



**2<sup>nd</sup> - ग्रेड**

**वरिष्ठ अध्यापक**

**राजस्थान लोक सेवा आयोग (RPSC)**

**सामाजिक विज्ञान**

**द्वितीय - प्रश्न पत्र**

**भाग - 4**

**लोकप्रशासन, समाजशास्त्र, अर्थशास्त्र, दर्शनशास्त्र व शिक्षण विधियाँ**



# विषय सूची

क्र.सं.	अध्याय	पृष्ठ सं.
<b>लोक प्रशासन, समाजशास्त्र, अर्थशास्त्र, दर्शनशास्त्र व शिक्षण विधियाँ</b>		
1.	<b>लोक प्रशासन</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• एक विषय के रूप में लोक प्रशासन का अर्थ, दायरा, प्रकृति विकास</li><li>• संगठन के सिद्धान्त</li><li>• प्रशासनिक व्यवहार निर्णय लेना, नैतिक, प्रेरणा व संचार या सम्प्रेषण प्रक्रिया</li><li>• भारत में प्रशासनिक सुधार (प्रथम व द्वितीय प्रशासनिक सुधार के विशेष सन्दर्भ में)</li><li>• नागरिकों की शिकायतों का निवारण लोकपाल, लोकायुक्त और RTI</li></ul>	1
2.	<b>समाजशास्त्र</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• समाजशास्त्र - अर्थ, प्रकृति एवं समाजशास्त्रीय परिप्रेक्ष्य</li><li>• मौलिक अवधारणाएँ - समाज, सामाजिक समूह, प्रस्थिति तथा भूमिका, सामाजिक परिवर्तन</li><li>• जाति और वर्ग, अर्थ, विशेषताएँ, जाति और वर्ग में परिवर्तन</li><li>• वर्तमान सामाजिक समस्याएँ- जातिवाद, साम्प्रदायिकता, गरीबी, भ्रष्टाचार, एड्स</li><li>• वर्ण, आश्रम, धर्म, पुरुषार्थ, विवाह व परिवार की अवधारणा</li></ul>	17
<b>अर्थशास्त्र</b>		
3.	<b>राष्ट्रीय आय</b>	39
4.	<b>मुद्रास्फीति और व्यापार चक्र</b>	44
5.	<b>मांग और आपूर्ति, लोच और उपभोक्ता संतुलन की बुनियादी अवधारणाएँ</b>	52
6.	<b>केन्द्रीय प्रवृत्ति के माप</b>	57
7.	<b>बजट में घाटे की अवधारणाएँ</b>	60
8.	<b>मुद्रा आपूर्ति के उपाय, ऋण सृजन और ऋण नियंत्रण के तरीके</b>	64
9.	<b>गरीबी</b>	69
10.	<b>भारत में बेरोजगारी</b>	74
11.	<b>मानव विकास सूचकांक</b>	78

12.	सतत विकास लक्ष्य एवं हरित लेखांकन	83
13.	नीति आयोग	86
14.	दर्शनशास्त्र <ul style="list-style-type: none"> <li>• वैदिक व उपनिषद् दर्शन</li> <li>• कार्टिशियन मैथड (कार्टीय विधि एवं सुकराती विधि)</li> <li>• ग्रीक दर्शन उपयोगितावाद, सुखवाद, कान्ट का दर्शन, संकल्प स्वतंत्रता, दण्ड के सिद्धान्त</li> <li>• गीता के निष्काम कर्म एवं जैन धर्म की नैतिकता</li> </ul>	88
15.	शिक्षण विधियाँ <ul style="list-style-type: none"> <li>• सामाजिक अध्ययन की प्रकृति, क्षेत्र, अवधारणा एवं उद्देश्य</li> <li>• सामाजिक अध्ययन की पद्धतियाँ</li> <li>• सामाजिक अध्ययन में कम्प्यूटर का महत्व</li> <li>• सामाजिक अध्ययन शिक्षक के गुण, भूमिका, व्यावसायिक वृद्धि</li> <li>• राष्ट्रीय पाठ्यचर्चा रूप रेखा 2005, मापन एवं मूल्यांकन</li> <li>• शिक्षण योजना - वार्षिक, इकाई, दैनिक, पाठ योजना</li> <li>• उपलब्धि परीक्षण एवं ब्लूप्रिंट</li> </ul>	100

### लोक प्रशासन का एक विषय के रूप में अर्थ, प्रकृति, दायरा, विकास

#### अर्थ

- लोक प्रशासन एक अधिक व्यापक क्षेत्र का एक पहलू है। यह राजनीतिक निर्णय निर्माताओं द्वारा निर्धारित लक्ष्यों और उद्देश्यों की पूर्ति के लिए एक राजनीतिक व्यवस्था में मौजूद होता है।
- इसे सरकारी प्रशासन के नाम से भी जाना जाता है क्योंकि लोक प्रशासन में लगे लोक का अर्थ "सरकार" होता है। इस प्रकार लोक प्रशासन का ध्यान लोक नौकरशाही पर अर्थात् सरकार के नौकरशाही संगठन पर केन्द्रित होता है।
- प्रशासन शब्द "Adminitration" शब्द का हिन्दी रूपान्तरण है। Adminitration शब्द लेटिन भाषा के Administrare शब्द से बना है जिसका अर्थ "सेवा करना या व्यवस्था करना" होता है।
- लोक प्रशासन में "लोक" शब्द का अर्थ 'जनता' लिया जाता था जो बाद में "सरकार" से लिया जाने लगा।
- प्रशासन शब्द अत्यन्त व्यापक दृष्टिकोण वाला शब्द है।

#### लुथर गुलिक

"प्रशासन का संबंध कार्यों को पूरा करवाने और निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति कराने से है।"

#### हर्बर्ट साइमन

"व्यापक अर्थ में जो समूह सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति हेतु सहयोग करते हैं उनके कार्यों को प्रशासन की संज्ञा दे सकते हैं।"

#### डिमॉक

"प्रशासन का संबंध के क्या और कैसे से है। क्या का अर्थ विषय-वस्तु है अर्थात् किसी क्षेत्र का तकनीकी ज्ञान जिससे एक प्रशासक अपने कार्यों को पूरा कराने में सक्षम हो।"

#### लोक प्रशासन की परिभाषाएँ

#### एल.डी. व्हाइट

"लोक प्रशासन में वे सभी कार्य आ जाते हैं जिनका उद्देश्य सार्वजनिक नीतियों को पूरा करना या लागू करना होता है।"

#### वुडरो विल्सन

"कानून को विस्तृत एवं क्रमबद्ध रूप से क्रियान्वित करने का नाम ही लोक प्रशासन है। कानून को क्रियान्वित करने की प्रत्येक क्रिया एक प्रशासकीय क्रिया है।"

#### साइमन

"साधारण प्रयोग में लोक प्रशासन का अर्थ राष्ट्रीय प्रान्तीय तथा स्थानीय सरकारों की कार्यपालिका शाखाओं की क्रिया से है।"

#### विलोब

"लोक प्रशासन उस कार्य का प्रतीक है जो सरकारी कार्यों के वास्तविक सम्पादन से संबंध होता है, चाहे वे कार्य सरकार की किसी शाखा से संबंधित ही क्यों ना हो।"

