

निर्णय प्रक्रिया और हरबर्ट साइमन

कृष्ण गोपाल महावर

सह-आचार्य, लोक प्रशासन विभाग, राजकीय कला महाविद्यालय, कोटा (राज.)

शोध सारांश

निर्णय करना सामान्य एवं नित्य-प्रति की घटना है। हम सभी हर समय किसी न किसी मामले में निर्णय लेते रहते हैं, चाहे वह मामला व्यक्तिगत हो या सार्वजनिक। वस्तुतः बिना निर्णय लिए कोई भी संगठन चल नहीं सकता और यदि उसे कुशलता पूर्वक चलाना है तो, निर्णय संतोषजनक होने चाहिए। अतः निर्णय करना समस्त प्रशासनिक क्रियाओं का सार है। फिर भी, निर्णय करना जितना महत्वपूर्ण है उतना ही कठिन भी है सामान्यतः प्रशासक निर्णय करने से जी चुराते हैं। कदाचित्त यह ठीक ही कहा गया है कि निर्णय करने की अपेक्षा व्यक्ति तोप का सामना करना अधिक अच्छा समझते हैं। निर्णयन में प्रभावशाली समूहों का दबाव, बुरे परिणामों का भय और क्या निर्णय दिया जाए, आदि कुछ असाधारण समस्याएँ हैं। यह सर्वविदित है कि कोई भी निर्णय हर किसी को प्रसन्न नहीं कर सकता और प्रशासन को प्रायः ऐसे निर्णय करने पड़ते हैं जो अधिसंख्य लोगों का अप्रसन्न कर देता है। **हरबर्ट साइमन** की रचना **Administrative Behaviour (1945)** में निर्णय प्रक्रिया के अन्तर्गत तथ्यों (Facts) और मूल्यों (Values) का उचित समायोजन के फलस्वरूप उन्हें अर्थशास्त्र का नोबल पुरस्कार 1978 में दिया गया। उनका मत है कि निर्णयन विभिन्न विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव करना है। किन्तु सर्वश्रेष्ठ निर्णय का महत्त्व इसमें है कि उसका क्रियान्वयन प्रशासन द्वारा जनहित में आचारण की शुद्ध भावना के साथ किया जाए।

प्रस्तावना –

वेंकटेश्वरलू का तर्क है कि साइमन का निर्णय करने सम्बन्धी सिद्धान्त दूसरे विश्व युद्ध के उपरान्त पूँजीवादी समाज की आवश्यकताओं के जवाब में था और उसकी उत्पत्ति कॉन्टे के प्रत्यक्षवाद की पुनः खोज हो जाने पर हुई। उनका तर्क कुछ इस प्रकार है : दूसरे विश्वयुद्ध के साथ पूँजीवाद एक नये संकट में आ गया था। श्रमिकवर्ग विश्वभर में एक संगठित शक्ति के रूप में विकसित हुआ था। परिणामस्वरूप नई समस्याएँ उत्पन्न हुई जिनके लिए नये तरीकों और नयी तकनीकों की जरूरत थी, ताकि विश्वभर में व्यापारिक कम्पनियों के बड़े-बड़े पश्चिमी पूँजीवादी संगठन सफलतापूर्वक चलाये जा सकें। किसी उपक्रम या संगठन का भविष्य उसके विभिन्न पक्षों के सम्बन्ध में गम्भीरतापूर्वक सोचे गए सामाजिक निर्णयों पर ही अधिकतया आश्रित था। इस प्रकार निर्णय करने का सिद्धान्त उत्पन्न हुआ जिसके अवतार थे नोबल पुरस्कार विजेता-**हरबर्ट साइमन**।¹

एक सामान्य व्यक्ति की दैनिक पारिवारिक गतिविधियों से लेकर बड़े-बड़े सरकारी संगठनों अथवा उद्योगों तक, सभी में प्रतिक्षण कोई न कोई निर्णय होता रहता है। वस्तुतः निर्णय करना मानव की स्वाभाविक आवश्यकता है। चूँकि हमारी अधिकांश दैनन्दिन गतिविधियाँ हमारे व्यवहार तथा परिवेश में इस प्रकार घुलमिल जाती हैं कि हमें पता ही नहीं रहता कि हमने कब निर्णय ले लिया। केवल जटिल व गम्भीर प्रकृति के प्रकरणों में हम यह जानते हैं कि कोई निर्णय लिया जा रहा है या लेना है। प्रत्येक व्यक्ति अपनी आयु, लिंग, वंश, परिवार, पद, भूमिका तथा दायित्वों इत्यादि के अनुरूप निर्णय लेता है, किन्तु निर्णयन क्षमता सभी व्यक्तियों में भिन्न-भिन्न होती है।

