

### खंड 3

व्यवहारिक और प्रणाली विचारक



ignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY

---

## इकाई 8 एल्टन मेयो\*

---

### इकाई की रूपरेखा

- 8.0 उद्देश्य
- 8.1 प्रस्तावना
- 8.2 एल्टन मेयो: एक जीवनी रेखाचित्र
- 8.3 एल्टन मेयो के प्रयोग
- 8.4 हॉथोर्न अध्ययन: परिणाम
- 8.5 एल्टन मेयो के अन्य कार्य
- 8.6 मानव संबंधों के आंदोलन में एल्टन मेयो की भूमिका: एक विश्लेषण
- 8.7 निष्कर्ष
- 8.8 शब्दावली
- 8.9 संदर्भ लेख
- 8.10 बोध के प्रश्नों के उत्तर

---

### 8.0 उद्देश्य

---

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

- एल्टन मेयो द्वारा किए गए प्रयोग;
- मेयो के प्रयोगों के परिणाम का परीक्षण;
- मेयो के अन्य कार्यों की व्याख्या; और
- मानव संबंध आंदोलन में मेयो द्वारा निभाई गई बहुआयामी भूमिका।

---

### 8.1 प्रस्तावना

---

शास्त्रीय सिद्धांतकार मुख्य रूप से संगठन के संरचनात्मक पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करते हैं। कई लोगों ने संगठन के मानवीय पहलुओं पर ध्यान नहीं दिया। एल्टन मेयो, ऑस्ट्रेलियाई मनोवैज्ञानिक, समाजशास्त्री और संगठन सिद्धांतकार ने कार्य समूहों के महत्व और व्यक्तिगत व्यवहार पर उसके प्रभाव को सामने रखा। उन्होंने कार्य संतुष्टि और कार्य समूह के अनौपचारिक सामाजिक पैटर्न पर इसकी निर्भरता के लिए एक केस बनाया। उनका विचार था कि काम पर लोगों का प्रदर्शन सामाजिक मुद्दों और नौकरी अंतर्वस्तु दोनों पर निर्भर करता है।

इस इकाई में, हम एल्टन मेयो द्वारा किए गए हाथोर्न प्रयोगों पर चर्चा करेंगे और उनके परिणामों की जांच करेंगे। मेयो ने अपने प्रयोगों में जो बहुमुखी भूमिका निभाई है, हम उसे

---

\* योगदान : डॉ. उमा मेडुशी, प्रोफेसर, लोक प्रशासन, संकाय, सामाजिक विज्ञान विद्यापीठ, इग्नू, नई दिल्ली

समझने का प्रयास करेंगे, जिससे एक महत्वपूर्ण निष्कर्ष निकलेगा। उनके काम की आलोचना के बावजूद, सामाजिक मनुष्य और सामाजिक जरूरतों की अवधारणा की उनके दृष्टिकोण ने संगठन और प्रबंधन साहित्य को एक समाजशास्त्रीय और मनोवैज्ञानिक अभिविन्यास दिया।

## 8.2 एल्टन मेयो: एक जीवनी रेखाचित्र

जॉर्ज एल्टन मेयो (26 दिसंबर, 1880 - 7 सितंबर, 1949) एक ऑस्ट्रेलियाई मूल के अमेरिकी मनोवैज्ञानिक और समाजशास्त्री थे। उनका जन्म एडिलेड (Adelaide), ऑस्ट्रेलिया में हुआ था। उन्होंने क्वीन स्कूल और सेंट पीटर के कॉलेजिएट स्कूल में अध्ययन किया। उन्होंने चिकित्सा को आगे बढ़ाने के लिए 1897 में एडिलेड विश्वविद्यालय में प्रवेश लिया। हालांकि, उन्होंने अपनी पढ़ाई बंद कर दी और एडिनबर्ग और लंदन के मेडिकल स्कूलों में चिकित्सा शिक्षा को आगे बढ़ाने के लिए यू.के. चले गए, जिसे उन्होंने अंततः छोड़ दिया। वापस इंग्लैंड में, वह लिखने लगे और पाल मॉल गजट के लिए काम किया और लंदन के वर्किंग मेन कॉलेज (Working Men's College) में पढ़ाया।

वह ऑस्ट्रेलिया लौट आए और 1907 में एडिलेड विश्वविद्यालय में दर्शन और मनोविज्ञान में दाखिला लिया और सर विलियम मिशेल (Sir William Mitchell) के अधीन अध्ययन किया। 1911 में, उन्हें क्वींसलैंड के नव स्थापित विश्वविद्यालय में दर्शन और शिक्षा में बुनियादी व्याख्याता के रूप में नियुक्त किया गया था। प्रथम विश्व युद्ध के दौरान, एल्टन मेयो ने विभिन्न सरकारी निकायों में कार्य किया, युद्ध में काम करने वाले संगठनों को सलाह दी। उन्होंने औद्योगिक और राजनीतिक मनोविज्ञान और मनोविश्लेषण पर लिखा और व्याख्यान दिया। 1919 में युद्ध के दौरान प्रदान किए गए उनके कार्यों की मान्यता में, उन्हें दर्शनशास्त्र विभाग का पहला अध्यक्ष नियुक्त किया गया था।

1922 में, उन्होंने संयुक्त राज्य का दौरा किया, बड़े पैमाने पर दौरा किया और विभिन्न सामाजिक मनोवैज्ञानिक मुद्दों पर बात की, विशेष रूप से श्रमिक - प्रबंधन सम्बन्धों की समस्याओं को संबोधित किया। 1923 में, वह एक रॉकफेलर फेलोशिप (Rockefeller Fellowship) के साथ यू.एस.ए. चले गए और व्हार्टन स्कूल (Wharton School), यूनिवर्सिटी ऑफ पेनसिल्वेनिया में शामिल हो गए। वहाँ, एक शोध सहयोक्ता के रूप में, उन्होंने विभिन्न वस्त्र व्यवसाय में उत्पादकता के लिए कार्य अवकाश के मूल्य का अध्ययन किया। उन्होंने संगठनात्मक मनोविज्ञान और समाजशास्त्र पर ध्यान केंद्रित किया। 1926 में, मेयो को तत्कालीन स्थापित हार्वर्ड बिजनेस स्कूल में अनुसंधान प्रोफेसर की पेशकश की गई थी। वहाँ उन्होंने 1928 में अपने प्रसिद्ध हॉथोर्न स्टडीज (Hawthorne Studies) की शुरुआत की और अगले पाँच वर्षों में प्रयोग किए।

मेयो मनोवैज्ञानिक पियरे जेनेट (Pierre Janet) और सिगमंड फ्रायड (Sigmund Freud) से काफी प्रभावित थे। उन्होंने शारीरिक, मनोवैज्ञानिक और आर्थिक पहलुओं को ध्यान में रखते हुए श्रमिकों के व्यवहार और उनकी उत्पादन क्षमता पर ध्यान केंद्रित किया। एल्टन मेयो को औद्योगिक समाजशास्त्र और व्यापार संगठन के मानव संबंध स्कूल के संस्थापक के रूप में माना जाता है। द्वितीय विश्व युद्ध की समाप्ति के बाद मेयो, इंग्लैंड के लिए रवाना हुए। वहाँ पर, वह नेशनल इंस्टीट्यूट ऑफ इंडस्ट्रियल साइकोलॉजी (National Institute of Industrial Psychology) के एक समूह में शामिल हो गए, जो युद्ध के बाद की अवधि में ब्रिटिश उद्योग की मदद करने में लगे हुए थे। उन्होंने व्याख्यान और इसी तरह की शैक्षणिक गतिविधियों में जाना जारी रखा। 1949 में इंग्लैंड में उनका निधन हो गया।

### 8.3 एल्टन मेयो के प्रयोग

एल्टन मेयो के कार्यों ने मानवीय संबंधों के सिद्धांत की नींव रखी, यह 1924-32 के बीच अमेरिका में शिकागो के पास पश्चिमी इलेक्ट्रिक कंपनी (Western Electric Company) के हॉथोर्न प्लांट में किए गए व्यापक प्रयोगों का परिणाम है। पहले भी हम दूसरे कार्य की मानव-संबंध दृष्टिकोण इकाई में एल्टन मेयो पर चर्चा कर चुके हैं। हालाँकि, एल्टन मेयो के विचारों को समझने के लिए, हमें इस इकाई में भी उनका अवलोकन करने की आवश्यकता होगी।

हाथोर्न प्रयोगों में चार मुख्य चरण थे:

- रोशनी का प्रयोग
- रिले असेम्बली टेस्ट रूम
- साक्षात्कार कार्यक्रम
- बैंक वायरिंग का अवलोकन कक्ष

#### रोशनी के प्रयोग (Illumination Experiments)

इस प्रयोग में, श्रमिक की उत्पादकता पर प्रकाश की तीव्रता का प्रभाव देखा गया। श्रमिकों को दो समूहों में विभाजित किया गया था – प्रयोगात्मक और नियंत्रित। इन परीक्षणों के परिणाम, हालाँकि, अनिर्णायक थे, क्योंकि प्रायोगिक समूह में उत्पादन प्रकाश के स्तर के बीच कोई स्पष्ट संबंध नहीं था, लेकिन वास्तव में वृद्धि हुई, जब स्थितियों को बदतर बना दिया गया था। नियंत्रण समूह में, उत्पादन में वृद्धि हुई, हालाँकि प्रकाश अपरिवर्तित रहा। उत्पादन के स्तर को प्रभावित किया गया था, स्पष्ट रूप से, काम की भौतिक स्थितियों में बदलाव के अलावा अन्य कारकों द्वारा प्रभावित था। रोशनी के स्तर, प्रोत्साहन योजनाओं और उत्पादकता स्तरों के बीच कोई निर्णायक संबंध स्थापित नहीं किया जा सका।

#### रिले असेम्बली टेस्ट रूम (Relay Assembly Test Room)

रिले असेम्बली टेस्ट रूम में, काम उबाऊ (Boring) और दोहराव (Repetitive) वाला था। इसमें कई छोटे भागों को एक साथ लगाकर टेलीफोन रिले को असेंबल करना शामिल था। छह महिला श्रमिकों को उनके सामान्य विभाग से एक अलग क्षेत्र में स्थानांतरित किया गया था। शोधकर्ताओं ने दो असेंबलरों का चयन किया जो एक-दूसरे के दोस्त थे। इस प्रयोग को 13 अवधियों में विभाजित किया गया था, जिसके दौरान श्रमिकों को उनके काम की स्थितियों जैसे कि काम के घंटे, आराम के ठहराव और जलपान के प्रावधान में नियोजित और नियंत्रित परिवर्तनों की एक श्रृंखला के अधीन किया गया था।

प्रयोग के दौरान, श्रमिकों से परामर्श करने और उनकी शिकायतों को सुनने के लिए अनुकूल वातावरण बनाया गया था। उत्पादन के स्तर में वृद्धि हुई थी। श्रमिकों को दिया गया अतिरिक्त ध्यान और प्रबंधन द्वारा दिखाई गई दिलचस्पी उच्च उत्पादकता के प्रमुख कारण थे। मेयो इस विश्वास का था कि काम करने वाले समूह के अनौपचारिक सामाजिक पैटर्न पर काफी हद तक संतुष्टि मिलती है। पर्यवेक्षण की शैली में परिवर्तन से कार्यकर्ता का मनोबल बेहतर हुआ, जिससे उत्पादन में वृद्धि हुई। पर्यवेक्षण, मनोबल और उत्पादकता के बीच मानव संबंध दृष्टिकोण बहुत महत्वपूर्ण बन गया।

### साक्षात्कार कार्यक्रम (Interviewing Programme)

साक्षात्कार कार्यक्रम प्रयोगों का एक और महत्वपूर्ण चरण था। यह उनके पर्यवेक्षकों और काम की सामान्य स्थितियों के प्रति श्रमिक की भावनाओं को निर्देशित करने के लिए लिया गया था। इससे श्रमिकों को कंपनी, प्रबंधन, काम करने की स्थिति के बारे में चर्चा करने का मौका मिला और वे दोस्ताना माहौल में 'अपने मसले अभिव्यक्त' करने में सक्षम थे। लगभग 20,000 कर्मचारियों से प्राप्त जानकारी कार्यक्षेत्र के बाहर के मामलों जैसे परिवार और सामान्य रूप से समाज पर विचार के बारे में भी थी।

### बैंक वायरिंग का अवलोकन कक्ष (The Bank Wiring Observation Room)

एक अन्य प्रयोग में बैंक वायरिंग रूम में काम करने वाले 14 व्यक्तियों के समूह का अवलोकन शामिल था। यह ध्यान दिया गया कि पुरुषों ने उप समूहों या समूहों के साथ अपने स्वयं के अनौपचारिक संगठन का गठन किया। समूह ने अनौपचारिक सामाजिक संबंधों के अपने स्वयं के पैटर्न को विकसित किया। यह देखा गया कि व्यक्तिगत श्रमिकों पर समूह का दबाव वित्तीय प्रोत्साहन से अधिक मजबूत था।

## 8.4 हॉथोर्न अध्ययन: परिणाम

हॉथोर्न प्रयोगों ने उत्पादकता पर प्रकाश और तापमान जैसे भौतिक परिस्थितियों के प्रभावों का अध्ययन करने का प्रयास किया। लेकिन प्रमुख परिणाम उत्पादकता पर काम के सामाजिक परिस्थितियों का प्रभाव था। जांच के निष्कर्षों से कुछ निष्कर्ष निकले जैसे:

- कार्य एक समूह गतिविधि है।
- काम करने की स्थिति की तुलना में श्रमिक के मनोबल और उत्पादकता को निर्धारित करने में मान्यता, सुरक्षा और अपनेपन की आवश्यकता अधिक महत्वपूर्ण है।
- श्रमिक के दृष्टिकोण और प्रभाव को कार्य संयंत्र के अंदर और बाहर दोनों से सामाजिक मांगों के अनुसार अनुकूलित किया जाता है।
- कार्य योजना के भीतर की स्थितियां व्यक्तिगत श्रमिक के काम की आदतों और दृष्टिकोण पर मजबूत सामाजिक नियंत्रण का उपयोग करती हैं।
- हॉथोर्न प्रयोगों की एक महत्वपूर्ण खोज यह थी कि श्रमिकों को साथी श्रमिकों के साथ सहयोग और संवाद करने की सख्त आवश्यकता थी। मेयो ने कहा कि सहयोगात्मक गतिविधि की इच्छा सामान्य व्यक्ति में बनी रहती है और इसका उपयोग बुद्धिमान और सीधे स्पष्ट प्रबंधन द्वारा किया जा सकता है।
- मेयो ने कहा कि प्रबंधन को सामाजिक कौशल प्राप्त करना चाहिए और उसका उपयोग श्रमिक के सहयोग को सुरक्षित करने के लिए करना चाहिए।

