

जय सरस्वत्यै: नमः
भारत में संगठनात्मक संप्रेषण के कुछ पहलू : आनुभाविक अध्ययन
कृत
जिगिसा धोलकिया
टीएए संप्रेषण क्षेत्र
भारतीय प्रबंध संस्थान, वस्त्रापुर, अहमदाबाद
अगस्त, 2002

सार

यह अध्ययन मुख्य रूप से अपनी प्रकृति में आनुभाविक होने के कारण भारतीय संगठनों से संबंधित प्राथमिक सामग्री पर आधारित है। इस प्राथमिक सामग्री का संग्रह नमूना सर्वेक्षण द्वारा किया गया है। यह नमूना सर्वेक्षण संगठनात्मक सर्वेक्षण के निम्नलिखित पहलुओं को केंद्रित करने वाली प्रश्नावली पर आधारित है।

- (क) संप्रेषण की प्रकृति, बात करने एवं सुनने में व्यतीत कार्य समय के अनुपात व अमौखिक संप्रेषण की भी मानी गई अवधि को केंद्रित करते हुए
- (ख) संप्रेषण की मात्रा, संगठनात्मक स्तरों में प्रशंसा एवं आलोचना के संप्रेषण को केंद्रित करते हुए
- (ग) संप्रेषण के परिणाम, संप्रेषण की गलतियों एवं संगठन में व्यक्ति विशेष के संप्रेषण व्यवहार में संतुष्टि के सोपान को केंद्रित करते हुए

कॉर्पोरेट एवं शैक्षणिक संगठनों में कार्यरत व्यक्तियों व पुरुषों एवं महिलाओं के मध्य अंतर करते हुए अध्ययन में संप्रेषण व्यवहार के विभिन्न रूपों को जानने व उनके परीक्षण का प्रयत्न किया गया है।

यह अध्ययन संगठनात्मक संप्रेषण के अनेक पहलुओं के संदर्भ में पुरुषों एवं महिलाओं के मध्य महत्वपूर्ण अंतरों को उजागर करता है। कॉर्पोरेट एवं शैक्षणिक संगठनों में कार्यरत व्यक्तियों के मध्य संगठनात्मक संप्रेषण के कुछ पहलुओं में अल्प मात्रा में पाए जाते हैं। इस अध्ययन में अधिकांश प्रकरणों में पाया गया कि विभिन्न श्रेणियों एवं स्तरों में संगठनात्मक संप्रेषण के प्रत्यक्ष पहलुओं में अंतर, संगठनात्मक संप्रेषण पर उपलब्ध साहित्य से उभरते वृहत् संकल्पनात्मक आदर्शों की पुष्टि करते हैं।

1. प्रस्तावना

संप्रेषण, संगठनों के कार्य में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। वस्तुतः संगठन के प्रत्येक कार्य में संप्रेषण की आवश्यकता होती है। यह मानव शरीर में परिसंचारी व्यवस्था की तरह अपृथक, अनिवार्य एवं निरंतर प्रक्रिया होती है। इसके परिणामस्वरूप संप्रेषण प्रभावकारिता ऐसी कुशलता को निर्धारित करने में अत्यावश्यक कारक बन जाती है जिसकी सहायता से कोई संगठन समग्र रूप से कार्य करता है।

देबोरा तनेन के अनुसार संप्रेषण, तात्पर्य को शब्दों में ढालने की तरह आसान नहीं है। आपका तात्पर्य व इसे व्यक्त करने का ढंग निर्णायक होता है व यह सामान्यतः हर व्यक्ति में भिन्न होता है क्योंकि भाषा का प्रयोग ज्ञानात्मक सामाजिक व्यवहार है: हमारी बातचीत का तरीका सांस्कृतिक अनुभव से गहराई

से प्रभावित होता है। यद्यपि हमारा विचार यह हो सकता है कि हमारी उद्देश्य को व्यक्त करने वाली विधियाँ स्वाभाविक हैं तथापि यदि हम अन्यो की तरह उनके व्यवहार की व्याख्या व मूल्यांकन करें तो हम महसूस करेंगे कि हमारा व्यवहार भी उनकी तरह होगा व इससे हमें मुश्किल हो सकती है।

जिस तरह किसी व्यक्ति की पृष्ठभूमि उसके संप्रेषण के रूपों को प्रभावित कर सकती है, उसी तरह किसी संगठन में व्यक्ति का यौन जीवन, व्यवसाय, उसके संप्रेषण में प्रभावी, अप्रभावी या पार्श्विक रूप से बाधाएँ उत्पन्न कर सकता है। जहाँ ऐसी बाधाएँ किसी संगठन में संप्रेषण को पूर्ण रूप से नहीं रोक पातीं वहीं ये संप्रेषण की प्रकृति, मात्रा व प्रभावकारिता को अवश्य प्रभावित करती हैं। इस तरह प्रश्न संप्रेषण के एक गुण से संबद्ध है कि क्या किसी संगठन में संप्रेषण व्यवहार, प्रभावी कार्य निष्पादन, संतुष्टि व विकास को प्रोत्साहित करता है ? संगठनों को विभिन्न स्तरों पर प्रभावी संप्रेषण की बाधाओं को समझने व उन्हें दूर करने की आवश्यकता है।

इस संदर्भ में यह परीक्षण करना रोचक होगा कि क्या किसी संगठन में संप्रेषण की प्रकृति एवं मात्रा को संगठनात्मक कार्यों की प्रकृति एवं लिंग जैसे कारक वास्तव में प्रभावित करते हैं। इस प्राथमिक अध्ययन का मुख्य उद्देश्य संगठनात्मक संप्रेषण के इस पहलू का आनुभविक परीक्षण करना है। यह प्राथमिक अध्ययन निम्नलिखित वृहत् प्राचलों (पैरामीटरों) के संबंध में संगठनात्मक संप्रेषण की प्रकृति एवं मात्रा में किसी अंतर का अन्वेषण करता है।

1. संगठन के कर्मचारियों के व्यवसाय एवं कार्यों को सूचित करते हुए संगठन की प्रकृति : व

2. संप्रेषण का वर्ग (पुरुष या महिला)

संगठन की प्रकृति के संबंध में मानी गई दो वृहत् श्रेणियाँ निम्नलिखित हैं।

1. कॉर्पोरेट संगठन व 2. शैक्षणिक संगठन। इस प्रकार यह अध्ययन संप्रेषण की निम्नलिखित वृहत् श्रेणियों के संप्रेषण रूपों के परीक्षण का प्रयत्न करता है।

