

अध्याय—8

निर्णय निर्माण

(Decision Making)

मनुष्य के सामाजिक व्यवहार का ही एक विशिष्ट प्रकार “ प्रशासनिक व्यवहार” हैं। प्रशासनिक व्यवहार उन व्यक्तियों और समूह के व्यवहार को कहते हैं, जो कि प्रशासनिक संगठनों में औपचारिक अथवा अनौपचारिक रूप से कार्य करते हैं। विभिन्न वैज्ञानिकों ने मनुष्य के प्रशासनिक व्यवहार का वैज्ञानिक अध्ययन किया हैं जिनमें हबर्ट साइमन, राबर्ट मर्ट, चेस्टर बर्नाड, पीटर ब्लाउ, कर्ट लेविन, रेन्सिस लिंकर्ट इत्यादि प्रमुख हैं। हबर्ट साइमन से अपनी पुस्तक “एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर” (Administrative Behaviour) जो वर्ष 1947 में प्रकाशित हुई, इस विषय का वैज्ञानिक विश्लेषण किया हैं। उन्होने प्रशासनिक व्यवहार के अध्ययन को वैज्ञानिक बनाने के लिए निर्णयन या निर्णय निर्माण (Decision Making) को प्रमुख इकाई है। निर्णय या विनिश्चयन के अध्ययन के द्वारा उन्होने प्रशासन को नवीन तकनीकें, शब्दावली एवं दृष्टिकोण प्रदान किया है।

मनुष्य का व्यवहार वास्तव में निरन्तर लिए जाने वाले निर्णयों की ही एक शृंखला होता है। जहाँ व्यवहार एक वृहद इकाई (Macro Unit) है वहीं निर्णय उसकी एक सूक्ष्म इकाई (Micro Unit) है। लगातार लिए गए निर्णयों की शृंखला से ही व्यवहार बनता है। साइमन के अनुसार निर्णय निर्माण संगठन में सभी स्तरों पर व्याप्त होता है। अतः उन्होने संगठन को निर्णयनकर्ताओं की एक शृंखला के रूप में देखा है। उन्होने प्रशासन और निर्णय निरूपण के मध्य समानता बतलाई हैं क्योंकि वास्तव में प्रशासन का प्रत्येक पहलु निर्णय निर्माण के इर्द-गिर्द घूमता है।

साइमन के अनुसार निर्णय लेने का कार्य सामान्य नीति निर्धारण के कार्य तक ही सीमित नहीं होता हैं अपितु वह संगठन के प्रत्येक स्तर तथा प्रत्येक भाग तक व्याप्त होता हैं। जिस प्रकार हृदय मानव शरीर को जीवित रखता हैं तथा मानव शरीर के प्रत्येक भाग तथा गतिविधि से उसका सम्पर्क रहता है उसी प्रकार निर्णयन भी संगठन को जीवित रखता है तथा संगठन के प्रत्येक भाग एवं गतिविधि का वह आधार होता है। अतः साइमन ने निर्णय की प्रशासनिक क्रियाकलापों का केन्द्र भाग (Core of Administrative Activities) कहा हैं।

निर्णय का अर्थ :

सामान्यतः निर्णय से आशय निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए उपलब्ध विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन करने से हैं। अतः अपनी प्रकृति में मूलतः समस्या समाधान करने वाला हैं। निर्णय से सम्बन्धित कुछ प्रमुख परिभाषाएं निम्न है :

वैबस्टर शब्दकोष के अनुसार—“निर्णय लेने से आशय अपने मस्तिष्क में सम्मति अथवा कार्यवाही के तरीके निर्धारण से है।”

जॉर्ज टैरी के अनुसार— “निर्णय दो या अधिक संभावित विकल्पों में से एक व्यवहारिक विकल्प का चुनना है।”

चेस्टर बर्नाड के अनुसार —“निर्णय मुख्यतः विकल्पों को सीमित करने की तकनीक है।”