एल्टन मेयो ने काम के सामाजिक पहलुओं पर जोर दिया, कार्यात्मक संगठनात्मक संरचना पर वरीयता लेते हुए, मुख्य कार्यकारी से श्रमिकों तक पारस्परिक इसके विपरीत संचार और सामंजस्यपूर्ण और अच्छे नेतृत्व पर जोर दिया। एल्टन मेयो के प्रयोगों से पता चला कि अनौपचारिक दृष्टिकोण और कार्य समूह मानव भावनाओं पर ध्यान केंद्रित करते हैं, भावना और अन्तःक्रिया ने संगठनात्मक उत्पादकता बढ़ाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई। प्रबंधन को मानव व्यवहार को समझने में कौशल विकसित करने और परामर्श, प्रेरणा, नेतृत्व और संवाद करने में व्यक्तिगत कौशल का प्रयास करना होगा।

एल्टन मेयो ने प्रयोगों के आधार पर निष्कर्ष निकाला कि आम तौर पर श्रमिक की गलतफहमी और प्रबंधन अविश्वास से श्रमिक-प्रतिकूल संबंध उत्पन्न होता है। इसके अलावा, सामाजिक सामंजस्य के बजाय आर्थिक दक्षता को महत्व देने से स्थिति में वृद्धि हुई। कर्मचारियों के काम का प्रदर्शन नौकरी के विषयवस्तु के साथ-साथ सामाजिक मुद्दों पर निर्भर करता था। मेयो के अनुसार, प्रबंधन को संगठन के साथ श्रमिकों के हितों को संरेखित करने और उनकी भागीदारी को सुरक्षित करने की आवश्यकता थी। लेकिन इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि प्रबंधन वैज्ञानिकों की पीढ़ियों को सफल बनाने के द्वारा अध्ययन की व्याख्या की गई थी, क्योंकि इस विचार को मान्य किया गया था कि श्रमिकों और प्रबंधकों के बीच और स्वयं श्रमिकों के बीच निर्विवाद संबंध (या "मानव संबंध") श्रमिकों की दक्षता के महत्वपूर्ण निर्धारक थे (हेनरी - Henri, 2003)।

### बोध प्रश्न 1

**नोट:** क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

1) हॉथोर्न प्रयोगों के मुख्य चरणों की सूची बनाइये।

.....

.....

.....

2) हॉथोर्न अध्ययन के प्रमुख निष्कर्षों पर प्रकाश डालिए।

.....

.....

.....

## 8.5 एल्टन मेयो के अन्य कार्य

एल्टन मेयो सामाजिक लोग और सामाजिक जरूरतों की अवधारणाओं की वकालत के अपने अध्ययन से जुड़े थे। उन्होंने 1933 में, 'द ह्यूमन प्रॉब्लम्स ऑफ एन इंडस्ट्रियलाइज्ड सिविलाइजेशन (The Human Problems of an Industrialised Civilization)' शीर्षक के तहत अपनी पहली पुस्तक प्रकाशित की। इसमें मेयो द्वारा आयोजित हॉथोर्न प्रयोगों का वर्णन शामिल है। उन्होंने निष्कर्ष निकाला कि औद्योगिक दुनिया की प्राथमिक आवश्यकता एक ऐसी तकनीक विकसित करना है, जिससे लोग एक दूसरे के साथ आसान सामाजिक संबंधों में रह सकें।

1945 में, मेयो की एक और पुस्तक 'द सोशल प्रॉब्लम्स ऑफ एन इंडस्ट्रियल सिविलाइजेशन' (The Social Problems of an Industrial Civilization) प्रकाशित हुई थी। मेयो का विचार था कि औद्योगिकीकरण उत्पादन की समस्याओं को हल कर सकता है और आर्थिक विकास को प्रेरित कर सकता है, लेकिन वास्तव में, इससे श्रमिक की सामाजिक स्थिति में सुधार नहीं हुआ। श्रमिकों और नियोक्ताओं के बीच तनाव, मेयो का मानना था, समाजवाद द्वारा हल नहीं किया जा सकता है, लेकिन समस्या से निपटने के लिए मनोवैज्ञानिक अंतर्दृष्टि का माध्यम आवश्यक है। इस पुस्तक में मेयो ने औद्योगिक समाज की आवश्यकता पर ध्यान केंद्रित किया है, ताकि एकीकरण और कामरेडशिप के नए तरीकों के साथ आ सकें। इसके अभाव में, सामाजिक कुप्रथा और सामाजिक अव्यवस्था हो सकती है।

1947 में, मेयो की तीसरी पुस्तक "द पोलिटिकल प्रोब्लम्स ऑफ एन इंडस्ट्रियल सिविलाइजेशन" (The Political Problems of an Industrial Civilization) प्रकाशित हुई। इस पुस्तक में उन्होंने औद्योगिक सभ्यता से उत्पन्न होने वाली राजनीतिक समस्याओं की ओर संकेत किया। इनमें से कुछ समस्याएं भ्रष्ट अधिकारियों और उन नियमों से संबंधित हो सकती हैं जिनका उद्योग को अनुपालन करना था। मेयो के काम ने प्रबंधन सिद्धांत और संगठनात्मक मनोविज्ञान जैसे क्षेत्रों के विकास में भी योगदान दिया है। उनके अध्ययन ने अन्य सामाजिक वैज्ञानिकों जैसे कि क्रिस आरगाईरिस, फ्रेडरिक हर्जबर्ग, कीथ डेविस इत्यादि को प्रेरित किया। उनके हॉथोर्न प्रयोगों को डगलस मैकग्रेगर (Douglas McGregor) द्वारा संशोधित किया गया था। एल्टन मेयो द्वारा औद्योगिक उत्पादन में एक प्रमुख योगदानकर्ता के रूप में प्रबंधन शैली के महत्व पर जोर दिया गया था। पारस्परिक प्रोत्साहन पर उनका ध्यान मौद्रिक प्रोत्साहन के रूप में महत्वपूर्ण है और संगठनों की आर्थिक जरूरतों को पूरा करने के साधन के रूप में मानवतावादी दृष्टिकोण पर प्रबंधन की सोच पर एक नए फोकस के लिए आधार रखा गया है।

## 8.6 मानव संबंधों के आंदोलन में एल्टन मेयो की भूमिका : एक विश्लेषण

एल्टन मेयो के काम ने 1927-32 तक हुए पश्चिमी इलेक्ट्रिक कंपनी के हावथोर्न कार्यों पर किए गए शोध के माध्यम से प्रबंधन सिद्धांत में योगदान दिया। उन्होंने नियोक्ताओं और कर्मचारियों के बीच मानवतावादी संबंध स्थापित करने के लिए एक केस बनाया। उन्होंने कहा कि कर्मचारियों और श्रमिकों को उत्पादन कारकों या उत्पादन व्यवस्था के अंतर-परिवर्तनीय तत्वों के बजाय गरिमा और आत्म-सम्मान वाले व्यक्तियों के रूप में माना जाता है। मेयो ने औद्योगिक संगठनों को मानव संसाधन, उनके व्यवहार और कल्याण, जरूरतों और संतुष्टि, बातचीत और सहयोग पर प्राथमिक जोर देने के साथ मनोवैज्ञानिक-सामाजिक प्रणालियों के रूप में देखा।

एल्टन मेयो द्वारा प्रदान किए गए नेतृत्व के तहत हॉथोर्न प्रयोगों से निकलने वाले संपूर्ण साहित्य ने संगठन के सिद्धांतों को समृद्ध किया है। वह कार्य स्थल पर मानवीय रिश्तों के महत्व को ठोस सबूत देने में सक्षम था। ट्राहिर (Trahair, 1984) के अनुसार, हॉथोर्न में, मेयो ने अनुसंधान शुरू नहीं किया, प्रत्यक्ष या नियंत्रण नहीं किया। वास्तव में, उन्होंने चार अलग-अलग भूमिकाएँ निभाईं:

- i) **सराहनीय सहायक (Appreciative Helper):** पहले 18 महीनों के लिए, वह एक 'सराहनीय सहायक' था। उन्होंने रिले असेंबली टेस्ट में काम पर महिलाओं के शरीर विज्ञान का अध्ययन करने के लिए हॉथोर्न का दौरा किया, लेकिन इससे भी आगे उन्होंने एक महिला के स्वास्थ्य पर सलाह दी। उन्होंने साक्षात्कार के तरीकों और उद्देश्यों में संभावित बदलावों का सुझाव दिया, शोधकर्ताओं की प्रशंसा की और उन्हें कार्रवाई के नए पाठ्यक्रम का पालन करने के लिए प्रोत्साहित किया।
- ii) **परामर्शदाता-सह-प्रचारक (Counselor-Cum-Publicist):** अगले 15 महीनों के दौरान, वह "परामर्शदाता-सह-प्रचारक" थे। उन्होंने परिवार और काम की समस्याओं पर अधिकारियों की सलाह ली, अध्ययन की प्रशंसा की, जिससे पश्चिमी इलेक्ट्रिक कंपनी के भीतर इसकी स्थिति में मदद मिली और परिणामों को प्रचारित किया, ताकि अनुसंधान को संयुक्त राज्य और यूरोप में प्रतिष्ठा मिले।

- iii) **सहकारी सहयोगी (Cooperative Collaborator):** लगभग 30 महीनों के लिए, वह एक "सहकारी सहयोगी" था। उन्होंने हार्वर्ड और हॉथोर्न के बीच कर्मियों के आदान-प्रदान को प्रोत्साहित किया और संयुक्त गतिविधियों के लिए सामाजिक आधार रखा।
- iv) **सुरक्षात्मक समर्थक (Protective Supporter):** हॉथोर्न के काम के साथ करीब चार वर्षों के दौरान, मेयो एक 'सुरक्षात्मक समर्थक' था। उन्होंने शोधकर्ताओं को कंपनी के अंदर और बाहर से अपने काम की विनाशकारी आलोचना को सहन करने और अपने काम के मूल्य के बारे में अपने स्वयं के संदेह को सहन करने में मदद की। ट्राहिर के अनुसार, इन भूमिकाओं में, हॉथोर्न में मेयो के लिए विशिष्ट, वह अपने सामान्य चिकित्सक - उत्प्रेरक - जादूगर की भूमिकाओं को कम या ज्यादा सचेत रूप से लागू कर रहा था। हीलर के रूप में, उन्होंने फर्म के भीतर विभाजनकारी तत्वों को एकजुट करने और एकीकृत करने का लक्ष्य रखा और शोधकर्ताओं को बाहरी हमले से बचाए रखा। चिकित्सक के रूप में, उन्होंने निदान किया और प्रशासनिक बीमारियों के लिए उपचार की पेशकश की जो दूसरों को समझ नहीं आ रहा था। उत्प्रेरक के रूप में, उन्होंने शोधकर्ताओं को काम पर मानव अनुभव के अपने वैज्ञानिक अध्ययन में निडर होकर उत्सुक होने के लिए प्रोत्साहित किया और उन्हें इस उद्देश्य के लिए एक असामान्य साक्षात्कार तकनीक सिखाई और उन्हें एक लक्ष्य को लेकर चुनौतियों का मूल्य समझाया।

## 8.7 निष्कर्ष

मेयो का योगदान हॉथोर्न प्रयोगों से यह पहचानने में निहित है कि सख्त नियमों और प्रक्रियाओं की औपचारिकता को मानवीय भावनाओं, समस्याओं और इंटरैक्शन में निहित अनौपचारिक दृष्टिकोण और समूहों के लिए रास्ता बनाना चाहिए। इस इकाई में, हमने एल्टन मेयो की एक संक्षिप्त जीवनी रेखाचित्र प्रस्तुत की है, और उनकी मनोविज्ञान और समाजशास्त्र के प्रयोगों की अवधारणाओं को संगठन में कार्य-स्थल प्रदान किया है। उनके अध्ययन के परिणाम ने औद्योगिक उत्पादकता में योगदान देने वाली एक महत्वपूर्ण प्रबंधन शैली के उद्भव को चिह्नित किया। अंतर-वैयक्तिक कौशल पर मेयो का जोर महत्वपूर्ण था। उन्होंने संगठनात्मक जरूरतों को पूरा करने के साधन के रूप में मानवतावादी दृष्टिकोण के लिए एक केस बनाया। एल्टन मेयो के कार्य समकालीन समय में प्रासंगिक हैं जहां टीम के काम की, प्रेरणा और नेतृत्व का महत्व मुख्य है, खासकर निजी क्षेत्र और सार्वजनिक-निजी भागीदारी में। इस इकाई ने एल्टन मेयो के प्रयोगों और कार्यों के मूल सिद्धांतों को सामने लाने का प्रयास किया।

### बोध प्रश्न 2

**नोट :** क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

1) 1933-1947 के बीच प्रकाशित मेयो की तीन पुस्तकें कौन सी हैं?

.....

.....

.....



2) 1947 में प्रकाशित मेयो की पुस्तक का मुख्य आधार बताइये ।

.....  
.....  
.....  
.....

3) रिचर्ड ट्राहिर द्वारा प्रदत्त मेयो की प्रमुख भूमिकाओं का वर्णन कीजिए ।

.....  
.....  
.....  
.....

---

### 8.8 शब्दावली

---

**मनोबल (Morale)**

: इसका तात्पर्य किसी व्यक्ति या समूह के मनोवैज्ञानिक अवस्था से है, जैसा कि आत्मविश्वास, उत्साह या किसी कारण या संगठन के प्रति निष्ठा में व्यक्त किया जाता है।

**संगठनात्मक मनोविज्ञान (Organisational Psychology)**

: यह मानव व्यवहार का वैज्ञानिक अध्ययन है और कार्य स्थल पर इसके प्रयोग को बढ़ाने के लिए कर्मचारियों, नियोक्ताओं और उपभोक्ताओं की संतुष्टि में समृद्धि का भी वैज्ञानिक अध्ययन है।

**सामाजिक कौशल (Social Skills)**

: ये ऐसे कौशल हैं जो कर्मचारियों को कार्य स्थल पर बेहतर संचार और बातचीत की सुविधा प्रदान करते हैं। समाजीकरण वह प्रक्रिया है, जिसके माध्यम से ये कौशल हासिल किए जाते हैं।

---

### 8.9 संदर्भ लेख

---

Approaches to Organisation and Management – Pearson ed.co.UK/assets/hip pdf.