(क) कॉर्पोरेट एवं शैक्षणिक संगठनों में कार्यरत व्यक्ति एवं

(ख) पुरुष व महिलाएँ

2. संकल्पनात्मक पृष्ठभूमि

संगठनात्मक संप्रेषण पर उपलब्ध साहित्य संगठनात्मक संप्रेषण की प्रकृति एवं मात्रा पर लिंग प्रभाव एवं संगठनात्मक पदानुक्रम से संबंधित विषयों पर समृद्ध

संकल्पनात्मक पृष्ठभूमि उपलब्ध कराता है। प्रत्येक समाज विभिन्न रूपों में पुरुषों एवं महिलाओं की भूमिकाओं का अवलोकन एवं मूल्यांकन करता है। इन परिप्रेक्ष्यों के आपस में टकराने से संघर्ष की स्थिति उत्पन्न होती है। फिशर के अनुसार यद्यपि सभी प्रकार के कार्यों में महिलाओं की सहभागिता पिछले तीन दशकों के मुकाबले बढ़ गई है किंतु अभी भी कई व्यक्ति लिंग के संदर्भ में परंपरागत रूढ़िवादिता से मुक्त नहीं हो पाए हैं। ऐसे रूढ़िवादियों के मुकाबले महिलाओं में अन्य गुणों के अलावा आक्रामकता, स्वावलंबन, निर्णायकता एवं ध्येय का अभाव होता है। वे भावुकता, वाचालता, चतुराई, सौम्यता व अन्यों के प्रति संवेदनशीलता की उच्च मात्राओं द्वारा अपनी इन कमियों की भरपाई करती हैं। पुरुष रूढ़िवादी महिलाओं के प्रत्येक गुण का विपरीत अर्थ निकालते हैं।

सर्वेक्षण के निष्कर्षों से पता चला है कि पुरुष एवं महिला प्रबंधकों से भिन्न व्यवहार अपेक्षित होता है। देबोरा तनेन के व हेयर , फ़ैडरिश एवं शेवर के अध्ययनों के निष्कर्ष ऐसे लिंग पूर्वाग्रह निष्कर्षों की पुष्टि करते हैं जो कि संगठनात्मक संप्रेषण को प्रभावित करते हैं।

हेयर, फ़ैडरिश व शैवर ने तर्क किया है कि अपेक्षित भूमिका में अंतरों के परिणामस्वरूप महिलाओं को अपेक्षित महिला भूमिका व्यवहार न करने पर कमजोर प्रबंधक माना जाता है। ऐसे व्यवहार के अंतर्गत मुस्कराना, मित्रता, सत्कारशीलता व देखरेख करने जैसे गुण आते हैं। इन भिन्न अवधारणाओं का नतीजा वह घटना है जिसका वर्णन काँच की छत के रूप में किया गया है। काँच की छत से तात्पर्य एक ऐसी रूकावट है जो दृश्य स्वरूप में विद्यमान नहीं है किंतु यह अनेक व्यवसायों व रोजगारों में महिलाओं को शीर्ष प्रबंधन के पदों से वंचित करने के लिए पर्याप्त है। अनेक व्यक्तियों का अभी भी यह मानना है कि प्रबंधकीय पदों सहित अनेक संगठनात्मक भूमिकाएँ महिलाओं की अपेक्षा पुरुषों के लिए अधिक उपयुक्त हैं। किंतु हाल के वर्षों में महिला प्रबंधकों के प्रति व्यवहार अधिक अनुकूल हुआ है। तथापि लिंग रूढ़िवादिता अभी भी पाई जाती है व अधिकाँश व्यक्ति अभी भी प्रबंधन को मुख्य रूप से पुरुषों के लिए उपयुक्त कार्यक्षेत्र मानते हैं। इससे भी संगठनात्मक संप्रेषण प्रभावित होता है। जहाँ यह अवलोकन विकसित औद्योगिक राष्ट्रों के संदर्भ में आनुभविक अनुसंधान पर आधारित है, वहीं कम विकसित राष्ट्रों में समान परिस्थितियों में यह वास्तविक रूप में अधिक उपयुक्त है।

संगठनात्मक संप्रेषण में पदानुक्रम महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इसकी पुष्टि हेअर, फ़ैडरिश, शेवर व फिशर के कार्य द्वारा हुई है। किसी संगठन में संदेशों का आदान-प्रदान तीन ओर हो सकता है : नीचे की ओर, ऊपर की ओर एवं समस्तर पर।

नीचे की ओर संप्रेषण से तात्पर्य संगठनात्मक पदानुक्रम में वरिष्ठों से अधीनस्थों की ओर सूचना का प्रवाह है। इस स्थिति में वास्तविक समस्या प्रबंधकों एवं कर्मचारियों की भिन्न संप्रेषण प्राथमिकताओं में निहित हो सकती है। ऊपर की ओर संप्रेषण से तात्पर्य उन संदेशों से है जिन्हें अधीनस्थ वरिष्ठों को भेजते हैं। इस स्थिति में निहित खतरा यह होता है कि कर्मचारी सामान्यतः सिर्फ अच्छी खबरों को अपने मालिक को भेजते हैं क्योंकि व्यक्ति प्रायः अपनी स्वयं की गलतियों को स्वीकार करने से व ऐसे आँकड़ों की रिपोर्ट करने से भयभीत रहते हैं जो कि उनके मालिक की गलती का खुलासा करती हो। पार्ष्विक संप्रेषण सहकर्मियों के मध्य संदेशों का समस्तर प्रवाह होता है। संप्रेषण का प्रत्येक प्रकार प्रभावी संगठनात्मक प्रकार्य के लिए आवश्यक होता है। औपचारिक माध्यमों द्वारा होने वाली समस्तर संप्रेषण की मात्रा विभागों के मध्य परस्पर निर्भरता पर आश्रित होती है। यदि व्यवसाय अपनी संगठनात्मक इकाइयों से समन्वयित प्रयासों की अपेक्षा करता है तो समस्तर संप्रेषण निरंतर एवं तीव्र हो सकता है। किंतु यदि प्रत्येक विभाग स्वतंत्र रूप से परिचालन करता है तो विभागों के मध्य आधिकारिक संप्रेषण अल्पमात्रा में सीमित हो जाता है। इस प्रकार नीचे की ओर संप्रेषण में आदेश एवं निर्देश रहते हैं, ऊपर की ओर संप्रेषण में सूचना की प्रधानता होती है जबकि समस्तर संप्रेषण समन्वयन पर आधारित होता है।