### प्रशासन व लोक प्रशासन में अन्तर

	प्रशासन	लोक प्रशासन
1.	प्रशासन एक सामान्य संदर्भ का शब्द है जिसका क्षेत्र व्यापक है।	लोक प्रशासन एक विशिष्ट संदर्भ का शब्द है, जो सार्वजनिक नीतियों से ही संबंधित है। अतः इसका क्षेत्र सीमित या संकीर्ण है।
2.	इसका संबंध शासन के मुख्य कार्यों से है जो लोगों के माध्यम से कार्य करता है।	लोक प्रशासन दोहरे अर्थ वाला है, एक अर्थ में यह अध्ययन, अध्यापन, अनुसंधान का एक शैक्षणिक विषय है, दूसरे अर्थ में इसे एक क्रियाशील विज्ञान कहा जा सकता है।
3.	प्रशासन एक क्रिया और प्रक्रिया का द्योतक है।	लोक प्रशासन का संबंध राष्ट्र की नीतियों के निर्माण और उसके क्रियान्वयन से है।
4.	प्रशासन एक विश्वव्यापी प्रक्रिया है जो समुदाय, राज्य, राष्ट्र, सामाजिक संगठनों सभी में होती है।	लोक प्रशासन का संबंध केवल सार्वजनिक प्रशासन से होता है।

5.	प्रशासन वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए सामूहिक रूप से किया जाने वाला कार्य होता है।	लोक प्रशासन में सरकारी क्रियाकलापें होती हैं।
6.	प्रशासन के अन्तर्गत लोक प्रशासन और निजी प्रशासन दोनों शामिल होते हैं।	लोक प्रशासन, राष्ट्र की नीतियों, लक्ष्यों तथा उद्देश्यों को लोक हित एवं प्रशासनिक संगठनों के द्वारा किया जाने वाला सामूहिक प्रयास है।

- वुडरो विल्सन अमेरिका के प्रिस्टन विश्वविद्यालय में राजनीति विज्ञान के प्रोफेसर थे।
- विल्सन ने 1887 में “Political Science Quarterly” नामक पत्रिका में “The Study of Administration” लेख लिखा।
- विल्सन के इस लेख से लोक प्रशासन का उद्भव माना जाता है।
- विल्सन ने लोक प्रशासन के एक अलग विषय के रूप में माँग की।

### लोक प्रशासन की प्रकृति

लोक प्रशासन की प्रकृति के विश्लेषण के संबंध में दो दृष्टिकोण प्रचलित हैं—

1. एकीकृत दृष्टिकोण
2. प्रबन्धकीय दृष्टिकोण

### एकीकृत दृष्टिकोण

- यह दृष्टिकोण व्यापक है। इसके समर्थकों के अनुसार निश्चित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए सम्पादित की जाने वाली प्रक्रियाओं का समग्रीकरण या योग ही प्रशासन है।
- इस दृष्टिकोण के अनुसार किसी भी संगठन की उच्चतर से लेकर निम्नतर तक जो भी गतिविधियाँ होती वे सब लोक प्रशासन की प्रकृति में शामिल हैं।

### एल. डी. व्हाइट

“लोक प्रशासन उन सभी कृत्यों से मिलकर बना है जिनका प्रयोजन लोक नीति को पूरा करना या उसे लागू करना होता है।”

### समर्थक

एल.डी. व्हाइट, फिफनर, मार्क्स, डिमॉक आदि।

### प्रबन्धकीय दृष्टिकोण

यह दृष्टिकोण संकुचित है। केवल उन्हीं लोगों के कार्यों को प्रशासन मानता है जो किसी उपक्रम संबंधी केवल प्रबन्धकीय कार्यों को सम्पन्न करते हैं। उस दृष्टिकोण के अनुसार संगठन में उच्च स्तर पर होने वाली गतिविधियाँ ही लोक प्रशासन की प्रकृति में शामिल हैं।

### लुथर गुलिक

“प्रशासन का संबंध कार्य पूरा किये जाने और निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति से है।”

### समर्थक

गुलिक, साइमन, स्मिथबर्ग, थॉमसन आदि।

**नोट—** लोक प्रशासन की प्रकृति को दोनों दृष्टिकोण एक-दूसरे के विपरीत नहीं हैं क्योंकि लोक प्रशासन एकीकृत दृष्टिकोण की प्रबन्धकीय गतिविधियों को भी शामिल करता है।

### लोक प्रशासन का क्षेत्र

लोक प्रशासन के क्षेत्र के संबंध में भी विद्वानों में एकमत नहीं है क्योंकि लोक प्रशासन एक गतिशील और विकासशील विषय है। इसलिए इसे विद्वानों ने अलग-अलग दृष्टिकोण में देखा और समझा। लोक प्रशासन के क्षेत्र के संबंध में निम्नलिखित दृष्टिकोण प्रचलित हैं।

1. व्यापक दृष्टिकोण
2. संकुचित दृष्टिकोण
3. पोस्डकोर्ब दृष्टिकोण
4. लोक कल्याणकारी दृष्टिकोण
5. पोकोक दृष्टिकोण
6. आधुनिक दृष्टिकोण

### 1. व्यापक दृष्टिकोण

इस दृष्टिकोण में सरकार के तीनों अंग— व्यवस्थापिका, कार्यपालिका, न्यायपालिका द्वारा सम्पादित कार्यों का अध्ययन किया जाता है।

इसके अनुसार लोक प्रशासन के क्षेत्र में वे सभी क्रियाकलाप आते हैं जिनका प्रयोजन लोक नीति को पूरा करना या उसे लागू करना होता है।

### समर्थक

विलोबी, मार्क्स, व्हाइट, नीग्रो आदि।

### 2. संकुचित दृष्टिकोण

इस दृष्टिकोण के अनुसार लोक प्रशासन का संबंध शासन की केवल कार्यपालिका शाखा से है। प्रशासन में संगठन के सभी कार्यों को सम्मिलित नहीं करते केवल उन्हीं कार्यों को शामिल करते हैं जिनका संबंध प्रबंध की विधियों, तकनीकों, पद्धतियों से होता है और जो सभी संगठनों में सामान्य रूप से पाये जाते हैं।

### समर्थक

साइमन, गुलिक, सियोन, विल्सन, गुडनॉव आदि।

### 3. पोस्डकोर्ब दृष्टिकोण (POSDCORB)

यह विचार लुथर गुलिक ने दिया। पोस्डकोर्ब शब्द अंग्रेजी के 7 अक्षरों से मिलकर बना।

#### POSDCORB

P = Planning (योजना बनाना)

O = Organising/Organisation (संगठन)

S = Staffing (कर्मचारियों की व्यवस्था करना)

D = Directing/Direction (निर्देशन करना)

Co = Coordination (समन्वय करना)

R = Reporting (प्रतिवेदन करना/प्रति-पुष्टि)

B = Budgeting (बजट तैयार करना)

गुलिक व उर्विक ने Papers on the Cience of the Administration नामक पुस्तक 1937 में प्रकाशित की जिसमें POSDCORB का उल्लेख किया गया है।

### 4. लोक प्रशासन के क्षेत्र का लोक-कल्याणकारी दृष्टिकोण

- इस दृष्टिकोण को आदर्शवादी दृष्टिकोण भी कहा जाता है।
- इस दृष्टिकोण में राज्य और प्रशासन के बीच अन्तर नहीं मानते हैं। उनका विचार है कि राज्य एक लोक कल्याणकारी अवधारणा है। अतः राज्य और प्रशासन दोनों ही लोक कल्याणकारी है तथा दोनों का लक्ष्य ही है- "सब का जनहित"

#### समर्थक

एल.डी. व्हाइट, मर्सन, ड्रोट है।

### 5. पोकोक दृष्टिकोण (POCCOC)

यह अवधारणा हेनरी फेयोज ने दी।

P = Planning (नियोजन करना)

O = Organisation (संगठन)

C = Commanding (आदेश देना)

Co = Coordination (समन्वय करना)

C = Controlling (नियन्त्रण करना)

### 6. आधुनिक दृष्टिकोण

साइमन व गुलिक ने इसे परम्परागत दृष्टिकोण की संज्ञा दी।

#### नवीन लोक प्रबन्ध

- इंग्लैण्ड की तत्कालीन प्रधानमंत्री माग्रेट थेचर ने सरकार का घाटा कम करने के लिए निजीकरण को बढ़ावा दिया तथा संविदा पर भर्ती प्रारम्भ की।
- सरकारी अधिकारियों को निजी क्षेत्र की तरह व्यवहार करने पर बल दिया जिसे "थेचरवाद" कहा गया।