प्रशासनिक व्यवहार के अध्ययन के क्षेत्र में अग्रणी विचारक हरबर्ट साइमन ने माना है कि **निर्णयन प्रशासन का हृदय** है। इसी प्रकार के विचार जार्ज आर. टेरी के हैं। उनके अनुसार प्रशासकों (प्रबन्धकों) का जीवन ही निर्णय लेना है। निर्णय लेना जितना सरल, दूसरों को प्रतीत होता है, उससे कहीं अधिक जटिल तथा भारी निर्णयकर्ता को लगता है। कुछ लोग निर्णय के परिणामों से आशंकित रहते हैं तो कुछ आलोचनाओं से डरते हैं। कुछ व्यक्तियों को स्वयं पर

भरोसा नहीं होता है। तो कतिपय व्यक्ति ऐसे भी होते हैं जो दूसरों पर विश्वास नहीं करते। उच्च प्रबन्धन में व्याप्त निर्णयन की शिथिलता तथा अपरिपक्वता के कारण सम्पूर्ण संगठन की कार्यप्रणाली विपरीत एवं व्यापक रूप से प्रभावित होती है।

प्रबन्ध चिन्तन के पितामह पीटर एफ. ड्रकर मानते हैं कि – प्रबन्धक जो कुछ भी करता है वह निर्णयों के द्वारा ही करता है। वास्तव में निर्णय, कई विकल्पों में किसी एक उचित निर्णय के विकल्प का चुनाव करने का पर्याय है किन्तु कौनसा विकल्प तत्कालीन परिस्थितियों, भावी सम्भावनाओं, उपलब्ध संसाधनों तथा संगठन के सरल लक्ष्यों के अनुरूप सर्वाधिक उपयुक्त है, इसका निर्णय करना भी सरल नहीं है। एक कुशल, नेतृत्व, नियंत्रण, समन्वय तथा मनोबल वृद्धि सभी को प्रसन्न कर देने की कल्पना करना ही व्यर्थ है क्योंकि विशुद्धता तथा सर्वस्वीकार्यता, मानव समाज में सम्भव नहीं है। हाँ तुलनात्मक दृष्टि से श्रेष्ठतर तथा व्यवहारिक निर्णय अवश्य लिये जा सकते हैं।

साइमन ने अपनी पुस्तक **Administration Behaviour** में वैज्ञानिक प्रशासन-विचारधारा में विरोधाभाषों को बताया और निर्णय करने के तर्कयुक्त मॉडल के डिजाइनों द्वारा प्रशासनिक कुशलता के विकल्प दृष्टिकोण को खोजने की कोशिश की। वे प्रशासनिक कुशलता को इस प्रकार परिभाषित करते हैं – “प्रशासन एक मौलिक नियम है.... कि एक ही खर्च के सम्बन्ध में जब कई विकल्प सामने हों, तो सदा उस विकल्प को चुना जाना चाहिए जिससे प्रशासनिक उद्देश्यों की सबसे अधिक पूर्ति होती हो, और जब कई विकल्प एक ही जैसी पूर्ति करते हों तो उस विकल्प को चुना जाना चाहिए जिस पर सबसे कम खर्च होता है। चूँकि कुशलता का यह नियम किसी भी ऐसी क्रिया का लक्षण है जो दुर्लभ साधनों का प्रयोग करके निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति को अधिक से अधिक बढ़ाने के लिए विवेकपूर्ण प्रयत्न करती हैं, यह आर्थिक सिद्धान्त का उतना ही लक्षण है जितना कि यह प्रशासनिक सिद्धान्त का। शास्त्रीय (आर्थिक मनुष्य) के साथ प्रशासनिक मनुष्य भी अपना स्थान ग्रहण करता है।² ऊपर जो कुछ लिखा है, उससे स्पष्ट होता है कि साइमन आर्थिक मनुष्य और प्रशासनिक मनुष्य में अनुरूपता देखते हैं। उनका विश्वास था कि प्रशासनिक मनुष्य ठीक तरह से विवेकपूर्ण या तर्कसंगत तभी बन पायेगा जब उसकी कुशलता की धारणाएँ अर्थशास्त्री की धारणाओं से मिलती-जुलती हो।

