



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર  
ઓપન યુનિવર્સિટી

MLI - 102  
ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોનું  
વ્યવસ્થાપન

**Management of Library and  
Information Centres**

**PART-I**

**બ્લોક નં - 1 સંચાલનના અભિગમો**

એકમ-1 વ્યવસ્થાપન વિશેની સંકલ્પના અને જૂથ (સ્કૂલ)	09
એકમ-2 વ્યવસ્થાપનના કાર્યો	37
એકમ-3 ગુણવત્તા સંચાલન	65
એકમ-4 પરિવર્તન સંચાલન	89

**બ્લોક નં - 2 પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને નિયંત્રણ**

એકમ-5 પદ્ધતિ અભિગમ	121
એકમ-6 કાર્ય પ્રવાહ અને સંગઠન નિત્યક્રમ	137
એકમ-7 વિનીમય અને નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ	154
એકમ-8 કામગીરી માપન અને મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ	176

**PART-II**

**બ્લોક નં - 3 માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન**

એકમ-9 સંગઠનાત્મક વર્તણુક	203
એકમ-10 સંચાલકીય ગુણવત્તા તથા નેતૃત્વ	228
એકમ-11 માનવ સંસાધન આયોજન અને વિકાસ	265

**બ્લોક નં - 4 નાણાંકીય સંચાલન**

એકમ-12 અંદાજપત્ર અને પ્રકારો	321
એકમ-13 અંદાજપત્ર નિયંત્રણ પદ્ધતિ	340
એકમ-14 પડતર ખર્ચ પ્રયુક્તિઓ	360
એકમ-15 ખર્ચ પૃથક્કરણ	376

**બ્લોક નં - 5 માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓની વેચાણ કળા**

એકમ-16 માહિતી એક વેચાણ સ્વરૂપે	389
એકમ-17 વેચાણ કળા : એક અભિગમ અને ટેકનિક	412
એકમ-18 વિજ્ઞાણ માર્કેટીંગ / e-marketing	437

---

**Programme Design Committee (1992)**

---

Prof. PandavNayak ( <i>Chairman</i> )	Prof. A.P. Srivastava
Prof.(Ms.)A.K.Aaand	Prof. T. Viswanathan
Prof.J.C.Binwal	Dr. (Ms.) Neela Jagannathan
Prof.M.A. Gopinath	( <i>Special Invitee</i> )
Prof.B.Guha	Dr. R.Satyanarayana
Prof.K.S.Gunjal	( <i>Convenor</i> )
Mr.N.M.Malwad	<b>Internal Members</b>
Prof.S.G.Mahajan	Dr. Uma Kanjilal
Dr.S.S.Murthy	Ms. Neena Talwar Kanungo
Prof.T.N.Rajan	

---

**Course Preparation Team (1992)**

---

Ms. Renu Arora	Prof. T.N.Rajan
Dr. Uma Kanjilal	Prof. M.R.Riswadkar
Dr. S. S. Murty	Prof. S. Seetarama
<b>Course Editor :</b> Prof. T.N.Rajan	Dr. M. S. Sridhar
Prof. G. J. Narayana	

---

**Programme (Curriculum) Revision Committee (2003-2005)**

---

<b>Prof. S.B. Ghosh</b> ( <i>Chairman</i> ) IGNOU, New Delhi	<b>Prof. R. Satyanarayana</b> IGNOU, New Delhi (Retd.)
<b>Prof. S. R. Ganpule</b> Yaswant Rao Chavan Maharashtra Open University, Nasik	<b>Prof. B. K. Sen</b> INSDOC, New Delhi (Retd.)
<b>Prof. B. Guha</b> BHU, Banaras (Retd.)	<b>Dr.MahinderSingh</b> Director, DESIDOC, Delhi
<b>Prof.Uma Kanjilal</b> IGNOU, NewDelhi	<b>Dr.N.Vijayaditya</b> National Informatics Centre New Delhi
<b>Dr.Neena Talwar Kanungo</b> IGNOU, New Delhi	<b>Prof.T.V. Viswanathan</b> Ex-Director, INSDOC New Delhi
<b>Dr.A.Lahiri</b> DSIR, New Delhi	<b>Dr. (Ms) Neela Jagannathan</b> IGNOU, New Delhi
<b>Prof. P. B.Mangla</b> Delhi University (Retd)	( <i>Special Invitee</i> )
<b>Prof. J. Sarkhel</b> Vidyasagar University Midnapur W.B.	

---

**Programme Coordinators**

---

**Course Coordinator**

Prof. S.B. Ghosh

Prof. Uma Kanjilal

Prof. Uma Kanjilal

---

**Course Revision Team**

---

**Course Editor : Prof. Uma Kanjilal**

---

Unit	Contributor(s)	Unit	Contributor(s)
1	Prof. M. S. Sridhar	9	Ms. Sujata Santosh
2	Prof. G J. Narayana	10	Prof. M. S. Sridhar
3	Prof. T. N. Rajan, Prof. Uma Kanjilal	11	Prof. T. N. Rajan
4	Ms. Sujata Santosh	12, 13, 14	Dr. S. S. Murthy
5	Prof. M. R. Riswadkar	15	Prof. Uma Kanjilal
6, 7	Ms. Renu Arora	16	Prof. Uma Kanjilal
8	Ms. Renu Arora, Ms. Sujata Santosh	17	Ms. Renu Arora
		18	Prof. Uma Kanjilal Prof. Madhulika Kaushik

**Academic Assistance : Ms. Sujata Santosh**

---

**Print Coordinators**

---

**Secretarial Assistance**

---

Mr. Jitender Sethi

Mr. Devbrat Singh Chauhan

Mr. S. S. Venkatachalam

Mr. Manjit Singh

---

**June, 2009 (Reprint)**

© Indira Gandhi National Open University; 2005

ISBN-81-266-2098-6

*All rights reserved No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.*

*Further information on the Indira Gandhi National Open University courses may be obtained from the University's Office at Maidan Garhi, New Delhi-110068.*

**Printed and published on behalf of the Indira Gandhi National Open University, New Delhi, by Director, (School of Social Sciences)**

Paper Used : Agrobased Environment Friendly

Laser Typeset by Nath Graphics, 1/21, Sarvapriya Vihar, New Delhi-110 016

Printed at : **NEW CHANAB OFFSET Director**, C-91, Okhla Indl Area, Phase-I, New Delhi- 110 020.

આ પુસ્તકમાંથી અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,  
નવી દિલ્હી દ્વારા તૈયાર કરાવવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી  
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી - (અમદાવાદ) એ  
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

ML I - 102	Block-1	Block-2
<b>અનુવાદક પ્રસ્તાવના :</b>		
	શ્રી કંચનભાઈ પટેલ પૂર્વ ગ્રંથપાલ મોડાસા કોમર્સ કોલેજ, મોડાસા.	
<b>અનુવાદ યુનિટ :</b>		
	શ્રીમતી પ્રિયાંકી વ્યાસ (૧-૨) ગ્રંથપાલ, એલ.ડી.આર.પી.એન્જનીયરીંગ કોલેજ, ગાંધીનગર. શ્રી કંચનભાઈ પટેલ પૂર્વ ગ્રંથપાલ મોડાસા કોમર્સ કોલેજ, મોડાસા.(૩-૪)	ડૉ. વૈશાલી ભાવસાર ગ્રંથપાલ, આણંદ એજ્યુકેશન કોલેજ, આણંદ
<b>વિષય પરામર્શન :</b>		
	ડૉ. વૈશાલી ભાવસાર ગ્રંથપાલ, આણંદ એજ્યુકેશન કોલેજ, આણંદ	શ્રી કંચનભાઈ પટેલ પૂર્વ ગ્રંથપાલ મોડાસા કોમર્સ કોલેજ, મોડાસા.
<b>ભાષા પરામર્શન :</b>		
	ડૉ. મનીષ પંચાલ શિક્ષક, સ્પુમ સ્કૂલ, થલતેજ.	ડૉ. મનીષ પંચાલ શિક્ષક, સ્પુમ સ્કૂલ, થલતેજ.
<b>સંયોજક</b>		
	ડૉ. પ્રિયાંકી વ્યાસ એસો. પ્રોફેસર (લાયબ્રેરી એન્ડ ઈન્ફોર્મેશન સાયન્સ ) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ	
	ડૉ. ચેતના શાહ ગ્રંથપાલ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.	
<b>મુદ્રક :</b>		

**: પ્રકાશક :**

કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,  
“જ્યોતિર્મય પરિસર”, શ્રી બાલાજી મંદિરની સામે, સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, અમદાવાદ-382481

©સર્વહક સ્વાધીન આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈપણ ભાગને  
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર  
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈપણ રીતે પુનઃમુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

## અભ્યાસક્રમની પ્રસ્તાવના

આ અભ્યાસક્રમમાં વિદ્યાર્થીઓને સંચાલનની યથાર્થતા પૂરી પાડવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવ્યો છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલન કરવાના મૂળભૂત કૌશલ્ય અને જ્ઞાન પુરું પાડવાનો હેતુ છે. આધુનિક સંચાલનની તાત્વિક વિચારધારાઓ, સિદ્ધાંતો, વ્યવહારો અને કૌશલ્યનું નક્કર અને ગાઢ પરિચયાત્મક જ્ઞાનમાં તેની પ્રયોજિતતાની જરૂરિયાત આધુનિક ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની સંસ્થાઓમાં વધતી જતી જટિલતામાં સંચાલન કરવા માટે છે. આ અભ્યાસક્રમમાં પાંચ વિભાગો સંચાલનના જુદા જુદા પાસાઓ અને તેની ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલનમાં સુસંગતતાની ચર્ચા કરે છે. અભ્યાસક્રમ સંચાલનની વિચારધારાઓ અને સિદ્ધાંતો, પદ્ધતિનું પૃથક્કરણ અને નિયંત્રણ, માનવ સંસાધન, નાણાકીય સંચાલન અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓનું માર્કેટીંગ આવરી લે છે.

પ્રથમ વિભાગ જે ચાર એકમનો બનેલ છે જેનો દરેક એકમ ખાસ પાસાનો ઉકેલ હાથમાં લે છે. એકમ નં. 1 સંચાલનના જુદા જુદા અભિગમનો ઝડપી સર્વસામાન્ય વિચારો રજૂ કરે છે. તે સંચાલનની વિચારધારાઓની ઐતિહાસિક યથાર્થતા ઊંડાણપૂર્વક આપે છે. આ એકમ દરેક વિચારધારા જે વર્ષો દરમ્યાન ઉભરી આવેલ છે તેના નોંધપાત્ર લક્ષણો તેની મર્યાદાઓ સાથે સ્પષ્ટ કરે છે. એકમ નં. 2 સંચાલનના કાર્યો-આયોજન, સંયોજન, કર્મચારી, દોરવણી અને નિયંત્રણની ચર્ચા કરે છે. એકમ નં. 3 સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમનું પરીક્ષણ કરે છે. તકનીકો, સાધનો અને સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન(TQM)ની પદ્ધતિઓની ચર્ચા એકમ નં. 4માં કરવામાં આવી છે.

બ્લોક નં. 2 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના ક્રિયાત્મક સંચાલનના મુખ્ય થોડાક પાસાઓ રજૂ કરે છે. એકમ-5 પદ્ધતિ અભિગમ ધરાવે છે જે પદ્ધતિનું ઉપપદ્ધતિઓમાં રચના કરવા તેના ઘટકો પૃથક્કરણ કરવાની તકનીકો અને સિદ્ધાંતોની માહિતી પુરી પાડે છે. તે પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને રચનાની પદ્ધતિઓ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં લાભ પ્રદરીને કેવી રીતે ઉપયોગ કરી શકાય તેની ચર્ચા કરે છે.

એકમ નં. 6 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંયોજનાત્મક નિયમિત કાર્યોનું સંદર્ભમાં કાર્ય પ્રવાહ, નિદર્શન પૃથક્કરણ, સમય અને ગતિના અભ્યાસોની ચર્ચા કરે છે. એકમ નં. 7 નિયમન અને નિયંત્રણ તકનીકોની વિવિધ તકનીકોની ઊંડાણપૂર્વક માહિતી ધરાવે છે. એકમ-6 ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની કામગીરીને માપવા માટે વિવિધ મૂલ્યાંકન તકનીકો ચર્ચા કરે છે.

સંસ્થાના સંચાલનમાં તમામ પ્રાપ્ય સ્ત્રોતમાં માનવીય સ્ત્રોત (માનવ સંસાધન) એ સૌથી મહત્વનો અને નિર્ણાયક સ્ત્રોત છે. માનવીય સ્ત્રોત એ જટિલ વસ્તુ છે. જે તેના સંચાલનને અત્યંત મુશ્કેલ બનાવે છે. વિભાગ-3 માનવ સંસાધન સંચાલનના વિવિધ પાસાઓની ચર્ચા કરે છે. માનવ સંસાધન સંચાલનના પ્રશ્નો ઉપર સંચાલને અને વર્તણૂંક વિજ્ઞાને વ્યાપક અભ્યાસો કર્યા છે. આ બાબતની ઊંડાણપૂર્વક ચર્ચા આ વિભાગમાં એકમ-9માં કરેલ છે. એકમ-10 નેતૃત્વની વિચારધારાઓની ચર્ચા કરે છે જે સંચાલનની ગુણવત્તામાં નોંધપાત્ર પ્રદાન કરે છે. માનવ સંસાધન આયોજન અને વિકાસ દૃશ્યમાન લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા માનવશક્તિને દૂરદર્શી અને અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરવા વ્યૂહાત્મક પદ્ધતિ શાસ્ત્રની રચના કરે છે. માનવ સંસાધન આયોજન અને વિકાસના પાસાઓના એકમ-11માં ઊંડાણપૂર્વક ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે.

વિભાગ-4 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના ખાસ સંદર્ભમાં નાણાકીય સંચાલનની જુદી જુદી બાબતોની ચર્ચા કરતા ચાર એકમો ધરાવે છે. એકમ-12 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં તેમના બજેટના આયોજન અને તૈયારીઓના વિશિષ્ટ પ્રશ્નો ઉપર પ્રકાશ પાડે છે. નાણાકીય સંચાલનની કેટલીક પાયાની બાબતો જેવી કે બજેટને લગતી પરિભાષા, બજેટની તૈયારીના હેતુઓ, બજેટના પ્રકાર અને બજેટની તૈયારી કરવા સાથે સંલગ્ન પરિબળોનું પરિક્ષણ કરવામાં આવેલ છે. એકમ-13 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો જેવી બીન નફાકારક સંસ્થાઓના ખાસ સંદર્ભમાં નિયંત્રક પદ્ધતિ તરીકે બજેટની ચર્ચા કરે છે. એકમ-14 પડતર પદ્ધતિઓની તકનીકો ખાસ કરીને ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓની પેદાશો અને સેવાઓના પડતર પદ્ધતિમાં જાય છે. એકમ-15 પડતર પૃથક્કરણ અભિગમ અને આ હેતુ માટે સ્વીકારેલ પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરે છે.

વિભાગ-5 તાજેતરમાં કેન્દ્રિત થયેલ માર્કેટીંગ અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓના ઝડપી વિકાસ પામતા ક્ષેત્રના ત્રણ એકમ ધરાવે છે. આ વિભાગમાં એકમ-16 એક આર્થિક ચીજવસ્તુ તરીકે અન્ય માલસામાન અને સેવાઓથી જુદા અસામાન્ય લક્ષણો સાથે માહિતી પેદાશોના માર્કેટીંગ પાસાની ચર્ચા કરે છે. એકમ-17 માર્કેટીંગના અભિગમો અને વ્યૂહોની ગ્રંથાલય અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓના વિશિષ્ટ સંદર્ભમાં ચર્ચા કરે છે. એકમ-18 ઈ-માર્કેટીંગના અભિગમનો પરિચય કરાવે છે અને તેની માહિતી સેવાઓ અને પેદાશોની સુસંગતતામાં ચર્ચા કરે છે.



**BLOCK-1**

**संयालनना अडलरगडु**

**MANAGEMENT PERSPECTIVES**





માન્યું :

- 1.0 હેતુઓ
- 1.1 પ્રસ્તાવના
- 1.2 વ્યવસ્થાપનની સંકલ્પના
- 1.3 ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્ય
- 1.4 વ્યવસ્થાપનમાં સિદ્ધાંત
- 1.5 વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોનું વર્ગીકરણ
- 1.6 પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત (1880-1920)
  - 1.6.1 વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન
  - 1.6.2 વહીવટી વ્યવસ્થાપન
  - 1.6.3 અમલદારી સંસ્થા
  - 1.6.4 પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતનું વિવેચન
- 1.7 નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત
  - 1.7.1 માનવસંબંધ જૂથ (સ્કૂલ)
  - 1.7.2 વર્તણૂકીય જૂથ (સ્કૂલ)
- 1.8 આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત
  - 1.8.1 પ્રણાલી સિદ્ધાંત (સંયોજીત)
  - 1.8.2 આકસ્મિક સિદ્ધાંત
  - 1.8.3 સંસ્થાકીય માનવતાવાદ
  - 1.8.4 વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન
- 1.9 સંકલ્પના, શૈલી તથા અભિગમના અન્ય જૂથ
- 1.10 વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોમાં સમસ્યાઓ અને મતમતાંતરો
- 1.11 વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોનો ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રમાં ઉપયોગ
- 1.12 ઉપસંહાર
- 1.13 તમારી પ્રગતિ ચકાસો / કસોટીના ઉત્તરો
- 1.14 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 1.15 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન

**1.0 હેતુઓ : (OBJECTIVES)**

- ◆ આ એકમના વાંચન બાદ તમે :
  - ◆ વ્યવસ્થાપન વિષયક જૂથ (સ્કૂલ) ના ઐતિહાસિક વિકાસ વિશે જાણકારી પ્રાપ્ત કરશો.
  - ◆ વ્યવસ્થાપનમાં સિદ્ધાંત શું છે તે સમજી શકશો.
  - ◆ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના વર્ગીકરણની ઝાંખી પ્રાપ્ત કરી શકશો.
  - ◆ વ્યવસ્થાપનના મહત્વના જૂથ (સ્કૂલ), તેમનો ફાળો અને મર્યાદાઓ વર્ણવી શકશો.
  - ◆ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતમાં સમસ્યાઓ મતમતાંતરોના પ્રશ્નોને સવિસ્તાર સમજાવી શકશો.

- ◆ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતનો ગ્રંથાલય અને માહિતીના ક્ષેત્રમાં ઉપયોગ જાણી શકશો.

## 1.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

નિયમો અને સિદ્ધાંતો એ વિજ્ઞાનની પાયારૂપ માહિતી પૂરી પાડે છે. નિયમો એ સિદ્ધાંતનો ઉદ્ભવ કરે છે. વ્યવસ્થાપન એ મૂદુ વિજ્ઞાન અથવા પ્રાયોગિક કળા છે. તેના નિયમોને ઉદ્યોગ, સરકાર, માનવ માનસશાસ્ત્ર અથવા સામાજિક સિદ્ધાંતોમાંથી તારવવામાં આવ્યા છે. વ્યવસ્થાપનના મૂળભૂત નિયમો અને સિદ્ધાંતોનું જ્ઞાન ક્ષમતા તથા અસરકારકતામાં વૃદ્ધિ કરીને તેમજ ક્ષતિઓના નિવારણ દ્વારા વ્યાવહારિક વ્યવસ્થાપનમાં મદદરૂપ થાય છે.

આધુનિક વ્યવસ્થાપન વિચાર એ સામાજિક મનોવિજ્ઞાન, વર્તણૂકીય વિજ્ઞાન, પ્રક્રિયા સંશોધન તથા સંયોજીત સિદ્ધાંત તકનીકી અને અર્થશાસ્ત્ર જેવા વિવિધ શાખાઓના પ્રદાન દ્વારા નિષ્પન્ન પામીને આવેલ છે, જેના લીધે વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાનના અભ્યાસના વિવિધ અભિગમો આવિષ્કાર પામ્યા છે. આ અભિગમોમાં પ્રાયોગિક અભિગમ, આંતર વૈયક્તિક અને જૂથ વર્તણૂક અભિગમ, સહકાર, સામાજિક અને, સામાજિક-તકનીકી સંયોજીત અંગમ, સંયોજીત અભિગમ, નિર્ણય સિદ્ધાંત અને પ્રક્રિયા સંશોધન અભિગમ, પ્રબંધકીય ભૂમિકા અભિગમ, આકસ્મિક અથવા પરિસ્થિતિજન્ય અભિગમ, પ્રબંધકીય ભૂમિકા અભિગમ તથા પ્રક્રિયા અભિગમ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

વ્યવસ્થાપન વિષયક જુદા જુદા જૂથના (સ્કૂલ) અભ્યાસનો હેતુએ વ્યવસ્થાપનના દ્વારા આ વિકાસ કરી રીતે પ્રવર્તમાન અભિગમની ઓળખ અને મૂલ્યાંકન કરેલ છે. તેનાથી માહિતગાર થવાનો છે. ભૂતકાળના અને વર્તમાનના અભિગમનું પરીક્ષણ એ વર્તમાન વ્યવસ્થાપનકીય પદ્ધતિના સારા અને નબળા પાસા શોધવામાં મદદરૂપ થઈ અને તે દ્વારા આપને માહિતી કેન્દ્રના સક્ષમ વ્યવસ્થાપક તરીકે યોગ્ય વ્યવસ્થાપન શૈલી નક્કી કરવાનો છે. “વ્યવસ્થાપનના ટૂંકા ઈતિહાસ દરમ્યાન વ્યવસ્થાપન વિષયક વિવિધ નાના અથવા મોટા જૂથ ઉદ્ભવ્યા. કેટલાકનો ફલક વિશાળ હતો તો કેટલાકનો મર્યાદિત અને કેટલાકનો વિશિષ્ટ હતો. પ્રત્યેક એ વ્યવસ્થાપનને પોતાના દષ્ટિબિંદુથી સમજતા હતા. કોઈપણ જૂથ સર્વગ્રાહી ન હતું.” (Dejan19) આ દષ્ટિબિંદુઓ કેટલાંક પરિપ્રેક્ષ્યો પૂરા પાડતાં હતા. સૌ પ્રથમ, વ્યવસ્થાપનના વિષયમાં કોઈપણ વિચારમાં જનસમુદાય એ કાર્યક્ષેત્રમાં હતા અને જન સમુદાય સૌથી મહત્વની બાબત હતી. સંસ્થા ઉપર લોકોની અસરના સ્વરૂપો વિશે વિવિધ મંતવ્યો હતા. બીજી કેટલીક ઐતિહાસિક બાબતો હતી જેમાં ચોક્કસ વિચાર અને અભિગમોનો વિકાસ થયો. આ હાલનું વ્યવસ્થાપન એ ભૂતકાળના વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતનું પ્રતિબિંબ તેમજ તેની પ્રતિક્રિયા બને છે. (Hittetra 1979)

## 1.2 વ્યવસ્થાપનની સંકલ્પના : (CONCEPT OF MANGEMENT)

- વ્યવસ્થાપન શબ્દ માટે વિવિધ વ્યાખ્યાઓ આપવામાં આવી છે. તે ભિન્ન સમયે ભિન્ન વ્યક્તિઓ માટે અલગ અલગ હોઈ શકે. આ શબ્દ એ ક્રિયાપદમાંથી વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવેલ છે. જેનો અર્થ થાય છે : કોઈ હેતુ માટે સુગ્રંથિત કરવું, નિયંત્રિત કરવું, કાબુમાં લેવું કે કાર્યાન્વિત કરવું, વ્યવસ્થાપન શબ્દના વિવિધ પ્રયોગ છે

- એક વ્યાવસાયિક જૂથ તરીકે અર્થાત એવા લોકોનું જૂથ કે જે વ્યવસ્થાપન કાર્ય કરે છે. અથવા વ્યવસ્થાપનકીય કાર્ય તરીકે સંકળાયેલા જૂથનો એક ભાગ છે.

- ‘એક શૈક્ષણિક શાખા કે વ્યવસ્થાપનમાં જ્ઞાન અને કૌશલ પૂરા પાડતું વિશિષ્ટ ક્ષેત્ર છે.’ એક પ્રક્રિયા કે જે વિશિષ્ટ પ્રકારની ક્રિયાઓ અથવા કાર્યો કરતી શૃંખલા સાથે સંકળાયેલ છે વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન એ વિજ્ઞાન તેમજ કળા છે. સક્ષમ વ્યવસ્થાપકો એ નિર્ણય કરવામાં વૈજ્ઞાનિક અભિગમનો ઉપયોગ કરે છે. એક વિજ્ઞાન તરીકે તે જુદા જુદા સંજોગોમાં ઉપયોગ કરી શકાય તેવા તત્ત્વજ્ઞાન, કાયદા, સિદ્ધાંતો, નિયમો, પ્રક્રિયાઓ અને પ્રણાલીઓને સ્થાપિત કરવા સાથે સંકળાયેલ છે. તેમ છતાં, વ્યવસ્થાપન એ ભૌતિકશાસ્ત્ર કે રસાયણશાસ્ત્રની જેમ ગહન વિજ્ઞાન નથી તે મનોવિજ્ઞાન અને સમાજશાસ્ત્ર જેવા સામાજિક વિજ્ઞાન સાથે વધુ સામ્યતા ધરાવે છે. એક કળા તરીક વ્યવસ્થાપન એ લોકો દ્વારા સંસ્થાકીય કાર્ય કરાવાની બાબત છે.

- વ્યવસ્થાપન એ માનવજાત જેટલી જ પ્રાચીન છે અને જ્યાં જ્યાં સુગ્રંથિત માનવક્રિયા થતી હોય ત્યાં જરૂરી છે તે મોટી તેમજ નાની, ખાનગી તેમજ જાહેર સંસ્થાઓમાં સ્વમાનના ઉત્પાદન તથા

સેવાકીય ક્ષેત્રોમાં આવશ્યક છે. વ્યવસ્થાપનએ સંસ્થાકીય અને વ્યક્તિગત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા, સંઘર્ષાત્મક ઘ્યેયોમાં સંતુલન સાધવા માટે તથા કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા સિદ્ધ કરવા માટે આવશ્યક છે.

વ્યાપક રીતે, વ્યવસ્થાપન એ આ મુજબ વ્યાખ્યાયિત થયેલ છે. તે આયોજન ગઠન, સ્ટાફ, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણના કાર્યો દ્વારા સંસ્થાકીય હેતુઓ નક્કી કરવા, સમજવા અને પ્રાપ્ત કરવા માટે લોકો સાથે કાર્ય કરવાની પદ્ધતિ છે. વ્યવસ્થાપન એ નિર્ણયો કરવા, સમસ્યા નિરાકરણ કરવું, અને કાર્ય આયોજન કરવું જેવી પ્રક્રિયાઓનો સમૂહ છે. આ પ્રક્રિયાઓ એ વ્યવસ્થાપન સ્ત્રોતની જેવા કે માનવ, નાણાં, ચીજવસ્તુ તથા સમયની જરૂરિયાત ધરાવે છે. કેટલીક વખત, લોકો વ્યવસ્થાપન શબ્દનો અર્થ વહીવટ માટે કરે છે. પરંતુ અંગે વ્યવસ્થાપન અને વહીવટ વચ્ચે સ્પષ્ટ ભેદ જાણવો જરૂરી છે. વ્યવસ્થાપન એ આયોજન, રચના, કાર્યોનો પ્રારંભ કરવો, કાર્યો ઉપર દેખરેખ રાખવી એ બાબતોનો સમાવેશ કરે છે. અન્ય શબ્દોમાં, તે નીતિ ઘડવી, નીતિનું નિયંત્રણ કરવું અને દેખરેખની પ્રક્રિયા છે. જ્યારે વહીવટ એ વ્યવસ્થાપન દ્વારા નક્કી કરેલી નીતિઓના અમલીકરણ, પધ્ધતિ (પ્રણાલી) નિયમો અને કાયદાઓ આ બાબતોનો સમાવેશ કરે છે.

### 1.3 ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્ય : (HISTORICAL PERSPECTIVE)

વ્યવસ્થાપનનો ઇતિહાસ એ ભૂતકાળના કેટલાય હજારો વર્ષ સુધી વિસ્તૃત થયેલો છે. તેમ છતાં, છેક 19 મ સદીના ઉત્તરાર્ધમાં વ્યવસ્થાપન એક ઔપચારિક શાખા તરીકે ઉદ્ભવમાં આવી, બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, વ્યવસ્થાપનની પધ્ધતિઓ માનવજાત જેટલી જ પ્રાચીન છે. તેમ છતાં, તેના સિદ્ધાંતો અને ખ્યાલ આધારિત બાબતો થોડાક સમય પહેલાં જ અમલમાં આવી છે. તેમ છતાં, મોટા ભાગના પ્રવર્તમાન વ્યવસ્થાપનકીય ખ્યાલએ વીસમી સદીમાં આવ્યા છે. આકૃતિ 1.1 માં વ્યવસ્થાપનકીય સિદ્ધિઓને સમયક્રમનુસાર દર્શાવવામાં આવી છે. (Vide Hodgett and Attrnan, 1981)

- વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોનો વિકાસ અને ઉપયોગએ સૌ પ્રથમ 2900 BC માં ઈજિપ્તમાં નોંધાયેલ છે કે જેમાં 20 વર્ષ સુધી આશરે એક લાખ જેટલા લોકોએ પીરામીડની રચના કરી હતી. આવા જ મધ્યપૂર્વના ઝીગારેટ, ચીનની મહાન દીવાલ, મધ્ય અમેરિકાના પિરામીડ અને પર્શિયાના રોડ તથા મકાનો એ વ્યવસ્થાપનના ઉપયોગમાં અન્ય દૃષ્ટાંત છે. તે જ રીતે, બાઈબલમાં સંદર્ભ છે તે અનુસાર મોઝીસ એ તેના સસરાને સૌ પ્રથમ વ્યવસ્થાપનના કન્સલટન્ટ તરીકે એક સંસ્થાની રચના કરવા માટે રાખેલ હતા કે જે મોઝીસની આગેવાની હેઠળ હીબ્રુને ઈજિપ્તની બહાર હાંકી કાઢી, હીબ્રુ ઉપર શાસન કરવા માટે રચનામાં આવી હતી.

- મધ્યયુગમાં વ્યવસ્થાપન વિષયક ખ્યાલોએ ચીન, કે જે તેના આક્રમણ શક્તિ અને ઉત્પાદન સુવિધા માટે જાણીતું હતું તેણે પંદરમી સદીમાં સભાકીય તકનીકનો ઉપયોગ કરીને યુદ્ધના જહાજોને હાંકી કાઢ્યા હતા. એ બાબત ખૂબ રસપ્રદ છે કે તેમની પાસે એવી સુવિધા હતી કે ગણતરીના કલાકો માંજ દસ જહાજોને પરાસ્ત કરી સમુદ્ર માં પાછા મોકલી દેવામાં આવતા હતા.

વ્યવસ્થાપનનો આ 'નિરકુશ સમય' એ 'દંડના ભય' અને 'ઈશ્વરના ભય' સંપૂર્ણ અધિકારત્વ, જબરદસ્તી (Coercian) અને વ્યવસ્થાપનના માનવીય પરિભળ પર દબાણ કરવું વગેરે, લક્ષણો ધરાવતો હતો. 16 મી સદીમાં મેચીવેલી એ 'ધી પ્રિન્સ' લખ્યું કે જેમાં ઈટાલીના રાજ્યના શાસકની કઈ રીતે લોકપ્રિયતા મેળવવી અને સારા રાજકુમાર અથવા નેતાએ કઈ રીતે વર્તવું તેનો ઉલ્લેખ કરવામાં આવ્યો છે. તેણે નેતૃત્વ અને વહીવટ માટે 'પ્રેમનો અભિગમ' અને 'ભયનો અભિગમ' નામના બે અભિગમનો ઉલ્લેખ કર્યો મેચીવેલી દ્વારા રજૂ કરવામાં આવેલા ચાર મુખ્ય નિયમો એ સામુહિક મંજૂરી, સુસંગતતા ટકી રહેવા માટેની ઈચ્છા અને નેતૃત્વ છે. ઉમરાવ સમાજના તાકાત સમા રોમન કેથોલીક ચર્ચ એ ખાતાકીય સંસ્થાનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ છે કે જે ક્ષમતા અને નેતૃત્વ કરતા તાકાત અને સત્તા ઉપર વધુ આધારિત છે. વ્યવસ્થાપન વિષયક આ તો માત્ર ઇતિહાસની એક ઝાંખી છે. તેમાનાં ઘણાં ખરાં એ વ્યવસ્થાપનના નિયમો તરીકે ઓળખાતા સૈદ્ધાંતિક અને ખ્યાલાત્મક સ્વરૂપનો ઉપયોગ કરીને સુધારા તેમજ સંયોજીત કરવાની જરૂરિયાત છે.

ત્યારબાદ જાગૃતિ અને નવજાગૃતિના યુગમાં બદલાયેલા સામાજિક મૂલ્યોમાં માનવ યથાર્થતા વ્યક્તિગત જ્ઞાન, ક્ષમતા, કૌશલ્ય અને પરિપૂર્ણતાને ધ્યાનમાં લેવામાં આવી પરંતુ એક માત્ર એ વ્યવસ્થાપક માટે પૂરતા નથી. 19 મી સદીના આરંભમાં આવેલી ઔદ્યોગિક અને ફેક્ટરી પધ્ધતિ એ વ્યવસ્થાપનકીય

કૌશલ્યો, જૂથ પ્રતિક્રિયા અને ખર્ચ પદ્ધતિનો ઉપયોગ અમલમાં લાવ્યા.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો. (Self check Exercise)

(1) વ્યવસ્થાપનના નિરંકુશ સમયના લક્ષણો કયા છે ?

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

(2) આ એકમના અંતમાં આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**1.4 વ્યવસ્થાપનમાં સિદ્ધાંત (THEORY IN MANAGEMENT)**

પ્રસ્તાવના અને ઐતિહાસિક પરિગ્રેક્ષ્યમાં જણાવ્યા મુજબ પૂર્વના સમયગાળામાં રહેલા વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોએ વાસ્તવિક સિદ્ધાંતો ન હતા પરંતુ કેટલીક ત્રુટક પદ્ધતિઓ અથવા અનુભવો હતા તે જ રીતે, પ્રવર્તમાન વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતો પણ કેટલીક સમસ્યાઓથી બાકાત રહેલા કોઈ અનુભવ કે પદ્ધતિએ સિદ્ધાંત બને તે પહેલા તેણે કેટલાક સુધારા, સંયોજન અને કસોટીમાંથી પસાર થવું પડે છે. આ હેતુથી, સિદ્ધાંત એ ચોક્કસ સ્વરૂપ તે પહેલાં તેનું સિદ્ધાંતકીય પસાર થવું પડે છે. આ હેતુથી, સિદ્ધાંત એ ચોક્કસ સ્વરૂપ પહેલાં તેનું સિદ્ધાંતકીય અને માળખાકીય સ્વરૂપ હોવું આવશ્યક છે. વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોની બહુ ફળદ્રુપતાએ ઓળખાય એ યોગ્ય છે અને તે તેથી વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતનું એકીકરણ અને સંકલન આવશ્યક જણાયું. અલગ અલગ પૂર્વધારણાઓ અનુમાન અને ધારણાઓ ધરાવતા વિવિધ સૈદ્ધાંતિક અભિગમો ઉદ્ભવ્યા. યોગ્ય ખ્યાલના ગઠનનો અભાવ એ એકત્રિત અને સંકલિત વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતમાં એક અક્ષમ્ય ત્રુટિ ગણાય છે. વ્યવસ્થાપન ખ્યાલોને વિકસાવવામાં જે મુશ્કેલી છે એ તે કે વ્યવસ્થાપન એ એક વ્યાવહારિક વિજ્ઞાન હોવાથી તે પોતાના સુસંગત સૈદ્ધાંતિક ખ્યાલો ધરાવતું નથી. વ્યવસ્થાપનના તજજ્ઞોએ ખ્યાલોને અન્ય શાખાઓમાંથી લાવીને તેનો ઉપયોગ કર્યો છે. આમ, વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંત (પારસ્પરિક) સીમ્બાયોટીક રતે વિકસ્યા તેની સંલગ્ન અને મદદરૂપ શાખાઓ જેવી ગણિતશાસ્ત્ર, આંકડાશાસ્ત્ર અને વર્તણૂક વિજ્ઞાન સાથે પારસ્પરિક સંબંધ રૂપે ઉદ્ભવી છે કે જેણે પોતાના અલગ ખ્યાલને અન્ય ક્ષેત્રોથી સ્વતંત્ર રીતે ઉદ્ભવતી છે કે જેણે પોતાના અલગ ખ્યાલને અન્ય ક્ષેત્રોની સ્વતંત્ર રીતે ઉદ્ભવવા દીધો છે. વધુમા વ્યવસ્થાપન સંશોધન એ માનવશાસ્ત્રીય અને તત્ત્વજ્ઞાનની દૃષ્ટિએ સિદ્ધાંત કરતાં પ્રાયોગિક સ્વરૂપની વધુ નજીક રાખવામાં આવેલ છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self check Exercise)

(2) વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના જંગલમાંથી એકત્રિત અને સંકલિત વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત વિકસાવવામાં કઈ મુશ્કેલીઓ છે ?

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો.

(2) આ એકમના અંતમાં આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 1.5 વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોનું વર્ગીકરણ : (CLASSIFICATION OF MANAGEMENT THEORIES)

અગાઉ જણાવ્યું તે પ્રમાણે વ્યવસ્થાપનમાં અસંખ્ય વિચાર જૂથ અસ્તિત્વમાં છે. 'નિરકુંશ' અથવા 'અધિકારત્વ' અથવા 'પ્રાગ-વૈજ્ઞાનિક યુગ (અર્થાત્ 1880 પૂર્વે)' ના આદિ સમયગાળા ઉપરાંત, વ્યવસ્થાપન વિષયક અનેક જૂથો જુદા જુદા તજજ્ઞો દ્વારા ઓળખમાં અને વર્ગીકૃત કરવામાં આવ્યા છે. અત્રે એ નોંધવું રસપ્રદ છે કે વ્યવસ્થાપનના નિયમોના પ્રારંભ સમયના લેખો એ અનુભવી વ્યાવસાયિકો દ્વારા નક્કી થયા હતા, તો હાલના આધુનિક લેખો એ શૈક્ષણિક સૈદ્ધાંતિકો કે જેમને સંસ્થાકીય વ્યવસ્થાપનનો પ્રત્યક્ષ કોઈ અનુભવ નથી તેમના દ્વારા નક્કી કરવામાં આવ્યા છે.

વ્યવસ્થાપનના ઈતિહાસ દરમિયાન વ્યવસ્થાપન વિષયક જુદા જુદા ઉદ્ભવ્યા છે અને તે પ્રત્યેક વધતા અથવા જૂથ વ્યવસ્થાપનને પોતાના દષ્ટિકોણથી જુએ છે. વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોને કૃત્યો મુજબ નીચેના છ સમૂહમાં વર્ગીકૃત કરે છે.

- (1) વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા જૂથ
- (2) પ્રાયોગિક જૂથ
- (3) માનવ વર્તણૂક જૂથ
- (4) સામાજિક સંયોજન જૂથ
- (5) નિર્ણય સિદ્ધાંત જૂથ
- (6) ગાણિતિક જૂથ

'મેનેજમેન્ટ ઓફ ઓર્ગનાઈઝેશન' ના તેના પુસ્તકમાં હર્બર્ટ ડીક્સ એ. ઈયાન્સ દ્વારા તેના દ્વારા તેના પોતાના ઉમેરેલા અભિગમ સહિત 11 પદ્ધતિઓનો ઉલ્લેખ કરે છે. વધુમાં, હિટ્લરે અગાઉના ખ્યાલોથી અલગ એવા ત્રણ જૂથમાં વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતને વર્ગીકૃત કર્યો છે.

- (1) પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત
- (2) નવ્ય પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત
- (3) આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત

પ્રત્યેક સમૂહમાં વિચારોના કેટલાક જૂથનો સમાવેશ થાય છે. હાલમાં વ્યવસ્થાપન વિષયક આ ત્રણ જૂથ એ અસ્તિત્વમાં છે અને તે જે તે હેતુ માટે પૂરતા છે.

## 1.6 પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત (1880s-1920s) (CLASSICAL MANAGEMENT THEORY)

- પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતએ 19 મી સદીની ઉત્તરાર્ધ અને 20 મી સદીના આરંભમાં ઉદ્ભવેલ વ્યવસ્થાપન સંસ્થાઓ વિશેના સમાન વિચારો ધરાવતા જૂથ છે. તેના વ્યાવસાયિકોમાં પ્રશિષ્ટ જૂથ એ પરંપરાગત જૂથ તરીકે પણ જાણીતું છે. આ જૂથ એ તે સમય પૂર્વે અસ્તિત્વમાં હતી તેવી હસ્તકલાની પદ્ધતિથી વિરુદ્ધ ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના પરિણામે ઉદ્ભવેલી મોટી સંસ્થાઓ છે. તે ત્રણ શાખાઓ ધરાવે છે. - વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન, વહીવટી નિયમો અને અમલદારી સંસ્થા. આ ત્રણેય શાખાઓનું મુખ્ય અને સામાન્ય લક્ષણ એ વ્યવસ્થાપન અને સંસ્થાઓના આર્થિક સૂઝ ઉપર ભાર મુકવો તે છે વ્યક્તિગત કર્મચારી કાર્યના સ્થળે આર્થિક વળતર વધુમાં વધુ મળે તેવી પસંદગી કરે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આર્થિક સૂઝ એ બાબત છે કે જેના દ્વારા લોકો આર્થિક વળતર માટે પ્રોત્સાહિત થાય અને એવા થોડાની પસંદગી કરે કે જેમાં મહત્તમ આર્થિક લાભ થાય. તેથી જ, કર્મચારીઓ સખત પરિશ્રમ/કામ કરે તે માટે વ્યવસ્થાપકોએ તેમની આર્થિક ઈચ્છાઓને ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ. આ ધારણાઓ એ માનવ સ્વભાવના નકારાત્મક દષ્ટિકોણ ઉપર આધારિત છે. જો કે તે કેટલેક અંશે સાચી હોવા છતાં તે કેટલાક હકારાત્મક પાસાઓને અવગણે છે. પ્રશિષ્ટ સૈદ્ધાંતિકો માનવ લાગણીઓ ધ્યાનમાં લે છે. પરંતુ તેઓ માને છે કે માનવ લાગણીઓએ નોકરી અને કામના તાર્કિક અને વૈચારિક બંધારણ દ્વારા નિયંત્રિત થઈ શકે છે.

પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન જૂથનો પ્રાથમિક ફાળો એ....

- (1) વ્યવસ્થાપનના વ્યવસાયમાં વિજ્ઞાનનો ઉપયોગ
- (2) મૂળભૂત વ્યવસ્થાપન કાર્યનો વિકાસ અને
- (3) વ્યવસ્થાપનના વિશિષ્ટ નિયમોનું ગઠન અને ઉપયોગ છે.

### 1.6.1 વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન : (Scientific management)

ફેડરીક વીન્સ્લોવ ટેલર (1856-1915) ને વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનના પિતા ગણવામાં આવે છે. ટેલરને તેમના પ્રયત્નોમાં હેઝ્રી ગેન્ટ, ફેન્ક અને લીલીઅન ગીલબર્થ તથા હેરીંગ્ટન એમરસનએ મદદ કરી હતી. ટેલરના આ તમામ શિષ્યોએ તેમના ક્ષેત્રમાં પ્રચલિત છે. ટેલર સાથે રહીને વ્યવસ્થાપનના વિચારમાં ક્રાંતિ લાવ્યા છે વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન એ ફેડરીક ટેલર અને તેના અનુયાયીઓ દ્વારા નક્કી થયેલા નિયમો અને પદ્ધતિથી ઉદ્ભવેલ છે અને તે વ્યવસ્થાપનમાં ક્ષમતા અને પદ્ધતિકરણની બાબત વિશેની ચર્ચા કરે છે. ટેલર દ્વારા રજૂ કરવામાં આવેલા વિચારોના મુખ્ય ચાર ભાગ નીચે મુજબ છે.

- (1) પ્રત્યેક વ્યક્તિના કાર્યને ઘટકોમાં વિભાજિત કરી દેવું જોઈએ અને પ્રત્યેક ઘટકનું કામ કરવા માટેના વૈજ્ઞાનિક માર્ગ નક્કી કરી લેવા જોઈએ.
- (2) કાર્યકરોને વૈજ્ઞાનિક માર્ગદર્શનથી તાલીમ આપવી જોઈએ અને તેઓ પ્રયોજનાત્મક અને તાલીમબંધ રીતે કાર્ય કરે તેવા પ્રયત્નો કરવા જોઈએ.
- (3) વ્યવસ્થાપન અને કાર્યકરો વચ્ચે સારું સંહયોગ હોવું જોઈએ જેથી કરીને જે કાર્ય પ્રયોજનાત્મક રીતે થઈ શકે.
- (4) વ્યવસ્થાપકો અને કાર્યકરો વચ્ચે કામની વહેંચણી થયેલી હોવી જોઈએ. વ્યવસ્થાપકો એ નિરીક્ષણ તેમજ કાર્ય માટેની સૂચના અને પ્રયોજનને લગતા કામ કરવા જોઈએ અને કાર્યકરો પોતાના કામ કરવા માટે સ્વતંત્ર હોવા જોઈએ.

આ રીતે, વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિએ સમસ્યાના પૃથક્કરણનું તર્કબદ્ધ માળખું પૂરું પાડે છે જેમાં સમસ્યા વ્યાખ્યાયિત કરતી, ડેટા એકત્રિત કરવો, ડેટાનું પૃથક્કરણ કરવું, વિકલ્પો નક્કી કરવા અને શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરવી. ટેલર માનતા હતા કે વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિને અનુસરવાથી કાર્ય સિદ્ધ કરવા સક્ષમ પદ્ધતિ નક્કી થઈ શકે છે. પ્રમાણભૂત ધોરણોનો ત્યાગ કરવાના બદલે વ્યવસ્થાપન એ જે તે કાર્યના તમામ પાસાઓનો વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિથી અભ્યાસ કરે છે અને કાળજીપૂર્વક તાર્કિક અને કમબદ્ધ ધોરણો નક્કી કરે છે. માત્ર અનુમાન અથવા પ્રયત્ન તથા ભૂલની પદ્ધતિ અપનાવ્યા વગર વ્યવસ્થાપનએ ધંધાની સમસ્યાઓના ઉકેલ માટે તાર્કિક અભ્યાસ અને વૈજ્ઞાનિક સંશોધન પૂર્ણ એવી સમય માંગી લે તેવી પદ્ધતિનો ઉપયોગ દ્વારા વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિએ કર્મચારી તેમજ રોજગાર આપનાર બંનેને ફાયદારૂપ છે અને તે દ્વારા સંસ્થા વધુ આવક પ્રાપ્ત કરી શકે છે. તે માનતા હતા કે વ્યવસ્થાપન અને કામદાર બંનેનો સામાન્ય ઉદ્દેશ ઉત્પાદકતા વધારવાનો છે. ટેલર એ ઉત્પાદનક્રિયાના સુધારાના વ્યવસ્થાપન માટે ખૂબ કાર્ય કર્યું છે. તેણે બેથલહેમ સ્ટીલ કંપની ખાતે પીગ આર્યનના પ્રશિષ્ટ કિસ્સાના નિદર્શન દ્વારા બતાવ્યું કે વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિના ઉપયોગ દ્વારા કાર્યકર દીઠ ઉપજ અને કાર્યકરનો દૈનિક પગાર કઈ રીતે વધારી શકાય.

વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનમાં અન્ય મહત્વનો ફાળો આપનાર હેઝ્રી આઈ ગેન્ટ હતા. ગેન્ટએ ટેલરના સમકાલિન અને તેમની સાથે સંકળાયેલા હતા. તેમણે કાર્યકરોના માનસ અને ઉત્પાદનમાં આત્મગૌરવ ઉપર ભાર મૂક્યો હતો. ગેન્ટ એ યોગ્ય પદ્ધતિના ઉપયોગ અંગેની તત્પરતા અને કૌશલ્યોનો ઉપયોગ એ પદ્ધતિઓ વિશેની જાણકારી તથા કૌશલ્યો હોવા જેટલું જ મહત્વ ધરાવે છે. તેમ કહ્યું. આમ, તેણે ઉત્પાદકતામાં માનવ તથ્યનું મહત્વ સમજવું અને જેને આજે આપણે પ્રેરણાના ખ્યાલ તરીકે સમજીએ છીએ તે ખ્યાલ આપ્યો. ગેન્ટ એ રોજગાર ચૂકવણી પદ્ધતિ નક્કી કરી અને ઉત્પાદન પદ્ધતિ નક્કી કરવા ચાર્ટીંગ સ્ટેન્ડ કે કંટ્રોલ ચાર્ટની પદ્ધતિ વિકસાવી કે જે (CPM અને PERT તરીકે ઓળખાતી) આધુનિક પદ્ધતિનો પાયો બની છે.

ફેન્ક અને લીલીઅન ગ્રીલબર્થએ પુનરાવર્તિત કાર્ય વધુ સક્ષમ રીતે થઈ શકે તે માટે સમય અને ગતિના અભ્યાસ ઉપર ભાર મૂક્યો. સમય અને ગતિ અભ્યાસએ પ્રત્યેક કાર્ય કરવા માટે શ્રેષ્ઠ હલચલના પૃથક્કરણની પ્રક્રિયા છે. સમય અને ગતિ અભ્યાસ અને પીસ-રેટ પ્રોત્સાહન એ વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન

સૈદ્ધાંતિકો દ્વારા વિકસાવવા આવેલી બે મહત્વની વ્યવસ્થાપનકીય પદ્ધતિ છે અને તે આજે પણ વ્યાપક રીતે ઉપયોગમાં લેવાય છે પીસરેટ પ્રોત્સાહન પદ્ધતિએ બાબત ઉપર ભાર મૂકે છે કે આવકનો મોટો હિસ્સો કાર્યકરોમાં જાય છે કારણ કે તેઓ મહત્તમ ઉપજ પેદા કરે છે. વધુમાં, કાર્યકરોની વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિની પસંદગી અને તેમની તાલીમ, કાર્યરચનાનું મહત્વ અને કાર્યકરોને તેમના કાર્યમાંથી શ્રેષ્ઠ પ્રાપ્ત કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા, સંસ્થાની સમસ્યાઓના નીરાકરણ માટે તાર્કિક અભિગમને વિકાસ અને વ્યવસ્થાપનનું વ્યાવસાયિકીકરણ વગેરે વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન જૂથે આપેલા કેટલાંક મહત્વના પાસા છે :

- હેરીગ્ટન ઈમરસને તેમની પ્રશિષ્ટ, ગ્રંથ ટેવલે પ્રિન્સીપલ્સ ઓફ એફીસીયન્સી' (1913) માં વ્યવસ્થાપકોએ કઈ રીતે સંભાળપૂર્વક હેતુઓને વ્યાખ્યાયિત કરવા જોઈએ, પૃથક્કરણની વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ અને પ્રમાણભૂત પદ્ધતિઓનો વિકાસ અને ઉપયોગ કરવો જોઈએ તથા સારા કાર્ય માટે કર્મચારીને કઈ રીતે પ્રોત્સાહિત કરવો જોઈએ વગેરે બાબતની ચર્ચા કરી છે.

◆ વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનની મર્યાદાઓ : વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન જૂથની નીચે મુજબના મુદ્દા ઉપર ટીકા કરવામાં આવી છે. કોઈપણ માણસ માત્ર 'આર્થિક માનવી' નથી અને માનવીની વર્તણૂંક અને વ્યવહાર માત્ર નાણાંકીય જરૂરિયાતને આધારે નક્કી થઈ શકતી નથી પરંતુ તેના ઉપરાંત સામાજિક જરૂરિયાત, સંરક્ષણ જરૂરિયાત અને આત્મગૌરવની જરૂરિયાત ધરાવે છે તેથી જ કાર્યકરોને પ્રોત્સાહિત કરવા માત્ર આર્થિક વળતર એજ મહત્વનું નથી. બીજી બાબત એ જ્યાં સુધી ઘટક ગતિ (કોમ્પોનન્ટ મોશન) ને લાગે વળગે છે. ત્યાં સુધી કોઈ એ પદ્ધતિ શ્રેષ્ઠ હોય એવું નથી તેથી જ સમય અને ગતિ અભ્યાસ એ સંપૂર્ણ વૈજ્ઞાનિક ન પણ હોઈ શકે. બે વ્યક્તિઓ દ્વારા કરવામાં આવેલ બે અભ્યાસ એ એક જ કાર્યને અલગ રીતે જોઈ શકે છે. ત્રીજી બાબત એ આયોજન અને કાર્ય કરવાની બાબતને અલગ કરીને પદ્ધતિમાં વધુ વિશિષ્ટતા એ કૌશલ્યોની જરૂરિયાતને ઘટાડી દે છે અને કાર્યને વૈવિધ્યહીન બનાવી દે છે. અંતમાં પદ્ધતિમાં સુધારા અને ઉપકરણ અને યંત્રોમાં સુધારા થવાની કેટલાક કાર્યકરો ઘટી જાય છે અને જે તેઓમાં મનદુઃખ પેદા કરે છે.

### 1.6.2 વહીવટી વ્યવસ્થાપન (Administrative Management)

એક તરફ વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનના સ્થાપકો કાર્ય કરવામાં શ્રેષ્ઠ માર્ગ નક્કી કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે ત્યારે વહીવટી પ્રબંધમાં રહેલા લોકો તમામ કાર્યને આદર્શ રીતે એક સાથે કરવા અને સંસ્થાને ચલાવવા માટેના પ્રયત્ન કરે છે. આમ, વહીવટી કે સામાન્ય વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતએ સંસ્થા ચલાવવા માટેના શ્રેષ્ઠ માર્ગને શોધવાનો પ્રયત્ન કરે છે. આ જૂથને વહીવટી અથવા વ્યવસ્થાપનના પરંપરાગત નિયમોના જૂથ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. ફ્રાંસના ઉદ્યોગપતિ હેન્રી ફયોલ (1841-1925)ને વહીવટી વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના મુખ્ય સ્થાપિત અને પિતા ગણવામાં આવે છે. આ સિદ્ધાંતના અન્ય પ્રણેતા ચેસ્ટર આર્થ બર્નાડ અને કર્નલ ડીન્ડેલ ઉરીક (બ્રિટીશ વ્યવસ્થાપન તજજ્ઞ) ને ગણવામાં આવે છે.

◆ ફેયોલનો એકત્રિત ખ્યાલ : માર્ઈનીંગ (ખાણ) કંપનીના વ્યવસ્થાપનકીય નિર્દેશક તરીકે ફેયોલ એ સામાન્ય અને ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપનકીય કક્ષાએ લાગુ પડી શકે. તેવા વ્યાપક વહીવટી નિયમો વિકસાવ્યા આપણે જેને વ્યવસ્થાપન કહીએ છીએ તે માટે તેણે 'વહીવટ' શબ્દનો ઉપયોગ કર્યો. ફેયોલ એ વ્યવસ્થાપનકીયકક્ષા અને સંસ્થાને એક સંયુક્ત ઘટક તરીકે કેન્દ્રીત કર્યા. તેના ખ્યાલો એ દુકાન કક્ષાથી વિસ્તરીને ભૌતિક ઉત્પાદન પ્રક્રિયા સુધી વિસ્તૃત થયા અને તે મેકો (સ્થૂળ) સ્વરૂપમાં હતા. તેના ફેંચ પુસ્તક 'ઈન્ડસ્ટ્રીયલ એન્ડ જનરલ મેનેજમેન્ટ' માં તે લખે છે કે ધંધાકીય સંસ્થાનની તમામ પ્રવૃત્તિઓ છ વિભાગમાં વિભાજીત કરી શકાય છે. તકનીકી, વાણિજ્યિક, નાણાંકીય, હિસાબી, સલામતી અને 'વહીવટી (અથવા પ્રબંધકીય વ્યવસ્થાપનકીય)' તેણે વ્યવસ્થાપનકીય પ્રક્રિયા ઉપર પ્રકાશ પાડતાં કહ્યું કે કોઈપણ વ્યવસ્થાપકના મૂળભૂત કાર્યોએ આયોજન, રચના, આદેશ, સંયોજન અને નિયંત્રણ છે. તેણે એ બાબત ઉપર ભાર મૂક્યો કે સંસ્થાના કોઈપણ સ્તરે વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા એક સમાન છે અને તે તમામ પ્રકારની સંસ્થાઓમાં સામાન્ય છે. તેણે વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાના સામાન્ય માર્ગદર્શક તરીકે વ્યવસ્થાપનના નીચેના 14 નિયમો રજૂ કર્યા :

- ◆ **કામનું વિભાજન** : કાર્યમાં વિશિષ્ટતાએ કામના વિભાજન તરફ દોરી જાય છે અને તે કાર્યકરોના ઉપયોગમાં ક્ષમતામાં પરિણમે છે.
- ◆ **સત્તા અને જવાબદારી** : તે પ્રત્યક્ષ રીતે સંકળાયેલા છે સત્તામાંથી જવાબદારી આવે છે. આ સત્તાએ સંસ્થામાં હોદ્દાની રૂએ અને વ્યક્તિગત પરિબલો જેવા કે બુદ્ધિકાર્ય પ્રણાલી, વ્યક્તિગત લગાવ, અનુભવ અને હોદ્દો ધરાવનારની નૈતિક યથાર્થતામાંથી આવે છે.
- ◆ **અનુશાસન** : તે અનુશાસન, ઉપયોગ, જોડાણ ઉપરાંત સન્માનની લાગણીના નક્કી કરેલા ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા માટે છે. અનુશાસન વિના કોઈ શાખા યોગ્ય રીતે કાર્ય કરી શકતી નથી. સત્તા અનુશાસન અને વ્યક્તિત્વ એને એકબીજા સાથે ખૂબ જ સંલગ્ન છે.
- આદેશની એકસૂત્રતા** : આનો અર્થ એ છે કે કર્મચારીઓને માત્ર એક જ ઉપરી અધિકારી દ્વારા આદેશ મળે, અર્થાત્ માત્ર એક જ સત્તાધીશ જવાબદાર હોય. આ સત્તાધીશ એ સંસ્થાના અલગ અલગ સ્તરોમાં વહેંચાયેલા હોવા જોઈએ.
- ◆ **દિશાની એકસૂત્રતા** : સંસ્થામાં નિશ્ચિત ધ્યેયોને પ્રાપ્ત કરવા પ્રવૃત્તિઓ સુગ્રથિત હોવી જોઈએ. એક સમાન હેતુઓ ધરાવતા પ્રત્યેક જૂથનું એક જ સત્તા અને આયોજન હોવું જોઈએ.
- ◆ **સંસ્થાના હિતમાં પ્રત્યેક વ્યક્તિનું સમર્પણ** : જો આમ ન હોય તો સંસ્થા ખોટા કાર્ય કરે છે અને સંઘર્ષ પેદા કરે છે.
- ◆ **મહેનતાણું** : કર્મચારીઓ મહેનતાણા માટે કામ કરે છે અને તેથી જ મહેનતાણું યોગ્ય હોવું જોઈએ. તે મહત્વનું પ્રેરણાદાયી પરિબળ છે.
- ◆ **સત્તાની વહેંચણી** : તે સંસ્થામાં સત્તાના કેન્દ્રીકરણ અને સત્તાની વહેંચણી નક્કી કરે છે. તે જે તે સંસ્થાના ચિંતન અને ખ્યાલ ઉપર આધારિત છે.
- ◆ **સદિશ શુંબલા** : સંસ્થામાં હોદ્દાની સ્થિતિએ 'શ્રેયાન શુંબલા' સર્વોચ્ચ હોદ્દાથી નીચેના હોદ્દા સુધીની હોય છે. હોદ્દો શુંબલાને અનુસરે છે. આ શુંબલાને ટૂંકાવી દેવી જોઈએ નહિ જો તે સંસ્થા માટે નુકશાનકારક હોય તો જ ટૂંકાવવી જોઈએ. આવા કિસ્સા ભાગ્યે જ હોય છે.
- ◆ **ક્રમ** : સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ, સાધનો અને વ્યક્તિઓ એવા સુગ્રથિત અને સંલગ્ન હોવા જોઈએ કે જેથી કરીને સંસ્થાનું બંધારણ અસરકારક અને સક્ષમ બની શકે.
- ◆ **સમાનતા** : હોદ્દામાં નીચેના સ્ટાફ સાથે નમ્રતા અને સમાનતા એ વ્યવસ્થાપનનો પાયો હોવો જોઈએ. હોદ્દામાં નીચલી કક્ષામાં માણસો પાસેથી વફાદારી અને કાર્ય કરવા માટેની સ્વાપર્ણની ભાવના મેળવવામાં મદદરૂપ થાય છે.
- ◆ **સમયગાળાની સ્થિરતા** : વારંવાર વ્યક્તિઓનો બદલો સંસ્થા ઉપર ખરાબ અસર કરે છે. વધુ પડતા લોકો એ ખરાબ વ્યવસ્થાપનના કારણે તેના પર અસરકર્તા રહે છે. નોકરીની અસ્થિરતાએ કર્મચારીઓના આત્મગૌરવ અસર કરે છે.
- ◆ **કર્તા કરવાની પહેલવૃત્તિ** : તે એક ઉત્સુકતા છે કે જેનાથી કર્મચારીઓ કોઈ આયોજન વિશે વિચારે છે અને તેને અમલમાં મૂકે છે. પહેલવૃત્તિને અંકુશમાં રાખવી એ લોકોને હતોત્સાહ કરે છે અને તેમને નોકરીના સંતોષથી વંચિત રાખે છે.
- ◆ **એસપ્રીન્ટ ડી કોપર્સ** : (પોતાની સંસ્થા પ્રત્યેનો આદરભાવ) આ પરિબળ એ કર્મચારીઓમાં બંધુતાની ભાવનાનો વિકાસ કરે છે અને સંસ્થાના વિકાસમાં કર્મચારીઓના ફાળા માટેનું એક ચાવીરૂપ પરિબળ છે. આ બાબત એ આજ્ઞાની એકસૂત્રતાના સિદ્ધાંતનું એક વિસ્તરણ જ છે.

સારી સંસ્થા બનાવવા માટે તથા સંસ્થાના વિવિધ પાસાઓને પ્રબંધિત કરવા માટેના તેના પાયાના મેનેજમેન્ટ નિયમો ઉપરાંત તેણે તર્ક, સૂઝ અને સાતત્ય ઉપર ખૂબ જ ભાર મૂક્યો છે. ટેલર એ હોદ્દાના ક્રમમાં મેનેજમેન્ટ કેન્દ્રીત ચાર ફિલસૂફી સાથે નીચેના પાયામાં ક્રમ તરફ કાર્ય કર્યું છે. જ્યારે ફેયોલે મેનેજમેન્ટ કેન્દ્રીત ચાર ફૂલોસૂફી સાથે નીચેના પાયામાં ક્રમમાં કાર્ય કર્યું છે.

એસ્ટર બર્નાર્ડે કે જેણે ન્યુજર્સી બેલ ટેલિફોનના પ્રમુખ સહિતની ઘણી બધી જાહેર સેવાઓમાં મહત્વના હોદ્દા સંભાળ્યાં છે. તેણે તેના પ્રશિષ્ટ પુસ્તક 'અધિકારીઓના કાર્યો' માં પોતાના વિચારો રજૂ કરીને



આશરે અર્ધી સદી સુધી મેનેજમેન્ટના સિદ્ધાંત અને પધ્ધતિમાં મહત્વનો ફાળો આપ્યો છે. તે માનતા હતા કે મેનેજરનું સૌથી મોટું કાર્ય એ સંસ્થાના ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા સહકારમય પ્રયત્નો કરવા પ્રેરણા આપવી તે હોવું જોઈએ. સહકાર અસરકારક સંદેશા વ્યવહાર અને દરેક કર્મચારીને મળતા વળતર તથા તે કર્મચારીના ફાળા ઉપર આધાર રાખે છે.

કર્નલ એલ ઉવિક યુ.કે. માં એક પ્રખ્યાત અધિકારી અને મેનેજમેન્ટ કન્સલ્ટન્ટ હતા. તેણે ‘એલીમેન્ટસ ઓફ એમિની સ્ટ્રેશન’ નામનું પુસ્તક લખ્યું છે કે જેમાં તેણે ટેલર, ફેયોલ, મૂની, રેલે અને પૂર્વના અન્ય મેનેજમેન્ટ સૈદ્ધાંતિકોના ખ્યાલો અને નિયમોને એકત્રિત કર્યા છે.

ફેયોલે, હેરોલ કુન્ટસ અને સાયરીલ ઓડોનેલ એ મેનેજમેન્ટ પ્રક્રિયા જૂથ તરીકે ઓળખાતા નવા વિચાર જૂથો રચ્યો. તેઓ માને છે કે મેનેજમેન્ટ એ એક ગતિશીલ પ્રક્રિયા છે કે જે આયોજન સંસ્થા, સ્ટાફ, નિદર્શન અને નિયંત્રણના કાર્યો કરે છે. આ કાર્યો અને નિયમો કે જેના ઉપર તે આધારિત છે તે સામાન્ય અને સાર્વત્રિક ઉપયોગિતા ધરાવે છે. જો મેનેજર તેઓના સ્તર અને ભેદને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય આ જ પ્રકારના કાર્યો કરે તો તે જટિલતા તરફ દોરી જાય છે. આવા કાર્યો તમામ સંસ્થાને લાગુ પડે છે કે જ્યાં જૂથ પ્રયાસ સંકળાયેલો છે અને મેનેજમેન્ટ સિદ્ધાંતઓ સંસ્કૃતિથી બંધાયેલો નથી બીજા શબ્દોમાં કહીએ, તો આ તમામ કાર્યો પર્વેસીવ (યથાર્થ) છે. આ જ કારણથી મેનેજમેન્ટ પ્રક્રિયા અભિગમને સાર્વત્રિક અભિગમ તરીકે ઓળખાય છે.

#### ◆ વહીવટી વ્યવસ્થાપનની મર્યાદાઓ : (Limitations of administrative management)

વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન જૂથની જેમ જ વહીવટી વ્યવસ્થાપન જૂથની પણ કેટલાક મુદ્દાઓ વિશે ટીકા થઈ છે. આ જૂથના ફેયોલ સહિતના ઘણા નિયમો વિરોધાભાસ છે અને વિસંગતતા ધરાવે છે આ નિયમો એ કહેવતોથી વધુ કંઈ જ નથી કે જે વિરોધાભાસી સંદેશાઓ આપે છે. ઉદાહરણ તરીકે આદેશના એકીકરણનો નિયમ એ વિશિષ્ટતાના નિયમ અથવા કામની વહેંચણીના નિયમથી વિરુદ્ધ છે અને અંકુશનો નિયંત્રિત ફેલાવોનો નિયમ એ સંસ્થાકીય સ્તર ઓછામાં ઓછા રાખવા જોઈએ તેનાથી વિરુદ્ધ છે. વધુમાં, વિશિષ્ટતાનો નિયમ એ આંતરિક રીતે વિસંગત છે કેમ કે પ્રક્રિયા અને સ્થળ એ વિશિષ્ટતાના સ્પર્ધાત્મક પાસા છે. અને કોઈ એક પાસાના ફાયદાને મેળવવા માટે સંસ્થાનો અન્ય ગણ પાસાના ફાયદાનું બલિદાન આપવું પડે છે. વિશિષ્ટતા મેળવવા માટે તમામ પાસાઓને એક સાથે અનુસરી શકાતું નથી.

બીજી બાબત એ આ નિયમોએ કેટલાક કિસ્સાઓના અભ્યાસ ઉપર આધારિત છે અને તે પ્રયોગાત્મક રીતે ચકાસવામાં આવ્યા નથી. ત્રીજી બાબત એ આ તમામ નિયમો એ બિનશરતી વિધાનો છે અને તે તમામ સંજોગોમાં લાગુ પડે છે કે જે વ્યવહારિક નથી. મેનેજમેન્ટના વધુ અને વધુ શરતી નિયમોની જરૂરિયાત છે. ચોથી બાબત, આ નિયમો યાંત્રિક ગઠનમાં પરિણમે છે. જે કર્મચારીની સામાજિક અને સંસ્થાના મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતના વળતરરૂપ છે. આવા બંધારણો કર્મચારીઓના સ્વજાગૃતિપણાનો ખ્યાલ ધરાવે છે અને તે તેમના ઉપરી ઉપર આધારિત થવાની સ્થિતિને બળ પુરું પાડે છે.

આ જૂથ એ સમાજવિદ્યા, જીવવિજ્ઞાન, માનસશાસ્ત્ર, અર્થશાસ્ત્ર વગેરેને તેમના થોડામાં સાંકળી લેતું નથી. વધુમાં, આ નિયમો એ સંસ્થાએ બંધ પ્રણાલી છે, એવી ધારણા ઉપર આધારિત છે. આ જૂથના વિચાર અનુસાર કર્મચારીઓ સમગ્ર સંસ્થાના વિકાસ તરફ ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યા સિવાય પોતાના વિભાગના વિકાસ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અંતમાં આ નિયમો દ્વારા સર્જવામાં આવેલા જડ બંધારણને અસ્થાયી પરિસ્થિતિમાં કાર્યરત રહી શકતા નથી.

#### 1.6.3 અમલદારી સંસ્થા : (Bureaucratic Organisation)

જેમ સંસ્થાએ વિશાળ અને વધુ જટિલ બને છે. તેમ સત્તાધિકારી પધ્ધતિમાં સંસ્થાના પ્રયત્નોના સમન્વયીકરણ માટે કાર્યની વિશિષ્ટતાઓ મુજબ મધ્યમ તેમજ નિમ્ન કક્ષાના વ્યવસ્થાપનકીય ઘણા સ્તરો બને છે. આના પરિણામરૂપે સંસ્થાકીય બંધારણ એ અમલદારી અભિગમમાં પરિવર્તિત થાય છે. વ્યવસ્થાપનકીય વિસંગતતાઓ દૂર કરવાના તથા વ્યવસ્થાપનની સત્તાઓના દુરુપયોગથી પ્રતિક્રિયારૂપે મેક વેબરે સમૂહ પ્રયાસોના આયોજન માટે કેટલાક નિયમો આપ્યા છે. કાર્યની વિશિષ્ટતા પ્રમાણે કામની વહેંચણી એ અમલદારી સંસ્થાની લાક્ષણિકતા છે. તેણે સત્તાના હોદ્દાના ક્રમને વ્યાખ્યાયિત કર્યો. કર્મચારીઓના હક અને ફરજોને લગતા નિયમો આપ્યા અને કાર્યની પરિસ્થિતિ ને લગતી પ્રક્રિયા માટેની પધ્ધતિ સમજાવી, લોકો સાથે બિનવૈયક્તિક સંબંધો તથા તકનીકી ક્ષમતાને આધારે

કર્મચારીઓની બઢતી અને પસંદગી વિશે માહિતી આપી. પોસ્ટલ સેવા જેવી જાહેર સેવાઓ કે જ્યાં અસંખ્ય ઓફિસ તેમજ કર્મચારીઓ હોય છે. તેને અમલદારી સંસ્થાના દૃષ્ટાંત કરીકે ગણવામાં આવે છે. કાર્યકરણ પદ્ધતિ, નિયમો, જાતિઓ અને સત્તાની ક્ષમતા રહેલી છે.

અમલદારીના ફાયદા અસંખ્ય પ્રકારના છે. કર્મચારીની સુસંગત વર્તણૂક ઉપરાંત તે એકબીજા સાથે થતી સંઘર્ષ કે પેદા કરતા કાર્યો અથવા ફરજોને દૂર કરે છે. અને તે દ્વારા તે પધ્ધતિમાં (કર્મચારીની) વર્તણૂકનું અનુમાન કરી શકાય છે. સુસંગતતા અને સુસ્પષ્ટ વ્યાખ્યાયિત કાર્ય પ્રણાલીના પરિણામ રૂપે વ્યર્થ કાર્યો દૂર થઈ શકે છે અને ક્ષમતા વધે છે. વધુમાં, અમલદારશાહીમાં ફાયદો એ છે કે તેમાં ગુણવત્તાના આધારે કાર્ય માટે અને બઢતી માટે કર્મચારી લઈ શકાય છે. કર્મચારીઓમાં નિષ્ણાતની ગુણવત્તા વિકસાવી શકાય છે અને સંસ્થામાં સાતત્ય જાળવી શકાય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો અમલદારીએ વ્યક્તિ કરતાં તેના હોદ્દા ઉપર વિશેષ ભાર મૂકે છે અને જો કોઈ વ્યક્તિ રજા ઉપર હોય, તો પણ સંસ્થા ચાલુ રહે છે.

ઉપર જણાવ્યા મુજબના ફાયદાઓ લેવા છતાં, અમલદારી સંસ્થાને કેટલીક મહત્વની નકારાત્મક અને આડઅસરો છે. રેડ ટેપીઝમ અને કાગળ ઉપરના કાર્યની અતિશયોક્તિ એ નાપસંદ અનુભવો જ નહિ પરંતુ બિનઅસરકારક કાર્યો તરફ દોરી જાય છે. કર્મચારીએ બિનવૈયક્તિક હોય છે અને તેઓ માત્ર નિપજો અને નીતિઓ ઉપર આધારિત હોય છે તેથી તેઓ વ્યક્તિગત નિર્ણય લેવામાં ખચકાય છે અને કોઈ જોખમ ન લેવાની વૃત્તિ ધરાવે છે. જેના પરિણામરૂપ તેમની વૃદ્ધિ, સર્જનાત્મકતા વિકાસ અને નવા અભિગમો વિશેની વૃત્તિ નોંધપાત્ર રીતે નુકશાન પામે છે. યંત્રથી ગણાતા હોઈ, કર્મચારીઓ સંસ્થા વિશે નિશ્ચિત બની જાય છે અને સંસ્થા વિશે તેમજ તેમના બની જાય છે અને કાર્યમાં કઈ લાગતું વળગતું ન હોય તેવી વૃત્તિ ધરાવે છે. અમલદારી એ કાર્યના દેખાવ કરતાં વર્તણૂક ઉપર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

#### 1.6.4 પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત વિશે ટીકા : (Criticisms of Classical Management Theory)

પ્રત્યેક જૂથ હેઠળ આવરી લેવાયેલ પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતની મર્યાદાઓ અને ગેરફાયદાઓની ચર્ચા ઉપરાંત પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત જૂથની સામાન્ય ટીકાઓ કરવામાં આવી છે. તાર્કિક આર્થિક વ્યક્તિનો ખ્યાલ એ ઘણીવાર વિવેચનને પાત્ર બન્યો છે. લોકો એ મુખ્યતઃ આર્થિક વળતર માટે પ્રોત્સાહિત થતા હોય છે. તેવી ધારણા ઈ.સ. 1999 દરમ્યાન અને કદાચ આજે પણ કેટલાક લોકો માટે સાચી હશે. આ ધારણા નવીન સંજોગો કે જેમાં લોકોની મહત્વકાંક્ષા અને શૈક્ષણિક સ્તર બદલાયાં છે ત્યારે સચોટ નથી. વધુમાં, સંસ્થા ખૂબ જટિલ બની છે અને તેથી તે કર્મચારી પાસેથી વધુ સર્જનાત્મકતા અને નિર્ણયોની જરૂરિયાત ધરાવે છે. બીજી બાબત એ કે પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત એવું માને છે કે તમામ સંસ્થાઓનું એક જ પ્રકારના નિયમોના આધારે વ્યવસ્થાપન થઈ શકે છે કે જે સત્ય નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોની તમામ સ્તરે યથાર્થતા (Pervasiveness) ઉપર પણ પ્રશ્ન ઉપસ્થિત થાય છે. હેતુઓ, અભિગમો બંધારણો અને પર્યાવરણ બદલવાના કારણે સંસ્થાઓએ પણ તેમના નિયમોમાં કેટલુંક પરિવર્તન લાવવું જરૂરી બને છે.

પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત દ્વારા નક્કી કરવામાં આવેલા નિયમો એ સંપૂર્ણ વૈજ્ઞાનિક નથી અને તેથી તે હર હંમેશ માટે સત્યા ઠરતા નથી. તે સિદ્ધાંતો સાતત્ય અને સંપૂર્ણતા ધરાવતા નથી. તે (સિદ્ધાંતો) વૈજ્ઞાનિકો સંશોધન અને પૂરાવાના આધારે નક્કી થયેલા સિદ્ધાંત નથી પરંતુ પરીક્ષકના પ્રાયોગિક નિરીક્ષણ અને તેમના તાર્કિક અવતરણોના આધારે હોય છે. તેમ છતાં પાછળથી જે નિયમો વ્યાવસાયિકોને અનુકુળ તથા અત્યંત સુસંગતતા હોય તે ધંધાકીય સંસ્થાને સ્થાપિત કરવા માટે માર્ગદર્શક રૂપે વિકસાવવામાં આવ્યા છે (Me. Far'and 1974 P. 17) રૂઢિવાદીઓ માને છે કે વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો એ વ્યવસ્થાપકો શું કરે છે તેના નિરીક્ષણ અને પૃથક્કરણના આધારે નક્કી કરી શકાય છે અને તેના પ્રાયોગિક તારણોએ કેટલાક નિયમો નક્કી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. તેથી જ તેઓ (પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતો) ભૂતકાળની પધ્ધતિઓને ચાલુ રાખવાના કારણસર અને બિનઉપયોગી પદ્ધતિઓ અને મધ્યમકક્ષાના કારણે ટીકાને પાત્ર બન્યા છે. તેમ છતાં, આ વિચારોનું એક અગ્રગણ્ય જૂથ છે અને વ્યવહારમાં રહેલું સૌથી મહત્વનું વ્યવસ્થાપન છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (Self Check Exercise)

(3) નીચેનું વિધાન સવિસ્તાર સમજાવો અને ટીકાત્મક રીતે ચકાસો. 'વ્યવસ્થાપનની પ્રક્રિયા અભિગમ એ સાર્વત્રિક અભિગમ છે.'

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**1.7 નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત (1920s, 1950s) (NEO-CLASSICAL THEORY) (1920s, 1950s)**

પરંપરાગત પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત અને તેના નિયમો એ વિરોધાભાસી છે. પ્રેરણાના ખ્યાલ ઓછું ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને જે કંઈ કરવું જોઈએ તે બાબત ઉપર વ્યવસ્થાપનને લગતી ધારણાઓને ચકાસવાની બાબતને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય ઉતાવળમાં નિર્ણયો કરે છે. તે બાબત ઉપર વિરોધ કરવામાં આવ્યો. ખરેખર જોઈએ તો આ નિયમોએ વ્યવસ્થાપનના જ્ઞાનના હાર્દ રજૂ ન કરતાં સંપૂર્ણ વહીવટી વ્યવસ્થાપનના એક ભાગ રૂપ જ છે. આથી, પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત જૂથ, કે જે વ્યવસ્થાપનના યાંત્રિક અને રચનાત્મક લક્ષણ ઉપર વધુ ધ્યાન આપે છે. તેની પ્રતિક્રિયા રૂપે નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત જૂથ આવ્યા કે જે વધુ માનવલક્ષી અભિગમ છે અને તે વ્યક્તિઓની જરૂરિયાત, ઈચ્છા, વર્તણૂક અને વિચારો ઉપર ભાર મૂકે છે. તે સમયના ઔદ્યોગિક માનસશાસ્ત્રના ખ્યાલના વિકાસ આ સિદ્ધાંતના વિકાસમાં મહત્વનાં પરિબળ તરીકે કાર્ય કર્યું. નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત હેઠળ 1920 અને 1930 દરમિયાન માનવસંબંધ જૂથ અને વર્તણૂક જૂથ નામના બે મહત્વના સમૂહો અસ્તિત્વમાં આવ્યા. નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત પહેલાંના સમયથી જ જેમનો ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે. તેવા બે વ્યક્તિઓ છે રોબર્ટ ઓવેન અને એન્ક ઉરે યંગ વેલ્સના ફેક્ટરીના માલિક તરીકે તેણે સૌ પ્રથમ 1800 માં કર્મચારીઓની માનવ જરૂરિયાતો ઉપર ભાર મૂક્યો. એન્ડ્રુ આઈ કે તેના 1835 માં પ્રકાશિત થયેલા પુસ્તક ધી ફીલોસોફી ઓફ મેન્યુફેક્ચરર્સ માં માનવ પરિબળને સાંકળી લીધો હતો. 1940 તથા 1950 ની માનવ સંબંધ ચળવળો અને ધંધાકીય સંસ્થાઓના જ્ઞાન વિશેની ઘણી ખાઈઓ પૂરી દીધી હતી. તેમ છતાં, તેણે (ચળવળો એ) વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો અંગેની ઘણી અધૂરી બાબતો પૂર્ણ કરવાની અથવા વ્યવસ્થાપનના નવા અને સચોટ સિદ્ધાંતના સર્જન કરવાની બાબત અધૂરી રાખી હતી.

**1.7.1 માનવ સંબંધ જૂથ (Human Relations School)**

એલ્ટન માયો એ માનવ સંબંધ ચળવળ કે જે પાછળથી સંસ્થાકીય વર્તણૂક તરીકે ઓળખાઈ તેના પિતા તરીકે ઓળખાય છે. આ જૂથના અન્ય બે સહ સંશોધકોએ એફ. જે. રોએથલીસ બર્ગર અને વીલીયમ જે ડીક્સન છે. તેઓ માનતા હતા કે સંસ્થાઓ એ હંમેશા તેના સભ્યો વચ્ચે આંતરસંબંધો કેળવવા જોઈએ અને વ્યવસ્થાપકની ભૂમિકા એ છે કે જે સંસ્થાકીય હેતુઓ સિદ્ધ થઈ શકે તે માટે જ્યાં સુધી શક્ય હોય ત્યાં સુધી આ સંબંધો સંઘર્ષથી મુક્ત રહે. તેઓ માનતા હતા કે ધંધાકીય સંસ્થાઓનો માનવ ઘટક એ મહદ્અંશે અવગણવામાં આવ્યો છે. તેઓએ એ બાબત અનુભવી હતી કે વ્યવસ્થાપનની મુખ્ય બાબત એ માનસિક જરૂરિયાતોનો સંતોષ છે.

માયો રોએથલીસ બર્ગર અને ડીક્સનએ હાવથ્રોન, શિકાગો વેસ્ટર્ન ઈલેક્ટ્રીક કંપનીના ઈલીનોઈસ પ્લાન્ટ ખાતે અભ્યાસ કર્યો અને તે પાછળથી હાવથ્રોન પ્રયોગો અથવા અભ્યાસ તરીકે પ્રચલિત બન્યાં. તેઓએ અનુભવ્યું કે જો શ્રેષ્ઠ કાર્ય પર્યાવરણ (કાર્યના સ્થળે સાનુકુળ વાતાવરણ આપવામાં આવે તો...) કારીગરો વધુ કાર્યક્ષમ બને છે અને થાક ઓછો અનુભવે છે. તેઓએ એ પણ નોંધ્યું કે કારીગરોની તેમના કાર્ય અને તેના પર્યાવરણ વિશેની વર્તણૂક અને પ્રતિક્રિયાનું મૂલ્યાંકન મહત્વની બાબત છે. તેમણે અસંખ્ય પ્રયોગોના આધારે કાર્ય કરવાની શરતો અને ઉત્પાદકતા વચ્ચે સંબંધ

સુનિશ્ચિત કર્યો. તેમણે અભ્યાસ જૂથ બનાવ્યા કે જેમાં પ્રકાશ, આરામના સમયગાળા અને કાર્ય કરવાના કલાકોમાં ફેરફાર કર્યા અને નિયંત્રિત જૂથ બનાવ્યા કે જેમાં કોઈ ફેરફાર કર્યો નહીં.

માયો અને અન્યો તેમનાં પ્રારંભિક પ્રકાશના પ્રયોગમાં એ તારણ ઉપર આવ્યા કે ઉત્પાદકતામાં વધારા માટે પ્રકાશ સિવાય કેટલાક પરિબલો જવાબદાર હતા. ત્યારબાદ કર્મચારીઓના ઈન્ટરવ્યુના આધારે તેઓએ જાણ્યું કે લોકો તેમની લાગણીઓ, વર્તણૂંક તથા રૂચિઓથી અલિપ્ત રહી શકતા નથી અને કર્મચારીઓ માત્ર આર્થિક લાભ માટે કાર્ય કરતા નથી પરંતુ કેટલાક અન્ય પરિબલો પણ તેમના ઉપર અસર કરે છે. અંતિમ પ્રયોગમાં તેઓ એ તારણ ઉપર પહોંચ્યા કે કર્મચારીઓએ પોતાના કાર્યની ક્ષમતાના સ્તર પોતે જ નક્કી કરી શકે છે અને તે યોગ્ય છે. વર્તણૂંકના આ ઔપચારિક ધોરણ કે જે નોર્મ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે તે કાર્યજૂથ દ્વારા લાદવામાં આવ્યો કે જેના દ્વારા તેનું ઉત્પાદન નિયંત્રિત કરવામાં આવ્યું. કોઈપણ કર્મચારી કે જે તેનાથી (તે નોર્મથી) વધુ ઉત્પાદન કરે તેના સહકર્મચારીઓ ઉપર તે ધોરણ સુધી પહોંચવા માટે દબાણ કરવામાં આવ્યું.

માયો અને તેના સહકર્મચારીઓ બે મહત્વના તારણો ઉપર પહોંચ્યા. (1) પ્રબળ ઔપચારિક જૂથનું અસ્તિત્વ (2) અન આર્થિક પરિબલો પણ કર્મચારીની કાર્યના સ્થળે વર્તણૂંક ઉપર અસર કરે છે. તેઓએ વિશિષ્ટ સિદ્ધાંતના તાર્કિક અને બંધારણીય અભિગમોની ઝુટિ ધ્યાનમાં લાવ્યા અને તમામ કર્મચારીઓને તાર્કિક અને આર્થિક અભિગમથી જોવાથી થતી ભૂલને ધ્યાનમાં લાવ્યા. આ હાવથોન અભ્યાસ ઉપરથી કર્મચારીઓનો સામાજિક વ્યક્તિ દષ્ટિકોણનો વિકાસ થયો.

તાર્કિક આર્થિક દષ્ટિકોણથી વિરુદ્ધ સામાજિક વ્યક્તિ દષ્ટિકોણ એ છે કે (1) વ્યક્તિઓ સામાજિક જરૂરિયાતોથી પ્રેરાય છે. (2) લોકો પોતાની ઓળખે આંતર વૈયક્તિક સંબંધો દ્વારા પ્રાપ્ત કરે છે. (3) ઔદ્યોગિક પ્રગતિ એ એકધારી પ્રક્રિયા હોવાના કારણે કાર્ય એ અસંતોષજનક બન્યું છે. (4) કર્મચારીઓ મહેનતાણા અને વ્યવસ્થાપનના નિયંત્રણ કરતાં તેમના જૂથના સામાજિક પરિબલને વધુ મહત્વ આપે છે. (5) કર્મચારીઓ તેમની સામાજિક જરૂરિયાતો અને વ્યવસ્થાપને આપેલી સ્વીકૃત્તિને પ્રતિભાવ આપે છે. માનવ સંબંધ જૂથના સામાજિક વ્યક્તિ ખ્યાલે નિરીક્ષકોના માનવ કૌશલ્યને સુધારવા વ્યક્તિગત વળતર યુક્તિને જૂથ વળતર યુક્તિ દ્વારા પરિવર્તિત કરવા તથા વ્યવસ્થાપનના કાર્યો કરતાં તેમની ઉત્પાદકતા ઉપર અસર થાય તે માટે વ્યવસ્થાપનની પ્રયુક્તિઓની જરૂરિયાત દર્શાવી. સામાજિક વ્યવસ્થાપકનો ખ્યાલ ઉદ્ભવ્યો અને સામાજિક વ્યવસ્થાપક એ મદદગાર અને માર્ગદર્શકની ભૂમિકા અદા કરવા લાગ્યો અને તદ્દન જીવવાળી અને એકાકી વર્તણૂંકો દૂર કરી માનવ સંબંધ કાર્યક્રમ કરવા લાગ્યો.

આ સિદ્ધાંત, આભાસી રીતે સંસ્થાકીય પરિબલો (અર્થાત્ પર્યાવરણીય પરિબલો) થી પર છે અને શક્ય હોય ત્યાં સુધી સંસ્થાના સદસ્યો વચ્ચે સંઘર્ષમુક્ત આંતર સંબંધોની તરફેણ કરે છે. સામાજિક મનોવિજ્ઞાન અને વૈચારિકતા મનોવિજ્ઞાનમાંથી તારણ કાઢીને, આ સિદ્ધાંત એ વ્યવસ્થાપકને એક નેતા અને સહિષ્ણુ નિરીક્ષક (લોકશાહીવાદી વર્તણૂંક હોય અને ભાગ લેતા હોય તેવા) કે જે તમામ કર્મચારીને એક વિશિષ્ટ સામાજિક મનોવૈજ્ઞાનિક વ્યક્તિ તરીકે ધ્યાનમાં લેતા હોય તેવા હોવાની બાબત ઉપર ભાર મૂકે છે. હાવથોનના પ્રયોગનો બોધપાઠ એ જ કે વ્યક્તિની માનસિક જરૂરિયાતોએ તેના સમૂહ પ્રયત્ન પર મહત્વની અસર કરે છે અને ઘણીવાર કર્મચારીઓ તેમની બાબતોને ખોટી રીતે રજૂ કરે છે. આના તારણરૂપ એ બાબત ધ્યાનમાં આવી કે જ્યારે કર્મચારી ઉપર વિશેષ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. ત્યારે તેના પ્રયત્નનું પરિણામ એ કાર્યની પરિસ્થિતિઓમાં વાસ્તવિક રીતે પરિવર્તન કર્યા સિવાય પણ સુધારાજનક હોય છે. (હાવથોન અસર) બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ પરિણામ એ ધારણાને આધાર આપ્યો કે કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો અને ઈચ્છાઓની સંતોષજનક પૂર્તિએ વધુ સારા પરિણામો આપે છે.

માનવ સંબંધ અભિગમ કાર્યજૂથ એ નિરીક્ષકો તેમજ કાર્યકરો વચ્ચે સારા વિચાર આપ-લે ની જરૂરિયાત ઉપર ભાર મૂકે છે. માનવ સંબંધ ચળવળએ સત્તા સમાનીકરણના વલણ તરીકે જોવામાં આવે છે. તે નિરીક્ષકો અને નીચેના કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તા અને સ્થાનના અંતરમાં ઘટાડો કરવાનો એક પ્રયત્ન છે. તેને નિશ્ચિત કાર્ય ઉપર ભાર મૂકવા હોદ્દાના ક્રમવારનું જક્કી નિયંત્રણ, અને ટેલરીઝમનું વિશિષ્ટતાનું ઉચ્ચ સ્તરનું આ બાબતોની સતત પ્રતિક્રિયા તરીકે ગણવામાં આવે છે. તેમ છતાં, તે તમામ પ્રશિષ્ટ

ખ્યાલોને અસ્વીકૃત કરતો નથી. નવ્ય પ્રશિષ્ટ લેખકો માને છે કે કર્મચારીઓને સ્વતંત્ર વ્યક્તિ તરીકે ગણવાં. (નવ્ય પ્રશિષ્ટ) એ તેમને નિયમો અનુસાર (પ્રશિષ્ટ) વર્તન કરતા બનાવી શકશે. તેઓ કહે છે કે - કર્મચારીઓ સાથે તેઓ મહત્વના છે તે રીતે વર્તન કરો અને કારીગરોને તેમની ભાગીદારીની સાગમીનો અનુભવ થવા દો.

**માનવ સંબંધ જૂથની મર્યાદાઓ :** માનવસંબંધ જૂથને ઘણી મર્યાદાઓ પણ છે. તે પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતની વિરુદ્ધ દિશામાં હોય તેમ ગણવામાં આવે છે. બીજા શબ્દોમાં, તેઓ માત્ર માનવ પરિબળને જ મહત્વનું સમજે છે અને અન્ય પરિબળોને અવગણે છે. પ્રત્યેક સંસ્થા એ અલગ પ્રકારના મૂલ્યો અને સૂચિઓ ધરાવતા અસંખ્ય સામાજિક જૂથોની બનેલી હોય છે. આ જૂથએ કેટલાક ક્ષેત્રોમાં સહકાર આપે છે. જ્યારે કેટલાકમાં સ્પર્ધા અને સંઘર્ષ પણ પેદા કરે છે. તમામને સંતુષ્ટ રાખવા અને સંસ્થાને એક વિશાળ કુટુંબ બનાવવું એ વ્યવહારિક રીતે અસંભવ છે.

આ અભિગમ એ પ્રતિકાત્મક વળતરને વધુ મહત્વ આપે છે કે જે તે એવોર્ડ મેળવનારને ‘અન્યોથી મહત્વના એ પ્રકારે મૂલવી ન શકે’ને તે ભૌતિક વળતરની ઈચ્છા રાખતો હોઈ શકે. વધુમાં, બિનઔપચારિક જૂથની રચનાનો ખ્યાલએ અવાસ્તવિક અને પ્રચલિત નથી. બિનઔપચારિક જૂથ એ કારીગરનો દિવસ વધુ આનંદદાયક બનાવી શકે પરંતુ તેના રોજીંદા, એકધારા અને બિન સર્જનાત્મક કામને દૂર કરી શકે નહીં. કારીગરોએ સંસ્થામાં લાગણી જોડાણ મેળવવા માટે આવતા હોય છે. માનવસંબંધ જૂથની તકનીકોએ કારીગરો પર સુખની ખોટી ભાવનાની યુક્તિ અજમાવે છે અને વાસ્તવમાં એ તેમના કલ્યાણ માટે હોતી નથી. કર્મચારીઓને નિર્ણયો લેવામાં ખરેખર ભાગરૂપ બનાવવા અને તેમને તેઓ નિર્ણયો લઈ રહ્યા છે તેવા વિચાર માત્ર કરતા કરી રાખવામાં ઘણો ફરક છે. આ અર્થમાં આ અભિગમ પણ ઉત્પાદકલક્ષી છે નહીં કે કર્મચારીલક્ષી. આ પદ્ધતિનો તમામ પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગ કર્યા કરવો શક્ય નથી. ઉદા. જ્યારે નિર્ણયની ગોપનીયતા જરૂરી હોય અને જ્યારે અગ્રીમતાના ધોરણે તત્કાલ નિર્ણય કરવાનો હોય ત્યારે આ અભિગમ કાર્યરત રહી શકતો નથી. આ અભિગમ દ્વારા નિરીક્ષક ઉપર અવાસ્તવિક માંગણીઓ લદાય છે. અને તે સત્તા માટે તેની ઈચ્છાઓને ત્યજવાની બાબત છે. સંતુષ્ટ કર્મચારી વધુ ઉત્પાદક હોય છે અને કાર્યના સ્થળની પરિસ્થિતિ અને માનવ સંબંધોની સુધરેલી પરિસ્થિતિએ વધુ કાર્યક્ષમતા આપે છે તેવી ધારણા હંમેશા સાચી નથી. વધુમાં, માનવવર્તણૂક એ વ્યવસ્થાપકનું સંપૂર્ણ ક્ષેત્ર બની શકતું નથી.

માનવ સંબંધ ચળવળ એ વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપકના ક્ષમતાના મુખ્ય ધ્યેયને સ્વીકાર્યો પરંતુ તેણે મોટી સંસ્થાઓને બદલે વ્યક્તિગત અને નાના જૂથ ઉપર ભાર મૂક્યો. તેણે વિશેષતા, કર્મચારીઓ અને તેમના ઉપરી અધિકારીઓ પર સંદેશાવ્યવહાર, નેતૃત્વ અને આંતરવૈયક્તિક સંબંધો પર ભાર મૂક્યો. વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનની જેમ માનવસંબંધ સંશોધનોએ સંસ્થામાં મધ્યમ અને ઉપરના જૂથ કરતાં નીચેની કક્ષા ઉપર વધુ ભાર મૂક્યો અને તેથી તે સંપૂર્ણ બની શક્યો નહીં. વર્તણૂકીય વૈજ્ઞાનિકોએ કંપનીઓને સંશોધનના સ્થળ બનાવ્યા, પરંતુ તેઓ તેમના તારણો દ્વારા વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાનના બદલે તેમની પોતાની શાખા બનાવવાની વૃત્તિ ધરાવતા હતા અથવા માનવસંબંધોનું વિજ્ઞાન સ્થાપિત કરવા માંગતા હતા. આ રીતે, માનવસંબંધ ચળવળનું વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન વિચારકોના ઘણા ખ્યાલોને સ્વીકાર્યા અને તે વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોમાં વધુ મોટું સ્થાન પ્રાપ્ત કરી શકી નહીં.

### 1.7.2 વર્તણૂકીય જૂથ : Behavioural Schools

હાવથોનના પ્રયોગોના સમયથી વર્તણૂક વિજ્ઞાનનો વ્યવસ્થાપનમાં ઉપયોગ કરવાની બાબતમાં રસ જાગૃત થયો હતો. માનવ સંબંધ અભિગમ એ આધુનિક વર્તણૂકવાદમાં ઉત્ક્રાંતિ પામ્યો. આધુનિક વર્તણૂકવાદ શબ્દ વ્યવસ્થાપનના વર્તણૂક જૂથના વર્તમાન ઉત્ક્રાંતિથી આવ્યો છે કે જે માનસિક બાબતોને પ્રાથમિકતા આપે છે. પરંતુ લાગણીઓની જરૂરિયાતોના સંતોષને અન્ય પ્રાથમિક આર્થિક ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી ગણે છે. વર્તણૂકીય જૂથ હેઠળની ઘણી ચર્ચાએ આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના સંસ્થાકીય (આધુનિક) માનવતાવાદ હેઠળ ધ્યાનમાં લઈ શકાય છે. મહત્વના વર્તણૂકીય વૈજ્ઞાનિકો કે જેમણે વ્યવસ્થાપકીય અસરકારકતા પ્રાપ્ત કરવામાં અને સંસ્થામાં લોકોને વધુ અસરકારક રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય તે માટે તકનીકો વિકસાવી છે. તેમા અબ્રાહમ મેસ્લોવ, ડગ્લાસ મેકગ્રેગોટ, કિસ એગ્રીસ. ફેડરીક હર્ઝનબર્ગ રેનસીસ લીકર્ટ, કુર્ટ લેવીન, ચેસ્ટર બર્નાડ, મેરી પાર્કર ફોલેસ્ટ, જ્યોર્જ હોમન્સ અને વેરેન બેનીસનો સમાવેશ થાય છે. તેઓ સામાજિક વિજ્ઞાનમાં ઘનિષ્ઠ તાલીમ લીધી હતી અને

વિશિષ્ટ સંશોધન પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કર્યો હતો. તેઓએ પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતને અત્યંત યાંત્રિક ગણ્યો હતો કે જે માનવતાને હીન કરનારો અને માનવ જરૂરિયાતો પ્રત્યે પ્રતિભાવ ન આપનારો હતો. વધુ પડતા વિશિષ્ટ કાર્યો, લોકોનો અપૂરતો ઉપયોગ, નિર્ણય કાર્યો, લોકોનો અપૂરતો ઉપયોગ, નિર્ણય લેવામાં અસક્ષમ કર્મચારીઓ ઉપરનું વધુ પડતું નિયંત્રણ, અને નીચલા કર્મચારીઓની પોતાની ઓળખ અને આત્મસંતોષની બાબતની અવગણનાથી વિરુદ્ધ આ વર્તણૂકીય જૂથ એ વધુ પરિવર્તનશીલ સંસ્થાકીય માળખું પસંદ કર્યું જેમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને વલણને આધારે કામ નક્કી કરવામાં આવ્યું.

આ તમામ સંશોધકોને નવા પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતકો તરીકે વર્ગીકૃત કરવા મુશ્કેલ છે. તેમાંના ઘણાને સામાન્ય રીતે આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતમાં ફાળો આપનારા તરીકે ગણી શકાય અને વિશિષ્ટ રીતે સામાજિક પદ્ધતિ સિદ્ધાંત અને આધુનિક માનવતાવાદ સિદ્ધાંતમાં ફાળો આપનારા તરીકે ગણી શકાય. વધુમાં, વર્તણૂકીય જૂથ એ માનવસંબંધ જૂથનું તાર્કિક વિસ્તરણ છે અને તે બંને સામાજિક પદ્ધતિ સિદ્ધાંત અને આધુનિક વર્તણૂકવાદ તરફ દોરી જાય છે. આથી જ માનવસંબંધ જૂથ અને વર્તણૂકવાદ જૂથના ફાળા અને મર્યાદાઓ ઘણે અંશે એકબીજા સાથે મળતા આવે છે. તે બધા મહદ્અંશે સ્ફૂરણા સાથે જોડાયેલા છે. સ્ફૂરણાને લગતા સિદ્ધાંતો ઘણી રીતે વર્ગીકૃત થઈ શકે છે. તેઓ દલીલ કરે છે કે આજના કર્મચારીની જરૂરિયાતોમાં થયેલા પરિવર્તન સાથે કાયમી રચનામાં કોઈ ખાસ પરિવર્તન થતું નથી અને તેઓ માને છે કે આજના કર્મચારીઓએ વૈવિધ્યપૂર્ણ અને પડકારરૂપ કાર્ય ઈચ્છે છે. તેઓ નિયંત્રણ હેઠળ કામ કરવાને બદલે હિસ્સારૂપ અને જૂથ નિર્ણય કરવાના, સ્વનિર્દેશ અને નિયંત્રણની પ્રક્રિયાને લગતા કાર્યો ઈચ્છે છે. તેઓ માનવ સ્ફૂરણાના વ્યવહારકરુ વાસ્તવિક નમૂનાને સ્વીકારે છે અને પરિસ્થિતિકીય નિયંત્રણો અને સંસ્થાકીય અને પર્યાવરણીય પરિવર્તનના સામાજિક ખ્યાલને સ્વીકારે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :- Self Check Exercise

(4) માનવ સંબંધ જૂથના ફાળાની મર્યાદાઓ કઈ છે ?

- નોંધ (1) તમારા ઉત્તરો નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો.  
(2) આ એકમને અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**1.8 આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત : (MODERN MANAGEMENT THEORY)**

આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત એ સંસ્થા તેમજ વ્યક્તિઓની જટિલતા તથા તેમની જરૂરિયાતો, સ્ફૂરણા, પ્રેરણા તથા શક્તિઓની વિવિધતાની બાબતોની ચર્ચા કરે છે. જેના પરિણામરૂપ એક જ સમયની પરિસ્થિતિ અથવા સાર્વત્રિક વ્યવસ્થાપન નિયમો અવ્યવહારું છે. આ જટિલતાએ લોકો તેમજ સંસ્થા સાથે તાદાત્મ્ય સાધવા ગહન વ્યવસ્થાપન પ્રયુક્તિની જરૂરિયાતો પર ભાર મૂકે છે. પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના તાર્કિક, આર્થિક માનવ અને ભવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના સામાજિક વ્યક્તિ વિચારથી વિરુદ્ધ જટિલ કર્મચારી વિચાર એ આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતનો આધાર છે.

જટિલ કર્મચારી વિચાર એ માને છે કે લોકો ગૂઢ (જટિલ) અને ચલિત બને છે. લોકોને ઘણી સ્ફૂરણાઓ હોય છે. તેમની સ્ફૂરણાઓ અનુભવોના આધારે જાણો અને અને સ્ફૂરણાઓએ એક સંસ્થાથી અન્ય સંસ્થા તેમજ એક જ વિભાગથી અન્ય વિભાગમાં બદલાતી હોય છે. જટિલ આંતરક્રિયાઓ એ કર્મચારી અને સંસ્થાને સાંકળે છે. એવી કોઈ એક વ્યવસ્થાકીય પ્રયુક્તિ નથી કે જે બધા લોકો માટે તમામ સમય માટે કાર્યકર રહી શકે. વ્યવસ્થાપકો એ અલગ - અલગ લોકો માટે અને અલગ અલગ સમયે ભિન્ન ભિન્ન પ્રયુક્તિઓનો ઉપયોગ કરી શકે છે. વ્યવસ્થાપકીય પ્રયુક્તિઓનો ઉપયોગ કરતી

વેળાએ સાધનો ઉપયોગી બને છે. જટીલ કર્મચારી વિચારમાંથી ઉદ્ભવતા ચાર મહત્વના આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતો આ મુજબ છે. પધ્ધતિ સિદ્ધાંત, આકસ્મિક સિદ્ધાંત, સંસ્થાકીય માનવતાવાદ અને વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન, વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતનો આ તબક્કો એ પુનરાવર્તિત સંશોધકોના કાર્યને રજૂ કરે છે. જેમાં વર્તણૂકીય વિજ્ઞાન સાથે ગણિત અને આંકડાશાસ્ત્ર તેમજ કોમ્પ્યુટરના ઉપયોગના પ્રયત્નોને એક સાથે સાંકળી લેવામાં આવ્યા છે. કુદરતી રીતે જ ઘણા પુનરાવર્તિતો વર્તણૂકીય વૈજ્ઞાનિકો છે કે જેમના સંશોધકોના માનવસંબંધના ક્ષેત્રથી પણ પર છે. તે પદ્ધતિ સૈદ્ધાંતિકો, ઓપરેશન રીસર્ચ તજજ્ઞ નિર્ણય સૈદ્ધાંતિકો, આંકડાશાસ્ત્રીઓ, કોમ્પ્યુટર તજજ્ઞો અને ગુણવત્તા સંશોધન તથા નિર્ણય પદ્ધતિમાં રહેલા અન્ય સક્ષમ તજજ્ઞોથી બનેલી છે. વર્તણૂકીય, આંકડાશાસ્ત્રીય અને ગાણિતિક સાધનોની મદદથી ગહન સંશોધન અને અનુમાનોની ચકાસણી કરવીએ આ વિચારજૂથની લાક્ષણિકતા છે. આ સમયગાળાને સંયોજનનો સમય પણ કહે છે.

પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત કે જેમાં ઈજનેરી આધારિત સંખ્યાત્મક સિદ્ધાંત મુખ્યત્વે રહેલો છે અને, ઔદ્યોગિક, મનોવૈજ્ઞાનિક સહિત સમાજશાસ્ત્રીઓ અને વ્યવહારું નૃવંશશાસ્ત્રીઓ કે જેમનું નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત ઉપર પ્રભુત્વ રહેલું છે તે બંનેથી વિરુદ્ધ આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતએ પુનરાવર્તિત સંશોધકો છે અને તે જૂની માન્યતાઓને પડકારે છે. નવી પૂર્વધારણાઓ વિકસાવે છે અને સંસ્થાકીય તથા વ્યવસ્થાપનકીય વર્તણૂક વિશે વધુ સારી સમજ પૂરી પાડે છે. પુનરાવર્તિત ચળવળએ 1956 માં એડમીનીસ્ટ્રેટિવ સાયંસ ક્વાર્ટરલીના પ્રથમ અંકમાં પ્રકાશિત થયેલા લીચફીલ્ડના અનુમાનોથી શરૂ થઈ હોય તેમ માનવામાં આવે છે. તેમણે પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત દ્વારા વિકસાવવામાં આવેલા education તારણ કરવાના તર્કને પડકાર્યા પરંતુ તેમણે તમામ સિદ્ધાંતોને દૂર કર્યા ન હતા. વ્યવસ્થાપનના જ્ઞાનક્ષેત્રો બિનવાણિજ્યિક ક્ષેત્રો જેવા કે શિક્ષણ, સરકાર અને સ્વાસ્થ્ય વગેરેમાં તર્કબદ્ધ ઉપયોગએ આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતનો મહત્વનો ફાળો છે.

તે નોંધવું અત્યંત રસપ્રદ છે કે પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત એ સંસ્થા કેન્દ્રિત હતો કે જેમાં પ્રક્રિયા અથવા કાર્યના અભિગમની સક્ષમતા ઉપર ભાર મૂકવામાં આવતો હતો અને તે Deductive evidence તારણ કરી ન પૂરવા અને વર્ણનાત્મક સંશોધન આધારિત હતો. નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત એ વ્યક્તિ કેન્દ્રિત અભિગમ હતો અને તે વધુ પ્રયોગાત્મક હતો અને તે મહદઅંશે વર્ણનાત્મક અને અતિશય તારણ કાઢવાની બાબત હતી. જ્યારે પુનરાવર્તિત એ વર્તણૂકીય અને સંખ્યાત્મક સાધનોનો ઉપયોગ કરતા હતા અને તેઓ વધુ પ્રેરણાત્મક (Induction) પ્રયોગાત્મક સખત અને સંપૂર્ણ હતા. આધુનિક વ્યવસ્થાપન જૂથના મતે, વ્યવસ્થાપન એ તર્કનો એક સ્વાધ્યાય છે અને તે પરિસ્થિતિઓને લાગુ પાડવામાં આવે છે કે જે માપનને એક જૂથ કરવા સુધી મર્યાદિત કરી શકાય છે અને તેમાં સંખ્યાત્મક પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરી શકાય છે કે જેમાં કોમ્પ્યુટરે મહત્વની ભૂમિકા અદા કરવાની હોય છે. (આકૃતિ 1.2 એ આધુનિક વ્યવસ્થાપનના પ્રવર્તમાન ફાળાને ટેબલ સ્વરૂપમાં રજૂ કરે છે. સંદર્ભ હોગેટસ અને આલ્ટમન, 1981, પી-14-15)

### 1.8.1 પધ્ધતિ (પ્રણાલી) સિદ્ધાંત : (Systems Theory)

અગાઉ નોંધાયું તેમ પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત અને નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતની ત્રુટિઓ એ છે કે જે એક ખ્યાલના ભોગ અન્ય ખ્યાલ ઉપર ભાર મૂકે છે. પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત એ 'કાર્ય' 'બંધારણ' અને 'ક્ષમતા' ઉપર ભાર મૂકે છે અને નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત લોકો ઉપર ભાર મૂકે છે. પ્રણાલી સિદ્ધાંતએ વ્યવસ્થાપનની સમસ્યાઓની સંકલિત અને સંપૂર્ણ અભિગમના માર્ગે આવ્યો છે. આ સિદ્ધાંતે સંસ્થાને એક સંપૂર્ણ તરીકે જોવાની વાત કરી છે. ચેસ્ટર બર્નાર્ડ, જ્યોર્જ હેમન્સ, ફિલિપ સેલ્ટનીક અને હર્બટ સાઈમન એ આ પ્રણાલી સિદ્ધાંતના કેટલાક પ્રણેતાઓ છે.

(પ્રણાલીએ કોઈ બે કે તેથી વધુ સ્વતંત્ર ભાગથી બનેલી હોય છે જે કોઈ સંસ્થાને કાર્ય કરવા માટે આંતરક્રિયા કરે છે) કોઈ સંસ્થા, માનવશરીર, ફૂલ અને વૃક્ષએ પ્રણાલીના ઉદાહરણ છે. (કોઈપણ અને કંઈપણ એ પ્રણાલી છે.) આંતર આધારિત ભાગ શબ્દ ખૂબ મહત્વનો છે અને જેનો અર્થ એ થાય છે કે વ્યવસ્થાપકે સમસ્યાના એક પણ કારણને અવગણવું જોઈએ નહીં પ્રણાલીએ ખુલ્લી અથવા બંધ થઈ શકે છે. ખુલ્લી પ્રણાલીએ તેના પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરી શકે છે. તમામ જીવશાસ્ત્રીય, માનવીય અને સમાજ પધ્ધતિઓ ખુલ્લી પ્રણાલી છે અને ઘણી ભૌતિક અને યાંત્રિક પ્રણાલીઓ બંધ પ્રણાલી છે. પરંપરાગત સંસ્થા સૈદ્ધાંતિ સંસ્થાને બંધ પ્રણાલિ તરીકે ગણે છે. જ્યારે તેનો આધુનિક વિચાર તેને તેના પર્યાવરણ સાથેના સતત આંતરક્રિયાવાળી બંધ પ્રણાલી ગણે છે. બીજા શબ્દોમાં

કહીએ તો સંસ્થાએ એક ખુલ્લી પ્રણાલી છે કે જે સરકારી સંસ્થાઓ, ગ્રાહકો અને વિતરકો સાથે નિયમિત રીતે આંતરક્રિયા કરે છે. આ બાહ્ય પરિબલોએ સંસ્થાની નીતિઓ ઉપર ખૂબ અસર કરે છે. પ્રણાલી સિદ્ધાંતના બે ભાગમાંના પ્રથમ ખ્યાલ એ ખુલ્લી પ્રણાલી છે. બીજો ભાગ એ સંસ્થામાં જ પરિવર્તનની અસર છે. સંસ્થાના એક ભાગમાં આવેલું પરિવર્તન અન્ય ભાગોમાં પણ પરિવર્તન લાવે છે. આ આંતર આધારિતતાએ વ્યવસ્થાપકના કાર્યને જટિલ બનાવે છે. ખુલ્લી પ્રણાલીની સીમાએ પ્રવેશ કરી શકાય અને ધૂસી શકાય તેમ છે તે પરિવર્તનશીલ હોય છે. વ્યવસ્થાપનનું કાર્ય એ સંસ્થાની પ્રણાલીમાં રહેલી અસંખ્ય પેટા પ્રણાલીઓ વચ્ચે સરહદ જોડાણની પીન તરીકે કાર્ય કરવાનું હોય છે. પ્રત્યેક પ્રણાલીને પોતાની માહિતીનો પ્રવાહ, વસ્તુ અને શક્તિ હોય છે અને આ ઈનપુટ, એ સંસ્થામાં વસ્તુ, સેવાઓ અને સંતોષના આઉટપુટ તરીકે પરિવર્તિત પામે છે. આ પ્રક્રિયાને 'થ્રુપુટ' કહે છે. આ પરિવર્તનની પ્રક્રિયા Synergistic છે. Synergy ના અર્થ એ છે કે કોઈપણ પ્રણાલીનો આઉટપુટ એ હંમેશા તેના ભાગોના આઉટપુટના સંયોજનથી વધુ હોય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ આંતર સંબંધિત ભાગો એ જ્યારે હોય તેના કરતાં સહકાર અને આંતરક્રિયા થકી કાર્ય કરે ત્યારે વધુ ઉત્પાદક બને છે.

કોઈપણ પ્રણાલી એ ફીડબેક (પ્રતિપુષ્ટિ) દ્વારા તેના પર્યાવરણની બદલાતી જતી શરતો ઉપર અનુકુલન તેમજ સાનુકુળતા અને તેની પ્રક્રિયાઓ ઉપર નિયંત્રણ મેળવે છે. માહિતીએ પ્રતિપુષ્ટિ દ્વારા કાર્યો કરવા માટે યોગ્ય વ્યક્તિઓ તરફ પહોંચે છે.

### 1.8.2 આકસ્મિક સિદ્ધાંત :(Contingency Theory)

પ્રણાલી પદ્ધતિમાં જણાવ્યું તે પ્રમાણે આજની સંસ્થાઓએ ખૂબ જ જટિલ છે અને એવી કોઈ એક યોગ્ય વ્યવસ્થાપન પ્રયુક્તિ નથી કે જે તમામ પરિસ્થિતિમાં લાગુ પાડી શકાય. આકસ્મિક અભિગમ એ વ્યવસ્થાપનના કોઈ એક શ્રેષ્ઠ માર્ગની ઉણપ ઉપર ભાર મૂકે છે અને તમામ હકીકતોને આધારે વ્યવસ્થાપનની પ્રયુક્તિઓની જરૂરિયાત ઉપર ભાર મૂકે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપકની પરિસ્થિતિ અલગ અલગ રીતે જોવી જોઈએ. વિશાળ ફલકના બાહ્ય અને આંતરિક પરિબલોને ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ અને ત્યાર બાદ આપેલી પરિસ્થિતિમાં સૌથી વધુ યોગ્ય જણાતી ક્રિયા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. આ અભિગમને એક રીતે જોઈએ તો વ્યવસ્થાપનના વિવિધ જૂથોને સાંકળવાને પ્રયાસ છે. અન્યથા તમામ પરિસ્થિતિ હેઠળ વિવિધ જૂથોના સિદ્ધાંતો અને ખ્યાલોની કોઈ સામાન્ય સર્વસ્વીકૃતિ ઉપયોગિતા નથી. આકસ્મિક અભિગમને એવું સૂચન કરે છે કે વ્યવસ્થાપકમાં કૌશલ્યો વિકસિત થયેલા હોવા જોઈએ કે જે મહત્વની પરિસ્થિતિઓના પરિબલોને નક્કી કરવા માટે મદદરૂપ થઈ શકે. તેઓ એ બાબત પારખી શકવા જોઈએ કે કોઈ ચોક્કસ સંજોગો હેઠળ કઈ તકનીકએ વ્યવસ્થાપનના હેતુ સિદ્ધ કરવામાં શ્રેષ્ઠ ફાળો આપી શકે તેમ છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો વ્યવસ્થાપકોએ પરિસ્થિતિ કાપ સંવેદના અને વ્યવહારુ પસંદગી કેળવવી જોઈએ. આકસ્મિક અભિગમએ સંસ્થામાં સ્ફૂરણા નેતૃત્વ અને બંધારણની ક્રિયાઓમાં વધુ ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ સિદ્ધાંતના અન્ય સફળ ક્ષેત્રોએ કર્મચારીના વિકાસ અને તાલીમ, વિકેન્દ્રીકરણના નિયમો, સંદેશા વ્યવહાર અને નિયંત્રણ પદ્ધતિની સ્થાપના અને માહિતી પ્રણાલી સ્થાપવા તે છે. આકસ્મિક સિદ્ધાંતની સ્ફૂરણા ઉપરની અસર એ છે કે પર્યાવરણના મહત્વના પાસામાં વ્યક્તિગત પ્રતિક્રિયાએ વર્તણૂંકમાં પરિણમે છે અને વ્યક્તિઓ તેમની આજુબાજુ રહેલા અસરકર્તા પરિબલોથી સ્ફૂરિત થાય છે. તેની નેતૃત્વ ઉપર એ અસર પડે છે કે મેનેજરો એ માત્ર તેમના નીચેના કર્મચારીઓ પ્રત્યે ધ્યાન જ નહીં પરંતુ પરિવર્તનશીલ નેતા હોવા જોઈએ અને તેમણે યોગ્ય સમયે યોગ્ય રીતે વર્તવું જોઈએ. આકસ્મિક નેતૃત્વ અભિગમ અને ચર્ચાએ નેતૃત્વની પરિસ્થિતિની ચર્ચા કરે છે કે જે નેતાએ કેવી રીતે વર્તવું જોઈએ. તે બાબત જણાવે છે. આ સિદ્ધાંત એવું જણાવે છે કે સંસ્થાએ તેની પરિસ્થિતિ મુજબ ગોઠવાઈ જવું જોઈએ. ખાસ કરીને સંસ્થાકીય પર્યાવરણ અને જે તે તકનીકોનો ઉપયોગ કરે છે તેને અનુકુળ થઈ જવું જોઈએ. સંશોધકોએ નોધ્યું છે કે જેટલું વધુ જટિલ અને પરિવર્તનશીલ પર્યાવરણ હોય છે. તેટલું વધુ અનુકુલન ધરાવતું બંધારણ હોવું જોઈએ. અમલદારી બંધારણ, એ ઉત્પાદક સંસ્થાની જેમ માત્ર અપરિવર્તનીય પર્યાવરણમાં જ સ્થાયી રહી શકે છે. R & D સંસ્થાએ વધુ અસરકારક બનવા વધુ પરિવર્તનશીલ માળખું શોધવું જોઈએ.



### 1.8.3 સંસ્થાકીય માનવતાવાદ : (Organisational Humanism)

આ વિચાર જૂથ એ નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના વર્તણૂકીય જૂથનું વિસ્તરણ જ છે અને તેથી તે વર્તણૂકીય જૂથને ઘણી બાબતમાં આવે છે. કીસ આરગેરીસ, ડેગ્લાસ ઝેક ગૂંગર અને અબ્રાહમ મેસ્લોવ જેવા સંશોધકો કે જેમનો વર્તણૂક જૂથ હેઠળ ઉલ્લેખ કરવામાં આવ્યો હતો. તેઓ સંસ્થાકીય માનવતાવાદ અથવા આધુનિક વર્તણૂકીય જૂથના પ્રણેતાઓ છે. આ જૂથનું મહત્વનું તત્વજ્ઞાન એ છે કે દરેક વ્યક્તિએ તેમની ક્ષમતા અને સર્જનાત્મક કૌશલ્યો ઘરે તેમજ કાર્યના સ્થળે ઉપયોગ કરવો જોઈએ. આ 'સ્થાન' જાણવાની ક્રિયાએ આ જૂથના પાયામાં રહેલી છે. આ વિચારના મતે, સ્ફૂરણાઓ તે કક્ષામાં આવે છે જે તેમના મહત્વના આધારે ગોઠવી શકાય છે અને કર્મચારીઓએ કામ પર પુષ્કળ બનવાની (સ્વયંની સભાનતા) તથા તે બનવા માટે સક્ષમતા કેળવવાની જરૂરિયાત છે. કર્મચારીઓએ પ્રારંભિક રીતે સ્વયં સ્ફુરિત અને સ્વયં નિયંત્રિત હોય છે અને બાહ્ય નિયંત્રિત સંજોગોમાં નકારાત્મક રીતે પ્રતિક્રિયા આપતા હોય છે. જો તેમને સ્વયંની સભાનતા માટે છૂટ આપવામાં આવે તો કર્મચારીઓ સંસ્થાના ધ્યેયો સાથે સંકલન કરે છે સ્વયંની સભાનતા એ બાબત છે કે પોતાની સક્ષમતા સુધી પહોંચવું અર્થાત્ વ્યક્તિગત કૌશલ્યોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવો.

આ સિદ્ધાંતના પ્રણેતાઓએ એવું અનુભવ્યું કે સંસ્થાની તાર્કિક રચનાએ ખૂબ જ વિશિષ્ટ અને રોજિંદા કાર્ય તરફ દોરી જાય છે કે જેમાં કર્મચારી પોતાની બધી જ સર્જનાત્મક અને સ્ફૂરણકીય ક્ષમતાનો ઉપયોગ કરી શકતા નથી અને તેથી જ બિનજરૂરી નિયમો, જડ રીતે બનાવેલા કાર્યો, અપરિવર્તનશીલ નિરીક્ષણ એ બને ત્યાં સુધી ટાળવા જોઈએ અને માનવ સ્વભાવને સુસંગત બનવું જોઈએ. કર્મચારીઓને કાર્યના સ્થળે વધુ સ્વતંત્રતા અને સંતોષ મળવો જોઈએ. સ્વયં સભાનતા કર્મચારીઓએ ખૂબ જ સ્ફૂરણા પ્રાપ્ત કરેલા હોય છે અને તેઓ સંસ્થાને એટલા બધા ફાયદા કરાવે છે કે જે અમલદારી સંસ્થામાં હાંસલ થઈ શકે નહીં. વ્યવસ્થાપકની શ્રેષ્ઠ ભૂમિકા એ તે કર્મચારીઓને પડકાર આપે, તેમના નિર્ણય લેવાના કૌશલ્યોને વિકસાવે છે અને તેમને જવાબદારી લેતા કરે છે. માનવતાવાદી અભિગમ એ પ્રશિષ્ટ અને નવા પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતોમાં સૂચવ્યા મુજબના બાહ્ય દબાણોની અને નવા પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતોમાં સૂચવ્યા મુજબના બાહ્ય દબાણો (સામાજિક સ્વીકૃતિ અને સંસ્થાકીય બાબત) થી વિરુદ્ધ કારીગરના આંતરિક સ્ફૂરણ (અર્થાત્ વિકાસ કરવાની ઈચ્છા) ઉપર ભાર મૂકે છે. સંસ્થાકીય માનવતાવાદ એ વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો અને કાર્યના સ્થળે આ જરૂરિયાતની પૂર્તિ ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

સંસ્થાકીય માનવતાવાદનું વિવેચન એ બાબત ઉપર થયું છે કે પ્રત્યેક કર્મચારી કાર્યના સ્થળે સ્વયં - સભાનતા પ્રાપ્ત કરવાનું ઝંખે છે. તેવું માનવું મુશ્કેલ છે. સંસ્થાકીય માનવતાવાદીઓ કહે છે કે એવા અસંખ્ય માર્ગો છે કે જેના દ્વારા કર્મચારીઓ પોતાના કાર્યના સ્થળે મનોરંજન મેળવી શકે અને તેમના કાર્યને રસપ્રદ બનાવી શકે.

### 1.8.4 વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન : (Management Science)

વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન એ પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનથી અલગ છે. તેમ છતાં, વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન અભિગમ કે જે સંખ્યાત્મક અભિગમ તરીકે પણ ઓળખાય છે. તે પ્રશિષ્ટ સૈદ્ધાંતિકોની કેટલીક વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંત તકનીકોના ઉપયોગથી ઉદ્ભવે છે. અગાઉ ચર્ચા કર્યા મુજબ, સંસ્થાઓની જટિલતાના કારણે, આજના વ્યવસ્થાપકોએ અસરકારક નિર્ણયો કરવા માટે વધુ અને સારી માહિતી એકત્રીત કરવાની જરૂર પડે છે. વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન અભિગમએ નિર્ણય નક્કી કરવા માટે સંખ્યાત્મક તકનીકનો ઉપયોગ કરવાનું સૂચન કરે છે. ખૂબ જ વિશાળ ડેટાનું પૃથક્કરણ કરવાનું તેમજ જટિલ ગણતરીઓ કરવાની હોવા છતાં, માહિતીના પૃથક્કરણ માટે વિવિધતાવાળા સંખ્યાત્મક સાધનો વિકસાવવામાં આવ્યા છે અને વધુ ઝડપવાળા કોમ્પ્યુટરનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

આ અભિગમે બીજા વિશ્વયુદ્ધ દરમિયાન વેગ પકડ્યો કે જ્યારે યુદ્ધના ઘણા જટિલ પ્રશ્નોના નિરાકરણમાં ઓપરેશન રીસર્સ ટીમ તરીકે ઓળખાતી, વૈજ્ઞાનિકોની આંતર શાળાકીય જૂથ કામે લાગુ હતું. આ જૂથે વાસ્તવિક જૂથની સમસ્યાઓને સર્જવા ગાણિતિક નમૂનાઓનું સર્જન કર્યું હતું અને આ નમૂનામાં ચલિતની કિંમતો બદલીને પરિવર્તનની અસરોનું પૃથક્કરણ કર્યું અને નિર્ણય કરનારાઓ માટે તાર્કિક આધાર રજૂ કર્યા. આ અભિગમમાં સુરેખ પ્રોગ્રામીંગ, સિદ્ધાંત, સર્જન નમૂના, CPM, PERT, નવીન નિયંત્રણ અને ગુણવત્તા નિયંત્રણ ઉપકરણ જેવા ઉપકરણો ખૂબ મોટા પ્રમાણમાં ઉપયોગમાં લેવામાં આવ્યા. આમ, વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન અથવા સંખ્યાત્મક અભિગમનું મુખ્ય ધ્યેય એ હેતુલક્ષી

અને તાર્કિક નિર્ણયો કરવાનું હતું. હેતુલક્ષી તાર્કિકતા એ ક્ષમતા અને તર્કને અનુસરવાની તત્પરતા બિનલાગણીશીલતા, ક્રમબદ્ધ અને વૈજ્ઞાનિક અભિગમ, જરૂરિયાતને અંત સાથે સાંકળવામાં અને નિર્ણય પર્યાવરણની સંપૂર્ણતાના જોવાની બાબતો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું છે. તે વ્યવસ્થાપનની પ્રક્રિયાને તર્કબદ્ધ અને સંખ્યાત્મક કરવાનો એક પ્રયાસ છે.

આ અભિગમ ચલિત અને હકીકત વચ્ચેના સંબંધને સંખ્યાત્મક પરિભાષામાં રજૂ કરીને શિસ્તબદ્ધ વિચારણા, ચોકસાઈ અને શ્રેષ્ઠતા પ્રાપ્ત કરવામાં મદદરૂપ થયો. એક તરફ આ અભિગમનો આયોજન અને નિયંત્રણની પ્રક્રિયાઓમાં બહોળો ઉપયોગ થયો તો બીજી તરફ તમામ વ્યવસ્થાપનકીય પ્રક્રિયાઓને તર્કબદ્ધ અને સંખ્યાત્મક કરી શકાતી નથી. સંસ્થા, સ્ટાફ, તથા નેતૃત્વ જેવા ક્ષેત્રો કે જે તકનીકી કરતાં માનવીય સ્વરૂપ વધુ ધરાવે છે તેમાં આ અભિગમ વધુ ઉપયોગી નીવડ્યો નહીં અને તે આ સાધનોની મોટી મર્યાદા છે.

અંતમાં, એવું જોઈ શકાય છે કે વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતમાં સૌથી વધુ નાટ્યાત્મક વિકાસ અને પ્રયોગએ 1900 ની સાલથી શરૂ થયો છે. આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતે કેટલાક ચાવીરૂપ ખ્યાલો પૂરા પાડ્યા છે જેવા કે સંસ્થાને ખુલ્લી પ્રણાલી તરીકે જોવી, વ્યવસ્થાપનકીય ક્રિયાઓ માટેનો આકસ્મિક આધાર, સંસ્થાની રચનામાં વ્યક્તિગત જરૂરિયાતોની વિવિધતાને ધ્યાનમાં રાખવી અને વ્યવસ્થાપનના નિર્ણયોમાં વિશાળ સંખ્યાત્મક ઉપકરણોનો ઉપયોગ.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(5) સંસ્થાકીય માનવતાવાદ સિદ્ધાંતના પાયા અને ધારણાઓ કઈ છે ?

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો.

(2) તમારો ઉત્તર આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.9 વિચાર પદ્ધતિ અને અભિગમના અન્ય જૂથ : (OTHER SCHOOL OF THOUGHTS, STYLES AND APPROACHES)

અગાઉ નોંધ્યું તે મુજબ ઈયાન્સ (1976) એ વ્યવસ્થાપન અને સંસ્થાકીય વિચાર વિશેના નીચે મુજબની મુખ્ય બાર પદ્ધતિની ચર્ચા કરી છે. (હર્બટ હીક્સની 11 પદ્ધતિમાં વધુ એક ઉમેરીને) તે રૂઢિવાદી, પ્રાયોગિક, માનવ સંબંધ, ફોર્મોલીઝમ તત્પરતા, ભાગીદારીની પ્રતિક્રિયા, નિર્દેશનાત્મક અને ચકાસણી તથા સંતુલન અભિગમ અથવા પદ્ધતિઓ આ તમામ પદ્ધતિઓમાં માનવસંબંધ જૂથની ચર્ચા ઊંડાણપૂર્વક કરવામાં આવી છે. રૂઢિવાદી પદ્ધતિ એ પ્રશિસ્ત સિદ્ધાંતની વહીવટી વ્યવસ્થાપન જેવી જ છે. પ્રાયોગિક પદ્ધતિ એ રૂઢિવાદી પદ્ધતિના ઘણા ખરા પાયાના તત્વોને મળતી આવે છે અને કેસ સ્ટડી અભિગમ ઉપર ભાર મૂકે છે. આ પદ્ધતિનું અસરકારક તત્વ એ છે કે તેના વ્યાવસાયિકો એ અન્ય અથવા તે પછીના વ્યવસ્થાપકો માટે સામાન્ય માર્ગદર્શિકા પૂરી પાડતા હોય છે.

નિર્ણય સિદ્ધાંત જૂથ એ નિર્ણય કરવામાં જરૂરી એવા તર્ક અને તાર્કિક પ્રક્રિયા ઉપર ભાર મૂકે છે અને તેઓ માને છે કે નિર્ણય જેટલો વધુ તાર્કિક તેટલી વધુ અસરકારતા અને તેટલી જ અસરકારક સંસ્થા બની શકે છે. આ એ આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન હેઠળ ચર્ચેલી સંખ્યાત્મક પદ્ધતિ જેવી જ પ્રામાણિક અભિનયએ નિર્ણય-સિદ્ધાંત જૂથથી વિશેષ રીતે અલગ પડતો નથી અને તે એક રીતે તો વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન જૂથનો ભાગ કે તેના જેવો જ છે. સામાજિક પદ્ધતિ જૂથ એ સામાજિક અભિગમ ધરાવે છે અને તે સમૂહ અને વ્યક્તિગત વર્તણૂંક તથા તે સમૂહ અને વ્યક્તિગત વર્તણૂંક તથા સંસ્કૃતિ કે સંબંધો ઉપર ભાર મૂકે છે અને ત્યાર બાદ વર્તણૂંકીય પદ્ધતિઓએ નાની સામાજિક પદ્ધતિમાં કઈ રીતે સંકળાય છે, તેની ચર્ચા કરે છે. આ ખ્યાલોને નવ્ય પ્રકાશિત સિદ્ધાંતના વર્તણૂંક જૂથ હેઠળ સાંકળી લેવામાં આવ્યો છે.

ફોર્મલીઝમનું જૂથ એ પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના અમલદારી વ્યવસ્થાપન જૂથ જેવું જ છે. તે માને છે કે અમલદારશાહી જ સંસ્થાનું બંધારણ કાર્ય અને હોદ્દા પ્રમાણે સુગ્રંથિત હોય છે. તે પધ્ધતિને સંચાલિત કરે છે અને સેવા પૂરી પાડે છે. તત્કાલિન જૂથ કે જે સામાજિક મનોવિજ્ઞાન જૂથ પરિવર્તનશીલતા અને માનવશાસ્ત્રીય શાખાઓને અનુસરે છે તે અમલદારશાહીનો વિરોધ કરે છે અને વ્યક્તિની સર્જનાત્મક ક્ષમતા ઉપર ભાર મૂકે છે. તે નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના વર્તણૂકીય જૂથનો એક ભાગ છે અને તે નિર્ણય કરવાની પ્રક્રિયામાં ભાગીદારીની તકની જરૂરિયાત ઉપર ભાર મૂકે છે. પડકાર પ્રતિક્રિયા જૂથ એ વર્તણૂક જૂથનું વધુ એક વિસ્તરણ છે, કે જે ભાગીદારી અભિગમથી વધુ આગળ જઈને વ્યક્તિઓને પડકારનો સામનો કરવાની અને તેની સામે પ્રતિભાવ આપી બહાર આવવાની સ્વતંત્રતા પૂરી પાડે છે. પરિણામ રૂપે, આ અભિગમ એ વ્યક્તિને ચકાસવા માટેની વિપુલ તકો પૂરી પાડે છે. નિર્દેશક જૂથ એ પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનનું વિસ્તરણ છે. તે માને છે કે લોકોને તેમણે શું કરવું જોઈએ તે જણાવવું જરૂરી છે. તેથી તે પડકાર-પ્રતિક્રિયા જૂથથી વિરુદ્ધ છે. તપાસ અને સંતુલનનું જૂથ એ વિશિષ્ટ સિદ્ધાંતનું વહીવટી વ્યવસ્થાપન જૂથ છે, તે તેનાથી એક ડગલું આગળ છે કે જે માને છે કે પ્રણાલીમાં પૂરતી માત્રામાં તપાસ અને સંતુલિત હોવા જરૂરી છે. જેથી કરીને સંસ્થામાં કોઈ એક વ્યક્તિક જૂથ એ તેના ઉપર નિયંત્રણ કરી લેવા સક્ષમ ન બની જાય.

આ રીતે, વ્યવસ્થાપનના સાહિત્યમાં ઘણા વધુ જૂથ આવેલ છે પરંતુ તેમનો સાર એ અહીં ચર્ચેલા વિચારોના જૂથમાં સમાવિષ્ટ થઈ જાય છે.

### 1.10 વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોમાં સમસ્યાઓ અને વિવાદો (PROBLEMS AND CONFLICTS IN MANAGEMENT THEORIES)

વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતમાં વિરોધાભાસી અને વિવાદો રહેલા છે. તેવું ધ્યાનમાં આવ્યું છે અને તેથી જ તે એક કહેવત માત્ર બની ગયા છે. સમસ્યા એ છે કે વ્યવસાયકાર કઈ રીતે તેના અભિગમની પસંદગી કરે છે. વૈકલ્પિક રીતે આ વિવિધ સિદ્ધાંતો અથવા અભિગમોના અતિરેકમાંથી કોઈ એક સંયોજિત થઈ શકે તેવા એકમાત્ર વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતો છે કે કેમ તે એક પ્રશ્ન છે. આ એકમમાં અગાઉ ચર્ચા કરી છે તે મુજબ પુનરાવર્તિતોએ ઉચ્ચ કક્ષાની, સઘન, સંકલિત સિદ્ધાંતની અપેક્ષા રાખે છે કે જે આ સિદ્ધાંતોના અતિરેકમાં કંઈ સ્પષ્ટતા લાવી શકે. આ સિદ્ધાંત અને પધ્ધતિઓએ કેટલાંક મુદ્દે અગાઉના વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતો અને માન સંબંધો (નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત) ચળવળ સાથે સંઘર્ષ પેદા કરે છે એવું પણ સ્પષ્ટ જણાય છે કે વિવિધ જૂથના વિચારો અને વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોને એક કરવા અને તે તમામ પોતાના વિચાર જાળવી રાખે તેમ કરવું તે અશક્ય છે. આ પ્રકારના તારણનું કારણ કે સિમેન્ટીક (શબ્દ પરિભાષા) ની સમસ્યા છે. (દરેક વ્યક્તિ એક જ વાત કરે છે પરંતુ અલગ અલગ પરિભાષાનો ઉપયોગ કરે છે.) (આપણા વ્યવસ્થાપનની વ્યાખ્યામાં તેના વિચાર બિંદુને જોવા તફાવત નોંધી શકીએ છીએ. પ્રત્યેક જૂથનું પાયાનું દષ્ટિબિંદુ જોઈ શકે છે.)

જ્યાં સુધી વ્યવસાયકારોને લાગુ પડે છે ત્યાં સુધી કોઈ પદ્ધતિ કે અભિગમને પસંદ કરવા માટે તાર્કિક આધાર નથી. પ્રત્યેક અભિગમ એ આસપાસના જુદા જુદા ક્ષેત્રોના ખ્યાલના વિશિષ્ટ જ્ઞાન ઉપર આધાર રાખે છે. સંભવતઃ પ્રત્યેક વ્યક્તિએ પોતાનું તથા તેમના પર્યાવરણનું મૂલ્યાંકન કરવાનું હોય છે અને તેમને યોગ્ય લાગે તે મુજબનો એક કે એક થી વધુ અભિગમ પસંદ કરવાનો હોય છે. ઈવાન્સ એ ગ્રંથાલયના તકનીકી પ્રક્રિયા કાર્યને રોકીને પડકાર પ્રતિભાવ જૂથને શ્રેષ્ઠ ગણાવે છે અને જણાવે છે કે મોટા ભાગના સફળ વ્યવસ્થાપકો તેમના વ્યક્તિત્વને યોગ્ય લાગે તે પ્રકારના તત્વો વિવિધ જૂથમાંથી પસંદ કરે છે. હકીકતમાં, વ્યાવસાયિક વ્યવસ્થાપકોએ મૂલતઃ વ્યવસ્થાપનના વિવિધ જૂથમાં વિભાજનથી અજાણ અથવા તેને વધુ પડતા ધ્યાન પર લેતા નથી. તેઓ સમસ્યાઓ ઉપરની જુદી જુદી પરિસ્થિતિમાં જુદી જુદી રીતે મૂકે છે અને તેઓ વ્યવસ્થાપન વિશે જે જાણે છે અને જે સૌથી વધુ યોગ્ય છે તેના પર તારણ કાઢે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, જ્યાં સુધી વ્યવસ્થાપકોને લાગુ પડે છે. ત્યાં સુધી વ્યવસ્થાપનમાં વિચાર જૂથો એ વિદ્યુત સ્થિતિમાં પસાર થઈ રહ્યા છે. (transcending)

વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતમાં અન્ય પાયાની સમસ્યાએ વ્યાપક અને ઝડપી પરિવર્તનશીલ એવા વિષયોના પૂરતી સમજૂતી અને અનુમાનો પૂરા પાડવા તે છે. વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો એ ગતિશીલ હોવા જોઈએ અને નવા આવી રહેલા વિષયો અને ખ્યાલોને સ્વીકારે તેવા હોવા જોઈએ.

(વ્યવસ્થાપનના વ્યવહારુ વિજ્ઞાન સ્વરૂપમાં રહેલી બીજી મૂળભૂત સમસ્યા એ છે કે જ્યારે સંસ્થા

સિદ્ધાંત, નિર્ણય સિદ્ધાંત, વ્યક્તિત્વ સિદ્ધાંત, રમત સિદ્ધાંત, માહિતી સિદ્ધાંત, સંદેશા વ્યવહાર સિદ્ધાંત, કેળવણી સિદ્ધાંત સમૂહ અને સ્ફૂરણા સિદ્ધાંત વગેરે ક્ષેત્રોના અંશ લેવામાં ત્યારે વ્યવસ્થાપનની અસરોને બિન-વ્યવસ્થાપન અસરોને અલગ કઈ રીતે કરવી એ સમસ્યા નિદર્શન અને મદદની હોય છે. જેનું તારણ એ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતને ઉપયોગમાં લેવાનો છે.)

હાલનો પ્રવાહ એ તુલનાત્મક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત છે કે જે આંતર-સંસ્કૃતિ અભ્યાસ ઉપરાંત તેમજ જે તે સંસ્કૃતિમાં રહેલા ચલ ઉપર ભાર મૂકે છે. અર્થાત્ રાષ્ટ્રો વચ્ચેની સીમા રેખાઓ અથવા રાષ્ટ્રના સાંસ્કૃતિક જૂથો અને આપેલા સંસ્કૃતિમાં રહેતા વિવિધ સંસ્થાકીય અથવા વહીવટી એકમો જેવા કે શાળા, અસ્પતાલ ગ્રંથાલય વગેરે.

### 1.11 ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોનો ઉપયોગ

#### (APPLICATION OF MANAGEMENT THEORIES IN LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE FIELD)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો પર્યાવરણને વ્યવસ્થાપનના એક પ્રકાર તરીકે સંસ્થા ગણવા માટે વધુ પ્રયત્નો થયા નથી. તદ્ઉપરાંત વિવિધ વિચાર જૂથોની અસર તેમજ ઉપયોગ જાણવા વિશે કોઈ પ્રયત્નો થયા નથી. તેમ છતાં, ઈવાન્સ એ ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપનના વિકાસને વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોના જૂથના વિકાસની સમાંતર જોવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે. તે નોંધે છે કે ધંધાની માફક જ ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતની શરૂઆત ઘણા સમય બાદ થઈ. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો તે મુખ્ય ત્રણ સમયગાળા નોંધે છે. 1837 પૂર્વે, વૈજ્ઞાનિક (1837-1955) તથા માનવ સંબંધ (1955 - પ્રવર્તમાન) સમયગાળા. 1937 પૂર્વેના સમયગાળામાં ગ્રંથાલયોએ રૂઢિવાદી અભિગમ કરતાં પરંપરાગત રીતે ચાલતા હતા. ગ્રંથાલયોમાં ખૂબ જ ઓછા સંગ્રહ હતા અને તે કરકસર કે ખર્ચ વિશે ઓછી સભાનતા ધરાવતા હતા. જેના પરિણામ રૂપે ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપનના ક્ષેત્રમાં ઓછું પરિવર્તન આવ્યું. તેમાં ભૂતકાળની પદ્ધતિઓને અનુસરવા ઉપર તેમજ અન્ય ગ્રંથાલયો શું કરી રહ્યા છે તેના ઉપર ભાર મૂકવામાં આવ્યો.

વૈજ્ઞાનિક (1937-1955) સમયગાળામાં વધુ સક્ષમ સંચાલન સાથે વધુ સંગ્રહો, સ્ટાફ તથા બજેટ ઉપર ભાર મૂકવામાં આવ્યો. ખર્ચ, પંચ તથા એજ નોરડ (કિનારીથી તૈયાર કરેલા) કાર્ડ જેવા યાંત્રિક ઉપકરણોનો ઉપયોગ તથા તકનીકી સેવાઓ અને ગ્રંથસૂચિ સામાન્ય બની ગયા. બીજા વિશ્વયુદ્ધ સમયે વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન અને ઓપરેશન રિસર્ચની તકનીકો વિકસાવવાના પ્રયત્નો થયા. વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનનો બીજો સમયગાળો તે 1960 ના દાયકાના મધ્ય સમય સુધી વિસ્તરેલો રહ્યો કે જેમાં ગ્રંથાલયમાં કોમ્પ્યુટર અને વ્યવસ્થાપનના સાચા અભિગમથી આ સમયગાળામાં લોકો કરતાં પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યના પ્રવાહ ઉપર ભાર મૂકવામાં આવ્યો.

માનવસંબંધ સમયગાળા (1955 થી વર્તમાન સમય) માં માયોના કેટલાક ખ્યાલોને ધ્યાનમાં લેવામાં આવ્યા પરંતુ તેના અનુયાયીઓએ તેને માયોને જેવી અપેક્ષા રાખી હતી તે મુજબ ઉપયોગમાં લીધા નથી, લોકશાહી અને ભાગીદારીવાળો વહીવટ, સમિતિઓના ગઠન તેમજ નિર્ણય કરવામાં દેખીતી ભાગીદારી વગેરે આ ક્ષેત્રમાં આવતા ખ્યાલો છે.

અગાઉ જણાવ્યા મુજબ, વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોના ઈવાન્સે ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપનની એકીકૃત સિદ્ધાંતની જરૂરિયાતો વિશે સૂચન કર્યું. ઈવાન્સના આ પ્રયત્નોએ સારા વિચારો માત્ર રહ્યા અને ગ્રંથપાલના કાર્યમાં વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંત ના કોઈ યુગ સ્પષ્ટ રીતે જોઈ શકાતા નથી,

પરંપરાગત ઓટોકેટીક અભિગમ, પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના આર્થિક તાર્કિકતા નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના સામાજિક વ્યક્તિ વિચાર અને વ્યવસ્થાપનના જટિલ વ્યક્તિ વિચારસરણીમાં કોઈ સમાનતા ભાગ્યે જ જોવા મળે છે. વધુમાં વધુ ગ્રંથાલયોનું વિશેષ જ્ઞાન, ખાસ કરીને સંશોધકોમાં આ બાબતોમાં જોવા મળ્યું છે. પદ્ધતિ સિદ્ધાંત, સંખ્યાત્મક તકનીકો અને ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપન વ્યવસ્થાપનના વર્તણૂકીય વિજ્ઞાન.

### 1.12 ઉપસંહાર (SUMMARY)

વ્યવસ્થાપનનો ઉપયોગ હજારો વર્ષથી ચાલતો આવ્યો છે પરંતુ તેને વ્યવસ્થાપનના નિયમો તરીકે ગણવા માટે તેમાંના ઘણાંને સુધારવા તથા સંયોજીત કરવા જરૂરી છે. વ્યવસ્થાપન શરૂઆતના સમયમાં ‘ઓટોકેટી’ સમય નિલાક્ષ એ નિરપેક્ષ સત્તા, કોઅર્સન તથા દબાણ અને ‘ઈન્ધરના ભય’ જેવી પ્રયુક્તિઓ

હતા. વ્યવસ્થાપનનો નો એક શાળા તરીકેનો ઈતિહાસ 19 મી સદીથી શરૂ થાય છે. વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતનો વિશાળ સમૂહમાંથી એકત્રિત અને સંકલિત વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના વિકાસમાં વિષયના વ્યવહારુ વિજ્ઞાનનું સ્વરૂપ, તેના પોતાના સુપ્રથિત સૈદ્ધાંતિક ખ્યાલોનો અભાવ તથા અન્ય શાખાઓમાંથી ભરાવેલા ખ્યાલો ઉપર વિશેષ આધાર રાખવો એ સમસ્યાઓ રહેલી છે. 19 મી સદીના અંતથી વ્યવસ્થાપનના વિચારના સંખ્યાબંધ અલગ અલગ જૂથ અસ્તિત્વમાં આવ્યા અને તે દરેક વ્યવસ્થાપનને પોતાના દૃષ્ટિબિંદુથી જોવા લાગ્યા, આ સિદ્ધાંતોના જૂથના વર્ગીકરણના ઘણા માર્ગો છે. વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોને જૂથના વહેંચવાની એક પધ્ધતિએ તેમને પ્રશિષ્ટ, નવ્યપ્રશિષ્ટ અને આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોમાં જૂથ વર્ગીકૃત કરવાની છે. 1880 થી 1920 ના સમયગાળાને પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત તરીકે ગણવામાં આવે છે. આ સમયગાળો એ એફ.ડબલ્યુ ટેલર અને તેના અનુયાયીઓનો, વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનને સમય, હેતુ કેયોલ અને અન્યનો વહીવટી વ્યવસ્થાપન તથા મેક્સ વેબરનો અમલદારી સંસ્થાનો સમયગાળો છે. પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત એ વ્યવસ્થાપન અને સંસ્થાના આર્થિક તાર્કિકતા ઉપર ભાર મૂકે છે અને કાર્ય કરવા માટે શ્રેષ્ઠ માર્ગ નક્કી કરવાનું સૂચન કરે છે. લોકોએ મુખ્યત્વે આર્થિક વળતર માટે સ્ફુરિત થાય છે. તેવી તેની ધારણા માટે આ સિદ્ધાંત ટીકાને પાત્ર બન્યો છે.

નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતએ 1920 થી 1950 સુધીના સમયગાળામાં ગણવામાં આવે છે. અને તે માનવીય અભિગમ છે તથા તે લોકોની જરૂરિયાતો, ઈચ્છાઓ, વર્તણૂંકો અને વલણ ઉપર ભાર મૂકે છે. માનવ સંબંધ જૂથ અને અગાઉના વર્તણૂંક જૂથ એ આ સમૂહની રચના કરે છે. આ જૂથની રચનાના પાયામાં કર્મચારીઓનો સામાજિક વ્યક્તિ વિચાર રહેલો છે. માયો, રોએથલીસ બર્ગર અને ડીકસન્સના પ્રચલિત હાવથ્રોન પ્રયોગ એ આ જૂથમાં મહત્વના ગણાય છે. મેસ્લોવ, જેક જગ્રેગર, આરજીસ, હર્જબર્ગ અને લીકર્ટ જેવા વર્તણૂંકીય વિજ્ઞાનોએ આ જૂથ તેમજ આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના સંસ્થાકીય માનવતાવાદ જૂથમાં ફાળો આપ્યો છે. માનવ ચલિત ઉપર અને પ્રતિકાત્મક વળતર કે જે પ્રાપ્ત કરનારના 'મુખ્ય અન્ય' દ્વારા એપ્રીસીયેટ થતુ નથી. આ બાબતો પર વિશેષ ભાર મૂકવાને કારણે આ જૂથ ટીકાને પાત્ર બન્યું છે.

1950ના સમયગાળા (ખાસ કરીને લીસલીલડના 1956ના એડમીનીસ્ટ્રેટીવ સાયન્સ ક્વર્ટલીમાં પુનરાવર્તિત ચળવળ હેઠળ) માં જટિલ કર્મચારી વિચાર આવ્યો કે જે આ સમૂહ અગાઉના જૂથના વિચારોને ચકાસવાનો અને તેમની પસંદગી કરી સ્વીકારવાનો પ્રયત્ન કર્યો. આ પ્રક્રિયામાં તેમણે કોમ્પ્યુટર અને ગાણિતીય તકનીકો તથા પ્રણાલી સિદ્ધાંત, નિર્ણય સિદ્ધાંત, વર્તણૂંકીય વિજ્ઞાન વગેરે જેવા ઉપકરણોનો ઉપયોગ કર્યો. આ સમૂહના મુખ્ય ચાર જૂથ - પ્રણાલી સિદ્ધાંત, આકસ્મિક સિદ્ધાંત, સંસ્થાકીય માનવતા અને વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાન.

આ ઉપરાંત વ્યવસ્થાપનના સાહિત્યમાં 'ઘણા અન્ય વ્યવસ્થાપન વિચાર જૂથમાં આવી શકે છે. પરંતુ તેમાના ઘણા ખરા મહદ અંશે એકબીજામાં ભળી જાય છે. વ્યવસ્થાપનના એકત્રિત સિદ્ધાંતના સંયોજનમાં સમસ્યાઓ પણ રહેલ છે.

### 1.13 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWER TO SELF CHECK EXERCISE)

- (1) વ્યવસ્થાપનનો આ નિરંકુશ સમય એ 'શિક્ષાનો ભય' અને 'ઈશ્વરનો ભય' નિરપેક્ષ સત્તા, ધાકધમકી (Coerion) તથા વ્યવસ્થાપનના માનવ ભાગ ઉપર વિશેષ ભાર મૂકવો જેવી પ્રયુક્તિઓના ઉપયોગ કરવાની લાક્ષણિકતા ધરાવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, 16 મી સદીમાં મેચીવેલીએ ઈટાલીના રાજ્યના શાસકની તરફેણ મેળવવાના પ્રયાસરૂપે 'ધી પ્રિન્સ' લખ્યું અને જેમાં વર્ણવ્યું કે સારા રાજકુમાર અથવા નેતાએ કઈ રીતે વર્તવું જોઈએ. તેણે રજૂ કરેલા બે મુખ્ય અભિગમમાંનો એક તે ઈયર અભિગમ છે કે જે નેતૃત્વ અને વહીવટનો પાયો છે. ઉમરાવ સમાજમાં રોમન કેથલીક ચર્ચ એ તાકાત અને નેતૃત્વ કરતાં સત્તા અને શક્તિ ઉપર આધારિત વિભાગીય સંસ્થાનું ઉત્તમ ઉદાહરણ છે. આદિ ઈતિહાસના વ્યવસ્થાપનના વિચારોની આ માત્ર એક ઝાંખી છે.
- (2) વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતોને પ્રસારને લીધે ઊભી થયેલી અસ્તવ્યસ્તતાની પરિસ્થિતિએ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતની વિશાળતા (કુંન્ટઝ 1961) તરીકે ઓળખાય છે અને વ્યવસ્થાપનના એકત્રિત અને સંકલિત સિદ્ધાંતની જરૂરિયાત ઊભી થઈ. (મેક ફેરાકડ 1974, P-II) વિવિધ સ્વધારણાઓ, અનુમાનો અને ખ્યાલો સાથે અસંખ્ય સૈદ્ધાંતિક અભિગમોનો ઉદ્ભવ થયો.

યોગ્ય ખ્યાલના ગઠનનો અભાવ એ એકત્રિત અને સંકલિત વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના વિકાસમાં એક મોટી ત્રુટિ ગણાઈ. વ્યવસ્થાપનના ખ્યાલોના વિકાસમાં મુશ્કેલીનું કારણ છે કે વ્યવસ્થાપનને વ્યાવહારિક વિજ્ઞાન છે. તેને પોતાના સુબ્રંચિત સૈદ્ધાંતિક ખ્યાલો નથી અને વ્યવસ્થાના તજજ્ઞોએ અન્ય શાખામાંથી ખ્યાલો લાવ્યા છે અને તે લાગુ પડ્યા છે. આમ, વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત એ તેની સંલગ્ન અને મદદરૂપ શાખાઓ જેવી કે ગણિતશાસ્ત્ર, આંકડાશાસ્ત્ર અને વર્તણૂંક વિજ્ઞાનના પારસ્પરિક સંબંધોથી ઉદ્ભવી છે અને જેથી તેણે પોતાની સ્વતંત્ર શાખાના ખ્યાલને વિકસાવવાની સ્ફુરણાથી વંચિત રાખ્યા. વધુમાં, વ્યવસ્થાપન સંશોધન એ માનવશાસ્ત્રીય તેમજ તત્વજ્ઞાનની દૃષ્ટિએ સિદ્ધાંત કરતાં પ્રાયોગિક રીતે વધુ નજીક હતી.

- (3) ફેથોલથી પ્રોત્સાહિત થઈને હેરોલ્ડ કુન્ટઝ અને સાયરીલ ઓડોનેલે વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા જૂથ તરીકે ઓળખાતા નવા વિચારજૂથની રચના કરી. તેઓ માનતા હતા કે વ્યવસ્થાપનને આયોજન સંસ્થાપન, સ્ટાફ, નિર્દેશન અને નિયંત્રણના કાર્ય કરતી ગતિશીલ પ્રક્રિયા છે. આ કાર્ય અને નિયમો જેના ઉપર તે આધારિત છે તેને સામાન્ય અને સાર્વત્રિક ઉપયોગિતા છે. વ્યવસ્થાપકોએ તેમના હોદ્દા અને ભેદને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય સમાન કાર્યો કરે છે, અને જો કોઈ હોય તો તે જટિલતાના ક્રમમાં હોય છે. આ કાર્યોએ જ્યાં સમૂહ પ્રયાસો જોડાયેલો છે અન વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતને સંસ્કૃતિના બંધનમાં નથી ત્યાં લાગુ પડી શકે છે. બીજા શબ્દોમાં, આ તમામ કાર્યોએ યથાર્થ છે અને તેથી જ વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા અભિગમ સાર્વત્રિક અભિગમ તરીકે પણ ઓળખાય છે.

વહીવટી વ્યવસ્થાપન જૂથ એ તેના તર્ક, આર્થિક વ્યક્તિ ઉપર ભાર મૂકવા માટે તેમજ કાર્યકરોને સ્ફુરણાની બાબતના અભાવને લીધે ટીકાને પાત્ર બન્યો છે. લોકો મુખ્યત્વે આર્થિક વળતર માટે જ સ્ફૂરિત થાય છે તેવી ધારણા 1900 સુધી સત્ય હતી અને આજે થોડાક લોકો માટે સત્ય છે. આજે જ્યારે લોકોની પ્રેરણા તેમજ શૈક્ષણિક સ્તર બદલાયા છે ત્યારે આ સંજોગોમાં આ ધારણા સાચી નથી. વધુમાં, સંસ્થાઓ વધુ જટિલ બની છે. અને તેથી કર્મચારીઓ તરફથી વધુ જટિલ છે અને તેથી કર્મચારીઓ તરફથી વધુ સર્જનાત્મકતા અને નિર્ણયાત્મકતાની જરૂરિયાત છે.

ફેથોલના નિયમ સહિતના આ જૂથના ઘણા નિયમો વિરોધાભાસી છે અને તેમાં મતભેદ છે. આ નિયમો કહેવતો માત્રથી વધુ કંઈ જ નથી કે જે વિરોધાભાસી સંદેશાઓ આપે છે. ઉદાહરણ તરીકે આદેશની એકસૂત્રતાનો નિયમને વિશિષ્ટતાના નિયમથી વિરુદ્ધ છે અથવા કામની વહેંચણીનો અને નિયંત્રિત નિયંત્રણનો નિયમ સંસ્થાકીય સ્તરોને લઘુત્તમ રાખવા એ નિયમથી વિરુદ્ધ છે. વધુમાં વિશિષ્ટતાના નિયમો એ આંતરિક રીતે વિસંગત છે કેમ કે પ્રક્રિયા અને સ્થળ એ વિશિષ્ટતાના સ્પર્ધાત્મક પાસા છે અને કોઈ એક પાસાના ફાયદાને મેળવવા માટે સંસ્થાને અન્ય ત્રણ પાસાના ફાયદાનું બલિદાન આપવું પડે છે. વિશિષ્ટતા મેળવવા માટે તમામ પાસાંઓને એક સાથે અનુસરી શકાતું નથી.

વધુમાં આ નિયમો એ કેટલાક કિસ્સાઓના અભ્યાસ ઉપર આધારિત છે અને તે પ્રયોગાત્મક રીતે ચકાસવામાં આવ્યા નથી. વધુમાં આ તમામ નિયમોએ બિનશરતી વિધાનો છે અને તે તમામ સંજોગોમાં લાગુ પડે છે. જે વ્યવહારિક નથી. વ્યવસ્થાપનના વધુ અને વધુ શરતી નિયમોની જરૂરિયાત છે. વધુમાં આ નિયમો સંસ્થાના યાંત્રિક ગઠનમાં પરિણમે છે. જે કર્મચારીની સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતના વળતરરૂપ છે. આ બંધારણ કર્મચારીઓના સ્વજાગૃતિપણાનો ખ્યાલ ધરાવે છે ને તે તેમના ઉપરી ઉપર આધારિત થવાની સ્થિતિને બળ પુરું પાડે છે.

તમામ સંસ્થાઓ એક જ પ્રકારના નિયમથી વ્યવસ્થાપિત થઈ શકે છે. તેથી આ સિદ્ધાંતની ધારણા યથાર્થ નથી. બીજા શબ્દોમાં, વ્યવસ્થાપનના નિયમોની સાર્વત્રિકતાએ પણ પડકાર છે. હેતુઓ, અભિગમો, બંધારણ તથા પર્યાવરણ બદલાવાની સાથે, સંસ્થાએ પણ નિયમોમાં કેટલુંક પરિવર્તન લાવવું આવશ્યક છે.

- (4) એલ્ટન માયો એફ જે રોએથ લીસબર્ગર, બિલિયમ જે. ડીક્સન અને અન્યો કે જેઓ માનવ

સંબંધ સિદ્ધાંતના પ્રણેતા છે. તેઓ માનતા હતા કે સંસ્થાઓએ હંમેશા તેના સભ્યો વચ્ચે આંતરસંબંધો કેળવવા જોઈએ અને વ્યવસ્થાપકની ભૂમિકા એ છે કે સંસ્થાકીય હેતુઓ સિદ્ધ થઈ શકે તે માટે જ્યાં સુધી શક્ય હોય ત્યાં સુધી આ સંબંધો સંઘર્ષથી મુક્ત રહે તેઓ માનતા હતા. ધંધાકીય સંસ્થાઓનો માનવ ઘટક એ મહદઅંશે અવગણવામાં આવ્યો છે. તેઓએ એ બાબત અનુભવી હતી કે વ્યવસ્થાપનની મુખ્ય બાબત એ માનસિક જરૂરિયાતોને સંતોષે છે.

માયો, રોથલીસ બર્ગર અને ડીકશનએ હાવથ્રોન, શિકાગો, વેસ્ટર્ન ઈલેક્ટ્રીક કંપનીમાં ઈલીનોઈસ પલાન્ટ ખાતે અભ્યાસ કર્યા અને તે પાછળથી હાવથ્રોન પ્રયોગો અથવા અભ્યાસ તરીકે પ્રચલિત બન્યા. તેમણે અસંખ્ય પ્રયોગોના આધારે કાર્ય કરવાની શરતો અને ઉત્પાદકતા વચ્ચે સંબંધ સુનિશ્ચિત કર્યા. તેમણે અભ્યાસ જૂથ બનાવ્યા કે જેમાં પ્રકાશ આયમના સમયગાળા અને કાર્ય કરવાના કલાકોમાં ફેરફાર કર્યા અને નિયંત્રિત જૂથ બનાવ્યા કે જેમાં કોઈ ફેરફાર કર્યા નહીં.

માયો અને અન્યો તેમના પ્રારંભિક પ્રકાશના પ્રયોગમાં એ તારણ ઉપર આવ્યા કે ઉત્પાદકતામાં વધારા માટે પ્રકાશ સિવાયના કેટલાક પરિબળો જવાબદાર હતા. ત્યારબાદ કર્મચારીઓના ઈન્ટરવ્યૂના આધારે તેઓએ જાણ્યું કે લોકો તેમની લાગણીઓ, વર્તણૂંક તથા સૂચિઓથી અલિપ્ત રહી શકતા નથી અને કર્મચારીઓ માત્ર આર્થિક લાભ માટે કામ કરતા નથી પરંતુ કેટલાક અન્ય પરિબળો પણ તેમના કાર્ય પર અસર કરે છે. અંતિમ પ્રયોગમાં તેઓ એ તારણ ઉપર પહોંચ્યા કે કર્મચારીઓએ પોતાના કાર્યક્ષમતા સ્તર પોતે જ નક્કી કરી શકે છે અને તે યોગ્ય છે. વર્તણૂંકના આ ઈન્ફોર્મલ (બિનઔપચારિક) ધોરણને નોર્મ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. તે કાર્યજૂથ દ્વારા લાદવામાં આવ્યો કે જેના દ્વારા તેનું ઉત્પાદન નિયંત્રિત કરવામાં આવ્યું. કોઈપણ કર્મચારી કે જે તેનાથી (તે નોર્મથી) વધુ ઉત્પાદન કરે તેના સહકર્મચારીઓ ઉપર તે ધોરણ સુધી પહોંચવા માટે દબાણ કરવામાં આવ્યું. કોઈપણ કર્મચારી કે જે તેનાથી ઉપર તે ધોરણ સુધી પહોંચવા માટે દબાણ કરવામાં આવ્યું.

માયો અને તેના સહકર્મચારીઓ બે મહત્વના લક્ષણો ઉપર પહોંચ્યાં (1) પ્રબળ ઔપચારિક જૂથનું અસ્તિત્વ (2) આર્થિક પરિબળો. કર્મચારીની કાર્યના સ્થળે વર્તણૂંક ઉપર અસર કરે છે. તેઓએ વિશિષ્ટ સિદ્ધાંતના તાર્કિક અને બંધારણીય અભિગમોની ત્રુટિ ધ્યાનમાં લાવ્યા અને તમામ કર્મચારીઓને તાર્કિક અને આર્થિક અભિગમથી જોવાથી થતી ભૂલને ધ્યાનમાં લાવ્યા. આ હાવથ્રોન અભ્યાસ ઉપરથી કર્મચારીઓના સામાજિક વ્યક્તિ દ્રષ્ટિકોણનો વિકાસ થયો.

તાર્કિક આર્થિક દ્રષ્ટિકોણથી વિરુદ્ધ સામાજિક વ્યક્તિ દ્રષ્ટિકોણ એ છે કે (1) વ્યક્તિઓ સામાજિક જરૂરિયાત થી પ્રેરાય છે. (2) લોકો પોતાની ઓળખ એ આંતર વૈયક્તિક સંબંધોથી પ્રાપ્ત કરે છે. (3) ઔદ્યોગિક પ્રગતિએ એકધારી પ્રક્રિયા હોવાના કારણે કાર્ય એ અસંતોષજનક બન્યું છે. (4) કર્મચારીઓ મહેનતાણા અને વ્યવસ્થાપનના નિયંત્રણ કરતાં તેમના જૂથના સામાજિક પરિબળને વધુ મહત્વ આપે છે. (1) કર્મચારીઓ તેમની સામાજિક જરૂરિયાતો અને વ્યવસ્થાપનને આપેલી સ્વીકૃતિને પ્રતિભાવ આપે છે. માનવસંબંધ જૂથના સામાજિક વ્યક્તિ ખ્યાલ એ નિરીક્ષકોના માનવ કૌશલ્યને સુધારવા વ્યક્તિગત વળતર યુક્તિને જૂથ વળતર યુક્તિ દ્વારા પરિવર્તિત કરવા કર્મચારીઓની લાગણીઓ અને વર્તણૂંકો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા તથા વ્યવસ્થાપનના કાર્યો કરતાં તેમની ઉત્પાદકતા ઉપર અસર થાય તે માટે વ્યવસ્થાપનની પ્રયુક્તિઓની જરૂરિયાત દર્શાવી. સામાજિક વ્યવસ્થાપકનો ખ્યાલ ઉદ્ભવ્યો અને સામાજિક વ્યવસ્થાપક એ મદદગાર અને માર્ગદર્શકની ભૂમિકા અદા કરવા લાગ્યો અને તદ્દન જીવવાળી અને એકાકી વર્તણૂંકો દૂર કરી માનવસંબંધ કાર્યક્રમ કરવા લાગ્યો.

આ સિદ્ધાંત, આભાસી રીતે સંસ્થાકીય પરિબળો (અર્થાત્ પર્યાવરણીય પરિબળો) થી પર છે અને શક્ય હોય ત્યાં સુધી સંસ્થાના સદસ્યો વચ્ચે સંઘર્ષ મુક્ત આંતર સંબંધોની તરફેણ કરે છે. સામાજિક મનોવિજ્ઞાન અને વૈચારિકતા મનોવિજ્ઞાનમાંથી તારણ કાઢીને, આ સિદ્ધાંત એ વ્યવસ્થાપકને એક નેતા અને સહિષ્ણુ નિરીક્ષક (લોકશાહીવાદી વર્તણૂંક હોય અને ભાગ

લેતા હોય તેવા) અને જે તમામ કર્મચારીને એક વિશિષ્ટ સામાજિક મનોવૈજ્ઞાનિક વ્યક્તિ તરીકે ધ્યાનમાં લેતા હોય તેવા હોવાની બાબત ઉપર ભાર મૂકે છે. હાવથ્રોનના પ્રયોગોનો બોધપાઠ એ જ કે વ્યક્તિની માનસિક જરૂરિયાતો તેના સમૂહ પ્રયત્ન પર મહત્વની અસર કરે છે અને ઘણીવાર કર્મચારીઓ તેમની બાબતોને ખોટી રીતે રજૂ કરે છે. આના તારણરૂપ એ બાબતમાં ધ્યાનમાં આવી કે જ્યારે કર્મચારી ઉપર વિશેષ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. ત્યારે તેના પ્રયત્નનું પરિણામ એ કાર્યની પરિસ્થિતિઓમાં વાસ્તવિક રીતે પરિવર્તન કર્યા સિવાય પણ સુધારાજનક હોય છે. (હાવથ્રોન અસર) બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, આ પરિણામ એ ધારણાને આધાર આપ્યો કે કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો અને ઈચ્છાઓની સંતોષજનક પૂર્તિએ વધુ સારા પરિણામો આપે છે.

માનવસંબંધ અભિગમ કાર્યજૂથ એ નિરીક્ષકો તેમજ કાર્યકરો વચ્ચે સારા વિચાર આપ-લે ની જરૂરિયાત ઉપર ભાર મૂકે છે. માનવસંબંધ ચળવળને સત્તા સમાનીકરણના વલણ તરીકે જોવામાં આવે છે. તે નિરીક્ષકો અને નીચેના કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તા અને સ્થાનના અંતરમાં ઘટકો ન કરવાનો એક પ્રયત્ન છે તેને નિશ્ચિત કાર્ય ઉપર ભાર મૂકવા હોદ્દાના ક્રમાવારનું જક્કી નિયંત્રણ અને ટેયલરીઝમનું વિશિષ્ટતાનું ઉચ્ચ સ્તરનું આ બાબતોની સતત પ્રતિક્રિયા તરીકે ગણવામાં આવે છે. તેમ છતાં, તે તમામ પ્રશિષ્ટ ખ્યાલોને અસ્વીકૃત કરતો નથી.

માનવ સંબંધ જૂથને ઘણી મર્યાદાઓ પણ છે. તે પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતની વિરુદ્ધ દિશામાં હોય તેમ ગણવામાં આવે છે. બીજા શબ્દોમાં, તેઓ માત્ર માનવ પરિબળને જ મહત્વનું સમજે છે અને અન્ય પરિબળોને અવગણે છે. પ્રત્યેક સંસ્થાએ અલગ પ્રકારના મૂલ્યો અને રુચિઓ ધરાવતા અસંખ્ય સામાજિક જૂથોની બનેલી હોય છે. આ જૂથ એ કેટલાક ક્ષેત્રોમાં સહકાર આપે છે. જ્યારે કેટલાકમાં સ્પર્ધા અને સંઘર્ષ પણ પેદા કરે છે તેમજ સંતુષ્ટ રાખવા અને સંસ્થાને એક વિશાળ સુખી કુટુંબ બનાવવું એ વ્યાવહારિક રીતે અસંભવ છે.

આ અભિગમને પ્રતિકાત્મક વળતરને વધુ મહત્વ આપે છે કે જે તે એવોર્ડ મેળવનારને 'અન્યોથી મહત્વ' મહત્વના એ પ્રકારે મૂલવી ન શકે અને તે ભૌતિક વળતરની ઈચ્છા રાખતો હોઈ શકે. વધુમાં, બિનઔપચારિક જૂથની રચનાનો ખ્યાલ એ અવાસ્તવિક અને પ્રચલિત નથી. બિનઔપચારિક જૂથ એ કારીગરનો દિવસ વધુ આનંદદાયક બનાવી શકે પરંતુ તેના રોજીંદા, એકધારા અને બિનસર્જનાત્મક કામને દૂર કરી શકે નહીં. કારીગરો એ સંસ્થામાં લાગણીનું જોડાણ મેળવવા માટે આવતા હોય છે. માનવસંબંધ જૂથની તકનીકોએ કારીગરો પર સુખની ખોટી ભાવનાની યુક્તિ અજમાવે છે અને વાસ્તવમાં એ તેમના કલ્યાણ માટે હોતી નથી. કર્મચારીઓને નિર્ણયો લેવામાં ખરેખર ભાગરૂપ બનાવવા અને તેમને તેઓ નિર્ણયો લઈ રહ્યા છે. તેવા વિચાર માત્ર કરતા કરી રાખવામાં ઘણો ફરક છે. આ અર્થમાં આ અભિગમ પણ ઉત્પાદકલક્ષી છે નહીં કે કર્મચારીલક્ષી. આ પદ્ધતિનો તમામ પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગ કર્યા કરવો શક્ય નથી. ઉદા. તરીકે જ્યારે નિર્ણયની ગોપનીયતા જરૂરી હોય અને જ્યારે અગ્રીમતાના ધોરણે તત્કાલ નિર્ણય કરવાનો હોય ત્યારે આ અભિગમ કાર્યરત રહી શકતો નથી. આ અભિગમ દ્વારા નિરીક્ષક ઉપર અવાસ્તવિક માંગણી લદાય છે અને તે સત્તા માટે તેની ઈચ્છાઓને ત્યજવાની બાબત છે. સંતુષ્ટ કર્મચારી વધુ ઉત્પાદક હોય છે અને કાર્યના સ્થળની પરિસ્થિતિ અને માનવ સંબંધોની સુધરેલી પરિસ્થિતિ વધુ કાર્યક્ષમતા આપે છે તેવી ધારણા હંમેશા સાચી નથી. વધુમાં, માનવ વર્તણૂક એ વ્યવસ્થાપકનું સંપૂર્ણ ક્ષેત્ર બની શકતું નથી.

માનવસંબંધ ચળવળ એ વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપકના ક્ષમતાના મુખ્ય ધ્યેયને સ્વીકાર્યો પરંતુ તેણે મોટી સંસ્થાઓ બદલે વ્યક્તિગત અને નાના જૂથ ઉપર ભાર મૂક્યો. તેણે વિશેષતા, કર્મચારીઓ અને તેમના ઉપરી અધિકારીઓ પર સંદેશા વ્યવહાર, નેતૃત્વ અને આંતર વૈયક્તિક સંબંધો પર ભાર મૂક્યો. વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનની જેમ માનવ સંબંધ સંશોધનોએ



સંસ્થામાં મધ્યમ અને ઉપરના જૂથ કરતાં નીચેની કક્ષા ઉપર વધુ ભાર મૂક્યો અને તેથી તે સંપૂર્ણ બની શક્યો નહિં. વર્તણૂકીય વૈજ્ઞાનિકોએ કંપનીઓને સંશોધનના સ્થળ બનાવ્યા પરંતુ તેઓ તેમના તારણો દ્વારા વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાનના બદલે તેમની પોતાની શાખા બનાવવાની વૃત્તિ ધરાવતા હતાં અથવા માનવ સંબંધોનું વિજ્ઞાન સ્થાપિત કરવા માંગતા હતાં. આ રીતે, માનવસંબંધ ચળવળએ વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન વિચારકોના ઘણાં ખ્યાલોને સ્વીકાર્યા અને તે વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોમાં વધુ મોટું સ્થાન પ્રાપ્ત કરી શકી નહિં.

- (5) આ જૂથનું મહત્વનું તત્વજ્ઞાન એ છે કે દરેક વ્યક્તિએ તેમની ક્ષમતા અને સર્જનાત્મક કૌશલ્યો ઘરે તેમજ કાર્યના સ્થળે ઉપયોગ કરવો જોઈએ. આ 'સ્વ' ને જાણવાની ક્રિયા આ જૂથના પાયામાં રહેલી છે. આ વિચારના મતે, સ્ફુરણાંઓ તે કક્ષામાં આવે છે કે તેમના મહત્વના આધારે ગોઠવી શકાય છે અને કર્મચારીઓએ કામ પર પુષ્કળ બનવાની (સ્વયંની સભાનતા) તથા તે બનવા માટે સક્ષમતા કેળવવાની જરૂરિયાત છે. કર્મચારીઓએ પ્રારંભિક રીતે સ્વયં સ્ફુરિત અને સ્વયં નિયંત્રિત હોય છે અને બાહ્ય નિયંત્રિત સંજોગોમાં નકારાત્મક રીતે પ્રતિક્રિયા આપતા હોય છે. જો તેમને સ્વયંની સભાનતા માટે છૂટ આપવામાં આવે તો કર્મચારીઓ સંસ્થાના ધ્યેયો સાથે સંકલન કરે છે. સ્વયંની સભાનતા એ બાબત છે કે પોતાની સક્ષમતા સુધી પહોંચવું અર્થાત્ વ્યક્તિગત કૌશલ્યોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવો.

આ સિદ્ધાંતના પ્રણેતાઓએ એવું અનુભવ્યું કે સંસ્થાની તાર્કિક રચનાએ ખૂબ જ વિશિષ્ટ અને રોજિંદા કાર્ય તરફ દોરી જાય છે કે જેમાં કર્મચારી પોતાના બધા જ સર્જનાત્મક અને સ્ફુરણાકીય સક્ષમતાનો ઉપયોગ કરી શકતા નથી અને તેથી જ બિનજરૂરી નિયમો, જડ રીતે બનાવેલા કાર્યો, અપરિવર્તનશીલ નિરીક્ષણ એ બંને ત્યાં સુધી ટાળવા જોઈએ અને માનવ સ્વભાવને સુસંગત બનવું જોઈએ. કર્મચારીઓને કાર્યના સ્થળે વધુ સ્વતંત્રતા અને સંતોષ મળવો જોઈએ. સ્વયં સભાનતા કર્મચારીઓએ ખૂબ જ સ્ફુરણ પ્રાપ્ત કરેલા હો. છે અને તેઓ સંસ્થાને એટલા બધા ફાયદા કરાવે છે કે જે અમલદારી સંસ્થામાં એટલા બધા ફાયદા કરાવે છે અને તેઓ સંસ્થાને એટલા બધા ફાયદા કરાવે છે કે જે અમલદારી સંસ્થામાં હાંસલ થઈ શકે નહીં. વ્યવસ્થાપકની શ્રેષ્ઠ ભૂમિકા એ તે કર્મચારીઓને પડકાર આપે, તેમના નિર્ણય લેવાના કૌશલ્યને વિકસાવે છે અને તેમને જવાબદારી લેતા કરે તે છે. માનવતાવાદી અભિગમને પ્રશિષ્ટ અને નવા પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતોમાં સૂચવ્યા મુજબના બાહ્ય દબાણો ( સામાજિક સ્વીકૃતિ અને સંસ્થાકીય બાબત) થી વિરુદ્ધ કારીગરના આંતરિક સ્ફુરણ (અર્થાત્ વિકાસ કરવાની ઈચ્છા) ઉપર ભાર મૂકે છે. સંસ્થાકીય માનવતાવાદ એ વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો અને કાર્યના સ્થળે આ જરૂરિયાતની પૂર્તિ ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

#### 1.14 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEY WORDS)

- વહીવટી વ્યવસ્થાપન**  
**Administrative Management** : આ અભિગમએ વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાના પદ્ધતિસરના અભ્યાસની વાત કરે છે. કાર્યો કે જે વ્યવસ્થાપકોએ કરવાના છે તથા વ્યવસ્થાપનના અસરકારક નિયમોને વિકસાવવામાં આવ્યા છે.
- નિરંકુશ નેતા**  
**Autocratic Leader** : એવી વ્યક્તિ કે જે નીચલા કર્મચારીઓને ખ્યાલ અને જૂથ શું છે તે કહે છે અને તેઓ પ્રશ્ન કર્યા સિવાય તેને અનુસરે તેવું ઈચ્છે છે. તે વ્યવસ્થાપન વિચારમાં નેતૃત્વની એક પદ્ધતિ છે કે જેમાં વ્યાવહારિક દૃષ્ટિએ તમામ સત્તા નેતામાં સમાયેલી હોય છે.
- વ્યવસ્થાપનનું વર્તણૂકીય જૂથ**  
**Behavioural School of Management** : વર્તણૂકીય વિજ્ઞાન અભિગમ તરીકે પણ ઓળખાય તો આ અભિગમ મનોવૈજ્ઞાનિક અને સામાજિક સિદ્ધાંતો પદ્ધતિઓ અને તકનીકોના ઉપયોગ વ્યવસ્થાપનના

આંતર વ્યક્તિકિય અને વ્યક્તિકિય ખ્યાલના અભ્યાસ માટે કરે છે. તે સામાન્ય યાંત્રિક સક્ષમતાના બદલે મૂલતઃ માનવ માનસ, સ્ફુરણા અને નેતૃત્વની બાબત ઉપર ભાર મૂકે છે.

**CPM (Critical Path Method)**

(PM (ટીકાનો માર્ગ) તે એક આયોજન અને નિયંત્રણની તકનીક છે કે જેમાં જટિલ પ્રોજેક્ટને નેટવર્ક તરીકે રજૂ કરે છે અને તેમાં પ્રોજેક્ટના પ્રત્યેક તબક્કા માટે એક સમયનો અંદાજ વાપરવામાં આવે છે.

- નિર્ણય કરવો** : તે વિકલ્પો (1) અને તેમાંથી પસંદગી કરવાની પ્રક્રિયાની
- Decision Making** ((1) સર્જન અને મૂલ્યાંકન કરી) બાબત છે.
- ડેલીગેશન** : તે જરૂરી સત્તા સાથે જવાબદારી નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા
- Delegation** છે.
- લોકશાહી નેતા** : એક એવી વ્યક્તિ કે જે નીચલી કક્ષાના લોકોની ઈચ્છાની
- Democratic Leader** બહુમતના આધારે કાર્ય કરવા પ્રયત્ન કરે છે.
- સહાનુભૂતિ** : અન્ય લોકોની વિવિધ લાગણીઓ અને વિચારોને
- Empathy** ઓળખવાની ક્ષમતા છે.
- ઔપચારિક સંસ્થા** : એવી સંસ્થા કે જેનું સુનિશ્ચિત બંધારણ છે, સભ્યો માટે
- Formal Organisation** સુનિશ્ચિત કાર્યો છે અને હેતુઓની ક્રમવાર ગોઠવણી નક્કી કરેલી છે.
- કાર્ય** : એક પ્રકારની ક્રિયા કે જે ઓળખી શકાય છે અન્ય કાર્યોથી
- Function** અલગ કરી શકાય છે.
- ગ્રેન્ટ ચાર્ટ** : પરિમાણીય ઓળખ કે જેમાં સમય એ સમક્ષિતિજ અક્ષ
- Cantt Chart** ઉપર અને પ્રક્રિયાના ભાગોની યાદી વર્ટિકલ અક્ષ ઉપર હોય છે.
- હેવથોન અસર** : અભ્યાસ હેઠળના લોકો ઉપર વર્તણૂંકીય સંશોધનની
- Hawthoren Effect** અસર.
- માનવસંબંધ ચળવળ** : એક વર્ણન છે કે જેમાં માનસિક જરૂરિયાતોના સંતોષને
- Human Relations Movement** વ્યવસ્થાપનની પ્રાથમિક જરૂરિયાત ગણવામાં આવે છે.
- ફેર નેતૃત્વ** : નેતૃત્વનો એવો પ્રકાર કે જેમાં નેતાએ સમૂહના સદસ્યો
- Laissez-faire Leadership** ઉપર ખૂબ થોડુંક નિયંત્રણ કે છાપ છોડે છે.
- સુરેખ પ્રોગ્રામીંગ** : એક ગાણિતિક તકનીક છે કે જે સ્પર્ધાત્મક જરૂરિયાતોમાં
- Liner Programming** મહાન પ્રાપ્તિ થઈ શકે તે રીતે મર્યાદિત અથવા અછૂતવાળા સ્ત્રોતોને ઉપલબ્ધ કરાવવા.
- વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતો** : વ્યવસ્થાપનકીય ક્રિયાઓ માટેનું માર્ગદર્શન તે સંસ્થા
- Management Principles** અને વ્યવસ્થાપનનું મૂળભૂત સત્ય છે.
- વ્યવસ્થાપન કાર્યો** : વ્યવસ્થાપકના કાર્યોનો મોટો ભાગ છે. તેમાં આયોજન,
- Management Functions** સંસ્થા, સ્ફુરણા અને નિયંત્રણનો સમાવેશ થાય છે.
- ગાણિતીક નમૂના** : ગાણિતીક સમીકરણો કે જે પધ્ધતિની મર્યાદાઓ
- Mathematical Models** વ્યાખ્યાયિત કરી તેમની વચ્ચેના સંબંધો રજૂ કરે છે.
- આધુનિક વર્તણૂંકવાદ** : વર્તણૂંકીય જૂથ વ્યવસ્થાપનનું પ્રવર્તમાન ઉત્ક્રાંતિ પામેલું
- Morden Behaviourism** પગથિયું છે કે જે માનસશાસ્ત્રીય બાબતને પ્રાથમિકતા આપે છે પરંતુ લાગણીઓના સંતોષને મુખ્યત્વે અન્ય પ્રાથમિક આર્થિક ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ ગણે છે.

સ્ક્રુરણ (Motivation)	:	ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે પ્રયત્નો કરવાની તૈયારી
સંસ્થાકીય બંધારણ Organisational Structure	:	સંસ્થાના સમૂહ અને વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો ઔપચારિક સંબંધો.
ભાગીદારી નેતા Participative Leader	:	એવી વ્યક્તિ કે જે નીચલા કર્મચારીઓને નિર્ણય કરવામાં સાંકળે છે પરંતુ પોતે છેવટની સત્તા જાળવી રાખે છે.
PERT (Programme Evaluation and Review Technique)	:	PERT (પ્રોગ્રામ ઈવેલ્યુએશન એન્ડ રીવ્યુ ટેકનીક) તે આયોજન અને નિયંત્રણની તકનીક છે કે જે સ. પ્રોજક્ટને ઘટનાઓ અને પ્રવૃત્તિઓના નેટવર્ક તરીકે રજૂ કરે છે. જેના પ્રત્યે ક્રિયાને કરવા માટે આશરે ત્રણ ગણા અંદાજ ગણવામાં આવે છે.
ઉત્તેજન Simulation	:	તે એક તકનીક છે કે જેમાં વાસ્તવિક દુનિયા સાથે કૃત્રિમ નમૂનો કે જે પરિસ્થિતિને દર્શાવે છે તેના દ્વારા અનુભવ કરવો.
કતાર પદ્ધતિ Queuing Models	:	એ ગાણિતીક નમૂનાઓ વર્ગ છે કે જે સેવા સવલતોની મહત્તમ સંખ્યા જાણવામાં ઉપયોગ લેવાય છે.
સિનેરજીઝમ Synergism	:	તે બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓની સાથે કામ કરવાની એક સહકારી ક્રિયા છે કે જેમાં તેઓ સ્વતંત્ર રીતે અલગ કામ કરે તેના કરતાં વધુ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.
સમય અભ્યાસ Time Study	:	કાર્ય કરવા માટેના સમયનું પધ્ધતિસરનું માપન અને પૃથક્કરણ.

વ્યવસ્થાપન વિશેની સંકલ્પના  
અને જૂથ (સ્કૂલ)  
Concepts and Schools of  
Management Thought

### 1.15 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન : (REFERENCES AND FURTHER READING)

- Bryson, Jo. (1990). *Effective Library and Information Centre Management*. England: Gower.
- Davis, Keith and Newstrom, John W.,(-1989). *Human Behaviour at Work: Organisational Behaviour*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw Hill Book Company.
- Dejan, William L. (1978). *Principles of Management: Text and Cases*. California: The Benjamin.
- Evans, G. Edward (1976). *Management Techniques for Libraries*. New York:] Academic Press.
- Evans, G. Edward, Ward, Patricia L. and Ruzaas, Bendik (2000). *Management Basics for Information Professionals*. New York: Neal-Schuman Publishers.
- Griffin, Ricky (2005). *Fundamentals of Management*. 4th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Haynes, W. Warren, Massie, Joseph L. and Wallace, Marc J., (1975) *Management-Analysis, Concepts and Cases*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, Michael A., Middlemist, R Dennis and Mathis, Robert L. (1979). *Effective Management*.: New York: West Publishing.
- Hodgetts, Richard M and Altaian, Steven, (1981). History of Management Thought In Mali, Paul ed. *Management Handbook: Operating Guidelines, Techniques and Practices*. New York: John Wiley.
- Koontz, Harold. (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*: p. 174-188.
- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril..(1975). *Essentials of Management*. New Delhi: Tata Mcgraw Hill.

- Mandy, R Wayne, Sharplin, Arthur and Filippo, Edwin B. (1988). *Management Concepts and Practices*. 4th ed. Boston: Allyn And Bacon.
- McFardland, Dalton L. (1974). *Management: Principles and Practices*. 4th ed. New York: Mac Millan Publishing.
- Moore, Russell, Fed. (1970). *AMA Management Handbook*. NY: AMACOM Books.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary (2004). *Management*. 8th ed. NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and DeCenzo, David (2003). *Fundamentals of Management*. 4th ed. NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, John R. (2004). *Management*. NJ: Wiley.
- Tripathi, P C and Reddy, P N. (1991) *Principles of Management*. 2nd ed. New Delhi: TataMacGraw Hill.

રૂપરેખા :

- 2.0 હેતુઓ
- 2.1 પ્રસ્તાવના
- 2.2 આયોજન
  - 2.2.1 આયોજન સિદ્ધાંતો
  - 2.2.2 હેતુઓ
  - 2.2.3 પૂર્વ વિધાન
  - 2.2.4 નિર્ણયકરણ
  - 2.2.5 નીતિઓ, દાવપેચ અને યુક્તિપ્રયુક્તિ
  - 2.2.6 વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS)
- 2.3 વ્યવસ્થાપન
  - 2.3.1 વ્યવસ્થાપન બંધારણ
  - 2.3.2 વ્યવસ્થાપન બંધારણના નમૂના
  - 2.3.3 આધિપત્ય અને તેની વિશેષતાઓ
  - 2.3.4 અધિકાર પ્રદાન
  - 2.3.5 વ્યવસ્થાપન બંધારણ અને તેની કષ્ટસાધ્યતા
  - 2.3.6 સમિતિઓ અને સામુદાયિક નિર્ણયકારકતા
- 2.4 કર્મચારીમંડળ (સ્ટાફીંગ) પ્રદાન
  - 2.4.1 માનવશક્તિ આયોજન
  - 2.4.2 આયોજન, પૃથક્કરણ અને ધંધાનું મૂલ્યાંકન
  - 2.4.3 વ્યવસ્થાપન હોદ્દાઓ અને હોદ્દાઓની આવશ્યકતાઓ
  - 2.4.4 પસંદગી સ્થાનપ્રદાન
  - 2.4.5 પસંદગીની તકનીકો
  - 2.4.6 વ્યવસ્થાપકોનું મૂલ્યાંકન
  - 2.4.7 વ્યવસ્થાપનનો વિકાસ
- 2.5 આગેવાની
  - 2.5.1 નેતૃત્વ
  - 2.5.2 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો
  - 2.5.3 નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ
  - 2.5.4 વ્યવસ્થાપકીય સંદેશાવ્યવહાર
- 2.6 નિયંત્રણ
  - 2.6.1 પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ
  - 2.6.2 નિયંત્રણ સાધનો
  - 2.6.3 અપવાદ દ્વારા આયોજન
  - 2.6.4 આયોજન માહિતી પદ્ધતિ
  - 2.6.5 નિકંત્રણમાં માનવતત્વ

- 2.7 ઉપસંહાર  
2.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો  
2.9 ચાવીરૂપ શબ્દો  
2.10 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન

## 2.0 હેતુઓ (OBJECTIVES)

- ◆ આ એકમ વાંચ્યા પછી તમે...
  - ◆ વ્યવસ્થાપનના પાંચ કાર્યો સમજી શકશો.  
આયોજન, કાર્યકરણ, સ્ટાફીંગ, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણ
  - ◆ આ કાર્યોને પુસ્તકાલય આયોજન સાથે જોડવાં
  - ◆ પુસ્તકાલયના દૈનંદિન આયોજનમાં, સંબંધ તર્કો અને સિદ્ધાંતો લાગુ પાડવા અને
  - ◆ આપેલ સંસ્થામાં પ્રવર્તમાન આયોજન કાર્ય પ્રણાલીની નમૂનાની ચકાસણી કરવી.

## 2.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

અગાઉના એકમમાં આપને આયોજનના ખ્યાલ વિશે તથા વર્ષોથી અસ્તિત્વમાં આવેલ વિચારસરણીઓથી પરિચિત કરવામાં આવેલ છે. આ એકમમાં આપણે વ્યવસ્થાપનના કાર્યો વિશે ચર્ચા કરીશું, જેમ કે આયોજન, વ્યવસ્થાપન, સ્ટાફીંગ, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણ.

વ્યવસ્થાપન વિષયનો અભ્યાસ નીચે મુજબના વિવિધ અભિગમોથી કરી શકાય છે પરંતુ વ્યવસ્થાપનના કાર્યોને ધ્યાનમાં રાખીને ઓપરેશન અભિગમ વધુ તર્કસંગત અને ઉપયોગી છે. વ્યવસ્થાપકો કે જે કેટલીક પાયાની ક્રિયાઓમાં રોકાયેલા હોય છે તેને વ્યવસ્થાપનના કાર્યો કહે છે. વ્યવસ્થાપકીય પાંચ કાર્યો નીચે મુજબ છે.

- ◆ આયોજન : તેમાં ભવિષ્યમાં ધ્યાન પર લેવામાં આવનારા હેતુઓના નિર્ણય લેવા અને આ હેતુઓને સિદ્ધ કરવાની બાબતનો સમાવેશ થાય છે.
- ◆ વ્યવસ્થાપન : તેમાં સમૂહ ક્રિયાઓ, સોંપવામાં આવેલી ક્રિયાઓ અને આ ક્રિયાઓ કરવા માટે જરૂરી સત્તા પૂરી પાડવાની બાબતનો સમાવેશ થાય છે.
- ◆ સ્ટાફીંગ : તેમાં માનવ સંસાધનની જરૂરિયાતની આગાહી ભરતી, પસંદગી, તાલીમ તેમજ માનવ સંસાધનની પસંદગી અને વિકાસની બાબતનો સમાવેશ થાય છે.
- ◆ નેતૃત્વ : તેમાં ધ્યેયોને હાંસલ કરવા માટે માનવ વ્યવહારને નિર્દેશન કરવું અને સુગઠિત કરવાની બાબતનો સમાવેશ થાય છે.
- ◆ નિયંત્રણ : તેમાં હેતુઓ સામે સ્થાપિત ધોરણો અને તેમના દેખાવને મૂલવવા અને જો તેમાં કોઈ વિચલન હોય તો તેને સુધારવાના પ્રયત્નો કરવાની બાબતો સમાવેશ થાય છે.

## 2.2 આયોજન (PLANNING)

આયોજન એ સંપૂર્ણ યોગ્ય પદ્ધતિ કે કાર્યક્રમ છે કે જે બધી જ રીતે સંપૂર્ણ અને પૂર્વેથી તૈયાર કરેલો હોય છે. આયોજન સમૂહના હેતુઓને નક્કી કરે છે અને તે નાણાંકીય વસ્તુઓ અને માનવ સ્રોત દ્વારા કઈ રીતે પ્રાપ્ત થઈ શકે તે બાબત છે.

### 2.2.1 આયોજનના સિદ્ધાંતો (Principles of Planning)

આયોજન પૂર્ણ દ્રશ્યવાર રૂપરેખા પૂરી પાડે છે એ કાર્ય માટેનો ઈજનેરી નકશો છે તે ચડ-ઉતર દ્વારા આવતી અનિશ્ચિતતાને ઓળંગી જવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. હેતુઓ ઉપર ભાર મૂકે છે, નિયમન માટે સહાય કરે છે અને પ્રયોજનોને કરકસરથી અને વિધિપૂર્વક સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થઈ પડે છે. સફળ આયોજન હેતુઓ રજૂ કરવા, પૂર્વવિધાન રજૂ કરવું, ક્રિયાવિધિના માર્ગના પસંદગી, ગૌણ, એકમનું આયોજન અને અંદાજપત્રનું આયોજન વગેરેને સમાવેશ કરે છે. આયોજન એકદંરે દ્રશ્ય રચનાથી પૂર્ણ થઈ જતું નથી પરંતુ વિભિન્ન ઘટકોના આંતરિક અને આંતર સંબંધીય અવયવોનું નિર્ધારણ નક્કી કરે છે. બંને આંતરિક તેમજ બાહ્ય. વિભિન્ન પ્રકારનાં આયોજનો તૈયાર કરવામાં આવે છે, જેવાં કે દીર્ઘકાલીન, અલ્પકાલીન, આકસ્મિક તથા વિભાગીય આયોજનની પ્રક્રિયા નિમ્ન સ્વરૂપે પણ ગણતરીમાં

લઈ શકાય. (ક) વ્યુહ રચનાત્મક આયોજન (ખ) પ્રક્રિયાત્મક આયોજન અને (ગ) કર્તવ્યનો કાર્યક્રમ. વ્યુહ રચનાત્મક આયોજનમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે. (ક) ધ્યેય નિશ્ચિત કરવા (ખ) હેતુઓ નિશ્ચિત કરવા (ગ) સ્થિતિ સંજોગોના પરિબળોનું તાદાત્મીકરણ કે જે ક્રિયાઓ અને સાધન સામગ્રીને અસર કરે છે. (ઘ) નીતિઓ તથા યુક્તિ પ્રયુક્તિઓનું ઘડતર કરવું (ચ) પરિવર્તનના પડકારોનું ધ્યાન રાખવું અને (છ) ક્રિયા માટેની વ્યુહાત્મક યોજનાઓ તૈયાર કરવી પ્રક્રિયાત્મક આયોજન ક્રિયા માટેના વિગતવાર આયોજનની રચના સાથે સંબંધ ધરાવે છે. યુક્તિસભર આયોજનનું આવશ્યક સંયોજન દ્વારા અમલીકરણ, સાધનસંપત્તિ પ્રાપ્ત કરવી, તેમની ફાળવણી અને ઉપયોગ ત્યાં એક કરતાં વધુ પ્રક્રિયાત્મક આયોજન હોઈ શકે.

સુંદર આયોજન કેટલાક સિદ્ધાંતો ઉપર આધારિત છે. આમાંના સૌથી અગત્યના, નીચેના પરિચ્છેદોમાં ટૂંકમાં ચર્ચવામાં આવ્યા છે.

- ◆ **વચનબદ્ધતાનો સિદ્ધાંત :** લાંબી હારમાળાનું આયોજન અનિશ્ચિતતાને ઘટાડે છે અને અંતર્ગત આયોજનની જ સંદિગ્ધતાને પહોંચી વળવામાં મદદરૂપ થાય છે. લાંબા ગાળાની યોજના પ્લાન ઓપરેશનના સમગ્ર સમયગાળા માટે નીતિઓ અને આધારનું ઘડતર કરે છે. આમ, આજના નિર્ણયની ભાવિ અસરો પણ પડશે. ઉદાહરણ તરીકે, માહિતી પ્રક્રિયા માટે આજે કોમ્પ્યુટર્સ ઉપર મોટું મૂડી રોકાણ કરવામાં આવ્યું હોય. તે ભંડોળ તેમજ માહિતી પ્રક્રિયા નીતિ માટે આગામી લાંબા ગાળાનું આયોજન બની શકે છે.

ટૂંકા ગાળાનાં આયોજનો નજીકના સમયના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે સમગ્ર યોજનના ભાગ તરીકે કરવામાં આવે છે. આયોજન અસરકારક ત્યારે જ બને છે કે જ્યારે ટૂંકા ગાળાનાં આયોજનો, લાંબાગાળાના આયોજનનો અખંડ ભાગ બની શકે અને વિભિન્ન ટૂંકાગાળાનાં આયોજનો યોગ્ય રીતે સંકળાયેલા હોય.

- ◆ **પરિવર્તનશીલતાનો સિદ્ધાંત :** આયોજન પરિવર્તનશીલ હોવું જોઈએ. આ પરિવર્તનો માટે સહેલાઈથી અનુકૂલન સાધી આપે છે અને કટોકટીમાં ટકી રહેવા માટે વધુ સારી તકો પૂરી પાડે છે. પુસ્તકાલયના મકાન માટે પ્રમાણસર બાંધકામની પસંદગી એ પુસ્તકાલયના આયોજનમાં બાંધકામ અંતર્ગત અનુકૂલન છે.

- ◆ **અનુકૂલનનો સિદ્ધાંત :** યોજનાઓનું સતત પુનરાવલોકન દર્શાવે છે કે શું લીધેલું કામ આયોજનની દિશામાં ગતિ કરે છે કે નહિ? સ્થાપિત માર્ગમાંથી મુખ્ય સ્થાળાતંત્રો ફરીથી પ્લાન બનાવવાની ફરજ પાડે છે. જેથી નિશ્ચિત દિશામાં આગળ વધી શકાય. નક્કી કરેલા માર્ગથી મુખ્ય સ્થળાતંત્રો પ્લાન નવેસર બનાવવાની ફરજ પડે છે. જેથી બદલાયેલ સ્થિતિઓને અનુકૂળ થઈ શકાય. અન્તનિર્હિત પરિવર્તનશીલતા આપોઆપ જ પ્લાનોને સુધારી શકતી નથી, પરંતુ પ્લાન માટેની પદ્ધતિ તે કરી શકે છે, આમ આયોજન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

આયોજનની પ્રક્રિયા હેતુઓ રજૂ કરવાથી શરૂ થાય છે અને ત્યાર પછી પ્રસ્તાવના રજૂ કરવી, નિર્ણય કરવો, અને નીતિઓનો વિકાસ કરવો અને યુક્તિ પ્રયુક્તિ વિકસાવવી જેથી આયોજનપૂર્ણ થઈ શકે.

### 2.2.2 હેતુઓ : (Objectives)

આધુનિક આયોજન હેતુઓ ઉપર ઘણો ભાર મૂકે છે. યોજના કોઈક હેતુઓની પ્રાપ્તિ તરફ લઈ જતી હોવી જોઈએ. ‘શા માટે કોઈક જોખમવાળું સાહસિક કાર્ય અસ્તિત્વ ધરાવે છે. ‘તે પ્રશ્નનો ઉત્તર એ જ તેનું પ્રયોજન કે કાર્ય છે. જ્યારે પ્રયોજનને ચોક્કસ શબ્દોમાં વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે ત્યારે તે પદ્ધતિનું ફળ બની રહે છે, અને પછી કાર્ય ધ્યેય બની રહે છે. ધ્યેયને જ્યારે વધુ સાંકડો બનાવવામાં આવે છે, ત્યારે તે પ્રયોજનોના રૂપે પરિણમે છે. ધ્યેયો વધુ વ્યાપક સ્વરૂપવાળા હોય છે, અને હેતુઓ ધ્યેયને અનુસરે છે. ત્યારબાદ પ્રવૃત્તિઓ પ્રયોજનને અનુસરે છે. આમ કાર્ય ધ્યેય, પ્રયોજન ક્રિયા ક્રમવાર હોદાવાળુ કાર્ય તંત્ર બની રહે છે, અને ધ્યેયથી કાર્ય તરફ આગળ વધતાં સર્વવ્યાપકતામાં ઘટતું જતું બની રહે છે. પ્રત્યેક ગ્રંથાલયને તેનું પોતાનું mission objectives ધ્યેયો અને હેતુઓ તારવવાના હોય છે. સ્પષ્ટ અને સુપ્રાપ્ય કાર્ય સ્થાપવા માટેનું કાર્ય આયોજનના કેન્દ્રમાં રહેલું છે. વાસ્તવમાં તો હેતુઓ દ્વારા આયોજન Management by objectives (MBO) તે હેતુલક્ષી રીતે સંકળાયેલું છે.”

- ◆ **ધ્યેય તરીકે ફાજલ :** ધંધામાં અને ઉદ્યોગમાં, અંતિમ ધ્યેય હોય છે નફો કરવાનું. નફો એટલે ખર્ચા કરતાં વધારાની આવક. ઈચ્છેલ બચેલ વધારો જથ્થાના સ્વરૂપમાં મૂકતાં જે આવે, તે

એકંદરે હેતુ બની શકે છે. નફા વગરના સાહસો જેમ કે પુસ્તકાલયોનો હેતુ પોતાની કિંમત અથવા ઉપયોગીતા હોવાનો છે.

- ◆ ચકાસણીક્ષમ અથવા માપી શકાય તેના પ્રયોજનો : હેતુલક્ષી આયોજન પ્રયોજનને ચકાસણીક્ષમ બનાવવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. ફક્ત ત્યારે જ નિયમન સાર્થક બની રહે છે. ચકાસણીક્ષમતા વ્યક્તિને એ જાણવા સક્ષમ બનાવે છે કે શું હેતુ સિદ્ધ થયો છે કે નહિ, અને જો તેમ થયું હોય તો કેટલી માત્રામાં ? અને કેટલા ખર્ચે ? અને કેટલા સમયમાં ? જ્યાં વહીવટ સેવાઓનો હોય ત્યાં હેતુઓ કોઈક પ્રતિનિધિરૂપ ભૌતિક બાબતો કે ગુણાત્મક કિંમતોના રૂપે પ્રતિબિંબિત થઈ હોવી જોઈએ. દાખલા તરીકે, જાહેર ગ્રંથલયે અમુક વસ્તીને સમાવવાનો હેતુ બનાવી શકે.
- ◆ હેતુઓ વૈવિધ્ય : કોઈ સાહસ એ પદ્ધતિસરનું કાર્ય હોઈ પધ્ધતિઓનું બનેલું હોય છે, જેના ભાગો અને પેટા વિભાગો હોય છે, જેવા કે અંશો, વિભાગો, પેટા વિભાગો, સેવાઓ, ઉત્પાદિત વસ્તુઓ અને કાર્યક્રમો વહીવટને ક્રિયાશીલ બનાવવા માટે પ્રત્યેક ઘટક એકમ અથવા કાર્યને હેતુઓ નક્કી કરવા જરૂરી છે. એકંદરે સમગ્ર એકમોની સફળતા પ્રાપ્ત કરવા માટે આ આંશિક પ્રયોજનોની સિદ્ધિ ઉપર આધાર રાખે છે. વિલંબ અથવા કોઈ મહત્વના ભાગની અપૂર્ણતા સંલગ્ન ભાગ કે પ્રયોજન ગંભીર રીતે અસર કરે છે. એક વિભાગમાં વિભિન્ન પ્રવૃત્તિઓ અને અનેક પ્રયોજનોને અથવા અનેકવિધ પ્રયોજનોને ઉત્પન્ન કરે છે. હેતુપૂર્વકના અને સક્ષમ આયોજનનું અંતસતત્ય વિભિન્ન પ્રયોજનોના વિભાગીકરણ અને સમયસરના વિભિન્ન પ્રયોજનોના સમન્વય ઉપર આધારિત છે.

### 2.2.3 પૂર્વ વિધાન (Premising)

આયોજન હકીકતો, ધારણાઓ, પશ્ચાદ્ભૂમિકા અને હેતુઓના આધારે પ્રગતિ કરે છે. આયોજન બનાવવામાં સહાયભૂત થતા અવયવોનો પરામર્શ અને જે સંજોગોમાં આયોજન કાર્ય કરવા છે તેની પૂર્વધારણા Premising કહેવાય છે. Premises ના વિભિન્ન સમુદાયો વિભિન્ન પ્લાન આપે છે જો Premising ખોટું હશે તો પ્લાનને ચોક્કસ અસર થશે.

