

निर्णय (Decision):

- कुनै कार्य गर्ने वा नगर्ने सम्बन्धमा गरिएको निधो नै निर्णय हो ।
- संगठनको आवश्यकता तथा उपलब्ध साधन स्रोतको आधारमा उत्तम विकल्पको छनौट गर्ने कार्यलाई निर्णय निर्माण भनिन्छ ।
- कुनै निश्चित उद्देश्य हाँसिल गर्नका लागि विभिन्न विकल्पहरुमध्येबाट उपयुक्त विकल्पको छनौट गर्ने कार्य तथा प्रक्रिया नै निर्णय निर्माण हो । तसर्थ यसलाई Process of Choice पनि भनिन्छ ।
- विद्यमान विभिन्न विकल्पहरुमध्येबाट उपयुक्त, समयोचित र व्यवहारिक विकल्पको सफलतापूर्वक छनौट गर्नु नै निर्णय हो । यो निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो ।
- जर्ज. आर. टेरीका अनुसार, “विभिन्न छनौटमा सीमा आधारहरुमार्फत् दुई वा दुई भन्दा बढी सम्भाव्य विकल्पहरुमध्येबाट

उत्कृष्ट विकल्प छनौट गर्ने कार्यलाई निर्णय निर्माण भनिन्छ ।”

- **Koontz and Weihrich** का अनुसार, “निर्णय निर्माण भनेको विकल्पहरूमध्येबाट एक कार्यदिशा छनौट गर्नु हो ।”
- निश्चिर्षमा,
 - निर्णय प्रक्रिया भनेको उपलब्ध २ वा २ भन्दा बढी विकल्पहरूमध्येबाट उपयुक्त विकल्पको पहिचान हो ।
 - यो बौद्धिक क्षमताको प्रदर्शन गर्नुपर्ने मानवीय र विवेकपूर्ण प्रक्रिया हो, जसका लागि निर्णय लिने व्यक्तिमा योग्यता, ज्ञान, सीप, अनुभव, विवेक क्षमता र दुरदर्शिता जस्ता गुणहरू हुनुपर्दछ ।
 - यो गतिशिल प्रक्रिया हो ।
 - यो प्रशासनिक कार्यको मुटु हो ।

निर्णय प्रक्रियाका विशेषताहरु (Features of Decision Making Process):

- निर्णय तथा निर्णय प्रक्रिया उद्देश्यमूलक हुन्छ । कुनैपनि समस्या समाधान गर्ने उद्देश्यले नै कुनै निर्णय गरिन्छ ।
- यो एक महत्वपूर्ण व्यवस्थापकीय कार्य हो ।
- यसले विकल्पहरुको समूहलाई संकेत गर्दछ । निर्णय प्रक्रिया भनेकै विभिन्न विकल्पहरु मध्येबाट उपयुक्त विकल्प छनौट गर्ने प्रक्रिया हो ।
- यो एक गतिशिलल प्रक्रिया हो ।
- यो सदैब वातावरणसँग सम्बन्धित हुन्छ ।
- यो निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो ।
- यो बौद्धिक तथा विवेकशिल कार्य हो ।
- निर्णय लिँदा समस्याको पहिचान तथा विश्लेषण पश्चात् समस्या समाधानको लागि विभिन्न विकल्पहरुको विकास र तिनीहरुको विश्लेषण तथा मुल्यांकन गरी

उचित ठहराइएको विकल्प छनौट गरी
कार्यान्वयन गरिन्छ ।

- निर्णय गर्दा सो निर्णय कार्यान्वयन गर्ने स्रोत,
संयन्त्र, कार्यविधि एवम् तरिका स्पष्ट रूपमा
व्यवस्थित गरिनु आवश्यक हुन्छ ।

Decision making

Meaning;

- Decision-making is an integral part of modern management. A decision can be defined as a course of action purposely chosen from a set of alternatives to achieve organizational or managerial and indispensable component of management any organization or business activities.

- According to **Trewartha and Newport** , “Decision making involves the selection of a course of action from among two or more possible alternatives in order to arrive at a solution for a given problem.
- In conclusion, decision making is the selection based on some criteria from two or more possible alternatives. Or decision making is process solving by selecting the best course of action from acceptable alternatives to achieves desire goals.

निर्णय निर्माणको महत्व (Importance of Decision Making):

यसको महत्वलाई बुँदागत रूपमा यसप्रकार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

- संगठनको लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्त गर्न,
- कार्यसंचालनको योजना, संगठन, नेतृत्व र नियन्त्रण गर्न,
- विभिन्न कार्यहरूको समन्वय गर्न,
- स्रोत साधनको परिचालन गरी तहगत व्यवस्थापकका कार्यसम्पादन तथा क्षमता अभिवृद्धि गर्न,
- निर्णयकर्ता पदाधिकारी र मातहतमा समेत उत्प्रेरणा जगाउन,
- कार्यदिशा निश्चित वा परिवर्तन गर्न वा निर्दिष्ट दिशातर्फ उन्मूख गराउन,
- समस्या पहिचान गरी सही समाधान निकालन,
- नियमित क्रियाकलाप संचालन गर्न,

- स्वस्थ कार्यवातावरण सिर्जना गरी असल कार्य संस्कृति निर्माण गर्न,
- सहभागिता वृद्धि गर्न,
- व्यवसायिक प्रभावकारिता सिर्जना गर्न,
- संगठनमा आपसी विश्वास जगाउन,
- उत्तरदायित्व तथा जवाफदेहिता बढाउन,
- संगठनमा संस्थागत सुशासन कायम गरी गतिशिलता प्रदान गर्न,
- प्रभावकारी अनुगमन र मुल्यांकन गर्न ।

Importance of decision making in management:

- 1) Better Utilization of Resources:
Decision making helps to utilize the available resources for achieving the objectives of the organization. The available resources are the 6 Ms, i.e. men,

money, materials, machines, methods and markets.

- 2) Facing problems and challenges:
Decision making helps the organization to face and tackle new problems and challenges. Quick and correct decision help to solve problems and to accept new challenges.
- 3) Business growth: It helps the organization to face new problems and challenges. It also helps to achieve its objectives. All this results in quick business growth.
- 4) Achieving objectives: Rational decisions help the organization to achieves all its objectives quickly. This is because rational decisions are made after analysing and evaluation all the alternatives.

- 5) Increases Efficiency: Rational decisions help to increase efficiency. Efficiency is the rational between returns and cost.
- 6) Facilitate Innovation: Rational decisions facilitate innovation. This is because it helps to develop new ideas, new products, new process, etc.
- 7) Motivates employees: Rational decision results in motivation for the employees. This is because the employees are motivated to implement rational decision.

निर्णय प्रक्रिया (Decision Making Process):

- कुनै निश्चित उद्देश्य हाँसिल गर्नका लागि विभिन्न विकल्पहरुमध्येबाट

उपयुक्त विकल्पको छनौट गर्ने कार्यनै
निर्णय प्रक्रिया हो ।

- कुनैपनि समस्या समाधान गर्ने विभिन्न वैकल्पिक उपायहरु हुन्छन् । साधानस्रोत, समय, तथा परिस्थिति अनुकुल उपयुक्त एवम् औचित्यपूर्ण ढगाले छनौट गरिएको विकल्प तथा लिइएको निर्णय प्रभावकारी हुने गर्दछ ।
- निर्णय जति स्वस्थ, स्पष्ट एवम् प्रभावकारी हुन्छ त्यसको कार्यान्यवन पनि उत्तिकै प्रभावकारी हुन जान्छ । त्यसैले प्रभावकारी निर्णय लिनको लागि सर्वप्रथम समस्याको स्पष्ट पहिचान गरी सो समस्याका कारणहरु पैलाउनु जरुरी हुन्छ ।

निर्णय प्रक्रियाका चरणहरु (Steps in Decision Making Process) :

निर्णय प्रक्रियाका चरणहरु

१. समस्याको पहिचान
२. समस्याको विश्लेषण
३. सूचना संकलन तथा विश्लेषण
४. विकल्पहरुको विकास तथा मूल्यांकन
५. सर्वोत्तम विकल्पको छनौट
६. निर्णय कार्यान्वयन
७. निर्णयको मूल्याकंन

१. समस्याको पहिचान (Identification of Problem):

यस चरणमा निर्णयकर्ताले कुनै विषयमा निर्णय गर्नु अघि वास्तविक समस्या के हो त्यसको पहिचान गर्नु आवश्यक हुन्छ । समस्या पहिचान गर्नु नै भण्डै आधा समस्याको समाधान गर्नु हो । समस्या पहिचान गर्दा त्यसको प्रकृति,

गाम्भीर्यता, स्रोत आदिको सम्बन्धमा प्रष्ट हुनु पर्दछ ।

२. समस्याको विश्लेषण (Analysis of the Problem):

वास्तविक समस्या पहिचान भइसकेपछात् यस चरणमा उक्त समस्याको विश्लेषण गर्नुपर्दछ । समस्याका कारणहरु के-के हुन् ? समस्या आफ्नो पहुँच भित्रको हो वा बाहिरको हो? त्यसबाट के-के परिणाम आउन सक्छन् ? के, कसरी, कहिले उक्त समस्या समाधान गर्न सकिन्छ भन्ने सम्बन्धमा व्यापक विश्लेषण हुनु जरुरी हुन्छ ।

३. सूचना संकलन तथा विश्लेषण (Information collection and analysis):

यस चरणमा समस्या समाधानको लागि त्यससँग सम्बन्धित तथा आवश्यक पर्ने सूचना संकलन गरिनुपर्दछ । त्यसको लागि उपयुक्त विधि अवलम्बन गरी मितव्ययी एवम् प्रभावकारी

रूपमा पर्याप्त सूचना, तथ्यांक तथा जानकारी प्राप्त गर्नु जरुरी हुन्छ ।

४. विकल्पहरुको विकास तथा मूल्यांकन (Development and evaluation of Alternatives):

कुनैपनि समस्या समाधानका लागि विभिन्न विकल्पहरु हुन सक्छन् । त्यस्ता सम्भावित विकल्पहरुको खोजी गर्नु पर्दछ । यसका लागि सम्बन्धित सबै पक्षहरुबाट सुझाव तथा विकल्पहरुको संकलन गर्नुपर्दछ । यसरी विकल्पहरुको विकास पश्चात् आफ्नो व्यवसायको लक्ष्य, नीति, उपलब्ध स्रोत साधन, समय तथा परिस्थिति जस्ता महत्वपूर्ण विषयहरुलाई ध्यान दिई उक्त विकल्पहरुको विश्लेषण तथा उपयुक्त प्रविधि तथा सद्विकान्तको आधारमा ती विकल्पहरुको मूल्यांकन समेत गर्नुपर्दछ ।

५. सर्वोत्तम विकल्पको छनौट (Selection of Best Alternatives):

यस चरणमा आर्थिक, सामाजिक, प्रविधिक व्यवस्थापकीय तथा वातावणीय दृष्टिले उपयुक्त एवम् प्रभावकारी ठहरिएको विकल्प छनौट गर्नुपर्दछ । यो नै वास्तविक निर्णय हुन जान्छ ।

६. निर्णय कार्यान्वयन (Implementation of the selected Activities):

छनौट भएको विकल्प/निर्णय लाई कार्यान्वयन गरेपछात् मात्र निर्णय प्रक्रियाले महत्व पाउँदछ ।

७. निर्णयको मूल्यांकन (Evaluation of Decision):

निर्णय प्रक्रियाको यस अन्तिम चरणमा निर्णय कार्यान्वयनको सम्बन्धमा देखिएका कमि कमजोरीहरुको विश्लेषण, निर्णय कार्यान्वयनबाट परेका प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष प्रभावहरु र निर्णय व्यवस्थापनमा प्राप्त उपयुक्त पृष्ठपोषण आदिको मूल्यांकन गर्नुपर्दछ । निर्णयको प्रभावकारिताको

लागि निर्णय मूल्याकांनको उचित व्यवस्था गरिनु निर्णय प्रक्रियाको लागि अपरिहार्य मानिन्छ ।

Decision-making process:

Decision making is the process of making choices by identifying a decision, gathering information, and assessing alternative resolutions.

These are steps of decision-making process:

1. Define the problem:

- This is the first and foremost step in the decision -making process are to define the real problem. A problem can be explained as a question for a appropriate solution.

2. Analysing the problems:

- After define the problem the manager should analysed the problem from the systematic analysis of the available data. Sound decisions are bases on collection, classification and analysis of facts and figures.

3. Development of alternative solutions:

- The main aim of developing alternatives solutions is to have the best possible decision out of the available alternative course of action. It also evaluated the manager creative, decision making capacity or original solutions to the problems.

4. Selection of best alternative:

- After development various alternatives, the manager has to select the best alternatives. The following are the four important point to be kept in mind in selecting the best from various alternatives.
 - i. Risk element involved in each course of action against the expected gain.
 - ii. Economy of effort involved in each alternative.
 - iii. Proper timing of the decision and action.
 - iv. Human resources are always limited so we must choose right type of people to carry out our decision.

5. Implementation of the decision:

Under this step a manager has to put the selected under this step a manager has to put the selected under this step. In this situation three thing are very important.

- Proper and effective communication of decision to the subordinates. It should be clear, concise and understandable manner.
- Acceptance of decision by the subordinates is understanding importance for the smooth execution of decision.
- Correct timing in the execution of decision minimized the resistance to change.

6. Follow-up:

- A follow-up ensures the achievement of the objectives. It is exercised through control. It is process of checking the proper implementation of decision.

7. Monitoring and feedback:

- Acc. to Peter Drucker, the monitoring system should be such that the manager can go and look for himself first-hand information which is always better than the written reports or other second-hand sources.

निर्णयका प्रकारहरू (Types of Decision):

निर्णय गर्ने पदाधिकारी, निर्णयको आधार, समय, प्रकृति, विषयवस्तु आदिको आधारमा निर्णयलाई विभिन्न प्रकारमा विभक्त गर्न सकिन्छ ।

व्यवहारमा प्रचलित केहि महत्वपूर्ण निर्णयका प्रकारहरुलाई निम्नानुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

१. नियमित तथा आकस्मिक निर्णय (Regular and Contingent Decision):
२. व्यक्तिगत तथा सांगठनिक निर्णय (Individual and Organizational Decision):
३. एकल तथा सामुहिक निर्णय (Single and group Decision):
४. औपचारिक तथा अनौपचारिक निर्णय (Formal and Informal Decision):
५. रणनीतिक तथा कार्यनीतिक निर्णय (Strategic and Functional Decision):
६. व्यवस्थित तथा तदर्थ निर्णय (Systematic and Adhoc Decision):
७. नीतिगत तथा कार्यगत निर्णय (Policy and Operational Decision):
८. अग्रगामी तथा प्रतिगामी निर्णय (Proactive and Reactive Decision):
९. न्यायिक तथा प्रशासनिक निर्णय (Judicial and Administrative Decision):

सरकारी निर्णय प्रक्रिया सरलीकरण
निर्देशिका, २०६५ अनुसार निर्णयलाई ३
प्रकारमा वर्गिकरण गर्न सकिन्छ :

