

## प्रशासनिक चिंतन का विकास: कौटिल्य, टेलर, फोलेट और गुलिक के सिद्धांतों का लोक प्रशासन में अनुप्रयोग: एक तुलनात्मक दृष्टिकोण

**Vandana Massey**

Research Scholar

Dept. of public administration

HRIT university (uttar Pradesh)

**Prof. Dr. Mk Jain**

Dean , Faculty Of Social Sciences And Humanities

Hrit University Ghaziabad

**DECLARATION:** I AS AN AUTHOR OF THIS PAPER /ARTICLE, HERE BY DECLARE THAT THE PAPER SUBMITTED BY ME FOR PUBLICATION IN THE JOURNAL IS COMPLETELY MY OWN GENUINE PAPER. IF ANY ISSUE REGARDING COPYRIGHT/PATENT/OTHER REAL AUTHOR ARISES, THE PUBLISHER WILL NOT BE LEGALLY RESPONSIBLE. IF ANY OF SUCH MATTERS OCCUR PUBLISHER MAY REMOVE MY CONTENT FROM THE JOURNAL WEBSITE. FOR THE REASON OF CONTENT AMENDMENT /OR ANY TECHNICAL ISSUE WITH NO VISIBILITY ON WEBSITE /UPDATES, I HAVE RESUBMITTED THIS PAPER FOR THE PUBLICATION.FOR ANY PUBLICATION MATTERS OR ANY INFORMATION INTENTIONALLY HIDDEN BY ME OR OTHERWISE, I SHALL BE LEGALLY RESPONSIBLE. (COMPLETE DECLARATION OF THE AUTHOR AT THE LAST PAGE OF THIS PAPER/ARTICLE

### सार

प्रशासनिक विचार विभिन्न लौकिक और भौगोलिक संदर्भों में महत्वपूर्ण रूप से विकसित हुआ है, फिर भी कुछ मूलभूत सिद्धांत इन सीमाओं से परे हैं। यह शोधपत्र चार प्रमुख विचारकों कौटिल्य (चौथी शताब्दी ईसा पूर्व), फ्रेडरिक विसलो टेलर (1911), मैरी पार्कर फोलेट (1920 का दशक) और लूथर गुलिक (1937) के प्रशासनिक सिद्धांतों का परीक्षण करता है और एक तुलनात्मक ढाँचे के माध्यम से समकालीन लोक प्रशासन में उनकी प्रयोज्यता का विश्लेषण करता है। कौटिल्य के अर्थशास्त्र ने जवाबदेही और नैतिक प्रशासन के साथ केंद्रीकृत शासन पर जोर दिया; टेलर ने दक्षता और मानकीकरण पर केंद्रित वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत प्रस्तुत किए; फोलेट ने संगठनात्मक प्रबंधन में रचनात्मक संघर्ष समाधान और एकीकरण की वकालत की; जबकि गुलिक ने अपने POSDCORB ढाँचे के माध्यम से प्रशासनिक कार्यों को व्यवस्थित किया। अत्यंत भिन्न ऐतिहासिक संदर्भों में उत्पन्न होने के बावजूद, ये सिद्धांत संगठनात्मक दक्षता, मानव संसाधन प्रबंधन, जवाबदेही और व्यवस्थित शासन के बारे में समान चिंताएँ साझा करते हैं। तुलनात्मक विश्लेषण से पता चलता है कि जहाँ प्रत्येक सिद्धांतकार ने अपने युग की विशिष्ट प्रशासनिक चुनौतियों का समाधान किया, वहीं उनके सिद्धांत आधुनिक लोक प्रशासन में भी प्रासंगिक हैं। प्राचीन ज्ञान का आधुनिक प्रबंधन विज्ञान के साथ एकीकरण समकालीन शासन चुनौतियों का समाधान करने के लिए बहुमूल्य अंतर्दृष्टि प्रदान करता है। यह अध्ययन गुणात्मक तुलनात्मक पद्धति का उपयोग करता है, और इन प्रशासनिक दर्शनों के बीच अभिसरण

और विचलन की पहचान करने के लिए प्राथमिक स्रोतों और विद्वानों की व्याख्याओं का परीक्षण करता है। निष्कर्ष दर्शाते हैं कि प्रभावी लोक प्रशासन के लिए मानवीय विचारों के साथ दक्षता, सहभागिता के साथ केंद्रीकरण, और अनुकूली लचीलेपन के साथ संरचनात्मक कठोरता का संतुलन आवश्यक है - ये सिद्धांत प्रशासनिक चिंतन के सहस्राब्दियों से चले आ रहे हैं।

**कीवर्ड:** प्रशासनिक विचार, कौटिल्य, टेलर, फोलेट, गुलिक, लोक प्रशासन

## 1 परिचय

प्रशासनिक चिंतन का विकास, सामूहिक प्रयासों को कुशलतापूर्वक और समतापूर्वक व्यवस्थित करने की मानवता की निरंतर खोज का प्रतिनिधित्व करता है। एक विशिष्ट अध्ययन क्षेत्र के रूप में, लोक प्रशासन, प्राचीन ज्ञान और आधुनिक वैज्ञानिक प्रबंधन को समेटे विविध बौद्धिक परंपराओं पर आधारित है। प्रशासनिक सिद्धांतों के ऐतिहासिक विकास को समझना, समकालीन शासन चुनौतियों का समाधान करने के लिए आवश्यक संदर्भ प्रदान करता है। राजतंत्रीय शासन प्रणालियों से लोकतांत्रिक लोक प्रशासन में परिवर्तन सामाजिक मूल्यों, तकनीकी क्षमताओं और संगठनात्मक जटिलताओं में मूलभूत बदलावों को दर्शाता है। यह शोधपत्र चार प्रमुख प्रशासनिक सिद्धांतकारों का तुलनात्मक विश्लेषण प्रस्तुत करता है जिनके योगदान ने लोक प्रशासन के विमर्श को गहराई से आकार दिया है: कौटिल्य, प्राचीन भारतीय रणनीतिकार और प्रशासक; फ्रेडरिक विसलो टेलर, वैज्ञानिक प्रबंधन के जनक; मैरी पार्कर फोलेट, मानवतावादी प्रबंधन की प्रणेता; और लूथर गुलिक, प्रशासनिक कार्यों के व्यवस्थितकर्ता। प्रत्येक प्रशासनिक चिंतन में एक विशिष्ट प्रतिमान का प्रतिनिधित्व करता है कौटिल्य प्राचीन शासन कला के प्रतीक हैं, टेलर 20वीं सदी के आरंभिक औद्योगिक युक्तिकरण का प्रतिनिधित्व करते हैं, फोलेट मानवीय संबंधों और लोकतांत्रिक भागीदारी के पक्षधर हैं, और गुलिक प्रशासनिक कार्यों को एक सुसंगत ढाँचे में संश्लेषित करते हैं।

इस तुलनात्मक अध्ययन का महत्व प्रशासन के सार्वभौमिक सिद्धांतों को स्पष्ट करने और संदर्भ-विशिष्ट अनुप्रयोगों को पहचानने की इसकी क्षमता में निहित है। चूंकि दुनिया भर के राष्ट्र नौकरशाही दक्षता, जन जवाबदेही, नागरिक भागीदारी और संगठनात्मक प्रभावशीलता जैसी शासन संबंधी चुनौतियों से जूझ रहे हैं, ऐसे में इन प्रमुख विचारकों की अंतर्दृष्टि बहुमूल्य मार्गदर्शन प्रदान करती है। भारतीय संदर्भ, अपनी समृद्ध

प्रशासनिक विरासत के साथ, जो कौटिल्य के शासन-कौशल से जुड़ी है और आधुनिक लोक प्रशासन सिद्धांतों के साथ इसका समकालीन जुड़ाव, इस तरह के तुलनात्मक विश्लेषण के लिए विशेष रूप से उपजाऊ आधार प्रदान करता है। यह शोध पूर्व-आधुनिक और आधुनिक प्रशासनिक सिद्धांतों की व्यवस्थित तुलना करके लोक प्रशासन साहित्य में एक महत्वपूर्ण अंतराल को संबोधित करता है, और दर्शाता है कि कैसे प्राचीन ज्ञान समकालीन प्रबंधन विज्ञान का पूरक है। यह एकीकृत दृष्टिकोण उस पारंपरिक धारणा को चुनौती देता है कि आधुनिक प्रशासनिक सिद्धांत ऐतिहासिक परंपराओं से पूरी तरह अलग है। इसके बजाय, यह समय की सीमाओं के पार निरंतरताओं, अनुकूलनों और नवाचारों को उजागर करता है।

