

(GI-5+7, GI-6, GI-8, GI-9, SI-2+4, SI-3 & VI-2)

DATE: 19.09.2019

MAXIMUM MARKS: 100

TIMING: 3¼ Hours

EIS & SM

SECTION – A : ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT

Q. No. 1 & 2 is Compulsory,

Answer any three questions from the remaining four questions

1. Ans. c
 2. Ans. d
 3. Ans. b
 4. Ans. b
 5. Ans. a
 6. Ans. c
 7. Ans. c
 8. Ans. d
 9. Ans. b
 10. Ans. c
 11. Ans. b
 12. Ans. d
 13. Ans. c
 14. Ans. a
 15. Ans. a
- {1 M each}

Answer 2:

बैंकिंग क्षेत्र का प्रौद्योगिक पर निर्भरता कई तरह की चुनौतियों भी देती है। आई. टी. जोखिम नया रूप तथा स्थानांतरण कर रहे है। व्यवसाय प्रक्रिया तथा स्तर आई.टी. के नए सेट में जोखिम तथा चुनौतियों के बारे में ढग से जाँचे।

- (i) **जल्दी बदलाव या प्रौद्योगिक की अप्रचलन:** प्रौद्योगिक जल्दी ही उन्नति करती है, जल्दी ही इसमें बदलाव आ जाते है तथा जल्दी ही अप्रचलन में आ जाती है। इसलिए प्रौद्योगिकी में निवेश करना काफी जोखिम भरा होता है यदि हमने ठीक ढग से नियोजन नहीं किया है तो हमें भारी नुकसान उठाना पड़ता है।
- (ii) **प्रणलियों की बहुकत और जटिलता:** केंद्रीय बैंकिंग सेवाएँ वैसे तो सभी जगह एक समान रहती है लेकिन प्रौद्योगिकी का इस्तेमाल बैंकिंग सेवाएँ जो प्रदान की जाती है वो इसके बदलाव को कठोर बनाती है प्रौद्योगिकी शिल्पकला जो सेवाएँ प्रदान कराती है जिसमें बहुकता अंकीय रूप में है तथा वो जटिल भी है। इसलिए बैंकों को चाहिए कि वहां के कार्मिक ऐसे हों जिन्हें प्रौद्योगिकी के बारे में निपुणता से कार्य कर सके या प्रबंधन ऐसी कम्पनी के साथ जुड़ें जिन्हें अपना काम उचित निपुणता से कर सकें।
- (iii) **अलग-अलग प्रौद्योगिकी के लिए अलग तरीके से नियंत्रण:** प्रौद्योगिकी का फैलाव कई तरीके के जोखिम को जन्म देता है जिसके बारे में हम आगे पढ़ेंगे। इस जोखिम को कम करने के लिए हमें उचित नियंत्रण की आवश्यकता होगी जितना आवेदक प्रौद्योगिकी/जानकारी प्रणाली का फैलाव हो।
- (iv) **उचित संरेखण हो व्यवसाय विषयपरक तथा नियम अनुसार विनियामक जरूरतों के साथ:** बैंको को यह सुनिश्चित करना होगा कि सी.बी.एस और संरेखण को सही तरीके से लागू हो, व्यवसाय विषयपरख को देखना बैंक की जरूरतों को देखना, इसके साथ-साथ नियमानुसार विनियामक जरूरतों का सामना करना।
- (v) **बेचने वालों पर निर्भरता आई.टी. सेवाओं के बहिस्त्रोतन के कारण:** सी.बी.एस. वातावरण में बैंको का चाहिए कि उनके कर्मचारी प्रान्त कार्य में निपुण हो तथा आई.टी. के सभी कार्य को ढग से कर सकें। सारी सेवाएँ बेचने वाले से बहिस्त्रोतन करी जाती है जिससे बेचने वालों पर निर्भर होना पड़ता है जिससे जोखिम कि मात्रा अधिक बढ़ जाती है जो कि उचित अनुबन्ध, नियंत्रण तथा अनुविक्षक द्वारा हम प्रबंधन कर सकते है।
- (vi) **बेचने वाले से संबंधित केंद्रीकरण जोखिम:** केवल एक ही बेचने वाला नहीं होता जो हमें सेवाएँ प्रदान करता है यह एक से अधिक होते है। जैसे नेटवर्क, हार्डवेयर, सॉफ्टवेयर और बैंकिंग सॉफ्टवेयर सेवाएँ आदि यह हम अलग-अलग लोगों से प्राप्त करते है या फिर किसी एक से भी प्राप्त कर सकते है। यह सारे हालात हमें यह नतीजा देते है कि बेचने वालों पर अधिक निर्भरता हमें जोखिम देती है।

(1 M
for any 5
point)

- (vii) **कर्तव्यों का अलगाना:** बैंको का एक अलग उच्च-स्तरीय संगठित ढांचा होता है और उसके अहम भूमिका, अधिकार तथा जिम्मेदारी होती है। कर्तव्यों का अलगाना संगठित ढाँचे में अच्छी तरह से सी.बी.एस. में बताया जाता है जो बैंको में इस्तेमाल होता है एस.ओ.डी में यदि कोई कारणवश झगड़ा होता है तो असुरक्षा की भावना धोखाधड़ी की क्रियाओं को रोके। जैसे-यदि एक कर्मचारी किसी चीज की शुरुआत करता है ऋण देता है तो गलत काम की संभावना बढ़ती है जिसकी उपेक्षा नहीं की जा सकती।
- (viii) **बाहरी खतरा जो कि साइबर धोखाधड़ी और अपराध की ओर ले जाता है:** सी.बी.एस. वातावरण के कारण ग्राहक तक इंटरनेट का उपयोग करके अपनी जानकारी प्राप्त कर सकते हैं। पहले जानकारी प्रणाली केवल बैंक तथा कर्मचारी तक ही रहती थी लेकिन अब हर किसी को जानकारी देना कहीं पर भी। व्यवसाय में हर किसी का जानकारी देना धोखा और जोखिम को बढ़ाना है इससे हेकरों का भी खतरा भी बढ़ जाता है और कोई भी धोखा और अपराध कर सकता है।
- (ix) **अंतरिक कर्मचारियों के इरादातन तथा गैर-इरादातन कार्य का गहरा प्रभाव:** प्रौद्योगिकी वातावरण के कर्मचारी उद्यम का कमजोर जोड़ होते हैं। बैंको के लिए यह ज्यादा उचित हो जाता है क्योंकि बैंक सीधे मुद्रा के साथ कार्य करती है। इसलिए कर्मचारी का हर कार्य चाहे वो इरादे से किया गया हो या गैर-इरादे से आई.टी. वातावरण की सुरक्षा के ऊपर सवाल खड़े कर सकता है।
- (x) **नई सामाजिक इंजीनियरिंग तकनीक को इसलिए लाया जात है ताकि गोपनीय परिचय पत्र के बारे में जान सकें:** धोखाबाज सामाजिक इंजीनियरिंग तकनीक का इस्तेमाल करते हैं जैसे बैंक के कर्मचारियों के साथ मेल-जोल और उनसे जानकारी हासिल करना तथा उसका इस्तेमाल किसी को धोखा देने में करने। जैसे-एक समझदार ग्राहक बनकर पासवर्ड के बारे में जानकारी लेना तथा उसका इस्तेमाल किसी को धोखा देने में करना।
- (xi) **ऐसी प्रक्रिया की आवश्यकता है जो प्रौद्योगिकी तथा जानकारी सुरक्षा शासन प्रबंधन अच्छे तरीके से कर सकें-** सी.बी.एस. में नियंत्रण इस तरह लागू होना चाहिए जैसे व्यावसायिक महत्व के लिए न कि प्रौद्योगिकी महत्व के लिए। प्रौद्योगिकी बैंक में अहम भूमिका में पूरे बैंक में लागू होती है तथा उच्च स्तरीय बैंक के प्रबंधन उन मामलों को देखते हैं कि किस तरह से निर्देश दिए जाएँ तथा कैसे प्रौद्योगिकी को कार्य में लगाया जाए तथा सटीक नीतियों को अर्जी दी जाए। इसी शासन प्रक्रिया को ठीक ढंग से चलाने के लिए सुरक्षा की आवश्यकता होती है।
- (xii) **बड़ी आवश्यकता के दौरान यह सुनिश्चित करना कि व्यावसायिक प्रक्रिया निरंतर रूप से चलती रहे:** प्रौद्योगिकी पर निर्भरता यह सुनिश्चित करे कि जरूरी होने के साथ-साथ काम में थोड़ा लचीलापन हो और कोई भी असफलता बैंकिंग सेवा पर कोई असर न डालें। दस्तावेज वाला व्यवसाय निरंतर नियोजन उचित प्रौद्योगिकी एवं जानकारी प्रणाली के साथ नियोजन तथा नजर में रहे।