मैक्फरलैण्ड के अनुसार—“निर्णय लेना चयन की क्रिया है, जिसमें कोई प्रबन्धक किसी विशिष्ट परिस्थिति में एक निर्णय पर पहुँचता है कि क्या किया जाना चाहिए ? निर्णय किसी व्यवहार का प्रतिनिधित्व करता है जिसका चयन अनेक सम्भव विकल्पों में से किया जाता है।”

हरबर्ट साइमन के अनुसार : यह उपलब्ध वैकल्पिक समाधानों के मध्य से अनुकूलतम तार्किक चयन (The optimum rational choice between alternatives course of action) है।

हेमेन के अनुसार —“निर्णय निर्धारित की गई एक ऐसी स्थिति है जो कार्य के वास्तविक रूप में सम्पन्न होने से पहले आती है। यह प्रबन्धक द्वारा लिया गया एक निष्कर्ष है कि उसको तथा दूसरो को उसके बाद क्या करना चाहिए।”

निर्णय के लक्षण (Characteristics of Decision)

निर्णय के प्रमुख लक्षण अथवा विशेषताएं निम्न है :

1. सामान्यतः तर्क पूर्ण एवं पर्याप्त विचार विमर्श के पश्चात ही निर्णय लिये जाते हैं।
2. निर्णय प्रक्रिया में किसी कार्य को करने के अनेक विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन किया जाता है।
3. निर्णय संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किये जाते हैं।
4. निर्णय वास्तविक तथ्यात्मक स्थितियों (Factual situations) के समरूप होते हैं।
5. निर्णय नकारात्मक भी हो सकते हैं अर्थात् निर्णय न करना भी एक निर्णय है।
6. निर्णय स्वयं में एक लक्ष्य नहीं है, यह अन्तिम लक्ष्य की प्राप्ति का एक साधन है।
7. निर्णय में समय तत्व का विशेष महत्व रहता है। जो निर्णय आज सही प्रतीत होता है, वह कल गलत हो सकता है अथवा जो निर्णय आज कठोर लगता है, वह भविष्य में अच्छा सिद्ध हो सकता है। इसी प्रकार वर्तमान में किसी निर्णय को कर लेने के पश्चात् भविष्य में अन्य विकल्प चयन सीमित हो जाता है।

8. निर्णय नियोजन का अंग है अर्थात् नियोजन की समस्त प्रक्रिया निर्णयन पर आधारित है—

निर्णय निरूपण में “तथ्यात्मक” एवं मूल्यात्मक तत्व:

हर्बर्ट साइमन के अनुसार : प्रत्येक निर्णय में दो प्रकार के तत्व निहित होते हैं, जिनको “तथ्यात्मक” और “मूल्यात्मक” तत्व कहा जाता है। यह निर्णय के आधार होते हैं। प्रशासक द्वारा जो भी निर्णय लिये जाते हैं वे कुछ आधारभूत तथ्यों एवं सूचनाओं पर आधारित होते हैं। तथ्य एवं मूल्य प्रशासनिक तथा नीतिगत निर्णयों में अन्तर को स्पष्ट करते हैं। प्रशासनिक निर्णय कार्यक्रमात्मक निणयों को कहा जाता है। ये निर्णय दिन प्रतिदिन के कार्य संचालन से सम्बन्धित होते हैं। ये निर्णय तथ्यों पर आधारित होते हैं। तथ्यों का परीक्षण किया जा सकता है कि वे सही हैं या गलत, नीतिगत निर्णय प्रशासकीय नीति को प्रतिबिम्बित करने वाले होते हैं। अतः ये निर्णय मूल्यों से अधिक प्रभावित होते हैं। प्रत्येक संगठन के अपने मूल्य होते हैं, जिन्हें प्रशासन बनाये रखता है।

तथ्य किसी वास्तविक स्थिति के बारे में किया गया कथन होता है। जो “क्या है” को स्पष्ट करता है। जबकि मूल्य किसी के प्रति प्राथमिकता क्रम को अभिव्यक्त करते हैं और “अच्छा” अथवा “बुरा” आदि प्रतीक बातों से जुड़े होते हैं। साइमन निर्णय को इन तथ्यात्मक और मूल्यात्मक तत्वों का ही योग मानते हैं।