- इसे ही अमेरिका में "रिगनोमिक्स" कहा गया।
- लोक प्रशासन में इसे नवीन लोक प्रबन्धन कहा गया।
- नवीन लोक प्रबन्धन शब्द को प्रयोग 1991 में क्रिस्टोफर हुड ने किया।
- ऑस्बार्न व गोब्लर को नवीन लोक प्रबन्ध का जनक कहा जाता है। इन्होंने 1992 में "Reinveting Government" नामक पुस्तक लिखी।

#### इस पुस्तक में निम्न सिद्धान्त बताये गये हैं-

- बाजारोन्मुखी सरकार : सरकार भी बाजार के अनुरूप लाभ कमाने के लिए कार्य करती है।
- ग्राहकोन्मुखी सरकार : जनता को एक ग्राहक के रूप में मानते हुए व्यवहार करना।
- उत्प्रेरक सरकार : प्रशासनिक अधिकारियों को समस्याओं का इन्तजार नहीं करना है बल्कि समस्याओं की कल्पना कर पहले से ही उनका समाधान तैयार रखना चाहिए।

#### SMART Government :

S = Simple

M = Model

A = Accouantable (जबाबदेही)

R = Responsible (उत्तरदायी)

T = Transparent (पारदर्शी)

3Es :

E = Economy (मितव्यय)

E = Efficiency (दक्षता)

E = Effectiveness (प्रभावशीलता)

### लोक प्रशासन का एक विषय के रूप में उद्विकास

#### 1. प्रथम चरण (राजनीति प्रशासन द्विविभाजन (1887-1926))

- लोक प्रशासन राजनीति विज्ञान की ही शाखा है। राजनीति विज्ञान को लोक प्रशासन की जैविक माँ कहा जाता है।
- विल्सन के अनुसार राजनीति प्रशासन एवं प्रशासनिक प्रशासन दोनों अलग-अलग होनी चाहिए।
- विल्सन की लोक प्रशासन को एक अलग विषय के रूप में माँग "विल्सन की पुकार" कहलाती है।
- फ्रेक जे. गुडनाऊ ने 1900 में "Politics and Administration" नामक पुस्तक लिखी व दोनों की अलग-अलग बताया।

- गुडनाऊ को अमेरिकी लोक प्रशासन का जनक माना जाता है।
  - 1926 में एल.डी. व्हाइट ने “Introduction to the Study of Public Administration” नामक पुस्तक लिखी। जिसे लोक प्रशासन की पहली पुस्तक माना जाता है।
2. **दूसरा चरण (सिद्धान्तों का युग) (1927–1937)**
- प्रत्येक विषय के सिद्धान्त होने चाहिए— 1927 में विलोबी ने “Principals of the Public Administration” नामक पुस्तक लिखी जिसे लोक प्रशासन के सिद्धान्तों की पहली पुस्तक मानी जाती है।
  - 1937 के वर्ष को लोक प्रशासन विषय का चर्मोत्कर्ष कहा जाता है।
  - दूसरे चरण को लोक प्रशासन का स्वर्ण काल कहा जाता है।
3. **तीसरा चरण (चुनौतियों का युग) (1928–47)**
- इस चरण को लोक प्रशासन के सिद्धान्तों को चुनौती दी गई।
  - चेस्टर बर्नाड ने 1938 में “Functions of the Executive” नामक पुस्तक लिखी तथा उल्लेखित किया कि प्रत्येक संगठन में केवल औपचारिक संरचना ही नहीं होती बल्कि प्रत्येक संगठन में मानवीय पक्ष भी होता है।
  - हरबर साइमन ने 1946 में Proverbs in Public Administration नामक पुस्तक लिखी। साइमन ने लोक प्रशासन में सिद्धान्त नाम की कोई चीज नहीं है, का उल्लेख किया।
4. **चौथा चरण (पहचान का संकट) (1948–1970)**
- बर्नाड, मेयो, साइमन की आलोचना के कारण लोक प्रशासन के अलग विषय के अस्तित्व पर संकट आ गया।
  - रॉबर्ट डाहल ने 1947 में “Science of the Public Administration—Three Problems” नामक पुस्तक लिखी व तीन समस्याएँ बतायी।
    1. लोक प्रशासन में तुलनात्मक अध्ययन का अभाव है।
    2. लोक प्रशासन का संबंध मानव से है।
    3. लोक प्रशासन में “क्या है” के स्थान पर “क्या होगा” होना चाहिए पर बल दिया जाता है।

## तुलनात्मक लोक प्रशासन

- F.W. रिग्स को तुलनात्मक लोक प्रशासन का जनक माना जाता है।
- रिग्स ने 1961 में “Ecology of Public Administration” नामक पुस्तक लिखी। रिग्स ने सभी प्रशासनिक व्यवस्थाओं को दो भागों में बाँटा—
  1. विकसित राष्ट्रों को रिग्स ने डिफ्रेक्टेड कहा।
  2. अत्यन्त पिछड़े हुए राष्ट्रों के फ्यूज्ड कहा।
- विकासशील देशों को प्रिज्मेटिक समाजन कहा।
- “साला” प्रिज्मेटिक समाज में पाई जाने वाली प्रशासनिक व्यवस्था है।

## नवीन लोक प्रशासन

- 1967 में लोक प्रशासन के विद्वानों का फिलाडेल्फिया में एक सम्मेलन आयोजित किया गया जिसकी अध्यक्षता जे.सी. चार्ल्स वर्थ ने की।
  - 1968 में अमेरिकी सिराकुज विश्वविद्यालय के मिन्नोब्रुक हॉल में डिवाइड वाल्डों की अध्यक्षता में लोक प्रशासन के 33 विद्वानों का सम्मेलन हुआ।
  - मिन्नोब्रुक सम्मेलन में लोक प्रशासन के चार नये सिद्धान्त दिये गये जिन्हें ही नवीन लोक प्रशासन कहा गया।
1. **प्रासंगिकता**  
प्रशासन को देश की समस्याओं के प्रति जागरूक होना चाहिए।
  2. **मूल्य**  
प्रशासनिक अधिकारियों को केवल नियमों की कठोरता से पालना नहीं करवानी चाहिए।
  3. **परिवर्तन**  
प्रशासनिक अधिकारियों को समाज में परिवर्तन लाने वाले वाहक की भूमिका निभानी चाहिए।
  4. **साम्यता**
    - समाज के विभिन्न वर्गों के बीच व्याप्त असमानताओं को समाप्त करने का प्रयास करना चाहिए।
    - 1988 में मिन्नोब्रुक द्वितीय सम्मेलन का आयोजन हुआ जिसका अध्यक्षता फ्रेड रिक्शन द्वारा की गयी। रिक्शन ने “New Public Administration” नामक पुस्तक लिखी।
    - 2008 में मिन्नोब्रुक का तीसरा सम्मेलन आयोजित हुआ जिसकी अध्यक्षता रोज मेरी ओ लेरी ने की।

## संगठन के सिद्धान्त

- संगठन अंग्रेजी भाषा के **Organisation** शब्द का हिन्दी रूपान्तरण है।
- **Organisaton** शब्द लेटिन भाषा के **Organism** शब्द से बना है जिसका शाब्दिक अर्थ अवयव होता है।
- संगठन मानवीय और भौतिक संसाधनों की व्यवस्था है जो किसी एक विशेष उद्देश्य की प्राप्ति के लिए स्थापित की जाती है।
- संगठन दो प्रकार के होते हैं—
  1. औपचारिक संगठन
  2. अनौपचारिक संगठन

