूहिक रूप से अपनी कोई बात कर्मचारियों एवं श्रमिकों को कहना चाहता है तो वह भाषण द्वारा प्रभावी का से अपनी बात कर्मचारियों एवं श्रमिकों के सामने रख सकता है।
- (vi) **टेलीफोन (Telephone)** - आधुनिक युग में मौखिक संदेशवाहन के साधन के रूप में टेलीफोन का उपयोग सर्वाधिक प्रचलित है। पूर्व में टेलीफोन का उपयोग के केवल बाहरी

व्यक्तियों से सम्पर्क करने के लिये किया जाता था । लेकिन आधुनिक युग में इसका उपयोग आंतरिक संदेशवाहन व्यवस्था में भी बहुत प्रचलित हो गया है । मौखिक संदेशवाहन की यह सबसे आकर्षक तकनीक है ।

- (vii) **रेडियो (Radio)** - आधुनिक व्यापारिक जगत में रेडियो भी संदेशवाहन का प्रमुख साधन बन गया है । रेडियो के माध्यम से अनेक सूचनाएँ श्रोताओं को प्रदान की जा सकती है । जब से रेडियो एफएम शुरू हुआ है तब से रेडियो के द्वारा अनेक आकर्षक ढंग के विज्ञापन द्वारा विभिन्न प्रकार की सेवाओं एवं वस्तुओं का प्रचार किया जाता है । इस प्रकार रेडियो आज संदेशवाहन का महत्वपूर्ण साधन है ।
- (viii) **दूरदर्शन (Doordarshan)** - यह मौखिक तथा दृश्य संदेशवाहन की एक संयुक्त तकनीक है । इसका प्रयोग विज्ञापन, जनसम्पर्क एवं शिक्षा देने हेतु किया जाता है । इस साधन द्वारा जो भी निर्देश दिये जाते हैं उनका प्रभाव दीर्घकाल तक तथा स्थायी होता है क्योंकि इसमें श्रोताओं को सुनने के साथ-साथ उस संदेश को देखने का अवसर भी मिलता है ।
- (ix) **श्रमसंघ (Trade Unions)** - श्रम संघ श्रमिक एवं यन्त्रों के बीच विचार-विमर्श हेतु संचार का एक मौखिक द्विमार्गी साधन है । इस साधन द्वारा कर्मचारियों की नैतिक समस्याओं का निपटारा आपसी बातचीत द्वारा तुरन्त किया जा सकता है । जो कर्मचारियों तथा मालिक दोनों के हित में होती है ।
- (x) **विक्रय प्रतिनिधि (Sales Representative)** - विक्रय प्रतिनिधि संस्था तथा ग्राहकों के बीच की कड़ी है जो दोनों को मिलाती है । एक विक्रय प्रतिनिधि संस्था द्वारा प्रदत्त वस्तुओं एवं सेवाओं की जानकारी ग्राहकों तक पहुँचाता है । इस प्रकार वर्तमान युग में यह संदेशवाहन का एक प्रमुख साधन बन गया है ।
- (xi) **अन्य साधन (Other Means)** - मौखिक संदेशवाहन में उपरोक्त साधनों के अलावा कुछ अन्य प्रचलित साधन भी हैं । जैसे सिनेमा स्लाइड्स, सामाजिक गोष्ठियाँ, सेविवर्गीय विभाग, ध्वनि प्रसारण यन्त्रों द्वारा विभिन्न सूचनाएँ देना, घण्टी बजाना, नुक्कड़ नाटक आदि ।

## II. संदेशवाहन के लिखित साधन (Means/Media of Written Communication)

- (1) **गृह पत्रिकाएँ (Home Magazine)** - जब संस्था का आकार बहुत बड़ा हो जाता है तथा कर्मचारियों एवं मालिकों में व्यक्तिगत सम्पर्क होना मुश्किल होता है तो इस साधन का उपयोग महत्वपूर्ण हो जाता है । संस्थाएँ अपने कर्मचारियों और अधिकारियों को तात्कालिक सूचनाएँ देने के लिये कई प्रकार की दैनिक, साप्ताहिक, पाक्षिक, मासिक, त्रैमासिक आदि पत्रिकाओं का नियमित प्रकाशन कर सकती हैं ।
- (2) **बुलेटिन (Bulletins)** - कुछ संस्थाएँ अपने कर्मचारियों को संस्था की गतिविधियों को बताने के लिये नियमित बुलेटिन जारी करती हैं । इससे संस्था के कर्मचारियों को संस्था की गतिविधियों की जानकारी रहती है ।
- (3) **वार्षिक प्रतिवेदन (Annual Reports)** - सामान्यतः वार्षिक प्रतिवेदन वित्तीय वर्ष के पूर्ण होने पर सभी संस्थाएँ जारी करती हैं । इस प्रतिवेदन में संस्था की सभी प्रमुख

सूचनायें निहित होती हैं। जैसे :- कुल उत्पादन, बिक्री, स्टॉक, बैंक शेष, कुल आगम, कुल खर्च, लाभ-हानि, कर आदि। इस माध्यम द्वारा संस्था के हिस्सेदारों, ऋण पत्र एवं अंश-पत्रधारियों को संस्था के विकास, नीतियों एवं गतिविधियों के बारे में अवगत करना होता है। यह लिखित संदेशवाहन की एक प्रमुख तकनीक है।

- (4) **गश्ती पत्र (Circulars)** - इस प्रकार के गश्ती पत्रों का प्रयोग प्रशासन से सम्बन्धित नवीनतम निर्णयों तथा योजनाओं की जानकारी देना होता है। उदाहरणार्थ, यदि संस्था ने कर्मचारियों की पदोन्नति की शर्तों में कोई परिवर्तन किया है तो इसकी सही एवं अधिकृत सूचना देने के लिये जो प्रशासनिक पत्र निकाला जायेगा उसे गश्ती पत्र या परिपत्र कहते हैं।
- (5) **कार्यक्रमों प्रपत्र (Agenda Forms)** - सामान्यतः संस्थाओं में समय-समय पर सभायें और सम्मेलन आयोजित किये जाते हैं जिसके लिये एक कार्यावली पत्र का निर्माण किया जाता है। जिससे कार्यक्रमों के सुचारु संचालन के लिये एक कार्यक्रमों प्रपत्र होता है तथा सभा में उपस्थित सभी व्यक्तियों को सम्पादित होने वाले कार्यक्रमों का ज्ञान हो सके। साथ ही कार्यक्रमों भी ज्ञात रह सकें।
- (6) **मेमो (Memo)** - संस्थाओं में इस तकनीक का उपयोग दिन-प्रतिदिन के सामान्य प्रशासन से सम्बन्धित सूचनायें देने के लिये किया जाता है। जिससे कर्मचारियों को विभिन्न सूचनायें समय पर प्राप्त हो सकें।
- (7) **कार्यवाही विवरण (Minutes)** - प्रत्येक संस्थाओं में जो भी सभायें आयोजित की जाती हैं उन सभाओं में लिये गये कार्य या लिये गये निर्णयों का एक लिखित अभिलेख होता है। यह लिखित अभिलेख सभा में उपस्थित सदस्यों को सभा की कार्यवाही से परिचित करवाने हेतु वितरित किया जाता है।
- (8) **पत्राचार (Correspondence)** - संस्था में प्रतिदिन प्राप्त होने वाले पत्र तथा बाहर भेजे जाने वाले पत्र संदेशवाहन का एक प्रमुख साधन है। यह पत्र संस्था का अपने ग्राहकों से या अन्य संस्थाओं से सम्पर्क बनाने का प्रमुख साधन बन गये हैं। संदेशवाहन के इस साधन का प्रयोग आधुनिक युग में काफी प्रचलित है।
- (9) **राजकीय प्रकाशन (Government Publication)** - व्यावसायिक संस्थाओं को विभिन्न प्रकार की जानकारी उपलब्ध करवाने के लिये सरकार द्वारा भी विभिन्न प्रकार के प्रकाशन किये जाते हैं। इन प्रकाशनों में अनेक महत्वपूर्ण सूचनायें जैसे :- वस्तु के मूल्य, करभार, औद्योगिक नीति, मौद्रिक नीति, आयात-निर्यात नीति, मुद्रा की स्थिति आदि प्रकाशित होती रहती हैं।
- (10) **नीति पुस्तिकायें (Policy Manuals)** - प्रत्येक संस्था में अपनी एक नीति होती है। संस्था अपनी नीतियों के बारे में सामान्यतः नीति पुस्तिकायें रखती है जिससे संस्था की सामान्य नीति एवं अन्य कोई नीतियाँ दी हुई होती हैं। यह पुस्तकें संस्था के कर्मचारियों, अधिकारियों के साथ-साथ बाह्य व्यक्तियों के लिये भी उपयोगी होती हैं।

- (11) **ई-मेल तथा फैक्स (E-Mail and Fax)** - आजकल कम्प्यूटर तथा फैक्स का उपयोग संदेशवाहन के लिखित माध्यम के रूप में काफी होने लगा है । इसका उपयोग आन्तरिक एवं बाह्य दोनों प्रकार के संदेश देने में काम आता है ।
- (12) **व्यापारिक पत्रिकायें (Trade Magazines)** - व्यापारिक पत्रिकाओं में विभिन्न प्रकार के लेख देकर भी विभिन्न सूचनाओं का संदेश सम्प्रेषित किया जा सकता है । सामान्यतः तकनीकी विषयों की जानकारी के सन्दर्भ में लेखों का प्रकाशन होता है ।
- (13) **सूचना पट्ट (Notice Board)** - प्रायः सभी बड़ी संस्थाओं में संदेशवाहन के इस साधन का उपयोग किया जाता है । संस्थाओं को जो सूचनायें तत्काल सार्वजनिक रूप से प्रेषित करनी हैं तो यह विधि काफी उपयोगी होती है । इस साधन से सूचनाओं को तुरन्त सूचना पट्ट पर लगा दिया जाता है । ताकि सभी उन सूचनाओं को पढ़ ले । उदाहरणार्थ छुट्टी की सूचना, कर्मचारियों के स्थानान्तरण, पदौन्नति की सूचना आदि ।

### III. सन्देशवाहन की दृश्य तकनीक (Visual Techniques of Communication)

दृश्य सन्देशवाहन की तकनीकी में प्रमुख तकनीकें निम्नलिखित हैं:-

1. **टेलीविजन (Closed Circuit Television)** - यह तकनीक दृश्य एवं मौखिक दोनों ही वर्ग में रखी जाती है । आजकल प्रायः बड़े आकार की संस्थायें इस उपकरण के माध्यम से यान्त्रिक क्रियाओं का प्रदर्शन करती हैं । इसका प्रयोग संस्था के श्रमिकों को प्रशिक्षित करने के लिये भी किया जाता है । चूंकि यह एक महंगा उपकरण है । अतः इस तकनीक का प्रयोग भारतीय परिस्थितियों में सम्भव नहीं है । विदेशों में इसका प्रयोग बहुतायत से होता है ।
2. **दीवार चार्ट (Wall Chart)** - बिक्री से तथा उत्पादन से सम्बन्धित आँकड़ों तथा कार्य कर रहे श्रमिकों की संख्या आदि को एक ही दृष्टि में अवलोकन करने के लिये दीवार चार्टों का उपयोग होता है । इन चार्टों का मानव के स्वयं के श्रम के द्वारा, विद्युत शक्ति या यान्त्रिक शक्ति द्वारा संचालन किया जाता है । इन चार्टों का उपयोग उस समय भी होता है जब कोई महत्वपूर्ण परिणामों को बतलाना है, किसी व्यावसायिक असफलता को बतलाना है ।
3. **सांख्यिकी चित्र (Statistical Graphs)** - सांख्यिकीय चित्र, बिन्दु चित्र आदि आकड़ों की सहायता से तैयार किये जाते हैं । इनके द्वारा संस्था की प्रगति को दिखाया जाता है। इन चित्रों में अधिकतर आकार, रंग एवं सुन्दरता की ओर ध्यान दिया जाता है । लिखित विषय-वस्तु का इसमें कम से कम प्रयोग होता है । यह सन्देशवाहन का मुख्य दृश्य तकनीक है ।
4. **संकेत (Signals)** - रंगीन प्लास्टिक के संकेत जो फील्डर अथवा प्रलेख के साथ लगे होते हैं । बीमा प्रीमियम की किश्त के जमा कराने तथा बकाया खाते की ओर ध्यान आकर्षित करने के लिये एक उपयुक्त संदेशवाहन की दृश्य तकनीक है । यान्त्रिकी एवं विद्युतीय चिन्ह भी विज्ञापन के लिये कार्य में लिये जाते हैं ।
5. **इशतिहार (Posters)** - इस तकनीक का प्रयोग सूचना पट्ट के साथ-साथ उपयोग होता है । इशतिहारों के द्वारा संस्था के प्रबन्धक मण्डल एवं कर्मचारियों द्वारा लिये गये निर्णयों

की घोषणा का व्यापक प्रचार किया जाता है। इसके द्वारा भावी घटनाओं की ओर ध्यान आकर्षित किया जाता है तथा अन्य महत्वपूर्ण मामलों के विषय के मध्य प्रचार हेतु इनका प्रयोग होता है। अधिक आकर्षक ढंग से ध्यान आकर्षित करने हेतु इशितहारों का प्रयोग उपयुक्त रहता है।

6. **फोटोग्राफी (Photography)** - फोटोग्राफी के रूप में आजकल कैमरा भी संदेशवाहन की दृश्य तकनीकों में लिया जाता है। इसका उपयोग संस्था द्वारा विज्ञापन करने, नवीन वस्तु का प्रचार करने एवं यंत्र सम्बन्धी दोषों को दूढ़ने के लिये किया जाता है।
7. **सूचना पट्ट (Notice Boards)** - वैसे यह तकनीक लिखित संदेशवाहन की प्रतीत होती है, किन्तु यह दृश्य संदेशवाहन की ही उपयुक्त तकनीक है। क्योंकि सूचना पट्ट देखने से ही सूचनायें प्राप्त होती हैं। इन सूचना पट्टों, पर संस्था द्वारा की जाने वाली घोषणायें, संघ सम्बन्धी विषयों पर दी जाने वाली सूचनायें दी जाती हैं। प्रबन्धकों से कर्मचारियों अर्थात् ऊपर से नीचे की ओर सूचना प्रसारित करने में सूचना पट्ट एक महत्वपूर्ण संदेशवाहन की दृश्य तकनीक है।
8. **सूक्ष्म फिल्में (Micro Films)** - आजकल फिल्में पहले सूक्ष्म फोटोग्राफी द्वारा तैयार की जाती हैं। फिर इन फिल्मों को पर्दे पर दिखाकर संदेशवाहन की दृश्य तकनीक के रूप में काम में लिया जाता है। इनके तैयार करने में व्यय कम होता है। अतः इनका प्रयोग आज व्यावसायिक जगत में काफी होने लगा है।
9. **फिल्में एवं फिल्म स्ट्रिप्स (Films and Film Strips)** - आजकल इस तकनीक का प्रयोग कई निजी संस्थायें तथा राष्ट्रीयकृत या सार्वजनिक संस्थाओं के द्वारा विभिन्न उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु किया जाता है। इन उद्देश्यों में श्रमिकों की शिक्षा, प्रशिक्षण, शोध, कल्याण कार्य, अध्ययन आदि हैं जिनमें कि फिल्में एवं फिल्म स्ट्रिप्स का प्रयोग होता है।
10. **संगठन चार्ट (Organisation Chart)** - संस्था के संगठन की स्थिति को एक चार्ट के रूप में प्रदर्शित करने हेतु इस तकनीक का प्रयोग किया जाता है। इस चार्ट में वर्तमान पदों पर कार्य करने वाले कर्मचारियों के कर्तव्यों, अधिकारों एवं पारस्परिक सम्बन्धों को दिखाया जाता है। यह संदेशवाहन की प्रमुख तकनीक है जिसके देखने मात्र से ही संस्था के संगठन का ढांचा आपके समक्ष प्रस्तुत हो जाता है।
11. **भ्रमण (Visits)** - भ्रमण हेतु जाना भी दृश्य संदेशवाहन की प्रभावशाली तकनीक है। इसके द्वारा संस्था के प्रशिक्षण प्राप्त करने वाले कर्मचारियों एवं बिक्री एजेण्टों को मेलों, प्रदर्शनियों तथा अन्य अवसरों पर भ्रमण के द्वारा संस्था की प्रगति आदि के चित्रों के बारे में समझाया जा सकता है।

---

### 3.6 सारांश

सिद्धान्त से आशय एक आधारभूत सत्य से है जो किसी क्षेत्र में ज्ञान का व्यवस्थित अध्ययन करने तथा उस ज्ञान को व्यवहार में अपनाने से है। व्यावसायिक संदेशवाहन में यह ध्यान देने योग्य है कि संदेश देने वाला जो सूचना देना चाहता है, संदेश पाने वाला भी उस

सूचना को उसी प्रकार प्राप्त करें एवं उसका वहीं अर्थ लगाये जो संदेश देने वाला देना चाहता है तभी वास्तव में यह संदेशवाहन कहलायेगा। इसके लिये संदेशवाहन / संचार के कई सिद्धान्त एवं विचारधारायें प्रचलित हैं जिनकी विस्तार से व्याख्या इकाई में पहले ही की जा चुकी है।

वर्तमान में संचार के कई माध्यम प्रचलित हैं। संचार के माध्यम का चुनाव करने से पहले हमें कुछ बातों का ध्यान रखना चाहिए जैसे- लागत, गोपनीयता, विषयवस्तु व्यवहार में प्रचलित विधि आदि। संचार मौखिक, लिखित तथा दृश्य तकनीक के माध्यम से किया जाता है। मौखिक संचार व्यक्तिगत, वार्तालाप, विचार-विमर्श, सभा या सम्मेलन, टेलीफोन आदि से हो सकता है। लिखित संचार देते समय हम पत्र, पत्रिकाओं, गश्ती-पत्र, मेमो, पत्राचार, वार्षिक प्रतिवेदन, नीति-पुस्तिकाओं आदि का उपयोग कर सकते हैं। संदेशवाहन की दृश्य तकनीकों में प्रमुख टेलीविजन, दीवार चार्ट, संकेतक, सूचना-पट्ट, फोटोग्राफी आदि हैं।

---

### 3.7 शब्दावली

---

डेसीबल	– आवाज की गति का माप
मिनीमम	– कम से कम
प्रतिपुष्टि	– प्राप्तकर्ता द्वारा संदेश प्राप्त करने के बाद जो प्रतिक्रिया देता है उसे प्रतिपुष्टि कहते हैं।
भ्रमण	– किसी उद्देश्य से एक स्थान से दूसरे स्थान पर जाना।

---

### 3.8 स्वपरख प्रश्न

---

1. संचार के सिद्धान्तों की व्याख्या की कीजिये।
2. संदेशवाहन की विभिन्न तकनीकों का संक्षिप्त वर्णन कीजिये।
3. संचार के विभिन्न माध्यमों का वर्णन कीजिये।
4. प्रभावी संचार के मार्गदर्शक सिद्धान्तों का वर्णन कीजिये।

**नोट:** इन प्रश्नों से आपको इस इकाई को और अच्छी तरह से समझने में सहायता मिलेगी। उनके उत्तर देने का प्रयास कीजिये। लेकिन अपने उत्तर विश्वविद्यालय को मत भेजिये। ये सिर्फ आपके अपने अभ्यास के लिये दिये गये हैं।

---

### 3.9 कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

व्यवसायिक संदेशवाहक	द्वारा पी.पी.भार्गव
व्यावसायिक संचार,	द्वारा गुप्ता एवं गुप्ता
व्यावसायिक संचार,	द्वारा गोयल, सिंह एवं देव

## इकाई-4

---

# स्व-विकास एवं संचार, दृष्टिकोण, स्वोट विश्लेषण (Self Development and Communication, Attitude, SWOT Analysis)

---

### इकाई की रूपरेखा

- 4.1 उद्देश्य
- 4.2 प्रस्तावना
- 4.3 स्व-विकास का अर्थ
- 4.4 स्व-विकास के उद्देश्य
- 4.5 स्व-विकास तथा संचार का अन्तर्सम्बन्ध
- 4.6 स्व-विकास से संचार प्रणाली में सुधार
- 4.7 संचार प्रणाली से स्व-विकास में सुधार
- 4.8 दृष्टिकोण या मनोवृत्ति
- 4.9 दृष्टिकोण एवं मनोवृत्ति का अर्थ एवं परिभाषाएँ
- 4.10 स्वोट विश्लेषण
- 4.11 स्वोट विश्लेषण के तत्व (Elements of SWOT Analysis)
- 4.12 स्वोट विश्लेषण की प्रक्रिया
- 4.13 सारांश
- 4.14 शब्दावली
- 4.15 स्वपरख प्रश्न

---

### 4.1 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि :-

- स्व-विकास का अर्थ एवं उद्देश्य का वर्णन कर सकेंगे ।
- स्व-विकास का संचार से सम्बन्ध स्पष्ट कर सकेंगे ।
- स्व-विकास द्वारा संचार तथा संचार द्वारा स्व-विकास कैसे सम्भव है, का ज्ञान प्राप्त कर सकेंगे ।
- दृष्टिकोण का अर्थ एवं परिभाषा का वर्णन कर सकेंगे ।
- यह बता सकेंगे कि स्वोट विश्लेषण कैसे किया जाता है?

---

### 4.2 प्रस्तावना

स्व-विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति अपने अन्तःकरण से अपने आपको स्वयं अभिप्रेरित करता है । ध्यानपूर्वक सुनना, गहन अध्ययन, चिन्तन व मनन करना, स्वयं के बारे में जागरूक रहना आदि कई ऐसे कारण हैं जो बिना बाहरी प्रेरणा के व्यक्ति के विकास को न

केवल सम्भव बनाते हैं बल्कि उसके व्यक्तित्व विकास के लिये मार्ग भी प्रशस्त करते हैं। स्व-विकास का संचार प्रक्रिया से गहरा सम्बन्ध है। क्योंकि ध्यानपूर्वक श्रवण एवं अध्ययन बिना किसी संचार के सम्भव नहीं है। स्व-विकास एवं संचार एक दूसरे से कारण व प्रभाव की तरह सम्बन्धित हैं। प्रभावी संचार व्यक्ति की रचनात्मकता की वृद्धि में सहायक होता है। इस प्रकार हम कह सकते हैं कि स्व-विकास व संचार एक ऐसी प्रक्रिया है जो निरन्तर साथ-साथ चलती है। जैसा कि मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है और समाज में ही रहता है। ऐसे में समाज के जो भी विचार हैं उनका आदान-प्रदान केवल संचार द्वारा सम्भव है। आधुनिक एवं भौतिक युग में संचार ही एक ऐसा माध्यम है जो व्यक्ति के आत्म विश्वास एवं आत्म-विकास को बढ़ाने में मदद करता है।

---

### 4.3 स्व-विकास का अर्थ (Meaning of Self Development)

---

स्व-विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जो किसी व्यक्ति के निजी गुणों एवं लक्षणों से सम्बन्धित है। व्यक्ति के गुणों एवं लक्षणों से तात्पर्य व्यक्ति की शारीरिक, मानसिक, बौद्धिक, भौतिकवादी, आध्यात्मिक आदि गुणों से है जिसका विकास व्यक्ति में उपरोक्त गुणों के संतुलित विकास से है। इस प्रकार हम कह सकते हैं कि स्व-विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें व्यक्ति अपने अध्ययन और चिन्तन से अपना आत्म विकास करता है।

---

### 4.4 स्व-विकास के उद्देश्य (Objective of Self Development)

---

स्व-विकास एक ऐसा शब्द है जिसका संबंध प्रत्यक्ष रूप से व्यक्ति की आन्तरिक चेतना से जुड़ा हुआ है। अतः हम कह सकते हैं कि स्व विकास से आशय केवल किताबी ज्ञान से न होकर व्यक्ति के आन्तरिक ज्ञान से है। बहुत सारे ऐसे उदाहरण हैं जिनके पास भले ही डिग्रीयों की भरमार नहीं रही फिर भी उन्होंने अपने आत्म चिंतन और स्व विकास से राष्ट्र को दिशा प्रदान की है। जैसे:- स्वामी विवेकानन्द, महात्मा बुद्ध, आईन्सटीन न्यूटन, कबीर, रहीम आदि। स्व विकास के उद्देश्य निम्नलिखित हो सकते हैं -

1. **व्यक्तित्व विकास** :- स्व विकास का प्रमुख उद्देश्य व्यक्ति के व्यक्तित्व का संतुलित विकास करना है। व्यक्ति का व्यक्तित्व विभिन्न गुणों एवं लक्षणों का एक समूह है जो किसी व्यक्ति के व्यवहार को तय करता है।

2. **सकारात्मक दृष्टिकोण बनाना** : प्रत्येक व्यक्ति का किसी विषय-वस्तु पर अपना अलग नजरिया हो सकता है। वह उसे सकारात्मक तथा नकारात्मक किसी भी स्वरूप में विश्लेषित कर सकता है। स्व विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिससे व्यक्ति अपनी प्रतिकूल भावनाओं को समाप्त करने का प्रयास कर अपनी अनुकूल भावनाओं का विकास करता है। जिससे व्यक्ति का दृष्टिकोण सकारात्मक एवं आशावादी बनता है।

3. **स्व सम्मान के लिये** - स्व सम्मान से आशय है कि हम स्वयं अपने बारे में क्या सोचते हैं तथा कैसा अनुभव करते हैं? इस प्रकार स्व विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिससे व्यक्ति अपने स्वयं को विश्लेषित कर सकता है तथा अपने आप को ज्यादा नम्र एवं शिष्ट बना सकता है।

4. **आत्म विश्वास में सहायक** : जब कोई मनुष्य स्वयं अपना विश्लेषण करता है तो अपनी क्षमताओं एवं कमियों दोनों का अध्ययन करता है। व्यक्ति अपनी कमियों को दूर कर और अपनी क्षमताओं का विकास कर अपने आत्म सम्मान को बढ़ा सकता है।

5. **विचार शक्ति के लिये** - स्व-विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिससे व्यक्ति के सोचने, समझने की क्षमता का विकास होता है। व्यक्ति कोई भी कार्य करने से पहले उसका विश्लेषण करता है जिससे सार्थक परिणाम प्राप्त होने की सम्भावना ज्यादा होती है। सामान्यतः जल्दबाजी में किये गये निर्णय गलत होते हैं।

6. **गतिशीलता के लिये** - निरन्तर अध्ययन एवं चिंतन करने से व्यक्ति में गतिशीलता बनी रहती है। जिससे न केवल उसके ज्ञान का विकास होता है बल्कि उसे नये-नये विषयों पर सीखने का मौका भी मिलता है।

7. **प्रबंध की क्षमता बढ़ाने के लिये** - लगातार अध्ययन, चिंतन, मनन व्यक्ति का सम्पूर्ण विकास करने में सहायक होता है। इससे व्यक्ति की मानसिक एवं बौद्धिक विकास के साथ-साथ प्रशासकीय क्षमतायें भी बढ़ जाती हैं। जिससे व्यक्ति स्वयं अपना और व्यवसाय एवं समाज का विकास कर सकता है।

---

#### 4.5 स्व-विकास तथा संचार का अन्तर्सम्बन्ध

---

जैसा कि यह पहले ही स्पष्ट किया जा चुका है कि स्व-विकास एवं संचार प्रक्रिया परस्पर एक दूसरे पर निर्भर हैं। स्व-विकास द्वारा व्यक्ति संचार प्रक्रिया को अधिक प्रभावी बना सकता है वह प्रभावशील संचार प्रक्रिया व्यक्ति के आत्मचिंतन और आत्मविकास में वृद्धि करती है। आधुनिक युग में हम यह देख सकते हैं कि वर्तमान पीढ़ी तुलनात्मक रूप से ज्यादा बौद्धिक एवं मानसिक गुणों से विकसित है। इसका सीधा सा कारण आज की आधुनिक संचार प्रणाली एवं व्यवस्था है। जिसने सम्पूर्ण विश्व को एक धागे में पिरो दिया है। संचार की दृष्टि से आधुनिक विश्व "वसुधैव कुटुम्बकम्" की भावना को विकसित कर रहा है। इन्टरनेट एवं टेलीफोन इसका उदाहरण है।

---

#### 4.6 स्व-विकास संचार प्रणाली में सुधार

---

स्वविकास द्वारा संचार प्रक्रिया में निम्नलिखित सुधार किये हैं :-

1. जैसा कि यह पहले ही स्पष्ट किया जा चुका है कि स्व-विकास के द्वारा व्यक्ति अध्ययन, चिंतन एवं मनन द्वारा अपनी योग्यताओं एवं क्षमताओं का विकास करता है। संचार के इस युग में व्यक्ति ने अपनी रचनात्मकता और लेखन शैली से लिखना, बोलना एवं शारीरिक भाषा आदि में काफी सुधार किया है। इससे संचार माध्यम से व्यक्ति अपनी बात को ज्यादा प्रभावी तरीके से प्रस्तुत कर सकता है।
2. स्व-विकास में व्यक्ति चूंकि चिंतन एवं मनन करता है उससे न केवल उसका आत्म विकास बढ़ता है बल्कि उसकी विश्लेषण क्षमताओं में भी बढ़ोतरी होती है। आज हम यह देख सकते हैं कि इलेक्ट्रॉनिक मीडिया में न्यूज से ज्यादा न्यूज का महत्व बढ़ गया है। दूरदर्शन पर चौबीस घण्टे न्यूज चैनल खबरों से ज्यादा खबरों का विश्लेषण करते हैं।

3. स्व-विकास व्यक्ति की समालोचनात्मक शैली को भी बढ़ाता है । व्यक्तित्व विकास के लिये आलोचना तथा किये गये अच्छे कार्यों दोनो की व्याख्या होने से व्यक्ति का विकास तीव्र गति से हो सकता है । स्वयं विकसित व्यक्ति संवाद का विश्लेषण करके अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करता है ।
4. आत्म विकास व्यक्ति के दृष्टिकोण को व्यापक बनाने में मदद करता है । जिससे व्यक्ति अन्य व्यक्तियों के बारे में ज्यादा शीघ्रता से तथा सही जाँच परख कर सकता है।

#### 4.7 संचार प्रणाली से स्व-विकास में सुधार

एक प्रभावी संचार प्रणाली द्वारा व्यक्ति के स्व-विकास में भी सहायता मिलती है । संचार प्रणाली निम्न प्रकार से स्व-विकास में सहायक हो सकती है:-

1. लिखित संचार द्वारा हम उपलब्ध विचार एवं विषय-वस्तु का अध्ययन एवं चिंतन करते हैं जिससे व्यक्ति का मानसिक एवं बौद्धिक विकास में सहायता मिलती है । अध्ययन से व्यक्ति अपनी रचनात्मकता एवं कल्पनाशीलता में वृद्धि कर सकता है । इससे व्यक्ति का आत्म विश्वास भी बढ़ता है ।
2. मौखिक संचार के द्वारा भी व्यक्ति के रच-विकास में वृद्धि होती है । यदि भाषण एवं वाद-विवाद के समय वक्ता अपने विषय पर अपनी समझ, अपने चिंतन, अपने तथ्यों और तर्कों सहित भाषण देता है तो ऐसा भाषण ज्यादा प्रभावशाली होता है । मौखिक संचार के व्यक्ति का चातुर्य कौशल एवं व्यवहारिकता जैसे गुणों को विकसित करने में मदद मिलती है ।
3. संचार के विभिन्न माध्यमों में लिखित एवं मौखिक संचार के अलावा सांकेतिक संचार जैसे:- शरीर की भाव भंगिमा, मुद्रा, आसन आदि भी स्व-विकास को बढ़ाते हैं । उदाहरणार्थ, "रास्ते में चलते समय ट्रैफिक पुलिस द्वारा लगाये गये सूचनात्मक चिन्ह न केवल रुचिकर होते हैं बल्कि निर्देशात्मक भी होते हैं ।" इससे व्यक्ति को अपना स्व-विकास करने में मदद मिलती है ।
4. मौखिक संचार प्रणाली को प्रभावी बनाने के लिये उचित श्रवण का होना भी आवश्यक है अन्यथा संदेश प्राप्तकर्ता अगर संदेश पर ध्यान केन्द्रित नहीं करेगा तो उसे संदेश उस रूप में नहीं मिल पायेगा जिस रूप में संदेश देने वाला संदेश देना चाह रहा है । ऐसे में प्रभावी श्रवण द्वारा भी हम अपने आत्म विकास को बढ़ा सकते हैं । क्यों कि श्रवण करते समय हम श्रवण के साथ-साथ विषय-वस्तु का आकलन, मूल्यांकन तथा अपनी प्रतिक्रिया सभी पर ध्यान केन्द्रित करते हैं ।

#### 4.8 दृष्टिकोण या मनोवृत्ति (Attitude)

आधुनिक प्रतिस्पर्धा के युग में 'मनोवृत्ति' को एक प्रमुख मनोवैज्ञानिक घटक माना जाता है जो व्यक्ति के व्यवहार को प्रभावित करता है । व्यक्ति की मनोवृत्ति ही उसे आगे बढ़ा सकती है । जिस व्यक्ति की सोच तथा मनोवृत्ति सकारात्मक होगी वह आसानी से अपने लक्ष्य को अर्जित कर लेगा वहीं यदि व्यक्ति में कार्य के प्रति उत्साह की भावना नहीं है तो नकारात्मक मनोवृत्ति का विकास होगा जिससे व्यक्ति का पतन सम्भव है । निम्न मनोबल के कारण

व्यक्ति की कार्यकुशलता, गुणवत्ता व कार्य सन्तुष्टि भी प्रभावित होगी । दूसरी तरफ, यदि व्यक्ति का उच्च मनोबल, कार्य के प्रति निष्ठा, संगठन के प्रति ईमानदारी, सहयोग की भावना, लक्ष्य को पाने की उत्कंठा, स्वामी के प्रति वफादारी आदि होगी तो वह न केवल श्रेष्ठ मनोवृत्ति को बढ़ायेगा बल्कि एक आदर्श कार्य संस्कृति का विकास भी करेगा । कक्षा में कक्षा अध्यापक ने एक गिलास लिया जो आधा पानी का भरा था । छात्रों से अलग-अलग पूछने पर कुछ छात्रों ने उसे आधा गिलास खाली बताया । यह छात्रों की मनोवृत्ति को ही दर्शाता है । जिन छात्रों ने गिलास को भरा बताया वे सकारात्मक मनोवृत्ति के थे, वहीं जो छात्र गिलास को आधा भरा देख रहे थे उनकी मनोवृत्ति नकारात्मक थी । प्रत्येक व्यक्ति तथा व्यक्तियों का समूह प्रत्यक्ष या परोक्ष रूप से एक दूसरे पर अपना प्रभाव जरूर डालता है ताकि प्रत्येक वह व्यक्ति या समूह अपने उद्देश्यों या लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रयास करें जिसे वह प्राप्त करना चाहता है ।

#### 4.9 दृष्टिकोण एवं मनोवृत्ति का अर्थ एवं परिभाषा (Meaning and Definition of Attitude)

मनोवृत्ति एक प्रकार का विचार है जो एक व्यक्ति विशेष प्रकार के विचारों, स्थिति या अन्य व्यक्तियों के बारे में रखता है । दृष्टिकोण यह बतलाता है कि एक व्यक्ति किस तरह दूसरे व्यक्तियों एवं स्थितियों के बारे में महसूस करता है । उदाहरणार्थ, यदि कोई व्यक्ति सिनेमा देखकर उसकी तारीफ करता है तो यह उस फिल्म के बारे में उसका अपना दृष्टिकोण है ।

दृष्टिकोण को अनेक विचारकों ने निम्न प्रकार परिभाषित किया है :-

**स्टेफन.पी. रोबिन्स के अनुसार,** "दृष्टिकोण, वस्तुओं, व्यक्तियों अथवा घटनाओं के सम्बन्ध में अनुकूल अथवा प्रतिकूल मूल्यांकनात्मक कथन है ।"

**क्रेच एवं क्रचफील्ड के अनुसार,** "दृष्टिकोण व्यक्ति की स्वयं की दुनिया के कुछ पक्षों के सम्बन्ध में सम्प्रेरणाओं संवेगों, बोधात्मक एवं विचारात्मक प्रक्रियाओं का सतत् संगठन है ।"

**जोसेफ रिट्ज के अनुसार,** "दृष्टिकोण शब्द किसी वस्तु के प्रति किसी विशिष्ट तरीके से अनुभव एवं व्यवहार करने की एक प्रकृति को दर्शाता है ।

**गोर्डन ऑलपोर्ट के अनुसार,** "दृष्टिकोण एक मानसिक एवं तंत्रिकाओं की स्थिति है जो अनुभव से संगठित होती है तथा यह सभी वस्तुओं एवं स्थितियों, जिसमें यह जुड़ी होती है, के प्रति व्यक्ति के प्रत्युत्तर पर निर्देशात्मक एवं गतिशील प्रभाव डालती है ।"

**के. यंग के अनुसार,** "मनोवृत्ति आवश्यक रूप से एक प्रत्याशी प्रत्युत्तर का स्वरूप है, एक क्रिया का आरम्भ है जो आवश्यक नहीं कि पूर्ण हो । इसके साथ ही इस प्रतिक्रिया की तत्परता में किसी प्रकार की उत्तेजना विशिष्ट या सामान्य होती है ।"

उपर्युक्त परिभाषाओं से यह स्पष्ट होता है कि दृष्टिकोण एक विचार, प्रवृत्ति, किसी वस्तु एवं घटना पर मस्तिष्क का झुकाव एवं प्रत्युत्तर देने की प्रवृत्ति है तथा वे निश्चित व्यक्तियों अथवा संस्थाओं के प्रति सकारात्मक या नकारात्मक रूप से निर्देशित होती है ।

---

## 4.10 स्वोट विश्लेषण (SWOT Analysis)

---

स्वोट समीक्षा किसी भी संगठन के सम्पूर्ण स्वरूप की विवेचना करते हैं तो विवेचना करते समय न केवल वर्तमान की योजनाओं पर ध्यान रखा जाता है बल्कि भविष्य की योजनाओं पर भी बराबर का ध्यान रखना पड़ता है। जब भी हम वर्तमान का विश्लेषण करते हैं तब हम शक्तियों एवं कमजोरियों पर ध्यान देते हैं। जबकि भविष्य का विश्लेषण करते समय भविष्य में मिलने वाले अवसरों एवं धमकियों का विश्लेषण करते हैं। स्वोट विश्लेषण इस बात की ओर इशारा करता है कि हर घटना व उपक्रम में हर तत्व मौजूद रहता है। प्रत्येक संगठन में शक्तियाँ हैं तो कमजोरियाँ भी हैं तथा भविष्य में अवसर हैं तो चुनौतियाँ भी हैं। एक अच्छा प्रशासक एवं प्रकश्वक वह होता है जो संगठन के समस्त घटकों का विश्लेषण करते हुए उपलब्ध चुनौतियों को अवसरों में बदल दे व कमजोरियों को शक्तियों में। स्वोट विश्लेषण शक्तियों, कमजोरियों, अवसरों तथा धमकियों का एक तुलनात्मक अध्ययन है जो किसी परिस्थिति विशेष में किया जाता है। स्वोट शब्द अंग्रेजी भाषा के चार शब्दों से मिलकर बना है, जो निम्नलिखित हैं :-

S	-	Strength
W	-	Weakness
O	-	Opportunities
T	-	Threats

स्वोट विश्लेषण का प्रयोग किसी भी संस्था की संगठनात्मक रणनीति तैयार करने में किया जाता है। इसके द्वारा किसी भी व्यवसाय के आन्तरिक वातावरण एवं बाह्य वातावरण का अध्ययन किया जा सकता है। इसके विश्लेषण से एक प्रबन्धक इस प्रकार की रणनीति तैयार कर सकता है जिससे एक व्यवसायी अपनी शक्तियों का प्रयोग कर उपलब्ध व्यावसायिक अवसरों का अधिकतम लाभ उठा सकें तथा व्यवसाय की कमजोरियों को न्यूनतम करके उनको प्रभावहीन कर सकें।

---

## 4.11 स्वोट विश्लेषण के तत्व (Elements of SWOT Analysis)

---

**1. शक्तियाँ एवं क्षमताएँ (Strength)** - व्यवसाय में उपलब्ध पूंजी की मात्रा, कुशल कर्मचारी, कुशल प्रबन्धक, उपलब्ध वित्तीय साधन, शोध एवं अनुसंधान की सुविधाएँ आदि तत्व, जिनके आधार पर व्यवसाय चल रहा है, व्यवसाय की शक्तियाँ कहलाती हैं। इन्हें शक्तियों के आधार पर व्यवसायी अन्य व्यवसायों से प्रतिस्पर्धा कर अपने आप को तथा व्यवसाय की क्षमताओं को सिद्ध कर सकता है।

**2. कमजोरियाँ एवं दुर्बलताएँ (Weakness)** - प्रत्येक व्यवसायी की अपनी क्षमताओं के बावजूद भी कुछ दुर्बलता एवं कमजोरियाँ होती हैं। जैसे:- धन की कमी, संसाधनों की कमी, कच्चे माल की आपूर्ति पर निर्भरता आदि। कुशल प्रबन्धक अपनी कमजोरियों को पहले से ही पता कर इनको दूर करने का प्रयास करता है। ताकि भविष्य में होने वाली हानि से बच सकें।

**3. अवसर अथवा मौका (Opportunities)** - व्यवसाय में अनुकूल परिस्थितियों की उपलब्धता ही अवसर कहलाती है। एक कुशल प्रशासक उपलब्ध अवसरों का दोहन करके लाभ कमा सकता है।

4. चुनौतियाँ एवं समस्याएँ (Threats) - व्यवसाय की बढ़ती हुई जटिलताओं तथा अनिश्चितता के कारण व्यवसाय में हमेशा चुनौतियाँ एवं समस्याएँ बनी रहती हैं। बाजार में माल की मांग एवं पूर्ति, सरकारी नीतियाँ, श्रम असंतोष आदि समस्याएँ इसके उदाहरण हो सकते हैं।

#### 4.12 स्वोट विश्लेषण की प्रक्रिया (Process of SWOT Analysis)

स्वोट विश्लेषण की निम्नलिखित प्रक्रिया हो सकती है :-

1. शक्तियाँ एवं क्षमताएँ (Strength) - सर्वप्रथम प्रबंधक उन शक्तियों एवं क्षमताओं को सूचीबद्ध करता है जो निर्दिष्ट परिस्थिति में किसी भी संस्था के पास विद्यमान होती हैं। तदोपरान्त इन उपलब्ध शक्तियों के सम्बन्ध में विचार-विमर्श करता है। प्रथम चरण में प्रबंधक केवल शक्तियों की पहचान एवं उन पर विचार-विनिमय तक ही सीमित रहता है।

2. कमजोरियाँ एवं दुर्बलताएँ (Weakness) - शक्तियों पर विचार-विमर्श के बाद दूसरे चरण में प्रबंधक संस्था की कमजोरियाँ एवं कमियों पर विचार-विमर्श करता है, जो वर्तमान समय में मौजूद हैं। इन कमियों पर चर्चा करके अधिक से अधिक विचार एवं मत प्राप्त किये जाते हैं। प्रत्येक संस्था में शक्तियों की तुलना में कमजोरियों पर ज्यादा ध्यान देना इसलिये महत्वपूर्ण हो जाता है कि हम कमजोरियों को दूर करने के लिये ही शक्तियों का उपयोग करते हैं।

3. अवसर अथवा मौका (Opportunities) - शक्तियों एवं कमजोरियों का विश्लेषण करने के बाद अगले चरण में एक प्रबंधक अवसरों की एक व्यापक सूची तैयार करता है। क्योंकि अवसरों के दोहन के लिये प्रत्येक संस्था में उपलब्ध शक्तियों तथा कमजोरियों के साथ-साथ उपलब्ध अवसरों का ज्ञान भी अति-आवश्यक है। स्वोट विश्लेषण प्रक्रिया का यह सबसे लम्बा भाग है। क्योंकि इसमें समस्या का समाधान करने की अपेक्षा समस्या की खोज करने में ज्यादा ध्यान दिया जाता है ताकि समस्या का समाधान आसानी से निकल सकें।

4. चुनौतियाँ एवं समस्याएँ (Threats) - जैसा कि हम सभी जानते हैं कि व्यवसाय अनिश्चितता के वातावरण में किया जाता है। जिससे हमेशा व्यवसाय में चुनौतियाँ बनी रहती हैं। ऐसी सम्भावित चुनौतियों का पता लगाकर संस्था को पहले से ही इसके लिये तैयार करना चाहिए।

#### 4.13 सारांश

स्व-विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जो किसी व्यक्ति के निजी गुणों एवं लक्षणों से सम्बन्धित है। व्यक्ति के गुणों एवं लक्षणों से तात्पर्य व्यक्ति की शारीरिक, मानसिक, बौद्धिक, भौतिकवादी, अध्यात्मिक आदि गुणों से है जिसका विकास व्यक्ति में उपरोक्त गुणों के संतुलित विकास से है। रच-विकास द्वारा व्यक्ति संचार प्रक्रिया को अधिक प्रभावी बना सकता है वहीं प्रभावशील संचार प्रक्रिया व्यक्ति के आत्मचिंतन और आत्मविकास में वृद्धि करती है।

संचार के इस युग में व्यक्ति ने अपनी रचनात्मकता और लेखन शैली से लिखना, बोलना एवं शारीरिक भाषा आदि में काफी सुधार किया है। इससे संचार माध्यम से व्यक्ति अपनी बात को ज्यादा प्रभावी तरीके से प्रस्तुत कर सकता है।

मनोवृत्ति एक प्रकार का विचार है जो एक व्यक्ति विशेष प्रकार के विचारों, स्थिति या अन्य व्यक्तियों के बारे में रखता है। दृष्टिकोण यह बतलाता है कि एक व्यक्ति किस तरह दूसरे व्यक्तियों एवं स्थितियों के बारे में महसूस करता है।

स्वोट विश्लेषण शक्तियों, कमजोरियों, अवसरों तथा धमकियों का एक तुलनात्मक अध्ययन है जो किसी परिस्थिति विशेष में किया जाता है। स्वोट विश्लेषण का प्रयोग किसी भी संस्था की संगठनात्मक रणनीति तैयार करने में किया जाता है। इसके द्वारा किसी भी व्यवसाय के आन्तरिक वातावरण एवं बाह्य वातावरण का अध्ययन किया जा सकता है।

---

#### 4.14 शब्दावली

---

**स्व-विकास** : एक ऐसी प्रक्रिया जिसमें व्यक्ति अपने अध्ययन और चिन्तन से अपना आत्म विकास करता है।

**मनोवृत्ति** : एक मनोवैज्ञानिक घटक जिसमें व्यक्ति का दृष्टिकोण उसके व्यवहार को प्रभावित करता है।

**स्वोट** : स्वोट समीक्षा (SWOT Analysis) किसी भी संगठन के सम्पूर्ण स्वरूप की विवेचना करता है एवं इसका उपयोग संगठनात्मक रणनीति तैयार करने में किया जाता है।

---

#### 4.15 स्वपरख प्रश्न

---

1. स्व-विकास से आप क्या समझते हैं? इसके उद्देश्यों का वर्णन कीजिये।
2. स्व-विकास की धारणा की चर्चा कीजिये। प्रभावी संचार में स्व-विकास किस प्रकार योगदान देता है?
3. स्व-विकास तथा संचार में क्या सम्बन्ध है? क्या संचार द्वारा स्व-विकास सम्भव है?
4. दृष्टिकोण क्या है? दृष्टिकोण में परिवर्तन कैसे आता है?
5. स्वोट विश्लेषण (SWOT Analysis) क्या है? इसके मुख्य अंगों को विस्तार से समझाइये।

**नोट** : इन प्रश्नों से आपको इस इकाई को और अच्छी तरह से समझने में सहायता मिलेगी। उनके उत्तर देने का प्रयास कीजिये। लेकिन अपने उत्तर विश्वविद्यालय को मत भेजिये। ये सिर्फ आपके अपने अभ्यास के लिये दिये गये हैं।

---

#### कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

- व्यवसायिक संदेशवाहक द्वारा पी.पी.भार्गव
- व्यावसायिक संचार, द्वारा गुप्ता एवं गुप्ता
- व्यावसायिक संचार, द्वारा गोयल, सिंह एवं देव

## इकाई-5

### प्रभावी संचार के सिद्धान्त

#### (Principles of Effective Communication)

##### इकाई की रूपरेखा

- 5.0 उद्देश्य
- 5.1 प्रस्तावना
- 5.2 प्रभावी संचार का अर्थ एवं परिभाषा
- 5.3 प्रभावी संचार का महत्त्व
- 5.4 प्रभावी संचार के सिद्धान्त
- 5.5 प्रभावी संचार के आवश्यक तत्व
- 5.6 सारांश
- 5.7 शब्दावली
- 5.8 स्व-परख प्रश्न
- 5.9 संदर्भ ग्रंथ / उपयोगी पुस्तकें

##### 5.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन से आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- प्रभावी संचार का अर्थ बता सकें ।
- प्रभावी संचार के महत्त्व को जान सकें ।
- प्रभावी संचार के प्रमुख सिद्धान्तों के बारे में स्पष्ट समझ पैदा कर सकें ।
- प्रभावी संचार के आवश्यक तत्वों के बारे में जान सकें ।

##### 5.1 प्रस्तावना

वर्तमान व्यावसायिक युग में प्रभावी संचार की महत्त्वपूर्ण भूमिका होती है । संचार व्यवसाय को गतिशीलता प्रदान करता है । **कीथ डेविस** ने इस सम्बन्ध में कहा है कि "आज के युग में बिना उचित संचार के व्यवसाय की सफलता की कामना करना एक दिवा स्वप्न की भाँति है ।" इस प्रकार सूचनाओं एवं सन्देशों का आदान-प्रदान व्यवसाय एवं औद्योगिक कार्यों में महत्त्वपूर्ण होता जा रहा है । संचार प्रबन्धकीय कार्यों का आधार है, अतः एक व्यावसायिक संस्था प्रबन्धकीय सूचना प्रणाली का उपयोग करके कुशल एवं प्रभावी प्रबन्ध व्यवस्था को स्थापित करने में सफल होती है । हम इस इकाई में प्रभावी संचार का अर्थ एवं इसके महत्त्व का अध्ययन करेंगे तथा इसके अतिरिक्त प्रभावी संचार के प्रमुख सिद्धान्तों एवं इसके आवश्यक तत्वों के बारे में भी जानकारी प्राप्त करेंगे ।

---

## 5.2 प्रभावी संचार का अर्थ एवं परिभाषा

### (Meaning and Definition of Effective Communication)

---

"प्रभावी संचार से आशय है कि सूचना देने वाला और सूचना पाने वाला विषय-वस्तु, तथ्य, भावना एवं विचार को एक ही अर्थ में समझ सके।"

किसी व्यक्ति द्वारा कोई बात कह देना ही पर्याप्त नहीं होता अपितु आवश्यकता इस बात की भी होती है कि सूचना पाने वाला सूचना को उसी प्रकार प्राप्त करे एवं उसका वही अर्थ लगावे जो देने वाले का है।

**हैने यागर एवं हैकरमैन** के शब्दों में, "प्रभावी संचार वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा सूचना भेजी तथा प्राप्त की जाती है। यह प्रबन्ध के लिए आधारभूत व्यवस्था है जिसके बिना संगठन का अस्तित्व नहीं रह सकता। इसका कारण बहुत स्पष्ट है कि यदि हम अपने कर्मचारियों के साथ संवाद नहीं कर सकेंगे तो हम किस प्रकार काम चाहते हैं, यह सूचित नहीं कर सकेंगे।"

निष्कर्ष रूप में, प्रभावी संचार सूचनाओं के प्रेषण तक ही सीमित नहीं होता बल्कि उसका प्राप्तकर्ता पर क्या प्रभाव हुआ है तथा लक्ष्यों की प्राप्ति कहाँ तक हुई है इस पर भी निर्भर करता है।

---

## 5.3 प्रभावी संचार का महत्त्व (Importance of Effective Communication)

---

संचार समस्त व्यावसायिक क्रियाओं का मूलाधार है। कीथ डेविस के शब्दों में, "संचार का व्यवसाय में उतना ही महत्त्व है जितना एक व्यक्ति के जीवन में रक्त-संचार का।" संचार संस्था के कुशल प्रबन्ध एवं संचालन हेतु प्राथमिक आवश्यकता है। पीटर्स ने उचित लिखा है कि "अच्छा संचार सदृष्ट प्रबन्ध की नींव है।" प्रभावी संचार के महत्त्व को निम्नलिखित बिन्दुओं के आधार पर स्पष्ट किया जा सकता है -

1. **संचार प्रबन्धकीय कार्यो हेतु आवश्यक (Communication is essential for Managerial Function)** - संचार सभी प्रबन्धकीय कार्यो का आधार है। एक प्रबन्धक अपने विभिन्न कार्यो, यथा योजना बनाना, नीति निर्धारण, संगठन की उचित व्यवस्था एवं विभिन्न कार्यो में समन्वय स्थापित करना आदि प्रभावी संचार के द्वारा ही सम्भव हो पाता है।

2. **नियोजन का आधार (Basis of Planning)** - नियोजन प्रबन्ध का प्रथम एवं प्राथमिक कार्य है और इसकी सफलता प्रभावी संचार पर पूर्णतया निर्भर करती है। कूप्टज एवं ओ' डोनेल के शब्दों में ' 'प्रभावी नियोजन तब किया जा सकता है जबकि इसके लिए जिम्मेदार प्रत्येक व्यक्ति को नियोजन के विभिन्न क्षेत्र से सम्बन्धित सभी सूचनाओं अथवा तथ्यों की जानकारी हो। " नियोजन कार्य की सफलता के लिए विभिन्न प्रकार की सूचनाओं, आकड़ों एवं तथ्यों आदि की जरूरत पड़ती है। नियोजन के अतिरिक्त इसके सफल क्रियान्वयन हेतु भी प्रभावी संचार उपयोगी होता है।

3. **सुदृढ निर्णयन का आधार (Basis of Sound Decision Making)** - संचार प्रबन्धकों को शीघ्र एवं सुदृढ निर्णय लेने में भी सहायता करता है। संचालन एवं नेतृत्व का प्रमुख

आधार सफल संचार ही होता है। प्रभावपूर्ण संचार से संगठन की विभिन्न समस्याओं एवं कार्यों के सम्बन्ध में सूचनाएँ एकत्रित की जाती हैं ताकि इनके आधार पर सुदृढ़ निर्णय लिए जा सकें।

4. **व्यवसाय का सफल संचालन (Successful Operation of Business)** - व्यावसायिक संस्था का सफल एवं सुचारु संचालन बहुत कुछ संचार व्यवस्था पर निर्भर करता है। छोटे एवं बड़े व्यावसायिक संगठनों में समान रूप से संचार की आवश्यकता महसूस की जाती है। एक संगठन में कई विभाग, अनेक कार्यों, हितों एवं लक्ष्यों के कारण इनमें समन्वय अथवा एकरूपता स्थापित कर संचालन किया जाना जरूरी हो गया है।

5. **नेतृत्व की सफलता हेतु (For Successful Leadership)** - प्रभावी संचार नेतृत्व का आधार है। इसके अभाव में कोई भी नेता अपने अनुयायियों को प्रभावित करने में असफल रहता है। नेता अपने विचारों, भावनाओं, सुझावों एवं निर्णयों को संचार द्वारा अनुयायियों तक पहुँचाता है। अनुयायी भी अपने विचार एवं समस्याओं को संचार द्वारा उच्च नेतृत्व के पास पहुँचा सकते हैं।

6. **मनोबल में वृद्धि (Increase in Morale)** - प्रभावी संचार प्रणाली प्रत्येक कर्मचारी को उसके उद्देश्य, कार्यविधि एवं कार्य क्षेत्र की स्पष्ट व्याख्या करती है। इसके अतिरिक्त संचार के माध्यम से कर्मचारियों के मध्य विचारों का आदान-प्रदान, सुझावों को प्रोत्साहन एवं शिकायतों का निवारण सतत होता रहता है, जिससे उनमें संस्था के प्रति अपनत्व की भावना पैदा होती है तथा उनके मनोबल में अभिवृद्धि होती है।

7. **औद्योगिक शांति को बढ़ावा (Promotion of Industrial Peace)** - औद्योगिक कारखानों में उत्पादन निर्बाध रूप से होता रहे, इस हेतु औद्योगिक शांति अत्यावश्यक है। हड़ताल एवं तालाबन्दी न्यूनतम हो, इसके लिए कुशल संचार प्रणाली के उपयोग द्वारा कर्मचारियों के असन्तोष एवं शिकायतों को प्रबन्धकों तक तुरन्त भेजा जाना चाहिए ताकि उनके असन्तोष का निदान समय पर किया जा सकें।

8. **जनतान्त्रिक प्रबन्ध की स्थापना (Establishing Democratic Management)** - जनतान्त्रिक प्रबन्ध व्यवस्था में प्रत्येक कर्मचारी को स्वतन्त्र रूप से अपनी बात प्रबन्धकों के समक्ष प्रस्तुत करने का हक होता है तथा प्रबन्धक भी लोगों के विचारों एवं सुझावों से अवगत होना चाहते हैं। सुदृढ़ संचार प्रणाली के माध्यम से अच्छे विचार और सुझाव निर्णयन के समय सामने आते हैं, जो जनतान्त्रिक प्रबन्ध की नींव को मजबूत बनाते हैं।

9. **संदेहों एवं भ्रमों का निवारण (To Eradicate Doubts and Misunderstanding)** - संस्था में किसी भी प्रकार के सन्देह एवं भ्रम कर्मचारियों एवं अधिकारियों के मध्य के सम्बन्धों में दरार पैदा करते हैं। अज्ञानता संदेह एवं भ्रम को जन्म देती है। प्रभावी संचार द्वारा इन संदेहों एवं भ्रमों को दूर कर सही एवं वास्तविक स्थिति से अवगत करवाया जाता है।

10. **बाह्य पक्षकारों से अच्छे सम्बन्धों के निर्माण में सहायक (Helps to build good relations with outside parties):** प्रत्येक संस्था अपने बाह्य पक्षकारों यथा ग्राहक, प्रतिस्पर्धी संस्थाओं, सरकार, समुदाय एवं पूर्तिकर्ताओं आदि के साथ अपने विकास हेतु निरन्तर

सम्पर्क बनाये रखती है। अतः कुशल संचार व्यवस्था का विकास इस हेतु नितान्त आवश्यक होता है।

## 5.4 प्रभावी संचार के सिद्धान्त (Principles of Effective Communication)

समस्त व्यावसायिक क्रियार्य संचार के माध्यम से ही पूरी की जाती है। व्यवसाय में संचार प्रणाली प्रभावपूर्ण हो, इसके लिए कुछ सिद्धान्तों को लागू करना आवश्यक है। सिद्धान्त से आशय है ऐसे मार्गदर्शक और पथप्रदर्शक और सारभूत सत्य से है। अतः संचार के भी कुछ सिद्धान्त हैं, जो इसे कुशल एवं प्रभावी बनाने में मार्गदर्शक के रूप में कार्य करते हैं।

संचार को प्रभावी बनाने के लिए निम्नलिखित सिद्धान्तों का प्रयोग किया जाता है। इन सिद्धान्तों को सात सी (Seven C) के रूप में भी जाना जाता है।

1. पूर्णता (Completeness)
2. संक्षिप्तता (Conciseness)
3. विचारणीयता (Consideration)
4. विशिष्टता (Concreteness)
5. स्पष्टता (Clarity)
6. शुद्धता (Correctness)
7. शिष्टता (Courtesy)

प्रभावी संचार प्रक्रिया में उपरोक्त सात सिद्धान्तों का समावेश आवश्यक है। इनका संक्षिप्त वर्णन निम्न प्रकार है:

1. **पूर्णता का सिद्धान्त (Principle of Completeness)** - प्रभावी संचार उस समय कहा जायेगा, जब उसके माध्यम से दिया जाने वाला सन्देश समस्त तथ्यों से पूर्ण हो। बहुत ही संक्षिप्त सन्देश तथा विस्तृत एवं जटिल सन्देश पढ़ने वाले को भ्रम और उलझन में डालता है। एक संदेश पूर्ण है, इसके लिए इसमें निम्न तत्वों को शामिल किया जाना चाहिए :

(i) संचार में उन सभी आवश्यक सूचनाओं का मिश्रण होना आवश्यक है, जो जरूरी है।

(ii) संदेश इस प्रकार का होना चाहिए जिसमें सभी प्रश्नों का उत्तर समावेशित हो।

(iii) आवश्यक अन्य तथ्यों के बारे में, जिनके बारे में पूछने वाले ने बात नहीं पूछी हो, से सम्बन्धित सूचना भी दी जानी चाहिए। उदाहरण के लिए, यदि हमारे पास हीरो होण्डा मोटर बाईक की एजेन्सी है और यदि कोई व्यक्ति हम से उसकी कीमत, गारण्टी एवं विक्रयोपरान्त सेवा आदि क्या शर्तें हैं, मातूम करना चाहता है तो हमें चाहिए कि हम उसके पूछे प्रश्नों के उत्तर के साथ-साथ उन अन्य सभी सूचनाओं को भी उसे प्रेषित करें जो उसकी सम्पूर्ण जानकारी के लिए आवश्यक है।

2. **संक्षिप्तता का सिद्धान्त (Principle of Conciseness)** - एक सन्देश संक्षिप्तता लिए हो। संक्षिप्तता से तात्पर्य है कि संचार के अन्तर्गत संदेश को उसी अर्थ में सन्देश प्राप्तकर्ता तक पहुँचाना जिस अर्थ में प्रेषक ने भेजना चाहा है। इसके लिए शब्दों का उचित चयन किया जाना

चाहिए, जिससे दिया जाने वाला संदेश सही अर्थों में समझ में आ सकें। सन्देश इतना भी संक्षिप्त नहीं होना चाहिए कि हम उसका स्पष्ट अर्थ ही नहीं लगा सकें और ना ही इतना विस्तृत होना चाहिए कि सन्देश पाने वाला भ्रम एवं संक्षिप्त में पड़ जाए। अतः सन्देश संक्षिप्त एवं परिपूर्णता लिए हो।

3. **विचारणीयता का सिद्धान्त (Principle of Consideration)** - प्रभावी संचार हेतु इस बात का अवश्य ध्यान रखा जाना चाहिए कि प्रेषक सन्देश प्राप्तकर्ता को ध्यान में रखकर ही सन्देश भेजे। इसके अन्तर्गत सन्देश भेजने वाले द्वारा शिष्टाचार एवं विनम्र भाषा का प्रयोग किया जाना चाहिए। संदेश में 'मैं' के स्थान पर 'हम' या 'तुम' शब्द का प्रयोग संचार को अधिक प्रभावशाली बनाता है। उदाहरण के लिए, एक निर्माता को अपने उत्पाद के विज्ञापन के लिए हम शब्द का प्रयोग करना चाहिए। वे कह सकते हैं कि 'हम ग्राहकों को विश्वास दिलाने के लिए निश्चित कीमत (Fixed Price) पर व्यवहार करते हैं।'

इस प्रकार दिया गया सन्देश व्यक्तिगत हितों की अपेक्षा सामान्य हितों पर आधारित हो। विचारणीयता व्यक्त करने के लिए सकारात्मक सोच अपनाना जरूरी है।

4. **विशिष्टता का सिद्धान्त (Principle of Concreteness)** - विशिष्टता से अभिप्राय संचार प्रेषित करते समय विशिष्ट, स्पष्ट एवं निश्चित सूचनाओं का प्रयोग किया जाना चाहिए। अनिश्चित और अस्पष्ट सूचनाओं का प्रयोग नहीं करना चाहिए क्योंकि इनके आधार पर लिए गये निर्णय गलत साबित हो सकते हैं। संचार में विशिष्टता लाने के लिए निम्नलिखित बातों का ध्यान अवश्य रखा जाना चाहिए।

(i) संचार में मुख्य तथ्यों एवं विचारों का समावेश हो।

(ii) संचार में उपलब्ध पूर्व के आँकड़ों को सम्मिलित किया जाये।

(iii) संचार में उपलब्ध सूचनाओं की आपस में तुलना करके अपनी बात कहनी चाहिए।

5. **स्पष्टता का सिद्धान्त (Principle of Clarity)** - प्रभावी संचार के लिए सन्देश की स्पष्टता अत्यधिक महत्त्वपूर्ण है। स्पष्टता से यहाँ तात्पर्य है कि सन्देश में दी गई बातों को थोड़े से प्रयत्न में ही आसानी से समझ लेना है। अच्छे संचार के लिए यह जरूरी है कि संक्षिप्त एवं सरल भाषा का प्रयोग किया जाए। सामान्य लोगों की भाषा का प्रयोग किया जायेगा तो समझने में आसानी रहेगी तथा तकनीकी और जटिल शब्दों के प्रयोग से बचना चाहिये।

6. **शुद्धता का सिद्धान्त (Principle of Correctness)** - प्रभावी संचार हेतु सन्देश की शुद्धता का होना अत्यावश्यक है। संचार में शुद्धता लाने के लिए सही एवं उचित भाषा का प्रयोग किया जाना चाहिए। भाषा औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों प्रकार की हो सकती है। समयानुसार इनका प्रयोग किया जाना चाहिए। संचार की भाषा सरल और समझने की योग्यता के साथ-साथ व्यावहारिक एवं शुद्धता का गुण लिए होनी चाहिए। में प्रयोग किये जाने वाले तथ्य, सूचना एवं आँकड़े शुद्ध एवं विश्वसनीयता पर आधारित होने चाहिए।

7. **शिष्टता का सिद्धान्त (Principle of Courtesy)** - अच्छे संचार हेतु शिष्टता एवं नम्रता का गुण महत्त्वपूर्ण होता है। व्यवहार में शिष्टता दूसरों पर अच्छा प्रभाव छोड़ने में महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाती है। शिष्टतापूर्वक अपनी बात को दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने की यह कला उस व्यक्ति के संचार कौशल में अभिवृद्धि करती है। यदि किसी व्यक्ति की कही या लिखी

हुई बात स्पष्ट नहीं है तो इसके बारे में यह कहना कि आपकी बात मेरी समझ में नहीं आ रही है, शिष्टता के दायरे से परे है। यहाँ यह कहना उचित है कि मेरा ज्ञान थोड़ा कम है अतः मैं इसको नहीं समझ पाया हूँ। कृपया पुनः स्पष्ट कीजिए। आपका आभारी रहूँगा।

उपरोक्त सिद्धान्तों के अतिरिक्त निम्न सिद्धान्तों का अध्ययन भी आवश्यक है, जो इस प्रकार हैं:

8. **समयानुकूलता का सिद्धान्त (Principle of Timeliness)** - प्रभावी संचार में सन्देश को उचित समय पर भेजने की प्रतिबद्धता बहुत जरूरी है। सही समय पर संचार प्रेषण से संस्था को अनुकूल लाभ एवं उद्देश्य की प्राप्ति होती है। संचार में विलम्ब से कष्ट एवं नुकसान झेलना पड़ता है।

9. **संगतता का सिद्धान्त (Principle of Consistency)** - यहाँ संगतता का अभिप्राय है, भेजे जाने वाला सन्देश संस्था के उद्देश्यों, नीतियों, कार्यक्रमों के अनुरूप तालमेल रखने वाला हो, न कि विरोधाभास रखने वाला। संगठन में भ्रम एवं अफवाहें नहीं फैले, इससे सामान्यतया बचना चाहिये। प्रभावी संचार संगततापूर्ण भेजे सन्देश से इन चीजों में कमी लाता है।

10. **सुनने का सिद्धान्त (Principle of Listening)** - इस सिद्धान्त के अनुसार किसी व्यक्ति द्वारा भेजे गये सन्देश को उस समय तक प्रभावी नहीं बनाया जा सकता, जब तक संदेश का प्राप्तिकर्ता उसे ध्यानपूर्वक सुनकर उसके उद्देश्य को पूर्ण करने के लिए तत्पर नहीं हो जाता है। एक तरफा संदेश से संचार का उद्देश्य कभी पूरा नहीं होता है।

11. **मनोभावों पर नियन्त्रण का सिद्धान्त (Principle of Controlling Emotions)** - संचार की प्रभावशीलता को बढ़ाने के लिए यह आवश्यक है कि संदेश देते समय प्रेषक की भावना सकारात्मक हो और संदेश में प्रेषित भावनाएँ विवेकसंगत, तार्किक एवं उद्देश्यात्मक हो। नकारात्मक मनोभाव से प्रेषित संदेश अपना अर्थ ही खो देते हैं। अतः अच्छे संचार में भावनाओं पर नियन्त्रण बनाये रखना चाहिए।

12. **शारीरिक भाषा के उचित प्रयोग का सिद्धान्त (Proper use of Body Language)** - संचार में मौखिक संचार का अपना अलग महत्त्व है। मौखिक संचार बिना शारीरिक भाषा के प्रयोग के प्रभावशाली नहीं बन पाता है। शारीरिक भाषा में आँखों, हाथ-पैर एवं चेहरे के भाव आदि को सम्मिलित किया जाता है, जो मौखिक सन्देश प्राप्तकर्ता के हृदय को छू लेती है। इस प्रकार सकारात्मक शारीरिक भाषा सन्देश प्रेषण में प्रभावी भूमिका निभाती है।

13. **लोचता एवं अनुकूलता का सिद्धान्त (Principle of Flexibility and Adaptability)** - संचार प्रणाली में लोचता एवं अनुकूलता का गुण होना चाहिए। संगठन की बदली परिस्थितियों, तकनीकी परिवर्तनों एवं बाजार की स्थितियों में बदलाव के कारण संचार प्रणाली में इनके अनुरूप परिवर्तित होने की क्षमता होनी चाहिए साथ ही, संचार को संगठन के कर्मचारियों की आवश्यकताओं एवं भावनाओं के अनुरूप भी ढाल लिया जाना चाहिए ताकि संचार व्यवस्था की प्रभावशीलता बनी रहे।

14. **मध्यस्थों की संख्या का सिद्धान्त (Number Of Intermediaries)** - सन्देश को शीघ्र और सही रूप में पहुँचाने के लिए आवश्यक है कि संदेश प्रेषक एवं प्रेषित के मध्य कम

मध्यस्थ या स्तर (Levels) हो चाहिए । इससे लाभ यह होता है कि सन्देश का स्वरूप यथावत बना रहता है और इसे शीघ्रता से पहुँचाने मदद मिलती है ।

15. **पूर्व धारणाओं के त्याग का सिद्धान्त (Avoidance of Pre-assumption)** - यह सिद्धान्त इस बात पर जोर देता है कि मनुष्य पूर्व मान्यताओं या धारणाओं से ग्रसित रहता है । अतः जब वह कोई सन्देश प्रेषित करता है तो ये धारणा उसे प्रभावित करती है और प्राप्तकर्ता के सामने सही एवं स्पष्ट तस्वीर उभरकर सामने नहीं आ पाती है । सन्देश प्राप्तकर्ता को भी अपनी पूर्व घोषणाओं को छोड़कर गतिशील रहना चाहिए ।

16. **प्रेषित की स्थिति का सिद्धान्त (Knowledge of Receiver Status)** : संचार को प्रभावी बनाने के लिए सन्देश प्रेषक को, सन्देश प्रेषित करते समय सन्देश प्राप्तकर्ता की संगठन में क्या पद-स्थिति है, उसकी शैक्षणिक योग्यता, ज्ञान का स्तर एवं उम्र को ध्यान में रखा जाना चाहिए ताकि उनके अनुरूप संचार विधि में बदलाव कर उसे प्रभावी बनाया जा सके । सन्देश प्राप्तकर्ता की सामाजिक, आर्थिक एवं सांस्कृतिक पृष्ठभूमि को भी ध्यान में रखना चाहिए ।

17. **अभिरुचि एवं स्वीकृति का सिद्धान्त (Principle of Interest and Acceptance)** : सन्देश प्राप्तकर्ता सन्देश में रुचि लेकर उसे ध्यान से सुनता है और इसके उपरान्त दिल और दिमाग से उसे स्वीकार करता है, तो ऐसा संचार प्रभावी बन जाता है । बर्थ के शब्दों में, "संचार का मुख्य उद्देश्य, संदेश प्राप्तकर्ता के मन और मस्तिष्क में, सन्देश के प्रति इच्छा जागृत करके, उसे स्वीकार करने की स्थिति में लाना होता है ।"

18. **प्रतिक्रिया के उपयोग का सिद्धान्त (Principle of use of Feedback)** - सन्देश प्राप्तकर्ता की प्रतिक्रिया को जाने बिना हमें यह पता नहीं चलता कि हमारा सन्देश उस तक पहुँचने के अतिरिक्त क्या वह भेजे गये सन्देश के अनुरूप कार्य कर रहा है या नहीं । इस हेतु सन्देश प्राप्तकर्ता से प्रश्न पूछ कर अथवा पत्र द्वारा उत्तर प्राप्त कर सन्देश की प्रतिक्रिया को जाना जा सकता है ।

---

## 5.5 प्रभावी संचार के आवश्यक तत्त्व

---

प्रभावशाली संचार के लिए आवश्यक है कि संचार श्रृंखलाओं का सुनिश्चित ज्ञान होना चाहिए तथा प्रत्येक अधिकारी के पास निश्चित संचार प्रणाली और संचार श्रृंखला उपलब्ध होनी चाहिए । इसके लिए संचार श्रृंखला प्रत्यक्ष और छोटी होनी चाहिए तथा सम्पूर्ण संचार श्रृंखला का प्रयोग किया जाना चाहिए । संचार केन्द्रों पर कार्य करने वाले व्यक्ति सक्षम होने चाहिए । जब संगठन कार्य कर रहा हो संचार श्रृंखला तोड़ी नहीं जानी चाहिए तथा प्रत्येक संचार अधिकृत होना चाहिए । आदेश ऐसे होने चाहिए जिनका पालन किया जाना सम्भव हो और आदेश स्पष्ट होने चाहिए जिससे उन व्यक्तियों को आदेशों का ज्ञान हो जाए जिनके लिए वे निर्गमित किए गए हैं- । इसके लिए निम्न तत्वों पर ध्यान देना आवश्यक होगा-

1. **स्पष्ट संक्षिप्त तथा पूर्ण कथन (Clarity, Conciseness & Completeness)** - संदेश को प्रभावी बनाने के लिए आवश्यक है कि कथन स्पष्ट, संक्षिप्त व परिपूर्ण रूप में प्रेषित किया जाए साथ ही सूचनाकर्ता को सभी बातों का पूर्ण ज्ञान होना चाहिए । यदि संदेश लिखित हो तो यह सुन्दर एवं स्वच्छ लेख में होना चाहिए या टाइप किया हुआ हो । संदेश में ऐसे शब्दों का

प्रयोग कभी न किया जाये जिसके भिन्न-भिन्न अर्थ निकलते हों, संदेश कम से कम शब्दों में प्रेषित किया जाये व तथ्य की दृष्टि से परिपूर्ण होना चाहिए ।

