

कहानी: 46 दिन में लौटा रामेश्वरम का रास्ता — ई. श्रीधरन और पंबन पुल (एक सच्ची घटना)

22-23 दिसंबर 1964 की रात दक्षिण भारत के तट पर एक भीषण चक्रवात आया। इसने धनुषकोडी को लगभग मिटा दिया और रामेश्वरम द्वीप को मुख्य भूमि से जोड़ने वाले **पंबन रेल पुल** का बड़ा हिस्सा समुद्र में बहा दिया। रामेश्वरम के हज़ारों मछुआरे, व्यापारी और देश भर से आने वाले तीर्थयात्री — सबका रास्ता एक झटके में कट गया। द्वीप पर राशन, दवाइयाँ और रोज़गार — सब संकट में थे।

रेलवे ने पुल की मरम्मत के लिए छह महीने का समय तय किया। पर द्वीप के लोगों के लिए छह महीने बहुत लंबा समय था। रेलवे के वरिष्ठ अधिकारियों ने यह अवधि घटाकर तीन महीने कर दी और काम की ज़िम्मेदारी एक युवा इंजीनियर को सौंपी — **ई. श्रीधरन** (एलटुवलपिल श्रीधरन)। उनके सामने एक वास्तविक दुविधा थी — **गति बनाम सुरक्षा**। जल्दबाज़ी में बना पुल लोगों की जान ले सकता था, और देरी से पूरा द्वीप पीड़ित था।

श्रीधरन ने घबराने के बजाय समस्या को व्यवस्थित ढंग से देखा। पहले उन्होंने **मूल समस्या** पहचानी — द्वीप का संपर्क जल्दी, पर सुरक्षित रूप से बहाल करना। फिर **हितधारकों** को गिना — द्वीपवासी, तीर्थयात्री, मज़दूर, रेलवे, और भविष्य के यात्री। फिर **विकल्प** तौले — नए गर्डरों के बनने की प्रतीक्षा करना, या उपलब्ध संसाधनों का रचनात्मक उपयोग करना। उन्होंने समुद्र में गिरे गर्डरों में से जो उपयोगी थे, उन्हें निकालकर दोबारा काम में लेने जैसे उपाय अपनाए, काम को कई टीमों में बाँटा और दिन-रात की पालियाँ लगाईं — पर सुरक्षा-मानकों से कोई समझौता नहीं किया।

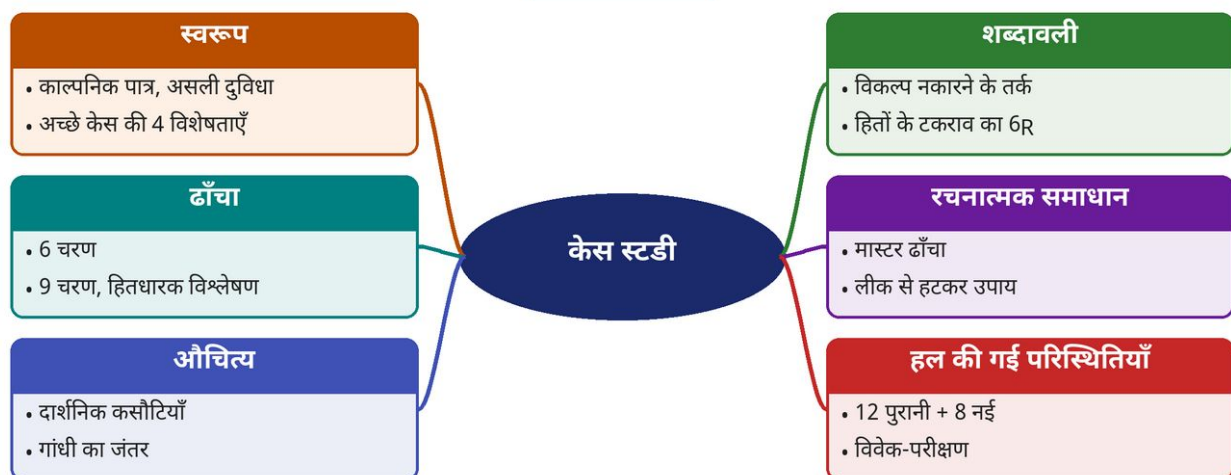
परिणाम इतिहास बन गया — पुल लगभग **46 दिनों** में फिर से चालू हो गया। यही श्रीधरन आगे चलकर **कोंकण रेलवे** और **दिल्ली मेट्रो** जैसी परियोजनाओं के नायक बने, और "मेट्रो मैन" कहलाए। उनकी कार्यशैली की पहचान रही — समय की पाबंदी, ईमानदारी और यह विश्वास कि जनता का पैसा और जनता की जान, दोनों पवित्र अमानत हैं।

यह घटना बताती है कि एक कठिन परिस्थिति को हल करने का तरीका क्या होता है — **समस्या की सही पहचान, सभी प्रभावित लोगों का ध्यान, विकल्पों की तुलना, सिद्धांतों से समझौता न करना, और लीक से हटकर (Out-of-Box) सोचना**। यही इस पूरे अध्याय की आत्मा है।

इस कहानी से सीख: कोई भी केस स्टडी असल में एक ऐसी ही वास्तविक जैसी परिस्थिति है — जिसमें मूल समस्या पहचानना, हितधारकों को समझना, विकल्प तौलना, नैतिक सिद्धांतों से निर्णय को उचित ठहराना और रचनात्मक समाधान देना होता है।

इस अध्याय की भूमिका

प्रशासनिक नैतिकता के अध्ययन का सबसे व्यावहारिक और निर्णायक पड़ाव है — 'गैर-तथ्यात्मक केस स्टडी' (Non-factual Case Study)। यहाँ कोई वास्तविक नाम, कोई वास्तविक घटना नहीं दी जाती — पर दुविधा पूरी तरह वास्तविक जीवन जैसी होती है। यहाँ यह मायने नहीं रखता कि कितने सिद्धांत रटे गए हैं, बल्कि यह कि दबाव व अनिश्चितता की स्थिति में आपकी नैतिक सोच कितनी व्यवस्थित, संवेदनशील व व्यावहारिक है। पिछले आठ अध्यायों में पढ़े गए हर सिद्धांत — बेन्थम का उपयोगितावाद, कांट का कर्तव्यवाद, गीता का स्वधर्म, गांधी का जंतर (Talisman), रॉल्स का न्याय-सिद्धांत — यहाँ आकर एक व्यावहारिक औज़ार बन जाते हैं। यही इस अध्याय का उद्देश्य है — एक व्यवस्थित 6-चरण ढाँचे व 12 हल किए गए उदाहरणों से यह सिखाना कि किताबी ज्ञान को वास्तविक निर्णय में कैसे ढाला जाए।

अध्याय 09 — एक नज़र में

चित्र 9.1: अध्याय 09 — एक नज़र में

📖 कहानी: अध्याय की यात्रा — "नैतिकता प्रयोगशाला: प्रशिक्षु अधिकारी आदित्य का अंतिम सप्ताह"

(यह एक काल्पनिक कहानी है। इसके हर दिन में इस अध्याय का एक भाग छिपा है।)

प्रशासनिक प्रशिक्षण अकादमी में प्रशिक्षु अधिकारी आदित्य का अंतिम सप्ताह चल रहा था। उनकी मार्गदर्शक प्रोफेसर सरला हर सुबह एक लिफाफा देती थीं, जिसमें एक काल्पनिक परिस्थिति लिखी होती थी। वे कहतीं — "नाम झूठे हैं, पर दुविधाएँ सच्ची हैं। कल यही दुविधाएँ तुम्हारी मेज़ पर होंगी।"

सोमवार — केस स्टडी क्या है? पहले लिफाफे में बस एक प्रश्न था — "एक अच्छी केस स्टडी में क्या होता है?" आदित्य ने समझा कि उसमें पात्र, परिस्थिति, घटनाओं का क्रम और टकराव होता है — और वह इतनी विश्वसनीय होती है कि पढ़ने वाला खुद को उसमें खड़ा पाता है। (खंड 1)

मंगलवार — ढाँचा: दूसरे लिफाफे में एक उलझी हुई परिस्थिति थी। आदित्य घबराए, तो सरला जी बोलीं — "पहले मूल दुविधा लिखो, फिर हितधारक, फिर विकल्प। ढाँचा घबराहट को व्यवस्था में बदल देता है।" (खंड 2)

बुधवार — औचित्य: आदित्य ने एक समाधान चुना। सरला जी ने पूछा — "क्यों?" आदित्य ने उत्तर दिया — "क्योंकि इससे सबसे कमज़ोर व्यक्ति को सबसे अधिक लाभ होगा (गांधी का जंतर), और यही नियम सब पर लागू हो सकता है (कांट)।" (खंड 3)

गुरुवार — विकल्प नकारना और हितों का टकराव: उस दिन की परिस्थिति में एक ठेका आदित्य के एक रिश्तेदार की कंपनी को मिल सकता था। उन्होंने सीखा कि हितों के टकराव को घोषित करना, खुद को अलग करना और निष्पक्ष तीसरे पक्ष को लाना — यही सही रास्ता है। (खंड 4)

शुक्रवार — रचनात्मक समाधान: एक गाँव में स्कूल की छत टूटी थी और बजट नहीं था। आदित्य ने समुदाय, सामाजिक दायित्व निधि (CSR) और स्वयंसेवकों को जोड़ने का रास्ता सुझाया। सरला जी मुस्कुराईं — "यही लीक से हटकर सोचना है।" (खंड 5)

शनिवार और रविवार — अभ्यास: अंतिम दो दिन आदित्य ने एक के बाद एक बीस परिस्थितियाँ हल कीं — रेत माफ़िया, नकल, जल संकट, AI की ग़लती, शरणार्थी, तटीय अवैध निर्माण, सूचना अधिकारी पर दबाव... विदाई के समय सरला जी ने कहा — "याद रखना, हर फ़ाइल के पीछे एक चेहरा है।" (खंड 6 से अंत तक)

🔑 **इस कहानी से सीख:** यह अध्याय केस स्टडी के स्वरूप से शुरू होकर उसे हल करने के ढाँचे, निर्णय के औचित्य, विकल्प नकारने की शब्दावली, हितों के टकराव और रचनात्मक समाधानों तक जाता है, और फिर बीस से अधिक हल की गई परिस्थितियों से इन सबका अभ्यास कराता है।

आदित्य का सप्ताह — अध्याय के सात पड़ाव



चित्र 9.2: आदित्य का सप्ताह — अध्याय के सात पड़ाव

📖 अध्याय विषय-सूची

1	केस स्टडी — परिचय और महत्व	9	केस स्टडी 4: एल्गोरिदम की अंधी आँख (AI बनाम अंतरात्मा)
2	केस स्टडी हल करने की 6-चरण प्रक्रिया (6-Step Framework)	10	केस स्टडी 5: प्रगति की क्रीम — जनजातीय अधिकार
3	समाधान को नैतिक संदर्भ में कैसे उचित ठहराएँ? (Justification Methods)	11	केस स्टडी 6: करुणा की सीमा — सीमा पर शरणार्थी
4	विकल्प नकारने की विधि एवं नैतिक शब्दावली	12	केस स्टडी 7: स्वच्छ ऊर्जा का द्वंद्व — हितों का टकराव
5	रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान एवं केस स्टडी का मास्टर ढाँचा (Master Template)	13	केस स्टडी 8-12 — पाँच संक्षिप्त केस स्टडीज
6	केस स्टडी 1: सुनील — अवैध रेत खनन	14	अतिरिक्त हल की गई केस स्टडीज — विकल्पों के मूल्यांकन सहित
7	केस स्टडी 2: वाइस प्रिंसिपल — परीक्षा में नकल	15	विवेक-परीक्षण — स्वयं सोचिए (अभ्यास परिस्थितियाँ)
8	केस स्टडी 3: जल संकट — ज़िला कलेक्टर	16	प्रशासनिक नैतिकता — संपूर्ण यात्रा (Complete Journey Timeline)

1. केस स्टडी — परिचय और महत्व

आसान परिभाषा: गैर-तथ्यात्मक केस स्टडी (Non-factual Case Study)

परिभाषा: एक काल्पनिक (Hypothetical) परिस्थिति, जिसमें कोई वास्तविक नाम या वास्तविक घटना नहीं होती, पर उसमें निहित नैतिक मूल्य व दुविधाएँ पूर्णतः वास्तविक होती हैं। इससे यह परखा जाता है कि किसी व्यक्ति की नैतिक सोच, निर्णय-क्षमता, ALIR मॉडल (अध्याय 7 में पढ़ा गया वह ढाँचा, जो किसी निर्णय को जवाबदेही, वैधता, सत्यनिष्ठा और संवेदनशीलता — इन चार कसौटियों पर परखता है) का प्रयोग व रचनात्मक (Out-of-Box) चिंतन कितना परिपक्व है।

आसान भाषा में: जैसे किसी फ़िल्म की कहानी काल्पनिक होते हुए भी उसमें दिखाया गया पारिवारिक द्वंद्व या नैतिक संघर्ष एकदम वास्तविक लगता है — ठीक वैसे ही केस स्टडी में पात्र काल्पनिक हैं, पर दुविधा असली प्रशासनिक जीवन से उठाई गई है। **उदाहरण:** 'सुनील नामक IAS अधिकारी' जैसा कोई काल्पनिक नाम देकर अवैध खनन माफ़िया से टकराव की स्थिति गढ़ी जाती है — नाम काल्पनिक है, पर सत्यनिष्ठा बनाम आत्म-सुरक्षा की दुविधा वास्तविक प्रशासनिक जीवन जैसी ही है।

आसान परिभाषा: हितधारक (Stakeholder)

परिभाषा: वह प्रत्येक व्यक्ति, समूह, संस्था या व्यवस्था, जिस पर किसी निर्णय का प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष प्रभाव पड़ता है, या जो उस निर्णय को प्रभावित कर सकता है।

आसान भाषा में: जिसका भी "दाँव" इस फैसले पर लगा है — वही हितधारक है। इसमें केवल इंसान ही नहीं, पर्यावरण, संस्था की साख और आने वाली पीढ़ियाँ भी आती हैं। **उदाहरण:** गाँव में नई सड़क बनाने के निर्णय में किसान, दुकानदार, स्कूली बच्चे, ठेकेदार, पंचायत, पेड़ और भविष्य के यात्री — सभी हितधारक हैं।

आसान परिभाषा: नैतिक दुविधा (Ethical Dilemma)

परिभाषा: ऐसी स्थिति, जिसमें दो या अधिक नैतिक मूल्य या कर्तव्य आपस में टकराते हैं और किसी एक को चुनने पर दूसरे का कुछ-न-कुछ त्याग करना पड़ता है।

आसान भाषा में: जब दोनों रास्ते "सही" लगें, या दोनों में कुछ-न-कुछ "गलत" हो — तब दुविधा होती है। सही और गलत के बीच चुनाव दुविधा नहीं, प्रलोभन है। **उदाहरण:** आदेश है कि बिना पहचान-पत्र राशन न दें, पर सामने एक भूखा परिवार खड़ा है — नियम-पालन और करुणा के बीच यही दुविधा है।

केस स्टडी की संरचना — एक नज़र में	विवरण
भाषा	सरल, सटीक और संवेदनशील भाषा — पात्रों और परिस्थिति के प्रति सम्मान।
प्रकार	गैर-तथ्यात्मक — काल्पनिक परिस्थिति, किसी वास्तविक व्यक्ति का नाम नहीं।
विषय-क्षेत्र	प्रशासनिक नैतिकता से जुड़े — अध्याय 1 से 8 तक के कोई भी सिद्धांत/अवधारणा प्रयोग में आ सकते हैं।
अच्छे विश्लेषण की कुंजी	6-चरण ढाँचे का पालन + नैतिक शब्दावली का प्रयोग + चुने समाधान का औचित्य + कम-से-कम एक रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान।

केस स्टडी किसी गतिविधि, घटना या समस्या का ऐसा विवरण है, जिसमें वास्तविक या काल्पनिक परिस्थिति के साथ वे सारी उलझनें होती हैं, जो किसी कार्यस्थल पर सामने आती हैं। इसका उद्देश्य यह दिखाना है कि वास्तविक जीवन की जटिलताएँ निर्णय को कैसे प्रभावित करती हैं। केस का विश्लेषण करते समय व्यक्ति चार काम करता है — **विश्लेषण करना, ज्ञान को लागू करना, तर्क करना और निष्कर्ष निकालना**। इसलिए केस स्टडी पढ़ने वाले को निष्क्रिय श्रोता नहीं, बल्कि निर्णय में "भागीदार" बना देती है।

विशेषता	अर्थ	उदाहरण
1. वास्तविक जीवन से ली गई	घटना असली जीवन जैसी होती है; असली पहचान छिपाई जा सकती है।	किसी ज़िले का नाम नहीं, पर रेत खनन की समस्या असली।
2. कई भाग, खुला अंत	हर भाग किसी समस्या पर रुकता है; कोई एक तय उत्तर नहीं होता।	पहले रिश्त का प्रस्ताव, फिर धमकी, फिर मीडिया का दबाव।
3. पर्याप्त जानकारी	निर्णय लेने लायक तथ्य दिए होते हैं — बाक़ी अनुमान तर्कसंगत हों।	कितने परिवार, कितना बजट, कितना समय।
4. विश्वसनीयता	परिवेश, पात्र, घटनाओं का क्रम, समस्याएँ और टकराव — सब स्वाभाविक लगें।	पढ़ने वाला खुद को उस कुर्सी पर बैठा महसूस करे।

एक अच्छी केस स्टडी की चार विशेषताएँ (कार्डोस और स्मिथ, 1979)

अच्छी केस स्टडी

वास्तविक जीवन पहचान छिपी, समस्या असली	कई भाग खुला अंत, कई प्रश्न	पर्याप्त जानकारी निर्णय लायक तथ्य	विश्वसनीयता पात्र, क्रम, टकराव
---	--------------------------------------	---	--

चित्र 9.3: एक अच्छी केस स्टडी की चार विशेषताएँ (कार्डोस और स्मिथ, 1979)

तथ्यात्मक बनाम गैर-तथ्यात्मक केस स्टडी

तथ्यात्मक	बनाम	गैर-तथ्यात्मक
असली घटना, असली नाम	आधार	काल्पनिक पात्र, असली दुविधा
किसी समाचार पर आधारित	उदाहरण	"सुनील नामक अधिकारी..."
घटना का विश्लेषण	ध्यान	निर्णय और मूल्यों का चुनाव
वास्तविक संदर्भ	लाभ	खुला चिंतन, पूर्वाग्रह-मुक्त

चित्र 9.4: तथ्यात्मक बनाम गैर-तथ्यात्मक केस स्टडी

केस का प्रकार	क्या अपेक्षित है?	कैसे आगे बढ़ें?
विकल्प दिए गए हों	हर विकल्प के लाभ और हानि का मूल्यांकन	हर विकल्प के गुण-दोष लिखकर ही अंतिम विकल्प चुनें।
विकल्प न दिए गए हों	स्वयं विकल्प बनाना	ऐसे विकल्प बनाएँ जो कानूनी या नैतिक — या दोनों — रूप से सही हों।
केवल "क्या करेंगे?" पूछा हो	कार्य-योजना	मूल दुविधा → तत्काल क़दम → दीर्घकालिक सुधार।
"विश्लेषण कीजिए" पूछा हो	गहरा विश्लेषण	मूल और सहायक मुद्दे, हितधारक, उनके आपसी संबंध — सब विस्तार से।
"कारण और उपाय" पूछे हों	व्यवस्थागत सोच	कारणों को समूहों में बाँटें, फिर हर कारण का उपाय दें।

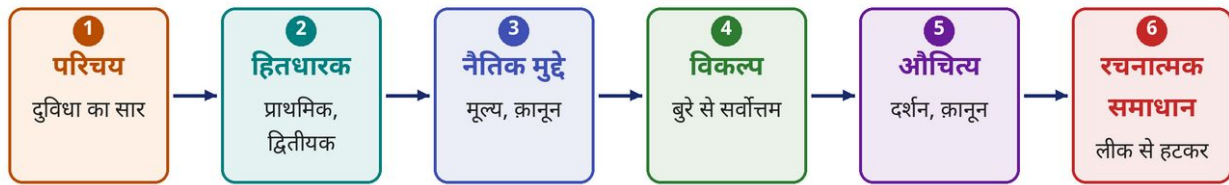
⚠ सुनहरा नियम: जो विकल्प न कानूनी रूप से सही है, न नैतिक रूप से — वह "विकल्प" ही नहीं है। जैसे रिश्तत लेकर चुप रहना या गवाह को धमकाना — ये विकल्पों की सूची में रखने लायक भी नहीं हैं; इन्हें केवल "नकारे जाने वाले मार्ग" के रूप में दिखाया जा सकता है।

2. केस स्टडी हल करने की 6-चरण प्रक्रिया (6-Step Framework)

चरण	क्या करें?	कैसे लिखें? (उदाहरण)
चरण 1: परिचय (दुविधा का सार)	दुविधा का संक्षिप्त परिचय लिखें — किसी उद्धरण/श्लोक से शुरुआत करना प्रभावी रहता है।	"यह केस स्टडी एक सत्यनिष्ठ अधिकारी की दुविधा दर्शाती है..." या गीता के उद्धरण से आरंभ करें।
चरण 2: हितधारक (Stakeholders)	सभी हितधारकों की सूची बनाएँ — प्राथमिक (Primary) व द्वितीयक (Secondary) में बाँटें।	प्राथमिक: अधिकारी, पीड़ित। द्वितीयक: सरकार, समाज, पर्यावरण।
चरण 3: नैतिक दुविधाएँ व मुद्दे	उल्लंघित मूल्यों, दुविधाओं, संबंधित कानूनी व संवैधानिक प्रावधानों को लिखें।	सत्यनिष्ठा बनाम आत्म-संरक्षण; अनुच्छेद 14 का उल्लंघन; गांधी के 7 सामाजिक पाप।
चरण 4: समाधान (सबसे बुरे से सबसे अच्छे क्रम में)	सभी विकल्पों को सबसे बुरे से सबसे अच्छे क्रम में लिखें; अल्पकालिक व दीर्घकालिक में बाँटें।	अल्पकालिक: तत्काल कार्रवाई। दीर्घकालिक: व्यवस्थागत परिवर्तन।
चरण 5: सर्वोत्तम विकल्प का औचित्य (Justify)	नैतिक सिद्धांतों, कानून व दर्शन से अपने चुने विकल्प को उचित ठहराएँ।	उपयोगितावादी दृष्टिकोण + गीता का स्वधर्म + रॉल्स का न्याय-सिद्धांत।

चरण	क्या करें?	कैसे लिखें? (उदाहरण)
चरण 6: रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान	सामान्य ढर्रे से हटकर एक रचनात्मक समाधान दें।	CSR, क्राउडफंडिंग (Crowdfunding), सोशल मीडिया अभियान, तृतीय-पक्ष अंकेक्षण।

केस स्टडी हल करने के 6 चरण



चित्र 9.5: केस स्टडी हल करने के 6 चरण

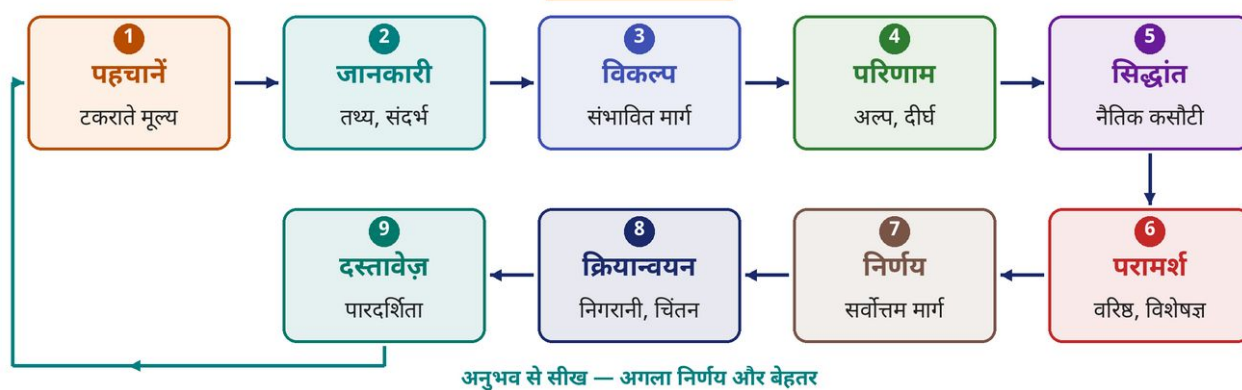
💡 ढाँचे का लाभ: 6-चरण ढाँचा हर केस स्टडी के विश्लेषण की रीढ़ है — परिचय, हितधारक, नैतिक मुद्दे, समाधान, औचित्य और रचनात्मक समाधान को अलग-अलग उप-शीर्षकों में स्पष्ट रखने से विचार उलझते नहीं, और कोई पहलू छूटता नहीं। प्रशासन में भी किसी कठिन फ़ाइल पर टिप्पणी लिखते समय यही क्रम निर्णय को पारदर्शी बनाता है।

2.1 नैतिक दुविधा सुलझाने का विस्तृत 9-चरण ढाँचा

6-चरण ढाँचा केस को व्यवस्थित करता है, पर किसी वास्तविक कार्यालय में दुविधा सुलझाने के लिए एक और विस्तृत ढाँचा उपयोगी है, जिसमें परामर्श, क्रियान्वयन, चिंतन और दस्तावेज़ीकरण भी शामिल हैं:

चरण	क्या करें?	स्वयं से पूछें
1. दुविधा पहचानें	दुविधा का स्वरूप और टकराते मूल्य स्पष्ट करें।	क्या यह दो सही के बीच चुनाव है, या सही-गलत के बीच?
2. जानकारी जुटाएँ	सभी तथ्य, संदर्भ, हितधारक और संभावित परिणाम।	मुझे क्या पता है, और क्या पता करना बाक़ी है?
3. विकल्प सोचें	संभावित कार्य-मार्ग पहचानें और न्याय, निष्पक्षता, व्यक्ति-सम्मान पर परखें।	मेरे पास कौन-कौन से रास्ते हैं?
4. परिणाम तौलें	हर विकल्प के अल्पकालिक और दीर्घकालिक परिणाम।	किस पर, कैसे और कितना असर पड़ेगा?
5. नैतिक सिद्धांत लागू करें	कर्तव्यवाद, उपयोगितावाद, सहृणु, न्याय, अधिकार, गांधी का जंतर, नियम-संहिताएँ।	कौन-सा सिद्धांत इस स्थिति को सबसे स्पष्ट करता है?
6. परामर्श लें	वरिष्ठों, विश्वसनीय सहकर्मियों, विशेषज्ञों से राय।	क्या मैं कोई पहलू अनदेखा कर रहा हूँ?
7. निर्णय लें	वह मार्ग चुनें जो नैतिक सिद्धांतों और मूल्यों से सबसे अधिक मेल खाए।	क्या मैं इस निर्णय पर गर्व कर सकूँगा?
8. लागू करें और चिंतन करें	निर्णय लागू करें, परिणाम पर नज़र रखें, सीख लें।	क्या परिणाम अपेक्षा के अनुरूप रहे?
9. दस्तावेज़ बनाएँ	निर्णय-प्रक्रिया और कारण लिखित रूप में दर्ज करें।	कल कोई पूछे, तो क्या मेरे पास स्पष्ट रिकॉर्ड है?

दुविधा सुलझाने के 9 चरण — एक चक्र



चित्र 9.6: दुविधा सुलझाने के 9 चरण — एक चक्र

2.2 हितधारक विश्लेषण — किसमें क्या देखें?

हितधारकों की केवल सूची बना देना पर्याप्त नहीं — हर हितधारक के साथ जुड़े **मूल्य**, **अधिकार** और **कर्तव्य** पहचानने चाहिए, और यह भी देखना चाहिए कि हितधारकों के आपसी संबंध क्या हैं।

हितधारक	किन बातों पर ध्यान दें?	उदाहरण
व्यक्ति	सद्गुण, अधिकार, कर्तव्य, अंतरात्मा	अधिकारी की सत्यनिष्ठा; पीड़ित का जीवन का अधिकार
संस्थाएँ	स्वायत्तता, दक्षता, जनता का विश्वास, संस्थागत सत्यनिष्ठा, सेवा का उचित मूल्य पाने का अधिकार	अस्पताल, विश्वविद्यालय, कंपनी
सरकार	न्यासीय दायित्व (Fiduciary Responsibility), वस्तुनिष्ठता, आर्थिक-प्रशासनिक मूल्य, नागरिकों की अपेक्षाएँ	ज़िला प्रशासन, मंत्रालय
समुदाय	धार्मिक भावनाएँ, पेयजल जैसे मौलिक अधिकार, आजीविका	जनजातीय समुदाय, मछुआरे
समाज	सहिष्णुता, सामाजिक समरसता, बंधुत्व, शांति	पूरे ज़िले का सामाजिक ताना-बाना

हितधारक विश्लेषण — पाँच स्तर



चित्र 9.7: हितधारक विश्लेषण — पाँच स्तर

हितधारकों के आपसी संबंध — कुछ उदाहरण:

- सरकार का दायित्व है कि वह राष्ट्रीय महत्व की संस्थाओं (जैसे बड़े विश्वविद्यालय और अस्पताल) का स्तर बनाए रखे — यानी संस्थाएँ स्वायत्त रहें, फिर भी उनकी गुणवत्ता की अंतिम ज़िम्मेदारी सरकार की है।
- कर्मचारी की अपनी कंपनी के प्रति निष्ठा — पर क़ानून और समाज के प्रति निष्ठा उससे ऊपर।
- उद्योगों का सामाजिक दायित्व (Corporate Social Responsibility) — लाभ के साथ समाज और पर्यावरण की चिंता।

2.3 विकल्पों का मूल्यांकन — लाभ-हानि की तालिका

विकल्प दिए गए हों या स्वयं बनाए गए हों — हर विकल्प के गुण (Merits) और दोष (Demerits) लिखकर तुलना करनी चाहिए। तालिका या बिंदु-रूप में लिखने से समय और स्थान दोनों बचते हैं, और निर्णय पारदर्शी दिखता है। एक उपयोगी कसौटी है — विकल्प क़ानूनी है या नहीं, और नैतिक है या नहीं:

विकल्प परखने की 2×2 कसौटी

क़ानूनी + नैतिक सर्वोत्तम — इसी को प्राथमिकता	क़ानूनी, पर अनैतिक सावधानी — नियम का अक्षर, भावना नहीं
नैतिक, पर नियम से बाहर विवेक, लिखित कारण, वरिष्ठ को सूचना	न क़ानूनी, न नैतिक विकल्प ही नहीं — नकारें

चित्र 9.8: विकल्प परखने की 2×2 कसौटी

विकल्प	गुण (Merits)	दोष (Demerits)	निर्णय
A. कुछ न करना	तत्काल टकराव से बचाव	कर्तव्य में लापरवाही, ग़लत मिसाल	✗ नकारें
B. केवल वरिष्ठों पर छोड़ना	अनुभव का लाभ, साझा ज़िम्मेदारी	देरी, दबाव में मामला दबने का ख़तरा	⚠ सहायक क़दम
C. कठोर दंड तुरंत	क़ानून का राज, निवारण (Deterrence)	निर्दोषों पर भी असर	⚠ आंशिक
D. संतुलित कार्रवाई	दोषी पर दंड + निर्दोष की रक्षा	अधिक श्रम और समय	✓ सर्वोत्तम

💡 **ध्यान दें:** विकल्पों को "सबसे बुरे से सर्वोत्तम" क्रम में रखने से निर्णय-प्रक्रिया स्वाभाविक रूप से आगे बढ़ती है — पढ़ने वाला खुद देख लेता है कि अंतिम विकल्प क्यों चुना गया।

3. समाधान को नैतिक संदर्भ में कैसे उचित ठहराएँ? (Justification Methods)

किसी भी चुने गए समाधान को केवल बताना पर्याप्त नहीं — उसे किसी मान्य दार्शनिक/सिद्धांत के सहारे 'उचित' (Justify) ठहराना ज़रूरी है। नीचे दी तालिका दिखाती है कि किस स्थिति में किस दार्शनिक का सहारा प्रभावी रहता है।

यदि आप चाहते हैं...	तो इस दार्शनिक का सहारा लें	उदाहरण वाक्य
अधिकतम लाभ देना	जेरेमी बेन्थम — मात्रात्मक उपयोगितावाद	यह निर्णय सर्वाधिक लोगों का सर्वाधिक कल्याण (बेन्थम) सुनिश्चित करता है।
अल्पकालिक पीड़ा को स्वीकारना	जे.एस. मिल — शारीरिक सुख से बौद्धिक सुख की श्रेष्ठता	मिल के अनुसार "संतुष्ट सूअर होने से असंतुष्ट मनुष्य होना बेहतर है" — यह अल्पकालिक पीड़ा दीर्घकालिक लाभ के लिए है।
निष्पक्ष (Unbiased) दिखना	जॉन रॉल्स — अज्ञानता का आवरण (Veil of Ignorance)	रॉल्स के 'अज्ञानता के आवरण' सिद्धांत के अनुसार मैंने बिना किसी पक्षपात के निर्णय लिया।
कर्तव्य के लिए त्याग	भगवद्गीता — निष्काम कर्म/स्वधर्म	गीता के अनुसार 'स्वधर्म निधनं श्रेयः' — कर्तव्य के लिए स्वयं को जोखिम में डालना उचित है।
निडरता दिखानी हो	महात्मा गांधी — अभय (Fearlessness)	गांधीजी के अनुसार अभय एक अनिवार्य व्रत है।
समानता का तर्क देना	इमैनुएल कांट — निरपेक्ष आदेश (Categorical Imperative)	कांट के अनुसार वह नियम अपनाओ जो सार्वभौमिक क़ानून बन सके।
सामाजिक ज़िम्मेदारी बताना	स्वामी विवेकानंद — मानवता की सेवा	विवेकानंद: "कर्तव्य पालन ही सर्वोच्च पूजा है।"
मानवता के प्रति ज़िम्मेदारी	अमर्त्य सेन + सार्वभौमिक मानवाधिकार	यह निर्णय मानव गरिमा (Human Dignity) की रक्षा करता है।
विकेंद्रीकरण का तर्क	गांधी — ग्राम स्वराज	स्थानीय स्तर पर समाधान = गांधी के ग्राम स्वराज की भावना।
सत्यनिष्ठा बनाए रखना	कौटिल्य — दो दीपकों का सिद्धांत (Probity)	कौटिल्य के दो दीपकों की भाँति — राजकीय तेल व निजी तेल अलग रखना।

निर्णय को उचित ठहराने की सात कसौटियाँ

मेरा निर्णय



चित्र 9.9: निर्णय को उचित ठहराने की सात कसौटियाँ

दृष्टिकोण	मूल प्रश्न	कब सबसे उपयोगी?
कर्तव्यवाद (Deontology) — कांट	मेरा कर्तव्य और नियम क्या कहता है?	जब किसी सिद्धांत से समझौते का दबाव हो।
उपयोगितावाद (Utilitarianism) — बेन्थम, मिल	किस विकल्प से सबसे अधिक लोगों का भला और सबसे कम हानि?	संसाधन-आवंटन, नीति-निर्माण।
सद्गुण नीतिशास्त्र (Virtue Ethics) — अरस्तू	एक सद्गुणी व्यक्ति इस स्थिति में क्या करता?	चरित्र और सत्यनिष्ठा की परीक्षा के समय।
न्याय दृष्टिकोण — रॉल्स	क्या सबके साथ निष्पक्ष और समान व्यवहार हो रहा है?	भेदभाव, वंचित वर्ग से जुड़े मामले।
अधिकार-आधारित दृष्टिकोण	किसके कौन-से अधिकार दाँव पर हैं?	विस्थापन, निजता, अभिव्यक्ति।
गांधी का जंतर	क्या यह क्रदम सबसे ग़रीब और कमज़ोर व्यक्ति के काम आएगा?	कल्याण योजनाएँ, अंतिम निर्णय की कसौटी।
क्रानून, नियम और संहिताएँ	आचरण नियम और क्रानून क्या कहते हैं?	हर स्थिति में पहला लंगर।

“ जब भी तुम दुविधा में हो, या जब अपना स्वार्थ तुम पर हावी होने लगे, तो यह कसौटी अपनाओ — सबसे ग़रीब और सबसे कमज़ोर आदमी का चेहरा याद करो, जिसे तुमने कभी देखा हो, और अपने दिल से पूछो कि जो क्रदम तुम उठाने जा रहे हो, वह उस आदमी के लिए कितना उपयोगी होगा। क्या उससे उसे कुछ लाभ पहुँचेगा? क्या उससे वह अपने जीवन और भाग्य पर फिर से कुछ नियंत्रण पा सकेगा?

(Recall the face of the poorest and the weakest man whom you may have seen, and ask yourself, if the step you contemplate is going to be of any use to him.) ” — महात्मा गांधी — "गांधी का जंतर" (Gandhi's Talisman)

बहुआयामी औचित्य: किसी निर्णय को एक से अधिक दृष्टिकोणों से परखना चाहिए — जैसे उपयोगितावाद (परिणाम), कर्तव्यवाद (नियम) और गांधीवाद (सबसे कमज़ोर का हित)। जब तीनों एक ही दिशा दिखाएँ, तो निर्णय मज़बूत होता है; और जब वे टकराएँ, तो वहीं असली दुविधा छिपी होती है, जिस पर सबसे अधिक सोचना चाहिए।

कहानी: प्रशासनिक दुविधा 1 — "सौदा या सच: दुर्घटना का अकेला गवाह"

(यह एक काल्पनिक परिस्थिति है, जो दिखाती है कि एक ही निर्णय को कई नैतिक सिद्धांतों से कैसे उचित ठहराया जाता है।)

विवेक एक कल-पुर्जे बनाने वाली कंपनी में प्रबंधक है। उसकी कंपनी के लिए एक बड़ी निर्माता कंपनी से सौदा जीवन-मरण का प्रश्न है। रात के भोजन पर बातचीत अच्छी रही। लौटते समय निर्माता कंपनी के प्रबंधक **शर्मा जी** ने उसे अपनी कार से होटल छोड़ने की पेशकश की। रास्ते में तेज़ गाड़ी चलाते हुए शर्मा जी ने नियंत्रण खो दिया और एक मोटरसाइकिल सवार को टक्कर मार दी — वह गंभीर रूप से घायल हो गया।

पुलिस अधिकारी जाँच के लिए आता है। विवेक घटना का **एकमात्र प्रत्यक्षदर्शी** है। वह जानता है कि उसका सच्चा बयान शर्मा जी पर मुकदमा चलावाएगा और सौदा लगभग निश्चित रूप से टूट जाएगा। शर्मा जी धीरे से कहते हैं — "बस इतना कह दो कि बाइक वाला अचानक सामने आ गया था।"

विवेक की दुविधाएँ: (1) कंपनी का लाभ बनाम घायल को न्याय; (2) कंपनी के प्रति निष्ठा बनाम सहानुभूति और सामाजिक दायित्व; (3) पेशेवर सफलता बनाम सत्यनिष्ठा; (4) पुलिस का सहयोग करना और निजी हानि सहना, या चुप रहना।

विवेक का निर्णय — सच बोलना और पुलिस का पूरा सहयोग करना। क्यों? (1) **अंतरात्मा:** झूठ बोलकर वह जीवन भर संज्ञानात्मक असंगति (Cognitive Dissonance) में जिएगा; भीतर की शांति सच से ही आती है। (2) **गांधी का जंतर:** इस स्थिति में सबसे कमज़ोर व्यक्ति घायल मोटरसाइकिल सवार है — निर्णय उसके हित में होना चाहिए। (3) **कांट:** मानवता को सदैव साध्य मानो, साधन नहीं — घायल का जीवन किसी सौदे का साधन नहीं हो सकता। (4) **रॉल्स का अज्ञानता का आवरण:** कल विवेक या उसका परिवार भी किसी लापरवाह चालक का शिकार हो सकता है — इसलिए ऐसा नियम ही चुनना चाहिए जो पीड़ित की रक्षा करे। (5) **क्रानून:** यातायात नियम नागरिकों के सहयोग के बिना लागू नहीं हो सकते; गवाही देना नागरिक दायित्व है।

आगे के क़दम: विवेक घायल को अस्पताल पहुँचाने में मदद करता है, सच्चा बयान देता है, और अगले दिन अपनी कंपनी को पूरी बात बताता है। वह प्रबंधन को समझाता है कि झूठ की नींव पर बना सौदा कंपनी की साख के लिए सबसे बड़ा जोखिम है। उसकी सत्यनिष्ठा प्रबंधन का विश्वास बढ़ाती है — और आगे उसे बड़ी ज़िम्मेदारियाँ मिलती हैं।

इस कहानी से सीख: एक मज़बूत औचित्य एक ही सिद्धांत पर नहीं टिकता — अंतरात्मा, गांधी का जंतर, कांट, रॉल्स और क्रानून जब एक ही दिशा दिखाएँ, तो निर्णय अडिग हो जाता है।

दुर्घटना के गवाह की दुविधा — दो रास्ते

चुप्पी या झूठ	बनाम	सच्चा बयान
शायद बचे	सौदा	टूट सकता है
नहीं	घायल को न्याय	हाँ
असंगति, ग्लानि	अंतरात्मा	शांति, सामंजस्य
झूठ उजागर होने का खतरा	दीर्घकालिक साख	विश्वास और सम्मान
लापरवाही को बढ़ावा	समाज पर असर	क्रानून का राज मज़बूत

चित्र 9.10: दुर्घटना के गवाह की दुविधा — दो रास्ते

4. विकल्प नकारने की विधि एवं नैतिक शब्दावली

4.1 किसी ग़लत विकल्प को नकारने के तर्क

तर्क (Argument)	सरल भाषा में
अधिकारी द्वारा अशोभनीय कृत्य (Unbecoming Act)	यह एक लोक सेवक की प्रतिष्ठा व पद के साथ अशोभनीय है।
पेंडोरा बॉक्स खुलेगा (Pandora's Box)	एक ग़लत निर्णय से अनेक नई समस्याएँ जन्म लेंगी।
"आँख के बदले आँख" — गांधी के नाम से प्रचलित	"आँख के बदले आँख पूरी दुनिया को अंधा बना देगी" — प्रतिशोध समाधान नहीं है।
ग़लत मिसाल (Bad Precedent)	यह कार्य भविष्य में एक ग़लत नज़ीर स्थापित करेगा।
व्यावहारिक परिणाम	संपत्ति ज़ब्त, प्रतिष्ठा-नाश, पद-हानि, कारावास — सब संभव।
सुखवादी प्रवृत्तियाँ (Hedonistic Tendencies)	क्षणिक सुख की प्रवृत्तियाँ पतन का मार्ग हैं।
दो ग़लतियाँ मिलकर सही नहीं बनती (Two	एक अन्याय का जवाब दूसरे अन्याय से देना उचित नहीं।

तर्क (Argument)	सरल भाषा में
Wrongs)	

ग़लत विकल्प नकारने के सात तर्क



चित्र 9.11: ग़लत विकल्प नकारने के सात तर्क

4.2 केस विश्लेषण में उपयोगी नैतिक शब्दावली (Terminology)

शब्द/वाक्यांश	अर्थ व प्रयोग
संज्ञानात्मक असंगति (Cognitive Dissonance)	जब विचार व आचरण में विरोधाभास हो। "इस निर्णय से मुझे संज्ञानात्मक असंगति होगी।"
आंतरिक उथल-पुथल (Inner Turmoil)	अंतरात्मा का संघर्ष। "यह मेरे लिए आंतरिक उथल-पुथल का कारण है।"
कर्तव्य में लापरवाही (Dereliction of Duty)	कर्तव्य से भागना। "यह कृत्य कर्तव्य में लापरवाही होगी।"
व्यापक प्रभाव (Cascading Effect)	एक ग़लती से अनेक और समस्याएँ जन्म लेती हैं।
छवि ख़राब करना (Tarnishing the Image)	प्रतिष्ठा नष्ट करना — सरकार/संस्था की छवि को हानि।
अंतरात्मा की आवाज़ (Voice of Conscience)	आंतरिक नैतिक मार्गदर्शक। "यह अंतरात्मा की आवाज़ के विरुद्ध है।"
हितों का टकराव (Conflict of Interest)	व्यक्तिगत व व्यावसायिक हितों का टकराव।
ख़राब मिसाल (Bad Precedent)	भविष्य के लिए ग़लत नज़ीर स्थापित करना।
संज्ञानात्मक संतुलन (Cognitive Consistency)	विचार-वाणी-कर्म में सामंजस्य बना रहना।
लक्ष्य से भटकाव (Digression from Objective)	मूल उद्देश्य से दूर हट जाना।

नैतिक शब्दावली — तीन समूह



चित्र 9.12: नैतिक शब्दावली — तीन समूह

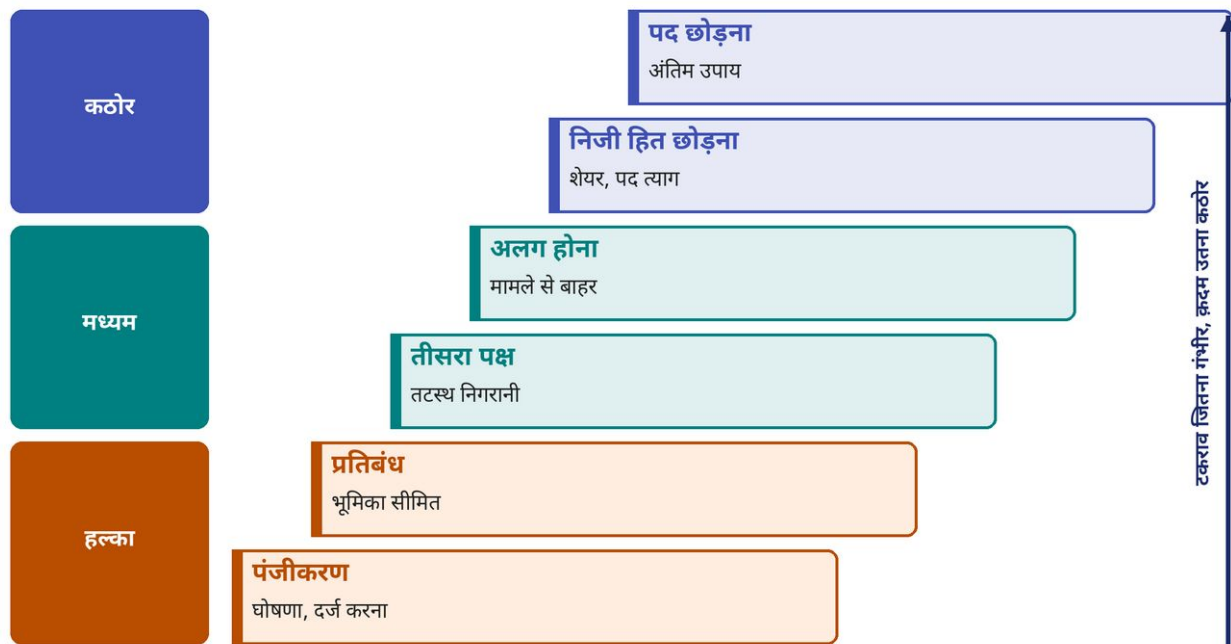
💡 शब्दों का सही प्रयोग: ये पारिभाषिक शब्द (जैसे संज्ञानात्मक असंगति, व्यापक प्रभाव) किसी स्थिति को सटीक रूप से नाम देने में मदद करते हैं — पर इनका प्रयोग वहीं करें, जहाँ ये स्वाभाविक रूप से फिट हों। सही शब्द सोच को स्पष्ट करता है; ज़बरदस्ती ठूँसा गया शब्द उसे धुँधला कर देता है।

4.3 हितों का टकराव सुलझाने का 6R सूत्र

हितों का टकराव (Conflict of Interest) तीन रूपों में आता है — **वास्तविक** (जब निजी हित अभी निर्णय को प्रभावित कर रहा हो), **प्रतीत होने वाला** (जब लोगों को लगे कि निजी हित असर डाल सकता है) और **संभावित** (जब भविष्य में निजी हित असर डाल सकता है)। ध्यान रहे — ठीक से न सँभाला गया "प्रतीत होने वाला" टकराव भी उतना ही नुकसान करता है जितना वास्तविक टकराव; लोक सेवक को न केवल नैतिक होना चाहिए, बल्कि **नैतिक दिखना** भी चाहिए। इसे सुलझाने के छह क़दम हैं, जिन्हें **6R** सूत्र कहा जाता है, क्योंकि इन छह क़दमों के अंग्रेज़ी नाम (Register, Restrict, Recruit, Remove, Relinquish, Resign) R अक्षर से शुरू होते हैं। ये क़दम हल्के से कठोर क्रम में रखे गए हैं — टकराव जितना छोटा हो, शुरुआती क़दम उतना ही काफ़ी है, और टकराव जितना गंभीर हो, उतना आगे का कठोर क़दम उठाना पड़ता है:

क़दम	अर्थ	कब पर्याप्त?
1. पंजीकरण (Register)	टकराव का विवरण घोषित और दर्ज करना।	कम जोखिम वाली स्थिति में यही अकेला क़दम काफ़ी हो सकता है।
2. प्रतिबंध (Restrict)	मामले में अधिकारी की भूमिका सीमित करना।	जब पूरी तरह हटना ज़रूरी न हो।
3. निष्पक्ष तीसरा पक्ष (Recruit)	प्रक्रिया की निगरानी किसी तटस्थ व्यक्ति को सौंपना।	जब विशेषज्ञता के कारण अधिकारी का रहना ज़रूरी हो।
4. अलग होना (Remove)	अधिकारी को उस मामले से पूरी तरह अलग करना।	जब टकराव गंभीर हो।
5. निजी हित छोड़ना (Relinquish)	वह निजी हित (शेयर, पद, संपत्ति) ही छोड़ देना।	जब टकराव बार-बार आने वाला हो।
6. पद छोड़ना (Resign)	पद से त्यागपत्र देना।	केवल तब, जब कोई और उपाय काम न करे।

6R — हल्के से कठोर क़दम की ओर



चित्र 9.13: 6R — हल्के से कठोर क़दम की ओर

व्यवहार में "नैतिक दिखना" — दो उदाहरण:

- ◆ अखिल भारतीय सेवाओं में अधिकांश अधिकारियों को उनके गृह राज्य से बाहर का संवर्ग (Cadre) मिलता है — ताकि रिश्तेदारी या स्थानीय निष्ठाएँ निर्णयों को प्रभावित न करें।
- ◆ एक भारतीय राजनयिक ने एक पुस्तक-विमोचन कार्यक्रम से इसलिए उठकर जाना उचित समझा, क्योंकि वहाँ एक विवादित, क़ानूनी कार्यवाई का सामना कर रहे व्यवसायी उपस्थित थे — ताकि हितों के टकराव का आभास भी न बने।

📖 कहानी: 6R व्यवहार में — "स्वच्छता समिति की अध्यक्ष और पति की कंपनी"

(यह एक काल्पनिक परिस्थिति है।)

नगर निगम की स्वच्छता समिति की अध्यक्ष **सुनीता** एक नई कचरा-प्रबंधन परियोजना की निविदाएँ (Tender) परख रही हैं। उन्हें पता चलता है कि सबसे मज़बूत बोली उस कंपनी की है, जिसमें उनके **पति निदेशक** हैं — और यह बात अब तक घोषित नहीं की गई थी।

सुनीता क्या करती हैं? (1) **पंजीकरण**: समिति की अगली बैठक से पहले ही लिखित रूप में संबंध घोषित करती हैं। (2) **अलग होना**: इस निविदा के मूल्यांकन, चर्चा और मतदान से स्वयं को पूरी तरह अलग कर लेती हैं। (3) **तीसरा पक्ष**: आयुक्त से अनुरोध करती हैं कि मूल्यांकन एक स्वतंत्र तकनीकी समिति करे। (4) **पारदर्शिता**: मूल्यांकन के मानदंड और अंक सार्वजनिक करने का सुझाव देती हैं।

परिणाम: यदि स्वतंत्र समिति उसी कंपनी को सर्वोत्तम पाती है, तो ठेका उसे मिलता है — और किसी को उँगली उठाने का अवसर नहीं मिलता; यदि नहीं, तो शहर को बेहतर कंपनी मिलती है। दोनों स्थितियों में **जनता का विश्वास** बचता है। चुप रहना एक बड़ा जोखिम होता — बाद में पता चलने पर पूरी परियोजना और सुनीता की साख, दोनों डूब जाते।

🔑 **इस कहानी से सीख**: हितों का टकराव अपने आप में अपराध नहीं — उसे छिपाना अपराध है। घोषणा, अलगवाव और तटस्थ तीसरा पक्ष — यही 6R का व्यावहारिक सार है।

5. रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान एवं केस स्टडी का मास्टर ढाँचा (Master Template)

5.1 Out-of-Box (रचनात्मक) समाधान

आर्थिक/संसाधन-आधारित	प्रक्रियागत/संस्थागत
◆ CSR प्लेटफ़ॉर्म का उपयोग — कॉर्पोरेट फंडिंग।	◆ तृतीय-पक्ष अंकेक्षण (Third Party Audit) — स्वतंत्र जाँच।
◆ क्राउडफंडिंग — जैसे 37 अरुणाचल प्रदेश सिविल सेवा अधिकारियों की स्वैच्छिक पहल, जिन्होंने अपने वेतन/बचत से दूरदराज़ गाँवों में स्कूल-मरम्मत व सड़क-निर्माण करवाया।	◆ लिखित आदेश (Written Order) — ज़िम्मेदारी स्पष्ट रूप से तय हो।
◆ अनुग्रह राशि (Ex Gratia) — पीड़ित परिवार को।	◆ सोशल मीडिया अभियान — जन-जागरूकता हेतु।
◆ मुआवज़ा (Compensation) — शोकाकुल परिवार को।	◆ परामर्श (Counseling) — पीड़ित व आरोपी दोनों के लिए।

रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान — छह स्रोत

समुदाय स्वयंसेवक, निगरानी समितियाँ	सामाजिक दायित्व निधि उद्योगों का सहयोग	तकनीक उपग्रह, ऐप, डैशबोर्ड
स्वतंत्र जाँच तृतीय-पक्ष अंकेक्षण	अनुनय जागरूकता, आदर्श व्यक्ति	साझेदारी स्वयंसेवी संस्थाएँ, स्थानीय निकाय

New India Education by Omkar Sir

चित्र 9.14: रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान — छह स्रोत

लीक से हटकर सोच — एक सच्चा उदाहरण:

◆ केरल के कोझिकोड ज़िले में 2015 में ज़िला प्रशासन ने "**ऑपरेशन सुलेमानी**" नाम की पहल शुरू की — जिसके पास भोजन के पैसे न हों, उसे एक कूपन मिलता था, जिससे वह भाग लेने वाले भोजनालयों में सम्मान के साथ मुफ्त भोजन कर सकता था। ख़र्च जनता और भोजनालयों के स्वैच्छिक सहयोग से चला।

◆ इसमें न नया क़ानून लगा, न बड़ा बजट — बस समुदाय की भलाई और भूखे व्यक्ति की **गरिमा** को केंद्र में रखा गया। यही अच्छे रचनात्मक समाधान की पहचान है।

💡 **त्वरित नियम**: समाधानों को अल्पकालिक (Short-term) और दीर्घकालिक (Long-term) में बाँटें; कम-से-कम एक रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान अवश्य सोचें; और हर समाधान को किसी-न-किसी दार्शनिक या सिद्धांत से उचित (Justify) ठहराएँ। संक्षिप्तता भी एक गुण है — कम शब्दों में पूरी बात।

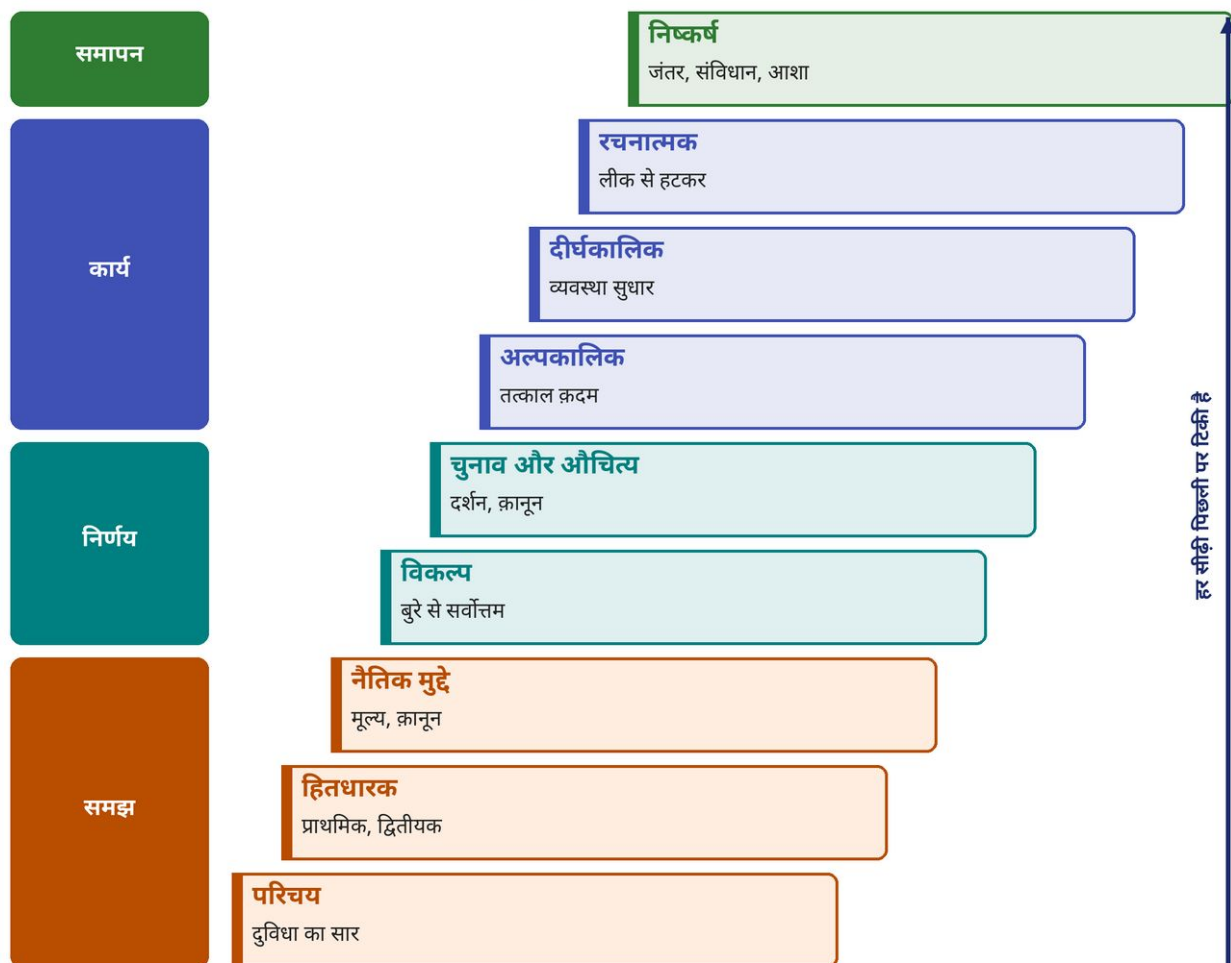
समस्या	केवल दंड वाली सोच	रचनात्मक सोच
किसान मोटे अनाज (Millets) अपनाने से हिचकें	योजना थोपना	सफल किसानों के खेत दिखाना, न्यूनतम मूल्य का भरोसा, प्रदर्शन-भूखंड
मुफ्त पौधे मिलने पर भी पौधारोपण विफल	लक्ष्य बढ़ा देना	"एक पेड़, एक नाम" — बच्चों और परिवारों को पेड़ गोद देना, जीवित पेड़ों पर सम्मान

समस्या	केवल दंड वाली सोच	रचनात्मक सोच
स्कूल में अनुशासनहीनता और धौंस (Bullying)	निलंबन	सहपाठी-मार्गदर्शक, खेल और कला, अभिभावक-शिक्षक संवाद
अवैध शराब से मौतें	केवल छापे और गिरफ्तारी	रोज़गार, शिक्षा, सिंचाई, सामुदायिक नेतृत्व और अनुनय

5.2 केस स्टडी का मास्टर ढाँचा (Master Template)

भाग	क्या लिखें?	क्या दर्शाता है?
1. परिचय (2-3 पंक्तियाँ)	उद्घरण/श्लोक + दुविधा का सार + अपनी भूमिका।	पाठक का ध्यान केंद्रित करता है।
2. हितधारक (सूची)	प्राथमिक: [नाम/भूमिका] द्वितीयक: [नाम/भूमिका]।	संरचना (Structure) दिखाता है।
3. नैतिक मुद्दे (3-4 बिंदु)	उल्लंघित मूल्य + दुविधा का नाम + संबंधित अनुच्छेद/क्रानून।	नैतिक ज्ञान दिखाता है।
4. विकल्प (सबसे बुरे से सर्वोत्तम)	विकल्प A: [सबसे बुरा] विकल्प B: [बेहतर] विकल्प C: [सर्वोत्तम]।	निर्णय-क्षमता दिखाता है।
5. सर्वोत्तम विकल्प + औचित्य	मैं विकल्प C चुनूँगा क्योंकि... (दार्शनिक + क्रानून + सिद्धांत)।	तर्क-क्षमता दिखाता है।
6. अल्पकालिक कार्रवाई (3-4 बिंदु)	तत्काल क्रम — FIR, वरिष्ठ को सूचना, राहत।	कार्य-उन्मुखता दिखाता है।
7. दीर्घकालिक कार्रवाई (3-4 बिंदु)	व्यवस्थागत परिवर्तन — नीति, प्रशिक्षण, तकनीक।	दूरदृष्टि दिखाता है।
8. रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान (1-2)	क्राउडफंडिंग / CSR / तृतीय-पक्ष अंकेक्षण।	रचनात्मकता दिखाता है।
9. निष्कर्ष (1-2 पंक्तियाँ)	गांधी का जंतर / संवैधानिक मूल्य / सकारात्मक अंत।	मज़बूत समापन।

केस स्टडी का मास्टर ढाँचा — शुरुआत से निष्कर्ष तक



चित्र 9.15: केस स्टडी का मास्टर ढाँचा — शुरुआत से निष्कर्ष तक



क्रम का महत्व: विचारों का एक स्वाभाविक क्रम होना चाहिए — जो पहले आना चाहिए, वह पहले आए। जैसे मूल्य पहले, फिर अभिवृत्ति

(Attitude), फिर अनुनय (Persuasion); पहले समस्या, फिर विकल्प, फिर निर्णय। यह क्रम इसलिए स्वाभाविक है, क्योंकि व्यक्ति के मूल्यों से ही उसकी अभिवृत्ति बनती है और अभिवृत्ति को बदलने का साधन अनुनय है; इसी तरह समस्या समझे बिना विकल्प नहीं बन सकते और विकल्प तौले बिना सही निर्णय नहीं हो सकता। साथ ही, विश्लेषण में नीतिशास्त्र के व्यापक विषय — मानवीय मूल्य, अभिवृत्ति, लोक सेवा के मूल्य, भावनात्मक बुद्धिमत्ता, नैतिक विचारक, नैतिक शासन, सत्यनिष्ठा (Probity) — स्वाभाविक रूप से जुड़ें, तो विश्लेषण बहुआयामी बनता है।

6. केस स्टडी 1: सुनील — अवैध रेत खनन

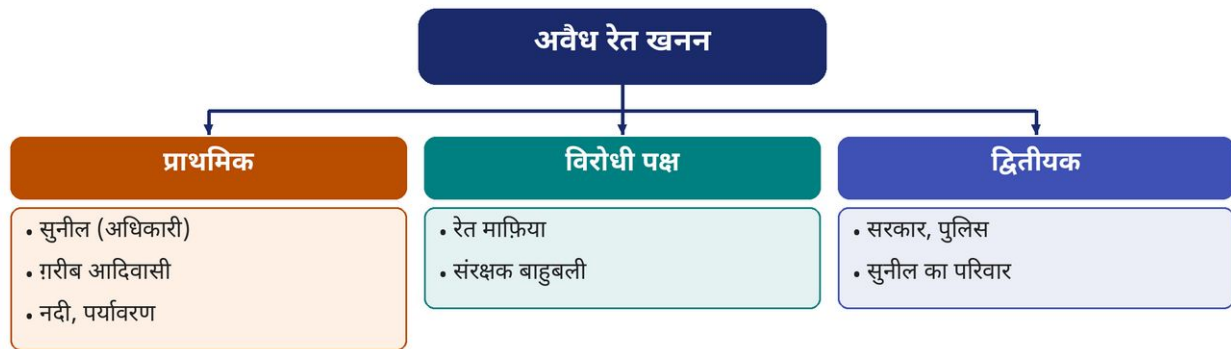
विषय

सत्यनिष्ठा बनाम आत्म-संरक्षण | पर्यावरण नैतिकता | जनजातीय अधिकार | स्वधर्म

स्थिति: सुनील एक युवा व सत्यनिष्ठा IAS अधिकारी है। उसे एक आदिवासी-बहुल ज़िले में तैनात किया गया है, जहाँ अवैध रेत खनन माफ़िया स्थानीय पदाधिकारियों व बाहुबलियों के समर्थन से सक्रिय है। गरीब आदिवासियों को डरा-धमका कर रखा गया है। सुनील को माफ़िया से जान का खतरा है — यदि वह कार्रवाई करे तो जान जोखिम में है, यदि न करे तो कर्तव्य का उल्लंघन।

◆ **हितधारक:** प्राथमिक हितधारक हैं — स्वयं सुनील, जिसकी सत्यनिष्ठा और जान दोनों दाँव पर हैं; गरीब आदिवासी, जिनकी आजीविका और सुरक्षा इस अवैध खनन से प्रभावित है; और रेत माफ़िया, जिसका अवैध मुनाफ़ा दाँव पर है। द्वितीयक हितधारक हैं — नदी और पर्यावरण, जिन्हें अंधाधुंध खनन से स्थायी नुक़सान होता है; सरकार और पुलिस, जिन पर क़ानून-व्यवस्था की ज़िम्मेदारी है; और सुनील का परिवार, जो उसके जोखिम भरे निर्णय से सीधे प्रभावित होगा।

केस 1 — रेत खनन: हितधारक



चित्र 9.16: केस 1 — रेत खनन: हितधारक

नैतिक मुद्दा/दुविधा	उल्लंघित मूल्य/क़ानून
सत्यनिष्ठा बनाम आत्म-संरक्षण — सिद्धांत बनाम जीवन-रक्षा (Principle vs Preservation)	कर्तव्य बनाम व्यक्तिगत सुरक्षा की क्लासिक दुविधा।
पर्यावरण नैतिकता का उल्लंघन	जल (प्रदूषण निवारण एवं नियंत्रण) अधिनियम 1974 + अनुच्छेद 48A।
आदिवासी अधिकारों का हनन	वन अधिकार अधिनियम 2006 + अनुच्छेद 46 (नीति-निदेशक तत्व) + PESA अधिनियम 1996।
पद के नाते कर्तव्य	अखिल भारतीय सेवा (आचरण) नियम 1968 — जनसेवा अनिवार्य।

अल्पकालिक कार्रवाई	दीर्घकालिक कार्रवाई
◆ गूगल अर्थ व सैटेलाइट से ट्रक-ट्रैकिंग — साक्ष्य-संकलन।	◆ डिजिटल नदी-निगरानी प्रणाली — वास्तविक-समय रेत-खनन डेटा।
◆ वरिष्ठों (DGP, मुख्य सचिव) को लिखित सूचना।	◆ सामुदायिक निगरानी टीम — आदिवासियों को सशक्त बनाना।
◆ सुरक्षा बलों को तैयार (Standby) रखना।	◆ कॉर्पोरेट को हरित खनन (Green Mining) में CSR के तहत जोड़ना।
◆ आदिवासी समुदाय में जागरूकता अभियान।	◆ गवाह-संरक्षण कार्यक्रम — गवाहों को सुरक्षा।
◆ माफ़िया के विरुद्ध FIR — BNS 2023 के अनुसार।	◆ नीति-स्तरीय परिवर्तन — राजस्थान की रेत खनन नीति।

केस 1 — सुरक्षित, पर दृढ़ कार्रवाई का क्रम



चित्र 9.17: केस 1 — सुरक्षित, पर दृढ़ कार्रवाई का क्रम

☀ औचित्य (Justification)

गीता के अनुसार हर व्यक्ति का अपना स्वधर्म (अपनी भूमिका से जुड़ा कर्तव्य) होता है, और एक लोक सेवक के रूप में सुनील का स्वधर्म है — संविधान की रक्षा, जनसेवा और कानून का पालन; इसलिए जान के खतरे के बावजूद, पूरी सावधानी के साथ माफिया पर कार्रवाई करना ही उसका धर्म है। विवेकानंद: "कर्तव्य पालन ही सर्वोच्च पूजा है।" अरस्तू: सद्गुण अभ्यास और कठिन परिस्थितियों में सही आचरण से ही विकसित होता है। कर्तव्य निभाने से सुनील के विचार और आचरण एक जैसे रहेंगे, यानी संज्ञानात्मक संतुलन (Cognitive Consistency) बना रहेगा, और अंतरात्मा की आवाज़ पर चलने से उसके मन में ग्लानि नहीं, बल्कि शांति रहेगी।

☀ रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान

37 अरुणाचल प्रदेश सिविल सेवा (APCS) अधिकारियों की स्वैच्छिक पहल की तर्ज़ पर — साथी अधिकारियों व स्वयंसेवी संस्थाओं से मिलकर आदिवासियों हेतु विधिक-सहायता कोष (Legal Aid Fund) बनाना। सोशल मीडिया जागरूकता अभियान — "नदी बचाओ, आदिवासी बचाओ।" नियमगिरि सुरक्षा समिति (ओडिशा) जैसे स्थापित जनजातीय-अधिकार संगठनों के अनुभव से सीखकर स्थानीय स्तर पर समान संगठन को सहयोग देना।

7. केस स्टडी 2: वाइस प्रिंसिपल — परीक्षा में नकल

☀ विषय

शैक्षणिक नैतिकता | हितों का टकराव | सत्यनिष्ठा | साधन-साध्य की पवित्रता

स्थिति: आप एक डिग्री कॉलेज के वाइस प्रिंसिपल हैं। आपके सामने प्रिंसिपल बनने का मौका है, और इस पदोन्नति में कॉलेज प्रबंधन की राय निर्णायक होगी। वार्षिक परीक्षा में फ़्लाइंग स्क्वॉड ने 2 छात्रों को नकल करते पकड़ा — एक स्थानीय राजनेता का बेटा (जिसने कॉलेज को मान्यता दिलाई) और दूसरा कॉलेज-फंडर का बेटा। एक वरिष्ठ व्याख्याता (प्रबंधन का क़रीबी) उनकी मदद कर रहा था। यदि आप दोनों छात्रों पर नियमानुसार कार्रवाई करते हैं, तो प्रबंधन और प्रभावशाली लोग नाराज़ होंगे और आपकी पदोन्नति रुक सकती है; यदि चुप रहते हैं, तो शैक्षणिक ईमानदारी टूटती है। इसलिए यहाँ पदोन्नति की इच्छा बनाम शैक्षणिक सत्यनिष्ठा की दुविधा है।

◆ **हितधारक:** प्राथमिक हितधारक हैं — आप स्वयं (वाइस प्रिंसिपल), जिनकी पदोन्नति और सत्यनिष्ठा दोनों दाँव पर हैं; नकल करते पकड़े गए दोनों छात्र; और उनकी मदद करने वाले वरिष्ठ व्याख्याता। द्वितीयक हितधारक हैं — कॉलेज प्रबंधन, फ़्लाइंग स्क्वॉड, एक छात्र के पिता (स्थानीय राजनेता) और दूसरे छात्र के पिता (कॉलेज को धन देने वाले व्यवसायी), छात्र संघ, तथा वे सभी ईमानदार छात्र, जिनके साथ नकल से अन्याय होता है।

केस 2 — दो छात्र, एक नियम

पक्षपात	बनाम	समान व्यवहार
छोड़ दिया जाए	राजनेता का बेटा	नियमानुसार कार्रवाई
कड़ा दंड	दूसरा छात्र	नियमानुसार कार्रवाई
शायद मिले	आपकी पदोन्नति	जोखिम में
नष्ट	संस्था की साख	मज़बूत
ताक़त से सब संभव	संदेश	नियम सबके लिए समान

चित्र 9.18: केस 2 — दो छात्र, एक नियम

नैतिक मुद्दा	संदर्भ व उल्लंघन
परीक्षा में नकल (Cheating)	विश्वविद्यालय के अनुचित साधन (Unfair Means) संबंधी परीक्षा-नियमों का उल्लंघन; लोक परीक्षा (अनुचित साधन निवारण) अधिनियम 2024 की भावना के विरुद्ध।
हितों का टकराव	पदोन्नति की इच्छा बनाम शैक्षणिक निष्पक्षता — व्यक्तिगत बनाम व्यावसायिक।
गांधी के 7 सामाजिक पाप	चरित्र-रहित ज्ञान + सिद्धांत-रहित राजनीति + नैतिकता-रहित वाणिज्य।
सत्यनिष्ठा व निष्पक्षता	जॉन रॉल्स — अज्ञानता का आवरण: सभी छात्रों से समान व्यवहार।

अल्पकालिक कार्रवाई	दीर्घकालिक कार्रवाई
◆ प्रबंधन से लिखित आदेश माँगना — ज़िम्मेदारी स्पष्ट हो।	◆ ज़िला शिक्षा विभाग को सूचित करना।
◆ फ़्लाइंग स्क्वॉड से स्वतंत्र जाँच की माँग।	◆ आंतरिक माध्यम विफल हों तो मीडिया की सहायता।
◆ छात्र संघ को विश्वास में लेना।	◆ नकल-रोधी तकनीक (CCTV, जैमर) अनिवार्य करना।
◆ वरिष्ठ व्याख्याता को कारण-बताओ नोटिस।	◆ व्हिसलब्लोअर संरक्षण के तहत स्वयं की सुरक्षा।
◆ दोनों छात्रों पर नियमानुसार कार्रवाई।	◆ शैक्षणिक नैतिकता समिति का गठन।

☀️ औचित्य

गांधी: साधन व साध्य — दोनों पवित्र होने चाहिए। पदोन्नति स्वयं में अच्छी चीज़ है (साध्य), पर शैक्षणिक बेईमानी से नहीं (अपवित्र साधन)। रॉल्स का अज्ञानता का आवरण — यदि मैं उस गरीब, मेहनती छात्र की जगह होता, जिसने बिना नकल के ईमानदारी से परीक्षा दी है, तो क्या मैं प्रभावशाली परिवारों के बच्चों को छोड़ दिए जाने को न्यायपूर्ण मानता? यह उसके साथ स्पष्ट अन्याय है।

8. केस स्टडी 3: जल संकट — ज़िला कलेक्टर

☀️ विषय

विकास बनाम धारणीयता | सामाजिक न्याय | लाभ बनाम सामाजिक ज़िम्मेदारी | प्राथमिकता बनाम गैर-भेदभाव

स्थिति: भीषण गर्मी से ज़िले में जल संकट है। पेयजल बचाने के लिए कलेक्टर ने किसानों की बोखेल से सिंचाई पर रोक लगा दी। किसान शिकायत करते हैं कि नदी-किनारे के बड़े उद्योग गहरे बोखेल से भारी मात्रा में पानी निकाल रहे हैं — पर प्रशासन उन्हें नहीं रोक रहा, और किसानों का आरोप है कि इसके पीछे रिश्ततख़ोरी है। उद्योग बंद करने से हज़ारों मज़दूर बेरोज़गार होंगे। इसलिए यहाँ कई दुविधाएँ एक साथ हैं — धारणीयता बनाम अर्थव्यवस्था (आज का रोज़गार या कल का पानी), समानता बनाम समता (सबके साथ एक जैसा व्यवहार करें, या ज़्यादा ज़रूरतमंद किसान को प्राथमिकता दें), और लाभ बनाम सामाजिक ज़िम्मेदारी (उद्योग का मुनाफ़ा या जनता की जल-सुरक्षा)।

◆ **हितधारक:** सबसे प्रमुख हितधारक हैं — ज़िला कलेक्टर, जिसे निर्णय लेना है; किसान, जिनकी सिंचाई रोक दी गई है; नदी-किनारे की औद्योगिक इकाइयाँ और उनके मज़दूर, जिनका रोज़गार दाँव पर है; और स्थानीय जनता, जिसे पीने का पानी चाहिए। इनके अलावा पर्यावरण (नदी और भूजल), नागरिक समाज और मीडिया भी इस निर्णय से जुड़े हैं।

दुविधा	दोनों पक्ष
विकास बनाम धारणीयता	उद्योग = रोज़गार + राजस्व, बनाम नदी = दीर्घकालिक जल-स्रोत।
समानता बनाम समता	किसान व उद्योग को समान व्यवहार, बनाम किसान को प्राथमिकता।
लाभ बनाम सामाजिक ज़िम्मेदारी	औद्योगिक लाभ बनाम किसानों व जनता की जल-सुरक्षा।
प्राथमिक व्यवहार बनाम गैर-भेदभाव	उद्योगों को छूट, बनाम सभी के लिए समान नियम।

केस 3 — जल संकट की चार दुविधाएँ



चित्र 9.19: केस 3 — जल संकट की चार दुविधाएँ

अल्पकालिक कार्रवाई	दीर्घकालिक कार्रवाई
◆ उद्योगों पर जल-उपयोग सीमा — विधिक सलाह के साथ।	◆ डिजिटल जल-निगरानी प्रणाली — वास्तविक-समय डेटा।
◆ किसानों को टपक सिंचाई (Drip Irrigation) की अनुमति — कम पानी।	◆ संयुक्त जल-परिषद — किसान + उद्योग + नागरिक समाज।
◆ उद्योग को CSR से किसानों हेतु वैकल्पिक सिंचाई-कोष बनवाना।	◆ उद्योगों में जल-पुनर्चक्रण अनिवार्य — क़ानून द्वारा।
◆ रिश्तख़ोरी के आरोपों की स्वतंत्र जाँच।	◆ वर्षा-जल संचयन — मुख्यमंत्री जल स्वावलंबन अभियान (राजस्थान, 2016 से)।

☀ रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान

उद्योग व किसानों के बीच स्वैच्छिक 'जल-साझेदारी समझौता' (Water Sharing Agreement)। ग्राम-स्तरीय जल उपयोगकर्ता संघ (Water User Association) का गठन। PM-KUSUM योजना (2019 से लागू, सौर-सिंचाई पंप हेतु) व CSR कोष के संयोजन से सौर-चालित टपक सिंचाई पर सब्सिडी।

9. केस स्टडी 4: एल्गोरिदम की अंधी आँख (AI बनाम अंतरात्मा)

☀ विषय

AI बनाम अंतरात्मा | साधनभूत बनाम मूल्य तार्किकता | जवाबदेही बनाम आंतरिक उत्तरदायित्व | सामाजिक न्याय

स्थिति: आप एक सूखाग्रस्त ज़िले के DM हैं। सरकार ने AI-संचालित स्मार्ट कल्याण प्रणाली लागू की है, जो चेहरा-पहचान व बायोमेट्रिक से राशन व सहायता स्वतः स्वीकृत/अस्वीकृत करती है। एक बुजुर्ग विधवा, जो 3 अनाथ पोते-पोतियों की देखभाल करती है, आपके कार्यालय आती है। उसकी उंगलियों के निशान श्रम से घिस गए हैं और उसके भूमि-अभिलेख में वर्तनी-त्रुटि है — AI ने उसे 'धोखाधड़ी करने वाली आवेदक' के रूप में चिह्नित किया है। प्रणाली का नियम है कि ज़िला स्तर पर कोई अधिकारी AI के इस निर्णय को हाथ से बदल (मैनुअल ओवरराइड) नहीं सकता। भीषण सर्दी है और परिवार के पास खाने को कुछ नहीं है — वे भूख से मरने की कगार पर हैं। ओवरराइड करने पर विभागीय जाँच व निलंबन का ख़तरा है।

◆ **हितधारक:** प्राथमिक हितधारक हैं — आप (DM), जिन्हें निर्णय लेना है और जिन पर कार्रवाई का ख़तरा है; और बुजुर्ग विधवा व उसके तीन अनाथ पोते-पोतियाँ, जिनकी जान दाँव पर है। द्वितीयक हितधारक हैं — AI प्रणाली और तकनीक से शासन चलाने का सरकारी जनादेश, राज्य सरकार, तथा अंकेक्षण व सतर्कता विभाग, जो नियम तोड़ने पर जाँच करेंगे।

दुविधा	AI का पक्ष	अंतरात्मा का पक्ष
साधनभूत बनाम मूल्य तार्किकता	99% मामलों के लिए दक्ष प्रणाली — भ्रष्टाचार कम।	1% अपवाद-स्थितियों में संवेदना ज़रूरी — मानव-जीवन प्रणाली से बड़ा है।
जवाबदेही बनाम अंतरात्मा	राज्य के तकनीकी ढाँचे के प्रति जवाबदेह।	भूखे परिवार को बचाने की नैतिक ज़िम्मेदारी।
क़ानून का अक्षर बनाम भावना	सिस्टम-नियम का अक्षर — कोई ओवरराइड नहीं।	क़ानून की भावना — मानव-जीवन की रक्षा।
ब्लैक बॉक्स समस्या	AI का निर्णय स्पष्ट (Explain) नहीं किया जा सकता।	अंतरात्मा का निर्णय = संवेदना + तर्क का संयोजन।

केस 4 — एल्गोरिदम बनाम अंतरात्मा

AI प्रणाली	बनाम	अधिकारी का विवेक
आँकड़े, नियम	आधार	संदर्भ, संवेदना
गति, एकरूपता	शक्ति	अपवाद पहचानना
ब्लैक बॉक्स, पूर्वाग्रह	कमज़ोरी	मनमानी का ख़तरा
क्षमता बढ़ाए	संतुलन	दिशा दे — मानव निगरानी

चित्र 9.20: केस 4 — एल्गोरिदम बनाम अंतरात्मा

तत्काल कार्रवाई	दीर्घकालिक सुधार
◆ विवेकाधीन/आकस्मिक कोष से उसी दिन आपातकालीन राहत।	◆ ज़िला-स्तरीय मैनुअल ओवरराइड नीति — अपवाद-स्थितियों के लिए।
◆ राज्य-स्तर पर औपचारिक शिकायत — AI ओवरराइड नीति बदलने की माँग।	◆ AI प्रणाली में 'ह्यूमन-इन-द-लूप' (अंतिम निर्णय पर मानव-निगरानी) अनिवार्य।

तत्काल कार्रवाई	दीर्घकालिक सुधार
◆ मामला लिखित में दर्ज करना — जवाबदेही के लिए।	◆ वैकल्पिक सत्यापन तंत्र — सामुदायिक सत्यापन (Community Attestation)।
◆ राष्ट्रीय मानवाधिकार आयोग को सूचना।	◆ भारत AI शासन दिशानिर्देश 2025 (India AI Governance Guidelines) के 7 सूत्रों का पालन।

☀ निर्णय का औचित्य

गांधी का जंतर: क्या यह निर्णय उस बुजुर्ग विधवा के लिए उपयोगी है? — हाँ। AI एक क्षमता-वर्धक (Amplifier) है, जो काम की गति और पैमाना बढ़ाता है, पर दिशा-सूचक (Compass) अधिकारी की अंतरात्मा ही है, जो बताती है कि सही क्या है। कानून की भावना: K.S. पुट्टास्वामी मामले (2017) में — जिसमें सर्वोच्च न्यायालय ने निजता को मौलिक अधिकार माना था — तकनीक को मानवीय गरिमा का सम्मान करना ज़रूरी बताया गया — यह सिद्धांत AI-निर्णयों पर भी लागू होता है। जब मानव-जीवन दाँव पर हो, तो मूल्य तार्किकता (Value Rationality) — यह देखना कि निर्णय जीवन और गरिमा जैसे मूल्यों की रक्षा करता है या नहीं। साधनभूत तार्किकता (Instrumental Rationality) — केवल यह देखना कि प्रक्रिया दक्ष और नियमबद्ध है या नहीं। से अधिक महत्वपूर्ण हो जाती है।

10. केस स्टडी 5: प्रगति की क्रीम — जनजातीय अधिकार

☀ विषय

उपयोगितावाद बनाम अधिकार-आधारित दृष्टिकोण | विकास बनाम जनजातीय पहचान | अधिकार-बनाम-अधिकार दुविधा | सामाजिक न्याय

स्थिति: आप एक विशेष प्रयोजन वाहन (Special Purpose Vehicle — SPV, यानी किसी एक बड़ी परियोजना को पूरा करने के लिए बनाई गई अलग कंपनी) के CEO हैं, जिसे एक विशाल बहु-विशेषज्ञता सार्वजनिक अस्पताल बनाना है, जो लाखों गरीबों को मुफ्त विश्व-स्तरीय स्वास्थ्य-सेवा देगा। समस्या: यह अस्पताल केवल उस जगह बन सकता है जहाँ 50 जनजातीय परिवार पीढ़ियों से रहते हैं। वे उस जंगल को पवित्र देवता मानते हैं। सरकार उन्हें उदार मुआवज़ा व आधुनिक अपार्टमेंट देने की पेशकश कर रही है। पर आदिवासी नेता कहते हैं: "पैसे से हमारी सांस्कृतिक पहचान व आत्मिक अस्तित्व नहीं खरीदा जा सकता।"

◆ **हितधारक:** प्राथमिक हितधारक हैं — आप (SPV के CEO), जिन्हें परियोजना पूरी करनी है; वे 50 जनजातीय परिवार, जिनकी भूमि, संस्कृति और आस्था दाँव पर है; और लाखों गरीब लोग, जिन्हें भविष्य में इस अस्पताल से मुफ्त इलाज मिलेगा। द्वितीयक हितधारक हैं — राज्य सरकार, राष्ट्रीय मानवाधिकार आयोग, गैर-सरकारी संगठन और पर्यावरण समूह, जो विकास और अधिकारों के संतुलन पर नज़र रखते हैं।

दुविधा	उपयोगितावादी पक्ष	अधिकार-आधारित पक्ष
उपयोगितावाद बनाम अधिकार	अस्पताल = लाखों को लाभ — सर्वाधिक लोगों का सर्वाधिक कल्याण।	50 परिवारों के सांस्कृतिक अधिकार व मानव-गरिमा — असमझौता-योग्य।
साधनभूत बनाम मूल्य तार्किकता	लागत-लाभ विश्लेषण = अस्पताल अधिक दक्ष।	जनजातीय पहचान = आंतरिक मूल्य — इसे धन में नहीं तौला जा सकता।
स्वतंत्र-पूर्व-सूचित सहमति (FPIC)	राज्य का प्राधिकार = अनिवार्य भूमि-अधिग्रहण (Eminent Domain)।	UNDRIP (मूल-निवासियों के अधिकारों पर संयुक्त राष्ट्र घोषणापत्र, 2007) + वन अधिकार अधिनियम।

केस 5 — अस्पताल बनाम जनजातीय भूमि

उपयोगितावादी पक्ष	बनाम	अधिकार पक्ष
लाखों गरीब रोगी	लाभार्थी	50 जनजातीय परिवार
अधिकतम कल्याण	मूल्य	पहचान, भूमि, संस्कृति
अल्पसंख्यक की अनदेखी	खतरा	विकास में देरी
सहभागी अभिकल्पना + सहमति + पुनर्वास	समाधान	सहभागी अभिकल्पना + सहमति + पुनर्वास

चित्र 9.21: केस 5 — अस्पताल बनाम जनजातीय भूमि

समावेशी समाधान (अधिकार-बनाम-अधिकार का हल)	यदि कोई विकल्प न हो
◆ सहभागी अभिकल्पना — जनजाति के साथ बैठकर अस्पताल की डिज़ाइन बदलें।	◆ अंतिम उपाय के रूप में बलपूर्वक विस्थापन — पर इसे पूरी तरह टालने का प्रयास करें।

समावेशी समाधान (अधिकार-बनाम-अधिकार का हल)	यदि कोई विकल्प न हो
◆ पवित्र उपवन को अस्पताल-डिज़ाइन में संरक्षित करें — पारंपरिक औषधि का वनस्पति-उद्यान।	◆ मुआवज़ा = भूमि + नौकरी + सांस्कृतिक केंद्र + प्राथमिकता स्वास्थ्य-सेवा।
◆ जनजाति को अस्पताल के पारिस्थितिकी-तंत्र में शामिल करें — रोज़गार के अवसर।	◆ राष्ट्रीय मानवाधिकार आयोग व जनजातीय मामलों के मंत्रालय को साथ रखें।
◆ मिश्रित मुआवज़ा — भूमि-के-बदले-भूमि + नौकरी + सांस्कृतिक संरक्षण कोष।	◆ न्यायालय-निगरानी में पुनर्वास प्रक्रिया।

☀ निर्णय

जॉन रॉल्स: समाज के सबसे कमज़ोर वर्ग (जनजाति) को हानि नहीं होनी चाहिए। इसलिए ऐसा समावेशी विकास, जिसमें सबको साथ लेकर चला जाए, ज़बरदस्ती के विस्थापन से कहीं बेहतर है। "पृथ्वी सबकी आवश्यकता पूरी करने के लिए पर्याप्त है, पर किसी के लालच के लिए नहीं" — गांधी। अस्पताल + पवित्र उपवन — दोनों का सह-अस्तित्व ही आदर्श समाधान है।

11. केस स्टडी 6: करुणा की सीमा — सीमा पर शरणार्थी

☀ विषय

मानवीय चिंता बनाम राष्ट्रीय सुरक्षा | क़ानून का अक्षर बनाम भावना | अंतरात्मा का संकट | कर्तव्यवाद बनाम सद्गुण-नैतिकता

स्थिति: आप एक संवेदनशील सीमा-क्षेत्र के वरिष्ठ अधिकारी हैं। आदेश है: सीमा पूरी तरह सील रहे, बिना वैध वीज़ा कोई प्रवेश नहीं — तुरंत निर्वासित करें। एक रात आपकी गश्ती टुकड़ी 30 शरणार्थियों (सभी महिलाएँ व बच्चे) को पकड़ती है, जो पड़ोसी देश में जातीय-सफ़ाई (Ethnic Cleansing) से भाग रहे हैं। उनके पास कोई दस्तावेज़ नहीं। यदि आप उन्हें वापस भेजते हैं, तो उनकी मृत्यु लगभग निश्चित है; और यदि अंदर आने देते हैं, तो यह राष्ट्रीय सुरक्षा आदेशों का सीधा उल्लंघन होगा, जिसके लिए आप पर कोर्ट-मार्शल (सैन्य अनुशासनात्मक मुकदमा) तक का ख़तरा है।

◆ **हितधारक:** प्राथमिक हितधारक हैं — आप (सीमा अधिकारी), जिनके सामने आदेश और अंतरात्मा का टकराव है; और 30 शरणार्थी महिलाएँ व बच्चे, जिनकी जान दाँव पर है। द्वितीयक हितधारक हैं — राष्ट्रीय सुरक्षा प्रतिष्ठान और गृह मंत्रालय, जो सीमा की सुरक्षा के लिए ज़िम्मेदार हैं; UNHCR (संयुक्त राष्ट्र शरणार्थी उच्चायुक्त — शरणार्थियों की सहायता करने वाली संयुक्त राष्ट्र की संस्था) और मानवाधिकार आयोग; तथा देश की जनता, जिसकी सुरक्षा और मानवीय छवि, दोनों इस निर्णय से जुड़ी हैं।

दुविधा	राष्ट्रीय सुरक्षा	मानवीय चिंता
आदेश का पालन	राष्ट्रीय सुरक्षा आदेश — सीमा सील रखनी है।	30 निर्दोष लोगों की जान का प्रश्न।
कर्तव्यवाद बनाम सद्गुण-नैतिकता	कर्तव्यवादी दृष्टिकोण — आदेश का पालन, राष्ट्र के प्रति कर्तव्य।	सद्गुण-नैतिकता — करुणा, मानवता के प्रति कर्तव्य।
क़ानून का अक्षर बनाम भावना	अक्षर — कोई प्रवेश नहीं।	भावना — जीवन-रक्षा ही सर्वोच्च मानवीय कर्तव्य है।

अंतरात्मा के संकट का समाधान	दीर्घकालिक उपाय
◆ सुरक्षित प्रतीक्षा-क्षेत्र (Quarantine Zone) — सीमा-रेखा पर ही; सुरक्षा-प्रोटोकॉल भी संतुष्ट।	◆ भारत की शरणार्थी-नीति स्पष्ट करना — UNHCR के साथ प्रोटोकॉल।
◆ तुरंत गृह मंत्रालय व UNHCR से आपातकालीन संपर्क।	◆ सीमा अधिकारियों के लिए मानवीय प्रशिक्षण।
◆ राष्ट्रीय मानवाधिकार आयोग को सूचना देना।	◆ आपातकालीन प्रावधान — शरणार्थी-संकट हेतु मानक संचालन प्रक्रिया (SOP)।
◆ 24 घंटे में नीति-निर्देश माँगना।	◆ भारत — नागरिकता (संशोधन) अधिनियम 2019 (CAA) — पड़ोसी देशों के प्रताड़ित अल्पसंख्यकों को नागरिकता का प्रावधान (इस पर समर्थन और आलोचना, दोनों मत हैं)।

केस 6 — करुणा और सुरक्षा, दोनों साथ



चित्र 9.22: केस 6 — करुणा और सुरक्षा, दोनों साथ

☀ निर्णय का औचित्य

आपद्धर्म (महाभारत): आपद्धर्म का अर्थ है आपत्ति या असाधारण संकट के समय का धर्म — जब सामान्य नियमों का पालन करने से किसी की जान चली जाए, तब जीवन-रक्षा के लिए प्रोटोकॉल से कुछ हटकर, पर सोच-समझकर कदम उठाना उचित माना गया है। कानून की भावना: हर कानून का अंतिम उद्देश्य मनुष्य के जीवन की रक्षा है, इसलिए जीवन बचाने वाला निर्णय ही सही अर्थ में कानून की भावना का पालन है। "अंतरात्मा के मामलों में बहुमत के नियम का कोई स्थान नहीं" — गांधी। मार्टिन लूथर किंग: "अन्यायपूर्ण कानूनों की अवज्ञा करना एक नैतिक ज़िम्मेदारी है।"

12. केस स्टडी 7: स्वच्छ ऊर्जा का द्वंद्व — हितों का टकराव

☀ विषय

हितों का टकराव | पारदर्शिता | जवाबदेही | व्यक्तिगत प्रतिष्ठा बनाम लोक-हित | वस्तुनिष्ठता

स्थिति: आप ऊर्जा विभाग के सचिव हैं। 500 विद्युत-रहित गाँवों के लिए सौर माइक्रो-ग्रिड अनुबंध देना है। अंध तकनीकी मूल्यांकन (Blind Technical Evaluation) में 'कंपनी A' — उच्चतम गुणवत्ता, न्यूनतम लागत, सबसे तेज़ आपूर्ति में सर्वोत्तम पाई गई। अनुबंध पर हस्ताक्षर से पहले आपको पता चलता है कि कंपनी A आपके विरत/अलग हुए साले (10 वर्ष से कोई संपर्क नहीं) की है। यह संबंध अभी किसी को पता नहीं है। यदि आप कंपनी A को अनुबंध देते हैं और बाद में मीडिया को यह संबंध पता चलता है, तो इसे भाई-भतीजावाद (Nepotism) का घोटाला कहा जाएगा। और यदि आप कंपनी A को अयोग्य ठहराते हैं, तो अनुबंध 30% महंगी कंपनी B को जाएगा, जिससे राजकोष पर अधिक बोझ पड़ेगा और गाँववासियों को घटिया बिजली-सेवा मिलेगी।

◆ **हितधारक:** प्राथमिक हितधारक हैं — आप (सचिव), जिनकी सत्यनिष्ठा और प्रतिष्ठा दाँव पर है; 500 गाँवों के निवासी, जिन्हें अच्छी और सस्ती बिजली चाहिए; और कंपनी A (जिसके मालिक आपके साले हैं) व कंपनी B, जो अनुबंध की दावेदार हैं। द्वितीयक हितधारक हैं — राजकोष, जिसका पैसा खर्च होगा; मीडिया; मुख्य सचिव; और केंद्रीय सतर्कता आयोग (CVC), जो भ्रष्टाचार और पक्षपात पर नज़र रखता है।

दुविधा	व्यक्तिगत सुरक्षा	लोक-हित
व्यक्तिगत प्रतिष्ठा बनाम लोक-हित	अपनी छवि बचाना = कंपनी B → घटिया सेवा।	500 विद्युत-रहित गाँवों को सर्वोत्तम सेवा = कंपनी A।
हितों का टकराव	व्यक्तिगत संबंध है (चाहे अनजाने में) = वस्तुनिष्ठता प्रभावित।	कंपनी A ने योग्यता के आधार पर सर्वोत्तम बोली दी।
पारदर्शिता बनाम गोपनीयता	किसी को पता नहीं — छुपाया जा सकता है।	जवाबदेही = पारदर्शिता + उत्तरदेयता।

सही नैतिक कार्रवाई	क्यों यही सही है?
◆ तत्काल प्रकटीकरण (Disclosure) — मुख्य सचिव/मंत्री को लिखित सूचना।	◆ जवाबदेही = पारदर्शिता + उत्तरदेयता।
◆ स्वयं को समिति से अलग (Recuse) करना — हितों के टकराव की घोषणा।	◆ कौटिल्य के दो दीपक — राजकीय तेल व निजी तेल अलग रखना।
◆ समान रैंक के अधिकारी को अध्यक्षता सौंपना।	◆ नोलन सिद्धांत (ब्रिटेन की नोलन समिति के लोक जीवन के 7 सिद्धांत) — खुलापन (Openness) व पारदर्शिता।
◆ CVC को सूचित करना — पारदर्शिता के लिए।	◆ गाँववासियों को सर्वोत्तम सेवा मिले — लोक-हित प्राथमिकता।

केस 7 — हितों के टकराव का सही रास्ता



चित्र 9.23: केस 7 — हितों के टकराव का सही रास्ता

☀ निर्णय का औचित्य

प्रोबिटी (Probity) का अर्थ है ऐसी उच्च सत्यनिष्ठा, जिसमें ईमानदारी के साथ वस्तुनिष्ठता (निष्पक्ष निर्णय) और पारदर्शिता भी शामिल हो। कौटिल्य: "राजकीय तेल व निजी तेल कभी मत मिलाओ।" — कथा है कि कौटिल्य (चाणक्य) राजकाज के समय राज्य के तेल वाला दीपक जलाते थे और निजी बातचीत शुरू होते ही उसे बुझाकर अपने खर्च का दीपक जला लेते थे; यानी सरकारी और निजी हित कभी आपस में न मिलें। प्रकटीकरण (संबंध की लिखित घोषणा) और स्व-पृथक्करण (Recusal — स्वयं को उस निर्णय से अलग कर लेना) ही सही मार्ग है। इससे: (1) कंपनी A को निष्पक्ष अवसर मिलता है, (2) गाँववासियों को सर्वोत्तम सेवा मिलती है, (3) मेरी सत्यनिष्ठा बनी रहती है, (4) संस्थागत

🔑 **केस 1 से 7 — सार-सूत्र:** हर केस स्टडी में सामान्यतः कम-से-कम तीन नैतिक मुद्दे, तीन अल्पकालिक और तीन दीर्घकालिक समाधान, तथा एक रचनात्मक समाधान पहचाने जा सकते हैं। औचित्य के लिए तीन चीजें साथ जोड़ें — किसी दार्शनिक का विचार (जैसे बेन्थम, रॉल्स, कांट या गांधी), कोई संवैधानिक अनुच्छेद या कानून, और कोई सिद्धांत (जैसे ALIR मॉडल की चार कसौटियाँ — जवाबदेही, वैधता, सत्यनिष्ठा और संवेदनशीलता)। गलत विकल्प नकारने के लिए पेंडोरा बॉक्स, गलत मिसाल, संज्ञानात्मक असंगति, व्यापक प्रभाव जैसे तर्क काम आते हैं; और निष्कर्ष प्रायः गांधी के जंतर या संवैधानिक मूल्यों से सबसे सशक्त बनता है।

13. केस स्टडी 8-12 — पाँच संक्षिप्त केस स्टडीज

नीचे दी पाँच केस स्टडीज पिछले 7 केस स्टडीज जितनी विस्तृत नहीं, पर व्यवहार में उतनी ही महत्वपूर्ण हैं — इन्हें संक्षिप्त स्थिति-समाधान प्रारूप में समझें, और विश्लेषण करते समय इन्हें भी उसी 6-चरण ढाँचे (परिचय, हितधारक, नैतिक मुद्दे, समाधान, औचित्य और रचनात्मक समाधान) में विस्तारित करें।

केस 8-12 — पाँच दुविधाएँ एक नज़र में

केस 8 आपातकाल बनाम प्रक्रिया	केस 9 कर्तव्य बनाम वफ़ादारी	केस 10 समता बनाम समानता	केस 11 विकास बनाम विरासत	केस 12 जवाबदेही बनाम निजता
--	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

चित्र 9.24: केस 8-12 — पाँच दुविधाएँ एक नज़र में

केस स्टडी 8: स्वास्थ्य बनाम बजट — 'आपातकाल बनाम प्रक्रिया'

🌟 **विषय:** लोक स्वास्थ्य प्रशासन | प्रक्रियात्मक नैतिकता बनाम तत्काल आवश्यकता | उत्तरदायित्व-निर्धारण

स्थिति: आप एक ज़िले के मुख्य चिकित्सा एवं स्वास्थ्य अधिकारी (CMHO) हैं। महामारी फैल रही है और जीवन-रक्षक दवाओं की तत्काल आवश्यकता है। सरकारी टेंडर प्रक्रिया में कम-से-कम 15 दिन लगेंगे। एक निजी आपूर्तिकर्ता तत्काल दवा देने को तैयार है, पर उसकी दरें सरकारी टेंडर से 20% अधिक हैं। देरी हुई तो सैकड़ों लोगों की मौत हो सकती है। इसलिए दुविधा है — नियम-पालन (क्रय-नियम) या मानवतावादी दृष्टिकोण (मानव-जीवन)?

◆ **समाधान:** (1) सबसे पहले तत्काल 'आपातकालीन क्रय' (Emergency Purchase) का लिखित आदेश जारी किया जाए, ताकि दवाएँ बिना देरी के पहुँचें और निर्णय का लिखित रिकॉर्ड भी रहे। (2) साथ ही ज़िला कलेक्टर को पूरी स्थिति बताकर अधिक दर पर खरीद की वित्तीय मंजूरी ली जाए, ताकि यह किसी एक अधिकारी का मनमाना निर्णय न लगे। (3) संकट टलने के बाद पूरे खर्च और कारणों की रिपोर्ट बनाकर 'कार्योत्तर' (Post-facto — काम हो जाने के बाद दी जाने वाली) मंजूरी ली जाए, जिससे जवाबदेही पूरी हो। **औचित्य:** गांधी का जंतर हमें यह पूछने को कहता है कि निर्णय सबसे कमज़ोर और ज़रूरतमंद व्यक्ति के लिए उपयोगी है या नहीं — और यहाँ महामारी से जूझ रहे गरीब मरीज़ों तक तुरंत दवा पहुँचाना ही सबसे उपयोगी है। इसलिए मानव-जीवन की रक्षा प्रक्रियागत विलंब से सदैव श्रेष्ठ है, बशर्ते पूर्ण पारदर्शिता व बाद में जवाबदेही सुनिश्चित की जाए।

केस स्टडी 9: व्हिसलब्लोइंग — 'कर्तव्य बनाम वफ़ादारी'

🌟 **विषय:** संगठनात्मक नैतिकता | पदानुक्रम बनाम सत्यनिष्ठा | सत्य का प्रकटीकरण

स्थिति: आप एक वरिष्ठ IAS अधिकारी हैं। आपको पता चलता है कि आपके अत्यंत विश्वसनीय व वरिष्ठ मेंटर ने एक प्रमुख इंफ्रास्ट्रक्चर परियोजना में नियमों का उल्लंघन किया है। उनके मार्गदर्शन और सहयोग के बिना आपका करियर व विभाग की प्रगति प्रभावित हो सकती है। शिकायत करने पर 'विश्वासघात' माना जाएगा; न करने पर आप स्वयं 'दोषी की भूमिका' में आ जाते हैं।

◆ **समाधान:** (1) सबसे पहले मेंटर से निजी तौर पर बात करके उन्हें चेतावनी दी जाए और गलती सुधारने का अवसर दिया जाए, क्योंकि हो सकता है कि वे स्वयं सुधार कर लें। (2) यदि वे सुधार न करें, तो उचित माध्यम — केंद्रीय सतर्कता आयोग (CVC) या आंतरिक अंकेक्षण — से मामला औपचारिक रूप से दर्ज कराया जाए। (3) पूरी प्रक्रिया में साक्ष्यों को सुरक्षित रखा जाए, ताकि शिकायत तथ्यों पर टिकी रहे और किसी के साथ अन्याय न हो। **औचित्य:** कांट का निरपेक्ष आदेश (Categorical Imperative) — यदि हर कोई अनियमितता को छुपाए, तो व्यवस्था ही ध्वस्त हो जाएगी; व्यक्तिगत वफ़ादारी संस्थागत सत्यनिष्ठा से बड़ी नहीं हो सकती, पर प्रक्रिया न्यायसंगत व चरणबद्ध होनी चाहिए।

केस स्टडी 10: बाढ़ राहत — 'समता बनाम समानता'

🌟 **विषय:** आपदा प्रबंधन | संसाधनों का आवंटन | सामाजिक न्याय

स्थिति: आप ज़िला कलेक्टर हैं। बाढ़ राहत का बजट सीमित है। शहर का एक हिस्सा 'संपन्न' है और दूसरा 'हाशियाकृत' (समाज के किनारे पर रह गए गरीब और वंचित लोगों का इलाक़ा)। राहत सामग्री (भोजन/आश्रय) दोनों तरफ़ से माँगी जा रही है। संपन्न क्षेत्र को उपेक्षित करने पर प्रशासनिक दबाव बढ़ेगा; हाशियाकृत क्षेत्र को छोड़ने पर मानवाधिकारों का उल्लंघन होगा।

◆ **समाधान:** (1) सबसे पहले 'सुभेद्यता मानचित्रण' (Vulnerability Mapping) — यह पता लगाना कि कौन-से इलाक़े और परिवार बाढ़ से सबसे अधिक असुरक्षित हैं — किया जाए और उसी के आधार पर प्राथमिकता तय की जाए; यही समता है। (2) सीमित सरकारी बजट के साथ

CSR (कंपनियों की सामाजिक दायित्व निधि) और स्वयंसेवी संस्थाओं (NGO) की सहायता जोड़कर दोनों क्षेत्रों तक राहत पहुँचाई जाए, ताकि कोई भी क्षेत्र पूरी तरह उपेक्षित न रहे। (3) स्थानीय स्वयंसेवकों को वितरण में शामिल किया जाए, जिससे राहत तेज़ी और पारदर्शिता से सही लोगों तक पहुँचे। **औचित्य:** ROPE सूत्र (अध्याय 8 में पढ़ा गया सामाजिक न्याय का सूत्र — संसाधन, अवसर, विशेषाधिकार और सशक्तीकरण का न्यायपूर्ण बँटवारा) का समता-आयाम यह कहता है कि ज़रूरत के अनुसार अतिरिक्त सहयोग देना ही वास्तविक सामाजिक न्याय है, समान बँटवारा नहीं।

केस स्टडी 11: विरासत बनाम विकास — 'विकास बनाम संरक्षण'

☀ विषय: शहरी नियोजन | सांस्कृतिक नैतिकता | विकास का अर्थ

स्थिति: शहर में एक नया फ़्लाईओवर बनना है जो यातायात-जाम समाप्त कर सकता है। दुर्भाग्य से, इसके निर्माण में एक प्राचीन, सांस्कृतिक रूप से महत्वपूर्ण 'शहीद स्मारक' या मंदिर हटाना पड़ेगा। स्थानीय लोग इसे 'भावनाओं का अपमान' मान रहे हैं — विकास का वादा बनाम विरासत का संरक्षण।

◆ **समाधान:** (1) सबसे पहले ऐसे 'वैकल्पिक मार्ग' की व्यवहार्यता रिपोर्ट (Feasibility Report) तैयार कराई जाए, जिससे फ़्लाईओवर स्मारक को छुए बिना बन सके। (2) विरासत-विशेषज्ञों (Heritage Consultants) की राय ली जाए कि स्मारक को सुरक्षित रखते हुए फ़्लाईओवर का डिज़ाइन कैसे बदला जा सकता है। (3) जन-सुनवाई के माध्यम से स्थानीय लोगों को पूरी जानकारी देकर सर्वसम्मति बनाई जाए, ताकि निर्णय ऊपर से थोपा हुआ न लगे। **औचित्य:** सहभागी लोकतंत्र (जिसमें निर्णय जनता की भागीदारी से होते हैं) और सांस्कृतिक संवेदनशीलता — दोनों यही कहते हैं कि विकास और विरासत एक-दूसरे के विरोधी नहीं हैं; रचनात्मक विकल्प खोजे जाएँ, तो दोनों को साथ-साथ साधा जा सकता है।

केस स्टडी 12: डेटा ब्रीच — 'जवाबदेही बनाम निजता'

☀ विषय: सूचना प्रौद्योगिकी नैतिकता | डेटा सुरक्षा | जवाबदेही

स्थिति: आप IT विभाग के प्रमुख हैं। विभाग के एक कनिष्ठ कर्मचारी ने ग़लती से नागरिकों का संवेदनशील डेटा सार्वजनिक कर दिया है — यह एक मानवीय त्रुटि है। मीडिया व विपक्षी दल आपके इस्तीफ़े की माँग कर रहे हैं। कर्मचारी को बर्खास्त करना एक 'बलि का बकरा' (Scapegoat) ढूँढ़ने जैसा होगा।

◆ **समाधान:** (1) विभाग-प्रमुख के रूप में पूरी ज़िम्मेदारी स्वयं स्वीकार की जाए, क्योंकि नैतिक जवाबदेही नेतृत्व की होती है, केवल ग़लती करने वाले की नहीं। (2) कर्मचारी को बर्खास्त करने के बजाय कड़ी चेतावनी और दोबारा प्रशिक्षण दिया जाए, क्योंकि ग़लती अनजाने में हुई है और उसे 'बलि का बकरा' बनाने से असली कमी नहीं सुधरेगी। (3) प्रणाली में 'डेटा हानि-रोधी' (Data Loss Prevention — DLP) सॉफ़्टवेयर अनिवार्य किया जाए, ताकि भविष्य में संवेदनशील डेटा अपने-आप बाहर न जा सके। **औचित्य:** डिजिटल व्यक्तिगत डेटा संरक्षण अधिनियम 2023 (जो K.S. पुट्टास्वामी मामले, 2017 में निजता को मौलिक अधिकार घोषित किए जाने के सिद्धांत को आगे बढ़ाता है) के अंतर्गत डेटा की सुरक्षा का दायित्व डेटा सँभालने वाली संस्था (Data Fiduciary) का है, और उस संस्था का नेतृत्व करने के कारण नैतिक ज़िम्मेदारी संस्था-प्रमुख की बनती है, न कि किसी एक कर्मचारी की — प्रणालीगत सुधार ही स्थायी समाधान है।

14. अतिरिक्त हल की गई केस स्टडीज — विकल्पों के मूल्यांकन सहित

इस खंड की आठ परिस्थितियाँ एक विशेष कौशल पर केंद्रित हैं — **हर विकल्प के गुण-दोष तौलकर सर्वोत्तम विकल्प चुनना**। इनमें कई बार दिए गए विकल्पों में से कोई भी पूर्ण नहीं होता, और सबसे अच्छा समाधान दो विकल्पों के मेल से बनता है।

14.1 केस 13 — तटीय झील के पास अवैध ऊँची इमारतें (कलेक्टर मोनिका)

स्थिति: दक्षिण भारत के एक तटीय ज़िले की कलेक्टर **मोनिका** के पास एक स्वयंसेवी संस्था शिकायत लाती है कि एक प्रसिद्ध झील के पास बनी ऊँची इमारतें **तटीय विनियमन क्षेत्र (Coastal Regulation Zone)** के नियमों का उल्लंघन करती हैं। जाँच में पता चलता है कि इमारतें आठ वर्ष पहले बनी थीं, और ख़रीदारों ने उस समय प्रशासन से सारी अनुमतियाँ लेकर महँगे फ़्लैट ख़रीदे थे। पिछले दो वर्षों में राज्य में लगातार बाढ़ और भूस्खलन से भारी जन-धन हानि हुई है।

◆ **नैतिक मुद्दे:** इस मामले में कई नैतिक मुद्दे जुड़े हैं। पहला, अनुमति देने में प्रशासन और रियल एस्टेट के बीच भ्रष्टाचार हुआ। दूसरा, पर्यावरण के प्रति घोर उदासीनता दिखाई गई। तीसरा, ईमानदारी से फ़्लैट ख़रीदने वालों को आर्थिक और भावनात्मक हानि का ख़तरा है। चौथा, ऐसे नियम-उल्लंघन से बाढ़ और भूस्खलन जैसी आपदाएँ बढ़ती हैं। और पाँचवाँ, यह मोनिका के नैतिक साहस की परीक्षा है।

◆ **मूल दुविधा:** कार्रवाई करें तो निर्दोष ख़रीदार पीड़ित होंगे; न करें तो ग़लत मिसाल बनेगी और पर्यावरण तथा भावी आपदाओं का जोखिम बढ़ेगा।

विकल्प	गुण	दोष
1. कार्रवाई न करना, बस भविष्य में रोकना	ख़रीदारों पर बोझ नहीं; प्रशासनिक विफलता की स्वीकारोक्ति	कोई निवारण नहीं; ऐसे और अवैध निर्माणों को बढ़ावा
2. इमारतें गिराकर झील का परिवेश बहाल करना	पर्यावरणीय न्याय; कड़ा निवारण	ख़रीदारों की भारी हानि; प्रशासन की अलोकप्रियता, सामाजिक पूँजी की हानि
3. अवैध निर्माण पर कार्रवाई + बिल्डरों से जुर्माना वसूलकर ख़रीदारों को राशि लौटाना + अनुमति देने वाले अधिकारियों पर भ्रष्टाचार	पर्यावरणीय और सामाजिक न्याय दोनों; असली दोषियों को दंड	लंबी, जटिल प्रक्रिया

विकल्प	गुण	दोष
निवारण क़ानून के तहत कार्रवाई		

✓ सर्वोत्तम विकल्प — तीसरा

धारणीय विकास (Sustainable Development) आज की सबसे बड़ी चुनौती है; आपदाओं का प्रभाव घटाने के लिए कड़े पर्यावरणीय नियम ज़रूरी हैं; पूर्ण न्याय के लिए असली दोषी — बिल्डर और भ्रष्ट अधिकारी — दंडित हों; और नागरिकों को बिल्डरों के लालच तथा भ्रामक बिक्री से बचाया जाए। यही रॉल्स का न्याय भी है — बोझ उन पर डालो, जिन्होंने ग़लती की, न कि उन पर, जो ठगे गए।

केस 13 — किस पर कितना बोझ?

केवल गिराना	बनाम	गिराना + वसूली + दंड
पूरी हानि	ख़रीदार	राशि वापसी
लगभग बच निकले	बिल्डर	जुर्माना
अछूते	भ्रष्ट अधिकारी	क़ानूनी कार्रवाई
बहाली	पर्यावरण	बहाली

चित्र 9.25: केस 13 — किस पर कितना बोझ?

14.2 केस 14 — हर्बल दवा फ़ैक्टरी की अनियमितताएँ (कलेक्टर सुरेश)

स्थिति: पश्चिम भारत के एक ग्रामीण ज़िले में नए कलेक्टर सुरेश को पुरानी फ़ाइलों में पता चलता है कि एक हर्बल दवा फ़ैक्टरी को भूमि बहुत सस्ती दर पर दी गई, भवन-नक्शा जल्दबाज़ी में नियम तोड़कर पास हुआ, मालिक ने पास की कृषि भूमि पर अवैध क़ब्ज़ा किया और सरकारी बकाया भी नहीं चुकाया। पर फ़ैक्टरी सैकड़ों स्थानीय लोगों को रोज़गार देती है, ग़रीबों को सस्ती उपयोगी दवाएँ देती है, और उसकी दवाओं की विदेशों में भी माँग है।

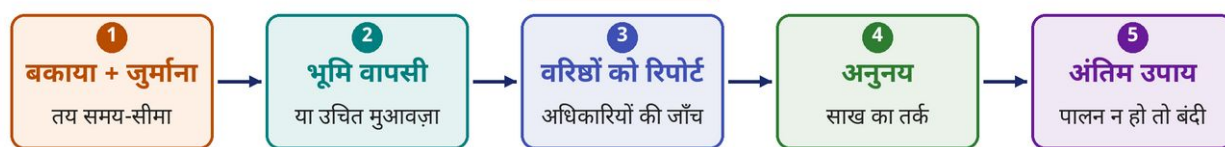
◆ **नैतिक मुद्दे:** इस मामले में पहला मुद्दा यह है कि क़ानून तोड़ने वाले मालिक को दंड देने से निर्दोषों — फ़ैक्टरी के कर्मचारियों और सस्ती दवा पाने वाले ग़रीब रोगियों — को भी हानि हो सकती है। दूसरा, सस्ती दर पर भूमि मिलना और नियम तोड़कर नक्शा पास होना प्रशासन में भ्रष्टाचार दिखाता है। तीसरा, यह साँठगाँठ वाले पूँजीवाद (Crony Capitalism — नेताओं-अधिकारियों से निकटता के बल पर व्यापारिक लाभ उठाना) का उदाहरण है। चौथा, जिन ग़रीब किसानों की ज़मीन पर क़ब्ज़ा हुआ, उनके साथ अन्याय हुआ है। और पाँचवाँ, यह नए कलेक्टर के नैतिक साहस की परीक्षा है।

विकल्प	गुण	दोष
1. कुछ न करना — फ़ाइल पूर्ववर्ती ने पास की थी	सस्ती दवाओं की आपूर्ति जारी; निर्यात से देश की साख़	ग़लत मिसाल; कंपनी को और क़ानून तोड़ने का प्रोत्साहन
2. बकाया चुकाने तक लाइसेंस निलंबित, उत्पादन बंद	क़ानून का राज; किसानों को न्याय	दवा आपूर्ति रुकेगी; कर्मचारियों के कार्य-दिवस घटेंगे; उद्योग की छवि पर असर
3. विस्तृत रिपोर्ट वरिष्ठों को, फिर उनके आदेश पर कार्य	वरिष्ठों का अनुभव; ऐसे सभी मामलों पर व्यापक कार्रवाई; पूर्ववर्ती अधिकारी पर कार्रवाई संभव	देरी; कंपनी दबाव डालकर कलेक्टर का तबादला करवा सकती है
4. भारी जुर्माना, तय समय में भुगतान	बोझ सीधे दोषी पर; निवारण	कंपनी आर्थिक रूप से अव्यावहारिक होकर बंद हो सकती है

✓ संतुलित मार्ग

लक्ष्य है — **दोषी मालिक को क़ानून के दायरे में लाना, पर निर्दोषों का जीवन न बिगाड़ना।** सुरेश मालिक से सारा बकाया कर और उचित जुर्माना वसूलें; हड़पी गई भूमि लौटवाएँ या किसानों को आपसी सहमति से उचित मुआवज़ा दिलवाएँ; पूरी रिपोर्ट वरिष्ठों को भेजें ताकि पूर्ववर्ती अधिकारियों की भूमिका की जाँच हो। यदि मालिक तय समय में पालन न करे, तभी बंदी या अधिग्रहण जैसे कठोर क़दम उठाएँ। साथ में अनुनय का भी प्रयोग करें — मालिक को समझाएँ कि क़ानून का पालन उसकी कंपनी की दीर्घकालिक साख़ और निर्यात के लिए भी ज़रूरी है।

केस 14 — क्रमिक कार्रवाई



चित्र 9.26: केस 14 — क्रमिक कार्रवाई

कहानी: प्रशासनिक दुविधा 2 — "सूचना अधिकारी ईशान: पिता का इलाज या सच्ची सूचना"

(यह एक काल्पनिक परिस्थिति है।)

ईशान शहरी विकास मंत्रालय में **लोक सूचना अधिकारी** हैं। उनके पास सूचना के अधिकार के तहत एक आवेदन आता है — एक प्रभावशाली व्यवसायी की निर्माण कंपनी को फ़्लाइओवर का ठेका किस प्रक्रिया से दिया गया? यह वही फ़्लाइओवर है, जो पूरा होने से ठीक पहले गिर गया था और जिसमें दो मज़दूरों की जान गई थी। मीडिया का ध्यान न जाने से मामला चुपचाप दबा दिया गया।

ईशान जानते हैं कि उनके कुछ वरिष्ठ भारी रिश्तत लेकर मामला दबाने में शामिल हैं। सही सूचना देने पर वरिष्ठ और कंपनी, दोनों संकट में पड़ेंगे। वरिष्ठ उन पर सूचना "बदलने" का दबाव डाल रहे हैं, और कंपनी ने बड़ी रकम की पेशकश की है। उसी समय ईशान के पिता एक निजी अस्पताल में **किडनी प्रत्यारोपण** के लिए भर्ती हैं, और उन्हें पैसों की सख्त ज़रूरत है।

विकल्प 1 — सूचना में हेरफेर करना: इससे परिवार की आर्थिक चिंता दूर हो जाती और दफ़्तर में वरिष्ठों की नाराज़गी से "सुरक्षा" मिल जाती; पर इसकी कीमत बहुत बड़ी होती — ईशान की सत्यनिष्ठा नष्ट हो जाती, सूचना के अधिकार की मूल भावना (शासन में पारदर्शिता) का हनन होता, और दफ़्तर की कार्य-संस्कृति में आगे भी ऐसे हेरफेर को बढ़ावा मिलता। **विकल्प 2 — छुट्टी लेना या त्यागपत्र देना:** इससे वे दबाव से तो बच जाते; पर यह कर्तव्य से पलायन है — चुप रहकर वे भ्रष्टाचार में भागीदार बनेंगे और भीतर ग्लानि बनी रहेगी। **विकल्प 3 — सही और पूरी सूचना देना:** इससे सत्यनिष्ठा बनी रहती है, क़ानून की पवित्रता की रक्षा होती है और मृत मज़दूरों के परिवारों को न्याय का रास्ता खुलता है; पर इसके साथ निजी (पिता के इलाज के लिए पैसे का संकट) और पेशेवर (वरिष्ठों की नाराज़गी) कठिनाइयाँ भी आती हैं।

ईशान का निर्णय — सही सूचना देना। पिता के इलाज के लिए वे ऋण लेते हैं, मित्रों-रिश्तेदारों से मदद माँगते हैं, स्वास्थ्य बीमा और सरकारी कर्मचारी स्वास्थ्य योजना के लाभ खोजते हैं। रिश्तत का पैसा अल्पकाल का लाभ होता, पर उसके साथ आती दीर्घकालिक हानि — अपनी सत्यनिष्ठा, मन की शांति, और समाज तथा देश का नुक़सान। फ़्लाइओवर एक सार्वजनिक संपत्ति है; उसका गिरना यात्रियों में भय, राजकोष की हानि और स्थानीय विकास में रुकावट लाता है। वरिष्ठों के दबाव और रिश्तत-प्रस्ताव को वे लिखित रूप में सतर्कता विभाग को सूचित करते हैं।

सिद्धांत: कांट कहते — यदि हर सूचना अधिकारी निजी ज़रूरत पर सूचना बदल दे, तो सूचना का अधिकार ही अर्थहीन हो जाएगा। गांधी का जंतर — सबसे कमज़ोर यहाँ वे दो मज़दूरों के परिवार हैं। और गीता का स्वधर्म — कर्तव्य का पालन फल की चिंता किए बिना।

🔑 **इस कहानी से सीख:** निजी संकट सच्चा हो, तब भी वह कर्तव्य से समझौते का औचित्य नहीं बनता; निजी संकट का समाधान वैध रास्तों से खोजना और कर्तव्य का पालन करना — यही लोक सेवा की सत्यनिष्ठा है।

ईशान के तीन विकल्प



चित्र 9.27: ईशान के तीन विकल्प

14.3 केस 15 — रंगदारी और शस्त्र लाइसेंस के आवेदन (ज़िला मजिस्ट्रेट)

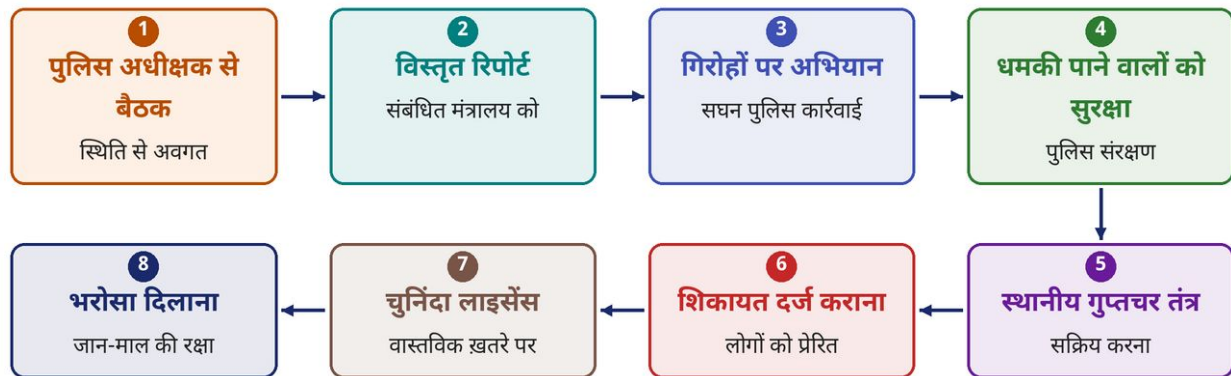
स्थिति: पूर्वी भारत के एक ज़िले के ज़िला मजिस्ट्रेट के पास अचानक डॉक्टरों और व्यापारियों के शस्त्र लाइसेंस के ढेरों आवेदन आते हैं। पता चलता है कि स्थानीय गुंडे इनसे रंगदारी माँग रहे हैं; न देने पर मारपीट, यहाँ तक कि गोली भी चलाई जाती है। पुलिस भी अपनी भूमिका ठीक से नहीं निभा रही।

पहलू	लाइसेंस देने पर	लाइसेंस न देने पर
सुरक्षा का भाव	डॉक्टर-व्यापारी सुरक्षित महसूस करेंगे, अपराधी डरेंगे	भय बना रहेगा, यदि पुलिस-सुरक्षा न बढ़े
समाज पर असर	आवेदनों की बढ़; "बंदूक-संस्कृति" का ख़तरा	क़ानून-व्यवस्था पर भरोसा बनाए रखने का

पहलू	लाइसेंस देने पर	लाइसेंस न देने पर
		अवसर
क़ानून का राज	लोग क़ानून अपने हाथ में ले सकते हैं	राज्य ही सुरक्षा का एकमात्र ज़िम्मेदार

ऐसे अपराधों का समाज और अर्थव्यवस्था पर असर: क़ानून मानने वाले नागरिकों में भय फैलता है; भय के माहौल में लोगों की उत्पादक क्षमता घटती है; डॉक्टर और व्यापारी राज्य छोड़ने लगते हैं; और ऊँची अपराध-दर निवेश और नए उद्योगों को रोकती है। ऐसी स्थिति में ज़िला मजिस्ट्रेट को क्रमबद्ध ढंग से आठ क़दम उठाने चाहिए। सबसे पहले वे वरिष्ठ अधिकारियों को स्थिति से अवगत कराएँ और संबंधित मंत्रालय (गृह विभाग) को भी सूचना भेजें। फिर पुलिस के साथ मिलकर रंगदारी माँगने वाले गुंडों के विरुद्ध सघन कार्रवाई करवाएँ और धमकी पाए डॉक्टरों-व्यापारियों को पुलिस संरक्षण दिलवाएँ। ढीले पड़े पुलिस और खुफ़िया तंत्र को सक्रिय करें, और लोगों को बिना डरे शिकायत दर्ज कराने के लिए प्रेरित करें। शस्त्र लाइसेंस थोक में न बाँटें, बल्कि हर आवेदन की जाँच करके केवल वास्तविक ख़तरे वाले मामलों में ही लाइसेंस दें। इन सब क़दमों का लक्ष्य एक ही है — राज्य स्वयं नागरिकों के जान-माल की रक्षा करे, ताकि किसी को क़ानून अपने हाथ में लेने की ज़रूरत न पड़े।

केस 15 — ज़िला मजिस्ट्रेट के आठ क़दम



चित्र 9.28: केस 15 — ज़िला मजिस्ट्रेट के आठ क़दम

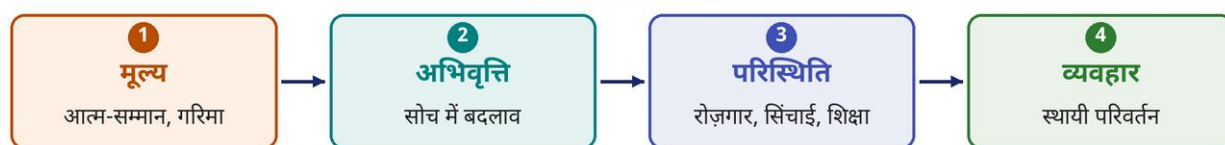
14.4 केस 16 — अवैध शराब: दंड से अनुनय तक (पुलिस अधीक्षक)

स्थिति: शराबबंदी वाले एक राज्य में नए पुलिस अधीक्षक जिस ज़िले में पहुँचते हैं, वह अवैध शराब बनाने के लिए कुख्यात है। ज़हरीली शराब से कई मौतें होती हैं। अब तक इसे केवल क़ानून-व्यवस्था की समस्या मानकर छापे, गिरफ़्तारी और मुक़दमे चलाए गए — असर सीमित रहा। निरीक्षण से पता चलता है कि ये इलाक़े आर्थिक, औद्योगिक और शैक्षिक रूप से पिछड़े हैं, सिंचाई के अभाव में खेती ख़राब है, और समुदायों के आपसी टकराव भी इस धंधे को बढ़ाते हैं।

नया दृष्टिकोण: केवल अस्वीकार्य व्यवहार को दंडित करने के बजाय व्यवहार की जड़ — **मूल्य और अभिवृत्ति** — को बदलना, और उस परिस्थिति को बदलना जो इस व्यवहार को जन्म देती है।

उपाय	क्या करें?
मूल्य-शिक्षा	स्कूल, पंचायत और सामाजिक संस्थाओं में आत्म-सम्मान और गरिमा का भाव जगाना।
युवा प्रेरणा	भाषण, साहित्य, वीडियो, कार्यशालाएँ और मोहल्ला बैठकें — युवाओं को सपने देखने और मेहनत, अनुशासन, धैर्य से उन्हें पूरा करने की प्रेरणा।
आदर्श व्यक्ति	उसी क्षेत्र के सफल युवाओं, खिलाड़ियों, शिक्षकों को उदाहरण के रूप में सामने लाना।
आर्थिक विकल्प	कौशल-प्रशिक्षण, स्वयं-सहायता समूह, लघु उद्योग, सिंचाई सुविधा — ताकि यह धंधा छोड़ने वालों को सम्मानजनक आजीविका मिले।
सामाजिक समरसता	अंतर-सामुदायिक संवाद, शांति समितियाँ, साझा उत्सव।
क़ानून का दृढ़ पालन	बड़े सरगनाओं पर कड़ी कार्रवाई जारी — अनुनय और दंड साथ-साथ।

केस 16 — व्यवहार परिवर्तन का क्रम



चित्र 9.29: केस 16 — व्यवहार परिवर्तन का क्रम

14.5 केस 17 — अवैध मंज़िलें और ढही इमारत: कारण और उपाय

स्थिति: तीन मंज़िल की अनुमति वाली एक इमारत को बिल्डर अवैध रूप से छह मंज़िल तक बढ़ा रहा था। इमारत ढह गई और कई प्रवासी मज़दूर — महिलाएँ और बच्चे भी — मारे गए। सरकार ने तुरंत पीड़ित परिवारों को नक़द राहत दी और बिल्डर को गिरफ़्तार किया। प्रश्न है — ऐसी घटनाएँ बार-बार क्यों होती हैं, और इन्हें कैसे रोका जाए?

कारण	उपाय
क़ानून के प्रति सम्मान का अभाव — भवन नियमों का खुला उल्लंघन	भवन-डिज़ाइन और निर्माण के स्पष्ट दिशानिर्देश
ज़िम्मेदारी से पलायन — डिज़ाइनर, इंजीनियर, ठेकेदार	बिल्डर, इंजीनियर, डिज़ाइनर और अनुमति देने वाले अधिकारी — सबकी स्पष्ट ज़वाबदेही
बिखरी ज़वाबदेही — किसी एक को दंड नहीं	क़ानून का राज — कुशल पुलिस, त्वरित न्याय
नेता-बिल्डर-अधिकारी की साँठगाँठ	रियल एस्टेट का नियमन — बिल्डरों का पंजीकरण, निर्माण-सामग्री का अंकेक्षण
कमज़ोर प्रवर्तन से "दंड-मुक्ति की संस्कृति"	तकनीक से निगरानी — इमारतों की ऊँचाई पर ड्रोन, उपग्रह
जागरूक नागरिकों की कमी	मज़दूरों में जागरूकता, कार्यस्थल-सुरक्षा; नागरिकों द्वारा सूचना के अधिकार और शिकायत का प्रयोग

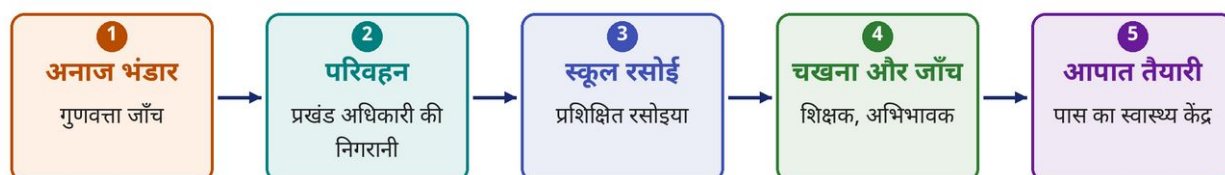
नरम राज्य की अवधारणा: स्वीडन के अर्थशास्त्री-समाजशास्त्री गुन्नार मिर्डल (Gunnar Myrdal) ने अपनी प्रसिद्ध पुस्तक 'एशियन ड्रामा' (Asian Drama, 1968) में भारत सहित कई एशियाई देशों को "नरम राज्य" (Soft State) कहा था — ऐसा राज्य, जिसमें क़ानून बनाने या बने क़ानूनों को लागू करने की दृढ़ इच्छा नहीं होती और सार्वजनिक जीवन में अनुशासन का अभाव होता है। अवैध निर्माण जैसी घटनाएँ इसी छवि को मज़बूत करती हैं; इस छवि को तोड़ना हर लोक सेवक का दायित्व है।

14.6 केस 18 — मध्याह्न भोजन: ज़वाबदेही की पूरी शृंखला

स्थिति: 2013 में बिहार के सारण ज़िले के एक सरकारी स्कूल में मध्याह्न भोजन खाने के बाद बीस से अधिक बच्चों की मृत्यु हो गई और कई गंभीर रूप से बीमार हुए। इस घटना ने ऐसी योजनाओं की क्रियान्वयन-व्यवस्था, स्थानीय निकायों और प्रखंड-स्तरीय अधिकारियों की भूमिका, ग्रामीण स्वास्थ्य ढाँचे और ज़िला प्रशासन के समन्वय पर गंभीर प्रश्न खड़े किए।

◆ **मूल समस्या:** लंबी वितरण-शृंखला (अनाज-भंडार → थोक विक्रेता → उचित मूल्य दुकान → स्कूल) में किसकी ज़िम्मेदारी? — यह स्पष्ट नहीं। ज़वाबदेही धुँधली हो, तो कल्याण और समता जैसे मूल्य कमज़ोर पड़ते हैं, स्कूलों में नामांकन घटता है और सरकार पर जनता का विश्वास डगमगाता है।

केस 18 — हर कड़ी पर ज़वाबदेही



चित्र 9.30: केस 18 — हर कड़ी पर ज़वाबदेही

सुधार	कैसे?
हर स्तर पर ज़वाबदेही	प्रखंड स्तर पर प्रखंड विकास अधिकारी, ज़िला स्तर पर कलेक्टर की स्पष्ट भूमिका
सार्वजनिक-निजी भागीदारी	केंद्रीकृत रसोई जैसे सफल मॉडल — जैसे "अक्षय पात्र"
प्रशिक्षित रसोइये	शिक्षकों या अप्रशिक्षित लोगों से खाना न बनवाना

सुधार	कैसे?
स्वास्थ्य तैयारी	प्राथमिक स्वास्थ्य केंद्रों को आपात उपकरणों से सुसज्जित करना
सामुदायिक निगरानी	अभिभावक समितियाँ, सामाजिक अंकेक्षण, भोजन चखने का रजिस्टर

14.7 केस 19 — निजी स्कूलों की शुल्क-वृद्धि: स्वायत्तता बनाम पहुँच

स्थिति: एक ज़िले में अभिभावक संघ शिकायत करता है कि निजी स्कूल हर वर्ष मनमाने ढंग से शुल्क बढ़ाते हैं, अभिभावकों से कोई चर्चा नहीं करते, और तिमाही शुल्क एकमुश्त माँगते हैं। स्कूलों का तर्क है कि वे सरकारी सहायता नहीं लेते, कर्मचारियों के भत्ते बढ़ते हैं और बेहतर सुविधाओं के लिए शुल्क-वृद्धि ज़रूरी है।

केस 19 — दोनों पक्षों के तर्क

निजी स्कूल	बनाम	अभिभावक
स्वायत्तता, कोई सरकारी पैसा नहीं	मूल तर्क	शिक्षा व्यापार नहीं
गुणवत्ता के लिए संसाधन	ज़रूरत	वहनीय शुल्क, पारदर्शिता
गुणवत्ता गिरना	ख़तरा	शिक्षा केवल संपन्नों तक
संवाद मंच, तय सीमा तक वृद्धि, मासिक भुगतान	बीच का रास्ता	संवाद मंच, तय सीमा तक वृद्धि, मासिक भुगतान

चित्र 9.31: केस 19 — दोनों पक्षों के तर्क

संतुलित मार्ग: ज़िला प्रशासन स्कूल-प्रमुखों और अभिभावकों की संयुक्त बैठक बुलाकर **संवाद का स्थायी मंच** बनाए; स्कूलों की स्वायत्तता का सम्मान करे, पर सरकारी आदेशों और न्यायालय के दिशानिर्देशों का पालन सुनिश्चित करे; शुल्क-वृद्धि का पूरा ब्योरा माँगे; मासिक भुगतान जैसी छोटी राहतें तुरंत दिलवाए; और साथ ही स्कूल बसों जैसी सुरक्षा-व्यवस्थाओं की नियमित जाँच कराए। यहाँ प्रशासन का काम दंड देना नहीं, बल्कि **दोनों पक्षों के बीच विश्वास का पुल** बनाना है।

14.8 केस 20 — एक स्वास्थ्य केंद्र, दो गाँव (ज़िला स्वास्थ्य अधिकारी)

कहानी: प्रशासनिक दुविधा 3 — "एक स्वास्थ्य केंद्र, दो गाँव"

(यह एक काल्पनिक परिस्थिति है।)

ज़िला स्वास्थ्य अधिकारी डॉ. नेहा के पास इस वर्ष केवल एक नया प्राथमिक स्वास्थ्य केंद्र खोलने का बजट है। दो दावेदार हैं — गाँव "क", जो सड़क से अच्छी तरह जुड़ा है और जहाँ के एक प्रभावशाली नेता लगातार केंद्र की माँग कर रहे हैं; और गाँव "ख", जो दूर-दराज़, दुर्गम है, जहाँ एक वंचित जनजातीय समुदाय रहता है और **शिशु मृत्यु दर** कहीं अधिक है।

नेता जी का संदेश आता है — "गाँव क में केंद्र खुलेगा, तो आपके काम की तारीफ़ ऊपर तक पहुँचेगी।" दूसरी ओर, गाँव "ख" की एक आशा कार्यकर्ता बताती है कि पिछले महीने एक प्रसूता को अस्पताल पहुँचने में चार घंटे लगे।

डॉ. नेहा की सोच: (1) **आँकड़े:** उन्होंने दोनों गाँवों के स्वास्थ्य सूचकांक — शिशु मृत्यु, संस्थागत प्रसव, निकटतम अस्पताल की दूरी — मेज़ पर रखे। (2) **रॉल्स का अंतर-सिद्धांत (Difference Principle):** असमानता तभी स्वीकार्य है, जब वह सबसे वंचित को सबसे अधिक लाभ दे; इसलिए सीमित संसाधन उस गाँव को मिलने चाहिए, जहाँ के लोग सबसे वंचित हैं। (3) **गांधी का जंतर:** सबसे कमज़ोर चेहरा गाँव "ख" की वह प्रसूता है। (4) **उपयोगितावाद:** गाँव "ख" में हर रुपया अधिक जीवन बचाएगा, क्योंकि वहाँ ज़रूरत अधिक है। (5) **संविधान:** अनुच्छेद 46 (नीति-निदेशक तत्व) राज्य को निर्देश देता है कि वह कमज़ोर वर्गों, विशेषकर अनुसूचित जनजातियों के हितों की विशेष देखभाल करे।

निर्णय और क्रदम: केंद्र गाँव "ख" में खुलेगा — और निर्णय का आधार (स्वास्थ्य सूचकांक) लिखित रूप से फ़ाइल में दर्ज होगा, ताकि कोई इसे पक्षपात न कहे। गाँव "क" को निराश भी नहीं किया जाएगा — वहाँ **चलित चिकित्सा इकाई (Mobile Medical Unit)** के नियमित दौरे होंगे, टेलीमेडिसिन (फ़ोन या वीडियो से डॉक्टर की सलाह) की सुविधा दी जाएगी, और अगले वर्ष के बजट में वहाँ के लिए भी केंद्र का प्रस्ताव रखा जाएगा। नेता जी से मिलकर वे विनम्रता से आँकड़े दिखाती हैं और कहती हैं — "आपके क्षेत्र के सबसे ज़रूरतमंद लोगों की सेवा भी तो आपकी ही उपलब्धि है।"

इस कहानी से सीख: सीमित संसाधनों के आवंटन में ज़रूरत, आँकड़े और सबसे वंचित का हित — यही न्यायसंगत कसौटियाँ हैं; राजनीतिक दबाव को विनम्र, पर तथ्य-आधारित दृढ़ता से सँभालना चाहिए, और जो पीछे रह जाए, उसके लिए भी वैकल्पिक व्यवस्था करनी चाहिए।

केस 20 — दो गाँवों की तुलना

गाँव क	बनाम	गाँव ख
सड़क से जुड़ा	पहुँच	दूर-दराज़, दुर्गम
मिश्रित, प्रभावशाली नेता	समुदाय	वंचित जनजातीय
कम	शिशु मृत्यु दर	अधिक
चलित इकाई, टेलीमेडिसिन	निर्णय	नया स्वास्थ्य केंद्र

चित्र 9.32: केस 20 — दो गाँवों की तुलना

15. विवेक-परीक्षण — स्वयं सोचिए (अभ्यास परिस्थितियाँ)

नीचे दी गई परिस्थितियाँ अधूरी छोड़ी गई हैं — ताकि आप स्वयं 6-चरण ढाँचे से इन्हें हल करें। हर परिस्थिति के सामने मूल दुविधा और सोचने की दिशा का संकेत दिया गया है; पूरा समाधान आपका अपना होगा।

परिस्थिति	मूल दुविधा	सोचने की दिशा
एक बुजुर्ग विधवा, जिसका परिवार पात्रता-सीमा से सिर्फ ₹100 ऊपर है, सहायता माँगती है।	नियम का अक्षर बनाम भावना	नियम के भीतर विवेक के रास्ते — अन्य योजनाएँ, सत्यापन, आपात कोष; नीति-सुधार का सुझाव।
खाद्य सुरक्षा निरीक्षक को एक बड़ी कंपनी हानिकारक मिलावट छिपाने के लिए भारी रिश्ता देती है।	लोभ बनाम जन-स्वास्थ्य	सही रिपोर्ट, रिश्ता-प्रस्ताव की सूचना सतर्कता विभाग को, नमूनों की सुरक्षा।
हाइड्रॉ की दुविधा — पत्नी की जान बचाने के लिए दवा चुराए या क़ानून माने?	जीवन बनाम संपत्ति-अधिकार	कोलबर्ग के नैतिक विकास के चरण; क़ानून की भावना; व्यवस्था की विफलता।
एक कर्मचारी से अनजाने में गोपनीय जानकारी लीक हुई; सहकर्मी दबाव डालकर सच उगलवाने की सलाह देता है।	परिणाम बनाम गरिमा	भावनात्मक बुद्धिमत्ता, भरोसे का माहौल, जाँच की निष्पक्ष प्रक्रिया।
ठेका-समिति के अध्यक्ष के कॉलेज-मित्र की कंपनी ने बोली लगाई है और मित्र "पुरानी दोस्ती" याद दिला रहा है।	मित्रता बनाम निष्पक्षता	6R — घोषणा, अलग होना, तटस्थ मूल्यांकन।
ज़िला शिक्षा अधिकारी देखता है कि नकल को कुछ अभिभावक "सफलता का साधन" मानते हैं।	तत्काल सफलता बनाम चरित्र	मूल्य-शिक्षा, अभिभावक संवाद, परीक्षा-प्रणाली में सुधार।
दबाव वाली परियोजना में एक होनहार कनिष्ठ अधिकारी की गलती से देरी हुई; मन करता है कड़ी फटकार लगाएँ।	अनुशासन बनाम सहानुभूति	भावनात्मक बुद्धिमत्ता — आत्म-नियंत्रण, सीख का अवसर, प्रणाली में सुधार।
शहरी परियोजना के लिए रेहड़ी-पटरी वालों को हटाने पर विरोध; निवासी तुरंत हटाने की माँग कर रहे हैं।	विकास बनाम आजीविका	संवाद, वैकल्पिक वेंडिंग ज़ोन, चरणबद्ध पुनर्वास।
बाढ़-राहत अनाज में डीलरों और कुछ कर्मचारियों की साँठगाँठ से हेराफेरी हो रही है।	जवाबदेही का अभाव	डिजिटल ट्रैकिंग, सामाजिक अंकेक्षण, लाभार्थियों की सार्वजनिक सूची।
सामाजिक दायित्व निधि से स्कूल चलाने वाली एक बड़ी फ़ैक्टरी नदी में बिना उपचार के अपशिष्ट बहा रही है।	उपकार बनाम क़ानून-पालन	दान, नियम-उल्लंघन की छूट नहीं देना; नोटिस, समय-सीमा, निगरानी।

विवेक-परीक्षण — दस दुविधाओं के जोड़े

अक्षर बनाम भावना ₹100 ऊपर	लोभ बनाम स्वास्थ्य मिलावट	जीवन बनाम संपत्ति हाईज़	परिणाम बनाम गरिमा लीक	मित्रता बनाम निष्पक्षता ठेका
सफलता बनाम चरित्र नकल	अनुशासन बनाम सहानुभूति कनिष्ठ की गलती	विकास बनाम आजीविका रेहड़ी	जवाबदेही राहत अनाज	उपकार बनाम क़ानून प्रदूषण

चित्र 9.33: विवेक-परीक्षण — दस दुविधाओं के जोड़े

☀ हर परिस्थिति के लिए पाँच प्रश्न

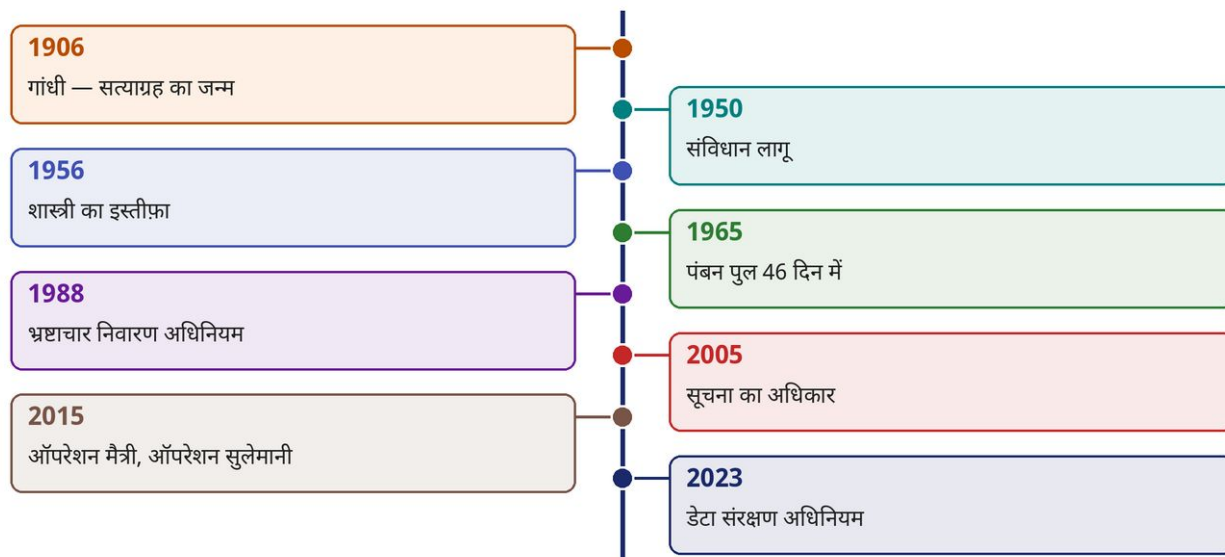
1. सबसे कमज़ोर व्यक्ति कौन है, और यह निर्णय उसके लिए क्या करेगा?
2. क्या मैं यह निर्णय कल अखबार के पहले पन्ने पर छपा देखना पसंद करूँगा?
3. यदि मैं दूसरे पक्ष में होता, तो क्या इसे न्यायपूर्ण मानता?
4. क्या यह क़ानूनी है, और क्या यह नैतिक भी है?
5. क्या मैंने अपने निर्णय का कारण लिखित रूप में दर्ज किया है?

16. प्रशासनिक नैतिकता — संपूर्ण यात्रा (Complete Journey Timeline)

यह तालिका संपूर्ण नौ-अध्यायों की पाठ्यसामग्री को कालक्रम में जोड़ती है — प्रत्येक घटना के सामने संबंधित अध्याय का संदर्भ दिया गया है, ताकि अंतिम पुनरावलोकन (Revision) में पूरा पाठ्यक्रम एक सूत्र में जुड़ जाए।

वर्ष/संदर्भ	विषय/घटना	अध्याय-संदर्भ
1894	महात्मा गांधी — दक्षिण अफ़्रीका में नटाल इंडियन कांग्रेस की स्थापना (1894) और आगे 1906 में सत्याग्रह का जन्म; व्यवहार में नैतिकता का पहला प्रयोग।	अध्याय 5 — गांधीवादी नैतिकता
1949-50	भारतीय संविधान — 26 नवंबर 1949 को अंगीकृत, 26 जनवरी 1950 से लागू; अनुच्छेद 14-18, 38-39, 51A — नैतिकता का संवैधानिक ढाँचा।	अध्याय 1, 3, 8
1956	लाल बहादुर शास्त्री — अरियालूर रेल दुर्घटना पर रेलमंत्री पद से इस्तीफ़ा — जवाबदेही की मिसाल।	अध्याय 8 — जवाबदेही
1972	स्टॉकहोम सम्मेलन — पर्यावरण नैतिकता का अंतरराष्ट्रीय आधार।	अध्याय 7 — दुविधाएँ (पर्यावरण)
1988	भ्रष्टाचार निवारण अधिनियम (PCA Act) — नैतिक चिंता का विधिक समाधान।	अध्याय 7 — चिंताएँ
1994	नोलन समिति (ब्रिटेन) — लोक जीवन के 7 सिद्धांत।	अध्याय 1, 3
2003	सत्येंद्र दुबे — राजमार्ग घोटाला उजागर करने पर हत्या — सिद्धांत बनाम आत्म-संरक्षण का सर्वोत्तम उदाहरण।	अध्याय 7, अध्याय 9 (CS-1)
2005	सूचना का अधिकार अधिनियम 2005 — मूल्य तार्किकता का प्रतिष्ठित उदाहरण। अरुणा रॉय का योगदान।	अध्याय 8, अध्याय 3
2015	नेपाल भूकंप — ऑपरेशन मैत्री। मानवीय चिंता व्यवहार में।	अध्याय 8, अध्याय 9 (CS-6)
2018	केरल बाढ़ — IAS कन्नन गोपीनाथन — करुणाशील प्रशासन।	अध्याय 8, अध्याय 9
2020	कोविड-19 — भीलवाड़ा मॉडल — दोनों तार्किकताओं के संतुलन का राजस्थान-उदाहरण।	अध्याय 8
2023	डिजिटल व्यक्तिगत डेटा संरक्षण अधिनियम (DPDP Act) पारित — K.S. पुट्टास्वामी (2017) में निजता को मौलिक अधिकार घोषित किए जाने के सिद्धांत को आगे बढ़ाता है (पूर्ण प्रवर्तन चरणबद्ध रूप से 2025 के नियमों से)।	अध्याय 7 (AI नैतिकता), अध्याय 9 (CS-12)
2024	लोक परीक्षा (अनुचित साधन निवारण) अधिनियम — फ़रवरी 2024 में पारित, जून 2024 से प्रभावी — शैक्षणिक नैतिकता।	अध्याय 9 (CS-2)
2025	भारत AI शासन दिशानिर्देश — 7 सूत्र, ह्यूमन-इन-द-लूप सिद्धांत।	अध्याय 7, अध्याय 9 (CS-4)

प्रशासनिक नैतिकता की यात्रा — प्रमुख पड़ाव



चित्र 9.34: प्रशासनिक नैतिकता की यात्रा — प्रमुख पड़ाव

☀ अध्याय का सार — एक पंक्ति में

केस स्टडी असल में पूरी प्रशासनिक नैतिकता की कसौटी है — जो व्यक्ति 6-चरण ढाँचे से समस्या को व्यवस्थित करता है, सही दार्शनिक से अपने निर्णय को उचित ठहराता है, और कम-से-कम एक रचनात्मक (Out-of-Box) समाधान जोड़ता है, वही एक परिपक्व, संवेदनशील व निर्णय-सक्षम भावी प्रशासक के रूप में उभरता है।

बोनस: दो हल किए गए अभ्यास-प्रश्न

प्रश्न 1: आप एक ज़िला कलेक्टर हैं। AI-आधारित कल्याण प्रणाली ने एक भूखे परिवार को 'धोखाधड़ी करने वाला आवेदक' चिह्नित कर दिया है, और आपको मैनुअल ओवरराइड का अधिकार नहीं है। आप क्या करेंगे?

उत्तर: यह केस स्टडी साधनभूत तार्किकता (System Protocol) व मूल्य तार्किकता (मानव-जीवन की रक्षा) के बीच के द्वंद्व को उजागर करती है — एक ऐसी दुविधा जो आधुनिक AI-संचालित शासन में बार-बार सामने आ रही है।

◆ **हितधारक व नैतिक मुद्दे:** प्राथमिक हितधारक भूखा परिवार है; नैतिक मुद्दा है — प्रणाली के अक्षर (Letter) व भावना (Spirit) के बीच टकराव, तथा 'ब्लैक बॉक्स समस्या' जिसमें AI अपने निर्णय का स्पष्टीकरण नहीं दे सकता।

◆ **तत्काल कार्रवाई:** विवेकाधीन/आकस्मिक कोष से उसी दिन आपातकालीन राहत सुनिश्चित करना — यह अधिकारी के पास प्रायः उपलब्ध वैकल्पिक शक्ति है, इसलिए इससे प्रणाली-नियम का उल्लंघन नहीं होता; साथ ही मामला लिखित रूप से दर्ज कर राज्य-स्तर पर औपचारिक शिकायत भेजना।

◆ **दीर्घकालिक सुधार:** 'ह्यूमन-इन-द-लूप' सिद्धांत (Human-in-the-loop — AI के महत्वपूर्ण निर्णयों पर अंतिम निगरानी मनुष्य की हो; भारत AI शासन दिशानिर्देश 2025 में भी इस पर जोर है) को अनिवार्य बनाने की अनुशंसा करना, तथा अपवाद-स्थितियों के लिए ज़िला-स्तरीय मैनुअल ओवरराइड नीति प्रस्तावित करना।

निष्कर्ष: गांधी के जंतर का प्रयोग करें — क्या यह निर्णय समाज के सबसे कमज़ोर व्यक्ति के लिए उपयोगी है? AI क्षमता (Capacity) बढ़ाता है, पर दिशा (Direction) अंतरात्मा से मिलती है — दोनों का संतुलन ही आदर्श प्रशासन है।

प्रश्न 2: आप एक वरिष्ठ IAS अधिकारी हैं। आपको पता चलता है कि जिस ठेकेदार ने एक पुल बनाया, उसने सुरक्षा-मानकों से समझौता किया है। पुल का उद्घाटन कल मुख्यमंत्री करेंगे। आप क्या करेंगे?

उत्तर: यह स्थिति एक क्लासिक 'समय-दबाव में सत्यनिष्ठा की परीक्षा' है, जिसमें मूल दुविधा यह है कि उद्घाटन टालने से होने वाली राजनीतिक और प्रशासनिक असुविधा को महत्व दें, या जनता की सुरक्षा को।

◆ **नैतिक मुद्दे:** जनता की सुरक्षा (अनुच्छेद 21 — जीवन का अधिकार) सर्वोपरि है; साथ ही सत्यनिष्ठा बनाम संस्थागत/राजनीतिक दबाव का टकराव, तथा भावी दुर्घटना की स्थिति में उत्तरदायित्व का प्रश्न।

◆ **तत्काल कार्रवाई:** एक स्वतंत्र तकनीकी टीम से तुरंत सुरक्षा-सत्यापन करवाना; परिणाम आने तक विनम्रता से उद्घाटन स्थगित करने की अनुशंसा वरिष्ठ/मुख्यमंत्री कार्यालय को लिखित रूप में भेजना — निर्णय स्वयं मुख्यमंत्री तक पहुँचाना, न कि दबा देना।

◆ **दीर्घकालिक कार्रवाई:** ठेकेदार के विरुद्ध नियमानुसार जाँच और कार्रवाई की जाए, तथा भविष्य के लिए हर सार्वजनिक निर्माण में स्वतंत्र तृतीय-पक्ष गुणवत्ता-अंकेक्षण (Third Party Quality Audit) अनिवार्य बनाया जाए, ताकि ऐसी कमियाँ उद्घाटन से पहले ही पकड़ी जा सकें।

निष्कर्ष: "पेंडोरा बॉक्स" तर्क यहाँ लागू होता है — यदि आज चुप रहा जाए, तो भविष्य में हर सुरक्षा-समझौता स्वीकार्य बन जाएगा। कांट का निरपेक्ष आदेश (Categorical Imperative) कहता है — वह नियम अपनाओ जो सार्वभौमिक बन सके: यदि हर अधिकारी राजनीतिक असुविधा के डर

से सुरक्षा-जोखिम छुपाए, तो व्यवस्था ही ध्वस्त हो जाएगी। जनता की जान बचाना ही एकमात्र नैतिक विकल्प है, भले ही इसकी तात्कालिक राजनीतिक कीमत हो।