Answer 3:

- (a) पारंपरिक डिजिटल भुगतान विधियों से, भारत डिजिटल भुगतान के नए तरीकों की ओर बढ़ रहा है। डिजिटल भुगतान के नए तरीके
- (i) यूपीआई एप्लिकेशन "यूनिफाइड पेमेंट इंटरफेस (यूपीआई) और रिटेल पेमेंट बैंक मोबाइल और एप्लिकेशन का उपयोग करके अधिकांश डिजिटल बैंकिंग को बैंकिंग के ले जाने के मामले में बैंकिंग का बहुत ही चेहरा बदल रहे हैं। यूपीआई एक ऐसी प्रणाली है जिसमें अनेक बैंक खाते (प्रतिभागिता बैंक) की शक्तियां होती हैं, कई बैंकिंग सेवाओं जैसे फंड ट्रांसफर और एक मोबाइल एप्लिकेशन में मर्चेन्ट भुगतान। यू आई या यूनिफाइड भुगतान इंटरफेस एक भुगतान मोड है जिसका उपयोग मोबाइल एप के माध्यम से फण्ड ट्रांसफर करने के लिए किया जाता है। उपयोगकर्ता यूपीआई एप्स का उपयोग करते हुए दो खातों के बीच धन हस्तांतरण कर सकते हैं यूपीआई एप्लीकेशंस का उपयोग करने के लिए उपयोगकर्ता को मोबाइल बैंकिंग के लिए पंजीकरण करना होगा।
- (ii) **तत्काल भुगतान सेवा (आईएमपीएस):** "यह मोबाइल फोन के माध्यम से एक त्वरित इंटरबैंक इलेक्ट्रॉनिक फंड ट्रांसफर सेवा है इसे अन्य चैनल जैसे एटीएम, इंटरनेट बैंकिंग आदि के माध्यम से भी बढ़ाया जा रहा है।
- (iii) **मोबाइल ऐप:** "बीएचआईएम (भारत इंटरफेस फॉर मनी) एक मोबाइल ऐप है जिसे 1 इकाई द्वारा विकसित किया गया है (नेशनल पेमेन्ट कॉरपोरेशन ऑफ इंडिया, यूपीआई) (एकीकृत भुगतान)

(1 M for 6 point)

अंतरफलक) पर आधारित। यह बैंकों के माध्यम से सीधे ई-भुगतान की सुविधा देता है और समर्थन करता है सभी भारतीय बैंकों का जो उस प्लेटफॉर्म का इस्तेमाल करते हैं। यह तत्काल भुगतान सेवा के बुनियादी ढांचे पर बनाया गया है और उपयोगकर्ता को किसी भी दो पार्टियों के बैंक खातों के बीच धन हस्तांतरित करने की अनुमति देता है। बीएचआईएम सभी मोबाइल उपकरणों पर काम करता है और उपयोगकर्ताओं को अन्य पैसे भेजने या प्राप्त करने में सक्षम बनाता है।

- (iv) **मोबाइल वॉलेट:** “यह वर्चुअल पर्स के रूप में परिभाषित किया गया है जो मोबाइल डिवाइस पर भुगतान कार्ड की जानकारी संगृहीत करता है। मोबाइल वॉलेट उपयोगकर्ता के लिए इन-स्टोर भुगतान करने का एक सुविधाजनक तरीका प्रदान करते हैं और मोबाइल वॉलेट सेवा प्रदाताओं के साथ सूचीबद्ध व्यापारियों का उपयोग किया जा सकता है। ऐसे मोबाइल टीका, फ्री चार्ज, बडी मोबीकीविक आदि जैसी जेब है। इनमें से कुछ बैंकों के पास हैं और कुछ निजी कंपनियों के पास हैं।
- (v) **आधार सक्षम भुगतान सेवा (AEPS):** भारत सरकार निकट भविष्य में इसे शुरू करने की योजना बना रही है। AEPS एक आधार आधारित डिजिटल भुगतान मोड है। किसी भी व्यापारी को भुगतान करने के लिए ग्राहक को केवल उसके आधार नंबर चाहिए। AEPS बैंक को बैंक लेनदेन की अनुमति देता है। इसका मतलब है कि आपके द्वारा भुगतान किया गया धन आपके खाते से काट लिया जाएगा और पेयी के खाते में सीधे जमा होगा। ग्राहकों को अपने बैंक खातों में अपने आधार नंबर जोड़ना की आवश्यकता होगी। एक बार लॉन्च किए गए APES POS टर्मिनलों में भी इस्तेमाल किए जा सकते हैं।
- (vi) **अधोसंरचनात्मक सेवा डेटा (USSD):** एक क्रान्तिकारी विचार, जहाँ मोबाइल के माध्यम से भुगतान करना है, वहाँ न तो इंटरनेट की आवश्यकता है और न ही कोई स्मार्ट फोन है। USSD बैंकिंग या *99# बैंकिंग एक मोबाइल बैंकिंग आधारित नहीं है। एस/वो आसानी से किसी भी सामान्य फीचर फोन के साथ इसका उपयोग कर सकता है। USSD बैंकिंग मोबाइल संतुलन की जाँच करना आसान है। एस/वो कई वित्तीय और गैर-वित्तीय कार्यों जैसे कि संतुलन की जाँच, पैसे भेजने, बैंकिंग व्यक्तिगत पहचान संख्या (MPIN) बदलते हुए और मोबाइल मनी आइडेंटिफायर (MMID) प्राप्त करने के लिए इस सेवा का उपयोग कर सकता है।

Answer :

(b) डाटाबेस नियंत्रण (Database Controls)

एक डाटाबेस की अखंडता की रक्षा करते समय, जब एप्लिकेशन सॉफ्टवेयर उपयोगकर्ता और डाटाबेस के बीच इंटरैक्शन के लिए इंटरफेस के रूप में कार्य करता है, तो इसे अपडेट नियंत्रण और रिपोर्ट कंट्रोल कहा जाता है।

प्रमुख अद्यतन नियंत्रण इस प्रकार हैं:

- **लेनदेन और मास्टर फाइलों के बीच अनुक्रम की जाँच (Sequence Check Between Transaction and Master Files):** लेनदेन रिकॉर्ड के संबंध में मास्टर फाइल में अभिलेखों को अद्यतन, प्रविष्टि या हटाए जाने की अखंडता को बनाए रखने के लिए सिंक्रनाइजेशन और मास्टर फाइल और लेन-देन फाइल के बीच प्रसंस्करण का सही अनुक्रम महत्वपूर्ण है। यदि त्रुटियाँ, इस स्तर पर अनदेखी की जाती है, तो यह गंभीर डाटा के भ्रष्टाचार की ओर जाता है।
- **सुनिश्चित करें कि फाइलों पर भी रिकॉर्ड्स संसाधित की गई हैं (Ensure All Records on Files are Processed):** प्रसंस्करण करते समय, मास्टर फाइल से मैप किए जाने वाले लेन-देन फाइल अभिलेख, और मास्टर फाइल की फाइल के अंत के संबंध में लेन-देन फाइल की समाप्ति फाइल सुनिश्चित की जानी है।
- **सही क्रम में एक ही रिकॉर्ड के लिए कई लेन-देन की प्रक्रिया करें (Process multiple transactions for a single record in the correct order):** एकल मास्टर रिकॉर्ड के आधार पर एकाधिक लेन-देन हो सकते हैं (जैसे विभिन्न वितरण केंद्रों पर किसी उत्पाद का प्रेषण)। यहां, आदेश जिसमें उत्पाद मास्टर रिकॉर्ड के विरुद्ध लेनदेन किया जात है, उसे क्रमबद्ध लेनदेन कोड के आधार पर किया जाना चाहिए।

(1 M for Any 4 point)

- एक रहस्य खाते को बनाए रखें (Maintain a Suspense Account): मास्टर रिकॉर्ड में संबंधित रिकॉर्ड प्रविष्टि में असफल होने के कारण लेन-देन रिकॉर्ड के मास्टर रिकॉर्ड के बीच मिलान के परिणाम बेमेल हैं; तो ये लेनदेन एक रहस्य खाते में बनाए रखा जाता है। रहस्य खातों का एक गैर-शून्य शेष राशि ठीक करने की त्रुटियां को दर्शाती है।
प्रमुख रिपोर्ट नियंत्रण इस प्रकार हैं:
- **स्थायी डाटा (Standing Data):** आवेदन कार्यक्रम कई कार्य करने के लिए एकल वेतन गणना, मूल्य तालिका, बैंक ब्याज गणना आदि के आधार पर बिल गणना की तरह काम करने के लिए कई आंतरिक तालिकाओं का उपयोग करते हैं। वेतन दर तालिका, मूल्य तालिका और ब्याज तालिका की अखंडता को बनाए रखने के एक संगठन के भीतर महत्वपूर्ण है। इन तालिकाओं के किसी भी परिवर्तन या त्रुटियों के आधार पर बुनियादी फंक्शंस पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ेगा। मैनुअल जांच के माध्यम से इन आंतरिक तालिकाओं की आवधिक निगरानी या कुल नियंत्रण की गणना अनिवार्य है।
- **प्रिंट-रन-टू-रन कंट्रोल कुल (Print-Run-to Run Control Totals):** रन-टू-रन कंट्रोल योग त्रुटियों या अनियमितताओं को पहचान करने में मदद करता है जैसे लेनदेन फाइल से गलती से रिकॉर्ड किए गए, अपडेट करने की लगत अनुक्रम या एप्लिकेशन सॉफ्टवेयर प्रोसेसिंग त्रुटियां।
- **प्रिंट सस्पेंस खाता प्रविष्टियाँ (Print Suspense Account Entries):** अद्यतन नियंत्रणों के समान, सस्पेंस खाते प्रविष्टियाँ समय-समय पर संबंधित त्रुटि फाइल और समय पर की गई कार्रवाई के साथ निगरानी रखी जाती हैं।
- **अस्तित्व/रिकवरी नियंत्रण (Existence/Recovery Controls):** बैंक अप और रिकवरी रणनीतियों को एक डेटाबेस में असफलता को बहाल करने के लिए आवश्यक नियंत्रणों को शामिल किया गया है। बैंकअप रणनीतियों को पूर्व संस्करण और लेनदेन के लॉग या डेटाबेस में परिवर्तन का उपयोग करके कार्यान्वित कर रहे हैं। रिकवरी रणनीतियों में रोल-फॉरवर्ड (पिछले संस्करण से वर्तमान स्टेट डाटाबेस) या रोल-बैक (मौजूदा संस्करण डाटाबेस से पिछला स्टेट डाटाबेस) शामिल हैं।

Answer 4:

- (a) एक आदर्श ईआरपी सिस्टम वह प्रणाली है जो किसी संगठन की सभी प्रकार की जरूरतों को पूरा करता है और सही प्रयोक्ताओं के लिए उनके उद्देश्यों की पूर्ति के लिए सही समय और सही डाटा प्रदान करता है। आदर्श ईआरपी प्रणाली की परिभाषा प्रति संगठन बदल सकती है। लेकिन आमतौर पर एक आदर्श ईआरपी सिस्टम वह सिस्टम है। जहाँ एकल डाटाबेस का उपयोग किया जाता है और विभिन्न सॉफ्टवेयर मॉड्यूल के लिए सभी डाटा शामिल होता है। इन सॉफ्टवेयर मॉड्यूल में निम्न शामिल हो सकते हैं:
- **विनिर्माण:** कुछ कार्यों में इंजीनियरिंग, क्षमता, कार्यप्रवाह प्रबंधन, गुणवत्ता नियंत्रण, सामग्री के बिल, निर्माण प्रक्रिया आदि शामिल हैं।
 - **वित्तीय:** देय खाते, खाता प्राप्य, अचल संपत्ति, सामान्य खाता और नकद प्रबंधन आदि।
 - **मानव संसाधन:** लाभ, प्रशिक्षण, पैरोल, समय और उपस्थिति, आदि।
 - **आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन:** इन्वेंटरी, आपूर्ति श्रृंखला नियोजना, सप्लायर शेड्यूलिंग, दावे प्रसंस्करण, आदेश प्रविष्टि, क्रय आदि।
 - **परियोजनाएं:** लागत, बिलिंग, गतिविधि प्रबंधन, समय और व्यय, आदि।
 - **कस्टमर रिलेशनशिप मैनेजमेंट:** एक शब्द है जिसे किसी कंपनी द्वारा अपने ग्राहकों के साथ अपने संपर्कों को संभालने के लिए लागू किया गया है। सीआरएम सॉफ्टवेयर इन प्रक्रियाओं का समर्थन, भावी ग्राहकों के बारे में जानकारी संगृहीत करने के लिए प्रयोग किया जाता है। विभिन्न विभागों, जैसे कि बिक्री, विपणन, ग्राहक सेवा, प्रशिक्षण, व्यावसायिक विकास, प्रदर्शन प्रबंधन, मानव संसाधन विकास, और मुआवजे में सिस्टम में जानकारी का उपयोग और दर्ज किया जा सकता है। किसी भी ग्राहक के सम्पर्क को भी प्रणाली में संगृहीत किया जा सकता है। इस दृष्टिकोण के पीछे का तर्क ग्राहकों को सीधे प्रदान की जाने वाली सेवाओं में सुधार करना है और लक्षित विपणन के लिए सिस्टम में जानकारी का उपयोग करना है।

(1 M for Any 6 point)