निर्णयन में तार्किकता या विवेकशीलता :

साइमन ने निर्णय-निर्माण प्रक्रिया में तार्किक या विवेकशीलता पर अत्यधिक बल दिया है। वह तार्किकता को साधन-साध्य की मदद से समझाते हैं। साइमन के अनुसार एक निर्णय उस स्थिति में तार्किक/विवेकपूर्ण कहा जाता है जब कि वांछित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए उपर्युक्त साधनों का चयन किया जाए। “साधन” शब्द अर्थात् कारणात्मक उद्देश्य उस स्थिति या अवस्था को इंगित करता है जो उद्देश्यों की श्रृंखला में बाद में आती है। चाहे गये उद्देश्य तक पहुँचने के लिए यदि उपर्युक्त साधन अपनाया जाएँ तो निर्णय तार्किक होता है। फिर भी तार्किकता के इस साधारण परीक्षण में अनेक कठिनाइयाँ आती हैं। क्योंकि साधनों को साध्य से अलग करना मुश्किल होता है। वर्तमान में जो साध्य दिखाई देते हैं वह किसी भविष्यगत साध्य का साधन हो सकते हैं।

इसे ही साध्य साधन-श्रृंखला या क्रमिकता कहा गया है। साइमन कहते हैं कि साधन-साध्य की क्रमिकता यदा-कदा ही एकीकृत और पूरी तरह से जुड़ी हुई श्रृंखला होती है। अक्सर संगठन की गतिविधियाँ और उद्देश्यों के बीच सम्बन्ध स्पष्ट नहीं होते हैं या उद्देश्य पूरी तरह से तय किए हुए नहीं होते या उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए चुने गये साधनों में अन्तर विरोध और आन्तरिक द्वन्द्व होता है। अतः साधन — साध्य विश्लेषण करते समय निम्न तीन बातों पर अवश्य ध्यान दिया जाना चाहिए।

1. विशेष व्यवहार के विकल्पों के चयन से जो साध्य प्राप्त किये जाते हैं वे प्रायः अपूर्ण और असत्य वर्णित होते हैं।

2. वास्तविक परिस्थितियों में साधनों को साध्य से पूरी तरह अलग करना असम्भव है।

3. साधन-साध्य तकनीक के कारण निर्णय-निर्माण प्रक्रिया में समय तत्व की भूमिका धुँधली हो जाती है।

साइमन निर्णय प्रक्रिया में तार्किकता/विवेकशीलता के विभिन्न प्रकारों का उल्लेख करते हैं।

1. वस्तुनिष्ठ विवेकशीलता (Objectively Rational)

वस्तुनिष्ठ विवेकशीलता उस समय मानी जाती है जब एक निश्चित स्थिति में निश्चित मूल्यों को अधिकतम करने का प्रयास किया जाता है। किसी व्यक्ति द्वारा सिर दर्द होने पर अपने सम्पूर्ण ज्ञान से यह मानते हुए की यह सिर दर्द की दवा है किसी सिर दर्द की ही दवा का ले लेना वस्तुनिष्ठ विवेकशीलता का उदाहरण है।

2. व्यक्तिनिष्ठ विवेकशीलता — (Subjectively Rational)

जब व्यक्ति अपने वास्तविक ज्ञान की तुलना में उपलब्धि को अधिकतम करता है तो वह व्यक्तिनिष्ठ विवेकशीलता कहलाती है। किसी व्यक्ति द्वारा अपने सम्पूर्ण ज्ञान से यह बात सही मानते हुए की कोई दवा सिर दर्द की दवा है उसे खा लेना, जबकि वह दवाई सिर दर्द की नहीं है व्यक्तिनिष्ठ विवेकशीलता का उदाहरण है।

3. सचेतन विवेकशीलता (Consciously Rational) :

इसमें साधन तथा साध्य (लक्ष्य) का समायोजन एक सचेतन प्रक्रिया के रूप में किया जाता है।