Briefs, G.A., (1940). Book Review of the Industrial Worker. *American Sociological Review*, Vol 5, No.1.

Carey, A, (1967). The Hawthorne Studies as Radical Criticism, *American Sociological Review*, Vol.32, No.3.

Cox R. W. et. al., (2004). *Public Administration in Theory and Practice*, New Delhi, India: Pearson Education.

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

Human Relations Findings of Elton Mayo <http://www.change.freeUK.com/learning/business/mayo>.

<http://www.ace1-team.com/motivation/hawthorne> Elton Mayo and the HRM Movement [apps.business.ualberta.ca](http://apps.business.ualberta.ca)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo) [www.vectorstudies.com/management\\_gurus](http://www.vectorstudies.com/management_gurus)  
[www.mbsportal:bl.UK](http://www.mbsportal:bl.UK)

Moore, L.E. (1947). 'Current Issues in Industrial Sociology'. *American Sociological Review*, Vol 12, No. 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*, Vol.18, No.1.

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

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

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

Trahair, R, (1984). *Elton Mayo: The Humanist Temper*, UK Transaction Publishers. 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*, Vol. 216. [Wikipedia.org/wiki/human\\_relations\\_movement](http://Wikipedia.org/wiki/human_relations_movement) [www.library.hbs.edu/hc/hawthorne](http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne)

---

## 8.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- रोशनी का प्रयोग
- रिले असेंबली टेस्ट रूम
- साक्षात्कार कार्यक्रम
- बैंक वायरिंग का अवलोकन कक्ष

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- कार्य एक समूह गतिविधि है।
- शारीरिक कार्य करने की स्थिति की तुलना में मान्यता, सुरक्षा और अपनेपन की आवश्यकता महत्वपूर्ण है।
- श्रमिकों को सहयोगी श्रमिकों के साथ सहयोग करने और संवाद करने की एक मजबूत आवश्यकता है।
- प्रबंधन को सामाजिक कौशल हासिल करना है और कार्यकर्ता के सहयोग को सुरक्षित करने के लिए उनका उपयोग करना है।

बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - 1933 - 'औद्योगिक सभ्यता की मानवीय समस्याएँ '
  - 1945 - 'औद्योगिक सभ्यता की सामाजिक समस्याएँ '
  - 1947 - 'औद्योगिक सभ्यता की राजनीतिक समस्याएँ'
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - पुस्तक 'औद्योगिक सभ्यता की राजनीतिक समस्याएँ' प्रमुख आधार राजनीतिक समस्याओं पर था, जो कि भ्रष्ट अधिकारियों और उद्योग द्वारा पालन किए जाने वाले नियमों के कारण औद्योगिक संगठनों से उत्पन्न होती हैं।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होने चाहिए:
  - रिचर्ड ट्राहिर (1984) के अनुसार एल्टन मेयो ने चार अलग-अलग भूमिकाएँ निभाईं। ये हैं :
    - क) सराहनीय सहायक
    - ख) काउंसलर सह प्रचारक
    - ग) सहकारी सहयोगी
    - घ) सुरक्षात्मक समर्थक

---

## इकाई 9 चेस्टर बरनार्ड\*

---

### इकाई की रूपरेखा

- 9.0 उद्देश्य
- 9.1 प्रस्तावना
- 9.2 एक सहयोगी प्रणाली के रूप में संगठन
- 9.3 औपचारिक और अनौपचारिक संगठन
- 9.4 संचार पर बरनार्ड के विचार
- 9.5 प्राधिकार की अवधारणा
- 9.6 योगदान-संतुष्टि संतुलन
- 9.7 उदासीनता का क्षेत्र
- 9.8 नेता के कार्य
- 9.9 निर्णय-निर्माण में बरनार्ड का योगदान
- 9.10 निष्कर्ष
- 9.11 शब्दावली
- 9.12 सन्दर्भ लेख
- 9.13 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 9.0 उद्देश्य

---

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

- प्रशासनिक विचार पर चेस्टर बरनार्ड का योगदान;
- सहयोगी प्रणाली की विशेषताएँ;
- औपचारिक और अनौपचारिक संगठनों के स्वरूप;
- प्राधिकार के सिद्धांत की परिभाषा;
- उदासीनता के क्षेत्र की अवधारणा; और
- नेतृत्व और संचार के स्वरूप।

---

### 9.1 प्रस्तावना

---

1886 में जन्में, चेस्टर बरनार्ड प्रमुख प्रशासनिक विचारकों में से हैं। अपने पूर्णतया जीवन में उन्होंने उद्योग में विभिन्न प्रशासनिक पदों पर काम किया। कार्यकारी के अपने जीवनकाल के अनुभव में उन्होंने व्यावहारिक अवलोकन अनुभव के आधार पर अपने विचार सम्मिलित किए। उनके दो सेमिनार (अध्ययन-गोष्ठी-Seminar) कार्य "कार्यपालिका के

---

\*योगदान : सुश्री डेजी शर्मा, सहायक प्रोफेसर, लोक प्रशासन संकाय, राजस्थान विश्वविद्यालय, जयपुर, राजस्थान

कार्य” (द फंक्शनस ऑफ ऐक्जीक्यूटीव) (The Functions of Executive 1938) और “संगठन और प्रबंधन” (ऑर्गनाइजेशन एंड मैनेजमेंट) (Organisation and Management, 1948) को उन सभी व्यवहारिक गतिविधियों के लिए सोच का आधार माना जाता है, जो बाद में पूरे किए गए थे। उन्हें प्रबन्ध कौशल के सामाजिक प्रणाली स्कूल (सोशल सिस्टम स्कूल ऑफ मैनेजमेंट-Social System School of Management) के आध्यात्मिक पिता के रूप में जाना जाता है।

## 9.2 एक सहयोगी प्रणाली के रूप में संगठन

बरनार्ड संगठन को एक सहकारी प्रणाली के रूप में देखता है, जो एक उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए सचेत रूप से समन्वित है। उनके अनुसार, प्रत्येक संगठन एक बड़ी प्रणाली का एक एक छोटा सा भाग है और अंततः वह समाज का भाग है। कोई भी संगठन आत्मनिर्भर नहीं है। वह विभिन्न संसाधनों के लिए अन्य राजनीतिक, सामाजिक, आर्थिक और सांस्कृतिक प्रणाली पर निर्भर करता है। बरनार्ड का विचार है कि संगठन के तीन आवश्यक तत्व होते हैं :

- ऐसे लोगों का समूह, जो एक-दूसरे से संवाद करने में सक्षम है।
- भविष्य में पूरा करने का एक सामान्य उद्देश्य।
- सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति के लिए समूह के सदस्यों के बीच समन्वय और सहयोग।

चेस्टर बरनार्ड (Chester Barnard) ने सदस्यों के बीच पारस्परिक क्रियाओं पर बल दिया, जो कि संगठन के अस्तित्व के लिए बहुत ही महत्वपूर्ण आधारों में से एक हैं। उनके लिए, समूह को एक सामान्य उद्देश्य की उपलब्धि के लिए योगदान देने के लिए तत्पर रहना चाहिए। लोग उन चीजों को पूरा करने के लिए स्वयं को व्यवस्थित/संगठित करते हैं, जिन्हें वे अकेले नहीं कर सकते। अतः सहकारी संगठन के लिए नींव का पत्थर है।

## 9.3 औपचारिक और अनौपचारिक संगठन

चेस्टर बरनार्ड ने कहा कि सभी औपचारिक संगठनों में, हम अनौपचारिक संगठन प्राप्त कर सकते हैं। उनका विश्वास था कि औपचारिक संगठन अनौपचारिक संगठनों से बने होते हैं। ये अनौपचारिक समूह अनौपचारिक संगठन बनने के लिए विकसित होते हैं। बरनार्ड ने अवलोकित किया कि दोनो एक दूसरे के अस्तित्व के लिए आवश्यकता है और दोनों में से कोई भी अन्य के प्रभावी कामकाज के अभाव में अपना अस्तित्व नहीं बना सकता है। बरनार्ड के अनुसार, औपचारिक कार्यस्थितियों में अनौपचारिक कार्यस्थितियों में अनौपचारिक संगठन को अस्वीकार नहीं किया जाना चाहिए, बल्कि इसे प्रोत्साहित किया जाना चाहिए और औपचारिक संगठन के साथ कारगर बनाना चाहिए।

बरनार्ड ने अनौपचारिक संगठन को संचार नेटवर्क के रूप में देखा, जिसे औपचारिक संगठनात्मक संचार संरचना को मजबूत करने के लिए चुना। बरनार्ड, इस प्रकार, प्रभावी संगठनात्मक कामकाज की अपनी परिभाषा में दोनों तत्वों को लाते हैं, जो आवश्यक औपचारिक लक्ष्य निर्धारण और उसी की आवश्यक सामाजिक-मनोवैज्ञानिक स्वीकृति हैं। चेस्टर बरनार्ड औपचारिक संगठन को इस प्रकार परिभाषित करते हैं—“दो या दो से अधिक व्यक्तियों को सचेत रूप से समन्वित गतिविधियों या बलों की प्रणाली यह अच्छी तरह से परिभाषित नौकरियों की संरचना को संदर्भित करता है, प्रत्येक में प्राधिकार, जिम्मेदारी व जबाबदेही का एक निश्चित मापदण्ड होता है।” औपचारिक संगठन सारांश चार प्रमुख स्तंभों के आस पास बनाया गया है। वे हैं:

- 1) कार्य का विभाजन (Division of Labour)
- 2) स्कालर और कार्यात्मक प्रक्रियाएं (Scalar and Functional Process)
- 3) संरचना (Structure)
- 4) नियंत्रण की अवधि (Span of Control)

इस प्रकार एक औपचारिक संगठन योजना के परिणामस्वरूप होता है, जहां संरचना का पैटर्न पहले से ही प्रमुख प्रबंधन द्वारा निर्धारित किया गया होता है। अनौपचारिक संगठन, जो संगठन चार्ट पर प्रकट नहीं होता, प्रभावी रूप से और कुशलता से लक्ष्यों को प्राप्त करने में औपचारिक संगठन का सम्मान करता है। अनौपचारिक संगठन एक ऐसा संगठन है, जो किसी भी औपचारिक प्राधिकार द्वारा स्थापित नहीं होता, लेकिन यह लोगों के व्यक्तिगत और सामाजिक संबंधों के परिणामस्वरूप घटित होता है।

औपचारिक संगठन व्यक्तिगत दृष्टिकोण, भावनाओं, पूर्वाग्रहों, पसंद, नापसंद आदि के आधार पर संगठन में लोगों के बीच संबंधों को उल्लेख करता है। इसमें कोई सन्देह नहीं कि औपचारिक संगठन, संगठन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है, परन्तु यह अकेले संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने में सक्षम नहीं है। समूह की मान्यताएं और मूल्य संगठनात्मक संस्कृति को स्थापित करते हैं और प्राधिकार की औपचारिक स्वीकृति निर्धारित करते हैं। बरनार्ड के शब्दों में, "अनौपचारिक संगठन एक औपचारिक संगठन के साथ सामंजस्य बनाता है। यह औपचारिक संगठन के सदस्यों में संबंधों की प्रतिष्ठा की, आत्म-सम्मान की और सामूहिक संतुष्टि की भावना उत्पन्न करता है।"

### बोध प्रश्न 1

**नोट :**क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) चेस्टर बरनार्ड को प्रबन्ध कौशल के सामाजिक प्रणाली स्कूल का अध्यात्मिक पिता क्यों माना जाता है?

.....

.....

.....

- 2) बरनार्ड के अनुसार संगठन की मूल विशेषताएं क्या हैं?

.....

.....

.....

.....

- 3) आप औपचारिक संगठन से क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

4) अनौपचारिक संगठन औपचारिक संगठन को कैसे मजबूत करते हैं?

.....

.....

.....

.....

## 9.4 संचार पर बरनार्ड के विचार

बरनार्ड के अनुसार, सम्प्रेषण संगठन का सस्थापक पत्थर है। संगठन उन लोगों के समूह के साथ अस्तित्व में आता है, जो एक दूसरे के साथ संवाद करने में सक्षम है। यह न केवल संगठन को स्थापित करने में सहायता करता है, बल्कि संगठन के सुचारु संचालन में एक मुख्य भूमिका निभाता है। बरनार्ड के लिए यहां तक कि प्राधिकरण भी सम्प्रेषण का एक रूप है। इसकी स्वीकृति प्रमुख रूप से इस बात पर निर्भर करती है। कि यह अधीनस्थों के लिए कितनी अच्छी संप्रेषित है। क्या वे आदेशों को समझने में सक्षम हैं? तभी वे उनका पालन कर पाएंगे। बरनार्ड के अनुसार, संचार संगठन की सफलता में महत्वपूर्ण तत्व है। उन्होंने किसी भी औपचारिक समूह के उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए उचित रूप से समन्वित संगठन पर जोर दिया। यह उचित और पर्याप्त सम्प्रेषण के बिना संभव नहीं है। बरनार्ड के अनुसार, संगठन में संचार की निम्नलिखित सात विशेषताएं होनी चाहिए:

- 1) सम्प्रेषण के चैनल निश्चित होने चाहिए।
- 2) सभी को सम्प्रेषण माध्यमों की जानकारी होनी चाहिए।
- 3) सभी की सम्प्रेषण के औपचारिक चैनलों तक पहुंच होनी चाहिए।
- 4) संचार की रेखाएँ यथासंभव छोटी और प्रत्यक्ष होनी चाहिए।
- 5) संचार केंद्रों के रूप कार्य कर रहे व्यक्ति की क्षमता पर्याप्त होनी चाहिए।
- 6) जब संगठन कार्य कर रहा हो, तो सम्प्रेषण की लाइन बाधित नहीं होनी चाहिए।
- 7) प्रत्येक सम्प्रेषण को प्रमाणित किया जाना चाहिए।

उन्होंने इस तथ्य पर जोर दिया कि संचार की पूरी लाइन का आम तौर पर उपयोग किया जाना चाहिए, जो एक बार तय हो गया है, संचार चैनल के सभी सदस्यों को काम काज और तथ्यों के बारे में अच्छी तरह से पता होना चाहिए। बरनार्ड ने संचार के प्रमाणीकरण पर जोर दिया। उन्होंने संचार केंद्रों के वरिष्ठों की क्षमता पर भी जोर दिया।