- **डाटा गोदाम:** आमतौर पर यह एक ऐसा मॉड्यूल है। जिसे संगठनों, आपूर्तिकर्ताओं और कर्मचारियों द्वारा एक्सेस किया जा सकता है। डाटा गोदाम एक संगठन के इलेक्ट्रॉनिक संगृहीत डाटा का भंडार है। रिपोर्टिंग और विश्लेषण की सुविधा के लिए डाटा गोदामों को डिजाइन किया गया है। डाटा गोदाम की यह क्लासिक परिभाषा डाटा संग्रहण पर केन्द्रित है। हालांकि, आंकड़ों को पनु: प्राप्त करने और विश्लेषण करने डाटा को निकालने, बदलने और लोड करने के लिए और डाटा डिक्शनरी के प्रबंधन के लिए डाटा वेयरहाउसिंग सिस्टम को आवश्यक घटक माना जाता है। डाटा वेयरहाउसिंग के लिए विस्तारित परिभाषा में व्यापार खुफिया उपकरण, निकालने के उपकरण, परिणत करने के लिए उपकरण, और डाटा को रिपॉजिटरी में लोड करना, और मैटाडाटा को प्रबंधित करने और पुनर्प्राप्त करने के लिए उपकरण शामिल है। डाटा गोदामों के विपरीत संचालन प्रणाली जो दिन-प्रतिदिन लेनदेन प्रसंस्करण करते हैं। जानकारी में डाटा को बदलने और इसे अन्तर करने के लिए समय पर उपयोगकर्ता को उपलब्ध कराने की प्रक्रिया डाटा वेयरहासिंग के रूप में जानी जाती है।

Answer:

(b) डेटा पर विभिन्न प्रकार के अतुल्यकालिक हमलों इस प्रकार हैं:

- गोपनीय जानकारी का चोरी हो जाना:** इसमें कम्प्यूटर से डपिंग फाइलों के माध्यम से कम्प्यूटर को लीक करने या कम्प्यूटर की रिपार्ट और टेप चोरी करने में शामिल है।
- विध्वंसक हमलों:** ये घुसपैठियों को प्रसारित होने वाले संदेशों के बारे में महत्वपूर्ण जानकारी प्रदान कर सकते हैं और घुसपैठिया उप-प्रणाली में कुछ घटकों की अखंडता का उल्लंघन करने का प्रयास कर सकता है।
- तार-फंसाने:** इसमें संचार नेटवर्क पर प्रसारित होने वाली जानकारी पर जासूसी शामिल है।
- कंमोबेश समर्थन:** यह एक अधिकृत व्यक्ति को सुरक्षित दरवाजे के माध्यम से अनुसरण करने या इलेक्ट्रॉनिक रूप से एक अधिकृत दूरसंचार लिंक से जुड़ने का कार्य है जो ट्रांसमिशन को छिपाने और बदलता है। इसमें ऑपरेटिंग सिस्टम और उपयोगकर्ता के बीच संचार को अवरुद्ध करना शामिल है और उन्हें संशोधित करना या नए संदेशों को प्रतिस्थापित करना शामिल है।

{ 1 M
each 4
point}

Answer 5:

(a) **अंकेक्षण टूल के प्रकार (Types of Audit Tools):** विभिन्न प्रकार की निरंतर लेखापरीक्षा तकनीकों का उपयोग किया जा सकता है डाटा प्राप्त करने के लिए कुछ मॉड्यूल, लेखापरीक्षा के निशान और साक्ष्य कार्यक्रमों में बनाया जा सकता है। अंकेक्षण सॉफ्टवेयर उपलब्ध हैं, जिसका इस्तेमाल डाटा का चयन और परीक्षण करने के लिए किया जा सकता है। कई अंकेक्षण टूल भी उपलब्ध हैं, उनमें से कुछ नीचे वर्णित हैं:

- स्नैपशॉट्स (Snapshots):** लेनदेन को ट्रेसिंग एक कम्प्यूटरीकृत सिस्टम स्नैपशॉट या विस्तारित रिकॉर्ड की सहायता से किया जा सकता है। स्नैपशॉट सॉफ्टवेयर को उन बिंदुओं पर सिस्टम में बनाया गया है जहां सामग्री प्रसंस्करण होती है जो किसी भी लेन-देन के प्रवाह की छवियां लेता है क्योंकि यह एप्लिकेशन के माध्यम से चलता है। इन छवियों का उपयोग ट्रांजेक्शन की गई प्रसंस्करण की प्रामाणिकता, सटीकता और पूर्णता का आकलन करने के लिए किया जा सकता है। इस तरह के सिस्टम को शामिल करते समय मुख्य क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करना है ताकि स्नैपशॉट पर कब्जा कर लिया जाएगा और रिपोर्टिंग सिस्टम डिजाइन और एक सार्थक तरीके से डाटा पेश करने के कार्यान्वयन पर लेन-देन की भौतिकता के आधार पर स्नैपशॉट अंक का पता लगाया जा सके।
- एकीकृत परीक्षण सुविधा (आईटीएफ) (Integrated Test Facility (ITF)) :** आईटीएफ तकनीक में आवेदन प्रणाली फाइलों में एक डमी इकाई का बनाने और प्रसंस्करण प्रामाणिकता, सटीकता और पूर्णता को पुष्टि करने के साधन के रूप में इकाई के खिलाफ अंकेक्षण परीक्षण डाटा के प्रसंस्करण शामिल है। इस टेस्ट डाटा को सामान्य उत्पादन डाटा के साथ शामिल किया जाएगा जिसका उपयोग अनुप्रयोग सिस्टम के इनपुट के रूप में किया जाता है। ऐसे मामलों में अंकेक्षण को यह तय करना होगा कि आईटीएफ लेनदेन के प्रभावों को हटाने के लिए टेस्ट डाटा और पद्धति को दर्ज करने के लिए किस पद्धति का उपयोग किया जाएगा।

{ 2 M }

{ 1 M }

- (iii) **सिस्टम कंट्रोल अंकेक्षण समीक्षा फाइल (एससीएआरएफ) (System Control Audit Review File (SCARF)):** एससीएआरएफ तकनीक में ऑस्टिट सॉफ्टवेयर मॉड्यूल को एक मेजबान एप्लिकेशन सिस्टम के भीतर एम्बेड करना शामिल है ताकि सिस्टम के लेनदेन की निरंतर निगरानी हो सके। एकत्र की गई जानकारी एक विशेष अंकेक्षण फाइल-एसएसएआरएफ मास्टर फाइलों पर लिखी गई है। लेखाकार तब इस फाइल में दी गई जानकारी की जांच कर सकते हैं कि क्या यह देखने के लिए कि आवेदन प्रणाली के कुछ पहलू को अनुवर्ती कार्रवाई की आवश्यकता है कई मायनों में, एससीआरएफ तकनीक अन्य डाटा संग्रह क्षमताओं के साथ सनैपशॉट तकनीक की तरह है। {1 M}
- (iv) **निरंतर और आंतरिक सिमुलेशन (सीआईएस) (Continuous and Intermittent Simulation (CIS)):** यह एससीएआरएफ संतत लेखा परीक्षा तकनीक का एक भिन्नता है। जब भी एप्लिकेशन सिस्टम डाटाबेस प्रबंधन प्रणाली का उपयोग करता है, तब तक इस तकनीक का उपयोग अपवाद के जाल में किया जा सकता है। आवेदन प्रणाली के प्रसंस्करण के दौरान, सीआईएस निम्नलिखित तरीके से कार्यान्वित करता है। {1 M}
- (v) **अंकेक्षण हुक (Audit Hooks):** अंकेक्षण के रूटीन हैं जो संदेहास्पद लेनदेन को ध्वजांकित करते हैं उदाहरण के लिए, बीमा कंपनी में आंतरिक लेखा परीक्षकों ने निर्धारित किया है कि पॉलिसीधारक ने अपना नाम या पता बदल कर हर बार धोखाधड़ी का जोखिम उठाया और फिर बाद में नीति से धन वापस ले लिया। उन्होंने एक नाम या पता बदलने के साथ रिकॉर्ड को टैग करने के लिए अंकेक्षण की एक प्रणाली तैयार की। धोखाधड़ी का पता लगाने के लिए आंतरिक लेखा परीक्षण विभाग इन टैग किए गए रिकॉर्डों की जांच करेगा। जब लेखापरीक्षा हुक नियोजित होते हैं, तो लेखा परीक्षकों जैसे की वे होते हैं, उन्हें संदिग्ध लेनदेन के बारे में सूचित किया जा सकता है। वास्तविक समय अधिसूचना के इस दृष्टिकोण से लेखा परीक्षक के टर्मिनल पर एक संदेश प्रदर्शित होता है। {1 M}

