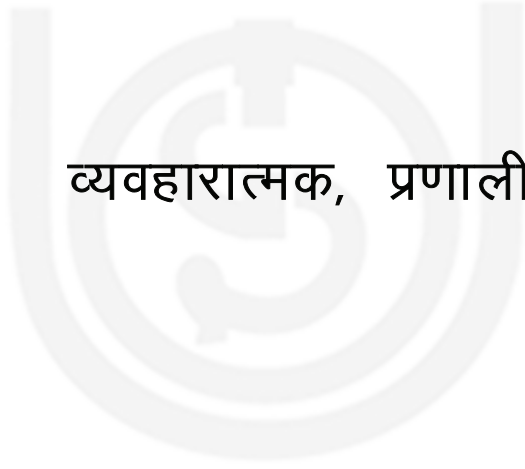


खंड 2

व्यवहारात्मक, प्रणाली व सामाजिक-मनोवैज्ञानिक
परिप्रेक्ष्य



Pignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY



ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई की रूपरेखा

- 5.0 उद्देश्य
- 5.1 प्रस्तावना
- 5.2 मेयो के प्रारंभिक अनुप्रयोग
- 5.3 मानव सम्बन्ध अध्ययन
- 5.4 हॉथोर्न अध्ययनों का महत्व
- 5.5 मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण का मूल्यांकन
- 5.6 निष्कर्ष
- 5.7 शब्दावली
- 5.8 संदर्भ लेख
- 5.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

5.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्न को समझ सकेंगे :

- खुली तथा बंद व्यवस्थाओं का स्वरूप;
- एल्टन मेयो द्वारा संचालित अनुप्रयोगों का वर्णन;
- हॉथोर्न अध्ययनों का महत्व; और
- मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण की उपलब्धियों तथा असफलताओं का मूल्यांकन।

5.1 प्रस्तावना

संगठन नामक शब्द—सरकारी, निजी, गैर-सरकारी, समुदाय-आधारित के अलग-अलग अर्थ (Connotations) हैं। इसकी परिभाषा, संदर्भ तथा परिप्रेक्ष्य के अनुसार बदलती है। चेस्टर आई. बर्नार्ड संगठन की परिभाषा व्यक्तिगत क्रियाकलापों या दो से अधिक व्यक्तियों की शक्तियों (Forces) को जानबूझकर समन्वित की गई एक प्रणाली के रूप में करते हैं। एक संगठन मूल रूप से विभिन्न स्तरों पर कार्यरत व्यक्तियों के साथ एक संरचना का नाम है। इसका सांचा संगठन द्वारा लोगों के साथ अन्तर्क्रिया करके अलग-अलग होता है। उपलिखित सीमाओं या आधारों पर मॉडलों का विकास हुआ है, जिन्हें बंद तथा खुले में वर्गीकृत किया गया है।

संगठन का बंद मॉडल जिसे नौकरशाही, पदसोपानीय तथा औपचारिक भी कहा जाता है एक सामान्य तथा स्थिर वातावरण में पाया जाता है। एक बंद मॉडल का प्रतिनिधित्व वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्त या नियम (Tenets) करते हैं। इसकी कुछ मुख्य विशेषताएँ निम्नलिखित हैं:

- संगठन का यह सिद्धान्त पदसोपानक्रम के सिद्धान्त पर आधारित है।

- कार्यो का विशेषीकरण श्रम विभाजन पर आधारित संगठन के बन्द मॉडल पर केन्द्रित है।
- संगठन के लोगो के बीच लम्बवत् (Vertical) अंतर्क्रियाएँ, जो अनुपालन तथा आदेश प्राप्ति की ओर निदेशित होती हैं।
- साध्यों की अपेक्षा साधनों पर अधिक बल होता है।

संगठन के एक खुले मॉडल की निम्नलिखित विशेषताएँ होती हैं:

- अलग-अलग भागों तथा बाहरी वातावरण के साथ अन्तर्क्रियाओं वाली एक सहयोगी प्रणाली/व्यवस्था।
- यह भावनाओं, अनौपचारिक नियमों आदि घटकों/कारकों पर ध्यान केन्द्रित करता है।
- संगठन में सामान्य/सांझे कार्यो में योगदान करने वाले विशेषीकृत ज्ञान पर बल देता है।
- समानान्तर तथा लम्बात्मक स्तरों पर संगठन के लोगो के बीच संवाद/अन्तर्क्रिया।
- साधनों की अपेक्षा साध्य या लक्ष्यों को महत्व दिया जाता है।

संगठन का क्लासिकी/परम्परागत सिद्धान्त सोपानीय संरचना में तथा एक तर्कयुक्त (Logical) तथा व्यवस्थित रूप में कार्यरत संगठनों के लिए पूर्व-निर्धारित सिद्धान्तों का एक संग्रह/श्रेणी (Set) प्रस्तुत करता है। क्लासिकी विचारकों का मुख्य बल संरचना तथा औपचारिक संगठन पर रहा है। लेकिन सन् 1920 के दशक के वर्षों में, महान मंदी के दौरान, कार्य स्थल पर सामाजिक कारको एवं एक संगठन के भीतर कर्मचारियों के व्यवहार को महत्व दिया जाने लगा।

मानव सम्बन्ध सिद्धान्त, जोकि मानव सम्बन्ध आन्दोलन का परिणाम था, उन अध्ययनों से सम्बन्धय है, जोकि औद्योगिक उत्पादकता पर सामाजिक सम्बन्धों, उत्प्रेरणा तथा कर्मचारी संतुष्टि के प्रभावों को समझने तथा विश्लेषित करने के लिए किए गए। मानव सम्बन्ध सिद्धान्त संगठन के मानवीय पक्षों, भावनाओं, अहसासों, व्यक्तिगत उत्प्रेरणा तथा अनौपचारिक नियमों पर केन्द्रित हैं। यह क्लासिकी सिद्धान्त के विपरीत हैं, जिसने कि संगठन के संरचनात्मक आयामों पर बल दिया। यह इस तथ्य को सामने लाता है कि कार्यस्थल पर मशीनी या शारीरिक (Physiological) कारक/घटक उत्पादकता में वृद्धि में योगदान नहीं करते। मानव-मनोवृत्ति को समझना अत्यंत आवश्यक है, जिसको मानव सम्बन्ध सिद्धान्त ने रेखांकित किया है या उजागर किया है। इसका विचार था कि संगठन की प्राथमिकता को प्राकृतिक/स्वाभाविक मानव समूहों, संचार तथा नेतृत्व से जोड़ा जाना चाहिए।

5.2 मेयो के प्रारंभिक अनुप्रयोग

सन् 1923 में फिलाडेल्फिया (Philadelphia) के समीप एक कपड़ा मिल में एल्टन मेयो द्वारा की गई आरंभिक शोध को *प्रथम जाँच (First Enquiry)* के नाम से जाना गया। इसमें, मेयो ने उत्पादन स्तरों पर थकावट तथा कार्य की दशाओं के प्रभाव का अध्ययन करने का प्रयास किया। उन्होंने कपड़ा मिल के सूत कातने के विभाग पर कार्य किया है। इस मिल ने अपने कर्मचारियों को सभी सुविधाएँ प्रदान की तथा फिर भी सूत (Mule) कातने वाले विभाग में श्रमिकों द्वारा कार्य छोड़कर जाने की विकट समस्या थी लगभग 250 प्रतिशत तक इस विभाग के श्रमिकों को दिए अनेकों प्रोत्साहनों के बावजूद भी, काम छोड़ने वालों का अनुपात/स्तर बहुत अधिक था, वित्तीय प्रोत्साहनों से भी समस्या से छुटकारा या समाधान नहीं मिला।

किए गए अध्ययन के आधार पर, मेयो इस निष्कर्ष पर पहुँचे कि शारीरिक थकावट कर्मचारियों का मुख्य निष-उत्प्रेरणात्मक कारक था, जिसके कारण औद्योगिक उत्पादन में कमी आई। उसने दिन में दो बार 10-10 मिनट के दो विश्राम समय; एक सुबह तथा दूसरा शाम को कर्मचारियों की प्रत्येक टीम को देकर प्रयोग किया। इसका कर्मचारियों पर अत्यंत उल्लेखनीय प्रभाव पड़ा। इस विश्राम स्कीम (Scheme) को कर्मचारियों का समर्थन मिला तथा इससे श्रमिकों के काम छोड़ने के प्रतिशत में धीरे-धीरे कमी, उत्पादन में वृद्धि तथा मनोबल में सुधार हुआ। दूसरा उपाय/कदम, जिसका सुझाव मेयो ने दिया, का सम्बन्ध कर्मचारियों द्वारा बोनस प्राप्त करना था। इस योजना के अंतर्गत, एक निश्चित प्रतिशत से अधिक उत्पादन करने वाले कर्मचारियों को अधिक उत्पादन के अनुपात में बोनस दिया जाना था। एल्टन मेयो ने कर्मचारियों के काम छोड़ने तथा कार्य निष्पादन के प्रति कर्मचारियों के भावनात्मक उत्तर के बीच सम्बन्ध स्थापित करने का प्रयास किया। कार्यों को संपन्न करने में संबद्ध नीरसता (Monotony) से अधिक, उसका मत था कि पृथकीय दशाओं में किया गया पुनरावृत्ति कार्य असाधारण व्यस्तता (Pre-occupation) की ओर ले जाता है।

मानव सम्बन्ध के विकास में एक महत्वपूर्ण मोड़ सन् 1924 तथा सन् 1932 के बीच संयुक्त राज्य अमेरिका के शिकागो (Chicago) के समीप वेस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी (Western Electric Company) के हॉथोर्न प्लांट (Hawthorne Plant) पर सम्पन्न प्रयोगों के साथ आया। हॉथोर्न प्लांट में लगभग 29,000 कर्मचारी थे तथा टेलीफोन बनाते थे। इन अध्ययनों के लिए आर्थिक/धन की आपूर्ति नेशनल अकादमी ऑफ साइंस के द्वारा जनरल इलैक्ट्रिक कम्पनी वर्क्स, जोकि संयुक्त राज्य अमेरिका की बिजली के बल्बों की सबसे बड़ी उत्पादक कम्पनी थी, की तरफ से की गई थी। इसका कार्यस्थल पर प्रकाश तथा व्यक्तिगत कुशलता के बीच सम्बन्ध स्थापित करना प्रमुख उद्देश्य था।

5.3 मानव सम्बन्ध अध्ययन

सन् 1924-27 से ढाई वर्ष की अवधि में वेस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी के औद्योगिक इंजीनियरों के द्वारा शिकागो, इलिनोएस (Illinois) में अनेकों प्रकाश स्तरीय अध्ययन किए गए। अब हम उनका अध्ययन करेंगे:

महान प्रकाश (Great Illumination)

प्रथम प्रयोग में, शोधकर्त्ताओं ने तीन भिन्न विभागों में प्रयोग किए। चाहे प्रकाश कम था या अधिक, उत्पादन लगातार बढ़ता रहा। अर्थात् प्रकाश के स्तर का उत्पादन पर प्रभाव नहीं पड़ा। दूसरे अध्ययन में, दो समूह बनाए गए नियंत्रण तथा प्रयोगात्मक। नियंत्रण समूह एक जैसे/स्थिर प्रकाश में काम करता रहा अर्थात् प्रकाश का वह स्तर तथा रूप जिसके साथ उसने कार्य करना आरंभ किया था। प्रयोगात्मक समूह को अनेकों बढ़े हुए प्रकाश स्तरों पर रखा गया। दोनों ही समूहों में उत्पादन में वृद्धि की, यद्यपि दोनों समूहों की प्रदत्त प्रकाश स्तरों में भिन्नता थी।

शोधकर्त्ताओं ने उन्हीं समूहों के ऊपर प्रकाश में कमी करके प्रयोग किया। नियंत्रण समूह को स्थिर प्रकाश में रखा, जबकि प्रयोगात्मक समूह ने घटता हुआ प्रकाश का स्तर प्राप्त किया, लेकिन फिर भी दोनों समूहों ने तेजी से (Steadily) उत्पादन में वृद्धि की, परन्तु अंत में प्रयोगात्मक समूह को जब निरंतर बहुत धीमा प्रकाश दिया गया, तो उन्होंने उसका विरोध किया तथा उत्पादन में कमी आई। धीरे-धीरे शोधकर्त्ताओं ने प्रकाश-प्रयोगों को छोड़ दिया तथा पारिश्रमिक भुगतानों में वृद्धि विश्राम अवधियों तथा कार्य अवधियों आदि के रूप

में अन्य प्रोत्साहनों को लागू किया। इनसे भी उत्पादन में वृद्धि हुई। बाद में इन सुविधाओं या विशेष अधिकारों (Privileges) को भी वापिस ले लिया गया तथा आरंभिक अवस्थाओं को फिर से बहाल कर दिया। इससे प्रारंभ में तो उत्पादन में कमी आई, परंतु बाद में उच्च स्तरों तक वृद्धि हुई। इसने शोध टीम को आश्चर्यचकित कर दिया। कोई निष्चयात्मक/निष्कर्षात्मक सम्बन्ध प्रकाश स्तरों, प्रोत्साहन स्कीमों तथा उत्पादन के बीच स्थापित नहीं हो पाया। शोध दल ने निष्कर्ष निकाला कि उत्पादन में वृद्धि या तो शोध दल के द्वारा कर्मचारियों में दिखाई रुचि या पारिश्रमिक प्रोत्साहन योजना को बनाए रखने के कारण हो सकती थी। इन पर्यवेक्षणों (Observations) के आधार पर मेयो और उनके दल ने और भी अनेक अन्य प्रयोगों में तल्लीन कर्मचारी उत्पादन के कारकों की जाँच की।

रिले असैम्बली (Relay Assembly) प्रयोग

ये प्रयोग उत्पादन पर अन्य कारकों के प्रभाव की जाँच करने के लिए किए गए। दो महिलाओं को सर्वोत्तम कर्मचारी (Subject) के रूप में चुना गया, तथा उनसे चार अन्य कर्मचारियों को अपने परीक्षा (Test) समूह में जोड़ने के लिए कहा गया। दोनों समूहों ने 5 वर्षों तक (1927-32) अलग-अलग कमरों में टेलीफोन सामग्री को एक साथ जोड़ने/मिलान करने (Relays) का कार्य किया। इसमें छोटे-छोटे टेलीफोन के भागों को एक साथ रखने/जोड़ने का कार्य किया जाता था। उत्पादन का माप मशीनी रूप से पूर्ण किए सामग्री (Relays) की संख्या गिनकर किया गया। बाद में उनको प्रयोग कक्ष में भेद दिया गया तथा वहाँ उन्होंने पर्यवेक्षक के साथ अन्तर्क्रिया या संवाद (Interaction) किया, जिसने उनके साथ परिवर्तनों पर चर्चा की तथा कभी-कभी उनके सुझावों को व्यवहार में लागू किया। शोधकर्त्ताओं ने विभिन्न कारकों, जैसे भुगतान, अंतराल, जलपान, कार्य अवधि में कमी, समूह तथा व्यक्तिगत उत्पादकता पर प्रभाव को मापा। सामान्यतः यह देखा गया कि एक कारक के बदलाव से उत्पादकता में वृद्धि हुई।

शोधकर्त्ताओं ने निष्कर्ष निकाला कि कुछ महत्वपूर्ण कारक उत्पादकता को प्रभावित करते हैं। इनमें कर्मचारी को अतिरिक्त ध्यान देना, सहानुभूतिपूर्ण पर्यवेक्षक का होना तथा प्रबन्ध द्वारा उनके प्रति स्पष्ट रुचि प्रदर्शित करना सम्मिलित थे। उच्च उत्पादकता में योगदान करने वाले ये प्रमुख कारण थे। यह छः व्यक्तियों की टीम थी और उसकी प्रयोग में पूर्णतः भागीदारी थी, तथा वे बिना किसी ऊपरी दबाव या निचले स्तर की सीमाओं के कार्य कर रहे थे। वास्तव में, नियमित स्वास्थ्य की जाँच से किसी सामूहिक थकावट का पता नहीं चला तथा श्रमिकों द्वारा काम छोड़कर जाने में 80 प्रतिशत की कमी आई। अन्य महत्वपूर्ण निष्कर्ष यह था कि टेलीफोन रिले (Relays) के भागों/पुर्जों को एक साथ रखने में प्रत्येक लड़की ने नवाचार दिखाया, क्योंकि उन्होंने कार्य से जुड़ी नीरसता (Monotony) से सामना करने के लिए भिन्न-भिन्न तकनीकों के साथ प्रयोग किए।

प्रयोगात्मक समूह में एक उत्तरदायित्व का भाव विकसित हुआ तथा स्वयं समूह के भीतर से अनुशासन उत्पन्न हुआ। प्रयोग से उत्पन्न परिणाम को हॉथोर्न प्रभाव (Hawthorne Effect) कहा जाता है। इसने पर्यवेक्षण, मनोबल तथा उत्पादकता के बीच सम्बन्ध स्थापित किया। शोधकर्त्ताओं ने यह परिकल्पित किया कि अपने साथी कर्मचारियों का चयन करना, समूह के रूप में कार्य करना, "विशेष" के रूप में लिया जाना तथा सहानुभूति रखने वाला पर्यवेक्षक उत्पादकता में वृद्धि के वास्तविक कारण थे। इसकी व्याख्या की गई कि 6 व्यक्ति एक टीम बने तथा टीम ने पूर्ण तन्मयता से तथा उसी समय कार्य किया तथा प्रयोग में सहयोग किया।

साक्षात्कार कार्यक्रम (Interviewing Programme)

साक्षात्कार करना हॉथोर्न प्रयोगों का एक अन्य महत्वपूर्ण चरण था। यह मानव व्यवहारों/प्रवृत्तियों तथा भावनाओं और उत्पादकता के साथ उनके सम्बन्धों के प्राथमिक उद्देश्य के साथ किया गया। प्रकाश-प्रयोग तथा रिले असैम्बली परीक्षा कक्ष के अध्ययनों ने यह बात सामने लाई कि पर्यवेक्षण का तरीका कर्मचारी के व्यक्तिगत उत्पादन स्तर में एक योगकारी कारक होता है। कर्मचारियों की आय कार्य स्थितियों तथा पर्यवेक्षकों के प्रति भावनाओं का अंदाजा लगाने के लिए, एक बड़ा साक्षात्कार कार्यक्रम चलाया गया (1928-31), जिसमें लगभग 20,000 हजार कर्मचारियों का साक्षात्कार किया गया। प्रारंभ में, कर्मचारियों से साक्षात्कार लेने वालों ने कुछ निश्चित प्रश्न पूछे। परन्तु इस पद्धति से कुछ ज्यादा परिणाम प्राप्त नहीं हुए, क्योंकि कर्मचारियों द्वारा दिए गए प्रश्नोत्तर अस्पष्ट तथा सापेक्ष (Subjective) थे तथा उन्हें अप्रासंगिक समझा गया। यह पाया गया कि कर्मचारी मात्र पर्यवेक्षण तथा कार्य दशाओं के अतिरिक्त मुद्दों पर चर्चा के इच्छुक थे। इसलिए, साक्षात्कार की विधि/शैली को अनिर्देशात्मक तथा खुले अंत (Ended) के रूप में परिवर्तित किया गया, जिसमें कोई प्रश्नों की निश्चित सूची नहीं थी तथा कर्मचारियों को अपने कार्य के किसी भी पक्ष की चर्चा करने की छूट दी गई। साक्षात्कार करने वालों का दृष्टिकोण काफी मित्रवत् तथा सहानुभूतिपूर्ण था। यह निष्पक्ष तथा गैर-निर्णयात्मक भी था।

यह पद्धति काफी सफल थी, क्योंकि कर्मचारियों की वास्तविक प्रवृत्तियों या दृष्टिकोणों तथा भावनाओं का शोधकर्ताओं द्वारा मूल्यांकन किया जा सकता था। वे न केवल पर्यवेक्षण तथा कार्य दशाओं के बारे में, अपितु स्वयं कम्पनी, उसके प्रबन्ध, परिवारों तथा साधारण रूप से समाज के बारे में भी सूचना प्राप्त कर सकते थे। इसने कर्मचारियों को खुलकर सामने आने तथा अपनी भावनाओं एवं समस्याओं को स्वतंत्रतापूर्वक अभिव्यक्त करने तथा अपनी भँडायी गुस्से को एक मित्रवत् वातावरण में बाहर निकालने का अवसर भी प्रदान किया। यह प्रयोग निम्न रूप से महत्वपूर्ण था:

- कम्पनी की समस्याओं के बारे में उनके विचार लेने में प्रबन्ध तथा कर्मचारियों को एक धरातल या स्तर पर रखा गया।
- मानवीय दृष्टिकोणों तथा भावनाओं को महत्व प्रदान किया गया, क्योंकि कार्य स्थिति में ये महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह करती हैं।
- पर्यवेक्षक के दृष्टिकोण में परिवर्तन भी, क्योंकि उनकी भावनाएँ शोध टीम के द्वारा देखी जा रही थीं; तथा
- कार्यस्थल पर अनौपचारिक सामाजिक शक्तियों का महत्व, जो एक संगठन को मात्र एक आर्थिक तथा तकनीकी ढाँचा नहीं बनाती, "अपितु भावनात्मक प्रणाली के द्वारा एक साथ बंधा हुआ मानव सम्बन्धों का एक जटिल वैब (Web) भी बनाती है।"

बैंक वायरिंग देखभाल कक्ष (Bank Wiring Observation Room)

यह एल्टन मेयो तथा उसकी टीम द्वारा वेस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी में अंतिम अध्ययन था, जिसमें बैंक वायरिंग कक्ष में एक कार्य को सम्पन्न करने वाले 14 लोगों के समूह पर दृष्टि रखी गई। यह देखा गया कि उन्होंने अपने गुटों (Cliques) के उपसमूहों के साथ स्वयं का अनौपचारिक संगठन बना लिया, जिसमें सदस्यों की अनुमति से स्वाभाविक नेता भी उभरे। इस प्रयोग में मजदूरी/वेतन समूह प्रोत्साहन योजना के आधार पर दी गई, तथा प्रत्येक सदस्य को समूह के सकल/कुल उत्पादन के आधार पर उसका हिस्सा मिला। एक वित्तीय प्रोत्साहन स्कीम के बावजूद भी, जिसमें कर्मचारियों को अधिक उत्पादन के साथ अधिक धनराशि मिलती थी, उन्होंने उत्पादन की एक सीमा निर्धारित की, जोकि उनकी उत्पादन क्षमता से नीचे थी। इससे यह निष्कर्ष निकला कि:

- उत्पादन सीमित था, समूह का उत्पादन का एक स्तर था, जिसका समूह के सभी व्यक्तियों द्वारा सम्मान किया गया।
- नियोक्ताओं की वित्तीय प्रेरणा स्कीम के प्रति समूह उदासीन था।
- समूह ने अपनी एक व्यवहार/आचार संहिता विकसित की थी, जो प्रबन्ध के विरोध में एकबद्धता पर आधारित थी।
- उत्पादन का निर्धारण प्रबन्ध की अपेक्षा अनौपचारिक सामाजिक समूहों द्वारा किया गया।

इन हॉथोर्न प्रयोगों के आधार पर एल्टन मेयो ने मत अभिव्यक्त किया कि कर्मचारी को कार्य जीवन में व्यक्तिगत समस्याओं एवं असंतुष्टियों को अभिव्यक्त करने का उपयुक्त साधन/माध्यम प्राप्त करने में अक्षम थे। औद्योगिक समस्याओं का मूलभूत उत्तर तकनीकी कुशलताओं में न छोड़कर मानवीय, सामाजिक दृष्टिकोणों तथा भावनाओं को पहचानने/स्वीकार करने में था। मेयो के प्रयोगों ने स्थापित किया कि अनौपचारिक पद्धतियाँ/दृष्टिकोण तथा मानव भावनाओं एवं अन्तर्क्रियाओं में आधारित समूह अति महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह करते हैं। प्रबन्ध को तकनीकी एवं मानवीय संगठन के बीच संतुलन स्थापित करने का प्रयास करना चाहिए तथा मानव सम्बन्धों तथा स्थितियों को संभालने में कौशलों का विकास करना चाहिए। ये मानव व्यवहार को समझने में कौशलों का विकास करने, सलाह देने, उत्प्रेरित करने, नेतृत्व प्रदान करने तथा संचार में अन्तर्व्यक्तिक कौशलों को समझने का रूप ले सकते हैं।

बोध प्रश्न 1

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपना उत्तर मिलाइए।

1) इलिनोएस (Illinois) में वेस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी में किए गए प्रयोगों का परीक्षण कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

5.4 हॉथोर्न अध्ययनों का महत्व

हॉथोर्न प्रयोगों से विकसित मानव सम्बन्ध सिद्धान्त या दृष्टिकोण ने मानव व्यवहार में भावनात्मक पक्षों पर बल दिया। सम्पन्न किए गए शोध ने कार्यस्थल पर व्यक्तियों के व्यवहार पर समूहों के प्रभाव को स्पष्ट किया। इन अध्ययनों ने स्थापित किया कि कार्य संतुष्टि काफी सीमा तक कार्य समूह के अनौपचारिक सामाजिक ढाँचे पर निर्भर होती थी। "महत्वपूर्ण होने" का अहसास जब एक बार कर्मचारियों में घर कर जाए तथा सहयोग तथा उच्चतम उत्पादन के नियम स्थापित हो जाएँ, तो कार्य की भौतिक स्थितियाँ या वित्तीय प्रोत्साहन का प्रेरणात्मक मूल्य बहुत कम होता है। उसने निष्कर्ष निकाला कि लोगों का कार्य निष्पादन सामाजिक मुद्दों तथा कार्य संदर्भ दोनों पर निर्भर करता है। बाद में, एल्टन मेयो ने विचार करने के समय के पश्चात्, निष्कर्ष निकाला कि:

- कार्य संतुष्टि कर्मचारियों को कार्य वातावरण की दशाओं को निर्मित करने तथा उत्पादन के अपने मानकों को निर्धारित करने की स्वतंत्रता के अनुपात में बढ़ी।
- गहन किए गए अंतर्संवाद तथा सहयोग द्वारा सामूहिक एकता/संबद्धता को जन्म दिया।
- कार्य संतुष्टि तथा उत्पादन भौतिक कार्य दशाओं के स्थान पर सहयोग तथा कीमत/स्थान की भावना पर अधिक निर्भर करती है।

हॉथोर्न प्रयोगों की सबसे अधिक महत्वपूर्ण खोज कर्मचारियों के बीच सहयोग करने तथा अपने सह-कर्मियों के साथ बातचीत करने की गहरी आवश्यकता रही है। एल्टन मेयो द्वारा किए गए प्रयोगों से उभरे मानव सम्बन्ध सिद्धान्त के मूलभूत नियम निम्नलिखित हैं:

- व्यक्तिगत कर्मचारी को पृथकता (Isolation) में नहीं देखा जा सकता, क्योंकि वे मूलतः सामाजिक प्राणी हैं, उन्हें समूह के सदस्यों के रूप में देखना और समझना चाहिए।
- कार्य स्थान पर बनाए गए प्रयोग समूहों के एक समूह में कर्मचारियों के व्यवहार पर गहरा प्रभाव होता है।
- उत्पादकता, काफी हद तक, सामाजिक तथा मनोवैज्ञानिक कारकों से, कार्य की भौतिक स्थितियों की अपेक्षा प्रभावित होती है।
- संगठन की आंतरिक परिस्थितियाँ प्रत्येक कर्मचारी की कार्य आदतों तथा दृष्टिकोण के ऊपर गहरा सामाजिक नियंत्रण रखती हैं।
- प्रबन्धकों को सामाजिक आवश्यकताओं की जानकारी होनी चाहिए तथा उनका समाधान होना चाहिए, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि कर्मचारी आधिकारिक संगठन के विरुद्ध कार्य करने के स्थान पर उसके समर्थक/साझीदार बनें। एक अच्छा प्रबन्धक वह होता है, जोकि तकनीकी विशेषज्ञता को सामाजिक क्षमताओं के साथ मिला सके।

हॉथोर्न प्रयोग संगठनात्मक व्यवहार परिप्रेक्ष्य तथा उत्प्रेरणा के आधुनिक सिद्धान्तों के भावनात्मक तथा बौद्धिक स्वास्थ्य के आधार थे। प्रयोग ने स्थापित किया कि जटिल, संवादात्मक कारकों (Variables) जैसे कर्मचारियों पर एक व्यक्ति के रूप में दिया गया ध्यान, कर्मचारियों का उनके अपने कार्य पर नियंत्रण, व्यक्तियों की आवश्यकताओं में अंतर, प्रबन्धकों की सुनने की इच्छा, समूह-नियम तथा सीधा फीडबैक, संगठन में लोगों को प्रेरित करने में महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह करते हैं।

एल्टन मेयो का निष्कर्ष था कि कार्यस्थल पर कर्मचारी-प्रबन्ध के बीच विरोधात्मक (Adversarial) सम्बन्ध, प्रबन्ध में अविश्वास तथा गलतफहमी के कारण उत्पन्न होते हैं। प्रबन्ध ने इस स्थिति में सामाजिक एकबद्धता की अपेक्षा आर्थिक कुशलता पर ध्यान देकर योगदान किया। इसलिए, कर्मचारियों ने अलगाव या दूरी अनुभव की। कर्मचारियों के "भावना के तर्क" तथा प्रबन्ध के "कीमत तथा कुशलता के तर्क" के बीच टकराव से संगठन में विवाद उत्पन्न हुआ। लोगों का कार्य निष्पादन सामाजिक मुद्दों एवं कार्य सामग्री दोनों पर निर्भर करता है। मेयो के अनुसार, यह प्रबन्ध का उत्तरदायित्व है, कि कर्मचारी के हितों का संगठन के साथ तालमेल स्थापित करे तथा कर्मचारियों की भागीदारी सुनिश्चित करने के आवश्यक सामाजिक कौशल भी प्राप्त करें।

5.5 मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण का मूल्यांकन

हॉथोर्न अध्ययन, सर्वाधिक प्रशंसित प्रबन्ध दृष्टिकोण की, जो मानव सम्बन्ध सिद्धान्त का आधार बनी, अनेकों विद्वानों ने आलोचना की है। इसके आधार निम्नलिखित हैं:

- हॉथोर्न प्रयोगों पर विधिक या पद्धति के आधार पर प्रश्न चिह्न लगाए गए हैं। केरी (Carey, 1967) के दृष्टिकोण में ये अध्ययन वैज्ञानिक रूप से अर्थहीन हैं, कोई कीमत नहीं है। अनेकों विद्वानों ने इसकी कुछ विधिक या पद्धति से सम्बन्धय सीमाओं, जैसे सैद्धान्तिक अवरोध (Constraints), पारिस्थितिक पक्षपात तथा कर्मचारी के पारिवारिक जीवन से सम्बन्धय साक्ष्य की कमी आदि की पहचान की है।
- शोध विधि के संदर्भ में केरी सहित अनेक विद्वानों का मत है कि प्रयोग के लिए चयनित 5 से 6 महिलाओं का नमूना (Sample) सामान्यीकरण के लिए विश्वसनीय प्रदर्ष नहीं माना जा सकता। उदाहरण के लिए, ब्रीफ्स (Briefs, 1949) ने प्रतिदर्ष की बाह्य मान्यता पर प्रश्न चिह्न लगाया है, क्योंकि महिलाओं के वे सम्बन्ध बना लिए जो शायद वे बड़ा आकार का प्रतिदर्ष (Sample) होने पर नहीं बना पाती। मूर (Moore, 1947) की टिप्पणी अध्ययन में अफ्रीकी-अमेरिकियों के शामिल न किए जाने पर है, यद्यपि, कुछ का मानना है कि बाद के वर्षों में अफ्रीकी-अमेरिकियों का बड़े पैमाने पर अमेरिका के उत्तर में प्रवास (Migration) हो गया था।
- यह भी कहा जाता है कि मानव सम्बन्धवादियों ने मानव प्रकृति की जटिलताओं तथा कार्य वातावरण से उनके सम्बन्धों की समुचित पहचान या मान्यता प्रदान नहीं की। यह प्रयोग नियंत्रित स्थितियों में संपन्न किए गए तथा कर्मचारी पूरी अवधि में यह पूर्णतः जानते थे कि वे ध्यान का केन्द्र हैं।
- हॉथोर्न अध्ययनों ने उत्पादकता को बढ़ाने में तकनीकी कारकों के प्रभाव की अनदेखी की।
- समूह निर्णय निर्माण पर अधिक बल था तथा व्यक्तिगत निर्णय निर्माण को महत्व नहीं दिया गया।
- अमिताई एटजियोनी (Amitai Etzioni) का कहना था कि मानव सम्बन्धवादियों ने कर्मचारियों तथा पर्यवेक्षकों तथा कर्मचारियों के बीच अनौपचारिक सम्बन्धों पर अधिक ध्यान दिया, लेकिन औपचारिक सम्बन्धों पर बहुत कम।
- मानव-उत्प्रेरणा बहु आयामी है तथा यह कहा जाता है कि मानव सम्बन्ध सिद्धान्तकार इस घटना का पूर्णतया पता नहीं लगा पाए।
- मार्क्सवादियों ने मेयो की पद्धतियों को कर्मचारियों के शोषण की तकनीक माना, क्योंकि वे संगठन में आर्थिक कारकों पर बल नहीं देती।
- केरी (*op. cit.*) का मत था कि भौतिक तथा विशेष रूप से वित्तीय पारितोषिक कर्मचारियों के मनोबल तथा व्यवहार पर प्रमुख प्रभाव रखते हैं। उसकी मान्यता थी कि कर्मचारियों को दिए गए प्रोत्साहन के कारण उत्पादकता में वृद्धि हुई।
- प्रसिद्ध समाजशास्त्री डेनियल बेल (Daniel Bell) ने मेयो तथा अन्य औद्योगिक समाजशास्त्रियों की "मानव क्षमता या मानव स्वतंत्रता को विस्तृत करने की अपेक्षा मानव का मशीन के साथ मेलमिलाप अथवा समायोजन करने के लिए आलोचना की। उसने एल्टन मेयो के काम को तथा मानव सम्बन्ध स्कूल को गाय समाजशास्त्र (Cow

Sociology) की संज्ञा दी, क्योंकि इसका उद्देश्य कर्मचारियों को संतुष्ट रखना था, जिससे कि वे अधिक उत्पादन कर सकें। यूनाईटेड ऑटोमोबाइल वर्कर्स (United Automobile Workers - UAW) के प्रकाशन "एमूनैशन" (Ammunition) (1949) ने हॉथोर्न शोधकर्ताओं पर भी "गाय समाजशास्त्रियों" (Cow Sociologists) का ठप्पा लगा दिया, क्योंकि उनके अनुसार संतुष्ट गाय अधिक दूध देती हैं। डेनियल बेल (Daniel Bell) का ध्यान अध्ययनों में संघ/यूनियन कर्मचारियों को बाहर रखने पर केन्द्रित था। लॉरेन बेरिट्ज (Loren Baritz) ने भी प्रबन्ध के हित तथा यूनियनों का विरोधी कह कर आलोचना की।

- समसामयिक विद्वानों ने बल दिया कि आर्थिक लाभों ने हॉथोर्न कर्मचारियों को शायद सामाजिक लाभों की तुलना में अधिक प्रेरित किया (वाईटल्स (Vitels), 1941)। दूसरे आलोचक रॉय-Roy (1952) के अनुसार, कर्मचारियों ने धन की परवाह नहीं की, क्योंकि जो कर्मचारी मेयो ने चुने थे वे उत्पादन तथा दैनिक मजूदरी/वेतन के निर्धारण में संगणना/गिनती करने वाली मशीन के रूप में कार्य कर रहे थे।
- आलोचकों में सर्वाधिक कठोर ग्रॉडजिन (Grodzine) (1951) रहे हैं, जिन्होंने तर्क करते हुए कहा कि हॉथोर्न अध्ययनों ने तोड़मरोड़ करने वाली तकनीकों को बढ़ावा दिया, जोकि कर्मचारियों को नियंत्रण में रखने के लिए बनाई गई थी। मानव सम्बन्धवादियों सहित प्रायोगिक (Applied) वैज्ञानिकों द्वारा विकसित अवधारणाओं ने मानवता के महत्व में वृद्धि नहीं की।
- कुछ आलोचकों का मानना था कि विवाद रहित राज्य कर्मचारी संतुष्टि की निहित मान्यताएँ काल्पनिक थीं न कि व्यवहारिक। संगठनों में तनाव तथा विवाद अवश्य प्रभावी हैं तथा कर्मचारियों को अपनी समस्याओं को कहने/रखने में सक्षम बनाने के लिए स्वस्थ माध्यमों की आवश्यकता है।
- मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण को चुनौती दी गई थी और बाद में विद्वानों के द्वारा इसे विभिन्न समूह-व्यवहार को विभिन्न रूपों में वर्गीकृत करके विस्तारित किया गया। सेल्स (Sayles, 1958) ने संयुक्त राज्य अमेरिका के 30 प्लांटों (Plants) के 300 कार्य समूहों पर साक्षात्कारों तथा नजर रखकर ध्यान दिया तथा पाया कि समूह संबद्धता या एकजुटता (Cohesion) तथा व्यवहार तकनीकी व कार्य संगठन पर अधिक निर्भर था, अपेक्षाकृत प्रबन्धन क्षमताओं पर। उसने समूह व्यवहार को चार भागों में वर्गीकृत किया: उदासीन (Apathetic), अनियमित (Erratic), सामरिक (Strategic) तथा पुरातनवादी (Conservative)।
- हॉथोर्न प्रयोगों की प्रामाणिकता तथा व्याख्या के विषय में भिन्न विचारों के होते हुए भी, उन्हें प्रबन्धन विचाराधारा में एक बड़े पड़ाव के रूप में लिया जा सकता है। इसने कार्य समूहों, अनौपचारिक संगठन, उत्प्रेरणा आदि कई नए विचारों को जन्म दिया। यह कार्यस्थल पर मानव व्यवहार के भीतर का ज्ञान प्रदान करने में एक महत्वपूर्ण मील का पत्थर रहा है, तथा संगठनात्मक व्यवहार के विकास के लिए एक शक्तिशाली आधार रखा। इससे कार्य संगठन को मानवीय बनाने का महत्व सबसे सामने आया। इसने समूहों, समूह-मूल्यों तथा कार्य स्थल पर लोगों के व्यवहार को प्रभावित करने वाले नियमों को प्राथमिकता प्रदान की।
- एल्टन मेयो द्वारा प्रतिपादित मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण ने समूह सम्बन्धों एवं नेतृत्व शैलियों पर नए विचारों को जन्म देने के लिए रास्ता बनाया। बाद के विचारकों जैसे अब्राहम मॉस्लो (Abraham Maslow), फ्रैडरिक हर्जबर्ग (Fredrerick Herzberg),

डगलस मैकग्रेगर (Douglas McGregor), ने संगठन में कार्यरत लोगों के उत्प्रेरणा को प्रभावित करने वाले कारकों की जाँच की। इसे "नव-मानव सम्बन्ध" (Neo-Human Relations) कहा जाता है। अब्राहम मॉस्लो का लेखन (1943) व्यक्ति के व्यक्तित्व के विकास तथा आवश्यकताओं के सोपानक्रम पर आधारित उत्प्रेरणा का सैद्धान्तिक ढाँचा प्रस्तुत करता है। मॉस्लो का आवश्यकताओं का पाँच प्रकारों का वर्गीकरण – भौतिक/शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक, सम्मान तथा स्वयं-सिद्धि (Self-Actualisation) में प्रतिपादित मानव सम्बन्ध सिद्धान्त के साथ कड़ी के रूप में कार्य करता है।

- बाद में हर्जबर्ग ने उत्प्रेरणा को प्रभावित करने वाले कारकों के दो अलग समूह सामने रखे, जिनका नाम था स्वास्थ्य/स्वच्छ रखरखाव तथा विकास कारक। उसका मत था कि कर्मचारियों से उनका सर्वोत्तम (निष्पादन) प्राप्त करने के लिए उत्प्रेरित करने के लिए संगठन में उन्नति/विकास कारकों पर उपयुक्त ध्यान दिए जाने की आवश्यकता है। मेयो द्वारा "रेबल परिकल्पना" (Rabbble Hypothesis) जो व्यक्तियों को निजी हितों को साधने वाला ही मानता है, को डगलस मैकग्रेगर ने लिया और 'X' तथा 'Y' सिद्धान्त के रूप में आगे विस्तृत करने के लिए इस्तमाल किया, इन्होंने व्यक्तियों तथा कार्यों के बारे में कुछ मान्यताएँ बनाई, जिनके नेतृत्व तथा प्रबन्ध के लिए व्यापक निहितार्थ थे। उसने सुझाया कि संगठनात्मक रूपरेखा, उत्प्रेरणा तथा उत्पादकता के बीच सम्बन्ध उससे कहीं अधिक जटिल थे, जितना मेयो ने आरंभिक रूप में सोचा था। अनौपचारिक संगठनों के उत्पन्न होने पर उनके विचारों पर क्रिस आरगाइरिस (Chris Argyris) तथा अन्य प्रबन्ध विचारकों ने आगे शोध किया। नव-मानव सम्बन्ध सिद्धान्त में प्रभुत्व योगदानकर्ताओं में लिकर्ट (Likert), मैक्लीलैंड (McClelland) तथा क्रिस आरगाइरिस शामिल हैं। इसने संगठनात्मक रचना निर्माण, समूह गतिशीलता, कार्य संतुष्टि, संचार तथा नेतृत्व शैलियों के बारे में नए विचारों की सृष्टि की। मॉस्लो, हर्जबर्ग (Herzberg) तथा क्रिस आरगाइरिस के विचारों पर इस पाठ्यक्रम की बाद की इकाइयों में चर्चा की जाएगी।

बोध प्रश्न 2

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) हॉथोर्न अध्ययनों के महत्व को उजागर कीजिए।

.....