Premising આંતરિક તથા બાહ્ય બંને સંજોગો સાથે સંકળાયેલ છે. આંતરિક અવયવોમાં હયાત અને આયોજીત રોકાણ, વારફેરનું ભાવિકથન નીતિઓ અને આયોજનનું માળખું, ઉપલબ્ધ નિપુણતા અને અન્ય અવયવો કે જે પ્લાન અને તેના નિર્વહણને અસર કરે વગેરેનો સમાવેશ કરે છે. બાહ્ય સંજોગોમાં રાજનૈતિક, આર્થિક, સામાજિક અને તાંત્રિક પરિસ્થિતિઓનો સમાવેશ થાય છે.

મૂડી બજાર અને ઉત્પાદન અને સેવાઓ માટેની બજારની પરિસ્થિતિઓ, મજૂરી અને ચીજવસ્તુઓ. Premising બંને સામુહિક તથા ગુણાત્મક પાસાને ધ્યાનમાં લે છે. ગ્રંથાલય દ્વારા પૂરી પડતી સેવાઓમાં ગ્રાહકોનો આત્મવિશ્વાસ એ Premising ના ગુણાત્મક સ્વરૂપનો નમૂનો છે. Premising નો કાબૂ બહારનાં તત્વો સાથે પનારો પાડવો પડે છે કે જે રાજકીય, સામાજિક અને સરકારી ઉત્પત્તિબિંદુના હોય છે કે જે એકતરફી રીતે કાબૂ રાખી શકાય તેવા તત્વો હોય જેવા કે કોઈ કંપનીના ઉત્પાદનોનો બજારગતફાળો અને વહીવટ દ્વારા કાબૂમાં રાખેલ તત્વો. દા.ત. ગ્રંથાલયમાં વધારાનો સમય.

ભવિષ્યકથન : ભવિષ્ય કથન એ Premising નું કેન્દ્રિય તત્ત્વ છે. તે બે પ્રકારનું હોય છે. સર્વગ્રાહી સંપૂર્ણ સંશોધનાત્મક અને સર્વસામાન્ય સ્વરૂપનું જ્યારે સર્વગ્રાહી સંપૂર્ણ સંશોધનાત્મક ભવિષ્ય કથન ભૂતકાલીન, મધ્યકાલીન, વર્તમાન વલણોના બુદ્ધિમત્તાયુક્ત અર્થઘટન ઉપર આધારિત છે કે જે દ્વારા ભવિષ્યની શક્ય રૂપરેખા મેળવી શકાય, સર્વસામાન્ય સ્વરૂપનું ભવિષ્યકથન એક લક્ષ્યના ચોક્કસ સ્વરૂપ અથવા અંતિમ અવસ્થા અને પસાર થવાના તબક્કા નિશ્ચિત કરવા તરફ આગળ વધે છે. જેથી ધ્યેય પ્રાપ્ત કરી શકાય. ભવિષ્યકથનો રાષ્ટ્રીય તથા સ્થાનિક પરીક્ષણોથી પ્રાપ્ત થયેલ હકીકતો ઉપર આધાર રાખે છે, તથા આંતરિક હેવાલો તથા અભ્યાસને ધ્યાનમાં લે છે અને તેમને Premising ના કાર્ય સાથે જોડે છે. સામુદાયિક પૃથક્કરણ એ ગ્રંથાલયના બજારને ઓળખવા માટેનું ઉપયોગી તંત્ર છે. સામાજિક તથા રાજકીય ઘટકોનું ભવિષ્યકથન એ મુખ્યત્વે નિર્ણય આધારિત છે. જ્યારે આર્થિક અવયવોનું ગાણિતિક તથા આંકડાશાસ્ત્રીય નમૂનાઓ પર તથા ખોટો વેશ ભજવવા ઉપર અને કોમ્પ્યુટર પ્રોગ્રામીંગ પર આધારિત છે. ડેલ્ફી ટેકનિક તથા ધ્યેય આધારિત ભવિષ્યકથન એ તાંત્રિક પ્રવાહોના ભવિષ્યકથન માટે ઉપયોગી બની રહ્યાં છે.



### 2.2.4 નિર્ણયકરણ (Decision Making)

નિર્ણયકરણનું અંતસતત્વ એ અનેક વિકલ્પોમાંથી પસંદગી કરવાનું છે. નિર્ણય કરવાનું છે. નિર્ણય કરણની પ્રક્રિયામાં Premising ઓળખ કરવી અને વૈકલ્પિક માર્ગોનું મૂલ્યાંકન અને પસંદગીનો સમાવેશ થાય છે.

- ◆ **નક્કર નિર્ણયકરણ :** મજબૂત મેનેજમેન્ટ નિર્ણયો તે છે કે જે હેતુઓની પ્રાપ્તિ કરાવી શકે કે જે લઘુત્તમ ખર્ચે સંભવી શકે જેને માટે લઘુત્તમ સમય વીતાવવો પડે અને જે નિશ્ચિત સંજોગોમાં થઈ શકે. તે વૈજ્ઞાનિક નિર્ણયકરણથી એ રીતે જુદું પડે છે કે જેમાં કલ્પના, હકારાત્મક કર્તૃત્વ, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક તથા માનવઅંશો માત્ર ગૌણ ભાગ ભજવે છે. ગ્રંથાલયનું વ્યવસ્થાપન એ લોકો તથા મનોઆધારિત પ્રવૃત્તિ હોઈને વૈજ્ઞાનિક નિર્ણયકરણ કરતાં વધુ મેનેજેરીયલ નિર્ણયકરણનો ઉપયોગ કરે છે. મજબૂત નિર્ણયકરણમાં વિચાર કરવાને અને વિકાસ કરવાના વિકલ્પને સ્થાન છે. તે રચનાત્મક પ્રક્રિયા છે. જ્યાં અનેક વિકલ્પો હોય ત્યાં તેમનું મૂલ્યાંકન પરિતાજ્ય સમય લઈ લે છે. આવી પરિસ્થિતિઓમાં મેનેજરો અંશોને મર્યાદિત કરવાનો સિદ્ધાંત (વ્યુહાત્મક અવયવો) નો ઉપયોગ કરે છે.
- ◆ **અવયવોને મર્યાદિત કરવા :** આ ધ્યેયની સિદ્ધિમાં અડચણરૂપ બની રહે છે. બીજો વૈકલ્પિક માર્ગ એ છે કે જે મર્યાદારૂપ બની રહે છે. બીજો વૈકલ્પિક માર્ગ એ છે કે જે મર્યાદારૂપ બાબતોને ઓળંગી જાય તેવો માર્ગ પસંદ કરવાનો છે. ગ્રંથાલય વિકાસના ઘણા આયોજનો માટે જગ્યા એ નિયંત્રક બાબત છે.
- ◆ **વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન :** વિકલ્પોની સરખામણી સહેલી થઈ જાય છે., જ્યારે પરિણામે નિશ્ચિત પદાવલીમાં દર્શાવવામાં આવે. વિકલ્પોના વિવેચનાત્મક અવયવોનું પરીક્ષણ અને બાહ્ય ફેરફારોની સન્મુખ તેમની શક્ય વર્તણૂક એ મૂલ્યાંકનમાં મહત્વના અવયવો છે. ભવિષ્યના રાજનૈતિક, આર્થિક, તાંત્રિક અને સામાજિક પરિવર્તનો નિર્ણયો અને તેમની સુયોગ્ય ભવિષ્યવાણી માટે દીર્ઘદષ્ટિ અને યોગ્ય દષ્ટિબિંદુની જરૂર પડે છે. નિર્ણયે ગતિશીલ પરિસ્થિતિઓનો સામનો કરવો જોઈએ. નિર્ણયના નમૂના રચી શકાય અને પરિવર્તનશીલને બદલીને, ઈચ્છિત પરિણામ આપનાર નમૂના પસંદ કરી શકાય. પ્રક્રિયાત્મક સંશોધન, પદ્ધતિઓનું પૃથક્કરણ અને નિર્ણયનો સિદ્ધાંત એ અગત્યના વૈજ્ઞાનિક સાધનો છે, જે સામાન્યતઃ મૂલ્યાંકન અને પસંદગી માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. અન્ય પદ્ધતિઓમાં હાંસિયાગત પૃથક્કરણ, કિંમતનો લાભ અને પૃથક્કરણ સંશોધન, ભૂતકાલીન અનુભવો અને પ્રયોગાત્મકતાનો સમાવેશ થાય છે કેમ કે ઘણાં ગ્રંથાલયો રાજનૈતિક સંજોગોમાં કામ કરે છે, ગ્રંથાલયનો નિર્ણય કરનારાઓએ જે બાબતો રાજનૈતિક પૃથક્કરણમાંથી ઉદ્ભવતી હોય તે બાબતોને પોતાની જાતને સંબોધવી જોઈએ.

### 2.2.5 નીતિઓ, વ્યૂહો, અને દાવપેચ : (Policies, Strategies and Tactics)

નીતિઓ એ નિર્ણય લેવામાં માર્ગદર્શક રેખાઓ છે અને જેમાં પ્લાન કાર્ય કરે છે, તેની ભેદરેખાઓ છે. બીજી બાજુએ વ્યૂહો કાર્ય કરવાનો માર્ગ દર્શાવે છે કે જે ધ્યેયસિદ્ધિ માટે અપનાવવાનો હોય. નીતિઓ અને વ્યૂહો ઘણીવાર કેન્દ્ર બિંદુ એકઠા થાય છે. દાવપેચ એ મુક્તિ પ્રયુક્તિઓના નિકાલ માટેના કાર્યના પ્લાન છે. વ્યૂહો વિકસાવીને તેમનો પ્રયોગ આયોજનના બધા વિસ્તારોમાં કરવામાં આવે છે. જેથી ધાર્યું પરિણામ મેળવી શકાય. તે નીતિઓ વ્યવસ્થાપનના માળખાને અસર કરે છે.

- ◆ **વ્યૂહોના પ્રકાર :** મુખ્ય વ્યૂહો વિસ્તૃત વિભાગો અને ચાવીરૂપ નીતિઓને સ્પર્શે છે, અને એકધારી દિશા પૂરી પાડે છે, અને સ્વરૂપ આપે છે, જે સફળતા આપે છે. પુસ્તકાલયમાંના વિભાગો કે જે મુખ્ય નીતિઓને અનુકૂળ હોય, તેમાં એકત્રીકરણ વિભાગ, ભંડોળનું આયોજન, માહિતીની પ્રાપ્તિ, વિભાગીકરણ અને કર્મચારીમંડળનો સમાવેશ થાય છે. મદદરૂપો વ્યૂહોને અનુસરે છે અને મુખ્ય વ્યૂહને મદદ કરે છે અથવા અમુક નિશ્ચિત સેવાને કે ઉત્પાદનને મદદરૂપ થાય છે. ગૌણ વ્યૂહો એ સામાન્યતઃ તે હોય છે કે જે વ્યક્તિ ઉપયોગમાં લે છે, જે

દ્વારા ક્ષણિક અવરોધોને દૂર કરી શકાય છે. તે નીતિઓને અસર કરતા નથી. સંયુક્ત વ્યૂહો તે હોય છે કે જેમાં એક કરતાં વધુ વ્યૂહો રચવામાં આવે છે, જે વિભિન્ન પરસ્પર આધારિત વિસ્તૃત વ્યૂહ કે પ્લાન માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. આકસ્મિક વ્યૂહો તે વૈકલ્પિક વ્યૂહો છે, જે અગાઉથી ઘડી કાઢવામાં આવે છે કે જે સ્વીકૃત વ્યૂહ નિષ્ફળ જાય જે પ્રાસંગિક પરિવર્તનો કે અદૃશ્ય સંજોગો પર આધારિત હોય.

એવો કોઈ એક વ્યૂહ નથી કે જે બધી આવશ્યકતાઓને પૂરી કરે અથવા જે બધી પરિસ્થિતિઓમાં અનુકુળ હોય. કોઈ વ્યૂહનો વિકાસ સર્જનાત્મક શક્તિ પર આધાર રાખે છે અને મેનેજરોના દૃષ્ટિબિંદુ પર આધાર રાખે છે કે જે યોગ્ય વ્યૂહની પસંદગી કરે.

- ◆ વ્યૂહો વિકસાવવા : મુખ્ય વ્યૂહો બધા ચાવીરૂપ ક્ષેત્રો માટે વિકસાવવામાં આવે છે. આવી પ્રવૃત્તિ હાથ ધરવામાં આવે તેની પહેલાં સાહસ વિશે વિચાર કરવો આવશ્યક છે. તેની ફિલસૂફી આયોજન, માળખું, માનવશક્તિ, મૂડી, વર્તમાન પ્રયોજનો અને ભાવિ વિકાસની દિશા. થોડાક સાચા સવાલોના સાચા જવાબો યોગ્ય વ્યૂહોના વિકાસ માટે મદદરૂપ થઈ પડશે.

ઉત્પાદનના ક્ષેત્રમાં પૂછવા લાયક પ્રશ્નો છે :

- (1) આપણો ધંધો કયો છે ?
- (2) આપણાં ગ્રાહકો કોણ છે
- (3) આપણાં ગ્રાહકોને શું જોઈએ છે ?
- (4) આપણાં ગ્રાહકો કેટલું ખરીદશે ? અને કેટલી કિંમતે ?
- (5) શું આપણે ઉત્પાદનના નેતા બનવા ઈચ્છીએ છીએ ?
- (6) શું આપણે આપણા જ ઉત્પાદનને વિકસાવવા ઈચ્છીએ છીએ ?
- (7) ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરવામાં આપણને શો લાભ થાય તેમ છે ?
- (8) પ્રવર્તમાન અને સંભવિત હરીફાઈનું શું ?
- (9) ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરવામાં આપણે કેટલા આગળ વધી શકીએ તેમ છીએ ?
- (10) કેટલો નફાનો ગાળો આપણે કલ્પી શકીએ ?
- (11) આપણી વ્યૂહરચનાએ કેવું મુખ્ય સ્વરૂપ ધારણ કરવું પડે ?

આપણે ગ્રંથાલયોને પણ લાગુ પડે છે. આજ આધારે ઉપર અન્ય ગ્રંથાલયો માટેના પ્રશ્નો રચી શકાય છે.

### 2.2.6 આયોજન માહિતી પદ્ધતિ : (Management Information System (MIS))

આયોજન, ખાસ કરીને નિર્ણય કરવાનો ભાગ અને કાબૂ રાખવો એ મુખ્યત્વે માહિતી અને સામગ્રી પર આધાર રાખે છે. આયોજન માહિતી પદ્ધતિનું કાર્ય છે કે લાગતી વળગતી માહિતી એકત્રિત કરવી અને પ્રસારિત કરવી કે જે મેનેજરીયલ કાર્ય કાર્યને લાગુ પડતી હોય, તાજેતરનાં વર્ષોમાં MIS Electronic Data Processing વિભાગનો ભાગ બની રહ્યું છે.

MIS એ વિભિન્ન પ્રકારની માહિતી સાથે સંબંધિત છે (A) લેવડ-દેવડ પ્રક્રિયા અને (B) વ્યવસ્થાપન માહિતી. પ્રથમ બાબત એ કોર્પોરેટ સંબંધિત લગભગ તમામ બાબતોનો સાંકળે છે - જેવી કે નાણાંકીય સગવડ, બજેટ - ઈજનેરી, ઉત્પાદન અને સંશોધન તેમજ વિકાસ દ્વારા માર્કેટીંગ.

- (1) જે ડેટા હેન્ડલ કરે છે તે વિશાળ અને સ્વયં રચિત હોય છે. બીજી તરફ, વ્યવસ્થાપન માહિતીનો ફલક એ વ્યાપક છે અને તે લેવડ પ્રક્રિયાથી વિશેષ સંસ્થા બહારથી માહિતીનો સમાવેશ કરેલ છે. ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપન એ યોગ્ય નિર્ણય કરવા માટે વિવિધ ગતિવિધિઓ અને પર્યાવરણને સાંકળી લે છે. MIS ની વધુ માહિતી માટે આ અભ્યાસક્રમના બ્લોક 2 ના

એકમ - 7 નો સંદર્ભ લો.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(1) આયોજનના મહત્વના સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

(2) તમારા ઉત્તર આ એકમના અંતમાં આપેલા ઉત્તરો સાથે ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.3 વ્યવસ્થાપન (ORGANISING)

આયોજન એ સુનિશ્ચિત કરેલા ધ્યેયને હાંસલ કરવા માટે જરૂરી યોજના પૂરી પાડે છે. આયોજનને ક્રિયામાં પરિવર્તિત કરવા માનવ પ્રયત્નની જરૂરિયાત છે. વ્યવસ્થાપનએ આયોજનને ગોઠવવાની પ્રક્રિયા છે. જેના દ્વારા ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે લોકોના પ્રયત્નોને યોગ્ય માર્ગદર્શન અને સંકલિત કરવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાપન એ બિન ઔપચારિક સંબંધો દ્વારા નિશ્ચિત હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે માનવો દ્વારા કરવામાં આવેલો સહકારયુક્ત પ્રયાસ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. બંધારણ એ કાર્યકર્તાની ભૂમિકા, તેમના સંબંધો, સત્તા અને જવાબદારીઓને પણ વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

#### 2.3.1 વ્યવસ્થાપન બંધારણ : (Organisation Structures)

હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે મદદરૂપ વ્યવસ્થાપનનું બંધારણ એ ક્રિયાઓના પૃથક્કરણ, નિર્ણય માટેની જવાબદારીઓ અને સંબંધોથી રચાય છે. ક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ એ વિભાગીકરણ તરફ નિર્ણય શક્તિએ સત્તાના પ્રવાહની પદ્ધતિ સમજાવે છે અને સંબંધોએ નેતૃત્વ, સ્ટાફ તથા માહિતી સંચાર તરફ દોરી જાય છે. બંધારણ એ 'સ્તર' તરીકે ઓળખાતા સત્તાના ઉર્ધ્વ પ્રવાહની પદ્ધતિને વ્યાખ્યાયિત કરે છે અને જે ક્ષેત્રમાં સત્તા ગોઠવણી થઈ હોય છે. તેને સંસ્થાનો વહીવટ વિસ્તાર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આકૃતિ 2.1 તથા 2.2 અનુક્રમે સંસ્થાના સત્તા અને વિસ્તાર દર્શાવે છે.

સ્તર : 1 ગ્રંથપાલ

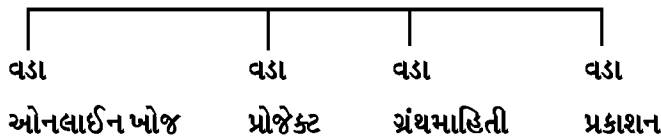
સ્તર : 2 નાયબ ગ્રંથપાલ

સ્તર : 3 સહાયક ગ્રંથપાલ

આકૃતિ 2.1

સંસ્થાકીય સ્તર

નિર્દેશક (માહિતી)



..... વિસ્તાર .....

આકૃતિ 2.2

સંસ્થાકીય વિસ્તાર

### 2.3.2 વ્યવસ્થાપન બંધારણના નમૂના : (Models of Organisation Structure)

બિનઔપચારિક સંસ્થા બંધારણના ઉદ્ભવ નો અભ્યાસ તેના પાંચ મુખ્ય સ્વરૂપો જણાવે છે.

(A) અમલદારી (B) વિભાગીકરણ (C) પ્રોજેક્ટ સંસ્થા (D) શૈક્ષિક અને (E) નેટવર્ક

અમલદારી બંધારણ :- આ સંસ્થાના વિકાસ માટેનું સૌથી જૂનું સ્વરૂપ છે. અને તે તેના સ્વરૂપમાં યાંત્રિક છે. અમલદારી બંધારણના મુખ્ય લક્ષણો નીચે પ્રમાણે છે.

- (1) સત્તા અને જવાબદારી દ્વારા હોદ્દાઓના ક્રમની રચના દ્વારા નિયંત્રણ તથા નિરીક્ષણ
- (2) ક્ષમતા અને નિપુણતાના આધારે કાર્યનું પધ્ધતિસરનું વિભાજન
- (3) એકસૂત્રતા પ્રયત્નોમાં સહકાર, સાતત્ય અને સ્થિરતા જાળવવા નિયમો અને કાયદાઓનું ગઠન
- (4) કોઈપણ જાત દ્વેષ વિના અમલીકરણ કરવા માટે બિન વૈયક્તિક સંબંધ

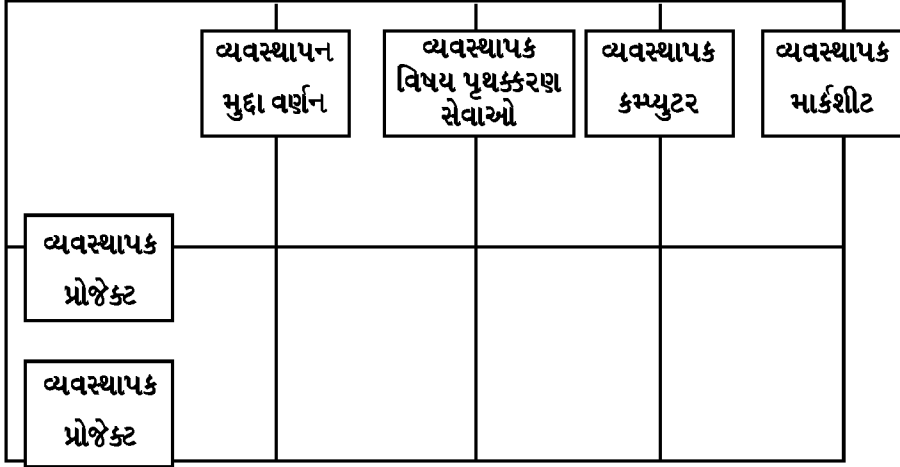
અમલદારીના કાર્યમાં વિક્ષેપ થાય તેવી નીચેની બાબતો સમાવિષ્ટ થાય છે (A) નિપુણતા (તજજ્ઞ) કે જે સંપૂર્ણ હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે વિવિધ અમલદારી એકમો વચ્ચે સંઘર્ષ પેદા કરે છે. (B) પોતાના હોદ્દાથી સભાન એવા સમૂહો અને જૂથોનું નિર્માણ થાય છે. (C) બિનસક્ષમ વ્યક્તિઓ હોય, નિયમો બાબતો અને પધ્ધતિઓની જડ અને બિનવ્યવહારુ પાલન એ રેડ ટેપીઝમ તરફ દોરી જાય છે. અને (D) સમસ્યાઓ અને વ્યક્તિઓ તરફનો બિનવૈયક્તિક અભિગમ એ કેટલીકવાર બિનમાનવીય, નિમ્ન માનસનું અને સજાલક્ષી વર્તણૂકમાં પરિણમે છે.

આ બંધારણ તકનીકી તજજ્ઞતાને આકર્ષવા માટે પ્રેરે તેવું નથી તેમજ કોઈ પ્રવૃત્તિ માટે આગેવાની લેવા પ્રેરે તેવું પણ નથી. વધુમાં વિશાળ અમલદારી બંધારણમાં વિલંબ અને માત્ર ખ્યાલાત્મક જવાબદારી જેવા ગેરફાયદા છે. આ તમામ મર્યાદાઓ છતાં પણ અમલદારી બંધારણ અથવા તેના મુખ્ય લક્ષણો જેવા કે આદેશની એકસૂત્રતા સમાનસત્તા અને જવાબદારી નિયંત્રણનો મર્યાદિત વિસ્તાર, તથા રોજિંદી બાબતોમાં સત્તાની વહેંચણી વગેરે બાબતો મોટા ભાગના વ્યવસ્થાપન બંધારણનો પાયો છે.

- ◆ વિભાગીકરણ : આ બંધારણમાં ક્રિયાઓનું તાર્કિક સમૂહમાં વિભાજન, વિભાગો, સમૂહ અને ખંડમાં વિભાજન થાય છે. જેમાં સત્તાએ હોદ્દા 12 રીતે નીચલી કક્ષા તરફ હોય છે. પરિસ્થિતિકીય જરૂરિયાતો (1) તેમના કાર્યો અનુસાર વિભાગીકરણ થાય છે. (1) જેવી કે ઉત્પાદન, (1) તેમના કાર્યો અનુસાર વિભાગીકરણ થાય છે. (1) જેવી કે ઉત્પાદન માર્કેટીંગ તથા આર્થિક બાબતો) વગેરે તે ઉદ્યોગોમાં ખૂબ સામાન્ય બાબત છે. વિષય શાખા તથા મુદ્દાના પ્રકાર અનુસાર વિભાગીકરણ અ ગ્રંથાલયોમાં જોવા મળતી ખૂબ સામાન્ય પધ્ધતિ છે. વિભાગીકરણ માટે નક્કી કરેલા ધોરણો હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે સક્ષમ એક સમાન એકમોમાં પરિણમવી જોઈએ.
- ◆ પ્રોજેક્ટ સંસ્થા : સંચાલનની ગૂઢતા અસંખ્ય ઘટકો અને સંસ્થાઓ સાથે કામ કરવું, ડિલીવરીના નિર્ધારિત સમય બંધનો, આયોજન સંશોધન, સહકાર અને નિયંત્રણની ખૂબ મોટી જરૂરિયાત વગેરે મોટા પ્રોજેક્ટના સામાન્ય લક્ષણો છે. અમલદારી અને વિભાગીય બંધારણો એ પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાપન સાથે સંકલનથી કામ કરવા સક્ષમ ન હોવાથી અલગ પ્રકારનું સંસ્થાકીય બંધારણ કે જેનું સ્વરૂપ સંસ્થાગત હોય તે હંમેશા ઉદભવ્યું. પ્રોજેક્ટ સંસ્થા કે જે સમક્ષિતિજ અને વિકર્ણીય સંબંધો ધરાવતા બંધારણ સાથે ઉદ્ભવ્યું જે પ્રશિષ્ટ ઉર્ધ્વ સંસ્થા બંધારણથી અલગ હતું. આમાં પ્રોજેક્ટ મેનેજર એ પ્રોજેક્ટના આયોજનના, સંસ્થાપન તથા પૂર્ણતા માટે સંપૂર્ણ સત્તા ધરાવે છે અને તે જવાબદાર છે. આ મૂળ પદ્ધતિમાં ઘણા ફેરફારો જોવા મળે છે.
- ◆ શ્રેણિક સંસ્થા : જ્યારે સંસ્થાએ બહુવિધ ઉત્પાદનો અથવા સુવ્યવસ્થાપિત પ્રોજેક્ટો સાથે કામ કરી રહ્યું હોય ત્યારે ઉત્પાદનો અથવા પ્રોજેક્ટના આધારે સુઘ્રિત કરવું તે કામ અને જવાબદારીની વહેંચણીની નવી પદ્ધતિ છે. આવા બંધારણો જ્યારે કાર્યકીય સંસ્થા સાથે સંકલિત થાય છે ત્યારે શ્રેણિક પદ્ધતિના વિવિધ સભ્યોમાં સમજૂતી, અપેક્ષાઓ અને ભૂમિકાઓ

ઉપર આધારિત છે. તેમાં માહિતીની આપ-લે તથા પરસ્પરના વિશ્વાસની ખૂબ જરૂરિયાત રહેલી છે. આકૃતિ 2.3 એ શ્રેણિક સંસ્થા બંધારણની સરળ સમજૂતી આપે છે.

નિર્દેશક (માહિતી)



આકૃતિ 2.3 શ્રેણિક સંસ્થા બંધારણ

- ◆ નેટવર્ક બંધારણ : સ્થળથી અલગ રહેલી જ્યારે બે કે તેથી વધુ સંસ્થાઓ કે જેમના કાર્યો સમાન છે તે માહિતી સંચારના માર્ગે એક સાથે જોડાય છે. ત્યારે નેટવર્કની રચના થાય છે. તેના પરિણામરૂપ નેટવર્ક બંધારણ બને છે. હવાઈસેવાઓ, તથા હોટલ ચેઈનએ નેટવર્ક બંધારણને અનુસરે છે. ગ્રંથાલય તથા માહિતી નેટવર્ક એ નેટવર્કના ખ્યાલ ઉપર કાર્ય કરે છે.
- ◆ સારા સંસ્થાકીય બંધારણના લક્ષણો : સારા સંસ્થાકીય બંધારણના કેટલાક મુખ્ય લક્ષણો નીચે મુજબ છે.
  - (1) તે હેતુઓને સક્ષમતાપૂર્વક અને અસરકારક રીતે સિદ્ધ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરતો હોવો જોઈએ.
  - (2) અહીંયા સંબંધો અને વ્યવસ્થાપનના વિસ્તાર તરીકે ઓળખાતા સંસ્થાના સ્તરોએ મહત્તમ ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે સંતુલિત હોવો જોઈએ.
  - (3) સંસ્થાના કાર્યો અને જટિલતાની સંખ્યા સાથે સ્તરોની સંખ્યા સુસંગત હોવી જોઈએ. વધુ પડતા સ્તરોએ સત્તાના અમલીકરણમાં વિક્ષેપ, દ્વિધા, ઓવરહેડ ખર્ચા વધારે છે. માહિતી સંચારના પ્રવાહને અટકાવી દે છે અને થોડાક લોકોના હાથમાં નિર્ણય કરવાની બાબત સુસંગત હોતી નથી કે જે તેમની ક્ષમતા બહારની બાબત હોય છે.
  - (4) વિસ્તારનું કદ એ સ્તર ઉપર આધારિત છે અને તે સંસ્થાગત રીતે બદલાતું હોય છે. (1) ઉચ્ચ કક્ષાએ 3 થી 5 ગૌણ કક્ષાના માણસો અને 5 થી 8 નિમ્નકક્ષાના માણસો (1) જ્યાં ગૌણ કક્ષાના માણસોએ વિશિષ્ટ કાર્યો જ કરવાના હોય છે.) ત્યાં એ ગ્રંથાલય સંસ્થામાં પરિણામ મેળવવા માટે ખૂબ યોગ્ય છે.
  - (5) આવું બંધારણ એ સચોટ અને અસરકારક ઉચ્ચ અધિકારી - શૌણ અધિકારી સંબંધો સ્થાપે છે. જેના દ્વારા સમયની બચત થાય છે.
  - (6) આવું બંધારણ સંસ્થાનું નિરંતર ઉદ્ભવ પામતું સ્વરૂપ ધ્યાનમાં લે છે અને તે બદલાવને સ્વીકારે છે અને પર્યાવરણ આવતા આંતરિક અને બાહ્ય પરિવર્તનને પ્રતિકાર આપવાની ક્ષમતા ધરાવે છે.

2.3.3 સત્તા અને તેના લક્ષણો (Authority and its characteristics)

સંસ્થાએ તેની સત્તા અથવા નિર્ણય કરવાની સત્તા દ્વારા કાર્ય કરે છે. સત્તા અને નિર્ણય કરવાની જવાબદારી એ તેના કાર્યવિધિમાં રહેલી છે. સત્તા એ અમલીકરણમાં બે પ્રકારના સંબંધો જાણીતા છે. (1) સુરેખ અને (2) સ્ટાફ. સુરેખ સત્તાએ મૂળભૂત કાર્ય અથવા ઉત્પાદન સર્જનના અમલીકરણ સાથે સીધી રીતે જોડાયેલું છે. આ સત્તા એ સંસ્થા સાથે અધૂરા સંબંધોથી જોડાયેલ છે. આનાથી વિરુદ્ધ સ્ટાફ સત્તાએ સ્ટાફ કાર્યકરમાંથી વિશિષ્ટ જ્ઞાન અને અનુભવના તારણ કાઢીને સલાહના કાર્યો કરે છે. સ્ટાફની ભૂમિકા ઘણી વખત સત્તાને સૂચનો જાહેર કરવા, જેવા કે રેકોર્ડ કેવી રીતે જાળવવા, મજદૂર પ્રશ્નોને હલ કરવા માટે કઈ પદ્ધતિ અનુસરવી અને નવા ધ્યેયો નક્કી કરવામાં કઈ રીતે મદદ કરવી જેવા સ્વરૂપો હોય છે. ઘણીવાર, વિશેષતઃ નાના એકમોમાં એક જ વ્યવસ્થાપક દ્વારા સ્ટાફ અને

સુરેખ સત્તાનો અમલ કરાય છે. ગ્રંથાલયનો નિર્દેશક ગ્રંથાલયના વ્યવસ્થાપન માટે તેના ગૌણ સ્ટાફ સાથે સુરેખ સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે અને માહિતીની બાબતમાં ગ્રંથાલય સમિતિ અને અન્ય વિભાગો સાથે સ્ટાફ સત્તાનું કાર્ય કરે છે.

- ◆ **કાર્યકીય સત્તા :** આ સત્તાએ કેટલીક સત્તા વિશિષ્ટ વ્યવસ્થાપકો અથવા પોતાના વિભાગની બહાર સોંપવાની બાબત છે. ગ્રંથપાલને પુસ્તકોની અને માહિતીને લગતુ સાહિત્ય ખરીદવાની બાબતમાં સંપૂર્ણ સત્તા હોય છે. પરંતુ વેક્યુમ ક્લીનરની ખરીદી માટે કોઈ સત્તા હોતી નથી, તે માટેની સત્તા ખરીદી નિયંત્રણ પાસે હોય કે જે તેના માટે કાર્યકીય સત્તા છે.
- ◆ **આદેશની એકસૂત્રતા :** આ બાબત એ છે કે સંસ્થામાં પ્રત્યેક હોદ્દાની સ્થિતિએ રહેલી વ્યક્તિ કે કર્મચારીએ માત્ર એક નિરીક્ષકને જવાબદાર અને તેના આદેશના પાલન કરવા માટે બંધાયેલો હોવો જોઈએ. એક તરફ અસંખ્ય કાર્યકારી સત્તાઓ, જરૂરી છે તો બીજી તરફ સુરેખ વ્યવસ્થાપક એ તેના ઉપરી સુરેખ સત્તાને અનુસરે છે અને તેણે તમામ કાર્યકીય સત્તાને અનુસરે છે અને તેણે કાર્યકીય સત્તાને અનુસરવું જોઈએ. આ બાબત દ્વિ સત્તા કે જેમાં સત્તાનું કન્ફ્યુઝન અને ડીફ્યુઝન પેદા થાય છે.

સંઘર્ષનું કાર્યકારી સત્તાને સુરેખ વ્યવસ્થાપકથી પ્રથમ અથવા દ્વિતીય સ્તર સુધી મર્યાદિત કરવાથી દ્વિ સત્તાનું સંઘર્ષનું પ્રમાણ લઘુત્તમ કરી શકાય છે અને સત્તાની એકસૂત્રતા મેળવી શકાય છે. સત્તાના કેટલાક લક્ષણો નીચે મુજબ છે.

- (1) જો સ્ટાફ સત્તાએ ચોક્કસ રીતે વ્યવસ્થાપિત કરવામાં ન આવી હોય અને વ્યવસ્થાપનના ઉચ્ચ સ્તરો સુધી નિયંત્રિત કરવામાં આવે તો તે સુરેખ સત્તા સાથે સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે.
- (2) બાહ્ય પર્યાવરણના દબાણ અને વિશિષ્ટતાની વધતી અસરને કારણે સ્ટાફ સત્તાની ભૂમિકામાં વૃદ્ધિ થઈ છે.
- (3) અસરકારક અને ઉપયોગી નિર્ણયો લેવા માટે વ્યવસ્થાપકે તમામ માહિતી એકત્રિત કરવાની, પરિસ્થિતિના નિષ્ણાંત પૃથક્કરણની તથા સલાહ આપવાની જરૂર હોય છે. જે સ્ટાફ કાર્ય કરે છે.
- (4) કાર્યકીય સત્તાનો સ્ટાફ વિભાગમાં નિરંકુશ ઉપયોગ એ કાર્યમાં વિલંબ આવે છે અને તેથી જ તે અસરકારક વ્યવસ્થાપન માટે સલાહ ભર્યું નથી.
- (5) જ્યાં ક્રિયાઓ વિશિષ્ટ હોય છે અને નિષ્ણાંતો દ્વારા થતી જરૂરી હોય છે. અથવા ઘણા વિભાગો વચ્ચે સામાન્ય હોય છે. તેવી ક્રિયાઓ કાર્યકીય સત્તાને સોંપવી સલાહભર્યું છે.

#### 2.3.4 સત્તાની વહેંચણી (Delegation of Authority)

જ્યારે સંસ્થા વિકસે છે ત્યારે તમામ સત્તા અને નિયંત્રણ એક જ વ્યક્તિના હાથમાં રહે તે શક્ય પણ નથી અને સલાહભર્યું પણ નથી. ત્યારે નીચેના અધિકારીઓને તેમને સોંપાયેલાં કાર્યોના ક્ષેત્રમાં નિર્ણય લેવા માટે સત્તાની વહેંચણી કરવી. આવશ્યક બને છે. સત્તાની વહેંચણી એ વ્યવસ્થાપનમાં વિકેન્દ્રીકરણ તરફ દોરી જાય છે.

- ◆ **વહેંચણીનું સ્વરૂપ :** સત્તાની વહેંચણી એ સામાન્ય કે વિશિષ્ટ, લેખિત અથવા મૌખિક હોઈ શકે. લેખિત, અથવા મૌખિક હોઈ શકે. વિશિષ્ટ અને લેખિત વહેંચણી એ વહેંચણીને સ્વરૂપ અને ચોક્કસાઈપૂર્વક બનાવવામાં મદદરૂપ થાય છે અને તે દ્વારા ગૌણ કર્મચારીઓની યથાર્થતા પૂરવાર કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. તેમ છતાં, તમામ ક્ષેત્રો અને પરિસ્થિતિઓમાં વિશિષ્ટ રીતે વહેંચણી કરવી ખૂબ મુશ્કેલ છે.
- ◆ **વહેંચણીના નિયમો :** (Delegation) સત્તાની વહેંચણીએ વ્યવસ્થાપન ચોક્કસ નિયમોના આધારે હોવી જોઈએ. માત્ર સત્તાની વહેંચણીએ જવાબદારીની વહેંચણી બની શકતી નથી. વહેંચણીમાં નિર્ણય લેવામાં રહેલા જોખમને મુખ્ય લક્ષણ તરીકે ધ્યાનમાં લેવું જોઈએ. વહેંચણી કરવામાં આવેલી સત્તા એ યોગ્ય રીતે વપરાય છે તેની ખાત્રી કરવા માટે યોગ્ય નિયંત્રણો અને ધોરણો નક્કી કરવા જરૂરી છે. વિશિષ્ટ વહેંચણીએ બિનપરિવર્તનશીલતામાં પરિણમે

છે અને તે દ્વારા ગૌણ કર્મચારીઓની નવીન કરવાની વૃત્તિને નિયંત્રિત કરે છે. વધુ પડતી વહેંચણી એ હેતુની એકસૂત્રતા માટે જોખમી છે.

- ◆ **Splintered અંશત: સત્તા :** જ્યારે ઈચ્છિત પરિવર્તન લાવા માટે એક કરતા વધુ સત્તાની મંજૂરી અથવા મદદની જરૂર હોય ત્યારે પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપકમાં રહેલી સત્તાને અલગ રીતે લેવામાં આવે તો તે પરિવર્તન લાવવા માટે પૂરતી નથી. આવી અંશત: સત્તાઓને ટાળવી જોઈએ. Splintered સત્તાએ ગ્રંથાલયમાં પ્રસંગોપાત થતી હોય છે. સામાન્ય રીતે વિતરણ અને તકનીકી પ્રક્રિયામાં શેલ્ફ વિભાગ અને બાઈન્ડિંગ વાયક સેવાઓ અને રેપોગ્રાફી Creprography વગેરેમાં.

### 2.3.5 સંસ્થાનું બંધારણ અને બિનપરિવર્તનશીલતા : (Organisation Structure and Rigidity)

સત્તાનું તૈયાર થયેલું બંધારણ એ નિશ્ચિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા સક્ષમ હોવું જોઈએ અને ગ્રંથાલય સક્ષમ રીતે અને અસરકારક રીતે કાર્યરત રહી શકે તે માટે મદદરૂપ હોવું જોઈએ. અને ઘણી વખતે ચોક્કસ પ્રકારનું સંસ્થાકીય માળખું એ જુદા જુદા પ્રકારના માળખા તેમજ તેના સુધારા વધારાને પરિણામે ઉદ્ભવે છે. સમયાંતરે, સંસ્થાનું માળખું બિનપરિવર્તનશીલ બની જાય છે અને તે બદલાતા જતા પર્યાવરણ સાથે ટકી શકતું નથી. સ્ટાફની સામાન્ય વર્તણૂક એ પરિસ્થિતિને પ્રતિકાર સ્વીકારી લેવાની, બાળવો કરવો અને છોડી જવું અથવા યુનિયન રચવાની હોય છે. તેની ક્લાયન્ટ/ઉપભોક્તાઓ ઉપર તુરંત અસર પડે છે. સ્ટાફ એ તેના ઉપભોક્તાઓને સેવા આપવાના બદલે નિયમાનુસાર વર્તવાની હોય છે હોય છે. વાસ્તવમાં, સંસ્થાએ તેના આવશ્યક ધ્યેયો અને હેતુઓ સિદ્ધ કરવાને બદલે તેની પોતાની જરૂરિયાતલક્ષી બની જાય છે. બીજી તરફ સંસ્થાકીય માળખામાં વારંવાર પરિવર્તન કરવાથી તે અસ્થિર અને મુંઝવણભરી પરિસ્થિતિમાં પરિણમે છે અને સંસ્થા છેવટે બિનકાર્યરત બની જાય છે. સ્થાકીય વિકાસ (ઓર્ગેનાઈઝશનલ ડેવલપમેન્ટ) (OD) અને સંસ્થાકીય નવીનીકરણનું કાર્ય એ છે કે સંસ્થાનું માળખું Resilient રહે તેના કર્મચારીઓ પ્રોત્સાહિત રહે અને સંસ્થા મજબૂત અને તંદુરસ્ત રહે.

- ◆ **સંસ્થાકીય નકશો :** સંસ્થાકીય નકશો એ સંસ્થાના માળખાને હોદ્દાઓ સાથે દર્શાવે છે. આવા નકશાએ સત્તાએ આધારભૂતતાનો સ્પષ્ટ પ્રવાહ દર્શાવે છે, કાર્યપ્રથા ઉપર કાયદાકીય નિયંત્રણ તથા આંતર સંબંધો દર્શાવે છે. સંસ્થાકીય નકશો એ તેના બંધારણનું સમગ્રત: ચિત્ર રજૂ કરે છે. તેથી આ શુંખલામાં જો કોઈ નબળી કડી, જવાબદારીમાં અસંતુલન અને ધર્ષણના મુદ્દાના હોય તો તે સ્પષ્ટ કરે છે. તે સંસ્થાના પુર્નગઠનમાં મદદરૂપ થાય છે.

### 2.3.6 સમિતિઓ અને સંયુક્ત નિર્ણય કરવા : (Committees and Collective Decision Making)

આધુનિક સંસ્થાકીય કાર્યપ્રણાલીનું અગત્યનું પાસું એ ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપનને મદદરૂપ થવા સમિતિઓના વધુ ઉપયોગ કરવો તે છે. સમિતિઓના નામ જુદા જુદા હોઈ શકે છે જેવા કે બોર્ડ અથવા આયોગ અથવા કાયમી અથવા તદ્દર્થ, પરંતુ તેમના પ્રારંભિક હેતુઓએ સંયુક્ત વિચારોના લાભ મેળવવા, સત્તાનો સંયુક્ત ઉપયોગ અને એક જ વ્યક્તિને વધુ પડતી સત્તા આપવાનું ટાળવાનો છે. કેટલીકવાર, એક સમિતિએ ક્રિયાઓ કરવામાં સ્વલંબનને ટાળવાની પ્રયુક્તિ માટે કોઈ વ્યક્તિ કે સમૂહને ચોક્કસ નિર્ણય ઉપર કામ કરવા, Splintered સત્તાને દૂર કરવા, ભાગીદારીની ભાવના પેદા કરવા અથવા પૂર્વનિર્ધારિત નીતિની તરફેણ કે વિરુદ્ધમાં નિષ્ણાંતની સલાહ લેવા માટે થતો હોય છે. તેના કાર્યો માત્ર સલાહકીય અથવા સત્તાના વ્યવસ્થાપનમાં રહેલા હોઈ શકે. સમિતિઓ વધુ સમય માંગી લે છે અને તેના માટે ઘણો ખર્ચ પણ થાય છે.

- ◆ **બહુ અધિકારીતા (Plural Executive) :** જ્યારે સમિતિએ કંપનીના બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સની જેમ વ્યવસ્થાપનના એક અથવા તમામ કાર્યો કરતી હોય તો તે બહુ અધિકારીતા અમલદારી કહેવાય છે. બહુ અધિકારીના કાર્યોએ હેતુઓ નક્કી કરવા, નીતિઓ ઘડવી, ઉચ્ચ અધિકારીઓની પસંદગી કરવાની હોય, આયોજન તેમજ બજેટની મંજૂરી આપવાની હોય, પરિણામોની સમીક્ષા કરવાની હોય તથા સંસ્થાના લાંબા ગાળાની સ્થાયીતાને દૃઢ ધરવાની વગેરે છે.

નીચેના પરિબળો એ સમિતિની અસરકારકતા નક્કી કરે છે અને તેમના નિર્ધારિત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા મદદ કરે છે.

- (1) સમિતિની સદસ્યતાએ વિવિધ રુચિઓને રજૂ કરતી હોવી જોઈએ.

- (2) સમિતિ અને તેના સભ્યોનું બંધારણ સત્તા અને જવાબદારીઓ સુવ્યાખ્યાયિત હોવી જોઈએ.
- (3) સમિતિ પાસે તમામ માહિતી અને હકીકતો ઉપલબ્ધ હોવી જોઈએ.
- (4) સમિતિનું સફળ સંચાલન એ મહદ્અંશે તેના પ્રમુખ ઉપર હોય છે. જો યોગ્ય રીતે માર્ગદર્શન અને નિયંત્રણ આપવામાં ન આવે તો સમિતિએ રાજકીય સંસ્થા અથવા ભાગલા પાડવાની રાજનીતિ અપનાવતી હોય છે.
- (5) તેના અંતિમ પૃથક્કરણમાં, નેતૃત્વના લક્ષણો ધરાવતી એક વ્યક્તિના વિચારો અને નિર્ણયો હોય છે. જ્યારે અન્ય સભ્યોએ અસરકારકતા પરિબળની ભૂમિકામાં હોય છે.
- (6) સર્વ સંમતિથી નિર્ણય લેવાની બાબત એ એક તેના સભ્યો આ નિર્ણય સ્વીકારવા અને તે એક વ્યક્તિના નિર્ણયની બાબત નથી આ કારણથી એક મજબૂત લઘુમત એ પણ પોતે સક્ષમ બનવા પ્રયત્ન કરતો હોય છે.
- (7) સમિતિની કાર્યપ્રણાલીની સમયાતંતરે સમીક્ષા થવી જોઈએ તેમજ ઉપર નિયંત્રણ આવશ્યક છે.
- (8) સમિતિનું ગઠનએ તેના કાર્યો અને તેણે હાથ ધરાવતા વિષયનો જટિલતા ઉપર આધારિત છે. જો ઓછા વિષયો અને સંખ્યાના બહોળા ક્ષેત્રને ધ્યાન લેવાનું ન હોય તો 4 થી 6 સદસ્યોની સભ્યતા એ શ્રેષ્ઠ પરિણામ આપે છે.
- (9) સમિતિના નિર્ણયો અને ભલામણો એ સંલગ્ન અધિકારીઓ અને વિભાગો સુધી પહોંચવું જોઈએ અને તેમને સમયસર અસરકર્તા બનવું જોઈએ.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

- (2) સંસ્થામાં સત્તાના અમલીકરણ માટે જોવા મળતા વિવિધ પ્રકારના સંબંધોની ચર્ચા કરો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

- (2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

## 2.4 સ્ટાફીંગ (કર્મચારીઓ) : (STAFFING)

સ્ટાફ એ સંસ્થાના માળખામાં લોકોને હોદ્દાઓ પર સ્થાપિત કરવા માટે યોગ્ય, ભરતી, પસંદગી, નોકરી, પ્રશંસા અને વિકાસને લગતી બાબત છે. સંસ્થાકીય પ્રણાલીને સુગઠિત કરવા માટે યોગ્ય માનવ સંશોધનને શોધવાનું કાર્ય એ કર્મચારીચયન (સ્ટાફીંગ) નું છે. સૌથી વધુ સુઆયોજિત અને સક્ષમ સંસ્થા પણ જો યોગ્ય વ્યક્તિઓને યોગ્ય કાર્ય માટે ન રાખ્યા હોય તો તેના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે. સંસ્થા માટે તેના મહત્વ અને મૂલ્યને કારણે હાલમાં, માનવસ્રોતને પણ મિલકત ગણવામાં આવે છે.

### 2.4.1 માનવશક્તિ આયોજન : (Manpower Planning)

સ્ટાફીંગ તે આયોજનમાં તબક્કાથી જ શરૂ થાય છે. કોઈ સંસ્થાને કાર્યરત કરવા માટે તેના (1) કર્મચારીઓને જુદા જુદા હોદ્દા ઉપર કાર્યરત કરવા જરૂર છે. ((1) જુદા જુદા ગુણવત્તાલક્ષી તકનીકી અને શારીરિક ક્ષમતા ધરાવતા) તે જાણવું જરૂરી છે કે આ પૈકીના કેટલાંની, કયા સ્તરે અને કેટલાં સમય માટે જરૂરિયાત છે. જેમ સંસ્થા પ્રગતિ સાંધે છે તેમ સંસ્થામાં ભરતી, નિવૃત્તિ, રાજીનામા, બદલી, રીટ્રેનિંગ તથા બદલવાની પ્રક્રિયા સતત ચાલતી રહે છે. આ પ્રક્રિયાઓનો પ્રભાવ એ વ્યવસ્થાપનના સ્વરૂપ તેમજ જે તે સમયની બાહ્ય પરિસ્થિતિ ઉપર આધાર રાખે છે. આ સમસ્યાઓમાંથી



બહાર આવવા કેટલા માનવબળની જરૂરિયાત રહેશે તે ખૂબ અગાઉથી આયોજન કરવું જરૂરી છે અને આ આયોજનને એવી રીતે અનુસરવું જોઈએ કે જેથી માનવ સ્ત્રોતને લાગે વળગે ત્યાં સુધી સંસ્થા ખૂબ સરળતાથી કાર્યરત રહી શકે. આવા ડેટાના મુખ્ય સ્ત્રોતને સંસ્થાના આયોજન, સંસ્થાકીય માળખું અને સંસ્થાનું સાંસ્કૃતિક વાતાવરણ છે. ચોક્કસ હોદ્દા અને તેની સાથે સંકળાયેલી જવાબદારીઓ અને કામગીરી વચ્ચેના સંબંધને જાણવું અથવા વ્યાખ્યાયિત કરવી પણ જરૂરી છે. ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન એ સત્તા અને હોદ્દાનું મહત્વ નક્કી કરે છે. ત્યારે સ્ટાફ અને કાર્યના નિયમો એ જે તે હોદ્દા ઉપર જરૂરી સંખ્યા નક્કી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

#### 2.4.2 કાર્યની રચના, પૃથક્કરણ અને મૂલ્યાંકન : (Design, Analysis and Evaluation of Job)

કાર્યની રચના, કાર્યનું પૃથક્કરણ અને કાર્યોનું મૂલ્યાંકન એ માનવબળના આયોજન, કર્મચારીની ભરતી, પગાર નિર્ધારણ, કાર્યપ્રણાલીમાં સુધારા, કામગીરી મૂલ્યાંકન અને તાલીમ કાર્યક્રમોની રચના કરવા માટેનો ડેટા પૂરો પાડે છે.

◆ કાર્ય (નોકરી) રચના : આ બાબત એ સંસ્થામાં (1) કાર્યના મુદ્દા સ્થાપિત કરવા ((1) તાર્કિક નિયમોના આધારે માનવ કાર્યની બાબત ઉપર ભાર મૂકીને) ની પ્રક્રિયા છે. કાર્યની રચના માટે ઈજનેરો દ્વારા ધ્યાનમાં લેવાતા નિયમો નીચે મુજબ છે.

- (1) કાર્યને નાના ઘટકોમાં લાવવું જેથી કરીને કૌશલ્યની જરૂરિયાતને ઘટાડી શકાય.
- (2) કાર્યના મુદ્દાને જેમ બને તેમ વધુ પુનરાવર્તિત બનાવવા.
- (3) આંતરિક પરિચાલન અને કાર્ય માટેના સમયને લઘુત્તમ બનાવવો.
- (4) યોગ્ય કાર્ય પરિસ્થિતિનું સર્જન કરવું.
- (5) વધુ નિપુણતા (તજજ્ઞતા) પ્રાપ્ત કરવી.
- (6) ઉત્પાદનને સ્થિર કરવું અને કાર્યની પાળીઓ ઓછી કરવી.
- (7) કાર્ય અને નોકરી સોંપવામાં ઈજનેરી વિભાગોને સાંકળવા.

હાલમાં કાર્ય માનસિકતા ઉપરાંત નીચે મુજબના કેટલાક લક્ષણોને ઉમેરીને કાર્યને વધુ રસપ્રદ બનાવવાની બાબત ઉપર વિશેષ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે.

- (1) કાર્યને વધુ મૂલ્યવાન બનાવવું : કાર્યકરનું કાર્ય એ તેમાં આગેવાનીના તેમજ કાર્યમાં વધુ સાંકળવાની વૃત્તિ દ્વારા સારું બનાવી શકાય છે. કાર્ય મૂલ્યવાન બનાવવામાં પ્રોત્સાહન એ મૂળ પરિબળ છે.
- (2) કાર્ય વિસ્તૃતિકરણ : વિવિધ પ્રકારના કાર્યોને જોડીને કાર્યને વધુ રસપ્રદ બનાવી શકાય છે.
- (3) કાર્ય પરિવર્તન : (1) કાર્યકરોને રોજિંદા કામમાંથી પરિવર્તન કરવું. (થોડાક કલાકો કે દિવસો બાદ) તે તેમને ભાર મુક્ત કરે છે અને એક જ પ્રકારના કામમાંથી રાહત અપાવે ચે.
- (4) કાર્યપૂર્તિના એકથી વધુ એકમો : એક સળંગ ઉત્પાદન કાર્યને બેચમાં અથવા પેટા એકમોમાં વિભાજીત કરવાથી કાર્યના પ્રત્યેક પેટા એકમને કાર્ય પૂર્ણ કર્યાનો માનસિક આનંદ પૂરો પાડે છે.
- (5) સ્વયં વ્યવસ્થાપિત કાર્ય જૂથ : પ્રત્યેક કાર્ય માટે એક વ્યક્તિને સોંપણી કર્યા સિવાય જૂથમાં સોંપવાથી તેમને વધુ સામાજિક આંતરિક ક્રિયા દ્વારા વધુ સંતોષની લાગણી પૂરી પાડે છે.

કાર્ય પૃથક્કરણ કાર્ય પૃથક્કરણને સોંપાયેલા કાર્યને કરવા માટે વપરાયેલા યંત્રો અને સામગ્રી, કૌશલ્યો, જ્ઞાન તથા વ્યક્તિગત યુક્તિઓ વગેરે જેવા વિવિધ પ્રકારના કાર્યો દ્વારા કોઈ વિશિષ્ટ કાર્ય પૃથક્કરણની પ્રક્રિયા તરીકે વ્યાખ્યાયિત થઈ શકે છે. તે કાર્યની માહિતી માટે જુદી જુદી વસ્તુઓનો સંગ્રહ, એકત્રિત અને નોંધ કરવાની બાબત છે. તે કાર્ય વર્ણન અને કાર્ય વિશિષ્ટતા બંનેનો સમાવેશ કરે છે. કાર્ય અંગેની માહિતી નીચેના પૈકી કોઈપણ એક પદ્ધતિ દ્વારા કરી શકાય છે.

- (1) કાર્ય અવલોકન
- (2) કાર્યની વિગતને દર્શાવતી પ્રણાલી કે જે કાર્ય કરનારા દ્વારા ભરવામાં આવી હોય

તેના પૃથક્કરણ દ્વારા

- (3) પ્રત્યેક કાર્ય માટે જોબ ડેટા લેવા માટે કારીગરના ઈન્ટરવ્યુ દ્વારા.
- (4) જેમાં કાર્યકર પ્રત્યેક કામ માટે કર્તાકરે નોંધેલ કાર્યોને ચેક કરીને બનાવેલ ચેકલીસ્ટ દ્વારા
- (5) ડાયરી તૈયાર કરીને (અર્થાત્ પ્રત્યેક કાર્યકર્તાની બધી પ્રક્રિયાઓની દૈનિક નોંધ કરીને)
- (6) ટીમ નિષ્ણાંતો દ્વારા એકત્રિત કરાવેલી માહિતીનું સંકલન કરીને

◆ **કાર્ય મૂલ્યાંકન :** સંસ્થામાં એક પ્રકારના કાર્યોની અન્ય પ્રકારના કાર્યની સાથે યથાર્થતાને સ્થાપિત કરવાની આ એક પ્રક્રિયા છે. અહીં કાર્યકર નહીં પરંતુ કામનો અભ્યાસ કરવાનો હોય છે. કાર્ય મૂલ્યાંકન એ જે તે હોદ્દાની જવાબદારી સુનુશ્ચિત કરવાનો વૈજ્ઞાનિક આધાર પૂરો પાડે છે અને તે તેના બંધારણને ક્ષમિત કરવાનો અને વળતર સાથે સંલગ્ન છે. કાર્ય મૂલ્યાંકનની પ્રમાણભૂત પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે. (A) ક્રમ પદ્ધતિ (B) વર્ગીકરણ (C) પરિભળ સરખામણી પદ્ધતિ અને (D) પોઈન્ટ પદ્ધતિ કે નીચે મુજબ ચર્ચવામાં આવી છે.

- (1) **ક્રમ પદ્ધતિ (કાર્ય સરખામણી) :** આ પદ્ધતિમાં તકનીકી કૌશલ્ય, જટિલતા કાર્ય, પર્યાવરણ અને અન્ય વિશિષ્ટ કાર્ય વર્ણન કરતા પરિભળો કે જે કાર્યના મૂલ્યને નક્કી કરે છે તેની સરખામણી (તુલના) કરવાની પદ્ધતિ છે. કાર્ય વર્ણન કરતા પ્રશ્નાવલિ કે અન્ય પદ્ધતિ દ્વારા તમામ પ્રકારના કાર્યનો કાર્યડેટા મેળવવામાં આવે છે. વિચારણા હેઠળના કાર્યની સરખામણી દ્વારા તેમને નીચેથી ઊંચા પ્રકારની કાર્ય જરૂરિયાતના ક્રમ આપવામાં આવે છે અને તે રીતે તેને પગાર આપવામાં આવે છે તે કાર્ય મૂલ્યાંકનની સૌથી સરળ પદ્ધતિ છે અને જ્યારે ઓછા કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરવાનું હોય ત્યારે સારી રીતે કાર્ય કરી શકે છે. આ પદ્ધતિની સૌથી મોટી નબળાઈ એ છે કે તે કાર્યની કાર્યની સામાન્ય પરિભાષામાં સરખામણી ઉપર આધારિત છે અને કાર્યની યથાર્થતા નક્કી કરતા વિશિષ્ટ કાર્યના સંદર્ભમાં હોતી નથી.
- (2) **વર્ગીકરણ પદ્ધતિ (ગ્રેડ વર્ણન પદ્ધતિ) :-** જે કાર્યની સરખામણી કરવાની હોય તેને વિશિષ્ટ કાર્યની જરૂરિયાત / વર્ણન પ્રમાણે પૂર્વનિર્ધારિત કાર્યથી વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે અને તેને વિવિધ કાર્યના જૂથમાં ક્રમાનુસાર ગોઠવવામાં આવે છે તે પરિવર્તનશીલતાનું લક્ષણ ધરાવે છે કે જેમાં નવો હોદ્દો એ ક્રમવારીમાં સહેલાઈથી દાખલ કરી શકાય છે, પરંતુ તે કાર્યના તમામ પરિભળોને ધ્યાનમાં લેતા નથી.
- (3) **પરિભળ સરખામણી :** આ પદ્ધતિ વળતર પરિભળો અને નોંધપાત્ર કાર્યનો ઉપયોગ કરે છે. વળતરરૂપ પરિભળ તે કાર્ય પરિભળ છે, ઉદાહરણ તરીકે કાર્યમાં જવાબદારીનું પ્રમાણ તકનીકી કૌશલ્ય,, કાર્ય, પર્યાવરણ અને આવા અન્ય પરિભળો કે જે મૂલ્યાંકનના લક્ષણો છે. કુલ 100 માંથી, પ્રત્યેક વળતર પરિભળને કાર્ય/સંસ્થામાં તેના મહત્વને આધારે તેનું મૂલ્યાંકન આંકવામાં આવે છે. નોંધપાત્ર કાર્યને વળતર પરિભળના પ્રમાણેના પૂર્વનિશ્ચિત આધાર પરનું કાર્ય પ્રમાણે છે અને તે યોગ્ય ભારણના સ્વરૂપમાં વર્ણવવામાં આવે છે. જે કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરવાનું હોય, તેમ કાર્ય, ક્ષમિતએ વળતર પરિભળના સ્વરૂપમાં Collate કરવામાં આવે છે. ત્યાર બાદ તે કાર્ય સરખાવવામાં આવે છે. નોંધપાત્ર કાર્યને તેના વળતર પરિભળ અને સંલગ્ન ભારણ સાથે સરખાવવામાં આવે છે. નોંધપાત્ર કાર્ય સાથે જે તે કાર્યની સ્થિતિની સરખામણી એ તે કાર્યમાં હોદ્દાનું સ્તર અને તેની સાથે સંકળાયેલ નાણાંકીય વળતરને સુનિશ્ચિત કરે છે. ટેબલ 2.1 એ પરિભળ સરખામણી પદ્ધતિનું એક સ્વરૂપ દર્શાવે છે.

## પરિભળ સરખામણી પદ્ધતિનો નમૂનો

દર પ્રતિ કલાક પરિભળ દીઠ	વળતર પરિભળ	ભારણ	નોંધપાત્ર કાર્ય			કાર્ય A ને કાર્ય B સાથે સરખાવો	નોંધો
			A	B	C		
6	તકનીકી કૌશલ્ય	26	25	20	5	+	A નો વળતર પરિભળ B ના વળતર પરિભળથી ચલિત માર્ગોને કે જેમાં દર્શાવવામાં આવે છે તે સંખ્યામાં, પણ દર્શાવી શકાય.
4	નિર્ણયતા	22	10	18	2	-	
8	જવાબદારી	32	20	15	10	+	
3	આંતર વૈયક્તિક સંબંધ	20	16	9	6	-	
	કુલ	100	71	62	23	2+	કાર્ય A એ કાર્ય B કરતાં થોડુંક ઊંચું મેળવે છે.

- (4) પોઈન્ટ પદ્ધતિ : આ પદ્ધતિમાં પ્રત્યેક કાર્યને તેના વિશિષ્ટ વળતર પદ્ધતિમાં ઓળખને અને સંસ્થાના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં તેના મહત્વને ધ્યાનમાં રાખી પ્રત્યેક પરિભળને પોઈન્ટ આપવામાં આવે છે. પોઈન્ટ એ વળતરના દર સાથે સહસંબંધિત હોય છે. પ્રત્યેક કાર્ય એ વળતર પરિભળ અને પોઈન્ટના સ્વરૂપમાં મૂલ્યાંકિત કરવામાં આવે છે. પ્રત્યેક પરિભળ એ વધુમાં પેટા પરિભળોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, કૌશલ્ય એ શિક્ષણ, અનુભવ, તાલીમ, માનસિક જટિલતા અને સ્વીકૃતિમાં વિભાજિત કરી શકાય છે. આ પ્રત્યેક પેટા પરિભળને 4 થી 5 કક્ષા સુધી પેટા વિભાજિત કરી શકાય છે આ રીતે છ માસના અનુભવને પ્રથમ કક્ષા એક વર્ષના અનુભવને બીજી કક્ષામાં એ મુજબ કરી શકાય. પ્રત્યેક કક્ષાને ત્યાર બાદ પોઈન્ટ આપી શકાય કે જે દર દર્શાવે છે. પ્રત્યેક કાર્યના સરેરાશ પોઈન્ટ એ તેની સાપેક્ષ યોગ્યતા અને સંલગ્ન દર દર્શાવે છે. કાર્ય પરિભળની પસંદગી એ આ પદ્ધતિ અને પોઈન્ટ પદ્ધતિમાં કાર્ય પરિભળએ (એ) કાર્યની ભિન્નતા અને તેના મહત્વના લક્ષણો દર્શાવવા જોઈએ. (બી) તમામ સ્થિતિ માટે કક્ષાના અલગ અલગ પ્રમાણમાં લાગુ પાડી શકાય તેવી હોવી જોઈએ. (સી) તે જે તે સ્તરમાં જાણી શકાય અને વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય તેવા ભેગને દર્શાવતી હોવી જોઈએ અને (ડી) અન્ય કાર્ય પરિભળોથી અલગ હોવી જોઈએ. ગ્રંથાલય બદલાતી જતી પરિસ્થિતિ અને સંસ્થાકીય માળખાના સંદર્ભમાં કાર્યનું પૃથક્કરણ અને કાર્યના મૂલ્યાંકનની સમીક્ષા કરવી જરૂરી છે. કાર્ય મૂલ્યાંકન અભ્યાસ દર્શાવે છે કે ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપનમાં નિર્ધારિત ધ્યેય હાંસલ કરવા અને ક્રિયાઓની નકલ અટકાવવા માટે દિશા હોવી જરૂરી છે. તે કૌશલ્યના સુધારા પગાર માળખામાં અસંતુલન સ્ટાફનીતિમાં અસંતોષના ક્ષેત્રો, કાર્યને પુનઃગઠિત કરવાની અને અન્ય વ્યક્તિગત પ્રશ્નો પણ નિર્દેશિત કરે છે.

### 2.4.3 વ્યવસ્થાપકીય હોદ્દાઓ અને હોદ્દાની જરૂરિયાતો : (Managerial Positions and Position Requirements)

વ્યક્તિઓની પસંદગીની બાબતમાં પહેલા ક્રમે માળખામાં હોદ્દાઓને સુનિશ્ચિત કરવાની બાબતમાં આવે છે. સંલગ્ન હોદ્દો, સત્તા જવાબદારીઓ અને નાણાકીય તથા અન્ય વળતરથી હોદ્દો નક્કી થાય છે. હોદ્દો નક્કી કરવા વપરાતી કેટલીક પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) પ્રવર્તમાન કેટલાક હોદ્દાઓ સાથે સરખામણી દ્વારા મૂલ્યાંકન કે જે માટે કેટલાક ધોરણ સુનિશ્ચિત કરવામાં આવ્યા હોય.

(2) ડિસ્ટ્રીક્શન પદ્ધતિ (Districition) નો સમય ગાળો. ઉચ્ચ મેનેજરના હોદ્દાની બાબતમાં તેની સચોટતાની અસરનું મૂલ્યાંકન કરતા સમય લાગે છે. જ્યારે કનિષ્ઠ અધિકારીઓ કે તકનીકીના કિસ્સામાં તે ખૂબ ટૂંકા સમયગાળામાં નક્કી કરી શકાય છે. હોદ્દાના સ્થાનના પૃથક્કરણ દ્વારા ડિસ્ટ્રીક્શનના સમયગાળાની માપણી દ્વારા તેનું મહત્વ નક્કી કરી શકાય છે.

હોદ્દાની જરૂરિયાતોએ કાર્યના લક્ષણો અને જરૂરી કૌશલ્યો, કાર્ય કરવા માટેનું વલણ તથા જ્ઞાન, કાર્યનું પૂર્ણકાલીન કે અંશકાલીન સ્વરૂપ, તેમાં સમાવિષ્ટ પડકારો અને વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો દ્વારા મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. એક સંપૂર્ણ સક્ષમ વ્યવસ્થાપક નીચેના લક્ષણો દર્શાવે છે. (1) તકનીકી કૌશલ્ય (2) માનવીય કૌશલ્ય (3) ખ્યાલાત્મક કૌશલ્ય (અર્થાત્ પરિસ્થિતિને સમગ્રતઃ સમજવાની શક્તિ, મહત્વના ક્ષણો જાણવા અને પદ્ધતિની અંદર અને બહાર ગાઢ સંબંધોની જાણકારી મેળવવી.) (4) સમસ્યાઓના વ્યવહારું ઉકેલ માટે સમસ્યા - નિરાકરણ કૌશલ્ય (5) શારીરિક યોગ્યતા.

પ્રત્યેક સ્તર પ્રમાણે આ કૌશલ્યોનું મહત્વ બદલાતુ રહે છે જેટલો હોદ્દો ઊંચો તેમ માનવીય, ખ્યાલાત્મક અને સમસ્યાઓના નિરાકરણનું કૌશલ્યો એ તકનીકી કૌશલ્ય કરતાં વધુ જરૂરી છે.

આ ઉપરાંત સફળ વ્યવસ્થાપકમાં કેટલીક વ્યક્તિગત ખાસિયતો જેવી કે વ્યવસ્થાપન કરવાની ઈચ્છા, લાગણી, એકાત્મકતા તથા પ્રમાણિકતાથી વાતચીત કરવાની ક્ષમતા વગેરે જરૂરી છે.

#### 2.4.4 પસંદગી અને સ્થાન પ્રદાન : (Selection and Placement)

એક વખત હોદ્દો અને તેની જરૂરિયાત નક્કી થઈ જાય પછી પસંદગી, ભરતી, પ્લેસમેન્ટ અથવા ભરતી દ્વારા હોદ્દાઓને ભરવાનું કામ શરૂ થાય છે. પસંદગી અને સ્થાન પ્રદાન વચ્ચે ભેદ રાખવો જરૂરી છે. પસંદગી એ વિશિષ્ટ કાર્યની જરૂરિયાત માટે યોગ્ય હોદ્દા ઉપર ભરતીની બાબત છે. જ્યારે પ્લેસમેન્ટ એ જે તે વ્યક્તિના કૌશલ્ય, ક્ષમતા અને મર્યાદાને આધારે યોગ્ય હોદ્દો શોધવાની અને રચવાની બાબત છે.

વ્યક્તિની પસંદગીમાં હંમેશા નક્કી સમસ્યાએ છે કે તે સંસ્થામાંથી જ હોવા જોઈએ કે સંસ્થાની બહારથી, સમસ્થાની અંદરથી જ બઢતી આપવામાં કર્મચારીઓમાં હતાશા ઓછી થાય છે. બહારની સંસ્થાની અંદરથી જ બઢતી આપવાથી કર્મચારીઓમાં હતાશા ઓછી થાય છે. બહારની વ્યક્તિને સંસ્થાના વાતાવરણ અને તેના/તેણીના પોતાની આવડતથી પરિચીત થવાના સમય વચ્ચે જોડતી કડી બની રહે છે અને વ્યવસ્થાપનને જે તે વ્યક્તિની ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓ વિશે જાણકારી મેળવી શકે છે. તેમ છતાં, તે પસંદગીના વિકલ્પને નિયંત્રિત કરી દે છે અને નવીન ક્ષમતા સાથે જુદા અનુભવવાળા વ્યક્તિની પસંદગી કરવાની તકને અટકાવી દે છે. વધુમાં, (1) તે ઈર્ષા, વ્યક્તિગત દુશ્મનાવટ અને અસહકારને કારણે એકસૂત્રતા સર્જી શરતી નથી અને ((1) બઢતીના પરિણામ રૂપે સત્તામાં પરિવર્તન થવાને કારણે) ટ્રેડ યુનિયન પણ સમસ્યા સર્જી શકે છે. છેવટે જે તે હોદ્દા માટે નિશ્ચિત હેતુઓ સિધ્ધ કરી શકે તેવા શ્રેષ્ઠ વ્યક્તિની જ પસંદગી કરવી જોઈએ.

પસંદગીના ધોરણો : પસંદગીના ધોરણો બદલાતા રહે છે. તેમાં હોદ્દા માટે નક્કી કરેલા હેતુઓ, વ્યવસાયિક લાક્ષણિકતાઓ, વ્યક્તિગત મંતવ્ય અને ઈન્ટરવ્યુ બોર્ડના સભ્યોના મૂલ્યાંકન, ઉમેદવારની વર્તણૂકીય પદ્ધતિ અને સફળ વ્યવસ્થાપકોના લક્ષણોનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં ઉંમર, તકનીકી કૌશલ્ય, વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્ય, વ્યક્તિત્વ, સંભવિત ઉમેદવારની સ્ફુરણા અને ભવિષ્યની તક વગેરે પરિબળો સમાવિષ્ટ થાય છે. પસંદગી હોદ્દાની જરૂરિયાતના સંદર્ભમાં ઉમેદવારમાં રહેલા આ લક્ષણોના મૂલ્યાંકન ઉપર આધારિત છે.

#### 2.4.5 પસંદગીની તકનીકો : (Selection Techniques)

સામાન્ય રીતે ઈન્ટરવ્યુ કસોટીઓ અને મૂલ્યાંકન કેન્દ્ર અભિગમ તકનીકો વાપરવામાં આવે છે.

◆ ઈન્ટરવ્યુ : એક સારો ઈન્ટરવ્યુ એ છે કે ઉમેદવારોના લક્ષણો અને ઉપલબ્ધિઓનું મૂલ્યાંકન કરે છે અને કોઈપણ જાતના દ્વેષ કે પૂર્વગ્રહ સિવાય જે તે હોદ્દા માટેની તેમની યથાર્થતા ચકાસે છે. ઈન્ટરવ્યુએ સુયોગ્ય વાતાવરણમાં થવા જોઈએ કે જે ઉમેદવારને ઘર જેવું જ (તણાવમુક્ત) વાતાવરણની અનુભૂતિ કરાવે અને મુક્ત માહિતી સંચાર માટે પ્રોત્સાહિત કરે. હોદ્દા માટે સુસંગત ન હોય તેવા ક્ષેત્રોની કસોટી લેવાનું ટાળવું જોઈએ. ઈન્ટરવ્યુ એ ઈન્ટરવ્યુ આપનારના જ્ઞાનના ચઢિયાતાપણાના પ્રદર્શન માટે હોતા નથી. ઈન્ટરવ્યુ બોર્ડ એ જ તે ક્ષેત્રમાં સુજ્ઞ વ્યક્તિઓનું બનેલું હોવું જોઈએ. તેઓ તેઓ તે હોદ્દાની જરૂરિયાતોથી પરિચિત હોવા જોઈએ અને સંસ્થાનું વાતાવરણ અને રોજગારની માર્કેટ પરિસ્થિતિ જાણતો

હોવો જોઈએ. જુદા જુદા સભ્યોના મૂલ્યાંકનને એકત્રિત કરવું જોઈએ અને જે ઉમેદવાર જરૂરિયાતોને શ્રેષ્ઠ રીતે પૂરી કરતો હોય તેની પસંદગી કરવી જોઈએ. ઉચ્ચ હોદ્દામાં પહેલાં ઈન્ટરવ્યુમાં આશાસ્પદ ઉમેદવારોની પસંદગી કરી એક કરતાં વધુ ઈન્ટરવ્યુ મોકલવા જોઈએ.

- ◆ **મૂલ્યાંકન કેન્દ્રો :** અહીં ઉમેદવારોએ પાંચ થી છ દિવસની સમયગાળા દરમ્યાન, માનસ ચિકિત્સકો અને અન્ય નિષ્ણાતોના સઘન અવલોકન અને મૂલ્યાંકન હેઠળ શ્રેણીબધ્ધ સ્વાધ્યાય કરવા પડે છે. આ સ્વાધ્યાયમાં મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટીઓ વ્યવસ્થાપનની રમતો, સમસ્યાઓના નિરાકરણ માટે નેતા સિવાયની સમૂહ ચર્ચા, વૈયક્તિક કાર્યોમાં ઉમેદવારની નિર્ણય અને કાર્ય કરવાની શક્તિ અને તેમની લેખિત ક્ષમતાનો સમાવેશ થાય છે.
- ◆ **કસોટીઓ :** ઈન્ટરવ્યૂ પદ્ધતિની મુખ્ય નબળાઈ એ છે કે તેમાં ઈન્ટરવ્યૂ માટે સમય ઓછો પડે છે અને તમામ ઉમેદવારોના મૂલ્યાંકન માટે સમાન ધોરણો લાગુ પાડી શકાતા નથી. આ સમસ્યાના નિરાકરણ માટે ઘણી વખત ઉમેદવારના બૌદ્ધિક કૌશલ્ય, નિપુણતા, વ્યવસાયી યોગ્યતા અને વ્યક્તિત્વના મૂલ્યાંકન માટે સુઆયોજિત કસોટીઓ લેવામાં આવે છે.

પસંદગીના સમયે નીચે મુજબના મહત્વના લક્ષણો ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. (1) પસંદગી માટે કોઈ એક વિકલ્પ શ્રેષ્ઠ નથી. પ્રત્યેક તકનીકને તેની પોતાના ફાયદા અને ગેરફાયદા હોય છે. (2) ઈન્ટરવ્યૂ પદ્ધતિ ઓછી ખર્ચાળ અને ઓછો સમય લે છે. (3) કસોટી અને મૂલ્યાંકન કેન્દ્ર પદ્ધતિએ વ્યક્તિગત લક્ષણો અને વ્યક્તિગત વર્તણૂંકો લક્ષી છે. અહીં, ઉમેદવારનું જ્ઞાન અને વ્યવસ્થાપકીય ક્ષમતાઓનું મૂલ્યાંકન ન થઈ શકે તેવી પરિસ્થિતિ પેદા થાય છે. આ તકનીક એ મોટી કંપનીઓમાં જોવા મળતી એપ્રેન્ટીસ (તાલીમ) પદ્ધતિ કે જે કેડર બિલ્ડિંગ પ્રોગ્રામમાં હોય છે. તેના માટે યોગ્ય રહે છે. (4) નવા આવેલા કર્મચારીના શરૂઆતના થોડાક દિવસો અત્યંત મહત્વના હોય છે. આ એ સમય હોય છે કે જ્યારે મંતવ્યો અને વર્તણૂંકો સુનિશ્ચિત થાય છે. નવો કર્મચારીએ તેના કાર્યની શક્તિ વાતાવરણનું મૂલ્યાંકન કરે છે. અને તેના કારકિર્દીના ભવિષ્યને સુનિશ્ચિત કરે. મૂલ્યાંકન કરતો હોય છે. સુરચિત ઓરિયેન્ટેશન અને સામાજિકરણ કાર્યક્રમ ખૂબ ઉપયોગી નીવડે છે. સક્ષમ ઉમેદવાર કે કર્મચારીને ટકાવી રાખવા માટેની પરિસ્થિતિનું સર્જન કરવું એ નવા કર્મચારીની ભરતી જેટલું જ મહત્વ ધરાવે છે. (5) આ તમામ પ્રવૃત્તિઓ માટે સાવધાનપૂર્વકનું આયોજન જરૂરી છે.

#### 2.4.6 વ્યવસ્થાપકોનું મૂલ્યાંકન : (Appraisal of Managers)

વ્યવસ્થાપનના વિકાસમાં વ્યવસ્થાપકોનું સતત મૂલ્યાંકન ખૂબ જ જરૂરી છે. મૂલ્યાંકન એ સંસ્થામાં ચોક્કસ પ્રકારના કર્મચારીઓ તેમના કાર્યો અસરકારકતા અને સક્ષમતાથી કરે છે. તે નક્કી કરે છે. સંસ્થામાં સક્ષમ અને કાબેલ કર્મચારીઓને મદદ કરે છે. યોગ્ય વળતર પદ્ધતિ દ્વારા સફળતા અને સિદ્ધિઓની સાંકળી લેવાથી સ્ફૂરણા પૂરી પાડી શકાય છે. મૂલ્યાંકનએ વ્યવસ્થાપકો દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાથી સૌથી જૂની અને સામાન્ય પદ્ધતિ છે. ચકાસણી થઈ શકે તેવા હેતુઓ વડે મૂલ્યાંકન અને વ્યવસ્થાપનનું વ્યવસ્થાપક તરીકે મૂલ્યાંકનએ ખ્યાલ મહત્વના બની રહ્યા છે.

**ખાસિયત (ખાસ લક્ષણો) દ્વારા મૂલ્યાંકન :** ખાસ લક્ષણો દ્વારા મૂલ્યાંકનમાં વ્યક્તિગત ખાસિયતો અને કાર્ય કરવાની લાક્ષણિકતાઓની સાપેક્ષમાં વ્યક્તિગત ક્રમ આપવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ ગ્રેડ આપવામાં આવે છે. વિશિષ્ટ પ્રકારના ખાસ લક્ષણો આધારિત મૂલ્યાંકનમાં નીચેની બાબતો સમાવિષ્ટ થાય છે.

- (1) સૈદ્ધાંતિક જ્ઞાન, પ્રાયોગિક કે વ્યવહારું જ્ઞાન, મૌલિકતા, તકનીકી નિર્ણયતા, રજૂઆત કરવાની શક્તિ અને સામાન્ય વ્યવસાયિક જ્ઞાનને આધારે વ્યવસાયિક ક્ષમતા.
- (2) આયોજન સંસ્થાપન અને માર્ગદર્શન અંકોની વ્યવસ્થાપકીય ક્ષમતા.
- (3) કાર્ય કરવામાં આગેવાની, સહકાર , ઈમાનદારી અને સ્વનિર્ભરતા જેવા વૈયક્તિક લક્ષણો.

**ખાસ લક્ષણ આધારિત મૂલ્યાંકન તકનીકમાં આવેલા મુખ્ય પરિવર્તન નીચે મુજબ છે.**

- (1) તકનીકી, વ્યાવસાયિક પરિબળો, વૈયક્તિક અને વ્યવસ્થાપનકીય કૌશલ્યોના આધારે ખાસ લક્ષણોને સમૂહમાં ગોઠવવા.
- (2) ગૌણ કર્મચારી જેમની હેઠળના સીધા કાર્યરત તથા ઉચ્ચ હોદ્દાના સત્તાધીશ દ્વારા મૂલ્યાંકન થાય છે. ત્યાં એક કરતાં વધુ મૂલ્યાંકન સત્તાધીશની નિમણૂંક કરવી અને ત્યાર બાદ તેનાથી ઉચ્ચ સત્તાધીશ દ્વારા સમીક્ષા અને મુખ્ય અધિકારી દ્વારા અંતિમ ગ્રેડીંગ કરવું.
- (3) કાવ્યના પ્રકાર અને કેટેગરીને ધ્યાનમાં રાખીને અલગ અલગ ધોરણો નક્કી કરવા.

(4) સ્વ મૂલ્યાંકન

(5) ઉચ્ચ અધિકારીઓનું તેમના નિમ્ન અધિકારીઓ દ્વારા મૂલ્યાંકન.

મૂલ્યાંકનનું વ્યક્તિલક્ષી સ્વરૂપ હોવાને કારણે, ખાસ લક્ષણ મૂલ્યાંકન એ ઘણીવાર ઉચ્ચ સત્તાધીશો દ્વારા બિનજરૂરી રોજિંદા ફોર્મ ભરવાની બાબતમાં પરિવર્તિત થઈ જાય છે. ખાસ લક્ષણ આધારિત મૂલ્યાંકન પદ્ધતિની કેટલીક ગંભીર ત્રુટીઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) તે મૂલ્યાંકનકારના મૂલ્ય નક્કી કરવાની વૃત્તિ પર આધારિત છે. અને તેથી ઘણીવાર સાર્વત્રિક ગુણવત્તા ધરાવતા, માપન ધરાવતા નથી.
- (2) મૂલ્યાંકનના સમયની પરિસ્થિતિએ ગ્રેડીંગ ઉપર અસર કરે છે અને તેથી સમીક્ષાનો સંપૂર્ણ સમયગાળો ધ્યાનમાં લેવાતો નથી.
- (3) ઘણી વખત ખાસ લક્ષણો કે જેમની ચકાસણી કરવામાં આવી છે. તેને દેખાવ સાથે કોઈ સંબંધ હોતો નથી.

◆ **વ્યવસ્થાપકોનું વ્યવસ્થાપક તરીકે મૂલ્યાંકન :-**

આ અભિગમમાં, મેનેજરએ તેની મેનેજર તરીકેની જવાબદારી નિભાવવામાં જરૂરી એવા કાર્યો જેવા કે આયોજન જવાબદારી નિભાવવામાં જરૂરી એવા કાર્યો જેવા કે આયોજન, સંસ્થાપન, સ્ટાફ, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણ વગેરેમાં તેની ક્ષમતા ચકાસે છે. આ અભિગમમાં વ્યવસ્થાપન એ વ્યવસ્થાપકના કાર્યોમાં યાદી બનાવવામાં આવે છે. આ પ્રકારના મૂલ્યાંકનના વિરુદ્ધમાં નીચેની બાબતો ઉઠાવવામાં આવી છે.

- (1) વ્યવસ્થાપન અને તેના મૂલ્યાંકનના ખૂબ જ વિશાળ મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે જે લાંબો સમય લઈ લે છે.
- (2) વ્યક્તિલક્ષીતાને સંપૂર્ણપણે દૂર કરી શકાય નહીં.
- (3) તે તકનીકી અને અન્ય કૌશલ્યોના મહત્વને અવગણે છે.

મુક્ત મૂલ્યાંકનની સુધારેલી પદ્ધતિ એ છે કે જેનાં જે ઉમેદવારનું મૂલ્યાંકન કરવાનું હોય તેના તુરંતના ઉચ્ચ અધિકારી અને તે પછીના ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપક પણ હાજર હોય છે.

**2.4.7 સંસ્થાનો વિકાસ : (Development of the Organisation)**

કોઈપણ સંસ્થા લાંબા સમય સુધી સ્થાયી રહી શકે નહીં. તેણે સ્વસ્થ રહી અને વિકાસ કરવાનો છે. આ દિશામાં સફળતાએ કાર્યકારણીને સુરચિત કાર્યક્રમોનાં કાર્ય કરવા માર્ગદર્શન આપવું, તેમનામાં નવા પડકારો ઝીલવાની ક્ષમતાને વિકસાવવી તકનો ઉપયોગ કરવો અને ગતિશીલ સ્વરૂપ પ્રાપ્ત કરવું તે ગણી શકાય. આ કાર્યક્રમો વ્યવસ્થાપકના વિકાસ તાલીમ અને સંસ્થાના વિકાસના ધ્યેયલક્ષી હોય છે.

- ◆ **વ્યવસ્થાપનનો વિકાસ :** આ ક્ષેત્રમાં રહેલા કાર્યક્રમોએ આયોજનથી નિયંત્રણ સુધીની તમામ વ્યવસ્થાપકીય ક્રિયાઓમાં તમામ સ્તરે સુધારાનો હેતુ ધરાવે છે. આનો હેતુએ માત્ર વર્તમાન કાર્યના પડકારોને ઝીલવા જ નહીં પરંતુ આ પછીના ઉચ્ચ હોદ્દા અને દુરોગામી ભવિષ્યના હોદ્દાના પડકારો ઝીલવા માટે તૈયાર કરવાનો છે. આ કાર્યક્રમોમાં આ બાબતો સમાવિષ્ટ થાય છે. કાર્ય દરમિયાન તાલીમ કાર્યનું પરિભ્રમણ, અનુભવી વ્યવસ્થાપકો સાથે કામ ચલાઉ ધોરણે સાંકળવા, સંભવતઃ બઢતીના કાર્યકારી કર્મચારી તરીકેનું કામ, સમિતિઓ અને મિટિંગોમાં સાંકળવા, તેમજ પ્રશિક્ષણ આ કાર્યક્રમોનો મૂળતઃ વિચાર એ (1) વિશ્વાસ પેદા કરવો (2) એક સાર વ્યવસ્થાપક કઈ રીતે વિચારે છે અને કાર્ય કરે છે. તે બાબતને જોવાની અને શીખવાની સારી તક પૂરી પાડવી (3) નવી પરિસ્થિતિ હેઠળ વ્યક્તિને અનુભવ આપ્યો (4) તેમને/તેણીને નવા પડકારો ઝીલવા માટે તૈયાર કરવા અને (5) તેના અભિગમને વિશાળ કરવો. આવા કાર્યક્રમો ગ્રંથાલયો દ્વારા પણ કરી શકાય છે.

- ◆ **તાલિમ અને અનુભવ :** મોટાભાગની સુવ્યવસ્થાપિત કંપનીઓમાં સંસ્થાના જુદા - જુદા

સ્તરના જુદા જુદા કાર્યોની જરૂરિયાતો જેવી કે વેચાણ, સંચાલન, નેતૃત્વ, નવસર્જન, નિયંત્રણ અને અન્ય બાબતોને પહોંચી વળવા તાલીમ કાર્યક્રમો હોય છે. તેઓ બાહ્ય સંસ્થાઓ જેવી કે વ્યવસ્થાપન શાળાઓ, ઉદ્યોગો અને વ્યવસ્થાપક કેન્દ્રોનો પણ તાલીમ કાર્યક્રમોમાં ઉપયોગ કરી શકાય છે.

- ◆ સંસ્થા વિકાસ : તે આ મુજબ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. ‘પ્રાયોગિક વર્તણૂંક વિજ્ઞાનના જ્ઞાન અને તકનીકોનો ઉપયોગ કરીને વૈયક્તિક અને સામાજિક વર્તણૂંક, વાતાવરણ અને સંસ્થાની પદ્ધતિને અસરકારક રીતે તેમજ તંદુરસ્ત વાતાવરણમાં સુધારવા માટેનો સુરચિત પ્રયાસ છે’ સંસ્થા વિકાસમાં વ્યવસ્થાપકીય વિકાસ કે જે વ્યક્તિલક્ષી છે. તેનાથી વિરુદ્ધ, સમગ્ર સંસ્થા એક ગણીને તેના ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. તેનો હેતુ વિકસી રહેલા તકનીકી, સામાજિક, રાજકીય અને આર્થિક પડકારો અને જ્ઞાન વિસ્ફોટના સમયમાં સંસ્થાની અસરકારકતા સુધારવા માટેનો હોય છે જાણીતી (1) તકનીકોનાં પ્રયોગશાળા તાલીમ વ્યવસ્થાપકીય સમૂહ અભિગમ, પ્રણાલી અને તેના સભ્યોના કાર્યોનું સર્વેક્ષણ અને પ્રતિપુષ્ટિ, સંસ્થાનો તકનીકી, બંધારણીય અભ્યાસ અને માર્ગદર્શન તથા અભિપ્રાય.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(3) સારા વ્યવસ્થાપક તરીકેના લક્ષણો સવિસ્તાર ચર્ચો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2.5 આગેવાની (LEADING)

સ્ટાર્ટીંગ એ સંસ્થાકીય કાર્યોને પૂરા કરવા જે તે હોદ્દા પર વ્યક્તિઓની પસંદગી કરી અને તેમને પ્રસ્થાપિત કરે છે. તેમના પ્રયત્નો એ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વ્યર્થ ન જાય તે માટે, પરસ્પર કાર્યમાં તમામ સ્તરે ઘર્ષણ ઓછું કરવા માટે હેતુપૂર્વક ક્રમવાર ગોઠવાય તે જરૂરી છે. આ એ બાબત છે જ્યાં નેતૃત્વની જરૂરિયાત પડે છે. તેમાં નિશ્ચિત ધ્યેય હાંસલ કરવા માટે સંસ્થાના સભ્યોના પ્રયત્નોને માર્ગદર્શિત કરવા જરૂરી બને છે. તે વૈયક્તિક અને સમૂહ તરીકે માનવ સાથે સંકળાયેલું છે. આંતર વૈયક્તિક સંબંધો એ નેતૃત્વના મૂળમાં રહેલું છે. આ નેતૃત્વ એ માનવીય વર્તણૂંક સ્ફૂરણા, નેતૃત્વ અને માહિતી સંચાર દ્વારા માર્ગદર્શિત થઈ શકે છે. વર્તણૂંક અને સ્ફૂરણા એ વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંત હેઠળ સમજાવી શકાય છે. હવે નેતૃત્વની ચર્ચા કરીએ.

### 2.5.1 નેતૃત્વ : (Leadership)

નેતૃત્વ એ અન્ય લોકોના વર્તણૂંકને ઈચ્છીત દિશામાં લઈ જવા માટે અસર કરનારી એક ક્ષમતા છે. તે લોકોને અભિભૂત કરવાની કળા છે કે જેનાથી અન્ય લોકો આત્મવિશ્વાસ અને ખંતથી સમૂહના ધ્યેયોને હાંસલ કરવા માટે સ્વૈચ્છિક રીતે આકર્ષાય છે. વ્યવસ્થાપકોએ સંસ્થાના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે નીચેની કક્ષાના અને સહકર્મચારીઓ કાર્ય કરવા માટે પ્રેરાય તે માટે તેમના પર પ્રભાવ પાડવાની ક્ષમતા સાથે સફળ નેતાની ભૂમિકા અદા કરવાની હોય છે. લોકોની વર્તણૂંકને સમજવી અને લોકોના પ્રતિભાવને સ્ફૂરણા પૂરી પાડનારા પરિબળ બનવું, પ્રોત્સાહન આપવાની શક્તિ હોવી અને વાતાવરણ ઊભું કરવાની ક્ષમતા વગેરે નેતાના મહત્વના લક્ષણો છે વધુમાં, વ્યવસ્થાપકમાં લાગણી હોવી જ જોઈએ, તે તેના અભિગમમાં હેતુલક્ષી હોવો જોઈએ તથા સ્વયંના જ્ઞાન અને નેતૃત્વના લક્ષણોથી સભાન હોવો જોઈએ.

### 2.5.2 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો : (Theories of Leadership)

અહીં ત્રણ સિદ્ધાંતો કે જે વધુ પ્રચલિત છે. તેની ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

- (1) **ખાસ લક્ષણો દ્વારા નેતૃત્વ :** નેતૃત્વનો માનસશાસ્ત્રીય અભ્યાસ થયો તે પહેલાં એવું માનવામાં આવતું હતું કે નેતા જન્મથી જ હોય છે અને તે બનાવી શકાતા નથી. આ બાબતે નેતૃત્વના જન્મજાત લક્ષણો પર ભાર મૂક્યો હતો. ત્યારબાદના સંશોધકોએ એ બાબત પર ભાર મૂક્યો કે માત્ર શારીરિક લક્ષણો સિવાયના નેતૃત્વની મોટાભાગની ખાસિયતોએ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે અને તે સભાનપણે વિકસાવી શકાય છે. બુદ્ધિમત્તા, આત્મવિશ્વાસ, નિરીક્ષણ કરવાની ક્ષમતા, લોકો માટે માન અને તેમનામાં રૂચિ, સામાજિક ભાગીદારી અને ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા માટે મજબૂત સ્ફુરણ વગેરે બાબતો નેતામાં જોવા મળતા કેટલાંક ખાસ લક્ષણો છે.
- (2) **પરિસ્થિતિકીય સિદ્ધાંત :** આ સિદ્ધાંત એવી પૂર્વધારણા બાંધે છે કે પરિસ્થિતિકીય પરિબળો એ નેતાનું સર્જન કરે છે. આવા નેતાઓ પરિસ્થિતિના આધારે તેમનો મૂડ પ્રદર્શિત કરે છે અને પરિસ્થિતિ આધારે પ્રેરણા મેળવે છે.
- (3) **આકસ્મિક સિદ્ધાંત :** આ સિદ્ધાંત કહે છે કે નેતૃત્વની અસરકારકતા એ આપેલી પરિસ્થિતિમાં જૂથમાં યોગ્ય પ્રણાલી, વ્યક્તિત્વ અને સમૂહમાં સક્ષમ બનવા માટેની ખાસિયતો ઉપર આધાર રાખે છે. નેતૃત્વ એ જે તે હોદ્દામાં રહેલી સત્તા અથવા ઔપચારિક સત્તા, જવાબદારી સાથે સોંપવામાં આવેલા ચોક્કસ પ્રકારના કાર્ય અને નેતા અનુસરણ સંબંધોના આકસ્મિક ભાગરૂપે આવે છે.

### 2.5.3 નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ (Styles of Leadership)

નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ એ નેતાના વર્તણૂકના આધારે બદલાતી હોય છે. કેટલીક મહત્વની પ્રણાલીઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) **સત્તા આધારિત પ્રણાલી :** નેતૃત્વ એ સત્તાના ઉપયોગને આધારે ત્રણ વિભાગમાં વહેંચી શકાય છે. (A) નિરંકુશ (B) લોકશાહી અથવા ભાગીદારી અને (C) જ્યાં ક્રિયાએ નિમ્ન અધિકારી ઉપર છોડી દેવામાં આવે છે. આ મુખ્ય પ્રણાલીમાં વધુ વિચલન જોવા મળ્યા છે. ઉદાહરણ તરીકે, એક નિરંકુશ નેતા એ પરગજુ, આપખુદ હોઈ શકે. તે જ રીતે ભાગીદારી નેતા એ નિમ્ન અધિકારીઓને સહાયરૂપ હોઈ શકે.
- (2) **વ્યવસ્થાપનની પદ્ધતિઓ :** નેતૃત્વ અને વ્યવસ્થાપનની પ્રણાલીના અભ્યાસમાં એ ચાર પદ્ધતિઓ ધ્યાનમાં આવી છે. (A) શોષણ કરનાર સત્તા (B) પરગજુ સત્તા (C) વિચાર વિનિમય અને (D) ભાગીદારી. આ ચારેય પદ્ધતિમાં ભાગીદારી પદ્ધતિઓ સૌથી વધુ યોગ્ય છે. તેનું કારણ એ છે કે તેમાં વ્યવસ્થાપક અને તેના નિમ્ન કર્મચારીઓ વચ્ચે દ્વિ માર્ગી સંબંધો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. તેમાં વિવિધ પ્રકારના કાર્ય અને વ્યવસ્થાપનમાં નિમ્ન કર્મચારીઓ એ મુક્ત રીતે સાંકળવામાં આવે છે, સહકાર આપે છે અને વિનિમય કરી શકે છે. આ પદ્ધતિએ વ્યવસ્થાપકની તેના નીચેના કર્મચારીઓમાં સંપૂર્ણ વિકાસ ઉપર રહેલી છે.
- (3) **આકસ્મિક પદ્ધતિ :** આ મોડેલ અનુસાર, નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ મુખ્ય બે વિભાગમાં છે. એક એ છે જે મુખ્યત્વે કાર્ય, અભિમુખ છે અને બીજી જે વ્યક્તિ અભિમુખ છે. ખૂબ અનુકુળ અને ખૂબ પ્રતિકુળ પરિસ્થિતિમાં કાર્ય અભિમુખી વધુ અસરકારક બને છે. તેથી વિરુદ્ધ એવી પરિસ્થિતિ કે જે વધુ નુકુળ કે પ્રતિકુળ હોય તેવું નથી. તેમાં માનવ સંબંધ અભિમુખી વધુ અસરકારક બને છે. તેથી વિરુદ્ધ, એવી પરિસ્થિતિ કે જે વધુ અનુકુળ કે પ્રતિકુળ હોય તેવું નથી. તેમાં માનવ સંબંધ અભિમુખી નેતા વધુ અસરકારક બોય છે. પ્રતિકુળ પરિસ્થિતિએ એવી પરિસ્થિતિ છે કે જેમાં કાર્યનું બંધારણ અને જવાબદારી એક થઈ ગયા છે અને યોગ્ય રીતે વ્યાખ્યાયિત નથી અને જેમાં નેતા અનુસરનારના સંબંધો સારા નથી.
- (4) **અપરિપકવતા : પરિપકવતા સાતત્ય :** આ સિદ્ધાંત એવું માને છે કે વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો અને સંસ્થાકીય જરૂરિયાતો વચ્ચેની વિસંગતતા એ એકસૂત્રતા તોડે છે. આ પરિસ્થિતિમાંથી બહાર આવવા પડકારરૂપ કાર્યો અને તકોને સ્ફૂરણાકીય પરિબળો તરીકે આપવા જોઈએ અને પરિપકવતા તરફ દોરી જાય તે માટે તાલીમ આપવી જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે, કર્મચારીને કોઈના ઉપર પરતંત્ર રહેવાની વૃત્તિ એ અપરિપકવતાનું લક્ષણ છે કે જેને સ્વતંત્રતાવાળી પરિસ્થિતિમાં લઈ જઈ શકાય છે કે જે પરિપકવ લાક્ષણિકતા છે.



(5) વ્યવસ્થાપન ગ્રીડ : બ્લેક અને માઉટન એ વ્યવસ્થાપનની નવી ફિલસૂફી રજૂ કરી કે જે વ્યવસ્થાપનકીય ગ્રીડ તરીકે જાણીતી છે. તે વ્યવસ્થાપક એ (A) લોકો માટે અને (B) ઉત્પાદન માટે હોય છે તેમ માને છે. આકૃતિ 2.4 માં દર્શાવ્યા પ્રમાણે તે દર્શાવે છે કે વ્યવસ્થાપક અથવા વ્યવસ્થાપન એ આપેલી ચાર પૈકી કોઈપણ એક પ્રણાલીમાં ગોઠવાઈ શકે છે.

ગ્રીડ એ વ્યવસ્થાપનની વર્તમાન પ્રણાલીના પૃથક્કરણમાં મદદરૂપ થાય છે. પૃથક્કરણના આધારે સંસ્થાની પદ્ધતિમાં અને સંતુલનમાં જરૂરી પરિવર્તન લાવી શકાય છે.

આ પદ્ધતિએ કોઈપણ વ્યવસ્થાપકની પ્રણાલીના મૂલ્યાંકનમાં ઉપયોગી થઈ શકે છે. કોઈ ચોક્કસ પ્રકારના વ્યવસ્થાપનની પ્રણાલીના કારણો જાણીને તેના સુધારા માટેના ઉપાયો વિશે પ્રયત્ન કરી શકાય છે.

નેતૃત્વના પ્રકારોના સિદ્ધાંત એ જુદા જુદા પ્રકારના નેતૃત્વ જાણવા અને સ્વયં-મૂલ્યાંકનમાં મદદ કરે છે. તેમ છતાં, છેવટે નેતૃત્વ અને આગેવાનીને જાણવા માટે વ્યવસ્થાપકનું લોકો વિશેનું મંતવ્ય, પરિસ્થિતિ અને ધ્યેયો, વ્યક્તિત્વ, નેતૃત્વના લક્ષણો અને સંસ્થા તથા બહારના પર્યાવરણ જાણવું જોઈએ. એક નેતા તરીકે વ્યવસ્થાપકની સફળતાએ લાંબા સમયગાળા દરમ્યાન વૈયક્તિક ધ્યેયો અને સંસ્થાકીય ધ્યેયો વચ્ચે સમન્વયભર્યા સંબંધો વિકસાવવાની તેની/તેણીની ક્ષમતા દ્વારા માપવામાં આવે છે.

#### 2.5.4 વ્યવસ્થાપનકીય સંદેશા વ્યવહાર : (Managerial Communication)

સંસ્થા એ એક સમાન હેતુથી બંધાયેલા લોકોની એક ઔપચારિક સહકાર સંસ્થા હોવાથી આંતર અને આંતર વૈયક્તિક સંબંધોએ તેનું લાક્ષણિક સ્વરૂપ છે. એ વ્યવસ્થાપકની તેના સહકર્મચારીઓ અને નિમ્નકક્ષાના કર્મચારીઓમાં તત્કાલ અને હકારાત્મક પ્રતિભાવ પેદા કરવાની ક્ષમતા એ તેના/તેણીના નેતૃત્વની ક્ષમતાનું માપન છે. સંપર્ક વ્યવહારમાં કોઈપણ પ્રકારની ત્રુટિએ ગેરસમજ અને માર્ગદર્શનમાં ઊણપ પેદા કરે છે. જે છેવટે સંસ્થાના કામકાજ ઉપર અસર કરે છે.

9	1.9 દેશ ક્લબ વ્યવસ્થાપનમાં લોકોના સંબંધો સંતોષવાની જરૂરિયાત ઉપર સંપૂર્ણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાથી આરામદાયી મિત્રતાપૂર્ણ સંસ્થાકીય વાતાવરણ બને છે અને કામગીરી કરવાની ઈચ્છા જાગે છે.				9.9 ટીમ વ્યવસ્થાપન કાર્ય એ ખંતવાળા લોકો પાસેથી કરાવામાં આવે છે સંસ્થામાં સામાન્ય પ્રકૃતિ ધરાવતા લોકોમાં પારસ્પરિકતાના કારણે વિશ્વાસ અને માનના સંબંધો તરફ દોરી જાય છે.				
8	સંસ્થા માનવ વ્યવસ્થાપન પૂરતો સંસ્થાકીય દેખાવ એ લોકોમાં સંતોષજનક રીતે ઉત્સાહને જાળવવાનો કાર્યો કરાવવાની બાબતમાં સંતુલન જાળવીને કરી શકાય છે.								
7									
6									
5	1.1 અપૂરતું વ્યવસ્થાપન સંસ્થાની સદસ્યતા જાળવવા માટે કાર્ય કરાવવા માટે લઘુત્તમ પ્રયાસના પ્રયત્નો								
4									
3	9.1 સત્તાકીય - આજ્ઞાપાલન કર્તા કરવાની શરતો ગોઠવી કે જેથી માનવીય દબલએ સૌથી લઘુત્તમ હોય જેના દ્વારા કાર્ય ઉચ્ચ સક્ષમતામાં પરિણમે છે.								
2									
1									
નિમ્ન	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ઉત્પાદન અંગે								ઉચ્ચ

આકૃતિ 2.4 વ્યવસ્થાપનકીય ગ્રીડ

સંદેશાવ્યવહારનો હેતુએ જાગૃતતા માટે દ્વિતરફી આપ-લે માટે અને લોકોને સમજવા અને તેના પર અસર પાડવા માટે છે કે જે જરૂરી હકારાત્મક ક્રિયા તરફ દોરી જાય છે.

વ્યવસ્થાપનકીય સંદેશા વ્યવહાર એ સમક્ષિતિજ અને શિરોલંબ હોય છે. તે વ્યક્તિ થી વ્યક્તિ સમૂહ તરફ શિરોલંબ સંદેશાવ્યવહાર એ હોદ્દાની ક્રમવારમાં ઉપરથી નીચે અને તેથી ઉલટું હોય છે. સંસ્થામાં સંદેશાવ્યવહારની અસરકારક પદ્ધતિ હજુ પણ ભ્રમણાત્મક છે. સામાન્ય મદદ, જેવી કે ભાષાની સરળતાની જરૂરિયાત, અભિગમની પ્રત્યક્ષતા, હાવભાવની અને વિચાર મુદ્દાની સ્પષ્ટતા, ભારપૂર્વકનું શ્રવણ આ તમામ સચોટ છે. તેમ છતાં, સંદેશાવ્યવહારમાં મોટી સમસ્યા એ છે કે નિમ્ન કર્મચારી એને સહકર્મચારીઓ ઓને અન્ય સંકળાયેલા લોકો તેને કેવી રીતે સ્વીકારે અને તેના પર કઈ રીતે કાર્ય કરે તે માટે કઈ રીતે પ્રભાવિત કરવા તે છે.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(4) અસરકારક નેતાના લક્ષણો કયા છે? વ્યવસ્થાપનકીય ગ્રીડના મુખ્ય લક્ષણો જણાવો

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

(2) આ એકમના અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો

## 2.6 નિયંત્રણ (CONTROLLING)

નિયંત્રણ એટલે (A) સિસ્ટમ ઓપરેશન ઉપર દેખરેખ રાખવી અને તે બાબતની ખાતરી રાખવી કે પ્રગતિ એ ગુણવત્તા, સંખ્યા અને ક્રમના નિશ્ચિત ધોરણો અનુસાર છે. (B) આયોજન અને ધોરણોથી વિચલનનું અસ્તિત્વ શોધવું અને તે કેટલા અંશે છે કે નક્કી કરવું અને (C) નિર્ધારિત સમય પ્રમાણે ધ્યેય સુધી પહોંચી શકાય તે માટે તકેદારીના પગલાનું સૂચન અને અમલ કરાવવો.

વ્યવહારમાં, નિયંત્રણ પદ્ધતિ બે રીતે ઉદ્ભવી છે.

- (1) ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકો દ્વારા અમલમાં મૂકાતા પૂરી સંસ્થા માટેના સમગ્રત: આયોજન, જાતિઓ અને માર્ગદર્શનો
- (2) વિભાગો અથવા ખાતાઓ માટેની અંશત: કે વિશિષ્ટ નિયંત્રણ પદ્ધતિ જેવી કે સાધનો, અને સ્ટોર, પગાર અને વેતન, ઉત્પાદન અને ઉત્પાદ, વેચાણ, માનવબળ અને તાલીમ.

નિયંત્રણ ત્યારે જ શક્ય બને કે જ્યારે શું અને કેવી રીતે પ્રાપ્ત કરવાનું છે તે પહેલેથી જ્ઞાન હોય. આમ, આયોજન એ પ્રારંભિક નિયંત્રણનો મુદ્દો છે. નિયંત્રણ એ સંસ્થાના બંધારણને આધારે સત્તા અને જવાબદારી સાથે ગાઢ રીતે સંકળાયેલ છે. નિયંત્રણના બે પગથિયા નીચે મુજબ છે. : ધોરણો પ્રસ્થાપિત કરવા અને વિચલન સામે માપદંડો નક્કી કરવા.

વ્યવસ્થાપન એ બંધ પ્રણાલી તરીકે વિચારી શકાય તેમ છે. તેથી, નિયંત્રણ દ્વારા સાયબરનેટીક્સના નિયમો નિયંત્રણ દ્વારા સારી રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. સાયબર નેટીક્સનો પ્રતિપુષ્ટિ ખ્યાલ એ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણમાં યથાર્થ છે.

### 2.6.1 પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ : (Feedback Control)

પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ એ પ્રણાલીના વાસ્તવિક કાર્યરચના અને દબાવ ઉપર દેખરેખ રાખવાનું, તેને નિર્ધારિત નિયમો સાથે સરખાવવાનું અને શરતોને પ્રસારિત કરવાનું તથા જો કોઈ વિચલન હોય તો તે ઓપરેટરને મોકલવાની બાબત છે. માહિતી બાબતોના પ્રવાહને સિલેક્ટીવ ડીસેજનનેશન ઓફ ઈન્ફોર્મેશન (SDI) અંતર્ગત ઉપભોક્તા દ્વારા સતત મૂલ્યાંકનને અનુસરી કરવી તે મુખ્ય પુષ્ટિ નિયંત્રણનું ઉદાહરણ છે.

- ◆ વાસ્તવિક સમય માહિતી અને નિયંત્રણ : જ્યારે વિચલનના કારણોને શોધવા અને સુધારવા માટેના પગલાં જેવી ત્રુટિ ઉદ્ભવે અને તરત જ લેવામાં આવે તો સંપૂર્ણ નિયંત્રણ શક્ય બને છે. આ બાબત એ ત્રુટિના ઉદ્ભવથી વાસ્તવિક સમય માહિતીની ઉપલબ્ધિની જરૂરિયાત ધરાવે છે. તેમ છતાં, વ્યવહારમાં વાસ્તવિક સમયમાં સંપૂર્ણ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ એ શક્ય નથી, માત્ર કેટલાક સાદા ઓપરેશનમાં જ્યારે વિચલન શોધવામાં, કારણ જાણવામાં અને ઉપાય શોધી તેને સચોટ રીતે વાપરવામાં સમયગાળો વધુ હોય છે ત્યારે જ શક્ય બને છે. વાસ્તવિક સમય ડેટાને એકત્રિત કરવામાં અને તેના પ્રસારણ માટે ઘણીવાર ખર્ચો એટલો બધો થાય છે કે જે તેના ફાયદાને રદબાતલ કરી દે છે.

### 2.6.2 નિયંત્રણ સાધનો : (Control Instruments)

નિયંત્રણ માટે વ્યવસ્થાપકો માટે વિવિધ પ્રકારના ઉપકરણો ઉપયોગમાં લેવાય છે. તે મુખ્યત્વે ત્રણ સમૂહમાં વહેંચવામાં આવે છે. બજેટલક્ષી નિયંત્રણ, બિન બજેટલક્ષી નિયંત્રણ અને આંકડાશાસ્ત્ર તથા નેટવર્ક આધારિત નિયંત્રણ. (1) નિયંત્રણના સાધન તરીકે, બિન આર્થિક સહિતના બજેટને લક્ષ્ય સિદ્ધ તરફથી પ્રગતિ માટે મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. આવા નિયંત્રણના ઘટકો આ મુજબ છે. માર્ગદર્શન નિશ્ચિત કરવા, પ્રગતિ માપવી કાર્યો સિદ્ધ ન થવા માટેના પરિબલો જાણવા, અને નિશ્ચિત ધોરણોથી વિચલનને જાણવા.

(1) બજેટ લક્ષી નિયંત્રણ : બજેટ એ બે હેતુઓ સિદ્ધ કરે છે. (A) માલના ઉત્પાદન તરીકેના આયોજનના ઈનપુટ તરીકે અને સેવાઓને આઉટપુટ તરીકે તથા (b) નિયંત્રણના ઉપકરણ તરીકે.

તેના ઈલાજ તરીકે નવા સ્ત્રોતને ફાળવવા, ભાવને પુનઃગઠન કરવા, બચત અભિગમ તથા સંસ્થાકીય પરિવર્તન કરવું. આ બાબતનો સમાવેશ થાય છે. અસરકારક નિયંત્રણ માટે બજેટના તમામ પાસાઓના ડેટા, વાસ્તવિક અને અંદાજિત તથા તેમના અર્થઘટન સમયસર ઉપલબ્ધ થાય તે જરૂરી છે. આ કાર્ય વ્યવસ્થાપન માહિતી પધ્ધતિનું છે. પરંપરાગત બજેટમાં નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે ઘણી મર્યાદાઓ છે. આ મર્યાદાઓ દૂર કરવા માટે બજેટનું વધુ યોગ્ય સ્વરૂપ જેવા કે પ્રોગ્રામ પ્લાનીંગ એન્ડ બજેટીંગ સિસ્ટમ (PPBS) તથા શૂન્ય આધારિત બજેટ દાખલ કરવામાં આવ્યા છે.

સંરક્ષણાત્મક નિયંત્રણ : અનિચ્છનીય બનાવ બને ત્યાર બાદ પ્રસારિત કરેલા ડેટા ઉપર પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ આધાર રાખે છે. ઘણીવાર આ બાબત એ પોસ્ટમોર્ટમ (મૃત્યુ બાદની) જેવી બની જાય છે. વાસ્તવિક સમય નિયંત્રણ એ યાંત્રિક પ્રણાલી સિવાય બિનઅસરકારક અને બિનઆર્થિક હોવાથી સંરક્ષણાત્મક નિયંત્રણ એ વધુ વ્યાવહારિક છે. સંરક્ષણાત્મક નિયંત્રણ પદ્ધતિએ અનુમાન આધારિત PERT અને અન્ય નેટવર્ક તકનીક અથવા ફીડ ફોરવર્ડ (અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણ) પધ્ધતિથી રચાયેલી છે.

ફીડ ફોરવર્ડ નિયંત્રણ : (અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણ)

પ્રતિપુષ્ટિથી વિરુદ્ધ અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણએ ઈનપુટ ડેટાને નિયંત્રિત કરે છે અને આઉટપુટ પર તેની અસર દર્શાવે છે. જો નિર્ધારિત ધ્યેય હાંસલ થાય તેમ નથી તો આયોજન કરેલા ઈનપુટ ચલીતો બદલી નાંખવામાં આવે છે. અને પધ્ધતિ પરિવર્તિત કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની નિયંત્રણ પદ્ધતિએ ગતિશીલ મોડેલ આધારિત હોય છે. અને તે પરિવર્તનને પ્રતિબિંબિત કરે છે તથા તેમની અસર ઓપરેશનના તમામ તબક્કે જણાય છે. પ્રોજેક્ટ આધારિત માહિતી પદ્ધતિએ અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણને સાચી રીતે સ્વીકારી શકે છે.

### ◆ મહત્વના નિયંત્રણ મુદ્દાઓ

સમૂહ દેખાવનું સતત અવલોકન એ મોટાભાગના વ્યવસ્થાપકો માટે શક્ય નથી. કાર્ય અથવા ઓપરેશનના તમામ ક્ષેત્રમાં કેટલીક ચોક્કસ લાક્ષણિક ઘટનાઓ અને મર્યાદાઓ હોય છે કે જે નિયંત્રણ

સૂચક તરીકે અથવા ભયજનક સિગ્નલ તરીકે ઉપયોગ કરી શકાય છે. આવા પરિબલોને મહત્વના મુદ્દાઓ કહે છે. તે ભૌતિક ધોરણોથી શરૂ કરીને મૂલ્ય ધોરણો, મૂડી ધોરણો અને ઈન્ટેલિજનલ ધોરણો વડે મૂલ્યાંકિત કરી શકાય તેવા ધ્યેયો સુધીના હોય છે. સમયગાળો કે જે દરમ્યાન પ્રક્રિયામાંથી પ્રકાશનું બહાર આવવું જોઈએ તે અને જે સમયે તે પ્રકાશનની પ્રાપ્તિ અને પ્રક્રિયામાં મહત્વનો નિયંત્રણ મુદ્દો છે.

- ◆ **બિનબજેટીય નિયંત્રણ :** બજેટ એ પ્રારંભિક રીતે નાણાંકીય નિયંત્રણનું સાધન છે. વ્યવસ્થાપન એ સંચાલન અને હેતુઓના વિવિધ પરિબલોને ધ્યાનમાં રાખવા જોઈએ કે જે બજેટીય નિયંત્રણ દ્વારા સરળતાથી ધ્યાનમાં આવી શકતા નથી. આવા કિસ્સાઓમાં, આંકડાકીય પૃથક્કરણ અને સંચાલનના તારણો સંસ્થા કે કાર્યના વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોના કાર્યોના રિપોર્ટ, પદ્ધતિઓ, માર્ગદર્શિકાઓ, નીતિને લગતા વિધાનો, બ્રેકઈવન પોઈન્ટ પૃથક્કરણ, સંચાલન ઓડિટ અને માનવધનને નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે વાપરવામાં આવે છે.
- ◆ **બ્રેક-ઈવન પોઈન્ટ પૃથક્કરણ :** આયોજન અથવા ઉત્પાદન વિકાસના તબક્કે મોટાભાગની સંસ્થાઓએ આવક સાથે ખર્ચના સંતુલન માટે પ્લાન્ટની ક્ષમતાના ઉપયોગને એક માપ તરીકે ઉપયોગ કરે છે અને તે નફો કરતો તબક્કો દર્શાવે છે. તે ઉત્પાદનનો દર અને તેને સંલગ્ન નફો કે નુકશાન એક માપદંડ બને છે અને વ્યવસ્થાપકને અસરકારક નિયંત્રણ માટેના પ્રાપ્ય ચલનોને નિર્દેશિત કરે છે. આજ પ્રકારનો ખ્યાલ એ ગ્રંથાલય પ્રોજેક્ટમાં વિકસાવી શકાય છે કે જેમાં કોઈ તબક્કે અથવા મુદ્દા માટે મેળવેલી માહિતી સેવા એ તબક્કે પહોંચી શકી કે નહી તે નક્કી કરી શકાય છે. જ્યારે સેવાની કિંમતએ પૈસાના સ્વરૂપમાં ઈનપુટના ખર્ચને સંતુલિત કરે છે. ત્યારે બ્રેક ઈવન પોઈન્ટ સુધી પહોંચી શકાય છે.
- ◆ **આંતરિક ઓડિટ :** ઔદ્યોગિક સંસ્થાઓ નિયમિત રીતે અને સ્વતંત્ર રીતે તેમના ખાતાઓના ઓડિટ માટે આંતરિક નિમણૂંક કરતા હોય છે. વૈધાનિક ઓડિટથી વિરુદ્ધ આ ઓડિટનો ફાયદો એ છે કે તેમાં મેનેજરને સંસ્થાના કાર્યમાં ભયજનક ક્ષેત્રો વિશે ચેતવણી આપી શકાય છે. સમગ્ર મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણ માટે કંપની ક્ષેત્રમાં નફો અને નુકસાનના ખાતા રોકાણ ઉપર વળતર તથા નફાનો કુલ વેચાણ સાથેનો ગુણોત્તર જેવા માપનોનો નફાનો કુલ વેચાણ સાથેનો ગુણોત્તર જેવા માપનોનો ઉપયોગ કરે છે.

### 2.6.3 અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપન : (Management by Exception)

જ્યારે ઈચ્છિત કોર્સમાં અપવાદ બની ગયેલી ક્રિયાઓ કે પરિણામો જેવી બાબતો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત થયું હોય ત્યારે આ તકનીકનો ઉપયોગ થાય છે. અપવાદ પરનો ડેટા એ જ્યાં ક્રિયા જરૂરી છે તેવા નિયંત્રણ સિગ્નલ તરીકે કાર્ય કરે છે. અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપન એ બંધારણ કે મર્યાદાઓની પૂર્વ સ્પષ્ટતા પર આધાર રાખે છે. જ્યારે કોઈ કાર્ય તેના નિર્ધારિત ધોરણો અનુસાર પ્રગતિ ન કરતું હોય ત્યારે તેના વિચલનની માહિતીએ સુધારાની ક્રિયા માટે વ્યવસ્થાપક પાસે પહોંચે છે. આવા અપવાદની પ્રતિપુષ્ટિ માહિતી અને તેના ઉપર આધારિત ક્રિયા એ અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનનું હાર્દ છે. તેમાં ન બનતી ઘટનાઓના ડેટાને ડેટાના સમૂહમાંથી પરિવર્તિત કરવામાં આવે છે કે જે ઈચ્છિત ધોરણો અથવા બનતી ઘટનાઓ તરફ લઈ જાય છે. હવે કોમ્પ્યુટર એ અપવાદ ડેટાને ઓનલાઈન પ્રસારિત કરે છે. અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનનું ઉત્તમ ઉદાહરણ એ વિતરણ વિભાગમાં ઉછીના લઈ જનાર અને પરત કરી જનાર કરતાં પરત ન કરનારાં લોકોના ડેટાના આધારે ઉછીના લઈ જનાર દ્વારા પરત ન કરવામાં આવેલા પ્રકાશનોની સ્મૃતિ અપાવવી તે છે.

## 2.6.4 આયોજન માહિતી પદ્ધતિ (MIS) (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM) (MIS)

### 2.6.5 નિયંત્રણમાં માનવીય તથ્ય (Human Element in Control)

નિયંત્રણ એ સંસ્થાના વિવિધ કાર્યક્રમ પ્રગતિને લગતી માહિતી ઉપર આધાર રાખે છે. આવી માહિતી અને ડેટાનું સમયસર પ્રસારણ એ ભાડાનું કાર્ય છે. વધુ ચર્ચા આ એકમના આયોજન વિભાગમાં કરેલ છે. અત્યાર સુધી આપણે જોયું કે નિયંત્રણનો મુખ્યત્વે ભાગ ઉત્પાદન, કે કાર્યકીય નિયંત્રણ તરીકે અભ્યાસ કર્યો છે. હકીકતમાં, અંતિમ નિયંત્રણ એ સમગ્રતઃ દેખાવ ઉપર છે કે જે આયોજીત સંસ્થાના લક્ષ્ય અને ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવાનું કાર્ય કરે છે. સમગ્ર દેખાવને નિયંત્રણ કરવા માટે સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવામાં આવતા ઉપકરણો એ નાણાંકીય નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ જેવી કે બજેટ, નફો અને નુકશાનને લગતા વિધાનો અને રોકાણ ડેટા ઉપર વળતર. હાલમાં નિયંત્રણને જોવાની એક નવી પદ્ધતિ આવી છે કે જે માનવીય વર્તણૂકીય દૃષ્ટિથી જુએ છે. કારણ કે છેવટે સંસ્થાને બનાવતા વ્યક્તિગત લોકો જ હોય છે કે જે તમામ કાર્યો નિયંત્રિત કરે છે.

- ◆ ગ્રંથાલય ક્ષેત્ર : ગ્રંથાલયમાં નિયંત્રણ ઉપકરણોની રચના કરવી એ બાબતે ઘણી સમસ્યાઓ ઉદ્ભવી છે. તેના કારણોમાં સંસ્થાની બિનનફાકીય પ્રવૃત્તિ, તેના ઉત્પાદનો અને સેવાઓનું પરિસ્થિતિકીય અને બિનસ્થાયી સ્વરૂપ અને તેની સેવાની તેના માલિકો ઉપર અસર એક અજોડ સ્વરૂપની હોય છે.

દેખાવને માપવા કોઈ વાસ્તવિક હેતુલક્ષી અને ચોક્કસ ધોરણો ન હોવાથી, એક ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપકે હેતુઓના ઉપયોગ ઉપરાંત બજેટ, માનવીય બળ શક્તિ અને અન્ય પરિબળોનો નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે આધાર રાખવો પડે છે.

## 2.7 ઉપસંહાર : (SUMMARY)

વ્યવસ્થાપનનો ઓપરેશનલ અભિગમ એ પાંચ વ્યવસ્થાપનકીય કાર્યો ઉપર આધાર રાખે છે. આયોજન, સંસ્થાપન, સ્ટાફ, આગેવાની અને નિયંત્રણ આયોજન એ ક્રિયા માટે કાચી રૂપરેખા આપે છે. સંસ્થાપનએ સંકલિત ઉપકરણ છે કે જે અસરકારક સંસ્થાને તમામ કાર્યકારિણીને સુનિશ્ચિત રીતે વ્યાખ્યાયિત કરીને તેના કાર્યકરો, અધિકારીઓ અને પ્રોમોટર્સને બંધારણીય રીતે જકડી રાખે છે. સ્ટાફીંગ એ યોગ્ય કર્મચારીઓથી સંસ્થાકીય માળખામાં જગ્યાઓમાં ભરતી કરે છે અને તેઓ અસરકારક રીતે કાર્ય કરી શકે તે માટે ધ્યાન રાખે છે. આગેવાની એ સસ્થામાં ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટેનું બંધન બળ છે કે જે લોકોના વિવિધ પ્રયત્નો અને વલણોને એકસૂત્રતામાં રાખે છે. નિયંત્રણ એ - બાબતોનો ખ્યાલ રાખે છે કે તમામ ક્રિયાઓ એ આયોજન અને ધોરણો મુજબ પ્રગતિ કરે અને જો નિર્ધારિત કાર્ય કરતાં વિચલન થાય તો તેમાં સુધારા માટેની ક્રિયાઓ જણાવે છે. આ કાર્યોની સમજ તેમાં રહેલા સિદ્ધાંતો અને તેની વ્યવસ્થાપન ઉપર અસર એ ગ્રંથાલયના વ્યવસ્થાપન કરવા માટે આવશ્યક છે.

## 2.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWER TO SELF CHECK EXERCISE)

1. સારું આયોજન કેટલાંક સિદ્ધાંતો ઉપર આધારિત છે. તેમાંના કેટલાક અગત્યના નીચે મુજબ છે.
  - (1) વચનબધ્ધતાનો સિદ્ધાંત : લાંબા સમયનું આયોજન એ અસંભાવના ઘટાડે છે અને વ્યવસ્થાપનના પોતાનામાં જ રહેલી વિસંગતતાઓને દૂર કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. લાંબા સમયના આયોજન એ સમગ્ર સમયગાળાના આયોજન / ઓપરેશનની નીતિઓ અને સ્ત્રોતને વચનબધ્ધ થયેલા હોય છે. ટૂંકાગાળાના આયોજન ત્યારે જ સફળ બને છે. ટૂંકાગાળાના આયોજન સમગ્ર આયોજનના

માળખામાં નજીકના ભવિષ્યના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે હોય છે. આયોજન એ ત્યારે જ સફળ બને છે જ્યારે ટૂંકાગાળાના આયોજન એ લાંબાગાળાના એક ભાગ રૂપ હોય અને જુદા જુદા ટૂંકાગાળાના આયોજન એ યોગ્ય રીતે સંયોજિત થયેલા હોય.

- (2) પરિવર્તનશીલતાનો સિદ્ધાંત : આયોજનની પરિવર્તનશીલતા એ પરિવર્તનો સાથે સરળતાથી અનુકુળ થઈ શકે છે અને તેથી વિકટ સંજોગોમાં ટકી રહેવાથી વધુ શક્યતા હોય છે.
- (3) અનુકુલનનો સિદ્ધાંત : સતત સમીક્ષા એ દર્શાવે છે કે સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ આયોજન મુજબની દિશામાં ચાલી રહી છે કે નહીં. નિર્ધારિત કાર્યક્રમથી મોટા વિચલન એ બદલાયેલી પરિસ્થિતિને પહોંચી વળવા આયોજનના પુનર્ગઠનની શક્યતા તરફ દોરી જાય છે. આયોજનમાં અનુકૂલનની પ્રક્રિયાએ આયોજનના અનુકૂલનની પ્રક્રિયા એ આયોજનના સ્વયં સંચાલિત પુનરાવર્તનમાં મદદરૂપ થાય છે.

- (2) સંસ્થાએ તેના સત્તા અથવા નિર્ણય લેવાની સત્તા દ્વારા કાર્ય કરે છે. નિર્ણયો લેવાની સત્તા અને જવાબદારી એ તેના કાર્યકારણી પાસે રહેલી હોય છે. સત્તાના અમલમાં બે પ્રકારના સંબંધો જાણીતા છે. (A) સુરેખ અને (B) સ્ટાફ.

સુરેખ સત્તાએ મુખ્ય કાર્ય અથવા ઉત્પાદન સર્જકના અમલ સાથે સીધી રીતે સંકળાયેલી છે. આ સત્તાએ સંસ્થામાં સદિશ સંબંધોની રીતે પ્રવાહિત થાય છે. આનાથી વિરુદ્ધ સ્ટાફ સત્તાએ સ્ટાફ કાર્યકારીણીના વિશિષ્ટ જ્ઞાન, અને અનુભવના આધારે સલાહકીય કાર્ય કરે છે. સ્ટાફ કાર્યપ્રણાલીનું કાર્ય એ ઘણીવાર સૂચનાઓ આપવા જેવી કે રેકોર્ડકેવી રીતે રાખવા, મજદૂરની સમસ્યાઓ માટે કઈ પદ્ધતિને અનુસરવી અને હેતુઓને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત કરવામાં મદદરૂપ થવું વગેરે બાબતોમાં સત્તાનું રૂપ ધારણ કરે છે. ઘણીવાર, ખાસ કરીને નાની સંસ્થાઓમાં એક જ વ્યવસ્થાપક એ સ્ટાફ અને સુરેખ સત્તા ભોગવતો હોય છે.

- (3) એક સારો મેનેજર નીચે મુજબના લક્ષણો ધરાવે છે.

(I) તકનીકી કૌશલ્યો

(II) માનવીય કૌશલ્યો

(III) સમગ્રતઃ પરિસ્થિતિને સમજવાની શક્તિમાં ખ્યાલાત્મક કૌશલ્ય, મહત્વની પરિસ્થિતિને જાણી તેની પ્રણાલીની અંદર અને બહાર સંબંધોની ચર્ચા કરવી.

(IV) સમસ્યાના વ્યવહારુ નિરાકરણ માટે સમસ્યા નિવારણ કૌશલ્ય

(V) શારીરિક યોગ્યતા

આ તમામ કૌશલ્યોનું મહત્વ પ્રત્યેક સ્તરે બદલાતું હોય છે. જેમ હોદ્દો ઊંચો હોય તેમ તકનીકી કૌશલ્ય કરતાં માનવીય ખ્યાલાત્મક અને સમસ્યા નિવારણ કૌશલ્યની માત્રાની વધુ જરૂરિયાત હોય છે.

- (4) નેતૃત્વ એ અન્ય લોકોની ઈચ્છનીય દિશામાં વર્તણૂંક કરવા માટે અસરકારક બનવાની ક્ષમતા છે. તે લોકોની ઉપર છાપ પાડવાની કળા છે કે જેથી તેઓ સ્વેચ્છાપૂર્વક ઉત્સાહ અને આત્મવિશ્વાસથી સમૂહના ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે કાર્ય કરે. વ્યવસ્થાપકો એ સક્ષમ નેતા હોવા જોઈએ કે જેઓ તેમના નિમ્ન અધિકારીઓ અને સહકર્મચારીઓને સંસ્થાના હેતુઓ

સિદ્ધ કરવામાં સ્વૈચ્છિક રીતે કામ કરવા માટે દોરી શકે. લોકોની વર્તણૂકને સમજવી અને તેમના પ્રતિભાવ માટેની સ્ફૂરણાત્મક પરિભળ, તેમને પ્રેરણા આપવી અને કામ કરવા માટેનું યોગ્ય વાતાવરણ ઉભું કરવું વગેરે એક નેતાની ખાસિયતો છે વધુમાં, એક વ્યવસ્થાપકમાં સહાનુભૂતિ હોવી જોઈએ તે તેના અભિગમમાં હેતુલક્ષી હોવો જોઈએ અને સ્વયં જ્ઞાનથી પરિચિત તથા નેતૃત્વના લક્ષણો ધરાવતો હોવો જોઈએ.

## 2.9 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEY WORDS)

<b>વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS):</b>	તે વ્યવસ્થાપનને નિર્ણય લેવા માટે જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવા માટે સંસ્થા દ્વારા એકત્રિત કરાયેલા ડેટાનો ઉપયોગ કરવા માટે રચવામાં આવેલી એક પ્રણાલી છે.
<b>Management Information Systems (MIS)</b>	
<b>મેટ્રિક (શ્રેણિક) સંસ્થા</b>	: તે એક સંસ્થા છે કે જે વિવિધ ઉત્પાદનો અથવા સુનિશ્ચિત પ્રોજેક્ટ પર કાર્ય કરે છે કે જ્યાં કાર્યની વહેંચણી અને જવાબદારી એ વિભિન્ન ઉત્પાદન અને પ્રોજેક્ટના આધારે સુવ્યવસ્થિત ગોઠવેલી હોય છે.
<b>Matric Organisation</b>	
<b>સંસ્થાપન</b>	: તે એક પ્રક્રિયા છે કે જેના દ્વારા લોકોના પ્રયત્નોને સુનિશ્ચિત ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવામાં માર્ગદર્શિત કરવામાં આવે છે અને સહકારમય રીતે કરવામાં આવે છે. તે વ્યક્તિના સંસ્થા સાથેની ઔપચારિક સંબંધની બાબત છે. જેમાં સંસ્થાના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા એક સાથે કામ કરવામાં આવે છે.
<b>Organisation</b>	
<b>આયોજન</b>	: તે એક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં આયોજનની તૈયારી કરવામાં આવે છે કે જેમાં સંસ્થા દ્વારા નાણાં, સાધનો અને માનવીય બળ સ્ત્રોતોના યોગ્ય ઉપયોગ દ્વારા નિર્ધારિત ધ્યેયો અને હેતુઓ સિદ્ધ કરવા પ્રયત્ન કરવા માટેના માર્ગ અને પ્રક્રિયા નક્કી કરવામાં આવે છે.
<b>Planning</b>	
<b>સ્ટાફ</b>	: તે સંસ્થાના બંધારણમાં ભરતી, સ્ટાફની પસંદગી, મૂલ્યાંકન અને લોકોનો હોદ્દા મેળવવા માટેના વિકાસ અંગેની પ્રક્રિયા છે.
<b>Staffing</b>	

## 2.10 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

- Dessler, Gary (2003). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Evans, G.E. (1983). *Management Techniques for Librarians*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Academic Press.
- Evans, G. Edward and Ward, Patricia L. (2003). *Beyond the Basics: The Management Guide for Library and Information Professionals.*, New York: Neal-Schuman Publishers.
- Griffin, Ricky (2005). *Principles of Management*. 4<sup>th</sup> ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Indira Gandhi National Open University. (1988). School of Management Studies, MS-2: *Managing Men*. New Delhi.
- Koontz, Harold [etal.] (1984). *Management*. 8<sup>th</sup> ed. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.

Luthans, Fred. (1981). *Organisational Behaviour*, 3<sup>rd</sup> ed. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.

Narayana, GJ. (1991). *Library and Information Management*, New Delhi: Prentice-Hall of India.

Stueart, R.D. and Eastlick, J.T. (1981). *Library Management*, 2<sup>nd</sup> ed. Littleton (Colarado): Libraries Unlimited.

Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B. (2002). *Library and Information Center Management*. 6<sup>th</sup> ed. Littleton (Colarado): Libraries Unlimited



: રૂપરેખા :

- 3.0 ઉદ્દેશો
- 3.1 પ્રસ્તાવના
- 3.2 ગુણવત્તા એટલે શું?
  - 3.2.1 ગુણવત્તાનાં પરિભળો
  - 3.2.2 સર્વાંગી ગુણવત્તા અભિગમ
- 3.3 સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન (TQM - સં.ગુ.સં)
  - 3.3.1 સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમ
  - 3.3.2 ગુણવત્તા નિષ્ણાતો
  - 3.3.3 મુખ્ય હેતુઓ
- 3.4 ગુણવત્તા વર્તુળો
- 3.5 આઈ.એસ.ઓ. 9000
  - 3.5.1 આઈ.એસ.ઓ 9000 વિરુદ્ધ સં.ગુ.સં
  - 3.5.2 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં આઈ.એસ.ઓ. 9000
- 3.6 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો, પધ્ધતિઓ અને સેવાઓ માટે સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન
  - 3.6.1 સં.ગુ.અં. ની સુસંગતતા અને મહત્વ
  - 3.6.2 ગુણવત્તા સુધારણાના પ્રયત્નો
  - 3.6.3 ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમ
- 3.7 સારાંશ
- 3.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 3.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 3.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

---

**3.0 હેતુઓ (ઉદ્દેશો) (OBJECTIVES)**

---

- ◆ આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતોથી સક્ષમ બનશો.
  - ગુણવત્તાના અભિપ્રાયની આંતરદૃષ્ટિમાં વધારો
  - સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનનો વિકાસ સમજાવશો.
  - સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનમાં પ્રદાન કરતાં પરિભળો ઓળખશો
  - ગુણવત્તા ચક્ર અને આઈ.એસ.ઓ 9000 ની કાર્યરીતિનું જ્ઞાન મેળવશો.
  - સંસ્થામાં સં.ગુ.સ. (TQM) ને ગોઠવવા પ્રયત્ન કરશો.
  - ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ માટે સં.ગુ.અં. પ્રયોજિત કરશો.
  - ગ્રંથાલય અને માહિતી કર્મચારીઓ માટે ગુણવત્તા સુધારણા કાર્યક્રમની રચના કરશો.

---

**3.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)**

---

આ એકમ સંચાલનમાં ગુણવત્તા ઉપર પ્રકાશ પાડે છે. અહીં ગુણવત્તાનો અર્થ સંસ્થા તેના ગ્રાહકોની દૃષ્ટિએ જે કંઈ કરે છે. તે તમામ બાબતો. ગુણવત્તા એ ફક્ત ઉત્પાદન અથવા સેવાની બાબતો પૂરતી મર્યાદિત નથી તેનો સૂચિતાર્થ કરે છે. જેમાં કાર્યની દરેક બાબતોનું સમાન ધ્યાન અપાય છે. તે સંપૂર્ણ

ગુણવત્તા છે. ગુણવત્તા સુધારણાને ઉત્પાદકતા સાથે વિરોધાભાસ નથી. ગુણવત્તા એ સ્થિર અભિગમ નથી. કોઈ પણ પ્રવૃત્તિની ગુણવત્તા સમય, પર્યાવરણ, ગ્રાહકોની પ્રતિક્રિયાઓ અને અન્ય ઘણા પરિબલો સાથે બદલાય છે.

કોઈપણ ગ્રંથલાય અને માહિતી કેન્દ્રની અંતિમ ધ્યેય ઊંચી ગુણવત્તાવાળી સેવા છે. આ સંદર્ભમાં સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનનો તાત્વિક સ્વીકાર એ સૌથી મોટી મદદ હોઈ શકે છે. સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન લાંબાગાળાની પ્રક્રિયા છે. જેમાં સંસ્થાના કર્મચારીઓની સંપૂર્ણ પ્રતિબદ્ધતા અને ભાગીદારી જરૂરી છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સં.ગુ.સં. (TQM) ના અસરકારક અમલીકરણ માટે હેતુ માટે ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓને વિચારધારા અને તકનીકોની તાલીમ આપવી જરૂરી છે.

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનએ તેના મુખ્ય હેતુઓ, તેના તત્વો, ગુણવત્તા ચક્રો અને સં.ગુ.સં. (TQM) ના લાભના સંદર્ભ સાથે સમજાવે છે. ગુણવત્તાચક્રની વિચારધારા એ સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન કેન્દ્ર સ્થાને હોવાથી ગુણવત્તાચક્રની વિવિધ બાબતોનો ઊંડાણપૂર્વક અભ્યાસ આ એકમમાં કરવામાં આવ્યો છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો, પધ્ધતિઓ અને સેવાઓ માટે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનનું તેની સુંસગતતા અને મૂલ્યો, ગુણવત્તા સુધારવાના પ્રયત્નો અને કર્મચારીઓ માટે ગુણવત્તા સુધારના કાર્યક્રમો વિકસાવવાના સંદર્ભ સાથે તેનું પરીક્ષણ કરવામાં આવેલ છે.

### 3.2 ગુણવત્તા એટલે શું? (WHAT IS QUALITY)

The Random House Dictionary વ્યક્તિ અથવા વસ્તુની ગુણવત્તાને સહજ અથવા પ્રાપ્ત કરેલ લક્ષણ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે. જેમાં ખાસ કરીને વ્યક્તિ અથવા વસ્તુનો સ્વભાવ અને વર્તણૂક નક્કી કરવામાં આવે છે. ગુણવત્તાના સમાનાર્થી શબ્દો ગુણ, લક્ષણ, આકર્ષક ભાગ, ખાસિયત, ગુણધર્મ વગેરે છે. સામાન્ય વપરાશમાં મોટાભાગના લોકોએ ગુણવત્તા શબ્દની યથાર્થતાનો અર્થ ઘણો સાંકડો કર્યો છે. તેઓ નબળી ગુણવત્તાને ઉત્પાદનમાં ખામી જેવી કે ઉગરડા પડવા, તિરાડ પડવી, ભાગ ન હોવા અને તેવી બીજી બાબતો અથવા વ્યક્તિ તેની સામાન્ય ચાલચલગત અથવા વર્તણૂક ખામી અને તેનાથી વિરુદ્ધની વ્યક્તિ અથવા વસ્તુની આ ખાસિયતોને ગુણવત્તા સાથે જોડે છે.

જ્યારે ગુણવત્તા શબ્દ આધુનિક સંચાલનમાં વપરાય છે. તેમ છતાં, સંસ્થાઓ ગ્રાહકોની દૃષ્ટિએ જે કંઈ કરે છે તે બધાનો અર્થ ગુણવત્તા છે. જે પ્રવૃત્તિઓ ગ્રાહકોને પ્રોત્સાહિત કરશે. તેને ઉત્તમ પૈકી એક સંસ્થા તરીકે સંબોધશે. તેવી પ્રવૃત્તિઓ કે ગ્રાહકોને વધુ સંતોષ આપે છે.

બીજા શબ્દોમાં 'ગુણવત્તા' શબ્દ એ ગ્રાહકો ના સંતોષ સંદર્ભમાં સંસ્થાની સિદ્ધિનું માપન છે. ઉદાહરણ તરીકે જ્યારે કર્મચારીઓ ગ્રાહકો સાથે કરવામાં મૈત્રીપૂર્ણ અને મદદગાર નહિ હોય તો સંસ્થા તેના ગ્રાહકોને સંતોષ નહીં આપે. આ ક્રિયાને નબળી ગુણવત્તા સેવા તરીકે સંબોધવામાં આવે છે. જો ટેલિફોન કર્મચારી તાલીમ પામેલ નહિ હોય અને ગ્રાહકોના ફોન બિનકાર્યક્ષમતાથી પ્રતિભાવ આપશે તો સંસ્થા ગ્રાહકોના સંતોષ પ્રાપ્ત નહિ કરે, જો ગ્રાહકોને ખોટી રકમનું બીલ આપશે અથવા ઓર્ડર આપેલ ઉત્પાદનને ખોટી જગ્યાએ મોકલી આપશે તો પણ ગ્રાહકો ઉપર અસર પાડી શકશે નહિ. સારી અને ખામી રહિત ઉત્પાદન હોવા છતાં નબળી ગુણવત્તાવાળુ કાર્ય સંસ્થાની શાખ બગાડશે.

#### 3.2.1 ગુણવત્તાનાં પરિબલો (Factors of Quality)

ગુણવત્તાએ તેની સંપૂર્ણતામાં જોવાનો તેની ફક્ત ઉત્પાદનની ગુણવત્તા, અથવા ઉત્પાદન અથવા સેવાઓની કેટલીક બાબતો અને આ જેવી બાબતો જે સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓનો ભાગની રચના કરે તેવી બાબતો મર્યાદિત રીતે ન જોવાનો સૂચિતાર્થ છે. આમ છતાં, ગ્રાહકના સંતોષને કેટલાક પરિમાણો હોય છે. જેમાંથી કેટલાક આ પ્રમાણે છે.

- ◆ ઉપયોગ માટે યોગ્યતા
- ◆ વિશ્વસનીયતા - ગુણવત્તાની આયુષ્યની બાબત
- ◆ નાણાંનું મૂલ્ય
- ◆ વેચાણ પદ્ધતિની સેવાઓ અને સહાય
- ◆ પેકેજીંગ
- ◆ ગ્રાહકલક્ષી માહિતી અને તાલીમ

- ◆ નિભાવણી
- ◆ વૈવિધ્યતા
- ◆ ઝડપ અને સમયસર સેવાઓ
- ◆ તમામ સ્તરે સૌજન્યતા
- ◆ કંપનીની છાપ અને ગ્રાહકોનો આત્મવિશ્વાસ

આ તમામ પરિબલો ઉપરાંત વધારામાં જેવા કે સંસ્થાની સારી અથવા ખરાબ છાપ બાંધવા ઉમેરી શકાય તથા ગ્રાહક તરીકે તમે જોવા ઈચ્છો તે ઉમેરાય છે. ગ્રાહકોનો આત્મવિશ્વાસ એવી છાપ દ્વારા નક્કી કરવામાં આવશે કે જે સંસ્થાના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ બજાર શાખ ઉપર મુખ્ય અસર હશે. ગ્રાહકો સાથે સંપર્કમાં હોય તેવા કર્મચારીઓની વર્તણૂક સંસ્થા ઉપર વધુ અસર પાડશે કારણ કે તે તેના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ દ્વારા છે.

### 3.2.2 સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમ (Total Quality Approach)

ગુણવત્તાની જરૂરિયાત અને ઉત્પાદકતાને એક બીજા સાથે ક્યારેય ઘર્ષણ ન હોય અને એકના ભોગે બીજાની પ્રાપ્તિ ન હોય. જો લોકો જ્યારે તેમનાથી થઈ શકે તેમ હોઈ તેનાથી બે ગણું કાર્ય કરે તો તેઓ ઉત્પાદકતા વધારતા નથી પણ ઉત્પાદન વધારે છે. જો તેઓ ફક્ત તે જ પ્રયત્ન વડે સુધારેલ ગુણવત્તા સાથે ઉત્પાદન કરે તો તેઓ ઉત્પાદકતા વધારે છે. તેથી ઉત્પાદકતા એ કાર્યક્ષમતાનું માપ છે. મોટા પાયે માલ ઉત્પાદન કરતા ઉદ્યોગમાં કરકસતા, પુનરાવર્તન થતા કાર્ય અથવા દુરસ્ત કરેલ એકમો, માલ સામાનનો બગાડ, ધીમા યંત્ર અને ખલેલ પહોંચવી યોગ્ય સમયે યોગ્ય સ્થળે એકમ ન હોવા, વધારે પડતી શક્તિનો વપરાશ, વિવાદ અને કર્મચારીઓને ઓછી પ્રેરણા વગેરે દ્વારા ઉત્પાદકતા ઘટાડાય છે. આ તમામ બાબતો એક યા બીજા સ્વરૂપે ગુણવત્તા સાથે સંબંધિત છે.

જો દરેક બાબતને ગુણવત્તા ઉપર કેન્દ્રિત કરવામાં આવે તો ઉત્પાદકતા તેની જાતે કાળજી લેશે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમ ‘ગુણવત્તા’ શબ્દના અર્થની સામાન્ય યથાર્થતાનો વિસ્તૃત હશે.

ગુણવત્તાની બીજી ખાસિયત ગતિશીલતા છે. ગુણવત્તા માટે કોઈ નિરપેક્ષ મૂલ્ય નથી. સ્પર્ધાત્મક વિશ્વમાં સંસ્થામાં એક જ પ્રયત્ન દ્વારા ગુણવત્તા લાવવી અશક્ય છે. ઉત્પાદકનો અને સેવાઓની સુધારણા એ સ્થિરપણે અને સતત પ્રયત્નો કરવા પડશે. ફક્ત જે સંસ્થાઓ તમામ બાબતે સતત સુધારણા અંગે સતર્ક હશે તે સ્પર્ધામાં ટકી શકશે. તેથી ગુણવત્તા એ નિરપેક્ષ એકમ નથી પરંતુ તે સાપેક્ષ છે. કોઈ એક ઉત્પાદન અથવા સેવાની ગુણવત્તા માટેના માનાંકો ફક્ત ગ્રાહકો નક્કી કરતા નથી પરંતુ કામગીરી દ્વારા નક્કી કરાય છે. અંતિમ સિદ્ધિ એ સંપૂર્ણતા છે. - સંપૂર્ણ ઉત્પાદન, પૂર્ણ સેવા, પૂર્ણ પેકેજિંગ, પૂર્ણ સૂચનાઓ, પૂર્ણ સંયોજન, પૂર્ણ કર્મચારીઓ અને બીજી બાબતો તેમ છતાં પરિસ્થિતિ અચળ રીતે બદલાતી રહે છે. દરેક બાબતમાં નિરપેક્ષ સંપૂર્ણતાના સ્તર સુદી પહોંચવા માટે કોઈ અંત નથી.

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમનો અભ્યાસ કરીએ તે પહેલાં તાલો આપણે ટૂંકમાં તેના ઉપર ભાર આપીએ જે આજના સંચાલન વ્યવહાર (Practice) માં મૂકવામાં આવ્યો છે જે અગાઉ ન હતો.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

1. સંસ્થા માટે ગુણવત્તાના સૌથી અગત્યના કેટલાક લક્ષણો સમજાવો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા વિચારધારા એ કુદરતી વિક્સેલ સંચાલનની વિચાર ધારા, સિદ્ધાંત અને વ્યવહાર છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન જે લાંબા સમયથી સંચાલન વ્યવહારમાં પ્રમુખ સ્થાન ધરાવતી હતી. બીજા વિશ્વ યુદ્ધ પછી જ્યારે જાપાન તેના ઉદ્યોગોનું પુનઃગઠન કરી રહ્યું હતું ત્યારે તેના તરફી વધુ નોંધપાત્ર સ્વીકૃત્તિ મળી ન હતી. સંપૂર્ણ ગુણવત્તાએ ઘણી માનવીય વિચારધારા છે. તે કેટલીક નીચે દર્શાવેલ માનવીય લાગમીઓ અને વર્તણૂક ઉપર આધારિત છે.

- ◆ લોકોને સિદ્ધિની માન્યતા ઘણી અગત્યની હોય છે.
- ◆ લોકોને પોતાના અનુભવો વહેંચવા ગમે છે અને લાગે છે.
- ◆ જૂથની સિદ્ધિને જૂથને જોડવા માટેની અસર હોય છે અને ના હોવાની લાગણીનું સર્જન કરે છે.
- ◆ સફળતા સફળતાને જન્મ આપે છે. લોકો સિદ્ધિની પ્રાપ્તિ દ્વારા પ્રોત્સાહિત થાય છે અને સમાનતાની જરૂરિયાતની લાગણી અનુભવે છે અથવા તેમની ઉત્તમથી ચરિયાતા થાય છે.
- ◆ લોકોને સાંભળવા ઈચ્છે છે અને મહત્વનો અનુભવે છે.
- ◆ કોઈપણ યંત્ર અથવા ટેબલના અસ્તિત્વ જેવી લાગણી ઈચ્છતો નથી.
- ◆ દરેક વ્યક્તિ સતત સ્વ વિકાસની તક્કો અને સ્વમાન ઈચ્છે છે.
- ◆ જો તમે લોકોને માનવજાત માટે જવાબદાર તરીકે વર્તન કરશો તો તેઓ તેમની સાથે તે રીતે વર્તશો.
- ◆ આ સિદ્ધાંતો સંપૂર્ણ ગુણવત્તાની પ્રાપ્તિ માટે તદ્દન પાયાના સિદ્ધાંતો છે અને લગભગ રેઈલોરીવાદ અને વૈજ્ઞાનિક સંચાલન વિરુદ્ધ છે.

### 3.3 સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન (સં.ગુ.સં.)(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

આપણે નોંધી ચૂક્યા છીએ કે ગુણવત્તા એ સંપૂર્ણ ગુણવત્તાના સંદર્ભમાં સંસ્થા તેના ગ્રાહકની દૃષ્ટિએ જે તમામ વસ્તુઓ કરે છે તે છે જે બજારની સંભવ્યતા શક્તિ નક્કી કરે છે. આ રીતે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સ્પર્ધાત્મક વ્યુહનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તાએ આત્મવિશ્વાસ અને બજારની સમગ્ર અસર સાથે સંબંધ ધરાવે છે કારણ કે તેનો વિશિષ્ટ લક્ષણો માપી શકાય છે અને પરિમાણાત્મક સાથે છે.

#### 3.3.1 ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમ (The TQM Concept)

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન એ તાત્કાલિક વિચારધારા છે તકનીક નથી તે બે મૂળભૂત અભિગમ (વિચારધારાઓ) ગુણવત્તા નિયંત્રણ અને કર્મચારીઓની ભાગીદારી ઉપર આધારિત છે. આ અભિગમ દ્વારા સંચાલનના સિદ્ધાંતો જેવા કે જેવા કે હેતુલક્ષી સંચાલન (Management by Objectives), ગુણવત્તાયુક્ત, વ્યુહાત્મક આયોજન વગેરે. આ અભિગમ સમજવા પહેલાં આ અભિગમની રચના કરતા મણ શબ્દો સંપૂર્ણ, ગુણવત્તા અને સંચાલન પ્રથમ સમજવા જરૂરી છે.

- ◆ **સંપૂર્ણ (Total) :** સંસ્થા સાથે સંકળાયેલ દરેક વ્યક્તિનો સંસ્થા દ્વારા અપાતી સેવાઓ અને ઉત્પાદનોની ગુણવત્તાના સર્જન અને જાળવણીમાં સમાવેશ થાય છે. તે આંતરક્રિયાવાળા જટિલ પ્રશ્નો સાથે કાર્ય પાર પાડવા તમામ સ્તરે દરેકનો અને દરેક મુખ્ય પ્રશ્નોનો સંબંધ ધરાવતાનો સમાવેશ કરવા માટેનું વિસ્તૃત સાધન (રીત/રસ્તો) છે.
- ◆ **ગુણવત્તા (Quality) :** સંસ્થા વ્યક્તિગત અથવા સામૂહિક ક્રિયાઓ દ્વારા સૌથી ઓછા ખર્ચે અને પ્રથમવાર અને દરેકવાર ગ્રાહકોની (સર્વ સંમત થયેલ) જરૂરિયાતો પહોંચી વળવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. પરિણામે ગ્રાહકોની ગ્રાહ્યતા ઓળખી કાઢે છે તે ગુણવત્તા છે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તા એ હકીકતનો સંદર્ભ આપે છે કે કેટલીક જરૂરિયાતો અથવા તમામ વસ્તુઓ માટેના નિર્ધારિત કરેલ માનાંકો અનુસાર ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા તમામ સ્તરે સમાવેશ થતા દરેક વ્યક્તિઓ જે કંઈ કરે છે તે.
- ◆ **સંચાલન (Management) :** જ્યારે પધ્ધતિનું સંચાલન કરવામાં આવે ત્યારે સતત સુધારણા ઉપર ભાર મૂકવો જોઈએ નહિ કે ઝડપથી નક્કી કરી દેવામાં. ફક્ત ત્યારે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. આ માટે સંસ્થામાં દરેક વ્યક્તિએ તેને પોતાને કરવાના કાર્યોના સંચાલન માટે જવાબદાર ગણવો જરૂરી છે. સં.ગુ.સં. (TQM) સમીક્ષા ગુણવત્તા સંચાલન માટે સમગ્ર પધ્ધતિઓની સમીક્ષાનું વર્ણન કરે છે. (દોરે છે). સં.ગુ.સં. નું નિર્માણ સંસ્થા એક

આંતરક્રિયા ધરાવતું પ્રત્યાયન અને નિયંત્રણ નેટવર્ક છે તેના વિચારોને આધારે કરવામાં આવે છે.

### 3.3.2 ગુણવત્તા નિષ્ણાતો (Quality Gurus)

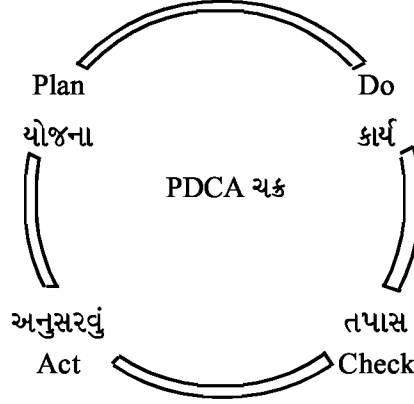
ગુણવત્તા સંચાલન સ્વીકારવામાં જાપાનીઝ લોકો અગ્રેસર હતા. બીજા વિશ્વ યુદ્ધ પછી તેમણે અર્થતંત્રની પુનઃ મેળવણી (મજબૂત કરવા) અને વિસ્તરણ માટે સમગ્ર રાષ્ટ્રને હંકાર્યું. પરિણામે 1970 ના દાયકામાં ઉત્પાદન ક્ષેત્રોમાં ગુણવત્તા મેળવવામાં તેઓ નિષ્ણાત હતા. તેમ છતાં તેઓ તે જ રીતે સંચાલનમાં ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા આગળ વધ્યા. તેમણે ઉત્પાદનમાં સ્પર્ધાત્મકતામાંથી ગુણવત્તા સ્પર્ધાત્મકતામાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું.

જો કે જાપાનના લોકો ગુણવત્તા અભિગમ સ્વીકારવામાં પ્રથમ હતા પરંતુ મૂળ વિચારક અમેરિકન હતા. સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન અભિગમમાં પ્રદાન આપનાર મુખ્ય આ પ્રમાણે હતા. ડબલ્યુ. એડવર્ડ ડેમીંગ, જોસેફ એમ જુરાન અને ફીલીપ બી. ફોસ્બી અન્ય પ્રદાન આપનાર અગત્યના નિષ્ણાતો ફેંગેન બમ, ઈશીકાવા, તમુચી અને શિગઓ શિંગો છે

◆ ડબલ્યુ એડવર્ડ ડેમીંગ :- ડેમીંગે તેમનું ગુણવત્તા ઉપરનું કાર્ય 1940 ના દાયકામાં શરૂ કર્યું હતું. ડબલ્યુ એ શેવર્ટના નિયંત્રણ નકશા (ચાર્ટ) ઉપરના કાર્ય એ તેમને પદ્ધતિમાં રહેલી પરિવર્તનશીલતાના કારણોના માપનના સાધન તરીકે આંકડાકીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયાનો નકશો (Statistical Process Control) વિકસાવવા પ્રભાવિત કર્યા તેમણે સમસ્યાઓના નિવારણ અર્થે પદ્ધતિસરના અભિગમ તરીકે PDCA (Plan - યોજના, Do- કાર્ય, Check - તપાસ અને Act અનુસરો) ચક્રની રચના કરી. ડેમીંગનું PDCA ચક્ર સંચાલકો સંસ્થાના ગુણવત્તા સુધારવાના આરંભકોમાં (initiators) ઊંડાણપૂર્વક સમાવેશ થવાની (ભાગ લેવાની) જરૂરિયાત ઉપર ભાર આપે છે. તેમના મત પ્રમાણે આ ચારેય ઘટકો યોજના, કાર્ય, તપાસ અને અનુસરો અગત્યના છે. આ પૈકી કોઈને પણ અવગણવાથી તે પ્રશ્નો ઉપસ્થિત કરશે. તેમ છતાં, આ પ્રક્રિયા ફક્ત સંસ્થાના આંતરિક કાર્ય પૂરતી મર્યાદિત છે. ડેમીંગ સંચાલનના વિવેચક હતા અને તેઓ માનતા હતા કે તેઓ મૂળભૂત રીતે ગુણવત્તાના પ્રશ્નો માટે જવાબદાર છે. તેમણે ગુણવત્તાયુક્ત સંચાલન માટે નીચેના 14 સૂત્રો (POINTS) સૂચવ્યા છે જે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વધુ પ્રાયોજિત કરી શકાય તેમ છે.

1. હેતુની સાતત્યતાનું સર્જન કરો.
2. ધંધો કરવાનું નવું તત્ત્વજ્ઞાન સ્વીકારો
3. તપાસ કરવા (Inspection) ઉપર આધારિત રહેવાનું બંધ
4. ફક્ત હિંમત ઉપર ધંધાનો ભાર આપવાનું બંધ કરો
5. ઉત્પાદનો અને સેવાઓને સતત સુધારવા મહત્વ આપો.
6. નોકરી અંગેની તાલીમ અને શિક્ષણને દાખલ કરો
7. નિરીક્ષણ કરવાને બદલે સારું કાર્ય કરવા કર્મચારીઓને મદદરૂપ થવા નેતૃત્વ પુરું પાડો.
8. ભયને દૂર ધકેલી કાઢો જેથી તમામ સલામતી અનુભવશે અને અસરકારક રીતે કાર્ય કરશે.
9. વિભાગો વચ્ચેના અવરોધકો તોડી નાંખો અને તેમની વચ્ચે સહકારને પ્રોત્સાહન પુરું પાડો.
10. પ્રોત્સાહનો, સૂત્રો, કર્મચારીઓને કાર્ય કરવાના લક્ષ્યાંકોનો ઉપયોગ કરવાનું બંધ કરો.
11. સિદ્ધિઓ પ્રાપ્ત કરવા માટે કામ કરવાના ધોરણો ભાગે આવતો સંખ્યાત્મક હિસ્સો, હેતુલક્ષી સંચાલન વગેરે દૂર કરો. તેને બદલે સતત સુધારો પ્રાપ્ત કરવા આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ અને નેતૃત્વ દાખલ કરો.
12. અવરોધકો દૂર કરો અને સાધનો અને પદ્ધતિઓ પૂરી પાડો જે કાર્ય પ્રાપ્તોદિત કરશે અને કામદારોને કાર્ય કરવાનું ગૌરવ પુરું પાડશે.

13. સ્વ - સુધારણા માટે શિક્ષક અને તાલીમ કાર્યક્રમથી ઉત્સાહ વધારો.  
14. ગુણવત્તા તરફ પ્રતિબદ્ધતા માટે સંસ્થામાં કાર્ય કરતા દરેકનો સમાવેશ કરો.



આકૃતિ 3.1 ડેમીંગનું PDCA ચક્ર

◆ જોસેફ એમ. જુરાન

જુરાન ડેમીંગના સમકાલીન હતા અને તેમણે જાપાનમાં કામ પણ કર્યું અને ત્યાં સન્માન પણ પ્રાપ્ત કર્યું હતું. જુરાનના મત પ્રમાણે 'ગુણવત્તા એ ઉપયોગ માટેની યોગ્યતા છે'. અને ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા માટે સંચાલકોની ભૂમિકા ઉપર ભાર આપે છે. તેઓ ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા સંચાલન, પ્રત્યાયન અને માનવ સંસાધન એ ચાવીરૂપ બાબતો છે તેના ઉપર ભાર આપનાર પ્રથમ વ્યક્તિ હતા. તેમના મત પ્રમાણે ગુણવત્તાનું સંચાલન ત્રણ સંચાલકીય પ્રક્રિયાઓ આયોજન, નિયંત્રણ (Control) અને સુધારણા દ્વારા કરવામાં આવે છે. આ બાબતને આધારે તેઓ એ જુરાનની સાહિત્ય ત્રિપુટી (Juran's Trilogy) - ગુણવત્તા - આયોજન, ગુણવત્તા નિયંત્રણ અને ગુણવત્તા સુધારણા વિકસાવી તેનો ઉલ્લેખ કર્યો છે.

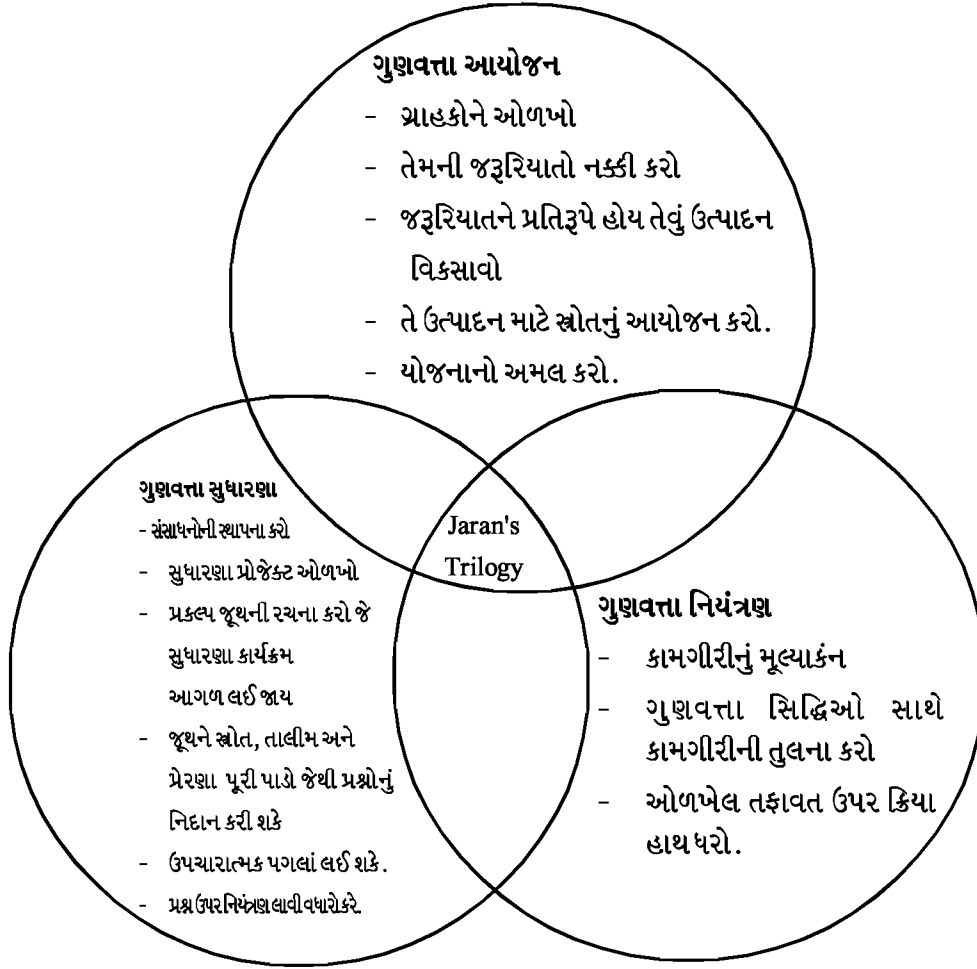
◆ ફિલિપ બી. કોસ્લી

કોસ્લી ગુણવત્તા અંગેના સમગ્ર વિચારો પૂરા પાડે છે. તેના તત્વજ્ઞાનનું મૂળ ગુણવત્તા સંચાલનના નીચેના પાંચ નિરપેક્ષમાં મળી શકે છે.

- ◆ ગુણવત્તાના અર્થ જરૂરિયાતને અનુમોદન આપવું સુરુચિને નહિં.
- ◆ ગુણવત્તાના પ્રશ્ન જેવી બીજી કોઈ વસ્તુ નથી.
- ◆ પ્રથમ વખતે દરેક વસ્તુ કરવી હંમેશા સસ્તી હોય છે.
- ◆ કામગીરીનું માપન એ ફક્ત ગુણવત્તાની કિંમત છે અને
- ◆ કામગીરીનો માનાંક એ શૂન્ય ખામી છે.

તેણે અટકાવવા ઉપર અને શૂન્ય ખામીએ કામગીરીના માનાંક તરીકે ભાર મૂક્યો છે. તેણે સંસ્થામાં ગુણવત્તા કાર્યક્રમના અમલીકરણ માટેના 14 સોપાન દર્શાવ્યા છે. આ 14 સોપાનો ને કાર્યાન્વિત કરવા તેણે સંખ્યાબંધ તકનીકો જેવી કે પરિપક્વ ગુણવત્તા યોજના, કેટલાક કાર્યક્રમ બનાવવા, સંચાલન શૈલીનું મૂલ્યાંકન, ગુણવત્તા રસી વગેરે. કોસ્લીના 14 સોપાન આ પ્રમાણે છે.

- ◆ સંચાલકોની પ્રતિબદ્ધતા
- ◆ ગુણવત્તા સુધારણા, જૂથની રચના કરવી



### આકૃતિ 3.2 જુરાનની સાહિત્યિક ત્રિપુટી

- ◆ ગુણવત્તાના માપન નક્કી કરવા
- ◆ ગુણવત્તાની કિંમતનું મૂલ્યાંકન
- ◆ ગુણવત્તાની અવગતતા
- ◆ સુધારાત્મક ક્રિયા
- ◆ હંગામી સમિતિઓ અને શૂન્ય ખામી કાર્યક્રમ
- ◆ સુપરવાઝર (નિરીક્ષકો) અને વ્યવસ્થાપકોને તાલિમ
- ◆ શૂન્ય ખામી દિવસ
- ◆ સિદ્ધિઓ નક્કી કરવી
- ◆ ભૂલના કારણ દૂર કરવા
- ◆ માન્યતા
- ◆ ગુણવત્તા પરિષદ
- ◆ તે ઉપર ફરી કરો

#### ◆ આરમન્ડ વી. ફેગેનબમ :

ફેગેનબમનું મુખ્ય પ્રદાન સંપૂર્ણ ગુણવત્તા નિયંત્રણ તરફ હતું. આ પદને પાછળથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન તરીકે બદલવામાં આવ્યું. તેમના મત પ્રમાણે ગુણવત્તા નિયંત્રણ માટેના ચાર સોપાન આ પ્રમાણે છે.

- ◆ ગુણવત્તાના ધોરણો/માનાંકો નક્કી કરવા.
- ◆ માનાંકોને અપાતા અનુમોદનની પ્રશંસા કરવી

- ◆ જ્યારે માનાંકો ન મેળવી શકાય અને વિષયાંતર થાય ત્યારે અનુરૂપ પગલાં લેવા
- ◆ સતર સુધારા માટે યોજના

તે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા નિયંત્રણ માટે નીચેના 10 માનદંડ સૂચવે છે.

- ◆ ગુણવત્તા એ કંપની પ્રમાણે જુદી પ્રક્રિયા હોવી જોઈએ
- ◆ ગ્રાહકો જે ગ્રહણ કરે તે ગુણવત્તા છે.
- ◆ ગુણવત્તા અને કિંમત સાથે જાય છે અને તેઓ વિરોધી નથી.
- ◆ ગુણવત્તા માટે વ્યક્તિગત અને સામૂહિક બંને પ્રયત્નો જરૂરી છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ સંચાલન કરવાની રીત છે
- ◆ ગુણવત્તા અને આરંભક (નવી શરૂઆત) બંને એકબીજા ઉપર આધારિત છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ એક નીતિ છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ સતત સુધારો કરવાનો કાર્યક્રમ છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ સૌથી અસરકારક કિંમત છે અને ઉત્પાદકના માટે સૌથી ઓછા મૂડી રોકાણનો માર્ગ છે.
- ◆ ગુણવત્તાને ગ્રાહકો અને વિકેતાઓને જોડતી સંપૂર્ણ પદ્ધતિ તરીકે અમલ કરવો જરૂરી છે.

#### ◆ કાઓરું ઈશીકાવા :

ઈશીકાવા એ કંપની પ્રમાણે સ્તંભાકાર અને ક્ષિતિજ સમાંતર સહકારનો કંપની પ્રમાણે સમાવેશ કરવાની જરૂરિયાત ઉપર ભાર આપે છે. તે ગુણવત્તા નિયંત્રણ ચક્ર દ્વારા સમસ્યા નિવારણમાં લોકોની ભાગીદારીના મહત્વ ઉપર ભાર મૂકે છે. તેણે ડેર્મીંગ, જુરાન, કોસ્બી અને ફેગેનબમના વિચારોને સંયુક્ત કર્યા અને ગુણવત્તા નિયંત્રણના હેતુ માટે માહિતી એકત્રીકરણ અને પૃથક્કરણ માટે સાત આંકડાશાસ્ત્રીય સાધનો સૂચવ્યાં. આ સાત સાધનો આ પ્રમાણે છે. હિસ્ટોગ્રામ, કારતા અને અસર આલેખ (જે ફિશબોન અને ઈશીકાવા આલેખ તરીકે પણ ઓળખાય છે) તપાસ પત્રક, પેરેટો આલેખ, નિયંત્રણ નકશો, વિખરાયેલ બિંદુ આલેખ (Scatter Diagram) અને ફ્લો ચાર્ટ.

#### ◆ શિંગો શિંગો

શિંગોએ પોતાનું શૂન્ય ખામી પોકે-પોકે અથવા ખામી=0 નું દ્રષ્ટિબિંદુ પુરું પાડેલ છે. તેણે સૂચવ્યું હતું કે ઉત્પાદનના શરૂઆતના તબક્કે ભૂલ થવાના સ્ત્રોત ઓળખી કાઢવા જોઈએ, અને તે થવાના (ભૂલ થવાના) નિર્ણાયક બિંદુએ તેને થતી અટકાવવા નિયમિત દેખરેખ અવશ્ય રાખવી જોઈએ. જો ભૂલ જોવા મળે તો આ ભૂલોનું કારણ ઓળખી કાઢવું જોઈએ અને તુરંત જ તેને દૂર કરવું જોઈએ.

#### ◆ ગેનીચી તગુચી

ગેનીચી તગુચીએ તેના જીવન પર્યન્ત ઘણું પ્રદાન કર્યું. તેના કેટલાક મહત્વના પ્રદાન કદાચ ગુણવત્તા નિયંત્રણ ક્ષેત્રમાં હતા. ગુણવત્તા સુધારણાના ક્ષેત્ર માટે તેણે કરેલ પ્રદાનમાં મુખ્ય પ્રદાન નીચે પ્રમાણે છે.

- ◆ નુકસાનનું કાર્ય : તગુચીએ જ્યારે ઉત્પાદનની ગુણવત્તા ઘટે ત્યારે ગ્રાહકોની ગ્રાહ્યતાની ગ્રાહ્યતાના મૂલ્યોમાં થતો ઘટાડો નક્કી કરવાનું સૂત્ર વિકસાવ્યું. તગુચી એ ગુણવત્તાની તુલના કિંમત સાથે કરનાર સૌ પ્રથમ વ્યક્તિ હતા.
- ◆ વિકર્ણ રેખા અને સુરેખ ગ્રાફ : તગુચીએ કિંમત ઉપર અસર કરતી રીતથી આડે રસ્તે લઈ જનાર બાહ્ય પરિબળો અથવા પ્રદૂષણને છૂટા પાડવા વિકર્ણ રેખાનો ઉપયોગ કરવાની રીત વિકસાવી.
- ◆ તંદુરસ્તી : તગુચી બિનનિયંત્રિત બાહ્ય અસરોને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય પ્રક્રિયા અને ઉત્પાદન કાર્ય કરવાની ક્ષમતાને તંદુરસ્તીનો સંદર્ભ આપે છે. તે ઘણી કંપનીઓની પ્રક્રિયા અને ઉત્પાદનમાં આગેવાનો હતો. જે બિનનિયંત્રિત પરિબળોને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય એકસૂત્રતા જાળવતી હતી.



### 3.3.3 મુખ્ય હેતુઓ (Principal Objectives) :

જે સંસ્થા સંપૂર્ણ ગુણવત્તાની તાત્વિક વિચારધારા અને સિદ્ધાંતો સ્વીકાર છે તેને તેના પોતાના વિશિષ્ટ સિદ્ધાંતો ઉપરાંત વધારાના થોડાક સામાન્ય/મુખ્ય હેતુઓ દ્વારા માર્ગદર્શન મળે છે. તે આ પ્રમાણે છે.

- ◆ સંસ્થાનો સતત સુધારો જે અન્ય સ્પર્ધકના તે સુધારા જેટલો અથવા તેનાથી વધુ હોવો જોઈએ.
- ◆ કિંમતમાં સતત અને સખતાઈથી ઘટાડો
- ◆ ગુણવત્તા સતત અને સખતાઈથી સુધારો.
- ◆ સંપૂર્ણ સહભાગીતા અર્થાત્ એવી સંસ્થાનું સર્જન કરવું જ્યાં દરેક વ્યક્તિ તેના ક્ષેત્રની પ્રવૃત્તિમાં સંસ્થાને ઉત્તમ બનાવવા તરફી કાર્ય કરી રહ્યો હોય છે અને વિશ્વની પ્રથમ વર્ગની સંસ્થામાં પ્રાપ્ત કરવાની અને તેમાં કામ કરવાની સહજવૃત્તિ ઉપર તે મૂડીકરણ કરે છે.

#### ◆ સતત સુધારો :

કોઈપણ સંસ્થા તેની પ્રગતીશીલ, સુધારેલ પ્રવૃત્તિઓ જે ચોક્કસ રીતે સતુત્ય અને પ્રોત્સાહિત કરાય છે તેના માટે કુદરતી/સહજતાથી અને તર્કગ્રાહ્ય ગૌરવ લેશે. તેમ છતાં, સંસ્થા માટે સમજવું અગત્યનું છે કે આ સુધારા તેના સ્પર્ધકોના સંબંધમાં કેવી રીતે અસરકારક બન્યા.

કોઈપણ સંસ્થાની ગુણવત્તા સુધારાની પ્રક્રિયા નીચે પ્રમાણેની ક્ષમતા ઉપર આધાર રાખે છે.

- ◆ સ્પર્ધકોના ગુણવત્તા સુધારણા કાર્યક્રમ જેની સામે સમયસર લડત આપવા માટે તેની ઉપર સતત તકેદારી રાખો.
- ◆ સુધારોનો દર સ્પર્ધકો સાથેના સંબંધમાં માપો જે ફક્ત સારા (ઉત્પાદનો) બનાવવા માટે જ નહિ પરંતુ તે ઘણો અગત્યનો છે.
- ◆ સ્પર્ધકોની ગુણવત્તા સુધારા વિશેની માહિતી ગુપ્ત બાતમીદાર વ્યાપારિક તંત્ર દ્વારા પ્રાપ્ત કરો.
- ◆ બજારમાં ઉત્તમ સ્પર્ધક બની રહેવા માટે ગુણવત્તા સુધારણા પ્રક્રિયાનું નિયમન કરો.

#### ◆ સતત અને કિંમતમાં સખત ઘટાડો અને ગુણવત્તા સુધારણા. સતત અને કિંમતમાં સુધારો આ બંનેને એકબીજાના વિરોધાર્થી તરીકે બંનેની પ્રાપ્તિ સંદર્ભમાં.

કિંમતમાં ઘટાડો અને ગુણવત્તામાં સુધારો આ બંનેની પ્રાપ્તિના સંદર્ભમાં આ બંનેને એકબીજાના વિરોધી તરીકે જોવા ન જોઈએ. આ પ્રકારનો વિરોધાભાસ કેટલીકવાર 'ગુણવત્તા' શબ્દ ફક્ત ઉત્પાદન અથવા સેવાની વિશિષ્ટતાનો સંદર્ભ આપતો નથી પરંતુ જરૂરી ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા માટે જે પ્રક્રિયા કરવામાં આવેલ હોય તેનો પણ સંદર્ભ આપે છે. પ્રતિષ્ઠિત ઉદ્યોગગૃહો (સંસ્થા) દરેક વસ્તુઓ સારી રીતે ગોઠવેલ હોય છે. (નક્કી કરેલ હોય છે) જેવી કે એક સરખો નિવેશ પ્રવાહ, બંધ રાખવા, અટકી અટકીને ચાલુ કરવું, વસ્તુને ફરીથી બનાવવી વગેરે સિવાયની ચોક્કસાઈવાળી પ્રક્રિયા થવી, તેમના કાર્ય માટે યોગ્ય તાલીમ પામેલ કર્મચારીઓ અને ગ્રાહકો તેમનો પુરવઠો સમયસર નિયમિત મેળવે વગેરે. આ પરિસ્થિતિમાં બંનેના વિશ્વમાં અર્થાત્ સારી ગુણવત્તા અને નીચી કિંમત પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. તેમ છતાં, તે બાબત સ્પષ્ટ થવી જોઈએ કે આ આદર્શ અભિગમ છે.

- ◆ સંપૂર્ણ ભાગીદારી : ગુણવત્તાની વર્તણૂક બાબત એ સંસ્થાના સ્તંભાકારે જોતાં ઉપરથી નીચે સુધી, સમક્ષિતિજ રેખા તેમજ વિકર્ણ રેખાના દરેક સ્તરના દરેક કર્મચારી - કોઈ પણ જાતનો મોભો, સ્થાન કે નિયંત્રક કર્મચારીના ભેદભાવ સિવાયની સંપૂર્ણ ભાગીદારી છે.

ગુણવત્તા અભિગમને બે વિભિન્ન સમૂહમાં ભેદ પાડી શકાય છે. (1) ગુણવત્તાની સખત અથવા તાર્કિક બાબત જે પધ્ધતિઓ, પ્રક્રિયા, સંયોજન, માપ, ગણતરીઓ, સમસ્યા નિવારણના સાધનો વગેરેનો સમાવેશ કરે છે (2) વર્તણૂક બાબત જે યાંત્રિકીયતા બાબત કરતાં વિભિન્ન બાબત છે. આ બંને કક્ષાઓ (સમૂહો) માંથી કોઈપણ પોતાની રીતે સંપૂર્ણ ગુણવત્તાની ભાગ્યે જ સફળતા મેળવી શકે છે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તાને બંને બાબતોની સરખી સમજ, મૂલવણી અને પ્રાયોજિતતાની જરૂર છે.

જ્યારે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન ગુણવત્તાની તાર્કિક બાબતને ગૌણ મહત્વ પ્રદાન કરે છે. વર્તણૂક બાબત સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનની માનવીય સમાવેશતાની રચના કરે છે. માન્યતાઓને આધારે શોધી કાઢવામાં આવ્યું છે કે લોકો જ્યારે તેમના કામમાં આનંદ મેળવે અંદરો અંદર વિશ્વાસથી તેમના સહકર્મચારીઓથી સંબંધો કેળવે અને માન આપે ત્યારે તેમના ઉત્તમ પરિણામો લાવે છે. તેઓ સંસ્થામાં વિશ્વાસ પ્રદર્શિત કરે છે અને તેમની નોકરીની તકોને સ્વવિકાસ પુરો પાડનાર તરીકે તેમની સંસ્થા નોકરી કરવા માટે સૌથી ઉત્તમ છે તેવી લાગણી સાથે જુએ છે. આ રીતે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંસ્થામાં દરેક વ્યક્તિ સંસ્થાને તેના ધંધામાં ઉત્તમ બનાવવા તરફ કામ કરે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (Self Check Exercises)

(2) સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનના મુખ્ય હેતુઓ દર્શાવો

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

**3.4 ગુણવત્તા વર્તુળો (QUALITY CIRCLES)**

ભાગ લેનાર સભ્યોનું સંચાલન સંસ્થાની સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીઓને તેમાં સમાવેશ કરવા માટે સાધનો અને કાર્ય પ્રક્રિયાનું માળખું ગોઠવે છે. સૌથી અસરકારક સાધનો પૈકીની એક તકનીક એ ગુણવત્તા વર્તુળો છે જે વ્યક્તિગત સમાવેશતાને દૂર કરી જૂથ ભાગીદારીને સ્થાન આપે છે. ગુણવત્તા વર્તુળોનો અભિગમ એ સં.ગુ.અં. (TQM) ના કેન્દ્ર સ્થાને છે. જે સ્થાનની લક્ષ્યાર્કિત સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિમાં સંપૂર્ણ ભાગીદારીની ખાત્રી આપે છે.

ગુણવત્તા વર્તુળ એ ત્રણ થી બાર વચ્ચેના સભ્યોનો નાનો સમૂહ છે. જે એક જ અથવા સમાન કાર્ય સ્વૈચ્છિક રીતે કરે છે, દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે એક કલાક, વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં સામાન્ય રીતે તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વમાં મળે છે. તેમના કાર્યના કેટલાક પ્રશ્નો અલગ તારવી, તેનું પૃથક્કરણ કરી ઉકેલ મેળવે છે સંચાલકો તેની સમક્ષ ભલામણો રજૂ કરે છે અને જ્યાં શક્ય હોય ત્યાં તેમની જાતે ઉકેલનું અમલીકરણ કરે છે.

ઉપરની વ્યાખ્યાની નોંધ પાત્ર રજૂઆતો આ પ્રમાણે છે.

- (અ) એક જ સરખું કાર્ય કરતા હોય તેવો નાનો સમૂહ અથવા લોકો  
(બ) ત્રણથી બાર વ્યક્તિઓની વચ્ચે  
(ક) સ્વૈચ્છિક રીતે સાથે મળવું  
(ડ) દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે લગભગ એક કલાક મળવું  
(ઈ) વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં મળવું.  
(ઉ) તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વ નીચે  
(એ) તેમના કાર્યમાંના પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલ મેળવવો  
(ઐ) સંચાલકો સમક્ષ ઉકેલ રજૂ કરવો  
(ઓ) આપ મેળે ઉકેલોનું અમલીકરણ કરવું.

◆ એક નાનો સમૂહ : વર્તુળ વધતે ઘટતે અંશે એક જ સંવર્ગ, સામાન્ય રીતે એક જ કાર્ય ક્ષેત્રના લોકો ધરાવતું હોવું જોઈએ. તેઓ સામાન્ય રીતે એક જ સરખી શૈક્ષણિક પાશ્ચાદ્ ભૂમિકા ધરાવતા હોવા જોઈએ. એક જ સરખી ટેકનીકલ ભાષાનો ઉપયોગ કરવા હોવો જોઈએ, અને કોઈ પણ સભ્યને કોઈપણ રીતે અન્યની હાજરીથી નિષેધ ન હોવો જોઈએ. અપવાદરૂપ સંજોગોમાં આ અગત્યની જરૂરિયાતમાં ફેરફાર સ્વીકારી શકાય છે. ઉદાહરણ તરીકે વિશિષ્ટ પ્રકલ્પ (પ્રોજેક્ટ) માં જ્યારે નિષ્ણાંતની સલાહ અથવા માર્ગદર્શન માટે નિષ્ણાંત વ્યક્તિને આમંત્રણ આપવું.

◆ ત્રણથી બાર વ્યક્તિઓની વચ્ચે : વર્તુળનું કદ, વર્તુળ જૂથ છે સમિતિ નહિ તેની ખાત્રી કરાવાય તેટલું હોવું જોઈએ. જૂથએ ચોક્કસપણે વિભાગીય વર્તુળ છે, તેમના કાર્યક્ષેત્રના ચુંનદા વ્યક્તિઓનું જૂથ નથી. ભાગ લેતા દરેક સભ્યને ભાગ લેવામાં સુવિધા પૂરી પાડવા વર્તુળને કદ નાનું હોય છે. જૂથના દરેક સભ્યને સૂચનો કરવા અને વર્તુળમા પ્રકલ્પો

(યોજનાઓ) ઉપર નિબાલસતાથી વિચારો વ્યક્ત કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ.

- ◆ **સ્વૈચ્છિક રીતે સાથે મળવું :** આ બાબતનો અર્થ એ છે કે ગુણવત્તા વર્તુળની મીટીંગમાં સભ્યો હાજર રહે છે અને કોઈપણ પ્રકાર ફરજિયાતપણા સિવાય તેમની સંકલ્પશક્તિ પ્રમાણે સહયોગ આપે છે. વ્યક્તિઓ જોડાવા અને છોડી દેવા મુક્ત હોય છે. જો વ્યક્તિ વર્તુળમાં જોડાય અને ત્યારબાદ તે છોડી દેવાનું પસંદ કરે, તો કોઈપણ પ્રકારનું દબાણ, વિધિવત્ તપાસ અથવા પરસ્પર આક્ષેપ હોવા ન જોઈએ. વ્યક્તિને છોડી દેવા માટેના તેના/તેણીની કારણો વ્યક્ત કરવા કહી શકાય. જો મિત્રતા ભાવે અલગ તારવી કાઢવામાં આવેલ કોઈ પ્રશ્ન ન હોય તો, જો તે/તેણીની જૂથમાં પરત આવવા પસંદ કરે તો આવી શકે છે.
- ◆ **નિયમિત મળવું :** નિયમિત મળવાથી સભાના દિવસની ટેવ પડશે જે સભ્યોના મનમાં ટૂંક સમયમાં જોડાઈ જશે અને સભ્યો હાજર રહેવા ભૂલી જવાનું ઘણું ઓછું થશે. સભાનો સમય સ્થિતિ સ્થાપક અને ચર્ચા કરવાના મુદ્દાના પ્રમાણસર હોવો જોઈએ. સામાન્ય રીતે વર્તુળો સામાની નોંધ રાખતા નથી. તેઓ સીધી રીતે કામ કરવા જોડાય છે. અનુભવ ઉપરની જણાયું છે કે એક કલાક કરતાં વધુ હોય તેવી વધુ કાર્ય થાય છે.
- ◆ **વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં :** સંસ્થાના કર્મચારી સભ્યોને સોંપાયેલ કાર્યના ભાગ તરીકે સભાઓ હોય છે અને સભ્યની કાર્યાત્મક ફરજ તરીકે માન્યતા અપાય છે. આ બાબતમાં ફરજ ચૂકવતા વધારાનું કંઈ જ નથી.
- ◆ **નેતૃત્વ :** વર્તુળ શુદ્ધતાથી કાર્ય સંબંધી પ્રશ્નોને લગતુ હોય છે તેથી નિરીક્ષક જૂથને દોરવણી આપવા માટે યોગ્ય વ્યક્તિ છે, તેમ છતાં, જૂથની એકવાર રચના થઈ જાય પછી સભ્યોને તુરંત જ લાગશે કે નેતૃત્વ ચર્ચાની કોઈપણ બાબતને ક્યારેય અવરોધક નથી. નિર્ણય કરવાની પ્રક્રિયા એ સંપૂર્ણ લોકશાહી હોય છે. કોઈનો પણ અભિપ્રાય અન્ય બીજાના અભિપ્રાય કરતાં વધુ અથવા ઓછો નથી.
- ◆ **પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલવા :** વ્યાખ્યાના આ ભાગ વિષેનું ચાવીરૂપ બિંદુએ હકીકત છે કે વર્તુળો તેમના કાર્યક્ષેત્રના તેમના કાર્યક્ષેત્રના તેમના પ્રશ્નો ઓળખે છે. સભ્યો તેમની મજબૂતાઈ અને સંતોષ મેળવે તે ગુણવત્તા વર્તુળની બાબત છે. તેઓ તેમના કાર્યનું જોડાણો બીજાના કાર્યો સાથે હોઈ શકે તે ધ્યાનમાં લીધા સિવાય બીજાના કાર્યની ટીકા કરવા મળતા નથી. વાસ્તવમાં તેમના કાર્યક્ષેત્રમાં ઘણા પ્રશ્નો છે. જે તેમના નિયંત્રણ નીચે લાવી શકાય છે જ્યાં તેઓ પોતાના જ્ઞાન અને અનુભવો પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા પ્રયોજી શકે છે.
- ◆ **સંચાલકો સમક્ષ ઉકેલ રજૂ કરવા :** માહિતીના એકત્રીકરણ, નવા વિચારો બહાર લાવવા પ્રયત્ન કરી અને સમયગાળામાં તેના ઉપર ચર્ચા કર્યા બાદ જો વર્તુળને તેના ઉકેલની કાર્યની ખાસ બાબતમાં સુધારાની ખાતરી થાય તો તેમના વિચારો સંચાલકો સમક્ષ રજૂ કરવા જરૂરી છે. સંચાલન સમક્ષ રજૂઆત કરવામાં વર્તુળના તમામ સભ્યો ભાગ લે તે સારો વ્યવહાર છે. આ વર્તુળના વિચારો સ્વીકારવામાં વ્યવસ્થાપન પર કોઈ ઉપકાર છે. તેઓએ આ વિચારોને ગંભીર રીતે ધ્યાન આપવું જોઈએ. જો સંચાલક મંડળ દરખાસ્ત સ્વીકારવાનું મુલતવી રાખે તો વર્તુળ ખરેખર દરખાસ્ત રદ કરવાનું સ્પષ્ટીકરણ આપવા માંગણી કરવી જોઈએ. એમ દેખાય છે કે વર્તુળની પરિયોજનાઓ ખૂબ જ કાળજીપૂર્વક વિચારી કાઢેલ હોય છે અને સંચાલક મંડળ દ્વારા ભાગ્યે જ તેનો અસ્વીકાર કરવામાં આવે.
- ◆ **ઉકેલનું અમલીકરણ :-** વર્તુળો દ્વારા પ્રશ્નો ઓળખી તેનો ઉકેલ મેળવ્યા બાદ ઘણીવાર તેઓ તેનો અમલ કરી શકે છે. આ ખાસ કરીને આંતરિક કાર્યોના પ્રશ્નો (Housekeeping Problems), સામગ્રીનો થતો બગાડ ઘટાડવો, ઊર્જા બચાવવી, તેમનું કાર્ય સારી રીતે કરવું અને તેવા બીજા માટે સાચુ છે.
- ◆ **ગુણવત્તા વર્તુળનું સંયોજન અને પ્રક્રિયા :-** ગુણવત્તા વર્તુળની આવશ્યકતા વ્યક્તિગતને બદલે લોકોના જૂથની સ્વનિયંત્રિત કરતા તત્વો બહાર લાવવાની છે. આ વર્તુળનો હેતુ જેના દ્વારા કર્મચારીઓ તેમની પોતાની બંને વ્યક્તિગત અને જૂથ આધારિત પ્રવૃત્તિઓની કામગીરીનું નિયંત્રણ કરી શકે તેવા સાધનો પુરા પાડવાનો છે.

આ અભિગમ સાદી રીતે પ્રશ્નનો ઉકેલ મેળવવો કરતાં ઘણો સારો છે, જો કે પ્રશ્નનો ઉકેલ મેળવવો એ સામાન્ય રીતે તેઓ જ્યાંથી શરૂ કરે છે તે બિંદુ છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો. : (Self Check Exercise)

(3) ગુણવત્તા વર્તુળ વ્યાખ્યાયિત કરો

- નોંધ : (1) તમારો ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે ઉત્તરો જવાબ ચકાસો

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ગુણવત્તા વર્તુળનો વિકાસ :** એક વાર વર્તુળની રચના થઈ જાય, ત્યાર બાદ તે વિકાસના ત્રણ જુદા જુદા તબક્કામાંથી પસાર થાય છે અને ચોથો અંતિમ તબક્કો છે. તે આ અંતિમ તબક્કા સુધી પહોંચે છે કે નહિ તે તે સમગ્ર રીતે હેતુઓ, નીતિ અને સંચાલનના ટેકા ઉપર આધારિત છે.

**તબક્કો - 1 સમસ્યા નિવારણ**

આ તબક્કા દરમ્યાન વર્તુળ તેના સભ્યોને તેમના કાર્યક્ષેત્રમાં કેટલાક વધુ જરૂરી હોય તેવા નીચે દર્શાવેલ કેટલાક પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલ મેળવવાનું શક્ય બનાવવાની સાદી તકનીકની તાલીમ આપી હશે.

- ◆ સામગ્રીનો બચાવ
- ◆ આંતરિક કાર્યોના પ્રશ્નો
- ◆ વિલંબ, બંધ રાખવું વગેરે
- ◆ અસમર્થ હોય તેવી કાર્ય અંગેની સૂચનાઓ
- ◆ ગુણવત્તા
- ◆ ઉત્પાદકતા
- ◆ ઊર્જા વપરાશ
- ◆ પર્યાવરણના પ્રશ્નો
- ◆ ઉકેલ મેળવવો
- ◆ સલામતી
- ◆ સામાન્ય રીતે કાર્યની ગુણવત્તાનું આયુષ્ય

મોટા ભાગના કર્મચારીઓના મનમાં ઉપરોક્ત પ્રશ્નો સામાન્ય રીતે સૌથી અગ્રીમ ક્રમે હશે. સમસ્યા નિવારણ માટેના સોપાન આ પ્રમાણે છે.

- ◆ **વિશિષ્ટ પ્રશ્ન ઓળખવો :** પ્રશ્નનો તાકિદ ઉકેલ અંગે નક્કી કરો પ્રશ્ન સઘન છે કે નિરપેક્ષ છે તે જુઓ. સમસ્યા નિવારણનો ઉકેલ વાસ્તવિક પરંતુ પડકારરૂપ હોવો જોઈએ.
- ◆ **ડેટાનું એકત્રીકરણ (માહિતીનું એકત્રીકરણ) :** ઐતિહાસિક માહિતી (ડેટા)નો ઉપયોગ કરવાને બદલે સ્થળ ઉપરના ડેટા એકત્રિત કરવા હિતાવહ છે. એકત્રિત કરેલ ડેટા હિસ્ટોગ્રામ (Histogram), પેરેટોચાર્ટ (Pareto Chart) રન ચાર્ટ (Run Chart), સ્વરૂપે રજૂ કરવા જે પ્રશ્નના ક્ષેત્રને ઓળખવામાં સહાય કરશે.
- ◆ **પ્રશ્નના મૂળભૂત કારણ નક્કી કરો :** પ્રશ્નનું મૂળભૂત કારણ શોધી કાઢવા માટે ફિશબોર્ન રેખાકૃતનો ઉપયોગ કરી શકાય. તે અનુસાર પ્રયત્નો કરી શકાય જે કારણના ઉલટાવેલા ક્રમમાં હોવી જોઈએ. ઓળખી કાઢેલ કારણો વધુમાં ચકાસણી સહ સંબંધ વિશ્લેષણ દ્વારા કરવી જોઈએ.
- ◆ **આયોજન અને ઉકેલનું અમલીકરણ :** સમસ્યા નિવારણની વિવિધ વૈકલ્પિક રીતો શોધી કાઢો, તેમનો ક્રમ આપો અને પ્રારંભિક પરિયોજના દ્વારા ઉત્તમ ઉકેલ ક્યો છે તેનું પરીક્ષણ કરો.

- ◆ ઉપયોગી ઉકેલની પુષ્ટિ કરો : પ્રાપ્ત કરેલ ઉકેલ ઉપયોગી છે કે કેમ તે ચકાસવા ફરીથી ડેટા એકત્રિત કરો. અગાઉના ડેટા સાથે સરખામણી કરો અને જુઓ કે કોઈ સુધારો થવા પામેલ છે.
- ◆ પરીક્ષણ કરેલ ઉકેલને પ્રલેખ દ્વારા માનાંકીકરણ કરો : એકવાર સૂચિત ઉકેલ યોગ્ય રીતે કાર્ય કરે છે. તેની પુષ્ટિ મળી જાય ત્યારબાદ તેને માનાંકિત પ્રક્રિયા વડે પ્રલેખીકરણ કરવામાં આવે છે.
- ◆ પદ્ધતિસર કાર્યરીતિની સમીક્ષા કરો : તમામ સોપાન પૂર્ણ કર્યા બાદ સ્વીકારેલ કાર્ય રીતિ સુધારો લાવવા માટે સક્ષમ છે કે કેમ તે ચકાસવા તેમની (તમામ સોપાનની) સમીક્ષા કરો. જો તે અસરકારક રીતે કાર્ય કરતી હોય તો અન્ય પ્રશ્ન ઉપર જાઓ અને ચક્ર ચાલુ રાખો.

#### ◆ તબક્કો - 2 નિયમન

જ્યારે કેટલાક સરળ પ્રશ્નો અને અન્ય ઘણા પ્રશ્નોનો પુનઃ ઉકેલ મેળવવામાં આવ્યો હોય અને અન્ય સુધારેલ કાર્ય પરિવરણ ને પરિણામે અન્ય ઘણા પ્રશ્નો લુપ્ત થઈ જાય ત્યારે વર્તુળ સમસ્યા નિવારણના પ્રયત્નોનું નિયમન કરવા લાગે છે. આ સમય દરમિયાન સભ્યો સરળ નિયંત્રણ તકનીકોમાં તાલીમ પામેલ હોવા જોઈએ અને સુધારા કરી દેવામાં જ આવ્યા છે. તેની જાળવણી કરવામાં આનો ઉપયોગ કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ.

#### ◆ તબક્કો - 3 નવીનીકરણ : સ્વ સુધારણા અને સમસ્યા નિવારણ :

જેમ જેમ વર્તુળ પરિપક્વ બનવા લાગે છે અને મોટા ભાગની શીખવેલી તકનીકો સારી રીતે સમજવામાં અને વ્યવહારમાં મૂકવામાં આવે ત્યારે જૂથનો આત્મવિશ્વાસ નોંધપાત્ર રીતે વધશે. સભ્યોએ તેમના પોતાના અને અન્ય વિભાગોના સહકર્મચારીઓ દ્વારા તેમની કાર્યરીતિમાં વ્યાપક સ્વીકૃતિ વધારી હશે જેણે કદાચ તેમને માન મેળવ્યા હશે. હવે આ વિકાસને પ્રોત્સાહિત કરવો અને નીતિ નિર્દેશકો દાખલ કરવા એ સંચાલનની જવાબદારી છે. હવે તે સમય છે કે વર્તુળ હવે ફક્ત સમસ્યા નિવારણથી પ્રગતિ કરી સુધારાઓ બનાવવાની માનસિકતા પ્રાપ્ત કરશે. અલબત્ત કેટલાક કેસમાં આ બાબત અન્ય કરતાં વધુ સમય લેશે.

#### ◆ તબક્કો - 4 સ્વ નિયંત્રણ

જો વર્તુળો તબક્કા નં. 1,2 અને 3 માંથી પસાર થશે તેઓ પરિપક્વતા વિકસાવશે અને સંચાલકો દ્વારા વિશ્વાસ મેળવશે. સંસ્થાને તેની અગાઉની ક્ષમતાની ઉપલબ્ધિ કરતાં સંચાલનની આ રીતથી વધુ સારી વાસ્તવિકતા લાગવા માંડશે અને અસ્તિત્વ ધરાવતાં વર્તુળોના આગળ સતત વિકાસ અને નવા વર્તુળોની રચના કરવા શરૂ કરશે.

સાંપ્રત વર્તુળના વિકાસમાં બે પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે. આંતરિક અને બાહ્ય આંતરિક રીતે સંસ્થા આમ કરવા જઈ રહી છે ત્યારે તેણે ખાતરી કરી લેવી જરૂરી છે કે આ વર્તુળો એ તેમની પ્રગતિ માટે તમામ માહિતી, તાલીમના સાધનો અને તકનીકોની પ્રાપ્તિ કરી છે. તેમને સ્વ અભ્યાસ માટે છૂટ આપી શકાય. તેઓએ સંચાલકો પાસેથી ગુણવત્તા નિયંત્રણના ડેટા, સંસ્થાની અંદર અને બાહ્ય બંને બાજુએથી આગળ વધવાની પ્રાપ્તિના સ્વરૂપ વિશે જરૂરી ટેકો મેળવવો જોઈએ. તેઓને તેમના કાર્યક્ષેત્રના ટેકનિકલ જર્નલ્સની પ્રાપ્તિ હોવી જોઈએ અને તેમના આનુસંગિક ક્ષેત્રના અદ્યતન વિકાસથી માહિતગાર રહી શકે તે માટે સંસ્થાના સેમિનારમાં હાજરી આપવી જોઈએ.

બાહ્ય રીતે વર્તુળોને વ્યાવસાયિકો, શૈક્ષણિક અને વિશિષ્ટ સંસ્થાઓ સાથે અને જ્યારે તેમની પ્રવૃત્તિઓને સુસંગત હોય ત્યારે પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ રીતે પુરવઠો પુરો પાડનાર સાથે પ્રત્યાયન કરવાની તક આપવી જોઈએ. તેઓને ગુણવત્તા વર્તુળોના રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય સંમેલનોમાં હાજરી આપવા અનુમતિ આપવી જે તેમને વિચારો અને અનુભવોનું આદાન-પ્રદાન કરવાની સુવિધા આપશે. વર્તુળના સભ્યોને કાર્ય બહારના ક્ષેત્રમાં સ્વ વિકાસ માટે ભાગ લેવા પ્રોત્સાહિત કરવા તકોનું સર્જન કરવું જોઈએ.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો. (Self Check Exercises)

- (4) ગુણવત્તા વર્તુળના વિકાસની પ્રક્રિયા દરેક તબક્કે કઈ કઈ બાબતો પૂર્ણ કરવામાં આવે છે.  
નોંધ : (1) તમારો ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ◆ મૂળભૂત સાધનો અને તકનીકો : સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન અને સમસ્યા ઉકેલ માટે ઉપયોગમાં લેવાતી કેટલીક મૂળભૂત સાધનો અને તકનીકોની આ વિભાગમાં ચર્ચા કરવામાં આવી છે.
- ◆ આંકડાશાસ્ત્રીય સાધનો : કોઓરુઈશીકાવા એ ગુણવત્તા નિયંત્રણ માટે સાત આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ સૂચવી છે. તપાસપત્રક, હિસ્ટરોગ્રામ, વિખરાયેલ બિંદુ આલેખ, નિયંત્રણ નકશો, પેરેટો નકશો, કારણ અને અસર આલેખ (ફિશબોન આલેખ) અને ફ્લો ચાર્ટ, તપાસ પત્રકનો ઉપયોગ ડેટા એકત્રિકરણ માટે થાય છે. હિસ્ટરોગ્રામનો ડેટાનો આલેખ સ્વરૂપે રજૂ કરે છે, વિખરાયેલ બિંદુ આલેખ બે ચલ વચ્ચેનો સંબંધ દર્શાવે છે, નિયંત્રણ આલેખ પ્રક્રિયા નિયંત્રણમાં છે કે નહિ તે શોધી કાઢવામાં મદદ કરે છે. પેરેટો નકશો સમસ્યાનું મુખ્ય કારણ ઓળખી કાઢવામાં મદદ કરે છે. ફિશબોન આલેખ ફક્ત પ્રશ્નના કારણનું મૂળ શોધી કાઢવામાં મદદ કરતો નથી પરંતુ તેમની શક્ય અસર પણ શોધી કાઢવામાં મદદ કરે છે. ફ્લો ચાર્ટ એ અન્ય સાધનો કરતાં એ બાબતમાં જુદા છે કે તે ડેટા ઉપર આધારિત નથી. તેનો ઉપયોગ સંસ્થામાં જુદી જુદી પ્રક્રિયાઓ અને કાર્ય પ્રવાહ દર્શાવવા થાય છે.
- ◆ માનદંડ કરણ (Benchmarking) : તે ધંધા/વ્યવસાયમાં ઉત્તમ મહાવરાઓ અને પ્રક્રિયાઓ કઈ છે અને સંસ્થામાં તે મહાવરાઓનો સ્વીકાર અને અમલીકરણ કેટલો કરવામાં આવ્યો છે તે શોધી કાઢવાની રીત છે. તેનો હેતુ સ્પર્ધકની અને ગ્રાહકની જરૂરિયાત સ્પષ્ટ સમજ મેળવવાનો છે. તે નીચેના સોપાનો સમાવેશ કરે છે.
- ◆ ગ્રાહકોના પરિપ્રેક્ષણમાં તેઓ એક ઉત્પાદનનું મૂલ્ય બીજાના સાથે કેવી રીતે આંકે છે તે સમજવું.
  - ◆ બજારમાં આગેવાનોના ઉત્તમ મહાવરાઓને અને તે સંસ્થાઓના માનદંડને આધારે માનાંકો નક્કી કરવા.
  - ◆ માનદંડ કરેલ સંસ્થા તે માનાંકો કેટલા પ્રાપ્ત કરે છે તે શોધી કાઢવું.
  - ◆ તે માનાંકો પ્રાપ્ત કરવામાં કર્મચારીઓની ક્ષમતાનો ઉપયોગ થયો.
  - ◆ પ્રક્રિયાઓના માનદંડકરણમાં નીચેના સોપાનોનો સમાવેશ થાય છે.
  - ◆ માનદંડના કયા લક્ષણો પેરેટો ચાર્ટ થોડાક મુખ્ય લક્ષણો શોધી કાઢવા ઉપયોગ કરે છે તે શોધી કાઢવા. ગુણવત્તા માટે માનદંડકરણ વિશ્વસનીયતા, દીર્ઘાયુષ્ય, સાતત્યયુક્ત ચોકસાઈ, વગેરે જેવી બાબતોનો સમાવેશ કરશે.
  - ◆ માનદંડમાં કઈ સંસ્થા છે તે નક્કી કરવા માહિતી એકત્રિત કરો અર્થાત્ કોણ ઉત્તમ છે ? તે માટે વાર્ષિક અહેવાલ, સમાચાર પત્રના લેખ, શૈક્ષણિક અભ્યાસ, સલાહકારો દ્વારા ડેટા એકત્રિત કરવા.
  - ◆ ભાગીદારો - સર્વે, સ્થળ મુલાકાત, ત્રીજી વ્યક્તિ સાથે માહિતીની ભાગીદારી કરો.
  - ◆ ડેટાનું પૃથક્કરણ : ડેટાની સરખામણી કરો અને સ્પર્ધકોથી ચરિયાતા થવા પ્રયત્નો કરવો
  - ◆ પરિવર્તનોનું અમલીકરણ : નવા માનાંકો નક્કી કરો અને તે પ્રમાણે પ્રક્રિયાઓ બદલો.