## 2. साहित्य समीक्षा

प्रशासनिक विचारों पर विद्वत्तापूर्ण विमर्श काफ़ी विकसित हुआ है, जिसमें पश्चिमी प्रबंधन सिद्धांतों के साथ-साथ गैर-पश्चिमी योगदानों की मान्यता भी बढ़ रही है। 20वीं सदी के आरंभ में कौटिल्य के अर्थशास्त्र की पुनर्खोज ने प्राचीन प्रशासनिक प्रणालियों की समझ में क्रांतिकारी बदलाव ला दिया। बोएशे ने कौटिल्य को दुनिया के पहले राजनीतिक यथार्थवादियों में से एक माना और शासन-कला के प्रति उनके व्यावहारिक दृष्टिकोण पर ज़ोर दिया। अर्थशास्त्र शासन को व्यापक रूप से संबोधित करता है, जिसमें आर्थिक प्रशासन, न्यायिक प्रणाली, सैन्य रणनीति और नैतिक शासन शामिल हैं। हाल के अध्ययनों ने कौटिल्य के सिद्धांतों की समकालीन प्रासंगिकता पर प्रकाश डाला है, विशेष रूप से प्रशासनिक नैतिकता, भ्रष्टाचार निवारण और आर्थिक शासन के क्षेत्रों में। सिहाग ने प्रदर्शित किया कि कैसे कौटिल्य की कराधान नीतियाँ आधुनिक राजकोषीय सिद्धांत के समकक्ष परिष्कृत आर्थिक समझ को प्रतिबिम्बित करती हैं। धर्म-आधारित प्रशासन पर ज़ोर, जहाँ शासक निरंकुश सम्राटों के बजाय जनता के सेवक के रूप में कार्य करते हैं, समकालीन लोकतांत्रिक शासन सिद्धांतों के साथ प्रतिध्वनित होता है।

फ्रेडरिक विंसलो टेलर के वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत, जिसे उनके 1911 के मोनोग्राफ "वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांत" में व्यक्त किया गया था, ने औद्योगिक संगठन को रूपांतरित कर दिया और तत्पश्चात लोक प्रशासन को प्रभावित किया। व्यवस्थित विश्लेषण, मानकीकरण और दक्षता अनुकूलन पर टेलर के ज़ोर ने पारंपरिक नियम-आधारित प्रबंधन से एक आदर्श बदलाव का प्रतिनिधित्व किया। उनके चार सिद्धांतों प्रत्येक कार्य के लिए वैज्ञानिक विधियों का विकास, श्रमिकों का वैज्ञानिक रूप से चयन और प्रशिक्षण, प्रबंधन और श्रमिकों

के बीच सहयोग सुनिश्चित करना, और कार्य जिम्मेदारियों का विभाजन ने आधुनिक संगठनात्मक प्रबंधन की नींव रखी। हालाँकि, टेलर के दृष्टिकोण की श्रमिकों के प्रति यांत्रिक दृष्टिकोण और श्रम के संभावित अमानवीयकरण के कारण आलोचना हुई है। टेलरवादी दक्षता और मानवीय गरिमा के बीच का तनाव समकालीन लोक प्रशासन में एक केंद्रीय चिंता का विषय बना हुआ है।

मैरी पार्कर फोलेट 1920 और 1930 के दशक में मानवतावादी प्रबंधन सिद्धांत की अग्रणी के रूप में उभरीं, जिन्होंने वैज्ञानिक प्रबंधन की यांत्रिक मान्यताओं को सीधे चुनौती दी। रचनात्मक संघर्ष, समझौते के बजाय एकीकरण, चक्रीय प्रतिक्रिया और सत्ता पर नियंत्रण के बजाय सत्ता के साथ की उनकी अवधारणाओं ने संगठनात्मक गतिशीलता की समझ में क्रांतिकारी बदलाव लाए। फोलेट के कार्य, हालाँकि शुरुआत में कम आँके गए, ने नए सिरे से ध्यान आकर्षित किया है क्योंकि समकालीन प्रबंधन सिद्धांत सहयोग, सहभागिता और लोकतांत्रिक शासन पर जोर देता है। स्टिवर्स ने प्रदर्शित किया कि कैसे फोलेट के विचार लोकतांत्रिक लोक प्रशासन सिद्धांत के लिए आवश्यक आधार प्रदान करते हैं। एकीकरण की अवधारणा, जिसके द्वारा सभी पक्षों की अंतर्निहित आवश्यकताओं को पूरा करने वाले रचनात्मक समाधानों के माध्यम से परस्पर विरोधी हितों का समाधान किया जाता है, हितधारक संघर्षों का प्रबंधन करने वाले लोक प्रशासकों के लिए मूल्यवान मार्गदर्शन प्रदान करती है।

प्रशासनिक सिद्धांत में लूथर गुलिक के योगदान, विशेष रूप से 1937 के "प्रशासन विज्ञान पर पत्र" में व्यक्त उनके POSDCORB ढाँचे ने प्रशासनिक कार्यों को व्यवस्थित किया और लोक कार्यपालकों के लिए व्यावहारिक मार्गदर्शन प्रदान किया। POSDCORB का संक्षिप्त नाम - नियोजन, संगठन, स्टाफिंग, निर्देशन, समन्वय, रिपोर्टिंग और बजटिंग - कार्यकारी कार्य को समझने के लिए एक व्यापक ढाँचा प्रदान करता है। गुलिक और उर्विक का सहयोग शास्त्रीय प्रशासनिक सिद्धांत की परिणति का प्रतिनिधित्व करता है, जिसमें हेनरी फेयोल, मैक्स वेबर और अन्य प्रबंधन सिद्धांतकारों की अंतर्दृष्टि का संश्लेषण किया गया है। हालाँकि लोक प्रशासन सिद्धांत में बाद के विकास शास्त्रीय दृष्टिकोणों से आगे बढ़ गए हैं, POSDCORB प्रशासनिक व्यवहार और शिक्षा में प्रभावशाली बना हुआ है। प्रशासनिक सिद्धांतों के तुलनात्मक अध्ययन अपेक्षाकृत दुर्लभ हैं। तुलनात्मक लोक प्रशासन पर रिग्स के कार्य ने पद्धतिगत आधार स्थापित किए, लेकिन सैद्धांतिक संश्लेषण के बजाय मुख्य रूप से अंतर-राष्ट्रीय तुलनाओं पर ध्यान केंद्रित किया। प्राचीन गैर-पश्चिमी प्रशासनिक विचारों का आधुनिक पश्चिमी प्रबंधन सिद्धांत के साथ एकीकरण एक ऐसे अनछुए क्षेत्र का

प्रतिनिधित्व करता है जिसमें लोक प्रशासन संबंधी शोध को समृद्ध करने की महत्वपूर्ण क्षमता है। यह शोधपत्र समय, भौगोलिक और दार्शनिक सीमाओं के पार व्यवस्थित तुलनात्मक विश्लेषण प्रदान करके इस कमी को पूरा करने में योगदान देता है।

### 3. उद्देश्य

- कौटिल्य, टेलर, फोलेट और गुलिक द्वारा व्यक्त किए गए मूल प्रशासनिक सिद्धांतों की उनके संबंधित सैद्धांतिक ढांचे में जांच और तुलना करना।
- समकालीन लोक प्रशासन चुनौतियों के लिए इन चार प्रशासनिक सिद्धांतों की प्रयोज्यता और प्रासंगिकता का विश्लेषण करना, स्थायी सिद्धांतों और संदर्भ-विशिष्ट तत्वों की पहचान करना।

### 4. कार्यप्रणाली

यह शोध कौटिल्य, टेलर, फॉलेट और गुलिक के प्रशासनिक सिद्धांतों की जाँच के लिए गुणात्मक तुलनात्मक विश्लेषण पद्धति का उपयोग करता है। अध्ययन में द्वितीयक डेटा स्रोतों का उपयोग किया गया है, जिनमें मूल ग्रंथ, विद्वानों की व्याख्याएँ और प्रशासनिक विचार पर विश्लेषणात्मक साहित्य शामिल हैं। जिन प्राथमिक सैद्धांतिक ग्रंथों की जाँच की गई है उनमें कौटिल्य का अर्थशास्त्र, टेलर का "वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांत", फॉलेट के "गतिशील प्रशासन" में संकलित शोधपत्र और गुलिक के "प्रशासन के विज्ञान पर शोधपत्र" शामिल हैं। ये आधारभूत स्रोत प्रत्येक सिद्धांतकार के वैचारिक ढाँचे, पद्धतिगत दृष्टिकोणों और व्यावहारिक सुझावों तक सीधी पहुँच प्रदान करते हैं। विद्वानों की व्याख्याएँ और विश्लेषणात्मक साहित्य इन सिद्धांतों की प्रासंगिकता की प्रासंगिक समझ, आलोचनात्मक मूल्यांकन और समकालीन आकलन प्रदान करते हैं। तुलनात्मक ढाँचा अंतर-सैद्धांतिक तुलना के लिए पाँच विश्लेषणात्मक आयामों की पहचान करता है: संगठनात्मक संरचना और पदानुक्रम, मानव संसाधन प्रबंधन सिद्धांत, दक्षता और प्रभावशीलता के उपाय, जवाबदेही और नैतिक शासन, और सहभागी बनाम केंद्रीकृत निर्णय लेना। प्रत्येक सिद्धांत का इन आयामों के आधार पर व्यवस्थित रूप से विश्लेषण किया गया है, जिसमें मूल सिद्धांतों, अंतर्निहित मान्यताओं, व्यावहारिक अनुप्रयोगों और सैद्धांतिक विकास को प्रभावित करने वाले प्रासंगिक कारकों की पहचान की गई है। तुलनात्मक विश्लेषण उन अभिसरणों की पहचान करता है जहाँ विभिन्न सिद्धांत भिन्न संदर्भों के