## 9.5 प्राधिकार की अवधारणा

प्राधिकार पर बरनार्ड के विचार मूल है। बरनार्ड से पहले, सभी प्रतिष्ठित विचारकों का विश्वास था कि प्राधिकार का आरंभ सर्वोच्च पद से होता है और पद के साथ स्थित होता है। यह बरनार्ड है, जिन्होंने इस बात पर जोर दिया कि प्राधिकार स्थिति, पदानुक्रम या पदों में स्थित नहीं होती, लेकिन यह अधीनस्थों की स्वीकृति पर निर्भर करता है। वह अधिकार के बारे में एक सामान्य दृष्टिकोण रखते हैं। उसके लिए, प्राधिकार एक ऊपर से लेकर नीचे तक का अभिगम है। यह अधीनस्थों से लेकर वरिष्ठों तक प्रवाहित होती है। उन्होंने कहा, "एक आदेश में प्राधिकार होता है, या यह उस व्यक्ति के पास होता है, जिसे

वह संबोधित किया जाता है और वह 'प्राधिकार के व्यक्ति या उन लोगों के लिए रहता है जो इन आदेशों को जारी करते हैं।' वह प्राधिकार को दो प्रकारों में विभाजित करते हैं।

(1) निष्पक्ष प्राधिकार (Objective Authority)

(2) व्यक्तिपरक प्राधिकार (Subjective Authority)

निष्पक्ष प्राधिकार अपने वरिष्ठ का सम्मान करने के लिए अधीनस्थों की इच्छा से उत्पन्न होता है, जबकि व्यक्तिपरक प्राधिकार इस बात पर निर्भर करता है कि अधीनस्थ किस प्रकार एक आदेश को प्रस्तुत करता है। वह आदेश का पालन तभी करेगा:-

- 1) जब वह आदेश समझता है
- 2) जब वह समझता है कि आदेश संगठन के लक्ष्य के अनुरूप है
- 3) आदेश उसके लक्ष्य के अनुरूप है; और
- 4) उसके पास आदेशों का पालन करने की मानसिक और शारीरिक क्षमता है।

**काल्पनिक प्राधिकार (Fiction of Authority)**

यद्यपि बरनार्ड का विश्वास था कि प्राधिकार की प्रभावीशीलता अधीनस्थों के साथ स्थित है, फिर भी बरनार्ड संगठन में प्राधिकार की प्रस्तुति को कथा-साहित्य के रूप में मानता था। उन्होंने कहा कि प्राधिकार की कल्पना संगठन में निरंतर होती रहती है, क्योंकि अधीनस्थ उन नुकसानों का सामना करने से कतराते हैं, जिनका सामना उन्हें आदेशों को अस्वीकार करने पर करना पड़ता है। उनके अनुसार, अधीनस्थ अपनी प्रतिष्ठा और संगठन में मिलने वाले अन्य लाभों को खोना चाहते हैं, जहां पर वे कार्य कर रहे हैं। उन्हें डर है कि अस्वीकृति पर, प्राधिकार से वे समूह में अन्य सदस्यों के संबंध में अपने पदों को खो सकते हैं। उन्होंने आगे कहा कि प्राधिकार अधीनस्थों द्वारा स्वीकार किया जाता है, क्योंकि वे कोई भी जिम्मेदारी और पहल करने से कतराते हैं। अधीनस्थ इस प्रकार संचार को वरिष्ठों द्वारा दिए जाने पर स्वीकार करते हैं। उन्हें लगता है कि आदेश का पालन करने में जिम्मेदारी वरिष्ठों के पास ही रहती है।

इसके अतिरिक्त, प्राधिकार की अस्वीकृति को पूरे संगठन के विरुद्ध अवज्ञा का कार्य माना जा सकता है, जिसके परिणामस्वरूप, पूरे संगठन की ओर से प्रतिशोध हो सकता है। यह डर कर्मचारियों को संचार से जोड़े रखता है। अतः प्राधिकार के स्थान पर काल्पनिक प्राधिकार की कल्पना संगठन में काम करता है। सर्वोच्च पद का यह विचार है कि अधीनस्थ उसके आदेशों का पालन उसके प्राधिकार के कारण करते हैं, जबकि अधीनस्थ अपने स्वार्थ के लिए उसका पालन करते हैं। उन्होंने कहा, "यह परिकल्पना केवल सर्वोच्च पदों से आदेशों की स्वीकार्यता के पक्ष में व्यक्तियों के बीच एक अनुमान की स्थापना करती है, जिससे वे अपने साथियों के साथ व्यक्तिगत या व्यक्तिगत स्थिति की भावना को अपने उपर लिए बिना ऐसे आदेशों के मुद्दों को बनाने से बच सके।"

## 9.6 योगदान-संतुष्टि संतुलन

प्रश्न उठता है कि अधीनस्थ प्राधिकार का पालन क्यों करते हैं, जब यह उनकी स्वीकृति पर निर्भर करता है। बरनार्ड के अनुसार, किसी संगठन का अस्तित्व उसके प्रतिभागियों के योगदान और संतुष्टि के बीच संतुलन के रखरखाव पर निर्भर करता है। योगदान प्रतिभागियों द्वारा संगठन को प्रदान किया जाता है और यह प्रबंधन द्वारा नहीं बल्कि



श्रमिकों द्वारा तय किया जाता है। संगठन द्वारा अपने प्रतिभागियों को संतुष्टि प्रदान की जाती है। उन्होंने कहा कि व्यक्तिगत प्रतिभागी संगठन में तभी बने रहेंगे जब उनके योगदानों से अधिक उनके पारितोषिक रहेंगे। संगठन तब तक जीवित रहता है, जब तक कि यह प्रणाली के संतुलन को बनाए रखने के लिए पर्याप्त मात्रा में प्रभावी प्रलोभन देने की क्षमता रखता है। बरनार्ड ने उन प्रेरणास्त्रोतों को वर्गीकृत किया है, जो एक व्यक्ति दो प्रमुख विषयों में संगठन से अपने योगदान के लिए मांगता है:

- 1) विशिष्ट प्रलोभन (Specific Incentive)
- 2) सामान्य प्रलोभन (General Incentive)

बरनार्ड ने शास्त्रीय आर्थिक आदमी की अवधारणा को खारिज कर दिया और व्यापक रूप से संगठन में लोगों को प्रेरित करने के संबंध में मानवीय के साथ सहमति व्यक्त की। उन्होंने चार विशेष प्रलोभनों के रूप में संतुष्टि के स्रोतों का पता लगाया। उन्होंने चार विशेष प्रेरणा स्रोतों का सुझाव दिया।

- भौतिक प्रलोभन: धन या भौतिक वस्तुएं।
- अभौतिक प्रेरणास्रोत : मान्यता, चुनौती, प्रतिष्ठा, दूसरे से भेद के अवसर।
- आदर्श उपकार (Ideal Benefactions) : परोपकारी सेवा, देशभक्ति।

हालाँकि, उनका कहना है कि भौतिक पुरस्कार निर्वाह स्तर से बाहर अप्रभावी है।

#### सामान्य प्रलोभन :

- सहयोगियों के साथ संगतता के आधार पर सहचारी आकर्षण (अनौपचारिक)।
- काम करने की स्थिति को शारीरिक आदतन काम करने की पद्धति में अपनाना।
- परिणामों के दौरान भागीदारी की भावना को बढ़ाने के लिए अवसर प्रदान करना।
- दूसरों के साथ संवाद करने की स्थिति।

#### बोध प्रश्न 2

नोट :क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) प्राधिकार पर बरनार्ड के विचार अन्य क्लासिकी विचारकों से किस प्रकार भिन्न हैं?

.....

.....

.....

- 2) काल्पनिक प्राधिकार से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 9.7 उदासीनता का क्षेत्र

प्राधिकार के स्वीकृति सिद्धांत को संगठन के व्यक्तिगत प्रतिभागियों के वैशिष्ट्य क्षेत्र द्वारा सुविधाजनक बनाया गया है। बरनार्ड ने उदासीनता के क्षेत्र (Zone of Indifference) को एक दार्शनिक निर्माण के रूप में समझाया है, जो बताता है कि सर्वोच्च पद से कौन से आदेश स्वीकार किए जाएंगे, और कौन से अस्वीकार किए जाएंगे। अपनी अवधारणा में, बरनार्ड ने विस्तार से बताया कि जो उदासीनता के क्षेत्र में स्पष्ट रूप से आएंगे वे बिना किसी दूसरे विचार से अधीनस्थानों के द्वारा स्वीकार किए जाएंगे। दूसरी ओर, जो स्पष्ट रूप से उदासीनता के क्षेत्र के बाहर आएंगे, उन्हें अधीनस्थों द्वारा अस्वीकार कर दिया जाएगा।

इस क्षेत्र की सीमा पर होने वाले संचार के संबंध में अधीनस्थ अवधारणा को स्वीकार कर सकते हैं या नहीं भी कर सकते। इस चर्चा से बरनार्ड अधीनस्थों के भारत के क्षेत्र को बढ़ाने की आवश्यकता की व्याख्या करते हैं। इन्होंने इस बात पर जोर दिया कि सर्वोच्च पदों को इस तरह के सम्प्रेषण देने चाहिए, जो भारत के क्षेत्र में आते हैं। इसमें वृद्धि का सुझाव दिया गया है, हालांकि प्रोत्साहन, जोकि मौद्रिक या गैर-मौद्रिक हो सकते हैं, जैसा कि उपयुक्त योगदान-संतोष संतुलन के सिद्धांत में वर्णित है।

## 9.8 नेता के कार्य

बरनार्ड लीडरशीप (नेतृत्व) पर एक नया दृष्टिकोण देता है। बरनार्ड के अनुसार, "लीडरशीप तीन बातों पर निर्भर करती है – (1) व्यक्तिगत (2) अनुयायियों (3) स्थिति"। उनके अनुसार, किसी संगठन में अधिकारियों द्वारा किए गए सभी कार्य कार्यकारी कार्य नहीं हैं। उनके अनुसार, कार्यपालिका के कार्य को तीन शीर्षकों के अंतर्गत वर्गीकृत किया जा सकता है :

- संगठन में सम्प्रेषण नेटवर्क का रखरखाव।
- व्यक्तियों से आवश्यक सेवाएं प्राप्त करना।
- संगठनात्मक उद्देश्यों का सूत्रीकरण।

संगठनात्मक संचार के रखरखाव के पहले कार्य के दो चरण हैं। इसमें संगठनात्मक स्थिति को परिभाषित करना और एक कार्मिक प्रणाली को बनाए रखना, संगठनात्मक रूपरेखा तैयार करना, कर्तव्यों का विनिर्देश, कार्य का विभाजन आदि सब संगठनात्मक संरचना की परिभाषा के अंदर आते हैं। कार्मिक प्रणाली में अभिप्राय उन लोगों की भर्ती करना है, जिनके पास उपयुक्त योग्यताएं हैं, जो प्रोत्साहन आदि प्रदान करते हैं। बरनार्ड के अनुसार, व्यक्तियों से आवश्यक सेवाओं को प्राप्त करने का दूसरा कार्य मनोबल, शिक्षा और प्रशिक्षण, प्रोत्साहन, और पर्यावेक्षण और नियंत्रण बनाए रखने के द्वारा प्राप्त किया जा सकता है। तीसरा कार्यकारी कार्य संगठनात्मक उद्देश्यों और स्वार्थों का सूत्रीकरण है।

उसके अनुसार, यह नेता का सबसे महत्वपूर्ण कार्य है। जब तक इन उद्देश्यों को व्यापक रूप से संगठन के सभी सदस्यों द्वारा स्वीकार नहीं किया जाता है, तब तक सच्चे अर्थों में कोई सहयोग नहीं हो सकता है।

### 9.9 निर्णय निर्माण में बरनार्ड का योगदान

निर्णय निर्माण के सिद्धांत में बरनार्ड ने महत्वपूर्ण योगदान दिया है। उन्होंने व्यक्तिगत निर्णय लेने के स्थान पर संगठनात्मक निर्णय लेने पर ध्यान केंद्रित किया। बरनार्ड के अनुसार, संगठनात्मक निर्णय लेना विचार-विमर्श, मूल्यांकन और सोच का परिणाम है, जबकि व्यक्तिगत निर्णय अवचेतन उत्तरदायी और भावनात्मक कारकों का परिणाम है। संगठन द्वारा लिए गए निर्णय व्यक्तिगत निर्णयों की तुलना में अधिक तार्किक और तर्कसंगत हैं। उन्होंने एक व्यक्ति के व्यक्तित्व निर्णयों और संगठनात्मक निर्णयों के बीच पांच महत्वपूर्ण अंतरों को इंगित किया गया है:

- 1) संगठनात्मक निर्णय अव्यक्तिगत होते हैं और संगठनात्मक सिद्धांतों पर शासन करते हैं।
- 2) संगठनात्मक लक्ष्यों को स्पष्ट रूप कहा गया है, जबकि व्यक्तिगत निर्णयों के लिए ऐसा करने की आवश्यकता नहीं है।
- 3) संगठन के छोटे आमतौर पर तार्किक विचार प्रक्रियाओं के एक उच्च स्तर के पश्चात् आते हैं, जो व्यक्तिगत लक्ष्यों के साथ ऐसा नहीं हो सकता है, जहां अवचेतन प्रक्रियाएं प्रबल होती हैं।
- 4) व्यक्तिगत निर्णय दूसरों को नहीं सौंपे जा सकते, संगठनात्मक निर्णय वास्तव में सौंपे जा सकते हैं।
- 5) संगठनात्मक निर्णय विशिष्ट होते हैं, जबकि व्यक्तिगत निर्णय नहीं होते। बरनार्ड ने कहा कि एक निर्णय निर्माता को उन प्रासंगिक तथ्यों की पहचान करने में सक्षम होना चाहिए जो उन संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति को प्रभावित करते हैं, जो अप्रसंगिक हैं। स्थितियों का विश्लेषण करके राजनीतिक कारकों की खोज के साथ यह संभव है। राजनीतिक कारकों को नियंत्रित किया जाना चाहिए, क्योंकि वे निर्णय लेने को प्रभावित करते हैं।

#### बोध प्रश्न 3

**नोट :**क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

- 1) उदासीनता के क्षेत्र से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

- 2) बरनार्ड के अनुसार, नेता का सबसे अधिक महत्वपूर्ण कार्य क्या है ?

.....

.....

.....