यद्यपि औपचारिक संप्रेषण माध्यम बड़े संगठनों में आवश्यक होते हैं किंतु उनमें दोनो कंपनी व व्यक्ति के लिए निश्चित कमियाँ होती हैं। बॉबी एवं थिल तर्क करते हैं कि व्यक्तिगत दृष्टिकोण से औपचारिक संप्रेषण प्रायः निराशाजनक होते हैं क्योंकि ये निर्णयकर्ताओं की सुलभता को सीमित करते हैं जबकि कंपनी के दृष्टिकोण से औपचारिक संप्रेषण से जुड़ी सबसे बड़ी समस्या मिथ्यावर्णन के लिए अवसर का प्राप्त होना है। संप्रेषण श्रृंखला में प्रत्येक कड़ी गलतफहमी का मौका देती है। संप्रेषण श्रृंखला में संदेश के ऊपर से नीचे या नीचे से ऊपर प्रसारित होने तक यह अपने मूल के समान नहीं रह जाता है। इसके परिणामस्वरूप निचले स्तर पर कार्यरत व्यक्तियों को शीर्ष प्रबंधन की अपेक्षाओं की अस्पष्ट जानकारी हो सकती है एवं कार्यपालकों को निचले स्तर पर जारी कार्य की अधूरी सूचना मिल सकती है। मिथ्यावर्णन के लिए असुरक्षित होने के अतिरिक्त औपचारिक संप्रेषण श्रृंखला का अन्य संभावित नुकसान सूचना के खंडित होने के रूप में हो सकता है।

अल्प पदानुक्रम आधारित संगठन की समस्तर संप्रेषण व नीचे की ओर संप्रेषण को बढ़ावा देने की संभावना होती है। इसके विपरीत सुदृढ़ पदानुक्रम विचारों

पर आधारित संगठन में दोनो प्रकार के ऊपर की ओर व नीचे की ओर के संप्रेषण कठोर नियंत्रणों से क्षतिग्रस्त होते हैं। उपर्युक्त विचारों की पृष्ठभूमि में कॉर्पोरेट संगठनों की शैक्षणिक संगठनों से तुलना कर ऐसे अंतरों का अन्वेषण करना रोचक होगा जो कि अपने संगठनात्मक संप्रेषण की प्रकृति व मात्रा के संबंध में विद्यमान हो सकते हैं।

3. प्रणाली विज्ञान

यह अध्ययन, अपनी प्रकृति में मुख्यतः आनुभविक होने के कारण भारतीय संगठनों से संबंधित प्राथमिक सामग्री पर आधारित है। इस प्राथमिक सामग्री का संग्रह ऊपर उद्धृत संगठनात्मक संप्रेषण के पहलुओं को केंद्रित करने वाली संरचनात्मक पुस्तिका पर आधारित नमूना सर्वेक्षण के किया गया है।

प्रतिवादियों की पहचान के लिए सप्रयोजन नमूनों का प्रयोग किया गया था। प्रतिवादियों का चयन कॉर्पोरेट एवं शैक्षणिक क्षेत्रों से किया गया था।

वे शैक्षणिक वर्ष 2000-2001 के दौरान भारतीय प्रबंध संस्थान में आयोजित विभिन्न प्रबंध विकास कार्यक्रमों में सहभागी थे।

कुल पैसठ प्रतिवादियों के मध्य प्रश्नमालाओं का वितरण किया गया। हालाँकि प्रश्नमालाओं में दी गई जानकारी की विस्तृत जाँच से पाया गया कि पाँच प्रतिवादियों ने अधूरी जानकारी दी थी व अतः इन प्रतिवादियों का आगे की प्रक्रिया के लिए प्रयोग नहीं किया जा सका। इस प्रकार यह अध्ययन भारतीय कॉर्पोरेट एवं शैक्षणिक संगठनों के वरिष्ठ कार्मिकों से प्राप्त साठ प्रतिक्रियाओं पर आधारित है।

प्रश्नमाला (संलग्नक-1) में संगठनात्मक संप्रेषण की प्रकृति, मात्रा एवं परिणाम से संबद्ध विशिष्ट प्रश्नों का संग्रह रहता है। प्रश्नमाला संगठनात्मक संप्रेषण में संलग्न पदानुक्रम संबंधित गतिविज्ञान को समझने का भी प्रयत्न करती है।

नमूने का वृहत् श्रेणीवार समापन सारणी 1 में प्रस्तुत किया गया है।

सारणी 1 : मुख्य श्रेणियों		का वर्गीकरण	
श्रेणी	महिलाएँ	पुरुष	कुल संख्या
कॉर्पोरेट	8	22	30
शैक्षणिक	18	12	30
कुल	26	34	60

सप्रयोजन नमूना होने के कारण दो वृहत् श्रेणियों के प्रतिवादियों की लगभग समान संख्या चुनने का प्रयत्न किया गया है। इस तरह नमूने में (क) तीस

कॉर्पोरेट कार्यपालक व तीस शैक्षणिकों, एवं (ख) चौंतीस पुरूष व छब्बीस महिलाओं को लिया गया है। नमूने की वृहत् आयु रूपरेखा सारणी 2 में प्रस्तुत की गई है।

सारणी 2 :	नमूने की वृहत् आयु रूपरेखा			
	30 से कम	30 से 40	40 के ऊपर	कुल
पुरूष				
कॉर्पोरेट	2	7	13	22
शैक्षणिक	1	8	3	12
कुल	3	15	16	34
महिलाएँ				
कॉर्पोरेट	1	6	1	8
शैक्षणिक	3	9	6	18
कुल	4	15	7	26
कुल कॉर्पोरेट	3	13	14	30
कुल शैक्षणिक	4	17	9	30
सकल योग	7	30	23	60

यह जानना रोचक होगा कि भिन्न श्रेणियों के प्रतिवादियों की समग्र आयुरूपरेखा वृहत् रूप से समान पाई गई है।

इसके पश्चात, मैं नमूना प्रतिक्रियाओं का तीन भागों में वर्गीकृत विश्लेषण प्रस्तुत करता हूँ।

- (1) संप्रेषण की प्रकृति, बातचीत करने, सुनने एवं अमौखिक संप्रेषण की भी मानी गई अवधि में व्यतीत कार्यसमय के अनुपात को केंद्रित करते हुए
- (2) संप्रेषण की मात्रा, विभिन्न स्तरों पर प्रशंसा एवं आलोचना के संप्रेषण को केंद्रित करते हुए
- (3) संप्रेषण के परिणाम, संप्रेषण की गलतियों को केंद्रित करते हुए, व्यक्ति की संगठन में संप्रेषण व्यवहार की संतुष्टि की मात्रा के साथ

(4) निष्कर्ष

नमूना सर्वेक्षण के निष्कर्षों को जाँच के तीनों विस्तृत क्षेत्रों के लिए सारणीबद्ध रूप में प्रस्तुत किया गया है। प्रत्येक सारणी में दिए गए आँकड़े नमूना प्रतिक्रियाओं का श्रेणीबद्ध वितरण प्रतिशत में दर्शाते हैं ताकि विभिन्न श्रेणियों के मध्य तुलनात्मक कार्य आसान हो सके।