### 3.5 આઈ.એસ.ઓ 9000 (ISO 9000)

અમેરિકાના સંરક્ષણ વિભાગના ગુણવત્તા માનાંક વિભાગમાંથી આઈ.એસ.ઓ. 9000 ની પ્રથમ રચના કરવામાં આવી. બ્રિટિશ સ્ટાન્ડર્ડ ઈન્સ્ટીટ્યુટ (BSI) એ સંરક્ષણ વિભાગના માનાંકો સ્વીકાર્યા અને સક્ષમ ધંધાકીય પ્રક્રિયા નો સમાવેશ કરવા તેનું વિસ્તરણ કર્યું. ધંધાકીય અને સંસ્થાઓનો વિશાળ ગાળો (Bored Range) આવરી લેવા BS-5750 નું 1979 માં પ્રકાશિત થયું. તે જ સમયે યુરોપિયન સમુદાયને આવરી લેવા EN 29000 વિકસાવવામાં આવ્યું. 1987 માં આંતરરાષ્ટ્રીય માનાંકો સંસ્થા (ISO) એ BS5750 માનાંક સ્વીકાર્યા અને ISO 9000 શ્રેણી પ્રકાશિત થઈ હતી. જો કે ISO 9000 મુખ્યત્વે BS5750 માનાંક ઉપર આધારિત છે., પરંતુ આંતરરાષ્ટ્રીય જરૂરિયાતનું પ્રતિબિંબ પાડે છે. ISO 9000 ની સફળતા એ હકીકત ઉપર આધારિત રાખે છે કે ત્રણેય માનાંક ISO 9000, BS5750 and EN29000 નો સુમેળ કર્યો છે અને હવે સરખા છે.

ISO શ્રેણી 9000, 9001, 9002, 9003 અને 9004 નો સમાવેશ કરે છે. વિસ્તૃત માહિતી ટેબલ નં. 3.1 માં આપવામાં આપેલ છે.

ટેબલ નં. 3.1 ISO 9000 શ્રેણી

માનાંક	શીર્ષક	વિસ્તાર ક્ષેત્ર
ISO 9000	પસંદગી અને ઉપયોગનું માર્ગદર્શન	દરેક માનાંકના તત્વો વ્યાખ્યાયિત કરવા તે ગુણવત્તા સંચાલન અને પસંદગી અને ઉપયોગ માટે સામાન્ય માર્ગદર્શન આવરી લે છે.
ISO 9001	ડિઝાઈન માટે સ્પષ્ટીકરણ	ડિઝાઈન, વિકાસ, ઉત્પાદન, સ્થાપન અને સેવા આપવા ગુણવત્તાની ખાતરી માટેનો નમૂનો.
ISO 9002	ઉત્પાદન માટે સ્પષ્ટીકરણ	ગુણવત્તાની ખાતરી અને ઉત્પાદનમાં અને સ્થાપન માટેનો નમૂનો
ISO 9003	આખરી નિરીક્ષણ અને પરીક્ષણ માટેનું સ્પષ્ટીકરણ	આખરી નિરીક્ષણ અને પરીક્ષણમાં ગુણવત્તાની ખાતરી માટેનો નમૂનો.
ISO 9004	ગુણવત્તા સંચાલન અને ગુણવત્તા પદ્ધતિઓના તત્વો.	તે ગુણવત્તા સંચાલન અને ગુણવત્તા પદ્ધતિના તત્વોના માનાંક આવરી લે છે. 9001 થી 9003 સુધી માર્ગદર્શિકા ગુણવત્તા પદ્ધતિના વિકાસ અને અમલીકરણ માટે માર્ગદર્શિકા પૂરી પાડે છે.

ISO 9000 શ્રેણી અને સિદ્ધિઓનું ઘડતર ન કરતાં સંસ્થા માટે ગુણવત્તા પદ્ધતિ માટે માળખું, પદ્ધતિઓ અને રચના પુરી પાડે છે. તે વાસ્તવિક કોઈપણ પ્રકારની સંસ્થા માટે પ્રયોજી શકાય છે. માનાંકો ઉત્પાદન કરતા એકમોને ધ્યાનમાં રાખીને વિકસાવવામાં આવ્યા છે. પરિણામે તે આપતા ક્ષેત્ર માટે બહુ ઉપયોગી નથી. સ્પષ્ટીકરણોથી આગળ જાય છે. ISO 9000 ઉત્પાદકના ઉત્પાદનો જો તમામ કર્મચારીઓ ઉત્પાદનના સમય ગાળામાં બદલાઈ જાય તો પણ તે સતત એક જ સરખા રહે છે. તેની ખાતરી આપવા ઉપર ભાર આપે છે. આ હેતુ માટે નીચે મુજબના પ્રલેખીકરણના 3 સમૂહો જરૂરી છે.

- ◆ ગુણવત્તા હસ્તાપોથી : તે ગુણવત્તા નીતિ, સંસ્થાના હેતુઓ, સંયોજન નકશો અને સંસ્થાના દરેક વ્યક્તિની જવાબદારીનું વિધાન આવરી લે છે.
- ◆ કાર્યરીતિ હસ્તાપોથી : સંસ્થાની જુદી-જુદી પ્રક્રિયાઓ દર્શાવતો ફ્લો ચાર્ટ.
- ◆ કાર્ય અંગેની સૂચના : દરરોજ કરવાના કાર્યો અંગે ઊંડાણપૂર્વક વિશિષ્ટ સૂચનાઓ.

ISO 9000 માટે નોંધણી કરાવવા સંસ્થાએ ત્રીજી વ્યક્તિ દ્વારા ઓડિટ કરાવવું જરૂરી છે. નોંધની પ્રક્રિયા આધારિત છે. ઉત્પાદન આધારિત નથી. કંપનીનું પરીક્ષણ તે શું કરે છે તેના દસ્તાવેજો અને દસ્તાવેજોની હકીકતોને તે ક્યાં સુધી પાલન કરે છે તેને આધારે કરવામાં આવે છે.

### 3.5.1 આઈ.એસ.ઓ. 9000 વિરૂદ્ધ સ.ગુ.સં. [ISO 9000 vis-a-vis TQM]

જો કે ISO 9000 એ સલાહકારી સ્વરૂપમાં છે પરંતુ સં.ગુ.સં. (TQM) માં મૂલ્યવાન ઘટક હોઈ શકે. જ્યારે ISO 9000 એ ખામીઓના ક્ષેત્ર શોધી કાઢે છે ત્યારે TQM આ ખામીઓનો ઉકેલ મેળવવાની રીતો અને સાધનો પૂરા પાડે છે. ISO 9000 ના અમલીકરણ માટે સંસ્થાએ ગ્રાહકોની જરૂરિયાત અને ગુણવત્તાની જરૂરિયાત પરિપૂર્ણ કરવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જરૂરી છે. TQM પદ્ધતિમાં ISO 9000 નું સંકલન માટે દરેક પેદાશ અથવા સેવા ગ્રાહકોની જરૂરિયાત અને સર્વ સંમતિ વાળા સ્પષ્ટીકરણોને પોહંચી વળવું જોઈએ. તેથી તેને TQM નો મૂલ્યવાન ઘટક તરીકે જોવામાં આવે છે.

### 3.5.2 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ISO 9000 (ISO 9000 in Libraries and Information Centers)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની પ્રવૃત્તિઓ પ્રાપ્તિ, પ્રક્રિયા અને માહિતી પ્રસારણને આવરી લે છે. ઉપભોક્તાનો સંતોષ એ તેની પ્રવૃત્તિઓનું નિર્ણાયક પરિબળ છે. તેથી ISO 9000 નું ગ્રંથાલય/માહિતી કેન્દ્રમાં અમલીકરણ તેના ઉપભોક્તાઓને ગુણવત્તાસભર સેવાઓ પૂરી પાડવામાં તદ્દન ઉપયોગી પુરવાર થઈ શકે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો સામાન્ય રીતે માતૃ સંસ્થાનો ભાગ છે તેથી તેના હેતુઓ અને સિદ્ધિઓને સંસ્થાના સમગ્ર હેતુઓ અને સિદ્ધિઓ દ્વારા માર્ગદર્શન આપવામાં આવે છે. માનાંકો માટેની નોંધણી સામાન્ય રીતે સંસ્થા તે સ્વીકારે છે કે નહિ તેવા ઉપર આધાર રાખે અને તે સંસ્થાના ભાગ તરીકે તે સ્વીકારશે. તે ભાગ્યે જ હોય છે કે ગ્રંથાલય પોતાની મેળે માનાંકો માટે નોંધણી કરાવે અથવા અમલીકરણ કરે. માનાંકો સામાન્ય રીતે ઉત્પાદન કરતી સંસ્થાઓ માટે હોય છે અને તેના મોટો ભાગ ગ્રંથાલય માટે સુસંગત ન પણ હોઈ શકે. તેમ છતાં તે પૈકીનો કેટલોક ભાગ સ્વીકારી શકાય ઉદાહરણ તરીકે પ્રક્રિયાઓના દસ્તાવેજીકરણની જરૂરિયાત. દસ્તાવેજીકરણની જરૂરિયાત એ તદ્દન પડકારરૂપ છે અને આ હેતુ માટે નવા પ્રયત્નો જરૂરી છે. માનાંકોનું ચૂસ્તપણે પાલન કરવાથી તે ઉણપો અને ખામીઓ શોધી કાઢવામાં અને ગ્રંથાલયમાં જુના થઈ ગયેલ વ્યવહારો શોધી કાઢવામાં મદદ કરશે. તે ગ્રંથાલયની પ્રક્રિયાઓ અને કાર્યોનું સંચાલન કરવા માટેનું કાર્ય માળખું પુરું પાડી શકે છે. દસ્તાવેજીકરણ જરૂરિયાત પ્રક્રિયાઓને માનાંકીકરણ કરવાનું સ્પષ્ટીકરણો મુજબ દસ્તાવેજોને ચુસ્ત રીતે અનુસરવાનું શક્ય બનાવશે.

### 3.6 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો, પદ્ધતિઓ અને સેવાઓ માટે સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન (TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES, SYSTEMS AND SERVICES)

સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન, સિદ્ધાંતો, સાધનો અને જાપાન, યુરોપ અને અમેરિકાના ઉદ્યોગમાં તે સમય દરમ્યાન વિકસાવેલ મોડેલને જોડે છે. સાદા શબ્દોમાં તે ગ્રાહકની જરૂરિયાત કેન્દ્રિત સતત સુધારાની પદ્ધતિનો સંદર્ભ આપે છે. સં.ગુ.સં. (TQM) એ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે સંપૂર્ણ નવી તકનીક નથી કારણ કે તેઓ અગાઉથી જ ઉપભોક્તાલક્ષી અને અને સતત સુધારણા માટે પ્રયત્નશીલ છે. તેમ છતાં તે સતત સુધારણા માટેના વધુ ઔપચારિક અને પદ્ધતિસરનો અભિગમ આપે છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સં.ગુ.સં.(TQM) ના પ્રયોજી શકાય તેવા મૂળભૂત તત્ત્વો આ પ્રમાણે છે.

- ◆ **ઉપભોક્તા લક્ષી :** ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રનું મુખ્ય મિશન/ધ્યેય ઉપભોક્તાનો સંતોષ હોવું જોઈએ. ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તા વિવિધ પ્રકાર હોય છે અને જરૂરિયાતો વિવિધ પ્રકારની હોય છે. ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તા બંને આંતરિક અને બાહ્ય બંને પ્રકારના હોઈ શકે છે. તેથી તેમની જરૂરિયાત સર્વેક્ષણ, પ્રશ્નાવલિઓ, સૂચના પેટીઓ વગેરે દ્વારા ઓળખવી અગત્યનું છે. ગ્રંથાલયની સેવાઓ ઉપભોક્તાની જરૂરિયાત પુરતી મર્યાદિત હોવી ન જોઈએ. તે તેમની અપેક્ષાઓ કરતાં વધુ આગળ જઈ શકે. શું પ્રાપ્ત કરવું છે તે નક્કી કરવાને અગ્રીમતા આપવી જોઈએ. ત્યારબાદ સુધારણાઓ ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતને આધારે નક્કી કરેલ તે અગ્રીમ ક્રમની પ્રાપ્તિ તરફ લઈ જઈ શકાય. આ રીતે ગુણવત્તા સેવા એવી હશે જે ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાતનો પ્રત્યુત્તર આપતી હશે.
- ◆ **લાંબા સમયની પ્રતિબદ્ધતા :** સં.ગુ.સં. (TQM) એ લાંબા સમયની પ્રક્રિયા છે અને ઝડપી નક્કી કરેલ પદ્ધતિથી ટૂંકા ગાળાની સિદ્ધિઓ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિ નથી. પરિવર્તનો ધીમે ધીમે લાવી શકાય છે અને સંસ્થા સતત સુધારણા પ્રક્રિયા માટે સંપૂર્ણ પ્રતિબદ્ધ હોવી જોઈએ. અમલમાં મૂકવામાં આવતા સુધારા ઉપભોક્તાની જરૂરિયાત આધારિત હોવા જોઈએ અને તે સાંપ્રત હોઈ વલણ અને પ્રાપ્ય ટેકનોલોજી ઉપર આધારિત ન હોવા જોઈએ.



- ◆ ડેટા આધારિત નિર્ણયો : પરિવર્ચન લાવવા માટે આયોજન કરવું અને અન્તદષ્ટિના આધારે નહિ પરંતુ સુસંગત ડેટાને આધારે નિર્ણય લેવા એ અત્યંત આવશ્યક છે. તેથી નિર્ણય લેવાના હેતુ માટે યોગ્ય સંચાલકીય માહિતી પધ્ધતિ નક્કી કરેલી હોવી આવશ્યક છે.
- ◆ જૂથનું માળખું (Team Strucher) : વિવિધ પ્રશ્નોમાં તપાસ કરવા અને તેના જરૂરી ઉકેલ સૂચવવા માટે એક જૂથ અથવા ગુણવત્તા વર્તુળની રચના કરી શકાય. જૂથ એક જૂથ નેતા જે સંચાલક મંડળ સાથે સીધું જોડાણ ધરાવનાર સુવિધા કરી આપનાર અને કાર્યમાં સીધી રીતે સમાવેશ થતા કર્મચારીઓનું બનેલું હોય છે.
- ◆ પ્રક્રિયામાં પરિવર્તન (Change in Process) : ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા પ્રક્રિયાઓમાં પરિવર્તન લાવવું અથવા પદ્ધતિની પુનઃ ઈજનેરી જરૂરી હોઈ શકે. તેથી પરિવર્તનો લાવવા સમગ્ર પદ્ધતિ, પ્રક્રિયાઓ અને કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરવું આવશ્યક છે.
- ◆ કર્મચારીઓને સત્તા આપવી (Empowering Employeess) : કોઈ વિશિષ્ટ કાર્યમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પધ્ધતિના પ્રશ્નો સારી રીતે જાણે છે અને ઉકેલો સૂચવી શકે છે. ઉકેલો સૂચવવાની તેમને સત્તા આપવાથી તેઓને સમાવેશતાની પ્રેરણા પૂરી પાડશે અને તેઓ સંસ્થાની ગુણવત્તાની સિદ્ધિ તરફી પ્રતિબદ્ધ થશે.

### 3.6.1 સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનની સુસંગતતા અને મહત્વ (Relevance and Importance of TQM and Importance of TQM)

સમગ્ર સં. ગુ. સં. (TQM) ની પ્રક્રિયામાં શું પ્રયત્નો કરવામાં આવ્યા છે તે લોકોના સંચાલનની પદ્ધતિમાં પરિવર્તન લાવવા કર્મચારીઓ જે સંચાલકો સાથે સંસ્થાના ધ્યેયો અને હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા કામ કરશે અને વધુમાં વધુ ભાગ લે તે દ્વારા નવું સાંસ્કૃતિ (કાર્ય કરવાની પ્રણાલી) પરિવર્તન દાખલ કરવાનો છે. સંચાલનને બદલો નીચેનામાંથી આવે છે.

- ◆ કર્મચારીઓ વધુ સમાવેશતા દ્વારા કામ પોતાની રીતે વધુ રસદાયક બને છે.
- ◆ સામાન્ય ઉત્પાદકતામાં વધારો થાય છે.
- ◆ કાર્યમાં (નોકરી) વધુ આનંદ અને કર્મચારીઓને સંતોષને કારણે ગેરહાજરી ઓછી થાય છે.
- ◆ કર્મચારીઓમાં ફરિયાદો/અસંતોષ ઓછો થાય છે.
- ◆ સમગ્ર રીતે ટીમનો જુસ્સો વધે છે.

ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલનને મસલત નીતિની રચના સાથે સં. ગુ. સં. (TQM) ના અભિગમમાં તે માને છે તે મધ્યસ્તરીય સંચાલનને કહેવું જોઈએ. મધ્ય સ્તરીય સંચાલન પાસે અપેક્ષિત છે કે તે સં. ગુ. સં. ની નીતિની બાબતોની સમીક્ષા હાથ ધરીને નિરીક્ષકોને કહેશે. એકવાર સમગ્ર સંસ્થા પરિવર્તન કરવા આગળ વધશે ત્યારે સંસ્થા નવી પ્રણાલીનો રંગ પ્રાપ્ત કરશે અને સફળતા તરફ દોરી જશે.

વ્યાપ અને અગ્રીમ ટેકનોલોજી સાથે થતાં નાટકીય પરિવર્તન ગ્રંથાલય અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓમાં મૂળભૂત ફેરફાર લાવવા નોંધપાત્ર પ્રદાન કરે છે. જો કે આપણા દેશમાં આ ફેરફાર ધીમો અને પ્રગતિ દરમ્યાન રોકાણ કરવાવાળો છે પરંતુ તે ચોક્કસ વ્યાવસાયિકોની ભૂમિકા અને જવાબદારીઓ, કાર્ય કરવાના સંબંધો અને પ્રત્યાયનની રીતભાત અને સાંપ્રત માહિતી સંસ્થાઓને ફરજિયાત વિકલ્પો પૂરા પાડવા અસર કરશે. ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ વિશે આપણે લાંબા સમયની વાત નહીં કરીએ પરંતુ ગ્રંથાલયોના સ્થાનની માહિતી/જ્ઞાન સમાજના સંદર્ભમાં પરીક્ષણ કરવું જોઈએ. માહિતી અને પ્રત્યાયનના વિવિધ ઘટકો છે. માઈક્રો કમ્પ્યુટર, સ્થાનિક, રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય નેટવર્ક સાથેના દૂરસ્થ સંદેશવ્યવહાર વિજ્ઞાણ ટપાલ અને પરિસંવાદ પદ્ધતિ આપે છે. (2) ROM અને અન્ય ઓપ્ટીકલ ડીસ્ક સ્વરૂપો વાઝમય સૂચિગત માહિતી, સંપૂર્ણ પાઠ અને ગ્રાફીકલ પેદાશો વગેરે આપે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યાવસાયિકો માટે આ મુખ્ય સૂચવેલી તકો અને પડકારો છે.

માહિતી સંદર્ભ જેમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યાવસાયિકોએ વધુ જટિલ પ્રશ્નો હાથ ધરવા પડશે અને પર્યાવરણ જેમાં વધુ ગતિએ આવતા પરિવર્તનો સાથે વધુ જોખમો અને સ્પર્ધાની સંભવિતતા સાથે કાર્ય કરવું પડશે જે ભૂતકાળના કાર્ય કરતાં ઘણું જુદું હશે.

જ્યારે ઉદ્યોગથી માહિતી આધારિત અર્થશાસ્ત્રનો ફેરફાર સ્થાન પામી રહ્યું છે ત્યારે માહિતીના ઉત્પાદન, પ્રક્રિયા, પ્રસારણ અને વિતરણમાં ભાગ લેનાર અગાઉ હતા તેના કરતાં વધુ આક્રમક હશે. ટૂંક સમયમાં જ પેદાશની રિઝાઈન કરનાર, કમ્પ્યુટર નિષ્ણાતો, દૂર પ્રત્યાયન નિષ્ણાતો, પ્રકાશકો, સંચાલન નિષ્ણાતો અને અન્ય ઘણા તરફથી સ્પર્ધા આવશે. માહિતીના વ્યાપરીકરણ ઉપર ભાર આપવાની

સંભાવના વધી રહી છે અને માહિતી એ લોકોનો સામાન છે અને તે વિના મૂલ્યે પ્રાપ્ત થવી જોઈએ એ પ્રકારના સાંપ્રત વિચારોથી વિરુદ્ધ માહિતીની કિંમતએ સામાન્ય લક્ષણ હશે. જોઈએ તે પણ યાદ રાખવું જોઈએ કે ઉપભોક્તાને માહિતી પ્રાપ્તિની પસંદગીના ઘણા વિકલ્પો હશે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યાવસાયિકો સમક્ષ વિવિધ પ્રકારના ઉપભોક્તાની વધી રહેલી માંગ, સેવાઓને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત કરવામાં માહિતી અને પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ, ભૂમિકા અને જવાબદારીઓ જેવા પ્રશ્નોને કેવી રીતે પહોંચી વળવું તે પ્રશ્ન છે. હકીકતમાં માહિતી પૂરી પાડનાર પ્રાથમિક (સંસ્થા) તરીકે ગ્રંથાલયની ભૂમિકાને ટકાવી રાખી મજબૂત બનાવવું એ વાસ્તવિક મૂળભૂત પ્રશ્ન છે. તેમ છતાં ગ્રંથાલયની પુનઃ વ્યાખ્યા ભવિષ્યની તકો અને પડકારોના સંબંધમાં હોઈ શકશે. ગ્રંથાલયને માહિતી ઉપલબ્ધ કરી આપનાર વિરુદ્ધ સર્જનાત્મકતા, ઉદ્યોગ સાહસિકતા નાવિન્યતા અને ઉત્પાદકતામાં તબદીલ કરવાનો હેતુ અને પ્રયત્ન છે.

આ પૃષ્ઠ ભૂમિકાની સાથે આપણે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલનનું પરીક્ષણ કરવું જોઈએ. સંચાલનમાં સહભાગી થવાની તાત્વિક વિચારધારા હવે ગ્રંથાલય અને માહિતીની કાર્યની દરેક બાબતમાં સર્વાંગી ગુણવત્તા લાવવા કર્મચારીઓના દરેક જુથને સમાવિષ્ટ કરવાએ સુસંગત અર્થપૂર્ણ અને મૂલ્યવાન બની રહી છે.

સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન જે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો અને વ્યવહારો અને સહભાગી સંચાલનનું મિશ્રણ છે. તેને વ્યાજબી અજમાયશ આપવામાં આવે છે. નિશંકપણે તે ફક્ત એક જ તાત્વિક વિચારધારા છે જેની સાથે કાયમી વિશ્વાસ રાખી શકાય કે આ દેશમાં આ પ્રણાલી પાયો બની શકે.

### 3.6.2 ગુણવત્તા સુધારવાના પ્રયત્નો (Quality Improvement Efforts)

છેલ્લી અડધી સદીમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓમાં ગુણવત્તાની અસર સતત રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય વ્યવસાયિક પ્રવૃત્તિ રહેવા પામેલ છે. આ પ્રયત્નો સંસ્થાકીય, રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય માનાંકો અને સ્પષ્ટીકરણોના સર્જનમાં પરિણમ્યા છે. માહિતી સંગ્રહ અને પુનઃપ્રાપ્તિ, માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતલક્ષી ઉપભોક્તા અભ્યાસ, જુદી જુદી વિદ્યાશાખાઓમાં વ્યક્તિગત, સંસ્થાઓ અન જર્નલ્સના શીર્ષકનું ઉધરણ વ્યવહારો (Citation Practice) માં પ્રદાન માપવા અને તેવા બીજા ઘણા પાસાઓને આવરી લઈ થયેલ મૂલ્યાત્મક (પ્રયોગાત્મક અને ક્રિયાત્મક) અભ્યાસોએ ફક્ત અવગતતા માટે ઊંચી ગુણવત્તાનું કાર્ય ઉત્પાદનના સાધનો અને તકનીકો વિકસાવી નથી પરંતુ કામગીરીના માપન માટે કેટલાક માપદંડ પણ વિકસાવ્યા છે.

#### ◆ મૂલ્યાંકન અભ્યાસો :

મોટાભાગના ગુણવત્તા સુધારાત્મક પ્રયત્નો બે પ્રવાહ સંકેપમાં માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓનું મૂલ્યાંકન અને મૂલ્યાંકન અને મૂલ્યવર્ધિત માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓમાં થયેલ છે. જો કે એકબીજા ઉપર આવરી લેતા ક્ષેત્રો છે, દરેકે મોડેલ વિકસાવ્યા છે જેને કામગીરીના માનાંકો સુધારવા અને માપન માટે પ્રયોજી શકાય અગાઉના અભ્યાસોમાં વિવિધ હેતુઓ આ પ્રમાણે છે.

(અ) સારી પેદાશો અને સેવાઓની ઉપલબ્ધિ :- આ પ્રકારના પ્રયત્નોનો ગાળો નવા પ્રકારની પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિ ઉપર મૂળભૂત સંશોધનથી ઉપભોક્તા અભ્યાસો અને ડેટાબેઝની ક્રિયાત્મક પદ્ધતિના નાના પાસાઓનું ખૂબ જ ઊંડાણપૂર્વકના પૃથક્કરણ દ્વારા તુલના સુધીનો હોય છે. આ અભ્યાસોનો મુખ્ય હેતુ સાંપ્રત પદ્ધતિઓ અને સેવાઓ ચોકસાઈપૂર્વક અવકાશ ઓળખવો અને શક્ય ઉકેલ શોધવા તર્કસંગત મૂલ્યાંકન વિકસાવવાનો છે.

(બ) સાંપ્રત સેવાઓનું વ્યાજબીપણું : સાંપ્રત પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના મૂલ્યાંકનનો દેખીતો હેતુ તેમની અસરકારકતા બતાવવાનો અને વિસ્તરણ અને વૈવિધ્યતાને વ્યાજબીપણુ દર્શાવવાનો છે.

(ક) પદ્ધતિઓની સુધરેલ સમજ : ચાલકો અને ઉપભોક્તા બંને દ્વારા સ્વાભાવિક જટિલ ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન એ પદ્ધતિઓ વાસ્તવમાં શું કરે છે અને તેનો કેવી રીતે ઉત્તમ ઉપયોગ થાય છે તેનું વિશ્વસનીય અને ઊંડાણપૂર્વકના જ્ઞાનની ખાતરી કરાવવાનું સાધન છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓનું મૂલ્યાંકન એ ચાવીરૂપ અભિગમ, ગુણવત્તા સુધારણાની અગત્યતાની નોંધણી, પદ્ધતિઓના મૂલ્યનું વ્યાજબીપણું દર્શાવવું અને પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની ક્ષમતા અને મર્યાદાઓની ચાલકો અને ઉપભોક્તાઓ બંને દ્વારા થતી કદર છે.

◆ મૂલ્ય સંવર્ધિત માહિતી મોડેલ :

રોબર્ટ એસ. ટેલરે માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની સમજ અને મૂલ્યાંકન માટે મોડેલ વિકસાવવામાં મૂલ્ય સંવર્ધિત માહિતીની સુસંગતતા અને વ્યાપ ઉપર પૂર્ણ અને સ્પષ્ટ વિધાન પુરું પાડેલ છે. ટેલરના મતે માહિતી પદ્ધતિમાં મૂલ્ય ઉમેરવું એ ડેટાથી માહિતી સુધી, જ્ઞાનથી માહિતગાર કરવું અને ઉત્પાદિત જ્ઞાનનું ક્રિયા સુધીની પ્રગતિ આવશ્યક છે. આ બાબત વિશે ચાર પ્રક્રિયાઓની પ્રયોજ્યતા આવશ્યક છે. સંયોજન, પૃથક્કરણ, અભિપ્રાય અને નિર્ણય. આ મૂલ્ય ઉમેરવા માટે નિર્ણાયક અને જુદી પાડી શકાય તેવી જરૂરિયાતો છે.

સંયોજનને કાચા ડેટા (Raw Data) ને માહિતીમાં ફેરવવા માટે સંબંધો અને માળખાની સ્થાપના, જૂથ બનાવવા, વર્ગીકરણ કરવું વગેરે દ્વારા તેના ઉપર પ્રયોજવામાં આવે છે. પૃથક્કરણ માહિતીને મૂલ્યાંકન, માન્યતા, તુલના અને અર્થઘટન જેવી પ્રક્રિયાઓ દ્વારા માહિતગાર કરી શકાય તેવા જ્ઞાનમાં બદલે છે. અભિપ્રાય ખાસ ઉપલોક્તાના સંદર્ભમાં માહિતીના અર્થનો વિચાર એ ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદિત જ્ઞાન આપે છે. તે અંતિમ નિર્ણય પ્રક્રિયામાં પ્રયોજવા માટે તૈયાર છે કે જે ક્રિયા તરફ લઈ જાય છે.

ટેલરનું મોડેલ માહિતી પદ્ધતીની ગુણવત્તા અને અસરકારતા બંનેમાં પરીક્ષણ કરવા સામાન્ય પ્રયોજ્યતા છે. તે મોડેલના ટેકામાં ટેલર 23 વિશિષ્ટ મૂલ્યો રજૂ કરે છે જે માહિતી પદ્ધતિમાં ઉમેરી શકાય છે. ડેવીડ બોવડેન આ મૂલ્યોને ઉપલોક્તા ના દષ્ટિબિંદુથી છ જૂથમાં આ પ્રમાણે રજૂ કર્યા છે. : ઉપયોગ સરળતા, પ્રદુષણ ઘટાડો, ગુણવત્તા, સ્વીકાર્યતા, સમયમાં બચત અને ક્ષિંમતમાં બચત.

- ◆ ઉપયોગમાં સરળતા : માળખાની રચના, આદેશ આપવો, પરિક્ષેપન કરવું અને ભૌતિક પ્રાપ્યતા.
- ◆ પ્રદુષણ ઘટાડો : એકમનું વર્ણન, વિષયનું વર્ણન, સારાંશનું વર્ણન, ચોકસાઈ અને જોડાણ.
- ◆ ગુણવત્તા સ્વીકાર્યતા : ચોકસાઈ, માન્યતા, વિસ્તૃતતા અને વિશ્વસનીયતા પ્રશ્નની નજદીકતા, સ્થિતિ સ્થાપકતા (લચીલાપણું) સરળતા અને ઉદીપ્તતા.

સમયમાં બચત અને ક્ષિંમતમાં બચત એ સ્વયં સ્પષ્ટ છે.

આ મોડેલનો ઉપયોગ મૂલ્ય સંવર્ધિત નેટવર્ક (VANS), મૂલ્ય સંવર્ધિત ડેટા સેવાઓ (VADS), માહિતી સેવાઓ, ગ્રંથાલયો, ગ્રંથાલયની ટેકનિકલ સેવાઓ સારકરણ અને નિર્દેશીકરણ સેવાઓ માહિતી પૃથક્કરણ કેન્દ્રો, ઓનલાઈન શોધ પદ્ધતિઓ, નોંધોના સંચાલન અને નિર્ણય સહાયક પ્રવૃત્તિઓમાં મૂલ્યાંકનમાં ઉપયોગ થઈ રહ્યો છે. આ મૂલ્યાંકન અભ્યાસો અને મૂલ્ય સંવર્ધિત અભિગમ અને તેમનું પ્રાયોગિક પ્રગટીકરણ માહિતી સંચાલનના ભવિષ્ય માટે વધુ અગત્યના છે.

આ પ્રયત્નો ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની ગુણવત્તા સુધારવા માટે જ્યારે ખૂબ જ મૂલ્યવાન છે. ત્યારે તે ફક્ત પદ્ધતિ સુધારણા, મૂલ્યાંકનની તકનીકો અને પદ્ધતિઓ તે જ બનાવવા અને માપન માટેના માપદંડ વિકસાવવા વગેરે માટે મર્યાદિત છે. તે પણ સ્પષ્ટ છે કે પદ્ધતિની ગુણવત્તા જો આ પદ્ધતિઓમાં ભાગ લેતા કર્મચારીઓ ગુણવત્તાની સભાનતા અને કાર્ય કરવાની ઊંચી પ્રેરણા પામેલ હોવાની સાથે સમર્પિત અને એકનિષ્ઠાવાળા હોય તો જ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

આ બાબત ફરીથી સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન તરફ દોરી જાય છે. આ એકમના અનુગામી વિભાગમાં ચાલો આપણે કર્મચારીઓ માટે જરૂરી અને ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલન માટે ગુણવત્તા સુધારણાના આવશ્યક મૂળભૂત કાર્યક્રમોનું પરીક્ષણ કરીએ.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો. :

- (5) ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓમાં ગુણવત્તાની સ્થાપના કરવા માટેના પ્રયત્નોની ટૂંકમાં માહિતી આપો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.6.3 ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમો : (Quality Improvement Programmes)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો, પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના સંચાલનનું ભવિષ્ય જોતાં, દેશમાં વ્યવસાયિક શિક્ષણ અને તાલીમની સર્વાંગી યોજના વિકસાવવાની જરૂરિયાત છે. ભવિષ્યની માહિતી સંસ્થાઓના સંચાલન અને ચલાવવા માટે જરૂરી વ્યાવસાયિકોનો જથ્થો અને ગુણવત્તાનો અંદાજ મેળવવા માટે રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ માનવ સંસાધન યોજનાની અનિવાર્યતા છે. માનવ સંસાધનના આયોજનના પરિણામો નવી છાપ ધરાવતા ઉચ્ચ સ્તરીય ટેકનોલોજી ધરાવતી માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના પડકારોને પોહંચી વળવા વૈવિધ્યસભર નવા કૌશલ્યોના મિશ્રણ સાથેના વ્યવસાયિકોની જરૂરિયાત ઉપર પ્રકાશ પાડશે. ગ્રંથાલય અને માહિતી જર્માનની શાળાઓએ નવી પરિસ્થિતિને પહોંચી વળવા માટે તેમના અભ્યાસક્રમને નવી દિશાઓ આપવી પડશે. આ યથાર્થ ક્ષમતા સ્થિર અને નિયમિત વ્યાવસાયિકોનો પુરવઠો પૂરો પાડવાની ખાતરી આપશે, સતત શિક્ષણના કાર્યક્રમ તેમનું જ્ઞાન અને કૌશલ્યને અદ્યતન બનાવશે. વ્યવસાયિક મંડળો અને સમાજો એ નવા વિકસેલ ક્ષેત્રો ઉપર ટૂંકા ગાળાના અભ્યાસ ક્રમ આપી શકે. માહિતી ટેકનોલોજીના જુદા જુદા પાસાઓમાં અભ્યાસક્રમ ઉપરાંત ગુણવત્તાની ખાતરી ગુણવત્તા વર્તુળો, સહભાગી સંચાલન, નેતૃત્વ સંચાલન, સોફ્ટવેર દસ્તાવેજીકરણમાં કૌશલ્ય વિકસાવ્યા સાથેના અસરકારક પ્રત્યાયન માટે તકનીકી લેખન કાર્ય, દરખાસ્ત તૈયાર કરવા વગેરે જુદી જુદી વિદ્યાશાખાઓ અને વિષય ક્ષેત્રોમાં વિશિષ્ટ અભ્યાસક્રમોનું આયોજન કરી શકાય અને આપી શકાય.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(6) 21 મી સદીમાં નવા પડકારો અને તકોને પહોંચી વળવા ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યવસાયિકો માટે થોડાક ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમો સૂચવો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

### 3.7 સારાંશ (SUMMARY)

આ એકમ સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન સાથે નીચે દર્શાવેલા અગત્યના પાસા સાથે ચર્ચા કરે છે.

- ◆ સંચાલનમાં ગુણવત્તાને વ્યાખ્યાયિત કરેલ છે અને સર્વાંગી ગુણવત્તા અભિગમને સમજાવ્યો છે.
- ◆ ગુણવત્તા સુધારણા સંચાલનની જરૂરિયાત સમજાવેલ છે.
- ◆ સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનની વિકાસાત્મક ઐતિહાસિક યથાર્થતા આપેલ છે.
- ◆ સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનના મુખ્ય હેતુઓ, તત્વો અને લાભનું રેખાંકન કરેલ છે.
- ◆ ગુણવત્તા વર્તુળ જે સહભાગી સંચાલનની કેન્દ્રિય વિચારવસ્તુની રચના કરે છે, સંસ્થામાં તબક્કાવાર ગુણવત્તા વર્તુળનું સંયોજન, અમલીકરણ કરવા માટેના સાધનો અને તકનીકોનું ઊંડાણપૂર્વક વર્ણન કરે છે.
- ◆ ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના સંદર્ભમાં સાંપ્રત અને ભવિષ્ય સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમ સમજાવે છે.
- ◆ ભવિષ્યની માહિતી પદ્ધતિઓના પડકારો અને તકોને પહોંચી વળવા ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યવસાયિકો માટે ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમો સૂચવ્યા છે.

### 3.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) સંસ્થાની ગુણવત્તા હંમેશા ગ્રાહકોના સંતોષ ઉપર લક્ષ કેન્દ્રિત કરે છે. જ્યારે ગ્રાહકોના સંતોષને લાગુ પડતા તમામ પરિબલોનું ધ્યાન આપવામાં આવે ત્યારે જ આ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. આ સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમ છે. ગુણવત્તાની ગતિશીલતા દૃષ્ટિ સમક્ષ રાખવી

જોઈએ. ગુણવત્તા એ સતત અને અનંત પ્રક્રિયા છે. સંસ્થાઓએ કાર્યના કોઈપણ પાસામાં થતા પરિવર્તનનો પ્રતિભાવ આપવો જોઈએ.

(2) સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનના મુખ્ય હેતુઓ આ પ્રમાણે છે :

- ◆ સંસ્થાનો સતત સુધારો જે કોઈપણ સ્પર્ધકના સુધારા જેટલો અથવા વધુ હોવો જોઈએ.
- ◆ કિંમતમાં સતત અને સખતાઈથી ઘટાડો.
- ◆ ગુણવત્તામાં સતત અને સખતાઈ વધારો.
- ◆ સંપૂર્ણ સહભાગીતા અર્થાત્ એવી સંસ્થાનું ઉત્તમ બનાવવા તરફી કાર્ય કરી રહ્યો હોય છે અને વિશ્વની પ્રથમ વર્ગની સંસ્થા પ્રાપ્ત કરવાની અને તેમાં કામ કરવાની સહજવૃત્તિ ઉપર તે મૂડીકરણ કરે છે.

(3) ગુણવત્તાવર્તુળ એ ત્રણ થી બાર વચ્ચેના સભ્યોનો નાનો સમૂહ છે જે એક જ અથવા સમાન કાર્ય સ્વૈચ્છિક રીતે કરે છે, દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે એક કલાક વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમય દરમ્યાન સામાન્ય રીતે તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વમાં મળે છે. તેમના કાર્યના કેટલાક પ્રશ્નો અલગ તારવી, તેનું પૃથક્કરણ કરી ઉકેલ મેળવે છે. સંચાલકો સમક્ષ તેમની ભલામણો રજૂ કરે છે અને જ્યાં શક્ય હોય ત્યાં તેમની જાતે તેનું અમલીકરણ કરે છે.

(4) એકવાર વર્તુળની રચના થઈ જાય, ત્યારબાદ તે વિકાસના ત્રણ જુદા જુદા તબક્કામાંથી પસાર થાય છે અને ચોથો અંતિમ તબક્કો છે.

પ્રથમ તબક્કામાં સમસ્યા નિવારણ, વર્તુળ તેના સભ્યોને તેમના કાર્યક્ષેત્રમાં કેટલાક વધુ હોય તેવા કેટલાક પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલ મેળવવાનું શક્ય બનાવવા તાલીમ આપી હશે.

બીજા તબક્કામાં વર્તુળ સમસ્યા નિવારણના પ્રયત્નોનું નિયમન કરવા લાગે છે. આ સમય દરમ્યાન સભ્યો સરળ નિયંત્રણ તકનીકો પામેલ હોવા જોઈએ અને સુધારવા કરી દેવામાં આવ્યા છે તેની જાણકારી કરવામાં આનો ઉપયોગ કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ.

ત્રીજા તબક્કામાં વર્તુળ ફક્ત સમસ્યા નિવારણથી પ્રગતિ કરી સુધારાઓ કરવા માનસિકતા પ્રાપ્ત કરવાની રીતો મેળવશે. જો વર્તુળ તબક્કા 1,2, અને 3 માંથી પસાર થશે તો તેઓ પરિપક્વતા વિકસાવશે અને સંચાલકો દ્વારા વિશ્વાસ મેળવશે. જો સંસ્થાને તેની અગાઉની ક્ષમતાની ઉપલબ્ધિ કરતાં સંચાલનની આ રીતથી વધુ સારી વાસ્તવિકતા લાગવા માંડશે તો અસ્તિત્વ ધરાવતા વર્તુળોના આગળ સતત વિકાસ અને નવા વર્તુળોની રચના કરવા શરૂ કરશે.

(5) ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓ સુધારવા બે પ્રકારના પ્રયત્નો વિકસાવેલ છે. તે આ પ્રમાણે છે. (1) મૂલ્યાંકનાત્મક અભ્યાસો (2) મૂલ્ય સંવર્ધિત મોડેલ. પ્રથમ સાંપ્રત અસ્તિત્વ ધરાવતી ગ્રંથાલય અને માહિતી પેદાશ અને સેવાઓની કામગીરીના માનાંકો વિકસાવવાનું અને માહિતી પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિઓ, ડેટાબેઝ અને નેટવર્કની અસરકારકતાની કસોટી માપવાના માપદંડનું પરીક્ષણ છે.

મૂલ્ય સંવર્ધિત મોડેલે માહિતીની ગુણવત્તા તેના ડેટાના તબક્કામાંથી માહિતી અને માહિતીની જ્ઞાન સુધારવાની પદ્ધતિ વિકસાવેલ છે. દરેક તબક્કે મૂલ્ય ઉમેરવામાં આવે છે. તેથી આ નિર્ણય લેવામાં અને અન્ય તેવા હેતુઓમાં સેવા આપે છે.

(6) ઝડપથી બદલાઈ રહેલ ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના સંદર્ભમાં નવી છાપનું મિશ્રણ ધરાવતા વૈવિધ્ય સભર કૌશલ્યો અને જ્ઞાન સાથેના વ્યવસાયિકો જરૂરી હશે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનની શાળાઓએ નવી છાપ ધરાવતા વ્યવસાયિકો પૂરા પાડવા માટે તેમણે તેમના અભ્યાસક્રમોને નવી દિશા આપવી પડશે. આ ક્ષેત્રમાં સાંપ્રત માનવશક્તિને અદ્યતન કરવા (અદ્યતન જ્ઞાન આપવા) અને વ્યવસાયના મુખ્ય પ્રવાહમાં તેમને જોડવા પ્રેરણા આપવા તાત્કાલિક ધ્યાન આપવું જરૂરી છે. જે નજીકના ભવિષ્યની જરૂરિયાત છે. માહિતી સંસ્થાઓના સમગ્ર કર્મચારીઓને ક્ષેત્રના સાંપ્રત પ્રવાહોથી સારી રીતે અવગત કરવા વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોમાં સતત શિક્ષણના કાર્યક્રમ વિકસાવવા જોઈએ.

### 3.9 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

સહભાગી સંચાલન (Participative Management)	:	સંચાલનની એક પધ્ધતિ જેમાં કર્મચારીઓ સંસ્થાની દરેક પ્રવૃત્તિઓમાં યોગ ભાગ લે છે.
ગુણવત્તા (Quality)	:	ગુણવત્તાના શબ્દકોશીય અર્થ મુજબ વ્યક્તિ અથવા વસ્તુની ગુણવત્તાને સહજ અથવા પ્રાપ્ત કરેલ લક્ષણ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે. જેમાં વ્યક્તિ અથવા વસ્તુનો સ્વભાવ અને વર્તણૂક નક્કી કરવામાં આવે છે. ગુણવત્તાના સમાનાર્થી શબ્દો ગુણ, લક્ષણ, આકર્ષક ભાગ, ખાસિયત ગુણધર્મ વગેરે છે.
ગુણવત્તાની ખાતરી (Quality Assurance)	:	ગુણવત્તાની ખાતરીએ સારી ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવાની પધ્ધતિ અને તત્વજ્ઞાન છે. તે ગ્રાહકની કાળજીના માનાંક અને કામગીરી નક્કી કરવા જેવા ક્ષેત્રોને એકત્રિત કરે છે. તે તમામ પ્રવૃત્તિઓ અને ક્રિયાઓ સુધી વિસ્તરે છે.
ગુણવત્તા નિયંત્રણ	:	ગુણવત્તા નિયંત્રણ એ ટેકનોલોજીકલ, માનવીય, માહિતી અને નાણાંકીય સ્ત્રોતનો સારાં પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા અસરકારક રીતે કેવી રીતે ઉપયોગ કરી શકાય તે નક્કી કરવાની પધ્ધતિ છે.
ગુણવત્તા વર્તુળો (Quality Circles)	:	ગુણવત્તા વર્તુળ એ ત્રણ થી બાર વચ્ચેના સભ્યોનો નાનો સમૂહ છે. જ એક જ અથવા સમાન કાર્ય સ્વૈચ્છિક રીતે કરે છે, દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે એક કલાક, વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં સામાન્ય રીતે તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વમાં મળે છે. તેમના કાર્યના કેટલાક પ્રશ્નો અલગ તારવી તેનું પૃથક્કરણ કરી, ઉકેલ મેળવે છે. સંચાલકો સમક્ષ તેની ભલામણ રજૂ કરે છે અને જ્યાં શક્ય હોય ત્યાં તેમની જાતે ઉકેલનું અમલીકરણ કરે છે.
ગુણવત્તા સુધારણા (Quality Improvement)	:	કામગીરીના યોગ્ય માનાંકોનો ઉપયોગ કરીને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓમાં મૂલ્ય ઉમેરવું.
વૈજ્ઞાનિક સંચાલન (Science Management)	:	સંચાલનની એક પધ્ધતિ જેમાં સંસ્થાનામાં ઉત્પાદન, નિયંત્રણ, વિતરણ અને અન્ય પ્રવૃત્તિઓ જેમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોને પ્રયોજવામાં આવે છે. આ પધ્ધતિ કર્મચારીઓને સંચાલનમાં સહભાગી થવા માટે યોગ્ય સ્થાન આપતું નથી.
સર્વાંગી ગુણવત્તા (Total Quality Managemet)	:	સંચાલનની આ પધ્ધતિમાં જેમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉત્તમ સિદ્ધાંતો અને વ્યવહારો અને સહભાગી સંચાલનનું યોગ્ય રીતે મિશ્રણ કરવામાં આવે છે જે દ્વારા સંસ્થા સફળતા પ્રાપ્ત કરે છે.

### 3.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન (REFERENCE AND FURTHER READING)

- Barrett, Derm (1994) Fast Focus on TQM: A Concise Guide to Companywide Learning. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Bawden, David. (1990). User-oriented Evaluation of Information Systems and Services. Aldershot: Gower.
- Bawden; David. (1990). Value Added Information Systems and Services. In Perspectives in Information Management. Edited by Charles Oppenheim, Charles L Citroen, and Jose-Mary Griffiths, 2nd ed. London: Butterworths.

- Beckford, John (1998) *Qualify: A Critical Introduction*. London: Routledge.
- Brophy, Peter and Couling, Kate (1997) *Quality Management for Information and Library Managers*. Hampshire: ASLIB Gower.
- Clair, Guy St (1997) *Total Quality Management in Information Services*. London: Bowker Saur.
- Crosby, Philip B. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: Me Graw-Hill.
- Crosby, Philip B. (1986) *Running Things: The Art of Making Things Happen*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Deming, W. Edwards (1982). *Out of Crisis*. Cambridge, Mass.: Centre for Advanced Engineering Study.
- Ehresman., Terry (1995) *Small Business Success through TQM: Practical Methods to Improve Your Organisation's Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press. Feigenbaum.
- Evans, James R. and Lindsay, William M. (2004). *The Management and Control of Quality*. 6th ed. Mason, OH: South-Western College Pub.
- William (1995) Does TQM Really Help Anyone? *Library Acquisitions: Practice and Theory*. 19(1), pp. 49-52.
- Fitch, Donna K., Thompson, Jean and Wells, Elizabeth Crabtree (1993) *Turning the Library Upside Down: Reorganisation using Total Quality Management Principles*. *The Journal of Academic Librarianship*, 19(5), pp. 294-299.
- Flood, Robert Louis (1993) *Beyond TQM*. Chichester: John Wiley.
- Galgano, Alberto (1994) *Companywide Quality Management*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Hutchins, David (1990). *In Pursuit of Quality; Participative Techniques for Quality Improvement*. London: Pitman Publishing.
- Ingle, Sud and Ingle, Nima (1983) *Quality Circles in Service Industries: Comprehensive Guidelines for Increased Productivity and Efficiency*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Ishikawa, Kaoro (1982) *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organisation.
- Johannsen, Carl Gustav (1995). *Quality Management and Innovation: Findings of a Nordic Quality Management Survey*. *Libri*, 45, pp. 131 -44.
- Johannsen, Carl Gustav (1996) *Strategic Issues in Quality Management: Theoretical Considerations*. *Journal of Information Science*, 22(3), pp. 155-164.
- Juran, J. M. (1989) *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook* New York: The Free Press.
- Juran, J. M. (1992) *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press.
- Jurrow, Susan and Barnard, Susan B. (Ed.) (1993) *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*. New York: The Haworth Press.
- Keeney, Kent A. (1995). *The ISO 9000: Auditor's Companion*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Kinnel, Margaret (1997) *Quality Management in Librarianship and Information Work Worldwide 1996/97: An Annual Survey/edited by Maurice B. Line*. London Bowker Saw. pp. 251-75.
- Kovel-Jarboe, Patricia (1996) *Quality Improvement: a Survey for Plan Organisational Change*. *Library Trends*, 46(3), pp. 605-30.

- Mistry, V. and Usherwood, Bob. Total Quality Management, British Standard Accreditation, Investors in People and Academic Libraries. <http://www.shef.ac>.
- O'Neil, Rosanna M. (1994) Total Quality Management in Libraries: a Sourcebook. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited. '
- Pike, John and O'Neil, Rosanna M. (1994) Total Quality Management in Libraries: a Sourcebook. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited. '
- Pike, John and Barnes, Richard (1994) TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement. London: Chapman and Hall.
- Pritchard, Sarah M. (1996) Determining Quality in Academic Libraries. Library Trends, 46(3), pp. 572-94.
- Richardson, Terry L. (1996) Total Quality Management. Albany: Delmar Publishers.
- Rowley, Jennifer (1996) Managing Quality in Information Services. Information Services & Use, 16, pp. 51-61.
- Taylor, R. S. (1982). Information and Productivity: on Defining Information Output— 1 & 2, Soc. Inf. Studies, 2, 131 - 138; 1984.4, 31 - 41.
- Taylor, R. S. (1986). Value Added Processes in Information systems. Norwood NJ: Ablex Publishing Corp.
- Taylor, Robert S. (1982). Value Added processes in the Information Life Cycle. In Challenges to an Information Society: Proceedings of the 47th ASIS annual meeting.
- Total Quality Management in Libraries/ ALA Video (1995) Duration 26 min.
- Total Quality Management. <http://www.Goalqpc.com/RESEARCH> accessed on 8/26/99 2:27pm
- Viljoen, J. H. and Underwood, P. G. (1997). Total Quality Management in Libraries: Fad or Fact. South African Journal of Library and Information Science, 65( 1), pp. 46-52.
- Zabel, Diane and Avery, Christine (1992) Total Quality Management: A Primer. RQ, 32(2), pp. 206-16.
- Richard (1994) TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement. London: Chapman and Hall.
- Pritchard, Sarah M. (1996) Determining Quality in Academic Libraries. Library Trends, 46(3), pp. 572-94.
- Richardson, Terry L. (1996) Total Quality Management. Albany: Delmar Publishers.
- Rowley, Jennifer (1996) Managing Quality in Information Services. Information Services & Use, 16, pp. 51-61.
- Taylor, R. S. (1982). Information and Productivity: on Defining Information Output— 1 & 2, Soc. Inf. Studies, 2, 131 - 138; 1984.4, 31 - 41.
- Taylor, R. S. (1986). Value Added Processes in Information systems. Norwood NJ: Ablex Publishing Corp.
- Taylor, Robert S. (1982). Value Added processes in the Information Life Cycle. In Challenges to an Information Society: Proceedings of the 47th ASIS annual meeting.
- Total Quality Management in Libraries/ ALA Video (1995) Duration 26 min.
- Total Quality Management. <http://www.Goalqpc.com/RESEARCH> accessed on 8/26/99 2:27pm
- Viljoen, J. H. and Underwood, P. G. (1997). Total Quality Management in Libraries: Fad or Fact. South African Journal of Library and Information Science, 65( 1), pp. 46-52.
- Zabel, Diane and Avery, Christine (1992) Total Quality Management: A Primer. RQ, 32(2), pp. 206-16.



રૂપરેખા :

- 4.0 ઉદ્દેશો
- 4.1 પ્રસ્તાવના
- 4.2 પરિવર્તન સંચાલનનો અભિગમ
- 4.3 પરિવર્તનનાં પરિબળો
  - 4.3.1 પરિવર્તનના પ્રકારો
- 4.4 પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયા
- 4.5 પરિવર્તનના જુદા જુદા નમૂનાઓ
- 4.6 વ્યૂહાત્મક પરિવર્તન સંચાલન
- 4.7 પરિવર્તનના અવરોધકો
- 4.8 સંયોજિત વિકાસ
- 4.9 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલન
- 4.10 સારાંશ
- 4.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસો પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 4.12 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 4.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

---

**4.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)**

---

- ◆ આ એકમના અઘતન બાદ તમે આ બાબતોથી સક્ષમ બનશો :
  - ◆ પરિવર્તન સંચાલનની મૂળભૂત વિભાવના સમજવામાં અને
  - ◆ પરિવર્તન અને જુદા જુદા પ્રકારના પરિવર્તનનું સંચાલન કરતા વિવિધ પરિબળો વિષે શીખવામાં.
  - ◆ પરિવર્તનના જુદા જુદા નમૂનાઓ અને પરિવર્તન માટેના જુદા જુદા નમૂનાઓ અને પરિવર્તન માટેના જુદા જુદા વ્યૂહની ચર્ચા કરવામાં.
  - ◆ પરિવર્તન માટે અવરોધક કારણો અને તેને કેવી રીતે નિયંત્રિત કરવા તે સમજાવવામાં.
  - ◆ સંયોજિત વિકાસની વિભાવના સમજવામાં અને
  - ◆ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલનની ચર્ચા કરવામાં.

---

**4.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)**

---

પરિવર્તનએ આપવા દૈનિક જીવનનું ધોરણ બની ગયું છે પરંતુ છેલ્લા થોડાક દાયકામાં ખૂબ જ મોટા પ્રમાણમાં વ્યાપક સંસ્થાકીય પરિવર્તન આકાર પામી રહેલા માનવામાં આવે છે. ટેકનોલોજીમાં વિકાસ, સમાજની વધતી જતી જરૂરિયાતો અને બહાર આવેલ અને વૃદ્ધિ પામતી વૈશ્વિક સંસ્થાઓ વગેરે આ પરિબળો પૈકીના કેટલાક એવા પરિબળ છે કે જેણે પરિવર્તનની જરૂરિયાત અને તેના પુનરાવર્તનમાં પ્રદાન કરેલ છે. ઝડપી વિકાસ પામતા પર્યાવરણમાં આયોજન, અમલીકરણ અને પરિવર્તનનું સંચાલન

કરવું એ વધતી જતી પરિસ્થિતિ છે જેમાં મોટાભાગની સંસ્થાઓ કામ કરે છે. લોકો સામાન્ય રીતે પરિવર્તનના વિરોધી છે કારણ કે પરિવર્તન માળખા અને કાર્યરીતિ, નોકરીની સલામતિ અને શરતો, સામાજિક માળખા વગેરેને અસર કરે છે. પરિવર્તન ઓળખવાની જરૂરિયાત અને તે પરિવર્તન દ્વારા સંસ્થાઓને દોરી જવા માટે અસરકારક પરિવર્તન સંચાલનની જરૂરિયાત છે. આ એકમ પરિવર્તન સંચાલન સંબંધીત કેટલાક પ્રશ્નોની ચર્ચા કરે છે અને ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંદર્ભમાં નોંધપાત્ર પ્રકાશ પાડે છે.

#### 4.2 પરિવર્તન સંચાલનનો અભિગમ (CHANGE MANAGEMENT CONCEPT)

‘પરિવર્તન એ અચળ છે’ જાણીતી બાબત છે. છેલ્લા કેટલાક દાયકાઓમાં મોટાપાયે પરિવર્તન એ સંસ્થાકીય જીવનમાં સામાન્ય બાબત બનેલ છે. તેઓએ ટકી રહેવા માટે પરિવર્તન સિવાય અન્ય કોઈ વિકલ્પ નથી. પરિવર્તન માટેની જરૂરિયાત વધી રહી છે અને સંસ્થાઓએ ભવિષ્યમાં ટકી રહેવા અને સફળ થવા પરિવર્તન કરવાની ક્ષમતા આવશ્યક બની ગઈ છે.

ટેકનોલોજીમાં ઝડપી પ્રગતિ અને વ્યાપારના વૈશ્વિકરણે પરિવર્તનને પ્રવેશ પ્રદાન કરેલ છે. પરિવર્તનનો આ પ્રવેગ પાછો પાડવાનો નથી. તેમ છતાં પરિવર્તનના ધમકીભર્યા દર તરફ જોતાં ટેકનોલોજી આધારિત વિશ્વ જે છેલ્લા દાયકાઓમાં જીવનના દરેક ક્ષેત્રમાં અસર કરેલ છે તે કોઈપણ સમય કરતાં વધુ ઝડપી ચિત્ર આપવા કરતાં વધુ છે.

જ્યારે પરિવર્તનની ઝડપ વધવાની ચાલુ રહે છે અને જીવનના દરેક ક્ષેત્રમાં અસર પાડવાની ઝડપ ચાલુ રહે છે ત્યારે પરિવર્તન સંચાલન એ સંસ્થાઓમાં પરિવર્તનોનું સંચાલન કરવા માટેની મૂળભૂત જરૂરી ક્ષમતા છે.

આ રીતે સાંપ્રત પરિસ્થિતિમાં પરિવર્તનનાં સંચાલનની ઘણી નોંધ પાત્ર બાબતો છે. જ્યારે પરિવર્તનનો હેતુ આર્થિક સધ્ધર કે નબળી કરકસર છે છતાં અસ્તિત્વ ટકાવી રાખવાની ખાત્રી આપવાનો છે ત્યારે પરિવર્તનનું યોગ્ય સંચાલન વધુ મહત્વનું બની જાય છે.

પરિવર્તન સંચાલન પદને સૌથી સરળ શબ્દોમાં પરિવર્તનનોનું સંચાલન કરવાનું કાર્ય તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. આ રીતે પરિવર્તન સંચાલન ધંધાના પરિણામોને મૂર્તસ્વરૂપ આપવા અને પરિવર્તન સંચાલન સુઆયોજિત પદ્ધતિસરની રીતભાતમાં પરિવર્તન કરવાની પ્રક્રિયાનો સમાવેશ કરવા વિશે છે.

લિસા કુરૂએ બ્રેઈન ફ્લેઉચર ના લેખ “Global trend in Managing Change” માંના શબ્દોમાં :

“પરિવર્તન સંચાલનને સંસ્થાને તેના બજાર સ્થળે એક જ સીધી લીટીમાં લાવવાની સતત પ્રક્રિયા, અને તેના સ્પર્ધકો કરતાં તેને વધુ જવાબ આપવામાં અને અસરકારક કાર્ય કરવા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે.”

પરિવર્તન સંચાલનને ધંધાકીય પરિવર્તનનું અસરકારક સંચાલક જેવા કે નેતાઓ, વ્યવસ્થાપકો અને કર્મચારીઓ જરૂરી ટેકનોલોજી અથવા સંસ્થાકીય પરિવર્તનોનું સફળતાથી અમલ માટે એકમત કાર્ય તરીકે પણ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. પરિવર્તન સંચાલન સંસ્થાકીય અથવા વ્યક્તિગત હોઈ શકે.

સંસ્થાકીય પરિવર્તન સંચાલન એ સંસ્થામાં ઉચ્ચ નેતૃત્વના પરિપ્રેક્ષ્યથી નીચે તરફ દષ્ટિકોણ કરતું પરિવર્તન સંચાલન છે. તે સંસ્થાને મદદ કરવા જરૂરી પરિવર્તનનો સમાવેશ કરવા, સ્વીકારવા અને ટેકો આપવા બૃહદ પરિવર્તન સંચાલન વ્યવહારો અને કૌશલ્ય ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. સમગ્ર સંસ્થામાં પરિવર્તન સંચાલન માટે યોગ્ય પદ્ધતિના અમલીકરણ માટે જ્ઞાન અને કૌશલ્ય પુરું પાડે છે. સંસ્થાકીય પરિવર્તન સંચાલન ઉચ્ચ સ્તરીય અને મધ્ય સ્તરીય વ્યવસ્થાપકો અને માનવ સંસાધન

વ્યવસ્થાપકો જેઓ સંસ્થામાં પરિવર્તનને પુરસ્કૃત કરે છે તેનો સમાવેશ કરે છે.

વ્યક્તિગત પરિવર્તન સંચાલનએ કર્મચારીઓ જેઓ તળિયાના સ્તરે આવેલા છે તેમના પરિપ્રેક્ષ્યમાં પરિવર્તનોનું સંચાલન કરે છે. આ લોકો એવા છે જે વાસ્તવિક રીતે પરિવર્તનોનો અમલ કરે છે. આમાં પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું તેમની રીતે પ્રાયલન કરવા તેમને મદદ કરવા સાધનો અને જરૂરી તાલિમ પૂરી પાડી તેમને સશક્ત કરવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. અસરકારક વ્યક્તિગત પરિવર્તન સંચાલન માટે સમગ્ર પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સંક્રમણ કર્મચારીઓને મદદ કરવા વિવિધ સાધનો અને તકનીકો પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓના સંદર્ભમાં પરિવર્તન અગાઉ હતા તેના કરતાં વધવા પામેલ છે. સાંપ્રત માહિતી વિસ્ફોટ અને જ્ઞાન ક્રાંતિના આનુસંગિકમાં ગ્રંથાલયો અને અન્ય જ્ઞાન આધારિત સંસ્થાઓને પરિવર્તનના સક્ષમી મોજા એ મુક્ત કરે છે. આજે ગ્રંથાલયો અને માહિતી સેવાઓ જે પરિવર્તનોનો સામનો કરી રહ્યા છે તે અકલ્પનીય અને અપરિમાણીય છે. વૈશ્વિક રાજકીય, આર્થિક સામાજિક અને ટેકનોલોજીકલ હવામાને અનિશ્ચિતતાનું સર્જન કરેલ છે જેમાં ભવિષ્યની અપેક્ષાઓ રાખવી મુશ્કેલ છે. તેથી આપણે કોઈપણ બાબત ગમે તેટલી મુશ્કેલ છે. તેથી આપણે કોઈપણ બાબત ગમે તેટલી મુશ્કેલ ન હોય તો પણ સાંપ્રત વલણનું ભવિષ્યની યોજના કરી રહ્યા હોઈએ ત્યારે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો પરિવર્તનના સ્વરૂપનો સામનો કરી રહ્યા છીએ તેનું અનુમાન કરવું શક્ય નથી. આ રીતે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની બાબતમાં પરિવર્તનનું સંચાલન કરવાની બાબત નથી પરંતુ યોગ્ય સંયોજનનો પ્રશ્ન છે તેથી કોઈપણ અચાનક આવી પડતી અનિશ્ચિતતાનો સામનો કરી શકાય.

### 4.3 પરિવર્તનનાં પરિબળો (FORCES OF CHANGES)

કારસોન (1998)ના મત પ્રમાણે “સંસ્થાકીય પરિવર્તન સંસ્થામાં પ્રવૃત્તિઓનો થતો ફેરફાર છે પ્રવૃત્તિઓનો થતો ફેરફાર સંસ્થાના માળખામાં થતા પરિવર્તન, કાર્યોમાંની ફેરબદલી, નવી પેદાશો દાખલ કરવી અથવા જૂથના સભ્યોની વર્તણૂંક અથવા પ્રક્રિયાના પરિવર્તનો અથવા સંસ્થાની અંદરના અથવા બહારના કોઈપણ સંખ્યામાં પ્રસંગોના પરિણામે હોઈ શકે છે.”

આ બધા પરિબળો (કારણો) સંસ્થા દ્વારા પરિવર્તનનો સામનો કરવા જુદા જુદા દબાણની રચના કરે છે. આ દબાણ બાહ્ય અને દરેક સંસ્થા માટે પરિવર્તનનાં આંતરિક દબાણો છે.

- ◆ **બાહ્ય દબાણો** : પરિવર્તનનાં બાહ્ય દબાણો સંસ્થાની બહાર ઉદ્ભવે છે. આ દબાણો સામાજિક, રાજકીય, કાયદાકીય, આર્થિક અને તકનીકીય પર્યાવરણ જેમાં સંસ્થા ચાલે છે તેમાં ઉત્પન્ન થાય છે. પરિવર્તનનાં મુખ્ય બાહ્ય દબાણો તકનીકીય પ્રગતિ, લોકશાહીના લક્ષણો, બજાર પરિવર્તનો, સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક માળખું; કાયદાની પદ્ધતિ, રાજકીય દબાણ અને આર્થિક પરિબળો વગેરે છે. તકનીકીમાં સમયાંતરે સ્થાન લેતી મહાન પ્રગતિને ઉદ્યોગ (અથવા વિભાગ)માં સીધી ધારણ કરવાની ક્ષમતા હોય છે. જો સંસ્થામાં નવી ટેકનોલોજીનો તેની કાર્યપદ્ધતિમાં શીખવાની, આત્મસાત કરવાની અને શોષવાની ક્ષમતા હોય તો ટેકનોલોજી આવેલ વિવિધ પ્રગતિ સંસ્થાની કામગીરીમાં વધારો કરી શકે છે. જો સંસ્થા પ્રગતિ સાથે સુમેળ જાળવવામાં નિષ્ફળ જશે તો, તે પાછળ રહી જવાના ભયનો સામનો કરવો પડશે અથવા કાલગ્રત થશે.

ઉદારીકરણવાળી વ્યપારનીતિ સાથે ઉભરી આવેલ વૈશ્વિક અર્થકારણ અને વૈશ્વિક બજારમાં સરળતાથી આંતરરાષ્ટ્રીય ધંધાઓએ વિવિધ સંસ્થાઓને ચલાવવામાં અને કાર્ય કરવામાં સીધી અસર ઉપજાવેલ છે. સંસ્થાઓ મહદઅંશે વિવિધ આર્થિક પરિબળો જેવા કે વ્યાજના

દર, કુગાવો વગેરે દ્વારા નિયંત્રિત થયેલ છે જેના ઉપર તેમનું થોડુંક અથવા બિલકુલ નિયંત્રણ નથી.

સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક માળખું ખાસ વસ્તીક્ષેત્ર અથવા પ્રદેશ સાથે જોડાયેલ ધોરણો, મૂલ્યો અને માન્યતાઓનો સમાવેશ કરે છે. સંસ્થા જેમાં કાર્ય કરે છે તે વિવિધ કાયદાકીય અને સરકારી પદ્ધતિઓ પણ તેની કામગીરી ઉપર અસર કરે છે. સંસ્થાની બહાર તેના દેશમાં આકાર પામતા વિવિધ વિકાસ પણ સંસ્થામાં પરિવર્તન માટે ચાંપ દબાવી શકે છે.

- ◆ આંતરિક દબાણો : પરિવર્તન માટેના આંતરિક દબાણો સંસ્થામાંથી આવે છે. આ સંસ્થાના આંતરિક પર્યાવરણની રચના કરે છે અને સંસ્થાના સભ્યો, તેમની પારસ્પરિક ક્રિયાઓનું સ્વરૂપ અને તેઓ જેમાં ચાલે છે તેના ભૌતિક વાતાવરણ જેવા પરિબળોનો સમાવેશ કરે છે. માનવ સંસાધનના પ્રશ્નો, સંચાલકીય નિર્ણયો, સંસ્થાકીય સિદ્ધિઓમાં ફેરફાર વગેરે પરિવર્તનના કેટલાક આંતરિક દબાણો છે. આ પરિવર્તનો સંસ્થાની પ્રણાલીની અંદર સ્થાન લે છે જે સંસ્થાની અંદરની સામાન્ય પરિસ્થિતિ છે અને ભાગીદારી મૂલ્યો, ધોરણો અને માન્યતાઓ ધરાવે છે અને ધારણા રાખવામાં આવે છે કે સંસ્થાના સભ્યોને સંગઠિત કરે. વિવિધ આંતરિક અને બાહ્ય દબાણો મહદ્અંશે આંતરિક સંબંધોવાળા હોઈ શકે છે. પ્રસંગોપાત આંતરિક દબાણોનો કેટલાક ભાગના ઉદ્ભવ સ્થાન સંસ્થાના બાહ્ય જગતમાં હોય છે. તેથી પરિવર્તનોના આંતરિક અને બાહ્ય બંને દબાણોનું પરીક્ષણ, નિયમન અને મૂલ્યાંકનની સંસ્થાકીય પરિવર્તન માટેની યોગ્ય વ્યૂહરચના ઘડી કાઢવી જોઈએ.

#### 4.3.1 પરિવર્તનના પ્રકારો (Types of Change)

કારસોન (1998)એ પરિવર્તનના ત્રણ પ્રકારો નોંધ્યા છે :

- (1) અનુકૂલક પરિવર્તન : આ તે જ સંસ્થાકીય એકમમાં પરિવર્તનના પુનઃઅમલીકરણનો સમાવેશ કરે છે. અનુકૂલક પરિવર્તનને ધમકી તરીકે સ્વીકારામાં આવતી નથી.
- (2) નવતર પરિવર્તન : આ જે સામાન્ય રીતે નવા અને તદ્દન અજાણ્યા હોય તેવા પરિવર્તનનો સમાવેશ કરે છે. નવતર પરિવર્તનો સંસ્થામાં અનિશ્ચિતતા અને ભય સર્જે છે.
- (3) ધરમૂળથી નવતર પરિવર્તન : આ સૌથી વધુ ડરાવી નાખે તે પ્રકારના પરિવર્તન છે. આ પ્રકારના પરિવર્તનો સંસ્થામાં સૌથી વધુ વિરોધ થતો હોય છે. સંસ્થામાં ધરમૂળથી નવતર પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે લાંબા સમયની વ્યૂહરચનાની જરૂરિયાત હોય છે.

સંસ્થાઓમાં પરિવર્તનનો નીચેની કક્ષાઓમાં વિભાજિત કરી શકાય :

- ◆ પ્રતિક્રિયાશીલ પરિવર્તન : આ પરિવર્તન આકસ્મિક અથવા બિનઆયોજન દ્વારા લાવવામાં આવે છે.
- ◆ આયોજિત પરિવર્તન : આ સંસ્થાના તમામ કાર્યો અથવા તેના ભાગની રીતે પદ્ધતિસર અને ઈરાદા પૂર્વકના પરિવર્તન છે.

આયોજિત પરિવર્તનમાં પક્રિયાઓ, લોકો અથવા ટેકનોલોજી ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને એક વ્યક્તિ, યોજના જૂથ, એક વિભાગ અથવા સમગ્ર પેઢીને પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ કરી શકાય છે.

#### 4.4 પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયા (CHANGE MANAGEMENT PROCESS)

પરિવર્તન વિશે મૂળભૂત વિચારો અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને મૂળભૂત એક છે કે પરિવર્તન હંમેશા અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને મૂળભૂત એક છે કે પરિવર્તન હંમેશા અસ્તિત્વ ધરાવતું હતું અને હંમેશા અસ્તિત્વ ધરાવશે. સ્મિથ (1998)ના મત પ્રમાણે “પરિવર્તન સિદ્ધિ સાથે શરૂ થાય છે ઘણીવાર તેને દૂરદેશી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે... અને સિદ્ધિ અને પૂર્વ સ્થિતિ બંને વચ્ચેનો તફાવત એ ઈરાદાપૂર્વકના પરિવર્તન છે.” પરિવર્તન લાગુ પાડીએ તો પહેલાં પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં જેઓનો સમાવેશ થશે તે તમામને સંબંધિત અને અપેક્ષિત પરિવર્તનથી જેને અસર થશે તે તમામનો યોગ્ય અભ્યાસ જરૂરી છે.

- ◆ પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું સંચાલન ચાર બૃહદ તબક્કાનો સમાવેશ કરે છે :
  - (1) આયોજન : આયોજનના તબક્કામાં સંસ્થા પરિવર્તનની જરૂરિયાત નક્કી કરે છે, પરિવર્તન સંચાલન જૂથનું સર્જન કરે છે અને ક્રિયા માટેની યોજના વિકસાવે છે.
  - (2) અમલીકરણ અને સંચાલન : આ તબક્કામાં પરિવર્તન યોજના અમલમાં મૂકાય છે અને અમલીકરણ, પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું સંચાલન અને જાળવણી ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરાય છે જેથી પરિવર્તન સરળતાથી હેડકી સિવાય (અટક્યા સિવાય) લાગુ પાડી શકાય.
  - (3) માર્ગ વિકસાવવો અને સાધનોનું નિયમન કરવું : આ તબક્કામાં સફળતા અથવા નિષ્ફળતાનું પરીક્ષણ કરવા વિવિધ માર્ગો અને સાધનો વિકસાવવામાં આવે છે જેથી કરીને જરૂરી ફેરફાર કરી શકાય. તેમજ રીતે જો જરૂરિયાત જણાય તો સાવચેતીના પગલાં સ્વીકારી શકાય.
  - (4) માર્ગ અને નિયમન : આ અંતિમ તબક્કો છે અને “સંસ્થાગત પરિવર્તન સંસ્થા પ્રાપ્ત ન કરે ત્યાં સુધી સતત એકમાત્ર માર્ગ કરવા અને નિયમન ધરાવે છે.” (વિલબુર 1992)
- જ્યારે સ્મિથે (1998) દર્શાવ્યું છે કે પરિવર્તન સંચાલન જૂથે સ્વૈચ્છિક રીતે સાતત્યપૂર્ણ રીતે સાંભળવું અને નિયમન કરવું અને સિદ્ધિઓ હમેશા રાખવાની સાથે ફેરફાર કરવાની ખાતરી કરો. પરિવર્તન પ્રક્રિયાના આ ચાર સમગ્ર તબક્કા દ્વારા.

#### 4.5 પરિવર્તનના જુદા જુદા નમૂનાઓ (DIFFERENT MODELS OF CHANGE)

સમગ્ર પરિવર્તનની સમજ અને પ્રક્રિયાના યોગ્ય આયોજન, સંચાલન અને અમલીકરણ માટે પરિવર્તનના કેટલાક નમૂનાઓ સૂચિત કરવામાં આવ્યા છે. આ પૈકીના કેટલાકની ચર્ચા નીચે કરવામાં આવેલ છે.

##### ◆ કુર્ત લેવિનનો નમૂનો (Kurt Lewin's Model)

સંસ્થાકીય પરિવર્તનના સિદ્ધાંત અને વ્યવહાર ઉપર કુર્તલેવિને સૂક્ષ્મ અસર ઉપજાવી છે. મોટાભાગના સંયોજનાત્મક પરિવર્તનોના સિદ્ધાંતો આ સમાજલક્ષી મનોવૈજ્ઞાનિકના સીમાચિન્હ કાર્યોમાંથી ઉદ્ભવેલ છે. લેવિન (1947)એ પરિવર્તનના ત્રિસ્તરીય નમૂનાની સ્થાપના કરેલ છે જે પરિવર્તન પ્રક્રિયાનો આરંભ, સંચાલન અને સ્થિર કેવી રીતે કરવો તે સમજાવે છે. આ નમૂના મુજબ પરિવર્તનના ત્રણ સ્તર (તબક્કા) ઉદ્દીપન, પરિવર્તન અને પુનઃસ્થાપન (Unfreezing, Changing and Refreezing) છે. ચાલો આપણે પ્રથમ લેવિનના પરિવર્તનના નમૂના અંતર્ગત ધારણાઓ (USDA) મારફતે આગળ જઈએ. તે આ પ્રમાણે છે :

- (1) પરિવર્તન પ્રક્રિયા કંઈક નવું શીખવાનો તથા તે જ રીતે સાંપ્રત વર્તણૂકો, માનસિક વલણો અથવા સંસ્થાકીય વ્યવહારો બંધ કરવાનો સમાવેશ કરે છે.

- (2) પરિવર્તન માટે જો પ્રેરણા નહિ હોય તો પરિવર્તન થશે નહિ. ઘણીવાર પરિવર્તન પ્રક્રિયાનો આ ભાગ મુશ્કેલ હોય છે.
- (3) વ્યક્તિગત રીતે વ્યક્તિઓ સંસ્થાકીય પરિવર્તનના કેન્દ્ર સ્થાને હોય છે. કોઈપણ પરિવર્તન, પછી તે માળખા, જૂથ પ્રક્રિયા, બદલો આપવાની પદ્ધતિઓ અથવા નોકરી (કાર્ય) રચનાના સંદર્ભમાં હોઈ વ્યક્તિગત પરિવર્તન જરૂરી છે.
- (4) જ્યારે સિદ્ધિઓના પરિવર્તન અત્યંત ઈચ્છનીય હોય તો પણ પરિવર્તનના અવરોધક જોવા મળે છે.
- (5) અસરકારક પરિવર્તનને વધારે મજબૂત નવી વર્તણૂંકો, વલણો અને સંસ્થાકીય વ્યવહારો જરૂરી છે.

ચાલો હવે આપણે લેવિન સૂચિત ત્રણ તબક્કા સ્વીકારીએ.

◆ **તબક્કો-1 ઉદ્દીપન (Unfreezing)**

આ તબક્કો સંસ્થાને પરિવર્તન માટે તૈયાર કરવાનો સમાવેશ કરે છે. પરિવર્તન માટે પ્રેરણા પૂરી પાડવા માટે મુખ્ય ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. જેઓ સમાવિષ્ટ છે તેમને જ્યારે શું થવાનું છે તે માટે તૈયાર કરવામાં આવે ત્યારે પરિવર્તન સફળ થવાની સંભાવના વધુ રહે છે. તેથી સંચાલકો દ્વારા ઈચ્છિત વર્તણૂંકો અને વલણો સાથે જૂની વર્તણૂંકો અને વલણો બદલવા વ્યક્તિઓને પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ. ઉદ્દીપનના તબક્કે સંસ્થા કર્મચારીઓને પરિવર્તનનું સંબોધન (જાણ) કરવાની શરૂઆત કરે છે, કર્મચારીઓને પ્રક્રિયાથી માહિતગાર કરે છે અને આ રીતે ખોટી માહિતીનો છેદ ઉડાડે છે. આ રીતે આ તબક્કો અમલમાં મૂકવાના પરિવર્તન માટેની શરતોનું સર્જન કરવામાં મદદ કરે છે.

◆ **તબક્કો-2 પરિવર્તન (Changing)**

આ તબક્કો પરિવર્તન આયોજન અને અમલીકરણનો સમાવેશ કરે છે. એકવાર પરિવર્તનનો પ્રારંભ કરવામાં આવે ત્યારે તે પ્રવેગ ગુમાવે નહિ તે અગત્યનું છે. જ્યારે પરિવર્તન શીખવાનો સમાવેશ કરે છે ત્યારે આ તબક્કો નવી માહિતી, નવી વર્તણૂંકના નમૂનાઓ અથવા વસ્તુઓને જોવાની નવી રીત સાથે પૂરા પાડવા આવશ્યક બનાવે છે. મુખ્ય હેતુ કર્મચારીઓને નવી વિભાવનાઓ અથવા દૃષ્ટિબિંદુઓ શીખવામાં મદદ કરવાનો છે. પરિવર્તનને સુવિધા પૂરી પાડવા આદર્શ નમૂનાઓ, સલાહકારો, નિષ્ણાંતો, તાલીમ વગેરે વિવિધ યાંત્રિકીઓ પ્રયોજવામાં આવે છે. ધીમે ધીમે કર્મચારીઓની વર્તણૂંક બદલવાની શરૂ થાય છે જેને કારણે સંસ્થાકીય વલણોમાં, કંપનીના મૂલ્યોમાં અને સંચાલન વ્યવહારોમાં પરિવર્તન થાય છે. આ રીતે પરિવર્તનના તબક્કાને પરિવર્તન લાવવા માટે જરૂરી સંસાધનોનું સંયોજન અને એકત્રિકરણ જરૂરી છે.

◆ **તબક્કો-3 પુનઃસ્થાપન (Refreezing)**

આ તબક્કો સંસ્થામાં કાર્ય કરવાની નવી રીતોને યોગ્ય રીતે સ્થાન આપવામાં આવે છે. મુખ્ય ધ્યાન સંસ્થાનું સંવેષ્ટન તેની ક્રિયાઓ કરવાની નવી રીતો ઉપર કેન્દ્રિત કરવાનું છે. જ્યારે ખાસ કરીને પરિવર્તન પ્રાપ્ત કરવું મુશ્કેલ અને અગવડભર્યું હશે ત્યારે લોકોને માટે 'વસ્તુ (કામ) કરવાની જુની પદ્ધતિ' ઉપર પાછા ફરવાના પ્રયત્ન કરવાનું તમામ માટે સરળ

હશે. પુનઃસ્થાપન દરમ્યાન પરિવર્તન, બદલાયેલ વર્તણૂક અથવા વલણોને વસ્તુઓ (કાર્યો) કરવાની તેમની સામાન્ય રીતમાં સંકલિત કરવામાં કર્મચારીઓને મદદ કરીને સ્થિર કરવામાં આવે છે. આ પૂર્ણ કરવા પ્રથમ કર્મચારીઓને નવી વર્તણૂકો અથવા વલણો પ્રદર્શિત કરવાની તક આપવામાં આવે છે. એકવાર પ્રદર્શિત થઈ જાય, મજબૂત ઈચ્છિત વલણ બનાવવા હકારાત્મક દબાણનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. વ્યવહારમાં સફળ થયેલ પરિવર્તન અને વલણ પુનઃસ્થાપન પ્રક્રિયાને મદદ કરી શકે છે. શિક્ષણ અને તાલીમ સંસ્થાની ઔપચારિક પ્રણાલીમાં પરિવર્તન મજબૂત બનાવવા માટે પણ ઉપયોગ કરી શકાય છે.

લેવિને તેના નમૂનામાં ત્રણ રીતો જે સંસ્થાકીય પરિવર્તન પૂર્ણ કરી શકે છે તે ઓળખી કાઢેલ છે. (બ્રાન્ચ 2002)

- (1) સંસ્થામાં કામ કરે છે તે વ્યક્તિને બદલવા (તેમનું કૌશલ્યો, મૂલ્યો, વલણો અને વર્તણૂક)
- (2) વિવિધ સંસ્થાકીય માળખાં અને પદ્ધતિઓ જેવી કે બદલો આપવાની પદ્ધતિઓ, કાર્ય રચનાઓ, સંબંધો વગેરે બદલવા.
- (3) સંસ્થાકીય વાતાવરણ અથવા પરસ્પર રીતો પ્રત્યક્ષ રીતે બદલવી અર્થાત્ પ્રશ્નો જેવા કે લોકો એકબીજા સાથે કેટલીકવાર હોય છે, સંઘર્ષ (વિવાદ)ને કેવી રીતે ઉકેલવામાં આવે છે અને નિર્ણયો કેવી રીતે કરવામાં આવે છે.

આ નમૂનાએ માટે વિવેચનો ને આકર્ષ્યા છે. તેના કાર્યની ચાવીરૂપ બાબતો આ છે કે સંસ્થા સ્થિર પરિસ્થિતિમાં કાર્ય કરે છે તેમ ધારવામાં આવે છે, ફક્ત નાના પાયે પરિવર્તન યોજના માટે યોગ્ય હતી, સત્તા અને રાજનીતિને અવગણે છે અને ઉપરથી નીચે સંચાલન આધારિત હતી. પરંતુ કાલધ્વસ્ત (જુની) અને અનાવશ્યક થઈ ગઈ હોવા છતાં લેવિનનો અભિગમ હજુ આજે પણ આધુનિક વિશ્વમાં સુસંગત છે.

#### ◆ બીરનો નમૂનો (Beer's Model)

સ્ટેફોર્ડબીરના મત પ્રમાણે જટિલ પદ્ધતિઓ સાથેનો વહેવાર તેને સમતુલ્ય જટિલ સાધન દ્વારા જ કરી શકાય છે. બીરનો નમૂનો માનવીય જીવંત સંગઠન જેવો જ લાગે છે અને જીવંત, સામાજિક અને બૌદ્ધિક પદ્ધતિઓને જીવંત (આર્થિક પોષાય તેવી) કોણ બનાવે છે તે વર્ણવે છે. આર્થિક પોષાય તેવી અને ક્ષમતા વિકસાવવાની માટેની આ શરતો ફક્ત માનવો અને તેમના સંગઠનો ને જ નહિ પરંતુ માહિતી પદ્ધતિઓ જેવી કે કમ્પ્યુટર્સ, સોફ્ટવેર અને સંસ્થાકીય સાધનો અને ક્રિયાઓને પણ લાગુ પાડી શકાય છે.

બીર માનવીય જીવંત સંગઠનને ત્રણ મુખ્ય આંતરક્રિયા ધરાવતા ભાગ - સ્નાયુઓ, ચેતાતંત્ર અને બાહ્ય પર્યાવરણ તરીકે સ્વીકારે છે. સ્ટેફોર્ડ બીરના અર્થિય પદ્ધતિ નમૂનો (Viable System Model-VSM) પ્રમાણે કોઈપણ પદ્ધતિને ત્રણ તત્વો હોય છે.

- (1) પ્રક્રિયા (The Operation)
- (2) આધિ પદ્ધતિ (The Metasystem)
- (3) પર્યાવરણ (The Environment)

તેમણે વધુમાં સમગ્ર પદ્ધતિનું ભાગોમાં સર્જન કરવા પાંચ પદ્ધતિઓ સૂચવી છે.

- (1) પદ્ધતિ-1 (S1) - આ પદ્ધતિને ક્રિયા કહેવામાં આવે છે તે એક ભાગ છે જે કંઈક કરે છે. સ્નાયુઓ, યંત્રો અને પેદાશો હોઈ શકે.
- (2) પદ્ધતિ-2 (S2) - આ પદ્ધતિ સંઘર્ષો જે પદ્ધતિ-1ની આંતરક્રિયાના ભાગ તરીકે થવા પામે છે તેના નિવારણ સાથે સંબંધ ધરાવે છે પદ્ધતિ-2 કાર્યની સ્થિરતાની પણ ખાતરી આપે છે.

- (3) પદ્ધતિ-3 (S3) - આ પદ્ધતિ, પદ્ધતિની કાર્ય પદ્ધતિનું નિયમન કરે છે તેનું મુખ્ય કાર્ય વિવિધ આંતરક્રિયાઓને મહત્તમ બનાવવાનું છે.
- (4) પદ્ધતિ-4 (S4) - આ પદ્ધતિ પરિવર્તન પામતા પર્યાવરણમાં મહત્તમ કરેલ કાર્યાત્મક એકમોના ગણને રાખવાની ખાતરી કરાવે છે. તે લાંબાગાળાની અર્થિય (આર્થિક પોષાય તેવી) ખાતરી કરાવવા માટે યોજનાઓ ઉત્પન્ન કરે છે. આ રીતે તે પરિવર્તન સ્વીકારવા અને આયોજન માટે આગળ લઈ જવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
- (5) પદ્ધતિ-5 (S5) - આ પદ્ધતિ પાયાના નિયમો અને પદ્ધતિ સંપૂર્ણ છે તેની ખાતરી કરાવવા લાગુ પાડવાના સાધનો પૂરા પાડે છે. પદ્ધતિ-5 અંતિમ સત્તા પૂરી પાડે છે અને નીતિ ઘડનાર સાથે પ્રાથમિક રીતે સંબંધિત છે.

આ પાંચ પદ્ધતિઓ 'અર્થિય પદ્ધતિ નમૂનો' (VSM)ના આધાર (પાયાની)ની રચના કરે છે. આ નમૂનો કોઈપણ અથવા તમામ પદ્ધતિઓ જે સ્વતંત્ર અસ્તિત્વ જાળવી શકે તેવી સમજણ સાથે અર્થિય હોય તેને લાગુ પાડી શકાય છે.

બીરે અસરકારક પરિવર્તન પ્રાપ્ત કરવા છ સોપાનવાળી પ્રક્રિયા અધિકૃત કરી આપી છે. આ છ સોપાન આ પ્રમાણે છે :

- (1) **પ્રાથમિક નિદાન (Preliminary Diagnosis) :** આમાં ક્રિયાત્મક એકમો, જે ભાગ ક્રિયાત્મક એકમોની સ્થિરતા અને શ્રેષ્ઠતા સાથે વ્યવહાર કરે છે (સંબંધ ધરાવે છે), જે ભાગ લાંબાગાળાની યોજનાઓ અને નીતિ પદ્ધતિઓ બનાવે છે તેમને ઓળખવા સંસ્થા જે વિવિધ એકમો ધરાવે છે તેમને સ્વીકારવામાં આવે છે. આ સમગ્ર સંસ્થાની તેની પૂર્ણતામાં રજૂઆત કરતો નમૂનો છે.
- (2) **સ્વાયત્તતાની રચના (Designing Autonomy) :** આ ભાગીદારી દૂરંદેશી દ્રષ્ટિ વિકાસાવવા સંયોજન કેવી રીતે કરવું તેનો સમાવેશ કરે છે. મુખ્ય ધ્યાન તમામ ક્રિયાત્મક એકમો શક્ય હોય તેટલી વધુ સ્વાયત્તતા સાથે કાર્ય કરવા માટે યોગ્ય શરતોનું સર્જન કરવા ઉપર કેન્દ્રિય છે.
- (3) **આંતરિક પર્યાવરણનું સંતુલન કરવું (Balancing Internal Environment) :** આ દૂરંદેશી દ્રષ્ટિની ભાગીદારી કરવા સર્વસંમતિ, સક્ષમતા અને વચન પ્રતિબદ્ધતાને પ્રોત્સાહન દ્વારા કરવામાં આવે છે. સંઘર્ષો ઉકેલવામાં આવ્યા છે તેની ખાતરી અને કાર્યાત્મક એકમોની કામગીરી શ્રેષ્ઠતમ છે તેના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત હોય છે.
- (4) **માહિતી પદ્ધતિઓ (Information Systems) :** યોગ્ય અદ્યતન પદ્ધતિઓ જાળવણી આવશ્યક છે. VSM અભિગમ માહિતી જે તમારે જો થોડાક ફેરફાર થાય તે જાણવું જરૂરી છે કાર્યાત્મક એકમોને શીખવા તથા પરિવર્તન સ્વીકારવા જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવા ઉપર ભાર આપે છે.
- (5) **પર્યાવરણ સાથે સમતોલ (Balance with Environment) :**  
આ સંસ્થાના બાહ્ય પર્યાવરણમાં પરિવર્તનોને અનુકૂળ કરવા માટે વ્યૂહ વિકસાવવાનો સમાવેશ કરે છે. આ (વ્યૂહ) બજારમાં અથવા નવી આકાર પામતી ટેકનોલોજીમાં હોઈ શકે.



(6) નીતિ પદ્ધતિઓ (Policy Systems) : અનૌપચારિક નીતિઓ દ્વારા પરિવર્તનનું સંસ્થાગત કરવા નીતિ પદ્ધતિઓ વિકસાવવી જરૂરી છે.

આ રીતે અર્થિય પદ્ધતિ નમૂનો (VSM) કોષો, અંગો, જીવંત સંગઠનો, માનવો, જૂથો, કંપનીઓ, સંગઠનો, સંઘો, સંસ્થાઓ, ઔદ્યોગિક ગૃહો, આંતરરાષ્ટ્રીય સંસ્થાઓ વગેરેની સધ્ધરતાની રચના નિર્ણાયક ક્ષમતા વણવિ છે. સંસ્થાઓમાં જે હાજર હોય તેવી પદ્ધતિઓ અને પેટા પદ્ધતિઓના પૃથક્કરણ અથવા નિદાન, રચના, નિયમન અને વિકાસ કરવામાં બીરના નમૂનાનો સિદ્ધાંત તરીકે ઉપયોગ કરી શકાય છે.

◆ પ્રોસ્કીનો વિકસિત પરિવર્તન સંચાલનનો નમૂનો

(Prosci's Change Management Maturity Model)

આ નમૂનો માનદંડ સંશોધન અને કંપનીઓ પરિવર્તનમાં પસાર થઈ રહી છે તેમની સાથે પરસ્પર ક્રિયા પ્રતિક્રિયા ઉપર આધારિત છે. પ્રોસ્કીનો વિકસિત પરિવર્તન સંચાલન નમૂનો સમગ્ર સંસ્થાઓમાં પરિવર્તન સંચાલનની ક્ષમતાના જુદા પડતા સ્તરને વણવિ છે. વિકસિત નમૂનાને પરિવર્તન સંચાલન ન હોવાથી સંગઠનાત્મક સક્ષમતા સુધીના પાંચ સ્તર અથવા તબક્કા છે. દરેક સ્તર વધુ ધ્યાન અને લોકો તરફી પરિવર્તનના સંચાલનનો સમાવેશ કરે છે. આ એક પરિસ્થિતિજન્ય અવગતતા અને વૈવિધ્યતા ઉપર આધારિત પદ્ધતિ વિજ્ઞાન છે જે સમગ્ર સંસ્થાને વ્યક્તિગત જૂથો અને વિભાગો માટેની સ્થિતિ સ્થાપકતા જાળવી રાખવાની સાથે સ્તર-4 અને સ્તર-5 તરફ જવા અનુમતિ આપે છે.

સ્તર-5	સંસ્થાકીય સક્ષમતા	પરિવર્તન સંચાલનની સક્ષમતાએ સંગઠનના તમામ સ્તરે સ્પષ્ટ છે અને સંસ્થાની બૌદ્ધિક સંપત્તિ અને સ્પર્ધાત્મક કિનારાનો ભાગ છે.	સતત સુધારાની પ્રક્રિયા સ્થાન લે છે.	ઉચ્ચ નફા શક્તિ અને પ્રતિભાવ
સ્તર-4	સંસ્થાકીય માનાંકો	પરિવર્તનના સંચાલન અને દોરવણી માટે સંસ્થા પ્રમાણે માનાંકો અને પદ્ધતિઓની બૃહદ્દ રીતે વ્યૂહ રચના	સામાન્ય અભિગમની પસંદગી	
સ્તર-3	બહુવિધ પ્રકલ્પો	પરિવર્તન સંચાલન માટે વિસ્તૃત સમાવેશક અભિગમને પ્રયોજિત કરવો	સ્પષ્ટ ઉત્તમ મહાવરાઓના ઉદાહરણ	
સ્તર-2	છૂટા-છવાયા સંચાલનના પ્રકલ્પો	છૂટા છવાયા પ્રકલ્પોમાં પરિવર્તન કેટલાંક તત્ત્વો પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે	વિસંગતતાથી જુદા જુદા ઘણા વ્યૂહનો ઉપયોગ કરવો.	
સ્તર-1	હંગામી અથવા ગેરહાજરી	થોડાક બિલકુલ નહિ એવા પરિવર્તન સંચાલન પ્રયોજવા.	કોઈપણ ઔપચારિક દુવ્યવહાર અથવા યોજનાઓસિવાય લોકો આકારિત.	પ્રકલ્પ નિષ્ફળ જવાનો ઊંચો દર અને કુલ વકરો અને ઉત્પાદકતામાં નુકશાન

આકૃતિ 4.1 પ્રોસ્કીનો વિકસિત પરિવર્તન સંચાલનનો નમૂનો

આધાર સ્ત્રોત : <http://www.change-management.com/Prosci-OM-Maturity-Model-Writeup.pdf>.

◆ સ્તર-1

આ સ્તરે પ્રકલ્પ જૂથો પરિવર્તન સંચાલનથી અવગત નથી હોતાં અને લોકો તરફના પરિવર્તનના સંચાલન માટે ઔપચારિક અભિગમ તરીકે સ્વીકારતા નથી. સંચાલનનું મુખ્ય લક્ષ્યિંદુ નાણાં એકત્રિત કરવા, કાર્યક્રમ, પ્રશ્નોને પરિપથ કરવા અને સંસાધન સંચાલન ઉપર હોય છે. કર્મચારીઓને સૂચિત પરિવર્તન વિશે માહિતગાર કરવામાં આવતા નથી અને ફક્ત અફવાઓ અને ગપસપ દ્વારા તેના વિશે તેઓ જાણે છે.

◆ સ્તર-2

આ સ્તરમાં સંસ્થામાં પરિવર્તન સંચાલનના તત્વો છૂટક ભાગોમાં ઉભરી આવવાની શરૂઆત થાય છે. પરિવર્તન સંચાલન છૂટક પ્રકલ્પોમાં પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે અને તેવા પ્રકલ્પો જે પરિવર્તનમાં અવરોધ અનુભવી રહ્યા છે તેમાં પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે. આ સ્તરે પરિવર્તન સંચાલન, પ્રકલ્પ સંચાલનમાં પૂર્ણ પાલો સંકલિત કરવામાં આવતું નથી.

◆ સ્તર-3

આ સ્તરે પણ પરિવર્તન સંચાલન ખાસ સંદર્ભ અથવા સંસ્થામાં ખાસ વિસ્તારોમાં વિકેન્દ્રિત હોય છે. જ્યારે માળખાચુક્ત પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયાનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે ત્યારે સંસ્થાકીય માનાંકો અથવા જરૂરિયાતો અસ્તિત્વ ધરાવતી નથી. બહુવિધ અભિગમો અને પદ્ધતિશાસ્ત્રોનો ઉપયોગ કરવામાં આવી રહ્યો હોય છે. ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન પરિવર્તન પુરસ્કૃત કરવા વધુ સક્રિય ભૂમિકાનું સ્થાન લે છે પરંતુ પ્રકલ્પ નેતાઓ અને વ્યવસ્થાપકોને પરિવર્તન સંચાલન ઉપર તાલીમ આપવાનો કોઈ કાર્યક્રમ હોતો નથી.

◆ સ્તર-4

આ સ્તરે સંસ્થા દરેક નવા પ્રકલ્પ અથવા પરિવર્તન ઉપર પરિવર્તન સંચાલનમાં ઉપયોગ કરવા માટે એક સામાન્ય અભિગમની પસંદગી કરે છે માનાંકોનો અમલ કરે છે. એક સામાન્ય પરિવર્તન સંચાલન પદ્ધતિશાસ્ત્રની પસંદગી કરવામાં આવે છે અને સંસ્થામાં પદ્ધતિશાસ્ત્રને દાખલ કરવા માટે યોજના વિકસાવવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાપકો અને નિરીક્ષકોને પરિવર્તન સંચાલનમાં ઔપચારિક તાલીમ અને અન્ય સાધનો પૂરા પાડવામાં આવે છે. આ સ્તરે જૂથો તેમના પ્રકલ્પની શરૂઆતથી જ પરિવર્તન સંચાલન અભિગમનો નિયમિત ઉપયોગ કરે છે. પરિવર્તન સંચાલન કાર્યની શરૂઆત પ્રકલ્પના આયોજનના તબક્કેથી થાય છે.

◆ સ્તર-5

પાંચમા સ્તરે પરિવર્તન સંચાલન સક્ષમતા એ સંસ્થાના કૌશલ્યગણનો ભાગ છે. સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવેલ વ્યૂહાત્મક સિદ્ધિઓએ અસરકારક પરિવર્તન સંચાલન છે. ઉદ્યોગ સાહસના સમગ્ર કર્મચારીઓ પરિવર્તન સંચાલન શા માટે અગત્યનું છે અને પરિવર્તનને સફળ બનાવવા તેઓ કેવી ભૂમિકા ભજવી શકે છે તે સમજે છે. વ્યવસ્થાપકો અને નિરીક્ષકો વ્યૂહાત્મક પરિવર્તનોથી વ્યક્તિગત કર્મચારીઓને સુધારવામાં મદદ કરવા પરિવર્તન સંચાલનનો વિશાળ ગાળો (Range) ધરાવતી તકનીકોને ઉપયોગ કરે છે. સંસ્થાના દરેક સ્તરે વ્યાપક તાલીમ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. પરિવર્તન સંચાલનના સોપાન પ્રકલ્પ સંચાલનમાં સંપૂર્ણ રીતે સંકલિત કરવામાં આવ્યા છે.

◆ RACI નમૂનો (RACI Model)

RACI નમૂનો એ સરળ સાધન છે જેનો ઉપયોગ સંસ્થાકીય પરિવર્તન પ્રક્રિયા દરમ્યાન ભૂમિકા અને જવાબદારીઓ ઓળખવા માટે થઈ શકે છે. RACI આકૃતિ પ્રવૃત્તિઓને ભૂમિકામાં આલેખન કરવામાં મદદ કરે છે અને ભૂમિકા પ્રવૃત્તિને કેવી રીતે પ્રદાન કરે છે તેને વ્યાખ્યાયિત કરે છે. તેથી તેઓ તેનો ઉપયોગ પરિવર્તન પ્રક્રિયા દરમ્યાન શું કરવાનું છે અને તે કોના દ્વારા તે વર્ણવા માટે કરી શકાય છે.

- જવાબદાર (Responsible)** : પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સક્રિય રીતે ભાગ લેવા માટે અપેક્ષિત છે તેવા લોકો.
- ઉત્તરદાયી (Accountable)** : એવા લોકો જેમની પાસે “R” (જવાબદાર)ના ખુલાસા છે અને જેઓ પરિણામો માટે અંતિમ રીતે જવાબદાર છે તેવા લોકો.
- પરામર્શકી (Consulted)** : એવા લોકો જેમની પાસે તજજ્ઞતા છે જેનો ઉપયોગ વિશિષ્ટ નિર્ણયો લેવામાં કરી શકાય. આ એવા લોકોનો પણ સમાવેશ કરે છે જેમની સાથે આખરી નિર્ણય લેતાં પહેલાં કોઈપણ કારણ માટે પરામર્શન કરવામાં આવે છે.
- માહિતગાર (Informed)** : એવા લોકો જેઓ પરિવર્તન દ્વારા અસર થવાની છે તેથી તેમને માહિતીથી અવગત કરવા જોઈએ પરંતુ પરામર્શન કરવું જરૂરી નથી.

	કાર્યક્રમ વ્યવસ્થાપક	કાર્યક્રમ વ્યવસ્થાપક સહાયક	વ્યવસ્થાપક મંડળ	સેવા વ્યવસ્થાપક	કાર્યદાકીય સલાહકાર
પ્રવૃત્તિ-1	R		A		
પ્રવૃત્તિ-2	A	R	1	S	C
પ્રવૃત્તિ-3	RA		1		1
પ્રવૃત્તિ-4	RA		1		
પ્રવૃત્તિ-5	A	R		S	

આકૃતિ 4.2 RAC1 ચાર્ટનું ઉદાહરણ

આધાર : <http://www.valuebasedmanagement.net>

RAC1 પ્રક્રિયામાં વિવિધ પગથિયા આ પ્રમાણે છે :

1. સમાવેશ થતી તમામ પ્રક્રિયાઓ અને પ્રવૃત્તિઓ ઓળખો અને ચાર્ટની ડાબી બાજુ નીચે તરફ યાદી બનાવો.
2. તમામ ભૂમિકાઓ ઓળખો અને પ્રવૃત્તિઓ ઓળખો અને ચાર્ટની ઉપરની બાજુએ લખો.
3. ચાર્ટના ખાના પૂર્ણ કરો. દરેક પ્રક્રિયા માટે કોની પાસે R.A.C.1. છે તે ઓળખો.
4. દરેક પ્રક્રિયાને ફક્ત એક જ ‘R’ હોય તે વધારે સારું ઈચ્છનીય જ્યારે પ્રક્રિયામાં એકપણ R નહિ હોય ત્યાં ખાલી જગ્યા રહેશે. અને જ્યારે બહુવિધ ભૂમિકા હશે ત્યાં પુનરાવર્તન થશે કે આપેલ પ્રક્રિયા માટે R છે.

5. જો કોઈપણ પુનરાવર્તન હોય તો ઉકેલ મેળવો
6. જો કોઈપણ ખાલી જગ્યા હોય તો ઉકેલ મેળવો.

◆ પરિવર્તન સંચાલન હિમશીલા (Change Management Iceberg)

વેલફેઈડ કુગર દ્વારા અપાયેલ પરિવર્તન સંચાલન હિમશીલા સંસ્થામાં પરિવર્તનની આવશ્યકતા અને અવરોધો સાથે કામના મુદ્દે આત્મસાત કરવાનું શક્ય બનાવે છે.

હિમશીલાનો ઉપરનો ત્રણ પરિભળ - કિંમત, ગુણવત્તા અને સમય ધરાવે છે. આ ત્રણ મુખ્ય પરિભળ સંચાલન સાથે સંબંધિત છે.

પાણીની સપાટી નીચે પરિવર્તન સંચાલનના બીજા બે પરિભળ છે. તે આ પ્રમાણે છે.

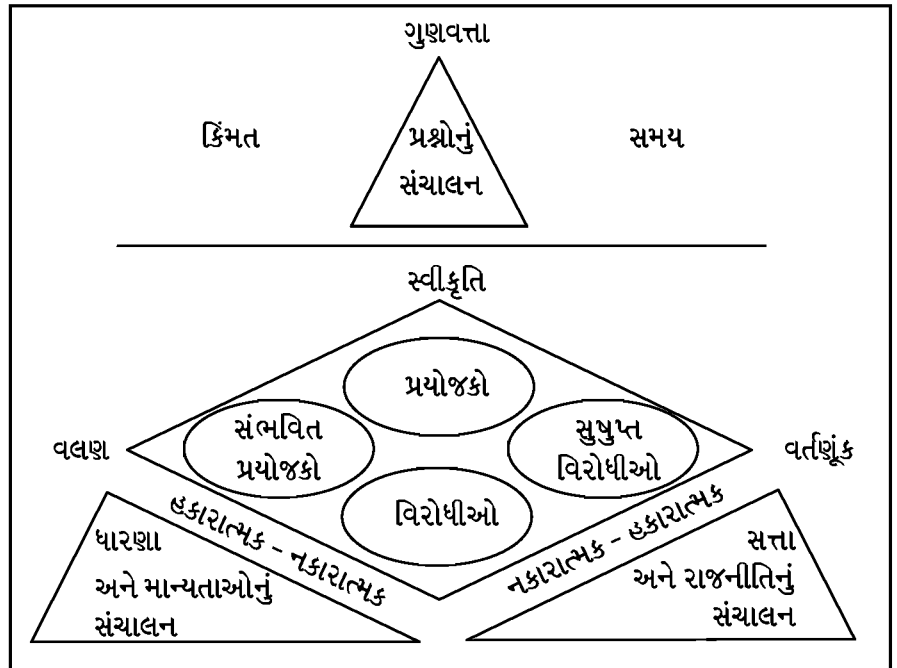
- ◆ ધારણાઓ અને માન્યતાઓનું સંચાલન
- ◆ સત્તા અને રાજનીતિ સંચાલન.

પ્રયોજકો, વિરોધીઓ, મધ્યસ્થ વિરોધીઓ અને સંભવિત પ્રયોજકોએ વ્યક્તિઓ છે. જેઓને પરિવર્તન પ્રક્રિયાની હકારાત્મક અથવા નકારાત્મક અસર હોઈ શકે.

પ્રયોજકો : પ્રયોજકોનું પરિવર્તન તરફ હકારાત્મક વલણ હોય છે અને પરિવર્તનને ટેકો આપે છે.

વિરોધીઓ : વિરોધીઓનું પરિવર્તન તરફ નકારાત્મક વલણ હોય છે. તેમની ધારણાઓ અને માન્યતાઓને સંચાલન દ્વારા અસરગ્રસ્ત પરિવર્તન તરફ માનસિક વલણ બદલવા આકાર આપવો જરૂરી છે.

પરિવર્તન સંચાલન હિમશિલા



આકૃતિ 4.3 પરિવર્તન સંચાલન હિમશિલા

આધાર : [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)

- ◆ સુષુપ્ત વિરોધીઓ : સુષુપ્ત વિરોધીઓ પરિવર્તન તરફ નકારાત્મક વલણ હોય છે જો કે બાહ્ય સપાટી ઉપર પરિવર્તનને ટેકો આપતા હોય તેવું લાગે છે તેથી અસરગ્રસ્ત પરિવર્તન તરફ તેમનું વલણ બદલવા માટે અદ્યતન માહિતી આધારિત ધારણાઓ અને માન્યતાઓનું સંચાલન જરૂરી છે.
- ◆ સંભવિત પ્રયોજકો : સંભવિત પ્રયોજકોને પરિવર્તન માટે હકારાત્મક વલણ હોય છે પરંતુ તેમને પરિવર્તન વિશે ખાતરી આપવી જરૂરી છે.

◆ પરિવર્તન નમૂનો (The Change Model)

બેકહર્ડ અને હરિશ (1987) એ આપેલ પરિવર્તન નમૂનો (પરિવર્તન સૂત્ર અથવા પરિવર્તન સમીકરણ) એ રેવિડ ગ્લેઈચર દ્વારા તેમને આભારી છે.

તે સરળ પરંતુ હજુ પણ શક્તિશાળી સાધન છે જે એક સંસ્થાને પરિવર્તન માટેની શક્યતાઓ અને શરતોની સ્પષ્ટ રજૂઆત આપે છે. બેકહર્ડ અને હરિશ સૂચવ્યું છે કે જ્યારે પણ પરિબળો (પૂર્વ પરિસ્થિતિ સાથેનો અસંતોષ, સૂચિત પરિવર્તનની દૂરદેશી દૃષ્ટિ અને પરિવર્તન તરફનું પ્રથમ પગથિયું) પરિવર્તનની કિંમત અથવા પરિવર્તનના અવરોધ કરતાં વધુ માત્રામાં સાથે ઉમેરવામાં આવે ત્યારે જ પરિવર્તન આકાર પામશે. આ ત્રણ ઘટકો સંસ્થામાં પરિવર્તન અવરોધો ઉપર પ્રભુત્વની રજૂઆત કરવી જોઈએ. આ પરિવર્તન નમૂનાનું સૂત્ર આકૃતિ 4.4 માં દર્શાવેલ છે.

$C = D \times V \times F > R$ <p>C = (Change) = પરિવર્તન</p> <p>D = (Dissatisfaction with the status - 940) પૂર્વ પરિસ્થિતિ સાથે અસંતોષ</p> <p>V = સૂચિત પરિવર્તનની દૂરદેશી દૃષ્ટિ (Vision of Proposed Change)</p> <p>F = પ્રથમ પગથિયું (First Step)</p> <p>R = કિંમત/પરિવર્તનનો અવરોધ (Cost/Resistance to Change)</p>
--

આકૃતિ 4.4 પરિવર્તન સમીકરણ

અસરગ્રસ્ત પરિવર્તનને પહોંચી વળવા પરિવર્તન સૂત્રના તમામ પરિબળોનું સંચાલન કરવું જોઈએ.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(1) કૃત લેવિનના પરિવર્તન નમૂના પ્રમાણે પરિવર્તનના ત્રણ તબક્કા કયા છે ?

નોંધ : (1) તમારો જવાબ નીચે આપેલ જગ્યામાં લખો

(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4.6 પરિવર્તન સંચાલનના વ્યૂહ (CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES)**

પરિવર્તનની નજીક અનેક રીતે પહોંચી શકાય છે જે વ્યૂહ પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે સૌથી વધુ યોગ્ય હોય તે તેને પસંદ કરવો જોઈએ. પાંચ જુદા જુદા પરિવર્તન સંચાલનના વ્યૂહ છે જે પરિવર્તનને અસર કરે છે તેનો સ્વીકાર કરી શકાય છે. તે આ પ્રમાણે છે.

(1) દોરવણી વ્યૂહ (Directive Strategy)

આ વ્યૂહ પરિવર્તન લાદવા સત્તા મંડળનો ઉપયોગ કરવાનો સમાવેશ કરે છે. દોરવણી વ્યૂહ ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન સાથે અન્ય લોકોને થોડો અથવા બિલકુલ સમાવેશ ન હોય તેના દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. અહીં સંચાલક/વ્યવસ્થાપક/તેના/તેણીની સત્તા વાપરે છે અને સત્તા મંડળ પરિવર્તનનું સંચાલન કરે છે. આ અભિગમનો ફાયદો એ છે કે ઝડપી હાથ ધરી શકાય છે. બીજા બાજુ આ અભિગમનો ગેરલાભ એ છે જેઓનો સમાવેશ થતો હોય અથવા જેમને પરિવર્તન દ્વારા અસર થાય છે તેમના વિચારો અને અભિપ્રાયો સ્વીકારવામાં આવતા

નથી. દોરવણી વ્યૂહમાં પરિવર્તન લાદવામાં આવે છે. ચર્ચા કરવામાં કે સંમતિ લેવામાં આવતી નથી, આ રીતે સભ્ય કર્મચારીઓમાં ગુસ્સાનું કારણ બને છે.

(2) નિષ્ણાત વ્યૂહ (Expert Strategy)

આ વ્યૂહમાં પરિવર્તન સંચાલનને પ્રશ્નના ઉકેલની પદ્ધતિ તરીકે જોવામાં આવે છે અને તેનો ઉકેલ મેળવવામાં નિષ્ણાતની મદદ લેવામાં આવે છે. આ અભિગમમાં પરિવર્તન દ્વારા જેમને અસર થવાની છે તેમનો થોડેક અંશે સમાવેશ થવાની શક્યતા છે. નિષ્ણાત વ્યૂહમાં પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું યોગ્ય સંચાલન કરવા માટે નિષ્ણાતોનો સમાવેશ થાય છે. આ અભિગમનો મુખ્ય ફાયદો એ છે કે નિષ્ણાતોની મદદ અને માર્ગદર્શનથી પરિવર્તન ઝડપથી અને અસરકારક રીતે અમલમાં મૂકી શકાય છે.

(3) વાટાઘાટો (પરામર્શન) વ્યૂહ (Negotiative Stragey)

આ અભિગમમાં ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન સમાવેશ થતા તમામ પ્રશ્નોની ચર્ચા પરિવર્તન દ્વારા જેમને અસર થાય છે. તેમની સાથે કરે છે. આ અભિગમ ઉચ્ચસ્તરીય સંચાલન દ્વારા પરિવર્તનના અમલીકરણના હેતુથી વાટાઘાટો (પરામર્શન) અને બાંધછોડ (bargain) કરવાની ઈચ્છાને કારણે જુદો તરી આવે છે જે પરિવર્તનો કરવાના હોય તેની ચર્ચા કરવામાં આવે છે અને અમલમાં મૂકવાની પદ્ધતિ અને સંભવિત પરિણામ ઉપર સંમતિ મેળવવામાં આવે છે. આ અભિગમના ગેરલાભો એ છે કે પરિવર્તનો અમલમાં મૂકવામાં લાંબો (વધુ) સમય લે છે અને સંભવિત પરિણામનું પૂર્વાનુમાન કરવું મુશ્કેલ છે. અસર પામતા સંચાલકોની અપેક્ષાઓ કદાચ કરવામાં આવતા પરિવર્તનો પરિપૂર્ણ ન પણ કરી શકે. તેમ છતાં મુખ્ય ફાયદો એ છે કે આ અભિગમ પરિવર્તનની અસર પામતાં તમામ વ્યક્તિઓને સામેલ કરવા નિમંત્રણ આપે છે. આ રીતે સંચાલન સહયોગ અને તમામ તરફથી ટેકો મેળવે છે.

(4) શૈક્ષણિક વ્યૂહ (Educative Strategy)

શૈક્ષણિક અભિગમ લોકોના ધોરણો અને મૂલ્યોને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત અને પુનઃ અર્થઘટન કરવા ઉપર આધારિત છે. આ રીતે કરવામાં આવી રહેલા પરિવર્તનોને ટેકો આપવા તેમને પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે. આ અભિગમમાં મુખ્ય લક્ષ્ય બિંદુ વ્યક્તિઓ જેઓ પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સામેલ થયેલ છે તેમના ઉપર હોય છે. એમ માનવામાં આવે છે કે લોકોની વર્તણૂક અને માનસિક વલણ સામાજિક ધોરણો અને મૂલ્યોની સંયુક્ત રચના છે. તેથી પરિવર્તનની યોગ્ય રીતે અસર પાડવા આ અસ્તિત્વ ધરાવતા મૂલ્યો અને માન્યતાઓને પ્રથમ બદલવા પડશે અને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત કરવા પડશે. આ માટે સલાહકારો, વિશિષ્ટ નિષ્ણાતો અને સંસ્થાના નિષ્ણાતો દ્વારા સંખ્યાબંધ પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે છે જે શિક્ષણ, તાલીમ અને પસંદગીની બનેલી છે. આ પદ્ધતિનો મુખ્ય ગેરલાભ એ છે કે તેના અમલમાં મૂકવામાં લાંબો સમય લે છે. જ્યારે લાભ એ છે કે અમલમાં મૂકવામાં આવી રહેલ પરિવર્તનો હકારાત્મક પ્રતિબદ્ધતા વિકસાવવામાં તે મદદ કરે છે. આ રીતે આ અભિગમ સંચાલનને પરિવર્તનના અમલીકરણ તરફ સંસ્થામાંથી વ્યક્તિઓનો ટેકો અને સામેલગીરી/સહયોગ એકત્રિત કરવામાં મદદ કરે છે.

(5) સહયોગી વ્યૂહ (Participative Strategy)

આ વ્યૂહમાં સંસ્થાને અંદરના તમામ વ્યક્તિઓ પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં પૂર્ણ રીતે સામેલ થયેલ હોય છે. જો કે મુખ્ય નિર્ણયો ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન દ્વારા લેવામાં આવે છે, પરિવર્તન પ્રક્રિયા

સંસ્થાની અંદર આવેલા વ્યક્તિઓ અથવા જૂથો દ્વારા વધુ આગળ લઈ જવામાં આવે છે. પરિવર્તનની અસર પાડતા પહેલાં ચર્ચાઓ અને મિટિંગો ભરાય છે અને તમામ વ્યક્તિઓના વિચારો ધ્યાનમાં લેવાય છે. આ રીતે મુખ્ય લક્ષ્યો સૂચિત પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં અને અસર પામતા તમામ સંપૂર્ણ સમાવેશ થવા ઉપર છે. પરિવર્તન પ્રક્રિયાને સુવિધા આપવા માટે સલાહકારો અને નિષ્ણાતોના મંતવ્યો પણ મેળવવામાં આવે છે. આ વ્યૂહનો મુખ્ય ફાયદો એ છે કે પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં અને અસર પામતા તમામનો સંપૂર્ણ સમાવેશ થવા ઉપર છે. પરિવર્તન પ્રક્રિયાને સુવિધા આપવા માટે સલાહકારો અને નિષ્ણાતોના મંતવ્યો પણ મેળવવામાં આવે છે. આ વ્યૂહનો મુખ્ય ફાયદો એ છે કે તે પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતા તમામ વ્યક્તિઓની સહભાગીતાને અનુમતિ આપે છે. સંચાલન દ્વારા અમલમાં મૂકેલ પરિવર્તનો અસર પામતા તમામનો ટેકો મેળવે છે. તમામ વ્યક્તિઓને સમગ્ર સંસ્થાને એક એકમ તરીકે તથા તેની કાર્યરીતિ વિશે તેમના કૌશલ્યો અને જ્ઞાન વધારવા માટે તકો પૂરી પાડવામાં આવે છે. આ અભિગમનો મુખ્ય ગેરલાભ એ છે કે તે આ રીતે પ્રમાણમાં અમલ ધીમો હોય છે. તે રોપવાના (સ્થાપવાના) મુખ્ય પરિવર્તનનો નક્કી કરવામાં વધુ સમય લે છે. સંખ્યાબંધ મીટિંગો ભરવાને કારણે તે ખર્ચાળ અને સમય વ્યય કરનાર પણ હોઈ શકે છે. વ્યૂહનું સંચાલન કરવું વધુ જટિલ છે અને વધુ સંસાધનો અને ખર્ચ જરૂરી હોય છે.

આ વ્યૂહો સ્વતંત્ર અથવા પરસ્પર અનન્ય નથી. સંસ્થામાં પરિવર્તનોના અમલીકરણ માટે પરિસ્થિતિ અને અસર પાડતા પરિવર્તનો ઉપર આધારિત વ્યૂહોની પંક્તિ પ્રયોજી શકાય છે. અસરકારક પરિવર્તન સંચાલન કયા વ્યૂહો પ્રયોજવો, ક્યારે, ક્યાં અને સૌથી વધુ અસરકારકતા માટે કેવી રીતે ઉપયોગ કરવો તેની માન્યતા માટે પરીક્ષણ અને નિયમનનો સમાવેશ કરે છે.

#### ◆ પરિવર્તન વ્યૂહની પસંદગીને અસર કરતાં પરિબળો

##### (Factors Affecting the choice of a change strategy)

યોગ્ય પરિવર્તન વ્યૂહની પસંદગી સંખ્યાબંધ પરિબળોને ધ્યાનમાં રાખીને (સ્વીકારીને) કરી શકાય છે. સંયુક્ત વ્યૂહનો સ્વીકાર પણ સંખ્યાબંધ પરિબળો ઉપર આધાર રાખે છે. મૂળભૂત પરિબળો આ પ્રમાણે છે :

- (1) પરિવર્તનની ત્વરિતતાની જરૂરિયાત :- પરિવર્તન પ્રક્રિયાના અમલીકરણ માટે ત્વરિતતાના આધારે યોગ્ય વ્યૂહ પસંદ કરી શકાય અને પ્રયોજિત કરી શકાય. જો પરિસ્થિતિ પરિવર્તનની અસર ટૂંકા સમયમાં કરવા માંગતી હોય તો ઝડપી પરિવર્તનના અસર ટૂંકા સમયમાં કરવા માંગતી હોય તો ઝડપી પરિવર્તનના વ્યૂહો પસંદ કરવા જોઈએ.
- (2) પરિવર્તન સામે ગુસ્સાની માત્રા : જો પરિવર્તન ઉપર વિરોધથી પાછા પડવાની અસર હોય છે તો જે વ્યૂહો સંસ્થાની અંદરથી તમામ વ્યક્તિઓ વધુ સહયોગ પૂરો પાડે તેવા વ્યૂહો પ્રયોજિત કરવા જોઈએ પરંતુ આવા વ્યૂહો પ્રમાણમાં અમલ કરવામાં ધીમા (ઓછી ગતિવાળા) હોય છે. તેથી પરિવર્તનનો દર સ્વીકારવો જોઈએ.
- (3) પરિવર્તનની શરૂઆત માટે વ્યક્તિગત/જૂથની સત્તા : પરિવર્તન પ્રક્રિયાની શરૂઆત કરનાર વ્યક્તિ અથવા જૂથ પાસે સંસ્થામાં પૂરતી અસરકારક કાર્યશક્તિ ચોક્કસ હોવી જોઈએ.

આ રીતે તે/તેણીની પરિવર્તનના વિરોધીઓ અથવા અવરોધક જે કંઈ હોય તેને પાર કરી શકે છે અને પરિવર્તન વ્યૂહનો ઝડપી અમલ કરી શકે છે.

- (4) **માહિતી અને પ્રતિબદ્ધતા માટેની જરૂરિયાત :** જો પરિવર્તન પ્રક્રિયા, પરિવર્તનની અસર વિશાળ સંખ્યામાં વ્યક્તિઓનો સમાવેશ કરવાની માગણી હોય તો, આ બાબત પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં જેઓનો સમાવેશ થતો હોય તેમના શિક્ષણની જરૂરિયાત ઊભી કરે છે. આ પરિવર્તનના વિવિધ પાસા વિશે વ્યક્તિઓને માહિતગાર કરવા અને ક્રમશઃ પરિવર્તન પ્રક્રિયાની પ્રતિબદ્ધતા વિકસાવવા સમાવેશ કરે છે કારણ કે કોઈપણ પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં જે લોકોનો સમાવેશ થાય છે તેમની પ્રતિબદ્ધતા અને શિક્ષણ દ્વારા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે અને ટકાવી રખાય છે. (પરિવર્તનના અમલીકરણ માટેનો સમયગાળો પણ ધ્યાનમાં લેવો જોઈએ.)
- (5) **પ્રાપ્ય તજજ્ઞતા :** જો પરિવર્તનની અસર માટે પર્યાપ્ત તજજ્ઞતા ઉપલબ્ધ છે તો તજજ્ઞ વ્યૂહો પ્રયોજિત કરી શકાય. અન્યથા સત્તા અને સત્તામંડળના ઉપયોગ આધારિત દોરવણી વ્યૂહ જેવા વ્યૂહ સ્વીકારી શકાય. જ્યારે દોરવણી અથવા શૈક્ષણિક વ્યૂહ અથવા વાતાઘાટોના વ્યૂહનો ઉપયોગ કરતા હોઈ ત્યારે પણ નિષ્ણાતોના પરિવર્તનના આયોજન અને અમલીકરણ માટે સમાવેશ કરી શકાય.
- (6) **લક્ષ્યાંકિત સમષ્ટિ :** પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં અથવા તેના દ્વારા અસર પામતા વ્યક્તિઓનું કદ પણ સ્વીકારવું જોઈએ. તેમના કૌશલ્યો, જ્ઞાન અને અપેક્ષિત પરિવર્તન તરફ તેમના વલણ આધારિત ઉપર નોંધેલ વ્યૂહો પૈકી એક સંયુક્ત વ્યૂહ પણ લાગુ પાડી શકાય.
- (7) **નિર્ભરતા પરિબલો :** જો સંસ્થા વધુ પ્રમાણમાં કર્મચારીલક્ષી છે, સંચાલનની નિયંત્રણ ક્ષમતા અથવા માંગણી મર્યાદિત છે. તેથી સંચાલનને સંસ્થામાં પરિવર્તનમાં વ્યક્તિઓનો સમાવેશ કરવો પડશે. બીજી બાજુ જો સંચાલન શક્તિશાળી અને આપખુદ છે તો સંસ્થામાં વ્યક્તિઓની પરિવર્તનની અસર માટે સંચાલનના નિર્ણયનો વિરોધ અથવા અવરોધ કરવાની ક્ષમતા મર્યાદિત છે. જો સંચાલન અને કર્મચારી - વ્યક્તિઓ વચ્ચે પરસ્પર નિર્ભરતાની પરિસ્થિતિ યે તો વાતાઘાટોનો વ્યૂહ સ્વીકારી શકાય.

#### 4.7 પરાવર્તનના અવરોધકો (RESISTANCE TO CHANGE)

પરિવર્તનના અવરોધકોને 'પરિવર્તનમાં વ્યક્તિ અથવા જૂથ પરિવર્તન દાખલ કરવાના પ્રયત્નમાં અંતરાય અથવા વિવાદથી વર્તન કરે' તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. કૂન્સે (1996) નોંધેલ છે કે સંસ્થાએ જે પરિવર્તન કરે છે તે મુશ્કેલ છે કારણ કે તે લોકો ઉપર નવુ શીખવા દબાણ કરે છે અને મોટાભાગના લોકો ઘણીવાર નવુ શીખવા પ્રતિકાર કરે છે, સ્કોલ્ડ બર્ગ (1994) દર્શાવ્યું છે કે લોકોનું પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરવાનું વલણ છ કારણો : ભય, હિત સંબંધો, વિશ્વાસનો અભાવ અથવા ગેરસમજ, પરિસ્થિતિના મૂલ્યાંકનમાં તફાવત, મર્યાદિત સંસાધનો, આંતર સંસ્થાકીય કરારને લીધે હોય છે.

◆ કર્મચારીઓને પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરવા માટેના કેટલાંક કારણો :

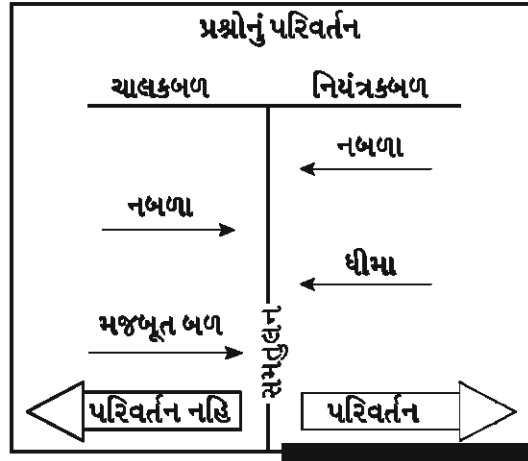
- (1) **પરિવર્તન તરફ વ્યક્તિગત રીતે અગાઉથી જ ઉન્મુખ વલણ :** આ ઘણું કરી વ્યક્તિગત અને ઊંડાણ રીતે સહજ હોઈ શકે. વ્યક્તિનું પરિવર્તન તરફનું વલણ નક્કી કરે છે. જે નકારાત્મક હોઈ શકે છે.



- (2) અજાણી બાબતનો ભય : પરિવર્તન હંમેશા અપેક્ષિત પરિવર્તનનો સામનો કરવાની અક્ષમતા વિશેનો ભય લાવે છે.
- (3) અનિશ્ચિતતા : કર્મચારીઓ ઘણીવાર પરિવર્તનનો વિરોધ કરે છે કારણ કે પરિવર્તનની તેમના જીવન ઉપરની અસર અંગે અનિશ્ચિત હોય છે. તેઓને નોકરીની અસર સલામતી વિશે ચિંતા હોઈ શકે છે અથવા તેઓ વસ્તુઓ કરવાની નવી રીત સાથે જોડાયેલ સંદિગ્ધતાનો સામનો કરવા ચિંતાતુર હોઈ શકે છે.
- (4) અંગત રસ : પ્રસંગોપાત લોકો પોતાના હિતસંબંધો અને શું જરૂરી છે. ચોક્કસ ગ્રાહ્યતા હોય છે. તેઓ પરિવર્તનનો સામાન્ય રીતે પ્રતિકાર કરે છે કારણ કે તેમને લાગે છે કે તેમના મૂલ્યોને થોડાક દૂર લઈ જશે.
- (5) પૂર્વ સ્થિતિ સાથે સંતોષ : લોકોને ઘણીવાર હાલની વસ્તુઓ સાથે અને સાંપ્રત અગ્રિમતાઓ અને કાર્ય કરવાના સંબંધો સાથે સંતોષે છે. તેથી તેઓ કોઈ પણ પ્રકારના પરિવર્તનનો અવરોધે છે.
- (6) નિષ્ણાતોનું દબાણ : ઘણીવાર તેઓને પરિવર્તન તરફ માનસિક અથવા હકારાત્મક વલણ હોવા છતાં નિષ્ણાતોના દબાણને કારણે પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરે છે. જૂથનાં ધોરણો અને જૂથ તરફથી થતું દબાણ પરિવર્તન તરફના તેમના વલણ ઉપર અસર કરે છે.
- (7) સાંસ્કૃતિક પરંપરા અને જૂથ સંબંધોમાં વિક્ષેપ : વ્યક્તિગત જુથો સાથે કામ કરવાનું આરામદાયક (યોગ્ય) હોઈ શકે છે. તેથી સંસ્થામાં કોઈપણ પ્રકારનું પરિવર્તન જે સાંસ્કૃતિક પરંપરા અને જૂથ સંબંધોમાં વિક્ષેપ પાડે તે વિરોધનું કારણ બને છે.
- (8) સમજ અને વિશ્વાસનો અભાવ : કેટલાક લોકો પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરે છે કારણ કે તેઓને પરિવર્તનની જરૂરિયાત અંગે સમજનો અભાવ હોય છે. પ્રસંગોપાત તેઓ પરિવર્તનના આરંભકો ઉપર ખોટો વિશ્વાસ અને ભય છે કે તેઓ ચાલાકીથી કામ લઈ રહ્યા છે.
- (9) પરિવર્તનની ઝડપ : આ પણ પરિવર્તનના પ્રતિકાર તરફ લઈ જાય છે. પ્રસંગોપાત સંસ્થા પોતે પણ સામનો કરવા સક્ષમ ન હોઈ શકે. પરિવર્તન દ્વારા સામનો કરી ન શકાય તેવો બોજ (કાર્યભાર) આવતો હોય છે જેથી લોકો તેનાથી અસર પામે છે અને તેનો વિરોધ કરે છે. ઝડપી પરિવર્તન લોકોમાં ચિંતા અને ભયનું કારણ બને છે અને પરિવર્તન પ્રક્રિયાનો ભાવાત્મક પ્રતિકાર કરવા તરફ લઈ જાય છે.
- (10) પરિવર્તન દાખલ કરવામાં ભાવશૂન્ય રીતભાત : સંસ્થામાં પરિવર્તનનું દબાણ કરવું ન જોઈએ. કોઈપણ વ્યક્તિ તેના/તેણીના કાર્ય કરવાના પર્યાવરણમાં દબાણપૂર્વક પરિવર્તન તેના અથવા તેણીના ઉપર કરાવવામાં આવે તે ઈચ્છતો નથી.
- (11) પરિવર્તનનો સમય મુશ્કેલીભર્યો હોય. : સંસ્થા પરિવર્તન માટે તૈયાર હોઈ ન શકે જો પરિવર્તન ખોટા સમયે દાખલ કરવામાં આવે તો તે આ પણ પ્રતિકારનું કારણ બને છે.
- (12) નિષ્ફળતાનો ભય : પ્રસંગોપાત લોકોને અપેક્ષિત પરિવર્તન વિશે સારી રીતે વિશે માહિતગાર કરવામાં આવેલા નથી હોતા અને તેથી પ્રયત્નોની સફળતા વિષે સંશયી હોય છે.

કુર્ત લેવિન (1951) દ્વારા વિકસાવેલ ક્ષેત્રીય દબાણ પૃથક્કરણ, પરિવર્તનના અવરોધકોને જોવાની બીજી રીત પૂરી પાડે છે. આ બે પ્રકારના બાળ - ચાલકબળ અને નિયંત્રણબળના પૃથક્કરણનો સમાવેશ કરે છે. આ બળ કોઈપણ સૂચિત પરિવર્તન ઉપર અસર પાડે છે અને અવરોધોને કેવી રીતે કરવા તેનું પરીક્ષણ કરે છે.

કુર્ત લેવિનના મત પ્રમાણે 'બે વિરોધી બળના ગણ - ચાલકબળ અને નિયંત્રકબળની આંતરક્રિયા દ્વારા બાદબાકી જે રહે તે પ્રશ્ન છે.' ચાલકબળ એ એવા પરિબલો છે કે જે ખાસ પરિવર્તન માટે દબાણ કરે છે જ્યારે નિયંત્રકબળ એ એવા પરિબલો છે જે પૂર્વ પરિસ્થિતિ જાળવી રાખવા પ્રયત્ન કરે છે અને પરિવર્તનની સામે દબાણ કરે છે. આપેલ કોઈ પણ બિંદુએ તે જ સમયમાં બે પ્રકારના બળ વિરુદ્ધ દિશામાં ધકેલતા હોય છે. સમતુલન તરફ દોરી જતાં તે સાંપ્રત પરિસ્થિતિ અથવા પૂર્વ છે સંમતુલન તરફ દોરી જતાં જે સાંપ્રત પરિસ્થિતિ અથવા પૂર્વવત પરિસ્થિતિને વ્યાખ્યાયિત કરે છે. પૂર્વવત પરિસ્થિતિને ઈચ્છિત પરિસ્થિતિમાં પરિવર્તિત કરવા તે જરૂરી છે કે ચાલકબળ વધારવા, નિયંત્રક બળ ઘટાડવા અથવા બંને કરવું. જો કે સંચાલકો ચાલક બળ વધારવાના વલણ સંદર્ભમાં વિચારતા હોય છે. લેવિન મત પ્રમાણે આ પ્રકારનો વધારો અનુસંગિક નિયંત્રકબળમાં વધારો કરવા ઉશ્કેરવાની શક્યતા વધુ છે. તેથી નિયંત્રકબળો ઘટાડવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.



આકૃતિ 4.5 ક્ષેત્રીય બળ આકૃતિ

આધાર : <http://www.valuebasedmanagement.net> ને આધારે ગુજરાત

કુર્ત લેવિને ક્ષેત્રીય બળ આકૃતિનો ઉપયોગ કરી ક્ષેત્રીયબળ પૃથક્કરણ વિકસાવેલ છે. ક્ષેત્રીયબળ આકૃતિ વિવિધ પરિબલો જેવા કે વ્યક્તિઓ ટેવો, વર્તણૂક વગેરે ચાલકબળ તરીકે અને નિયંત્રકબળ તરીકે વર્તે છે ના વિચારોને આધારે વિકસાવેલ નમૂનો છે. ચાલકબળોની યાદી ડાબી બાજુએ અને નિયંત્રકબળો જમણી બાજુ આપેલ છે. નીચે મધ્યરેખા તરફ દોરેલા છે. લાંબા તીર મજબૂત બળ દર્શાવે છે.

ચાલકબળ	નિયંત્રકબળ
વ્યક્તિગત અસંતોષ	કામના દબાણ અને ભયના કારણે
કર્મચારીઓનો અસંતોષ	કર્મચારીઓનો વિરોધ
નવી ટેકનોલોજી	કર્મચારીઓની ઉણપ અને સંચાલન સમય
ઉપરી સંચાલકોનું દબાણ	તાલીમ પામેલ કર્મચારીની ભરતીમાં મુશ્કેલી
ઉપભોક્તાની ફરિયાદો	કર્મચારી તાલીમનો અભાવ
બાહ્ય સ્ત્રોતની શક્ય ધમકીઓ	સંસાધનોનો અભાવ
સ્પર્ધાત્મક દબાણ	સંસ્થાના કર્મચારીઓનો સહકાર
	મેળવવામાં મુશ્કેલીઓ

**આકૃતિ 4.6 ક્ષેત્રીય બળ આકૃત્તિમાં ચાલકબળ અને નિયંત્રક બળ**

આધાર : [http:// www.mhsc.org.UK](http://www.mhsc.org.UK) ના આધારે ગુજરાતી કરેલ છે.

આકૃતિ સમજવા માટે યાંત્રિકી પૂરી પાડે છે અને પરિવર્તનના પ્રશ્ન ઉપરના તમામ પરિબળો દર્શાવેલ છે. આકૃતિનો ઉપયોગ પરિવર્તનના આરંભની તરફેણમાં અને વિરુદ્ધમાં કામ કરતાં પરિબળોના દૃશ્ય વર્ણન કોઈપણ સ્તરે - વ્યક્તિગત, સંસ્થાકીય અથવા પ્રકલ્પ સ્તરે ઉપયોગ કરી શકાય છે. ક્ષેત્રીય પૃથક્કરણ પદ્ધતિ પરિવર્તન પ્રશ્નમાં સમાવેશ થતી સત્તાની સમતુલનની તપાસ કરવા, ભાગ લેનાર અને લક્ષ્યાંકિત સમૂહને ઓળખવા અને દરેક સમૂહને કેવી રીતે અસર પાડવી તેનું તાદૃશ્ય વર્ણન કરવા મદદ કરે છે.

જહોન કોટ્ટર અને લિયોનાર્ડ એ સ્કેલેશીંગરે સંસ્થામાં પરિવર્તનના અવરોધકોને અટકાવી રાખવા અથવા ઓછા કરવા નમૂનો (Model) સૂચવેલ છે. આ નમૂનો પરિવર્તનના અવરોધકોના સ્ત્રોત માટે સંચાલકીય વ્યુહ સંબંધી છે. કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગર (1979) સૂચવે છે કે દરેક પરિવર્તન સંચાલનને એક માર્ગ નથી પરંતુ કોઈ એક ખાસ પરિસ્થિતિને આધીન યોગ્ય અભિગમ સ્વીકારવો જોઈએ. પરિવર્તન અને સંચાલન પદ્ધતિ માટે અવરોધકોના સ્ત્રોતના પ્રકાર પ્રમાણે યોગ્ય વ્યુહ પસંદ કરવો જોઈએ.

કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરના મત પ્રમાણે લોકો પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરે છે તેના ચાર મૂળભૂત કારણો છે.

- (1) **સંકુચિત અંગત રસ :** કેટલાક લોકોને પરિવર્તનના સૂચિતાર્થોનો પોતાની જાત માટે ભય છે. તેઓને લાગે છે કે તેઓ જેનું મૂલ્ય કરે તે સત્તા, મોભો, નાણાં વગેરે જેવું કંઈક તેઓ ગુમાવશે.
- (2) **ગેર સમજ અને વિશ્વાસનો અભાવ :** પ્રસંગોપાત અસર પામતા લોકો પરિવર્તનના વાસ્તવિક કારણો અને લાભ સમજતા નથી અને સંચાલકોના પરિવર્તનના આરંભ ઉપર વિશ્વાસ રાખતા નથી. આ પરિસ્થિતિ પ્રત્યાયનના પ્રશ્નો અને સંસ્થામાં લોકો અપર્યાપ્ત માહિતી મેળવે છે. તેને કારણે ઊભી થાય છે.
- (3) **પરિવર્તન માટે ઓછી સહિષ્ણુતા :** કેટલાક લોકોને તેમના કામમાં સલામતી અને સ્થિરતામાં વધુ રસ હોય છે અને પરિવર્તન માટે ઘણું કરીને તેમના વ્યક્તિગતના સ્વભાવ અને પરિવર્તન જે તેમને અસર કરશે તેની સાથે તેઓ પહોંચી નહિ વળે તેવી લાગણી દ્વારા ફેરફાર કરતા નથી.
- (4) **પરિસ્થિતિનું જુદું જુદું પરીક્ષણ :** જ્યારે પરિવર્તનના આરંભકો અને અસર પામનાર લોકો બંને દ્વારા પરિવર્તનના કારણો અને પરિવર્તન પ્રક્રિયાના લાભ અને ગેરલાભ ઉપર અસંમતિ થાય ત્યારે આ પરિસ્થિતિ ઊભી થાય છે.

કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરે પરિવર્તનના અવરોધકો સાથે કામ પાર પાડવા માટે છ પરિવર્તન અભિગમ સૂચવ્યા છે.

- ◆ **શિક્ષણ અને પ્રત્યાયન :** આ અભિગમ જ્યારે માહિતીનો અભાવ હોય છે ત્યારે અવરોધકો ઉપર પ્રભુત્વ મેળવવા માટેની રીતો પૈકીની ઉપયોગી છે. આ રીતમાં પરિવર્તનથી અસર પામતા લોકોને શિક્ષિત કરવા અને તેમની સાથે પ્રત્યાયન કરવામાં આવે છે કે પરિવર્તનો સંસ્થાના હિતમાં છે. જેને પરિણામે લોકોનો પરિવર્તન માટે વિશ્વાસ વધે છે.

- ◆ સહયોગ અને સમાવેશતા : આ અભિગમ જ્યારે સંચાલન પરિવર્તન દાખલ કરવાની પરિસ્થિતિમાં ન હોય ત્યારે ઉપયોગી છે. સંચાલન પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં કર્મચારીઓનો સમાવેશ કરી શકે છે અને જે કંઈ અવરોધકો હોય તેના ઉપર પ્રભુત્વ મેળવે છે.
- ◆ સુવિધાઓ અને ટેકો : આ અભિગમ પરિવર્તનથી અસર પામેલ પરિસ્થિતિમાં જ્યાં વ્યક્તિઓ પરિવર્તનની અસરથી, પરિવર્તનના અપેક્ષિત ભયમાં લોકોને ફેરફાર સ્વીકારવામાં મદદ કરે છે. ઉત્તમ રીતે એ છે કે તેમનો ભય ખોટો છે તે સાબિત કરવાનું છે અને તેમની નવી પરિસ્થિતિમાં દબાણ કરવાનું છે જેથી તેમને વાસ્તવિક સમજાય અને તેઓ પહોંચી વળશે. સંચાલન દ્વારા યોગ્ય ટેકો પણ કર્મચારીઓને સક્રાંતિ સમયમાં ભય અને ચિંતા સાથે કામ પાર પાડવામાં મદદ કરશે. પરામર્શન, શિક્ષણ અને વધુમાં આગળ તાલીમની જોગવાઈ હોવી જોઈએ.
- ◆ વાટાઘાટો અને સંમતિ :- આ અભિગમ એવી પરિસ્થિતિમાં પ્રયોજી શકાય છે કે જ્યાં પરિવર્તનથી અસર પામેલો કેટલોક સમૂહ અથવા લોકોને કંઈક ગુમાવવાનો (સત્તા, નાણાં વગેરે) ભય હોય છે અને તેથી તેઓ પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરતા હોય છે આ પ્રકારનો પ્રતિકાર ઓછો કરવાની રીત એ છે કે લેખિતમાં કંઈક વાટાઘાટો કરો અને પરિવર્તનના અવરોધકો સામે કંઈક લાભ આપો.
- ◆ ચાલાકી અને સહ વિકલ્પ : આ અભિગમ વિરોધ કરનાર સાથે સહ વિકલ્પ પસંદ કરવાનો સમાવેશ કરે છે. સહવિકલ્પ પ્રોત્સાહિત કરવાના હાવભાવ સાથે વ્યક્તિને પરિવર્તન સંચાલન સમૂહમાં નોંધપાત્ર પ્રદાનને બદલે પ્રથમ ફક્ત કામગીરીના દેખાવ માટે સમાવેશ કરે છે.
- ◆ સ્પષ્ટ અને ગર્ભિત સંજ્ઞાઈ : આ અભિગમ એવી પરિસ્થિતિમાં પ્રયોજી શકાય છે જ્યાં સંસ્થાના અસ્તિત્વ માટે માટે પરિવર્તન લાદવામાં આવ્યા હોય અને ઝડપ આવશ્યક હોય. સંચાલન સ્પષ્ટ રીતે અથવા ગર્ભિતરી કર્મચારીઓને પરિવર્તનનો કોઈપણ વિરોધ પડકારવામાં, બદલી કરવામાં અથવા નોકરી ગુમાવવા તરફ લઈ જશે તેવું સ્પષ્ટ કરીને પરિવર્તન સ્વીકારવા દબાણ કરે છે.

છ અભિગમનો આ નમૂનો પરિવર્તનના જુદા જુદા પ્રકારના અવરોધકો ઓળખવામાં અને અવરોધકોના જુદા જુદા સ્ત્રોતની સમજ જુદા જુદા અભિગમ દ્વારા પાર કરવામાં મદદ કરે છે. ઘણીવાર આ અભિગમોનું જોડાણ પણ પ્રયોજી શકાય છે.

તેમના પુસ્તક 'A Force For Change' : How Leadership differ from Management (1990) જહોન કોટ્ટરે પરિવર્તન પ્રક્રિયાની નિષ્ફળતાના આઠ કારણ નોંધ્યા છે. તે આ પ્રમાણે છે. :

- ◆ વધુ પડતી જટિલતા દાખલ કરવી.
- ◆ નોંધપાત્ર ગઠબંધન બાંધવામાં નિષ્ફળતા
- ◆ સ્પષ્ટ દૂરંદેશી દષ્ટિ માટે સમજની જરૂર
- ◆ દૂરંદેશી દષ્ટિનું સ્પષ્ટ પ્રત્યાયનમાં નિષ્ફળતા
- ◆ દૂરંદેશી દષ્ટિની સામેના અવરોધક રસ્તાઓ પરવાનગી
- ◆ ટૂંકાગાળાના લક્ષ્ય ન મેળવવા અને આયોજન ન કરવા

- ◆ વિજયની તુરંત જ જાહેરાત કરવી
- ◆ ઔદ્યોગિક સંસ્કૃતિમાં પરિવર્તનનું ઉદ્દેશ્ય ન કરવું.

કોટ્ટરે ભૂલો દૂર રાખવા નીચેના આઠ તબક્કાનો નમૂનો સૂચવ્યો છે.

- ◆ ત્વરિતતાનું બુદ્ધિ ગ્રાહ્યતા સ્થાપના (Sense of Urgency)
- ◆ ગઠબંધનનું સર્જન કરો
- ◆ સ્પષ્ટ દરંદેશી દષ્ટિ વિકસાવો
- ◆ દૂરંદેશી દષ્ટિની ભાગીદારી કરો
- ◆ અંતરાયો દૂર કરવા લોકોને સત્તા આપો
- ◆ ટૂંકાગાળાના લક્ષ્યાંકો સુરક્ષિત કરો
- ◆ સંવેષ્ટન કરો અને ફરતા રહો
- ◆ પરિવર્તનની ઉદ્દેશ્યતા કરો.

સમગ્ર સંસ્થાએ કોઈપણ પ્રકારના પરિવર્તનના અવરોધકોના હાર્દનું અન્વેષણ કરવું જોઈએ, તેના અસ્તિત્વને માન્ય કરો અને ત્યાર બાદ સ્ટુઅર્ટ અને મોરાન (2002 એ ભાર આપ્યા પ્રમાણે સમજ અને સમસ્યા ઉકેલ મારફતે તેની અસર ઓછી કરવા પ્રયત્ન કરો)

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(2) પરિવર્તનના અવરોધકો સાથે કામ પાર પાડવા કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરે સૂચવેલ છ પરિવર્તન અભિગમો નોંધો.

- નોંધો : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.8 સંસ્થાનો વિકાસ (ORGANISATION DEVELOPMENT)**

સંસ્થાકીય વિકાસ વિશે પરિવર્તન લાવવા વિકાસ પામેલ કૌશલ્ય વિકાસ અભિગમ ઉભરી આવેલ સંચાલનનું ક્ષેત્ર જેને સંસ્થા વિકાસ તરીકે ઓળખીએ છીએ તે તરફ દોરી જાય છે.

સંસ્થા વિકાસને આ પ્રમાણેના પ્રયત્નો તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય (1) આયોજિત (2) સંસ્થા પ્રમાણે (3) ઉચ્ચ સ્તરેથી સંચાલિત (4) સંસ્થાની અસરકારકતામાં વધારો અને આરોગ્ય દ્વારા (5) વર્તણૂક વિજ્ઞાનના જ્ઞાનનો ઉપયોગ કરીને સંસ્થાની પ્રક્રિયાઓમાં આયોજિત દરમ્યાનગીરી.

તાજેતરના વર્ષોમાં સમજાઈ રહ્યું છે કે લાંબાગાળા માટે સંસ્થાના વાતાવરણનો વિકાસ કરવા સંકલિત ટકાઉ વ્યૂહ કામ કરવાની રીતો, સંબંધો, પ્રત્યાયન પદ્ધતિઓ અને માહિતી પદ્ધતિઓ જે આવનાર વર્ષોમાં પૂર્વાનુમાન કરી શકાય અને પૂર્વાનુમાન ન કરી શકાય સાથે સુસંગતતા કરશે તેની જરૂરિયાત છે. (બેકલર્ડ 1969)

સંચાલન સાહિત્યમાં સંસ્થા વિકાસને 'એવી પ્રક્રિયા જે દ્વારા સંસ્થાના સભ્યો પરિવર્તન ઉપર અસર પાડી શકે અને સંસ્થાને તેની સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરી શકે તેવી પ્રક્રિયા' તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સંસ્થા વિકાસનો મુખ્ય હેતુ સંસ્થાની અસરકારકતા અને આરોગ્યનો વિકાસ કરવાનો છે. સરળ શબ્દોમાં સંસ્થા વિકાસને 'પ્રશ્નોના ઉકેલની ઝીણવટપૂર્વક સ્પષ્ટ કરેલ પ્રક્રિયા' તરીકે જોઈ શકાય.

સંસ્થાકીય વિકાસના પ્રશ્નોના ઉકેલ માટે મુક્ત વાતાવરણનું સર્જન કરવું, ભૂમિકા અને મોભાની અધિકૃતતાની સાથે જ્ઞાન અને સક્ષમતાની અધિકૃતતાને પૂરક બનવું, નિર્ણય કરવા અને પ્રશ્નો ઉકેલ માટે માહિતી આધાર સ્ત્રોતની શક્ય હોય તેટલું નજીક સ્થાન નક્કી કરવું, વિશ્વાસ અને સહયોગ વિકસાવવો, સંસ્થાનું મિશન અને લોકોની વૃદ્ધિ માન્ય કરે તેવી બદલો (પ્રોત્સાહન) આપવાની પદ્ધતિ વિકસાવવી, ભૂતકાળના વ્યવહારોને બદલે સુસંગત હેતુઓ પ્રમાણે સંચાલન કરવા સંચાલકોને મદદ કરવી અને સંસ્થામાં લોકો માટે સ્વ નિયંત્રણ અને સ્વ દોરવણી વધારવી જેવા હેતુઓનો સમાવેશ કરે છે. સંસ્થાકીય વિકાસ વર્તણૂંક વિજ્ઞાન અર્થાત્ મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર અને વ્યક્તિઓ, સમૂહો અને સંસ્થાઓની રાજનીતિના વિચારો અને વિભાવનાઓ આધારિત છે.

◆ સંસ્થાકીય વિકાસની સામાન્ય સ્વીકૃત સિદ્ધિઓ આ પ્રમાણે છે :

- (અ) સંસ્થા દ્વારા મુક્ત પ્રશ્ન ઉકેલના વાતાવરણનું સર્જન કરવું
- (બ) ભૂમિકા અને મોભા સાથે સંકળાયેલ અધિકૃતતાની સાથે જ્ઞાન અને સક્ષમતાની અધિકૃતતાને સહાયક બનવું.
- (ક) નિર્ણય કરવા અને માહિતીના પ્રશ્નોના ઉકેલની જવાબદારીઓનું સ્થાન શક્ય હોય તેટલું માહિતીના સ્ત્રોતની નજીક નક્કી કરવું.
- (ડ) સમગ્ર સંસ્થામાં લોકો અને સમૂહોમાં વિશ્વાસ વિકસાવવો.
- (ઈ) કાર્ય સિદ્ધિઓને વધુ સુસંગત સ્પર્ધા કરવી અને સહયોગી પ્રયત્નો વધારવા
- (ઈ) બદલો આપવા (પ્રોત્સાહન) આપવાની પદ્ધતિ વિકસાવવી કે જે સંસ્થાની સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિ અને લોકોના વિકાસને માન્ય કરે.
- (ઉ) સમગ્ર કાર્યબળમાં 'માલિકીપણા' અથવા સંસ્થાના હેતુઓની સમજ વધારવી
- (ઊ) સંચાલકોને ભૂતકાળના વ્યવહારો પ્રમાણે અથવા હેતુઓ જે પોતાની જવાબદારીના ક્ષેત્ર માટેની સમજ ન બનાવે (વિકસાવે) પ્રમાણેના (સંચાલન) બદલે હેતુઓની સુસંગતતા પ્રમાણે સંચાલન મદદ કરવી.
- (એ) સંસ્થામાં લોકો માટે સ્વ નિયંત્રણ અને સ્વ દોરવણી વધારવી
- (ઓ) સંસ્થાની અસરકારકતા સુધારવી.

◆ સંસ્થા વિકાસની પ્રક્રિયા

સંસ્થા વિકાસની પ્રક્રિયા છ સોપાનની શ્રેણીમાં જોઈ શકાય છે.

સોપાન - 1 પ્રશ્નની માન્યતા

પરિવર્તનની જરૂરિયાતની માન્યતા એ પરિવર્તન કરવાની દિશામાં પ્રથમ સોપાન છે.

સોપાન - 2 પરિસ્થિતિનું નિદાન કરવું

આ બાબત વ્યક્તિગત મૂલ્યાંકન કરવાનું અને અપેક્ષિત પ્રશ્નોનું સમગ્ર પૃથક્કરણ કરવાનો

સમાવેશ કરે છે. તેનો કાળજી પૂર્વક અભ્યાસ કરવો અને સંસ્થા જે પ્રક્રિયાઓ કરે છે તેનો પણ કરવો.

**સોપાન - 3 પ્રશ્ન ઓળખવો અને તેને બહાર કાઢવો :**

આ સોપાનમાં પ્રશ્ન દ્વારા અસર પામતા ચાવીરૂપ લોકોને ઓળખવા અને તેમને પોતાના બનાવવા ઉપર મુખ્ય ભાર આપવામાં આવે છે. , આનો અર્થ એ થાય કે સમાવેશ થતા લોકો સ્વીકારે છે કે તેઓ પ્રશ્નનો એક ભાગ છે, તેમના મહત્વ માટે જવાબદારીઓની ભાગીદારી કરે છે અને આ રીતે તેનો ઉકેલ મેળવવા જરૂરી પરિવર્તન ઓળખવામાં અને અમલીકરણ કરવામાં ભાગ લે છે.

**સોપાન - 4 ઉકેલ પસંદ કરવો અને પોતાનો બનાવવો :**

પ્રશ્ન ઓળખ્યા બાદ બીજું સોપાન પ્રશ્ન સાથે કામ પાર પાડવા ઉકેલની પસંદગી કરવાનું છે. અસર પામતા તમામ વ્યક્તિઓનો સમાવેશ કરી પ્રશ્નનો ઉકેલ નક્કી કરવા ઉપર ભાર આપવો જોઈએ.

**સોપાન - 5 પરિવર્તનનું આયોજન કરવું અને અમલ કરો.**

બીજું સોપાન પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું આયોજન કરવાનું અને અમલ કરવાનું છે. અગાઉના સોપાનમાં પસંદ કરેલ ઉકેલને આ સોપાનમાં અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.

**સોપાન - 6 પરિવર્તનનું મૂલ્યાંકન**

આ સોપાન પરિવર્તનોએ ઈચ્છિત પરિણામો પેદા કર્યા છે કે નહિ તેના મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ કરે છે. મેળવેલ પરિણામોને આધીન વધુ ફેરફાર કરવામાં આવે છે.

આ તબક્કામાં જે પરિવર્તનો અમલી બનાવ્યાં છે તેની અસરનું મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ કરે છે. મેળવેલ પરિણામોને આધીન વધુ ફેરફાર કરવામાં આવે છે.

આ તબક્કામાં જે પરિવર્તનો અમલી બનાવ્યા છે તેની અસરનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. સંસ્થા વિકાસ એ લોકોમાં (દા.ત. શૈલી, મૂલ્યો, કૌશલ્યો). ટેકનોલોજીમાં (દા.ત. વધુ સરળતા, જટિલતા) અને સંસ્થાકીય પ્રક્રિયાઓ અને માળખાઓમાં પરિવર્તન અને વિકાસ માટે સુવિધા આપનાર પદ્ધતિ છે. (ફેઈડલેન્ડર 1971) સંસ્થાકીય વિકાસ પ્રક્રિયા કર્મચારીઓ અને સંચાલકો (મેનેજર) ના પ્રતિભાવનું સંસ્થાકીય પૃથક્કરણ અને વિકાસ વ્યૂહનો સમાવેશ કરે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercises)

(3) સંસ્થાકીય વિકાસ પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં વિવિધ સોપાન સંક્ષિપ્તમાં નોંધો

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો

(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.9 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલન (CHANGE MANAGEMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો અને અન્ય જ્ઞાન આધારિત સંસ્થાઓ પરિવર્તનના દરનો ઝડપી થતા વિકાસનો સામનો કરી રહ્યા છે. પરિવર્તન એ વિકાસશીલ છે કારણ કે સોંપેલ કાર્યો, ટેકનોલોજી અને સંસ્થાકીય માળખાં પણ સતત પરિવર્તન પામતા પર્યાવરણના દબાણ અને સંબંધો દ્વારા દોરવાય છે. (સ્ટુઅર્ટ અને મોરાન 2002) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર તેના વિવિધ એકમો વચ્ચેના સંબંધો ઉપર વિશ્વાસ રાખતી જટિલ સંસ્થા છે. પરિવર્તન પર્યાવરણ સ્વીકારવામાં કામદારોની ભૂમિકાઓ તેઓની નોકરી પ્રણાલિકાગત વંશાનુક્રમથી બહાર જઈ પ્રશ્ન ઉકેલ પ્રવૃત્તિના જૂથમાં સામેલ થવાના બિંદુ સુધી વૃદ્ધિ જ્યાં સુધી ક્ષમતા પરવાનગી આપે ત્યાં સુધી વધારવામાં આવે છે. (વેલર 1967)

ગ્રંથાલયના લગભગ તમામ પાસાઓના કાર્યોનું કમ્પ્યુટરીંગ સ્થિરગતિ એ પ્રગતિ થઈ રહી છે. ટેકનોલોજી આધારિત પરિવર્તનો કોમ્પ્યુટરરાઈઝડ સૂચિ, પુસ્તક આપ-લે પદ્ધતિ, સંકલિત ગ્રંથાલય પદ્ધતિ અને સૌથી તાજેતરમાં OPACs જે સૂચિ દ્વારા શોધમાં ક્રાંતિ લાવેલ છે. તેના વિકાસ સાથે શરૂ થયેલ છે. વેબનો વિકાસ અને વેબ આધારિત સ્ત્રોત અને પ્રાપ્તિના સાધનોએ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની કાર્યરીતિ ઉપર નોંધપાત્ર અસર પાડેલ છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો 'આ ઉભરી આવેલ સેવાઓને આવરી લેવી પડશે અને કેટલીકવાર ગ્રંથાલયના પરંપરાગત આધારભૂત માળખામાં સમાવી લીધેલ છે.'

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો આધારભૂત અને અનેકવિધ પરિવર્તનના પ્રશ્નો જે માનવીય અને સંસાધન પરિબળો બંનેનો સમાવેશ કરે છે. તેનો સામનો કરે છે. આ પરિવર્તનો પૈકી મોટા ભાગનું પૂર્વાનુમાન કરવું મુશ્કેલ છે કારણ કે સતત બદલાઈ રહેલ સ્વરૂપવાળી ટેકનોલોજી ઉપર આધારિત છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ જે વિવિધ પરિવર્તનોનો સામનો કરી રહેલ છે તે અજાણ્યા અને પૂર્વાનુમાન કરી ન શકાય તેવા છે. તેથી ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંદર્ભમાં પરિવર્તનનું સંચાલન 'કોઈપણ વસ્તુ જે એકલી આવી શકે તેની સાથે કામ પાર પાડવું' નું સંયોજન કરવાનો સમાવેશ કરે છે.

પરિવર્તનના મૂળભૂત પ્રશ્નો જે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો સામનો કરી રહ્યાં છે. તે ટેકનોલોજીનો મોટા પાયે પડકાર વધુ જટિલ અને આંતરસંબંધ ધરાવતા પ્રશ્નો, ટૂંકો સમય ગાળો, સમસ્યા નિવારણ કે જે નવીનતા હોવી જોઈએ કારણ કે જૂના ઉકેલો કામ ન કરી શકે (ઉપયોગી ન હોય) સીમાઓ આરપાર અને વિભાગો આરપાર સહયોગની જરૂરિયાત, સંચાલનની રીતભાતો આધારિત સામાન્ય રસ અને ભાગીદારી ઓવખવાની જરૂરિયાત, કર્મચારીઓ જેઓ જવાબદારીઓ લેવા ઈચ્છા ધરાવતા હોય, વધુ સમજદાર ઉપભોક્તા જેઓ તેમની માંગને કેવી રીતે પહોંચી શકાય તે ઉપર નિયંત્રણો વાપરવા તૈયાર હોય છે. સ્પર્ધા અને અગાઉની બિનપડકારોવાળી પરિસ્થિતિ છે. (પુથ અને કર્વ 1999)

પરિવર્તનને વ્યુહાત્મક સંચાલન, એક વધુ વિચારયુક્ત અભિગમની જરૂર હોય છે. સારું સંસ્થાકીય વાતાવરણ વ્યક્તિગત સ્વાયત્તનામાં ઊંચું, નીચું કાર્યમાળખું ધરાવતું, બદલો (પ્રોત્સાહન) અને પ્રાપ્તિઓ (વ્યક્તિગત અને સંસ્થાકીય) માં ઊંચી માન્યતાઓ ધરાવતું અને સ્વીકૃતિઓ, ઉષ્મા અને ટેકો આપવામાં ઊંચું હોય છે. (સાઉન્ડેક પૃ. 337) સફળ સંસ્થાકીય પરિવર્તન પ્રક્રિયાના પરિણામો તરીકે આ માપોનો સમાવેશ કરવો જોઈએ. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે પરિવર્તન કાર્યનું સંચાલન કરવા માટે વિવિધ સિદ્ધાંતો, વ્યૂહો અભિગમો અને નમૂનાઓ હોય છે. (ઉપલબ્ધ છે) ગ્રંથપાલોએ તેમને સૌથી



વધુ યોગ્ય હોઈ સ્વીકારવો જોઈએ. અભિગમની યોગ્યતા વ્યક્તિગત પસંદગી, સંચાલનના સિદ્ધાંતોનું જ્ઞાન, સંસ્થાની અંદરની પરિસ્થિતિ અને અપેક્ષિત પરિવર્તનોના સ્વરૂપના આધારે નક્કી કરવી જોઈએ. માહિતી સેવાઓમાં પરિવર્તન સંચાલનનો પાયો સંસ્થાકીય અને પર્યાવરણના લક્ષણોની અવગતતામાં નક્કર આધારવાળો હોવો જોઈએ (પુથ અને કુર્વે 1999)

પરિવર્તનના યોગ્ય સંચાલન માટે સિદ્ધાંત, વ્યૂહ, હેતુઓ, પ્રક્રિયા અને ક્રિયા વચ્ચે એકતા હોવી જોઈએ. પરિવર્તન સંચાલનમાં પ્રેરણા અને અવરોધોના પ્રશ્નોને સંભાળવામાં યોગ્ય વ્યૂહની પસંદગી કરવીએ પ્રથમ પગથિયું છે. વ્યૂહ પ્રક્રિયાને પ્રકાશિત કરે છે, માહિતગાર કરે છે અને માર્ગદર્શન આપે છે અને કેવી રીતે આગળ વધવું તે શરૂઆતનો નિર્ણય છે જે ઘણીવાર મુશ્કેલીઓના પ્રમાણ ઉપર અસર પાડે છે અને પરિવર્તન પ્રકલ્પની અંતિમ સફળતા છે. (પુથ અને કુર્વે 1999)

આજે ગ્રંથાલય અને ગ્રંથાલય કેન્દ્રો નીચે દર્શાવેલ પરિબળોને કારણે જટિલ સંસ્થાઓ બની છે.

- ◆ ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ
- ◆ આંતરિક વૈવિધ્ય
- ◆ વધતી જતી સમજદારી અને ઉપભોક્તાને માહિતગાર કરવા
- ◆ કર્મચારીઓ સાથે સંચાલન વિકાસની વધેલી અપેક્ષાઓ
- ◆ ઝડપી પરિવર્તન પામતા પર્યાવરણને પ્રતિભાવ આપવાની જરૂરિયાત
- ◆ વિભાગીય સીમાઓ બહાર અન્ય માહિતી સેવાઓ સાથે અપેક્ષિત કાર્યરીતિ
- ◆ તૂટક પરિવર્તન

આ તમામ લક્ષણો ધ્યાનમાં રાખી યોગ્ય પરિવર્તન સંચાલન વ્યૂહ પસંદગ કરવો જોઈએ.

જો અપેક્ષિત પરિવર્તનનું સ્વરૂપ જટિલ હોય ત્યારે તેઓનું સંચાલન વધુ લચીલા અને સહયોગી વ્યૂહો દ્વારા ફેરફાર કરી શકાય. સંસ્થામાં સારું સંચાલન કરવા જુદા જુદા વિભાગોએ અલગ અલગ કાર્ય પ્રણાલિને અનુમતિ આપવી જોઈએ. શિક્ષણ જ્ઞાનની પ્રયોજિતતા વિશે હોવું જોઈએ તથા તેની ક્રિયાના કેન્દ્ર સ્થાને હોવું જોઈએ. નિર્ણય પ્રક્રિયા વિકેન્દ્રિત અને ખુલ્લી હોવી જોઈએ, વ્યૂહમાં નિવેશ અને નીતિ સંસ્થાના દરેક ભાગમાંથી લેવી જોઈએ. સંચાલન લોકોના સંચાલન ઉપર ભાર આપવાની સાથે સહયોગી હોવું જોઈએ.

પરિવર્તન સંચાલન ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની બાબતમાં મુશ્કેલ બની ગયું છે કારણ કે સાંપ્રત સમયમાં માહિતી સેવા-મુશ્કેલ બની ગયું છે કારણ કે સાંપ્રત સમયમાં માહિતી સેવાઓ ઉપર અનેક વિધ અને અકલ્પિત પરિવર્તન પરિબળો અસર પાડતા હોય છે. પરિવર્તનને સંભાળવા (હસ્તગત કરવા) માટેના વ્યૂહની રચના અને ઉપયોગ કરતી વખતે કેટલાક મૂળભૂત સિદ્ધાંતો જેવા કે લોકોની બાબતમાં અને પરિવર્તન પ્રક્રિયાએ પોતાની જાતે જ શૈક્ષણિક અનુભવ છે તે સ્વીકારવામાં પણ ભાર આપવો ને રેખાંકિત કરવા અને મજબૂત બનાવવા જોઈએ (પુથ અને કુર્વે 1999), સર્જકતા, વિચારોનો મુક્ત પ્રવાહ અને નવીનતાને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ.

પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું સંચાલન, પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતા લોકોનું સંચાલન કરવાનો સમાવેશ કરે છે. આ ધીમી પ્રક્રિયામાં સંસ્થાકીય વિકાસ આધારિત સાંસ્કૃતિક (પ્રણાલી) પરિવર્તન સ્વીકારવું જોઈએ. પ્રત્યાયન સાથેના સામાન્ય પ્રશ્નો, સંચાલન, વલણો, સંસાધનો, કાર્ય કરવાની શરતો અને કાર્યરીતિઓ અંગે પણ પગલાં ભરવાં જોઈએ. અન્ય પરિબળો જેવા કે સંસ્થાકીય પર્યાવરણ, જે

માતૃસંસ્થાના પર્યાવરણ ઉપર આધાર રાખે છે. સેવાની પ્રણાલી, જે આંતરિક વાતાવરણ છે, સંસ્થાકીય માળખું અને પસંદ કરેલ સંચાલનની રીતભાત પણ સંચાલન પ્રક્રિયા ઉપર અસર કરે છે.

સંસ્થા બંધ પ્રકારની ન હોવી જોઈએ અર્થાત્ પરિવર્તન માટે અભેદ, સંચાલિત માળખું નિર્ણય કરવામાં પ્રતિબંધકતા, કાર્યાધિન સંયોજન અને કોઈપણ પ્રકારના પરિવર્તનને પ્રતિરોધક જો તે આમ હોય (બંધ પ્રકારની) ત્યારે સંસ્થાને ખુલ્લી મૂકવી જોઈએ. શરતો તૈયાર કરવી જોઈએ, સ્વાભાવિક અને સતત પરિવર્તનને પ્રોત્સાહન આપવું, પ્રયોગ, શિક્ષણ, સમાવેશતા અને સહયોગના વાતાવરણનું સર્જન કરવું જોઈએ.

ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રને ખુલ્લી પદ્ધતિ તરીકે ગણવામાં આવે છે જે નિવેશ બહારની બાજુએથી મેળવે છે. તેનો સમાવેશ કરે છે તે માહિતીનું રૂપાંતર કરે છે અને પર્યાવરણમાં પાછી મોકલે છે. આ પદ્ધતિ સંખ્યાબંધ ઉપપદ્ધતિઓ ધરાવે છે. આ ઉપપદ્ધતિઓ ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક રીતે સમગ્ર પદ્ધતિમાં સતત આંતરક્રિયા કરે છે. સંસ્થાના એક ઘટકમાં કોઈપણ પ્રકારનું પરિવર્તન અચળ રીતે તમામ ઘટકો તરફ લઈ જાય છે.

આજે માહિતી સેવાઓ ઉપર બળમાં સંયુક્ત જોડાણ કામ કરી રહ્યાં છે. રાજકીય, સામાજિક, આર્થિક, શૈક્ષણિક અને ટેકનોલોજીકલ અસરોએ માહિતી સેવાઓની અંદરની બાજુએ અને માહિકી સેવાક્ષેત્રની આરપારના બળ પૈકીના કેટલાક પરિવર્તન ચાલક બળ છે. આ પરિવર્તન બળ ‘શક્તિશાળી, સંખ્યાબંધ, જટિલ, આંતર સંબંધોવાળા અને પહોંચી ન શકાય તેવા છે. આ પરિવર્તનોને સફળતાપૂર્વક સંભાળવા (હસ્તગત) કરવા પુષ્ટ અને કર્વ દર્શાવ્યું છે કે ગ્રંથાલયોને વિકાસ અને સેવા વિતરણ ખાતર મજબૂત બનાવવાની, આગળ વધુમાં વિભાગીય અને વિભાગીય ક્ષેત્રની આરપાર વધુ અને વધુ વાણિજ્ય સંસ્થાઓ સાથે જોડાણો કરવાની અને સહયોગ કરવાની જરૂર હશે.’

સંઘર્ષ નિવારણની પ્રયુક્તિ પણ પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયાનો ભાગ હોવો જોઈએ. સંસ્થાની સંસ્કૃતિ માન્યતાઓ, સંબંધો, સંસ્થાકીય વિચારધારા, સામાજિક અને વ્યવસાયિક સંબંધો, પ્રત્યાયનના માર્ગો, બદલો (પ્રોત્સાહન) અને વસ્તુઓ કરવાની પદ્ધતિ અંગે સમજૂતી વગેરેનો સમાવેશ કરે છે. પરિવર્તનનું યોગ્ય સંચાલન પરિવર્તનથી અસર પામેલ લોકો વલણમાં પરિવર્તન માટે બોલાવે છે.

ગ્રંથાલયો સીમા વિહિન સંખ્યાઓમાં વિકાસ પામી રહ્યા છે. ઈલેક્ટ્રોનિક અને ડિજીટલ ગ્રંથાલયો, આભાસી ગ્રંથાલયોનો વિકાસ એ ભવિષ્યના સંસ્થાકીય સ્વરૂપનો નિર્દેશક છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલનના મજબૂત અભિગમે વ્યૂહાત્મક સમજણ અને ભવિષ્ય માટે વ્યૂહાત્મક દૂરંદેશી દષ્ટિ અને ટેકનોલોજીકલ અને સગવડવાળા રોકાણો, કર્મચારી અને જરૂરી સેવાઓ વિશેની પસંદગીની જરૂરિયાત નક્કી કરવા ઉપર ધ્યાન આપવું જોઈએ.

#### 4.10 સારાંશ (SUMMARY)

આ એકમમાં આપણે પરિવર્તન સંચાલનની મૂળભૂત વિભાવના અને વિવિધ અભિગમ જે અસરકારક પરિવર્તિત સંચાલન માટે સ્વીકાર કરી શકાય તેની ચર્ચા કરી છે. આપણે પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયા અને પરિવર્તનના વિવિધ નમૂનાનો પણ અભ્યાસ કર્યો. કોઈપણ પરિવર્તન તેનાથી અસર પામતા લોકોમાં અવરોધકોને આમંત્રે છે. આપણે પરિવર્તન અવરોધ માટેના કારણો અને અવરોધો સાથે કામ પાર પાડવાના અભિગમ વિશે અભ્યાસ કર્યો. સહભાગી સમાવેશ અને મુક્ત પ્રત્યાયન એ કેટલાક પરિબળો છે જે પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં લોકોનો સમાવેશ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે. સંસ્થાકીય વિકાસ એ સંસ્થાકીય પરિવર્તન માટેનો અભિગમ છે જેણે તાજેતરના વર્ષોમાં નોંધપાત્ર ધ્યાન ખેંચ્યું છે. સંસ્થાકીય વિકાસ એ એક પ્રક્રિયા છે જેમાં વર્તણૂંક વિજ્ઞાનનું જ્ઞાન, સિદ્ધાંતો અને તકનીકોને અસરકારક પરિવર્તન માટે સંસ્થાને તેની ક્ષમતા મુજબ સુધારવામાં મદદ કરવા માટે પ્રયોજવામાં આવે છે. માહિતી સેવાઓ એ અન્ય સંસ્થાઓ જેવી જ છે અને આધુનિક માહિતી સંસ્થાઓમાં પરિવર્તન કરી શકાય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો અકલ્પનીય અને અનેકવિધ પરિવર્તનનો સામનો કરે છે. તે સંચાલનની રીતભાત અને નેતૃત્વમાં વાસ્તવિક, વાસ્તવિક પરિવર્તન માળખાગત વિકેન્દ્રીકરણ અને શિક્ષણ અને તાલીમને જોવાની નવી રીતોના મહત્વ અને જરૂરિયાત ઉપર પ્રકાશ પાડે છે (પુષ્ટ

અને કર્વ 1999). ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલને સંચાલન કરવાની રીત જે પરિવર્તનના પ્રતિભાવને મહત્તમ કરે અને જે માળખાગત પરિવર્તનનો સમાવેશ કરે, નવી કાર્યશૈલી, નિયંત્રણ અને જવાબદારી વિશે બીન પરંપરાગત વિચારો, નેતૃત્વનું નવું સ્વરૂપ સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનું સર્જન જેને તેમાં પરિવર્તન જકડી લેવામાં આવ્યા છે તે તરફનું હકારાત્મક હોય (પુથ અને કર્વ, 1999) જ્યારે સમગ્ર પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં, પરિવર્તનથી અસર પામેલ લોકોને જ્યારે સમાવેશ કરવામાં આવે તેના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.

પરિવર્તન સંચાલન આ રીતે તંદુરસ્ત સંસ્થાના સર્જન અને નિભાવ, ક્રિયાઓ અને સંસ્કૃતિ સુધારવા અને અપેક્ષિત પરિવર્તનના સંચાલનમાં ઉપયોગમાં કરી શકાય છે.

#### 4.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસો પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) કુર્ત લેવિનના મત પ્રમાણે પરિવર્તન પ્રક્રિયાના ત્રણ તબક્કા છે.  
ઉદ્દીપન તબક્કો : આ સ્વીકારવા પાત્ર પરિવર્તનની જરૂરિયાત મેળવવાનો સમાવેશ કરે છે.  
પરિવર્તન અથવા આગળ વધવાનો તબક્કો : આ પરિવર્તનને અસરમાં મૂકવાનો સમાવેશ કરે છે.  
પુનઃ સ્થાપન : આ પરિવર્તનોનું પુનઃ સંવેષ્ટનને સંસ્થાકીય પદ્ધતિમાં કરે છે. જેથી પુનરાવર્તન ન થાય.
- (2) કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરે સૂચવેલ પરિવર્તનના અવરોધકો સાથે કામ પાર પાડવાના છ અભિગમ આ પ્રમાણે છે :
- (1) શિક્ષણ અને પ્રત્યાયન
  - (2) સહયોગ અને સમાવેશતા
  - (3) સુવિધાઓ અને ટેકો
  - (4) વાટાઘાટો અને સંમતિ
  - (5) ચાલાકી અને સહવિકલ્પ
  - (6) સખ્ત અને ગર્ભિત સખ્તતાઈ
- (4) સંસ્થાકીય વિકાસ પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતા વિવિધ સોપાન આ પ્રમાણે છે.
- સોપાન - 1 - પ્રશ્નની માન્યતા  
સોપાન - 2 - પરિસ્થિતિનું નિદાન કરવું  
સોપાન - 3 - પ્રશ્ન ઓળખાવો અને તેને બહાર કાઢવો  
સોપાન - 4 - ઉકેલ પસંદ કરવો અને તેને પોતાનો બનાવવો  
સોપાન - 5 - પરિવર્તનનું આયોજન કરવું અને અમલ કરવો  
સોપાન - 6 - પરિવર્તનનું મૂલ્યાંકન કરવું

#### 4.12 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- બંધ પદ્ધતિ : એક પદ્ધતિ જે બાહ્ય પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરતી નથી  
(Closed System)
- આર્થિક બળ : ધંધા ઉપરનું દબાણ જે કુદરત અને ધંધો ચાલે છે જેની  
(Economic Forces) કરકસરતાની દિશામાંથી પરિણમે છે
- પર્યાવરણીય બળ : બાહ્ય અને મોટે ભાગે અનિયંત્રિત પરિબળો જે સંસ્થાઓના  
(Environmental Forces) આંતરિક માળખા અને પ્રક્રિયાઓ ઉપર અસર કરે છે

બાહ્ય પર્યાવરણ (External Environment)	: સામાજિક, રાજકીય, આર્થિક પરિબલો જે સંસ્થા ઉપર અસર પાડી શકે છે.
માનવ સંસાધન (Human Resources)	: ધંધો ચલાવવા અને એવા કાર્યો કરવા જે તે માનવીય બુદ્ધિ કૌશલ્યો અને ક્ષમતાઓ જરૂરી હોય તેવા લોકો
આંતરિક પર્યાવરણ (Internal Environment)	: સંસ્થાની અંદરની પરિસ્થિતિ
સંચાલન	: સંચાલન એ સંસ્થાના તમામ અથવા ભાગને લઈ જવા અથવા દોરવણી આપવાની પ્રક્રિયા છે. ઘણીવાર સંસાધનોની વ્યૂહ રચના અને ચલાવી દ્વારા એક ધંધો છે. (માનવીય, નાણાકીય, માલસામાન, બૌદ્ધિક, અથવા સ્થાવર)
હેતુઓ (Objectives)	: ઈરાદાપૂર્વક અથવા અપેક્ષિત અંતિમ પરિણામો અસરકારક સંચાલકો માન્ય કરેલ આવશ્યક ઘટક તત્વ જે સંસ્થાકીય કામગીરીમાં પ્રદાન કરે છે.
મુક્ત પદ્ધતિ (Open System)	: એક પદ્ધતિ જે તેના પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરે છે
આયોજિત પરિવર્તન (Planned Change)	: પદ્ધતિસર ઈરાદાપૂર્વકના પરિવર્તન જે રીતમાં સંસ્થાના તમામ કાર્યો અથવા તેના ભાગ હોય છે.
આયોજન (Planning)	: હેતુઓની સ્થાપના દ્વારા ધંધાની દિશા નક્કી કરવી અને તે હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા જરૂરી વ્યૂહની રચના દ્વારા અને અમલીકરણ કરવું.
કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)	: ધંધાના હેતુઓ પૂર્ણ કરવા જરૂરી સંસ્થા અને પ્રકાર પ્રમાણે કામદારો રાખવા અને મેળવવાની પ્રક્રિયા.
વ્યૂહ (Strategy)	: કોઈ એક ખાસ સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવા માટે લાંબા ગાળાની યોજનાની પ્રક્રિયા કરવાની રચના વ્યુહ છે
ટેકનોલોજી પરિવર્તન (Technological)	: સાધનો, પ્રક્રિયા, ઈકવીપમેન્ટ, ક્રિયાઓ, માલસામગ્રી અને જ્ઞાન જે સંસ્થા સર્જન કરે છે અને તેની પેદાશો અને સેવાઓ પૂરી પાડે છે.

---

#### 4.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન (REFERENCE AND FURTHER READING)

---

Akeroyd, John. (2000). The Management of Change in Electronic Libraries  
66th IFLA Council and General Conference. Jerusalem. Available at: <http://www.ifla.org/IV/ifla667papers/037-110e.htm>

Aronovitz, Toni C. Change Management. Available at: <http://www2.gsu.edu/mstsw/h/courses/it7000/papers/change2.htm>

Beckhard, R. (1968). Organisation Development: Strategies and Models Reading, Mass. Addison-wesley, p.9-14.

- Beer, S, (1979). Heart of Enterprise. Chichester: Wiley& Sons.
- Beer, S. (1979). The Brain of the Firm. Chichester: Wiley& Sons.
- Branch, Kristi M (2002). Change Management. Available [www.science.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%20Change20 Management%2006.10.02.pdf](http://www.science.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%20Change20 Management%2006.10.02.pdf)
- Burke, W.W. and Hornstein, H.A., Eds. (1972). The Social Technology Organisation Development. Fairfax, VA: Learning Resources corporation!
- Carson, Terry C. (1999). Organisational change and strategies for turbulo Environments. Journal of Modern Business. Available at: <http://www.dcp page21.html>
- Christopher, Paula. Change Management: Changing for the Better. Available <http://www2.gsu.edu/~mstsw/courses/it7000/papers/change 1 .htm>
- CIPD literature on Change Management. Available at: <http://www.cipd|subjects/corpstretgy/changement Change Management 117>
- Connor, Patrick E. et.al. (2003). Managing Organizational Change. 3rd Edition. 'SA: Praeger.
- Devi, Laxmi ed. (1998). Organizational Development. New Delhi: Anmol Publica-tions
- French, Wendell L. ed. (1990). Organization Development - Theory, practice and Research. New Delhi: Universal Book Stall.
- Friedlander, F. (1972). Congruence in Organization Development. Proc. 31st ' a. Meet. Acad. Manage. 1971,153-60.
- Friedlander, Frank and Brown, L. Dave (1974). Organization Development. Annual review of Psychology, 25, pp.313-341.
- <http://floti.bell.ac.uk/7620021/3main.htm>
- <http://home.att.net/~nickols/change.htm>
- <http://www.change-management.com/>
- <http://www.change-management.com/articles .html>
- <http://www.change-management.corn/Prosci-CM--Maturity-Model-writeup.pdf>
- [http://www.managementkybernetik.corn/en/fs\\_rmethmod.html](http://www.managementkybernetik.corn/en/fs_rmethmod.html)
- <http://www.mapnp.org/ library/mfmnt/orchange.html>
- <http://www.mhsc.org.uk>
- [http://www.organisationalchange.co.iik/mbc\\_article.html](http://www.organisationalchange.co.iik/mbc_article.html)
- [http://www.uq.net.au/action\\_research/arp/involv.html](http://www.uq.net.au/action_research/arp/involv.html)
- <http://www.valuebasedmanagement.net/>
- <http://www.wrce.org.uk/material/pschange .doc>
- J. P. Engardio. (1979). Why Eastern is Backing Off from dunion showdown. Busi-ness Review, March-April, pp. 106-114.
- Kleiner, B., Kudray, L. (1997). Global Trends in Managing Change. Industrial Management, (39) 3, 18-21.

- Koonce, R.(1996). The human face of change. Training and Development, 150,23-24.'
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard f Business Review, March/April.
- Leonard, Allenna. (1999). A Viable System Model: Consideration of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice, August. Available I at: <http://www.tlinc.com/articl12.html>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group dynamics: concept, method and reality in I social science.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
- Lewin, Kurt. (1958). Group Decisions and Social Change. In Readings in Social Psychology. Eleanor E. Maccobby, Theodore M. Newcomb, and Eugene L. Hartley I (eds.). pp. 330-344. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lokitt, Bill. (2004). Change Management. Available at: <https://nt6139.vs.netbenefit.co.uk/pdf/CHANGEMANAGEMENT3t.pdf>
- Managing Organisational Change. USDA. June 4-5. Available at: [www.selu.edu/Academics/Faculty/ijubaii/Management663/change.doc](http://www.selu.edu/Academics/Faculty/ijubaii/Management663/change.doc)
- Paton, Robert A. and McCalman, James (2000). Change Management: A guidej to effective implementation. 2nd Edition. New Delhi: Response Books.
- Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (1989). Management. Singapore! McGraw Hill. (International Edition). I
- Powell, Megan C. Change Management. Available at: <http://www2.gsu.edu|mstsw/h/courses/it7000/papers/change.html>
- Pugh, Lyndon. (2000). Change Management in Information Services. Grover.
- Rye, Colin. (2001). Change Management. London: Kogan Page.
- Skoldberg, K. (1994) Tales of Change. Organisation Science, 5,219-238.
- Smith, Catherine. (1998). The Alchemy of change. Banker, 148(870), August.
- Stueart, Robert D. and Moran Barbara B. (2002). Library and Information center Management. 6th ed. USA : Libraries Unlimited.
- Weber, Max. (1967). The Theory of Social and Economic Organisations, qtdl Gerald D: Bell, ed., Organisations and Human Behaviour. Englewood. Prenli Hall.
- Wilbur, Randa A. (1999). Making Changes the right way. Workforce, Work Extra Supplement, March.

## **BLOCK-2**

**પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને નિયંત્રણ**

**SYSTEM ANALYSIS AND CONTROL**





## : રૂપરેખા :

- 5.0 ઉદ્દેશ્યો
- 5.1 પ્રસ્તાવના
- 5.2 પદ્ધતિઓ
  - 5.2.1 ગ્રંથાલય એક પદ્ધતિ તરીકે
- 5.3 પદ્ધતિ પૃથક્કરણ
  - 5.3.1 પદ્ધતિ પૃથક્કરણના સોપાનો
  - 5.3.2 પ્રવાહ આલેખન
  - 5.3.3 મૂલ્યાંકન
- 5.4 પદ્ધતિ રચના
  - 5.4.1 સામાન્ય વિચારણાઓ
  - 5.4.2 રચના
- 5.5 સારાંશ
- 5.6 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 5.7 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 5.8 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

## 5.0 ઉદ્દેશ્યો (OBJECTIVES) :

- ◆ આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો.
- ◆ પદ્ધતિ અને પદ્ધતિઓના પૃથક્કરણ તથા રચનાની સંકલ્પનાઓ સમજવી.
- ◆ પૃથક્કરણ અને રચનાની પ્રક્રિયામાં અનુસરાયેલા સિદ્ધાંતોનું વર્ણન કરવું; તેમજ
- ◆ પ્રક્રિયામાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ તકનીકો અને સોપાનો ઓળખવા.

## 5.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION) :

આ એકમ પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને રચનાની વિભાવનાની વિસ્તૃત સમજૂતી આપે છે. આ એકમનો અભ્યાસ કર્યા બાદ પૃથક્કરણ અને રચના બંને એક સંયુક્ત વિભાવના છે અને પૃથક્કરણ તબક્કો એ રચના તબક્કાનું આરંભ બિંદુ છે તે સમજવા માટે તમે સક્ષમ બનશો. પ્રથમ તબક્કામાં જે સુનિશ્ચિત કરાય છે તે દ્વિતીય તબક્કામાં માન્યતા પ્રાપ્ત કરે છે. તે વધુમાં પદ્ધતિઓનાં લક્ષણો, ગ્રંથાલય એક પદ્ધતિ તરીકે શું રચે છે, પૃથક્કરણ તબક્કામાં ઘટક ભાગોમાં આંતર સંબંધો અને આંતર આધાર પૃથક્કરણ તબક્કામાં કેવી રીતે ઓળખાય છે અને પદ્ધતિની સમગ્ર જરૂરિયાતો કેવી રીતે સુનિશ્ચિત કરાય છે. પૃથક્કરણ તબક્કામાં એકત્રિત કરેલ માહિતી સંગ્રહનો ઉપયોગ કરીને આખરે એક નવી પદ્ધતિની રચના થાય છે. તે સમજાવે છે. એકમ પદ્ધતિની રચનાની પ્રક્રિયા અને તેમાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ તકનીકો અને અનુસરાયેલા સિદ્ધાંતોની પણ સમજૂતી આપે છે.

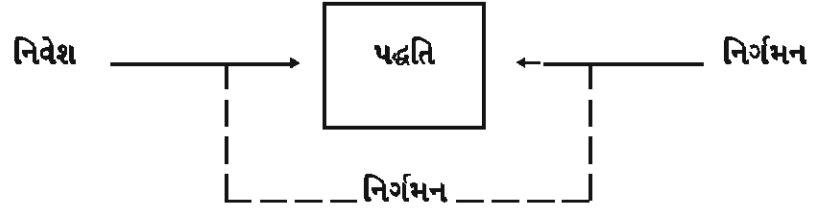
## 5.2 પદ્ધતિઓ (SYSTEMS) :

પદ્ધતિ શબ્દ ઘણી રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. ‘પદ્ધતિ’ શબ્દનો શબ્દકોષનો અર્થ છે : સમગ્ર રીતે સાથે રહીને કામ કરતા ભાગો અથવા વસ્તુઓનું જૂથ. પદ્ધતિ એ કોઈ હેતુ પરિપૂર્ણ કરવા એકમો કે તત્વો જે સંકલિત હોય છે અને ક્રિયાત્મક સંબંધો દ્વારા જોડાયેલ હોય છે તેનું જૂથ છે. તેઓ આ રીતે એક કરાયા છે કે એક અસ્તિત્વમાંના કાર્યમાં ફેરફાર અન્યોની અસરકારકતાને પ્રભાવિત કરે છે અને એ રીતે સમગ્ર જૂથના એકંદર કાર્યને પ્રભાવિત કરે છે. આ રીતે પદ્ધતિઓ, ઘટકો અથવા પેટા પદ્ધતિઓનો સમાવેશ કરે છે કે જેમને એકબીજા સાથે વ્યાખ્યાયિત સંબંધમાં મૂકાય છે. સેમ્પીવીવો (1982) પદ્ધતિની “આંતર સંબંધિત તત્વો કે જે કેટલીક વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓ, વ્યવસાય કાર્યો અથવા

વ્યવસાય સંચાલનોની શ્રૃંખલા તરીકે વ્યાખ્યા આપે છે. બીજી વ્યાખ્યા દ્વારા જે મુદ્દા પર ભાર મૂકાયો છે તે છે કે પદ્ધતિ ઘટકો અથવા પેટાપદ્ધતિઓ કે જેમ્ને એકબીજા સાથે વ્યાખ્યાયિત સંબંધમાં મૂકાય છે તેનો સમાવેશ કરે છે. પછી, પદ્ધતિ સામાન્ય હેતુ માટે સમગ્રમાં લવાયેલ વસ્તુઓનું જૂથ છે. તેઓ આંતરસંબંધિત અને આંતર નિર્ભર છે. પદ્ધતિમાં તત્ત્વોનું કોઈ પણ જૂથકરણ કે જે કેટલાંકનો સમાવેશ કરે છે પણ આવશ્યક રીતે તમામનો સમાવેશ કરતો નથી તેમને પેટા પદ્ધતિ કહેવાય છે. એ નોંધવું જરૂરી છે કે પદ્ધતિ કોઈ વધારે મોટી પદ્ધતિનો ભાગ હોય અને તે જાતે જ પેટા પદ્ધતિઓથી રચાઈ હોય.

ટૂંકમાં, પદ્ધતિ એ એક સંગઠન છે કે તેમનાં કાર્યોના આધારે તેના ઘટક ભાગો સુધી ઘટાડી શકાય છે. પ્રત્યેક ક્રિયાત્મક ઘટક ભાગ એ પછી પેટા પદ્ધતિ હોય છે કે જેનો ફરીથી તેના પોતાના ઘટકભાગો સુધી ઘટાડો કરી શકાય છે.

પદ્ધતિને 1986માં બ્રોહી દ્વારા સૂચવ્યા મુજબ આગમન, પ્રક્રિયાઓ, નિર્ગમન અને તેના પર સંચાલન કરવા વિવિધ અંકુશો (નિયંત્રણો)ના સંદર્ભમાં વર્ણવી શકાય છે.



આકૃતિ 5.1 : પદ્ધતિ

મરડીક અને રોસ (1975) એ પદ્ધતિઓના વિવિધ પ્રકારો ઓળખાવ્યા છે. તે આ પ્રમાણે છે :

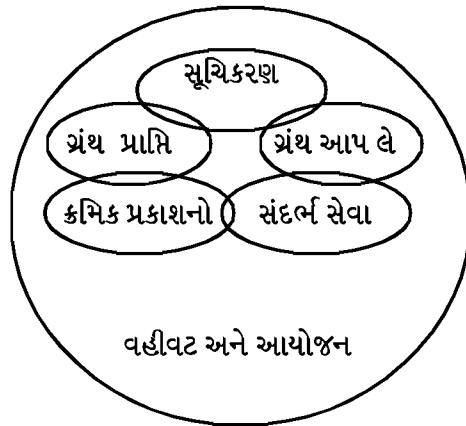
- ◆ કાલ્પનિક પદ્ધતિઓ : આ પદ્ધતિઓ સાપેક્ષતાના સામાન્ય સિદ્ધાંત, આર્થિક સિદ્ધાંત વગેરેની જેમ મૂળભૂત રીતે સૈદ્ધાંતિક માળખા સાથે સંબંધિત છે.
- ◆ પ્રયોગમૂલક પદ્ધતિઓ : કાલ્પનિક પદ્ધતિઓની વિરુદ્ધ આ પદ્ધતિઓ લોકો, સામગ્રીઓ, યંત્રો અને અન્ય આવા ઘટકોની બનેલી સઘન ક્રિયાત્મક પદ્ધતિઓ છે.
- ◆ કુદરતી પદ્ધતિઓ : આવી પદ્ધતિનું ઉદાહરણ છે પ્રાકૃતિક પરિસ્થિતિ પદ્ધતિ અથવા સમગ્ર જીવનનું પ્રાકૃતિકવિજ્ઞાન.
- ◆ માનવ નિર્મિત પદ્ધતિઓ : આવી પદ્ધતિનું ઉદાહરણ છે કંપનીની ઉત્પાદક પદ્ધતિ.
- ◆ સામાજિક પદ્ધતિઓ : આ પદ્ધતિઓ લોકોની બનેલી હોય છે અને આંતર વૈયક્તિક અથવા આંતર-જૂથ સંબંધોનો સમાવેશ કરે છે.
- ◆ માનવયંત્ર પદ્ધતિઓ : આ પદ્ધતિઓ વ્યાપાર અને ઉદ્યોગમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે.
- ◆ શુદ્ધ યંત્ર પદ્ધતિઓ : આ પદ્ધતિઓ જવલ્લેજ જોવા મળતી હોય છે. એનું ઉદાહરણ એક સ્વનિર્ભર પદ્ધતિ જેવી કે, સ્વ-સમારકામ ક્ષમતા સાથેની વિજ ઉત્પાદન પદ્ધતિઓ.
- ◆ મુક્ત પદ્ધતિ : આ પદ્ધતિ મુક્ત રીતે તેના પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરે છે.
- ◆ બંધિયાર પદ્ધતિ : આ પદ્ધતિ તેના પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરતી નથી.
- ◆ સ્થગિત પદ્ધતિઓ : આ એવી પદ્ધતિઓ છે કે જેનાં ગુણધર્મો અને કાર્યો સમય સાથે ફેરફાર પામતાં નથી. આનું ઉદાહરણ છે સમાન ચીજોનું ઉત્પાદન કરતું ઉત્પાદક એકમ.
- ◆ ગતિશીલ પદ્ધતિઓ : આ પદ્ધતિઓ સમય સાથે બદલાય છે. આ પદ્ધતિનું ઉદાહરણ સંશોધન અને વિકાસ વિભાગ અથવા એવી કોઈ પણ પદ્ધતિ જે ઉત્ક્રાંતિ જાળવી રાખતી હોય અથવા સમય સાથે વિકાસ પામતી હોય.
- ◆ પ્રતિક્રિયાશીલ પદ્ધતિઓ : આ પદ્ધતિઓ તેમના કાર્યને સુધારવા માટે તેમના પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરે છે અને આ રીતે વિકસીત થતી રહે છે.

- ◆ બિન-અનુકૂલિત પદ્ધતિઓ : આ પદ્ધતિઓ તેમના પર્યાવરણીય પરિબલોના સંદર્ભમાં બદલાતી નથી.

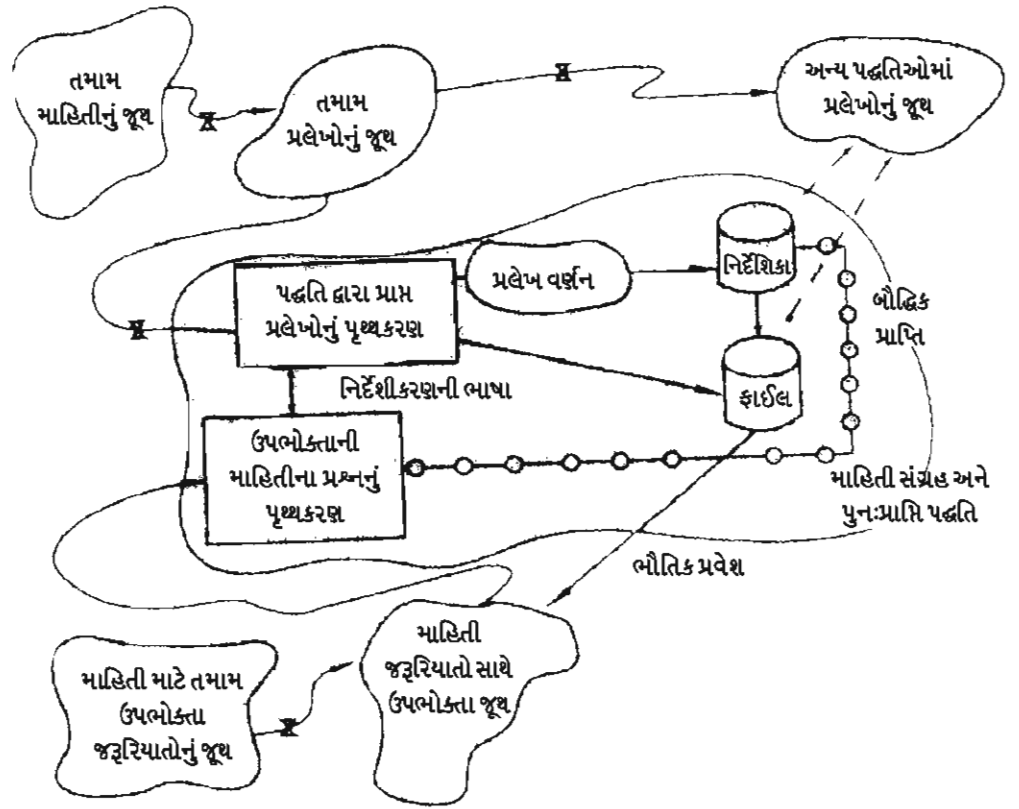
જટિલ ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિમાં, દાખલ તરીકે, મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે ગ્રંથ પ્રાપ્તિ, સામયિક નિયંત્રણ, માહિતી સંગ્રહ અને પુનઃપ્રાપ્તિ, ઉપભોક્તા સેવાઓ અને વહીવટ તથા આયોજન એ આંતરનિર્ભર તત્વોનું જૂથ છે કારણ કે તેઓ સામાન્ય હેતુઓ માટે સેવા પૂરી પાડવાનો ઈરાદો ધરાવે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ પૂરી પાડવી એ સામાન્ય હેતુ તેઓને એક જૂથ અથવા પદ્ધતિમાં બાંધે છે અથવા જોડે છે. પ્રાપ્તિથી શરૂ કરી વ્યવસ્થાપન સુધીની આ પદ્ધતિની તમામ પ્રવૃત્તિઓ આ રીતે તેમની પેટા-પદ્ધતિઓ છે.

### 5.2.1 પદ્ધતિ તરીકે ગ્રંથાલય (Library as a System)

વાસ્તવમાં ગ્રંથાલય એક જટિલ પદ્ધતિ તરીકે ઓળખી શકાય છે. હેયઝ અને બેહર દ્વારા ઓળખાયા મુજબ ગ્રંથાલય પદ્ધતિને ઘડનારી સાત પાયાગત પેટા પદ્ધતિઓ ગ્રંથપ્રાપ્તિ, સામયિક નિયંત્રણ, ગ્રંથ આપ-લે, સૂચીકરણ, આંતર ગ્રંથાલય લોન, સંદર્ભ અને વહીવટ તથા આયોજન છે. ચેપમેન અને અન્ય આ તમામની યાદી બનાવે છે. સિવાય કે આંતર-ગ્રંથાલય લોન કે જે સ્વાભાવિકપણે કાં તો પ્રસાર નિયંત્રણ અથવા સંદર્ભ પેટા પદ્ધતિનો ભાગ રચે છે. આ બાબતોનું પુનઃ વિધાન પ્રાપ્તિ, અનુક્રમ નિયંત્રણ, માહિતી સંગ્રહ અને ક્ષતિપૂર્તિ, ઉપભોક્તા સેવા અને વ્યવસ્થાપન અને આયોજન તરીકે કરી શકાય. અહીં તો પછી આપણી ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિને તેનાં ઘટકા ભાગો સુધી ઘટાડાઈ છે કે જેઓ પુસ્તકાલય અને માહિતી પૂરી પાડવાના સામાન્ય હેતુને પૂરો પાડે છે. આ સામાન્ય હેતુ આ તમામ ઘટક ભાગોને એકત્રિત એકમ/જૂથમાં બાંધે છે. તેઓ ક્રિયાત્મક રીતે આંતર સંબંધિત છે અને તેથી આંતરનિર્ભર છે. દાખલા તરીકે, પ્રાપ્તિ પેટા પદ્ધતિમાં કાર્યમાં થતો ફેરફાર ઉપભોક્તા સેવા પેટા પદ્ધતિની અસરકારકતાને પ્રભાવિત કરી શકે છે. એ જ રીતે, માહિતી સંગ્રહ અને પુનઃપ્રાપ્તિ પેટા પદ્ધતિની ક્રિયાત્મકતામાં પરિવર્તન પણ ઉપભોક્તા સેવા પેટા પદ્ધતિની અસરકારકતા અને સમગ્ર પદ્ધતિની અસરકારકતાને પ્રભાવિત કરે છે. આ રીતે, આ પેટા પદ્ધતિઓ તેઓ બજાવવા સામાન્ય હેતુઓના કારણે તેઓ માત્ર આંતર નિર્ભર નથી પણ આંતર સંબંધિત પણ છે. તેમની વચ્ચેની આ આંતર નિર્ભરતાના કારણે કોઈપણ ઘટકમાં થતો ફેરફાર સમગ્ર પદ્ધતિનાં કાર્યને પ્રભાવિત કરે છે. ગ્રંથાલય આ રીતે એક પદ્ધતિ છે. આ પદ્ધતિઓ આલેખીય રીતે ચિત્રિત કરી શકાય છે. ચેપમેન અને અન્યોએ નીચેની રીતે નમૂનારૂપ ગ્રંથાલય પદ્ધતિ રજૂ કરી છે.