## 9.10 निष्कर्ष

चेस्टर बरनार्ड ने एक सामाजिक प्रणाली के रूप में संगठन को पहचानने और विश्लेषण करने में प्रणाली दृष्टिकोण का उपयोग करने के लिए अभूतपूर्व योगदान दिया है। उनका लेखन उद्योग में उनके व्यक्तिगत अनुभव पर आधारित अतंतः वास्तविक संसार में इसके आवेदन के लिए अधिक व्यावहारिक है। अपने प्रथम दृष्ट्या अवलोकन के कारण, उन्होंने कई नए विचार दिए जैसे कि प्राधिकार की परिकल्पना। कथा-साहित्य, उदासीनता का क्षेत्र और योगदान-संतुष्टि संतुलन। वह अधीनस्थों द्वारा स्वीकार्य क्लासिकी दृष्टिकोण और स्थित प्राधिकार से दूर चले गए और संगठन के पदों पर नहीं रहे। वह आर्थिक आदमी की अवधारणा को अस्वीकार करता है और संगठनात्मक सदस्यों को विभिन्न भौतिक-जैविक और सामाजिक कारकों के आधार पर एक सामाजिक प्रणाली के हिस्सों के रूप में देखता है। उन्होंने संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सहयोग पर जोर दिया, जो उनके विचार में लोकतांत्रिक मूल्य को दर्शाता है। यह उनके लेखन को आधुनिक दुनिया के लिए सबसे अधिक प्रासंगिक बनाता है। इस इकाई के बरनार्ड की सभी प्रमुख अवधारणाओं पर चर्चा की है।

## 9.11 शब्दावली

**उपकार (Benefactions)** : दूसरों को लाभ या अच्छाई देने का कार्य।

**आर्थिक व्यक्ति (Economic Man)** : इन्वेस्टोपेडिया (Investopedia) के अनुसार, एक आर्थिक व्यक्ति वह है, जो तर्कसंगत रूप से और पूरी जानकारी के साथ काम करता है। आर्थिक आदमी अधिकतम संतुष्टि चाहता है। यह कई आर्थिक मॉडलों की धारणा है और इसे होमो इकोनोमिक्स (Homo-economics) के रूप में जाना जाता है।

**नियंत्रण की अवधि (Span of Control)**: इसे आमतौर पर अधीनस्थों की संख्या के रूप में वर्जित किया जाता है, जो एक पर्यवेक्षक को प्रभावी या प्रत्यक्ष रूप से नियंत्रण कर सकता है। यह संख्या काम की प्रकृति और जटिलता के साथ बदलती है। यह एक संगठन में नेताओं और अधीनस्थों के बीच संबंधों की संरचना को निर्धारित करता है।

## 9.12 सन्दर्भ लेख

Andrea, G. and Mahoney, J. T. (2013). Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organisations. *The Oxford Handbook of Management Theorists*, 134-151.

Barnard, C.I.(1948). *Organisation and Management: Selected Papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 11-15.

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

Bhattacharya, M. (1987). *Public Administration*. Calcutta: The World Press Private Limited.

Gehani, R. R. (2002). Chester Barnard's "Executive" and the Knowledge-based Firm, *Management Decision*. 980 - 991.

Marina R. P. (2018). *Chester Irwing Barnard*, retrieved from [http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp\\_content/S000030PU/P001502/M016164/ET/146536953011.ET.Chester\\_-Marina\\_Pinto.pdf](http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000030PU/P001502/M016164/ET/146536953011.ET.Chester_-Marina_Pinto.pdf) on 7th Sept.

Prasad, D. Ravindra, Prasad V.S. and Satyanarayan P. (Eds). (2004). *Administrative Thinkers*. New Delhi, India : Sterling Publishers.

Pugh, D.S., et. al. (1977). *Writers on Organisation*, Lords, U.K: Penguin Books.

William B. W., (1974). *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I Barnard and his theories of Organisation and Management*. New York, U.S: Cornell University.

---

## 9.13 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - बरनार्ड का ध्यान अनौपचारिक समूहों और अनौपचारिक संगठन पर केंद्रित है।
  - सामाजिक मनोवैज्ञानिक कारकों की बरनार्ड की मान्यता और अमीनस्थों द्वारा प्राधिकार की स्वीकृति पर ध्यान केंद्रित करना।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - लोगो का समूह जो एक दूसरे से सवाद करने में सक्षम है।
  - पूरा होने का एक सामान्य उद्देश्य।
  - सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति के लिए समूह के सदस्यों के बीच समन्वय और सहयोग।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - श्रम का विभाजन।
  - स्कॉलर और कार्यात्मक प्रक्रियाएं।
  - सरचना।
  - नियंत्रण की अवधि।
- 4) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - दोनों एक दूसरे की प्रशंसा करते हैं, वे संचार के एक चैनल के रूप में काम करते हैं, संतुष्टि के स्रोत के रूप में कार्य करते हैं।

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - मूल विचार
  - प्राधिकार पद में स्थित नहीं होता बल्कि अधीनस्थों की स्वीकृति में होता है।
  - प्राधिकार की परिकल्पना/कथा-साहित्य।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - सुशासन एक समग्र अवधारणा है, जिसका उद्देश्य आर्थिक, मानव और सस्थांगत विकास है।
  - यह कुशल और प्रभावी शासन का प्रयास करता है, जो लोगों की आवश्यकता के प्रति जवाबदेह, लोकतांत्रिक और उत्तरदायी है।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - विषय प्रोत्साहनों के अंतर्गत भौतिक प्रोत्साहन।
  - सामान्य प्रोत्साहन योगदान संतुष्टि संतुलन के लिए प्रोत्साहनों का सामजस्य एक पूर्व शर्त है।

बोध प्रश्न 3

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - एक दार्शनिक निर्माण के रूप में उदासीनता का क्षेत्र बताता है कि सर्वोच्च पद से कौन से आदेश स्वीकार किए जाएंगे और कौन से अस्वीकार किए जाएंगे।
  - उदासीनता के क्षेत्र में प्रोत्साहनों द्वारा वृद्धि की जा सकती है, जो मौद्रिक और गैर-मौद्रिक हो सकते हैं।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:
  - बरनार्ड के अनुसार, संगठनात्मक उद्देश्यों और प्रयोजनों का सूत्रपात एक नेता का सबसे महत्वपूर्ण कार्य है।
  - जब तक इन उद्देश्यों को संगठन के सभी सदस्यों द्वारा व्यापक रूप से स्वीकार नहीं किया जाता, तब तक सही अर्थों में कोई सहयोग नहीं हो सकता।

---

## इकाई 10 हर्बर्ट ए. साइमन

---

### इकाई की रूपरेखा

- 10.0 उद्देश्य
- 10.1 प्रस्तावना
- 10.2 साइमन का जीवन और रचनाएँ
- 10.3 क्लासिकी सिद्धांत पर साइमन के विचार
- 10.4 प्रशासन में निर्णय-निर्माण कार्य
- 10.5 निर्णय-निर्माण में चयन और व्यवहार की भूमिका
- 10.6 निर्णय-निर्माण में तथ्य और मूल्य
- 10.7 निर्णय-निर्माण में तर्कसंगति
- 10.8 निर्णय-निर्माण के मॉडल
- 10.9 संगठनात्मक प्रभाव के मॉडल
- 10.10 साइमन के कार्यों का आलोचनात्मक मूल्यांकन
- 10.11 निष्कर्ष
- 10.12 शब्दावली
- 10.13 संदर्भ लेख
- 10.14 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 10.0 उद्देश्य

---

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

- हर्बर्ट ए.साइमन का जीवन और उनकी रचनाएँ;
- क्लासिकी सिद्धांतों पर साइमन के विचार;
- निर्णय-निर्माण प्रक्रियाओं में रुचि और व्यवहार की भूमिका;
- तर्कसंगति, परिबद्ध तर्कसंगति और तुष्टिकरण निर्णयों की अवधारणा;
- निर्णय-निर्माण में तथ्यों और मूल्य का क्षेत्र;
- आर्थिक व्यक्ति और प्रशासनिक व्यक्ति के बीच विभेद; और
- संगठनात्मक प्रभावों के तरीकों का विस्तार।

---

### 10.1 प्रस्तावना

---

हर्बर्ट ए. साइमन को लोक प्रशासन के अध्ययन की व्यवहारात्मक दृष्टिकोण का प्रमुख प्रतिपादक माना जाता है। वे एक अर्थशास्त्री व राजनीति-विज्ञान के क्षेत्र से संबद्धित थे। उनके अधिकांश शोध कार्यों में संगठन से संबंधित विभिन्न पहलुओं जैसे, निर्णय-निर्माण,

---

\* योगदान : डॉ. सेंथमिल कनल, सलाहकार, लोक प्रशासन संकाय, सामाजिक विज्ञान विद्यापीठ, इग्नू, नई दिल्ली।

मानव व्यवहार इत्यादि पर विवेचना की गई है। संगठन के अध्ययन में उन्होंने अनुभववाद का समर्थन किया है। निर्णय-निर्माण प्रक्रिया का अध्ययन उनका सर्वाधिक उल्लेखनीय योगदान रहा है। अपनी पुस्तक 'एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर' (Administrative Behaviour) में उन्होंने दृढ़तापूर्वक कहा है कि किसी भी संगठन के स्वरूप को उसके निर्णय-निर्माण प्रक्रिया के माध्यम से समझा जा सकता है। उन्होंने निर्णय-निर्माण प्रक्रिया में मानव व्यवहार और मूल्य प्राथमिकताओं (वरीयताओं) के बीच संबंध का विश्लेषण भी दिया। उनका यह भी मानना है कि तर्कसंगति और व्यवहार के बीच की दूरी (अंतराल) को निर्णय की अवधारणा से पूरा किया जा सकता है।

साइमन विशेष रूप से 'परिबद्ध तर्कसंगति' और 'तुष्टिकरण' की अवधारणाओं के लिए जाने जाते हैं। उन्होंने 'प्रशासन के सिद्धांतों' का निर्माण करने वाले क्लासिकी सिद्धांतों का जोरदार विरोध किया और इन सिद्धांतों को प्रशासन की 'कहावतों' (Proverbs) की संज्ञा दी। साइमन संगठनों में सामूहिक गतिशीलता पर मेरी पार्कर फोलेट के विचारों, एल्टन मेयो के मानवीय संबंध दृष्टिकोण और चेस्टर बर्नार्ड की 'फंक्शन्स ऑफ दि एक्सिक्यूटिव' (Functions of the Executive) से प्रभावित हुए। उन्होंने लोक प्रशासन के अध्ययन के लिए राजनीतिक-प्रशासन द्विभाजन (Politics-Administration Dichotomy) के विचार को अस्वीकार करते हुए अनुभवजन्य दृष्टिकोण का अनुसरण करने का सुझाव दिया। इस इकाई में हम संगठनात्मक प्रक्रिया की मुख्य संकल्पनाओं की चर्चा करेंगे।

## 10.2 साइमन का जीवन और रचनाएँ

हरबर्ट एलेक्जेंडर साइमन (1916-2001) ने लोक प्रशासन में विशेषज्ञता के साथ राजनीतिक विज्ञान में अपना डॉक्टोरल अध्ययन शिकागो (Chicago) विश्वविद्यालय से किया। अपने लंबे कैरियर में अर्थशास्त्र, लोक प्रशासन, प्रबंधन, राजनीति-विज्ञान संज्ञानात्मक मनोविज्ञान, कंप्यूटर विज्ञान, समस्या-समाधान, जटिल पद्धतियों और कृत्रिम आसूचना के वर्ण-विषयों में शोध कार्य किया और इनके विविध शोध-पत्र प्रकाशित हुए। 1970 में साइमन को अर्थिक संगठनों में निर्णय-निर्माण प्रक्रिया पर किए गए शोध कार्य के लिए अर्थशास्त्र में नोबेल पुरस्कार प्रदान किया गया। उनकी कुछ उल्लेखनीय रचनाएँ हैं :

- एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर (Administrative Behaviour -1974)
- पब्लिक एडमिनिस्ट्रेशन (विक्टर ए थॉमसन और डॉनल्ड डब्ल्यू स्मिथबर्ग सह-लेखक) (Public Administration with Victor A Thomson and Donald W. Smithburg- 1950)
- फंडामेंटल रिसर्च इन एडमिनिस्ट्रेशन (Fundamental Research in Administration-1953)
- आर्गनाइजेशन (Organisation with James D. March - जेम्स डी.मार्च, सह-लेखक) (1958)
- दि न्यू साइंस ऑफ मैनेजमेंट डिसेज़न (The New Science of Management Decision-1960)
- दि शेप ऑफ ऑटोमेशन (The Shape of Automation-1960)
- दि साइंस ऑफ दि आर्टिफिशियल (The Science of the Artificial-1969)
- ह्यूमन प्रॉब्लम सोल्विंग (Human Problem Solving-1972)
- मॉडल्स ऑफ डिस्कवरी (Models of Discovery-1977)



- मॉडल्स ऑफ थोट (Models of Thought -1989)
- मॉडल्स ऑफ बाउंडेड रेशनेलिटी (Models of Bounded Rationality- 1982)
- रिज़न इन ह्यूमन अफेयर्स (Reason in Human Affairs - 1991)

### 10.3 क्लासिकी सिद्धांत पर साइमन के विचार

साइमन ने मुख्य रूप से विभिन्न विचारकों द्वारा प्रतिपादित किए गए क्लासिकी सिद्धांतों की आलोचना की और उन्होंने 'प्रशासन के सिद्धांतों' को 'मात्र कहावतों' की संज्ञा देते हुए परंपरागत दृष्टिकोण में निहित संकीर्णता की आलोचना की और इन्हें परस्पर विरोधी व आंतरिक रूप से असंगत माना। साइमन ने अपने लेख 'दि प्रोवर्ब्स ऑफ एडमिनिस्ट्रेशन' (The Proverbs of Administration - 1946) में कहा कि, "कहावतों या मुहावरों को अत्यधिक रूप से उद्धृत किए जाने के बारे में एक तथ्य यह है कि ये अधिकांशतः सदैव परस्पर विरोधी युग्मों के रूप में कहते हैं। 'Look before you Leap' एक कहावत है तो एक अन्य परस्पर विरोधी कहावत है – जो डरा वो मरा (He who hesitates is lost)। प्रायः प्रत्येक सिद्धांत के लिए हमें समान रूप से कपटपूर्ण और स्वीकार परस्पर विरोधी सिद्धांत मिल सकते हैं। यद्यपि युग्म के दो सिद्धांत ठीक-ठीक विपरीत संगठनात्मक संस्तुतियों (Recommendations) की ओर ले जाएंगे परंतु यह निर्दिष्ट (Indicate) करने के लिए सिद्धांत में कुछ नहीं है कि किसी का प्रयोग (लागू) करना उपयुक्त है। उदाहरण के लिए, 'समादेश की एकता' (Unity of Command) और 'नियंत्रण-विस्तार' (Span of Control) के सिद्धांतों में विद्यमान अस्पष्टता इसी तथ्य की ओर संकेत करती है। समादेश की एकता बताता है कि किस प्रकार संगठन में कर्मचारी को केवल एक ही उच्च अधिकारी (Superior) से आदेश प्राप्त होना चाहिए, जबकि नियंत्रण-विस्तार सिद्धांत में उच्च अधिकारी कितने अधीनस्थों को नियंत्रित कर सकता है (अर्थात् अधीनस्थों की संख्या) का उल्लेख है।