.....

.....

2) मानव सम्बन्ध सिद्धान्त का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए।

.....

.....

5.6 निष्कर्ष

इस इकाई में हमने मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण के आधार का अध्ययन किया है। हमने एल्टन मेयो के सभी प्रयोगों का वर्णन किया तथा मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण में उसके योगदान का आलोचनात्मक मूल्यांकन किया। हॉथोर्न अध्ययनों से निकाले गए निष्कर्षों ने एक महत्वपूर्ण प्रबंधन शैली के उभार को चिन्हित किया, जिसने औद्योगिक उत्पादन में योगदान किया तथा

अन्तर्वैयक्तिक कौशलों को उतना महत्वपूर्ण माना, जितना कि वित्तीय/आर्थिक प्रोत्साहन तथा संगठन की आर्थिक आवश्यकताओं तथा सामाजिक कौशलों को संतुष्ट करने के साधन के रूप में अधिक मानववादी दृष्टिकोण पर ध्यान केन्द्रित किया।

मानव सम्बन्ध सिद्धान्त, जिसकी नींव अनेकों वर्ष पूर्व रख दी गई थी, आज के समय में अधिक प्रासंगिक है, क्योंकि टीम कार्य, उत्प्रेरणा तथा नेतृत्व के महत्व ने अधिक प्रसिद्धि प्राप्त कर ली है। आज के समय में भी, जैसा कि हम बहुराष्ट्रीय कम्पनियों में देखते हैं, टीम कार्य, प्रोत्साहन, समूह कार्य की अवधारणाओं का संगठनों पर सकारात्मक प्रभाव है। संगठनात्मक कार्य-प्रणाली पर वर्तमान परिप्रेक्ष्य व्यक्तियों की आवश्यकताओं तथा मूल्यों के महत्व एवं संगठन के उद्देश्यों के साथ उनके एकीकरण पर ध्यान केन्द्रित करते हैं। इस इकाई में मानव सम्बन्ध आन्दोलन के सभी महत्वपूर्ण प्रयासों का वर्णन किया गया है, तथा उनका आलोचनात्मक मूल्यांकन किया गया है।

5.7 शब्दावली

गाय समाजशास्त्री (Cow Sociologists): समाजशास्त्री डेनिएल बेल ने एल्टन मेयो के हॉथोर्न प्रयोगों की आलोचना की, क्योंकि वे उत्पादन को कार्य संतुष्टि के साथ वैसे ही जोड़ते थे, जिस प्रकार गायों को उनके दूध उत्पादन को बढ़ाने के लिए संतुष्ट रखा जाता है। उसने एल्टन मेयो के कार्य तथा मानव सम्बन्धों को कर्मचारियों को संतुष्ट बनाने के लिए, ताकि वे अधिक उत्पादन कर सकें, गाय समाजशास्त्र कहा।

महान मंदी (The Great Depression) : यह सन् 1930 के दशक में विश्व भर में फैली एक गहरी आर्थिक मंदी थी। यह बीसवीं सदी की सबसे लम्बी, सबसे तीव्र तथा व्यापक रूप से फैली मंदी थी। इसका कारण सितम्बर 1929 में अमेरिका में प्रारंभ हुई स्टॉक या शेयरों की कीमत में भारी गिरावट थी। सकल घरेलू उत्पाद (Gross Domestic Produce - GDP) में 15 प्रतिशत की गिरावट आई। विश्व के शहरों को कठोर चोट आई। प्राथमिक क्षेत्र के उद्योग सबसे अधिक गंभीर रूप से प्रभावित हुए।

5.8 संदर्भ लेख

Briefs, G.A. (1940). Book Review of the Industrial Worker. *American Sociological Review*. 5(1).

Carey, A. (1967). The Hawthorne Studies as Radical Criticism. *American Sociological Review*. 32(3).

Cox III, R.W., Buck, S. & Morgan, B. (2010). *Public Administration in Theory and Practice*. Abingdon, UK: Routledge.

Henry, N. (2001). *Public Administration and Public Affairs*. New Delhi, India: Prentice Hall of India.

Human Relations Findings of Elton Mayo. (n.d). Retrieved from: <http://www.change.freeUK.com/learning/business/mayo>

Moore, L.E. (1947). Current Issues in Industrial Sociology. *American Sociological Review*. 12(6).

Muldoon, J. (2012). The Hawthorne Legacy, A Reassessment of the Impact of the Hawthorne Studies on Management Scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*. 18(1).

Parker, S.R., Brown R.K., Smith M.A. (1967). *The Sociology of Industry*. London, U.K: George Allen and Unwin.

Pearson ed.co. Approaches to organisation and management. Retrieved from: https://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/0273757342.pdf

Prasad, D. R., Prasad, V.S, Satyanarayana, P. & Pardhasaradhi, Y. (2nd revised ed.) (2010). *Administrative Thinkers*. New Delhi, India: Sterling Publishers Private Limited.

Roy, D.F. (1952). Quota restrictions and Gold-bricking in a Machine Shop. *American Journal of Sociology*. 57.

Viteles, M.S. (1941). The Role of Industrial Psychology in Defending the Future of America. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 216(1).

5.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- महान प्रकाश
- रिले एसैम्बली
- साक्षात्कार कार्यक्रम
- बैंक वायरिंग निरीक्षण

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- जैसे-जैसे कर्मचारियों को अपनी कार्य स्थितियों को निर्धारित करने तथा उत्पादन के प्रदत्त मानकों को बनाने की स्वतंत्रता प्रदान की गई, कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि में वृद्धि हुई।
- गहन अन्तर्क्रिया तथा सहयोग ने समूह के एकीकरण/जुड़ाव के उच्च स्तर को जन्म दिया।
- कार्य संतुष्टि तथा उत्पादन शारीरिक कार्य दशाओं की अपेक्षा सहयोग तथा मूल्य की भावना पर अधिक निर्भर थी।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- हॉथोर्न के विधि सम्बन्धी आधार की आलोचना हुई है।
- मानव सम्बन्धवादियों ने व्यक्तियों की प्रकृति की जटिलता अथवा स्थानीय जटिलता तथा कार्य वातावरण के साथ उनके सम्बन्धों के महत्व को नहीं पहचाना।
- हॉथोर्न अध्ययनों ने उत्पादन वृद्धि में तकनीकी कारकों के प्रभाव को अपने ध्यान में नहीं लाया।
- मानव घटना (Phenomena) पर समग्रता में विचार नहीं किया गया।

इकाई 6 निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण*

इकाई की रूपरेखा

- 6.0 उद्देश्य
- 6.1 प्रस्तावना
- 6.2 निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण का अर्थ
- 6.3 निर्णयों के प्रारूप
- 6.4 निर्णयों प्रक्रिया
- 6.5 निर्णयों के मॉडल
 - 6.5.1 साईमन का सीमित तार्किकता मॉडल
 - 6.5.2 लिंडब्लाम का वृद्धिशील मॉडल
 - 6.5.3 एटजियोनी का मिश्रित अवलोकन मॉडल
 - 6.5.4 डॉर का ईष्टतम मॉडल
 - 6.5.5 कोहेन, मार्श तथा ऑल्सन: निर्वृत्य डिब्बा मॉडल
- 6.6 निष्कर्ष
- 6.7 शब्दावली
- 6.8 संदर्भ लेख
- 6.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

6.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप निम्न को समझ सकेंगे :

- निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण का अर्थ;
- निर्णय-निर्माण के प्रकारों का वर्णन;
- निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया का परीक्षण; तथा
- निर्णय-निर्माण के विभिन्न मॉडलों की चर्चा।

6.1 प्रस्तावना

निर्णय-निर्माण किसी भी संगठन में एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया मानी जाती है। किसी संगठन की प्रकृति का निर्धारण उसमें लिए गए निर्णयों द्वारा होता है, यह सरकारी संगठन के लिए भी लागू होता है। अतः लोक प्रशासन के विषय में भी, निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण या पद्धति काफी तर्क संगत या प्रासंगिक है, क्योंकि यह पद्धति ऐसी इष्टतम सुझाव प्रदान करती है, जो प्रशासनिक या नीतिगत निर्णय-निर्माण को सुगम बनाते हैं।

वेबस्टर (Webster) शब्दकोष के अनुसार, निर्णय किसी एक राय या क्रिया मार्ग के बारे में स्वयं के मस्तिष्क में निश्चय करने का कार्य है। निर्णय-निर्माण, इस प्रकार विभिन्न विकल्पों की छानबीन या जाँच पड़ताल के बाद सर्वोत्कृष्ट समाधान पर पहुँचने की प्रक्रिया के बारे में है। लोक प्रशासन तथा प्रबंध के विद्वान निर्णय निर्माण में संलग्न रहे हैं। उन्होंने निर्णय निर्माण के दृष्टिकोण में अपना-अपना योगदान किया है।

* योगदान: डॉ. ए. सेंथमिल कनल, सलाहकार, लोक प्रशासन संकाय, सामाजिक विज्ञान विद्यापीठ, इग्नू

इस इकाई में, हम आपका परिचय निर्णय-निर्माण के विभिन्न संगठनों से करायेंगे। सर्व प्रथम, विभिन्न विद्वानों के कार्यों में निर्णय-निर्माण को परिभाषित करने पर विचार-विमर्श किया जायेगा। तत्पश्चात, ईकाई निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण की प्रक्रियाओं, रूपों एवं विशेषताओं पर विचार करेगी। उसके आगे लोक प्रशासन में निर्णय-निर्माण के विभिन्न मॉडलों (प्रारूपों) की छानबीन की जायेगी।

विशेषतः यह इकाई हरबर्ट साईमन (Herbert Simon) के सीमित तार्किकता मॉडल का परीक्षण करेगी और उसके निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण या पद्धति के अन्य प्रारूपों की चर्चा करेगी।

6.2 निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण का अर्थ

निर्णय-निर्माण की परिभाषा विभिन्न विद्वानों ने अलग-अलग रूप में दी है, सामान्यतः निर्णय निर्माण किसी कार्यकलाप का अंतिम भाग नहीं है, अपितु संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति का एक मार्ग या साधन है। चेस्टर बर्नार्ड निर्णय निर्माण दृष्टिकोण में अग्रणीय नाम है और उनकी दृष्टि में निर्णय-निर्माण संगठनात्मक कार्यवाही की एक आवश्यक प्रक्रिया है। फ़ैलिक्स ए. नीग्रो (Felix A. Negro) टिप्पणी करते हैं कि “संगठन में वास्तव में क्या होता है, उस समय तक नहीं समझा जा सकता है, जब तक कि व्यक्ति को यह पता न हो कि किस प्रकार के निर्णय लिए जाते हैं, और उनके निर्माण में किस-किस की भागीदारी होती है। जिसका उद्देश्य समस्या का समाधान करना होता है। राबर्ट तानेनबॉम (Robert Tannenbaum) का दावा है कि निर्णय-निर्माण का संबंध दो या अधिक व्यवहार विकल्पों में से एक व्यवहार विकल्प का जानबूझकर किये जाने वाले चयन से होता है”

वास्बी के शब्दों में “निर्णय निर्माण की परिभाषा क्रियाकलापों की उस प्रक्रिया (Sequence) के रूप में दी जाती है, जो समस्या की पहचान, सूचना की खोज, विकल्पों की परिभाषा तथा श्रेणीबद्ध वरीयताओं के अनुसार दो या अधिक विकल्पों में एक विकल्प को एक कर्ता (कर्ताओं) द्वारा चयन के स्तरों से संलग्न होती है”

हरबर्ट साईमन निर्णय निर्माण के क्षेत्र में एक महत्वपूर्ण विद्वान है और वह निर्णय निर्माण दृष्टिकोण को परम्परावादी (क्लासिकी) सिद्धांत या दृष्टिकोण का विकल्प समझते हैं के सिद्धांतों को सर्वनाम या मुहावरा (Proverb) का नाम देते हैं, और स्थान पर वह निर्णय साइमन अपनी पुस्तक एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर (Administrative Behaviour) में यह उजागर करता है कि “निर्णय-निर्धारण या निर्माण प्रशासन का हृदय है, और प्रशासनिक सिद्धांत की (Vocabulary) शब्दकोष मानवचयन के मनोविज्ञान तथा तर्कशास्त्र से लिया जाना चाहिए। वह आगे तर्क देते हैं कि निर्णय निर्माण प्रशासनिक कार्य का मूल या केन्द्र है तथा संगठन को वे निर्णय निर्माण की संरचना या ढांचे के रूप में देखते हैं। निर्णय-निर्माण दृष्टिकोण 1940 के दशक में प्रसिद्ध हुआ तथा इसका संबंध उस प्रक्रिया से है जिसके ऊपर कार्यवाही होती है। सैकलर हडसन (Seckler Hudson, 1957) के अनुसार, सरकार में निर्णय निर्माण एक बहुल गतिविधि या क्रिया है। यद्यपि निर्णय की घोषणा एक व्यक्ति के द्वारा हो सकती है, लेकिन उस निर्णय तक पहुंचने की प्रक्रिया में अनेक लोगों का योगदान होता है। वह राजनीति व्यवस्था का भाग है”

किसी निर्णय पर पहुँचने के लिए, हडसन का कहना है कुछ कारकों को ध्यान में रखना चाहिए, जिनमें कानूनी सीमाएं, बजट, आचार-विचार या रीति-रिवाज, तथ्य, इतिहास, आंतरिक मनोबल, कल्पित भविष्य, उच्चस्थ अधिकारी, दबाव समूह, स्टॉफ, कार्यक्रम का स्वरूप तथा अधीनस्थ (Subordinates) शामिल हैं। निर्णय लेने की आवश्यकता उस समय

उत्पन्न होती है जब किसी व्यक्ति के लिए अनेक विकल्प या कार्यवाही के अनेक रास्ते खुले हों। लेकिन उसे निष्कासन की प्रक्रिया के द्वारा केवल एक विकल्प को ही चुनना होता है। एक मनुष्य की तार्किकता उस विकल्प के चयन में निहित होती है, जो अधिकतम सकारात्मक परिणाम और न्यूनतम नकारात्मक परिणाम दे सके।

इन विभिन्न परिभाषाओं से, हम यह निष्कर्ष निकाल सकते हैं कि निर्णय-निर्माण का निचोड़ विभिन्न विकल्पों से एक समाधान पर पहुँचना है, चाहे वह निर्णय एक संगठन प्रशासनिक ईकाई, सरकारी व्यवस्था या फिर नीति-निर्माण के अन्तर्गत लिखा गया है। सतही स्तर पर नीति तथा निर्णय एक दूसरे से संबंधित प्रतीत होते हैं, लेकिन उनकी विशेषताएं अलग-अलग हैं। सप्रू (2017) के अनुसार, नीति निर्माण में निर्णय-निर्माण शामिल है, लेकिन एक निर्णय आवश्यक रूप से एक नीति का हिस्सा नहीं होता। निर्णय-निर्माण के प्रायः समस्या की पहचान की जाती है, व उसमें संभावित विकल्पों का सावधानी पूर्वक विश्लेषण तथा कार्यवाही के लिए एक विकल्प का चयन शामिल होता है।

साधारणतया, नीति को संरचना (Framework) के भीतर दिन-प्रतिदिन के कार्य में प्रशासन के द्वारा निर्णय लिए जाते हैं। टैरी (Terry, 1956) का तर्क है कि एक निर्णय प्रायः नीति के द्वारा स्थापित मार्गदर्शिकाओं के भीतर लिया जाता है। एक नीति अपेक्षाकृत (Relatively) व्यापक होती है, अनेकों समस्याओं को प्रभावित करती है, तथा उसका प्रयोग बार-बार किया जाता है। इसके विपरीत, एक निर्णय का प्रयोग किसी विशेष समस्या के संदर्भ में किया जाता है, तथा उसके प्रयोग का रूप निरंतरता वाला नहीं होता है। निर्णय निर्माण संगठन के वातावरण को बदलने की क्षमता रखने वाली गतिशील (Dynamic) व्यवस्था है।

6.3 निर्णयों के प्रारूप

विद्वानों ने निर्णयों को कुछ रूपों में वर्गीकृत किया है जिनकी चर्चा अब हम करेंगे:

- **योजनाबद्ध तथा गैर-योजनाबद्ध निर्णय**

हरबर्ट साईमन (1997) ने योजनाबद्ध व गैर-योजनाबद्ध निर्णयों में भेद स्थापित किया है। उनके अनुसार कार्यात्मक निर्णय दिन-प्रतिदिन के होते हैं, जिन्हें सम्पादित करने के लिए पुनरावृत्ति होती रहती है तथा जिनके लिए एक निश्चित कार्यक्रम या प्रक्रिया निर्धारित की जाती है, ताकि प्रत्येक बार उन्हें नये सिरे से शुरू करने की आवश्यकता उनकी उपस्थिति होने पर न हो।

कार्यात्मक निर्णयों में समस्या के बारे में आदतों, कौशल तथा ज्ञान महत्वपूर्ण है। ऐसे निर्णय में, गणितीय प्रारूप तथा संगणक निर्णय निर्माता को तार्किक निर्णयों तक पहुँचने में सहायता कर सकते हैं। उदाहरण के लिए एक संगठन के लिए वित्तीय नियमों मानव संसाधन आदि एक सामान्य या दिन-प्रतिदिन के क्रियाकलाप है, जो एक संगठन में घटित होते रहते हैं। यदि इन सब से निपटने के लिए एक निश्चित प्रक्रिया निर्धारित कर दी जाती है, तब संगठक तथा स्थित प्रक्रियाओं को सहायता से वेतन-निधि, कर्मचारी की उपस्थिति आदि को आसानी से निर्णीत किया जा सकता है।

दूसरी तरफ, अकार्यात्मक निर्णय उन मामलों को निपटने हेतु लिए जाते हैं जो नवीन असंचरित/असंगठित तथा असाधारण परिणाम वाले होते हैं। कोई करो या डूबो (Cut and Tried) पद्धति पहले से उपस्थित या प्राप्त नहीं होती तथा प्रत्येक प्रश्न का निपटारा अलग-अलग रूप से किया जाता है। उपयुक्त एवं प्रासंगिक निर्णय लेने के लिए क्षमता विकसित

करने के उद्देश्य से भावनाएँ योग्यता तथा कार्य के लिए उपयुक्त कौशलों में प्रशिक्षण महत्वपूर्ण तथा प्रासंगिक बन जाते हैं। उदाहरण के लिए सरकार के दृष्टिकोण में परिवर्तन के कारण संगठन में वित्तीय संकट उत्पन्न हो सकता है। इस प्रकार के मुद्दे एक संगठन के लिए नई चुनौतियाँ होती हैं और संगठन के कल्याणहित की रक्षा के लिए निर्णय तक पहुँचने के लिए एक नवीन सोच की आवश्यकता होती है। निम्नलिखित तालिका तार्किक कार्यात्मक तथा अकार्यात्मक निर्णयों की परम्परागत तथा आधुनिक तकनीकों को उजागर करती है।

कार्यात्मक तथा अकार्यात्मक निर्णयों की तकनीकें:

निर्णयों के रूप	निर्णय निर्माण की तकनीकें	
	परम्परावादी	आधुनिक
कार्यात्मक स्वरूप तथा पुनरावृत्ति वाला होता है, इन निर्णयों के कार्यान्वयन के लिए मानक प्रक्रिया विकसित की जाती है।	<ul style="list-style-type: none"> आदतन कार्यान्वयन कार्यालय के लोगों द्वारा मानक व्यवहारिक प्रक्रिया को सामान्य रूप में लागू करना। पूर्ण परिभाषित सूचना माध्यमों तथा उपलक्ष्यों के रूप में संगठनात्मक संरचना में निहित होते हैं। 	<p>ऑपरेशन रिसर्च के माध्यम से गणितीय प्रारूपों तथा संगठक अनुरूपता (Simulation) आदि का विकास करना।</p> <ul style="list-style-type: none"> इलैक्ट्रॉनिक आंकड़ा संसाधन या अनुवाद इलैक्ट्रॉनिक डाटा प्रोसेसिंग (Electronic Data Processing, EDP)।
अकार्यात्मक असमान्य गलत संरचित समस्याएं संगणक को सहायता से निर्णय निर्माण, ऑपरेशन रिसर्च, व्यवस्था विश्लेषण	<ul style="list-style-type: none"> निर्णय/अनुमान, आंतरिक आवाज (Institution) रचनात्मकता व्यवहार या अंगूठा नियम (Rule of Thumb) कार्यपालकों का चयन एवं प्रशिक्षण 	<ul style="list-style-type: none"> निर्णय निर्माताओं का अनवेषणात्मक समस्या समाधान में प्रशिक्षण। अन्वेषणात्मक संगठक कार्यक्रमों को विकसित करना।

● **संगठनात्मक तथा व्यक्तिगत निर्णय**

चैस्टर बर्नाड निर्णयों को संगठनात्मक तथा व्यक्तिगत निर्णयों में वर्गीकृत करता है। उनका कहना है कि व्यक्तिगत निर्णयों को सामान्यतः दूसरों को नहीं सौंपा जा सकता है, जब कि संगठनात्मक निर्णय यदि सदैव नहीं तो, प्रायः प्रदत्त किए जा सकते हैं। संगठनात्मक निर्णय संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किए जाते हैं, जिन्हें ऊपर से नीचे के स्तरों तक प्रदत्त किया जा सकता है, जब कि व्यक्तिगत या एकाकी निर्णय एक व्यक्ति द्वारा उसके लिए निर्मित किए जाते हैं, जो संगठनों को प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित नहीं कर सकते।

● **सामान्य तथा विशेष निर्णय**

सामान्य तथा विशेष निर्णयों का वर्गीकरण पीटर ड्रुकर ने अपने लेख "The Effective Decision" (1967) में किया था। सामान्य निर्णय कार्यात्मक निर्णयों की तरह होते हैं, जिनमें

भूतकालीन परिस्थितियों या स्थितियों पर विचार किया जाता है, तथा पूर्ण में लिए निर्णय की पुनरावृत्ति कर दी जाती है, उसी प्रकार, विशेष निर्णय अकार्यात्मक निर्णयों से संबंधित हैं, जिनमें नये निर्णय एकाकी रूप से समस्या के समाधान के लिए बनाए जाते हैं जिनका पूर्व में कोई दृष्टान्त नहीं होता है।

● सामान्य तथा सामरिक निर्णय

सामान्य तथा सामरिक निर्णयों को कार्यात्मक तथा अकार्यात्मक या सामान्य तथा विशेष निर्णयों के साथ क्रमशः जोड़ा जा सकता है। सामान्य निर्णय संगठन के दिन प्रतिदिन संचालक के लिए प्रायः लिए जाते हैं, तथा सामान्य निर्णय संगठन पूर्ण स्थित नियमों, प्रक्रियाओं तथा नीतियों के आधार पर लिये जाते हैं। ऐसे निर्णय प्रकृति से गतिमान नहीं होते तथा यह संगठन को प्रभावित नहीं कर सकते, क्योंकि ये निर्णय प्रकृति नियमित होते हैं, इसलिए निर्णयन की शक्ति यद्य तथा निम्न स्तरीय कर्मचारियों या कार्मिकों को प्रदत्त कर दी जाती है। दूसरी तरफ सामरिक निर्णय संगठन के लिए अति महत्वपूर्ण होते हैं, क्योंकि ऐसे निर्णयों का संबंध संगठनात्मक लक्ष्यों, उद्देश्यों, बजट तथा वांछित नीतिगत मसलों के साथ होता है।

निर्णय असामान्य या पुनरावृत्ति-रहित प्रकृति का होता है, तथा इसका निर्णय विभिन्न विकल्पों के विश्लेषण के माध्यम से हो सकता है। क्योंकि इस प्रकार का निर्णय संगठन की सतता या सध्दता को सीधे रूप में प्रभावित कर सकता है, इसलिए ये निर्णय उच्च स्तरीय प्रबंधकों द्वारा ही लिए जाते हैं। (फाडिया व फाडिया – Fadia and Fadia, 2012)

● नीति तथा संचलित या परिचालन निर्णय

एक अन्य वर्गीकरण नीतिगत निर्णयों का तथा संचलित निर्णयों के रूप में किया जाता है तथा निर्णयों के इस वर्गीकरण को भी सामरिक एवं सामान्य निर्णयों से जोड़ा जा सकता है। नीतिगत निर्णय संगठन के नीतिगत मुद्दों के साथ प्रत्यक्षतः जुड़े हैं और वे केवल उच्च प्रबंध के द्वारा ही किए जाते हैं। इन निर्णयों का प्रभाव संगठन के संपूर्ण ढाँचे पर होगा। दूसरी ओर संचलित निर्णय संगठन के वे सामान्य या नियमित निर्णय होते हैं, जो संगठन के नीतिगत मुद्दों को कार्यान्वित करने के खातिर लिये जाते हैं। इस प्रकार का निर्णय संगठन के निम्न स्तरीय प्रबंध द्वारा किया जाता है, तथा इस प्रकार के निर्णयों को कार्यनीतिक या सामरिक निर्णय भी कहा जाता है।

6.4 निर्णय निर्माण प्रक्रिया

निर्णयक प्रक्रिया में अनेक स्तर सम्मिलित हैं, जो कि तार्किक तथा व्यवस्थित हैं। निर्णयक प्रक्रिया में सम्मिलित चरण हैं:

समस्या की परिभाषा कहना, विकल्पों का पता लगाना, विकल्पों का चयन करना तथा प्रतिक्रिया (फीडबैक) प्राप्त करना एवं एक विकल्प को अंतिम रूप में चयन करना। टैरी (*op.cit.*) ने निर्णयक प्रक्रिया में प्रमुख कदम सम्मिलित किए हैं:

- समस्या का निर्धारण।
- समस्या के बारे में सामान्य पृष्ठ भूमि संबंधी सूचना तथा मतों या दृष्टिकोणों को प्राप्त करना।
- दृष्टिगत सर्वोत्तम कार्यविधि को रखना।

- प्रस्ताव की तथा अनिश्चित या अस्थायी निर्णय की छानबीन करना।
- अनवीक्षात्मक या अनिश्चित निर्णयों का मूल्यांकन करना।
- निर्णय लेना तथा उसे प्रभाव में लाना या कार्यान्वित करना।
- लगातार परिणामों पर ध्यान देना और यदि आवश्यक हो तो, परिणामों के संदर्भ में निर्णय में बदलाव करना।

साईमन व मार्श (Simon and March, 1960) का कहना है कि निर्णय निर्माण प्रक्रिया में चार क्रियाकलाप होते हैं जो निम्न प्रकार है:

- 1) **बुद्धिमत्ता (Intelligence) क्रियाकलाप** : यह निर्णयन प्रक्रिया के सबसे प्रथम चरण हैं और इसका प्रारंभ समाधान की जाने वाली समस्या की पहचान से होता है। यह कार्यवाही के लिए अवसरों की खोज करने से संबंधित होता है।
- 2) **रचना या रूपरेखा (Design) क्रियाकलाप** : जिसका संबंध कार्यविधियों की पहचान करने, विकसित करने एवं विश्लेषण करने से है।
- 3) **चयन (Choice)**: जहाँ निर्णय की प्रक्रियाओं में प्रथम तीन प्रक्रियाओं का अनुबंध या व्यवस्था (Stipulation) साईमन के द्वारा किया गया था।
- 4) **चौथी प्रक्रिया समीक्षा (Evaluation) क्रिया** को बाद में जेम्स.जी. मार्श व साईमन (James G. March and Simon) के सहयोग से सम्मिलित किया गया चारों क्रियाएं सतत् तथा चक्रीय या आवर्ती (Cyclic) होती हैं।

कुल मिलाकर इसका यह निष्कर्ष निकाला जा सकता है कि निर्णय प्रक्रिया स्वयं में एक जटिल क्रिया है और जैसा कि साईमन ने कहा है, इसमें राजनीतिक तथा तकनीकी निर्धारण शामिल होते हैं। निर्णय की प्रक्रिया में प्रत्येक चरण अंतिम निर्णय तक पहुँचने में महत्वपूर्ण होता है।

बोध प्रश्न 1

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) निर्णय से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

.....

.....

2) योजनाबद्ध तथा गैर-योजनाबद्ध निर्णयों के बीच अंतर स्पष्ट कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

3) निर्णय प्रक्रिया की व्याख्या कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

6.5 निर्णय निर्माण के मॉडल

निर्णय निर्माण के अनेक मॉडल या प्रारूप हैं; लगभग सभी प्रारूप संगठन में निर्णय लेने से संलग्न व्यक्ति पर संगठन की तार्किकता के महत्व को स्पष्ट करते हैं। अन्य प्रारूप एकक्रमिक रूप में निर्णय पर पहुँचने के महत्व पर बल देते हैं। निर्णय निर्माण के कुछ महत्वपूर्ण प्रारूप (Models) निम्न हैं:

6.5.1 साईमन का सीमित तार्किकता मॉडल

हरबर्ट साईमन की पुस्तक “एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर” (Administrative Behaviour, 1957) निर्णय निर्माण के क्षेत्र में मौलिक कार्य है। उनका विश्वास था कि निर्णय-निर्माण में तार्किकता मॉडल अवास्तविक है तथा इसके सिद्धांत अप्राप्तनीय हैं। उनका संगठन का विचार आदर्श न होकर वास्तविक है। उन्होंने यह बल दिया कि निर्णय तार्किक चयनों पर आधारित होना चाहिए। उनके अनुसार, “तार्किकता का संबंध आचरण के परिणामों की समीक्षा व योग्य मूल्यों की किसी व्यवस्था के संदर्भ में अकिंत विकल्पों के वरीयता युक्त आचरण के चयन से होता है। इसकी प्रथम शर्त है कि निर्णय निर्यातन को सभी उपलब्ध विकल्पों का ज्ञान होना चाहिए और द्वितीय निर्णय निर्मातन इनमें से प्रत्येक विकल्प का अनुमान लगाने में सक्षम होना चाहिए। यह तार्किकता को विभिन्न रूपों में वर्गीकृत करता है, जिसमें निर्णय:

- 1) **निष्पक्ष रूप से तार्किक होना चाहिए:** यह एक दी गई या वर्तमान स्थिति में उपस्थित मूल्यों में अधिकतम वृद्धि करने के लिए सही आचरण होता है।
- 2) **व्यक्तिपरक (Subjectivity) तार्किक:** एक निर्णय विषय के ज्ञान की तुलना में उपलब्धि को अधिकाधिक (Maximise) करता है।
- 3) **सचेत तार्किक (Consciously Rational) :** साधन तथा साध्य के बीच तालमेल एक जानबूझकर की जाने वाली प्रक्रिया होती है।
- 4) **सुविचारित (Deliberately) तार्किक :** साधन और साध्य के बीच तालमेल पूर्ण से सोच समझ कर किया जाता है।
- 5) **संगठनात्मक रूप से (Organisationally) तार्किक:** संगठनात्मक लक्ष्योन्मुख होता है।
- 6) **व्यक्तिगत रूप (Personally) से तार्किक:** व्यक्तिगत उद्देश्यों की ओर निर्देशित होता है।

साईमन पूर्ण तार्किकता (आर्थिक व्यक्ति) अवधारणा को नकारते हैं, क्योंकि यह पूर्णतः अवास्तविक पूर्ण मान्यताओं पर आधारित है। साधारण शब्दों में एक व्यक्ति एक निर्णय पर पहुँचने के लिए प्रत्येक विकल्प को जानने के लिए एक मुद्दे के सभी-पक्षों की पूर्ण

जानकारी नहीं रख सकता है। इसके विपरीत पूर्ण तार्किकता इस विश्वास पर आधारित है कि निर्णय निर्माता सर्वज्ञाता है, तथा सभी उपलब्ध विकल्पों तथा उनके परिणामों का ज्ञान उन्हें प्राप्त है।

दूसरी मान्यता यह है कि निर्णय एक असीमित संगठकीय क्षमता रखता है। अंततः इसका विश्वास है कि निर्णय लेने वाला सभी संभावित परिणामों को व्यवस्था पूर्णक रखने में सक्षम होता है। ये मान्ताएं, साईमन कहते हैं, मूलतः गलत हैं, कौशल, आदतें, मूल्य तथा उद्देश्य की अवधारणा तथा कार्य से जुड़ी जानकारी की हद नामक अनेक सीमाएं निर्णय निर्माता के हाथ में नहीं होती हैं।

इसलिए यह संमंजना आवश्यक है कि एक संगठन एक निर्णय लेने में पूर्ण-तार्किक नहीं हो सकता और इस प्रकार एक व्यक्ति को पूर्ण तार्किकता के साथ काम करने में मनुष्य की सीमाओं को स्वीकारना चाहिए, और इस प्रकार निर्णय संगठन के लोगों को सीमित तार्किकता पर आधारित होना चाहिए। सीमित तार्किकता की अवधारणा पर चर्चा करते समय, साईमन ने संतुष्टीकरण या लगभग संतोषजनक (Satisficing) की अवधारणा को भी विकसित किया। संतुष्टीकरण की अवधारणा संतुष्टी तथा पर्याप्तता नामक शब्दों से ली गई है। संतुष्टी वाला निर्णय समस्या के समाधानकर्ता को अपने मुख्य उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए अनुमति देता है, परन्तु प्रक्रिया सभी संभावनाओं के न्यायक विश्लेषण को सम्मिलित नहीं करती तथा पूर्ण सूचना को भी आवश्यक नहीं मानती है, क्योंकि पूर्ण तार्किकता अकल्पनीय है तथा कार्यपालिका सही चयन पर विकल्प से संतुष्ट हो जाती है। निर्णय निर्माता या तो अधिकता या सामान्यता अच्छे समाधानों पर पहुँचने का प्रयास करता है तथा सभी संभव विकल्पों की खोज करने की आवश्यकता अनुभव नहीं करता है। संतुष्टीकरण निर्णयों तक जाने में सीमित तार्किकता के लिए निम्न कारक उत्तरदायी हैं:

- संगठनात्मक उद्देश्यों या लक्ष्यों की गतिशील (Dynamic) प्रकृति।
- अपूर्ण सूचना और साथ ही उपलब्ध सूचना को संसाधित (Process) करने की सीमित क्षमता।
- समय तथा कीमत की सीमाएं।
- परिस्थितियों की शक्तियाँ या बाहरी कारक।
- निर्णय निर्माता के लिए सभी संभव विकल्पों और उनके परिणामों के बारे में जानकारी न होना संभव है।
- पूर्व निर्धारित या पूर्व कल्पित (Pre-conceived) मूल्य या नियम, आदतें आदि व्यक्तिगत कारक, तथा
- संगठनात्मक कारक जैसे प्रक्रियाएं, नियम, संचार के माध्यम आदि।

उपरोक्त कारकों पर आधारित, साईमन ने एक नयी अवधारणा, जिसे प्रशासनिक व्यक्ति के नाम से जाना जाता है, प्रस्तावित की, जो कि आर्थिक आदमी की पूर्व धारणा के विपरीत है। प्रशासनिक व्यक्ति संतुष्टीकृत निर्णयों को लेने में संबद्धित होता है, जबकि आर्थिक व्यक्ति अधिकाधिकता वाले निर्णय से संबंधित होता है।

6.5.2 लिंडब्लाम का वृद्धिशील मॉडल

चार्ल्स ई. लिंडब्लॉम (Charles E. Lindblom) ने अपने लेख 'द साईस ऑफ मडलिंग थ्रू' (The Science of Muddling Through, 1959) निर्णयन के क्रमीय मॉडल की वकालत की है। क्रमीय मॉडल पूर्णतः आलोचनात्मक है तथा साईमन के तार्किक मॉडल के विपरीत है। उसका तर्क है कि निर्णय-निर्माण की वास्तविक प्रक्रिया सिद्धांतों से बिल्कुल भिन्न है।

लिंडब्लॉम के अनुसार, निर्णय-निर्माण प्रक्रिया का संबंध वर्तमान स्थिति से एक के पश्चात् एक कदम तथा छोटे रूप से (Degree) निरंतर निर्माण (Build) करने से होता है।

लोक प्रशासन या नीति अध्ययनों के संदर्भ में क्रमिकवाद का अर्थ है वर्तमान कार्यक्रमों तथा नीतियों को अंश बदलाव के साथ लागू करना। लिंडब्लॉम आगे कहते हैं कि निर्णय-निर्माता भावी निर्णयों को लेने के लिए पुराने या भूतपूर्व क्रियाओं तथा अनुभवों का प्रयोग करते हैं। इसे ब्रांच तकनीक (Branch Technique), या निरंतर सीमित तुलनाओं का मॉडल या पदानुक्रम निर्णय-निर्माण मॉडल के नाम से भी जाना जाता है।

वृद्धिशील (Incremental) मॉडल की विशेषताएँ

- सन् (2017) द्वारा प्रदर्शित क्रमीय मॉडल की निम्न विशेषताएँ हैं— यह एक एक कर क्रमीय या क्रमिक परिवर्तनों के आधार पर चलता है। नीति-निर्माता वर्तमान में उपस्थित नीतियों की वैधता को स्वीकार करते हैं, क्योंकि नयी नीतियों के परिणाम अनिश्चित होते हैं।
- इसमें आपसी तालमेल (Adjustment) एवं समझौता (Negotiation) होता है। एक अच्छे निर्णय का परीक्षम उद्देश्य प्राप्ति के स्थान पर सहमति होता है। नीति-निर्माण में सहमति आसानी से बन जाती है, जब विवाद का मुद्दा बजट को बढ़ा या घटा देता है, या उपस्थित या वर्तमान कार्यक्रमों में संशोधनों को बढ़ाता या घटाता है। इस प्रकार क्रमिक या पदक्रमवाद राजनीतिक तनाव को कम करने में महत्वपूर्ण होता है, तथा स्थायित्व बनाए रखता है।
- इसमें 'गलती करो और सीखो' (Trial and Error) पद्धति का अनुसरण किया जाता है। यह दैविक या मनुष्य की शक्ति से ऊपर व्यापकता के व्यर्थ प्रयास से अच्छा है। मनुष्य बहुत कम अपने सभी मूल्यों को उच्चतम सीमा तक ले जाने (Maximise) के लिए क्रिया करते हैं, अपितु निश्चित मांगों को पूरा करने के लिए व्यर्थ करते हैं। वे यदा-कदा ही एक सर्वोत्तम तरीके या पद्धति को खोज करते हैं, अपितु इसके स्थान पर ऐसे रास्ते की खोज करते हैं, जो कार्य करे या परिणाम दे। यह खोज प्रायः परिचित से प्रारंभ होती है।
- नीति सदैव के लिए नहीं बनाई जाती है। जैसा कि जैन-एरिक-लेन (Jan-Erik-Lane) ने कहा है, इस प्रकार वृद्धिशील मॉडल की दृष्टि से अधिक संतोषप्रद है, क्योंकि अनुकूलतम/संबद्धता तथा सादगी जैसे मानदंडों पर उच्च अंक प्राप्त करता है।

लिंडब्लॉम का तर्क है कि अनेक तथा विरोधी लक्ष्यों का निपटारा करने वाले विकल्पों के सरलीकरण के उद्देश्य से क्रमिक या पदक्रम मॉडल तार्किक मॉडल से अच्छा है और यह भी कहते हैं कि इस मॉडल के भीतर निर्णय असली दुनिया को परछाई देने वाले या परावर्तक होते हैं। परन्तु दूसरे विद्वानों ने इस मॉडल की आलोचना आवश्यकता से अधिक सरलीकरण मॉडल के रूप में की है, क्योंकि यह केवल अविरल नीतियों तथा कार्यक्रमों के लिए कार्य करता है, परन्तु युद्ध जैसी परिस्थितियों के लिए नहीं।

6.5.3 एटजियोनी का मिश्रित अवलोकन मॉडल

अमिताई एटजियोनी (Amitai Etzioni) ने अपने लेख "मिक्सड स्कैनिंग: ए थर्ड एप्रोच टू डिसेयन मेकिंग" (Mixed Scanning: A Third Approach to Decision Making) में मिश्रित अवलोकन या मिक्सड स्कैनिंग मॉडल का प्रतिपादन किया है। एटजियोनी ने तार्किक एवं क्रमिक या पदक्रम मॉडल, के कुछ पक्षों की आलोचना की और इस प्रकार