### 1. औपचारिक संगठन

- इसके नियम, प्रक्रिया, सिद्धान्त निर्धारित होते हैं।

#### चेस्टर बर्नार्ड

- जब दो या दो से अधिक व्यक्तियों की क्रियाएँ समान उद्देश्यों की पूर्ति के लिए जान-बूझकर समन्वित की जाती हैं तो उसे औपचारिक संगठन कहते हैं।

#### एलेन

- "औपचारिक संगठन कार्यों की समुचित ढंग से परिभाषित पद्धति है जिसमें प्रत्येक के अधिकार, उत्तरदायित्व तथा जवाबदेही की निश्चित परिमाण होती है।"
- इसमें उत्तरदायित्व को निर्धारित करना आसान होता है। क्योंकि आपसी संबंध स्पष्ट रूप से समझाए हुए होते हैं। आदेश श्रृंखला के स्थापन से आदेश की एकता बनी रहती है।

### 2. अनौपचारिक संगठन

- काम करते समय व्यक्तियों में आपसी तालमेल से स्थापित संगठन होता है। कर्मचारियों में सामाजिक संबंधों का तंत्र उदय होना अनौपचारिक संगठन कहलाता है।

#### चेस्टर बर्नार्ड

- वह संगठन अनौपचारिक है जिसमें आपसी संबंध अज्ञानवश संयुक्त उद्देश्यों के लिये बनाते हैं।

## संगठन का महत्व

- विशिष्टीकरण के लाभ
- कार्य करने में संबंधों का स्पष्टीकरण
- संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग
- परिवर्तनों का अनुकूलन
- प्रभावी प्रशासन
- कार्मिकों का विकास
- विकास एवं विस्तार

## संगठन की अवधारणा

- कार्य की पहचान तथा विभाजन
- कर्तव्यों का निर्धारण
- विभागीकरण
- वृत्तांत (रिपोर्टिंग) संबंध स्थापन

## संगठन की विचारधारा

### शास्त्रीय विचार धारा

- इसे संगठन की प्रथम एवं परम्परागत विचार धारा कहा जाता है।
- यह विचार धारा मानव को मशीन के रूप में देखती है।
- इसके अनुसार कोई भी व्यक्ति आर्थिक कारकों से प्रभावित होकर कार्य करता है। इस कारण इसे यांत्रिक विचारधारा भी कहा जाता है।
- टेलर, फेयोल, गुलिक, उर्विक तथा मुने व रिले इस विचार धारा के समर्थक हैं।

### टेलर का वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धान्त

- वैज्ञानिक प्रबंधन शब्द की पहली बार लुई बैडीज ने प्रयोग किया था।
- टेलर ने सांगठनिक कुशलता और वित्त को बढ़ावा देने के लिए इस शब्द का प्रयोग वैज्ञानिक पद्धति और तकनीकी की पूर्ण क्रमबद्ध व्याख्या के लिए किया।
- वैज्ञानिक प्रबंधन को "टेलरवाद" भी कहा जाता है।

### टेलर की प्रमुख पुस्तकें

1. A Peace Rate System- 1895
2. Shop Management- 1903
3. Art of the Cutting Metals- 1906
4. Principles of the Scientific Management- 1911

- टेलर के अनुसार प्रबंधन सच्चा विज्ञान है क्योंकि यह स्पष्ट रूप से निर्धारित कानूनों, नियमों और सिद्धान्तों पर आधारित है।
- यह हर प्रकार के संगठन में सार्वभौमिक रूप से लागू होता है।
- इनका लक्ष्य काम की भौतिक प्रकृति और कर्मचारियों की शारीरिक प्रकृति के बीच संबंध का अध्ययन करना था।
- टेलर के समक्ष सबसे बड़ी समस्या थी — कम उत्पादकता।
- औद्योगिक संगठनों में अपने प्रयोगों के दौरान टेलर का सामना कामचोरी की परिघटना से हुआ।
- उन्होंने इस परिघटना को दो भागों में बाँटा —
  1. स्वभाविक कामचोरी
  2. व्यवस्थित कामचोरी



- स्वभाविक कामचोरी व्यक्तिगत कारकों जैसे – आराम से काम करना, ज्यादा परिश्रम न करना इसी प्रकार की आदतों का नतीजा है।
- व्यवस्थित कामचोरी-सांगठनिक एवं सामाजिक कारकों का परिणाम है।

### टेलर की कल्पनाएँ

1. वैज्ञानिक पद्धति के प्रयोग से सांगठनिक कार्यप्रणाली उन्नत की जा सकती है।
2. एक अच्छा मजदूर काम को शुरू करने वाला नहीं बल्कि प्रबंधन के निर्देशों को मानने वाला हो।
3. हर मनुष्य एक "आर्थिक मनुष्य" है यानी वह आर्थिक कारकों से ही प्रेरित होता है।

### टेलर ने वैज्ञानिक प्रबंधन के चार सिद्धान्त दिये

1. मानव कार्य के प्रत्येक संघटक के लिए विज्ञान विकसित करना, जो पुरानी 'व्यवहार' पद्धति की जगह लेगा।
2. वैज्ञानिक तरीके से मजदूरों का चयन और फिर उन्हें शिक्षित, प्रशिक्षित और विकसित करना।
3. इस लक्ष्य के लिए विकसित वैज्ञानिक सिद्धान्तों के अनुसार ही काम हो रहा है। यह सुनिश्चित करने के लिए प्रबंधन मजदूरों को पूरी तरह सहयोग करें।
4. प्रबंधन और मजदूरों के बीच कामों का समान बँटवारा जरूरी है।

### वैज्ञानिक प्रबंधन के तकनीकें

#### 1. कार्यात्मक फोरमैनशिप

- टेलर के अनुसार संगठन में एक बॉस होने के स्थान पर आठ बॉस होने चाहिए। जो मजदूरों की अलग-अलग गतिविधियों को नियंत्रित करेंगे।
- इन आठ कार्यात्मक फोरमैनो में से चार योजना के लिए जिम्मेदार होते हैं—
  1. कार्यक्रम व रूट क्लर्क
  2. निर्देश-कार्ड क्लर्क
  3. समय व लागत क्लर्क
  4. कारखाना अनुशासक

#### 2. गति का अध्ययन

यह कार्य पद्धतियों के मानकीकरण की एक तकनीक है। इसमें किसी कार्य विशेष में समाहित सभी गतियों का अवलोकन और फिर गतियों के सर्वश्रेष्ठ समुच्चय का निर्धारण शामिल है। यह काम करने के एक सर्वश्रेष्ठ रास्ते की तलाश के लिए बना था।

#### 3. समय का अध्ययन

एक कार्य को पूरा करने में लगने वाला औसत समय को निकालना।

#### 4. अंतरीय पीस रेट (विभेदात्मक मजदूरी प्रणाली)

टेलर ने गति और समय अध्ययनों द्वारा निर्धारित मानकों के आधार पर पीस रेट द्वारा भुगतान का सुझाव दिया। टेलर के अनुसार प्रत्येक अतिरिक्त इकाई के उत्पादन पर अतिरिक्त मजदूरी दी जानी चाहिए।

#### 5. अपवाद सिद्धान्त

जब तक कर्मचारियों द्वारा निर्धारित उत्पादन किया जाता है तब तक प्रबंधन को हस्तक्षेप नहीं करना चाहिए। जब कर्मचारियों द्वारा अधिक उत्पादन किया जाता है तो उन्हें पुरस्कार एवं कम करने दण्ड दिया जाना चाहिए।