साइमन के अनुसार, दोनों सिद्धांत परस्पर-विरोधी और अस्पष्ट हैं और इनमें वास्तविक स्थितियों का विस्तृत अनुसंधान न होने के कारण वह इन्हें परस्पर विरोधी कहावतें मानता है। साइमन के अनुसार स्थितियों का पर्याप्त निदान किए बिना ही सिद्धांतों को परिभाषित किया गया है। साइमन का कहना है कि प्रस्ताव (Proposition) की विशुद्धता (Correctness) निर्धारित करने के लिए प्रत्यक्ष रूप से उसकी तुलना अनुभव की जानी चाहिए और उसमें यह तथ्य भी शामिल होने चाहिए। यह तथ्य तर्कसंगत (Logical Reasoning) द्वारा उन अन्य प्रस्तावों की ओर प्रवृत्त हो जिनकी तुलना अनुभव के साथ की जा सके (साइमन, 1997)। इस तरह साइमन के अनुसार प्रशासन के सिद्धांतों में वैज्ञानिक वैधता और व्यापक प्रासंगिकता का अभाव है, तथा संगठन के सिद्धांत और पद्धति (व्यवहार) के बीच एक बड़ा अंतराल है। उन्होंने सिद्धांतों के स्थान पर निर्णय-निर्माण का सुझाव दिया, क्योंकि उनका मानना है कि निर्णय-निर्माण एक व्यापक प्रक्रिया है और यह संगठनात्मक विश्लेषण के लिए एक आधार होगी, जो कि सिद्धांत नहीं कर सकते।

### 10.4 प्रशासन में निर्णय-निर्माण कार्य

साइमन का मानना है कि निर्णय-निर्माण प्रशासनिक क्रिया का मूल होना चाहिए और उन्होंने अवलोकन किया कि संगठन एक संस्था है जिसकी संरचना निर्णयकर्ता करते हैं। अपनी पुस्तक प्रशासनिक व्यवहार (Administrative Behaviour) (1997) में उन्होंने कहा कि 'निर्णय-निर्माण प्रशासन का मुख्य केंद्र-बिंदु (Focus) है और प्रशासनिक सिद्धांत की शब्दावली नए तर्क (Logic) और मानव रुचि को मनोविज्ञान से प्राप्त की जानी चाहिए।' साइमन ने निर्णय पर फोकस वाले तर्कसंगत प्रत्यक्षवाद (Logical Positivism) के सिद्धांतों

और क्रिया-विधि पर आधारित प्रशासन की नई संकल्पना प्रतिपादित की (उमापति और अन्य, Umopathy *et.al.*, 2010)। इस तरह निर्णय-निर्माण की संकल्पना प्रशासन के तुल्य (समान) थी, जिसमें फेयोल और गुल्लिक द्वारा प्रस्तुत क्रमशः POCCE और POSDCORB की गतिविधियाँ शामिल थीं।

साइमन का कहना था कि संगठन में लिया गया प्रत्येक निर्णय केवल प्रशासनिक यथार्थताओं और मूल्यों के तथ्यों पर आधारित नहीं होता। क्रिया (कार्य) को सम्पन्न करना सुनिश्चित करने वाली निर्णय-निर्माण प्रक्रियाएँ और विधियाँ भी समान महत्त्व रखती हैं, क्योंकि प्रशासन केवल 'कार्य करवाने' की कला है। उनका मानना था कि प्रशासनिक विश्लेषण में रुचि जोकि क्रिया को आगे बढ़ाती है, पर पर्याप्त ध्यान केंद्रित नहीं किया जाता। साइमन के अनुसार, 'करने' की वास्तविक प्रक्रिया की अपेक्षा 'क्या करना है', इसका निर्धारण करने पर ज्यादा ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है और इस संदर्भ में, निर्णय-निर्माण रुचि की प्रक्रिया पर कार्य करता है जो आगे क्रिया को अग्रसर करता है। इस तरह साइमन ने बताया कि किसी भी संगठन के इस आयाम को समझना महत्त्वपूर्ण है क्योंकि यह संगठन में कार्यरत व्यक्ति के व्यवहार में अन्तर्निहित होती है। इसके बिना प्रशासन का अध्ययन अधिकांशतः अपर्याप्त होगा (इग्नू पाठ्यसामग्री - IGNOU Material, 2017)।

## 10.5 निर्णय-निर्माण में चयन और व्यवहार की भूमिका

निर्णय-निर्माण और युक्तिसंगत रुचि या चयन दृष्टिकोण पर साइमन का प्रमुख कार्य—जो बाद में सामने आया, वे उनके डॉक्टोरल अध्ययन पर आधारित थे, जिनमें उन व्यवहारात्मक और संज्ञानात्मक प्रक्रियाओं का विश्लेषण किया गया था, जो मनुष्य की युक्तिसंगत चयन या उसके द्वारा लिए जाने वाले निर्णय में अंतर्निहित होते हैं। साइमन के अनुसार, व्यक्ति द्वारा लिया गया कोई भी प्रशासनिक निर्णय या चयन, यहाँ तक कि व्यक्तिगत निर्णय प्रयुक्त की जाने वाली व्यवहारात्मक प्रक्रिया पर निर्भर करता है। यह अधिकांशतः गतिविधियों या विकल्पों के सचेतन या अचेतन चयन पर आधारित होता है। 'चयन' से अभिप्राय नीति-निर्माताओं की उपलब्ध कार्य के अन्य तरीकों में से किसी एक कार्य के तरीके को वरीयता देना है। इस तरह निर्धारित किया गया काम का तरीका या विभिन्न चयनों और यहाँ तक कि चयन का अंतिम प्रवरण व्यक्ति या संगठन की व्यवहारात्मक और संज्ञानात्मक तार्किकता पर आधारित होता है।

किसी भी दैनिक प्रक्रिया में चयन और क्रिया प्रत्यक्ष रूप से संबद्ध होते हैं या हम कह सकते हैं कि यह एक प्रकार से स्थापित सहज क्रिया है। उदाहरण के लिए, किसी भी संगठन में, कर्मचारियों की छुट्टियों का रिकॉर्ड रखना, तनख्वाह की अदायगी इत्यादि जैसी दैनिक प्रक्रियाओं के लिए संबद्ध कर्मचारियों की चयनों या क्रियाओं के लिए कुछ सोचना या करना नहीं पड़ता क्योंकि अनुसरण की जाने वाली मानक क्रिया-विधियों और गतिविधियों के बीच सुस्थापित सहज क्रिया शामिल होती है। इस मामले में मानव संसाधन प्रबंधक द्वारा की जाने वाली गतिविधियाँ भले ही तर्कसंगत क्रिया हैं, लेकिन इसमें सचेतनता (Consciousness) अंतर्निहित नहीं है। रोजमर्रा की जाने वाली ऐसी नेमी गतिविधियाँ, जिनकी पूर्व-निर्धारित मानक क्रियाविधियाँ होती हैं अनुकूलित सहजक्रिया कहलाती हैं।

दूसरी ओर, संगठन में गैर-नेमी या आसाधारण स्थितियाँ भी होती हैं, जिनके लिए चयनों और क्रियाओं का सचेतन रूप से निर्णय लेना पड़ता है। ऐसे मामलों में 'चयन' क्रियाकलापों की जटिल शृंखला का परिणाम है, जिसे योजना' या 'डिज़ाइन' क्रियाकलाप

कहते हैं। उदाहरण के लिए, यदि एक विभाग या संगठन द्वारा नया कार्यक्रम या योजना कार्यान्वित की जानी है, इसके लिए कार्यक्रम का डिज़ाइन तैयार किया जाएगा, चयनों और विभिन्न क्रियाओं की पहचान करके उन्हें विचारमंथन चर्चाओं, व्यापक विश्लेषण के आधार अपने निर्णयों को लागू करके व्यवस्थित ढंग से योजनाबद्ध किया जाएगा। इस तरह तैयारी की गई (Work-out) विस्तृत योजना के आधार पर कार्यक्रम को कार्यान्वित करके कर्मचारी द्वारा व्यवहार की शृंखला (उदाहरण, दोस्ताना व्यवहार, सख्त रवैया आदि) को व्यक्त किया जाता है और इस योजनाबद्ध विभिन्न क्रियाकलापों को निर्धारित किए गए तरीके से कार्यान्वित किया जाना है। इस प्रकार चयनों या निर्णयों के चेतन या अचेतन चयन तक पहुँचने के लिए साइमन ने निर्णय-निर्माण प्रक्रिया में तीन प्रकार के कार्यकलापों को निर्दिष्ट किया, जो इस प्रकार है :

- i) **सूझ-बूझ क्रियाकलाप (Intelligence Activity)** : निर्णय लेने के अवसर तलाश करना संगठन के अध्यक्ष या एक्ज़िक्यूटिव को संगठन का विश्लेषण करना और समझना होगा तथा हल की जाने वाली समस्या की पहचान करनी होगी।
- ii) **डिज़ाइन क्रियाकलाप (Design Activity)** : इसमें समस्या को हल करने की क्रिया का तरीका विकसित करना अंतर्निहित है। एक बार समस्या की पहचान हो जाने के बाद, अध्यक्ष या कार्यकारी को विशिष्ट निर्धारित समस्या का हल प्राप्त करने के लिए सभी संभव वैकल्पिक प्रक्रियाओं की खोज प्रारंभ करनी चाहिए।
- iii) **चयन क्रियाकलाप (Choice Activity)** : उपलब्ध सभी विकल्पों में से एक सर्वोत्तम संभावित हल का चयन करना रुचि क्रियाकलाप है। संगठनात्मक लक्ष्यों को पूरा करने हेतु निर्णयकर्ता को किसी एक ऐसे विकल्प या क्रिया-प्रणाली का चयन करना चाहिए जो संगठन के लक्ष्य के हितों के अनुरूप हो।

उपर्युक्त अस्वस्थाओं के लिए निर्णयकर्ता में कुछ कौशल – जैसे परख, सृजनात्मकता, अनुभव और परिणामात्मक विश्लेषण होना ज़रूरी है। हालांकि, निर्णय-निर्माण प्रक्रिया अत्यंत सरल प्रतीत हो सकती है, किंतु वास्तव में यह अपेक्षाकृत जटिल है। वर्णित किए गए प्रत्येक क्रियाकलाप के अंतर्गत भी तीन गतिविधियाँ सम्मिलित हैं। 'आसूचना क्रियाकलाप' में सभी तीनों गतिविधियाँ जैसे आसूचना, डिज़ाइन और चयन क्रियाकलाप अंतर्निहित हैं। इस तरह इन्हें 'जटिल परिस्थितियाँ' (Wheels within Wheels) भी कहा जा सकता है।

## 10.6 निर्णय-निर्माण में तथ्य और मूल्य

साइमन के अनुसार प्रत्येक निर्णय तथ्यों और मूल्यों के तार्किक प्रस्तावों पर आधारित होता है। साइमन का कहना है कि 'किसी भी अन्य विज्ञान की भाँति प्रशासनिक विज्ञान भी केवल मात्र तथ्यात्मक निर्णयों से संबद्ध है। विज्ञान के अध्ययन में नैतिक (मूल्य) कथनों का कोई स्थान नहीं है (कोई महत्त्व नहीं रखते)' (साइमन, 1997)। क्रिया की प्रणाली की प्रभावितता किसी निश्चित समय में उपलब्ध सूचना पर निर्भर करती है, जो कि तथ्यों से संबंधित है। क्रिया की प्रणाली की प्रभावितता भी निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए उस निर्णय की क्षमता पर निर्भर करती है। सही रुचि (विकल्प) का चयन करना भी व्यक्ति की पसंद से संबद्धित होता है। यह मूल्यों के प्रश्न से जुड़ा है।

सरल भाषा में कहें तो, तथ्य वास्तविकता का विवरण है। इन्हें दृष्टव्य साधनों द्वारा सिद्ध (प्रमाणित) किया जा सकता है। दूसरी ओर, मूल्य वरीयता या पसंद की अभिव्यक्ति है। इन्हें केवल व्यक्तिपरकता के साथ माना व स्वीकारा जा सकता है। उदाहरण के लिए, यदि किसी विभाग से कोई सेवा ली जानी हो तो उस सेवा को प्राप्त करने के लिए वह दिशा-

निर्देश, नियम या विनियम हों सकते हैं जिनका अनुपालन करना होगा। यह निर्णय लेने में विद्यमान तथ्यों के समुच्चय के अलावा और कुछ नहीं है। दूसरी ओर, लिया जाने वाला निर्णय व्यक्ति या संगठन की वरीयता (पसंद) पर निर्भर करता है। यह या तो नियमों और विनियमों का अनुपालन करना हो सकता है या कार्य करवाने के लिए प्रभाव का सहारा लेना या ज़रूरत की पूर्ति के लिए भ्रष्ट गतिविधियों का प्रयोग करना भी हो सकता है। संगठन में व्यक्ति का व्यवहार संगठन के लक्ष्यों व उद्देश्यों द्वारा निर्धारित होता है। समुचित लक्ष्यों और उद्देश्यों की स्थापना किए बिना संगठन निरर्थक होता है। संगठन का प्रयोजन संगठन को दिशा और निर्देश आधार (Frame of Reference) प्रदान करता है और यह निर्धारित करता है कि क्या-क्या किया जाना चाहिए और क्या नहीं किया जाना चाहिए। इस प्रक्रिया में छोटे से छोटा निर्णय जो निश्चित क्रियाओं को नियंत्रित करता है अनिवार्यतः प्रयोजन और विधि से संबंधित वृहत्तर निर्णयों का अनुप्रयोग है (साइमन - Simon, *op.cit.*) चलते हुए व्यक्ति का उदाहरण देता है। वह प्रक्रिया निम्न प्रकार करता है : "पैदल चलने वाला कदम लेने के लिए अपनी टाँग की माँसपेशियों को सिकोड़ता है : वह अपने गंतव्य की ओर बढ़ने के लिए पैर उठाता है, वह अपने गंतव्य स्थान (डाकघर) में अपना पत्र डाक में डालने जा रहा है; वह दूसरे व्यक्ति को कोई सूचना देने के लिए पत्र भेज रहा है; आदि-आदि।"