2. **एकीकरण की स्थापना (Establishment of Integration)** - संदेश प्रेषक को ध्यान रखना चाहिए कि संचार प्रबन्ध का एक साधन है, साध्य नहीं । इसका मुख्य उद्देश्य संगठन में लगे कर्मचारियों को व्यावसायिक उद्देश्य प्राप्त करने की दिशा में सहयोग करने के लिए प्रेरित करना है । संगठन में एकीकरण लाने के लिए यह भी जरूरी है कि जहाँ तक हो सके संचार उपयुक्त स्तर एवं सौपानिक श्रृंखला के अनुकूल होना चाहिए ।

3. **संचार निर्बाध एवं निरन्तर हो (Communication Should be continuous and Regular)** - प्रभावी संचार प्रणाली तभी सफल हो सकती है जब संचार प्रबन्धकों एवं अधीनस्थों के बीच निर्बाध गति से निरन्तर चालू रहे, जिससे निरन्तर विचारों के आदान-प्रदान का लाभ प्राप्त हो सके । संचार की निरन्तरता संगठन को निरन्तर क्रियाशील रखती है और समन्वय तथा सहयोग को बढ़ावा देती है ।

4. **समुचित संचार विधि (Right Communication Method)** - संदेश की भाषा कितनी ही मधुर व शालीन हो, यदि संचार विधि अभद्र हो तो इससे भी सन्देश प्राप्तकर्ता के आत्म-सम्मान को ठेस पहुँचने का भय है, तब संचार का प्रयोजन ही असफल हो जायेगा । संचार की कोई एक विधि नहीं है अतः सन्देश प्रेषक को केवल उपयुक्त संचार माध्यम का चुनाव करना चाहिए, अपितु संचार की श्रृंखला को जहाँ तक सम्भव हो खुला, स्पष्ट व प्रत्यक्ष रखना चाहिए ।

5. **संदेश के उद्देश्यों का निर्धारण (Determination of Objects of Communication)** - संदेश को प्रेषित करने से पूर्व प्रेषक को उसके उद्देश्य को स्पष्ट रूप से समझ लेना चाहिए । उद्देश्य निश्चित करने के पश्चात् ही संदेश का स्वरूप, भाषा एवं माध्यम निर्धारित किया जाना चाहिए ।

6. **अच्छा श्रोता (Good Listener)** - सन्देश को प्रभावी बनाने के लिए यह भी आवश्यक है कि संदेश प्रेषक एवं प्रेषिति दोनों ही अच्छे श्रोता होने चाहिए । क्योंकि आज द्वि-मार्गीय संचार का प्रचलन है । अमेरिका की प्रबन्ध समिति के अनुसार, "संचार में सुनना आवश्यक है किन्तु यह अत्यन्त कठिन एवं तिरस्कृत कला है ।"

7. **प्रतिक्रिया का उपयोग (Use of Feedback)** - प्रभावी संचार प्रणाली उस समय पूर्ण होती है जब प्रेषक प्राप्तकर्ता की प्रतिक्रिया को जान सकें । सन्देश प्राप्तकर्ता सही ढंग से सन्देश को समझ सका है अथवा नहीं । यह लगातार अनुगमन(Follow up) करने से ही मालूम पड़ सकता है ।

8. **नम्रता (Politeness)** - संचार में प्रेषक द्वारा प्रयोग की जाने वाली वाणी एवं भाषा में अपने झूठे अहम् को त्याग कर नम्रता का प्रयोग करना चाहिए । इसी प्रकार लिखित संचार में भी संयत एवं विनम्र भाषा का प्रयोग उद्देश्यपूर्ण साबित होता है । नम्रता के प्रयोग से संचार प्रभावी हो जाता है ।

9. **द्वि-अर्थवाली भाषा का त्यागना (Avoidance of Ambiguities)** - प्रेषक को संचार करते समय द्वि- अर्थ वाले शब्दों एवं भाषा के प्रयोग से बचना चाहिए, जिससे प्रेषित (प्राप्तकर्ता) सन्देश को उसी भाव एवं रूप में समझ सकें, जिस रूप में दिया गया हो ।

---

## 5.6 सारांश (Conclusion)

---

आधुनिक समय में समस्त व्यावसायिक संस्थाएँ प्रभावी संचार प्रणाली का उपयोग करके अपने प्रबन्धकीय कार्यों को कुशलता के साथ पूरा कर रही हैं । आज किसी भी संस्था के अस्तित्व की कल्पना बिना संचार के नहीं की जा सकती है । प्रभावी संचार का अर्थ है, संचार के दोनों पक्षकारों के मध्य 'एक ही समझ' का निर्माण करना । प्रभावी संचार सूचनाएँ भेजने तक ही सीमित नहीं होता बल्कि उसका सन्देश प्राप्तकर्ता पर क्या प्रभाव पड़ा है, इसका मूल्यांकन भी किया जाता है ।

**प्रभावी संचार के महत्त्व को निम्नानुसार दर्शाया जा सकता है** - (i) संचार प्रबन्धकीय कार्यों हेतु आवश्यक (ii) नियोजन का आधार (iii) सुदृढ़ निर्णयन का आधार (iv) व्यवसाय का सफल संचालन (v) नेतृत्व की सफलता हेतु (vi) मनोबल में वृद्धि (vii) औद्योगिक शांति को बढ़ावा (viii) जनतान्त्रिक प्रबन्ध की स्थापना (ix) सन्देशों एवं भ्रमों का निवारण (x) बाह्य पक्षकारों से अच्छे सम्बन्धों के निर्माण में सहायक ।

**प्रभावी संचार के प्रमुख सिद्धान्त इस प्रकार हैं** - इन सिद्धान्तों को सात 'सी' (Seven 'C') के रूप में भी जाना जाता है - (i) पूर्णता (Completeness) (ii) संक्षिप्तता (conciseness) (iii) विचारणीयता (Consideration) (iv) विशिष्टता (Concreteness) (v) स्पष्टता (Clarity) (vi) शुद्धता (Correctness) एवं (vii) शिष्टता (Courtesy) । इनके अतिरिक्त कुछ और सिद्धान्त भी हैं, जो निम्नानुसार हैं - (i) समयानुकूलता का सिद्धान्त । (ii) संगतता का सिद्धान्त (iii) सुनने का सिद्धान्त (iv) मनोभावों पर नियन्त्रण का सिद्धान्त (v) शारीरिक भाषा के उचित प्रयोग का सिद्धान्त (vi) लोचता एवं अनुकूलता का सिद्धान्त (vii) मध्यस्थों की संख्या का सिद्धान्त (viii) पूर्व धारणाओं के त्याग का सिद्धान्त (ix) प्रेषित की स्थिति का सिद्धान्त (x) अभिरूचि एवं स्वीकृति का सिद्धान्त (xi) प्रतिक्रिया के उपयोग का सिद्धान्त ।

**प्रभावी संचार के निम्नलिखित आवश्यक तत्व हैं, जिन्हें ध्यान में रखना आवश्यक है** - (i) स्पष्ट, संक्षिप्त तथा पूर्ण कथन (ii) एकीकरण की स्थापना (iii) संचार निर्बाध एवं निरन्तर हो (iv) समुचित संचार विधि (v) संदेश के उद्देश्यों का निर्धारण (vi) अच्छा श्रोता (vii) प्रतिक्रिया का उपयोग (viii) नम्रता (ix) द्वि-अर्थवाली भाषा का त्यागना आदि ।

---

## 5.7 शब्दावली

---

- संचार - संचार से आशय संदेशों के प्रेषण अथवा दो या अधिक व्यक्तियों के मध्य तथ्यों, विचारों एवं भावनाओं के आदान-प्रदान से है ।

- प्रेषक - जो व्यक्ति- सूचनाओं को अन्य किसी व्यक्ति को भेजता है, वह प्रेषक कहलाता है ।
- संदेश - संचार प्रक्रिया में दूसरे व्यक्ति को जो सूचनाएँ भेजी जाती हैं, उसे संदेश कहा जाता है ।
- संदेश प्राप्तकर्ता - सन्देश प्राप्तकर्ता वह व्यक्ति है जो संचार प्रक्रिया के अन्तर्गत दूसरे व्यक्ति से सन्देश प्राप्त करता है ।
- संचार माध्यम - वह मार्ग जिससे होकर संचार का प्रवाह गुजरता है ।
- प्रतिक्रिया - प्रतिक्रिया से तात्पर्य संदेश प्रेषक द्वारा प्रेषित किये गये सन्देश, विचार एवं सूचना का संदेश प्राप्तकर्ता पर पड़ने वाले प्रभाव से है ।
- एकीकरण - किसी संगठन के विविध कार्यों को एक सूत्र में पिरोना एकीकरण कहलाता है।
- श्रोता - सन्देश के प्राप्तकर्ता को ही श्रोता कहा जाता है । अर्थात् सन्देश को सुनने वाला व्यक्ति श्रोता की श्रेणी में आता है ।
- लोचता - परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप बदलाव लाने की प्रवृत्ति को लोचता कहते हैं।
- शारीरिक भाषा - यह सांकेतिक संचार का प्रभावी माध्यम है, जिसमें व्यक्ति द्वारा अपने शरीर के अंगों के हाव-भाव एवं भाव-भंगिमा द्वारा अपना संदेश अन्य व्यक्तियों तक पहुँचाना है ।
- जनतान्त्रिक प्रबन्ध - एक ऐसी प्रबन्ध प्रणाली जिसमें प्रबन्धकों और कर्मचारियों के मध्य विचारों एवं सुझावों का स्वतन्त्र आदान-प्रदान होता है ।

---

## 5.8 स्व-परख प्रश्न

---

1. एक व्यावसायिक संगठन में प्रभावी संचार के महत्त्व का विस्तृत कीजिए ।
  2. संचार को परिभाषित कीजिए । इसके प्रमुख प्रभावी सिद्धान्तों का वर्णन कीजिये ।
  3. संचार को प्रभावी बनाने हेतु कौन-कौन से तत्वों को ध्यान में रखा जाना चाहिये? इनका स्पष्ट रूप से वर्णन कीजिये ।
  4. संचार के प्रमुख सिद्धान्तों का विवेचन कीजिए । संचार को किस प्रकार प्रभावशाली बनाया जा सकता है ?
- 

## 5.9 संदर्भ ग्रंथ / उपयोगी पुस्तकें

---

1. व्यावसायिक संचार : डॉ० के० सी० गोयल, डॉ० उम्मेद सिंह एवं डॉ० कपिल देव शर्मा, रमेश बुक डिपो, जयपुर।
2. व्यावसायिक संचार शर्मा, जैन, दयाल, एपेक्स पब्लिशिंग हाउस, उदयपुर ।
3. व्यवसाय प्रबन्ध एवं व्यवहार जे० आर० कुम्भट, किताब महल, इलाहाबाद ।
4. हैरोल्ड कून्टज एवं ओ ' डोनल ' मैनेजमेन्ट, मैक ग्राव हिल बुक कम्पनी, नई दिल्ली ।

5. Business Communication: Goyal, Singh and Sharma, Ramesh  
Book Depot, Jaipur.

## इकाई-6

# लेखन दक्षता (Writing Skills)

### इकाई की रूपरेखा

- 6.0 उद्देश्य
- 6.1 प्रस्तावना
- 6.2 लेखन दक्षता का अर्थ
- 6.3 प्रभावपूर्ण लेखन के लिए आवश्यक बात
- 6.4 लेखन दक्षता के प्रमुख चरण
- 6.5 व्यावसायिक संदेश की योजना बनाना
- 6.6 व्यावसायिक संदेश के प्रथम प्रारूप का लेखन एवं संशोधन
- 6.7 व्यावसायिक संदेश के अंतिम प्रारूप का पुनर्निर्माण
- 6.8 सारांश
- 6.9 शब्दावली
- 6.10 स्व-परख प्रश्न
- 6.11 संदर्भ ग्रंथ / उपयोगी पुस्तकें

### 6.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- लेखन दक्षता के अर्थ को समझ सकें ।
- प्रभावपूर्ण लेखन के लिए जो आवश्यक बातें ध्यान में रखी जानी चाहिए, उन्हें बतला सकें ।
- लेखन दक्षता के प्रमुख चरणों का वर्णन कर सकें ।
- व्यावसायिक संदेश की योजना बनाने की रूपरेखा बतला सकें ।
- व्यावसायिक संदेश के प्रथम प्रारूप में संशोधन के तरीके को समझ सकें ।
- व्यावसायिक संदेश के अंतिम प्रारूप की रचना के बारे में स्पष्ट समझ पैदा कर सकें ।

### 6.1 प्रस्तावना

लेखन कला का इतिहास काफी प्राचीन रहा है । वास्तव में लेखन कला के उद्भव एवं विकास की कहानी मानव सभ्यता के साथ-साथ जुड़ी हुई है । लेखन कार्य देखने में सरल एवं सुगम प्रतीत होता है, किन्तु वास्तव में कुशल लेखन के लिए कठिन मेहनत और निरन्तर अभ्यास की जरूरत होती है । लिखित व्यावसायिक संचार जैसे-पत्र, रिपोर्ट एवं मेमो इत्यादि को लिखने के लिए लेखन दक्षता का होना आवश्यक है । प्रतिस्पर्धा के युग में लेखन दक्षता उचित नियोजन, कठोर परिश्रम, एकाग्रता तथा व्यक्तिगत योग्यता पर निर्भर करती है । इस इकाई में

आप लेखन दक्षता का अर्थ एवं प्रभावपूर्ण लेखन के लिए जो बातें ध्यान रखना आवश्यक है, के बारे में जानकारी प्राप्त करेंगे। साथ ही, लेखन दक्षता के प्रमुख चरण, व्यावसायिक सन्देश की योजना तैयार करना तथा इसके प्रथम प्रारूप में संशोधन से लेकर अंतिम प्रारूप की रचना तक के बारे में अध्ययन करेंगे।

---

## 6.2 लेखन दक्षता का अर्थ (Meaning of Writing Skill)

---

लेखन दक्षता का सामान्य अर्थ कुशल एवं प्रभावोत्पादक लेखन योग्यता से है। लेखन दक्षता एक व्यक्ति में लिखने की ऐसी कला है जो उचित शब्दों का उपयोग, व्याकरण का समावेश एवं सरल भाषा के प्रयोग द्वारा लेखन शैली को इस प्रकार विकसित करता है ताकि व्यक्तिगत लक्ष्यों की प्राप्ति हो सके।

---

## 6.3 प्रभावपूर्ण लेखन के लिए आवश्यक बातें (Guidelines for effective writing)

---

प्रभावशाली लेखन में निम्नलिखित बातों को अवश्य ध्यान में रखा जाना चाहिए :

1. **सरल भाषा का प्रयोग** - लेखन को प्रभावी बनाने के लिए भाषा की सरलता को प्रथम गुण माना गया है। सन्देश ऐसी भाषा में लिखा जाना चाहिए कि प्राप्तकर्ता उसे सहज भाव से समझ कर प्रत्युत्तर दे सके। जहाँ तक सम्भव हो जटिल शब्दों के प्रयोग से बचना चाहिए।
2. **लघु शब्दों का प्रयोग** - लेखन में लम्बे-लम्बे वाक्यों के स्थान पर लघु शब्दों (Abbreviations) का प्रयोग किया जाए तो ठीक रहता है। लेखन में बड़े वाक्यों के प्रयोग से सन्देश प्राप्तकर्ता संदेह एवं भ्रम की स्थिति में पड़ जाता है। अतः लघु शब्दों के प्रयोग से सन्देश प्रभावी बन जाता है।
3. **संक्षिप्तता** - लिखा हुआ सन्देश परिपूर्णता के साथ संक्षिप्त भी होना चाहिए। ऐसा नहीं हो कि संक्षिप्तता के कारण जो सन्देश भेजा जा रहा है, वह अस्पष्ट और अधूरा ही रह जाए और संचार का उद्देश्य ही पूर्ण नहीं हो।
4. **विषयानुकूलता** - यह देखना भी आवश्यक है कि लेखन विषय के अनुसार अथवा अनुकूल लिखा जा रहा है या नहीं। लेखन को प्रभावी बनाने के लिए विषय से सम्बन्धित महत्त्वपूर्ण बिन्दुओं का तथ्यों के साथ प्रस्तुतीकरण आवश्यक होता है।
5. **नम्रता का भाव** - लेखन तब ही प्रभावी होता है जब सन्देश लिखने वाला नम्रता का भाव रखता हो। लेखन में नम्रतापूर्ण शैली का प्रयोग सन्देश को दिल को छू लेने वाला बना देता है।
6. **सकारात्मक शब्दों का प्रयोग** - सन्देश लिखते समय प्रसन्नतादायक समाचारों को सपाट भाषा में सूचित कर देना चाहिए, जबकि बुरी सूचना को पूर्व-भूमिका बांधते हुए लिखा जाना चाहिए। सन्देश लेखन में ऐसे शब्दों का चयन करें जो प्राप्तकर्ता को सकारात्मक लगे।
7. **अन्य आवश्यक बातें** -
  - (i) लेखन व्यावहारिकता लिए होना चाहिए।
  - (ii) इसमें प्रबल शब्दों (Strong words) का प्रयोग किया जाना चाहिए।
  - (iii) संदेश लेखन में अनावश्यक शब्दों का प्रयोग नहीं करना चाहिए।

(iv) लेखन में अधिक बड़े पैराग्राफ के प्रयोग से बचना चाहिए ।

## 6.4 लेखन दक्षता के प्रमुख चरण (Main Steps of Writing Skill)

लेखन दक्षता के प्रमुख चरणों को निम्न बिन्दुओं में दर्शाया गया है -

1. **नियोजन (Planning)** - लेखन दक्षता के प्रथम चरण में सर्वप्रथम लिखित संचार हेतु संचार की योजना का निर्माण आवश्यक होता है । इसमें संचार का उद्देश्य, संचार का क्या माध्यम होगा, संचार प्राप्तकर्ता कौन होगा एवं उसकी योग्यता तथा क्षमता इत्यादि से सम्बन्धित सूचनाओं एवं तथ्यों के आधार पर योजना तैयार की जाती है ।

2. **लेखन का प्रथम प्रारूप (First Draft)** - नियोजन करने के पश्चात् विचारों, मत-मतान्तरों को शब्द रूप देना, वाक्यों तथा पैराग्राफ का निर्माण आदि दक्ष लेखन के भाग है । इसके अतिरिक्त विचारों, तथ्यों, समंको तथा रेखाचित्र आदि विषय-सामग्री को एक स्थान पर एकत्रित कर लेना चाहिए । इस प्रकार क्या लिखा जाना है, इसे कागज पर उतार लेना ही लेखन का प्रथम प्रारूप कहलाता है ।

3. **संशोधन (Revising)** - जब प्रथम प्रारूप तैयार हो जाता है तो इसे दुबारा पढ़ कर उसमें सुधार या संशोधन किये जाते हैं अर्थात् सूचनाएँ एवं तथ्य प्रथम प्रारूप में लिखने से छूट जाते हैं, उन्हें जोड़ दिया जाता है तथा अनावश्यक सूचना को हटा दिया जाता है । सन्देश के उद्देश्य, विषय-वस्तु, व्याकरण, विराम चिन्हों आदि की समीक्षा करनी चाहिए । संशोधन बार-बार किये जा सकते हैं, जब तक पूर्ण सन्तुष्ट न हो जाए अथवा सन्देश प्रारूप उद्देश्यपूर्ण न बन जाए ।

4. **सम्पादन (Editing)** - लेखन दक्षता के चरणों में सम्पादन कार्य महत्त्वपूर्ण होता है । प्रारूप में से अनावश्यक बातों को काटना-छाँटना तथा वाक्य संरचना, व्याकरण एवं उच्चारण आदि की दृष्टि से सुधार करना सम्पादन कार्य में ही आता है । लेखन में हुई गलती कभीकभी सन्देश के अर्थ को ही बदल देती है । अतः यह ध्यान रखा जाना चाहिए कि जो सन्देश भेज रहे हैं, वह उसी रूप में सन्देश प्राप्तकर्ता तक पहुँचे ।

5. **प्रतिक्रिया (Feed Back)** - प्रतिक्रिया द्वारा लिखित सन्देश की प्रभावशीलता का पता लगाया जा सकता है । लेखन जिस उद्देश्य अथवा दृष्टिकोण को ध्यान में रख कर किया गया है, उसे कहीं तक प्राप्त कर लिया गया है अथवा नहीं ।

## 6.5 व्यावसायिक संदेश की योजना बनाना (Planning the Business Message)

किसी संस्था की ख्याति में वृद्धि और उसकी सफलता श्रेष्ठ व्यावसायिक संदेश पर निर्भर करती है। अतः व्यावसायिक सन्देश या पत्र को लिखने से पहले एक प्रभावी एवं सुविचारित योजना का निर्माण अवश्य किया जाना चाहिए । सन्देश लेखन से पूर्व उसकी भाषा, विषय-सामग्री एवं पत्र लेखन की समय सीमा आदि की जानकारी के उपरान्त पत्र लिखा जाए जो अच्छा रहता है। डॉ. फ्रैंक डब्ल्यू. डिगनन ने इस सम्बन्ध में तीन बातों का उल्लेख किया है-

- (i) स्टार (The Star)
- (ii) चेन (The Chain)

### (iii) हुक (The Hook)

यहाँ स्टार से उनका तात्पर्य पत्र के प्रारम्भिक विवरण से है जो पाठक को आकर्षित करता है। चेन पाठक को सन्देश की विषय-सामग्री में रुचि लेने को बाध्य करती है तथा हुक उसे निर्धारित लक्ष्य प्राप्त हेतु प्रेरित करता है। इस प्रकार पूर्व योजना से तैयार पत्र व्यवसायी को व्यापक एकरूपता प्रदान करने में सहायता करते हैं।

व्यावसायिक संदेश या पत्र को लिखने से पूर्व निम्नलिखित बातों को ध्यान में रखना चाहिए -

1. **संदेश लेखन का उद्देश्य (Objective of Message)** - संदेश लेखन का उद्देश्य तय होना चाहिए कि पत्र में क्या सन्देश भेजा जाना है। उद्देश्य निश्चित होने से लेखन में स्पष्टता और संगतता बनी रहती है अन्यथा फिजूल बातों का समावेश हो जाता है। पत्र प्रथम बार अपनी ओर से लिखना है अथवा प्राप्त पत्र के प्रत्युत्तर में लिखना है। पत्र का प्रत्युत्तर देते समय पूर्व पत्र का संदर्भ अवश्य दिया जाना चाहिए।

2. **संदेश प्राप्तकर्ता की पहचान (Identify the receiver)** - उद्देश्य की पहचान के बाद यह मालूम किया जाना चाहिए कि सन्देश प्राप्तकर्ता कौन है। व्यावसायिक-पत्र व्यवहार हम एक व्यक्ति के साथ करने जा रहे हैं या संस्था से, वह राष्ट्रीय एवं विदेशी हो सकती है। व्यक्ति से पत्र व्यवहार से पूर्व स्त्री या पुरुष, नया या पुराना ग्राहक, पेशा एवं स्वभाव आदि की जानकारी एकत्रित कर लेनी चाहिए जिससे सम्बोधन एवं अभिवादन का सही प्रयोग किया जा सके।

3. **विचार की पहचान (Identify the main idea)** - सन्देश प्राप्तकर्ता के बारे में जानकारी प्राप्त करने के पश्चात् मुख्य विचार की पहचान की जाती है अर्थात् क्या संदेश लिखा जाये जो पत्र प्राप्तकर्ता को प्रभावित करेगा। व्यावसायिक संदेश का एक ही मुख्य विचार होता है तथा अन्य बातें मुख्य विचार का समर्थन करती हैं या उसकी सहायक होती हैं। **मर्फी तथा अन्य** के अनुसार "यदि आप पत्र का उत्तर दे रहे हैं तो मुख्य बातों को रेखांकित करें तथा अपने विचारों को एक ओर हाशिया में संक्षेप में लिखें। यदि आप जटिल या बिना किसी याचना के संदेश लिख रहे हैं तो जो विचार आपके मन में आये उनकी सूची बना लें फिर प्राप्तकर्ता के लिए सर्वोत्तम विचार चुने।"

4. **तथ्यों की पहचान एवं संकलन (Identify and Collection of Facts)** - संदेश लेखन हेतु अपने विचारों के समर्थन में जो तथ्य, आँकड़े, व्यक्ति के विचार या अन्य सूचनाओं की आवश्यकता है तो उनको पहचान कर संकलित करें। इनके समर्थन में यदि कोई चित्र एवं ग्राफ आदि संलग्न करना है तो उसकी व्यवस्था भी करें।

5. **संदेश को सुव्यवस्थित करना (Arrange the Message)** - लेखन नियोजन का अन्तिम चरण संदेश को एक व्यवस्थित क्रम देना है। प्राप्त सूचनाओं और समंको को एकत्रित करके प्रथम प्रारूप लिखने से पूर्व उन्हें क्रमानुसार तथा ढंग से रखना ही सुव्यवस्थित करना कहलाता है। यदि संदेश सुव्यवस्थित नहीं है तो संदेश का सही अर्थ निकालना कठिन होता है।

---

## 6.6 व्यावसायिक सन्देश के प्रथम प्रारूप का लेखन एवं संशोधन (Writing and Revising the first Draft of the Business Message)

---

व्यावसायिक सन्देश लेखन की योजना बना लेने के पश्चात् प्रथम प्रारूप लिखने का कार्य शुरू होता है। प्रारूप लिखने से पूर्व अपने विचारों को व्यवस्थित करके कागज पर उतारना शुरू करें। यह आवश्यक नहीं है कि प्रारूप एकदम पूर्ण होगा। इस बात की चिन्ता किये बिना अपने विचारों को लिख दें, क्योंकि सूक्ष्म रूप से सुधारने का समय मिलेगा। मन में विचारों का जो खाका है उसे लिखने से आगे का कार्य सरल हो जाता है। प्रथम प्रारूप तैयार करते समय व्यावसायिक संदेश लिखने के लिए जो आवश्यक बातें हैं उनका ध्यान अवश्य रखना चाहिए। व्यावसायिक संदेश में हास्य एवं व्यंग की बातें न लिखें, पत्र में घनिष्ठता न व्यक्त करें, चापलूसी दर्शाने वाले शब्दों से परहेज करें एवं अधिक डींग भरी बातों को लिखने से बचें। यदि अपने से उच्च पदों पर आसीन व्यक्तियों को पत्र लिख रहे हैं तो आदरपूर्ण शब्दों का चयन करें। इस प्रकार संदेश लेखन की शैली प्रभावी और सुव्यवस्थित होनी चाहिए। आप प्रथम प्रारूप यह सोच कर तैयार करें कि पत्र की शैली स्पष्ट, संक्षिप्त तथा व्याकरण के दृष्टिकोण से उचित हो। यदि संस्था की अपनी कोई स्थापित शैली हो तो पत्र उसी के अनुरूप हो। प्रथम प्रारूप का लेखन करते समय निम्नलिखित बातों का ध्यान रखना उचित रहेगा -

1. व्यावसायिक संदेश या पत्र में आवश्यक सभी बातों का समावेश किया जाना चाहिए। कोई भी बात छूटनी नहीं चाहिए। उदाहरण के लिए, यदि व्यापारी को माल सम्बन्धी आदेश देना है तो माल की किस्म, मात्रा, मूल्य, पैकिंग का तरीका, भुगतान विधि आदि सभी बातों को लिखने से व्यापक सुविधा होती है।
2. संदेश की भाषा संयमित एवं शिष्टतापूर्ण होनी चाहिए। इस हेतु कृपया (Please), धन्यवाद (Thanks) जैसे शब्दों का प्रयोग करना चाहिए। इसलिए कहा जाता है कि नम्रता का प्रदर्शन हमें अन्य लोगों की श्रद्धा एवं सहानुभूति दिला देता है, जबकि हमें इसके लिए देना कुछ नहीं पड़ता है। लेकिन भाषा की नम्रता किसी भी दशा में खुशामद का रूप नहीं ले, इसका ध्यान रखा जाना चाहिए।
3. संदेश की शुद्धता पर हमेशा ध्यान देना चाहिए। सामान्यतया पत्र में कोई असत्य या मिथ्या लेखन से बचना चाहिए।
4. प्रथम प्रारूप की रचना करते समय अनावश्यक शब्दों का प्रयोग नहीं करना चाहिए। एक ही शब्द बार-बार नहीं दोहराया जाना चाहिए।
5. सन्देश अनावश्यक रूप से अधिक लम्बा नहीं होना चाहिए।
6. सन्देश में प्रयुक्त भाषा सरल एवं स्पष्ट होने के साथ-साथ प्रभावपूर्ण भी होनी चाहिए, ताकि पढ़ने वाला उससे प्रभावित हो सकें।
7. सदैव 'आप' शब्द का प्रयोग करना चाहिए। प्रथम प्रारूप में 'मैं' और 'हम' से सामान्यतया बचना चाहिए।

8. पत्र लेखन में सदैव सकारात्मक या धनात्मक (Positive) शब्दों का अधिकाधिक प्रयोग करें जैसे "आपके आदेश की पूर्ति आज सम्भव नहीं है।" के स्थान पर "हम आपके आदेश की पूर्ति अगले तीन दिन में कर देंगे।" इससे संदेश प्राप्तकर्ता की भावना आपकी तरफ मुड़ जायेगी।

### **प्रथम प्रारूप का संशोधन (Revision of First Draft)**

प्रथम प्रारूप को लिखने के बाद भी कई बातें छूट जाती हैं अथवा यदि लिखे गये वाक्यों का गलत अर्थ निकलता हो तो ऐसी स्थिति में संशोधन हेतु उसे एक से अधिक बार पढ़ना चाहिए। प्रथम प्रारूप में संशोधन के लिए उसे कम से कम तीन बार निम्नानुसार पढ़ना चाहिए -

**(अ) प्रथम संशोधन** - प्रथम संशोधन में विषय-वस्तु (Contents) अर्थात् संदेश लिखने के उद्देश्य पर ध्यान देना होगा तथा निम्न बातों का ध्यान भी रखें -

- (i) क्या पत्र संस्था तथा प्राप्त करने वाले की सभी आवश्यकताओं को पूरा करता है ?
- (ii) क्या पत्र में समस्त तथ्यात्मक जानकारी दी गई है तथा दी गई सूचनाएँ सत्य हैं?
- (iii) क्या सूचना के समर्थन में पर्याप्त आँकड़े तथा तथ्य उपलब्ध हैं?
- (iv) क्या संदेश की भाषा सरल एवं स्पष्ट है ?

**(ब) दूसरा संशोधन** - इसमें पत्र का खाका (Layout) ठीक तथा व्यवस्थित रूप में है या नहीं। अतः इस हेतु निम्नानुसार बातों पर ध्यान दिया जाना चाहिए -

- (i) क्या पत्र का खाका उद्देश्यों को पूरा करने के साथ पढ़ने वाले की स्थिति के अनुरूप है ?
- (ii) क्या पत्र का खाका पाठक को आवश्यक समस्त सूचनाओं को उपलब्ध करा रहा है ?
- (iii) क्या पत्र के प्रारम्भिक एवं अन्तिम पैराग्राफ उचित एवं प्रभावशाली हैं ?

**(स) तीसरा संशोधन** - संशोधन के अंतिम चरण में पत्र की शैली (Style) की जाँच पर अधिक जोर दिया जाना चाहिए। अतः इसमें निम्नानुसार बातों पर ध्यान देना चाहिए -

- (i) क्या पत्र की भाषा और शैली सरल एवं स्पष्ट है ?
- (ii) क्या संदेश पक्षपात भाषा से मुक्त तथा मैत्रीपूर्ण भाषा में है ?
- (iii) क्या पत्र पाठक को बताता है कि उसे क्या करना है ?

### **संशोधन के समय ध्यान रखने वाली बातें (Points to be considered for revision)**

संदेश के प्रथम प्रारूप के संशोधन में निम्न बातें ध्यान में रखें :

प्रथम प्रारूप को बारीकी से पढ़ें, यदि आवश्यक समझे तो नये सिरे से विचारों को दुबारा लिखा जा सकता है। संदेश में प्रवाह के अभाव के कारण तथा एकरूपता लाने के लिए दुबारा लेखन उचित रहता है। पत्र के शुरु एवं अन्तिम भाग को बारीकी से पढ़ें एवं अतिरिक्त समय लगाएँ क्योंकि पाठक इन दोनों भागों पर अधिक ध्यान देता है। व्याकरण सम्बन्धी एवं लिखने की गलतियों को भी दूर किया जाना चाहिए।

**सम्पादन (Editing)** - पत्र का ढाँचा (Layout) ठीक है तथा इसकी पूर्ण सन्तुष्टि के पश्चात् ही सम्पादन कार्य किया जाना चाहिए। सभी पैराग्राफ में वाक्यों की रचना और वाक्यों की

शुद्धता की जाँच करना आदि सम्पादकीय कार्य का ही भाग है । सम्पादन कार्य में प्रमुख चरण इस प्रकार से है :

**1. उचित शब्दों का चुनाव (Selection of Proper Words )** - संदेश में उचित एवं प्रचलित शब्दों का प्रयोग करना चाहिए । सम्पादन करते समय ध्यान रखने योग्य बात यह है कि लघु, प्रबल एवं प्रचलित शब्दों का प्रयोग अधिकतम करें । निम्न उदाहरण इसी सम्बन्ध में है -

**(अ) लघु शब्द (Short Words)** लघु शब्दों का प्रयोग उचित रहता है जैसे -

**लम्बे शब्द**

1. मैं आपको धन्यवाद देना चाहूँगा ।
2. पिछले वर्ष कम्पनी के लाभ ग्राहकों की संख्या में वृद्धि के कारण काफी अधिक थे ।

**लघु शब्द**

1. धन्यवाद ।
2. गत वर्ष में कम्पनी के लाभ अधिक थे ।

**(ब) प्रबल शब्द (Strong Words)** - पत्र लेखन में संज्ञा (Noun) तथा क्रिया (Verb) प्रमुख होते हैं । विश्लेषण (Adjective) तथा क्रिया-विश्लेषण (Adverb) भी महत्त्वपूर्ण हैं, लेकिन इनका प्रयोग बहुत कम करना चाहिए । क्रिया जितनी सशक्त होगी उतना अधिक प्रभाव पड़ेगा जैसे -

**निर्बल वाक्यांश**

1. बाजार आँधे मुँह गिरा ।
2. गेहूँ बाजार में उछाल ।

**सबल शब्द**

1. बाजार में मंदी रही ।
2. गेहूँ में तेजी ।

**2. उचित वाक्यों के लिए सम्पादन (Editing for Proper Sentences)** - लेखन को प्रभावी बनाने के लिए आवश्यक है कि वाक्यों का सम्पादन करवाया जाये । अनावश्यक शब्दों को हटा देना चाहिए । अप्रचलित तथा अधिक उत्साही भाषा के प्रयोग से बचना चाहिए ।

**3. पैराग्राफ के लिए सम्पादन (Editing for paragraphs)** - सन्देश लेखन में प्रत्येक पैराग्राफ महत्त्वपूर्ण भाग होता है । पैराग्राफ का सम्पादन करते समय यह देखना चाहिए कि प्रत्येक पैराग्राफ एक ही विचार पर केन्द्रित हो तथा आकार में छोटा होना चाहिए ।

---

## 6.7 व्यावसायिक सन्देश के अन्तिम प्रारूप का पुनर्निर्माण (Reconstructing the Final Draft of Business Message)

---

प्रथम प्रारूप में संशोधन एवं सम्पादन के पश्चात् व्यावसायिक-पत्र के अन्तिम प्रारूप की रचना की जाती है । यह अन्तिम प्रारूप इस प्रकार लिखना चाहिए कि प्राप्तकर्ता उसे देख प्रथम बार में ही प्रभावित हो जाए तथा यह जानने का प्रयास करें कि यह पत्र किसने लिखा है, किस विषय से सम्बन्धित है इत्यादि । जहाँ तक हो संगठन में पत्र लिखने के प्रचलित ढंग या तरीके को परिवर्तित नहीं करना चाहिए ।

एक व्यावसायिक-पत्र विभिन्न भागों में बंटा होता है । इसके प्रत्येक भाग का अपना अलग महत्त्व होता है । जिस प्रकार शरीर के प्रत्येक भाग का एक-दूसरे से सम्बन्ध एवं

सामंजस्य होता है, ठीक उसी प्रकार से व्यावसायिक-पत्र के विभिन्न भागों का आपस में सम्बन्ध होता है ।

**व्यावसायिक सन्देश के अन्तिम प्रारूप के मुख्य भाग निम्नलिखित हैं -**

1. शीर्षक (Heading)
2. दिनांक (Date)
3. संदर्भ (Reference)
4. ध्यान लाइन (Attention Line)
5. पाने वाले का नाम एवं पता (Name and Address of Recipient)
6. अभिवादन (Salutation)
7. विषय शीर्षक (Subject Heading)
8. पत्र का मुख्य भाग (Body of the Letter)
9. प्रशंसात्मक वाक्य (Complementary Clause)
10. हस्ताक्षर (Signature)
11. संलग्न (Enclosure)
12. पुनश्च (Post Script)
13. टाइप लिपिक के हस्ताक्षर (Initial of the typist)

अतः उपरोक्त क्रम को ध्यान में रखते हुए व्यावसायिक सन्देश का अन्तिम प्रारूप तैयार किया जाना चाहिए । इसके अतिरिक्त व्यावसायिक-पत्र का भौतिक अथवा बाहरी स्वरूप भी महत्त्वपूर्ण भाग होता है । अतः पत्र के लिए आलेखन सामग्री, कागज की किस्म एवं रंग, लैटर हैड की छपाई, टाइपिंग या कम्प्यूटर द्वारा टंकण, सजावटी हाशिया एवं पैराग्राफ देते हुए लिखना आदि बातों का भी ध्यान रखा जाना आवश्यक है ।

---

## 6.8 सारांश

---

आज के व्यावसायिक युग में प्रभावी संचार आवश्यक है । लेखन दक्षता से सन्देश की प्रभावशीलता बढ़ जाती है । लेखन दक्षता उचित नियोजन, कठोर परिश्रम एवं व्यक्तिगत कुशलता पर निर्भर करती है ।

लेखन दक्षता से आशय लेखन की एक ऐसी कला से है जो उचित शब्दों के प्रयोग तथा लेखन शैली को इस प्रकार उपयोग करें ताकि लक्ष्यों की प्राप्ति हो सकें ।

प्रभावपूर्ण लेखन हेतु अग्रलिखित आवश्यक बातों को ध्यान में रखना चाहिए - (i) सरल भाषा का प्रयोग (ii) लघु शब्दों का प्रयोग (iii) संक्षिप्तता (iv) विषयानुकूलता (v) नम्रता का भाव (vi) सकारात्मक शब्दों का प्रयोग आदि ।

लेखन दक्षता के प्रमुख चरण इस प्रकार हैं - (i) नियोजन (ii) लेखन का प्रथम प्रारूप (iii) संशोधन (iv) सम्पादन (v) प्रतिक्रिया । व्यावसायिक सन्देश की योजना सन्देश लिखने से पूर्व तैयार की जाती है । व्यावसायिक संदेश को लिखने से पूर्व जो बातें ध्यान में रखी जानी

चाहिए वो ये है - (i) संदेश लेखन का उद्देश्य (ii) संदेश प्राप्तकर्ता की पहचान (iii) मुख्य विचार की पहचान (iv) तथ्यों की पहचान एवं संकलन (v) संदेश को सुव्यवस्थित करना ।

व्यावसायिक संदेश के प्रथम प्रारूप के लेखन में सर्वप्रथम विचारों को खाके में उतारा जाता है । प्रथम प्रारूप तैयार करते समय निम्न बातों का ध्यान अवश्य रखना चाहिए - (i) व्यावसायिक संदेश में सभी प्रमुख बातों का समावेश हो । (ii) संदेश की भाषा शिष्टतापूर्ण हो । (iii) संदेश की शुद्धता पर जोर देना चाहिए । (iv) अनावश्यक शब्दों का प्रयोग नहीं करना चाहिए। (v) संदेश संक्षिप्त तथा सरल एवं स्पष्ट भाषा में हो । (vi) संदेश में सकारात्मक शब्दों का प्रयोग हो ।

प्रथम प्रारूप को संशोधन हेतु एक से अधिक बार पढ़ना चाहिए । पत्र के आरम्भ एवं अंतिम भाग को बारीकी से पढ़ना चाहिए ताकि व्याकरण सम्बन्धी एवं गलतियों को दूर किया जा सके । वाक्यों की उचित संरचना हो सके एवं गलतियों को दूर किया जा सके, इस हेतु सम्पादन कार्य अवश्य करवाया जाना चाहिए । सम्पादन कार्य के प्रमुख चरण इस प्रकार हैं - (i) उचित शब्दों का चुनाव (ii) उचित वाक्यों के लिए सम्पादन (iii) पैराग्राफ के लिए सम्पादन ।

व्यावसायिक संदेश के अन्तिम प्रारूप का पुनर्निर्माण हेतु आवश्यक है कि प्रथम प्रारूप में संशोधन के पश्चात् व्यावसायिक-पत्र का अन्तिम प्रारूप तैयार कर लिया जाता है । इस अन्तिम प्रारूप के मुख्य भाग इस प्रकार हैं (i) शीर्षक (ii) दिनांक (iii) संदर्भ (iv) ध्यान लाइन (v) पाने वाले का नाम व पता (vi) अभिवादन (vii) विषय शीर्षक (viii) पत्र का मुख्य भाग (ix) प्रशंसात्मक वाक्य (x) हस्ताक्षर (xi) संलग्न (xii) पुनश्च एवं (xiii) टाइप लिपिक के हस्ताक्षर । अन्तिम प्रारूप इसी उपर्युक्त क्रम में तैयार किया जाता है ।

---

## 6.9 शब्दावली

---

- **दक्षता (Skill)** - दक्षता किसी भी कार्य को प्रभावी तरीके से करने का कौशल अथवा चातुर्य है ।
- **सम्पादन (Editing)** - संदेश प्रारूप में से अनावश्यक शब्दों को हटाते हुए वाक्यों की सही रचना करना एवं व्याकरण
- की दृष्टि से देखते हुए सही करना, सम्पादन कहलाता है ।
- **नियोजन (Planning)** - किसी कार्य को पूर्व योजनाबद्ध तरीके से किया जाना ताकि निश्चित उद्देश्य की प्राप्ति सम्भव हो सके ।
- **संशोधन (Revision)** - संदेश प्रारूप में लिखी गई विषय-वस्तु की समीक्षा करना तथा उसमें आवश्यक काट-छाँट अथवा सुधार करना ताकि लेखन के उद्देश्य की प्राप्ति हो सके।
- **खाका (Layout)** - व्यावसायिक संदेश के प्रथम प्रारूप में किन-किन विषय-वस्तु को मोटे रूप में सम्मिलित किया जायेगा, यही खाका कहलाता है ।
- **संकलन (Collection)** - संकलन का अर्थ है, एकत्रित करना या इकट्ठा करना ।
- **अभिवादन (Salutation)** - दो व्यक्तियों की आपसी भेंट के समय शिष्टाचार पूर्ण शब्दों के प्रयोग को 'अभिवादन' कहते हैं ।

**पुनश्च (Post script)** - पत्र लेखन के पश्चात् कोई विशेष बात जानकारी में आये तथा उल्लेख आवश्यक है तो पत्र के नीचे 'पुनश्च' का प्रयोग करते हुए सम्बन्धित जानकारी को प्रदर्शित करना पुनश्च कहलाता है ।

---

### 6.10 स्व-परख प्रश्न (Self-Exercise)

---

1. व्यावसायिक पत्र के नियोजन पहलू की व्याख्या कीजिए ।
  2. लेखन दक्षता क्या है ? लेखन दक्षता के विभिन्न चरणों को बताइये ।
  3. व्यावसायिक संदेश का प्रथम प्रारूप तैयार करते समय किन-किन बातों का ध्यान रखा जाना चाहिए ? तथा इसमें संशोधन हेतु क्या किया जाना चाहिए?
  4. निम्न पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखिए -
    - (i) सम्पादन
    - (ii) प्रभावशाली लेखन के लिए आवश्यक बातें
    - (iii) संशोधन
- 

### 6.11 संदर्भ ग्रंथ / उपयोगी पुस्तकें (Reference Books)

---

1. व्यावसायिक संचार : डॉ.के.सी.गोयल, डॉ.उम्मेद सिंह एवं डॉ.के.डी.शर्मा, रमेश बुक डिपो, जयपुर ।
2. व्यावसायिक सम्प्रेषण : डॉ.मिश्रा एवं शुक्ला, साहित्य भवन, आगरा ।
3. व्यवसाय प्रबंध एवं व्यवहार : जे.आर. कुम्भट, किताब महल, इलाहाबाद ।
4. मैनेजमेन्ट : हैरोड कून्टज एवं ओ'डोनल, मैक ग्राव हिल बुक कम्पनी, नई दिल्ली ।
5. Business Communication: Goyal, Singh and Sharma, Ramesh Book Depot, Jaipur.
6. Business Communication: Dr. Mishra, Shukla and Patel, Sahitya Bhawan, Agra.

## इकाई-7

### पत्र-व्यवहार

#### (Correspondence Letter)

##### इकाई की रूपरेखा

- 7.1 उद्देश्य
- 7.2 प्रस्तावना
- 7.3 व्यावसायिक पत्र
- 7.4 व्यापारिक पत्र के भाग
- 7.5 व्यापारिक पत्र का प्रारूप
- 7.6 स्मरण पत्र का प्रारूप
- 7.7 अनुरोध पत्र
- 7.8 अनुकूल संदेश पत्र
- 7.9 प्रतिकूल संदेश पत्र
- 7.10 प्रेरक पत्र
- 7.11 प्रेरणात्मक पत्रों के प्रकार
- 7.12 विक्रय पत्र
- 7.13 अच्छे विक्रय पत्र के तत्व
- 7.14 विक्रय पत्र के उद्देश्य
- 7.15 विक्रय पत्र का प्रकार
- 7.16 वसूली पत्र
- 7.17 सारांश
- 7.18 शब्दावली
- 7.19 स्व परख प्रश्न

##### 7.1 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि :-

- व्यवसायिक पत्र का अर्थ एवं उसका प्रारूप बता सकेंगे ।
- विभिन्न प्रकार के व्यावसायिक पत्रों जैसे-स्मरण-पत्र, अनुरोध पत्र, अनुकूल संदेश पत्र, प्रतिकूल संदेश पत्र, प्रेरक पत्र आदि के बारे में वर्णन कर सकेंगे ।
- यह बता सकेंगे कि एक विक्रय पत्र में क्या-क्या तत्व होते हैं तथा यह कैसे लिखा जा सकता है ।

##### 7.2 प्रस्तावना

पत्र लिखित संचार का सबसे महत्वपूर्ण स्वरूप है । अतः पत्र लेखन आकर्षित होना चाहिए । प्रभावपूर्ण पत्र लिखना एक कला को विधिवत् रूप से सीखना चाहिए । एक अच्छे व्यवसायिक पत्र की यह विशेषता होती है की वह सरल एवं स्पष्ट शब्दों में लिखा होना चाहिए ।

पत्रों में वार्तालाप शैली मित्रवत् एवं शिष्टतापूर्ण होनी चाहिए। पत्र के विषय का लेखन प्रभावी तरीके से करना चाहिए ताकि महत्वपूर्ण बात का संचार हो सके। पत्र लिखते समय इस बात का विशेष ध्यान रखना चाहिए कि शब्दों की पुनर्रवृत्ति न हो। इससे पत्र को निरस्त होने से बचाया जा सकता है। व्यवसाय में कई प्रकार के पत्रों का प्रचलन होता है उनमें से कुछ पत्रों का वर्णन इस इकाई में किया गया है।

---

### 7.3 व्यावसायिक पत्र (Business Letter)

---

किसी व्यापारिक संस्थाओं द्वारा व्यापार के दैनिक कार्य हेतु किसी अन्य व्यापारिक संस्था अथवा ग्राहकों को जो पत्र लिखे जाते हैं, वे व्यापारिक पत्र कहलाते हैं। ऐसे पत्र सामान्यतः पूछताछ, मूल्य सूची, क्रय आदेश, माल प्रेषण की सूचना, शिकायत, तकाजा करने, संदर्भ माँगने आदि से सम्बन्धित हो सकते हैं। विभिन्न सहायक सेवाएँ जैसे :- बैंक, बीमा, परिवहन आदि से सम्बन्धित पत्र भी इसी श्रेणी में आते हैं।

---

### 7.4 व्यापारिक पत्र के भाग (Parts of Business)

---

व्यापारिक पत्र कई भागों में बटाँ होता है। इसके प्रत्येक भाग का अपना अलग महत्व है। जिस प्रकार शरीर के प्रत्येक अंग का एक-दूसरे से तारतम्य है उसी प्रकार से व्यापारिक पत्र के विभिन्न भागों का आपस में सम्बन्ध है। वस्तुतः व्यापारिक पत्र के विभिन्न भाग हो सकते हैं :-

1. शीर्षक (Heading)
2. तिथि (Date)
3. संदर्भ संख्या (Reference number)
4. अन्तः पता (inside address)
5. आकर्षण रेखा (Attention line)
6. रुझान सूचक शब्द (Salutation)
7. विषय पंक्ति (Subject line)
8. विषय वस्तु (Body of the letter)
9. औपचारिक समापन (Formula close)
10. हस्ताक्षर (Signature block/Slot)
11. संलग्न (Enclosures)
12. पुनश्च (postscript)
13. कार्बन कॉपी (C.C)
14. संदर्भ हस्ताक्षर (Reference initials)

---

### 7.5 व्यापारिक पत्र का प्रारूप

---

वैसे तो व्यापारिक पत्र के अनेक प्रारूप हैं किन्तु चलन में सबसे ज्यादा निम्नलिखित दो प्रारूप हैं :-

1. फुल ब्लॉक फार्म

2. इन्डेन्डेड फार्म

फुल ब्लॉक फार्म का नमूना -

<b>कम्पनी का लेटर हेड / शीर्षक</b>	
संदर्भ संख्या : _____	दिनांक - _____
ध्यान आकर्षण पंक्ति : _____	
पाने वाले का पता : - _____	
_____	
अभिवादन	
विषय : _____	
पत्र का मुख्य भाग : - _____	
_____	
प्रशंसात्मक वाक्य :- _____	
समाप्ति अभिवादन:-	
हस्ताक्षर	
पद	
कम्पनी का नाम	
संलग्न :- _____	
पुनश्च :- _____	
सन्दर्भ इनीशियल :-	

इन्डेन्डेड फार्म का नमूना

<b>कम्पनी का लेटर हेड</b>	
छपा हुआ नाम व पता: तार,फैक्स,फोन ,ई-मेल	
संदर्भ संख्या :-	
दिनांक :- _____	
जिसको पत्र भेजा जा रहा है	
उसका नाम व पता	
ध्यान आकर्षण हेतु	
अभिवादन	
<b>विषय शीर्षक जरूरी नहीं लेकिन बहुधा प्रयुक्त</b>	
<b>पत्र का प्रमुख अंश</b>	
भवदीय	
संलग्न कागज	हाथ से हस्ताक्षर
पुनश्च:	हस्ताक्षर

संदर्भ इनीशियल

हस्ताक्षर किये व्यक्ति का नाम टाइप करना

हस्ताक्षर कर्ता का पद

कम्पनी का नाम

## 7.6 स्मरण पत्र का प्रारूप (Memo Format)

Memo शब्द लैटिन 'शब्द 'memorable' से उत्पन्न है जिसका अर्थ है 'to mention' या 'to tell' । एक संगठन के भीतर आंतरिक संचार के सर्वाधिक महत्वपूर्ण स्वरूपों में मेमो का उल्लेख किया जा सकता है । एक मेमो को प्रबन्धक तथा कर्मचारियों के बीच या समान स्तर के अधिकारियों के बीच आन्तरिक संचार के लिये प्रयोग किया जाता है । मेमो का प्रयोग अधिकारियों द्वारा अधीनस्थों को कोई महत्वपूर्ण सूचना लाने के लिये या प्रबन्धक अपने कर्मचारियों को लिखित निर्देश देना चाहता है तो किया जाता है । मेमो को लिखने का ढंग पत्र के समान ही होता है । पत्र एवं मेमो में केवल इतना ही अन्तर है कि पत्र बाहरी व्यक्तियों को भी लिखे जा सकते हैं । लेकिन मेमो केवल संगठन के आन्तरिक संचार में ही काम में लिया जा सकता है ।

### मेमो का प्रारूप

<b>BRIGHTWAYS</b> <b>MEMPRANDUM</b>	
Memo No.	Date:.....
To :.....	
From :.....	
Sub :.....	
(1).....	
(2).....	
(3).....	
CC to	
.....	
.....	
हस्ताक्षर	

उदाहरण

ए.बी.सी. एल लिमिटेड  
कनाट प्लेस, दिल्ली-6

संदर्भ :-.....

दिनांक :-\_.....

किस्से : रामचन्द्र, मैनेजर

किसको : श्री नत्थूलाल, लिपिक

आप निम्न तिथियों को उल्लिखित अवधि के दौरान अपने कार्य से अनुपस्थित रहे हैं ।  
कृपया नोट कर ले अवधि के लिये आपने कोई वेतन तथा भत्ते अर्जित नहीं किये हैं:-

तिथि	अवधि
अगस्त 14,2006	9 बजे से 4 बजे तक
अगस्त 16,2006	9 बजे से 1 बजे तक

यह किसी भी तरीके से आपके विरुद्ध अनुशासनात्मक कार्यवाही लेने के हमारे अधिकार की किसी की तामील नहीं है ।

CC to

1. Staff
2. Salary section

## 7.7 अनुरोध पत्र (Requesting Letter)

व्यवसाय में दैनिक गतिविधियों में अनेक प्रकार के अनुरोध पत्र भेजने पड़ते हैं जैसे - पूछताछ पत्र, सूचना पत्र, सहायता पत्र, निविदाएँ, आदेश पत्र, दिये गये आदेश को रद्द करने का पत्र, परिवर्तन पत्र, शिकायत पत्र, मांग पत्र, बकाया वसूली के लिये प्रार्थना पत्र, तकनीकी सलाहकार पत्र आदि । अनुरोध पत्र को तीन भागों में बाँटा जा सकता है, जो निम्न प्रकार है :-

1. **प्रारम्भिक** - प्रारम्भिक भाग में मुख्य विचार, किसी प्रश्न, प्रार्थना, मुख्य कथन आदि से प्रारम्भ करना चाहिए । इसमें औपचारिकताओं की आवश्यकता नहीं होती है । जैसे:- "कृपया हमें निम्नलिखित सूचना भेजी है....." आदि ।
2. **मध्य भाग** - इस भाग में जो सूचना मांगी गई है उसको निश्चित क्रम में आकड़ों सहित लिखना चाहिए । सर्वप्रथम मुख्य सूचना तत्पश्चात् अन्य सूचना के सम्बन्ध में पूछा जाना चाहिए । जैसे :- पेट्रोल की बजाय गैस से कार चलायें । इसमें हम आपकी सहायता कर सकते हैं ।
3. **अंतिम भाग** - अंतिम भाग में इच्छित प्रतिक्रिया पर जोर देना चाहिए ताकि पत्र पाने वाला आपकी बात से प्रभावित हो सकें ।

### उदाहरण : पूछताछ पत्र

हिन्दुस्तान कॉपर लिमिटेड कम्पनी से थोक मूल्य सूची एवं विक्रय की शर्तों की जानकारी प्राप्त करने के लिये अनुरोध पत्र का नमूना ।

ए.बी.सी. कॉपर लिमिटेड

रिंग रोड, दिल्ली

ई-मेल का पता :.....

दिनांक. 31 मार्च, 2007

टेलीफोन नं.....

संदर्भ : ABC/4848-54

सेवा में

हिन्दुस्तान कॉपर लिमिटेड कम्पनी  
कलकत्ता

प्रिय महोदय,

हिन्दुस्तान टाईम्स के दिनांक 28 मार्च, 2007 के अंक में प्रकाशित विज्ञापन से ज्ञात हुआ कि आपकी कम्पनी में कॉपर की अच्छी किस्में उपलब्ध हैं। हम आपके इस विज्ञापन से अत्यन्त प्रभावित हुए हैं।

हम इस क्षेत्र में निर्माणी ठेकेदारों एवं निर्माण सम्बन्धी सामग्री व्यापारियों से व्यवहार करते हैं परिणामस्वरूप हमारे पास कॉपर की मांग निरन्तर बनी रहती है एवं हमारे पास भारी मात्रा में आदेश उपलब्ध हैं।

कृपया आप थोक मूल्य-सूची एवं विक्रय की शर्तें हमें तुरन्त भेजिये।

धन्यवाद

भवदीय

वास्ते ए.बी.सी. कॉपर लिमिटेड

हस्ताक्षर

प्रबन्धक

## 7.8 अनुकूल संदेश पत्र (Good News Letter)

अनुकूल संदेश पत्र सामान्यतः अनुरोध पत्रों से मिलते जुलते ही रहते हैं। इस पत्र को भी हम तीन भागों में बाँट सकते हैं जो निम्न हैं :-

1. **प्रारम्भिक** - अनुकूल संदेश पत्र की शुरुआत मुख्य विचार से ही करनी चाहिए ताकि पाने वाले की रुचि एवं समय दोनों का ही ध्यान रखा जा सके। जैसे :- 'मुझे आपके द्वारा श्रीमान सतीश के बारे में मांगी गई जानकारी को देते हुए अत्यन्त हर्ष हो रहा है कि श्रीमान सतीश मेरे लिये लगभग तीन वर्षों तक मेरे निजी सहायक के रूप में कार्य कर चुका है। मैं उसे अच्छी तरह से जानता हूँ।
2. **मध्य** - इन पत्रों के मध्य भाग में प्रकट ओर अनकहे सभी प्रश्नों के उत्तर देने चाहिए। उत्तर पुष्टि के लिये प्रमाण स्वरूप अभिलेखों को सलंगन भी करना चाहिए। जिससे सत्यता की जाँच हो सके। जैसे :- 'श्रीमान सतीश द्वारा निष्पादित कार्यों का विवरण सलंगन है।
3. **अंतिम** - अंतिम भाग में अपना दृष्टिकोण स्पष्ट रूप से बताना चाहिए तथा इस बात का विशेष ध्यान रखना चाहिए कि यह तथ्यों से मेल खाता है। जैसे :- 'श्रीमान सतीश को नये उत्तरदायित्व के लिये मेरी शुभकामनाएँ।'

उदाहरण : सहायक के पद पर नियुक्ति की स्वीकृति

राजेश मोटर्स

एम. आई. रोड. जयपुर

दिनांक : मार्च 10, 2007

क्रमांक:23/07 आराम

श्री अनिल शर्मा

ख्वासजी का रास्ता जयपुर

प्रिय अनिल जी,

आपके सहायक परीक्षा मे प्रथम आने के फलस्वरूप आपका चयन 5000-6000 रुपये के वेतनमान मे सहायक के पद हेतु कर लिया गया है आप इस महीने की अंतिम तारीख तक कभी भी किसी कार्य दिवस मे आकार अपने पद का कार्य भार सम्भाल सकते है ।

आप जब तक अपने पद का कार्य भार नहीं संभालते या उक्त तारिक तक न आने का कोई मणि कारण सूचित नहीं करते तो यह समझ लिया जाएगा की आपको उकट पद स्वीकार्य नहीं है ।

कृते

राजेश मोटर्स एम.आई.रोड जयपुर

## 7.9 प्रतिकूल संदेश पत्र (Bad News Letter)

प्रतिकूल संदेश पत्र अप्रत्यक्ष विधि तथा प्रत्यक्ष विधि दोनों प्रकार से भेजे जा सकते है ।

1. **अप्रत्यक्ष विधि** - जहाँ प्राप्तकर्ता की ओर से किसी प्रकार के प्रतिरोध की आशंका है या उसे प्रतिकूल संदेश भेजना है तो उसे अप्रत्यक्ष विधि का प्रयोग करना चाहिए । इस विधि में प्रथम खण्ड में ऐसा प्रतिरोधक कथन लिखा जाता है जिससे प्राप्तकर्ता प्रतिकूल संदेश को ग्रहण करने योग्य हो जाये । जैसे:- "ऋण के लिये आपने हमें आवेदन भेजकर हमें जो विचार करने का अवसर दिया उसके लिये आपका धन्यवाद । पत्र के द्वितीय खण्ड में प्राप्तकर्ता को यह विश्वास दिलाये कि हमारी नीतियाँ सभी के लिये समान है । इसलिये हमारा निर्णय केवल आपके लिये ही नहीं है । पत्र के द्वितीय भाग में अत्यन्त चतुराई और सावधानी से बात को नकारना पड़ता है । प्रतिकूल संदेश पत्र के तीसरे भाग में प्रमुख संदेश लिखना चाहिए । संदेश स्पष्ट, सकारात्मक एवं संक्षिप्त होना चाहिए । जैसे :- "आपकी प्रार्थना पर पुनः विचार किया जायेगा" आदि । प्रतिकूल संदेश: पत्र के अंतिम खण्ड में पत्र का समापन, मित्रवत् व्यवहार तथा आश्वासन के भाव से करना चाहिए ताकि संवाद बना रहें । जैसे :- "आप मेरी बात से सहमत है तो मुझे दस दिन में बता सकते है" आदि ।
2. **प्रत्यक्ष विधि** - दैनिक गतिविधियों में जहाँ प्राप्तकर्ता सामान्यतः अत्यधिक निराश नहीं हो ओर अगर प्राप्तकर्ता का ध्यान तुरन्त खींचना हो तो प्रत्यक्ष विधि से भी प्रतिकूल संदेश पत्र भेजे जा सकते है । प्रत्यक्ष विधि के अन्तर्गत प्रथम खण्ड में ही प्रतिकूल

संदेश लिख देना चाहिए । जैसे :- 'हमारे प्रतिष्ठान की नीति है कि हम केवल नकद ही माल बेचते हैं ।' पत्र के द्वितीय भाग में सावधानीपूर्वक आपके निर्णय की व्याख्या तथा उसका औचित्य सिद्ध करना चाहिए और पत्र के अन्तिम खण्ड में पत्र का समापन मित्रवत् एवं सहयोग की भावना प्रकट करते हुए करना चाहिए ।

#### उदाहरण

#### मांगी गयी साख की अस्वीकृति का पत्र जे.के.एण्ड कंपनी

ई-मेल का पता : .....

नेहरू बाजार

टेलीफोन न. : .....

दिल्ली

मैसर्स अजय एण्ड क.

दिनांक 22 फरवरी 2007

जयपुर

प्रिय महोदय

आपने साख सुविधा प्राप्त करने के संदर्भ में जिन व्यापारियों का नाम दिया था उसके लिए धन्यवाद ।

सभी फर्मों ने आपके व्यवसाय की सुदृढ़ता एवं आपके सफल होने की बात दोहराई है परन्तु हमें खेद है कि आपने जितनी राशि की साख सुविधा की मांग की है वह बहुत अधिक है । इस समय हमारी भी कुछ ऐसी वित्तीय समस्याएं हैं । अतः इस समय आपके आदेश को साख पर स्वीकार करना हमारे लिए सम्भव नहीं है ।

असुविधा के लिए खेद है ।

भवदीय

जे.के.एण्ड कंपनी

### 7.10 प्रेरक पत्र(Persuasive Letter)

Persuasive the process or art of influencing or seeking to influence, an individual' opinions and action ostensible by reasoning or intellectual appeal, though depending for its effectiveness in most cases a non-rational factors."

**James. Drawer**

उपरोक्त कथन से यह स्पष्ट होता है कि प्रेरणा वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा दूसरे व्यक्ति या व्यक्तियों के मतों और क्रियाओं को तर्क या बौद्धिक अपील द्वारा प्रभावित करके अपने मत एवं विचार को मनवाने के लिये तैयार करती है । यह एक ऐसी कला है जो एक व्यक्ति अन्य व्यक्तियों को अपनी तर्कशक्ति से फुसलाने के लिये प्रयोग में लेता है । **बेरन एवं बयरने** के अनुसार, "प्रेरक संचार की सफलता मुख्य रूप से चार कारकों पर निर्भर है, यथा :- सम्प्रेषक, सम्प्रेषण, सम्प्रेषण ग्रहणकर्ता, सन्दर्भ एवं विषयवस्तु । प्रेरणात्मक पत्रों को दो प्रकार से लिखा जा सकता है -

1. प्रत्यक्ष विधि (Direct Method)
  2. अप्रत्यक्ष विधि (indirect Method)
- I. **प्रत्यक्ष विधि (Direct Method)** - व्यवसाय में दैनिक गतिविधियों में अनेक ऐसे पत्र लिखे जाते हैं जिसमें श्रोता को बहुत अधिक प्रेरित करने की आवश्यकता नहीं होती और न ही श्रोता की ओर से किसी प्रकार का प्रतिरोध उत्पन्न होने की सम्भावना होती है तो प्रत्यक्ष विधि का प्रयोग किया जाता है। इस विधि में पत्र में प्रारम्भिक भाग में सबसे पहले सीधे-सीधे मुख्य विचार अथवा कथन को प्रस्तुत किया जाता है जैसे :- 'प्रश्नावली भरकर भेजे और नकद इनाम प्राप्त करें।' पत्र के द्वितीय भाग में प्रथम भाग के विचार के समर्थन में उपलब्ध आकड़े, विवरण तथा उसकी व्याख्या का प्रस्तुतीकरण किया जाता है। जैसे:- "आप जानते हैं कि आपके शहर में हम हमारा नया शो रूम खोलने वाले हैं जिससे हम ग्राहकों तक सीधा माल उपलब्ध करा सकें। इसके लिये स्थान की आवश्यकता है आदि।" पत्र के अन्तिम भाग में अनुरोध पत्रों की भाँति शिष्टतापूर्वक सहयोग का आश्वासन और विनम्र भाव से मित्रता प्रकट करते हुए इच्छित कार्यवाही का अनुरोध करना चाहिए। जैसे:- 'आपको शीघ्रातिशीघ्र पत्र हमें उचित निर्णय करने में सहायता करेगा आदि।'
- II. **अप्रत्यक्ष विधि (indirect Method)** - अप्रत्यक्ष विधि का उपयोग सामान्यतः उन परिस्थितियों में किया जाता है जहाँ पर श्रोता की ओर से किसी प्रकार की आपत्ति अथवा प्रतिरोध की आशंका हो तो अपनी बात कहने के लिये अप्रत्यक्ष विधि का उपयोग किया जाता है। इस प्रकार की स्थिति में प्रतिकूल संदेश पत्रों का उपयोग किया जाता है।

## 7.11 प्रेरणात्मक पत्रों के प्रकार (Kinds of persuasive Letter)

व्यवसाय के दैनिक संचालन में प्रायः निम्न प्रकार के प्रेरक पत्रों की आवश्यकता हो सकती है :-

1. किसी पक्ष से ऐसा अनुरोध जिसमें अधिक समय तथा व्यक्तिगत प्रयास की आवश्यकता हो।
2. किसी सन्दर्भ में कर्मचारी द्वारा प्रार्थना।
3. विक्रय संवर्द्धन के लिये बिक्री-पत्र।
4. शिकायत एवं समायोजनों से सम्बन्धित अनुरोध।
5. बकाया वसूली के लिये पत्र।
6. नियोक्ता द्वारा कर्मचारियों से अनुरोध।
7. नीतियों में परिवर्तन के लिये अनुरोध।
8. निष्पादन में सुधार के लिये अनुरोध।
9. उत्पाद अथवा सेवा के विषय में अनुरोध करना।

---

## 7.12 विक्रय पत्र (Sales Letter)

---

विक्रय पत्र का लेखन काफी कठिन कार्य है। विक्रय पत्र अनुनय विनय प्रकृति के होने के कारण यह आम पत्रों की अपेक्षा काफी लम्बे होते हैं। यह पत्र किसी उत्पाद या सेवा का एक प्रकार से विज्ञापन है। इस प्रकार के पत्र केवल चुने हुए ग्राहकों को ही सीधे भेजे जाते हैं।

---

## 7.13 अच्छे विक्रय पत्र के तत्व (Elements of Good Sales Letters)

---

1. विक्रय पत्र हमेशा आकर्षक एवं अपील भरा होना चाहिए।
  2. विक्रय पत्र की प्रकृति सृजनात्मक होनी चाहिए।
  3. विक्रय पत्र में उत्पाद एवं सेवा का सम्पूर्ण वर्णन होना चाहिए।
  4. विक्रय पत्र को आकर्षित बनाने के लिये इसके साथ ब्राउशर आदि को भी नत्थी करना चाहिए।
- 

## 7.14 विक्रय पत्र के उद्देश्य (Objects of Sales Letters)

---

1. विक्रय पत्र का प्रमुख उद्देश्य ज्यादा से ज्यादा ग्राहकों से प्रत्यक्ष सम्बन्ध बनाना होता है।
  2. पुराने ग्राहकों के साथ-साथ नये ग्राहकों को पत्र भेजकर अधिक सम्पर्क स्थापित किया जा सकता है।
  3. विक्रय पत्र का उद्देश्य व्यवसाय के उत्पाद एवं सेवा के बारे में सम्पूर्ण विवरण देने का होता है।
  4. विक्रय पत्रों के माध्यम से संस्था अपने उत्पाद का विज्ञापन कर सकती है तथा संस्था की छवि का निर्माण कर सकती है।
  5. विक्रय पत्रों के माध्यम से संस्था प्रत्यक्ष बिक्री बढ़ा सकती है।
- 

## 7.15 विक्रय पत्र का प्रकार (Types of Sales Letters)

---

1. **याचित बिक्री पत्र** - याचित बिक्री पत्र वे पत्र हैं जिसमें प्रार्थना द्वारा पूर्व में मांगी गई सूचनाओं को देने से सम्बन्धित है। ऐसे पत्र प्रार्थना के अनुरोध के उत्तर में लिखे जाते हैं। इस प्रकार के पत्रों का उत्तर तत्परता, उत्साहपूर्वक तथा पूर्ण विवरण सहित देना चाहिए।

2. **अयाचित बिक्री पत्र** - अयाचित बिक्री पत्र वे पत्र हैं, जब व्यवसायी बिना कोई जानकारी मांगी ही अपनी ओर से पुराने ग्राहकों अथवा सम्भावित ग्राहकों को बिक्री पत्र लिखे तो ऐसे पत्रों को अयाचित बिक्री पत्र कहा जाता है। याचित बिक्री पत्रों की तुलना में अयाचित बिक्री पत्रों का लिखना काफी कठिन कार्य है। क्योंकि अयाचित बिक्री पत्र एक प्रकार का विज्ञापन है जिसमें ग्राहकों का ध्यानाकर्षण करना प्रमुख उद्देश्य है। अयाचित बिक्री पत्र लिखते समय **AIDS (A=Attention, I=interest, D=Desire, A=Action)** तकनीक का प्रयोग किया जाता हो।

उदाहरण

**सुमन टेक्सटाईल्स लिमिटेड**  
**101, क्वीन्स रोड, दिल्ली**

प्रिय अजय, मार्च 25, 2007

हमको सूचित करते हुए भारी प्रसन्नता हो रही है कि मात्र 170 रु. प्रति शर्ट के हिसाब से विभिन्न डिजाइनों ' आकारों. चेकों तथा साईजों में WING मार्के की उत्कृष्ट कॉटन-मिश्रित (67-33 प्रतिशत) शर्टें हैं। ये शर्टें जर्मनी की सर्वोच्च कम्प्यूटराईज्ड डिजाईनिंग प्रौद्योगिकी द्वारा निर्मित हैं तथा आपके पैसे निस्संदेह अच्छी कीमत प्रदान करती हैं। इनकी सिलाई बेमिसाल है तथा आपको यह शर्ट अन्तर्राष्ट्रीय ब्रांडों शर्टों से किसी भी तरह उन्नीस नजर नहीं आयेगी। 250-300 रु. पर बिकने वाली शर्टों से WING कहीं आगे निकल जायेगी।

इस क्वालिटी शर्ट को इतने कम मूल्य पर केवल लिमिटेड अवधि के दौरान ही उपलब्ध कराया जा। यही नहीं, अपने बड़े डीलर्स को हम 22 रुपये प्रति शर्ट के कमीशन का भी प्रस्ताव कर रहे हैं बशर्ते कि शर्टें 170 रु. से कम पर कदापि न बेचा जाये। शर्टों के दर्जनों कलर्स लाजवाब हैं तथा डिजाईन्स बेशकीमती हैं

यह मात्र एक introductory Offer है जिनका महत्व आप बखूबी समझेंगे।  
आपके साथ दीर्घकालीन सम्बन्धों के इच्छुक,

**भवदीय**  
**अमित कुमार**  
**विक्रय प्रबन्धक**

**सुरत साड़ी स्टोर**

**संदर्भ संख्या 967/Sales/07**

**लिंग रोड**  
**सुरत**  
**दिनांक. 14 मार्च, 2007**

विभिन्न प्रकार के लुभावने रंगों की साड़ी पर भारी छूट।

प्रिय महोदय

हमने एक ही स्थान पर कितने प्रकार के आधुनिक वस्त्रों का संकलन करके आपकी सेवा करने का व्रत लिया है। जयपुर डाइंग मिल की सूती साड़ियाँ ही नहीं आप यहाँ पायेंगे बनारसी, कांजीवरम्, चन्देरी, कोटा - ' साड़ियों का अनमोल खजाना। इसके अतिरिक्त दो हजार तक क्रय करने पर आपको 15 प्रतिशत विशेष छूट भी दी जायेगी। वैवाहिक साड़ियों का ऐसा उत्तम भण्डार शायद ही कहीं आपको मिले। कृपया शीघ्रता' कीजिये। पहले आइये और पहले पाइए।

**आपकी ही प्रतीक्षा में**  
**सुरत साड़ी स्टोर**

## 7.16 वसूली पत्र (Collection Letters)

वसूली पत्रों से तात्पर्य उन व्यावसायिक पत्रों से है जो ग्राहकों को बेचे गये उधार माल की राशि के भुगतान के लिये होता है। सामान्यतः व्यापार में माल उधार खरीदा एवं बेचा जाता है। क्योंकि सभी ग्राहकों की वित्तीय स्थिति इतनी सुदृढ़ नहीं होती कि सारा माल नकद खरीद सकें। इन ग्राहकों से उधार बेचे गये माल की वसूली के लिये जो पत्र लिखे जाते हैं, उसे वसूली पत्र कहते हैं। वसूली पत्र भेजते समय व्यापारी अपने ग्राहकों से इस बात की अपेक्षा रखता है कि ग्राहक वसूली पत्र का उत्तर शीघ्रता से देंगे ताकि व्यापारी की नजर में ग्राहकों की साख बनी रहे। व्यापार के दैनिक लेन-देन में व्यापारी हमेशा इस बात की अपेक्षा रखता है कि प्रत्येक ग्राहक बिक्री की शर्तों के अनुसार निश्चित समय में धनराशि भुगतान कर देगा। फिर भी किसी कारणवश अगर ग्राहक भुगतान नहीं कर पाते तो इस प्रकार के मैत्रीपूर्ण पत्र लिखकर भुगतान का तकाजा करते हैं। प्रथम बार भेजे गये वसूली पत्र के बावजूद भी यदि बकाया राशि का भुगतान नहीं होता है तो विक्रेता द्वारा ग्राहकों को दोबारा वसूली पत्र भेजा जाता है ताकि ग्राहक निर्धारित अवधि में माल का भुगतान कर दें। वसूली पत्र भेजने की श्रृंखला में प्रथम बार भेजा गया पत्र सामान्यतः हल्के-फुल्के याद दिलाने वाले नम्र शब्दों में भेजा जाता है। फिर भी यदि ग्राहक माल का भुगतान नहीं करता है तो द्वितीय पत्र ज्यादा चतुराई भरा और ग्राहक को उसके सम्मान एवं प्रतिष्ठा को याद दिलाते हुए वसूली के लिये भेजा जाता है। इसके बावजूद भी यदि बकाया राशि का भुगतान नहीं होता है तो दो-तीन पत्रों के बाद में ग्राहक को शीघ्रताशीघ्र भुगतान करने का दबाव डालते हुए अनुबंध की शर्तों का उल्लेख कर कानूनी चेतावनी भी दी जा सकती है। वसूली पत्र कैसा होगा, यह परिस्थिति पर निर्भर करता है।

### उदाहरण

सुरत साड़ी

लिंग रोड, सुरत

प्रिय अजित जी,

फरवरी, 24, 2007

इस पत्र के माध्यम से आपको मित्रवत् स्मरण कराया जाता है कि आपका खाता दो महीने से बकाया है। शायद हमसे कुछ गलती हो गई है। खाता विवरण पत्र के साथ नत्थी कर रहे हैं। हो सकता है सीजन की व्यस्तता के कारण हमारी तरफ आपका शायद ध्यान नहीं गया है।

पत्र को अन्यथा न लें तथा सदैव की तरह अपना प्रेम यथावत बनाये रखें।  
भवदीय

आर.के. कपूर  
प्रोपराईटर

अमित क्लॉथ स्टोर  
26, देव नगर, अजमेर

राम सहाय जी  
सुरज नगर, दिल्ली  
महोदय

जनवरी 5, 2007

हमारे आपके साथ वर्षों पुराने व्यापारिक सम्बन्ध है तथा इन सम्बन्धों को हम चिरस्थायी रखने के इच्छुक है। आपकी भविष्य में और अच्छी सेवा करने के लिये आपसे हिसाब के तुरन्त भुगतान की प्रार्थना करते हैं।

जैसा कि आप अच्छी तरह जानते हैं कि उधार खातों में भारी कार्यशील पूंजी फंस जाती है तथा 'वित्तीय' संकट सा बन जाता है। भुगतान करने में अनावश्यक विलम्ब से व्यवसाय रूक सा जाता है तथा हम सभी सफर करते हैं। लम्बे समय से भुगतान रूक जाने के कारण हमको विवश होकर आपका खाता रोकना पड़ा है। आप विवशता समझ सकते हैं।

कृपया लौटती डाक से चैक भेजे ताकि हमारे आपके सम्बन्ध यथावत् चलते रहें।

पुनः आपको अपनी उत्कृष्ट सेवा का वचन देते हैं,

भवदीय

कैलाश

विक्रय प्रबन्धक

## 7.17 सारांश

आधुनिक व्यापार का वैश्वीकरण होने के कारण व्यापारिक संस्थाओं एवं व्यक्तियों का दैनिक व्यापार में आपस में मिलना-जुलना सम्भव नहीं होता है। इस कारण पत्र व्यवहार का प्रयोग एक सेतु के रूप में किया जाता है जो व्यक्तियों को आपस में जोड़ता है। व्यापारिक संस्थाओं द्वारा व्यवसायिक कार्यों के लिये किसी अन्य संस्था, व्यक्ति अथवा ग्राहकों को लिखे जाने वाले पत्र व्यवसायिक पत्र कहलाते हैं। व्यवसायिक पत्र विभिन्न उद्देश्यों के लिये भिन्न-भिन्न प्रकार के हो सकते हैं, जैसे- स्मरण-पत्र, अनुरोध पत्र, अनुकूल संदेश पत्र, प्रतिकूल संदेश पत्र, प्रेरक पत्र, विक्रय पत्र, वसूली पत्र, आयात-निर्यात व्यवहार पत्र, बैंकों के साथ व्यवहार पत्र, आदेश पत्र आदि।

## 7.18 शब्दावली

**शीर्षक** : व्यापारिक संस्था का नाम व पता, जो पत्र में ऊपर लिखा होता है।

**संदर्भ** : ऐसी क्रमांक संख्या है जो भावी पत्रों में हवाला देने के काम आये।

**पोस्ट स्पष्ट** : जब पत्र लिखने के बाद कोई महत्वपूर्ण सूचना लिखने से रह जाये तो उसे बाद में लिखने को पोस्ट स्क्रिप्ट या पी.एस लिखा जाता है।

**सलंगन** : पत्र के साथ नत्थी किये गये अन्य संदर्भ पत्रों को सलंगन पत्र बोलते हैं।

---

## 7.19 स्वपरख प्रश्न

---

1. व्यवसायिक पत्र क्या होते हैं?  
What is a Business Letter?
2. मेमो क्या होता है? उदाहरण सहित समझाइये ।  
What is Memo? Explain it with an example?
3. अनुरोध पत्र क्या होते हैं? अनुरोध पत्रों का नियोजन कैसा किया जाता है ?  
What is a request Letter? How are the request letter plan?
4. अनुकूल संदेश पत्र क्या होते हैं? ऋण स्वीकृति के लिये अनुकूल पत्र लिखिये ।  
What is a Good Message? Write a favourable letter for sanction of loan?
5. बिक्री पत्र क्या है? एक बिक्री पत्र लिखने से पूर्व आप किन बिन्दुओं पर ध्यान देंगे ।  
Is a sales letter? Which point should be remembered before writing a sales letter?
6. वसूल पत्रों से क्या आशय है?  
What is mean by a collecting letter?