આકૃતિ 5.2 : ચેપમેન અને બીજાને નમૂનારૂપ ગ્રંથાલય પદ્ધતિની  
આલેખીય રજૂઆતનો આદર્શ નમૂનો



આકૃતિ 5.3 : માહિતી સંગ્રહ અને પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિ તરીકે ગ્રંથાલય

(સ્ત્રોત : કાફ્ટ અને બોયસ)

ઉપર્યુક્ત ચિત્ર ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિના ઘટક ભાગોમાં સુ-વ્યાખ્યાયિત ક્રિયાત્મક આંતર સંબંધોની રજૂઆત છે. આ ક્રિયાત્મક આંતર સંબંધોના પરિણામ સ્વરૂપ, પદ્ધતિ તેના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા સક્ષમ છે. જ્યારે ગ્રંથાલયને એક સંકલિત પદ્ધતિ તરીકે અવલોકાય છે. ત્યારે આંતર વિભાગીય સરહદો ઉપરછલ્લી દેખાય છે અને તે ઝાંખી પડી જાય છે.

ગ્રંથાલય એ મુક્ત પદ્ધતિ છે જે “તેના પર્યાવરણમાંથી ખેંચીને અને તે પર્યાવરણને જ નિકાસ કરીને વધારે વિસ્તૃત પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરે છે” (સ્યુયર્ટ અને ઈસ્ટલીક, 1981) તેને માહિતી સંગ્રહ અને પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિ તરીકે પણ જોઈ શકાય છે. નિવેશ એ પ્રલેખ (સામયિક, પુસ્તકો, અહેવાલો વગેરે) અને માહિતી મેળવનાર ઉપલોક્તાની જરૂરિયાતોની રજૂઆત છે. પુસ્તક અભરાઈઓ, લંબરૂપ ફાઈલો અને સૂચિપત્રોમાં સંગ્રહ એ સંગ્રહના સ્પષ્ટ ઉદાહરણો છે. પ્રક્રિયા એ આ વિનંતીઓના પ્રતિસાદમાં સંગ્રહમાંથી યોગ્ય માહિતીની વિનંતીઓ અને પુનઃપ્રાપ્તિનું સંગઠન, રજૂઆત અને પૃથક્કરણ છે. નિર્ગમન એ ગ્રાહકને જરૂરી માહિતીનો પ્રસાર છે. નિયંત્રણની વિભાવના એ પુસ્તકાલયના વહીવટ દ્વારા પૂરેપૂરી સમજાય છે. (કાફ્ટ અને બોયસ, 1991)

ઉપરાંત, પુસ્તકાલય એ તેની તમામ આંતરક્રિયાઓ અને બિનસાતત્ય સાથે ગતિશીલ સંગઠન છે. “એક નીતિમાં પરિવર્તન કરતાં દેખીતી રીતે સેવાના બિનસંબંધિત ક્ષેત્રોમાં અપેક્ષિત પરિવર્તનનો ઉત્પન્ન થઈ શકે છે. (બ્રોડી, 1986)

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(1) ‘પદ્ધતિ’ શબ્દની વ્યાખ્યા આપો ગ્રંથાલયને એક પદ્ધતિ તરીકે આકાર આપનાર પરિબળોને ઓળખાવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

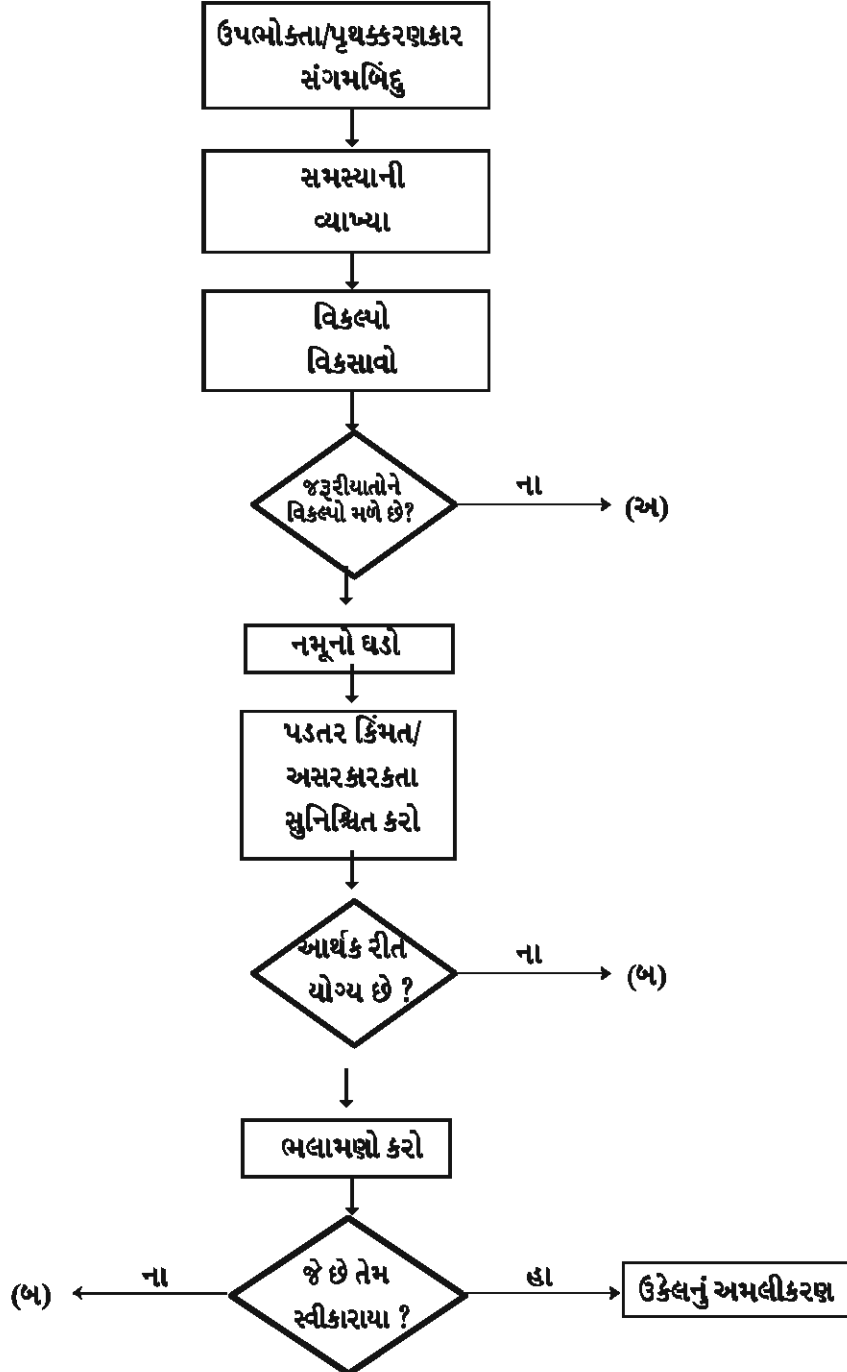
.....

### 5.3 પદ્ધતિઓનું પૃથ્થકરણ : (SYSTEMS ANALYSIS)

પદ્ધતિનો અર્થસમજ્યાબાદ, ચાલો આપણે પદ્ધતિઓના પૃથ્થકરણનો અર્થસમજવા માટે પ્રયત્ન કરીએ. હારોલ્ડ બોરકો (વર્નર કૂઝ અને અન્યો દ્વારા ઉદ્ધૃત કર્યા મુજબ) પદ્ધતિઓના પૃથ્થકરણ શબ્દને આ પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરે છે. “માપદંડ અનુસાર જટિલ પ્રક્રિયા અથવા સંગઠનને તેના ઘટક ભાગો અને એકબીજા સાથે અને સમગ્ર એકમ તરીકે આ ભાગોમાં ઘટાડો કરવા પરીક્ષણ કરવાની ઔપચારિક પ્રક્રિયા.” (Method of analysis and evaluation of information needs - verlay documentation, 1976) આ વ્યાખ્યાને અનુસરીને ગ્રંથાલય એક પધ્ધતિ તરીકે તેના ઘટક ભાગોમાં ઘટાડી અને આ ભાગોને એકબીજા સાથે જોડીને અને કામગીરી માનદંડ પર સમજૂતી મુજબ સંગ્રહ પદ્ધતિ સાથે જોડી શકાય છે. પુસ્તકાલય અને માહિતી પદ્ધતિના કિસ્સામાં, વર્ષિત અસરકારકતા સરળતાપૂર્વક આવો કામગીરી માનદંડ છે. આવો મનોયત્ન તો પછી પુસ્તકાલય પદ્ધતિઓનું પૃથ્થકરણ હશે.

આ છ સોપાનો પદ્ધતિસર આકૃતિ 5.2માં રજૂ કરાયાં છે.

(એ)



આકૃતિ 5.4 : સમસ્યા નિવારણમાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ પદ્ધતિ પૃથ્થકરણની આંતરક્રિયાત્મક પ્રક્રિયા અને સોપાનો દર્શાવતી યોજનાકીય આકૃતિ

પદ્ધતિનો તેના ઘટક ભાગો સુધીનો ઘટાડો એ પદ્ધતિઓના પૃથક્કરણની શરૂઆત છે. આ ભાગોને એકબીજા સાથે અને સમગ્ર એકમ સાથે જોડવું અને પૃથક્કરણની પૂર્ણતા છે. આવું પૃથક્કરણ એ નવી પદ્ધતિની રચના સમયે હાથ પર લેવાય છે. દા.ત. (કમ્પ્યુટરાઈઝેશન). પૃથક્કરણ એ નવી પદ્ધતિની રચના માટે પ્રસ્થાન બિંદુ છે. પદ્ધતિઓનું પૃથક્કરણ અને રચના સાથે મળીને આ રીતે એક સંયુક્ત સંકલ્પના છે.

આ તબક્કે પદ્ધતિ પૃથક્કરણની પ્રક્રિયા કેવી રીતે કામ કરે છે એ જોવાનું શક્ય હોય છે. જેવી રીતે પદ્ધતિને તેમાં સમાવિષ્ટ પેટા પદ્ધતિઓમાં ઘટાડાય છે એ જ રીતે પ્રત્યેક પેટા પદ્ધતિને તેના ઘટક ભાગોમાં ઘટાડાય છે. કેટલીક આંતર સંબંધિત ક્રિયાઓ તેના ઘટક ભાગો રચવા પેટા પદ્ધતિમાં લઈ જવાય છે અને આ પૈકી દરેક તેનાં કાર્યો, નિર્ણયો અને કાર્યોનો સમાવેશ કરે છે.

### 5.3.1 પદ્ધતિઓ પૃથક્કરણનાં સોપાનો (Steps In Systems Analysis)

પદ્ધતિ પૃથક્કરણની પ્રક્રિયા એ દ્રષ્ટિથી વિચારી શકાય છે. એક એ સમસ્યા નિવારણના દષ્ટિબિંદુથી અને બીજું નવી પદ્ધતિઓના વિકાસના દષ્ટિબિંદુથી.

સમસ્યા નિવારણના દષ્ટિબિંદુથી નીચેનાં મૂળભૂત સોપાન દ્વારા લઈ જવાય છે.

- (1) સમસ્યાની રચના અને વ્યાખ્યા
- (2) વૈકલ્પિક ઉકેલનો વિકાસ
- (3) નમૂનાઓનું ઘડતર કે જેઓ વિકલ્પોને ઔપચારિક બનાવે છે
- (4) વિકલ્પોની અસરકારકતા / કિંમત નક્કી કરવી
- (5) ભલામણોની રજૂઆત અને
- (6) પસંદ કરાયેલા વિકલ્પોનું અમલીકરણ.

પદ્ધતિ પૃથક્કરણનું પદ્ધતિ વિકાસ પરત્વે વિનિયોજન સામાન્ય રીતે સમસ્યા નિવારણ કરતાં વધારે સમય લે છે. પદ્ધતિ વિકાસ દરમિયાન બજાવાયેલ પ્રવૃત્તિઓ ત્રણ તબક્કાઓમાં ઓળખી શકાય છે.

- (1) પદ્ધતિ પૃથક્કરણ
- (2) પદ્ધતિ રચના
- (3) પદ્ધતિ અમલીકરણ

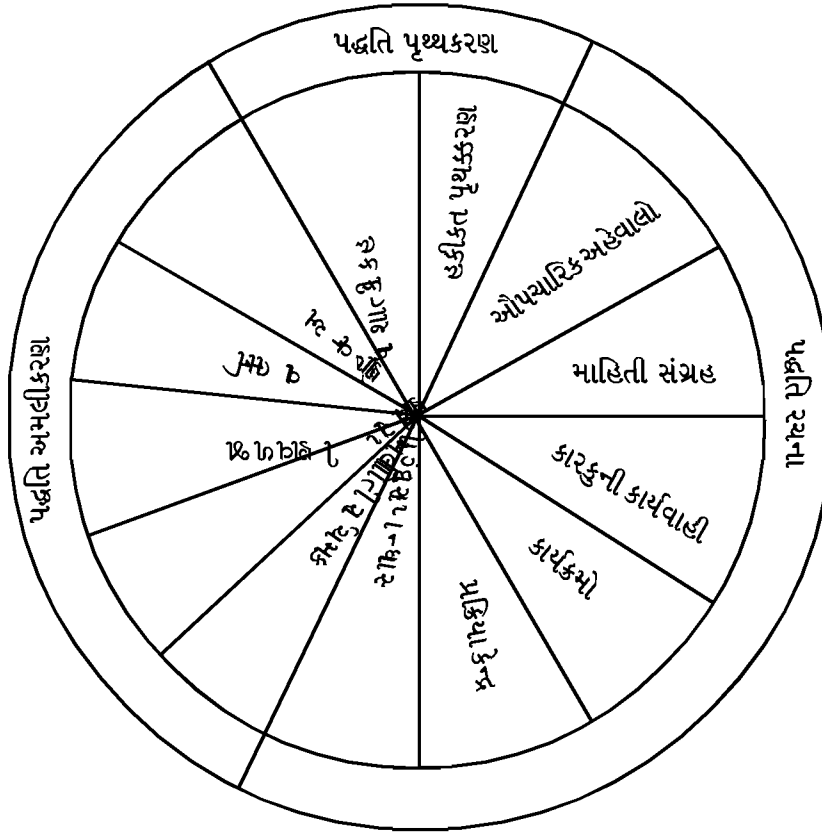
આ ત્રણ તબક્કાઓમાં બજાવાયેલ પ્રવૃત્તિઓ આકૃતિ 5.1માં દર્શાવ્યા મુજબ સમસ્યા નિવારણનાં છ પગથિયાંને લગભગ સમાંતર હોય છે.

ટેબલ 5.1

સમસ્યા નિવારણનાં પગથિયાં પરત્વે પદ્ધતિ વિકાસના તબક્કાઓની સમાનતા

સમસ્યા વિકાસના તબક્કા	સમસ્યા નિવારણનાં પગથિયાં
તબક્કો-1 પદ્ધતિ પૃથક્કરણ	પગથિયું-1 સમસ્યાની વ્યાખ્યા અને રચના
તબક્કો-2 પદ્ધતિ રચના	પગથિયું-2 વૈકલ્પિક રચનાઓ વિકસાવો.
	પગથિયું-3 વૈકલ્પિક રચના ઔપચારિક બનાવે એવો નમૂનો તૈયાર કરો.
	પગથિયું-4 રચના વિકલ્પોની કિંમત/ અસરકારકતા સુનિશ્ચિત કરો.
	પગથિયું-5 ભલામણો કરો.
તબક્કો-3 પદ્ધતિ અમલીકરણ	પગથિયું-6 પસંદ કરાયેલ વિકલ્પોનો અમલ કરો.

આકૃતિ 5.5માં દર્શાવેલ 'પદ્ધતિઓ જીવનચક્ર' પ્રત્યેક તબક્કાની મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓના સંદર્ભમાં માહિતી પદ્ધતિ વિકાસના ત્રણ તબક્કા સૂચવે છે.



આકૃતિ 5.5 માહિતી પદ્ધતિનું જીવનચક્ર અને દરેક જીવન ચક્ર સાથે દરેક જીવન ચક્ર સાથે સંકળાયેલી મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓનું ઉદાહરણ આધાર બુચ અને સ્ટાર્ટર

સામાન્ય રીતે જીવનચક્રમાં તબક્કાઓનું વિનિયોજન એ અત્યંત બાહ્યક્રિયાત્મક અને આંતરક્રિયાત્મક આગળ ગતિ કરતું પૂર્ણ કાર્ય છે જે સામાન્ય રીતે પેટાપદ્ધતિ ક્ષેત્રે પૂર્ણ કરાય છે અને સંપૂર્ણ પદ્ધતિ સંવર્ધિત થાય અને આખરે પૂરક બનાવાય ત્યાં સુધી ચાલુ રહે છે.

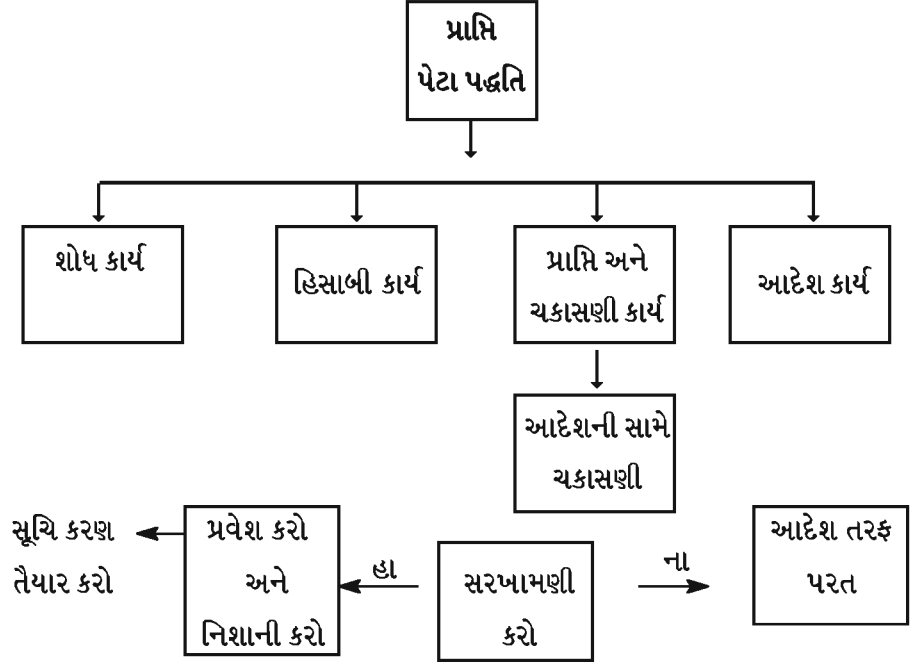
બીજી બાજુએ પેટાપદ્ધતિનું કાર્ય ઘણી જટીલ પ્રક્રિયા છે અને એક પેટા પદ્ધતિથી બીજી પેટાપદ્ધતિ સુધી બદલાય છે.

દાખલા તરીકે પ્રાપ્તિ પેટા પદ્ધતિ : આપણે જોઈએ છીએ કે તે નીચેની ક્રિયાનો સમાવેશ કરે છે.

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| (અ) શોધ                       | 1. પ્રાપ્યતા માટે ગ્રંથાલય સુચિપત્રમા   |
|                               | 2. આદેશ ફાઈલમાં                         |
|                               | 3. જો હા, તો હેવાલ આપો.                 |
|                               | 4. જો ના, તો આગળ વધો.                   |
| (બ) હિસાબ પદ્ધતિ              | 5. અંદાજપત્રની ચકાસણી કરો.              |
|                               | 6. જો ના, તો હેવાલ આપો.                 |
|                               | 7. જો હા, તો ખર્ચ હિસાબને અદ્યતન બનાવો. |
| (ક) આદેશ આપવો                 | 8. રૂપાંતર (યાદી બનાવી મોકલવી)          |
| (ડ) પ્રાપ્ત કરવું અને ચકાસવું | 9. આદેશ સામે ચકાસો.                     |
|                               | 10. જો ખોટું હોય તો પરત કરો.            |
|                               | 11. જો સાચું હોય તો દાખલ કરો            |

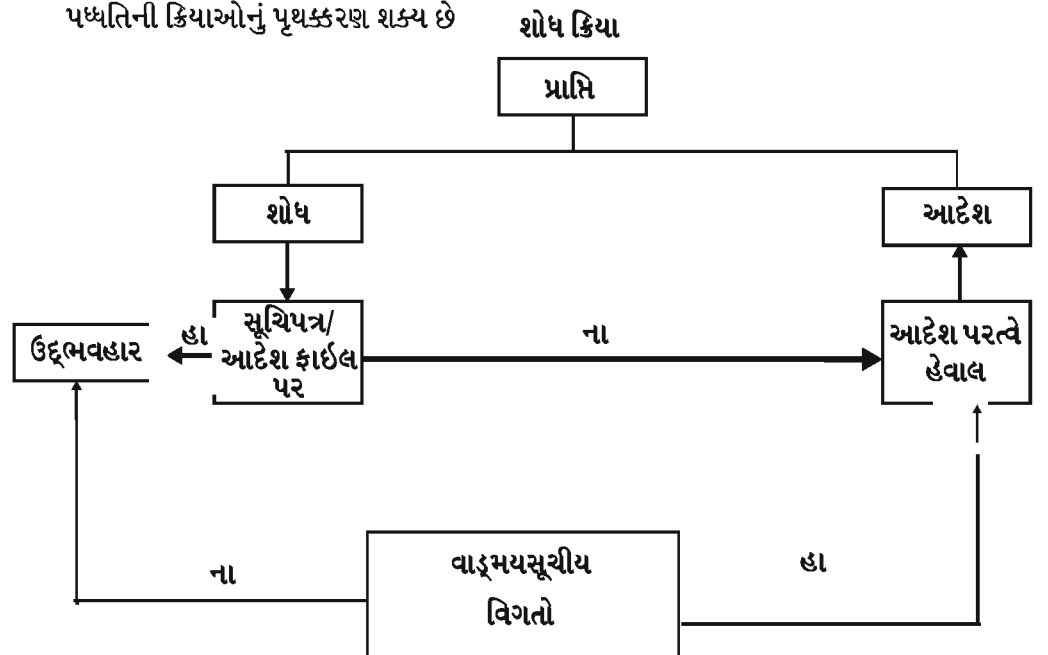
પ્રાપ્તિ પેટા-પદ્ધતિ આપણું પૃથક્કરણ કહે છે કે તે ચાર કાર્યોનો સમાવેશ કરે છે. જેમ કે, (અ) શોધ (બ) હિસાબ (ક) આદેશ આપવો (ડ) પ્રાપ્ત કરવું અને ચકાસવું.

આ સામૂહિક ચાર ક્રિયાઓ અગિયાર મૂળતત્ત્વોનો સમાવેશ કરે છે. જે પૈકી 1, 2, 5 અને 9 કાર્યો છે. 8 એ નિર્ણય છે અને બાકીની ક્રિયાઓ છે. મહેરબાની કરીને નોંધ કરો કે આ સરળ કરેલો નમૂનો છે. તે વધારે જટીલ હોઈ શકે. દાખલા તરીકે 3 અને 4 વચ્ચે એક પગથિયું દાખલ કરવું શક્ય છે. જ્યાં 3 નિર્ણય હશે અને તે તેના ઉપર આધારિત ક્રિયાને અનુસરશે. પદ્ધતિ પૃથક્કરણની પ્રક્રિયા સામાન્ય રીતે નીચે પ્રમાણે ચિત્રાત્મક રીતે નિરૂપણ કરી શકાય.



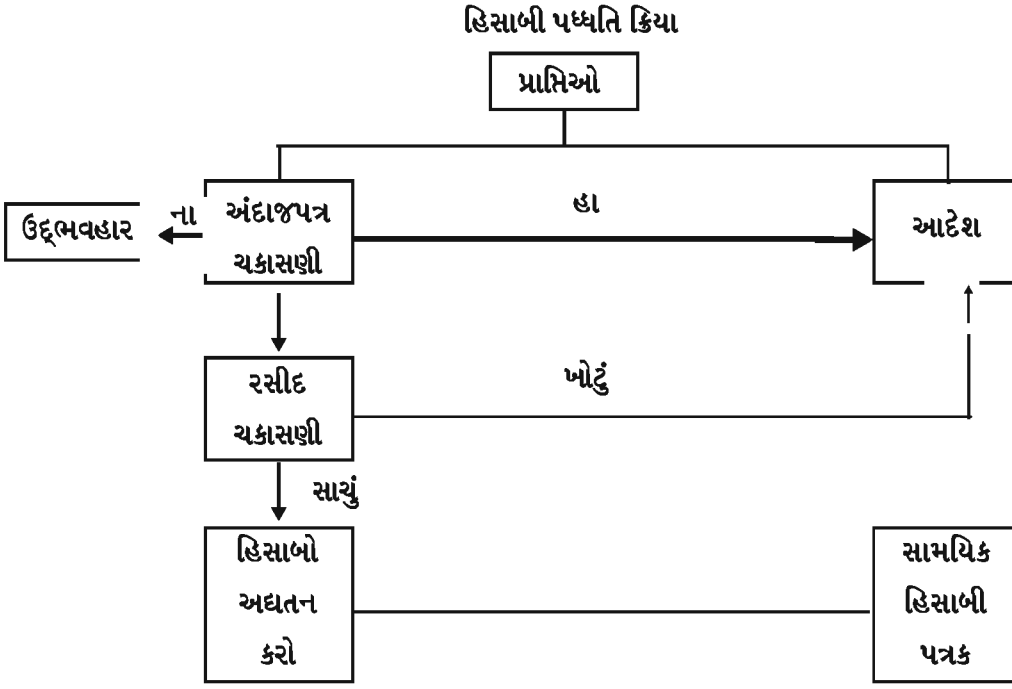
આકૃતિ 5.6 : પ્રાપ્તિ પેટાપદ્ધતિનું પદ્ધતિ પૃથક્કરણ

ઉપરોક્ત પ્રવાહ આલેખન પ્રાપ્તિ અને સૂચિકરણ વચ્ચેનો સંબંધ દર્શાવવામાં નિષ્ફળ જતો નથી. તે પ્રાપ્તિ અને ચકાસણીની ક્રિયાઓનું સંપૂર્ણ પૃથક્કરણ દર્શાવે છે. તે જ પ્રમાણે શોધ અને હિસાબી પદ્ધતિની ક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ શક્ય છે



આકૃતિ 5.7 : હિસાબી પદ્ધતિનું પૃથક્કરણ





**આકૃતિ 5.7 : હિસાબી પદ્ધતિ પદ્ધતિનું પૃથ્થકરણ**

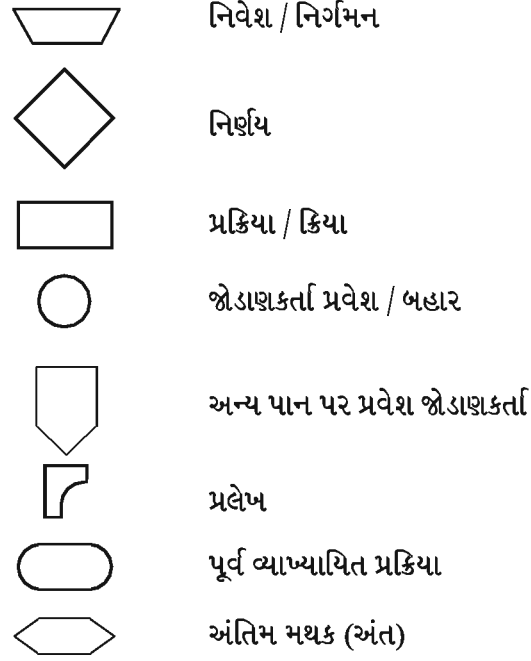
આ રીતે પેટાપદ્ધતિમાં પ્રત્યેક કાર્યનું પૃથ્થકરણ કરી શકાય. નવી પદ્ધતિની રચના કરતી વખતે, પ્રવર્તમાન પદ્ધતિનું પેટાપદ્ધતિમાં પૃથ્થકરણ ક્રિયાઓ અને પ્રત્યેક પેટા પદ્ધતિનું તેની ક્રિયાઓમાં અને વારાફરતી પ્રત્યેક ક્રિયાઓ તેમાં સમાવિષ્ટ કાર્યો, નિર્ણયો અને ક્રિયાઓ (કરવાના કાર્યો) માં પૃથ્થકરણ થાય છે. પૃથ્થકરણ દ્વારા જ તમામ કાર્યો એકબીજા સાથે અને સંબંધિત પેટા પદ્ધતિ સાથે અને તમામ પેટા પદ્ધતિઓ એકબીજા સાથે અને સંપૂર્ણ પદ્ધતિ સાથે સંબંધ જોડવો શક્ય છે. દેખીતી રીતે, પદ્ધતિઓના પૃથ્થકરણકાર ઘટક ભાગો વચ્ચે આંતર ક્રિયાઓ સમાવેશ કરતી જટીલ પ્રક્રિયાની રજૂઆત કરતો સામૂહિક રીતે શ્રંખલા તૈયાર કરે છે. પદ્ધતિઓની તેના ઘટક ભાગો વચ્ચે પ્રવાહ આલેખનની આંતરક્રિયાઓ, પદ્ધતિઓ પૃથ્થકરણકાર પ્રક્રિયાનું સ્ફટીકીકરણ કરવા માટે પ્રવાહ આલેખન પ્રયુક્તિનો ઉપયોગ કરે છે. પ્રવાહ આલેખન શું છે અને તેઓ કયો હેતુ સારે છે તે જોવું યોગ્ય છે.

### 5.3.2 પ્રવાહ ક્રિયામાં આલેખીકરણ : (Flow Charting)

પ્રવાહ આલેખીકરણ એ પદ્ધતિની ક્રિયામાં સમાવિષ્ટ વિકાસમાં રજૂ કરતી પ્રયુક્તિ છે. અધિકૃત પ્રતીકો આલેખ દોરવામાં ઉપયોગમાં લેવાય છે. આલેખ કાર્યમાં પગથિયાંનો ક્રમ દર્શાવે છે અને તેથી ચેપમેન અને પદ્ધતિઓ પૃથ્થકરણકાર પ્રતીકાત્મક છે તેમ કહે છે.

પ્રવાહ આલેખ પ્રતીકાત્મક રીતે જે અન્ય રીતે વર્ણન કરવું અત્યંત કઠિન હોય તે રજૂ કરે છે. દાખલા તરીકે ગ્રંથાલયમાંથી પુસ્તક ઉછીનું લેવાનો કિસ્સો. ઉપભોક્તા અને ગ્રંથાલયનો મદદનીશ તેઓ વર્ણન કરે એના કરતાં વ્યવહાર પૂરો કરતાં ઘણું વધારે કાર્ય કરે છે. પ્રવાહ આલેખની મદદથી પ્રક્રિયામાં સામવિષ્ટ કાર્યો, નિર્ણયો અને ક્રિયાઓ ઓળખવાનું સહેલું છે. ઉપરાંત, પ્રવાહ આલેખ પદ્ધતિમાં ક્યાં સંકેશ વિકસી છે અને ક્યાં નવી ક્રિયાઓની આવશ્યકતા છે એ દર્શાવે છે.

પ્રવાહ આલેખ એ પદ્ધતિઓ પૃથ્થકરણકારનું પ્રતીકાત્મક છે. એ કારણથી તેને તૈયાર કરવામાં અધિકૃત પ્રતીકોનો ઉપયોગ કરે છે. જેને લીધે તેને સાર્વાત્રિક રીતે સમજી શકાય. પ્રવાહ આલેખમાં નીચેના જેવા પ્રતીકોનો ઉપયોગ કરાય છે.

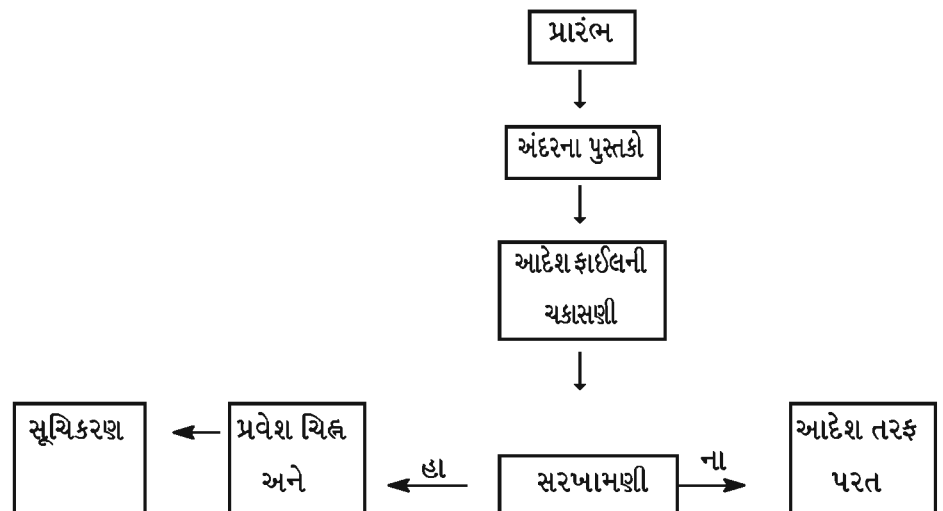


આકૃતિ 5.8 : તબક્કા આલેખીકરણ પ્રતીકો

પ્રવાહ આલેખન તૈયાર કરવા માટે માર્ગદર્શિકા તરીકે અસંખ્ય નિયમો અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

- ઉપર્યુક્ત પ્રતીકો પ્રવાહ આલેખનની સાર્વત્રિક ભાષા રચે છે અને તેઓને આવશ્યક રીતે ઉપયોગમાં લેવા જોઈએ.
- તેઓ જે રજૂ કરતા હોય એની ઉપેક્ષાએ તમામ પ્રવાહ આલેખને પ્રસ્થાન અને રૂકાવટ દર્શાવતા અંતિમ મથકો હોવાં જોઈએ.
- ચિત્રાત્મક પ્રવાહ હંમેશા મથાળેથી તળિયે અથવા ડાબી બાજુથી જમણી બાજુ એમ એક જ દિશામાં હોવો જોઈએ.
- તમામ નિર્ણયોને 'હા' અને 'ના' ની રેખાઓ હોવી જોઈએ.

ઉપર્યુક્ત પ્રતીકાત્મકતાનો ઉપયોગ કરીને પેટા-વિભાગ 5.3.1 (પૃથક્કરણ)માં આપેલ આપણો અગાઉનો આલેખ (આકૃતિ 5.6) ને ચાલો આપણે પરિવર્તિત કરીએ.



આકૃતિ 5.9 : તબક્કા આલેખનો નમૂનો

આ રીતે પ્રવાહ આલેખો પદ્ધતિમાં પેટા પદ્ધતિ અથવા તેના કોઈ કાર્યોમાં તમામ મૂળતત્વોને તાર્કિક મંદ ગતિ વિકાસમાં રજૂ કરવા માટે અત્યંત ઉપયોગી છે. તેમની પ્રતીકાત્મકતાના કારણે તેઓ સાર્વત્રિક રીતે સમજાય છે અને ઉપયોગમાં લેવાય છે. તેઓ પ્રક્રિયામાં પ્રવાહ આલેખને ઓળખવામાં મદદ કરે છે. આ રીતે પૃથ્થકરણકારને વધારે સારી પ્રક્રિયા સ્થાપિત કરવા વિકલ્પો સૂચવવા માટે સક્ષમ બનાવે છે. જ્યાં સુધી ગ્રંથપાલોને નિસ્બત છે ત્યાં સુધી તબક્કા આલેખો તેમને કાર્યો, નિર્ણયો અને ક્રિયાઓ ઓળખવા સક્ષમ બનાવે છે. જે તેઓ તેમના કાર્યો દરમિયાન બજાવે છે. પરંતુ તેનું વર્ણન કરવામાં કઠીનતા અનુભવે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(2) પ્રવાહ આલેખન શું છે અને તે કયો હેતુ સારે છે ?

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**5.3.3 મૂલ્યાંકન : (Evaluation)**

પૃથ્થકરણ પૂર્ણ થયા બાદ પૃથ્થકરણકાર મૂલ્યાંકન હેવાલ તૈયાર કરે છે જે નવી પદ્ધતિની રચના કરવામાં મદદ કરે છે. ચેપમેન અને અન્યોએ મુદ્દાઓની એક વિસ્તૃત યાદી આપી છે કે જે હેવાલે આવરી લેવા જ જોઈએ. તેઓ આ પ્રમાણે છે.

- ◆ પ્રથમ (આગળથી) બાબત : વિગતોની સારણી વગેરે
- ◆ માળખું : પ્રસ્તાવના, સમસ્યા, ઉદ્દેશ્યો, વ્યાપ અને પરિણામ
- ◆ કાર્યપદ્ધતિ : આયોજન, કર્મચારીગણ, સાધન અને ક્રિયાવિધિ
- ◆ પરિણામો : ડેટા, તેમનું પૃથ્થકરણ અને અર્થઘટન
- ◆ ઉપસંહાર : ભલામણો અને અસરો
- ◆ પશ્ચાદ્ બાબત : પરિશિષ્ટો વગેરે

મૂલ્યાંકન હેવાલ લખતાં પહેલાં, પૃથ્થકરણકારે પ્રવર્તમાન પદ્ધતિના ઘટક ભાગો અને તેમના કાર્ય સાથે જાણકાર બનીને, તેની સંપૂર્ણ સમજ વિકસાવવાની હોય છે.

તે પદ્ધતિ પર મૂકાયેલ માગણીઓનો સર્વેક્ષણ હાથ ધરે છે. તે પદ્ધતિમાં જરૂરી કાર્યો અને તેમની કમિકતા અને વળી તેમાં સમાવિષ્ટ ક્રિયાઓ નિર્ણયો સાથે પરિચય પ્રાપ્ત કરે છે. એ જ રીતે પૃથ્થકરણકાર ઈચ્છિત નિર્ગમન અને આવશ્યક નિવેશ સાથે પણ પરિચય પ્રાપ્ત કરે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી આગમનના કિસ્સામાં નિવેશ એ માહિતી સ્ત્રોતોના સ્વરૂપમાં હોય છે અને નિર્ગમન વાગમયસૂચીય હોય છે અને પ્રલેખ સેવાઓ પૂરી પાડે છે. આ બાબતો ઉપરાંત, અમુક વ્યવસ્થાપન હેવાલો જેવા કે, ગ્રંથાલય વાર્ષિક હેવાલો, હિસાબો વગેરે પણ નિર્ગમનનો ભાગ રચે છે. પ્રવર્તમાન નિર્ગમન માળખાંનો અભ્યાસ કરાય છે અને જો જરૂર જણાય તો, તેમાં સુધારાવધારાનો વિચાર કરાય છે. આ તમામ વિષે માહિતી એકત્ર કરવા માટે, પૃથ્થકરણકાર કાર્યપત્રકોનો ઉપયોગ કરે છે કે જે જ્યારે પરત કરાય ત્યારે તેને પદ્ધતિ અને તેની પેટા પદ્ધતિ, જરૂરિયાતો તે પૂર્ણ કરવા માટે નિર્ગમન, સમાવિષ્ટ કાર્યો, નિર્ગમન ક્યાં જાય છે તેના મુદ્દા, નિયંત્રણ નોંધો અને તેમની અઘતન માહિતીઓ વિશે માહિતી પૂરી પાડે છે.

પૃથ્થકરણકાર પદ્ધતિના નિર્દિષ્ટ કરાયેલા ઉદ્દેશ્યોની સામે પ્રવર્તમાન ક્રિયાવિધિઓનું મૂલ્યાંકન કરે છે. તે આ ક્રિયાવિધિઓ ઉદ્દેશ્યોને પરિપૂર્ણ કરે છે કે કેમ તેનું પરીક્ષણ કરે છે. આ સંદર્ભમાં તે ઉપભોક્તાની માહિતી જરૂરિયાતો, પ્રાપ્તિઓની સબળતા અને નિર્બળતા, માહિતી સંગ્રહની કાર્યક્ષમતા પુનઃ પ્રાપ્તિ

પદ્ધતિઓ, કર્મચારીઓની કામગીરી ક્ષમતા, ઉપયોગમાં લેવાયેલ સાધનોની સક્ષમતા અને આર્થિક આધારનું મૂલ્યાંકન કરે છે. પછી, બાબત જ્યાં સુધી નિવેશ લાગે વળગે છે ત્યાં સુધી પદ્ધતિઓની રચના કરે છે.

નિર્ગમનોની બાબતમાં, વાડમયસૂચીય સેવાઓ, પ્રલેખ વિતરણ અને વ્યવસ્થાપન હેવાલ - તેમના પરની માગણી સામે તેમની કામગીરી ઈચ્છિત ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે અમલમાં મૂકાયેલ આવશ્યક પરિવર્તનનો સિદ્ધ કરવા ખાતર મૂલ્યાંકન કરાય છે. પ્રવર્તમાન નિર્ગમન માળખાં, જો જરૂરી હોય તો નવાં માળખાં વડે ફેરબદલી કરાય છે. અન્યત્ર પ્રાપ્ત અધિકૃત માળખાં અને સર્વત્ર સ્વીકાર્ય માળખાંની ઓળખ કરાય છે.

છેલ્લે પદ્ધતિએ માણસો યંત્રો અને સામગ્રી જૂથને સોપેલ કાર્યપૃથક્કરણ પણ એટલું જ મહત્વનું છે કાર્યપૃથક્કરણ એ પદ્ધતિમાં માણસો કામગીરીમાં છે. તે અંગે દરેક સભ્ય કયું કાર્ય કેવી રીતે કરે છે તે સારા પરિણામ જરૂરી છે અને તે કેવી રીતે વિકસાવી શકાય અને જરૂરી કઈ તાલીમ ઉપલબ્ધ છે અને તે કઈ રીતે પરિપૂર્ણ કરાય છે તે જાણવા કાર્યપૃથક્કરણ કરવામાં આવે છે.

આ તમામ પરિબળો પ્રવર્તમાન પદ્ધતિના એકંદર મૂલ્યાંકનની રચના કરે છે. આવું મૂલ્યાંકન નવી પદ્ધતિની આવશ્યકતાઓ સુનિશ્ચિત કરવા માટે પૃથક્કરણકારને સક્ષમ બનાવે છે. આ આવશ્યક બાબતના આધારે, પૃથક્કરણકાર વધારે સારાં પરિણામે આપવા માટે અપેક્ષિત વિકલ્પનોની રચના કરે છે અને આયોજન કરે છે. દા.ત. વર્ધિત અસરકારકતા.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(3) પદ્ધતિઓના પૃથક્કરણમાં પદ્ધતિની આવશ્યકતાઓ કેવી રીતે નિશ્ચિત થાય છે ?

- નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.  
2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5.4 પદ્ધતિઓની રચના : (SYSTEMS DESIGN)**

ટૂંકમાં પદ્ધતિ રચના એ જેના માટે પદ્ધતિ પૃથક્કરણ હાથ પર લેવાયું છે તે. પૃથક્કરણ તબક્કો એ પ્રારંભ બિંદુ છે અને રચના તબક્કો એ પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને રચનાની સંપૂર્ણ અસરકાર / પ્રયાસનો તબક્કો છે. પ્રવર્તમાન પદ્ધતિનું પૃથક્કરણ વિકલ્પો જ વધારે અસરકાર, વધારે ઉત્પાદક અને વધારે લાભદાયી હોય તેવા વિકલ્પોની રચના માટે કરાય છે. આપણે જોયું છે કે પ્રવર્તમાન પદ્ધતિ પૃથક્કરણ એ મૂલ્યાંકન હેવાલમાં પરિણમે છે. હેવાલ પ્રવર્તમાન પદ્ધતિની ખૂબીઓ અને ખામીઓ અને વળી વધારે સારી પદ્ધતિ વિકસાવવા માટે જરૂરી ફેરફારો વિષેનાં સૂચનો વિષે માહિતીનો સમાવેશ કરે છે. આ રીતે રચના તબક્કો પૃથક્કરણ તબક્કામાં એકત્રિત માહિતી સંગ્રહનો ઉપયોગ કરે છે. પૃથક્કરણ તબક્કામાં જે કરાય છે તે રચના તબક્કામાં અધિકૃત કરાય છે. પદ્ધતિ રચનામાં સામાન્ય સ્વીકાર્ય બાબતોની પ્રથમ વિચારણાઓની ચર્ચા કરવી એ સલાહ યોગ્ય છે.

**5.4.1 સામાન્ય વિચારણાઓ : (GENERAL CONSIDERATIONS)**

મૂલ્યાંકન હેવાલમાં સૂચવાયેલા ફેરફારો વાસ્તવમાં અપનાવવા જોઈએ એવાં સુધારાત્મક પગલાં છે. આ પગલાં ત્રણ પરિપ્રેક્ષ્યો જેવાં કે સિદ્ધિઓ, ખર્ચ પરિબળ અને એકમ ખર્ચના અનુસંધાનમાં અપનાવાય છે. ચાલો આપણે તેમની એક પછી એક ચર્ચા કરીએ.

લક્ષ્યો : પદ્ધતિના ઉદ્દેશ્યો અને સિદ્ધિઓનું નવા અને વધારાયેલી આવશ્યકતાઓના સંદર્ભમાં પુનરાવલોકન થવું જોઈએ. એક અથવા બંનેમાં યોગ્ય ફેરફારો કરવા જોઈએ જેથી યોજિત પદ્ધતિ

ઈચ્છિત સિદ્ધિઓ સિદ્ધ કરે.

**ખર્ચ પરિબળ :** નવી પદ્ધતિની સ્થાપનાનો અર્થ મોટુ મૂડીરોકાણ અને વર્ધિત આવર્તક ખર્ચ. દાખલા તરીકે કમ્પ્યુટર અને કમ્પ્યુટર સાથે જોડાયેલ સાધનો, લેખન સામગ્રી અને કર્મચારીઓની માગણીના આવર્તક અને બિન આવર્તક આર્થિક સહાય. આ રીતે ખર્ચ પરિબળ ઘણું જ મહત્વનું છે. યોજિત પદ્ધતિની આર્થિક શક્યતાનો અભ્યાસ કરવો પડે છે. આવો અભ્યાસ વ્યવસ્થાપકને શક્ય અથવા ઈચ્છિત સિદ્ધિઓ પદ્ધતિ સ્થાપવા વિષે નિર્ણય લેવા માટે સક્ષમ બનાવે છે.

**એકમ ખર્ચ :** યોજિત નવી પદ્ધતિમાંથી પ્રત્યેક નિગમનનો અંદાજિત એકમ ખર્ચને પ્રવર્તમાન એકમ ખર્ચ સાથે સરખાવાય છે. જો નવી પદ્ધતિ નોંધપાત્ર ખર્ચમાં કાપ મૂકી શકે તો તેની સ્થાપના યોગ્ય રીતે વ્યાજબી ઠરે છે. દા.ત., અમેરિકાના ગ્રંથાલયમાં એક પુસ્તક સૂચિપત્ર તૈયાર કરવાનો ખર્ચ 15 ડોલરથી ઘટીને 1.5 ડોલર ઓ.સી.એલ.સી. માળખું સ્થાપ્યા બાદ નીચો આવ્યો. વધારે અને વધારે ગ્રંથાલયો આ માળખામાં ભાગ લેવા સહભાગી બનવા લલચાયા હતાં. આ એકમ ખર્ચનો માપદંડ છે જે રચના તૈયાર કરવામાં ખૂબ જ ઉપયોગીતા ધરાવે છે.

#### 5.4.2 રચના : (Design)

જો પૃથ્થકરણ તબક્કો જરૂરિયાતોની નિશ્ચિતતામાં પરિણમે તો રચના તબક્કો પદ્ધતિના સુધારેલાં લક્ષ્યો પરિપૂર્ણકરવા માટે આ જરૂરિયાતોની યથાર્થતા સાથે સંબંધિત છે. પુનઃ રચના કરાયેલ સિદ્ધિઓની સાથે નિર્ગમન અને તેને આનુસંગિક નિવેશ પણ હોય છે. આ રીતે પૃથ્થકરણ અને રચના વચ્ચેનો તફાવત એ માત્ર અભિગમનો છે. રચના તબક્કામાં, યોજિત જરૂરિયાતો પરિપૂર્ણ કરવા માટે નવી ક્રિયાવિધિઓ તૈયાર કરાય છે. પદ્ધતિનાં તત્ત્વો ફેરફાર રહિત રહે છે. પેટા પદ્ધતિ અને ક્રિયાઓ આ તત્ત્વો છે. મૂળભૂત રીતે રચના તબક્કો નીચેનાં ચાર પગથિયાંનો સમાવેશ કરે છે.

**પ્રથમ પગથિયું :** આમાં તમામ કાર્યોનું પુનઃ આયોજન થાય છે. જેથી તેઓ સહસંબંધિત રહે. પુનઃ આયોજન નોંધોને બેવડાની અટકાવવામાં સહાય કરે છે અને તમામ પ્રવૃત્તિઓની કામગીરીના તાર્કિક ક્રમની ખાતરી આપે છે. સંપૂર્ણ પદ્ધતિની ક્રિયાત્મકત અસરકારકતા વધારી શકાય. કાર્યકરો વચ્ચે પરસ્પર અવલંબનના કારણે પેટા પદ્ધતિનાં શીર્ષકની સત્તાની વ્યાખ્યાયિત કરાય છે. જૂનાં કાર્યપત્રકોને સ્થાને નવાં કાર્યપત્રકો તૈયાર કરાય છે. નવાં કાર્યપત્રકો નવી જરૂરિયાતો અને તેમને પરિપૂર્ણ કરવા સુધારાયેલ નિર્ગમનો દર્શાવે છે.

**દ્વિતીય પગથિયું :** જેવું તમામ ક્રિયાવિધિઓની રચનાનું દ્વિતીય પગથિયું વિચારાય કે તરત જ તેને લખાણમાં ઘટાડાય છે. તેઓનું તાર્કિક ક્રમિકતામાં વિગતવાર વર્ણન કરાય છે અને તેમને પ્રવાહ આલેખો આધાર અપાય છે. આ પ્રત્યેક ક્રિયા માટે કરાય છે. વર્ણન અને પ્રવાહ આલેખો બંને ક્રિયાવિધિ પરિચય પુસ્તિકાનો ક્રિયા (Manual) સમાવેશ કરે છે. પરિચય પુસ્તિકા તમામ પ્રવૃત્તિઓને આવરી લે છે અને કાર્યના પ્રવાહને ચિત્રિત કરે છે.

**તૃતીય પગથિયું :** તૃતીય પગથિયું ક્રિયા વિધિઓની પરિચય પુસ્તિકાની રચનાને સમર્પિત છે. પરિચય ક્રિયાવિધિ પરિચય પુસ્તિકા અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને ઉચ્ચ કમ્પ્યુટરયુક્ત ગ્રંથાલય પદ્ધતિમાં પણ આવશ્યક છે.

માહિતી એકત્ર કરાય છે અને નિવેશ તરીકે પરિવર્તિત કરાય છે. નિર્ગમનોની પણ માનવીય રીતે પ્રક્રિયા કરાવવી જ જોઈએ. સારી માનવીય ક્રિયાવિધિઓનું જ્યારે પૂર્ણ રીતે વર્ણન કરાય છે ત્યારે પદ્ધતિની માનવીમાંથી યાંત્રિકમાં પરિવર્તિત કરતી વખતે ખૂબ ઉપયોગી હોય છે.

આ તબક્કે, ક્રિયાવિધિઓની યોગ્યતાની ખાતરી કરવી પણ જરૂરી છે. દાખલા તરીકે તેઓએ જરૂરી નિર્ગમન પૂરાં પાડવા જોઈએ. નિર્ગમનોના ઉત્પાદનમાં ચોક્કસ હેતુ હોવો જોઈએ. પ્રત્યેક કાર્યને વ્યાજબી કરાવવ જોઈએ. સરળ કાર્ય પ્રવાહ સ્થાપવો જોઈએ અને સંકીર્ણતા અટકાવવી જોઈએ. ક્રિયાવિધિએ પ્રાપ્ય સાધનના પૂર્ણ ઉપયોગની ખાતરી પણ આપવી જોઈએ.

**ચતુર્થ (ચોથું) પગથિયું :** આ પગથિયું મુદ્રિત સ્વરૂપોની રચનાનો સમાવેશ કરે છે. માહિતી પ્રસારણ અને સંગ્રહ તથા તેના પુનરાવર્તીય લિપ્યાંતર નિવારણમાં ઉપયોગમાં લેવાય છે. આથી સ્વરૂપોની રચના એ જરૂરિયાતો અને નિર્ણયો દ્વારા માર્ગદર્શન મેળવે છે. સ્વરૂપોની રચના એ રીતે થવી જોઈએ કે જે તત્ત્વોના તાર્કિક ક્રમ દ્વારા માહિતીના મુદ્દાવાર નોંધણીની પરવાનગી આપે. એક જ પત્રક શક્ય

હોય ત્યાં સુધી કેટલાંક હેતુઓ સારે છે. જેમ કે : પુસ્તક આદેશ પત્રક એક જ સાથે ઉપયોગ કરી શકાય : (એ) આદેશ પર નોંધણી તરીકે (બી) પ્રક્રિયા ચબરખી તરીકે અને (સી) વિનંતીકારને સૂચના તરીકે. પત્રક ખાના (Source) ની ચકાસણી પૂરી પાડે છે અને ઓછામાં ઓછું લખાણ રાખવું જોઈએ અને પૂર્તિની સરળતા માટે અધિકૃત હદનું હોવું જોઈએ. જો તેઓ પદ્ધતિની માહિતી જરૂરિયાતો પરિપૂર્ણ કરે છે. કરકસરયુક્ત વ્યાપારિક ઉપલબ્ધ પત્રકો અપનાવી શકાય છે. આખરે, જો જરૂર પડે તો પત્રકની ફરીથી રચના કરાવી જોઈએ.

જો ઉપરના સિદ્ધાંતોનું પાલન કરીને પત્રકો તૈયાર કરાય તો તેઓ સારી રીતે હેતુ સારે. અહીં સૌથી મહત્વનો સિદ્ધાંત છે કે પદ્ધતિમાં વિવિધ મુદ્દાઓએ જરૂરી એ જ માહિતી માત્ર એક જ વાર નોંધવી જોઈએ.

આ રીતે પૃથક્કરણ તબક્કાના અંતે તૈયાર કરાયેલ મૂલ્યાંકન હેવાલના આધારે નવી પદ્ધતિની રચના કરાય છે. પૃથક્કરણમાં જે નિશ્ચિત કરાય છે તે રચનામાં અધિકૃત કરાય છે.

જો જરૂર હોય તો, કાં તો સિદ્ધિઓ અથવા કાર્યો અથવા બંને ઉદ્દેશ્યો અને આવશ્યકતાના સંદર્ભમાં પુનઃ રચના કરાય છે. પછી ક્રિયાવિધિઓ તાર્કિક ક્રમમાં પ્રત્યેક કાર્યમાં તમામ કાર્યો અને પગથિયાં ગોઠવીને તૈયાર કરાય છે. ખર્ચ પરિબળને ધ્યાનમાં લેવાય છે. આર્થિક શક્યતાનો અભ્યાસ કરાય છે અને પગથિયાં વાર રચના પૂરી કરાય છે. આ રીતે પદ્ધતિઓ પૃથક્કરણ અને રચના એ બે તબક્કાનો મનોયત્ન છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(4) પદ્ધતિની રચનામાં સમાવિષ્ટ પગથિયાનું ટૂંકમાં નિરૂપણ કરો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**5.5 સારાંશ: (SUMMARY)**

પદ્ધતિઓનું પૃથક્કરણએ પદ્ધતિને તેના ઘટક ભાગોમાં ઘટાડવા અને તેમને એકબીજા સાથે અથવા પદ્ધતિ સાથે જોડવામાં સમાવેશ કરે છે. આ સંમત કામગીરી માનદંડના સંદર્ભમાં કરાય છે. આથી, તેથી ઓળખવામાં આવેલ જરૂરિયાતોના સુધારા માટે પદ્ધતિ પૃથક્કરણનો અનુસરવાનું આવશ્યક બની જાય છે. આ રીતે પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને ઉદ્દેશ્યો અને સિદ્ધિઓ સાથે શરૂ થાય છે. અને પદ્ધતિની જરૂરિયાતોને નિશ્ચિત કરે છે. તેમાં બજાવેલ કાર્યો, નિર્ણયો અને ક્રિયાઓનું પરીક્ષણ કરે છે, અવરોધો ઓળખે છે અને વધારે સારાં પરિણામો આપે એવા વિકલ્પો સૂચવે છે. આ રીતે પૂર્ણ કરેલ પૃથક્કરણ મૂલ્યાંકન હેવાલ સાથે બહાર આવે છે.

મૂલ્યાંકન હેવાલ પ્રવર્તમાન સબળાઈઓ અને નબળાઈઓની માહિતી અને વધારે સારી પદ્ધતિ વિકસાવવા માટે જરૂરી શક્ય ફેરફારો અંગે સૂચનોનો સમાવેશ કરે છે. પદ્ધતિઓ પૃથક્કરણનો દેખીતી રીતે અર્થ થાય છે મૂલ્યાંકનમાં પદ્ધતિઓ અભિગમ.

પદ્ધતિમાં પ્રત્યેક કાર્ય અન્ય કાર્ય સાથે સંબંધિત છે અને આધારિત છે એ કારણે અન્ય કાર્યોની એકલતામાં કાર્યનું કોઈપણ મૂલ્યાંકન યોગ્ય નથી. ગ્રંથાલય એ પદ્ધતિ હોવાના કારણે તે પદ્ધતિઓ પૃથક્કરણને વશ કરી શકાય એવું છે.

જો પદ્ધતિઓ પૃથક્કરણ એ પદ્ધતિઓ અભ્યાસનું પ્રારંભ બિંદુ છે તો પદ્ધતિઓની રચના તેનું પરિણામ છે. તે નવી પદ્ધતિને માળખું આપે છે. તે પૃથક્કરણમાં જે નિશ્ચિત કરાયું છે તેને યથાર્થ બનાવે છે. તે

પદ્ધતિના પૃથ્થકરણમાં એકત્રિત કરાયેલી માહિતી અને માહિતી સંગ્રહનો ઉપયોગ કરે છે. તે વૈકલ્પિક ક્રિયાવિધિઓનું ઘડતર કરવા, પરિચય પુસ્તિકાઓ તૈયાર કરવા, નવું સ્વરૂપો (પત્રકો) વિકસાવવા, આર્થિક શક્યતાનો અભ્યાસ કરવા, નવા વિભાગથી વિભાગ અને કાર્યકરથી કાર્યકર સંબંધો સુનિશ્ચિત કરવા અને જો જરૂર પડે તો લક્ષ્યોને પણ પુનઃ નિરૂપણ કરવા પ્રવાહ આલેખ અને કાર્યપત્રકોની પ્રયુક્તિઓનો ઉપયોગ કરે છે. આ રીતે પદ્ધતિ રચના એ પદ્ધતિ અભ્યાસની પૂર્ણતા છે.

### 5.6 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) પદ્ધતિ એ કાર્યાન્વિત રીતે આંતર સંબંધિત અને આંતર નિર્ભર ઘટક ભાગો અને સામાન્ય હેતુ માટે સાથે બંધાયેલું જૂથ છે. તેઓની આંતરનિર્ભરતા એટલી પૂર્ણ છે કે એકના કાર્યમાં ફેરફાર સમગ્ર રીતે પદ્ધતિના કાર્યની અસરકારકતાને પ્રભાવિત કરે છે. પુસ્તકાલયને પદ્ધતિમાં આકાર આપવા માટે જવાબદાર પરિબળો છે : (1) તેના ઘટક ભાગો જેવા કે પ્રાપ્તિઓ, ક્રમિક નિયંત્રણ, માહિતી સંગ્રહ અને પુનઃ પ્રાપ્તિ, ઉપભોક્તા સેવાઓ અને વહીવટી આયોજન. (2) તેઓની આંતર નિર્ભરતા એટલી હદે છે કે એકમાં નિર્બળતા અન્યત્ર નિર્બળતાનું અન્યમાં સર્જન કરે અને સમગ્ર પદ્ધતિમાં નિર્બળતા સર્જે છે (3) સામાન્ય હેતુઓ કે જે આ ઘટક ભાગોને સાથે બાંધી રાખે છે.
- (2) પ્રવાહ આલેખ એ પદ્ધતિ અથવા પેટા પદ્ધતિમાં સમાવિષ્ટ કાર્યો, નિર્ણયો અને ક્રિયાઓના તાર્કિક પ્રગમનમાં આલેખીય / ચિત્રિત રજૂઆત છે. અધિકૃત પ્રતીકો તેને દોરવામાં ઉપયોગમાં લેવાય છે. આથી તે પદ્ધતિઓ પૃથ્થકરણની પ્રતીકાત્મકતા તરીકે ઓળખાય છે.  
પ્રવાહ આલેખ પ્રતીકાત્મક રીતે જે બીજી રીતે વર્ણન કરવું ખૂબ મુશ્કેલ હોય તેને રજૂ કરી શકે છે. પ્રવાહ આલેખ દોરવામાં વપરાતા અધિકૃત પ્રતીકોના કારણે તે સાર્વત્રિક રીતે સમજાય છે. તે કાર્ય અને તાર્કિક ક્રમમાં દરેક પગથિયું ચિત્રાત્મક ઉદાહરણ આપી શકે છે. આ રીતે અંતરાયો કે સંકીર્ણતા સરળતાથી ઓળખક્ષમ બને છે. પદ્ધતિના તર્કને ઉદાહરણ આપીને અને કાર્યો, નિર્ણયો અને ક્રિયાઓને પ્રતીકો આપીને પ્રવાહ આલેખ પદ્ધતિ રચનાને રજૂ કરે છે.
- (3) જ્યારે સુધારાની આવશ્યકતા અનુભવાય ત્યારે પદ્ધતિ પૃથ્થકરણ હાથ પર લેવાય છે. ત્યાર પછી સુધારાની કામગીરીના માપદંડ અનુસાર પૃથ્થકરણ હાથ પર લેવાય છે. સૌ પ્રથમ સિદ્ધિઓ પદ્ધતિ પૃથ્થકરણકાર પદ્ધતિના અનુસારનો પુનઃ વિચાર કરે છે. ત્યાર બાદ પદ્ધતિના પ્રત્યેક મુદ્દે જરૂર પડતા નિર્ગમનો અથવા હેવાલોના અભ્યાસ મારફતે પદ્ધતિનાં જરૂરિયાતો નક્કી કરાય છે. એ જ રીતે સાંપ્રત નિવેશ આગમનની યથાર્થતાનું મૂલ્યાંકન થાય છે. પદ્ધતિમાં જટિલતા જે માહિતી અને સામગ્રીના પ્રવાહની તાર્કિક ક્રમને અડચણ પહોંચાડે છે તેને ઓળખાય છે, વિભાગો અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના આંતરસંબંધો, કાર્યો, નિર્ણયો અને ક્રિયાઓના પરીક્ષણ મારફતે અભ્યાસ કરાય છે. પદ્ધતિની સંપૂર્ણ જરૂરિયાતો આ રીતે કાર્યપત્રકો દ્વારા જરૂરી માહિતી એકત્ર કરીને નિશ્ચિત કરાય છે.
- (4) પદ્ધતિ પૃથ્થકરણકાર પગથિયાવાર પદ્ધતિની રચના કરે છે. આ પૈકીની પ્રથમ પ્રત્યેક ઘટક ભાગને અન્ય ભાગો સાથે અને પદ્ધતિ સાથે જ સહસંબંધનો સમાવેશ કરે છે. બે ક્રિયાઓ અને બેવડાતી નોંધોને દૂર કરવા માટે તમામ કાર્યોનું પુનઃ આયોજન કરે છે અને માહિતીના સરળ પ્રવાહની ખાતરી આપે છે. બીજા પગથિયામાં તે ક્રિયાવિધિઓને લેખનમાં ઘટાડે છે. આ પ્રથમ પગથિયા તેમણે એકત્રિત કરેલ માહિતીના આધારે તબક્કા આલેખો તૈયાર કરીને અને પરિચય પુસ્તિકાઓ લખીને કરાય છે. પદ્ધતિ રચનામાં તૃતીય પગથિયા મુજબ પૃથ્થકરણકાર માનવીય ક્રિયાવિધિઓ વિકસાવે છે અને પદ્ધતિઓના ઉદ્દેશ્યોની સામે તેમની ચકાસણી દ્વારા પ્રવર્તમાન ક્રિયાઓ અને હિસાબોને યથાર્થ બનાવે છે. આ સંપૂર્ણ પ્રયત્નને લઘુત્તમ અને નિર્ગમનને ગુરુત્તમ બનાવવા માટે કરાય છે. ચતુર્થ પગથિયું પદ્ધતિનાં સરળ અને તાર્કિક કાર્યો માટે જરૂરી પત્રકો વિકસાવવાની બાબતનો સમાવેશ કરે છે. આ રીતે પદ્ધતિની રચના પગથિયાવાર બહાર આવે છે.

---

### 5.7 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEY WORDS)

---

મુશ્કેલી (Bottleneck)	- અડચણ, વિક્ષેપ
નિર્ણય (Decision)	- ક્યાં કાર્યો કરવા તે નક્કી કરવું
આર્થિક ક્ષમતા (Economic Feasibility)	- પૈસા (રૂપિયા)ના સંદર્ભમાં શક્યતા
કાર્યો (Function)	- હેતુ, જવાબદારી
સિદ્ધિઓ (Goal)	- લક્ષ્ય, ગોઠવણી
તાર્કિક પ્રગતિ (Logical Progression)	- બનતી વસ્તુઓની તાર્કિક ક્રમિકતા
હેતુ (Objective)	- કયા લક્ષ્યો ગોઠવ્યા છે તે પ્રાપ્ત કરવાનો પાયાગત હેતુ
કામગીરી માપદંડ (Performance)	- કામગીરી નિષ્કર્ષ માટે માનદંડ
એકમ દીઠ ખર્ચ (Unit Cost)	- ઉત્પાદનના એક એકમને ઉત્પાદિત કરવાનો ખર્ચ
અદ્યતન (Update)	- માહિતી અદ્યતન રાખવા માહિતી નોંધોમાં ઉમેરણી, સુધારા- વધારા અથવા રદ કરવાનો સમાવેશ કરવો તે.
કાર્ય પત્રક (Work Sheet)	- શીર્ષકો, સંખ્યાઓ અને માહિતી દાખલ કરવા હાર અને સ્તંભ સાથેનો કાગળ

---

### 5.8 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Burch, John G. and starter, Feling R. (1974) Information system Theory and Practice. California : Hamilton
- Chapman : Edward A. (etal) (1970). Library Systems Analysis Guidelines. New York : Wiley Interscience
- Dennis, Alan and Wixom, Barbara Haley (2001)  
Systems Analysis Design, 2nd ed. New Jersey : Wiley.
- Hoter, Jeffrey A. George, Joey F. and Valacich, Joseph S. (2004). Modern Systems Analysis and Design. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Kraft, Donald H. and Bo yee Bert R. (1991). Operations Research for Libruries and Information Agencies : Techniques for the Evaluation of Management Decision Alternatives. Ny : Academic press.
- Kendall, Kenneth E. and Kendall, Julie E. (2004).  
System analysis and Design 6th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Murdick, R.G and Ross, J.E. (1975). Information systems for modern management 2nd ed.ngleword cliff, Nj : Prentice-Hall.
- Narayana, G1. (1991). Library and Information Management. New Delhi : Prentice - Hall of India
- Semprevivo, Philip C. (1982). Systems Analysis : Definitions, Process and Design. 2nd ed. Chicago : Science Research Associates.
- Stuert, R.D. and Eastlick, J.T. (1981). Library Management. 2nd ed. Colorado : Libraries Unlimited.
- Valacich Joseph S., George, Joey E. and Hotter, Jeffrey A. (2003) Essentials of Systems Analysis and Design. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.



: રૂપરેખા :

- 6.0 ઉદ્દેશ્યો
- 6.1 પ્રસ્તાવના
- 6.2 કાર્ય પ્રવાહ
- 6.3 કાર્ય નિદર્શન
- 6.4 કાર્ય સરળીકરણ
- 6.5 સમય અને ગતિ અભ્યાસો
  - 6.5.1 ગતિ અભ્યાસો
  - 6.5.2 સમય અભ્યાસો
- 6.6 કાર્ય પૃથ્થકરણ
- 6.7 કાર્ય પૃથ્થકરણની પ્રયુક્તિઓ
  - 6.7.1 વિભાગ આકૃતિ
  - 6.7.2 પ્રવાહ આકૃતિ
  - 6.7.3 પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ
  - 6.7.4 નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ
  - 6.7.5 પ્રક્રિયાઓનું પૃથ્થકરણ
  - 6.7.6 સ્વરૂપ પૃથ્થકરણ
  - 6.7.7 માનવ-યંત્ર આલેખો
  - 6.7.8 કાર્ય પૃથ્થકરણની અન્ય પ્રયુક્તિઓ
- 6.8 સારાંશ
- 6.9 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 6.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 6.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

6.0 ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES)

આ વિભાગના અગાઉના એકમો, પદ્ધતિના અભિગમ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં આધુનિક વ્યવસ્થાપન વિનિયોજિત કરવાની અગત્યતા તમારી સમક્ષ ખુલ્લી કરી છે. આ એકમમાં અમે તમને સંગઠનમાં કાર્ય પ્રવાહ, નમૂનાના માર્ગો અને કાર્ય સરળીકરણ, સમય અને ગતિ અભ્યાસો, કાર્ય પૃથ્થકરણ અને ગ્રંથાલયમાં કાર્ય પૃથ્થકરણની વિવિધ પ્રયુક્તિઓનો પરિચય આપીએ છીએ.

આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :

- ◆ પુસ્તકાલય / માહિતી કેન્દ્રમાં કાર્ય પ્રવાહની અગત્યનો ઉકેલ લાવવો.
- ◆ કાર્ય નમૂનાની આવશ્યકતા સમજાવવી.
- ◆ કાર્ય સરળીકરણના હેતુનું વર્ણન કરવું
- ◆ સમય અને ગતિ અભ્યાસોનું અર્થઘટન કરવું
- ◆ કાર્ય પૃથ્થકરણની વિવિધ પ્રયુક્તિઓનું વિનિયોજન કરવું.

6.1 પ્રસ્તાવના : (INTRODUCTION)

તાજેતરના સમયમાં ગ્રંથાલયની ક્રિયાઓમાં જટીલતામાં અત્યંત વધારા દ્વારા લાક્ષણિક બન્યાં છે.

સંગ્રહના કદ અને વ્યાપ બંનેમાં થયેલ ઝડપી વિસ્તરણ ગ્રંથાલયમાં રાખવામાં આવતા પ્રલેખોના સ્વરૂપમાં વિપુલ પ્રમાણમાં લીધેલ સ્થાન રાખવામાં આવતા પ્રલેખોના સ્વરૂપમાં વિપુલ પ્રમાણમાં વૈવિધ્યતા એ કરનાર પરિબલોમાં પ્રદાન આપેલ છે.

આ ગોઠવણીમાં, વ્યવસ્થાપકીય નિર્ણય પ્રક્રિયા ઈર્ષ્યા આવે તે રીતે મુશ્કેલ કાર્ય બન્યું છે. ઉપરાંત, નવી ટેકનોલોજી અને નવી પ્રયુક્તિઓ કે જે પ્રબંધકો અને આયોજકોને પરપરાગત અંતદૃષ્ટિ અભિગમનો દૈનિક કાર્ય વધુ જટિલ પરિસ્થિતિમાં પણ ઉપયોગ કરવાની તક પૂરી પાડે છે.

આ રીતે સંસ્થાના કાર્યોનો વિગતવાર અભ્યાસ કરીને અને શોધાયેલ તે બિનકાર્ય ક્ષમતાઓને દૂર કરીને તેની અસરકારકતા સુધારવાની આવશ્યકતા છે. આધુનિક વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન અદ્યતન તકનીકોનું તાર્કિક પૃથક્કરણ અને સંગઠનની ક્રિયાવિધિઓને પાર પાડવા માટે માર્ગો પૂરા પાડે છે. કોઈ કાર્ય પરિસ્થિતિનો અભ્યાસ કરીને, કોઈ ખાસ પ્રયુક્તિ/ ક્રિયાવિધિ શું પ્રાપ્ત કરવા ઈરાદો ધરાવે છે, કાર્યોની શ્રંખલા કે જેના વડે પ્રાપ્તિ સુરક્ષિત કરાય છે તેનું પૃથક્કરણ કરીને સુધારા માટે શક્ય ભલામણો કરીને તેની તાર્કિક રીતે તપાસ કરી શકાય.

ગ્રંથાલય/ માહિતી કેન્દ્રનું નિયંત્રણ અપનાવાયેલ યોજના મુજબ દરેક વસ્તુ પાર પડાય છે તે જોવાની બાબતનો સમાવેશ કરે છે. તે અપાયેલ હુકમો અને રજૂ કરાયેલ સિદ્ધાંતોનો સમાવેશ પણ કરે છે. તેનો હેતુ ભૂલોનો નિર્દેશ કરવાનો છે કે જે સુધારાય અને વારંવાર બનાવામાં અટકાવી શકાય અને કાર્ય પ્રવાહ સરળ બને છે. આ એકમ પુસ્તકાલયમાં અથવા માહિતી સંગઠનમાં કાર્ય પ્રવાહના આ બધાં ક્ષેત્રો સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

## 6.2 કાર્ય પ્રવાહ/ કાર્યપ્રગતિ (WORK FLOW)

પ્રત્યેક માહિતી સંગઠનમાં સંસ્થામાં પૃથક્કરણ અને આયોજનની પ્રક્રિયા હોય છે જે વિશિષ્ટ ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા મદદ કરે છે અને આ માનવનું પૃથક્કરણ છે, સંગઠનના ભૌતિક અને આર્થિક સ્ત્રોતોનું પૃથક્કરણ છે જેથી સંગઠનની અંતિમ સત્તાથી સ્થાપિત ઉદ્દેશ્યોની આખરી સિદ્ધિમાંથી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓની તબદીલી માટે સૌથી વધારે અસરકારક પદ્ધતિ રૂપરેખા પર આવી શકે.

કાર્યપ્રવાહ એક રીત છે જેમાં સંસ્થાના કાર્ય ક્રમિક બનાવવામાં આવે છે અને સંસ્થાના પ્રત્યેક ભાગમાં તે કયા દરે વિકાસ કરે છે. સ્વીકાર્ય ગુણવત્તાના ઉત્પાદનનો આપનાર વિકાસ પામતી પ્રક્રિયા અથવા સેવા પાર પાડવા ઉપયોગમાં લેવાતી પ્રક્રિયાને અભ્યાસનો પણ આમાં સમાવેશ થાય છે.

ખરાબ માર્ગે જતું અથવા બિન આગાહિત અને અસમાન દરે પ્રવાહિત થતું કાર્ય કાળજીપૂર્ણ માનવ પ્રયત્નોને નિર્બળ બનાવે છે.

વ્યવસ્થાપન કાર્યમાં કાર્યોનું વિસ્તારપૂર્વક તબક્કાવાર પૃથક્કરણ કરવું હંમેશા જરૂરી છે. માહિતી સંસ્થા અથવા ગ્રંથાલયમાં કાર્ય પ્રવાહ આ બાબતોનો સમાવેશ કરે છે :

કાર્ય નમૂનો, કાર્ય સરળીકરણ, કાર્ય માપન અથવા સમય અભ્યાસ, કાર્યગતિ અભ્યાસ, કાર્ય પૃથક્કરણ અને કાર્ય પૃથક્કરણની પ્રયુક્તિઓ.

### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(1) માહિતી સંસ્થામાં કાર્ય પ્રવાહની ભૂમિકાનું નિરૂપણ કરો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 6.3 કાર્ય નિદર્શન : (WORK SAMPLING)

અતિ ઘણીવાર નમૂના તરીકે નિર્દેશાતી બિન સાતત્ય માનવીય કાર્ય પવૃત્તિનું અવલોકન કરવું ઉપયોગી તથા વિશ્વસનીય માલુમ પડ્યું છે.

કાર્ય નિદર્શ એ સગવડપૂર્ણ પદ્ધતિ છે જેના દ્વારા સંસ્થામાં કોઈપણ વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓને તરત જ અવલોકી શકાય છે અને અર્થપૂર્ણ માહિતીમાં રૂપાંતરિત કરી શકાય છે. જે કાર્ય દ્વારા કાર્યનું અવલોકન થશે તેને યદ્યદ્ધ સંખ્યાઓને સમય અંતરાલ આધાર તરીકે ઉપયોગ કરવાનું પસંદ કરાય છે.

જ્યારે અભ્યાસ કરવાની સમસ્યા વિશાળ હોય અને પૂર્ણરીતે અભ્યાસ કરવો અશક્ય હોય ત્યારે અભ્યાસ માટે નાનો ભાગ અથવા યાદર્શ તરીકે નિર્દેશાતો પ્રતિનિધિત્વ ભાગ પસંદ કરી શકાય. નિષ્કર્ષ આ યદર્શ નમૂનાના આધારે હોઈ શકે છે. પુસ્તકાલયોમાં ન્યાદર્શ પસંદ કરવાનો સૌથી લોકપ્રિય રસ્તો છે. યદ્યદ્ધ નિદર્શન કારણ કે યદર્શ નિદર્શન જૂથના પ્રત્યેક સભ્યને પસંદ થવાની સમાન તક હોય છે. આ પસંદ કરાયેલ નિદર્શનના પછી અવલોકન કરાય છે અથવા અભ્યાસ કરાય છે અને આ પ્રતિનિધિરૂપ ન્યાદર્શના આધારે પરિણામો મેળવાય છે. સમાન પ્રવૃત્તિમાંથી પુનરાવર્તિત પ્રસંગોપાત વાસ્તવિક રીતભાતને બેવડાવે છે.

કાર્ય પૃથ્થકરણમાં નિદર્શન ખૂબ જ જરૂરી છે કારણ કે તે કાર્ય પૃથ્થકરણ માટે ખૂબ જ જરૂરી સમય માત્રા પર ભાર આપવા માટે મદદરૂપ કરે છે. પુસ્તકાલય / માહિતી કેન્દ્ર કાર્યોમાં વિનિયોજિત સર્વેક્ષણ સંશોધનમાં નિદર્શન ખૂબ અગત્યનો ભાગ ભજવે છે.

કાર્ય નિદર્શનના પુસ્તકાલયોમાં ત્રણ મુખ્ય ઉપયોગો હોય છે :

- (1) પ્રવૃત્તિ અને વિલંબ નિદર્શન : ગ્રંથાલય/માહિતી કેન્દ્રના કર્મચારીઓ અથવા સાધનમાં વિલંબો અને પ્રવૃત્તિઓનું માપન કરવું. દાખલા તરીકે, વ્યક્તિ કેટલા દિવસ કામ કરે છે તેની ટકાવારી અને તે કેટલા દિવસ કામ નથી કરતી તેની ટકાવારી નિશ્ચિત કરવી.
- (2) કામગીરી નિદર્શન : માનવીય કાર્ય માટે વ્યક્તિનો કાર્ય સમય અને બિનકાર્ય સમય માપવો અથવા વ્યક્તિના કાર્ય સમય માટે કામગીરી કક્ષાને સ્થાપિત કરવો.
- (3) કાર્ય માપન : અમુક સંજોગો હેઠળ માનવીય કાર્યનું માપન કરવું કાર્ય સમય અધિકૃતતાને સ્થાપિત કરવી.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

- (2) કાર્ય નમૂનો શું છે અને ગ્રંથાલયોમાં તેના ઉપયોગો કયા છે ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 6.4 કાર્ય સરળીકરણ : (WORK SIMPLIFICATION)

કાર્ય સરળીકરણ એ સમસ્યાને સાદા વિભાગોમાં તોડીને પગથિયા વાર કંઈક કરાવવાનો માર્ગ છે. તે પદ્ધતિ કે જેના દ્વારા આપેલ પરિસ્થિતિમાં કાર્ય થઈ રહ્યું હોય એના પર સંયોજિત, સામાન્ય સમજવાળો હુમલો છે. આ એટલા માટે થાય છે કે જેથી તમામ પ્રવૃત્તિઓનું વધારે સારું વિવેચન થાય. કાર્ય સરળીકરણ શું ઉપયોગી છે તેનો પરિચય અને ઘનીકરણ દ્વારા ઉદાહરણ અપાય છે. તે બિન ઉપયોગી તરીકે શું સ્વીકારવું જોઈએ તે વિશે વિચારવાની ટેવ બદલે છે

જ્યાં જ્યાં કાર્ય વિનિયોજિત કરાય છે અને કાર્ય પ્રવાહ અભ્યાસ મોટી સહાય અપાય છે તે બિન-ઉપયોગી તરીકે શું સ્વીકારવું, તે વિશે વિચારવાની ટેવો બદલે છે. કાર્ય સરળીકરણની પાયાની ભૂમિકા છે કે એકવાર જ્યારે વ્યક્તિ ખરેખર જૂએ છે કે કાર્ય કેવી રીતે થાય છે. તે પૂછે છે કે તે રીતે શા માટે થાય છે અને તે કાર્ય પર પ્રવર્તમાન પદ્ધતિ સુધારાવાની ઈચ્છાથી શરૂઆત કરે છે. સુધારાની શક્યતાઓ અનિવાર્યપણે વ્યક્તિને મનમાં થાય છે.

અસરકારક કાર્યપ્રવાહ માટે અથવા શક્ય પરિણામો પરત્વે યોગ્ય ક્રમમાં કાર્યનું માર્ગીકરણ કરવા નીચે મુજબના પ્રશ્નો પૂછાવા જોઈએ :

- (1) શાનો નિકાલ કરી શકાય ? આ એક પ્રક્રિયા હોઈ શકે, મૂલ્ય વર્ધક અથવા બિન મૂલ્યવર્ધક ક્રિયા, વિલંબ, સંગ્રહ, પ્રમાદી અથવા નિકાલ મોટાભાગની કાર્ય પરિસ્થિતિઓને સુધારવામાં નિકાલ સહાય કરે છે.
- (2) શું જોડી શકાય છે ? ઘણીવાર જાણીતી વધારે ઝડપી પ્રયુક્તિનો ઉપયોગ ઉત્તર પૂરો પાડે છે. સામાન્ય રીતે કંટાળાજનક અને પૂરાં કરવામાં ખૂબ સમય લે એવાં બે કાર્યોને જોડીને, કાર્યને સરળ બતાવી શકાય છે. જો બે કાર્યોને જોડી ન શકાય તો, એક જ બે વ્યક્તિઓને જોડવી અથવા કાર્ય સાથે પરિવહનને જોડવાથી તે શક્ય બને છે.
- (3) ક્રમ બદલાવો જોઈએ. ક્રમિકતામાં ફેરફારો બિન મૂલ્યવર્ધક કાર્યો, પરિવહન, વિલંબ, સંગ્રહ અને નિરીક્ષણોનો નિકાલ અથવા ઘટાડો કરે છે. ફરીથી જાણીતી વધારે ઝડપી પ્રયુક્તિઓ ઉપયોગ આને શક્ય બનાવવા સહાયરૂપ બને છે.
- (4) આપણે શું સરળ બનાવી શકીએ ? જ્યારે નિકાલ, જોડાણ અને / સરળીકરણ બદલાવ મારફતે શક્ય એટલી પ્રક્રિયાઓ અને કાર્યોને ઘટાડાય છે ત્યારે શરૂ કરવાનો સમય વિશે વિચારવામાં આવે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (3) પુસ્તકાલયમાં કાર્ય સરળીકરણની અગત્ય દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 6.5 સમય અને ગતિ અભ્યાસો : (TIME AND MOTION STUDIES)

સમય અને કાર્ય પ્રવાહનો અભ્યાસ લગભગ સદીના અંતે વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનનો અગત્યનો ભાગ બન્યો. ફેડરીક ડબલ્યુ ટેલરે મુખ્યત્વે સમય માનદંડો અને ટુકડા દરો સ્થાપિત કરવા માટે ઉપયોગ કર્યો છે. ફેક અને લીલીયન ગીલબર્થ દ્વારા વિકસાવાયેલ કાર્ય પ્રવાહ અભ્યાસ મુખ્યત્વે કાર્ય પદ્ધતિઓના સુધારા અને પૃથ્થકરણ માટે પ્રયોજેલ છે. ધીમે ધીમે કાર્યગતિ અભ્યાસ અને સમય અભ્યાસનો સંયુક્ત અભ્યાસ પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વ્યાપક પ્રસરવા પામેલ છે. કાર્યગતિ અભ્યાસ અને સમય અભ્યાસ પસંદ કરાયેલ બજવણી કાર્યની પદ્ધતિ અને કાર્ય માપનનાં સાધનો નિશ્ચિત કરવા માટેનાં સાધનો પૂરાં પાડે છે. એટલે કે અધિકૃત દિવસના કાર્યને શું રચે છે અથવા કોઈ વિશિષ્ટ કાર્ય બજાવવા જરૂરી અધિકૃત સમય નિશ્ચિત કરવા માટે.

### 6.5.1 ગતિ અભ્યાસો : (MOTION STUDIES)

ગતિઓના અભ્યાસ તરીકે મૂળભૂત રીતે ગીલબર્થ દ્વારા ગતિ અભ્યાસ તરીકે વ્યાખ્યાયિતનો ઉપયોગ એ કાર્યની કામગીરીમાં અથવા કોઈપણ પ્રવૃત્તિમાં બિનજરૂરી ગતિઓ દૂર કરવાના હેતુથી નક્કી તમામ મહત્તમ કાર્યક્ષમતા માટે સૌથી ઉપયોગી ક્રિયાઓની ક્રમિકતા બાંધવા માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે. ગતિ અભ્યાસ માત્ર લેવાતાં ક્રિયાવિધિઓ પૃથ્થકરણનો સમાવેશ કરતો નથી પણ તે અન્ય

સ્વીકૃતિઓ જેવી કે સાધનો, ઉપકરણ અને સામગ્રી કે જે કાર્યકર ઉપયોગમાં લે છે અને કાર્યકરની અને કાર્યસ્થળની આસપાસની પરિસ્થિતિનો સમાવેશ કરે છે. તેનો હેતુ છે કાર્ય પદ્ધતિની રૂપરેખા તૈયાર કરવી કે જે ઉચ્ચ કાર્યક્ષમ, ઓછા સમય અને શક્ય એટલા ઓછા થાક સાથે ઓછા ખર્ચમાં પરિણમે તે છે.

કાર્યગતિ અભ્યાસ હાથ પર લેવાય તે પહેલાં, કેટલી હદ સુધી અભ્યાસ પાર પાડવો, કેટલી બચત થઈ શકે છે તે સુનિશ્ચિત કરવા પૂર્વ પૃથક્કરણ કરવું ઈચ્છનીય છે. તપાસ સંભવતઃ કેટલો સમય લેશે અને તેનો ખર્ચ શું આવશે ગતિ અભ્યાસના ઉપકરણો અને પ્રયુક્તિઓ સામાન્ય રીતે ત્રણ કક્ષામાં વિભાજિત કરવાય છે. જેમ કે, પ્રક્રિયા પૃથક્કરણ, સાધન ઉપયોજન, કાર્ય પૃથક્કરણ. આ એકમની કાર્ય પૃથક્કરણની પ્રયુક્તિઓ શીર્ષક હેઠળ વિગતવાર આ પ્રયુક્તિઓની ચર્ચા કરવામાં આવશે.

### 6.5.2 સમય અભ્યાસો : (TIME STUDIES)

સમય અભ્યાસ ઘણીવાર કાર્ય માપન તરીકે નિર્દેશાય છે. જે કોઈ વિશિષ્ટ કાર્ય અથવા ક્રિયા કરવા માટે સામાન્ય ગતિએ કામ કરતા સારા તાલીમબદ્ધ અને લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિ દ્વારા આવશ્યક સમય નિશ્ચિત કરવા વપરાતી પ્રયુક્તિઓનો સંગ્રહ છે. આ સમય એ કાર્ય માટે પ્રમાણિત સમય કહેવાય છે.

આ પદ્ધતિમાં અભ્યાસ કાર્યને નાનાં તત્ત્વોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. તે પૈકી પ્રત્યેક સ્ટોપવોચ મારફતે સમય મપાય થાય છે. પસંદગી કરેલ અથવા પ્રતિનિધિરૂપ આ તત્ત્વોના પ્રત્યેકમાં સમય મૂલ્ય માલુમ પડે છે અને કાર્યની કામગીરી માટે પસંદ કરેલનો કુલ સમય મેળવવા આ સમયોને સાથે ઉમેરવામાં આવે છે. સમય અભ્યાસ દરમિયાન ચાલક દ્વારા પ્રદર્શિત થતો ગતિ સમય અભ્યાસ અવલોકનકાર દ્વારા મૂલ્યાંકિત થાય છે અથવા મૂલ્ય અંકાય છે અને પસંદ કરેલ સમય આ દર માપક પરિબળ દ્વારા ફેરફાર કરાય છે જેથી લાયકાત ધરાવનાર ચાલક સામાન્ય ગતિએ કામ કરતાં નિશ્ચિત સમયમાં સરળતાથી કાર્ય પૂરું કરી શકે. આ ફેરફાર કરેલ સમયને સામાન્ય સમય કહે છે. આ સામાન્ય સમયમાં વ્યક્તિગત સમય, થાક, વિલંબ માટે વળતર સમય ઉમેરતાં થતો કુલ સમય તે કાર્ય માટેનો પ્રમાણિક સમય ગણાય.

કાર્યમાપન અથવા સમય અભ્યાસ આ રીતે કોઈ વ્યક્તિ કે જે સાતત્ય પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરીને સ્થિર પરિસ્થિતિઓમાં કાર્ય કરી રહી છે તેને માટે ઉત્પાદન એકમના અંદાજ માટેની પદ્ધતિ છે. શાનું માપન કરવું જોઈએ, કયા એકમોમા અને કયા અર્થઘટન સાથે તે પણ તે નક્કી કરે છે.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(4) સમય અને કાર્યગતિ અભ્યાસોને ટૂંકમાં વર્ણવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમને અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 6.6 કાર્ય પૃથક્કરણ : (WORK ANALYSIS)

પ્રક્રિયામાં વિશિષ્ટ કાર્યની તપાસણી પહેલાં પ્રવૃત્તિની કામગીરીની પ્રક્રિયા અથવા પદ્ધતિનો સંપૂર્ણ રીતે અભ્યાસ કરવો જોઈએ. આવો સમગ્ર અભ્યાસ હંમેશા પ્રક્રિયામાં પ્રત્યેક પગથિયના પૃથક્કરણનો સમાવેશ કરે છે.

કાર્ય પૃથક્કરણ ભૌતિક સ્થળમાં સમસ્યા નિવારણમાં, કાર્ય કરવાના ક્રમની પસંદગી કરવામાં અને વધારે કાર્યક્ષમ રીતે કાર્યોની બજવણીના માર્ગો શોધવામાં સહાય કરે છે. આ ગ્રંથાલય પૈસા બચાવી શકે અથવા અન્ય સેવાઓ ઉપર પૈસા ખર્ચવા પરવાનગી આપી શકે. મોટાભાગની કાર્ય પૃથક્કરણ તકનીકો એક અથવા બીજી રીતે સમય અથવા પૈસા સંબંધી હોય છે.

વ્યવસ્થાપન કાર્યમાં, પગથિયાવાર ઊંડાણપૂર્વક કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરવું જરૂરી છે. કેટલીક અધિકૃત આલેખ ક્રિયાવિધિઓ પૃથક્કરણમાં મદદ કરવા વિકસાવાઈ છે.

તમે ખરેખર જાણો છે કે પુસ્તકાલય કાર્યનો ખૂબ મોટો ભાગ પુનરાવર્તિત અને યાંત્રિક નિત્યકર્મનો સમાવેશ કરે છે. કામગીરી માટે જરૂરી કુલ કલાકોના સંદર્ભમાં ગ્રંથાલય કાર્યનો સૌથી મોટો જથ્થો આવા નિત્યકર્મોનો સમાવેશ કરે છે. પુસ્તક માટે આદેશ આપવો. પ્રાપ્તિ કરવી, સૂચિકરણ પ્રક્રિયા આપ-લે કરવી, ફાઈલ કરવી, પુસ્તક આપ લે ઘટક પગથિયામાં અભરાઈ પર મૂકવા જેવી પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ કરીને, તે સ્પષ્ટ બને છે કે જો કે કેટલાંક કાર્યો સ્પષ્ટ રીતે અન્ય કરતાં ઓછાં યાંત્રિક હોય છે. તેમ છતાં મોટાભાગનાં કાર્યો વાસ્તવમાં અત્યંત પુનરાવર્તિત અને માપનશીલ હોય છે. કાર્ય પૃથક્કરણ દૈનિક કાર્યક્ષમતા સુધારવામાં મદદ કરે છે અને તે માત્ર વ્યવસ્થાપન માટેના ઉપયોગી સાધનો જ નહીં પણ પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના આર્થિક વ્યવસ્થાપન માટે પણ ઉપયોગી છે.

આ રીતે કાર્ય પૃથક્કરણ એ આધુનિક કાર્ય વર્ગીકરણની ચાવી છે. માત્ર જ્યારે આપણે ક્યું કાર્ય સમાવેશ કરે છે અને તે બજાવવા માટે વ્યક્તિ પાસે આપણે વ્યાજબી રીતે કયા ઉત્પાદન ક્ષેત્રની અપેક્ષા રાખી છે તેની ખાતરી કરી હોય ત્યારે આપણે ક્ષમતાનો પ્રકાર વ્યાખ્યાયિત કરવા અને તેની કામગીરી માટે જરૂરી વિશિષ્ટ તાલીમની વ્યાખ્યા આપવા શક્તિમાન બનીએ છીએ. જરૂરી ગુણવત્તાની કક્ષાએ તે ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રની ક્રિયાત્મક કાર્યક્ષમતા પ્રાપ્ત કરવા અને શક્ય તેટલી કરકસરયુક્ત રીતે સેવા પૂરી પાડવા સહાય કરે છે.

આ એકમનો બારીકીનો ભાગ, કાર્ય પૃથક્કરણનાં વિવિધ સાધનો અને પ્રયુક્તિઓ કેવી રીતે ઉદ્યોગોમાં લાંબા સમયથી વિનિયોજિત કરાયા છે તે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સમસ્યા નિવારણની સહાય તરીકે વિનિયોજિત કરી શકાય તેની વિશિષ્ટ રીતે સમજાવવામાં સમર્પિત કર્યો છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(5) કાર્ય પૃથક્કરણ ગ્રંથાલયોમાં કેવી રીતે મદદ કરે છે ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 6.7 કાર્ય પૃથક્કરણની પ્રયુક્તિઓ : (TECHNIQUES OF WORK ANALYSIS)

તમને ખરેખર જણાવાયું છે કે વ્યવસ્થાપન કાર્યમાં પગથિયાવાર માહિતીમાં કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરવું હંમેશા જરૂરી છે. આ પૃથક્કરણને મદદ કરવા અમુક પ્રમાણિત પ્રયુક્તિઓ વિકસાવાઈ છે. કાર્ય પૃથક્કરણ પ્રયુક્તિ વિનિયોજિત કરીને અને શીખીને કોઈપણ ગ્રંથપાલ દરેક સંબંધિત વ્યક્તિ માટે કાર્ય પર્યાવરણને વધારે ખુશનુમા બનાવી શકે છે. ખાસ એકમમાં કામ કરતાં તમામ કર્મચારીઓ માટે પરિણામ વધારે કાર્યક્ષમ પ્રક્રિયા અથવા ક્રિયાવિધિ બની શકે. આ પ્રયુક્તિઓ પૈકી પ્રત્યેક અમુક ગ્રંથાલય પરિસ્થિતિઓમાં વિનિયોજિત કરી શકાય છે અને તેઓ વધારે ઉપયોગી છે. આ એકમમાં આવરી લેવાયેલ કાર્ય પૃથક્કરણની કેટલીક પ્રયુક્તિઓ નીચે પ્રમાણે છે.

- ◆ વિભાગ આકૃતિ
- ◆ પ્રવાહ આકૃતિ
- ◆ પ્રક્રિયા પ્રવાહ
- ◆ નિર્ણય કાર્યગતિ આલેખ
- ◆ પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ

- ◆ સ્વરૂપ પૃથ્થકરણ અને
- ◆ માનવ-ચંત્ર આલેખો

ચાલો આપણે ઉપર દર્શાવેલ પ્રત્યેક પ્રયુક્તિઓનો એક પછી એક અભ્યાસ કરીએ.

- ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(6) કાર્ય પૃથ્થકરણની ઓછામાં ઓછી પાંચ પ્રયુક્તિઓ યાદી બનાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

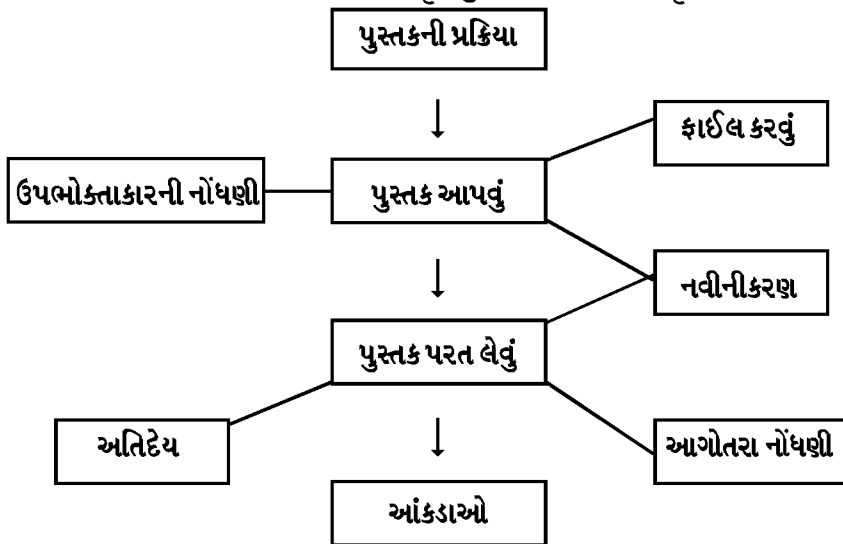
.....

### 6.7.1 વિભાગ આકૃતિ: (BLOCK DIAGRAM)

વિભાગ આકૃતિ એ કાર્યો, પ્રક્રિયાઓ અથવા પેટા પ્રક્રિયાઓની શ્રુંખલા કે જે સામૂહિક રીતે સંગઠન પદ્ધતિનો સમાવેશ કરે છે તેની આલેખીય રજૂઆત છે. વિભાગ આકૃતિની રચના કરવી ખૂબ સરળ છે. સૌ પ્રથમ, સમગ્ર સંગઠન પદ્ધતિનું તેની અખિલતામાં દર્શન કરવું જોઈએ. બીજા ક્રમે અન્ય પ્રક્રિયાઓને આલેખો કે જેઓ અભ્યાસ કરવાનો છે તે પદ્ધતિ પર અસર કરે છે અથવા તેના દ્વારા પ્રભાવિત થયા છે. ત્રીજા ક્રમે પદ્ધતિથી સંબંધોનું ઘડતર કરો અને આખરે, કાર્ય પ્રવાહની દિશા દર્શાવો.

વિભાગ આકૃતિ એ સંસ્થાકીય આલેખથી અલગ છે કારણ કે તે વાસ્તવિક સંગઠનીય માળખાં બહારનાં તત્ત્વો (દાખલા તરીકે, ઉપલોક્તાકારો, પુસ્તક વિકેતાઓ, પ્રકાશકો વગેરે) નો સમાવેશ કરે છે, જ્યારે સંગઠનીય આલેખ સંસ્થાના વિભાગો અથવા વિવિધ એકમો કેવી રીતે વિવિધ રેખાઓ દ્વારા બંધાવેલ છે તે દર્શાવીને સંસ્થાના સંગઠનીય માળખાને પ્રદર્શિત કરે છે.

પુસ્તકાલયમાં આપ-લે પદ્ધતિ માટે વિભાગ આકૃતિનું ઉદાહરણ નીચે આકૃતિ 6.1 માં આપેલ છે.



આકૃતિ 6.1 વિભાગ આકૃતિ

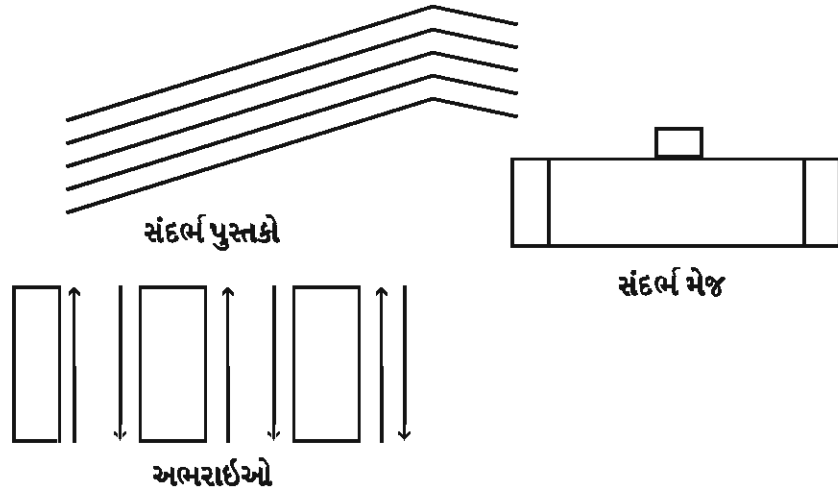
વિભાગ આકૃતિ તૈયાર કરવામાં જે સમસ્યાનો સામાન્ય રીતે સામનો વ્યક્તિએ કરવો પડે છે તે છે કે વિવિધ પ્રક્રિયાઓ વચ્ચે કાર્ય પ્રવાહની દિશાઓના ચોક્કસ સંબંધો દર્શાવવા હંમેશા શક્ય નથી. પરંતુ જ્યાં સુધી સંબંધિત સંબંધોને લાગે વળગે છે ત્યાં સુધી માત્ર પ્રારંભિક આયોજન તબક્કાએ દરમિયાન આકૃતિ તેનો હેતુ સારે છે.

### 6.7.2 પ્રવાહ ગતિ આકૃતિ (FLOW DIAGRAM)

પ્રવાહ આકૃતિઓ કાર્ય ક્ષેત્રમાં અને તે ક્ષેત્રમાં આવતા કર્મચારીઓનું હલન ચલન અને સામગ્રીઓનું આલેખ દર્શાવે છે. પ્રવાહ આલેખ એ કાર્યો જેને કર્મચારીઓના હલનહલન અથવા ઉત્પાદનોની જરૂર છે તે માટેનું ઉત્તમ સાધન છે. કર્મચારીઓના પરિવહન પ્રવાહો આલેખિત કરાય છે અને અનિચ્છનીય પ્રવાહોના દૂર શકાય છે અથવા લઘુત્તમ કરી શકાય છે. રજૂઆતનો ઉત્તમમાર્ગ એ છે કે ઓળખવામાં આવેલ તમામ પ્રવૃત્તિઓ સાથે એકમ અથવા વિભાગ અથવા પ્રવૃત્તિ અથવા સેવાનું પ્રમાણ ચિત્ર દોરવું અને ત્યાં કામ કરતા કર્મચારીઓ હલન ચલન કરતા હોય તે પ્રત્યેક સમયનું હલન ચલન રેખાઓ દોરીને દર્શાવવું.

આકૃતિ 6.2 ગ્રંથાલયની પરિસ્થિતિનો કાર્ય પ્રવાહ રજૂ કરે છે તે પૃથક્કરણની પહેલાં અસ્તિત્વ ધરાવતી. દાખલા તરીકે આ સંદર્ભ સેવાના સંદર્ભ મેજથી લગભગ 15 મીટર વિસ્તારમાં સ્થિત તમામ સંદર્ભ જોતો આવેલા હતા. આ ગ્રંથાલયની ઉત્પત્તિથી વ્યવસ્થા હતી. ગ્રંથાલય કર્મચારીઓને દિવસ દરમિયાન આ અંતર કેટલીક વાર ચાલવું પડતું. વિસ્તારની આકૃતિ દોરાયા બાદ એક વિશિષ્ટ દિવસ દરમિયાન સંદર્ભ મેજથી આ સંગ્રહ સુધી આમ તેમ પ્રવાસ કરવાની નોંધ રાખતા, એવું માલુમ પડ્યું કે લગભગ 20 આંટા ફેરા કરાયા અને ગ્રંથાલય કર્મચારીઓ દ્વારા સરેરાશ અંતરની મુસાફરી કરાઈ તે લગભગ 600 મીટર હતી. આમ, સંદર્ભ મેજ પર કામ કરતી વ્યક્તિને સંદર્ભ પુસ્તકો શોધવા દિવસમાં અડધા કિલોમીટર કરતાં વધારે ચાલવું પડતું.

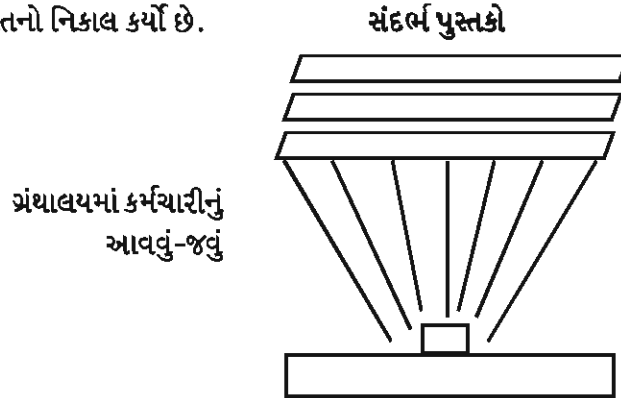
ગ્રંથાલય કર્મચારીઓનું આવવું જ હતું



આકૃતિ 6.2

#### કાર્યગતિ આકૃતિ (પૃથક્કરણ પહેલાં)

ઉપરની આકૃતિના સંદર્ભમાં એવું સૂચવવામાં આવ્યું કે સંદર્ભ જોતો સંદર્ભ મેજની પાછળ પુનઃ સ્થાન શોધવું જોઈએ આકૃતિ 6.3 ચિત્રિત નિરૂપણ કરે છે કે આ પરિવર્તન 90% થી વધારે ચાલવાની બાબતનો નિકાલ કર્યો છે.



આકૃતિ 6.3

#### કાર્યગતિ આકૃતિ પૃથક્કરણ બાદ




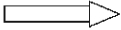
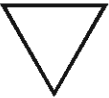



પ્રવાહ આકૃતિઓ આ રીતે નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સંચાલન કરતા કર્મચારીઓને અત્યંત મદદરૂપ હોય છે, અલબત્ત તેઓ તેમની જાતે નિર્ણય લઈ શકતા નથી.

### 6.7.3 પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ (FLOW PROCESS CHART)

પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ એ ગ્રંથાલય કાર્યોના પૃથ્થકરણ માટે ઉપલબ્ધ સૌથી વધારે સર્વતોમુખી અને ઉપયોગી સાધનો પૈકી એક છે. એ નોકરીમાં સમાવિષ્ટ કાર્ય દર્શાવતું આલેખીય સાધન છે. જેમાં વ્યક્તિ અથવા ઉત્પાદનની એક કાર્ય સ્થળથી બીજા કાર્ય સ્થળની ગતિ આલેખિત કરે છે. આલેખ મુસાફરી કરેલ અંતર પ્રત્યેક કાર્ય બજાવવા જરૂરી સમયની માત્રાનો પણ સમાવેશ કરે છે. પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ વ્યક્તિની પ્રવૃત્તિઓ અથવા ઉત્પાદન પર થયેલાં કાર્યોની નોંધ કરવા કરી શકાય છે.

પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખમાં પ્રારંભ બિંદુ એ પ્રક્રિયા અથવા એકંદરે આલેખિત કરાયેલ સમસ્યાને ટીકાત્મક રીતે પરીક્ષણ કરવા માટે છે. ત્યારબાદ બાબતો તેના હેતુનું નિર્દેશન, તે પાર પાડનાર કાર્યો અને આખરે સિદ્ધિઓનો સમાવેશ કરે છે. આ રીતે આલેખનો હેતુ નવી સેવા, પ્રવૃત્તિ, ઉત્પાદન અથવા પ્રક્રિયા કે જે પ્રાપ્ય છે, યોગ્ય રીતે કાર્ય કરી રહી છે કે સરળ ક્રિયાવિધિઓ સાથે ઓછી કિંમતે પ્રાપ્ત કરાય છે કે કેમ તે દર્શાવવાનો છે.

પ્રતીકો : ફેંક ગીલબર્થે તેના પ્રવાહ પ્રક્રિયા આલેખ પર પગથિયાનું દાર્શનિક ચિત્ર ખડું કરવા પ્રતીક/ નિશાની ભાષા શોધી છે. મૂળભૂત રીતે તે 40 પ્રતીકો યોજી કાઢ્યા હતા જેને અમેરિકન સોસાયટી ઓફ મીકેનીકલ એન્જિનીયરો દ્વારા પાયાનાં પાંચ પ્રતીકો સુધી સરળ બનાવાયાં છે. આ પ્રતીકો છે.

પ્રતીક	નામ	રજૂઆત
	કાર્ય	કાર્ય કે જે પ્રક્રિયાની પૂર્ણતા સૂચવે છે.
	પરિવહન	વ્યક્તિ કે પ્રક્રિયાની એક જગ્યાએથી બીજી જગ્યાએ સ્થાનમાં ફેરફાર
	સંગ્રહ	અનંત સમય સુધી સામાન્ય રીતે કાયમી સંગ્રહ
	વિલંબ	એવું કઈક કે જે હંગામી રીતે પછીના પગથિયામાં આવતી કામગીરી રોકે છે.
	તપાસ	પૂર્વ નિશ્ચિત માનદંડની સામે ગુણાત્મક કે સંખ્યાત્મક ગુણવત્તા કે જથ્થાની તપાસ
	(જોડાયેલ)જોડાણ	એ જ કાર્યસ્થળ અથવા એક જ સમયે બજાવાયેલ પ્રવૃત્તિ માટે એક જ પ્રતીક.

#### આકૃતિ 6.4 પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખન કરતાં પ્રતીકો

આલેખ ઘડતર :

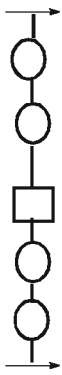
સામાન્ય રીતે પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ પ્રત્યેક અગત્યના પગથિયાં માટે સમય, અંતર, વ્યક્તિ અને સ્થળ દર્શાવતો પત્રક ઉપર બનાવાય છે. વર્ણન તાર (ટેલીગ્રામ) જેટલું ટૂંકું હોવું જોઈએ. પત્રકનાં શીર્ષક નીચેની બાબતોનો સમાવેશ કરવો જોઈએ.

- ◆ શું અથવા કોને આલેખિત કરાયું છે
- ◆ આલેખનું પ્રારંભિક અને અંતિમ બિંદુ
- ◆ આલેખ તૈયાર કરનાર વ્યક્તિનું નામ
- ◆ વર્તમાન અને સૂચિત પદ્ધતિની તુલના માટે સારાંશ સારણી વિભાગ અને
- ◆ પ્રક્રિયા આલેખિત કરાયેલ છે તે તારીખ

આલેખ તૈયાર કરવા માટે એક ચોક્કસ પ્રારંભિક અને અંતિમ બિંદુ પસંદ કરો અને ખાતરી કરો કે પ્રક્રિયાનો કોઈ ભાગ રહી ન જાય. પ્રક્રિયાનું પ્રત્યેક પગથિયું તે અગત્યનું ન જણાય તો પણ તેને

આલેખિત કરાવું જોઈએ. કાર્યને તે વાસ્તવિક રીતે થયેલ છે એ રીતે આલેખવું જોઈએ નહીં કે કોઈ તે થવા માટે વિચારશે. એક વાર આલેખ તૈયાર કરવાનું પૂર્ણ થાય, થયેલ કાર્યોની સંખ્યા, અવલોકાયેલાં પરિવહનોની સંખ્યા, મુસાફરી કરાયેલ અંતરો, વિલંબોની સંખ્યાઓ વગેરેની પણ ગણતરી કરો. આ આંકડાઓને સારાંશ વિભાગમાં નોંધવામાં આવે છે.

પ્રવાહ પ્રક્રિયા આલેખનના ઉદાહરણ તરીકે પુસ્તક આપ-લે પર પુસ્તકના જમા કરવામાં સમાવિષ્ટ વિવિધ પ્રક્રિયાઓ દર્શાવતી આકૃતિ 6.5 જુઓ.

પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ			સારાંશ		
આલેખિત વિષય : કુમારી વીણા પુસ્તકનું જમા કરવું			પદ્ધતિ	યોગ્ય પદ્ધતિ	તફાવત
વર્તમાન × સૂચિત	આલેખનો પ્રકાર માનવ + ઉત્પાદન		કાર્ય-4		
આલેખ શરૂ થાય છે : વાચક પુસ્તક આપ લે ટેબલ તરફ ચાલે છે.			પરિવહનો 3		
આલેખ અંત : પુસ્તક અભરાઈએ લઈ જાય છે.			નિરીક્ષણ 2		
આલેખાયેલ : શ્રી એ રામ તા. 13-4-94			વિલંબ		
			મીટરમાં અંતર		
મીટરમાં અંતર	મિનિટમાં સમય	પ્રતીક	પગલાંની સંખ્યા	પ્રસંગોનું વર્ણન	
				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. વાચક પુસ્તક આપ લે મેજ તરફ જાય છે અને પુસ્તક રજૂ કરે છે.</li> <li>2. વાચક પાસેથી પુસ્તક સ્વીકારે છે.</li> <li>3. પરત તારીખ, વર્ગીક અને પરિગ્રહણાંક ને જોવા / તપાસવાં પુસ્તક ખોલે છે.</li> <li>4. પુસ્તક મોડું પડ્યું છે કે કેમ તે જોવા પરત તારીખ તપાસે છે.</li> <li>5. ખાનામાંથી પુસ્તકનું કાર્ડ કાઢે છે અને પુસ્તકમાં મૂકે છે.</li> <li>6. અભરાઈ પર મૂકવા પુસ્તકને ઘોડા પર મૂકે છે.</li> <li>7. અભરાઈ પર મૂકવા પુસ્તક લઈ જવાય છે.</li> </ol>	

આકૃતિ 6.5 પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ

પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખની છેલ્લી બાબત સાંપ્રત પદ્ધતિનું પૃથક્કરણ કરવું અને સુધારેલ પદ્ધતિનો વિકાસ કરવો તે છે. આ બાબત વર્તમાન પદ્ધતિનાં પ્રત્યેક પગથિયાંને શા માટે, શું, ક્યારે, ક્યાં, કોણ અને કેવી રીતે એમ પ્રશ્ન પૂછવાથી બાબતનો સમાવેશ થાય છે. આ જ્યારે પગથિયાં સંપૂર્ણ રીતે અનિવાર્ય દેખાય તો પણ જરૂરી છે. પગથિયાંનો નિકાલ, પગથિયાંનું જોડાણ, પગથિયાંની ક્રમિકતાની પુનઃગોઠવણી, કાર્ય પાડવી વ્યક્તિનો આલેખ વગેરે.

#### 6.7.4 નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ (DECISION FLOW CHART)

નિર્ણય પ્રવાહ આલેખને કાર્ય પ્રવાહો કે જેમાં અસંખ્ય નિર્ણયો લેવાયા છે તેને રજૂ કરતા આલેખીય સાધન તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. જ્યારે કમ્પ્યુટર દ્વારા કાર્યોની કામગીરી થાય છે. ત્યારે કાર્યનું તત્વોથી તત્વ અથવા નિર્ણયથી નિર્ણય પૃથક્કરણ કરવું જોઈએ. નિર્ણય કાર્યગતિ આલેખ કમ્પ્યુટરમાં ઉપયોગ માટે વિગતવાર સૂચનાઓ તૈયાર કરવા વિકસાવવામાં આવ્યા હતા કારણ કે કમ્પ્યુટર કાર્યક્રમ તૈયાર કરતાં પહેલાં પ્રવાહ આલેખ એ પ્રાથમિક પગથિયાં પૈકી એક છે. કમ્પ્યુટરની ભાષા નિર્ણય પ્રવાહ આલેખો સામાન્ય રીતે પ્રવાહ આલેખો તરીકે નિર્દેશિત કરાય છે.

નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ એ પ્રવાહ આલેખથી ભિન્ન છે. ચાલક પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ માટે ભલામણ કરાયેલ નિત્યકર્મને માત્ર વળગી રહે છે. પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ કાર્યનું વર્ણન કરવા માટે સર્વોત્તમ રીતે ઉપયોગમાં લેવાય છે. જ્યારે નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ જટિલ કાર્ય પ્રવાહો જેને સંખ્યાબંધ કમ્પ્યુટર

વિનિયોજન જરૂરી છે.

નિર્ણય પ્રવાહ આલેખના પ્રતીકો : તેના પૃથક્કરણમાં તેની ઉત્તમ વિનિયોજન શોધે છે.

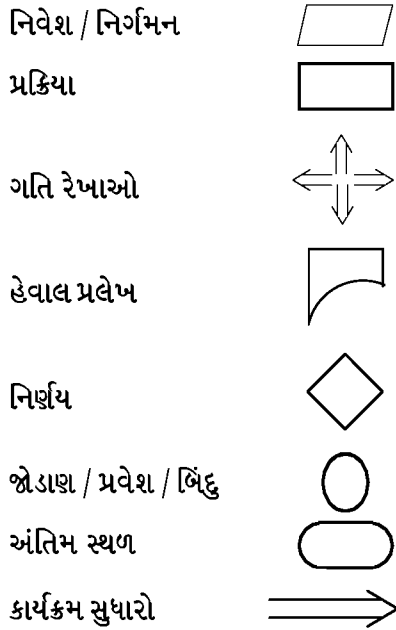
કાર્યગતિ પ્રવાહ આલેખો સાપેક્ષ રીતે થોડાં, સાદાં પ્રતીકોમાંથી ઘડાય છે જેઓ સૂચવે છે કે...

- ◆ પ્રક્રિયામાં વિવિધ તબક્કાઓએ માહિતી/ડેટાના પ્રવાહ
- ◆ કામગીરીના કાર્યની ક્રમિકતામાં કામગીરી કરવાના કાર્યો અને ;
- ◆ સમાવિષ્ટ ઉપકરણ

નિર્ણય પ્રવાહમાં આલેખમાં વારંવાર ઉપયોગી કેટલાંક પ્રતીકો આ પ્રમાણે છે :

- ◆ કોણમાપક ખોખાં કે જે તે પગથિયે કામગીરીની પ્રક્રિયા વિષે અમુક વિધાનોનો સમાવેશ કરે છે.
- ◆ હીરા આકારના ખોખાં કે જે કાર્યની વૈકલ્પિક ક્રમિકતાઓમાં પસંદગીમાં પરિણમતા નિર્ણયોનું વર્ણન કરે છે.
- ◆ રેખાઓ અને તીરો કે જે એક પ્રક્રિયાથી અન્ય પ્રક્રિયા તરફની દિશાનું વર્ણન કરે છે. (સામાન્ય રીતે ટોચથી તળિયે અને ડાબેથી જમણે)
- ◆ વર્તુળ, જે દૂરવર્તી જોડાણકાર તરીકે ઓળખાય છે જે એક ખોખામાંથી બીજા ખોખામાં પ્રવાહ બાંધેલ દૂર ના સ્થળે જેવા કે બીજા પૃષ્ઠ આવેલ પ્રતીકોનો સમાવેશ કરે છે.
- ◆ દૂરવર્તી જોડાણકાર તરીકે કહેવાયા વર્તુળો કે જે દૂરના સ્થળે સ્થિત એક પ્રવાહમાંથી બીજા પ્રવાહમાં બાંધેલાં પ્રતીકોનો સમાવેશ કરે છે.
- ◆ સપાટ લંબગોળો કે જે અંતિમ સ્થળનો નિર્દેશ કરે છે એટલે કે જે પ્રવાહ આલેખની શરૂઆત અને અંત છે.

આકૃતિ 6.6 માં એ જ અવારનવાર નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ પ્રતીકો તરીકે ઉપયોગિતા આપ્યાં છે.

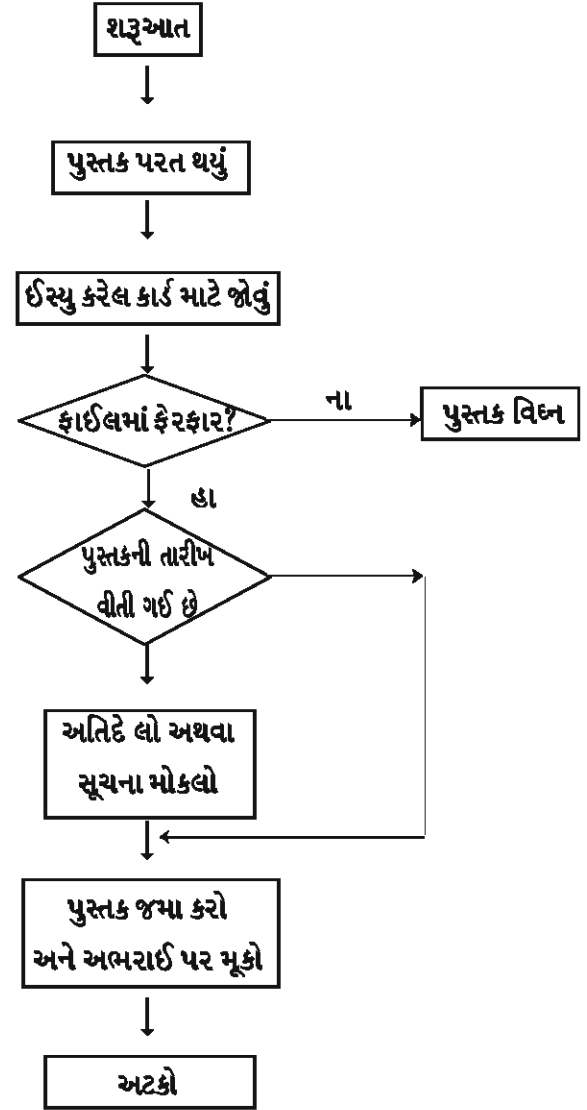


આકૃતિ 6.6 નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ પ્રતીકો

- ◆ નિર્ણય પ્રવાહ આલેખની રચના

પ્રત્યેક પ્રવાહ આલેખને તાર્કિક પ્રારંભિક અથવા અટકાવ બિંદુ હોવું જોઈએ અને તૈયાર કરનાર વ્યક્તિ આલેખન કરવાના કાર્યથી પરિચિત હોવી જોઈએ, જેથી કાર્ય પગથિયાવાર સૂચનાઓથી શકાય. પ્રવાહ આલેખ પરિસ્થિતિ ઉપર આધાર રાખીને સમક્ષિતિજ કે સમલંબ દોરી શકાય. ડેટાનો પ્રત્યેક મુદ્દો પ્રવાહની એક જ રેખા — સમલંબ અથવા સમક્ષિતિજને અનુસરવો જોઈએ કારણ કે તેને અસર કરતાં પગથિયાં મારફતે પ્રગતિ કરે છે.

મુખ્ય પ્રવાહ એ સામાન્ય રીતે ક્રિયાવિધિમાં બનતી ક્રિયાઓ અને નિર્ણયોનો સમાવેશ કરે છે. જટિલ નિર્ણય પ્રવાહ આલેખમાં મુખ્ય પ્રવાહ પ્રત્યેક પાનનાં મથાળેથી તળિયા તરફ અને શાખા પ્રવાહો ડાબેથી જમણી તરફ આગળ વધે છે. પ્રવાહ આલેખની રચના ભૌતિક રીતે કંટાળાજનક પ્રક્રિયા છે અને સુધારાવધારા અને પ્રારંભિક અનુભવ બાદ નાનો અને પુનઃઆલેખિત આલેખ જ ઉપયોગમાં લેવાવો જોઈએ. પ્રવાહ આલેખ બનાવવાનો શરૂ કરવાનો સારો માર્ગ છે અને ફેરફાર બાદ સંક્ષિપ્ત અભરાઈ પર મૂકવું, આદેશ કાર્ય કે કાર્ડની ફાઈલ કરવા જેવાં જાણીતાં દૈનિક કાર્યોનું આલેખન કરવું અને પછી જટિલ પ્રક્રિયાઓ તરફ આગળ જવું.



આકૃતિ 6.7 નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (7) પ્રવાહ આલેખથી નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ કેવી રીતે અલગ છે ?
- (8) નિર્ણય પ્રવાહ આલેખનાં વારંવાર વપરાતાં પ્રતીકો દોરો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 6.7.5 પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ (OPERATIONS ANALYSIS)

પ્રક્રિયા પ્રવાહ અને નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ એ મોટાભાગનાં કાર્ય પૃથક્કરણમાં સામાન્ય રીતે પર્યાપ્ત છે. પરંતુ આ કોઈ વ્યક્તિ અથવા પ્રવૃત્તિનો આલેખ કરવા માટે જ રચાય છે. કારણ કે તે એક કાર્યસ્થળથી બીજા કાર્યસ્થળ તરફ ગતિ કરે છે. જ્યારે કોઈ એક ગ્રંથાલયનો કદમાં વધારો થાય છે અને દૈનિક કામગીરીની આવૃત્તિમાં વધારો થાય છે. ત્યારે આ આલેખો પર્યાપ્ત હોતા નથી. કાર્ય આલેખો પછી સમસ્યાઓના નિવારણ માટે દોરાય છે.

પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ તે જે કાર્યોમાં અત્યંત પુનરાવર્તન થતું હોય તેમાં તેનો ઉપયોગ કરવામાં આવે આ વ્યક્તિ કોઈ એક સ્થળ ઉપર વિશિષ્ટ પ્રવૃત્તિ ઉપર કામ કરી રહી હોય છે જે કાર્યોમાં અત્યંત પુનરાવર્તન થતું હોય તેમાં તેનો ઉપયોગ કરવામાં આવે ત્યારે સૌથી વધારે અસરકારક હોય છે. આ પ્રકારનું પૃથક્કરણ એ પ્રક્રિયાઓના આલેખની મદદથી બજાવાય છે. જે ડાબો હાથ, જમણો હાથ આલેખ તરીકે ઓળખાય છે. પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણએ કાર્ય વિસ્તારની જ સૌથી વધુ અસરકારક વ્યવસ્થા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને તે વ્યવસ્થામાં સૌથી અસરકારક ક્રમિકતાની પ્રવૃત્તિઓ પર પણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. ગ્રંથાલય પ્રવૃત્તિઓ કે જે આ પ્રકારના અભ્યાસમાં તેમની જાતે પરોવાયેલ છે તે પુસ્તકો આપવાં, પુસ્તકો પરત લેવા, ફાઈલ કરવું, કિંમત વસૂલ કરવી, કક્કાવારી પ્રમાણે ગોઠવણી, તારીખ વીતી, ગયેલ કાર્ડની ગોઠવણી વગેરેનો સમાવેશ કરે છે.

કાર્યો પૃથક્કરણ એવો વિસ્તાર છે જ્યાં સમય અને ગતિ અભ્યાસ ખૂબ અગત્યનો બન્યો છે. જો કે તે ઉદ્યોગમાં વિકસાવાયો હતો. તેમ છતાં તે ઘણા અભિસ્થાપિત ગ્રંથાલય કાર્યો જેમાં પુનરાવર્તિત પ્રક્રિયાઓની કામગીરીની આવૃત્તિ ઘણી ઊંચી હોય છે તેવા કાર્યોમાં તે સફળતાપૂર્વક વિનિયોજિત કરવામાં આવે છે. પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ ગતિ કરકસરના કેટલાંક પાયાગત સિદ્ધાંતોમાં કાર્યકરોને તાલીમ આપવાની તક પણ પૂરી પાડે છે.

કાર્ય આલેખની તૈયારી એ પ્રવાહઆલેખ જેવી જ સમાન પ્રતીકો સાથે સરખી હોય છે. આમ છતાં, પ્રક્રિયા આલેખોમાં પ્રતીકો વ્યક્તિના સંપૂર્ણ હલનચલનને બદલે શરીર હલનચલનને લાગુ પડે છે.

આલેખ તૈયાર કરવા માટે પ્રક્રિયાને એક હાથ માટે પ્રથમ આલેખિત કરાય છે અને પછી સંપૂર્ણ પ્રક્રિયાને બીજા હાથ માટે આલેખિત કરાય છે. જ્યારે બંને હાથોને આલેખિત કરાય છે ત્યારે બંને હાથ દ્વારા બજાવાની પ્રવૃત્તિઓ આલેખ ઉપર સમક્ષિતિજ રૂપે પંક્તિમાં વારાફરતી મૂકાય છે.

અહીં મુખ્ય ફાયદો બિનજરૂરી કાર્યોનો નિકાલ કરવાનો અને નકામી ગતિઓને ઘટાડવાનો છે. પ્રક્રિયા આલેખો કાર્યસ્થળને પુનઃ ગોઠવવામાં અથવા સુધારવામાં પણ મદદ કરે છે જેને વધારે સારાં સામાન્ય અને વિસ્તૃત કાર્ય વિસ્તારો, સાધનો / ઉપકરણોની ગોઠવણી અને સગવડતાપૂર્વકની સામગ્રી હોવાની અને સુધારાયેલ કાર્ય પર્યાવરણ હોય છે.

### 6.7.6 પત્રક પૃથક્કરણ: (FORM ANALYSIS)

આપણે બધા જાણીએ છીએ કે પત્રકો કોઈપણ ગ્રંથાલય કાર્ય પરિસ્થિતિમાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. ઉપરના પુસ્તકાલયમાં કાગળ કાર્ય તમામ કાર્યના 25% કાર્યનો સમાવેશ કરે છે. હાલ આપણે ગ્રંથાલયોમાં જે વિવિધ પત્રકોનો ઉપયોગ કરી છીએ તે બાઈન્ડિંગ વિનંતી પત્રકો, ઉછીનું લેનારના કાર્ડ, રસીદો, બંધન કાપલીઓ, તારીખ કાપલીઓ, વીતી ગઈલી તારીખોની સૂચનાઓ, આગોતરા નોંધણી કાર્ડ વગેરેનો સમાવેશ કરે છે.

પત્રક પૃથક્કરણમાં પ્રત્યેક પત્રકનું તેનાં કાર્યોની કાર્યક્ષમતા નિશ્ચિત કરવા માટે વાર્ષિક ધોરણે પુનરાવલોકન થવું જોઈએ. આ બાબત એક અથવા વધારે પત્રકોના જોડાણ અથવા નિકાલને કાર્યમાં પ્રયોજીને લગાડીને પત્રકોની સંખ્યા ઘટાડવામાં મદદ કરે છે. વર્ણી પત્રકમાં સમાવિષ્ટ બાબતો સમજાય એવી છે કે નહીં તેની ચકાસણી કરવા પત્રકોની વિગતોનું પરીક્ષણ સામયિક રીતે કરવું જરૂરી છે. તપાસયાદી અથવા આલેખ કે જે તમામ પ્રકારના પત્રકો વિષે વિગતોનો સમાવેશ કરે છે તેને તૈયાર કરી પત્રક આ પ્રમાણે પૃથક્કરણ પાર પડાય છે. ઉપયોગમાં લેવાના તમામ પત્રકોનું પછી નપાસ યાદી પ્રમાણે અથવા આલેખ તૈયાર કરીને પુનરાવલોકન કરાય છે. આ બાબત ઉપયોગી તથા તે રીતે નકામી અને પત્રક બિનજરૂરી લંબાણ ધ્યાન પર લાવે છે. આખરે ઉપયોગની બાબતો જાળવી રાખવામાં આવે છે અને બાકીનો નિકાલ કરી દેવાય છે. પત્રક પૃથક્કરણ પ્રત્રકોના સુધારામાં પણ મદદ કરે છે.

ગ્રંથાલયો અન્ય સમસ્યાનો સામનો કરે છે તે કાગળો / પત્રકો / ફાઈલોનો ભરાવો. પત્રક / ફાઈલ / કાગળ કેટલો સમય સુધી જાળવી રાખવાં તે નક્કી કરવા માટે પ્રત્યેક ગ્રંથાલયમાં એક ચોક્કસ ધારાધોરણ હોવું જોઈએ અને ત્યારબાદ તેનો નિકાલ કરવો જોઈએ અથવા અન્ય સંબંધિત કાગળો સાથે જોડાણ કરવું જોઈએ.

પુસ્તકાલયોમાં યાંત્રિકીકરણએ સંપૂર્ણ ફેરફાર લાવેલ છે એ ખૂબ માત્રામાં કાગળકાર્યનો ઘટાડામાં પરિણમ્યે છે. માહિતી હવે જરૂરી હોય ત્યાં સુધી કમ્પ્યુટર ડીસ્ક પર જાળવી રખાય છે અને તે જ્યારે ઉપયોગી ન હોય ત્યારે રદ કરાય છે. જો આવી માહિતી ભવિષ્યમાં ઉપયોગી હોય તો તેને ફ્લોપી ડીસ્ક પર નકલ કરી શકાય છે અને સંગ્રહી શકાય છે.

### 6.7.7 માનવ-યંત્ર આલેખો : (MAN MACHINE CHARTS)

આ આલેખો લોકો અને યંત્રો વચ્ચે કાર્ય સંબંધનું પૃથક્કરણ કરવા માટે રચના કરેલ છે. એવી સંસ્થાઓમાં કે જે અસંખ્ય સાધનો (કોમ્પ્યુટર, છબી દોરેલીકરણ (Photo Duplication), દોકલીકરણ, સુક્ષ્મીકરણ વગેરે)નો સમાવેશ કરે છે ત્યાં માનવ-યંત્રો આલેખો ખૂબ કિંમતી છે. જો પુસ્તકાલયમાં / માહિતી કેન્દ્રોમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ અને યંત્રો લાંબા સમય સુધી આજસુ હોય તો - તેને બદલાવો જોઈએ જેથી યંત્રો અને લોકો આજસના સમયને લઘુત્તમ બનાવવા અસરકારક રીતે કામ કરે. જો આજસ (ફાલતુ) સમય વધારે હોય તો પછી બહારની સુવિધાનો ઉપયોગ કરવો વધારે સારો રહેશે જે વધારે સસ્તુ હશે.

આ રીતે આ આલેખો ગ્રંથાલય સાધનો અને કર્મચારીઓ તથા સેવાને ભાડે આપવાનો અથવા ખરીદવા વિચાર યંત્ર અથવા વ્યક્તિ માટે કાર્યક્ષમ માર્ગ શોધવામાં આપણને સહાય કરે છે.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(9) પ્રક્રિયા પૃથક્કરણની તમારી સમજ આપો.

(10) ગ્રંથાલયોમાં માનવ યંત્ર આલેખના ઉપયોગની અગત્યતા સમજાવો

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો

(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા જવાબો ચકાસો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 6.7.8 કાર્ય પૃથક્કરણની અન્ય પ્રયુક્તિઓ : (OTHER TECHNIQUES AT WORK ANALYSIS)

ઉપર દર્શાવેલ ખરેખર કાર્ય પૃથક્કરણની પ્રયુક્તિઓ ઉપરાંત, ગ્રંથાલયોમાં કેટલીક અન્ય પ્રયુક્તિઓ સફળતાપૂર્વક વિનિયોજિત કરાઈ છે. તે આ પ્રમાણે છે :

(1) વિવિધ પ્રવૃત્તિ અથવા સમૂહ આલેખ

(2) સૂક્ષ્મગતિ

સમૂહ આલેખ અથવા બહુવિધ પ્રવૃત્તિ :

બહુવિધ પ્રવૃત્તિ અથવા સમૂહ આલેખ પ્રવાહ પ્રક્રિયા આલેખનો પ્રકાર છે જેને એક વ્યક્તિ કે ઉત્પાદન કરતાં વધારેની ગતિ / હલનચલનનો સમાવેશ કરતી પ્રક્રિયાઓ દર્શાવવા સુધારાવધારા કરાય છે. આ આલેખો વિશિષ્ટ પરિસ્થિતિઓમાં ઉપયોગ કરી શકાય છે. દા.ત. ગ્રંથસંગ્રહની નોંધણી જે સામાન્ય રીતે જૂથ દ્વારા થાય છે. બીજું ઉદાહરણ ગ્રંથાલયનાં પુસ્તકોને નવા મકાનમાં સ્થળાંતર કરવા. અમુક લોકો સાથે કામ કરે એની જરૂર પડે એવાં કેટલાક દર્શાવેલ ઉદાહરણોમાં કામોનો બહુવિધ પ્રવૃત્તિ આલેખ દ્વારા અભ્યાસ કરી શકાય છે.

સૂક્ષ્મગતિ :

સૂક્ષ્મગતિ અભ્યાસ ઘડિયાળ અને ચલચિત્ર, કેમેરા દ્વારા પ્રવૃત્તિ સમયની નોંધણી કરવાની પ્રવૃત્તિ છે. ચિત્રપટ્ટી પર નોંધાયેલી ગતિઓનું મિનિટ ઊંડાણપૂર્વક પૃથક્કરણ કરાય છે અને કાર્યપદ્ધતિઓમાં સુધારો અમલમાં મુકી શકાય છે. જો કે આ અભ્યાસો ગ્રંથાલય પરિસ્થિતિઓમાં કાર્ય પદ્ધતિ સુધારવાની કેટલીક રીતો સ્પષ્ટ કરે છે તેમ છતાં તેઓ બિનઆર્થિક માલુમ પડી હતી અને કાર્ય પૃથક્કરણ અથવા પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખો જેટલી લોકપ્રિય માલુમ પડી ન હતી.

## 6.8 સારાંશ : (SUMMARY)

આ એકમમાં તમે ગ્રંથાલય અથવા માહિતી સંસ્થામાં કાર્ય પૃથ્થકરણનાં વિવિધ પાસાંનો અભ્યાસ કર્યો છે. કાર્ય ગતિનું નિયમન કરવું ખૂબ મહત્વનું છે કારણ કે તે સમય, નાણાં અને ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓ દ્વારા થતા શારીરિક પ્રયત્નો, ઘટાડામાં મદદ કરે છે. કાર્ય પરિસ્થિતિઓનાં તમામ પાસાંમાં કસકસર કરીને ગ્રંથાલય સ્ત્રોતોને વધારે સારાં અને ફળદાયી માર્ગોએ ઉપયોગ કરી શકે છે. આ રીતે વિવિધ પ્રયુક્તિઓ જે માત્ર નિત્યકર્મ નથી તેવા વિવિધ અન્ય કાર્યો માટે તમારા સમયનો કરવા તમને સહાય કરે છે.

ઉપરાંત તમારા દ્વારા અભ્યાસ કરાયેલ, કાર્ય પૃથ્થકરણની કેટલીક તફનીકો તમને પ્રવાહ પ્રક્રિયા અથવા નિર્ણય પ્રવાહ આલેખો તૈયાર કરવામાં મદદ કરશે. જે કોઈ પણ પ્રક્રિયા ચુક્યા વિના વધારે સારી રીતે કાર્ય કરવામાં તમને મદદ કરશે. આ ઉપરાંત, નિર્ણય પ્રવાહ આલેખો કમ્પ્યુટર કાર્યક્રમ લેખનથી પહેલાં ખૂબ જ ઉપયોગી થશે. કાર્યપ્રવાહ આકૃતિઓ શારીરિક / ભૌતિક જગ્યા અને અન્ય આ પ્રકારનાં કાર્યો ગોઠવવામાં ઉપયોગી થશે. કાર્ય નમૂનો એક પ્રયુક્તિ છે કે જે પ્રક્રિયાઓ અને ક્રિયાવિધિઓનાં અભ્યાસ કરવામાં ઉપયોગી થશે. આ જ્યાં ખૂબ માત્રામાં કામ સમાવિષ્ટ થતુ હોય અથવા અસંખ્ય ઉપભોક્તાઓનો અભ્યાસ કરવાનો હોય ત્યારે ઉપયોગી થશે. સર્વેક્ષણ સંશોધન પાર પાડતી વખતે અથવા અઘતન પરિસ્થિતિઓ અથવા સમસ્યાઓનો અભ્યાસ કરતી વખતે તે ખૂબ ઉપયોગી હોય છે.

આ એકમ, આ રીતે તમને બિનકાર્યક્ષમતાઓ અથવા સમય બગાડ, કાર્ય પ્રવાહ અથવા ક્રિયાઓ હાથ પર લેનાર વ્યક્તિઓની હલનચલન દર્શાવીને અને વિગતવાર કાર્યોનો અભ્યાસ કરીને પુસ્તકાલય અથવા માહિતી સંસ્થાની અસરકારકતા સુધારવાનું શીખવા સહાય કરે છે.

## 6.9 તમારી પ્રગતિના ઉત્તરો ચકાસો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISE)


- (1) કાર્ય પ્રવાહ એક રીત(માર્ગ) છે જેમાં સંસ્થાનાં કાર્યને ક્રમિક બનાવાય છે અને સંસ્થાનાં પ્રગતિનો દર અંકાય છે (નક્કી કરાય છે)
- (2) કાર્ય પૃથ્થકરણમાં વિનિયોજિત નિદર્શન એ કાર્ય નિદર્શન તરીકે ઓળખાય છે. જે કાર્ય પૃથ્થકરણ માટે જરૂરી સમયની માત્રા પર ભાર આપવામાં સહાય કરે છે. પુસ્તકાલય/ માહિતી કેન્દ્રની પરિસ્થિતિઓમાં સર્વેક્ષણ સંશોધનમાં નિદર્શન અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. પુસ્તકાલયોમાં કાર્ય નિદર્શનનાં ત્રણ મુખ્ય ઉપયોગો હોય છે -
  - (1) પ્રવૃત્તિ અને વિલંબ નિદર્શન
  - (2) કામગીરી નિદર્શન
  - (3) કાર્ય માપન
- (3) કાર્ય સરળીકરણએ સમસ્યાને તોડીને પગથિયાવાર કંઈક કરી મેળવવાની રીત છે. તે વર્તમાન પરિસ્થિતિમાં કાર્ય થઈ રહ્યું છે તેમાં તમામ પ્રવૃત્તિઓનું પુનરાવલોકન કરીને સારી રીતે કરવાના હેતુથી સંયોજન કરવાની રીત છે. કાર્ય સરળીકરણ ગ્રંથપાલોને ઉપયોગ કાર્ય શું છે તેના પરિચય અને સઘનીકરણ અભિગમ દ્વારા બતાવે છે. નકામા કાર્ય તરીકે શું સ્વીકારવું જોઈએ તેના વિશે વિચારવાની ટેવો બદલે છે.
- (4) કાર્યમાપન તરીકે પણ નિર્દેશાતો સમય અભ્યાસ એ ખાસ કાર્ય કે ક્રિયા કરવા સામાન્યગતિએ કામ કરતી લાયકાત ધરાવતી અને સુતાલીમબદ્ધ વ્યક્તિ દ્વારા જરૂરી સમય સુનિશ્ચિત કરવા ઉપયોગમાં લેવાતી પ્રયુક્તિઓનો સંગ્રહ છે. આ સમય એ કાર્ય માટે માનદંડ / પ્રમાણિત સમય કહેવાય છે. ગતિ અભ્યાસ એક કાર્ય અથવા પ્રવૃત્તિની કામગીરીમાં મહત્તમ કાર્યક્ષમતા પ્રાપ્ત કરવા માટે બિનજરૂરી ગતિઓ દૂર કરવા અને સૌથી ઉપયોગી ગતિઓનો ક્રમ પ્રસ્થાપિત કરવાના હેતુ માટે ઉપયોગમાં લેવાતી ગતિનો અભ્યાસ છે.
- (5) કાર્ય પૃથ્થકરણ એ ઊંડાણપૂર્વક પગથિયાવાર ગ્રંથાલય ક્રિયાઓનો ઊંડાણ પૂર્વક અભ્યાસ કરે છે. કાર્ય પૃથ્થકરણ નિત્યકર્મ કાર્યક્ષમતા સુધારવામાં મદદ કરે છે અને તે માત્ર વ્યવસ્થાપનમાં જ નહીં પણ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં આર્થિક વ્યવસ્થાપનમાં જ પણ ઉપયોગી સાધન છે. આ રીતે કાર્ય પૃથ્થકરણ મોડેમ કાર્ય વર્ગીકરણની ચાવી છે.

(6) કાર્ય પૃથક્કરણની પાંચ પ્રયુક્તિઓ છે :


- ◆ વિભાગ આકૃતિ
- ◆ પ્રવાહ આકૃતિ
- ◆ પ્રક્રિયા પ્રવાહ આલેખ
- ◆ નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ
- ◆ પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ

(7) નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ એ પ્રવાહ પ્રક્રિયા આલેખથી જુદો છે. પ્રવાહ પ્રક્રિયા આલેખ જ્યારે ચાલક પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ માટે નિર્દિષ્ટ નિત્યકર્મને માત્ર વળગી રહે છે ત્યારે સર્વોત્તમ રીતે ઉપયોગમાં આવે છે. જ્યારે નિર્ણય પ્રવાહ આલેખ અસંખ્ય કમ્પ્યુટર વિનિયોજનોની જરૂર વાળા જટિલ કાર્ય પ્રવાહો પૃથક્કરણ કરવામાં તેનું સૌથી મોટું વિનયોજન શોધે છે.

(8) નિર્ણય પ્રવાહ આલેખનાં પ્રતીકો આ પ્રમાણે છે :

નિવેશ / નિર્ગમન 

પ્રક્રિયાકરણ 

પ્રવાહ રેખાઓ 

હેવાલ પ્રલેખ 

નિર્ણય 

જોડાણ / પ્રવેશ બિંદુ 

અંતિમ સ્થળ 

કાર્યક્ષમ સુધારણા 

(9) પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ તે જે કાર્યોમાં અત્યંત પુનરાવર્તન થતું હોય તેમાં તેનો ઉપયોગ કરવામાં આવે આ વ્યક્તિ કોઈ એક સ્થળ ઉપર વિશિષ્ટ પ્રવૃત્તિ ઉપર કામ કરી રહી હોય છે ત્યારે સૌથી વધારે અસરકારક હોય છે. આ પ્રકારનું પૃથક્કરણ એ પ્રક્રિયાઓના આલેખની મદદથી બજાવાય છે. જે ડાબો હાથ, જમણો હાથ આલેખ તરીકે ઓળખાય છે. પ્રક્રિયાઓનું પૃથક્કરણએ કાર્ય વિસ્તારની જ સૌથી વધુ અસરકારક વ્યવસ્થા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને તે વ્યવસ્થામાં સૌથી અસરકારક ક્રમિકતાની પ્રવૃત્તિઓ પર પણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. ગ્રંથાલય પ્રવૃત્તિઓ કે જે આ પ્રકારના અભ્યાસમાં તેમની જાતે પરોવાયેલ છે તે પુસ્તકો આપવાં, પુસ્તકો પરત લેવા, ફાઈલ કરવું, કિંમત વસૂલ કરવી, કક્કાવારી પ્રમાણે ગોઠવણી, તારીખ વીતી, ગયેલ કાર્ડની ગોઠવણી વગેરેનો સમાવેશ કરે છે.

(10) માનવ, યંત્ર, આલેખો યંત્રો અને ગ્રંથાલય કર્મચારીઓ વચ્ચે કાર્ય સંબંધના પૃથક્કરણમાં મદદ કરે છે. તેઓ પુસ્તકાલયોમાં ઉપયોગ માટે સાધન ખરીદવાની કે ભાડે લેવાની શક્યતા શોધવા મદદ કરે છે.



## 6.10 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- નિર્ણયપ્રવાહ આલેખ : તેને નક્કી કરાયેલ કાર્ય અથવા કાર્યોની શ્રેણી પૂર્ણ કરવા જરૂરી હા-ના (Decision Flow Chart) નિર્ણયો અને ક્રિયાઓનો સમાવેશ કરતા કાર્ય પ્રવાહોને રજૂ કરવાનાં આલેખીય સાધન તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરાય છે.
- કાર્યગતિ આકૃતિ : પ્રવાહ આકૃતિ એ કાર્ય વિસ્તારનું આલેખિય દર્શક છે જેની ઉપર કાર્યકરોની (Flow Diagram) હલનચલન અથવા સામગ્રીના પ્રવાહ અથવા એક પર એક મૂકાયેલો મૂકાયેલ છે.
- પ્રવાહ પ્રક્રિયા આલેખ : તે જ્યાં આલેખિત વ્યક્તિ અથવા પ્રક્રિયા એક સ્થળેથી બીજા સ્થળે ગતિ (Flow Process Chart) કરે છે તે કાર્યમાં સમાવિષ્ટ કામને દર્શાવવું આલેખિય સાધન છે.
- સમૂહ આલેખ : એક પ્રકારનો પ્રવાહ પ્રક્રિયા આલેખ છે. જેને એક કરતાં વધારે વ્યક્તિ (Gang Chart) અથવા ઉત્પાદનની હલનચલનનો સમાવેશ કરતી પ્રક્રિયાઓ દર્શાવવા સુધારાવધારા કરાય છે.
- માનવ-યંત્ર આલેખો : આ માનવ અને એક અથવા વધારે યંત્રો વચ્ચે કાર્ય સંબંધોનું પૃથ્થકરણ (Man Machin Chart) કરવા રચાય છે.
- સૂક્ષ્મગતિ : તે ધરિયાળ અને ચલચિત્ર, કેમેરા વડે પ્રવૃત્તિનો સમય નોંધવા અને નોંધણી (Micromotion) કરવાની પ્રયુક્તિ છે.
- ગતિ અભ્યાસ : કોઈ કાર્ય અથવા ક્રિયા ક્યાં પગથિયામાંનો સમાવેશ કરે છે તેને તે (Motion Study) ચોકસાઈપૂર્વક નિશ્ચિત કરે છે.
- સમય અભ્યાસ : કોઈ કામ અથવા ક્રિયામાં પ્રત્યેક તત્ત્વ બજાવવા જરૂરી સમયને તે નિશ્ચિત (Time Study) કરે છે.
- કાર્ય પૃથ્થકરણ : તે પગથિયાવાર ઊડાણપૂર્વક ગ્રંથાલય કાર્યોનો અભ્યાસ કરે છે.
- કાર્ય સરળીકરણ : તે પ્રવૃત્તિને પગથિયાવાર સાદાં વિભાગોમાં પગથિયાવાર તોડીને પાર પાડે છે.

## 6.11 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

- Dessler, Gray (2003) Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Dougherty, R.M. and Heinritz, F.J. (1983) Scientific Management of Library Operations. 2nd ed. Lexington : Scarecrow.
- Ein, Dor P. and Jones, Carl R. (1985). Information System Management : Analytical Tool and Techniques. New York : Elsevier
- Evans, G.E. (1983). Management Techniques for Librarian. 2nd ed. San Diego : Academic Press.
- Evans, G. Edward and Ward Patricia L. (2003) Beyond the Basics : The Management Guide for Library and Information Professionals. New York : Nealschuman publishers
- Osborne, Larry N. and Nakamura, Margaret (2004) Systems Analysis Librarian and Information Professionals 2nd Ed. Englewood, Colorado : Libraries Unlimited.
- Robbins, Stephen P. and Coulver, Mary (2004). Management 8th ed. NJ-Prentice Hall.
- Smith D. (1980). Systems Thinking in Library and Information Management. New York : Clive Bingley.

રૂપરેખા :

- 7.0 ઉદ્દેશ્યો
- 7.1 પ્રસ્તાવના
- 7.2 વિનિમયન પ્રયુક્તિઓ અને નિયંત્રણ
  - 7.2.1 વિનિમયન અને નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ
- 7.3 કાર્યાત્મક સંશોધન
  - 7.3.1 કાર્યાત્મક સંશોધનના લક્ષણો
  - 7.3.2 કાર્યાત્મક સંશોધન પ્રક્રિયા
  - 7.3.3 ગ્રંથાલયોમાં કાર્યાત્મક સંશોધન
- 7.4 વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS)
  - 7.4.1 MIS નો અર્થ
  - 7.4.2 MIS માટે આવશ્યકતા
  - 7.4.3 MIS ના ઉદ્દેશ્યો
  - 7.4.4 MIS ની લાક્ષણિકતાઓ
  - 7.4.5 MIS વિકાસની પ્રક્રિયા
  - 7.4.6 MIS ના ફાયદા
  - 7.4.7 માહિતીની રજૂઆત
  - 7.4.8 MIS નો ખર્ચ
  - 7.4.9 ખામીઓ (છિદ્રો) / નિગ્રહો
  - 7.4.10 MIS વ્યવસ્થાપકનાં કૌશલ્યો
  - 7.4.11 MIS અને ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રો
- 7.5 ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપન (MBO)
  - 7.5.1 MBO ના ઉદ્દેશ્યો
  - 7.5.2 MBO સ્થાપવાનાં પગથિયાં
  - 7.5.3 MBO ના ફાયદાઓ
  - 7.5.4 MBO ની મર્યાદાઓ
- 7.6 માળખા પૃથક્કરણ
  - 7.6.1 માળખાનો વિકાસ કરવો
- 7.7 અન્ય પ્રયુક્તિઓ
  - 7.7.1 ટુકડી / સલાહકારોનું નિયંત્રણ કરવું
  - 7.7.2 અંદાજપત્રક તૈયાર કરવું
- 7.8 સારાંશ
- 7.9 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 7.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 7.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

## 7.0 ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES)

આ એકમ તમને આધુનિક વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનની વિવિધ વિનિમય કરતી અને નિયંત્રણ કરતી પ્રયુક્તિઓનો પરિચય આપે છે. આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ થશો :

- ◆ વિવિધ વિનિમય કરનારી પ્રયુક્તિઓ ઓળખવી.
- ◆ કાર્ય સંશોધનની જરૂરીયાત, હેતુ અને ભૂમિકાનું વર્ણન કરવું.
- ◆ MIS પ્રક્રિયામાં આંતરસૂઝ પ્રાપ્ત કરવી.
- ◆ તમામ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે આંતરજોડાણો, આંતર-સંબંધો અને આંતર નિર્ભરતાને ઉજાગર કરતા માળખા આલેખો દોરો.
- ◆ ગ્રંથાલય / માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપનમાં વિવિધ નિયમિત કરનારી પ્રયુક્તિઓના વિનિયોજનને સમજાવો.

## 7.1 પ્રસ્તાવના : (INTRODUCTION)

કોઈ પણ માહિતી સંગઠનમાં આયોજન પ્રક્રિયા નિયંત્રણ પદ્ધતિથી મજબૂત ન બનાવાઈ હોય તો એ ખાલી (નકામી) કસરત (પ્રયાસ) બને છે. જો તો નિયંત્રણ સંયોજનાત્મક/કાર્યાત્મક નબળાઈઓ શોધવા અને સુધારાત્મક કાર્યો લેવા સાથે સંબંધિત છે. તે આયોજન પ્રવૃત્તિ સિદ્ધ થઈ છે કે નહીં અને જો સિદ્ધિ ન થઈ હોય તો ઉપચારાત્મક ક્રિયાઓ કરવામાં મદદ કરે છે. આયોજન એ શું કરાવું જોઈએ તે નક્કી કરે છે અને નિયંત્રણ અને વિનિમય કરવામાં મદદ કરે છે એ શું થયું છે તેની ખાતરી આપે છે.

પ્રત્યેક સંસ્થામાં, નિયંત્રણ અગત્યનું છે પણ મોટાં સંગઠનોમાં તે ખાસ કરીને ઉપયોગી છે. કારણ કે તે વ્યવસ્થાપકોને વિસ્તૃત સ્વરૂપમાં હકીકતો પૂરી પાડે છે અને જ્યારે જરૂર હોય ત્યારે પૂરી પાડે છે. નિયંત્રણ અને વિનિમયનના પ્રક્રિયાઓ સામાન્ય રીતે પદ્ધતિ પર પ્રતિબંધ અથવા અંકુશ તરીકે અર્થઘટન કરાય છે. પરંતુ વાસ્તવિક અર્થમાં તેઓ સંસ્થા માટે માર્ગદર્શકો સિવાય કશું નથી અને સંસ્થાને તેના સ્થાપિત લક્ષ્યોને પરિપૂર્ણ કરવા તરફ કેવી રીતે પ્રગતિ કરે છે તે દર્શાવે છે.

આ એકમ તમને ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વિવિધ નિયંત્રણ અને વિનિમયન કરનારી પ્રયુક્તિઓનો પરિચય કરાવે છે. આ પ્રયુક્તિઓ વ્યવસ્થાપકોને તમામ કક્ષાએ વિવિધ પ્રાપ્ય સેવાઓ સેવાઓને કેવી રીતે અસરકારક રીતે પાર પાડવામાં મદદ કરે છે અને માહિતી સંસ્થાના પૂર્વ નિર્ધારિત લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા મદદ કરે છે.

## 7.2 વિનિમય પ્રયુક્તિઓ અને નિયંત્રણ : (MONITORING TECHNIQUES AND CONTROLLING)

નિયંત્રણ એ સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા સફળતા પૂર્વક પાર પાડી શકાય તે માટે તપાસ, ચકાસણી, પરીક્ષણ, નિયમન અટકાવવા માટે પ્રક્રિયા હાથ ધરવી અથવા અસર પાડવા માર્ગદર્શન આપવાનો સંદર્ભ આપે છે.

વિનિમયન કરવું એ ભૂલો શોધવી, ફરજની કામગીરી કરવી, સલાહ આપવી, સૂચન આપવી અને ચેતવણી આપવી જેવી બાબતોનો સમાવેશ કરે છે.

### 7.2.1 વિનિમયન કરવાની અને નિયંત્રણની પ્રયુક્તિઓ : (Techniques of Monitoring and Controlling)

તમે બધા જાણો છો કે કોઈ પણ માહિતી સંસ્થામાં વ્યવસ્થાપન કાર્યોમાં આયોજન અને સંગઠન જરૂરી છે પરંતુ તેઓ એકલાં કોઈ પરિણામો સિદ્ધ કરતાં નથી. કંઈક કરાવવા માટે તમારે તમે સ્થાપેલ સંસ્થા માટે તમે વિકસાવેલ યોજનાઓનો ઉપયોગ કરવો જ જોઈએ. જ્યારે વસ્તુઓ સિદ્ધ કરવાની જરૂરિયાત ઉભી થાય ત્યારે તમને અને તમારા સમગ્ર સંસ્થાને જે બાબત જાણકાર બનાવે છે તે વિનિમયન કરનારી પ્રક્રિયા અથવા વિનિમયન કરનાર પ્રયુક્તિ વિનિમય પ્રયુક્તિએ હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા ફાળવેલ સંસાધનો કેવી રીતે પ્રતિબંધ છે તે અંગે સમયની બાંધછોડ કરવાની કાર્યરીતિ છે. તે માર્ગદર્શિકા સાધન અથવા મદદ છે. ઉત્તમ તકીકો એ છે કે જે જડ (ફેરફાર ન થઈ શકે તે) નથી કારણ કે જ્યારે ભવિષ્યના પ્રસંગો જાણીતા બને ત્યારે ફેરફાર કરવાની જોગવાઈ હોય છે.

આમાં તમે જે વિવિધ પ્રયુક્તિઓનો અભ્યાસ કરી રહ્યા હશો તે નીચે મુજબ છે.

- ◆ કાર્યાત્મક સંશોધન (OR)
- ◆ વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS)
- ◆ ઉદ્દેશો દ્વારા વ્યવસ્થાપન (MBO)

- ◆ નેટવર્ક પૃથક્કરણ
  - ◆ વિનિમયન કરનારી પ્રયુક્તિ તરીકે અંદાજપત્ર તૈયાર કરવું
  - ◆ વિનિમયન કરનારી ટુકડી અથવા સલાહકારો.
  - ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :
    - (1) સંસ્થામાં માહિતી સંગઠનમાં વિનિમયન કરવું અને નિયંત્રણ કરવાની તમારી સમજ આપો.
    - (2) વિશિષ્ટ ગ્રંથાલયના વ્યવસ્થાપનમાં ઉપયોગ કરાયેલે ચાર વિનિમયન પ્રયુક્તિઓની યાદી આપો.
- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.  
(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

### 7.3 કાર્યાત્મક (OPERATIONS RESEARCH (OR))

કાર્યાત્મક સંશોધનનો લશ્કરી નિર્ણયને સહાય તરીકે 1939-45ના યુદ્ધ દરમિયાન જન્મ થયો. યુદ્ધ બાદ તેને ઝડપથી ઔદ્યોગિક ઉત્પાદનને વિનિયોજિત કરાયું અને આખરે વ્યવસ્થાપનનાં અન્ય ક્ષેત્રોમાં ફેલાયું. કાર્યાત્મક સંશોધન એ સંગઠિત પદ્ધતિના કાર્યોનો સમાવેશ કરે છે. તે નિર્ણય લેવાના વૈજ્ઞાનિક અભિગમ તરીકે વર્ણવી શકાય. નામનો સૂચિતાર્થ તે મુજબ, કાર્યાત્મક સંશોધન ‘કાર્યાત્મક પર સંશોધન’ નો સમાવેશ કરે છે. આ અભિગમ અને ક્ષેત્રના વિનિયોજનના વિસ્તાર બંને વિષે કંઈક કહે છે. આ રીતે કાર્ય સંશોધન સંસ્થામાં ક્રિયાત્મક પ્રવૃત્તિઓને કેવી રીતે ચલાવવી અને સંયોજન કરવું તે સંબંધી સમસ્યાઓને વિનિયોજિત કરાય છે.

OR જેમ એ સામાન્ય રીતે નિર્દેશ કરાય છે તે માહિતી ક્ષેત્રને ખૂબ જ સફળતાપૂર્વક વિનિયોજિત કરાય છે. તે સમસ્યા નિવારણ પ્રવૃત્તિ છે જે પરિસ્થિતિની માંગ પ્રમાણે નવી પ્રયુક્તિઓ વિકસાવવા શક્તિમાન છે. વળી તે માત્ર સંસ્થાની નિત્યક્રમ સમસ્યાઓ માત્રને લાગુ પડતું નથી પણ વ્યૂહાત્મક આયોજન અને સમસ્યાની રચનાને પણ લાગુ પડે છે. આમ તેનું સ્વીકારાય વ્યવસ્થાપન વિનિમયન કરનારી મુખ્ય પ્રયુક્તિઓ પૈકી એક છે. જેમાં ગાણિતિક નમૂનાઓ તૈયાર કરી શકાય તેવી પરિસ્થિતિઓમાં તે વિનિયોજિત કરી શકાય છે.

કાર્યાત્મક સંશોધનને ગાણિતિક નમૂનાઓ જે ક્રિયા કરવાના વિકલ્પોની તુલના કરવા અને જે ક્રિયા મહત્તમ પરિણામો લાવશે તે નક્કી કરવાની અનુમતિ આપે છે તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય.

OR નો હેતુ વ્યવસ્થાપકને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં અને પ્રવૃત્તિ અથવા પ્રક્રિયા નિયમિત કરવામાં મદદ કરવાનો છે. તે સામાન્ય રીતે તે આંતરશાખીય અભિગમનો ઉપયોગ કરે છે.

#### 7.3.1 OR ની લક્ષણો : (Characteristics of OR)

કાર્યાત્મક સંશોધન નિર્ણય પ્રક્રિયામાં વ્યવસ્થાપનને સહાય કરવા ગણિત અને ગાણિતિક નમૂનાઓનો ઉપયોગ કરે છે. અહીં તે યાદ રાખવું અગત્યનું છે કે OR વ્યવસ્થાપનના સ્થાને આવી ન શકે પરંતુ તે સમસ્યાઓના વૈકલ્પિક નિવારણોને વ્યવસ્થાપનને રજૂ કરવા શું રજૂ કરી શકે અને તેથી અનુભવ અને અતઃ સ્ફુરણાના આધારને બદલે સંગીન વૈજ્ઞાનિક અને ગાણિતિક આધારો પર ચુકાદો પરવાનગી આપે છે OR જ્યારે સમસ્યાના તમામ તત્વોને પરિમાણિત કરાઈ શકાયા હોય અને ગાણિતિક રીતે અભિવ્યક્ત થયાં હોય ત્યારે જ ઉપયોગી છે. તેને સમસ્યા નિવારણમાં સમાવેશ કરતા સામાજિક અને માનસિક તત્વોને સ્થાન નથી.

OR ની અવશ્યક લાક્ષણિકતાઓ નીચે પ્રમાણે છે.

- ◆ સમસ્યા નિવારણ પ્રવૃત્તિ
- ◆ વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરે છે તે આ પ્રમાણે છે :- નિર્માણ (રચના), પરીક્ષણ અને નમૂનાઓનું શુદ્ધિકરણ.
- ◆ વૈકલ્પિક કાર્ય પ્રણાલિનો અંદાજ કરવા નમૂનાઓનો ઉપયોગ કરવો અને પછી સૌથી વધુ પસંદ કરાયેલ પરિણામને ઓળખી કાઢી શકાય છે અને અમલ કરી શકાય છે.
- ◆ નમૂનાના પ્રયોગાત્મક ફેરફારનો સમાવેશ કરવો
- ◆ ગાણિતિક પ્રયુક્તિઓનો ઉપયોગ કરે છે. જેમ કે,
  - સુરેખ આયોજન
  - સંભાવનાનો સિદ્ધાંત
  - પંક્તિસર્જનનો સિદ્ધાંત
  - નેટવર્ક પૃથ્થકરણ

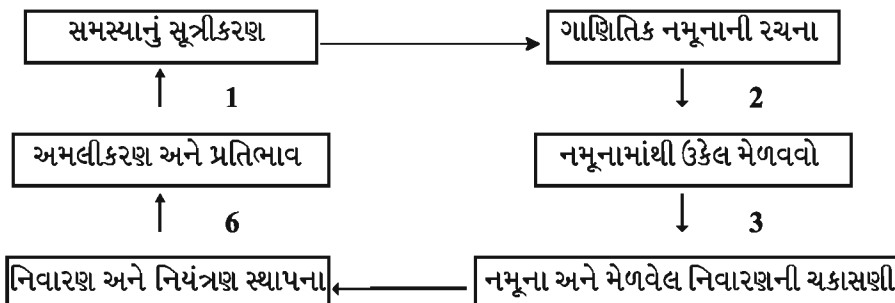
### 7.3.2 OR પ્રક્રિયા : (OR PROCESS)

તમને ખરેખર કહેવાયું છે કે કાર્યાત્મક સંશોધનનો અભિગમ એ વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિનો છે. કાર્યાત્મક પ્રક્રિયા આથી સમસ્યાને કાળજીપૂર્વક અવલોકીને અને સૂત્રીકરણ કરીને શરૂ થાય છે અને પછી વૈજ્ઞાનિક નમૂના રચના કે જે વાસ્તવિક સમસ્યાના સારને ખેંચવાનો પ્રયત્ન કરે છે. પછી તે ભિદારણા કરે છે કે આ નમૂનો પરિસ્થિતિનાં આવશ્યક લક્ષણોનું પર્યાપ્ત રીતે સંક્ષિપ્ત પ્રતિનિધિત્વ છે. જેથી સમસ્યામાંથી મેળવેલ ઉપસંહારો (પરિણામે) પણ વાસ્તવિક સમસ્યા માટે યથાર્થ છે.

જટિલ OR અભ્યાસનાં સામાન્ય તબક્કા નીચે પ્રમાણે છે.

- (1) સમસ્યાનું સૂત્રીકરણ કરવું
- (2) અભ્યાસ હેઠળની પદ્ધતિ રજૂ કરવા ગાણિતિક નમૂનાનું ઘડતર કરવું
- (3) નમૂનામાંથી નિવારણ શોધવું
- (4) નમૂનાની ચકાસણી અને તેમાંથી શોધેલ નિવારણ
- (5) પરિસ્થિતિ ઉપર નિયંત્રણોની સ્થાપના કરવી.
- (6) ઉકેલ / નિવારણને કામ પર લગાડવો એટલે કે અમલીકરણ

સમગ્ર પ્રક્રિયા ચક્રિય છે એટલે કે OR ટુકડી સમસ્યાના પ્રાથમિક સૂત્રીકરણથી શરૂ કરે છે અને આવશ્યક લક્ષણો પકડવા શક્ય એટલા સાદા નમૂનાની રચના કરવી. આ એક નિવારણ પદ્ધતિ તરફ દોરી જાય છે. સંસ્થામાં મૂળભૂત પ્રશ્નની પરિસ્થિતિને કેવી રીતે અસર કરે છે તે જોવા પ્રાયોગિક રીતે ઉપયોગ કરી શકાય છે. આ સામાન્ય રીતે સમસ્યાના વધારે સારી ચોખવટ, નમૂનાની સમૃદ્ધિ પદ્ધતિની પરિશુદ્ધિ અને સંગઠનમાં પ્રયોગાત્મકતાની નવા ચક્ર (Round) તરફ દોરી જાય છે. પ્રક્રિયા અભ્યાસ હેઠળના કાર્યના સંપૂર્ણ સંતોષકારક અંકુશને વિકસાવવા આ રીતે ચાલુ રાખવા ઈરાદો ધરાવાય છે. અને વ્યવસ્થાપન નિર્ણય પ્રક્રિયાની વધારે ઉંચી કક્ષા તરફ પણ દોરી જાય છે. સંસ્થામાં આવા ક્રમિક નિર્ણય પ્રક્રિયાના સ્વરૂપને કારણે, વિવિધ સમસ્યાઓ પર પરિસ્થિતિઓથી શરૂ કરી અને અંકુશ અને સમજના એક જ કક્ષાએ આવવાનું શક્ય હોય છે.



5 આકૃતિ 7.1 કાર્યાત્મક સંશોધન પ્રક્રિયા

### 7.3.3 ગ્રંથાલયોમાં OR (OR in Libraries)

કાર્યાત્મક સંશોધનને ગ્રંથાલય / માહિતીકેન્દ્ર વ્યવસ્થાપનને કે જે પરિમાણકતાને પોતાની જાતને અર્પે છે. તેવી બાબતો ખૂબ સફળતાપૂર્વક વિનિયોજિત કરાઈ છે કાર્ય સંશોધન અભ્યાસે માટે ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપકોના ભાગે વ્યાવહારિક અભિપ્રેરણા કમ્પ્યુટરના સાધનો દ્વારા પ્રવૃત્તિઓને વિસ્તારવા અને ફરકસરયુક્ત કરવા દબાણ છે. OR એ નવી કમ્પ્યુટરયુક્ત પદ્ધતિઓ માટે ખર્ચાળ વચનબદ્ધતા બનાવતાં પહેલાં આવિષ્કારયુક્ત અભ્યાસે ચલાવવાના ઉત્તમ માર્ગ તરીકે જોવાય છે. વ્યવસ્થાપન સમસ્યાઓની અપેક્ષા રાખવાની જરૂર છે જેથી નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ અને યોગ્ય પ્રતિભાવની રચના કરી શકાય. પ્રારંભિક કામ છે પુસ્તકાલયનો નમૂનો તૈયાર કરવો કારણ કે તે વર્તમાન માળખામાં કાર્ય કરે છે અને પછી નવી પદ્ધતિ સાથે પ્રયોગ કરે છે.

ગ્રંથાલયોમાં કાર્યાત્મક સંશોધન તપાસોના પ્રકાર ત્રણ પ્રકારે જોવા મળે છે. જેમ કે, વ્યવહારુ સમસ્યા નિવારણા, સંશોધન માટે શક્તિમાન બનાવવું અને સૈદ્ધાંતિક સંશોધન.

અહીં પ્રથમ તદ્દન તરત જ સમજાય છે. કારણ કે તે ખાસ માહિતી પદ્ધતિ, સેવા અથવા કોઈપણ કક્ષાએ કોઈપણ ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રમાં કોઈપણ અન્ય પ્રવૃત્તિની ખાસ સમસ્યાઓનો નિકાલ લાવવા OR નો ઉપયોગ છે.

શક્તિમાન બનાવતા સંશોધનનો હેતુ સંભવિત અડચણરૂપ વિભાગો દૂર કરીને વ્યવહારુ સમસ્યા નિવારણને મદદ કરવાનો છે. આ વિભાગો નહીંતર કોઈ વિશિષ્ટ સમસ્યાઓના નિવારણમાં ઘણાયત્નો તે દિશામાં વાળવા પડે છે. તે તપાસણી છે કે જે ખાસ સમસ્યાઓ ઉપર કામ કરી રહી છે તે ટુકડીઓને મુશ્કેલીઓ પાર પાડવા શક્તિમાન બનાવે છે કે જે નહીંતર તેઓ વ્યવહારુ યોજનાઓ ઉપર સમય અને આર્થિક નિગ્રહોનો કારણો બિન હાથ ધરાયેલું રહે છે. સંશોધનને શક્તિમાન બનાવવું તે સંકલ્પનીય નમૂનાઓ, માપી શકાય એવા માનદંડો, પર્યાપ્ત માહિતી, ઉપભોક્તા વર્તણૂકનું જ્ઞાન વગેરે પૂરાં પાડે છે. તે એવાં પ્રકારનું કાર્ય છે કે જે સામાન્ય રીતે પશ્ચાદ્ભૂ સંશોધન તરીકે નિર્દેશાય છે. જે સૈદ્ધાંતિક સંશોધનનું નામ લાગ્યું હોય તો શક્તિમાન બનાવનાર કર્તાનું સંભવિત એક સ્વરૂપ છે. તે સમસ્યાઓના વર્ગ માટે નમૂનાઓ અને ઉકેલોની જોગવાઈ છે - જે ખાસ પદ્ધતિઓની કે જેમાંથી તેઓ ઉદ્ભવે છે વિશિષ્ટ તપાસણી સિવાય, અહીં સામાન્ય નમૂનાઓ પ્રવર્તમાન સિદ્ધાંતો પરિણામો પ્રાયોજિત કરાય તે પહેલાં, જેનાં મૂલ્યો કોઈ એક ખાસ પદ્ધતિમાં માપી શકાય છે તેનો ઉપયોગ કરીને રચના કરાય છે.

જ્યાં કાર્યાત્મક સંશોધનો ભાગ ભજવતા હોય એવા ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં તપાસણીની કેટલાંક વ્યાવહારિક સમસ્યાઓ અને ક્ષેત્રો નીચે આપેલાં છે.

- ◆ સ્ત્રોત ફાળવણી
- ◆ લાંબાગાળાનું આયોજન
- ◆ માહિતી સેવાઓની જાહેરાત
- ◆ માહિતી સેવાઓનું માર્કેટીંગ
- ◆ ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રનું સ્થળ
- ◆ નવી સુવિધાઓ માટે રોકાણ
- ◆ ગ્રંથસંગ્રહની નીતિઓ
- ◆ લોનની નીતિ
- ◆ આંતર ગ્રંથાલય લોન
- ◆ પુસ્તકો રદ કરવાની નીતિ
- ◆ માનવશક્તિ અને કારકિર્દી આયોજન
- ◆ માહિતી સેવાઓની રૂપરેખા
- ◆ માહિતી બેન્કની સ્થાપના
- ◆ અસરકારકના વિકસાવવાના ઉપાયો

- ◆ ઉપભોક્તા વર્તણૂક (વર્તણૂક)
  - ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :
  - (3) કાર્યાત્મક સંશોધન શબ્દનો શું અર્થ થાય છે ?
  - (4) OR પ્રક્રિયાના અગત્યનાં પગથિયાંની યાદી આપો.
  - (5) જ્યાં OR અગત્યનો ભાગ ભજવતું હોય તેવા ગ્રંથાલયીત્વના કેટલાંક ક્ષેત્રોનાં નામ આપો.
- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.  
(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 7.4 વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS))

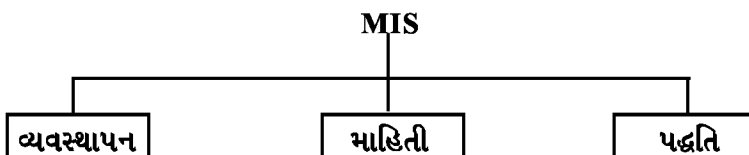
છેલ્લા બે એક દાયકાઓ દરમિયાન, ગ્રંથાલયો અને માહિતીકેન્દ્રોની સંયોજનાત્મક માળખા વિસ્તૃત અને વધારે જટિલ બન્યા છે. તેને માહિતી વિસ્ફોટ સાથે તાલમેલ સાધવામાં મુશ્કેલી થઈ છે અને ગ્રંથાલયોનાં કાર્યો વધારે સંયોજનાત્મક બન્યાં છે. આથી, ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યવસ્થાપકોએ પણ સંગઠનીય સ્રોત તરીકે MIS ની સંકલ્પનાને માન્યતા આપી છે. જેનો કેટલીક વ્યવસ્થાપકીય પ્રક્રિયામાં વિનિમયન કરનારી પ્રયુક્તિ તરીકે ખૂબ અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરી શકાય છે. MIS ની મદદથી પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની અસરકારક રીતે વ્યવસ્થા કરવા અને સંપૂર્ણ રીતે સમજવા તેઓની પાસે પણ ક્રિયાત્મક પ્રવૃત્તિઓ વિષે સમયસરની, ચોકસાઈવાળી અને અદ્યતન માહિતી હોય છે. MIS તેમની સમસ્યાઓના સર્વોત્તમ ઉકેલો આપે છે અને ગ્રંથાલયોમાં બહેતર કામગીરી તરફ દોરી જાય છે.

વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિને (MIS) સંસ્થાના સંપૂર્ણ અંકુશ માટે યોગ્ય નિર્ણયો લેવા તેમને જરૂરી સંબંધિત તમામ માહિતી તમામ કક્ષાના વ્યવસ્થાપનને પૂરી પાડવા માટેની સામાન્ય પદ્ધતિ તરીકે પણ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. આથી, તે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના વ્યવસ્થાપનમાં સર્વોત્તમ રીતે વિનિમયન કરનારી પ્રયુક્તિઓ પૈકી એક છે કારણ કે સંસ્થાના ચાવીરૂપ સભ્યોને તેના વિવિધ કાર્યોમાં ઉપયોગમાં લેવાતી માનવીય/યાંત્રિક ડેટા સંગ્રહો/માહિતી પૂરી પડાય છે. પ્રવર્તમાન સંસ્થાની વધતી જતી જટિલતા અને કદના કારણે MIS હેવાલો કમ્પ્યુટર દ્વારા ઉત્પાદિત થાય છે. આમ છતાં, કમ્પ્યુટર એ MIS માટે પૂર્વ જરૂરિયાત નથી. ઉપર આપેલ વ્યાખ્યા ભાર આપે છે કે MIS ને પ્રયોજિત કરાય છે.

- ◆ વ્યવસ્થાપનની તમામ કક્ષાઓને પ્રાયોજિત કરાય છે.
- ◆ સંસ્થા સાથે સંસ્થાકીય પેટા પદ્ધતિ જોડાણ છે.
- ◆ કામગીરી માપવા માટે, વિકાસ વિનિમય વિનિયમન કરવા માટે, વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે અથવા પરિવર્તન માટે જ્ઞાન પૂરું પાડવાનું કાર્ય કરે છે.
- ◆ આંતરિક અને બાહ્ય બંને રીતે સ્થિતિસ્થાપક (લચીલાપણું) છે.

#### 7.4.1 MIS નો અર્થ : (Meaning Of MIS)

કોઈપણ વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ આ પ્રમાણે સમાવેશ કરે છે કે...



અહીં વ્યવસ્થાપન, આયોજન, ક્રિયા અને નિયંત્રણના સંબંધી નિર્ણયો લે છે.

**માહિતી :** નિર્ણયો લેવા માટેના ઉપયોગમાં લેવાયેલ ક્રમિક ડેટાનો સમાવેશ કરે છે.

પદ્ધતિએ માહિતી વિનિમય દ્વારા સંસ્થાની તમામ પ્રવૃત્તિઓના સંકલન માટે છે.

#### 7.4.2 MIS ની આવશ્યકતા : (Need for MIS)

માહિતી પદ્ધતિ કર્મચારીઓ, સાધન, સેવાઓ, ઐક્ય અને ઉદ્દેશ્યોનો સમાવેશ કરે છે અને ભાર માહિતી ઉપર રહે છે કારણ કે વ્યવસ્થાપકને કાર્યના પ્રત્યેક પાસાંને લગતી માહિતી હોવી જ જોઈએ. નિર્ણયકાર તરીકે, વ્યવસ્થાપક પોતે જ માહિતીનો પ્રક્રિયાસર છે. તેને નિર્ણય કરવા જે જે માહિતીની જરૂર હોય તે સંગ્રહ કરવાની, પ્રક્રિયા કરવાની, ક્ષતિપૂર્તિ કરવાની અને રજૂ કરવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ. આગળ રહેવા માટે આજના વ્યવસ્થાપકે તેની માહિતી જરૂરિયાતોની જાણકારી રાખવી જ જોઈએ અને તે માહિતી વિતરણ કરવા પદ્ધતિ વિકસાવવી જોઈએ. વ્યવસ્થાપકોની માહિતી જરૂરિયાતો વ્યવસ્થાપનના એટલે કે ઉચ્ચ, મધ્ય અને નિમ્ન કક્ષાના વ્યવસ્થાપન અનુસાર બદલાય છે.

#### 7.4.3 MIS ના ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES OF MIS)

અસરકારક વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિને નીચેના ઉદ્દેશ્યો હોય છે.

- (1) સંસ્થામાં નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં વ્યવસ્થાપનની તમામ કક્ષાએ ચોકસાઈપૂર્ણ સમયસર અને પસંદગીયુક્ત માહિતી જે વ્યવસ્થાપકને વિશિષ્ટ કાર્ય પ્રણાલી સુનિશ્ચિત કરવામાં સહાય કરે છે તે પુરી પાડવા દ્વારા સુવિધા આપે છે.
- (2) સંસ્થા સંબંધિત તમામ તત્વો (નીચે દર્શાવેલ છે) તેના હેતુઓની કામગીરી પૂરી પાડવી.
  - અગાઉ સ્થાપિત યોજનાઓને પ્રવર્તમાન કાર્યો સાથે સંબંધ જોડીને
  - સંસ્થાના પ્રત્યેક મુખ્ય કાર્યાલયો/ વિભાગો/ પ્રખંડોની અસરકારકતા
  - પ્રત્યેક ક્રિયાલયો તત્વોની અસરકારકતા
  - સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને સંતોષવામાં કરવામાં વ્યક્તિગત વ્યાવસાયિકોના પ્રદાન અને સમાપ્તિ
- (3) સંસ્થાના પ્રત્યેક વિભાગ/ પ્રખંડના કાર્યને રજૂ કરતા હેવાલોના કાર્યક્ષમ અને કરકસરયુક્ત ઉત્પાદનને સુવિધા પુરી પાડવી.
- (4) વ્યવસ્થાપકને ફરજો અને જવાબદારીઓના ઔપચારિક લેખિત વિધાનોને દિશા અને કાર્ય આપવા માટે સાધનો પૂરાં પાડવાં.
- (5) તમામ કક્ષાના વ્યવસ્થાપન માટે આયોજન અને નિયંત્રણની પ્રક્રિયાઓને સુવિધાને પૂરી પાડવી.

#### 7.4.4 MIS ની લાક્ષણિકતાઓ : (CHARACTERISTICS OF MIS)

અસરકારક વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ કે જે આ ઉદ્દેશ્યોની પ્રાપ્તિને આધાર આપે છે તેની કેટલીક લાક્ષણિકતાઓ હોય છે.

- (1) તે સ્વરૂપમાં પસંદગીયુક્ત અને સુસંગત હોય છે. નિર્ણયકાર દ્વારા વિચારણા હેઠળ હોય તેવી ખાસ સમસ્યા ઉપર ભાર સાથે.
- (2) ક્રિયાત્મક તત્વો અથવા સંસ્થાના વિભાગો અને વ્યવસ્થાપનની વિવિધ કક્ષાઓ એકબીજાને સુસંગત સ્વીકારીને સંકલિત કરવામાં આવે છે. જેથી એક તત્વ માટે કરાયેલ નિર્ણયોની અસર સમગ્ર સંસ્થા પર તેની અસરોના સંદર્ભમાં મપાય છે અને અર્થઘટન કરાય છે.
- (3) તે પ્રત્યેક વ્યવસ્થાકની માહિતી જરૂરિયાતોના સંયોજનને રજૂ કરે છે. આ માહિતી જરૂરિયાતો તેની સંસ્થાકીય સ્થાપન, હોદ્દાની જવાબદારીઓ અને સંસ્થામાં નિર્ણય લેવાની સત્તા પર આધારિત હોય છે.
- (4) તેણે સમય અને સંગઠનના સંદર્ભમાં વ્યવસ્થાપન આયોજન માટે જરૂરી માહિતીના પ્રકારો અને વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ હેતુઓ વચ્ચે તફાવત રજૂ કરવો જોઈએ.
- (5) તેણે સંગઠનના સંયોજનાત્મક રૂપરેખામાં પાલીઓ દ્વારા કારણભૂત થતાં પરિવર્તન પરત્વે સહાનુભૂતિવાળું હોવું જ જોઈએ.



### 7.4.5 MIS વિકાસની પ્રક્રિયા : (Process of MIS Development)

MIS પ્રક્રિયા માહિતી એકત્રીકરણ, પ્રક્રિયાકરણ અને નિર્ણય માટે પૃથ્થકરણને સમાવતાં અમુક પગથિયાંનો સમાવેશ કરે છે. આધુનિક સમયમાં માહિતી કેન્દ્રોના વધતા જતા કદ અને જટિલતાના કારણે મોટાભાગના MIS હેવાલો કમ્પ્યુટર દ્વારા ઉત્પાદિત થાય છે. પરંતુ એ યાદ રખાવું જોઈએ કે કમ્પ્યુટર અને MIS ની પૂર્વ જરૂરિયાત (પૂર્વાકાંક્ષા) નથી.

MIS વિકાસની પ્રક્રિયામાં વિવિધ પગથિયાં આ પ્રમાણે છે :

- (1) તમામ વ્યવસ્થાપકોની માહિતી જરૂરિયાતો શોધવી
- (2) MIS ના ઉદ્દેશ્યો અને અપેક્ષિત ફાયદાઓ લખી લેવા.
- (3) કાર્યક્રમ અને અંદાજિત ખર્ચાઓનો સમાવેશ કરતી MISની રચના માટે આયોજન તૈયાર કરવું.
- (4) MIS માટે કાર્ય અથવા જાડી રચના તૈયાર કરવી જે વ્યવહારુ દેખાય અને તમામ શક્યતાઓમાં સ્થાપિત ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરશે.
- (5) વિગતવાર રચના તૈયાર કરવી. તેને જાડી રચનાના વિસ્તાર અને પરિશુદ્ધિની જરૂર પડે છે. વ્યવસ્થાપન હેવાલોનું વિગતવાર વર્ણન અને માહિતીના પ્રવાહનું વિગતવાર વર્ણન જરૂરી હોય છે. ફાઈલમાં રાખવા માટે ડેટા અથવા તમામ ડેટાની યાદી તૈયાર કરવી જોઈએ. ક્રિયાવિધિ પરિચય કહેતી ક્રિયાવિધિ મેન્યુઅલ તૈયાર કરવું જોઈએ રીતે કાર્ય કરે છે અને સંમિલિત કર્મચારીઓએ શું કરવું જોઈએ તે તૈયાર કરાવાવી જ જોઈએ. કમ્પ્યુટર કેન્દ્ર પણ રચાવું જોઈએ અને સોફ્ટવેર અથવા કાર્યક્રમો પ્રાપ્ય બનાવા જોઈએ.
- (6) ધી MIS અમલમાં મૂકતા પહેલાં મૂકતાં, તમામ ભાગો સાથે કાર્ય કરે છે તે જોવા જ્યારે પદ્ધતિ છોડી દેવાય અને નવી પદ્ધતિમાં કમ્પ્યુટર કાર્યક્રમ કામ ન કરે તો સંગઠનમાં સમસ્યાઓ ઊભી થાય. તેની કલ્પના કરો.
- (7) નવી પદ્ધતિને વિનિમયન કરવી અને જાળવવી એટલે કે ક્રિયાવિધિઓ અથવા માહિતી ફાઈલોની રૂપરેખામાં જરૂરી ફેરફારો સમયાંતરે કરાવા જોઈએ. બદલાતાં નિવેશ અને બદલાતી વ્યવસ્થાપન જરૂરિયાતોને પરિપૂર્ણ કરવા MIS ને પણ બદલવી જ જોઈએ.

### 7.4.6 MIS ના ફાયદા : (Advantages of MIS)

MIS ને ગ્રંથાલય/ માહિતી કેન્દ્ર માટે કેટલાક ફાયદાઓ છે.

- નિર્ણય પ્રક્રિયામાં જરૂરી માહિતીનો પ્રત્યેક ટુકડો ઉપલબ્ધ છે.
- માહિતીમાં અવકાશ દૂર કરી શકાય છે. અધુરી માહિતી પૂરી થાય છે, ખોટી માહિતી સુધરાઈ જાય છે.
- નિર્ણય પ્રક્રિયા વધારે ચોકસાઈપૂર્ણ, ઓછી જોખમી અને કદાચ સરળ બને છે.
- દ્વિ-માર્ગી માહિતી પ્રવાહ સ્થાપિત થાય છે તે વ્યવસ્થાપક ઉપરથી નીચે અને તળિયેથી ઉપર તરફ લઈ જાય છે.
- માહિતીનું અદ્યતનીકરણ એ સતત પ્રક્રિયા હોવાના કારણે પ્રત્યેક કાર્યનું વિનિમયન કરવું સરળ બને છે અને અથવા અન્ય પગલાં, સુધારાત્મક તાત્કાલિક લઈ શકાય છે.
- પ્રવાહ પૃથ્થકરણ અને પૂર્વાનુમાન બને છે અને લાંબા ગાળાના આયોજન/ પ્રયત્ન/મહાવરો ઓછો મુશ્કેલ બને છે.

### 7.4.7 માહિતીની રજૂઆત (PRESENTATION OF MIS)

MIS વિવિધ વ્યવસ્થાપન કક્ષાઓને હેવાલો અને પ્રલેખોના સ્વરૂપમાં નિર્ગમન રજૂ કરે છે. હેવાલો અને પ્રલેખો સામાન્ય રીતે પરિમાણલક્ષી અને ઉદ્દેશ્યલક્ષી સ્વરૂપમાં હોય છે તેથી નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સહાય કરે છે. યોગ્ય સમયે સાચો નિર્ણય લેવામાં વ્યવસ્થાપનને મદદ કરવા ઘણીવાર, અર્થગ્રહણ/ વર્ણન અને નિર્ણય પણ અપાય છે. હેવાલો અને પ્રલેખો વિધાનો, આલેખો અને ઘણીવાર થોડી નોંધો સાથે ખૂબ વિગતવાર હોતા નથી.

#### 7.4.8 MIS ની કિંમત/ખર્ચા : (COSTS OF MIS)

MIS ની કિંમતો સામાન્ય અપેક્ષા કરતાં વધારે હોય છે. કારણ કે માત્ર થોડીક જ કિંમતો વાસ્તવમાં દર્શ્યમાન હોય છે. આ ઉપસી આવેલ કિંમતના આંકડા યોજનાની શરૂઆતમાં ઉપલબ્ધ હોવા જોઈએ. MIS સાથે સંલગ્ન મુખ્ય કિંમતો આ પ્રમાણે છે :

##### (અ) હાર્ડવેર :

જ્યાં MIS વિકસાવેલ છે ત્યાં કે તે માલુમ પડ્યું કે સંગઠનની સાથે અસ્તિત્વ ધરાવનાર હાર્ડવેર કાર્ય માટે અપર્યાપ્ત છે. આથી, કમ્પ્યુટર સ્ત્રોતો, ટર્મિનલ, ડીસ્ક અને મેમરી કદ વગેરે તે હેતુ સારસે કે કેમ તે નિશ્ચિત કરવા માટે મૂલ્યાંકન જરૂર છે.

##### (બ) સોફ્ટવેર :

MIS નું પ્રત્યેક પાસાંને પ્રોગ્રામીંગ (કાર્યક્રમો) જરૂર પડે છે. MISના કાર્યક્રમ ઘડવામાં તબક્કાની ચકાસણી માટે પૂરતા સમયની જરૂર રહે છે. આ ખૂબ સમય માગી લે તેવું અને આ રીતે ખર્ચાળ છે.

##### (સ) કર્મચારીઓ/ અધિકારીઓ ગણ :

કમ્પ્યુટર યુક્ત MIS એ જટિલ અને સુઘડ વ્યવસ્થાપન સાધન છે. આવી પદ્ધતિઓ વિકસાવવા માટે જરૂરી કર્મચારીગણ પદ્ધતિના પાસાં સાથે અનુભવી અને અભ્યાસી હોવો જોઈએ કારણ કે MISને બધો સમય આંતરસંબંધોની જરૂર પડે છે. આવી યોજનાઓ આ રીતે જો નવો કર્મચારી ગણની ભરતી થવાની હોય તો કર્મચારી ગણના સંદર્ભમાં ભારે કિંમત/ખર્ચાનો સમાવેશ કરે છે.

##### (ડ) જાળવણી :

કોઈપણ MIS ના વિકાસમાં અગત્યનું પાસુ સતત ચાલુ રહેતી જાળવણી છે. હંમેશાં અદ્યતન અને સમયસરની માહિતીની જરૂર રહેતી હોવાના કારણે તે અગત્યનું છે કે પદ્ધતિની સાથે મજબૂત જાળવણી ટુકડી જોડાયેલી હોવી જોઈએ. આ વધારે કિંમત/ખર્ચા તરફ દોરી જાય છે.

#### 7.4.9 ખામીઓ / નિઝહો : (Pitfalls / Constraints)

મોટાભાગના MISમાં જોવા મળતી મુખ્ય સમસ્યાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

- (1) કાર્ય સામાન્ય રીતે કમ્પ્યુટર નિષ્ણાંતો અને/ અથવા પદ્ધતિ પૃથક્કરણકારો દ્વારા થાય છે. પરંતુ તેને વ્યવસ્થાપનમાં રોકાયેલા તમામની સામેલગીરીની જરૂર પડે છે.
- (2) સ્ત્રોતોની અપૂર્ણતા
- (3) તાલીમબદ્ધ ફરિયાદી ગણથી અપૂર્ણતા
- (4) આયોજિત અભિગમની અપૂર્ણતા
- (5) પ્રયત્નોનું બેવડાવવું
- (6) ધીમી ગતિએ થતું કાર્ય
- (7) ક્યારેક ડેટા કદ તેને ચોકસાઈપૂર્વક અને કાર્યક્ષમ હોવા માટે માનવીય રીતે અશક્ય બનાવે છે.
- (8) ઘણીવાર ઉપયોગી અને જરૂરી માહિતી ઉપલબ્ધ હોય પણ વારંવાર સ્વરૂપમાં કે સ્થળમાં વારંવાર ફેરફાર થતો હોય ત્યારે તેની પુનઃ પ્રાપ્તિ કરવી મુશ્કેલ હોય છે.

#### 7.4.10 MIS વ્યવસ્થાપકનાં કૌશલ્યો : (SKILLS OF MIS MANAGERS)

અગાઉ દર્શાવ્યા મુજબ માહિતી વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિનું નિર્ગમન વ્યવસ્થાપન અને તે ચલાવતા કર્મચારીઓને સહાય કરવા સમર્પિત હોય છે. આ ઈચ્છિત નિર્ગમન પૂરું પાડવા, MIS વ્યવસ્થાપકની પાસે અમુક કૌશલ્યો હોવાં જ જોઈએ.

- ◆ સંપૂર્ણ અને તેના ઉદ્દેશ્યોનું જ્ઞાન
- ◆ મૌખિક રીતે અને લેખિત રીતે અસરકારક રીતે પ્રત્યાયન કરવાની ક્ષમતા
- ◆ ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન સાથે સંબંધ
- ◆ માહિતી પ્રક્રિયા અને ડેટા પ્રત્યયન પ્રયુક્તિઓનું જ્ઞાન
- ◆ પદ્ધતિની રૂપરેખાની રચના કરવા અને ન્યાય આપવાની ક્ષમતા

#### 7.4.11 MIS અને ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો : (MIS and Libraries and Information Centres)

ગ્રંથાલય/માહિતી વ્યવસ્થાપકોએ માહિતીને અગત્યના પદાર્થ/વસ્તુ તરીકે અને માહિતી વ્યવસ્થાપનના અભિગમને સંસ્થાના સ્ત્રોત તરીકે માન્યતા આપી છે. નાણાકીય સંયમના અર્વાચીન સમયમાં ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપક દ્વારા લેવાયેલ કઠીન નિર્ણયો નવીન સેવાઓની માગણી કરે છે અને જેના પર આ નિર્ણયો આધાર રાખે તે વધારે સારી વ્યવસ્થાપન માહિતીની જરૂરિયાત તરફ નિર્દેશ કરે છે. આ માહિતીનું તેના પોતાના દ્વારા વ્યવસ્થાપન થવું જ જોઈએ અને MIS સમસ્યા માટે સર્વોત્તમ નિવારણ/ ઉકેલ આપે છે. ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપનમાં MIS વિનિમયન કરતી કિંમતી પ્રયુક્તિ હોવાનું માલુમ પડ્યું છે. કમ્પ્યુટર તકનીકીમાં ફેરફારો ભવિષ્યમાં MIS વિકાસને પરોક્ષ રીતે પણ વધારશે. આ ફેરફારો પૈકી કેટલાંક વધારે ઝડપી પ્રક્રિયા ગતિઓ, વધારે મોટી ડીસ્ક સંગ્રહ ક્ષમતા, બહુવિધ પ્રક્રિયા અને સામાન્યીકરણ કરેલ સોફ્ટવેરના ઉપયોગનો સમાવેશ કરે છે. યાંત્રીકરણમાં આ પ્રવાહો ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં MIS માં કેટલાંક કેન્દ્રીય સિદ્ધાંતની આગાહી કરે છે. આ રીતે ગ્રંથાલય પરિસ્થિતિઓમાં MIS ભવિષ્યમાં વધારે વિસ્તૃત બનશે. વળી, આ બાબત ગ્રંથાલયોમાં MISનાં પરંપરાગત હેવાલ પત્રક/સ્વરૂપમાં ફેરફારો તરફ દોરી જશે.

##### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (6) માહિતી વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિ શબ્દથી તમે શું સમજો છો ?
- (7) MIS વ્યવસ્થાપકનાં કેટલાંક કૌશલ્યોની યાદી આપો.
- (8) MIS પ્રક્રિયા સાથે સંલગ્ન વિવિધ કિંમતના નામ આપો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 7.5 ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપન (MBO) (MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO))

લોકપ્રિય રીતે MBO કહેવાતા ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપન ઔપચારિક ક્રિયાવિધિનો નિર્દેશ કરે છે. જેમાં પ્રત્યે વ્યવસ્થાપક જોડી એટલે કે કોઈપણ કક્ષાએ વ્યવસ્થાપક અને તેનો તુર્તજનો ઉપરી, સમયાંતરે વિશિષ્ટ અને માપી શકાય એવા લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો ઉપર પરસ્પર સંમતિ સાધે છે કે જે ગૌણ વ્યવસ્થાપક નિશ્ચિત ગાળામાં તે પ્રાપ્ત કરે તે અપેક્ષિત હોય છે. આ ઉદ્દેશ્યોની લેખિત નોંધ બનાવાય છે.

આ રીતે MBO એ વિનિમયન કરનારી પ્રક્રિયા છે કે જે ગ્રંથાલય અથવા માહિતીકેન્દ્રના વ્યક્તિગત અથવા જૂજ લક્ષ્યોને પૂર્ણ કરવા અસરકારક સંકલિત કરવા ઉપયોગમાં લેવાય છે.

MBO એ મૂળભૂત રીતે એક પ્રક્રિયા છે. જ્યાં માહિતી વ્યવસ્થાપક ગ્રંથપાલ અને તેના ગૌણ કર્મચારીઓ માહિતીકેન્દ્ર/ ગ્રંથાલયમાં સંયુક્ત રીતે કામ કરે છે.

- (એ) તેની સામાન્ય સિદ્ધિઓ ઓળખવી.
- (બી) તેણી/તેણીની પાસેથી અપેક્ષિત પરિણામોના સંદર્ભમાં પ્રત્યેક વ્યક્તિની જવાબદારીના મુખ્ય વિસ્તારને વ્યાખ્યાયિત કરવો.
- (સી) ગ્રંથાલય/ માહિતીકેન્દ્રના એક એકમને (અથવા સમગ્ર ગ્રંથાલય/ માહિતી કેન્દ્ર) અને તેના સભ્યો પૈકી પ્રત્યેકના ફાળાનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે માર્ગદર્શકો તરીકે કેટલાંક ઉપાયોનો ઉપયોગ કરો. આ ઉપાયો આ પ્રમાણે છે.

- ◆ વ્યવસ્થાપક અને તેના ગૌણ કર્મચારીઓ દ્વારા સંયુક્તપણે અને અગાઉથી સંમતિ સધાયેલ લક્ષ્યાંકો.
- ◆ આ લક્ષ્યો કાં તો નિર્ગમન ચલ અથવા વચ્ચે આવતાં (દખલ કરતાં) ચલ અથવા બંનેના કેટલાંક જોડાણો પર ભાર મૂકે છે.
- ◆ પૂર્વનિશ્ચિત સમયના અંતે ગૌણની કામગીરીનું વર્તમાન લક્ષ્યોના સંબંધમાં પુનરાવલોકન થાય છે. ઉપરી કર્મચારી અને ગૌણ કર્મચારી બંને આ પુનરાવલોકન/ મૂલ્યાંકનમાં ભાગ લે છે.

મૂલ્યાંકન પછી જો માલુમ પડે કે આયોજિત કાર્ય અને સિદ્ધ કાર્ય વચ્ચે કેટલીક વિસંગતતા છે, તો સમસ્યાઓ પાર પાડવા પગલાં સૂચવાય છે અથવા મૂળ આયોજનમાં જરૂરી ફેરફાર કરાય છે. આ બીજા સમયગાળા માટે ઉદ્દેશ્યોની સુનિશ્ચિતતા માટે ભૂમિકા ગોઠવે છે.

આ રીતે MBO સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો યોગ્ય રીતે ઓળખીને વ્યવસ્થાપન કરવાનો અર્થ આપે છે.

### 7.5.1 MBO ના ઉદ્દેશ્યો : (Objectives of MBO)

તમે જાણો છો કે ઉદ્દેશ્યો એ ઈરાદાપૂર્વકના લક્ષ્યો છે જે ચોક્કસ વ્યાપ સૂચવે છે અને માહિતી વ્યવસ્થાપકના પ્રયત્નોને દિશા સૂચવે છે. MBOના કેટલાંક ઉદ્દેશ્યો આ પ્રમાણે છે.

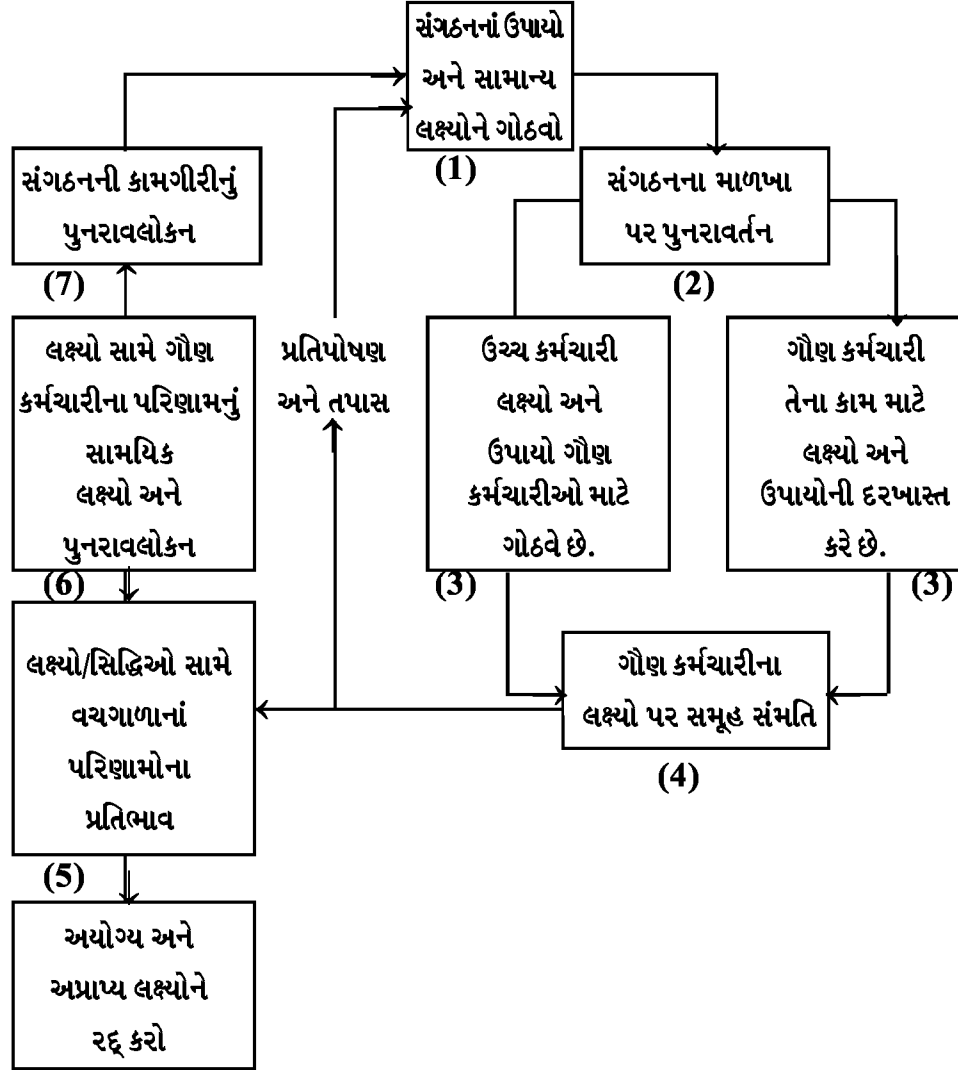
- (1) વ્યવસ્થાપન એ લોકો મારફતે કાર્ય કરાવવાની કલા છે અને MBO સાથે સંસ્થામાં દરેક વ્યક્તિ ઉદ્દેશ્યો અને લક્ષ્યાંકો શું છે તે જાણે છે અને તેમને પ્રાપ્ત કરવા કિંમતી માની સ્વીકારે છે.
- (2) સંસ્થા અને વ્યક્તિઓ એક જ દિશામાં કામ કરે છે.
- (3) સંસ્થાના હેતુઓ સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરાય છે અને તમામને જાણ કરાય છે.
- (4) સંસ્થાનાં ઉદ્દેશ્યો જો જરૂર જણાય તો સમયાતંત્રે ફેરફાર માટે પુનરાવલોકન કરાય છે.
- (5) વ્યવસ્થાપન માહિતીના સ્વરૂપ અને આવૃત્તિ પર અંકુશ રાખી શકે છે જે ખૂબ અસરકારક સ્વ-અંકુશિત અને વધારે સારા તથા વધારે ઝડપી નિર્ણયો કરે છે.
- (6) પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપક સાથે તેણે સિદ્ધ કરવાના ચાવીરૂપ પરિણામો અને કામગીરી માનદંડોની સ્પષ્ટતા કરે છે.
- (7) તે વ્યવસ્થાપકની અભિપ્રેરણા મજબૂત કરવામાં મદદ કરે છે.