4.1 संप्रेषण की प्रकृति

सारणी 3 : बात करने व सुनने में व्यतीत कार्य समय का अनुपात
श्रेणी बात करने में व्यतीत समय का अनुपात

	40% से कम	40% से 60%	60% से 80%	80% से अधिक
पुरुष	35%	38%	21%	6%
महिलाएँ	19%	35%	31%	15%
कॉर्पोरेट	30%	40%	23%	7%
शैक्षणिक	27%	33%	27%	13%
कुल	28%	37%	25%	10%

बात सुनने में व्यतीत कार्य समय का अनुपात

पुरुष	62%	32%	3%	3%
महिलाएँ	35%	38%	23%	4%
कॉर्पोरेट	57%	33%	10%	-
शैक्षणिक	43%	37%	13%	7%

कुल	50 %	35 %	12 %	3 %

सारणी से स्पष्ट है कि नमूना प्रतिवादी सुनने की अपेक्षा बात करने में तुलनात्मक रूप से अधिक समय व्यतीत कर रहे हैं। दिलचस्प रूप से यह आँकड़े सभी श्रेणियों अर्थात् पुरुषों, महिलाओं, कॉर्पोरेटों एवं शैक्षणिकों पर लागू होते हैं। हालाँकि सुनने के संदर्भ में महिला प्रतिवादी अपने पुरुष सहकर्मियों की तुलना में बेहतर श्रोता साबित हुईं। वस्तुतः कॉर्पोरेट श्रेत्र में कार्यरत पुरुषों में सुनने के लिए आवश्यक समय देने की इच्छाशक्ति का अभाव पाया गया है। यह निष्कर्ष विभिन्न प्रसिद्ध अनुसंधान अध्ययनों द्वारा प्रामाणित संगठनात्मक संप्रेषण के आवश्यक तत्व के रूप में सुनने के महत्व के संदर्भ में निश्चित ही विचारणीय है। संप्रेषण की प्रकृति का अन्य महत्वपूर्ण पहलू अमौखिक संप्रेषण है। इसका महत्व विशेष रूप से विभिन्न स्तरों में व्याप्त है।

सारणी -अ : मालिक (बॉस) के साथ अमौखिक संप्रेषण

श्रेणी	शब्दों से अधिक ग्रहण करते हुए				
	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-कभी	अक्सर	हमेशा
पुरुष	9 %	6 %	44 %	32 %	9 %
महिलाएँ	-	15 %	27 %	42 %	15 %
कॉर्पोरेट	-	3 %	34 %	40 %	23 %
शैक्षणिक	10 %	17 %	40 %	33 %	-
कुल	5 %	10%	37%	37%	11%

शब्दों से अधिक संप्रेषण

पुरुष	3%	24%	38%	29%	6%
-------	----	-----	-----	-----	----

महिलाएँ	4%	23%	46%	27%	
कॉर्पोरेट	3%	23%	37%	30%	7%
शैक्षणिक	3%	23%	47%	27%	
कुल	3%	23%	42%	28%	3%

सारणी 4 (बी)

श्रेणी

शब्दों से अधिक संप्रेषण

	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-2	अक्सर	हमेशा
पुरुष	6%	18%	44%	26%	6%
महिलाएँ	4%	15%	31%	46%	4%
कॉर्पोरेट	3%	20%	43%	27%	7%
शैक्षणिक	7%	13%	33%	44%	3%
कुल	5%	17%	38%	35%	5%

पुरुष	6%	21%	52%	12%	9%
महिलाएँ	-	8%	38%	50%	4%
कॉर्पोरेट	3%	13%	54%	23%	7%
शैक्षणिक	3%	17%	40%	33%	7%
कुल	3%	15%	47%	28%	7%

सारणी 4 (सी): अधीनस्थों के साथ अमौखिक संप्रेषण

श्रेणी	शब्दों से अधिक ग्रहण करते हुए
--------	-------------------------------

	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-कभी	अक्सर	हमेशा
पुरुष	3 प्रतिशत	12 प्रतिशत	50 प्रतिशत	26 प्रतिशत	9 प्रतिशत
महिलाएँ	8 प्रतिशत	12 प्रतिशत	34 प्रतिशत	38 प्रतिशत	8 प्रतिशत
कॉर्पोरेट	3 प्रतिशत	14 प्रतिशत	60 प्रतिशत	20 प्रतिशत	3 प्रतिशत
शैक्षणिक	7 प्रतिशत	10 प्रतिशत	27 प्रतिशत	43 प्रतिशत	13 प्रतिशत
कुल	5 प्रतिशत	12 प्रतिशत	43 प्रतिशत	32 प्रतिशत	8 प्रतिशत

शब्दों से अधिक संप्रेषण

पुरुष	6 प्रतिशत	21 प्रतिशत	43 प्रतिशत	21 प्रतिशत	9 प्रतिशत
महिलाएँ	4 प्रतिशत	27 प्रतिशत	31 प्रतिशत	38 प्रतिशत	-
कॉर्पोरेट	7 प्रतिशत	30 प्रतिशत	43 प्रतिशत	17 प्रतिशत	3 प्रतिशत
शैक्षणिक	3 प्रतिशत	17 प्रतिशत	33 प्रतिशत	40 प्रतिशत	77 प्रतिशत
कुल	5 प्रतिशत	24 प्रतिशत	38 प्रतिशत	28 प्रतिशत	5 प्रतिशत

सारणी 4 (ए), (बी), एवं (सी) से स्पष्ट है कि सभी स्तरों की प्रत्येक श्रेणी में 90 प्रतिशत या इससे अधिक प्रतिवादी अमौखिक संप्रेषण का प्रयोग करते हैं। बॉस के साथ संप्रेषण में अमौखिक संप्रेषण की भूमिका संदेश भेजने की तुलना में संदेश प्राप्त करने में अधिक होती है, जबकि यह स्थिति सहकर्मियों के साथ संप्रेषण में लागू नहीं होती है। इसके अतिरिक्त स्तर की ओर ध्यान न देने पर हम पाएँगे कि अमौखिक संप्रेषण का प्रचलन पुरुषों की तुलना में महिलाओं के मध्य अधिक होता है। मालिक से संदेश प्राप्त करने के समय भी अमौखिक संप्रेषण की स्थितियाँ शैक्षणिकों की तुलना में कॉर्पोरेटों के मध्य अधिक पाई जाती हैं। इसके मुकाबले जहाँ तक अधोमुखी एवं पार्श्विक संप्रेषण संबंधित है, अमौखिक संप्रेषण शैक्षणिकों के केस में अधिक प्रभावी भूमिका निभाता है। इस क्षेत्र में इन निष्कर्षों का अवलोकन इस रूप में किया जा सकता है कि अमौखिक संप्रेषण प्रायः मौखिक संप्रेषण की तुलना में अधिक विश्वसनीय व प्रभावी होता है।