**नोट :** इन प्रश्नों से आपको इस इकाई को और अच्छी तरह से समझने में सहायता मिलेगी । उनके उत्तर देने का प्रयास कीजिये । लेकिन अपने उत्तर विश्वविद्यालय को मत भेजिये । ये सिर्फ आपके अपने अभ्यास के लिये दिये गये हैं ।

---

## कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

व्यवसायिक संदेशवाहक  
व्यावसायिक संचार,  
व्यावसायिक संचार,

द्वारा पी.पी. भार्गव  
द्वारा गुप्ता एवं गुप्ता  
द्वारा गोयल. सिंह एवं देव

## इकाई-8

---

# औपचारिक तथा अनौपचारिक संचार, अंगुरीलता, संचार को प्रति बाधाएँ एवं बाधाओं को दूर करने हेतु सुझाव (Formula and informal Communication, Grapevine, Barriers to Communication and Overcoming Barriers)

---

### इकाई की रूपरेखा

- 8.1 उद्देश्य
- 8.2 प्रस्तावना
- 8.3 औपचारिक सम्प्रेषण
- 8.4 औपचारिक सम्प्रेषण की विशेषताएँ
- 8.5 अनौपचारिक सम्प्रेषण
- 8.6 अनौपचारिक सम्प्रेषण की विशेषताएँ
- 8.7 औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण में अन्तर
- 8.8 अंगुरीलता सम्प्रेषण
- 8.9 अंगुरीलता सम्प्रेषण के लाभ
- 8.10 अंगुरीलता सम्प्रेषण श्रृंखला के प्रकार
- 8.11 सन्देशवाहन की बाधाओं के प्रकार
- 8.12 संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के सुझाव
- 8.13 सुझाव
- 8.14 शब्दावली
- 8.15 स्व-परख प्रश्न

---

### 8.1 उद्देश्य

---

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि:-

- औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण का अर्थ एवं विशेषता का वर्णन कर सकेंगे ।
- औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण में अन्तर बता सकेंगे ।
- अंगुरीलता सम्प्रेषण का अर्थ, प्रकार एवं लाभ का ज्ञान हो सकेगा ।
- संदेशवाहन में कौन-कौन सी बाधाएँ आती है तथा उन बाधाओं को कैसे दूर किया जा सकता है, का वर्णन करने में समर्थ हो सकेंगे ।

---

## 8.2 प्रस्तावना

---

औपचारिक संप्रेषण अधिकार और दायित्व के औपचारिक ढाँचे पर आधारित होता है। इसका संबंध प्रेषक एवं संदेश प्रापक की सापेक्षित स्थिति से होता है। ऐसे संप्रेषण में जब कोई अधिकारी किसी कर्मचारी को आदेश देना चाहता है तो अधीनस्थ कर्मचारियों को सोपानिक शृंखला के माध्यम से देता है। औपचारिक सम्प्रेषण जिसमें संदेश या सूचनाओं का आदान-प्रदान संगठन की औपचारिक व्यवस्था के अनुसार नहीं होता है, वरन् औपचारिक और मैत्रीपूर्ण संबंधों के माध्यम से होता है। ऐसे सम्प्रेषण प्रायः मौखिक रूप से हुआ करते हैं और इन्हें "ग्रेपवाइन" या अफवाहों के आधार पर प्रसारित सम्प्रेषण भी कहा जाता है। औपचारिक सम्प्रेषण एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण के विस्तार से व्याख्या निम्न प्रकार है।

---

## 8.3 औपचारिक सम्प्रेषण (Formula Communication)

---

इस प्रकार का संप्रेषण अधिकार और दायित्व के औपचारिक ढाँचे पर आधारित होता है। इसका संबंध प्रेषक एवं संदेश प्रापक की सापेक्षित स्थिति से होता है। ऐसे संप्रेषण में जब कोई अधिकारी किसी कर्मचारी को आदेश देना चाहता है तो अधीनस्थ कर्मचारियों को सोपानिक शृंखला के माध्यम से देता है अर्थात् उच्च प्रबंध के द्वारा दिया गया आदेश क्रमशः नीचे के कर्मचारियों से होता हुआ संबंधित कर्मचारी के पास पहुँचता है। इसी प्रकार नीचे का कर्मचारी अपनी शिकायत या सुझाव सीधे उच्च प्रबंध के पास नहीं प्रेषित कर सकता है, वरन् वह उचित शृंखलाबद्ध पद्धति से ही ऊपर तक पहुँच पाता है।

---

## 8.4 औपचारिक सम्प्रेषण की विशेषताएँ

---

1. सामान्यतः औपचारिक संदेश लिखकर दिये जाते हैं। -
  2. इस सम्प्रेषण के द्वारा केवल अधिकृत सूचनाओं का आदान-प्रदान किया जाता है।
  3. सूचनाओं का यह आदान-प्रदान सदैव संगठन में बनी अधिकारियों की खड़ी सी अनुसार ऊपर से नीचे तथा नीचे से ऊपर की ओर भेजा और प्राप्त किया जाता है।
  4. अधिकांश परिस्थितियों में इस सम्प्रेषण की विषय सामग्री, पद्धति, शृंखला और सामयिकता आदि सभी पहले से तय होते हैं।
- 

## 8.5 अनौपचारिक सम्प्रेषण

---

संप्रेषण की ऐसी व्यवस्था जिसमें संदेश या सूचनाओं का आदान-प्रदान संगठन की औपचारिक व्यवस्था के अनुसार नहीं होता है, वरन् औपचारिक और मैत्रीपूर्ण संबंधों के माध्यम से होता है। ऐसे सम्प्रेषण प्रायः मौखिक रूप से हुआ करते हैं और इन्हें "ग्रेपवाइन" या अफवाहों के आधार पर प्रसारित सम्प्रेषण भी कहा जाता है। ऐसे सम्प्रेषणों की गति बहुत तीव्र होती है। प्रबंधक प्रायः इस प्रकार के संप्रेषणों से संतुष्ट नहीं रहते, क्योंकि इस प्रकार तथ्यहीन अफवाहें अधिक प्रसारित होती हैं। अफवाहों से कर्मचारियों का मनोबल गिरता है और उनकी प्रबंध वर्ग के प्रति निष्ठा समाप्त हो जाती है। सामान्य रूप से अफवाहें अधिकांश व्यक्तियों की अभिरूचियों के अनुकूल होती हैं। अतः उनका प्रसारण अति शीघ्रता से होता है। इस प्रकार की अफवाहों का कुछ विधायी प्रभाव होता है। इस प्रकार की अफवाहों में भाग लेने से एक और जहाँ यह पता चलता है कि कर्मचारी अपने दैनिक कार्य से इतर समय में भी अपने कार्य में अभिरूचि रखता है,

वहीं दूसरी ओर इनके द्वारा कर्मचारियों की दमित इच्छाओं और तनावों की अभिव्यक्ति का अवसर मिलता है। फलस्वरूप उन्हें मानसिक रूप से कुछ राहत मिलती है। ऐसी अफवाहों के माध्यम से प्रबंध अपने कर्मचारियों की कुछ समस्याओं से अवगत हो सकता है और उनके निराकरण की दिशा में सम्यक प्रयास कर सकता है।

## 8.6 अनौपचारिक सम्प्रेषण की विशेषताएँ

1. यह सम्प्रेषण का मौखिक साधन है।
2. इसमें संदेश विभिन्न व्यक्तियों के सम्बन्ध और सम्पर्क पर निर्भर होते हैं।
3. इसमें सूचनार्ये मिर्च मसाला लगकर आँधी-तूफान की तरह चलती है।
4. इसमें अफवाहें फैलती हैं जिनके आदि और अन्त पता नहीं हो सकता।

## 8.7 औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण में अन्तर (Distinction between formal and informal Communication)

क्रं. सं.	अन्तर का आधार	औपचारिक सम्प्रेषण	अनौपचारिक सम्प्रेषण
1.	माध्यम	औपचारिक सम्प्रेषण का माध्यम आधिकारिक होता है	इसका माध्यम आधिकारिक नहीं होता है। यह स्वेच्छाधारी होता है।
2.	नियोजन	औपचारिक सम्प्रेषण में व्यवहारों का नियोजन उच्चाधिकारियों द्वारा किया जाता है।	औपचारिक सम्प्रेषण गैर-नियोजित एवं प्राकृतिक होता है
3.	प्रकृति	अनौपचारिक सम्प्रेषण विवेकशील एवं अव्यक्तिगत स्वभाव के होते हैं।	अनौपचारिक सम्प्रेषण व्यक्तिगत एवं भावनात्मक प्रकृति के होते हैं।
4.	स्थायित्व	ये अधिक स्थाई होते हैं।	ये अस्थायी स्वभाव के होते हैं।
5.	उत्पत्ति	औपचारिक सम्प्रेषण की उत्पत्ति अधिकारों से होती है।	अनौपचारिक सम्प्रेषण की उत्पत्ति संबंधों से होती है।
6.	उद्देश्य	अनौपचारिक सम्प्रेषण का उद्देश्य उपक्रम के लक्ष्यों की प्राप्ति को आसान बनाना होता है।	अनौपचारिक सम्प्रेषण का उद्देश्य व्यक्तियों की आवश्यकताओं को संतुष्ट करना होता है।
7.	लोचशीलता	इसमें लोचशीलता का अभाव पाया है।	इसमें लोचशीलता विद्यमान रहती है।
8.	प्रणाली	औपचारिक सम्प्रेषण एक विवेकपूर्ण प्रणाली है।	अनौपचारिक सम्प्रेषण प्राकृतिक सामाजिक एवं मानवीय प्रणाली है।
9.	जटिलता	ये अपेक्षाकृत सरल एवं समझने योगी होते हैं।	ये अपेक्षाकृत अधिक जटिल होते हैं।

---

## 8.8 अंगुरीलता सम्प्रेषण (Grapevine Communication)

---

जैसा कि पहले ही स्पष्ट किया जा चुका है कि अनौपचारिक संचार को अंगुरीलता सम्प्रेषण नाम से भी पुकारा जाता है। अंगुरीलता सम्प्रेषण, सम्प्रेषण की प्राचीनतम प्रणालियों में से है और आज भी व्यावसायिक संगठन का अनिवार्य और मूल्यवान अंग बनी हुई है। किसी संस्था में अधिकृत सम्प्रेषण अन्तर्जाल के अलावा अन्य बाह्य मार्गों से संस्था सम्बन्धी विषयों के सम्बन्ध में होने वाला सम्प्रेषण अंगुरीलता सम्प्रेषण कहलाता है।

लुईस ए. ऐलन के शब्दों में, "ग्रेपवाइन एक समस्तरीय संचार माध्यम है, जो एक ही स्तर पर कार्य करने वाले उन व्यक्तियों से सम्बन्ध रखता है जो अनौपचारिक प्रणाली को अपनाए हुए हैं।"

**According to Lows A. Allen,** "Grapevine is a horizontal communication channel which is related to Those persons who are associated with informal communication system."

निष्कर्ष में, अंगुरीलता द्वारा सुनी-सुनाई सूचनाओं का प्रसारण हुआ करता है। अतः अंगुरीलता कभी-कभी संदेशात्मक तथा असत्य बातों के सम्प्रेषण का अविश्वसनीय साधन मात्र बनकर रह जाती है। अंगुरीलता का जन्म तात्कालिक होता है और तात्कालिक मार्गों से होकर शीघ्र ही समस्त संस्था में छा जाती है। अंगुरीलता सम्प्रेषण से प्रसारण में कुछ व्यक्ति अधिक और कुछ व्यक्ति कम सक्रिय रूप में भाग लेते हैं। अधिक समूहों में विचरण करने वाला व्यक्ति अधिक सक्रिय होने (किसी सूचना को सर्वप्रथम प्रसारित करके) का श्रेय प्राप्त करना चाहता है।

---

## 8.9 अंगुरीलता सम्प्रेषण के -लाभ

---

1. प्रबन्धक को अंगुरीलता सम्प्रेषण को ध्यान से सुनना चाहिए। क्योंकि सभी अंगुरीलता सूचनाएँ पूर्णतया असत्य नहीं होती। इससे संस्था में कहीं क्या हो रहा है, का आभास अवश्य हो जाता है।
2. यदि अंगुरीलता किसी गलत कथन का प्रसार कर रही है तो प्रबन्धक को यथाशीघ्र सत्य बात स्पष्ट करके उसके कुप्रभाव को समाप्त कर सकता है।
3. प्रबन्धकों को अनौपचारिक विधियों के माध्यम से सूचनाएँ प्राप्त हो सकती हैं।

---

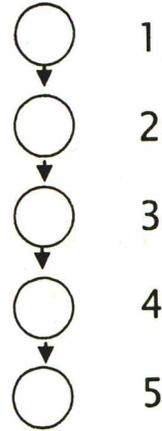
## 8.10 अंगुरीलता सम्प्रेषण सुखला के प्रकार

---

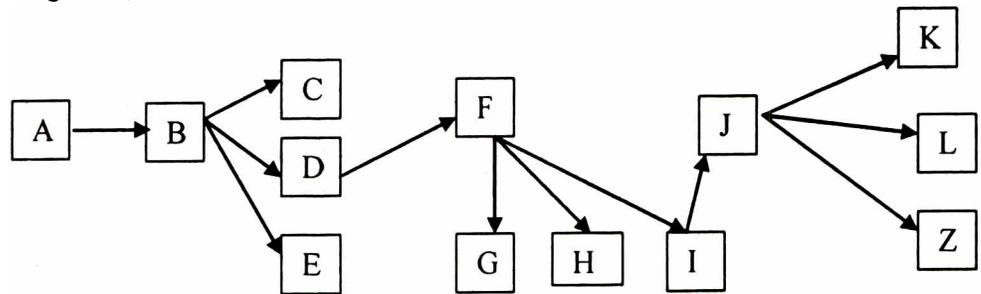
कीथ डेविस ने अंगुरीलता सम्प्रेषण के माध्यम से सूचनाओं के सम्प्रेषण हेतु निम्न चार प्रकार का उल्लेख किया है:-

1. एकल आधार (Single chain)
2. गुच्छा श्रृंखला (cluster Model)
3. गपशप श्रृंखला (Gossip Pattern)
4. प्रायिकता श्रृंखला (Probability chain)

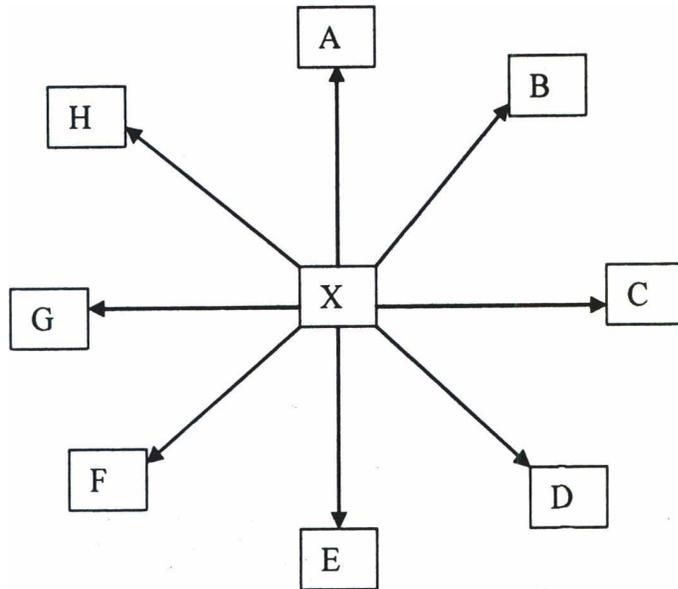
1. एकल आधार (Single Chain)



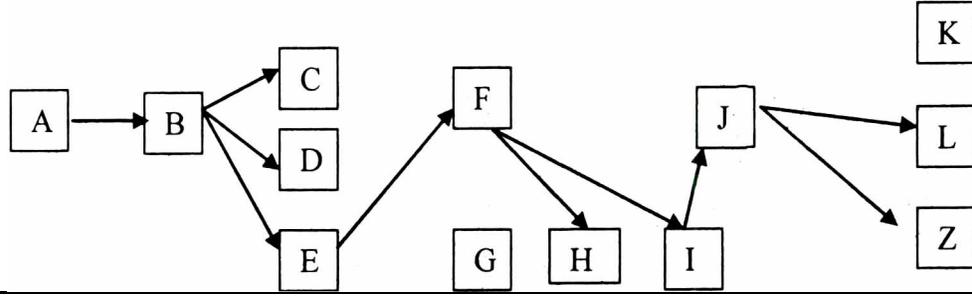
2. गुच्छा श्रृंखला (Cluster Model)



3. गपशप श्रृंखला (Gossip Pattern)



#### 4. प्रायिकता श्रृंखला (Probability Chain)



#### 8.11 सन्देशवाहन की बाधाओं के प्रकार (Types of Communication Barriers)

संस्था की कार्यकुशलता सन्देशवाहन की कुशलता पर निर्भर करती है। यदि सन्देश उचित व्यक्तियों को, उचित समय पर, उचित रूप में नहीं पहुँचाये जाते हैं तो इसका संस्था की कुशलता पर ही अत्यन्त विपरीत प्रभाव पड़ता है। स्ट्रॉस तथा सेयल्स के अनुसार, "सन्देशवाहन की बाधाएँ संगठन के सदस्यों में रुकावट, विकार तथा असत्य अफवाहें पैदा करते हैं।

संदेश भेजने वाले से संदेशवाहन प्राप्त करने वाले एक संदेश के पहुँचने में कई विकार उत्पन्न हो जाते हैं। इन विकारों के उत्पन्न होने के कारणों या संदेशवाहन की बाधाओं को विद्वानों ने कई प्रकार वर्गीकृत करने का प्रयास किया है।

**कीथ डेविस** के मतानुसार संदेशवाहन की तीन बड़ी -बाधाएँ होती हैं :-

1. भौतिक बाधाएँ
2. सामाजिक तथा मनोवैज्ञानिक व्यक्तिगत बाधाएँ तथा
3. भाषा सम्बन्धी बाधाएँ

**कॉन्फ्रेन्स बोर्ड अमेरिका** ने एक अनुसंधान करके जात किया है कि सामान्यतः संदेशवाहन की तीन प्रमुख बाधाएँ होती हैं :-

1. व्यक्तिगत मतभेद
2. संस्था का वातावरण तथा
3. तकनीकी बाधाएँ

**प्रो. हैमेन** के अनुसार संदेशवाहन की प्रमुख बाधाएँ निम्न प्रकार हैं -

1. संगठनात्मक ढाँचे की बाधाएँ।
2. स्थिति एवं पद की बाधाएँ।
3. भाषा की बाधाएँ।
4. परिवर्तन की बाधाएँ।

**मेक्फारलैण्ड** के अनुसार सम्प्रेषण की प्रमुख बाधाएँ निम्नलिखित हैं -

1. दोषपूर्ण या विकृत उद्देश्य।
2. संगठनात्मक अवरोध।
3. भाषा अवरोध, एवं
4. मानवीय सम्बन्ध समस्या।

**भारतीय राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद्** के अनुसार संदेशवाहन की प्रमुख बाधाएँ निम्नलिखित हैं -

1. ऐसे बन्द समाज का होना, जिस पर स्तर और वर्ग आदि का प्रभाव हो ।
2. भौतिक सीमाएँ - दूरी, शारीरिक अक्षमता आदि ।
3. मानसिक तत्व - जैसे पूर्वाग्रह, जोरदार पसन्दगी या नापसन्दगी ।
4. लोगों की भिन्न-भिन्न भाषाएँ ।
5. एक ही व्यक्ति या समूह की विभिन्न मानसिक दशाएँ ।
6. गलत बयान की आदत एवं वैयक्तिक तत्व ।
7. व्यक्तिगत लहजे एवं सनक तथा
8. सूचना का गलत स्रोत तथा सम्प्रेषण का गलत तरीका ।

इसके अतिरिक्त कभी-कभी अलग-अलग स्तर के लोग शब्दों का भिन्न-भिन्न अर्थ भी लगाते हैं । विभिन्न विषयों का ज्ञान रखने वाले व्यक्ति विशेष दूसरे विषय की शब्दावली को समझने में भी अड़चन महसूस करता है । इससे भी संदेशों के उचित प्रकार से संवहन में बाधा पड़ती है । स्ट्रॉंग का भी मानना है कि शब्दों के अनेक अर्थ होते हैं । संदेश में शब्द किसी अर्थ को प्रेषित करने के लिये संकेत रूप में प्रयोग किये जाते हैं । अतः उनका अर्थ संदेश प्राप्तकर्ता अपनी सुविधा एवं इच्छानुसार लगाता है और यह आवश्यक नहीं है कि यह अर्थ संदेश देने वाले व्यक्ति के अर्थ से मिलता ही हो ।" अतः यह स्पष्ट है कि भाषा में प्रयुक्त शब्दों के विभिन्न अर्थों से संदेश के पहुँचने में बाधा उपस्थित हो जाती है ।

1. **संदेशवाहन में आत्म-विश्वास का अभाव** - संदेशवाहक में आत्म विश्वास का अभाव होने के कारण भी संदेशवाहन के मार्ग में बाधाएँ उत्पन्न हो जाती हैं । संदेशवाहक में आत्म विश्वास का अभाव तब उत्पन्न हो जाता है जबकि सूचनाएँ अधिक उपयोगी न हो या उसे सूचनाओं की सत्यता पर संदेह हो । इसी प्रकार जब संदेशवाहक में संदेश देने की क्षमता न हो तो भी संदेशवाहन में बाधा उपस्थित हो जाती है ।

2. **पदोन्नति की मनोकामना** - जब पदोन्नति अपने उच्चाधिकारियों द्वारा ही की जाती है तो प्रायः अधीनस्थ कर्मचारी शिकायत एवं सुझाव उच्चाधिकारियों तक नहीं पहुँचाते हैं ।

3. **श्रवण बाधाएँ** - जोसेफ दूहर के अनुसार, Listening is most neglected skill in communication. Half listening is like racing your engine with the gear in neutral you use gasoline but you get nowhere" इस प्रकार स्पष्ट है कि यदि कोई व्यक्ति संदेशों को ठीक प्रकार से नहीं सुनता है तो वह संदेशों को ठीक प्रकार से समझ भी नहीं सकता है । परिणामस्वरूप संदेशों से इच्छित कार्य भी पूरा नहीं करवा सकता है । प्रेषक एवं प्रेषित द्वारा किसी संदेश को ठीक प्रकार से न सुनना संदेश के प्रभावशाली होने में सबसे बड़ी बाधा है ।

4. **मनोवैज्ञानिक बाधाएँ** - इस प्रकार की बाधा भी अधिकारी एवं अधीनस्थ के सम्बन्धों के कारण उत्पन्न हो जाती है । ऊर्ध्वगामी संदेशवाहन पर अधिकारी के प्रति अधीनस्थ की मनोवैज्ञानिक भावना का प्रभाव पड़ता है । यदि वह अनुकूल है तो संदेशवाहन के मार्ग में कोई बाधा उत्पन्न नहीं होगी । परन्तु यदि वह प्रतिकूल है तो संदेशवाहन के मार्ग में बहुत बड़ी बाधा होगी ।

5. **भावात्मक स्थिति** - एक विद्वान ने यहाँ तक लिखा है कि नाक शकल, होठ, रूप, कपड़ों का कट तथा आवाज आदि से भी व्यक्ति की भावनाएँ प्रभावित होती हैं और ये तत्व उस व्यक्ति

की बात को सुनने एवं न सुनने को प्रेरित करते हैं। भावनात्मक स्थिति के अन्तर के कारण भी सन्देश को उचित रूप में नहीं समझा जाता है। कभी-कभी भावना तथा विचार इतने दृढ़ हो जाते हैं कि प्रेषित प्रायः प्रेषक की प्रत्येक बात का एक ही अर्थ लगाते हैं। भावना कई बातों से प्रभावित होती है। व्यक्ति किसी व्यक्ति से बात करना चाहता है तो किसी से बात नहीं करना पसन्द करता है। इससे भी संदेशवाहन की सफलता पर बहुत अधिक प्रभाव पड़ता है।

**6. समयाभाव की बाधाएँ** - कई ऐसे अवसर आते हैं जबकि समयाभाव के कारण संदेश यथासमय नहीं भेजे जाते हैं और न लोगों से सम्पर्क ही किया जा सकता है। अतः संदेशवाहन की प्रभावशीलता कम हो जाती।

**7. विकृत उद्देश्य** - कई बार संदेशवाहन के उद्देश्यों के अस्पष्ट रूप से निर्धारण से भी संदेशवाहन में बाधा उत्पन्न हो जाती है। उद्देश्यों के उचित रूप से निर्धारित किये बिना संदेशों की सफलता की आशा व्यर्थ है। उद्देश्यों के उचित निर्धारण के बाद ही उसके स्वरूप एवं भावों को तय किया जाना चाहिए। किन्तु यदि संदेश भेजने वाला संदेश के उद्देश्य से भी परिचित नहीं होता है तो वह कभी भी संदेश को उचित प्रकार से प्रेषित करने में सफल नहीं हो सकेगा।

**8. वैयक्तिक भेद की बाधाएँ** - अर्ल पी. स्ट्रॉंग के अनुसार "मानव जाति की भिन्न-भिन्न एवं मिश्रित मनोवैज्ञानिक प्रवृत्तियाँ, तर्क, प्रतिक्रियायें, भावनायें, विश्वास आदि होते हैं। जब एक व्यक्ति किसी अन्य व्यक्ति के साथ संदेशवाहन करता है तो सभी भिन्नतायें सक्रिय हो जाती हैं और संदेश को उचित रूप से समझने में बाधक बन सकती है।" संगठन में सभी व्यक्ति समान नहीं हो सकते हैं। संस्था में कोई व्यक्ति मराठी है तो कोई राजस्थानी, कोई बंगाली है तो कोई कश्मीरी। इसी प्रकार रहन-सहन, बोलचाल, रीति-रिवाज, खान-पान आदि में भी अन्तर होता है। इसके परिणामस्वरूप उनकी मानसिक स्थिति में भी अन्तर पाया जाता है। इसके अतिरिक्त संगठन के सदस्यों की शिक्षा के स्तर में भी अन्तर पाया जाता है। अन्ततोगत्वा परिणाम यह होता है कि इन सबका प्रभाव संदेशों पर पड़ता है। प्रत्येक सदस्य संदेश का भावार्थ अपने स्तर, रीति-रिवाजों एवं वातावरण के अनुरूप ही लगाता है। अतः प्रत्येक सदस्य के पास प्रत्येक संदेश भिन्न रूप में ही पहुँचता है।

**9. संस्था का वातावरण** - संस्था का वातावरण भी कभी-कभी संदेशवाहन की बहुत बड़ी बाधा बन जाता है। कभी-कभी संस्थाध्यक्ष का व्यवहार कर्मचारियों के प्रति अच्छा नहीं रहता है तो सभी लोग उसके प्रति रुष्ट हो जाते हैं और उसके प्रत्येक आदेश का विपरीत अर्थ ही लगाते हैं। कभी-कभी संस्था की निश्चित नीतियों के अभाव में कर्मचारियों का अधिकारियों के प्रति रुख बदल जाता है। अतः संदेशों के उचित सम्प्रेषण में बाधा पहुँचती है।

**10. अधिकारियों द्वारा उपेक्षा करना** - कई बार संदेशवाहन में बाधाएँ इसलिये भी उपस्थित हो जाती हैं कि कई अधिकारी इसमें उपेक्षा बरतते हैं। वे केवल आदेश एवं निर्देश देकर अपने कर्तव्य की इतिश्री समझते हैं। वे कर्मचारियों की शिकायतों एवं संदेशों के प्रति ध्यान नहीं देते हैं। वे अपने कर्मचारियों की समस्याओं को सुनने का समय भी नहीं देते हैं। इससे आपसी भाँतिायें बढ़ती हैं और संदेश प्रभावशाली सिद्ध नहीं हो पाते हैं।

**11. भौगोलिक परिस्थितियाँ** - कई बार भौगोलिक परिस्थितियाँ भी संदेशवाहन में बाधक बन जाती हैं। वैसे आधुनिक समय में इन पर काफी नियंत्रण कर लिया गया है। दूरस्थ बैठे व्यक्ति से भी टेलीफोन पर बात करके, फैंक्स पर संदेश देकर, ई-मेल भेजकर भी संदेश दिये जा सकते हैं।

। फिर भी कभी-कभी भौगोलिक परिस्थितियों के कारण आवश्यकतानुसार तरीके से संदेश नहीं दिया जा सकता है। कभी-कभी किसी संदेश को व्यक्तिशः पहुँचाना आवश्यक होता है किन्तु दूर बैठे व्यक्ति से मिलना कठिन हो जाता है। अतः अन्य साधनों से संदेश पहुँचाना पड़ता है।

**12. अनौपचारिक संदेशवाहन** - कई बार अनौपचारिक संदेशवाहन औपचारिक संदेशवाहनों के लिये अनेक बाधाएँ खड़ी कर देते हैं। कई बार गलत अफवाहों के कारण सही संदेश पर भी लोगों को विश्वास नहीं हो पाता है और गलत अफवाहों पर ही अधिक विश्वास करने लग जाते हैं। इससे संस्था में बहुत अधिक अव्यवस्था फैल जाती है।

**13. परिवर्तन का विरोध** - मानव प्रकृति है कि वे परिवर्तनों को कम पसन्द करते हैं। वे अपनी वर्तमान परिस्थितियों में ही कार्य करना पसन्द करते हैं। अतः उन्हें किसी भी प्रकार के परिवर्तनों से सम्बन्धित सूचनाएँ दी जाती हैं तो उन्हें बुरा लगता है। अतएव परिवर्तनों से सम्बन्धित सन्देशों के उचित प्रकार से संवहन में बहुत बाधाएँ उपस्थित हो जाती हैं।

**14. अवस्था की समस्या** - डुबिन ने लिखा है कि "अधिकारी को संदेशवाहन की खाई में रखा जाता है तथा कर्मचारी अपने आपको अच्छा सिद्ध करना चाहता है तथा यह प्रकट करता है कि सभी कार्य आशानुरूप हो रहे हैं।" संगठन में प्रेषक एवं प्रेषिति की अवस्था के अन्तर के कारण संदेशवाहन में बाधा उपस्थित हो जाती है। अवस्थाओं संगठन संरचना में स्थान, वेतन एवं अधिकारों के आधार पर बनती है। अवस्थाओं की भिन्नता के कारण संदेशवाहन का स्पष्ट रूप से आदान-प्रदान नहीं हो सकता है। प्रायः अधीनस्थ अपने उच्चाधिकारियों को सुझाव एवं शिकायतें प्रस्तुत करने से डरते हैं और वे ही बात कहते हैं जो उच्चाधिकारियों को पसन्द होती है। इसी प्रकार उच्चाधिकारी भी कर्मचारियों से अपने पद के गर्व में आकर यथोचित रूप से बात नहीं करते हैं और आवश्यक सूचनाएँ भी नहीं पहुँचाते हैं।

---

## 8.12 संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के सुझाव

(Suggestion to overcome Barriers to Communication)

---

संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के लिये निम्न उपाय किये जा सकते हैं-

1. **प्रत्यक्ष संदेशवाहन** - संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के लिये प्रथम उपाय यह किया जा सकता है कि संदेशवाहन प्रत्यक्ष रूप में दिये जाने चाहिए। इससे संदेश सही रूप में एवं अर्थों में प्रेषिति के पास पहुँच सकेंगे।

2. **साधारण एवं समझाने योग्य भाषा** - संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के लिये द्वितीय महत्वपूर्ण उपाय यह है कि संदेश में साधारण एवं समझाने योग्य भाषा का प्रयोग करना चाहिए न कि स्वयं के स्तर एवं ज्ञान के अनुसार। इसके अतिरिक्त जहाँ तक सम्भव हो, तकनीकी शब्दों का प्रयोग कम से कम किया जाना चाहिए। ऐसे शब्दों का प्रयोग यथा सम्भव नहीं करना चाहिए, जिनके अनेक अर्थ आसानी से निकाले जा सकते हो।

3. **प्रेषक को सुनने में दक्ष होना चाहिए** - जोसेफ दूर के अनुसार, कुशल श्रोता संचेतना का विकास कर लेता है, जो उस व्यक्तिगत बिलगाव की खाई को दूर करने तथा दूसरे के अनुभवों एवं भावनाओं का लाभ उठाने में सहायता प्रदान करती है। संदेश को सफलतापूर्वक सभी जगह पहुँचाया जा सकता है जबकि प्रेषक बोलने के साथ-साथ सुनने में भी दक्ष हो। यदि वह प्रेषिति

की प्रतिक्रिया को सुनने में सक्षम नहीं है तो संदेश को ठीक प्रकार से नहीं पहुँचाया जा सकता है। अतएव प्रत्येक प्रबंधक को सुनने की कला में विशेष कुशलता प्राप्त कर लेनी चाहिए।

4. **आपसी विश्वास एवं सद्भावना** - संदेशवाहन की कुछ बाधाओं की आपसी विश्वास एवं सद्भाव के अभाव में न तो प्रेषित ही संदेश को उचित रूप में समझेगा और न प्रेषक प्रेषित की प्रतिक्रिया को ही। अतएव उच्चाधिकारियों को सदैव अधीनस्थों की शिकायतें एवं सुझावों को सुनने के लिये तत्पर रहना चाहिए तथा अधीनस्थों को भी अपने अधिकारियों के प्रति स्वामीभक्त रहना चाहिए।

5. **अच्छी संदेशवाहन अवस्था का निर्माण करना चाहिए** - संदेशवाहन की सफलता इसी बात पर निर्भर करती है कि संदेशवाहन के प्रेषक एवं प्रेषित किस अवस्था में है। अतः प्रबंधक को चाहिए कि अच्छी अवस्था का निर्माण करें। इसके लिये अच्छी तरह सुनना एवं सूचना भेजना आवश्यक है। यदि कर्मचारियों का प्रबंध वर्ग पर पूर्ण विश्वास नहीं है तो प्रबंधकों की सूचनायें व्यर्थ जावेगी। अतः संदेश देने के पहले उनसे सलाह लेना आवश्यक है। उनमें इस भावना का विकास करना चाहिए कि वे संस्था के कार्य को अपना कार्य समझे तथा तुरन्त संदेशवाहन के अनुरूप कार्य करने को तत्पर हो जायें।

6. **संदेशवाहन की योजना बनानी चाहिए** - संदेशवाहन की एक निश्चित योजना होनी चाहिए। इसमें कमजोरी किसी संदेश की निश्चित समय पर आशा कर सकते हैं। योजनाबद्ध संदेशवाहन के कारण कर्मचारी-वर्ग भलीभांति कार्य करेंगे एवं सूचनाओं के एकत्रित करने में आवश्यक समय व्यर्थ नहीं करेंगे।

7. **संदेशों का यथा समय सम्प्रेषण** - संदेशवाहन की सफलता के लिये आवश्यक है कि संदेश यथासमय दिये जायें। समय निकालने के बाद या समय से पूर्व दिये गये संदेशों का कोई महत्व नहीं होता है।

8. **संगठन स्तरों की कमी** - संदेशवाहन शीघ्रतापूर्वक एवं वास्तविक रूप में पहुँचाने के लिये संगठन स्तरों में कमी करना आवश्यक है। किन्तु संगठन स्तर कम करने से कई बार प्रत्येक स्तर पर कार्य करने से व्यक्तियों का कार्य भार बढ़ जाता है। अतः संगठनों के स्तरों में कमी करते समय इस बात का पूरा ध्यान रखना चाहिए।

9. **स्वयं पूर्ण कार्यात्मक इकाईयों की स्थापना** - प्रत्येक संस्था स्वयं पूर्ण कार्यात्मक इकाईयों की स्थापना करके भी संदेशवाहन की कई बाधाओं को दूर किया जा सकता है। जिन व्यक्तियों के बीच संदेशों का आदान-प्रदान बहुत अधिक करना पड़ता है उनकी अलग-अलग इकाईयाँ बनाई जा सकती हैं। ऐसा करने से उनमें निकट सम्पर्क बढ़ जावेगा और संदेशों के आदान-प्रदान में सुविधा हो जावेगी।

10. **संदेशवाहन के अनेक मार्ग** - जब संगठन में अनेक स्तर हो जाते हैं और संदेशों के उचित प्रकार से आदान-प्रदान में कठिनाई होने लगती है, ऐसी स्थिति में संदेशवाहन के लिये अनेक मार्ग निश्चित करने चाहिए। इसके अतिरिक्त अनौपचारिक संदेशवाहन भी अपनाया जा सकता है।

11. **आपसी सहयोग** - संदेशवाहन की सफलता के लिये यह अत्यन्त अनिवार्य है। संगठन के प्रत्येक व्यक्ति में आपसी सहयोग होने से वे एक दूसरे के द्वारा दिये गये संदेशों का उचित अर्थ लगायेंगे और संदेश के अनुरूप ही शीघ्रतिशीघ्र कार्य पूर्ण करके संगठन की कार्यकुशलता को बढ़ायेंगे।

12. **पूर्वाग्रह से बचना** - संदेश प्राप्त करने तथा भेजने वाले को पूर्वाग्रह से बचना चाहिए । उन्हें किसी भी तथ्य के बारे में किसी प्रकार का निश्चित विचार रखकर नहीं चलना चाहिए । उन्हें खुला दिमाग रखकर संदेश पर विचार करना चाहिए । अपनी पसन्द एवं नापसन्द को ही सर्वोपरि नहीं मानना चाहिए ।

13. **व्यवस्थित संदेशवाहन** - संदेशवाहन को बाधाओं से मुक्त करने के लिये यह भी आवश्यक है कि संदेशवाहन व्यवस्थित होना चाहिए । संदेशवाहन का समय, स्थान, उद्देश्य, विषय-वस्तु सभी पूर्व निश्चित होने चाहिए ।

**अन्य -**

- i. उचित माध्यम का चुनाव करना चाहिए ।
- ii. समय, स्थान, आवश्यकता आदि भौतिक तत्वों को ध्यान में रखना चाहिए ।
- iii. मानवीय परिस्थितियों को समझकर संदेश देना चाहिए ।
- iv. अपने संदेश में सार्थकता होनी चाहिए ।
- v. विनम्रता एवं शिष्टाचार पद, आयु आदि के अनुसार होना चाहिए ।
- vi. संदेश की मूल बातों पर यथेष्ट बल देना चाहिए ।
- vii. संदेशवाहन में अनुवर्तन होना चाहिए ।
- viii. संदेश की प्रतिक्रिया ज्ञात करते समय उसमें आवश्यक सुधार करना चाहिए ।

---

## 8.13 सारांश

---

औपचारिक संप्रेषण अधिकार और दायित्व के औपचारिक ढाँचे पर आधारित होता है । इसका संबंध प्रेषक एवं संदेश प्रापक की सापेक्षित स्थिति से होता है । ऐसे संप्रेषण में जब कोई अधिकारी किसी कर्मचारी को आदेश देना चाहता है तो अधीनस्थ कर्मचारियों को सोपानिक श्रृंखला के माध्यम से देता है । अनौपचारिक संप्रेषण की ऐसी व्यवस्था जिसमें संदेश या सूचनाओं का आदान-प्रदान संगठन की औपचारिक व्यवस्था के अनुसार नहीं होता है, वरन् औपचारिक और मैत्रीपूर्ण संबंधों के माध्यम से होता है । ऐसे सम्प्रेषण प्रायः मौखिक रूप से हुआ करते हैं और इन्हें "ग्रेपवाइन " या अफवाहों के आधार पर प्रसारित सम्प्रेषण भी कहा जाता है । अनौपचारिक संचार को अंगुरीलता सम्प्रेषण नाम से भी पुकारा जाता है । अंगुरीलता सम्प्रेषण, सम्प्रेषण की प्राचीनतम प्रणालियों में से है और आज भी व्यावसायिक संगठन का अनिवार्य और मूल्यवान अंग बनी हुई है । किसी संस्था में अधिकृत सम्प्रेषण अन्तर्जाल के अलावा अन्य बाह्यमार्गों से संस्था सम्बन्धी विषयों के सम्बन्ध में होने वाला सम्प्रेषण अंगुरीलता सम्प्रेषण कहलाता है । सन्देशवाहन की बाधाएँ संगठन के सदस्यों में रुकावट, विकार तथा असत्य अफवाहें पैदा करते हैं । संदेश भेजने वाले से संदेशवाहन प्राप्त करने वाले एक संदेश के पहुँचने में कई विकार उत्पन्न हो जाते हैं । संदेश में साधारण एवं समझने योग्य भाषा का प्रयोग करना चाहिए न कि स्वयं के स्तर एवं ज्ञान के अनुसार । इसके अतिरिक्त जहाँ तक सम्भव हो, तकनीकी शब्दों का प्रयोग कम से कम किया जाना चाहिए । संदेशवाहन की सफलता इसी बात पर निर्भर करती है कि संदेशवाहन के प्रेषक एवं प्रेषित किस अवस्था में हैं । अतः प्रबन्धक को चाहिए कि अच्छी अवस्था का निर्माण करें । संदेशवाहन की सफलता के लिये यह अत्यन्त अनिवार्य है । संगठन के प्रत्येक व्यक्ति में आपसी सहयोग होने से वे एक दूसरे के द्वारा दिये गये संदेशों का उचित अर्थ

लगायेंगे और संदेश के अनुरूप ही शीघ्रतिशीघ्र कार्य पूर्ण करके संगठन की कार्यकुशलता को बढ़ायेंगे ।

---

### 8.14 शब्दावली

---

- एकल आधार** – जब संचार एक व्यक्ति से दूसरे को, दूसरे से तीसरे को, तीसरे से चौथे को, यह क्रम लगातार चलता रहे।
- गुच्छा श्रृंखला** – जब संदेश एक व्यक्ति अनेक व्यक्तियों को देता है तथा वे व्यक्ति अन्य व्यक्तियों को संदेश देते हैं तो यह गुच्छा श्रृंखला कहलाता है ।
- गपशप श्रृंखला** – जब एक व्यक्ति बिना किसी व्यक्ति का चयन किये किसी को भी संदेश देता है, तो यह गपशप श्रृंखला कहलाता है ।
- प्रायिकता श्रृंखला** – जब अनियमित रूप से एक व्यक्ति से अन्य व्यक्तियों को संदेश दिया जाता है तो यह प्रायिकता श्रृंखला कहलाती है ।
- 

### 8.15 स्वपरख प्रश्न

---

1. सम्प्रेषण के औपचारिक तथा अनौपचारिक श्रृंखलाओं के बीच अन्तर स्पष्ट कीजिए ।
  2. कैसे ग्रेपवाइज को प्रभावी उपयोग में लाया जा सकता है?
  3. संचार अवरोध क्या है?
  4. संचार अवरोध के कोई तीन कारण लिखिए ।
  5. यांत्रिक संचार अवरोध क्या है ?
  6. भाषा सम्बन्धी अवरोधों को समझाइये ।
- नोट** : इन प्रश्नों से आपको इस इकाई को और अच्छी तरह से समझने में सहायता मिलेगी । उनके उत्तर देने का प्रयास कीजिये । लेकिन अपने उत्तर विश्वविद्यालय को मत भेजिये । ये सिर्फ आपके अपने अभ्यास के लिये दिये गये हैं ।
- 

### कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

व्यवसायिक संदेशवाहक  
व्यावसायिक संचार,  
व्यावसायिक संचार,

द्वारा पी.पी. भार्गव  
द्वारा गुप्ता एवं गुप्ता  
द्वारा गोयल. सिंह एवं देव

## इकाई-9

---

# व्यवसायिक संचार की कार्यविधियाँ, समूह विचार-विमर्श, साक्षात्कार एवं सेमीनार (Practice in business Communication, Group Discussion, Interview and Seminar)

---

### इकाई की रूपरेखा

- 9.1 उद्देश्य
- 9.2 प्रस्तावना
- 9.3 समूह
- 9.4 समूह का अर्थ
- 9.5 समूह के प्रकार
- 9.6 समूह की विशेषताएँ
- 9.7 समूह की आवश्यकता
- 9.8 विचार-विमर्श
- 9.9 विचार-विमर्श का उद्देश्य
- 9.10 सफल समूह विचार-विमर्श की आवश्यक शर्तें
- 9.11 समूह विचार-विमर्श के लाभ
- 9.12 समूह विचार-विमर्श के दोष
- 9.13 साक्षात्कार
- 9.14 साक्षात्कार की प्रक्रिया
- 9.15 साक्षात्कार के प्रकार
- 9.16 सेमीनार
- 9.17 सेमीनार की विशेषता
- 9.18 सेमीनार के आयोजन की प्रक्रिया
- 9.19 सारांश
- 9.20 शब्दावली
- 9.21 स्व-परख प्रश्न

---

### 9.1 उद्देश्य

---

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि:-

- समूह का अर्थ, प्रकार, विशेषताएँ एवं आवश्यकताओं का वर्णन कर सकेंगे ।
- यह बता सकेंगे कि विचार-विमर्श क्या होता है ।

- विचार-विमर्श के उद्देश्य, सफल विचार विमर्श की शर्त एवं लाभ-दोष का अध्ययन कर सकेंगे ।
- साक्षात्कार का अर्थ एवं प्रक्रिया समझ सकेंगे ।
- सेमीनार से आशय तथा सेमीनार के आयोजन की प्रक्रिया का वर्णन कर सकेंगे ।

## 9.2 प्रस्तावना

सम्प्रेषण आधुनिक युग की एक सर्वव्यापक क्रिया मानी जाती है । चाहे आप प्रबन्धक हैं या मालिक, चित्रकार हैं या पत्रकार, शिक्षक हैं या शिक्षार्थी और चाहे आप व्यवसाय में काम करें या सरकार में, फिल्म में कार्य करें या समाज में, आपको सम्प्रेषण की क्रिया अवश्य सम्पन्न करनी होगी क्योंकि व्यक्तियों को एक दूसरे से सम्बन्धित करने का सम्प्रेषण एक साधन है । आपके द्वारा सफलता प्राप्त करना कुछ सीमा तक सम्प्रेषण पर निर्भर करता है । किसी विद्वान ने ठीक ही कहा है कि संसार की समस्त समस्याओं की आत्मा व्यक्ति द्वारा प्रभावशाली ढंग से सम्प्रेषण करने की योग्यता नहीं होने में निहित मानी जाती है । जब यह कहा जाता है कि दो देशों के मध्य युद्ध छिड़ गया है या श्रमिकों एवं प्रबन्धकों के मध्य मतभेद विद्यमान है या लोगों में पीढ़ी अन्तर है तो इन्हें प्रभावशाली सम्प्रेषण के अभाव की उत्पत्ति कहा जा सकता है । संस्था के कार्य को व्यवस्थित ढंग से चलाने एवं लक्ष्यों को प्राप्त करने की दृष्टि से सम्प्रेषण की एक अहम् आवश्यकता मानी जाती है । व्यवसायिक प्रबन्धक की सफलता भी संचार की क्रियाओं के साथ जुड़ी हुई होती है । एक व्यवसायिक प्रबन्धक को कई कार्य करने होते हैं । संचार क्रियाओं के लिये उसे निम्नलिखित कार्य करने पड़ सकते हैं:-

1. समूह विचार-विमर्श
2. साक्षात्कार
3. सेमिनार
4. प्रस्तुतीकरण

## 9.3 समूह (groups)

जैसा कि हम सभी जानते हैं कि मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है और समाज में रहता है। जब हम समाज की बात करते हैं तो हमें उसमें एक समूह का संकेत मिलता है क्योंकि समाज व्यक्तियों का ही एक समूह है । चूंकि मनुष्य समाज में रहकर, समाज के साधनों का उपयोग करता है इसलिये उसके समाज के प्रति कुछ दायित्व भी बनते हैं । अतः समाज में रहते हुए व्यक्ति सामूहिक उद्देश्यों को प्राप्त करने का भी प्रयास करते हैं । इन सामूहिक उद्देश्यों की प्राप्ति में ही व्यक्तियों के निजी उद्देश्यों की पूर्ति भी निहित होती है । जब हम किसी व्यवसायिक संस्था की बात करते हैं तो व्यवसायिक संस्था भी व्यक्तियों का ही एक समूह है जिसमें प्रत्येक व्यक्ति संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिये प्रयास करता है । संस्था के उद्देश्यों में ही उसका निजी हित है । इसी प्रकार परिवार भी एक प्रकार का समूह ही है क्योंकि परिवार के सभी सदस्य परिवार के सामूहिक उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रयास करते हैं । प्रत्येक समाज में अनेक समूह होते हैं, उसी प्रकार से प्रत्येक संगठन में भी अनेक छोटे-बड़े समूह हो सकते हैं । समूह के प्रत्येक सदस्य का व्यवहार संगठन पर प्रभाव डालता है ।

---

## 9.4 समूह का अर्थ (Meaning of group)

---

**ई.एच. सीन** के अनुसार व्यक्तियों की किसी संस्था को समूह कहलाने के लिये निम्नलिखित शर्तों का पूरा किया जाना आवश्यक है-

1. पारस्परिक सम्बन्धों का होना ।
2. मनोवैज्ञानिक रूप से एक-दूसरे के विषय में ज्ञान ।
3. प्रत्येक सदस्य अपने आप को समूह समझे ।

यदि हम उपरोक्त **ई.एच. सीन** द्वारा बताई गई शर्तों का ध्यान से विश्लेषण करें तो इस निष्कर्ष पर पहुँच सकते हैं कि समूह से तात्पर्य ऐसे व्यक्तियों की संख्या से है जो पारस्परिक रूप से एक-दूसरे से न केवल जुड़े हुए होते हैं बल्कि उन्हें मनोवैज्ञानिक रूप से भी एक-दूसरे के विषय में पूर्ण ज्ञान होता है । उदाहरण के लिये, "बस स्टैण्ड पर खड़ी हुई भीड़ समूह नहीं कहलायेगी क्योंकि न ही तो उस भीड़ का आपस में पारस्परिक सम्बन्ध होता है तथा न ही वे एक-दूसरे को मनोवैज्ञानिक आधार पर पहचानते हैं और उस भीड़ का प्रत्येक सदस्य अपने आप को किसी समूह के रूप में स्वीकार भी नहीं करता है । " इस प्रकार हम यह कह सकते हैं कि समूह से आशय दो या दो से अधिक व्यक्तियों के ऐसे समूह से है जो आपस में मिलकर किसी निश्चित उद्देश्य की पूर्ति के लिये परस्पर मिलकर कार्य करते हैं ।

---

## 9.5 समूह प्रकार (Types of group)

---

समूह कई प्रकार के हो सकते हैं । इनमें से कुछ निम्नलिखित हैं:-

1. **औपचारिक समूह** - जब समूह के अन्तर्गत समूह के सदस्यों के कर्तव्यों, अधिकारों तथा उत्तरदायित्वों को पूर्व में ही परिभाषित कर दिया जाये तो यह औपचारिक समूह कहलायेगा । इसमें सदस्यों की संख्या भी अधिक नहीं होती है सामान्यतः सदस्य संख्या अधिकतम 20 हो सकती है ।
2. **अनौपचारिक समूह** - औपचारिक समूह में सामान्यतः सदस्यों के उद्देश्यों का पूर्व निर्धारण हो जाता है लेकिन बहुत से सम्बन्ध इस प्रकार के हो सकते हैं जिन्हें पूर्व निर्धारित नहीं किया जा सकता । समाज में रह रहे विभिन्न वर्गों में रीति-रिवाज, विचार, भावनाएँ, आदत आदि बहुत सी बातें ऐसी होती हैं जो उन्हें अनौपचारिक संगठन बनाने में सहायता करती हैं । इस प्रकार हम कह सकते हैं कि समान रुचि वाले व्यक्ति अनौपचारिक समूह के सदस्य हो सकते हैं ।
3. **प्राथमिक समूह** - जब किसी उद्देश्य को पूरा करने के लिये जब व्यक्ति आपस में मिलकर किसी समूह का निर्माण करते हैं तो इसे प्राथमिक समूह कहा जाता है । यहाँ यह बताना आवश्यक है कि प्राथमिक समूह के सदस्य सामूहिक रूप से उद्देश्य को प्राप्त करने के लिये प्रयास करते हैं ।
4. **द्वितीय समूह** - द्वितीय समूह ऐसे व्यक्तियों से मिलकर बनता है जो विभिन्न सदस्यों के बीच कार्य करने वाले होते हैं । यह समूह प्राथमिक समूह के आकार से तुलनात्मक बड़ा होता है ।

---

## 9.6 समूह की विशेषताएँ (Characteristics of Groups )

---

एक समूह सामान्यतः दो या दो से अधिक व्यक्तियों से मिलकर किसी सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति के लिये बनता है। एक समूह में निम्नलिखित विशेषताएँ हो सकती हैं-

1. **दो या दो से अधिक सदस्य** - समूह के अन्तर्गत कम से कम दो सदस्य या दो से अधिक व्यक्ति किसी पारस्परिक उद्देश्य की प्राप्ति के लिये आपस में मिलकर सामूहिक प्रयास करते हैं।
2. **समूह का आकार** - प्रायः समूह का आकार छोटा होता है जिसमें सदस्य संख्या दो से लेकर बीस तक हो सकती है।
3. **उद्देश्य**- प्रत्येक का निर्माण ही किसी पूर्व निर्धारित उद्देश्य को प्राप्त करने के लिये होता है। इसीलिये समूह का प्रत्येक सदस्य समूह के उद्देश्य को प्राप्त करने का प्रयास करता है।
4. **ऐच्छिक सदस्यता** - यह किसी व्यक्ति विशेष की इच्छा पर निर्भर करता है कि वह किसी समूह का सदस्य बनना चाहता है अथवा नहीं। किसी व्यक्ति को भी समूह का सदस्य बनने के लिये बाध्य नहीं किया जा सकता।
5. **अनौपचारिक नेतृत्व** - चूँकि समूह एक ऐच्छिक संगठन है। अतः इसका प्रबंध भी औपचारिक न होकर अनौपचारिक रूप से होता है। प्रायः समूह का प्रभावशाली सदस्य अन्य सदस्यों का मार्गदर्शन करता है जिससे अन्य सदस्य मिलकर समूह के उद्देश्य को प्राप्त करने में सहायक हो सकें।
6. **समान विचारधारा** - समूह का निर्माण व्यक्तियों की स्वयं की इच्छा पर निर्भर करता है। अतः एक समान विचारधारा वाले व्यक्ति ही मिलकर किसी समूह का निर्माण करते हैं या दूसरे शब्दों में हम कह सकते हैं कि, समूह के सभी सदस्यों की एक समान विचारधारा हो सकती है।
7. **आदर्श मानक एवं नियम** - समूह के सभी सदस्य समूह द्वारा निर्धारित आदर्श मानक एवं नियमों का पालन करते हैं। समूह के सभी सदस्यों का व्यवहार भी इन्हें आदर्श नियमों द्वारा नियन्त्रित किया जाता है।
8. **सदस्य के सम्बन्धों का आधार** - सामान्यतः एक परिवार धर्म, वंश, लिंग, व्यवसाय आदि से सम्बन्धित व्यक्ति मिलकर समूह का निर्माण करते हैं।
9. **संगठनात्मक संरचना** - जिस प्रकार अन्य संगठनों की अपनी एक संगठनात्मक संरचना होती है उसी प्रकार से समूह की भी अपनी एक निश्चित संरचना होती है जिसमें उसके प्रत्येक सदस्य की स्थिति स्पष्ट होती है।
10. **कार्य** - समूह का प्रत्येक सदस्य उसे पूर्व निर्धारित कार्य करता है ताकि समूह अपने उद्देश्य को प्राप्त कर सकें।
11. **सामान्य हित** - समूह के सभी सदस्यों का एक सामान्य हित होता है जिसे प्राप्त करने के लिये वे सब मिलकर प्रयास करते हैं।

---

## 9.7 समूह की आवश्यकता (Need of Group)

---

जैसा कि यह पूर्व में स्पष्ट किया जा चुका है कि समूह दो या दो से अधिक व्यक्ति मिलकर किसी सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति करने के लिये मिलकर बनाते हैं। समूह का कोई भी उद्देश्य हो सकता है। वर्तमान समय में समूह की आवश्यकता के निम्नलिखित कारण हो सकते हैं:-

1. **सांस्कृतिक विकास एवं सामाजीकरण** - समूह का एक प्रमुख एवं अति-आवश्यक महत्वपूर्ण कार्य अपने सदस्यों एवं अन्य जनसाधारण में अपनी सांस्कृतिक विरासतों को बनाये रखने और संस्कृति का समुचित विकास एवं प्रचार करना है जिससे व्यक्ति को संस्कृति के अनुकूल बनाकर उसका सामाजीकरण किया जा सके। इसी कारण इस प्रकार के समूह सांस्कृतिक शिक्षा का प्रचार प्रसार करके अपने समूह के सदस्यों का सांस्कृतिक और सामाजिक आधार पर विकास करने का प्रयास करते हैं।
2. **सामाजिक नियंत्रण के लिये** - प्रत्येक समूह के अपने आदर्श मानक एवं नियम होते हैं। इन आदर्श मानकों एवं नियमों से समूह अपने सदस्यों पर सामाजिक नियंत्रण अधिक प्रभावी तरीके से कर सकता है।
3. **दैनिक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिये** - समूह व्यक्ति की मूलभूत आवश्यकताएँ हैं जैसे:- रोटी, कपड़ा और मकान आदि की पूर्ति का भी एक साधन है। समाज में बहुत से ऐसे समूह हैं जो न केवल व्यक्तियों की मूलभूत आवश्यकताओं को पूरा करने का प्रयास करते हैं बल्कि अन्य आवश्यकताएँ जैसे:- शिक्षा, रोजगार आदि को भी पूरा करते हैं।
4. **आत्म विकास में सहायक** - समूह व्यक्तियों की संकीर्ण भावनाओं को दूर कर उन्हें एक उदार दृष्टिकोण अपनाने में भी सहायक सिद्ध होते हैं।
5. **सामाजिक संगठन के लिये** - चूंकि मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है और वह समाज में रहना पसन्द करता है। ऐसे में समूह निर्माण व्यक्तियों को एक-दूसरे से अधिक निकट लाकर व्यवस्थित समाज के निर्माण में योगदान देते हैं।
6. **सूचनाएँ उपलब्ध कराना** - समूह अपने सदस्यों को विभिन्न सूचनाएँ उपलब्ध कराने का स्रोत भी होता है। समूह में प्रत्येक सदस्य अपने अनुभवों एवं अनुभूतियों को अन्य सदस्यों से बाँटकर उत्पन्न मनोवेग को कम कर सकते हैं।

---

## 9.8 विचार-विमर्श (Discussion)

---

शब्द 'discuss' को लैटिन शब्द 'discutere' से बना है जिसका अर्थ है 'to shake' या 'to strike'। विचार-विमर्श का अर्थ एक ऐसी गतिविधि से है जिसमें किसी विषय विशेष या विचारधारा पर व्यापक परीक्षण और जाँच पड़ताल करके किसी संतोषजनक निष्कर्ष पर पहुँचाया जाता है। विचार-विमर्श या तो वार्तालाप द्वारा या गोष्ठी से कर सकते हैं। जहाँ तक वार्तालाप का प्रश्न है इसमें विचारों का आदान-प्रदान अनौपचारिक तरीके से किया जाता है जबकि गोष्ठी एक निर्दिष्ट रेखा या किसी संकल्प के पक्ष-विपक्ष में दिये गये तर्कों की अभिव्यक्ति है। व्यवसाय के संदर्भ में समूह विचार-विमर्श में प्रायः किसी भी व्यवसायिक समस्या को समझने के लिये उस पर विचार-विमर्श किया जाता है ताकि उस समस्या का निदान किया जा सके। प्रत्येक व्यवसाय में दैनिक क्रियाओं में कई प्रकार की समस्याएँ आती हैं, इन समस्याओं का हल

व्यक्तियों से विचार-विमर्श करके करना ही सर्वोत्तम होता है। निष्कर्ष रूप में हम कह सकते हैं समूह विचार-विमर्श के अन्तर्गत विभिन्न प्रकार के विषयों पर विचार-विमर्श करके समाधान के लिये किसी एक सर्वोत्तम विकल्प का चुनाव करना।

---

## 9.9 समूह विचार-विमर्श का उद्देश्य (Objectives of Group Discussion)

---

समूह विचार-विमर्श के निम्नलिखित उद्देश्य हो सकते हैं:-

1. **समस्या की व्याख्या** - व्यवसायिक संस्था का प्रबन्धक विचार-विमर्श के माध्यम से समस्या को स्पष्ट एवं वस्तुनिष्ठ तरीके से परिभाषित कर सकता है। सामान्यतः समूह का प्रत्येक सदस्य समस्या को सही परिप्रेक्ष्य में समझना चाहता है। अतः समूह विचार-विमर्श का पहला उद्देश्य समस्या का पता लगाना है।
2. **विचारों का आदान-प्रदान** - समूह विचार-विमर्श का दूसरा एवं प्रमुख उद्देश्य समूह के सदस्यों के विचारों का आदान-प्रदान है जिससे प्रत्येक सदस्य अपने विचार अन्य सदस्यों के सामने रख सकें और समूह में भाग लेने वाले सदस्य अपना सक्रिय योगदान दे सकें।
3. **सुझाव** - समूह विचार-विमर्श का उद्देश्य केवल समस्याओं के विचार-विमर्श तक ही सीमित नहीं होता है बल्कि समस्या के निवारण के लिये सदस्यों द्वारा प्रस्तावित सुझावों को भी इकट्ठा किया जाता है जिससे समस्या का सही एवं ठीक ढंग से निदान हो सकें।
4. **निर्णयन** - विभिन्न विषयों पर विचार-विमर्श के उपरान्त प्रबन्धक और प्रशासक समस्या के निदान के लिये उपलब्ध विकल्पों में से किसी सर्वश्रेष्ठ विकल्प को चुनने का निर्णयन करते हैं ताकि समस्या का समाधान किया जा सकें।
5. **सारांश** - समूह विचार-विमर्श के बाद सदस्यों द्वारा दी गई राय का सारांश भी लिखना चाहिए ताकि उससे आगे का कार्य करने में आसानी हो सकें।

---

## 9.10 सफल समूह विचार- की आवश्यक

### (Condition for Successful Group Discussion)

---

एक सफल समूह विचार-विमर्श के लिये आवश्यकता शर्त निम्नलिखित हो सकती है:-

1. **लिखित संचार** - एक सफल समूह विचार-विमर्श की सबसे पहली एवं प्रमुख शर्त लिखित संचार की है। क्योंकि समूह विचार-विमर्श के अन्तर्गत जिन-जिन विषयों पर विचार-विमर्श किया गया है उनका एक लिखित विवरण होना चाहिए। जिससे प्रत्येक सदस्य को विचार-विमर्श के बाद भी उस पर चिंतन एवं मनन करने का समय मिल सकें।
2. **विचार-विमर्श का उद्देश्य** - समूह विचार-विमर्श के दौरान उपस्थित सभी सदस्यों को विषय वस्तु का मुख्य उद्देश्य भली प्रकार स्पष्ट होना चाहिए जिससे कि समूह का प्रत्येक सदस्य उद्देश्य को ध्यान में रखकर ही विचार-विमर्श करें अन्यथा विचार-विमर्श करने का कोई औचित्य नहीं रह जायेगा।
3. **विचारों का आदान-प्रदान** - समूह विचार-विमर्श के दौरान न केवल विभिन्न विषय विशेषज्ञ अपने विचार प्रस्तुत करते हैं बल्कि संस्था के अन्य सदस्य भी अपने विचार प्रस्तुत करते हैं जिससे विशेषज्ञों एवं संस्था के सदस्यों को समस्या समाधान के अपने-

अपने मत प्रस्तुत करने से किसी अच्छे विकल्प द्वारा समस्या का समाधान करने में सहयोग मिलता है ।

4. **प्रोत्साहित करना** - एक अच्छे समूह विचार-विमर्श की प्रमुख विशेषता यह भी है कि इसके अन्तर्गत सदस्यों द्वारा प्रस्तुत किये गये विचारों के आधार पर अन्य सदस्य अच्छे विचारों को प्रोत्साहित करें और इसके विपरीत अगर कोई सदस्य गलत विचार प्रस्तुत करता है तो उसे हतोत्साहित भी करना चाहिए ताकि अगली बार इस तरह के विचारों का आदान-प्रदान होने से बचा जा सके ।
5. **सहयोग की भावना** - समूह के अन्तर्गत एक ऐसा सहयोगात्मक वातावरण होना चाहिए जिससे प्रत्येक सदस्य बिना किसी डर, भय एवं हिचक के अपने विचारों को प्रस्तुत कर सकें ।
6. **ध्यानपूर्वक सुनना** - समूह के प्रत्येक सदस्य को इस बात का विशेष ध्यान रखना चाहिए कि जब कोई सदस्य अपना मत रख रहा है उस समय अन्य सदस्य उसे ध्यानपूर्वक सुनकर उसे प्रोत्साहित करें सकें ।
7. **सकारात्मक भाव** - कोई भी विचार-विमर्श जब ही सफल होगा, जब विचार-विमर्श करने वाले सदस्यों की सोच सकारात्मक हो ।

---

## 9.11 समूह विचार-विमर्श लाभ (Advantages of Group Discussion)

---

यह माना जाता है कि समूह द्वारा लिये गये निर्णय एक व्यक्ति द्वारा लिये गये निर्णयों की तुलना में अच्छे होते हो । कार्य चाहे छोटा हो या बड़ा हो, समूह विचार-विमर्श के बाद ही निर्णय करना चाहिए । समूह विचार विमर्श के निम्नलिखित लाभ हो सकते हैं:-

1. **पूर्ण सूचनाएँ** - समूह में विचार-विमर्श करने से सदस्यों को पूर्ण जानकारी प्राप्त होती है क्योंकि एक व्यक्ति की अपेक्षा समूह में विचारों का आदान-प्रदान अधिक होता है । एक समूह में व्यापक विविधता वाले विचारों को सुनने का अवसर मिलता है तथा हम विचार-विमर्श से विषय वस्तु को ज्यादा अच्छे ढंग से समझ सकते हैं।
2. **सर्वोत्तम निर्णयन में सुविधा** - समूह में विचार-विमर्श करने से समस्या समाधान के लिये कोई एकाकी रास्ता न अपनाकर उपलब्ध विभिन्न विकल्पों पर विचार-विमर्श करते हैं जिससे कि सर्वोत्तम उपाय का चयन किया जा सक ।
3. **विश्वसनीय** - समूह विचार-विमर्श में निर्णयन प्रजातान्त्रिक स्वभाव का होने के कारण ज्यादा विश्वसनीय होते हैं क्योंकि इसमें निर्णय से पहले विभिन्न पहलुओं पर सदस्यों द्वारा विचार-विमर्श कर लिया जाता है ।
4. **सह-भागता** - समूह की विचारधारा सहकारिता पर आधारित होने के कारण सभी सदस्यों में यह भावना बनी रहती है कि एक सभी के लिये और सब एक के लिये हैं ।
5. **निर्णय लागू करने में आसानी** - समूह विचार-विमर्श के अन्तर्गत समस्या का हल विभिन्न सदस्यों द्वारा सुझाये गये विकल्पों में से ही चुना जाता है जिसमें सामान्यतः सभी की सहमति होती है । ऐसे में निर्णय को लागू करने में आसानी होती है ।

6. **विकास में सहायक** - समूह विचार-विमर्श द्वारा संस्था में कार्यरत विभिन्न कर्मचारियों को अपनी छिपी हुई प्रतिभा का प्रदर्शन करने में सहायता मिलती है। सामूहिक सहभागिता के कारण सदस्य अपनी बात को विचार-विमर्श द्वारा कह सकते हैं जिसका लाभ संस्था को मिलता है।
7. **हित रक्षा** - समूह विचार-विमर्श द्वारा निर्णय से सदस्यों के हितों की रक्षा होती है क्योंकि एक व्यक्ति सभी के हितों का ध्यान नहीं रख सकता परन्तु समूह विचार-विमर्श से सभी सदस्यों के हितों का ध्यान रखा जा सकता है।
8. **समय की बचत** - समूह में विचार-विमर्श करके सभी के सहयोग से निर्णय किया जाता है। ऐसे में समस्या का समाधान शीघ्रतापूर्वक किया जा सकता है जिससे समय की बचत होती है।
9. **साधनों का अनुकूल उपयोग** - समूह विचार-विमर्श का सबसे बड़ा लाभ यह है कि संस्था में उपलब्ध भौतिक एवं मानवीय संसाधनों का कुशल एवं अनुकूलतम उपयोग करने में सहायता मिलती है।

## 9.12 समूह विचार-विमर्श दोष (Disadvantages of Group Discussion)

यद्यपि समूह विचार-विमर्श में सदस्यों की आपसी सहमति से किसी निष्कर्ष पर पहुँचा जाता है परन्तु फिर भी इसकी कुछ सीमाएँ हैं जो निम्नलिखित हैं:-