निर्णयन का अर्थ एवं प्रकृति –

वेबस्टर शब्द कोश में निर्णय करना शब्द की परिभाषा देते हुए कहा गया है– “किसी अभिमत या कार्यवाही के विषय में अपने मन में निश्चित कर लेने का कार्य।” **टैरी** के शब्दों में “दो या अधिक सम्भावित विकल्पों में से एक व्यवहार्य विकल्प को चुन लेना ही निर्णय देना है।³ नीति निर्धारण की एक प्रक्रिया में एक क्षण होता है। फिर भी नीति स्वयं किसी निर्णय का परिणाम होती है। निर्णय के विषय में याद रखने योग्य बात यह है कि निर्णय केवल साध्य की ओर जाने वाला साधन मात्र है, स्वयं में एक साध्य नहीं, और फिर निर्णय देना कोई स्थिर प्रक्रिया नहीं है। बदली हुई आवश्यकताओं के अनुसार विभिन्न निर्णय लेने होते हैं। निर्णय में पवित्रता जैसी कोई बात नहीं होती और न ही कुछ स्थायित्व होता है।

मैक्फारलैण्ड के शब्दों में, “निर्णय लेना चयन की एक क्रिया है जिसके अन्तर्गत कोई प्रबन्धक दी हुई परिस्थिति में इस निर्णय पर पहुँचता है कि क्या किया जाना चाहिए ? निर्णय किसी व्यवहार का प्रतिनिधित्व करता है, जिसका चयन अनेक सम्भव विकल्पों में किया जाता है। **चेस्टर बर्नार्ड** के अनुसार, निर्णयन मुख्यतः विकल्पों को सीमित करने की तकनीक है।” जे. सी. ग्लोबर के अनुसार, “चुने हुए विकल्पों में से किसी एक के सम्बन्ध में निर्णय करना ही निर्णयन है। **जी.एल.एस.शेकल** के मतानुसार – “निर्णय लेना, रचनात्मक मानसिक क्रिया का वह केन्द्रबिन्दु जहाँ कार्यपूर्ति के ज्ञान, विचार, भावना तथा कल्पना का संयोग होता है।” संक्षेप में, निर्णय करने का अर्थ किसी एक निष्कर्ष पर पहुँचता है। **मिलेट**⁴ के अनुसार प्रक्रिया को समझने के लिए निर्णय सम्बन्धी निम्न तीन पहलुओं की समीक्षा आवश्यक है–

1. **व्यक्तिगत अन्तर जो कुछ को निर्णायक और दूसरों अनिर्णायक बनाता है**– कुछ लोग ऐसे हैं जो निर्णय में देर लगाते हैं, अस्थायी निर्णय करते हैं उन्हें स्थापित कर देते हैं तथा उनसे किनारा काटते हैं वे किसी भी निर्णय पर दृढ़ नहीं रह सकते और सदा

उनमें कोई न कोई ऐसी कमी रखते हैं जिसमें वे बाद में स्वयं बचकर निकल जायें। दूसरी और कुछ लोग निर्णय लेने में कृतसंकल्प, दृढ़ तथा शीघ्रगामी होते हैं। “नेतृत्व के मामले में वे अनुत्तरदायी (शून्यमनस्क, समय के पाबन्द नहीं) निर्णय न कर सकने वाले (अतिन्यायिक, इतने अधिक पहलुओं पर गौर करते हैं कि वे निश्चय नहीं कर पाते) तथा विश्वास न दिला सकने वाले (कुछ विचित्र से, जिन्हें लोगों में रूची नहीं रहती) सिद्ध होते हैं।⁵

2. **निर्णय करने में ज्ञान का योग** – मिलेट के अनुसार, “विस्तृत तथ्यों का सावधानी के साथ, उनका विश्लेषण तथा व्याख्या, भावी विकासों का पूर्वानुमान, मानवीय तथा भौतिक आचरण की सामान्य अवधारणों का प्रयोग ऐसे तत्व हैं जो निर्णय करने में ज्ञान का प्रयोग करते समय भिन्न-भिन्न मात्रा में प्रभावित करते हैं।⁶
3. **सीमाएँ व्यक्तिगत तथा संस्थागत जो निर्णय करने में प्रतिबन्ध लगाती हैं**– मिलेट का मत है कि “एक ओर निर्णय करने में उच्चाकांक्षाओं, परम्पराओं तथा कार्य को सम्पन्न करने वाले अभिकरण के दृष्टिकोणों को समझना आवश्यक है, दूसरी ओर प्रशासकों में निहित व्यक्तिगत रूची एवं भावना भी निर्णय करने के कार्य को सीमित कर देती है।⁷