मिश्रित अवलोकन मॉडल तार्किक तथा क्रमिक मॉडलों के कुछ तत्वों के मिश्रण का परिणाम है। यह आधारभूत दशाओं को स्थापित करने वाले उच्चस्तरीय, मौलिक नीति निर्माण प्रक्रियाओं की तार्किकता को क्रमिक या पदक्रमों के साथ, जो मौलिक निर्णयों के लिए तैयारी करते हैं तथा उनको प्राप्ति के बाद प्रयोग में लाते हैं, जोड़ते हैं। एटजियोनी के अनुसार, “मिश्रित अवलोकन या मिक्सड स्कैनिंग निर्णयन के प्रति वह तार्किक दृष्टिकोण है, जिसमें निर्णय निर्माता को उपलब्ध अधिक संसाधनों की आवश्यकता होती है। क्रमिक कार्यविधि, जो कर्त्ताओ की सीमित क्षमता को ध्यान में रखती है, एवं सामाजिक विचारों की अनदेखा करने वालो निर्णयों को प्रोत्सहित करती है। मिश्रित अवलोकन मूलभूत निर्णयों’ अपेक्षित (Details) को सीमित करके तर्कवाद के आवास्तविक पक्षों को कम करता है और दीर्घावधि विकल्पों की खोज करके क्रयिकवाद के परम्परावादी या दकियानूसी मुकाव वृद्धिवर्ता के ऊपर विजय प्राप्त करने में मदद करता है।

इस प्रकार एटजियोनी ने कहा है कि मिश्रित अवलोकन मॉडल निर्णय निर्माण विधियों की वास्तविकता का एक वर्णन है तथा यह अच्छे निर्णय-निर्माण का भी एक मॉडल है। यह स्वीकारता है कि निर्णय निर्माताओं के लिए ज्ञान की कीमत को ध्यान में रखना होता है, क्योंकि प्रत्येक वस्तु का अवलोकन नहीं किया जा सकता है। इसलिए एक नीति का निर्णय करते समय प्रमुख क्षेत्रों का पूर्णतः एवं तर्कवाद स्कैन करने का प्रयास होना चाहिए तथा अन्य क्षेत्रों को एक अधिक संक्षिप्त रूप में देखा जा सकता है।

6.5.4 ड्रॉर का ईष्टतम मॉडल

ड्रॉर (Dror) ने अपनी पुस्तक “पब्लिक पॉलिसी मेकिंग रीविजिटेड”(Public Policy Making Revisited, 1989) में नीति निर्माण के अधिकता या ईष्टतम मॉडल की वकालत की है। उन्होंने क्रमवादी दृष्टिकोण के विचार को नकारा तथा क्रमवादी एवं तर्कवादी मॉडलों के विकल्प सुझाये। ड्रॉर ने दावा किया है कि अधिकता मॉडल अन्य सभी वर्तमान मॉडलों से श्रेष्ठ है, जो कि आर्थिक रूप से तर्कयुक्त तथा अतिरिक्त तर्कसंगत मॉडल हैं। ईष्टतम (Incremental) मॉडल की निम्नलिखित विशेषताएं हैं:

- यह संस्थात्मक न होकर गुणात्मक है।
- इसके भीतर तार्किक व अतिरिक्त तर्कसंगत दोनों तत्व हैं।
- यह शून्यमूल तार्किक से आर्थिक तार्किक है।
- यह मेटा (Meta) नीति-निर्माण से संबंधित हैं।
- इसमें काफी अन्तर्निहित प्रतिक्रिया या फीडबैक (Feedback) होते हैं।

ड्रॉर (1989) का मुख्य उद्देश्य सरकार के तर्क सामग्री में वृद्धि करना था तथा अपने मॉडल में निर्णय निर्माण के अतिरिक्त तर्कसंगत आयामों का निर्माण करना था, जिसे आदर्शवादी या निर्णयकारी आदर्शवादिता का नाम दिया गया है। उनका विश्वास था कि तर्कयुक्त मॉडल का यह संशोधित रूप नीति-निर्माण को एक अधिक तर्कसंगत उन्मुख रूप की ओर ले जायेगा। इसके साथ, उनकी मान्यता थी कि नीति विश्लेषण में व्यक्तिगत अनुभव तथा उपलक्षित ज्ञान पर आधारित तर्कस्तर समझा का क्षेत्र होता है।

ईष्टतम मॉडल को तीन चरणों में विभाजित किया गया है, जो हैं मेटा नीति-निर्माण तथा उत्तर नीति-निर्माण। इन तीन चरणों में तर्क तथा अतिरिक्त तर्कसंगत पक्षों के 18 चरण शामिल है :

1) मेटा नीति निर्माण

मेटा नीति निर्माण (Meta Policy Making) वह चरण है, जो नीति बनने से भी पहले आता है। यह वह तैयारी करने का चरण है जिसमें नीति से सम्बद्ध अनेकों पक्षों को समझने के लिए कदम उठाए जाते हैं, तथा इसमें निम्नलिखित 7 चरण शामिल होते हैं :

- मूल्यों का मूल्यांकन करना।
- वास्तविकता का मूल्यांकन करना।
- समास्याओं का मूल्यांकन करना।
- संसाधनों का सर्वेक्षण, आंकलन तथा विकास करना।
- नीति-निर्माण प्रणाली को निर्मित करना, आंकलन करना तथा पुनः निर्मित करना।
- समस्याओं, मूल्यों तथा संसाधनों का आबंटन करना।
- नीति-निर्माण निधि निश्चित करना।

2) नीति-निर्माण चरण

दूसरे चरण में नीति वास्तव में बनाई जाती है, जिसमें पुनः 7 चरण या स्तर संलग्न होते हैं। इस चरण में, उपस्थित नीति के अन्तर्गत विभिन्न प्रक्रियाओं के लिए संसाधनों का उप-आबंटन (Sub-allocating) किया जाता है, जिसमें नीति का वास्तविक निर्माण, उद्देश्यों के निर्धारित करने से लेकर विभिन्न विकल्पों की कीमत एवं लाभों का विश्लेषण करना और इस प्रकार अंत में सर्वोत्तम विकल्प तक पहुँचना तक शामिल होता है।

इस चरण में विभिन्न स्तर निम्न है :

- संसाधनों का उप-आबंटन (Sub-allocating)।
- कुछ वरीयता क्रय के आधार पर कार्यान्वयन या व्यवहारिक लक्ष्य तय करना।
- कुछ महत्वपूर्ण मूल्यों को वरीयता क्रम में तय करना।
- कुछ अच्छी नीतियों को शामिल करते हुए मुख्य नीति-विकल्पों का एक समूह तैयार करना।
- विभिन्न विकल्पों के महत्वपूर्ण लाभों तथा कीमतों की विश्वसनीय भविष्यवाणियां तैयार करना।
- सर्वोत्तम विकल्पों के लाभों एवं लागतों की समीक्षा करना तथा यह निर्णय करना कि क्या वे अच्छे हैं या नहीं (*ibid.*)।

3) उत्तर-नीति-निर्माण चरण

यह अंतिम चरण होता है, जिसमें विभिन्न नीति का प्रचार किया जाता है और इसमें भी अनेक स्तर या चरण सम्मिलित होते हैं जैसे :

नीति के कार्यान्वयन के रूप का निर्णय करना कार्यान्वयन की वास्तविक प्रक्रिया कार्यान्वयन के पश्चात के प्रभावों की समीक्षा करना तथा अंत की नीतियों को सुदृढ़ करने में प्रायः प्रतिक्रिया पर विचार करते हुए सुधारात्मक कदम उठाना। तृतीय चरण में सम्मिलित स्तर निम्न हैं:

- नीति कार्यान्वयन को उत्प्रेरण देना।
- नीति को क्रियान्वित करना।
- नीति कार्यान्वयन के नीति-निर्माण की समीक्षा करना।
- सभी चरणों को अंतरबद्ध करने वाले संप्रेषण तथा फीडबैक माध्यम।

नीति-निर्माण के ड्रॉर मॉडल का सबसे अच्छा उदाहरण 'नई शिक्षा नीति' (New Education Policy) को दिया जा सकता है, जिसका निर्माण 2015 से हो रहा है। नीति-निर्माण करने से पूर्व, मेटा नीति-निर्माण स्तर में अनेकों प्रक्रियाएं सम्मिलित की जिसमें विभिन्न समूहों, शिक्षाविदों, गैर-सरकारी संगठनों, सक्रिय प्रतिभागी (Activists) तथा सामान्यजनों आदि से विभिन्न सलाहें एवं अलग-अलग सुझाव लिए गए, जिससे नई शिक्षा नीति के लिए क्या आवश्यक है पर उनके विचार लिए गए। इसमें अनेकों चरण शामिल थे। नीति-निर्माण के दूसरे चरण में शिक्षा नीति की प्रमुख समिति ने शिक्षा नीति का मसौदा तैयार किया। वर्तमान में शिक्षा नीति अपने अंतिम चरण में है, जिसमें शिक्षा नीति के मसौदे सार्वजनिक किये गये, जिस पर नकारात्मक एवं सकारात्मक दोनों ही रूप से प्रतिक्रियायें प्राप्त हुईं। वर्तमान में इसे अंतिम रूप देने के लिए जनता से प्राप्त प्रतिक्रिया पर काम किया जा रहा है। ड्रोर के उपरोक्त वर्णित 18 चरण तार्किक कारकों के साथ, अतिरिक्त तर्कसंगत मॉडल के केन्द्रीय अवयवों का मिश्रण है। इस प्रकार ड्रोर का निर्णयन संबंधी दृष्टिकोण सरकार की तार्किक सामग्री में सुधार लाने का उपाय है।

6.5.5 कोहेन, मार्श तथा ऑल्सन: निर्वृत्य डिब्बा मॉडल

माइकल कोहन, जेम्स मार्श तथा जॉन ऑल्सन (Michael Kohen, James March and John Olsen, 1972) द्वारा प्रतिपादित निर्वृत्य डिब्बा या कैन (Garbage Can) मॉडल संगठनात्मक निर्णयन पर ध्यान केन्द्रित करता है, यह दृष्टिकोण संस्थागत व्यवहार को 'संगठित अराजकताओं' का नाम देता है। इसे दृष्टिकोण वास्तविक समझा जाता है, क्योंकि यह अनुप्रियाशीलता असक्रिय निर्णयों के स्थान पर प्रतिक्रियात्मक निर्णयों को उत्पन्न करने में सक्षम है। इसको निर्णयन के तार्किक, व्यापक तथा क्रमिकवादी मॉडलों से उधार लिया गया था। निर्वृत्य डिब्बा या गारबेज कैन मॉडल के अनुसार एक संगठन विकल्पों (Choices) का संग्रह है, जिसे समस्याओं, मुद्दों तथा भावनाओं की तलाश है, उन निर्णय स्थितियों की खोज है, जिनमें उन्हें उठाया जा सके, ऐसे समाधान जो ऐसे मुद्दों की तलाश करता है, जिनका वे संमानित उत्तर हो तथा काम की तलाश में निर्णय निर्माता हों। समस्याएं, समाधान, निर्णय-भागीदार तथा विकल्प के अवसर इस मॉडल की प्रमुख धाराएं (Streams) हैं, जिसमें विकल्प-अवसरों को निर्वृत्य डिब्बा कहा गया है। यह मॉडल निर्णयन को समस्या से प्रारंभ तथा एक समाधान के अंत होने वाले क्रियाओं की लड़ी के रूप में नहीं देखता है।

गारबेज कैन (निर्वृत्य डिब्बा) मॉडल में "समस्याएं, समाधान तथा भागीदार नामक तीन धाराएँ (Streams) हैं, तथा इस मॉडल में समस्याओं की खोज में लगे समाधान हैं, तथा इन समस्याओं तथा समाधानों को एक साथ लाने में भागीदारी के एक माध्यम या रास्ते की खोज में इधर-उधर घूमते भागीदार होते हैं। "इस प्रकार इस मॉडल में सभी धाराएँ (Streams) उदाहरण के लिए समस्याएं, समाधान तथा भागीदार एक साथ घुले होते हैं। समस्याओं की पहचान करने के स्थान पर ये भागीदार यह निर्णय कर सकते हैं कि किन समस्याओं का समाधान करना है, और कौन से समाधानों के चयन का निर्णय करना है। लेकिन इस मॉडल की आलोचना यह कहकर की गई कि यह निर्णयन का अतार्किक (Irrational) मॉडल है।

बोध प्रश्न 2

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) सीमित तार्किकता से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

.....

.....

2) झोर के ईष्टतम मॉडल की चर्चा कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

3) सीमित तार्किकता एवं क्रमिकवाद में अंतर स्पष्ट कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

6.6 निष्कर्ष

लोक प्रशासन के क्षेत्र में निर्णयन एक महत्वपूर्ण आयाम है। हरबर्ट साईमन तथा अन्य विद्वानों द्वारा उपलिखित विवरण के आधार पर यह समझा जा सकता है कि किसी भी प्रशासन या किसी अन्य सामाजिक समूह का हृदय होता है। निर्णयन एक या अधिक विकल्पों में से तार्किक रूप से विकल्पों के चयन के अतिरिक्त और कुछ नहीं है। इस इकाई ने आपका परिचय निर्णयन के अर्थ, रूपों तथा प्रक्रिया से कराया है। विशेष रूप से इस इकाई ने साईमन के सीमित तार्किकता के सिद्धांत को विशेष महत्व प्रदान किया है। इस इकाई में निर्णयन के विभिन्न मॉडलों की व्याख्या की है। सारांशतः निर्णयन के प्रमुख पक्षों को लिया है, जिनमें निर्णयन विधि के अतिरिक्त निर्णयन की प्रक्रिया तथा निर्णयन के अलग-अलग चरणों को भी इंगित किया है।

6.7 शब्दावली

सीमित तार्किकता (Bounded Rationality): हरबर्ट साईमन सीमित तार्किकता का जनक हैं। जटिल समस्याओं का समाधान करने की मानव मस्तिक की क्षमता बहुत कम है। उन

समस्याओं के आधार की तुलना में जिनका समाधान वास्तविक संसार के निष्पक्ष तार्किक व्यवहार के लिए अपेक्षित है या फिर इस प्रकार का निष्पक्ष तार्किकता के यथोचितर या पर्याप्त (Reasonable) सामीप्य के लिए अपेक्षित हैं।

आर्थिक व्यक्ति (Economic Man) : तार्किक निर्णयन का दूसरा नाम आर्थिक व्यक्ति है। इस आदर्श मॉडल में निष्पक्ष तार्किकता का प्रतिनिधित्व करता है।

लगभग संतुष्टीय (Satisficing): सूचना की संतोषजनक तथा पर्याप्त यात्रा को स्वीकार करना जिसके आधार पर निर्णय लिया जा सके। हरबर्ट साईमन ने अपने सीमित तार्किकता के सिद्धांत की व्याख्या में सहायक होने के लिए इस शब्द की रचना की थी।

6.8 संदर्भ लेख

Barnard, C.I. (1966). *The Functions at the Executive*. Cambridge, Massachusetts, U.S: Harward University Press.

Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organisational Choice. *Administrative Science Quarterly*. 17(1), 1-25.

Dhameja, A. (Ed.) (2016). *Public Administration. Approaches and Applications*. Noida, India: Pearson.

Dror, Y. (5th ed.) (2003). *Public Policy Making Reexamined*. San Francisco: Chandler Pub. Co.

Drucker, P.F. (1967). The Effective Decision, Decision Making. *Harvard Business Review*, January.

Etzioni, A. (1967). Mixed-Scanning: A “Third” Approach to Decision Making. *Public Administration Review*. 27(5), 385-392.

Fadia, B.L. & Fadia, K. (2012). *Public Administration: Administrative Theories and Concepts*. Agra, India: Sahitya Bhawan.

Lindblom, C. E. (1959). The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*. 19(2), 79-88.

Naidu, S.P (Reprint) (2005). *Public Administration: Concepts and Theories*. New Delhi: New Age International Limited.

Prasad, D. R., Prasad, V.S, Satyanarayana, P and Pardhasaradhi, Y. (Eds.) (Revised Ed.) (2010). *Administrative Thinkers*. New Delhi, India: Sterling Publishers Private Limited.

Sahni, P. and Etakula V. (2010). *Administrative Theory*. New Delhi, India: PHI Learning Private Limited.

Samuel C.C and Certo, S.T (15th Revised Edition) (2015). *Modern Management: Concepts and Skills*. Noida, India: Pearson Education.

Sapru, R. (2017). *Public Policy: A Contemporary Perspective*. New Delhi, India: Sage.

Hudson, C.S. (1957). “Organisational Management: Theory and Practice”. Washington: American University Press.

Simon, H. A. (4th Edition) (1997) *Administrative Behaviour: A Study of*

Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Division.* New York, U.S: Harper & Row.

Terry, G.R (1957). *Principles of Management.* Illinois, U.S: Richard Dimoinline.

6.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
 - निर्णय-निर्माण को 1940 के दशक में गति मिली और इसे हरबर्ट साईमन के द्वारा प्रचारित किया गया।
 - निर्णयन या निर्णय-निर्माण अनेकों विकल्पों की खोज द्वारा अधिकता समाधान तक पहुँचने की प्रक्रिया है।
 - निर्णयन दृष्टिकोण पर विभिन्न लेखकों के विचार।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
 - निर्णयों के रूप तक इनकी प्रकृति।
 - परम्परागत तथा आधुनिक तकनीकें, क्रियात्मक एवं अक्रियात्मक निर्णय।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
 - निर्णयन प्रक्रिया पर टैरी के विचार।
 - बौद्धिकता, मूर्तरूप तथा विकल्प क्रियाओं पर साईमन के विचार।

बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
 - सीमित तार्किकता की शब्दावली निर्मित की गई।
 - यह तार्किक क्लासिकी मॉडल से किस प्रकार भिन्न है।
 - प्रशासनिक व्यक्ति तथा अर्थिक व्यक्ति पर चर्चा।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
 - डॉर क्रमिकवादी दृष्टिकोण को अस्वीकार या अमान्य किया है तथा तार्किक एवं क्रमिकवादी मॉडलों का विकल्प प्रस्तुत करती है।
 - उसने अधिकतावदी मॉडल को तीन रूपों में विभाजित किया है।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
 - लिडब्लॉम का मॉडल पूर्णतः आलोचनात्मक है तथा साईमन के तार्किक मॉडल के विरुद्ध है। उसका कहना है कि वास्तविक निर्णय निर्माण, सैद्धांतिक अर्थात् सीमित तार्किकता, से पूर्णतः भिन्न है।
 - विकल्पों के सरलीकरण अनेकों व विरोधाभासी उद्देश्यों को निपटाने के सदर्थ में समीप मॉडल तार्किक मॉडल से अच्छा है और इसमें भी अतिरिक्त इस मॉडल के अन्तर्गत निर्णय असली या वास्तविक संसार को प्रतिबिंबित करते हैं।

इकाई की रूपरेखा

- 7.0 उद्देश्य
- 7.1 प्रस्तावना
- 7.2 प्रणाली दृष्टिकोण : एक विवरण
- 7.3 एक प्रणाली के रूप में संगठन
- 7.4 प्रणाली दृष्टिकोण: बरनार्ड के विचार
- 7.5 सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण
- 7.6 मॉस्लो का आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत
- 7.7 डगलस मैकग्रेगर का सिद्धांत 'x' और सिद्धांत 'y'
- 7.8 हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत
- 7.9 निष्कर्ष
- 7.10 शब्दावली
- 7.11 संदर्भ लेख
- 7.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

7.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप निम्न को समझ सकेंगे:

- प्रणाली दृष्टिकोण की अंतर्निहित अवधारणाएँ;
- चेस्टर बरनार्ड के विचार;
- मास्लो के आवश्यक श्रेणीबद्ध सिद्धांत की व्याख्या;
- सिद्धांत x और सिद्धांत y की विशिष्ट विशेषताएँ; तथा
- हर्जबर्ग के द्वितीय कारक सिद्धांत का विश्लेषण।