१. नीतिगत विषयको निर्णय

- कुनै विषयमा दीर्घकालिन असर पार्ने वा
मार्गदर्शन हुने गरी गरिएको निर्णय,
- सामान्यतया यस्तो निर्णय मन्त्रीपरिषद्बाट
हुने गर्दछ ।
- निर्णय तह ४ भन्दा बढी नहुने (तर
मन्त्रीस्तरबाट गरिने निर्णय तह ३ भन्दा बढी
नहुने)
- मन्त्रीपरिषद्बाट भएको निर्णय मूख्य
सचिवले ४८ घण्टाभित्र प्रमाणित गरी
सम्बन्धित मन्त्रालयमा पठाउनुपर्ने ।

२. महत्वपूर्ण प्रशासकीय विषयको निर्णयः

- कुनै महत्वपूर्ण विषयमा मन्त्री र सचिवको
तहबाट हुने निर्णय
- निर्णय तह २ भन्दा बढी नहुने ।

३. सामान्य प्रशासनिक विषयको निर्णयः

- सार्वजनिक निकाय तथा पदाधिकारीले कुनै सामान्य विषयमा गरिएको निर्णय,
- निर्णय तह २ भन्दा बढी नहुने ।

Types of Decisions:

The following are the main types of decisions every organization needs to take:

1. Programmed and non-programmed decisions:

- Programmed decisions are concerned with problems of repetitive nature or routine type matters.
- Non-programmed decisions relate to difficult situations for which there is no easy solution.

2. Routine and strategic decision:

- Routine decisions are related to the general functioning of the organization. They do not require much evaluation and analysis and can be taken quickly. It is taken by lower ranks of management.
- Strategic decisions are important which affect objectives, organizational goals, and other important policy matters. These decisions usually involve huge investment or funds. These are non-repetitive in nature and are taken after careful analysis and evaluation of many alternatives. These decisions are taken at the higher level of management.

life), it is known as personal decision.

5. Major and Minor decisions:

- Decision pertaining to purchase of new factory premises is a major decision. Major decisions are taken by top management.
- Purchase of office stationery is a minor decision which can be taken by office superintendent.

6. Individual and Group decision:

- When the decision are taken by single individual, it is known as individual decision.
- The decision which are taken in group is known as group decision.

नेपालको सन्दर्भमा निर्णय निर्माणका समस्याहरूः

- हरेक कुरामा टिप्पणी उठाएर निर्णय गर्ने प्रचलन,
- धेरै तह सहभागी हुने भएकाले ढिलाई हुने,
- बिना सूचना निर्णय गर्नाले जोखिम हुने,
- व्यक्तिबादी सोचको समस्या,
- अनुगमनको पृष्ठपोषण लिएर निर्णय गर्ने प्रचलन नहुनु,
- पारदर्शिताको कमि,
- Fact को भन्दा Value को असर बढी रहेको,
- नीतिगत निर्णयमा Back Door को प्रभाव रहेको ,
- सार्थक सहभागिता नहुने,
- निर्णयकर्ताले जिम्मेवारी लिनुपर्ने बाध्यता नरहेको,
- प्रशासकीय निर्णयमा राजनीतिक हस्तक्षेप हाबी रहेको,

- Incremental Basis मा बढी निर्णय हुने,
- समयमा निर्णय नहुने,
- कार्यान्वयनमा ल्याउन नसकिने निर्णय,
- निर्णय पन्छाउने आदि ।

सुधारका लागि सुभावहरूः

- नीतिगत निर्णय राजनीतिक तहबाट र प्रशासनिक निर्णय प्रशासनबाट गर्ने,
- राजनीतिक निर्णका लागि Populist Theory को प्रयोग गर्ने,
- Feedback लिने परम्परा बसाल्ने,
- निर्णय कस्ले गर्ने भन्ने कुरा कार्यविवरणमा तोकनुपर्ने,
- स-साना निर्णय सोभै आदेशबाट गर्ने,
- निर्णय प्रक्रियाको निर्धारण गर्ने,
- निर्णयकर्तालाई निर्णयप्रति उत्तरदायी बनाउने,
- निर्णय गर्ने अधिकारको प्रत्यायोजन गर्ने,
- निर्णय कार्यान्वयनको अनुगमन गर्ने आदि ।