निर्णयन की विशेषताएँ –

1. साइमन के अनुसार, निर्णयन का कार्य संगठन के प्रत्येक स्तर तथा प्रत्येक कार्मिक द्वारा किया जाता है। अधिसंख्य निर्णय सहकारी प्रयासों के परिणाम हैं।
2. निर्णयन ऐसी प्रक्रिया है जो निरन्तर जारी रहती है। यद्यपि देखने में ऐसा लगता है कि निर्णयन अन्तिम क्रिया है तथापि सत्य यह है कि निर्णय के पश्चात् ही संगठन की अन्य क्रियाएँ शुरू हो पाती हैं।
3. कोई भी निर्णय निर्णयकर्ता के ज्ञान, व्यवहार तथा संगठन की प्रक्रिया से प्रभावित होता है।
4. निर्णयन का मूल आधार विवेकशीलता है। अर्थात् दो या अधिक विकल्पों में से एक का चयन।
5. प्रत्येक निर्णय उद्देश्ययुक्त होता है अर्थात् निर्णय न करना भी निर्णय है।
6. निर्णय अपने आप में साध्य (लक्ष्य) न होकर लक्ष्य तक पहुँचने का साधन है।
7. निर्णयन में समय तत्व महत्वपूर्ण हैं। अतः निर्णय का स्वरूप सत्कारात्मक एवं नकारात्मक दोनों प्रकार का हो सकता है।
8. प्रत्येक निर्णय में वचन बद्धता, दृढ़ता तथा स्पष्टता हो आवश्यक नहीं किन्तु अधिकांश निर्णय वास्तविकता से मिलते जुलते हैं।
9. प्रत्येक निर्णय किसी विशिष्ट समस्या या मुद्दे से सम्बन्धित होता है।

निर्णय कौन करता है ?

किसी भी संगठन में निर्णय बहुत से लोगों द्वारा किया जाता है। **सेकलर हडसन** के शब्दों में, “शासन में निर्णय करना एक ऐसा कार्य है जिसे एक से अधिक लोग मिलकर करते हैं। अकेला व्यक्ति चाहे निर्णय की घोषणा भले ही करे किन्तु निर्णय तक पहुँचने की प्रक्रिया में बहुत से व्यक्तियों का योग रहता है। यह कार्य राजनीतिक प्रक्रिया का ही एक भाग है।⁸ फिर भी जब निर्णय के अन्तिम विश्लेषण का समय आता है तब संगठन के प्रबन्धक या मुख्य निष्पादक को ही अन्तिम निर्णय करना होता है। निर्णय देते समय प्रशासक को प्रश्न से सम्बन्धित आवश्यक पूर्वोदाहरणों का ज्ञान प्राप्त कर लेना चाहिए और उसे भावी परिस्थितियों तथा घटनाओं और उन पर निर्णय के प्रभाव का पूर्वानुमान कर लेने का प्रयत्न करना चाहिए।

निर्णयन के आधार –

निर्णय करने में सहायता देने वाले तत्वों के सम्बन्ध में सभी एकमत नहीं है। प्रत्येक निर्णय ऐसे मापदण्ड या आधार पर निर्भर करता है जो उस परिस्थिति विशेष में महत्वपूर्ण होता है। निर्णय तक पहुँचने के साधन विवेकपूर्ण, पक्की धारणा, भावनात्मक, आवेगशील या अभ्यासयुक्त हो सकते हैं, प्रज्ञा, तथ्य, अनुभव तथा सत्ता ऐसे सामान्य आधार हैं जो निर्णय तक पहुँचने में प्रयोग किये जाते हैं। **सेकलर हडसन** ने ऐसे बारह तत्व बताए हैं जो निर्णय करते समय अवश्य विचारणीय हैं—“कानूनी मर्यादाएँ, बजट, लोकाचार, तथ्य इतिहास, मनोबल,

अनुमानित भविष्य, उच्च श्रेणी, दबाव समूह, कर्मचारी वर्ग, कार्यक्रम की प्रकृति तथा अधिक कर्मचारीगण।⁹ महत्वपूर्ण यह है कि निर्णय का आधार कल्पना न होकर व्यावहारिक होना चाहिए।

भारत में शासन के विरुद्ध दुर्भाग्य से प्रायः यह शिकायत सुनी जाती है कि निर्णय योग्यता पर आधारित न होकर जाति, धर्म, भाषा, प्रदेश, राजनीति इत्यादि पर अधिक आधारित होते हैं।

निर्णय कैसे लेना चाहिए ?

कोई भी ऐसा नियम नहीं जो सभी अवसरों पर ठीक से प्रयुक्त हो सके। फिर भी इस प्रक्रिया में एक सहायक होती है, वह है निर्णय लेने का अभ्यास। सत्य है कि कोई भी मनुष्य तैरने के विषय में पुस्तकें पढ़कर या दूसरों को तैरते देखकर तैरना नहीं सीख सकता। तैरने के लिए उसे पानी में तैरने का अभ्यास करना ही होगा। टेरी¹⁰ ने इस विषय में निम्नांकित उपाय निर्धारित किये हैं। जिनका क्रमवार अनुगमन करने से निर्णय लेने में बड़ी सहायता मिलती है –