### 7.5.2 MBO સ્થાપનામાં પગથિયાં : (STEPS IN SETTING UP MBO)

ઉચ્ચ-નિમ્ન પદ્ધતિ તરીકે MBO શ્રેયાન વ્યવસ્થાપક અને તેના ગૌણ કર્મચારીઓની સંપૂર્ણ પ્રતિબંધિતતા સાથે શરૂ થાય છે. પગથિયાવાર પ્રક્રિયા આથી સમાવેશ કરે છે કે :

- (1) સમગ્ર પુસ્તકાલય / માહિતીકેન્દ્રનો સંપૂર્ણ અભ્યાસ કરવો અને સમગ્ર સંસ્થા માટે સામાન્ય લક્ષ્યોની ગોઠવણી કરવી.
- (2) સંસ્થાના લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા, સંસ્થાના માળખામાં યોગ્ય પરિવર્તનો કરાવવા જોઈએ. આ પરિવર્તનો, શીર્ષકો, ફરજો, સંબંધો, સત્તા, જવાબદારી, અંકુશનો વિસ્તાર અને તેવા બીજા સમાવેશ કરે છે.
- (3) શ્રેયાન કર્મચારી તેના ગૌણ કર્મચારીઓ માટે લક્ષ્યો ગોઠવે છે અને ગૌણ કર્મચારીઓ પણ કામો માટે લક્ષ્યોની દરખાસ્ત કરે છે અને સૂચિત સમયગાળા દરમિયાન તેઓ અસરકારક હોય તે વિસ્તારો પસંદ કરે છે.
- (4) ઉચ્ચ અને ગૌણ કર્મચારીઓ સાથે બેસે છે. ઉદ્દેશ્યોની ચર્ચા કરે છે અને નિશ્ચિત સમયગાળા દરમિયાન ગૌણ કર્મચારીના લક્ષ્યો તેના દ્વારા સિદ્ધ કરાય એવી સમજૂતી સાધે છે. બીજા શબ્દોમાં, લક્ષ્યો સામૂહિક રીતે સ્થાપિત કરાય છે અને અગાઉથી સંમતિ સધાય છે.
- (5) જે સિદ્ધ કરવાનું છે તે સમયગાળા દરમિયાન જે સિદ્ધ થઈ રહ્યું છે તેની સાથે તુલના કરાવી જોઈએ. આ જરૂરી અનુકૂલનો બનાવવામાં મદદ કરે છે. વળી, આ તબક્કો પ્રાપ્ત ન કરી શકાય અને અયોગ્ય લક્ષ્યોને રદ કરી શકાય છે. આ સ્ત્રોતોના બગાડ ઉપર ચકાસણીમાં મદદ કરે છે.

- (6) તમામ ગૌણ કર્મચારીઓની કામગીરીનું ઔપચારિક રીતે યોજના દરમિયાન પૂર્વ નિશ્ચિત સમયે તેમના MBO યોજનાની સામે પુનરાવલોકન કરાય છે.
- (7) સમગ્ર સંસ્થાની કામગીરી શરૂઆતમાં નિરૂપણ કરાયેલ ઉદ્દેશ્યોના સંદર્ભમાં પુનઃઅવલોકન કરાય છે. વિસંગતિના કિસ્સામાં સમગ્ર પ્રક્રિયાને પ્રથમ પગથિયાથી પુનરાવર્તિત કરાય છે. MBO પ્રક્રિયાના વિવિધ પગથિયાં આકૃતિની રીતે આકૃતિ 7.2 માં જોઈ શકાય છે.



આકૃતિ 7.2 MBO સ્થાપનામાં પગથિયા

### 7.5.3 MBOના ફાયદા (Benefits of MBO)

પ્રસ્તાવના :

MBOના ફાયદાઓને માહિતીકેન્દ્ર અથવા ગ્રંથાલય દ્રષ્ટિબિંદુ અને વ્યક્તિગત વ્યવસ્થાપકના દ્રષ્ટિબિંદુથી જોઈ શકાય છે. ચાલો આપણે સંસ્થાને થતાં લાભોનું નિરીક્ષણ કરીએ.

- ◆ વ્યક્તિગત રીતે અને ટુકડી તરીકે વાસ્તવિક રીતે ઉપયોગી અને લાભકારી કાર્યો ઉપર એકાગ્રતા
- ◆ ઓછા ખર્ચે વ્યવસ્થાપકોને વધારે સારી વ્યવસ્થાપન તાલીમ.
- ◆ વ્યવસ્થાપન અંકુશ અને વ્યવસ્થાપન કામગીરી માનદંડોમાં સુધારો
- ◆ તેમની સામેલગીરીને લીધે કર્મચારી ગણમાં હેતુની ભાવના અને નીતિમત્તામાં સુધારો
- ◆ સંભાવ્યતા સાથે કર્મચારીગણની ઓળખ જેથી ભવિષ્ય માટે વિશ્વસનીય આયોજન ઘડી શકાય.
- ◆ સમસ્યાઓ કે જે ઉચ્ચ કામગીરી અટકાવે છે અને તેમના નિવારણ માટે સુધારા યોજનાને અટકાવે છે તેની ઓળખ.

- ◆ સંગઠનનાં વિવિધ વિભાગો/પ્રભાગોના પ્રયત્નોનું સંયોજન કરે છે.
- ◆ જવાબદારી અને જવાબ દેરીના વધારે અસરકારક પ્રતિનિધિમંડળ સાથે વધારે સારું સંગઠનીય રૂપરેખા.

વ્યક્તિગત વ્યવસ્થાપકના દૃષ્ટિબિંદુથી MBO ના ફાયદાઓ નીચેની બાબતાનો સમાવેશ કરે છે.

- ◆ સુધારેલ નિર્ણય પ્રક્રિયા
- ◆ ઓછો નિરુત્સાહ
- ◆ વ્યક્તિગત ફાળો આપવાની અને વધારે જવાબદારી સ્વીકારવાની વધારે તક.
- ◆ અન્ય કર્મચારીગણ સાથે સુધારેલ પ્રત્યાયન
- ◆ પોતાની જાતે અને ઉપરીઓ દ્વારા સિદ્ધિઓની માન્યતા
- ◆ વ્યક્તિગત વિકાસ માટે વધેલી તકલ
- ◆ વધારે યોગ્ય ભૌતિક ઈનામો અને પદોન્નતિ યોજના

#### 7.5.4 MBO ની મર્યાદાઓ : (Limitations of MBO)

જો કે માહિતી સંસ્થાઓ MBO દ્વારા ઘણી રીતે વધારે લાભાન્વિત થયા છે તેમ છતાં કેટલીક ત્રુટિઓ પણ છે. ઉદેશ્યો દ્વારા કામ કરતું વ્યવસ્થાપન વિચારણા અને કાર્યમાં અત્યંત જડ પદ્ધતિને અનુસરે છે. વ્યવસ્થાપન વિચારણામાં લવચીતતાની હંમેશા જરૂર હોય છે અને લેખિત ઉદેશ્યોની જોગવાઈઓને તેમને વિપરીત રીતે અસર કરવા પરવાનગી ન આપવી જોઈએ.

MBO ઉપર લોકોને અભિપ્રેરિત ન કરવાનો આરોપ પણ મૂકાય છે જ્યાં તે નિષ્ક્રમ રીતે વિનિયોજિત કરાય છે અને સંગઠનમાં પ્રવૃત્તિની સમતુલાને ઉથલાવાનો તેના પર આરોપ મૂકાય છે. જ્યાં તે એકમાર્ગી રીતે પણ અનુસરાય છે. MBO સાથે બીજી એક વધારે સમસ્યા છે કે ગ્રંથપાલો સામાન્ય રીતે ટુકડીમાં કામ કરવાનું ગમે છે જ્યારે MBO કાં તો ટુકડીના નેતા અથવા વ્યક્તિ પર ખૂબ ધ્યાન એકત્ર કરે છે.

આખરે બીજી બધી મર્યાદાઓને ઢાંકી દેતી MBO ની મુખ્ય મર્યાદા છે કે નવા આયોજનની સંકલ્પનાઓ દાખલ કરવી કોઈપણ વ્યક્તિને એક અથવા વધારે તાલીમબદ્ધ સલાહકારોની જરૂર પડે છે અને ઉચ્ચ સંભનીય લોકો જે મધ્ય કે નીમ્ન કક્ષાના વ્યવસ્થાપનમાંથી આવતા હોય તેમને કાર્ય જવાબદારીઓ સોંપતા પહેલાં થોડા સમય માટે તાલીમ આપી શકાય અને ચકાસી શકાય છે.

#### (9) તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(1) ઉદેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપનની સંકલ્પનાની તમારી સમજ આપો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 7.6 માળખા પૃથક્કરણ : (NETWORK ANALYSIS)

માળખા પૃથક્કરણ એક પદ્ધતિ છે જે યોજના પ્રવૃત્તિઓનું પૃથક્કરણ કરીને માહિતી કેન્દ્રમાં મોટી અથવા નાની યોજનાઓનું આયોજન કરે છે. હાલ માળખા પૃથક્કરણ વિનિમયન કરવાની શ્રેષ્ઠ પ્રવૃત્તિઓ પૈકી એક ગણાય છે. કારણ કે તે સમય કાર્યક્રમ જાળવવામાં સહાય કરીને યોજના મુજબ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વિવિધ યોજનાઓ પૂરી કરવા અને પાર પાડવા મદદ કરે છે. યોજનાઓને વ્યક્તિગત કાર્યો અથવા પ્રવૃત્તિઓમાં તોડાય છે કે જેમને તાર્કિક ક્રમમાં ગોઠવાય છે.

ક્યાં કાર્યો એક સાથે જ થશે અને બીજાં ક્યાં ક્રમિક રીતે થશે તે પણ નક્કી કરવામાં આવે છે. માળખા આકૃતિ રચવામાં આવે છે જે સમાવિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે દૃશ્ય સંબંધ રજૂ કરે છે. સમય, કિંમતો અને અન્ય સ્ત્રોતો વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને ફાળવાય છે.

તે મર્યાદિત ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો સાથે લઘુત્તમ ઉપલબ્ધ સમયમાં કરકસરભરી રીતે યોજના સિદ્ધ કરાય. તે હેતુથી માળખા પૃથ્થકરણ રચના, આયોજન, સંયોજન, નિયંત્રણ અને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સહાય કરે છે.

Mile Stone આલેખ અને Bar આલેખમાંથી વિકસાવાયેલ માળખા પ્રયુક્તિઓને મધ્ય 50ના દાયકામાં માન્યતા મળી જ્યારે આ પરંપરાગત પદ્ધતિઓને વિશાળ અને જટીલ યોજનાઓનું આયોજન કરવા માટે ઉપયોગ કરી શકતા ન હતા કારણે પ્રવૃત્તિઓની વિગતો તેમાં સમાવિષ્ટ કરી શકાતી ન હતી.

અસંખ્ય માળખા તકનીકોનો વિકાસ કરાયો છે એ તે પૈકી થોડીની નીચે મુજબ યાદી કરાઈ છે.

P.E.R.T. કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન પુનરાવલોકન પ્રયુક્તિ

C.P.M. કટોકટીયુક્ત માર્ગ પદ્ધતિ

P.E.P. કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન કાર્યરીતિ

M.A.P માનવશક્તિ ફાળવણી સ્ત્રોત

G.E.R.T. આલેખીય મૂલ્યાંકન પુનરાવલોકન તકનીક

P.C.J. યોજના નિયંત્રણ પદ્ધતિ

ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સૌથી વધારે સામાન્ય રીતે વપરાતી પ્રયુક્તિઓ PERT અને CPM છે. અને તેઓની નીચે ચર્ચા કરી છે.

**P.E.R.T. / C.P.M. પર્ટ/સીપીએમ.**

પર્ટ તકનીક (કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન અને પુનરાવલોકન પ્રયુક્તિ) એ આયોજન કરવાની પ્રયુક્તિ જે અમેરિકાના નૌકાદળના વિશિષ્ટ યોજના કાર્યાલય દ્વારા 1958માં વિકસાવાયી હતી. તે સ્થાપિત લક્ષ્ય પહોંચવા પ્રત્યેક જરૂરી પગથિયાંના સમય પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

ડુ પોન્ટની CPMI કટોકટીયુક્ત માર્ગ પદ્ધતિ એ તકનીકો છે. આ બંને સુસંગત તકનીક સિદ્ધ કરવા જરૂરી સમયની સામે પ્રવૃત્તિઓનો આલેખ નમૂનો વિકસાવે છે.

પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રની પરિસ્થિતિઓમાં PERT અને CPM તકનીકો ઘણા લોકોને સમાવિષ્ટ કરી એવા વિશદ સેવા યોજનાઓના આયોજન અથવા નવી ભૌતિક સુવિધાના ઘડતર જેવી અત્યંત જટીલ, લાંબાગાળાની યોજનાઓના વિકાસનું સંયુક્ત રીતે આયોજન કરવા અને નિયંત્રણ કરવા ઉપયોગમાં લેવાય છે.

### 7.6.1 માળખાનો વિકાસ : (Developing a Network)

માળખુએ યોજનાની તમામે પ્રવૃત્તિઓ અને ઘટનાઓ કે જે કાર્યક્રમ અથવા યોજનાના અંતિમ હેતુઓને પહોંચવા પૂર્ણ કરવી જોઈએ, તેમની સમાપ્તિ ક્રમ, તેમનું આંતર અવલંબન અને આંતર સંબંધો દર્શાવતી આલેખ છે. આલેખિય આયોજન પ્રત્યક્ષ માળખાને બે પાયાનાં ઘટકો છે. જેમકે, ઘટના અને પ્રવૃત્તિ; હવે આપણે માળખા આયોજન પદ્ધતિઓને સંબંધિત કેટલાક શબ્દોનું અધ્યયન કરીએ.

**ઘટના :**

ઘટના એ સમયની વિશિષ્ટ તાત્કાલિકતા છે જે પ્રવૃત્તિના પ્રારંભ અને અંતને નોંધે છે. ઘટના તો સમય કે ન તો સ્ત્રોતોને વાપરતી નથી. તે કાર્યક્રમ કે પ્રકલ્પમાં સમાપ્તિને રજૂ કરે છે. તે ચક્ર/વર્તુળ દ્વારા રજૂ કરાય છે અને ઘટના સંખ્યા વર્તુળમાં લખાય છે.

**પ્રવૃત્તિ :**

પ્રત્યેક પ્રકલ્પમાં પ્રવૃત્તિઓ કહેવાયાં અસંખ્ય કાર્ય ક્રિયાઓ અથવા કઠિન કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. પ્રવૃત્તિએ પૂરી કરવાની બે ઘટનાઓ વચ્ચે રહેલા કાર્ય અથવા યોજના તત્વને રજૂ કરે છે. ઘટનાથી વિરુદ્ધ, તે સામાન્ય રીતે સમય અને સ્ત્રોતો વાપરે છે. પ્રવૃત્તિએ માળખા ઉપર તીર દ્વારા દર્શાવાય છે અને તે ઘટના સાથે શરૂ થાય છે અને અંત પામે છે.

પ્રવૃત્તિમાં તીરની દિશા ઘટનાઓ બનવાની હોય તે ક્રમ દર્શાવે છે. પ્રવૃત્તિને એ, બી, સી જેવાં નામો સામાન્ય રીતે અપાય છે. જે તીરની નીચે નિશાની કરાય છે અને પ્રવૃત્તિ પૂર્ણ કરવાનો અંદાજિત સમયને તીરની ઉપર નોંધાય છે.

પ્રવૃત્તિઓનું નીચે પ્રમાણે વર્ગીકરણ કરાય છે.

(1) કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિઓ : આ એવી પ્રયુક્તિઓ છે કે જે જો અંદાજિત સમય કરતાં વધારે સમય વાપરે તો પ્રકલ્પ વિલંબિત થશે. પ્રવૃત્તિ કટોકટીયુક્ત કહેવાય છે. જો તેનો સૌથી વહેલો પ્રારંભ સમય વત્તા તેના દ્વારા લેવાયેલ સમય બરાબર મોડામાં મોડા પૂર્ણ કરવાનો સમય હોય. કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિને સામાન્યરીતે બિન-કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિથી અલગ પાડવા માટે ઘાટા તીરની નિશાની કરાય છે.

(2) બિન-કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિઓ : આ પ્રવૃત્તિઓને જોગવાઈઓ હોય છે (તરલના અથવા શિથિલતા) જેથી જો તેઓ અંદાજિત સમય કરતાં વધારે વિશેષતાયુક્ત સમય વાપરે તો યોજના વિલંબિત થશે નહિ.

(3) નકલી પ્રવૃત્તિઓ : જ્યારે બે પ્રવૃત્તિઓ એક જ તત્ક્ષણ સમયે શરૂ થાય છે ત્યારે મુખ્ય ઘટનાઓ ટપકાંવાળા તીરથી જોડાય છે અને આ નકલી પ્રવૃત્તિ તરીકે ઓળખાય છે. નકલી પ્રવૃત્તિઓ સમય વાપરતી નથી. નકલી પ્રવૃત્તિ કટોકટીયુક્ત કે બિન-કટોકટી યુક્ત હોઈ શકે.

**કટોકટીયુક્ત માર્ગ :**

તે પ્રવૃત્તિઓનો એ ક્રમ છે જે કુલ પ્રકલ્પ સમયગાળો નક્કી કરે છે. કટોકટીયુક્ત માર્ગ એ કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિઓથી રચાય છે. કટોકટીયુક્ત માર્ગ મહત્તમ ઝ્રોતો વાપરે છે. તે સૌથી લાંબો માર્ગ છે અને મહત્તમ સમય વાપરે છે. કટોકટીયુક્ત માર્ગને શૂન્ય તરલતા હોય છે. જો એક કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિમાં વિલંબ થયો હોય તો પણ અપેક્ષિત પૂર્ણતા તારીખો પરિપૂર્ણ થતી નથી. જો નિશ્ચિત કરાયેલ પૂર્ણતા તારીખે પરિપૂર્ણ કરાતી હોય તો કટોકટીયુક્ત માર્ગ પ્રવૃત્તિઓ સ્પષ્ટ કરે છે કે જેને એક અથવા અન્ય રીતે કુશળતાપૂર્વક હસ્તક્ષેપ કરાવવો જ જોઈએ.

**સમયગાળો :** કોઈ કાર્ય અથવા પ્રવૃત્તિ પૂરા કરવા જરૂરી અંદાજિત અથવા વાસ્તવિક સમય છે.

**કુલ પ્રકલ્પ સમય :** તે સમય છે કે યોજના પૂરી કરવા લેવાય છે અને કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિઓની ક્રમિકતામાંથી જોવા મળે છે. બીજા શબ્દોમાં તે કટોકટીયુક્ત માર્ગનો સમયગાળો છે.

**સૌથી વહેલો પ્રારંભ સમય (EST) :** તે શક્ય એટલો વહેલો સમય છે કે જે કોઈ પ્રવૃત્તિ શરૂ કરી શકે અને માળખા આકૃતિમાં પ્રથમથી છેલ્લા પ્રસંગમાં ફરે તેના આધારે ગણતરી કરાય છે.

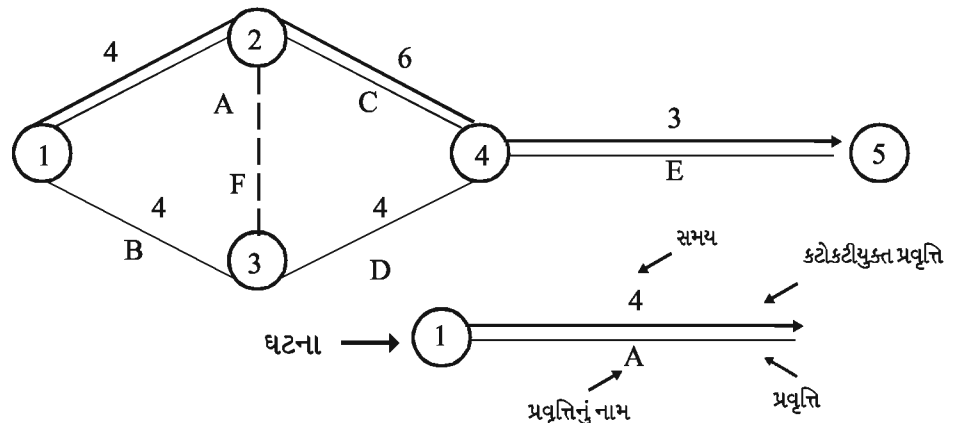
**સૌથી વહેલા અંતિમ સમય (EFT) :** તે શક્ય એટલો વહેલો સમય છે કે જ્યાં કોઈ પ્રવૃત્તિ પૂરી કરી શકાય છે.

$EFT + EST +$  તે પ્રવૃત્તિઓનો સમયગાળો

**મોડોમાં મોડો અંતિમ/ આખરી સમય (LFT) :** તે પાછા ફરીને ગણી શકાય છે. એટલે કે માળખા આકૃતિના છેલ્લા પ્રસંગ/ ઘટનામાંથી પ્રથમ ઘટના સુધી.

**મોડામાં મોડો પ્રારંભ સમય (LST) :** તે તેટલો મોડામાં મોડો શક્ય સમય છે કે જ્યારે કોઈ પ્રવૃત્તિ શરૂ થઈ શકે.

આકૃતિ-3માં નું ઉદાહરણ ઉપર દર્શાવેલ શબ્દો અને EST, EFT, LFT અને LST ની ગણતરીની પદ્ધતિ સમજાવે છે.



આકૃતિ 7.3 માળખા પૃથક્કરણ



**તરલ અથવા મંદ :**

મંદ એ ઘટનાના સંદર્ભમાં છે અને તરલ એ પ્રવૃત્તિના સંદર્ભમાં છે. બીજા શબ્દોમાં, મંદ એ PER સાથે વપરાય છે અને તરલ એ CPM સાથે વપરાય છે. પરંતુ સામાન્ય વ્યવહારમાં તેઓ અરસ-પરસ રીતે વપરાય. તરલ અથવા મંદનો અર્થ ફાજલ સમય, તેના ગાળા ઉપરાંતના વધારાનો સમયગાળો કે જેને યોજનાને વિલંબિત કર્યા સિવાય બિનકટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિ વાપરી શકે છે.

તરલ (સમય) એ પ્રવૃત્તિ પૂરી કરવા માટે ઉપલબ્ધ સમય અને તે પૂરી કરવા જરૂરી સમય વચ્ચેનો તફાવત છે.

**કુલ તરલ :**

તે વધારાનો સમય છે કે જે યોજનાનો સમયગાળો વધાર્યા સિવાય બિનકટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિ વાપરી શકે છે. આમ છતાં, કુલ તરલ એ અગાઉના અને પછીથી થતી પ્રવૃત્તિઓમાં તરલોને પ્રભાવિત કરે અને તે નકારાત્મક પણ હોઈ શકે.

કુલ તરલ = (LST - EST) અથવા (LFT - EFT)

**મુક્ત તરલ :**

જો તમામ બિનકટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિ શક્ય એટલી વહેલી શરૂ થાય તો ફાજલ સમય એ મુક્ત તરલ છે. જો વપરાય તો મુક્ત તરલ પછીથી થતી પ્રવૃત્તિઓમાં તરલ (સમય)માં બદલતું નથી. બીજા શબ્દોમાં જો કોઈ પ્રવૃત્તિ મુક્ત તરલ ગાળાથી વિલંબિત થાય તો પછીથી થતી પ્રવૃત્તિ વારામાં વિલંબિત થશે નહીં.

મુક્ત તરલ = આખરી ઘટનાનો EST - અગ્રીમ ઘટનાનો EST - પ્રવૃત્તિ સમયગાળો.

**સ્વતંત્ર તરલ :**

પ્રવૃત્તિના સ્વતંત્ર તરલનો ઉપયોગ અન્ય પ્રવૃત્તિઓમાં તરલને બદલતો નથી. સ્વતંત્ર તરલ લાભકારી રીતે ઉપયોગ કરી શકાય છે. જો વ્યક્તિ બિન કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિ પરનો સમય ઘટાડવા રસ ધરાવતી હોય જેથી કરીને કટોકટીયુક્ત પ્રવૃત્તિઓને વિનિયોજિત કરાય. પરિણામે યોજનાનો સમયગાળો ઘટાડી શકાય. પ્રવૃત્તિ સાથે સંલગ્ન સ્વતંત્ર તરલને અગાઉનાં કાર્યોનો વિલંબ કરીને ઘટાડાતો નથી. જ્યારે આવો ઘટાડો મુક્ત તરલમાં જોવા મળે છે.

સ્વતંત્ર તરલ = અંતિમ ઘટનાનો EST - અગ્રીમ ઘટનાનો LFT - પ્રવૃત્તિ સમયગાળો

સ્વતંત્ર તરલ જો નકારાત્મક બની જાય તો તેને શૂન્ય તરીકે લેવાય છે.

**માળખું અથવા તીર આકૃતિ :**

માળખા આકૃતિ એ માળખા યોજનાનું પાયાગત લક્ષણ છે. તે એવી આકૃતિ છે (આકૃતિ 7.3 જુઓ) કે જે તમામ ઘટનાઓ અને પ્રવૃત્તિ (જેમાં તેઓ યોજના પૂરી કરવાનું બજાવવા જરૂરી હોય છે) તેમના આંતર સંબંધો અને આંતર અવલંબનો સાથે ક્રમમાં રજૂ કરે છે.

માળખું અથવા તીર આકૃતિ એ તીરો દ્વારા પૂર્ણ કાર્યો (પ્રવૃત્તિઓ) ની દૃશ્ય રજૂઆત છે. તે માળખા આકૃતિનું સૌથી અવારનવાર ઉપયોગમાં લેવાતું સ્વરૂપ છે. જ્યાં પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ તીર દ્વારા રજૂ કરાય છે અને પ્રવૃત્તિ ક્રમિકતાઓ તીરોની દિશા દ્વારા સૂચવાય છે. દાખલા તરીકે આકૃતિ 7.3 દર્શાવે છે કે સી અને ડી પ્રવૃત્તિ એ અને બી પ્રવૃત્તિ પુરી થયા બાદ શરૂ થઈ શકે. ટપકાંવાળા તીરો (નક્લી પ્રવૃત્તિ) દર્શાવે છે. એ અને બી એક જ સમયે પૂર્ણ થાય છે અને સી અને ડી એક જ સમયે શરૂ થાય છે. યોજના પૂરી કરવા બે માર્ગો છે અને તે આ પ્રમાણે છે : 1-2-4-5 અથવા 1-3-4-5.

અહીં તીરની લંબાઈને કોઈ મહત્વ નથી. આ આકૃતિઓ ઘણી ઉપયોગી છે. કારણ કે તેઓ વિશાળ અને જટિલ યોજનાઓના જોડાણમાં નિર્ણય લેવા માટે વિગતવાર માહિતી પૂરી પાડે છે.

**ઉદાહરણ :**

ગ્રંથાલય યાંત્રિકીકરણ યોજના 6 પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ કરે છે. જેમ કે એ, બી, સી, ડી, ઈ, અને એફ અનુક્રમે 4, 6, 5, 4, 3 અને 3 દિવસોના સમયગાળો ધરાવે છે. માળખા આકૃતિ દોરો અને EST, LST, EFT, LFT અને તરલોની ગણતરી કરો. કટોકટીમુક્ત માર્ગને નિશાની કરો અને યોજના પૂરી કરવાના કુલ સમયગાળાને શોધો.

**ઉકેલો :**

- (1) EST ઘટનાથી શરૂ કરીને ગણી શકાય છે એટલે કે પ્રવૃત્તિ A અને તેને O સમય આપીને (EST) પ્રવૃત્તિ B નું EST = O + A પ્રવૃત્તિનો ગાળો = 4 પ્રવૃત્તિ C નો EST = પ્રવૃત્તિ B નો EST + પ્રવૃત્તિ B નો સમયગાળો 4 + 6 = 10 અને આ રીતે આગળ ગણતરી કરતાં

પ્રવૃત્તિ F નો EST બે માર્ગોને અનુસરીને શોધી શકાય છે. એટલે કે 1-2-3-5 અને 1-2-4-5. માર્ગ 1-2-3-5 એ 15મો દિવસ આપે છે જ્યારે માર્ગ 1-2-4-5 એ પ્રવૃત્તિ F નો EST તરીકે 11મો દિવસ અંદાજે છે.

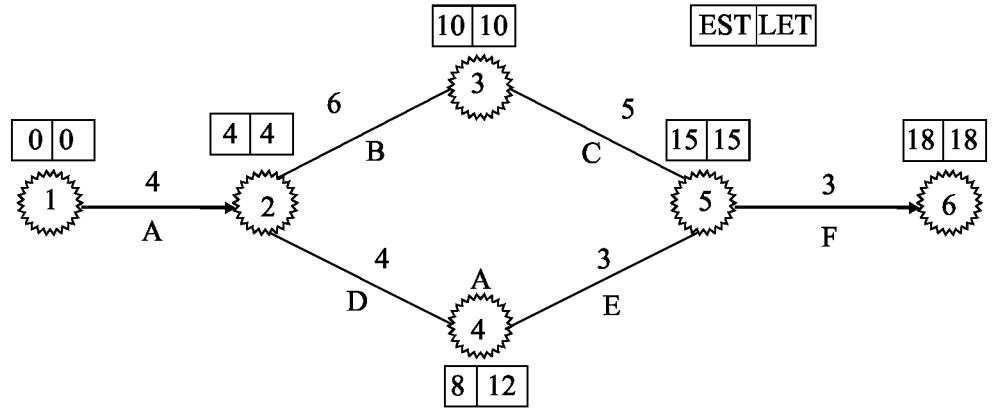
અહીં ઉચ્ચ મૂલ્ય (15) પસંદ કરેલ છે કારણ કે જ્યાં સુધી પ્રવૃત્તિ C પુરી ન થાય કે જે 15મા દિવસે પૂર્ણ કરાવી જોઈએ. ત્યાં સુધી પ્રવૃત્તિ F શરૂ કરી શકાતી નથી.

પ્રથમ ઘટનાથી છેલ્લી ઘટના સુધી આગળની દિશામાં અન્ય પ્રવૃત્તિઓનો EST આ રીતે જ આગળ વધીને ગણી શકાય છે.

(2) LFT આ જ રીતે ગણાય છે જે રીતે EST ગણાય છે. પરંતુ છેલ્લી ઘટનાથી પહેલી ઘટના સુધી પાછળ તરફ ગતિ કરીને.

સારણી 7.1 : EST, LST, EFT, LFT અને તરલોની ગણતરી

પ્રવૃત્તિ	સમયગાળો (સો દિવસ)	EST	LST	EFT	LFT	કુલ તરલ	મુક્ત તરલ	સ્વતંત્ર તરલ
A	4	0	0	0	4	0	0	0
B	6	4	4	10	10	0	0	0
C	5	10	10	15	15	0	0	0
D	4	4	8	8	12	4	0	0
E	3	8	12	11	15	4	4	0
F	3	15	15	18	18	0	0	0



કટોકટીયુક્ત માર્ગ = 1-2-3-5-6

યોજના સમયગાળો = 4+6+5+3 = 18 દિવસો

આકૃતિ 7.4 : માળખા આકૃતિ

પ્રવૃત્તિ F માટે LFT = 18

C અને E પ્રવૃત્તિ માટે LFT = 18 - F પ્રવૃત્તિનો સમયગાળો=15

પ્રવૃત્તિ D માટે LFT = પ્રવૃત્તિ E માટે LFT - પ્રવૃત્તિ E નો સમયગાળો = 15-3=12 અને તે રીતે ગણતરી કરવી.

(3) પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ માટે LST સંબંધમાંથી ગણાય છે.

LST = પ્રવૃત્તિનો LFT - તે પ્રવૃત્તિનો સમયગાળો

દાખલા તરીકે પ્રવૃત્તિ D નો LST = 12-4=8 અને તે રીતે ગણતરી કરવી.

(4) પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિનો EFT સંબંધમાંથી ગણાય છે.

EFT = પ્રવૃત્તિનો EST + તે પ્રવૃત્તિનો સમયગાળો

દાખલા તરીકે D પ્રવૃત્તિનો EFT = 4+4 =8 અને તે રીતે ગણતરી કરવી.

- (5) કુલ તરલ સમય = (LST-EST) અથવા (LFT-EFT)  
દાખલા તરીકે પ્રવૃત્તિ D નો કુલ તરલ = (8-4) અથવા (12-8)=4
- (6) મુક્ત તરલ સમય =આખરી પ્રસંગ / ઘટનાનો EST - પ્રથમ ઘટનાનો EST - પ્રવૃત્તિ સમયગાળો  
દાખલા તરીકે પ્રવૃત્તિ સમય D નો મુક્ત તરલ = 8-4-4= 0
- (7) સ્વતંત્ર તરલ = અંતીમ ઘટનાનો EST - મુખ્ય ઘટનાનો LFT - પ્રવૃત્તિ સમયગાળો  
દાખલા તરીકે પ્રવૃત્તિનો સ્વતંત્ર તરલ સમય D = 8-4-4 = 0
- (8) કટોકટીયુક્ત માર્ગ એ છે કે જે મહત્તમ સમય વાપરે છે અને તે 1-2-3-5-6 છે. આથી, સંપૂર્ણ યોજનાનો સમયગાળો 4+6+5+3=18 દિવસ છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (10) માળખા પૃથ્થકરણ આલેખ (PERT/CPM)ના હેતુનું પરીક્ષણ કરો.
- (11) પુસ્તકાલયમાં કોઈપણ નાની યોજના માટે માળખા આકૃતિ દોરો અને EST, LST, EFT, LFT અને તરલોની ગણતરી કરો. વળી, કટોકટીયુક્ત માર્ગને નિશાની કરો અને કુલ યોજના સમયગાળો શોધો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો.  
(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 7.7 અન્ય તકનીકો: (OTHER TECHNIQUES)

અગાઉના વિભાગોમાં નિર્દિષ્ટ તકનીકો ઉપરાંત કેટલીક અન્ય વિનિમયન કરનારી તકનીકો પણ પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સફળતાપૂર્વક વિનિયોજિત કરાઈ છે. આ પ્રયુક્તિઓ પૈકી કેટલીક નીચેના પેટાવિભાગમાં ચર્ચા કરેલ છે.

### 7.7.1 વિનિમયન કરનાર જૂથ/સલાહકારો : (MONITORING TEAM/CONSULTANT)

દરરોજ માહિતી સંસ્થા જે સમસ્યાનો સામનો કરે છે તે તમામ કક્ષાના માહિતી વ્યાવસાયિકો ને તેમની ફરજમાંથી ઉપસ્થિત થતા પ્રશ્નો સાથે પર્યાપ્ત સંબંધ ધરાવે છે. આખરે આટલા માટે જ તેઓને કામ પર રખાય છે. આમ છતાં, એવા પ્રસંગો છે જ્યારે સમસ્યા શોધી ન શકાય એમ દેખાય ત્યારે તે સંગઠનના ઓછા જાણીતા વિસ્તારમાં હોય છે અથવા જ્યાં અગાઉ વિનિયોજિત ઉકેલો બિલકુલ અસરકારક ન હોય ત્યારે જ પ્રવૃત્તિઓ વિનિમયન કરવા, માર્ગદર્શન અથવા અને નિયંત્રિ કરવા માટે બાહ્ય નિષ્ણાતને કામે લગાડાય છે. આ નિષ્ણાંતો સામાન્ય રીતે 'સલાહકારો' તરીકે નિર્દેશિત કરાય છે. ચાલો આપણે હવે પુસ્તકાલયો અથવા માહિતી કેન્દ્રોમાં આ સલાહકારો કેવી રીતે ઉપયોગી છે તેની અભ્યાસ કરીએ.

મોટા ભાગના સલાહકારો ખાસ ક્ષેત્રમાં વિશિષ્ટતા ધરાવે છે. વધારેમાં વધારે એક અથવા બેમાં અને ઘણાં સોંપેલાં કાર્યો ઉપર તેમની ગણનાયક અનુભવ ઉપરાંત તેનું વિશિષ્ટ મૂલ્ય સમસ્યામાંથી તેમની રચનાશક્તિમાં રહેલું છે. હાહારની વ્યક્તિ તરીકે, સલાહકાર સમસ્યાને પરલક્ષી રીતે જોવા માટે શક્તિમાન છે અને અસ્તિત્વ ધરાવતા વ્યવહારો, પૂર્વગ્રહો અથવા વ્યક્તિત્ત્વો દ્વારા તે પ્રભાવિત થતો નથી. ઉપરાંત, સ્વતંત્ર સલાહકાર સંસ્થામાં કોઈ ખાસ વિભાગ અથવા જૂથ સાથે કોઈ વફાદારીનો ઋણી નથી.

સલાહકારની નિમણૂંક કરાવી જ જોઈએ અને માહિતી સંસ્થાના મુખ્ય અધિકારી અને વહીવટી સંસ્થા

દ્વારા સમગ્ર સોંપેલા કાર્યને ટેકો અપાવો જોઈએ. માત્ર આ રીતે સલાહકારને સંસ્થામાં ગમે ત્યાં જવાની જરૂરી સત્તા રહેશે અને તેના કોઈપણ સભ્યને પ્રશ્ન પૂછવાની સત્તા રહેશે. આમ છતાં, સલાહકારે પોતાની જાતને ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન અથવા વ્યવસ્થાપન ટુકડીના કોઈ પણ સભ્ય સાથે ઓળખાવવી ન જોઈએ. આમ કરવું એટલે વ્યવસ્થાપક અને કર્મચારીઓને મુક્ત રીતે વાત કરવા સમજાવવા તેની તકોને પૂર્વગ્રહ રાખવાનું છે. પક્ષો વચ્ચે સર્વોત્તમ વિશ્વાસ બંધાવો જ જોઈએ કે જેથી સંપૂર્ણ માહિતીની મુક્ત રીતે અદલાબદલી રહે. એવું કેટલીકવાર કહેવાય છે કે સલાહકાર આંતરિક વ્યવસ્થાપકો અને કર્મચારી ગણ કરતાં વધારે મુક્ત રીતે બોલી શકે છે અને આ બાબતમાં નિષેધ સહન કરતા નથી. આ ચોક્કસપણે સાચું છે, પરંતુ તેમનું સાચું મૂલ્ય તેમના જ્ઞાન અને અનુભવ ઉપર આધારિત છે. આ ગુણો તથા તેમના પક્ષપાત રહિત વલણોના કારણે તેઓને કામ પર રખાય છે. પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સૌથી અવારનવાર સલાહકારોને નીચેના કારણોસર બોલાવાય છે.

- (એ) સાહસો જેવાં કે નવા સાધનની સ્થાપના, નવાં બજારોમાં પગપેસારો અથવા નવી સેવાઓ કે ઉત્પાદનો દાખલ કરવા સલાહ આપવા.
- (બી) માહિતી સંસ્થા અથવા વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિને ફરી રૂપરેખિત કરવા.
- (સી) નવી મૂડી ઊભી કરવા અથવા ભંડોળ આકર્ષવા અથવા પ્રકલ્પ દરખાસ્તોને આમંત્રણ આપવા.
- (ડી) સ્થળાંતર વિષે સલાહ આપવા.
- (ઈ) ક્રિયાત્મક ક્ષેત્રો કે જ્યાં આંતરિક ઉકેલ અસરકારક હોતા નથી તેમાં અનુભવાતી મુશ્કેલીઓને અલગ કરવા.
- (એફ) સંપૂર્ણ રીતે માંદી પેઢીને બચાવવા પ્રયત્ન કરવા. આ સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થાપન દ્વારા રઘવાટનું કાર્ય છે અને બુલાવો આવે ત્યારે અસરકારક ઈલાજ માટે ખૂબ મોડું થઈ ગયું હોય છે.

સક્ષમ સલાહકારો મૂલ્યવાન સેવા પૂરી પાડે છે. પણ તે ખર્ચાળ હોય છે. તેમની ભલામણો સમસ્યા ક્ષેત્રોની ખૂબ કાળજીપૂર્ણ તપાસણી અને પૃથ્થકરણના આધારે હોય છે અને તેમને સંપૂર્ણ રીતે અમલમાં મૂકવા જોઈએ. તેઓએ સીધા જ મુખ્ય અધિકારીને હેવાલ આપવો જોઈએ કે જેમની સત્તાથી તેઓ બોલે છે. આખરે તેમની પ્રવૃત્તિઓને કોઈ પણ રીતે મર્યાદિત કરવી ન જ જોઈએ જો તેઓ તેમને સોંપાયેલ સમસ્યાઓ ઉપર સંપૂર્ણ રીતે ભલામણ કરવા અને નિદાન કરવા શક્તિમાન હોય.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(12) માહિતી સંસ્થામાં સલાહકારોના ઉપયોગ કરવાના ફાયદાઓ આપો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.7.2 અંદાજપત્ર તૈયાર કરવું : (Budgeting)

અંદાજપત્ર એ સર્વોત્તમ અને સૌથી વધારે ઉપયોગી વિનિયમન કરનાર સાધનો પૈકી એક છે. કારણ કે તે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના ઉદ્દેશ્યો અને લક્ષ્યોને પ્રતિબિંબિત કરે છે. માહિતી સંસ્થાને ચલાવવા માટે માહિતી સંસ્થાના પ્રકાર ઉપર આધાર રાખીને ભંડોળ વિવિધ સ્ત્રોતમાંથી આવે છે. અંદાજપત્રની રચના માહિતી સંગઠનના અસરકારક સંચાલન માટે સર્વોત્તમ શક્ય પદ્ધતિમાં આ ભંડોળને ઉપર કરવામાં મદદ કરે છે.

અંદાજપત્રીય નિયંત્ર આથી એ માત્ર આર્થિક યોજના નથી પરંતુ નિયંત્રણ, સંયોજન, પ્રત્યાયન, કામગીરી મૂલ્યાંકન અને અભિપ્રેરણ માટે ઉપકરણ પણ છે. ગ્રંથાલયોમાં સમતુલા જાળવવામાં મદદ કરે છે. કારણ કે તે ફાળવાયેલા ભંડોળનો ખર્ચ, રકમોના ખર્ચની યોગ્યતા/યથાર્થતા અને પુનરાવલોકન તથા ભંડોળ આપતી સંસ્થા દ્વારા બહાલીમાં મદદ કરે છે. અંદાજપત્ર રચના વિશે વધારે વિગતો અને માહિતી તેના પ્રકારો અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ માટે આ અભ્યાસક્રમના વિભાગ-4ના એકમો 12 અને 13 જુઓ.

### 7.8 સારાંશ: (SUMMARY)

વ્યવસ્થાપનના વિષયમાં વ્યવસ્થાપકોને વધારે સારા નિયંત્રણમાં મદદ કરવા અને નિર્ણય પ્રક્રિયા સુધારવા વર્ષો દરમિયાન વિવિધ વિનિમયન કરનારી પ્રયુક્તિઓનો વિકાસ થયો છે. વ્યવસ્થાપનની લગભગ તમામ પ્રયુક્તિઓ વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં તદ્દન સફળતાપૂર્વક ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વિનિયોજન શોધ્યું છે.

આ એકમે માહિતી સંગઠનોમાં વિનિમયન કરનારી વ્યવસ્થાપનની લગભગ તમામ પ્રયુક્તિઓ અને તેમના વિનિયોજનને આવરી લીધા છે. જો કે પ્રયુક્તિઓ પૈકી કેટલીક અન્યો કરતાં વધારે લાગુ પડે એવી હોય છે અને અસરકારક રીતે વિનિયોજિત છે. જો ગ્રંથાલયોમાં પ્રક્રિયાઓ અને ક્રિયાવિધિઓ કમ્પ્યુટરયુક્ત હોય તો તેઓ જ્યાં કાર્ય હસ્તચાલિત હોય તેવી પરિસ્થિતિમાં ખૂબ જ ઉપયોગી માલુમ પડી છે. કાર્યાત્મક સંશોધન ઘણું ઉપયોગી છે. જ્યાં ગાણિતિક નમૂનાઓ તૈયાર કરી શકાય છે. અસરકાર અને સુધારેલી નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે MIS વ્યવસ્થાપનની તમામ કક્ષાઓએ ખૂબ જ મૂલ્યવાન માલુમ પડ્યું છે. ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપનના કિસ્સામાં વ્યવસ્થિત જોડવા એટલે કે નિરીક્ષક અને ગૌણ કર્મચારી વ્યવસ્થાપન લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા સંયુક્ત રીતે કામ કરે છે. એવી સમસ્યાઓ કે જે માહિતી કેન્દ્રોમાં કામ કરતાં કર્મચારીગણ ઉકેલવા નિષ્ફળ જાય તો, વ્યવસ્થાપન સલાહકારો અથવા વિનિમયન કરનારી ટુકડી પાસેથી સહાય લેવામાં આવે છે. આખરે સર્વોત્તમ નિયંત્રણ ઉપકરણ એ આર્થિક ઉપકરણ છે તે છે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ છે કારણ કે નાણાં સિવાય માહિતી કેન્દ્રોમાં કશું જ શક્ય નથી.

### 7.9 તમારા જ્ઞાનને ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWER TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) વિનિમયન કરવું એ ભૂલો શોધવી, ફરજની માહિતી આપવી, સલાહ આપવી, ઉદાહરણ આપવું અને ચેતવણી બાબતનો સમાવેશ કરે છે. નિયંત્રણ સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા સફળતાપૂર્વક પાર પાડી શકાય તે માટે પરીક્ષણ, નિયમન, પ્રમાણિત કરવું, અટકાવવા ક્રિયા કરવી, અસરનો નિર્દેશ કરવાની બાબતોનો સમાવેશ કરે છે.
- (2) ચાર નિયમિત કરનારી પ્રયુક્તિઓ છે :
  - કાર્યાત્મક સંશોધન (OR)
  - વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS)
  - ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપન (MOB) અને
  - નેટવર્ક પૃથક્કરણ
- (3) કાર્યાત્મક સંશોધન એ ગાણિતિક નમૂનાઓનું વિનિયોજન છે જે કાર્યની વૈકલ્પિક પ્રણાલિની તુલનાઓ જે મહત્તમ પરિણામો આપે તેવી પ્રણાલી નક્કી કરવા અનુમતિ આપે. OR નો હેતુ વ્યવસ્થાપકને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં અને પ્રક્રિયા અથવા પ્રવૃત્તિ વિનિમયન કરવામાં મદદ કરવાનો છે. તે સામાન્ય રીતે આંતરશાખીય અભિગમનો ઉપયોગ કરે છે.
- (4) OR પ્રક્રિયાના અગત્યનાં પગથિયાં આ પ્રમાણે છે :
  - (એ) સમસ્યાનું સૂત્રીકરણ કરવું
  - (બી) અભ્યાસ હેઠળની પદ્ધતિને રજૂ કરવા ગાણિતિક નમૂનાની રચના કરવી
  - (સી) નમૂનામાંથી ઉકેલ કાઢવો
  - (ડી) તેમાંથી તારવેલ ઉકેલ અને નમૂનાનું પરીક્ષણ કરવું
  - (ઈ) ઉકેલ ઉપર નિયંત્રણ સ્થાપવું

- (એફ) ઉકેલને કામ પર લગાડવું એટલે કે અમલીકરણ
- (5) ગ્રંથાલયીત્વના કેટલાક વિસ્તારો કે જ્યાં OR ઉપયોગી હોય. જેવા કે,  
 (1) આંતર ગ્રંથાલય લોન  
 (2) ડેટા બેન્કની સ્થાપના  
 (3) ઉપભોક્તા વર્તણૂક  
 (4) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રનું સ્થળ  
 (5) પુસ્તકો રદ કરવાની નીતિ
- (6) વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS) તેઓને જરૂરી હોય તે તમામ સંબંધ માહિતી સાથે વ્યવસ્થાપનનાં તમામ કક્ષાઓ પૂરી પાડવાની સામાન્ય પદ્ધતિ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરાય છે. આ જરૂરીયાતો વડે સંગઠનના સંપૂર્ણ નિયંત્રણ માટે યોગ્ય નિર્ણયો કરાય છે. આથી તે પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના વ્યવસ્થાપનમાં સર્વોત્તમ વિનિમયન કરનારી પ્રયુક્તિઓ પૈકી એક છે. કારણ કે સંસ્થાના ચાવીરૂપ સભ્યોને વિવિધ કાર્યોમાં ઉપયોજાતી હસ્તગત અથવા યાંત્રિક માહિતી સંગ્રહ/ માહિતી પૂરી પડાય છે.
- (7) MIS વ્યવસ્થાપકનાં કૌશલ્યો પૈકી કેટલાંક છે આ પ્રમાણે છે :  
 - સંપૂર્ણ સંસ્થા અને તેના ઉદ્દેશ્યોનું જ્ઞાન  
 - મૌખિક અને લેખિત રીતે અસરકારક પ્રત્યાયન કરવાની ક્ષમતા  
 - ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન સાથે સંબંધ  
 - ગૌણ કર્મચારીઓ સાથે સંબંધ  
 - માહિતી પ્રક્રિયા અને માહિતી પ્રત્યાયન પ્રયુક્તિઓનું જ્ઞાન  
 - પદ્ધતિની રચના/ રૂપરેખાનો નિષ્કર્ષ કાઢવા અને રચવાની ક્ષમતા
- (8) MIS સાથે સંલગ્ન ખર્ચાઓ છે :  
 હાર્ડવેર, સોફ્ટવેર, કર્મચારીગણ અને જાળવણી
- (9) જેને પ્રચલિત રીતે MBO કહેવાય છે તે ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપન એક ઔપચારિક ક્રિયાવિધિનો નિર્દેશ કરે છે. જેમાં પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપક જોડી એટલે કે કોઈપણ ક્ષેત્ર વ્યવસ્થાપક અને તેનો નજીકનો ઉપરી અધિકારી વિશિષ્ટ અને માપી શકાય એવા લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો પર પરસ્પર સંમતિ પર સમયાંતરે રીતે પહોંચે છે. આ લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો એ ગૌણ કર્મચારીએ નિશ્ચિત સમયગાળામાં પ્રાપ્ત કરવાં અપેક્ષિત હોય છે. આ ઉદ્દેશ્યો ઉપર એક લેખિત નોંધ બનાવાય છે. આ રીતે MBO એ નિયમિત કરનારી પ્રયુક્તિ છે જે ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રના વ્યક્તિગત અને જૂથ કાર્યો પૂરા કરવા અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરાય છે.
- (10) માળખા પૃથક્કરણ એ રચના, સંયોજન, નિયંત્રણ અને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં મદદ કરે છે. જેથી મર્યાદિત ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો સાથે લઘુત્તમ ઉપલબ્ધ સમયમાં કરકસરયુક્ત રીતે યોજના સિદ્ધ થાય.
- (11) વિભાગ 7.6.1 માંનું ઉદાહરણ નમૂનારૂપ માળખા આલેખ તરીકે ઉપયોગ કરી શકાય.
- (12) મોટાભાગના સલાહકારો કોઈ ખાસ ક્ષેત્રમાં વિશિષ્ટતા પ્રાપ્ત કરે છે અથવા વધારેમાં વધારે એક કે બે ક્ષેત્રોમાં અને ઘણાં સોંપાયેલા કાર્યો ઉપર તેમનો ગણનાપાત્ર અનુભવ ઉપરાંત તેમનું વિશિષ્ટ મૂલ્ય સમસ્યામાંથી તેમની અલગતામાં રહેલું છે. બહારની વ્યક્તિ તરીકે સલાહકાર સમસ્યાને પરલક્ષી રીતે જોવા શક્તિમાન હોય છે અને તે અસ્તિત્વમાન વ્યવહારો, પક્ષપાતો કે વ્યક્તિત્વોથી પ્રભાવિત થતો નથી. ઉપરાંત, સ્વતંત્ર સલાહકાર સંગઠનમાં કોઈ ખાસ વિભાગ કે જૂથ તરફ વફાદારી ધરાવતો નથી.

**7.10 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEY WORDS)**

નિયંત્રણ (Controlling)	:	તે વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાને સફળતાપૂર્વક પાર પાડવા માટે તપાસણી, પ્રમાણિકતા, ચકાસણી અને નિગ્રહ રાખવો છે.
CPM	:	કટોકટીયુક્ત માર્ગ પદ્ધતિ એક માળખા પૃથ્થકરણ પ્રયુક્તિ
ઉદ્દેશ્યો દ્વારા વ્યવસ્થાપન (Management by Objectives)	:	તે ઔપચારિક ક્રિયાવિધિ છે જ્યાં વ્યવસ્થાપન જોડી સંગઠનમાં વિશિષ્ટ લક્ષ્યો કે ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા સામયિક રીતે પરસ્પર સંમતિ સાધે છે.
વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (Management Info. System)	:	તે એક પદ્ધતિ છે જે તેઓને જરૂરી તમામ સંબંધ માહિતી સાથે વ્યવસ્થાપનની તમામ કક્ષાઓ પૂરી પાડે છે. જેના વડે સંગઠનના સંપૂર્ણ નિયંત્રણ માટે યોગ્ય નિર્ણયો લેવાય.
વિનિમયન કરનારી ટુકડી (Monitoring Team)	:	અમુક પ્રવૃત્તિઓ કે પ્રક્રિયાઓને માર્ગદર્શન આપવા, નિયમિત કરવા અને નિયંત્રિત કરવા માટે ખાસ રીતે પસંદ કરાયેલા સંગઠનમાંથી બહારના નિષ્ણાંતોનો નિર્દેશ કરે છે.
માળખાં પૃથ્થકરણ (Network Analysis)	:	મર્યાદિત ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો સાથે લઘુત્તમ ઉપલબ્ધ સમયમાં કરકસરભરી રીતે યોજતા સિદ્ધ કરવા માટે તે રચના, આયોજન, સંયોજન, નિયંત્રણ અને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં મદદ કરે છે.
કાર્ય સંશોધન (Operation Research)	:	તે ગાણિતિક નમૂનાઓનું વિનિયોજન છે જે મહત્વ પરિણામો લાવનાર અભ્યાસક્રમની નિશ્ચિતતા અને કાર્યના વૈકલ્પિક અભ્યાસક્રમોની સરખામણીની પરવાનગી આપે છે.
PERT	:	કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન અને પુનરાવલોકન પ્રયુક્તિ-માળખા પૃથ્થકરણ પ્રયુક્તિ.

**7.11 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન : (REFERENCES AND FURTHER READING)**

- Evans, G.E. (1983) Management Techniques for Librarians. 2nd ed. San Diego : Academic Press.
- Evans, G. Edward and Ward, Patricia L. (2003). Beyond the Basic : A Management Guid for Library and Information Professionals. New York : Neal-Schuman Publishers.
- Haag, Stelhen, Cummings, Maeve and Mc Cubbrey, Donald J. (2005). Management Information Systems for the Information Age. 5th ed. Boston : Mc Graw - Hill Irwin.
- Laudon, Kenneth C. and Laudon, Jane P. (2005). Management Information Systems : Managing the Digital Firm, 9th ed. Ner Jersey : Prentice Hall.
- O'Brien, James A. (2005). Introduction to Information Systems. 4th ed. Boston : Mc Graw Hill / Irwin.
- Rizzo, I.R. (1980). Management for Librarians : Fundamentals and Issues. West Port : Green wood press
- Robbins, Stephen P. and (Coulter, Mary (2004). Management. 8th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B. (2004). Library Management 6th ed. Englewood : Libraries Unlimited.

એકમ-૪

કામગીરી માપન અને મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ  
(PERFORMANCE MEASUREMENT AND  
EVALUATION TECHNIQUES)

: રૂપરેખા :

- 8.0 ઉદ્દેશ્યો
- 8.1 પ્રસ્તાવના
- 8.2 કામગીરી માપન
  - 8.2.1 કામગીરી માપ
- 8.3 મૂલ્યાંકન
  - 8.3.1 મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ
- 8.4 મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ
  - 8.4.1 કામગીરી માપન
  - 8.4.2 કામગીરી મૂલ્યાંકન
  - 8.4.3 બજાર સંશોધન
  - 8.4.4 પડતર ખર્ચ અસરકારકતા પૃથ્થકરણ
  - 8.4.5 ગ્રંથમિતિશાસ્ત્ર
  - 8.4.6 ડેલ્ફી પદ્ધતિ
- 8.5 મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન
  - 8.5.1 સંગ્રહ મૂલ્યાંકન
  - 8.5.2 પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન
  - 8.5.3 પ્રલેખ વિતરણ પદ્ધતિ મૂલ્યાંકન
- 8.6 માહિતી સેવાઓનું મૂલ્યાંકન
  - 8.6.1 કર્મચારીગણનું મૂલ્યાંકન કરવું
  - 8.6.2 માહિતી સેવાઓનું સ્થૂળ કક્ષાએ મૂલ્યાંકન
  - 8.6.3 ઉપભોક્તા અભ્યાસો
  - 8.6.4 પ્રત્યક્ષ મૂલ્યાંકન
  - 8.6.5 અઘતન અવબોધન સેવાઓ
- 8.7 સારાંશ
- 8.8 તમારી પ્રગતિને ચકાસોના ઉત્તરો
- 8.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 8.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

8.0 ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES)

- ◆ આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :
- ◆ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં કામગીરી માપનની સુસંગતતા સમજવી.
- ◆ મૂલ્યાંકનની આવશ્યકતા અને હેતુ સમજાવવો.
- ◆ મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ ઓળખવી.
- ◆ મુખ્ય મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓમાં સારી આંતરસૂઝ મેળવવી અને
- ◆ આ પ્રયુક્તિઓ આ બાબતોમાં વિનિમયોજિત કરવી  
- સંગ્રહનું મૂલ્યાંકન કરવા



- માહિતી પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન કરવા
- માહિતી સેવાઓનું મૂલ્યાંકન કરવા

## 8.1 પ્રસ્તાવના: (INTRODUCTION)

કામગીરી માપન અને મૂલ્યાંકન કોઈપણ વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયામાં મહત્વના પાસાં છે. કામગીરી માપન કાર્યક્રમ સિદ્ધ અને પૂર્વ-સ્થાપિત લક્ષ્યો પરત્વે વિકાસનું પુનરાવલોકન કરવાનો અને વિનિયમન કરવાનો નિર્દેશ કરે છે. બીજી બાજુએ મૂલ્યાંકન કામગીરીને માહિતી સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો સાથે તુલનાનો સમાવેશ કરે છે. જેથી આપેલા સમયગાળામાં કામગીરીમાં ફેરફાર સુનિશ્ચિત કરવા અથવા ફેરફાર સાચી દિશામાં છે કે નહીં તે જોવા અને જો તેમ હોય તો પછી કેટલી માત્રામાં છે. કામગીરી માપન અને મૂલ્યાંકન હેતુ માટે આપણી પાસે બે વસ્તુઓ હોવી જોઈએ - સંગઠનના ખાસ અને સ્પષ્ટ ઉદ્દેશ્યો અને સહેલાઈથી લાગુ પડાય એવાં માપનનાં સાધનો.

કોઈપણ મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાને ઉદ્દેશ્યોની અપર્યાપ્તતાની પ્રતીતિ કરવી જોઈએ. આથી મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાને તેના માનદંડ તરીકે ઉદ્દેશ્યોની જરૂર હોય છે. મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાને કામગીરીનાં માપો હોવા જોઈએ જે સુસંગત, વિશ્વસનીય અને વિનિયોજન કરવા સરળ હોય ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રને સુધારવા અને તેનું મૂલ્યાંકન કરવા અસંખ્ય રીતો હોય છે. માહિતી સંગઠનના વિવિધ પાસાંને મૂલ્યાંકન કરવા ઉપયોગમાં લેવાની પ્રયુક્તિઓ ઘણી છે અને એ જ પ્રયુક્તિઓ તમામ પરિસ્થિતિઓમાં વિનિયોજિત કરાતી નથી.

આ એકમ તમને કામગીરી માપનની સંકલ્પના અને મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ, મૂલ્યાંકન માટે ઉપલબ્ધ વિવિધ પ્રયુક્તિઓ તથા આખરે ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રના ખાસ પાસાંનું મૂલ્યાંકન કરવામાં વિનિયોજિત કરવાની પ્રયુક્તિઓના પ્રકાર સાથે પરિચય કરાવે છે.

## 8.2 કામગીરી માપન: (PERFORMANCE MEASUREMENT)

કામગીરી માપવું અને પ્રતિભાવ પૂરા પાડવા એ નિયંત્રણ પ્રક્રિયામાં અગત્યનું પરિભળ છે અને પ્રવૃત્તિઓ પૂર્વનિશ્ચિત દિશાને અનુરૂપ છે કે કેમ તેની ચકાસણીમાં સહાય કરે છે. રીવ્ઝ અને વુડવર્ડ (1971) એ સૂચવ્યા મુજબ નિયંત્રણ વિશે “નિયંત્રણ એ પ્રવૃત્તિઓના વિનિમયનના નિષ્કર્ષ, પ્રતિભાવ માહિતીના પુનરાવલોકનનું નિષ્કર્ષ અને જો જરૂર હોય તો સુધારાત્મક ક્રિયા પુરતુ મર્યાદિત છે” પ્રયુક્તિ આ માનાંકો નક્કી કરવામાં આવે છે અને માદંડોની ના સંદર્ભમાં કામગીરીના માપનનો પણ સમાવેશ કરે છે. આ માનાંકો નક્કી કરવામાં આવે છે અને માનદંડોની સામે પ્રવૃત્તિ આપવા માટે કેટલાક પ્રકારનું પૃથ્થકરણ કરવામાં આવે છે.

કામગીરી માપન એ કાર્યક્ષમ સિદ્ધિ અને પૂર્વ સ્થાપિત લક્ષ્યો પરત્વે વિકાસનું પુનરાવલોકન અને વિનિમયન છે. કામગીરી માપન કેટલાક સૈદ્ધાંતિક ગુરુત્તમ સાથે સરખાવીને કેટલી સારી રીતે માહિતી પદ્ધતિ, સેવા અથવા સ્ત્રોત કામ કરી રહ્યો છે તે નક્કી કરવા આપણને મદદ કરે છે. તે સ્ત્રોત અથવા સેવા કેવી રીતે કાર્ય કરી રહી છે તેવું પરીક્ષણ કરવામાં મદદ કરે છે અને ટેકેદારો ને જવાબદારી પરીભળ તરીકે પણ કાર્ય કરે છે. આ રીતે ભંડોળ આપતા સત્તાધીશો અથવા ઈરાદો ધરાયેલા ગ્રાહકોને માહિતી સેવાઓનું ‘મૂલ્ય’ સ્થાપિત કરવા માટે અગત્યની પ્રયુક્તિ છે. કામગીરી માપન એ વ્યૂહાત્મક આયોજન પ્રક્રિયાનો ભાગ છે અને પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં નિર્ણય પ્રક્રિયાને ટેકો આપવા આવશ્યક પ્રતિભાવ ક્રિયાવિધિ તરીકે ઉપયોજિત થાય છે. કામગીરી માપન એ સતત અને ચાલુ રહેતી પ્રક્રિયા છે.

### 8.2.1 કામગીરીના માપ: (PERFORMANCE MEASURES)

કામગીરીના માપ ઉત્પાદનો, સેવાઓ અને તેમને ઉત્પન્ન કરાવનાર પ્રક્રિયા વિષે પરિમાણ વાચક માહિતી પૂરી પાડે છે. આ માપ સમજવા વ્યવસ્થાપન કરવા અને સંગઠનની અસરકારકતા સુધારવાનાં ઉપકરણો તરીકે સેવા આપે છે. તેઓ હાથ ધરેલ કાર્યક્રમ પ્રવૃત્તિઓ (પ્રક્રિયા), પ્રત્યક્ષ ઉત્પાદન અને કાર્યક્રમ દ્વારા પૂર્તિ કરાયેલ સેવાઓ (નિર્ગમન) અને ઉત્પાદનો તથા સેવાઓના પરિણામોની કક્ષા અને પ્રકારને સંબોધી શકે. લોલર અને રોડ (1976) દ્વારા માપોનાં ત્રણ લક્ષણ શોધી કઢાયાં છે.

- ◆ તેઓ કેટલા સંપૂર્ણ અથવા વ્યાપક છે.
- ◆ તેઓ કેટલા હેતુલક્ષી અથવા અવૈયક્તિક છે.

◆ સંગઠનના સભ્યો દ્વારા તેઓ કેટલા અંકુશિત કરાય છે અથવા પ્રભાવિત કરાય છે. કામગીરી માપ હંમેશા લક્ષ્ય અથવા ઉદ્દેશ્યોના સંદર્ભમાં ગોઠવાય છે. તેઓ માપના એકમોમાં અભિવ્યક્ત થવા જોઈએ. આ માપ તેઓને સૌથી વધારે અર્થપૂર્ણ હોય છે. જે આ માપને આધારિત નિર્ણયો લેવા અને ઉપયોગ કરવા જોઈએ. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં કામગીરી માપવા માટે ઉપયોગમાં લેવાતા કામગીરી માપ પૈકી કેટલાક ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ, નિર્ણય પૃથક્કરણ અને સર્વેક્ષણ પદ્ધતિ છે. (જેઓ અવલોકન, મુલાકાત, પ્રશ્નાવલિ અને નમૂના અભ્યાસ પદ્ધતિ છે.) ઉપયોગમાં લેવાતા વિવિધ કામગીરી માપોને નીચે મુજબ વર્ગીકરણ કરાય છે.

**અસરકારકતા :** આ પ્રક્રિયા નિર્ગમન એટલે કે સેવા અથવા ઉત્પાદન નિશ્ચિત જરૂરિયાતોને અનુરૂપ છે તેની માત્રાનું સૂચન કરે છે.

**કાર્યક્ષમતા :** આ લઘુત્તમ સ્ત્રોત કિંમત આવશ્યક સેવા અથવા ઉત્પાદન ઉત્પાદિત કરાયું છે તેની માત્રા સૂચવે છે.

**ગુણવત્તા :** આ ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતો અને અપેક્ષાઓને પરિપૂર્ણ કરવા સેવા અથવા ઉત્પાદનની માત્રા માપે છે.

**સમયપાલન :** આ ઉત્પાદન કે સેવા સમયસર પૂરી પડાઈ હતી કે કેમ તે માપે છે. સમયપાલનતાના મૂલ્યાંકનના માનદંડો ગ્રાહકની આવશ્યકતા ઉપર આધારિત છે.

**ઉત્પાદકતા :** આની ગણતરી મૂલ્ય સંવર્ધિત મજૂરી અને પડતર મૂડીને મૂલ્ય સંવર્ધિત ઉત્પાદન અથવા સેવાના મૂલ્ય દ્વારા ભાગીને (ભાગાકાર કરીને) થાય છે.

સ્ટૂઅર્ટ (2002) દ્વારા સૂચવાયા મુજબ વિસ્તૃતતા (એટલે કે પૂરી પડાયેલ સેવાની માત્રા) અસરકારકતા, કાર્યક્ષમતા, ખર્ચ (એટલે ખર્ચ લાભ અથવા ખર્ચ અસરકારકતા) સેવા ગુણવત્તા, સંતોષ અથવા કોઈપણ સંખ્યાનાં પરિબલોનાં પાસાં પર ઉપર હાથ ધરી શકાય છે.

નિર્ગમનોએ પુસ્તકાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રની કામગીરીને માપવા માટેનું સૌથી સામાન્ય સાધન છે. પરિણામો અથવા ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની લક્ષ્ય બજારો અને પર્યાવરણ પર અસર માપવા માટે પ્રયત્નો કરવામાં આવ્યા છે. તે વિશેષ નિર્ગમન સર્જવા માટે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની સેવાઓનો ઉપયોગ કરવા ઉપભોક્તાની ક્ષમતાના સંદર્ભમાં માપવામાં આવે છે. પદ્ધતિની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવાના હેતુથી, નિવેશ અને નિર્ગમન બંનેના સંદર્ભમાં પદ્ધતિનું માપન કરવું આવશ્યક છે અને પછી પરિણામની માહિતીઓનું પૃથક્કરણ કરવાનું જરૂરી છે. (બ્રોફી, 1986)

સંશોધકો અને વ્યવસાયિકો એ ઉપભોક્તાની અપેક્ષાઓનું વહન કરે તેવા નિર્ગમનના પ્રતિનિધિ રૂપ માપ પર્યાપ્ત રીતે વિકસાવ્યા નથી કે જેમાંથી ગ્રંથાલયો કયા માપનો સ્થાનિક માનાંક માટે ઉપયોગ (અથવા સુધારો) કરી શકાય અથવા તેમણે સેવાની ગુણવત્તાના ગુણાત્મક પરિણામોની અર્થપૂર્ણ માળખું વિકસાવ્યું નથી (હર્નન 1997)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની કામગીરી માપવા અથવા મૂલ્યાંકન કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવાતા વિવિધ માહિતીના ભાગો (ટુકડા)ને માહિતી સૂચકો કહેવાય છે. તેઓ સંસ્થાના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા પરત્વે કાર્યક્રમના વિકાસને માપવા માટેનું સૂત્ર પૂરું પાડે છે. કામગીરી સૂચકો એ આગમન તત્વો, નિગમન, પરિણામોને બ્રાયસન (1998) દ્વારા સૂચવ્યા મુજબ જોડવાં જ જોઈએ.

માનાંકીકરણ માટે આંતરરાષ્ટ્રીય સંગઠન (ISO) દ્વારા વિકસાવાયેલ સંશોધન હેવાલ ત્રણ વિસ્તારોમાં જૂથ બનાવાયેલ ઓગણત્રીસ સૂચકોના જૂથનો સ્પષ્ટ નિર્દેશ કરે છે.

- (1) ઉપભોક્તાનો સંતોષ
- (2) પ્રલેખો, ક્ષતિપૂર્તિ પ્રલેખો, ઉછીના આપવાના પ્રલેખો, બાહ્ય સ્ત્રોતમાંથી પ્રલેખ પૂર્તિ, પૂછપરછ અને સંદર્ભ સેવાઓ, માહિતી શોધ અને સુવિધાઓ પૂરી પાડવાના જાહેર સેવાઓના સામાન્ય સૂચકો અને વિશિષ્ટ સૂચકોનો સમાવેશ કરે છે. અને
- (3) પ્રલેખ પ્રાપ્તિ કરવાના, પ્રક્રિયા કરવાના અને સૂચિકરણ કરવાના ક્ષેત્રો સહિત ટેકનિકલ સેવાઓમાંના નિર્દેશકો.

સંગઠનમાં અને સંગઠન બહાર કામગીરી માપન માહિતી ભેગી કરવા, ગાળવા, પૃથક્કરણ કરવા, પ્રસાર કરવા યોગ્ય આંતરમાળખાની જરૂર છે.

ગુણાત્મક આંકડાઓ કરતાં પરિમાણ મૂલક અને વર્ણનાત્મક આંકડાઓ અગત્યના હોય છે અને વિકસાવવા અને માપવા માટે વધારે સહેલાં હોય છે.

યોગ્ય પ્રલેખીકરણ એટલે કે જે જે કરાયું હોય તેની ચોકસાઈપૂર્વકની નોંધો રાખવી એ તમામ કામગીરી માપન વ્યવસ્થાઓમાં અગત્યની છે. તે પ્રક્રિયાને સતત વિનિમયન કરવામાં મદદ કરે છે. યોગ્ય નોંધની ગેરહાજરીમાં પરલક્ષી રીતે નિર્ગમનોનું માપ કરવું મુશ્કેલ બને છે. આ પછીથી આયોજિત કામગીરીમાંથી કેટલી વાસ્તવિક કામગીરી ચલિત થાય છે તેનું મૂલ્યાંકન કરવાનું અને વિકાસના માપને નિશ્ચિત કરવાનું પણ મુશ્કેલ બનાવે છે.

ઉદ્દેશ્યોની અસરકારકતા અને ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવામાં અનુસરાતી નીતિઓ અને વ્યવહારો, સ્ત્રોતની ઉપલબ્ધતા, ફાળવાયેલ અંદાજપત્ર અને ભંડોળ, કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને કર્મચારીઓનાં નેતૃત્વ કૌશલ્યો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની કામગીરીને પ્રભાવિત કરતાં વિવિધ પરીબળો છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં કામગીરી માપન નીચેની બાબતોમાં મદદ કરે છે.

- ◆ સંસ્થાકીય વિસ્તૃત ઉદ્દેશ્યોને ધ્યાનમાં રાખીને માનાંકો અને લક્ષ્યો ગોઠવવા
- ◆ આ લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવામાં ઊભી થતી સમસ્યાઓને શોધવી અને સુધારવી
- ◆ સંસ્થામાં વિવિધ પ્રક્રિયાઓનું વ્યવસ્થાપન કરવું, વર્ણન કરવું અને સુધારવી.
- ◆ સંપૂર્ણતાઓ અને પ્રાપ્તિઓનું પ્રલેખીકરણ
- ◆ કર્મચારીઓ અને ઉપભોક્તાઓને અપાતી વિવિધ સેવાઓ અને ઉપભોક્તાઓને અને કાર્યક્રમોની અસરકારકતા અને કાર્યક્ષમતા વિષે નિર્ણયો લેવા અને પૃથ્થકરણ કરવું.
- ◆ ગ્રંથાલયો અને માહિતીકેન્દ્ર ઉપભોક્તા અભિમુખતા ઉદ્દેશ્યો પરિપૂર્ણ કરવા અને તેના સદ્કાર્ય ભાવને પૂર્ણ કરે છે કે કેમ તેનું મૂલ્યાંકન કરવું.
- ◆ સંસ્થાકીય લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ પરત્વે કરાયેલ પ્રગતિનું માપન કરવું તે.

માપન કરાતી કામગીરીનાં પાસાંએ સ્પષ્ટ કરવું જોઈએ. ઉદ્દેશ્યો પરિપૂર્ણ થાય છે કે કેમ? ઉપયોગમાં લેવાયેલ વિવિધ કામગીરી પગલાં શક્ય એટલાં પૂર્ણ, પરલક્ષી અને સહાનુભૂતિવાળાં હોવો જોઈએ. હેમ્પ્ટન વગેરેએ (1986) વિધાન કર્યા મુજબ “પૂર્ણ પગલાં લોકોને મપાયેલ કાર્યોની તરફેણમાં બિનમપાયેલાં કાર્યોની અવગણનાને બદલે કાર્યનાં તમામ પાસાં ઉપર એકાગ્રતા સાધવામાં સહાય કરે છે. ઉદ્દેશ્ય પગલાં કામગીરીના વ્યક્તિગત અને આત્મલક્ષી મૂલ્યાંકનોમાં નિહિત પક્ષપાત અને કટુતાનું જોખમ નિવારે છે.”

સંસ્થા, વિભાગ અને સંકળાયેલ વ્યક્તિઓ માટે સ્થાપિત ઉદ્દેશ્ય ‘શું માપવું’ તે નિશ્ચિત કરવામાં મદદ કરે છે.

કામગીરી વ્યવસ્થાપન પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રને તેની અસરકારકતા સુધારવા મદદ કરે છે. કામગીરી માપન પદ્ધતિની રચના કરવામાં સમાવિષ્ટ વિવિધ મુદ્દાઓ છે : શું માપવું છે તે નિશ્ચિત કરવું, અસરકારક કામગીરી માપને વિકસાવવાં, વૈકલ્પિક માપ સાથે સંલગ્ન મુશ્કેલીઓ અને ખર્ચોની વિચારણા, પ્રતિભાવની અસરોનું પૃથ્થકરણ અને તે કોના તરફ નિર્દેશિત કરવો જોઈએ તેનો નિર્ણય લેવો તથા કામગીરી માપ તથા પ્રતિભાવ અને જોડાયેલાં વિવિધ અનિચ્છનીય અભિપ્રેરણાને લગતાં અને વર્તણૂકને લગતાં પરિણામો.

પુસ્તક ગોઠવણી કાર્યની ચોકસાઈ માપવા માટેની સાદી કાર્યપદ્ધતિ કેન્ડી કે (1991) તેમના લેખ “Performance measures of shelving accuracy” મુકવાની દ્વારા સુચવી છે. આ પદ્ધતિ સની, સ્ટોની બુક, મેલવીલ પુસ્તકાલયમાં વપરાઈ હતી. મેલવીલ ગ્રંથાલય દસ લાખ ગ્રંથોનો સમાવેશ કરે છે અને વ્યવસ્થાપન બે પૂર્ણકાલીન કારકૂની નિરીક્ષકો દ્વારા વિદ્યાર્થી મદદનીશના આધાર સાથે કરાઈ હતી. વિદ્યાર્થીઓ દ્વારા પુસ્તક ગોઠવણી કાર્ય ગ્રંથભંડાર નિરીક્ષકો દ્વારા તપાસાયું હતું. નવી પદ્ધતિ હેઠળ, એક પત્રક અભરાઈ પર મૂકવામાં આવે તે પ્રત્યેક હાથગાડી પર પ્રત્યેક પાંચ પુસ્તકો માટે પુસ્તક ગોઠવણી માટેની એક પુસ્તકનો લાયબ્રેરી ઓફ કોંગ્રેસનો સ્થાનાંક નોંધવા એક પત્રક વિકસાવેલ અને ઉપયોગ કરેલ. વિદ્યાર્થી દ્વારા પુસ્તકો ગોઠવ્યા મૂકવાની બાબત બાદ પાંચ પુસ્તકો પૈકી પ્રત્યેક ગ્રંથ ભંડાર નિરીક્ષક દ્વારા ઘોડામાં શોધાય છે. આ નિરીક્ષણ નોંધે છે કે સાચી રીતે અભરાઈ પર મુકાઈ છે કેમ અને પત્રકમાં ટીકા લખે છે. દરેક બે અઠવાડિયે તમામ ચબરખીઓને

ગણતરી કરાય છે અને પ્રત્યેક પુસ્તક ગોઠવણી ગોઠવણી કરનારની ચોકસાઈ સિદ્ધ થઈ રહી છે અને સરેરાશ ગ્રંથ ગોઠવણીની ચોકસાઈ 91% છે. અભરાઈ પર મૂકવાની ચોકસાઈ માટેની કામગીરી માપન કાર્યક્રમ ગ્રંથ ગોઠવણીની ચોકસાઈનું માપ પૂરું પાડે છે અને કાર્યક્રમ દ્વારા એકત્રિત માહિતી પુનઃ ગ્રંથ ગોઠવણી ક્રિયા પ્રક્રિયાના એકંદર પ્રવેશનું મૂલ્યાંકન કરવા મદદ કરે છે. અને વ્યક્તિઓના કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરવા મદદ કરે છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રમાં “તેમના ખર્ચ અને અસરકારકતાના આધારે સેવાઓનું પૃથક્કરણ કરવાની જરૂર છે” ખર્ચ અસરકારકતા પૃથક્કરણ મેસન (1980) દ્વારા સૂચવાયા મુજબ નીચેના પ્રશ્નોના આધારે કરી શકાય છે.

- (1) વૈકલ્પિક માહિતી સેવા કેવી રીતે પૂરી પડાશે ?
- (2) કોણ પૂરી પાડશે ?
- (3) અસ્તિત્વ ધરાવતી સેવાની અસરકારકતા સાથે તે બંધબેસતી છે ?
- (4) તેનો કુલ ખર્ચ શું હશે ?

ઈવાન્સ અને બીજા (1971)એ ગ્રંથપાલની અસરકારકતાના માપ તરીકે સામગ્રીની પ્રાપ્તિ, ખર્ચ, ઉપભોક્તાનો સંતોષ, પ્રતિભાવ સમય, ખર્ચ/લાભ ગુણોત્તર, અને ઉપયોગને કક્ષાકિંત કર્યા હતા. તેણે નીચેની બાબતો માટે ચોકસાઈપૂર્ણ ક્રિયાત્મક ક્રિયાવિધિઓના વિકાસ પર ભાર મૂક્યો છે.

- (એ) પ્રત્યેક માનદંડના માપનમાં સમાવિષ્ટ ચલોની વ્યાખ્યા આપવી.
- (બી) માનદંડ માપોને ગણતરી કરવા જરૂરી આંકડાકીય માહિતી અને સૂત્રોનું વિશેષીકરણ કરવું / નિર્દેશ કરવો.
- (સી) ગ્રંથાલયની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે આ વ્યક્તિગત માનદંડ માપોને જોડવા તેવી ક્રિયાવિધિનું સૂચન કરવું સક્ષમ બનાવે છે.
- (ડી) દરેક ગ્રંથાલય દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવતી સેવાઓની અગત્યતા પ્રમાણે વ્યક્તિગત માનદંડનો ભાર માપવા પ્રક્રિયા વિકસાવવી.
- (ઈ) આખરે એવી ક્રિયાવિધિએ પહોંચવું/ આવવું કે જેથી ગ્રંથાલયોની અર્થપૂર્ણ તુલનાઓ કરી શકાય.

પ્રતિભાવ એ કામગીરી માપન પદ્ધતિનો અંતર્ગત ભાગ છે. કામગીરી માપનનું પ્રતિપોષણ વાસ્તવિક અને નિર્ધારિત પરિણામ સાથે સરખાવવાનું શક્ય બનાવે છે. તે જ્યાં જ્યાં જરૂર હોય ત્યાં ફેરફારો કરવા શક્તિમાન બનાવે છે. પ્રતિભાવ બાહ્ય નિરીક્ષક, કર્મચારી નિષ્ણાત અથવા ઉપભોક્તામાંથી આવી શકે. તે પ્રવૃત્તિઓનાં અવલોકન કરવાં જેવા પરિણામો અથવા પરિણામો નોંધતા કાર્ય સાધન અથવા સ્વ-ઉત્પાદિત પણ હોઈ શકે.

કાર્યમાપનને જેમનું માપન થતું હોય તેવા લોકોની વર્તણૂકને પણ પ્રભાવિત કરે છે. ઉચ્ચ અધિકારીઓ દ્વારા ગૌણ કર્મચારીઓની કામગીરી માપન ગ્રાહ્યતા, બોદ્ધિક અને અભિપ્રેરણાત્મક પ્રક્રિયાઓને સાંકળને ગતિ આપે છે.

યોગ્ય કામગીરી માપની પસંદ કરતી વખતે સ્થાપિત ઉદ્દેશને સંબંધી કામગીરી વિનિમયન કરવા વૈકલ્પિક પદ્ધતિઓનો પણ સ્વીકાર કરવો જોઈએ. આ વૈકલ્પિક માપના ખર્ચમાં તફાવત અને વિવિધ વર્તણૂકીય પ્રતિસાદો કે જે જેમનું માપન થવાનું છે એ લોકોમાં ઉત્પન્ન કરે; તે સ્વીકારવા માટેના અન્ય પરિબળો છે.

વિશિષ્ટ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો પિતૃસંસ્થામાં માહિતી જરૂરિયાતો પૂરી પાડે છે આથી તેમનો કામગીરીના માપ પિતૃ સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો સાથે કોઈ રીતે જોડાયેલાં હોય છે. આ ગ્રંથાલયો પ્રાપ્તિ કરીને, પૃથક્કરણ કરીને અને ચોક્કસ અને સમયસરની માહિતી પૂરી પાડીને સંગઠનમાં જ્ઞાનની ગુણવત્તામાં મૂલ્ય ઉમેરે છે. આ રીતે કામગીરી માપનો તેમના કાર્ય મુજબ ગોઠવાય છે. જ્યારે જાહેર ગ્રંથાલયો સામાન્ય જનતાની માહિતી જરૂરિયાતોની સેવા કરે છે. તેમનાં કામગીરીનાં માપનો વિવિધ નાણાકીય અને આર્થિક નિગ્રહોને ધ્યાનમાં રાખીને તેઓ જે સમાજની સેવા કરે છે તેની માહિતી જરૂરિયાત પ્રમાણે નિશ્ચિત કરાય છે. અંદાજપત્રીય નિગ્રહોના આધુનિક સમયમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાને ગુણવત્તા નહીં કે જથ્થો ભેદ પારખે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના કર્મચારીઓના જ્ઞાન અને

યુક્તિબાજપણાની પૂરી પડાયેલ સેવાની ગુણવત્તા ઉપર મહત્વની અસર હોય છે. કાર્યક્રમો અને તેમની કામગીરીનું પુનરાવલોકન કરતી વખતે અપનાવાયેલ વિવિધ બજારને લગતાં વ્યૂહો તકનીકી અને ભૌતિક સ્રોતની પૂર્ણતા મપાય છે. પછી કાર્યક્ષમતા, કૌશલ્ય, જ્ઞાન, અનુભવ, કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતા ના નેતૃત્વ કક્ષાનું મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ. આખરે વ્યવસ્થાપન કૌશલ્યનું મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ.

### 8.3 મૂલ્યાંકન: (EVALUATION)

વ્યવસ્થાપનમાં કોઈપણ સેવા, પ્રક્રિયા અથવા પ્રવૃત્તિનું મૂલ્યાંકન સામાન્ય રીતે તેની યોગ્યતા નિશ્ચિત કરવી અથવા મૂલ્ય પરિક્ષણ, કિંમત, મૂલ્ય નક્કી કરવું, આલોચન, પુનરાવલોકન, ગણતરી અને માપન અથવા ઉપયોગિતાનું નજીકથી જાણવાની જરૂરિયાતનો નિર્દેશ કરે છે. આ રીતે, મૂલ્યાંકન એ વાસ્તવિક પરિણામોની તુલનાની બાબત માત્ર અપેક્ષિત પરિણામો સાથે નહીં પણ વળી બાહ્ય માનદંડો વડે અસ્તિત્વમાન સંસ્થાકીય વાસ્તવિકતાઓના સંદર્ભમાં કે જે કાર્યક્રમ અથવા સેવાની ભાવિ ગતિમાન માર્ગનું મૂલ્યાંકન કરવામાં સંબંધ હોય અને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં ઉદ્દેશ પાયો પૂરો પાડે.

કોઈપણ મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાને અમુક હેતુઓ હોય છે.

- ◆ અમલીકરણ પહેલાં કાર્યક્રમ ઉદ્દેશ્યોનું જૂથ, કાર્યક્રમ યોજના અથવા યોજના રૂપરેખાનું મૂલ્યાંકન કરવું.
- ◆ કેટલી સારી રીતે ઉદ્દેશ્યો અથવા કામગીરીની અપેક્ષાઓ પરિપૂર્ણ (પરિપૂર્ણ) થઈ રહી છે તે નિશ્ચિત કરવી.
- ◆ સફળતાઓ અને નિષ્ફળતાઓનાં કારણો સુનિશ્ચિત કરવા.
- ◆ કાર્યક્રમની સફળતામાં રહેલ સિદ્ધાંતો શોધવા.
- ◆ કાર્યક્રમ અસરકારકતા વધારવા માટે વિકલ્પો અને પ્રયુક્તિઓની તપાસ કરવી.
- ◆ વૈકલ્પિક પ્રયુક્તિઓની સાપેક્ષમાં સફળતા માટે કારણો ઉપર વિશેષ સંશોધન માટે પાયો સ્થાપવી.
- ◆ અમલીકરણ બાદ કાર્યક્રમ રૂપરેખા અને કાર્યક્રમ ઉદ્દેશ્યોનું પુન:મૂલ્યાંકન કરવું.

મૂલ્યાંકનના ઉદ્દેશ્યો પૈકી કેટલાક છે આ પ્રમાણે છે :

- (એ) તે કામગીરી અપેક્ષાઓ કેટલી સારી રીતે સાકાર થાય છે તે નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે.
- (બી) તે અસલીકરણ પહેલાં ઉદ્દેશ્યોના જૂથને નિશ્ચિત કરે છે.
- (સી) તે ખાસ સફળતાઓ અને નિષ્ફળતાઓ માટેનાં કારણોનું મૂલ્યાંકન કરે છે.
- (ડી) તે સફળતા નીચે રહેલાં સિદ્ધાંતોને શોધવા મદદ કરે છે.
- (ઈ) તે અસરકારકતા સુધારવા માટે પ્રયુક્તિઓ શોધે છે.
- (એફ) તે વિશેષ સંશોધન માટે પાયો સ્થાપિત કરે છે.
- (જી) તે પદ્ધતિ ઉદ્દેશ્યોને પુન: વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

કોઈપણ ગ્રંથાલય/ માહિતી કેન્દ્રનું મૂલ્યાંકન બે પ્રકારનું હોય છે. જેમ કે સ્થૂળ મૂલ્યાંકન અને સૂક્ષ્મ મૂલ્યાંકન.

સ્થૂળ મૂલ્યાંકન માત્ર પદ્ધતિ કેટલી સારી રીતે કાર્ય બજાવી રહી છે તે અભિવ્યક્ત કરવાનો ઇરાદો રાખે છે. અહીં પદ્ધતિની કામગીરીની માત્ર રીત અથવા તેની નિષ્ફળતાઓને ધ્યાનમાં લેવાય છે અને તેનાં ઘટકોની વિગતો (ધ્યાનમાં લેવાતી નથી) મૂલ્યાંકન પછીનું પરિણામ એ કામગીરી વિષેનું માત્ર વિધાન છે.

બીજી બાજુએ સૂક્ષ્મ મૂલ્યાંકન નિદાનાત્મક છે; જે પદ્ધતિની કામગીરી અને ખાસ કરીને તેની નિષ્ફળતાઓનું વિગતવાર પરીક્ષણ કરે છે. અહીં, પદ્ધતિ શ્રેણી તરીકે વિચારવામાં આવે છે દરેકને અલગ રીતે સ્વીકારાય છે. આંતરક્રિયા કરતાં ઘટકો તરીકે ગણાય છે. સૂક્ષ્મ મૂલ્યાંકન પદ્ધતિના સુધારાઓ માટે કરાતી ભલામણોને શક્ય બનાવે છે. જ્યારે સ્થૂળ મૂલ્યાંકન તે સુધારાનો નિર્દેશ કે જે સમગ્ર રીતે નબળી કામગીરીના નિદર્શન દ્વારા સુધારો જરૂરી છે તે સિવાય કંઈ કરતી નથી.

### 8.3.1 મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ : (METHODS OF EVALUATION)

મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા અત્યંત જટિલ હોય છે અને તપાસણી હેઠળની પરિસ્થિતિને સુધારવા માટે નિર્ણયકારોને મદદ કરવાનો ઈરાદો ધરાવે છે. મૂલ્યાંકનની કેટલીક પદ્ધતિઓ છે જે ગ્રંથાલય/ માહિતી સંદર્ભમાં વિનિયોજિત કરી શકાય છે. તે પૈકી કેટલીક છે.

#### (1) પ્રયોગાત્મક મૂલ્યાંકન (EXPERIMENTAL EVALUATION):

અહીંયાં અભિગમ છે કે તપાસણી હેઠળની સમસ્યાનાં કેટલાક પાસાંનો અલગ રીતે અભ્યાસ કરવાનો અહીંયા અભિગમ છે. ભાર તમામ ચલોના નિયંત્રણ ઉપર હોય છે એટલે કે દરેક વસ્તુ કે જે પરિણામોને પ્રભાવિત કરે, સૌથી વધારે ચલો સતત રખાતાં હોય અથવા નિકાલ કરાતો હોય તે સાથે અને થોડાં પર્યાવરણનાં અંકુશ હેઠળ બદલાતાં હોય.

માહિતી પદ્ધતિઓનાં પ્રયોગાત્મક અભ્યાસો માહિતી પુનઃ પ્રાપ્તિના સિદ્ધાંતો પુરવાર કરવા અથવા ઘણીવાર માહિતી પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિઓની કામગીરી વિષે ઉત્કલ્પના કરાવી કરવા કરાય છે. કમ્પ્યુટર આધારિત માહિતી પદ્ધતિઓમાં આ પ્રકારનાં પ્રયોગાત્મક મૂલ્યાંકનો પાર પાડવાં શક્ય છે.

#### (2) ગુણાત્મક મૂલ્યાંકન (QUALITATIVE EVALUATION):

ગુણાત્મક મૂલ્યાંકન વિવિધ પ્રયુક્તિઓને આવરી લે છે જેમાં સામાન્ય પાસું વર્તણૂકનો અભ્યાસ છે એટલેકે વાસ્તવિક પરિસ્થિતિમાં માહિતી શોધવાની અને વર્તણૂક હાથ પર લેવી. ગુણાત્મક પદ્ધતિમાં મુખ્ય લાભ એ છે કે ઉપભોક્તાનું દષ્ટિબિંદુ ઊભરી આવે છે કે જે મૂલ્યાંકનમાં ખરેખર પરિબળ બને છે. વળી, ગુણાત્મક માહિતી સમયની વિગત અને ઊંડાણ પૂરા પાડે છે. ખાસ કરીને પ્રત્યક્ષ અવતરણો અને કાળજીપૂર્વક વર્ણનમાંથી વિવિધ પદ્ધતિઓ મૂલ્યાંકનની ગુણાત્મક પદ્ધતિમાં આવે છે મૂલ્યાંકનની કેટલીક પ્રયુક્તિઓ નીચે આપી છે.

**મુલાકાતની સર્વોત્તમ ગુણાત્મક મૂલ્યાંકન તરીકે ગણના કરાય છે.** કારણ કે શાબ્દિક ચર્ચાએ માહિતી પદ્ધતિના ઉપભોક્તાના દષ્ટિબિંદુમાંથી પરિસ્થિતિની ઊંડાણભરી સમજ મેળવવાનો સર્વોત્તમ માર્ગ છે. મુલાકાતનું માળખું ઔપચારિક હોવાથી બંધ અથવા મુક્ત રીતે રૂપરેખિત, બિનરૂપરેખિત અથવા અનૌપચારિક સુધી બદલાતું રહે.

**અવલોકન** એ મુલાકાત લેવાનું મૂલ્યવાન પૂરક છે. એ પાયા પર કે લોકો જે હોવા સંભવ હોય તે જ કહેતા હોય તેનાં કરતાં વધારે મુલ્યુ/ સ્પષ્ટ હોય છે. ઘણીવાર અવલોકન પ્રાથમિક માહિતી મેળવવા અથવા વાસ્તવિક જીવન પરિસ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે વધારે મૂલ્યવાન હોવાનું માલુમ પડ્યું છે.

**પ્રશ્નાવલિઓ** સૌથી વધારે અધિકૃત ઉચ્ચકક્ષાના માળખાયુક્ત મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ હોવાનું સામાન્ય રીતે મનાય છે. જો ગુણવત્તા તત્વને પ્રશ્નાવલીમાં તમામ પ્રશ્નોમાં દાખલ કરાય તો અહીં મુક્ત ઉત્તરવાળા પ્રશ્નોને નિવારવા જોઈએ કારણ કે તેઓ માહિતીના પૃથ્થકરણમાં મુશ્કેલીઓ તરફ લઈ જાય છે.

**પરીક્ષણ :** નોંધો અને પ્રલેખોની પરીક્ષા ગુણાત્મક મૂલ્યાંકનનું અન્ય ઉપયોગી સ્વરૂપ હોઈ શકે. અહીં, નોંધણીઓ, પત્રો, આવેદનપત્ર, પત્રકો વગેરે અગત્યના મુદ્દા અને મૂલ્યાંકન માટે સંમસ્યાઓ ઓળખવાના હેતુથી પરીક્ષણ કરાય છે. સંશોધન ક્રિયાપદ્ધતિ દરમિયાન તમે મૂલ્યાંકનની ગુણાત્મક પદ્ધતિઓ વિશે વધારે વિગતો ભણી રહ્યા હશો.

**(3) નિર્ણય પૃથ્થકરણ :** મૂલ્યાંકનના સંદર્ભમાં નિર્ણય પૃથ્થકરણએ નિર્ણયને યથાર્થ બનાવવા અને પહોંચવા માટે નિરપેક્ષ/ ઉદ્દેશ્ય ક્રિયાવિધિ પૂરી પાડવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. કે જે પોતે જ વિકલ્પોની પસંદગી છે. આ માટેની ક્રિયાવિધિ એ ઉપભોક્તાને તમામ વિચારણાઓને વિગતવાર જણાવે એ જરૂરી છે. આ વિચારણાઓ પ્રત્યેક વિકલ્પને મૂલ્ય આપવા નિર્ણય પ્રક્રિયામાં આવે છે. આ વિકલ્પો પ્રત્યેક વિચારણા માટે ગોઠવાયેલ જરૂરિયાતોને પરિપૂર્ણ કરવા અને પ્રત્યેક વિકલ્પ માટે એકંદર મૂલ્યની ગણતરી કરવા તેઓ કેવી સારી રીતે આમ કરે છે. ઉચ્ચોચ મૂલ્ય સ્વાભાવિક રીતે વિજેતા થાય છે.

આ પદ્ધતિ વિચારણાઓની પસંદગીની પસંદગીમાં ખૂબ જ આત્મલક્ષી નિર્ણય માટે તેમને અપાયેલ વજન (મહત્ત્વ)માં અને વિકલ્પો માટે મૂલ્યોમાં પરવાનગી આપે છે.

પરિણામક નિર્ણય પૃથ્થકરણ પણ શક્ય છે અને ઘણીવાર તે બે વિકલ્પો વચ્ચે નિર્ણય લેવામાં મદદ કરે છે. નિર્ણય પૃથ્થકરણનું અન્ય સ્વરૂપ ચેકલીસ્ટ છે. જેનો વસ્તુઓની તમામ રીતોથી પસંદગી અને ગ્રંથાલયમ માહિતી કાર્ય સંબંધી સેવાઓ માટે ઉપયોગ કરી શકાય છે.

**(4) ઉપભોક્તા અભ્યાસો :** કોઈપણ માહિતી પદ્ધતિ કે સેવામાં, ઉપભોક્તા લાક્ષણિકતાઓ અને વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરવો ખૂબ જ જરૂરી છે. ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતોનો સંતોષ આખરી છે અને

માત્ર જે રીતે તે ઉપયોગ કરાઈ હતી તે માહિતી મેળવવા માટે કોઈપણ માહિતી સેવાના અસ્તિત્વ માટે યથાર્થતા અને તેના ઉપભોક્તા દ્વારા સિદ્ધ કરાયેલ સફળતાની માત્રાની મૂલ્યાંકનનો મૂળભૂત ભાગ છે.

(5) કિંમત-લાભ/ફાયદો પૃથ્થકરણ :

સ્ત્રોતની વિચારણા કર્યા સિવાય કોઈપણ માહિતી પદ્ધતિ અથવા સેવાની કામગીરી વ્યર્થ છે. આ સ્ત્રોત હંમેશા આર્થિક સંદર્ભમાં મૂલ્યાંકિત થાય છે. જે ખર્ચના શીર્ષક હેઠળ આવે છે. આ પાસાની વિગતો જાણવા, ખર્ચ સંબંધી મૂલ્યાંકનોનું છ-કક્ષીય વર્ગીકરણ પાર પાડી શકાય છે. આ છ પાસાં છે : ખર્ચ, અસરકારકતા, ખર્ચ-અસરકારકતા, ખર્ચ-ફાયદો અને ખર્ચ-કામગીરી ફાયદો.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(1) 'મૂલ્યાંકન' શબ્દનો અર્થ આપો.

(2) મૂલ્યાંકનની વિવિધ પદ્ધતિઓની યાદી આપો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો.

(2) આ એકમનાં અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો લખો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**8.4 મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ : (EVALUATION TECHNIQUES)**

તમને ખરેખર કહેવાયું છે કે મૂલ્યાંકન એ ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રમાં માહિતી પદ્ધતિ કે માહિતી સેવા શું કરે છે અને તેનો કેવી રીતે એ ઉપયોગ થાય છે. તેના વિશ્વસનીય અને ઊંડાણપૂર્વકના જ્ઞાનની પાર પડાય છે. મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા પાર પાડવા માટે અમુક પ્રયુક્તિઓ ઉપલબ્ધ છે. આ પ્રયુક્તિઓનું વિનિયોજન પરિસ્થિતિના પ્રકાર, કક્ષા, માહિતી સંસ્થાનો પ્રકાર અથવા તેમાં સંમિલિત ઉપયોગકારો પર આધાર રાખીને બદલાય છે. આ પ્રયુક્તિઓ પૈકી ઘણી વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનમાંથી ઉછીની લેવાય છે. તમે અગાઉના એકમોમાં આ પ્રયુક્તિઓ પૈકી કેટલીક સાથે ખરેખર પરિચિત થયા છો. મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાઓ માટે લાગુ પાડી શકાય એવી કેટલીક પાયાગત પ્રયુક્તિઓ નીચે આપી છે.

**8.4.1 કામગીરી માપન : (PERFORMANCE MEASUREMENT)**

કામગીરી માપન આપણને કેટલાક સૈદ્ધાંતિક મહત્તમની સરખામણીએ માહિતી પદ્ધતિ, સેવા અથવા સ્ત્રોત કેટલી સારી રીતે કાર્ય કરી રહ્યો છે તે નક્કી કરવા સહાય કરે છે. માહિતી સેવાઓ અને પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન એવાં માપો/ માપનોનો ઉપયોગ કરે છે કે જે એ જ ક્રિયાપદ્ધતિનો ઉપયોગ કરીને જીવનનાં અન્ય પાસાંના મૂલ્યાંકનમાં વપરાતાં માપો કરતા નજીવાં અલગ છે અથવા અલગ નથી. કામગીરી માપનો પૈકી કેટલાંક ખર્ચ-લાભ પૃથ્થકરણ માપ, નિર્ણયો પૃથ્થકરણ, સર્વેક્ષણ પદ્ધતિઓ છે. (અવલોકન, મુલાકાત, પ્રશ્નાવલિ અને નમૂના અભ્યાસ પદ્ધતિનો સમાવેશ કરે છે)

આ ઉપરાંત વ્યક્તિગત પુસ્તકાલયો/ માહિતી કેન્દ્રો તેમની પોતાની મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓનું જૂથ વિકસાવે કે જે તેમના કામગીરી માપન માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. વિભાગ 8.2માં કામગીરી માપનની વિગતવાર ચર્ચા કરાઈ છે.

**પુનઃ પ્રાપ્તિના માપ/ માપનો :**

માહિતી પુનઃ પ્રાપ્તિની અસરકારકતાની ખાતરી કરવા વધારે અગત્યનાં બે માપ છે : પુનઃ પ્રાપ્તિ એ આવશ્યક રીતે પદ્ધતિમાં રહેલ સુસંગત પ્રલેખો કેટલી સારી રીતે મેળવી આપે છે તેને સંબંધિત છે અને ક્યાં સુધી (કેટલી માત્રામાં) સુસંગત પ્રલેખોની પુનઃ પ્રાપ્તિ થાય છે તેને પુનઃ પ્રાપ્તિ ગુણોત્તર તરીકે સંદર્ભ અપાય છે.

જ્યારે ચોક્કસાઈ માપ પદ્ધતિ માત્ર સુસંગત પ્રલેખ કેટલા બાબતો કેવી કાર્યક્ષમ રીતે પૂરી પાડે છે. તેનું વર્ણન કરે છે. ઉપભોક્તા તેમની પ્રસ્તુતતા તેની જરૂરિયાત દ્વારા અને પરિણામે મેળવવા લેવાયેલ સમય દ્વારા પણ શોધનાં પરિણામોનો નિર્ણય કરશે. અહીં વિનંતીકાર સંબંધ માને છે તે બાબતોનું પ્રમાણની ક્ષતિપૂર્તિ કરવા અને પૂર્તિ કરવાના સંદર્ભમાં પ્રસ્તુતતા અભિવ્યક્ત કરવામાં પરંપરાગત/ રૂઢિગત અને અર્થપૂર્ણ છે. આ પ્રમાણ સામાન્ય રીતે ચોક્કસાઈ ગુણોત્તર માપ તરીકે નિર્દેશિત થાય છે. શોધ કેટલી કાર્યક્ષમ અથવા વિવેકપૂર્ણ છે તેવું સૂચન આપવા પુનઃ પ્રાપ્તિ ગુણોત્તર અને ચોક્કસાઈ ગુણોત્તરના સંયોજનમાં અવારનવાર ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ રીતે ચોક્કસાઈમાપ પ્રમાણ ખરેખર ઉપભોક્તાના સમય અને પ્રયત્નનું પરોક્ષ માપન છે. એટલે કે ચોક્કસાઈમાપન પ્રમાણ જેટલું ઊંચું હોય તેટલી અસંબંધ હોય તેવી બાબતોમાંથી સંબંધ બાબતોને અલગ કરવામાં ઉપભોક્તાનો ઓછો સમય ખર્ચવામાં જરૂર પડશે.

#### માહિતીની ગુણવત્તા :

જ્યારે વાસ્તવિક જીવનની પરિસ્થિતિઓ સાથે વ્યવહાર કરીએ ત્યારે એવા માનદંડો ગોઠવવા શક્ય છે જેના દ્વારા ગુણવત્તાનો અભિપ્રાય અપાય. આ પ્રકારના માનદંડો આત્મલક્ષી અને કોઈ ખાસ જરૂરિયાતો ઉપર નિર્ભર હોય છે. તેઓને સતતરીતે લાગુ પાડી શકાય છે. દા.ત. ગુણવત્તાનો અભિપ્રાય બે પ્રકારના પ્રલેખો દ્વારા કરાય; (દા.ત. વર્તમાનપત્ર કાપલી અથવા પરિષદ પત્ર કરતાં સામયિક લેખને પસંદ કરો) તારીખ (દા.ત. છેલ્લાં પાંચ વર્ષોમાં પ્રકાશિત થયેલું કામ) સ્થળ દ્વારા (દા.ત. આફ્રિકાના દેશો કરતાં અમેરિકા અથવા ઈંગ્લેંડમાંથી પત્રો પસંદ કરાય) ભાષા દ્વારા (દા.ત. અંગ્રેજી ભાષામાં પત્રો)

#### નિષ્ફળ પૃથ્થકરણ :

નિષ્ફળ પૃથ્થકરણ વસ્તુઓ શા માટે તે રીતે કામ કરે છે અને બાબતોને કઈ રીતે સુધારાય તે શોધી કાઢવા મદદ કરે છે. તે પુનઃપ્રાપ્તિ પદ્ધતિઓના વધારે વિસ્તૃત અભ્યાસને પાર પાડવા મદદ કરે છે અને સમૂહકાર્ય મૂલ્યાંકનમાં ખાસ મહત્વનું છે. તે પરિસ્થિતિમાં કે જ્યાં સુધારાઓની જરૂર છે તેવી સમસ્યાઓને પાર પાડવા મદદ કરે છે. તે પુનઃપ્રાપ્તિ પદ્ધતિમાં નવા શોધ વ્યુહોને ઘડવા ઉપયોગી છે અને (પરત/ પશ્ચાદ્) શોધ માટે પણ ઉપયોગી છે.

#### 8.4.2 કામગીરી મૂલ્યાંકન : (PERFORMANCE EVALUATION)

કામગીરી મૂલ્યાંકન એ અગાઉ નિશ્ચિત કેટલાક કરાયેલા માપ મુજબ કોઈ પદ્ધતિ કે સેવા કેવી રીતે કાર્ય કરી રહી છે તેનું પરીક્ષણ છે. તે પૂર્વનિશ્ચિત ધારાધોરણ, માનદંડ અથવા અભિવ્યક્ત લક્ષ્યોની સામે પદ્ધતિપૂર્વ અસરકારકતાનું મૂલ્યાંકન કરવાની પદ્ધતિ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરાય છે.

સંગઠનની જરૂરિયાતોને પરિપૂર્ણ કરવા ઉપરાંત, કામગીરી મૂલ્યાંકન તેઓ કઈ રીતે કામ કરી રહ્યા છે તે જાણવા વ્યક્તિઓને સહાય કરે છે. જ્યારે સાચી રીતે પાર પડાય ત્યારે કામગીરી મૂલ્યાંકન કેટલીક અગત્યની આવશ્યકતાઓને પરિપૂર્ણ કરે છે. કામગીરી મૂલ્યાંકનમાં માહિતી સેવાની પૂર્ણ કામગીરીનો સ્પર્શ મેળવવા માટે અને વિવિધ ઘટકો રીતે આંતરક્રિયા કરે છે તે વિચાર માટે પરીક્ષણ થવું જોઈએ. પદ્ધતિ અથવા સેવાનાં ઘટકોનું અલગ રીતે પરીક્ષણ કરાય છે.

કામગીરી મૂલ્યાંકન માટે બે પ્રકારનાં માપનોનો ઉપયોગ કરી શકાય છે.

નિવેશ માપનો તેના ચાલકોના દષ્ટિબિંદુથી પદ્ધતિની તપાસણી કરે છે અને રોકાણ કરેલા સ્ત્રોતો અને તેને યોગ્ય રીતે કામે લગાડાય છે - ખર્ચયેલ પૈસા, કુલ અને વિગતવાર કર્મચારીઓની સંખ્યા, કુલ અને ખાસ ક્રિયાઓમાં ખરીદીઓની સંખ્યા, પૂછપરછો, લોન વગેરેનું ધ્યાન રાખે છે.

નિર્ગમન માપનો ઉપયોગકારનો સંતોષ અને સેવા તેના ઉદ્દેશ્યોમાં કેટલી માત્રામાં સફળ થઈ રહી છે તે તપાસવા પ્રયત્ન કરે છે.

આ માપનો અસરકારકતા અથવા કેટલીક માત્રામાં ફાયદાઓનો અંદાજ કાઢે છે. પડતર ક્રિમતએ બીજી બાબત છે જે કામગીરી મૂલ્યાંકનમાં અગત્યની છે.



કામગીરી મૂલ્યાંકન ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પદ્ધતિઓ અને સેવાનાં ઘટકોને વિનિયોજિત કરાય છે. અન્ય ક્ષેત્રો કે જેઓ આવી તપાસણીઓના વિષયો છે તે સંદર્ભ સેવાઓ, ગ્રંથાલય સંગ્રહો, પ્રલેખ વિતરણ, અદ્યતન અવલોકન વગેરે છે. આ ખાસ મુદ્દાઓની આ એકમમાં પાછળથી વધારે વિગતવાર ચર્ચા થશે.

કોઈપણ પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રમાં છેલ્લું પાસું કે જે ખૂબ અગત્યનું છે તે કર્મચારીઓ અને સફળતાની માત્રા કે જેના વડે તેઓ ઉપભોક્તાના લાભ માટે તેમનાં માહિતી સંગઠનોનું સંચાલન કરે છે તે છે. આ બાબત કોઈપણ સેવાના મૂલ્યનું આખરી નિશ્ચયકારક બનશે. કર્મચારીઓની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અગત્યનો મુદ્દો છે કે જે આ અભ્યાસક્રમના વિભાગ-૩માં ચર્ચાઈ રહ્યો છે.

#### 8.4.3 બજાર સંશોધન: (MARKETING RESEARCH)

બજાર સંશોધન પરીક્ષણ, ઓળખ અને બજાર માપનનો હેતુ ધરાવે છે. તે બજાર સંશોધનનો બજાર મિશ્રણ, કિંમત સંશોધન, જાહેરાતની અસરકારકતા અને સમગ્ર બજાર સમુદાયની તપાસનો સમુદાય કરે છે. બજાર સંશોધન એ મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા તરીકે આવશ્યક છે કારણ કે તે હાલના સમયમાં મોટાભાગના ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે લગભગ સતત પ્રક્રિયા બનવાની જરૂરિયાતો અને આયોજન તથા અમલીકરણમાં મદદ કરે છે. એકત્રિત કરેલી માહિતી, પૂર્વાનુમાન આયોજન, સૂચન અને નિર્ણય પ્રક્રિયાના સમગ્ર વ્યવસ્થાપનના પ્રકાશિત કરવાને અસરકારક ઉપયોગમાં મુકાવું જ જોઈએ.

બજાર સંશોધન વર્તમાન ઉપભોક્તાકારો તથા સંભવિત ઉપભોક્તા અને બજારો ઉપભોક્તા પુસ્તકાલય અને માહિતી સેવાના કલ્યાણને બદલવા જરૂરી એવા પ્રવર્તમાન સેવા અને ઉત્પાદનોના મૂલ્યાંકનની તપાસણીમાં સહાય કરે છે. તે અસંતુષ્ટ પૂછપરછ ઓળખવા, સેવાઓના ઉપયોગનું વિનિમયન કરવા, સેવાઓ જે રીતે ઉપયોગમાં લેવાય છે તે કહેવા અને આ સેવાઓના સંતોષની કક્ષાઓ માટે મદદ કરે છે. આ તમામ એ પગથિયાં તરફ દોરી જાય છે જે ઘણી પરિસ્થિતિઓનો ઈલાજ કરે છે. બજાર મૂલ્યાંકનની પ્રયુક્તિ અવલોકન પર આધારિત સર્વેક્ષણમાંથી વિકસી છે.

બજારનું સંશોધન કરવું એ અસંખ્ય સ્વરૂપો લે છે. પ્રયોગાત્મક, અવલોકન અને સર્વેક્ષણો.

એક અંકુશિત જૂથના અને બીજું ચલો આધિન જૂથ - જે ત્યાર પછી ચલોની અસર નોંધપાત્ર રીતે અલગ પડે છે કે કેમ તેનું મૂલ્યાંકન કરવા માપી શકાય છે. આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ જ્યાં ગ્રંથાલય પુસ્તક આપ-લે વિભાગ, ગ્રંથભાર, બેઠક વિસ્તાર (વાચનખંડ) માં નવી બેઠક વ્યવસ્થા ઈચ્છા રાખે છે ત્યાં આગળ વધતા પહેલાં ઉપભોક્તાઓની પ્રતિક્રિયાઓના પરીક્ષણ કરવા ઉપયોગ કરી શકાય છે. અવલોકનો માપન માત્ર વર્તણૂક કસોટી કરવા ઈચ્છે છે. ઉપયોગકારો વિવિધ દૃષ્ટિકોણથી ભૌતિક રીતે અવલોકાય છે.

મોટાભાગની સંશોધન પરિસ્થિતિઓમાં વિસ્તૃત રીતે ઉપયોગમાં લેવાતા સર્વેક્ષણોને બજાર સંશોધનમાં પણ મહત્વની ભૂમિકા હોય છે. તેઓને ઉપભોક્તાના જ્ઞાન, માન્યતાઓ, વર્તણૂકો, પસંદગીઓ, સંતોષ દર વગેરે શોધી કાઢવા ઉપયોગમાં લેવાવા જોઈએ કર્મચારીગણ મુલાકાત, ટપાલ, દૂરભાષ અથવા પ્રશ્નાવલી સર્વેક્ષણને પાર પાડવા ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે.

બજાર સંશોધન બજારોનું માપન મેળવે છે અને ઉપભોક્તાની અભિપ્રેરણાઓ અને વર્તનની ઉપભોક્તા તપાસ કરે છે. બજાર સંશોધન સક્રિય હોય છે, આંકડાઓ મેળવે છે. હેતુ-અભિમુખિત હોય છે અને એવી મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિ છે કે જે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો વિષે માહિતી વિશ્વમાં સંગ્રહ, ઉપયોગકારો અને માહિતીનો પ્રસાર કરે છે.

#### 8.4.4 પડતર કિંમત અસરકારકતા પૃથક્કરણ (Cost Effectiveness Analysis)

પડતર ખર્ચ અસરકારકતા એ તે કક્ષા પ્રાપ્ત કરવા સમાવેશ કામગીરી કક્ષા (અસરકારકતા) અને થતા ખર્ચ વચ્ચેનો સંબંધ છે. ખાસ કામગીરી કક્ષા મેળવવા માટે કેટલીક પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લેવાય. સૌથી ઓછો ખર્ચાળ વિકલ્પ સૌથી વધારે અસરકારક છે. પડતર કિંમત ખાસ ઉત્પાદન અથવા સેવા

અને તેને પૂરો પાડવાના પડતર ખર્ચ વચ્ચે સંબંધનો નિર્દેશ કરે છે. સામાન્ય રીતે લાભ કરતાં કામગીરી (અસરકારકતા)નું માપન કરવું સૌથી વધારે મુશ્કેલ છે.

પડતર કિંમત-કામગીરી-લાભો અભિવ્યક્તિ એ ખર્ચાઓ, કામગીરી (અસરકારકતાની કક્ષા) અને લાભોના સમગ્ર પરિપટની સાથે સંબંધ ધરાવે છે. ગ્રંથાલય સેવાનો પડતર ખર્ચ સ્ત્રોતના નિવેશના સંદર્ભમાં મપાય છે. પડતર ખર્ચ હેઠળ, બંને પડતર ખર્ચ જે સાપેક્ષ રીતે નિશ્ચિત હોય છે અને જે સાપેક્ષ રીતે ચલિત હોય છે તેમને સ્વીકારવાની જરૂર હોય છે. પડતર ખર્ચ-અસરકારકતા પૃથક્કરણ સ્ત્રોતો ખર્ચેલ (ખર્ચ) માટે પ્રાપ્ત મૂલ્ય (અસરકારકતા)ને વધારવા પ્રયત્ન કરે છે. ગ્રંથાલય કાર્ય પડતર ખર્ચ-અસરકારકતા એક અથવા બે માર્ગોએ સુધારી શકાય છે.

(1) પદ્ધતિ સંચાલનની પડતર ઘટાડતી વખતે વર્તમાન કામગીરી કક્ષાને જાળવી રાખવી.

(2) સરેરાશ કામગીરી કક્ષાનું ઊંચે લાવતી વખતે સંચાલન પડતર અચળ રાખવી.

મૂલ્યાંકન કરાય એવા છ પાસાં આ પ્રમાણે છે :

(એ) પડતર ખર્ચ :

તે સેવા પર ખર્ચેલ સ્ત્રોતોની આર્થિક બાબતોમાં અભિવ્યક્ત માપન માત્ર છે.

(બી) અસરકારકતા :

ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતો સંતોષાય છે અથવા અલગ રીતે દર્શાવીએ તો સેવા અને પદ્ધતિનાં એકંદર ઉદ્દેશ્યો કેટલા અંશે મેળવાયાં છે. જ્યારે આ પરિક્ષણ કરવાં મુશ્કેલ છે ત્યારે અસરકારકતા નક્કી કરેલ કામગીરીની કક્ષા જે સામાન્ય રીતે હેતુલક્ષીતા રીતે અને પરિમાણાત્મકરીતે દર્શાવાય છે તેને પહોંચવાની ક્ષમતાના ઉપાય તરીકે લેવામાં આવે છે.

(સી) લાભ : આ ઉપભોક્તાને માહિતી સેવાઓના સાચા મૂલ્યનું માપન કરે છે અને તેને પરિમાણવું મુશ્કેલ છે. અહીં એક મહત્વની સમસ્યા છે કે લાભનું સાચું માપન મેળવવા વ્યક્તિએ સૌથી વધારે પરિસ્થિતિઓમાં અસંભવતાઓ, માહિતી સેવાના તમામ લાભોથી વંચિત અંકુશ જૂથનું સરખામણી કરવી પડે અને ઓળખવાં પડે.

(ડી) પડતરની અસરકારકતા : આ અભિગમ અસરકારકતાની થોડીક કક્ષાએ પદ્ધતિ અથવા સેવાના પડતર ખર્ચ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. આ એ સૂચવે છે કે સુધારો સમીકરણની ગમે તે એકબાજુ કે બંને બાજુ શોધાય છે. એટલે કે કામગીરી સુધારીને જ્યારે પડતર ખર્ચ ઘટાડીને અથવા જાળવી રાખીને સંપૂર્ણ પદ્ધતિ માટે પડતર ખર્ચ અને અસરકારકતાની વ્યાખ્યા કરવામાં મુશ્કેલીઓના કારણે, આ પ્રયુક્તિઓ સામાન્ય રીતે વૈકલ્પિક ક્રિયાવિધિઓ વચ્ચે વિશિષ્ટ રીતે પસંદ કરીને અલગ પારેલા ઘટકો પર વપરાય છે.

(ઈ) પડતર ખર્ચ-લાભ : આ એકંદર લાભોના ખર્ચાઓ સાથે સંબંધ જોડવા પ્રયત્ન કરે છે. પરંતુ લાભની વ્યાખ્યા કરવાના કારણે આ અભિગમ થોડો અનુસરવો મુશ્કેલ છે.

(એફ) પડતર ખર્ચ-કામગીરી-લાભ : આ પદ્ધતિ પડતર ખર્ચ, કામગીરી અને લાભો વચ્ચે આંતર સંબંધોના સમગ્ર જૂથની તપાસણીનો હેતુ રાખે છે અને તે પડતર ખર્ચ સંબંધિત મૂલ્યાંકનની શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ છે.

ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપકોને સામાન્ય સંમતિ હોય છે કે પડતર ખર્ચ સંબંધિત કામગીરી અને લાભના માપ ગ્રંથાલય માહિતી વ્યવસ્થાપનનો મહત્વનો ભાગ છે.

#### 8.4.5 ગ્રંથમિતિશાસ્ત્ર (Bibliometrics)

ગ્રંથમિતિશાસ્ત્ર લેખકપણા, પ્રકાશન અને સાહિત્ય ઉપયોગની લઢણનો અભ્યાસ કરવા વિવિધ આંકડાકીય પૃથક્કરણનું વિનિયોજન છે. જુદી જુદી અસંખ્ય પ્રયુક્તિઓ ઓળખી કાઢવામાં આવેલ છે કે જે ગ્રંથાલયોમાં વ્યવહારું વિનિયોજન હોય છે. ગ્રંથાલયોમાં અવારનવાર ઉપયોગમાં લેવાતી ગ્રંથમિતિશાસ્ત્રની પ્રયુક્તિઓ આ પ્રમાણે છે.

- (1) એક લેખક અને એક સામયિક દ્વારા વેરવિખેર પત્રોને સુનિશ્ચિત કરવા ઉદ્ધકરણ પૃથ્થકરણનો ઉપયોગ
- (2) ખાસ ક્ષેત્રના સંશોધન અગ્રીમ હરોળને ઓળખવા ઉદ્ધકરણ પૃથ્થકરણનો ઉપયોગ થાય છે. સંશોધનની અગ્રીમ રજૂઆત કરતા ક્ષેત્રમાં દર્શાવેલાં વધુ ઉદ્ધત થયેલા શોધપત્ર અને આ કેવી રીતે વાગમય સૂચીય રીતે જોડાયે છે તેનું પૃથ્થકરણ કરી શકાય છે.
- (3) ક્ષેત્ર ખાસ કરીને વૃદ્ધિ પામી રહ્યું છે કે પતન પામી રહ્યું છે તે ઓળખવું પણ શક્ય છે અને જ્યારે તે પ્રકાશિત થયેલા સાહિત્યની માત્રાના સંદર્ભમાં ટોપ પર પહોંચે તે સુનિશ્ચિત કરવા.

ગ્રંથમિતિ શાસ્ત્ર એક વિનિયોજન પ્રયુક્તિઓ ખાસ કરીને જ્યારે સામયિકોના લવાજમને ચાલુ રાખવાની બાબતમાં નિર્ણય લેવાનો હોય ત્યારે કોઈપણ ગ્રંથાલયના સામયિક સંગ્રહનું મૂલ્યાંકન કરવા સફળતાપૂર્વક વિનિયોજિત કરાય છે.

#### 8.4.6 ડેલ્ફી પ્રયુક્તિ : (DELPHI TECHNIQUE)

ડેલ્ફી પ્રયુક્તિ વ્યવસ્થાકારો અને નિર્ણયકારોને વધારે સારી આગાહીઓ અને સલાહ બનાવવા મદદ કરે છે. આ પદ્ધતિ માનવીય નિર્ણયોને કાયદેસરતાની માન્યતા આપે છે અને આગાહીઓ સર્જન કરવામાં ઉપયોગી નિવેશ બનાવે છે અને વળી અસંખ્ય માહિતગાર લોકોનો નિર્ણય એકલ વ્યક્તિના નિર્ણય કરતાં વધારે સારો હોય. એકલ વ્યક્તિને ખોટી માહિતી અપાઈ હોય અથવા તે અત્યંત પક્ષપાતી હોય, આ રીતે ડેલ્ફી પ્રયુક્તિ એ માર્ગ છે જે માત્ર તે આંતરક્રિયાઓને બનવા પરવાનગી આપે છે જેઓ આગાહી અથવા નિર્ણયની ગુણવત્તા સુધારવા સંભવિત હોય છે.

ડેલ્ફી પ્રયુક્તિ તકનીકી, શિક્ષણ અને અન્ય ક્ષેત્રમાં આગાહીઓ ઉત્પન્ન કરવા માટે વિસ્તૃત રીતે વપરાય છે. આ પ્રયુક્તિઓને કોઈ કિસ્સામાં પરિસ્થિતિ માગણી કરે ત્યારે મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિ તરીકે વિનિયોજિત કરવું પણ શક્ય બને.

##### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (3) પુસ્તકાલયોમાં વિનિયોજિત કેટલીક મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓની યાદી બનાવો.
- (4) ગ્રંથાલયો/ માહિતી કેન્દ્રોના મૂલ્યાંકનની બજાર સંશોધન કેવી રીતે મદદ કરે છે ?
- (5) પડતર ખર્ચ-અસરકારકતાની તમારી સમજ આપો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 8.5 માહિતી પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન : (EVALUATION OF INFORMATION SYSTEMS)

અગાઉના વિભાગમાં વિવિધ મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓનો અભ્યાસ કર્યો. હવે ચાલો આપણે કે આ પ્રયુક્તિઓ માહિતી પદ્ધતિઓ અથવા ગ્રંથાલયના વિવિધ પાસાંનું મૂલ્યાંકન કરવામાં કેવી રીતે વિનિયોજિત હોય છે. તેનો અભ્યાસ કરીએ.

### 8.5.1 સંગ્રહ મૂલ્યાંકન : (Collection Evaluation)

સંગ્રહ એ કોઈપણ ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રનું સૌથી મહત્વનું પાસું છે. કારણ કે માહિતી સંગઠનનું પૂરેપૂરું કાર્ય સંગ્રહની આસપાસ પરિભ્રમણ કરે છે. સંગ્રહ મૂલ્યાંકન માટે ઉપયોગમાં લેવાતી વિવિધ પ્રયુક્તિઓ સામગ્રીની ગણતરીનો ઉપભોક્તાઓને તેનો પણ સમાવેશ કરે છે અને માહિતી સંગઠનની ઉપભોક્તાઓને તેના મૂલ્યના સંદર્ભમાં પરિમાણિક હોય તો સંગ્રહ મૂલ્યાંકન કરવા માટે વિવિધ પદ્ધતિઓ આધારિત આપણે સંગ્રહ મૂલ્યાંકનમાં મુખ્ય અભિગમોનું વર્ગીકરણ કરી શકીએ. જેમ કે :

#### (1) પરિમાણિક :

- સંગ્રહના કદથી
- વર્ગીકરણની વિવિધ પદ્ધતિઓ દ્વારા સંગ્રહના કદથી
- પ્રવર્તમાન વૃદ્ધિદરથી
- અન્ય ચલોના સંબંધમાં કદ (પ્રસાર પામેલ દરેક મુદ્દા વાર ગ્રંથોની સંખ્યા અને વ્યક્તિ દીઠ ગ્રંથોની સંખ્યાનો સમાવેશ કરે છે.)
- સંગ્રહ ઉપર ખર્ચ (દરેક વ્યક્તિ દીઠ ખર્ચ અને સંપૂર્ણ અંદાજપત્રના સંબંધમાં સંગ્રહ પર ખર્ચ)

#### (2) ગુણાત્મક :

- વસ્તુલક્ષી મૂલ્યાંકન (નિષ્ણાંત નિર્ણય)
- યાદી તપાસ પદ્ધતિ (અન્ય સંસ્થાઓનો સંગ્રહ અથવા ઉપયોગના પૃથ્થકરણ દ્વારા માનદંડ યાદીઓ સામે મૂલ્યાંકન)
- સંગ્રહ ઉપયોગનું પૃથ્થકરણ
  - ગ્રંથ આપ-લે વિભાગના આંકડા
  - ગ્રંથાલય સ્થિત ઉપયોગ

### 8.5.2 પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન (EVALUATION OF RETRIEVAL SYSTEMS):

પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિ કોઈપણ પ્રકારના માહિતી સ્ત્રોત, છપાયેલ નિર્દેશિકા, ઓન લાઈન શોધ પદ્ધતિ, પુસ્તકાલય, સુચિપત્રો વગેરેમાં સમાવિષ્ટ માહિતી પ્રાપ્ત કરવા કોઈપણ પદ્ધતિનો સમાવેશ કરે છે. નમૂના પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન કરવામાં સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવાતી પ્રયુક્તિઓ, નમૂના અભ્યાસ અને ગુણાત્મક મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ મોટાભાગે નિષ્ફળતા પૃથ્થકરણનો સમાવેશ કરે છે.

#### (એ) વાગમયસૂચીય શોધ પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન :

વાગમય સૂચીય શોધ પદ્ધતિઓ માહિતી પદ્ધતિનું ક્રિયાત્મક પાસું હોવાના કારણે તેમનું મૂલ્યાંકન કરવા વપરાતી પ્રયુક્તિઓ નમૂના, અભ્યાસ, પદ્ધતિ, પ્રશ્નાવલી અને નિષ્ફળતા પૃથ્થકરણનો સમાવેશ કરે છે. અહીં મૂલ્યાંકનકાર પદ્ધતિને સેવાની સુસંગતતા અને પરિપૂર્ણતા નિશ્ચિત કરે છે અને પદ્ધતિમાપન અને ચોક્કસતા માપનના સંદર્ભમાં પરિણામો તપાસે છે.

#### (બી) છાપેલી નિર્દેશિકાઓનું મૂલ્યાંકન :

છાપેલી નિર્દેશિકાઓ ઉપભોક્તામાં ખૂબ લોકપ્રિય રહી છે અને તેમની કામગીરી અથવા મૂલ્યનો સામાન્ય રીતે ઉપભોક્તાના દષ્ટિબિંદુથી અભિપ્રાય રચાય છે. જો ઉપભોક્તા તેને જેની જેની જરૂર હોય તેની પુનઃપ્રાપ્તિ કરવા શક્તિમાન હોય તો પછી તે મૂલ્યવાન સેવા ગણી શકાય છે નહીં તો નહીં. આથી અહીં ઉપયોગમાં આવી રહેલી પ્રયુક્તિ પુનઃપ્રાપ્તિ

ચોકસાઈ ગુણોત્તર કારણ કે નિર્દેશિકાને શોધવા ખર્ચયિલ સમય અહીં સૌથી મહત્વનું પરિબળ છે.

(સી) માહિતી બેન્કોનું મૂલ્યાંકન :

બંને પ્રકારની માહિતી બેન્કો આંકડાકીય અને હકીકતદર્શીનું મૂલ્યાંકન કરવું શક્ય છે અને તેમનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે માનદંડો સામાન્ય રીતે માહિતી સંગ્રહો કરતાં અલગ હોય છે. માહિતી બેન્કોનું મૂલ્યાંકન કરવા માટેના માનદંડો છે - આવરણ, અર્થગ્રહણ, ગુણવત્તા, ચોકસાઈ, વિશ્વસનીયતા અને પ્રાપ્તિ સુગમતા. ગુણવત્તાનો પ્રશ્ન પણ અહીં અગત્યનો છે. ઉપયોગમાં લેવાયેલ પ્રયુક્તિઓ વ્યક્તિગત નમૂના અભ્યાસ અભિગમ ઉપરાંત પદ્ધતિ માપન અને ચોકસાઈ માપનનો સમાવેશ કરે છે.

(ડી) સૂચિ અને સંસ્થા સ્થિત માહિતીસંગ્રહોનું મૂલ્યાંકન :

સૂચિ સંસ્થા-સ્થિત ક્રિયાત્મક માહિતી સંગ્રહોનું મૂલ્યાંકન જે પૈકી સૌથી વધારે લોકપ્રિય ગ્રંથાલય સૂચિ છે તેને પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિઓના મૂલ્યાંકન સાથે સામાન્યતા છે. અહીં ઉપયોગમાં લીધેલા અભિગમો પરિમાણક કામગીરી મૂલ્યાંકન અને ઉપયોગકાર અભ્યાસો છે. પરંતુ આ કિસ્સામાં મૂલ્યાંકનકારો કાર્યના આ પ્રકાર ઉપર અત્યંત અંકુશ અને જ્ઞાન સાથેની વ્યક્તિઓ હશે. બીજી પ્રયુક્તિ કે પ્રત્યેક સૂચિકરણકારના કાર્યની પરિમાણક તુલના અને મોટા પાયા પર ઉપભોક્તાના પ્રતિભાવોનું મૂલ્યાંકન કરવા દ્વારા સૂચિની ગુણવત્તાનું મૂલ્યાંકન કરવામાં ઉપયોગ કરી શકાય છે.

(ઈ) SDI પદ્ધતિનું મૂલ્યાંકન :

SDI પદ્ધતિઓ અવારનવારના અંતરકાલોમાં તાજેતરની સામગ્રીને મર્યાદિત માત્ર શોધો પૂરી પાડે છે અને તમે સારી રીતે જાણો છો કે તે અદ્યતન અવબોધન સેવાઓનો ભાગ છે. આ કિસ્સામાં મૂલ્યાંકનકારક ઉત્પાદિત સામગ્રીની સુસંગતા સાથે પદ્ધતિમાન, ચોક્કસતા માપન દ્વારા અભિવ્યક્ત કામગીરી સાથે, પદ્ધતિના ઉપયોગની સુગમતા સાથે, ખર્ચ અસરકારકતા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. સમયપાલનતા એ દેખીતી ચિંતા છે એ જ રીતે અદ્વિતીયતા જે માત્રા છે કે જે પદ્ધતિ સામગ્રીની પૂર્તિ કરે છે. ગુણવત્તા પણ ગણનાપાત્ર અગત્યની છે. કારણ કે ઉપભોક્તા ઉચ્ચ ગુણવત્તાની નાની માત્રાઓ, ઉચ્ચ સંબંધ સામગ્રી પસંદ કરે છે નહીં કે નક્લી ગુણવત્તા સામગ્રીની મોટી માત્રા.

8.5.3 પ્રલેખ પૂર્તિ પદ્ધતિઓ મૂલ્યાંકન : (Document Delivery Systems Evaluation)

પ્રલેખ પૂર્તિ પદ્ધતિઓ કોઈપણ સાધનોનો નિર્દેશ કરે છે. જેના દ્વારા પ્રલેખો-પુસ્તકો, સામયિક લેખ વગેરે ઉપભોક્તા તરફ લવાય છે. આ ઉપભોક્તાને ક્ષતિપૂર્તિ પદ્ધતિઓ દ્વારા તેમના અસ્તિત્વથી માહિતગાર બનાવાય છે. મૂલ્યાંકન હેતુઓ માટે પ્રલેખ વિતરણ પાસાને બે કોણોથી જોવા પડે છે. પ્રથમ પ્રલેખ ઉપલબ્ધતા એટલે કે ઉપયોગકારના સ્થાનિક ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રમાં શું જોવા મળી શકે છે અને બીજું સાચું પ્રલેખ વિતરણ કે જે વાસ્તવિક પ્રલેખની પૂર્તિ કરે છે. આ કિસ્સામાં ઉપયોગમાં લેવાતી પ્રયુક્તિઓ નિષ્ફળતા પૃથ્થકરણ, ઉપલબ્ધતા અભ્યાસ, પ્રશ્નાવલી, મુલાકાત, અવલોકન અને પરિમાણક પૃથ્થકરણ, પ્રતીક્ષા સમય, ખર્ચાઓ ઉપલબ્ધતાની માત્રાનું પરિમાણક માપન પાર પાડી શકાય છે. આ કિસ્સામાં ઉપભોક્તાને નિરુત્સાહ સેવાના મૂલ્યાંકનને પાર પાડવા અન્ય પરિમિતિ છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (6) પુસ્તકાલય સંગ્રહને મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે તે રીતોથી ગણના કરો
- (7) નીચેનાનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે તમે કઈ પ્રયુક્તિઓનો ઉપયોગ કરશો.
- (એ) છાપેલાં સૂચિપત્રો

(બી) પ્રલેખ પૂર્તિ પદ્ધતિઓ

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 8.6 માહિતી સેવાઓનું મૂલ્યાંકન : (EVALUATION OF INFORMATION SERVICES)

ગ્રંથાલય માહિતી સેવા પ્રાપ્ત કરવા મહત્વનું લક્ષ્ય ચકાસણી અને માપનની બહુલતા છે. મૂલ્યાંકનકારે શક્ય એટલા વધારે દૃષ્ટિકોણથી પુસ્તકાલયની સેવાઓ જેટલા સંગ્રહ/ જથ્થાના વિસ્તારોનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ. જેટલા વધારે વિસ્તારો ગ્રંથાલયો મૂલ્યાંકન કરવા માટે ગોઠવે એટલું વધારે સારું અને વધારે મૂલ્યાંકન વિશ્વસનીય બનશે.

માહિતી સેવાઓનો મૂલ્યાંકનમાં પાયાગત અભિગમ શક્ય એટલી વધારે રીતે સેવાની ચકાસણી કરવી અને પરીક્ષણ કરવું એ છે એવો પ્રયત્ન કરીને કે ઉપભોક્તોની જરૂરિયાતો માટે ઉપયોગમાં લેવાતાં માપનોનો સંબંધ જોડીને માહિતી સેવાઓના મૂલ્યાંકનમાં આ રીતે ઉપયોગકાર અત્યંત મહત્વનો છે એને ઉપયોગકાર પર પ્રત્યેક સેવાની અસરનું માપન કરાવવું પડે અથવા મૂલ્યાંકન કરાવવું પડે. ચાલો આપણે માહિતી સેવાઓનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય એ વિવિધ રીતોનો અભ્યાસ કરીએ.

### 8.6.1 કર્મચારીગણનું મૂલ્યાંકન : (Evaluating the Personnel)

કોઈપણ માહિતી કેન્દ્રમાં પાર પાડવાના મૂલ્યાંકનનો પ્રારંભિક મુદ્દો કર્મચારીઓ ના તેમના પોતાના રીતે મૂલ્યાંકન માટેનો વિષય છે, વ્યક્તિઓની કામગીરી પ્રત્યેક ગ્રંથાલય અથવા માહિતી સેવાઓમાં વિશિષ્ટ કાર્યોના સંબંધમાં મૂલ્યાંકન કરાય છે. મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયામાં કર્મચારીઓની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન જ્યારે સેવાનું મૂલ્યાંકન કરાઈ રહ્યું હોય છે. કર્મચારીગણના મૂલ્યાંકનનાં વિવિધ પાસાં આ અભ્યાસમાં વિભાગ-3માં આવરી લેવાયાં છે.

### 8.6.2 માહિતી સેવાઓનું સ્થૂળ કક્ષાએ મૂલ્યાંકન : (Macro-Level Evaluation of Information Services)

મોટા ભાગનાં માહિતી કેન્દ્રો/ ગ્રંથાલયોમાં, પ્રત્યેક સેવાનું મૂલ્યાંકન વ્યક્તિગત રીતે થતું નથી. સમગ્ર સંગઠન માટે એકંદરે કામગીરી મૂલ્યાંકન પાર પડાય છે. જેનો સ્થૂળ-મૂલ્યાંકન તરીકે નિર્દેશ કરાય છે. તે સામાન્ય રીતે ‘ગ્રંથાલય આંકડાઓ’, ‘ગ્રંથાલય સર્વેક્ષણો’ અથવા ઘણીવાર ‘ગ્રંથાલય સૂચકો’ના સ્વરૂપમાં હોય છે.

સેવાઓના સ્થૂળકક્ષીય મૂલ્યાંકનમાં મહત્વની સંકલ્પના છે કે કોઈપણ પ્રયુક્તિ દ્વારા મૂલ્યાંકન કરવાનાં પ્રયત્નો એ માત્ર જાણવા માટે કરી શકાય છે. કે જે પરત્વે માહિતી સેવાઓના ઉપભોક્તા સમુદાયના વિવિધ વિભાગો દ્વારા વાસ્તવિક રીતે ઉપયોગ કરાય છે. સેવાઓની તમામ તુલનાઓ, યોગ્ય ઉપયોજન અથવા સેવાઓનું ઓછું ઉપયોજન અને સેવાનું મૂલ્ય પોતાને જ માપી શકાય છે.

મૂલ્યાંકનના આ પ્રકારની પ્રયુક્તિઓ ઘણી અને વિવિધ છે. વિનિયોજિત કરવાની પ્રયુક્તિનો પ્રકાર મૂલ્યાંકન કરવાની સેવાના સ્વરૂપ પ્રમાણે વિનિયોજિત કરાય છે.

**8.6.3 ઉપભોક્તા અભ્યાસો : (USER STUDIES)**

ઉપભોક્તા અભ્યાસો કોઈપણ માહિતી સેવાનો અગત્યનો ભાગ છે અને સેવાઓના મૂલ્યાંકનમાં અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. કારણ કે વિશિષ્ટ (ખાસ) સેવાનો ઉપયોગ કરતાં ઉપભોક્તા મૂલ્યાંકનનું મૂલ્યાંકન શ્રેષ્ઠ વ્યક્તિઓ છે.

ઉપભોક્તા અભ્યાસોને પાર પાડવા અમુક પ્રયુક્તિઓ છે - દાખલા તરીકે સર્વેક્ષણ (આ અવલોકન, મુલાકાત, પ્રશ્નાવલીઓ, નમૂના અભ્યાસો વગેરે) ઉપયાગકાર દ્વારા સેવાના ગુણાત્મક, ઉદાહરણાત્મક, વર્ણનાત્મક હેવાલો ઉપયોગકાર અભ્યાસો પાર પાડવાની વાસ્તવિક પરિસ્થિતિઓમાં વાસ્તવિક ઉપભોક્તાની વર્તણૂકો પણ મૂલ્યવાન હોય છે.

**8.6.4 પ્રત્યક્ષ મૂલ્યાંકન : (Direct Assessment)**

સેવાની સફળતા અથવા નિષ્ફળતા જાણવાનો સારો માર્ગ ખાસ ઉપભોક્તા સાથે વ્યવહાર કરતી વખતે તેનું પ્રત્યક્ષ મૂલ્યાંકન છે. આ સંદર્ભ સેવાની પર્યાપ્તતા જાણવામાં ખૂબ ઉપયોગી છે. આને ફાયદો છે. જેમ કે, જો ઉપભોક્તાને કંઈ જાણવાની ઈચ્છા થાય તો, તે ગ્રંથાલયમાં આવે છે અને કાં તો સાચો અથવા ઉપયોગી ઉત્તર મેળવે છે અથવા મેળવતો નથી. સફળતા અથવા નિષ્ફળતા વિવિધ પરિબળો દ્વારા સુનિશ્ચિત કરાય છે. - ગ્રંથાલય સ્ત્રોતોનું ક્ષેત્ર, સ્ત્રોતોની ગુણવત્તા, ઉપભોક્તાની શોધમાં જરૂરિયાતો જાણવામાં કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય વગેરે. આથી તે સેવાની સંપૂર્ણતાની સાચી કસોટી છે.

આ અભિગમમાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ મૂલ્યાંકનની પ્રયુક્તિઓ છે - ઉપયોગકારને પૂછવું, ગ્રંથપાલને પૂછવું અને અવલોકન. અહીં પ્રશ્નાવલી અભિગમ અથવા રોજનીશી રાખવામાં મદદ પણ મેળવી શકાય છે.

**8.6.5 અદ્યતન અવબોધન સેવાઓનું મૂલ્યાંકન : (EVALUATION OF CURRENT AWARENESS SERVICES)**

મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા પાર પાડતી વખતે અદ્યતન અવબોધન સેવાઓને ખાસ ઉપચારની જરૂર પડે છે. કારણ કે તેઓ માહિતી સેવાના સંપૂર્ણ સંચાલનમાં કેન્દ્રીય ભૂમિકા ભજવે છે. વળી, અદ્યતન અવબોધન પ્રવૃત્તિઓ અત્યંત વ્યક્તિગત કરાયેલી હોય છે અને પ્રત્યેક ઉપયોગકારની માહિતી શોધવાની વર્તણૂકનું વ્યક્તિગત પાસું અહીં રજૂ કરાય છે.

અદ્યતન અવલોકન સેવાઓનું મૂલ્યાંકન પડતર ખર્ચ-અસરકારકતા પ્રયુક્તિઓ અને ક્રિયાવિધિઓ અને પદ્ધતિઓના પૃથ્થકરણ પ્રયુક્તિઓ દ્વારા પાર પડાય છે.

## ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(8) સ્થૂળ-કક્ષાએ સંગઠનનું મૂલ્યાંકન કેવી રીતે પાર પડાય છે ?

(9) મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયામાં ઉપભોક્તા અભ્યાસો શાથી અગત્યના હોય છે ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 8.7 સારાંશ : (SUMMARY)

આ એકમમાં તમને ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રમાં કામગીરી માપનને અને મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાઓની સંકલ્પનાનો પરિચય કરાવવામાં આવ્યો છે. ગ્રંથાલય કામગીરીની વૈવિધ્યતા હોય છે. ગ્રંથાલયો વિવિધ/ અસંખ્ય સેવાઓ બજાવે છે અને તેથી તે અસંભવ દેખાય છે કે કોઈપણ એક જ માનદંડને ગ્રંથાલય કામગીરીનું એકમાત્ર યથાર્થ માપન ગણી શકાય છે. જ્યારે અમુક વિવિધ માનદંડો વિનિયોજિત કરવું શક્ય છે ત્યારે એવા માનદંડ પર ભાર મૂકવો એ કટોકટીમુક્ત બને છે. વિશિષ્ટ ગ્રંથાલય કાર્ય સિદ્ધ કરવામાં પ્રત્યેક તત્વની સાપેક્ષ અગત્ય જાણવી આવશ્યક છે.

આથી, સર્વોત્તમ અભિગમ મૂલ્યાંકન કરવા માટે પ્રયુક્તિનો વિકાસ હશે કે જે સંપૂર્ણ ગ્રંથાલય કાર્યક્રમો પ્રત્યેક સેવાને તેના સાપેક્ષ અગત્યને કારણભૂત માનીને પ્રત્યેક વ્યક્તિગત ગ્રંથાલય માટે તેની સેવાઓની યાદી સ્થાપિત કરવામાં મદદ કરશે .

એકંદર દષ્ટિબિંદુથી, સર્વોત્તમ માર્ગ મૂલ્યાંકનનાં અસ્તિત્વ ધરાવતાં માપનો અને ચોકસાઈપૂર્ણ ક્રિયાત્મક ક્રિયાવિધિઓનો સુધારો વિકસાવવો હશે. તે એટલા માટે કે :

- ◆ પ્રત્યેક માનદંડ સંકલ્પનાના માપનમાં સમાવિષ્ટ ચલોની વ્યાખ્યા આપીને.
- ◆ માનદંડ માપોની જરૂરી આંકડાકીય માહિતી અને સૂત્રોની સ્પષ્ટ ગણતરી કરવા.
- ◆ ક્રિયાવિધિઓનું સૂચન કરવું કે જે વ્યક્તિને આ વ્યક્તિગત માનદંડ માપોને જોડવા શક્તિમાન બનાવશે કે જેથી સંપૂર્ણ ગ્રંથાલય કાર્યોનું મૂલ્યાંકન થાય.
- ◆ પૂરી પડાતી સેવાઓની અગત્યના પ્રત્યેક ગ્રંથાલય અંદાજ મુજબ વ્યક્તિગત માનદંડોના માપો પર ભાર આપવા ક્રિયાવિધિઓ વિકસાવવી.
- ◆ આખરે એવી ક્રિયાવિધિએ પહોંચવું જેના દ્વારા ગ્રંથાલયની અર્થપૂર્ણ તુલના કરી શકાય.

તમે આ રીતે અભ્યાસ કર્યો કે ગ્રંથાલય/ માહિતી કેન્દ્રનું મૂલ્યાંકન ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપકોને માહિતી સંગઠનના લાંબા ગાળાનાં ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવામાં મદદ કરે છે અને ઉપભોક્તાઓને અસરકારક ઉપયોગી સેવાઓ પૂરી પાડવામાં મદદ કરે છે અને ઉપભોક્તાઓને વધારે સંતોષ આપે છે.

## 8.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસો. (ANSWERS TO SELF EXERCISES)

- (1) વ્યવસ્થાપનમાં કોઈપણ સેવા પ્રક્રિયા અથવા પ્રવૃત્તિનું સામાન્ય રીતે તેની યોગ્યતા નિશ્ચિત કરવી. કિંમત અથવા મૂલવણી, હેવાલ, આલોચન, ગણતરી, માપનનો નિર્દેશ કરે છે અથવા તેની ઉપયોગિતાને નજીકથી જાણવાની જરૂરિયાત છે.
- (2) મૂલ્યાંકનની કેટલીક પ્રક્રિયાઓ છે : પ્રયોગાત્મક પદ્ધતિ, પરિમાણાત્મક પદ્ધતિ, નિર્ણય પૃથ્થકરણ, ઉપભોક્તા અભ્યાસો અને પડતર ખર્ચ-લાભ પૃથ્થકરણ.
- (3) પુસ્તકાલયોમાં લાગુ પડાય એવી કેટલીક મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ આ પ્રમાણે છે.
  - કામગીરી મૂલ્યાંકન
  - કામગીરી માપન
  - બજાર સંશોધન
  - પડતર ખર્ચ-અસરકારકતા પૃથ્થકરણ
- (4) બજાર સંશોધન સાંપ્રત અને અપેક્ષિત ઉપભોક્તાની તપાસમાં અને બજારો ઉપરાંત અદ્યતન સેવા અને ઉત્પાદનોના મૂલ્યાંકનમાં મદદ કરે છે. અદ્યતન સેવા અને ઉત્પાદનો ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાના બદલાતા કલ્યાણને માટે આવશ્યક છે.
- (5) પડતર ખર્ચ-અસરકારકતા કામગીરી (અસરકારકતા)ની કક્ષા અને આ કક્ષા સિદ્ધ કરવામાં સમાવિષ્ટ ખર્ચો વચ્ચે સંબંધ છે. એક ખાસ કામગીરી કક્ષા મેળવવા માટે અમુક પદ્ધતિનો



- ઉપયોગ કરાય. સૌથી ઓછો ખર્ચાળ વિકલ્પ એ સૌથી વધારે પડતર ખર્ચ-અસરકારક હોય છે.
- (6) ગ્રંથાલય સંગ્રહનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય એવી રીતે આ પ્રમાણે છે.
- (એ) પરિમાણક :
- સંગ્રહના કદ દ્વારા
  - વર્ગીકરણની વિવિધ પદ્ધતિઓ દ્વારા સંગ્રહના કદ મારફતે
  - અઘતન વૃદ્ધિ દર દ્વારા
  - અન્ય ચલોના સંદર્ભમાં કદ (વ્યક્તિ દીઠ ગ્રંથોની સંખ્યા અને પ્રસારિત મુદ્દા દીઠ ગ્રંથોની સંખ્યાનો સમાવેશ કરે છે)
  - સંગ્રહ પર ખર્ચ (વ્યક્તિ દીઠ ખર્ચ અને કુલ અંદાજપત્રના સંબંધમાં સંગ્રહ પર ખર્ચ)
- (બી) ગુણાત્મક :
- આત્મલક્ષી મૂલ્યાંકન (નિષ્ણાત નિર્ણય) યાદી તપાસણી પદ્ધતિ (માનદંડ યાદીઓ સામે મૂલ્યાંકન અથવા અન્ય સંસ્થાો ઉપર કબજો) ઉપયોગ પૃથ્થકરણ દ્વારા
- સંગ્રહ ઉપયોગનું પૃથ્થકરણ
  - પુસ્તક આપ-લે વિભાગના આંકડા
  - પુસ્તકાલય સ્થિત ઉપયોગ
- (7) છાપેલ નિર્દેશિકા પુનઃ પ્રાપ્તિ અને ચોકસાઈ ગુણોત્તર માપનથી પ્રયુક્તિ દ્વારા મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે. પ્રલેખ વિતરણ પદ્ધતિ નીચેની પ્રયુક્તિઓ દ્વારા મૂલ્યાંકિત કરી શકાય છે. આ કિસ્સામાં પ્રયુક્તિઓ છે નિષ્ફળતા પૃથ્થકરણ, ઉપલબ્ધતા અભ્યાસ, પ્રશ્નાવલી, મુલાકાત, અવલોકન અને પરિમાણક પૃથ્થકરણ. પ્રતિક્ષા સમય, ખર્ચાઓ ઉપલબ્ધતાની માત્રાનું પરિમાણિક માપન પાર પાડી શકાય છે.
- (8) સ્થૂળ-કક્ષા મૂલ્યાંકન ગ્રંથાલય આંકડાઓ, ગ્રંથાલય સર્વેક્ષણો અને કામગીરી સૂચકો દ્વારા પાર પાડી શકાય છે.
- (9) ઉપલોકતા અભ્યાસો કોઈપણ માહિતી સેવાનો અગત્યનો ભાગ છે અને સેવાઓના મૂલ્યાંકનમાં અગત્યનો ભાગ જ ભજવે છે. કારણ કે ખાસ સેવાનો ઉપયોગ કરતા ઉપલોકતા સેવાના મૂલ્યનું મૂલ્યાંકન કરવા શ્રેષ્ઠ વ્યક્તિઓ છે.

### 8.9 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEYWORDS)

ગ્રંથમિતિશાસ્ત્ર વાગ્મય : લેખકર્તા, પ્રકાશન અને સાહિત્ય ઉપયોગની રીતોનો અભ્યાસ કરવા એવું વિનિયોજન વિવિધ આંકડાકીય પૃથ્થકરણનું વિનિયોજન છે.

#### (Bibliogratics)

ખર્ચ-લાભ પૃથ્થકરણ : તે આ સેવા દ્વારા ઉત્પાદિત લાભોને ખાસ અને પૂરી પાડવાના ખર્ચની સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

#### Analysis)

પડતર ખર્ચ અસરકારકતા : તે અસરકારકતાના માપન સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

મૂલ્યાંકન : તે વાસ્તવિક પરિણામોની માહિતી સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો આ આધારે અપેક્ષિત

(COST- પરિણામો સાથે તુલના છે.

#### Effectiveness Evaluation)

- બજાર સંશોધન** : તે વધારે સારી અને સુધારેલી સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે બજારનું માપન, **(Market Research)** ઓળખ અને ચકાસણીનો હેતુ રાખે છે.
- કામગીરી મૂલ્યાંકન** : તે કેટલાક પૂર્વ નિશ્ચિત માપનોના સંદર્ભમાં કેવી સારી રીતે પદ્ધતિ અથવા **(Performance Evaluation)** સેવા કામ કરી રહી છે તેનું મૂલ્યાંકન કરવામાં મદદ કરે છે.
- કામગીરી માપન** : તેનો અર્થ થાય છે કે કેવી સારી રીતે ક્રિયાત્મક પદ્ધતિ તેના ઉપયોગકારોની **(Performance Measurement)** જરૂરિયાતોને પરિપૂર્ણ કરે છે તે તપાસણી અને માપન.
- ચોકકસતા માપન** : કેટલી કાર્યક્ષમ રીતે પદ્ધતિ માત્ર સુસંગત બાબતો પૂરી પાડે છે તે કહે છે. **(Precision)**
- પદ્ધતિ માપન** : કેટલી સારી રીતે પદ્ધતિ તેમાં નિહિત તમામ સુસંગત બાબતો આપવામાં **(Recall)** પદ્ધતિ બજાવે છે તે ચકાસવાનું માપન.

---

### 8.9 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન : (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Bawden, David (1990). User Oriented Evaluation of Information System and Services. Aldershot : Gower.
- Brophy, Peter (1986). Management Information System and Decision Support Systems in Libraries. USA : Grower.
- Bryson, Jo (1996). Effective Library and Information Center Management. Bombay : Jaico Publishing House.
- Evans, G. Edwar, Ward, Patricia L. and Rugaas Bendlick (2000). Management Basic for Information Professionals. New York : Noal-Schuman Publishers.
- Griffin, Ricky (2005). Principals of Management. 4th ed. Boston, M.A. : Houghton Mirplin Company.
- Hampton, David R. et. al. (1986) Organisational Behaviour and the Practice of Management 5th ed. USA : Scott, Foresman.
- Lancaster, F.W. (1977). The Mesurement and Evaluation of Library Services. Washington : Information Resources Press.
- Lawler, E. E. III, and J. G Rhode (1976). Information and Control in Organisation. GoodYear
- O'Brien, James A. and Marakas, George M (2005) Management Information Systems. 7th ed. Boston : Mc Graw - Hill/Irwin.
- Peter Hernon (1997) Service quality and outcome Measures. Journal of Academic Librarianship, 23:1.
- Reeves, T. K., and Wood ward (1970). The Study of Mangerial Control in 3. Woodward, ed. Industrial Organisation : Behaviour and Control. Oxford University press.
- Robbins, Stephen P. (2004). Organisational Behavior. 11th ed. NJ : Prentic Hall.
- Stueart, Robert D. and Moran Barbara B. (2002), Library and Information Center Management, 6th ed. USA : Libraries Unlimited.

# NOTES

# NOTES



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર  
ઓપન યુનિવર્સિટી

MLI - 102  
ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોનું  
વ્યવસ્થાપન

**Management of Library and  
Information Centres**

**PART-I**

**બ્લોક નં - 1 સંચાલનના અભિગમો**

એકમ-1 વ્યવસ્થાપન વિશેની સંકલ્પના અને જૂથ (સ્કૂલ)	09
એકમ-2 વ્યવસ્થાપનના કાર્યો	37
એકમ-3 ગુણવત્તા સંચાલન	65
એકમ-4 પરિવર્તન સંચાલન	89

**બ્લોક નં - 2 પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને નિયંત્રણ**

એકમ-5 પદ્ધતિ અભિગમ	121
એકમ-6 કાર્ય પ્રવાહ અને સંગઠન નિત્યક્રમ	137
એકમ-7 વિનીમય અને નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ	154
એકમ-8 કામગીરી માપન અને મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ	176

**PART-II**

**બ્લોક નં - 3 માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન**

એકમ-9 સંગઠનાત્મક વર્તણુક	203
એકમ-10 સંચાલકીય ગુણવત્તા તથા નેતૃત્વ	228
એકમ-11 માનવ સંસાધન આયોજન અને વિકાસ	265

**બ્લોક નં - 4 નાણાંકીય સંચાલન**

એકમ-12 અંદાજપત્ર અને પ્રકારો	321
એકમ-13 અંદાજપત્ર નિયંત્રણ પદ્ધતિ	340
એકમ-14 પડતર ખર્ચ પ્રયુક્તિઓ	360
એકમ-15 ખર્ચ પૃથક્કરણ	376

**બ્લોક નં - 5 માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓની વેચાણ કળા**

એકમ-16 માહિતી એક વેચાણ સ્વરૂપે	389
એકમ-17 વેચાણ કળા : એક અભિગમ અને ટેકનિક	412
એકમ-18 વિજ્ઞાણ માર્કેટીંગ / e-marketing	437

---

**Programme Design Committee (1992)**

---

Prof. PandavNayak ( <i>Chairman</i> )	Prof. A.P. Srivastava
Prof.(Ms.)A.K.Aaand	Prof. T. Viswanathan
Prof.J.C.Binwal	Dr. (Ms.) Neela Jagannathan
Prof.M.A. Gopinath	( <i>Special Invitee</i> )
Prof.B.Guha	Dr. R.Satyanarayana
Prof.K.S.Gunjal	( <i>Convenor</i> )
Mr.N.M.Malwad	<b>Internal Members</b>
Prof.S.G.Mahajan	Dr. Uma Kanjilal
Dr.S.S.Murthy	Ms. Neena Talwar Kanungo
Prof.T.N.Rajan	

---

**Course Preparation Team (1992)**

---

Ms. Renu Arora	Prof. T.N.Rajan
Dr. Uma Kanjilal	Prof. M.R.Riswadkar
Dr. S. S. Murty	Prof. S. Seetarama
<b>Course Editor : Prof. T.N.Rajan</b>	Dr. M. S. Sridhar
Prof. G. J. Narayana	

---

**Programme (Curriculum) Revision Committee (2003-2005)**

---

<b>Prof. S.B. Ghosh</b> ( <i>Chairman</i> ) IGNOU, New Delhi	<b>Prof. R. Satyanarayana</b> IGNOU, New Delhi (Retd.)
<b>Prof. S. R. Ganpule</b> Yaswant Rao Chavan Maharashtra Open University, Nasik	<b>Prof. B. K. Sen</b> INSDOC, New Delhi (Retd.)
<b>Prof. B. Guha</b> BHU, Banaras (Retd.)	<b>Dr.MahinderSingh</b> Director, DESIDOC, Delhi
<b>Prof.Uma Kanjilal</b> IGNOU, NewDelhi	<b>Dr.N.Vijayaditya</b> National Informatics Centre New Delhi
<b>Dr.Neena Talwar Kanungo</b> IGNOU, New Delhi	<b>Prof.T.V. Viswanathan</b> Ex-Director, INSDOC New Delhi
<b>Dr.A.Lahiri</b> DSIR, New Delhi	<b>Dr. (Ms) Neela Jagannathan</b> IGNOU, New Delhi
<b>Prof. P. B.Mangla</b> Delhi University (Retd)	( <i>Special Invitee</i> )
<b>Prof. J. Sarkhel</b> Vidyasagar University Midnapur W.B.	

---

**Programme Coordinators**

---

**Course Coordinator**

Prof. S.B. Ghosh

Prof. Uma Kanjilal

Prof. Uma Kanjilal

---

**Course Revision Team**

---

**Course Editor : Prof. Uma Kanjilal**

---

Unit	Contributor(s)	Unit	Contributor(s)
1	Prof. M. S. Sridhar	9	Ms. Sujata Santosh
2	Prof. G J. Narayana	10	Prof. M. S. Sridhar
3	Prof. T. N. Rajan, Prof. Uma Kanjilal	11	Prof. T. N. Rajan
4	Ms. Sujata Santosh	12, 13, 14	Dr. S. S. Murthy
5	Prof. M. R. Riswadkar	15	Prof. Uma Kanjilal
6, 7	Ms. Renu Arora	16	Prof. Uma Kanjilal
8	Ms. Renu Arora, Ms. Sujata Santosh	17	Ms. Renu Arora
		18	Prof. Uma Kanjilal Prof. Madhulika Kaushik

**Academic Assistance :** Ms. Sujata Santosh

---

**Print Coordinators**

---

**Secretarial Assistance**

---

Mr. Jitender Sethi

Mr. Devbrat Singh Chauhan

Mr. S. S. Venkatachalam

Mr. Manjit Singh

---

**June, 2009 (Reprint)**

© Indira Gandhi National Open University; 2005

ISBN-81-266-2098-6

*All rights reserved No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.*

*Further information on the Indira Gandhi National Open University courses may be obtained from the University's Office at Maidan Garhi, New Delhi-110068.*

**Printed and published on behalf of the Indira Gandhi National Open University, New Delhi, by Director, (School of Social Sciences)**

Paper Used : Agrobased Environment Friendly

Laser Typeset by Nath Graphics, 1/21, Sarvapriya Vihar, New Delhi-110 016

Printed at : **NEW CHANAB OFFSET Director**, C-91, Okhla Indl Area, Phase-I, New Delhi- 110 020.

આ પુસ્તકમાંથી અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,  
નવી દિલ્હી દ્વારા તૈયાર કરાવવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી  
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી - (અમદાવાદ) એ  
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

ML I - 102	Block-3	Block-4	Block-5
<b>અનુવાદક પ્રસ્તાવના :</b>			
	શ્રી કંચનભાઈ પટેલ પૂર્વ ગ્રંથપાલ મોડાસા કોમર્સ કોલેજ, મોડાસા.		
<b>અનુવાદ યુનિટ :</b>			
	ડો. મયંક ત્રિવેદી ગ્રંથપાલ, શ્રીમતી હંસા મહેતા ગ્રંથાલય, એમ.એસ. યુનિવર્સિટી, બરોડા.	ડો. વૈશાલી ભાવસાર ગ્રંથપાલ, આણંદ એજ્યુકેશન કોલેજ, આણંદ	ડો. મયંક ત્રિવેદી ગ્રંથપાલ, શ્રીમતી હંસા મહેતા ગ્રંથાલય, એમ.એસ. યુનિવર્સિટી, બરોડા.
<b>વિષય પરામર્શન :</b>			
	શ્રી કંચનભાઈ પટેલ પૂર્વ ગ્રંથપાલ મોડાસા કોમર્સ કોલેજ, મોડાસા.	શ્રી કંચનભાઈ પટેલ પૂર્વ ગ્રંથપાલ મોડાસા કોમર્સ કોલેજ, મોડાસા.	શ્રી કંચનભાઈ પટેલ પૂર્વ ગ્રંથપાલ મોડાસા કોમર્સ કોલેજ, મોડાસા.
<b>ભાષા પરામર્શન :</b>			
	ડો. હરેશ પ્રજાપતિ મુલાકાતી અધ્યાપક, નવગુજરાત કોલેજ, અમદાવાદ.	ડો. હરેશ પ્રજાપતિ મુલાકાતી અધ્યાપક, નવગુજરાત કોલેજ, અમદાવાદ.	શ્રી મૌનસભાઈ ઠાકર આસિ. પ્રોફેસર (સંસ્કૃત) ડો.બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
<b>સંયોજક</b>			
	ડો. પ્રિયાંકી વ્યાસ એસો. પ્રોફેસર (લાયબ્રેરી એન્ડ ઇન્ફોર્મેશન સાયન્સ ) ડો. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ		
	ડો. ચેતના શાહ ગ્રંથપાલ ડો.બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.		
<b>મુદ્રક :</b>			

**: પ્રકાશક :**

કુલસચિવ, ડો. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,  
“જ્યોતિર્મય પરિસર”, શ્રી બાલાજી મંદિરની સામે, સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, અમદાવાદ-382481

©સર્વહક સ્વાધીન આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈપણ ભાગને  
ડો. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર  
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈપણ રીતે પુનઃમુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.



## અભ્યાસક્રમની પ્રસ્તાવના

આ અભ્યાસક્રમમાં વિદ્યાર્થીઓને સંચાલનની યથાર્થતા પૂરી પાડવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવ્યો છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલન કરવાના મૂળભૂત કૌશલ્ય અને જ્ઞાન પુરું પાડવાનો હેતુ છે. આધુનિક સંચાલનની તાત્વિક વિચારધારાઓ, સિદ્ધાંતો, વ્યવહારો અને કૌશલ્યનું નક્કર અને ગાઢ પરિચયાત્મક જ્ઞાનમાં તેની પ્રયોજિતતાની જરૂરિયાત આધુનિક ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની સંસ્થાઓમાં વધતી જતી જટિલતામાં સંચાલન કરવા માટે છે. આ અભ્યાસક્રમમાં પાંચ વિભાગો સંચાલનના જુદા જુદા પાસાઓ અને તેની ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલનમાં સુસંગતતાની ચર્ચા કરે છે. અભ્યાસક્રમ સંચાલનની વિચારધારાઓ અને સિદ્ધાંતો, પદ્ધતિનું પૃથક્કરણ અને નિયંત્રણ, માનવ સંસાધન, નાણાકીય સંચાલન અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓનું માર્કેટીંગ આવરી લે છે.

પ્રથમ વિભાગ જે ચાર એકમનો બનેલ છે જેનો દરેક એકમ ખાસ પાસાનો ઉકેલ હાથમાં લે છે. એકમ નં. 1 સંચાલનના જુદા જુદા અભિગમનો ઝડપી સર્વસામાન્ય વિચારો રજૂ કરે છે. તે સંચાલનની વિચારધારાઓની ઐતિહાસિક યથાર્થતા ઊંડાણપૂર્વક આપે છે. આ એકમ દરેક વિચારધારા જે વર્ષો દરમ્યાન ઉભરી આવેલ છે તેના નોંધપાત્ર લક્ષણો તેની મર્યાદાઓ સાથે સ્પષ્ટ કરે છે. એકમ નં. 2 સંચાલનના કાર્યો-આયોજન, સંયોજન, કર્મચારી, દોરવણી અને નિયંત્રણની ચર્ચા કરે છે. એકમ નં. 3 સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમનું પરીક્ષણ કરે છે. તકનીકો, સાધનો અને સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન(TQM)ની પદ્ધતિઓની ચર્ચા એકમ નં. 4માં કરવામાં આવી છે.

બ્લોક નં. 2 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના ક્રિયાત્મક સંચાલનના મુખ્ય થોડાક પાસાઓ રજૂ કરે છે. એકમ-5 પદ્ધતિ અભિગમ ધરાવે છે જે પદ્ધતિનું ઉપપદ્ધતિઓમાં રચના કરવા તેના ઘટકો પૃથક્કરણ કરવાની તકનીકો અને સિદ્ધાંતોની માહિતી પુરી પાડે છે. તે પદ્ધતિ પૃથક્કરણ અને રચનાની પદ્ધતિઓ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં લાભ પ્રદરીને કેવી રીતે ઉપયોગ કરી શકાય તેની ચર્ચા કરે છે.

એકમ નં. 6 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંયોજનાત્મક નિયમિત કાર્યોનું સંદર્ભમાં કાર્ય પ્રવાહ, નિદર્શન પૃથક્કરણ, સમય અને ગતિના અભ્યાસોની ચર્ચા કરે છે. એકમ નં. 7 નિયમન અને નિયંત્રણ તકનીકોની વિવિધ તકનીકોની ઊંડાણપૂર્વક માહિતી ધરાવે છે. એકમ-6 ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની કામગીરીને માપવા માટે વિવિધ મૂલ્યાંકન તકનીકો ચર્ચા કરે છે.

સંસ્થાના સંચાલનમાં તમામ પ્રાપ્ય સ્ત્રોતમાં માનવીય સ્ત્રોત (માનવ સંસાધન) એ સૌથી મહત્વનો અને નિર્ણાયક સ્ત્રોત છે. માનવીય સ્ત્રોત એ જટિલ વસ્તુ છે. જે તેના સંચાલનને અત્યંત મુશ્કેલ બનાવે છે. વિભાગ-3 માનવ સંસાધન સંચાલનના વિવિધ પાસાઓની ચર્ચા કરે છે. માનવ સંસાધન સંચાલનના પ્રશ્નો ઉપર સંચાલને અને વર્તણૂંક વિજ્ઞાને વ્યાપક અભ્યાસો કર્યા છે. આ બાબતની ઊંડાણપૂર્વક ચર્ચા આ વિભાગમાં એકમ-9માં કરેલ છે. એકમ-10 નેતૃત્વની વિચારધારાઓની ચર્ચા કરે છે જે સંચાલનની ગુણવત્તામાં નોંધપાત્ર પ્રદાન કરે છે. માનવ સંસાધન આયોજન અને વિકાસ દૃશ્યમાન લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા માનવશક્તિને દૂરદર્શી અને અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરવા વ્યૂહાત્મક પદ્ધતિ શાસ્ત્રની રચના કરે છે. માનવ સંસાધન આયોજન અને વિકાસના પાસાઓના એકમ-11માં ઊંડાણપૂર્વક ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે.

વિભાગ-4 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના ખાસ સંદર્ભમાં નાણાકીય સંચાલનની જુદી જુદી બાબતોની ચર્ચા કરતા ચાર એકમો ધરાવે છે. એકમ-12 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં તેમના બજેટના આયોજન અને તૈયારીઓના વિશિષ્ટ પ્રશ્નો ઉપર પ્રકાશ પાડે છે. નાણાકીય સંચાલનની કેટલીક પાયાની બાબતો જેવી કે બજેટને લગતી પરિભાષા, બજેટની તૈયારીના હેતુઓ, બજેટના પ્રકાર અને બજેટની તૈયારી કરવા સાથે સંલગ્ન પરિબળોનું પરિક્ષણ કરવામાં આવેલ છે. એકમ-13 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો જેવી બીન નફાકારક સંસ્થાઓના ખાસ સંદર્ભમાં નિયંત્રક પદ્ધતિ તરીકે બજેટની ચર્ચા કરે છે. એકમ-14 પડતર પદ્ધતિઓની તકનીકો ખાસ કરીને ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓની પેદાશો અને સેવાઓના પડતર પદ્ધતિમાં જાય છે. એકમ-15 પડતર પૃથક્કરણ અભિગમ અને આ હેતુ માટે સ્વીકારેલ પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરે છે.

વિભાગ-5 તાજેતરમાં કેન્દ્રિત થયેલ માર્કેટીંગ અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓના ઝડપી વિકાસ પામતા ક્ષેત્રના ત્રણ એકમ ધરાવે છે. આ વિભાગમાં એકમ-16 એક આર્થિક ચીજવસ્તુ તરીકે અન્ય માલસામાન અને સેવાઓથી જુદા અસામાન્ય લક્ષણો સાથે માહિતી પેદાશોના માર્કેટીંગ પાસાની ચર્ચા કરે છે. એકમ-17 માર્કેટીંગના અભિગમો અને વ્યૂહોની ગ્રંથાલય અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓના વિશિષ્ટ સંદર્ભમાં ચર્ચા કરે છે. એકમ-18 ઈ-માર્કેટીંગના અભિગમનો પરિચય કરાવે છે અને તેની માહિતી સેવાઓ અને પેદાશોની સુસંગતતામાં ચર્ચા કરે છે.



## **BLOCK-3**

**मानव संसाधन व्यवस्थापन**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**



: રૂપરેખા :

- 9.0 ઉદ્દેશો
- 9.1 પ્રસ્તાવના
- 9.2 સંગઠનાત્મક વર્તણૂક
- 9.3 માનવીય વર્તણૂક
- 9.4 સંચાલનમાં માનવીય પરિબળ
- 9.5 અભિપ્રેરણા વિષય વસ્તુના સિદ્ધાંતો
- 9.6 અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાના સિદ્ધાંતો
- 9.7 વ્યક્તિગત આંતરક્રિયા તથા સંઘર્ષ
- 9.8 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંગઠનાત્મક વર્તણૂક
- 9.9 સારાંશ
- 9.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 9.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 9.12 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

---

**9.0 ઉદ્દેશો : (OBJECTIVES)**

---

- ◆ આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :
- ◆ સંગઠનાત્મક વર્તણૂકની મૂળભૂત વિભાવના, તેનો ઉદ્ભવ, તેના ઉદ્દેશો તથા સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના પૃથક્કરણના તબક્કા સમજવા,
- ◆ માનવીય વર્તણૂક સાથે સંલગ્ન પરિબળોની ચર્ચા કરવા,
- ◆ હેથ્રોન અભ્યાસ અને મેકગ્રેગરીના X અને Y ના સિદ્ધાંતો ચર્ચવા,
- ◆ સંસ્થાઓમાં ઉભા થતા મતભેદો, કે વિવિધ પ્રકારના સંઘર્ષો, સંઘર્ષોની હકારાત્મક કે નકારાત્મક અસરો તથા તેને દૂર કરવાના ઉપાયો અંગે ચર્ચા; અને
- ◆ ગ્રંથાલય તથા માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રમાં સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અંગે ચર્ચા કરવા.

---

**9.1 પ્રસ્તાવના : (INTRODUCTION)**

---

સંગઠનો વધુને વધુ જટિલ તેમજ વૈવિધ્ય સભર બની રહ્યા છે. અગાઉના સમયમાં, સંચાલનના અભ્યાસમાં મુખ્યત્વે કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમ કામગીરી તથા તેના દ્વારા કર્મચારીઓની ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારવાના મુદ્દા પર જ ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવતું હતું. હેથ્રોનનાં અભ્યાસમાં સૌ પ્રથમ વખત સંગઠનમાં, માનવીય અભિગમના મહત્વને પ્રદર્શિત કરવામાં આવ્યો તે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, માનવશાસ્ત્ર, રાજ્યશાસ્ત્ર, અર્થશાસ્ત્ર વગેરેમાંથી નોંધપાત્ર વિચારો સ્વીકારે છે. સંસ્થામાં વ્યક્તિઓ જ્યારે એકબીજા સાથે આદાન પ્રદાન કરે છે ત્યાં અનેક પરિબળો ભૂમિકા ભજવે છે. સંગઠનાત્મક વર્તણૂકો મુખ્યત્વે માનવીય સંબંધો તથા સંચાલનના ક્ષેત્રોમાંથી આકાર પામ્યા છે. સંગઠનાત્મક અભ્યાસોમાં આ પરિબળોની આદર્શ રૂપરેખાને સમજવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. ગ્રહણશક્તિ, શિક્ષણ અને અભિપ્રેરણા એ માનવીય વર્તણૂકને આકાર આપે છે. અભિપ્રેરણા માનવીય કાર્યો માટેનો મુખ્ય આધાર કે પરિબળ માનવામાં આવે છે. સંશોધકો દ્વારા અભિપ્રેરણા અંગે વિવિધ સૈદ્ધાંતિક પદ્ધતિઓ આપવામાં આવેલ છે. આ સિદ્ધાંતોને મુખ્યત્વે બે વિભાગમાં વહેંચી શકાય (1) વિષયવસ્તુ આધારિત (2) પ્રક્રિયા આધારિત પદ્ધતિ. વિષયવસ્તુ આધારિત અભિપ્રેરણાની પદ્ધતિ મુખ્યત્વે,

વ્યક્તિગત આવશ્યકતાઓના મુદ્દાસર રચાયેલ પ્રક્રિયા આધારિત છે. જ્યારે પ્રક્રિયા આધારિત પદ્ધતિ અભિપ્રેરણા પાછળ સંકળાયેલ, મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળ તથા વર્તણૂકની પ્રક્રિયાઓ આધારિત છે. હાલમાં ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રો અનેકવિધ માહિતી સેવાઓ પૂરી પાડવાના કારણે તેના સંચાલનનું માળખું જટિલ બની રહેલ છે. આથી જટિલ સંચાલનની પ્રક્રિયામાં સંગઠનાત્મક વર્તણૂકનું મહત્વ પણ સંચાલન કાર્યમાં સવિશેષ જોવા મળે છે.

## 9.2 સંગઠનાત્મક વર્તણૂક : (ORGANISATIONAL BEHAVIOUR)

સંગઠનાત્મક વર્તણૂક ને વ્યાખ્યાયિત કરીએ તો તે તે ઉપભોક્તા તથા તેમના સંગઠનો સાથેના સંબંધનો અભ્યાસ છે. આ અભ્યાસ દ્વારા મળતા નિષ્કર્ષ પરથી સંગઠનની અસરકારકતામાં સુધારો કરવાનો છે.

આ અભ્યાસમાં સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના મુખ્ય ત્રણ પરિબળો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે : વ્યક્તિગત, સમૂહગત તથા માળખાગત. આ સંગઠનનાત્મક વર્તણૂકો દર્શાવે છે કે “વ્યક્તિગત, સમૂહગત તથા માળખાગતની વર્તણૂક અંગે જાણકારી મેળવી, સંસ્થાના કાર્યને વધુ સક્ષમ અને અસરકારક બનાવી શકાય છે.” આ પ્રક્રિયામાં મુખ્ય ભાર એ માનવીય સંબંધો કેળવવાના કૌશલ્ય વિકસાવવા પર મૂકવામાં આવે છે. જેથી તેમની વર્તણૂક સમજીને કે તે અંગે પૂર્વધારણા દ્વારા, સંગઠનમાં ઉભા થતા, વ્યવહારોને લગતા ઘર્ષણને ટાળી શકાય.

માનવીય વર્તણૂક કે વ્યવહારોને લગતા કોઈ પણ વિચારો એ તથ્ય કરતાં સંગઠન કે સંસ્થાની સહજ જ્ઞાન આધારિત વધુ હોય છે. તેના કારણે માનવીય વર્તણૂકની પદ્ધતિસર સમજણ મેળવી શકાય તેવો અભિગમ કેળવવાની આવશ્યકતા ઉભી થાય છે.

આ પ્રકારના વલણોના કારણે માનવીય વર્તણૂક અભ્યાસ માટે વધુ સચોટ ધારણાઓ કેળવવા તરફ અભ્યાસનો ઝોક ઉભો થાય છે.

### સંગઠનાત્મક વર્તણૂકનો ઉદ્ભવ :

સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અંગે અભ્યાસનું વિશિષ્ટ ક્ષેત્ર એ 1960 ના દાયકાના પૂર્વાર્ધમાં ઉદ્ભવ્યું. આ ક્ષેત્ર અભ્યાસની વિવિધ વિદ્યાશાખાઓ જેવી કે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, સામાજિક મનોવિજ્ઞાન, માનસશાસ્ત્ર તથા રાજ્યશાસ્ત્રના પ્રદાનને કારણે રચાયું છે.

માનસશાસ્ત્રની અભ્યાસ શાખામાં માનવીય વર્તણૂકને વ્યક્તિગત રીતે સમજવાનું તથા તે અંગે પૂર્વધારણા કેળવવાની પદ્ધતિઓના અસ્તિત્વના કારણે, સંગઠનાત્મક વર્તણૂકને જાણવામાં તેનો સૌથી વધુ પ્રભાવ જોવા મળે છે. મોટા ભાગની માનસશાસ્ત્રની સૈદ્ધાંતિક પદ્ધતિઓ કે જેમાં પૂર્વધારણા, અભ્યાસ, વ્યક્તિગત તાલીમ, નેતૃત્વની અસરકારકતા તથા અભિપ્રેરણાની આવશ્યકતા જેવા પરિબળોને આવરી લેવામાં આવેલ હોય તેને સંગઠનના માળખાના પ્રતિભાવોમાં ઉપભોક્તા સમૂહના વર્તનો, ઉપરાંત અન્ય કેટલાંક પરિબળો જેવાં કે કાર્ય સંતોષ, નિર્ણયો ઘડવાની પ્રક્રિયા, કાર્યભારનું માળખું તથા, કાર્યબોજ કે તણાવ વગેરેને સમજવા માટે માનસશાસ્ત્રીય અભ્યાસ કે સિદ્ધાંતો ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.

સમાજશાસ્ત્રની શાખા એ મુખ્યત્વે સામાજિક પદ્ધતિઓના અભ્યાસ સાથે તથા જે તે સામાજિક પદ્ધતિઓના પરિપ્રેક્ષ્યમાં તેની સાથે સંકળાયેલ લોકોના આંતર વ્યક્તિગત સંબંધો કેવા હોઈ શકે તે મુદ્દા પર મુખ્યત્વે આધારિત છે. તેમાં, વ્યક્તિઓના, તેમની કક્ષાના કર્મચારીઓ સાથેના સંબંધોનો અભ્યાસ દર્શાવે છે. સમાજશાસ્ત્રની શાખાનો, સંચાલનના, સંગઠનાત્મક વ્યવહારોના મુદ્દા પર જે ક્ષેત્રમાં સૌથી વધુ ફાળો કે યોગદાન પૂરું પાડેલ છે. તેમાં સમૂહના પ્રભાવો, સંગઠનની સંસ્કૃતિ, સંગઠનનું માળખું, આદાન-પ્રદાન કે પ્રત્યાયન પ્રક્રિયા, સત્તા, તથા સંઘર્ષનો સમાવેશ કરી શકાય. સમાજશાસ્ત્ર તથા સામાજિક મનોવિજ્ઞાનની શાખાઓએ સંગઠનાત્મક વ્યવહારોના અભ્યાસમાં લોકોની સામૂહિક વર્તણૂક અંગે અભ્યાસ કરવા માટેની સમજણમાં વધારો કર્યો છે.

માનવવિજ્ઞાન વ્યક્તિ અને વાતાવરણના સંબંધોના અભ્યાસની સાથે સંબંધ ધરાવે છે. અનેક લોકો સાથે સંકળાઈને જોડાઈને એક સમૂહ બનાવે છે. આ સમૂહ સમાન વિચારો ધરાવતી સંસ્કૃતિ ઉભી કરે છે. જે પ્રત્યેકને સમાન રીતે ફાયદાકારક હોય. માનસશાસ્ત્રીય અભ્યાસ દ્વારા, વિવિધ સંગઠનો તથા વિવિધ દેશોના લોકો વચ્ચેના વર્તણૂક કે વ્યવહારને સમજવા તેમની વચ્ચેના મૂળભૂત તફાવતને તેમના અભિગમોમાં રહેલ વિશેષતા કે ભિન્નતાને સમજી શકાય છે.

આ ઉપરાંત અર્થશાસ્ત્ર, રાજ્યશાસ્ત્ર તથા ઈતિહાસ જેવી અન્ય અભ્યાસક્રમોની શાખાઓએ પણ સંગઠનાત્મક વર્તણૂકને સમજવા કે વિકસાવવા માટે ફાળો આપેલ છે. રાજ્યશાસ્ત્ર એ જે તે રાજકીય વાતાવરણમાં વ્યક્તિઓ તથા સમૂહના સંસ્થા સાથેના વ્યવહારોની જાણકારી સાથે સંબંધ ધરાવે છે. આ અભ્યાસ સંઘર્ષનો ઉદ્ભવ, સત્તાની સોંપણી તથા પોતાના અંગત હિતને સાચવવા માટે થતા સત્તાના દુરુપયોગ અંગે યોગ્ય સમજણ ઊભી કરે છે. અર્થશાસ્ત્રએ આપણને વ્યક્તિગત રીતે કે સંગઠનના પરિપ્રેક્ષ્યમાં નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયાઓ અંગે માર્ગદર્શન પુરું પાડ્યું છે.

### સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના ધ્યેયો

શ્રી ચેરીંગ્ટન તથા અન્યોએ (1989) સૂચવ્યા પ્રમાણે સંગઠનાત્મક વર્તનના મુખ્ય ધ્યેયોમાં સંસ્થા અંગે વર્ણન, સમજૂતી તથા વર્તણૂકના નિયંત્રણ જેવાં પાસાંઓ છે.

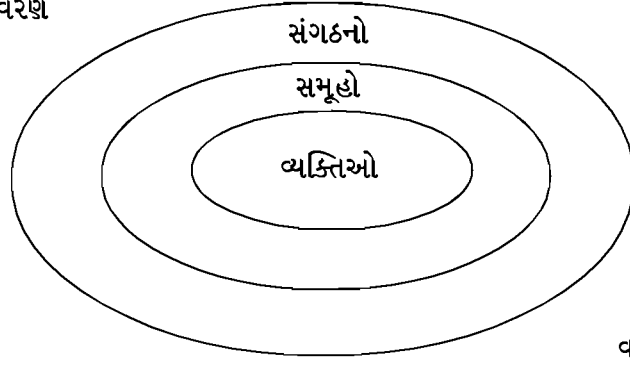
**વર્ણન :** સમસ્યાઓનું વર્ણન એ તેને સમજવાની કે સમજાવવાની પ્રક્રિયાનું પ્રથમ પગથિયું ગણી શકાય. સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અંગે અભ્યાસ કરવા પાછળનો મુખ્ય હેતુ એ સંસ્થા દ્વારા યોજવામાં આવતા કાર્યક્રમો કે નિયમિત પ્રક્રિયાની અગાઉથી જાણકારી મેળવવી તેમજ પ્રસારિત કરવી. અહીં મુખ્ય ભાર એ સંગઠનની પ્રક્રિયા કે કાર્યક્રમોના નામ નિદર્શન કરવા તથા તેની શરતો વ્યાખ્યાયિત કરવા પર મુકવામાં આવે છે.

**સમજૂતી એને નિર્ણય :** સંગઠનાત્મક વર્તણૂકનું દ્વિતીય ધ્યેય એ જે કાર્યક્રમો યોજાઈ ગયેલ હોય તેની પૂર્વધારણા તથા સમજૂતી પૂરી પાડવાનો છે. આ કાર્યક્રમો કે પ્રક્રિયાને અસરકર્તા કે તેમાં યોગદાન આપતા સ્તોત્રોની જાણકારી મેળવવી કે જેથી ભવિષ્યમાં તેનો ઉપયોગ સ્પષ્ટ કરી શકાય. સમજૂતી પૂરી પાડવાનું કાર્ય સામાન્ય રીતે, વર્ણન પ્રક્રિયા કરતાં વધુ જટિલ હોય છે. કેટલાંક અનુષ્ઠાનો કે વિધિઓ સમજાવવા સિદ્ધાંતો વિકસાવ્યા છે. આ પ્રકારના વિવિધ સિદ્ધાંતો એ વ્યક્તિના વર્તણૂક પાછળના પ્રેરક પરિબલો તથા વિવિધ વ્યક્તિઓ વચ્ચેનાં સંબંધો સમજવાના પ્રયાસો અંગે માર્ગદર્શન આપે છે.

**નિયંત્રણ :** સંગઠનાત્મક વર્તણૂકોનું તૃતીય ધ્યેય એ સંસ્થામાં ઉદ્ભવતી વિવિધ વર્તણૂકો ઉપર નિયંત્રણ મેળવવાનો છે. સંગઠનાત્મક વર્તણૂકો પરિભાષામાં, કોઈ વ્યક્તિ, સમૂહ કે સંસ્થાની વર્તણૂકમાં પરિવર્તન લાવવાની વિવિધ ટેકનિકો પણ જોડાયેલ છે. કર્મચારીઓના વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરી તેના પર નિયંત્રણ કે પરિવર્તન લાવવાની પ્રક્રિયાને લોકોએ સ્વીકારેલ નથી, ઘણી જગ્યાએ તેનો વિરોધ તથા તેને શોષણ કે દબાણના રૂપમાં વખોડવામાં આવેલ છે. અહીં સંચાલકોએ વર્તણૂક પર નિયંત્રણ મેળવવા માટે એ રીતે વર્તવું જોઈએ કે જેથી વ્યક્તિગત સુધારો કે વિકાસની સાથે વર્તણૂકનાં નિયંત્રણનું ધ્યેય સચવાઈ રહે.

**સંગઠનાત્મક વર્તણૂકોના વિશ્લેષણ સ્તરો :** સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અભ્યાસનું વિશ્લેષણ ત્રણ સ્તરે કરવામાં આવે છે. આ ત્રણ સ્તરો ઈમારતના માળખા સમાન છે કે જેમાં એક માળખા ઉપર બીજી ઈમારતનું સર્જન થયેલ હોય છે. આ ત્રણ સ્તરો છે :

- (1) **વ્યક્તિગત સ્તર :** આ સ્તર પર ઘણા કે કાર્યક્રમને વ્યક્તિગત વર્તણૂકના આધારે, પૃથક્કરણ કરવામાં આવે છે. અહીં આપેલ પરિસ્થિતિમાં જોવા મળતી આંતર ક્રિયાઓને અનુલક્ષીને વ્યક્તિગત પ્રતિભાવોનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે.
- (2) **જૂથ-સમૂહગત સ્તર :** આ કક્ષા પર જૂથ કે સમૂહના પ્રતિભાવો, સમૂહની ભૂમિકા તથા તેમની અસરો અને સમૂહના સ્થાન પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે.
- (3) **સંગઠનાત્મક સ્તર :** આ કક્ષામાં, સંગઠનના પરિપ્રેક્ષ્યમાં તથા સંગઠનો આધારિત ઘટના કે કાર્યક્રમોનું પૃથક્કરણ કરવામાં આવે છે.



**આકૃતિ 9.1 : સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના વિશ્લેષણાત્મક ત્રણ સ્તરો**

આ ઉપરાંત અહીં બાહ્ય વાતાવરણની અસરો પણ વ્યાપક પ્રભાવ ધરાવે છે.

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)**

(1) સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના ત્રણ ધ્યેયો જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલ ખાલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**9.3 માનવીય વર્તણૂક : (HUMAN BEHAVIOUR)**

કોઈપણ સંસ્થા માટે, તેના કર્મચારીઓમાં વ્યક્તિગત કક્ષાએ સહકાર ઉભો કરવો, તેના દ્વારા તેમના કાર્યોને યોગ્ય આકાર તથા દિશા આપતાં પરિબળો નિર્ધારિત કરવાં એ સંચાલન કાર્યનું પ્રમુખ તત્ત્વ છે. આ કાર્ય માટે, માનવીય વર્તણૂક તથા પ્રેરણા પૂરી પાડતાં પરિબળો અંગે અધ્યયન કરવાની આવશ્યકતા ઉભી થાય છે. વર્તણૂક એ એક વ્યક્તિ તથા તેના વાતાવરણ વચ્ચેના જટિલ સંબંધોનું પરિણામ છે. માનસિક વિચારસરણી, આનુવંશિકતા, પર્યાવરણ, શિક્ષણ, સામાજિક રીતરિવાજ સાંસ્કૃતિક પરંપરાઓ તથા આવા અનેક પરિબળો વ્યક્તિની વિચારશૈલી તથા કાર્યોની શૈલી ઉભી કરે છે. હવે જ્યારે આ પરિબળો એ કોઈપણ વ્યક્તિ વ્યક્તિ વચ્ચે અલગ અલગ હોઈ તથા તેના આસપાસના વાતાવરણથી પ્રભાવિત હોઈ, કર્મચારીના વ્યવહારોને એ સ્થિતિ આધારિત બનાવે છે. આ વિશિષ્ટતાઓ હોવા છતાં, કેટલાંક સામાન્ય તત્ત્વો, તમામ વ્યક્તિઓના વર્તણૂક પર એક સરખી અસરો દર્શાવે છે. અહીં સંચાલકો માટે વ્યવહારોને અસરકર્તા પરિબળોનો અભ્યાસ કરવો, તથા તેમને પ્રત્યેક વ્યક્તિની પ્રતિભા તથા વિશિષ્ટતા સાથે કામ પાર પાડવાનું સમજવાનું છે.

માનવ વ્યવહારો ઘડનારા પ્રમુખ તત્ત્વોમાં સમજણશક્તિ, પ્રહણશક્તિ અભ્યાસ અને પ્રેરણા છે.-

**સમજણ શક્તિ :**

એક વ્યક્તિના વ્યવહાર તથા નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા એ જે તે સ્થિતિમાં કે સમસ્યા અંગે તેની સમજણ શક્તિ કે અંદાજ લેવાની પ્રક્રિયા સાથે જોડાયેલ છે. આ તત્ત્વ એ તેને જે તે વિષયમાં એક અદ્વિતીય ચિત્ર કે સમજ પ્રદાન કરે છે તથા આ વ્યક્તિગત સમજણ માળખામાં તેના સંચાલકની તેના સહકર્મીઓ માટેની તેમની જરૂરિયાતો ગુણ અથવા ક્ષમતા અંગેની ધારણા એ જે તે વ્યક્તિની પોતાની પોતાના માટેની ધારણાઓ કરતાં અલગ હોય છે અને તે ક્યારેક વાસ્તવિકતાથી અલગ પણ હોઈ શકે છે. જ્યારે સંચાલક, પોતાની આ ધારણા, વાસ્તવિકતાથી એકદમ નજદીકતા કેળવી શકે ત્યારે તેનામાં યોગ્ય નિર્ણયો લેવાની તથા નેતૃત્વની ક્ષમતાઓ કેળવી રાખે છે. તેના સહકર્મીઓ માટેની વધુમાં વધુ



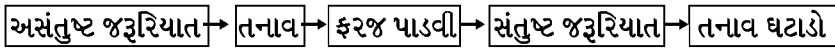
સુસ્પષ્ટ ધારણા એ તેના યોગ્ય નેતૃત્વના ગુણ દર્શાવે છે. સંચાલકે, આ ધારણા કે અંદાજના કાર્યમાં, કેટલાક મનોવૈજ્ઞાનિક વલણોને ધ્યાનમાં રાખવાં જોઈએ જેમ કે કોઈ સામાન્ય છાપ કે પ્રભાવ દ્વારા, કર્મચારી અંગેના નિર્ણયને પ્રતિકૂળ રીતે પ્રભાવિત કરે છે. (હેલો-ઈફેક્ટ-બહુ પરિસ્થિતિજન્ય અસરો) જ્યારે કોઈ સ્થિતિ, પ્રતિકૂળ બનતી જાય ત્યારે પોતાની નબળાઈને અન્ય વ્યક્તિઓને જવાબદાર ગણવા (સ્થિતિજન્ય આહવાન) વ્યક્તિના ચારિત્ર્યને એક સમાન રીતે મૂલ્યાંકન કરી તેમના વિશિષ્ટ ગુણોની અવગણના કરવી. (એક જ સમાન વર્ગ નિર્ધારણ)

**અભ્યાસ :**

શિક્ષણ એ સાપેક્ષતાએ વ્યવહારમાં એક સ્થાયી પરિવર્તન છે કે જે પ્રથમ અભ્યાસ તથા અનુભવ દ્વારા પ્રાપ્ત થાય છે. શિક્ષણની પ્રક્રિયામાં સૌથી મહત્વનું પરિબળ એ પ્રબળ અભ્યાસ તથા સુદૃઢ અનુભવને ગણવામાં આવે છે તથા તેના દ્વારા જ જે તે પરિસ્થિતિમાં મળતા પ્રતિભાવોનો સચોટ અંદાજ તથા મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે. શિખવાની પ્રક્રિયાને પ્રભાવિત કરતું એક અસરકારક પરિબળ એ શિક્ષા અથવા ઈનામ છે. વધુ ને વધુ સંખ્યામાં, સંગઠનાત્મક વર્તણૂકો ઉપર સંશોધન કરતા સંશોધકો તથા તત્ત્વચિંતકો, એ માનવીય વર્તણૂકને જાણવા માટે શિક્ષણ તથા અભ્યાસ પદ્ધતિ સૌથી વધુ અસરકારક છે તેવું માની રહ્યા છે. કોઈપણ સંસ્થામાં કોઈ વ્યક્તિનું વ્યક્તિગત વર્તણૂક અથવા વ્યવહાર, એ પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે તેના શિક્ષણ પર આધારિત હોય છે. કોઈ કર્મચારીનું કૌશલ્ય, સંચાલકનું વલણ તથા સચિવની પોશાકની રીત વગેરે તમામ પાસાંઓનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે.

**પ્રેરણા :**

પ્રેરણા એ એક આંતરિક સ્ફૂરણ છે કે જે તેના અંતઃકરણમાં ઉદ્ભવે, તે વ્યક્તિની જરૂરિયાતો સંતોષે છે, તેના ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા માટે વ્યક્તિના વર્તણૂકને નિર્દેશિત કરે છે. કાર્ય માટેની પ્રેરણા નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. “તે ઉર્જા પ્રદાન કરતા પરિબળોનો સમૂહ છે, કે જે વ્યક્તિમાં અંદરથી ઉદ્ભવે છે. અથવા બાહ્ય પરિબળથી પ્રાપ્ત થાય છે તથા કાર્ય સંબંધિત વર્તનને પ્રેરે છે. જેમ કે કાર્યનું સ્વરૂપ નિર્ધારિત કરવું, તેની દિશા, તેની તીવ્રતા તથા સમયગાળો વગેરે” (પિન્ડર, 1984) પ્રેરણાના અર્થઘટનને સ્પષ્ટ રીતે સમજવામાં આવશ્યક વલણો તથા લક્ષ્યોની સ્પષ્ટતા તથા તેમની વચ્ચેના આંતર સંબંધોની જાણકારી એ સૌથી મહત્વનું પરિબળ છે.



## 9.2 પ્રેરણા પ્રક્રિયા :

(સ્ત્રોત : રોબિન્સમાંથી સ્વીકારેલ)

રોબિન્સ જણાવે છે કે, પ્રેરિત કર્મચારીઓ એ હંમેશાં તનાવગ્રસ્ત હોય છે. આ તનાવ તેમને વધુને વધુ પ્રયાસ કરવા પ્રેરે છે. હવે જો આ પ્રયત્નો દ્વારા જરૂરિયાતો સંતોષાય તો તનાવ ઓછો થાય છે. સંસ્થા તથા કાર્યના પર્યાવરણને ધ્યાનમાં રાખી વ્યક્તિગત જરૂરિયાતોને સંગઠનના હેતુને અનુરૂપ બનાવવી જોઈએ. અન્યથા કર્મચારી, સંસ્થાના મુખ્ય હેતુ સિવાય આસપાસના હેતુસર તેના કાર્યો તથા પ્રયાસો ચાલુ રાખે છે આ સ્થિતિને વધુ સ્પષ્ટ સમજવા માટે આપણે એવા કર્મચારીઓનું ઉદાહરણ જોઈ શકીએ કે જેઓ પોતાની આવશ્યકતાઓ સંતોષવા માટે કાર્ય સ્થળ પર મિત્રો સાથે વધુ ને વધુ વાતો કરતા જોવા મળે છે. આવા પ્રયાસો એ સંસ્થાના ઉદ્દેશોથી વિપરિત જાય છે.

પ્રેરણાના સિદ્ધાંતોના બે વિભિન્ન પ્રકારો છે : વિષયવસ્તુ આધારિત તથા પ્રક્રિયા આધારિત પ્રેરણા સિદ્ધાંત આ બન્ને સિદ્ધાંતો પ્રેરણાના એક અલગ પાસાં પર પ્રકાશ પાડે છે. વિષયવસ્તુ આધારિત સિદ્ધાંતો એ મુખ્યત્વે લોકોને શું એટલે કે ક્યા તત્ત્વો પર પ્રેરણા પૂરી પાડે છે. તેઓ પ્રેરણા અંગેની સમજણ કે જરૂરિયાતો તથા જરૂરિયાતોના વિવિધ પ્રકારોના સંદર્ભમાં દર્શાવે છે. પ્રક્રિયા આધારિત સિદ્ધાંતો એ મુખ્યત્વે પ્રેરણા કઈ રીતે ઉદ્ભવે છે, તે પર આધારિત છે, આ સિદ્ધાંતો એ પ્રેરણા દ્વારા, વ્યક્તિને કાર્ય રૂપે મળતાં પ્રોત્સાહન અને કેટલા અંશે તેમની જરૂરિયાત સંતોષે છે અથવા તેને લઈને કર્મચારીઓની વ્યક્તિગત અપેક્ષાઓ, ધારણાઓ કે માન્યતાઓને રજૂ કરે છે. (હેમ્પટન તથા અન્ય 1986)

**પ્રેરકો :**

સંસ્થાઓમાં કેટલાંક પ્રેરક પરિબળોનો સામાન્ય રીતે સમાવેશ કરવામાં આવે છે જેમ કે :

- પર્યાપ્ત માત્રમાં, કર્મચારીઓ સમક્ષ પડકારો ઉદ્દેશો મુકવામાં આવે છે કે જે તેમનામાં કાર્ય માટે પ્રતિબદ્ધતા ઉભી કરે છે.
- કર્મચારીનાં સારાં કાર્યો માટે પ્રશંસા તથા પ્રોત્સાહન
- કર્મચારીની પ્રગતિમાં તથા નિર્ણય પ્રક્રિયામાં ભાગીદારીની વિશાળ તકો પુરી પાડવી.
- કાર્યમાં સિદ્ધિ કે ધ્યેય પ્રાપ્તિની ભાવના પ્રદર્શિત કરવી.
- ચિંતા કે બોજને હળવો બનાવવો.
- નોકરીમાં સમૃદ્ધિ
- વિવિધ પ્રકારના નાણાંકીય પ્રોત્સાહનો
- સમૂહોના જોડાણનું કુશળતાપૂર્વક શોષણ
- અધિક સ્વતંત્રતા તથા અધિક જવાબદારી માટે અનુમતિ આપવી.
- સંચાલકનો વ્યક્તિગત, સંપૂર્ણતા તથા હાથ નીચેના કર્મચારીઓ પ્રત્યે સારું વર્તન માટેનો પ્રભાવ.
- બક્ષિસ તથા શિક્ષા.

#### 9.4 સંચાલનમાં માનવીય પરિબળ : (HUMAN FACTOR IN MANAGEMENT)

##### હોથોર્નેના અભ્યાસો :

શિકાગો ખાતે વર્ષ 1924 થી 1927ના સમયગાળામાં વેસ્ટર્ન ઈલેક્ટ્રીક કંપનીના, હોથોર્ન વર્કસ ખાતે, જ્યોર્જ એલ્ટોન મેયો દ્વારા અભ્યાસ કરવામાં આવેલો. અદ્યતન સંચાલનની વિભાવનામાં રહેલ માનવીય સંબંધોના અભ્યાસમાં એલ્ટોન મેયોના તારણો તથા સૂચનો એક દિશાચિહ્ન રૂપ છે. આ અભ્યાસોમાં દર્શાવેલ નિષ્કર્ષોમાં સંસ્થાના વિકાસના પાયામાં માનવીય સંબંધો તથા પ્રેરણાના સિદ્ધાંતોને મુખ્ય ગણવામાં આવે છે.

હોથોર્ને એકમ ખાતે, તત્કાલીન સમયમાં વીજ પુરવઠો વધારવામાં આવ્યો ત્યારે ઉત્પાદનમાં વૃદ્ધિ નોંધાઈ પરંતુ સાથે સાથે વીજ પુરવઠો ઘટાડવામાં આવ્યો તો પણ ઉત્પાદનમાં એક સમાન વૃદ્ધિ નોંધાઈ. આ બનાવ પરથી શ્રી મેયોને આમ થવા પાછળના કારણોની તપાસ કરવા જણાવાયું.

મેયોએ આ અભ્યાસ બે તબક્કામાં શરૂ કર્યો. પ્રથમ ભાગમાં તેમણે છ મહિલા કર્મચારીઓની વિશેષ ટીમ પસંદ કરી, કર્મચારીઓની કાર્યમાં ઉભી થતી થકાવટ તથા ઉત્પાદનને જાણવા માટે, આ ટુકડીના કામની પરિસ્થિતિ, તેઓ સતત બદલતા રહ્યા, ઉપરાંત કેટલાક પરિબળો જેવા કે વીજળી, આરામનો સમય, ચા પાણીની રિશેષનો સમયગાળો એમ દિવસ દરમિયાન મળતો નવરાશનો સમય વગેરે પરથી, તેના ઉત્પાદનના પરિણામો તથા કર્મચારીના વેતનનો અભ્યાસ કર્યો. પરંતુ તેમાં ઉત્પાદન સતત વધતુ જણાયું. તેમણે તેમના પ્રયોગમાં જ્યારે અગાઉની શરતો લાગુ પાડી તેમ છતાં તેમને પ્રોત્સાહક ઉત્પાદન મળ્યું. તેનું મુખ્ય કારણ એ હતું કે આવા પ્રયોગ કે અખતરાથી કર્મચારીઓની તેમના પોતાના અંગેની માન્યતાઓમાં ઘરમૂળથી પરિવર્તન આવ્યું. કારણ કે તેમના મતે, તેમની જરૂરિયાતો, યોગ્યતા તથા ઉપલબ્ધિઓ કે સિદ્ધિઓ સંતોષવાની લાગણી ઊભી થઈ જેના થકી, ઉત્પાદનમાં વૃદ્ધિ નોંધાઈ.

અભ્યાસના બીજા ભાગમાં લગભગ 20,000 જેટલા કર્મચારીઓના ઈન્ટરવ્યુ લેવામાં આવ્યા. અહીં જોવા મળતા વલણ પ્રમાણે કારખાનામાં કર્મચારીઓ સુસ્તી તથા નકારાત્મક લાગણી અનુભવતા હતા. અહીં અનૌપચારિક રીતે કર્મચારીઓના સમૂહ જોવા મળતા હતા. જેના કારણે કર્મચારી કોઈ ચોક્કસ સમૂહનો છે તેવી લાગણી સતત રહેતી હતી. આવા સમૂહોને સંચાલક મંડળ એક ખતરા સમાન ગણે છે તો સામે પક્ષે આવા સમૂહો પણ સંચાલનની નબળી પદ્ધતિઓનો ગેરઉપયોગ પોતાના સ્વહિત માટે અપનાવી લે છે. શ્રી મેયોના મતે આ જ પરિસ્થિતિને સંચાલન દ્વારા હકારાત્મક કાર્યો માટે ગોઠવવામાં આવે તો, તેનું પ્રોત્સાહક પરિણામ મેળવી શકાય.

હોથોર્ને અભ્યાસોના તારણો નીચે પ્રમાણે છે :

1. કાર્ય સ્થળ એ સામાજિક વાતાવરણ છે અને તેમાં લોકો આર્થિક ફાયદા કરતાં અનેક બાબતો દ્વારા પ્રેરણા મેળવતા હોય છે.

2. કર્મચારીઓને તેમની આગવી ઓળખ, સુરક્ષા તથા સંગઠનના એક સભ્ય તરીકેનો સમાવેશ જેવી બાબતો કર્મચારીના ઉત્પાદન પર નૈતિક અસરો ઉભી કરે છે. માત્ર, કાર્ય સ્થળની ભૌતિક સુવિધા કે માળખું આ લાગણી ઊભી કરી શકતું નથી.
3. કર્મચારીઓ કાર્યના વાતાવરણમાં સુધારો કે ફેરફાર કરવાના સંચાલનના પ્રયત્નોને યોગ્ય રીતે પ્રતિભાવ આપે છે.
4. સંગઠનમાં ઉભા થતા અનૌપચારિક સમૂહોને કર્મચારીઓની કાર્ય માટેની વ્યક્તિગત ભાવના તથા કાર્યની પ્રણાલી પર મજબૂત અંકુશ ધરાવે છે.
5. આજ પ્રકારના આંતરિક અનૌપચારિક સમૂહોને સંચાલક મંડળ જો સકારાત્મક રીતે કામમાં લઈ શકે તો નિશ્ચિત લક્ષ્ય મેળવવા મદદરૂપ બને છે.
6. સંસ્થાના કર્મચારીઓમાં સન્માન તથા જવાબદારીની વૃત્તિ ઉભી કરવા માટે, આ અનૌપચારિક સમૂહોને રચનાત્મક તાકાત તરીકે આલેખવા જોઈએ.