1. **असहमति** - सामान्यतः यह माना जाता है कि समूह विचार-विमर्श द्वारा किसी समस्या का समाधान ज्यादा अच्छे तरीके से हो सकता है किन्तु कई बार सम्पूर्ण विचार-विमर्श के बावजूद भी समस्या के समाधान के लिये कोई उपयुक्त हल समझ में नहीं आता। इससे सदस्यों में असहमति की आशंका उत्पन्न होती है।
2. **व्यर्थ विषय पर विचार-विमर्श** - समूह विचार-विमर्श के दौरान यदि व्यर्थ बातों पर विचार-विमर्श चल पड़े तो ज्यादा लम्बे विचार-विमर्श के बावजूद भी किसी निष्कर्ष पर पहुँचना भी मुश्किल होता है।
3. **निर्णयन में समस्या** - समूह के प्रत्येक सदस्यों के विचार अलग-अलग होने के कारण कई बार यह स्थिति बन जाती है कि क्या सामूहिक निर्णय लिया जाये? ऐसे में कुछ सदस्यों को यह महसूस होता है कि उनके विचारों को या तो कम महत्व दिया गया है या अस्वीकार कर दिया गया है।
4. **समय की बर्बादी** - समूह विचार-विमर्श में सभी सदस्यों की राय लेने के कारण समय अत्यधिक बर्बाद होता है।
5. **खर्चीली** - समूह विचार-विमर्श पद्धति एक अत्यधिक खर्चीली पद्धति है। क्योंकि विभिन्न सदस्यों को इसके लिये नोटिस भेजकर बुलाना पड़ता है और पूर्व में ही सम्बन्धित विषय सामग्री भी उपलब्ध करवानी पड़ती है। इससे अत्यधिक व्यय की संभावना रहती है।
6. **आपातकालीन स्थिति में** - आपातकालीन स्थिति में समूह विचार-विमर्श करना संभव नहीं होता है क्योंकि समूह विचार-विमर्श के लिये समूह की आवश्यकता होती है और

समयाभाव के कारण विचार-विमर्श करना सम्भव नहीं होता है। ऐसे में शीघ्र निर्णय लेने की स्थिति में यह विधि उपयोगी नहीं है।

7. **नोटिस देना** - समूह में विचार-विमर्श करने के लिये समूह के प्रत्येक सदस्य को नोटिस भेजना आवश्यक होता है ताकि प्रत्येक सदस्य को इसकी सूचना हो सके। नोटिस में समय, तिथि, स्थान एवं विषय आदि के बारे में लिखा होता है। नोटिस भेजने की प्रक्रिया में अत्यधिक समय नष्ट होता है।

---

### 9.13 साक्षात्कार (Interview)

---

साक्षात्कार एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें विभिन्न व्यक्ति दूसरे व्यक्तियों से अनेक प्रकार के विषयों पर प्रश्न पूछते हैं। सामान्यतः साक्षात्कार चयन प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण एवं प्रचलित अंग है। आधुनिक युग में प्राथमिक आँकड़े इकट्ठा करने में भी इस विधि का उपयोग किया जाता है।

---

### 9.14 साक्षात्कार की प्रक्रिया (Process of Interview)

---

साक्षात्कार की प्रक्रिया को तीन भागों में बाँटा जा सकता है:-

1. **प्रारम्भिक भाग** :- साक्षात्कार के प्रारम्भिक भाग में साक्षात्कार लेने वाले साक्षात्कार देने वाले व्यक्ति का परिचय यथा नाम, पता, शैक्षणिक योग्यता, अनुभव आदि के बारे में पता लगाते हैं। इसके अलावा साक्षात्कार देने वाले व्यक्ति के लिये इस तरह का वातावरण बनाने का प्रयास किया जाता है कि वह आसानी से प्रश्नों का उत्तर दे सके।
2. **मध्य भाग** :- परिचय प्राप्त करने के बाद साक्षात्कार के मध्य भाग में साक्षात्कार लेने वाला व्यक्ति साक्षात्कार देने वाले व्यक्ति से विभिन्न विषयों पर प्रश्न पूछता है तथा उससे विचारों का आदान-प्रदान करता है ताकि साक्षात्कार देने वाला व्यक्ति प्रश्नों का ध्यानपूर्वक उत्तर दे सके।
3. **अन्तिम भाग** - अन्तिम भाग में साक्षात्कार का समापन एकदम न करके बल्कि विभिन्न प्रचलित मुहावरों एवं कहावतों के साथ प्रभावी तरीके से करना चाहिए। इसके पश्चात् साक्षात्कार का मूल्यांकन किया जाता है।

---

### 9.15 साक्षात्कार प्रकार (Types of Interview)

---

साक्षात्कार कई प्रकार के हो सकते हैं। उनमें से प्रचलित कुछ प्रकार निम्न हैं:-

1. **रोजगार सम्बन्धी** - जब किसी उम्मीदवार का किसी पद पर चयन करना हो तो उससे लिया गया साक्षात्कार रोजगार सम्बन्धी साक्षात्कार कहलाता है। इस प्रकार के साक्षात्कार का उद्देश्य उचित पद पर, उचित व्यक्ति का चयन करना है। साक्षात्कार लेने वाले लोग उम्मीदवार में साक्षात्कार के दौरान यह पता लगाने का प्रयास करते हैं कि वह व्यक्ति पद के उपयुक्त है भी नहीं। इस प्रकार के साक्षात्कार में निश्चित स्थान पर विभिन्न विषय विशेषज्ञ अलग-अलग विषयों के बारे में उम्मीदवार से प्रश्न पूछते हैं जिससे कि उम्मीदवार की योग्यता को परखा जा सके।
2. **पदोन्नति साक्षात्कार** - संस्थाओं में व्यक्तियों के पदोन्नतियों के लिये इस प्रकार के साक्षात्कार लिये जाते हैं। पदोन्नति के साक्षात्कार सामान्यतः उन्हें परिस्थितियों में लिये

जाते हैं जब पद संख्या कम हो और पद के लिये योग्य उम्मीदवारों की संख्या ज्यादा हो, यह साक्षात्कार लेने के उद्देश्य योग्य व्यक्तियों को पदोन्नति देने से है ।

3. **व्यक्तिगत साक्षात्कार** - इस प्रकार के साक्षात्कार अगर किसी पद पर पूर्व के व्यक्ति के स्थान को दूसरा व्यक्ति ग्रहण करता है तो उच्चाधिकारी उसे उस पद से सम्बन्धित कार्य बताने के लिये लेते हैं जिससे कि नया कर्मचारी उस वातावरण में ढल सकें ।
4. **सूचना एकत्रित करना** - संस्थाओं में विभिन्न प्रकार की सूचनाएँ एवं प्राथमिक आकड़े इकट्ठे करने के लिये जो साक्षात्कार लिये जाते हैं, उसे सूचना एकत्रित साक्षात्कार कहते हैं। आधुनिक प्रतिस्पर्धा के युग में विभिन्न संस्थाएँ ग्राहकों के आँकड़े एकत्रित करने के लिये इस विधि का काफी प्रयोग करती हैं ।
5. **विचार-विमर्श साक्षात्कार** - जब संस्था के उच्चाधिकारी कोई कार्य अपने अधीनस्थों से करवाना चाहते हैं तो उससे पूर्व वे अपने अधीनस्थों का साक्षात्कार लेते हैं ताकि अधीनस्थों को उनके द्वारा किये गये कार्यों के बारे में पूरी तरह से बताया जा सकें ।
6. **शिकायत सम्बन्धी** - जब संस्था के कर्मचारी संगठन अपनी विभिन्न माँगों पर संस्था के प्रबन्धकों से विचार-विमर्श करते हैं तो इस पद्धति का प्रयोग किया जाता है । संस्था की प्रबंधक विभिन्न विषयों के बारे में अपने कर्मचारी संगठनों से चर्चा करते हैं ।

---

## 9.16 सेमीनार (SEMINAR)

---

सेमीनार से तात्पर्य विचार गोष्ठी से है जिसमें छोटे-छोटे समूह विभिन्न विषयों पर आपसी विचार-विमर्श करके अपनी एक लिखित या मौखिक रिपोर्ट प्रस्तुत करते हैं । इस प्रकार की गोष्ठी का प्रमुख उद्देश्य समान ज्ञान रखने वाले सदस्यों के मध्य विचारों के आदान-प्रदान से है जिससे सभी सदस्य एक दूसरे के विचार से अवगत हो सकें । इस प्रकार की गोष्ठियाँ में यदि किसी विशिष्ट विषय पर चर्चा करनी है तो विषय विशेषज्ञ की मदद भी ली जा सकती है ताकि विषय विशेषज्ञ अपने विचार अन्य सदस्यों को बता सकें ।

---

## 9.17 सेमीनार की (Characteristics of Seminar)

---

सेमीनार की विभिन्न विशेषताएँ निम्नलिखित हैं:-

1. **छोटे समूह** - सेमीनार के अन्तर्गत समान ज्ञान वाले सदस्य छोटे-छोटे समूहों में चर्चा करते हैं ।
2. **विशेषज्ञ** - सेमीनार के आयोजन में विशेष विषयों पर विभिन्न प्रकार के विशेषज्ञों को बुलाया जाता है ।
3. **विचारों का आदान-प्रदान** - सेमीनार में विभिन्न विषय विशेषज्ञ एवं सदस्य आपस में अपने ज्ञान का आदान-प्रदान करते हैं ।
4. **सुझाव** - विभिन्न विषयों पर आदान-प्रदान के बाद किसी निष्कर्ष पर पहुँच कर सुझाव भी दिये जाते हैं ।
5. **मौखिक** - सेमीनार में चर्चा हमेशा मौखिक ही होती है । सेमीनार के सदस्य विभिन्न विषय विशेषज्ञों से चर्चा कर अनुभव प्राप्त करते हैं ।
6. **विषय** - जिस विषय पर विचार-विमर्श करना है वह विषय पहले से ही निर्धारित होता है

---

## 9.18 सेमीनार का आयोजन की प्रक्रिया (Process of conducting Seminar)

---

सेमीनार का आयोजन थोड़ी अवधि एक या दो दिन के लिये किया जा सकता है। सेमीनार के आयोजन के दौरान कई सत्र होते हैं। अलग-अलग विषय के लिये अलग-अलग सत्र रखे जा सकते हैं। प्रत्येक सत्र के लिये एक अध्यक्ष होता है जो सेमीनार का संचालन करता है। सेमीनार में उपस्थित विभिन्न सदस्य अपने-अपने विषय पर पत्रों का वाचन करते हैं। अन्त में विषय विशेषज्ञ विषय के बारे में अपने ज्ञान एवं तर्क द्वारा दूसरे सदस्यों की शंकाओं का समाधान करने का प्रयास करते हैं। सेमीनार के अन्त में विभिन्न निष्कर्ष तैयार कर सेमीनार का समापन किया जाता है।

---

## 9.19 सारांश

---

सम्प्रेषण आधुनिक युग की एक सर्वव्यापक क्रिया मानी जाती है। चाहे आप प्रबन्धक हैं या मालिक, चित्रकार हैं या पत्रकार, शिक्षक हैं या शिक्षार्थी और चाहे आप व्यवसाय में काम करें या सरकार में, फिल्म में कार्य करें या समाज में, आपको सम्प्रेषण की क्रिया अवश्य सम्पन्न करनी होगी क्योंकि व्यक्तियों को एक दूसरे से सम्बन्धित करने का सम्प्रेषण एक साधन है।

जब हम समाज की बात करते हैं तो हमें उसमें एक समूह का संकेत मिलता है क्योंकि समाज व्यक्तियों का ही एक समूह है। चूंकि मनुष्य समाज में रहकर, समाज के साधनों का उपयोग करता है इसलिये उसके समाज के प्रति कुछ दायित्व भी बनते हैं। अतः समाज में रहते हुए व्यक्ति सामूहिक उद्देश्यों को प्राप्त करने का भी प्रयास करते हैं।

विचार-विमर्श का अर्थ एक ऐसी गतिविधि से है जिसमें किसी विषय विशेष या विचारधारा पर व्यापक परीक्षण और जाँच पड़ताल करके किसी संतोषजनक निष्कर्ष पर पहुँचाया जाता है। विचार-विमर्श या तो वार्तालाप द्वारा या गोष्ठी से कर सकते हैं।

साक्षात्कार एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें विभिन्न व्यक्ति दूसरे व्यक्तियों से अनेक प्रकार के विषयों पर प्रश्न पूछते हैं। साक्षात्कार के प्रारम्भिक भाग में साक्षात्कार लेने वाले साक्षात्कार देने वाले व्यक्ति का परिचय यथा नाम, पता, शैक्षणिक योग्यता, अनुभव आदि के बारे में पता लगाते हैं। साक्षात्कार के मध्य भाग में साक्षात्कार लेने वाला व्यक्ति साक्षात्कार देने वाले व्यक्ति से विभिन्न विषयों पर प्रश्न पूछता है। साक्षात्कार का समापन एकदम न करके बल्कि विभिन्न प्रचलित मुहावरों एवं कहावतों के साथ प्रभावी तरीके से करना चाहिए। सेमीनार का आयोजन थोड़ी अवधि एक या दो दिन के लिये किया जा सकता है। सेमीनार के आयोजन के दौरान कई सत्र होते हैं। अलग-अलग विषय के लिये अलग-अलग सत्र रखे जा सकते हैं।

---

## 9.20 शब्दावली

---

**समूह** : दो से अधिक व्यक्तियों का संगठन जिसमें वे आपस में मिलकर किसी निश्चित उद्देश्य की पूर्ति के लिये परस्पर मिलकर कार्य करते हैं।

**विचार-विमर्श**: एक गतिविधि जिसमें एक विषय विशेष पर व्यापक परीक्षण और जाँच पड़ताल करके किसी संतोषजनक निष्कर्ष पर पहुँचा जाता है।

**साक्षात्कार :** एक ऐसी प्रक्रिया जिसमें विभिन्न व्यक्ति दूसरे व्यक्ति से अनेक प्रकार के विषयों पर प्रश्न पूछते हैं ।

---

## 9.21 स्वपरख प्रश्न

---

1. समूह विचार-विमर्श का क्या अर्थ है? इसके लिये कौन सी तैयारी करनी होती है?
2. एक सफल समूह विचार-विमर्श की आवश्यक शर्तें बताइए ।
3. समूह विचार-विमर्श क्या है? इसके उद्देश्यों को बताइए ।
4. साक्षात्कार से आप क्या समझते हैं? यह कैसे संचालित किया जाता है?
5. सेमिनार की अवधारणा क्या है? इसका संचालन कैसे होता है?
6. सेमिनार की अवधारणा की व्याख्या कीजिए । इसकी क्या विशेषताएँ हैं? आप एक सफल सेमिनार कैसे आयोजित करेंगे ।

**नोट:** इन प्रश्नों से आपको इस इकाई को और अच्छी तरह से समझने में सहायता मिलेगी । उनके उत्तर देने का प्रयास कीजिये । लेकिन अपने उत्तर विश्वविद्यालय को मत भेजिये । ये सिर्फ आपके अपने अभ्यास के लिये दिये गये हैं ।

---

## कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

व्यवसायिक संदेशवाहक  
व्यावसायिक संचार,  
व्यावसायिक संचार,

द्वारा पी.पी.भार्गव  
द्वारा गुप्ता एवं गुप्ता  
द्वारा गोयल, सिंह एवं देव

## इकाई- 10

# व्यक्तिगत एवं सामूहिक प्रस्तुतीकरण (Individual and group presentation)

### इकाई की रूपरेखा

- 10.1 उद्देश्य
- 10.2 प्रस्तावना
- 10.3 व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण
- 10.4 व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण की विशेषताएँ
- 10.5 समूह प्रस्तुतीकरण
- 10.6 समूह प्रस्तुतीकरण की विशेषताएँ
- 10.7 प्रस्तुतीकरण के उद्देश्य
- 10.8 प्रस्तुतीकरण पूर्व तैयारी
- 10.9 प्रभावी प्रस्तुतीकरण के मूलमंत्र
- 10.10 प्रस्तुतीकरण के प्रकार
- 10.11 सूचनात्मक प्रस्तुतीकरण
- 10.12 प्रोत्साहक प्रस्तुतीकरण
- 10.13 सारांश.
- 10.14 शब्दावली
- 10.15 स्वपरख प्रश्न

### 10.1 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि :-

- प्रस्तुतीकरण का अर्थ एवं प्रकार का वर्णन कर सकेंगे ।
- व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण एवं समूह प्रस्तुतीकरण की विशेषताओं एवं उद्देश्य का अध्ययन कर सकेंगे ।
- यह बता सकेंगे कि प्रभावी प्रस्तुतीकरण कैसे किया जा सकता है?
- सूचनात्मक एवं प्रोत्साहक प्रस्तुतीकरण को समझ सकेंगे ।

### 10.2 प्रस्तावना

शोधकर्ताओं ने यह प्रमाणित किया है कि व्यक्ति पढ़ता अधिक है जबकि लिखता कम है बोलता कम है ,जबकि सुनता अधिक है । इसी प्रकार वह अपने विचारों और संदेशों को भेजता कम है जबकि ग्रहण अधिक करता हैं । व्यवसायिक संस्थाओं में सूचनाओं को न केवल भेजा जाना होता है वरन् उसको पाना और समझना भी होता है । यह प्रक्रिया अपूर्ण मानी जाती है, यदि उचित सूझबूझ से प्रत्युत्तर न दिया जाये । प्रायः व्यवसायिक संस्थानों में जो दैनिक व्यवहार में संचार होता है उसका एक बहुत बड़ा भाग मौखिक प्रस्तुतीकरण भरा होता है ।

मौखिक संचार में दोनो पक्ष अर्थात् संदेश भेजने वाला और संदेश प्राप्त करने वाला अपने-अपने विचारों का विनिमय मौखिक शब्दों द्वारा करते हैं या आमने-सामने वार्तालाप के द्वारा करते हैं। संदेश की प्रस्तुतीकरण से आशय श्रोता या श्रोता के समूह को पूर्व में ही तैयार किये संदेश के प्रस्तुतीकरण से है। दिन-प्रतिदिन जो संवाद होते हैं वे व्यक्तिगत अथवा सामूहिक हो सकते हैं। मौखिक संवाद लिखित संवाद की तुलना में कई बार ज्यादा महत्त्वपूर्ण होते हैं। लिखित संचार के अन्तर्गत प्रेषक संदेश प्राप्तकर्ता को लिखित में संदेश भेजता है। लिखित प्रस्तुतीकरण में सामान्यतः प्रेषक भावशून्य होने के कारण नकारात्मक टिप्पणी भी कर सकता है जैसे- गश्ती पत्र या परिपत्र में निर्णयों, नियमों, नीतियों की जानकारी आदि। मौखिक संदेश बोलकर देने के कारण उसमें व्यक्ति की आवाज, बोलने की शैली, स्वर आदि होने से भावनात्मक हो जाता है। प्रस्तुतीकरण व्यक्तिगत तथा सामूहिक दोनों प्रकार से हो सकता है।

---

### 10.3 व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण(Individual Presentation)

---

व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण से आशय ऐसे प्रस्तुतीकरण से है जहाँ वक्ता केवल एक ही व्यक्ति होता है। वह व्यक्ति पहले से निर्धारित विषय पर अपनी बात का प्रस्तुतीकरण किसी एक श्रोता अथवा श्रोताओं के समूह के समक्ष अपना संदेश प्रस्तुत करता है। इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण में वक्ता केवल एक श्रोता अथवा अनेक श्रोताओं को अपना संदेश देता है। यही यह बताना आवश्यक है कि यदि प्रस्तुतीकरण अनेक श्रोताओं के समक्ष प्रस्तुत करना है तो श्रोताओं का समूह छोटा होना चाहिए।

---

### 10.4 व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण की विशेषताएँ(Features of Individual Presentation)

---

व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण की विशेषताएँ निम्नलिखित होती हैं:-

1. व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण में विषय पूर्व निर्धारित होता है।
2. वक्ता केवल एक ही व्यक्ति होता है।
3. श्रोता एक अथवा श्रोताओं का समूह हो सकता है।
4. यदि श्रोताओं का समूह है तो श्रोताओं का समूह छोटा होना चाहिए।

---

### 10.5 समूह प्रस्तुतीकरण (Group presentation)

---

समूह प्रस्तुतीकरण एक प्रकार की गोष्ठी या सम्मेलन के समान है जहाँ पर प्रस्तुतीकरण के समय एक समय में एक वक्ता अपने विचार रख सकता है तथा अन्य सदस्य उसके विचार को सुनते हैं। फिर दूसरा वक्ता अपने विचार रखता है और अन्य सदस्य उस विचार को सुनते हैं। इस प्रकार यह क्रम लगातार चलता रहता है जब तक सभी सदस्य अपना प्रस्तुतीकरण नहीं दे देते। समूह प्रस्तुतीकरण में कार्यक्रमों के व्यवस्थित ढंग एवं सुचारु संचालन के लिये समूह के सदस्यों में से ही एक वक्ता को उस समूह का अध्यक्ष बना दिया जाता है फिर वह अध्यक्ष ही समूह का संचालन करता है। एकल या व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण की भाँति ही समूह प्रस्तुतीकरण में भी विषय-वस्तु पूर्व निर्धारित होती है।

---

## 10.6 समूह प्रस्तुतीकरण की (Features of Group Presentation)

---

समूह प्रस्तुतीकरण की निम्नलिखित विशेषताएँ होती हैं:-

1. पूर्व निर्धारित विषय पर ही प्रस्तुतीकरण ।
  2. समूह के सदस्यों में से एक वक्ता समूह का अध्यक्ष होता है जो कार्यवाही का संचालन करता है ।
  3. अध्यक्ष के बुलाने पर सदस्य अपने विचारों को प्रस्तुत कर सकता है ।
  4. समूह प्रस्तुतीकरण का स्थान एवं प्रस्तुतीकरण का ढंग पूर्व निर्धारित होता है ।
  5. सदस्यों द्वारा प्रस्तुत विचार-विमर्श पूर्ण होने पर अध्यक्ष वक्ताओं द्वारा प्रस्तुत विचारों का सारांश समूह के सामने प्रस्तुत करता है ।
  6. सारांश प्रस्तुतीकरण के बाद समूह किसी एक निष्कर्ष पर पहुँचता है ।
  7. सभा के पश्चात् सभा का सचिव लिये गये निर्णयों को लिखने का काम करता है ।
  8. सभा के समापन की घोषणा अध्यक्ष करता है ।
- 

## 10.7 प्रस्तुतीकरण उद्देश्य (Objects of Presentation)

---

प्रस्तुतीकरण के निम्नलिखित उद्देश्य हो सकते हैं:

1. **उत्पाद या सेवा सूचना** - जब व्यवसायिक संस्था अपने उत्पादों सेवाओं बारे में किसी भी प्रकार की सूचना अपने ग्राहकों को देना चाहती है तो वे प्रस्तुतीकरण से दे सकते हैं जैसे:- सेवा शर्तें, माल की किस्म, रख-रखाव, मूल्य, ऋण देने के लिये बैंकों द्वारा प्रस्तुतीकरण आदि ।
2. **परियोजना परिवेदन** - किसी व्यवसायिक संस्था में परियोजना परिवेदन बनाने के समय भी प्रस्तुतीकरण किया जा सकता है । परियोजना प्रबन्धक परियोजना बनाने में काम करने वाले लोगों को नये उत्पाद व सेवाओं के लिये आवश्यक मानव संसाधन, पूंजी आदि विषयों पर उपलब्धता को लेकर वार्तालाप कर सकता है ।
3. **मनोरंजन एवं शिक्षा** - विभिन्न विषयों जैसे- टीकाकरण, शिक्षा, बाल-विवाह आदि के बारे में जनता को शिक्षित करने के उद्देश्य से फिल्म या अन्य मनोरंजन के माध्यम से जनता के सामने प्रस्तुतीकरण किया जाता है जिससे जनता का न केवल मनोरंजन हो जाये बल्कि समाज में उस विषय से सम्बन्धित संदेश भी चला जाये ।
4. **प्रशिक्षण कार्यक्रमों** - किसी संस्था में कर्मचारियों की नई भर्ती व चयन के बाद में प्रशिक्षण दिया जाता है तो इस पद्धति का सहयोग लिया जा सकता है । इसमें संस्था के सुपरवाइजर व अन्य अधिकारी नये भर्ती कर्मचारियों को पदस्थापन से पूर्व प्रशिक्षण द्वारा उन्हें योग्य बनाते हैं ।
5. **विक्रय संवर्द्धन के लिये** - जब व्यवसायिक संस्थाएँ अपने उत्पादों एवं सेवाओं की बिक्री बढ़ाना चाहती है तो विक्रय संवर्द्धन तकनीक का सहारा लेती है । इसमें ग्राहकों को वस्तुओं के बारे में प्रत्यक्ष जानकारी प्रस्तुतीकरण के माध्यम से ही दी जाती है जैसे- कोई चाय कम्पनी अपनी चाय पत्ती से बनी चाय ग्राहकों को मुफ्त समूह प्रस्तुतीकरण के माध्यम से दिलाये ।

6. **समस्या समाधान के लिये** - ग्राम पंचायतें इसका प्रमुख उदाहरण हैं। जब हमें किसी विषय से सम्बन्धित कोई समस्या का समाधान करना है तो सभा का आयोजन कर विभिन्न सदस्यों को आमन्त्रित कर, उस विषय पर चर्चा कर सकते हैं जिससे हम एक सर्वमान्य हल ढूँढ सकें।
7. **व्यूह रचना** - व्यूह रचना बनाने के लिये भी समूह प्रस्तुतीकरण का उपयोग किया जा सकता है। उदाहरण के लिये यदि कोई व्यवसायिक संस्था अपने उत्पाद की बिक्री बढ़ाना चाहती है तो इसके लिये वह अपने सभी प्रतिनिधियों का एक सम्मेलन बुला सकती है जिससे की बिक्री बढ़ाने की व्यूह रचना बनाई जा सकें।
8. **प्रचार एवं प्रसार के लिये** - जब किसी विषय का प्रचार एवं प्रसार करना हो तो प्रस्तुतीकरण का सहयोग लिया जा सकता है। चुनावों के दौरान विभिन्न राजनैतिक पार्टियों द्वारा सभाओं का आयोजन इसका उदाहरण हो सकता है।

## 10.8 प्रस्तुतीकरण पूर्व तैयारी (Pre-requisites before Presentation)

प्रस्तुतीकरण करने वाले सभी वक्ताओं को प्रस्तुतीकरण से पहले पूरी तैयारी कर लेनी चाहिए ताकि प्रस्तुतीकरण करते समय किसी प्रकार की समस्या का सामना न करना पड़े। प्रस्तुतीकरण से पूर्व निम्नलिखित बातों का विशेष ध्यान रखना चाहिए :-

1. जिस स्थान पर प्रस्तुतीकरण करना है, यह सुनिश्चित कर लेना चाहिए कि सभी साधन यथा स्थान रखे हुए हैं। श्रोताओं को बैठने की जगह आसानी से मिले तथा श्रवण भी आसानी से हो, इसका विशेष ध्यान रखना चाहिए।
2. प्रस्तुतीकरण करने से पूर्व इस बात को आश्वस्त कर लेना चाहिए कि सभी इलेक्ट्रॉनिक यन्त्र जैसे- ओएचपी, एलसीडी, प्रोजेक्ट आदि सही काम कर रहे हैं।
3. प्रस्तुतीकरण करते समय इस बात को भी सुनिश्चित कर लेना चाहिए कि कौन वक्ता किस स्थान पर खड़ा होकर बोलेगा या बैठेगा।
4. यदि प्रस्तुतीकरण करते समय कोई अन्य व्यक्ति किसी प्रकार की सहायता प्रदान करेगा तो उससे अच्छी तरह सामंजस्य बना लेना चाहिए ताकि किसी प्रकार का व्यवधान उत्पन्न न हो।
5. प्रस्तुतीकरण शुरू करते समय टीम के सभी सदस्यों का परिचय कराना चाहिए। इसके साथ-साथ विषय वस्तु के बारे में भी अवगत कराना चाहिए।
6. प्रस्तुतीकरण के प्रारम्भ में श्रोताओं को वस्तु विषय के बारे में संक्षिप्त जानकारी जरूर देनी चाहिए।
7. प्रस्तुतीकरण के समय सभी वक्ताओं को इस बात का विशेष ध्यान रखना चाहिए कि जब कोई वक्ता वक्तव्य दे रहा है तो बाकी सभी वक्ता उसे ध्यानपूर्वक सुने ताकि श्रोता भी उस ओर आकर्षित हों।
8. प्रस्तुतीकरण में कम से कम दो लोगों को इस कार्य के लिये रखना चाहिए कि कार्यक्रमों निर्धारित समय में पूरा होने में मदद मिले।

9. प्रस्तुतीकरण के अन्तिम भाग में प्रश्न-उत्तर कार्यक्रमों भी रखना चाहिए जिससे श्रोता अपने संशय को दूर कर सकें ।

---

## 10.9 प्रभावी प्रस्तुतीकरण के मूलमंत्र (Tips for Effective Presentation)

---

वक्ता द्वारा किसी विषय वस्तु पर बोलना ही काफी नहीं होता वरन् जो बोला गया है उसे श्रोताओं ने कितनी गम्भीरता से सुना है अथवा ग्रहण किया है, इसके लिये यह आवश्यक हो जाता है कि वक्ता प्रभावी होना चाहिए । जो न केवल अपनी बात प्रभावी ढंग से कह सके बल्कि श्रोताओं में भी जोश एवं उमंग भर दे । प्रभावी प्रस्तुतीकरण के लिये निम्नलिखित बिन्दुओं पर ध्यान देना चाहिए-

1. प्रस्तुतीकरण प्रारम्भ करने से पूर्व अपने समूह के सदस्यों का परिचय करवाने के अलावा यह भी बताना चाहिए कि कौन व्यक्ति किस विषय पर वक्तव्य देगा ।
2. समूह को नेतृत्व प्रदान करने के लिये ऐसे व्यक्ति का चयन करना चाहिए जो न केवल समूह पर प्रभावी हो बल्कि अन्य सदस्यों के साथ मिलकर काम कर सकें ।
3. प्रस्तुतीकरण करने से पहले अपने श्रोताओं की आवश्यकता और उनकी उम्मीदों के बारे में पता लगाये जिससे कि उन्हें सही तथ्यों का प्रस्तुतीकरण किया जा सकें ।
4. इस बात को सुनिश्चित कर लेना चाहिए कि प्रत्येक श्रोता आपकी बात को सुन रहा है और समझ रहा यह भी तय होना चाहिए कि किस विषय पर कौन वक्ता ज्यादा अच्छा बोल सकता है, उसे उसी विषय पर प्रस्तुतीकरण करना चाहिए ।
5. यह भी तय होना चाहिये कि किस विषय पर कौन वक्ता ज्यादा अच्छा बोल सकता है , उसे उसी विषय पर प्रस्तुतीकरण करना चाहिए ।
6. प्रस्तुतीकरण के समय किसी व्यक्ति को भी नियुक्त करना चाहिए जो मौखिक, दृश्य तकनीकों तथा लिखित सामग्री में सामंजस्य बना सकें ।

---

## 10.10 प्रस्तुतीकरण प्रकार (Types of Presentation)

---

जैसा कि यह पूर्व में ही बताया जा चुका है कि व्यक्ति पढ़ता अधिक है जबकि लिखता कम है, बोलता कम है, जबकि सुनता अधिक है । इसी प्रकार वह अपने विचारों और संदेशों को भेजता कम है जबकि ग्रहण अधिक करता है । आधुनिक व्यवसाय में लिखित संचार की तुलना में मौखिक संचार का बड़ा प्रचलन है । एच. ए. मर्फी, एच.डब्ल्यू हिल्ड, ब्राण्ड तथा जे.पी. थॉमस ने अपनी पुस्तक Effective Business Communication में मौखिक प्रस्तुतीकरण के दो प्रकार बताये हैं जो निम्नलिखित हैं:-

---

## 10.11 सूचनात्मक प्रस्तुतीकरण (Informative Presentation)

---

सूचनात्मक प्रस्तुतीकरण एक ऐसी क्रिया है जिसमें किसी तथ्य एवं विचार को प्रस्तुत कर स्पष्ट करने का प्रयास किया जाता है । इसमें संचार के सूचनात्मक पहलू पर विशेष बल दिया जाता है । श्रोताओं को विषय वस्तु के बारे में इस प्रकार समझाया जाता है जिससे कि वह संदेश को अच्छी तरह से समझ सकें और संदेश पूर्ण रूप से स्पष्ट हो जाये । जैसे- बिक्री की

प्रगति रिपोर्ट, विभागीय रिपोर्ट, विभिन्न प्रकार के समारोह एवं सभाओं का आयोजन आदि । सूचनात्मक प्रस्तुतीकरण को चार भागों में बाँटा जाता है जो निम्न प्रकार हैं:-

- I. रिपोर्ट (Report)
- II. सद्भावना (Goodwill)
- III. संक्षेप (Briefings)
- IV. निर्देश (Instructions)

---

## 10.12 प्रोत्साहक प्रस्तुतीकरण (Persuasive presentation)

---

प्रोत्साहक प्रस्तुतीकरण का उद्देश्य इस प्रकार के प्रस्तुतीकरण से है जिसमें प्रस्ताव प्रस्तुत करते समय श्रोताओं से सकारात्मक प्रक्रिया प्राप्त करने की अपेक्षा रहती है । जैसे तो प्रत्येक संस्थाओं में इस प्रकार के कई अवसर आते हैं जब कर्मचारियों से सकारात्मक उत्तर की अपेक्षा होती है । जैसे- उच्च पदों पर पदोन्नति के समय आदि । प्रोत्साहक प्रस्तुतीकरण को चार भागों में बाँटा जाता है जो निम्नलिखित हैं:-

- I. नीति (Policy)
- II. कार्यविधि (Procedure)
- III. मूल्यांकन विधि (Value Judgment)
- IV. तथ्य (Fact)

---

## 10.13 सारांश

---

यह प्रमाणित किया जा चुका है कि व्यक्ति पढ़ता अधिक है जबकि लिखता कम है, बोलता कम है, जबकि सुनता अधिक है । इसी प्रकार वह अपने विचारों और संदेशों को भेजता कम है जबकि ग्रहण अधिक करता है । व्यक्तिगत प्रस्तुतीकरण से आशय ऐसे प्रस्तुतीकरण से है जहाँ वक्ता केवल एक ही व्यक्ति होता है । वह व्यक्ति पहले से निर्धारित विषय पर अपनी बात का प्रस्तुतीकरण किसी एक श्रोता अथवा श्रोताओं के समूह के समक्ष अपना संदेश प्रस्तुत करता है।

समूह प्रस्तुतीकरण एक प्रकार की गोष्ठी या सम्मेलन के समान है जहाँ पर समूह प्रस्तुतीकरण के समय एक समय में एक वक्ता अपने विचार रख सकता है तथा अन्य सदस्य उसके विचार को सुनते हैं । प्रस्तुतीकरण करने वाले सभी वक्ताओं को प्रस्तुतीकरण से पहले पूरी तैयारी कर लेनी चाहिए । वक्ता द्वारा किसी विषय वस्तु पर बोलना ही काफी नहीं होता वरन् जो बोला गया है उसे श्रोताओं ने कितनी गम्भीरता से सुना है अथवा ग्रहण किया है, इसके लिये यह आवश्यक हो जाता है कि वक्ता प्रभावी होना चाहिए ।

---

## 10.14 शब्दावली

---

**रिपोर्ट** - व्यवसायिक उद्देश्य को पूरा करने के लिये व्यक्तियों द्वारा बनाया गया तथ्यों का निष्पक्ष, वस्तुपरक योजनाबद्ध प्रस्तुतीकरण के प्रतिवेदन से है ।

**तथ्य** - तथ्य वर्तमान, भूतकालीन या भविष्य से सम्बन्धित संकेत से है ।

**संक्षेप** - किसी विषय पर सकारात्मक एवं नकारात्मक पहलुओं का विवरण ।

**नीति** - कार्य करने की पद्धति ।

---

## 10.15 स्वपरख प्रश्न

---

1. प्रस्तुतीकरण क्या है? व्यक्तिगत और सामूहिक प्रस्तुतीकरण को समझाइये।
2. व्यक्तिगत एवं सामूहिक प्रस्तुतीकरण क्या है?
3. प्रस्तुतीकरण के भेद बताइये ।
4. प्रस्तुतीकरण के उद्देश्य बताइये ।
5. प्रस्तुतीकरण पूर्व किन बातों का ध्यान रखना चाहिए, बताइये ।

**नोट :** इन प्रश्नों से आपको इस इकाई को और अच्छी तरह से समझने में सहायता मिलेगी । उनके उत्तर देने का प्रयास कीजिये । लेकिन अपने उत्तर विश्वविद्यालय को मत भेजिये । ये सिर्फ आपके अपने अभ्यास के लिये दिये गये हैं ।

---

### कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

व्यवसायिक संदेशवाहक  
व्यावसायिक संचार,  
व्यावसायिक संचार,

द्वारा पी.पी.भार्गव  
द्वारा गुप्ता एवं गुप्ता  
द्वारा गोयल. सिंह एवं देव

## इकाई-11

# प्रतिवेदन लेखन (REPORT WRITING)

### इकाई की रूपरेखा

- 11.0 उद्देश्य
- 11.1 प्रस्तावना
- 11.2 प्रस्ताव का अर्थ
- 11.3 प्रतिवेदन (रिपोर्ट)
- 11.4 लघु रिपोर्ट
- 11.5 औपचारिक रिपोर्ट
- 11.6 रिपोर्ट का निर्माण
- 11.7 सारांश
- 11.8 शब्दावली
- 11.9 स्व-परख प्रश्न

### 11.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि :-

- व्यावसायिक सम्प्रेषण में प्रयुक्त प्रस्ताव एवं रिपोर्ट के अर्थ, स्वरूप एवं महत्व को जान सके ।
- व्यावसायिक संचार ठीक एवं सत्य सूचना पर आधारित होगा ।
- व्यावसायिक सूचनाओं का संचार एक निश्चित शैली के आधार पर करने का ज्ञान प्राप्त कर सकें ।
- व्यावसायिक सूचनाएँ उस व्यक्ति अथवा संस्था की आवश्यकतानुसार तैयार की जा सके।
- यह बता सके कि व्यवसाय का प्रबंधक, समन्वय एवं नियन्त्रण इससे किस प्रकार प्रभावित होता है ।

### 11.1 प्रस्तावना

एक व्यवसायी के लिए व्यावसायिक क्रियाओं की जानकारी बहुत महत्वपूर्ण होती है । यह जानकारी उसको रिपोर्ट या विवरण के माध्यम से उपलब्ध करायी जाती है । इस हेतु प्रत्येक प्रबन्धक को नियमित रूप से प्रतिवेदन अथवा प्रस्ताव तैयार करने पड़ते हैं । यह प्रतिवेदन अथवा प्रस्ताव मासिक प्रतिवेदन अथवा शोध प्रतिवेदन के रूप में हो सकते हैं । इन प्रतिवेदनों के माध्यम से ही प्रबन्धक ग्राहकों के लिए प्रस्ताव तैयार करते हैं । एक अच्छे प्रतिवेदन में निम्नलिखित विशेषताएँ होती हैं :-

1. यह ठीक व सत्य सूचनाओं पर आधारित होना चाहिए ।
2. इसमें दी गयी सूचनाएँ स्पष्ट होनी चाहिए ।

3. इसका निर्माण एक निश्चित शैली के आधार पर हो ।
4. यह उस व्यक्ति की आवश्यकतानुसार हो जिसके लिए यह तैयार की गई ।

## 11 .2 प्रस्ताव का अर्थ (Meaning of Proposal)

प्रस्ताव से अभिप्राय किसी भी सम्बन्ध में कोई भी सूचना दूसरे पक्ष के सम्मुख प्रस्ताव करना है जब कोई पक्ष अपने विचार दूसरे पक्षकार के सामने रखता है तो इसे प्रस्ताव का नाम दिया जाता है । यह विचार लिखित और मौखिक दोनों प्रकार का हो सकता है ।

व्यवसाय में प्रस्ताव से अभिप्राय किसी कार्य को करने के विभिन्न तरीकों में से विशेष तरीके को चुनना, अपनी बात कहना इत्यादि से है प्रस्ताव को प्रस्तुत करने से पहले उस पर गहन विचार-विमर्श आवश्यक है । यदि प्रस्ताव सूक्ष्म रूप में तथ्यों पर आधारित है तो फायदेमंद होता है ।

### 11.2.1 प्रस्ताव की आवश्यकता और उद्देश्य (Need and objectives of proposal)

एक प्रस्ताव अपनी विचारधारा को प्रकट करने का माध्यम है । यह किसी विषय पर अपने विचार को स्पष्ट करता है प्रस्ताव के माध्यम से प्रस्ताव रखने वाला तथ्य को दूसरे पक्ष की स्वीकृति के लिए उसके सम्मुख रखता है।

प्रस्ताव रखने से पूर्व प्रस्ताव रखने वाले व्यक्ति को उस पर गहन विचार करना होता है । समस्या का विश्लेषण करना होता है । जिस प्रकार का वह समाधान चाहता है, उसका उसे अनुसन्धान करना होता है प्रस्ताव रखने वाले को यह भी निश्चित करना होता है कि :-

1. समस्या किस प्रकार की है ।
2. किस प्रकार का समाधान वह चाहता है
3. उसके अपने सुझाव क्या हैं ।
4. समस्या सुलझने से क्या लाभ प्राप्त होने की आशा है ।
5. समस्या न सुलझने पर किस प्रकार की परेशानी का सामना करना पड़ सकता है ।
6. लागत का क्या आकार होगा ।

कम्पनी व्यवसाय में किसी तथ्य पर विचार करने के लिए इससे जुड़े व्यक्तियों की सभा बुलाकर उसमें सचिव द्वारा उन विषयों की सूची तैयार की जाती है जिन पर विचार करना होता है । यह सूची प्रस्ताव के रूप में रखी जाती है ।

### 11.2.2 प्रस्तावों का वर्गीकरण (classification of proposal)

1. प्रार्थना द्वारा मांगे गये प्रस्ताव
2. बिना प्रार्थना मांगे गये प्रस्ताव

**1. प्रार्थना द्वारा मांगे गये प्रस्ताव :-** ऐसा प्रस्ताव जो एक व्यावसायिक संस्था द्वारा दूसरी व्यावसायिक संस्था को केवल माँगने पर ही दिया जाता है क्योंकि जब भी व्यावसायिक फर्म कोई निविदा निकालती है तो विभिन्न फर्मों से प्रस्ताव माँगे जाते हैं तथा फिर उन प्रस्तावों में से सर्वोत्तम प्रस्ताव का चुनाव कर लिया जाता है । कोई फर्म अपने सभी व्यावसायिक कार्य स्वयं नहीं कर सकती, क्योंकि फर्म के व्यावसायिक आकार के अनुसार फर्म की जिम्मेदारियाँ तथा कार्य भी घट-बढ़ जाते हैं । अतः फर्म अपने व्यावसायिक कार्यों को पूरा करने के लिए विभिन्न फर्मों से निविदाएं (प्रस्ताव) आमंत्रित करती है । इन प्रस्तावों में से सर्वोत्तम चुनाव करते समय इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि वह प्रस्ताव कार्य से सम्बन्धित सभी आवश्यकताएँ पूर्ण करता हो ।

2. **बिना प्रार्थना माँगे गये प्रस्ताव :-** किसी भी व्यावसायिक फर्म का मुख्य उद्देश्य अपने उत्पाद को बाजार में अधिक से अधिक बेचना होता है। अतः जब भी ग्राहक कोई वस्तु बाजार में खरीदने के लिए जाता है तो दुकानदार उस ग्राहक के पूछने पर उस वस्तु की कई किस्में ग्राहक को दिखाता है। इन किस्मों को दिखाने का उद्देश्य वस्तु की अधिक से अधिक बिक्री करना होता है। अतः इस प्रकार ग्राहक के बिना मांगने पर भी उसे विभिन्न किस्में दिखाना तथा उसे खरीदने के लिये ग्राहक को उस वस्तु के गुण बताने को बिना माँगे गये प्रस्ताव कहते हैं।

### 11.2.3 प्रस्ताव का ढाँचा (Structure)

एक व्यवसाय में सुचारु रूप से प्रबन्ध व्यवस्था करने के लिए अनेक आवश्यक कदम उठाने होते हैं। रिपोर्ट पेश करना उन्हीं कदमों में से एक है। जिस प्रकार भवन का निर्माण कार्य प्रारम्भ करने से पूर्व एक नक्शा तैयार किया जाता है जो भवन के विभिन्न भागों के बारे में जानकारी देता है, उसी प्रकार व्यावसायिक रिपोर्ट को लिखने से पहले इनका एक खाका तैयार किया जाता है जो रिपोर्ट में दी जाने वाली विभिन्न सूचनाओं की विधिवत् रूप से व्यवस्था करने के बारे में सहायक होता है।

व्यावसायिक रिपोर्ट के विभिन्न भाग होते हैं, जैसे - भेजने वाले का नाम व पता, मुख्य विषय, शीर्षक, विभिन्न वाक्य, खण्ड इत्यादि। व्यावसायिक रिपोर्ट के ढाँचे में पत्र के इन सभी भागों को सम्मिलित किया जाता है तथा जब इन भागों को विधिवत् रूप से व्यवस्थित कर दिया जाता है तो यह एक आदर्श व्यावसायिक रिपोर्ट बन जाती है।

रिपोर्ट की विषय सामग्री काफी सोच-विचार कर तैयार की जाती है। यदि रिपोर्ट की भाषा प्रभावी नहीं है या विषय-सामग्री को ठीक प्रकार से व्यवस्थित नहीं किया गया है या उसमें गलतियाँ हैं तो पाठक उसे पढ़ना भी पसन्द नहीं करेगा। रिपोर्ट के ढाँचे को निर्धारित करते समय यह पूर्ण ध्यान रखना चाहिए कि उसमें कोई कमी न रह जाये या उसका कोई भाग छूट न जाये।

निष्कर्ष के रूप में प्रस्ताव का ढाँचा निम्न 3 रूपों में होता है :-

(अ) प्रस्तावना

(ब) मुख्य बातें

(स) निष्कर्ष

(अ) **प्रस्तावना:-** प्रस्ताव का ढाँचा प्रस्तावना से प्रारम्भ होता है। जो प्रस्ताव रखा जाना है उसी शुरुआत उसकी रूपरेखा को दर्शाती है। जिस पक्ष के द्वारा प्रस्ताव रखा जाता है, वह पक्ष उस प्रस्ताव की प्रस्तावना तैयार करता है। प्रस्तावना में रखे जाने वाले प्रस्ताव की पृष्ठभूमि, प्रस्ताव की विवेचना, प्रस्ताव की सीमाएँ इत्यादि तैयार होती हैं।

(ब) **मुख्य बातें:-** प्रस्ताव के इस भाग में मुख्य-मुख्य बातों का समावेश होता है। दूसरे शब्दों में उसे प्रस्ताव का हृदय कहा जा सकता है। मुख्य बातों में प्रस्ताव किये जाने का दृष्टिकोण, कोई कार्य विवरण, विवरण का विश्लेषण होता है।

मुख्य बातों का दूसरा हिस्सा कार्य करने की योजना का होता है। इस भाग में यह स्पष्ट किया जाता है कि कार्य पूरा करने की क्या योजना है। कार्य को पूरा करने के लिए किस-किसी प्रकार के कदम उठाये जायेंगे। किन-किन व्यक्तियों का सहयोग आवश्यक है। उनके अधिकार और दायित्वों का निर्धारण किस प्रकार किया जाएगा। दूसरे शब्दों में मुख्य बातें प्रस्ताव

का महत्त्वपूर्ण अंग होती हैं। इसकी तैयारी करते समय बहुत सावधानियाँ बरतने की आवश्यकता होती है।

मुख्य बातों का तीसरा हिस्सा उन व्यक्तियों की आवश्यकताओं को किस प्रकार पूरा किया जाएगा जो प्रस्ताव से सीधे-सीधे जुड़े हुए हैं। जो व्यक्ति प्रस्ताव से सीधे-सीधे जुड़े होते हैं उन व्यक्तियों को सूचना दी जाती है कि किस प्रकार से कार्य को पूरा करना है। कौन व्यक्ति कार्य पूरा करेंगे उनकी क्या योग्यता है, उनका क्या अनुभव है।

मुख्य बात का चौथा हिस्सा प्रस्ताव को क्रियान्वित करने में आने वाली लागतों से सम्बन्धित है। किसी कार्य को पूरा करने में लागत आती है। उसकी सारी जानकारी मालूम होना जरूरी है।

**(स) निष्कर्ष:-** प्रस्ताव के इस हिस्से में ऊपर दी गई सभी बातों का निष्कर्ष होता है। जो विवरण प्रस्तावना में और मुख्य बातों में होता है। उसका सूक्ष्म स्वरूप तैयार करके निष्कर्ष के रूप में दिया जाता है।

प्रस्ताव तैयार करने के लिए विशेषज्ञों की सेवाएँ ली जाती हैं। प्रस्ताव इस प्रकार तैयार किया जाना चाहिए जो देखते ही लोगों पर अपना प्रभाव छोड़े। इसके मुख्य पृष्ठ पर रंगीन चित्र अंकित किया जा सकता है। मुख्य-मुख्य बातों को बड़े साज के शब्दों में दिया जा सकता है। प्रतिस्पर्धा के युग में आवश्यक है कि प्रस्ताव ऐसा होना चाहिए जो देखते ही दूसरे पक्षकार को प्रभावित करे। इसमें उन सभी बातों का सम्मिश्रण हो जिससे ग्राहक व्यवसाय में अधिक से अधिक रुचि दिखायें।

---

## 11.3 प्रतिवेदन/रिपोर्ट (Reports )

---

रिपोर्ट प्रबन्धकीय प्रक्रिया का एक अंग है। एक व्यावसायिक रिपोर्ट व्यवसाय की समस्त कार्यप्रणाली को दर्शाती है। यह प्रबन्धकीय प्रक्रिया का एक लेखा है। यह एक ऐसी प्रक्रिया का अंश है जिसके माध्यम से विस्तृत सूचना या ज्ञान को उन व्यक्तियों तक पहुँचाया जाता है जिन्हें इनकी आवश्यकता है। आधुनिक समय में शायद ही कोई ऐसा व्यावसायिक क्षेत्र होगा जहाँ प्रतिवेदन प्रचलन न हो।

प्रतिवेदन एक समस्या या विषय को परिभाषित करता है। यह तथ्यों को क्रमवार सम्भावित सीमा तक प्रस्तुत करने का प्रयास है। जिसके आधार पर निष्कर्ष प्राप्त कर सुझावों की प्रस्तुति सम्भव होती है।

व्यावसायिक प्रक्रिया में कई अवसरों पर प्रतिवेदन लेखन की आवश्यकता होती है। एक कनिष्ठ अधिकारी अपने उच्च अधिकारी को, निजी सचिव अपने अधिकारी को समय-समय पर प्रतिवेदन प्रेषित करता है।

किसी विशेष व्यावसायिक क्रिया या कार्यक्रमों के तथ्यों को प्रतिवेदन द्वारा प्रस्तुत किया जाता है। किसी भी व्यावसायिक क्रिया के क्या-क्या वास्तविक परिणाम रहे, यह एक रिपोर्ट में दर्शाये जाते हैं।

### 11.3.1 परिभाषाएँ

**लुईस ए.एलन के अनुसार,** " व्यावसायिक प्रतिवेदन एक निश्चित, महत्त्वपूर्ण व्यावसायिक उद्देश्य से एक या अधिक व्यक्तियों द्वारा किया गया तथ्यों का निष्पक्ष वस्तुपरक एवं योजनाबद्ध प्रस्तुतिकरण है। "

**कुण्टज् एवं ओ. डोनल के अनुसार,** "प्रतिवेदन एक ऐसा प्रलेख है जिसमें सूचना देने के उद्देश्य से किसी विशेष समस्या की जाँच की जाती है और उस सम्बन्ध में निष्कर्ष, विचार एवं कभी-कभी सिफारिशें भी प्रस्तुत की जाती हैं । "

व्यावसायिक प्रक्रिया में अनेक अवसरों पर रिपोर्ट लिखी जाती है जिसमें कुछ छोटी-बड़ी, औपचारिक, अनौपचारिक, साधारण, जटिल एवं विशेष सभी प्रकार की होती हैं ।

एक व्यक्ति द्वारा किसी विषय पर अनुसन्धान, पूछताछ एवं घटनाओं के अवलोकन के निष्कर्ष निकालने तथा इन तथ्यों का ब्यौरा अपनी भाषा में लिखने को ही रिपोर्ट कहते हैं ।

### 11.3.2 रिपोर्ट की विशेषताएँ

रिपोर्ट किसी भी सूचना का प्रस्तुतिकरण है । इसे सामान्य शब्दों में प्रबन्धकीय कार्यों को पूरा करने का विवरण भी कहा जा सकता है । साधारणतः किसी रिपोर्ट में निम्न विशेषताएँ होती हैं :-

- रिपोर्ट एक निश्चित क्रम के अनुसार तैयार की जाती है । इसमें सभी सूचनाएँ क्रमबद्ध तरीके से दी जाती हैं
- रिपोर्ट में दी गयी सूचना का उचित आधार होता है यह किये गये कार्यों का निष्कर्ष होती हैं
- रिपोर्ट में संचार प्रक्रिया मिश्रित होती है ।

रिपोर्ट किसी उद्देश्य को पूरा करने के उद्देश्य से दी जाती है । यह व्यावसायिक विवरण है जो किसी उद्देश्य की पूर्ति अवश्य करती है ।

### 11.3.3 रिपोर्ट का महत्व

व्यावसायिक प्रबन्ध में रिपोर्ट किये गये कार्यों का निष्कर्ष है । प्रबन्ध करने के लिये विभिन्न व्यक्तियों की एक टीम बना कर चलना होता है । निर्णय लेने के सम्बन्ध में रिपोर्ट का वही महत्व है जो मानव शरीर में हृदय का है ।

रिपोर्ट के अभाव में उसके लिये यह सम्भव नहीं कि संस्था की सभी गतिविधियों की व्यक्तिगत रूप से जानकारी रखे । एकांकी व्यवसाय की दशा में तो कार्य करना, निर्णय लेना व रिपोर्ट करना सभी कुछ ही व्यक्ति तक केन्द्रित होता है । वह तुरन्त स्थिति को देखकर समयानुसार निर्णय ले सकता है तथा उसे रिपोर्ट की आवश्यकता नहीं होती । एक व्यवसाय में अनेक व्यक्ति हित रखते हैं । उन सभी को उसकी जानकारी व्यवसाय को देखकर पता लगता है।

एक व्यवसाय में रिपोर्ट एक महत्वपूर्ण स्थान रखती है । इसका महत्व व्यवसाय प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर है । प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर इसे तैयार किया जाता है । इसके महत्व और तैयार करने की स्थिति अग्र चित्र द्वारा दिखायी जा सकती है ।

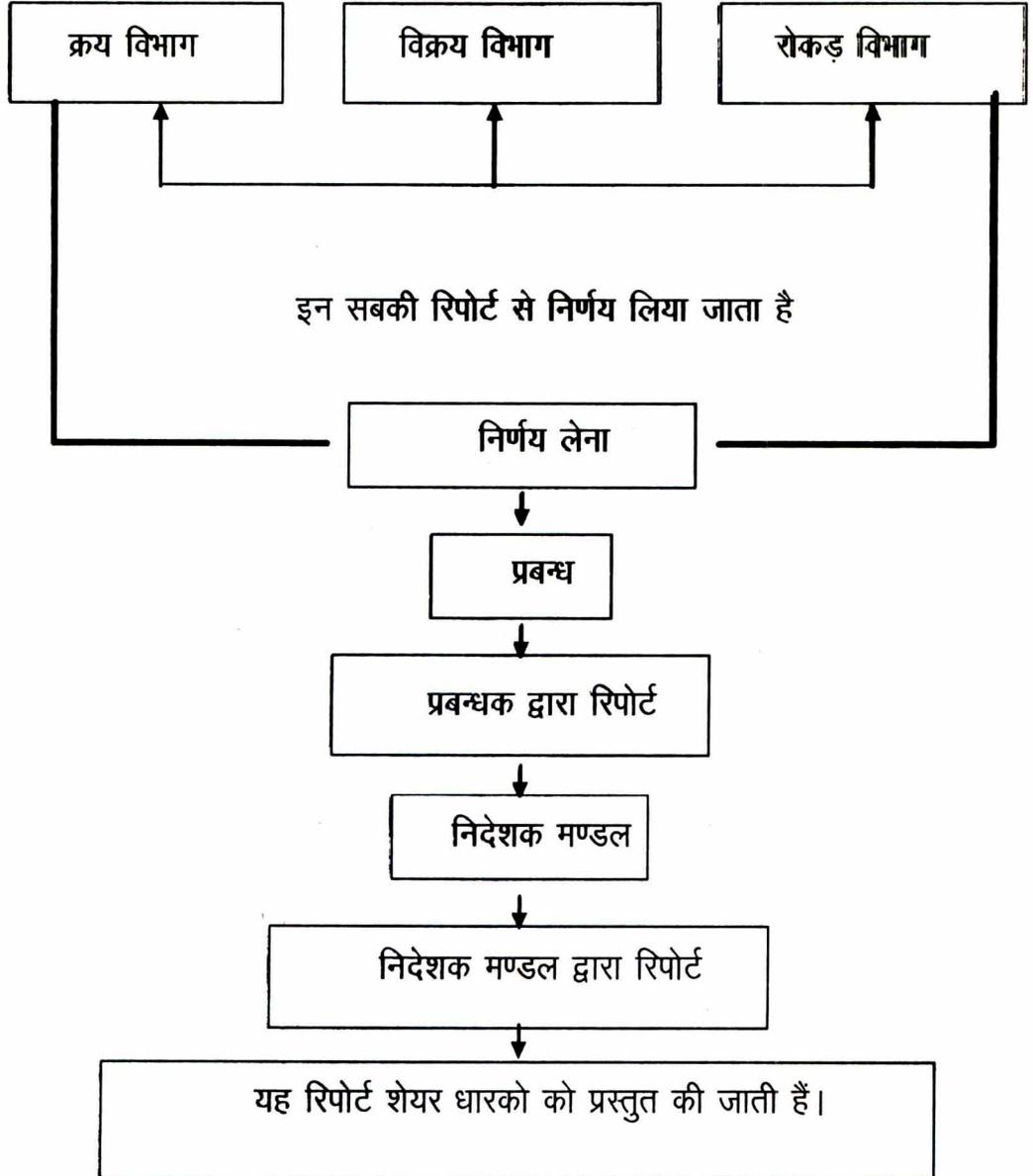
### 11.3.4 प्रस्ताव एवं प्रतिवेदन में अन्तर

प्रस्ताव एवं प्रतिवेदन दोनों के लिखने में पर्याप्त चातुर्य की आवश्यकता होती है । दोनों ही विवरणों में काफी समानता भी है किन्तु दोनों में उद्देश्य के दृष्टिकोण से अन्तर है :-

1. प्रस्ताव का उद्देश्य पाठक को मानना होता है जिससे वह एक विशिष्ट तरह का निर्णय करें । जबकि रिपोर्ट का उद्देश्य पाठक को सूचित करना होता है ।
2. प्रस्ताव में मतों को अभिव्यक्त किया जाता है तथा उसी से सम्बन्धित समर्थित तथ्य बतलाये जाते हैं जबकि रिपोर्ट में वस्तुनिष्ठ तथ्यों को रिकॉर्ड किया जाता है ।

3. रिपोर्ट में विगत घटित घटनाओं का विवरण होता है जबकि प्रस्ताव में भविष्य में क्या घटित हो सकता है, का विवरण होता है ।

**व्यवसाय के अनेक विभाग तथा प्रत्येक विभाग द्वारा रिपोर्ट निर्माण**



**11.3.5 व्यावसायिक रिपोर्ट के प्रकार**

किसी भी व्यावसायिक संगठन में रिपोर्ट एक अनिवार्य तत्व हैं । एक व्यावसायिक रिपोर्ट के प्रकार निम्नलिखित हैं -

1. **औपचारिक प्रतिवेदन** - यह रिपोर्ट एक निर्धारित फार्म के ऊपर देनी होती है तथा इसे उच्चाधिकारी के निर्देशों के अनुसार बनाया जाता है । रिपोर्ट में औपचारिकताओं का पालन किया जाता है । इस रिपोर्ट के विभिन्न भाग निम्नलिखित हैं

1. **वैधानिक रिपोर्ट** :- ऐसे प्रतिवेदन जो विधान द्वारा बनाये गये प्रारूप व प्रक्रिया के अनुसार लिखे जाते हैं, वैधानिक प्रतिवेदन कहलाते हैं । ये प्रतिवेदन कम्पनी की सभाओं, अंकेक्षक, रिपोर्ट या बैंक की क्रियाशीलता की रिपोर्ट के रूप में हो सकते हैं ।
2. **अंकेक्षक प्रतिवेदन** :- यह प्रतिवेदन सभी बैंकों तथा अन्य संस्थाओं के अंकेक्षकों द्वारा तैयार किया जाता है । इन्हें संवैधानिक रिपोर्ट के नाम से भी जाना जाता है । भारत में स्थापित विदेशी बैंकों के लिये भी इन्हें प्रकाशित करना आवश्यक है । यह रिपोर्ट व्यवसाय की आर्थिक स्थिति के बारे में बताती है । यह रिपोर्ट प्रत्येक व्यावसायिक संगठन के लिए महत्वपूर्ण होती है ॥ क्योंकि इन्हीं रिपोर्ट को आधार मानकर कर लगाया जाता है ।
3. **बैंक की क्रियाशीलता पर प्रतिवेदन** :- यह प्रतिवेदन कम्पनी की वार्षिक रिपोर्ट के समान होता है । यह रिपोर्ट बैंक की वित्तीय स्थिति एवं क्रियाशीलता को दर्शाती है । शाखाओं में जो वार्षिक रिपोर्ट बनाई जाती है, वह शाखाओं की रिपोर्ट कहलाती है । इन सभी शाखाओं की रिपोर्ट को बाद में मुख्य कार्यालय में भेजा जाता है ।
2. **वार्षिक प्रतिवेदन** - वार्षिक प्रतिवेदन सभी कम्पनियों द्वारा बनाये जाते हैं जो कम्पनी अधिनियम के अन्तर्गत पंजीकृत होती है । इन प्रतिवेदनों का प्रकाशन करना अनिवार्य होता है । इसके अतिरिक्त इन्हें वर्ष के अन्त में आर्थिक चिह्न भी अनिवार्य रूप से बनाना पड़ता है ।
3. **अनौपचारिक प्रतिवेदन** :- अनौपचारिक प्रतिवेदन का प्रयोग सामान्यतया एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति के संचार के माध्यम के रूप में होता है । इसका स्वरूप छोटा अथवा बड़ा किसी भी प्रकार का हो सकता है । इन रिपोर्टों को तैयार करते समय औपचारिक शब्दों का प्रयोग नहीं किया जाता है ।
4. **गैर-वैधानिक प्रतिवेदन** :- इन्हें संगठनात्मक प्रतिवेदनों के नाम से भी जाना जाता है । ऐसे औपचारिक प्रतिवेदन जो कानून के दृष्टिकोण से आवश्यक नहीं होते परन्तु जिन्हें प्रबन्ध की सहायता के लिये बनाना आवश्यक होता है, गैर-वैधानिक प्रतिवेदन कहलाते हैं । यह रिपोर्ट परिस्थितियों को ध्यान में रखकर बनायी जाती है । वैयक्तिक विभाग अपने स्टाफ की रिपोर्ट तैयार करता है, अंकेक्षक अपनी आन्तरिक रिपोर्ट तैयार करता है तथा शाखा प्रबन्धक विभिन्न विषयों पर रिपोर्ट तैयार करता है । यह सभी रिपोर्ट व्यावसायिक निर्णय लेने में सहायक होती हैं ।
5. **कम्पनी सभाओं पर रिपोर्ट** :- कम्पनी में अनेक सभाएँ बुलानी होती हैं । उन सभाओं में क्या निर्णय लिये गये इस सम्बन्ध में भी रिपोर्ट प्रस्तुत की जाती हैं ।
6. **अधिकारियों द्वारा रिपोर्ट** :- ऐसी रिपोर्ट जो उच्चाधिकारियों द्वारा, विभिन्न विभागों के अध्यक्षों द्वारा, कम्पनी सचिव द्वारा तथा अंकेक्षक द्वारा बनायी जाती है, अधिकारियों द्वारा रिपोर्ट कहलाती हैं । ये प्रतिवेदन उनके विभाग में हो रहे कार्य के सम्बन्ध में बताते हैं । उत्पादन प्रबन्धक उत्पादन के नये तरीकों के बारे में रिपोर्ट प्रस्तुत करता है तथा विक्रय प्रबन्धक विक्रय की रिपोर्ट प्रस्तुत करता है ।
7. **समिति रिपोर्ट** :- कभी-कभी किसी विषय पर अध्ययन के लिये समिति का गठन कर दिया जाता है । इन समितियों या उप समितियों की रिपोर्ट तैयार करनी पड़ती है । यह रिपोर्ट सदस्यों के हित को ध्यान में रखते हुए बनायी जाती है । इसकी शैली औपचारिक होती है ।

समिति के सभी सदस्यों द्वारा इस पर हस्ताक्षर किये जाते हैं। इस रिपोर्ट में उसी विषय के सम्बन्ध में विवरण प्रस्तुत किये जाते हैं जो समिति को अध्ययन के लिये सौंपे गये हैं।

**8. प्रगति रिपोर्ट :-** कार्य की प्रगति, विशेष सफलता तथा कार्य के बारे में उत्पन्न समस्याओं का इस रिपोर्ट में विशेष उल्लेख किया जाता है। इसके अतिरिक्त इनमें प्रायः उस कार्य का भी उल्लेख होता है जो कि अभी पूरा किया जाना है।

**9. विशेष रिपोर्ट :-** कभी-कभी किसी विशेष विषय पर भी रिपोर्ट दी जाती है। किसी नयी शाखा के सम्बन्ध में विशेष उल्लेख किया जाता है। इसके अतिरिक्त उनमें प्रायः उस कार्य का भी उल्लेख होता है जो कि अभी पूरा किया जाना है।

**10. नैत्यक रिपोर्ट :-** कुछ रिपोर्ट एक निश्चित अन्तराल के बाद पेश की जाती हैं। ये रिपोर्ट विस्तृत रूप में भी हो सकती हैं एवं संक्षिप्त रूप में भी। इन रिपोर्टों में प्रायः कोई सलाह या सिफारिश नहीं होती। अतः यह केवल सूचना देने वाली रिपोर्ट होती हैं।

कम्पनी की वार्षिक सभा के सम्बन्ध में संचालकों की रिपोर्ट, सरकारी विभागों की प्रशासन सम्बन्धी रिपोर्ट, अर्द्ध-सरकारी विभागों की रिपोर्ट, युनिवर्सिटी तथा चैम्बर ऑफ कॉमर्स की रिपोर्ट आदि इसके उदाहरण हैं। इस रिपोर्ट का मुख्य उद्देश्य फर्म की क्रियाशीलता के बारे में सही आँकड़े प्रस्तुत करना होता है।

**11. सिफारिशे :-** जब किसी अनुसंधान का कार्य पूर्ण हो जाता है तो उसके परिणामों के सम्बन्ध में अन्तिम निष्कर्ष व आवश्यक सुझाव देने के लिए जो रिपोर्ट तैयार की जाती है, उसे सिफारिश रिपोर्ट कहा जाता है। यह रिपोर्ट बड़े-बड़े व्यावसायिक गृहों के लिए अत्यन्त लाभप्रद होती है।

**12. सांख्यिकीय रिपोर्ट :-** ये रिपोर्ट वित्तीय आँकड़ों गणितीय चार्ट, सारणी इत्यादि के आधार पर बनायी जाती हैं। सांख्यिकी आँकड़ों को सुविधाजनक सिफारिशों के रूप में भी प्रयोग किया जा सकता है।

**13. परीक्षण रिपोर्ट :-** किसी भी प्रकार की जाँच पूरी करने के बाद जो रिपोर्ट दी जाती है, परीक्षण रिपोर्ट कहलाती है। यह रिपोर्ट केवल महत्वपूर्ण घटनाओं के घटित होने पर ही विशेष रूप से बनायी जाती हैं। यह रिपोर्ट पूर्ण अनुसंधान के बाद बनायी जाती हैं। पुरानी फाइलों का अध्ययन किया जाता है, व्यक्तिगत साक्षात्कार किये जाते हैं, सम्बन्धित व्यक्तियों के प्रश्न पूछे जाते हैं, महत्वपूर्ण तथ्यों का विश्लेषण किया जाता है और इसके पश्चात् ही किसी निष्कर्ष पर पहुँचा जाता है। इन रिपोर्टों में सिफारिशें भी हो सकती हैं तथा नहीं भी हो सकती हैं।

**14. उपादेयता /सम्भाव्य रिपोर्ट :-** यह रिपोर्ट नये उत्पाद अथवा नये व्यवसाय को शुरू करने से पूर्व उसके भावी विक्रय संभावनाओं, लाभ सम्भावनाओं को ज्ञात करने के लिये बनायी जाती है। इससे उस नये प्रोजेक्ट की व्यवहारिकता को ज्ञात किया जाता है।

**रिपोर्ट कितने रूपों में तैयार हो सकती है :-** रिपोर्ट का रूप (प्रारूप) निश्चित नहीं होता है। व्यवसायिक संगठन अपनी आवश्यकतानुसार इसको बना सकते हैं। इनको प्रारूप उसकी परिस्थितियों पर निर्भर करता है। इसके रूप में निम्न हो सकते हैं :-

**1. पत्र के रूप में -** एक रिपोर्ट पत्र के रूप में हो सकती है। जब रिपोर्ट छोटी हो या अनौपचारिक हो तो अधिकांश संगठनों में पत्र के रूप में लिखी जाती है। पत्र के रूप में

लिखने के निम्न मुख्य भाग होते हैं:- शीर्षक, तिथि, पता, अभिवादन, रिपोर्ट की विषय सामग्री, समापन व हस्ताक्षर ।

पत्र के रूप में रिपोर्ट की विषय सामग्री निम्नलिखित होती है :-

अ. परिचय      ब. विषय सामग्री      स. अनुसन्धान      द. सुझाव

2. **स्मारक पत्र के रूप में** :- रिपोर्ट का यह सरल रूप है । इसमें पत्र की औपचारिकताओं से भी छुट्टी मिल जाती है । विषय के शीर्षक को केवल रिपोर्ट के रूप में लिखा जाता है । उसमें तिथि, वास्तविक तथ्य तथा निष्कर्ष दिए जाते हैं। बड़े-बड़े व्यावसायिक गृह इस प्रकार के प्रतिवेदनों का प्रारूप छपवा लेते हैं । तथा उन्हें भरकर भेजते रहते हैं । इससे रिपोर्ट तैयार करने की प्रक्रिया सरल हो जाती है।

3. **संयुक्त रूप** :- बड़ी रिपोर्ट पत्र और स्मारक पत्र दोनों का सम्मिश्रण होती हैं । इसके तीन भाग होते हैं

अ. प्रस्तावना

ब. विषय सामग्री

स. सारांश

रिपोर्ट का प्रारम्भ प्रस्तावना से होता है । इसके बाद मुख्य सामग्री दी जाती है । रिपोर्ट के अन्तिम भाग में रिपोर्ट का निष्कर्ष दिया जाता है ।

### 11.3.6 अच्छी रिपोर्ट के गुण

एक रिपोर्ट विभिन्न व्यक्तियों के दृष्टिकोण से अत्यन्त महत्वपूर्ण होती है । एक अच्छी रिपोर्ट अच्छे निर्णय को दर्शाती है और यह उससे जुड़े पक्षकारों के लिये भविष्य हेतु ब्यूह-रचना का निर्माण करती है ।

- एक अच्छी रिपोर्ट में सभी घटनाओं का विवरण होना चाहिए ।
- एक अच्छी रिपोर्ट में सभी तथ्यों को सही आकार दिया जाना चाहिए ।
- एक अच्छी रिपोर्ट के लिये आवश्यक प्रमाणों का होना आवश्यक है ।

रिपोर्ट निर्णयों को दर्शाती है और ये 'निर्णय' सच्चाई पर आधारित होने चाहिए । निर्णयों में पूर्णता होनी चाहिए । निर्णय पक्षपातपूर्ण नहीं होने चाहिए ।

एक अच्छी रिपोर्ट इससे जुड़े व्यक्तियों के लिये भविष्य के लिये ब्यूह-रचना का निर्माण करती है । रिपोर्ट लोकल करते। समय ऐसी सैली अपनानी चाहिए जो आसानी से समझ में आ जाए । आँकड़ों को लेकर तैयार की गई रिपोर्ट अधिक विश्वसनीय होती है । ।

### एक अच्छी रिपोर्ट कि विशेषताएँ

एक अच्छी रिपोर्ट में सरल भाषा का प्रयोग किया जाना चाहिये। इसमें शुद्धता और संक्षिप्तता को भी ध्यान में रखना चाहिए । ऐसी होनी चाहिये जो पढ़ने वाले व्यक्ति पर अच्छा प्रभाव छोड़े ।

रिपोर्ट को लिखने से पहले प्रबन्धक को अपनाने व्यवसाय के बारे में पूरी जानकारी होनी चाहिए क्योंकि तभी वह एक अच्छी रिपोर्ट प्रस्तुत कर सकेगा। इसके लिए उसे सूचना के संसाधनों का अनुसंधान करना पड़ता है । इसे भली-भाँति सोच समझकर प्रारम्भ करना चाहिए । अनुसन्धान की सीमा प्रतिवेदन के आकार व इसके महत्व पर निर्भर करती है ।

रिपोर्ट के अन्तर्गत यह विचारणीय है कि भी विषय पर विश्लेषण क्यों आवश्यक हैं ? तथा यह विषय क्यों महत्वपूर्ण है ? समस्या से कहाँ एवं किस प्रकार सम्बन्धित है? यह समस्या किन कारणों से उत्पन्न हुई है।

समस्या को परिभाषित करके प्रतिवेदन को एक उचित विधि द्वारा व्यवस्थित क्रम प्रदान किया जाता है। इसके लिए एक सार्थक, उपयोगी व आधारभूत सिद्धान्तों की आवश्यकता या सहायता लेनी होती है जिससे समस्या के अध्ययन को विभिन्न चरणों में विभक्त कर प्रस्तुत किया जा सके। एक अच्छी रिपोर्ट की विशेषताओं को व्यावसायिक संचार की कार्यविधियां नाम अध्याय में विस्तार से समझाया जा चुका है।

---

## 11.4 लघु रिपोर्ट (Short report)

---

जब किसी विवरण को छोटे रूप में प्रस्तुत किया जाता है तो उसकी भूमिका, विषय सामग्री, निष्कर्ष इत्यादि सभी का आकार छोटा होता है। इस विवरण का प्रयोग फैक्स और ई-मेल के द्वारा किया जाता है। इस विकर्ण को पत्र के आकार में प्रस्तुत किया जाता है। यह विवरण छोटे-छोटे व्यवसायों में प्रयुक्त होता है। अर्थात् विषय सामग्री तुरन्त ही शुरू हो जाती है।