1. यह निश्चय करना चाहिए कि समस्या क्या है,
2. समस्या की सामान्य पृष्ठभूमि से सम्बन्धित सूचना तथा विभिन्न दृष्टिकोण एकत्र करने चाहिए।
3. कार्य- साधन के सर्वोत्तम मार्ग को बनाना चाहिए।
4. योजना तथा कामचलाऊ निर्णय निश्चित करने का प्रयास करना चाहिए।
5. इस कामचलाऊ निर्णय का मूल्यांकन करना चाहिए।
6. निर्णय करना तथा उसे क्रियान्वित करना चाहिए, तथा
7. प्राप्त परिणामों के प्रकाश में भावी कदम निश्चित करना और यदि आवश्यक हो तो निर्णयों में संशोधन करना चाहिए।

निर्णयों के प्रकार –

व्यक्ति, संगठन, नीति तथा कार्य आदि की प्रकृति के आधार पर निर्णय निम्न प्रकार के हैं –

1. **कार्यात्मक तथा अकार्यात्मक** – साइमन के अनुसार कार्यात्मक निर्णय वे होते हैं जो प्रतिदिन के कार्यों से सम्बन्धित होते हैं तथा जिनकी एक प्रक्रिया पहले से ही निश्चित कर दी जाती है। इसके विपरीत अकार्यात्मक निर्णय किसी विशेष परिस्थितियों के उत्पन्न होने पर लिये जाते हैं। इस प्रकार के निर्णयों की न तो प्रकृति को निश्चित किया जा सकता है और न ही कोई विधि तय की जा सकती है।
2. **सामान्य तथा विशिष्ट** – पीटर एफ.ड्रकर की पुस्तक *The Practice of Management* के अनुसार सामान्य निर्णयों की प्रकृति व्यापक तथा दिन-प्रतिदिन की प्रकृति होती है। इसके विपरीत विशिष्ट निर्णय सीमित, तत्कालीन तथा गम्भीर प्रकृति के होते हैं।
3. **संगठनात्मक तथा व्यक्तिगत** – चेस्टर बर्नार्ड के अनुसार व्यक्तिगत निर्णय वे होते हैं जो कोई अधिकारी अपनी व्यक्तिगत स्थिति में लेता है। ऐसे निर्णयों का अधिकार प्रत्यायोजित नहीं किया जा सकता। इसके विपरीत संगठनात्मक निर्णय वे हैं जो अधिकारी द्वारा अपनी पद स्थिति के कारण लिये जाते हैं तथा इन निर्णयों को प्रत्यायोजित किया जा सकता है।
4. **नीति तथा कार्यकारी** – जो निर्णय उच्च प्रबन्धक द्वारा संगठन की आधारभूत नीतियों के सम्बन्ध में लिये जाते हैं वे नीति विषयक तथा जो निर्णय संचालन सम्बन्धी कार्य करने वालों द्वारा कार्य करते समय लिये जाते हैं।
5. **एकाकी तथा सामूहिक** – संगठन में एक व्यक्ति द्वारा लिया गया निर्णय एकाकी जबकि व्यक्तियों या समूह द्वारा लिये गये निर्णय सामूहिक होते हैं।
6. **नियोजित तथा अनियोजित** – आर.ए.किलियन्स के अनुसार नियोजित निर्णय तथ्यों पर आधारित तथा इनमें प्रायः वैज्ञानिक रीति का प्रयोग किया जाता है। जबकि अनियोजित निर्णय अवसर आने पर लिए जाते हैं जिनकी प्रक्रिया सरल नहीं होती और न ही ये संस्था के उद्देश्यों को पूरा कर सकते हैं।

हरबर्ट साइमन तथा निर्णय प्रक्रिया –

लोक प्रशासन का अनुशासन साइमन जैसे विद्वान पर गर्व करता है। साइमन का लोक प्रशासन को सबसे महत्वपूर्ण योगदान निर्णय-प्रक्रिया का उनका विशद विश्लेषण है। हरबर्ट साइमन प्रशासन को निर्णयन के बराबर रखते हैं। वे इस बात पर जो देते हैं कि निर्णय कैसे लिए जाते हैं और ज्यादा प्रभावी ढंग से कोई निर्णय कैसे लिए जाए। पारम्परिक मत की संकीर्णता और नपुसंकता पर वे कहते हैं कि प्रशासन के अपरिवर्तनशील सिद्धान्त स्थापित करने से पहले, प्रशासनिक संगठन कैसे दिखता है और वह ठीक किस तरह काम करेगा, यह साफ होना चाहिए।¹¹

