Prof.Chaitanya Shinde
Dayanand college of Arts,Latur

हर्बर्ट ए.सायमन
(Herbert A. Simon)

प्रशासकीय विचारवंतांच्या सर्वोच्च श्रेणीतील प्रमुख स्थान आणि वर्तनवादी विचारसरणीचे जनक म्हणून हर्बर्ट सायमन हे जगभर ओळखले जातात. व्यवहारावादी विचारसरणीचे पुरस्कर्ते व निर्णय प्रक्रियेचा जनक या नात्याने हर्बर्ट सायमन यांचे लोकप्रशासनातील योगदान अतिशय महत्त्वपूर्ण आहे. सायमन हे एक अशी व्यक्ती आहेत की ज्यांनी एकाच वेळी अनेक ज्ञान शाखेत प्राविण्य प्राप्त केले. लोकप्रशासन,समाजशास्त्र,अर्थशास्त्र, मानसशास्त्र,व्यवहारीक गणित, सांख्यिकी,संगणकशास्त्र इत्यादी ज्ञान शाखांमध्ये सायमन यांचे योगदान अविस्मरणीय आहे. सायमन यांनी प्रशासकीय वर्तनाचा अभ्यास करून लोकप्रशासनाला शुद्ध शास्त्राचा दर्जा प्राप्त करून दिला.

जीवन परिचय

हर्बर्ट सायमन यांचा **जन्म 1916 मध्ये संयुक्त राज्य अमेरिकेतील मिल्वैकी येथे झाला.** सायमनचे पिता जर्मन असून इलेक्ट्रिक इंजिनियर होते. तर माता अमेरिकन असून ती पियानो वादिका होती. त्यांचे वडील उपजीविके निमित्त जर्मनीहुन सन 1903 मध्ये अमेरिकेला आले होते. सन 1936 मध्ये पदवीचे शिक्षण तर 1943 मध्ये शिकागो विद्यापीठातून राज्यशास्त्र विषयातील पीएचडी ही उपाधी मिळवली. सन 1965 मध्ये पिट्सबर्ग येथील कार्नेजी-मिलन विद्यापीठात संगणकशास्त्र आणि मानसशास्त्राच्या प्रोफेसर पदी त्यांची नियुक्ती झाली. सन **1978 मध्ये त्यांना अर्थशास्त्राच्या क्षेत्रातील योगदानामुळे नोबेल पुरस्काराने सन्मानित करण्यात आले.** अशा या महान विचारवंताचे 9 फेब्रुवारी 2001 मध्ये निधन झाले.

Prof.Chaitanya Shinde DACL

ग्रंथसंपदा

हर्बर्ट सायमन यांनी लोकप्रशासन, व्यवस्थापन,उत्पादन अभियांत्रिकी, निर्णय प्रक्रिया,अर्थशास्त्र,मानसशास्त्र व्यवहारीक गणित,सांख्यिकी, संगणकशास्त्र इत्यादी विषयावर त्यांनी 650 पेक्षा अधिक शोधनिबंध व 20 पुस्तकांचे लिखाण केले त्यांची काही प्रमुख पुस्तके पुढीलप्रमाणे आहेत.

1) प्रशासनाची म्हण- 1946

2) प्रशासकीय वर्तन- 1947

3) लोकप्रशासन- 1950

4) संघटना- 1958

सायमन यांचे **'प्रशासकीय वर्तन'** हे पुस्तक जगातील **12 भाषांमध्ये** प्रकाशित झाले आहे.

निर्णय प्रक्रिया सिद्धांत (Decision Making Theory)

हर्बर्ट सायमन यांचे लोकप्रशासनातील सर्वात महत्त्वपूर्ण योगदान निर्णय प्रक्रियेच्या क्षेत्रातील आहे. **1945** मध्ये हायबर्ट सायमन यांनी **'प्रशासकीय वर्तन'** या पुस्तकातून आपल्या **निर्णय प्रक्रिया दृष्टिकोनाचे** विश्लेषण केले आहे. त्यांच्या मते निर्णय प्रक्रिया ही प्रशासन आणि व्यवस्थापनाच्या समरूप असते. **'निर्णय प्रक्रिया व्यवस्थापनाचे हृदय असते'.** त्यांच्या मते निर्णय घेण्याचे कार्य सामान्य धोरण निर्मितीच्या कार्यापर्यंतच मर्यादित नसून अंमलबजावणीच्या दृष्टिकोनातून संघटनेच्या प्रत्येक स्तरावर आणि भागांमध्ये व्यापलेले आहे. निर्णय प्रक्रिया ही संघटना असो की व्यक्तीचे जीवन क्षणाक्षणाला चालू असते. कोणत्याही संघटनेचे यश हे निर्णयावरच अवलंबून असते.

Prof Chaitanya Shinde DACL

निर्णय प्रक्रियेचे स्तर किंवा टप्पे

सायमनने निर्णय प्रक्रियेचे तीन स्तरात वर्णन केले आहे. ते पुढील प्रमाणे.

1) बौद्धिक क्रिया - निर्णय प्रक्रियेतील पहिला टप्पा, निर्णय घेण्यासाठी योग्य संधीची वाट पाहणे, त्यानुसार त्वरित आणि अचूक निर्णयासाठी योग्य वेळ निश्चित करणे. असा निर्णय घेत असताना प्रशासकाला आर्थिक,सामाजिक, राजकीय आणि तांत्रिक अशा सर्व बाबींवर सखोल विचार करून समस्या शोधावी लागते. त्यामुळे या बौद्धिक क्रिया असे म्हणतात.

2) रूपरेषेसंबंधीची क्रिया - या स्तरावर निर्णय घेण्यासाठी अनेक पर्यायांचा शोध घेणे. सायमनच्या मते प्रशासकाने पर्याय शोधण्यासाठी सर्वात अधिक वेळ खर्च करावा. कारण त्यातून योग्य व चांगले पर्याय उपलब्ध होतात. शोधलेल्या पर्यायाचे मूल्यमापन करून निर्णयासाठी योग्य पर्याय कोणता निवडावा यासंबंधी विचार करावा.

3) निवड प्रक्रिया - निर्णयाचा अंतिम टप्पा यालाच निर्णय असे म्हणतात. निर्णयासाठी एका योग्य पर्यायाची निवड करून योग्य कृती करणे म्हणजेच निर्णय घेऊन त्याची अंमलबजावणी करणे.

वरील तीन स्तरावर प्रशासकाने अधिक वेळ खर्च केल्यास निर्णय प्रक्रिया अधिक सोपे होईल असे सायमनला वाटते. या तीन अवस्था एकमेकांशी संबंधित असतात. कधी कधी या तीनही क्रिया एकाच वेळी घडू शकतात. त्यांच्या मते निर्णय हे तर्काच्या कसोटीवर यशस्वी ठरण्यासाठी निरंतर प्रयत्न केला जावा. ज्यामुळे त्याचे व्यवहारिक परिणामाच्या दृष्टीने मूल्यमापन करता येईल.

निर्णयाचे प्रकार

सायमन यांनी सर्व **प्रशासकीय निर्णयाचे दोन** प्रकारात विभाजन केले आहे ते पुढील प्रमाणे.

Prof Chaitanya Shinde DACC

1) कार्यात्मक निर्णय - सायमनच्या मते कार्यात्मक निर्णय हे एक प्रकारे दैनंदिन निर्णय असतात असे निर्णय वारंवार घ्यावे लागतात. आज आणि उद्या कोणती कार्य करावयाची आहेत यासंबंधीचे ते निर्णय असतात. उदा. कर्मचाऱ्यांचे वेतन वाटप करणे, कर्मचाऱ्यांना सुट्टी मंजूर करणे, सुट्टीचा पगार देणे, कर वसूल करणे इत्यादी निर्णय प्रशासकीय नियमांच्या आधारे घेतले जातात.

2) अकार्यात्मक निर्णय - अकार्यात्मक निर्णय किंवा कार्यक्रमाव्यतिरिक्त निर्णय हे आकस्मिकरित्या(अचानक) उत्पन्न झालेल्या घटनेमुळे घ्यावे लागतात. हे निर्णय पूर्व नियोजनानुसार नसतात. त्यामुळे त्यांना कार्यक्रमाव्यतिरिक्त निर्णय असे म्हणतात. उदा. कर्मचाऱ्यांनी संप केल्यास त्या परिस्थितीला तोंड देण्यासाठी घेण्यात आलेला निर्णय किंवा प्रशासनातील एखादा विभाग बंद करण्यासंबंधीचा निर्णय इत्यादी. असाधारण परिस्थितीत उच्चस्तरीय व्यवस्थापकाकडून असे निर्णय घेतले जातात.

निर्णय प्रक्रियेतील तर्कशुद्धता(तार्किकता)

सायमन यांच्या मते निर्णय हे तर्कशुद्ध किंवा विवेकशील असले पाहिजेत. त्यांनी निर्णय प्रक्रियेतील विवेकशीलता याचा सविस्तर विचार केला आहे. त्यांच्या मते कोणत्या ना कोणत्या दृष्टीने कोणत्या ना कोणत्या प्रमाणात तर्कावर आधारलेले असतात. तर्कशुद्धता हा निर्णय प्रक्रियेचा आधार असल्यामुळे ध्येय व उद्दिष्ट व त्यांच्या प्राप्तीची साधने यांना सुद्धा तर्काचा आधार असतो.

I) वस्तुनिष्ठ तार्किकता - यामध्ये परिस्थिती निरपेक्ष मूल्यांचे महत्त्व अधिक असते.
II) विषयनिष्ठ तार्किकता - यामध्ये व्यक्तीच्या वास्तविक ज्ञानाला अधिक महत्त्व असते.

Prof.Chaitanya Shinde DACL

III) जाणीवपूर्वक तार्किकता - यामध्ये साधन आणि साध्य यांच्यात जाणीवपूर्वक तर्कसंगत संबंध स्थापित केले जातात.

IV) बुद्धीपुरस्कर तर्कसंगतता - यामध्ये साधन व साध्य यांच्यात बुद्धि पुरस्परपणे विचारमंथन करून संबंध प्रस्थापित केले जातात.

V) संघटनात्मक तार्किकता - या प्रकारातील निर्णयाचे उद्दिष्ट संघटनेच्या उद्दिष्टानुसार असते.

VI) व्यक्तिगत तार्किकता - यामध्ये निर्णय व्यक्तिगत उद्दिष्टानुसार असतात.

निर्णय प्रक्रिया संबंधीचे प्रारूप(नमुने)(Models Of Decision Making)

निर्णय प्रक्रियेच्या विवेकशीलते बाबत सामाजिकशास्त्रात आणि व्यवस्थापनात काही प्रारूप(प्रतिमान) किंवा नमुने प्रचलित आहेत. त्यामध्ये **'आर्थिक मानव प्रतिमान'** आणि **'सामाजिक मानव प्रतिमान'** हे दोन वेगवेगळ्या दृष्टीने प्रतिनिधित्व करतात. हर्बर्ट सायमन यांनी या दोन्ही प्रतिमानाचा मध्य काढून **'प्रशासकीय मानव प्रतिमान'** किंवा **'सीमित विवेकशीलता प्रतिमान'** प्रस्तुत केले आहे. आर्थिक मानव प्रतिमान असे आहे की ज्यामध्ये व्यक्तीला आर्थिक मानवाच्या स्वरूपात विवेकी मानले गेले तर दुसरीकडे मानसशास्त्रातून घेतलेला सामाजिक मानव प्रतिमान आहे. या प्रतिमानानुसार व्यक्तीचे आपले काही विचार,भावना,इच्छा आणि मूल्य असतात. त्यामुळे तो विवेक किंवा तर्कावर आधारित निर्णय न घेता इच्छाप्रधान निर्णय घेतो म्हणून सायमन यांनी प्रशासकीय मानव प्रतिमान प्रस्तुत केला.

1) आर्थिक मानव प्रतिमान(Economic Man Model) - हा प्रतिमान अर्थशास्त्राच्या अशा मान्यतेवर आधारित आहे की जो व्यक्तीला सहाशी, उद्योगशील स्वरूपात पाहतो. सायमनच्या मते आर्थिक मानव प्रतिमान हा पूर्णपणे विवेकशील असून साधन-साध्य संबंधावर आधारित असतो. अनेक पर्याय मधून योग्य पर्याय निवड करण्यासाठी योग्य व्यवस्था असते सर्व पर्यायाप्रती सजगता असते. थोडक्यात

Prof.Chaitanya Shinde DACL

पर्याय निवडण्यासाठी कोणतीही सीमा किंवा शंका नसते. आर्थिक मानव प्रतिमान निर्णय कसे घेतले पाहिजे याचे आदर्श स्वरूप प्रस्तुत करतो जो अधिकाधिक लाभ, उपयोगीता यासाठी विवेकावर आधारित असतो. थोडक्यात आर्थिक मानव प्रतिमान व्यवहारिक दृष्टीने उपयोगी नसून तो बाजारावर आधारित असल्यामुळे त्यामध्ये मानवीय भावना आणि संवेदनशीलता याला स्थान नसते.

2) सामाजिक मानव प्रतिमान(Social Man Model)- मानसशास्त्रज्ञांनी या प्रतिमानाचे प्रतिपादन केले. हा प्रतिमान आर्थिक मानव प्रतिमानाच्या विरोधी आहे. सुप्रसिद्ध मानसशास्त्रज्ञ सिग्मंड फ्रायड यांच्या मते मानव सामाजिक भावना,आवेश आणि सहज अभिवृत्तिंचा समूह आहे. तसेच मानवी व्यवहार इच्छा नुसार संचालित होतात. या प्रतिमानानुसार संघटनेत घेतले जाणारे निर्णय हे प्रत्येक वेळी बुद्धी तार्किकता,तथ्य आणि मूल्यावरच अवलंबून नसतात. तर ते मानवीय भावना आणि इच्छा नुसार प्रेरित होत असतात. त्यामुळे प्रशासकीय निर्णय अव्यवहारिक व अविवेक पूर्ण बनतात. वस्तुतः हे प्रतिमान व्यवस्थापन आणि प्रशासनाच्या क्षेत्रात मानवी संवेदनशीलता, सामाजिक उत्तरदायित्व आणि अनौपचारिक संबंधाचा यथार्थवादी दृष्टीकोनाचा पुरस्कार करतो.

3) प्रशासकीय मानव प्रतिमान(Administrative Man Model) - सामाजिक मानव प्रतिमान आणि आर्थिक मानव प्रतिमान या दोन्ही नमुन्याच्या आधारे व्यवहारिक निर्णय घेणे शक्य नसल्याने सायमन यांनी या दोन्ही प्रतिमानाच्या आधारे एका संतोषजनक प्रारूपाची चर्चा केली आहे. त्यास ते प्रशासकीय मानव प्रतिमान असे नाव देतात. सायमनच्या मते आर्थिक मानव अधिकाधिक लाभ मिळवण्यासाठी निर्णय घेतो आणि सामाजिक मानव भावना आणि इच्छांच्या आहारी जाऊन निर्णय घेतो. तर प्रशासकीय मानव संतोषजनक व परिस्थितीनुसार निर्णय घेतो. तसेच त्याची संकल्पनात्मक आणि विश्लेषण करण्याची योग्यता सीमित असते त्यामुळे त्याचे निर्णय व्यावहारिक दृष्टीने लाभाचे ठरतात. प्रशासकीय मानव प्रतिमानात

Prof.Chaitanya Shinde DACL

असे काही तत्व आहेत की प्रशासकीय अधिकारी सीमित विवेकशीलतेशी बांधला जातो. त्यामध्ये संघटनेच्या उद्देशाचे स्वरूप,माहितीची कमतरता,वेळ पर्यावरणीय स्त्रोत,पर्यावरणाचे स्वरूप,पर्यायाचे ज्ञान आणि व्यक्तिगत घटक ई. संबंधित हे प्रतिमान असल्यामुळे प्रशासकीय अधिकारी या सर्वांच्या आधारे सहज समाधान मिळू शकतात म्हणून सायमन या प्रतिमानाचा पुरस्कार करतात.

(प्रश्न-02) संदेशवहन/संसूचन सिद्धांत(Theory Of Communication)(05 Marks)

सायमन यांनी निर्णय प्रक्रिये बरोबरच प्रशासनात संसूचनाचेही महत्त्व मान्य केले. संसूचनाच्या माध्यमातूनच संघटनेतील निर्णय,आदेश,उद्दिष्टे, कार्य,प्राधिकार,जबाबदाऱ्या यांची माहिती संघटनेतील प्रत्येक घटकापर्यंत पोहोचवली जाते. त्यामुळे संदेशवहनाचे माध्यम जेवढे प्रभावी असेल तितकी संघटनेची कार्यक्षमता वाढत जाते. संसूचन हे संघटनेतील परस्पर संबंधांना जोडणारा महत्त्वाचा दुवा आहे.

हर्बर्ट सायमन यांनी सनसोचन प्रक्रियेचे दोन प्रकारात विभाजन केले आहे.

1) औपचारिक संसूचन/संदेशवहन(Formal Communication) - संघटनेत जेव्हा कायद्यानुसार लेखी भाषेत संपर्क साधला जातो तेव्हा त्यास औपचारिक संशोधन असे म्हणतात नियम कायदे इत्यादींच्या माध्यमातून लेखी परिपत्रके व इतर प्रकारचा पत्रव्यवहार केला जातो.

2) अनौपचारिक संसूचन/संदेशवहन(Informal Communication) - ज्यावेळी कोणतीही सूचना किंवा निर्णय तोंडी स्वरूपात दिले जातात त्यास कायदा किंवा नियमाचा आधार नसतो व लेखी स्वरुपी नसते त्यास अनौपचारिक संदेशवहन/संसूचनाची असे म्हणतात.

याशिवाय सायमन यांच्या मते संदेशवहन/संसूचनाची प्रक्रिया तीन दिशांनी घडते.

Prof.Chaitanya Shinde DACL

1) अधोगामी संसूचन(Downward Communication) - संघटनेत वरिष्ठ पातळीवरील निर्णय घेतल्यानंतर ते कनिष्ठ पातळीवर अंमलबजावणीसाठी कळविले जातात. किंवा वरिष्ठ कार्यासाठी आज्ञा,सूचना दिल्या जातात तेव्हा त्यास अधोगामी संसूचन असे म्हणतात. यामध्ये संसूचनाची दिशा शिखरा कडून तळाकडे असते.

2) **उर्ध्वगामी संसूचन(Upward Communication)**- संघटनेतील संसूचनाची दिशा जेव्हा तळाकडून शिखराकडे असेल तेव्हा ते उर्ध्वगामी संसूचन असते. कनिष्ठाकडून निर्णयाची कितपत अंमलबजावणी झाली हे वरिष्ठांना कळवावे लागते किंवा वरिष्ठांकडून मागविलेली माहिती,आकडेवारी कनिष्ठां कडून कळविली जाते. त्यावेळी उर्ध्वगामी संसूचन घडते. यामध्ये संसूचनाची दिशा तळाकडून शिखराकडे असते.

3) पार्श्वगामी संसूचन- जेव्हा समांतर दिशेने किंवा संघटनेतील एकाच स्तरावरील अधिकारी,कर्मचारी यांच्यात विविध माहिती अहवाल यांची देवाण-घेवाण होते तेव्हा त्यास पार्श्वगामी संसूचन/संदेशवहन असे म्हणतात.

Prof.Chaitanya Shinde DACL