
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 संबन्धित 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 सच्चता 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 क्रमिक मॉडल की निम्न विशेषताएँ हैं— यह एक एक कर क्रमिक 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 परीक्षण 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 प्रतिक्रियाएं प्राप्त हुई। 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, व्यापाक तथा क्रमिकवादी मॉडलों से उधार लिया गया था। निर्वृत्य डिब्बा या गार्बेज 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।