Answer:

(b) स्वचालित व्यापार प्रक्रियाओं का प्रमुख लाभों का विस्तार।

गुण एव अनुरूपता:

- सुनिश्चित करते हैं कि सभी कार्य वैसे ही प्रदर्शित किए जाते हैं उच्च कोटि के परिणामों में विश्वसनीय परिणाम तथा साझेदार सेवाओं की श्रेणी समान श्रेणी का अनुभव लगातार होगा।

समय के अतिरिक्त:

- स्वाचालन कर्मियों के कामों में कमी करते तथाकथित इसके अलावा हस्तांतरण करने के लिए जरूरी होता है।
- यह वस्तु (उत्पाद) पर कार्य करने के लिए समय से कार्यभुक्त करता है जो व्यापार करने के लिए निपुण मूल्य को नवीनता तथा प्रेरणात्मक से कर्मियों की श्रेणी में वृद्धि को समाविष्ट करता है।

दृश्यता:

- स्वाचालित प्रक्रियाएं समय की परिभाषा के अन्तर्गत यथार्थ कार्य को लगातार तथा नियन्त्रित करती हैं। यह संगठन को प्रक्रिया

परिचालन कार्यक्षमता को बेहतर बनाना:

- स्वचालन एक लक्ष्य प्राप्त करने के लिए, प्रयास इस उत्तरदायित्व लेने के लिए तथा सफलतापूर्वक इसकी लागत पूरी करने के लिए स्वीकार करते हैं, और इसके समय सीमा को घटाते हैं।
- स्वचालन शालीन्त: तथा निपुणता से प्रणालियों की गति से सुनिश्चित ही नहीं करता बल्कि सभी गलतियों को हटा दिया जाता है तथा सभी सर्वश्रेष्ठ अभ्यासों का लगातार लाभ उठाया जाता है।

संचालन तथा विश्वसनीयता:

- स्वचालित प्रक्रियाओं की संघता से तात्पर्य, हिस्सेदारों को एक प्रतिस्पर्द्धापूर्ण विशेषता का निर्वाह करने ग्राहकों को विश्वसनीय प्रक्रिया को प्रदान तथा प्रभाव डालने के लिए व्यापार प्रक्रियाओं पर निर्भर कर सकते हैं।

प्रतिवर्तन काल को संकुचित करना:

(1 M for any 4 point)

- अनावश्यक लक्ष्यों को हटाना तथा उत्पाद सेवाओं तथा एकत्रीकरण माध्यम से सूचना को बेहतर ढंग से प्रवाहित करने के लिए प्रक्रिया के क्रमों को सही दिशा दी जाती है। यह सुधार प्रक्रियाओं के क्रियाशील प्रदर्शन को शुद्ध करता है तथा बाहरी ग्राहकों एवं कर्मियों दोनों के लिए प्रतिवर्तन समय को घटाते है।

लागत को कम करना:

- हस्तचालित लक्ष्य, एक स्वाचालित लक्ष्य, जिसकी लागत अधिक होगी ज्यादा एक गिरी हुई दर पर तथा एक समय में एक बार प्रदर्शित किए जाते है। स्वचालन हमें और आपको अल्प संसाधनों के प्रयोग के पूरी आज्ञा देता है।

Answer 6:

(a) The variables are defined as follows:

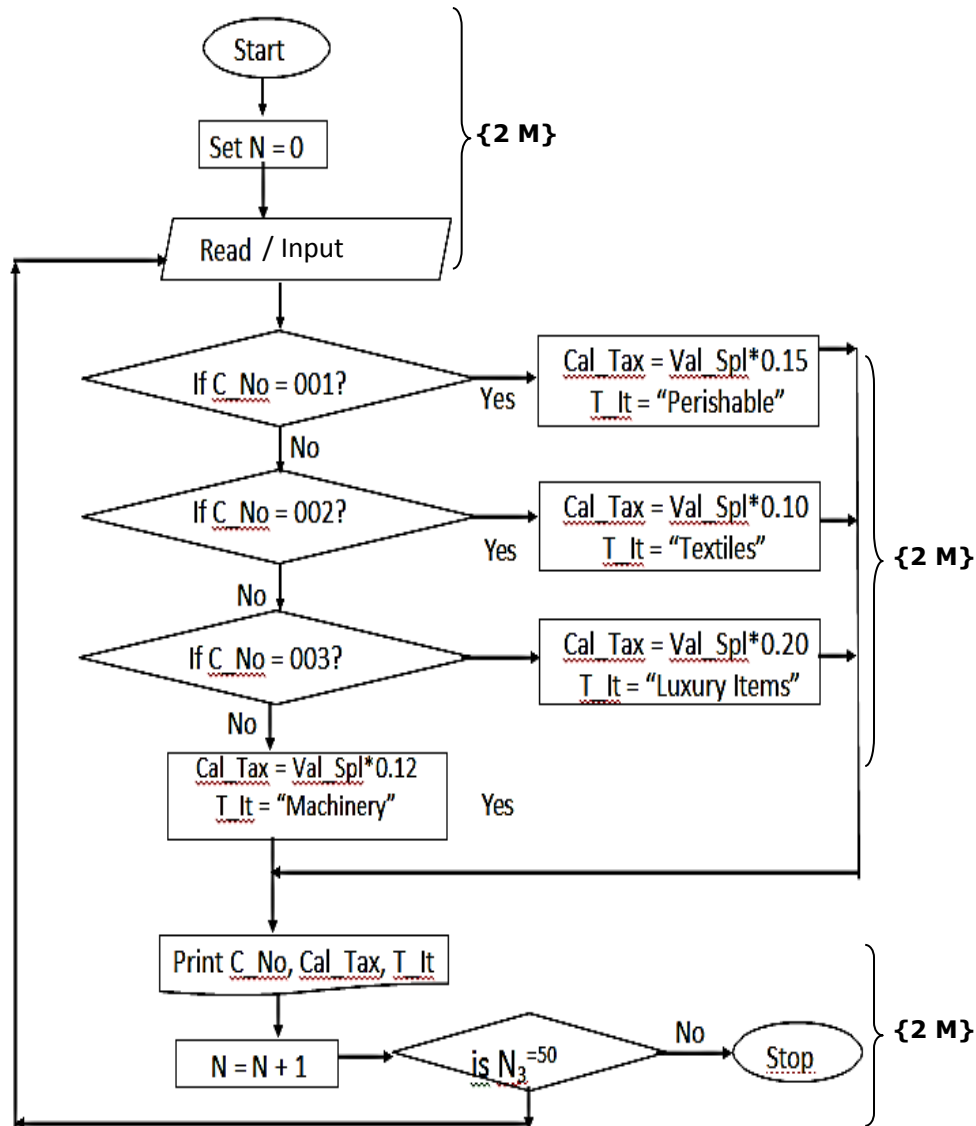
C = Code No;

Val_Spl = Value of Supply;

T_It = Types of Item

N = Counter; Cal_Tax = Calculated Tax after GST

The required flowchart is as below:



Answer:

(b) जोखिम नुकसान की संभावना है यह व्यक्तियों द्वारा जानबूझकर या अनजाने में की गई कार्रवाई का परिणाम हो सकता है। ई-कॉमर्स लेनदेन से जुड़ी जोखिम सामान्य इंटरनेट गतिविधियों की तुलना में अधिक हैं। इनमें निम्न शामिल हैं:

- (i) **गोपनीयता और सुरक्षा:** हैकिंग के मुद्दे पर आता है। वैयक्तिकृत डिजिटल पहुंच और ज्ञान की कमी के कारण अक्सर सुरक्षा और गोपनीयता के मुद्दे हैं।
- (ii) **गुणवत्ता के मुद्दे:** ग्राहकों द्वारा उठाए गए गुणवत्ता के मुद्दे हैं क्योंकि मूल उत्पाद उस आदेश से भिन्न है जो आदेश दिया गया था।
- (iii) **माल और छिपी हुई लागतों:** में देरी जब किसी दूसरे देश से माल का आदेश दिया जाता है, तो कंपनियों द्वारा छिपी लागतें लगाई जाती हैं।
- (iv) **इंटरनेट पर पहुंच की आवश्यकता है:** और निजी स्पर्श की कमी ई-वाणिज्य को एक इंटरनेट कनेक्शन की आवश्यकता होती है जो अतिरिक्त महंगा होता है और व्यक्तिगत स्पर्श का अभाव है।
- (v) **सुरक्षा और क्रेडिट कार्ड:** के मुद्दे: क्रेडिट कार्ड और डेबिट कार्ड की क्लोनिंग संभव है जो एक सुरक्षा खतरा बन गया है।
- (vi) **बुनियादी ढाँचा केवल डिजिटल:** बुनियादी ढाँचों की न केवल आवश्यकता है बल्कि यह भी है कि सड़को और रेलवे का विस्तार जो कि विकासशील देशों के लिये अहं मुद्दा रहा है।
- (vii) **गुमनामी की समस्या आभासी:** वैश्विक बाजार में उपयोगकर्ताओं को पहचानने और प्रमाणित करने की आवश्यकता है जहां कोई भी किसी से भी बेच सकता है, या कहीं से कुछ भी खरीद सकता है।
- (viii) **अनुबंध का अस्वीकार:** यह संभावना है कि अनुबंध के रूप में इलेक्ट्रॉनिक लेनदेन, व्यापारिक भागीदार या ग्राहक द्वारा खरीदार या खरीदारी से वंचित हो सकता है।
- (ix) **लेन-देन की प्रामाणिकता का अभाव ई-कॉमर्स लेनदेन के दौरान पेश किए गए इलेक्ट्रॉनिक दस्तावेज प्रामाणिक विश्वसनीय और सही नहीं हो सकते हैं।**
- (x) **“डेटा हानि या चोरी या दोहराव”** इंटरनेट पर प्रसारित डेटा खो दिया जा सकता है, डुप्लिकेट, छेड़छाड़ या फिर से चलाया जा सकता है।
- (xi) **“हैकर्स से हमल”** ई-कॉमर्स के लिए इस्तेमाल किए जाने वाले वेब सर्वर शायद हैकर्स के लिए कमजोर हैं।
- (xii) **“सेवा की नकार”** ग्राहकों के लिए सेवा सिस्टम की अनुपलब्धता से वंचित किया जा सकता है क्योंकि यह वायरस, ई-मेल बम और बाढ़ से प्रभावित हो सकता है।
- (xiii) **“इलेक्ट्रॉनिक लेन-देन की मान्यता न होने पर”** ई-कॉमर्स लेनदेन, इलेक्ट्रॉनिक रिकॉर्ड और डिजिटल हस्ताक्षर के रूप में कानून के न्यायलयों में सबूत के रूप में नहीं पहचाना जा सकता है।
- (xiv) **“लेखापरीक्षा के निशान के पीछे”** ई-कॉमर्स सिस्टम में ऑडिट ट्रेल्स की कमी हो सकती है और लॉग अधूरे हो सकते हैं, बहुत बड़ा या आसानी से छेड़छाड़ कर सकते हैं।
- (xv) **“चोरी की समस्या”** बौद्धिक सम्पदा को पर्याप्त रूप से संरक्षित नहीं किया जा सकता है जब ऐसी सम्पत्ति ई-कॉमर्स के द्वारा लेनदेन हो।

{1 M for
any 4
point}

SECTION – B : STRATEGIC MANAGEMENT

Q. No. 7 & 8 is Compulsory,

Answer any three questions from the remaining four questions

Answer 7:

1. Ans. b
2. Ans. a
3. Ans. d
4. Ans. c
5. Ans. b
6. Ans. d
7. Ans. a
8. Ans. a {1 M Each}
9. Ans. b
10. Ans. c
11. Ans. a
12. Ans. d
13. Ans. c
14. Ans. a
15. Ans. a

Answer 8:

संगठनों को उनके हित के आधार पर वाणिज्यिक और गैर-वाणिज्यिक के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। आमतौर पर, किसी भी व्यावसायिक उद्देश्य के बिना एक सरकारी या चिकित्सा संगठन काम कर सकता है। एक वाणिज्यिक संगठन का मुख्य उद्देश्य मुनाफा है। हम अपने चारों ओर कई संगठन पा सकते हैं, जिनका मुनाफे का कोई व्यावसायिक उद्देश्य नहीं है। उनकी उत्पत्ति सामाजिक धर्मार्थ या शैक्षिक उद्देश्यों के लिए सकती है।

रणनीति प्रबन्धन प्रक्रिया अनगिनत गैर-लाभकारी सरकारी संगठनों द्वारा प्रभावी ढंग से उपयोग की जा रही है। कई गैर-लाभकारी संगठन निजी कम्पनियों और निगमों को नवीनता, प्रेरणा, उत्पादकता और मानक संसाधन पर मात देते हैं। लाभकारी कम्पनियाँ, गैर-लाभकारी और सरकारी संगठनों की तुलना में अक्सर एकाधिकार के रूप में कार्य करते हैं, उत्पाद या सेवा का उत्पादन करते हैं, और बाहरी विश्लेषण पर पूरी तरह से निर्भर होते हैं। विशेष रूप से इन संगठनों के लिए रणनीतिक प्रबन्धन आवश्यक वित्तीय सहायता के लिए अनुरोध को विकसित करने के लिए उत्कृष्ट वाहन प्रदान करता है।

Answer 9:

(a) 'अनुभव वक्र', 'ज्ञान वक्र', के समान हैं, जो कार्मिकों द्वारा उत्पादकीय कार्यों की पुनरावृत्ति द्वारा सृजित होता है। अनुभव वक्र सामान्यतः अवलोकित तथ्यों पर आधारित होता है कि प्रति इकाई लागत घटती चली जाती है जैसे-जैसे फर्म किसी उत्पादन की संघयी मात्रा में वृद्धि का अनुभव करती है। इसका कारण यह है कि उद्योग की बड़ी फर्मों की प्रति इकाई लागत गिरती जायेगी। उन छोटी फर्मों की प्रति इकाई लागत की तुलना में, अतः उन्हें प्रतिस्पर्धात्मक लागत लाभ प्राप्त होता है। अनुभव वक्र विभिन्न कारकों से उदय होता है, जैसे ज्ञान प्रभाव, पैमाने की बचतें, उत्पाद की पुनर्डिजाइनिंग और उत्पादन में तकनीकी सुधार।

रणनीतिक प्रबन्धन के विभिन्न क्षेत्रों में 'अनुभव वक्र' की अवधारणा प्रासंगिक होती है। उदाहरणार्थ, उद्योग में प्रवेशार्थी नवीन फर्मों के लिए अनुभव वक्र एक रुकावट समझी जाती है यह बाजार भाग बनाने एवं प्रतिस्पर्धियों को हतोत्साहित करने के लिए उपयोग की जाती है।

Answer:

(b) मूल श्रृंखला में आंतरिक सम्बन्ध कई तरीकों से प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बना सकता है:

- प्राथमिक गतिविधियों के बीच महत्वपूर्ण सम्बन्ध हो सकता है। उदाहरण के लिए, समाप्त किए गए स्टॉक का उच्च स्तर रखने का निर्णय उत्पादन समय बन्धन समस्याओं को कम कर सकता है और ग्राहक के लिए तेज प्रतिक्रिया प्रदान कर सकता है। हालांकि एक आंकलन को यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि शेयरों के माध्यम से इस तेजी सी प्रतिक्रिया से ग्राहक को जोड़ा जाने वाला मूल्य अतिरिक्त लागत से अधिक है या नहीं।

- उदाहरण के लिए विपणन गतिविधियों और संचालन में संगठन की क्षमताएँ अलग से मूल्यांकन की जाती हैं तो विश्लेषण में प्राथमिक गतिविधियों के बीच संबंधों को प्रबंधित करने के इस मुद्दे को याद करना आसान है। ऑपरेशन अच्छा लग सकता है क्योंकि वे उच्च मात्रा कम विविधता, उत्पादन की कम इकाई लागत के लिए तैयार हैं। हालांकि उसी समय विपणन टीम ग्राहकों को गति, लचीलापन और विविधता की बिक्री कर सकती है। इसलिए अलग-अलग गतिविधियों में सक्षमता को संगत होना चाहिए।
- प्राथमिक गतिविधियों और सहयोग गतिविधि के बीच संबंधों का प्रबंधन मुख्य क्षमता का आधार हो सकता है। यह सिस्टम या बुनियादी ढांचे में महत्वपूर्ण निवेश हो सकता है जो आधार प्रदान करता है जिस पर कम्पनी प्रतिस्पर्धा को बेहतर बनाती है। कई अलग-अलग प्रकार के सेवा संगठनों में कम्प्यूटर आधारित प्रणालियों का शोषण किया गया है और ग्राहकों के अनुभव को मूल रूप से बदल दिया है। {2 M}
- विभिन्न समर्थन गतिविधियों के बीच लिंकेज की मूल योग्यता का आधार हो सकता है। उदाहरण के लिये नई प्रौद्योगिकियों के साथ मानव संसाधन विकास किस हद तक हैं, नई उत्पादन और कार्यालय प्रौद्योगिकियों के कार्यान्वयन में एक प्रमुख विशेषता रही है कई कम्पनियाँ इस संबंध को ठीक से प्रबंधित करने में सक्षम नहीं हुई हैं और प्रतिस्पर्धात्मक रूप से हार गये हैं। {1 M}

Answer 10:

- (a) लक्ष्य वाक्य, प्रश्न का उत्तर है 'हम कौन हैं और हमें क्या करना है' अतः संगठन की वर्तमान क्षमताओं, गतिविधियों एवं व्यावसायिक साज-संवार पर ध्यान केन्द्रित करना होता है। किसी संगठन का लक्ष्य निश्चित करता है, किन ग्राहकों की सेवा करनी है, किन आवश्यकताओं को सतुष्ट करना है, और किस प्रकार के उत्पादों को प्रस्तुत करना है। यह संगठन की विकास उड़ान' की अभिव्यक्ति होती है। किसी कम्पनी का लक्ष्य वाक्य उसके वर्तमान व्यावसायिक क्षेत्र पर केन्द्रित होता है— "हम कौन हैं और हमें क्या करना है", मिशन वाक्य मुख्यतः संगठन की वर्तमान क्षमताओं, ग्राहक केन्द्रित गतिविधियों, एवं व्यावसायिक साज-संवार का वर्णन होता है।
- किसी कम्पनी का लक्ष्य वाक्य लिखते समय निम्नांकित बिन्दुओं को ध्यान में रखना चाहिए:
- (i) व्यावसाय की विशिष्ट पहचान स्थापित करना ऐसी जो उसे समतुल्य स्थित कम्पनियों से पृथक करे।
 - (ii) किस व्यवसाय को संतुष्ट करना चाहती हैं, लक्षित ग्राहक समूह, प्रयुक्त तकनीकों एवं सक्षमताएं और निष्पादनीय गतिविधियां।
 - (iii) एक अच्छा लक्ष्य वाक्य उसके लिए विशिष्ट होना चाहिए, जिसके लिए इसे सृजित किया गया है।
 - (iv) कम्पनी का लक्ष्य लाभ कमाना नहीं होना चाहिए, यद्यपि आधिक्य दीर्घजीवन एवं विकास के लिए अपेक्षित हैं, परन्तु कम्पनी का लक्ष्य नहीं हो सकता है।
- {2 M}
- {1 Mark for each valid point} (Max. 03 Marks)

Answer:

- (b) **विभाजन रणनीति:** विभाजन रणनीति में व्यापार के एक हिस्से की बिक्री या परिसमापन या एक प्रमुख विभाजन लाभ केंद्र या एसबीयू शामिल है। विभाजन आमतौर पर पुनर्वास या पुनर्गठना योजना का एक हिस्सा है और जब एक बदलाव की कोशिश की गई है लेकिन असफल साबित हुई है। एक बदलाव का विकल्प भी अनदेखा किया जा सकता है यदि यह स्पष्ट है कि विनिवेश केवल उत्तर है।
- परिसामापन रणनीति:** छंटनी रणनीति के रूप में परिसमापन सबसे चरम और बदसूरत के रूप में माना जाता है इसमें एक फर्म को 'बंद करना और उसकी परिसंपत्तियों को बेचना शामिल है यह अंतिम उपाय माना जाता है क्योंकि इससे गंभीर परिणाम होते हैं जैसे कि श्रमिकों और अन्य कर्मचारियों के लिये रोजगार की कमी, फर्म का पीछा करने वाले अवसरों को समाप्त करना और असफलता का कंकल।
- {2^{1/2} M}
- {2^{1/2} M}

Answer 11:

- (a) एक कपनी के उद्योग और स्पर्धात्मक परिवेश की गहन समझ विकसित करने के लिए प्रबंधकों को सभी-प्राप्त जानकारियाँ या सूचनाएँ उन्हें पचाने में समय व्यर्थ गँवाने की आवश्यकता नहीं है। उल्टे, इस प्रयास को और केन्द्रित किया जा सकता है।

बाजार में महत्वपूर्ण स्पर्धात्मक शक्तियों को व्यवस्थित ढंग से निरूपित करने के लिए उपयोग किए जाने वाला एक शक्तिशाली और व्यापक उपकरण है प्रतिस्पर्धा का पाँच शक्तियों का मॉडल। इस मॉडल का मानना है कि किसी उद्योग में प्रतिस्पर्धा की दशा कुछ बाजार के क्षेत्रों में कार्यरत स्पर्धात्मक दबावों का समुच्चय है:

- बाजार में प्रतिद्वंदी विक्रेताओं के बीच क्रेताओं की पसंद बनने के लिए जो चलने वाले संघर्ष और उठापटक के स्पर्धात्मक दबाव।
- बाजार में नए आगन्तुकों से चुनौतियों के साथ जुड़े स्पर्धात्मक दबाव।
- दूसरे उद्योगों में कंपनी द्वारा उनके अपने स्थानापन्नता के उत्पादों की और क्रेताओं को रिझाने के प्रयत्नों से हुए स्पर्धात्मक दबाव।
- आपूर्तिकर्ताओं की सौदेबाजी की शक्ति और आपूर्तिकर्ताओं और विक्रेताओं के आपसी सहयोग से उत्पन्न होने वाले स्पर्धात्मक दबाव।
- क्रेताओं की सौदेबाजी की शक्ति और विक्रेताओं और क्रेताओं के आपसी सहयोग से उत्पन्न होने वाले स्पर्धात्मक दबाव।

{1 Marks
for each
valid
point}

Answer:

(b) उत्पादन प्रक्रिया क्षमता, स्थान, उत्पाद अथवा सेवा—डिजाइन, कार्यप्रणाली, स्वचालन परिणाम, ऊर्ध्वाधर एकीकरण की सीमा तथा ऐसे घटकों से सम्बन्धित है।

उत्पादन प्रक्रिया से सम्बन्धित नीतियों महत्वपूर्ण है क्योंकि ये उद्देश्यों की पूर्ति हेतु संगठन की क्षमता को प्रभावित करने वाले मुख्य मुद्दों से निपटाती है।

नीति क्रियान्वयन को उत्पादन प्रक्रिया घटकों को ध्यान में रखना हो सकता है, क्योंकि ये निर्णयों को समाहित करते हैं जो लम्बी प्रवृत्ति के हैं तथा ना सिर्फ एक संस्था की कार्यक्षमताओं को प्रभावित करते हैं बल्कि नीतियों के क्रियान्वयन एवं उद्देश्य प्राप्ति के लिए इसकी योग्यता को भी प्रभावित करते हैं।

{2^{1/2} M}

{2^{1/2} M}

Answer 12:

(a) निगमिय संस्कृति का सम्बन्ध कम्पनी के मूल्यों, विश्वासों, व्यावसायिक सिद्धान्तों, परम्पराओं, परिचालन विधियों एवं आन्तरिक कार्य परिवेश से है। ऐसी संस्कृति जहाँ सृजनता, परिवर्तन, स्वीकृति और यथास्थितियों की चुनौतियाँ आदि सर्वत्र व्याप्त विचारधारा, जो किसी उत्पाद नवकरण एवं तकनीकी नेतृत्व रणनीति के लिये बहुत ही उपयुक्त है। ऐसे व्यावसायिक सिद्धान्तों के आस-पास सृजित संस्कृति जैसे ग्राहकों को सुनना, कर्मचारियों द्वारा कार्य करने में गर्व अनुभव कराना और उन्हें उच्च निर्णायक शक्ति का दायित्व सौपना, श्रेयस्कर ग्राहक सेवा प्रदान करने की रणनीति की सफलता के लिये बहुत अनुकूल है।

रणनीति समर्थित मजबूत संस्कृति लोगो का उनके कार्यों को इस प्रकार करने के योग्य एवं अभिप्रेरित करती हैं, कि प्रभावी रणनीति निष्पादन के निर्वाध मार्ग के अनुकूल हो, इससे संरचना, मानकों और मूल्य प्रणाली प्राप्त होती है जिसमें परिचालन है; और कम्पनी के विजन निष्पादन लक्ष्यों एवं रणनीति से कर्मचारियों की भलीभाँति पहचान को प्रवर्त करती है। इन सबके कारण कर्मचारी यथार्थरूप में अपने कार्यों एवं कार्य परिवेश और कम्पनी के द्वारा अभीष्ट सिद्धि के बारे में श्रेयस्कर अनुभव करते हैं। कर्मचारियों को कम्पनी के विजन को प्राप्त करने की चुनौती को स्वीकार करने अपने कार्यों का दक्षता एवं उत्साह के साथ करने को और अन्धों के साथ अपेक्षित सहयोग करने को प्रोत्साहित करती हैं, जिससे रणनीति को सफल बनाया जा सके।

{2^{1/2} M}

{2^{1/2} M}

Answer:

(b) परिवेशी शक्तियों में परिवर्तनों में अक्सर व्यवसायों की विद्यमान रणनीति में परिवर्तन अपेक्षित हो जाता है और नवीन रणनीति निरूपित की जाती है। रणनीतिक परिवर्तन एक जटिल प्रक्रिया है और इसमें ऐसी रणनीति निहित होती है जो नवीन बाजारों, उत्पादों, सेवाओं एवं नवीन व्यावसायिक प्रणालियों पर केन्द्रित होती है।

{1 M}

परिवर्तनों को दीर्घजीवी बनाने के लिए कुर्ट लुईन ने परिवर्तन प्रक्रियाओं के निम्नांकित तीन चरण प्रस्तावित किए हैं जिससे संगठन वर्तमान से भविष्य में गतिमान होता है—

(a) **स्थिति को समझना (Unfreezing the situation)**— अनफ्रीजिंग का उद्देश्य है कि व्यक्ति एवं संगठन यह समझ सकें कि परिवर्तन आवश्यक है और ऐसे परिवर्तनों के लिए उन्हें तैयार करना। लुईन प्रस्तावित करता है कि परिवर्तन सदस्यों के लिए अचानक नहीं होना चाहिए। अचानक एवं अघोषित परिवर्तन सामाजिक रूप से विनाशक एवं मनोबल गिराने वाले होते हैं। प्रबन्धन को परिवर्तनों के लिए मार्ग सर्वप्रथम स्थिति को समझने के लिए साथ प्रशस्त करना चाहिए, जिससे सदस्य उस स्वीकार करने एवं लागू करने को प्रवृत्त हो।

{1 M}

अनफ्रीजिंग ऐसी प्रक्रिया है जिसमें पुरानी आचरण एवं व्यवहारों, परम्पराओं, रीतियों, रिवाजों को तोड़ा जा सकता है जिससे उन्हें नए सिरे से प्रारम्भ किया जा सके। इसके लिये उद्घोषणाएँ, सभाओं एवं सम्पूर्ण संगठन में विचार के प्रवर्तन का मार्ग अपनाया जा सकता है।

(b) **नवीन स्थिति के अनुरूप परिवर्तन (Changing to New situation)**— एक बार अनफ्रीजिंग की प्रक्रिया पूरा होने के पश्चात् संगठन को परिवर्तन की आवश्यकता समझ आने पर, परिवर्तन के लिए पूरी तरह तैयार हो जाते हैं, उनके व्यवहार के ढंग को पुनर्परिभाषित करना है। H. C. Kellman ने नवीन व्यवहार पैटर्न को निम्नांकित तीन प्रणालियों में प्रस्तुत किया है—

- **अनुपालन (Compliance)**— इसके लिए, अच्छे एवं बुरे आचरण के लिए इनाम एवं सजा रणनीति को लागू करना आवश्यक होता है। सजा के भय से, वास्तविक सजा अथवा इनाम द्वारा आचरण में परिवर्तन सरलता से प्राप्त किया जा सकता है।
- **अभिज्ञापन (Compliance)**— जब संगठन के सदस्य मनोवैज्ञानिक रूप से स्वयं को इसके लिए तैयार करें कि रोल मॉडल के आचरण के अनुसार व्यवहार करेंगे।
- **अन्तःप्रेरित होना (Internalization)**— इस चरण में ऐसे कुछ व्यक्तिगत आन्तरिक परिवर्तन निहित हैं कि उनकी विचार प्रक्रिया नवीन परिवेश से समायोजन को स्वीकार करती है। उन्हें नवीन आचरण को सीखने एवं अपनाने की सवतन्त्रता दी जाती है जिससे वे स्वयं को नवीन परिस्थितियों के अनुसार तैयार कर सकें।

{2 M}

(c) **रीफ्रीजिंग (Refreezing)**— जब नवीन व्यवहार जीवन का सामान्य बन जाता है उसे रीफ्रीजिंग कहते हैं। पुराना आचरण नवीन आचरण द्वारा पूर्णतः प्रतिस्थापन होना चाहिए तभी सफल एवं स्थायी परिवर्तन लागू हो पाता है। नवीन व्यवहार को स्थायी बनाने के लिए उसे निरन्तर सहारा देकर पुष्ट करना चाहिए जिससे अधिग्रहीत नवीन व्यवहार कमजोर अथवा विलोपित नहीं हो पाया।

{1 M}