4. संकल्पित या जानबूझकर की गई विवेकशीलता (Deliberately Rational)

इसमें प्रशासक द्वारा जानबूझकर या विवेक पूर्ण तरीके से साधन एवं साध्यों (लक्ष्यों) में उच्च स्तर तक सामंजस्य स्थापित किया जाता है।

5. संगठनात्मक विवेकशीलता : (Organizationally Rational)

एक निर्णय उस समय संगठनात्मक रूप से विवेकशील हो सकता है जब कि वह संगठन के लक्ष्यों की ओर उन्मुख हों। दो सेनाओं के मध्य युद्ध की स्थिति में अपने बंकर से बाहर निकलकर अपनी जान खतरे में डालकर दुश्मन पर आक्रमण करना संगठनात्मक विवेकशीलता का उदाहरण है।

6. व्यक्तिगत विवेकशीलता (Personally Rational)

जब एक निर्णय व्यक्तिगत उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को प्राप्त करने में अधिक सहायक होता है तो वह व्यक्तिगत विवेकशीलता कहलाती है। दो सेनाओं के मध्य युद्ध की स्थिति में बंकर में बैठकर सुरक्षित रहते हुए युद्ध करने वाले का निर्णय व्यक्तिगत विवेकशीलता का उदाहरण है।

निर्णय प्रक्रिया के प्रतिमान (Models of Decision Making)

1. तार्किक/शास्त्रीय/आर्थिक मानव मॉडल :

(Rational/Classical/Economic Man Model)

निर्णय प्रक्रिया से सम्बन्धित यह तार्किक मॉडल दो मूल अवधारणाओं पर आधारित है :

1. मनुष्य अपने व्यवहार में तार्किक (Rational) होता है।

2. तथा वह अपने लाभों को अधिकतम करने का प्रयास करता है।

यह मॉडल यह मानकर चलता है कि मनुष्य एक तार्किक प्राणी है अतः वह समस्त उपलब्ध विकल्पों की एक योजनाबद्ध एवं व्यवस्थित क्रम में खोज करता है। प्रत्येक विकल्प तथा उसके परिणामों पर विचार करता है। विकल्पों की तुलना करता है। उन्हें एक निष्पक्ष मानदण्ड के आधार पर क्रम में जमाता है तथा अन्त में सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन कर लेता है। इसे ही निर्णय प्रक्रिया का शास्त्रीय मॉडल भी कहते हैं तथा क्योंकि यह व्यक्ति द्वारा अपने प्रतिलाभों/लाभों को अधिकतम करने की अवधारणा पर आधारित है। अतः इसे आर्थिक मानव मॉडल भी कहते हैं।

इस मॉडल की मुख्य कमी यह है कि इसकी आधारभूत मान्यताएँ गलत हैं। यह मनुष्य तथा उसके व्यवहार को अत्यन्त सरलीकृत रूप से देखता है जबकी वास्तविकता में मानवीय व्यवहार अत्यन्त जटिल है तथा कुछ परिस्थितियों में यह अत्यन्त गूढ़ एवं रहस्यात्मक होता है। वह हमेशा तार्किक नहीं होता है। यदि मनुष्य का व्यवहार हर समय तार्किक रहे तो उसके कार्यों में मशीन जैसे सुस्पष्टता एवं परिशुद्धता होगी जो वास्तविक व्यवहार में सम्भव नहीं है। इसी प्रकार यह भी सम्भव नहीं है कि सभी सम्भावित विकल्पों के बारे में समस्त प्रकार की सूचनाएँ जुटा ली जायें। समय, धन एवं संसाधनों इत्यादि की सीमाएँ भी उसे सीमित करती हैं।

2. सीमित विवेकता मॉडल अथवा प्रशासनिक मानव मॉडल:

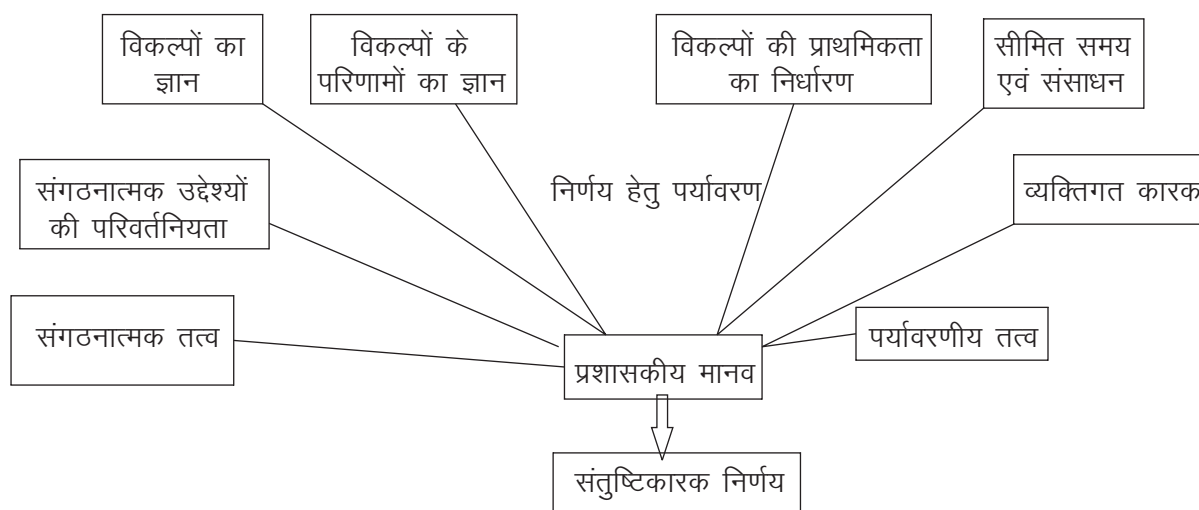
(Bounded Rationality Model/Administrative Man Model)

हरबर्ट साइमन ने निर्णय प्रक्रिया से सम्बन्धित सीमित विवेकता का सिद्धांत दिया। साइमन ने कहा कि प्रशासनिक व्यवहार में पूर्ण तार्किकता सम्भव नहीं है, मनुष्य का विवेक

सीमित होता है तथा वह अपने व्यवहार में शत प्रतिशत विवेकपूर्ण नहीं होता है। अनेक तत्व उसकी विवेकता अथवा बौद्धिकता को सीमित करते हैं जैसे :

1. मनुष्य को समस्त विकल्पों का ज्ञान नहीं होता है।
2. उसे विकल्पों के समस्त परिणामों का ज्ञान नहीं होता है।
3. विकल्पों को प्राथमिकता क्रम में जमाना अत्यन्त मुश्किल एवं कभी-कभी असम्भव होता है।
4. मनुष्य की स्वयं की पसन्द, इच्छा, पूर्वाग्रह, आदतें इत्यादी उसे विवेकपूर्ण होने से रोकती हैं।
5. सीमित समय एवं संसाधन उसे समस्त सूचनाएँ एकत्रित करने से रोकते हैं।
6. संगठनात्मक तत्व जैसे प्रक्रियाएँ, नियम, उपनियम, संचार माध्यम इत्यादी विवेकपूर्ण निर्णय में बाधक हो सकते हैं।
7. पर्यावरणीय एवं बाह्य तत्व उसकी विवेकता में बाधक हो सकते हैं।
8. संगठनात्मक उद्देश्यों का निरन्तर परिवर्तित होते रहना भी शत-प्रतिशत में बाधक होता है।

उक्त सभी तत्व मनुष्य को निर्णय प्रक्रिया में विवेकीकरण से परे ले जाते हैं तथा वह सर्वश्रेष्ठ निर्णय या शत प्रतिशत सही निर्णय (Maximising decision) के स्थान पर केवल संतुष्टिकारक निर्णय (Satisfying decision) ही कर पाता है। संतुष्टिकारक निर्णय हैं। जो शत प्रतिशत सही नहीं होता है। किंतु उपलब्ध जानकारी एवं परिस्थितियों में संतोषजनक अथवा पर्याप्त अच्छा होता है। साइमन ने इसे प्रशासकीय मानव मॉडल का नाम दिया है।