साइमन निर्णयन प्रक्रिया को तीन चरणों में बांटते हैं – बौद्धिक गतिविधि, प्रारूप गतिविधि और विकल्प गतिविधि।¹² पहले चरण में निर्णय के अवसरों की तलाश की जाती है। कार्यकारी अधिकारी प्रशासन संगठनात्मक पर्यावरण को समझने की कोशिश करते हैं और नई कार्याविधियों के लिए ऐसी स्थितियों की पहचान करते हैं जिन्हें नई क्रिया की जरूरत है। दूसरे चरण में सभी सम्भव वैकल्पिक कार्याविधियों का पहचान, विकास और विश्लेषण शामिल है। अन्त में कार्यकारी किसी एक उपलब्ध कार्याविधि को चुनता है।

साइमन स्पष्ट करते हैं कि निर्णयन में बुनियादी रूप से वैकल्पिक कार्याविधियों के विकल्प शामिल हैं और बदले में इस विकल्प में तथ्य और मूल्य शामिल है। तथ्य यथार्थ का बयान है जो चीजों के मौजूद कृत्य, क्रिया या दशा का सूचक है। तथ्यपरक आधार-वाक्य को पर्यवेक्षणीय और मापनीय योग्य माध्यमों द्वारा सिद्ध किया जा सकता है। मूल्य आधार वाक्य केवल मनोगत रूप से ही वैध मानी जा सकती है। प्रशासन पर तथ्य और मूल्यों के मिश्रित मुद्दे तब दबाव डालते हैं और निर्णय प्रक्रिया को जटिल बनाते हैं। निर्णय प्रक्रिया के जटिल नेटवर्क की बात करते हुए साइमन कहते हैं कि प्रत्येक निर्णय में लक्ष्य का चयन और उसके लिए प्रासंगिक व्यवहार दोनों चीजें शामिल हैं। यह तथ्य किसी दूसरे सुन्दर लक्ष्य के बीच की चीज को सकता है। यह सिलसिला जब तक चलता रहता है जब तक कि सापेक्षतया अन्तिम लक्ष्य पूरा नहीं हो जाता।¹³

लक्ष्यपूर्ति तथा तथ्य-मूल्य के बीच की संदिग्ध समानता इस परिभाषा से स्पष्ट होती है कि जहाँ तक निर्णयों लक्ष्यों के अन्तिम भय की ओर ले जाते हैं उतने में उन्हें भयपरक फैसलों के रूप में दोनों में जागरूकता है यानि मूल्य घटक हावी रहता है। और जहाँ तक निर्णय ऐसे लक्ष्यों को स्थापित कर देते हैं, उन्हें तथ्यपरक फैसलों के रूप में देखा जा सकता है यानि कि तथ्य घटक हावी रहता है।¹⁴ इस तरह साइमन के विश्लेषण का तरीका पर्याप्त रूप से स्पष्ट करता है कि प्रशासन में मूल्य तथा तथ्यपरक दोनों भागीदारी में गुँथे हुए हैं।

निर्णयन में तार्किकता

निर्णयन की घटक स्थापित कर लेने के बाद साइमन विभिन्न घरातल पर तार्किकता-धरातल पर निर्णय की गतिकीयता से आगे जूझते हैं। उनके अनुसार हर चयन के लिए सम्पूर्ण ज्ञान और चयन के परिणामों का अनुमान आवश्यक है। इसके लिए सभी सम्भावित वैकल्पिक व्यवहारों में से चयन करना भी आवश्यक है।¹⁵ साइमन तार्किकता को साधन-साध्य की मदद से समझाते हैं। साधन शब्द-कारणात्मक उद्देश्य उस स्थिति या अवस्था को इंगित करता है जो किसी अन्य स्थिति या अवस्था के समय में पहले घटित हुई हो। साध्य शब्द निर्णायक उद्देश्य-उस स्थिति या अवस्था को इंगित करता है जो उद्देश्यों की श्रृंखला में बाद में आती हो। अगर चाहे हुए उद्देश्य तक पहुँचने के लिए उपयुक्त साधन अपनाएँ जाएँ तो निर्णय तार्किक है। फिर भी तार्किकता के इस साधारण परीक्षण में कई कठिनाइयाँ हैं। क्योंकि साधनों को साध्य से अलग करना मुश्किल है तथा जो साध्य दिखाई पड़ता है वह किसी भविष्यगत साध्य का साधन हो सकता है। इसे ही सामान्य तौर पर साध्य साधन श्रृंखला या क्रमिकता कहा गया है।¹⁶