### टेलर की मानसिक क्रांति

1. वैज्ञानिक प्रबंध से पूर्व कर्मचारियों की यह मान्यता थी कि अधिक उत्पादन से केवल प्रबंधक को लाभ होता है जबकि प्रबंधन की ये मान्यता थी कि सभी कर्मचारी कामचोर होते हैं।
2. इस परम्परागत सोच के स्थान पर प्रबंधन और कर्मचारी अधिक उत्पादन हेतु प्रयास करें।
3. प्रबंधन और कर्मचारी अपनी परम्परागत मानसिकता को बदल कर अधिक उत्पादन करते हैं। टेलर के अनुसार इसका लाभ दोनों को होता है।

#### रेबल परिकल्पना

इसके अनुसार यदि किसी संगठन में कम उत्पादन होता है तो इसका मुख्य कारण कम वेतन, भौतिक सुख-सुविधाओं का अभाव है। अधिक वेतन व्यक्ति को अधिक कार्य करने के लिए प्रेरित करती है।

#### हेनरी फेयोल

- फेयोल को शास्त्रीय विचारधारा का जनक माना जाता है।
- फेयोल ने 1916 में **General and Industrial Management** नामक पुस्तक लिखी।

### वैज्ञानिक प्रबंधन के 14 सिद्धान्त दिये जो निम्न हैं –

#### 1. कार्य विभाजन

- फेयोल के अनुसार सभी प्रबंधकीय या तकनीकी कार्यों में यह सिद्धान्त समान रूप से लागू किया जा सकता है।
- जो व्यक्ति जिस कार्य को जानता है उसे वे कार्य दिये जाने चाहिए।
  - विशिष्टीकरण की प्राप्ति
  - मानवीय और भौतिक संसाधनों की कार्य कुशलता में वृद्धि
  - नियोजन समन्वय और नियंत्रण की समस्या से निपटने में सहयोगी
  - कार्यों के मानक स्तर तय करने में उपयुक्त

## 2. सत्ता का उत्तरदायित्व

- सत्ता व दायित्व में घनिष्ठ संबंध होता है।
- प्रत्येक कार्मिक की सत्ता और दायित्वों की स्पष्ट व्याख्या होनी चाहिए।
- सत्ता व उत्तरदायित्व में समानता होनी चाहिए।
  - संगठन में किसी व्यक्ति को दायित्व देने के पश्चात् उसको करने हेतु सत्ता भी दी जानी चाहिए।

## 3. अनुशासन

## 4. आदेश

## 5. पद सोपान

- प्रत्येक आदेश ऊपर से नीचे की ओर तथा प्रत्येक आवेदन नीचे से ऊपर की ओर उचित प्रक्रिया से प्रवाहित होना चाहिए।
- फेयोल ने पदसोपान को "स्केलन चैन" की संज्ञा दी।
- फेयोल के अनुसार पदसोपान का कठोरता से पालन करने पर कार्यों में देरी होती है। कार्यों में देरी को रोकने के लिए एक अधिकारी अपने उच्चतर अधिकारी को सूचना देते हुए अपने समकक्ष अधिकारी से सीधा सम्पर्क स्थापित कर सकता है। जिसे फेयोल ने "गैंग प्लॉक" कहा जाता है।

## 6. आदेश की एकता

फेयोल को इस सिद्धान्त का जनक माना जाता है। इस सिद्धान्त के अनुसार कार्य के सही संपादन के लिए आवश्यक है कि एक कार्मिक को एक समय पर एक ही अधिकारी से आदेश मिले।

## 7. निर्देश की एकता

- निर्देश की एकता आदेश की एकता का ही भाग है। जहाँ आदेश की एकता का संबंध एक कार्मिक से है वही निर्देश की एकता का संबंध सम्पूर्ण संगठन से है।
- फेयोल के अनुसार सभी कार्यों प्रयासों में समन्वय के लिए आवश्यक है कि उनको एक ही योजना के अनुरूप निर्देशित किया जाए।

## 8. नियन्त्रण की सीमा

एक उच्च अधिकारी द्वारा प्रभावी ढंग से कितने अधीनस्थों पर नियन्त्रण स्थापित किया जा सकता है।

## 9. व्यक्तिगत हितों तथा संगठन के हितों में समन्वय :

फेयोल के अनुसार संगठन की सफलता वैयक्तिक और सामान्य हितों के मध्य उचित समन्वय या संतुलन पर निर्भर करती है।

## 10. केन्द्रीकरण

संगठन की सारी शक्तियाँ एक व्यक्ति में निहित होनी चाहिए।

## 11. वेतन :

- समान कार्यों के लिए समान वेतन दिया जाए।
- पारिश्रमिक के मामले में भेदभाव नहीं करना चाहिए।

## 12. पहल

संगठन के हितों के लिए व्यक्ति को पहल करनी चाहिए।

## 13. इकोल डिस्प्रिट :

संगठन के सभी सदस्यों को टीम भावना से कार्य करना चाहिए।

## 14. स्थायित्व :

संगठन के कर्मचारियों की भर्ती संविदा पर आधारित नहीं होनी चाहिए। कर्मचारियों की पदावधि में स्थायित्व होना चाहिए।

## उर्विक के आठ सिद्धान्त

1. समरूपता एवं अनुरूपता का सिद्धान्त : सत्ता और कर्तव्यों में समरूपता हो।
2. उद्देश्यों का सिद्धान्त : सर्वप्रथम उद्देश्यों स्पष्ट किये जाने चाहिए।
3. परिभाषा का सिद्धान्त : संगठन में काम करने वाले सभी अधिकारियों और कर्मचारियों के अधिकारों तथा कार्यों को स्पष्ट परिभाषित किया जाए।
4. नियन्त्रण की सीमा का सिद्धान्त : उर्विक के अनुसार एक उच्च अधिकारी 5 से 6 कर्मचारियों को प्रभावी ढंग से नियन्त्रण कर सकते हैं।
5. विशेषज्ञता का सिद्धान्त : जो व्यक्ति जिस कार्य के लिए विशेषज्ञ है उसे वे ही कार्य दिये जाने चाहिए।
6. पदसोपान का सिद्धान्त
7. समन्वय का सिद्धान्त : मुने व रिले ने समन्वय को संगठन का एकमात्र सिद्धान्त कहा है।
8. उत्तरदायित्वों का सिद्धान्त

## गुलिक का सिद्धान्त

1. कार्य विभाजन
2. प्रत्योजन (**Delegation**): उच्च अधिकारियों द्वारा अपने कार्य भार को कम करने के लिए अपने निम्न अधिकारी को कार्य सौंपना प्रत्यायोजन कहलाता है। प्रत्यायोजन में अन्तिम उत्तरदायित्व उच्च अधिकारी का होता है।
3. संगठन की स्थापना के 4 आधार  
गुलिक के अनुसार संगठन चार आधारों पर स्थापित किये जाते हैं, इन्हें संयुक्त रूप से **4Ps** कहा जाता है—

#### 4 Ps%

**P = Person** व्यक्ति आधारित – यदि किसी संगठन की स्थापना 'व्यक्ति को केन्द्र में रखकर की जाए तो उसे व्यक्ति आधारित संगठन कहते हैं।'

**P = Place** स्थान आधारित संगठन

**P = Purpose** उद्देश्य आधारित संगठन, जैसे – शिक्षा विभाग

**P = Process** प्रक्रिया आधारित संगठन – तकनीकी प्रक्रिया पर आधारित जैसे – विज्ञान एवं तकनीकी विभाग

#### 4. नियन्त्रण की सीमा

#### 5. पदसोपानो द्वारा समन्वय

#### 6. विचारों द्वारा समन्वय

#### 7. आदेश की एकता

#### 8. विकेन्द्रीकरण :

- उच्च अधिकारी द्वारा अपने कार्य या शक्ति निम्न अधिकारी को सौंपते हैं। लेकिन उन कार्यों का उत्तरदायित्व निम्न अधिकारी का ही होता है।

#### 9. सूत्र व स्टाफ (Line & Staff):

- लाइन, संगठन के उन अधिकारियों को कहा जाता है जो संगठन के निर्णयों को लागू करते हैं। लाइन का ही सम्पर्क जनता के साथ होता है।
- स्टाफ उन अधिकारियों को कहा जाता है जो संगठन में निर्णय लेने में सहायता करते हैं तथा उन निर्णयों को क्रियान्वयन में भी लाइन की सहायता करते हैं। स्टाफ का जनता के साथ कोई सम्पर्क नहीं होता है।

#### 10. समितियों द्वारा समन्वय

- गुलिक के अनुसार संगठन में मुख्य उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए उसे अलग-अलग भागों में बाँटकर उससे संबंधित अलग-अलग समितियाँ स्थापित करनी चाहिए।
- गुलिक को कार्य विभाजन सिद्धान्त का जनक कहा जाता है।
- उर्विक ने अपनी पुस्तक "Elements of the Public Administration" में गुलिक के 10 सिद्धान्त, फेयोल के 14 सिद्धान्त तथा स्वयं 8 सिद्धान्तों को मिलाकर 29 सिद्धान्त दिये थे।

#### मेरी पार्कर फोलेट का सिद्धान्त

- फोलेट को शास्त्रीय विचार धारा एवं मनोवैज्ञानिक विचारधारा को जोड़ने वाला सूत्र कहा जाता है।
- पुस्तक— **New State Fkk Creative Experience**
- फोलेट के अनुसार कोई भी संगठन ऐसा नहीं होता है जिसमें संघर्ष नहीं होता।
- फोलेट के रचनात्मक संघर्ष की अवधारणा दी।

#### फोलेट के अनुसार संघर्ष समाधान के तीन तरीके हैं—

#### 1. प्रभुत्व

- एक पक्ष द्वारा दूसरे पक्ष की मांग को पूर्णतया नजर अंदाज कर उन माँगों को दबा देना।

#### 2. समझौता

- इसमें दोनों पक्ष अपनी कुछ माँगों को छोड़ देते हैं।
- फोलेट के अनुसार "समझौता" सबसे लोकप्रिय तरीका है। लेकिन ये स्थायी समाधान का तरीका नहीं है क्योंकि दोनों पक्षों ने जिन भागों को छोड़ा वे माँगें समय के साथ वापिस उभर सकती हैं।

#### 3. एकीकरण

- दोनों पक्षों द्वारा जो माँगें रखी गईं उनको छोड़कर किसी तीसरे समाधान को ढूँढना।
- फोलेट के अनुसार संघर्ष समाधान का यह सर्वोत्तम तरीका है।

#### चेस्टर बर्नार्ड का योगदान –सन्तोष –सन्तुलन –विचारधारा

- बर्नार्ड ने 1938 में **Functions of the Executive** तथा 1948 में **Organisation and Management** नामक पुस्तकें लिखी।
- बर्नार्ड के अनुसार किसी भी संगठन में कार्मिक द्वारा 'योगदान' दिया जाता है। बर्नार्ड के अनुसार 'योगदान' संगठन द्वारा इसके बदले में दिये जाने वाले 'सन्तोष' पर निर्भर करता है।
- बर्नार्ड के अनुसार कार्मिक को सन्तोष दो तरीकों से प्राप्त होता है।

#### 1. भौतिक :

- वेतन, कार्य स्थितियाँ आदि।
- भौतिक संसाधन लम्बे समय तक सन्तोष प्रदान करते हैं।

#### 2. अभौतिक संसाधन :

- बर्नार्ड के अनुसार इसके अन्तर्गत कार्मिक के उच्च अधिकारी के साथ संबंध अपने साथी अधिकारी के साथ संबंध तथा अपने अधीनस्थ अधिकारियों के साथ संबंध शामिल है।
- इस सिद्धान्त के अनुसार योगदान और सन्तोष दोनों में संतुलन होने पर किसी भी संगठन को कुशलता से संचालित किया जा सकता है।

## प्राधिकार/सत्ता की स्वीकृति की विचारधारा

- यदि आदेश संगठन के हितों के अनुकूल हो।
- यदि आदेश व्यक्ति के हितों के अनुकूल हो।
- आदेश संचार योग्य होना चाहिए।
- आदेश की पालना करने में व्यक्ति शारीरिक एवं मानसिक रूप से सक्षम हों।

## शास्त्रीय विचारधारा की आलोचना

- संगठन में केवल औपचारिक ढाँचे पर बल दिया जाता है। संगठन में विद्यमान अनौपचारिक समूह की उपेक्षा की जाती है।
- संगठन में केवल सिद्धान्तों पर बल दिया जाता है। मानवीय पक्ष की उपेक्षा की जाती है।
- मानव अभिप्रेरणा का सरलीकृत रूप प्रस्तुत करती है। मनोवैज्ञानिक कारकों की उपेक्षा करता है।

## मानव सम्बन्ध विचारधारा

- इसे नव शास्त्रीय विचारधारा तथा मनोवैज्ञानिक विचारधारा भी कहा जाता है।
- एल्टन मेयो को इस विचारधारा का जनक माना जाता है।
- एल्टन मेयो ने अमेरिका के शिकागों के वेस्टरन इलेक्ट्रिक कम्पनी के हार्थोन प्लांट में अपने प्रयोग किये तथा इस कारण इसे हार्थोन प्रयोग भी कहा जाता है।
- एल्टन मेयो के समक्ष सबसे बड़ी समस्या "उद्योग में कर्मचारियों की अनुपस्थिति" सबसे बड़ी समस्या थी।

## पुस्तकें

- Human Problem of the Industrial Civilization
- Social Problem of the Industrial Civilization
- Political Problem of the Industrial Civilization

## एल्टन मेयो का हार्थोन प्रयोग

### 1. प्रकाश प्रयोग (1924-27)

- उत्पादन पर प्रकाश का अध्ययन किया तथा बताया कि उत्पादन पर प्रकाश का कोई प्रभाव नहीं पड़ता है।

### 2. रिले असेम्बली प्रयोग (1927-28):

- भौतिक संसाधनों का अध्ययन किया तथा बताया कि उत्पादन पर भौतिक सुख-सुविधाओं का कोई प्रभाव नहीं पड़ता है।

### 3. साक्षात्कार कार्यक्रम (1928-31):

- इसके माध्यम से मेयो ने साक्षात्कार तथा प्रश्नावली के माध्यम से संगठन के बारे में कार्मिकों के विचार जानें।
- मेयो ने पाया कि कार्मिकों में कार्य छोड़ने की प्रकृति में कमी आई। यदि प्रबंधक कर्मचारियों से संगठन के बारे में परामर्श लेने से अथवा उनको पहचान दिलाने से कर्मचारियों का संगठन के प्रति लगाव बढ़ता है।

### 4. बैंक वायरिंग प्रयोग (1931-32):

- मेयो ने पता लगाया कि भौतिक सुख-सुविधाओं के अभाव के बावजूद उत्पादन में वृद्धि क्यों हुई।
- मेयो ने प्रयोग से ये निष्कर्ष निकाला कि प्रत्येक संगठन में लम्बे समय तक कार्य करने पर अनौपचारिक संगठन बन जाते हैं जो उत्पादन को प्रभावित करते हैं।

मेयो ने अनौपचारिक संगठन के कुछ मानक बताये –

(A) रेट बस्टर : निर्धारित उत्पादन से ज्यादा उत्पादन करने वाला।

(B) चीसलर : निर्धारित उत्पादन से कम उत्पादन करने वाला।

(C) स्कवीलर : निर्धारित किये गये मानकों की जानकारी प्रबंधक को देने वाला।

- मेयो ने इन प्रयोगों को रोथलिस्ट बर्गर व डिकसन ने अपनी पुस्तक **Work and Nature of the man** में किया।

## मेयो की आलोचना

1. मेयो के अनुसार किसी भी संगठन में उत्पादन केवल मानवीय संबंधों पर निर्भर करता है। ये विचारधारा आर्थिक कारकों की पूर्णतः उपेक्षा की जाती है।
2. हार्थोन प्रभाव आलोचकों के अनुसार मेयो के प्रयोग पूर्णतः अवैज्ञानिक है क्योंकि जिन लड़कियों पर प्रयोग किये उनको पहले से इसके बारे में जानकारी थी। जिसके कारण उन्होंने वास्तविक उत्पादन नहीं करके उत्पादन को बढ़ा-चढ़ा कर किया। गाय समाजशास्त्री मेयो ने अपने प्रयोगों में कर्मचारियों से उनकी समस्याओं की जानकारी ली तथा इन समस्याओं के समाधान के लिए उनसे परामर्श भी लिए लेकिन उनकी समस्याओं की वास्तविक नहीं किया। इस प्रकार से मेयो ने कार्मिकों की भावनाओं के साथ खिलवाड़ किया।

## व्यवहारवाद विचारधारा

- मानव संबंध विचारधारा संगठन के मानवीय पक्ष का तो अध्ययन करती है लेकिन संगठन में कार्य करने वाले एक व्यक्ति के व्यवहार का अध्ययन नहीं करती।
- हरबर्ट साइमन लोक प्रशासन में व्यवहारवाद का जनक माना जाता है।
- संगठन में काम करने वाले एक व्यक्ति के व्यवहार का वैज्ञानिक अध्ययन करना ही व्यवहारवाद है।
- पुंग ने व्यवहारवाद के लोकप्रिय होने से पूर्व ही एल्टन मेयों को व्यवहारवादी चिन्तक कहा।

### प्रशासनिक व्यवहार निर्णय लेना, नैतिक, प्रेरणा

- मनुष्य के सामाजिक व्यवहार का ही एक विशिष्ट प्रकार प्रशासनिक व्यवहार कहलाता है।
- मनुष्य के प्रशासनिक व्यवहार का वैज्ञानिक अध्ययन करने वाले प्रमुख विद्वानों में हबर्ट साइमन, राबर्ट मटन, बनार्ड आदि प्रमुख हैं।
- हरबर्ट साइमन ने अपनी पुस्तक **Administrative Behaviour** (1947) में निर्णयन का वैज्ञानिक विश्लेषण किया है।
- साइमन ने 1946 में अपनी पुस्तक **Proverbs in Public Administration** में लोक प्रशासन के सिद्धान्तों को लोकोक्तियों की संज्ञा दी।

## साइमन का निर्णयन मॉडल

### निर्णयन का अर्थ

- किसी कार्य के प्रति अपना मत या मन निश्चित करना।
- निर्णय करना मानव की एक स्वभाविक आवश्यकता है। निर्णयन का आशय निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए उपलब्ध विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव करने से है।
- साइमन के अनुसार निर्णय दो प्रकार का है—
  1. कार्य कर्मिक निर्णय
  2. अकार्यात्मक निर्णय
- 1. **कार्य कर्मिक निर्णय**
  - साइमन के अनुसार वे निर्णय जो नैत्य प्रकार या बार-बार लिये जाने वाले हो। ऐसे निर्णय लेने के लिए एक निश्चित प्रक्रिया विकसित कर लिया जाता है।
- 2. **अकार्यात्मक निर्णय**
  - ऐसे निर्णय जो आकस्मिक परिस्थितियों में लिये जाते हैं। ये नैत्य प्रकार के नहीं होते हैं। फेयोल ने इसे अपवाद का सिद्धान्त कहा था।

## निर्णय प्रक्रिया के आधार

### 1. तथ्य/तार्किक (Fact):

- जो विषय जैसा है उसे वैसा ही प्रस्तुत करना। (वास्तविक)

### 2. मूल्य (बजट/वैल्यू) : (प्राथमिकता एवं पसंद)

- साइमन के अनुसार संगठन में प्रत्येक व्यक्ति तथ्यों और मूल्यों के आधार पर निर्णय लेता है जो सर्वोत्तम निर्णय नहीं होता है।

संगठन में व्यक्ति पूर्ण तार्किकता से निर्णय नहीं ले पाता। उसे निम्न तथ्य प्रभावित करते हैं—

1. संगठन के उद्देश्यों में परिवर्तन
2. समय और धन का अभाव
3. सभी विकल्पों के गुण-दोषों का पता लगाने में अक्षमता
4. सभी विकल्पों का उपलब्ध नहीं हो पाना

## निर्णय प्रक्रिया के प्रतिमान

### 1. तार्किक/आर्थिक मानव

- मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है। वह उपलब्ध विकल्पों का योजनाबद्ध तरीका खोजता है। प्रत्येक विकल्प एवं उसके परिणामों पर विचार करता है।

### 2. प्रशासनिक मानव

- इन सीमाओं के कारण व्यक्ति की तार्किकता सीमित हो जाती है। सीमित तार्किकता के आधार पर लिया गया निर्णय सन्तोषप्रद निर्णय होता है।
- सीमित तार्किकता पर आधारित सन्तोषप्रद निर्णय लेने वाला व्यक्ति प्रशासनिक मानव है।

### निर्णय प्रक्रिया के चरण

साइमन ने तीन चरण बताये —

#### 1. इंटेलीजेंस

- इससे उस समस्या पर विचार किया जाता है जिसके बारे में निर्णय लेना होता है।

#### 2. डिजाइन :

- इसके अन्तर्गत समस्या समाधान के लिए उपलब्ध विकल्पों पर विचार विमर्श किया जाता है। साइमन के अनुसार सबसे अधिक समय इसी चरण में लगता है।

#### 3. Choice

- दूसरे चरण में उपलब्ध विकल्पों में से किसी एक विकल्प का चयन कर लेना।
- साइमन के अनुसार सीमित तार्किकता के आधार पर सन्तोषप्रद निर्णय लेने वाल प्रशासनिक मानव आर्थिक मानव में परिवर्तित हो जाता है।

न्यूमैन तथा समर ने 4 चरण बताये—

1. निदान करना
2. विकल्पों की खोज
3. विकल्पों का विश्लेषण करना
4. एक योजना का चयन करना

निर्णय निर्माण प्रक्रिया के 8 स्तर होते हैं—

1. उद्देश्यों का निर्धारण
2. समस्या की व्याख्या करना
3. समस्या का विश्लेषण
4. विकल्पों का विकास
5. विकल्पों का चुनाव
6. एक विकल्प का चुनाव
7. निर्णयों का क्रियान्वयन
8. प्रतिपुष्टि तथा नियन्त्रण

**आर्थिक मानव**

- ऐसा मानव जो पूर्णतया मूल्य रहित हो नियमों से कार्य करे, जिसके पास पूर्ण तार्किकता हो।
- साइमन के अनुसार यदि प्रशासन में सूचना प्रौद्योगिकी का उपयोग किया जाए तो तार्किकता को विकसित किया जा सकता है।
- पूर्ण तार्किकता के साथ निर्णय लेने वाला व्यक्ति आर्थिक मानव है।

**मनोबल**

किसी सामान्य लक्ष्य की प्राप्ति के लिए एक समूह के सदस्यों का निरन्तर एवं लगन से कार्य करने की क्षमता को मनोबल कहते हैं।

**बर्नार्ड**

मनोबल एक तरह से स्वप्रेरित प्रेरणा है जो लोकसेवकों के दिल और दिमाग में बनती है।

**डिमाँक**

मनोबल उस मानसिक स्थिति का नाम है जिसमें व्यक्ति आत्म सम्मान के साथ कार्य कर सकें।