7.1 प्रस्तावना

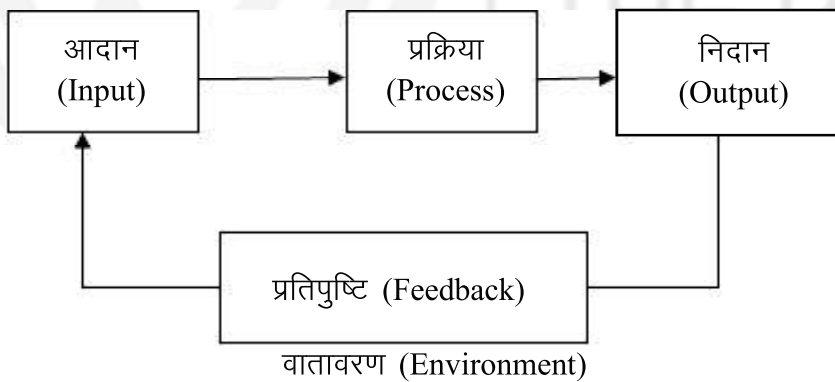
एक आधुनिक संगठन आकार, जटिलता और गतिविधि के पैमाने में अपार वृद्धि का साक्षी है। जैसे ही जटिलता का स्तर और संचालन का स्तर बढ़ता है, जिससे इसे फ्रेमवर्क के भीतर एकीकृत करने के लिए एक वैचारिक आधार का विकास करने के लिए बहुत अधिक आवश्यक हो जाता है। सफल प्रशासन के लिए संगठन को बेहतर ढंग से समझने के लिए यह आवश्यक है। इस इकाई में, हम उन सिद्धांतों का अध्ययन करने जा रहे हैं जो दो दृष्टिकोणों के अंतर्गत आते हैं, ये दोनों संगठन को एक प्रणाली और सामाजिक मनोवैज्ञानिक प्रणाली के रूप में देखते हैं, जो कि समग्रता पर जोर देते हैं न कि किसी संगठन के एक हिस्से पर। ऐसे कई प्रस्तावित सिद्धांत हैं, जो इन दोनों दृष्टिकोणों के अंतर्गत आते हैं। उनमें से, हम प्रणाली दृष्टिकोण के तहत चेस्टर बरनार्ड के विचारों और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के तहत अब्राहम मास्लो, फ्रेडरिक हर्जबर्ग और डगलस मैक ग्रेगर के विचारों को विस्तार से जानेंगे।

एक प्रणाली को विभिन्न तत्वों/घटकों के किसी सेट के रूप में परिभाषित किया जाता है, जो एक जटिल संपूर्ण रूप देने के लिए बातचीत करते हैं। संपूर्ण केवल भागों का योग नहीं है; प्रणाली को केवल एक समग्रता के रूप में समझाया जा सकता है। यह 1930 में एक जीवविज्ञानी लुडविग वॉन बर्टेलनफी (Ludwig Von Bertalanffy) द्वारा अपने प्राथमिक कार्य "सामान्य प्रणाली सिद्धांत" "सामान्य विकास" प्रणाली सिद्धांत (General Systems Theory) में विकसित किया गया था। वान बर्टेलनफी के अनुसार, किसी प्रणाली को समझने या उसकी जांच करने के लिए, एक मुक्त/खुली प्रणाली होनी चाहिए। एक खुली प्रणाली में कई घटक या उपप्रणालियां होती हैं, जो एक दूसरे पर निर्भर करती हैं इसका अर्थ है कि एक प्रणाली के सभी घटक अंतर-संबंधित, अंतर जुड़े और अंतर-निर्भर हैं, इस प्रकार, प्रणाली के एक घटक को अलग करके कुछ भी नहीं समझाया जा सकता है। अतः हर एक प्रणाली की सीमाएं घटक, अंतर्व्यवहार, आदान व प्रदान होते हैं।

एक प्रणाली प्राप्त आदान (Input) को उत्पादन (Output) में तैयार करती है। इसलिए प्रत्येक प्रणाली के घटकों, निवेशों और उत्पादनों के बीच सीमाएं, घटक और परस्पर क्रियाएं होती हैं।

मुक्त/खुली प्रणाली ही एक ऐसी प्रणाली है जिसमें सीमा-रेखा होती है, जो पदार्थ, उर्जा, और सूचना के प्राप्त आदान और उत्पादन के लिए पारगम्य/व्याप्य है। खुली प्रणाली अपने वातावरण के साथ सूचना उर्जा या पदार्थों का विनिमय करती है। खुली प्रणाली को एक परिवर्तन मॉडल के रूप में देखा जाता है। अपने पर्यावरण के साथ एक गतिशील संबंध में, यह विभिन्न आदानों को प्राप्त करता है, इन आदानों को किसी तरह परिवर्तित करता है, और उत्पादन का निर्यात करता है। इसे नीचे दिए गए आरेख में दर्शाया गया है।

प्रणाली सिद्धांत (The Systems Theory)



प्रणाली सिद्धांत में, प्रतिपुष्टि की अवधारणा यह समझने में महत्वपूर्ण है कि कैसे एक प्रणाली एक स्थिर स्थिति अर्थात् गतिशील संतुलन को बनाए रखती है। आउटपुट से संबंधित जानकारी या प्रणाली की प्रक्रिया को प्रणाली में एक इनपुट के रूप में प्रतिपुष्टि (Feedback) दी जाती है, जिसके परिणामस्वरूप, परिवर्तन प्रक्रिया और भविष्य के आउटपुट में बदलाव हो सकता है। इस दृष्टिकोण को पहली बार प्राकृतिक और भौतिक विज्ञान में विकसित किया गया था। सामाजिक विज्ञान साहित्य में इस दृष्टिकोण का उपयोग अपेक्षाकृत नया है। उदाहरण के लिए, टालकोट पारसन्स (Talcott Parsons) ने इस दृष्टिकोण को सामाजिक संरचनाओं के अध्ययन के लिए लागू किया। इसी तरह, मनोवैज्ञानिक, अर्थशास्त्री, राजनीतिक, वैज्ञानिक और प्रशासनिक विश्लेषक एक घटना के विश्लेषण में प्रणाली

दृष्टिकोण का उपयोग कर रहे हैं। प्रशासनिक विश्लेषण में, प्रणाली दृष्टिकोण का नव वर्षों में व्यापक रूप से उपयोग किया जा रहा है यहां, आप बरनार्ड की सहकारी संस्थाओं के रूप में संगठनों की अवधारणा का अध्ययन करेंगे। इससे पहले, हम संगठन को एक प्रणाली के रूप में समझने का प्रयास करेंगे।

7.3 एक प्रणाली के रूप में संगठन

प्रणाली दृष्टिकोण संगठन को एक प्रणाली के रूप में देखता है, जो कई उप-प्रणालियों या भागों या घटकों से बना होता है, जो उनके कामकाज के लिए परस्पर संबंधित और एक दूसरे पर आश्रित होते हैं। वे बदले में संगठन के समग्र कामकाज में योगदान देते हैं। एक प्रणाली के रूप में संगठन की एक परिभाषित सीमा भी है, जिसके माध्यम से वह वातावरण के साथ मिलकर परस्पर प्रभाव डालते हैं। किसी संगठन के इस बाहरी वातावरण को प्रथम प्रणाली कहा जाता है। जिसमें आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक और तकनीकी प्रभाव सम्मिलित होते हैं। संगठन एक मुक्त प्रणाली है और वह अपने वातावरण के साथ मिलकर निरंतर एक दूसरे को प्रभावित करते हैं और मामलों का आदान-प्रदान करते हैं। इस पारस्परिक विचार-विर्मश में, यह पर्यावरण से आदान (Input) लेता है, संशोधित आदान को उत्पादन के रूप में संशोधित करता है, जो फिर वातावरण में वापस निर्यात किया जाता है।

संगठनों के संबंध में एक खुली प्रणाली को परिभाषित करते हुए, थोम्पसन (Thompson) ने देखा कि “जटिल संगठन एक दूसरे पर आश्रित भागों का एक समूह है जो, एक साथ मिलकर इसे पूर्ण बनाते हैं, क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति कुछ योगदान देता है और पूर्ण से कुछ प्राप्त करता है, जो बदले में कुछ विषाल वातावरण के साथ एक दूसरे पर आश्रित है।” इस प्रकार, एक मुक्त प्रणाली गतिशील है; अवसरों के साथ-साथ चुनौतियों से भरी है। प्रणाली, विकास की एक सतत प्रक्रिया के माध्यम से विकसित होता रहता है और एक ही समय में समस्थिति या संतुलन की स्थिति प्राप्त करने का प्रयास करता है। इसी तरह, संगठन गतिशील है, चुनौतियों और अवसरों से भरा है, यह पर्यावरण सहित विभिन्न उप-प्रणालियों के बीच संतुलन बनाए रखकर विकास और विकास की एक निरंतर प्रक्रिया के माध्यम से विकसित होता रहता है।

प्रणाली एक चक्रीय/आवर्तनशील प्रक्रिया है, जो निरंतर आदान, परिवर्तन और उत्पादन (Input, Change and Output) प्रक्रियाओं से जीवित/बनी रहती है। तीन प्रकार के इनपुट होते हैं, जो एक संगठन अपनी प्रथम प्रणाली, कच्चे माल, उर्जा और सूचना से लेता है। आदान पुरजो और मशीनों के माध्यम से उत्पादन में परिवर्तित हो जाते हैं। संगठन रूपांतरण की प्रक्रिया के माध्यम से निर्मित उत्पादन का निर्यात करता है। उत्पादन को आगे के आदान आयात करने के लिए पर्यावरण को वापस दिया जाता है।

7.4 प्रणाली दृष्टिकोण : बरनार्ड के विचार

चेस्टर इरविंग बरनार्ड (Chester Irving Barnard) (1886-1961) एक अमेरिकी व्यापार कार्यकारी थे, सार्वजनिक प्रशासक और प्रबंधन सिद्धांत और संगठनात्मक अध्ययन में वे अग्रणी काम के लेखक थे। 1938 में उनकी ऐतिहासिक पुस्तक, “कार्यपालक के कार्य” (The Functions of the Executive) ने संगठन के सिद्धांत और संगठन में कार्यपालिका के कार्यों को स्थापित किया। उनके लेखन का मानव संगठन पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ा। प्रबंधन के उनके विश्लेषण ने एक सामाजिक प्रणाली दृष्टिकोण का रूप लिया। अधिकारियों के कार्यों का निर्धारण करने में, उन्होंने सहकारी सामाजिक प्रणालियों की प्रकृतियों का विश्लेषण किया और गैर-तार्किक कारकों ने भी संगठन में मानव व्यवहार को प्रभावित किया।

- चेस्टर बरनार्ड का प्रमुख योगदान इस प्रकार है:

संगठन का सिद्धांत (Theory of Organisation)

बरनार्ड एक संगठन को एक ऐसी प्रणाली के रूप में मानते हैं, जो बड़ी प्रणाली-समाज के अधीनस्थ है। वह संगठन को एक सामाजिक व्यवस्था के रूप में देखते हैं। उन्होंने संगठन को “दो या अधिक व्यक्तियों के सचेत रूप से समन्वित गतिविधियों या पाठयक्रमों की प्रणाली” के रूप में परिभाषित किया है। उनके अनुसार, संगठन एक प्रणाली है, जो मानव की गतिविधियों से बनी होती है, क्योंकि यह सम्पूर्ण प्रणाली अपने भागों के योग से अधिक है और प्रत्येक भाग किसी महत्वपूर्ण भाग में प्रत्येक दूसरे भाग से संबंधित है। बरनार्ड ने संगठनों के केवल आंशिक प्रणाली के रूप में देखा। एक पूर्ण, पूरे संगठन को अलग नहीं किया जा सकता है। प्रत्येक बड़ा और अधिक जटिल संगठन का हिस्सा है। इसके अतिरिक्त प्रत्येक विभिन्न उपइकाइयों से बना है, जिनमें से प्रत्येक अपने आप में एक संगठन है। बरनार्ड के अनुसार, संरचना का प्रारंभिक अस्तित्व तीन तत्वों पर निर्भर करता है:

- 1) सहकारी प्रणाली के लिए योगदान देने के लिए व्यक्तियों की इच्छा (Willingness of Persons to Contribute)
- 2) सहकारिता का एक उद्देश्य (An Objective of Cooperation)
- 3) उचित संचार प्रणाली (Proper Communication System)

बरनार्ड (1938) में औपचारिक और अनौपचारिक संगठन के बीच भेद किया। उन्होंने औपचारिक संगठन को इस प्रकार परिभाषित किया “व्यक्तिगत संपर्क और बातचीत और लोगों के सहयोगी समूह का समुच्चय.....।” यह कुछ व्यक्तिगत आवश्यकताओं की सामूहिक प्रवृत्ति प्रति के कारण है और यह औपचारिक संगठन को प्रभावित करता है। दोनों औपचारिक और अनौपचारिक संगठन को एक दूसरे की आवश्यकता होती है, क्योंकि वे ‘एक ही घटना के अन्यान्याश्रित (एक दूसरे का निर्भर) पहलू है..... औपचारिक संगठन जीवन का संचार करने वाले होते हैं और अनौपचारिक संगठनों द्वारा अनुकूलित होता है।

संगठनात्मक संतुलन (Organisational Equilibrium)

बरनार्ड के अनुसार संगठन एक सहकारी प्रणाली है जो वैयक्तिक प्रेरणाओं के साथ अलग-अलग मनुष्यों से बना है। उनका कहना है कि ‘सहयोग किसी व्यक्ति की जरूरतों को पूरा करने के उद्देश्य से उत्पन्न होता है, जिसे वह वैयक्तिक रूप से प्राप्त नहीं कर सकता।’ जिसके परिणामस्वरूप, संगठन अन्य व्यक्तियों के कार्य और उनके सहयोग को शामिल करता है। व्यक्तियों के बीच सहकारी प्रयासों को पूरा करने और संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए, बरनार्ड ने एक ‘संगठनात्मक संतुलन’ का सुझाव दिया है। संगठनात्मक संतुलन को एक संगठन के सदस्यों के योगदान और संगठन द्वारा सदस्यों के व्यक्तिगत लक्ष्यों की पूर्ति के लिए दिए गए योगदान के बीच और प्राप्त संतुलन वर्जित किया जाता है। संगठन (धन, पद, मान्यता, आदि) से बाहर निकलने वाले कर्मचारियों के बीच संतुलन होना चाहिए, और समय, ज्ञान, असुविधा, उत्पादन आदि के रूप में उनका क्या योगदान हो सकता है।

बरनार्ड ने दक्षता और प्रभावशीलता की अवधारणाओं का भी अवलोकन किया है। जब संगठन में कोई व्यक्ति संगठन द्वारा मांगे गए प्रयोजनों को प्राप्त करना चाहता है, तो उसकी गतिविधि को प्रभावोत्पादक के रूप में पहचाना जा सकता है। इस प्रक्रिया में, यदि वह अपनी व्यक्तिगत जरूरतों को पूरा करता है और व्यक्तिगत उद्देश्यों को संतुष्ट करता

है, तो गतिविधि को कुशल माना जा सकता है। संगठनात्मक अस्तित्व दोनों पर निर्भर करता है, और एक कार्यकारी को प्रभावशीलता और दक्षता दोनों का ध्यान रखना चाहिए। इस प्रकार आंतरिक संतुलन के साथ-साथ प्रणाली और पर्यावरण (प्रथम प्रणाली) के बीच एक संतुलन होना चाहिए।

प्राधिकरण का स्वीकृति सिद्धांत (Acceptance Theory of Authority)

बरनार्ड ने 'प्राधिकरण के स्वीकृति सिद्धांत' का समर्थन किया, जिसके अनुसार प्रबंधकीय अधिकार अधीनस्थों की सहमति पर निर्भर होता है। यह 'समादेश और आदेश' के अधिकार के शीर्ष से नीचे के दृष्टिकोण के पारंपरिक दृष्टिकोण के विपरित होता है और इसे 'नीचे से उपर'(Bottom-up) का अर्थ दिया है। बरनार्ड ने प्राधिकरण को इस प्रकार परिभाषित किया है "एक औपचारिक संगठन में एक संचार (आदेश) की विशेषता, जिसके द्वारा वह संगठन के एक योगदानकर्ता या 'सदस्य' द्वारा स्वीकार किया जाता है जोकि उनके द्वारा योगदान की गई कार्यवाही को नियंत्रित करता है। उनके अनुसार, प्राधिकरण में दो पहलू-व्यक्तिपरक और वस्तुपरक सम्मिलित होते हैं। व्यक्तिपरक पहलू व्यक्तिगत है, एक संचार की स्वीकृति अधिकारिक है। एक व्यक्ति एक आदेश को आधिकारिक रूप से तभी स्वीकार करेगा जब चार शर्तें पूरी हों:

- 1) संचार समझ में आता है।
 - 2) रिसीवर (Receiver) (पाने वाला) का विश्वास है कि निर्देश संगठन के उद्देश्यों के अनुरूप है।
 - 3) रिसीवर का विश्वास है कि यह उसके व्यक्तिगत हितों के अनुकूल है।
 - 4) रिसीवर (पाने वाला) मानसिक और शारीरिक रूप से अनुपालन करने में सक्षम है।
- 'अधिकार का संचार' का मुख्य उद्देश्य वह पहलू है, जो स्वीकृति को प्रेरित करता है:
- क) संगठनात्मक संचार में प्राधिकरण की विशेषता उन लोगों की सहमति की क्षमता में है, जिनके लिए उन्हें भेजा जाता है।
 - ख) संचार की प्रणाली एक औपचारिक संगठन की प्राथमिक निरंतर समस्या है, और
 - ग) उद्देश्य प्राधिकरण की एक प्रणाली के रूप में संचार प्रणाली के चरित्र में कारकों को नियंत्रित कर रहे हैं।

बरनार्ड अधिकार की शस्त्रीय अवधारणा से सहमत नहीं थे, जो ऊपर से नीचे आती है। बरनार्ड ने बलपूर्वक कहा कि प्राधिकरण अधीनस्थों की स्वीकृति या सहमति पर निर्भर करता है। उनके विचार से, प्राधिकरण की पुष्टि केवल तभी होती है, जब उसे किसी व्यक्ति द्वारा स्वीकार किया जाता है, जिसे उसे संबंधित किया गया है। इस तरह के संचार की अवज्ञा अधिकार का खण्डन है।

उदासीनता का क्षेत्र (Zone of Indifference)

'उदासीनता के क्षेत्र' में बरनार्ड का (1948) महत्वपूर्ण योगदान है। बरनार्ड के अनुसार, प्रत्येक व्यक्ति में उदासीनता का भाव है। यह साइमन के 'स्वीकृति के क्षेत्र' जैसा है। तात्पर्य यह है कि कोई व्यक्ति स्वेच्छा से और बिना किसी प्रश्न के आदेश स्वीकार करेगा, जब तक वे इस क्षेत्र में आते हैं यह क्षेत्र व्यापक या संकीर्ण हो सकता है। जो इस बात पर निर्भर करता है कि संगठन के लिए व्यक्ति की वचनबद्धता कौन सी है और विशेष आदेशों के अनुपालन के साथ बढ़ते बोझ और बलिदानों के लिए कौन से प्रलोभन हैं। उन्होंने निरीक्षण किया, "यदि कार्यवाही के लिए सभी आदेश, उचित रूप से व्यावहारिक हैं, प्रभावित व्यक्ति

को उनकी स्वीकार्यता के क्रम में व्यवस्थित किया जा सकता है। यह कल्पना की जा सकती है कि एक संख्या है, जो स्पष्ट रूप से अस्वीकार्य है, जिसका निश्चित रूप से पालन नहीं किया जाएगा। एक और समूह है, जो तटस्थ रेखा पर कुछ सीमा तक कम या अधिक है या तो केवल स्वीकार्य है या केवल अस्वीकार्य है और तीसरा समूह निर्विवाद रूप से स्वीकार्य है। यह अंतिम समूह 'उदासीनता के क्षेत्र' में आता है। प्रभावित व्यक्ति इस क्षेत्र में स्थित आदेशों को स्वीकार करेगा और जो अपेक्षाकृत उदासीन है, जहां तक आदेश का प्रश्न है वह प्राधिकरण के प्रश्न से संबंधित है।

कार्यपालक के कार्य (The Functions of The Executive)

एक संगठन की जीवनशक्ति और धैर्य कार्यकारी के कार्यों पर निर्भर करती है। बरनार्ड के अनुसार, आवश्यक कार्यकारी कार्य हैं— (1) समन्वय के लिए आवश्यक संचार प्रणाली को बनाए रखना, (2) आवश्यक प्रयासों को बढ़ावा देना और सुनिश्चित करना; व (3) संगठन के उद्देश्यों को प्रतिपादित करना और परिभाषित करना।

संचार प्रणाली और प्राधिकरण के अनुरक्षण के प्रथम कार्य में दो घटक होते हैं। (क) संगठनात्मक स्थिति को परिभाषित करना, और (ख) एक व्यक्तिगत प्रणाली बनाए रखना पहले संगठनात्मक चार्ट, कर्तव्यों के विनिर्देश, कार्य का विभाजन आदि की आवश्यकता होती है। उसके पश्चात उपयुक्त योग्यता और कौशल रखने वाले व्यक्तियों को भर्ती करना और वेतन, प्रोत्साहन, भत्ते आदि सम्मिलित होते हैं। ये दोनों घटक पूरक हैं और एक दूसरे पर निर्भर करते हैं।

बोध प्रश्न 1

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) प्रणाली दृष्टिकोण से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

.....