इस तरह प्रत्येक निर्णय में लक्ष्य और उससे संबद्ध व्यवहार का चयन करना अंतर्निहित है; यह लक्ष्य यहीं समाप्त नहीं हो जाता। यह दूरस्थ लक्ष्य की ओर अग्रसर हो सकता है, जब तक कि यह सापेक्षिक रूप से अंतिम लक्ष्य तक नहीं पहुँचता। जहाँ तक निर्णयों का अंतिम लक्ष्यों की ओर अग्रसर होने का संबंध है तो उन्हें 'मूल्य निर्णय' कहते हैं और जहाँ तक वे इस प्रकार के लक्ष्यों के क्रियान्वयन में शामिल होते हैं तो इन लक्ष्यों को 'तथ्यात्मक निर्णय' कहा जाएगा। उदाहरण के लिए, स्थानीय निकाय का बजट बनाने में परिषद को यह निर्णय लेना होता है कि कितनी राशि किस मद को आबंटित की जानी चाहिए। यह प्राथमिकताओं पर निर्भर करता है। यह निर्णय की अधिक राशि सड़कों या उद्यानों को दी जाए या शिक्षा या स्वास्थ्य को, ये 'मूल्य-निर्णयों' से परस्पर संबद्ध है। एक बार प्राथमिकता निर्धारित हो जाती है तब क्रियान्वयन मुख्यतया वास्तविक निर्णयों पर निर्भर करता है। उदाहरण के लिए, सड़कों की लंबाई, सड़कों को जोड़ने वाले बिंदु, सड़क का प्रकार आदि वास्तविक निर्णयों से संबंधित निर्णय हैं। मूल्य और वास्तविक निर्णयों का अस्तित्व नहीं है। मूल्य और तथ्य केवल आधार और घटक हैं, जिन्हें परस्पर जोड़ा जाता है। हमारे समक्ष समस्याएँ मूल्य निर्णय या वास्तविक निर्णयों के रूप में नहीं आती हैं (इग्नू पाठ्यसामग्री, 2017, *op.cit.*)।

### बोध प्रश्न 1

**नोट :**क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

1) क्लासिकी सिद्धांत पर साइमन के विचार स्पष्ट कीजिए।

.....

.....

.....

2) निर्णय-निर्माण प्रक्रिया में सम्मिलित क्रियाकलापों का वर्णन कीजिए।

.....

.....

.....

3) निर्णय-निर्माण में तथ्य और मूल्य आधारों के बीच अंतर बताइए।

.....

.....

.....

## 10.7 निर्णय-निर्माण में तर्कसंगति

साइमन ने प्रमुख योगदान निर्णय-निर्माण और निर्णय-निर्माण में तर्कसंगत चयन के क्षेत्र में दिया। निर्णय-निर्माण एक जटिल प्रक्रिया है। जिसमें अनंत निर्णयों का नेटवर्क अंतःनिहित होता है। सामान्य स्थिति में परिणाम का विश्लेषण करना अधिक सरल होता है और इसलिए अच्छा और तर्कसंगत निर्णय संभव हो पाता है। 'जटिल परिस्थितियों में, परिणाम का विश्लेषण करना कठिन होता है और तर्कसंगति की क्षति होने की भी संभावना होती है। लेकिन साइमन का कहना है कि सभी निर्णय-निर्माण प्रक्रियाएँ तर्कसंगत रुचियों पर आधारित होती हैं (साइमन, *op.cit.*)। वह तर्कसंगति के "उन मूल्यों की किसी प्रणाली के अनुसार वरीयता प्राप्त (Preference) व्यवहार विकल्पों से संबंधित मुद्दों के रूप में परिभाषित करता है, जिससे व्यवहार के परिणामों का मूल्यांकन हो सके।" इसके लिए आवश्यक है कि निर्णयकर्ता को संभावित क्रिया-विधि और उनके परिणामों की पूरी जानकारी होनी चाहिए। हालांकि वास्तविक जीवन में कुछ प्रतिबंधों के कारण सभी विकल्पों व परिणामों की पूर्ण जानकारी होना संभव नहीं है। ये प्रतिबंध या सीमाएँ या तो निर्णयकर्ता के सीमित लाभ के कारण हो सकते हैं या कभी-कभी किसी संगठन की संरचनात्मक व्यवस्था के कारण से होती है। कुछ सीमाएँ जो निर्णय लेने में पूर्ण तर्कसंगति का प्रयोग करने से रोकती हैं, वे निम्नलिखित हैं (इग्नू, पाठ्यसामग्री, 2008) :

- निर्धारित समस्या के संभावित हलों की पूरी श्रेणी के संबंध में निर्णयकर्ता का सीमित ज्ञान या जागरूकता;
- प्रत्येक संभावित वैकल्पिक कार्यनीति के परिणामों के संबंध में निर्णयकर्ता की जानकारी सीमित होना;
- निर्णयकर्ता की सूचना/जानकारी अपर्याप्त होना;
- प्रत्येक संभावना और उसके परिणामों की पूरी तरह से जाँच करने के लिए उसके पास पर्याप्त समय न होना;
- उन भावी परिणामों के बारे में जानकारी का अभाव, जिनमें निर्णय-निर्माण करेगा;
- निर्णयकर्ता की आदतों, व्यक्तिगत धारणाओं और बौद्धिक क्षमता के कारण कुछ विकल्पों और रुचियों में प्रतिबंध/सीमाएँ;
- निर्णयों पर अनौपचारिक समूहों का प्रभाव, रूढ़िबद्धताएँ (परंपराएँ) और व्यवहारात्मक मानदंड;
- संगठनात्मक कारक, जैसे औपचारिक संगठनों के नियम और क्रियाविधियाँ, इसके संचार मार्ग इत्यादि; और
- बाहरी दबाव।

साइमन ने निर्णय लेने में सम्मिलित तर्कसंगति के प्रकारों का भी वर्णन किया। साइमन द्वारा छह प्रकार की विभिन्न तर्कसंगतियाँ प्रस्तुत की गईं, जिनमें विषयपरक, व्यक्तिपरक,

जानकारी (अभिज्ञ), सुविचारित, संगठनात्मक और व्यक्तिगत तर्कसंगतियाँ सम्मिलित हैं। एक निर्णय होता है :

- वस्तुगत (विषयपरक) दृष्टि से तर्कसंगत (Objectively Rational) जहाँ नियत परिस्थिति में निर्धारित मूल्यों का अधिकतमीकरण करने के लिए सही व्यवहार है;
- व्यक्तिपरक दृष्टि से तर्कसंगत (Subjectively Rational) जहाँ निर्णय विषय के ज्ञान की अपेक्षा उपलब्धि को अधिकतम करते हैं;
- अभिज्ञातापूर्वक तर्कसंगत (Consciously Rational) जहाँ उद्देश्यों के लिए साधनों (उपायों) का समायोजन अभिज्ञता प्रक्रिया है;
- सुविचारित दृष्टि से तर्कसंगत (Deliberately Rational) है : हद तक उद्देश्यों के साधनों का समायोजन सुविचारित ढंग से किया गया है;
- संगठनात्मक दृष्टि से तर्कसंगत (Organisationaly Rational) यदि यह संगठनात्मक लक्ष्यों की ओर उन्मुख हो; और
- व्यक्तिगत रूप से तर्कसंगत (Personally Rational) यदि निर्णय व्यक्तिगत लक्ष्यों की ओर निदेशित किया गया हो।

तथापि, तर्कसंगत निर्णय-निर्माण प्रक्रिया का मूल आधार है जैसा कि साइमन ने कहा। उसने समग्र तर्कसंगति में निहित अयथार्थवादी (Unrealistic) मान्यताओं के कारण इस संकल्पना को भी अस्वीकार कर दिया। उनकी अस्वीकृति के कारण भी बताएं। सर्वप्रथम, पूर्ण तर्कसंगति इस धारणा पर आधारित है कि निर्णयकर्ता सर्वज्ञ (Omniscient) होते हैं और उन्हें सभी उपलब्ध विकल्पों तथा उनके परिणामों की जानकारी होती है। दूसरी यह धारणा कि निर्णयकर्ताओं के पास असीमित अभिकलनात्मक (Computational) योग्यता होती है। तीसरी और अंतिम कारक, उनका मानना है कि निर्णयकर्ता से सभी संभावित परिणामों को सही क्रम में रखने की क्षमता होती है। साइमन का कहना है कि ये मान्यताएँ आधारभूत रूप में गलत है (इग्नू, 2017, *op.cit.*)।

मानव व्यवहार न तो पूर्णतः तर्कसंगत है और न ही अतर्कसंगत। साइमन ने आगे कहा कि व्यवहार या ज्ञान संज्ञानात्मक सीमाओं से आबद्ध है और इसी से 'परिबद्ध तर्कसंगति' की संकल्पना उभरी। परिबद्ध तर्कसंगति के सिद्धांत की चर्चा करते हुए उन्होंने तुष्टिकरण 'satisficing' शब्द निर्मित किया जो अंग्रेजी के 'satisfaction' और 'sufficing' शब्दों से व्युत्पन्न हुआ। इसीलिए, निर्णय लेते समय, व्यक्ति सभी उपलब्ध विकल्पों की छानबीन (अन्वेषण) नहीं करता। बल्कि जो विकल्प निर्णय को इष्टतम करने की बजाए उसकी स्तर या संतुष्टि स्तर को पूरा करता है, उसी पर विचार करता है। निर्णय लेने में व्यक्ति का वास्तविक जगत का व्यवहार 'संतोषजनक' निर्णय कहलाता है।

## 10.8 निर्णय-निर्माण के मॉडल

निर्णय प्रक्रिया के कई मॉडल उपलब्ध हैं। मॉडलों का मूलभूत विचार (लक्ष्य) निर्णयकर्ताओं की तर्कसंगति की सीमा निर्धारित करता है। मॉडलों की श्रेणी पूर्ण तर्कसंगति से क्रमशः अर्थशास्त्री (आर्थिक व्यक्ति) और समाजशास्त्री (सामाजिक व्यक्ति) के पूर्ण अतर्कसंगति तक है (उमापति, 2010, *op.cit.*)। साइमन ने प्रशासनिक व्यक्ति का एक ज्यादा यथार्थवादी मॉडल विकसित किया जो आर्थिक व्यक्ति के समानांतर है। प्रशासनिक स्थिति

में किसी व्यक्ति का व्यवहार संगठन के कारकों द्वारा अनुकूलित होता है जैसे कि स्थिति (पद) की संभावित (अपेक्षित) भूमिका, बाध्यता और कर्तव्य (ड्यूटी), सार्वजनिक हित और नैतिक दायित्वों के लिए सरोकार। अतः आर्थिक व्यक्ति के विपरीत प्रशासनिक व्यक्ति के लिए, चयन का अधिकतमीकरण करना अव्यावहारिक है। एक आर्थिक व्यक्ति अधिकतमीकरण करता है अर्थात् वह सभी उपलब्ध विकल्पों में से सर्वोत्तम विकल्प चुनता है, जबकि प्रशासनिक व्यक्ति न तो सभी विकल्पों को सोच सकता है और न ही सभी संभव परिणामों का पूर्वानुमान लगा सकता है। इष्टतम समाधानों तक पहुँचने के लिए प्रयास करने की बजाए प्रशासनिक व्यक्ति 'पर्याप्त अच्छा' या 'किसी तरह से हुए' निर्णयों से संतुष्ट है (साईमन के शब्दों में तुष्टिकरण) (इग्नू, पाठ्यसामग्री, 2008, *op.cit.*)। इस तरह आर्थिक व्यक्ति मॉडल के विपरीत- जिसमें समाधानों को अधिकतमीकरण करने दिया जाता है, प्रशासनिक व्यक्ति मॉडल में कम संतोषजनक समाधानों पर विचार किया जाता है।

## 10.9 संगठनात्मक प्रभाव के मॉडल

निर्णय-निर्माण प्रक्रिया को प्रभावित करने के लिए प्रशासनिक संगठन ने अपनी विधियाँ व तरीके निर्मित किए। संगठन प्रचालन कर्मचारियों की व्यवहारात्मक चयन और निर्णय-निर्माण स्वायत्तता को प्रतिबंधित करना चाहता है। ऐसे संगठनात्मक प्रभाव दो श्रेणियों के अंतर्गत आते हैं; अर्थात् (i) प्रचालन कर्मचारियों में स्वयं दृष्टिकोणों (रवैये), आदतों और मनःस्थिति को स्थापित करना जो उसे उन निर्णयों तक ले जा सके जो संगठन के लिए लाभप्रद हैं; और (ii) संगठन में अन्यत्र दिए गए निर्णयों को प्रचालन कर्मचारी पर थोपना (इग्नू, 2005)। प्रथम प्रकार में, कर्मचारियों में संगठनात्मक वफादारी, उसकी दक्षता और प्रशिक्षण के माध्यम में प्रभाव बनाया जाता है। दूसरी प्रकार में, प्रभाव प्राधिकार, सलाह या सूचना पर आधारित होता है। संगठनात्मक प्रभावों के इस सभी मॉडलों की नीचे चर्चा की गई है (इग्नू, सामग्री, 2017 में रूपांतरित, *op.cit.*) :

- **प्राधिकार (Authority)**

संगठनात्मक संस्कृति प्राधिकार का मिथक इस तरह से बनता है कि अधीनस्थ कर्मचारी उच्च अधिकारियों से प्राप्त आदेशों का निर्वहन उन पर किसी प्रकार का सवाल उठाए बिना करते हैं। जैसा कि बर्नार्ड (Barnard) ने स्वीकार किया है कि प्राधिकार अधीनस्थों में निहित है, जो इसे स्वीकार करते हैं न कि उच्च अधिकारियों में जो उनका प्रयोग कर रहे हैं। प्राधिकार का मिथक व्यवहार को काफी हद तक प्रभावित करने में सफल रहा।

- **संगठनात्मक निष्ठा (Organisational Loyalties)**

किसी भी संगठन के सदस्यों में उस समूह से अपनी पहचान बनाने की प्रवृत्ति होती है। यह मानव स्वभाव की महत्वपूर्ण विशेषता है। वे संगठन के हितों को ध्यान में रखकर निर्णय लेते हैं जिससे उनकी पहचान होती है। संगठन सदस्य की जानकारी का अच्छा उपयोग करता है। उपयोग की यही अवधारणा है जो उसे निष्ठावान बनाती है और उसे ऐसे निर्णय लेने योग्य बनाती है जो संगठन के उपयोग के अनुसार होंगे। इस प्रकार संगठनात्मक निष्ठाएँ व्यवहार संबंधी रुचि को संकुचित कर देती हैं और व्यवहार में समरूपता को बढ़ावा देती हैं जिससे सामूहिक कार्य करना संभव होता है। संगठन के प्रत्येक सदस्य को भी मूल्यों की सीमित श्रेणी प्राप्त होगी जो उत्तरदायित्व (जवाबदेही) सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक है। परंतु संगठनात्मक निष्ठा में समस्या यह है कि प्रत्येक व्यक्ति संगठन के संबंध में संकुचित