4.2 संप्रेषण संदर्भ

किसी संगठन में विभिन्न स्तरों पर संचारित संदेशों का महत्वपूर्ण भाग प्रशंसाओं एवं आलोचनाओं के रूप में होता है। संप्रेषण का यह भाग न सिर्फ कर्मचारियों के मनोबल को प्रभावित करता है बल्कि संगठनात्मक संप्रेषण की समग्र प्रभावकारिता को भी निर्धारित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

एक महत्वपूर्ण प्रबंधकीय गुण कर्मचारियों एवं अन्य व्यावसायिक सहयोगियों को विशिष्टों की तरह सम्मान देना व उनके योगदानों की सराहना करना है। व्यवहारवाद के पहलुओं पर हुए अनुसंधान से निष्कर्ष निकला है कि विभिन्न व्यक्ति प्रायः नगद पुरस्कारों की अपेक्षा प्रशंसा एवं सराहना को अधिक महत्व देते हैं। अतः प्रशंसाओं का संप्रेषण प्रभावी संगठनात्मक संप्रेषण विधि होती है। जहाँ प्रशंसाएँ, प्रेरक के रूप में कार्य कर सकती हैं, वहीं आलोचनाओं का प्रयोग यदि उचित सावधानी व योजना के बिना किया जाता है तो वे अप्रेरक बन सकती है। उपलब्ध साहित्य में आलोचनाओं के संचारण के बुनियादी नियम निम्नलिखित हैं।

1. सुनी-सुनाई बातों या अफवाहों से भ्रमित न हो।
2. जल्दबाजी में कोई बात मत कहो।
3. अपनी टिप्पणियों को अवैयक्तिक रूप से व्यक्त करो।
4. आलोचना के बिंदुओं को तैयार किए बिना आलोचना मत करो
5. किसी का मजाक मत उड़ाओ व ताने देने से बचो
6. जिम्मेदारियों को अन्यो के साथ साझा करो।
7. आलोचना को नम्र शब्दों में ढालो।
8. किसी कार्य की गल्ती समझाते समय उसे सही व अंतिम रूप से करने की विधि समझाओ।
9. अपनी बात का समापन मित्रवत् रूप में करो।

हालाँकि संप्रेषण के इन बुनियादी पहलुओं के अतिरिक्त महत्व इस तथ्य में निहित है कि “कब”, “कहाँ”, व “कैसे” ऐसे संप्रेषणों का प्रयोग होता है।

इस प्रकार प्रशंसाओं एवं आलोचनाओं को समाहित करने वाले संप्रेषण व्यापार के इन आधारभूत तत्वों के अतिरिक्त इस प्रकार के संप्रेषण के जिन मुख्य पहलुओं के परीक्षण की आवश्यकता है वे ऐसे संप्रेषण की आवृत्ति, समय, विधि व स्थान हैं। इन पहलुओं से संबंधित नमूना सर्वेक्षण के निष्कर्षों को सारणी 5 (ए), (बी), (सी) ; सारणी 6 (ए), (बी), (सी), सारणी 7 (ए), (बी), (सी), व सारणी 8 में प्रस्तुत किया गया है।

	सारणी 5 (ए) : बॉस की प्रशंसा एवं आलोचना				आवृत्ति
श्रेणी	प्रशंसा की आवृत्ति				
	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-2	अक्सर	हमेशा
पुरुष	6%	12%	50%	29%	3%
महिलाएँ	19%	15%	24%	38%	4%

कॉर्पोरेट	7%	13%	50%	30%	-
शैक्षणिक	17%	13%	27%	36%	7%
कुल	12%	13%	38%	34%	3%

आलोचना की आवृत्ति

पुरुष	9%	35%	41%	15%	-
महिला	15%	15%	38%	28%	4%
कॉर्पोरेट	13%	40%	34%	10%	3%
शैक्षणिक	10%	13%	47%	30%	-
कुल	12%	26%	40%	20%	2%

सारणी 5 (बी) सहकर्मियों की प्रशंसा एवं आलोचना की आवृत्ति

श्रेणी	प्रशंसा की निरंतरता				
	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-2	अक्सर	हमेशा
पुरुष	6%	6%	47%	35%	6%
महिलाएँ	8%	4%	23%	65%	-
कॉर्पोरेट	3%	7%	50%	33%	7%
शैक्षणिक	10%	3%	33%	63%	-
कुल	7%	5%	37%	48%	3%

आलोचना की आवृत्ति

पुरुष	-	26%	62%	9%	3%
महिलाएँ	8%	42%	38%	12%	-
कॉर्पोरेट	3%	37%	54%	3%	3%
शैक्षणिक	3%	30%	50%	17%	-
कुल	3%	33%	52%	10%	2%

सारणी 5. (सी) अधीनस्थों की प्रशंसा एवं आलोचना की आवृत्ति

श्रेणी	प्रशंसा की निरंतरता				
	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-कभी	अक्सर	अक्सर
पुरुष	6%	3%	32%	50%	9%
महिला	8%	4%	15%	73%	-
कॉर्पोरेट	-	3%	30%	57%	10
शैक्षणिक	13%	3%	20%	64%	-
कुल	7%	3%	25%	60%	5%

आलोचना की आवृत्ति

श्रेणी	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-2	अक्सर	हमेशा
पुरुष	3%	21%	56%	18%	3%
महिला	8%	23%	58%	11%	-
कॉर्पोरेट	3%	17%	67%	10%	3%
शैक्षणिक	6%	27%	47%	20%	-
कुल	5%	23%	56%	15%	1%

सारणी 5(ए) से स्पष्ट है कि सभी श्रेणियों में बॉस की प्रशंसा की आवृत्ति आलोचना से अधिक है। हालाँकि जब आलोचना के संप्रेषण के प्रश्न उठता है तब यह आवृत्ति पुरुषों की तुलना में महिलाओं व कॉर्पोरेटों की तुलना में शैक्षणिकों के मध्य अधिक प्रतीत होती है।

सारणी 5(बी) एवं (सी) से पता चलता है कि सभी स्तरों में सहकर्मियों एवं अधीनस्थों के केस में प्रशंसा की आवृत्ति आलोचना से अधिक है। हालाँकि सहकर्मियों एवं अधीनस्थों की प्रशंसा में महिलाएँ, पुरुषों की तुलना में अधिक उदार प्रतीत होती हैं। इसके अतिरिक्त कॉर्पोरेटों की तुलना में शैक्षणिक, सहकर्मियों की प्रशंसा में अधिक उदार जान पड़ते हैं, जबकि अधीनस्थों के क्षेत्र में, कॉर्पोरेट ही प्रशंसा करने में अधिक उदार प्रतीत होते हैं।