2) चेस्टर बरनार्ड के मुख्य योगदानों की संक्षिप्त सूची दीजिए।

.....

.....

.....

.....

7.5 सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण

सामाजिक/मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण उन सिद्धांतों को समझने के लिए एक उपकरण है, जो संगठन को मानव पक्ष पर जोर देने के साथ सामाजिक मनोवैज्ञानिक प्रणाली के रूप में पहचानते हैं। यह संगठन के मान पक्ष के अध्ययन के लिए मनोविज्ञान, समाजशास्त्र और मानव विज्ञान जैसे व्यवहारिक विज्ञान का अनुप्रयोग है। प्रतिष्ठित प्रबंधन सिद्धांत इस धारण

पर निर्मित होते हैं कि संगठन की प्रभावशीलता उनकी संरचना, प्रबंधन सिद्धांतों और विधियों पर निर्भर करती है। यह फ्रेडरिक डब्ल्यू टेलर द्वारा वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत और वेबर द्वारा नौकरशाही प्रबंधन जैसे पूर्व सिद्धांत से स्पष्ट है। इन सिद्धांतों ने कार्य के तकनीकी पहलुओं पर जोर दिया और संगठन के मानवीय पक्ष को भुला दिया। चूंकि इन सिद्धांतों ने प्रबंधन की यांत्रिक और मनोवैज्ञानिक विशेषताओं पर अधिक जोर दिया, इसलिए उन्होंने कई आलोचनाओं को आकर्षित किया, विशेष रूप से संगठन के मानवीय पहलू की अनुपस्थिति के आधार पर आलोचना का सामना किया।

सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के समर्थकों का मानना है कि व्यक्ति संगठन की सफलता या असफलता में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। मानवता में विश्वास और संगठन में उनका योगदान इस दृष्टिकोण के लिए प्रमुख है। यह समय की जरूरतों, संचालन व्यवहार और व्यक्तियों के दृष्टिकोण पर जोर देता है। यह समझने में सहायता करता है कि व्यक्ति वैसा ही व्यवहार क्यों करते हैं जैसा वे करते हैं और मनोवैज्ञानिक और सामाजिक कारक उन पर क्या प्रभाव डालते हैं। यह एक प्रबंधक को उद्देश्यों की पहचान करने में सहायता करता है, संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कार्य पर कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित करता है। ये सिद्धांत कर्मचारियों के व्यवहार संबंधी पहलू को पहचानते हैं और महत्व देते हैं और यह अध्ययन करते हैं कि संगठनों की प्रभावशीलता के लिए इसका कितना बेहतर उपयोग किया जा सकता है। इस इकाई में, हम अब्राहम मास्लो, डगलस मैकग्रेगर और फ्रेडरिक हर्जबर्ग (Abraham Maslow, Douglas McGregor and Frederick Herzberg) द्वारा दिए गए प्रमुख सिद्धांतों की व्याख्या करेंगे, जो सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के अन्तर्गत आते हैं।

7.6 मास्लो का आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत

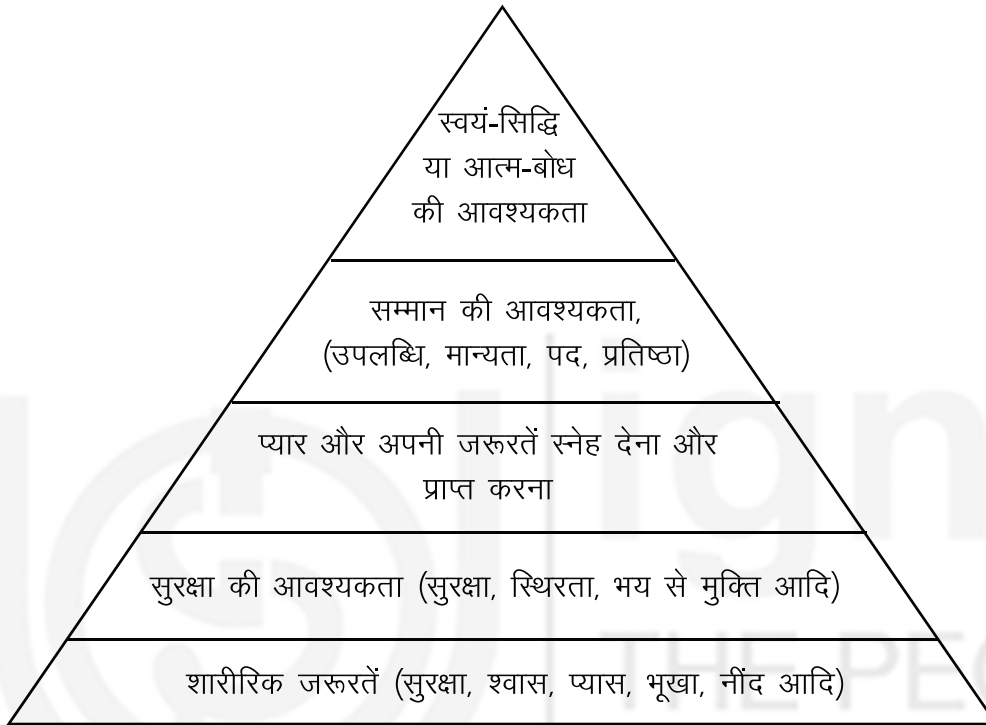
अब्राहम मास्लो मानवतावादी मनोविज्ञान के पिता माने जाते हैं। मास्लो का प्रेरणा सिद्धांत (Motivation Theory) कार्यस्थल प्रेरणा पर सबसे प्रसिद्ध और सबसे प्रभावशाली सिद्धांत है। उन्होंने 1954 में अपने कार्य को 'मोटिवेशन एंड पर्सनालिटी' (Motivation and Personality) में प्रकाशित किया। मास्लो का विश्वास था कि "सचेत/चेतन इच्छाओं की अधिकता के बावजूद मनुष्य की मौलिक इच्छाएं समान हैं"। जालेन्सकी और रास्पा (Zalenski and Raspa, 2006)। मास्लो ने सुझाव दिया कि मनुष्य की जरूरतों का एक पदानुक्रम है, जो पाँच आवश्यकताओं से बना है। जो पिरामिड के तरीके से "शारीरिक, सुरक्षा, प्रेम, सम्मान और आत्म-बोध" व्यवस्थित है जो शारीरिक आवश्यकताओं के साथ पिरामिड (Pyramid) की तरह बना है। मास्लों के अनुसार, इंसान एक ऐसा जीव है, जो अपनी जरूरतों को पूरा करने के लिए कार्यवाही करते हैं। उनकी आवश्यकताओं के पदानुक्रम के पीछे मूल सिद्धांत यह है कि लोक कुछ जरूरतों के साथ पैदा होते हैं, बुनियादी जरूरतों को पूरा करने के लिए उन्हें आगे बढ़ने की अनुमति देगा और अन्य अधिक जटिल आवश्यकताओं की पूर्ति करेगा। वह जोर देकर कहते हैं कि आत्म-बोध के लिए आग्रह मानव मानस में गहराई से उलझा हुआ है, लेकिन केवल एक बार अधि मूल जरूरतों को ऊपर लाकर पूरा किया जाता है। जरूरतों के पदानुक्रम का यह पैटर्न एक संगठन के भीतर व्यक्तिगत समायोजन में प्रमुख निर्धारकों के रूप में कार्य करता है। इंसान की जरूरतों को समझकर, प्रबंधक उन्हें उचित हस्तक्षेप राजनीतियों के साथ संगठन के लक्ष्यों की ओर प्रेरित कर सकते हैं।

सबसे पहले और निम्नतम पर शारीरिक (Physiological) जरूरतें होती हैं—ये मानव जीवन को बनाए रखने के लिए सबसे अधिक आवश्यक है। श्वास, प्यास, भूख, नींद और जैविक संतुष्टि शारीरिक आवश्यकताएं हैं, जिनके बिना लोग जीवित नहीं रह सकते हैं। मास्लो ने

(1943) अनुभव किया कि जब तक ये जरूरतें जीवन को बनाए रखने के लिए आवश्यक स्तर से संतुष्ट नहीं होती, तब तक अन्य जरूरतें लोगों को प्रेरित नहीं करती।

दूसरा स्तर सुरक्षा (Security or Safety) की जरूरतों से संबंधित है, जिसमें शामिल है : 'सुरक्षा स्थिरता, निर्भरता, सुरक्षा, भय से मुक्ति, चिंता और अराजकता, सरचना की आवश्यकता व्यवस्था, कानून और सीमाएँ इत्यादि (मास्लो, 1954)।

तीसरे स्तर की जरूरतें प्यार और स्वयं की जरूरतें (Love and Belonging) हैं, जिनमें, मास्लो के शब्दों में, 'प्यार देना और प्राप्त करना' शामिल है। लोग दूसरों के साथ सम्बन्ध स्थापित करना चाहते हैं, साथ ही यह भी चाहते हैं कि वे पारस्परिक संबंध स्थापित करें। जरूरतों का पदानुक्रम नीचे चित्र में दर्शाया गया है।



उसके पश्चात चौथे स्तर की जरूरतें आती हैं, आत्म-सम्मान (Esteem) की जरूरत है, जिसमें आत्म मूल्य, या दूसरों का सम्मान शामिल है। मास्लो नोट करता है कि इसमें शामिल हैं, 'शक्ति, उपलब्धि पर्याप्तता, निपुणता और क्षमता, क्षमता, दुनिया के सामने आत्म-विश्वास, और आत्मनिर्भर और स्वतंत्रता'। इसके अतिरिक्त वे कहते हैं 'प्रतिष्ठा स्थिति, प्रसिद्धि और महिमा, प्रभुत्व, मान्यता, ध्यान, महत्व, गरिमा या प्रशंसा' की अभिलाशा है। वह इस बात पर जोर देते हैं कि आत्मसम्मान दूसरों के 'योग्य-सम्मान' से उत्पन्न होता है, और यह 'इच्छा-शक्ति, दृढ़ संकल्प और जिम्मेदारी' के परिणामस्वरूप आती है। (Maslow (मास्लो) 1953, *op.cit.*)

पाँचवें और उच्चतम स्तर की आवश्यकताओं में स्वयं-सिद्धि या आत्म-बोध (Self-actualisation) की आवश्यकता है। यह किसी की क्षमता को अधिकतम करने और कुछ पूरा करने के लिए अपरिहार्य बनाता है।

आत्म-बोध की मास्लों की परिभाषा के अनुसार, "प्रतिभा, योग्यता, क्षमता आदि के पूर्ण उपयोग और शोषण के रूप में इसे शिथिल रूप से वर्णित किया जा सकता है। ऐसे लोग स्वयं को पूरा करते दिखते हैं और वे सबसे अच्छा काम करते हैं जो वे करने में सक्षम हैं।"

ये आत्म-श्रेष्ठता की जरूरतें हैं जैसे आत्म-विकास, स्वयं-निर्वाह और व्यवसायी सफलता। मास्लो के अनुसार, "शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक और सम्मान की जरूरतें 'कमी' की जरूरतें हैं, जो अभाव के कारण पैदा होती हैं। पिरामिड (Pyramid) के उच्चतम स्तर को 'विकास या प्रगतिशील (Growth or Progress) जरूरतें कहा जाता है।

मास्लो ने पांच जरूरतों को उच्च और निम्न क्रम में अलग कर के बताया है। शारीरिक और सुरक्षा जरूरतों को निम्न क्रम के रूप में वर्णित किया जाता है और सामाजिक, सम्मान और आत्म-बोध की जरूरतों को उच्च आदेश की जरूरतों के रूप से संतुष्ट किया जाता है, और निचले क्रम की आवश्यकताओं को मुख्य रूप से बाहरी रूप संतुष्ट किया जाता है। मास्लो ने देखा है कि "हमारे समाज का औसत सदस्य अक्सर अपनी सभी इच्छाओं में आंशिक रूप से संतुष्ट और आंशिक रूप से असंतुष्ट है। (मास्लो, 1943, *op.cit.*)

इस प्रकार, मनुष्य को प्रेरित करने की जरूरतों और उसकी क्षमता का विश्लेषण करके, मास्लो का सिद्धांत मानव के व्यवहार को समझने में सहायता करता है। यह सिद्धांत प्रबंधक को यह समझने में सहायता करता है कि वांछित संगठनात्मक उद्देश्यों के प्रति मनुष्य को कैसे प्रोत्साहित/प्रेरित किया जाए। हालांकि, आलोचकों ने आरोप लगाया है कि आवश्यकता और व्यवहार के बीच प्रत्यक्ष कारण और प्रभाव का संबंध है। इसके अतिरिक्त, एक विशेष आवश्यकता अलग-अलग व्यक्तियों में विभिन्न प्रकार के व्यवहार का कारण बन सकती है। दूसरी ओर, एक विशेष व्यक्तिगत व्यवहार के रूप में विभिन्न आवश्यकताओं के परिणाम के कारण हो सकते हैं। अनुसंधान ने सिद्ध कर दिया कि पदानुक्रम की आवश्यकता मास्लो द्वारा प्रमाणित रूप से कहीं भिन्न थी, स्तरों को अतिछादित किया गया था, और यह कहना आसान नहीं था कि कौनसी आवश्यकता कहाँ खत्म होती है। आवश्यकता के एक स्तर की पर्याप्त संतुष्टि भी आवश्यक नहीं कि अगले उच्च स्तर की आवश्यकता हो। फिर से मास्लो की आत्म-बोध व्याख्या और कैसे आत्म-बोधित लोगों ने महसूस किया और व्यवहार किया थोड़ा अस्पष्ट है और विभिन्न सांस्कृतिक, सामाजिक और भूगोल से लोगों के लिए सामान्यीकृत नहीं किया जा सकता है। इन कमियों के बावजूद भी मास्लो ने मानव प्रेरणा और मानव व्यवहार का अध्ययन करने के लिए व्यापक रूपरेखा प्रदान की।

बोध प्रश्न 2

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपना उत्तर मिलाइए।

1) मास्लो द्वारा दिए गए जरूरतों के (Needs) पाँच स्तरों की विस्तार से चर्चा करें।

.....

.....

.....

.....

.....

7.7 डगलस मैकग्रेगर का सिद्धांत 'x' और सिद्धांत 'y'

डगलस मैकग्रेगर एक अमेरिकी सामाजिक मनोवैज्ञानिक है। उन्होंने अपनी पुस्तक 'द ह्यूमन साइड ऑफ एंटरप्राइज' (The Human Side of Enterprise) में अपने प्रसिद्ध 'x' और 'y' सिद्धांतों का प्रस्ताव दिया। ये सिद्धांत संगठन में मानवीय व्यवहार और प्रेरणा के विषय में

है। ये सिद्धांत संगठनात्मक विकास के लिए केंद्रीय है और संगठनात्मक संस्कृति को बेहतर बनाने का प्रयास करते हैं। मैकग्रेगर की अभिधारणा है कि प्रत्येक नेता की मानव प्रकृति के बारे में मूल धारणाएं हैं और ये धारणाएं नेता द्वारा प्रचलित नेतृत्व की शैली को प्रभावित करती है। उन्होंने कहा कि मुख्य नेतृत्व की धारणा नेताओं को लोगों के बारे में उनकी अंतर्निहित धारणाओं और धारणाओं पर सवाल उठाने में सहायता करेगी।

मैकग्रेगर का मानना था कि तकनीकी प्रगति के कारण कंपनियां अधिक प्रतिस्पर्धी बनती हैं, संगठनों की सफलता लोगों की गतिशीलता पर अधिक निर्भर होगी। उन्होंने देखा कि अधिकांश लोगों से प्राप्त करने के लिए, उन्हें प्रत्येक व्यक्ति के साथ अपने मूल्यों और प्रेरणाओं के सेट (समूह) के साथ व्यवहार करना होगा। उन्होंने जोर देकर कहा कि लोगों को मशीनों के रूप में नहीं बल्कि जीवित व्यक्तियों के रूप में माना जाना चाहिए, जिन्हें संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करने के लिए विकसित किया जा सकता है। उन्होंने कर्मचारियों के बारे में नेताओं के महत्व और उनके दृष्टिकोण पर जोर दिया, क्योंकि यह संभावित रूप से उनके द्वारा प्राप्त प्रतिक्रिया को प्रभावित करते हैं। इसके अतिरिक्त, मैकग्रेगर ने सोचा कि यदि नेता लोगों के बारे में कुछ मूल धारणाओं की जांच नहीं करते हैं, तो वे अपने मूल्यांकन को सीमित कर सकते हैं और वृद्धि, सहयोग और विकास के लिए मानवीय क्षमता की ताकत का निरीक्षण कर सकते हैं।

मैकग्रेगर का विश्वास था कि प्रबंधन और नेतृत्व के मानवीय पक्ष को महत्व देना संगठनों की सफलता के लिए एक मूलभूत आवश्यकता है। उनका दृढ़ मत था कि नेता उन तरीकों से व्यवहार कर सकते हैं, जिनके परिणामस्वरूप, नेताओं की अपने अधीनस्थों से उच्च संगठनात्मक प्रतिबद्धता/वचनबद्धता होगी। मैकग्रेगर के अनुसार, संगठन में कर्मचारियों और नेताओं को दो विशिष्ट समूहों में विभाजित किया जा सकता है। जिनके आधार पर नेता अपने अधीनस्थों का नेतृत्व कैसे करते हैं और क्रमशः अधीनस्थ कैसे व्यवहार करते हैं।

सिद्धांत 'x' के पीछे जो धारणाएं हैं, वो इस प्रकार हैं :

- संगठन में कर्मचारी आलसी थे और कार्य करना पसंद नहीं करते थे।
- कर्मचारी जितना संभव हो उतना ही कार्य करना चाहते थे, और कार्यों बचने की ओर ही अग्रसर रहते थे।
- संगठनात्मक जरूरतों के प्रति कर्मचारी गैर-वचनबद्ध और आत्म-केंद्रित थे।
- कर्मचारी बुद्धिमान और रचनात्मक नहीं थे, वे जिम्मेदारी से बचते थे और परिवर्तन के लिए अनिच्छुक थे।
- कर्मचारी निर्देशित किया जाना पसंद करते थे।

उपरोक्त मान्यताओं के कारण, इस सिद्धांत का समर्थन करने वाले नेता अपने कर्मचारियों का बारीकी से निरीक्षण, निर्देशन और नियंत्रण करेंगे और उन्हें और संगठनात्मक लक्ष्यों की ओर प्रेरित करने के लिए बाहरी उत्तेजनाओं (दंड और पुरस्कार) जैसे ठोस कारकों का भी उपयोग करेंगे। अक्सर, इस सिद्धांत के नेता असहजशील थे। ये गुण लोगों की तुलना में काम पर अधिक जोर देने के साथ नेतृत्व की सत्तावादी शैली के थे।

सिद्धांत 'y' के पीछे जो मान्यताएं थीं, वो इस प्रकार हैं:

- पर्यावरण के अनुकूल होने पर, कर्मचारियों ने अपने काम को प्राकृतिक मानकर काम करने का आनंद लेते हैं।
- कर्मचारी बुद्धिमान, कल्पनाशील और रचनात्मक होते हैं।

- कर्मचारियों ने खुशी से स्वायत्ता और जिम्मेदारी स्वीकार करते हैं, और यहां तक कि सक्रिय रूप से इसकी मांग करते हैं।
- कर्मचारी संगठन के लक्ष्यों से सहमत होते हैं और इसके आत्म-नियंत्रण और आत्म-निर्देशन कर सकते हैं।
- संगठन की चुनौतियों के प्रति कर्मचारी सक्रिय, रचनात्मक और अभिनव दृष्टिकोण का प्रदर्शन करते हैं।