निर्णय के प्रकार (Types of Decision)

साइमन ने निर्णय के दो प्रकार बताये हैं।

- (1) कार्यक्रमित निर्णय (Programmed Decision)
- (2) अकार्यक्रमित निर्णय (Unprogrammed Decision)

कार्यक्रमित निर्णय :

कार्यक्रमित निर्णय वे होते हैं। जो अपनी प्रकृति में नैतिक (Routine) तथा बार बार लिये जाने वाले होते हैं। ऐसी स्थिति में निर्णय लेने के लिए एक निश्चित प्रक्रिया विकसित कर ली जाती है। तथा प्रत्येक मामले में निर्णय के लिए अलग अलग विचार की आवश्यकता नहीं होती है तथा उन समस्त मामलों में निर्णय एक ही प्रक्रिया के आधार पर ले लिया जाता है जैसे: अवकाश की स्वीकृति, विद्यालयों में प्रवेश देने संबंधी मामले, ड्राईविंग लाईसेंस जारी करना इत्यादि। इस तरह के निर्णयों के लिए सामान्यतः संगठनों द्वारा प्रपत्र या फार्म विकसित कर लिये जाते हैं। तथा उनकी कतिपय शर्तों को पूर्ण करने पर निर्णय उसी अनुरूप पक्ष अथवा विपक्ष में दे दिया जाता है। इस तरह के निर्णयों के लिए सामान्यतः निम्न प्रक्रियाएं विकसित की जाती हैं :

1. आदत (Habit)
2. लिपिक नैतिक कार्य (Clerical Routine) तथा मानकीकृत कार्य संचालन प्रक्रियाएं (Standard Operating Procedures)
3. इलैक्ट्रॉनिक डेटा प्रोसेसिंग (कम्प्यूटर जनित)
4. गणितीय विश्लेषण पद्धतियाँ।

अकार्यक्रमित निर्णय :

अकार्यक्रमित निर्णय वे होते हैं जो नवीन तथा असंरचित होते हैं। ऐसे प्रत्येक मामले पर पृथक् से विचार किया जाना आवश्यक होता है। इस प्रकार के निर्णयों के संबंध में प्रायः कोई पूर्व उदाहरण या पूर्व निर्णय स्पष्ट रूप से उपलब्ध नहीं होता है तथा इस प्रकार के निर्णय प्रायः नीतिगत होते हैं। इन निर्णयों को सामान्य समस्या समाधान प्रक्रियाओं द्वारा नहीं लिया जा सकता है। किसी नवीन योजना की शुरुआत करना, नये विभाग की स्थापना या किसी उद्योग का विनिवेशीकरण इत्यादि ऐसे निर्णय हैं जो अकार्यक्रमित निर्णयों की श्रेणी में आते हैं।

कार्यक्रमित निर्णय संगठन में निम्न स्तरों (Lower Levels) पर ही ले लिये जाते हैं तथा उन्हें शीर्ष अधिकारियों के पास नहीं भेजा जाना चाहिए। संगठन के शीर्ष अधिकारियों का समय महत्वपूर्ण होता है। अतः केवल अकार्यक्रमित निर्णय ही शीर्ष अधिकारियों के पास भेजे जाने चाहिए। फेयोल ने इसे अपवाद का सिद्धान्त (Law of Exception) कहा है। अर्थात् रोजमर्रा के मामले या नैतिक प्रकृति के मामले संगठन के निम्न स्तरों पर ही निपटा दिये जाने चाहिए तथा उन्हें अपवाद स्वरूप ही शीर्ष स्तर पर भेजा जाना चाहिए। यह अवधारणा संगठन में प्रत्यायोजन से जुड़ी हुई है।

निर्णय प्रक्रिया के चरण

(Stages of Decision Making) :

विभिन्न विचारकों ने निर्णय निर्माण की प्रक्रिया पर विचार किया है तथा उसके विभिन्न चरणों को दर्शाया है। साइमन ने निर्णय प्रक्रिया के निम्न तीन चरण बतलाये हैं :

1. अन्वेषण गतिविधि (Intelligence Activity)
2. अभिकल्प अथवा डिजाइन गतिविधि (Design Activity)
3. चयन गतिविधि (Choice Activity)

अन्वेषण गतिविधि :

अन्वेषण गतिविधि के तहत निर्णयकर्ता सर्वप्रथम समस्या की पहचान करता है, उसे समझता है। वह समस्या के कारणों का विश्लेषण करता है। समस्या की गम्भीरता तथा क्षेत्र को पहचानता है एवं समस्या तथा समस्या रहित स्थितियों के मध्य अन्तर को समझता है, इस चरण में वह समस्या को परिभाषित करता है। वह देखता है कि समस्या में तथ्यात्मक बातें कौनसी हैं तथा कौनसी ऐसी बातें हैं जो तथ्यों से जुड़ी हुई नहीं है।

अभिकल्प अथवा डिजाइन गतिविधि :

इस स्तर पर निर्णयकर्ता यह देखता है कि समस्या से संबंधित विभिन्न विकल्प (समाधान) कौन-कौन से हो सकते हैं? विकल्पों के परिणाम क्या हो सकते हैं? वह प्रत्येक विकल्प की व्यवहार्यता की जाँच करता है। उन विकल्पों के परिणामों का विश्लेषण करता है तथा उनकी सम्भावित स्वीकार्यता को भी देखता है। इस स्तर पर वह विकल्पों का प्राथमिकता क्रम भी निर्धारित करता है अर्थात् उन्हें क्रमशः प्रथम, द्वितीय, तृतीय इत्यादि के रूप में रखता है ताकि परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप निर्णय लिया जा सकें।

चयन गतिविधि :

इस चरण के अन्तर्गत निर्णयकर्ता उपलब्ध विकल्पों में से किसी एक का चयन करता है। सामान्यतः यह वही विकल्प होता है जो उस समय की परिस्थितियों में तथा उपलब्ध जानकारी एवं सूचना की दृष्टि से श्रेष्ठ होता है। विकल्पों का चयन करते समय उसके दूरवर्ती परिणामों तथा निर्णय से उत्पन्न होने वाली भावी निर्णय की सम्भावनाओं का भी ध्यान रखा जाना चाहिए।

लुण्डबर्ग ने निर्णय प्रक्रिया के छः चरण बतलाये हैं :

1. समस्या को परिभाषित करना, समझाना और सीमित करना।
 2. समस्या का मूल्यांकन करना।
 3. समाधान के मूल्यांकन की कसौटियाँ निर्धारित करना।
 4. सूचना एवं सामग्री संकलित करना।
 5. समाधानों के विकल्पों में से एक का चयन।
 6. स्वीकृत समाधान का प्रयोग।
- इसी प्रकार पीटर ड्रकर ने निर्णय प्रक्रिया के निम्न चरण बतलाये हैं—

1. समस्या को परिभाषित करना।
2. समस्या का विश्लेषण करना।
3. वैकल्पिक समाधानों का विकसित करना।

4. श्रेष्ठतम विकल्प का चयन करना।

5. निर्णय को प्रभावशाली क्रिया में परिणित करना।

निर्णय प्रक्रिया से उक्त ज्ञान ने मनुष्य के व्यवहार को समझने में अत्यन्त सहायता प्रदान की है। इसने मानवीय निर्णयों की अतार्किकता को भी स्पष्ट किया है। इसके अतिरिक्त हमें यह भी ज्ञात हुआ है कि श्रेष्ठ निर्णय हेतु विकल्पों तथा उनके परिणामों का अधिकाधिक ज्ञान चाहिए अर्थात् हमारे पास ज्यादा से ज्यादा तथ्य होने चाहिए जिससे हम सर्वश्रेष्ठ निर्णय की ओर अग्रसर हो सकें। वर्तमान में कम्प्यूटर एवं सूचना प्रौद्योगिकी के प्रयोग ने इस हेतु सुगमता प्रदान की है तथा अधिकाधिक तथ्यों एवं सूचनाओं का संग्रहण कर निर्णयन को अधिक सटीक एवं वैज्ञानिक बनाने में सहयोग किया है।