दृष्टि रखता है और अधिक व्यापक संगठनात्मक हितों को नज़रअंदाज करता है। साइमन की राय है कि चूँकि कोई भी व्यक्ति संगठन में जितनी अधिक ऊँचाई पर जाता है, उसे उतने ही अधिक व्यापक दृष्टिकोण की आवश्यकता होगी।

- **प्रभावशीलता का मानदंड (Criterion of Efficiency)**

प्राधिकार का प्रयोग और संगठनात्मक निष्ठाओं का विकास ऐसे महत्वपूर्ण साधन हैं, जिनसे व्यक्ति के मूल्य क्षेत्रों को संगठन द्वारा प्रभावित किया जाता है। परंतु प्रत्येक निर्णय करने की प्रक्रिया में तथ्यपरक निर्णय भी होते हैं। वे दक्षता के मानदंड से प्रभावित होते हैं। दक्षता की अवधारणा से वांछित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए लघुतम पथ और सबसे सस्ते (कम लागत वाले) उपाय अंतर्निहित हैं। दक्षता मानदंड अधिकतर इस दृष्टि से तटस्थ होता है कि कौन-से लक्ष्य प्राप्त किए जाते हैं। किसी भी प्रशासनिक एजेंसी के सदस्यों के निर्णयों पर आदेश "सक्षम या दक्ष बनो" मुख्य संगठनात्मक प्रभाव है।

- **सलाह और सूचना (Advice and Information)**

संगठन में सूचना प्रवाह भी निर्णय करने की प्रक्रिया को मूर्तरूप देने में महत्वपूर्ण है। व्यक्ति को उपलब्ध सलाह और सूचना तथ्यपरक निर्णयों को करने में महत्वपूर्ण योगदान देते हैं। जो संगठन प्रभावकारी सूचना को बढ़ावा देने में सक्षम है, वह न केवल व्यवहार संबंधी चयन को अनुकूल कर सकता है, बल्कि निर्णय और कार्रवाई की एकरूपता भी सुनिश्चित करता है।

- **प्रशिक्षण (Training)**

प्रशिक्षण एक युक्ति या साधन है, जो संगठन के सदस्यों को संतोषजनक निर्णय लेने के लिए तैयार करता है। यह संगठन के डिज़ाइन और लक्ष्यों के अनुसार अपने विवेक के प्रयोग के तरीके में व्यक्ति को तैयार करता है। यह एक ऐसी भी युक्ति है जिसके माध्यम से सूचना और संगठन के लक्ष्य व्यक्ति तक पहुँचाए जाते हैं, ताकि वह संगठन में सही प्रकार की चयनों का चयन कर सके।

## 10.10 साइमन के कार्यों का आलोचनात्मक मूल्यांकन

अब तक की चर्चा में यह जाना जा सकता है कि हर्बर्ट ए.साइमन का योगदान उल्लेखनीय है, विशेष रूप से निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया, परिबद्ध तर्कसंगति का सिद्धांत या तुष्टिकरण की अवधारणा निर्मित करने के क्षेत्र में, हालांकि कुछ विद्वानों ने साइमन द्वारा व्यक्त किए गए विचारों की आलोचना की है। साइमन के सिद्धांतों/विचारों संबंधी कुछ आम आलोचनाएँ इस प्रकार हैं (उमापति *et.al.*, 2010, *op.cit.*)।

- साइमन ने निर्णय-निर्माण या प्रक्रियाओं को ज्यादा महत्व दिया लेकिन प्रशासनिक निर्णय-निर्माण और व्यवहार को प्रभावित करने वाले सामाजिक, राजनीतिक, आर्थिक और सांस्कृतिक कारकों को नज़रअंदाज किया।
- साइमन का अधिकांश: कार्य मूल्यों की बजाए तथ्यात्मक निर्णयों पर केंद्रित है। हालांकि मूल्य क्षेत्रों का बाहिष्कार लोक प्रशासन के अध्ययन के यांत्रिक, दैनिक (नेमी) और कम महत्वपूर्ण (अनावश्यक) पहलुओं को सीमित करेगा।
- उसका तथ्य-आधारित प्रशासनिक सिद्धांत का विचार लोक प्रशासन की बजाए व्यापार प्रशासन के लिए ज्यादा संगम है।
- उसका निर्णय-निर्माण का विचार भी इतना अत्यधिक अमूर्त है, अत्यधिक रूपाकारवादी (Formalistic) है और अत्यधिक प्रकार्यवादी है कि यह व्यक्तिगत अभिप्रेरणाओं और भावनाओं पर ध्यान दे पाने में विफल रहा है।



- जेम्स मैक केमी (James Mc Camy) का विचार है कि साइमन के विश्लेषण में व्यक्ति संगठन में अदृश्य (लुप्त) हो जाते हैं और भावनाएँ कारण के शब्दांडबर में विलीन हो जाती हैं।
- चेस्टर बर्नार्ड ने टिप्पणी की कि साइमन भौतिकी प्रस्तुत करने के प्रयास करने के साथ-साथ संसार की पहली सुलझाने का प्रयास भी कर रहा था। बर्नार्ड ने चार पहलुओं पर उनकी आलोचना भी की है : साइमन द्वारा प्रयुक्त तर्कसंगति और सक्षम शब्दों में यह असंगति दृष्टिगत होती है, अधिकांश निर्णयों में अत्यधिक मात्रा में निहित अनिश्चितता को ध्यान में रखा गया, संगठन ने संचार प्रक्रियाओं की ओर पर्याप्त ध्यान केंद्रित नहीं किया गया और राजनैतिक रूप से तटस्थ रवैये को नहीं लिया गया।
- साइमन के निर्णय-निर्माण संबंधी अध्ययन में तथ्यों और मूल्यों को समाविष्ट किया गया है और इनके बीच तर्कसंगत प्रत्यक्षवाद भिन्नता का प्रयोग किया गया है। उनकी दृष्टिकोण पर कुख्यात राजनीतिक-प्रशासन द्विभाजन का नए वेष (रूप) में पुनःजीवित होने का आक्षेप लगाया गया।
- नार्टन ई-लॉन्ग (Norton E.Long) ने साइमन द्वारा वर्णित प्रशासन के मूल्य-रहित (मुक्त) विज्ञान की आलोचना की, जो कि नए शब्द-विन्यास (शब्दांडबर) में नीति-प्रशासन द्विभाजन को पुनर्जीवित करने का अनभिप्रेत और तार्किक रूप से बेबुनियाद (निराधार) परिणाम हो सकता है।
- सेल्ज़निक (Selznick) का तर्क है कि तथ्य और मूल्य के मौलिक पृथक्करण को प्रायः तथ्य कथन और वरीयता कथनों के बीच तार्किक भिन्नता से पहचाना जाता है, जो केवल साधनों और लक्ष्यों के विच्छेद को प्रोत्साहित करता है (बढ़ावा देता है)।
- क्रिस आरगाइरिस की राय में साइमन तर्कसंगति पर बल देते हुए निर्णय करने में सहज बुद्धि, परंपरा और विश्वास की भूमिका को पहचानने में विफल रहा। साइमन का सिद्धांत यथार्थपूर्ण स्थिति (Ante) पर केंद्रित था।

**बोध प्रश्न 2**

**नोट :**क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

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

1) निर्णय-निर्माण प्रक्रिया में तर्कसंगति तार्किकता के महत्त्व का वर्णन कीजिए।

.....

.....

.....

2) संगठनात्मक प्रभाव के विभिन्न तरीकों की चर्चा कीजिए।

.....

.....

.....

.....  
 .....  
 .....

### 10.11 निष्कर्ष

भले ही कुछ विद्वानों ने हर्बर्ट ए. साइमन के कार्यों की आलोचना की है, किंतु प्रशासन के अध्ययन या निर्णय-निर्माण प्रक्रियाओं में साइमन का योगदान प्रमुख उद्भवकारी घटना है, इस बात से इंकार नहीं किया जा सकता। इस इकाई में आपको साइमन द्वारा वर्णित विभिन्न अवधारणाओं से परिचित कराया गया। साइमन द्वारा क्लासिकी सिद्धांतों की आलोचना और संगठनात्मक सिद्धांत को 'मात्र मुहावरे' कहना, व प्रशासन को नई सोच से देखने की जरूरत तय करना, इस सभी की चर्चा की गई। निर्णय लेने में तथ्य और मूल्य क्षेत्र और निर्णयों तक पहुंचने में चयन और व्यवहार की भूमिका ने निर्णय प्रक्रिया की चर्चा को पुनः दिशा प्रदान की जिससे तर्कसंगत चयन सिद्धांत और परिबद्ध तर्कसंगति सिद्धांत का विकास संभव हो पाया। निर्णय-निर्माण दृष्टिकोणों, परिबद्ध तर्कसंगति की अवधारणा, तुष्टिकरण निर्णय और प्रशासनिक व्यक्ति के मॉडल में साइमन के योगदान ने न केवल उन पैटर्नों (प्रारूपों) को समझने में मदद की जिनमें व्यक्ति निर्णय लेता है, बल्कि संगठन की कार्यशीलता किस प्रकार निर्णय प्रक्रिया के आधार पर निर्धारित होती है, इस संबंध में पाठकों ने अध्ययन क्षेत्रों को व्यापक व विस्तृत किया है। इस तरह, इकाई में साइमन द्वारा अध्ययन की गई प्रमुख अवधारणाओं की एक झलक प्रस्तुत की गयी है।

### 10.12 शब्दावली

- परिबद्ध तर्कसंगति (Bounded Rationality)** : तथ्यों और वरियताओं की रुचि उपलब्ध होने पर यह कार्य करती है। मानव व्यवहार न तो पूर्णतः तर्कसंगत है न ही पूरी तरह अतर्कसंगत।
- तथ्य (Facts)** : यह वास्तविकता का विवरण (कथन) है। जो उन विद्यमान कार्यों या क्रियाओं को दर्शाता है, जिन्हें अनुभव द्वारा जाँचा जा सकता है।
- पौक (POCCC)** : इससे अभिप्राय है योजना (Planning), संगठन (Organising), आदेश (Commanding), समन्वय (Coordinating) और नियंत्रण (Controlling)।
- पूर्व प्रचलित स्थिति (Status quo ante)** : POSDCORB से पहले चीज़े जिस तरह थी। POSDCORB से अभिप्राय है योजना (Planning), संगठन (Organising), कर्मचारी चयन (Staffing), निदेशन (Directing), समन्वय (Coordination) रिपोर्टिंग (Reporting) बजट निर्माण (Budgeting)
- मूल्य (Values)** : यह वरीतया की अभिव्यक्ति है जिसे व्यक्ति-परक रूप से दृढ़तापूर्वक नहीं कहा जा सकता।

---

## 10.13 संदर्भ लेख

---

Barros, G. (2010). 'Herbert A. Simon and the Concept of Rationality: Boundaries and Procedures'. *Brazilian Journal of Political Economy*. 30(119): 455-472.

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

IGNOU Material (2008). Views of Herbert A. Simon on Decision-making in an Organisation in *Administrative Theory, MPA-012*. New Delhi: Faculty of Public Administration.

IGNOU Material. (2017 Reprint). 'Behavioural Approach – Herbert Simon' in *Public Organisations: The Paradigms, Administrative Theory, EPA-01*. New Delhi: Faculty of Public Administration.

Lindbeck, A. (Ed.). (1992). *Nobel Lectures, Economics 1969-1980*. Singapore: World Scientific Publishing Co.

Masani, P.R. (1997). Homo Peccator in Public Administration. *Kybernotes*, 26(3):334-366.

Meier, K. J. (2014). Proverbs and the Evolution of Public Administration. *Public Administration Review*, 75(1): 15-24.

Polinaidu, S. (2014). *Public Administration*. New Delhi, India: Galgotia Publication Private Limited.

Rabin, J., Hildreth, W.B. & Miller, G.J. (2007). *Handbook of Public Administration*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Sahni, P. & Vayunandan, E. (2010). *Administrative Theory*. New Delhi, India: PHI Learning Private Limited.

Simon, H. A. (4th Edition). (1997). *Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organisations*. New York, U.S: The Free Press.

Simon, H. A., Thompson V. A & Smithburg, D.W. (1950). *Public Administration*. New York, U.S: Alfred A. Knopf.

Simon, H. A. (1967). The Changing Theory and Changing Practice of Public Administration. In De Sola, P. (Ed.). *Contemporary Political Science: Towards Empirical Theory*, New York, U.S: McGraw-Hill.

Simon, H.A (1946). The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*, 6(1):53-67.

Umaphy, N. (2nd Edition) (2010). Herbert Simon. In Prasad, Ravindra, D. (Eds.). *et. al. Administrative Thinkers*. New Delhi: Sterling Publishers and Private Limited.

---

## 10.14 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
  - साइमन ने 'प्रशासन के सिद्धांतों' को 'मात्र मुहावरे कहा।

- क्लासिकी सिद्धांत में समान रूप से विश्वसनीय और स्वीकार्य परस्पर विरोध सिद्धांत सम्मिलित हैं।
  - प्रशासन के सिद्धांत में वैज्ञानिक वैधता और व्यापक प्रासंगिकता का अभाव है।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
- सूझ-बूझ क्रियाकलाप।
  - डिज़ाइन क्रियाकलाप।
  - चयन क्रियाकलाप।
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
- तथ्य यथार्थता का कथन (विवरण) है जो अवलोकनीय साधनों से सिद्ध होता है और मूल्य वरीयता की अभिव्यक्ति है।

## बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
- सामान्य और जटिल स्थितियों में निर्णयत।
  - विभिन्न सीमाएँ जो निर्णय लेने में तर्कसंगति को रोकती है।
  - तर्कसंगति के प्रकार जो निर्णय लेने में शामिल होते हैं।
- 2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
- प्राधिकार
  - संगठनात्मक निष्ठा
  - दक्षता का मानदंड
  - सलाह और सूचना
  - प्रशिक्षण
- 3) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए :
- भाग 10.10 में वर्णित विभिन्न आलोचनाएँ।

ignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY