3.3. निर्णयन / निर्णय लेना (DECISION-MAKING)

3.3.1. निर्णयन का अर्थ एवं परिभाषाएँ (Meaning and Definitions of Decision-Making)

एक प्रबन्धक के सबसे महत्त्वपूर्ण कार्यों में से एक कार्य संगठन में निर्णय लेना है। किसी संगठन की सफलता या विफलता मुख्यतः निर्णय की गुणवत्ता पर निर्भर करती है जो प्रबंधक द्वारा सभी स्तरों पर लिए जाते हैं। प्रत्येक प्रबंधकीय निर्णय, चाहे वह योजना, आयोजन, स्टाफ या निर्देशन से सम्बन्धित हो, निर्णय लेने की प्रक्रिया से सम्बन्धित है। प्रशासनिक व्यवहार का यह पक्ष (निर्णय निर्माण अथवा निर्णय प्रक्रिया) प्रशासन के गत्यात्मक पक्ष की प्रस्तुति करता है। निर्णयन के अभाव में कोई भी प्रशासनिक संगठन गतिशील नहीं हो सकता है निर्णय शक्ति के अभाव में किसी भी प्रशासक के अन्य गुण महत्त्वहीन प्रतीत होते हैं। 'निर्णयन' का शाब्दिक अर्थ 'अन्तिम परिणाम पर पहुँचना' है, जबकि व्यावहारिक दृष्टिकोण से इसका अर्थ 'निष्कर्ष पर पहुँचना है।' **टेरी के अनुसार,** "प्रशासकों का जीवन ही निर्णय लेना है। यदि प्रशासक की कोई सार्वभौमिक पहचान है तो वह है उसका निर्णय लेना।" निर्णयन जितना महत्त्वपूर्ण होता है उतना ही जटिल भी होता है। यही कारण है कि प्रशासनिक क्षेत्र में लोग विशेष रूप से निर्णय लेने में संकोच करते हैं क्योंकि कोई भी गलत निर्णय देश या सार्वजनिक हित के लिए घातक हो सकता है। इसके अतिरिक्त, प्रशासनिक निर्णयों के द्वारा हर किसी को प्रसन्न कर पाना एक अत्यन्त दुष्कर कार्य होता है।

आर. ए. विलियम्स के अनुसार, "निर्णयन विभिन्न विकल्पों के चुनाव की एक सरलतम विधि है।"

जॉर्ज आर. टेरी के अनुसार, "निर्णयन किसी एक कसौटी पर आधारित दो या दो से अधिक सम्भावित विकल्पों में से एक का चयन है।"

डॉ. जे. सी. ग्लोवर के अनुसार, "चयनित विकल्पों में से किसी एक के सम्बन्ध में निर्णय करना ही निर्णयन है।"

वेब्सटर शब्दकोश के अनुसार, निर्णय करने का अर्थ है, "अपने मन में यह निश्चय कर लेना कि क्या अभिमत देना है या क्या कार्यवाही करनी है?"

अतः जटिलतम एवं परस्पर गुँथी हुई या उलझी हुई परिस्थितियों के अन्तर्गत उपलब्ध विकल्पों में से संगठन की क्षमतानुसार एक श्रेष्ठ विकल्प को चुनने एवं उसे प्रभावी तरीके से कार्यात्मक रूप प्रदान करने को ही 'निर्णयन' कहा जाता है।

3.3.2. निर्णयन की विशेषताएँ (Characteristics of Decision-Making)

निर्णयन की विशेषताएँ निम्नलिखित है–

1) 'निर्णयन' एक मानवीय प्रक्रिया है जिसमें विभिन्न विकल्पों में से किसी एक का चयन किया जाता है ।
2) इसमें सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन की पूर्ण स्वतन्त्रता होती है।
3) इसमें अन्तिम विकल्प का चयन करने से पूर्व के सभी आवश्यक कार्य सम्पादित किए जाते हैं।

4) स्थापित लक्ष्यों के आधार पर निर्णय किया जाता है। निर्णय करने वाला निर्णय लेते समय अपने विवेक, कल्पनाशक्ति एवं भावनाओं का संयुक्त उपयोग करता है ।
5) निर्णयन लक्ष्योमुन्ख होता है।
6) निर्णय स्वयं में एक लक्ष्य नहीं है अपितु यह लक्ष्य प्राप्ति का एक साधन है। इसमें परिस्थितियों के साथ परिवर्तन होता रहता है।
7) निर्णयन प्रक्रिया में समय तत्त्व का अत्यधिक महत्त्व होता है। जो निर्णय आज सही प्रतीत होता है वह कल अनुचित हो सकता है। इसके विपरीत जो निर्णय आज कठोर लगता है, वह भविष्य में अच्छा सिद्ध हो सकता है।
8) इस प्रक्रिया में जो व्यक्ति शीघ्र निर्णय लेने की योग्यता रखता है उसे 'कुशल निर्णयकर्ता' माना जाता है।
9) निर्णयन में दृढ़ता होती है एवं वह ठोस वास्तविकताओं पर आधारित होता है।
10) निर्णय अपने पहले एवं बाद के निर्णय से प्रभावित होता है, इससे निर्णयन की शृंखला बन जाती है।
11) निर्णय नकारात्मक भी हो सकता है। अर्थात् निर्णय न करना भी एक निर्णय है।
12) प्रत्येक निर्णय एक समय विशेष पर लिया जाता है।

3.3.3. निर्णय के प्रकार (Types of Decision)

किसी भी संगठन में लिऐ जाने वाले निर्णयों को निम्नलिखित भागों में विभाजित किया जा सकता है–

1) **नियोजित एवं अनियोजित निर्णय (Planned and Unplanned Decision)**– नियोजित निर्णय प्रायः तथ्यों पर आधारित होते हैं एवं इसके लिए वैज्ञानिक विधियाँ प्रयोग में लाई जाती हैं। कोई भी निर्णय उस सीमा तक नियोजित होते हैं जिस सीमा तक वे दोहरावपूर्ण एवं नियमित होते हैं, ताकि उनसे निपटने के लिए कोई निश्चित प्रक्रिया विकसित की जा सके एवं प्रत्येक समय उनसे नए तौर पर निपटना न पड़े। अनियोजित निर्णय किसी विशेष परिस्थिति या समस्या के उत्पन्न होने पर अचानक ही लिए जाते हैं। कोई भी निर्णय उस सीमा तक अनियोजित होते हैं, जिस सीमा तक वे नए एवं असंरचनाबद्ध होते हैं। इन समस्याओं से निपटने की कोई पूर्व निर्मित पद्धति नहीं होती है।

2) **संगठनात्मक एवं व्यक्तिगत निर्णय (Organisational and Personal Decision)**–**चेस्टर आई. बर्नार्ड** ने निर्णयों को दो भागों में विभाजित किया है- संगठनात्मक एवं व्यक्तिगत। जो निर्णय संगठन के परिप्रेक्ष्य में लिए जाते हैं वे 'संगठनात्मक निर्णय' कहलाते हैं। ऐसे निर्णय किसी कार्यकारी द्वारा अपनी आधिकारिक क्षमता से लिए जाते हैं, अर्थात् अपने संगठन के एक सदस्य के रूप में। संगठनात्मक निर्णय संगठन के उच्च स्तर से निम्न सार की ओर प्रवाहित होते हैं। इसके विपरीत व्यक्तिगत निर्णय वे होते हैं जो किसी संगठन को सदस्य होने के सम्बन्ध न लेकर किसी कार्यकारी या पदाधिकारी द्वारा अपनी व्यक्तिगत क्षमता से लिए जाते हैं।

3) **एकाकी एवं सामूहिक निर्णय (Individual and Collective Decision)**–'एकाकी निर्णय' वे होते हैं जो प्रशासन के क्षेत्र में एक ही व्यक्ति द्वारा लिए जाते है जबकि सामूहिक निर्णय समूह द्वारा लिए जाते है। किन्तु प्रशासनिक क्षेत्र की जटिलताओं में निरन्तर वृद्धि होने के कारण अब निर्णय एक व्यक्ति द्वारा नहीं लिए जाते हैं बल्कि सामूहिक निर्णय अधिक लिए जाते हैं। **मैक्फारलैण्ड** के अनुसार "समूह द्वारा किए गए निर्णय एक व्यक्ति द्वारा किए गए निर्णयों से अधिक अच्छे होते हैं।"

4) **कार्यात्मक एवं अकार्यात्मक निर्णय (Programmed and Non-Programmed Decision)**—**हरबर्ट साइमन** ने निर्णयों को दो भागों कार्यात्मक एवं अकार्यात्मक में विभक्त किया है। कार्यात्मक निर्णयों में दिन–प्रतिदिन के उन निर्णयों को सम्मिलित किया जाता है जिनको सम्पादित करने के लिए एक निश्चित कार्यक्रम निर्धारित किया जाता है। इसके विपरीत, अकार्यात्मक निर्णय किसी विशेष परिस्थिति के उत्पन्न होने पर लिए जाते हैं। इनमें कोई निश्चित विधि नहीं अपनाई जाती है ।

5) **नीतिगत निर्णय व कार्यचालन (क्रियान्वयन) सम्बन्धी निर्णय (Policy Based Decision or Decision Regarding Implementation)**—निर्णय को नीतिगत निर्णयों एवं कार्य चालन **सम्बन्धी** निर्णयों में भी विभाजित किया गया है। संगठन या संस्था की नीतियों से सम्बन्धित निर्णय 'नीतिगत निर्णय' कहलाते हैं। ये निर्णय शीर्ष प्रबन्धको एवं प्रशासकों वर्ग द्वारा लिए जाते हैं। नीति निर्णयों को रणनीतिक निर्णयों के रूप में भी जाना जाता है। ये निर्णय बुनियादी प्रकृति के होते हैं एवं पूरे संगठन को प्रभावित करते हैं। इसके विपरीत, कार्यचालन सम्बन्धी निर्णय वे होते हैं जो कि निम्न प्रबन्धको एवं प्रशासक वर्ग द्वारा लिए जाते हैं इनका सम्बन्ध संगठन के व्यावहारिक संचालन से होता है। कार्य चालन सम्बन्धी निर्णयों का उद्देश्य नीति निर्णयों को लागू करने का होता है। इन्हें कूटनीतिक निर्णयों के रूप में भी जाना जाता है।

6) **दैनिक एवं आधारभूत निर्णय (Routine and Basic Decision)**—'दैनिक निर्णयों' की श्रेणी में वे निर्णय आते है जिनमें कम सोच–विचार की आवश्यकता होती है। ऐसे निर्णय सामान्य प्रक्रिया के द्वारा लिए जाते हैं। ऐसे निर्णय लेने के लिये अधिक विवेक या ज्ञान की आवश्यकता नहीं होती है। इसके विपरीत, बहुत सोच–विचार कर लिए गए निर्णय 'आधारभूत निर्णयों' की श्रेणी में आते हैं। ये निर्णय अत्यधिक महत्त्वपूर्ण एवं विवेक पर आधारित होते हैं। इस प्रकार के निर्णय उच्च श्रेणी के प्रबन्धकों एवं प्रशासकों द्वारा लिए जाते हैं। ये निर्णय दीर्घकालीन प्रवृत्ति के होते हैं।

3.3.4. निर्णयन का महत्त्व (Importance of Decision-Making)

निर्णय प्रक्रिया का महत्त्व निम्न हैं–

1) निर्णय लेने की क्षमता कई विकल्पों के बीच सही कोर्स चुननें में मदद करती है।
2) यह प्रबन्धकीय कार्यों, आयोजन, निर्देशन जो निर्णय से निर्धारित होते हैं। उनके संचालन में महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाती है।
3) प्रबन्धन में कार्यों के विभाजन, अधिकार और जिम्मेदारी का निर्धारण आदि आपरेटिंग स्तर के प्रबन्धन का नियमित परिचालन तथा दैनिक कार्यों में निर्णय लेने में मदद करती है।
4) व्यापार के सफल संचालन को आवश्यक प्रक्रियाओं में से एक है।
5) इसके अन्तर्गत निर्णायक संगठनात्मक प्रक्रिया और उपयुक्तता के आधार पर सभी सम्भव विकल्पों का मूल्यांकन करता है।
6) योजनाओं और नीतियों की स्थापना के लिए आवश्यक है।
7) यह संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक है।
8) दैनिक कार्यों में निर्णय की क्षमता महत्त्वपूर्ण कार्य करती है।
9) विद्यार्थी के भविष्य के बारे में निर्णय क्षमता प्रमुख भूमिका निभाती है।

3.3.5. सही निर्णय न ले पाने के कारण (Causes of Inability to Take Right Decision)

1) पूर्ण जानकारी न होना।
2) बहुत अधिक जानकारी होना।
3) बहुत से लोगों का होना (जैसे– समिति में निर्णय करना)।
4) समस्या में रुचि न होना।
5) भावनात्मक सम्बन्ध होना।

3.3.6. निर्णयन में सम्मिलित चरण (Steps Involved in Decision-Making)

निर्णयन प्रक्रिया सरल तथा जटिल (Complex) किसी भी प्रकार की हो सकती है। जब समस्या का समाधान सरल होता है तो निर्णय लेना भी आसान होता है और जब समस्या का समाधान कठिन होता है तो निर्णय लेना भी कठिन होता है। निर्णय लेने की प्रक्रिया चाहे सरल हो या कठिन उसमें निम्नांकित पाँच कदम स्पष्ट रूप से सम्मिलित होते हैं–

1) **निर्णय लेने की आवश्यकता का अनुभव (Realisation of the Need for Taking a Decision)**–किसी भी निर्णय लेने की प्रक्रिया में सबसे पहला कदम यह तय करना होता है कि क्या वास्तव में कोई विशेष निर्णय लेने की आवश्यकता है या नहीं। जब व्यक्ति के सामने वांछित लक्ष्य (Desired Goal) तथा वास्तविक वर्तमान अवस्था के बीच विषमता (Disparity) होती है तो व्यक्ति को निर्णय लेने की आवश्यकता महसूस होती है। **जैसे**– आप किसी किराए के तंग मकान में रह रहे हैं तो आप यह निर्णय लेने की आवश्यकता महसूस करेंगे कि कोई बड़ा अच्छा मकान खरीदा जाए या फिर किराए पर लेकर यहाँ से हटा जाए। यहाँ आपके वांछित लक्ष्य तथा वर्तमान अवस्था के बीच स्पष्टतः एक विषमता है जिससे निर्णय लेने की आवश्यकता महसूस की गयी।

2) **विभिन्न विकल्पों का ध्यानपूर्वक अवलोकन (To Observe Carefully Different Alternatives)**–निर्णय लेने की प्रक्रिया में दूसरा कदम दिए गए विभिन्न विकल्पों (Alternatives) का अवलोकन करना होता है। इस अवस्था में व्यक्ति समस्या के संभावित विभिन्न विकल्पों के बारे में सोचता है और उन पर ध्यान देता हैं। **जैसे**– किसी व्यक्ति को आवासीय मकान खरीदना है तो वह इसके विभिन्न विकल्पों जैसे किस मोहल्ले में मकान अवस्थित है? पास–पड़ोस कैसा है? मकान तक पहुँचने का रास्ता कितना चौड़ा है? मकान की कितनी कीमत है? आदि विकल्प का अवलोकन करेगा और उस पर ध्यान देगा।

3) **प्रत्येक विकल्प के लाभ–हानि पर विचार करना (To Deliberate Over the Advantages and Disadvantages of Each Alternative)**–निर्णय लेने की प्रक्रिया के इस तीसरे चरण में व्यक्ति प्रत्येक संभावित विकल्प से होने वाले लाभों एवं हानियों (Disadvanatages) पर विचार करता है। समस्या के समाधान के लिए जितने भी विकल्प उपलब्ध होते हैं उनसे मिलने वाले लाभों एवं हानियों पर वह गंभीरतापूर्वक विचार करता है। **जैसे**– उक्त उदाहरण में प्रत्येक विकल्प अर्थात् मकान की अवस्थिति (Location) से मिलने वाला लाभ तथा होने वाला हानि, चौड़े रास्ते का लाभ–हानि, उसकी कीमत उससे मिलने वाले लाभ तथा होने वाली असुविधाओं पर वह काफी गंभीरता से विचार करेगा एवं उनका तुलनात्मक अध्ययन करेगा।

4) **सबसे अधिक लाभ देने वाले विकल्प पर ध्यान केन्द्रित करना (To Concentrate upon the Alternative Yielding Maximum Benefits)**–निर्णय लेने की प्रक्रिया के