### 11.4.1 लघु रिपोर्ट की योजना

लघु रिपोर्ट का निर्माण करने के लिये प्रारूप, प्रारम्भ, मुख्य विषय, सारांश प्रक्रिया पूरी करनी होती है। लघु रिपोर्ट के प्रारूप की शुरुआत शीर्षक से होती है। इसके बाद विषय दिया जाता है। विषय को कई लाईनों में थोड़ा-थोड़ा अन्तर रखकर दिया जाता है। इसके बाद रिपोर्ट तैयार करने वाला उसका निष्कर्ष प्रस्तुत करता है। अन्त में वह अपने सुझावों की एक सूची प्रस्तुत करता है।

---

## 11.5 औपचारिक रिपोर्ट (Formal Report)

---

इसे दीर्घ रिपोर्ट भी कहते हैं। इस रिपोर्ट में अधिक सूचना दी जाती है और इन सूचनाओं के समर्थन में आवश्यक तथ्य भी दिये जाते हैं। इस रिपोर्ट में व्यवसाय की छोटी तथा बड़ी समस्याओं का गहन अध्ययन होता है। इस रिपोर्ट को अनेक खण्डों में तैयार किया जाता है। प्रत्येक खण्ड में एक ही विषय से सम्बन्धित सूचनाएँ होती हैं।

### 11.5.1 औपचारिक रिपोर्ट को तैयार करना

इस रिपोर्ट के अनेक भाग होते हैं। इसे तैयार करने के लिए एक निश्चित क्रम को अपनाना होता है। इस रिपोर्ट की साधारणतः तीन भागों में बांटा जा सकता है।

(अ) भूमिका

(ब) रिपोर्ट का मूल विवरण

(स) मूल विषय का परिशिष्ट भाग

**(अ) भूमिका :-** इस भाग को तैयार करने के लिए निम्न क्रम अपनाया जाता है :-

1. आवरण अर्थात् प्रथम पृष्ठ इस कम्पनी का नाम तथा मोनोग्राम होता है।
2. मुख पृष्ठ पर 'शीर्षक' रिपोर्ट दिया होता है तथा सम्बन्धित वर्ष भी होता है।
3. विषय सूची के अन्तर्गत पूरी रिपोर्ट को जिस क्रम में दिया है, का विवरण होता है।
4. चित्र सूची के अन्तर्गत रिपोर्ट में दिये गये चित्रों की सूची होती है।
5. सारांश में पूरी रिपोर्ट की सूक्ष्म सूचना होती है।

**(ब) रिपोर्ट का मूल विवरण :-** रिपोर्ट के मूल विवरण को निम्न क्रम में दर्शाया जाता है:-

1. भूमिका
2. मुख्य भाग
3. सारांश
4. निष्कर्ष
5. सुझाव

किसी रिपोर्ट का मूल विवरण तैयार करने में एक निश्चित क्रम अपनाना होता है। यह क्रम भूमिका से चलता है और सुझाव पर जाकर समाप्त होता है।

भूमिका के अन्तर्गत किसी कम्पनी का इतिहास, स्थापना का उद्देश्य, कार्यक्षेत्र इत्यादि आते हैं। मुख्य भाग में वे सभी सूचनाएँ सम्मिलित होती हैं। जिनको सूचित किया जाना है। इसमें इन सभी सूचनाओं का सारांश अर्थात् सूत्र जानकारी दी होती है। इसके बाद निष्कर्ष दिया जाता है अर्थात् ऊपर दी गयी सूचनाओं का क्या अर्थ निकालते हैं। सबसे अन्त में रिपोर्ट की सूचनाओं के आधार पर प्रगति के सुझाव दिये जाते हैं।

**(स) मूल विषय का परिशिष्ट भाग -** इस भाग में सूची पत्र, प्रश्नावली, प्रश्न सूची तथा मुख्य भाग के समर्थन में प्रपत्रों को संलग्न किया जाता है।

**निष्कर्ष :-** औपचारिक रिपोर्ट की तैयारी में अनेक व्यक्तियों का सहयोग होता है। इसके निर्माण की प्रक्रिया बड़ी होती है। इसे विभिन्न भागों में बांटा जाता है। इसकी विषय सामग्री के समर्थन में अनेक प्रपत्रों की सूची संलग्न की जाती है।

---

## 11.6 रिपोर्ट का निर्माण (Preparation of Report)

---

### 11.6.1 प्रथम चरण : समस्या क्या है?

व्यावसायिक संगठक में प्रत्येक कदम पर समस्याएँ सामने आती हैं। अतः एक अलग कार्य को करने के लिए एक अलग प्रकार की समस्या हमारे सामने आती है अतः रिपोर्ट को लिखने के लिए हमें पहले उसका ढाँचा तैयार करना पड़ता है। जिसमें हमें देखना होता है कि विषय क्यों महत्वपूर्ण है। समस्या क्या है। यह समस्या किन कारणों से उत्पन्न हुई है। इस समस्या का विश्लेषण करना क्यों महत्वपूर्ण है।

### 11.6.2 दूसरा चरण :- समस्या को बांटना

दूसरे चरण के अन्तर्गत समस्या को कई छोटे-छोटे टुकड़ों में बांट दिया जाता है जिससे समस्या का हल शीघ्र तथा अधिक तर्कपूर्ण आधार पर हो जाए। इसके लिए एक रिपोर्ट लेखक रिपोर्ट के आधारभूत सिद्धान्तों को अपनाता है।

### 11.6.3 तीसरा चरण - औपचारिक कार्य योजना

इसके अन्तर्गत समस्या का सम्पूर्ण विवरण होता है तथा इसके लिए विभिन्न सूचनाओं का संग्रह किया जाता है। जिससे इन सूचनाओं के आधार पर निष्कर्ष प्राप्त किये जाते हैं।

### 11.6.4 चौथा चरण - निरीक्षण

इस चरण में आँकड़ों के आधार पर लिये गये निष्कर्षों में से सर्वोत्तम निष्कर्ष को चुना जाता है क्योंकि इन निष्कर्षों को चुनने से पूर्व इन पर बहुत विचारविमर्श होता है। यह कार्य व्यावसायिक कार्यों में दक्ष व्यक्तियों द्वारा सम्पन्न किया जाता है।

### 11.6.5 पाँचवा चरण :- विभिन्न प्रयोग

इस चरण में समस्या के समाधान के लिये किये गये विभिन्न प्रयोगों को सम्मिलित किया जाता है। यदि समस्या का समाधान किसी जाँच (शोध पर आधारित है) तो उस शोध के विषय में बताए।

### 11.6.6 छठा चरण: - परिणाम एवं सिफारिश

रिपोर्ट के इस चरण में विभिन्न प्रयोगों एवं शोधों के आधार परिणाम प्राप्त किये जाते हैं तथा सर्वोत्तम परिणाम को लागू करने की सिफारिश की जाती है।

### 11.6.7 सातवां चरण: - रिपोर्ट की प्रतिलिपि बनाना

इसके अन्तर्गत रिपोर्ट को लिखने से पूर्व एक प्रतिलिपि तैयार की जाती है।

### 11.8.8 आठवां चरण - रिपोर्ट बनाना

इसमें एक रिपोर्ट को तैयार किया जाता है। इसके अन्तर्गत भाषा सरल रखी जाती है ताकि प्रत्येक व्यक्ति को रिपोर्ट आसानी से समझ में आ जाए।

### 11.6.9 नौवां चरण - संलग्न

इस चरण के अन्तर्गत रिपोर्ट लिखने के पश्चात् रिपोर्ट के साथ संलग्न की जाने वाली विभिन्न सूचनाओं को लिखा जाता है। जो कि किसी भी व्यावसायिक रिपोर्ट के अध्ययन के लिए आवश्यक होते हैं।

---

## 11.7 सारांश

व्यवसायी के लिये व्यावसायिक क्रियाओं की जानकारी बहुत महत्वपूर्ण होती है। यह जानकारी उसे रिपोर्ट या विवरण के माध्यम से उपलब्ध करायी जाती है। इसके लिए प्रत्येक प्रबन्धक को नियमित रूप से प्रतिवेदन अथवा प्रस्ताव तैयार करने पड़ते हैं। यह प्रतिवेदन अथवा प्रस्ताव मासिक अथवा शोध के रूप में हो सकते हैं। इन प्रतिवेदनों के माध्यम से प्रबन्धक ग्राहकों के लिये प्रस्ताव तैयार करते हैं।

प्रतिवेदन एक समस्या या विषय को परिभाषित करता है। इसमें तथ्यों को क्रमवार सम्भावित सीमा तक प्रस्तुत किया जाता है, जिसके आधार पर निष्कर्ष प्राप्त कर सुझावों की प्रस्तुति संभव होती है। व्यावसायिक प्रक्रिया में कई अवसरों पर प्रतिवेदन लेखन की आवश्यकता होती है। एक कनिष्ठ अधिकारी अपने उच्च अधिकारी को, निजी सचिव अपने अधिकारी को समय-समय प्रतिवेदन प्रस्तुत करता है। किसी विशेष व्यावसायिक क्रिया या कार्यक्रमों के तथ्यों को प्रतिवेदन द्वारा प्रस्तुत किया जाता है। किसी व्यावसायिक क्रिया के क्या-क्या वास्तविक परिणाम रहे, यह एक रिपोर्ट में दर्शाये जाते हैं।

---

## 11.8 शब्दावली

**प्रस्ताव (Proposal) :-** किसी भी सम्बन्ध में कोई भी सूचना दूसरे पक्ष के सम्मुख प्रस्तुत करना है।

**प्रस्ताव का ढाँचा (Structure of Proposal) :-** इसमें व्यावसायिक रिपोर्ट को लिखने से पहले इनका एक नक्शा या खाका तैयार किया जाता है।

**रिपोर्ट (Report) :-** इसमें तथ्यों को क्रमवार सम्भावित सीमा तक प्रस्तुत किया जाता है, जिसके आधार पर निष्कर्ष प्राप्त कर सुझावों की स्वीकृति संभव है।

**सिफारिशे (Recommendations) :-** आवश्यक सुझाव देने के लिए जो रिपोर्ट तैयार की जाती है उन्हें सिफारिश रिपोर्ट कहा जाता है ।

**सम्भाव्य रिपोर्ट (Feasibility report): -** यह भावी विक्रय संभावनाओं, लाभ संभावनाओं को जात करने के लिए बनाई जाती है ।

**लघु रिपोर्ट (Short Report) :-** जब किसी विवरण को छोटे रूप में प्रस्तुत किया जाता है, तो उसकी भूमिका, विषय सामग्री, निष्कर्ष सभी का आकार छोटा होता है ।

**औपचारिक रिपोर्ट (Formal report) :-** इस रिपोर्ट में व्यवसाय की छोटी एवं बड़ी समस्याओं का गहन अध्ययन किया जाता है । इस रिपोर्ट में अधिक सूचना दी जाती है ।

---

## 11.9 स्व-परख प्रश्न

---

1. प्रस्ताव का क्या अर्थ है? प्रस्ताव की क्यों आवश्यकता होती है?
2. रिपोर्ट से क्या अभिप्राय है ? इसकी विशेषताएँ बताईये?
3. लघु प्रतिवेदन क्या है? इनकी विशेषताएँ बताईये ?
4. औपचारिक प्रतिवेदन से क्या अभिप्राय है ? समझाईये ।
5. रिपोर्ट प्रस्तुतिकरण के विभिन्न चरणों का उल्लेख कीजिए ।

## इकाई-12

# मौखिक प्रस्तुतिकरण (ORALPRESENTATION)

### इकाई की रूपरेखा

- 12.0 उद्देश्य
- 12.1 प्रस्तावना
- 12.2 मौखिक प्रस्तुतिकरण अर्थ एवं उद्देश्य
- 12.3 मौखिक प्रस्तुतिकरण की प्रक्रिया
- 12.4 मौखिक प्रस्तुतिकरण के सिद्धान्त
- 12.5 मौखिक प्रस्तुतिकरण को प्रभावित करने वाले तत्व
- 12.8 विक्रय प्रस्तुतिकरण
- 12.7 प्रशिक्षण प्रस्तुतिकरण
- 12.8 समूह विचार-विमर्श
- 12.9 साक्षात्कार
- 12.10 प्रभावी प्रस्तुतिकरण कौशल
- 12.11 अभिप्रेरण के लिए भाषण
- 12.12 सारांश
- 12.13 शब्दावली
- 12.14 स्वपरख प्रश्न

### 12.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि:-

- भाषा मानव समूह में आचरण को समझने में एक मूल आधार है, जिसे मौखिक प्रस्तुतिकरण करते समय ध्यान में रखा जा सके ।
- व्यवसाय में प्रतिदिन ग्राहकों से संचार कार्य मौखिक रूप से करने होते हैं उस समय प्रभावी प्रस्तुतिकरण कौशल का प्रयोग कर सकेंगे ।
- मौखिक प्रस्तुतिकरण का व्यवसाय संचार में उपादेयता एवं महत्व को भलीभांति जान सकें ।
- आप यह जान सकें कि व्यवसाय का प्रबंध इससे किस प्रकार प्रभावित होता है ।

### 12.1 प्रस्तावना

व्यक्तिगत जीवन जगत में तथा सामाजिक एवं राजनैतिक जीवन में हम प्रतिदिन ग्राहकों एवं साथियों से तथा अन्य लोगों के साथ संचार कार्य मौखिक रूप से कार्य करते रहते हैं । मौखिक प्रस्तुतिकरण में भाषा का बहुत महत्व है । भाषा मानव समूह में आचरण को समझने की एक मुख्य कुंजी है । भाषा सामाजिक परम्पराओं का एक संस्थान है जो एक प्रतीकों की (Set of Symbols) तथा एक प्रत्ययों (विचार) की श्रृंखला (Set of Ideas) में विशिष्ट प्रकार के संबंधों

का वर्णन करती है। शाब्दिक प्रतीक (Verbal Symbols) वाणी (मौखिक) तथा लेखन दोनों में व्यक्त होते हैं, किन्तु यह बात भी ध्यान देने की है कि अनेक प्रकार के प्रतीक जो कि शब्दों या संख्या से विभिन्न हैं वह भी विचारों का संकेत देने का कार्य करते हैं। जब किसी विचार को एक मौखिक प्रतीक में बदला जाता है तो उसे सहिंताबद्ध (Encoding) करना कहते हैं। इसी प्रकार जिस प्रक्रिया के द्वारा मौखिक प्रतीक (शब्द) को एक विचार या संप्रत्यय के संकेत में बदला जाता है। उसे संकेत वाचन (Decoding) कहते हैं। प्रभावशाली संचार के लिए यह आवश्यक है कि सहिंताबद्ध तथा संकेत वाचन प्रक्रियाओं का एक दूसरे के साथ तालमेल हो

---

## 12.2 मौखिक प्रस्तुतिकरण के उद्देश्य (Objective of oral presentation)

---

मौखिक प्रस्तुतिकरण सूचनात्मक या प्रोत्साहक हो सकता है। पीछे वर्णन किया जा चुका है कि प्रस्तुतिकरण सूचना देने किसी विचार को अपनाने वस्तु या सेवा को खरीदने या किसी प्रस्ताव पर सहमति प्राप्त करने के उद्देश्य से किया जाता है। अतः मौखिक प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य भी प्रोत्साहित करना सूचित करना सद्भावना संदेश द्वारा छवि: निर्माण करना अस्तित्व बनाये रखना होता है।

---

## 12.3 मौखिक प्रस्तुतिकरण की प्रक्रिया (Process of oral Presentation)

---

मौखिक प्रस्तुतिकरण की प्रक्रिया में अनेक बिन्दु होते हैं।

**उद्देश्य निर्माण (Setting of objective.)** सबसे पहले यह जानना आवश्यक है कि प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य सूचना देना है प्रोत्साहित करना है, मनोरंजन करना है। अर्थात् सर्वप्रथम प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य निर्धारित किया जाना चाहिए।

**श्रोता विश्लेषण (Audience Analysis)** - उद्देश्य निर्माण के बाद श्रोताओं की पहचान तथा उनके परिवेश को जानना आवश्यक है। श्रोताओं की औसत आयु व्यवसाय उनके हित पूर्वाग्रह दुराग्रह तथा प्रस्तुतिकरण में उनके उपस्थित होने के कारण आदि को जानना अत्यन्त आवश्यक है।

**प्रस्तुतिकरण विचार का चुनाव (Selection of main idea of the Presentation)-** प्रस्तुतिकरण प्रक्रिया का तीसरा कदम प्रस्तुतिकरण में मुख्य विचार या प्रमुख अवधारणा का चयन करना है। जो विशेष बात श्रोताओं के साथ करना चाहते हैं उसे पहले से ही निर्धारित कर लेना चाहिए।

**विषय अन्वेषण (Research the topic)** - प्रस्तुतिकरण के मुख्य विचार के चुनाव के बाद यह आवश्यक है कि मुख्य विचार से संबंधित तथ्यों, आकड़ों तथा अन्य सूचना का संग्रह किया जावे। इस प्रकार विषय अन्वेषण से प्रस्तुतिकर्ता के मस्तिष्क में कुछ नये विचार भी जुड़ सकते हैं जो प्रस्तुतिकरण के समय उसकी सहायता करेंगे। यह विषय अन्वेषण का कार्य प्रस्तुतिकरण के समय से ठीक पहले तक चलते रहना चाहिए।

**आकड़ों का समावेश एवं प्रारूप लिखना (Inclusion of Data and writing the draft)** - यह मानने के बाद कि आकड़ों एवं सूचनाओं का संग्रह पूर्ण हो गया है। प्रस्तुतिकरण की

प्रारम्भिक रूपरेखा तैयार की जानी चाहिए । जिसमें संग्रहित आकड़ों एवं सूचनाओं का समावेश हो। प्रस्तुतिकरण के प्रारूप का निम्न तीन वर्गों में विभाजित कर लेना चाहिए:-

- **प्रस्तावना** :- प्रस्तुतिकरण के मुख्य पहलू श्रोताओं का ध्यान खींचना प्रस्तुतिकरण की दिशा एवं उद्देश्य का निर्धारण तथा कार्यसूची का निर्धारण करना है । मर्फी एवं थॉमस ने इन पहलुओं को PAI का नाम दिया है । जिसका विवरण इस प्रकार है:-

P = Porch = (इयोदी)

जिस प्रकार किसी मकान की इयोदी या दहलीज होती है जिससे होकर मकान में प्रवेश किया जाता है उसी प्रकार प्रस्तुतिकरण के प्रारम्भिक कथन को भी इयोदी कहा गया है । गला साफ करने के लिए कथन अभिनन्दन भूमिका या मुखबंध आदि इयोदी के रूप में प्रस्तुतिकरण की प्रस्तावना का प्रथम भाग है।

A = Aim = (उद्देश्य)

प्रस्तुतिकरण की प्रस्तावना का दूसरा भाग प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य माना है । इस भाग में प्रस्तुतिकरण की भावना से श्रोताओं को अवगत कराया जाता है ।

L = Layout = (कार्यसूची)

प्रस्तुतिकरण की प्रस्तावना का अन्तिम भाग Layout या agenda (कार्यसूची) है । इस भाग में श्रोताओं को प्रस्तुतिकरण के प्रमुख अंशों से क्रमशः परिचित कराना होता है । इसे प्रस्तुतिकरण की रूप रेखा भी कहा जा सकता है ।

- **मूल्य विषय:-** प्रस्तुतिकरण की प्रस्तावना के पश्चात् मूल विषय / प्रस्तावना अंश या संदेश के मुख्य भाग का वर्णन किया जाता है । प्रस्तुतिकरण प्रारूप के इस मुख्य भाग को प्रस्तुत करने में कम से कम 40 प्रतिशत समय लगना चाहिए ।

- **सारांश एवं निष्कर्ष:-** प्रस्तुतिकरण प्रारूप का वह भाग जिसमें श्रोताओं को भाषण में कही गई मुख्य बातों का स्मरण कराया जाता है, सारांश कहलाता है । निष्कर्ष में वह निर्णय सम्मिलित होता है जिसे प्रस्तुतिकरण के पश्चात् श्रोताओं द्वारा लिये जाने की अपेक्षा की जाती है।

**दृष्टव्य सामग्री का प्रयोग (Use of Visual Aids)**मौखिक प्रस्तुतिकरण प्रक्रिया में प्रारूप तैयार करने के बाद यह निर्धारित किया जाना चाहिए कि प्रस्तुतिकरण के समय किन-किन दृष्टव्य सामग्री का उपयोग किया जाएगा । दृष्टव्य सामग्री वह है जिसके प्रत्यक्ष प्रदर्शन से श्रोताओं को मूल विषय को समझाने में सहायता मिलती है । विभिन्न प्रकार के उपकरण दृश्यचित्र तथा रेखीय चित्र दृष्टव्य सामग्री के अन्तर्गत आते हैं ।

**पूर्वाभ्यास (Rehearsal)** - प्रस्तुतिकरण के पूर्वाभ्यास का उद्देश्य प्रस्तुतिकरण के समय आत्मविश्वास बढ़ाना तथा विषय सामग्री को भली भाँति याद करना है । इससे प्रस्तुतिकर्ता प्रस्तुति के समय सुविधाजनक स्थिति में रहता है ।

---

## 12.4 मौखिक प्रस्तुतिकरण के सिद्धान्त (Principles of oral Presentation)

---

मौखिक प्रस्तुतिकरण के समय निम्नलिखित सिद्धान्तों का पालन करना चाहिए :-

**विश्वास का सिद्धान्त:-** मौखिक प्रस्तुतिकरण का प्रथम एवं मुख्य सिद्धान्त विश्वास का सिद्धान्त है । प्रस्तुतिकरण करने वाले व्यक्ति को स्वयं पर विश्वास होना चाहिए । इसके अतिरिक्त श्रोताओं को भी प्रस्तुतकर्ता पर विश्वास होना आवश्यक है । यदि दोनों को दूसरे पर विश्वास नहीं है तो सफल प्रस्तुतिकरण नहीं हो सकता है क्योंकि दोनों एक दूसरे के पूरक होते हैं। प्रस्तुतकर्ता का व्यक्तित्व विश्वास में काफी सहायक होता है । बोलने का ढंग यदि प्रभावशाली स्पष्ट तथा मधुर है तो श्रोता पर विश्वास उत्पन्न होता है ।

**स्पष्टता का सिद्धान्त:-** मौखिक प्रस्तुतिकरण में भाषा एवं अर्थ की स्पष्टता होनी चाहिए ताकि श्रोतागण उसका वहीं अर्थ लगाएँ जो प्रस्तुतकर्ता सोचता है । तकनीकी अथवा अधिक कठिन या साहित्यिक भाषा के प्रयोग से बचना चाहिए । यदि स्पष्टता का अभाव होगा तो सफल प्रस्तुतिकरण नहीं हो सकता है ।

**सरलता का सिद्धान्त:-** यह चेष्टा की जानी चाहिए कि प्रस्तुतिकरण सरलतम होना चाहिए ताकि प्रत्येक प्रकार का श्रोता उसे आसानी से समझ सके ।

**सूचनाओं के स्रोतों का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण में प्रयोग की जाने वाली सूचनाओं का स्रोत विश्वसनीय होना चाहिए तथा स्रोत के विषय में श्रोताओं को बताया जाना चाहिए ताकि उनका विश्वास बढ़ सकें । यदि सूचनाएँ विश्वसनीय नहीं हैं तो उस पर कोई विश्वास नहीं करेगा।

**पर्याप्तता का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण में विषय सामग्री की मात्रा भार विस्तार एवं विषय वस्तु आदि का निर्धारण बहुत ही विवेकपूर्ण ढंग से किया जाना चाहिए । अधिक लम्बे विस्तृत एवं जटिल प्रस्तुतिकरण ऊब पैदा होने वाले तथा बोझिल सिद्ध हो सकते हैं । सूचनाओं का आधिक्य श्रोताओं की मानसिक क्षमता लवन एवं कार्य प्रेरणा आदि पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है ।

**संगतता का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण में प्रयोग होने वाले आकड़े एवं सूचनाएँ संस्था की प्रचलित नीतियों उद्देश्यों एवं कार्यक्रमों के विरोध में नहीं होने चाहिए । ये सूचनाएँ परस्पर विरोधी भी नहीं होनी चाहिए । यदि कोई सूचना एक दूसरे के विरोधी है तो सम्पूर्ण प्रस्तुतिकरण व्यर्थ हो जाता है अतः संगतता आवश्यक है ।

**समय का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण में निर्धारित समय सीमा से अधिक समय नहीं लगाना चाहिए । समयबद्धता के सिद्धान्त का पालना श्रोताओं पर अच्छा प्रभाव छोड़ता है । अधिक समय श्रोता को थकान भी अरुचिकर लगता है ।

**एकरूपता एवं अवसर अनुकूलता में संतुलन:-** एक बार यह प्रयास किया जाना चाहिए कि प्रस्तुतिकरण में दिये जाने वाले निर्देशों में एकरूपता हो वहीं दूसरी ओर आज गतिशील व्यवसाय में परिवर्तन को उपयुक्त महत्व देना चाहिए । दूसरे शब्दों में एकरूपता एवं परिवर्तन योग्यता अर्थात् अवसर अनुकूलता में एक उचित संतुलन बनाये रखना चाहिए ।

**श्रोता विश्लेषण का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण के समय प्रस्तुतकर्ता को श्रोताओं की आयु शिक्षा योग्यता ज्ञान एवं संगठनात्मक स्थिति को ध्यान में रखना चाहिए ताकि परस्पर समझ सरल हो सके तथा अनावश्यक अर्थ जटिलता समाप्त हो सकें । श्रोताओं की आवश्यकताओं भावनाओं एवं सामाजिक रीतिरिवाजों पर भी आवश्यकतानुसार ध्यान दिया जाना चाहिए ।

**भावनात्मक अपील का सिद्धान्त:-** कभी-कभी कुछ विशिष्ट प्रकार के प्रस्तुतिकरणों में तार्किकता एवं बौद्धिकता ही पर्याप्त नहीं होती वरन् उनमें भावनात्मकता का प्रभाव भी स्पष्ट होना चाहिए तभी श्रोताओं की सकारात्मक प्रतिक्रिया प्राप्त की जा सकती है ।

**परामर्श का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण को प्रभावी बनाने के लिए प्रस्तुतकर्ता अन्य सभी संबद्ध व्यक्तियों से परामर्श कर लेना चाहिए । इससे कुछ नये सुझावों एवं नये विचारों का भी ज्ञान हो जाता है ।

**प्रतिपुष्टि का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण के पश्चात् प्रस्तुतकर्ता को श्रोताओं की कलाओं विचारों सुझावों आपत्तियों, शंकाओं एवं मतभेदों को जानने का प्रयास करना चाहिए । इससे दोनों पक्षों के लिए सही समझ उत्पन्न होगी तथा प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य भी पूर्ण हो जायेगा ।

**उद्देश्य का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतकर्ता के मन में प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य अत्यन्त सही एवं निश्चित होना चाहिए । उद्देश्य एक या अधिक हो सकते हैं । प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य सूचनात्मक प्रोत्साहक भावना प्रदर्शन या मनोरंजन करना हो सकता है ।

**सहानुभूति का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतकर्ता को स्वयं को श्रोताओं के स्थान पर जाकर ही प्रस्तुतिकरण करना चाहिए । इससे मतेक्यता एवं आपसी समझ बनने में सुविधा होती है ।

**पूर्वाभ्यास का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण से पूर्व कम से कम तीन बार अवश्य पूर्वाभ्यास किया जाना चाहिए । इससे आत्मविश्वास तो बढ़ता ही है प्रस्तुतिकरण में भी सुविधा हो जाती है। इससे इन बातों को भूलने की संभावना समाप्त हो जाती है ।

**मुख्य विचार के चुनाव का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण के मुख्य विचार या अवधारण का पहले से ही चयन कर लेना चाहिए । इसे श्रोताओं को बताने से प्रस्तुतिकरण रुचिकर हो सकता है ।

**प्रस्तावना का सिद्धान्त:-** यह कहा जाता है कि प्रथम प्रभाव ही अन्तिम प्रभाव होता है । अतः प्रस्तुतकर्ता को प्रस्तुतिकरण की प्रस्तावना इनकी कुशलता धैर्य चतुरता एवं प्रभावशाली ढंग से बनानी चाहिए कि श्रोता प्रस्तुतिकरण के अंतिम क्षणों तक इससे जुड़े रहें ।

**सहजता का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतकर्ता को श्रोताओं के साथ मित्रवत् व्यवहार करना चाहिए । इससे वे बड़ी सहजता से अपनी बात उनसे कह पायेंगे तथा श्रोता भी इसे सहजता से स्वीकार कर सकेंगे ।

**विषय अन्वेषण का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण के विषय से संबंधित सूचनाओं एवं अन्य आकड़ों का संग्रह कर लेना चाहिए, जिससे कि कुछ नये विचारों को भी मूल विचारों के साथ जोड़ा जा सकें । अर्थात् परिवर्तनों को स्वीकार किया जा सकें ।

**सारांश अथवा समापन का सिद्धान्त:-** प्रस्तुतिकरण का समापन करना भी एक कला है एवं उतना ही महत्वपूर्ण है जितना प्रस्तुतिकरण का प्रारम्भ । लगभग कुल प्रस्तुतिकरण का 10 प्रतिशत समय समापन को दिया जाना चाहिए ।

संक्षेप में यह कहा जा सकता है कि फ्रांसिस जे. बेगिन द्वारा बताये गये सात सी.एस. को ध्यान में रखना चाहिए :- 1. निष्कपट 2. स्पष्ट 3. संक्षिप्त 4. सम्पूर्ण 5. सही 8. निश्चित तथा 7. शिष्ट ।

---

## 12.5 मौखिक प्रस्तुतिकरण को प्रभावित करने वाले तत्व (Factors Affecting Presentation )

---

प्रस्तुतिकरण को प्रभावित करने वाले तत्व निम्नलिखित हैं:-

**प्रस्तुतिकरण की प्रकृति :-** संदेश की प्रकृति एवं इसका प्रस्तुतिकरण इसके प्रभाव को निर्धारित करने में महत्वपूर्ण होते हैं । प्रस्तुतिकरण के समय यदि दोनों पक्षों का दृष्टिकोण

सामने रखा जाये तो कुछ दशाओं में प्रभावशीलता बढ़ जाती है । कुछ दशाओं में केवल प्रस्तुतकर्ता का दृष्टिकोण ही सामने रखने से काम चल जाता है ।

**श्रोतागण:-** यह पाया गया है कि आत्म प्रतिष्ठा का तत्व श्रोतागण को एक दृष्टिकोण की ओर मोड़ने में महत्वपूर्ण होता है । अतः श्रोताओं की व्यक्तिगत भिन्नताएँ प्रस्तुतिकरण को एक बड़ी सीमा तक प्रभावित करती है । श्रोताओं के हाव भाव उनकी ध्वनियाँ तथा प्रस्तुतकर्ता से उनके द्वारा पूछे गये प्रश्नों में सहजता से यह अनुमान लगाया जा सकता है कि श्रोताओं पर प्रस्तुतिकरण का कैसा प्रभाव पड़ रहा है 1 प्रस्तुतिकरण में तदनुरूप सुधार किया जा सकता है ।

**अनुगामिता:-** अनुगामिता उस समय अधिक होती है जब श्रोता प्रस्तुतकर्ता की ओर आकर्षित होते हैं 1 यदि श्रोतागण प्रस्तुतकर्ता को पसंद नहीं करते हैं तो प्रस्तुतिकरण प्रभावी नहीं होगा ।

**आज्ञा पालन:-** हमारे समाज में आज्ञा पालन का एक विशेष महत्व है । आज्ञा पालन उस व्यक्ति की जाती है तो दूसरे के ऊपर अपनी शक्ति दिखा सकता है । यदि आज्ञा पालन नहीं किया जाता तो सजा मिलती है । प्रस्तुतिकरण के समय यदि श्रोता कनिष्ठ पदाधिकारी हैं तो वे संदेश को आज्ञा समझकर ग्रहण करेंगे लेकिन यदि वे वरिष्ठ अधिकारी हैं तो उन्हें प्रमाणित करने के लिए प्रस्तुतकर्ता को बहुत अच्छे ढंग से प्रस्तुतिकरण करना होगा ।

**मुख के भाव एवं धोखा:-** अनेक श्रोता उन संवेगों को प्रदर्शित करते हैं जो वे अनुभव नहीं कर रहे हैं तथा उनको वे छुपा लेते हैं जो वे अनुभव कर रहे हैं । यह मुख का कपट या धोखा कहा जा सकता है नेता राजनीति में चिकित्सक रोगी के समक्ष अभिनेता अभिनय के समय प्रायः ऐसा करते हैं । श्रोताओं के समक्ष प्रस्तुतिकरण करते समय प्रस्तुतकर्ता प्रायः उनके सही भाव नहीं पढ़ पाता है तथा उसका प्रस्तुतिकरण इससे प्रभावित होता है ।

**प्रस्तुतकर्ता का व्यक्तित्व:-** प्रस्तुतकर्ता का व्यक्तित्व उसके प्रस्तुतिकरण पर गहरा प्रभाव डालता है । यदि श्रोता उसके व्यक्तित्व से प्रभावित हैं तो वे सकारात्मक प्रतिक्रिया दे सकते हैं और यदि वे प्रस्तुतकर्ता के व्यक्तित्व से प्रभावित नहीं हैं तो सकारात्मक प्रतिक्रिया की संभावना क्षीण हो जाती है ।

**आवाज:-** प्रस्तुतकर्ता का प्रभाव प्रस्तुतिकरण पर बहुत होता है । कक्ष के प्रारूप के अनुसार आवाज में तेजी आवश्यकतानुसार स्वर में उतार चढ़ाव आवाज की ऊंचाई में उचित परिवर्तन आवाज की गति नियंत्रित रखना किसी शब्द विशेष पर अधिक या कम बल देना आदि बातें प्रस्तुतिकरण को प्रभावी बनाती हैं । यदि इनमें उचित तालमेल न हो तो प्रस्तुतिकरण निष्प्रभावी हो सकता है ।

**भाषा अवरोध:-** भाषा संबंधी अवरोध यदि अधिक है तो प्रस्तुतिकरण निष्प्रभावी हो सकता है और यदि ये अवरोध कम हैं तो उसी अनुपात में प्रस्तुतिकरण प्रभावी होता जाएगा ।

**शब्दोच्चारण:-** प्रस्तुतिकरण के समय शब्दों के उच्चारण की शुद्धता प्रस्तुतिकरण को प्रभावशाली तथा उच्चारण की अशुद्धता इसे प्रभावहीन बनाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है ।

**आसन:-** प्रस्तुतकर्ता के खड़े होने बैठने अथवा झुकने का ढंग भी प्रस्तुतिकरण पर गहरा प्रभाव डालता है । एक ही आसन में स्थित रहने पर या बहुत जल्दी-जल्दी स्थिति बदलने पर प्रस्तुतिकरण प्रभावहीन होता जाता है । इसके विपरीत यदि आसन स्थिति का आवश्यकतानुसार उचित उपयोग किया जाए तो प्रस्तुतिकरण प्रभावी हो सकता है । उदाहरण के लिए यदि अध्यापक

एक ही स्थिति में खड़े-खड़े कक्षा में व्याख्यान देता है तो उसका प्रस्तुतिकरण उतना प्रभावी नहीं होगा जितना जब होगा यदि आवश्यकतानुसार अपनी स्थिति परिवर्तित कर रहा होता है ।

**अंग मुद्रा:-** प्रस्तुतिकरण के समय प्रस्तुतकर्ता की विभिन्न अंग मुद्राएँ प्रस्तुतिकरण को प्रभावी एवं प्रभावहीन बना सकती है । आवाज में परिवर्तन के साथ यदि अंग मुद्रा में भी उचित परिवर्तन हो तो श्रोताओं पर उचित प्रभाव पड़ सकता है । यहाँ पर यह सावधानी रखनी चाहिए कि स्थानीय विशेषताओं के कारण अंग मुद्रा का अर्थ अलग-अलग स्थानों पर अलग-अलग हो सकता है ।

**जानात्मक अवरोध:-** प्रस्तुतकर्ता एवं श्रोताओं की भावनाएँ पूर्वाग्रह अनुभव अहं दृष्टिकोण एवं व्यवहार जितने एक दूसरे के अनुकूल होते हैं उतना ही प्रस्तुतिकरण प्रभावी होगा इसके विपरीत स्थिति होने पर प्रस्तुतिकरण प्रभाव हीन हो सकता है ।

**श्रवण:-** श्रवण प्रक्रिया यदि प्रभावी है तो प्रस्तुतिकरण भी प्रभावी होगा और यदि श्रवण प्रक्रिया ठीक प्रकार से नहीं चल रही है तो प्रस्तुतिकरण भी प्रभावी नहीं होगा ।

**यांत्रिक उपकरण:-** प्रस्तुतिकरण में काम आने वाले उपकरण यदि ठीक प्रकार से काम कर रहे हैं तो प्रस्तुतिकरण प्रभावी होगा और इन उपकरणों में यदि कोई खराबी आ जाती है तो प्रस्तुतिकरण प्रभावशाली नहीं होगा । प्रस्तुतिकरण के सहायक उपकरणों में कम्प्यूटर, माइक, बल्ब, ट्युबलाइट, प्रक्षेपक, एलसीडी. तथा अन्य उपकरण शामिल होते हैं ।

**चहल कदमी:-** यदि प्रस्तुतकर्ता बहुत अधिक इधर उधर घूमता है तो प्रस्तुतिकरण प्रभावी नहीं होगा और यदि वह आवश्यकतानुसार अपनी चाल को नियंत्रित रखता है तो प्रस्तुतिकरण प्रभावी हो जाएगा । प्रायः ध्यानाकर्षण के लिए घबराहट से छुटकारा पाने के लिए प्रस्तुतिकरण का अगला बिन्दु सोचने के लिए तथा श्रोताओं पर प्रभाव बढ़ाने के लिए चहल कदमी की जाती है ।

**मंचीय बाद विवाद:-** यदि प्रस्तुतकर्ता और श्रोताओं के बीच प्रस्तुतिकरण को लेकर वाद विवाद अधिक हो जाता है तो यह एक अच्छा प्रस्तुतिकरण नहीं होगा और वाद विवाद शंका समाधान की एक सीमा तक रहता है तो प्रस्तुतिकरण प्रभावशाली होगा ।

---

## 12.6 विक्रय प्रस्तुतिकरण (Sales Presentation )

---

विक्रय प्रस्तुतिकरण एक ऐसा प्रस्तुतिकरण है जिसमें एक विक्रयकर्ता जब समूह के बीच में खड़ा होकर अपने उत्पाद के विषय में सूचना देता है, संभावित ग्राहकों की आवश्यकताओं का पता लगाता है, उनकी शंकाओं का समाधान करता है तथा उन्हें मनोवैज्ञानिक रूप से उत्पाद खरीदने को विवश कर देता है । इस प्रक्रिया में वह चित्रों, उत्पाद के नमूनों एवं कुछ अन्य दृष्टव्य सामग्री का उपयोग करता है । कभी-कभी वह नमूना वितरण भी करता है तथा यह भी प्रयास करता है कि लोग उसके उत्पाद को खरीद लें । कार, स्कूटर आदि कुछ बड़ी चीजों तथा कीमती वस्तुओं के प्रस्तुतिकरण में वह प्रदर्शन के लिए इन्हें भीड़ के मध्य रखता है तथा इनके संबंध में अधिकतम जानकारी लोगों को प्रदान करवाता है, वह इन उत्पादों का प्रयोग करने के लाभ भी बताता है । किसी व्यक्ति के द्वारा कोई अन्य जानकारी जैसे तकनीकी या वित्तीय या ऋण की उपलब्धता के विषय में कोई प्रश्न किए जाने पर वह उनकी शंकाओं का समाधान करता है ।

इस प्रकार के विक्रय प्रस्तुतिकरण में सूचनात्मक प्रोत्साहक दोनों प्रकार के प्रस्तुतिकरण की विशेषताएँ पायी जाती हैं । विक्रयकर्ता भीड़ जुटाने के लिए लोगों को खाने के लिए आमंत्रित

कर सकता है, उनका मनोरंजन कर सकता है, तथा उनके साथ भावनात्मक रूप से सहानुभूति मित्रवत् व्यवहार कर सकता है। उदाहरण के लिए वह कवि सम्मेलन प्रश्नोत्तरी प्रतियोगिता, भजन संध्या आदि का आयोजन करके भीड़ के बीच में अपने उत्पाद के विषय में सूचना देकर उन्हें उसे खरीदने के लिए प्रेरित कर सकता है।

---

## 12.7 प्रशिक्षण प्रस्तुतिकरण (Training Presentation)

---

प्रशिक्षण प्रस्तुतिकरण प्रायः सूचनात्मक तथा औपचारिक प्रस्तुति होती है, लेकिन अनौपचारिक व्यवहार भी इसमें सहायता करता है। प्रायः नये कर्मचारियों को औपचारिक रूप से इस प्रकार के कार्यक्रमों में भाग लेना पड़ता है।

प्रशिक्षण प्रस्तुतीकरण भी अन्य किसी प्रस्तुतीकरण की तरह है जो सात चरणों में युक्त होता है जो कि निम्न है -

1. उद्देश्य निर्धारण 2. श्रोता विश्लेषण 3. मुख्य विचार का चुनाव 4. विषय अन्वेषण 5. प्रस्तुतीकरण का प्रारूप 6. दृष्टव्य सामग्री का प्रयोग 7. पूर्वाभ्यास

---

## 12.8 समूह विचार विमर्श (Group Discussion)

---

समूह विचार-विमर्श में प्रायः किसी भी व्यावसायिक समस्या को समझने के लिए उस पर विचार-विमर्श किया जाता है जिससे उस समस्या का हल निकाला जा सके। प्रत्येक व्यावसायिक संस्था में अनेक प्रकार की समस्याएँ होती हैं। जिनसे इन विभिन्न समस्याओं के हल के लिए सभी व्यक्तियों से विचार-विमर्श करके सर्वोत्तम विकल्प को अपनाया जाये। विचार-विमर्श करने के लिए व्यक्तियों की बैठकें की जाती हैं। इन बैठकों में विभिन्न व्यक्ति अपनी-अपनी समस्याओं को रखते हैं और उन समस्याओं के ऊपर विभिन्न व्यक्तियों द्वारा विभिन्न तर्क प्रस्तुत किये जाते हैं। जिससे कि समस्या का सर्वोत्तम ढंग से समाधान हो सके। समूह विचार-विमर्श के अन्तर्गत किसी भी व्यावसायिक संगठन के कार्यों की रूपरेखा तैयार करना या संगठन के विभिन्न किये गये कार्यों का पुनः मूल्यांकन करना कि किये गये कार्य काम करने के सर्वोत्तम ढंग से किये गये हैं या नहीं। जिसके लिए समस्या के विभिन्न विकल्पों में से सर्वोत्तम विकल्प को चुना गया है या नहीं, इसका पता लगना। अतः समूह विचार-विमर्श के अन्तर्गत विभिन्न व्यावसायिक विषयों पर विचार-विमर्श करके किसी भी व्यावसायिक समस्या के समाधान के लिए विभिन्न तर्कों में से सर्वश्रेष्ठ तर्क का चुनाव करना है।

समूह विचार-विमर्श और सदस्यों का दायित्व- किसी भी समूह में प्रत्येक सदस्य की जिम्मेदारी होती है कि वह विचार-विमर्श के दौरान जागरूक रहे तथा विभिन्न विचारों को ध्यानपूर्वक सुने। यदि आप विचार-विमर्श के दौरान अपना ध्यान केन्द्रित नहीं करेंगे तो अपनी अधिक जानकारी को प्राप्त करने में असफल हो सकते हैं। एक सदस्य को समूह में विचार विमर्श करने के पश्चात् पूरे व्यावसायिक संगठन तथा व्यवसाय की कार्यप्रणाली के बारे में पता चलता है। विचार-विमर्श आपको अपनी योग्यता को बढ़ाने का अवसर प्रदान करता है। एक अच्छा सदस्य जो कि एक अच्छा नेता बन सकता है क्योंकि वह सम्पूर्ण प्रक्रिया को ध्यान पूर्वक सुनता एवं देखता है। इसके लिए उसे हमेशा अन्य सदस्यों से सहयोग की भावना रखनी चाहिए तथा समूह में विचार-विमर्श के दौरान अन्य सहयोगियों या सदस्यों को कभी भी बाधा नहीं पहुंचानी चाहिए।

---

## 12.9 साक्षात्कार (Interview)

---

साक्षात्कार एक औपचारिक मीटिंग है। जिसके विभिन्न व्यक्ति दूसरे व्यक्तियों से विभिन्न विषयों पर प्रश्न पूछते हैं यह फ्रेंच भाषा का एक शब्द है, जिसका अर्थ है एक-दूसरे को देखना। इसमें प्रश्नों के माध्यम से प्रश्न पूछने वाला दूसरे व्यक्ति के ज्ञान की जानकारी प्राप्त करता है। साक्षात्कार एक कला है जो अनुभव द्वारा ही प्राप्त की जा सकती है। इसका उद्देश्य नियोक्ता को प्रार्थी के विषय में पूर्ण जानकारी देना है। **रोजन** ने एक सर्वश्रेष्ठ साक्षात्कार के लिए निम्नलिखित बातें बताई हैं :-

1. आवेदक की स्वास्थ्य शक्ति, आकृति व चरित्र कैसा है?
2. वह कितना शिक्षित और अनुभवी है ?
3. उसमें सामान्य बुद्धि कितनी है और वह उसका कितना सफल प्रदर्शन कर सकता है?
4. क्या आवेदक में अनुभव या मस्तिष्क सम्बन्धी कोई विशेष उपयुक्तता है?
5. आवेदक की रुचि किस ओर है ?

उपरोक्त पाँच बातें साक्षात्कार लेते समय सहायक सिद्ध हो सकती हैं, परन्तु इसका अभिप्राय यह कदापि नहीं है कि साक्षात्कार लेने वाला व्यक्ति अपने अनुभव और ज्ञान का बिल्कुल प्रयोग ही न करे। जहाँ तक सम्भव हो साक्षात्कार एक से अधिक व्यक्तियों द्वारा लिया जाना चाहिए और आवेदक को अधिक बोलने का मौका दिया जाना चाहिए। प्रश्न संक्षिप्त और स्पष्ट होने चाहिए।

---

## 12.10 प्रभावी प्रस्तुतिकरण कौशल (Effective Presentation Skills)

---

मर्फी, हिल्ड ब्राण्ड तथा थॉमस ने अपनी पुस्तक Effective Business Communication में चार प्रकार के मौखिक प्रस्तुतिकरणों की चर्चा की है जो अग्रलिखित हैं :-

**तत्क्षण कृत भाषण (Extemporaneous):-** इस विधि में प्रस्तुतकर्ता 3" x5" के कार्ड पर या बड़े कागज पर भाषण के मुख्य बिन्दु या रूपरेखा लिख लेता है। प्रस्तुतकर्ता तथा श्रोतागण इस प्रकार की विधि को बहुत पसन्द करते हैं। इससे प्रस्तुतकर्ता को अधिक दृष्टि सम्बन्धी बनाने तथा चहलकदमी करने में आसानी रहती है।

**पठन (Reading):-** इस विधि में पूरा भाषण लिखा हुआ होता है। प्रस्तुतकर्ता उसे आरम्भ से अन्त तक पढ़ता है। इसमें गलती के अवसर तो कम होते हैं। किन्तु कभी-कभी पूरा भाषण पढ़ते-पढ़ते समय कम बचता है और अंत में शीघ्रता से पढ़ने के कारण भाषण प्रभावहीन हो जाता है।

**स्मरित भाषण (Memorisation) :-** इस प्रकार के भाषण में प्रस्तुतकर्ता पहले भाषण लिखता है तथा फिर उसे याद करता है। इस विधि में आरम्भ का भाषण तो याद हो जाता है लेकिन अन्त में प्रस्तुतकर्ता भूल सकता है।

**आशु भाषण (Impromptu):-** इस विधि में प्रस्तुतकर्ता से बिना पूर्व तैयारी के या बिना पूर्व सूचना के मंच पर आने तथा किसी विषय पर अपने विचार रखने के लिए कहीं जाता है। प्रायः अनुभवी व्यक्ति ही इस प्रकार का प्रस्तुतिकरण दे पाते हैं।

उपर्युक्त सभी प्रकार के मौखिक प्रस्तुतिकरण को प्रभावी ढंग से प्रस्तुत करने का कौशल (Skill) प्रत्येक व्यक्ति के पास नहीं होता । कुछ व्यक्तियों में तो यह प्रकृति प्रदत्त या परिस्थितिजन्य हो सकता है । लेकिन दूसरे कुछ लोग प्रयास करके इस कौशल को विकसित कर लेते हैं ।

### **प्रभावी प्रस्तुतिकरण कौशल को विकसित करने के उपाय (Suggestion for Development Effective Presentation Skill)**

मर्फी एवं थॉमस ने प्रभावी प्रस्तुतिकरण कौशल को विकसित करने के लिए 5 सुझाव दिये हैं जो निम्नलिखित हैं:

1. **आवाज की ऊँचाई (Pitch) :-** प्रस्तुतिकरण के समय आवाज की ऊँचाई का बखूबी प्रयोग करना प्रस्तुतिकरण को प्रभावी बना देता है । आवाज की ऊँचाई या नीचाई को आवश्यकता के अनुसार बदलते रहना चाहिए । प्रायः समान ऊँचाई से बोलते रहना बोर कर सकता है । ऊँचाई या निचाई शब्दों की महत्वता को प्रकट करती हैं ।

2. **गति (Rate/Speed):-** यदि यह अनुमान लगाया जाये कि व्यक्ति एक मिनट में कितने शब्द बोल सकता है तो यह पता चलेगा कि प्रत्येक व्यक्ति की प्रति मिनट बोलने की गति या दर (Rate)अलग-अलग होती है । विशेषज्ञों ने यह दर 80 से 100 शब्द प्रति मिनट उचित बताई है लेकिन विशेष परिस्थितियों में यह 260 शब्द प्रति मिनट तक बढ़ सकती है । एक समान गति से बोलने की अपेक्षा गति में उच्चावन आवश्यकता के अनुसार करना उचित होती है ।

3. **विस्तार (Volume):-** प्रस्तुतिकरण के समय यदि आवाज सभी श्रोताओं तक नहीं पहुँचती तो प्रस्तुतिकरण अर्थ हो सकता है । अतः प्रस्तुतकर्ता की आवाज का विकास इतना अवश्य हो जो सभी श्रोता उसे सुविधापूर्वक सुन लें । विस्तार इतना अधिक भी न हो कि श्रोताओं को इसके कारण परेशानी हों ।

4. **वाणी की उत्तमता (Vocal Quality) :-** सन्त कबीर ने कहा है :-

'ऐसी वाणी बोलिए, मन का आपा खोए ।

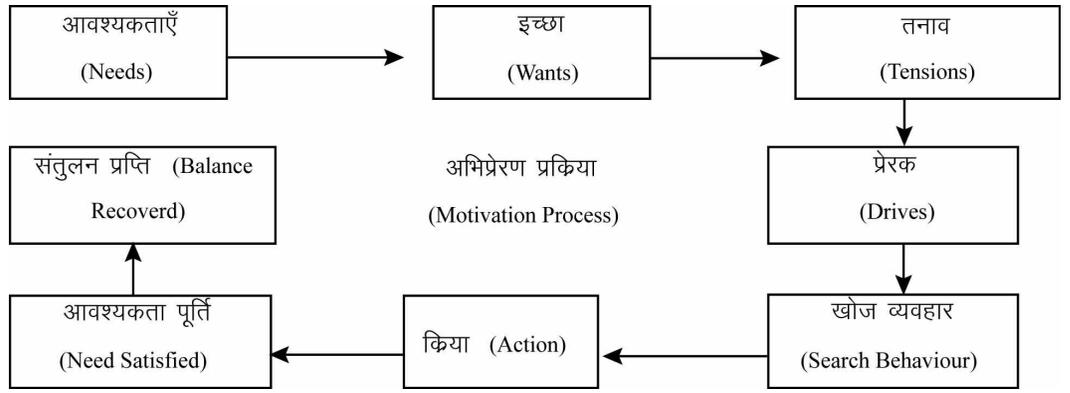
औरन को शीतल लगे, आपहु शीतल होए ॥

अतः यह कहा जा सकता है कि वाणी की मिठास, गुणवत्ता या उसकी सफलता तभी मानी जा सकती है जब वह दूसरी के साथ-साथ स्वयं को भी शीतलता अर्थात् आनन्द प्रदान करे। प्रस्तुतिकरण की प्रभावशीलता बहुत कुछ वाणी की ओजस्विता पर निर्भर करती है ।

5. **उच्चारण (Pronunciation):-** प्रस्तुतिकरण को प्रभावशाली बनाने के लिए उच्चारण का शुद्ध होना अत्यन्त आवश्यक है । किसी शब्द विशेष पर आवश्यकतानुसार दाब देना अनर्गल शब्द न बोलना, अनावश्यक शब्दों जैसे तकियाकलाम आदि को न बोलना तथा शब्दकोश पढ़ते रहना आदि से उच्चारण शुद्ध हो जाता है ।

## **12.11 अभिप्रेरण के लिए भाषण (Speeches to Motivate) -**

जैसे कि पहले बताया जा चुका है कि प्रस्तुतिकरण दो प्रकार के होते हैं सूचनात्मक तथा प्रोत्साहक भाषण भी मौखिक प्रस्तुतिकरण का एक रूप है अतः अभिप्रेरण के लिए भाषण से अर्थ प्रोत्साहक अथवा प्रेरणात्मक (Persuasive)भाषण से हैं ।



उपर्युक्त चित्र से स्पष्ट होता है कि कोई भी व्यक्ति तभी अभिप्रेरित होता है जब उसकी कोई आवश्यकता या इच्छा हो। अतः भाषण तैयार करने के पूर्व श्रोताओं की आवश्यकताओं का पता लगाया जाना चाहिए। संक्षेप में अभिप्रेरण के लिए भाषण तैयार करते समय निम्न बातों का ध्यान रखा जाना चाहिए:-

1. **श्रोताओं की आवश्यकताओं का पता लगाना (To Find out the Need of Audiences)** :- श्रोताओं को किस चीज की आवश्यकता है? या उन्हें किस वस्तु या सेवा का अभाव है? यह पता लगाकर ही भाषण तैयार किया जाना चाहिए।

2. **प्रेरक निर्धारण करना (To Determine the Drives)**:- श्रोताओं की इच्छा की पूर्ति किन प्रेरकों से हो सकती है? यह पता लगाया जाना चाहिए। यह आवश्यक नहीं कि सभी व्यक्तियों को मौद्रिक अभिप्रेरक ही प्रेरित करे। पद, सम्मान, यश आदि गैर मौद्रिक अभिप्रेरक भी व्यक्ति को संतुष्ट कर सकते हैं। वास्तव में प्रेरक व्यक्ति की आवश्यकता एवं अभाव के अनुरूप ही निर्धारित हो सकते हैं।

3. **भाषण में अभिप्रेरकों को सम्मिलित करना (Inclusive of Drives in the Speech)**:- जिन आवश्यकताओं के कारण व्यक्ति तनावग्रस्त है यदि उसकी चर्चा भाषण में विस्तार से की जाए और फिर उन्हें पूरा करने के उपायों की चर्चा की जाए तो श्रोताओं की सहानुभूति एवं उनका विश्वास अनायास ही प्राप्त हो जाता।

4. **प्रभावी प्रस्तुतिकरण कौशल का उपयोग (Use of Effective Presentation Skill)**:- भाषण तैयार करने के बाद प्रस्तुतकर्ता को प्रभावी प्रस्तुतिकरण कला का उपयोग करते हुए सकारात्मक, शक्तिशाली, उत्साही एवं अभिप्रेरक ढंग से भाषण देना चाहिए। प्रभावी प्रस्तुतिकरण कौशल का वर्णन इसी अध्याय में पूर्व में किया जा चुका है। अन्तः विश्वास से श्रोताओं द्वारा पूछे गये प्रश्नों का भी सटीक उत्तर देना चाहिए।

अभिप्रेरण भाषण का उद्देश्य किसी एक विचार या प्रस्ताव पर श्रोताओं की सकारात्मक प्रतिक्रिया प्राप्त करना है। इसमें कोई सन्देह नहीं कि उपर्युक्त विधि से भाषण दिये जाने के पश्चात् श्रोतागण तुरन्त प्रतिक्रिया के रूप में प्रस्तुतकर्ता के प्रस्ताव को स्वीकार कर लेंगे।

## 12.12 सारांश

संदेशवाहक द्वारा संदेश प्राप्तकर्ता को मौखिक संदेश देना नयी बात नहीं है। व्यक्तिगत जीवन में व्यवसाय में लोगों के साथ रोजमर्रा कई कार्य मौखिक संदेश में करते रहते हैं। मौखिक प्रस्तुतिकरण सूचनात्मक या प्रोत्साहक हो सकता है। मौखिक प्रस्तुतिकरण का उद्देश्य प्रोत्साहित

करना, सूचित करना, सद्भावना संदेश द्वारा छवि निर्माण करना तथा अस्तित्व बनाये रखना होता है। मौखिक प्रस्तुतिकरण में उद्देश्य निर्धारण, श्रोता विश्लेषण, विषय अन्वेषण आदि अनेक बिन्दु होते हैं। मौखिक प्रस्तुतिकरण के समय अनेक सिद्धान्तों का पालन करना होता है। प्रस्तुतिकरण की प्रकृति, श्रोतागण, अनुगामिता आज्ञा पालन आदि अनेक तत्व प्रस्तुतिकरण को प्रभावित करते हैं। आवाज की ऊँचाई, गति, विस्तार, वाणी की उत्तमता से प्रस्तुतिकरण को प्रभावी बनाया जा सकता है। इस प्रकार संचार के इस सशक्त, आधारभूत एवं प्राकृतिक माध्यम से व्यवसाय क्षेत्र सफलतापूर्वक संचालित किया जा सकता है।

---

### 12.13 शब्दावली

---

**संहिताबद्ध (Encoding)** - किसी विचार को मौखिक प्रतीक में बदला जाता है।

**संकेत वाचक (Decoding)** - किसी विचार को संकेत में बदला जाता है।

**विक्रय प्रस्तुतिकरण (Sales Presentation)** - विक्रयकर्ता द्वारा ग्राहकों की समस्याओं का समाधान किया जाता है।

**निदर्शन (Sampling)** :- सम्पूर्ण आँकड़ों में से उनका थोड़ा हिस्सा लेना निदर्शन कहलाता है।

**समूह विचार-विमर्श (Group Discussion)** - व्यावसायिक समस्या के समाधान के लिये समूह में विचार का आदान-प्रदान करना है।

**साक्षात्कार (Interview)** :- इसमें व्यक्तियों के द्वारा अन्य व्यक्तियों में विभिन्न विषयों पर प्रश्न पूछे जाते हैं।

**अभिप्रेरण भाषण (Speech to motivate)** :- इसमें प्रोत्साहक या प्रेरणात्मक भाषण दिया जाता है।

---

### 12.14 स्वपरख प्रश्न

---

1. मौखिक प्रस्तुतिकरण के सिद्धान्तों को बताइये ?
2. मौखिक प्रस्तुतिकरण से आप क्या समझते हैं, इसके उद्देश्यों को समझाइये ?
3. प्रस्तुतिकरण से आप क्या समझते हैं ? प्रभावी प्रस्तुतिकरण कला को समझाइये ?
4. मौखिक प्रस्तुतिकरण की प्रक्रिया को समझाइये ?

---

# अभिप्रेरण एवं प्रभावी सम्प्रेषण कौशल के लिए भाषण (Speeches for Motivation and Effective Communication Skills)

---

### इकाई की संरचना

- 1.30 उद्देश्य,  
इस इकाई का उद्देश्य विद्यार्थियों को अभिप्रेरण एवं प्रभावी सम्प्रेषण कौशल हेतु भाषण की भूमिका एवं महत्त्व से अवगत करवाना है ।
- 13.1 प्रस्तावना
- 13.2 भाषण का अर्थ एवं परिभाषा
- 13.3 अभिप्रेरण हेतु भाषण
- 13.4 अभिप्रेरण हेतु भाषण की प्रक्रिया
- 13.5 अभिप्रेरण हेतु भाषण की आवश्यक बातें अथवा तत्त्व
- 13.6 अभिप्रेरण एवं सम्प्रेषण कौशल हेतु भाषण को प्रभावित करने वाले तत्त्व
- 13.7 प्रभावी सम्प्रेषण कौशल हेतु भाषण की प्रक्रिया
- 13.8 उपसंहार
- 13.9 सारांश
- 13.10 शब्दावली
- 13.11 स्वपरख प्रश्न

---

### 13.1 प्रस्तावना

किसी भी संगठन की सफलता में अभिप्रेरण एवं प्रभावी सम्प्रेषण का महान योगदान होता है । अभिप्रेरण वह शक्ति है जो मनुष्य की कार्य करने की क्षमता को कार्य करने की इच्छा में परिवर्तित करती है जिससे वह संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए स्वैच्छिक रूप से सहयोग देने के लिए तत्पर हो जाता है तथा संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति को सुगम बनाती है । प्रभावी सम्प्रेषण कौशल का विकास कर एक अधिकारी अपने अधीनस्थों को अपने विचारों को प्रभावी ढंग से संवाहित करने में सफल होता है । इससे संगठन में पनपने वाली अनावश्यक आंतियाँ, गलतफहमियाँ एवं मतभेद दूर होते हैं, कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है तथा वे समूह की भावना से कार्य हेतु इच्छुक हो जाते हैं । यह संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति को आसान बनाता है।

भाषण एक कला है जिसके द्वारा भाषणकर्ता अपने विचारों को इस प्रकार श्रोताओं तक संवाहित करता है कि श्रोता अपने पूर्वाग्रहों को त्याग कर भाषणकर्ता की इच्छानुसार कार्य करने हेतु तैयार हो जाते हैं । इस प्रकार भाषण श्रोताओं को अभिप्रेरित करने तथा प्रभावी सम्प्रेषण

कौशल में अपनी महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाता है। निर्जीव भाषण में भी प्राण फूँकने की शक्ति रखता है। सिकन्दर महान तथा नेपोलियन प्रथम एवं नेपोलियन बोनापार्ट अपनी भाषण क्षमता के आधार पर ही सेनाओं को विश्व विजेता बनाने में सफल रहे हैं। कई संगठनों के सफल मुख्य कार्यकारी अधिकारियों ने अपने वक्तृत्व क्षमता के आधार पर अपने कर्मचारियों में उत्साह का संचार किया है तथा उन्हें अपने संगठन की सफलता में योगदान देने हेतु प्रेरित किया है।

---

### 13.2 भाषण का अर्थ एवं परिभाषा (Meaning and Definition of Speech)

---

"भाषण एक कला है जिसमें भाषणकर्ता अपनी वक्तृत्व क्षमता का उपयोग इस प्रकार प्रभावी ढंग से करता है कि श्रोता अपने पूर्वाग्रहों एवं मस्तिष्क की पूर्व स्थिति को त्याग कर भाषणकर्ता के विचारों का आत्मसात करते हैं तथा भाषणकर्ता को स्वैच्छिक सहयोग देने के लिए तत्पर हो जाते हैं।"

वस्तुतः "भाषण विचारों की प्रभावी प्रस्तुति की एक कला है।" भाषण को अलग-अलग लोग अलग-अलग नाम से सम्बोधित करते हैं। कुछ लोग इसे भाषण, कुछ इसे सम्भाषण, कुछ व्याख्यान, कुछ उद्बोधन तो कुछ सम्बोधन के नाम से पुकारते हैं। यद्यपि इन सभी शब्दों में इनके उद्देश्य आधार पर कुछ सूक्ष्म अन्तर हो सकता है, किन्तु इन सब का अन्तिम उद्देश्य एक ही है तथा वह है विचारों की प्रभावी प्रस्तुति ताकि श्रोतागण अपने पूर्वाग्रहों तथा मानसिक पूर्व स्थिति को छोड़कर भाषणकर्ता के दृष्टिकोण से (सोचना आरम्भ कर दे उसकी इच्छा एवं अपेक्षानुरूप क्रिया प्रारम्भ कर दें। भाषण देने का) एक उद्देश्य श्रोताओं को अभिप्रेरित करता तथा प्रभावी सम्प्रेषण कौशल का विकास करना भी है।

---

### 13.3 अभिप्रेरण हेतु भाषण (Speeches for Motivation)

---

विचारों की प्रभावी प्रस्तुति के दो सशक्त माध्यम हैं - प्रथम मौखिक प्रस्तुति तथा द्वितीय लिखित प्रस्तुति। भाषण प्रथम वर्ग के अन्तर्गत सम्मिलित किया जाता है। जैसा पूर्व में उल्लेख कराया जा चुका है कि भाषण अभिप्रेरण एवं प्रभावी सम्प्रेषण कौशल विकसित करने का एक अत्यन्त प्रभावी माध्यम है।

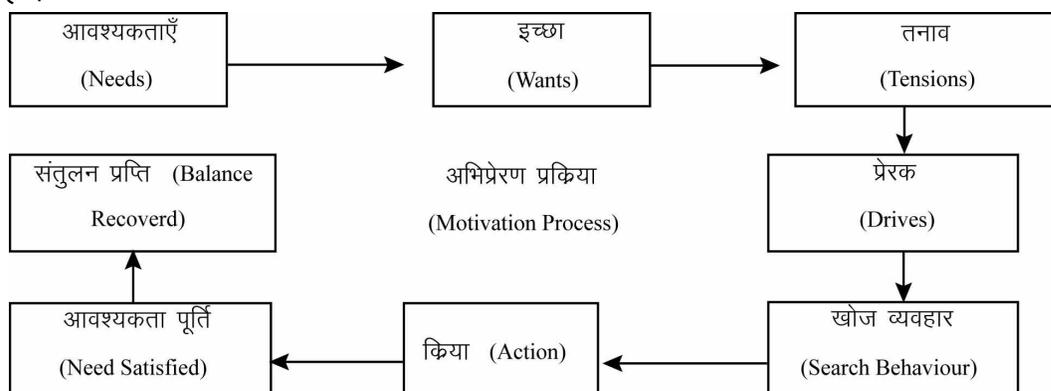
अभिप्रेरित करने वाले भाषण से अभिप्राय उत्साहित करने वाले अथवा आकर्षक (persuasive) भाषण से है। इससे पूर्व कि अभिप्रेरण के लिए भाषण की प्रक्रिया को समझा जाये। अभिप्रेरण क्या है? जानना आवश्यक है। अभिप्रेरण का सम्बन्ध मानवीय आवश्यकता एवं उसकी सन्तुष्टि से है।

प्रसिद्ध विद्वान स्टेनले वेन्स के अनुसार "अभिप्रेरण से आशय कोई भी ऐसी भावना या इच्छा से है, जो व्यक्ति की इच्छा को इस प्रकार बना देती है कि वह व्यक्ति कार्य करने के लिए प्रेरित हो जाए।

माइकेल जे. जुसियस के अनुसार "अभिप्रेरण किसी व्यक्ति को अथवा स्वयं को किसी वांछित कार्य को करने के लिए प्रेरित करने की क्रिया है।"

इस प्रकार स्पष्ट है कि कोई व्यक्ति तब अभिप्रेरित होता है जब वह कोई आवश्यकता महसूस करता है तथा कार्य को करने से उसकी उस आवश्यकता की सन्तुष्टि होती है।

अभिप्रेरण की प्रक्रिया को निम्नलिखित चित्र की सहायता से भाली भाँति समझा जा सका है ।



चित्र 13.1 अभिप्रेरण प्रक्रिया

उपर्युक्त चित्र से स्पष्ट है कि अभिप्रेरण प्रक्रिया का प्रारम्भिक बिन्दु आवश्यकता महसूस करना है । यह आवश्यकता व्यक्ति में इच्छा उत्पन्न करती है जो कि उस व्यक्ति में तनाव उत्पन्न करता है । यह तनाव व्यक्ति के लिए प्रेरक का कार्य करता है जो व्यवहार खोज में परिवर्तन होता है । यह व्यवहार, क्रिया में परिवर्तित होता है जिससे आवश्यकता की सन्तुष्टि होती है । जिससे व्यक्ति में सन्तुलन की पुर्नस्थापना होती है ।

इस प्रकार अभिप्रेरण हेतु भाषण तैयार करने के लिए श्रोताओं की आवश्यकताओं का पता लगाना होता है ।

### 13.4 अभिप्रेरण हेतु भाषण की प्रक्रिया (Process of speeches for Motivation)

अभिप्रेरण हेतु भाषण की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरणों का समावेश होता है:-

1. **श्रोताओं की आवश्यकताओं का पता लगाना (To identify needs of audiences)** - अभिप्रेरण हेतु भाषण तैयार करने के लिए सर्वप्रथम यह पता लगाना होता है कि श्रोता क्या चाहते हैं? अर्थात् उनकी आवश्यकताएँ क्या हैं? अभिप्रेरण हेतु भाषण इस आवश्यकता को केन्द्र बिन्दु में रख कर तैयार करना होता है ।

2. **प्रेरक का निर्धारण करना (To determine the driver)** - आवश्यकता का पता लगा लेने के पश्चात् यह तय करना होता है कि श्रोताओं की आवश्यकता किससे पूर्ण हो सकती है, यह सोचना गलत होगा कि व्यक्तियों को केवल मौद्रिक लाभों से ही प्रेरित किया जा सकता है । अमौद्रिक लाभ जैसे पद, प्रतिष्ठा, सम्मान, मान्यता आदि भी प्रेरक का कार्य करता है । प्रेरक का निर्धारण श्रोताओं की आवश्यकताओं एवं इच्छाओं को ध्यान में रखकर करना होता है ।

3. **प्रेरक को भाषण में समाहित करना (To incorporate the driver in needs)** - यदि भाषण में श्रोताओं की आवश्यकताओं एवं इच्छाओं तथा उनकी सन्तुष्टि पर चर्चा की जाती है तो श्रोताओं का समर्थन एवं सहानुभूति आसानी से प्राप्त की जा सकती है तथा उन्हें वाँछित तरीके से क्रिया करने हेतु प्रेरित किया जा सकता है ।

4. **प्रभावी प्रस्तुति कौशल का प्रयोग (To use effective presentation skills)** - उपरोक्त प्रकार से भाषण तैयार कर लेने के पश्चात् भाषणकर्ता को एक अच्छी एवं प्रभावी

प्रस्तुतिकरण कौशल का उपयोग करना चाहिए । उसे एक सकारात्मक, प्रभावी, स्फूर्तिदायक, शक्तिशाली एवं प्रेरक भाषण देने चाहिए । श्रोताओं की भाषण रुचि बनाये रखने के लिए उनसे बीच-बीच में प्रश्न पूछे जा सकते हैं तथा श्रोताओं को प्रश्न पूछने के लिए प्रेरित किया जा सकता है । श्रोताओं द्वारा पूछे गये ऐसे प्रश्नों का उत्तर पूर्ण आत्म विश्वास के साथ देना चाहिए । भाषणकर्ता को अपने भाषण को रुचि कर बनाना चाहिए ताकि श्रोताओं के ऊबाउपन को समाप्त किया जा सके । वैसे भी संदेशवाहन में यह माना जाता है कि सुनना सबसे अधिक कठिन कार्य है।

### 13.5 अभिप्रेरण हेतु भाषण की आवश्यक बातें अथवा तत्व

#### (Essential of speeches for motivation)

किसी भी भाषण के अभिप्रेरक, प्रभावोत्पादक एवं परिणामोत्पादक होने के लिए उसमें कुछ बातों का समावेश किया जाना आवश्यक है । इनमें से कुछ प्रमुख बातें निम्नलिखित हैं

1. **स्पष्टता (Clarity)** - भाषण द्वारा अभिप्रेरित करने के लिए भाषण हेतु चुने गए शब्दों का अर्थ तथा भाषण की भाषा बिल्कुल स्पष्ट होना चाहिए ताकि श्रोताओं को उसे समझने में किसी भी प्रकार की परेशानी न हो तथा भाषण से उनमें अनावश्यक भ्रांतियाँ एवं गलतफहमियाँ उत्पन्न न हो । भाषण में जहाँ तक संभव हो तकनीकी, पारिभाषिक, द्विअर्थी तथा साहित्यिक शब्दों के प्रयोग से बचना चाहिए । भाषणकर्ता को सदैव यह ध्यान रखना चाहिए कि भाषण का उद्देश्य समझ उत्पन्न करना है न कि भाषा ज्ञान की छाप छोड़ना ।

2. **सरलता (Simplicity)** - केवल वे ही भाषण अभिप्रेरित करते हैं जो सरल एवं बोधगम्य हो । भाषण में शब्दों का चुनाव श्रोताओं के स्तर को ध्यान में रखकर करना चाहिए । भाषण को इतना सरल होना चाहिए कि वह प्रत्येक प्रकार के श्रोता को आसानी से समझ में आ जाये ।

3. **सूचना के स्रोत की विश्वसनीयता (Reliability of sources of information)** - भाषण में सम्मिलित विषय सामग्री को कल्पना अथवा अफवाहों पर आधारित न करके किसी विश्वस्त स्रोत से लेनी चाहिए, ताकि आवश्यकता पड़ने पर उसे आसानी से प्रमाणित किया जा सके । ऐसा होने से श्रोताओं का भाषण की विषय सामग्री एवं भाषणकर्ता में विश्वास बढ़ता है ।

4. **पर्याप्तता (Adequacy)** - भाषण द्वारा श्रोताओं को अभिप्रेरित करने के लिए भाषण की विषय सामग्री का पर्याप्त होना अपरिहार्य है । आधी अधूरी जानकारी श्रोताओं में निराश्रय की भावना उत्पन्न करती है । किन्तु यदि भाषण अत्यधिक लम्बा, कठिन एवं विस्तृत है तो यह श्रोताओं में ऊबाउपन उत्पन्न करता है । भारी भरकम भाषण श्रोताओं की सोचने की क्षमता एवं मानसिक योग्यता उत्पन्न करता है । अतः भाषण की लम्बाई, भार, विस्तार तथा विषय सामग्री पर्याप्त विचार-विमर्श के पश्चात् तय करनी चाहिए ।

5. **संगतता (Consistency)** - भाषण का अभिप्रेरक होने के लिए उसमें संगतता तथा तारतम्यता का गुण होना आवश्यक है । भाषण में लयबद्धता होनी चाहिए । ऐसा नहीं लगना चाहिए कि भाषण को टुकड़ो-टुकड़ो में जोड़ा गया है तथा उसमें आपस में कहीं भी तालमेल नहीं है । भाषण में धारा प्रवाहता का होना आवश्यक है । इसके साथ ही भाषण संस्था के उद्देश्यों, नीतियों तथा कार्यक्रमों के अनुकूल होना चाहिए ।

6. **समय (Time)** - भाषण निर्धारित समय में समाप्त हो जाना चाहिए। ऐसा होने से श्रोताओं पर अनुकूल प्रभाव पड़ता है तथा श्रोतागण भाषण से प्रभावित एवं अभिप्रेरित होते हैं।

7. **समरूपता एवं अनुकूलनीयता में सन्तुलन (Balance between uniformity and adaptability)** - भाषण को अभिप्रेरक बनाने के लिए एक ओर भाषण के संदेश की समरूपता पर ध्यान देना चाहिए वहीं दूसरे ओर भाषण के संदेश में परिवर्तित परिस्थितियों एवं गतिशील वातावरण के अनुरूप आवश्यक समायोजन किये जाने चाहिए। इस प्रकार समरूपता एवं अनुकूलनीयता के बीच सन्तुलन स्थापित करने का प्रयास किया जाना चाहिए।

8. **श्रोता विश्लेषण (Audience analysis)** - भाषण के प्रभावी एवं अभिप्रेरक होने के लिए श्रोता विश्लेषण किया जाना परम आवश्यक है। भाषणकर्ता द्वारा अपने श्रोताओं की आर्थिक एवं सामाजिक पृष्ठभूमि, उनका आयुवर्ग, शिक्षा का स्तर, योग्यता, ज्ञान आदि का अध्ययन किया जाना चाहिए तथा तदनुरूप ही भाषण विषय सामग्री का चयन किया जाना चाहिए ताकि श्रोताओं के साथ पारस्परिक समझ उत्पन्न की जा सके तथा शब्दों के अर्थ सम्बन्धी कठिनाइयों को दूर किया जा सके।

9. **भावनात्मक अपील (Emotional appeal)** - कुछ भाषाओं में तर्क एवं बुद्धि को अभाव पाया जाता है। ऐसे भाषणों पर प्रभावी एवं अभिप्रेरण होने के लिए उनमें भावनात्मक अपील को समावेश किया जाना आवश्यक होता है।

10. **परामर्श करना (Consultation)** - भाषण को प्रभावी एवं प्रेरक बनाने के लिए भाषणकर्ता को अपने भाषण की विषय सामग्री तैयार करने से पूर्व सभी सम्बन्धित व्यक्तियों से परामर्श करना चाहिए।

11. **प्रतिपुष्टि (Feed-back)** - भाषण की प्रभावशीलता जाँचने के लिए भाषणकर्ता को भाषण देने के पश्चात् श्रोताओं से भाषण पर प्रतिपुष्टि अथवा प्रतिक्रिया लेना चाहिए। भाषणकर्ता को पता लगाने का प्रयास करना कि भाषण के बारे में श्रोताओं का दृष्टिकोण विचार, राय, अनुभूतियाँ तथा आपतियाँ किस प्रकार की हैं। इसके माध्यम से दोनों पक्षों के बीच एक अच्छी समझ उत्पन्न होती है।

12. **उद्देश्य की स्पष्टता (Clarity of purpose)** - भाषणकर्ता के मस्तिष्क में भाषण का उद्देश्य बिल्कुल स्पष्ट एवं निश्चित होना चाहिए।

13. **सहानुभूति (Empathy)** - भाषणकर्ता को अपने भाषण को अभिप्रेरण देने वाला बनाने के लिए स्वयं को श्रोताओं की स्थिति में रखकर विचार करना चाहिए तथा उसी के अनुरूप भाषण की विषय सामग्री को निर्धारित करना चाहिए।

14. **पुनः अभ्यास (Rehearsal)** - भाषणकर्ता को भाषण देने से पहले भाषण का पुनः अभ्यास करना चाहिए। ऐसा यदि वह कम से कम तीन बार करें तो अधिक अच्छा रहेगा। इससे भाषणकर्ता का आत्मविश्वास बढ़ता है तथा भाषण देना आसान हो जाता है।

15. **सारांश प्रस्तुतिकरण (Summary presentation)** - भाषण को प्रभावी एवं प्रेरणादायक बनाने के लिए भाषणकर्ता को भाषण के अन्त में अपने भाषण में सम्मिलित किए गए मुख्य बिन्दुओं का सारांश प्रस्तुत करना चाहिए। इससे श्रोताओं को भाषण को याद रखने में आसानी होती है।

---

## 13.6 अभिप्रेरण एवं सम्प्रेषण कौशल के लिए भाषण को प्रभावित करने वाले तत्त्व

(Factors affecting speeches for motivation and communication skills)

---

अभिप्रेरण एवं सम्प्रेषण कौशल हेतु भाषण की प्रभावशीलता कई घटकों पर निर्भर करती है। इनमें से कुछेक प्रमुख घटक निम्नलिखित हैं:-

1. **सन्देश की प्रकृति (Nature of message)** - सन्देश की प्रकृति एवं सन्देश की प्रस्तुति का ढंग भाषण की प्रभावशीलता के निर्धारण में अपनी महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। यदि भाषण प्रस्तुतकर्ता के दृष्टिकोण को ध्यान में रखकर ही तैयार किया जाता है तो वह कम प्रभावी होता है। किन्तु यदि भाषण में दिये जाने वाले सन्देश में दोनों पक्षों के दृष्टिकोण का ध्यान रखा जाता है तथा यह दोनों पक्षों के हितों का संवर्द्धन करता है तो भाषण अधिक प्रभावी एवं अभिप्रेरक होता है।

2. **श्रोतागण (The audience)** - श्रोताओं की विशेषताएँ भी भाषण की प्रभावशीलता को प्रभावित करती हैं। श्रोताओं की आर्थिक-सामाजिक पृष्ठभूमि, उनका शिक्षा का स्तर, उनकी आयु आदि भाषण की प्रभावशीलता को प्रभावित करती हैं। श्रोताओं के वर्ग में जितनी अधिक समरसता होगी भाषण उतना ही अधिक प्रभावी होगा।

3. **अनुपालना (Compliance)** - जब श्रोता भाषणकर्ता की तरफ आकर्षित होता है तो भाषण की अनुपालना अधिक होती है। यदि श्रोतागण भाषणकर्ता को पसन्द नहीं करते तो भाषण प्रभावी एवं अभिप्रेरक नहीं होता। डी.टी. रेचन (D.T.Regan) नामक विद्वान ने अपने शोध अनुसंधान में यह पता लगाया कि भाषण की अनुपालना उस समय अधिक होती है जब श्रोता यह महसूस करता है कि भाषणकर्ता उसके प्रति अनुग्रहशील है। यदि भाषण के दौरान भाषणकर्ता भारी भरकम सन्देश के स्थान पर छोटे सन्देश देता है तो भाषण के अनुपालना के अवसर बढ़ जाते हैं।

4. **आज्ञाकारिता (Obedience)** - भारतीय समाज में आज्ञाकारिता को विशेष स्थान प्राप्त है। जो व्यक्ति दूसरे व्यक्ति/व्यक्तियों पर अधिकारों का प्रयोग कर सकता है, उसके प्रति आज्ञाकारिता का प्रदर्शन किया जाता है। जहाँ श्रोतागण में आज्ञाकारिता का भाव होता है वहाँ भाषण अधिक प्रभावी एवं अभिप्रेरक होता है। सैनिक जगत में कनिष्ठ अधिकारियों में वरिष्ठ अधिकारियों के प्रति इस प्रकार आज्ञाकारिता का भाव पाया जाता है। परिणामतः वहाँ अधिकारियों के निर्देशन एवं प्रार्थना को भी आदेश के रूप में ग्रहण किया जाता है तथा उसका बाह्य वाक्य की तरह पालन किया जाता है। किन्तु जहाँ श्रोताओं में इस प्रकार आज्ञाकारिता का भाव नहीं होता वहाँ भाषणकर्ता को अपनी वाकपटुता का प्रयोग कर श्रोताओं को भाषण का अनुपालना करने के लिए तैयार करना होता है।

5. **मुखाभिव्यक्ति एवं कपट (Facial expression and deceit)** - कई बार श्रोता अपनी मुखाभिव्यक्ति से वह प्रकट करते हैं जिसका वह अनुभव नहीं करते तथा जिसका वह अनुभव करते हैं उसे छिपा लेते हैं। इसे मुख-मुद्रा कपट कहते हैं। राजनेता राजनीति में चिकित्सक अपनी रोगी की उपस्थिति में, तथा कलाकार भूमिका निर्वाह में कई बार भाषण करता श्रोताओं के

सही भाव का माप करने में असफल रहता है तथा उससे भाषण की प्रभावशीलता प्रभावित होती है।

**6. भाषणकर्ता का व्यक्तित्व (Personality)** - भाषणकर्ता का व्यक्तित्व कई बार भाषण की प्रभावशीलता एवं अभिप्रेरक शक्ति को गहरे रूप से प्रभावित करता है। यदि भाषणकर्ता का व्यक्तित्व आकर्षक है तथा श्रोता भाषणकर्ता के व्यक्तित्व से प्रभावित एवं आकर्षित है तो वह भाषण को सही परिप्रेक्ष्य में ग्रहण करता है। जिससे भाषण की प्रभावशीलता बढ़ जाती है, तथा श्रोता भाषणकर्ता के प्रति सकारात्मक प्रतिक्रिया देता है तथा यदि श्रोता भाषणकर्ता के व्यक्तित्व को पसन्द नहीं करता तो इसका विपरीत होता है। यही कारण है कि दक्षिण भारत में कई फिल्मों हस्तियाँ सत्ता के गलियारों तक केवल अपने आकर्षक व्यक्तित्व के कारण पहुँचने में सफल रही है।

**7. आवाज (Voice)** - आवाज की मधुरता एवं कर्ण प्रियता भाषण की प्रभावशीलता एवं प्रेरणा शक्ति को बढ़ाने में अपना योगदान देती है। भाषण में प्रयोग किया जाने वाला स्तर (Tone) सुर (Pitch) गति, लय तथा कुछ विशेष शब्दों पर बल, भाषण की प्रभावशीलता को प्रभावित करते हैं। यदि स्वर, सुर, गति, लयबद्धता आदि को एक जैसा रखा जाता है तथा उसमें आवश्यकतानुसार परिवर्तन नहीं किया जाता तो भाषण नीरस एवं ऊबाऊ हो जाता है। दूसरी ओर यदि भाषण में प्रयुक्त स्वर, गति, सुर लय आदि में आवश्यकतानुसार परिवर्तन किया जाता है तो भाषण सरल रुचिकर एवं प्रेरणादायक बन जाता है।

**8. भाषायी बाधाएँ (Semantic barriers)** - यदि भाषणकर्ता एवं श्रोताओं की भाषाओं में भिन्नता तो भाषण की प्रभावशीलता प्रभावित होती है। भाषण को प्रभावी एवं प्रेरणादायक बनाने के लिए यह आवश्यक है कि भाषण देने के लिए उसी भाषा का प्रयोग किया जाए जो श्रोताओं द्वारा समझी जाती है। इसके अभाव में भाषणकर्ता को दुभाषियों का प्रयोग करना होता है जिससे भाषण की प्रभावशीलता नकारात्मक रूप में प्रभावित होती है।

**9. उच्चारण (Pronunciation)** - उच्चारण भी बहुत बड़ी सीमा तक भाषण की प्रभावशीलता एवं प्रेरणा शक्ति को प्रभावित करता है। यदि भाषण में प्रयुक्त शब्दों का साफ, सही, एवं सटीक उच्चारण किया जाता है तो भाषण की प्रभावशीलता अत्यधिक बढ़ जाती है। दूसरी ओर भाषणकर्ता शब्दों का सही उच्चारण नहीं कर पाता है अथवा वह शब्दों के उच्चारण में अटकता है या हकलाता है तो वह श्रोताओं के मध्य हँसी का पात्र बन जाता है तथा इससे भाषण की प्रभावशीलता प्रभावित होती है।

**10. हावभाव (Posters)** - भाषणकर्ता के शारीरिक हावभाव भी प्रभावशीलता को प्रभावित करते हैं। भाषण करते समय भाषणकर्ता किस प्रकार खड़ा रहता है, किस प्रकार बैठता है, किस प्रकार झुकता है, किस प्रकार अपने हाथों एवं गर्दन तथा शरीर के अन्य अंगों का प्रयोग करता है, उचित अवसर पर हँसता है या गंभीर रहता है, आदि सभी भाषण की प्रभावशीलता को प्रभावित करता है। यदि भाषण देते समय भाषणकर्ता मूर्तिमान खड़ा रहता है तथा अपने हावभावों का उचित प्रयोग नहीं करता तो उसका भाषण नीरस ऊबाऊ एवं थका देने वाला होता है तथा श्रोतागण ऐसे भाषणकर्ता के भाषण स्थल को शीघ्र ही छोड़कर जाने के लिए उद्यत होते हैं।

**11. संकेत (Gestures)** - भाषण के दौरान भाषणकर्ता द्वारा प्रयोग में लिए जाने वाले संकेत भाषण को प्रभावी अथवा अप्रभावी बनाने में अपना महत्त्वपूर्ण योगदान देते हैं। यदि भाषणकर्ता

भाषण के दौरान गलत तरीके से शारीरिक संकेतों का प्रयोग करता है, जैसे वह आँख मटकाता है, मुँह बनाता है, भद्वे तरीके से उँगली या हाथ उठाता है या इशारा करता है, अनावश्यक रूप से अपनी पलकों को झपकाता है या भौंहों को उठाता है, तो इससे श्रोताओं पर गलत असर पड़ता है तथा भाषण की प्रभावशीलता कम हो जाती है।

**12. ज्ञानात्मक बाधाएँ (Cognitive barriers)** - भाषणकर्ता एवं श्रोताओं की अनुभूतियों सगमत्तियों, अनुभवों तथा दृष्टिकोणों में जितनी अधिक समानता होगी भाषण उतना ही अधिक प्रभावी एवं प्रेरणादायक होगा। इसके विपरीत दोनों के मध्य इनमें जितना अधिक अन्तर होगा भाषण उतना ही निष्प्रभावी होगा।

**13. सुनना (Listening)** - भाषण की प्रभावशीलता भाषण सुनने पर निर्भर करती है। यदि श्रोता भाषण को धैर्य, गम्भीरता एवं ध्यानपूर्वक सुनते हैं तो भाषण की प्रभावशीलता बढ़ जाती है। यदि श्रोता सुनने के प्रति गंभीर नहीं है तथा वह सुनने पर अपने को पूर्ण रूप से केन्द्रित नहीं करते तो भाषण अप्रभावी हो जाता है।

**14. यांत्रिक साधन (Mechanical devices)**- यदि भाषण में प्रयुक्त किये जाने वाले यान्त्रिक साधन जैसे, माइक, ध्वनि विस्तारक यंत्र, एलसीडी, प्रोजेक्टर आदि ठीक तरह से कार्य करते हैं तो भाषण की प्रभावशीलता एवं प्रेरक क्षमता बढ़ जाती है इसके विपरीत भाषण अप्रभावी हो जाता है।

**15. भाषणकर्ता की गतियाँ (Movement of speaker)** - भाषण के दौरान भाषणकर्ता की गतियाँ अनियंत्रित है वह डायस पर अथवा श्रोताओं के मध्य आवश्यकता से अधिक घूमता है तो इससे श्रोताओं का ध्यान एवं लय भंग होती है तथा भाषण की प्रभावशीलता कम हो जाती है। इसके विपरीत यदि भाषणकर्ता की गतियाँ नियंत्रित एवं सीमित हैं तो भाषण की प्रभावशीलता बढ़ जाती है।

**16. मंच चर्चा (Stage discussions)** - यदि भाषण के मध्य भाषणकर्ता एवं श्रोताओं के मध्य अत्यधिक चर्चा होती है तो इससे भाषणकर्ता की लय एवं तारतम्यता भंग होती है तथा भाषण की प्रभावशीलता एवं प्रेरक शक्ति कम हो जाती है। किन्तु यदि मंच चर्चा सीमित मात्रा में हो तो भाषण की प्रभावशीलता बनी रहती है। अच्छा तो यह रहता है कि श्रोताओं के प्रश्नों एवं शंकाओं को भाषण की समाप्ति में लिया जाए।

प्रसिद्ध विद्वान **रूदयार्ड किपलिंग (Rudyard Kipling)** के अनुसार, भाषण को प्रभावशील एवं प्रेरक बनाने के लिए भाषण तैयार करते समय निम्नलिखित प्रश्नों को ध्यान में रखना चाहिए-

1. क्या (What?) अर्थात् हम क्या सम्प्रेषित करना चाहते हैं?
2. क्यों (Why?) अर्थात् हमें श्रोता क्यों सुनने तथा हमने उनका चयन क्यों किया है?
3. कहीं (Where?) अर्थात् हमें अपना भाषण कहाँ देना है? क्या चयनित स्थान श्रोताओं की दृष्टि से उपयुक्त है?
4. कब (When?) अर्थात् क्या हमने अपने भाषण में समय का ध्यान रखा है? भाषणकर्ता का किस व कितने समय तक बोलना उपयुक्त होगा।
5. कैसे (How?) अर्थात् भाषणकर्ता अपने सन्देश को कैसे सम्प्रेषित करें ताकि वह अधिक प्रभावी एवं प्रेरक बन जायें?

6. कौन (Who?) अर्थात् श्रोता कौन है, कितनी संख्या में है, उनकी रुचियाँ एवं अपेक्षायें क्या-क्या हैं?
7. यदि भाषणकर्ता अपने भाषण को तैयार करने में उपर्युक्त प्रश्नों पर ध्यान केन्द्रित करता है तथा इनका उचित उत्तर खोजता है तो उसका भाषण अधिक प्रभावी एवं प्रेरणादायी होगा ।

### 13.7 प्रभावी सम्प्रेषण कौशल हेतु भाषण की प्रक्रिया

(Process of Speech for effective communication skills)

प्रभावी सम्प्रेषण कौशल के विकास में भाषण की महत्त्वपूर्ण भूमिका होती है । प्रभावी एवं प्रेरणादायक भाषण के माध्यम से प्रभावी सम्प्रेषण कौशल का विकास किया जा सकता है । किन्तु इसके लिए एक निश्चित प्रक्रिया का अनुगमन करना होता है । **मर्फी, हिल्डर ब्राण्ड तथा थामसन** नामक विद्वानों ने इस प्रक्रिया में सात चरणों का समावेश किया है जिसका संक्षिप्त विवेचन इस प्रकार है -

#### 1. उद्देश्यों का निर्धारण (Setting the Objective)

प्रभावी सम्प्रेषण कौशल हेतु भाषण तैयार करने से पूर्व भाषण के उद्देश्यों का निर्धारण करना होता है । हमें यह पता लगाना होता है कि भाषण देने का उद्देश्य क्या सूचना देना है, या श्रोताओं को अभिप्रेरित करना अथवा उनका मनोरंजन करना है ।

#### 2. श्रोता विश्लेषण (Audience Analysis)

उद्देश्यों का निर्धारण कर लेने के पश्चात् श्रोताओं की पहचान करने तथा उनके विश्लेषण करने की आवश्यकता होती है । भाषण के प्रभावी एवं प्रेरक होने के लिए यह अत्यन्त आवश्यक है कि हम हमारे श्रोताओं के बारे में पूर्ण जानकारी रखें । हमें पता लगाना चाहिए कि श्रोता कौन है उनकी सामाजिक, आर्थिक एवं सांस्कृतिक पृष्ठ भूमि क्या है, वे किस आयु वर्ग के हैं, उनका शिक्षा एवं ज्ञान का स्तर क्या है, उनकी भाषा एवं बोली क्या है, वे भाषण में क्या चाहते हैं, वे भाषण सुनने के लिए क्यों एकत्रित हुए हैं? आदि ।

#### 3. भाषण हेतु प्रमुख विचार का चुनाव (Selection of main idea of the presentation)

भाषण की प्रक्रिया का तृतीय चरण भाषण के प्रमुख विचार का चुनाव करना है । भाषण के प्रमुख विचार को केन्द्र बिन्दु में रख कर ही भाषण की विषय सामग्री का चयन किया जाना चाहिए ।

#### 4. शीर्षक अनुसंधान (Research the topic)

भाषण प्रक्रिया का अगला महत्त्वपूर्ण चरण भाषण के शीर्षक या विषय पर अनुसंधान आयोजित करना है । जब तक भाषणकर्ता भाषण के विषय से पूर्ण रूप से परिचित नहीं हो जाता वह प्रभावी एवं प्रेरणादायक भाषण नहीं दे सकता । भाषणकर्ता को भाषण के विषय से सम्बन्धित पूर्ण तथ्य एवं सूचनाएँ जुटाना चाहिए । इस प्रकार का अनुसंधान भाषणकर्ता के ध्यान में भाषण के विषय से सम्बन्धित कई नये विचारों एवं तथ्यों को लाता है जिससे भाषण अधिक प्रभावी एवं प्रेरणादायी बना जाता है ।

## 5. तथ्यों का समावेश तथा प्रारूप लेखन (Inclusion of Data and writing the draft)

विषय अनुसंधान चरण के अन्तर्गत जब भाषण हेतु आवश्यक तथ्यों एवं सूचनाओं को एकत्रित कर लिया जाता है तो भाषणकर्ता को अपने भाषण का प्रथम प्रारूप तैयार करना चाहिए जिसमें एकत्रित सूचनाओं एवं तथ्यों का समावेश करना चाहिए। भाषण को निम्नलिखित तीन भागों में विभाजित किया जाना चाहिए-

### (i) परिचय (Introduction)

भाषण के परिचय के मुख्य पहलू श्रोताओं का ध्यान आकर्षित करना, भाषण के उद्देश्यों एवं दिशा का निर्धारण करना तथा भाषण की कार्यावली अथवा खाका तैयार करना है। मर्फी तथा थामसन ने इन पहलुओं को पाल (Pal) नाम से सम्बोधित किया है जिसका आशय निम्नानुसार है -

#### (a) पोर्च (Porch)

जिस प्रकार घर में एक पोर्च होता है जिसमें से होकर घर में प्रवेश करने वाला घर में प्रवेश करता है उसी प्रकार भाषण का एक पोर्च होता है जिसमें हम भाषण के बारे में प्रारम्भिक वार्तालाप करते हैं।

#### (b) लक्ष्य का उद्देश्य (Aim)

भाषण के परिचय का द्वितीय भाग उद्देश्य निर्धारित करने से सम्बन्धित है। इस भाग में श्रोताओं को भाषण की भावना (Spirit) से अवगत करवाया जाता है।

#### (c) अभिन्यास का खाका (Layout)

भाषण के परिचय का अन्तिम भाग अभिन्यास होता है। इस भाग में हम श्रोताओं को भाषण के मुख्य बिन्दुओं से अवगत करवाते हैं। इसे हम कार्यावली अथवा ऐजेन्डा (Agenda) भी कह सकते हैं।

### (ii) मूल पाठ (Text)

श्रोताओं को भाषण का परिचय दे देने के पश्चात् भाषण के मुख्य विषय के प्रमुख बिन्दु अथवा भाषण का सन्देश उन्हें स्पष्ट किया जाता है। इसमें भाषण की मुख्य भावना, प्रमापीकरण चित्रों तथा नियन्त्रण बिन्दुओं को सम्मिलित किया जाता है। भाषण के इस भाग की प्रस्तुति में भाषण के कुल समय का लगभग 40 प्रतिशत लगाना चाहिये।

### (iii) सारांश एवं निष्कर्ष (Summary and Conclusion)

भाषण का प्रारूप अथवा आलेख तैयार कर लेने के पश्चात् अगला चरण यह तय करना होता है कि भाषण के दौरान किस प्रकार की दृश्य सहायता का प्रयोग किया जायेगा। दृश्य सहायता वह सहायता है जो भाषण के दौरान श्रोताओं को भाषण के मुख्य विषय को समझाने में सहायता करते हैं। आज कल भाषण को प्रभावी एवं प्रेरणादायक बनाने के लिए कई दृश्य साधनों यथा टी.वी., वीडियो टेप, एल.सी. प्रोजेक्टर, सिनेमा स्लाइड्स आदि का प्रयोग किया जाता है।

## 7. पुर्नभ्यास (Rehearsal)

भाषण के पुर्नभ्यास का उद्देश्य भाषणकर्ता के विश्वास के स्तर को बढ़ाना तथा भाषण की विषय सामग्री को कंठस्थ करवाना है। पुर्नभ्यास से भाषणकर्ता भाषण के दौरान अपने आपको आरामदायक स्थिति में पाता है। पुर्नभ्यास करते समय भाषणकर्ता को यह महसूस करना चाहिए जैसे कि वह श्रोताओं को सम्बोधित कर रहा है। भाषण में लम्बे वाक्यों तथा असामान्य एवं

अपरिचित शब्दों का प्रयोग यथा सम्भव नहीं करना चाहिए । पुर्नभ्यास के दौरान भाषणकर्ता को भाषण के दौरान एवं समाप्ति पर श्रोताओं द्वारा पूछे जा सकने वाले प्रश्नों का पूर्वानुमान भी लगा लेना चाहिए तथा ऐसे सम्भावित प्रश्नों का उत्तर भी पूर्व में खोज लेना चाहिए । पुर्नभ्यास में भाषण में लगाने वाले समय पर भी ध्यान देना चाहिए ।

---

### 13.8 उपसंहार (Conclusion)

---

उपर्युक्त विवरण से स्पष्ट है कि भाषण एक शक्तिशाली जीवन्त शक्ति है जो श्रोताओं को भाषणकर्ता की इच्छा एवं अपेक्षानुसार कर्म करने के लिए अभिप्रेरित करने की क्षमता रखता है । यह श्रोताओं में प्राण शक्ति का संचार करता है तथा निर्जीव, इच्छाहीन तथा मृतप्राय व्यक्तियों को सक्रिय एवं जीवन्त बना सकता है । भाषण कला का समुचित उपयोग करके नकारात्मक विचारों एवं दृष्टिकोण को सकारात्मक में परिवर्तन किया जा सकता है । यह व्यक्तियों की विध्वंसात्मक प्रवृत्तियों को रचनात्मक प्रवृत्तियों में बदल सकता है । भाषण के माध्यम से प्रभावी सम्प्रेषण कौशल का विकास किया जा सकता है । वस्तुतः विचारों की प्रस्तुति के दो तरीके हैं- लिखित प्रस्तुति एवं मौखिक प्रस्तुति । भाषण विचारों की मौखिक प्रस्तुति की एक प्रभावपूर्ण कला है तथा भाषण के माध्यम से प्रभावी मौखिक सम्प्रेषण कौशल का विकास किया जा सकता है ।

---

### 13.9 सारांश (Summary)

---

भाषण विचारों की प्रभावी मौखिक प्रस्तुतीकरण की एक कला है । भाषण के द्वारा व्यक्तियों को इच्छित करवाने के लिए अभिप्रेरित किया जा सकता है तथा इससे प्रभावी सम्प्रेषण कौशल का विकास किया जा सकता है । किन्तु भाषण के अभिप्रेरक होने तथा उसमें सम्प्रेषण कौशल की क्षमता होने के लिए आवश्यक है कि भाषण स्पष्ट, सरल, विश्वसनीय, संगत, पर्याप्त, समयानुसार, समरूपता एवं अनुकूलनीयता में सन्तुलन स्थापित करने वाला हो । भाषण के प्रभावी होने के लिए श्रोता विश्लेषण, भावनात्मक अपील, परामर्श भी किया जाना आवश्यक है । भाषण के द्वारा प्रभावी सम्प्रेषण कौशल विकास के लिए उद्देश्यों का निर्धारण, श्रोता विश्लेषण, प्रमुख विचार का चयन, शीर्षक अनुसंधान, तथ्यों का समावेश तथ्य, शीर्षक लेखन, दृश्य सहायता का प्रयोग, पुर्नभ्यास आदि भी आवश्यक है ।

---

### 13.10 शब्दावली

---

**अभिप्रेरण** : व्यक्तियों को इच्छित तरीके से कार्य सम्पादन करने के लिए प्रोत्साहित कर्ण ही अभिप्रेरण हैं ।

**भाषण** : एक कला जिसमें भाषणकर्ता व्याख्यान के माध्यम से अपने विचारों को श्रोताओं तक संवहित करता है ।

---

### 13.11 स्व-परख प्रश्न

---

1. भाषण से आप क्या समझते हैं? अभिप्रेरण हेतु भाषण की प्रक्रिया को समझाइये ।
2. अभिप्रेरण हेतु भाषण में किन तत्वों का समावेश किया जाना चाहिए? समझाइये ।
3. अभिप्रेरण तथा प्रभावी कौशल हेतु भाषण को प्रभावित करने वाले तत्वों का वर्णन कीजिए।
4. प्रभावी सम्प्रेषण कौशल हेतु भाषण की प्रक्रिया को समझाइये ।

## इकाई-14

# संचार के सांकेतिक पहलू-सांकेतिक एवं मौखिक संचार (Gestural and Oral Communication)

### इकाई की रूपरेखा

- 14.0 उद्देश्य
- 14.1 प्रस्तावना
- 14.2 सांकेतिक संवहन की विशेषताएँ
- 14.3 सांकेतिक संचार के कार्य
- 14.4 सांकेतिक संचार के महत्त्व
- 14.5 सांकेतिक संचार के संघटक
- 14.6 मौखिक व सांकेतिक संचार में अंतर
- 14.7 मौखिक व सांकेतिक संचार में संबंध
- 14.8 संकेत भाषा के लाभ व सीमाएँ
- 14.9 सारांश
- 14.10 शब्दावली
- 14.11 स्वपरख प्रश्न
- 14.12 कुछ उपयोगी पुस्तकें

### 14.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के पश्चात् आप -

- दिन प्रतिदिन के कार्य व्यवहार में सांकेतिक संचार के व्यवहार को समझ सकेंगे ।
- सांकेतिक संचार के लिए उपयोग में आने वाले संघटकों की जानकारी प्राप्त कर सकेंगे ।
- सांकेतिक व मौखिक संचार में सम्बन्ध व अन्तर की पहचान कर सकेंगे ।
- संकेत भाषा के महत्त्व व सीमाओं से परिचित हो सकेंगे ।

### 14.1 प्रस्तावना

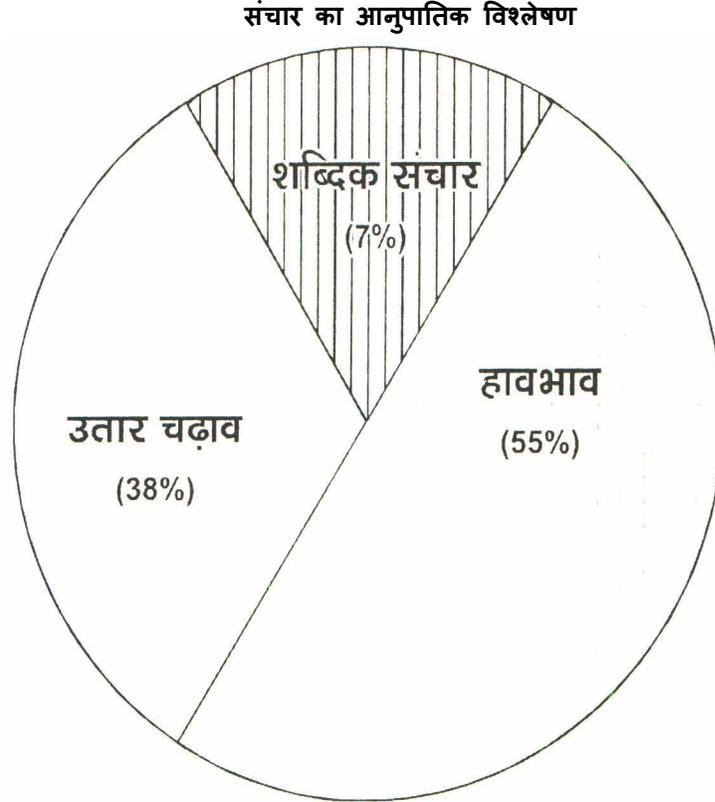
मौखिक संवहन जहाँ शब्दों की सहायता से निष्पादित होता है वहाँ सांकेतिक संवहन में शब्दों का उपयोग नहीं किया जाता । इस तरह सांकेतिक संवहन लिखित व मौखिक संवहन के साथ तीसरा प्रमुख संवहन प्रकार है । यह व्यापक रूप से जीवन के हर क्षेत्र में उपयोग में लिया जाता है । स्पष्ट है कि संवहन सिर्फ शब्दों से ही सम्भव नहीं होता । भाषा के अतिरिक्त अन्य माध्यमों से भेजा जाने वाले प्रत्येक संदेश सांकेतिक कहलाता है । हम दिन प्रतिदिन लिखने अथवा बोलने से तो इन्कार कर सकते हैं किन्तु सांकेतिक व्यवहार को नहीं टाल सकते । विशेषज्ञों ने यह पता लगाया है कि समग्र संदेश प्रेषण में विभिन्न संवहन प्रकारों का भाग निम्न प्रकार है :

शाब्दिक संवहन	- 7 प्रतिशत
शारीरिक गतिविधि, संकेत इत्यादि	- 55 प्रतिशत

वाणी स्वर, आवाज के उतार चढ़ाव - 38 प्रतिशत

यह आश्चर्यजनक एवं रुचिकर है कि शाब्दिक संवहन को उक्त अध्ययन में न्यूनतम प्रतिशत हासिल है। गैर शाब्दिक संवहन में शारीरिक भाषा की भूमिका प्रमुख होती है।

सांकेतिक संचार के अन्तर्गत खुशी व्यक्त करने के लिए पीठ थपथपाना या मुस्कुराना या हाथों से इशारा करना आते हैं, जबकि नाराजगी व्यक्त करने के लिए मुंह बनाना या माथे पर सलवटे पड़ना आदि आता है। संचार के आनुपातिक विश्लेषण को निम्नांकित चार्ट द्वारा स्पष्ट समझा जा सकता है :-



इससे सांकेतिक संचार की महत्ता दृष्टिगोचर होती है। सांकेतिक संचार में सिर हिलाना, आँखों को झपकाना, हाथ हिलाना, कंधे उचकाना आदि के माध्यम से प्रेषक अपने विचार एवं भावनाओं को अभिव्यक्त करते हैं।

इस तरह संचार का सबसे सशक्त, आधारभूत एवं प्राकृतिक माध्यम सांकेतिक संचार अथवा अशाब्दिक (Nonverbal) संचार माना जाता है। सभ्यता के विकास की प्रारम्भिक अवस्था में जब मनुष्य जंगली अवस्था में था और शब्द व भाषा की खोज नहीं हुई थी, मनुष्य अपने संदेशों का आदान-प्रदान संकेतों एवं चिन्हों द्वारा ही करता था। यह बात पुरानी कलाकृतियों तथा मोहनजोदड़ो तथा हड़प्पा सम्बन्धी सभ्यता की खोज से भी पता चलती है। इस प्रकार सांकेतिक संचार से तात्पर्य उस संचार से है जो बिना भाषा के होता है।

**सांकेतिक संचार**, संचार प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण व्यावहारिक पक्ष है। इसके अन्तर्गत विचारों, भावनाओं और आवश्यकताओं को व्यक्त करने के लिए शब्दों के स्थान पर संकेतों का

प्रयोग किया जाता है। जैसे हाव-भाव (Postures) भाव भंगिमा (Gestures) इत्यादि। प्रत्येक देश और समूह में सांकेतिक भाषा का प्रयोग होता है।

यह संचार की एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अन्तर्गत एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति तक अपनी बात पहुँचाने के लिए संकेतों, इशारों तथा हाव-भावों का प्रयोग करता है। ऐसी स्थिति में संचार की प्रक्रिया के लिए शब्दों की आवश्यकता नहीं पड़ती क्योंकि एक व्यक्ति अपने विभिन्न आन्तरिक मनोभावों के द्वारा सूचनाओं का प्रवाह कर सकता है।

आज जब इक्कीसवीं सदी में संचार क्षेत्र अभूतपूर्व क्रान्ति हुई है। मोबाइल फ़ैक्स, ई-मेल, इन्टरनेट जैसे आधुनिक संचार साधनों ने संदेशवाहन के क्षेत्र में क्रान्ति ला दी, तब भी सांकेतिक संचार बहुत महत्वपूर्ण है।

**रेमण्ड जॉन** के अनुसार "संचार के वे सभी माध्यम सांकेतिक संचार में शामिल होते हैं जो न तो लिखित हैं और न ही मौखिक शब्दों में व्यक्त हैं।"

सांकेतिक संचार प्रणाली अपनाने से व्यक्ति अपनी भावनाओं को दूसरे व्यक्तियों तक शीघ्रतापूर्वक तथा मितव्ययिता पूर्वक भेज सकते हैं। इसके अन्तर्गत किसी व्यक्ति के भावों को देखकर यह पता चल जाता है कि वह क्या सोच रहा है तथा क्या कहना चाह रहा है।

---

## 14.2 सांकेतिक संवहन की विशेषताएँ (Characteristic of Gestural Communication)

---

प्रस्तावना शीर्षक के अन्तर्गत वर्णित सामग्री के आधार पर सांकेतिक संवहन की निम्नलिखित विशेषताएँ दृष्टिगोचर होती हैं :

**14.2.1 सांकेतिक व्यवहार का सदैव संवहन महत्त्व होता है** - आप सदैव गैर-शाब्दिक सन्देश भेजने में रुचि रखें यह आवश्यक नहीं होता किंतु आपकी उपस्थिति का प्रत्येक पहलू गतिविधि, चेहरे के हाव-भाव एवं वाणी का सूक्ष्म-भेद अर्थ संवहित करने की क्षमता रखता है।

**14.2.2 गैर-शाब्दिक संवहन शक्तिशाली होता है** - हम दूसरों के प्रति अपनी राय प्रायः गैर-शाब्दिक अवलोकन से बनाते हैं- जिसमें शारीरिक बनावट व व्यवहार प्रमुख हैं। जब सांकेतिक व्यवहार शाब्दिक व्यवहार का खण्डन करता तो गैर-शाब्दिक लक्षणों के समक्ष बोले गये शब्दों का महत्व स्वतः कम हो जाता है।

**14.2.3 सांकेतिक संवहन प्राथमिक रूप से मनोवृत्ति को व्यक्त करता है** - सांकेतिक व्यवहार किसी व्यक्ति के सामान्य हित, पसंद, असहमति, मनोविनोद की जानकारी देता है।

**14.2.4 अधिकांश सांकेतिक व्यवहार संस्कृतिबद्ध होता है** - कुछ प्रकार के सांकेतिक व्यवहार सार्वभौमिक होते हैं- जैसे प्रसन्नता की अभिव्यक्ति, भय, आश्चर्य, क्रोध, अविश्वास अथवा तिरस्कार। अनेक गैर-शाब्दिक व्यवहार संस्कृति से संस्कृति में भिन्नता लिए होते हैं। उदाहरण के लिए सिर को हिलाना कुछ संस्कृतियों में सकारात्मक प्रतिक्रिया है तो दूसरी संस्कृतियों में नकारात्मक।

**14.2.5 सांकेतिक व्यवहार अस्पष्ट होता है**- शाब्दिक भाषा की तुलना में सांकेतिक व्यवहार अत्याधिक अस्पष्ट होता है। क्या ग्राहक की जमहाई, नीरसता की सूचक है या थकान की? क्या आपके सहकर्मी आप पर हंसते हैं या स्वयं पर ? क्या आपके अधीनस्थ नैराश्य से

अथवा सर्दी से कंपकंपाते हैं ? अधिकांश सांकेतिक संदेशों के अनेकानेक संभावित अर्थ हो सकते हैं व यह जानना कठिन होता है कि किसी एक मामले में सही अर्थ क्या है ?

---

### 14.3 सांकेतिक संचार के कार्य (Functions)

---

सांकेतिक संचार प्रक्रिया के अन्तर्गत मनुष्य को अपनी बात दूसरे व्यक्तियों तक पहुंचाने के लिए बोलने एवं शब्दों को लिखने की आवश्यकता नहीं होती। बल्कि इसके स्थान पर वह अपनी शारीरिक भाषा या इशारों या संकेतों का प्रयोग करता है। सांकेतिक भाषा के अनेक कार्य हैं जो निम्नलिखित हैं-

- **सूचना देना (To provide information)** - सांकेतिक भाषा के द्वारा व्यक्ति अपनी बात विभिन्न हाव-भावों इशारों एवं चित्रों के द्वारा दूसरे व्यक्तियों तक पहुंचा कर सूचना उपलब्ध करता है।

- **कार्यों को सरल करना (Easy to work)** - सांकेतिक संदेशों के द्वारा एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति द्वारा किये जाने वाले कार्यों के बारे में संकेतों द्वारा बताता है कि कार्य को किस प्रकार करने से अधिकतम किया जा सकता है जिससे कार्य करना अत्यंत सरल हो जाता है।

- **भावनाओं को व्यक्त करना (To control flow of message)** - संचार की प्रक्रिया के अन्तर्गत संदेश भेजने वाले व्यक्ति द्वारा अपने शरीर के हावभावों व विभिन्न मुद्राओं व इशारों द्वारा संदेश के प्रवाह को नियंत्रित किया जाता है जिससे संदेश प्राप्त करने वाला व्यक्ति संदेश को उसी अर्थ में ले, जो संदेश भेजने के समय प्रेषक का था।

- **मौखिक संदेश को पूरा करना (To complete verbal message)** - कई बार मौखिक संदेश देने के पश्चात् भी संदेश संवहन पूरा नहीं माना जाता है क्योंकि संदेश प्राप्तकर्ता संचार प्रेषक की भावनाओं को उसी रूप में नहीं समझ पाता है। अतः मौखिक लिखित संचार के साथ-साथ अगर सांकेतिक संचार का भी प्रयोग किया जाए तो संचार पूर्ण हो पायेगा। जैसे पर्यटन एवं मोटर कार उद्योग द्वारा सुन्दर रंगीन चित्रों का प्रयोग। इससे संचार प्राप्तकर्ता प्रेषक की भावनाओं के अनुरूप सही अर्थ को समझ पाते हैं एवं व्यवहार करते हैं।

---

### 14.4 सांकेतिक संचार का महत्व (Importance)

---

सांकेतिक संचार प्रायः विश्वास करने योग्य होता है, क्योंकि किसी भी व्यक्ति की शारीरिक मुद्रा या हाव-भाव यह स्पष्ट बता देते हैं कि वह व्यक्ति किस विषय में क्या सोच रहा है। सांकेतिक संचार के माध्यम से संदेश को दूसरे व्यक्ति तक अतिशीघ्र पहुंचाया जा सकता है तथा संदेश प्राप्तकर्ता भी संदेश अतिशीघ्र प्राप्त करता है। सांकेतिक संचार को अपनाने से संदेश भेजने में किसी भी प्रकार का व्यय नहीं करना पड़ता। अतः व्यावसायिक संस्थाओं के लिए यह अति मितव्ययी होता है। सांकेतिक संचार के माध्यम से व्यवसाय के अन्तर्गत प्रबन्धक विभिन्न कर्मचारियों ग्राहकों को अपनी बात सही अर्थों में समझा सकता है तथा इस पर अन्य व्यक्तियों की प्रतिक्रिया भी उसी समय दूसरे व्यक्तियों की शारीरिक मुद्रा से ज्ञात की जा सकती है।

---

## 14.5 सांकेतिक संचार के संघटक (Elements)

---

सांकेतिक संवहन में अनेक संघटक सम्मिलित होते हैं। सार्थक अध्ययन करने के लिए इनको विभिन्न श्रेणियों में विभाजित करना आवश्यक है। गौर-शाब्दिक संवहन के संघटक निम्नलिखित हैं :

- शारीरिक भाषा या अंग विन्यास (Body Language or Kinesics)
- सामीप्य भाषा (Proxemics)
- भाषा प्रतिरूप (Para Language)
- संकेत भाषा (Sign Language)

**14.5.1 शारीरिक भाषा (Body Language)** - शारीरिक भाषा वह तरीका है जिसके द्वारा शरीर अपनी गतिविधियों के माध्यम से संवहन करता है। जब हम शारीरिक भाषा का अध्ययन करते हैं तो हम आंतरिक भावनाओं की अभिव्यक्ति का अवलोकन करते हैं जो शरीर के विभिन्न अंगों के माध्यम से व्यक्त होती है।

शारीरिक भाषा मौखिक संचार की पूरक भी है जब कोई मौखिक संदेश दिया जाता है और उसके साथ में शारीरिक भाषा का भी प्रयोग किया जाता है तो संदेश का अर्थ स्पष्ट हो जाता है और वह मौखिक संदेश के साथ जुड़ जाता है जो आपस में मिलकर संदेश को पूरा करते हैं। इस सम्बन्ध में विद्वानों का मत है कि मौखिक संदेश में शब्द केवल 10 प्रतिशत भाग को प्रभावित करते हैं जबकि 40 प्रतिशत अंश आवाज व लय से प्रभावित होते हैं और बाकी के 50 प्रतिशत को शारीरिक भाषा प्रभावित करती है। **बर्ड विस्टैल** तो यह मानते हैं कि 30-35 प्रतिशत भाग ही भाषा के माध्यम से प्रसारित होता है जबकि 65-70 प्रतिशत भाग शारीरिक भाषा द्वारा ही संचारित होता है। इस प्रकार किसी भी संचार प्रक्रिया में यदि शारीरिक भाषा अनुपस्थित है तो संदेश को 50 प्रतिशत तक अधूरा कर देती है।

**14.5.2 सामीप्य भाषा :** यह व्यक्तिगत दूरी भाषा है। अनेकानेक संदेश व्यक्तियों द्वारा अपने चारों ओर दूरी बनाकर व्यक्त किये जाते हैं। व्यक्ति कितना स्थान स्वयं के लिए लेते हैं एवं कितना स्थान वे दूसरों के साथ बांटते हैं। यह स्थान के उपयोग को बतलाता है। आप जिन्हें संदेश देते हैं उनसे कितनी नजदीकी रखते हैं? कमरे में कहीं बैठते हैं? दूसरों के साथ मुलाकात के दौरान आप कितनी दूरी बनाकर रखते हैं? किस तरह फर्नीचर व्यवस्थित किया गया है? ये सभी बातें दूसरों के साथ आपके सम्बन्धों, पद स्थिति एवं आत्म विश्वास को दर्शाता है।

**प्रो. बारकर और गाऊट के अनुसार "प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता के मध्य में पाये जाने वाले स्थान सम्बन्धी तत्वों के अध्ययन को सामीप्य भाषा कहते हैं।"**

यह शब्द समीपता (Proximity) शब्द से बना है। संचार के क्षेत्र में सबसे पहले इसका प्रयोग **ई.टी. हाल** ने किया था।

इसे समय या स्थान की भाषा भी कहते हैं। इसका अभिप्राय है हमारे आस-पास का वह स्थान, जगह, दूरी का अंतर व आस-पास की विषय-वस्तु जो संचार की दृष्टि से अति महत्वपूर्ण होती है। इसके अन्तर्गत हम अपने आस-पास के स्थान, जगह दूरी के माध्यम से संचार प्रक्रिया पूरी करते हैं। इसे जगह भाषा भी कहते हैं। यदि सामीप्य भाषा के सम्बन्ध में गंभीरता से

सोचा जाए तो यह निष्कर्ष निकलता है कि इसमें अंतर भाषा (Space Language), समय भाषा (Time Language) तथा वातावरण या माहौल (Surrounding) सम्मिलित होते हैं ।

(1) **अन्तर भाषा या स्थान भाषा (Space Language)** - अन्तर भाषा के अन्तर्गत संचार की प्रकृति एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति की दूरी से प्रभावित होती है ।

अन्तर भाषा दो प्रकार से संचारित की जाती है । प्रथम निकटता (Proximity) और द्वितीय उन्मुखता (Orientation) ।

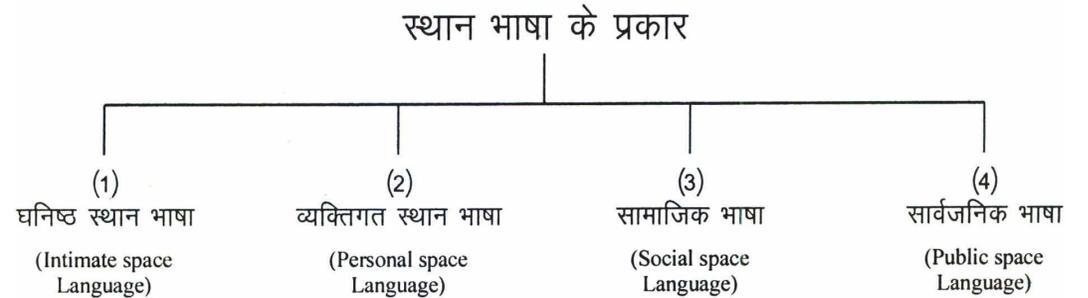
स्थान अन्तर भाषा में प्रसिद्ध वैज्ञानिक **एडवर्ड आई. हाल** ने महत्वपूर्ण कार्य किया है । उनका विचार है कि निकटता के अन्तर्गत संदेश देने वाला तथा प्राप्त करने वाला दोनों के बीच लगभग 51<sub>2</sub> फीट तक की दूरी होती है । लेकिन घरों में कुर्सियों के बीच बैठने वालों के बीच यह दूरी 8 से 10 फुट होती है । इसी प्रकार कुछ देश ऐसे भी हैं जहां यह दूरी इससे अधिक होती है, जैसे अरब देश । जितनी यह दूरी कम होती है उतनी ही संचार देने और प्राप्त करने वाले में निकटता अधिक होती है ।

इसी प्रकार उन्मुखता के अन्तर्गत व्यक्तियों के खड़े होने और बैठने की स्थिति को दर्शाया जाता है । दो व्यक्ति या तो एक दूसरे के सामने बैठते हैं या एक-दूसरे की बाजू के नजदीक । इन दोनों व्यक्तियों के बीच की दूरी उनकी निकटता को प्रकट करती है और इससे अनेक प्रकार की भाषाएं निर्मित होती हैं ।

स्थान भाषा संचार का एक लोकप्रिय माध्यम है । स्थान भाषा के माध्यम से हम अपने विचारों, इच्छाओं और भावनाओं का एक-दूसरे के साथ आदान-प्रदान करते हैं । इसके साथ ही इस भाषा के द्वारा हम दूसरे व्यक्तियों के विचारों, भावनाओं और आवश्यकताओं को भी समझते हैं ।

स्थान भाषा संचार का एक लोकप्रिय माध्यम है । स्थान भाषा के माध्यम से हम अपने विचारों, इच्छाओं और भावनाओं को एक-दूसरे के साथ विचार-विमर्श करते हैं । इसके साथ ही इस भाषा के द्वारा हम दूसरे व्यक्तियों के विचारों, भावनाओं और आवश्यकताओं को भी समझते हैं ।

**स्थान भाषा के प्रकार (Types of Space Language) :**



**1. घनिष्ठ स्थान भाषा (Intimate Space Language)** - के अन्तर्गत संचार के दोनों पक्षकारों में 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> फुट की दूरी होती है तथा व्यक्ति की सारी शारीरिक गतिविधियां 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> फुट में ही सम्पन्न हो जाती है । भाषा का यह प्रकार शारीरिक स्पर्श की संभावना को दर्शाता है । इस घेरे में परिवार के सदस्य, नजदीकी दोस्त और विशेष व्यक्ति ही आते हैं । इसके अन्तर्गत हाथ मिलाना, पीठ, थपथपाना इत्यादि क्रियाएं आती हैं । महत्त्वपूर्ण, नाजुक एवं गुप्त मामलों में चर्चा करने के लिए यह उपयुक्त है ।

2. **व्यक्ति स्थान भाषा (Personal Space Language)** - के अन्तर्गत यह दूरी 1½ फुट से 4 फुट के बीच की होती है। इसके अन्तर्गत स्वाभाविक, अनियोजित संचार, मित्रवत् वार्तालाप आते हैं। विभिन्न संस्कृतियों में समान उम्र व लिंग के व्यक्तियों में लिंगीय समूह की तुलना में व्यक्तिगत अन्तर कम होता है। यद्यपि इसमें संवाद व्यक्तिगत होता है। फिर भी संवाद अतिघनिष्ठता से हटकर तनाव रहित एवं औपचारिक होता है। इस दायरे में महत्वपूर्ण निर्णय लिये जा सकते हैं।

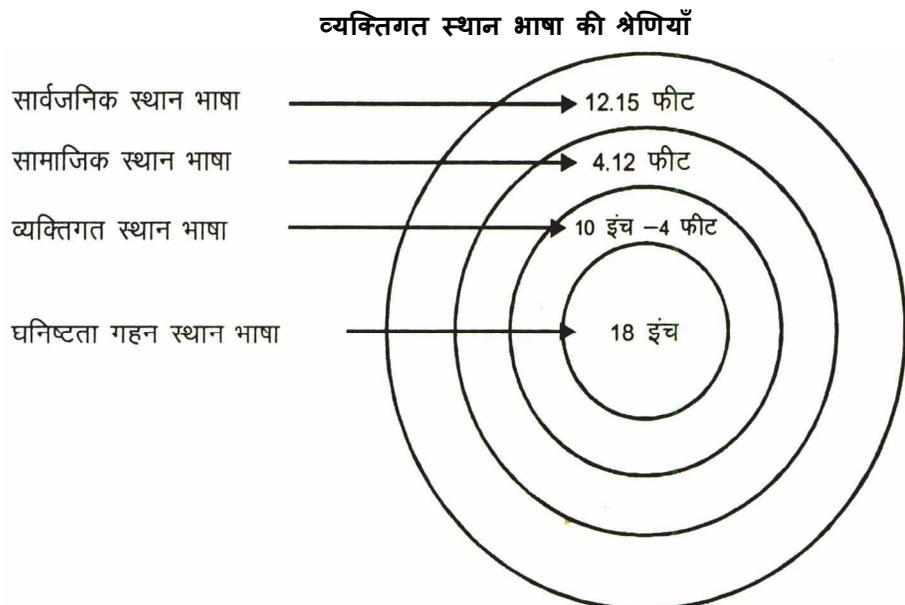
3. **सामाजिक स्थान भाषा (Social Space Language)** - में यह दूरी 4 फुट से 12 फुट तक की होती है। इस भाषा का प्रयोग औपचारिक उद्देश्य के लिए होता है। यह भाषा राष्ट्रीय व्यवहार को स्पष्ट करती है तथा इसका व्यावसायिक वार्तालापों में प्रयोग होता है।

4. **सार्वजनिक स्थान भाषा (Public Space Language)** - में यह दूरी 12 फुट से अधिक हो जाती है।, यह दूरी संचार में औपचारिकता को प्रकट करती है। इसमें संदेश जोर की आवाज में दिया जाता है। इसमें संवाद सहिष्णुता, निष्पक्षता व असम्बद्धता के दृष्टिकोण को अपनाकर करना चाहिए।

### स्थान भाषा के प्रकार

स्थान भाषा के विभिन्न प्रकारों को निम्नांकित तालिका द्वारा देखा जा सकता है -

क्र. सं.	प्रकार स्थान दूरी	प्रेषक-प्रेषिति	जीएफएच
1.	घनिष्ठता गहन स्थान भाषा	1½ फुट की दूरी	व्यक्ति से व्यक्ति
2.	व्यक्तिगत स्थान भाषा	1½ फुट से 4 फुट की दूरी	व्यक्ति से व्यक्ति
3.	सामाजिक स्थान भाषा	4 फुट से 12 फुट की दूरी	व्यक्ति से व्यक्ति
4.	सार्वजनिक स्थान भाषा	12 फुट से अधिक की दूरी	व्यक्ति से व्यक्ति



स्त्रोत : जे.डब्ल्यू. गिबसन एवं आर.एम. होजेट्स, बिजनेस कम्यूनिकेशन ;न्यूयॉर्क : हार्पर एण्ड रो, 1990

(2) **समय भाषा (Time Language)** - समय भाषा के अन्तर्गत संचार से जुड़े व्यक्ति अपने-अपने तौर तरीकों से समय की सीमाओं को ध्यान में रखकर संचार के विभिन्न तरीकों का प्रयोग किया जाता है ।

इस सम्बन्ध में एफ.पी. डिगिन का विचार है कि प्रत्येक भाषा के विश्लेषण की कोई न कोई उचित इकाई होती है । और इन इकाइयों के प्रस्तुतीकरण के कुछ क्रम निश्चित होते हैं । भारत के संदर्भ में किसी भी व्यावसायिक संगठन में समय के लिए घड़ी और कलेण्डर का प्रयोग किया जाता है । समय को बहुमूल्य तत्व माना जाता है । इसे मुद्रा की संज्ञा प्रदान की गयी है ।

एक औसत अमरीकी, चीनी और जापानी व्यक्ति के लिए, कार्य करते समय / प्रबन्ध करते समय / संदेश प्रसारित करते समय, "समय ही पूंजी है ", पर सर्वाधिक ध्यान रहता है, जबकि एक औसत भारतीय एवं अन्य एशियाई देशों के निवासी समय के पाबन्द नहीं है । इसलिए उत्पादन, वितरण, विपणन, आय-प्राप्ति, लाभ के मामले में वे काफी पीछे रह जाते हैं । अतः प्रबन्धशास्त्रियों का यह मत है कि एक व्यावसायिक संगठन में, प्रेषित किए जाने वाले संदेश समय पर ही प्रेषित होने चाहिए ताकि संगठन में नियन्त्रण बना रहे । समय पर संदेश देकर सफलता प्राप्त कर लेना ही समय-भाषा कहलाता है ।

(3) **वातावरण या माहौल (Surrounding)** - इसके अन्तर्गत संचार के दौरान आस-पास के माहौल का अध्ययन किया जाता है । इसमें निम्न तीन तत्व शामिल किये जा सकते हैं :-

(अ) रंग (Colour)

(ब) रूपरेखा (Layout)

(स) रूपांकन (Designing)

(अ) **रंग** - विभिन्न प्रकार के रंग, व्यवहार की प्रवृत्ति और रूख को दर्शाते हैं । जैसे सफेद रंग शान्ति का प्रतीक है । दुःख के समय काला रंग, खुशी के समय गुलाबी रंग का प्रचलन है । यह रंगों की भाषा है । सफल व प्रभावशील संचार के लिए रंगों का चुनाव ध्यानपूर्वक करना चाहिए ।

(ब) **रूपरेखा** - इसी प्रकार रूपरेखा भी संचार का एक महत्वपूर्ण अंग है । किसी व्यावसायिक संस्था का स्थान, रंग रोगन, फर्नीचर का डिजाइन इत्यादि संचार को प्रभावित करते हैं । इन सबको रूपरेखा के अन्तर्गत स्पष्ट किया जाता है । वास्तव में किसी व्यावसायिक संस्थान की रूपरेखा उसके रूप का सही चित्रण करती है ।

(स) **रूपांकन** - इसी प्रकार रूपांकन को भी व्यावसायिक संचार का प्रमुख हिस्सा माना गया है । जगह, समय, वातावरण सभी संचार में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं । संचार की रूपरेखा, रंग, रूपांकन संचार का मार्गदर्शन करते हैं । प्रभावी संचार के लिए इन सभी का समायोजन आवश्यक है ।

### 14.5.3 संकेत भाषा

संकेत भाषा को ध्वनि दृश्य उपकरण (Audio Visual Elements) भी कहा जाता है । संचार प्रक्रिया में संदेश देने के लिए संदेश देने वाला और संदेश प्राप्त करने वाला संकेत, चिन्ह इत्यादि का भी प्रयोग करता है । इसे ही संकेत भाषा कहते हैं ।

इस भाषा का प्रयोग प्राचीन काल में काफी होता रहा है । आधुनिक समय में इसके रूप में सुधार करके ही इसे प्रयोग में लाया जा रहा है । इस हेतु विभिन्न प्रकार के चित्र तैयार किये जाते हैं । उन चित्रों के नीचे वाक्यों में चित्रों को स्पष्ट भी किया जाता है । ताकि प्रत्येक व्यक्ति इन्हें आसानी से समझ सके ।

#### उदाहरण के लिए-

1. बिजली पावर हाउस के सामने निम्न संकेत भाषा होती है :-



खतरा

2. सायरन के प्रयोग को प्रतिबन्धित करने हेतु निम्न सांकेतिक भाषा होती है :-



हार्न न बजाएँ

3. धूम्रपान निषेध के लिए निम्न संकेत भाषा होती है :-



धूम्रपान वर्जित

#### रंग (Colours)-

संकेत भाषा से संचार प्रक्रिया में रंगों का भी प्रयोग किया है । यातायात में ट्रैफिक की जानकारी रंगों के माध्यम से प्राप्त होती है । वी.आई.पी. की गाड़ी पर लाल बत्ती, अस्पताल की गाड़ियों पर विशेष प्रकार की लाइट इसके उदाहरण हैं । चौराहे पर लाल रंग यातायात को रुकने का संकेत देता है तो हरा रंग चलने का संकेत देता है ।

विभिन्न प्रकार के रंग व्यक्ति के स्वभावों का चित्रण देते हैं जैसे -

लाल (Red) →	रंग उत्तेजना (Excitements) का प्रतीक है
हरा (Green) →	रंग स्फूर्ति (Refreshness) का प्रतीक है
बैंगनी (Voilet) →	रंग प्रेरणा (Inspiration) का प्रतीक है
नीला (Blue) →	रंग शीतलता (Coolness) का प्रतीक है
पीला (Yellow) →	रंग प्रसन्नता (Cheerness) का प्रतीक है
नारंगी (Orange) →	रंग सक्रियता (Activeness) का प्रतीक है

रंग इस प्रकार मनुष्य की भावनाओं, सोचने की शक्ति एवं इन्द्रियों पर भी प्रभाव डालते हैं । हर देश की संस्कृति में हर रंग का अलग महत्व है । भारत में केसरिया रंग महत्वपूर्ण है, तो मुस्लिम देशों में हरा रंग । कर्मचारियों के सम्बन्ध में रंग सम्बन्धी अनुसंधान साइकोमैटिक्स

(Psychomatics) कहलाता है, इससे पता चला है, रंग उत्पादकता पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालते हैं । रंगों की भी भाषा होती है जो महत्वपूर्ण संचार का कार्य करते हैं । गुलाबी, पीला, लाल और हरा रंग प्रसन्नता और सुख के साथ जोड़ा जाता है तो काले रंग को शोक की भावना के साथ जोड़ा जाता है । सफेद रंग शांति का प्रतीक माना जाता है । रंग अलग-अलग समय पर अलग-अलग अर्थ रखते हैं । वास्तुकार, शिल्पकार, आंतरिक सच्चा विशेषज्ञ, कलाकार आदि के विचारों में अलग-अलग रंगों का अलग-अलग अर्थ होता है । अतः संचार में रंगों का प्रयोग आवश्यक रूप से होता है । रंगों का उपयोग परिवहन के लिए संकेतों के रूप में पूरे संसार में काफी समय से सांकेतिक भाषा के रूप में होता है । सड़क पर चलने वाला एक ट्रक ड्राइवर बिना किसी से पूछे तथा बात किए बिना रूकावट व बाधा के संकेतों के सहारे अपनी मंजिल पर आसानी से पहुंच जाता है । रेलवे विभाग के लिए सिगनल तथा हवाई जहाजों के उतारने व चढ़ने के लिए संकेतों में रंगों का ही उपयोग होता है । पहचान बनाने के लिए, रसायन उद्योगों में पैकिंग के सामान को अलग-अलग रंगों से रंगा जाता है । जैसे- घरेलु रसोई के सिलेण्डर को लाल रंग से रंगा जाता है । इसी प्रकार कार्यालय में प्रपत्रों व आदेशों, रिपोर्ट और अन्य दस्तावेजों की कार्बन कॉपी विभिन्न रंगों के कागजों पर की जाती है जिससे विभिन्न कार्यों के लिए उनका अलग-अलग प्रयोग किया जा सके । इस प्रकार सांकेतिक संचार में रंगों का महत्वपूर्ण उपयोग है ।

इस प्रकार संकेत भाषा में उन तरीकों का प्रयोग किया जाता है जिनसे किसी न किसी प्रकार की सूचना प्राप्त होती है । सार्वजनिक स्थानों पर सिगरेट के ऊपर Cross का निशान No Smoking को दर्शाता है । इसी प्रकार विद्युत केन्द्रों में खतरनाक शब्द लिखा होता है जो खतरे की तरफ संकेत करता है । सायरन को प्रतिबन्धित करने के लिए उसके चित्र के ऊपर Cross का निशान लगाया जाता है, जैसे की पूर्व में चित्रों में दिखाया गया है ।

## 14.6 मौखिक तथा सांकेतिक संचार में भिन्नता (Oral vis-a-vis Gestural Communication)

मौखिक एवं सांकेतिक संचार में भिन्नता को अग्र तालिका द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है :-

क्र.स.	अन्तर का आधार	मौखिक संचार	सांकेतिक संचार
1.	संचार का स्वरूप	मौखिक संचार के अन्तर्गत संचार को बोलकर दूसरों के सामने प्रयुक्त करता है जबकि	सांकेतिक संचार के अन्तर्गत संदेश को दूसरे व्यक्तियों के सामने संकेतों द्वारा या शारीरिक हावभाव व मुद्रा द्वारा प्रेषित किया जाता है ।
2.	सरलता	मौखिक संचार में शब्दों के प्रयोग करने के कारण संचार में सरलता होती है ।	इसके विपरीत सांकेतिक भाषा के प्रयोग करने से कई बार संदेश प्राप्तकर्ता उसे पूरी तरह समझ नहीं पाता है परिणामस्वरूप इसमें अपेक्षाकृत सरलता का अभाव देखने को मिलता है ।

---

## 14.7 मौखिक और सांकेतिक संचार में सम्बन्ध

---

मौखिक और सांकेतिक संचार में से कौन सी संचार प्रणाली व्यवसाय में अपनायी जानी चाहिए यह एक महत्वपूर्ण प्रश्न है। व्यावसायिक क्रियाएं केवल एक संचार प्रणाली को अपनाकर पूरी नहीं की जा सकती है वरन् दोनों ही प्रणाली अपनाकर व्यावसायिक क्रियाएं पूरी की जाती हैं।

**थियो हैमन (Theo Haimann)** के अनुसार "यदि प्रबन्धक केवल एक विधि को चुनता है तो उसे गंभीर असफलताओं का सामना करना होगा।"

प्रबन्धकों को परिस्थितियों के अनुसार इन दोनों विधियों में समन्वय स्थापित करना चाहिए। दोनों ही विधियों का संचार प्रणाली में अपना महत्वपूर्ण स्थान है। संचार की दोनों प्रणालियाँ आपस में एक-दूसरे के साथ गहराई से जुड़ी हुई हैं। ये दोनों एक दूसरे के पूरक हैं। इन दोनों में से किसी एक का चुनाव करना आसान नहीं है। ये दोनों विधियाँ मिलजुल कर संचार प्रक्रिया को पूरा करती हैं।

मौखिक और सांकेतिक संचार अर्थात् शाब्दिक एवं अशाब्दिक संचार एक-दूसरे का प्रतिस्थापन, पूरक, स्वीकृत, तथा विवादित सम्बन्धों को भी प्रकट करता है।

1. **प्रतिस्थापन सम्बन्ध (Substitution Relationship)** - जब हम शब्दों के स्थान पर संकेतों का प्रयोग करें तो प्रतिस्थापन सम्बन्ध प्रकट करता है। उदाहरण के तौर पर यदि हम किसी व्यक्ति से किसी स्थान का रास्ता पूछें और वह व्यक्ति यह कहने के स्थान पर कि रास्ता उधर है। अंगुली से इशारा कर दे। ऐसी स्थिति में एक शब्द के स्थान पर भाषाहीन संकेत का प्रयोग कर दिया। इसी प्रकार किसी बात को स्वीकार करने के लिए हां के स्थान पर सिर को ऊपर नीचे हिलाकर हामी भरना भी प्रतिस्थापन सम्बन्ध का ही एक रूप है।

2. **पूरक सम्बन्ध (Complementary Relationship)** - जब हम रास्ता बताने के लिए अंगुली के इशारे के साथ 'उधर' शब्द का भी प्रयोग करें अथवा हां कहने के साथ-साथ सिर को भी ऊपर नीचे घुमाने की क्रिया करें तो यह पूरक सम्बन्ध को प्रकट करता है।

3. **स्वीकृत सम्बन्ध (Accepting Relationship)** - संकेतों से मौखिक भाषा का कोई भाग सबल किया जा सकता है, जिस प्रकार लिखित शब्दों को यदि रेखांकित कर दिया जाए तो वह विचारों को बल देते हैं। उदाहरण के तौर पर किसी व्यक्ति को शाबाशी देते समय शब्दों के साथ-साथ उसकी पीठ को थपथपा दिया जाय तो माना जाता है कि मौखिक संदेश को सांकेतिक संदेश ने बल प्रदान किया है।

4. **विवादित सम्बन्ध (Conflicting Relationship)** - यदि हमारे मौखिक शब्द, शरीर की शारीरिक भाषा से मेल न खायें तो यह विवादित सम्बन्ध को प्रकट करती है। ऐसी दशा में सांकेतिक भाषा पर विश्वास किया जाता है, शब्दों पर नहीं। उदाहरण के तौर पर यदि आप नशे में हैं और आपके पैर लड़खड़ा रहे हैं, आपसे कोई पूछे आपने नशा किया है और आप मना करें तो शब्दों पर कोई विश्वास नहीं करेगा।

---

## 14.8 संकेत भाषा के लाभ व सीमाएं

---

### लाभ

संकेत भाषा के अन्तर्गत संदेश दूसरे व्यक्तियों तक पहुंचाने के लिए पोस्टर, चित्र, पेंटिंग इत्यादि का सहारा लिया जाता है। संकेत भाषा के द्वारा संदेश अत्याधिक तीव्र गति से प्रसारित

होते हैं। संदेश को देखने या सुनने मात्र से संदेश के अर्थ का पता लग जाता है। संदेश को भेजने में प्रयुक्त हुए पोस्टर के प्रयोग से संदेश देने वाले व्यक्ति को विषय को अधिक विस्तार से बताने की आवश्यकता नहीं पड़ती। इसी प्रकार संकेत भाषा वहां भी महत्वपूर्ण है जब किसी व्यावसायिक संगठन में मजदूर (श्रमिक) कम पढ़े-लिखे या अनपढ़ होते हैं। अतः उन्हें भी संकेत भाषा में प्रयुक्त चित्रों के माध्यम से संकेत आसानी से समझ में आ जाता है। सबसे अधिक संकेत भाषा का उपयोग परिवहन के साधनों के संचालन में होता है। यदि सड़क पर कहीं जांच हो रही है तो जाने वाले अन्य वाहनों को इस बात की संकेतों द्वारा फौरन जानकारी प्राप्त हो जाती है। रात में डिपर का प्रयोग आम बात है।

इस प्रकार संकेत भाषा का एक अत्यन्त महत्वपूर्ण साधन है, और पूरे संसार में इस भाषा का एक ही प्रचलित रूप है। भाषा, धर्म संबंधी कोई बाधा इस संचार को बाधित नहीं करती है।

### सीमाएं

संकेत भाषा के अन्तर्गत विषय वस्तु के कठिन होने पर इसे पोस्टर या ध्वनि के माध्यम से दूसरे व्यक्तियों तक पहुंचाना अत्यन्त कठिन होता है। कई बार कलाकार द्वारा संदेश की गंभीरता के अनुरूप पोस्टर इत्यादि नहीं बन पाते जिस कारण भी संदेश दूसरे व्यक्तियों तक ठीक से नहीं पहुंच पाता है। संकेत भाषा के अन्तर्गत संदेश को एक बार भेज देने के पश्चात् परिवर्तित करना एक अत्यन्त कठिन कार्य है जबकि अन्य भाषा के अन्तर्गत संदेश में परिवर्तन करना अत्यन्त सरल कार्य है।

संकेत भाषा के अन्तर्गत संदेश को दूसरे व्यक्तियों के सामने केवल पोस्टर, चित्र, अलार्म इत्यादि के प्रयोगों से पहुंचाया जा सकता है। इस प्रकार के संदेश को एकदूसरे व्यक्तियों तक पहुंचाने के लिए चित्र में प्रयुक्त रंगों के अर्थ का ज्ञान भी स्पष्ट होना चाहिए क्योंकि इन रंगों के अर्थ का पता लगाए बिना कोई भी व्यक्ति किसी दूसरे व्यक्ति तक संदेश प्रवाहित नहीं कर सकता। जैसे - सड़कों पर लगी विभिन्न लाइटों के अनुसार गाड़ी के आने-जाने तथा रुकने का संदेश प्रवाहित होना। अतः भाषा में पूर्णतः संकेतों पर निर्भर न रह कर विभिन्न अन्य भाषाओं का भी संदेश को भेजने में प्रयोग किया जाता है।

## 14.9 सारांश

शब्द सदैव प्रभावी व सही संवहन में समर्थ नहीं होते। कहावत भी है कि "एक चित्र एक हजार शब्दों के बराबर है।" दिन प्रतिदिन में हम शब्दों के अतिरिक्त अन्य अनेक रूपों में सन्देश प्रेषित व प्राप्त करते हैं जो सही अर्थों के प्रेषण व प्राप्ति में समर्थ होते हैं। गैर-शाब्दिक संवहन को शाब्दिक संवहन के साथ उपयोग में लेकर संवहन को अधिक सार्थक बनाया जा सकता है। यह इकाई सांकेतिक संवहन की विभिन्न विधाओं यथा शारीरिक भाषा (अंग विन्यास), सामीप्य भाषा, भाषा प्रतिरूप व संकेत भाषा के विभिन्न पहलुओं पर प्रकाश डालती है।

## 14.10 शब्दावली

- सामीप्य भाषा** : यह भाषा संदेश प्रेषक व प्राप्तकर्ता के मध्य की दूरी को प्रकट करती है।  
**भाषा प्रतिरूप** : भाषा के समान भाषा जो कहने की अभिव्यक्ति पर आधारित है।  
**संकेत भाषा** : संदेश भेजने हेतु प्रेषक द्वारा उपयोग में लिए जाने वाले संकेत अथवा चिन्ह।

**शारीरिक मुद्रा** : बैठने, खड़े रहने, लेटने के विभिन्न तरीके।

**भाव भंगिमा** : शरीर के विभिन्न अंगों के हिलानेडुलाने के तरीके।

---

#### 14.11 स्वपरख प्रश्न

---

1. सांकेतिक संचार क्या है? सांकेतिक संचार कितने प्रकार का होता है ?
  2. शारीरिक भाषा से क्या आशय है ? सामीप्य भाषा को समझाइए ।
  3. भाषा प्रतिरूप से क्या आशय है? विभिन्न प्रकार के भाषा प्रतिरूपों को समझाइए ।
  4. (अ) हाव भाव व भाव भंगिमा के अंग विन्यास को स्पष्ट कीजिए ।  
(ब) भाषा में दूरी व समय भाषा की विभिन्न विशेषताओं को समझाइए ।
  5. प्रमुख वक्ताओं के भाषणों को सुनिए व उनकी स्वर शैली, ध्वनि के उतार-चढ़ाव व अन्य शारीरिक भाषाओं को नोट कीजिए ।
  6. प्रसिद्ध अभिनेताओं के अभिनय में शारीरिक भाषा के उपयोग का सूक्ष्म अवलोकन कीजिए।
- 

#### 14.12 कुछ उपयोगी पुस्तकें

---

व्यावसायिक संचार - शर्मा, जैन, दयाल (अपेक्स पब्लिशिंग हाउस, उदयपुर, 2006)

व्यावसायिक संचार - गोयल, सिंह, देव (रमेश बुक डिपो, जयपुर, 2006)

बिजनेस कम्यूनिकेशन एण्ड ऑर्गनाइजेशन एण्ड मैनेजमेंट (टैक्समेन, नई दिल्ली, 2004)

---

शारीरिक भाषा एवं भाषा प्रतिरूप  
(Body Language and Para Language)

---

**इकाई की रूपरेखा**

- 15.0 उद्देश्य
  - 15.1 आशय एवं प्रकृति
  - 15.2 शारीरिक भाषा के प्रकार - अंग विन्यास
  - 15.3 कार्य
  - 15.4 शारीरिक भाषा के लाभ
  - 15.5 शारीरिक भाषा की सीमाएँ
  - 15.6 सावधानियाँ
  - 15.7 संगठनात्मक शारीरिक भाषा
  - 15.8 भाषा प्रतिरूप - मुख्य तत्व
  - 15.9 लाभ व सीमाएँ
  - 15.10 सारांश
  - 15.11 शब्दावली
  - 15.12 स्वपरख प्रश्न
- 

**15.0 उद्देश्य**

---

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि :-

- शारीरिक भाषा की प्रकृति व प्रकारों को जान सकें
  - इस भाषा की दिन प्रतिदिन संवहन हेतु उपयोगिता को पहचान सकें
  - संगठनों में अपनायी जाने वाली सांकेतिक भाषा का विश्लेषण कर सकें
  - अंग विन्यास व भाषा प्रतिरूप से परिचित हो सकें
- 

**15.1 शारीरिक भाषा - आशय (Body Language - Meaning)**

---

इसे अंग विन्यास (Kinesics) या कायिक भाषा भी कहते हैं। यह सांकेतिक संचार की दृष्टि से महत्वपूर्ण है। **जार्ज आर. टेरी** ने इसे **शारीरिक भाषा** कहा है। इसके अन्तर्गत आँखों का उपयोग, हाथों के इशारे व आवाज, उंगली का प्रयोग इत्यादि को सम्मिलित किया जाता है। उदाहरण के लिए क्रिकेट मैच के दौरान अम्पायर अपने हाथों व उंगली के उपयोग से अनेक निर्णयों को अवगत करवाता है। इसमें व्यक्ति द्वारा अपने शरीर की क्रियाओं अपना संदेश अन्य व्यक्तियों को या समूह को पहुँचाया जाता है।

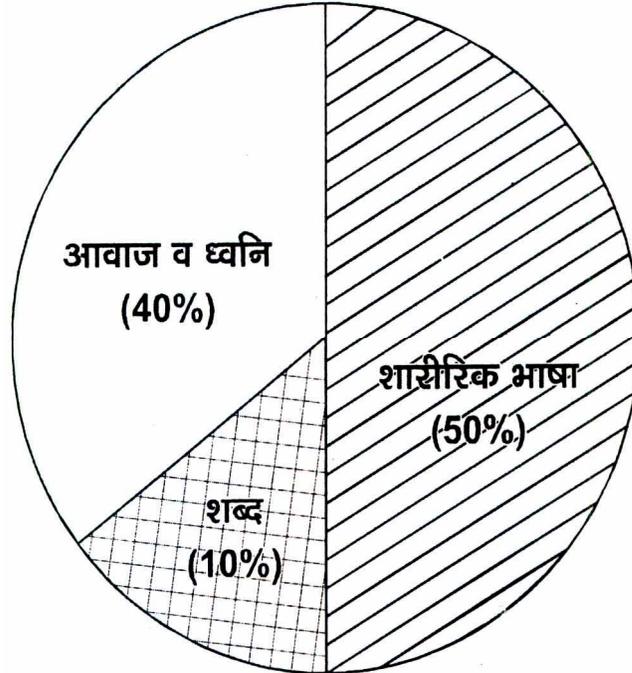
**जे. फास्ट (J. Fast)** के अनुसार "अविश्वास के लिए अपनी भौंहों को ऊपर चढ़ाना, घबराहट व परेशानी की दशा में नाक को मलना, स्वयं को संरक्षित करने के लिए अपने हाथों को बाँधना, स्वयं को अलग प्रकट करने के लिए कंधों को उचकाना, घनिष्ठता प्रदर्शित करने के लिए

पलक झपकाना, घबराहट के लिए उंगलियों को थपथपाना, विस्मरण के लिए माथे पर हाथ मारना इत्यादि क्रियाएँ शारीरिक भाषा कहलाती है ।"

इसी प्रकार यातायात के सिपाही द्वारा यातायात को चौराहे पर रोकने के लिए हाथ को उठाना शारीरिक भाषा का एक अच्छा उदाहरण है ।

शारीरिक भाषा मौखिक संचार की पूरक भी है क्योंकि जब कोई मौखिक संदेश दिया जाता है और साथ में शारीरिक भाषा का भी प्रयोग किया जाये तो संदेश का अर्थ स्पष्ट हो जाता है और वह मौखिक संदेश के साथ जुड़ता जाता है और संदेश को पूरा करता है । इस सम्बन्ध में विद्वानों का मत है कि मौखिक संदेश में शब्द केवल 10 प्रतिशत भाग को प्रभावित करते हैं, जबकि 40 प्रतिशत अंश आवाज व लय से प्रभावित होते हैं और शेष 50 प्रतिशत को शारीरिक भाषा प्रभावित करती है । **बर्ड बिस्टैल** तो यह मानते हैं कि 30-50 प्रतिशत भाग ही भाषा के माध्यम से प्रसारित होता है जबकि 65-70 प्रतिशत भाग शारीरिक भाषा द्वारा ही संचारित होता है । इस प्रकार किसी भी संचार प्रक्रिया में यदि शारीरिक भाषा अनुपस्थित है तो संदेश को 50 प्रतिशत तक अधूरा कर देती है ।

मौखिक संदेश के प्रमुख संघटक



उपरोक्त चित्र से यह स्पष्ट है कि मौखिक संदेश का आधा भाग शारीरिक भाषा से सम्बन्धित है जो इसके महत्व को भी स्पष्ट करता है । शारीरिक भाषा अनेक मनोभावों को व्यक्त करती है । यह भाषा जानबूझकर व अनजाने में, पूरक व विरोध को दर्शाने हेतु प्रयुक्त की जाती है । यह माना जाता है कि शरीर झूठ नहीं बोलता, अतः शारीरिक भाषा सत्यता का ही आभास कराती है । यदि आप थके हैं तो तनकर नहीं बैठ सकते, यदि आप उनीचे हैं तो आपकी आँखें स्वतः बंद होने लगती हैं । यदि आप नीरसता अनुभव कर रहे हैं तो यह भी उबासी

**शारीरिक भाषा की पद्धति (Nature of Body Language)**- शारीरिक भाषा एक स्वयं सीखी हुई पद्धति है। यह पूर्ण रूप से अनियन्त्रित नहीं है बल्कि सामाजिक व्यवहार द्वारा नियन्त्रित होती है। इसके निम्न प्रकार हैं।

1. **बिना किसी औपचारिक प्रशिक्षण के (Without any formal training)** - व्यक्ति शारीरिक प्रशिक्षण बिना किसी औपचारिक शिक्षा के प्राप्त करता है। वे शारीरिक भाषा को बचपन से ही अनजाने में सीख लेता है। वह अपने हावभाव से ही अपने माता-पिता को अपनी जरूरतों का अहसास करा देता है, यह शारीरिक प्रशिक्षण शारीरिक भाषा को सीखने के प्रति। कई व्यक्ति जागरूक नहीं होते वे इसके द्वारा अन्य को प्रभावित करने से भी अनभिज्ञ रहते हैं। व्यवहार में, शारीरिक भाषा अत्यन्त प्रभावशाली होती है। अब कुछ बड़े शहरों में अपने व्यक्तित्व के विकास की शिक्षा के अन्तर्गत शारीरिक भाषा के प्रयोग का भी प्रशिक्षण दिया जाने लगा है।

2. **सामाजिक व्यवहार से नियन्त्रित (Controlled by social norms)** - यद्यपि शारीरिक भाषा अनियन्त्रित होती है परन्तु इसकी अभिव्यक्ति पर सामाजिक नियमों का प्रभाव पड़ता है। जैसे किसी व्यक्ति की मृत्यु पर यदि हमें खुशी हो तो भी उसके अंतिम संस्कार पर मुस्कुराएँगे नहीं। हमारे देश में स्त्रियों से हाथ मिलाने की परम्परा नहीं है जबकि यूरोप के देशों में कोई प्रतिबन्ध नहीं है। कुछ व्यक्तियों में शारीरिक भाषा को समझने की अधिक दक्षता होती है, जबकि कुछ व्यक्ति उसे अच्छी तरह से नहीं समझ पाते हैं। कई शोध इस बात का प्रमाण देते हैं कि महिलाएँ पुरुषों की अपेक्षा शारीरिक भाषा समझने व प्रेषित करने में अधिक दक्ष होती हैं।

3. **शब्दों का उपयोग नहीं (Does not use words)** - यह भाषा मौखिक एवं लिखित संवहन की तरह शब्दों के उपयोग पर आधारित नहीं है। इसका प्रयोग सभी स्तरों पर व्यक्तिगत, परिवार, समाज एवं संगठन में होता है।

4. **प्राचीनतम (Ancient)** - मानव सभ्यता के प्रारंभिक काल में शारीरिक भाषा का ही उपयोग होता था। मौखिक संवहन एवं भाषा के प्रादुर्भाव से बहुत पहिले से ही शारीरिक भाषा संवहन का प्रमुख माध्यम थी। मनोभाव, शारीरिक इशारों एवं चेहरे की आकृति के द्वारा ही व्यक्ति सूचनाओं का आदान-प्रदान करता था। सुनने में असक्षम व्यक्तियों के लिए सम्भवतः इन्हीं पुरातन विधियों से इशारों व मनोभावों को ग्रहण किया जाता है।

5. **सार्वभौमिकता (Universality)** - मौखिक संवहन के विपरीत, जिसकी पहुँच की अनेक सीमाएँ हैं शारीरिक भाषा सार्वभौमिक रूप से प्रभावित करने में सक्षम है। शब्दों की परिधि होती है, जबकि शारीरिक भाषा जो शब्दों का उपयोग नहीं करती - भाषा एवं संस्कृति सम्बन्धी बाधाओं को आसानी से लांघने का गुण रखती है। स्नेह एवं दूसरे के प्रति दया का भाव व्यापक रूप से व सार्वभौमिक रूप में पहचाना जा सकता है। **मदर टेरेसा** की स्नेह एवं परमार्थ की भाषा सार्वभौमिक थी। पुराने चल चित्र, भाषा के उपयोग के बिना भी अत्यन्त प्रभावी बन पड़ते थे।

6. **प्राप्तकर्ता की अवलोकन शक्ति पर निर्भर (Closely associated with receiver's observation power)** - शारीरिक संवहन में प्राप्तकर्ता संवहक को देखने, सुनने एवं महसूस करने की स्थिति में होना चाहिए। प्राप्तकर्ता को संवहन की आवाज, स्वर, परिधान, दिखावट से अर्थ ग्रहण करने में सक्षम होना चाहिए। कभी-कभी संवहक जान-बूझकर भी अपने हाव-भाव से अर्थ प्रेषित करना चाहता है।

7. **जानबूझकर नहीं (Unintended)** - जब संवहक जानबूझकर शारीरिक भाषा का उपयोग नहीं कर रहा हो तो भी उसके चेहरे के हाव-भाव, शारीरिक अंगों के उपयोग, आँखों, कंधों, माथे की सलवटों से सामने वाला पक्षकार अनेक अर्थ लगा सकता है । कभी-कभी शारीरिक भाषा मौखिक एवं लिखित संवहन को प्रभावी रूप से पुष्ट करती है तो कभी-कभी अंतर्विरोध भी दृष्टिगोचर होता है ।

## 15.2 शारीरिक भाषा के प्रकार - अंग विन्यास (Type of Body Language - Kinesics)

यह सभी को ज्ञात है, किन्तु यह जानना महत्वपूर्ण है कि हमारी शारीरिक गतिविधियाँ, मुखाकृति व भंगिमाएँ भी हमारे विचारों व चिंतन प्रक्रिया से निर्देशित होती हैं । सिर को सहमति में हिलाना, आँखों को झपकाना, हाथों को लहराना, कंधों को उचकाना हमारी अभिव्यक्ति का माध्यम बनते हैं । ये सभी विचारों को अभिव्यक्त करती हैं । इसलिए अध्ययन कि एक शाखा को शारीरिक भाषा अथवा (Kinesics) कहा जाता है । जिस तरह भाषा अनेक प्रतीकों के माध्यम से अर्थ का संवहन करती है। हमारा शरीर जाने-अनजाने में अनेक संदेशों, प्रवृत्तियों, मनोदशाओं, पद सम्बन्धों इत्यादि को गुस्सा, भय, तिरस्कार, दृढ़ निश्चय, वीभत्सता सहानुभूति, करुणा, गैर - समझदारी, अरुचि अपेक्षा शारीरिक अंग-विन्यास से बेहतर तरीके से व्यक्त किए जा सकते हैं । मुखाभिनय एक पुरानी कला है जिसमें विचारों व मानवीय भावनाओं को चेहरे से आसानी से अभिव्यक्त किया जाता है । संवहन प्रक्रिया में मानवीय अंग विन्यास की उपेक्षा नुकसानदेह सिद्ध हो सकती है । हममें से कोई भी व्यंग्गात्मक स्वर के साथ की गयी प्रशंसा से प्रसन्न नहीं होता । अतः आवाज की अपेक्षा स्वर शैली (Tone) अधिक महत्त्वपूर्ण होती है । यदि एक व्यक्ति सिर्फ यह कहता है कि "आपसे मिलकर प्रसन्नता हुई किन्तु उसका चेहरा गर्मजोशी को प्रकट नहीं करता व उसकी आवाज में रोमांच अथवा पुलक का अभाव हो तो उसका मौखिक संदेश बेमानी लगता है । अतः सफल संवहन के लिए शारीरिक भाषा को समझना अत्यन्त आवश्यक है ।

बोध प्रश्न

किन्हीं चार व्यक्तियों के साथ पाँच-पाँच मिनिट वार्तालाप कर उनकी शारीरिक भाषा का अवलोकन कीजिए व उसे नीचे व्यक्त कीजिये :

1. ....  
 .....  
 .....  
 .....
2. ....  
 .....  
 .....  
 .....

3. ....  
 .....  
 .....  
 .....
4. ....  
 .....  
 .....  
 .....

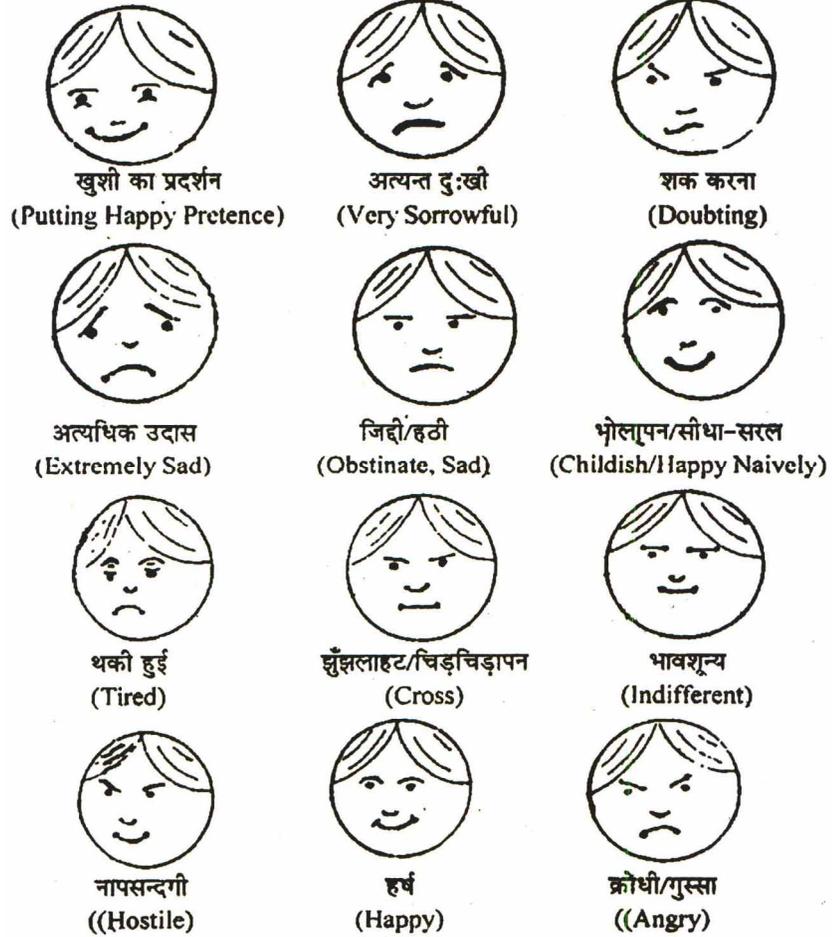
**शारीरिक भाषा को निम्नलिखित रूपों में विभाजित किया जाता है -**

**15.2.1 शारीरिक मुद्रा (Postures)** - इसका अभिप्राय बैठने, खड़े रहने व लेटने के विभिन्न तरीकों से है। विभिन्न प्रकार से बैठना, खड़े रहना व लेटना कई प्रकार के अर्थों को प्रदर्शित करता है। किसी कार्यालय में जिस तरह से बैठा या खड़ा हुआ जाता है, अनौपचारिक दशा में वह ढंग भिन्न होता है। हमारे हाथ-पैरों का संचालन कई प्रकार के अभाषिक संचार को प्रेषित करते हैं। शारीरिक मुद्रा व उनकी गतिशीलता व्यक्ति की आत्मनिर्भरता, स्थिति व रुचि को प्रदर्शित करती है। उदाहरण के तौर पर नौकरी के लिए साक्षात्कार के समय यदि कोई टॉर्गे फैलाकर बैठता है तो बुरा माना जाता है। एक श्रोता जो वक्ता के भाषण में रुचि ले रहा है वह वक्ता के सम्मुख आगे की ओर झुककर बैठता है, जबकि जो रुचि नहीं ले रहा है वह या तो बार-बार घड़ी की ओर देखेगा या झपकी लेगा। शरीर के हिलने-डुलने से व्यक्ति के आत्मविश्वास का भी पता लगता है।

**15.2.2 भाव-भंगिमा अथवा हावभाव (Gestures)** - शरीर के विभिन्न अंगों जैसे हाथ, पैर और सिर के हिलाने-डुलाने को भाव-भंगिमा कहा जाता है। शरीर के इन अंगों की हरकत से अपने संदेश को जोर से कह सकते हैं या पुष्टि कर सकते हैं। जैसे तर्जनी उंगली स्थान व दिशा बताने के लिए प्रयोग की जाती है। इसी प्रकार क्रिकेट का अम्पायर खिलाड़ी को आउट (Out) करार देने के लिए शब्दों के अतिरिक्त अपनी उंगली का भी इशारा करता है। नाखूनों को कुतरना किसी के आंतरिक तनावों को प्रदर्शित करता है। इसी प्रकार किसी बात पर जोर देने के लिए कसकर बंधी मुट्ठी को हथेली द्वारा, मेज पर मारा जाता है। इसी प्रकार दो अंगुलियों को ऊपर उठाना विजय का प्रतीक माना जाता है। सीधा तना हुआ धड़ तीव्रता (Intense) का सूचक माना जाता है।

**15.2.3 चेहरे की अभिव्यक्ति (Facial Expression)** - चेहरे की अभिव्यक्ति शारीरिक भाषा का महत्वपूर्ण अंग है। प्रसन्नता, आश्चर्य, भय, दुःख, क्रोध आदि को प्रकट करने के लिए चेहरे की अभिव्यक्तियाँ अलग-अलग होती हैं। अतः चेहरे को देखने से इनका ज्ञान हो जाता है। एक प्रसिद्ध कहावत है कि "चेहरा मनुष्य के दिल का आईना होता है।" (The face is the mirror of the heart) हम बिना कुछ कहे चेहरे के हाव-भाव (Face of face communication) के माध्यम से बहुत कुछ कह जाते हैं। चेहरे की प्रत्येक प्रतिक्रिया संचार का

एक माध्यम है। चौड़ी या लम्बी मुस्कान अधिक खुशी का प्रतीक है। चेहरे की अभिव्यक्ति किसी भी वक्ता के वक्तव्य के अर्थों को स्पष्ट करने व प्रतिपुष्टि (Feed back) में सहायक होती है। निम्न चित्रों के द्वारा चेहरे की अभिव्यक्ति को दर्शाया गया है :



**15.2.4 आँखों का सम्पर्क (Eye Contact)** - जे. फास्ट के अनुसार आँखें अत्यधिक शक्तिशाली सम्प्रेषक हैं। इसी प्रकार मनुष्य की आँखें शारीरिक भाषा का महत्त्वपूर्ण माध्यम हैं। आँखें दिल की बात कह देती हैं। यह आमने-सामने संचार का सशक्त माध्यम है। व्यक्ति परस्पर कितनी देर तक और किस प्रकार घूरता है, इससे उसकी भावनाओं, पारस्परिक स्तर, ईमानदारी, विश्वसनीयता व कार्यक्षमता आदि का ज्ञान प्राप्त किया जा सकता है। आँख, भौंहें, पलकें एवं पुतली का आकार हमारी गहन भावनाओं को दर्शाती हैं। अलग-अलग स्थितियों में आँखों का आकार एवं रूप भी भिन्न-भिन्न होता है। जैसे जड़, निगाह, कड़क निगाह, चोर निगाह, मुस्कराती निगाहें यह सभी हमारी भावनाओं एवं दृष्टिकोण पर निर्भर करती हैं। इसी प्रकार ऊँची उठी हुई पलक एवं फैली हुई पुतली आश्चर्य एवं भय को दर्शाती है। सीमित पुतली एवं बन्द आँखें क्रोध एवं दर्द को अभिव्यक्त करती हैं।

आँखों का सम्पर्क ईमानदारी का प्रतीक है लेकिन कई देशों में झुकी आँखों को व्यक्ति के प्रति उचित सम्मान का प्रतीक माना जाता है। मुस्लिम समुदाय में महिलाओं व पुरुषों का नेत्र सम्पर्क वर्जित है। आँखों के सम्पर्क में अन्तर संचार प्रक्रिया में बाधा उत्पन्न करता है।

**15.2.5. शारीरिक स्पर्श (Body Contact)** - इसके अन्तर्गत पीटना, धक्का देना, पकड़ना, हाथ मिलाना, थपथपाना, आलिंगन करना आदि शारीरिक क्रियाएँ शामिल हैं। इनका प्रयोग कई प्रकार के सम्बन्धों व स्थितियों को बताता है। शारीरिक स्पर्श संचार का सबसे प्राचीन स्वरूप है। शरीर के विभिन्न हिस्सों में स्पर्श विभिन्न प्रकार के संदेशों को संचारित करते हैं। स्पर्श के अर्थ, स्पर्श के प्रकार एवं कार्य के अनुसार बदल जाते हैं। शरीर के कई अंगों का स्पर्श किया जा सकता है, जैसे कंधों को, हाथ को, पीठ को तथा मस्तक को। कौन किसको स्पर्श कर रहा है इस बात पर भी अर्थ बदल जाते हैं जैसे मस्तक स्पर्श करने वाले डॉक्टर व रोगी हों, माता-पुत्र हों अथवा अनजान हों। स्पर्श क्रिया पर स्थान का भी प्रभाव पड़ता है जैसे सार्वजनिक अथवा निजी स्थान।

**जान्स एवं यार्वग** ने लगभग 1500 प्रकार की शारीरिक स्पर्श प्रक्रियाओं के विश्लेषण के आधार पर निम्न पाँच श्रेणियाँ बताई हैं -

1. **अनुकूल प्रभाव (Positive)** - प्रशंसा, स्नेह, लगाव, आश्वासन या यौन रुचि के शारीरिक सम्पर्क।
2. **सजीवता हेतु (For Playful)** - प्रसन्नता, हँसी-मजाक हेतु।
3. **नियन्त्रण (For Control)** - आदेश पालन हेतु।
4. **अनुष्ठानिक अथवा औपचारिकता हेतु (For Formal or Religious)** - संस्कार विधि, धार्मिक अनुष्ठानों हेतु।
5. **कार्य हेतु (Task related)** - ये स्पर्श अपने कार्य या कर्तव्य को पूरा करने के लिए किए जाते हैं। जैसे डाक्टर या वैद्य द्वारा मरीज की नब्ज देखना।

उपरोक्त पाँच श्रेणियों के अतिरिक्त निम्न स्पर्शों को भी इस सूची में जोड़ा जा सकता है

1. **नकारात्मक प्रभाव वाले (Negative)** - जैसे परेशान करने वाले हाथ को हटाना।
2. **आक्रमणशील (Violent)** - जैसे चांटा मारना, धक्का देना आदि।

**15.2.6 बाह्य रूप (Appearance)** - इसके अन्तर्गत व्यक्ति के कपड़े, बालों की साज-संवार, श्रृंगार, आभूषण, स्वच्छता आदि शामिल होते हैं। यद्यपि इन चीजों का सीधा सम्बन्ध शारीरिक भाषा से नहीं है लेकिन इनका सम्बन्ध व्यक्ति की भाव-भंगिमा से महत्त्वपूर्ण रूप में है। यह व्यक्ति के पेशे, व्यवसाय, उम्र, आर्थिक स्तर एवं राष्ट्रियता से सम्बन्धित हैं। जिस स्थान पर वार्तालाप हो उसके आसपास का वातावरण अर्थात् कमरे की बनावट, दीवारों, फर्श की सजावट, खिड़कियाँ आदि भी संदेशवाहन पर प्रभाव डालती हैं।

**15.2.7 मौन (Silence)** - मौन रहना संचार का मूलभूत एवं स्वाभाविक पहलू है। यह व्यक्ति की सहमति व असहमति दोनों रूप में व्यक्त होती है, जैसे यदि कोई व्यक्ति किसी की प्रशंसा करता है और दूसरा व्यक्ति चुप है तो वह इसकी बात से सहमत है। इसके विपरीत, यदि कोई व्यक्ति दूसरे से बात करना चाहे किंतु सामने वाला पक्षकार मौन रहे तो यह असहमति का प्रतीक है। मौन धारण करने के अनेक अर्थ हो सकते हैं। कहीं यह सहमति का प्रतीक हो सकता है तो कहीं असहमति को दर्शाता है।

**15.2.8 सिर का उपयोग (Use of Head)** - संवहन के दौरान प्राप्तकर्ता एवं प्रेषक के मस्तक की स्थिति भी अर्थकारी होती है। सिर का झुका होना दूसरे के प्रति सम्मान का भाव दर्शाता है। किन्तु चेहरे पर उदासी के साथ मस्तक का झुकना लज्जा का प्रतीक भी माना जाता

है। तना हुआ मस्तक कभी स्वाभीमान तो कभी अहं का सूचक होता है। ऐसे व्यक्ति को अन्य लोग स्वयं पर अनावश्यक गर्व करने वाला भी समझने लगते हैं।

---

### 15.3 कार्य (Functions)

---

मानव मनोविज्ञान की जानकारी रखने वाले विशेषज्ञ इस तथ्य से सहमत हैं कि -

अ. मानवीय शरीर प्रत्येक तथ्य की सटीक एवं सत्यता के साथ पुष्टि करता है, जो हमारे कथन से अनेक अवसरों पर सम्भव नहीं होता।

ब. सत्य को जानबूझकर छिपाने पर भी, शारीरिक भाव-भंगिमा झूठ की जानकारी करवा देती है।

स. प्रायः व्यक्तियों के समूह में 'आँखों' व 'मस्तिष्क' को देखकर यह पता लगाना सम्भव होता है कि शालीन एवं आत्मविश्वास के साथ स्थान ग्रहण करने वाले व्यक्ति 'उच्च पद' पर आसीन हैं तथा चिंतित, तनावग्रस्त तथा आदेश की प्रतीक्षा में खड़े व्यक्ति 'अधीनस्थ' कार्मिक होते हैं जो सदैव अनुकरण या पालना हेतु तत्पर रहते हैं।

शारीरिक भाषा के प्रमुख-कार्य निम्नलिखित हैं -

**15.3.1** शारीरिक भाषा से लोगों की भावनाओं व इरादों के विषय में सूचना मिल जाती है। उदाहरण के तौर पर शारीरिक भाषा से यह पता चल सकता है वह व्यक्ति आपको पसन्द करता है अथवा नहीं।

**15.3.2.** शारीरिक भाषा पारस्परिक घनिष्टता को व्यक्त करने में सहायक होती है। उदाहरण के तौर पर यदि व्यक्ति, आपसे हाथ मिलाता है, अथवा गले मिलता है या दृष्टि सम्पर्क करता है तो यह घनिष्टता को प्रकट करती है।

**15.3.3.** शारीरिक भाषा नियन्त्रण व प्रभुत्व को व्यक्त करने में सहायक होती है। जैसे - आँखों से घूरकर देखना।

**15.3.4.** शारीरिक भाषा निर्देशों को लागू करने में सहायक होती है।

**15.3.5.** शारीरिक भाषा किसी उद्देश्य व लक्ष्य को प्राप्त करने में सहायक होती है। जैसे-इशारा करना इसका एक उदाहरण है।

**15.3.8.** शारीरिक भाषा का उपयोग दूसरे पर काबू पाने अथवा नियन्त्रण के लिए भी हो सकता है।

---

### 15.4 शारीरिक भाषा के लाभ (Advantages of Body Language)

---

शारीरिक भाषा के प्रमुख लाभ निम्नलिखित हैं -

1. शारीरिक भाषा सांकेतिक भाषा की सहायक है। वास्तव में बिना चेहरे के हाव-भाव, भाव भंगिमा के आमने-सामने के संचार में किसी भी प्रकार का संवहन संभव नहीं होता है।
2. भाषाई संचार को शारीरिक भाषा चालू रखती है। वार्तालाप के चालू हो जाने पर आगे बढ़ाने में शारीरिक भाषा महत्वपूर्ण होती है। इसके माध्यम से श्रोता की प्रतिक्रिया की सूचना मिलती रहती है।
3. शारीरिक भाषा का उचित प्रयोग करने वाले व्यक्ति किसी व्यवसाय या संगठन में माहौल को प्रभावोत्पादक व अनुकूल बनाने में सहायक होते हैं।

4. शारीरिक भाषा वार्तालाप करने वाले व्यक्तियों के पारस्परिक सामाजिक स्तर को प्रदर्शित करती है ।
5. शारीरिक भाषा ऐसे समय में भी महत्वपूर्ण होती है जहां अन्य तरीकों से संचार संभव नहीं है । जैसे भाषा देश आदि की भिन्नता हो अथवा समूह इतना बड़ा हो कि मौखिक संदेश संभव न हो । जैसे क्रिकेट का मैच जहां 50-60 हजार व्यक्तियों की उपति हो । चौराहे पर खड़ा यातायात सिपाही जिसके चारों ओर वाहनों की कतार हो ।
6. शारीरिक भाषा सत्य को प्रकट करने में सहायक होती है । व्यक्ति की जबान भले ही गलत बोले लेकिन चेहरा व नेत्र सही बात प्रकट कर देते हैं ।

---

## 15.5 शारीरिक भाषा की सीमाएँ (Limitation of Body Language)

---

1. विभिन्न संस्कृति, रीति रिवाजों वाले व्यक्तियों के शारीरिक संकेत भिन्न होते हैं । कभी-कभी इससे भ्रम भी पैदा हो जाता है ।
2. जो व्यक्ति अपने चेहरे के भावों को छुपा सकते हैं उनसे वार्तालाप में अधिक सावधानी रखनी पड़ती है । क्योंकि उनकी शारीरिक भाषा कुछ कहती है, जबकि वास्तव में वे कुछ अलग कह रहे होते हैं । वे विश्वास योग्य नहीं होते ऐसी दशा में लिखित व मौखिक संचार ही उचित होता है ।
3. कुछ दशाओं को छोड़कर शारीरिक भाषा का प्रयोग बड़े समूह में अप्रभावी होता है ।
4. चेहरे के हाव-भाव, नेत्रों की भाषा आदि का प्रयोग करने पर यदि देखने या सुनने वाला व्यक्ति अरुचि दिखाता है तो यह प्रभावी नहीं रहती ।

---

## 15.6 सावधानियाँ (Precautions)

---

शारीरिक भाषा के प्रयोग के दौरान यदि निम्नलिखित सावधानियाँ रखी जाए तो वह अधिक प्रभावी बन सकती हैं -

**15.6.1.** आज विद्यमान व्यावसायिक परिस्थितियों में हाथ मिलाना अधिक महत्वपूर्ण है। यह मिलने वाले व्यक्ति की शक्ति, ऊर्जा व स्थिति को दर्शाता है । यदि कोई व्यक्ति केवल ऊंगलियों को पकड़कर बिना गर्मजोशी से हाथ मिलाता है तो यह एक गलत संकेत है ।

**15.6.2.** व्यक्ति की आँखें, चेहरे के भाव, अधिक शक्तिशाली शारीरिक भाषा के अंग हैं। अतः यदि आप किसी व्यक्ति की बातों को गंभीरतापूर्वक सुन रहे हैं तो उस व्यक्ति की आँखों से सीधा सम्पर्क रखना चाहिए ।

**15.6.3.** शारीरिक भाषा के लिए यह ध्यान रखा जाना चाहिए कि किस स्तर पर व्यक्ति को संदेश दिया जा रहा है । यदि किसी बुजुर्ग से बात कर रहे हैं तो दीवार या कोने को सहारा लेकर खड़े हो सकते हैं लेकिन यदि बच्चे से बात कर रहे हैं तो झुककर उसकी आँखों में देखकर बातें करें ।

**15.6.4.** भारतीय संस्कृति में किसी स्त्री को पुरुष द्वारा स्पर्श करना औपचारिक व अनौपचारिक दोनों ही दशा में वर्जित है ।

**15.6.5.** सम्प्रेषण प्रक्रिया में बोलने के लहजे, भाव-भंगिमा इत्यादि गतिविधियों को ध्यान रखना चाहिए ।

---

## 15.7 संगठनात्मक शारीरिक भाषा (Organisational Body Language)

---

व्यक्तियों के समान संगठनों की भी शारीरिक भाषा होती है। यह माना जाता है कि व्यावसायिक संगठन में विद्यमान भौतिक सुविधाएँ, ग्राहकों व आगंतुकों से संवहन का प्रथम स्तर है। इस तरह एक संगठन स्वयं को निम्नलिखित विशेषताओं के द्वारा अभिव्यक्त करता है-

- अभिकल्पना एवं अभिन्यास
- कार्यालय व्यवस्थाएँ
- स्थान प्रबन्धन
- दूरियाँ एवं स्थान निर्धारण
- रंग कथन
- छवि निर्माण

उक्त घटक, अपनी अभिकल्पना-अथवा अन्य रूपों में प्रत्येक आगंतुक को कुछ अर्थों अथवा प्रभावों का आभास कराता है।

**15.7.1 अभिकल्पना व अभिन्यास** - भवन का ढांचा, काउन्टरों की अभिकल्पना, कार्यालय का अभिन्यास संदेश प्रदान करता है। प्रायः आगंतुक मजबूत एवं दर्शनीय ढांचों, परंपरागत एवं आधुनिक भवनों एवं पर्यावरण मिश्रतापूर्ण इमारतों की चर्चा अवश्य करते हैं। प्रत्येक व्यवसाय अथवा पेशे के साथ एक आभास जुड़ा होता है जिसे अभिन्यास और अधिक सशक्त बनाता है। बैंक, अस्पताल एवं शॉपिंग मील का एक प्रारूप होता है। कुछ राष्ट्रों में बैंक व रेलवे स्टेशनों के भवन वहाँ की परम्परागत स्थापत्यकला को दर्शाने वाले होते हैं। श्रेष्ठ भवन न सिर्फ समृद्ध व अच्छी रूचि के लोगों को आकर्षित करते हैं अपितु उनकी बनावट प्रेरित एवं आमंत्रित करने वाली होती है। पुराने बैंक भवनों की सुदृढ़ता सुरक्षा को दर्शाती थी। किन्तु जन-बैंकिंग एवं फुटकर बैंक व्यवसाय पर बल के फलस्वरूप मिश्रतापूर्ण एवं आमंत्रित करने वाले बैंक भवनों का चलन बढ़ा है। प्रत्येक व्यवसाय अपने भवन की रचना के द्वारा सकारात्मक संदेश देना चाहता है।

**15.7.2 कार्यालय व्यवस्थाएँ** - व्यवसाय संस्थानों के स्वयं के कार्यालय, सेवागृह, फुटकर केन्द्र, भण्डार राह एवं भौतिक केन्द्र होते हैं जहाँ से गतिविधियाँ संचालित की जाती हैं एवं अन्य संस्थाओं व व्यक्तियों से आदान-प्रदान किया जाता है। बैठक व्यवस्था, साइनबोर्ड, नाम पट्ट, प्रकाश व्यवस्था, पहुँच व निकास, आगंतुक लाउंज का निर्धारण, कर्मचारियों के आराम एवं ग्राहक की सुविधा के अनुरूप किया जाता है। कार्यालय अभिन्यास एवं व्यवस्था कुशल प्रलेख एवं फाइल हस्तांतरण को सुनिश्चित करने वाली होनी चाहिए। कम्प्यूटर कार्य हेतु उपयुक्तता प्रकाश, धूल व नमी रहित वातावरण एवं तारों की व्यवस्था पर पर्याप्त ध्यान दिया जाना चाहिए। जब कार्मिक लम्बी अवधि के लिए कार्य करते हैं तो यह अत्यन्त आवश्यक है कि उनकी कार्य दशाएँ श्रेष्ठ हों। ग्राहकों के लिए काउन्टर, व्यवसाय के चेहरे के समान है। उपभोक्ता व्यवसाय की गुणवत्ता का प्रथम अनुमान कार्यालय के चेहरे (काउन्टर) से ही लगाते हैं। अतः अभिकल्पना व अभिन्यास कार्य सुविधा के साथ श्रेष्ठ रूचि को दर्शाने वाला होना चाहिए।

**15.7.3 स्थान प्रबन्धन** - व्यावसायिक संगठनों की प्रकृति वाणिज्यिक होती है। ये लाभ उद्देश्य की प्राप्ति हेतु कार्य करते हैं। इस दृष्टि से उपलब्ध स्थान का कुशलतम उपयोग महत्त्वपूर्ण है। स्थान का दुरुपयोग नहीं हो यह तो आवश्यक है किन्तु व्यवसाय को सदैव स्थान का अभाव भी महसूस नहीं होना चाहिए। बाहरी एवं भीतर के कार्यालय के लिए भिन्न-भिन्न प्रावधान होने चाहिए। व्यवसाय भवन में बुजुर्ग, महिलाओं व शारीरिक व्याधि से बाधित व्यक्तियों की आवश्यकताओं के प्रति जागरूकता रखी जानी चाहिए। उदाहरण के लिए जिन स्थानों पर वरिष्ठ नागरिक निरंतर आते-जाते हों वह भूतल पर ही स्थापित किया जाना चाहिए। आगंतुकों के वाहनों के लिए पर्याप्त पार्किंग प्रावधान भी होना चाहिए।

**15.7.4 दूरियाँ एवं स्थान निर्धारण** - दो अन्तर्सम्बन्धित विभागों एवं कार्यालयों के मध्य अनुचित दूरी सकारात्मक सन्देश नहीं देती। अन्य बातों के समान होने पर कम दूरी, निरंतर संवहन को सुनिश्चित करती है। जहाँ दो समूहों के मध्य निरंतर संवहन की आवश्यकता होती हो तो उन्हें एक दूसरे के नजदीक ही स्थापित किया जाना चाहिए। एक अन्य प्रमुख घटक स्थान निर्धारण सम्बन्धी है। इस विषय पर पर्याप्त ध्यान दिया जाना आवश्यक है। संगठनों में सामान्य रूप से स्वीकृत एवं अनुभूत किये जाने वाले पद स्थिति प्रतीक देखने को मिलते हैं। कुछ संगठनों में मुख्य अधिशासी अधिकारी के लिए पृथक तल एवं लिफ्ट की व्यवस्था की जाती है। उस तल पर उसका स्वयं का कार्यालय व सहायता प्रदान करने वाले कार्मिक कार्य करते हैं। कुछ कार्यालय सामान्य पहुँच के दायरे में रखे जाते हैं जबकि कुछ में सामान्य जन के प्रवेश को प्रतिबंधित किया जाता है।

**15.7.5 जन छवि** - व्यावसायिक संगठन प्रतिस्पर्धी वातावरण में कार्य करते हैं एवं अपनी छवि के प्रति अत्यन्त जागरूक होते हैं - यह छवि सकारात्मक व नकारात्मक, मित्रतापूर्ण अथवा अन्यथा हो सकती है। व्यवसाय निरन्तर प्रयासरत रहते हैं कि उनकी अच्छी जनछवि का न सिर्फ निर्माण हो अपितु वह सदैव बनी भी रहे। जन छवि में विभिन्न चित्र, फोटोग्राफ इत्यादि सम्मिलित हैं जो एक व्यक्ति किसी नाम के साथ सम्बंध करता है। यह छवि किसी संस्थान के विषय में पढ़ व सुनकर भी बनाई जाती है। संवहन तब प्रभावी बन पड़ता है जब किसी संगठन के नाम के उल्लेख से सकारात्मक एवं मित्रतापूर्ण चित्र उभरता हो, व यह दर्शाता हो कि संस्थान कुशल व निर्भर रहने योग्य है। व्यवसाय का प्रतीक चिन्ह, साइन बोर्ड, लोगों, एम्बलम, मिशन वाक्य इत्यादि सही सन्देश प्रेषित करने में सहायक होना चाहिए।

**15.7.6 रंग कथन** - फूलों के समान यह सम्भव है कि रंगों के उपयोग से अनेक बातें स्वतः संवहित कर दी जाएं। विभिन्न रंग अलग-अलग अनुभूतियों के प्रतीक हैं।

- सफेद - शांति, सौम्यता
- लाल - भावातिरेक, मनोभाव
- हरा - वृद्धि, चमक
- नीला - सामर्थ्य
- कबूतरी - शक्ति
- काला - गहरापन

रंग, निर्भीकता, शांति, पुरातनता, आक्रामकता, प्रबलता इत्यादि को प्रकट करते हैं। व्यावसायिक संस्थान यदि प्रभावी संवहन हेतु उत्सुक हों तो उनके द्वारा यह सुनिश्चित किया

जाना चाहिए कि उनके कार्यालयों व भवनों का रंग वहाँ काम करने वालों द्वारा व्यक्तिशः उपयोग में लिए जा रहे रंगों से साम्यता रखते हों। सही प्रकार के रंग प्रभाव हेतु व्यवसाय के नाम पट्ट, आंतरिक सज्जा, औपचारिक परिधान, टाई, स्टेशनरी, वाहन इत्यादि के रंग सकारात्मक जन छवि प्रस्तुत करते हों।

उपरोक्त वर्णन से स्पष्ट है कि वे अनेक तरीके हैं जिनके माध्यम से संगठन विभिन्न हित समूहों व जन सामान्य के साथ प्रभावी संवहन स्थापित कर सकते हैं। उक्त विशेषताएँ जन सामान्य को व्यवसाय के प्रति धारणा बनाने में सहायक होती हैं। किन्तु यह निर्वचन व विश्लेषण निरंतर परिवर्तित होता रहता है। जो विशेषताएँ पूर्व में उपयुक्त मानी जाती थीं सम्भव है वर्तमान परिप्रेक्ष्य में वे प्रभावी न हों। यही शारीरिक भाषा सांकेतिक संवहन की गतिशीलता है। बैंक, रेल्वे प्लेटफॉर्म, सरकारी कार्यालय, सुपर बाजार, पेट्रोल आपूर्ति केन्द्रों, सिनेमा गृहों, सामुदायिक भवनों, खेल मैदानों व व्यावसायिक उपकरणों द्वारा स्वयं को मित्रवत् स्थानों के रूप में विकसित करने के लिए अतिरिक्त सतर्कता बरती जाती है।

---

## 15.8 भाषा प्रतिरूप - मुख्य तत्व (Para Language - Chief Elements)

---

इसे समानान्तर भाषा भी कहा जाता है। इसका अध्ययन यह बतलाता है कि आप किस प्रकार व क्या कहते हैं। कभी-कभी दो समान कथन भिन्न-भिन्न अर्थों में ग्रहण किये जाते हैं जो मौखिक संवहन की दशा में आवाज के सुर के कारण सम्भव है। आवाज का सुर, तीव्रता, प्रबलता, बोलने की दर एवं शब्दों का चयन संवहन के विभिन्न अर्थों को ग्रहण करने के कारण बनते हैं। कभी एक शब्द या वाक्य पर जोर देकर हम सम्पूर्ण कथन का अर्थ ही बदल सकते हैं।

भाषा प्रतिरूप शब्द का अर्थ है भाषा के समान। इसके अन्तर्गत एक व्यक्ति के कहने की अभिव्यक्ति का अध्ययन किया जाता है। अर्थात् वह व्यक्ति किस प्रकार से कहता है।

Para Language शब्द दो शब्दों से मिलकर बना है, एक Para तथा दूसरा Language जिसमें Para का अर्थ है समान तथा Language का अर्थ है संचार की आवृत्ति। यह एक सांकेतिक संचार है। यह संचार संकेतों के नजदीक है। इसके अन्तर्गत बोलने वाला किस प्रकार की आवाज निकालता है, इस बात की जानकारी मिलती है। आवाज या ध्वनि या स्वर इस प्रकार के होने चाहिए जिससे सन्देश को समझा जा सके। इसे समान्तर भाषा भी कहते हैं।

भाषा प्रतिरूप में भावनाओं आदि को व्यक्त करने के लिए शब्दों के स्थान पर अन्य संकेतों जैसे - भाव-भंगिमाओं आदि का उपयोग किया जाता है। प्रत्येक देश और समूह में कुछ न कुछ सांकेतिक भाषा का भी प्रयोग किया जाता है। भिन्न-भिन्न देशों और समूहों में उपयोग की जाने वाली भाषा में अंतर अधिक और समानता कम होती है।

### भाषा प्रतिरूप (समान्तर भाषा) के मुख्य तत्व

**15.8.1. स्वत (आवाज) (Voice)** - समान्तर भाषा के अन्तर्गत सबसे पहले संकेत प्राप्त किये जाते हैं। स्वर के माध्यम से संचार करने वाले के स्वभाव, शिक्षा इत्यादि की जानकारी मिलती है। यह सबसे महत्वपूर्ण तत्व है। यदि स्वर स्पष्ट है तो संदेश प्रभावशाली

होता है। गायन तथा स्टेज प्रोग्राम वाले व्यवसायों में स्वर का प्रभावशाली होना आवश्यक है। एक संदेश किस प्रकार से श्रोताओं तक पहुंचाया जाए इसके लिए निम्नलिखित तत्व आवश्यक हैं

- **उतार-चढ़ाव (Pitch)** - उतार-चढ़ाव का अर्थ है स्वर का कभी ऊंचा होना कभी नीचा होना। स्वर में एकरूपता श्रोताओं को बांधने में कामयाब नहीं होती। श्रोताओं का ध्यान आकर्षित करने के लिए आवाज में उतार-चढ़ाव की आवश्यकता होती है।

- **स्वर की गति (Speed Of Voice)** - संचार में अनेक ऐसे अवसर आते हैं जब स्वर की गति श्रोताओं को आकर्षित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। यदि सूचना जटिल है तो स्वर की गति अलग प्रकार की होगी और यदि सूचना सरल है तो स्वर की गति तेज रखी जा सकती है।

- **अन्तराल या विराम (Pause)** - संचार में अन्तराल को भी ध्यान में रखना चाहिए। यह ध्यान रखना आवश्यक होता है कि स्वर में विराम कहां दिया जाता है। सही विराम न देने पर संदेश का अर्थ ही बदल जाता है। विराम श्रोता के ध्यान को केन्द्रित करते हुए आगे आने वाले बिन्दु पर जोर देने का एक युक्तिपूर्ण तरीका है। बार-बार अन्तराल अथवा विराम देना भी संवाद के प्रभाव को कम कर देता है।

- **आवाज की मात्रा (Voice Volume)** - स्वर में आवाज की मात्रा भी महत्वपूर्ण है। यदि श्रोताओं की संख्या अधिक है और वे दूर-दूर तक फैले हुए हैं तो आवाज की मात्रा तेज हो सकती है। इसके विपरीत श्रोताओं की संख्या कम होने पर तथा वक्ता के नजदीक ही होने पर आवाज की मात्रा कम रखी जा सकती है।

**15.8.2 आवाज दबाव (Proper Stress)** - उचित दबाव भाषा प्रतिरूप का मुख्य अंग है। इसी के द्वारा ही संदेश के अर्थ को प्रेषित किया जाता है। सच्चाई यह है कि स्वर में दबाव की मात्रा संदेश का अर्थ ही बदल देती है।

**15.8.3 मिले-जुले संकेत (Mixed Signals)** - संदेश के अन्तर्गत जो मिले-जुले संकेत होते हैं वे संदेश के अर्थ में परिवर्तन लाते हैं। एक संदेश देने वाले को इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि संदेश कैसे भेजा गया है और इसमें किन भावार्थ वाले शब्दों को सम्मिलित किया गया है।

**15.8.4 अलिखित संचार का प्रभुत्व (Impression of Oral Communication)** - इस संचार में मौखिक संचार का प्रभुत्व होता है। यह संचार प्रभावी भी होता है। संदेश भेजने वाले तथा प्राप्त करने वाले एक-दूसरे से परिचित होते हैं। एक-दूसरे की भाषा, योग्यता, क्षमता, धैर्य लगभग एक सी होती है।

**भाषा प्रतिरूप (Para Language)** में इस प्रकार स्वर निकाला जाता है कि जिस शब्द को हम स्पष्ट करना चाहते हैं उस पर हमारा जोर या दबाव अधिक हो।

**उदाहरण के लिए -**

- I am a good writer      मैं एक अच्छा लेखक हूँ
- I am a good writer      मैं एक अच्छा लेखक हूँ
- I am a good writer      मैं एक अच्छा लेखक हूँ
- I am a good writer      मैं एक अच्छा लेखक हूँ
- I am a good writer      मैं एक अच्छा लेखक हूँ

ऊपर दिए गए उदाहरण में प्रत्येक शब्द में जो दबाव है वह स्पष्ट करता है कि उसका हर बार अलग अर्थ है। जिसे पहले में मैं शब्द पर अधिक जोर है, दूसरे में एक तथा तीसरे में अच्छा शब्द पर अधिक जोर है। इसी प्रकार चौथे में लेखक शब्द पर अधिक दबाव है। इसलिए प्रत्येक शब्द का उच्चारण करने पर अलग-अलग कार्य निकलते हैं।

भाषा प्रतिरूप (Para Language) में आह, ओह, वाह, अलास (Aah, Oh, Wow, Alas) इत्यादि अभिव्यक्ति बहुत महत्वपूर्ण होती है। आवाज स्वर संचार का सबसे महत्वपूर्ण साधन है। आवाज स्वर के माध्यम से ही स्नेह, लगाव, अलगाव आदि अनुभूतियाँ प्राप्त होती हैं।

**उदाहरण के लिए** - आप जाइए वाक्य में यदि जाइए शब्द को बहुत दबाकर कहा जाता है तो यह गुस्से का इजहार करता है।

---

## 15.9 भाषा प्रतिरूप के लाभ व सीमाएँ

### (Advantages of Para Language & Limitations)

---

#### **भाषा प्रतिरूप के लाभ (Advantages of Para Language)**

- भाषा प्रतिरूप बहुत महत्वपूर्ण है। प्रत्येक भाषा प्रतिरूप भाषा में ही सम्मिलित है तो यह भाषा प्रतिरूप के बिना कोई भी संदेश पूरा नहीं हो सकता है।
- यदि किसी व्यावसायिक संस्था में किसी व्यक्ति की स्थिति का पता लगाना है तो यह कार्य भाषा प्रतिरूप के द्वारा ही संभव है।
- यदि संदेश देने वाले की योग्यता, शिक्षा, संस्कृति इत्यादि का पता लगाना है तो यह कार्य भी भाषा प्रतिरूप की सहायता से ही संभव है।
- संदेश देने वाले की मानसिक स्थिति का पता भी भाषा प्रतिरूप से आसानी से लगाया जा सकता है।

#### **भाषा प्रतिरूप की सीमाएँ (Limitations of Para Language)**

भाषा और भाषा प्रतिरूप में अंतर भी है जो स्थान संचार में भाषा का है वह भाषा प्रतिरूप का नहीं हो सकता है। भाषा प्रतिरूप मौखिक होता है। व्यावसायिक क्रियाओं के सम्बन्ध में भाषा प्रतिरूप पर पूर्ण रूप से निर्भर नहीं रहा जा सकता है। भाषा प्रतिरूप से संदेश देने में एकरूपता का भी अभाव पाया जाता है। भाषा प्रतिरूप कभी-कभी श्रोताओं को भ्रमित भी करता है। श्रोता सदैव इसका अर्थ ठीक ही निकाले ऐसा नहीं होता।

---

## 15.10 सारांश - (Summary)

सामान्यतः हम संवहन को शब्दों से जोड़ते हैं किन्तु यह अन्य तरीकों से भी सम्भव है। कुल मिलाकर हम दो विधियों से संदेश प्रेषित करते हैं - शाब्दिक एवं सांकेतिक। शाब्दिक संवहन में लिखित व मौखिक भाषा अथवा शब्दों का उपयोग होता है। सांकेतिक संवहन में - शारीरिक भाषा (अंग विन्यास), सांकेतिक भाषा, भाषा-प्रतिरूप एवं परिस्थितिजन्य भाषा का उपयोग किया जाता है। दूसरों से प्रभावी रूप से संदेश प्राप्त करने एवं प्रेषित करने के लिए शारीरिक भाषा व भाषा प्रतिरूपों की पहचान आवश्यक है। व्यक्तियों की तरह ही संगठनों की भी अपनी शारीरिक भाषा होती है जो अनेक प्रकार से बाहरी पक्षकारों व संगठन के हित समूहों को अनेक तथ्यों से

परिचित करवा देती है। वर्तमान में व्यावसायिक संगठन भी शारीरिक भाषा का भरपूर उपयोग कर अपनी जन-छवि को बेहतर बनाने हेतु प्रयासरत रहते हैं।

---

### 15.11 शब्दावली

---

<b>अंग विन्यास</b>	:	शारीरिक भाषा का अध्ययन व चेहरे की अभिव्यक्ति।
<b>शारीरिक मुद्रा</b>	:	उठने, बैठने, खड़े रहने व झुकने का वह तरीका जिसके माध्यम से हम स्वयं को प्रस्तुत करते हैं।
<b>भाषाभंगिमा</b>	:	हम जो कहते हैं व उरने जिस तरह कहते हैं।
<b>अभिन्यास</b>	:	स्वयं को दूसरों के समक्ष प्रस्तुत करने का विन्यास अथवा खाका।

---

### 15.12 स्वपरख प्रश्न

---

1. शारीरिक भाषा की प्रकृति को समझाइए। इसके प्रकारों का वर्णन कीजिए।
2. शारीरिक भाषा के कार्यों का उल्लेख कीजिए व इसके लाभ व सीमाओं का वर्णन कीजिए।
3. संगठनात्मक शारीरिक भाषा पर एक लेख लिखिए।
4. भाषा प्रतिरूप के तत्वों व लाभों को समझाइए।
5. शारीरिक भाषा के विभिन्न पहलुओं को समझाइए।

### प्रभावपूर्ण श्रवण (Effective Language)

#### इकाई की रूपरेखा

- 16.0 उद्देश्य
- 16.1 आशय, महत्त्व एवं प्रक्रिया
- 16.2 आवश्यक तत्त्व
- 16.3 श्रवण के प्रकार
- 16.4 अच्छे श्रोता के गुण
- 16.5 प्रभावी श्रवण सिद्धान्त
- 16.6 दस आधारभूत बिन्दु
- 16.7 प्रमुख बाधाएँ
- 16.8 प्रभावपूर्ण मौखिक श्रवण
- 16.9 प्रभावी लिखित श्रवण
- 16.10 दृश्य श्रवण
- 16.11 सारांश
- 16.12 शब्दावली
- 16.13 स्वपरख प्रश्न

#### 16.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे कि -

- प्रभावपूर्ण श्रवण प्रक्रिया व प्रकारों को जान सकें
- प्रभावपूर्ण श्रवण के महत्त्व को पहचान सकें
- श्रवण की बाधाओं व प्रभावी श्रवण के सिद्धान्तों की जानकारी कर सकें
- प्रभावी श्रवण के मौखिक, लिखित व दृश्यगत पहलुओं से परिचित हो सकें ।

#### 16.1 प्रभावपूर्ण श्रवण (Effective Listening)

##### 16.1.1 आशय

लम्बे समय तक अधिकांश व्यक्ति यह मानते रहे कि श्रवण एक प्राकृतिक गुण है, किन्तु व्यावहारिक रूप में सभी व्यक्ति सफल श्रवणकर्ता नहीं होते । इस विषय पर अनेक प्रमाण उपलब्ध हैं कि प्रायः लोग यह जानते कि उन्हें किस तरह श्रवण करना चाहिए । श्रवण एक कौशल है जिसे अभ्यास के द्वारा विकसित कि जा सकता है । शेक्सपियर के नाटक जुलियस सीजर में मार्क एन्टोनी ने यह स्वीकार किया कि प्रायः व्यक्ति तात्कालिक रूप में श्रवण हेतु तत्पर नहीं होते, अतः उन्होंने अपने प्रसिद्ध सम्बोधन को यह कहकर आरम्भ करना शुरू किया, "मित्रों, रोमनवासियों, देशवासियों मुझे अपने कान कुछ समय के लिए उधार दे दो । " प्रभावी श्रवण एक कठिन कार्य है । यह मात्र निष्क्रिय रूप से बैठे रहकर दूसरे द्वारा उच्चारित शब्दों को

अवशोषित करना नहीं है। हम बोलने, पढ़ने अथवा लिखने की तुलना में श्रवण में अधिक समय व्यतीत करते हैं अतः यह अधिक महत्त्वपूर्ण एवं ध्यानाकर्षण चाहने वाली क्रिया है।

**जॉनसन** ने श्रवण को परिभाषित करते हुए कहा है, "श्रवण मौखिक संवहन को प्रभावी रूप से समझने में एवं प्रत्युत्तर देने की क्षमता है।"

इस तरह जो संदेश संचरित किया गया है को आत्मसात् कर लेने की प्रक्रिया ही श्रवण कहलाती है। सुनना ही श्रवण नहीं है, यह प्राप्त संदेश को समझने से सम्बद्ध है। **डेविस** के अनुसार, "सुनना कानों के माध्यम से होता है, जबकि श्रवण मस्तिष्क की क्रिया है।"

### 16.1.2 श्रवण का महत्व

श्रवण श्रोता का महत्त्वपूर्ण कार्य है। एक अमेरिकी कम्पनी द्वारा कराये गये सर्वेक्षण से यह तथ्य सामने आया कि उसके कर्मचारी अपना 63 प्रतिशत समय श्रवण में, 22 प्रतिशत समय बोलने में, 11 प्रतिशत समय लिखने में तथा 4 प्रतिशत समय पढ़ने में व्यतीत करते थे।

#### अन्तराल पर ध्यान दीजिए

एक अन्य शोध से यह निष्कर्ष सामने आया है कि मानवीय मस्तिष्क प्रति मिनिट औसतन 500 शब्दों का विश्लेषण कर प्रविधियन कर सकता है जबकि एक वाचक प्रति मिनिट मात्र 150 शब्द ही बोल पाता है। दोनों के मध्य 350 शब्दों का अन्तराल अत्यधिक है।

अतः वाचक के रूप में सतर्क रहें व निरंतर प्रयास करें कि आप श्रोताओं का ध्यान सदैव अपनी ओर बनाए रख सकेंगे। श्रवणकर्ता को भी पर्याप्त ध्यान देना चाहिए कि वह अपने मस्तिष्क को श्रवण के दौरान भटकने से बचाए।

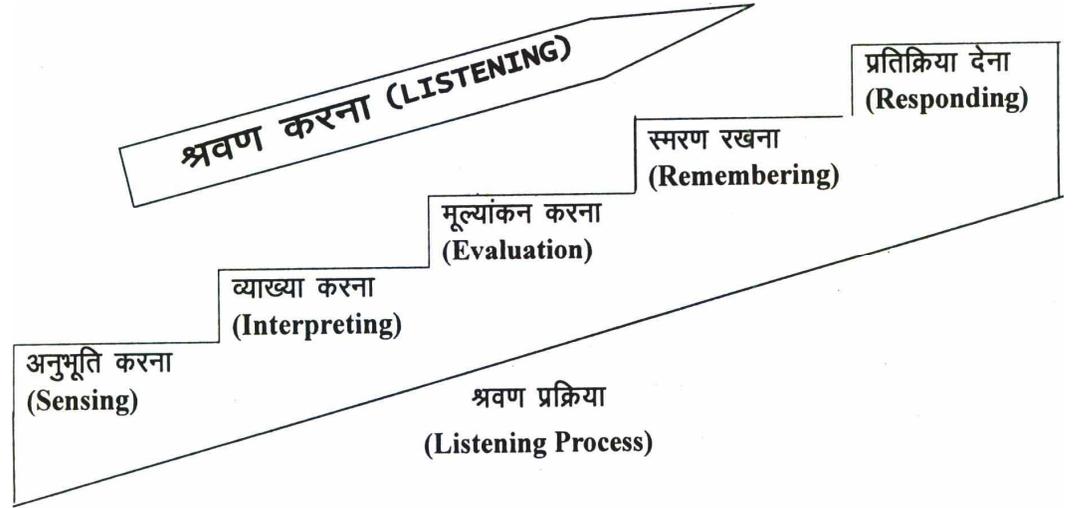
उक्त निष्कर्षों से यह स्पष्ट होता है कि कर्मचारियों के क्रिया-कलापों में श्रवण का स्थान कितना महत्त्वपूर्ण था। व्यावसायिक संस्थानों में श्रवण का महत्व निम्न बिन्दुओं से स्पष्ट होता है -

1. **बेहतर नीतियों का निर्माण** श्रवण से ही किया जा सकता है।
2. संगठन में कार्यरत **कर्मचारियों की भावनाओं, सुझावों एवं विचारों को समझना** श्रवण से ही संभव है।
3. **संवेदनशील मामलों** को प्रभावी श्रवण के द्वारा निपटाया जा सकता है।
4. प्रभावी श्रवण के द्वारा **कर्मचारियों के मनोवैज्ञानिक विरोध को दूर करने में सहायता** मिलती है।
5. **खुले दिमाग** से काम लेने के लिए श्रवण आवश्यक है।
6. **आवश्यक सूचना** केवल श्रवण से ही ग्रहण की जा सकती है।
7. प्रभावी श्रवण से **संगठन के प्रति जागरूकता** बढ़ती है।
8. **मधुर औद्योगिक सम्बन्धों की स्थापना** में श्रवण अत्यन्त महत्त्वपूर्ण है।
9. **प्रभावी श्रवण से कर्मचारियों में पहल करने की क्षमता का विकास** होता है तथा उनका मनोबल बढ़ता है।
10. कर्मचारियों के **व्यवहार का अध्ययन** करने में श्रवण अत्यन्त महत्त्वपूर्ण है।
11. श्रवण ही वह कुंजी है जिससे अनेक प्रकार की **संगठनात्मक समस्याओं को सुलझाया** जा सकता है।

### 16.1.3 श्रवण प्रक्रिया (Listening Process)

श्रवण प्रक्रिया में पांच अर्न्तसम्बन्धित क्रियाएँ सन्निहित होती हैं, जो निम्नलिखित हैं -

1. **अनुभूति करना** : इसके अन्तर्गत संदेश को सुनना एवं उसकी अनुभूति करना आता है । संदेश की प्राप्ति में हस्तक्षेप करने वाले शोर, प्राप्तकर्ता का सुनने में असक्षम होना (बहरापन) अथवा ध्यानाकर्षण का न होना मुख्य बाधाएँ हैं । अतः इन बाधक तत्वों को दूर कर संदेश प्रेषण पर ध्यान केन्द्रित किया जाना चाहिए ।
2. **व्याख्या करना** इसमें प्राप्त संदेश का कूटानुवाद (Decoding) एवं आत्मसात् करना सम्मिलित है । भाषणकर्ता का सन्दर्भ सुनने वाले के सन्दर्भ से भिन्न हो सकता है । अतः एक प्राप्तक को यह निर्धारित करने का प्रयास करना चाहिए कि प्रेषक का आशय क्या है । गैर-मौखिक संकेतों पर ध्यान केन्द्रित कर निर्वचन की शुद्धता में वृद्धि की जा सकती है ।
3. **मूल्यांकन** : संदेश के सम्बन्ध में दृष्टिकोण तय करना एवं भाषणकर्ता के विचारों से अर्थ निकालना इस चरण की मुख्य क्रियाएँ हैं ।
4. **स्मरण रखना** : भावी सन्दर्भ हेतु संदेश को संग्रहित रखना, सुनी गयी बातों को मस्तिष्क में बनाए रखना, प्रेषक के संदेश के प्रमुख बिन्दुओं को लिखना अथवा मस्तिष्क में उसकी रूपरेखा निर्धारित करना ।
5. **प्रतिक्रिया** : वक्ता के संदेश पर किसी प्रकार की प्रतिक्रिया देकर स्वीकृति का आभास करवाना श्रवण प्रक्रिया का अंतिम चरण होता है । अतः श्रवण शारीरिक एवं मानसिक क्रियाओं का मिश्रण है जिसे शारीरिक व मानसिक बाधाओं का मिश्रण बाधित कर सकता है ।



### 16.2 आवश्यक तत्त्व (Essential Elements)

प्रायः श्रोताओं में अर्न्तवैयक्तिक व अर्न्तसमूह भिन्नताएँ देखने को मिलती हैं । अतः संदेशवाहक में श्रवण श्रोता की मनः स्थिति के अनुरूप ही होना चाहिए । प्रभावशाली श्रवण में सुनना ही पर्याप्त नहीं है । एक 'अच्छे श्रवणकर्ता को निम्नलिखित तत्वों पर ध्यान देना चाहिए ।

1. **अनुकूल दृष्टिकोण** - यह सम्भव नहीं होता कि प्रत्येक व्यक्ति एक अच्छा श्रोता हो । अतः प्रत्येक श्रोता के द्वारा अनुकूल दृष्टिकोण अपनाना चाहिए क्योंकि प्रतिकूल व्यवहार होने पर श्रवणता का उद्देश्य पूर्ण नहीं होता ।
2. **केन्द्रित करना** - एक अच्छा श्रोता वह होता है जो अपना ध्यान केन्द्रित कर सके क्योंकि श्रोता के मस्तिष्क में अनेक विचार आते रहते हैं । एक श्रोता को इन विचारों के मध्य अपना ध्यान केन्द्रित करना चाहिए ।
3. **अनुशासन** - एक अच्छे श्रोता में अनुशासन होना चाहिए क्योंकि एक अनुशासित श्रोता ही अधिक एकाग्र होकर श्रवण कर सकता है ।
4. **प्रश्न काल** - जब कभी श्रोता की एकाग्रता भंग होने लगे तो उस समय प्रश्न पूछना अच्छा रहता है क्योंकि श्रोता ध्यानपूर्वक प्रश्न सुनकर उनका उत्तर देने का प्रयत्न करता है ।
5. **शारीरिक मुद्रा** - श्रवण की प्रक्रिया में श्रोता की शारीरिक मुद्रा का विशेष स्थान है क्योंकि श्रोता की शारीरिक मुद्रा से इस बात का ज्ञान हो जाता है कि श्रवण का व्यक्ति पर क्या प्रभाव पड़ रहा है ।

---

### 16.3 श्रवण के प्रकार (Types of Listening)

---

विभिन्न प्रकार की परिस्थितियों में भिन्न-भिन्न प्रकार के श्रवण कौशल की आवश्यकता होती है जो परिप्रेक्ष्य, उद्देश्य, भाषणकर्ता एवं श्रवणकर्ता पर निर्भर करती है । श्रवण के निम्नलिखित प्रकार केवल उद्देश्य की दृष्टि से ही भिन्न नहीं हैं, अपितु प्रतिपुष्टि अथवा आपसी अन्तर्क्रिया के अनुरूप भी अलग-अलग हैं

1. **विषयागत श्रवण** - श्रवण के इस प्रकार के अन्तर्गत श्रोता को संदेश को समझने में आसानी होती है तथा इसमें वह संदेश को लिखित रूप से अपने पास सुरक्षित रखता है ।
2. **सक्रिय श्रवण** - सक्रियता से अभिप्राय ' कि श्रवण के दौरान श्रोता के 'मस्तिष्क में अनेक विचार आते हैं जो उसी विषय से सम्बन्धित होते हैं । जिसके कारण वह कई बार संदेश की अवहेलना या नजर अन्दाज कर देता है । सक्रिय श्रवण वह चार्तुय है जो श्रवण की गलतफहमी की मात्रा को कम करके उसे प्रभावी बनाता है । निरन्तर अभ्यास के माध्यम से श्रवण को सक्रिय बनाया जा सकता है ।
3. **मिथ्या श्रवण** - इसके अन्तर्गत श्रोता के हाव-भावों या मुँह को देखकर यह पता लगा लिया जाता है कि श्रोता द्वारा संदेश सुन लिया गया है अथवा नहीं ।
4. **एकाग्रता श्रवण** - इसमें श्रोता के द्वारा अपने मस्तिष्क को एकाग्र करके संदेश सुना जाता है ।
5. **चयन करके श्रवण** - इसमें संदेश का श्रवण करते समय अनावश्यक बातों को संदेश से हटा देना चाहिए । श्रोता केवल चुनिंदा संदेश को ही ध्यानपूर्वक सुनता है ।
6. **समीक्षात्मक श्रवण** - इसमें संदेश का श्रवण करने के पश्चात् उसकी पुनः समीक्षा (मूल्यांकन) की जाती है जिससे संदेश की सार्थकता का पता चल जाता है ।

श्रवण के प्रकारों का एक अन्य वर्गीकरण क्रियाओं के आधार पर भी किया जाता है जो निम्नलिखित हैं-

1. **विवेकपूर्ण श्रवण** - एक संगठन में कार्यरत प्रबन्धक जब अपने अधीनस्थों को सुनकर, प्राप्त संदेश के बिन्दुओं के आधार पर उनके महत्व के आधार पर निर्णय करता है तो ग्रह विवेकपूर्ण श्रवण कहलाता है जो कि संगठन की सफलता को सुनिश्चित करता है ।
2. **मूल्यांकित श्रवण** - एक अच्छा श्रोता, सदैव सुने गए तथ्यों, बातों तथा संदेशों का विश्लेषण करता है, तत्पश्चात् उपलब्ध स्रोतों तथा विवेक के आधार पर उनका मूल्यांकन करता है और किसी निर्णय पर पहुँचता है । अतः मूल्यांकित श्रवण ही संगठन को सही दिशा में ले जा सकता है ।
3. **प्रशंसात्मक श्रवण** - संदेश प्रेषण के पश्चात् 'वक्ता का 'आत्म विश्वास' एवं 'नैतिक-साहस' बढ़ सके, इसके लिए एक अच्छे श्रोता को संदेश के उन भागों की प्रशंसा करनी चाहिए जो उसे सर्वाधिक पसंद आते हों । इससे दोनों पक्षों के मध्य पारस्परिक सहमति शीघ्र बनेगी तथा मौखिक संदेशवाहन प्रभावी बन सकेगा ।
4. **संवेदनात्मक श्रवण** - एक कुशल प्रबन्धक, संदेश प्रेषणकर्ता को अभिव्यक्ति का पूर्ण अवसर प्रदान करता है । वह वक्ता की संवेदनशील भावनाओं को पहचान कर ही प्रतिक्रिया व्यक्त करता है । इससे दोनों पक्षकारों में संवेदनात्मक संबंध स्थापित हो जाता है, जिससे मौखिक संदेशवाहन प्रभावशाली बन जाता है ।
5. **निष्क्रिय अथवा नकारात्मक श्रवण** - इस प्रकार के श्रवण में, एक श्रोता ना तो भेजे गये तथ्यों की प्राप्ति के प्रति चेतन रहता है और ना ही, संदेश को आत्मसात् (स्वीकार) करने का प्रयास करता है । ऐसे समय, श्रोता स्वयं उपस्थित तो रहता है किंतु संदेशवाहन प्रक्रिया में सक्रिय भागीदारी नहीं निभाता है । वह सुनकर भी चुप लगा जाता है तथा संदेश को आगे बढ़ाने अथवा उसका प्रत्युत्तर देने में भी कोई रुचि नहीं दर्शाता है अतः ऐसे श्रवण से, संदेश प्रेषक को गलत संकेत जाते हैं ।
6. **चयनित श्रवण** - एक संगठन में, अधिकांश व्यक्ति उसी बात को सुनना चाहते हैं, जिसमें उनको रुचि अथवा लाभ दिखाई देता हो । इस प्रकृति के श्रवण में, श्रोता संदेश के सम्पूर्ण तथ्यों पर ध्यान केन्द्रित नहीं रखता है तथा संदेश प्रेषक को जवाब देने के प्रति उदासीन रहता है । अतः ऐसा श्रवण, जिसमें कुछ ही व मतलब की बातों को ही सुना जाए, चयनित श्रवण कहलाता है । वस्तुतः यह नीति सही नहीं है क्योंकि संदेश का प्रत्येक भाग, एक-दूसरे पर केन्द्रित अथवा निर्भर होता है ।
7. **अन्य प्रकार** - श्रवण संबंधी गतिविधियों के आधार पर श्रवण के प्रकारों को नीचे वर्णित रूप में व्यक्त किया जा सकता है -

**सामान्य श्रवण** - ऐसे श्रवण के अन्तर्गत, दिन-प्रतिदिन की विभिन्न गतिविधियों यथा दूरभाष वार्तालाप मित्रों से बातचीत, अधिकारी-अधीनस्थ पुनः वार्तालाप आदि को सम्मिलित किया जा सकता है । वस्तुतः यह श्रवण सामाजिक अन्तःक्रियाओं के एक भाग के रूप में देखा जा सकता है ।

**विभेदात्मक श्रवण** - इस प्रकृति के श्रवण में संदेश श्रोता विभिन्न संदेशों में से अपने कार्य 7 उद्देश्य से संबंधित संदेश को सुनने का ही प्रयास करता है । शेष ऐसे संदेशों को सुनने में, जो कि उससे अधिक संबंध नहीं रखते हैं, वह दूर रहता है । इसीलिए इसे विभेदात्मक श्रवण की संज्ञा दी गई है ।

**सहज श्रवण** - यह श्रवण उस श्रेणी में आता है, जहाँ संदेश-श्रोता बड़े ही सहज-भाव से प्रसारित संदेशों को सुनना पसंद करता है। उदाहरणार्थ - समाचार-प्रसारण, कहानी-कथन, रिकार्डिंग टीवी, सीरियल में चलने वाले संवाद, रेडियो पर किसी विषय पर वार्तालाप आदि। इन्हें एक श्रोता शांत-मस्तिष्क से मनन-चिंतन करते हुए सुनता है।

**सूचनात्मक श्रवण** - किसी संगठन में उच्च पदाधिकारियों द्वारा कार्मिकों के लिए की गई घोषणाओं, सरकारी घोषणाओं, उद्घोषणाओं व्याख्यानों को व्यक्तियों 7 कार्मिकों के द्वारा सुना जाना और तत्पश्चात् उसे सूचना मानते हुए उस संदेश पर निर्णय लेना 'सूचना हेतु' श्रवण कहा जाता है। श्रवण की, यह विधि सुविचारित, सक्रियता लिए हुए तथा उद्देश्यपूर्ण होती है और जिसकी रचना समस्त तथ्यों को समाविष्ट करते हुए पूर्व में ही औपचारिक तौर पर कर ली जाती है। श्रोता को भी, उन बिन्दुओं की पहचान करनी होती है, जिनके आधार पर वह सुनना चाहता है।

**विचार-समन्वय हेतु श्रवण** - श्रवण की, इस पद्धति में किसी एक ही विषय पर अथवा पृथक् विषयों पर कही गई बातों को श्रोता द्वारा सुनकर व तुलना करके देखा जाता है और तत्पश्चात्, उनके विचारों में अपने विचारों को भी समाविष्ट किया जाता है। सभाओं, सम्मेलनों तथा गोष्ठियों में व्यक्ति किए गए मतों तथा स्वयं के मत को समन्वित करते हुए एक श्रोता कार्य करने या नहीं करने का निर्णय लेता है। ऐसे श्रवण में स्वयं के मत को सर्वोपरि नहीं मान लेना चाहिए अन्यथा 'अर्थ' का 'अनर्थ' होते देर नहीं लगती।

**विवेचनात्मक श्रवण** - यह पद्धति 'श्रवण एवं वाणी का संगम है। इसमें श्रोता द्वारा किसी बात अथवा संदेश को सुनने का उद्देश्य तो ध्यान में रखा ही जाता है, साथ ही, श्रोता द्वारा उस संदेश की प्रतिक्रिया स्वरूप 'बोलना' भी आवश्यक होता है। उदाहरणार्थ - किसी समस्या को सुनते समय उस पर दिया गया निर्णय पक्षपातपूर्ण तो नहीं है, भावना में बहकर तो नहीं दिया गया है अथवा अन्य व्यक्ति क्या कहते हैं, पर भी विचार करके प्रत्युत्तर देना अनिवार्य हो जाता है अन्यथा 'संदेश-श्रवण' का महत्त्व ही घट जाएगा।

**रचनात्मक श्रवण** - इस पद्धति में, श्रवण का दृष्टिकोण रचनात्मक हो जाता है। इस प्रकृति के संदेशों में एक श्रोता को, सुनने के साथ-साथ, उस संदेश से पूर्ण-रूपेण संलग्न भी होना पड़ता और, तभी संदेश का महत्त्व प्रकट हो पाता है। उदाहरणार्थ - एक्शन के साथ संगीत चल रहा हो, कोई नाटक रहा मंचन किया जा रहा हो अथवा फिल्म प्रसारित की जा रही हो तो श्रोता को उनके अंतर्गत प्रसारित किए जा रहे -संदेश के साथ-साथ, कलाकारों की कला में भी संदेश की अभिव्यक्ति को परखना होता है अन्यथा संदेश एकपक्षीय होकर रह जाता है।

**विस्तृत श्रवण** - ऐसी सुनवाई में, श्रोता उन अधिकतम तथ्यों को जुटाने का श्रम करता है जिनके आधार पर वह दर्शकों द्वारा पूछे जाने वाले प्रश्नों का सहजता से उत्तर दे सके। इस विधि में पूर्वविचारों की विश्वसनीयता पर सर्वाधिक ध्यान दिया जाता है। यह विधि उस समय अधिक अपनाई जाती है जबकि समूह के द्वारा की जाने वाली प्रश्नों की बौद्धिक प्रत्युत्तर विभिन्न उपलब्ध सूचनाओं को जोड़ते हुए देना होता है।

**जटिल श्रवण** - श्रवण की यह पद्धति, उस समय सहायक सिद्ध होती है जबकि संघर्षमय परिस्थितियों में श्रोता को निर्णय लेना होता है। इसमें, यह देखा जाता है कि प्राप्त संदेश से

श्रोता सहमत है अथवा नहीं? वह सहमत है तो उसका प्रत्युत्तर देने के लिए उसके पास साक्ष्य उपलब्ध हैं और वह उसके (संदर्भ के) बारे में बोल सकने की स्थिति में है ।

उक्त: वक्ता और 'श्रोता के मध्य सहभागी-श्रवण' पनप सके और संदेश की महत्ता बढ़ सके, इसके लिए-

1. जब तक संदेश पूरी तरह सुन नहीं लिया जाए, श्रोता को बोलना नहीं चाहिए ।
2. संदेश प्रेषक को बोल लेने के उपरान्त भी सहज होने देना चाहिए ।
3. संदेश प्रेषक की बात को ध्यान से, धैर्यपूर्वक तथा नम्रता के साथ सुनना चाहिए ।
4. अपने आचरण से संदेश को सुनने में 'रुचि' प्रदर्शित करनी चाहिए ।
5. अपना ध्यान भंग न करते हुए संदेश आदान-प्रदान में सक्रिय भाग लेना चाहिए ।
6. संदेश प्रेषक को शीघ्र, 'प्रतिक्रिया से अवगत कराते हुए निर्णय करना चाहिए । यही एक अच्छे श्रोता की विशेषता मानी जाती है ।

---

## 16.4 अच्छे श्रोता के गुण (Features of Good Listener)

---

संदेश तभी प्रभावी होता है जब संदेश प्रेषक और श्रोता के मध्य पारस्परिक समझ व तालमेल हो । अच्छे श्रोता का होना प्रभावी श्रवण की प्राथमिक आवश्यकता है । इस हेतु श्रोता में अनेक गुणों का होना आवश्यक है जो निम्नलिखित हैं.

1. एक सुनने वाले व्यक्ति में भावनात्मक समझ होनी आवश्यक है । उसे चाहिए कि सह संदेश देने वाले की भावनाओं को समझे ।
2. संदेश सुनने वाले व्यक्ति में दूसरे की बातों को स्वीकार करने की तत्परता होनी चाहिए । वह व्यक्ति पूर्वाग्रह से प्रेरित न हो, उसे संदेश को स्वीकार करने के लिए तैयार रहना चाहिए ।
3. संदेश सुनने वाले व्यक्ति को संदेश देने वाले व्यक्ति के प्रति सहानुभूति रखनी चाहिए । उसे यह सोचना चाहिए कि अगर वह संदेश देने वाले व्यक्ति के स्थान पर खड़ा होता तो उसकी सोच किस प्रकार की होती ।
4. संदेश सुनने वाले व्यक्ति में संदेश के पूर्ण होने की जिम्मेदारी लेने की इच्छा होनी चाहिए । उसे चाहिए कि संदेश पूर्ण कराने में सहयोग दे । अर्थात् उसका रुख सकारात्मक होना चाहिए ।

इस प्रकार प्रभावपूर्ण श्रवण के लिए संदेश प्राप्त करने वाले की इच्छा, तत्परता, सहानुभूति, सहयोग काफी महत्व रखते हैं । प्रभावपूर्ण श्रवण तभी हो सकता है जब संदेश देने और सुनने वाले व्यक्ति में आपसी विचारों का तालमेल हो ।

उपरोक्त गुणों के अतिरिक्त भी प्रभावी श्रवण के लिए श्रोता को निम्नलिखित बिन्दुओं पर ध्यान देना चाहिए:

1. **ध्यानाकर्षण** - मानव स्वभाव कही गई बातों को अथवा उनमें से कई बातों को भूलने की स्थिति में होता है । इसलिए एक संदेश-श्रोता के लिए यह आवश्यक हो जाता है कि वह सुनने के दौरान मुख्य-मुख्य बिन्दुओं को अपनी नोट-बुक में तुरन्त लिख ले । इससे सुने गए तथ्यों का एक सार उसके पास एकत्र रहेगा और वह समय पर, सही तथ्यों के एक सटीक उत्तर देने की स्थिति में रहेगा । इसके लिए उसे ध्यान देना चाहिए
- (i) श्रोता को सूचना प्रदान करने वाले का उद्देश्य क्या है?

- (ii) वास्तव में, यह सूचना किसके लिए एकत्र करनी है और श्रोता द्वारा किए जाने वाले कार्य के साथ उस सूचना का कितना संबंध है?
- (iii) श्रोता को प्राप्त होने वाली सूचनाएं कितनी समन्वित, संगठित एवं तर्कपूर्ण हैं?
- (a) कि संदेश प्रेषक का मुख्य तर्क क्या है और वह वास्तव में श्रोता को क्या कहना चाहता है?
- (b) कि वे प्रमुख बिन्दु कौन से हैं जो कि प्रेषक के द्वारा भेजे गए संदेश का समर्थन करते हैं?
- (c) कि क्या संदेश प्रेषक ने अपनी सूचना में कोई साक्ष्य प्रस्तुत किए हैं और वे श्रोता के लिए किस सीमा तक उपयोगी रहे हैं? एवं
- (d) कि प्राप्त सूचनाएं असंगत तो नहीं हैं कि श्रोता की प्रत्युत्तर देने की भावनाएं ही आहत हो जाए ।

**2. सामान्य उद्देश्यों को ध्यान में रखना** - एक अच्छे श्रोता के लिए यह आवश्यक हो जाता है कि वह भावी संदर्भ के लिए अपनी 'टिप्पणी-पुस्तिका' में निम्नलिखित महत्वपूर्ण बिन्दुओं को ध्यान में रखते हुए नोट करें -

(i) संदेश प्रेषक द्वारा भेजे गए संदेश में, उसके द्वारा व्यक्त 'प्रमुख विचार' कौन-कौन से हैं, विचार-विनिमय किन बातों पर तथा किन तथ्यों के आधार पर किया जाना है अथवा पूछे गए संबंधित प्रश्न अभिलेखित करते हुए संक्षिप्त रिपोर्ट भी तैयार करके रखनी चाहिए ।

**3. श्रवण के दौरान लक्ष्यों को परिभाषित करना** - एक संदेश श्रोता के लिए यह भी आवश्यक है कि संदेश-श्रवण के समय उन लक्ष्यों अथवा उद्देश्यों को परिभाषित करे जिनके आधार पर उसके द्वारा निर्णय किया जाना है, जैसे-

- सुनी हुई सूचनाओं की प्रकृति स्वरूप, विस्तृतता सामयिकता, सुनने का कारण, किसी विशेष विषय सामग्री को ही श्रवण के लिए चुनना, सूचनाएं जो विशेष कार्य हेतु आवश्यक है तथा उनका प्रयोग करने की सीमा के बारे में । एवं
- क्रियान्वयन संबंधी बातों को भी स्पष्ट कर लेना चाहिए । तभी सूचनाएं आशानुरूप उपलब्ध हो जाने पर संतुष्टि एवं अपेक्षाओं का सह-संबंध बेहतर गुणवत्ता के साथ सामने आ सकेगा ।

**4. श्रवण में संदेश के साथ स्फूर्ति भागीदारी** - वस्तुतः 'श्रवण को एक स्वीकार करने योग्य गतिविधि माना जाता है तथा इसका उत्तर देना भी अपरिहार्य होता है । प्रभावशाली निर्णय लेते हुए सही प्रत्युत्तर तभी संभव होता है जबकि श्रोता की 'श्रवण-संदेश' के साथ पूर्ण संलग्नता हो ।

**5. सूचनाओं के प्रति पूर्ण सतर्कता बरतना** - संदेश-श्रवण के बारे में सतर्क रहना, संदेशवाहन में सक्रिय भागीदारी का आधार होता है अतः एक श्रोता को, सूचनाओं तथा तथ्यों के बारे में सुनने के उपरान्त, उन्हें समझने तथा उनके उत्तर प्रस्तुतीकरण के लिए पूर्ण रूप से सतर्क रहना चाहिए तथा किसी भी विरोधाभास से जहाँ तक संभव हो, बचना चाहिए ।

**6. विभिन्न पहलुओं के प्रति गंभीरता बनाए रखना** - एक अच्छे श्रोता को सुनी गई विषय-सामग्री के विभिन्न पहलुओं के प्रति, सावधान रहते हुए बोलने वाले के तथा स्वयं के

उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए संदेश के प्रति गंभीरतापूर्वक विचार करके ही आगे बढ़ना चाहिए। इसके लिए -

- सुने गए संदेश के अनुरूप ही 'वाणी का तारतम्य' होना चाहिए।
- सुने गए संदेश का उत्तर, उचित शब्दों का चयन करते हुए देना चाहिए, क्योंकि कई शब्दों के अर्थ, अलग-अलग न होकर एक ही होते हैं किंतु उन्हें भाषा में समुचित स्थान पर रखकर, संदेश की विश्वसनीयता को बनाए रखा जा सकता है।
- श्रोता द्वारा 'समय' तत्व को प्रधानता दी जानी चाहिए अर्थात् कब कहा जाना है, तब ही कहा जाए अन्यथा संदेश-प्रेषक के लिए, समय के पश्चात् भेजे गए प्रत्युत्तर का कोई अर्थ नहीं रह जाता है। तथा
- श्रोता के द्वारा, अपने आचरण से संदेश प्रेषक और स्वयं के मध्य, ऐसे पुल का निर्माण करना चाहिए कि दोनों के बीच चलने वाली अन्तःक्रिया सुगम व सरल बन जाए।

---

## 16.5 प्रभावी श्रवण सिद्धान्त (Principal of Effective Learning)

---

किसी संगठन की सफलता में प्रभावी संचार प्रमुख भूमिका निभाता है। प्रभावपूर्ण श्रवण के प्रमुख सिद्धान्त निम्नलिखित हैं -

1. **स्पष्टता** - स्पष्टता प्रभावी संचार की मुख्य विशेषता है। जब तक संदेश में स्पष्टता नहीं होती है, यह प्रभावी नहीं हो सकता है। प्रभावी श्रवण में स्पष्टता अनेक प्रकार की होती है -

(अ) **विचारों की स्पष्टता** - जो व्यक्ति संदेश दे रहा है वह अपने विचारों में स्पष्ट होना चाहिये। उसे निश्चित करना होता है कि

- संदेश क्यों दिया जा रहा है?
- संदेश क्या दिया जा रहा है?
- संदेश किसे दिया जा रहा है?
- संदेश कैसे दिया जा रहा है?

(ब) **व्यक्त करने की स्पष्टता** - संचार में उन सभी शब्दों का प्रयोग करना चाहिए जिससे विचारों की स्पष्टता बढ़े। यदि कुछ कोड़ शब्दों का प्रयोग किया जाता है तो वे ऐसे होने चाहिए जो आसानी से समझ में आ सकें। ऐसा करने के लिये निम्न बातों का ध्यान रखना आवश्यक है।

- संदेश में शब्दों का सरल होना आवश्यक है।
- निश्चित शब्द संचार को प्रभावी बनाते हैं।

(स) **शब्दों के सही रूप का प्रयोग** - संदेश में शब्दों का सही रूप से चयन होना चाहिए जैसे - 'प्रत्येक नागरिक का कर्तव्य है कि वह राष्ट्रीय सम्पत्ति को सुरक्षित रखे'। इसके स्थान पर अधिक उपयुक्त है:

'प्रत्येक नागरिक का कर्तव्य है कि राष्ट्रीय सम्पत्ति की रक्षा करें।' इसी प्रकार राष्ट्र की सम्पत्ति अपनी सम्पत्ति एक उपयुक्त विचार है।

(द) **बेकार शब्दों का प्रयोग नहीं होना चाहिए** - 'संदेश में बेकार शब्दों का प्रयोग नहीं होना चाहिए। जैसे -

- मैं यह कहना चाहता हूँ।

- यह आपको सूचित किया जाता है ।

**(य) गलतफहमी वाले शब्दों का प्रयोग नहीं** - संचार में शब्द ऐसे नहीं होने चाहिए जो गलतफहमी पैदा करें । जैसे- जाओ मत आओ ।

इसके दो अर्थ निकलते हैं

- जाओ, मत आओ ।
- जाओ मत, आओ ।

**(र) छोटे-छोटे वाक्यों का प्रयोग** - प्रभावी श्रवण करने के लिए संदेश में हमेशा छोटे-छोटे वाक्यों का ही प्रयोग करना चाहिए ।

2. **संक्षिप्तता** - संक्षिप्तता से अभिप्राय यह है कि संचार के अंतर्गत संदेश को उसी अर्थ में संदेश प्राप्तकर्ता तक पहुँचाना जिस अर्थ में प्रेषक ने भेजना चाहा है । इसके लिए शब्दों उचित चयन करना जिससे दिया जाने वाला संदेश सही अर्थों में समझ में आ सके तथा अनावश्यक प्रयोग होने वाले शब्दों से बचना जिससे संदेश प्राप्तकर्ता संदेश का बिना अर्थ खोए उरने उसी अर्थ में प्राप्त कर सके । संदेश ऐसा हो जो कम शब्दों में अधिक अर्थपूर्ण बात कहे । जैसे-

- मैंने इसका अनुसरण किया है - अनुसरण
- अध्ययन के बाद समझ में आया - समझा गया

जब संदेश प्राप्तकर्ता संदेश की व्याख्या करता है तो संदेश में प्रयुक्त संकेतों, चित्रों तथा शब्दों के अर्थ पूर्णतया पता होना चाहिए अन्यथा संदेश प्राप्तकर्ता को प्राप्त किये गये संदेश का अनुसार करते समय भ्रम उत्पन्न हो सकता है । संचार करते समय प्रेषक को यह ध्यान रखना चाहिए कि वह अनावश्यक तथ्यों को छोड़ दे । संचार के अन्तर्गत कर्मचारियों को संदेश देना ही नहीं अपितु व्यवसाय के अन्तर्गत संदेश के अनुरूप कार्य करने से है और यह केवल तभी संभव है जब संदेश, प्राप्तकर्ता द्वारा सही अर्थों में समझा जाए ।

3. **विचारणीयता** - संचार करते समय इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि प्रेषक संदेश प्राप्तकर्ता को ध्यान में रखकर ही संदेश भेजे । इसके अन्तर्गत संदेश भेजने वाले द्वारा शिष्टाचार पूर्ण तथा विनयपूर्ण भाषा का प्रयोग किया जाये । जिस प्रकार इसमें (मैं) के स्थान पर 'हम' या 'तुम' शब्द का प्रयोग संदेश को और भी प्रभावशाली बनाता है । इसी प्रकार दिया गया संदेश व्यक्तिगत हितों की अपेक्षा सामान्य हितों पर आधारित हो । विचारणीयता व्यक्त करने के लिये सकारात्मक रूख अपनाना चाहिए तभी संचार प्रभावी होगा ।

उदाहरण के लिए एक बिजली के उत्पाद का विज्ञापन करते समय यह कहना कि, 'यदि आप हमारी कम्पनी के बिजली के उपकरणों का प्रयोग करते हैं तो यह आपकी सुरक्षा के लिये सर्वोत्तम है । " एक उत्पादक को अपने उत्पाद का विज्ञापन करने के लिए 'हम' शब्द का प्रयोग करना चाहिए । वे कह सकते हैं कि 'हम ग्राहकों की सुविधा को ध्यान में रखते हुए अपने व्यावसायिक कार्य दिवस सप्ताह में सात दिन करते हैं । " इसी प्रकार, 'हम ग्राहकों को विश्वास दिलाने के लिए निश्चित कीमत पर व्यवहार करते हैं । अतः आपसे प्रार्थना है कि व्यर्थ की सौदेबाजी न करके आप हमें सहयोग दें । आपके सहयोग की हम तत्परता से प्रतीक्षा कर रहे हैं ।

"

4. **शुद्धता** - प्रभावी संचार के लिये शुद्धता का गुण अत्यन्त आवश्यक है। संचार में शुद्धता लाने के लिये सही भाषा का प्रयोग होना चाहिए। भाषा औपचारिक और अनौपचारिक दोनों प्रकार की होती है। समयानुसार इसका प्रयोग होना चाहिए। भाषा आसानी से समझ में आने वाली और व्यावहारिक होनी चाहिए। भाषा में शुद्धता का गुण भी होना चाहिए। संचार सही तथ्यों पर आधारित होना चाहिए। इसमें प्रयोग किये जाने वाले आकड़े शुद्ध होने चाहिए। आँकड़ों को लिखने से पूर्व उनकी पर्याप्त शुद्धता को सुनिश्चित करना चाहिए तथा संचार में सही तथ्य समय इत्यादि का ध्यान रखना चाहिए।

5. **शिष्टता** - व्यवहार में शिष्टता दूसरों पर अच्छा प्रभाव छोड़ने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। प्रभावी संचार का यह आधारभूत महत्वपूर्ण सिद्धान्त है। शिष्टता में नम्रता का समावेश होना चाहिए। इसके माध्यम से दूसरों को सम्मान दिया जाता है। आज इसका व्यावहारिक रूप दूसरे प्रकार का है। केवल कृपया या धन्यवाद कहने मात्र से ही शिष्टता नहीं झलकती है।

शिष्टता संबंधी संचार के लिए निम्न सुझाव दिये जा सकते हैं -

आप सम्मान के योग्य हैं।

मैं आपकी इज्जत करता हूँ।

आपकी कीर्ति देखने योग्य है।

6. **विशिष्टता** - संचार करते समय विशिष्ट एवं स्पष्ट तथा निश्चित सूचनाओं का प्रयोग करना चाहिए। संचार में अनिश्चित सूचनाओं का प्रयोग नहीं करना चाहिए, क्योंकि अनिश्चितता के आधार पर लिये गये निर्णय गलत साबित हो सकते हैं।

निश्चित सूचनाओं या तथ्यों के होने से हम उन तथ्यों से तुलना करके उचित निष्कर्ष निकाल सकते हैं।

संचार में विशिष्टता लाने के लिए निम्नलिखित का पालन आवश्यक है -

- संचार में विशेष तथ्यों का समावेश हो।
- संचार में पहले के उपलब्ध आकड़ों को सम्मिलित किया जाये।
- संचार में उपलब्ध सूचनाओं की आपस में तुलना करके अपनी बात कहनी चाहिए।

संचार स्पष्ट होना चाहिए। यह दूसरे के पास तभी भेजा जा सकता है जब यह एक निश्चित भाषा में बंधा हो।

संचार में विशेष तथ्य इसे अधिक प्रभावी बनाते हैं।

संचार में आकड़ों का समावेश इसे विश्वसनीय बनाता है।

सूचनाओं की आपस में तुलना करने से अपना विचार अधिक स्पष्ट होता है।

## 16.6 प्रभावी श्रवण के दस आधारभूत बिन्दु ( Ten Commandments )

1. **संदेश अवधारणा** - प्रभावी श्रवण के लिये आवश्यक है कि श्रोता के पास अवधारण क्षमता हो। यदि वह संदेश को सुनकर भूल जाता है तो संचार प्रक्रिया बाधित हो जाती है। आवश्यक हो तो महत्वपूर्ण संदेश को लिख लेना चाहिये जिससे वह स्मरण में बना रहे।

2. **ध्यान** - श्रोता को प्रेषक की बात ध्यानपूर्वक सुननी चाहिए । यदि वह संदेश पर ध्यान केन्द्रित नहीं करता है तो श्रवण प्रभावपूर्ण नहीं होगा । अतः श्रोता को ध्यान से सुनना प्रभावी श्रवण के लिये आवश्यक है ।
3. **बिना तर्क-वितर्क के श्रवण** - वैसे तो तर्क करना और शंका समाधान करना कोई बुरी बात नहीं है लेकिन श्रोता को अनावश्यक तर्क-वितर्क से बचना चाहिए ताकि श्रवण प्रभावी रूप से हो सके । यदि अनावश्यक तर्क किये जाते हैं तो महत्वपूर्ण बातें ध्यान से निकल जाती हैं ।
4. **पूरा संदेश सुनकर मूल्यांकन करना** - श्रोता को पूरा संदेश सुनकर ही संदेश का मूल्यांकन करना चाहिए । यदि वह बीच में ही मूल्यांकन करने की भूल करता है तो यह संदेश के साथ न्यायपूर्ण नहीं होगा । अधूरे श्रवण से गलत अर्थ निकल सकते हैं । अतः जब तक संदेश पूरा न हो उसका मूल्यांकन करना उचित नहीं होता है ।
5. **विश्वसनीयता एवं सत्यता की खोज** - श्रोता को चाहिए कि वह विभिन्न प्रकार से संदेश की विश्वसनीयता एवं सत्यता की जांच करे । ताकि संदेश पर उसका विश्वास दृढ़ हो जाए । उसे किसी भी बात पर सहज ही विश्वास नहीं करना चाहिए ।
6. **निष्पक्ष होना** - श्रोता के संदेश को सुनते समय मन में किसी प्रकार का पूर्वाग्रह नहीं रखना चाहिए इससे वह संदेश को उसके सही रूप में समझ पायेगा । यदि श्रोता का प्रेषक के प्रति मन में पूर्वाग्रह है तो उस संचार के निष्कर्ष गलत निकाले जा सकते हैं ।
7. **समान रुचि के बिन्दुओं का पता लगाना** - श्रोता को संदेश सुनते समय ऐसे बिन्दु खोजने चाहिए जो समान रुचि के हों । इससे वह प्रेषक के दृष्टिकोण को सही प्रकार से समझ सकेगा ।
8. **परिवर्तन को स्वीकार करना** - यदि संदेश में कोई ऐसी बात है जो श्रोता के दृष्टिकोण से मेल नहीं खाती तो श्रोता को खुले दिमाग से काम लेना चाहिए तथा परिवर्तन को स्वीकार करने के लिए तैयार रहना चाहिए ।
9. **वक्ता से नजर मिलाना** - संदेश सुनते समय श्रोता को वक्ता से नजरें मिलाकर संदेश ग्रहण करना चाहिए । इससे वक्ता के हाव-भाव के द्वारा उसे कुछ अनकहे संदेश का ज्ञान भी हो जायेगा जो कि प्रभावी श्रवण के लिये अत्यन्त आवश्यक हैं ।
10. **समयोचित स्पष्टीकरण होना** - प्रभावी श्रवण के लिये आवश्यक है कि श्रोता जहाँ आवश्यकता हो वक्ता से स्पष्टीकरण लेता रहे । इससे उसे संदेश को भली प्रकार समझने में सहायता मिलेगी ।

उपयुक्त आधार बिन्दुओं का यदि श्रवण करते समय ध्यान रखा जाए तो श्रवण प्रभावशाली होगा तथा श्रोता अनावश्यकतानुसार प्रतिक्रिया दे सकेगा ।

## 16.7 प्रमुख बाधाएँ (Barriers to Listening)

प्रभावी श्रवण के मार्ग में अनेक बाधाएँ आती हैं, जो श्रवण को प्रतिकूल रूप से प्रभावित करती हैं । कुछ प्रमुख बाधाएँ निम्नलिखित हैं

1. यदि संचार का बोझ **ज्यादा** होता है तो ऐसी दशा में संचार को समझना कठिन होता है । संदेश बड़ा होने पर समझने में कठिनाई होती है ।

2. यदि संचार भेजने वाले के दिमाग में कोई **अहंकार** की बात होती है, तो वह संदेश को अनावश्यक जोर लगाकर कहता है। इससे समझने वाला उसे आसानी से नहीं समझता और संदेश प्रभावी नहीं होता।
3. यदि संचार को प्रभावी बनाना है तो सुनने वाले और संदेश देने वाले की **विचारधारा** एक सी होनी चाहिए। दोनों में किसी भी प्रकार का **विरोधाभास** प्रभावी श्रवण में बाधक होता है। **असमान विचारधारा** के व्यक्ति एक दूसरे के विचार से भली प्रकार से परिचित नहीं हो पाते हैं।
4. संचार की **रफ्तार** (गति) भी प्रभावी श्रवण की बाधा होती है। यदि संदेश अत्यधिक तेज रफ्तार से दिया जाता है तो भी समझने वाले को कुछ कठिनाई आ सकती है। सामान्य गति से दिया गया संदेश सभी लोग आसानी समझ लेते हैं।
5. **सांस्कृतिक विविधताएँ** भी प्रभावी श्रवण की बाधा है। यदि संदेश देने वाले और प्राप्त करने वाले की संस्कृति अलग-अलग है, दोनों अलग-अलग समुदाय से हैं, दोनों की भाषा अलग-अलग है तो भी प्रभावी श्रवण नहीं होता है। प्रत्येक संस्कृति में अनेक शब्दों के अलग-अलग अर्थ लगाये जाते हैं।
6. यदि किसी प्रकार के **प्रशिक्षण** की आवश्यकता है तो संचार के दोनों पक्षकारों को प्रशिक्षित किया जाना चाहिए। प्रशिक्षण की कमी प्रभावी श्रवण की मुख्य बाधा होती है।

#### प्रभावी श्रवण की बाधाएँ.

##### भौतिक विकर्षण/अवरोध

- शोर
- हस्तक्षेप
- गैर आरामदायक स्थितियाँ

##### प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता सम्बन्धी अन्तर

- शिक्षा
- उम्र
- पृष्ठभूमि/अनुभव

##### मानसिक विकर्षण /अवरोध

- संदेश भेजने एवं प्राप्त करने में विभेद
- अन्य विषयों को लेकर पूर्वाग्रह
- श्रवण के बिना प्रत्युत्तर देना
- अनुपयुक्त समय

##### वाचक की विशेषताएँ

- अस्पष्ट, अविशिष्ट संदेश
- श्रवणकर्ता के प्रति सहानुभूति का अभाव
- अवरोध उत्पन्न करने वाली उपस्थिति आचरण ,आवाज़ ,हाव-भाव
- संदेहास्पद उद्देश्य (पीड़ित करने वाला)

##### श्रोता सम्बन्धी विशेषताएँ

- बुरी श्रवण आदतें
- नये एवं विलक्षण विचारों के प्रति उपेक्षा का भाव
- प्रेषक के प्रति सहानुभूति का अभाव

##### वाचक/श्रोता सम्बन्धी बाधाएँ

- मौखिक /गैर-मौखिक संदेश का भिन्न-भिन्न निर्वचन
- प्रतिपुष्टि का अभाव (मौखिक/गैर मौखिक)
- परस्पर विश्वास की कमी

- वाचक के प्रति नकारात्मक दृष्टिकोण
- निम्न रुचि स्तर
- एकाग्रता के प्रति अनिच्छा

- वाचक की पदस्थिति अथवा हैसियत के कारण उत्पन्न भय

स्रोत: विलियम सी. हिमस्ट्रीट, बेन मुर्लिन बेटि एवं केरोल एम. लेहमन, बिजनेस कम्यूनिकेशन (केलिफोर्निया: वाइसवर्थ पब्लिशिंग कम्पनी, 1993) पृष्ठ संख्या 451

## 16.8 प्रभावपूर्ण मौखिक श्रवण (Effective oral Listening)

इस प्रक्रिया में संदेश देने वाला तथा संदेश प्राप्त करने वाला दोनों आमने-सामने होते हैं अर्थात् इसमें समाचारों का आदान-प्रदान मौखिक रूप से किया जाता है। मौखिक संचार में निम्नलिखित को सम्मिलित किया है। आमने-सामने की बातचीत, टेलीफोन पर बातचीत, सामूहिक विचार-विमर्श, सभाएँ, सम्मेलन, सेमिनार इत्यादि। प्राचीन काल से ही प्रबन्धकों द्वारा अपने विचारों को अधीनस्थ कर्मचारियों तक पहुँचाने के लिये इस विधि का प्रयोग किया जाता रहा है। इसमें गोपनीयता भंग होने का भय नहीं रहता तथा लालफीताशाही को भी प्रोत्साहन नहीं मिल पाता। इसके संशोधन में भी सुविधा रहती है।

प्रभावपूर्ण मौखिक श्रवण को अग्रलिखित घटक प्रभावित करते हैं

1. अनावश्यक वार्तालाप न किया जाए।
2. शान्त वातावरण प्रदान किया जाए।
3. कोई बाधा आती है तो उसे शीघ्रता से दूर किया जाए।
4. क्रोध न किया जाए और धैर्यवान बना जाए।
5. तर्क-वितर्क शान्तिपूर्वक किया जाए।
6. वातावरण को अनुकूल बनाकर प्रश्न किये जाएँ तथा जवाब दिए जाएँ।

मौखिक संचार की अनेक सीमाएँ हैं -

मौखिक संचार करना उस समय संभव नहीं होता जब संदेश का प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता दोनों एक-दूसरे से दूर रहते हों तथा वहाँ पर कोई मौखिक संचार उपकरण भी उपलब्ध भी उपलब्ध न हो।

मौखिक संदेशों में उत्तरदायित्व का निर्धारण करना अत्यन्त कठिन है। जो संदेश बड़े एवं जटिल होते हैं उनमें मौखिक संचार सम्भव नहीं होता। इन संदेशों को लिखकर ही प्रेषित किया जा सकता है। मौखिक संचार में केवल छोटे एवं सरल संदेश ही सुविधापूर्वक दिये जा सकते हैं। मौखिक संदेश कोई कानूनी वैधता नहीं रखते जबकि इन्हें टेप न किया गया हो या किसी स्थायी रिकार्ड के रूप में न रखे गये हों। कानूनी वैधता होने के लिये संदेश का लिखित होना आवश्यक होता है।

मौखिक संदेशों को दीर्घकाल तक याद नहीं रखा जा सकता है।

यद्यपि यह सही है कि मौखिक संदेशों में स्पष्टीकरण का उचित प्रकार मिलता है तथापि इसमें शंका, संदेह की सम्भावना बनी रहती है। मौखिक संदेश का बाद में यह प्रमाण नहीं रहता कि पहले क्या कहा गया था।

---

## 16.9 प्रभावी लिखित श्रवण

---

लिखित संचार में पत्र-पत्रिकाएँ, समाचार पत्र, बुलेटिन, सुझाव, पुस्तकें, रिपोर्ट, डायरियाँ, हैण्डबुक, पेम्पलेट इत्यादि प्रयोग किये जाते हैं। प्रबन्धकों को लिखित संदेश देते समय आवश्यक सावधानियाँ बरतनी चाहिए। लिखित संदेश की भाषा सरल शुद्ध और स्पष्ट होनी चाहिए। अशुद्ध भाषा विवाद उत्पन्न कर सकती है। जहाँ तक सम्भव हो संदेश संक्षिप्त होना चाहिए। इसका यह अर्थ कदापि नहीं है कि उसमें आवश्यक बातें अस्पष्ट ही छोड़ दी जाएँ। संदेश संक्षिप्त, पूर्ण और क्रमबद्ध होना चाहिए। संदेश को अधिक स्पष्ट करने के लिए चार्ट, ग्राफ एवं चित्रों का प्रयोग किया जा सकता है।

लिखित श्रवण को अनेक तत्त्व प्रभावित करते हैं जैसे - इसमें अधिक समय लगता है। यह खर्चीली प्रणाली है। इसमें गोपनीयता का अभाव रहता है। इसको प्रभावी बनाने के लिए संदेश की पूर्णता पर ध्यान देना चाहिए। वे ही बातें लिखी जानी चाहिए जो आवश्यक हों। यदि आप सम्पूर्ण कथन को लिखने लगेंगे तो यह आपके श्रवण में बाधा उत्पन्न करेगा। और आप मुख्य बातों को नहीं सुन पायेंगे। चाहे आपके लिखने की गति कितनी भी तेज क्यों न हो वह शब्दों की गति से तेज नहीं हो सकती, अतः केवल मुख्य विचारों को ही लिखना चाहिए। मितव्ययता और संक्षिप्तता की तरफ भी पर्याप्त ध्यान देना चाहिए।

---

## 16.10 प्रभावी दृश्य श्रवण

---

संचार की इस तकनीक में ऐसे साधनों का प्रयोग किया जाता है जिन्हें देखकर सूचना प्राप्त की जाती है। दृश्य संचार साधनों में निम्नलिखित साधन मुख्य हैं - चेहरे के हाव-भाव एवं संकेत, प्रदर्शनियाँ, चार्ट, फोटोग्राफी, पोस्टर, संगठन चार्ट, सूचना पट्ट, माइक्रो फिल्म, फिल्म, टेलीविजन, सांख्यिकीय चित्र, छपी हुई तस्वीरें इत्यादि। अनुकरण करना एक कला है जिसमें विचार व हाव-भावों को संकेतों के माध्यम से या चेहरे के बदलते भावों से समझा जाता है। कटे हुए चिन्हों से हम भली-भाँति परिचित हैं, इसका अर्थ स्पष्ट है कि खतरा है, इसे नहीं छूना चाहिये। इस प्रकार इन सभी चिन्हों एवं दृश्यों से संचार करना बहुत सरल है। जहाँ विद्युत के स्विच होते हैं या --अन्य कोई विद्युत उपकरण होते हैं वहाँ लिखा होता है 'खतरा (Danger) इसका आशय है कि इसके पास नहीं जाना है।

**संचार की इस प्रणाली की प्रक्रिया** - इस संचार प्रणाली में न तो कुछ लिखना होता है न कहीं हस्ताक्षर करने की आवश्यकता होती है और न ही शब्द बोलने पड़ते हैं तथा संदेश का संचार हो जाता है। इस प्रणाली का प्रयोग अन्य किसी प्रणाली के साथ अत्यन्त सरल रूप में किया जाता है। जो बात सभी के लिये सामान्य हो या सभी को चेतावनी देती हो या विज्ञापन करती हो इसके लिये यह व्यवस्था उपयुक्त रहती है। सांख्यिकीय आँकड़ों को प्रदर्शित करने में यह प्रणाली अत्यन्त उपयुक्त रहती है।

**ऑडियो श्रवण संचार** - प्रणाली में टेलीविजन और सिनेमा जैसी श्रवण व्यवस्थाएँ आती हैं। आज का युग फैशन का युग है। आज यह प्रणाली बहुत महत्वपूर्ण हो गई है। अन्य साधनों की तुलना में ऑडियो-दृश्य संचार का साधन अधिक प्रभावी हो सकता है एवं दीर्घकाल तक चलता रहता है। यह प्रणाली वहाँ अधिक उपयुक्त होती है, जहाँ अधिक भीड़-भाड़ हो, अधिक प्रचार करना हो या जानकारी विस्तृत रूप में देनी हो। बड़े-बड़े व्यावसायिक गृहों में इस तकनीक का

प्रयोग श्रमिकों को शिक्षित करने एवं उत्पाद का प्रचार करने हेतु किया जाता है। नये घरेलू उपकरण जैसे-मिक्सी या वाशिंग मशीन, नये सर्फ को उपभोक्ताओं में प्रभावी बनाने, सूटिंग या शर्टिंग में नये-नये डिजाइनों या किसी नये उत्पाद की जानकारी देने में यह प्रणाली उचित प्रतीत होती है। इस तकनीक को और अधिक प्रभावी बनाने के लिये यह आवश्यक है कि फिल्मों की स्लाइड्स को रुचिकर व आकर्षक बनाया जाये तथा उनका विवरण पूर्ण एवं स्पष्ट हो।

## 16.11 सारांश

वास्तव में श्रवण, संकेतों को समझने की कला है। अतः प्रभावपूर्ण श्रवण के लिए यह आवश्यक है कि प्रेषक अथवा वक्ता के कथन पर ध्यान केन्द्रित किया जाये और उसको समझकर उसका मूल्यांकन किया जाये फिर कोई निष्कर्ष निकाला जाये। प्रभावपूर्ण श्रवण के लिये भी आवश्यक है कि सम्भव हो तो प्रेषक के कथन, का पूर्वानुमान लगाया जाये। श्रवण के समय आने वाले व्यवधानों पर ध्यान न देकर प्रेषक की ओर ही ध्यान दिया जाना चाहिए तथा महत्वपूर्ण बातों को लिख लिया जाना चाहिए। श्रवण के अन्त में यदि श्रोताओं से बातचीत कर ली जाये तो उन्हें अनेक प्रश्नों का उत्तर मिल जाता है।

## 16.12 शब्दावली

<b>कूटानुवाद</b>	: संकेत पद्धति में भेजे गये संदेश को प्राप्तकर्ता द्वारा मूल भाषा में लिख लेना।
<b>अन्तर्वैयक्तिक</b>	: व्यक्तियों के मध्य आपस में आदान प्रदान करना।
<b>पूर्वविचारों</b>	: प्रत्यक्ष ज्ञान, अनुभूतिक्षम अथवा बोधात्मक ज्ञान।
<b>बुलेटिन</b>	: विषय विशेष पर निकाली जाने वाली विज्ञप्ति अथवा पत्रिका।
<b>पम्पलेट</b>	: पुस्तिका अथवा चौपन्ना।

## 16.13 स्वपरख प्रश्न

1. प्रभावी श्रवण से आप क्या समझते हैं?
2. प्रभावी श्रवण प्रक्रिया को चित्र के माध्यम से बतलाइये।
3. सक्रिय श्रवण से आप क्या समझते हैं?
4. प्रभावी श्रवण की कोई दो बाधाएँ बताइये।
5. वीडियो सेशन श्रवण क्या है?
6. ऑडियो श्रवण संचार को समझाइये।
7. श्रवण से क्या अभिप्राय है? श्रवण के विभिन्न प्रकार बताइए।
8. प्रभावपूर्ण श्रवण क्या है? इसके मुख्य सिद्धान्त क्या हैं?
9. प्रभावपूर्ण श्रवण क्या है? इसका क्या महत्व है?
10. उन कारकों के विषय में बताइए जो निम्न को प्रभावित करते हैं?
  - अ. प्रभावपूर्ण मौखिक श्रवण
  - ब. लिखित श्रवण
  - स. वीडियो सेशन श्रवण
11. प्रभावपूर्ण श्रवण में आने वाली बाधाओं को बताइए।

12. अच्छे श्रवण के आवश्यक तत्व बताइए ।

13. क्रियात्मक प्रश्न :

अ. अपने मित्र से कोई एक परिच्छेद पढ़ने को कहें, उसे ध्यान से सुनें व परिच्छेद सम्बन्धी प्रश्नों का मौखिक रूप से उत्तर दें ।

ब. एक सार्वजनिक भाषण में उपस्थित हों । वहाँ सहभागिता का अवलोकन करें एवं स्वयं भी प्रश्नोत्तर में भागीदारी करें ।

## इकाई-17

### साक्षात्कार (Interview)

#### इकाई की रूपरेखा

- 17.0 उद्देश्य
- 17.1 प्रस्तावना
- 17.2 साक्षात्कार का अर्थ
- 17.3 साक्षात्कार की परिभाषाएं
- 17.4 साक्षात्कार की विशेषताएँ
- 17.5 साक्षात्कार के प्रमुख उद्देश्य
- 17.6 साक्षात्कार के विभिन्न तरीके
- 17.7 साक्षात्कार की प्रक्रिया के चरण
- 17.8 अच्छे साक्षात्कार कर्ता के गुण
- 17.9 साक्षात्कार प्रविष्टि
- 17.10 व्यक्तित्व सारांश एवं निवेदन का पत्र
- 17.11 शब्दावली
- 17.12 स्वपरख प्रश्न

#### 17.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के बाद आप इस योग्य हो जायेंगे कि :

- साक्षात्कार का अर्थ एवं परिभाषा समझ सकें ।
- साक्षात्कार की विशेषताएँ समझ सकें ।
- साक्षात्कार के उद्देश्य को समझ सकें ।
- साक्षात्कार की प्रक्रिया एवं अच्छे साक्षात्कार कर्ता के गुणों का ज्ञान हो सकें ।
- साक्षात्कार प्रविष्टि (साक्षात्कार में कैसे उपस्थित हो) का ज्ञान हो ।
- व्यक्तित्व सारांश एवं निवेदन के पत्र को समझ सकें ।

#### 17.1 प्रस्तावना

अभी तक हम अध्ययन कर चुके हैं कि सम्प्रेषण में विभिन्न तरीके होते हैं । हम साक्षात्कार से भी सम्प्रेषण करते हैं । साक्षात्कार का हमारे सामाजिक एवं व्यावसायिक जीवन में बहुत महत्व है । व्यावसायिक जगत में साक्षात्कार के द्वारा तथ्यों का, विषय का, योग्यता का, वरीयता का, रुचि का, अरुचि का, भावना, विचार एवं आन्तरिक जीवन का अध्ययन किया जा सकता है । इस इकाई में साक्षात्कार से जुड़े सभी पहलुओं का विस्तार से वर्णन किया गया है ।

---

## 17.2 साक्षात्कार का अर्थ (Meaning of Interview)

---

साक्षात्कार से तात्पर्य एक व्यक्ति द्वारा अन्य व्यक्ति से बातचीत के द्वारा उसकी योग्यता, वरीयता, ज्ञान आदि के बारे में व्यावहारिक जानकारी के द्वारा उसके ज्ञान का पता लगाना है। यह एक किया - प्रक्रिया है जिसमें साक्षात्कार कर्ता को विषय का ज्ञान होता है एवं वह साक्षात्कार से गुणात्मक एवं परिमाणात्मक सभी तथ्यों को ज्ञात करता है। इसमें एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति से आमने सामने के सम्बन्ध स्थापित कर वार्तालाप करता है।

साक्षात्कार अंग्रेजी भाषा के शब्द इन्टरव्यू का हिन्दी रूपान्तर है। इसका शाब्दिक अर्थ हुआ अन्तर दर्शन अर्थात् आन्तरिक रूप से देखना।

---

## 17.3 साक्षात्कार की परिभाषाएं (Definition)

---

साक्षात्कार से सम्बन्धित अनेक परिभाषाएँ विभिन्न विद्वानों ने इस तरह से परिभाषित की हैं-

1. **सी, ए, मोजर** के शब्दों में साक्षात्कार, साक्षात्कारकर्ता तथा उत्तरदाता के मध्य एक वार्तालाप है जिसका मुख्य उद्देश्य उत्तरदाता से निश्चित सूचना प्राप्त करना है।
2. **वी.एम. पामर** के अनुसार, साक्षात्कार एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया है। जिसमें दो व्यक्ति साक्षात्कार में परस्पर उत्तर - प्रति उत्तर करते हैं।
3. **एम.एच. बासु** के अनुसार साक्षात्कार व्यक्तियों का एक दूसरे के आमने-सामने किसी विशेष विषय पर वार्तालाप के लिए सम्मिलित होना है।

अतः साक्षात्कार विशिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए साक्षात्कार कर्ता एवं उत्तरदाता के मध्य एक वार्तालाप है जिसमें उत्तर प्रति उत्तर कुछ व्यक्तिगत एवं निश्चित सूचना को एकत्र करने के लिए किया जाता है। जिसमें उत्तरदाता की भावना, विचार एवं आन्तरिक जीवन आदि का अध्ययन किया जाता है।

---

## 17.4 साक्षात्कार की विशेषताएं (Characteristics)

---

उपरोक्त परिभाषाओं के आधार पर साक्षात्कार की निम्न विशेषताएं प्रकट होती हैं, जो कि निम्नलिखित हैं-

1. साक्षात्कार में दो या दो से अधिक व्यक्ति वार्तालाप, करते हैं एवं निकटता सम्पर्क करते हैं।
  2. साक्षात्कार में दो व्यक्ति पारस्परिक संबंध बातचीत से स्थापित करते हैं।
  3. साक्षात्कार का विशिष्ट उद्देश्य होता है।
  4. साक्षात्कार में, साक्षात्कार लेने वाले व्यक्ति का प्रयास सामग्री संकलन करना होता है।
- 

## 17.5 साक्षात्कार के प्रमुख उद्देश्य (Objectives)

---

1. **प्राथमिक तथ्यों का संकलन** : साक्षात्कार के द्वारा प्रत्यक्ष सम्पर्क स्थापित करके एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति से विभिन्न तथ्यों का संकलन करता है। एवं सूचनाएँ एकत्र करता है। यह तथ्य व्यक्ति से सम्बन्धित भी हो सकते हैं एवं उसके निजी जीवन, रुचि, परिवार आदि की जानकारी भी हो सकती है

2. **गुणात्मक तथ्यों को मालूम करना.** साक्षात्कार से ना केवल व्यक्तिगत किन्तु आन्तरिक तथ्यों जैसे -व्यक्ति का व्यवहार, रुचियां, आदर्श एवं विश्वास आदि का मालूम करना सम्भव है ।
3. **व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित करना.** साक्षात्कार के द्वारा व्यक्ति से व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित करके उसका कार्य के प्रति लगाव, उसकी पसंद ना पसंद, उसका अनुशासन सिद्धान्त एवं भविष्य की योजना, उसकी दूरदर्शिता आदि का ज्ञान करना भी इसका प्रमुख उद्देश्य है ।
4. **व्यक्तिगत दर्शन का अवसर होना** साक्षात्कार का उद्देश्य एक व्यक्ति या संगठन का दूसरे व्यक्ति के व्यक्तिगत दर्शन करना, उसका अवलोकन करना, उसका बोलचाल, जीवन स्तर, क्रिया कलापों आदि का अध्ययन करना हो सकता है।

## 17.6 साक्षात्कार के विभिन्न तरीके (Techniques)

साक्षात्कार के उद्देश्य विभिन्न होते हैं । एवं इस कारण से इसको लेने के भी विभिन्न तरीके होते हैं । साक्षात्कार के विभिन्न तरीकों को यहाँ पर विभाजित किया जा रहा है ।

(1) **व्यक्तिगत साक्षात्कार :** इस तरह के साक्षात्कार से एक समय में एक व्यक्ति का साक्षात्कार लेकर उत्तरदाता से निष्पक्ष एवं वास्तविक सूचनाएं प्राप्त की जाती है । इस साक्षात्कार में लोगों की मनोवृत्ति का अध्ययन किया जाता है । यह साक्षात्कार तब लेते हैं जब किसी व्यक्ति को नियुक्ति आदि देनी होती है ।

(2) **सामूहिक साक्षात्कार :** इस तरह का साक्षात्कार एक सामूहिक समूह से एक साथ लेते हैं एवं इस साक्षात्कार से समूह में यह अध्ययन किया जाता है कि सामूहिक नेतृत्व, नेता आदि गुणों का स्तर समूह के व्यक्तियों में कितना-कितना है ।

(3) **केन्द्रित साक्षात्कार :** इस तरह के साक्षात्कार में साक्षात्कारकर्ता किसी पूर्व निर्धारित विषय पर केन्द्रित होकर ही विभिन्न प्रकार के प्रश्न पूछता है । इन्हें किसी भी कम में पूछा जा सकता है । इस साक्षात्कार में साक्षात्कारकर्ता का प्रयत्न रहता है । कि उत्तरदाता अध्ययन विषय पर केन्द्रित होकर ही प्रश्नों का उत्तर दे ।

(4) **क्लिनिकल साक्षात्कार :** इस तरह के साक्षात्कार का उद्देश्य उत्तरदाता के जीवन को जानने एवं अनुभव को प्राप्त करने में किया जाता है । इस प्रकार का साक्षात्कार परिस्थितियों को समझने, जीवन इतिहास आदि पर संस्मरण आदि को अनुभव एवं प्राप्त करने के लिए लेते हैं ।

(5) **संरचित साक्षात्कार :** इसे नियंत्रित साक्षात्कार भी कहते हैं यह औपचारिक साक्षात्कार होता है । इसमें पहले से निर्धारित प्रश्नों की एक सूची बनाकर उत्तरदाता से सम्पर्क करके उसका साक्षात्कार किया जाता है तथा प्राप्त उत्तर उसी कम में उसी समय लिखे जाते हैं । इस प्रकार के साक्षात्कार का उद्देश्य एक समान प्रश्न से विभिन्न उत्तरदाता से विभिन्न उत्तर प्राप्त करके कुछ निष्कर्ष निकालना होता है ।

(6) **असंरचित साक्षात्कार :** यह अनियंत्रित या अनौपचारिक साक्षात्कार होता है एवं इसमें साक्षात्कारकर्ता प्रश्न पूछने को स्वतंत्र होता है । इस प्रकार के साक्षात्कार में प्रश्न करने का तरीका, प्रश्नों की क्रमबद्धता तथा साक्षात्कार की प्रक्रिया सभी अनियंत्रित होती है ।

---

## 17.7 साक्षात्कार की प्रक्रिया के चरण (Process)

---

साक्षात्कार का व्यवस्थित संचालन एक टेढ़ी प्रक्रिया है साक्षात्कार को सरल एवं सुगम और नियमानुसार चलाने के लिए उसके कुछ प्रमुख चरण हैं जो निम्न हैं:-

1. साक्षात्कार से पूर्व साक्षात्कार की योजना का निर्धारण किया जाता है । साक्षात्कार की उचित योजना या प्रक्रिया के बिना इसे संचालित नहीं करना चाहिए । साक्षात्कार कर्ता को साक्षात्कार के उद्देश्य, अनुसूची, प्रश्न, विषय वस्तु उद्देश्य आदि का अध्ययन एवं निर्माण करना होता है । एवं उसे पूर्ण विषय वस्तु का ज्ञान प्राप्त कर लेना चाहिए ।
2. साक्षात्कार के लिए आवश्यक है कि साक्षात्कार कर्ता एक साक्षात्कार निर्देशिका का लिखित प्रलेख बना ले । साक्षात्कार निर्देशिका में साक्षात्कार के विभिन्न पहलुओं को व्यवस्थित व क्रमबद्ध रूप से लिख ले । साक्षात्कार निर्देशिका से विस्मृति की संभावना खत्म हो जाती है ।
3. साक्षात्कार कर्ता को साक्षात्कार लेने से पूर्व साक्षात्कार दाताओं का चयन एवं उनकी व्यक्तिगत एवं पृष्ठभूमि की जानकारी, सामान्य परिचय आदि का ज्ञान साक्षात्कार लेने से पूर्व होना चाहिए ।
4. साक्षात्कार का समय एवं स्थान का निर्धारण भी जरूरी है । साक्षात्कार में स्थान का चुनाव करते समय साक्षात्कार देने एवं लेने दोनों की सुविधा का ध्यान रखा जाता है ।
5. साक्षात्कार का प्रारम्भ एक स्पष्ट उद्देश्य से सरल भाषा में किया जाता है एवं सबसे पहले साक्षात्कारकर्ता को आयु, नाम, योग्यता, व्यवसाय आदि प्रश्न पूछकर साक्षात्कार दाता को अधिकतम बोलने को प्रेरित करना है ।
6. साक्षात्कार कर्ता को एक प्रश्न के समाप्त होने पर ही दूसरा प्रश्न करना चाहिए । उसे चाहिए की प्रश्न की भाषा सरल व स्पष्ट हो, ऐसी सभी बातों का पूरा-पूरा ध्यान रखना आवश्यक होता है ।
7. साक्षात्कार में सहयोग की भावना बनी रहनी चाहिए । साक्षात्कार दाता को प्रोत्साहन एवं सहयोग से समस्या के हल को प्राप्त करने की कोशिश करनी चाहिए ।
8. साक्षात्कार में ऐसे प्रश्न नहीं पूछने चाहिए जो साक्षात्कार दाता को क्रोधित कर दे एवं उसे साक्षात्कार छोड़कर जाने पर मजबूर करे ।
9. साक्षात्कार के समय साक्षात्कार दाता को ध्यान से सुनना चाहिए एवं मुख्य बिन्दु को लिखना भी चाहिए । उसके ऊपर टिप्पणी आदि लिखना जरूरी है ।
10. साक्षात्कार की समाप्ति पर साक्षात्कार दाता को साक्षात्कार देने के लिए धन्यवाद भी देना चाहिए । साक्षात्कार की समाप्ति पर साक्षात्कार का प्राप्त तथ्यों एवं राष्ट्रीकरण के आधार पर पूर्ण आलेख एवं प्रतिवेदन बनाना चाहिए ।

---

## 17.8 अच्छे साक्षात्कार कर्ता के गुण (Good Interviewer)

---

साक्षात्कार की प्रक्रिया में साक्षात्कारकर्ता की भूमिका अत्याधिक महत्वपूर्ण होती है एवं अपने कुशल एवं प्रभावी व्यक्तित्व से वास्तविक तथ्यों को प्राप्त करता है । सफल एवं अच्छे साक्षात्कार कर्ता में साक्षात्कार के लिए निम्न गुण आवश्यक हैं

1. साक्षात्कार के लिए प्रश्नों की एक अनुसूची तैयार करनी चाहिए ।

2. साक्षात्कार सरल भाषा में लेना चाहिए ।
3. साक्षात्कार में वातावरण शान्त, भयरहित एवं उन्मुक्त रहना चाहिए ।
4. साक्षात्कार में मैत्री, मित्रतापूर्ण व्यवहार का प्रदर्शन करके साक्षात्कार दाता से प्रश्न पूछने चाहिए ।
5. साक्षात्कार में साक्षात्कारकर्त्ता की मुद्रा प्रसन्न रहनी चाहिए ।
6. साक्षात्कार कर्ता को पक्षपातपूर्ण व्यवहार नहीं करना चाहिए ।

---

## 17.9 साक्षात्कार प्रविष्ट

---

साक्षात्कार प्रविष्ट में निम्न बातों का ध्यान रखना चाहिये -

1. **आत्मविश्वास** : साक्षात्कार के समय साक्षात्कार दाता को अपना आत्मविश्वास बनाए रखना चाहिए । आत्म विश्वास को गहराई के साथ अपने मन में बैठाना चाहिए । ऐसे समय नकारात्मक विचार, सोच में एवं व्यक्तित्व में नहीं आने चाहिए । सकारात्मक ढंग से सोचने पर साक्षात्कार में आत्मविश्वास बढ़ता है एवं साक्षात्कार पर ध्यान केन्द्रित ज्यादा होता है ।
2. **पूर्ण तथा व्यवस्थित तैयारी** : साक्षात्कार दाता जिस पद कार्य के लिए साक्षात्कार देने जा रहा है उससे संबंधित सभी तैयारी पूर्ण कर लें । वह विज्ञापन आदि में चाही गई योग्यताओं और अपनी पढाई आदि पर पूर्ण ज्ञान, जानकारी आदि का बिन्दुवार संलग्न करे एवं अध्ययन सामग्री तैयार करे । यदि साक्षात्कार किसी संगठन में नौकरी के लिए है तो उससे संबंधित पूर्ण जानकारी एकत्र करें । पूर्ण जानकारी के साथ जरूरी है भावी योजनाओं का सम्पूर्ण स्वरूप का होना ।
3. **शांत और स्थिर रहिए** : साक्षात्कार दाता को साक्षात्कार देते समय अपनी एकाग्रता को बनाए रखना चाहिए । अपने चित्त को शांत और स्थिर रखना चाहिए । साक्षात्कार के समय घबराना बिल्कुल नहीं चाहिए । अपने लक्ष्य के अलावा अन्य बातों को मन से हटा लेना चाहिए ।
4. **बाडी लैग्वेज एवं आउट फिट का ध्यान रखे** : साक्षात्कार दाता, साक्षात्कार में अहम भूमिका अदा करता है इसलिए उसे विविध आयामी तैयारी करनी चाहिए । वस्त्रों का चयन, हेयर स्टाइल, हाथ - पैर की हलचल, बाडी लैग्वेज, चलना, बैठना, आँखों की भाषा, आदि का प्रभाव जमाना ना सिर्फ जरूरी होता है बल्कि उसके व्यक्तित्व के हर कोण का अंदाजा इससे हो जाता है। इसलिए उसे अच्छा इम्प्रेसन इन सब बातों से भी देना चाहिए । जहां सवाल के जवाब जरूरी हो वहां छोटे में ओर जहां जरूरी हो, वहां विस्तार से दे, सवाल को समझने में त्वरित स्पंदन से काम लें ।

---

## 17.10 व्यक्तित्व सारांश एवं निवेदन का पत्र (Personal Resume)

---

जब कभी किसी संगठन आदि में नौकरी आदि की जरूरत होती है तब हम निवेदन के साथ व्यक्तित्व सारांश भी भेजते हैं । निवेदन पत्र में निवेदन की तारीख, विज्ञप्ति की तारीख, विज्ञप्ति का माध्यम, पद का नाम, आदि की जानकारी देते हुए व्यक्तित्व सारांश संलग्न करते हैं। व्यक्तित्व सारांश एक लम्बा - चौड़ा प्रारूप ना होकर, एक सीधा सरल प्रारूप होता है । जिसमें प्रार्थी का नाम, पिता का नाम, जन्म तिथि, पता, फोन नम्बर, आदि निजी जानकारी होती है । इसमें शिक्षा एवं कैरियर की पूर्ण जानकारी लिखते हैं । व्यक्तित्व सारांश में पिछला नौकरी का

अनुभव (यदि है तो) भी लिखते हैं। एवं यदि जरूरी हो तो अपने एक या दो परिचितों का हवाला भी संलग्न करते हैं। व्यक्तित्व सारांश में अन्य चाही गई जानकारी भी देते हैं।

इस व्यक्तित्व सारांश को निवेदन पत्र के साथ संलग्न करके भेजते हैं। निवेदन पत्र को विभिन्न भागों में विभक्त करते हैं।

1. शीर्षक
2. तिथि
3. प्रेषिती का पता
4. विषय एवं संदर्भ संख्या
5. अभिवादन
6. कलेवर एवं विषय वस्तु
7. मानार्थ समापन

1. **शीर्षक** : निवेदन पत्रों में जैसा सर्वविदित है, सबसे ऊपर पत्र भेजने वाला/निवेदन कर्ता का नाम व पता होता है।

2. **तिथि** : इसमें निवेदन भेजने की तिथि लिखते हैं।

3. **प्रेषिती का पता** : इसमें प्रेषिती का नाम व पता दोनों लिखे जाते हैं। यही पता लिफाफे के ऊपर भी लिखा जाना चाहिए। शहर का नाम व पिन कोड संख्या अनिवार्य रूप से दिया जाना चाहिए।

4. **विषय एवं संदर्भ संख्या** : इसमें निवेदन का विषय (जिस पद के लिए निवेदन किया गया है) आदि का हवाला देते हैं।

5. **अभिवादन** : अभिवादन करते हुए प्रेषिती को पत्र लिखना चाहिए। अभिवादन प्रेषिती के पहले पंक्ति के अनुरूप होना चाहिए। यदि पत्र किसी संस्था को सम्बोधित है तो महोदय लिखा जाता है।

यदि पत्र किसी पुरुष को संबोधित हो तो महोदय लिखा जाता है। यदि पत्र किसी पुरुष को संबोधित हो तो "प्रिय महोदय" और स्त्री को संबोधित हो तो "प्रिय महोदया का प्रयोग किया जाता है।

6. **कलेवर** : पत्र के दिये गये विवरण को कलेवर अथवा पत्र की बाड़ी कहा जाता है। इसमें पत्र का पूर्ण संदेश होता है। इसके बाद अन्य बातें कई पैराग्राफों में लिखते हैं।

7. **मानार्थ समापन**: मानार्थ समापन के शब्द अंतिम पंक्ति के बाद दो स्पेस छोड़कर लिखे जाते हैं। उनका स्थान पत्र के प्रारूप पर निर्भर करता है। मानार्थ समापन के लिए आमतौर पर आपका भवदीय जैसे शब्दों का प्रयोग किया जाता है। इन शब्दों के लिखने के बाद में कुछ स्थान छोड़कर हस्ताक्षर के लिए जगह होती है तथा तत्पश्चात् निवेदनकर्ता का नाम लिखा जाता है।

---

## 17.11 सारांश

---

साक्षात्कार से तात्पर्य एक व्यक्ति द्वारा अन्य व्यक्ति से बातचीत के द्वारा उसकी योग्यता, वरीयता, ज्ञान आदि के बारे में व्यावहारिक जानकारी के द्वारा उसके ज्ञान का पता लगाना है। साक्षात्कार अंग्रेजी भाषा के शब्द इन्टरव्यू का हिन्दी रूपान्तर है। इसका शाब्दिक अर्थ हुआ अन्तर दर्शन अर्थात् आन्तरिक रूप से देखना। साक्षात्कार विशिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति के

लिए साक्षात्कार कर्ता एवं उत्तरदाता के मध्य एक वार्तालाप है जिसमें 'उत्तर प्रति उत्तर कुछ व्यक्तिगत एवं निश्चित सूचना को एकत्र करने के लिए किया जाता है। जिसमें 'उत्तरदाता की भावना, विचार एवं आन्तरिक जीवन आदि का अध्ययन किया जाता है। साक्षात्कार में, साक्षात्कार लेने वाले व्यक्ति का प्रयास सामग्री संकलन करना होता है। साक्षात्कार के उद्देश्य विभिन्न होते हैं एवं इस कारण से इसको लेने के भी विभिन्न तरीके होते हैं। साक्षात्कार से पूर्व साक्षात्कार की योजना का निर्धारण किया जाता है। साक्षात्कार की उचित योजना या प्रक्रिया के बिना इसे संचालित नहीं करना चाहिए। साक्षात्कार में साक्षात्कारकर्ता की मुद्रा प्रसन्न रहनी चाहिए। साक्षात्कार दाता को साक्षात्कार देते समय अपनी एकाग्रता को बनाए रखना चाहिए। अपने चित्त को शांत और स्थिर रखना चाहिए। साक्षात्कार के समय घबराना बिल्कुल नहीं चाहिए। अपने लक्ष्य के अलावा अन्य बातों को मन से हटा लेना चाहिए।

---

### 17.12 स्वपरख प्रश्न

---

1. साक्षात्कार की विधि की विवेचना कीजिये।
2. साक्षात्कारकर्ता द्वारा प्रभावी साक्षात्कार के प्रमुख बिन्दु बताइए।
3. साक्षात्कार के विभिन्न प्रकार को समझाइए।
4. आप साक्षात्कार देने के पहले किन प्रमुख पहलुओं का ध्यान रखेंगे, उन्हें समझाइए।

## इकाई- 18

# संचार के आधुनिक तरीके (Methods of Communication)

### इकाई की रूपरेखा

- 18.0 उद्देश्य
- 18.1 प्रस्तावना
- 18.2 संचार के आधुनिक तरीके
  - डिक्टाफोन
  - टेलीफोन
  - फैक्स
  - भविष्य का कार्यालय
  - टेलेक्स और टेलेटेक्स
  - इंटरनेट
- 18.3 सारांश
- 18.4 शब्दावली
- 18.5 स्वपरख प्रश्न

### 18.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन करने के पश्चात आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- संचार की विभिन्न मशीनों को समझ सकें ।
- संचार के विभिन्न तरीकों को समझ सकें ।
- संचार की मशीनों के उपयोग को बता सकें ।
- विभिन्न संचार प्रणाली की कार्यविधि बता सकें ।

### 18.1 प्रस्तावना

इकाई 17 में अपने साक्षात्कार का क्या अर्थ है एवं साक्षात्कार को विस्तार से समझा। इस इकाई में हम संचार की कार्यप्रणाली, संचार से कैसे संबंध स्थापित करते हैं । तथा इनकी उपयोगिता का विस्तार से वर्णन करेंगे । इस इकाई में विभिन्न संचार के तरीकों जैसे डिक्टाफोन, फोन, फैक्स आदि का वर्णन किया है गया है

### 18.2 संचार के आधुनिक तरीके

संचार के आधुनिक तरीकों का यहाँ। विस्तार से उल्लेख किया गया है-

1. डिक्टाफोन
2. टेलीफोन
3. फैक्स

4. इलैक्ट्रॉनिक कम्प्यूटर एवं इंटरनेट
5. टेलेक्स
6. ई-मेल

1. **डिक्टाफोन** : इस मशीनों का उपयोग संदेशों को सुनने में, उत्तर रिकॉर्ड करने में किया जाता है। यदि कोई अधिकारी किसी पत्र का जवाब या उत्तर देना चाहता है तो वह इसे माउथफोन में बोलकर इसके मैग्नेटिक टेप पर रिकार्ड कर लेता है एवं अन्य उसका सहायक (टाइपिस्ट) इस श्रुतिलेख की सामग्री को टाइप कर लेता है। संशोधन करने के बाद वह चाहे तो इसे बार-बार पुनः सुन सकता है।

2. **टेलीफोन**: आज टेलीफोन का इस्तेमाल एक अनिवार्यता बन गई है। दूर बैठे लोगों से बात करने में टेलीफोन अति उपयोगी तथा जरूरी है। मोबाइल का इस्तेमाल तेजी से फैला है। हर समय मोबाइल से आप सम्पर्क स्थापित रख सकते हैं। एक व्यक्ति चलते - चलते दूसरे व्यक्ति से सम्पर्क में रहता है। मोबाइल से दूरियां खत्म सी हो गई है। मोबाइल से निरंतर सम्पर्क बनाया जा सकता है।

3. **फैक्स**: एक लिखित प्रारूप, चित्र, रेखाचित्र, पत्र आदि को एक स्थान से दूसरे स्थान पर तेजी से भेजने के लिए फैक्स का इस्तेमाल किया जाता है। इसके द्वारा किसी लिखित सूचना को संकेतों में बदलकर, उन संकेतों को गन्तव्य स्थान तक पहुंचाने एवं उस स्थान पर छवि की प्रतिलिपि प्रस्तुत करने का कार्य फैक्स से करते हैं। संकेतों को एक स्थान से दूसरे स्थान पर टेलीफोन लाइनों, रेडियो, उपग्रह आदि किसी संचार माध्यम से प्रसारित करते हैं। इसका मुख्य उपयोग समाचार जगत में समाचारों को एक स्थान से दूसरे स्थान पर भेजकर करते हैं। इसका खर्चा भी कम आता है। तथा समय की बचत होती है।

आधुनिक फैक्स मशीनों की उपयोगिता निम्न है -

1. संदेशों को भेजने एवं प्राप्त करने का काम होता है।
2. संदेशों को भेजने में समय एवं धन की बचत होती है।
3. संदेशों को कूटलेखन में लिखने की सुविधा प्राप्त हुई है।
4. सभी प्रकार के रेखाचित्र, टाईप या मुद्रित लेखों को इसके द्वारा भेजा जा सकता है।
5. लम्बी दूरी तक प्रेषित करना संभव है।

4. **इलैक्ट्रॉनिक कम्प्यूटर एवं इंटरनेट** : आजकल कम्प्यूटर का युग आ गया है। एवं इस युग में कम्प्यूटर से मेल करके रोज बहुत सी सूचना एक स्थान से दूसरे स्थान पर भेजते हैं तथा एक साथ बहुत सी सूचनाओं 'को बहुत से लोग एक साथ उपयोग में भी लेते हैं। यह सूचना अपरिष्कृत एवं परिष्कृत दोनों तरह की हो सकती है। सूचना का आदान - प्रदान इंटरनेट से तेजी से फैला है। इलैक्ट्रॉनिक कम्प्यूटर विभिन्न प्रकार की क्रियाओं 'को जल्दी से, तेजी से करता है। इससे सूचनाओं का प्रक्रमण और मुद्रण संभव हुआ है। विभिन्न कम्प्यूटर नेटवर्क का समूह जो प्रोटोकाल के द्वारा बड़ी संख्या में लघु नेटवर्कों से निर्मित हो इंटरनेट कहलाता है। इंटरनेट की स्थापना मूलतः अमरीका में हुई थी। आज इसका आकार बहुत विशाल है। सूचना प्रौद्योगिकी के वर्तमान परिदृश्य में यह लोकप्रिय माध्यम है। इंटरनेट के प्रयोग से बहुत कुछ संभव है।

5. **टेलेक्स**: यह सूचना भेजने का एक प्रमुख साधन है। इसमें टेलेक्स लाइनों पर संदेश को भेजा जाता है। जब संदेश गन्तव्य स्थल तक पहुंच जाता है तो प्राप्त करने वाला, संदेश भेजने

वाले को सूचना भेजकर उसकी पहुंच की सूचना देता है। टेलिक्स से प्रति मिनिट लगभग 66 शब्द तक भेजे जाते हैं। इसमें विभिन्न आंतरिक कोड का भी इस्तेमाल किया जाता है। इस संचार माध्यम की विश्वसनीयता इसलिए घट गई है क्योंकि टेलिक्स लाइन अधिक व्यस्त रहती है। इससे चित्र, तस्वीर, ग्राफ आदि नहीं भेज सकते हैं।

6. **ई-मेल:** ई-मेल का उपयोग कंप्यूटर से होता है एक स्थान से दूसरे स्थान पर सूचना इसके द्वारा भेज सकते हैं। सूचनाओं के अतिरिक्त इससे डाटा, सारणी, चित्र, फाइलें आदि सभी त्वरित गति से भेज सकते हैं। इसमें भेजने वाला एवं मेल को प्राप्त करने वाले दोनों ही एक अपना-अपना ई-मेल पता बनाते हैं एवं इसके बाद वह उस पते पर सूचना का आदान-प्रदान कम्प्यूटर से इंटरनेट के द्वारा कर सकते हैं।

---

### 18.3 सारांश

---

संचार के आधुनिक तरीके विभिन्न हैं जैसे :-

1. डिक्टाफोन
2. टेलीफोन
3. फैक्स
4. इलेक्ट्रॉनिक कम्प्यूटर एवं इंटरनेट
5. टेलिक्स
- 8.

ई-मेल

डिक्टाफोन का प्रयोग संदेशों को सुनने में, उत्तर रिकॉर्ड करने में किया जाता है। टेलीफोन से एक व्यक्ति दूर बैठे दूसरे व्यक्ति से सम्पर्क स्थापित कर सकता है।

एक लिखित प्रारूप, चित्र, रेखाचित्र, पत्र आदि को एक स्थान से दूसरे स्थान पर तेजी से भेजने के लिए फैक्स का इस्तेमाल किया जाता है। सूचना का आदान-प्रदान इंटरनेट से तेजी से फैला है। इलेक्ट्रॉनिक कम्प्यूटर विभिन्न प्रकार की क्रियाओं को जल्दी से, तेजी से करता है। टेलिक्स में, टेलिक्स लाइनों पर संदेश को भेजा जाता है। ई-मेल का उपयोग कम्प्यूटर से होता है एक स्थान से दूसरे स्थान पर सूचना इसके द्वारा भेज सकते हैं।

---

### 18.4 शब्दावली

---

**इलेक्ट्रॉनिक कम्प्यूटर :** यह जटिल गणितीय कार्यों को बड़ी तीव्र गति से कर सकता है। इससे आँकड़ों को स्टोर करने के लिए इसमें मेमोरी होती है।

**फैक्स :** इसे फैक्स या टेलीफैक्स भी कहते हैं यह चित्र, आलेख, शब्दों, पत्रों, लेखन आदि को टेलीप्रिंटर की सहायता से भेजने में सहायक है।

**टेलिक्स :** संदेशों को भेजने और उन्हें प्राप्त करने के लिए टेलिक्स लाइनों पर संकेतों से संदेश भेजे जाते हैं।

---

### 18.5 स्व परख प्रश्न

---

1. आधुनिक कार्यालयों में प्रयोग लाने वाली विभिन्न मशीनों अथवा संचार के तरीकों की विस्तृत विवेचना कीजिए।
2. कार्यालयों में सम्प्रेषण के लिए कौन-कौन सी विभिन्न मशीनों को काम में लाया जाता है? समझाइए।

## Notes

## Notes

## Notes

**BC-04**

**ISBN - 13/978-81-8496-194-2**