बावजूद समान निष्कर्षों पर पहुँचते हैं, विचलन जहाँ प्रशासनिक सिद्धांतों के संबंध में मौलिक असहमति मौजूद होती है, पूरकताएँ जहाँ सिद्धांत प्रशासन के विभिन्न पहलुओं को संबोधित करते हैं और उन्हें एकीकृत किया जा सकता है, और विकासवादी विकास जो दर्शाते हैं कि बाद के सिद्धांत पहले के दृष्टिकोणों पर कैसे आधारित होते हैं या उनके विरुद्ध प्रतिक्रिया करते हैं।

डेटा विश्लेषण में सैद्धांतिक सिद्धांतों की विषयगत कोडिंग, प्रमुख आयामों पर प्रत्येक सिद्धांत की स्थिति को दर्शाने वाला तुलनात्मक मैट्रिक्स निर्माण, संदर्भगत सीमाओं से परे सार्वभौमिक सिद्धांतों की पहचान और लोक प्रशासन अभ्यास के लिए समकालीन प्रासंगिकता का आकलन शामिल है। इसकी सीमाओं में अर्थशास्त्र जैसे प्राचीन ग्रंथों की द्वितीयक व्याख्याओं पर निर्भरता, गैर-पश्चिमी प्रशासनिक विचारों के मूल्यांकन में संभावित सांस्कृतिक पूर्वाग्रह, प्राचीन प्रथाओं के प्रत्यक्ष अनुभवजन्य सत्यापन की असंभवता और विभिन्न संगठनात्मक संदर्भों के लिए विकसित सिद्धांतों की तुलना करने में चुनौतियाँ शामिल हैं। इन सीमाओं के बावजूद, यह पद्धति व्यवस्थित तुलनात्मक विश्लेषण के लिए एक मज़बूत ढाँचा प्रदान करती है, जिससे प्रशासनिक विचारों के विकास में मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्राप्त होती है।

## 5. परिणाम

### 5.1 कौटिल्य के प्रशासनिक सिद्धांत

लगभग 2,300 वर्ष पूर्व रचित कौटिल्य का अर्थशास्त्र, शासन कला और प्रशासन पर एक व्यापक ग्रंथ प्रस्तुत करता है जो समकालीन शासन के लिए प्रासंगिक अंतर्दृष्टि प्रदान करता है। 20वीं शताब्दी के प्रारंभ में इस ग्रंथ की पुनर्खोज ने संगठनात्मक संरचना, मानव संसाधन प्रबंधन, आर्थिक शासन और नैतिक नेतृत्व को संबोधित करते हुए परिष्कृत प्रशासनिक चिंतन को उजागर किया। सप्तांग सिद्धांत राज्य की अवधारणा को सात अन्योन्याश्रित तत्वों से युक्त मानता है: स्वामी (शासक), अमात्य (मंत्री), जनपद (क्षेत्र और लोग), दुर्ग (दुर्ग), कोष (कोष), दंड (सेना), और मित्र (सहयोगी)। यह समग्र ढाँचा मानता है कि प्रभावी शासन के लिए किसी एक तत्व पर विशेष रूप से ध्यान केंद्रित करने के बजाय कई आयामों पर संतुलित ध्यान देने की आवश्यकता होती है। शासक, यद्यपि केंद्रीय है, धर्म द्वारा परिभाषित और सक्षम मंत्रियों द्वारा सलाह प्राप्त संवैधानिक सीमाओं के भीतर कार्य करता है।

कौटिल्य के मानव संसाधन प्रबंधन सिद्धांत योग्यता-आधारित चयन, व्यापक प्रशिक्षण, कार्य-निष्पादन जवाबदेही और नैतिक आचरण पर ज़ोर देते हैं। मंत्रियों और प्रशासकों के पास विशिष्ट योग्यताएँ होनी चाहिए जिनमें संबंधित क्षेत्रों में विशेषज्ञता, सिद्ध निष्ठा, रणनीतिक सोच क्षमता, लोक कल्याण के प्रति समर्पण और भ्रष्ट प्रभावों से मुक्ति शामिल है। इस ग्रंथ में सार्वजनिक धन के गबन के चालीस तरीके गिनाए गए हैं, जो भ्रष्टाचार के जोखिमों की परिष्कृत समझ को प्रदर्शित करते हैं। अनुशंसित भ्रष्टाचार-विरोधी उपायों में वित्तीय प्रलोभन को कम करने के लिए प्रतिस्पर्धी मुआवज़ा, कदाचार के लिए कठोर दंड के साथ सख्त जवाबदेही तंत्र, आधिकारिक आचरण की निगरानी करने वाली निगरानी प्रणालियाँ, गढ़ बनने से रोकने वाले कार्यों का चक्रानुक्रम और धार्मिक दायित्वों पर ज़ोर देने वाली नैतिक शिक्षा शामिल हैं। यह व्यापक दृष्टिकोण मानता है कि भ्रष्टाचार की रोकथाम के लिए केवल व्यक्तिगत गुणों पर निर्भर रहने के बजाय प्रणालीगत समाधानों की आवश्यकता है।

अर्थशास्त्र में आर्थिक प्रशासन पर विस्तृत ध्यान दिया गया है, जिसके सिद्धांत आधुनिक आर्थिक चिंतन के साथ उल्लेखनीय रूप से संरेखित हैं। कराधान नीति को आर्थिक गतिविधियों को दबाए बिना राजस्व का अनुकूलन करना चाहिए। कौटिल्य उत्पादन के लगभग छठे भाग के बराबर करों की सिफारिश करते हैं, जो केवल परिपक्व आर्थिक गतिविधियों से एकत्र किए जाते हैं, क्षेत्रीय भुगतान क्षमता के अनुसार भिन्न होते हैं, न्यूनतम संग्रह लागत के साथ कुशलतापूर्वक प्रशासित होते हैं, और करदाताओं द्वारा स्वैच्छिक अनुपालन बनाए रखने के लिए उचित माने जाते हैं। सार्वजनिक अवसंरचना निवेश, विशेष रूप से सिंचाई, परिवहन और शहरी सुविधाओं में, आर्थिक विकास के लिए आवश्यक होने पर ज़ोर दिया गया है। राज्य के उद्यमों को लाभप्रद और कुशलतापूर्वक संचालित होना चाहिए, जिसमें अधिशेष उत्पादन के लिए पुरस्कार और हानि के लिए दंड शामिल हों। यह प्रदर्शन अभिविन्यास आधुनिक परिणाम-आधारित प्रबंधन दृष्टिकोणों का पूर्वाभास देता है।

कौटिल्य की व्यवस्था में प्रशासनिक जवाबदेही तंत्रों में राजा और अधिकारियों के लिए निर्धारित कार्य समय, सुगमता सुनिश्चित करना, पारदर्शिता बनाए रखने के लिए नियमित रिपोर्टिंग, वित्तीय खातों और प्रशासनिक गतिविधियों का आवधिक ऑडिट, लोक शिकायत निवारण प्रणालियाँ, और पूर्ण शक्ति संकेन्द्रण को रोकने के लिए जाँच और संतुलन व्यवस्थाएँ शामिल हैं। राजा, जिसे कुछ विद्वानों ने "संवैधानिक दास" कहा है, मनमाने अधिकार का प्रयोग करने के बजाय कानूनी और धार्मिक बंधनों के भीतर कार्य करता है। जवाबदेही

और कानून के शासन पर यह ज़ोर यूरोपीय ज्ञानोदय की अवधारणाओं से लगभग दो सहस्राब्दियों पहले की परिष्कृत संवैधानिक सोच को दर्शाता है।

## 5.2 टेलर का वैज्ञानिक प्रबंधन

1911 में प्रकाशित फ्रेडरिक विंसलो टेलर के वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांतों ने औद्योगिक संगठन में क्रांति ला दी और लोक प्रशासन को गहराई से प्रभावित किया। टेलर का तर्क था कि नियोक्ताओं और कर्मचारियों की अधिकतम समृद्धि पारंपरिक तरीकों के बजाय वैज्ञानिक तरीकों से प्राप्त अधिकतम उत्पादकता पर निर्भर करती है। उनके दृष्टिकोण ने प्रचलित प्रबंधन शैलियों को चुनौती दी जहाँ श्रमिक कार्य की गति और विधियों को नियंत्रित करते थे, अकुशलता को सहन किया जाता था, और प्रतिकूल श्रम-प्रबंधन संबंधों का बोलबाला था। टेलर ने व्यवस्थित सैनिक कार्य नौकरियों की रक्षा और सौदेबाजी की शक्ति बनाए रखने के लिए जानबूझकर धीरे-धीरे काम करना को औद्योगिक प्रबंधन की सबसे बड़ी चुनौती बताया। वैज्ञानिक प्रबंधन के चार सिद्धांत संगठनात्मक सुधार के लिए व्यवस्थित ढाँचा प्रदान करते हैं। पहला, कार्य के प्रत्येक तत्व के लिए एक विज्ञान विकसित करना, व्यवस्थित अध्ययन द्वारा नियम-आधारित विधियों की जगह ले लेता है। समय और गति विश्लेषण इष्टतम कार्य विधियों की पहचान करता है, अनावश्यक गतिविधियों को समाप्त करता है और कुशल प्रक्रियाओं को प्रतिस्थापित करता है। दूसरा, वैज्ञानिक रूप से श्रमिकों का चयन और प्रशिक्षण उचित व्यक्ति-कार्य सामंजस्य सुनिश्चित करता है। टेलर ने देखा कि श्रमिकों की क्षमताएँ भिन्न-भिन्न होती हैं; व्यक्तियों को उपयुक्त कार्यों से जोड़ना और व्यवस्थित प्रशिक्षण प्रदान करना उत्पादकता और श्रमिक संतुष्टि दोनों को बढ़ाता है। तीसरा, श्रमिकों के साथ हार्दिक सहयोग सुनिश्चित करता है कि वैज्ञानिक सिद्धांतों का पालन किया जाए। प्रबंधन को उचित उपकरणों, स्पष्ट निर्देशों और बाधाओं को दूर करके श्रमिकों का सक्रिय रूप से समर्थन करना चाहिए। चौथा, प्रबंधन और श्रमिकों के बीच कार्य और उत्तरदायित्व का समान विभाजन उस पुरानी व्यवस्था का स्थान लेता है जहाँ विधियों और परिणामों की प्राथमिक ज़िम्मेदारी श्रमिकों पर होती थी। प्रबंधन कार्य की योजना बनाने, उसे व्यवस्थित करने और उसे सुगम बनाने की ज़िम्मेदारी लेता है, जबकि श्रमिक निष्पादन पर ध्यान केंद्रित करते हैं।

बेथलेहम स्टील में टेलर के पिग आयरन हैंडलिंग प्रयोग वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांतों को दर्शाते हैं। विश्लेषण से पता चला कि प्रथम श्रेणी के कर्मचारी प्रतिदिन 47.5 टन भार उठा सकते हैं, जबकि प्रचलित औसत 12.5

टन है, लेकिन केवल तभी जब वे दिन के 42 प्रतिशत समय भार के अधीन रहें और 58 प्रतिशत आराम करें। उचित कर्मचारी चयन, सटीक कार्य निर्देश, व्यवस्थित विश्राम अवकाश और टुकड़ा-दर प्रोत्साहन सहित वैज्ञानिक तरीकों को लागू करने से यह उत्पादकता तीन गुना बढ़ गई और साथ ही कर्मचारियों के वेतन में 60 प्रतिशत की वृद्धि हुई। इससे यह प्रदर्शित हुआ कि कैसे वैज्ञानिक तरीके प्रबंधन और श्रम दोनों के लिए लाभकारी परिणाम प्राप्त कर सकते हैं। लोक प्रशासन ने 20वीं सदी के आरंभ में टेलरवादी सिद्धांतों को उत्साहपूर्वक अपनाया। वैज्ञानिक प्रबंधन आंदोलन ने बजट सुधार, कार्मिक वर्गीकरण प्रणालियों, कार्य मापन तकनीकों और प्रदर्शन प्रबंधन को प्रभावित किया। हालाँकि, इस दृष्टिकोण की काफी आलोचना हुई। श्रमिक संघों ने समय अध्ययन और दक्षता मापों का शोषणकारी बताते हुए उनका विरोध किया। विद्वानों ने श्रमिकों के यांत्रिक दृष्टिकोण, अनौपचारिक संगठनात्मक गतिशीलता की उपेक्षा, संदर्भगत भिन्नता की अनदेखी करते हुए सार्वभौमिक सर्वोत्तम विधियों की धारणा, और दक्षता पर ज़ोर देने की आलोचना की, जिससे समानता या भागीदारी जैसे अन्य मूल्यों से समझौता हो सकता है। इन आलोचनाओं के बावजूद, वैज्ञानिक प्रबंधन की मूल अंतर्दृष्टि कि व्यवस्थित विश्लेषण और साक्ष्य-आधारित विधियाँ संगठनात्मक प्रदर्शन में सुधार करती हैं आधुनिक लोक प्रशासन का आधार बनी हुई है।

### 5.3 फोलेट का मानवतावादी प्रबंधन

प्रशासनिक चिंतन में मैरी पार्कर फोलेट के योगदान, जो मुख्यतः 1920 और 1930 के दशक में विकसित हुए, ने वैज्ञानिक प्रबंधन के यांत्रिक दृष्टिकोण का मानवतावादी विकल्प प्रस्तुत किया। फोलेट ने इस बात पर ज़ोर दिया कि संगठन मूलतः मानवीय संबंधों पर आधारित होते हैं और प्रभावी प्रबंधन के लिए सामाजिक और मनोवैज्ञानिक गतिशीलता को समझना आवश्यक है। उनके कार्य ने दशकों पहले ही समकालीन लोक प्रशासन के लिए केंद्रीय कई सिद्धांतों को जन्म दिया, जिनमें सहभागी निर्णय-प्रक्रिया, सहयोगात्मक समस्या-समाधान, नवाचार के अवसर के रूप में संघर्ष, और वितरित नेतृत्व शामिल हैं। फोलेट की रचनात्मक संघर्ष की अवधारणा ने उन प्रचलित मान्यताओं को चुनौती दी कि संगठनात्मक सामंजस्य के लिए संघर्ष से बचना आवश्यक है। उन्होंने संघर्ष समाधान के तीन दृष्टिकोणों की पहचान की। प्रभुत्व, जहाँ एक पक्ष की स्थिति प्रबल होती है, अल्पकालिक समाधान तो उत्पन्न करता है लेकिन असंतोष और बार-बार होने वाले संघर्ष को जन्म देता है। समझौता, जहाँ प्रत्येक पक्ष कुछ न कुछ स्वीकार करता है, उचित प्रतीत होता है लेकिन अक्सर ऐसे उप-इष्टतम समाधान उत्पन्न करता है जो किसी को भी पूरी तरह से संतुष्ट नहीं करते। एकीकरण, जो

फोलेट का पसंदीदा दृष्टिकोण है, बिना किसी रियायत की आवश्यकता के सभी पक्षों के मूलभूत हितों को शामिल करते हुए रचनात्मक समाधान खोजता है। एकीकरण के लिए सतही दृष्टिकोणों के बजाय अंतर्निहित हितों को समझना, नई संभावनाओं की पहचान के लिए समस्याओं को रचनात्मक रूप से पुनर्परिभाषित करना, और वास्तविक समझ को सक्षम करने के लिए खुला संवाद आवश्यक है। इस दृष्टिकोण ने हित-आधारित वार्ता की अवधारणाओं को पूर्वाभासित किया, जिसे दशकों बाद "गेटिंग टू यस" में लोकप्रिय बनाया गया।

परिस्थिति का नियम, फ़ॉलेट के एक और अभिनव योगदान का प्रतिनिधित्व करता है। पदानुक्रमिक स्थिति में निहित अधिकार के बजाय, परिस्थिति-विशिष्ट कारकों को उचित कार्रवाई निर्धारित करनी चाहिए। आदेशों को अवैयक्तिक होना चाहिए, उन्हें वरिष्ठों के व्यक्तिगत आदेशों के बजाय परिस्थिति की आवश्यकताओं के अनुसार तैयार किया जाना चाहिए। यह दृष्टिकोण प्रतिरोध को कम करता है, सहयोग को बढ़ाता है, और बदलती परिस्थितियों में अधिक लचीली प्रतिक्रियाएँ संभव बनाता है। जटिल हितधारक परिवेशों का प्रबंधन करने वाले लोक प्रशासकों के लिए, यह सिद्धांत बिना किसी दबावपूर्ण अधिकार के सहयोग का निर्माण करने के लिए मूल्यवान मार्गदर्शन प्रदान करता है। फ़ॉलेट ने पारंपरिक पदानुक्रमित सत्ता की अवधारणाओं को चुनौती देते हुए, सत्ता-पर और सत्ता-सहित के बीच अंतर किया। सत्ता-पर में प्रभुत्व और अधीनता शामिल होती है, जिससे विरोधी संबंध और प्रतिरोध पैदा होते हैं। सत्ता-सहित सहयोगात्मक संबंधों के माध्यम से उभरती है जहाँ पक्ष मिलकर प्रभावी कार्रवाई की क्षमता विकसित करते हैं। वास्तविक शक्ति, पदानुक्रम के माध्यम से थोपी गई बलपूर्वक शक्ति के बजाय, सहयोग से उत्पन्न सहक्रियात्मक शक्ति है। यह अवधारणा सहयोगात्मक शासन, नेटवर्क प्रबंधन और वितरित नेतृत्व पर समकालीन ज़ोर के अनुरूप है।

चक्रीय प्रतिक्रिया यह बताती है कि कैसे अंतःक्रियाएँ रैखिक कारण-और-प्रभाव अनुक्रमों के बजाय परस्पर संरचनात्मक होती हैं। मेरा व्यवहार आपकी प्रतिक्रिया को प्रभावित करता है, जो निरंतर पारस्परिक अंतःक्रिया में मेरे बाद के व्यवहार को प्रभावित करती है। अंतःक्रिया की जटिलता की यह पहचान सरलीकृत उद्दीपन-प्रतिक्रिया मॉडलों को चुनौती देती है और संगठनात्मक प्रभावशीलता में संबंधों की गुणवत्ता के महत्व को उजागर करती है। जटिल बहु-हितधारक परिवेशों में कार्यरत लोक प्रशासकों को केवल औपचारिक संरचनाओं और प्रक्रियाओं पर ही नहीं, बल्कि संबंधों की गतिशीलता और अंतःक्रिया के स्वरूपों पर भी ध्यान देना चाहिए। एकीकरण, सहभागिता और सहयोगात्मक शक्ति उत्पादन पर फ़ॉलेट के ज़ोर ने लोकतांत्रिक

लोक प्रशासन सिद्धांत के विकास को सीधे तौर पर प्रभावित किया। उनका कार्य समकालीन दृष्टिकोणों के लिए दार्शनिक आधार प्रदान करता है, जिसमें सीमा-पार सहयोग पर जोर देने वाला सहयोगात्मक शासन, संसाधन आवंटन निर्णयों में नागरिकों को शामिल करने वाला सहभागी बजट, सार्वजनिक विवादों में संघर्ष समाधान तकनीकें, और संवाद एवं आपसी समझ को बढ़ावा देने वाला विचार-विमर्शात्मक लोकतंत्र शामिल है।

#### 5.4 गुलिक का POSDCORB फ्रेमवर्क

लूथर गुलिक का प्रशासनिक सिद्धांत, जो रूजवेल्ट की ब्राउनलो समिति पर उनके कार्य के माध्यम से विकसित हुआ और 1937 के "प्रशासन विज्ञान पर पत्र" में व्यक्त किया गया, कार्यकारी कार्यों को समझने के लिए एक व्यवस्थित ढाँचा प्रदान करता है। POSDCORB का संक्षिप्त नाम मुख्य कार्यकारी कार्य से संबंधित सात कार्यात्मक तत्वों की पहचान करता है। नियोजन में व्यापक संगठनात्मक उद्देश्यों और उन्हें प्राप्त करने के तरीकों का निर्धारण शामिल है। इसमें दीर्घकालिक दिशा निर्धारित करने वाली रणनीतिक योजना, कार्यान्वयन विवरणों को निर्दिष्ट करने वाली परिचालन योजना, और विभिन्न परिदृश्यों के लिए तैयारी करने वाली आकस्मिक योजना शामिल है। संगठन औपचारिक प्राधिकरण संरचना स्थापित करता है जिसके माध्यम से कार्य को व्यवस्थित, परिभाषित और समन्वित किया जाता है। उचित संगठनात्मक डिज़ाइन विशेषज्ञता लाभों को समन्वय लागतों के विरुद्ध संतुलित करता है, स्पष्ट रिपोर्टिंग संबंध और जवाबदेही तंत्र स्थापित करता है। स्टाफिंग में भर्ती और चयन, प्रशिक्षण और विकास, कार्य-निष्पादन मूल्यांकन, पारिश्रमिक निर्धारण और पृथक्करण प्रक्रियाओं सहित संपूर्ण कार्मिक कार्य शामिल हैं। प्रभावी स्टाफिंग में व्यक्ति-कार्य के अनुकूलता, कर्मचारी क्षमताओं के व्यवस्थित विकास और उत्पादकता को बढ़ावा देने वाली अनुकूल कार्य परिस्थितियों के निर्माण पर सावधानीपूर्वक ध्यान देने की आवश्यकता होती है। निर्देशन में निरंतर निर्णय लेना और निर्णयों को आदेशों और निर्देशों में परिवर्तित करना शामिल है। प्रभावी निर्देशन में स्पष्ट संचार, निरंतर अनुवर्ती कार्रवाई और केवल अनुपालन के बजाय प्रतिबद्धता को प्रेरित करने वाले नेतृत्व की आवश्यकता होती है। समन्वय कार्य घटकों को आपस में जोड़ता है जिससे सामान्य उद्देश्यों की दिशा में सामंजस्यपूर्ण संचालन सुनिश्चित होता है। जैसे-जैसे संगठन बड़े और अधिक जटिल होते जाते हैं, समन्वय की चुनौतियाँ बढ़ती जाती हैं, जिसके लिए संरचनात्मक तंत्र और पारस्परिक कौशल दोनों की आवश्यकता होती है।

रिपोर्टिंग, रिकॉर्ड, शोध और निरीक्षण के माध्यम से ज़िम्मेदार पक्षों को संगठनात्मक कार्यों की जानकारी देती है। प्रभावी रिपोर्टिंग प्रणालियाँ समय पर, सटीक और प्रासंगिक जानकारी प्रदान करती हैं जिससे सूचित निर्णय लेना संभव होता है। इसमें वरिष्ठों और निरीक्षण निकायों को ऊपर की ओर रिपोर्टिंग और अधीनस्थों को सूचित रखने वाली नीचे की ओर रिपोर्टिंग, दोनों शामिल हैं। बजट में वित्तीय नियोजन, लेखांकन और नियंत्रण शामिल हैं। प्रभावी बजट के लिए संसाधन आवंटन को रणनीतिक प्राथमिकताओं के साथ संरेखित करना, वित्तीय अनुशासन बनाए रखना और संसाधन उपयोग के लिए जवाबदेही सुनिश्चित करना आवश्यक है। गुलिक के ढाँचे ने प्रशासनिक कार्यों को व्यवस्थित किया और कार्यकारी उत्तरदायित्वों का एक व्यापक दृष्टिकोण प्रदान किया। इस मॉडल की स्पष्टता और व्यापकता ने इसे प्रशासनिक शिक्षा और व्यवहार के लिए मूल्यवान बना दिया। हालाँकि, आलोचकों ने इसकी कुछ सीमाएँ भी बताईं। यह ढाँचा औपचारिक संरचना और प्रक्रियाओं पर ज़ोर देता है जबकि अनौपचारिक संगठनात्मक गतिशीलता की उपेक्षा करता है। प्रशासन को एक तकनीकी कार्य मानने में निहित राजनीति और प्रशासन का कल्पित पृथक्करण, लोकतांत्रिक शासन के संदर्भ में अवास्तविक साबित होता है। ऊपर से नीचे की ओर झुकाव पदानुक्रमिक मान्यताओं को दर्शाता है जो सहभागिता और वितरित नेतृत्व पर समकालीन ज़ोर के साथ असंगत हैं। इसका स्थिर चरित्र संगठनात्मक परिवर्तन और अनुकूलन चुनौतियों का समाधान करने में विफल रहता है।

इन सीमाओं के बावजूद, POSDCORB लोक प्रशासन में प्रभावशाली बना हुआ है। यह ढाँचा कार्यकारी कार्य को व्यापक रूप से समझने के लिए एक उपयोगी मानसिक मॉडल प्रदान करता है। कई संगठनात्मक संरचनाएँ नियोजन, मानव संसाधन, वित्तीय प्रबंधन और रिपोर्टिंग के लिए विशिष्ट इकाइयों के माध्यम से POSDCORB के कार्यों को प्रतिबिंबित करती हैं। लोक प्रशासन पाठ्यक्रम अक्सर इन कार्यात्मक क्षेत्रों के आसपास सामग्री को व्यवस्थित करते हैं। समकालीन अनुकूलन ने पहचानी गई सीमाओं को संबोधित करते हुए ढाँचे का विस्तार किया है। कुछ विद्वान नेतृत्व, प्रेरणा और नवाचार जैसे कार्यों को जोड़ते हैं। अन्य मूल सूत्रीकरण में अनुपस्थित बाहरी हितधारक संबंधों और सहयोगात्मक शासन पर ज़ोर देते हैं। ढाँचे का स्थायी प्रभाव इसकी मौलिक अंतर्दृष्टि को दर्शाता है कि कार्यकारी कार्य में कई अलग-अलग लेकिन परस्पर संबंधित कार्य शामिल होते हैं जिन पर व्यवस्थित ध्यान देने की आवश्यकता होती है।

## 6. चर्चा

कौटिल्य, टेलर, फॉलेट और गुलिक के तुलनात्मक विश्लेषण से विभिन्न ऐतिहासिक और सांस्कृतिक संदर्भों में प्रशासनिक चिंतन में महत्वपूर्ण अभिसरण और उल्लेखनीय विचलन दोनों का पता चलता है। प्राचीन भारत, 20वीं सदी के आरंभिक अमेरिकी उद्योग, 1920-30 के दशक के प्रगतिशील प्रबंधन मंडलों और 1930 के दशक के लोक प्रशासन सुधार आंदोलनों में उत्पन्न होने के बावजूद, ये सिद्धांत संगठनात्मक प्रभावशीलता, मानव संसाधन प्रबंधन और व्यवस्थित शासन के बारे में मूलभूत चिंताओं को साझा करते हैं। इन समानताओं और भिन्नताओं को समझने से समकालीन लोक प्रशासन सिद्धांत और व्यवहार के लिए मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्राप्त होती है।

### 6.1 सिद्धांतों में अभिसरण

चारों सिद्धांतकार प्रशासन के व्यवस्थित, तर्कसंगत तरीकों को परंपरा-आधारित या सहज ज्ञान-आधारित तरीकों से बेहतर मानते हैं। कौटिल्य द्वारा प्रशासनिक कार्यों के लिए दिए गए विस्तृत निर्देश शासन की चुनौतियों के बारे में व्यवस्थित सोच को प्रदर्शित करते हैं। टेलर का वैज्ञानिक प्रबंधन स्पष्ट रूप से नियम-आधारित तरीकों को वैज्ञानिक रूप से निर्धारित प्रक्रियाओं से प्रतिस्थापित करता है। फॉलेट, मानवीय आयामों पर ज़ोर देते हुए, संगठनात्मक गतिशीलता और संघर्ष समाधान के व्यवस्थित विश्लेषण की वकालत करते हैं। गुलिक POSDCORB ढाँचे के माध्यम से कार्यकारी कार्यों को व्यवस्थित करते हैं। तर्कसंगत व्यवस्थितकरण के प्रति यह साझा प्रतिबद्धता सामाजिक संगठन में वैज्ञानिक तरीकों को लागू करने की व्यापक बौद्धिक प्रवृत्तियों को दर्शाती है। प्रशासकों का योग्यता-आधारित चयन और विकास सभी सिद्धांतों में दिखाई देता है। कौटिल्य ने मंत्रियों और अधिकारियों के लिए विस्तृत योग्यताएँ निर्धारित की हैं, जिनमें योग्यता, निष्ठा और समर्पण पर ज़ोर दिया गया है। टेलर वैज्ञानिक चयन, कर्मचारियों को उपयुक्त कार्यों से जोड़ने और इष्टतम विधियों में व्यवस्थित प्रशिक्षण की वकालत करते हैं। फोलेट सहभागी प्रक्रियाओं और सहयोगात्मक संबंधों के माध्यम से मानव क्षमता के विकास पर ज़ोर देते हैं। गुलिक का स्टाफिंग कार्य व्यापक कार्मिक प्रबंधन को शामिल करता है जो सक्षम कार्यबल सुनिश्चित करता है। यह अभिसरण इस मान्यता को दर्शाता है कि संगठनात्मक प्रभावशीलता मूलतः मानवीय क्षमताओं पर निर्भर करती है और कार्मिक चयन और विकास पर व्यवस्थित ध्यान बेहतर परिणाम देता है।

जवाबदेही तंत्रों पर विभिन्न सिद्धांतों में जोर दिया जाता है, हालाँकि उनका क्रियान्वयन अलग-अलग होता है। अधिकारियों की निगरानी, भ्रष्टाचार निवारण और जन कल्याण के प्रति जवाबदेही सुनिश्चित करने के लिए कौटिल्य की विस्तृत प्रणालियाँ, प्रधान-एजेंट समस्याओं की परिष्कृत समझ को प्रदर्शित करती हैं। टेलर की गहन पर्यवेक्षण और मापन प्रणालियाँ यह सुनिश्चित करती हैं कि कार्य वैज्ञानिक मानकों के अनुरूप हो। फोलेट की चक्रीय प्रतिक्रिया अवधारणा और परिस्थिति-विशिष्ट प्राधिकार, संबंध गतिशीलता के माध्यम से पारस्परिक जवाबदेही का निर्माण करते हैं। गुलिक का रिपोर्टिंग कार्य सूचना प्रवाह सुनिश्चित करता है जिससे निगरानी और जवाबदेही संभव होती है। ये विविध दृष्टिकोण इस बात को मान्यता देते हैं कि संगठनों को ऐसे तंत्रों की आवश्यकता होती है जो यह सुनिश्चित करें कि कार्य घोषित उद्देश्यों और वैध प्राधिकार के अनुरूप हों। दक्षता और प्रभावशीलता सार्वभौमिक चिंता के रूप में उभरती हैं, हालाँकि इन्हें अन्य मूल्यों के साथ अलग-अलग तरीके से संतुलित किया जाता है। कौटिल्य प्रशासनिक दक्षता को राज्य की शक्ति और लोक कल्याण के लिए आवश्यक मानते हैं। टेलर स्पष्ट रूप से अधिकतम उत्पादकता को प्राथमिकता देते हैं जिससे नियोक्ताओं और श्रमिकों दोनों को लाभ होता है। फोलेट एकीकरण के माध्यम से प्रभावशीलता का अनुसरण करते हैं और प्रभुत्व या समझौते में निहित अपव्यय से बचते हैं। गुलिक का व्यापक ढाँचा सभी प्रशासनिक कार्यों में दक्षता को संबोधित करता है। हालाँकि जोर अलग-अलग हैं, सभी मानते हैं कि संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सीमित संसाधनों का कुशल उपयोग आवश्यक है।

## 6.2 विचलन और तनाव

मानव स्वभाव और श्रमिक क्षमताओं को लेकर गंभीर तनाव मौजूद हैं। टेलर का यह विचार कि श्रमिक मुख्यतः आर्थिक प्रोत्साहनों से प्रेरित होते हैं और उन्हें गहन निर्देशन की आवश्यकता होती है, यांत्रिक मान्यताओं को दर्शाता है। उन्होंने आदर्श कच्चा लोहा संचालक को "बहुत मूर्ख" बताया था जो स्वयं को प्रशिक्षित नहीं कर सकता, और जिसके लिए वैज्ञानिक विधियों का पालन करते हुए बाहरी मार्गदर्शन की आवश्यकता होती है। यह फॉलेट के मानवीय क्षमता, रचनात्मकता और उपयुक्त संगठनात्मक परिस्थितियों में आत्म-निर्देशन की क्षमता पर जोर देने के बिल्कुल विपरीत है। फॉलेट श्रमिकों को जटिल प्राणी मानते हैं जो केवल आर्थिक लाभ नहीं, बल्कि अर्थ और पूर्णता की तलाश में रहते हैं। कौटिल्य एक मध्यवर्ती स्थिति रखते हैं, वे मानवीय दुर्बलता को स्वीकार करते हैं जिसके लिए जवाबदेही प्रणालियों की आवश्यकता होती है, जबकि सक्षम प्रशासकों से विवेकपूर्ण निर्णय लेने की अपेक्षा करते हैं। मानव स्वभाव के बारे में ये भिन्न

मान्यताएँ अनुशंसित प्रबंधन प्रथाओं को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करती हैं। केंद्रीकरण और सहभागिता के बीच उचित संतुलन विपरीत दृष्टिकोणों को जन्म देता है। राजतंत्रीय शासन के लिए डिज़ाइन किया गया कौटिल्य का ढाँचा, शासक के माध्यम से समन्वित केंद्रीकृत सत्ता पर ज़ोर देता है, हालाँकि यह धर्म द्वारा नियंत्रित और मंत्रियों द्वारा सलाह दी जाती है। गुलिक का POSDCORB ढाँचा इसी तरह पदानुक्रमिक मान्यताओं को दर्शाता है जिसमें समन्वय कार्यकारी सत्ता से प्रवाहित होता है। टेलर का वैज्ञानिक प्रबंधन योजना विभागों में निर्णय लेने को केंद्रीकृत करता है जो इष्टतम कार्य विधियों का निर्धारण करता है। इसके विपरीत, फोलेट सहभागी दृष्टिकोण, वितरित सत्ता और सहयोगात्मक शक्ति उत्पादन की पुरज़ोर वकालत करते हैं। केंद्रीकृत समन्वय और सहभागी लोकतंत्र के बीच यह तनाव समकालीन लोक प्रशासन बहसों में केंद्रीय बना हुआ है।

दक्षता और मानवतावादी मूल्यों के बीच का संबंध निरंतर तनाव पैदा करता है। टेलर ने कभी-कभी श्रमिकों की स्वायत्तता और गरिमा की कीमत पर दक्षता को प्राथमिकता दी। वैज्ञानिक प्रबंधन के प्रति श्रमिक संघों का विरोध अमानवीय प्रभावों की चिंताओं को दर्शाता है। फोलेट ने दक्षता-केंद्रित दृष्टिकोणों को स्पष्ट रूप से चुनौती दी, यह तर्क देते हुए कि मानवीय विचार और सहभागी प्रक्रियाएँ, यद्यपि अल्पावधि में कम कुशल होती हैं, उन्नत प्रतिबद्धता और नवीन समस्या-समाधान के माध्यम से बेहतर दीर्घकालिक परिणाम उत्पन्न करती हैं। समकालीन लोक प्रशासन इस तनाव से जूझ रहा है, और दक्षता की माँगों को मानवीय गरिमा, सहभागिता और विविध मूल्यों के साथ संतुलित करने का प्रयास कर रहा है। संगठनों में संघर्ष की भूमिका को नाटकीय रूप से अलग नज़रिए से देखा जाता है। टेलर ने संघर्ष को मुख्यतः एक ऐसी अकुशलता माना जिसका वैज्ञानिक तरीकों से इष्टतम प्रक्रियाओं का निर्धारण करके उन्मूलन आवश्यक है। वस्तुनिष्ठ मानकों की स्थापना से उचित कार्य-पद्धतियों और प्रदर्शन अपेक्षाओं से जुड़े विवादों का समाधान होगा। इसके विपरीत, फोलेट ने संघर्ष को अपरिहार्य और संभावित रूप से रचनात्मक माना जब एकीकरण के माध्यम से उचित प्रबंधन किया गया। विभिन्न दृष्टिकोण और हित, उन्मूलन की आवश्यकता वाली समस्याओं के बजाय, नवाचार और बेहतर समाधानों के अवसर प्रस्तुत करते हैं। यह मूलभूत अंतर संगठनात्मक गतिशीलता और परिवर्तन प्रक्रियाओं के बारे में व्यापक दार्शनिक मान्यताओं को दर्शाता है।

### 6.3 समकालीन प्रासंगिकता और अनुप्रयोग

आधुनिक लोक प्रशासन किसी एक विशेष दृष्टिकोण को अपनाने के बजाय, इन सिद्धांतों की अंतर्दृष्टि को एकीकृत करके महत्वपूर्ण लाभ उठा सकता है। कई देशों में चल रही शासन चुनौतियों को देखते हुए, कौटिल्य का नैतिक शासन, भ्रष्टाचार निवारण और लोक कल्याण अभिविन्यास पर ज़ोर आज भी अत्यंत प्रासंगिक है। प्रधान-अधिकर्ता समस्याओं और जवाबदेही तंत्रों की उनकी परिष्कृत समझ बहुमूल्य शिक्षाएँ प्रदान करती है। धर्म - नैतिक कर्तव्य - को एक मूलभूत शासन सिद्धांत के रूप में एकीकृत करना, लोक सेवा नैतिकता के लिए एक दार्शनिक आधार प्रदान करता है, जिसका प्रशासन के विशुद्ध तकनीकी दृष्टिकोणों में अक्सर अभाव होता है। टेलर का वैज्ञानिक प्रबंधन, मानवतावादी पूरकता की आवश्यकता के बावजूद, सरकारी दक्षता और प्रभावशीलता में सुधार के लिए मूल्यवान उपकरण प्रदान करता है। साक्ष्य-आधारित प्रबंधन, प्रदर्शन मापन, प्रक्रिया अनुकूलन और सेवा वितरण का व्यवस्थित विश्लेषण सार्वजनिक क्षेत्र के प्रदर्शन को बेहतर बना सकते हैं। महत्वपूर्ण बात यह है कि इन उपकरणों को मानवीय गरिमा का सम्मान करते हुए और पेशेवर निर्णय और रचनात्मकता के लिए जगह बनाए रखते हुए लागू किया जाए। लीन गवर्नमेंट और प्रदर्शन प्रबंधन जैसे समकालीन दृष्टिकोण, समकालीन संदर्भों के अनुकूल टेलरवादी प्रभावों को दर्शाते हैं।

फोलेट के मानवतावादी प्रबंधन सिद्धांत विशुद्ध रूप से दक्षता-केंद्रित दृष्टिकोणों की सीमाओं को संबोधित करते हैं। रचनात्मक संघर्ष समाधान, एकीकरण, सहभागी निर्णय-प्रक्रिया और सहयोगात्मक शक्ति उत्पादन पर उनका ज़ोर समकालीन शासन चुनौतियों के साथ निकटता से जुड़ा हुआ है। आधुनिक लोक प्रशासन जटिल बहु-हितधारक वातावरण में संचालित होता है जिसके लिए संगठनात्मक और क्षेत्रीय सीमाओं के पार सहयोग की आवश्यकता होती है। संबंधों की गतिशीलता, विविध हितों के एकीकरण और परिस्थिति-विशिष्ट प्राधिकरण के बारे में फोलेट की अंतर्दृष्टि सहयोगात्मक शासन दृष्टिकोणों के लिए मूल्यवान मार्गदर्शन प्रदान करती है। गुलिक के POSDCORB ढाँचे को अद्यतनीकरण की आवश्यकता है, फिर भी यह लोक प्रशासन को व्यापक रूप से समझने के लिए उपयोगी संगठनात्मक ढाँचा प्रदान करता रहता है। समकालीन अनुकूलन पारंपरिक कार्यों के पूरक के रूप में बाह्य संबंधों, रणनीतिक सोच, नवाचार और परिवर्तन प्रबंधन पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं। यह ढाँचा प्रशासकों को याद दिलाता है कि प्रभावी शासन के लिए विशिष्ट कार्यों पर सीमित ध्यान केंद्रित करने के बजाय कई परस्पर संबंधित आयामों पर ध्यान देना आवश्यक है।

## 6.4 एकीकृत प्रशासनिक सिद्धांत की ओर

तुलनात्मक विश्लेषण से पता चलता है कि प्रभावी समकालीन लोक प्रशासन के लिए किसी एक दृष्टिकोण से अड़े रहने के बजाय विविध सैद्धांतिक परंपराओं से प्राप्त अंतर्दृष्टि को एकीकृत करना आवश्यक है। एक एकीकृत ढाँचे में कौटिल्य के नैतिक आधार और जवाबदेही पर ज़ोर, टेलर के व्यवस्थित विश्लेषण और दक्षता अभिविन्यास, फॉलेट के मानवतावादी प्रबंधन और सहभागी दृष्टिकोण, और गुलिक के व्यापक कार्यात्मक ढाँचे का संयोजन हो सकता है। इस एकीकरण से यह मान्यता मिलती है कि विभिन्न प्रशासनिक चुनौतियों के लिए विभिन्न सैद्धांतिक दृष्टिकोणों की आवश्यकता होती है। नियमित परिचालन प्रबंधन को वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांतों से लाभ हो सकता है जो सेवा वितरण दक्षता को अनुकूलित करते हैं। कई हितधारकों को शामिल करते हुए रणनीतिक निर्णय लेने के लिए फॉलेट के एकीकरण और भागीदारी दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है। नैतिक शासन की चुनौतियाँ भ्रष्टाचार निवारण और धर्म-आधारित नेतृत्व पर कौटिल्य के ध्यान की माँग करती हैं। व्यापक संगठनात्मक प्रबंधन के लिए गुलिक के कार्यात्मक ढाँचे की आवश्यकता होती है जो बहु-प्रशासनिक आयामों पर संतुलित ध्यान सुनिश्चित करता है।

विभिन्न संदर्भों में प्रशासनिक सिद्धांतों को लागू करने में सांस्कृतिक अनुकूलन एक महत्वपूर्ण पहलू है। यद्यपि जवाबदेही, योग्यता-आधारित चयन और व्यवस्थित विश्लेषण जैसे सार्वभौमिक सिद्धांत व्यापक रूप से लागू होते हैं, विशिष्ट कार्यान्वयन में सांस्कृतिक मूल्यों, संस्थागत व्यवस्थाओं और ऐतिहासिक संदर्भों का सम्मान होना चाहिए। प्राचीन भारतीय दार्शनिक परंपराओं से निकले कौटिल्य के सिद्धांत, धर्म और समग्र चिंतन पर ज़ोर देते हैं, जो गैर-भारतीय संदर्भों में अलग तरह से प्रतिध्वनित हो सकते हैं। इसी प्रकार, औद्योगिक संदर्भों में विकसित पश्चिमी प्रबंधन सिद्धांतों को विभिन्न सांस्कृतिक और संगठनात्मक परिवेशों में लागू करने पर अनुकूलन की आवश्यकता होती है।

## 7. निष्कर्ष

कौटिल्य, टेलर, फॉलेट और गुलिक का यह तुलनात्मक विश्लेषण सहस्राब्दियों से प्रशासनिक चिंतन में उल्लेखनीय निरंतरता और बदलते संदर्भों एवं दार्शनिक मान्यताओं को प्रतिबिंबित करने वाले महत्वपूर्ण नवाचारों, दोनों को प्रकट करता है। संगठनात्मक दक्षता, मानव संसाधन प्रबंधन, जवाबदेही और व्यवस्थित

शासन के बारे में सार्वभौमिक चिंताएँ दर्शाती हैं कि मूलभूत प्रशासनिक चुनौतियाँ विशिष्ट ऐतिहासिक कालखंडों और सांस्कृतिक परिवेशों से परे हैं। हालाँकि, केंद्रीकरण बनाम सहभागिता, दक्षता बनाम मानवीय गरिमा, और तकनीकी तर्कसंगतता बनाम नैतिक आधार पर अलग-अलग ज़ोर, संदर्भगत कारकों और दार्शनिक प्रतिबद्धताओं द्वारा आकारित इन सार्वभौमिक चुनौतियों के प्रति अलग-अलग प्रतिक्रियाओं को दर्शाते हैं। समकालीन लोक प्रशासन के लिए, इस तुलनात्मक विश्लेषण से कई महत्वपूर्ण अंतर्दृष्टियाँ उभर कर आती हैं। पहला, प्रभावी शासन के लिए किसी एक आयाम को अनुकूलित करने के बजाय अनेक मूल्यों में संतुलन आवश्यक है। मानवीय गरिमा के बिना केवल दक्षता ही टिकाऊ नहीं होती। भागीदारी के बिना केंद्रीकृत सत्ता प्रतिरोध उत्पन्न करती है। नैतिक आधारों के बिना तकनीकी विशेषज्ञता के दुरुपयोग का खतरा होता है। दूसरा, प्रशासनिक ज्ञान ऐतिहासिक परंपराओं में संचित होता है। कौटिल्य जैसे प्राचीन विचारकों ने शासन संबंधी चुनौतियों की परिष्कृत समझ विकसित की जो आज भी प्रासंगिक है। ऐतिहासिक परंपराओं को अप्रचलित मानकर खारिज करने से मूल्यवान अंतर्दृष्टि का त्याग होता है। तीसरा, प्रशासनिक सिद्धांत के अनुप्रयोग में संदर्भ काफ़ी मायने रखता है। सार्वभौमिक सिद्धांतों के लिए विशिष्ट सांस्कृतिक, संस्थागत और ऐतिहासिक परिस्थितियों के अनुकूल ढलना आवश्यक है। चौथा, विविध सैद्धांतिक दृष्टिकोणों को एकीकृत करने से एकल दृष्टिकोणों पर हठधर्मिता से चिपके रहने की तुलना में अधिक गहन समझ प्राप्त होती है। विभिन्न प्रशासनिक चुनौतियों के लिए सैद्धांतिक टूलकिट से विभिन्न उपकरणों की आवश्यकता होती है।

भविष्य में, लोक प्रशासन के शोधकार्यों को विविध बौद्धिक परंपराओं पर आधारित एकीकृत सैद्धांतिक ढाँचे विकसित करते रहना चाहिए। इस क्षेत्र को सतही स्वीकृति से परे गैर-पश्चिमी प्रशासनिक विचारों के साथ गहन जुड़ाव से लाभ होगा। तुलनात्मक ऐतिहासिक विश्लेषण यह प्रकट कर सकता है कि विभिन्न समाजों ने समान शासन चुनौतियों का कैसे समाधान किया, जिससे समकालीन व्यवहार के लिए अंतर्दृष्टि उत्पन्न होती है। इन शास्त्रीय सिद्धांतों से प्राप्त प्रस्तावों का आधुनिक संदर्भों में अनुभवजन्य अनुसंधान परीक्षण प्रशासनिक व्यवहार के साक्ष्य आधारों को सुदृढ़ कर सकता है।

इस शोधपत्र में जिन सिद्धांतों की जाँच की गई है जो संगठनात्मक शासन के 2,300 वर्षों के मानवीय अनुभव पर आधारित हैं वे दर्शाते हैं कि जहाँ संदर्भ नाटकीय रूप से बदलते रहते हैं, वहीं सामूहिक कार्रवाई को संगठित करने, मानव संसाधनों के प्रबंधन, जवाबदेही सुनिश्चित करने और वैध अधिकार प्राप्त करने से जुड़े बुनियादी प्रश्न अभी भी बने हुए हैं। इस समृद्ध बौद्धिक विरासत से प्राप्त अंतर्दृष्टि से लैस, समकालीन लोक



प्रशासक दुनिया भर के समाजों के सामने आने वाली जटिल शासन चुनौतियों का बेहतर ढंग से समाधान करने के लिए तैयार हैं।

## संदर्भ

1. Altekar, A. S. (1958). *State and Government in Ancient India*. Motilal Banarsidass.
2. Boesche, R. (2002). *The First Great Political Realist: Kautilya and His Arthashastra*. Lexington Books.
3. Drekmeier, C. (1962). *Kingship and Community in Early India*. Stanford University Press.
4. Elías, M. V., & Alkadry, M. G. (2011). Constructive conflict, participation, and shared governance. *Administration & Society*, 43(8), 869-895.
5. Follett, M. P. (1918). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. Longmans, Green and Co.
6. Follett, M. P. (1925). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). Harper & Brothers.
7. Follett, M. P. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (H. C. Metcalf & L. Urwick, Eds.). Harper & Brothers.
8. Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration* (pp. 3-45). Institute of Public Administration, Columbia University.
9. Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration, Columbia University.
10. Kangle, RP (1965). *The Kautiliya Arthashastra* (3 vols.). University of Bombay.
11. Mitra, S. K., & Liebig, M. (2017). *Kautilya's Arthashastra: An Intellectual Portrait*. Rupa Publications.



12. Olivelle, P. (2013). *King, Governance, and Law in Ancient India: Kautilya's Arthashastra*. Oxford University Press.
13. Rangarajan, LN (1992). *Kautilya: The Arthashastra* . Penguin Books.
14. Riggs, F. W. (1962). Trends in the comparative study of public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 28(1), 9-15.
15. Sihag, B. S. (2004). Kautilya on the scope and methodology of accounting, organizational design and the role of ethics in ancient India. *The Accounting Historians Journal*, 31(2), 125-148.
16. Stivers, C. (2006). Integrating Mary Parker Follett and public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 28(2), 237-256.
17. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
18. Trautmann, T. R. (2012). *Arthashastra: The Science of Wealth*. Penguin Books India.
19. Urwick, L. (1944). *The Elements of Administration*. Harper & Brothers.
20. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought* (6th ed.). John Wiley & Sons.



### **Author's Declaration**

I as an author of the above research paper/article, here by, declare that the content of this paper is prepared by me and if any person having copyright issue or patent or anything otherwise related to the content, I shall always be legally responsible for any issue. For the reason of invisibility of my research paper on the website /amendments /updates, I have resubmitted my paper for publication on the same date. If any data or information given by me is not correct, I shall always be legally responsible. With my whole responsibility legally and formally have intimated the publisher (Publisher) that my paper has been checked by my guide (if any) or expert to make it sure that paper is technically right and there is no unaccepted plagiarism and hentricontane is genuinely mine. If any issue arises related to Plagiarism/ Guide Name/ Educational Qualification /Designation /Address of my university/ college/institution/ Structure or Formatting/ Resubmission /Submission /Copyright /Patent /Submission for any higher degree or Job/Primary Data/Secondary Data Issues. I will be solely/entirely responsible for any legal issues. I have been informed that the most of the data from the website is invisible or shuffled or vanished from the database due to some technical fault or hacking and therefore the process of resubmission is there for the scholars/students who finds trouble in getting their paper on the website. At the time of resubmission of my paper I take all the legal and formal responsibilities, If I hide or do not submit the copy of my original documents (Andhra/Driving License/Any Identity Proof and Photo) in spite of demand from the publisher then my paper maybe rejected or removed from the website anytime and may not be consider for verification. I accept the fact that as the content of this paper and the resubmission legal responsibilities and reasons are only mine then the Publisher (Airo International Journal/Airo National Research Journal) is never responsible. I also declare that if publisher finds Any complication or error or anything hidden or implemented otherwise, my paper maybe removed from the website or the watermark of remark/actuality maybe mentioned on my paper. Even if anything is found illegal publisher may also take legal action against me.

**Vandana Massey**  
**Prof. Dr. Mk Jain**

\*\*\*\*\*