**मनोबल की विशेषताएँ**

1. मनोबल से प्रेरित व्यवहार का स्वरूप बाधा रहित होना चाहिए।
2. मनोबल में व्यक्तियों का समूह एक साथ मिलकर काम करता है।
3. मनोबल उसी समय स्पष्ट होता है जब इसका प्रयोग किसी विशेष संदर्भ में उच्च या निम्न मनोबल के लिए किया जाता है।
4. यह एक मानसिक दशा है जिस पर अनेक तत्वों का प्रभाव पड़ता है।
5. इसके परिणामों की प्रतीक्षा की जाती है।

**मनोबल को प्रभावित करने वाले कारक**

1. नीति निर्माण
2. मानवीय संबंधों का विकास
3. कार्य करने की उचित दशा
4. प्रभावशाली नेतृत्व
5. संगठन और उसके उद्देश्यों का ज्ञान
6. उच्च अधिकारियों के प्रति विश्वास

**रेंसिस लिंकर्ट का प्रबंध सिद्धान्त**

लिंकर्ट ने **New Pattern of Management** (1961) में नेता की 4 शैलियाँ बतायीं।

**1. निरंकुश नेता (System-1)**

- इस प्रकार के प्रबंधक संगठन के सभी निर्णय स्वयं लेते हैं, केवल आदेश है। कर्मियों को अभिप्रेरित करने के लिए नकारात्मक तरीकों का इस्तेमाल करते हैं।

**2. लाभदायक निरंकुश नेता (System-2)**

- सभी निर्णय स्वयं लेते हैं, आदेश देते हैं तथा कर्मचारियों की गलती का पता लगाकर उन्हें सुधारने का अवसर देते हैं।

**3. परामर्शदायी नेता (System-3)**

- संगठन की समस्याओं के संदर्भ में कर्मचारियों से परामर्श लेते हैं। दो तरफा संचार करते हैं लेकिन निर्णय स्वयं लेते हैं।

**4. भागीदारी नेता (System-4)**

- कर्मचारियों के साथ संगठन की समस्याओं पर विचार-विमर्श किया जाता है। इस विचार-विमर्श के आधार पर निर्णय लिये जाते हैं तथा कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने हेतु सकारात्मक तरीकों का उपयोग किया जाता है।
- लिंकर्ट ने भागीदारी नेता को सर्वोत्तम माना।
- लिंकर्ट ने पर्यवेक्षक की 2 शैलियाँ बताईं –
  1. कार्य केन्द्रित
  2. कर्मचारी केन्द्रित

**अभिप्रेरणा**

- **Motivation** लेटिन भाषा के **Mover** शब्द से बना है जिसका अर्थ है "गति करना"

**गिलफॉर्ड**

- "अभिप्रेरणा किसी कार्य को प्रारम्भ करने, जारी रखने एवं लक्ष्य तक पहुँचाने की ओर प्रवृत्त करती है।"

**श्लेडर**

- "अभिप्रेरणा किसी व्यक्ति को इच्छित कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करने की क्रिया है।"

- अभिप्रेरणा के संदर्भ में दो प्रकार विचारधाराएँ प्रचलित हैं—

**(i) परम्परागत विचारधारा :**

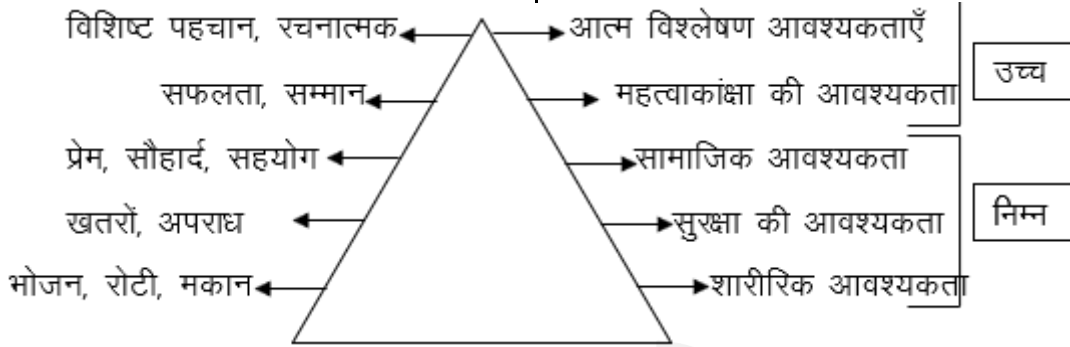
- इसके अनुसार व्यक्ति को अभिप्रेरित करने के लिए लालच दिया जाता है अथवा नकारात्मक साधनों का प्रयोग किया जाता है।

**(ii) आधुनिक विचारधारा :**

- इसके अनुसार अभिप्रेरणा एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया है।

- इसके अन्तर्गत अब्राहम मास्लो की विचारधारा आती है।

1. अब्राहम मास्लो की आवश्यकता पद सोपान
2. मास्लो के अनुसार प्रत्येक व्यक्ति को उसकी आवश्यकता कार्य करने के लिए प्रेरित करती है।
3. मास्लो के अनुसार ये सभी आवश्यकताएँ पदसोपान के क्रम में आती है।



**अभिप्रेरणा के प्रकार :**

1. सकारात्मक अभिप्रेरणा
2. नकारात्मक अभिप्रेरणा
3. वित्तीय अभिप्रेरणा
4. अवित्तीय अभिप्रेरणा

साथ संबंध	उन्नति
पर्यवेक्षण	वृद्धि एवं विकास
सुरक्षा	चुनौतीपूर्ण कार्य
नीतियाँ एवं प्रशासन	उपलब्धि

**हर्जबर्ग की द्विघटकीय विचारधारा**

- फ्रेडरिक हर्जबर्ग की विचारधारा को उन्होंने अपनी पुस्तक **The Motivation to Work—1959** में प्रकाशित किया।
- एक अन्य पुस्तक —**The Nature of Man (1966)** हर्जबर्ग के सिद्धान्त में निम्न दो घटक है

**आरोग्य घटक/स्वास्थ्य कारक (Hygiene Factor)**

ऐसे कारक जिनका संबंध कार्य के वातावरण एवं परिस्थितियों से है। जो व्यक्ति के असंतोष में कमी करते है।

**उत्प्रेरक/अभिप्रेरक कारक (Motivator Factor)**

वे कारक जिनका संबंध कार्य की विषयवस्तु से है।

किसी भी संगठन में काम करने वाले व्यक्ति के सन्तोष वृद्धि करने वाले कारक अभिप्रेरक कारक कहलाते है।

स्वास्थ्य कारक	अभिप्रेरक कारक
संबंध वातावरण	संबंध विषय वस्तु से
वेतन	पहचान
कार्य करने की दशाएँ	उत्तरदायित्व
कर्मचारी के कर्मचारियों के	मान्यता

**डगलस मैकग्रेगर का X o Y सिद्धान्त**

- मैकग्रेगर ने अपनी पुस्तक **The Human Side of Enterprise** में मानवीय प्रकृति एवं व्यवहार के संबंध में ये विचार धाराएँ दी।
- **“X” (एक्स) विचारधारा**
- व्यक्ति कार्य करना पसंद नहीं करता और यदि संभव हो तो टालना चाहता है।
- इस विचारधारा के अनुसार व्यक्ति किसी भी प्रकार की पहल नहीं करता और ऊपर के आदेशों का इन्तजार करता है।
- इस प्रकार के व्यक्तियों को कार्य के लिए प्रेरित करने हेतु नकारात्मक तरीकों का उपयोग किया जाता है।
- व्यक्ति अपनी जिम्मेदारियों की उपेक्षा करता है।
- इसमें व्यक्ति अपनी भौतिक और सुरक्षा की आवश्यकता को महत्व देता है।
- यह विचारधारा संगठन मे कम कार्य के लिए व्यक्ति को दोषी मानती है।
- यह विचारधारा कार्य केन्द्रित है।