આ અભ્યાસોએ સંચાલનની પરિભાષામાં ધરમૂળથી પરિવર્તન આણ્યું તેના દ્વારા સૌપ્રથમવાર સંસ્થાઓમાં એક ચોક્કસ સામાજિક માળખું ઊભું થયું. તેના દ્વારા જ સંચાલનમાં માનવીય સંબંધોનો નવો અભિગમ વિકસ્યો, હાલમાં સંચાલનના અદ્યતન ખ્યાલ ભાગીદારીયુક્ત સંગઠન, ગુણવત્તા વર્તુળ વગેરે તરીકે વિકસ્યો છે.

#### મેકગ્રેગોરનો X અને Y નો સિદ્ધાંત :

શ્રી ડગ્લાસ મેકગ્રેગોરે 1960 માં રચેલ પુસ્તક ‘ધ હ્યુમન સાઈડ ઓફ એન્ટરપ્રાઈઝ’માં કાર્યસ્થાન પર કર્મચારીઓના વ્યવહારો અંગે બે અલગ માન્યતાઓ દર્શાવેલ છે. તેઓ આ માન્યતાને સિદ્ધાંત X અને Y તરીકે સમજાવે છે. આ સિદ્ધાંતોમાં કર્મચારીઓની સંચાલકીય દૃષ્ટિકોણથી ધારણાઓ પ્રસ્તુત કરેલ છે.

#### મેકગ્રેગોર સિદ્ધાંત X પ્રસ્તુતિ :

- i) સામાન્ય રીતે માણસ જાતે કામને નાપસંદ કરે છે અને સંભવ હોય ત્યાં તે તેનાથી બચવા પ્રયત્ન કરે છે.
- ii) જ્યારે માણસ જાતે કામને ના પસંદ કરે, સંસ્થાએ તેના નિશ્ચિત લક્ષ્યને પાર પાડવાના પ્રયત્નો માટે કર્મચારીગણને કામે લગાવે તો તેને નિયંત્રણ, બંધનો કે શિક્ષા કે શિક્ષાના ભય દ્વારા કામનું ફરજિયાત આચરણ ઊભું કરવું પડે.
- iii) સામાન્ય માનવીઓ જવાબદારીથી ભાગે છે, તેને નાપસંદ કરે છે, તેઓ માત્ર નિદર્શન પ્રમાણે કામ કરવાનું પસંદ કરે છે તથા પ્રત્યેક કાર્યોમાં સુરક્ષિતતાની માંગણી કરે છે.

આ સિદ્ધાંત X એ એક નિરાશાજનક ચિત્ર રજૂ કરે છે. તથા તેમાં સત્તામંડળ દ્વારા કાર્ય માટે, કર્મચારીઓના અંકુશ કે નિયંત્રણ પર સર્વાધિક ભાર મૂકવામાં આવે છે.

સિદ્ધાંત Y કંઈક અલગ રીતે વિચારે છે, તે પ્રમાણે તેમાં માનવીય સ્વભાવને સર્વ સામાન્ય સ્વરૂપના અન્ય વિકલ્પો તરીકે જોવામાં આવે છે તથા સંચાલનમાં, માનવ સંસાધનનો અભિગમ રાખવા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. સિદ્ધાંત Y નીચે મુજબના મુદ્દાઓ પ્રસ્તુત કરે છે.

- i) કર્મચારીઓને જેમ આરામ કે રમતગમતની જેમ જ તેના કાર્ય પ્રત્યે પ્રાકૃતિક અભિગમ રાખી શકે.
- ii) કર્મચારીઓને યોગ્ય કાર્ય તરફ વાળવા માટે, શિક્ષા કે અંકુશ એ માત્ર ઉપાય નથી. જો કર્મચારીઓ સંસ્થાના લક્ષ્ય પ્રત્યે નિષ્ઠાવાન હશે તો તેમનામાં સ્વનિયંત્રણ તથા સ્વનિદર્શનની કાર્ય પ્રણાલી આપોઆપ જોવા મળશે.
- iii) સામાન્ય માનવી ઉચિત પરિસ્થિતિઓમાંથી શીખે છે, તથા તેના દ્વારા માત્ર જવાબદારી સ્વીકારે જ નહીં પરંતુ તેની ઈચ્છા ધરાવે છે.
- iv) કર્મચારીઓમાં જ તેમના કાર્યોને લઈને ઊભા થતા પ્રશ્નોને ઉકેલવાની તે અંગે કલ્પના કરવાની તથા સર્જનાત્મકતા કેળવવાની ક્ષમતાઓ રહેલી છે.

v) હાલના ઉદ્યોગ જગતની કાર્યશૈલીમાં સામાન્ય કર્મચારીની આવડત તથા બુદ્ધિનો ઘણો જ થોડો ઉપયોગ થતો જોવા મળે છે.

vi) કાર્ય સંતોષની લાગણી જ સંગઠન માટે નિષ્ઠા અને પ્રતિબદ્ધતા તરફ દોરી જાય છે.

સિદ્ધાંત 'Y' એ કર્મચારીઓ અંગે વધુ હકારાત્મક ચિત્ર રજૂ કરે છે. આ ધારણાઓ એક તથ્ય નિર્દેશિત કરે છે કે માનવજાતમાં હંમેશાં વિકાસ તથા સુધારાની વૃત્તિ રહેલી છે. આથી સંચાલકો દ્વારા એવા વાતાવરણનું સર્જન કરવું જોઈએ કે જેથી પ્રત્યેક કર્મચારીનો હકારાત્મક દિશામાં વિકાસ થાય તથા તેના દ્વારા તેઓ સમસ્યાના સમાધાનમાં સહભાગી થવા સક્ષમ બને. શ્રીમેકગ્રેગોર પણ પોતે અંગત રીતે માને છે કે સિદ્ધાંત X કરતાં સિદ્ધાંત 'Y' વધુ ગ્રાહ્ય શકાય. તેઓ વધુમાં સૂચવે છે કે નિર્ણય પ્રક્રિયા જવાબદારી પૂર્ણ કાર્યોમાં કર્મચારીઓની ભાગીદારી કે સમાવેશ દ્વારા તથા એક સારા સામૂહિક સંબંધોના વિકાસ દ્વારા કર્મચારીઓને મહત્તમ કાર્ય પ્રેરણા પૂરી પાડી શકાય. તેઓ આ સિદ્ધાંતો દ્વારા સૂચવે છે કે જો કર્મચારીઓને એક જવાબદાર તથા સનિષ્ઠ કર્મચારીઓ તરીકે સન્માનિત કરવામાં આવે તો તેઓ સંગઠનમાં મહત્તમ યોગદાન પુરું પાડી શકે.

### 9.5 અભિપ્રેરણા વિષયવસ્તુના સિદ્ધાંતો: (CONTENT THEORY OF MOTIVATION)

પ્રેરણા અંગેની વિષયવસ્તુના સિદ્ધાંતો, આપણને લોકો તેમના કાર્યો દ્વારા જે મૂળભૂત જરૂરિયાતો સંતોષવા માંગે છે તેને સમજવામાં મદદરૂપ બને છે. આ સિદ્ધાંતો કેવા પ્રકારની જરૂરિયાતો માનવીને પ્રેરિત કરી શકે તે ઉપર પ્રકાશ પાડે છે. વધુમાં આ સિદ્ધાંતો ભાર આપે છે કે જે જરૂરિયાતો પૂર્ણ ન થાય તેવી લાગણી એ તેને પૂર્ણ કરવાના પ્રયાસો માટે પ્રેરકબળ બને છે. આ સિદ્ધાંતો મુખ્યત્વે પ્રોત્સાહન કે પુરસ્કારના વિભિન્ન પ્રકારો સાથે સંકળાયેલ છે. આ પ્રોત્સાહન એ કર્મચારીને તેમના પ્રદર્શન સુધારવા કે કાર્ય સંતોષ મેળવવા માટે પ્રલોભન ઊભું કરે છે.

માસ્લોનો જરૂરિયાતોનો પદાનુક્રમ	હર્ષબર્ગનો બે પરિબળોનો નમૂનો	મેકલેલેન્ડનો ઉદ્દેશનો નમૂનો	એલ્ડરફરનો ઈઆરજી સિદ્ધાંત
આત્મસન્માન જરૂરિયાત (તક, વિકાસ)	પ્રેરકો : સિદ્ધિ માન્યતા	સિદ્ધિની જરૂરિયાત	વિકાસ ઈચ્છાઓ
આત્મસન્માનની જરૂરિયાત (માન્યતા, પદ)	કાર્ય પોતે જવાબદારી, પ્રગતિ	સત્તાની જરૂરિયાત	
સામાજિક જરૂરિયાતો		જોડાણની આવશ્યતા	સંબંધિતતા ઈચ્છાઓ
(મિત્રતા, પ્રેમ)	આરોગ્ય		
સુરક્ષા જરૂરિયાતો (સલામતી, સુરક્ષા)			
શારીરિક જરૂરિયાતો (ભૂખ, તૃષ્ણા, કામચ્છા)	કંપની નીતિઓ નિરીક્ષણ, પગાર આંતરવૈયક્તિક સંબંધો કાર્ય શરતો		અસ્તિત્વ ઈચ્છાઓ

આકૃતિ 9.3

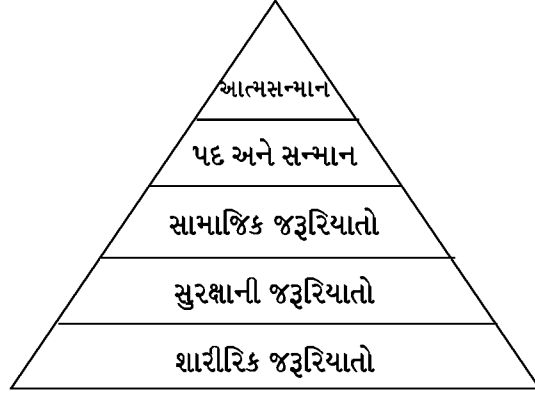
પ્રેરણા અંગેના મુખ્ય વિષય વસ્તુ સિદ્ધાંતો (સ્ત્રોત : રેન્ડોલ્ફ તથા બ્લેકબર્ન)

માસ્લોનો જરૂરિયાત આધારિત પદાનુક્રમ :

માસ્લો એવી પરિકલ્પના રજૂ કરે છે કે લગભગ પ્રત્યેક માનવીમાં કેટલીક પાયાની જરૂરિયાતો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. આ જરૂરિયાતો તેઓ પ્રાથમિકતાના આધારે પાંચ સ્તરોમાં ક્રમબદ્ધ વિભાજિત કરે છે અને પ્રત્યેક સ્તરની જરૂરિયાત તેના ક્રમમાં પૂર્ણ થયા બાદ નવીન જરૂરિયાતો અનુભવ તથા મહત્વ ઊભું થાય છે.

માસ્લોએ જરૂરિયાતોનો અનુક્રમ પાંચ વિભાગોમાં વિભાજિત કર્યો છે. તેનું મુખ્યત્વે પ્રાથમિક અને મૂળભૂત જરૂરિયાતોને નીચલા સ્તરથી, સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતોના ઉપલા સ્તર સુધી વિસ્તારેલ છે. માસ્લો દ્વારા પ્રસ્તાવિક /પ્રસ્તુત જરૂરિયાતોના પાંચ સ્તર નીચે પ્રમાણે છે.

**શારીરિક આવશ્યકતા :** તમામ જરૂરિયાતોમાં આ મૂળભૂત અને પાયારૂપ જરૂરિયાત છે તેમાં ખોરાક, રહેઠાણ, કપડાં તથા અન્ય શરીરની જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે. આ આવશ્યકતા માનવીનું અસ્તિત્વ ટકાવી રાખવા માટેની ફરજિયાત છે. જ્યારે આ જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય એટલે આપણે આ જરૂરિયાતોના અનુક્રમમાં પછીના ક્રમે આવતી જરૂરિયાતો મેળવવા પ્રત્યે સભાન તથા કાર્યરત બનીએ છીએ.



#### આકૃતિ 9.4 માસ્લોની જરૂરિયાતોનો પદાનુક્રમ.

**સુરક્ષાની જરૂરિયાતો :** આ જરૂરિયાત સુરક્ષિતતા અને આરક્ષણ અંગેની છે. આ સુરક્ષાની જરૂરિયાતોમાં શારીરિક સુરક્ષાની સાથે, માનસિક સુરક્ષા જેમકે, સ્વતંત્રતાની લાગણી કે, નોકરીની સલામતીની લાગણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ આવશ્યકતા માનવીને સ્થિરતા તથા સ્વતંત્રતા માટે પ્રેરિત કરે છે તથા ભય કે ચિંતાને દૂર કરવા પ્રયત્નશીલ બનાવે છે.

**સામાજિક જરૂરિયાતો :** આ જરૂરિયાતોમાં લાગણી, સ્વીકૃતિ, સમૂહજીવન, મૈત્રી વગેરે આવશ્યકતાઓનો સમાવેશ થાય છે. એટલે કે માનવીય સંવેદનાઓ જેમ કે (તેમની સમૂહમાં ભળવાની ભાવના) પ્રેમ કરવાની તથા મેળવવાની વૃત્તિ, પ્રવૃત્તિમાં સહભાગી બનવાની ઈચ્છા, અથવા સામુહિક એકતામાં જોડાવવાની ભાવના પ્રબળ બનાવે છે.

**સન્માન-પ્રતિષ્ઠાની આવશ્યકતા :** આ આવશ્યકતામાં વ્યક્તિમાં પદ, પ્રતિષ્ઠાની લાગણી બળવત્તર બને છે. એટલે કે અન્ય લોકોની સરખામણીમાં, ઉચ્ચ પદ એટલે કે પ્રતિષ્ઠા ઊભી કરવાની જરૂરિયાત મહેસુસ થાય છે. આત્મ સન્માનની ભાવના એ વ્યક્તિના પોતાની જાત અંગેના અભિપ્રાય પરથી પ્રેરિત થાય છે. આ આવશ્યકતાનું સર્જન વ્યક્તિત્વમાં તેના બહોળા વર્ગ સમક્ષ તેની ઓળખ, તેની સિદ્ધિઓ તથા તેની વિશ્વસનિયતાની સ્થિતિ પરથી શરૂ થઈ સત્તા અને પ્રતિષ્ઠાના સ્તર સુધી પહોંચે છે. કેટલાક લોકો આવશ્યકતાના ક્રમમાં આ સ્તર સુધી પહોંચે છે પરંતુ તેનાથી આગળ વધતા નથી.

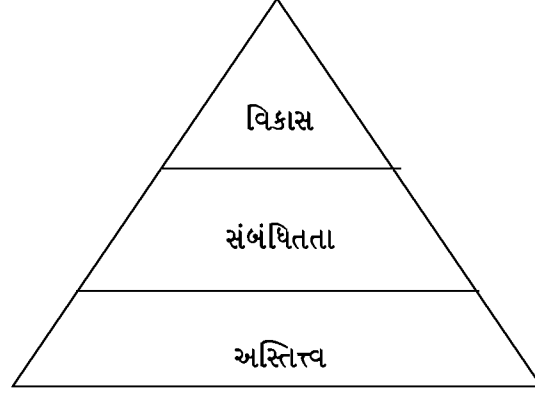
પરંતુ કેટલીક વ્યક્તિઓમાં જ્યારે, સન્માન તથા પ્રતિષ્ઠાની આવશ્યકતાઓ સંતોષાઈ જાય ત્યારે તે વ્યક્તિ ઈચ્છાગત આવશ્યકતા અથવા સ્વયંસિદ્ધિની આવશ્યકતા તરફ વળે છે.

**સ્વયં કે વ્યક્તિની ઈચ્છાગત આવશ્યકતા :** આ સૌથી ઉપલા સ્તરની આવશ્યકતા છે તથા તે માટે વ્યક્તિ તેની મહત્તમ ક્ષમતાનો પ્રયોગ કરે છે. આ સ્વયં-સિદ્ધિ કે વ્યક્તિ-ઈચ્છાગત આવશ્યકતામાં વ્યક્તિ તેની પૂરી મહેનત કે પ્રયત્નથી તે જે મેળવવા ઈચ્છે છે તે, અથવા તેની ક્ષમતામાં મેળવી શકાતી તમામ સિદ્ધિઓ ઉપલબ્ધ કરવા માંગે છે, પરંતુ આ આવશ્યકતા બહુ જ ઓછા પ્રમાણમાં સંપૂર્ણ સંતોષાય છે.

માસ્લો આ જરૂરિયાતોને નીચલા સ્તર એટલે કે શારીરિક જરૂરિયાત તથા સુરક્ષાની જરૂરિયાતો અને ઉપલા સ્તર એટલે કે સામાજિક સન્માન, પ્રતિષ્ઠા અને સ્વયં-સિદ્ધિ કે વ્યક્તિ-ઈચ્છાગત જરૂરિયાતોમાં બે સ્તરોમાં વિભાજિત કરે છે. આ માસ્લોની, આવશ્યકતાઓના પદાનુક્રમ, કર્મચારીઓમાં કાર્ય માટે પ્રેરણા ઉભી કરવા ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. હાલના સમયમાં આર્થિક સધ્ધરતાના કારણે લગભગ તમામ સ્તરમાં રહેલા કર્મચારીઓને નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતો સંતોષાયેલ હોય છે. જો કે માસ્લોના આ સિદ્ધાંતો વધુ પડતા સરળ હોવા અંગે આલોચના કરવામાં આવેલ છે. કારણ કે તેમાં કોઈ ‘અનુભવજન્ય વાસ્તવિકતા’ પ્રદર્શિત થતી નથી. ઉપરાંત આ આવશ્યકતાનો ક્રમ ઘણી વખત પુનરાવર્તિત થતો જોવા મળે છે. માસ્લોના સિદ્ધાંતો અંગે ઘણી ટિપ્પણી હોવા છતાં, સંચાલકોને, કર્મચારીઓની આવશ્યકતાઓ અંગે જાણકારી મેળવવા તે ક્રમ મહત્વપૂર્ણ યોગદાન પુરું પાડે છે.

માસ્લોના કાર્યનું તથા તેના સિદ્ધાંતોનું મહત્વ ઘણાં કારણોને લઈને છે. કારણ કે તે સૂચવે છે કે, વ્યક્તિઓ વિભિન્ન ઉદ્દેશોથી પ્રેરણાભળ મેળવે છે. અને તેના દ્વારા તેમની કાર્યપદ્ધતિ ઘડાય છે. માસ્લોના સિદ્ધાંતો આજે પણ સાર્થક છે કારણ કે તે સરળ અને સ્પષ્ટ સમજણ પૂરી પાડે છે. અન્યથા વ્યક્તિગત વર્તણૂક પરથી આવશ્યકતાઓનો સચોટ અંત જ મેળવવો ઘણો કઠિન છે.

**ERG સિદ્ધાંત :** ક્લેટોન એલ્ડરફર એ માસ્લોના સિદ્ધાંતનું એક સુધારેલું ઉદાહરણ રજૂ કરે છે. આ સિદ્ધાંતોને જરૂરિયાતો અંગેના ઈ.આર.જી. સિદ્ધાંતો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. તેમના મતે માનવ-જરૂરિયાતોના મૂળભૂત ત્રણ બુનિયાદી સ્તર છે. ‘અસ્તિત્વ, સંબંધિતતા તથા વિકાસ’



### આકૃતિ 9.5 - એલ્ડરફરનો નમૂનો

અસ્તિત્વની આવશ્યકતાઓમાં શારીરિક જરૂરિયાતો ઉપરાંત ભૌતિક જરૂરિયાતો જેવી કે, ખોરાક, પાણી, સુરક્ષા, આરક્ષણના પરિબળો તથા યોગ્ય કાર્ય પરિસ્થિતિનો સમાવેશ થાય છે. સંબંધિતતાની આવશ્યકતામાં વ્યક્તિના અન્ય વ્યક્તિ સાથેના વ્યક્તિગત સંબંધોનો સમાવેશ થાય છે.

વૃદ્ધિ કે વિકાસની આવશ્યકતામાં વ્યક્તિના આત્મ-સન્માન તથા સ્વીકૃતિ જેવી ભાવનાઓનો સમાવેશ થાય છે. ઈ.આર.જી. સિદ્ધાંતો માસ્લોના સિદ્ધાંતોથી ઘણા અલગ છે. કારણ કે તે દર્શાવે છે કે, કોઈ એક કે ત્રણેય પ્રકારની જરૂરિયાતો, કોઈપણ સમયે ત્રણેય સ્તરમાં અનુભવાય છે. ઉપરાંત જ્યારે ઊપરી સ્તરની આવશ્યકતાની સંતુષ્ટિમાં સુવહીવટ આવે ત્યારે વ્યક્તિ નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતો માટે પ્રયત્નશીલ બને છે તથા તે અંગેની ઈચ્છા ઊભી થઈ શકે છે.

### હર્ઝબર્ગનાં બે પરિબળો પ્રેરણા સિદ્ધાંત :

ફેડરિક હર્ઝબર્ગ એ મનોવૈજ્ઞાનિકે પ્રેરણા આરોગ્ય વિષયક સિદ્ધાંત સૂચવેલ છે. આ સિદ્ધાંત એક મુખ્ય પ્રશ્ન પર આધારિત છે, કે ‘માણસ તેમનાં રોજગાર કે નોકરીમાંથી શું ઈચ્છે છે ? અહીં કાર્યના માહોલમાં, કર્મચારીઓની પ્રેરણા પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે. હર્ઝબર્ગ કર્મચારીઓની મુલાકાત લઈ તેમની પાસેથી જાણકારી મેળવે છે કે કયું પરિબળ તેમને નોકરીનાં કાર્ય માટે આનંદિત બનાવે છે. તથા કાર્ય સંતોષ ઉભો કરે છે. તો કયા પરિબળોથી તેઓમાં અસંતોષ ઉભો થાય છે. તેમના પ્રતિભાવોને કોઠામાં દર્શાવી તેનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવ્યું. હર્ઝબર્ગ આ પરિબળોને પ્રેરણા તરીકે આલેખે છે. આ પરિબળોમાં વ્યક્તિની સિદ્ધિ કે સફળતાને ખરા અર્થમાં, તેમના ઉપરી, નિરીક્ષક, સંસ્થાપકો કે ગ્રાહકો દ્વારા, કરવામાં આવતી સ્વીકૃતિ છે. આ પ્રકારનાં પરિબળો કાર્ય સંતોષ ઉભો કરીને, કર્મચારીને વધુ સારા પ્રદર્શન માટે પ્રેરણા આપે છે. શ્રી હર્ઝબર્ગ આ પરથી એવા નિર્ણય પર આવે છે કે વ્યક્તિઓને કાર્ય સંતોષ ઉભો કરતાં પરિબળો, એ કાર્ય માટે અસંતોષ ઊભાં કરતાં પરિબળો કરતાં તદ્દન ભિન્ન છે. તેઓ કંપનીની નીતિ તથા પ્રશાસન સાથે સંકળાયેલા વિવિધ પરિબળો જેવાં કે પરીક્ષણ, આંતર વૈચક્ષિક સંબંધો, પગાર, મહેનતાણું, પ્રતિષ્ઠા, કાર્ય અંગેની શરતોને સ્વચ્છતા સમાન પરિબળો માને છે. આ પરિબળો એ વ્યક્તિને તેની નોકરી અંગે સંતોષ હોવાની સ્થિતિમાં હોઈ વિશેષ યોગદાન આપી શકતાં નથી. પરંતુ જ્યારે તે અપૂરતી માત્રામાં હોય તો ચોક્કસ પણે કાર્ય અસંતોષની લાગણી વિકસાવે છે. કર્મચારીને તેમની નોકરીમાં સંતોષ આપી શકે તેવું એકમાત્ર પરિબળ એ કાર્ય જ છે. કાર્યમાં અસંતોષની લાગણી એ કાર્ય સ્થળના નિરાશાત્મક વાતાવરણની પરિસ્થિતિમાંથી ઉદ્ભવે છે. આ તારણો સૂચવે છે કે સંચાલકોએ પ્રેરણા વિકસાવવા માટે વ્યક્તિઓની સિદ્ધિ, વિકાસ પર વધુ

ધ્યાન આપવું જરૂરી બને છે. આથી કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા માટે સંચાલકોએ, કર્મચારીઓનું કામ રસ પડે તેવું તથા, પડકારજનક હોય તે જોવું જરૂરી બને છે. તેઓ માને છે કે, નોકરીમાં કાર્ય સમૃદ્ધિ કે સંવર્ધન, કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા માટેનું સૌથી વધુ પ્રભાવક પરિબલ છે, પરંતુ આ પ્રક્રિયામાં નોકરીના વિવિધ કાર્યો વધારવા કરતાં ચાલુ કાર્ય એ વધુ જવાબદારીપૂર્ણ તથા પડકારજનક બને તે પર ધ્યાન રાખવું જોઈએ.

**મેકલેલેન્ડની ત્રણ આવશ્યકતાઓનો સિદ્ધાંત :**

શ્રી ડેવિડ મેકલેલેન્ડે સંગઠનના માળખામાં પ્રેરણા તથા પ્રેરકબળને સમજવા માટે ત્રણ જરૂરિયાતોનો સિદ્ધાંત આપેલ છે. જે નીચે પ્રમાણે છે :

(i) **સિદ્ધિ માટેની આવશ્યકતા :** જે વ્યક્તિમાં નિશ્ચિત ધારાધોરણમાં ઉત્કૃષ્ટ અને, સર્વાંગ સિદ્ધિ મેળવવાનું વલણ દર્શાવે છે.

(ii) **સત્તા માટેની આવશ્યકતા :** આ આવશ્યકતા એ અસરકારક તથા પ્રભાવક બની સંગઠનના અન્ય કર્મચારીઓ પર પ્રભુત્વ મેળવવાની જરૂરિયાત દર્શાવે છે.

(iii) **જોડાણની આવશ્યકતા :** આ આવશ્યકતા સંગઠનમાં સંબંધો તથા મૈત્રીપૂર્ણ વ્યવહાર પ્રદર્શિત કરવા અંગે છે.

ઉચ્ચ સિદ્ધિઓ હાંસલ કરવા સામર્થ્ય ધરાવનાર કર્મચારીઓ કે જેઓ અન્ય કરતાં કોઈ કાર્ય વધુ સારી અને અસરકારક રીતે કરી શકે છે, તેઓ તેમનાં કાર્યોમાં વિશેષ જવાબદારી કે પડકારજનક લક્ષ્યો નિશ્ચિત કરી શકે છે.

સત્તા અંગે તડપ કે તીવ્ર આવશ્યકતા ધરાવતી વ્યક્તિઓ પ્રતિસ્પર્ધાને, પ્રભાવિત કરવા કે નિયંત્રિત કરવાની ઈચ્છા ધરાવે છે. તેઓ સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં વધુ આનંદ મેળવે છે. તેમના માટે પ્રતિષ્ઠા કરતાં અન્યો પર પ્રભાવ પાડવાની વૃત્તિ એ, અસરકારક કાર્ય પ્રદર્શન કરતાં વધુ મહત્વની છે. આ પદ્ધતિ, એ સિદ્ધિ અંગે પૂર્વધારણા બાંધવા માટે વધુ સહાયક બની શકે તેમ છે. ઉચ્ચ સિદ્ધિઓ હાંસલ કરવાની તીવ્ર આવશ્યકતા ધરાવતા કર્મચારીઓ, તેમનાં અંગત પ્રદર્શનથી કેવો પ્રભાવ કે સિદ્ધિઓ ઉભી કરી શકે છે તેની સાથે જ મતલબ ધરાવે છે. તેમને, અન્ય કર્મચારીઓમાં સારાં કાર્ય માટે પ્રેરિત કે સમજણ પૂરી પાડવાની કોઈ ભાવના હોતી નથી. તેથી તેઓ સારા સંચાલક સાબિત થઈ શકે નહીં. આથી સંચાલકો, મેકલેલેન્ડના કાર્યનાં વિવિધ પરિબલો સાથે સંલગ્ન, કર્મચારીઓની જરૂરિયાતની પદ્ધતિને વધુ સારી રીતે ઉપયોગ કરી શકે છે.

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)**

2) માસ્લોના જરૂરિયાતના સિદ્ધાંતોના પદાનુક્રમને વર્ણવો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તરો નીચે આપેલ ખાલી જગ્યામાં લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 9.6 અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાના સિદ્ધાંતો (PROCESS THEORIES OF MOTIVATION)

આ સિદ્ધાંતો એવા છે કે જે પ્રેરણાને વ્યક્તિગત પસંદગીની પ્રક્રિયા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે “આ સિદ્ધાંતો અગાઉની ઘટના સંબંધિત જ્ઞાન સાથે વધુ સંબંધ ધરાવે છે કે જે પ્રેરણા અને પ્રયત્નોમાં જાય છે અને તેઓ એકબીજા સાથે જોડે છે તે વધુ અગત્યનું છે.” (લુથાન્સ-1985) પ્રક્રિયાજન્ય અભિપ્રેરણાના સિદ્ધાંતો એ અભિપ્રેરણા બળ કેવી રીતે આકાર પામે છે તેના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરે છે.

**જ્ઞાન મૂલ્યાંકનનો સિદ્ધાંત :**

આ સિદ્ધાંત 1960માં પ્રસ્તાપિત કરવામાં આવેલો. આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે સંસ્થા જ્યારે બાહ્ય પુરસ્કારો જેમ કે, શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન માટે નાણાકીય લાભ આપે છે. ત્યારે તે આંતરિક પુરસ્કાર જેમ કે, વ્યક્તિઓને તેમની પસંદગી પ્રમાણે કામ કરવાની સ્વતંત્રતા વગેરે સંભાવનાઓ ઘટતી જાય છે. જ્યારે શ્રેષ્ઠ દેખાવ બદલ ગ્રાહ્ય પુરસ્કારોને એક લાભદાયી કે ઉપયોગી સમજવામાં આવે છે ત્યારે આંતરિક પસંદગી જેવા પુરસ્કારોનું મહત્વ આપોઆપ ઘટે છે. (રોબિન્સ, 1991) આ સિદ્ધાંત સંચાલકોને, બાહ્ય પ્રેરક પુરસ્કારની અસરકારકતાનું વિશ્લેષણ કરવામાં સહાયક બને છે.

સંસ્થાઓમાં વ્યક્તિઓને જે અપાય છે તેનો આમાં સમાવેશ થાય છે.

**લક્ષ્ય નિર્ધારિત સિદ્ધાંત :**

લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવાથી કર્મચારીઓના દેખાવ પર પડતી કાર્ય અસરોને દર્શાવતો આ સિદ્ધાંત એડવિન લોકે દ્વારા પ્રસ્તાપિત કરવામાં આવેલો. લોકેના મત પ્રમાણે 'કોઈ લક્ષ્ય માટે કાર્ય કરવાનો ઈરાદો એ એક મુખ્ય પ્રેરણા સ્ત્રોત બની રહે છે.' (લોકે, 1968) લોકે વધુમાં જણાવ્યું છે કે 'કોઈ વિશેષ લક્ષ્ય એ, પ્રદર્શનમાં વૃદ્ધિ કરે છે આથી જ્યારે કર્મચારીઓ સમક્ષ મુશ્કેલ લક્ષ્ય રાખવામાં આવે અને તે સ્વીકારી કાર્ય કરે તો સહેલાઈથી પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવાં લક્ષ્યો કરતાં ઉચ્ચ કક્ષાનું પ્રદર્શન મેળવી શકાય છે.' (લોકે, 1978)

વ્યક્તિના કાર્ય અંગેના પ્રતિભાવોની જાણકારી મેળવતા રહેવાથી 'તેઓ શું કરવા માંગે છે તથા તેઓએ શું કાર્ય કરેલ છે તેનો તફાવત સમજવામાં પણ સહાયક બને છે.' (રોબિન્સ, 1991)

લક્ષ્ય એ મૂલ્ય સમાન છે, માત્ર વિશેષ ખાસિયત ધરાવે છે. વ્યક્તિઓ પોતાની જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે, લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરે છે અને આ મૂલ્યની પ્રાપ્તિ કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે જોઈએ તો જ્યારે કોઈ કર્મચારી તેની જરૂરિયાતને ધ્યાનમાં લઈ તેની આવક તેમજ પ્રતિષ્ઠા પ્રાપ્ત કરવા માટે મહત્વાકાંક્ષી બનશે, (જિંદગીમાં હંમેશાં આગળ રહેવાની ઈચ્છા) અને ત્યારબાદ ઘણાબધા વિશિષ્ટ કાર્યો માટે ચોકકસ લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરશે (શાળા અને નોકરી બંનેમાં) ત્યારે આ લક્ષ્ય તેને એક મૂલ્ય કે ગુણવત્તા કેળવવામાં મદદરૂપ બને છે. અને તેના દ્વારા તેની આવશ્યકતા સંતોષાય છે. આ સમગ્ર ક્રમ આ પ્રમાણે છે :

લક્ષ્યો ⇒ મૂલ્યો ⇒ જરૂરિયાતો મૂલ્ય/ગુણવત્તાના અનુસરણમાં ઘણા અલગ માર્ગ અપનાવી અને વિવિધ લક્ષ્યો એના સંદર્ભમાં ગોઠવી શકાય.

લોકે એડવિન એ : 'લક્ષ્ય નિર્ધારણ દ્વારા પ્રેરણા' જણાવે છે :

જ્યારે લક્ષ્યો કઠિન હોય ત્યારે તે કાર્ય માટે લોકો વિરોધ દર્શાવવા પ્રેરાય પરંતુ જ્યારે વ્યક્તિઓ સાથે મળી કોઈ લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરે તો તેઓ વધુ સારી રીતે કાર્ય કરવા પ્રતિબદ્ધતા દર્શાવી શકે છે, જે તેના ઉપરી અધિકારી દ્વારા સોંપવામાં આવેલ લક્ષ્યની પ્રાપ્તિમાં જોવા મળતી નથી. આથી જ્યારે કર્મચારીને લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરાવવા માટે પ્રેરવા હોય તો તેમને, તે લક્ષ્યની મહત્તા, તેની આવશ્યકતા તથા તે, સંપૂર્ણ રીતે અથવા આંશિક રીતે પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવી સંભાવના છે તેવું દર્શાવી તેમને કાર્ય માટે પ્રતિબદ્ધ કરી શકાય. વધુ ઉચ્ચ કક્ષાના તથા વિશિષ્ટ પ્રકારના લક્ષ્ય નિર્ધારણ દ્વારા વધુ ઉચ્ચ સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદરૂપ બને છે. લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ દ્વારા આત્મસંતોષની લાગણી ઊભી કરે છે ઉપરાંત તે વ્યક્તિની આત્મસન્માન તથા સિદ્ધિ હાંસલ કરવાની કે સફળ બનવાની જરૂરિયાત પણ પરિપૂર્ણ કરે છે. ઉદાહરણ રૂપે જોઈએ તો કોઈ ગ્રંથાલયમાં, તેના સૂચિકરણનું કાર્ય કરતા મૂળ વ્યક્તિની સમક્ષ, પ્રતિદિન પંદર જેટલાં અંગ્રેજી ભાષાના પુસ્તકોનું સૂચિકરણ કરવાનું સૂચવવામાં આવે તો તે પોતાના લક્ષ્યને પ્રાપ્ત કરે છે. લક્ષ્યની પ્રાપ્તિના સુધારાના અમલમાં આ તેને પ્રેરિત કરશે.

**સુદૃઢીકરણ સિદ્ધાંત :**

આ સુદૃઢીકરણનો સિદ્ધાંત એ વર્તણૂકીય અભિગમ છે. અને તે ભાર આપે છે કે સુદૃઢીકરણ વર્તણૂકનું સ્વરૂપ નક્કી કરે છે. સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો અહીં કર્મચારીને માત્ર હકારાત્મક પરિણામો સાંપડે તે રીતે જ કાર્ય કરવાનું વલણ ધરાવે છે તથા નકારાત્મક બિનજરૂરી અને નાપસંદ કાર્યથી દૂર રહેવાનું વલણ ધરાવે છે. (ચેરીંગ્ટન, 1989) કાર્ય માટે આ પ્રકારનો અભિગમ રાખવા સૂચવવામાં આવે તો કર્મચારીના વર્તન કે વ્યવહારોનું નિયંત્રણ કઈ રીતે લાવી શકાય તેનું વિશ્લેષણ કરવાનો એક સબળ સ્ત્રોત પૂરો પાડે છે અને આજ કારણથી પ્રેરણા કે પ્રેરકબળોના કારણોની ચર્ચામાં તેનો સવિશેષ ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે. (સ્ટીઅર્સ અને પોર્ટર, 1979)



કેટલીક સુદૃઢીકરણની પ્રક્રિયા વર્તણૂકમાં પરિવર્તન લાવવામાં ઉપયોગી બને છે. સંસ્થામાં કર્મચારીઓનાં વર્તણૂક ઘડવામાં એક સંચાલકીય સાધન તરીકે તેનો પ્રયોગ થઈ શકે છે. હકારાત્મક રીતે થતી સુદૃઢીકરણની પ્રક્રિયા જેવી કે, કર્મચારીના સારા કાર્યની પ્રશંસા, તથા પુરસ્કાર કે ઈનામ દ્વારા, વ્યક્તિની આ પ્રક્રિયા અંગેના પ્રતિભાવો તથા સામેલગીરીને વધુ મજબૂત બનાવે છે.

### સમકક્ષતાનો સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત પ્રેરણા અંગેની સમસ્યાઓ તથા નોકરીમાં સંતુષ્ટિના વિવિધ સ્તરને સમજાવવામાં વપરાય છે. આ સિદ્ધાંતમાં ‘વ્યક્તિએ તેનો સમય તથા પ્રયત્ન દ્વારા કાર્ય માટે યોગદાન આપેલ છે.’ (ચેરીંગ્ટન, 1989)

આ સિદ્ધાંત અનુસાર લોકો તેમના કાર્ય સંબંધિત અને ઉત્પાદન મેળવે છે તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે. (આદમ્સ, 1965)

કર્મચારીઓ તેમના સંબંધિત કાર્યોમાં જે પરિણામો સાંપડે છે, તેમાં તેમના પોતાના યોગદાન કે કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કે તેમના પ્રભાવનું મૂલ્યાંકન કરે છે અને ત્યારબાદ તેમણે પોતે કરેલા પ્રયત્નોના પરિણામને અન્ય વ્યક્તિઓનાં પ્રયાસો અને તેના પ્રતિભાવો સાથે તુલના કરે છે. જ્યારે તેમને તેમના પોતાના કાર્યમાં કરેલા આદાન-પ્રદાનનું પ્રમાણ એ અન્ય વ્યક્તિઓ કે જેમની સાથે તેમની સરખામણી થઈ શકે છે તેમના કાર્યની સાથે સમાન હોય તો તેનામાં સમાનતા કે સમકક્ષતાની ભાવના વિકસે છે. જો આ તુલના અસમાન રહે તો, સમકક્ષ બનવાની લાગણીમાં તનાવ ઊભો થાય છે.

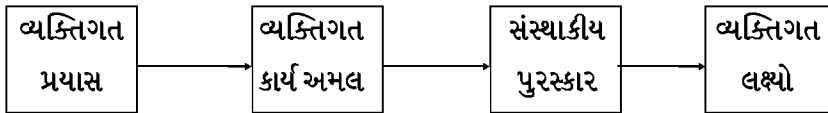
“આ સમકક્ષતાનો સિદ્ધાંત એ કોઈ કર્મચારીને તેના પ્રયાસો બદલ મળતા પુરસ્કાર સાથે સંબંધિત નથી પરંતુ તે સાથે, અન્ય કર્મચારીઓને તે જે કાર્ય માટે, મળતાં મહેનતાણા સાથે સંબંધિત છે. તેઓ તેમના પોતાના આદાન-પ્રદાન એટલે કે તેમના કાર્ય અને પ્રયાસો અને તેના થકી મળતાં પરિણામોને અન્ય વ્યક્તિઓનાં કાર્યો અને પુરસ્કાર સાથે સાંકળી તેની સ્થિતિ અંગે નિર્ણયો કે મત ઊભા કરે છે” (ચેરીંગ્ટન, 1989) વ્યક્તિઓ તેમને મળતાં પુરસ્કારો, વેતન કે પરિણામો જેમ કે પગાર, ભથ્થાં, બઢતી વગેરેને તેમના પોતાના યોગદાન જેમ કે તેમના પ્રયાસો, શિક્ષણ, અનુભવ તથા યોગ્યતા સાથે સરખાવે છે. આ સરખામણીમાં જ્યારે તેમને પોતાના યોગદાન અને તેની સાથે મળતા પુરસ્કાર અન્યોની સરખામણીમાં અસમાન છે ત્યારે તેમનામાં એક નકારાત્મક લાગણી કે તનાવ ઊભો થાય છે. “આ પ્રકારના તનાવ કે અસંતોષ એ સંચાલકો માટે પ્રેરણા માટેનો પાયો છે, જે તેમને સમાન રાખવા તથા ન્યાયપૂર્ણ વ્યવહાર તરફ પ્રેરે છે.” (ચેરીંગ્ટન, 1989)

આ સમકક્ષતાનો સિદ્ધાંત એ પગાર, ભથ્થાં કે પુરસ્કાર જેવી બાબતો કેવી રીતે વ્યક્તિના વર્તનને પ્રેરે છે તે અંગે માહિતી આપે છે.

### વિક્ટર વ્રુમનો અપેક્ષિતતાનો સિદ્ધાંત

અપેક્ષિતતા સિદ્ધાંત એ સૌ પ્રથમ વિક્ટર વ્રુમ દ્વારા તેમના પુસ્તક “વર્ક એન્ડ મોટીવેશન” 1964માં સર્વગ્રાહી રીતે આપવામાં આવ્યો છે.

આ અપેક્ષિતતાનો સિદ્ધાંત સૂચવે છે કે કર્મચારીઓ કાર્ય માટે પ્રેરિત થશે કે જ્યારે તેમની સમક્ષ કોઈ નિશ્ચિત લક્ષ્ય હશે તથા આ લક્ષ્યપ્રાપ્તિનું એક આગવું મહત્વ હશે તથા તેની પ્રાપ્તિ માટે તેમના પ્રયત્નો કે યોગદાન પણ એટલું જ મહત્વ ધરાવે છે.



આકૃતિ 9.6 સંભાવના સિદ્ધાંતની સરળ રજૂઆત

(સ્ત્રોત : રોબિન્સ)

આ સંભાવનાનો સિદ્ધાંત વિવિધ ચાર નમૂના રજૂ કરે છે.

1. લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે પ્રભાવ એ પ્રેરક બળ છે.
2. સંયોજકતા એ કાર્યનું પરિણામ કેટલું મહત્વ ધરાવે છે, તથા તેની પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીની ઈચ્છાની પ્રબળતા કેવી છે તેનો સંદર્ભ આપે છે.

3. અપેક્ષિતતાના સિદ્ધાંતમાં પ્રયત્નો કેટલા અંશે સફળ થઈ શકે તે અંગે એક શક્યતા જ માત્ર દર્શાવવામાં આવી છે.
4. અહીં સહાયક સાધનો એ માત્ર પ્રદર્શન અને પરિણામો વચ્ચેનો સંબંધ ધરાવે છે. તે સૂત્ર પ્રમાણે

દબાણબળ = સંયોજકતા X અપેક્ષિત સહાય X સાધનો (પ્રેરણા)

આ પ્રક્રિયા ગુણાકાર સમાન છે એટલે કે જ્યારે આ શ્રેણીમાં જોડાયેલ કોઈ એક તત્ત્વનું મૂલ્ય ઘટીને શૂન્ય થાય છે ત્યારે પ્રેરણાત્મક પ્રભાવ દબાણ પણ શૂન્ય થઈ જાય છે.

દુમના સિદ્ધાંતો સૂચવે છે કે લક્ષ્યનું નિર્ધારણ એ વ્યક્તિના પ્રયાસોને કઈ રીતે પ્રભાવિત કરે છે. તે વ્યક્તિગત આવશ્યકતાઓ અને પ્રેરણાઓના મહત્વને એક આગવી માન્યતા કે ઓળખ અપાવે છે.

આ સિદ્ધાંતોમાં “વ્યક્તિગત લક્ષ્યોની સમજ તથા તેના પ્રયાસો અને પ્રદર્શન વચ્ચેનાં સંબંધો, તેનાં પ્રદર્શન કે પરિણામના તેને મળતા પુરસ્કાર કે વળતર વચ્ચેના સંબંધો તથા આખરે તેને પ્રાપ્ત થતા પુરસ્કાર અને આત્મ સંતુષ્ટિ” ની સમજ મેળવવા પર વિશેષ ભાર મૂકવામાં આવેલ છે. (ચેરીંગ્ટન, 1989) આ સિદ્ધાંત કર્મચારીઓ શા માટે પોતાના પ્રભાવ કે આવડતને પોતાની નોકરીની જવાબદારીઓ પૂર્ણ કરવા માટે ઓછામાં ઓછા ઉપયોગમાં લે છે તે સમજવામાં મદદ કરે છે.

### 9.7 વ્યક્તિગત આંતરક્રિયા તથા સંઘર્ષ: (INDIVIDUAL INTERACTION AND CONFLICT)

સંઘર્ષ એ સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના એક ભાગ સમાન છે. આ સંઘર્ષ મુખ્યત્વે વ્યક્તિઓ કર્મચારીઓ અથવા વ્યક્તિ અને સમૂહ એમ બન્ને પક્ષો વચ્ચે કોઈ બાબતમાં સહમતિ, ખતરો, ભય અથવા વિરોધના કારણે ઊભો થાય છે. આ પ્રકારના સંઘર્ષોને સદંતર રીતે દૂર રાખવા અશક્ય છે. પરંતુ જો તેના કારણ અંગે પૂરતી જાણકારી હોય તો તેને ઓછો કરવા અથવા હળવા બનાવવાના પ્રયાસો ચોક્કસપણે હાથ ધરી શકાય છે. સંઘર્ષ વ્યક્તિનાં સહકર્મીઓ અથવા સંગઠન સાથે મૂલ્ય, તેના લક્ષ્ય કે અંગત હિતને ધ્યાનમાં રાખીને ઉભી થતી અસંગતતા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. આ સંઘર્ષ સંગઠન કાર્યમાં અવરોધ ઊભા કરે, કાર્યનું પ્રમાણ ઘટાડે અથવા સંસ્થા વિરોધી કામગીરી ઊભી કરે છે. આ સંઘર્ષ વ્યક્તિ-વ્યક્તિ વચ્ચે કે પારસ્પરિક અથવા સંગઠન સામે હોઈ શકે છે.

#### વ્યક્તિઓનો આંતર સંઘર્ષ

પ્રત્યેક વ્યક્તિને તેની સ્પર્ધાત્મક જરૂરિયાતો તથા ભૂમિકા હોય છે, કે જે વિવિધ રીતે અભિવ્યક્ત થાય છે. વ્યક્તિ સામેનાં લક્ષ્ય તથા તે તરફનાં વલણોમાં અનેક અવરોધ સંભવી શકે છે તેને લઈને સંઘર્ષ ઊભો થાય છે. સહકર્મીઓ કે સમકક્ષ કર્મચારીઓ સાથે અમુક પ્રકારના અણછાજતા વર્તન જેમ કે, કોઈ પ્રદર્શિત કરવો, આક્રમક વર્તન, વ્યંગપૂર્ણ કે ટીકાત્મક વલણ દ્વારા વ્યવહારમાં ક્યાંક સંઘર્ષ ઊભો થાય છે, જેનું સમાધાન કરવું જરૂરી બને છે. કાર્ય પ્રત્યે ઉદાસીનતા, અણગમો, શૂન્ય મયસ્ક કે કાર્ય સ્થળ પર વધુ પડતો સમય ખાણીપીણી, જમવામાં કે મધપાન કરવો આ પ્રકારના વર્તનો પણ સંઘર્ષનો સંકેત આપે છે. આ પરિસ્થિતિમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રના સંચાલક દ્વારા આ સંઘર્ષનું મુખ્ય કારણ જાણવા પ્રયત્ન કરવો જોઈએ તથા તેના સમાધાન માટે યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવું જોઈએ અથવા યોગ્ય અન્યો દ્વારા સલાહ પણ મેળવવી જોઈએ. અને તે દ્વારા સંઘર્ષનું સમાધાન કરવું જોઈએ. આંતર વ્યક્તિગત કક્ષાએ સંઘર્ષોનો ઉદ્ભવ મુખ્યત્વે, ઉદાસીનતાની ભાવના, પડકારજનક લક્ષ્યો, તેની ભૂમિકાને લઈને ઉભા થતાં સંઘર્ષ, અથવા ભૂમિકાની અસ્પષ્ટતાથી થાય છે.

#### 1. હતાશા :

નિર્ધારિત લક્ષ્ય સુધી પહોંચવાનો માર્ગ એ લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ પહેલાં કોઈ કારણથી પ્રોત્સાહન બળ રોકી દેવામાં આવે ત્યારે વ્યક્તિના વર્તનમાં ઉદાસીનતા હતાશા આવે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં વ્યક્તિના પ્રતિભાવોમાં ગુસ્સો, નિરુત્સાહ, કાર્યમાંથી ખસી જવાનું સમજૂતી સાધવાનું વલણ જોવા મળે છે. ભ્રાંતિ કે ભ્રામક મનોવલયમાં વ્યક્તિ, કોઈ કાર્યપ્રણાલી વિના લક્ષ્યપ્રાપ્તિ માટે ભ્રામક તથા અસંગત પ્રયત્નો ચાલુ રાખે છે. ઉપરાંત આવા પ્રતિભાવો, અનેકવિધ કાર્યોમાં જોવા મળે છે. ઉદાસીનતા કે નિરાશાવાદ, એ સંગઠનના વ્યવહારોમાં નકારાત્મક અસરો ઊભી કરે છે. કોઈ ગ્રંથાલયના એકમમાં નિરાશ કર્મચારી તેના સહકર્મીઓ, સહયોગી કે સત્તામંડળ સામે દબાચોલી લાગણીને પ્રદર્શિત કરવા વિવિધ વર્તણૂકો દર્શાવે છે જેમ કે કાર્ય માટે નકારાત્મક વલણ અપનાવવું, ગ્રંથાલય સત્તામંડળ સામે બળવો કે વિરોધ નોંધાવવો, કાર્યમાંથી પોતાનું સક્રિય યોગદાન પાછું ખેંચવું વગેરે.

## 2 લક્ષ્ય સંઘર્ષ :

આ સંઘર્ષ સામાન્ય રીતે એવી સ્થિતિમાં ઊભો થાય છે કે જ્યારે વ્યક્તિ સમક્ષ એકથી વધુ લક્ષ્યોની પસંદગી રાખવામાં આવેલ હોય અને તેમાંથી એકની પસંદગી માટે દબાણ કરવામાં આવે છે. આ લક્ષ્યો સુસંગત કે વિસંગત એમ બન્ને સંભાવનાઓ અથવા સંપૂર્ણ અસંગત રહેવાની સંભાવના રહેલી હોય છે. આમ, લક્ષ્યને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષોના નિરાકરણમાં, સંચાલકોનો હકારાત્મક પ્રતિસાદ, સંગઠનનું સુયોગ્ય વાતાવરણ અને સહકાર, વ્યક્તિ તરફથી પરિપક્વતા તથા નિર્ણય શક્તિ મુખ્ય સહાયક બની શકે તેમ છે.

## 3 ભૂમિકા આધારિત સંઘર્ષ :

ભૂમિકા એટલે, સંગઠનની સ્થાપના સાથે તેના વિવિધ પદ અને તે પર રહેલા કર્મચારી પાસેથી કાર્યની અપેક્ષા આ ભૂમિકાને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષોનો ઉદ્ભવ એ વ્યક્તિની પાસે તેના પદને લઈને, રાખવામાં આવતી અપેક્ષાના પ્રમાણમાં તેને અનુરૂપ કાર્ય પુરૂ પાડવામાં અસમર્થ હોય, અસહમત હોય, અથવા તેની ઈચ્છા ન હોય અથવા કોઈ સામાજિક, નૈતિક સંગઠનાત્મક વલણ અથવા વ્યક્તિગત મર્યાદાના કારણે તે અનુરૂપ કાર્ય કરવા અસમર્થ બને, ત્યારે આ સંઘર્ષ ઊભો થાય છે. સામાન્યરીતે ભૂમિકામાં જોવા મળતાં વિરોધાભાષથી સંઘર્ષ ઊભો થાય છે. ગ્રંથાલયના સંચાલનમાં સંસ્થાની મુખ્ય બે ભૂમિકામાં હોય છે. (1) ગ્રંથાલય એક વ્યાવસાયિક તરીકે, તેના પ્રત્યે સમાજની અપેક્ષા કેવી છે ? (2) તથા સંસ્થા તેમની કાર્ય પ્રણાલી માટે, તેની પાસેથી શું અપેક્ષા રાખી શકે ? અહીં પ્રથમ અભિગમ એ, ગ્રંથાલયની સેવાને અનુલક્ષીને છે. જ્યારે દ્વિતીય અભિગમ એ સંચાલકીય કાર્યો તથા સંસ્થાની જવાબદારીઓ સાથે સંકળાયેલ છે. ભૂમિકાને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષો મુખ્યત્વે એવા ક્ષેત્રોમાં ઊભા થાય છે કે, જ્યાં સહભાગી ધોરણે નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા ઉપયોગમાં લેવાય છે. અહીં નિરીક્ષકની કાર્ય નિયંત્રણની પદ્ધતિ, સહયોગની ભૂમિકા કે કેટલીક વ્યાવસાયિક ઔપચારિકતામાં આવી આગવી સ્વતંત્ર નિર્ણય લેવાની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે. જેને લઈને સંઘર્ષ ઊભો થવાની શક્યતા સર્જાય છે. અહીં સંચાલકો દ્વારા કર્મચારીગણને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સમાવેશ કરવાથી, તથા કર્મચારીગણ માટે, તેમની ભૂમિકાની ઔપચારિકતા કે નિયમાવલી તથા કાર્યપ્રણાલી સુનિશ્ચિત કરવાથી કેટલીક અસ્પષ્ટતા દૂર થાય છે. અને ભૂમિકાને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષો અમુક અંશે હળવા કરી શકાય છે.

## 4. ભૂમિકાની અસ્પષ્ટતા :

કર્મચારીના કાર્ય અંગે જ્યારે કોઈ નિશ્ચિત સમયે તેમની ભૂમિકા કે ફરજો કઈ અને કેટલી છે તે નિશ્ચિત ન હોય ત્યારે, કેટલીક અસ્પષ્ટતા સર્જાય છે. આવી પરિસ્થિતિમાં ભૂમિકાની અસ્પષ્ટતાના કારણે તનાવ, કે ફરજ અંગે દબાણ ઊભું થાય છે. આ ભૂમિકાને આધારિત સંઘર્ષો દૂર કરવા માટે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર દ્વારા કર્મચારીઓનાં કાર્યને સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી, તેની ફરજો તથા કાર્યોનું યોગ્ય વર્ણન દર્શાવવું જોઈએ.

## 5. પારસ્પરિક સંઘર્ષ :

આ પારસ્પરિક સંઘર્ષ એ, બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ અરસપરસ અન્યોન્ય વાતચીત દ્વારા કે કાર્યો દ્વારા સંકળાયેલા હોય, આ બે વ્યક્તિ વચ્ચેનાં પારસ્પરિક વ્યવહારોમાં સહકાર, સંઘર્ષ, સમજૂતી કે ક્રિયા પ્રતિભાવનું સ્વરૂપ લે છે. એવું પણ માનવામાં આવે છે કે વ્યક્તિ તેના વાતાવરણમાં ભળી જવા તથા સ્વીકાર કરવા માટે કેટલાક મનોવૈજ્ઞાનિક વલણો કાર્ય કરે છે. આ માનસિક વલણોમાં ઉચ્ચ પદપ્રાપ્તિ, વળતર કે ક્ષતિપૂર્તિ, સમજૂતી, બુદ્ધિગમ્ય અભિગમ, કાર્ય, અસહકાર, પ્રતિગમન, પ્રક્ષેપણ, કે આરોપણ વગેરે હોઈ શકે છે. આંતર વ્યક્તિગત સંબંધોમાં રહેલી પ્રવાહિતાને પારખીને સંચાલક, તેનાં કર્મચારીઓ સાથેના તાલમેલને યોગ્ય દિશા આપી શ્રેષ્ઠ પરિણામ મેળવી શકે છે. વળી તેના દ્વારા સંચાલકના પોતાના અન્યો સાથેના વર્તનમાં પણ અનુરૂપ ફેરફાર આવે છે. આંતર વ્યક્તિગત સંબંધોમાં આવતા પરિવર્તનને જાણવા માટે, આ એકમમાં હવે પછી જોહરી-બારી, મથાળા હેઠળ સમજૂતી આપવામાં આવે છે. બે સમૂહો તથા સંગઠન સાથેના સંઘર્ષ અંગે આ એકમમાં વચ્ચે ચર્ચા દર્શાવવામાં આવેલ છે. પરંતુ આ એકમમાં માત્ર, બે કે વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચેનાં આંતર વિગ્રહની સ્થિતિને સમજવા ત્રણ મૂળભૂત સિદ્ધાંતો આપવામાં આવેલ છે. :

## 1. હાર-હાર :

આ સ્થિતિમાં બન્ને પક્ષકારોની હાર થાય છે. આ સ્થિતિમાં સમાધાન કે નિરાકરણ લાવવા માટે, સમાધાન કરવું, મધ્યસ્થી સ્વીકારવી, (કોઈ મધ્યસ્થ કાયદાકીય જાણકારની સલાહ લેવી,) અથવા અન્ય ભાગ ખરીદવો વગેરે. કેટલાક અભિગમ છે જેને અનુસરીને સંઘર્ષ નિવારી શકાય છે.

2. જીત-હાર : અહીં એક પક્ષ હંમેશા હારી જાય છે. અહીં તે જીતવા માટે સ્પર્ધાત્મક રાહનું સર્જન કરે છે. ઉપરી અધિકારી-કર્મચારી, અથવા મંડળો (કામદાર મંડળો) અને સંચાલકો વચ્ચેના સંઘર્ષમય સંબંધોમાં આ સ્થિતિ ઉદ્ભવે છે.
3. જીત-જીત : આ સ્થિતિમાં બંને પક્ષકારોની જે આવશ્યકતાઓને લઈ સંઘર્ષ ઊભો થાય છે, બંનેની આવશ્યકતાઓ પૂર્ણ થતાં બંને પક્ષો સુખદ પરિણામો મેળવે છે.

#### આંતર સમૂહ સંઘર્ષ :

સંસ્થાઓમાં ઔપચારિક કે અનૌપચારિક રીતે ઉદ્ભવતા લોકોના સમૂહો સામાજિક જૂથોની રચના તરફ દોરી જાય છે. ઔપચારિક સમૂહો, એ તેના સંચાલકની કાર્યપદ્ધતિ, તેના વ્યવહારો તથા સંસ્થાની સંસ્કૃતિ દ્વારા પ્રેરિત અને પ્રોત્સાહિત થતા હોય છે. વ્યાપારી મંડળો, સામાન્ય રીતે આરંભમાં એક અનૌપચારિક જૂથ તરીકે અસ્તિત્વમાં આવી ધીરે ધીરે, ઔપચારિક સ્વીકૃતિ મેળવે છે. ઔપચારિક સમૂહો એ સામૂહિક અને એકસમાન અસરો દર્શાવે છે. જ્યારે અનૌપચારિક સમૂહો એ વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારીનાં કાર્ય અને તેની વર્તણૂકને અસરકર્તા છે. આવા સમૂહોની એક સર્વસામાન્ય તથા મહત્વની લાક્ષણિકતા એ છે કે, કર્મચારી તથા સહયોગીને તેમનાં ધારા-ધોરણ, તેમનાં દૈનિક કાર્યો તથા તેમનાં મૂલ્યો સ્વીકારવા અને અપનાવવા દબાણ કે પ્રભાવ ઊભો કરે છે. ઘણીવાર કોઈ કારણની વૃદ્ધિ માટે, ત્વરિત ધોરણે નાના સમૂહો સર્જતા હોય છે. આ પ્રકારના સમૂહોની સામૂહિક પ્રતિક્રિયા તથા તેમની વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરી, સંચાલક તેમની વચ્ચે ઊભા થતા સંઘર્ષો કઈ રીતે દૂર કરી શકે અથવા ઓછા કરી શકે તે જાણી શકે છે. ઉપરાંત તે, સંગઠનના લક્ષ્ય અને ઉદ્દેશો તથા સમૂહોની આવશ્યકતા વચ્ચે તાલમેલ ઊભો કરવા સક્ષમ બની શકે. કર્મચારીઓનાં એક જૂથ થઈને કાર્ય કરવાનો વિચાર તથા વિવિધ સમૂહોનાં કાર્ય વચ્ચે, યોગ્ય તાલમેલ વિકસાવવા કોઈ સંચાલકીય પદ્ધતિ ઉપયોગમાં લેવી જોઈએ.

કોઈ સંસ્થામાં સમૂહો ઊભા થવાના કારણે આવા સમૂહોના અરસપરસ સંપર્કો વખતે, સંઘર્ષ ઊભો થઈ શકે છે. સમૂહો પણ વ્યક્તિઓનાં જ બનેલા હોવા છતાં, તે સમૂહ માનસિકતાથી જ કાર્ય કરે છે, તે વ્યક્તિની રીત ભાત પ્રમાણે વર્તશે નહીં, એવું પણ જોવા મળે છે કે સમૂહની વ્યક્તિઓ સમાયોજિત થઈ, કાર્ય કરતા હોવા છતાં જ્યારે, બે સમૂહો વચ્ચે ક્રિયા પ્રતિક્રિયાના કારણે સંઘર્ષ ઊભો થાય ત્યારે તે ગેરશિસ્તભરી વર્તણૂક ઉદ્ભવે છે.

આવા સમૂહો, એ કાર્ય પ્રત્યેનાં વલણો તથા વ્યક્તિની વર્તણૂકને સૌથી વધુ અસરકર્તા પરિબળ છે. તેમ છતાં તે, હકારાત્મક સર્જનાત્મક કાર્યો કે વિનાશકારી કાર્યો માટે એક શક્તિશાળી સ્ત્રોત છે. આ સમૂહો એ વ્યક્તિઓથી રચાય છે, તે ઔપચારિક કે અનૌપચારિક હોય છે. આવા સમૂહોથી ઘણીવાર, સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ અવરોધાય છે તેમ છતાં, કેટલાક વિશેષ પરિબળો, જેમ કે, સામૂહિક શાણપણ, અસરકારક શિસ્તપાલન, ભાગીદારીની ભાવનાને પ્રેરિત કરવી, વર્તણૂકમાં પરિવર્તન લાવવું, તેમનાં વલણમાં તથા નૈતિક મૂલ્યોમાં નવીન દિશા સૂચન કરવું તથા યોગ્ય પ્રત્યાયન ઊભું કરવા માટે આવા સમૂહો ખુબ જ ઉપયોગી બની રહે છે. આંતર સમૂહ સંઘર્ષ મુખ્યત્વે ત્યારે સર્જાય છે કે જ્યારે એક સમૂહના સદસ્યોને, અન્ય સમૂહ દ્વારા તેમના કાર્ય ઉપલબ્ધિઓની પ્રાપ્તિમાં કોઈ અવરોધ ઊભો થતો જોવા મળે. આ ઉપરાંત નોકરીના વિવિધ પદકક્ષાઓમાં પણ સત્તા, અધિકાર કે નિયંત્રણના મુદ્દે સંઘર્ષ ઊભો થતો જોવા મળે છે.

**સંસ્થાકીય સંઘર્ષ :** આજના સંસ્થાકીય એકમોમાં સંઘર્ષ સર્જવાનું મુખ્ય કારણ એ સતત વધતી જતી કાર્યની જટિલતા તથા પરસ્પર નિર્ભરતા છે. હાલમાં બે કે તેથી વધુ સંસ્થાઓ વચ્ચેના સંબંધો, તથા કાર્ય નિર્ભરતા સર્વસામાન્ય બની રહેલ છે. આ પ્રકારના આદાન-પ્રદાન તેમજ અનેક સમૂહોની સામેલગીરી થવાના કારણે બહુકોણીય તથા વધુ જટિલ બનતી જાય છે. સંસ્થાઓ વચ્ચેના સંઘર્ષો મુખ્યત્વે જ્યારે બે સંસ્થાઓ અરસ પરસ કાર્ય માટે, એકબીજા પર નિર્ભર હોય ત્યારે જોવા મળે છે. આવા સંઘર્ષોમાં કેટલાક મુદ્દાઓ વિશેષ ભાગ ભજવે છે. જેમકે બંનેને લાગુ પડતી, નીતિ નિર્ધારણ તથા ઉદ્દેશો વગેરે. આંતર સંસ્થાકીય સંઘર્ષો, સરકારના વિવિધ વિભાગો કેટલાંક સંગઠનો રચે છે. આ સંગઠનો સરકારી વિભાગોને અનુરૂપ કાર્ય કરવા માટે રચાયેલ હોય છે. તેમની વચ્ચે, તથા કર્મચારી મંડળો તથા, કર્મચારીઓની નિમણૂક કરતાં સંગઠનો વચ્ચે પણ સંઘર્ષ સર્જવાની શક્યતાઓ રહેલી હોય છે.

નબળું પ્રત્યાયન પણ કેટલીક વાર સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે. અહીં જે સંદેશ મોકલેલ તેનો ઈરાદો, તથા સંદેશ પ્રાપ્ત કરનાર વ્યક્તિનું અર્થઘટન અલગ અલગ હોય છે. કેટલાક માળખાકીય કારણોને લઈને જેમ કે, સંગઠનનું કદ, કર્મચારીની મર્યાદા તથા કર્મચારીગણ, અયોગ્ય રીત નિર્ધારિત કરી કર્મચારીને સોંપવામાં આવેલાં કાર્યો, સત્તાઓનો દુરુપયોગ વગેરે.

સંસ્થામાં માળખાકીય પરિવર્તનો લાવીને આ પ્રકારના સંઘર્ષને હળવો બનાવી શકાય છે. તે માટે ઉપરી અધિકારીઓ કેટલાક પગલાં લઈ શકે છે જેમ કે - સત્તાની વહેંચણી કરવી સમૂહનું એકબીજા પર આધારિતતાનું પ્રમાણ ઘટાડવું, અધિકારોની વહેંચણી કરવી વગેરે. ઉપરાંત સંસ્થામાં સુયોગ્ય વાતાવરણ ઊભું કરવા તથા જાળવી રાખવા માટે તેનાં લક્ષ્યો, તેની નીતિ-નિયમાવલી તેની પ્રક્રિયા અને કાયદાઓ એકદમ સુસ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવા જોઈએ તથા સંસ્થામાં, પ્રત્યાયન એકદમ મુક્ત અને સહજ હોવું જોઈએ. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના સંચાલકે એક કર્મચારીગણમાં વિશ્વાસ, સંપાદિત કરી કાર્ય માટે એક તંદુરસ્ત વાતાવરણ ઊભું કરવા પ્રયત્નો કરવા જોઈએ.

**નકારાત્મક અને હકારાત્મક પરિણામો :**

સંસ્થાકીય સંઘર્ષોનું સંસ્થાકીય માળખું, સંસાધનોનું વિતરણ, લક્ષ્ય કે ઉદ્દેશોની વિસંગતતા કે અસમતુલિતા કે અસંતુલિનતા તથા કાર્ય અંગે પૂર્વધારણા કે અંદાજમાં જોવા મળતા ફેરફારોને કારણે જોવા મળે છે. સમૂહોની આંતરિક સંબંધોની મુખ્ય બે રીતભાત હોઈ શકે, સ્પર્ધા અને સહકારી સ્પર્ધાથી થી સંસ્થાના ઉત્પાદનમાં વૃદ્ધિ મેળવી શકાય છે. સંઘર્ષયુક્ત વાતાવરણ હંમેશા નુકસાનકારક નથી. તેના થકી નવીન સર્જનો અને પરિવર્તન આવી શકે છે. એવું પણ માનવામાં આવે છે કે સંસ્થામાં અમુક સ્તર સુધીનાં સંઘર્ષો સંસ્થાને તંદુરસ્ત રાખવા માટે આવશ્યક છે. સંઘર્ષો એ બન્ને, હકારાત્મક અને નકારાત્મક પરિણામો આપે છે. આ નકારાત્મક પરિણામો નીચે પ્રમાણે છે :

- (અ) તેની પાછળ સમય અને પ્રયત્નો બંને વેડફાય છે.
- (બ) સંઘર્ષ વ્યક્તિઓ અને જૂથો વચ્ચેના આદાન-પ્રદાનના વ્યવહારોને ઘટાડે છે તથા તેમની વચ્ચે મતભેદોને વધારે છે.
- (ક) તે કર્મચારીમાં તનાવ વધારી અને કામમાંથી તેમનું ધ્યાન વિચલિત કરે છે.
- (ડ) કર્મચારીની કાર્ય માટેની નૈતિક નિષ્ઠા, જુસ્સો તથા પ્રેરણાને અસર કરે છે.
- (ઈ) ઉત્પાદનમાં ઘટાડો કરે છે.

(એફ) સંઘર્ષ પ્રત્યાયન માળખાને વિખેરી નાંખે છે.

સ્પર્ધાને સંઘર્ષથી અલગ જ ગણવી જોઈએ. તીવ્ર સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ સંઘર્ષમાં પરિણમે છે. સંઘર્ષ ઉપયોગી ભૂમિકા ભજવી સર્જનાત્મક પરિણામો તરફ દોરી જાય છે. સંઘર્ષના કેટલાક ફાયદાઓ અથવા હકારાત્મક પરિણામોનો સાર નીચે મુજબ છે.

- (અ) તે વિશ્લેષણાત્મક વિચારધારાને મદદ કરે છે. તે કેટલાંક નિરીક્ષણો પૂરા પાડે છે. જેવા કે, અભિપ્રાયો, નીતિ-નિયમો અને આયોજનો કે જેમાં નિરંતર વિવેચનાત્મક મૂલ્યાંકન જરૂરી છે. તેના દ્વારા નવીન ઉત્કૃષ્ટ અને, સર્જનાત્મક વિચારો પરિણમે છે.
- (બ) સંઘર્ષ એકજૂથતાની ભાવના પ્રેરિત કરે છે. કોઈ સમૂહ કે વ્યક્તિઓની સંસ્થા સાથેની એક જૂથ દ્વારા, એક સમૂહ કે ટીમ તરીકેની ઓળખ ઊભી થાય છે અને તેના દ્વારા સંગઠનના લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે નિષ્ઠાની ભાવના પ્રેરે છે.
- (ક) તે સ્પર્ધાને બઢતી આપે છે. અને તેના કારણે વધુ પ્રયત્નો અને વધુ સારા પરિણામો સાંપડે છે.
- (ડ) તે સંસ્થાને વિકાસશીલ બનાવે છે. તે સર્જનાત્મકતા અને સંશોધનોને પ્રેરે છે. આથી યથાવત પરિસ્થિતિને પડકારે છે.
- (ઈ) આ સંઘર્ષ દ્વારા કેટલાક પ્રશ્નોની મુક્ત ચર્ચા અસ્તિત્વમાં આવે છે અને આથી આ પ્રશ્નો અંગે અભ્યાસ કરવાનો અને તેને હલ કરવા માટે આગોતરા માર્ગ પૂરા પાડે છે.
- (એફ) સંઘર્ષ કેટલાક પ્રશ્નોના અસ્તિત્વ પ્રત્યે સંકેત આપે છે અને તેને સુધારવા માટે પ્રેરિત કરે છે. લોકોને પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવવા માટે પ્રરિત કરે છે.

- (જી) સંઘર્ષ વિવિધ સંસ્થાઓની સમસ્યાઓના ઉકેલ માટે પણ ઉપયોગી બને છે, આ સંઘર્ષના કારણે સંગઠનના સંચાલક મંડળમાં જો કોઈ મતભેદ હોય તો તે અંગેની ચર્ચા માટે પણ અવકાશ ઉભો થાય છે.
- (એચ) તેના દ્વારા વિવિધ સમૂહો વચ્ચે સંપર્કો ઊભા થાય છે અને આ સમૂહોના આંતરિક વર્તનમાં કેટલીક સરળતા કે સ્થિતિ સ્થાપકતા સર્જાય છે.
- (આઈ) આ ઉપરાંત સંઘર્ષ કેટલાંક માળખાકીય પરિવર્તનો તરફ દોરી જાય છે. તેનાથી સંઘર્ષની નકારાત્મક અસરોને દૂર કરી શકાય છે.

#### સંચાલકીય સંઘર્ષ :

સંચાલકો સંસ્થાની અસરકારકતા પર નકારાત્મક અસરો પહોંચાડતા સંઘર્ષોને દૂર કરવા માટે સંઘર્ષ ઉત્પન્ન કરતી કાર્યપદ્ધતિ જાણી તેને દૂર કરવા માટે કેટલાંક માળખાકીય પરિવર્તનો રચી અને સુધારો કરી શકે છે. (થોમ્પસન અને વાન હોન્ટેન, 1970) સાંપ્રત સમયમાં મુક્તપણે સંઘર્ષોની ચર્ચા તથા તેનું બૌદ્ધિક રીતે નિરાકરણ એ વ્યાપક રીતે આવકાર્ય બની રહેલ છે. વિવિધ મતભેદોને દૂર કરવા માટે, સંવાદ બાંધણોડ અથવા, સમજાવટ શ્રેષ્ઠ તરકીબ છે. સંઘર્ષના અસરકારક સંચાલન માટે મુખ્ય ત્રણ પગથિયાં નીચે પ્રમાણે છે :

#### 1. અસ્વીકાર્ય સંઘર્ષ સમજવો અથવા અનુભવવો :

સંઘર્ષ હલ કરવા માટેનું આ પ્રથમ પગથિયું એ છે કે સંચાલકે સંસ્થામાં કેટલાક સંઘર્ષો અનિવાર્ય છે અને અમુક માત્રામાં સંઘર્ષો દૂર કરી શકાતા નથી તેનો સ્વીકાર કરવો જોઈએ.

2. સંઘર્ષના સ્ત્રોતોનું વિશ્લેષણ : આ પગથિયામાં સંઘર્ષ સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે કાર્ય પાર પાડવાનું છે. અહીં સંચાલકે સંઘર્ષ દબાવવા કોઈ પ્રયત્ન કરવાનો નથી. પરંતુ તે સંઘર્ષની પાછળના મૂળ કારણોને સમજવાની કોશિશ કરવાની છે. સંઘર્ષ તથા તેની પાછળના કારણ, તેના ઉદ્ભવના વિવિધ મુદ્દાઓને પ્રકાશમાં લાવી તેના પર યોગ્ય ચર્ચા-વિચારણા કરી પારસ્પરિક બંને પક્ષોને લાભદાયી રહે તેવો ઉકેલ લાવવો જોઈએ.

3. હસ્તક્ષેપ : સંચાલકે સંઘર્ષમય મુદ્દાના નિવારણ માટે એ રીતે સમાધાન કરવું જોઈએ કે જેથી તેના પરિણામ કે નિરાકરણના સૂચનોથી બંને પક્ષે હકારાત્મક પ્રતિભાવ સાંપડવાની લાગણી ઉભી થાય, તેના માટે, સંઘર્ષમાં રહેલા બે પક્ષો વચ્ચે સંવાદમય ભૂમિકા રચી શકાય.

સંઘર્ષ જનક સ્થિતિ નિવારવાની મુખ્ય પાંચ વ્યૂહરચના ઓળખી કાઢવામાં આવી છે તેને પ્રયોજિત કરી સંઘર્ષનો ઉકેલ મેળવી શકાય છે. આ વ્યૂહરચનાઓ આ પ્રમાણે છે.

1. અવગણના કરવી : આ નીતિમાં સંઘર્ષના અસ્તિત્વનો ઈન્કાર કરવો અથવા આ પ્રશ્નને અવગણવો સંચાલકે ઘણીવાર ચાલી રહેલા સંઘર્ષને અવગણવો અને તટસ્થ રહેવા પ્રયત્ન કરવો. આ નીતિમાં સંઘર્ષ સામાન્ય મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં લઈ ઊભો થયો હોય ત્યારે અપનાવી શકાય.

2. (સંઘર્ષને) હળવો બનાવવો/હળવાશથી લેવો : આ રણનીતિ અન્વયે, સંચાલકે સંઘર્ષમાં જોડાયેલા પક્ષો કે લોકોની ઉગ્રતાને શાંત પાડવી, તેમની વચ્ચે જે મુદ્દાને લઈ તકરાર ઊભી થયેલ હોય તેને તદ્દન મામૂલી કે નહિવત પ્રમાણમાં છે, તેવી લગણી ઊભી કરવી જોઈએ. આ પ્રકારના સંઘર્ષોમાં કેટલાક સર્વસામાન્ય હિતોને ધ્યાનમાં લઈને નાના-નાના મુદ્દાઓને મોટું સ્વરૂપ આપી, વિકૃત અને ગંભીર ઝઘડા ઉભા કરવા પ્રયત્નો થાય છે. અહીં સંચાલકે, બંને પક્ષકારોને સહકાર પૂરો પાડવાની ખાતરી આપવી પડે. આ વ્યૂહરચના ટૂંકાગાળાના આધાર વાળા સંઘર્ષની પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગી છે જ્યાં પડતી ખલેલને અવગણીને જૂથો વચ્ચે અનુમતિથી ધ્યેય પ્રાપ્તિ કરાશે.

3. સમાધાનકારી વલણ : વાટાઘાટ અને સંઘર્ષ ટાળવાની મધ્યસ્થ ભૂમિકા માટે ભાર મુકવામાં આવ્યો છે. બંને પક્ષો શક્યતાઓની શોધ અથવા કરાર પર પહોંચવામાં રસ ધરાવતા હોય ત્યારે આ વ્યૂહરચના યોગ્ય છે. સંઘર્ષમય લક્ષ્યોની પરિસ્થિતિમાં પણ તે મદદરૂપ છે.

4. સહયોગી : આ વ્યૂહરચના, મેનેજર સંઘર્ષ અંતર્ગત જવાબદાર વિવિધ કારણો ઓળખવા માટે પ્રયત્ન કરે છે અને પરસ્પર ફાયદાકારક વિકલ્પોની શોધખોળનો પ્રયત્ન કરે છે. તમામ મુદ્દાઓ ખુલ્લા મુકવામાં આવે છે અને વિરોધાભાસી પક્ષો બંનેને ફાયદાકારક હોય તેવા સંમતિવાળો ઉકેલ શોધવા

ચર્ચા કરે છે. આ વ્યૂહરચના ત્યારે જ અસરકારક હોય છે જ્યારે સંઘર્ષના મુદ્દામાં સમય મર્યાદા નડતી નથી અથવા મૂલ્યો કે ધારાધોરણ વહેંચાતા નથી. જ્યારે સમયની મર્યાદા ન હોય, સહભાગી મૂલ્યો અને ધોરણો ન હોય ત્યારે આ વ્યૂહરચના યોગ્ય છે.

**5. દબાણ :** આ વ્યૂહરચનામાં સંચાલક તેના સત્તા અને અધિકારનો ઉપયોગ સંઘર્ષનો ઉકેલ કરવા માટે કરે છે. મતભેદોને દબાવી દેવામાં આવે છે અને સત્તાધિકારી તેના વિરોધી પક્ષની ઉપર પોતાના વિચારો લાદે છે. આ વ્યૂહરચનામાં એક પક્ષ હારે છે અને અન્ય વિજેતા બને છે. આ અભિગમ રોષ અને શત્રુતા માટેનું રોજિંદુ કારણ બને છે અને સંઘર્ષની ગંભીરતા વધારી શકે છે. જે મુદ્દા અન્યથા બહાર આવ્યા ન હોય તે સંઘર્ષના મુદ્દા સપાટી પર લાવે છે. સંચાલક સંઘર્ષ ઘટાડવા માટે દબાણ કરે છે કારણકે જો આવો સંઘર્ષ લાંબો સમય ચાલે તો સંસ્થા માટે સારી બાબત નથી.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના સંચાલકે કોઈપણ પ્રકારના ઊભા થતા સંઘર્ષની નોંધ લેવી તે અગત્યનું છે અને તેને ઉકેલવાનો પ્રયાસ કરવો એ પણ અગત્યનું છે. કેટલીક પદ્ધતિઓ છે કે જે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સંઘર્ષની શોધ માટે વાપરી શકાય છે :

**1. અન્યાય નિવારણ :** આ પદ્ધતિમાં કોઈપણ પ્રકારના અસંતોષને સત્તાવાર ચેનલો મારફતે વ્યવસ્થાપન આગળ રજૂ કરવામાં આવે છે. કોઈપણ ફરિયાદ કરી શકાય અને પછી તેની ચર્ચા કરી શકાય તે માટેનું યોગ્ય વાતાવરણ મેનેજરે પૂરું પાડવું જોઈએ.

**2. પ્રત્યક્ષ અવલોકન :** આંતર વૈયક્તિક અથવા આંતરજૂથ સંઘર્ષને ઓળખવામાં પ્રત્યક્ષ અવલોકન મદદ કરે છે.

**3. સૂચના પેટીઓ :** સૂચના પેટી મારફતે કર્મચારીઓ સૂચનો કરી શકે છે, અથવા તેની અનામી રીતે ફરિયાદ પણ કરી શકે છે.

**4. ઈન્ટરવ્યુંમાંથી બહાર આવવું :** આ રીતનો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં અસ્તિત્વ ધરાવતા વિધ્વંસક સંઘર્ષને ઓળખ માટે ઉપયોગ કરી શકાય છે. કર્મચારીઓ તેમના અસંતોષની ચર્ચા જ્યારે કર્મચારીઓને સંસ્થા સાથે જોડાણ ન હોય ત્યારે તેઓ મુક્ત મને ચર્ચા કરી શકે છે.

સંસ્થામાં સંઘર્ષના કારણો જાણીને તેને દૂર કરવામાં આવે તો, લોકો વચ્ચે તેમના સહકર્મચારી અને કાર્ય પ્રત્યે હકારાત્મક અભિગમ અપનાવવામાં આવે તો લાંબા ગાળા માટે હેતુની સંવાદિતાનું નિર્માણ થાય છે. અહમ્, પ્રેરણા અને દષ્ટિ વ્યક્તિમાં મોટે ભાગે સહકારનું વલણ ઘડે છે.

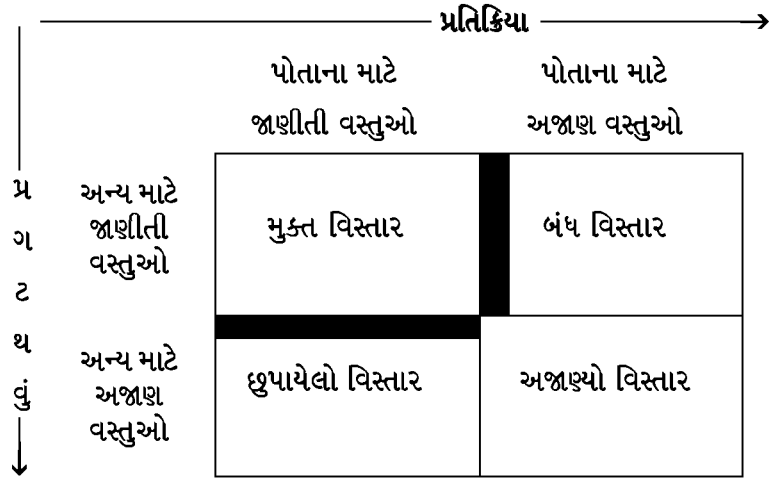
### જોહરી વિન્ડો

ક્રિયાપ્રતિક્રિયા એ વ્યક્તિગત સમજણના અભાવ વચ્ચેનો આંતર સંઘર્ષ માર્ગ છે. જોસેફ લુફ્ટ અને હેરી ઈન્ગહામે બે વ્યક્તિ વચ્ચેની ક્રિયાપ્રતિક્રિયાની જાણકારીના મોડેલ પરથી પોતાના અંગેનું જ્ઞાન અને બીજા પક્ષનું જ્ઞાન હોય તેની શરતોનો અભ્યાસ કર્યો છે જે જોહરી વિન્ડો તરીકે ઓળખાય છે. બે વ્યક્તિ એકસ અને વાય વચ્ચે કોઈ પરસ્પર આદાન-પ્રદાનની પરિસ્થિતિ કોષ્ટક 9.1 માં દર્શાવેલ યાદી મુજબ શક્ય છે.

કોષ્ટક 9.1 - : જોહરી વિન્ડો

સમજણનું માળખું	સ્થિતિ/વિન્ડો	સંઘર્ષ/શક્યતા	
X પોતાના અને Y વિશે જાણે છે		પોતે ખુલ્લા	થોડું
X પોતાના વિશે જાણે અને Y વિશે જાણતો નથી		પોતે સંતાપેલાં	ક્ષમતા
X પોતાના વિશે જાણતો નથી પણ Y વિશે જાણે છે		આંધળો વિશ્વાસ	ક્ષમતા
X પોતાના વિશે તેમજ Y વિશે જાણતો નથી		ના શોધાયેલી	ખાત્રી

જોહરી વિન્ડો આજે પણ તેની સરળતાને કારણે વપરાય છે. મોડેલ ચાર ભાગોમાં વિભાજિત એબીસીડી ચોરસ માટે જૂથ પ્રક્રિયામાં પોતાના અને બીજાની દષ્ટિએ ફેરફારો રજૂ કરવામાં આવે છે.



### આકૃતિ - જોહરી વિન્ડો

(સ્ત્રોત : <http://www.augsburg.edu>)

**ચતુર્થક (એ) :** વ્યક્તિની પોતાની જિંદગીનું આ એક એવું મુક્ત ક્ષેત્ર (પુલ્લો વિસ્તાર) છે જ્યાં વ્યક્તિ પોતે બધી વસ્તુઓ જાણતો હોય છે અને બીજાઓ પણ જાણતા હોય છે.

**ચતુર્થક (બી) :** આ વિસ્તારમાં વ્યક્તિ પોતાની બાબતોથી અજાણ છે પરંતુ તેની આસપાસ રહેતા લોકો માટે તે બાબત જાણીતી હોય છે. પ્રતિભાવો મેળવી લેવાના પુલ્લા અભિગમથી આપણે આપણી જાત વિષે લોકો શું માને છે તે જાણી શકીએ છીએ અને આ રીતે જે છુપાયેલો વિસ્તાર છે તેને મુક્ત વિસ્તાર ક્ષેત્રમાં પરિવર્તિત કરી શકીએ છીએ.

**ચતુર્થક (સી) :** વ્યક્તિની પોતાના જીવનની એવી બાબતો કે જે વ્યક્તિ પોતે જાણતો હોય છે પણ બીજાને ખબર હોતી નથી. આ છુપાયેલા વિસ્તારના લોકોની સાથે વહેંચણી કરવાથી તેમાં ઘટાડો કરી શકાય છે અને એક મુક્ત વિસ્તારમાં પરિવર્તિત કરી શકાય છે.

**ચતુર્થક (ડી) :** વ્યક્તિની પોતાના જીવન વિષેની એવી બાબતો છે કે જે પોતે જાણતો નથી અને અન્ય પણ જાણતા નથી. આ વિસ્તારના લોકો સાથે વહેંચવાથી અને પ્રતિભાવો મેળવવાથી ઘટાડી શકાય છે.

જોહરી વિન્ડોની મદદથી જૂથ ક્રિયા પ્રતિક્રિયાનું વિશ્લેષણ અને અભ્યાસ કરી શકાય છે. સંબંધોનો મોટો ભાગ મુક્ત બને છે અને પુલ્લા ચતુર્થકને વિસ્તારે છે અને બીજા ચતુર્થકમાં ઘટાડો કરે છે. આ માહિતી વ્યક્તિગત અભિપ્રાયને પોતાની પરિસ્થિતિ અને જૂથ પ્રક્રિયા વિશે અને અન્ય નવા વિચારો માટે વધુ મોકળાશ પ્રકાશિત કરે છે. વધુ વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો સમજાય છે અને જૂથ પ્રવૃત્તિઓ માટે કાર્ય સંતોષ અને સહાનુભૂતિ પણ વધારે છે.

પોતે જાહેર થવું એટલે અન્ય વ્યક્તિ પોતાને જાણવા આપવા અન્ય પાસેથી પ્રતિભાવ મેળવવા સંઘર્ષ ઘટાડી શકે છે. પોતાનો વિસ્તાર વધારવાથી સંઘર્ષની શક્યતા ઘટાડાય છે. જોહરી વિન્ડોનો ગ્રંથાલયોમાં ઉપભોક્તાના આંતર વ્યક્તિગત સંબંધોની ક્રિયા પ્રતિક્રિયા સમજવા માટે ઉપયોગ કરી શકાય છે. ટેબલ નં. માં X અને Y ને ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતો અને વલણો, ગ્રંથાલયની સુવિધાઓ અને ક્રિયાઓને રજૂ કરી શકાય છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (SELF CHECK EXERCISE)

સંઘર્ષ ના વિવિધ પ્રકારોને સંક્ષિપ્તમાં દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપવામાં આવેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



સંસ્થાકીય વર્તણૂકને એવી રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય કે તે લોકોની વર્તણૂક અને સંસ્થા સાથેના સંબંધના અભ્યાસરૂપ છે જે આવા જ્ઞાનનો ઉપયોગ જે તે સંસ્થાની અસરકારકતામાં સુધારો કરવા તરફ લઈ જવામાં આવે છે. સંસ્થાકીય વર્તણૂક એ ખાસ કરીને રોજગારીને લગતા વાતાવરણ સાથે સંકળાયેલું છે જે વર્તણૂક પર મુખ્ય ભાર આપે. એવી વર્તણૂકો કે જે નોકરી, કામ, ગેરહાજરી, રોજગારીમાં ફેરફાર, ઉત્પાદકતા, માણસની કામગીરી અને સંચાલન સાથે સંબંધ રાખે છે. (રોબિન્સન, 1991) તે માનવ સંબંધોમાં વિકાસની આવડત, કૌશલ્ય માટે મદદરૂપ થાય છે અને તે રીતે વ્યવસ્થાપકો ને વ્યક્તિગત વર્તનનું વિશ્લેષણ કરી વર્તણૂકોને લગતી સંસ્થાની સમસ્યાઓને સારી રીતે પાર પાડવા માટે મદદરૂપ થાય છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોને મનોવૈજ્ઞાનિક, ટેકનિકલ, સામાજિક અને રાજકીય ફેરફારોને અસર કરે છે કે જે અસરકારક સંચાલનની જરૂરિયાત માટે પ્રકાશ ફેંકે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના વ્યવસ્થાપકે સંસ્થાકીય વર્તનનો અભ્યાસ વ્યક્તિગત વર્તન વિષે જાણવા માટે તેમજ સંસ્થાઓના કાર્યને વધુ અસરકાર બનાવવા માટે કરવો જોઈએ.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં અન્ય સંસ્થાઓમાં હોય છે તેમ વ્યવસ્થાપનને ત્રણ સ્તરોમાં વિભાજિત કરી શકાય છે :

1. ઉચ્ચસ્તર : આ સ્તરમાં ડિરેક્ટર, મદદનીશ અને સહયોગી નિયામકોનો સમાવેશ થાય છે. ઉચ્ચસ્તરનું વ્યવસ્થાપન સંસ્થાની સંપૂર્ણ કામગીરી માટે જવાબદાર છે.
2. મધ્યમ સ્તર : આ સ્તરમાં જે તે વિભાગના વડાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ વિભાગીય વડાઓ જે તે વિભાગની અસરકારક કામગીરી માટે જવાબદાર હોય છે.
3. નિમ્ન સ્તર : આ સ્તરમાં નિરીક્ષક કે જે સંસ્થાના હેતુઓ પરિપૂર્ણ કરવા વ્યક્તિગત કામદારો કે જે સંસ્થામાં કરવામાં આવતી ક્રિયાઓને સંસ્થા હેતુઓ પાર પાડવા તરફ લઈ જાય છે તેમનો સમાવેશ થાય છે.

છેલ્લા થોડાં વર્ષોમાં સંસ્થાકીય ફેરફારોના પરિણામે પિરામિડ શૈલી બદલાઈ છે અને સપાટ બની છે. જોકે તમામ સ્તરે મેનેજર દોરવણી અને માર્ગદર્શન કરવાનું કાર્ય કરે છે. આ મુશ્કેલ કામ છે, કારણ કે તેમાં માનવ વર્તણૂકનો સમાવેશ થાય છે. માનવીય વર્તણૂક સમજવાનું સરળ નથી કારણ કે લોકો સંકીર્ણ અને જટિલ છે. કીથ ડેવિસ અને જહોન ન્યુઝસ્ટ્રોમએ જણાવ્યું છે કે, “લોકો સાથે કામ કરવા માટે કોઈ સરળ સૂત્ર નથી. સંસ્થાકીય સમસ્યાઓ માટે કોઈ યોગ્ય ઉકેલ નથી. આ બધું ત્યારે જ શક્ય બને કે આપણે સમજણ અને હોશિયારી સુધારવાં જોઈએ કે જેથી કાર્ય સાથેના માનવ સંબંધોને ઉંચે લઈ જઈ શકાય છે.” શ્રી ડેવિસ અને ન્યુઝસ્ટ્રોમએ જણાવ્યા પ્રમાણે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપક લોકો વિશેની મૂળભૂત ચાર ધારણાઓથી પરિચિત થવું જોઈએ.

1. વ્યક્તિગત તફાવતો : દરેક વ્યક્તિ અનન્ય છે. જોકે લોકોમાં ઘણું સામાન્ય હોવા છતાં વ્યક્તિગત તફાવતો હોય છે અને આ મતભેદોના કારણે, કર્મચારીઓ સાથે વ્યવહારની કોઈ એક માન્ય પદ્ધતિ વાપરી શકાય નહિ.
2. એક સમગ્ર વ્યક્તિ : એક વ્યક્તિમાં રહેલી લાક્ષણિકતાઓ અને ગુણો તેના સમગ્ર વ્યક્તિત્વના એક ભાગ સમાન છે. સારા કર્મચારીને સારી વ્યક્તિ તરીકે વિકસાવવામાં વિશેષ કરીને વિકાસ અને પરિપૂર્ણતાના સંદર્ભે વ્યવસ્થાપકીય તરકીબો વિકસાવવી જોઈએ.
3. પ્રેરિત વર્તણૂક : વ્યક્તિગત વર્તણૂકના કારણો સમજવામાં વર્તણૂક વિજ્ઞાન મદદરૂપ બને છે. લોકો તેમની જરૂરિયાત અને ઈચ્છાઓથી પ્રેરિત થાય છે.
4. વ્યક્તિની કિંમત : આ જણાવે છે કે જે લોકો સંસ્થામાં કામ કરતા હોય તેમની માન અને મોભાદાર માવજત કરવી જોઈએ, નહિ કે ફક્ત એક યંત્ર ની જેમ.

તમામ માનવક્રિયા પાછળ ચાલકબળ તરીકે પ્રેરણા છે. આ સંદર્ભમાં લોકે જણાવે છે કે

“માનવ મનોવિજ્ઞાનમાં માણસને અપાતા પ્રોત્સાહન, પ્રેરણાને કઈ રીતે ઓળખવા અને કેવી રીતે અસર કરવી એ જટિલ સમસ્યા છે. આ માટેનું મૂળભૂત કારણ એ છે કે વ્યક્તિઓ દ્વારા મૂળમાંથી

પ્રોત્સાહન આવે છે. જ્યારે પ્રેરણા એ અંદર જ રહેલી છે ત્યારે તેનું પ્રત્યક્ષ અવલોકન થઈ ન શકે અને જ્યારે વ્યક્તિ પસંદગીની માટે સ્વતંત્રતા ધરાવે છે... લોકોને પ્રત્યક્ષ રીતે બાહ્ય રીતે નિયંત્રિત કરી ન શકાય.”

સ્ટાફ પ્રેરણા એક અસરકારક અને કાર્યક્ષમ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર માટે સૌથી મહત્વપૂર્ણ શરત તરીકે ગણવામાં આવે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર મેનેજરોએ વિવિધ પ્રેરણાદાયી મુદ્દાઓ શોધવા જોઈએ. આ સંતોષકર્તાઓ અથવા પ્રેરકોના કામના બે પાસાંઓ છે જે ખરેખર કામ સાથે સંબંધિત છે. અસંતોષકર્તા અથવા સ્વાસ્થ્યના પરિબળો કામના સંદર્ભમાં જોડાયેલા હોય છે. મેનેજર તેમને કામના પર્યાવરણના માધ્યમથી પ્રેરણા આપે છે કે ઈ-સંસ્થાના લક્ષ્ય તરફથી મળતા કામ દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ. આમ કર્મચારીઓને મેનેજર પ્રેરણા પૂરી પાડીને કામની અને સંસ્થાકીય અસરકારકતા સુધારી શકે છે. પ્રેરણાની સમજ શક્તિ કર્મચારી વર્તન વિશ્લેષણમાં મદદ કરે છે.

આજે પદાનુક્રમિક સંસ્થાકીય માળખામાં ઘટાડા સાથે ભાર મુકાય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો વધુ વૈવિધ્યસભર અને જટિલ બની રહ્યાં છે. તેઓએ પ્રમાણમાં નાના અધિક્રમિક કાર્ય તફાવત જાળવી પ્રયાસ કરવો જોઈએ, વિચાર વિમર્શ અને ચર્ચા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ. કેટજેલ અને થોમ્પસને જણાવ્યું છે કે મેનેજરે નીચે મુજબ પ્રયાસ કરવો જોઈએ :

1. કર્મચારીના ઈરાદા અને ઉપયોગિતા તેને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય માટે યોગ્ય છે તેની ખાતરી કરો.
2. કર્મચારીના હેતુઓ અને મૂલ્યો સાથે સુસંગત રીતે તેને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય સુસંગત અને આકર્ષક બનાવવું જોઈએ.
3. કાર્યધેયો કે જે સ્પષ્ટ, પડકારરૂપ, આકર્ષક અને સાધ્ય છે તેને વ્યાખ્યાયિત કરો.
4. કર્મચારીને વ્યક્તિગત અને ભૌતિક સાધનો આપો કે જે અસરકારકતા વધારવામાં સંસાધન પૂરા પાડે.
5. સહાયક સામાજિક વાતાવરણનું સર્જન કરો.
6. કાર્ય સિદ્ધિ મજબૂત બનાવો.
7. આ બધાં તત્વોને તાંત્રિક સામાજિક પદ્ધતિમાં સુસંગત થાય તે રીતે માનવ સ્પર્શ આપો.

મેનેજર સંસ્થામાં વ્યક્તિગત રીતે કામ કરી શકે તે માટે સંસ્થાકીય વર્તણૂક ક્ષેત્રે જે સંશોધન થયાં છે અને વિવિધ સિદ્ધાંતો સૂચિત છે તેનું મૂળભૂત માળખું તૈયાર કરી આપો. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના મેનેજરે પ્રેરણા, નેતૃત્વ અને સંદેશાવ્યવહારને લગતાં સંશોધનો થયાં છે તેની જાણ રાખવી જોઈએ. અને જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે આ જ્ઞાનનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના મેનેજરોને વ્યક્તિગત જૂથો, વ્યક્તિગત વર્તણૂક ઉપર સંસ્થાકીયના માળખાની અસર સંસ્થાઓની કાર્યક્ષમતા સુધારવા ઉપયોગી બને છે. સંસ્થાકીય વર્તણૂક તેમને પ્રેરણા, નેતૃત્વ કુશળતા, પ્રત્યાયન પ્રક્રિયા, વલણ વિકાસ, સંઘર્ષ નિયંત્રણ વગેરે વિશે જાણકારી મેળવવા માટે મદદ કરે છે.

નાણાના અવરોધને કારણે વૈશ્વિક સ્પર્ધા, વેપાર નીતિઓમાં પરિવર્તન લાવવા સંસ્થાઓએ પોતાના માનવ સંસાધનો સહિત અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરવો જોઈએ. મેનેજરનું પ્રેરણા અંગેનું અને કર્મચારી વર્તન અંગેની સમજણ અને જ્ઞાન સંસ્થાના ધ્યેયો અસરકારક રીતે સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ બને છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના ક્ષેત્રમાં સંસ્થાકીય વર્તણૂકના અભ્યાસના મહત્વ ને અવગણી શકાય નહિ.

## 9.9 સારાંશ : (SUMMARY)

આ એકમમાં આપણે, સંસ્થાકીય વર્તણૂકો વિષે તથા આજના પરિપ્રેક્ષ્ય અને તેના બદલાતા જતા વલણ વિશે જાણકારી મેળવી. ઉપરાંત માનવીય વર્તણૂક એ સંસ્થામાં કેટલું અગત્યનું સ્થાન ધરાવે છે તેનો અભ્યાસ કર્યો. માનવીય વર્તણૂકને અસરકર્તા મુખ્ય ત્રણ પરિબળો છે. સમજણ, અભ્યાસ અને પ્રેરણા આ એકમમાં આપણે વિષયવસ્તુને આધારિત વિવિધ પ્રેરણાના સિદ્ધાંતોનો અભ્યાસ કર્યો.

જેમ કે-માસ્લોની પદાનુક્રમની આવશ્યકતાનો સિદ્ધાંત, હર્ઝબર્ગની બે-હાર કે ક્ષેત્રોનો સિદ્ધાંત, ઈ.આર.જી. સિદ્ધાંત, મેકલેલેન્ડનો ત્રણ આવશ્યકતાનો સિદ્ધાંત વિગેરે. આ ઉપરાંત આપણે પ્રક્રિયા પર આધારિત વિવિધ સિદ્ધાંતો જેમ કે કોગ્નીટીવ ઈવેલ્યુએશન-જ્ઞાન મૂલ્યાંકન, લક્ષ્ય નિર્ધારણ સિદ્ધાંત, સમાનતાનો સિદ્ધાંત, ઘુમનો અપેક્ષા કે અવધારણાનો સિદ્ધાંત, વ્યક્તિઓના આંતર વ્યવહારો ક્યારેક સંસ્થામાં સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે. આ સંઘર્ષ એ ક્યારેક વ્યક્તિ-વ્યક્તિ વચ્ચે, સમૂહ-સમૂહ વચ્ચે અને સંગઠન વચ્ચે હોઈ શકે છે. જોસેફ લુફ્ટ તથા હેરી ઈન્ગહામ એ 1985ના વર્ષમાં 'જોહરી વિન્ડો' નામનો સિદ્ધાંત રજૂ કર્યો તેના દ્વારા પારસ્પારિક સંબંધોને સમજવા તથા તેના વિશ્લેષણમાં મદદ કરે છે. આ ઉપરાંત આપણે સંઘર્ષના કારણે ઉદ્ભવતા કેટલાંક હકારાત્મક તથા નકારાત્મક પરિણામો અંગે પણ ચર્ચા કરી. સંસ્થામાં ઉદ્ભવતા સંઘર્ષોની સ્થિતિમાં તેને પહોંચી વળવા માટે, સંચાલક વિવિધ અભિગમો અપનાવી શકે છે, જેમ કે તેની અવગણના કરવી, તેને હળવા બનાવવા સમાધાન કરવું, દબાણ કરવું કે સમૂહગત પ્રયત્નો કરવા વગેરે. ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રના સંચાલક, માનવીય વર્તણૂકના અભ્યાસના જ્ઞાનનો ઉપયોગ વ્યક્તિગત વર્તણૂક સમજવામાં તથા તેના થકી, સંગઠનો, બહુક્ષેત્રીય વિકાસ સાધવામાં કરી શકે છે.

### 9.10 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- વલણો (Attitudes)** : વ્યક્તિઓ દ્વારા વસ્તુઓ કે લોકો વિષે ગમા-અણગમાના આધારે ઉભો થતો વ્યક્તિગત અભિપ્રાય.
- પ્રતિબદ્ધતા (Commitment)** : પ્રતિબદ્ધતા એ વ્યક્તિની સંસ્થાના લક્ષ્યો તથા મૂલ્યોમાં પોતાની દૃઢ માન્યતા છે કે જેના દ્વારા, કર્મચારી, સંસ્થાનો એક ભાગ બની રહેવા ઈચ્છા રાખતા થાય છે તથા સંસ્થાના વિકાસ વિસ્તારમાં યથાયોગ્ય પદાર્પણ કરે છે.
- વિષય વસ્તુ અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત (Content Motivation Theory)** : આ સિદ્ધાંત લોકોને કઈ બાબતો પ્રોત્સાહિત કરે છે તે દર્શાવે છે. (તેમાં જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે.)
- સંકલન (Co-ordination)** : વિવિધ વ્યૂહરચના, પ્રક્રિયાઓ તથા કાર્યપ્રણાલીઓ કે જેના દ્વારા અલગ અલગ પ્રકારના કાર્યો યોગ્ય ક્રમમાં પરિપૂર્ણ થાય છે.
- અપેક્ષા (Expectency)** : નિશ્ચિત કરેલા ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા, વ્યક્તિ કેટલું સામર્થ્ય ધરાવે છે, તેનું વ્યક્તિ એ કરેલ પૃથક્કરણ.
- બાહ્ય વાતાવરણ (External Environment)** : સંસ્થામાં અસરકારક રીતે લાગુ પડતા પરિબળો, કે જે બાહ્ય ધોરણે કાર્યરત હોય અર્થાત્ સંસ્થાના માળખાની પરિસીમાની બહાર હયાત હોય અને સંસ્થાના કાર્યો પર પ્રભાવક અસરો દર્શાવે.
- ઔપચારિક સમૂહો (Formal Group)** : સંગઠન દ્વારા નિર્ધારિત કરવામાં આવેલ સમૂહો.
- સમૂહના ધોરણો (Group Norms)** : સમૂહની પ્રવૃત્તિઓ માટે સમૂહના સભ્યોને વર્તણૂક અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડવા માટેના સમૂહના સભ્યો દ્વારા વિકસાવેલ નિયમો.
- પ્રભાવક (ચેતવણીરૂપ) અસર (Halo (or horn) Effect)** : એવી પ્રક્રિયા જે દ્વારા અવલોકિત સમજના વિશિષ્ટ ગુણો બિનઅવલોકિત સમજના વિશિષ્ટ ગુણો ઉપર અસર કરે છે.
- માનવીય સંબંધોનું કૌશલ્ય (Human Relation Skills)** : પ્રેરિત કરવાની ક્ષમતા તેમનું નેતૃત્વ કરવાનું તથા અન્ય લોકો સાથે પ્રત્યાયન કરવાની ક્ષમતા.
- સ્વચ્છતા અંગેનાં પરિબળો (Hygiene Factors)** : હર્ઝબર્ગે પ્રસ્તુત કરેલ બે પરિણામોના સિદ્ધાંતમાં, નિમ્ન સ્તરની જરૂરિયાતો (શારીરિક, સુરક્ષા તથા સ્વચ્છતા) ને સંતોષવામાં આવે છે.

- અનૌપચારિક સમૂહો (Informal Group) :** અનૌપચારિક સમૂહો, સંગઠન દ્વારા માન્ય કરવામાં આવ્યા નથી, પરંતુ એ સાનિધ્યના કારણે, સમાનતા તથા સર્વ સામાન્ય પસંદગી અને સંતોષની જરૂરિયાતો લઈને વિકસે છે.
- સાધન (ઉપકરણ) (Instrumentality) :** ઈચ્છિત સ્તરની કામગીરીના અપેક્ષિત બદલા (પુરસ્કાર) તરફ લઈ જશે તેનું વ્યક્તિગત પરીક્ષણ
- પ્રેરકો/પ્રોત્સાહકો (Motivator) :** હર્ષભર્ગના બે પરિબળોના સિદ્ધાંતમાં ઉચ્ચ સ્તરની જરૂરિયાતોને સાંકળે છે. (આત્મ સન્માન, આત્મ સ્વીકૃતિ તથા અંગત ભોગવટો વગેરે જરૂરિયાતો પદાર્પણ કરતાં પરિબળો)
- સમજણ પ્રક્રિયા/ગ્રાહ્યતા (Perception) :** સમજણ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેના દ્વારા વ્યક્તિ એ બાહ્ય ઘટનાઓને તેના અંગત વલણો પસંદ કરી, તેને સંગઠિત કરી, તેના મત પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરી એક અર્થ પ્રદાન કરે .

### 9.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISE)

- (1) સંસ્થાકીય વર્તણૂકના ત્રણ લક્ષ્યો :
- સમસ્યાનું વિવરણ : સંસ્થાના કાર્યક્રમોને યોગ્ય રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી અનુરૂપ મથાળાં આપવાં.
  - સમજૂતિ અને પૂર્વધારણા : જે ઘટનાઓ બનેલ હોય તેની સમજણ મેળવવી તથા તે અંગે પૂર્વધારણા બાંધવી.
  - નિયંત્રણ : સંસ્થામાં જે વર્તણૂકો ઉભી થાય છે તેના પર નિયંત્રણ મેળવવું.
- (2) માસ્લોની આવશ્યકતાઓના પદાનુક્રમનો સિદ્ધાંત એ પાંચ મૂળભૂત માનવીય જરૂરિયાતોને વ્યાખ્યાયિત કરે છે.
- શારીરિક જરૂરિયાતો - ખોરાક, પાણી, આશ્રયસ્થાન તથા કપડાંને લગતી મૂળભૂત આવશ્યકતાઓ દર્શાવે છે.
  - સુરક્ષાની જરૂરિયાતો - તેમાં શારીરિક, માનસિક સલામતિ તથા સુરક્ષાનો સમાવેશ થાય છે.
  - સામાજિક જરૂરિયાતો પ્રેમની જરૂરિયાત, માલિકીપણું તથા મિત્રતાનો સમાવેશ થાય છે.
  - ઊંચી અપેક્ષાઓ - સામાજિક પ્રતિષ્ઠાપદ અને આગવી ઓળખનો સમાવેશ છે.
  - પોતાની ઓળખની જરૂરિયાતો - વ્યક્તિની આ આવશ્યકતા સૌથી ઉચ્ચ સ્તરની જરૂરિયાતો છે, તેની પ્રાપ્તિ મહત્વની ક્ષમતા માંગી લે છે.
- (3) સંઘર્ષના વિવિધ પ્રકારો નીચે પ્રમાણે છે :
1. વ્યક્તિગત આંતરિક સંઘર્ષ : આ સંઘર્ષ વ્યક્તિની અંદર ઉદ્ભવે છે તે વ્યક્તિનાં પ્રેરકબળો તથા લક્ષ્યની પ્રાપ્તિના અવરોધના કારણે ઉદ્ભવે છે. આ સંઘર્ષ નિરાશાના રૂપે લક્ષ્યોના સંઘર્ષના કારણે, વ્યક્તિની ભૂમિકાને લઈને અને ભૂમિકાની સંદિગ્ધતાના કારણે ઉદ્ભવે છે.
  2. વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો સંઘર્ષ : આ સંઘર્ષ બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિના આદાન-પ્રદાન કે સંપર્કથી ઉદ્ભવે છે. આ સંઘર્ષની સ્થિતિમાં, હાર-હાર, હાર-જીત, તથા જીત-જીત એવા ત્રણ વિકલ્પો રહેલા છે.
  3. આંતર સમૂહ સંઘર્ષ : આ સંઘર્ષ એ સંસ્થામાં વિવિધ સમૂહોમાં આંતરિક ટકરાવ કે સંપર્કના કારણે સર્જાય છે.
  4. સંસ્થાકીય સંઘર્ષ : આ પ્રકારનો સંઘર્ષ બે કે તેથી વધુ સંસ્થાઓની વચ્ચે ઉદ્ભવે છે. સંસ્થાકીય સંઘર્ષ એ નીતિ-નિર્ધારણના મુદ્દાઓ, લક્ષ્યો તથા સંસ્થાના ઉદ્દેશોને લઈને ઊભા થઈ શકે છે.

### 9.12 સંદર્ભો તથા વિશેષ વાંચન : (REFERENCES AND FURTHER READING)

Adams, J.S. (1965). Injustice in social exchange, in Leonard Berkowitz, ed., Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2 Academic Press : New York.

- Bryson, Jo (1996) Effective Library and Information Center Management. Bombay : Jaico Publishing House.
- Capon, Claire and Disbury, Andrew (2003). Understanding Organisational Context : Inside and Outside Organisations. 2nd ed. New Jersey : FT Prentice Hall.
- Chandan, Jit S. (1994). Organisational Behaviour. New Delhi : Vikas Publishing House.
- Cherrington, David J. (1989). Organisational Behaviour : The Management of individual and Organisational Performance, Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Davis, Keith and Newstrom, John W. (1989). Human side of Organisations. 7th ed, USA : Addison-Wesley.
- Gordon, Judith R, (2001), Organizational Behavior : A Diagnostic Approach. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Hampton, David R, Summer, Charles E. and Webber, Ross A. ( 1986). Organisational Behavior and the Practice of Management. USA : Scott, Foreman.
- "<http://www.augsburg.edu/education/edc210/index.html>"
- Katzell, Raymond A. and Thompson, Donna E. (1990). Work Motivation : Theory and Practice. American Psychologist, 45: 151.
- Locke, E. A. (1968). "Toward a theory of Task Motivation and incentives". Organisational Behaviour and Human Performance, pp. 157-89.
- Locke, E. A. (1978). The ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories and Approach to Employee Motivation. Academy of Management Review, 3, 594-601
- Luthans, Fred. (1985). Organisational Behavior, 4th ed. USA : McGraw Hill.
- Maslow, Abraham H. (1970), Motivation and Personality, 2nd ed. New York : Harper & Row
- Pinder, c. (1984). Work Motivation : Theory, Issues and Applications, USA : Scott, Foresman.
- Randolph, W. Alan, Blackburn, Richard S, (1989). Managing Organisational Behavior, Boston: KWIN.
- Robbins, Stephen P. (1991). Organisational Behavior : Concepts, Controversies and Application. New Delhi: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. (2004). Essentials of Organizational Behavior, 8th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G, and Osborn, Richard N. (2002). Organisational Behavior. 8th ed. New Jersey : Wiley.
- Scottee, Richard W. (2002). Organization: Rational, Natural and Open Systems. 5th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). Motivation and Work Behaviour, 2nd ed. New York, McGrawHill: p. 13.
- Stueart, Robert D. and Moran Barbara B. (2002). Library and Information Center Management. 6th ed. USA : Libraries Unlimited,
- Thompson, J. D. and D.R. Van. (1970). The Behavioural Sciences : An interpretation. Massachusetts Addison-Wesley.
- Weick, Karl E. (1966). The concept of Equity in Perception of Pay} Administrative Science Quarterly, Vol. II, pp 414-439.

રૂપરેખા :

- 10.0 ઉદ્દેશો
- 10.1 પ્રસ્તાવના
- 10.2 કામગીરી સમીક્ષા તથા સંચાલકીય ગુણવત્તા
- 10.3 નેતૃત્વની પરિભાષા
- 10.4 નેતા વિરુદ્ધ સંચાલક
- 10.5 નેતૃત્વનાં કાર્યો તથા પ્રવૃત્તિઓ
- 10.6 અસરકારક નેતૃત્વ
- 10.7 નેતૃત્વની શૈલી, સિદ્ધાંતો, અભિગમો તથા નમૂનાઓ
  - 10.7.1 મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત
  - 10.7.2 વિશિષ્ટ ગુણનો સિદ્ધાંત
  - 10.7.3 વર્તણૂક અભિગમ
  - 10.7.4 પરિસ્થિતિજન્ય નેતૃત્વ સિદ્ધાંત
  - 10.7.5 આકસ્મિક ઘટનાજન્ય નેતૃત્વ સિદ્ધાંત
  - 10.7.6 નેતૃત્વનો જીવનચક્ર સિદ્ધાંત
  - 10.7.7 નેતૃત્વનો માર્ગ લક્ષ્ય સિદ્ધાંત
  - 10.7.8 નેતૃત્વનું સાતત્ય તથા લિકર્ટની પદ્ધતિઓ 1,2,3 અને 4
  - 10.7.9 નેતૃત્વના અન્ય સિદ્ધાંતો અને અભિગમ
- 10.8 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર સંચાલનમાં નેતૃત્વ
- 10.9 ભારતીય પરિસ્થિતિ
- 10.10 સારાંશ
- 10.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોનાં ઉત્તરો
- 10.12 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 10.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

**10.0 ઉદ્દેશો : (OBJECTIVES)**

- ◆ આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :
- ◆ કામગીરી સમીક્ષા, સંચાલનની ગુણવત્તા તથા નેતૃત્વના મહત્વને સમજી શકાશે ;
- ◆ નેતૃત્વ શું છે તે સમજાવવું ;
- ◆ નેતા તથા સંચાલક વચ્ચેનો તફાવત ;
- ◆ નેતૃત્વની પ્રવૃત્તિઓ તથા કાર્યોનું વર્ણન કરવું ;
- ◆ અસરકારક નેતૃત્વના ગુણોની રૂપરેખા દર્શાવવી ;
- ◆ નેતૃત્વની મહત્વની શૈલીઓ, સિદ્ધાંતો તથા વિવિધ નમૂનાઓના ગુણ તથા તેની મર્યાદાઓને ઝીણવટપૂર્વક સમજવા ;
- ◆ ગ્રંથાલય અને માહિતી ક્ષેત્રોમાં નેતૃત્વના વિનિયોગનું અર્થઘટન કરવું

- ◆ નેતૃત્વ અંગે ભારતીય ઘટનાઓના ક્રમની ચર્ચા ; તથા
- ◆ ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રોના સંચાલન માટે નેતૃત્વની યોગ્ય શૈલીની પસંદગી કરવી.

## 10.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

આ એકમમાં સંચાલકીય ગુણવત્તા તથા નેતૃત્વનું પરીક્ષણ રજૂ કરવામાં આવેલ છે. આ વિષય સંચાલનના વિવિધ કાર્યો જેવાં કે પ્રેરણા નિદર્શન તથા પ્રત્યાયન સાથે ધનિષ્ઠ રીતે સંકળાયેલ છે. ગ્રંથાલય અને માહિતીકેન્દ્રો સહિતની કોઈપણ સંસ્થાની કામગીરી, કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા સંસ્થાની સંચાલકીય ગુણવત્તા ઉપર નિર્ભર હોય છે. જ્યારે બીજી તરફ સંસ્થાકીય ગુણવત્તા પ્રત્યક્ષ રીતે મોટેભાગે નેતૃત્વની ગુણવત્તા ઉપર આધારિત હોય છે.

## 10.2 કામગીરી સમીક્ષા તથા સંચાલકીય ગુણવત્તા (PERFORMANCE REVIEW AND MANAGERIAL QUALITY)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના સંચાલનમાં સંસ્થા માટે, તેના નિર્ધારિત કરેલ લક્ષ્યનું માપન, તેના કાર્યક્રમોના પ્રદર્શનની તથા કાર્ય પ્રાપ્તિની સમીક્ષા કરવી એ એક સૌથી અગત્યની બાબત છે. આ પ્રકારની સમીક્ષા દ્વારા ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્ર કઈ રીતે કાર્ય કરી રહ્યું છે તેની માહિતી મેળવી શકાય છે. વળી તેના ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓ પણ જાણી શકાય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર એ એક બિન-નફાકારક સંગઠન છે. તે સેવા પૂરી પાડતી સંસ્થાના રૂપમાં હોઈ તેના કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કે સમીક્ષા એ ખૂબ જ અઘરી બની રહે છે. સામાન્ય રીતે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની કામગીરી અંગેનો વ્યાપક ખ્યાલ તેના વપરાશલક્ષી પરિણામો, તથા પ્રતિભાવો પરથી મળી રહે છે. (એટલે કે માહિતી કેન્દ્રની નિર્ધારિત લક્ષ્ય પ્રમાણેની તેના વાચકગણ પરની અસરો) આપણને, આ સમીક્ષા દ્વારા જે પ્રતિભાવો સાંપડે છે તેને આપણે ગ્રંથાલયના વાતાવરણ (વાચકગણ/ઉપભોક્તા સમૂહ) ની સરખામણીમાં જો માપીએ તો આ પ્રતિભાવો એ સંસ્થા માટે કાર્ય પરિણામ બની રહે છે. આ પરિણામો, એ માહિતી કેન્દ્રને તેના કાર્યો કે, પદ્ધતિઓ, તેની નીતિ નિયમાવલી, તેની પ્રક્રિયા, તેના નેતૃત્વ, તેના સ્ત્રોતો વગેરેને, તેની સામેના ઉપભોક્તા ગણના લક્ષિત બજારને ધ્યાનમાં રાખી, તેની અસરકારકતા, તેની યોગ્ય ક્ષમતા તથા વ્યાપકતા કેટલી છે તે અંગેના માપદંડ પૂરા પાડે છે. તેથી, આ પરિણામોની ગુણવત્તા તથા તેની સંખ્યા બન્ને, સંચાલન કાર્ય માટે સમાન ઉપયોગિતા ધરાવે છે. ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રની સેવા પૂરી પાડવામાં સંખ્યા કરતાં તેની ગુણવત્તા વધુ અગત્યની છે. ગ્રંથાલય અને માહિતીકેન્દ્ર માટે તેના નીતિ-નિયમોની અસરકારકતા, તેની કાર્ય પદ્ધતિ, જ્ઞાન, ઉપયોગિતા, કુશલ કર્મચારીઓ અને તેમની સેવાભાવના અને સૌથી અગત્યનું, એ સમગ્ર એકમના સંચાલનની ગુણવત્તા પર આ સંગઠનના સમગ્ર કાર્યપ્રદર્શનનો આધાર રહેલો છે. સંચાલનમાં યોગ્ય નેતૃત્વના કૌશલ્યો (જેમાં, ટેકનિકલ, માનવીય સંબંધો તથા વૈચારિક કૌશલ્યો સમાવિષ્ટ છે) તથા, નેતૃત્વની અસરકારકતા, એ સંગઠનના લક્ષ્યોને તેમના કર્મચારીઓ તથા સંચાલકો માટે સુલભ બનાવે છે.

આથી કોઈ નેતા કે આગેવાન, તેમના ઉપરી દ્વારા સોંપાયેલા તથા અપેક્ષિત કાર્યો સંતોષજનક રીતે કરી રહેલ છે કે નહીં તેનો નિર્ણય લેવા માટે તેમનું પરીક્ષણ કે મૂલ્યાંકન ઈચ્છનીય છે. કોઈ આગેવાન કે નેતાના કાર્યોની અસરકારકતાને માપવાના માપદંડોમાં તેના પ્રાથમિક કાર્યો તથા તેના અગ્રેસરનું ક્ષેત્ર છે. જ્યારે, લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ સૌથી મહત્વનું હોય ત્યાં લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે લાગતો સમયગાળો, પણ તેના પરીક્ષણનો મુખ્ય મુદ્દો બની જાય છે. અને જો કાર્યમાં માનવીય સંબંધો સંકળાયેલ હોય તો નેતાની, તેની સાથે સંકળાયેલ વ્યક્તિઓ સાથેના તેના અપેક્ષિત વ્યવહારોની તુલના એ તેની યોગ્યતાનો માપદંડ પૂરો પાડે છે. આ માટે, ઓહિઓ સ્ટેટ યુનિવર્સિટી દ્વારા નેતૃત્વના વ્યવહારો, ને વિવિધ દૃષ્ટિકોણથી માપવા માટે વર્ણનાત્મક પ્રશ્નાવલી તૈયાર કરવામાં આવી, તેમાં નવ પરિણામોનો સમાવેશ થયેલ છે. જેમાં નેતૃત્વ સંબંધિત વર્તણૂક જેવી કે ભાઈચારો, પ્રતિનિષિત્વ, એકીકરણ, સંગઠન, વચસ્વ, પ્રત્યાયન, મૂલ્યાંકન અને ઉત્પાદન જેવા મુદ્દાઓને ચકાસવામાં આવે છે. માત્ર ભૂતકાળના અનુસંધાનમાં નેતૃત્વની તુલના કે પરીક્ષણ કરવું તે પુરતું નથી. ક્યારેક ભવિષ્યમાં નેતાગીરીની ક્ષમતા માટે તથા તેની અસરકારકતા તપાસવા માટે પણ પરીક્ષણ કરવું જરૂરી છે. આ માટે એક ઉપયોગી પદ્ધતિ એ નેતૃત્વ વિહિન સમૂહની (LGD) (Leaderless Group Discussion) ચર્ચા/ગોષ્ઠિનું આયોજન કરવું, કે જેથી, પ્રત્યેક વ્યક્તિ વિશે સંશોધકને તેની નેતૃત્વની ક્ષમતાઓ અંગેની માહિતી મળી રહે. ત્યાર

બાદ, નેતૃત્વ અંગેના આ આંકડાઓને, તેના નેતૃત્વના વાસ્તવિક, પરિણામો સાથે સાંકળવા જોઈએ. જો આ સરખામણીમાં સમાનતાનું પ્રમાણ વધુ જોવા મળે તો, (LGD) અર્થાત નેતૃત્વવિહિન, સમૂહની ટેકનિક ભવિષ્યના નેતા અંગેની નેતૃત્વની ક્ષમતા અંગે આગાહી કરવામાં ઉપયોગી કરી શકાશે.

### 10.3 નેતૃત્વની પરિભાષા (DEFINITION OF LEADERSHIP)

નેતૃત્વને ગુણાત્મક રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવું એ કઠિન કાર્ય છે. તેના અંગેનાં દૃષ્ટાંતો આપવાં એ નેતૃત્વને વ્યાખ્યાયિત કરવા કરતાં સરળ કાર્ય છે. નેતૃત્વમાં વિવિધ આયામો અને વિશેષતાઓનો સમન્વય થયેલો છે. તેમાં દીર્ઘદષ્ટિ, સાહસ, સમજણ, નિર્ધાર, દૃઢ નિશ્ચય, સમયનો સદુપયોગ, કાર્ય કરવાની ક્ષમતા, તથા પ્રેરણા પૂરી પાડવાની શક્તિ વગેરે ગુણો જરૂરી છે. નેતાઓની ક્ષમતા એ કટોકટીના સમયમાં તેની આવડત તથા સુઝબુઝના આધારે પણ મૂલવવામાં આવે છે. જેમકે વિશ્વના વિખ્યાત નેતાઓ જેવા કે લંડનના વિનાશક હુમલા સમયે વિન્સ્ટન ચર્ચિલ, ક્યુબાની મિસાઈલ કટોકટી સમયે જહોન હેનરી, શ્રીમતી ઈન્દિરા ગાંધી - 1971ના બાંગ્લાદેશના યુદ્ધ સમયે અથવા ખાણીયાઓની હડતાલના સમયે, માર્ગરિટ પ્રેચર સામ્યવાદ ભંગાણ તથા શીત યુદ્ધના સમયે મિસાઈલ ગોર્બાચોવ. આ કટોકટીના સમય દરમિયાન આ નેતાઓએ તેમની આગવી આવડતથી આધુનિક ઈતિહાસનું સર્જન કર્યું. આ જ ધારાધોરણોનો સંસ્થાઓમાં નેતૃત્વના કિસ્સામાં ઉપયોગ થાય છે.

એક અસરકારક માનવી તરીકે તેનામાં કેટલાક વિશેષ ગુણો હોવા જોઈએ. જેમ કે તેની આગવી ઓળખ, વિશ્વસનીયતા, ખુલ્લું મન, સ્વતંત્રતા, જવાબદારી, પ્રત્યાયન, તર્કશક્તિ તથા સમસ્યાનું નિરાકરણ લાવવાની આવડત, અન્ય અંગે વિચારવાની જવાબદારી, ઉર્જાવાન બનાવવાનું સાહસ, કે જવાબદારીની ભાવના, મન અને અભિવ્યક્તિની સ્પષ્ટતા, એકતા, પરિપક્વતા, હિંમત આવડત વગેરે. આ ઉપરનું સમગ્ર વર્ણન એ નેતાગીરી શું છે તે સ્પષ્ટ વ્યાખ્યાયિત કરી શકતું નથી. નેતૃત્વ એ જટિલ અને માયાવી વિશેષતા છે. નેતા એટલે એવી વ્યક્તિ કે જેના અનુયાયી હોય તે નેતૃત્વની એક સરળ વ્યાખ્યા છે. નેતૃત્વ એટલે ઘણી વખત અન્ય વ્યક્તિઓને પ્રભાવિત કરવાની આવડત ગણવામાં આવે છે. અને આ પ્રભાવ હેઠળ-વ્યક્તિઓ તેને સ્વેચ્છાએ અનુસરે છે અને નેતા તેમની પાસે જે કાર્યોની અપેક્ષા રાખે છે તે ઉત્સાહ અને વિશ્વાસથી કરે છે. નેતૃત્વ એ વ્યક્તિઓ અથવા સમૂહોને પ્રેરણા પૂરી પાડી તેમની પાસે અપેક્ષિત પરિણામો મેળવવા, શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કે કાર્ય માટેનું પ્રોત્સાહન બળ છે. નેતાઓ લોકો દ્વારા તથા લોકોની સાથે રહી લક્ષ્ય પૂર્ણ કરવા કાર્ય કરે છે તે તેના અનુયાયીઓને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવાની એક મનોવૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે. નેતૃત્વ એ, સંચાલનનું સૌથી પ્રભાવક ઉપકરણ છે તથા સંગઠનાત્મક પ્રભાવશીલતાનો આધાર નેતૃત્વની ગુણવત્તા પર નિર્ભર રહે છે. નેતૃત્વ કરવું એટલે, માર્ગદર્શન આપવું, સંભાળવું, દિશા સૂચન કરવું. અગાઉ આપણે જોયું કે સંચાલન એટલે એવી પ્રક્રિયા કે અન્ય વ્યક્તિઓ દ્વારા કાર્ય કરાવીને, નિર્ધારિત કાર્ય પૂર્ણ કરવું. પરંતુ અહીં બન્ને વ્યાખ્યાઓ એકબીજાને ઓળંગે છે કારણકે સંચાલકોને પણ અન્ય લોકોના પ્રયત્નો તથા કાર્યો દ્વારા કાર્ય પૂર્ણ કરવાનું હોવા છતાં તેમને એક નેતૃત્વ પુરુ પાડવું જોઈએ. અન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો વ્યાખ્યા મુજબ તમામ સંચાલકો નેતાઓ છે.

### 10.4 નેતા વિરુદ્ધ સંચાલક (LEADER VS. MANAGER)

નેતૃત્વ મુખ્યત્વે, માનવીય અરસ-પરસના સંબંધો પર, તથા અન્યો પર પ્રભાવ પાડવા સાથે સંકળાયેલ છે. જ્યારે સંચાલન એ કાર્યરીતિ પરિણામો, અને કાર્ય થવા માટેની પ્રક્રિયા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. સંચાલક ઘણીવાર સંસ્થામાં માત્ર ઔપચારિક હોદ્દાનો સંદર્ભ આપે છે. આવા હોદ્દાઓ સંગઠન જેવા માળખામાં જ ઉભા કરવામાં આવે છે. જ્યારે તેનાથી તદ્દન વિપરીત ગણી શકાય કે નેતા તથા નેતૃત્વ એ, બિન-સંગઠિત સમૂહોમાં હોઈ શકે છે. વધુમાં નેતા કોઈ ઔપચારિક હોદ્દો ધરાવતા પણ ન હોઈ શકે, તેઓ માત્ર તેમના પોતાના આગવા કૌશલ્ય દ્વારા અન્યોને પ્રાભવક બની, તેમને અનુસરવા પ્રેરી શકે છે. નેતા સમૂહમાંથી આગવા ગુણોને લઈને ઉભરી આવે છે જ્યારે સંચાલકને તેના સ્થાન પર નિયુક્ત કરવામાં આવે છે. સંચાલક પાસે વિધિસરની સત્તા હોય છે કે જેના દ્વારા તે તર્કબદ્ધ અને બૌદ્ધિક આયોજનો હાથધરી, તેને આંતરિક વાતાવરણમાં કાર્યો પાર પાડવાનાં હોય છે અને તે દ્વારા ધ્યેય સાધવાનું રહે છે જ્યારે નેતામાં ઔપચારિક સત્તા હોતી નથી. પરંતુ ફક્ત અનૌપચારિક સત્તા હોય છે. નેતા તથા તેના અનુયાયીઓ વચ્ચે, તેમના ઉદ્દેશોને લઈને એક સામાન્ય સમજૂતી હોય છે. જ્યારે સંચાલક અને તેના ગૌણ કર્મીઓમાં ઉદ્દેશોને લઈને હંમેશાં સંઘર્ષ કે વિરોધાભાસ, જોવા મળે



છે. નેતા તેના ગૌણકર્મીઓની ઉપર પ્રભુત્વ જમાવવા નેતૃત્વ શક્તિ કે સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે. નેતૃત્વ સહિતના પાંચ મુખ્ય સ્ત્રોતો છે.

બળપૂર્વક-સત્તા, પુરસ્કાર કે ઈનામ શક્તિ, યોગ્યતાની શક્તિ, વિશેષજ્ઞતાની સમર્થન શક્તિ, નિર્ણાયક શક્તિ, (કરિશમા-પ્રભાવી નો પ્રભાવ). આ સત્તા કે કૌશલ્યોમાં પ્રથમ ત્રણ એ ઔપચારિક સંગઠનના નેતૃત્વની ભૂમિકામાં આવે છે. જ્યારે પાછલાં બે કૌશલ્યો, વ્યક્તિની પોતાની આગવી આવડત પર નિર્ભર છે. એક નેતા તેના નેતૃત્વના અધિકારો તથા સત્તાનો કઈ રીતે ઉપયોગ કરે છે. તેના આધારે, તેની આગવી ઓળખ ઉભી થાય છે.

સંચાલકે, તેની ગુણવત્તા, તેનો જથ્થો તથા તેમાં લાગતી સમય મર્યાદા અંગે કેટલાંક ન્યૂનતમ સ્તર કે મર્યાદાનો સ્વીકાર કરવો જોઈએ. જો સંચાલકમાં નેતૃત્વ કરિશમા ઉભો કરવાની આવડત હોય તો તેના સંચાલકીય કાર્યો વધુ સરળતાથી કરી શકે છે. નેતૃત્વ લોકોમાં કાર્ય માટે અદમ્ય ઉત્સાહ ઉભો કરે છે. તે કામગીરીની ઉદાસીનતાને, પ્રોત્સાહક કામગીરીમાં પરિવર્તિત કરવાની તાકાત ધરાવે છે. સંચાલકોએ આથી તેમની નેતૃત્વની આવડત દ્વારા, તેમના સહકર્મીઓને કાર્ય માટે પ્રરિત કરવાં જોઈએ. નેતૃત્વ એ સંચાલનનો માત્ર એક ભાગ છે. પરંતુ તે એક, મહત્વપૂર્ણ અને આવશ્યક પરિબળ પણ છે. નેતૃત્વ અને સંચાલન એ એકબીજાના પર્યાય નથી. તમામ સંચાલકો એ સારા આગેવાન હોય તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે, પરંતુ તમામ આગેવાનો એ સંચાલક હોય તેવી અપેક્ષા નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતૃત્વ એ સંચાલનની સૂક્ષ્મ અને વિસ્તૃત વિચારધારા છે તે સંચાલનની ભૂમિકા કરતાં, નેતૃત્વની ભૂમિકા ઓછી કે સાંકડી એ અર્થમાં કહી શકાય કે, નેતૃત્વ એ સંચાલકના નોકરી સાથે જ એટલે કે, તેની માનવીય જવીબદારી સાથે જ સંકળાયેલ છે, ઉપરાંત તે સંચાલક કરતા વ્યાપક એ અર્થમાં કહી શકાય કે એવી વ્યક્તિઓ કે જે સંચાલક ન હોય તેઓ પણ નેતૃત્વ લઈ, અનૌપચારિક નેતાગીરી સંભાળી શકે છે. આપણી નેતૃત્વ વિશેની અવધારણા, એ ઔપચારિક તેમજ અનૌપચારિક નેતાગીરીને સમાન રીતે લાગુ પડે છે.

હિટ્ટ એના એક વિધાનમાં નેતાગીરીને સંચાલકથી અલગ તારવે છે. ‘સંચાલકો, બાબતને (કાર્યોને) સાચી રીતે કરે છે. જ્યારે નેતાઓ સાચી બાબત પર કાર્ય કરે છે.’ તેઓ ઉપરના વિધાનને સમર્થન આપતાં જણાવે છે કે કોઈ જગ્યાએ કોઈ રાજ્ય-એમાં, કોઈ વિભાગને સંભાળવા માટે યોગ્ય પસંદગી માટે, સંચાલક એ યોગ્ય વ્યક્તિ હોઈ શકે પરંતુ જો તેને, સ્ટેટ-એ થી સ્ટેટ-બી અર્થાત્ એક રાજ્યમાંથી બીજા રાજ્યમાં સફળતાપૂર્વક સ્થળાંતરિત કરવો હોય તો યોગ્ય નેતાગીરી તથા નેતાની આવશ્યકતા રહે છે.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (SELF CHECK EXERCISE)

(1) સંચાલક એ એક નેતા કરતાં કઈ રીતે અલગ હોઈ શકે ?

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 10.5 નેતૃત્વનાં કાર્યો તથા પ્રવૃત્તિઓ (FUNCTIONS AND ACTIVITIES OF LEADERSHIP)

અગાઉ આપણે નેતૃત્વની પરિભાષા જોઈ ગયા તે પ્રમાણે, નેતૃત્વ એ અનુયાયીઓ પર લાગુ પાડવામાં આવે છે, તથા તેમાં નેતા તથા અનુયાયી સમુદાયમાં એક સમાન સત્તા કે અધિકાર વહેંચાયેલ હોય છે. તથા તેમની વચ્ચે તેઓના હિતમાં પણ સમાનતા હોય છે. વધુમાં નેતાએ તેના અનુયાયીમાં તથા સહકર્મીઓને પ્રભાવિત કરી તેમને નિર્દેશિત કરવાના હોય છે. તેથી નેતૃત્વનું મુખ્ય કાર્ય, તેના

અનુયાયીઓને તથા સહકર્મીઓને, પ્રેરિત કરીને તેમની મહત્તમ ક્ષમતા અનુસાર આયોજિત લક્ષ્યો માટે, કાર્યશીલ બનાવવાનું છે. નેતૃત્વના કૌશલ્યને હસ્તગત કરવાના મુખ્ય બે આંતરિક ગુણોમાં યોગ્ય પ્રેરકબળોને શોધી કાઢી તેનો ઉપયોગ કરવાનું તથા પ્રેરણા પૂરી પાડવા સક્ષમ બનાવવાનું છે. જો આપણે આપણા સહકર્મીઓનું મૂલ્યાંકન કરીએ તો તેઓ કેટલાક કારણોને લઈને ઉત્સાહથી અને વિશ્વસનીયતાથી, સતત કામ કરી શકે, તેથી તેમાં રહેલા પ્રેરણાના કારણોને માની શકીએ છીએ. પ્રેરક બળો મુખ્ય બે બાબત સાથે સંકળાયેલ છે. પ્રથમ તે મનુષ્યની પોતાની આગવી ઓળખ માટેની જરૂરિયાત તથા તેની આસપાસના કર્મચારીઓમાં, કેન્દ્ર સ્થાને રહેવાની તેની મહેચ્છા તથા તેને ક્યાં અને કેવી રીતે પ્રેરિત કરી શકાય કે જેથી તેની આ ઈચ્છાઓ પૂર્ણ થઈ શકે, નેતૃત્વની કસોટીમાની લે છે. તેની યોગ્ય ક્ષમતાથી આ કૌશલ્ય પ્રાપ્ત થાય છે, તથા તે નેતાના પ્રભાવશાળી કરિશ્માથી મેળવી શકાય છે. ઘણી વખત નેતૃત્વમાં રહેલા પ્રેરણાદાયી તત્વ એ નિષ્ક્રીય પડી રહે છે કે જેથી કટોકટીના સમયે, અસરકારક રીતે પ્રભાવક અને ઉપયોગમાં લઈ શકાય, તેમ છતાં નેતૃત્વનો મુખ્ય સિદ્ધાંત 'સામાન્ય રીતે લોકો એવી વ્યક્તિને અનુસરવાનું પસંદ કરે છે કે જેના દ્વારા તેઓ પોતાના અંગત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરી શકે, તેથી સંચાલકોએ તેમના સહકર્મીઓને કઈ વસ્તુ સૌથી વધુ પ્રેરિત કરે છે/કરી શકે છે તથા તેમના માટે પ્રેરણા કઈ રીતે લાગુ કરી શકાય તે જાણવું જોઈએ. અને ત્યારબાદ તેમણે પોતાની આ જાણકારીનો ઉપયોગ કરી પોતાની ગતિવિધિઓ તે પ્રમાણે તૈયારી કરવી જોઈએ કે જેથી તે સૌથી વધુ અસરકારક આગેવાન બની શકે.' વ્યક્તિઓ અંગેની જાણકારી તથા પ્રેરક બળો અંગે સિદ્ધાંતો પરથી જ્ઞાન આપી શકાય પરંતુ તે પરથી, કાર્ય કઈ રીતે કરવું તે કૌશલ્ય અને અવડત માંગી લે છે. પ્રેરણાના પરિબળો, અને પ્રક્રિયા પણ સતત પ્રવાહિત રહે છે અને તેની ટેકનિક એ પરિસ્થિતિ તથા, તેની સાથે સંકળાયેલ લોકો પ્રમાણે બદલાતી જાય છે.

હવે આપણને નેતાના અન્ય કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ જોઈશું. કોઈ નેતાનાં કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ મોટા ભાગે તે કેવા સંજોગોમાં કાર્ય કરી રહેલ છે તેના પર નિર્ભર છે અને આ પરિબળો, અસંખ્ય વિવિધ કારણોને લઈને, અલગ-અલગ હોય છે. તમામ સંચાલકીય કાર્યો પ્રયોજિત હોય છે અને તે પૈકીના મોટા ભાગના કાર્યો ઔપચારિક નેતાઓ દ્વારા થતા હોય છે.

1. **સમાધાન તથા મધ્યસ્થી :** સમાધાન દ્વારા સમૂહમાં રહેલ અસહમતિની લાગણી દૂર કરવી અથવા જે પગલાં લેવાં જોઈએ તે અંગે નિર્ણયો કરવા.
2. **સૂચનો કે સુઝાવ :** સૂચનો/સુઝાવ ઘણીવાર આધારિત-ગૌણ સ્થાને આવેલ કર્મચારીઓને ગરીમા જાળવી રાખવા તથા ભાગીદારીની ભાવનાને અનુમતિ આપે છે.
3. **ઉદ્દેશોને પૂરા પાડવા :** નેતા, ઉદ્દેશોને નિર્ધારિત કરી તેને સહકર્મચારીઓમાં પ્રસારિત કરે છે કે જેથી સભ્યો એક થઈ તેના માટે કાર્યરત બને.
4. **સહાયક બનવું :** જ્યારે નિર્ધારિત કાર્યને શરૂ કરવા તથા તેને વેગવાન બનાવવા માટે પ્રેરક બળ જરૂરી હોય ત્યારે નેતા ઉદ્દીપક તરીકે વર્તે છે અને તેને આધીન કર્મચારીઓને કાર્ય અમલમાં મૂકવા પ્રેરણા પૂરી પાડે છે.
5. **સુરક્ષા પ્રદાન કરવી :** નેતા, કર્મચારીઓમાં ગમે તેવા વિપરિત સંજોગોમાં પણ ઉત્સાહ અને હકારાત્મક લાગણી જાળવી રાખીને, તેમને કેટલાક પ્રકારની સુરક્ષા પૂરી પાડે છે.
6. **પ્રતિનિધિત્વ કરવું :** એક આગેવાન કે એક નેતા સમગ્ર સમુદાયનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે તે જે તે સમૂહના પ્રતીકતાના રૂપમાં કાર્ય કરે છે, સમૂહના પ્રશ્નો અને લાગણીઓને વાચા આપે છે, સંગઠનની સ્થિતિ સ્પષ્ટ કરે છે તથા બહારની વ્યક્તિઓને પણ સંગઠન શું છે તેની સમગ્ર ધારણા તેના પ્રતિનિધિત્વની રજૂઆત દ્વારા મળી રહે છે. સંક્ષેપમાં કહીએ તો નેતા એ સંગઠનનું પ્રતિનિધિત્વ દર્શાવે છે.
7. **પ્રેરણા અને ઉત્સાહ સર્જન :** નેતા તેના સહકર્મચારીઓના કાર્યની પ્રશંસા તથા સરાહના કરી તેને સંગઠનના લક્ષ્ય માટે વધુને વધુ નિષ્ઠા પૂર્વક કાર્ય કરવા પ્રેરણાદાયી બની રહે છે. તેમનામાં લક્ષ્ય માટે કાર્ય કરવા ઉત્સાહ પ્રદાન કરે છે.
8. **પ્રશંસા :** એક સારો આગેવાન શ્રમિકોના કાર્યોની હૃદયથી પ્રશંસા કરે છે અને લક્ષ્યો પૂર્ણ કરવા માટે વધુ પ્રદાન કરે છે.

9. લક્ષ્ય નિર્ધારણ : નેતા સંગઠનના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશો સ્થાપિત કરવામાં મહત્વનું યોગદાન આપે છે.
10. અમલીકરણ : આગેવાનનું કાર્ય માત્ર આયોજનો કરવાનું જ નહીં પરંતુ આયોજન પ્રમાણે કાર્ય કરવાની જવાબદારી સ્વીકારી મેનેજર તરીકે તેના અમલીકરણનું પણ છે.
11. નિપુણતા : સંગઠનના મુખ્ય કાર્યોમાં આગેવાન નિષ્ણાત હોય તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે.
12. સામુહિક જવાબદારી ધારણ કરવી : નેતા એ તેના સમૂહના સભ્યો તથા સહકર્મીઓની જવાબદારી સંભાળવા માટે મુખ્ય પ્રતિનિધિ બની રહે છે.
13. પુરસ્કાર અને શિક્ષા : આગેવાનોએ તેના સહકર્મીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાનું, પ્રેરણા તેમજ આગળ ધપવા માટે પ્રશિક્ષિત કરવાના કાર્યની સાથે તેટલી જ જવાબદારીથી નબળા કર્મચારીઓને અસ્વીકૃત કરવા, તેમની અન્યત્ર બદલી કરવી અને ધમકાવવા.
14. ઉદાહરણરૂપ બનવું : આગેવાને એક વિચારક તરીકે અન્યો માટે શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ કે આદર્શવાદી બની રહેવું જોઈએ.
15. પિતાતુલ્ય ભૂમિકા : આગેવાને તેમના સમૂહના સભ્યો માટે લાગણીભરી ભૂમિકા દ્વારા પિતાતુલ્ય સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરવો.
16. ગાડરીયો પ્રવાહ : નેતા ઉશ્કેરણી કરનાર સભ્યો માટે તૈયાર લક્ષ્યાંકોની રૂપરેખા પાડે છે.

અગાઉ જણાવ્યા પ્રમાણે ઉપર દર્શાવ્યા સિવાય પણ એક આગેવાને સંચાલકીય કાર્ય સમાન અનેક ઘણાં કાર્યો તથા પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવાની હોય છે. જેમકે આયોજન કરવું, અમલીકરણ, નીતિ નિર્ધારણ, સહકાર, સમન્વય તથા નિયંત્રણ વગેરે. વધુમાં એક આગેવાને કેટલાક વિશેષ ગુણો તથા વલણો વિકસાવવાં પડે જેમકે - તાદાત્મ્ય, તટસ્થતા, આત્મજ્ઞાન, આગવી ઓળખ, વિશ્વનીયતા, ઉદારમતવાદી મન, સ્વતંત્રતા, જવાબદારી, તર્ક-શક્તિ, અન્યને માટે લગાવ, જીવન માટે ઉત્સાહ, ઉર્જા કે પ્રયંડ શક્તિ, પરિપક્વતા, સાહસ તથા પરિસ્થિતિની મૂલવણીની શક્તિ, (નૈતિક તથા શારીરિક) ઉત્તરદાયિત્વ કે જવાબદારીની દૃઢ ભાવના, વિચારોની સ્પષ્ટતા, એકીકરણ, તથા દીર્ઘ દષ્ટિ વિગેરે.

## 10.6 અસરકારક નેતૃત્વ (EFFECTIVE LEADERSHIP)

નેતૃત્વ એ તેના નામ માત્રથી જ શ્રેષ્ઠ પદ કે ઈચ્છનીય સ્થિતિ ગણી શકાય નહીં. નેતૃત્વ એ એક સાધન છે અને નેતૃત્વ દ્વારા આખરે કેવા પરિણામો પ્રાપ્ત કરવાના છે તે મુખ્ય પ્રશ્ન છે. આપણી પાસે ઈતિહાસના એવા ઘણા બધા પ્રભાવશાળી આગેવાનોની એક શ્રેણી ઉદાહરણરૂપે તૈયાર છે જેમકે, હિટલર, સ્ટાલીન, અથવા માઓ કે જેઓ તેમના પોતાના દેશ કે સમૂહ માટે એક પ્રયંડ શક્તિશાળી આગેવાનો હતા પરંતુ તેમણે બીજી બાજુ નેતૃત્વના દુરુપયોગ દ્વારા માનવજાત માટે અસંખ્ય જોખમો, પીડા, તથા કત્લેઆમ ચલાવી છે. આમ તેઓ અત્યંત સફળ, પરંતુ ગેરમાર્ગે દોરનાર આગેવાનો છે. કોઈ લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ સિવાય નેતાગીરી માટે, નેતાની સફળતા કરતાં અસરકારકતા પણ એટલી જ મહત્વની ગણી શકાય, એક સફળ આગેવાન તથા એક અસરકારક આગેવાન વચ્ચે એક સૂક્ષ્મ તફાવત રહેલો છે. ‘એ તેના અનુયાયીઓની વર્તણૂકનું પરિવર્તન કરી શકે છે. (પરિવર્તન ટૂંકા ગાળા માટેનું હોય છે)’ પરંતુ તે તેની ભાવના તથા દષ્ટિકોણને બદલી શકતા નથી. જ્યારે એક અસરકારક આગેવાન એ તેના અનુયાયીઓ અને સમૂહના સભ્યોની વર્તણૂક અને વૈચારિક દષ્ટિકોણમાં પોતાની આગવી શક્તિ દ્વારા ઈચ્છિત પરિવર્તન લાવે છે. (માનસિક વલણ એ કોઈ વ્યક્તિ કોઈ સ્થિતિને માનસિક રીતે કે કઈ રીતે મૂલવે છે તે વિચાર છે, આ વિચાર એ કોઈનામાં પરિવર્તન દ્વારા લાવી શકાય છે, પરંતુ તે શીખવી શકાતો નથી, ક્યારેક કોઈ વ્યક્તિ, પોતાના અંગત માનસિકતાથી મોટે-મોટેથી બોલીને સમજાવે તો પણ બની શકે કે સામેની વ્યક્તિ તે અંગે સમજવા કે ગ્રહણ કરવા તૈયાર ન પણ હોય).

અસરકારક નેતૃત્વ માટે મુખ્ય ચાર પરિબળો યોગદાન પુરું પાડે છે તેમ માનવામાં આવે છે. તેમાં નેતા, આધારિત ગૌણ સ્થાને આવેલ કર્મચારી, સામાન્ય પરિસ્થિતિ તથા સંયોજનાત્મક પદ્ધતિનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં સૌપ્રથમ નેતાના જન્મજાત ગુણ, તેના પર વિવિધ અસરો કે પ્રભાવો, તથા તેના આધારે તેના અંગત ખ્યાલો, વિચારશક્તિ તથા લાગણી કેળવાય છે તેના આધારે તેનું સમગ્ર

વ્યક્તિત્વ ઊભું થાય છે તેમાં તેનો સ્વભાવ, તેનો વૈચારિક દષ્ટિકોણ, તેના નૈતિક મૂલ્યો, જ્ઞાન, કૌશલ્ય, અનુભવ, પરિપક્વતા તથા પરિસ્થિતિ પ્રમાણે ઢળી જવાની તેની કુનેહ વગેરે આકાર પામે છે. એક નેતાની તેના સહકર્મીઓ માટેની ધારણા જેમકે થિયરી - X અને થિયરી Y ના સિદ્ધાંતોમાં આપણે અગાઉ જોઈ ગયા તેમ, આ ધારણા એ તેમની કાર્યશૈલી તથા અસરકારકતા કરતાં તદ્દન અલગ હોવાની સંભાવના રહેલી છે. કેટલાક અંગત મુદ્દાઓ જેમકે, તેમનું જ્ઞાન, તેમનું કૌશલ્ય, તેમના સ્વીકારની અપેક્ષાઓ, સંચાલકના ઉદ્દેશો પરત્વે તેઓની અંગત સહમતિ કે સ્વીકૃતિ, અસ્પષ્ટ સ્થિતિમાં તેમની સહનશક્તિ, તથા નિર્ણાયક મુદ્દાઓમાં તેમની ભાગીદારીની અપેક્ષાઓ વગેરે સંયુક્ત રીતે નેતાના કાર્યોમાં તેની કાર્યશૈલી પર તથા તેની અસરકારકતા પર વ્યાપક અસરો પાડે છે. નેતૃત્વની કાર્યપદ્ધતિઓમાં પરિસ્થિતિ આધારિત કેટલીક અસરો જોવા મળે છે. જેમકે નેતાની નિરીક્ષણની રીતભાત, કાર્યની આવશ્યકતાઓ તથા તેની જટિલતા કાર્યની માગણીઓનું દબાણ (જેમકે સંકટાવસ્થા કે કટોકટી વિરુદ્ધ સામાન્ય) વગેરે. અંતમાં એક નેતૃત્વની કાર્યશૈલી તથા અસરકારકતા ને અસર કરતાં સંસ્થાના વિવિધ પરિબલોમાં કાર્યનું વિભાજન, સંગઠન માળખું, તથા સંગઠન દ્વારા ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી ઉત્પાદન કાર્ય માટેની ટેકનોલોજી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્યની સામાન્ય પરિસ્થિતિ જે ગૌણ કર્મચારીઓના દષ્ટિકોણથી નેતૃત્વની અસરકારકતાનું પરિણામ લાવે છે તે સમૂહ નેતૃત્વની પરિસ્થિતિ કે જે ગૌણ કર્મચારીઓ માટે સુરક્ષા પૂરી પાડે છે અહીં સુરક્ષાને લગતી પરિસ્થિતિમાં એવા વાતાવરણનું નિર્માણ છે કે જ્યાં, કર્મચારીને તેમની સ્વીકૃતિની લાગણી જળવાઈ રહે (અર્થાત્ તેમને ભૂલ કરવાની સ્વતંત્રતા અને પ્રમાણિક ભૂલ સર્જવાની પરિસ્થિતિનો અવકાશ હોય) તથા એક મુક્ત વાતાવરણ કે જેમાં, સહકર્મચારીઓના જ્ઞાન (કૌશલ્યો, આવડત, તેમની ફરજો) પ્રક્રિયાઓ જવાબદારીઓ અથવા સંગઠનની નીતિઓ અંગેની જાણકારી, પારદર્શક રીતે, અને સમાનપણે તમામ કર્મચારીઓ જાણી શકે.) તથા અંતમાં, સંસ્થામાં શિસ્તની પરિભાષા, કે જેમાં આવકાર્ય તથા બિનઆવકાર્ય વર્તણૂકની વિગતો દર્શાવેલ હોય. અહીં સ્વાયત્તાની શરતોમાં કર્મચારીને ભાગીદારી માટે જવાબદારી અંગે તથા પોતાની રજૂઆત અંગે આપવામાં આવતી તકોનો સમાવેશ થાય છે.

નેતૃત્વ અંગે વધુ રસપ્રદ બાબત શ્રી પીટર એફ ડ્રકર ને લાગે છે કે નેતાગીરીના પ્રભાવ માટે નેતાની કરિશ્મા, તેનું વ્યક્તિત્વ કે તેની ગુણવત્તા કોઈપણ પરિબલ તેની સફળતા કે અસરકારકતા અંગે બાંહેધરી આપી શકે નહીં. તેમના મતે, અસરકારક નેતૃત્વની વિશેષતા એ છે કે તે સંગઠનના ઉદ્દેશો પરત્વે વિચારશીલ હોય, તેને વ્યાખ્યાયિત કરવા અને પ્રસ્થાપિત કરવા, સ્પષ્ટ અને દર્શ્યમાન એવા પ્રયત્નો પુરા પાડી શકે. નેતા લક્ષ્યો નિર્ધારિત કરે છે, તેની પ્રાથમિકતાનો ક્રમ નિર્ધારિત કરે છે, અને ધોરણો જળવાઈ રહે તે રીતે તેને કાર્યરત રહે છે. નેતાગીરીની એક દુઃખદ હકીકત એ છે કે તેઓ આ સમગ્ર વિશ્વ પર અંકુશ ધરાવતા નથી કે ધરાવી શકે પણ નહીં, તેથી હંમેશાં સમાધાન કરવા તૈયાર રહેવું પડે. અને ગેરલાયક નેતા જ સમાધાનની વાતનો અસ્વીકાર કરી શકે. એક લાયક નેતાને એક ગેરલાયક આગેવાનથી અલગ કરતું અન્ય પરિબલ એ તેમના ઉદ્દેશો છે. કોઈ પ્રભાવશાળી આગેવાન એ હકીકતનો સર્વે કરી, આવશ્યકતા પ્રમાણે, સમાધાન કરે છે, કે જેથી તેના ધ્યેય અને કાર્યક્ષેત્ર જળવાઈ રહે, પરંતુ તેમ કરવાની સાથે તે કેટલાક નિર્ધારિત ધારા-ધોરણોની મર્યાદાને હંમેશાં વળગી રહે છે. એક અસરકારક આગેવાન એ નેતાગીરીને એક જવાબદારી સમાન ગણે છે, તથા તેને નેતૃત્વ પદની કોઈ અગ્રતાક્રમની પ્રાપ્તિ કે વિશેષ લાભનું આકર્ષણ નથી અને આવા જ આગેવાનો, જરૂર પડે ત્યારે ખરાખરીની સ્થિતિમાં પણ આગેવાની જાળવી રાખી અનુયાયીઓ માટે આશાસ્પદ રીતે દોડ અહીં સમાપ્ત થાય છે તેવી ભાવના પ્રેરિત કરે છે. ઉપરાંત એક શ્રેષ્ઠ આગેવાન એ તેના અનુયાયી કે સહકર્મીઓના વિજય કે સફળતાને બિરદાવે છે, તથા તેમાં તેમનું પોતાનું પણ હિત જુએ છે, તે અન્યોની સફળતા ને કોઈ ખતરો માનતા નથી. એક સારો આગેવાન, એ પોતાની જાતને, તેના વાતાવરણથી અળગી રાખવામાં રહેલા ખતરાને સમજે છે તથા તે હંમેશા માનવીય ક્ષમતાઓ અને માનવીય દષ્ટિકોણથી જ કામ લે છે. આમ સ્પષ્ટ શબ્દોમાં કહીએ તો એક શ્રેષ્ઠ નેતાગીરી એટલે અનુયાયીઓનો વધુને વધુ વિશ્વાસ સંપાદન કરવો, કોઈ નેતા પર વિશ્વાસ મૂકવો એટલે નેતાના વ્યક્તિત્વને પસંદ કરવું કે તેના અભિપ્રાય સાથે સહમત થવું તેટલું જ નહીં પરંતુ વિશ્વાસનો વ્યાપક અર્થ એટલે આગેવાન જે કહે છે તેની વિચારધારાને સમર્થન કરવું કે વિશ્વાસ મૂકવો એ છે.

નેતૃત્વની અસરકારકતાનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે બે મહત્વનાં પરિબલો છે તેમાં પ્રથમ - (1) પરિણામલક્ષી

પરિભળો (અર્થાત્ - અંતિમ પરિણામો) આ પરિણામો દ્વારા કોઈ સંસ્થાએ કેટલી યોગ્ય રીતે, તેના ઉદ્દેશોને પાર પાડ્યા છે તે દર્શાવે છે દ્વિતીય પરિભળમાં (2) માનવીય પરિભળો - કે જેમાં, સંસ્થામાં રહેલા માનવીય સ્ત્રોતો કે માનવબળનો સમાવેશ થાય છે, આ સ્ત્રોત દ્વારા કોઈ સંગઠનમાં, કર્મચારીઓ સંગઠિત થઈને કેવી રીતે કાર્ય કરી રહ્યા છે તથા તેમના કાર્ય પ્રત્યે તેઓમાં કેટલો કાર્ય સંતોષ છે તે દર્શાવે છે. પરિણામલક્ષી કારણોમાં ઉત્પાદન, ગુણવત્તા, નફાનું પ્રમાણ, મૂલ્ય અસરકારકતા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે માનવીય પરિભળોમાં નૈતિકતા, પારસ્પરિક પ્રત્યાયની માત્રા તથા તેના પ્રકારો, પ્રેરણાની કક્ષા, ધ્યેય પ્રત્યે કર્મચારીઓની પ્રતિબદ્ધતા, તથા આંતર વૈયક્તિક તથા આંતર સમૂહ સંઘર્ષના પ્રમાણ વગેરે ધોરણોનો સમાવેશ થાય છે. એક અસરકારક નેતા આ બંને પરિભળો, પરિણામો તથા માનવીય પરિભળો બંને પર એક હકારાત્મક પ્રભાવ અને અસર પાડી શકે. પરિણામલક્ષી ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં નિષ્ફળતા એ સંસ્થાના ઉદ્દેશો પૂર્ણ કરવામાં પણ નિષ્ફળતા તરફ લઈ જાય છે આ જ પ્રકારે, જ્યારે માનવીય પરિભળોને સિદ્ધ કરવામાં નિષ્ફળતા મળે તો પણ તેને લઈને, પ્રત્યાયન માળખું - એટલે કે, આંતરિક સંપર્કો વિખેરાઈ જાય છે, અસહમતિ, પ્રેરણાત્મક વાતારણમાં નિરુત્સાહ ઉભો થવો, કારોબારમાં ઘટાડો, અને તેના દ્વારા પરિણામોમાં સીધો જ ઘટાડો નોંધાય છે.

ઉપરાંત, નેતૃત્વની અસરકારકતાને મૂલવાવા માટે, બે ચાવીરૂપ પરિણામો વિચારી શકાય જેવાં કે પ્રથમ, તેનું સ્પષ્ટ દૂર દેશીયપણું હોવું જોઈએ તથા બીજું પરિણામ તે આ કલ્પનાને હકીકતમાં પરિવર્તિત કરવાની ક્ષમતા ઉભી કરવી. આ બંને આયામો પર સંગઠનના વત્તા ઓછા પ્રમાણના પ્રયત્નોના આધારે સંગઠનની ચાર પ્રકારે આકારણી થઈ શકે (1) શિકાર જે દૂરદેશીયતા તથા તેને અમલીકરણ બંનેમાં ઉતરતું પ્રદર્શન દર્શાવે તે નિષ્ફળતાનો ભોગ બની રહે છે (2) સ્વપ્ન સેવી જેમાં ઊંચી દૂરદેશીયતા તથા તેના પર ઓછું અમલીકરણ દર્શાવે છે. (3) કર્તા - આ પ્રકારમાં વ્યક્તિ વધુ અમલીકરણ અને ઓછી દૂરદેશીયતા કરે છે. અને છેવટે (4) વ્યવહારિક આદર્શ નેતા તથા સંચાલક જે દૂરદેશીયતા અને અમલીકરણ કરવાના બંને કાર્યોમાં શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન દર્શાવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો માત્ર, આદર્શ હોવું કે, માત્ર સ્વપ્નોસેવવાં, બંને, પરિણામની પ્રાપ્તિ સુધી પહોંચાડી શકે નહીં.

સંક્ષેપમાં આપણે પરિસ્થિતિનો સાર મેળવીએ કહી શકાય કે શ્રેષ્ઠ નેતાગીરી એ કર્મચારીઓના શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન થકી પ્રાપ્ત થાય છે, કર્મચારીઓના ઉંચા નૈતિક મૂલ્યો, તથા સંગઠનમાં શ્રેષ્ઠ કર્મચારી ગણની ઉપલબ્ધિ થકી પ્રાપ્ત થાય છે, તેમાં વિવિધ શરતોના આધારે, ઉભા કરેલાં, પરિણામ મેળવવા માટેના જટિલ તથા ભ્રામક છેતરામણા લક્ષ્યોથી આદર્શ નેતાગીરી સાંપડી શકે નહીં, અસરકારક નેતૃત્વ એ એક બહુ-આયામી પરિભળ છે, કે જેમાં વિસ્તૃત અને વિવિધ પ્રકારના પરિભળોનો સમાવેશ થાય છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)

(2) અસરકારક નેતૃત્વ કરવા માટે યોગદાન પૂરું પાડતા વિવિધ પરિભળો અંગે સમજૂતી આપો.

નોંધ - (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપવામાં આવેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 10.7 નેતૃત્વની શૈલીઓ, સિદ્ધાંતો, અભિગમો તથા નમૂનાઓ (LEADERSHIP STYLES, THEORIES, APPROACHES AND MODELS)

સારા નેતા, નેતૃત્વની આવશ્યકતા, અસરકારક નેતૃત્વ શૈલી વગેરે ઉપરનાં લક્ષણો નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા મેળવવા માટે નેતૃત્વ પ્રક્રિયા ઉપર (અથવા ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલન સંદર્ભમાં) નોંધપાત્ર સંશોધન થયેલ છે જેને પરિણામે નેતૃત્વ વિષય ઉપર નોંધપાત્ર સાહિત્ય અને નેતૃત્વના

અભિગમો અને અનેકવિધ સિદ્ધાંતો મળવા પામેલ છે. નેતૃત્વના એક ઉપયોગી નમૂના માટેનો ઝોક જોવા મળે છે. આ તમામ પૈકી ઘણા કે શૈલી, સિદ્ધાંતો, અભિગમ નમૂનો (Model) ના પદનો સાહિત્યમાં એક બીજાને બદલે ઉપયોગ કર્યો છે. એક સત્ય હકીકત એ પણ છે કે આ શૈલીઓ, સિદ્ધાંતો અને અભિગમો પૈકી કોઈપણ સંપૂર્ણ સંતોષકારક નથી.

એક વ્યાપક સ્વરૂપમાં નેતૃત્વ અંગેના અભ્યાસ માટે આપણે નીચે દર્શાવેલ કેટલાક સિદ્ધાંતો અથવા અભિગમોને જોઈશું.

1. મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત
2. વિશિષ્ટ ગુણ સિદ્ધાંત
3. અભિગમ વર્તણૂક
4. પરિસ્થિતિજન્ય સિદ્ધાંત
5. આકસ્મિક ઘટના જન્ય અભિગમ
6. જીવન ચક્ર સિદ્ધાંત
7. માર્ગ લક્ષ્ય સિદ્ધાંત
8. નેતૃત્વમાં સાતત્ય તથા લિકર્ટની 1, 2, 3 અને 4 પ્રણાલીઓ

### 10.7.1 મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત (GREAT MAN THEORY)

મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંતમાં આપણે વિશ્વના મહાન નેતાઓના ચરિત્રો જેવાં કે, ચર્ચીલ, ગાંધી કે લિંકનના જીવનચરિત્રનો અભ્યાસ કરી, નેતૃત્વની પ્રક્રિયા તથા ગુણોની સમજણ, પ્રાપ્ત કરવા સૂચવે છે. શ્રી હીટ્ટ જણાવે છે કે “આ મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત શિક્ષાપ્રદ હોવાની સાથે તે વધુ રસપૂર્ણ બની રહે છે કારણ કે આપણે આ નેતાઓના વ્યક્તિત્વ અંગે તેમના દીર્ઘદષ્ટિ પૂર્ણ વ્યવહાર તથા નેતા તરીકેના કાર્યો અંગે વિસ્તૃત માહિતી મેળવી શકીએ છીએ.” પરંતુ આપણે આ મહાન વ્યક્તિના સિદ્ધાંત દ્વારા ભાવિ નેતાગીરીના આયોજન માટે તથા એક સર્વસામાન્ય રૂપરેખા દર્શાવતા મોડેલ મેળવી શકતા નથી.

### 10.7.2 વિશિષ્ટ ગુણો સિદ્ધાંત (TRAIT THEORY)

મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત, કંઈક અંશે એવું સૂચવે છે કે, નેતાગીરી એ દુર્લભ તથા જન્મજાત ગુણ છે, અને તેમ છતાં પ્રત્યેક મહાન વ્યક્તિ એક અદ્વિતીય નેતા બની રહેલ છે. આ વિશિષ્ટ ગુણો સિદ્ધાંત પણ કંઈક અંશે એવું દર્શાવે છે કે મહાન નેતાઓના ગુણ જન્મજાત આવેલ હોય છે, આ સિદ્ધાંત એ મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંતના ઐતિહાસિક વિશિષ્ટ ગુણને વિસ્તૃત રીતે પ્રદર્શિત કરે છે. આ અભિગમ મુખ્ય ઉદ્દેશ અસરકારક આગેવાનોમાં રહેલા વિશિષ્ટ ગુણોને ઓળખવાનો છે.

અહીં વિશિષ્ટ ગુણ વ્યક્તિના વ્યક્તિત્વમાં રહેલા કેટલાક ગુણો દર્શાવે છે, કે જેના કારણે વ્યક્તિની વર્તણૂક અને વ્યવહારો નિર્ધારિત થાય છે. અને આગેવાની જીવનમાં સફળતા પછી આ વિશેષ ચારિત્ર્યના ગુણો પર નિર્ભર રહે છે. આ સિદ્ધાંતમાં આગેવાન વ્યક્તિને, અન્યોના કરતાં શ્રેષ્ઠ ગુણવત્તા ધરાવતી વ્યક્તિ તરીકે આલેખવામાં આવે છે અને તેના ગુણો કે ક્ષમતાઓની આ શ્રેષ્ઠતા એ અન્ય લોકો માટે, અનુકરણીય બની રહે છે. નેતૃત્વના મનોવૈજ્ઞાનિક અભ્યાસના અર્થે એવું ફલિત થાય છે કે, એક પ્રભાવશાળી અને આદર્શ નેતાઓમાં હંમેશા વ્યક્તિત્વમાં કોઈ શ્રેષ્ઠ ગુણો તથા વિશેષતા જોવા મળે છે. કોઈ યોગાનુયોગ ગણીએ તો કહી શકાય કે જે વ્યક્તિઓ આવા શ્રેષ્ઠ ચારિત્ર્ય ગુણો તથા વિશેષતા ધરાવતા હોય તેમનામાં નેતૃત્વ સંભાળવાની ક્ષમતા રહેલી હોય છે અગાઉ જેમ જોઈ ગયા તેમાં વિશેષતા તથા ક્ષમતા એ જન્મજાત ગુણ છે આથી નેતાઓ જન્મ લે છે (નેતૃત્વ વિરાસતમાં મળે છે) તેમને તૈયાર કરવામાં આવતા નથી, પરંતુ નવીન અભ્યાસ અને સંશોધનો, આ માન્યતાનું ખંડન કરતાં કહે છે કે વ્યક્તિ અભ્યાસ અને અનુભવના આધારે નેતૃત્વના વિશેષ ગુણો કેળવે છે. એક અન્ય

દૃષ્ટિકોણથી જોઈએ તો, કેટલાક, મહાન નેતાઓમાં આ ગુણો અને વિશેષતાઓ હોવાની સાથે અન્ય આ જ પ્રકારની માનસિકતા ધરાવતી વ્યક્તિઓમાં પણ કેટલીક ભિન્ન માત્રામાં, ચારિત્ર્યની વિશેષતા તથા નેતૃત્વના ગુણો જોવા મળે છે.

વિવિધ અભ્યાસો પરથી એવું તારણ મળે છે કે, અસંખ્ય, શારીરિક, માનસિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક લાક્ષણિકતાઓના આધારે નેતૃત્વની વિશેષતાઓ ઘડાય છે. અસરકારક અને પ્રભાવક નેતાઓની કેટલીક સર્વસામાન્ય ખાસિયતો અને લાક્ષણિકતાઓ આ પ્રમાણે ગણાવી શકાય જેમકે માનસિક અને શારીરિક ઉર્જા અને ક્ષમતા, બુદ્ધિશાળી વ્યક્તિત્વ, નિરીક્ષણની ક્ષમતા, વ્યવસાયિક સિદ્ધિ કે સફળતાની આવશ્યકતા, નિર્ણયશક્તિ, આત્મવિશ્વાસ, કાર્ય પ્રારંભ માટે અદમ્ય આંતરિક પ્રેરણા શક્તિ, અંતઃસ્ફૂરણા, પ્રભાવક આગેવાની લેવાની વૃત્તિ, ઉગ્રતા, સંપર્કો જાળવવાની તથા ઉભા કરવાની આવડત, લાગણીની તટસ્થતા તથા સ્વચ્છતા, ટેકનિકલ આવડત, નૈતિક સાહસિકતા, સામાજિક કુનેહ, પરિપક્વતા તથા કેટલાક અંશે શારીરિક ક્ષમતા વગેરે લાક્ષણિકતાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ યાદી અંતવિહિન છે અને નવા વિશિષ્ટ ગુણોની શોધ ચાલુ છે.

કમનસીબે, નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓનો વ્યાપક ખ્યાલ મેળવવા માટે હાથ ધરેલ અભ્યાસમાં સચોટ પરિણામો જાણી શકાય તેમ નથી. સમૂહની સિદ્ધિઓને પ્રાપ્ત કરવા નેતાનો કોઈ વિશિષ્ટ ગુણ જોવા મળતો નથી. તેથી, સામૂહિક કાર્ય પ્રદર્શનની સિદ્ધિઓ, એ માત્ર નેતૃત્વની વિશેષ લાક્ષણિકતા પર નિર્ભર રહેતી નથી. પ્રભાવક નેતાગીરી માટે, નેતૃત્વમાં કોઈ સ્પષ્ટ વિશેષ આવડત, લાક્ષણિકતાઓ કે ગુણોને પકડી પાડવામાં આ અભ્યાસ કે અભિગમ વિશેષ ઉપયોગી નથી, માત્ર 5% જેવાં પરિબલો કે વિશેષતાઓ કે જે સાર્વત્રિક રીતે શ્રેષ્ઠ નેતાગીરીમાં જોવા મળે છે તે અંગે માહિતી પ્રાપ્ત બનેલ છે. નેતૃત્વની વિશેષતાને, વ્યાખ્યાયિત કરવામાં તેના માપદંડો બાંધવામાં કે તે અંગે ધારણા કરવાનું કાર્ય કઠિન છે. ઉપરાંત શોધ કાઢવા માટે સંશોધન પદ્ધતિઓ પણ જટિલ અને દ્વિધાયુક્ત છે. નેતાગીરી અને વિશેષ લાક્ષણિકતા વચ્ચે કારણ અને કારકનું સંયોજન પણ ઊભુ થઈ શકે તેમ નથી. આ અભિગમમાં, નેતાગીરીમાં, જોવા મળતી કટોકટીના તથા પરિસ્થિતિજન્ય લાક્ષણિકતાઓને સંપૂર્ણ બાકાત રાખવામાં આવેલ છે. વધુમાં અંગેના અભ્યાસોમાં વ્યવહારોની રૂપરેખાનું વર્ણન કરવામાં આવેલ છે, પરંતુ વિશ્લેષણ રજૂ કરેલ નથી. આ ઉપરાંત વ્યવસ્થાપન માટે, નેતૃત્વની જરૂરિયાત રહેલી છે, પરંતુ તેની વિશેષતા કે ખાસિયતને, અન્ય ગુણથી અલગ તારવવી કઠિન છે. વિશેષતાના સિદ્ધાંતો, એ એક ચર્ચાનો મુદ્દો બની રહેલ છે તો બીજી તરફ વ્યક્તિત્વ એ વ્યક્તિના તમામ પાસાંઓનો સરવાળો છે.

નેતૃત્વ વિશેષ ગુણ સિદ્ધાંતોને પ્રસ્થાપિત કરવા માટે, નેતામાં આંજી દે તેવા પ્રભાવશાળી વ્યક્તિના ખ્યાલને વિવિધ રીતે રજૂ કરવામાં આવે છે. કરિશ્મા કે જાદુ ચોક્કસ પણે, લોકોના ટોળાંને આકર્ષિત કરવા માટે એક રહસ્યમય તથા પ્રેરણા પૂરી પાડતી શક્તિ છે. પરંતુ આ પ્રકારની કરિશ્મા દ્વારા કાર્યની ઉપલબ્ધિ કે સિદ્ધિ હાંસલ કરવામાં, કાર્ય પૂર્ણ કરવામાં, અથવા કોઈ સમૂહ કે વ્યક્તિના વિકાસમાં કોઈ વિશેષ યોગદાન આપી શકે નહીં. આથી વ્યાપક અર્થમાં એવું કહી શકાય કે નેતૃત્વના વિશેષતા સિદ્ધાંતમાં ઘણા બધા સંદિગ્ધ દૃષ્ટિકોણ ઉભા થાય છે, મુખ્યત્વે તો તેમાં, અસરકારક નેતૃત્વ શું છે? અથવા શું હોઈ શકે? તેનો કોઈ સ્પષ્ટ વિચાર રજૂ થતો નથી. નેતાઓની વિશેષતાની વિશાળ યાદી એ સારકરણના મુદ્દા સમાન લાગે છે. આ યાદીને ધ્યાનમાં રાખી કોઈ મહાન નેતાને લઈ તેના વ્યક્તિત્વનું મૂલ્યાંકન કરીએ તો કદાચ બની શકે કે તે આ યાદીમાંના કેટલાક મુદ્દાઓ સાથે સુસંગત ના પણ હોય. તેથી વિશેષતા દર્શાવતા મુદ્દાઓની યાદી તથા તેની યોગ્યતા એ પ્રશ્નાર્થ બની રહેલ છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)

(3) વિશિષ્ટ ગુણ સિદ્ધાંતની મર્યાદાઓ શું છે ?

- નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.  
2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10.7.3 વર્તણૂક અભિગમ (BEHAVIOUR APPROACH)

મહાન વ્યક્તિનો સિદ્ધાંત તથા વિશિષ્ટ ગુણ સિદ્ધાંત, કંઈક અંશે, નેતૃત્વની અસરકારકતાને સમજાવવામાં નિષ્ફળ રહેલ છે આથી તેમાં વધુને વધુ સંશોધનાત્મક અભ્યાસો બાદ, નેતાગીરીની વિવિધ શૈલીઓ અને તે અસરકારકતાના માપદંડો વચ્ચેના સંબંધને જાણવાનો પ્રયાસ હાથ ધરવામાં આવ્યો. અગાઉ દર્શાવેલ ‘મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત,’ તથા ‘વિશિષ્ટ ગુણનો સિદ્ધાંત,’માં નેતાના વ્યક્તિત્વના આંતરિક ગુણો પર વધુ ભાર મૂકવામાં આવેલ છે, જ્યારે વ્યવહારિક અભિગમમાં, તેની માન્યતાઓ, ગુણો તથા પારસ્પરિક સંબંધો પર સવિશેષ ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવેલ છે બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ અભિગમમાં, નેતાના રવૈયા કે વલણ, તેના અભિપ્રાયો, તેના અનુયાયીઓ સમૂહ કે સંસ્થા માટેની લાગણી કે નિષ્ઠા એ સૌથી મહત્વનાં પરિબળો છે.

માન્યતાઓ એ વ્યક્તિની તેની આસપાસની દુનિયા અંગેના તથા ચાલતાં કાર્યો અંગેના, વ્યક્તિગત વિચારો છે અને વ્યક્તિઓ પોતાની આ અંગત માન્યાતા પ્રમાણે વર્તણૂક પ્રદર્શિત કરે છે. મૂલ્યો એ, વ્યક્તિના જીવનની વિવિધ લાક્ષણિકતાઓનું સારા તથા ખરાબ રીતે આકલન કરે છે. વ્યક્તિના વર્તનને લગતાં મૂલ્યોના આધારે તેની વર્તણૂક કે વ્યવહારો ઘડાય છે. માનવતા અને મૂલ્યો પારસ્પરિક રીતે દૃઢતાથી સંકળાયેલ છે. વ્યક્તિની માન્યતાઓ જ્યારે અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ પરિણામો તરફ દોરવાય છે ત્યારે તે મૂલ્યમાં રૂપાંતર પામે છે.

આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે સંશોધકો, નેતૃત્વના વ્યવહારોને પ્રેરકબળ, નિરીક્ષણ ક્ષમતા તથા સત્તાના દૃષ્ટિકોણથી અભ્યાસ હાથ ધરે છે. નેતાની તેના સમુદાયના વ્યક્તિઓ સાથેની, કોઈ સમાન લાક્ષણિક શૈલીને નેતૃત્વની શૈલી આલેખવામાં આવે છે બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતા તેના સહકર્મીઓ સાથે, પારસ્પરિક સંપર્ક વખતે જે વર્તનની ઔપચારિક રીતભાત, વિકસાવે છે તે તેની નેતૃત્વની શૈલી છે. નેતૃત્વની વિવિધ શૈલીઓ સમજવા માટે, ઘણા બધા સંશોધનો અને સિદ્ધાંતો પ્રસ્થાપિત થઈ ચૂકેલ છે. જેમકે, મેકગ્રોરનો X અને Y નો સિદ્ધાંત, લિકર્ટનો 1, 2, 3 અને 4 ની પદ્ધતિ, બ્લેકની મેનેજમેન્ટ પ્રીડ્ઝ વગેરે કે જે નેતૃત્વની વિવિધ પદ્ધતિઓ ઓળખવામાં મદદ કરે છે.

સ્વૈર પદ્ધતિ (LAISSEZ FAIRE)

સ્વૈર પદ્ધતિ એટલે કે ‘કાર્ય માટે અનુમતિ’, આ શૈલીને, લગામ મુક્ત (ફ્રી રેઈન) અથવા એલ (L) થિયરી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ શૈલી મૂળભૂત રીતે અન્યના કાર્યમાં કોઈ દખલગીરી, હસ્તક્ષેપ કે હસ્તાંતરણને નકારી કાઢે છે, તેના મંતવ્ય પ્રમાણે તેમને એકલા અને મુક્ત રહેવા દો અથવા અન્ય પર પ્રભાવ દર્શાવી શકાય તેવી મારી કોઈ જ ક્ષમતા નથી, તેવા સિદ્ધાંતમાં માને છે. આ



શૈલીમાં, આયોજન અને સંગઠનની રચના, સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ વિવિધ કર્મચારી જૂથમાં તેનો નેતા મૂકવામાં આવે છે. પરંતુ તેઓને કોઈ અંકુશ કે નિયંત્રણનું કાર્ય કરવાનું રહેતું નથી. અહીં સમૂહના સભ્યો પર નેતા કે વડાનું વર્ચસ્વ નહીંવત્ અથવા સંપૂર્ણ બાકાત રહે છે. કાર્ય નિદર્શન પણ નહિવત્ તથા કર્મચારીના પ્રદર્શન અંગે કોઈ નિયમાવલી કે મૂલ્યાંકન હોતું નથી. તથા કોઈ સંસ્થા કે સમૂહના કાર્યમાં કોઈ તાલમેલ રાખવામાં આવતી નથી. આવી પરિસ્થિતિમાં સમૂહ એ સમૂહ સ્વાયત્ત રહે છે, તેમને કાર્ય અંગે નેતા દ્વારા કોઈ માર્ગદર્શન આપવામાં આવતું નથી, તેઓ જાતે જ નિર્ણયો લે છે, તેમના લક્ષ્યો પણ આપમેળે નિર્ધારિત કરે છે, અને તેમાં, ઉપરી અધિકારી સાથે, નહીંવત્ સંપર્ક જોવા મળે છે. તો સામે પક્ષે, ઉપરી અધિકારી કે નેતા પણ, સમૂહના કાર્યોમાં કોઈ વિશેષ યોગદાન દર્શાવતા નથી. આ મુક્ત શૈલીના ઘણા ગેરફાયદાઓ રહેલા છે. જેમકે, નિરંતર અજંપા ભરી સ્થિતિ, કાર્ય અંગે મુંઝવણ, સમૂહના પ્રત્યાયનનો સામંજસ્યનો અભાવ, એકતાનો અભાવ તથા નિશ્ચિત સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિમાં નિષ્ફળતા સાંપડે છે. આ શૈલીના કેટલાક હકારાત્મક પરિબલો પણ છે કારણ કે તેમાં વ્યક્તિના અંગત વિકાસ માટે પુષ્કળ તકો રહેલી છે, તેને રજૂઆત કરવાની સ્વતંત્રતા મળે છે તથા સમૂહના સભ્યોને વ્યક્તિગત રીતે કાર્ય કરવાની સ્વતંત્રતા પણ મળે છે. નેતૃત્વની આ શૈલીની તરફેણ કરવી બહુ મુશ્કેલ છે, કારણકે તેમાં ઘણી ક્ષતિઓ તથા નિષ્ફળતા રહેલી છે, તે માત્ર વૈજ્ઞાનિકોના સમુદાય જેવા વિશેષજ્ઞો તથા ઉચ્ચ પ્રેરણાબળ ધરાવતા સમૂહ માટે જ યોગ્ય ગણી શકાય.

### નિરંકુશ નેતૃત્વ (AUTOCRATIC LEADERSHIP)

નિરંકુશ નેતા એ એવી વ્યક્તિ છે જે - સિદ્ધાંતમાં માને છે તથા તે તેના સહકર્મીઓ પાસેથી તે જે કહે તે કાર્ય અનુસરવાની તથા તેની કોઈ સામી પૃચ્છા કર્યા વિના કાર્ય કરવાની અપેક્ષા રાખે છે. આ નિરંકુશ નેતૃત્વ એ સત્તાધારી શબ્દના પર્યાય સમાન છે તે નેતાને કેન્દ્ર સ્થાને રાખી તેના નિદર્શનને જ મહત્વનું આપે છે. તેમાં તેના નેતૃત્વ સ્થાનને સૌથી ઉચ્ચ ગણવામાં આવે છે, અને સમૂહના કાર્યમાં આયોજનમાં કે અંકુશમાં સહકર્મીઓનું ન્યૂનતમ કે બિલકુલ યોગદાન હોતું નથી. આ પ્રકારની નેતાગીરીમાં સત્તા અધિકાર તથા નિર્ણય પ્રક્રિયામાં એક હથ્થુ સંચાલન ચલાવવામાં આવે છે તથા તેમાં પોતાના નિર્ણયમાંથી વિચલિત કે ફેરફાર થવાનો કોઈ અવકાશ હોતો નથી. આ સિદ્ધાંતમાં પુરસ્કારની લાલચમાં તથા દંડના ભય દર્શાવી નિર્ણયો લાદવામાં આવે છે અહીં સંગઠન માટેની વફાદારી એ મુખ્ય પ્રેરણા બળ છે. અહીં સૂચનાઓનું નિદર્શન હંમેશા એક માર્ગીય અર્થાત્, નેતાથી સહકર્મીઓની દિશામાં હોય છે. સિદ્ધાંત Y પ્રમાણે નિરંકુશ નેતૃત્વમાં માત્ર ઉત્પાદનના લક્ષ્ય પર જ ધ્યાન રાખવામાં આવે છે. અહીં ગાજર તથા લાકડીનું ઉદાહરણ એ મુખ્ય પ્રેરણાબળ તથા નિયંત્રણને મુખ્ય કાર્ય ગણવામાં આવે છે.

નિરંકુશ નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓનું શોષણ થવાની શક્યતા રહેલી છે, અહીં સહકર્મીઓ હંમેશા સજાના ભયના ઓથાર નીચે, ધમકી અને અસુરક્ષાની લાગણી અનુભવે છે. કર્મચારીઓમાં નેતા વિશ્વાસ તથા ભરોસાનો અભાવ હોય છે. તથા નેતાની સત્તાવાહી વર્તણૂકના કારણે તેનામાં સહકર્મીઓ માટે સદ્ભાવ કે ધ્યાનની લાગણી હોતી નથી. વળી કર્મચારીઓ પણ દબાણ અને કૃતજ્ઞતાની ભાવના હેઠળ કાર્ય કરે છે.

આ નિરંકુશ નેતૃત્વની પદ્ધતિનો મુખ્ય ફાયદો ત્વરિત નિર્ણયો, કટોકટીની સ્થિતિમાં એક હથ્થુ અને અસિમિત સત્તા અધિકારોના કારણે, તાત્કાલીક પરિણામો મેળવવા માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. સાધનોના રોકાણ સામે યથાર્થ પરિણામ મેળવવું તે નિરંકુશ નેતૃત્વની મુખ્ય વિચારધારા છે આદેશની શૃંખલા તથા કાર્ય વિભાજન એકદમ સુસ્પષ્ટ હોય છે આ પદ્ધતિમાં નેતાના માયાળુ વર્તવની કેટલાક કર્મચારીઓ

પર ખૂબ સારી અસરો પડે છે કે જેઓ અસ્પષ્ટ સ્થિતિમાં સહનશીલતા ઓછી હોય અથવા જેમને સ્વતંત્રતા સામે અસુરક્ષાની લાગણી ઉભી થાય તેમને સ્પષ્ટ વિસ્તૃત અને કાર્ય નિર્દેશનો તથા કાર્ય સિદ્ધિની સ્પષ્ટ સમજણ પૂરી પાડી શકાય. આ નિરંકુશ નેતાગીરીના અસંખ્ય ગેરફાયદા રહેલા છે તેમાં મુખ્ય બે પક્ષોમાં વિભાજન થઈ જાય છે એક તો, તેવી વ્યક્તિઓ કે જેમની પાસે સત્તા છે (અર્થાત્ નેતાઓ) તથા બીજી તેવી વ્યક્તિઓ કે જેમની પાસે સત્તા કે અધિકાર નથી (અર્થાત્ કર્મચારીઓ) આ પદ્ધતિથી કાર્ય સંચાલનમાં કેટલાક નુકશાનનો ભય હંમેશા રહેલો છે જેમકે, પ્રબળ વિરોધ, નૈતિકતા કે નિષ્ઠાનો અભાવ, ઓછું ઉત્પાદન, ગેર સમજણ, સંપર્ક તૂટવાની શક્યતા, વ્યાપક નુકસાન પહોંચાડે તેવી ભૂલો કે ક્ષતિઓ સર્જવાની શક્યતા, કર્મચારીઓની પ્રોત્સાહન ભાગીદારીનો અભાવ વગેરે છે. આ પ્રકારની નિરંકુશ સત્તાવાહી શૈલીમાં કૂરતાપૂર્ણ વર્તનના કારણે તેનું પતન થઈ શકે છે. એક નિરંકુશ અધિકારી જ તેની ક્ષમતા પ્રમાણે પ્રભાવ દર્શાવી શકે છે.

એક હત્યા નિરંકુશ શાસનમાં (કે જે સત્તાવાહી શાસન કે નિરંકુશ શાસન તરીકે પણ ઓળખાય છે.) ભય તથા બળનો પ્રયોગ કરી ઈચ્છિત પરિણામ મેળવવા પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિમાં નેતા કે અધિકારીઓ તેના સહકર્મીઓને ધમકાવવાની પદ્ધતિ અપનાવતા હોવાથી તેને એક નકારાત્મક શૈલી પણ કહેવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે તાનાશાહીની આ નેતૃત્વમાં અધિકતમ પરિણામો પ્રાપ્ત થતાં નથી. અહીં સહકર્મીઓ હંમેશાં વિરોધમાં તથા અસંતોષ પ્રદર્શિત કરતા અને અનિચ્છા પ્રગટ કરતા પ્રતિભાવો દર્શાવે છે.

#### લોકતાંત્રિક નેતૃત્વ :

એક લોકતાંત્રિક નેતા, એ તેના બહુમતિ સહકર્મીઓની ઈચ્છા શું છે તે જાણીને તે પ્રમાણે કાર્ય કરે છે. લોકતાંત્રિક નેતાગીરી એ નિરંકુશ નેતૃત્વથી તદ્દન વિપરિત વિચારધારા દર્શાવે છે. તેમાં સત્તા તથા નિર્ણય લેવાની સ્વાયત્તતા એ સહકર્મીઓમાં સમાનપણે વહેંચાયેલ હોય છે. આ લોકશાહીપૂર્ણ નેતૃત્વની પદ્ધતિને અન્ય ઘણા પર્યાયવાચી શબ્દોથી પણ ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે તે ઘણી વાર, કર્મચારી-કેન્દ્રીત, સમાનતાની પદ્ધતિ, ભાગીદારી યુક્ત તથા વ્યક્તિ/કર્મચારી સંચાલિત નેતૃત્વની પદ્ધતિ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. અહીં નેતા એ નિર્ણય લેવામાં તેના કર્મચારીઓની ઈચ્છા કે અભિપ્રાયનો ઉપયોગ કરે છે. પરંતુ મુખ્ય નિર્ણયનો અધિકાર તેની પાસે અબાધિત રહે છે. ઉપરાંત લોકતાંત્રિક નેતૃત્વમાં લોકશાહી પદ્ધતિની પ્રક્રિયા જેવી કે, મતવિસ્તાર, મતદાન પ્રક્રિયા તથા જે તે વિસ્તારના પ્રતિનિધિઓ જેવી ઔપચારિક પ્રક્રિયાથી નિર્ણય લેવામાં કોઈ આવશ્યકતા હોતી નથી. ભાગીદારી યુક્ત નેતૃત્વમાં સત્તાની સમાન વહેંચણી પર ભાર મુકવામાં આવે છે કે જેથી કોઈ મહત્વપૂર્ણ નિર્ણય લેવામાં સૌ સભ્યો સ્વતંત્રતાથી અને ખુલ્લા મનથી પોતાના વિચારો રજૂ કરી શકે છે, અન્યોઅન્ય સાથે જાણકારી તથા માહિતીનું આદાન પ્રદાન કરે છે. લોકતાંત્રિક પદ્ધતિ તથા ભાગીદારીયુક્ત પદ્ધતિ વચ્ચે એક સમાન સેતુ રહેલો છે. લોકતાંત્રિક પદ્ધતિમાં અનિવાર્ય પણે, સભ્યોની ભાગીદારી સમાવાયેલ છે અને જો એમ ન થાય તો તે, એકહથ્થુ શાસનમાં ફેરવાઈ જાય છે. લોકતાંત્રિક તથા ભાગીદારી નેતૃત્વની પદ્ધતિમાં આગેવાને Y પદ્ધતિ અપનાવતાં તેનું સમર્થન કરતા હોઈ તે Y નેતૃત્વ પદ્ધતિ ગણાય છે. આ સિદ્ધાંતની મુખ્ય વિચારધારાએ છે કે કોઈપણ કર્મચારીઓ સૌથી મહત્વનો હિસ્સો છે, અને આગેવાનની ભૂમિકા માત્ર તેમને અનુરૂપ થઈ, લક્ષ્ય સુધી પહોંચવા માટે નિદર્શન અને સહકાર પૂરો પાડવાની છે, મૂળભૂત રીતે તે માનવીય સંબંધોનો અભિગમ ધરાવે છે. આ પ્રકારના વલણના કારણે તેમાં આયોજનના તબક્કાથી જ કર્મચારીઓને શ્રેષ્ઠ પ્રકારનું પ્રેરણાબળ તથા આકર્ષણ રહે તેનો ખ્યાલ રાખવામાં આવે છે અને તેને અનુરૂપ કાર્ય સ્થળ તથા સગવડો પૂરી પાડવામાં આવે છે. આ

પ્રકારના નેતૃત્વમાં સંપૂર્ણપણે કર્મચારીલક્ષી વિચારધારાનું સમર્થન કરવામાં આવતું હોવાથી, તેઓ કર્મચારીને એવા કામની સોંપણી કરે છે કે જેમાં તેને ઉત્સાહ અને ઈચ્છા હોય, કોઈપણ નિર્ણય લેવામાં સમગ્ર કર્મચારી ગણનો અભિપ્રાય લેવામાં તથા તેમાં તેમને સમાવિષ્ટ કરવામાં આવે છે. આમ તેઓ તેમની કાર્યશૈલીમાં કર્મચારી માટે વિશેષ લગાવ દર્શાવે છે, ઉત્પાદન ને નહી, એક લોકશાહી પરંપરાનો આગેવાન એ કર્મચારીઓના આંતરિક સંબંધોને પ્રોત્સાહન કરી, તેને સુવિકસિત કરે છે, અને તેના સમૂહ માટે સંયોજકની કે મધ્યસ્થીની ભૂમિકા ભજવે છે.

‘લોકશાહી’, શબ્દ એ સમૂહની ભાગીદારીના મહત્વને રજૂ કરે છે. ઉપરાંત, નેતાના ઉચ્ચ પ્રકારના સહકારનો ખ્યાલ દર્શાવે છે. લોકશાહી કે લોકતંત્રની સફળતાનો ખ્યાલ તેમાં લેવાયેલા નિર્ણયમાં સહકર્મીઓનો ફાળો, તથા સહકર્મીઓએ લીધેલા સ્વાયત્ત નિર્ણયોની સંખ્યા દ્વારા સમજી શકાય છે. લોકશાહી પદ્ધતિના નેતૃત્વના અનેક ફાયદાઓ રહેલા છે, કારણ કે તેમાં જે તે સમૂહને એક થઈને કાર્ય કરવાની મહત્તમ પ્રેરણા રહે છે, તેમનું નિર્ણય પ્રક્રિયામાં આગવું યોગદાન હોય છે, તેમની પૂરેપૂરી ક્ષમતા તથા આવડતને દર્શાવવાની તક મળે છે. એકસૂત્રતાના કારણે, શ્રેષ્ઠ જાણકારી ઉપલબ્ધ બને છે. આ પદ્ધતિમાં, કર્મચારી કે સમૂહના સદસ્યને, સમૂહ સાથે જોડાયેલ હોવાની ભાવના સૌથી વિશેષ જોવા મળે છે. તેમને આગવી ઓળખ, તેમજ વ્યક્તિગત રીતે સન્માન સાંપડે છે. આમ ભાગીદારી, પ્રેરણા, ઉત્સાહ અને માહિતીની આપલેની દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા દ્વારા, વધુ સારા શ્રેષ્ઠ નિર્ણયો લઈ શકાય છે. ઉપરાંત, સમૂહના સભ્યોને સંગઠનમાં પોતાના વિકાસ માટે, પ્રગતિ માટે તથા આગળ વધવાનું પ્રોત્સાહન વાતાવરણ મળી રહે છે. ઉપરાંત કોઈ એક વ્યક્તિ દ્વારા લેવાયેલ નિર્ણય સમૂહ દ્વારા લેવાયેલ નિર્ણય હંમેશા વધુ સારો જ હોય છે. કારણ કે જેમાં અસંખ્ય લોકોની જાણકારી, વિવેચન, તથા અસંખ્ય દિમાગનો ઉપયોગ થાય છે. ઉપરાંત, એક માનસિક વલણ પ્રમાણે લોકો, તેમણે પોતે, ડિઝાઈન કરેલ તથા નિશ્ચિત કરેલ કાર્યો વધુ ઉત્સાહથી અને તત્પરતાથી અમલ કરે છે. ઉપરાંત અહીં નિયંત્રણ તથા સંયોજનના કાર્યની જવાબદારી પણ સમૂહના સભ્યો પર હોવાથી, તેમને સમૂહમાં એકજૂથ હોવાની લાગણી ઉભી થાય છે. તો સાથે, આ પ્રકારના સમૂહમાં તેમના કાર્ય પર સૌ કોઈનું નસીબ નિર્ભર છે. તેવી ભાવના એ તેમના કાર્ય સંચાલનનું મુખ્ય પ્રેરણાબળ બની રહે છે. જ્યારે નિર્ણયો જટિલ હોય અને તેમાં બહુવિધ આયામો સંકળાયેલ હોય ત્યારે, ભાગીદારી પદ્ધતિ સવિશેષ ઉપયોગી બની રહે છે. કારણકે જટિલ નિર્ણયો લેવામાં તથા વિવિધ દષ્ટિકોણથી કાર્યના મૂલ્યાંકન માટે સામૂહિક પ્રયત્નો દ્વારા જ નિર્ણયો અમલમાં મૂકી શકાય છે. આ પદ્ધતિ એ ચીલાચાલુ કાર્યશૈલીમાં, બદલાવ લાવી નવીન પદ્ધતિ અમલમાં મૂકાવતી વખતે તથા કોઈ મહત્વના નિર્ણયો લેતી વખતે સૌથી વધુ અરકારક બની રહે છે. ઉપરાંત આ પ્રકારની નેતૃત્વની શૈલી એક સમાન સામાજિક હોદ્દો ધરાવતા સમૂહો જેમકે સહકારી મંડળીઓ, વ્યાવસાયિકોના સંગઠનો વગેરેમાં, સંચાલનની શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ છે.

ત્યારે બીજી તરફ લોકશાહી ઢબની નેતૃત્વ શૈલીમાં, ઉચ્ચ પ્રકારની નેતૃત્વની આવડત જરૂરી છે. આ પદ્ધતિના કેટલાક ગેરફાયદાઓમાં નિર્ણય લેવામાં થતો વિલંબ, જવાબદારી હળવાશથી લેવી, તથા જવાબદારીઓનો અસ્વીકાર કરવો, અમલીકરણમાં વિલંબ, નેતા દ્વારા સમૂહ પર નિયંત્રણ નો અભાવ તથા તમામ લોકોને સાચવવા અને ખુશ રાખવા, વધુને વધુ સમાધાન અપનાવવા (અને કદાચ તેથી નિર્ણય શ્રેષ્ઠ ન પણ હોઈ શકે) આ પ્રકારની પદ્ધતિ ક્યારેક ટોળાશાહીની ખરાબીઓ, જેમકે બેદરકાર અને બેજવાબદાર રહેવું, અન્યોન્ય પર કાદવ ઉછાળવો કે નાના નાના મુદ્દાઓ પર વિરોધ પ્રગટ કરી કાર્ય અમલીકરણમાં બાધા નાખવી વગેરે. તેના કારણે જ્યારે એવી સ્થિતિ સર્જાય કે જ્યાં ઝડપી તથા તાત્કાલીક કાર્ય પરિણામો જરૂરી હોય, કે કટોકટીની સ્થિતિ સર્જાય અથવા કપરા નિર્ણયો લેવાના

હોય ત્યારે આ પદ્ધતિ અસરકારક બનતી નથી ઉપરાંત નેતા અને સમૂહની ક્ષમતા વચ્ચે ઘણો મોટો તફાવત હોય ત્યારે પણ ભાગીદારી યુક્ત નિર્ણય પ્રક્રિયા યોગ્ય ગણી શકાય નહીં.

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)**

(4) ભાગીદારી દૃષ્ટિકોણના ફાયદાઓ શું છે ?

- નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.  
2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**કર્મચારી કેન્દ્રીત/નોકરી કેન્દ્રીત અભિગમ**

આ અભિગમમાં પણ ઉત્પાદન માટે કર્મચારી તથા નોકરી એટલે કે કાર્યભાર આધારિત અભિગમ દર્શાવવામાં આવેલ છે તે સંચાલનની એક દ્વિમાર્ગીય પ્રક્રિયા છે. જે શ્રી અબ્રાહમ માર્સ્લો દ્વારા સૌપ્રથમ પ્રસ્થાપિત કરવામાં આવેલ તથા તેનો વિસ્તૃત અભ્યાસ, મિશિગન યુનિવર્સિટીના સર્વે રિસર્ચ સેન્ટર ખાતે શ્રી લીકર્ટ દ્વારા કરવામાં આવેલો. આ કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિમાં આગેવાન અધિકારી, વ્યક્તિગત રીતે સહકર્મીઓમાં રસ લે છે તથા કર્મચારીઓ પ્રત્યે હકારાત્મક રહી કાર્યની અપેક્ષા દર્શાવી તે પ્રમાણે કાર્ય કરવા પ્રેરે છે, આમ તે કર્મચારીના કાર્યમાં વ્યક્તિગત રીતે સામેલ થઈ કાર્ય પૂર્ણ કરાવે છે.

લીકર્ટ (1961) કર્મચારી આધારિત નેતૃત્વની શૈલીનો આગળ વધુ અભ્યાસ કર્યો અને તેને એક ઘટસ્ફોટ પ્રસ્તુત કર્યો કે જેમાં, ઉત્પાદન આધારિત કે નોકરી આધારિત કાર્યશૈલી કરતાં કર્મચારી કેન્દ્રીત શૈલીમાં વધુ કાર્ય ઉત્પાદન પ્રાપ્ત થયું. તેમ છતાં, કર્મચારીઓના સંતોષનો પ્રત્યક્ષ રીતે ઉત્પાદન સાથે કોઈ જ સંબંધ નથી. અન્ય સંશોધકોએ પણ આ કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિને સમર્થન આપ્યું. અને વધુને વધુ ઉત્પાદન એકમોમાં આ કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિનો ઉપયોગ માલૂમ પડ્યો.

વ્યક્તિઓ પરત્વેનો વ્યવહાર અને ઉત્પાદન પરત્વેનો વ્યવહાર અપનાવી તેને એક આલેખમાં, ઉપરની તરફ કે નીચેની તરફ રેખાંકિત કરતાં ચાર પ્રકારની વિવિધ નેતૃત્વની પદ્ધતિઓ આલેખી શકાય.

- (i) સ્વૈર પદ્ધતિ (બંને દિશામાં, ન્યુનત્તમ પ્રયાસ)
- (ii) નિરંકુશ (વ્યક્તિઓ તરફ ઓછું તથા ઉત્પાદન તરફ વધુ ધ્યાન)
- (iii) સદ્ભાવ યુક્ત, હિતૈષી (હિતકારી) (વ્યક્તિઓ તરફ વધુ અને ઉત્પાદન તરફ ઓછું ધ્યાન)
- (iv) જૂથ નેતા (વ્યક્તિઓ કે કર્મચારીઓનું સ્થાન વધુ મહત્વનું અને ઉત્પાદન માટે ઓછું)

**વિચારણા/પ્રારંભિક માળખાનો દૃષ્ટિકોણ :**

ઓહિયો સ્ટેટ યુનિવર્સિટીના બ્યુરો ઓફ બિઝનેસ રિસર્ચ ખાતે ઈ.સ. 1945થી મનોવૈજ્ઞાનિકોએ વિસ્તાર અને ઉંડાણ પૂર્વક નેતાઓની વર્તણૂકના અભ્યાસો હાથ ધરવામાં આવેલ. (વિવિધ સંગઠનો) તેમાં તેમના, કર્મચારીઓને મુખ્ય લક્ષ્યાંક સુધી લઈ જવામાં નિદર્શન પદ્ધતિઓના મૂલ્યાંકન પરથી તેઓ નેતૃત્વની મુખ્ય બે

તરફની દિશાઓ પ્રસ્થાપિત કરે છે, તેઓ વધુમાં જણાવે છે, કે નેતૃત્વના વલણોની આ બે પદ્ધતિઓ ઘણીવાર અન્યોન્યને સમાંતર રહે છે તથા પુનરાવર્તિત થયા કરે છે. નેતૃત્વના આ બે વલણો એ ગણના/વૈચારિક તબક્કો છે. મનોમંથન (કે જે કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિ સમાન છે) તથા બીજા વલણમાં પ્રારંભિક માળખું (કે જે નોકરી કે કાર્ય આધારિત પદ્ધતિ સમાન છે) નેતા જ્યારે તેની સહકર્મીઓ/અનુયાયીઓ માટે સદ્ભાવયુક્ત, મૈત્રીપૂર્ણ વ્યવહાર દાખવે, નેતાને મળવાનો, રજૂઆતનો અવકાશ હોય, તેના સહકર્મીઓ માટે ઉપલબ્ધ રહે, તેમની જરૂરિયાતો પ્રત્યે ધ્યાન રાખે, તેના કર્મચારીઓની સહમતિ કે, અભિપ્રાય લે, વિશ્વાસ સંપાદન કરે, અને તેના દ્વારા આ સંબંધમાં ઉષ્મા અને આત્મીયતા અને અન્યોન્ય સન્માનની ભાવના ઉભી કરે તેને ગણના કહી શકાય. આમ ગણના એટલે આગેવાન દ્વારા તેના સહકર્મીઓ માટે સહાયક કાર્યકર્તાની ભૂમિકા, પ્રારંભિક માળખું એટલે કોઈ આગેવાન દ્વારા શરૂઆતના તબક્કાથી જ, તેના તથા સહકર્મીઓ વચ્ચેના સંબંધોની રૂપરેખા તથા મર્યાદા નિશ્ચિત કરવી, કાર્યના લક્ષ્યોને સુનિશ્ચિત કરવા, કર્મચારીઓની ભૂમિકા, સંગઠનની કાર્યશૈલી, સંપર્કનું માળખું, પ્રક્રિયા તથા પદ્ધતિઓ નિર્ધારિત કરવી. આમ પ્રારંભિક રૂપરેખા નિર્ધારિત કરવાનો મુખ્ય હેતુ એ કાર્ય કે ઉત્પાદન પ્રક્રિયાનું સંકલન છે.