सारणी 6 (ए) : बॉस की प्रशंसा एवं आलोचना का समय

श्रेणी	प्रशंसा का समय		
	तत्काल	बाद में	काफी समय बाद

पुरुष	38%	47%	15%
महिलाएँ	38%	35%	27%
कॉर्पोरेट	30%	53%	17%
शैक्षणिक	47%	30%	23%
कुल	38%	42%	20%
आलोचना का समय			
पुरुष	21%	56%	23%
महिलाएँ	30%	35%	35%
कॉर्पोरेट	13%	57%	30%
शैक्षणिक	37%	37%	26%
कुल	25%	47%	28%

सारणी 6 बी

सहकर्मियों की प्रशंसा का समय			
श्रेणी	तत्काल	बाद में	काफी समय बाद
पुरुष	74%	20%	6%
महिलाएँ	81%	15%	4%
कॉर्पोरेट	73%	24%	3%
शैक्षणिक	80%	13%	7%
कुल	77%	18%	5%
आलोचना का समय			
पुरुष	35%	65%	-
महिलाएँ	46%	35%	19%
कॉर्पोरेट	30%	63%	7%
शैक्षणिक	50%	40%	10%
कुल	40%	52%	8%

सारणी 6 (सी) अधीनस्थों की प्रशंसा एवं आलोचना का समय

श्रेणी	प्रशंसा का समय		
	तत्काल	बाद में	कॉफी समय बाद

पुरुष	82%	9%	9%
महिलाएँ	88%	8%	4%
कॉर्पोरेट	97%	-	3%
शैक्षणिक	73%	17%	10%
कुल	85%	8%	7%
	आलोचना का समय		
पुरुष	56%	35%	9%
महिलाएँ	50%	35%	15%
कॉर्पोरेट	50%	43%	7%
शैक्षणिक	57%	27%	16%
कुल	53%	35%	12%

सारणी 6 (ए), (बी) व (सी) से स्पष्ट है कि सभी स्तरों व सभी श्रेणियों में आलोचना की अपेक्षा प्रशंसा काफी शीघ्रता से व्यक्त की जाती है।

हालाँकि नीचे की ओर या पार्श्वक संप्रेषण की तुलना में ऊपर की ओर संप्रेषण के संबंध में ऐसे संप्रेषण के समय में विचारणीय अंतर पाए गए हैं। औसत निकालने पर हम पाते हैं कि अधीनस्थों एवं सहकर्मियों की लगभग तत्काल में प्रशंसा की जाती है जबकि बॉस के साथ ऐसे संप्रेषण में समय लगता है।

इसके अतिरिक्त पुरुषों एवं कॉर्पोरेटों की तुलना में महिलाएँ एवं शैक्षणिक सहकर्मियों के प्रोत्साहन कुछ सीमा तक तीव्र होते हैं। इसके मुकाबले शैक्षणिकों की तुलना में कॉर्पोरेट, अधीनस्थों के प्रोत्साहनों में अधिक उत्सुक प्रतीत होते हैं।

सारणी 7 (ए) : बॉस की प्रशंसा एवं आलोचना की विधि

श्रेणी	प्रशंसा की विधि		
	प्रत्यक्ष	अप्रत्यक्ष	अन्यों से बात करके
पुरुष	74%	15%	11%
महिलाएँ	58%	7%	35%
कॉर्पोरेट	74%	13%	13%

शैक्षणिक	60%	10%	30%
कुल	67%	11%	22%
	आलोचना की विधि		
पुरुष	41%	32%	27%
महिलाएँ	23%	35%	42%
कॉर्पोरेट	40%	30%	30%
शैक्षणिक	26%	37%	37%
कुल	34%	33%	33%

सारणी 7 (बी) सहकर्मियों की प्रशंसा एवं आलोचना की विधि

श्रेणी	प्रशंसा की विधि		
	प्रत्यक्ष	अप्रत्यक्ष	अन्यों से बात करके
पुरुष	88%	6%	6%
महिलाएँ	70%	15%	15%
कॉर्पोरेट	83%	10%	7%
शैक्षणिक	77%	10%	13%
कुल	80%	10%	10%
	आलोचना की विधि		
पुरुष	68%	24%	8%
महिलाएँ	50%	35%	15%
कॉर्पोरेट	67%	27%	6%
शैक्षणिक	53%	30%	17%
कुल	60%	28%	12%

सारणी 7 (सी) : अधीनस्थों की प्रशंसा एवं आलोचना की विधि

श्रेणी	प्रशंसा की विधि		
	प्रत्यक्ष	अप्रत्यक्ष	अन्यों से बात करके
पुरुष	91%	-	9%

महिलाएँ	76%	12%	12%
कार्पोरेट	100%	-	-
शैक्षणिक	70%	10%	20%
कुल	85%	5%	10%
	आलोचना की विधि		
पुरुष	73%	21%	6%
महिलाएँ	62%	27%	11%
कार्पोरेट	77%	23%	-
शैक्षणिक	60%	23%	17%
कुल	67%	23%	8%

सारणी 7 (ए), (बी) व (सी) से स्पष्ट है कि सभी श्रेणियों के विभिन्न स्तरों में प्रशंसा को व्यक्त करने के लिए प्रत्यक्ष संप्रेषण विधि का सर्वाधिक प्रयोग होता है। तथापि महिलाएँ एवं शैक्षणिक, पुरुषों व कॉर्पोरेटों की तुलना में बॉस की प्रशंसा के लिए अन्यो से भी बातचीत पर भी भरोसा करती हैं। फिर भी सभी केसों में प्रशंसा के लिए सर्वाधिक प्राथमिकता प्रत्यक्ष संप्रेषण को ही दी जाती है।

प्रत्यक्ष संप्रेषण के लिए विरोधाभासी स्थिति मालिक (बॉस) के केस में होती है जहाँ विशेषकर महिलाएँ व शैक्षणिक आलोचना के प्रत्यक्ष संप्रेषण को प्राथमिकता नहीं देते हैं। इसके अतिरिक्त सभी श्रेणियों में बॉस की तुलना में अधीनस्थों एवं सहकर्मियों को आलोचना के संप्रेषण किए जाने में अधिक स्पष्टवादिता होती है।

सारणी 8: प्रशंसा एवं आलोचना का स्थान

श्रेणी	प्रशंसा करना		आलोचना करना	
	खुले आम	गुप्त रूप से	खुले आम	गुप्त रूप से
	बॉस			
पुरुष	32%	68%	12%	88%
महिलाएँ	38%	62%	9%	81%
कार्पोरेट	33%	67%	7%	93%
शैक्षणिक	37%	63%	23%	77%

कुल	35%	65%	15%	85%
सहकर्मि				
	प्रशंसा करना		आलोचना करना	
	खुले आम	गुप्त रूप से	खुले आम	गुप्त रूप से
पुरुष	65%	35%	15%	85%
महिलाएँ	73%	27%	19%	81%
कॉर्पोरेट	67%	33%	23%	77%
शैक्षणिक	70%	30%	10%	90%
कुल	68%	32%	17%	83%
अधीनस्थ				
	प्रशंसा करना		आलोचना करना	
	खुले आम	गुप्त रूप से	खुले आम	गुप्त रूप से
पुरुष	85%	15%	21%	79%
महिलाएँ	88%	12%	19%	81%
कॉर्पोरेट	93%	7%	20%	80%
शैक्षणिक	80%	20%	20%	80%
कुल	87%	13%	20%	80%

सारणी 8 से पता चलता है कि सभी श्रेणियों में व्यक्ति बॉस की प्रशंसा एवं आलोचना का संप्रेषण गुप्त रूप से करते हैं जबकि सहकर्मियों एवं अधीनस्थों के केस में प्रशंसा सार्वजनिक रूप से व आलोचना गुप्त रूप से की जाती है।

4.3 संप्रेषण के परिणाम

नमूना सर्वेक्षण में परीक्षण किए गए संप्रेषण के परिणामों के दो विशिष्ट पहलू संप्रेषण की गलतियाँ एवं संगठन में व्यक्ति विशेष के संप्रेषण व्यवहारों की संतुष्टि हैं।

सारणी 9 : संप्रेषण गलतियों की आवृत्ति एवं प्रकार

श्रेणी	संप्रेषण गलतियों की आवृत्ति एवं प्रकार				
	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-कभी	अक्सर	हमेशा
पुरुष	-	15%	81%	4%	-
महिलाएँ	5%	41%	45%	9%	-
कॉर्पोरेट	4%	29%	67%	-	-

शैक्षणिक	-	25%	62%	19%	-
कुल	2%	27%	65%	6%	-----
प्रापक की गलतियाँ					
पुरुष	4%	15%	62%	19%	-
महिलाएँ	-	14%	72%	14%	-
कॉर्पोरेट	4%	21%	67%	8%	-
शैक्षणिक	-	8%	67%	25%	-
कुल	27%	15%	67%	16%	-

नमूना प्रतिवादियों में 80% से अधिक ने संप्रेषण गलतियों की समस्या का सामना किया। इस स्थिति को संप्रेषण प्रक्रिया एवं विभिन्न व्यवधानों में शोरगुल के कारण जिम्मेदार माना जा सकता है जो कि प्रभावी संगठनात्मक संप्रेषण में रुकावट बनता है। महिलाओं एवं पुरुषों में से महिलाओं द्वारा की जाने वाली संप्रेषणक की गलतियाँ संभवतः अधिक होती हैं। रोचक रूप से संप्रेषक या प्रापक के संबंध में कॉर्पोरेटों एवं शैक्षणिकों के मध्य अधिक अंतर प्रतीत नहीं होता है।

सारणी 10 : संप्रेषण व्यवहारों में संतुष्टि की मात्रा

श्रेणी	बॉस के साथ संतुष्टिपूर्ण संप्रेषण				
	कभी नहीं	यदा-कदा	कभी-कभी	अक्सर	हमेशा
पुरुष	3%	6%	35%	50%	6%
महिलाएँ	19%	12%	38%	27%	4%
कॉर्पोरेट	10%	7%	47%	33%	3%
शैक्षणिक	10%	10%	27%	46%	7%
कुल	10%	8%	37%	40%	5%
सहकर्मियों के साथ संतुष्टिपूर्ण संप्रेषण					
पुरुष	3%	3%	20%	62%	12%
महिलाएँ	19%	12%	12%	45%	12%
कॉर्पोरेट	10%	7%	17%	49%	17%
शैक्षणिक	10%	7%	17%	59%	7%

कुल	10%	7%	17%	54%	12%
अधीनस्थों के साथ संतुष्टिपूर्ण संप्रेषण					
पुरुष		3%	12%	50%	35%
महिलाएँ	4%	4%	12%	65%	15%
कॉर्पोरेट	3%	3%	10%	60%	24%
शैक्षणिक	-	3%	13%	54%	30%
कुल	2%	3%	12%	56%	27%

सारणी 10 से स्पष्ट है कि प्रतिवादियों की सभी श्रेणियाँ अपने बॉस के साथ संप्रेषण की तुलना में अपने अधीनस्थों एवं सहकर्मियों के साथ संप्रेषण व्यवहार में अधिक संतुष्ट हैं। कुल मिलाकर संप्रेषण में संतुष्टि की समग्र मात्रा सभी स्तरों में पुरुषों की तुलना में महिलाओं में कम प्रतीत होती है। हालाँकि यह अवलोकन करना रोचक है कि इस बारे में कॉर्पोरेटों एवं शैक्षणिकों के मध्य कोई महत्वपूर्ण अंतर नहीं पाया गया है।

5. निष्कर्ष

संगठनात्मक संप्रेषण को सभी प्रतिवादियों ने अत्यधिक महत्वपूर्ण माना है। कार्यस्थान पर संप्रेषण के महत्व पर टिप्पणी करते हुए अनेक प्रतिवादियों ने कहा है कि संप्रेषण, संगठन की जीवनरेखा है, व संगठन की समग्र प्रभावकारिता मुख्य रूप से संगठनात्मक संप्रेषण की प्रकृति, मात्रा व परिणाम पर निर्भर करती है।

नमूना सर्वेक्षण की प्राप्तियों पर आधारित प्रारंभिक निष्कर्ष निम्नलिखित हो सकते हैं।

- भारत में कॉर्पोरेट व शैक्षणिक संगठनों में कार्यरत व्यक्ति सुनने की अपेक्षा बात करने में अधिक समय व्यतीत करते हैं।
- सभी स्तरों व सभी श्रेणियों में लगभग सभी कर्मचारी अमौखिक संप्रेषण का प्रयोग करते हैं।
- सभी स्तरों व सभी श्रेणियों में प्रशंसा की आवृत्ति आलोचना से अधिक है एवं प्रशंसा को भी आलोचना से काफी शीघ्र व्यक्त किया जाता है। अधिकाँश कर्मचारी सभी स्तरों व श्रेणियों में संप्रेषण की गलतियों की समस्या का सामना करते हैं। यद्यपि कुल मिलाकर वे अपने सहकर्मियों व

अधीनस्थों के साथ अपने संप्रेषण व्यवहार में संतुष्ट होते हैं किंतु बॉस के साथ उनके संप्रेषण व्यवहार में संतुष्टि अपेक्षाकृत कम होती है।

- संगठनात्मक संप्रेषण के कुछ पहलुओं में पुरुषों एवं महिलाओं के मध्य महत्वपूर्ण अंतर पाए गए हैं।
- कॉर्पोरेट एवं शैक्षणिक संगठनों में कार्यरत व्यक्तियों के मध्य संगठनात्मक संप्रेषण के कुछ पहलुओं में अल्प मात्रा में अंतर पाए गए हैं।

इस अध्ययन के निरीक्षण से प्राप्त जानकारी के अनुसार अधिकाँश केसों में सभी श्रेणियों एवं स्तरों में संगठनात्मक संप्रेषण के दिए गए पक्षों में अंतर, संगठनात्मक संप्रेषण पर उपलब्ध साहित्य से उभरते वृहत् संकल्पनात्मक आदर्शों की पुष्टि करते हैं।

संदर्भ

डैलमेर फिशर (1999) : संगठनों में संप्रेषण, वैस्ट पब्लिशिंग कंपनी , सेंट पॉल, एमएन कोर्टलैंड एल. बोवी, जॉन वी. थिल (1989) : वर्तमान में व्यावसायिक संप्रेषण, मैकग्रा-हिल पब्लिशिंग कंपनी, न्यूयार्क
डॉन ओ हेयर ,गुस्ताव डब्ल्यू फ़ैडरिश, लिंडा डिक्सान शेवर (1989) : अनुकूल संप्रेषण, हॉटन मिफलिन कंपनी, न्यूयार्क
देबोरा तनेज : “संवाद शक्ति” हावर्ड व्यवसाय समीक्षा
सितंबर-अक्टूबर ,1995

संलग्नक 1

संगठनात्मक संप्रेषण के कुछ पहलू

प्रश्नावली

1. लिंग : स्त्री पुरुष
2. आयु : 30 से कम 30 से 40 वर्ष
3. क्षेत्र : कॉर्पोरेट शैक्षणिक
4. आपके कार्यसमय का कितना भाग बातचीत करने में व्यतीत होता है ?
 20 % से कम 20% से 40%
 60 - 80 % 80% से अधिक
5. आपके कार्यसमय का कितना भाग दूसरों की बात सुनने में व्यतीत होता है?
 20% से कम 20 से 40%
 40% से 60% 60% से 80%
 80% से ऊपर
6. आपको अक्सर ऐसा कितनी बार प्रतीत होता है कि आपके बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ अपनों शब्दों में आशय के समाहित होने के बावजूद अधिक कहने का प्रयत्न कर रहे हैं।
बॉस : कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी
 अक्सर हमेशा

सहकर्मी कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

अधीनस्थ

कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

7. संप्रेषक के क्या आप अपने आशय को सिर्फ शब्दों द्वारा संप्रेषित करते हैं?

हाँ नहीं

यदि हाँ तो कृपया # 9 प्रश्न को देखिए

8. प्रायः कितनी बार आप अपने बॉस /सहकर्मी/ अधीनस्थ के साथ व्यक्त शब्दों से अधिक संप्रणय करने का प्रयास करते हैं?

बॉस : कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

सहकर्मी: कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

अधीनस्थ कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर कभी-कभी

9. क्या आपने कभी किसी संप्रेषण की गलती का सामना किया है?

हाँ नहीं
यदि नहीं तो प्रश्न # क्रमाँ 11 देखिए

10. संप्रेषक / प्रापक की स्थिति में आपने अक्सर कितनी बार संप्रेषण की गलती का सामना किया है ?

संप्रेषक : कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

प्रापक : कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

11. क्या आप अपने मालिक (बॉस)/सहकर्मी/अधीनस्थ के संप्रेषण व्यवहार से संतुष्ट हैं ?

बॉस : कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

सहकर्मी : कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

अधीनस्थ : कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

12. आप प्रायः कितनी बार अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ की प्रशंसा करते हैं ।

बॉस कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी

अक्सर हमेशा

सहकर्मी कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी
 अक्सर हमेशा

13. आप अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ की प्रशंसा कहाँ करते हैं?

बॉस सार्वजनिक रूप से निजी रूप से
सहकर्मी सार्वजनिक रूप से निजी रूप से
अधीनस्थ सार्वजनिक रूप से निजी रूप से

14. आप अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ की प्रशंसा कब करते हैं?

बॉस तत्काल बाद में काफी बाद
सहकर्मी तत्काल बाद में काफी बाद
अधीनस्थ तत्काल बाद में काफी बाद

15. आप अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ की प्रशंसा कैसे करते हैं?

बॉस प्रत्यक्ष रूप से अप्रत्यक्ष रूप से अन्यो से बात करके
सहकर्मी प्रत्यक्ष रूप से अप्रत्यक्ष रूप से अन्यो से बात करके
अधीनस्थ प्रत्यक्ष रूप से अप्रत्यक्ष रूप से अन्यो से बात करके

16. आप प्रायः कितनी बार अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ की आलोचना करते हैं?

बॉस कभी नहीं यदा-कदा कभी-कभी
 अक्सर हमेशा
सहकर्मी कभी नहीं यदा- कदा कभी-कभी
 अक्सर हमेशा
अधीनस्थ कभी नहीं यदा-कदा कभी नहीं
 अक्सर हमेशा

17. आप अपने बॉस /सहकर्मी/अधीनस्थ की आलोचना कहाँ करते हैं?

बॉस सावर्जनिक रूप से निजी रूप से
 सहकर्मी सावर्जनिक रूप से निजी रूप से
 अधीनस्थ सावर्जनिक रूप से निजी रूप से

18. आप अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ की आलोचना कब करते हैं?

बॉस तत्काल बाद में काफी बाद में
 सहकर्मी तत्काल बाद में काफी बाद में
 अधीनस्थ तत्काल बाद में काफी बाद में

19. आप अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ की आलोचना कैसे करते हैं?

बॉस प्रत्यक्ष रूप से अप्रत्यक्ष रूप से अन्यो से बात करके
 सहकर्मी प्रत्यक्ष रूप से अप्रत्यक्ष रूप से अन्यो से बात करके
 अधीनस्थ प्रत्यक्ष रूप से अप्रत्यक्ष रूप से अन्यो से बात करके

20. आपके अपने बॉस/सहकर्मी/अधीनस्थ के साथ संप्रेषण में निम्नलिखित तत्वों का कितना अनुपात शामिल रहता है ?

तत्व (संप्रेषण की प्रकृति को सूचित करते हुए)	बॉस	सहकर्मी	अधीनस्थ
निर्देश			
सुझाव			
प्रशंसा			
आलोचना			
सरोकार व्यक्त करना			
आकस्मिक बातचीत			
किसी से बचना			

21. आपकी राय में आपके कार्यस्थान पर संप्रेषण का महत्व क्या है ?