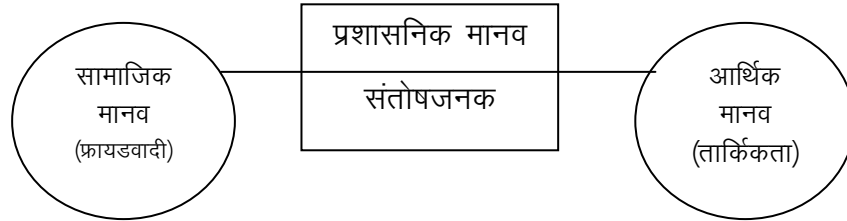
अन्ततः साधन-साध्य विश्लेषण में मौजूद समस्याओं को साइमन तीन बातों में समेट देते हैं। पहला विशेष व्यवहार के विकल्प के चयन से प्राप्त साध्य अक्सर व्यवहार के अन्य चयन के द्वारा प्राप्त किये जा सकने वाले वैकल्पिक साध्यों पर विचार पर पाने की विफलता की वजह से

अधूरे और गलत ढंग से प्रस्तुत किये जाते हैं। दूसरा वास्तविक परिस्थितियों में साधनों को साध्य से पूरी तरह अलग करना असंभव होता है। तीसरा साधन-साध्य शब्दावली निर्णयन में समय की भूमिका को धुंधला कर देते हैं।¹⁷ साइमन प्रशासनिक व्यवहार में पूर्ण तार्किकता की अवधारणा पर प्रश्नचिन्ह लगाते हैं। पूर्ण तार्किकता पर आधारित निर्णयों की जगह वह संतोषजनक निर्णय को स्वीकारते हैं।

निर्णयन व्यवहार के मॉडल –

निर्णयन व्यवहार के कई मॉडल हैं। यह मॉडल निर्णयकर्ताओं की तार्किकता की मात्रा तय करने का प्रयास करते हैं। यह मॉडल आर्थिक मनुष्य से लेकर सामाजिक मनुष्य की पूर्ण तार्किकता से पूर्ण अतार्किकता के मॉडल है।¹⁸ साइमन ने उस प्रशासनिक मनुष्य के मॉडल का विकास किया जो आर्थिक मनुष्य के समीप है। जिसे निम्न चार्ट द्वारा दर्शाया गया है—

साइमन का प्रशासनिक मानव



उक्त चित्र से स्पष्ट है कि प्रशासनिक मानव न तो सभी विकल्पों को देख पाता है, न सभी संभावित परिणामों का पूर्वानुमान लगा पाता है। अतः वह सर्वोत्तम हल तक पहुँचने की बजाए **संतोषजनक निर्णय** तक ही संतोष कर लेता है। अतः प्रशासनिक मानव अपने सभी संभावित विकल्पों का परिक्षण किये बिना ही सरल अंगूठा नियम की क्षमता पर असंभव मांग नहीं करते। इस प्रकार साइमन का प्रशासनिक मानव तार्किकता तक पहुँचने का प्रयास करता है किन्तु वह संतोषजनक तक ही जा पाता है तथापि तार्किकता तक जाने और संतोषजनक के बीच फर्क सापेक्ष होता है।

प्रशासनिक मानव का वर्णन करने वाले मॉडल की रचना के बाद उच्चतम सीमा (तार्किकता) तक पहुँचने के रास्ते में आने वाली रूकावटों और अडचनों को समझाने के प्रयास हुए। साइमन के अनुसार बदलाव का प्रतिरोध, यथास्थिति की चाह या विशेषता आदि की वजह से काम में गतिरोध पैदा करने वाले झगड़े उच्चतम सीमा (तार्किकता) तक पहुँचने में बाधक होते हैं।¹⁹ इस प्रकार साइमन निर्णय-निर्माण प्रक्रिया में कम्प्यूटरों की भूमिका का विवेचन करते हैं और आग्रह करते हैं कि तार्किकता बढ़ाने के लिए अधिकाधिक कम्प्यूटरीकरण किया जाए।

निष्कर्ष –

निर्णय निर्माण पर साइमन के विचार काफी महत्वपूर्ण हैं। उनके मत में प्रत्येक निर्णय में दो प्रकार के तत्व निहित हैं। जिन्हें तथ्य एवं मूल्य तत्व कहा जाता है। साइमन निर्णय निर्माण प्रक्रिया में **तार्किकता/विवेकशीलता** के विचार पर गम्भीरता से सोचते हैं। उनके मत में वह निर्णय तार्किक माना जाता है जिसमें साध्यों को प्राप्त करने के लिए उपयुक्त साधनों का प्रयोग किया जाता है। परन्तु साइमन पूर्ण तार्किकता के विचार का खण्डन करते हैं तथा संतोषजनक निर्णय का विचार प्रकट करते हैं। साइमन इसी दिशा में प्रशासनिक मानव का विचार रखते हैं जो आर्थिक व सामाजिक मानव से भिन्न है। प्रशासनिक मानव चाहता तो सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन है पर पर्याप्त रूप से संतोषजनक मॉडल से संतुष्ट हो जाता है।