સંશોધકોનું એવું માનવું છે કે નેતૃત્વની શૈલીનો સામાન્ય રૂપમાં ઉપયોગની, સમૂહના ઉત્પાદન પર કોઈ વિશેષ અસરો હોતી નથી, પ્રારંભિક માળખું તથા કર્મચારીની ગણના જેવા ઉપર દર્શાવેલ બે પરિમાણો પણ અનેકવિધ પાસાંઓ સાથે સંકળાઈને પરિસ્થિતિ આધારિત વિવિધ સ્વરૂપો ધરાવે છે. જેમ કે તેમાં સહકર્મીઓની અપેક્ષાઓ, સમૂહ સિવાય આગેવાનની બહારના વિશ્વ પર પ્રભાવ કે છાપ, નેતાના ઉપરી અધિકારીઓની શૈલી વિગેરે, આથી ઓહિઓ સ્ટેટ મોડલમાં સૂચવવામાં આવેલ નેતૃત્વની શૈલી, એ તમામ પરિસ્થિતિમાં, આવશ્યકતાઓ પૂરી કરવા સૂચિત કરતી નથી.

અહીં એક હકીકત નોંધવી આવશ્યક છે કે નેતૃત્વના ઉપરોક્ત બન્ને પરિમાણો સ્વાયત્ત છે, તેઓ અન્યોન્ય સ્વતંત્ર છે પરંતુ વિરોધી નથી. આ બન્ને પરિમાણોને જો આલેખ સ્વરૂપમાં દર્શાવીએ તો ગણનાને ઊભી ધરી ન્યૂનતમથી મહત્તમ સ્થિતિમાં તથા 'પ્રારંભિક માળખા'ના પરિમાણને આડી ધરી લઘુત્તમથી મહત્તમ સ્થિતિમાં દર્શાવી શકાય ઓહીઓ સ્ટેટ ગ્રુપ અહીં નોંધે છે કે આ આલેખમાં સંસ્થામાં નેતાઓ પ્રત્યેક બિંદુ પર વિસ્તરિત રહે છે.

એક સર્વે પરથી એવું ફલિત થાય છે કે, કોઈ નિરીક્ષક કે અધિકારી 'પ્રારંભિક માળખા'ના વિકલ્પને સૌ પ્રથમ પસંદ કરશે જ્યારે કર્મચારીઓ મુખ્યત્વે 'ગણના'ના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરશે.

### સંચાલકીય જાળનો સિદ્ધાંત (MANAGERIAL GRID THEORY)

સંચાલકીય જાળનો સિદ્ધાંત એ નેતૃત્વની એક ખૂબ જાણીતી શૈલી છે. આ સિદ્ધાંત સૌ પ્રથમ, શ્રી રોબર્ટ બ્લેક તથા જાના મોટન દ્વારા રજૂ કરવામાં આવેલ, કે જે મિશિગન અને ઓહિઓ સ્ટેટ યુનિવર્સિટીઓના અભ્યાસનું તાર્કિક વિસ્તરણ છે. આ અભ્યાસનો સંચાલકીય જાળ એ ઉદ્દેશોનો સિદ્ધાંત એ દ્વિપરિમાણાત્મક શ્રેણીક રજૂ કરે છે, જેમાં વ્યક્તિની ગણનાને ઊભી ધરીમાં તથા ઉત્પાદનના આંકને આડી ધરીમાં એકસાથે રજૂ કરે છે. આ સિદ્ધાંતનો મુખ્ય વિચાર એ છે કે, કોઈપણ નેતૃત્વની શૈલી એ આ બે પરિમાણ સંયુક્ત જોડાણ પર આ બન્ને સિદ્ધાંતોને 'લોકો સંબંધિત' તથા 'ઉત્પાદન સંબંધિત' ને આડી તથા ઊભી ધરીમાં 9×9 લેવામાં આવે છે. જ્યારે નેતા તેના ઉત્પાદન/કર્મચારી પરત્વેના અભિગમમાં વૃદ્ધિ કરે ત્યારે તેની સાથે, આલેખમાં તેનું મૂલ્ય 1 થી 9 આંક સુધી પ્રત્યેક દિશામાં આગળ વધે છે. નેતૃત્વની શૈલીમાં વિવિધ પાસાંઓના સમન્વયની નીચે દર્શાવેલ 5 પદ્ધતિઓ એ હાલમાં, કેન્દ્ર સ્થાને છે, તેમાં 9×9 ના શ્રેણીકમાં ચાર અભિગમો અને કેન્દ્રબિંદુઓ દર્શાવેલ છે.

- 1.1.1. સુધારી શકાય તેવું સંચાલન : આ સ્થિતિમાં સંચાલક (આગેવાન) ઉત્પાદન કે કર્મચારી બન્ને માટે બહુ ઓછો સંબંધ ધરાવે છે.
- 2.9.1. સત્તા-આજ્ઞાકારિતા : સંચાલક, કર્મચારીઓના હસ્તક્ષેપ સ્વીકારતા નથી અને પરિસ્થિતિ પર સંપૂર્ણ નિયંત્રણ રાખી, કર્મચારીઓને વધુ કાર્યદક્ષ બનવા દબાણ ઊભું કરે છે,
- 3.1.9. પ્રાદેશિક કલબ સંચાલન : સંચાલક વિચારશીલ, સહાયક તથા મૈત્રીપૂર્ણ વ્યવહાર દાખવે છે, સંચાલકને ઉત્પાદનો સાથે વિશેષ નિસ્ખત નથી.
- 4.5.5. સંગઠન, વ્યક્તિ, સંચાલન : સંચાલક એ કાર્ય પરત્વેના અભિગમમાં હળવાશ આપી સામે, નૈતિક નિષ્ઠાની અપેક્ષા દ્વારા બન્ને દિશા વચ્ચે એક સમતોલન સાધવા પ્રયાસ કરે છે.
- 5.9.9. જૂથ સંચાલન : આ વિભાવનામાં સંચાલક, નિષ્ઠાવાન કર્મચારીઓ પાસેથી વિશ્વાસપૂર્ણ વાતાવરણ, સન્માન તથા સ્વાયત્તાની લાગણી દ્વારા, ઉચ્ચ પ્રકારના કાર્ય પ્રદાનની અપેક્ષા રાખે છે.
- 6.9.9. ઉત્પાદનનું તથા કર્મચારી ગણ સાથે શ્રેણીક વધુમાં વધુ અસરકાર સંબંધ ધરાવે છે એ અસરકારક શૈલી છે.

આ બન્ને અભિગમો પરસ્પર વિરુદ્ધ દિશાના છે, આથી તેની વચ્ચે સાહજક રીતે જ ઘર્ષણ ઊભું થવાની શક્યતા રહેલી છે, આથી સંચાલકે, કર્મચારીઓના હિત અને સંગઠનના લક્ષ્યો વચ્ચે સુમેળ ઉભો કરવો જોઈએ. સંગઠનના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવાની સૌથી શ્રેષ્ઠ નેતાગીરીની શૈલીમાં સમૂહ સંચાલનની પદ્ધતિ સૌથી શ્રેષ્ઠ વ્યૂહરચના છે.

#### 10.7.4 પરિસ્થિતિજન્ય નેતૃત્વ સિદ્ધાંત : (SITUATIONAL THEORY OF LEADERSHIP)

પરિસ્થિતિ આધીન નેતૃત્વ અંગેનો સિદ્ધાંત શ્રી પોલ હર્સે તથા કેનેથ બ્લેન્ચાર્ડ દ્વારા પ્રસ્તુત કરવામાં આવ્યો. તેમની માન્યતા પ્રમાણે સૌથી વધુ અસરકારક નેતૃત્વની પદ્ધતિ એ તેના સભ્યોની માનસિક પરિપક્વતા સ્તર તથા પરિસ્થિતિની માંગ અનુસાર બદલાય છે તેવા વિચાર ઉપર આધારિત છે. બીજા શબ્દોમાં કરીએ તો આ એક વિશેષ શૈલી છે અને તે પરિસ્થિતિમાં આકાર પામે છે તેને સાપેક્ષ હોય છે. (તે પરિસ્થિતિ કે જેમાં આગેવાન, અનુયાયીઓ તથા સંલગ્ન પરિબળો નો સમાવેશ થાય છે.) હવે જો નેતૃત્વ એ સમગ્ર પરિસ્થિતિનું સંચાલન હોય તો, નેતાએ, પરિસ્થિતિ પ્રમાણે, સ્થિતિ સ્થાપક રહી, બદલાતા પરિવર્તનોને સ્વીકારવાની વૃત્તિ રાખવી પડે (એટલે કે, નેતૃત્વ શૈલીમાં પરિવર્તન) અથવા તો નેતૃત્વ ખુદ (કોઈ એક વ્યક્તિથી અન્ય વ્યક્તિ તરફ બદલાઈ જાય છે.) સમૂહના વાતાવરણ પ્રમાણે બદલાઈ જાય છે તેથી કોઈ એક વ્યક્તિ ક્યારેક કાયમી આગેવાન બની શકે નહીં.

ઓહિઓ સ્ટેટ તથા સંચાલન જાળ પદ્ધતિની જેમ જ પરિસ્થિતિજન્ય સંચાલન પદ્ધતિ પણ બે પરિમાણોની વિભાવના રજૂ કરે છે, જેમકે, કાર્ય-કાર્યકારક સંબંધ એક પ્રભાવશાળી અને સક્ષમ નેતા એ, પરિસ્થિતિની માંગ ને પારખી લે છે તથા તે પ્રમાણે તેના સહકર્મીઓની પરિપક્વતા અને આવડતને ઓળખી તેને યોગ્ય પોતાની નેતૃત્વની શૈલી ઉપોયગમાં લે છે. આ નેતૃત્વની શૈલી નીચે રજૂ કરેલ ત્રણ પરિબળોના અસર પરસના સંબંધ પર નિર્ભર રહે છે.

1. નેતા દ્વારા પ્રસ્તુત કરવામાં આવેલ કાર્યનું પ્રમાણ કે માત્રા.
2. નેતાના કર્મચારીઓ સાથેના સંબંધ કે વ્યવહારનું પ્રમાણ.
3. સૂચવવામાં આવેલ કાર્ય કે લક્ષ્ય માટે, કર્મચારીઓની આવડત કે પરિપક્વતાનું પ્રમાણ.

કાર્યના વ્યવહારો એ આગેવાન દ્વારા સંગઠનના કર્મચારીઓને કાર્યની વહેંચણી તથા તેમાં પ્રત્યેક કર્મચારીની કામગીરીને સ્પષ્ટ કરે છે. સંબંધોના વ્યવહારોમાં સંચાલક પોતાના તથા સહકર્મીઓ વચ્ચેના અંગત સંબંધોને જાળવવા જે વર્તણૂક દર્શાવે છે તેનો સમાવેશ થાય છે. પરિપક્વતામાં, કર્મચારીના પડકારજનક કાર્યો કરવા માટેની ઉચ્ચ ક્ષમતા, જવાબદારી લેવાની તેમની તૈયારી, તથા કાર્ય માટે તેમના અનુભવ વગેરે નો સમાવેશ થાય છે અનુયાયીઓની માનસિક પરિપક્વતાનો આધાર નીચે દર્શાવે મુદ્દાઓ પર નિર્ભર છે (અ) (લક્ષ્યાંક) પ્રાપ્તિ માટેની અભિલાષા (બ) જવાબદારી સ્વીકારવાની સક્ષમતા અને (ક) ચોક્કસ કામના પ્રમાણમાં પ્રસ્તુત શિક્ષણ અને અથવા અનુભવ તથા કૌશલ્યો

હર્સે અને બ્લેન્ચાર્ડ દ્વારા નેતાની કાર્યશૈલીની અસરકારકતા તથા યોગ્યતાને ચકાસવા માટે લીડર ઈફેક્ટીવનેશ અને એડેપ્ટેબિલિટી ડિસ્ક્રીપ્શન (LEAD) નામનું સાધન વિકસાવ્યું છે (મોન્ડી તથા અન્ય, 1988, પેજ-408-410) આ પદ્ધતિ પરિસ્થિતિ આધારિત નેતૃત્વ માટે, ઉપયોગી અને સ્પષ્ટ સમજી શકાય તેવો વિચાર રજૂ કરે છે. પરંતુ વાસ્તવિક ઉપયોગમાં આ પદ્ધતિ ઘણીવાર નિષ્ફળ રહે છે કારણ કે અહીં વ્યક્તિની વિશેષતા મોટો ભાગ ભજવે છે. પરંતુ આકસ્મિક અને પરિસ્થિતિ જન્ય પદ્ધતિઓ અંગે સમજણ અસ્પષ્ટ રહે છે. વધુમાં પરિસ્થિતિ યોગ્ય અભિગમ એ લગભગ, કાલ્પનિક લાગે છે. કારણકે તમામ પરિસ્થિતિ અંતે કોઈ પ્રશિક્ષણ પુરૂ પાડી શકાય તેવી શૈક્ષણિક પદ્ધતિ પણ ઉપલબ્ધ નથી અને તેવો પ્રયાસ પણ લગભગ અશક્ય છે. નેતૃત્વના અર્કને જાણવા માટે આ સાધન કોઈ કેન્દ્રવર્તી વિચાર રજૂ કરતું નથી.

#### 10.7.5 આકસ્મિક નેતૃત્વ સિદ્ધાંત : (CONTINGENCY THEORY OF LEADERSHIP)

પરિસ્થિતિજન્ય તથા આકસ્મિક શબ્દોની વિભાવનામાં રહેલ મુખ્ય તત્ત્વજ્ઞાન લગભગ એક સમાન હોવાથી આ બન્ને વિભાવનાનો મહદ્ અંશે એકસાથે જ ઉલ્લેખ થાય છે. આ આકસ્મિકતાનો સિદ્ધાંત તથા માર્ગ-ધ્યેયનો સિદ્ધાંત એ વ્યવહારિક અભિગમોનું એક વિસ્તૃત સ્વરૂપ છે. કારણકે તે પણ નેતા તથા અનુયાયીઓ વચ્ચેના કાર્ય પ્રેરણાના પરિબળોને પ્રાધાન્ય આપે છે. આમ છતાં, આકસ્મિક નેતૃત્વને પરિસ્થિતિજન્ય નેતૃત્વમાં, પ્રેરણાના જેટલું જ મહત્વ, કર્મચારી તથા નેતા વચ્ચેના અરસ-પરસના સંપર્ક માળખાનું છે. વધુમાં આ બન્ને સિદ્ધાંતો ઘણા ખરા અંશે, એકસમાન છે. આકસ્મિક નેતૃત્વની રૂપરેખાનો મુખ્ય વિચાર એ છે કે, નેતાગીરીના અસરકારક પ્રભાવ માટે, કર્મચારીઓ તથા સંસ્થાના વિવિધ પરિબળોનું સચોટ રીતે સંકલન થવું, સમગ્ર સમૂહ પાસેથી જરૂરી કામ લેવું એ નેતાની ક્ષમતા પર આધારિત છે, અને તેની આ ક્ષમતા, એ સંસ્થામાં રહેલા વિવિધ એકમો પ્રત્યે તેના પોતાના વ્યવહારો કેવા છે તેના પર નિર્ભર છે. આ સિદ્ધાંતને સમજવા માટે, આપણે નેતાને વ્યક્તિગત રીતે જાણી સંગઠનના વિવિધ પરિબળો (અથવા આગેવાન પરિસ્થિતિ) તથા આ બે વચ્ચેના કારણોને સમજવા જરૂરી છે.

નેતાને અંગત રીતે સમજવા માટે, તે પોતાની મુખ્ય બે આવશ્યકતા પૈકી કઈ આવશ્યકતાને વધુ મહત્વ આપે છે અર્થાત્ તે આંતરીક વ્યવહારોની આવશ્યકતા કે કાર્યપૂર્ણ થવાની આવશ્યકતામાંથી કોને વધુ પ્રાથમિકતા આપે છે તે જાણવું જોઈએ. શ્રી ફિડલર સૂચવે છે કે આ જરૂરિયાતો અલગ-અલગ નેતાઓમાં અલગ-અલગ રીતે અનુભવાય છે. જ્યારે એકમ કે સંસ્થાનું વાતાવરણ, સૌહાર્દપૂર્ણ અને શાંતિમય હોય ત્યારે કોઈ વ્યક્તિ ઉચ્ચત્તમ જરૂરિયાતો અનુભવે છે, જ્યારે પરિસ્થિતિ, વિપરિત અને ભયજનક હોય ત્યારે આગેવાન નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતોને પ્રાધાન્ય આપે છે. કોઈ નેતા માટે કેવી આવશ્યકતાઓ વધુ મહત્વની

છે તે અંગે જાણકારી મેળવવા માટે, સંશોધન સર્વે હાથ ધરવા, એક પ્રશ્નોત્તરી એસ્ટીમ ફોર લિસ્ટ પ્રીફર્ડ કન્વીનર (LPC) એટલે કે એક નાપસંદ સંયોજક ઉમેદવાર માટે, માનની લાગણીના માપદંડો દ્વારા, નેતાની કઈ જરૂરિયાતો સૌથી વધુ અગત્યની છે તે નક્કી કરી શકાય છે.

સંસ્થાકીયમાં મુખ્યત્વે ત્રણ પરિબલોને એવા ગણી શકાય કે જેના પરથી, નેતાગીરીની સ્થિતિ ચોકસાઈપૂર્વક નક્કી થઈ શકે, એટલે કે નેતાગીરી કઠોર (પ્રતિકૂળ) છે અથવા સુખકારક (અનુકૂળ) છે આ ત્રણ પરિબલોમાં (1) નેતા અને સદસ્યો વચ્ચેના સંબંધો (અર્થાત્ સમૂહ માટે આધાર તથા સમૂહનો નેતાગીરીને સહકાર) (2) કાર્યનું માળખું, (3) હોદ્દોથી મળતી સત્તાની સ્થિતિ (એટલે કે અધિકારીને, કર્મચારીને પુરસ્કૃત કરવા/શિક્ષા કરવા કે તેને બઢતી આપવા માટે મળતી સત્તા) ઉદાહરણ તરીકે જોઈએ તો સંસ્થામાં જ્યારે અનુકૂળ વાતાવરણ હોય તથા સંગઠનના કાર્યો સરળ અને નિયમિત કક્ષામાં હોય, ત્યારે સમૂહને નેતાગીરીમાં સંપૂર્ણ વિશ્વાસ અને સહકાર હોય છે આ સ્થિતિમાં સંસ્થા નેતાને સવિશેષ સત્તાઓ આપે છે.

શ્રી ફિઝલર વધુમાં જણાવે છે કે સંસ્થામાં સંપર્ક માળખું, તથા માહિતી આદાન પ્રદાનની વ્યવસ્થામાં ઓછી હોદ્દા પ્રતિષ્ઠા (કાર્યલક્ષી) ધરાવતા નેતાઓ માટે, ખૂબ જ અનુકૂળ સ્થિતિઓમાં તથા એકદમ પ્રતિકૂળ સ્થિતિઓમાં કાર્ય કરવું, વધુ સરળ રહે છે. જ્યારે વધુ પદ પ્રતિષ્ઠા ધરાવતા ઊંચી (LPC) (વ્યક્તિલક્ષી) ધરાવતા નેતા કે અધિકારીઓ માટે અનુકૂળ મધ્યમ તથા મધ્યવર્તી પરિસ્થિતિઓ કામ કરવા માટે વધુ સરળ રહે છે. આથી અધિકારીઓની કામગીરી પ્રતિષ્ઠા, હોદ્દો તથા અધિકારો, નિર્ધારિત કરતી વખતે, સંચાલકોએ નેતાગીરીની જરૂરિયાતને સૌ પ્રથમ ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ, અથવા તો નેતાગીરીમાં આવશ્યક પરિબલો પ્રમાણે, તેમના અધિકારોને નવીન ફેરફારોથી પુનઃતૈયાર કરવા જોઈએ.

પરિસ્થિતિ પ્રમાણે નેતૃત્વ કરવાનો અભિગમ એ આકસ્મિક નેતૃત્વની પ્રભાવનાને રજૂ કરે છે કદાચ આ અભિગમ તથા નેતૃત્વની વિભાવના વધુ આશાસ્પદ ગણી શકાય, પરંતુ અહીં પણ વધુને વધુ સંશોધન થવાં જરૂરી છે. કારણકે તેના દ્વારા જ, ઊંચી પદ પ્રતિષ્ઠા ધરાવતી નેતાગીરી, (ઉચ્ચ LPC) એ મધ્યમવર્ગી તથા રોજબરોજની પરિસ્થિતિમાં વધુ સફળ રહે છે. નવાં તારણો સ્પષ્ટ મેળવી શકાય છે. ઉપરાંત સૌથી સ્પષ્ટ બાબત એ છે કે, નેતૃત્વની શૈલી એ નેતા કાર્યપદ્ધતિ પ્રમાણે બદલાતી રહે છે સંગઠનમાં ઉભા થયેલા કાર્ય તથા ટેકનોલોજીના સમાવેશના કારણે નેતૃત્વની શૈલીને સમાયોજીત કરી, તેને તે પ્રમાણે ફેરફારો કરી અને નવીન શૈલી ઉપયોગમાં લાવવી પડે.

#### 10.7.6 નેતૃત્વનો જીવનચક્ર સિદ્ધાંત : (LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP)

જીવનચક્રની પદ્ધતિ પણ એક રીતે તો આકસ્મિક નેતૃત્વ શૈલીની સમાન જ છે. ફિઝલરે રજૂ કરેલ નેતૃત્વના નમૂનાની જેમ અહીં પણ એવી માન્યતા રહેલી છે કે, વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં નેતૃત્વ કરવા માટે અનેકવિધ શૈલીઓ આવશ્યક તથા યોગ્ય હોય છે. પરંતુ ફિઝલરની વિચારધારામાં માત્ર પરિસ્થિતિને પ્રાધાન્ય આપવામાં આવેલ છે જ્યારે નેતૃત્વના કાર્યકાળની આ પદ્ધતિમાં નેતાની, પરિસ્થિતિ પ્રમાણે સ્થિતિસ્થાપકતા કેળવી તેને અનુકૂળ થવાની આવડત તથા પરિસ્થિતિને સચોટ રીતે મૂલ્યાંકન કરવાની તેની પરખ શક્તિને સૌથી વધુ મહત્વની ગણવામાં આવે છે.

જીવનચક્રની નેતાગીરી પદ્ધતિમાં નેતૃત્વની મુખ્ય બે શૈલીઓ પ્રસ્તુત કરવામાં આવી છે જેવી કે કાર્ય આધારિત નેતૃત્વ શૈલી તથા સંબંધ આધારિત નેતૃત્વ શૈલી. આ બંને શૈલીઓ એકબીજાની વિરૂદ્ધ જણાતી નથી, પરંતુ નીચેના ચાર વસ્તુઓના જૂથના આધારે અસ્તિત્વ ધરાવે છે.



1. વધુ કાર્ય તથા ઓછા સંબંધો : આ શરતમાં કાર્ય પર વધુ ભાર મૂકવામાં આવે છે તેમાં કાર્ય પર ચુસ્ત નિરીક્ષણનો આગ્રહ રાખવામાં આવે છે. અહીં સહકાર તથા હુંકાળા સંબંધો પર ઓછો ભાર મૂકવામાં આવે છે.
2. વધુ કાર્ય અને શ્રેષ્ઠ સંબંધ : આ સ્થિતિમાં પણ ચુસ્ત નિરીક્ષણ અપનાવવામાં આવે છે પણ સાથે સાથે નેતા દ્વારા સારા કાર્યો જે થયાં છે તેની પ્રશંસા કરી કર્મચારીઓને બિરદાવે છે.
3. ઓછું કાર્ય - ઉચ્ચ સંબંધો : આ સ્થિતિમાં સંસ્થાના પ્રતિનિધિ મંડળ કે અધિકારી સાથે, કર્મચારીઓના સુદૃઢ સંબંધોને પ્રાધાન્ય આપવામાં આવે છે. કાર્ય કરતાં સંબંધોને વધુ મહત્વ અપાય છે.
4. ઓછું કાર્ય ઓછા સંબંધો : અહીં કાર્ય તથા સંબંધો સંપર્કો પણ આવશ્યક જણાય ત્યાં અને ત્યારે જ જોવા મળે છે.

નેતાગીરીની શૈલી એક આલેખીય રજૂઆતમાં ચાર સમયોરસ વિભાગમાં વિસ્તરીત રહે છે. તે કયા વિભાગમાં આવી શકે તેનો આધાર, કાર્યના પ્રકાર અને આવશ્યકતાઓ પ્રમાણે, અધિકારીની પરિપક્વતા પર નિર્ભર રહે છે. નેતાગીરીની શૈલીનો પ્રકાર એ કાર્યને અનુરૂપ માળખું તથા તે પ્રત્યેક કાર્યમાં, કર્મચારીઓનો સહકાર સાંપડે છે. તેના દ્વારા નિશ્ચિત થાય છે નેતા કે અધિકારીઓએ આ સ્થિતિમાં વધુને વધુ સુઝ અને પરિપક્વતા કેળવવા પ્રયત્ન કરવો જોઈએ. ઉપરની રજૂઆત ઉપરથી નેતાગીરીની શૈલી અંગે એવો નિષ્કર્ષ મળે છે કે જ્યાં કાર્ય સંબંધી કોઈ કર્મચારી અને સમૂહની આવડત અને પરિપક્વતા ઓછી હોય ત્યાં અધિકારીએ ચુસ્ત નિરીક્ષણ અને ઓછા સંબંધો વાળો વિકલ્પ અપનાવવો પડે છે. જ્યારે કર્મચારીઓ નિષ્ણાત, નિપુણ તથા શ્રેષ્ઠ આવડત ધરાવતા હોય ત્યાં અધિકારીની દખલ ઓછી રહે તે પ્રકારે, ઓછા સંબંધો અને ઓછા કાર્યનો વિકલ્પ અપનાવવો પડે.

#### 10.7.7 નેતૃત્વનો માર્ગ લક્ષ્યનો સિદ્ધાંત : (PATH - GOAL THEORY OF LEADERSHIP)

આ સિદ્ધાંત રોબર્ટ હાઉસ તથા એમ.જી.ઈવાન દ્વારા રજૂ કરવામાં આવ્યો છે જે આકસ્મિક નેતૃત્વની જરૂરિયાત તથા તેની પ્રેરણાને વધુ મહત્વ આપે છે તેની જેમ આ વિચારધારામાં નેતાની સહકર્મીઓની આવશ્યકતા તથા પ્રેરણાબળને મહત્વ આપવામાં આવે છે. એટલે કેટલાક અંશે તે ઘુમની અપેક્ષિતતાનો સિદ્ધાંત સાથે નજીકનો સંબંધ ધરાવે છે અને આ સિદ્ધાંતમાં પણ નેતાના વ્યવહારની કર્મચારીઓના પ્રેરણાબળ પર માનસિક અસરો તથા તેના દ્વારા તેમને સારા પ્રદર્શન માટે પ્રોત્સાહન મળે છે. તે વાતની ચકાસણી કરવામાં આવે છે તેથી આ વિભાવનામાં, અધિકારી કે નેતાની વર્તણૂક તેના ગુણો કરતાં વધુ મહત્વની માનવામાં આવે છે.

માર્ગ લક્ષ્યના સિદ્ધાંતનો મુખ્ય વિચાર એ છે કે અહીં સંચાલક એ કર્મચારીને તેના લક્ષ્ય પ્રમાણે કામ કરવા, તેના બદલામાં તેને આપવામાં આવતા પુરસ્કારને સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો જો સંચાલક પ્રત્યક્ષ રીતે, કર્મચારી સમક્ષ લક્ષ્ય અને તેનું વળતર રજૂ કરે, જો તે કર્મચારીની અપેક્ષા પ્રમાણેનું હોય તથા તેમની જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય તો તેઓ સંચાલકની શરત સ્વીકારે તો તેના દ્વારા, કર્મચારીની લક્ષ્ય પ્રાપ્તિની શક્યતા અને પરિણામ બંનેમાં વધારો જોવા મળે છે.

અપેક્ષિતતાના સિદ્ધાંતની જેમ અહીં પણ કર્મચારીઓને વ્યક્તિગત ધોરણે કાર્ય કરવા માટે પ્રેરિત કરવામાં આવે છે. જો કર્મચારીને એવી લાગણી થાય કે તે જો કોઈ ચોક્કસ કાર્ય કરવા માટે સખત પરિશ્રમ કરશે (માર્ગ) તો તેને અનુરૂપ સારું વળતર (લક્ષ્ય) મળશે અને તે ચોક્કસ ઉત્સાહથી કાર્ય કરશે. આમ એક સ્વરૂપમાં માર્ગ-ધ્યેય સિદ્ધાંત કાર્યના પ્રકાર તથા ગુણવત્તાના આધારે, વ્યક્તિની વર્તણૂકને જોડે છે, તેમાં સમાવેશ થાય છે. સંસ્થાનું વાતાવરણ સહકર્મીઓની અપેક્ષા તેમની

નિષ્ઠા, કાર્યપ્રયત્ન તથા સંતોષ વગેરે, કાર્ય પ્રકારના આધારે નિશ્ચિત થાય છે. પ્રત્યેક કાર્ય પાછળ તેની અપેક્ષાએ વેલેન્સ, કાર્ય અપેક્ષા છે કર્મચારી જે કાર્ય પર નિયુક્ત થયેલ હોય તેના દ્વારા તેના અનુભવ અને વળતર જેવા મુદ્દાઓ ઉપર તેના સહકર્મીઓના સંતોષ કે અસંતોષની લાગણી જોડાયેલી છે.

આથી માર્ગ-ધ્યેય સિદ્ધાંત અનુસાર એક નેતાએ કેટલીક પદ્ધતિઓ અપનાવવી જરૂરી છે જેમકે -

1. કર્મચારીની કાર્ય લક્ષ્ય પ્રાપ્તિની ઓળખ નક્કી કરવી અને પ્રાપ્તિ વળતરનું નિર્ધારણ કરવું.
2. કર્મચારીને શ્રેષ્ઠ વળતર આપી શકાય તે પ્રમાણે તેમના કાર્યનું મહત્તમ મૂલ્યાંકન કરવું, તથા કર્મચારી સાથે વાર્તાલાપ યોજી તેમના લક્ષ્યની સિદ્ધિ માટે વધુ વળતર પ્રાપ્ત કરવાની સંભાવના દર્શાવવી.
3. સંસ્થાના કાર્યની જરૂરિયાત પરથી તેને અનુરૂપ, કૌશલ્યો અને લાયકાતની પરિપક્વતા પ્રાપ્ત થયા બાદ કર્મચારીઓને જરૂરી સહકાર પૂરો પાડવો, અને
4. કર્મચારીઓને સોંપાયેલ કાર્યની પૂર્તિ કાર્ય સંબંધિત કર્મચારીઓના કાર્યસંતોષને વધારવા માટે, તેમને અર્થપૂર્ણ કાર્યો સોંપવા, જેમાં સહકાર આપવો, તથા પસંદગીની અપેક્ષાની કર્મચારીઓ પર સતત રહેતા ભારને હળવો કરવા પ્રયત્નો કરવા.

માર્ગ ધ્યેય સિદ્ધાંત સાથે સંકળાયેલ, નેતૃત્વની વિશેષતા અને વર્તણૂકને સાંકળતા ચાર મહત્વના પરિબળો અહીં વર્ણવવામાં આવેલ છે. તેમાં નિદર્શન, સહકાર, ભાગીદારી તથા પ્રાપ્તિ તરફ અભિમુખતાનો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે કાર્યની આવશ્યકતાઓ સ્પષ્ટ ન થઈ શકે તેમ સંદિગ્ધ હોય ત્યારે નિદર્શન નેતૃત્વ પદ્ધતિ વધુ યોગ્ય ગણી શકાય. જ્યારે કાર્ય તન્નાવયુક્ત, કંટાળાજનક, એકધારું, જોખમી, નિરાશા ઊભી કરે તેવું તથા પુનરાવર્તિત હોય ત્યારે, નેતા દ્વારા સહકાર યુક્ત નેતાગીરી અપનાવી જોઈએ. કર્મચારીઓ જ્યારે, વારંવાર એકસમાન કાર્ય સોંપવામાં આવે ત્યારે, તેઓને અસ્પષ્ટ કાર્ય સોંપાયેલ હોય ત્યારે, લક્ષ્ય સિદ્ધિ પરવે નેતાગીરીની શરતો હોવી જોઈએ. છેલ્લે ભાગીદારી યુક્ત નેતાગીરી એ જ્યારે કર્મચારીઓને અસ્પષ્ટ અને કોઈ નિશ્ચિત માળખા વિના કાર્ય સોંપવામાં આવે ત્યારે નેતાએ પોતે પણ તેમાં સામેલ થઈ, તેમને કાર્ય અંગે અને કાર્ય પદ્ધતિ સમજાવવા ભાગીદારીયુક્ત નેતાગીરી અપનાવવી જોઈએ.

આમ માર્ગ ધ્યેય સિદ્ધાંત પદ્ધતિ એક રીતે રેનસીસ લિકર્ટના ચાર પદ્ધતિ સિદ્ધાંતોને મળતી આવે છે. લિકર્ટનો સિદ્ધાંત, માત્ર ચાર પદ્ધતિ માટે યોગ્ય જણાયો હતો. જ્યારે અહીં માર્ગધ્યેય સિદ્ધાંતમાં સંચાલક વિવિધ પરિસ્થિતિમાં વર્તણૂકની ચારેય પદ્ધતિઓ અપનાવી શકે છે. આ સિદ્ધાંતમાં, સહકર્મીઓના વ્યક્તિગત લક્ષણો, તથા વાતાવરણની અસર એમ બંને પરિબળોને, જે તે સ્થિતિમાં નેતાની વર્તણૂકને નિર્ધારિત કરવા યોગ્ય ગણવામાં આવે છે. વ્યક્તિગત લક્ષણોમાં વ્યક્તિની તેના વાતાવરણ પર નિયંત્રણ માટેની અંગત માન્યતાનો સમાવેશ થાય છે. તથા આ માન્યતાના આધારે, તેના સહકર્મીઓની કાર્ય કરી શકવા અંગેની શક્યતાનો અંદાજ કાઢવામાં આવે છે.

(5) નેતૃત્વનો 'માર્ગ ધ્યેય સિદ્ધાંત' વર્ણવો.

- નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.  
2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**10.7.8 નેતૃત્વનું સાતત્ય તથા લિકર્ટની પદ્ધતિઓ 1,2,3 અને 4 પદ્ધતિઓ (CONTINUUM OF LEADERSHIP AND LIKERT'S SYSTEMS 1, 2, 3 AND 4)**

અત્યાર સુધીમાં નેતૃત્વની કેટલીક પદ્ધતિ/શૈલીઓ ઓળખવામાં આવી છે અને તે નોંધવું અગત્યનું છે કે તે પદ્ધતિઓ છૂટી છૂટી વિખરાયેલ પદ્ધતિઓ નથી. પરંતુ રોબર્ટ ટેનન બોમ અને વોરન એચ સ્મીડ્ઝના સૂચવ્યા પ્રમાણે તે પદ્ધતિઓ એક છે કે સરમુખત્યારશાહી (શોષણ કરવાવાળી) થી બીજે છેડે લોકશાહી (નિરંકુશ-મુક્ત) સુધીની વૈવિધ્યતા ધરાવતી નેતૃત્વનું સાતત્ય રચે છે. નેતૃત્વની આ સ્થિતિ ના વ્યાપની માત્રા એ નેતા દ્વારા તેની સત્તાના ઉપયોગના પ્રમાણ પર તથા, નેતા દ્વારા, તેના સહકર્મીઓને નિર્ણયો લેવામાં આપવામાં આવતી સ્વાયત્તા પર નિર્ભર છે, બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ શ્રેણીમાં સૌથી ડાબી બાજુ પરના એક અંત ભાગમાં, નેતાના પોતાના લાભ, તેના રસ, તેના વિચારો તથા લાગણીને પ્રદર્શિત કરે છે તો તેનો બીજા અત્યાંતિક છેડે એ સહકર્મીઓ પર વધુ ભાર મૂકે છે. આ વ્યાપના કેટલાક બિંદુઓ મુદ્દાસર રીતે નીચે પ્રમાણે (ડાબાથી જમણી તરફના ક્રમમાં) દર્શાવી શકાય.

- (1) નેતા નિર્ણય લઈ તેને જાહેર કરે છે.
- (2) નેતા તેના નિર્ણયને કોઈ રાજનીતિની જેમ રજૂ કરી, અન્યોને તેનો સ્વીકાર કરવા પ્રેરે છે.
- (3) નેતા તેના પોતાના વિચારો રજૂ કરી, અને અન્યને તેમાં કોઈ પ્રશ્નો હોય તો રજૂ કરવા જણાવે છે.
- (4) નેતા તેના અજમાયેશી ધોરણે નિર્ણયો રજૂ કરે છે, કે જેમાં સંજોગોવશાત્ પરિવર્તનો આવી શકે. અને તેના સહકર્મીઓને તે નિર્ણયોમાં પ્રભાવ દર્શાવવા આમંત્રિત કરે છે.
- (5) નેતા તેના સહકર્મીઓ સમક્ષ પ્રશ્નની રજૂઆત કરે છે અને સહકર્મીઓ પાસેથી સૂચનો મેળવે છે, ઉત્તરોના વિકલ્પોની યાદી તૈયાર કરી પોતાના નિર્ણય લે છે.
- (6) નેતા (ભાગીદારી યુક્ત) પ્રશ્નની વ્યાખ્યા કરે છે, કાર્યની મર્યાદા દર્શાવે છે તથા સમૂહને જ તે અંગે નિર્ણય લેવા જણાવે છે.
- (7) નેતા કર્મચારીઓના સમૂહને વ્યાખ્યાયિત પરિસ્થિતિની મર્યાદામાં રહીને નિર્ણય લેવાની સમૂહને મંજૂરી આપે છે.

ટેનનબોમ તથા સ્મીડ્ઝ ભાર આપે છે કે, નેતાગીરી કોઈ સાતત્ય પરની એક પદ્ધતિ અન્ય માટે શ્રેષ્ઠ તથા ઉપયોગી હોય તેવું બનતું નથી. જ્યારે નેતૃત્વની

કોઈ શૈલી પસંદ કરતા પહેલાં આપણે અગાઉ દર્શાવેલ છે તેવા અસંખ્ય પરિબળો અને કારણોને ધ્યાનમાં લેવાં જોઈએ. એક સફળ આગેવાન હંમેશા આવાં પરિબળોથી સતર્ક અને સતેજ રહે છે, જે તેને સૌથી વધુ અસરકારક અને સંલગ્ન હોય તેવા પરિબળોને સ્પષ્ટ રીતે સમજી, પોતાની જાતને, તથા તેના ગૌણ કર્મચારીઓને તથા સંગઠનમાં રહેલા કર્મચારીઓના સમૂહને તથા તેના વાતાવરણ અંગે અભ્યાસ કરી સ્પષ્ટ ખ્યાલ મેળવી લે છે. એક સફળ આગેવાન તેને જ કહી શકાય કે જે આ સ્થિતિને ધ્યાનમાં રાખી તેને અનુરૂપ તેનો વ્યવહાર નિર્ધારિત કરે.

શ્રી રેનીસ લિકર્ટ નેતૃત્વના સાતત્ય ઉપર નીચે દર્શાવેલ ચાર નેતૃત્વની પદ્ધતિઓની કલ્પના રજૂ કરે છે.

1. પદ્ધતિ-1 શોષણયુક્ત - સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ/નિરંકુશ નેતૃત્વ :

આ પદ્ધતિના મુખ્ય લક્ષણોમાં મારા આદેશ પ્રમાણે કાર્ય કરો અથવા છુટા થઈ જાઓની વિભાવના રજૂ કરે છે. એટલે કે, વિશ્વાસ તથા ભરોસાનો અભાવ, ભયનો વધુ પડતો પ્રયોગ, ધમકીઓ તથા શિક્ષા તથા પ્રસંગોપાત, પુરસ્કાર તથા, ઓછી માત્રામાં માહિતી આદાન પ્રદાન, મોટા ભાગના નિર્ણયો ઉપરી અધિકારી દ્વારા લેવાય, ઓછી આંતરક્રિયા તથા ખૂબજ થોડી અથવા નહીવત્ ગૌણકર્મચારીઓ સાથે ભાગીદારી.

2. પદ્ધતિ-2 - પરોપકારી સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ/નિરંકુશ નેતૃત્વ

આ પદ્ધતિમાં જો તમે સારું કાર્ય પ્રદર્શિત કરશો તો તમારી રજૂઆતો ધ્યાનમાં લેવામાં આવશે. આ પદ્ધતિમાં નેતા ભરોસા કે વિશ્વાસ સંપાદન કર્યા વિના, પિતૃતુલ્ય વ્યવહાર દાખવે છે. પરંતુ અહીં કર્મચારીઓ, સંચાલન સાથેના વર્તન પ્રત્યે વધુ પડતા શંકાશીલ તથા સભાન રહે છે.

3. પદ્ધતિ-3 - વિચારવિમર્શયુક્ત નેતાગીરી :

આ પરિસ્થિતિમાં કર્મચારીઓને પોતાના અંગે નિર્ણયો લેવામાં અમુક પ્રમાણમાં સ્વાયત્તા આપવામાં આવે છે. આ સ્થિતિની મુખ્ય લાક્ષણિકતા એ કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા માટે શિક્ષા કે દંડનો ઉપયોગ કરતાં પુરસ્કારનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ મુક્ત રીતે પોતાના કોઈપણ મુદ્દાની રજૂઆત કરી ચર્ચા કરે છે.

4. પદ્ધતિ -4 - સહભાગી જૂથ :

આ પદ્ધતિની લાક્ષણિકતાઓમાં લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવામાં તથા નિર્ણયો લેવામાં કર્મચારીઓની સંપૂર્ણ સામેલગીરી આધારિત ઉચ્ચ પ્રકારની વિશ્વનીયતા અને ભરોસાની સ્થિતિ, નેતા તથા ગૌણ કર્મચારીઓની વચ્ચે વ્યાપક સંપર્કો વધુ કાર્યપ્રદર્શન તથા સામેલગીરી બદલ આર્થિક પુરસ્કારો, ઉપરની તરફ, નીચેની તરફ તથા અરસપરસ સ્પષ્ટ અને મુક્ત આદાન-પ્રદાન હોય છે. આમ આ પદ્ધતિ-4 એ લિકર્ટની સહકારયુક્ત સંબંધોના સિદ્ધાંત સમાન છે. આ નેતાગીરીના નમૂનામાં કાર્ય વિવિધ સમૂહો દ્વારા વારાફરતી કરવામાં આવશે તેવી કલ્પના રજૂ કરેલ છે તથા નેતા આ સમૂહો તથા સંગઠનના અન્ય સમૂહો વચ્ચે એક કડી સમાન બની રહેશે. આ પદ્ધતિને ઘણીવાર 'લિંકિંગ પીન થિયરી' તરીકે પણ ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે. લિકર્ટ આ પદ્ધતિના સૌથી વધુ હિમાયતી છે.

10.7.9 નેતૃત્વના અન્ય સિદ્ધાંતો અને અભિગમ (OTHER LEADERSHIP THEORIES APPROACHES)

નેતૃત્વના કેટલાક મહત્વના સિદ્ધાંતો/પદ્ધતિઓ અભિગમો કે નમૂનાઓનો અભ્યાસ કર્યા બાદ, આપણે જોઈ શકીએ છીએ કે ઉપર દર્શાવેલ નમૂના ઉપરાંત આ નમૂના સાથે સમાનતા ધરાવતી ઘણી વિવિધ શૈલીઓ અસ્તિત્વમાં છે. નેતૃત્વની અસંખ્ય

પદ્ધતિઓ વિવિધ સમયે સાહિત્યમાં ઉમેરાતી રહે છે. આ સાથે અહીં એક હકીકત એ પણ છે કે આ પૈકીની ઘણી બધી થિયરી કે સિદ્ધાંતો, એ કેટલીક જાણીતી પદ્ધતિઓનું અન્ય નામે રજૂઆત જ હોય છે, તેની વિગતો અને વિભાવના તેજ રહે છે અથવા તો માત્ર નહીવત્ તફાવત જોવા મળે છે. ઉદાહરણ રૂપ જોઈએ તો પરિસ્થિતિજન્ય તથા આકસ્મિક નેતૃત્વની શૈલીને વાતાવરણ યુક્ત નેતૃત્વ શૈલી પણ કહેવામાં આવે છે.

‘શુપ એન્ડ એક્સચેન્જ થિયરી’ (સમૂહ તથા આદાન-પ્રદાનનો સિદ્ધાંત), નેતાગીરી એ મુખ્યત્વે આદાન-પ્રદાન કે સંપર્ક પર નિર્ભર રહેલ છે, આથી જે વ્યક્તિ, સૌથી શ્રેષ્ઠ રીતે સમગ્ર સમૂહના ઉદ્દેશ પ્રમાણે સંપર્કો ઉભા કરવાની, આદાન-પ્રદાનની તથા સમૂહ માટે તથા સમૂહના પ્રયત્નોનું શ્રેષ્ઠ વળતર આપી શકવાની આવડત ધરાવે, તથા તેની શ્રેષ્ઠ રજૂઆત કરી શકે તેવી વ્યક્તિઓ જ નેતા બની શકે .

નેતૃત્વમાં ‘હ્યુમેનેસ્યુ થિયરીઝ’ માનવીય અભિગમના સિદ્ધાંતોમાં એવી વ્યક્તિની નેતાગીરી માટે પસંદગી કરવાનું સૂચવવામાં આવે છે કે જે સમૂહના સભ્યોની આત્મ-સ્વીકૃતિની ભાવના જળવાઈ રહે, તે રીતે તેમને વધુને વધુ સ્વતંત્રતા આપી નેતૃત્વનું સંચાલન કરે.

અપેક્ષિતતાને સિદ્ધાંત (એક્ષેક્શનલ થિયરી) આગેવાન દ્વારા લક્ષ્ય પ્રતિપાદનના માર્ગને ધ્યાનમાં રાખીને તે પ્રમાણે કર્મચારીઓના કાર્યની રૂપરેખા તથા કાર્યવિભાજન કરવામાં માને છે.

સામાજિક અભ્યાસનો સિદ્ધાંત (સોશિયલ લર્નિંગ થિયરી) આ સિદ્ધાંત એવી વિભાવના પ્રતિપાદિત કરે છે કે કોઈ વ્યક્તિ, તેના સામાજિક વાતાવરણ તથા તેના આગેવાનની વચ્ચે હંમેશા અને વારંવાર સંપર્કો સર્જાય છે. અહીં ગૌણ કર્મચારી સાથે સમાધાન કરી તથા પરસ્પર સહકારના સંબંધો સર્જાય અને તેના દ્વારા સંયુક્ત પ્રયત્નો, અન્યોઅન્ય વચ્ચે કેવા પ્રકારના વ્યવહારો રાખવા તે નિશ્ચિત થાય છે, અને આ પ્રયાસ તથા સંબંધોના આધારે, સંગઠનની ઉત્પાદકતા વધારવા તથા સંતોષજનક પરિણામ મેળવવા સંયુક્ત રીતે કાર્ય થઈ શકે છે.

## 10.8 ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપનમાં નેતાગીરી : (LEADERSHIP IN LIBRARY AND INFORMATION CENTRE MANAGEMENT)

ગ્રંથાલયોનું સંચાલન ઘણા લાંબા સમયથી ઘણા લાંબા સમય માટેના સરમુખત્યાર (આપખુદશાહી) અથવા પૈતૃક શાસનવાદના વ્યવહારોના વિશ્વાસ આધારિત થતું હતું. આ ક્ષેત્રમાં એક સામાન્ય સ્વીકૃત પ્યાલ જોવા મળતો હતો, ગ્રંથાલય સંચાલનમાં સૌથી ઉપરની સત્તા કેન્દ્રસ્થાને રહેલી વ્યક્તિ/વ્યક્તિઓ પાસે અર્થાત્ સંચાલક મંડળ પાસે રહેતી હતી. પરંતુ હાલના પરિપ્રેક્ષ્યમાં આ એકહથ્થુ સંચાલનની પદ્ધતિ કેટલી સફળ રહી શકે તે એક પ્રશ્નાર્થ છે. હાલમાં, ગ્રંથાલયના ક્ષેત્રમાં એકહથ્થુ તથા કમબદ્ધ સંચાલનની જૂની પદ્ધતિથી થોડું પરિવર્તનના લીધે ભાગીદારી યુક્ત વિચાર વિર્મશનો અવકાશ ધરાવતી તથા સત્તા વિભાજનની વિભાવના ધરાવતી મુક્ત પદ્ધતિ તરફ વિકાસ થઈ રહ્યો છે. ઉપરાંત નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા અગાઉ કરતાં પણ વધુ ને વધુ સંચાલન મારફત વિસ્તરતી જાય છે.

ઉપરાંત કેટલાંક બાહ્ય પરિબલો જેવા કે, કર્મચારી મંડળોની તાકાત, આર્થિક દબાણ, શ્રમ તથા ઔદ્યોગિક સંબંધો અંગેના કાયદાઓ વિગેરેના કારણે, સંચાલનની પદ્ધતિમાં ઘણાં બધાં પરિવર્તન આવ્યાં છે. ઉપરાંત હાલના સંજોગોમાં એક સામાન્ય રાજકીય વાતાવરણમાં વધુ સેવા પૂરી પાડવાની વિભાવના સાથે નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા અપનાવાઈ છે. ભાગીદારી અને વિચારવિમર્શ દ્વારા એકહથ્થુ અને નિરંકુશ નેતૃત્વના પરિણામે કડક આદેશના સ્થાને સમજાવટ તથા સૂચનો, સત્તાના સ્થાને પ્રભાવક અસરો નિરંકુશ નિયંત્રણના સ્થાને, સમાન ધ્યેયોની ભાગીદારી તથા કર્મચારીના કૌશલ્યો તથા વિચારો જોવા મળે છે.

ઘણીવાર ઉપરની સત્તા દ્વારા કડક સૂચનાઓ તથા તેના ચુસ્ત પાલન કરાવીને ક્યારેક સારાં પરિણામો મેળવી શકાય છે. પરંતુ આ પ્રકારના વ્યવહારના કારણે જે વ્યક્તિઓ, નિર્ણયો લેવાની સ્થિતિમાં

પોતાના નવીન વિચારો દ્વારા કોઈ યોગદાન આપવા માંગતા હોય તો તેઓમાં એક પ્રકારના અસહકાર તથા નિરસતાની ભાવના તરફ દોરી જાય છે. કેટલીકવાર કટોકટીના સમયમાં કડક આદેશ તથા એકહથ્થુ સત્તા દ્વારા સંચાલન વધુ અસરકારક જોવા મળે છે. પરંતુ ગ્રંથાલયના સંચાલન તથા આયોજનમાં કર્મચારીગણની ભાગીદારી તથા સૂચનો હંમેશા આવકારદાયક છે. પરંતુ આધુનિક ગ્રંથાલયના નેતૃત્વમાં નિપુણતા, સર્જનાત્મકતા, હોશિયારી અને નેતૃત્વના રચનાત્મક વિચારો અને ગુણો જેવાં પરિબળો પ્રત્યેક સ્તરે સંચાલન માટે આવશ્યક બની રહેલ જોવા મળે છે.

### 10.9 ભારતીય પરિપ્રેક્ષ્ય (INDIAN SCENARIO)

પરંપરાગત રીતે ભારતીય ઉદ્યોગ વ્યવસ્થાપને વારસાગત વ્યવસ્થાપન કે આનુવંશિકતા દ્વારા વ્યવસ્થાપન ગણવામાં આવે છે કે જ્યાં ખૂબ જ કેન્દ્રીત અને કુટુંબકેન્દ્રી સંસ્થાકીય માળખું અને કર્મચારીઓ પ્રત્યે આપખુદ અભિગમ હોય છે. સંશોધકોએ જોયું છે કે : (i) ઘણા ઉચ્ચ ભારતીય વ્યવસ્થાપનો અન્યોની સરખામણીમાં પોતાનાથી નીચા વ્યવસ્થાપનો પ્રત્યેના તેમજ મજૂરો સાથેના સંબંધમાં આપખુદ હોય છે. (ii) મોટા ભાગના નિરીક્ષકો એવું માનતા હોય છે કે કર્મચારીઓ નિરીક્ષકની હાજરીમાં જ કામ કરી શકે અને તેઓને જવાબદારીનું કોઈ ભાન હોતું નથી, (iii) અંકુશની ભારે પ્રમાણમાં જરૂર હોય છે, અને (iv) કારીગરોની પહેલ કરવાની તેમજ જવાબદારી લેવાની ક્ષમતામાં બહુજ ઓછો વિશ્વાસ હોય છે.

સહભાગીતાયુક્ત વ્યવસ્થાપનની પદ્ધતિઓ જેવી કે સંયુક્ત વ્યવસ્થાપન પરિષદ, કાર્ય સમિતિઓ વગેરેનો અનુભવ ભારતમાં બિનસંતોષકારક રહ્યો છે. સંશોધકોએ એ પણ જોયું છે કે એક સામાન્ય ભારતીય કારીગર માલિક અને નોકરના વધારે પડતા પ્રભાવ હેઠળ હિસ્સાદારીના સંબંધઓ કરતાં ઉછેરમાં પોતાને વધારે સુવિધાજનક અનુભવે છે, પરાધીનતા બતાવે છે, સ્વીકૃતિની જરૂરિયાત અને સત્તામાં જે લોકો છે તેમની પાસેથી પોતાના સંકલ્પનું રક્ષણ માગે છે. કારીગરોના આવાં વલણો અને વર્તનના કારણો ભારતીય મધ્યમ સ્તરીય વ્યવસ્થાપનના આગવા લક્ષણો જેવા કે નિષ્ઠાની ઉણપ, વ્યક્તિગત સંબંધોની પસંદગી, પરાધીન વૃત્તિપણું, સમૂહ ભાવનાની ઉણપ, આરામ માટેનો ભારે લગાવ, જરૂરી બાબતોનો મોટે ભાગે દેખાવ કરવાની વૃત્તિ. હિસ્સેદારી યુક્ત વ્યવસ્થાપનના નિષ્ફળતાના કારણોમાં, મજૂર સંગઠનોનું રાજકારણ, કારીગરોનું મન વ્યવસ્થાપકો ભ્રમિત કરી નાખશે તેવો યુનિયનોને ભય, વ્યવસ્થાપનમાં આવડત ન હોવાને લીધે કારીગરોની બિનફાયદાકારક સ્થિતિ, વ્યવસ્થાપકો દ્વારા માહિતીને દબાવવી, મધ્યમ સ્તરના વ્યવસ્થાપકોની અને નિરીક્ષકોની કારીગરો પ્રત્યેની વિષમતા વગેરે છે. અહીંયાં નોંધવા લાયક મુદ્દો એ છે કે નેતૃત્વશૈલીને એક સાતત્ય પ્રવાહમાં રજૂ કરવામાં આવે છે અને ભારતીય વ્યવસ્થાપન શૈલી આપખુદ શૈલીથી દુર જઈને હિસ્સેદારી યુક્ત વ્યવસ્થાપન શૈલી તરફ ધીમી ગતિએ જેમ અન્ય જગ્યાએ જોવામાં આવે છે તેમ જઈ રહી છે તેવો અભિગમ જોવા મળે છે.

ભારતમાં ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન, નેતૃત્વ શૈલી અને વ્યવસ્થાપકીય ગુણવત્તાની દૃષ્ટિએ, સમગ્ર વ્યવસ્થાપનનો એક નાનો હિસ્સો હોવા ઉપરાંત, શરૂઆતના ગ્રંથાલયોના વ્યવસ્થાપનનું એક તાર્કિક વિસ્તૃતિકરણ છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની સંચાલકીય ગુણવત્તા અને નેતૃત્વ શૈલીનો મહત્વનો તફાવત, બાકીની અન્ય પદ્ધતિઓથી, ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના પ્રકારના મુળભૂત તફાવતમાં જોઈ શકાય છે. પ્રથમ, તેઓ નફાકારક સેવા સંસ્થાઓ નથી. દ્વિતીય, માહિતી કેન્દ્રોનો ઉદ્ભવ તાજેતરમાં જ થયેલ છે. તૃતીય, મોટી સંખ્યામાં ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો જાહેર ફાળાના ટેકાથી ઉભાં થયેલાં છે. આ કારણોસર માહિતી કેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન વિશાળ ભારતીય ઔદ્યોગિક ગૃહો કરતાં વધારે લોકશાહીવાળું અને હિસ્સેદારીવાળું રહેલ છે. દુર્ભાગ્યે ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનના ક્ષેત્રમાં નોંધપાત્ર સંશોધન થયેલ નથી કે જેથી કરીને આ પરિસ્થિતિના પાસાંઓને સમજી શકાય.

### 10.10 સારાંશ (SUMMARY)

નેતૃત્વ અને વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યોમાં થયેલા વિસ્તૃત સંશોધનોએ સાબિત કરેલ છે કે સંચાલકીય ગુણવત્તા અને સફળતા માટે નેતૃત્વ એક અગત્યનું પરિબળ છે. નેતૃત્વ માત્ર જટિલ સંસ્થાઓમાં સંચાલકીય વર્તણૂક સાથે જોડાયેલ નથી પણ તે વ્યક્તિઓ વચ્ચેના સંબંધો સાથે પણ સંકળાયેલ છે. આવા નેતૃત્વ સંબંધોના બદલાતાં મૂલ્યો આ પ્રમાણે છે. (i) નેતાનાં વ્યક્તિગત લક્ષણો, વલણો અને

વર્તનો (કાર્ય અને સંબંધ વર્તન બન્ને) (ii) પરિપક્વતા, વલણો જરૂરિયાતો અને ગૌણ કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત લક્ષણો (iii) સંસ્થાઓનાં લક્ષણો જેવાં કે તેના મૂળભૂત હેતુઓ, ટેવો, સંસ્કૃતિ, રિવાજો, પરંપરાઓ, બંધારણ કાર્ય સંપન્ન કરવાનો પ્રકાર, ઉપલબ્ધ સમય, નેતાના સાહેબનો સ્વભાવ વગેરે (iv) સામાજિક, આર્થિક અને રાજકીય પરિસ્થિતિ.

ઉપરોક્ત ચર્ચાના આધારે એ સ્પષ્ટ છે કે જુદી જુદી નેતૃત્વશૈલીની સાપેક્ષતામાં અસરકારકતા પ્રસ્થાપિત કરવા માટે થયેલા ઘણા નિરીક્ષણ આધારિત અભ્યાસો થયા છતાં, કોઈ એક નેતૃત્વ પદ્ધતિનો, સિદ્ધાંત છેવટે સૌથી વધારે અસરકારક કે સાચો સાબિત થયો નથી. દરેક સૂચનાત્મક હોવા છતાં સંપૂર્ણરીતે ભરોસાપાત્ર નમૂનો પુરો પાડતું નથી. આપણે નેતૃત્વનું સર્વસામાન્ય મોડેલ જોઈએ છે કે જેમાં પ્રાપ્ત થયેલા પરિણામોના આધારે નેતૃત્વ પદ્ધતિને વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવી હોય, કેટલી સમય મર્યાદામાં અને કેવી રીતે પરિણામો પ્રાપ્ત થયાં હોય. જ્યારે એક નેતૃત્વ પદ્ધતિ બધી પરિસ્થિતિઓ માટે યોગ્ય ન હોય ત્યારે પરિસ્થિતિજન્ય (કન્ટીજન્સ થિયરી) સૌથી વધારે આધારભૂત લાગે છે. કયા ચોક્કસ સંજોગો માટે કયા અભિગમો કે નેતૃત્વ પદ્ધતિની જરૂર છે તે નક્કી કરવું એ વ્યવહારિક મુશ્કેલી છે. આ મુશ્કેલી વધારે ગહન એવા મુદ્દાઓ જેવા કે નેતાને પોતાનાથી ઉપરી વ્યક્તિઓ સાથેના સંબંધોની સ્પષ્ટ સમજનો અભાવ, પરિસ્થિતિને સાનુકુળ થવાની નેતાની ક્ષમતા, નેતૃત્વવર્તનની અસર સાથે સંકળાયેલ ચોક્કસ સૂચનોની ઉપલબ્ધિ ન હોવી વગેરે છે. નેતૃત્વ સિદ્ધાંતો ખાસ કરીને નેતા- અનુયાયી સંબંધો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને નીચલા અને સમકક્ષ તેમજ ઉપલા સ્તરના આદાન-પ્રદાન ઉપર થોડુંક જ ધ્યાન આપે છે. એક વિશિષ્ટ વ્યસ્થાપક પોતાના કર્મચારીઓ સાથે અડધા કે અડધા કરતાં ઓછો સમય પસાર કરે છે. આથી આ વ્યવસ્થાપકના પોતાના કર્મચારીઓ સાથેના તેમજ તેના ઉપરી વ્યક્તિઓ તેમજ તેના સમકક્ષ (જે સરખો જ સમય માગે છે) સાથેના આદાનપ્રદાનની અસરો માટેના સંશોધનો અસરકારક નેતૃત્વ માટે જરૂરી છે. નેતાનો પોતાના કર્મચારીઓ સાથેનો ખરેખર વ્યવહાર ઘણો ઓછો હોય છે અને તેની શૈલીનું એક વ્યવહારમાંથી બીજા વ્યવહારમાં પરિવર્તન મુશ્કેલ છે, જો અસંભવિત ના હોય તો નેતા પાસે દરેક પરિસ્થિતિનું સાવધાનપૂર્વક પૃથ્થકરણ કરવાની ઉર્જા કે સમય હોતો નથી. નેતૃત્વ વર્તનની અસરો માટેના પૂરતા અને સાચા સૂચનો હંમેશા આવતાં હોતાં નથી, સિવાય કે નિષ્ફળતાની કોઈ ચોક્કસ ઘટના હોય, અને આથી જ નેતા પાસે પોતાની નેતૃત્વશૈલી કામ કરે છે કે નહિ તે સાચી રીતે નક્કી કરવા માટે પૂરતી પૂરક માહિતી હોતી નથી. તદુપરાંત વાતાવરણ સંબંધિત ઘણા પરિબળો જેવાં કે અપૂરતી સાધનસામગ્રી, કર્મચારીઓની અપૂરતી તાલીમ અને સંસ્થાના અન્ય ભાગોમાં કર્મચારીઓનું અસહકાર વાળું વલણ વગેરે.

અત્યાર સુધી જે સંશોધનો થયાં છે તે ઉપરથી સ્પષ્ટ થાય છે કે (i) નેતાઓ બંને રીતે-જન્મજાત તેમજ કેળવી શકતા હોય છે (ii) આવી કેટલીક પરિસ્થિતિઓમાં થિયરી એક્સ અને આપખુદ નેતૃત્વ અસરકારક હોય છે. (iii) નેતૃત્વક્ષમતાનો વિકાસ લાંબા સમયનું કાર્ય છે. (iv) એક વ્યક્તિની નેતૃત્વ પદ્ધતિને બદલવાનું સરળ હોતું નથી. ઉપરાંત, અમલદારશાહીવાળી સરકારી સંસ્થાઓમાં, ફી રેઈન અને થિયરી એલની મુખ્યત્વે પ્રધાનતા હોય છે. સાર્વજનિક શાળાઓ, હોસ્પિટલો, સંશોધનો લેબોરેટરીઝ, ગ્રંથાલયો અને અન્ય સેવા-સંસ્થાઓમાં આવી પરિસ્થિતિઓને વ્યવસ્થાપનની ગેરહાજરી એ રીતે દર્શાવવામાં આવે છે. (બિન-વ્યસ્થાપન) અમલદારીના વિવિધ લક્ષણો તેમજ અગાઉ ચર્ચા થયેલ સેવા સંસ્થાઓના કારણે થાય છે.

ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રનું અસરકારક કાર્ય વિશેષ કરીને નેતૃત્વ અને સંચાલકીય ગુણવત્તા ઉપર આધારિત હોય છે. નેતૃત્વ, અન્યોને પોતાની મરજીથી નેતા જે રીતે ઈચ્છે તે ઉત્સાહ અને વિશ્વાસ સાથે કાર્ય કરવાની અસર પાડવાની કલા છે. વ્યાખ્યાની દૃષ્ટિએ બધા સંચાલકો નેતાઓ છે. સંચાલન અને નેતૃત્વ એક બીજાના પર્યાય નથી. સંચાલક એક ચોક્કસ પદ્ધતિમાં સત્તા સાથે નિયુક્ત થયેલ વ્યક્તિ છે. તે એક સારો નેતા બને તે અપેક્ષિત છે. સંસ્થાકીય માળખા સાથે કે તે સિવાય અનૌપચારિક પરિસ્થિતિમાં પણ નેતા તરીકે ઉપસી આવે છે. નેતાનું મુખ્ય કાર્ય તમામ ગૌણ કર્મચારીઓમાં યોગ્ય પ્રેરણા પૂરી પાડી તેમની મહત્તમ ક્ષમતાઓનો ઉપયોગ કરી સંસ્થાના ઉદ્દેશોમાં પોતાનું યોગદાન પુરુ પાડે તે માટે તેમને પ્રેરિત કરવાનું કે સમજાવવાનું છે.

અસરકારક નેતૃત્વ પુરું પાડવા માટેનાં ચાર પરિબળો નેતા, કર્મચારીઓ, સામાન્ય પરિસ્થિતિ અને સંસ્થાકીય પદ્ધતિ છે. કર્મચારીઓના દૃષ્ટિકોણથી અસરકારક નેતૃત્વ માટેની યોગ્ય પરિસ્થિતિમાં (1) નેતૃત્વ પદ્ધતિ કે જે ગૌણ કર્મચારીઓને સલામતી પૂરી પાડે (2) જે ગૌણ કર્મચારીઓને સ્વતંત્રતા પૂરી

પાડે. સફળ પરંતુ ખરાબ નેતાથી અસરકારક નેતાને જે અલગ પાડે છે તે વિશ્વાસ અને ઉદ્દેશો છે. એક સફળ નેતા પોતાના કર્મચારીઓના વર્તનમાં હંગામી પરિવર્તન લાવી શકે છે. એક અસરકારક નેતા પોતાની વ્યક્તિગત તાકાત ઉપર આધાર રાખે છે અને પોતાના કર્મચારીઓના વર્તન અને વલણોમાં ટકાઉ પરિવર્તનો લાવે છે, અસરકારક નેતાઓની ઉત્પાદક અને માનવીય પરિબલો ઉપર સકારાત્મક અસર હોય છે. તેઓ સંસ્થાને દષ્ટિ પૂરી પાડે છે અને આ દષ્ટિને વાસ્તવિકતામાં પલટાવવાની ક્ષમતા ધરાવે છે.

એક આદર્શ મોડેલ શોધવાના ભાગરૂપે સંશોધકોએ ઘણી નેતૃત્વની શૈલીઓ, અભિગમો અને મોડેલો તારવેલા છે. 'ગ્રેટ મેન થિયરી' દર્શાવે છે કે ઐતિહાસિક લબ્ધ પ્રતિષ્ઠિત નેતાઓનો અભ્યાસ અસરકારક નેતા કયા પરિબલો બનાવે છે તે શોધવામાં મદદ કરે છે. એક બાજુ, નેતૃત્વની લક્ષણ ધીયરી અસરકારક નેતાના સામાન્ય લક્ષણો જાણવાનો પ્રયત્ન કરે છે કે જેનો ઉદ્દેશ પરિણામોને અસરકારક નેતાની આગાહી કરવા માટે થાય છે. બંને અભિગમોએ ઘણી શંકાઓનું સમાધાન કરેલ નથી કારણ કે તે ઘણી મર્યાદાઓ ધરાવે છે. નેતાની માન્યતાઓ, મૂલ્યો, અભિગમો, વર્તન, અભિપ્રાય, ચિંતાઓ અને વ્યક્તિગત સંબંધો વિશે વર્તનશાસ્ત્રીઓ દ્વારા હાથ ધરવામાં આવેલ વિસ્તૃત સંશોધન આપણને નેતૃત્વની કેટલીક શૈલીઓ જેવી કે લેજે ફેર, આપખુદ, લોકશાહી અને હિસ્સેદારી વગેરેને ઓળખવા તરફ લઈ જાય છે. નેતૃત્વની ખૂબજ આશાસ્પદ થિયરીઓમાં પરિસ્થિતિ થિયરી, પરિસ્થિતિજન્ય, અભિગમ, જીવનચક્ર થિયરી, ઉદ્દેશ્ય થિયરી અને લિકટર્સ પદ્ધતિઓ 1, 2, 3 અને 4 છે. આ થિયરીઓએ નેતૃત્વના પરિપક્વતા પાસાં, વાતાવરણના પાસાં, નેતાની પરિસ્થિતિનું નિદાન કરવાની તેમજ લવચીક શૈલી, પ્રેરણા અને કર્મચારીઓની જરૂરિયાત અને નેતાની વર્તણૂક તેમને કઈ રીતે અસર કરે છે વગેરેને ધ્યાનમાં લે છે અને નેતૃત્વશૈલીને એક સાતત્ય તરીકે રજૂ કરે છે.

જ્યાં સુધી નેતૃત્વનો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના વ્યવસ્થાપન સાથેનો સવાલ છે, ત્યાં સુધી આપખુદતાથી, સલાહ મશલતો અને જવાબદારીની સોંપણી તરફનું એકધારું પરિવર્તન જોવા મળે છે. છતાં અન્ય સ્થળોની સરખામણીમાં ભારતમાં આ અભિગમ ઘણો ધીમો છે. સામાન્ય ગ્રંથાલય અને ખાસ કરીને ભારતીય ગ્રંથાલયના ક્ષેત્રોમાં મહત્વના સંશોધનોનો સંપૂર્ણ અભાવ છે.

બધી જ પરિસ્થિતિઓમાં નેતૃત્વની કોઈ એક પદ્ધતિ શ્રેષ્ઠ નથી. નેતૃત્વના અભ્યાસમાં પરિસ્થિતિજન્ય અભિગમ આશાસ્પદ હોય તેમ લાગે છે. ખરેખરી મુશ્કેલીઓ કે જેના પ્રત્યે ગંભીર ધ્યાન આપવાની જરૂર છે, તે કયા પ્રકારની પરિસ્થિતિઓ માટે કયા અભિગમો, જરૂરી છે, નેતાના પોતાના સમકક્ષ અને ઉપરી વ્યક્તિઓ સાથેના સંબંધોની સ્પષ્ટ સમજ, પરિસ્થિતિ સાથે અનુકૂલન સાધવાની નેતાની ક્ષમતા, સ્પષ્ટ અને સાચા સુચનોની ઉપલબ્ધતા, અને અન્ય ઘણા પ્રચલિત પરિબલો કે જે નેતાની શૈલીને અસર કરતાં હોય છે.

### 10.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISE)

1. મેનેજરની એક સંસ્થામાં નામ સાથે ઔપચારિક સ્થાન ઉપર હોદ્દા સાથે નિમણૂક થાય છે. આ પ્રકારની ભૂમિકા સંયોજિત માળખામાં સર્જન કરવામાં આવે છે અને તેને/તેણીને હંમેશા કેટલીક ઔપચારિક સત્તાઓ હોય છે. જેનો તે/તેણીની તાર્કિક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા દ્વારા જેમાં કાર્ય થઈ શકે અને લક્ષ્યાંકો મેળવી શકાય તેવા આંતરિક પર્યાવરણની સ્થાપના કરવામાં ઉપયોગ થાય છે.

આનાથી વિપરીત એક વ્યક્તિ નેતા તરીકે ઉપસી આવે છે કે જેની નિમણૂક નેતા તરીકે થઈ હોતી નથી, અને સંપૂર્ણ રીતે અસંગઠિત સમૂહોના નેતાઓ પણ હોઈ શકે છે. નેતાની પાસે પોતાના કર્મચારીઓની ઉપર પ્રભાવ પાડવા ઔપચારિક પદ કે સત્તા ન પણ હોય અને તે પોતાના વ્યક્તિ વિશેષ ગુણો પર આધારિત હોય છે.

નેતા અને તેના અનુયાયીઓ વચ્ચે ઉદ્દેશોની પારસ્પરિકતા હંમેશા હોય છે. પરંતુ ઉદ્દેશોનો સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપક અને તેના હાથ નીચેના કર્મચારી વચ્ચે હોય છે. નેતૃત્વ શક્તિના મુખ્ય પાંચ સ્ત્રોતો જેવાકે ભયાવહ સત્તા, બક્ષિસની સત્તા, સારા બદલાની સત્તા, તજજ્ઞ સત્તા અને ચુંબકીય સત્તા પૈકીની પ્રથમ ત્રણ ઔપચારિક સંગઠન ઉપર આધારિતતાનો ઉપયોગ મેનેજર દ્વારા થાય છે. અને છેલ્લી બે અનૌપચારિક અને વ્યક્તિ અભિમુખ છે તેનો ઉપયોગ નેતાઓ પણ કરી શકે છે.



જથ્થા, ગુણવત્તા અને સમય પાલનના સંદર્ભમાં ઓછામાં ઓછો સ્વીકૃત કાર્ય દેખાવ વ્યવસ્થાપકે પ્રાપ્ત કરવો જ જોઈએ. જો નેતા પાસે આકર્ષક/ચુંબકીય વ્યક્તિત્વ હશે તો વ્યવસ્થાપકનું કાર્ય સરળ બનશે અને પોતાના ઉદ્દેશોને વધારે સફળતાથી પ્રાપ્ત કરી શકશે. નેતૃત્વ લોકોને જુસ્સાદાર કાર્ય માટે પ્રેરે છે, સંઘર્ષને ઉત્સાહપૂર્ણ કાર્યમાં બદલે છે. વ્યવસ્થાપકો પોતાની નેતૃત્વ ક્ષમતાઓથી પોતાના અધિકાર હેઠળના ગૌણ કર્મચારીઓને પ્રેરવા માટે સક્ષમ બનશે. નેતૃત્વ સંચાલનનો માત્ર હિસ્સો નથી, પરંતુ એક જરૂરી તત્ત્વ છે. સંચાલન અને નેતૃત્વ એકબીજાના પર્યાય નથી. બધાજ વ્યવસ્થાપકો સારા નેતા બને તે અપેક્ષિત છે, પરંતુ બધા નેતાઓ સારા મેનેજર બને તે અપેક્ષિત નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતૃત્વ સંચાલન કરતાં સંકુચિત અને વિસ્તૃત અભિગમ એમ બન્ને છે. તે સંકુચિત એ દષ્ટિએ છે કે વ્યવસ્થાપકના કાર્યનો માત્ર એક હિસ્સો જ માનવીય જવાબદારીનું ક્ષેત્ર છે. તે વિસ્તૃત વિચાર પણ એ રીતે છે કે જે વ્યક્તિઓ મેનેજર નથી તેઓ પણ ઔપચારિક નેતાઓની જેમ નેતૃત્વ કરે છે. એવું ઘણી વખત કહેવામાં આવે છે કે વ્યવસ્થાપકો કાર્યને સાચા અર્થમાં કરે છે. જ્યારે નેતાઓ યોગ્ય કાર્યો કરે છે. આનો અર્થ એ થાય છે કે માત્ર એક નેતા જ પોતાના વિભાગ કે એકમને સ્થિતિ 'અ' માંથી સ્થિતિ 'બ' તરફ સરળતાથી લઈ શકે છે. પરંતુ એક સારા વ્યવસ્થાપકની એક યોગ્ય પસંદગી છે કે જે વિભાગને સ્થિતિ 'અ' માં જ જાળવી રાખે છે.

2. અસરકારક નેતૃત્વમાં ભાગ ભજવતાં ચાર પ્રકારનાં પરિબળો છે. તેઓ (i) નેતા (ii) ગૌણ કર્મચારીઓ (iii) સામાન્ય પરિસ્થિતિ અને (iv) સંસ્થાકીય પદ્ધતિ. આ ચાર પૈકીનું દરેક પરિબળ અસરકારક નેતૃત્વમાં પોતાનું યોગદાન આપે છે.

પ્રથમ, નેતાનો સ્વભાવ અને ખાસ કરીને તેનાં વલણો, મૂલ્યો, જ્ઞાન, કૌશલ્ય, અનુભવ, પરિપક્વતા, ભાવનાકીય લવચીકપણું વગેરે કે તેણે પોતાના જન્મથી અત્યાર સુધી પ્રાપ્ત કરેલ હોય તે તેની લાગણીઓને, મનુષ્યો વિશેની તેની ધારણાઓને, સમજવા અને વર્તન ઉપર અસર કરે છે. પોતાના ગૌણ કર્મચારી વિશે નેતાની ધારણાઓ જેવી કે થિયરી X અને થિયરી Y ની તેમની શૈલી અને અસરકારકતા ઉપર તદ્દન અલગ જ અર્થ રહેશે, રસપ્રદ રીતે, પીટર એફ ડ્રૂકર અનુભવે છે કે આકર્ષણ વ્યક્તિત્વ લક્ષણો કે ગુણો પૈકી કંઈપણ અસરકારક નેતૃત્વની ખાતરી આપતું નથી. તેમના પ્રમાણે અસરકારક નેતૃત્વને જે બાબત અન્યોથી અલગ પાડે છે તે સંસ્થાના ઉદ્દેશો દ્વારા વિચારવું, તેને વ્યાખ્યાયિત કરી, સ્પષ્ટ અને દર્શ્યમાનની રીતે સ્થાપવું નેતા ધ્યેયોની અગ્રિમક્રમ સ્થાપિત, કરે છે અને માનકો જાળવી રાખે છે. અસરકારક નેતાઓ એ બાબતથી સારી રીતે સભાન હોય છે કે તેઓ સમગ્ર વિશ્વ કાબૂમાં ના રાખી શકે અને એટલે જ સમાધાનો કરે છે. માત્ર 'ખોટા નેતાઓ' જે સમાધાન કરવાની ના પાડે છે.

દ્વિતીય, આધિન ગૌણ કર્મચારીઓ તેમના જ્ઞાન અને કૌશલ્ય, સ્વતંત્રતા માટેની તેમની જરૂરિયાત, વ્યવસ્થાપનના ઉદ્દેશોની તેમના દ્વારા સ્વીકૃતિ, સંદિગ્ધતાઓ પ્રત્યેની તેમની સહનશીલતા અને તેમની અપેક્ષાઓ અને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં તેમની સામેલગીરી વગેરેથી તેમના નેતાની અસરકારકતા અને શૈલીને તેઓ અસર કરે છે. કાર્ય કરવાની સામાન્ય સ્થિતિઓ, કે જે અધિકાર નીચેના ગૌણ કર્મચારીઓની દષ્ટિથી અસરકારક નેતૃત્વ માટે સાનુકૂળ છે. તેમને નેતૃત્વ પરિસ્થિતિઓ એવા સમૂહમાં વર્ગીકૃત કરવામાં આવી છે કે જે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને સલામતી પૂરી પાડે છે, અને નેતૃત્વની પરિસ્થિતિઓ કે જે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને સ્વતંત્રતા પૂરી પાડે છે. સલામતી સાથે સંકળાયેલ પરિસ્થિતિઓમાં સ્વીકૃતિ માટેનું વાતાવરણ (દા. ત. ભૂલ કરવાની સ્વતંત્રતા અને પ્રામાણિક ભૂલ કરવાની મંજૂરી) આધીન ગૌણ કર્મચારી અંગેનું જ્ઞાન (તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને સ્પષ્ટ રીતે જણાવવું) કાર્ય પદ્ધતિ, નિયમો, નિયમનો, ફરજો, જવાબદારીઓ, સંસ્થાની સામાન્ય નીતિ વિષયક બાબતો, કાર્ય મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ, પોતાનાથી ઉપરી વ્યક્તિઓની વ્યક્તિગત ખાસિયતો અને છેવટે શિસ્તનું સાતત્ય કે જે ઈચ્છિત અને અનિચ્છિત વર્તનને દર્શાવે. સ્વતંત્રતાથી પરિસ્થિતિઓ સામેલગીરીની તકો, જવાબદારીઓ અને દરખાસ્ત કરવાના હક સાથે સંકળાયેલી છે.

તૃતીય, પરિસ્થિતિજન્ય પરિબળો કે જે નેતૃત્વની અસરકારકતા ઉપર અસર કરે છે. તેમાં નેતાના ઉપરી અધિકારીઓની શૈલી કાર્યની જરૂરિયાતો અને ગુંચવણો, સંસ્થાના ઉદ્દેશો અને સમયનું દબાણ (દા.ત. કટોકટી, સંકટનો સમય, સામાન્ય સમય) નો સમાવેશ થાય છે. એક નેતાને ખરાબ નેતાથી જે ચાવીરૂપ બાબત અલગ પાડે છે તે તેના ઉચ્ચ આદર્શો છે. અસરકારક નેતાના સંદર્ભમાં, વાસ્તવિકતાના સંદર્ભમાં તે જે સમાધાનો કરે છે તે હજુપણ તેના ધ્યેય અને ઉદ્દેશ્યો સાથે સુસંગત છે.

અને તે કેટલાક મૂળભૂત ધારાધોરણોને વળગી રહે છે. એક સફળ નેતા નેતૃત્વને હોદ્દા અને લાભોના સ્થાન તરીકે નહીં જોતાં જવાબદારી રૂપે જુએ છે અને પૈસાનું મહત્ત્વ પુરૂ થાય છે એવું કહીને છેવટેની જવાબદારી ઉપાડે છે. પોતાના સહકર્મચારીઓ અને ગૌણ કર્મચારીઓ અને ગૌણ કર્મચારીઓની સિદ્ધિઓને ધમકી અથવા ખતરા તરીકે નહીં જોતાં તે તેને પોતાની સિદ્ધિઓ તરીકે જુએ છે.

છેવટે, સંસ્થાકીય પદ્ધતિમાં જે પરિભળો નેતૃત્વની શૈલી અને અસરકારકતા નક્કી કરે છે તેમાં કાર્યની વહેંચણી, સંસ્થાકીય માળખું અને સંસ્થા દ્વારા સ્વીકારેલી ઉત્પાદન ટેકનિકનો સમાવેશ થાય છે. અસરકારક નેતા જાણે છે કે ત્યાં જોખમ છે અને જુએ છે કે માનવીની ઊર્જા અને દૂર દષ્ટિથી પદ્ધતિનું સર્જન કરી અંતે પદ્ધતિનું અવિભાજ્ય અંગ નથી એ સ્વીકારે છે.

અસરકારક નેતૃત્વ વિશ્વાસ સંપાદન કરે છે. નેતા ઉપર વિશ્વાસ મૂકવાનો અર્થ જે ગમે છે કે તેની સાથે સહમત થવું તેવો થતો નથી. વિશ્વાસ એક એવી માન્યતા છે કે નેતા પોતે જે કહે છે તેને માને છે.

3. વ્યક્તિ વિશેષ લક્ષણો, જીવનમાં વ્યક્તિના વર્તન અને સફળતાને નક્કી કરતાં મુખ્ય પરિભળો છે. નેતૃત્વના મનોવિજ્ઞાનમાં થયેલા વિસ્તૃત સંશોધનો અસરકારક નેતાઓ જે ગુણો અને લક્ષણો ધરાવતા હોય તે તરફ લઈ જાય છે. એ માન્યતાથી વિપરીત કે લક્ષણો વારસાગત છે અને નેતાઓ જન્મતા હોય છે, પછીથી થયેલા સંશોધનો આ માન્યતામાં પરિવર્તન કરે છે અને તારણ કાઢે છે કે લક્ષણો માત્ર વારસા દ્વારા જ નહીં પરંતુ શિક્ષણ અને અનુભવ દ્વારા મેળવી શકાય છે. કેટલાક સફળ નેતાઓએ લગભગ આવાં જ વ્યક્તિત્વ અને ચારિત્રના લક્ષણો દર્શાવેલા છે, અન્યો પણ આ લક્ષણોને વધતા ઓછા પ્રમાણમાં ધરાવે છે. ઉપરાંત નેતૃત્વના લક્ષણો ઉપર સંશોધનોના પરિણામો સાતત્ય ધરાવતા નથી. નેતાઓનું કોઈ લક્ષણ સામૂહિક સિદ્ધિ સાથે સતત જોડાયેલું હોય તેમ જોવામાં આવેલ નથી. આથી સામૂહિક સિદ્ધિ માત્ર આ જ લક્ષણો ઉપર આધારિત નથી. અસરકારક નેતૃત્વ માટે સંપૂર્ણ રીતે જરૂરી લક્ષણને સ્થાપિત કરવા માટે આ અભિગમ નિષ્ફળ નિવરેલ છે. અસરકારક કે સફળ નેતાઓ માટે જે લક્ષણો તારવેલા છે તેમાંથી ભાગ્યે જ 5 ટકા તેમને લાગુ પડે છે.

લક્ષણો વિશે ધારણા કરવાનું, માપન કરવાનું તેમજ તેમને વ્યાખ્યાયિત કરવામાં મુશ્કેલી છે. મોટા ભાગના લક્ષણો વ્યાખ્યાયિત કરવામાં એકબીજામાં મળી જાય છે. લક્ષણોની સંશોધનની પદ્ધતિ પણ મુશ્કેલી અને પ્રશ્નો ઉભા કરે તેમ છે. આ લક્ષણો અને નેતૃત્વ વચ્ચેનો 'કારણ અને અસર' સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરી શકાતો નથી.

વિશિષ્ટ ગુણ થિયરી નેતૃત્વ ગુણોના આકસ્મિક કે પરિસ્થિતિજન્ય પ્રકારને નજર અંદાજ કરે છે. ઉપરાંત વિશિષ્ટ ગુણ અભ્યાસો વ્યાખ્યાયિત કરે છે. પરંતુ વર્તન તરાહોનું પૃથ્થકરણ કરતા નથી. જે લક્ષણો નેતૃત્વ પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી છે તેમને નેતૃત્વ જાળવવા માટેના લક્ષણોથી અલગ તારવવાનું મુશ્કેલ છે. વિશિષ્ટ ગુણ થિયરી એ વિવાદાસ્પદ ધારણા ઉપર આધારિત છે કે વ્યક્તિત્વ માત્ર લક્ષણોનો સરવાળો છે. બીજી બાજુ વ્યક્તિત્વ વ્યક્તિના સમગ્ર સંસ્થાનું કાર્ય છે. પ્રભાવી વ્યક્તિત્વ નેતૃત્વનું લક્ષણ આંશિક રીતે નેતૃત્વની વિશિષ્ટ ગુણ થિયરીને માન્યતા આપે છે. પ્રભાવી વ્યક્તિત્વ રહસ્યમય અને પ્રેરણાનું લક્ષણ છે કે જે કેટલાક લોકો તેમના સામાજિક સંબંધોમાં ધરાવતા હોય છે. પ્રભાવી વ્યક્તિત્વ કાર્યને સંપન્ન કરવામાં અથવા સમૂહના વિકાસમાં અને વ્યક્તિગત વૃદ્ધિની નેતૃત્વ પ્રક્રિયાના વિચાર માટે યોગ્ય નથી. નેતૃત્વ પ્રત્યેના લક્ષણ અભિગમ પણ અસરકારક નેતૃત્વ માટે શું જરૂરી છે તે બાબતે ઘણા પ્રશ્નો જવાબ વગરના છોડ્યા છે. નેતૃત્વના લક્ષણોની લાંબી યાદી માત્ર કલ્પેલી બાબતના સમૂહ જેવી લાગે છે. જો આપણે મહાન નેતાઓ પૈકી કોઈ એકની પસંદગી કરીએ અને લક્ષણોની યાદીના આધારે તેનું મૂલ્યાંકન કરીએ તો કેટલાક લક્ષણોની બાબતમાં આપણે તેનું સારું સ્થાન આપી નહીં શકીએ. આથી નેતૃત્વના લક્ષણોની યાદીની વિશ્વસનીયતા પ્રશ્નાર્થસૂચક છે.

4. લોકશાહી અને હિસ્સેદારી યુક્ત નેતૃત્વના લાભો છે જેવા કે સમૂહને એક સામાજિક એકમ તરીકે કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહિત કરવું, સમૂહની આવડતો અને પ્રતિભાવોનો પૂરો ઉપયોગ કરવાનો પ્રયત્ન, સમૂહના સભ્યો દ્વારા સતત પ્રાપ્ત થતી શ્રેષ્ઠ માહિતી, વિચારો, સુચનો અને પ્રતિભાવો, પોતીકાપણાની લાગણી, સ્વીકૃતિ/ઓળખ, વ્યક્તિગત મોભો વગેરે પોતાના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ માટે (કે જેઓ બદલામાં તેને સિદ્ધિના ઉચ્ચ સ્તરે લઈ જાય છે), પરસ્પર આપલે થતી માહિતી અને વિચારો દ્વારા સારા નિર્ણયો લેવા, અંતિમ

નિર્ણય માટે નૈતિકતા અને ઉત્તેજનમાં વૃદ્ધિ, સંસ્થામાં વિકાસ વૃદ્ધિ અને આગળ આવવા માટે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન વગેરે.

એ બાબત સારી રીતે જાણીતી છે કે કોઈ એક વ્યક્તિની સરખામણીમાં સમુહ આવડતો, બુદ્ધિ અને માહિતીની વધારે ઉપલબ્ધિના કારણે સારો નિર્ણય લઈ શકે છે. હિસ્સેદારી નેતૃત્વ અન્વયે લોકો સામુહિક રીતે જે નક્કી કરે છે અને બનાવે છે, તેનો અમલ કરવા સખત પ્રયત્ન કરે છે. કાર્યનું નિયમન અને ગોઠવણી સમૂહ પાસે હોવાથી તેમજ સમૂહની પોતીકાપણાની ભાવનાને લીધે અને પોતાનું નસીબ જાતે ઘડવાની ભાવનાને લીધે સમુહના સભ્યો માટે આ બાબત મહત્વના પ્રેરણા સ્ત્રોત તરીકે કામ કરે છે. હિસ્સેદારી પદ્ધતિ સાનુકૂળ અને ઉપયોગી ખાસ કરીને એટલા માટે હોય છે કે જ્યારે નિર્ણયો ગૂંચવણવાળા હોય અને તેમના અનેક પાસાં હોય, અને ખાસ કરીને નિર્ણયોના અમલીકરણ માટે સામૂહિક પ્રેરણા અને નિષ્ઠા જરૂરી હોય. જ્યારે વિષમ વાતાવરણમાં મહત્વના નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવાના હોય અથવા નિષ્ક્રિય પદ્ધતિઓમાં જ્યારે પરિવર્તનો અથવા નાવિન્ય લાવવાનું હોય ત્યારે સારી રીતે કાર્ય કરે છે. તે સંસ્થાની સમકક્ષ એવી સહકારી સોસાયટી, વ્યાવસાયિક સંગઠનો પણ સારી રીતે કાર્ય કરે છે.

5. રોબર્ટ હાઉસ અને એમ.જી. ઈવાન્સ દ્વારા વિકસિત પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરી ગૌણ-આધીન કર્મચારીની જરૂરિયાતો અને પ્રેરણા તરફ નજર નાખે છે અને નેતાનું વર્તન જે રીતે આધીન ગૌણ કર્મચારીઓની પ્રેરણાને કાર્ય સારી રીતે કરવામાં અસર કરે છે તેની તપાસ કરે છે.

નેતૃત્વની આ પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરીનું મુખ્ય તત્ત્વ એ છે કે વ્યવસ્થાપકો કર્મચારીઓને તેમનો કાર્ય દેખાવ તેમના ઈચ્છિત ધ્યેયોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કેવી સીધી રીતે અસર કરે છે તે બતાવી, કાર્ય દેખાવમાં વધારે સાનુકુળતા કરી શકે છે. મેનેજરનું વર્તન કર્મચારીઓના સંતોષ અને તેની સ્વીકૃતિનું કારણ બને છે અથવા યોગદાન આપે છે. જો તે કર્મચારીમાં ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં વૃદ્ધિ કરે. આ થિયરી બ્રુક્સની પ્રેરણાની અપેક્ષિત થિયરી અને પસંદગી અપેક્ષિત થિયરી સાથે ઘનિષ્ટ રીતે જોડાયેલી છે. વ્યક્તિઓ પ્રેરિત ત્યારે થાય છે જ્યારે તેઓ માને કે સખત મહેનત કોઈ ચોક્કસ ધ્યેય તરફ લઈ જાય છે અને જો તેઓ તે પરિણામનું મહત્વ માનતા હોય તો. પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરી વર્તનને કાર્ય, વાતાવરણ અને આધીન ગૌણ કર્મચારીઓના કે જેમાં તેમની અપેક્ષાઓ, પ્રયત્ન અને સંતોષ સામેલ છે તેના લક્ષણોને જોડે છે. અહીંયા દરેક પરિબલોની અપેક્ષિતતાને મૂલ્ય કહેવામાં આવે છે. ગૌણ કર્મચારીઓનો સંતોષ કે અસંતોષ કર્મચારીઓ જ્યારે પોતાનું કાર્ય કરતા હોય તે વખતના સુક્ષ્મ લાભો અને કિંમતો સાથે જોડાયેલો છે.

પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરી પ્રમાણે એક નેતાને (i) આપેલ કાર્યની ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે તેની સાથે જોડાયેલ બક્ષિસને ઓળખવાની અને નક્કી કરવાની હોય છે. (ii) બક્ષિસ કે જેનું ઊંચું મૂલ્ય હોય તેનો ઉપયોગ, સિદ્ધિની પ્રાપ્તિ માટે ગૌણ કર્મચારીઓની અપેક્ષામાં વૃદ્ધિ કરવી (iii) કાર્યની જરૂરિયાત સાથે સુસંગત કૌશલ્ય પછી કર્મચારીઓને જરૂરી ટેકો પૂરો પાડવો અને (iv) કર્મચારીઓને અર્થસભર કામ સોંપી, અધિક સત્તાની સોંપણી કરી, તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને ધ્યેય નક્કી કરવામાં મદદ કરી અર્થસભર ધ્યેય પ્રસ્થાપિત કરવાં, તાબા હેઠળના કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો પ્રત્યે સાનુકુળ રહી હતાશાની ભેદરેખામાં ઘટાડો કરી તેમના કાર્ય કરવાના અને કાર્ય ધ્યેયોને પૂર્ણ કરવા સાથે જોડાયેલ વ્યક્તિગત સંતોષમાં વૃદ્ધિ કરવી.

પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરી સાથે સંકળાયેલા ચાર જુદા જુદા નેતૃત્વ વર્તણૂકનું અહીં વર્ણન કરેલ છે. તેઓ, નિર્દેશાત્મક, સહાયક, હિસ્સેદારી યુક્ત અને પ્રાપ્તિ અભિમુખ છે. જ્યારે કાર્યની જરૂરિયાતો અસ્પષ્ટ હોય અને અન્ય કોઈ જગ્યાએથી સ્પષ્ટતા ના આવવાની હોય ત્યારે સૂચનાત્મક નેતૃત્વ વધારે યોગ્ય છે. આજ રીતે કાર્ય જ્યારે, દબાણયુક્ત, કંટાળાજનક, શુષ્ક, જોખમી, હતાશ કરી દે તેવું અથવા ખૂબ જ પુનરાવર્તિત થતું હોય ત્યારે ટેકારૂપ નેતૃત્વ સફળ છે. જ્યારે આધારિત ગૌણ કર્મચારીઓ અસ્પષ્ટ અને કંટાળાજનક પુનરાવર્તિત થતું કાર્ય હાથ ઉપર લે ત્યારે સિદ્ધિ અભિમુખ નેતૃત્વ કે જે આધીન ગૌણ કર્મચારીઓને વધારે આત્મવિશ્વાસ આપે તે ઉપયોગી છે. છેવટે, હિસ્સેદારી યુક્ત નેતૃત્વ બિનસંગઠિત કાર્યો માટે સાનુકુળ છે અને આવું નેતૃત્વ તાબા હેઠળના કર્મચારીઓમાં પ્રયત્નની વૃદ્ધિમાં પરિણમે છે.

## 10.12 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- જવાબદારી (Accountability)** : વ્યક્તિ પોતાના કાર્યના પરિણામ અંગે પોતાના ઉપરી વ્યક્તિ પ્રત્યે જવાબદાર હોવો જ જોઈએ.
- સિદ્ધિપ્રેરણા (Achievement Motivation)** : રાષ્ટ્રના આર્થિક સ્ત્રોતોના વિકાસ અને જોખમો લેવા માટેના સાહસિકતાના જુસ્સા સાથે એમ.સી. સેલથી સંકળાયેલ છે. સિદ્ધિ મેળવવી જેને માટે ખૂબ જ જરૂરી છે તેવા લોકો પોતાના કાર્ય માટેની જવાબદારી લેતા હોય છે, મધ્યમ જોખમો ઉઠાવતા હોય છે અને પોતાના કાર્યના દેખાવ અંગેના પ્રતિભાવો મેળવતા હોય છે.
- સત્તાધારી (Authoriyt)** : નક્કી કરવાનો હક, પગલાં લેવાં માટે અન્યોને માર્ગદર્શન તેમજ સંસ્થાકીય ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી ફરજો નિભાવવી. નિશ્ચિત કાર્ય કે ઉદ્દેશ્યને પ્રાપ્ત કરવા માટે ફાળવેલ સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ કરવાનો કાયદેસરનો અધિકાર, તેમજ હુકમો આપવાનો અને આજ્ઞા પાલનનો અધિકાર.
- સત્તા સંપ્રદ (Authoriyt Hoarling)** : એવા વ્યસ્થાપક જે શક્ય તેટલા વધુ અધિકારો પ્રાપ્ત કરવા પ્રયત્ન કરતા હોય.
- નિરંકુશ નેતા/સરમુખત્યારી નેતા(Autocratic Leader)**: એવી વ્યક્તિ કે જે પોતાના તાબા હેઠળની વ્યક્તિઓએ શું કરવું તે કહેતી હોય તેમજ તેની આજ્ઞાનું કોઈપણ પ્રકારના પ્રશ્ન વગર પાલન થાય તેમ ઈચ્છતી હોય એક એવી નેતૃત્વ પદ્ધતિ કે જ્યાં બધી સત્તા નેતા કેન્દ્રીત હોય.
- આપખુદ શૈલી (Authoritarian style)**: નેતાની તાકાત કે તે જે સ્થાન ધરાવે છે તેમાંથી આવે છે અને લોકો મૂળભૂત રીતે આજ્ઞા અને અવિશ્વાસનીય છે તેવી ધારણા.
- નોકરશાહી નેતા (Bureaucratic Leader)**: નિયમો અને પદ્ધતિઓનો અતિ આગ્રહના લક્ષણોની વધુ માત્રા ધરાવતી વ્યક્તિ અને તેના તાબા હેઠળના વ્યક્તિઓ તેનું પાલન કરે તેવું ઈચ્છે તેવી વ્યક્તિ.
- આકર્ષક સામર્થ્ય (Charismatic Power)**: આ તાકાત અનુયાયીઓ નેતાની સાથે ઓળખ અનુભવે છે તેના ઉપર છે. નેતા પોતાના એક યા બીજા વ્યક્તિ વિશેષ ગુણને કારણે વખણાય છે. નેતા પ્રત્યેના આદરભાવને લીધે અનુયાયીઓ ઉપર અસર થાય છે. આકર્ષક સામર્થ્ય ધરાવતો નેતા પોતાના સાહજિક લક્ષણો જેવાં કે આભા, વ્યક્તિત્વ અને પ્રેરણાદાયી ગુણો ઉપર આધાર રાખે છે.
- ભયાવહ સત્તા (Coercive Power)** : નેતાની તાકાત ભયને કારણે આવે છે. નેતાને અનુયાયીઓ ગેરવર્તન કે કાર્ય માટે સજા આપે છે તે રીતે જુએ છે.
- સ્વીકાર્યતા (Consideration)** : એક નેતાનું એવું અનુસરણ કે અનુયાયીઓ માટે સમૂહમાં સહાય રૂપે લાગુ પડે છે.

**નૈમિત્તિક થિયરી આકસ્મિક ઘટના જન્ય સિદ્ધાંત (Contingency Theory):** આ એક એવી થિયરી છે કે જે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો, વાતાવરણ અને નેતૃત્વ કૌશલ્યને ધ્યાનમાં લે છે કે જે નેતાની અસરકારકતાને અસર કરે છે અને પારસ્પરિક છે. ફિડલર દ્વારા વિકસિત નૈમિત્તિક સિદ્ધાંત આધારિત નેતૃત્વ કોઈ આપેલ પરિસ્થિતિમાં અન્ય પરિબલો અને નેતાની અસર ઉપર આધારિત કાર્ય અભિમુખ અને સંબંધ અભિમુખ નેતૃત્વની અસરકારકતાની ધારણા કરે છે.

**નિરીક્ષણનો સંરક્ષક અભિગમ (Coustodial Approach ot Supper Vision):** પિતૃત્વ અથવા 'માતા પિતા સૌથી શ્રેષ્ઠ જાણે છે' તેવો અભિગમ કર્મચારીઓ પ્રત્યેનો હોય છે.

**વિકેન્દ્રીકરણ (Decentralisation):** જ્યારે સંસ્થામાં ફરજો, સત્તા, અધિકારો નીચલા સ્તરે આપવામાં આવે છે ત્યારે વિકેન્દ્રીકરણ અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

**નિર્ણય કાર્ય (Decision Making):** વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન તેમજ ગણતરી અને તેમાંથી પસંદગી કરવાની પ્રક્રિયા.

**સત્તા સોંપણી (Delegation of Authority):** જરૂરી સત્તાની સાથે જવાબદારી સોંપવાની પ્રક્રિયા. નિરીક્ષક પોતાનાથી નીચેના કર્મચારીને તેનું કાર્ય કરવા માટે જવાબદારીની સાથે સત્તા આપે છે.

**લોકશાહી નેતા (Democraitc Leader):** મોટા ભાગના પોતાના કર્મચારીઓ જે પ્રમાણે ઈચ્છે તેવું કરવા પ્રયત્ન કરતી વ્યક્તિ. આ શૈલીમાં સભ્યોની ઈચ્છાઓ અને સૂચનો ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે અને એવી ધારણા કે નેતાની તાકાત પોતે જે સમૂહને દોરી રહ્યો છે તેના દ્વારા આવે છે અને લોકો મૂળભૂત રીતે સ્વ-પ્રેરિત અને સર્જનાત્મક હોય છે કાર્યના સ્થળે, જો તેમને યોગ્ય રીતે પ્રેરિત કરવામાં આવે.

**અસરકારકતા (Effectiveness):** ઈચ્છિત પરિણામોનું સર્જન કરતી પ્રક્રિયાની માત્રા (પ્રમાણ) સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી કાર્યનો સમાવેશ કરે છે.

**કાર્યક્ષમતા (Efficiency):** અન્ય જરૂરી સ્ત્રોતો તેમજ સમયનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી ચોકસાઈપૂર્વક કાર્ય કરવાની ક્ષમતા દાખલ કરવામાં આવેલ ગુણવત્તા અને જથ્થા અને ઉત્પાદિત ગુણવત્તા અને જથ્થા વચ્ચેના પ્રમાણના સંબંધની રીતે પણ દર્શાવી શકાય.

**તાદાત્મ્ય (Empathy):** અન્ય વ્યક્તિના વિચારો અને લાગણીઓ સાથે પોતાને જોડવાની ક્ષમતા.

**કર્મચારી અભિમુખતા (Employee Orientation):** ઉત્પાદન કરતાં કાર્ય સ્થળે નોકરી કરતાં વ્યક્તિઓ સાથેના માનવીય સંબંધો ઉપર ભાર મુકવો.

**પ્રેરણાનો સિદ્ધાંત (Expectancy Theory of Motivation):** અપેક્ષાએ કોઈ ચોક્કસ વર્તન દ્વારા ચોક્કસ પરિણામની જે સંભાવના કે તકો છે તેના માટે વ્યક્તિની સમજ છે.

- તજજ્ઞતા (Expert Power)** : આ તાકાત ધરાવતી વ્યક્તિ કોઈ તકનીકી કુશળતા, કૌશલ્ય કે જ્ઞાન ધરાવતી હોય છે કે જે કાર્યને પૂર્ણ કરવા માટે અગત્યનું હોય છે.
- ઔપચારિક નેતૃત્વ (Formal Leadership)** : સંસ્થા દ્વારા આવતી સત્તાની રૂએ વ્યવસ્થાપક એક ઔપચારિક નેતા છે. ઔપચારિક નેતાની પસંદગી સામાન્ય રીતે સંસ્થા કરતી હોય છે.
- ઔપચારિક સંસ્થા (Formal Organisation)** : સંસ્થા કે જેનું પૂર્ણ વ્યાખ્યાયિત માળખું હોય, સભ્યો માટે નિશ્ચિત કાર્ય તેમજ ઉદ્દેશોનો ક્રમ હોય.
- નેતૃત્વનો સમુહ અને વિનિમયતા સિદ્ધાંતો (Group and Exchange Theories of Leadership)** : આ સિદ્ધાંતો દર્શાવે છે કે નેતા તેના કર્મચારીઓ માટે બોજાઓની જગ્યાએ વધારે લાભો કે ફાયદાઓ કરાવે છે. કે જેઓ સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યને પ્રાપ્ત કરવા માટે મદદ કરે છે.
- માનવીય સંબંધોની ચળવળ (Human Resource Movement)** : મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતના સંતોષને સંચાલનની પ્રાથમિક બાબત ગણવાનો અભિગમ. માનવીય સંબંધ શૈલી એલ્ટન માયો અને તેના સાથીદારોના સંશોધનોને અનુસરે છે કે જેમાં માનવીય સંબંધોના વ્યક્તિગત સંબંધો દ્વારા ઉત્પાદનમાં સુધારા માટેની શ્રેષ્ઠ તકનીકી પદ્ધતિઓનો અભ્યાસ કરવામાં આવેલ.
- અનૌપચારિક નેતૃત્વ (Informal Leadership)** : સમૂહ અથવા વ્યક્તિ દ્વારા અનૌપચારિક નેતાની પસંદગી કરવામાં આવે છે.
- પ્રારંભિક માળખું (Initiating Structure)** : ઉદ્દેશ્ય સિદ્ધિ માટે વ્યક્તિઓ અને તેના કર્મચારીઓ તેમના કાર્યોને જે પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરે અને ગોઠવે છે તેને રજૂ કરે છે તે.
- કાર્ય સમૃદ્ધિ (Job Enrichment)** : વ્યક્તિની ક્ષમતાઓનો વધારે ઉપયોગ વર્ટિકલ લોડિંગ અને નિર્ણય કાર્યમાં તેને વધારેમાં વધારે સ્વતંત્રતા આપવી.
- લેઝે - ફેર નેતૃત્વ (Laissez-faire-Leadership)** : નેતૃત્વની એક શૈલી કે જેમાં નેતા સમૂહના સભ્યો ઉપર બહુજ ઓછું નિયમન કે પ્રભાવનો ઉપયોગ કરે છે. નેતાની આ શૈલી સમૂહના સભ્યોને તેમનો નેતા તેમની પાસે જે કાર્ય કરવાની અપેક્ષા રાખે છે તે કરવાની મંજૂરી આપે છે.
- નેતૃત્વ (Leadership)** : અન્યોની વર્તણૂકને અસર કરવાની ક્ષમતા. સમૂહને સંસ્થાકીય અને વ્યક્તિગત ઉદ્દેશ્યોને પ્રાપ્ત કરવા મદદ કરવાનું કાર્ય. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતા દ્વારા ઈચ્છિત કાર્યને અન્યો દ્વારા કરાવવું. કોઈ પદ્ધતિ કે કાર્ય પ્રણાલી સ્થાપિત કરવામાં આવેલ નથી.
- નેતૃત્વ પ્રવાહ સાતત્ય નેતૃત્વ (Leadership Continuum)** : આપખુદ નેતૃત્વ શૈલીથી વધુ હિસ્સેદારીયુક્ત નેતૃત્વની શૈલી કે જે ઉપલા સ્તરથી નીચલા સ્તરની નેતૃત્વ પદ્ધતિ છે. નેતા, પરિસ્થિતિ,

પોતાના કર્મચારીઓ અને પોતાની ક્ષમતાઓને આધારિત નેતૃત્વની એક યોગ્ય શૈલીની પસંદગી કરે છે. રોબર્ટ ટેનેનબોમ અને વોરેન એચ. સ્મીડ્ટ દ્વારા ઉપલાથી નીચલા સ્તરના પ્રવાહનું ચિત્રિત નિદર્શન કરવામાં આવેલ છે કે જેમાં નેતા કેન્દ્રીત નેતૃત્વ પદ્ધતિથી કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિમાં બદલાવ આવવાથી વ્યવસ્થાપકનો સત્તા ઉપયોગ અને કર્મચારીઓ જે સ્વતંત્રતાનો અનુભવ કરે છે તેનો ભેદ બતાવે છે.

- નેતૃત્વ શૈલી (Leadership Style) :** સભ્યોના સમૂહ પ્રત્યે નેતાનું વિશિષ્ટ વર્તન.
- કાયદેસરની સત્તા (Legitimate Power) :** સંસ્થાની પ્રભુતા જ્યારે સ્વીકારવામાં આવે છે ત્યારે સત્તા આવે છે. આ એવી સત્તા છે કે જે ગર્ભિત અથવા સ્પષ્ટ નિયમોમાંથી સર્જાય છે.
- નેતૃત્વનો જીવનચક્ર સિદ્ધાંત (Life Cycle Theory of Leadership) :** પરિસ્થિતિના નિદાન ઉપર આધારિત નેતૃત્વ શૈલીની લવચિકતા ઉપર ભાર મૂકે છે. કાર્ય અને સંબંધાત્મક અભિગમના સંયોજન ઉપર આધારિત ચાર પ્રકારની મૂળભૂત નેતૃત્વ શૈલીનું વર્ણન કરે છે.
- સંચાલકીય જાળ સિદ્ધાંત (Managerial Grid Theory) :** આ શૈલી દર્શાવે છે કે દરેક સંચાલક ઉત્પાદન (બંધારણ) અને લોકો (સર્જન) સાથે સંકળાયેલો જ હોવો જોઈએ. સંચાલન જાળ શૈલી એ એવો આલેખ છે કે જેના બંને સ્તંભ નેતાની લોકો પ્રત્યેની અને ઉત્પાદન પ્રત્યેની દરકારનું માપન કરે છે. છ સ્તરીય સંસ્થાકીય વિકાસ કાર્યક્રમ કે જે કેટલાક વ્યવસ્થાપકોને “9.9” ના નજીકના સ્થાને લઈ જવા પ્રયત્ન કરે છે. તે લોકો પ્રત્યેની અને ઉત્પાદન પ્રત્યેની ઊંચી દરકાર દર્શાવે છે.
- સંચાલકીય ભૂમિકા (Managerial Role) :** સંચાલકીય ભૂમિકામાં વિકાસનો સંબંધી, માહિતીયુક્ત અને નિર્ણાયકતાની ભૂમિકાનો સમાવેશ થાય છે.
- આધુનિક વર્તણૂક શાસ્ત્ર (Modern Behaviourism) :** વર્તણૂકશાસ્ત્ર વ્યવસ્થાપનના વિકાસનો પ્રવર્તમાન તબક્કો કે જે મનોવૈજ્ઞાનિક બાબતોની પરિપૂર્ણતાને અગત્યતા આપે છે. પરંતુ લાગણીકીય જરૂરિયાતોની પરિપૂર્ણતાને મુખ્યત્વે આર્થિક ઉદ્દેશ્યોને હાંસલ કરવાના સાધન તરીકે ગણે છે.
- પ્રેરણા (Motivation) :** ઉદ્દેશ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે શ્રેષ્ઠ પ્રયત્ન કરવાની માનસિક તૈયારી. પ્રેરણામાં સમાવેશ થાય છે (1) વ્યક્તિઓને બાહ્ય બદલો આપવો (2) વ્યક્તિઓ માટે એવી પરિસ્થિતિનું નિર્માણ કરવું કે જેમાં સ્વ-સંચાલિત બદલો જેવા કે પડકારરૂપ કાર્ય સંપન્ન કરવાનો સંતોષ મળતો હોય.
- હિસ્સેદારીયુક્ત નેતૃત્વ (Participative Leadership) :** એવી વ્યક્તિ કે જે કર્મચારીઓને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરતી હોય પરંતુ આખરી સત્તા પોતાની પાસે રાખતી હોય.

- નેતૃત્વનો પથ ઉદ્દેશ્યનો સિદ્ધાંત (Pothe goal Theory of Leadership) :** આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે અસરકારક નેતા એ છે કે જે કર્મચારીઓના ઈચ્છિત બદલાને સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો સાથે જોડે, કર્મચારીઓને એવું જોવાની અનુકૂળતા કરી આપે કે કાર્ય દેખાય. નેતાના વર્તન, કર્મચારીઓનો કાર્ય પ્રત્યેનો અભિગમ અને કાર્ય દેખાવ વચ્ચે ઈચ્છિત બદલો મેળવવામાં સીધેસીધી અસર કરે છે અને તે પરિસ્થિતિજન્ય હોય છે.
- સત્તા (Power) :** અન્યો ઉપર નિયમન અથવા અસર પાડવાની ક્ષમતા.
- ઉત્પાદન અભિમુખતા (Production Orientation) :** કાર્યની તકનિકી તેમજ ઉત્પાદનના પાસાં ઉપર ભાર મૂકે છે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને સાધનો તરીકે જુએ છે.
- જવાબદારી (Responsibility) :** કાર્ય પ્રવૃત્તિઓને કરવાની જવાબદારી જ્યારે કોઈ વ્યક્તિ કોઈ નક્કી કરેલા કાર્યને સ્વીકારે છે ત્યારે તે તેનામાં સર્જાય છે.
- પુરસ્કાર સત્તા (Reward Power) :** યોગ્ય વર્તન માટે કોઈ પુરસ્કાર આપવાની સંભવિતતા અથવા હયાત ક્ષમતા.
- સંતોષકર્તાઓ અથવા પ્રેરકો (Satisfiers or Motivator) :** હર્જબર્ગ દ્વારા ઓળખી કાઢેલાં પરિબળો કે જે કારીગરોને સંતોષ આપે છે અથવા પ્રેરે છે. જેમાં પ્રાપ્તિ માન્યતા કાર્ય પોતે જ અને પ્રગતિનો સમાવેશ થાય છે.
- પરિસ્થિતિ બદલાવ અથવા વ્યવસ્થાપન (Situational Manipulation or Management) :** શૈલીના બદલાવ કૌશલ્ય માટે એક અથવા વધારે પરિસ્થિતિજન્ય તત્વોની જરૂર છે જેથી સંચાલકીય અને વ્યક્તિગત અસરકારકતામાં વૃદ્ધિ થાય.
- શૈલી વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપક (Style Scientific Management) :** નેતાની આ શૈલી વ્યક્તિની જરૂરિયાતને બદલે સંસ્થાની જરૂરિયાતો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.
- સામાજિક શિક્ષણ સિદ્ધાંત (Social Learning Theory) :** આ સિદ્ધાંત નેતા (તેના જ્ઞાનનો સમાવેશ), વાતાવરણ (તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ/ અનુયાયીઓ અને અન્ય ચલોની સાથે) અને વર્તન આ બધા વચ્ચે થતાં સતત, અન્યોન્ય આદાનપ્રદાન સાથે સંકળાયેલો છે.
- સમયાવધિનિર્માણ (Term Building) :** સમગ્ર સંસ્થામાં અસરકારક કાર્ય સમૂહોનો વિકાસ કરવાનો સભાન પ્રયત્ન.
- સિદ્ધાંત (એક્સ) (Theory X) :** લોકો વિશેની ધારણાઓનો એક સમૂહ કે જેને એમ.સી. ગ્રેગોર મોટા ભાગના સંચાલનના સિદ્ધાંત માટે આધારરૂપ છે તેવું અનુભવ્યું હતું. તેમણે અનુભવ્યું હતું કે દરેક વ્યવસ્થાપકીય નિર્ણય પાછળ ધારણાઓનો એક સમૂહ હોય છે કે જેને વ્યવસ્થાપક ધારે છે કે લોકો આળસુ, કાર્યને પસંદ નહિ કરવાવાળા, જવાબદારી ન લેવાવાળા અને નોકરીની સલામતીની સાથે ધનિષ્ઠ રીતે તેમનું નિરીક્ષણ થાય તેવું પસંદ કરવાવાળા હોય છે.



- સિદ્ધાંત (વાય) (Theory Y)** : સિદ્ધાંત વાય (Y) ધારે છે કે લોકો મૂળભૂત રીતે કાર્યને નાપસંદ નથી કરતા, જવાબદારી ઇચ્છે છે, કાર્ય કરવું ગમે છે. સિદ્ધિ માટે જો પુરસ્કાર પ્રાપ્ત થતો હોય તો સારું કામ કરવા માટે કટિબદ્ધ હોય છે અને જો તેઓની તેમની સિદ્ધિઓ પ્રત્યે જવાબદાર હોય તો નિયમન અને સ્વ-સુઝ દાખવે છે.
- સિદ્ધાંત (ઝેડ) (Theory Z)** : એવી માન્યતા કે કંપની અને તેના કર્મચારીઓ વચ્ચેની પારસ્પરિક જવાબદારી, વફાદારી અને વિચારણાનું ઊંચું પ્રમાણ વધુ ઉત્પાદન અને વધુ સારું કર્મચારી કલ્યાણમાં પરિણમશે.
- વિશિષ્ટ (લક્ષણ) ગુણ સિદ્ધાંત (Trait Theory)** : આ સિદ્ધાંત નેતૃત્વ સફળતા સાથે કયાં લક્ષણો (શારીરિક, વ્યક્તિત્વ વગેરે) જોડાયેલાં છે તે નિર્દિષ્ટ કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે. લક્ષણ સિદ્ધાંત સંશોધન ઉપર આધાર રાખે છે કે જે નેતાની સફળતાના ધારાધોરણોને જુદી જુદી ક્ષણો સાથે સાંકળે છે. આ અભિગમ અન્વયે નેતાઓનું મૂલ્યાંકન અને પસંદગી તેમના શારીરિક, માનસિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક, લક્ષણો પર આધારિત હોય છે.

---

### 10.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Armstrong, Michael. (1992). How to be an even better Manager. New Delhi: Univer-sal Book Stall.
- Bryson, J, (1990), Effective Library and Information Centre Management, England : Gower. Chapman, Elwood N. (1992). The Five-minute Supervisor. New Delhi: Galogotia Publications.
- Cowley, John. (1982). Personnel Management in Libraries. London: Clive Bingley.
- Davis, Keith and Newstrom, John W. (1989). Human Behaviour at work: Organisational Behaviour. New York : McGraw Hill.
- Dejan. William L (1978). Principles of Management. Text and Cases. California: The Benjamin.
- Dessfer, Gary (2003). Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Drucker, Peter F. (1992). Managing for the future. Oxford: Butterworth,
- Evens G. Edward, (1976). Management Techniques for Libraries. New York : Academic Press.
- French, Wendell L. (1978). The Personnel Management Process; Human Resources Administration and Development. Boston: Houghton Mifflin.
- Griffin, Ricky (2005). Principles of Management 4th ed. Boston MA : Houghton Mifflin.
- Haynes, W. Warren, Massie, Joseph L. and Wallace, Marc J. (1975). Management: Analysis, Concept and Cases. New Jersey : Prentice Hall.
- Hicks, Herbert G and Gullett, C. Ray (1981). Management. London : McGraw Hill.

- Hitt, Michael A, Middlemist, R, Dennis and Mathis, Robert L. (1979). Effective Management. New York: West Publishing.
- Hitt, William D. (1985). Management in Action : Guidelines for New Managers. Columbus : Battelle Press.
- Hitt, William D. (1988). The Leader Manager : Guidelines for Action. Columbus : Battelle Press.
- Johnson, Thomas W. and Stinson, John E. (1978). Managing Today and Tomorrow. Addison Wasley: Reading.
- Khandwalla, Pradip N. (1992), Organisational Designes for Excellence. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Koontz, Harold and O Donnell, Cyril. (1975). Essentials of Management. New Delhi : Tata McGraw Hill
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw Hill.
- Luftman, Jerry N. (2003). Managing the Infromation Technology Resource : Leadership in the Information Age. New Jersey : Prentice Hall,
- McFarland, Dalton L. (1974). Management: Principles and Practices. New York : Mac. Millan Publishing Company.
- Mondy, R. Wayne, Sharplin, Arthur and Flippo, Edwin B, (1988). Management; Concepts and Practices. Boscton ; Allyn and Bacon Inc.
- Moore, Russell, Fed. (1970). AMA Managemnet Handbook. New York; AMA.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary (2004). Management. 8th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Tripathi. P. C. and Reddy, P. N.t (1991). Principles of Management. New Delhi: Tata McGrawHill.

: રૂપરેખા :

- 11.0 ઉદ્દેશો
- 11.1 પ્રસ્તાવના
- 11.2 માનવ સંસાધનો
  - 11.2.1 ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્ય
  - 11.2.2 અમલીકરણ
- 11.3 માનવ સંસાધન સંચાલન
  - 11.3.1 સ્થૂળ અભિગમ
  - 11.3.2 સૂક્ષ્મ અભિગમ
- 11.4 માનવ સંસાધન આયોજન એટલે શું ?
  - 11.4.1 સ્વરૂપ અને વ્યાપ
  - 11.4.2 આયોજન, એક પૃથક્કરણીય પ્રક્રિયા
- 11.5 માનવ સંસાધન આયોજનની આવશ્યકતા તથા હેતુઓ
- 11.6 માનવ સંસાધન આયોજનનાં તત્ત્વો
  - 11.6.1 માનવ સંસાધનની આવશ્યકતાની અવધારણા
  - 11.6.2 ભરતી અને પસંદગી
  - 11.6.3 સ્વીકૃતિ અને પદ નિયુક્તિ
  - 11.6.4 કર્મચારી વિકાસ
- 11.7 માનવ સંસાધન આયોજનની પદ્ધતિઓ અને તકનીકો
  - 11.7.1 કર્મચારી સ્ત્રોતોની અવધારણા
  - 11.7.2 સ્વીકૃતિ તથા પદ નિયુક્તિ
  - 11.7.3 તાલીમ અને વિકાસ
  - 11.7.4 પ્રત્યાયન
- 11.8 કર્મચારી નીતિ
- 11.9 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધનોનું આયોજન
- 11.10 માનવ સંસાધનોનો વિકાસ
  - 11.10.1 માનવ સંસાધન વિકાસની આવશ્યકતા અને હેતુઓ
  - 11.10.2 માનવ સંસાધન વિકાસની યાંત્રિક વ્યવસ્થા, સાધનો અને પદ્ધતિઓ
  - 11.10.3 માનવ સંસાધન વિકાસ : એક પ્રક્રિયા તરીકે
- 11.11 ભારતીય ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન વિકાસ
- 11.12 સારાંશ
- 11.13 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 11.14 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 11.15 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

## 11.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

- ◆ આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :
  - સંચાલનમાં માનવ સંસાધનનું મૂલ્ય સમજી શકશો.
  - માનવ સંસાધન સંચાલનના વિવિધ ભાગો અને પરિબલોને પારિભાષિત કરી તેની સમજૂતી પ્રાપ્ત થશે.
  - માનવ સંસાધન સંચાલનના સૂક્ષ્મ અને સ્થૂળ અભિગમોનું વિગતવાર વિવરણ કરી શકશો.
  - માનવ સંસાધન આયોજન (HRP) ની આવશ્યકતા તથા તેના ઉદ્દેશને સમજી શકશો.
  - માનવ સંસાધન આયોજનની વિવિધ તકનીકોનું વિગતવાર વિવરણ દર્શાવી શકશો.
  - ગ્રંથાલયમાં તથા માહિતીકેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધનનું આયોજન કરી શકશો.
  - માનવ સંસાધન વિકાસના વિવિધ મુદ્દાઓને અલગ તારવી શકશો.
  - ભારતીય ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલનના પરિપ્રેક્ષ્યમાં માનવ સંસાધન વિકાસની પરિપ્રેક્ષ્યને ધ્યાનમાં રાખી પ્રક્રિયાની તૈયારી કરી શકશો.

## 11.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

કોઈપણ વિકાસ પ્રક્રિયામાં સંસાધનો અને સ્ત્રોતો સંકળાયેલ હોય છે અને ઉપયોગમાં લેવાય છે તેમાં, માનવ સંસાધન એ સૌથી અગત્યનો અને મહત્વનો સ્ત્રોત છે, અને તેના દ્વારા જ બાકીના બધા સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ શક્ય બને છે. સંચાલન ક્ષેત્રમાં આ અદ્યતન વિચાર છે, અગાઉ માનવ સંસાધન કે કર્મચારીગણ સંચાલન હાથ ધરવામાં આવતું હતું પરંતુ હાલના દાયકાઓથી આ ક્ષેત્રમાં, એટલે કે માનવ સંસાધનના ક્ષેત્રમાં ઝીણવટપૂર્વકના અભ્યાસો હાથ ધરવામાં આવ્યા છે, અનેકવિધ સંશોધનો અસ્તિત્વમાં આવ્યાં છે, કે જે, માનવીય મૂડીનો વધુમાં વધુ ઉપયોગ કરી શકે અને સંગઠનની ઉત્પાદન ગતિવિધિઓને પ્રોત્સાહિત કરવા, અને સફળતા મેળવવા તેમના વિકાસ તરફ અંગુલી નિર્દેશ કરે છે.

આ એકમમાં સંસ્થાઓમાં કર્મચારીગણ કે માનવ સમુદાયનો હિસ્સો કેટલો મહત્વનો અને અગત્યનો છે તેનો અભ્યાસ દર્શાવવામાં આવેલ છે. તે ઉપરાંત તે સાથે, તેના મહત્વને જાણવા ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્યમાં તુલનાત્મક વિવરણ આપેલ છે.

આપણે આ માટે, પ્રારંભમાં, માનવ સંસાધન આયોજનની આવશ્યકતાઓનો ઝીણવટતાથી અભ્યાસ કરીશું, તેની સાથે સંસ્થા માટે તે કેટલું અનિવાર્ય છે તેની ચર્ચા પણ કરીશું. માનવ સંસાધન આયોજનની પરિભાષા તથા તેના વ્યાપક ક્ષેત્રને નિશ્ચિત કરતાં આપણને તેના વિવિધ સમાવિષ્ટ તત્વો વિશેષ જાણકારી મળે છે તેમજ માનવ સંસાધન આયોજનની સમગ્ર પ્રક્રિયા પર પ્રકાશ પાડવા, સંચાલનના વિવિધ તત્વો તથા, પ્રક્રિયામાં આવશ્યક સાધનો અને ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી વિવિધ તકનીકો અંગે સમજૂતી દર્શાવવામાં આવેલ છે. આ ઉપરાંત આ એકમ માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રક્રિયાની ચર્ચા કરી તેને ભારતીય પરિસ્થિતિમાં વિશેષતઃ ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રના સંદર્ભમાં તેનું પરીક્ષણ કરે છે.

માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રક્રિયામાં સંગઠનના ઈચ્છિત લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવા માટે આધુનિક અભિગમ અપનાવવામાં આવે છે. તે માટે, કર્મચારીગણને, યોગ્ય પ્રેરણાપૂરી પાડી, તેમને પ્રોત્સાહિત કરી, કાર્ય માટે નવીન સંશોધિત પદ્ધતિઓ અપનાવી, નવીન કૌશલ્યો અને તાલીમ પૂરી પાડવામાં આવે છે. ઉપરાંત કર્મચારીના શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શનની કદર કરી તેની શ્રેષ્ઠ કામગીરી બદલ પુરસ્કાર કે વળતર પણ આપવામાં આવે છે. 18મી સદીની શરૂઆતના સમયથી જ, સંચાલનમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને તેમના કાર્યોની અસરકારકતા એ બન્ને પરિબલોના મહત્વને સ્વીકારવામાં આવેલ છે. આધુનિક સંચાલનમાં, પણ તેનું મહત્વ સવિશેષ છે અને તેથી જ, માનવીય સ્ત્રોતોના વિકાસ માટે વિવિધ પદ્ધતિઓ તથા તકનીકો અમલમાં મૂકવામાં આવી છે.

ભારતના ગ્રંથાલયો અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રો માટે, માનવ સંસાધન આયોજનની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનો ટૂંકમાં ચિતાર રજૂ કરવામાં આવેલ છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતીકેન્દ્રોની સેવાઓની ગુણવત્તા સુધારવા, માનવ સંસાધન આયોજનની પ્રક્રિયાનો વિનિયોગ કરીને સૂચવવામાં આવેલ છે.

## 11.2 માનવ સંસાધનો (HUMAN RESOURCES)

માનવ વ્યક્તિઓ એ કોઈપણ સંસ્થાનો સૌથી મહત્વનો અને મૂલ્યવાન સ્ત્રોત છે. કારણ કે એવું માનવામાં આવે છે કે કોઈપણ સંસ્થાના લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવા માટે તેના કર્મચારીઓની કાર્યનિષ્ઠા, પ્રમાણિકતા અને કૌશલ્યો એ પાયાની મૂળભૂત આવશ્યકતાઓ છે અને આ પ્રકારની નિષ્ઠા કર્મચારીમાં ત્યારે જ કેળવી શકાય કે જ્યારે સંચાલન દ્વારા તેમની સાથે એકસૂત્રતા ઉભી કરી, સન્માન અને આયોજન પૂર્વક પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે. આના કારણે, કર્મચારી તથા સંચાલક મંડળ વચ્ચે સુમેળભર્યા સંબંધો વિકસે છે. આમ, કહી શકાય કે, માનવ સંસાધન આયોજન એટલે કે, કર્મચારીઓ, માનવીય સમુદાય, કર્મચારીગણનું આયોજન તથા ભિન્ન-ભિન્ન પ્રકૃતિના કર્મચારીગણ અને તેના જેવા અન્યોનું સંકલન કરી, સંસ્થાનો વિકાસ હાંસલ કરવાની વ્યુહાત્મક વ્યવસ્થા ઉપર ભાર મૂકે છે.

### 11.2.1 ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્ય (HISTORICAL PERSPECTIVE)

આપણે માનવ સંસાધનની વિભાવનાની પૃષ્ઠભૂમિ વિશે વિચારીએ તો, ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના સમયગાળા પહેલાં તેની શરૂઆત થઈ હોવાનું જાણવા મળે છે. તે સમયે, કેટલાક કર્મચારીગણ અને મુખ્યત્વે, કળા-કારીગરો સાથે સંકળાયેલ કારખાનાનાં કર્મચારીઓ જેવા કે કડિયા, સુધાર, ચર્મ, ઉદ્યોગના કારીગરો વગેરે જેવા કારીગર પોતાના હિતનું રક્ષણ કરવા માટે, એકજૂથ બન્યા. તેમાંથી માનવીય સંસાધન જેવો વિચાર પ્રગટ્યો અને ત્યારબાદ આ ક્ષેત્ર સતત વિકસતું રહ્યું. અઢારમી સદીના પાછલા પૂર્વાર્ધમાં, ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના પરિણામે આ ક્ષેત્રમાં જટિલ ઔદ્યોગિક સમાજનો પાયો નંખાયો. તેને લઈ સંચાલક, કર્મચારી કે મજૂરોના સંબંધોમાં અનેક જટિલતા સર્જઈ. અગાઉ માલિક એટલે જ ઉપરી અધિકારી તેવું માનવામાં આવતું હતું. પરંતુ ઔદ્યોગિક એકમોમાં માલિક સિવાયના અધિકારી-કર્મચારી, સંચાલક મંડળ વગેરે અસ્તિત્વમાં આવ્યાં. તેમાં, સત્તા કે અંકુશ તરફથી સુમેળ અને સંવાદિતા ભર્યા સંબંધો વિકસાવવાની આવશ્યકતા ઉભી થઈ. આમ કારખાના કે ઉદ્યોગ એકમોના વિકાસની સાથે જ, માલિકની સત્તા વિભાજીત થઈ. તેના કારણે, મૂળ માલિક અને મજૂરો વચ્ચે એક વ્યાપક અંતર ઊભું થયું. જેની ઉત્પાદન પર વિપરિત અસરો જોવા મળી.

આ સમયગાળામાં ટેકનોલોજી ક્ષેત્રે અનેકવિધ ફેરફારો અસ્તિત્વમાં આવ્યા જેમ કે મજૂર યુનિયનોની સ્થાપના, વ્યાવસાયિક સંગઠનો, સરકારી હસ્તક્ષેપ, તેમજ કામદારોની કામમાં દખલગીરી વગેરે પરિવર્તનના કારણે સંસ્થાઓમાં કર્મચારી વિભાગ શરૂ કરવામાં આવ્યા. આમ કર્મચારીલક્ષી વિભાગ ક્યારે શરૂ થયા તેની કોઈ ચોક્કસ તારીખ મળતી નથી. પરંતુ મહદ્ અંશે 1920 ના વર્ષમાં, આ શરૂઆત થઈ હોવાનું માનવામાં આવે છે કે જેમાં કર્મચારીના પ્રશ્નોની નોંધ લઈ, કર્મચારીઓ તેમજ સંચાલક/માલિક વચ્ચે, પ્રશ્નોની રજૂઆત માટે એટલે સેતુ ઉભો કરવામાં આવ્યો. અગાઉ કર્મચારી વહીવટદાર, સુધારણા અધિકારી તરીકે ઓળખાતા. અને તેમની મુખ્ય ભૂમિકા એ કર્મચારી અને સંગઠન સત્તાધીશો વચ્ચે સેતુ ઊભો કરવાની હતી.

આ તમામ પ્રકારના વિકાસે આ સદીના અંત (19મી સદીના) ભાગમાં માનવશક્તિ, તેમની વર્તણૂકો અને સંસ્થામાં તેમનો સંપૂર્ણ ઉપયોગ વિષે અભ્યાસોનો પ્રારંભ કરવાની જરૂરિયાત ઉભી કરી.

આ અંગે ટેલર દ્વારા સૌ પ્રથમ કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા દ્વારા ઉત્પાદન વધારવા કાર્ય અને સમયનો અભ્યાસ હાથ ધરાયો. કેન્દ્રના સમયગાળા દરમ્યાન સંશોધનના પ્રયત્નો વધવા લાગ્યા અને લિબિયન ગિલબર્થ દ્વારા ગતિ રીતભાતની નોંધ કરવાની તકનીક વગેરે એના સામૂહિક માર્ગદર્શિકાઓએ 1930માં કાર્યને સરળ કરવા તરફ દોરી ગયા.

આવા અલગ અલગ માપદંડો દ્વારા કાર્યના મૂલ્યાંકનને કાર્યની ઝડપને તથા તેના આધારે કર્મચારીને આપવામાં આવતા વળતર અંગે પણ નિર્ણય લઈ શકાય.

માનવીય સ્ત્રોતો અંગેના અભ્યાસની આ સૌ પ્રથમ શરૂઆત હતી. તેમાં પદ્ધતિસર મોટા સંગઠનો અને કારખાનાના કામદારોના કાર્યના મૂલ્યાંકન અને વિકાસ અંગે વિચારવામાં આવ્યું. ત્યારબાદ 1960 ના સમયગાળામાં, કર્મચારીગણના અભ્યાસની પદ્ધતિઓ અને ટેકનિકનો અભ્યાસ કરવા સંગઠનની રચના થઈ, ઉપરાંત સંચાલનના વિવિધ ક્ષેત્રોમાં, અને કાર્યાલયો સુધી આ પ્રક્રિયાનો વિસ્તાર વધ્યો.

1960 ના દાયકા દરમિયાન યોગ્ય આયોજન હાથ ધરી, ત્યારબાદ કર્મચારીગણની વ્યુહાત્મક ગોઠવણી કરવા પર ભાર મુકાયો અને તેમાં સંચાલનના કાર્યમાં કર્મચારીઓના મહત્વને સવિશેષ ઓળખાણ મળી. આ વિચારોની સામે અનેક વ્યક્તિઓએ વિપરીત પ્રતિક્રિયા દર્શાવી. તેને એક આદર્શવાદી સ્થિતિ તરીકે મુલવી કે જે, વ્યવહારિક ઉપયોગમાં સંભવી શકે નહિ અને માત્ર આદર્શ કે તુકકો જ બની રહે.

1970ના સમયગાળામાં, કર્મચારીગણની કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરવા સંચાલનની પ્રક્રિયામાં આયોજનનો વિનિયોગ કરવો અને કોઈ વ્યુહાત્મક માળખું ઉભું કરવા, કર્મચારીઓની માનવીય શક્તિનું આયોજન કરવામાં આવ્યું. આ માનવીય સ્ત્રોતોના આયોજનની પદ્ધતિની લેખિત રજૂઆત ધીરે ધીરે વાસ્તવિક સ્વીકૃતિ પામી તો સામે પક્ષે કર્મચારી સંગઠનોમાં પણ તેમના કાર્યમાં રહેલા કેટલાક પ્રશ્નો અને વિરોધાભાસના ઉકેલ માટેની લાગણી તીવ્ર બની.

1980 ના દાયકામાં, માનવીય સ્ત્રોતોનું વધુ અસરકારકતાથી સંચાલન થઈ શકે તે માટે નવીન સંશોધનો હાથ ધરાયાં. સૌ પ્રથમ સંગઠનોએ લોકાભિમુખ અભિગમની ઓળખાણ સ્વીકારી અને ત્યારબાદ તેને અપનાવાઈ, બીજું કે સૈદ્ધાંતિક રીતે જે માળખું નિશ્ચિત કરવામાં આવ્યું હતું તેનો વાસ્તવિક પ્રક્રિયામાં વિનિયોગ કરવામાં આવ્યો.

1973 ના વર્ષમાં, વ્યક્તિલક્ષી વલણ અંગે જાગરૂકતા અને ઉત્સાહમાં વધારો જોવા મળ્યો. તે સમય દરમિયાન બે એવી ઘટના બની કે જેના કારણે, સંચાલનની પરંપરાગત વિચારસરણીમાં ધરમૂળથી પરિવર્તન આવ્યું. તેમાં પ્રથમ તો 1973માં તેલના ભાવમાં અત્યંત વધારો અને તેમાં ઘણા સંગઠનોએ કલ્પના પણ ન કરી હોય તેવી પીછેહઠ કરવી પડી. આ સ્થિતિમાં, તેઓ એક તારણ પર આવ્યા કે અનિશ્ચિતતા એ ધંધા સામે, નિરંતર લટકતો અને નિવારી ન શકાય તેવો પ્રશ્ન છે. આથી, અસંભવિત જોખમો સામે સ્થિતિસ્થાપક બનવા મજબૂત આંતરિક માળખું ઊભું કરવું જરૂરી છે અને તેનો મુખ્ય આધાર તેના કર્મચારીઓ પર રહેલો છે.

બીજી ઘટના એટલે, વૈશ્વિક બજારમાં ઉપભોક્તાઓનો ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદનો માટેનો આગ્રહ, જાપાનીઝ ઉત્પાદનોએ તેમની શ્રેષ્ઠ ગુણવત્તાના કારણે યુરોપના તથા ઉત્તર અમેરિકાના ઉત્પાદનોની માંગને તોડી નાખી અને તેમના બજારને ફટકો આપ્યો.

આ ઘટના એ આધુનિક સંસ્થાઓના આ બે જોડિયા પાયાઓ બનવા તરફ દોરી ગઈ :

- અદ્ય જોખમો સામે, સર્જનાત્મકતા અને સ્થિતિસ્થાપકતા,
- ઉપભોક્તા સેવા તથા ગુણવત્તાની આવશ્યકતા.

1982 ના વર્ષમાં, પીટર્સ અને વોટરમેનના ખ્યાતનામ પુસ્તક ‘સર્ચ ફોર એક્સેલન્સ’ માં આજ વિચારોની પુષ્ટિ કરવામાં આવી. કર્મચારી સંચાલન ક્ષેત્રોમાં નવીન શબ્દો અસ્તિત્વમાં આવ્યા. જેવા કે ગુણવત્તા, સેવા, ઉપભોક્તા હેતુઓ/ઉદ્દેશો, વિશ્વસનીયતા, નેતૃત્વ, સમન્વય વગેરે. આ બધા જ નવીન વિશેષણો શ્રેષ્ઠતા પદનું સૂચન કરે છે. માનવીય કાર્ય શક્તિના ટેકા વિના ક્યારેય આ હેતુઓ સંભવી

શકે નહીં. આ પ્રકારે શ્રેષ્ઠતાની પ્રાપ્તિ કાર્ય ઉપર લોકોનું સંચાલન કરવાનો નવો અભિગમ-માનવ સંસાધન સંચાલન હશે.

સંચાલન ક્ષેત્રના વિશેષજ્ઞો 1980 ના સમયગાળાને, કોમ્પ્યુટર અને માનવ સંસાધન વિકાસના સમયગાળા તરીકે ઓળખાવે છે. સામાન્યરીતે તેમ માનવામાં અને ધારવામાં આવે છે કે 1990 અને ત્યારબાદ સંચાલન વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે માનવ સંસાધન સંચાલન અને નવી ટેકનોલોજી સંશોધન અને અભ્યાસના મુખ્ય ક્ષેત્રો હશે.

### 11.2.2 અમલીકરણ (APPLICATIONS)

માનવ સંસાધન સંચાલન કાર્યક્રમોના ઉદ્દેશો કર્મચારી ગણમાં કાર્યક્ષમતા ઉભી કરવી અને યોગ્ય વાતાવરણનું સર્જન કરવું તથા કર્મચારીઓમાં તેમના કાર્ય અંગે સંતોષ જળવાઈ રહે તે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો માનવ સંસાધન સંચાલનનો હેતુ કર્મચારીઓમાં કાર્યકૌશલ્યનું સર્જન કરવાનું, કાર્યશૈલી રચવાનો માહોલ વિકસાવવાનો તથા નવીન મહાવરાઓ વિકસાવવાનો છે.

ભારતમાં, અનેક સંગઠનોમાં માનવ સંસાધન વિકાસના અલગ વિભાગો કાર્યરત છે. તથા અનેક નિષ્ણાંતો આ ક્ષેત્રે કામ કરી રહ્યા છે. જ્યાં, આવા અલગ વિભાગો ન હોય તેવા સંગઠનોમાં આ જવાબદારી એ ઉચ્ચ કક્ષાના અધિકારીઓ તથા મુખ્ય વ્યક્તિ દ્વારા નિભાવવામાં આવે છે. માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગ સરકારી અથવા જાહેર ક્ષેત્રના કર્મચારીઓમાં પણ કાર્ય સંસ્કૃતિ અને કાર્યક્ષમતા વિકસાવવા પ્રયત્નશીલ છે. આ જ પ્રક્રિયા સંરક્ષણક્ષેત્રે, પોલીસદળોમાં, તથા સ્વયંસેવી સંગઠનો વગેરે ક્ષેત્રોમાં પણ અપનાવવામાં આવે છે.

ભારતમાં માનવ સંસાધન વિકાસ ક્ષેત્રે છેલ્લા દાયકામાં ઘણી જ પ્રગતિ થઈ હોવા છતાં હજુ તેનો વ્યાપક પ્રચાર પ્રસાર આવશ્યક છે. હાલમાં મહદ્ અંશે મોટા કદનાં ઔદ્યોગિક એકમો અને નફા કરતાં એકમોમાં જ વધુ પ્રચલિત છે. અને તેમાં પણ અધિકારી સમકક્ષ કર્મચારીગણ ક્ષેત્ર પુરતું આ અમલીકરણ જોવા મળે છે. નીચલા સ્તર સુધીના કર્મચારીગણને આવરી લેવામાં આવ્યું નથી. આમ તેનો છેવાડા સુધીનો વ્યાપ જોવા મળતો નથી. ઉદ્યોગો અને સરકારના સેવાકીય વિભાગમાં માનવ સંસાધન વિકાસ એ માત્ર તાલીમ પ્રક્રિયા માટે અમલમાં મુકાય છે.

ભારતમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે માનવ સંસાધન વિકાસની વિભાવનાનો અમલ બહુ જૂજ જોવા મળે છે તેનું મુખ્ય કારણ એ છે કે તેની પૈતૃક સંસ્થાઓમાં પણ આ પ્રક્રિયા અલમમાં મૂકવાના વિચારનો પ્રારંભ હજુ થયો નથી. તેમ છતાં કર્મચારીઓની બઢતી, પગાર ધોરણ, શિક્ષણ, તાલીમ કે વ્યાવસાયિક સેમિનારમાં, સંસ્થાના પ્રતિનિધિ તરીકે કર્મચારીઓને મોકલવા જેવી વિવિધ બાબતોમાં કર્મચારીલક્ષી વ્યવહારોમાં સામાન્યપણે માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગનો અમલ જોવા મળે છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

1. સંસ્થાની સફળતા માટેના એક અગત્યના પરિબળ તરીકે માનવ સંસાધનના ઉદ્ભવ અને વિકાસની પ્રક્રિયા સવિસ્તાર વર્ણવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.3 માનવ સંસાધન સંચાલન (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

માનવ સંસાધન તથા તેની વિકાસલક્ષી પ્રક્રિયાને જુદા-જુદા સંગઠનો, એકમો કે, વિભાગોમાં, ભિન્ન ભિન્ન લેખકો દ્વારા અનેકવિધ નામે ઓળખવામાં આવે છે. તેમાં માનવ સંસાધન સંચાલન, ઔદ્યોગિક સંબંધો, કર્મચારી વિકાસ વગેરે શબ્દો વૈકલ્પિક રીતે પ્રયોજાય છે. ઘણી વ્યક્તિઓ સંચાલનના સ્થાને આવા મથાળાનો ઉપયોગ કરે છે. તેમ છતાં તેનો સૌથી અદ્યતન અને સ્વીકૃત લાગુ પડતો શબ્દ એ માનવ સંસાધન સંચાલન ગણી શકાય.

માનવ સંસાધન સંચાલન વિશે સરળ શબ્દોમાં વ્યાખ્યા આપવી હોય તો કહી શકાય કે માનવ સંસાધન સંચાલન એટલે, કર્મચારીના વ્યક્તિગત લક્ષ્યની સાથે સંગઠનના લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવા માટે, કર્મચારી સ્ત્રોતોની સૌથી વધુ અસરકારકતા મેળવી શકાય તેવા સંચાલન દ્વારા આ સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ એટલે માનવ સંસાધન સંચાલન.

માનવ સંસાધન સંચાલનની પ્રક્રિયામાં નીચેની અનેક પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

- સમાન રોજગારીની તક પૂરી પાડતા કાર્યક્રમો
- કાર્ય પૃથક્કરણ
- માનવ સંસાધનોનું આયોજન
- કર્મચારી ભરતી, પસંદગી અને પરિચય વિધિ
- કારકિર્દી વિકાસ અને પરામર્શન, કામગીરી મૂલ્યાંકન, અને તાલીમ અને વિકાસ
- વળતર અને લાભો
- સુરક્ષા અને આરોગ્ય
- મજદૂર સંબંધો
- શિસ્ત, અંકુશ તથા કર્મચારીના કાર્યોનું મૂલ્યાંકન
- કાર્યનું સમયપત્રક
- કાર્યની ગુણવત્તા

માનવ સંસાધન સંચાલનની વિચારધારામાં ત્રણ પરિબલો અત્યંત મહત્વના અને પાયાગત માનવામાં આવે છે. તેમાં માનવ સંસાધન સંચાલન (1) કાર્યલક્ષી (2) વ્યક્તિલક્ષી (3) ભાવિ આયોજનલક્ષી હોય છે.

**કાર્યલક્ષી :** કાર્ય આધારિત માનવ સંસાધન સંચાલનમાં જેમાં કોઈ પ્રક્રિયા, નિયમો કે, અહેવાલ નોંધ ને બદલે વાસ્તવિક કાર્યને મહત્વ અપાય છે. માનવ સંસાધન સંચાલનમાં પણ નિયમો, નોંધ કે નીતિ જરૂર હોય છે પરંતુ તે કાર્ય ઉપર વધુ ભાર આપે છે. માનવ સંસાધન સંચાલનના આ રવૈયામાં, સંસ્થાના ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં, કર્મચારીના વિકાસ તથા કાર્ય સંતોષ માટે કર્મચારીઓના પ્રશ્નોના સીધા નિરાકરણની તરફેણ કરે છે.

**વ્યક્તિલક્ષી :** આ પ્રકારના માનવ સંસાધન સંચાલનની વિભાવનામાં જ્યારે જરૂર જણાય અને શક્ય હોય ત્યાં, સંચાલકો વ્યક્તિગત ધોરણે કર્મચારીની આવશ્યકતા અને પ્રશ્નો જાણી તેનું નિરાકરણ લાવે છે.

**ભાવિ આયોજનલક્ષી :** માનવ સંસાધન સંચાલનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ સંસ્થાને સક્ષમ, કાર્યદક્ષ અને પ્રોત્સાહિત કર્મચારીગણ પૂરો પાડવામાં સહાયક માર્ગદર્શન પુરું પાડવાનો છે કે જેથી સંસ્થાની કામગીરી અવિરત ચાલુ રહી શકે. આથી માનવીય સ્ત્રોતોનું આયોજન સંગઠનની ભાવિ પ્રવૃત્તિઓને ધ્યાનમાં રાખી થવું જોઈએ.

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં પણ પદ્ધતિસરનો અભિગમ રાખવો જરૂરી છે. માનવ સંસાધન સંચાલનનું પણ સ્થૂળ (વ્યુહાત્મક) અને સૂક્ષ્મ (કાર્યાત્મક) સ્તરે આયોજન થવું જોઈએ.

આગામી બે વિભાગોમાં આ કક્ષાઓ વિશે વિગતવાર ચર્ચા કરીશું.



તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

2) માનવ સંસાધન સંચાલનની વ્યાખ્યા આપો. માનવ સંસાધન સંચાલનમાં આવતી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ જણાવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.3.1 સ્થૂળ અભિગમ (MACRO APPROACH)

માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ અભિગમમાં તેનું આયોજન અને ભાવિ અનુમાન મેળવવાની પ્રક્રિયાનો સમાવેશ થાય છે. સંગઠનના હેતુઓનું કર્મચારી નીતિ નિયમાવલિ, આયોજન, વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થા અને પ્રવૃત્તિઓને કાર્યાન્વિત કરવાની પ્રક્રિયામાં રૂપાંતર કરવામાં આવે છે. ભરતી વિકાસ અને માનવ સ્ત્રોતોના વિકાસનો આધાર સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે તેનો ભાવિ વિકાસ, વિવિધતાઓ તથા સંકોચન વગેરે પર રાખે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન સ્થૂળ અભિગમમાં, સંચાલનની ઉપરી કક્ષાની કામગીરીનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં સંગઠનના ધ્યેયો નિશ્ચિત કરવા, નીતિ નિયમાવલી તથા માર્ગદર્શિકા તૈયાર કરવી, કાર્યોનું અમલીકરણ કરવું, સંભવિત ઘટના કે પરિભળોનો અંદાજ મેળવવો વગેરે કાર્યો હાથ ધરવામાં આવે છે. આ તમામ કાર્યોમાં સંચાલક કક્ષાની વ્યક્તિનો સમાવેશ થાય છે, ઉપરાંત તેમાં માર્ગદર્શન માટે, શ્રેણીના અધિકારીઓનો સહકાર પણ લેવામાં આવે છે અને જ્યાં આયોજન અમલમાં મૂકવાનું હોય તે વિભાગના અધિકારીઓને પણ આ કામગીરીમાં સામેલ કરવામાં આવે છે. આ કામગીરી હાથ ધરતી વખતે ઝીણામાં ઝીણાં તમામ પાસાંઓને વિચારવામાં આવ્યાં છે. આકૃતિ 11.1 માં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર માટે વ્યાપક માનવ સંસાધન સંચાલન પ્રક્રિયાના આયોજનની રૂપરેખા આપવામાં આવેલ છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન પ્રક્રિયાની એક વ્યાપક રૂપરેખા અગાઉથી તૈયારી કરવાના અનેક ફાયદા છે જેમ કે, તેનો વ્યાવસાયિક દૃષ્ટિકોણ ઉભો કરી શકાય, લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીઓની સ્પષ્ટ સામેલગીરીને પ્રોત્સાહિત કરી શકાય. ઔપચારિક શૈલી વિકસાવી શકાય, વધતી જતી માહિતી ટેકનોલોજીના યુગમાં, કર્મચારીઓમાં કૌશલ્યો વિકસાવી શકાય અને તબક્કાવાર, એક વ્યાવસાયિક શૈલી ઉભી કરી વિકાસ સાધી ભાવિ નિર્માણ કરી શકાય.

આમ માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ આયોજન દ્વારા સંસ્થા તેના ભવિષ્ય માટે જરૂરી કર્મચારીગણનું માળખું અગાઉથી આયોજનબદ્ધ રીતે ઊભું કરે છે અને તેના આધારે સેવાઓમાં તથા ટેકનોલોજીમાં આવશ્યક પરિવર્તન સરળતાથી અપનાવી શકે છે. અને જો, તેનું આયોજન એ સમગ્ર પ્રક્રિયામાં ચોક્કસાઈપૂર્વક અવલોકન કરવામાં આવેલ હોય તો, તે સંગઠનમાં સર્જાતી કેટલીક સમસ્યાઓ જેમ કે અમુક હોદ્દા પર વધુ પડતા કર્મચારીઓ અથવા, આવશ્યકતાથી ઓછા કર્મચારીઓ હોવાની સમસ્યા નિવારી શકાય છે.

### 11.3.2 સૂક્ષ્મ અભિગમ (MICRO APPROACH)

સ્થૂળ અભિગમ દ્વારા સંગઠનની પ્રવૃત્તિઓ કેવી રીતે આગળ વધી શકશે તેનું દિશાસૂચન પ્રાપ્ત થાય છે. જ્યારે સૂક્ષ્મ અભિગમ દ્વારા આ આયોજનનું અમલીકરણ થાય છે, તેને કાર્યાન્વિત કરી વાસ્તવિક રીતે આગળ વધવા વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ, અને કાર્યક્રમો હાથ ધરાય છે અને તેના દ્વારા જ સંગઠનના લક્ષ્યો સિદ્ધ થઈ શકે છે. સૂક્ષ્મ અભિગમ એ આયોજનનો કાર્ય પ્રક્રિયાનો એક ભાગ હોઈ તેના દ્વારા, કર્મચારીની ભરતી, પસંદગી, નિમણૂક, અને ફરજ સોંપણી, કર્મચારીના કૌશલ્યોમાં વૃદ્ધિ માટે તાલીમ

કે પરીક્ષણોના વગેરે કાર્યો કરવામાં આવે છે. ઉપરાંત ઉપલબ્ધ કર્મચારીઓને, તે વિવિધ વિભાગોમાં, એકમમાં અને હોદ્દાની ગોઠવણી કરે છે. તેના માટે સ્વહસ્ત અનુભવ દ્વારા કામગીરીનું વિશ્લેષણ, મૂલ્યાંકન, કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ તથા કાર્ય-વિવરણ તપાસવામાં આવે છે. આ ક્વાયત કરવા પાછળનો ઉદ્દેશ યોગ્ય હોદ્દા પર યોગ્ય વ્યક્તિ મૂકી શકાય કે, જેથી કાર્યની ગુણવત્તા જળવાઈ રહે, કર્મચારીની લાયકાતનો પણ અસરકારકતાથી ઉપયોગ થઈ શકે અને વ્યક્તિને કાર્યનો સંતોષ આપી શકાય.

#### કાર્ય વિશ્લેષણ, કાર્ય વિવરણ અને કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ

કાર્ય વિશ્લેષણ : કાર્ય વિશ્લેષણ એવી પ્રક્રિયા છે કે કોઈ હોદ્દા પર રહેલા વ્યક્તિના કાર્યને, તેની પ્રક્રિયા અને જવાબદારી વગેરેનો અભ્યાસ કરી, તેની માહિતી એકત્ર કરવામાં કરે છે. તથા કાર્યનું વિશિષ્ટીકરણ અને વિવરણ આપવામાં તેનું વિશ્લેષણ કરવું જરૂરી છે.

કાર્ય વિવરણ : કાર્ય વિવરણમાં કોઈ હોદ્દા પરની કામગીરીને સ્પષ્ટ રીતે વિધાન દ્વારા રજૂ કરવામાં આવે છે. આ વિધાનમાં કાર્ય સાથે સંલગ્ન વિગતોનું સ્પષ્ટીકરણ હોય છે. તેના કાર્યમાં પરિચય, કાર્યની સંક્ષિપ્ત યાદી ફરજ, કાર્યના પરિણામોની અપેક્ષા, કાર્યના અહેવાલો કે નિરીક્ષણ રજૂ કરવાની શરતો અન્ય કાર્ય સાથે સંકલન, સહકાર તથા સંબંધો, મશીનો અને સાધનોના માપ વગેરેના ઉપયોગનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ : કાર્યના વિવરણમાં કાર્યની વિગતો દર્શાવવામાં આવે છે. જ્યારે કાર્ય સ્પષ્ટીકરણમાં કર્મચારી પાસેથી જે પરિણામ ઇચ્છવામાં આવે છે, જે પરિણામોની અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે, તેની સ્પષ્ટતા દર્શાવવામાં આવે છે. તેમાં કાર્યને યોગ્ય પદ્ધતિથી ચાલુ રાખવા કર્મચારી દ્વારા આવશ્યક લઘુત્તમ કાર્ય સંલગ્ન ગુણવત્તા રજૂ કરવામાં આવે છે, તેમાં કાર્યનું પ્રમાણ એ સમગ્ર કર્મચારીગણના કાર્યના વિશ્લેષણ દ્વારા એક માપદંડથી નક્કી કરવામાં આવે છે અને તેના દ્વારા એક કર્મચારીનું વ્યક્તિગત કાર્ય કેટલું હોઈ શકે તેનું માપ નક્કી કરવામાં આવે છે. પરંતુ કેટલાક કિસ્સાઓમાં તે આંકડાકીય માપદંડની પદ્ધતિ પર આધારિત હોય છે.

કાર્ય સ્પષ્ટીકરણમાં સામાન્ય રીતે નીચેના વિવિધ પરિબલોનો સમાવેશ થાય છે :

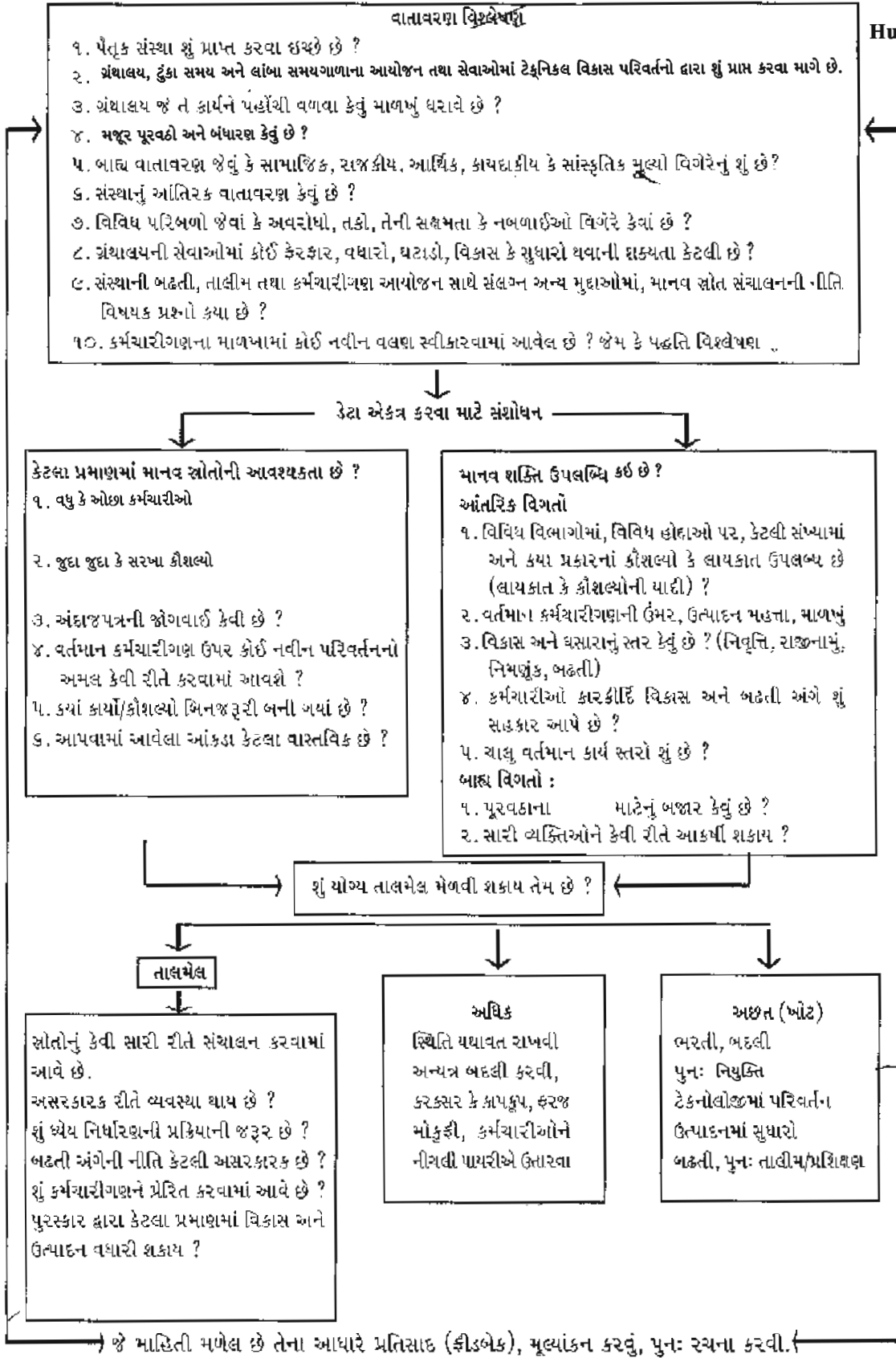
જે તે હોદ્દા પર કઈ માહિતી પૂરી પાડવામાં આવે છે. તેમાં આવશ્યક માનસિક પ્રક્રિયા, કાર્યના પરિણામ અન્ય વ્યક્તિ સાથે તેનો સંબંધ, કાર્ય સંબંધ તથા અન્ય કાર્યની વિશેષતાઓ.

કાર્યના સ્પષ્ટીકરણ દ્વારા કર્મચારીને તેના કામમાં કેવાં કૌશલ્યો કે વિશેષ પ્રકારની કુશળતાની આવશ્યકતા છે તેની માર્ગદર્શક રેખા દોરી શકાય છે.

સંસ્થામાં કાર્ય વિશ્લેષણ, વિવરણ તથા સ્પષ્ટીકરણ દ્વારા જે તે કાર્ય માટે, કર્મચારીની ભરતી, પસંદગી અને નિયુક્તિ કરવામાં સરળતા રહે છે.

#### કર્મચારી ભરતી પ્રક્રિયા :

કોઈપણ સંસ્થામાં તેની કામગીરીને સંલગ્ન કર્મચારીગણ ઉભો કરવામાં મુખ્ય બે સ્ત્રોતો છે : બાહ્ય તથા આંતરિક. નવીન કાર્યો માટે કે હોદ્દા માટે, હયાત કર્મચારી ગણમાંથી એટલે કે જો આંતરિક રીતે કર્મચારીની પસંદગી કરવામાં આવે તો તે વધુ આવકારદાયક બને છે કારણ કે તેના કારણે કર્મચારીઓનો નૈતિક જુસ્સો વધશે તથા સંસ્થામાં તેમને સારા કામ બદલ વિકાસની તકો ઉપલબ્ધ હોવાની લાગણી કેળવાશે. વળી કર્મચારીઓના વધુ વિકાસ માટે સારું કાર્ય પ્રદર્શન કરવા માટે પ્રેરણા પણ મળી રહેશે.



આકૃતિ 11.1 માનવ સંસાધન વિકાસનો સ્થૂળ અભિગમ (સ્ત્રોત : બ્રાયસન)

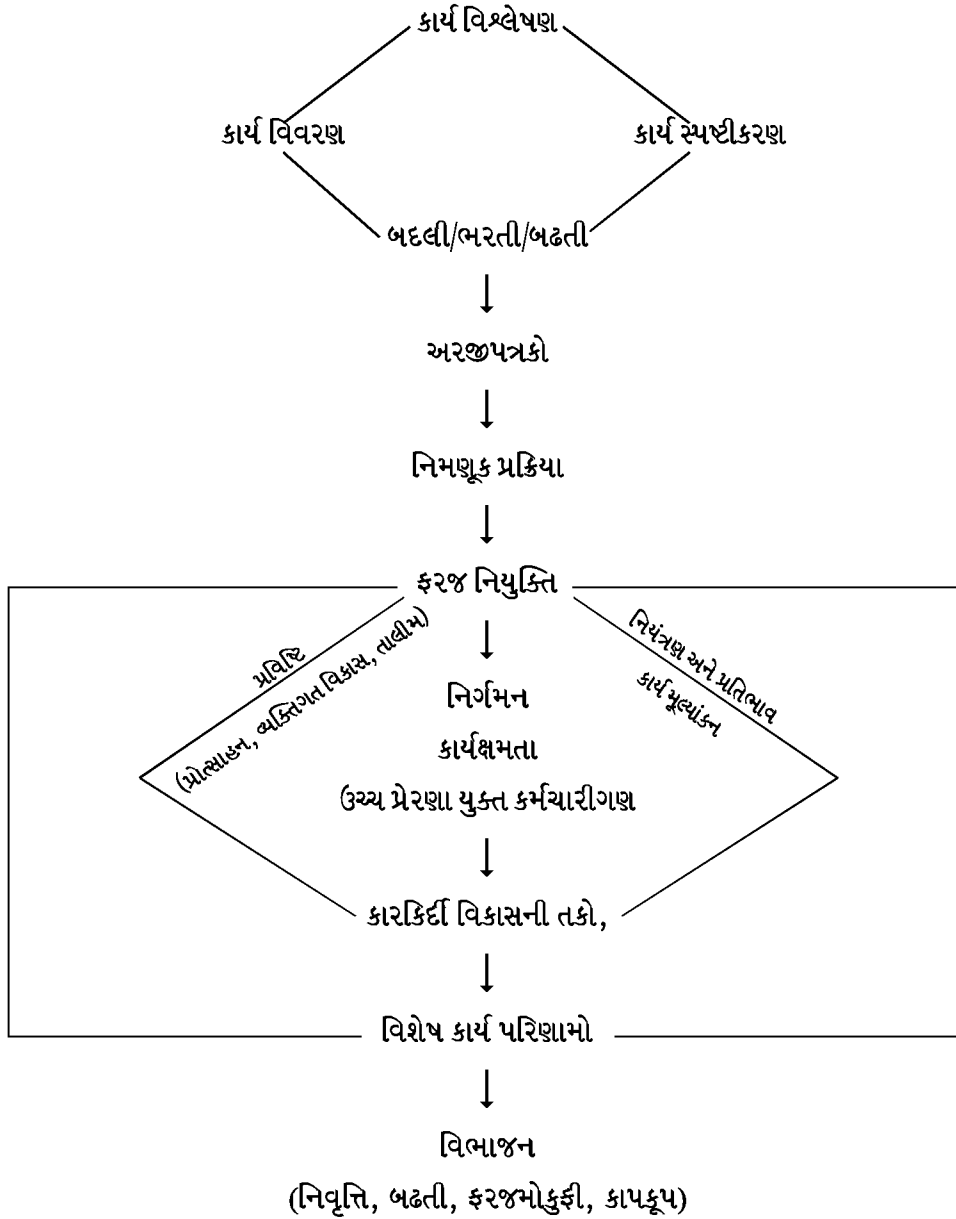
કોઈપણ સંસ્થામાં, બહારથી નવીન કર્મચારીઓની ભરતી કરવામાં આવે તો તેના દ્વારા વધુ સુસજ્જ અને યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓ મેળવી શકાશે. તેનાથી સંસ્થાના કર્મચારીગણના માળખામાં પણ નવીનતા જળવાઈ રહેશે. ઉપરાંત તેના દ્વારા તંદુરસ્ત સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ ઊભું થશે, પરંતુ જો સંસ્થાના જ હયાત કર્મચારીઓ પૈકી યોગ્યતા ધરાવતા કર્મચારીઓની અવગણના કરવામાં આવે અને તેના સ્થાને નવીન વ્યક્તિઓને તક આપવામાં આવે તો, આ પરિસ્થિતિ પ્રતિકૂળ બને છે. તેથી કર્મચારીઓમાં વિરોધ અને નિરુત્સાહની ભાવના વિકસે છે.

ભારતના પરિગ્રેક્ષ્યમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં કર્મચારીઓની ભરતી માટે યોગ્ય નીતિ નિયમાવલી અસ્તિત્વમાં છે અને તેમાં નવીન સુધારાઓની સામાન્ય તરફેણ કરવામાં આવે છે. આ સમગ્ર પ્રક્રિયામાં સામાન્ય ભરતી પ્રક્રિયાની જેમ જ, સંસ્થાની કામગીરી માટે આવશ્યક કર્મચારીઓ માટે, જે તે વ્યાવસાયિક સંગઠનોના સામયિકો તેમજ સ્થાનિક અખબારોમાં જાહેરાત પ્રસિદ્ધ કરવામાં આવે છે. આ જાહેરાતમાં હોદ્દાનું નામ આવશ્યક શૈક્ષણિક લાયકાત તથા અનુભવની વિગતો દર્શાવેલ હોય છે. તેના દ્વારા ઈચ્છુક ઉમેદવારો પોતાની અરજી સંસ્થાને મોકલાવે છે. સંસ્થા નિયત સ્થળે અને સમયે તેઓની મુલાકાત ગોઠવે છે. આ પ્રથમ તબક્કની મુલાકાતમાં પસંદ થયેલ વ્યક્તિઓને, આગળ લેખિત પરીક્ષા (જરૂર જણાય તો) લેવામાં આવે છે. ત્યારબાદ અધિકૃત હોદ્દેદારો પાસેથી તેમની પસંદગીને પદ્ધતિસર સ્વીકારી તેમને શરતો સાથે નિમણૂક પત્ર આપવામાં આવે છે. આ નિમણૂક પત્ર જો ઉમેદવાર સ્વીકારે તો તેની સંસ્થામાં યોગ્ય વિભાગમાં કામગીરી પર નિમણૂક કરવામાં આવે છે.

કર્મચારીગણનો વિકાસ અથવા માનવ સંસાધન વિકાસનો પ્રારંભ અહીંથી થાય છે. પરંતુ, આ પ્રત્યે જરૂરિયાત પ્રમાણે તકેદારી દાખવવામાં આવતી નથી અને ખાસ કરીને, ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં, આ ક્ષેત્રે ચોકસાઈનો અભાવ જોવા મળે છે.

માનવ સંસાધન વિકાસના વિવિધ પાસાંઓની ચર્ચા આપણે બીજા વિભાગમાં કરીશું.

આપણે આકૃતિ 11.2 પ્રમાણે માનવ સંસાધન વિકાસ અંગેના સૂક્ષ્મ અભિગમની સ્પષ્ટતા મેળવીશું.



**આકૃતિ 11.2 માનવ સંસાધન આયોજનના સૂક્ષ્મ તબક્કાની રજૂઆત (સ્ત્રોત : બ્રાયસન)**

આ તબક્કે એક સ્પષ્ટતા કરવી અનિવાર્ય બની રહે છે કે, કર્મચારીગણ આયોજનના સ્થૂળ અને સૂક્ષ્મ અભિગમો, એ એકબીજાથી અલગ કે તદ્દન ભિન્ન નથી પરંતુ તે અન્યોન્ય સાથે સંકળાયેલા અને એકબીજા પર આધારિત છે. અભ્યાસમાં કે સમજવામાં સરળતા રહે તેથી જ તેને આ પ્રમાણે વિભાજન કરી પ્રસ્તુત કરવામાં આવેલ છે. તથા મોટાભાગની પ્રક્રિયા અને કાર્યોને વાસ્તવિક રીતે કાર્યાન્વિત કરવા આયોજનની સમગ્ર જવાબદારી મધ્યમ કક્ષાના સંચાલકો પર રહે છે જ્યારે નીતિ નિયમો તૈયાર કરવા, કે કોઈ મોટા કાર્યક્રમો વિશેના નિર્ણયો લેવાની પ્રક્રિયા એ ઉચ્ચકક્ષાના સંચાલકો પાસે રહે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

3) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં સ્થૂળ અને સૂક્ષ્મ અભિગમ અન્વયે, તેમાં સમાવિષ્ટ વિવિધ પરિબલો વચ્ચે રહેલી ભેદરેખાની ચર્ચા કરો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે દર્શાવેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 11.4 માનવ સંસાધન આયોજન શું છે ? (WHAT IS HUMAN RESOURCE PLANNING ?)

માનવ સંસાધન આયોજન એ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જે સંગઠનને તેના હાલના તેમજ ભાવિ ધ્યેયોને અનુકૂળ, આવશ્યક, સુસજ્જ કર્મચારીગણ પૂરો પાડે છે.

##### 11.4.1 સ્વરૂપ અને વ્યાપ (NATURE AND SCOPE)

માનવ સંસાધન સંચાલનની પ્રક્રિયામાં, સંગઠનની હાલની તથા ભવિષ્યમાં કેટલા અને કેવા પ્રકારના કર્મચારીઓ વિવિધ વિભાગોમાં આવશ્યક છે તે અંગે અંદાજ મેળવવામાં આવે છે. તેમાં વર્તમાન સ્ત્રોતોની ભાવિ આવશ્યકતા સાથે તુલના કરી, તેની સંખ્યા અને પ્રકાર નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. તેના માટે સંગઠનની બહારથી કર્મચારીઓની પસંદગી અને નિમણૂક કરવામાં આવે છે. અથવા સંગઠનના કર્મચારી સમૂહમાંથી અનુકૂળ યોગ્યતા ધરાવતા કર્મચારીઓને પસંદ કરવામાં આવે છે જેથી તેમની ક્ષમતાનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરી શકાય અને કર્મચારીઓના શ્રેષ્ઠ કાર્ય પ્રદર્શનની સામે સંસ્થાને પણ કર્મચારીલક્ષી સવલતો પૂરી પાડવી જરૂરી બને છે. જેમકે તેમના નોકરીને લગતા હિતોનું આરક્ષણ, કારકિર્દીની તકો, તેમના કાર્યનું યોગ્ય વળતર, અને એક સારા સાંસ્કૃતિક વાતાવરણનું નિર્માણ કરવું કે જેથી કર્મચારીઓ વચ્ચે અસર-પરસ આંતર વૈયક્તિક તથા કર્મચારી-સંચાલકો વચ્ચે એક સંબંધ સેતુ વિકસાવી શકાય અને તેના દ્વારા પ્રત્યેક કર્મચારીને સ્વીકૃતિ અને સામેલગીરીની ભાવના અનુભવાય અને તેઓ શ્રેષ્ઠ કાર્ય કરવા માટે પ્રેરિત થાય.

##### 11.4.2 આયોજન, એક પૃથક્કરણીય પ્રક્રિયા (PLANNING AN ANALYTICAL PROCESS)

આપણે માનવ સંસાધન આયોજનને સમજતાં પહેલાં આયોજનની જ ફરીથી જાણકારી મેળવવી જરૂરી છે. માનવ સંસાધન આયોજનમાં કેટલીક વિશ્લેષણાત્મક પ્રક્રિયાઓનો સમાવેશ થાય છે, જેમ કે,

- આયોજન એટલે કોઈ સંસ્થા દ્વારા નિશ્ચિત સમયગાળામાં, પદ્ધતિસરની પ્રક્રિયા દ્વારા, લક્ષ્યો, ધ્યેય કે કાર્યોને સિદ્ધ કરવાની પ્રક્રિયા, આ તમામ પ્રક્રિયામાં સંસ્થાના ભાવિ વિકાસ અને વૃદ્ધિના દૃષ્ટિકોણને ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે.
- અન્ય રીતે મૂલવીએ તો આયોજન એ સંસ્થા સમક્ષ ભવિષ્યમાં કેવાં પરિવર્તન આવશે, નવીન ટેકનોલોજી, નવીન વલણો, વગેરેમાં જે પરિવર્તન આવી શકે તેને ધ્યાનમાં રાખી ભાવિ પ્રવૃત્તિઓ કેવી રીતે ગોઠવી શકાય તેનો અંદાજ મેળવવાની પ્રક્રિયા.

- પ્રવૃત્તિઓની પસંદગી તથા લક્ષ્ય પૂર્ણ કરવા માટે વિવિધ વિકલ્પોમાંથી ચોક્કસ કાર્યક્રમો પસંદ કરવા, કાર્યની પ્રાથમિકતા નિશ્ચિત કરવી.  
સ્ત્રોતો અંગે પણ તેની કિંમત, સાધનો, કર્મચારીઓ અને મશીનરી, યંત્રસામગ્રી વગેરેની આવશ્યકતા કેટલી રહેશે તેનો અંદાજ મેળવવો.
- આયોજન અંગે લેખિત દસ્તાવેજ તૈયાર કરવો.
- આ દસ્તાવેજ પરથી કાર્યોના અમલીકરણ માટે પ્લાન તૈયાર કરવો.

આ આયોજન તૈયાર કરવા પાછળનું કારણ કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય પર તૈનાત કરવાનું છે, તેમની પાસેથી અસરકારક રીતે કાર્ય લેવાનું અને સેવાઓની ગુણવત્તા મેળવી અને મહત્તમ ઉત્પાદન મેળવવાનું છે.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

4) માનવ સંસાધન આયોજનના ગુણધર્મ તથા ક્ષેત્રો વર્ણવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 11.5 માનવ સંસાધન આયોજનની આવશ્યકતા તથા હેતુઓ (NEED AND PURPOSE OF HUMAN RESOURCE PLANNING)

માનવ સંસાધન આયોજન કાર્ય હાથ ધરવા પાછળનાં મુખ્ય કારણો તથા આવશ્યકતા નીચે પ્રમાણે છે.

- માનવીય સ્ત્રોતોનો શ્રેષ્ઠ રીતે ઉપયોગ કરી, વધુ અસરકારક અને સક્ષમ કામગીરી બજાવવી.
- કર્મચારીઓમાં કાર્ય અંગે સંતોષ ઉભો કરવો તથા, તેમનો અંગત વિકાસ સાધવો.
- માનવ સંસાધન આયોજન દ્વારા એવા કોઈપણ નવીન જોખમો કે ઘટના સમયે, કાર્યના ઉદ્દેશોને બાજુ પર મૂક્યા સિવાય, અસરકારક રીતે પરિવર્તન અપનાવી સંસ્થાની કામગીરી ચાલું રાખવી, કાર્યપ્રદર્શનની ગુણવત્તા ટકાવી રાખવી.

માનવ સંસાધન આયોજનએ માનવ સંસાધન સંચાલનની જોગવાઈઓને અનુસરે છે.

જો માનવ સંસાધનનું આયોજન નહિ હોય તો ભરતી કાર્યક્રમ, જરૂરિયાત અનુસાર ઉમેદવારોની પસંદગી, પદનિયુક્તિ અને સ્થળ નિયુક્તિ અગેના નિર્ણયો, તાલીમ, કર્મચારી વિકાસ વગેરે યોગ્ય રીતે કરી શકાશે નહિ. અગાઉ દર્શાવ્યું તેમ આ યોજના દરેક પ્રવૃત્તિ માટે માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે. અને તે સાથે મળીને કર્મચારી સંચાલનની રચના કરે છે. જે સંસ્થા સારી માનવ સંસાધન નીતિ અને આયોજનનો ઉપયોગ કરે છે તેના કર્મચારીઓ તેમાં સંસ્થા માટે કામ કરે છે. તેમને પોતાની કારકિર્દી અને તાલીમમાં ભાગ લેવા અને અનુભવોનો વિકાસ કરવા આયોજનમાં ભાગ લેવા સારી તકો હોય છે. સલામત રીતે ધારવામાં આવે છે કે તેથી કર્મચારીઓને લાગે છે કે તેમની બૌદ્ધિક અને વ્યવસાયિક કાર્યક્ષમતા સંસ્થાને અગત્યની છે અને આ અનુસાધનમાં તેઓને તેમની તજજ્ઞતાનો ઉપયોગ કરવાની સારી તકો રહેલી છે.

આ પરિસ્થિતિ કર્મચારીઓના વધારે સંતોષમાં ચોક્કસ પરિણામશે. આ બાબત ઉંચા આપલે (Turn-over), ઓછી ગેરહાજરી, બંધ પડવાના થોડાક પ્રસંગો અને અન્યકરતાં ઉંચી ગુણવત્તાવાળા કામમાં દેખાશે.

ઝીણવટપૂર્વક આયોજન કર્યા છતાં, ઘણીવાર અદૃશ્ય પ્રશ્નો ઉભા થાય છે. આથી સંસ્થાએ હંમેશાં

તેમના નિયંત્રણમાં તથા જાણકારીમાં ન હોય તેવા બાહ્ય પરિબલો સાથે કામ કરવું પડતું હોય છે. કોઈપણ આયોજનને અમલમાં મૂકતી વખતે, જે તે યોજનાઓને પુનઃ પુનઃ ઉપયોગમાં લેવાની તથા તેમાં કોઈપણ સ્તરે ફેરફાર કરવાની સંભાવનાને ધ્યાનમાં રાખીને વિવિધ જોગવાઈ કરવી જોઈએ કે જેથી તત્કાલીન ઉભી થયેલ સ્થિતિમાં આયોજનો જળવાઈ રહે. આમ કોઈપણ લક્ષ્યને તેના નિર્ધારિત સમયે પૂર્ણ કરવા માટે તથા કોઈ પણ નિશ્ચિત રૂપરેખાઓ કે આયોજનોની માંડવાળ ન કરવી પડે તે માટે આવા ઝીણવટપૂર્વકના આયોજનો કરવાં જરૂરી છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

5) માનવ સંસાધનના આયોજન માટેનાં કારણો જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 11.6 માનવ સંસાધન આયોજનનાં તત્વો (ELEMENTS OF HUMAN RESOURCES PLANNING)

માનવ સંસાધન આયોજન એ વિવિધ સંચાલકીય પરિબલો સાથે સંલગ્ન છે અને આ પરિબલો દ્વારા માનવ સંસાધન આયોજનના વિવિધ વિભાગો સર્જાય છે. જેમાં નીચેના મુદ્દાઓનો સમાવેશ થાય છે.

- ગુણાત્મક તથા પરિમાણાત્મક બન્ને અભિગમથી કર્મચારીગણ (માનવ સ્ત્રોત) ની આવશ્યકતાઓનો અંદાજ કાઢવો.
- કર્મચારીઓની ભરતી તથા પસંદગી પ્રક્રિયા
- પ્રેરણા તથા નિયુક્તિ
- કર્મચારી વિકાસ
- કર્મચારીના પ્રદર્શન તથા શ્રેષ્ઠ સંયોજનનું સમગ્ર મૂલ્યાંકન.

### 11.6.1 માનવ સંસાધનની આવશ્યકતાની અવધારણા (ESTIMATING HUMAN RESOURCE REQUIREMENTS)

ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનનું ક્ષેત્ર, વિવિધ દિશાઓમાં વિકાસ સાધી રહ્યું છે અને તેમાં વિવિધ જટિલતાના ઉમેરાવાના કારણે, ગ્રંથાલયમાં કેવા પ્રકારના કર્મચારીગણની ભવિષ્યમાં આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ કાઢવો, એ જટિલ પ્રશ્ન બની રહે છે. આ પ્રકારના માહિતી કેન્દ્રના કર્મચારીગણમાં આ ક્ષેત્રની વિવિધ પ્રકારની આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં રાખી વિવિધ શૈક્ષણિક લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિઓનો સમાવેશ થાય છે તે જોવું જરૂરી છે. ગ્રંથાલયના સંચાલન માટે વિવિધ હોદ્દાઓ પર નિમણૂક કરવામાં આવતા કર્મચારીઓ ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનની યોગ્ય શૈક્ષણિક લાયકાતની સાથે જ તેઓ કોમ્પ્યુટર વિજ્ઞાન તથા કોમ્યુનિકેશન વિજ્ઞાનમાં પણ યોગ્ય શૈક્ષણિક લાયકાત તથા વધારાની તાલીમ લીધેલ હોય તે જરૂરી છે જે વ્યક્તિઓમાં આ પ્રકારે શૈક્ષણિક યોગ્યતા તથા વ્યવસાયિક તાલીમ બન્ને પ્રકારની લાયકાત ધરાવતા હોય તો તેઓ ઉપભોક્તાલક્ષી અને નવીન વલણ પ્રમાણેની સેવાઓની આપૂર્તિ થઈ શકે તે રીતે સંચાલકીય કાર્ય સંભાળી શકે.



ગ્રંથાલય ક્ષેત્રના વિવિધ કાર્યોમાં અત્યંત બુદ્ધિશક્તિ માંગી લેતાં કાર્યો, સંચાલકીય કાર્યો તથા પ્રણાલિગત કાર્યો સિવાયના તમામ કાર્યો માટે, ઉચ્ચ કક્ષાની લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીગણની આવશ્યકતા રહે છે. તેમાં (અ) સવિશેષ શૈક્ષણિક લાયકાત તથા પૃષ્ઠભૂમિ, અર્થાત્ તેના આગળની કારકિર્દીના અનુભવો વગેરે કે જેના આધારે તે વ્યક્તિ, ગ્રંથાલય તથા માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રોની જરૂરિયાતોને સમજી શકે તથા પારખી શકે, વિવિધ સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરી શકે તથા તેના માટે રચનાત્મક, સમાધાન તૈયાર કરી શકે (બ) સૈદ્ધાંતિક નિયમો તથા વાસ્તવિક અમલીકરણ (ક) ઉપલોક્તાઓની વિવિધ કક્ષાને સમજીને તેમના માટે ગ્રંથાલય સેવાઓનું સફળતા પૂર્વક આયોજન, સંગઠન, સંયોજન તથા વહીવટ કરવાની ક્ષમતા મહત્તમ ગ્રંથાલયો તથા માહિતીકેન્દ્રોમાં એક તરફ, ઉચ્ચ પ્રકારની વ્યાવસાયિક લાયકાત અને શૈક્ષણિક પદવી ધરાવતા કર્મચારીઓની સાથે, વહીવટી કર્મચારીઓ તથા કારકુન કક્ષાના કર્મચારીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ કર્મચારીઓના સમૂહમાં મોટા ભાગના કર્મચારીઓ કાયમી હોય છે. આ શ્રેણીના કર્મચારીઓની કામગીરીમાં ગ્રંથાલયની રોજબરોજની મહત્વની કામગીરીનો સમાવેશ થાય છે. જેમ કે ડેટાએન્ટ્રી ઈનપુટ, સાંકેતિક રજૂઆત, વાકમયાત્મક માહિતીને અલગ તારવવી, ગ્રંથ ભંડોળની દેખરેખ રાખવી, આદેશ પ્રક્રિયા, સાહિત્યનું વિસ્તરણ કરવું, સામયિકોની વ્યવસ્થા જાળવવી તથા આ પ્રકારના અન્ય ઘણાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

ગ્રંથાલયના પરિપ્રેક્ષ્યમાં કર્મચારીગણની આવશ્યકતા કેટલી રહેશે તેનો અંદાજ મેળવતી વખતે માહિતીની પ્રવાહિતતાને ધ્યાનમાં રાખવી અત્યંત આવશ્યક છે કારણ કે તેના કારણે, અનેક નવી સેવાઓ તથા આયોજનો ઉભાં કરવાની આવશ્યકતા ભવિષ્યમાં રહે છે જેમકે, ઓનલાઈન ડેટાબેઝમાં ઉપયોગ માટે સાહિત્યની શોધ, સી.ડી. રોમ્સ તથા અન્ય ઈ-ઉપકરણોની વ્યવસ્થા તથા શોધ, ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રોના ઉત્પાદનોની જાહેરાત તથા તેના પ્રચારની નવીન ટેકનિકોનો ઉપયોગ, વગેરેની સાથે જ તેને અનુરૂપ, ગ્રંથાલયના કાર્યો જેમ કે ડેટાબેઝનું સર્જન, તેનું નિરંતર વ્યવસ્થાપન, તેમાં અદ્યતન સાહિત્યનો ઉમેરો તથા કોમ્પ્યુટર આધારિત કાર્યો વગેરે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના કર્મચારીગણ અંગેની ભાવિ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ મુખ્યત્વે ગ્રંથાલય દ્વારા નિશ્ચિત સમયગાળામાં પ્રવૃત્તિઓ, કાર્યક્રમો અને પ્રોજેક્ટ ઉપર નિર્ભર રહે છે. ગ્રંથાલયમાં નિશ્ચિત સમયગાળામાં લગભગ આગામી ત્રણથી પાંચ વર્ષો દરમિયાન કેટલા કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તે અંગે સંખ્યાનો અંદાજ એ મુખ્યત્વે તેનો વિકાસ કેટલો થઈ શકે તેના પર આધારિત છે. તો ભવિષ્યમાં કેવા પ્રકારની ગુણવત્તા, લાયકાત તથા કૌશલ્યો ધરાવતા કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ એ એક વ્યાપક પ્રક્રિયા થકી કે જેમાં કાર્યભારનું પૃથક્કરણ, કામગીરીનું વિવરણ તથા તેના મુલ્યાંકન વગેરે દ્વારા નિશ્ચિત કરી શકાય.

### 11.6.2 ભરતી અને પસંદગી (RECRUITMENT AND SELECTION)

ભરતી (કર્મચારી સ્ત્રોત) એટલે કર્મચારીની નિમણૂક પ્રક્રિયા કે જેમાં સંસ્થા દ્વારા, આવશ્યક કર્મચારીની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. તે માટે કોઈ આકર્ષક ભરતી પ્રક્રિયા દ્વારા વિવિધ ઉમેદવારોને તપાસવામાં આવે છે. આ ભરતી પ્રક્રિયામાં અરજી કરનાર ઉમેદવારો પૈકી, આવશ્યકતા તથા કામગીરીને સૌથી વધુ અનુરૂપ રહે તેવા ઉમેદવારને એક કે વધુ તપાસ પ્રક્રિયાને અંતે પસંદ કરવામાં આવે છે અને પસંદગી પામેલ ઉમેદવારની કક્ષામાં મૂકવામાં આવે છે.

આમ ભરતી અને પસંદગીની પ્રક્રિયામાં નીચે દર્શાવેલ તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે.

(1) સંબંધિત સંચાલકો દ્વારા જે તે જગ્યાને ભરવા માટે આંતરિક નિર્ણય પ્રક્રિયા  
(2) જે તે હોદ્દાનું વિવરણ તથા આવશ્યક કર્મચારીઓની સંખ્યા દર્શાવતી, સ્થાનિક અખબારોમાં તથા વ્યાવસાયિક સામયિકોમાં જાહેરાત કરવી, આ જાહેરાતમાં, નોકરીની શરતો, આવશ્યકતાઓ, વ્યાવસાયિક વિકાસની તકો તથા કારકિર્દીની તકો અને અન્ય સંલગ્ન બાબતોને દર્શાવવામાં આવે છે.

ઉપરાંત કેટલીક એજન્સી દ્વારા પરામર્શન સેવાઓ પણ પૂરી પાડવામાં આવે છે કે જેઓ જે તે સંગઠન માટે યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગી કરવાની સેવા પૂરી પાડે છે. આવી એજન્સીઓ વિવિધ નામ હેઠળ કાર્યરત હોય છે. જેમકે રોજગાર કચેરી, પ્લેસમેન્ટ એજન્સી, વિજ્ઞાપન સંસ્થા, કર્મચારી સંબંધિત સલાહકાર સંસ્થા વગેરે.

આવી એજન્સીઓ દ્વારા સમગ્ર નિમણૂક અને પસંદગીની પ્રક્રિયા હાથ ધરવામાં આવે છે અને તે સંસ્થાનો જ એકમ હોય તે રીતે સંસ્થા માટે, કામચલાઉ ધોરણે, નિશ્ચિત ફી લઈને આખી પ્રક્રિયા હાથ ધરીને યોગ્ય ઉમેદવાર પસંદ કરીને સંસ્થા સમક્ષ રજૂ કરે છે.

આવી સંસ્થાઓ દ્વારા યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગીની પ્રક્રિયા એ તેમના વ્યાવસાયિક અને અનુભવી સંચાલકો દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. હાલમાં ભારતમાં પણ આવી એજન્સીઓ, વિવિધ વ્યાવસાયિક તાલીમ સંસ્થાઓ અથવા શૈક્ષણિક સંસ્થાઓની મુલાકાત લઈ કેમ્પસ ઇન્ટરવ્યુ દ્વારા વિવિધ કંપનીઓ માટે યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગી કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ અપનાવવાના કારણે વિવિધ સંસ્થાઓને યુવા કર્મચારીઓને શોધી કાઢવામાં તેમને તાલીમ આપી પ્રશિક્ષિત કરવા તથા જરૂરી કાર્ય માટે તૈયાર કરવાની એક અનોખી તક પુરી પાડે છે.

એક પરંપરાગત ભરતી અને પસંદગી પ્રક્રિયામાં જે તે સંગઠનના 'પર્સોનલ ડિપાર્ટમેન્ટ' કર્મચારી વિભાગ દ્વારા જ કરવામાં આવે છે.

આ સમગ્ર ભરતી અને પસંદગી પ્રક્રિયામાં ઉમેદવારોના અરજી પત્રકોમાંથી યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી અરજીઓ અલગ તારવવી, તેમને રૂબરૂ મુલાકાત માટે બોલવવા (લેખિત પરીક્ષા યોજવી), તથા તેના દ્વારા સૌથી વધુ યોગ્ય ઉમેદવારો ને પસંદ કરવામાં આવે છે.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

6) માનવ સંસાધન આયોજનને સહાયક બની શકે તેવી કર્મચારીની ભરતી અને પસંદગીની કેટલીક પ્રક્રિયાઓ જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 11.6.3 સ્વીકૃતિ અને પદ નિયુક્તિ (INDUCTION AND DEPLOYMENT)

શ્રેષ્ઠ કર્મચારીની પસંદગી માટે, ઉપલબ્ધ ઉમેદવારોને તેઓ સૌથી વધુ અનુકૂળ અને શ્રેષ્ઠ જગ્યા પર નિમણૂક પામેલ છે તેવી લાગણી તથા ખાતરી ઉભી કરવી તથા તે માટે કર્મચારીને પ્રેરિત કરવા. શ્રેષ્ઠ વ્યક્તિની પસંદગીની આ એક સરળ પદ્ધતિ છે. પરંતુ કમભાગ્યે ભારતમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે કર્મચારીઓની નિમણૂક પ્રક્રિયામાં ઉમેદવારોને આકર્ષિત અને પ્રેરિત કરવાની

વિભાવના જોઈએ તેટલા પ્રમાણમાં અપનાવવામાં આવતી નથી. સંગઠનો દ્વારા નિયુક્તિ પ્રક્રિયાના આગળના તબક્કામાં જે પદ્ધતિ અને ટેકનિક અપનાવવામાં આવે છે તેમાં સંગઠનનો માનવ સંસાધન આયોજનને અનુરૂપ વ્યક્તિ પાસેથી અપેક્ષિત કાર્ય અંગેની સ્પષ્ટ સમજણ અને જે તે જવાબદારીની સ્વીકૃતિ જેવા પરિબલોને જ પ્રાધાન્ય આપવામાં આવે છે.

કર્મચારી ત્યારે રૂબરૂ મુલાકાત અને પસંદગીની પ્રક્રિયામાંથી પસાર થઈ નિમણૂક પામે છે ત્યારે તે કર્મચારીને સંસ્થાનો પરિચય આપવામાં આવે, તેને અનુરૂપ હોદ્દા પર મુકવામાં આવે, જે તેના માટે યોગ્ય નિમણૂક બની રહે, કર્મચારીગણમાં ભરતી થવા માટે ઉમેદવારની અન્ય કર્મચારીઓની સાથે કામ કરવાની આવડત, તેની જવાબદારી અંગે સભાનતા તથા નિષ્ઠા અને તેની વ્યાવસાયિક લાયકાત જેવાં પરિબલો મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.

જો આ નિમણૂકની પ્રક્રિયામાં ખામી રહે અને તેમાં બેદરકારી રાખવામાં આવે તો તે આગળ જતાં ઘણી સમસ્યા સર્જે છે અને તેના કારણે સક્ષમ કર્મચારીને પસંદ કરવાની સમગ્ર પ્રક્રિયા નિષ્ફળ જાય છે.

#### 11.6.4 કર્મચારી વિકાસ (PERSONNEL DEVELOPMENT)

કોઈપણ સંસ્થામાં તેના ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે નિર્ધારિત વિકાસ હાંસલ કરવા માટે અને વૃદ્ધિ માટે માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા શ્રેષ્ઠ કર્મચારીની પસંદગી થાય તે અત્યંત જરૂરી છે. આ માટે માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા નિમણૂક પ્રક્રિયા માટે કેટલાંક ધારાધોરણો ઉભા કરવાં તથા અપનાવવા જરૂરી છે જે પૈકી કેટલાક નીચે દર્શાવેલ છે.

- (અ) કર્મચારીગણના કાર્યનું મૂલ્યાંકન
- (બ) પ્રશિક્ષણ અને વિકાસ
- (ક) દૃષ્ટિકોણ અને વલણોમાં પરિવર્તન
- (ડ) પ્રત્યાયન

#### કાર્યનું મૂલ્યાંકન (PERFORMANCE APPRAISAL)

કોઈ કર્મચારીનું વ્યક્તિગત રીતે તેના ફરજના કાર્યને અનુરૂપ તેની ક્ષમતા તેની તથા નબળાઈનું મૂલ્યાંકન એટલે તેનું કાર્ય પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન. નિશ્ચિત ધારાધોરણ પ્રમાણે કર્મચારીઓના પ્રદર્શનને ઓળખવાની મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ વિવિધ નામોથી ઓળખાય છે. જેમકે - કાર્યપ્રદર્શનનું માપન, મૂલ્યાંકન, પરીક્ષણ, વિવેચન, કાર્યપ્રદર્શનની નોંધ, માહિતી પ્રતિભાવો વગેરે. આ પદ અન્યોન્યના પર્યારૂપે વપરાતા રહે છે.

કર્મચારીના કાર્ય પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકન માટે, બહુવિધ દૃષ્ટિકોણ ધરાવતા પરીક્ષણો કરવામાં આવે છે. તે માટે વ્યક્તિના કાર્ય, તેના પ્રયત્નો, તેના કામની ગુણવત્તા, તેનાથી પ્રાપ્ત થતા પરિણામો વગેરેને, એક નિશ્ચિત ધારાધોરણ સાથે સરખાવીને તેનું તુલનાત્મક મૂલ્યાંકન કરાય છે. કોઈ કર્મચારી, નિર્ધારિત કલાકોમાં કેટલું યોગદાન કે કામ આપી શકે છે તેવા અગાઉ થઈ ગયેલા અભ્યાસ અને તેના તારણો પરથી એક ધોરણ નક્કી કરવામાં આવે છે. આ ધોરણોની સરખામણીમાં જે તે કર્મચારીનું પ્રદર્શન પુરતું છે કે નહીં? તથા તે સંતોષજનક રીતે કરવામાં આવેલ છે કે નહીં તથા જે તે કર્મચારી તેને આપવામાં આવેલ કાર્ય માટે ગંભીરતાથી અને નિષ્ઠાપૂર્વક કાર્ય કરેલ છે નહીં તેની જાણકારી મળે છે.

કર્મચારીના કાર્ય મૂલ્યાંકનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ છે કે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે કેટલાક પૂર્વનિર્ધારિત ધોરણો પ્રમાણે ચોક્કસ સંખ્યામાં કર્મચારી ગણ અને ચોક્કસ સંખ્યામાં તેમના દ્વારા કાર્યની પ્રાપ્તિ માટેના માનકો નક્કી કરવામાં આવેલ છે. પ્રત્યેક કાર્યની લાક્ષણિકતાઓ ભિન્ન ભિન્ન હોવાના કારણે આ માનકોને વિવિધ

પદ્ધતિઓથી વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. કાર્ય કેટલી સંખ્યામાં થયેલ છે તેવું સંખ્યાત્મક માપન, એ કાર્યના પરિણામો તથા વધુમાં વધુ કારોબારને ગણતરીથી મુલવી શકાય છે. જ્યારે, કાર્યની ગુણવત્તા કેવી છે તેનું માપન એ કર્મચારીની ગુણવત્તા, તેના વ્યવહાર તથા વર્તણૂક કે રીત રસમને આધારે મુલવવામાં આવે છે.

કર્મચારીઓના કાર્ય પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકન દ્વારા ઘણા અન્ય ઉદ્દેશો પણ સાધી શકાય છે. જેમકે, પ્રદર્શનમાં સુધારો-વધારો કરવા માટે માર્ગદર્શન, વ્યક્તિના વળતરમાં, વેતનમાં, ફેરફાર કે વૃદ્ધિ, કેટલાક સંચાલકીય કાર્યોના ચોક્કસ અંદાજ મેળવવા જેમકે, સંચાર માળખામાં ફેરફાર કરવા અથવા કર્મચારીગણમાં નવીન આયોજનો હાથ ધરવાં.

કાર્ય પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકન કાર્યમાં એક સુદૃઢ રીતે આયોજન હાથ ધરવાથી નિર્ણય પ્રક્રિયા વધુ ચોક્કસ બને છે. તેના દ્વારા, આ નિર્ણય પ્રક્રિયાને અસરકર્તા માપદંડો, તથા ક્રમાંક વગેરે પણ સ્પષ્ટ થાય છે. આવાં આયોજન થકી મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાના અંતે, કાર્યપ્રદર્શન અંગે એક ચોક્કસ સમજૂતી પૂરી પાડે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

7) માનવ સંસાધન આયોજનમાં પ્રદર્શન મૂલ્યાંકનના કાર્યોની રૂપરેખા દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### પ્રશિક્ષણ અને વિકાસ : (TRAINING AND DEVELOPMENT)

કોઈ સંસ્થામાં તેના કર્મચારીઓની કામગીરીમાં ગુણવત્તા ઉમેરવા, તેના કાર્યપ્રદર્શનમાં વૃદ્ધિ અને વિકાસ સાધવા માટે, કર્મચારીઓના પ્રશિક્ષણ, તાલીમ તથા વિવિધ કૌશલ્યોનું શિક્ષણ અત્યંત જરૂરી છે.

પ્રશિક્ષણ અને તાલીમ દરમિયાન કરવામાં આવતા અભ્યાસ અને શિક્ષણ દ્વારા જે તે, શાખાના જ્ઞાનમાં તથા કર્મચારીઓની કાર્ય પદ્ધતિમાં, એક તાલમેલ તથા શિસ્ત જોવા મળે છે. શિક્ષણ દ્વારા વ્યક્તિને માનસિક રીતે, સામાન્ય અને વિશિષ્ટ વિષયની ક્ષમતાઓની જાણકારી થાય છે અને તેના દ્વારા જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ થાય છે. જ્યારે તાલીમ પ્રક્રિયા દ્વારા, વ્યવહારિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન મળે છે. જેમાં કોઈ પદ્ધતિને શીખવા કે કરવા માટે, કોઈ શિક્ષકની દેખરેખ હેઠળ, જે તે પ્રક્રિયાની કળા, તેની કાર્ય પદ્ધતિ અથવા જે તે વ્યવસાયના પ્રાયોગિક વ્યવહારોની જાણકારી પ્રાપ્ત થાય છે. પ્રશિક્ષણ વિધિમાં કર્મચારીઓને નિષ્ણાંત શિક્ષકો દ્વારા જે તે વિષયમાં, આપવામાં આવતા વ્યાખ્યાન પરથી તેઓને, તેમના વિષયક્ષેત્રના આયોજન સાથે સંલગ્ન, સિદ્ધાંતો અને પદ્ધતિઓને વિચારવાનો તથા તેમા નવીન પહેલૂઓ ઉભા કરવાની ક્ષમતા બક્ષે છે, તેના દ્વારા સમગ્ર સંસ્થાના કાર્યોમાં નવીન બદલાવ તથા વિકાસ જોવા મળે છે. તાલીમના આયોજન અને કાર્યક્રમોના અસરકારક અમલ માટે કેટલીક પદ્ધતિઓ તથા ટેકનિકનો વિનિયોગ જરૂરી છે.

કોઈપણ સંસ્થામાં કર્મચારી વિભાગ દ્વારા એ વાતની તકેદારી રાખવામાં આવે છે કે તેમાં ભરતી અને નિમણૂકની પ્રક્રિયા વખતે, ઉમેદવારની પસંદગી અને મુખ્યત્વે

ઉચ્ચ હોદ્દાઓ માટે ઉમેદવારની પસંદગી એ રીતે કરવામાં આવે કે જેની પાસે, ઉચ્ચ, શૈક્ષણિક લાયકાત તથા કાર્યાનુભવ હોય કે જેથી તે વ્યક્તિ સાહજીક રીતે વિષયના ઉડાણને તથા તત્ત્વજ્ઞાનને સમજીને તે આપણને તેમાં નવીન પહેલુંઓ ઉમેરવા અથવા નવીન સંશોધનોને સમજવા, સ્વીકારવા અને સંગઠનની સંસ્કૃતિને વિકસાવવા બહુ પ્રયત્ન વિના તે સક્ષમ હોય.

તાલીમ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે કર્મચારીને સંસ્થામાં જે કામગીરી સોંપવામાં આવે, તેમાં કર્મચારીને તેની કામગીરીમાં નવીન દૃષ્ટિકોણ મળી શકે, તેનું મૂલ્ય, તેની તકનીક તથા પદ્ધતિને સમજી શકે અને તેમાં વિશેષ કુશળતા પ્રાપ્ત કરી શકે.

કર્મચારીઓ સંસ્થામાં હાલ જે ફરજ બજાવી રહ્યા છે તેના કરતાં વધારાની જવાબદારી સ્વીકારવા કાર્યદક્ષ બને, તથા તે હાલમાં જે પદ્ધતિથી છે તેનાથી કંઈ વધુ અને વિશેષ ટેકનિક શીખી શકે તે કર્મચારીગણનો વિકાસ ગણી શકાય.

આમ તાલીમ અને વિકાસ એ બન્ને પરિબલો વ્યાપક અર્થમાં એવી વિભાવના ધરાવે છે કે જેમાં સંસ્થામાં કર્મચારી કંઈક વિશેષ બનવા તથા કંઈક નવીન અને વધારાનું કરવા માટે, એક વાસ્તવિક રીતે અથવા અપ્રત્યક્ષ રીતે શિક્ષણ દ્વારા અને અનુભવ દ્વારા કામગીરી શીખે.