उपरोक्त धारणाओं के कारण, इस सिद्धांत के नेता समझदार, रचनात्मक, सहभागी, परिणाम-उन्मुख और प्रभावी होते हैं। अक्सर इस सिद्धांत के नेता लोकतांत्रिक और लोग केंद्रित होते हैं, जहां व्यक्ति को महत्व दिया जाता है और उसकी सराहना की जाती है। वे मानते हैं जब कर्मचारियों को सही वातावरण दिया जाए, तो वे अपनी उच्चतम क्षमता को प्राप्त कर सकते हैं और अपने संगठन के लिए बहुत महत्वपूर्ण हो सकते हैं। ये गुण कार्य की तुलना में लोगों पर अधिक जोर देने के साथ नेतृत्व की भागीदारी शैली के हैं।

मैक्ग्रेगर सिद्धांत 'x' के समर्थक थे, हालांकि, उन्होंने बताया कि अधिकारिक से भागीदारी के लिए मान्यताओं और नेतृत्व शैली के परिवर्तन को रातों रात हासिल नहीं किया जा सकता है, और जैसा कि उन्होंने उल्लेख किया "सिद्धांत 'y' की दिशा में परिवर्तन धीरे से होगा, और इससे प्रबंधन और श्रमिकों के दृष्टिकोण के व्यापक संशोधन की आवश्यकता होगी। मैक्ग्रेगर ने जोर देकर कहा कि सिद्धांत 'x' और सिद्धांत 'y' एक पैमाने की चरम सीमा पर स्थित नहीं है, वे बस अलग ब्रह्मांड है।

मैक्ग्रेगर ने सत्ता और प्रभाव के लेन-देन की अवधारणा की भी बात की। लेन-देन के प्रभाव की उनकी अवधारणा काफी प्रासंगिक रही है। उन्होंने इस अवधारणा पर जोर दिया कि इस अवधारणा के माध्यम से प्रबंधक अपनी भूमिका, शैली, शक्ति, नियंत्रण के मुद्दे, टीम के कार्य और अपने स्वयं के कार्यों से कैसे निपट सकते हैं। (धमेजा और मिश्रा— Dhameja and Mishra, 2016)

मैक्ग्रेगर के विचार नए नहीं थे, वह मास्लो से बहुत अधिक प्रभावित थे। नेता की धारणाओं और उनके कर्मचारियों के प्रति दृष्टिकोण का उनका तर्क, यह तथ्य कि यह कर्मचारियों को प्रेरित कर सकता है, जो संगठनात्मक विकास को प्रभावित कर सकता है, ये सब प्रबंधन के लिए नए थे। एक आलोचना जिसे मैक्ग्रेगर के विरुद्ध 1960 में लगाया गया, जिसे उन्होंने स्वीकार किया है, वास्तविकता यह है कि 1960 के दशक में माने गए उनके सिद्धांतों ने प्रभाव और वातावरणीय कारकों की भूमिका पर विचार नहीं किया। बेनिस ने (1972) में इस बात को ध्यान में रखते हुए बताया कि मैक्ग्रेगर के संगठन का सिद्धांत बेहतर अधीनस्थ संबंधों के मनोवैज्ञानिक रूप से निर्धारित समूह पर निर्भर करता है। कोई तकनीकी कारक, मानदंड या समूह नहीं है, और न ही आर्थिक, सांस्कृतिक, कानूनी या राजनीतिक प्रभाव है। (बेनिस— Bennis, *ibid*; कवासी—, Kwasi, 2009)

शीन—Schein (2011), के अनुसार, "इस सिद्धांत में ऐसा कुछ भी नहीं है जो यह कहता है कि एक प्रबंधक को किसी विशेष मामले के व्यवहार करना चाहिए। केवल यह है कि वह कैसे व्यवहार करता है, यह गहरी संज्ञानात्मक मान्यताओं से प्रेरित है, जिसका अर्थ है कि एक संगठन को सीखना चाहिए कि क्या सिद्धांत 'x' या 'y' की तरह अधिक होने से प्रबंधक की प्रभावशीलता पर प्रभाव पड़ता है। संगठन के लिए परिणाम यह समझना है कि कौन सी प्रबंधकीय धारणाएं अधिक प्रभावी या वाछिंत है और प्रबंधकीय कार्यों और क्षमताओं के बजाए अंतर्निहित मान्यताओं पर सवाल उठाती है। (शीन—Schein, *ibid*; देव व अन्ना —Dave and Anna, 2013)

मैकग्रेगर के सिद्धांत के विरुद्ध सभी अलोचनाओं के बावजूद उनके विचारों ने प्रबंधक के क्षेत्र के लिए महत्वपूर्ण योगदान दिया है। शायद सबसे महत्वपूर्ण यह है कि संगठन अपने कर्मचारियों का अवलोकन कैसे करता है, उन्हें अपरिपक्व व्यक्तियों के रूप से परिपक्व व्यक्तियों के रूप में देखने से एक उदाहरणीय बदलाव होता है और तदनुसार उन्हें सत्तावादी शैली के बजाय प्रबंधन की भागीदारी शैली के माध्यम से अग्रणी किया जाता है।

7.8 हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत

एक अन्य प्रमुख विचारक, जिनके योगदान को सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के माध्यम से देखा जा सकता है वह फ्रेडरिक हर्जबर्ग है। उन्होंने कर्मचारियों के कार्य वातावरण में कारकों का निर्धारण करके कर्मचारियों के व्यवहार और प्रेरणा को समझने का प्रयत्न किया है, जो संतुष्टि या असंतुष्टि का कारण बनता है। उन्होंने 1959 में पुस्तक द मोटिवेशन टू वर्क (The Motivation to Work) में अपने निष्कर्ष प्रकाशित किए।

उनके अध्ययन में साक्षात्कार शामिल थे जिसमें, कर्मचारियों से पूछा गया था कि उनके कार्य के बारे में उन्हें क्या प्रसन्नता और नाराजगी है। हर्जबर्ग ने पाया कि नौकरी से संतुष्टि (और संभवता प्रेरणा) पैदा करने वाले कारक नौकरी में असंतोष पैदा करने वाले से अलग थे। इन्होंने इन परिणामों को समझाने के लिए प्रेरणा-स्वच्छता सिद्धांत विकसित किया। उन्होंने संतुष्टियों को प्रेरकों और असंतुष्टों को स्वच्छता कारकों (Hygiene Factors) का नाम दिया, "स्वच्छता शब्द का उपयोग इस अर्थ में किया कि उन्हें रखरखाव कारक माना जाता है, जो असंतोष से बचने के लिए आवश्यक है लेकिन यह कि वे स्वयं संतुष्टि प्रदान नहीं करते हैं।

नीचे दी गई तालिका शीर्ष छह (6) कारकों को प्रस्तुत करती है, जिससे कर्मचारियों के काम के वातावरण में संतुष्टि और असंतोष पैदा होता है। यह उच्च से निम्न महत्व के क्रम में सूचीबद्ध है :

हर्जबर्ग का दो-कारक सिद्धांत

स्वच्छ कारक असंतोषजनक कारक	प्रेरणा कारक/संतोषजनक कारक
कंपनी नीति और प्रशासन (Company Policy and Administration)	उपलब्धिया (Achievements)
पर्यवेक्षण (Supervision)	मान्यता (Recognition)
वेतन (Salary)	सिर्फ कार्य (Work Itself)
अंतर्ब्यक्तिक सम्बन्ध (Interpersonal Relations)	जिम्मेदारी (Responsibility)
काम करने की स्थिति (Working Conditions)	उन्नति (Advancement)

हर्जबर्ग ने देखा है कि संतुष्टि और असंतोष दो अलग-अलग कारक हैं और, इन्हें एक दूसरे के विपरीत नहीं माना जा सकता। इसका अर्थ कि संतुष्टि के विपरीत असंतोष नहीं है, बल्कि यह है कि संतुष्टि नहीं है। इसी तरह, असंतोष के विपरीत संतुष्टि नहीं है। इसका तात्पर्य यह है कि एक तटस्थ स्थिति नौकरी संतोष और नौकरी असंतोष के विपरीत मौजूद है। एक कार्यकर्ता या तो संतुष्ट हो सकता है या प्रेरक कारकों से संतुष्ट नहीं हो सकता। इसी तरह, एक कार्यकर्ता या तो स्वच्छ कारकों से असंतुष्ट हो सकता है, या असंतुष्ट नहीं हो सकता। (लक्ष्मीपति—Lakshmi pathy, 1991)

हर्जबर्ग ने तर्क दिया कि संतुष्टि और असंतोष दो अलग-अलग मानवीय जरूरतें हैं और इन्हें क्रमशः मानव की शारीरिक और मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं के तहस जोड़ा जा सकता है। शारीरिक जरूरतों का असंतोष को धन, काम के वातावरण को गरिमामय बनाकर, अंतवैयक्तिक सम्बन्धों की योग्यता, नौकरी सुरक्षा आदि के द्वारा पूरा किया जा सकता है। मनोवैज्ञानिक जरूरतें संगठन या नेताओं से प्रशंसा और प्रोत्साहन, वृद्धि और प्राप्त करने के अवसर, कार्य में स्वायत्ता आदि हैं। इसका तात्पर्य है कि स्वच्छता कारक यह निर्धारित करते हैं कि एक कार्यकर्ता अपनी कंपनी या संगठन के बारे में सामान्य कैसे महसूस करता है, जबकि प्रेरणा कारक निर्धारित करते हैं कि एक कर्मचारी अपने काम के बारे में कैसे महसूस करता है।

हर्जबर्ग का तर्क है कि असंतोष कर्ता केवल अल्पकालिक सफलता प्रदान करता है, क्योंकि प्रेरक कारक जो निर्धारित करते हैं कि क्या संतुष्टि है, या कोई भी संतुष्टि नौकरी के लिए स्वयं आभयन्तर नहीं है और इसका परिणाम बाहरी कारकों से नहीं मिलता। हर्जबर्ग की यह औचित्यपूर्ण सोच बताती है कि एक श्रमिक अपनी नौकरी से नफरत क्यों कर सकता है और फिर भी किसी कंपनी के साथ रह सकता है या अपनी नौकरी से खुश रह सकता है और फिर भी संगठन छोड़ सकता है।

लंबी अवधि के लिए कर्मचारियों को प्रेरित करने और व्यक्तिगत जरूरतों को पूरा करने के लिए, हर्जबर्ग ने नौकरी संवृद्धि और नौकरी भरण के लिए सुझाव दिया है। नौकरी संवृद्धि/संवर्धन से उनका अर्थ था कि कर्मचारियों की क्षमताओं का उपयोग करने के लिए नौकरी पर्याप्त चुनौतीपूर्ण होनी चाहिए। बढी हुए क्षमता को उच्च जिम्मेदारी के साथ पर्याप्त रूप से पुरस्कृत किया जाना चाहिए। नौकरी संवृद्धि के माध्यम से, प्रबंधक कर्मचारियों की आंतरिक प्रेरणा को अधिकतम कर सकते हैं। यदि किसी कर्मचारी की पूर्ण क्षमताओं का उपयोग करने के लिए नौकरी नहीं बनाई जा सकती है, तो फर्म को कार्य को स्वचालित करने या कर्मचारी को उस स्थान पर प्रतिस्थापित करने पर विचार करना चाहिए, जिसमें कौशल का स्तर कम हो। यदि कोई पूरी तरह से उपयोग नहीं किया जा सकता है, तो यह एक प्रेरणा समस्या होगी।

आलोचकों का तर्क है कि नौकरी से संतुष्टि जरूरी नहीं कि उच्च स्तर की प्रेरणा या उत्पादकता को उपलक्षित किया जाए। यह सिद्धांत पक्षपात से मुक्त नहीं है, जब कर्मचारियों से काम पर संतुष्टि और असंतोष के स्रोतों के बारे में पूछताछ की जाती है तो यह कर्मचारियों की स्वाभाविक प्रतिक्रिया पर आधारित होती है। बाहरी कारकों को दोष देना मनुष्य की स्वाभाविक प्रवृत्ति है न कि अपनी स्वयं की। साथ ही, यह सिद्धांत ब्लू-कॉलर (Blue Collar) श्रमिकों की उपेक्षा करता है। इन सीमाओं के बावजूद, हर्जबर्ग के दो कारक सिद्धांत को प्रबंधन और प्रशासन में व्यापक रूप से स्वीकार किया गया है।

बोध प्रश्न 3

नोट: 1) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए स्थान का प्रयोग कीजिए।

2) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) मैकग्रेगर के सिद्धांत के 'x' और सिद्धांत 'y' पर विचार-विमर्श कीजिए।

.....

.....

.....

.....

2) संतोष और असंतोषक की धारणा को उजागर कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

7.9 निष्कर्ष

जैसे-जैसे संगठन संख्या, आकार और गतिविधियों में बढ़ते हैं, समस्याओं की संख्या और उनकी जटिलता तेजी से बढ़ती है और कुशल प्रबंधन को खतरे में डालती है। कई लेखक उन्हें हल करने के लिए विभिन्न सिद्धांतों के साथ आए। उनमें से, बरनार्ड और मॉस्तो, मैकग्रेगर और हर्जबर्ग के सिद्धांतों को क्रमशः प्रणाली दृष्टिकोण और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के तहत अलग किया जा सकता है। प्रणाली दृष्टिकोण द्वारा प्रस्तावित, चेस्टर बरनार्ड के सिद्धांत ने एक सहाकरी प्रणाली के रूप में संगठन को देखा है, जिसमें प्राधिकरण, कार्यकारी, कार्य, नेतृत्व और संचार महत्वपूर्ण भाग है। उन्होंने अनौपचारिक संगठन को औपचारिक संगठन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा माना है।

सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण ने संगठन के मान पक्ष के अध्ययन के लिए व्यावहारिक विज्ञान के आवेदन से संबंधित आवेदन पर विचार किया। यह लोगों को 'मशीन में पुर्जे' के रूप में मानने वाले पारंपरिक दृष्टिकोण के विपरीत है और संगठन में लोगों के एक अलग व्यक्तित्व, क्षमता और जरूरतों और मूल्यों के साथ मानव में रूप पहचान कर रहा है। अब्राहम मास्लो के सिद्धांत ने माना कि प्रत्येक व्यक्ति की जरूरतें अलग-अलग स्तर की होती हैं, जिनका उपयोग किसी संगठन में कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए किया जा सकता है। मैकग्रेगर ने एक संगठन में अपने कर्मचारियों के बारे में प्रबंधकों की मान्यताओं और उनकी संगठनात्मक उपलब्धियों की ओर उनका मार्गदर्शन करने वाली उनकी नेतागिरी शैली की बात की हर्जबर्ग कर्मचारियों और संगठन दोनों दीर्घकालिक वृद्धि और विकास के लिए संगठन में कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए उचित रूप से लागू करने के लिए प्रबंधकों को संतोषक और असंतोषक का एक सेट (Set) दिया है। इस इकाई ने प्रणाली और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण के तहत इन सिद्धांतों की प्रमुख विशेषताओं की जांच करने का प्रयत्न किया है।

7.10 शब्दावली

असंतोष और संतोष कारक (Dissatisfaction and Satisfaction): ये पैरामीटर या मापदंड कार्य व्यवहार को प्रभावित करते हैं। फ्रेडरिक हर्जबर्ग द्वारा प्रस्तावित असंतुष्टि स्वच्छता कारक हैं। ये ऐसे कारक हैं जो कर्मचारियों को नहीं मिलने पर परेशान कर सकते हैं। ये हैं – वेतन, काम की शर्तें, पेपर वर्क कंपनी नीति (पालिसी) आदि। संतोषक अभिप्रेरक होते हैं, जो कर्मचारियों को खुश करते हैं। ये हैं – मान्यता, पदोन्नति, व्यक्तिगत विकास के लिए अवसर और जिम्मेदारी के स्तर में वृद्धि।

स्वयं-सिद्धि (Self-actualisation): यह शब्द अब्राहम मासलो द्वारा रचा गया था और इसे विभिन्न मनोविज्ञान सिद्धांतों में उपयोग करने के लिए रखा गया है। आत्म-बोध का शब्दिक अर्थ है किसी की क्षमता को साकार करना, लेकिन यह मासलो के विश्लेषण से बहुत आगे

निकल जाता है। उसके लिए, इसका अर्थ है रचनात्मकता की अभिव्यक्ति, ज्ञान और आध्यात्मिक ज्ञान की खोज, परिवर्तन की इच्छा। मूलरूप से, एक ऐसा मंच जहां बुनियादी और साथ ही किसी संगठन में एक कर्मचारी की मानसिक जरूरतें पूरी होती हैं।

प्रेरणा (Motivation): यह शब्द 'प्रेरक' से लिया गया है। यह एक प्रेरणा शक्ति है, जो एक कर्मचारी को व्यवहार का प्रारंभ करने के लिए तैयार करता है। यह कारकों पर निर्भर करता है, जैसे कि आवश्यकता की तीव्रता, लक्ष्य का प्रोत्साहन मूल्य और व्यक्तियों की अपेक्षाएं। यह व्यक्ति से व्यक्ति और परिस्थिति से परिस्थिति भिन्न होता है।

7.11 संदर्भ लेख

Dhameja, A and Mishra, S (Eds.) (2016). *Public Administration: Approaches and Applications*, Noida, India: Pearson Education.

Barnard, C., (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, U.K: Harvard University Press.

Barnard., C. I (1948). *Organisation and Management*, Taylor & Francis: Routledge.

Barnard., C. I (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Dave, G, and Boguszak, A. (2013). 'Douglas McGregor's Theory X and Theory Y', *CRIS Bulletin*, Vol.2. (Accessed April 11, 2018).

Kwasi, D.B, (2009). Douglas McGregor's Theoretical Models: Their Application in Assessing Leadership Styles, *Academic Leadership*, Vol. 7, Issue 4, Fall. (Accessed April 10, 2018).

Laxmikanth M, (2011). *Public Administration*, New Delhi, India. McGraw Hill Education.

Lakshmi pathy. V(1991). Fredrick Herzberg. In Prasad, D.R. (*et. al.*) *Administrative Thinkers*. New Delhi, India. Sterling Publishers Private Limited.

Maslow, A.H., (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50: 370-396.

Prasad, D. R, Prasad, V.S., and Satyanarayan P (Eds.), (1991), *Administrative Thinkers*, New Delhi, India :Sterling Publishers Private Limited.

Sachin, E. (2011). Douglas McGregor: Theoretician, Moral Philosopher or Behaviouralist? An Analysis of /Interconnections between Assumptions, Values and Behaviour. *Journal of Management Theory* .17(2) J Store Online.

Srdan, N., Dzeletovic, M and Vucinic.D, (2016). Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21st Century, *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 221: 126-134.

Wolf, W. B. (1974), *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I Barnard and his Theories of Organisation and Management*", New York, USA: Cornell University.

Wren, D. & Bedeian A. (2009). *The Evolution of Management Thought*. New Jersey, U.S: John Wiley & Sons.

7.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
 - प्रणाली दृष्टिकोण, संगठन को एक ऐसी प्रणाली के रूप में मानता है, जो समग्रता पर जोर देता है।
 - यह संगठनात्मक उप-प्रणालियों को देखता है, जो एक प्रणाली बनाते हैं।
 - संगठनात्मक का बाहरी वातावरण या प्रथम-प्रणाली संगठन के लिए महत्वपूर्ण है।
 - संगठन निरंतर प्रथम-प्रणाली के साथ परस्पर क्रिया करता है और उससे इनपुट (Input) लेता है।
 - संगठन और प्रथम-प्रणाली एक दूसरे पर निर्भर होते हैं।
- 2) आपके उत्तर निम्न को शामिल होना चाहिए।
 - संगठनात्मक सिद्धांत
 - पदानुक्रम की जरूरतें
 - संगठनात्मक संतुलन
 - प्राधिकरण का स्वीकृति सिद्धांत
 - उदासीनता का क्षेत्र
 - कार्यकारी/कार्यपालिका के कार्य।

बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
 - शारीरिक जरूरत
 - सुरक्षा जरूरत
 - स्वयं की जरूरत/अपनेपन की जरूरत
 - सम्मान की जरूरत
 - आत्म-बोध की जरूरत

बोध प्रश्न 3

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
 - सिद्धांत 'x' के तहत अनुमान है कि मनुष्य आलसी, कामचोर, निर्देशित होने वाला, आत्म-केंद्रित और गैर-जिम्मेदार है।
 - सिद्धांत 'y' के तहत अनुमान है कि मनुष्य रचनात्मक, जिम्मेदारी स्वीकार करने वाले, प्रेरित होते हैं, स्वयं-नियंत्रण और स्वयं को निर्देशित कर सकते हैं।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए।
 - संतुष्टकर्ता जिम्मेदारी की उपलब्धि, मान्यता और उन्नति जैसे प्रेरक हैं।
 - असंतुष्टकर्ता वेतन संवृद्धि और पारस्परिक संबंधों जैसे स्वच्छता कारक हैं।