साइमन के विचारों के विस्तार में जाने से पहले अच्छा यह होगा कि यहाँ उनके व्यवहार विकल्प मॉडल का उल्लेख किया जाए। **पीटर सेल्फ** के अनुसार इस मॉडल में किसी भी स्थिति में आदर्श रूप में प्रशासन को यह चाहिए कि किसी कार्य को करने के लिए जितने सम्भव मार्ग उसके लिए खुले हैं, वह सब परीक्षण करें, प्रत्येक विकल्प मार्ग के परिणामों को खोज निकालें और तदुपरान्त प्रत्येक विकल्प के लाभों और हानियों का अलग-अलग मूल्यांकन

करें। तब वह कार्य के ऐसे मार्ग को चुने जिसमें सबसे अधिक वास्तविक संतुष्टि देने की आशा है।²⁰

अन्त में यह कहना आवश्यक होगा कि साइमन की निर्णय करने की धारणा की आलोचना हुई है। क्योंकि वह नैतिक मूल्यों के प्रति अरुची दिखाता है। आलोचकों के विचार में निर्णय प्रक्रिया में नैतिक मूल्यों के प्रति उदासीनता अनैतिकता का उचित ठहराना है, इसका उद्देश्य निर्णय करने वालों को उनकी अनैतिक क्रियाओं से मुक्त करना है।²¹ फिर भी इस बात से इन्कार नहीं किया जा सकता कि जब इस सिद्धान्त को प्रशासन में लागू किया जाता है तो प्रशासकों के लिए यह क्रान्तिकारी आकर्षण है। अमेरिका में साइमन के विचारों का प्रभाव का दूसरे देशों में इसकी बढ़ती सार्थकता के कारण यह आधुनिक प्रशासन की जरूरतों के अनुकूल है।

संदर्भ –

1. बी.वैकटेश्वरलू, थ्योरीज ऑफ ऑर्गेनाइजेशन एण्ड डवलपमेंट, इन सुशिला कौशिक (एडिटेड), पब्लिक एडमिनिस्ट्रेशन-एन अल्टरनेटिव पर्सपेक्टिव, अजन्ता पब्लिकेशन, देहली, 1984, पृ. 30
2. पीटर सेल्फ, एडमिनिस्ट्रेटिव थ्योरीज एण्ड पॉलिटिक्स, एस.चन्द्र एण्ड कं., देहली, 1984, पृ. 73
3. टेरी, जी.आर, प्रिंसीपल्स ऑफ मैनेजमेंट, 1956, पृ.52
4. मिलेट, जे.डी.: मैनेजमेंट इन पब्लिक सर्विस, 1954, पृ. 42-45
5. बर्नार्ड, चेस्टर आई. : ऑर्गेनाइजेशन एण्ड मैनेजमेण्ट, 1948, पृ. 98
6. मिलेट, जे.डी. : मैनेजमेंट इन पब्लिक सर्विस, 1954, पृ. 44
7. वही, पृ. 45
8. सेक्लर हडसन : ओर्गेनाइजेशन एण्ड मैनेजमेण्ट, 1957, पृ. 29
9. वही, पृ. 30
10. टेरी, जी.आर. : प्रिंसीपल्स ऑफ मैनेजमेंट, 1956, पृ. 66-67
11. हरबर्ट साइमन, एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर : ए स्टडी ऑफ डिसिजन मेकिंग प्रोसेस इन एडमिनिस्ट्रेटिव आर्गेनाइजेशन, न्यूयार्क, द फ्री प्रेस, 1957, द्वितीय एडिसन, पृ. XIV
12. साइमन, द न्यू साइंस ऑफ मैनेजमेन्ट डिसिजन, न्यूयार्क, हार्पर एण्ड रॉ पब्लिशर्स, 1960, पृ. 1-4
13. हरबर्ट साइमन, एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर, 1957, पृ. 4
14. वही, पृ. 4-5
15. वही, पृ. 81
16. फ्रेड लूथन्स, ऑर्गेनाइजेशनल बिहेवियर : ए मॉडर्न बिहेवियरल एप्रोच टू मैनेजमेंट, टोक्यो, मेक्रगो हिल कोगकुशा लि. 1973, पृ. 191
17. हरबर्ट साइमन, एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर, 1957, पृ. 65
18. फ्रेड लूथन्स, ऑर्गेनाइजेशनल बिहेवियर, 1973, पृ. 194-201
19. वही, पृ. 201
20. पीटक सेल्फ : एडमिनिस्ट्रेटिव थ्योरीज एण्ड पॉलिटिक्स, 1984, पृ. 29-30
21. बी.वैकटेश्वरलू, थ्योरीज ऑफ आर्गेनाइजेशन एण्ड डवलपमेंट, 1984, पृ. 33