महत्वपूर्ण बिन्दु

1. प्रशासनिक व्यवहार मानव के सामाजिक व्यवहार का ही एक प्रकार है।
2. निर्णय प्रशासनिक व्यवहार के अध्ययन की लघु इकाई है क्योंकि संगठन में प्रत्येक स्तर पर एवं प्रत्येक भाग में निर्णय व्याप्त रहता है तथा लिया गया निर्णय ही व्यवहार के रूप में प्रकट होता है।
3. हर्बर्ट साइमन ने अपनी पुस्तक “एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर” (Administrative Behaviour) में निर्णयन का विस्तार से वर्णन किया है।
4. निर्णय उपलब्ध विकल्पों में से चयन को कहते हैं। निर्णय संबंधी आर्थिक मानव मॉडल मनुष्य के व्यवहार को पूर्ण तार्किक मानता है और यह मानता है कि वह शत प्रतिशत सही निर्णय लेता है।
5. हर्बर्ट साइमन का सीमित विवेकता सिद्धांत मनुष्य के विवेक को सीमित मानता है तथा शत प्रतिशत सही निर्णय के स्थान पर व्यवहार में संतुष्टिकारक निर्णय लिये जाने के तथ्य को प्रकट करता है।
6. साइमन ने निर्णय के दो प्रकार बताये हैं। कार्यकृत निर्णय एवं अकार्यकृत निर्णय।
7. हर्बर्ट साइमन ने निर्णय प्रक्रिया के तीन चरण बतलाये हैं। (अ) अन्वेषण गतिविधि (ब) डिजाइन गतिविधि (स) चयन गतिविधि।

अभ्यासार्थ प्रश्न

बहुचयनात्मक प्रश्न :

1. “एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर” पुस्तक के लेखक कौन हैं?
(अ) वारेन बैनिस (ब) हर्बर्ट साइमन
(स) चेस्टर बर्नार्ड (द) पीटर ड्रकर
2. “एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर” पुस्तक सर्वप्रथम कब प्रकाशित हुई थी ?
(अ) 1947 (ब) 1950 (स) 1946 (द) 1952

3. साइमन ने निम्न में से किसे निर्णय प्रक्रिया का चरण नहीं बतलाया है ?
(अ) अन्वेषण गतिविधि (ब) डिजाइन गतिविधि
(स) चयन गतिविधि (द) क्रियात्मक गतिविधि
4. निर्णय का सीमित विवेकता सिद्धान्त किसके द्वारा दिया गया था ?
(अ) हर्बर्ट साइमन (ब) डगलस मैकग्रेगर
(स) लुण्डबर्ग (द) चेस्टर बर्नार्ड

अतिलघूत्तरात्मक प्रश्न:

1. निर्णय की परिभाषा दीजिए।
2. कार्यकृत निर्णय किसे कहते हैं ?
3. अकार्यकृत निर्णय किसे कहते हैं ?
4. साइमन द्वारा बताये निर्णय प्रक्रिया के चरणों के नाम लिखिए।

लघूत्तरात्मक प्रश्न :

1. निर्णय के विभिन्न प्रकार बताइयें।
2. साइमन ने निर्णय प्रक्रिया के कौन-कौन से चरण बताये हैं ?
3. निर्णय की विशेषताओं को बताइये।
4. निर्णय से संबंधित आर्थिक मानव प्रतिमान (Economic Man Model) के बारे में बताइये।
5. मानवीय विवेक को सीमित करने वाले तत्व बताइये।

निबंधात्मक प्रश्न:

1. निर्णय प्रक्रिया से संबंधित प्रतिमानों (Models) को बताइये।
2. प्रशासनिक व्यवहार के अध्ययन में हर्बर्ट साइमन के योगदान पर लेख लिखिए।

उत्तरमाला : 1. (ब) 2. (अ) 3. (द) 4. (अ)