આ વિભાવના પરથી એક સામાન્ય અનુમાન તારવી શકાય કે કર્મચારીને જ્યારે, તેને અનુકૂળ રહે તેવી પરિસ્થિતિ પ્રાપ્ત થાય અથવા તો સંસ્થા દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવે તો તે અસરકારક રીતે કોઈ કાર્ય શીખી શકે. આ સ્થિતિમાં વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારી-

- સંસ્થાના વાતાવરણના કેટલાક સામાન્ય અને વિશેષ પહેલૂઓને સમજવા માટે અથવા તેને પાર પાડવા માટે પ્રેરિત થાય.
- વ્યક્તિ અહીં જે શીખી રહેલ છે તથા, તેનો, તેની પોતાની હાલની ફરજ સાથે શું તાલમેલ હોઈ શકે તે સમજવા પ્રયત્ન કરશે. તેને આપવામાં આવેલ નિર્ધારિત લક્ષ્ય સાથે તેની લાયકાતને સાંકળીને તે ધ્યેય પરત્વે કાર્યશીલ બને.
- તાલીમ દ્વારા વ્યક્તિ તેના લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે વિશેષ કાર્યો શીખવાની ક્ષમતા તથા પ્રયોજન કેળવશે. જો કે આ પ્રક્રિયા એ કર્મચારીના અનુભવ પરથી શીખવાની પોતાની વ્યક્તિગત આવડત ઉપર નિર્ભર રહે છે.

સંસ્થામાં આવશ્યકતાઓના મૂલ્યાંકન બાદ તાલીમ કાર્યક્રમોનું આયોજન કરવામાં આવે છે અને આ સમગ્ર કાર્યક્રમ શરૂ કરતાં પહેલાં તાલીમ અંગેની સમગ્ર રૂપરેખા ઘડવામાં આવે છે.

તાલીમ એ અનુભવ અને વિચારોને સંચિત રીતે રજૂ કરે છે જે તેનું એક મહત્ત્વનું પહેલું છે, અને તેના કારણે જ વ્યક્તિમાં તાલીમ લીધા બાદ, તેના જ્ઞાનમાં, સમજણમાં, અભિગમમાં તથા વ્યવહારોમાં પરિવર્તન આવે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનના ક્ષેત્રમાં કર્મચારીઓના વિચારોમાં, કાર્ય પરત્વેના અભિગમોમાં પરિવર્તન તથા નવીનતા આવે તે અત્યંત જરૂરી છે. કારણ કે આજે જ્ઞાનવિશ્વ અને માહિતીનો પ્રવાહ એ કોઈપણ વિકાસનો મુખ્ય સ્ત્રોત બની રહેલ છે. તેમાં ઈન્ફોર્મેશન ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ પણ સતત વધતો જાય છે. ઉપભોક્તાની માંગ, માહિતી સંપન્નતા, અપ્રાયલનતા વગેરે, સતત વધતો જતો માહિતી ઉદ્યોગનો વ્યાપ અને માહિતી આપૂર્તિના વ્યવસાયની તીવ્ર સ્પર્ધાના કારણે આ નવીન સુધારા અપનાવવા અનિવાર્ય બની ગયેલ છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(8) કાર્યોના અમલીકરણના મૂલ્યાંકનમાં માનવ સંસાધન આયોજન કેવું યોગદાન આપી શકે સમજાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**દૃષ્ટિકોણ અને વલણોમાં પરિવર્તન : (CHANGING PERSPECTIVES AND ATTITUDES)**

કોઈ સંસ્થાનો વિકાસ, તેની સમૃદ્ધિ તથા સમાજને પૂરી પાડવામાં આવતી સેવાઓ મુખ્યત્વે એ સંગઠનની માહિતી સ્ત્રોતોની સમૃદ્ધિ, તેના પરિવર્તનને સ્વીકારવાની આવડત, અને બદલાવ અપનાવવાની તૈયારી પર મુખ્યત્વે નિર્ભર રહે છે. તે સાથે જ કોઈ સંસ્થા તેની સેવાઓ અને ઉત્પાદનોની આપૂર્તિના કાર્યમાં સફળતાનો આધાર એ તેના કર્મચારીઓ, નવીન સુધારા વધારાને હકારાત્મક રીતે અપનાવે તેના પર છે. આપણે અગાઉના વિભાગમાં જોઈ ગયા કે તાલીમ તથા વિકાસ કાર્યક્રમ દ્વારા કર્મચારીના, વ્યવહારો અને દૃષ્ટિકોણમાં પરિવર્તન આવે છે. આ વિભાગમાં આપણે કેટલાંક અસરકારક પરિવર્તન લાવવા માટેના અન્ય આયોજન વિચારીશું.

જ્યાં સુધી પ્રત્યક્ષ રીતે વ્યક્તિના, દૃષ્ટિકોણમાં અને વ્યવહારમાં પરિવર્તન ન આવે ત્યાં સુધી, તેમને તાલીમ દ્વારા અથવા કૌશલ્યો સુધારવાના કોઈપણ કાર્યક્રમને સ્વેચ્છાએ અપનાવવા તથા શીખવવાની પ્રક્રિયાને શક્ય બનાવવી મુશ્કેલ છે. અભિગમ એ વ્યક્તિના સમગ્ર વિચારોની માનસિકતાને રજૂ કરે છે. વ્યક્તિ તેની માનસિકતા પ્રમાણે, કેટલાંક તથ્યો, વિચારો તથા પ્રવૃત્તિઓ અંગે મનમાં ખ્યાલ કેળવે છે અને જે તે વિષયમાં તેના પોતાના ખ્યાલ પરથી, તે સંસ્થાના વિકાસ, વૃદ્ધિ અને ભાવિ પ્રવૃત્તિની અસરકારકતા નિશ્ચિત કરે છે. જો વ્યક્તિના અભિગમ, દૃષ્ટિકોણ કે ખ્યાલ સ્પષ્ટ અને ખરા હોય તો, સરળતાથી અને સાહજકતાથી કોઈ નવીન પરિવર્તનને સમજી શકશે અને અપનાવવા તૈયાર રહેશે અને તે, નવીન પરિવર્તનો સામે તેટલો જ હકારાત્મક પ્રતિભાવ દર્શાવશે.

વ્યક્તિનું વલણ એ એક જટિલ સ્થિતિ છે કે જે વ્યક્તિ અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ પરિવર્તન સામે લગાતાર પ્રતિભાવો દર્શાવે છે. વ્યક્તિના વલણો એ તેની માનસિક વૃદ્ધિઓ દ્વારા ઘડાય છે. જેમ કે સંજ્ઞાત્મક, સદ્ભાવના (ભાવનાત્મક લાગણીઓ) અને વર્તણૂકના ઘટકો. આ પ્રત્યેક વૃત્તિઓમાં વિવિધ ઘટકો સંકળાયેલ હોય છે. કોઈપણ મુદ્દા પર વ્યક્તિના વલણમાં વ્યાપક પ્રમાણમાં વિવિધતા જોવા મળે છે. જ્યારે કોઈ મુદ્દામાં સ્વતંત્ર વલણ તપાસવામાં આવે તો તે સંકળાયેલ મુદ્દામાં અનેક વલણ પ્રદર્શિત થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે ગ્રંથાલયના સૂચિકરણને કમ્પ્યુટરીકરણ કરવામાં આવે તો, આ પરિવર્તન સાથે, પ્રત્યેક વ્યક્તિ જ્ઞાન અને સમજણને અનુરૂપ વિવિધ વલણો દર્શાવશે. આ ઉપરાંત જે તે પરિવર્તનને લઈને કર્મચારીઓ તેમની અંગત માન્યતા પ્રમાણે પરિવર્તન સાથે સંકળાયેલ તેનું મહત્વ સમજે છે. ગ્રંથાલયમાં સૂચિપત્રક તૈયાર કરવાની ફેરફારની પ્રક્રિયાના મુદ્દા પરથી માનસિક વલણની આ વૃત્તિની જાણકારી મેળવી શકાય છે.

આ સંદર્ભમાં પ્રત્યેક વ્યક્તિ, ગ્રંથાલયના કમ્પ્યુટરીકરણ અંગે વ્યક્તિગત રીતે, કેવી લાગણી અનુભવે છે અને તે તેની જરૂરિયાતને કેટલું મહત્ત્વ આપે છે, તેની માનસિકતા જાણવા મળે છે. અહીં કર્મચારી માત્ર તે કોઈ પરિવર્તનને અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ પ્રતિભાવો દર્શાવશે તેવી જાણકારી પ્રાપ્ત થાય છે. તેટલું જ નહીં પરંતુ બે વ્યક્તિઓ કમ્પ્યુટરાઈઝ્ડ કેટલોગ અંગે વિરુદ્ધ વલણ દર્શાવશે. એક વ્યક્તિનું વલણ એવું હશે કે સંસ્થામાં આ પરિવર્તનનું મહત્ત્વ નહિવત્ હશે. કારણ કે આ પરિવર્તનથી જે નિષ્ણાંતો સૂચિકરણના કાર્યમાં રોકાયેલ છે. તેમનું મહત્ત્વ ઘટી જશે. અન્ય કર્મચારીઓ એવો પણ મત ધરાવે છે કે જ્યારે, વીજળી ઉપલબ્ધ ન હોય અથવા કેળવાયેલો સ્ટાફ ન હોય તેવા સંજોગોમાં, આ કોમ્પ્યુટરાઈઝ્ડ સૂચિકરણ નિરર્થક બની રહેશે.

આમ વ્યક્તિના માનસિક વલણોના અભ્યાસ પરથી, તેના કોઈ મુદ્દાને લઈ વલણ (ઝુકાવ), દર્શાવશે કે કોઈ અલગ ઢંગથી પોતાના પ્રતિભાવો વિશિષ્ટ રીતે રજૂ કરશે. ઉપરાંત, નવીન પરિવર્તન સામે જે કર્મચારીઓ મજબૂત રીતે સહમતિ ધરાવતા હોય તેઓ, તે પ્રમાણે કામ કરવા, જુસ્સાથી આગળ આવશે. એક નકારાત્મક વલણ ધરાવતા કર્મચારીઓ, કોઈ ગરબડ ઉભી કરવા તેનો વિરોધ કરશે અથવા તેનાથી વિપરીત રીતે કાર્ય કરશે.

‘સંરચના’ કે માળખું એ, સમગ્ર કાર્યશૈલીના બદલાવની રૂપરેખા કેવી રહેશે તે અંગે કર્મચારીઓની સમજણ પ્રદર્શિત કરે છે. કમ્પ્યુટરાઈઝ્ડ કેટલોગના સંદર્ભમાં ફેરફારની તરફેણમાં કે વિરુદ્ધમાં બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ પણ એકસમાન મત ધરાવી શકે છે. કોઈ કર્મચારીને, જે પરિવર્તન આવવાનું છે તે કાર્યમાં કેટલા પ્રકારની નવીન આવશ્યકતા રહેશે તે અંગે સંપૂર્ણ અંદાજ અને જાણકારી હોય તે, સંસ્થા પાસે ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતોમાં અછત હોય તો અથવા કર્મચારીઓમાં જે તે વિષય અંગેના જ્ઞાન અને તાલીમનો અભાવ હોય તો તે, સમગ્ર આયોજનને નિશ્ચિત રૂપરેખામાં તબક્કાવાર અમલીકરણ માટે પોતાની સહમતિ દર્શાવશે. પરંતુ તેના તાત્કાલિક અમલીકરણનો વિરોધ કરશે. જ્યારે ઘણા અન્ય કર્મચારીઓ એવા પણ હશે કે જે કમ્પ્યુટરાઈઝેશનની પ્રક્રિયા વિશે ઉપર છલ્લું જ્ઞાન ધરાવતા હશે તો તેઓ કોઈ નિશ્ચિત અભિપ્રાય અથવા અંદાજ ધરાવતા ન હોય તો તેના કારણે, પરિવર્તન વિશે વિશેષ મંતવ્ય દર્શાવી શકશે નહીં.

માનસિક વલણોની રૂપરેખાને સંપૂર્ણ રીતે સમજવા માટે મહત્ત્વનું પરિબળ વ્યક્તિની અંગત લાગણીથી પ્રદર્શિત થતા પ્રતિભાવો છે. વ્યક્તિના વલણ કે, વ્યવહારોનું એક મહત્ત્વનું તત્ત્વ હોવાની સાથે જ લાગણી દ્વારા, વ્યક્તિમાં રહેલ કોઈ અસુરક્ષિતતાની ભાવના અથવા કોઈ મુદ્દાનો સંપૂર્ણ અસ્વીકાર વગેરે પણ પ્રદર્શિત થાય છે. આમ વ્યક્ત થતી લાગણી એ કર્મચારીઓના વ્યવહારની રૂપ પ્રદર્શિત કરે છે.

વ્યક્તિના માનસિક વલણોને લઈને ઘડાતી તેમના વ્યવહારોમાં કોઈ વલણ એવાં હોય કે જે અંગે, તે વ્યક્તિ, અંગત રીતે ખૂબ જ મજબૂતાઈથી અને તેની પોતાની આગવી વિશેષતાથી પ્રદર્શિત કરે, જ્યારે કેટલાક વલણો માટે તે ઢીલ મૂકી શકે, વ્યક્તિના આવા માનસિક વલણોને આધારે વ્યક્તિ કદાચ, સૂચવવામાં આવેલ પરિવર્તનની સામે, પોતાનું સમગ્ર બળ લગાવીને વિરોધ પ્રદર્શિત કરશે. પરંતુ જ્યારે તે પોતાની રજૂઆત મૂકી દેશે અને તેનો જુસ્સો પ્રગટ થઈ જશે ત્યારબાદ તે પોતે બદલાવની સાથે ચાલવા સહમત થશે.

કર્મચારી વિકાસના દસ્તાવેજો એ આવા અસંખ્ય વિવિધ પરિબળોના આધારે તૈયાર કરવામાં આવે છે. તથા તેના પરથી તેઓ તેમના ઈચ્છીત બદલાવના અમલીકરણ માટે, કર્મચારીઓની સહમતી ઉભી કરવા વિવિધ પદ્ધતિઓ અપનાવી શકે. માનસિક વલણો અંગે, વ્યક્તિગત તથા સમૂહગણ વિચારધારાનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે તો સમગ્ર સમૂહની વિચારધારાને હકારાત્મક દિશામાં વાળી શકાય તો, વ્યક્તિગત રીતે તેમાં પણ બદલાવ લાવી શકાય છે, અને તે તેનો સ્વીકાર કરી શકાય છે.

દષ્ટિકોણ અને વલણોમાં પરિવર્તન લાવવા માટે વિકસાવેલ કેટલીક પદ્ધતિઓ નીચે પ્રમાણે છે :

- પ્રભાવિત કરવું તથા સુદૃઢીકરણ
- પરિવર્તનને અનુકૂળ પરિસ્થિતિઓનું નિર્માણ
- વાતાવરણમાં બદલાવ
- પ્રયત્નપૂર્વક બદલાવની સ્થિતિનું નિર્માણ કરવું
- આદેશ, પસંદગી અને પ્રતિનિધિ દ્વારા પરિવર્તન
- આંતરક્રિયા દ્વારા બદલાવ
- તાલીમ
- પ્રતિનિધિમંડળ
- ગુણવત્તા વર્તુળો
- પ્રત્યાયન

આ પદ્ધતિઓ અને ટેકનિકો અંગે વિષદ ચર્ચા માનવ સંસાધન આયોજનની તકનીકો વિભાગ 11.7માં કરીશું.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(9) સંસ્થામાં વ્યક્તિના વલણોને વ્યાખ્યાયિત કરો. તેના ઘટકોની વિષયવસ્તુના તથા માળખાના સંદર્ભમાં - સચિત્ર ઉદાહરણ સાથે સમજાવો.

- નોંધ :
1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.
  2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### પ્રત્યાયન

પ્રત્યાયન એ કોઈપણ માનવીય પ્રવૃત્તિમાં જીવનધારા સમાન છે અને તેના વિના કોઈપણ ઉદ્દેશપૂર્ણ અથવા સુસંગત રીતે કાર્ય કરવું શક્ય નથી. પ્રત્યાયન એ લોકોની વચ્ચે વાતચીત અથવા સંપર્કો છે. પરંતુ આ સંપર્ક યાદચ્છિક, અથવા આકસ્મિક નથી. પ્રત્યાયન અંગે કોઈપણ સંસ્થામાં એક આંતરિક માળખું હોય છે. અને તેમાં પ્રત્યાયન કઈ દિશામાં થશે તેની નિશ્ચિત ચેનલ અસ્તિત્વમાં હોય છે. હકીકતમાં તો સંગઠનની વ્યાખ્યામાં જ દર્શાવવામાં આવેલ છે કે સંગઠન એ કોઈ પ્રત્યાયનની ચેનલ દ્વારા એક પદ્ધતિ ઉભી કરી તેમાં વિવિધ કાર્યોની ગોઠવણી છે. આમ પ્રત્યાયન એ સંસ્થાનું અનિવાર્ય અને અભિન્ન અંગ છે. સંગઠનના સમગ્ર કામકાજ માટે એક સંચારની રૂપરેખા નક્કી કરવામાં આવે છે કે જેથી કોઈપણ કર્મચારીને તેમાં કામ માટે જરૂરી માહિતી તેને તેની આવશ્યકતા પ્રમાણે અને યોગ્ય સમયે, નિશ્ચિત ચેનલ દ્વારા તુરત જ પ્રાપ્ય બને.

સંપર્કોનું માળખું નાના રૂપમાં શરૂ થાય છે અને માણસો તેને ધીરે ધીરે સ્વીકારે છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિમાં સંચારના આ માળખામાં, ઢળી જવાની ક્ષમતા હોય છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિ પણ એક યા બીજા સ્વરૂપમાં માહિતીનું સર્જન કરતાં તથા અન્ય માહિતી સ્વીકારતાં સંચાર પરિપથમાં કાર્યરત બને છે. આ માળખામાં વ્યક્તિનું માહિતીને



પ્રદર્શિત કરવાની તથા સ્પષ્ટ રૂપમાં સમજાવવાની અને નિયમિત સમયે પ્રસાર કરવાની સચોટતા પર, સમગ્ર પ્રત્યાયન માળખાની સફળતાનો આધાર રહેલો છે.

પ્રત્યાયનમાં સામા પ્રતિભાવો જાણવા જરૂરી છે અને તે પ્રત્યાયનનો ભાગ છે. જ્યાં સુધી આવા પ્રત્યાયનના પ્રતિભાવો લેવામાં ન આવે ત્યાં સુધી સંચાલકને તેના કર્મચારીઓ અથવા સહકર્મીઓ કેવી લાગણી અનુભવે છે અથવા કેવું મન ધરાવે છે તેની માહિતી મળતી નથી. ઉપરાંત, તેમના કાર્ય પ્રદર્શનનું મૂલ્યાંકન અને આવશ્યક પગલાં કે સૂચના આપવાનું કાર્ય પણ થઈ શકતું નથી. કર્મચારીઓનો પ્રતિભાવ જાણ્યા બાદ તેમને સુધારાત્મક કાર્યવાહી અથવા ચાલુ રાખવા અનુમતિ આપવા માટે પણ તેમનો પ્રતિભાવ જાણવો જરૂરી છે.

માનવ સ્ત્રોતોના વિકાસ માટે આયોજન કરતી વખતે તેમાં, પ્રત્યાયનની જે બાબતો ધ્યાન પર લેવા જરૂરી છે તે નીચે પ્રમાણે છે :

- સંસ્થાના કર્મચારીઓ તરફથી સંપૂર્ણ સહકાર અને નિષ્ઠા પ્રાપ્ત થાય તે માટે, સંગઠનના હેતુઓ, આયોજનો તથા કાર્યક્રમો વગેરે વિશે, સંગઠનના સંચાલક મંડળ સંપૂર્ણ માહિતી પૂરી પાડવા ઇચ્છે છે. તેવો સંદેશ સંગઠનના તમામ કર્મીઓને પહોંચાડવો ;
- સંસ્થાના કર્મચારીઓ વચ્ચે કોઈ વિશેષ કાર્યક્રમો, પ્રોજેક્ટ અથવા કોઈ અન્ય પ્રવૃત્તિ કે મુદ્દાને લઈને, વિવિધ સ્તરના કર્મચારીઓ વચ્ચે, તેમના વિચારો, તેમના દષ્ટિકોણ, તેમના કાર્યોની આદાન-પ્રદાનની સવલત ઉભી કરવી ;
- કોઈ સંસ્થા તેનું કાર્ય અસરકારક રીતે બજાવી શકે તે માટે વિવિધ સંસ્થાઓ સાથે પ્રત્યાયનની ખાત્રી કરાવવી.
- જે તે વ્યવસાયમાં થઈ રહેલા અદ્યતન વિકાસને જાણવા તથા વ્યવસાયમાં સતર્કતાથી કાર્ય થઈ શકે તે માટે, વ્યાવસાયિક સંગઠનોની પરિષદમાં, ચર્ચાસભામાં, પરિસંવાદમાં કે કાર્યશાળામાં ભાગ લેવો.

આ વિવિધ ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવાના અનેક માર્ગો ઉપલબ્ધ છે. ઘણા સમયથી પ્રત્યાયન માટે અનેકવિધ પદ્ધતિઓ અને રીતો ઉપયોગમાં લેવાય છે. તેમાં ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રત્યાયન, મૌખિક અને લેખિત પ્રત્યાયન વગેરે પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લેવાય છે. વધુ વ્યાપક અને વધુ ઉડાણ પૂર્વક પ્રત્યાયન સંપર્કો ઉભા કરવા માટે, પ્રકાશન માધ્યમ, પ્રસારણ માધ્યમ, દ્વારા વિવિધ વિચારોનું કે સમાન પ્રવૃત્તિઓની જાણકારીનું એક સંયુક્ત આદાન-પ્રદાન માળખું પણ ઉભું કરવામાં આવે કે જેમાં અન્યોન્યને માહિતી પૂરી પાડી શકાય.

પ્રત્યાયનના આ તમામ આયોજનોને શક્ય બનાવવા માટે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યક્રમોનું આયોજન દસ્તાવેજમાં સમાવેશ કરવું જરૂરી છે.

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો :**

(10) માનવ સંસાધન આયોજનમાં પ્રત્યાયનની ભૂમિકા સ્પષ્ટ કરો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**કાર્યપ્રદર્શન અને તાલમેલનું સમગ્રતયા મૂલ્યાંકન**

આપણે અગાઉ જોઈ ગયા તેમ, આયોજન એ માત્ર એક જ સમયે નિર્ધારિત થતી ગતિવિધિ નથી. પરંતુ તે, કોઈ પ્રક્રિયાના વાસ્તવિક અમલીકરણમાં તેની અસરકારકતા કેવી છે તેનું નિરંતર મૂલ્યાંકન છે. એકવાર આયોજન અમલમાં મૂક્યા બાદ તેમાં, આયોજન કરતી વખતે જેની સંભાવના ન હોય તેવા પ્રશ્નો ઉભા થાય છે તેના કારણે આયોજનોમાં વારંવાર ફેરફાર કરતા રહેવું પડે છે. અથવા બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, કોઈ આયોજનની અસરકારકતા માટે સમયાંતરે થોડા સુધારા જરૂરી બને છે. અને તેથી જ, નિશ્ચિત પરિણામોને ધ્યાનમાં રાખી, આયોજનની અસરકારકતા કેવી રહેશે તે સમયાંતરે ચકાસતા રહેવું જોઈએ. આયોજનના આવા પરીક્ષણ દરમિયાન તેમાં રહી ગયેલ ત્રુટિઓ તથા તેની ખાસિયતો ધ્યાન પર આવે છે. અને તેથી ક્ષતિયુક્ત ખામીવાળી કામગીરીની પુનઃ વિચારણા જરૂરી બને છે. આ પ્રક્રિયાથી આયોજનમાં તાલમેલ ફરીથી બને છે અને તબક્કાવાર સફળતા પ્રાપ્ત કરવાની ખાત્રી મળે છે.

**11.7 માનવ સંસાધન આયોજનની પદ્ધતિઓ તથા ટેકનિક (METHODS AND TECHNIQUES OF HUMAN RESOURCE PLANNING)**

આપણે અગાઉના વિભાગમાં, માનવ સંસાધન અને માનવસ્રોતોના આયોજનના મહત્વના તત્ત્વો વિશે, સંચાલનમાં તેમના મહત્ત્વ વિશે, અને તેને કાર્યાન્વિત કરવાના વિવિધ મુદ્દાઓ વિશે સમજાવ્યું છે. આ વિભાગમાં આપણે તે તત્ત્વોના સંદર્ભમાં આયોજન પ્રક્રિયામાં સમાવિષ્ટ ટેકનિક અને પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરીશું.

માનવ સંસાધન આયોજન તથા માનવ શક્તિ આયોજનમાં, તેમના કાર્યની રૂપરેખાને અગાઉથી નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે. અને આ પ્રમાણેના હેતુઓને પાર પાડવા સતત સુધારણા કરવામાં આવે છે :

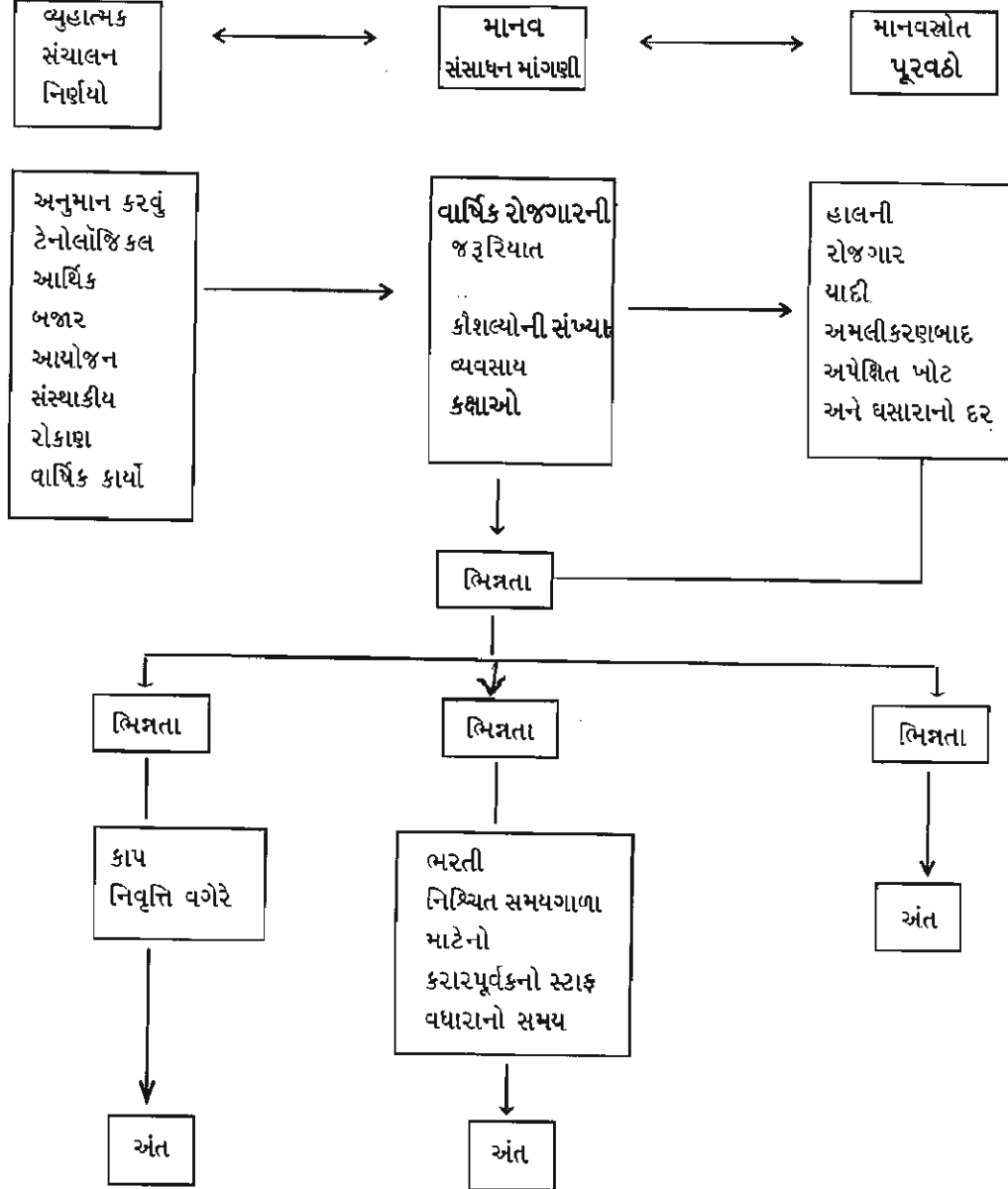
- કર્મચારીઓની યોજનાકીય જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા સંસ્થાકીય માંગ ચોકસાઈયુક્ત અને પૂર્વનિર્ધારિત હોય છે. કારણ કે તે આધુનિક પૂર્વાનુમાન કરવાની તકનીકોને દાખલ કરે છે.
- સંસ્થામાં વ્યાવસાયિક કર્મચારીઓ તથા સહાયક કર્મચારીગણની આવશ્યકતા જાણવા માટે, સંગઠનના કાર્યની માંગને ધ્યાનમાં રાખીને, એક આયોજન પૂર્વકની અને પદ્ધતિસરની પ્રક્રિયા અપનાવવામાં આવે છે કે જેથી આવશ્યકતા અને આપૂર્તિ વચ્ચે યથાયોગ્ય સંતુલન જળવાઈ રહે.
- સંસ્થા તેમના વિવિધ કાર્યક્રમો અને પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવા માટે કેટલીક નિશ્ચિત પદ્ધતિ અને ટેકનિક ઉભી કરવામાં આવે છે, તેના માટે, તેના કર્મચારીઓમાં યોગ્ય જ્ઞાન અને આવડત માટે પ્રશિક્ષણ પુરૂ પાડીને, સંસ્થાના ધ્યેયને અનુરૂપ કામગીરી માટેની લાયકાત કેળવવામાં આવે છે.
- સંસ્થા દ્વારા કર્મચારીગણના કાર્યક્રમના વિકાસની સંપૂર્ણ દેખરેખ રાખવામાં આવે છે. તેમાં કર્મચારીગણની કાર્ય માટેની પ્રેરણા અને ઉત્સાહ જળવાઈ રહે, તેઓ અંગત રસ લઈ સંસ્થાની કામગીરીમાં ભાગ લે, તથા તેની સાથે તેમના માટે, તેમના અંગત લાભ જેવા કે, નાણાકીય વળતર કે કારકિર્દીની તકો વગેરે જળવાઈ રહે તે પણ જોવામાં આવે છે.

અગાઉના વિભાગમાં માનવ સંસાધન આયોજન અંગે દર્શાવવામાં આવેલ તત્ત્વો નીચે પ્રમાણે છે :

- કર્મચારીગણની આવશ્યકતા કેવી રહેશે અર્થાત્ ગુણાત્મક અને સંખ્યાત્મક રીતે કર્મચારીગણની આવશ્યકતાઓનો અંદાજ કાઢવો.
- કર્મચારીની ભરતી તથા પસંદગી ;
- પદનિયુક્તિ અને પ્રસ્થાપન
- કર્મચારીગણ વિકાસ ;
- કામગીરી અને તાલમેલનું સમગ્રતયા મૂલ્યાંકન

### 11.7.1 કર્મચારી સ્ત્રોતોનો અંદાજ (Estimating Personnel Resources)

માનવ સંસાધન વિકાસ અને આયોજનનો સૌ પ્રથમ તબક્કો એ સંગઠનના ઉદ્દેશોને, તથા તેના નવા પ્રોજેક્ટના વિકાસને ધ્યાનમાં રાખીને હાલમાં તથા ભવિષ્યમાં કેટલા અને કેવા પ્રકારના કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ મેળવવાનો છે. આકૃતિ 11.3માં માનવીય સ્ત્રોતોની રચનામાં સમાવિષ્ટ કાર્યોનું નિદર્શન કરવામાં આવેલ છે.



આકૃતિ 11.3 : કર્મચારી નિર્માણ પ્રક્રિયા

કર્મચારીગણ અંગે અંદાજ કાઢતી વખતે અને વિશેષતઃ મોટા કદની સંસ્થાઓ માટે કર્મચારીગણની આવશ્યકતાનો અંદાજ એ કોઈ અનુમાનિત પદ્ધતિસરની ટેકનિક દ્વારા મેળવવો જોઈએ. આ માટે સંસ્થાના ઉચ્ચ હોદ્દા પર રહેલા સંચાલકોએ, સંસ્થામાં કામગીરીની આવશ્યકતાને તપાસીને, ત્યારબાદ વિવિધ વિભાગોના સંચાલકો અને વડાઓ પાસેથી, વાસ્તવિક રીતે કેટલા કામની અને કર્મચારીની આવશ્યકતા રહેશે તે તપાસવું જોઈએ. કોઈ નાના કદના એકમ અથવા સંસ્થા માટે, જે તે સંસ્થાના વડા કે માલિક જાતે જ ભવિષ્યમાં કેવા પ્રકારની કામગીરી ઉભી થશે અને કેટલા પ્રમાણમાં માનવશ્રમની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ પોતાના અનુભવ અને ક્ષમતા પરથી મેળવવો જોઈએ.

મોટા કદના અકમોના કર્મચારી આવશ્યકતાઓનો અંદાજ નિશ્ચિત માપદંડોના આધારે કરવામાં આવે છે. તેમાં ઉપરથી નીચેની તરફ ત્રણ કક્ષામાં, જેમ કે, નિષ્ણાતોનો અંદાજ, પ્રવૃત્તિ પ્રક્ષેપણ તથા નમૂનારૂપ મોડેલની રજૂઆત, જ્યારે નીચેથી ઉપરની કક્ષામાં અંદાજ મેળવવાની પ્રક્રિયા જે મહદઅંશે વધુ પ્રચલિત છે તે અંગે અહીં ટૂંકમાં વિવરણ દર્શાવેલ છે.

### નિષ્ણાત દ્વારા અનુમાનની ટેકનિક

નિષ્ણાત અનુમાન પ્રક્રિયામાં ઓછામાં ઓછા કર્મચારીઓ સામેલ હોય છે. પરંતુ તે સૌથી વધુ વપરાતી અને પ્રચલિત પ્રથા છે. તેમાં, કોઈ નિષ્ણાત તેના અનુભવ, આવડત, નિપુણતાના આધારે જરૂરિયાતોનું આવલોકન કરી, તેનું અનુમાન રજૂ કરે છે. જો નિષ્ણાત દ્વારા અનુમાન તારવવા માટે 'ડેલ્ફી ટેકનિક'નો ઉપયોગ કરવામાં આવેલ હોય તો, નિષ્ણાત-અનુમાનની પદ્ધતિ સૌથી વધુ ઉપયોગી બની શકે છે.

'ડેલ્ફી ટેકનિક'માં વિવિધ પ્રક્રિયાઓ દ્વારા સૌથી વધુ વિશ્વસનીય તારણો મેળવીને અંદાજ રજૂ કરવામાં આવે છે. મૂળભૂત રીતે આ ડેલ્ફી ટેકનિકમાં કોઈ નિષ્ણાત દ્વારા પ્રશ્નોત્તરી તૈયાર કરી, વિવિધ નિષ્ણાતોને પ્રશ્નો પૂછીને તેના આધારે માહિતી એકત્ર કરી તે પરથી, એક ભાવિ આયોજનની રૂપરેખા નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયામાં પ્રત્યેક વ્યક્તિ પોતાના આગવા વિચારોને કોઈ રુકાવટ કે કોઈ અન્યોના પ્રભાવ વિના રજૂ કરી શકે તે માટે નિષ્ણાત વ્યક્તિનો અન્ય અનુમાન દર્શાવનાર વ્યક્તિ સાથે પ્રત્યક્ષ સંપર્ક થતો નથી.

આ પદ્ધતિમાં, મધ્યસ્થ રહેનાર કર્મચારી, પ્રશ્નોત્તરી પરત મેળવી તે નિષ્ણાત વ્યક્તિને તે પરથી સ્પષ્ટ તારણ કાઢવા માટે આમંત્રે છે અને જે તે નિષ્ણાત એ નિશ્ચિત સમયગાળા માટે આગામી વર્ષ/વર્ષો માટે કર્મચારીગણની આવશ્યકતાઓનો ચિતાર રજૂ કરે છે. આ વ્યક્તિ પ્રશ્નોત્તરીમાંથી એક ઉપસંહાર તૈયાર કરી, તેની સરેરાશ આવશ્યકતા ચકાસે છે અને ત્યારબાદ તેની અંતિમ શક્યતાઓ કે મર્યાદાઓ સાથે પોતાનો મત રજૂ કરે છે અને ત્યારબાદ પુનઃ તેને, ચોક્કસ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ આંકડામાં રજૂ કરવા કહેવામાં આવે છે. આ સરેરાશ સંખ્યાને ભાવિ આવશ્યકતા તરીકે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.

### પ્રવૃત્તિઓને સંકલિત કરવાની ટેકનિક

આ ટેકનિકમાં રોજગાર અને કર્મચારીઓને લગતા વિવિધ પરિબળો વચ્ચેના સંબંધો અંગે સંસ્થાની ભૂતકાળની સ્થિતિને તપાસીને તે પરથી ભાવિ જરૂરિયાતોની આગાહી કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણરૂપ જોઈએ તો કોઈ માહિતી કેન્દ્રમાં જે સેવાઓ અને ઉત્પાદનો પૂરા પાડવામાં આવે છે તે સીધી રીતે, રોજગારની આવશ્યકતાઓ પર પ્રકાશ પાડે છે. સેવાઓ અંગેના આંકડાને, તેમાં રોકાયેલ કર્મચારીગણ સાથે સરખાવી શકાય. આ ભૂતકાળના અનુભવ પરથી જે તે કાર્યમાં કેટલા કર્મચારીઓ જરૂરી છે તે નિશ્ચિત થઈ શકે છે તથા તે પરથી ભવિષ્યના કેટલા વધારાના કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે અને કામની ગુણવત્તા પણ જળવાઈ રહે તે પ્રમાણે એક તારણ મેળવી શકાય.

### મોડલિંગ ટેકનિક/નમૂના આધારિત ટેકનિક

જરૂરી કર્મચારીગણનો અંદાજ મેળવવાના પૂર્વાનુમત કરવા માટે સૌથી આધુનિક મોડલિંગ ટેકનિકનો ઉપયોગ થાય છે. પ્રક્ષેપીય વલણ (Trend Projection) એક પરિબળ અથવા અનેક પરિબળો આધારિત હોય છે. ગાણિતિક નમૂના, મોડેલની રચના આ સંબંધોને આધારે કરવામાં આવે છે. માર્કેટ મોડેલ અને પ્રતિગમન (નિયત સંબંધ) પૃથક્કરણ જેવા પૃથક્કરણી સૂત્રોના મોડેલનો ઉપયોગ કરીને અંદાજોનું પ્રકલ્પમાન મેળવવામાં આવે છે.

### એકમ માંગ પૂર્વાનુમાન દર્શાવતી ટેકનિક

એકમ માંગનો પૂર્વાનુમાન, એ કર્મચારીગણ આવશ્યકતા માટે, તળિયેથી ઉપરથી તરફ અંદાજ રજૂ કરતી પદ્ધતિ છે. ઉચ્ચ સંચાલન મંડળ, એકમોની આવશ્યકતાઓનો સાર કાઢી કુલ આવશ્યકતાની આગાહી બાંધે છે. આ પદ્ધતિમાં, કામગીરી અને કૌશલ્યોની હાલની તથા ભાવિ જરૂરિયાતોનું વિશ્લેષણ દ્વારા કર્મચારીગણની ગુણવત્તા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે.

એકવાર જ્યારે, નિશ્ચિત સમયગાળા માટે, કર્મચારીગણની આવશ્યતાઓનો અંદાજ મેળવવાનું કાર્ય પુરૂ થઈ જાય ત્યારબાદ, સંસ્થામાં હાલમાં વિવિધ હોદ્દાઓ પર કામ કરતા કર્મચારીઓની ગુણવત્તા તેમની કાર્યદક્ષતા અને જે તે કાર્ય માટે તેમની ઉપલબ્ધતાને તપાસવામાં આવે છે.

હાલમાં રહેલા, આંતરિક કર્મચારીગણની કાર્યદક્ષતાના મૂલ્યાંકન માટે, તેમના કૌશલ્યોની યાદી એ એક મુખ્ય સાધન છે.

કૌશલ્યોની યાદી એના સરળ સ્વરૂપમાં સંસ્થામાં કામ કરતા કર્મચારીઓની યાદી છે કે જેમાં તેમના નામ, તેમની ગુણવત્તા, લાક્ષણિકતા તથા તેમની આવડતનું વિવરણ દર્શાવવામાં આવેલ છે.

આ કૌશલ્યોની યાદી જો સચોટ અને યોગ્ય રીતે તૈયાર કરવામાં આવેલ હોય તો, તેમાં દર્શાવેલ માહિતી સંચાલકોને, નવીન કાર્ય માટે જરૂરી કર્મચારીઓમાં કાર્યરત કર્મચારી પૈકી કેટલી વ્યક્તિઓ કામમાં આવી શકશે તે નક્કી કરવામાં મદદરૂપ બને છે. આ કર્મચારીઓ કર્મચારીગણના વિકાસ માટેના વિવિધ કાર્યક્રમો માટે પણ ઉપયોગી થઈ શકે છે. જેમાં તાલીમ, પ્રશિક્ષણ, બદલી, બદલી અને કર્મચારી સંબંધિત અન્ય પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

સંગઠનમાં એકવાર જ્યારે હાલમાં કેટલા કર્મચારીઓ ઉપલબ્ધ છે અને કેવી કામગીરીમાં રોકાયેલ છે તેની માહિતી એકત્ર થઈ જાય અને ભાવિ કર્મચારીઓની આવશ્યકતા સુનિશ્ચિત થઈ જાય ત્યાર બાદ સૌ પ્રથમ કાર્યને હાલમાં ઉપલબ્ધ ન હોય અને ભાવિ આયોજન માટે જરૂરી હોય તેવા પદ અને લાયકાતને નિશ્ચિત કરી તે સ્થાન પર કર્મચારીની નિયુક્તિ કરવાનું કાર્ય હાથ ધરવામાં આવે છે.

કર્મચારીઓની ભરતી અને નિયુક્તિની પ્રક્રિયા અંગે આપણે આ એકમના આગળના વિભાગમાં વિવરણ જોઈ ગયા તથા તે અંગે હવે પછીના બે એકમોના વિભાગોમાં વિગતવાર જોઈશું.

આ વિભાગમાં આપણે નિમણૂક અને પસંદગીની, પ્રક્રિયાની કાર્યશૈલીની પદ્ધતિઓ વિશે વિગતવાર જાણકારી મેળવીશું. ઉમેદવારોની નિમણૂક અને પસંદગીનું આયોજન કરતી વખતે નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ ધ્યાન પર લેવા જોઈએ.

- નિમણૂક અંગે કાર્યક્રમનું સમયપત્રક તૈયાર કરવું કે જેમાં નાણાકીય જોગવાઈ અને અન્ય સંબંધિત વસ્તુઓનો સમાવેશ થવો જોઈએ.
- વિવિધ પદ માટેની જાહેરાત કરવી જેમાં સમાચારપત્રો, રોજગાર સમાચાર, રોજગાર પૂરો પાડતી સંસ્થાઓ તથા જ્યાંથી યોગ્ય ઉમેદવાર પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવી સંસ્થાઓને પરિપત્ર મોકલાવીને અરજી મંગાવવી, ઉપરોક્ત કવાયત, ઉચ્ચ લાયકાત અને ઉચ્ચ પદ માટે વિશેષ રૂપમાં હાથ ધરવી પડે. આ જાહેરાતની વિગતો યોગ્ય ઉમેદવારોને આકર્ષે તેવી અને અરજીપત્રકના નમૂનામાં માંગેલ વિગતોમાં ઉમેદવાર અંગે આવશ્યક તમામ માહિતી મળી રહે તેવી હોવી જોઈએ.
- પરીક્ષા અને / અથવા રૂબરૂ મુલાકાત દ્વારા પસંદગી
- વિવિધ શરતો અને નિયમો દર્શાવતો નિમણૂકપત્ર ઉમેદવારોને પાઠવવો.

આ મુદ્દાઓને નિમણૂક પ્રક્રિયાના દસ્તાવેજમાં ઝીણવપૂર્વક દર્શાવવાની આવશ્યકતા નથી પરંતુ તેમ છતાં તે પરથી, યોગ્ય ઉમેદવાર પસંદગી કરવાની અને સચોટ પ્રક્રિયાની માહિતી મળી રહે. મૂળભૂત હેતુ સાચાં પરિણામોની ખાત્રી કરાવવાનો છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(11) સંગઠનમાં, કર્મચારી સ્ત્રોતોના આયોજનમાં ધ્યાન ખેંચે તેવા વિવિધ પરિબલો કયા કયા છે ?

(12) માનવ સંસાધન આયોજનમાં, કૌશલ્યોની સૂચિનો ઉદ્દેશ જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.7.2 કાર્યપ્રેરણા અને પદનિયુક્તિ : (Induction and Deployment)

સંગઠનમાં નવા ઉમેરાતા કર્મચારીઓ માટે તેમને ફરજ માટે પ્રેરિત કરવાની પ્રક્રિયા તથા તેના મહત્વ વિશે આપણે જોઈ ગયા. આ પ્રક્રિયાની શરૂઆત કર્મચારીઓને સંગઠનમાં પ્રારંભિક પરિચયથી થાય છે. તે પરિચય વિધિ ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક પદ્ધતિ દ્વારા થાય છે.

કાર્યપ્રેરણાની પ્રક્રિયાના પ્રથમ તબક્કામાં પરિચય વિધિનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક રીતે, જે તે એકમના કર્મચારી વિભાગ દ્વારા નવીન આગંતુક કર્મચારીઓને, સંસ્થાની તે પ્રવૃત્તિઓ અંગે આછો પરિચય કરાવવામાં આવે છે. આ પરિચયમાં સંસ્થાની પૂર્વભૂમિકા અને તેના લક્ષ્યો, ઉદ્દેશો, પ્રવૃત્તિઓ, તેના કાર્યક્રમો, આવરી લેવામાં આવતા વિષયો, કર્મચારીને મળતા લાભો, પગાર નિયમો, આરોગ્ય અને સુરક્ષા અંગેની જોગવાઈઓ હાજરી અને રજાઓ અંગેના નિયમો, જાહેર રજાઓ, કાર્ય કલાકો, લંચ અને ચા/કોફી સમય, ફોનની સુવિધાઓ, ફરિયાદ અંગે પ્રક્રિયા વગેરે જેવા મુદ્દા વિશે કર્મચારીને માહિતગાર કરવામાં આવે છે. આમ સંસ્થા કાર્ય અને સંલગ્નને કર્મચારી અંગેની આવી તમામ બાબતોના પ્રારંભિક પરિચય દરમિયાન, નવીન જોડાનાર કર્મચારીઓને, જાણકારી આપવામાં આવે છે. પરંતુ મહદ્અંશે કર્મચારીઓ, મોટેભાગે આ નિયમો યાદ રાખતા નથી આથી તેમની વર્તણૂકના કારણે સંગઠન અને કર્મચારી બન્ને ઘણીવાર મુંઝવણભરી અને તંગ સ્થિતિમાં મૂકાઈ જાય છે.

કર્મચારીને બીજા તબક્કાનો પરિચય પ્રક્રિયા સંલગ્ન નિરીક્ષણ કર્મચારી દ્વારા થાય છે. આ તબક્કામાં, સંગઠનના વાતાવરણ અંગે કર્મચારીને માહિતગાર કરવામાં આવે છે, અહીં કર્મચારીને લઈને નિરીક્ષક તેને અન્ય વિભાગો તથા એકમોની મુલાકાત લે છે તેની કામગીરી પૂરી પાડે છે. આ પરિચયવિધિ બાદ કર્મચારી, સંસ્થા સાથે પોતાનો સંબંધ જાણી શકે છે અને સંસ્થાના કાર્યો વિશે સમજણ મેળવે છે.

સંગઠનના વાતાવરણ અને સંસ્કૃતિનો તેને અંદાજ આવે છે અને આ પરિચય વિધિ દ્વારા તે નવીન સંસ્થામાં પોતાની ભૂમિકા અને ફરજ અંગે ઉત્તેજિત થાય છે અને વિચારે છે.

આ પ્રાયોગિક પરિચયવિધિ જો આયોજનબદ્ધ રીતે કરવામાં આવે તો, તે આગામી

સમયમાં લાભદાયી નિવડશે. આ તમામ પ્રક્રિયાઓ, એ કાર્યપ્રેરણાની ટેકનિક છે અને તે અંગે દસ્તાવેજમાં આયોજનની રૂપરેખામાં સ્પષ્ટ ઉલ્લેખ થવો જરૂરી છે.

માનવ સંસાધન આયોજન

અને વિકાસ

Human Resource Planning  
and Management

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(13) નવીન કર્મચારીઓને યોગ્ય કાર્ય પરિચય પ્રક્રિયા દ્વારા સંગઠનને વિશિષ્ટ રીતે ક્યા લાભો થાય છે ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.7.3 તાલીમ અને વિકાસ : (Training and Development)

કોઈપણ સંસ્થા માટે તેના કર્મચારીગણના અર્થાત્ માનવ સંસાધનના વિકાસ માટે, સૌથી અગત્યનો હિસ્સો એ તાલીમ અને વિકાસ પ્રક્રિયા છે. આ તાલીમ અને પ્રશિક્ષણ વિવિધ પ્રકારના હોય છે અને દરેક પ્રકારની તાલીમમાં વિવિધ ઉદ્દેશો અને કાર્યો હોય છે. તે અંગે કોષ્ટક 11.1માં વિશેષ જાણકારી દર્શાવવામાં આવેલ છે.

(નોંધ : આ રજૂઆત માત્ર ઉદાહરણરૂપ છે. એકમાત્ર કે આખરી પર્યાય નથી. આથી તમામ માપદંડોમાં ફેરફાર થવાની શક્યતા રહેલી છે.)

#### કોષ્ટક 11.1 તાલીમ કાર્યક્રમોના વિવિધ પ્રકારો

ભાગ લેનાર કર્મચારીના વિવિધ પ્રકારો	નિર્ધારિત કર્મચારી સમૂહ	ઉદ્દેશ	સમયગાળો	તાલીમ
પરિચયાત્મક અભ્યાસક્રમ	તમામ સ્તરે નવા જોડાનાર કર્મચારીઓ	નવીન વાતાવરણ સાથે અનુકૂલન સાધવું.	1-3 દિવસો	આંતરિક એકમ
નોકરીમાં ચાલુ કર્મચારીઓ	નીચલી શ્રેણીની વ્યક્તિઓ/સમૂહો	વિશિષ્ટ નોકરીઓ માટે જરૂરી કૌશલ્યો પારખવાં	1-2 એકમ સપ્તાહ	સંબંધિત એકમ
વિશેષ ક્ષેત્રોમાં કાર્ય શિબિરો	મધ્યમ શ્રેણીના ટેકનિકલ કર્મચારીઓ	ચાલુ વપરાશી ટેકનિકો અને પદ્ધતિઓથી માહિતગાર કરવા	4-6 સપ્તાહ, ક્ષેત્ર પર આધારિત	વ્યાવસાયિક એજન્સીઓ
જે તે ક્ષેત્રમં ટૂંકા સમયના અભ્યાસ સત્રો	મધ્ય કક્ષાના સંચાલકો	વર્તમાન પ્રવાહો વિશે માહિતગાર કરવા	1-2 સપ્તાહ	વ્યાવસાયિક એજન્સીઓ
નિરંતર શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો	નીચલી તથા મધ્યમ શ્રેણીના કર્મચારીગણ	નવીન પ્રવાહો અને પ્રગતિ વિશે માહિતગાર કરવા	2-4 સપ્તાહ	વ્યાવસાયિક એજન્સીઓ

તાલીમ કાર્યક્રમોના આયોજનમાં નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ ધ્યાન પર લેવા જરૂરી છે:

- તાલીમની આવશ્યકતા, કયા ક્ષેત્રમાં તાલીમ પૂરી પાડવાની છે તેની સ્પષ્ટતા, કેટલા સમયમાં, કર્મચારીઓને તાલીમ આપવાની છે.
- તાલીમ કાર્યક્રમનું મૂલ્યાંકન બાહ્ય રીતે તથા આંતરિક રીતે કરવું કે જેથી સંગઠનની આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં લઈ કેવી પ્રક્રિયા વધુ અનુકૂળ રહે છે અને વિશેષ તો જે શ્રેણી માટે કઈ પદ્ધતિ અનુકૂળ રહેશે તેનું મૂલ્યાંકન.

આ મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા, પ્રશિક્ષણ અને તાલીમ પૂરી પાડતી એજન્સીઓ દ્વારા થવી જોઈએ કે જેથી જે તે એજન્સીઓ કે જે તાલીમનું સાહિત્ય, તેનો અભ્યાસક્રમ, વિષયવસ્તુ, શિક્ષકો, તાલીમનું સમયપત્રક, વિવિધ સુવિધાઓ અને પ્રાયોગિક પ્રશિક્ષણની વ્યવસ્થા ઉભી કરી શકે.

જે તાલીમ વિવિધ સમયાંતરે પૂરી પાડવામાં આવતી હોય તો, આ પ્રક્રિયા અને પરિણામોના મૂલ્યાંકન પણ થવાં જરૂરી છે.

જે કર્મચારીઓએ આ તાલીમ પ્રક્રિયામાં ભાગ લીધો હોય તેમનું પરીક્ષણ કરવું જોઈએ કે જેથી કોઈ નવીન વધારાની કે વિશેષ જવાબદારી સોંપવાનો અંદાજ મળી રહે.

તાલીમના દરેક ક્ષેત્રની જરૂરિયાતમાં વહીવટીય, નાણાંકીય, વ્યાવસાયિક અને અન્ય બાબતો સ્વીકારવી જોઈએ.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

- (14) માનવ સંસાધન વિકાસના આયોજનમાં તાલીમ અંગેના કયા પરિબલોને સંગઠન દ્વારા ધ્યાનમાં લેવાં જોઈએ ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 11.7.4 પ્રત્યાયન (Communication)

કોઈ સંસ્થામાં સંચાર કે માહિતી આદાન પદ્ધતિ, તેના કર્મચારીઓ વિકાસ અને વૃદ્ધિમાં એક વિશેષ અને લાભદાયી પરિબલ છે. આમ સંચાર અને તાલીમ આ બંને પરિબલો સંયુક્ત રીતે, કર્મચારીગણની કાર્યક્ષમતા વધારવાના સૌથી શક્તિશાળી માધ્યમ છે અને તે કાર્યપ્રદર્શનને ઉચ્ચ સ્તર સુધી લઈ જઈ શકે છે. કર્મચારી વિકાસમાં પ્રત્યાયન નીચે દર્શાવેલ બાબતો દ્વારા સહાય કરી શકે છે.

- સંસ્થાકીય જીવનશૈલી
- મૌખિક પ્રત્યાયનો - ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રત્યાયન કે જેમાં વિવિધ પ્રકારની મિટીંગો/મુલાકાતોનો સમાવેશ થાય છે.
- લેખિત પ્રત્યાયનો - જેમાં વિવિધ અહેવાલો અને સંસ્થાકીય સમાચાર પત્રોનો સમાવેશ થાય છે.
- અન્ય પદ્ધતિઓ.



### સંસ્થાકીય જીવનશૈલી :

સમાજની જીવનશૈલીને પરંપરાગત સંસ્કૃતિ કહે છે. સંસ્કૃતિ દ્વારા જટિલ સામાજિક પ્રક્રિયાઓમાં ઉભા થતા પ્રશ્નો અને સમસ્યાઓ સામે કોઈ નૈતિક ગુણવત્તાના માપદંડ કે મૂલ્યો નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. સંસ્કૃતિમાં જે તે સમાજની પરંપરાગત પદ્ધતિ પણ હોઈ શકે છે કે જેથી સામાજિક રીતે નિશ્ચિત નૈતિક મૂલ્યો દ્વારા ચોક્કસ નિયંત્રિત વર્તણૂક ઉભી કરી શકાય. તે સામાજિક રીતે કાયદેસર અને સ્વીકૃત પણ હોય. કોઈ સમાજમાં અપનાવવામાં આવતાં મૂલ્યો અને નૈતિકતાને, રોજબરોજના જીવનમાં અપનાવી લેવામાં આવે છે અને તેથી તેમની જીવનશૈલી કે સંસ્કૃતિમાં આ મૂલ્યોનું પ્રતિબિંબ જોવા મળે છે.

સંસ્થાની સંસ્કૃતિ એક ગૌણ સંસ્કૃતિ છે કે જેમાં વ્યક્તિગત રીતે જે તે સંસ્થાની કામગીરી, તેની પદ્ધતિ, તેની કાર્યશૈલી તથા કામ અંગેના તત્ત્વજ્ઞાનને વણી લેવામાં આવે છે. આ સંસ્કૃતિ વિકસાવવાનો આશય કોઈ સ્વાયત્ત સંસ્થામાં, વિવિધ સંજોગોમાં, તમામ સ્તરે, મૂલ્યો, વિચારધારા તથા કાર્યશૈલીની એકધારી પદ્ધતિ જળવાઈ રહે. સંસ્થામાં સંસ્કૃતિનું તત્ત્વજ્ઞાન મુખ્યત્વે, આદર્શો અને વિચારધારા સાથે સંલગ્ન છે, તે પ્રત્યક્ષ રીતે, કોઈ કાર્યપદ્ધતિ સૂચવતી નથી પરંતુ, કાર્યપદ્ધતિમાં શું હોઈ શકે? અને શું ટાળવું જોઈએ? તેવી વ્યાપક રૂપરેખા પૂરી પાડે છે. હાલમાં વિવિધ સંસ્થાઓ કાર્યાનુભવની પદ્ધતિને બદલવા માટે એક ઝુંબેશ ચાલતી જોવા મળે છે કે જેથી કર્મચારીઓને વ્યાપક તકો સાંપડે, તો સામે પક્ષે, સંચાલકોને પણ નવીન વિકાસની દિશાઓ, વલણો અને નવીન વિચારધારા દ્વારા નવીન કાર્યશૈલી ઉભી કરવાનો અવસર મળે છે. આ તમામ પરિબળો, જાણ્યે અજાણ્યે, સંસ્થામાં સંસ્કૃતિનું નિર્માણ કરે છે અને આ અનુકૂલન સંસ્કૃતિ એ સંગઠન માટે સહજ અને ટકાઉ બની રહે છે.

સંસ્થાની સંસ્કૃતિમાં બદલાવ લાવવા વિવિધ પદ્ધતિઓ, સંચાલન અભ્યાસ સાહિત્યમાં ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે. સંસ્થાના કર્મચારીગણમાં કેટલાક કર્મચારીઓ તથા કર્મચારી સમૂહો, પ્રભાવક અસરો ધરાવતા હોય છે, તેઓ સમગ્ર સંસ્થાના સંસ્કૃતિમાં અને વર્તણૂકમાં પરિવર્તન ઉભું કરવા માર્ગદર્શક બની શકે છે. આવી પ્રભાવક વ્યક્તિઓ એ ઉત્કૃષ્ટ જ્ઞાન ધરાવે છે અને સાથે તેમના જ્ઞાનને અન્ય સહકર્મીઓ સાથે વહેંચવાની ભાવના પણ દર્શાવે છે. ‘ગેટકીપર’ તરીકે આલેખવામાં આવતા આવી પ્રભાવશાળી વ્યક્તિઓ, સંસ્થાના કર્મચારીઓમાં સાચી ભાવના ખીલવવામાં માધ્યમ બની રહે છે.

‘વ્યવહાર અને વર્તણૂકમાં બદલાવ’, લાવવા માટેની વિવિધ ટેકનિક અને પદ્ધતિઓ અંગે આપણે અગાઉના વિભાગમાં જોઈ ગયા. અહીં આપણે પરિવર્તન કઈ રીતે લાવી શકાય તે અંગે માહિતી મેળવીએ. જેમ કે ;

- વિવિધ પ્રભાવ કે અસરો દ્વારા
- સંસ્થાના માળખામાં ફેરફાર કરીને,
- કાર્યના વાતાવરણમાં નવીન ફેરફારો ઉભા કરીને

### મૌખિક પ્રત્યાયનો :

મૌખિક પ્રત્યાયન, અર્થાત્ વાતચીત કે મુલાકાત, પ્રત્યક્ષ સંપર્ક દ્વારા માહિતીનું આદાન પ્રદાન. મુલાકાત, સંપર્ક એ સંગઠનમાં કર્મચારીઓ વચ્ચે વ્યવહારો ઉભા કરવા માટે, ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક એમ બંને રીતે થતાં સંપર્કો દ્વારા એક સેતુ કે જોડાણ ઉભું કરવાનું સૌથી અગત્યનું સાધન છે. મુલાકાત કે મિટિંગ એ એક સમાન વિષયમાં રસ ધરાવતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે, કોઈ નિશ્ચિત મુદ્દાઓને લઈને યોજાતી પ્રત્યાયન પ્રક્રિયાની આ મુલાકાતોમાં જ્ઞાન અને વિચારોની આપલે થાય છે. તેના દ્વારા કર્મચારીઓને વિવિધ આયોજનોમાં, નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં,

સમસ્યાઓના ઉકેલમાં, સમાધાન પ્રક્રિયા, મૂલ્યાંકન, વિચાર વિમર્શ તથા માહિતી પ્રસારણની પ્રક્રિયામાં સામેલ થવાની તક મળે છે. વિવિધ મુદ્દાઓ અંગે ચર્ચાના આયોજન કરવા, વિવિધ સમિતિઓનું નિર્માણ કરવામાં આવે છે. આ સમિતિઓ સંસ્થાના વિવિધ મુદ્દાઓને લઈને મિટિંગ યોજે છે. વિશેષ મુદ્દાઓ પર ચર્ચા યોજવા માટે, કામચલાઉ સમિતિની રચના કરવામાં આવે છે.

વિવિધ સમિતિઓની રચના, એજન્ડા કે મિટિંગના મુદ્દાની તૈયારી, મુલાકાતમાં, પૂર્વનિર્ધારિત મુદ્દાઓ પર ચર્ચાનું આયોજન, મિટિંગ દરમિયાન ચર્ચાયેલ મુદ્દાઓનો અહેવાલ તૈયાર કરવાની પ્રક્રિયા, મિનિટ્સનું વિવરણ વગેરે જેવા મુદ્દાઓ પર મિટિંગ દરમિયાન ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવું જરૂરી છે.

સંસ્થાઓમાં બંધારણીય વિગતોની ચર્ચાઓ માટે નિયમિત સમયાંતરે, કાર્યકારિણી સમિતિ, 'સલાહકાર સમિતિ', તથા નાણાંકીય સમિતિ વિગેરેની મિટિંગો યોજાતી રહે છે. તેમાં ચર્ચાના મુદ્દા વિષય સંલગ્ન અને સ્પષ્ટ રીતે પૂર્વનિર્ધારિત હોય છે. આ સિવાય કેટલાક અન્ય મુદ્દાઓ પર વિશેષ સમિતિ દ્વારા મિટિંગ બોલાવવામાં આવે છે. આમાં સંગઠનના બહુમતિ કર્મચારીઓ ભાગ લે છે. તેથી તેઓ પણ સંગઠનમાં સામેલગીરીની ભાવના અનુભવે છે. જો આ મિટિંગોનું યોગ્ય રીતે આયોજન હાથ ધરવામાં આવે તો, તે પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે, તથા કોઈ સ્પષ્ટ ઉકેલ લાવવા માટે, એક સંપર્કસેતુ પૂરો પાડે છે, તેમાં, સર્જનાત્મક વિચારો, વૈવિધ્યસભર નવ વિચારોની રજૂઆત, સમૂહ પ્રવૃત્તિઓમાં ઉત્સાહ અને સહકાર ઉભો થાય છે.

#### લેખિત પ્રત્યાયન :

લેખિત પ્રત્યાયનમાં મુખ્યત્વે સંસ્થા દ્વારા સમયાંતરે બહાર પાડવામાં આવતા અહેવાલો અને નોંધોનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં વાર્ષિક અહેવાલ, માસિક-ત્રૈમાસિક અહેવાલો, વિશેષ મુદ્દાઓ પર બહાર પાડવામાં આવતા અહેવાલો, પ્રોજેક્ટ નોંધો, આખરી અહેવાલ, પ્રગતિ અહેવાલ, અંતિમ આવૃત્તિ કે નાણાંકીય અહેવાલો જેવા સંસ્થાની માહિતી ધરાવતા પ્રકાશનોનો સમાવેશ થાય છે.

વિશેષ પ્રોજેક્ટ માટે આવતી દરખાસ્તો, સંરચના સમાચાર દર્શાવતા ન્યુઝલેટર્સ, સામયિકો અથવા આવા ઉદ્દેશથી પ્રકાશિત કરવામાં આવતા અન્ય અહેવાલો પણ લેખિત પ્રત્યાયન પૂરું પાડે છે. સંસ્થાના કોઈ કર્મચારી દ્વારા અન્ય દેશની મુલાકાત બાદ તેમની કાર્યનોંધ દ્વારા માત્ર કાર્ય અંગેની માહિતી પ્રાપ્ત થાય છે. તેટલું જ નહીં પરંતુ, તેના દ્વારા વિવિધ દેશોમાં સંસ્થા દ્વારા સંપર્કો ઉભા કરવા માટે, યોગ્ય માર્ગદર્શન મળી રહે છે.

#### અન્ય પદ્ધતિઓ

આ ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રકારના પ્રત્યાયન સિવાય પણ સંગઠનોમાં શ્રેષ્ઠ પરિણામો મેળવવા માટે, અન્ય પ્રકારના સંપર્કો, સહકાર તથા સંકલન થતું જોવા મળે છે. આવા પ્રત્યાયનો નેતૃત્વ દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. જેમાં કોઈ અસ્પષ્ટ તથા વિશેષ મુદ્દાઓ પર માહિતી આપ-લે અથવા ચર્ચા યોજાય છે. જેમ કે, કર્મચારી પ્રેરણા માટે, સંઘર્ષ ટાળવા માટે, શોક ઠરાવ, વાતાવરણમાં સુધારા માટે, તથા તણાવ ઘટાડવા માટે, કાર્યની સ્થિતિ સુધારવા માટે અથવા આરોગ્ય વિષયક મુદ્દાઓ પર કર્મચારીઓનું એકત્રીકરણ કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત, વિવિધ મુદ્દાઓ પર નિયંત્રણ લાવવા તથા અસરકારક પરિણામ લાવવા માટે સત્તાનો ઉપયોગ, અધિકારો કે કાયદાકીય શરતો, શિસ્ત કે વર્તણૂક અંગેની શરતો, વગેરે સૂચનાઓ પણ એક પ્રકારનું પ્રત્યાયન છે.

કોઈપણ પદ્ધતિનું જો સારી રીતે આયોજન થયેલ હોય અને તકેદારી પૂર્વક સંચાલન કરવામાં આવે તો જ તેમાં ધાર્યા પરિણામો મેળવી શકાય, નહીં તો તેમાં અસ્પષ્ટ અર્થઘટનો ઉભા થાય છે.

### ગુણવત્તા વર્તુળો

ગુણવત્તા વર્તુળો એ ભાગીદારી યુક્ત સંચાલકીય પ્રક્રિયામાં, પ્રત્યાયનની નવીન ચેનલો છે. આ વર્તુળો સામાન્ય રીતે, નાના જૂથમાં કર્મચારી સમૂહો છે કે જે, સામાન્ય રીતે એક સાથે કાર્ય કરે છે અને વિવિધ બાબતો જેવી કે ગુણવત્તા, ઉત્પાદન અને દૈનિક કાર્ય વ્યવસ્થા સુધારવા અંગે સંમતિ મેળવવા નિયમિત મળે છે. આ સમૂહોમાં મુખ્યત્વે પાંચથી દસેક જેટલા કર્મચારીઓ સ્વૈચ્છિક રીતે જોડાયેલ હોય છે. અને તેમની પ્રવૃત્તિઓ અંગે તેમના નિરીક્ષક દ્વારા નેતૃત્વ કરવામાં આવે છે. તેમની મિટિંગમાં મુખ્યત્વે, તેમના પ્રયત્નોના પરિણામ, ગુણવત્તા અને સંખ્યા જેવા મુદ્દાઓ અને સંલગ્ન કાર્ય ગોઠવણ અંગે ચર્ચા હાથ ધરવામાં આવે છે. પરંતુ તેમ છતાં, આવા સમૂહો જે વાતાવરણની વચ્ચે કાર્યરત હોય તેની અસરો પ્રમાણે વર્તે છે. આમ તે વિવિધ પ્રકારના હોય છે. આ પદ્ધતિ મૂળભૂત રીતે, સંચાલન કાર્યની જાપાનીઝ પદ્ધતિ છે જે વૈજ્ઞાનિક પ્રકારના સંચાલનના એક પ્રકાર તરીકે કામ કરે છે. તેમની લાક્ષણિકતાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

- આ સમૂહો, સંચાલન તત્ત્વજ્ઞાન અને અભિગમનો એક આંતરિક ભાગ છે, તેનાથી મૂળભૂત માળખામાં કોઈ પદાર્પણ થતું નથી.
- આવા સમૂહો, કોઈ પ્રશ્નો અંગે વિચારણા કર્યા બાદ, અધિકારીઓની સહમતિથી કેટલાક ફેરફારો કરી શકે છે.
- આવા સમૂહોનું અન્ય નીતિ-નિયમાવલી સાથે જોડાણ થઈ શકે છે. અને આ દરમિયાન તેમાં ભાગીદાર કર્મચારીઓનું એકત્રીકરણ જળવાઈ રહે તેની સહમતિ ઉભી કરવામાં આવે છે.

આ ગુણવત્તા વર્તુળની વિભાવનાનો મૂળ ખ્યાલ એવો છે કે તે કક્ષામાં કામ કરતા કર્મચારીઓને જ તેમની કામગીરીનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ હોય જેમ કે, ઉદ્યોગોમાં, તળિયાના કમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને તેમના રોજીંદા કામ અને અનુભવના આધારે, વિશિષ્ટ સમજણ પ્રાપ્ત થઈ શકે કે જેના દ્વારા તેઓ કોઈ નવીન સૂચન કે ફેરફાર અંગે જાણકારી આપી શકે. તેમની પાસેના કામની ટેકનિક અને હાલની પદ્ધતિઓનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ હોય છે. આમ, જો એક સ્તર પર કાર્યરત કર્મચારીઓના અનુભવ અંગે, અન્યોન્ય વચ્ચે માહિતીના આપલે થાય અને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવામાં આવે તો, તેઓ એક બીજા પાસેથી વધુ સારી રીતે શીખી શકે છે. અને, કોઈ નવીન પરિવર્તન કે સૂચનાઓને તેમની કાર્યદક્ષતા ચકાસી અમલમાં મૂકી શકાય છે. ગુણવત્તા વર્તુળો અંગે વધુ માહિતી એકમ-3ના વિભાગ-1માં દર્શાવેલ છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(15) કર્મચારીઓમાં હકારાત્મક અને ખરી દિશામાં વ્યવહારો અને વર્તણૂક ઉભી કરવા માટે, કેવા પ્રકારના પ્રત્યાયન વિકસાવવાં જરૂરી છે ? વિવિધ પદ્ધતિઓ દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.8 કર્મચારીઓ વિષયક નીતિ : (PERSONNEL POLICY)

નીતિ નિર્ધારણ અને આયોજન એ એકબીજાના સહાયક અને પૂરક પરિબલો છે. નીતિ નિયમાવલીમાં, આવશ્યક કાર્યો અંગે માર્ગદર્શન સૂચવવામાં આવે છે. આવી નિયમાવલી સામાન્ય અથવા વિશિષ્ટ હોઈ શકે છે. એક સામાન્ય નીતિ નિયમાવલી, વિશાળ પાયા સંગઠનોમાં, ઉપયોગમાં આવે છે. તે સર્વત્રાહી તથા વ્યાપક હોય છે. તેમાં તમામ વિભાગો અને તમામ શ્રેણીના કર્મચારીઓને આવરી લેવામાં આવે છે. વિશિષ્ટ નીતિ નિયમાવલી એ, કોઈ કાર્યની પ્રક્રિયા સાથે સંલગ્ન છે. અને તેમાં કોઈ વિશિષ્ટ વિભાગ અથવા ખાનાનું જ મહત્ત્વ હોય છે. પૂર્વનિશ્ચિત નીતિઓના આધારે નિયમો ઘડવામાં આવે છે.

કર્મચારીગણ માટે એક અસરકારક નીતિ-નિયમાવલી દ્વારા અસંખ્ય કાર્યો પાર પાડી શકાય છે. કોઈ નિયમાવલી તૈયાર કરતાં પહેલાં સંચાલક મંડળે, બન્ને તરફના પક્ષકારો, એક તરફ સંસ્થા અને બીજી તરફ કર્મચારીઓની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ. નીતિ લાગુ પાડવાની પદ્ધતિમાં બીજું મહત્ત્વનું પાસું એ છે કે તે, તમામ કર્મચારીઓને આવરી લેતી હોવી જોઈએ કે જેથી વ્હાલા-દવલાની સ્થિતિ કે, ભેદભાવ પૂર્ણ વ્યવહાર ખાળી શકાય. અને ત્રીજું મહત્ત્વનું પરિબલ એ છે કે, આ નીતિઓ, એ નિરંતર અમલમાં રહેવી જોઈએ. નિરીક્ષક બદલાઈ જતાં નીતિઓમાં ફેરફાર કે પરિવર્તન થવું જોઈએ નહીં.

આવી નીતિઓ અંગે કર્મચારીઓને એક યોગ્ય પ્રત્યાયન ચેનલ દ્વારા માહિતગાર કરવા જોઈએ, અને તેનો અમલ એકસમાન રીતે અને તટસ્થતાથી થવો જોઈએ.

માનવ સંસાધનના આયોજનના પરિપ્રેક્ષ્યમાં જોઈએ તો, નિયમો એ આયોજનની પ્રક્રિયાને, તેના અમલીકરણને માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.

### 11.9 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન આયોજન (HUMAN RESOURCE PLANNING FOR LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES)

ભારતમાં, ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની નફાકારક એકમમાં ગણના થતી નથી, તે એક સેવા પૂરી પાડતી સંસ્થા તરીકે જાણીતી છે. આમ તો સેવા આપૂર્તિ કરતાં અનેક એકમો જેમ કે, બેંકીંગ, વિમા કંપની તથા આરોગ્ય વિષયક સેવાઓ વગેરે વ્યાવસાયિક ધોરણે કામ કરે છે અને તેઓ સેવાના વ્યવસાયમાંથી અઢળક નાણાં કમાય છે. આ અન્ય સેવાકીય વ્યવસાયોની જેમ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં, આ વ્યવસાયની અન્ય વ્યવસાયો સાથે તેના વ્યાપારિક લાભ સાથે તુલના થઈ શકે તેમ નથી. તેમ છતાં ઘણા માહિતી કેન્દ્રો અને ગ્રંથાલયો માત્ર નિશ્ચિત કિંમત પર જ સેવા પૂરી પાડી રહ્યાં છે. આ વ્યાવસાયિક પીછેહઠ એ વર્તમાન સમયમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના વિકાસમાં સૌથી મોટા અવરોધ સમાન છે.

ભારતમાં મોટા ભાગના માહિતી કેન્દ્રોએ, વિવિધ વિભાગો તરીકે અથવા પૈતૃક સંસ્થાના એક ભાગ તરીકે તથા સહાયક એકમ તરીકે કામ કરે છે. જેમ કે, આર.એન્ડ.ડી. સંસ્થાઓ, વિશ્વવિદ્યાલયો, સરકારી વિભાગો તથા અન્ય અને આ કારણે, ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રને પણ જે તે પૈતૃક સંસ્થાના નિયમો અને આયોજનો પ્રમાણે કામ કરવું પડે છે. તેનો અંકુશ અને વિકાસ બન્ને, તેની ઉપરી સંસ્થા પાસે રહે છે. આથી તે એક સ્વાયત્ત એકમ નથી. આથી, ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે, તેના કર્મચારી ગણનું આગવું આયોજન અને તેના દ્વારા, આગવા નીતિ નિયમાવલી અને રૂપરેખા તૈયાર કરવાં કે અપનાવવાં શક્ય નથી. સમગ્ર ગ્રંથાલયના સંચાલનની સમસ્યાઓનો અને કર્મચારીઓના પ્રશ્નો સંબંધિત વ્યવસ્થિત અભ્યાસ થયો હોય એમ લાગતું નથી.

આવી વાસ્તવિકતાની વચ્ચે, કર્મચારીગણ અંગેની નીતિ અને આયોજનોની રચના એ માત્ર શૈક્ષણિક આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં રાખી કરવામાં આવે છે. એક તરફ આ ક્ષેત્રમાં અનેક નવા પડકારો રોજબરોજ ઉભા થઈ રહ્યા છે. જેમ કે નાણાભંડોળનો અભાવ, સતત વધતી જતી માહિતી સેવાની માંગ, માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓમાં જોવા મળતો વ્યાવસાયિક અભિગમ અને તેના કારણે ગુણવત્તા સુધારવા પર સતત વધતું જતું દબાણ અને સ્પર્ધાત્મક બજારની સ્થિતિ વગેરે. આ બધાં દબાણોને લઈને આજે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોએ, તેમની સમગ્ર કાર્યશૈલી પરત્વે ફરીથી વિચારી, તેના માળખામાં ફેરફાર કરી, તેને હાલના વ્યાવસાયિક વાતાવરણમાં અસરકારક રીતે કાર્યરત બનવા

સુસજ્જ થવું જ પડશે. આ કારણોને લઈને આ એકમમાં રજૂ કરવામાં આવેલ મુદ્દાઓ પ્રસ્તુત અને ઉપયોગી બની રહેશે.

માનવ સંસાધન વિકાસ અંગે આયોજન કરતી વખતે નીચે દર્શાવેલ મુદ્દા અંગે નોંધ લેવી જોઈએ.

આ પ્રકારના આયોજન તેના પ્રારંભિક માર્ગદર્શન અને સંસ્થાના વ્યાપક ધ્યેયોને ધ્યાનમાં રાખીને તૈયાર કરવામાં આવે છે અને તેમાં સૌથી અગત્યનો આધાર એ તેના ઉપભોક્તાઓ અને તેની માહિતી આવશ્યકતા પર રહેલો છે. આ ઉપરાંત, ગ્રંથ સંગ્રહની ઉપલબ્ધિ તથા વાચકોની આવશ્યકતાને સંલગ્ન રીતે નવીન ગ્રંથસંગ્રહનો ઉમેરો તથા તેને સરળ રીતે વાચકો સમક્ષ ઉપલબ્ધ બનાવવા તથા એક સેવાકીય માળખું ઉભું કરવાની આવશ્યકતાને ધ્યાન પર લેવાય છે.

ઉપર જણાવેલ ગ્રંથાલયના વ્યાપક હેતુઓ અને લક્ષ્યોના આધારે, કર્મચારીગણનું આયોજન નીચે દર્શાવેલ તબક્કામાં થવું જોઈએ :

- વર્તમાન અને ભાવિ જરૂરિયાતોને જાણવા માટે અંદાજ મેળવવાની ટેકનિકનો ઉપયોગ કરી કર્મચારીગણની આવશ્યકતાઓ અંગે અંદાજ મેળવવો. પરિણામલક્ષી નિમણૂક પ્રક્રિયા શરૂ કરવી અને નવીન કર્મચારીગણની ભરતી અને પસંદગી કરવી, નવીન કર્મચારીઓને સંસ્થાના અન્ય સહકર્મીઓ સાથે પરિચય કરાવવો, અને તમામ પાસાંઓમાં શ્રેષ્ઠ પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા યોગ્ય ટેકનિકનો પ્રયોગ કરવો :
- કર્મચારીગણના વિકાસ માટે નવીન વિકાસ નીતિઓનો આ વિભાગમાં પરિચય કરવામાં આવેલ છે તેના અનુસંધાને તે કર્મચારીગણ સાથે પૂરા સન્માનથી વર્તણૂક દાખવવી, તેમના સુરક્ષિત ભાવિ અંગે વ્યવસ્થા ઉભી કરવી વગેરે.
- ઉપભોક્તા સંતોષને પ્રાથમિક ઉદ્દેશ બનાવતી કાર્યશૈલી અપનાવીને ગુણવત્તાસભર ઉત્પાદન અને સેવાઓની ખાતરી આપવી.
- નિયમિત અંતરે પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરી, કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા વધારવી.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(16) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના કર્મચારીગણના આયોજનના વિવિધ તબક્કાઓ વર્ણવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 11.10 માનવ સંસાધન વિકાસ (HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT)

માનવ સંસાધન વિકાસ એ સંસ્થામાં કર્મચારીઓને, વધુ કાર્યક્ષમતા કેળવવા માટે માર્ગદર્શન અને સહાય પૂરી પાડતી પ્રક્રિયા છે. કર્મચારીઓને આ સહાય એ નિરંતર રીતે અને આયોજન બદ્ધ પૂરી પાડવામાં આવે છે. તેમાં વિવિધ તબક્કા અને મુદ્દાઓને આવરી લેવાયા છે, જેમ કે :

- કર્મચારીની હાલની ભૂમિકા તથા ભવિષ્યમાં તેમના અપેક્ષિત હોદ્દા સંબંધિત વિવિધ કાર્યો અને જાણકારી મેળવવા અને વધુ કાર્યક્ષમ અને સુસજ્જ બનાવવા ;
- કર્મચારીના પોતાના તેમજ સંસ્થાના વિકાસના ઉદ્દેશને સિદ્ધ કરવા માટે, તેમની આંતરિક ક્ષમતા ખીલવવા અને તેમના નવીન કૌશલ્યો બહાર લાવવા ;
- સંસ્થામાં એક એવી સંસ્કૃતિનું નિર્માણ કરવું કે જેમાં, નિરીક્ષક - સહકર્મીઓ સાથેના સંબંધો તથા સમૂહકાર્યમાં સદ્ભાવના જળવાઈ રહે અને વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંપૂર્ણ થાય

અને તેના કારણે એક શ્રેષ્ઠ વ્યાવસાયિક સાનુકૂળતા ઉભી થાય અને તે સંસ્થા અને કર્મચારી બન્ને માટે ગર્વ સમાન બની રહે ;

- યાંત્રિક સંરચના (સાધનો અથવા પેટા પદ્ધતિઓ) પરિચયથી સંગઠનમાં કર્મચારીની કામગીરીને સુધારવા અને વિકસાવવા તેમજ તેમને સુસજ્જ બનાવવા, જેમ કે, તાલીમ કામગીરી સુધારવા, સંસ્થાકીય વિકાસ (OD), પ્રતિભાવો જાણવા, વિચારગોષ્ઠિ, કારકિર્દી વિકાસ, મૂળભૂત વિકાસ, હોદ્દામાં બદલાવ, પ્રોત્સાહનો, પુરસ્કાર અને વળતર વગેરે.

#### 11.10.1 માનવ સંસાધન વિકાસની આવશ્યકતા અને ઉદ્દેશ (Need for and Purpose of HRD)

કોઈ સંગઠનની કામગીરીને અસરકારક રીતે પાર પાડવા માટે તેનો કર્મચારીગણ સૌથી અગત્યનું સ્થાન ધરાવે છે અને તેનું યોગદાન સૌથી મહત્વપૂર્ણ પાસું છે. સંગઠનમાં સિદ્ધિ મેળવવા અને બહેતર પ્રદર્શન ચાલુ રાખવા કર્મચારીઓના જ્ઞાન અને કૌશલ્યોને સતત અદ્યતન રાખવા જરૂરી છે. હાલના માનવ સંસાધનમાં તો એટલે સુધી માનવામાં આવે છે કે માત્ર કર્મચારીની ક્ષમતા અને તેમના જ્ઞાનમાં વધારો જ પૂરતો નથી પરંતુ તેમના માટે કાર્ય પ્રેરણાબળ, તેમની વ્યક્તિગત રીતે સંસ્થાના કામમાં ભાગીદારી, અંગત રસ અને સૌથી વધુ તો સંસ્થાના ધ્યેય, તેનાં કાર્યો અને હેતુઓ પ્રત્યે પોતાનો નિષ્ઠાપૂર્વકનો લગાવ પણ જળવાઈ રહેવો અને વિકસિત થવો જરૂરી છે.

કર્મચારીઓના જ્ઞાન અને કૌશલ્યો વિકસાવવાનો મુખ્ય ઉદ્દેશ સંસ્થાના કાર્યને સફળતાપૂર્વક પાર પાડવાનો છે. કોઈપણ સંગઠન માટે, તેમના ક્ષેત્રમાં એક ખ્યાતિ ઉભી કરવી અને નામના અપાવી એ બે મુખ્ય પરિબલોમાં ઉપભોક્તાઓને મળતો સંતોષ અને સંગઠન દ્વારા બહાર પડતાં ઉત્પાદનોની ગુણવત્તા છે.

આથી નીચેના કેટલાંક કારણોને લઈને કોઈપણ પ્રકારની સંસ્થા માટે માનવ સંસાધન વિકાસ જરૂરી છે.

- અસ્તિત્વ ટકાવવા અને સ્થિરતા ;
- વૃદ્ધિ અને વિકાસ ;
- બદલાવ અને વૈવિધ્યતા ;
- વધુ અસરકારક બનવા વિવિધ પ્રવૃત્તિનું સંકલન,
- ઉત્પાદનો અને સેવાઓમાં શ્રેષ્ઠ ગુણવત્તા પૂરી પાડવી,
- જે તે ક્ષેત્રમાં નેતૃત્વની ભૂમિકા પૂરી પાડવી,
- ઉપભોક્તા સંતોષ દ્વારા, એક શાખ અને પ્રતિષ્ઠા ઉભી કરવી

#### 11.10.2 માનવ સંસાધન વિકાસ, યાંત્રિક સંરચના, સાધનો અને પદ્ધતિઓ (HRD Mechanism, Instruments and Systems)

કોઈપણ સંસ્થા કે જે વૈવિધ્યસભર સ્ત્રોતોને કામે લગાવી સંસ્થાના ઉદ્દેશ માટે કાર્યરત હોય તેમાં, માનવસંસાધન વિકાસ એ એક અગત્યનું પરિબળ બની રહે છે. આથી કર્મચારીગણના વિકાસ માટે, એક પદ્ધતિસરનું આયોજન થવું જોઈએ કે જેમાં યોગ્ય સાધનો, પદ્ધતિઓ અને તાલીમ પૂરાં પાડવામાં આવે.

નીચે આપેલ કોષ્ટકમાં માનવ સંસાધન વિકાસની ગૂંથણી માટે યાંત્રિક ગોઠવણ અને સાધનોના તાલમેલ અંગે રૂપરેખા દર્શાવેલ છે.

ટેબલ 11.2 : માનવ સંસાધન વિકાસ યાંત્રિક સંરચનાની યાદી

માનવ સંસાધન વિકાસ યાંત્રિક રચના, પેટા પદ્ધતિઓ, સાધનો	માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયાઓ, માનવ સંસાધન વિકાસ વાતાવરણ ભિન્નતાઓ	માનવ સંસાધન વિકાસ પરિણામોમાં ભિન્નતાઓ	સંસ્થાકીય અસરકારકતા અને પરિમાણો
- માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગ	- સ્પષ્ટ ભૂમિકાવાળા કર્મચારીઓ	- વિશેષ સક્ષમતા	- વધુ ઉત્પાદકતા
- કાર્ય મૂલ્યાંકન	- દરેક કર્મચારીના વિકાસનું આયોજન	- વધુ વિકસિત ભૂમિકા	- વિકાસ અને વૈવિધ્યતા
- અવલોકન, ચર્ચા-વિચારણા, પ્રતિભાવો, પરામર્શન બેઠકો	- કાર્ય માટે આવશ્યક સક્ષમતા અંગેની જાણકારી	- વધુ પ્રમાણમાં કાર્યમાં સામેલગીરી તથા કાર્યનિષ્ઠા	- કિંમતમાં ઘટાડો
- ભૂમિકાના વિશ્લેષણના પ્રયોગો	- સક્રિય અને ઘનિષ્ઠ પરિચય	- વધારે સમસ્યાનું નિરાકરણ	- વધુ નફો
- અપેક્ષિત વિકાસ પ્રક્રિયાઓ	- વધુ વિશ્વસનીયતા	- માનવીય સ્ત્રોતોનો વધુ ઉપયોગ	-
- તાલીમની નીતિઓ	- સહકારની અને સમૂહ કાર્ય	- વધુ પ્રમાણમાં કાર્ય સંતોષ અને કાર્ય પ્રેરણા	- વધુ સારી પ્રતિભા
- પ્રત્યાયન નીતિ-નિયમો	- અધિકૃતતા	- આંતરિક સ્ત્રોતોનું સારું ઉત્પાદન	
- નોકરીમાં/હોદ્દામાં ક્રમિક ફેરફાર	- મુક્તતા અને સ્પષ્ટતા	- સારી તંદુરસ્તી	
- વધુ કાર્ય વિકાસની કવાયત	- જોખમ ઉઠાવવા	- વધુ જુથ કાર્ય અને અન્યોન્ય માટે માન	
- પુરસ્કારો	- મૂલ્ય નિર્માણ		
- નોકરી સુસંસ્કૃત કાર્યક્રમો	- શરતો અને માપદંડો અંગે સ્પષ્ટતા		
- અન્ય યાંત્રિક સંરચના	- પ્રત્યાયનમાં વૃદ્ધિ અને કાર્ય સિદ્ધિ માટે વધુને વધુ વળતર - રોજગારી અંગે માહિતીસૂચક સાહિત્ય તૈયાર કરવું		

અન્ય પરિબળો

કર્મચારીગણ અંગેની નિતી નિયમાવલી

વાતાવરણ ટેકનોલોજી

માનવ સંસાધન વિકાસના રોકાણોની ઉચ્ચ શ્રેષ્ઠ સંચાલન પદ્ધતિ

સ્ત્રોતોનો ઉપલબ્ધ ઇતિહાસ

સૌથી શ્રેષ્ઠ વ્યવસ્થાપન સામેલગીરીનો ઇતિહાસ

વ્યાવસાયિક વલણો વગેરે

અગાઉની સંસ્કૃતિ

શ્રેણીમાં રહેલ સંચાલકનો રસ વગેરે

ઉપરના કોષ્ટકમાં માનવ સંસાધન વિકાસની રૂપરેખા દર્શાવવામાં આવેલ છે, તેમાં તેની વિવિધ પ્રક્રિયાઓ, તેના પરિણામો તથા સંગઠનની અસરકારકતાના વિવિધ પરિણામોનો તુલનાત્મક આલેખ દર્શાવેલ છે. ઉપરના કોષ્ટકમાં દર્શાવેલ છે તે પ્રમાણે કોઈપણ સંગઠનની અસરકારક કામગીરીનો

આધાર તેની સાથે સંકળાયેલી અસંખ્ય પાસાંઓ પર નિર્ભર છે. જેમ કે, સંસ્થાનું વાતાવરણ, ટેકનોલોજી, સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ, ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલનની સ્થિતિ અને તેમની નિષ્ઠા, શ્રેણીના સંચાલકોની નિષ્ઠા અને તેમની સામેલગીરી વગેરે.

ઉપરની વિગતોને બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો જે સંગઠનો પાસે આયોજન યુક્ત કર્મચારીગણની વહેંચણી હોય, શ્રેષ્ઠ તાલીમી, નિષ્ઠાવાન અને સક્ષમ કર્મચારી ગણ હશે પરંતુ તેનું પ્રદર્શન અને સફળતાની ટકાવારી માનવ સંસાધન વિકાસના યોગ્ય આયોજન વિના યોગ્ય કર્મચારીઓ ધરાવતા સંગઠન કરતાં વધુ રહેશે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(17) માનવ સંસાધન વિકાસ શું છે ?

(18) સંગઠનમાં માનવ સંસાધન વિકાસના કાર્યક્રમ માટેનાં કારણો જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.10.3 માનવ સંસાધન - એક પ્રક્રિયા (HRD as a Process)

માનવ સંસાધન વિકાસ એ નિરંતર ચાલતી પ્રક્રિયા છે, તે કોઈ એક યંત્રરચના, સાધનો કે ટેકનીકોનું ઘટક નથી. આ પ્રક્રિયામાં વપરાતી ટેકનીક અને સાધનો એ સમગ્ર પ્રક્રિયાનો પ્રારંભ કરવા તથા તેને કાર્યાન્વિત કરવાનો એક માર્ગ માત્ર છે. જેમ કે તાલીમ, પ્રશિક્ષણ, કાર્ય મૂલ્યાંકન, પરામર્શન કે સંગઠનના વિકાસમાં હસ્તક્ષેપ વગેરે. તેમ છતાં આ ટેકનીક, તથા યાંત્રિક સંરચનાની સમય સમય પર પુનઃ વિચારણા થતી રહેવી જોઈએ કે જેથી સમયની માંગ પ્રમાણે તેની અસરકારકતા અને ઉપયોગિતા જળવાઈ રહે.

આ મુખ્ય વિચારધારા માનવ સંસાધન વિકાસ, ત્રણ મુખ્ય વિભાવના પર અવલંબિત છે.

1. જે તે સંગઠનમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ એ સંગઠન માટે એક મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે. આથી તેમના વિકાસ માટે સમય અને સાધનો ફાળવવાં જોઈએ.
2. આ સંપત્તિ એ અન્ય સંપત્તિની જેમ નથી, તે એક માનવ સમુદાય-સ્ત્રોત છે. આથી અન્ય સ્ત્રોતની જેમ તેની ગણના ન થવી જોઈએ, એક માનવીય અભિગમ અને માનવતાના મૂલ્યો અને ધોરણો અપનાવવાં કોઈપણ સંગઠન માટે અત્યંત આવશ્યક છે.
3. માનવ સંસાધનની વિભાવના કહે છે કે સંસ્થામાં, કર્મચારીગણના વિકાસની પ્રક્રિયા એ માત્ર વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારીઓનો વિકાસ નથી. પરંતુ તેમાં માનવ સમાજની અન્ય વિશેષતાઓ અને આવશ્યકતાઓ સમાવિષ્ટ છે. આથી તે એક વિસ્તૃત પ્રક્રિયા છે.

આમ, માનવ સંસાધન વિકાસના સમગ્ર ખ્યાલ પ્રમાણે તેમાં મૂળભૂત રીતે 6 જેટલી વિભાવના રહેલી છે કે જેના આધારે સમગ્ર માનવ સંસાધન વિકાસ કાર્યકર્મની પ્રવૃત્તિઓ અને પદ્ધતિઓ નિશ્ચિત થાય છે. આ વિભાવના નીચે પ્રમાણે છે :



- વ્યક્તિગત કર્મચારી : સ્વયં સંચાલન, કાર્યક્ષમતા વિકસાવવી અને વિકાસ હાંસલ કરવો.
- ભૂમિકા : મહત્તમ તનાવ, જોડાણ, સ્વાયત્તતા
- યુગ્મ : (જેમાં કર્મચારી અને તેના અધિકારીનો સમાવેશ થાય છે.) વિશ્વાસ, પરસ્પર સમજણ તથા પ્રત્યાયન કે સંપર્કો ઉભા કરવા.
- સમૂહ : સહકાર, સ્ત્રોતનો ઉપયોગ
- આંતર સમૂહ : (વ્યક્તિગત) ઓળખ, સહકાર
- સંસ્થા : વિકાસ, પ્રભાવ અને સ્વ-નવીનીકરણ

આ વિભાવનાઓ માનવ સંસાધન વિકાસ દ્વારા વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે તાલીમ, કદર, કારકિર્દી, કાર્ય, સંસ્કૃતિ તથા અંગત વિકાસ દ્વારા પાર પાડવામાં આવે છે. આ વિચારો અને પદ્ધતિઓ અંગે આપણે સંક્ષિપ્ત અભ્યાસ હાથ ધરીશું.

**વ્યક્તિગત કર્મચારી :** માનવ સંસાધન વિકાસનું મુખ્ય સાધન એ પ્રત્યેક કર્મચારીનો વ્યક્તિગત વિકાસ છે, આથી સૌ વિકસિત કર્મચારીઓ જોડાઈને, સંગઠન માટે શ્રેષ્ઠ કામગીરી બજાવી શકે. આ અંગત વિકાસ પ્રક્રિયામાં સ્વયં સંચાલન, કાર્યદક્ષતા નિર્માણ અને વિકાસ એ મુખ્ય ત્રણ મુદ્દાઓને આવરી લેવાયા છે.

**ભૂમિકા :** કર્મચારી ભૂમિકા, એ સંસ્થામાં કોઈ સંચાલક અથવા સંલગ્ન અધિકારી દ્વારા જે તે વ્યક્તિની લાયકાત પ્રમાણે તેની પાસેથી અપેક્ષિત કામ લેવાનું છે. તે અંગે સોંપાતી ફરજ છે. આ ભૂમિકા એ વ્યક્તિના હોદ્દાને લઈને નથી. વ્યક્તિની ભૂમિકાનું નિયમિત રીતે મૂલ્યાંકન થવું જરૂરી છે.

વ્યક્તિનો કાર્યબોજ, સંપર્કસેતુ તથા તેનું સંચાલન એ તેની ભૂમિકાના મુખ્ય ત્રણ પરિબલો છે. વ્યક્તિને સોંપવામાં આવતા મહત્તમ કાર્યબોજ દ્વારા વ્યક્તિ પોતાના યોગદાનનો તાલમેલ ઉભો કરે છે. સંપર્ક પ્રક્રિયામાં વ્યક્તિ તેના એકમના તથા બહારની વ્યક્તિઓ સાથે જોડાણ ઉભું કરે છે. સ્વયં સંચાલન એ વ્યક્તિને કોઈ પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે તથા કોઈ નવીન પરિસ્થિતિ સામે, પોતાની આગવી રીતે, કામ કરવાની સ્વાયત્તતા અને તક પૂરી પાડે છે.

**યુગ્મ :** કોઈ સંગઠનમાં, તેના સંચાલકો, માલિક કે નિરીક્ષકનું તેના કર્મચારી સાથેનું જોડાણ એ પાયાની ઈંટ સમાન છે. આ સંબંધ જેટલો મજબૂત રહે તેટલા પ્રમાણમાં સંસ્થાની કામગીરી વધુ સારી બની રહે છે, વિશ્વાસ, પરસ્પર સમજણ, માહિતી આદાન પ્રદાન વગેરે દ્વારા આ સંબંધ વધુ મજબૂત બને છે.

**સમૂહ :** સંસ્થામાં, કર્મચારીઓના વિવિધ જૂથનો સહકાર તેની સફળતાની એકમાત્ર ચાવી ગણી શકાય. સમૂહ કાર્યમાં સંસ્થાના વિવિધ સ્ત્રોતોનો સહકાર જૂથના સમૂહ કાર્યોની સ્થાપના માટે આવશ્યક ઘટકો છે.

**આંતર સમૂહ :** સંગઠનને નિર્ધારિત કરેલ લક્ષ્યોને પાર પાડવા માટે તેના વિવિધ સમૂહો, અને વિભાગો-અન્ય વિભાગ સાથે, ઉપરી સમૂહ સાથે તથા એક વિભાગના વિવિધ સમૂહો વચ્ચે સદ્ભાવયુક્ત સહકાર અને સંપ જળવાઈ રહે તે જરૂરી છે. આમ આંતરસમૂહ પ્રક્રિયા લક્ષ્ય સિદ્ધિનો માર્ગ છે.

**સંસ્થા :** કોઈ સંસ્થા એક માળખામાં, બંધિયાર રહી શકે નહીં, તેને સતત પરિવર્તનશીલ રહેવું જોઈએ, તેમાં વાતાવરણ પ્રમાણે, નવીન ટેકનોલોજીમાં, વૈવિધ્યપૂર્ણ વિકલ્પોમાં, નવીન ઉત્પાદનોમાં અને સેવાઓમાં સતત બદલાવ લાવતા રહેવું જરૂરી છે. આ પરિવર્તનના મુદ્દે વિકાસ, પ્રભાવ અને નવીનીકરણ જેવા મુદ્દાને ધ્યાનમાં લેવા જરૂરી છે.

**મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ :** મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ વ્યક્તિની કામગીરીને

ચકાસવાનો, તેની ક્ષમતા જાણવાનો અને પ્રશિક્ષણની આવશ્યકતા કેટલી છે તે તપાસવાનો છે. કર્મચારીના મૂલ્યાંકન માટે તેની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન ખૂબ જ વ્યાપક અને પ્રચલિત રીતે વપરાય છે. જ્યારે અન્ય બે પરિબળો પરત્વે ખાસ ધ્યાન આપવામાં આવતું નથી.

**કારકિર્દી પદ્ધતિઓ :** અહીં, વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારીને સંગઠનમાં રહી કારકિર્દીના વિકાસની તક આપવામાં આવે છે. કારકિર્દી પદ્ધતિઓમાં કારકિર્દી અંગેના આયોજનો, કારકિર્દીનું નિરીક્ષણ અને વિકાસ જેવા મુદ્દાઓ હાથ ધરવામાં આવે છે.

**તાલીમ પદ્ધતિ :** કર્મચારી પ્રશિક્ષણ મોટા ભાગના સંગઠનોમાં હાથ ધરવામાં આવે છે. તાલીમ પ્રક્રિયામાં, તાલીમના વિવિધ પ્રકારો, સંસ્થામાં રહીને આપવામાં આવતી તાલીમ અથવા વ્યાવસાયિકો દ્વારા પદ્ધતિસરની તાલીમ કે અભ્યાસ, તાલીમ બાદ કર્મચારીના કૌશલ્યોની ચકાસણી, તેમના કાર્યનું મૂલ્યાંકન અને તાલીમના ફાયદા વગેરે તપાસવામાં આવે છે. કર્મચારીઓમાં નવીન ફેરફાર પ્રમાણે, તાલીમ દ્વારા જરૂરી કૌશલ્યો ઉભા કરવામાં આવે છે.

**કાર્યપદ્ધતિઓ :** કાર્યપદ્ધતિ એ સંગઠનની કામગીરી સાથે સંલગ્ન મુદ્દાઓના આધારે ઉપરથી નીચે તમામ કક્ષામાં વ્યાપ્ત છે. તેમાં સંચાલકથી કર્મચારી સુધીના તમામ કર્મચારીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ પદ્ધતિમાં આવરી લેવામાં આવતા મુદ્દાઓમાં કાર્યનું વિશ્લેષણ, કાર્યશૈલી (લોકશાહી પદ્ધતિના કાર્યો, સ્વાયત્ત કાર્ય કરતા સમૂહો, ભાગીદારી યુક્ત સંચાલન વગેરે) ઉત્પાદકતા, સેવા અને ઉત્પાદનની ગુણવત્તા વગેરેનું વિશેષ ધ્યાન ખેંચે છે.

**સાંસ્કૃતિક પદ્ધતિ :** સંસ્થામાં એક ચોક્કસ સંસ્કૃતિ વિકસાવવા તેને અનુરૂપ યોગ્ય વાતાવરણ ઉભું કરવું જરૂરી છે. સંસ્થામાં, ઉપરથી નીચે તરફ તથા નીચલા સ્તરથી ઉપર તરફ, સમાન કક્ષામાં, વર્તુળમાં તેમજ સંસ્થા બહાર થતા પ્રત્યાયન અને સંપર્કો દ્વારા સરળતાથી કર્મચારી અને સંચાલક વચ્ચે સંબંધો વિકસે છે.

ઉપરાંત કર્મચારી અથવા સમૂહ માટે પ્રોત્સાહક પુરસ્કારો દ્વારા પણ તેમની નિષ્ઠામાં વધારો થાય છે અને વધુ સારી ગુણવત્તા વિકસાવી શકાય છે. આ પુરસ્કાર કે ઈનામની વિધિ ન્યાયિક અને તટસ્થ રહેવી જોઈએ. અન્યથા તેનાથી વિપરિત પરિણામો પણ ઉત્પન્ન થાય છે.

**સ્વ-નવીનીકરણ પદ્ધતિ :** કોઈ તંદુરસ્ત સંગઠન હંમેશા વધુ સફળતા અને વિકાસ માટે પ્રયત્નશીલ હોય છે. આથી સંગઠનની કામગીરી વધુ બહેતર બનાવવા તેની પદ્ધતિઓ અને કામગીરીને સતત ચકાસતા રહેવું જરૂરી છે. આ કાર્ય માટે સંગઠનનો સમૂહગો વિકાસ સાધવો જરૂરી છે કે જેથી કોઈ પ્રશ્નોને તેના પ્રારંભિક સમયે જ પારખી શકાય અને એકજૂથ થઈ તેનો ઉકેલ શોધ શકાય. આ પુનરુત્થાનને શક્ય બનાવવા માટે, સંગઠનની ખામીઓ અને ક્ષમતાઓનું સતત મૂલ્યાંકન કરતા રહેવું જોઈએ. તેમાં ક્ષતિગ્રસ્ત અને નબળા વિભાગો માટે કોઈ સહાય અને શિક્ષણ ગોઠવવું, કોઈ ક્ષેત્રમાં નવીન વિકાસ માટે તબક્કાવાર પરિવર્તન લાવવું, એક મજબૂત સહકાર ઉભો કરવો, વિવાદો અંગે સહમતિ કે કરાર ઉભા કરવા અને એક સ્વચ્છ વાતાવરણ ઉભું કરવું જોઈએ.

એક લાંબા અભ્યાસ અને અનુભવ બાદ સંગઠન અંગે વાસ્તવિક જાણકારી મેળવી શકાય. આ જાણકારીનો ઉપયોગ કરી સંસ્થાને વધુ સુસજ્જ બનાવી શકાય.

માનવ સંશોધન વિકાસમાં સંશોધન પણ એક મહત્વનું પાસું છે. આ સંશોધન માટે વિવિધ અભ્યાસ હાથ ધરવા પડે, વિવિધ વિભાગો અંગે, વિવિધ મુદ્દાઓ અંગે માહિતી એકત્ર કરી, તેના અર્થઘટન અને મૂલ્યાંકન દ્વારા કોઈ નિશ્ચિત તારણ મેળવી શકાય અને તેનો ઉપયોગ કર્મચારીગણના વિકાસ અને કાર્યદક્ષતા વધારવા કરી શકાય.

આ બે માપદંડો દ્વારા માનવ સંસાધન વિકાસ અને સંશોધન વચ્ચેના સંબંધોની રૂપરેખા દર્શાવી શકાય.

નીચે દર્શાવેલ કોષ્ટકમાં આ સંબંધોની વિગતો દર્શાવવામાં આવેલ છે.

**કોષ્ટક 11.3 માનવ સંસાધન વિકાસ શ્રેણીક**

માનવ સંસાધન આયોજન  
અને વિકાસ  
**Human Resource Planning  
and Management**

મા.સં.વિ. વિભાવના	મૂલ્યાંકન	કારકિર્દી	પદ્ધતિઓ તાલીમ	કાર્ય	સાંસ્કૃતિક	સ્વ-નવીનીકરણ
વ્યક્તિ	- કાર્ય - સંભાવ્યશક્તિ	- વિકાસ આયોજન	- ઓળખ તાલીમ જરૂરિયાતો	- ફરજ કાર્યક્ષમતા	- પુરસ્કાર કદર	- સામેલગીરી
ભૂમિકા	- વિવેચનાત્મક દૃષ્ટિકોણ વિકસાવવો	- કામગીરીમાં વારાફરતી પદ્ધતિ	- કાર્ય વિશ્લેષણ	- નોકરી દીપાવવી	- તનાવનું વ્યવસ્થાપન	
જોડાણ	- કાર્ય મૂલ્યાંકન પ્રશિક્ષણ - મા.સં.વિકાસ પ્રક્રિયા ઉપરના પ્રતિભાવો	- માર્ગદર્શક	- કાર્યમાં તાલીમ	-	- પ્રત્યાયન	
જૂથ	- જૂથ કાર્ય મૂલ્યાંકન - જૂથોને માર્ગદર્શન - જૂથ મૂલ્યાંકન - સમૂહ માર્ગદર્શન	-	- તાલીમની જરૂરિયાતોની ઓળખ - અભ્યાસક્રમ વિકાસ	- સ્વાયત્ત કાર્યસમૂહો	-	- જૂથ પ્રસ્થાપિત કરવું
આંતર જૂથ	- મૂલ્યાંકનની એકસમાન પ્રક્રિયા	-	-	- ઉત્પાદકતા	- પ્રત્યાયન	
	- મૂલ્યાંકનની સમાનતા	-	- કાર્ય ગુણવત્તા	-	- સહકાર	
સંગઠન	- મૂલ્યો અને લક્ષ્યો સાથે મૂલ્યાંકનનું જોડાણ	- તબક્કાવાર ક્રમશઃ આયોજન	-	- કાર્યશૈલીની ગુણવત્તા	- વાતાવરણ ધાર્મિક વિધિઓની ઉજવણી	- મા.સં.વિ. સંસ્થાકીય અભ્યાસ

કોઈપણ સંગઠનમાં, તેના ઉદ્દેશો નિશ્ચિત કરવાનું, તેની પ્રાપ્તિ માટે સમય મર્યાદા નિર્ધારિત કરવી, વિવિધ વ્યુહાત્મક ગોઠવણ ઉભી કરવાનું કાર્ય એ તેના ઉચ્ચ શ્રેણીમાં આવતા સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે. પરંતુ આ આયોજનોનો અમલ કરાવવાનું મુખ્ય કાર્ય એ તેના મધ્યમ શ્રેણીમાં આવતા સંચાલકોનું છે અને તેમના દ્વારા જ ઉદ્દેશ હાંસલ કરવામાં અને કાર્ય સફળતા મેળવવામાં આવે છે. ઉપરની મોટા ભાગની ચર્ચાઓનો સાર એક જ છે, માનવ સંસાધન વિકાસના આયોજનની અમલીકરણની પ્રક્રિયાનો આધારે તેના મધ્યમ શ્રેણીના સંચાલકો છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

- (19) માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયાને ટૂંકમાં વર્ણવો.  
(20) માનવ સંસાધન વિભાગ કાર્યક્રમના આયોજનના મહત્વના મુદ્દાઓ વર્ણવો.  
(21) માનવ સંસાધન વિભાગના વિષયવસ્તુના આલેખન વિભાવનાઓ તથા માનવ સંસાધન વિકાસની વિવિધ પદ્ધતિઓની રૂપરેખા દર્શાવો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.  
(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

**11.11 ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન વિકાસ (HRD IN INDIAN LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES)**

માનવ સંસાધન વિકાસ અંગે આપણે અગાઉ વિસ્તૃત માહિતી મેળવી પરંતુ ભારતીય ગ્રંથાલયોમાં તે વ્યાપ કાર્યરત નથી. ભારતીય પરિપ્રેક્ષ્યમાં, માનવ સંસાધન વિકાસ અને તેનું સમગ્ર સંચાલન એ જે તે ગ્રંથાલયો અને માહિતીકેન્દ્રો જે પૈતૃક સંસ્થા સાથે સંકળાયેલ છે તેના દ્વારા જ કરવામાં આવે છે. ભારતીય ગ્રંથાલયોમાં, કર્મચારી વિભાગ દ્વારા કર્મચારીઓ સાથે, બહુ ઓછા મુદ્દાઓ પર સંપર્ક કરવામાં આવે છે. અહીં, કેટલાંક વિભાગ દ્વારા કર્મચારીઓ સાથે, બહુ ઓછા મુદ્દાઓ પર સંપર્ક કરવામાં આવે છે. અહીં, કેટલાક આયોજનોમાં જેમ કે કર્મચારીના પગાર, તાલીમ, સેમિનારમાં જે તે કર્મચારીની નિમણૂક માટે, જેવી બાબતો પર વહીવટી વિભાગ અને કર્મચારી અન્યોન્ય સંકળાયેલ છે. પરંતુ માનવ સંસાધન વિકાસના સંચાલન અંગેની ઝીણવટપૂર્વકનું આયોજન જોવા મળતું નથી. બહુ ઓછા પ્રસંગે કર્મચારી કાર્યનું મૂલ્યાંકન હાથ ધરવામાં આવે છે. પરંતુ મુખ્યત્વે માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રક્રિયા એ માત્ર મર્યાદિત કર્મચારીઓ સુધી હાથ ધરવામાં આવે છે, તે વ્યાપક રીતે અને નીચલા સ્તરના કર્મચારી સુધી વ્યાપ્ત રહેતી નથી. વધુમાં ભારતમાં, કર્મચારીઓને લગતા પ્રશ્નો કે રજૂઆત માટે કોઈપણ પ્રકારના માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગો કાર્યરત નથી અને મોટાભાગે તો આવા વિભાગો અસ્તિત્વમાં જ નથી.

હાલમાં તબક્કામાં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો તેની તમામ પ્રક્રિયામાં સતત વિકાસ પામી રહ્યા છે. ગ્રંથસંગ્રહ, સેવાઓ તથા ગ્રંથાલયમાં કોમ્પ્યુટરના વધતા જતા ઉપયોગના કારણે, નેટવર્કિંગ તથા અન્ય આવશ્યકતાઓને લઈને કર્મચારીના વિકાસ માટે, માનવ સંસાધન વિકાસ અંગે નક્કર પગલાં લેવા અતિ આવશ્યક છે. કોઈ ગ્રંથાલય/માહિતી કેન્દ્ર, કદાચ પદ્ધતિસરનું માનવ સ્ત્રોત વિકાસ પ્રક્રિયા ન અપનાવી શકે તો પણ કેટલાંક સામાજિક-આર્થિક પગલાં લઈ, કર્મચારીલક્ષી વિકાસ પ્રક્રિયાને અપનાવી શકે છે. આવી સહાયક પ્રવૃત્તિના નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓને આવરી લઈ શકાય.

- કર્મચારી ગણનું આયોજન
- કર્મચારીઓને પ્રસ્તુત કરી સંસ્થાના ધ્યેયો, લક્ષ્યો, ઉદ્દેશો, પ્રવૃત્તિઓ અંગે કર્મચારીઓને માહિતગાર કરવા.
- ઉત્પાદકતા અને ઉપભોક્તા સંતોષ
- સેવાઓમાં અને ઉત્પાદનોમાં ગુણવત્તા
- નવીન જ્ઞાન અને કૌશલ્યોની પ્રાપ્તિ
- કર્મચારીની યોગ્ય નિયુક્તિ માટે કાર્યનું વિશ્લેષણ કરવું.

- કાર્ય પ્રતિભાવો તથા મૂલ્યાંકન
- પ્રેરણાત્મક પરિબલો
- વિકાસલક્ષી નિરીક્ષણ
- માર્ગદર્શન અને નિરીક્ષણ

વ્યાવસાયિક શિક્ષણ અને તાલીમ આપતી સંસ્થાઓએ પણ આ ક્ષેત્રમાં વિકાસની જવાબદારી સ્વીકારી સંશોધનકાર્ય હાથ ધરવું જોઈએ અને એક અભ્યાસ હાથધરી ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની વૈવિધ્યસભર આવશ્યકતાઓની જાણકારી મેળવવી, અને કર્મચારીગણનું કેટલા અને કેવા પ્રકારનું આયોજન કરવું જોઈએ તે અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું જોઈએ. ગ્રંથાલયમાં હાલની તથા ભાવિ આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં રાખી તેમાં કેટલો કર્મચારીગણ અને કયા સ્તરના કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ. આથી, નિયમિત રીતે, આવશ્યકતા પ્રમાણે નવીન કર્મચારીઓનો ઉમેરો કરી શકાય. માહિતી સેવાઓ માટે તથા તેની ગુણવત્તા ઉભી કરવા માટે, નિષ્ણાત વ્યાવસાયિકો તથા સમાજ દ્વારા આ ક્ષેત્રમાં પ્રેરણા પૂરી પાડી ઉચ્ચ કક્ષાનું માહિતી સેવાનું માળખું ઉભું કરવું જોઈએ.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(22) ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન વિકાસ કાર્યક્રમોની આવશ્યકતાઓ ટૂંકમાં વર્ણવો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.  
(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.12 સારાંશ (SUMMARY)

માનવ સંસાધનોના સંચાલન અંગે એક સામાન્ય નિરીક્ષણ આપીને આ એકમમાં નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ પર પ્રકાશ પાડવામાં આવેલ છે.

- માનવ સંસાધન સંચાલનની ઐતિહાસિક પૃષ્ઠભૂમિ તથા, સંસ્થાના ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત અને વિનિયોગ કરવામાં તેની ભૂમિકા
- સંસ્થાઓમાં, માનવ સંસાધનનું સૂક્ષ્મ અને વ્યાપક સ્તરમાં આયોજન. એક વ્યાપક સ્તરનાં સંચાલનમાં વ્યૂહાત્મક આયોજન, કર્મચારીગણ અંગે આગાહી કે અંદાજ મેળવવામાં આવે છે. જ્યારે સૂક્ષ્મ કક્ષાના આયોજનમાં, વ્યાપક વ્યવસ્થાને, અમલમાં મૂકવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. જેમ કે, જે તે નીતિઓ, પ્રક્રિયા અને કામગીરીની વાસ્તવિક શરૂઆત કરવામાં આવે છે. વ્યાપક વ્યવસ્થાપનમાં સંગઠનના ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો ભાગ લે છે. જ્યારે મધ્યમ શ્રેણીના સંચાલકો તેના સૂક્ષ્મ આયોજનને અમલ કરાવવાનું કાર્ય બજાવે છે.
- કોઈપણ સંગઠન માટે, તેની પ્રક્રિયા અને પ્રવૃત્તિ એ માત્ર તેના કર્મચારીગણ થકી જ હાથ ધરવામાં આવે છે. આથી કર્મચારી કોઈપણ આયોજનનું સૌથી મહત્વનું ઘટક છે. અને તેથી માનવ સંસાધન માટે પણ તે અગત્યનું પરિબલ છે.
- કોઈપણ સંગઠનમાં સફળતા માટે, માનવ સંસાધન વિકાસ એ અત્યંત આવશ્યક છે. તેમાં અનેકવિધ સાધનો અને પ્રક્રિયા દ્વારા, વિકાસની પદ્ધતિ અને આયોજન કરવામાં આવે છે.
- માનવ સંસાધન વિકાસના મુખ્ય કાર્યો, જ્ઞાનની ઉપલબ્ધ કરવી, નવીન કૌશલ્યો મેળવવા,

નવીન સંશોધનોની જાણકારી મેળવવી તથા તમામ કક્ષાના કર્મચારીઓને વધુ કાર્યદક્ષ બનાવવા વગેરે ગણી શકાય. આ કર્મચારીઓના પ્રશક્તિકરણ ઉપરાંત માનવ સંસાધન વિકાસમાં કર્મચારીઓની પ્રેરણા અને જુસ્સો જળવાઈ રહે, નિષ્ઠાઓ, સંગઠનમાં તેમની સામેલગીરી વધે તે મુદ્દા પરત્વે પણ સમાન પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે.

- માનવ સંસાધનની પ્રક્રિયા, પદ્ધતિઓને યોગ્ય યંત્રરચના દ્વારા અને સાધનોનો ઉપયોગ કરી ગ્રંથાલયો માટે અસરકારક રીતે લાગુ પાડી શકાય.
- ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન વિકાસ માટે કેટલાંક પરિબળો નીચે દર્શાવેલ છે.  
આ એકમમાં ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન આયોજનનું વિસ્તૃત વિવિરણ નીચે દર્શાવેલ છે.
- માનવ સંસાધન વિકાસની લાક્ષણિકતા અને ઉદ્દેશો તથા પરિભાષાની રજૂઆત.
- સંગઠનમાં માનવ સંસાધનના આયોજનની જરૂરિયાતો સમજાવો.
- માનવ સંસાધન વિકાસમાં સમાવિષ્ટ વિવિધ મુદ્દાઓની સ્પષ્ટતા જેમ કે, કર્મચારીગણની આવશ્યકતાનો અંદાજ મેળવવો, ભરતી અને પસંદગી પ્રક્રિયા યોજવી, નિમણૂક તથા નિયુક્ત કરેલ કર્મચારીઓની પરિચયવિધિ તથા કર્મચારી વિકાસના અન્ય મુદ્દાઓ.
- કર્મચારીગણ સાથે સંલગ્ન ઉપરોક્ત મુદ્દાઓ અંગે, માનવ સંસાધન વિભાગની કાર્યપ્રણાલીની સમજૂતી જેમ કે કર્મચારીગણ અંદાજ પ્રક્રિયા, ભરતી પસંદગી તથા નિયુક્તિ પ્રક્રિયાની સમજૂતી તથા ભાગીદારી યુક્ત સંચાલન અને ગુણવત્તા વર્તુળની વિભાવનાની સમજૂતી અંગે ટૂંકમાં વિવરણ દર્શાવેલ છે.
- સમગ્ર આયોજન અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડતી નીતિ નિયમાવલી પણ સમજાવી છે.
- છેવટે અંતમાં, ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયાની પ્રસ્તુતતા તથા આગામી વર્ષોમાં તેની જરૂરિયાત સાથે સાંકળી તેની વિસ્તૃત સમજૂતી આપવામાં આવી છે.

### 11.13 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) કોઈપણ સંગઠનમાં, કર્મચારીને તેની સમગ્ર કામગીરીને સફળ બનાવવા એક મહત્વના ઘટક તરીકે ઓળખની શરૂઆત, ઔદ્યોગિક ક્રાંતિની ઉત્પત્તિ પહેલાં, મજૂરોના વિદ્રોહ દ્વારા થઈ હોવાનું જાણવા મળે છે. ત્યારબાદ 18મી, 19મી સદીમાં, તથા 20મી સદીના આગળના દાયકાઓમાં, કારખાનાઓમાં કર્મચારીના કાર્યને તપાસવાની તથા સમય અને કાર્યશૈલી પ્રમાણે તેમના કાર્યના પરીક્ષણની શરૂઆત થઈ. લગભગ 20મી સદીના છઠ્ઠા દાયકા દરમિયાન, અર્થાત્ 1960ના આસપાસના સમયગાળામાં, કર્મચારીગણના વિકાસ પરત્વે પ્રાથમિક ધોરણે પ્રયાસો હાથ ધરવામાં આવ્યા. ત્યારબાદ આ વિષયમાં વધુને વધુ ઉંડાણપૂર્વકના અભ્યાસો અને સંશોધનો હાથ ધરવામાં આવ્યાં. તેમાં કર્મચારી-સંચાલક-માલિક સંબંધો, કામગીરીનું સ્થળ તથા, સંસ્કૃતિ, કર્મચારી કાર્યનું પરીક્ષણ તથા મુલવણી, કર્મચારીમાં કાર્યસંતોષ વગેરે મુદ્દાઓ પર વિસ્તૃત અભ્યાસો થયા. આજના પરિપ્રેક્ષમાં, માનવસંસાધન વિકાસમાં તમામ કક્ષાના કર્મચારીઓને આવરી લેવાયેલ છે કે જેથી વ્યક્તિગત વિકાસની સાથે સંગઠનમાં ઉત્પાદનો પણ વધુને વધુ પ્રાપ્ત કરી શકાય.
- (2) કર્મચારીગણ/માનવ સંસાધન સંચાલન એ, સંગઠન દ્વારા બજાવવામાં આવતું એક કાર્ય છે અને આ કાર્ય દ્વારા સંગઠનના ધ્યેયોને સૌથી વધુ અસરકારક રીતે પાર પાડવાની કવાયત કરવામાં આવે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં નીચે દર્શાવેલ અસંખ્ય પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે :

- સમાન રોજગારીની તકો ઉભી કરવાના કાર્યક્રમો
- કાર્ય વિશ્લેષણ
- માનવ સ્ત્રોતોનું આયોજન

- કર્મચારી નિમણૂક, પસંદગી અને પરિચય વિધિ
- કારકિર્દીનો વિકાસ તથા વિચારગોષ્ઠિ, કાર્ય પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન તથા તાલીમ અને વિકાસ
- વળતર તથા લાભો
- સુરક્ષા તથા આરોગ્ય
- કામદારો સાથે સંબંધો
- શિસ્ત, નિયંત્રણ અને અંકુશ તથા કર્મચારીના કાર્યોનું મૂલ્યાંકન
- કામગીરીનું સમયપત્રક
- કાર્યની ગુણવત્તા

(3) માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ આયોજનમાં સ્ત્રોતોની ગોઠવણ તથા ભાવિ આવશ્યકતાનો અંદાજ મેળવવામાં આવે છે. સંગઠનના મૂળ ઉદ્દેશને વિવિધ વિભાગોમાં, પ્રક્રિયામાં અને નિયમોમાં તથા કર્મચારીઓમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. કોઈપણ સંગઠન દ્વારા તેના ભાવિ વિકાસ, વિવિધ દિશાઓમાં ફેલાવો તથા ભાવિ આયોજન માટે, કર્મચારીગણની ગોઠવણીની પ્રક્રિયા, તેમની ઉપયોગિતાનું આયોજન નિર્ધારિત કર્યા બાદ કર્મચારી વિભાગ દ્વારા કર્મચારી બઢતી, પસંદગી અને નિમણૂક કરવામાં આવે છે.

આમ માનવ સંસાધન સંચાલનના વ્યાપક અભિગમમાં સંગઠનના ઉદ્દેશો અને કાર્યોની સ્પષ્ટતા કરવામાં આવે છે. તે અંગે નીતિઓ અને કાયદા તૈયાર કરવામાં આવે છે અને તથા કાર્યનું માળખું કેવા પ્રકારનું રહેશે તેની સંભવિત રૂપરેખા નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. સમગ્ર પ્રક્રિયાના ક્રમશઃ અમલીકરણ માટે તબક્કાવાર વ્યાપક આયોજન દ્વારા અગાઉથી સૂચવવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે, આ વ્યાપક માનવ સંસાધન સંચાલનની સમગ્ર પ્રક્રિયા એ સંગઠનના ઉચ્ચ કક્ષામાં રહેલા સંચાલકો દ્વારા જ નિશ્ચિત થાય છે. પરંતુ તેનું સમગ્ર અમલીકરણ એ દ્વિતીય શ્રેણીના સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવતું હોઈ આ આયોજનમાં તેમનો સહકાર તથા માર્ગદર્શન લેવામાં આવે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ અભિગમમાં, સંગઠન કઈ દિશામાં કાર્ય કરશે તેના માર્ગો તૈયાર કરવામાં આવે છે. તો આ માર્ગો પર, કાર્યરત બની સંગઠનના ધ્યેયોને હાંસલ કરવા માટે સૂક્ષ્મ અભિગમ દ્વારા પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રક્રિયાના અમલીકરણનું કાર્ય હાથ ધરવામાં આવે છે. આ વિભાગ તેની કામગીરીના ભાગરૂપે, કર્મચારીની ભરતી, પસંદગી નિમણૂક તથા કૌશલ્ય વધારવા માટે તાલીમ અને પ્રશિક્ષણ જેવાં કાર્યો હાથ ધરે છે. પસંદગી પામેલ અને નવીન નિયુક્ત કર્મચારીઓ તથા હાલ કાર્યરત કર્મચારીઓને વિવિધ વિભાગ અને વિવિધ હોદ્દાઓ પર નિયુક્ત કરવા તથા તેમને યોગ્ય કામગીરી સોંપવા માટે, કાર્યનું વિશ્લેષણ, કાર્ય પૃથક્કરણ તથા કાર્યની વિશિષ્ટતાઓ તપાસવામાં આવે છે. આ સમગ્ર પ્રક્રિયા આપનાવવા પાછળનું મુખ્ય કારણ એ, યોગ્ય વ્યક્તિને યોગ્ય ફરજ પર મૂકીને, શ્રેષ્ઠ પરિણામ મેળવવા ઉપરાંત તે વ્યક્તિને પણ પોતાની કામગીરીથી સંતોષ પ્રાપ્ત થાય, તે જોવાનું છે.

(4) માનવ સંસાધન આયોજન અર્થાત્ કર્મચારીગણ સંચાલનની પ્રક્રિયાએ કોઈપણ સંગઠનના ભાવિ આયોજનો અને ઉદ્દેશોને સમગ્ર પ્રક્રિયામાં, સંગઠનમાં હાલની કામગીરી તથા આવશ્યકતાઓ અને ભાવિ જરૂરિયાતોનું મૂલ્યાંકન કરી, આવશ્યક કર્મચારીગણ તથા તેની સંખ્યા અને પ્રકાર વગેરે નિર્ધારિત કરીને, સંગઠનમાં અવિરત માનવ સ્ત્રોત જળવાઈ રહે તેવું આયોજન કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયામાં કેટલાક મૂળભૂત સિદ્ધાંતો ઉપયોગમાં લેવાય છે.

માનવ સંસાધન આયોજનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ માત્ર હાલની અને ભાવિ આવશ્યકતાઓ પ્રમાણે કર્મચારી પૂરા પાડવાનો કરવાનો જ નથી. પરંતુ તેમાં ઉંડાણ પૂર્વકના અભ્યાસ દ્વારા, કેટલા પ્રમાણમાં વ્યાવસાયિક કર્મચારીઓ તથા કેટલા પ્રમાણમાં સહાયક કર્મચારીઓની જરૂરિયાત રહેશે તથા સંભવિત અને, બિન સંભવિત મુદ્દાઓને પણ ધ્યાનમાં રાખી વર્તમાન તથા

આગામી સમય માટે, માનવ સ્ત્રોતોનું આયોજન કરવાનો છે. આ આયોજન ઉપરાંત તેમાં કર્મચારી માટે, નવીન કૌશલ્યો ઉભા કરવા તાલીમ આપવાની, અદ્યતન માહિતીથી જાણકાર રાખવા, નિયમિત અભ્યાસ સત્ર ગોઠવવાં તથા કાર્યને લઈને તેમનામાં વૈચારિક ક્ષમતા ઉભી કરવા માટે પણ પદ્ધતિસર વ્યવસ્થા ગોઠવવામાં આવે છે. ઉપરાંત તમામ કક્ષામાં આવતાં કર્મચારીઓમાં સંગઠન માટે નિષ્ઠા તથા રસ જળવાઈ રહે તેવી પ્રવૃત્તિઓ પણ હાથ ધરવામાં આવે છે.

(5) આયોજન એ કોઈ વ્યૂહ અથવા કાર્ય માટેના અમલીકરણનું માર્ગદર્શન છે. સંગઠનમાં કર્મચારીગણ એ એક મહત્વનો સ્ત્રોત હોઈ તેનું યોગ્ય આયોજન કરવું અત્યંત આવશ્યક છે. આ આયોજન થકી, સંગઠનના કર્મચારીમાં નિષ્ઠા, એકજૂથતા તથા ઉત્સાહ જાળવી રાખી શકાય છે અને સંગઠનના ધ્યેયને વધુ સરળ રીતે સિદ્ધ કરી શકાય છે. એક યોગ્ય આયોજન વડે, કર્મચારીગણમાં વિશ્વસનીયતા તથા વફાદારી જેવા ગુણ ખીલવી શકાય છે. કોઈ આયોજન વિના હંગામી કામચલાઉ ધોરણે પણ કર્મચારીઓ રાખી શકાય પરંતુ આવા કર્મચારીઓ દ્વારા, સંગઠનમાં ધાર્યા પરિણામો લાવવા માટે કાર્યનિષ્ઠા કે ઉત્સાહ જોવા મળતો નથી અને તેથી સંગઠનના વિકાસમાં એક અંતરાય ઉભો થાય છે.

(6) કર્મચારીઓની વ્યાવસાયિક ગુણવત્તા અર્થાત્ તેમનું વ્યવસાયિક જ્ઞાન, શૈક્ષણિક લાયકાત કૌશલ્ય વગેરે, વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને સફળ બનાવવા માટેની એક અગત્યની જરૂરિયાત છે. ઉચ્ચ કક્ષાની લાયકાત અને વ્યાવસાયિક જ્ઞાન ધરાવતા કર્મચારીઓ એ સંગઠનમાં ઉચ્ચ હોદ્દા પર તથા, સંચાલકીય પદ પર વિશિષ્ટ કાર્યો બજાવે છે. તેમાં કેટલીક વિશિષ્ટ ક્ષમતાઓ હોવી જરૂરી છે જેમ કે (અ) ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનનો અભ્યાસ કરનારને રાખવાથી વિશિષ્ટ શૈક્ષણિક લાયકાત કે જેના આધારે તે જે તં સંગઠનની કામગીરી સમજી શકે, તેની સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરી શકે તેમજ ચોક્કસ લક્ષ્ય નિર્ધારણ અને લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે કામગીરીનું આયોજન કરી શકે. (બ) સિદ્ધાંતો અને પ્રાયોગિક જ્ઞાનનું સંકલન કરી, વાસ્તવિક અમલ કરાવવો. (ક) વિવિધ કક્ષાના ઉપભોક્તાઓ માટેની અલગ-અલગ પ્રકારની સેવાઓ પૂરી પાડી શકાય તે પ્રમાણે આયોજન ઘડી કાઢવું, સેવા આપૂર્તિનું પ્રત્યાયન માળખું ઉભું કરવું અને તેનું સમગ્ર સંચાલન કરવું.

કોઈપણ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વ્યાવસાયિક કર્મચારીગણ ઉપરાંત, સહાયક કર્મચારીગણ પણ અવશ્ય હોય છે. તેમાં વ્યાવસાયિક લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓ ઉપરાંત વહીવટી કર્મચારીઓ તથા સેવક કર્મીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ સહાયક કર્મચારી ખૂબ જ વ્યાપક કામગીરીમાં વહેંચાયેલ હોય છે. તેઓ મહદ્ અંશે, કાયમી અને મોટી સંખ્યામાં હોય છે અને મોટા ભાગની કામગીરીનું વાસ્તવિક કાર્ય જેમ કે ગ્રંથાલય માટે, સૂચિકરણ, વાક્યસૂચિ ડેટાને અલગ તારવવા, ગ્રંથ ભંડોળની દેખરેખ રાખવી, સાહિત્યનો આદેશ આપવાની તથા વિસ્તરણની પ્રક્રિયા, સામયિકોની દેખરેખ રાખવી તથા અન્ય કાર્યો એ સહાયક કર્મચારીઓ દ્વારા જ થતાં હોય છે.

કોઈપણ યોજના કરતાં પહેલાં આયોજન પ્રક્રિયાને નજર સમક્ષ રાખવી જોઈએ.

1. જાહેરાત આપી, ઉમેદવારોને બોલાવી તેમના ઈન્ટરવ્યૂ, મુલાકાત ગોઠવીને સીધી ભરતી કરવી.
2. સંગઠનમાં હાલમાં ઉપલબ્ધ કર્મચારીઓમાંથી કોઈ યોગ્ય ઉમેદવારની પસંદગી કરવી.
3. પસંદગી યોજવી, સલાહકાર એજન્સીઓના પસંદ કરેલ ઉમેદવારોમાંથી ભરતી પ્રક્રિયા કરવી.
4. વ્યાવસાયિક તાલીમ આપતી સંસ્થાઓમાં કેમ્પસ ઈન્ટરવ્યૂ ગોઠવવા.

(7) કોઈ કર્મચારીના કાર્યનું નિરીક્ષણ અને મૂલ્યાંકન એ તેને સોંપવામાં આવેલ ફરજ અંગે તેની પોતાની વિશેષતાઓ અને નબળાઈને પારખવાની પ્રક્રિયા છે. કર્મચારીના મૂલ્યાંકનની આ પ્રક્રિયા દ્વારા સંચાલકો શ્રેષ્ઠ કર્મચારીઓને અલગ તારવી તેમને કઠિન કાર્યો માટે નિયુક્ત કરી શકે છે. તેના દ્વારા કર્મચારીઓને બઢતી આપવાની કોઈ નીતિ પણ તૈયાર કરી શકાય



અથવા તેમના માટે અન્ય કોઈ પ્રોત્સાહન પણ જાહેર કરી શકાય. કર્મચારીના કાર્યપ્રદર્શનના મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા જો, ન્યાયપૂર્ણ રીતે અને તટસ્થતાથી કરવામાં આવેલ હોય તથા તેમાં યોગ્ય માપદંડો ચકાસવામાં આવ્યા હોય તો આવા મૂલ્યાંકન દ્વારા સંસ્થાના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે એક સ્પષ્ટ ચિત્ર વિકસાવી શકાય છે.

- (8) તાલીમ એ કર્મચારીને, સંસ્થામાં જે કાર્ય સોંપવામાં આવેલ હોય તેને સંલગ્ન નવીન વિકાસને, નવીન ટેકનોલોજીને અદ્યતન સંશોધનને જાણવા માટે પદ્ધતિસરનું પ્રશિક્ષણ પૂરું પાડે છે. તેના દ્વારા કર્મચારી તેના વિષયના મૂલ્યોને સમજે છે તથા નવીન જ્ઞાનની જાણકારી મેળવે છે.

કર્મચારીના વિકાસની પ્રક્રિયામાં સંસ્થામાં નવીન ઉમેરાતાં કાર્યો માટે, નવીન પદ્ધતિ માટે તથા જે તે વ્યાવસાયિક વિષયના નવીન જ્ઞાન માટે, વ્યક્તિને વધારાના કૌશલ્યો અને તથા તેને સોંપવામાં આવતી નવીન જવાબદારી માટે પૂરું પાડવામાં આવતું પ્રશિક્ષણ છે.

કર્મચારીઓને તાલીમ અને તેમના વિકાસની પ્રક્રિયા જો આયોજનબદ્ધ રીતે અને સમયસર કરવામાં આવે તો તેઓ હાલના તથા ભાવિ કાર્યો માટે વધુ કાર્યદક્ષ અને સુસજ્જ બનશે.

- (9) માનસિક વલણ એ વ્યક્તિના વ્યક્તિત્વની એક જટિલ પ્રક્રિયા છે કે જે, કોઈ નવીન પરિવર્તન માટે, તેને અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ રીતે અણધાર્યા પ્રતિભાવો દર્શાવી શકે છે. વ્યક્તિના વ્યવહારો એ તેના માનસિક વલણોના આધારે ઘડાય છે. આ માનસિક વલણો એ તેના વિચારો, લાગણી અને તેની માનસિકતા પ્રદર્શિત કરે છે. વ્યક્તિ જે તે મુદ્દા પર જેવી લાગણી અને જાણકારી ધરાવે છે તે તેના વલણોથી વ્યક્ત થાય છે. વ્યક્તિનો લગાવ એ કોઈ મુદ્દા અંગે તેની લાગણી દર્શાવે છે. ત્યારે વર્તન દ્વારા વ્યક્તિ, તેની લાગણીને વાસ્તવિક રીતે વ્યક્ત કરે છે. ઉદાહરણ રૂપ જોઈએ તો ગ્રંથાલયમાં, પુસ્તક આપ-લે પ્રક્રિયા અને સૂચિકરણનું કાર્ય એક સાથે હાથ ધરવામાં આવે છે અને આ પ્રક્રિયાની સંપૂર્ણ જાણકારી, તેમાં સંલગ્ન કર્મચારીઓ પાસે હોવી જરૂરી છે. જે વ્યક્તિને, આ વિષયનું જ્ઞાન ન હોય તેઓ, આ વિષયને હકારાત્મક અને નકારાત્મક રીતે લઈ શકે અને આવી લાગણીઓએ તેમના વર્તન દ્વારા વ્યક્ત કરે છે.

આથી કોઈ કાર્ય કઈ રીતે પ્રારંભ કરવું તેનું એક નિશ્ચિત માળખું ઉભું કરવું જોઈએ. અહીં પણ કદાચ કર્મચારી તેની જાણકારીના આધારે, સ્વીકૃતિ કે વિરોધ દર્શાવી શકે છે. અને આ વલણો તેના વર્તનમાં પ્રદર્શિત થાય છે.

આથી કોઈ પરિવર્તન આપનાવતાં પહેલાં કર્મચારીઓને તેની પ્રક્રિયાની અને સમાવિષ્ટ વિષયોની સ્પષ્ટ જાણકારી હોય તે જરૂરી છે. આ સ્પષ્ટતાને આધારે તે તેના સુદૃઢ વલણો રજૂ કરી શકશે. અને ત્યાર બાદ તેના લાભ, તાલીમની વ્યવસ્થા અને આવશ્યકતાના કારણો જણાવી એક હકારાત્મક વલણ ઉભું કરી શકાય.

- (10) સંસ્થામાં થતા વિવિધ પ્રકારના પ્રત્યાયનો, જેમ કે, સંચાલક મંડળ અને કર્મચારીગણ વચ્ચેના સંપર્કો, કર્મચારીઓની અંદર-અંદરના સંપર્કો, આંતર-સંગઠન સંપર્કો વગેરે દ્વારા કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત તેમજ સમૂહગત વ્યવહારો ઘડાય છે. આ સમૂહોની કર્મચારીની વર્તણૂક પર મોટી અસર પડે છે. તથા ઘણીવાર, યોગ્ય માહિતી આદાન-પ્રદાન અને સંપર્કો ન યોજાય તો, કર્મચારીઓમાં કોઈ ગેરસમજ ઉભી થાય છે. તેના કારણે, તેઓ નકારાત્મક વલણ દર્શાવે છે. અને સમગ્ર કામગીરીમાં અવરોધ ઉભા થાય છે. આથી, કર્મચારીઓના પ્રત્યાયનનું આયોજન એ નાનામાં નાના મુદ્દાને ધ્યાનમાં રાખી થવું જોઈએ. સંગઠનમાં આંતર કર્મચારી તથા વ્યક્તિગત પ્રત્યાયન માટે, ઉપરની કક્ષાના કર્મચારીની નીચલા હોદ્દાના કર્મચારી સુધી તથા તેનાથી ઉલ્ટું નીચેથી ઉપર, તમામ કક્ષાના કર્મચારીઓ વચ્ચે, મૌખિક અને લેખિત પ્રત્યાયન માટે અવકાશ હોવો જોઈએ. સફળ રીતે પ્રત્યાયન પ્રક્રિયા હાથ ધરવી તેમાં યોગ્ય ચેનલ ઊભી કરવી, તેનું આયોજન અને નિયમો ઘડવા તથા સંપર્કો માટે માધ્યમ ઉભાં કરવાં જોઈએ.

- (11) માનવ સંસાધન આયોજન સમયે ધ્યાનમાં રાખવાના કેટલાક મુદ્દાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

- રોજગારી પ્રક્રિયાનું સમયપત્રક તૈયાર કરવું. તેમાં નાણાકીય તથા સંલગ્ન બાબતો ધ્યાન પર લેવી.
  - સ્થાનિક અબબારોમાં, રોજગાર સમાચારપત્રોમાં, રોજગારી પૂરી પાડતી એજન્સીઓમાં, તથા કન્સલ્ટન્ટ માટે, વિવિધ સંસ્થાઓ કે જ્યાંથી જરૂરી કર્મચારીઓ પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવી સંસ્થાઓ માટે એક જાહેરાત બહાર પાડવી. ઉચ્ચ હોદ્દા પર કર્મચારીની નિમણૂક માટે, આ પ્રક્રિયા અનિવાર્યપણે કરવી જરૂરી છે.
  - જાહેરાતમાં, ઉમેદવારોના અરજી પત્રકની વિગતોમાં, ઉમેદવારની સ્પષ્ટ અને આવશ્યક હોય તેવી તમામ માહિતી મળી રહે તે રીતે તેનું ફોર્મ તૈયાર કરવું અથવા માહિતી મંગાવવી કે જેથી યોગ્ય પદ પર યોગ્ય વ્યક્તિની નિમણૂક થઈ શકે.
  - વિવિધ શરતો અને નિયમો સાથે ઉમેદવારોને નિમણૂકપત્રો મોકલવા.
- (12) સંસ્થા દ્વારા તેના કર્મચારીઓના કૌશલ્યોની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યાદી સંસ્થાને, હયાત કર્મચારીગણની ક્ષમતા અને તેમના કૌશલ્યો વિશે અને સંસ્થાને કેવા પ્રકારના લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની જરૂરિયાત છે અને તેમાંથી કેટલા સંસ્થા પાસે ઉપલબ્ધ છે તેનો ચોક્કસ અંદાજ મળી રહે છે અને આ જાણકારી દ્વારા સંસ્થા તાલીમ, બદલી, બઢતી પ્રોત્સાહક પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરી શકે છે.
- (13) નવી નિમણૂક પામતા કર્મચારીની સંસ્થામાં પરિચય વિધિ બે તબક્કામાં યોજવી જોઈએ. પ્રથમ તો, સંચાલક મંડળના, કર્મચારી વિભાગના કોઈ સદસ્યો દ્વારા તથા બીજા તબક્કામાં વ્યક્તિને જે વિભાગમાં નિયુક્ત કરવામાં આવે છે તેના નિરીક્ષક દ્વારા પ્રથમ પરિચયમાં કર્મચારીને, સંસ્થા અંગેની પ્રાથમિક બાબતો, નિયમો, પ્રક્રિયાઓ તથા નોકરીની શરતો અંગે માહિતી પ્રાપ્ત થાય છે. દ્વિતીય તબક્કાના પરિચયમાં વ્યક્તિને સંસ્થા અંગે નિકટનો પરિચય મળી રહે છે. તેમાં તેને સંસ્થાની સિદ્ધિઓ, સંસ્થાના વાતાવરણ કે સંસ્કૃતિ, તેને મળતી સવલતો, તથા અન્ય સંભવિત બાબતોની જાણકારી મળે છે.
- આ પ્રક્રિયા જો પ્રારંભિક રીતે અને આયોજનબદ્ધ કરવામાં આવે તો કર્મચારીમાં શરૂઆતથી જ કામ અંગે ઉત્સાહ અને પ્રેરણા ઉભી થાય છે તથા તે સંગઠનમાં ધ્યેય અને ઉદ્દેશો સાથે સહકારભર્યા વલણો દર્શાવશે.
- (14) તાલીમ કાર્યક્રમમાં, કર્મચારી વિકાસ વિભાગ દ્વારા નીચેના પરિબલોને ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે. તાલીમની આવશ્યકતા કયા ક્ષેત્રોમાં, કયા કર્મચારીઓ માટે અને કઈ કક્ષામાં છે તેની તપાસ. તાલીમ પામેલ કર્મચારીનું મૂલ્યાંકન કરી તાલીમની સફળતા તથા ઉપયોગિતા ચકાસવી.
- સંસ્થાને વધુ લાભ મળી શકે તે માટે તાલીમ પામેલ કર્મચારીઓની ક્ષમતાનો પૂરેપૂરો ઉપયોગ કરવો. કર્મચારીના પ્રદર્શનનું મૂલ્યાંકન કરી તેને સંસ્થામાં યોગ્ય ફરજ પર મૂકી તેની આવડતનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરી શકાય તથા કર્મચારીને વધુ સારી કામગીરી માટે પ્રોત્સાહન પૂરા પાડવા.
- (15) કર્મચારીમાં હકારાત્મક વલણો ઉભા કરવા, પ્રત્યાયનની પદ્ધતિના વિવિધ પાસાંઓ નીચે દર્શાવેલ છે.
- સંસ્થાની કાર્યશૈલી
  - મૌખિક પ્રત્યાયનો - ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક પ્રત્યાયનો કે જેમાં વિવિધ પ્રકારની મિટિંગ/મુલાકાતનો સમાવેશ થાય છે.
  - લેખિત પ્રત્યાયનો - સંસ્થાના સમાચારપત્રો, અહેવાલો, નેતૃત્વના આયોજનો, પ્રેરણા, ધર્ષણના વિવિધ સમાધાન, શોક ઠરાવ, તનાવ ઘટાડવા, સંસ્થાના વાતાવરણમાં સુધારા, કામગીરીની શરતો સુધારવી, આરોગ્ય વિષયક મુદ્દાઓ વગેરે.
  - અધિકાર, સત્તા તથા શિસ્ત અંગેના પગલાં લેવા પર વહીવટી નિયંત્રણ.
- (16) ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રમાં કર્મચારીગણના આયોજનના વિવિધ તબક્કા નીચે પ્રમાણે છે :

- ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની હાલની વર્તમાન તથા ભાવિ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ કાઢવો. આ પ્રક્રિયામાં ચોક્કસ આગાહી માટે ટેકનિકલ પદ્ધતિનો પ્રયોગ કરવો.
  - સંસ્થામાં, પરિણામલક્ષી નિમણૂક દ્વારા અને પસંદગી પ્રક્રિયા દ્વારા નવા કર્મચારીગણની નિમણૂક કરવી.
  - નવીન પ્રવેશ પામતા કર્મચારીઓને સંસ્થાનો પરિચય કરાવવો તથા તેમજ તેમના દ્વારા શ્રેષ્ઠ કામગીરી પ્રાપ્ત થઈ શકે તે રીતે તેમને કામગીરીની સમજણ પૂરી પાડવી.
  - ગ્રાહકોને સેવા તથા ઉત્પાદન અંગે સંતોષ આપી શકાય તે રીતે, ગુણવત્તા અને સેવા જાળવી રાખવાં.
  - સેવા અને ઉત્પાદનની અસરકારકતા અને ઉપયોગિતા જાળવાઈ રહે તે માટે સમયાંતરે પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવું.
- (17) માનવ સંસાધન વિકાસ એ કર્મચારીઓને તેમના કાર્યમાં નિયમિત રીતે સહકાર પૂરી પાડતી પ્રક્રિયા છે :
- તેના દ્વારા કર્મચારીમાં તેમની હાલની કામગીરીમાં તથા ભાવિ કામગીરી માટે આવશ્યક કૌશલ્યો વિકસાવવાં તથા તેમની ક્ષમતા વધારવી ;
  - કર્મચારીની વ્યક્તિગત ક્ષમતા વધારવી તથા તેમને પોતાને તેમની આવડત અને કૌશલ્યો અંગે માહિતગાર બનાવવા કે જેથી મહત્તમ પરિણામો મેળવી શકાય ;
  - સંસ્થામાં એક સંસ્કૃતિ તથા વાતાવરણનું નિર્માણ કરવું કે જેમાં, નિરીક્ષક અને સહકર્મીઓ, સમૂહકાર્ય માટે તથા તમામ વિભાગો વચ્ચે સહકાર ઉભો કરી શકાય. અને આ એકજૂથતા દ્વારા તેમનામાં ઉત્સાહ જાળવાઈ રહેશે તથા આંતરિક સંગઠન મજબૂત બનશે.
- (18) કોઈપણ પ્રકારના સંગઠન માટે માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયા અનિવાર્ય છે કારણ કે :
- અસ્તિત્વ તથા સ્થિરતા ;
  - વૃદ્ધિ તથા વિકાસ ;
  - પરિવર્તન અને વૈવિધ્યતા ;
  - વધુ અસરકારક બનાવવા પ્રવૃત્તિઓનું પુનઃસંકલન ;
  - ઉત્પાદન તથા સેવાઓમાં ઉચ્ચતમ ગુણવત્તા ;
  - આ ક્ષેત્રમાં નેતૃત્વ ભૂમિકા ભજવવી ;
  - ઉપભોક્તા સંતોષ દ્વારા એક શાખ અને નામના પ્રાપ્ત કરવી.
- (19) માનવ સંસાધન વિકાસ એ એક નિરંતર ચાલતી પ્રક્રિયા છે. તે કોઈ સાધન, કે યાંત્રિક રચના અથવા ટેકનોલોજી માત્ર નથી. આ પ્રક્રિયામાં જોવા મળતી કેટલીક યાંત્રિક વ્યવસ્થા અને ટેકનોલોજી જેવી કે તાલીમ, પ્રદર્શન, મૂલ્યાંકન, સલાહ, મધ્યસ્થી તથા સંસ્થાનો વિકાસ વગેરે જોવા મળે છે. પરંતુ આ પ્રક્રિયા એ કર્મચારી વિકાસનો આરંભ કરાવી, તેની સવલતો પૂરી પાડવા તથા સમગ્ર પ્રક્રિયાને નિરંતર ચાલુ રાખવાની સહાયક પ્રવૃત્તિ સમાન છે. તેમ છતાં, આ પ્રવૃત્તિઓમાં વપરાતી ટેકનોલોજી, સાધનો તથા યાંત્રિક વ્યવસ્થા કેટલા પ્રમાણમાં અસરકારક છે તે સમયાંતરે તપાસતા રહેવું જરૂરી છે. સંગઠનમાં માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રવૃત્તિઓ ચાલુ કરવા માટે, તે અંગે પૂર્વ આયોજન કરવું પડે છે, તે માટે સાધનો સમય તથા સ્થળની ફાળવણી કરવી પડે, તથા તેના દ્વારા સંસ્થાનું તત્ત્વજ્ઞાન તેનાં મૂલ્યો તથા નિયમો પણ તૈયાર કરવા જોઈએ. આ સમગ્ર તૈયારી બાદ વાસ્તવિક રીતે વિકાસ પ્રક્રિયા શરૂ થઈ શકે છે.
- (20) માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયાના આયોજનમાં નીચે દર્શાવેલ મૂળભૂત સિદ્ધાંતો ધ્યાનમાં રાખવા જરૂરી છે. ત્રણ મૂળ વિભાવનાઓ નીચે આપેલ છે ;
1. સંગઠનમાં કામ કરતા કર્મચારી એ સંગઠન માટે એક મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે. આથી તેમના વિકાસ માટે સમયની ફાળવણી તથા પ્રયત્નો હાથ ધરવા જોઈએ.

2. માનવ સંસાધનમાં, કર્મચારીઓ એ માનવગણ છે, આથી તેમને અન્ય સ્ત્રોતોની જેમ હાથ ધરી શકાય નહીં. તેમાં માનવીય અભિગમ તથા વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાઓ ધ્યાન પર લેવી જોઈએ.
  3. માનવસ્ત્રોતોનું સંચાલન એ કોઈ વ્યક્તિગત કર્મચારીના વિકાસને નહીં, પરંતુ સમગ્ર માનવ કર્મચારીઓના એકમના વિકાસને લક્ષીને થવું જોઈએ તથા સંગઠનની પ્રક્રિયા પણ તમામ કર્મચારીગણને સંયુક્ત રીતે ધ્યાન પર રાખી થવી જોઈએ.
- (21) માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયામાં મુખ્ય 2 માપદંડો છે. તેમાં પ્રથમ પ્રકારના માપદંડોમાં માનવ સંસાધન વિકાસની મુખ્ય 6 વિભાવનાઓને સાંકળી લીધી છે. જ્યારે બીજા પ્રકારના માપદંડોમાં, વિવિધ પદ્ધતિઓના સમૂહનો સમાવેશ થાય છે.
- પ્રથમ માપદંડો નીચે પ્રમાણે છે :
- વ્યક્તિગત કર્મચારી : સ્વ-સંચાલન, કાર્યક્ષમતા નિર્માણ, વિકાસ
  - ભૂમિકા : મહત્તમ તનાવ, જોડાણ, સ્વાયત્તતા
  - યુગ્મ-જોડાણ : (જેમાં કર્મચારી તથા તેના ઉચ્ચ અધિકારીનો સમાવેશ થાય છે.) વિશ્વસનીયતા, પરસ્પર સમજણ, પ્રત્યાયન, એકજૂથતા, સશક્તિકરણ, સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ.
  - આંતર સમૂહ : આગવી ઓળખ, સહકાર
  - સંસ્થા : વિકાસ, પ્રભાવ, સ્વ-નવીનીકરણ
- દ્વિતીય પ્રકારના માપદંડોમાં માનવ સંસાધન વિકાસની પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે :
- મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ
  - કારકિર્દી પદ્ધતિ
  - તાલીમ પદ્ધતિ
  - કાર્ય પદ્ધતિ
  - સાંસ્કૃતિક પદ્ધતિ
  - સ્વ-નવીનીકરણ પદ્ધતિ
- આ બંને પ્રકારના માપદંડોને માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયામાં યોગ્ય આવશ્યકતા પ્રમાણે અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.
- (22) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન વિકાસની અન્ય કેટલીક મૂળભૂત વિભાવનાઓ કે જેના દ્વારા, સામાજિક-આર્થિક પ્રવૃત્તિમાં યોગદાન આપી દેશના વિકાસમાં ભાગીદાર બની શકાય છે. આ વિભાવના નીચે દર્શાવેલ છે :
- કર્મચારીગણ આયોજન
  - પરિચયવિધિ, ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રના ઉદ્દેશોની જાણકારી આપવી, તેના લક્ષ્યો અને પ્રવૃત્તિઓ, ઉત્પાદનો તથા ઉપભોક્તા સેવાઓ.
  - સેવાઓ તથા ઉત્પાદનોમાં ગુણવત્તા
  - નવીન જ્ઞાન અને કૌશલ્યોની પ્રાપ્તિ
  - વ્યક્તિ યોગ્ય ફરજ પર નિયુક્ત થઈ શકે તે માટે કાર્ય વિશ્લેષણ
  - કાર્યપ્રદર્શનના પ્રતિભાવો તથા મૂલ્યાંકન
  - પ્રેરણાત્મક પરિબળો
  - વિકાસલક્ષી નિરીક્ષણ
  - માર્ગદર્શન અને નિરીક્ષણ
- માનવ સંસાધન વિકાસમાં વધુ સંશોધનો હાથ ધરવાં તથા આ વિભાગની કામગીરીમાં મદદરૂપ થવા માટે વ્યાવસાયિક તાલીમ પૂરી પાડતી સંસ્થાઓ અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓએ

આગળ આવવું જોઈએ. ઉપરાંત વ્યાવસાયિક હેતુસર નાણાં ભંડોળ પૂરું પાડતા એકમોએ પણ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં, કર્મચારીગણની વૈવિધ્યસભર આવશ્યકતાઓને જાણવા માટે, યોગ્ય અભ્યાસ હાથ ધરવા જોઈએ. ઉપરાંત સંસ્થામાં, વર્તમાન તથા ભાવિ કર્મચારીગણની આવશ્યકતા કેટલી અને કેવી રહેશે તે અંગે અભ્યાસ કરવો અત્યંત જરૂરી છે તથા તેના આધારે, નિયમિત રીતે કાર્યની માંગ પ્રમાણે કર્મચારીનો પૂરવઠો ઉમેરાતો રહે તે જોવું આવશ્યક છે. આ કેન્દ્રો દ્વારા, માહિતી પ્રવૃત્તિ અને સેવાઓમાં ગુણવત્તા તથા મૂલ્ય જળવાઈ રહે તે હેતુથી કર્મચારીઓને યોગ્ય પ્રેરણાબળ પૂરું પાડવું જરૂરી છે. આ માટે વ્યાવસાયિક સંસ્થાઓ તથા સમાજ દ્વારા યોગ્ય પ્રેરણાત્મક કાર્યક્રમો યોજવા જોઈએ.

### 11.14 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- સ્વાયત્તતા (Autonomy)** : સ્વાયત્ત સંચાલન એ, સંસ્થા દ્વારા કર્મચારીને સ્વાયત્તતા, સ્વતંત્રતા તથા નિર્ણય લેવાની છૂટ આપવામાં આવે છે. તેને લઈને કર્મચારી તેની કામગીરીનું પોતાની મેળે આયોજન કરે છે. તેનું સમયપત્રક બનાવે છે, તેની પ્રક્રિયા નિશ્ચિત કરે છે. આમ સમગ્ર સંચાલન કર્મચારી દ્વારા સ્વાયત્ત રીતે થાય છે.
- માર્ગદર્શન (Counselling)** : સંસ્થામાં કર્મચારીઓની વૃદ્ધિ અને વિકાસ સાધવા માટે સહાયક થવું.
- પ્રતિભાવો (Feedback)** : કર્મચારીના વ્યક્તિગત રીતે, તેની કામગીરી અંગે સ્પષ્ટ અને સીધા જ પ્રતિભાવો, તેના કાર્યના પરિણામો માટે કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિઓની સચોટતા અને યોગ્યતા અંગેની માહિતી પ્રદર્શિત થાય છે.
- માનવ સંસાધન વિકાસ (Human Resource Development)** : માનવ સંસાધન એક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં કર્મચારીને નવીન કૌશલ્યો અને કાર્યદક્ષતા કેળવવા માટે મદદરૂપ થાય છે. અહીં કર્મચારી, કાર્યમાં એકરૂપ થઈ, કાર્ય પરત્વે લગાવ તથા ઉત્સાહ દ્વારા શ્રેષ્ઠ કામગીરી બજાવે છે અને સફળતા મેળવે છે.
- માનવ સંસાધન સંચાલન (Human Resource Management)** : માનવ સંસાધન સંચાલન એ એક કાર્ય છે. જે દ્વારા સંસ્થા તેના કર્મચારીના સર્વશ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન માટે પ્રયત્ન કરે છે અને તેના દ્વારા તે સંસ્થાના તથા વ્યક્તિગત ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવામાં મદદરૂપ બને છે.
- માનવ સંસાધન આયોજન (Human Resource Planning)** : માનવ સંસાધન આયોજન એ એક પ્રક્રિયા છે કે જે સંસ્થાના ભાવિ ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવા માટે તેમજ ભાવિ આવશ્યકતાઓ યોગ્ય પ્રમાણમાં કર્મચારીગણ પૂરા પાડવામાં મદદ કરે છે. હાલમાં સંસ્થા પાસે કેટલા કર્મચારી ઉપલબ્ધ છે તેનો તુલનાત્મક અભ્યાસ હાથ ધરી, નવા પ્રકારના કર્મચારીઓ જોઈશે તે નક્કી કરે છે.
- નોકરી (Job)** : નોકરી અંગે વિવિધ હોદ્દા પર, સંસ્થાના માળખા પ્રમાણે જ તેની સમાન જવાબદારી, જ્ઞાન, ફરજો તથા કૌશલ્યો દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરી.
- નોકરી વિશ્લેષણ (Job Analysis)** : કોઈ વિશિષ્ટ નોકરીમાં રહેલ, કામગીરી સાથે સંકલિત માહિતીને એકત્ર કરી તેનો અભ્યાસ કરવો. નોકરીની ખાસ પ્રકારની વિગતો તથા નોકરીના વર્ણનને રજૂ કરવા

આ અભ્યાસ માટેનું આવશ્યક મૂળભૂત ઘટક છે.

- નોકરીનું વર્ણન (Job Description) :** વિશિષ્ટ નોકરી માટેની કામગીરીનું સ્પષ્ટ અને વાસ્તવિક વિધાન
- નોકરી અંગે સ્પષ્ટતા (Job Specification) :** નોકરીની કામગીરી વ્યવસ્થિતિ બજાવવા માટે, લઘુત્તમ લાયકાત દર્શાવતું વિધાન
- કામગીરી મૂલ્યાંકન (Performance Evaluation) :** વ્યક્તિ તેની કામગીરીને કેટલી અસરકારકતાથી બજાવે છે તેનું મૂલ્યાંકન માનવ સંસાધન સંચાલન કરે છે.
- મુશ્કેલ કાર્ય (Task) :** મુશ્કેલ કાર્ય એટલે કોઈ પરિણામ મેળવવા માટે શ્રેણીબદ્ધ રીતે વિવિધ કાર્યોને સંયોજિત તથા સંકલિત કરવાં.
- મુશ્કેલ કાર્ય વિશ્લેષણ (Task Analysis) :** જે તે સંસ્થામાં ચાલતી પ્રવૃત્તિ અંગે તે આધીન વિવિધ હોદ્દા પર રહેલા કાર્યની જાણકારી મેળવવાની પ્રક્રિયા કે જેમાં, તેની પ્રવૃત્તિઓ, કાર્ય માટે જે ધારાધોરણ નિશ્ચિત કરવામાં આવ્યાં હોય તે, કર્મચારીઓની આવશ્યક લાયકાત, વગેરેનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.
- વલણો (Attitude) :** વલણો એ વ્યક્તિની મનોવૈજ્ઞાનિક વૃત્તિઓ છે. તેમાં, તેની લાગણી (ભાવનાત્મક લાગણી) તેના ભાવ, તથા વ્યવહારો પ્રદર્શિત થાય છે. આ વલણો એ તેની સાથે સંકળાયેલ મુદ્દાના આધારે અનેક પ્રકારનાં હોઈ શકે.
- પ્રત્યાયન (Communication) :** સંદેશ મોકલનારથી તેને પ્રાપ્ત કરનાર સુધી સંદેશાનું વહન એટલે પ્રત્યાયન. આ એકમમાં, સંચાલક તથા કર્મચારીગણ વચ્ચે તથા કર્મચારીઓ વચ્ચે અંદરો અંદરની માહિતી આપ-લેની પ્રક્રિયા, દર્શાવવામાં આવેલ છે. માહિતી વહન ઉપરની તરફ, નીચેની તરફ તથા દ્વિમુખી હોય છે.
- નિયુક્તિ (Deployment) :** સંસ્થામાં, વિવિધ હોદ્દાઓ પર યોગ્ય વ્યક્તિની નિમણૂક
- માનવ સંસાધન આયોજન (Human Resource Planing) :** સંસ્થા હાલના તથા ભાવિ લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવા, વિવિધ કામગીરીમાં કર્મચારીગણની આપૂર્તિ કરતી એક વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીગણ અંગે આયોજન.
- પરિચય વિધિ (Induction) :** નવા પ્રવેશ પામનાર કર્મચારીને સંસ્થા અંગે ઓળખ કરાવતી પ્રક્રિયા એટલે પરિચય વિધિ
- સંગઠનની સંસ્કૃતિ (Organisational Culture) :** સંસ્થાની સંસ્કૃતિ એ એક પેટા સંસ્કૃતિ છે કે જે સંગઠનની આગવી પદ્ધતિઓ, તેના તત્ત્વજ્ઞાન, તેની પ્રક્રિયા તથા રીતરસમોના આધારે ઘડાય. આ સંસ્કૃતિ વિકસાવવા પાછળનો આશય, સંગઠનમાં ચોક્કસ નૈતિક વાતાવરણ ઉભું કરવું. એક સમાન વિચારો તથા પ્રક્રિયા અપનાવવી, અને તેના દ્વારા સંગઠનને યોગ્ય સંજોગો તથા વાતાવરણ સર્જવું. સંગઠનની સંસ્કૃતિ એ તેમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ માટે વર્તણૂક અંગે નિયમો તથા માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે. આ નિયમોમાં કોઈ પદ્ધતિ કે ટેકનિકનું અમલીકરણ નથી પરંતુ સ્વૈચ્છિક જોડાવા માટેનું આકર્ષણ છે.

**કામગીરી મૂલ્યાંકન (Performance Appraisal) :** વ્યક્તિની કામગીરીમાં, તેની ક્ષમતા તથા ખામીઓ

- કેટલી છે અને કેવી છે તે અંગેનું પ્રશિક્ષણ એટલે મૂલ્યાંકન.
- વૈચારિક દૃષ્ટિકોણ (Perspective) :** પરસ્પેક્ટિવ એ વ્યક્તિના માનસિક અને વૈચારિક દૃષ્ટિકોણને રજૂ કરે છે. વ્યક્તિ જે સંસ્થામાં કાર્ય કરે છે તેના વૃદ્ધિ, વિકાસદર તથા ભાવિને આધારે તે પોતાનો દૃષ્ટિકોણ કેળવે છે.
- ગુણવત્તા વર્તુળો (Quality Cycle) :** કોઈ સંગઠનમાં કામ કરતા કર્મચારીઓનો નાનો સમૂહ કે જે, નિયમિત રીતે, તેમની કામગીરીની અને રોજબરોજની પ્રવૃત્તિઓની ચર્ચા કરવા, તેની ગુણવત્તા સુધારવા તથા અન્ય સકારાત્મક પાસાંઓ અંગે ચર્ચા કરવા મુલાકાત ગોઠવે છે. આવા સમૂહોમાં સામાન્ય રીતે 5 થી 10 કર્મચારીઓ સ્વૈચ્છિક રીતે જોડાય છે, તથા તેનું નેતૃત્વ તેમના વિભાગના વડા અથવા નિરીક્ષક દ્વારા કરવામાં આવે છે. તેઓ સામાન્ય રીતે, એ તેમને પૂરા પાડવામાં આવતા માળખા અને વ્યવસ્થા પ્રમાણે તેમના દ્વારા કરવામાં આવતા કાર્ય પદ્ધતિ તેની ગુણવત્તા તથા તેની સંખ્યા, અને સંલગ્ન પ્રશ્નો અંગે તેમની મિટિંગ દરમિયાન ચર્ચા કરે છે. આવા સમૂહો, જે પરિસ્થિતિમાં અસ્તિત્વમાં આવે છે, એ પ્રમાણે અનેકવિધ પ્રકારના હોય છે.
- ભરતી પ્રક્રિયા (Recruitment) :** ભરતી કાય એ સંસ્થાની એક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં તેઓ આવશ્યક કામગીરી માટે કર્મચારીની નિમણૂક કરવા માટે, યોગ્ય ઉમેદવારોને આકર્ષે છે અને તેની પાસેથી માહિતી મંગાવે છે.
- પસંદગી (Selection) :** ભરતી પ્રક્રિયામાં આવેલ ઉમેદવારોના અરજીપત્રક પરથી, એમ કે વધુ પદ્ધતિઓ દ્વારા આ અરજીઓની તપાસ કરી સંસ્થાની આવશ્યકતા સાથે સૌથી વધુ યોગ્યતા ધરાવતા ઉમેદવારોને પસંદ કરવા તે.
- તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development) :** સંગઠનની કામગીરી અને પ્રવૃત્તિઓને ધ્યાનમાં રાખીને કર્મચારીઓમાં નવા દૃષ્ટિકોણ ખીલવવા, નવી જાણકારી, મૂલ્યો, વલણ, ટેકનિક તથા કૌશલ્યો વિકસાવવા, પદ્ધતિસરનું પ્રશિક્ષણ એટલે તાલીમ.
- વિકાસ પ્રક્રિયામાં કર્મચારીને તેઓ હાલમાં જે કાર્ય કરી રહ્યા છે તેથી કંઈક વિશેષ અને વધારાની કામગીરી માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે અર્થાત્ તેઓને વધારાની જવાબદારી સોંપવામાં તથા તે માટે કાર્યક્ષમ બનાવવામાં આવે છે.

### **11.15 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)**

- Bennison M and Casson J (1984). The Manpower Planning Handbook. New York : Mcgraw Hill.
- Brarnham, J. ( J 990) Haman Resource Planning. London : Institute of Personnel Management
- Bryson, J. (1990) Effective Library and Information Centre Management, Aldershot : Gower.
- Critten, P. (1993). Investing in People : Towards Corporate Capability. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Denisi, Angelo S. and Griffin, Ricky (2005). Human Resource Management. 2nd etL Boston MA : Houghton Mifflin Company.

- De Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (2005). Fundamentals of Human Resource Management. 8th ed. New Jersey : Wiley.
- Dessler, Gary (2004). Human Resource Management- 10th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Frost, Peter J., Nord, Walter R. and Krefting, Linda A. (2001), HRM Reality, 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- IGNOU. School of Mangement. (1991). MS-22 Human resources development. Blocks 1-4. New Delhi, IGNOU.
- Ivancevich, J. M. and Glueck, W. F. (1989). Foundations of Personnel Human Resource Management. 4th ed. Boston: R D Irwin.
- Ivancevich, John M. and Ivancevich, John (2003). Human Resource Management. 9Th ed. Boston MA : McGraw-Hill/frwin.
- Storey, J. (1992). Development in the management of Human Resources. Oxford : Blackwell Publishers.
- Stueart, R. D. and Moran, B. B. (1987). Library Mangagement: 3rd ed. Littleton, Colorado : Libraries Unlimited.



**BLOCK-4**

**नाणांकीय संयालन**

**FINACIAL MANAGEMENT**



માળખું :

- 12.0 ઉદ્દેશો
- 12.1 પ્રસ્તાવના
- 12.2 ગ્રંથાલયો માટે નાણાંના સ્ત્રોતો
- 12.3 અંદાજપત્ર રચના
  - 12.3.1 અંદાજપત્રીય પરિભાષા
  - 12.3.2 અંદાજપત્ર રચનાના તૈયાર કરવાના ઉદ્દેશો
  - 12.3.3 અંદાજપત્ર માટે આવશ્યક લક્ષણો
  - 12.3.4 અંદાજપત્ર રચનામાં વિચાર કરવાનાં પરિબળો
- 12.4 અંદાજપત્ર નિર્માણ
  - 12.4.1 નાણાકીય અંદાજની પદ્ધતિઓ
  - 12.4.2 અંદાજપત્ર નિર્માણની પ્રવર્તમાન પ્રયુક્તિઓ
  - 12.4.3 યોગ્ય આંકડાઓ પરત્વે કેવી રીતે આવવું
- 12.5 અંદાજપત્ર ઔચિત્ય /યથાર્થતા
  - 12.5.1 ડેટા/ માહિતીનો સંગ્રહ
  - 12.5.2 અંદાજપત્ર રચનામાં અપનાવાયેલ પદ્ધતિ
  - 12.5.3 અન્ય પ્રયુક્તિઓ
- 12.6 ઉપસંહાર
- 12.7 સારાંશ
- 12.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 12.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 12.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

---

**12.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)**

---

- ◆ આ એકમના વાંચન બાદ, આ બાબતોથી સક્ષમ બનશો :
- ◆ ગ્રંથાલયો માટે નાણાના સ્ત્રોત જાણવા.
- ◆ અંદાજપત્રોના વિવિધ પ્રકારો અને નાણાકીય યોજનાઓ શીખવી.
- ◆ અંદાજપત્રની રચનાનાં પાસાં અને ગ્રંથાલયનાં કાર્યો એ બંનેને ધ્યાનમાં રાખી અંદાજપત્ર દરખાસ્તનું નિર્માણ કરવું.
- ◆ નાણાકીય અંદાજની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરીને નાણાકીય આવશ્યકતાઓની ગણતરી કરવી.
- ◆ પુસ્તકાલયમાં અંદાજપત્ર પરત્વે વાસ્તવિક ખર્ચની ખાતરી કરવી.

---

**12.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)**

---

ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો એક સંસ્થા કે અન્ય સંસ્થા સાથે જોડાયેલ આવશ્યક રીતે બિન-નફો કરતાં સેવા સંગઠનો છે. અગાઉ, તેમના નાણાકીય આયોજનો સામાન્ય અંદાજપત્રનો ભાગ હતો અને એટલે ગ્રંથાલય કર્મચારી અને તેમનાં અંદાજપત્રો તૈયાર કરવામાંથી મુક્તિ અપાતી હતી. આમ છતાં, અંદાજપત્ર એ નાણાકીય આયોજન અને નિયંત્રણ ક્રિયાવિધિ બંને હતા, એ હકીકતની માન્યતાના કારણે ગ્રંથપાલો માટે આવશ્યક બની ગયું છે કે તેઓ ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર તૈયાર કરે. શરૂઆતમાં

અંદાજપત્રો સામાન્ય રીતે ખર્ચાઓની બાબતો જેવી કે પગારો, પ્રલેખનો વગેરે પ્રતિબિંબિત કરતાં હતાં. તે મહદ્ અંશે “શું વિશે અંદાજપત્ર” હતું. ખર્ચનો હેતુ એ દ્વિતીય વિચારણા હતી અને કેટલીકવાર, તે અંદાજપત્ર વિધાનમાં સ્થાન મેળવતું નહીં. પરંતુ, ખર્ચની વધતી ચિંતાને કારણે કાં તો ખર્ચનો ઘટાડો કરવાની અથવા જે ખર્ચાયું હતું તેની ઉચિતતા સાબિત કરવાનું વલણ વિકસ્યું. આ પરિસ્થિતિમાં ગ્રંથાલય ને સખત ફટકો પડ્યો અને અવારનવાર અંદાજપત્ર કાપ ને આધીન થવાયું. કારણ કે તે આવશ્યક રીતે નફો ન કરતું એકમ ગણાયું. આ બાબતે ગ્રંથાલયો પર લવાતાં ખર્ચાઓની સત્યતા પુરવાર કરવા ગ્રંથપાલો ઉપર નોંધપાત્ર દબાણ મૂકાયું. તે આશ્ચર્યજનક હતું કે તેઓ એવા આયોજન સાથે આવ્યા કે જે ખર્ચને અસરકારક રીતે યથાર્થ ઠેરવતા અને જેણે ટાઉનસેન્ડને નોંધ કરવા પ્રેર્યો. સખત અંદાજપત્ર એ માનવમાં રહેલી સર્વોત્તમ સર્જનાત્મક ભાવનાઓને (સ્ફૂરણાઓને) બહાર લાવે છે. તેને અમર્યાદિત ભંડોળ આપો અને તે પરિણામો પરત્વે સર્વોત્તમ માર્ગે આવશે નહીં. માનવ એ જટીલતા સર્જતું પ્રાણી છે. માત્ર તે દબાણ હેઠળ સરળતા સર્જે છે. તેને કંઈક નાણાકીય દબાણ હેઠળ મૂકો, પછી તે એવી આયોજન સાથે આવશે કે જે તેના પોતાના ખાનગી આશ્ચર્ય પરત્વે માત્ર ઓછું ખર્ચાળ હશે નહીં પણ તમે તેને પાછું સોંપ્યું હોય તે મૂળ દરખાસ્ત કરતાં વધારે સસ્તા અને વધારે ઝડપી આયોજન સાથે આવશે.”

આ રીતે તે આવશ્યક છે કે ગ્રંથપાલો નાણાકીય વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો અને મહાવરાઓ સાથે વધારે પરિચિત બને. આ નાણાકીય પ્રાપ્તિ સ્ત્રોતની વિતરણ ફાળવણી અને ઉપયોજનની સમસ્યાઓનો સમાવેશ કરશે. ગ્રંથપાલે કરવાનાં કાર્યો પૈકી કેટલાંક કાર્યો બજાવવાનાં છે તે નાણાકીય જરૂરિયાતો સુનિશ્ચિત કરવી, વિવિધ કાર્યક્રમો અને પ્રવૃત્તિઓનું અંદાજપત્ર ઘડવું, ફાળવાયેલા ભંડોળોનું યોગ્ય રીતે વ્યવસ્થાપન કરવું અને તે બાબતના હિસાબો રાખવા એ છે.

## 12.2 ગ્રંથાલયો માટે નાણાંના સ્ત્રોતો (SOURCES OF FINANCE FOR LIBRARIES)

પુસ્તકાલયોને તેમની પ્રવૃત્તિઓ, કાર્યક્રમો અને સેવાઓના આયોજન/ ગોઠવણી કરવા માટે સતત ધોરણે નાણાંની જરૂર હોય છે. ગ્રંથાલયના પ્રકાર પર આધાર રાખીને નાણાંના સ્ત્રોતો વિવિધ હોય છે. નીચેની સારણી સામાન્ય રીતે વિવિધ ગ્રંથાલયો માટે ભંડોળના સ્ત્રોતો આપે છે.

સારણી 12.1 શૈક્ષણિક વિશિષ્ટ અને જાહેર ગ્રંથાલયો માટે ભંડોળના સ્ત્રોતો

શૈક્ષણિક ગ્રંથાલયો	વિશિષ્ટ ગ્રંથાલયો	જાહેર ગ્રંથાલયો
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ વિશ્વવિદ્યાલય/ મહાશાળા શાળા અંદાજપત્ર</li> <li>◆ યુ.જી.સી. અનુદાનો</li> <li>- સરકારી અનુદાનો</li> <li>- વિદ્યાર્થી ફી</li> <li>◆ ગ્રંથાલય ફીના સમવોશ સાથે</li> <li>- દંડ</li> <li>- પ્રકાશનોનું વેચાણ</li> <li>- પ્રલેખનો માટે ફી તેમજ રીપ્રોગ્રાફીક સેવા માટે ફી</li> <li>- નૈસર્ગિક સંપત્તિઓ, ભેટો, દાન વગેરે</li> <li>- પરચૂરણ સ્ત્રોતો</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- તેમના સંબંધિત પિતૃસંગઠનોમાંથી ભંડોળ</li> <li>- યોજનાઓને ફાળવાયેલ ભંડોળો</li> <li>- દાતા/ભંડોળ આપનારી સંસ્થાઓ આઈડીઆરસી/યુનેસ્કો વગેરે</li> <li>◆ આંતરરાષ્ટ્રીય ક્ષેત્રે</li> <li>- નૈસર્ગિક સંપત્તિઓ</li> <li>- પ્રકાશનોનું વેચાણ</li> <li>- માહિતી / ભાષાંતર / રીપ્રોગ્રાફીક સેવાઓ માટે વસુલાયેલ ફી</li> <li>- સભ્ય પદ લવાજમ</li> <li>- પરચૂરણ સ્ત્રોતો</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ગ્રંથાલય કર</li> <li>- ગ્રંથાલય લવાજમ</li> <li>- સરકારી અનુદાન</li> <li>- ખાનગી કે જાહેર નૈસર્ગિક સંપત્તિ</li> <li>- પરચૂરણ સ્ત્રોતો</li> </ul>

આ તબક્કે, એનો ઉલ્લેખ કરાય કે સંબંધિત વ્યવસાયિકોમાં એવી સર્વસંમતિ નથી કે લવાજમો અને/અથવા ચાર્જ બિલકુલ લેવાવા જોઈએ કે કેમ સર્વ શ્રેષ્ઠ ગ્રંથપાલ રંગનાથન આ વિચારની વિરુદ્ધ હતા. કારણ કે તેમણે સમગ્ર જીવન દરમિયાન ખાસ કરીને જાહેર ગ્રંથાલયો માટે સેવાની તરફદારી કરી હતી. બીજી બાજુએ, ખર્ચ માટે વધતી ચિંતાઓ અને તાજેતરના સમયોમાં સ્વ-નિર્ભરતા પરના ભારના કારણે, આ પરિસ્થિતિનું પુનઃ મૂલ્યાંકન થવાની જરૂર રહે છે. આમ છતાં, આવા ખર્ચ-વસૂલાત કાર્યક્રમો જ્યારે વિકસિત દેશોમાં ચાલી શકે એવા હોય ત્યારે ભારત જેવા વિકસતા દેશમાં તેમ બનશે નહીં. આ હકીકતનું કારણ એ છે કે વિકસતા દેશોમાં ઉપભોક્તાઓ/ગ્રંથાલયો દ્વારા અપાતી સેવા માટેની ફી ચૂકવી શકે તેમ નથી.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(1) ગ્રંથાલયોના વિવિધ પ્રકારો માટે નાણાંના સ્ત્રોતો કયા છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

### 12.3 અંદાજપત્ર રચના : (BUDGETING)

---

#### 12.3.1 અંદાજપત્રીય પરિભાષા (BUDGETARY TERMINOLOGY)

વિષયને વિગતવાર ચર્ચવાના હેતુથી અંદાજપત્ર રચનાને લગતા વિવિધ સંકલ્પનાઓનો વિચાર કરવાનું મદદરૂપ થશે.

**અંદાજપત્ર : વ્યાખ્યા**

‘અંદાજપત્ર’ શબ્દની વિવિધ રીતે વ્યાખ્યા કરાઈ છે.

- (એ) અંદાજપત્ર એ અંદાજિત મહેસૂલ અને ખર્ચનું આપેલા સમયગાળા માટેનું નાણાકીય વિધાન છે.
- (બી) અંદાજપત્ર એ માત્ર નાણાકીય આયોજન નથી પણ આગાહી માર્ગદર્શન, ક્રિયાઓના ખર્ચનો સારાંશ છે અને ઐતિહાસિક નોંધ છે. તથા તે ભાવિ નીતિની રચના માટેનો આધાર છે.
- (સી) સમયગાળા દરમિયાન આયોજિત અથવા અપેક્ષિત ખર્ચના અંદાજોની વિગતોના આધારે ચોક્કસ સમયગાળા માટે સાર્વભૌમ સંસ્થાની નાણાકીય સ્થિતિનું વિધાન અને તેમને નાણાં પૂરાં પાડવાની દરખાસ્ત.
- (ડી) નિશ્ચિત સમયગાળાને આવરી લેતા સ્ત્રોતો (જેમ કે નાણાં અથવા માનવશક્તિ) તથા ખર્ચોના સંકલન માટેનું આયોજન.
- (ઈ) ખાસ હેતુ માટે ઉપલબ્ધ, આવશ્યક અથવા સોંપાયેલ નાણાંની રકમનું આયોજન.

ઉપર આપેલી ઘણી વ્યાખ્યાઓ અગત્ય એ પ્રકાશ પાડે છે કે આપેલા સમય ગાળા માટે અંદાજિત મહેસૂલો અને ખર્ચાઓના આર્થિક આયોજન સિવાય, અંદાજપત્ર એ આયોજનને અમલમાં મૂકવા પાર પાડવાના સાધનો તથા ખર્ચ માટેના આધારની આગાહી છે. અને તે કોઈ ખાસ હેતુ માટે સોંપાયેલ નાણાંનું સૂચક પણ છે.

**અંદાજપત્રના પ્રકારો :**

ગ્રંથાલય સાહિત્યમાં કોઈ વ્યક્તિ સંદર્ભોમાં જુએ અથવા સંપર્કમાં આવી શકે તેવા અંદાજપત્રના વિવિધ પ્રકારો આ પ્રમાણે છે.

- (i) મુદા અંદાજપત્ર
- (ii) સૂત્ર અંદાજપત્ર
- (iii) એકમ-ખર્ચ અંદાજપત્ર
- (iv) ઉચ્ચક અંદાજપત્ર
- (v) કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર
- (vi) ક્રિયાત્મક અંદાજપત્ર
- (vii) મૂડી અંદાજપત્ર
- (viii) સરવૈયા અંદાજપત્ર

**મુદા અંદાજપત્ર (On what Budget)**

આને બાબત અંદાજપત્ર/ રેખા બાબત અંદાજપત્ર પણ કહે છે. આ અંદાજપત્રીય વિધાનમાં, ખર્ચની વિવિધ બાબતો - પગારો, બાંધણી, બાઈન્ડિંગ ખર્ચ સંદર્ભમાં, પ્રલેખ ખર્ચ, ઝેરોક્ષ નકલ સેવા, સાચવણી વગેરેના સંબંધમાં ખર્ચાઓની ક્રમાનુસાર યાદી કરાય છે. ખર્ચની પ્રત્યેક બાબતમાંની આપેલ ખોટની માત્રા વિવિધ સંગઠનોમાં અલગ હોય છે. અને સંબંધિત સંગઠન દ્વારા નુકસાની ક્રિયાવિધિ અથવા નીતિ ઉપર આધાર રાખે છે. આ અંદાજપત્ર વાર્ષિક આવર્તક અથવા થાપણ અંદાજપત્ર હોય.

**સૂત્ર અંદાજપત્ર (Formula Budget):** અંદાજપત્રનો બીજો પ્રકાર છે “સૂત્ર અંદાજપત્ર”. અહીં સ્ત્રોતોની ફાળવણી બે કે વધારે ચલિતો વચ્ચે કેટલાક જાણીતા કે ધારેલા સંબંધો કે જેઓ અપાતી સેવાઓને સંબંધ /યથાર્થ યોગ્ય હોય તેના ઉપર આધારિત હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે, સંસ્થા ખાસ સૂત્ર, માહિતીના આધારે ગ્રંથાલયને ભંડોળ અલગ પાડે કે જે વિદ્યાર્થી નોંધણી, શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો, શિક્ષકગણની સંખ્યા, હાથ પરના સંગ્રહની માત્રા અથવા તેમની જાળવણી કરાય છે અથવા અન્ય પરિબળો ને આધારે નક્કી કરાય છે. આ પ્રકારના સૂત્ર અંદાજપત્ર રચનામાં વ્યક્તિ ગ્રંથાલય મેળવે તે રકમ માત્ર સુનિશ્ચિત કરી શકે છે અને તેને કેવી રીતે ખર્ચવી તે સુનિશ્ચિત કરી શકતું નથી. અંદાજ કાઢવાની આ પદ્ધતિ એવા સંગઠનમાં ઉપયોગી છે કે જ્યાં સંપૂર્ણ ખર્ચની માહિતી ઉપલબ્ધ ન હોય આર્થિક, માથાદીઠ નાણાકીય અંદાજ કાઢવાની પદ્ધતિએ સૂત્ર અંદાજપત્ર રચનાની એક પદ્ધતિ છે.

**એકમ-ખર્ચ અંદાજપત્ર (Unit Cost Budget) :** તેને કામગીરી અંદાજપત્ર પણ કહેવાય છે અને તે ધારિત રીતે એકમ શું કરે છે અને તે સેવાનો કેટલો જથ્થો દરખાસ્ત કરે છે અથવા કાર્ય બજાવવા જરૂરી છે તેના પર આધાર રાખે છે. અહીં પ્રત્યેક કાર્ય અથવા પ્રવૃત્તિની બાબત માટે એકમ ખર્ચની ગણતરી કરાય છે. પછી અંદાજપત્રની પ્રવૃત્તિઓના કદ ને તેને સંબંધિત એકમ ખર્ચાઓ દ્વારા ગુણીને તે દ્વારા સરળતાથી ગણી શકાય છે.

**ઉચ્ચક અંદાજપત્ર (Lump sum Budget) :** આ પ્રકારના અંદાજપત્રમાં, સંસ્થા એકહથ્થુ રીતે અમુક રકમ પૂરી પાડે છે. ફાળવણી કોઈ તર્ક અથવા પ્રાસ અથવા કાર્ય પર આધારિત હોતી નથી. તે સંબંધિત વ્યવસ્થાપક મંડળની ધૂન અને તરંગ પર આધાર રાખે છે.

**કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર (PROGRAMME BUDGET) :** આ પ્રકારના અંદાજપત્રમાં, સૂચિત ખર્ચાઓ હાથ પર લેવાનાર કાર્યો દ્વારા વર્ગીકૃત કરાય છે તે ‘ક્યા હેતુ પરત્વે’ અંદાજપત્ર છે અને વ્યવસ્થાપક મંડળને ફાળવાયેલ નાણાં કેવી રીતે ખર્ચાય છે તે સૂચવે છે. આ ફાયદાકારક છે તે એ રીતે કે વ્યવસ્થાપક મંડળ પોતાની જાતે ગ્રંથાલય સંચાલનમાં અંદાજપત્રીય કાપની અસર હોય તે જોઈ શકે છે.

અંદાજપત્ર રચનાનું પરિષ્કૃત સંસ્કરણ આયોજન - કાર્યક્રમ - અંદાજપત્ર - પદ્ધતિ (PPBS) કહેવાય છે જે ઉદ્દેશ્યો વ્યાખ્યાયિત કરીને હેતુના સંદર્ભમાં ખર્ચનું પૃથક્કરણ કરવાનો હેતુ રાખે છે, પછી આખરી કાર્ય વિધિ સુનિશ્ચિત કરતાં પહેલાં હેતુઓની સિદ્ધિ સંબંધિત ખર્ચો માટે વિકલ્પોની ચકાસણી કરવાનો ઈરાદો રાખે છે.

**ક્રિયાત્મક અંદાજપત્ર (Operating Budget) :** સંચાલન અંદાજપત્રે આપેલા સમયગાળા એક વર્ષ કહેવાય તે માટે મહેસૂલ (આવક) અને ખર્ચોનો અંદાજિત વિધાન છે. આ ગ્રંથાલયના વાર્ષિક ખર્ચને દર્શાવે છે અને તે પગારો, પ્રલેખનો અને અન્ય ખર્ચો જેવા કે બાંધણી, છાપકામ વગેરેના સંદર્ભમાં ખર્ચોનો સમાવેશ કરે છે.

**મૂડી અંદાજપત્ર (Capital Budget) :** મૂડી અંદાજપત્રો એ બિન-આવર્તક પ્રકારનાં હોય છે. કારણ કે આ અંદાજપત્રની બાબતો સામાન્ય રીતે વાર્ષિક અંદાજપત્રોમાં સ્થાન મેળવતી નથી. તેઓ સંગઠનના લાંબાગાળાના આયોજનોનો ભાગ ગણી શકાય. આ હેઠળ સમાવિષ્ટ બાબતો મકાન, રાચરચીલું અને સાધનો કે જેને માલમિલકત ગણી શકાય છે. તેના સંદર્ભમાં ખર્ચો છે. જો કે પુસ્તકો, સામયિકો અને અન્ય પ્રકાશનો મિલકત તરીકે ગણી શકાય છે, તેમ છતાં તેઓ મૂડી અંદાજપત્ર હેઠળ સમાવતા નથી કારણ કે તેમના પર થતો ખર્ચ આવર્તક પ્રકારનો હોય છે.

**સરવૈયા અંદાજપત્ર (Balance Sheet Budget) :** સરવૈયા અંદાજપત્રો એ છે જે ખર્ચયિલ રકમને લગતી માહિતી આપે છે અને નિર્દિષ્ટ તારીખે વિશિષ્ટ લક્ષ્ય સિદ્ધ કરવા માટે ઉપયોગ માટે હજી પણ ઉપલબ્ધ રકમની માહિતી આપે છે. બીજા શબ્દોમાં, એમ કહી શકાય કે આ અંદાજપત્રો મૂડી અને ક્રિયાત્મક અંદાજપત્રોના વ્યવસ્થાપનમાં મદદના સાધનો તરીકે સેવા આપે છે.

**ખર્ચો :** ખર્ચોનું સ્થિર ખર્ચો, ચલિત ખર્ચો, પ્રત્યક્ષ ખર્ચો, સંલગ્ન ખર્ચો વગેરે તરીકે વર્ણન કરાય.

**સ્થિર ખર્ચો :** સ્થિર ખર્ચો એ છે જેઓ ઉત્પાદનના કદ અથવા કાર્યોમાં નાના ફેરફારો સાથે ફેરફાર પામતા નથી. જેમકે, પગાર પત્રક.

**ચલિત ખર્ચો :** ચલિત ખર્ચો એવા ખર્ચો છે જે ઉત્પાદનનાં કદ કે કાર્યોમાં નાના ફેરફારો સાથે ફેરફાર પામે છે. દા.ત. સામયિક લવાજમો.

**પ્રત્યક્ષ ખર્ચો :** પ્રત્યક્ષ ખર્ચો ગ્રંથાલયની સેવા પ્રવૃત્તિઓમાં સમાવિષ્ટ વ્યાવસાયિક અને બિનવ્યાવસાયિક એમ બંને સંપૂર્ણ રીતે કર્મચારીગણ ખર્ચો છે.

**સંલગ્ન ખર્ચો :** સંલગ્ન ખર્ચો એ ક્રિયાત્મક ખર્ચો છે જેઓ સેવા ખર્ચોમાં તબદીલ કરાય છે. દાખલા તરીકે ટકાવારી કે જે ક્રિયાત્મક પ્રવૃત્તિઓના પ્રત્યક્ષ ખર્ચોનો ચલ છે. વત્તા ટકાવારી કે જે સામગ્રી કે સેવાઓના ખર્ચનો ચલ છે તેને સંલગ્ન ખર્ચો તરીકે યોગ્ય સેવાઓ પરત્વે તબદીલ કરાય છે.

**ગ્રંથાલય ખર્ચ :** અંદાજપત્ર રચનામાં ખર્ચ પૃથક્કરણ હેતુપૂર્ણ ખર્ચના મૂલ્યાંકન પર આધારિત હોય અને તેને બે કક્ષાઓ મૂડી અને ચાલુ અથવા આવર્તકમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

(એ) મૂડી ખર્ચ : સ્થળ, મકાન, સાધન, રાચરચીલાં, સામગ્રીનો કાયમી સંગ્રહ, વાહનો વગેરેનો પ્રાપ્તિ માટેનો ખર્ચ

(બી) આવર્તક ખર્ચ : કર્મચારીઓના પગારો, ચાલુ ખર્ચો (વીજળી, ગેસ, પ્રત્યાયન) વાહન વ્યવહાર સાધનો વગેરે, સામગ્રીઓ અને પૂરવઠા માટેના ખર્ચા, પરચૂરણ ખર્ચા (વીમો મકાનનું ભાડું વગેરે)

ખર્ચને ત્રણ કક્ષાઓમાં પણ તપાસી શકાય છે. પ્રારંભ અથવા પ્રારંભિક ખર્ચા, વાર્ષિક ક્રિયાત્મક અંદાજપત્ર, અને ભાવિ જરૂરિયાતો (સારણી 12.2 જુઓ)

સારણી 12.2 ખર્ચની કક્ષાઓ

બાબત	શરૂઆતનો ખર્ચ	વાર્ષિક સંચાલન અંદાજપત્ર	ભાવિ જરૂરિયાત
1. સુવિધાઓ	ભૌતિક સ્થળની તૈયારી (પુનઃબાંધકામ, વિભાગો, વાયરીંગ વીજળી, સુશોભન	જરૂર પ્રમાણે મરામત	વિસ્તરણો : જલ સુવિધાઓ
2. સાધન પૂરા પાડવા	સાધનોની ખરીદી પૂરી પાડવા	સમારકામ, જરૂર મુજબ ફેરબદલો અને જરૂરિયાત મુજબ વધારવા.	નવું અથવા સંવર્ધિત સાધન, નવી જગ્યા માટે પૂર્તિ
3. પગારો અને વેતનો	પરામર્શકો, પ્રારંભિક જરૂરિયાતો	વ્યાવસાયિક બિનવ્યાવસાયિક કારકૂની સેવા શ્રમ	સામાયિક વધારો વિસ્તરણ
4. પ્રલેખનોનો સંગ્રહ	પાયાગત પ્રલેખનોની ખરીદી, સામયિકો અને દ્વિતીય કક્ષાના પ્રકાશકનો	વાર્ષિક લવાજમો પ્રલેખન સંગ્રહોમાં ઉમેરણ, સેવાઓ	નવા ક્ષેત્રોમાં સંગ્રહોનું વિસ્તરણ
5. સામગ્રી અને પુરવઠાઓ	પ્રારંભિક સામગ્રી અને પુરવઠા	વાર્ષિક ખર્ચ કરવા યોગ્ય	પરચૂરણ ખર્ચ અને નવી ક્રિયાવિધિઓ
6. પરચૂરણ	પરામર્શકો આયોજન દરમ્યાન પ્રવાસ અને પ્રારંભ	પ્રવાસ, શિક્ષણ સેવા, પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન	પરચૂરણ ખર્ચ અને અનામત તથા મૂલ્યાંકન

અન્ય શબ્દોમાં, નાણાકીય સ્ત્રોતોના સંબંધમાં ઉત્તરો મેળવવા નીચેના પ્રશ્નો પૂછવા જોઈએ.

1. સંસ્થાની સિદ્ધિઓ/મિશન અને હેતુઓ કયા છે ?
2. ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા કઈ પ્રવૃત્તિઓ ફાળો આપે છે ? અન્ય વિકલ્પો છે ?
3. આ પ્રવૃત્તિની કામગીરી માટે જરૂરી નિવેશો શું છે અને પ્રત્યેક માટે ખર્ચો શું છે ? સ્થાપના પ્રક્રિયા અને જાળવણી જેમ કે પ્રારંભિક ખર્ચો વાર્ષિક પ્રક્રિયા ખર્ચો વગેરે માટે એકંદરે ખર્ચ શું છે ?
4. મૂડી કે નાણાં માટે સ્ત્રોતો કયા છે ? અથવા ભંડોળ એકઠું કરવા માટેના સ્ત્રોત માર્ગો કયા છે ?
5. શું કોઈ સ્ત્રોત - વસૂલાત કાર્યક્રમો છે ?
6. ભાવિ નાણાકીય આવશ્યકતાઓ શું છે ?

ઉપર દર્શાવેલા પ્રશ્નોના જવાબો નિર્ણાયક છે કારણ કે તેઓ અન્ય બાબતો પણ પ્રકાશ પાડશે. જેમ કે,

- ◆ નિવેશ (આગમનો)
- ◆ નાણાકીય આધાર માટે શક્યતા
- ◆ ભાવિ ખર્ચો વગેરે

12.3.2 અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાના ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES OF BUDGETING)

અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાના હેતુઓ આ પ્રમાણે છે :

- ◆ અંદાજિત મહેસૂલો (આવકના સ્ત્રોતો) અને ખર્ચો ચોક્કસ સમયગાળા માટે નાણાકીય સ્થિતિનું નિવેદન (વિધાન) રજૂ કરવું.
- ◆ કોઈ ખાસ સમયગાળા દરમિયાન સ્ત્રોતો અને ખર્ચોના કાર્યક્ષમ અને અસરકારક સમન્વય માટે આયોજન તરીકે સેવા બજાવવી.



- ◆ કોઈ ભાવિ સમયે અપાવાની હોય તે સેવાઓને લગતી વિગતો રજૂ કરવી.
- ◆ પાયાગત નાણાકીય નિયંત્રણ ક્રિયાવિધિ તરીકે સેવા બજાવવી.
- ◆ પરિણામોના મૂલ્યાંકન માટે સાધન તરીકે સેવા બજાવવી.
- ◆ આયોજનને અમલમાં મૂકવાના સાધન, વર્તમાન માર્ગદર્શકો, કાર્યોના ખર્ચ સાર વગેરેની, આગાહી તરીકે સેવા બજાવવી.
- ◆ વ્યવસ્થાપનના સાધન તરીકે સેવા બજાવવા અને
- ◆ ભાવિ નીતિની રૂપરેખા માટે આધાર રચવા માટે

### 12.3.3 અંદાજપત્ર માટે આવશ્યક લક્ષણો (Attributes Necessary For Budget)

- (1) પરિવર્તનના પડકારો પરિપૂર્ણ કરવા સ્થિતિ સ્થાપકતા અને લવચિકતા.
- (2) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ માટે ક્રિયાવિધિની સરળતા
- (3) જે લોકો આયોજનનું અમલીકરણ કરવાના છે તેમનામાં અંદાજપત્રના ઉદ્દેશોના અસરકારક પ્રત્યાયનની સુવિધા

### 12.3.4 અંદાજપત્રની રૂપરેખામાં વિચારવાનાં પરિબળો (Factors to be Considered in the Formulation of Budget )

વિશિષ્ટ ગ્રંથાલય માટે અંદાજપત્રની રૂપરેખામાં નીચેનાં પરિબળોની ગણતરી કરાવી જોઈએ. કારણ કે તેમને પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ પ્રસ્તુતતા હોય છે.

- ◆ સંસ્થાનો પ્રકાર - શૈક્ષણિક, ઔદ્યોગિક, સંશોધન કે જેનો તે ભાગ હોય;
  - ◆ સંસ્થાનું કદ ;
  - ◆ સંસ્થા માટે ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર સ્વતંત્ર રીતે તૈયાર કરાયું છે કે કેમ અથવા તે સામાન્ય અંદાજપત્રનો ભાગ છે;
  - ◆ ગ્રંથાલય સેવાના ઉપભોક્તાઓનો પ્રકાર;
  - ◆ પ્રલેખ સંગ્રહ;
  - ◆ ગ્રંથાલય વગેરે દ્વારા અપાતી સેવાઓ; અને
  - ◆ અંદાજપત્રીય આયોજનો જો તેમને સમર્થન ન અપાયું હોય તો તે પરત્વે સંલગ્નતા
  - ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (Self Check Exercises)
2. 'અંદાજપત્ર' શબ્દની વ્યાખ્યા આપો. અંદાજપત્રના વિવિધ પ્રકારો ટૂંકમાં સમજાવો.
  3. ગ્રંથાલય ખર્ચને વિવિધ કક્ષાઓમાં વર્ગીકૃત કરો. ઉદાહરણો સાથે નિરૂપણ કરો.
  4. અંદાજપત્ર માટે જરૂરી લક્ષણો અને ઉદ્દેશ્યોનું વર્ણન કરો. અંદાજપત્ર રચનામાં વિચારવા માટેના પરિબળો પર પ્રકાશ પાડો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 12.4 અંદાજપત્ર નિર્માણ (BUDGET FORMULATION)

### 12.4.1 નાણાકીય અંદાજ પદ્ધતિઓ (Method Of Financial Estimation)

કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ગ્રંથાલય સેવા માટે નાણાકીય જરૂરિયાતોની ગણતરી કરવા કામે લગાડી શકાય એવી કેટલીક પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે.

1. માથાદીઠ પદ્ધતિ
2. નવી ઉમેરાતી ખર્ચની પદ્ધતિ
3. ઊંડાણપૂર્વકની પદ્ધતિ
4. પ્રમાણોની પદ્ધતિ
5. કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર રચના
6. શૂન્ય આધારિત અંદાજપત્ર રચના

#### માથાદીઠ પદ્ધતિ :

ગ્રંથાલય માટે જરૂરી વાર્ષિક નાણાંની રકમ પરત્વે વાસ્તવદર્શ અને સમતુલ્ય અભિગમ માથાદીઠ પદ્ધતિ પર આધારિત છે. આ ખાસ કરીને એ સંગઠનોમાં મદદરૂપ છે જ્યાં વાર્ષિક કુલ ખર્ચની માહિતી ઉપલબ્ધ હોતી નથી. આ પદ્ધતિમાં ઉપલબ્ધતાના પ્રકાર આધારે ઉપલબ્ધતા દીઠ ઉચ્ચ / મધ્યમ વ્યવસ્થાપન કર્મચારીઓ અથવા કાર્યક્રમ ચાલક દીઠ લઘુત્તમ રકમ નિશ્ચિત કરાય છે જે ગ્રંથાલય સેવા પૂરી પાડવા માટે આવશ્યક ગણાય છે.

#### ઉમેરણોના ખર્ચની પદ્ધતિ :

આ અભિગમમાં કુલ વાર્ષિક ખર્ચ દરેક વર્ષે ઉમેરાતા પ્રલેખોના ખર્ચના આધારે અંદાજાય છે. અહીં, એમ ધારી લેવાય છે કે જે પ્રલેખોની કુલ સંખ્યા આપે છે તે પ્રત્યેક વર્ષના અંતે ઉમેરવા માટે અપેક્ષિત હોય છે. માથાદીઠ પદ્ધતિ જેમ આ પદ્ધતિ એવી સંસ્થામાં ઉપયોગી છે જ્યાં કુલ વાર્ષિક ખર્ચની માહિતી ઉપલબ્ધ હોતી નથી.

#### વિગતોની પદ્ધતિ :

આ અભિગમમાં, કુલ વાર્ષિક ખર્ચ એ ખર્ચનો અંદાજ તમામ બાબતો- કર્મચારીઓનો પગાર, પ્રલેખોનો ખર્ચ, પુસ્તક બંધામણી, ઝેરોક્ષ નકલ સેવા વગેરેના અને ગ્રંથાલયમાં થતા અન્ય વ્યવસ્થાનો ખર્ચ વગેરેના ખર્ચના આધારે કરાય છે. આ અભિગમ, વાર્ષિક નાણાકીય જરૂરિયાતોનો અંદાજ મૂકતી વખતે પૂર્વે થયેલ ખર્ચ ન અપાતા યોગ્ય ભારનો અર્થ દર્શાવશે. જો કે આ પદ્ધતિ આધાર રાખવા યોગ્ય અને અધિકૃત છે. તેમ છતાં ગ્રંથાલયમાં બદલાતી પરિસ્થિતિઓ સાથે તે હંમેશાં સારી ન હોઈ શકે.

#### પ્રમાણોની પદ્ધતિ :

આ અભિગમમાં, નાણાકીય અંદાજ સંપૂર્ણ રીતે આપખુદ સિદ્ધાંત પર આધારિત છે. સંસ્થા દ્વારા કરાયેલ કુલ અંદાજપત્રના અમુક અલ્પ પ્રમાણ કે ટકાવારી તેના વાર્ષિક ખર્ચ માટે ફાળવાવી જોઈએ. આ પદ્ધતિ આવશ્યક રીતે અભિપ્રેત કરે છે કે ગ્રંથાલય નાણાંની જોગવાઈ એ સંબંધિત વ્યવસ્થાપક મંડળની જવાબદારી છે. સામાન્ય રીતે ગ્રંથાલયો સંસ્થાઓ સાથે સંલગ્ન હોવાના કારણે ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર જો તે ઔદ્યોગિક સંસ્થા હોય તો વેચાણ સાથે સંબંધિત હોવું જોઈએ અને તેણે ખૂબ નીચા વેચાણ વકરાની પરિસ્થિતિઓનો સામનો કરવા ઓછામાં ઓછું રાખવું જોઈએ અથવા સંપૂર્ણ સંશોધન અંદાજપત્રને સંબંધિત હોવું જોઈએ. જો તે સંશોધન સંસ્થા સાથે સંબંધિત હોય તો વાસ્તવમાં 17મી અખિલ ભારતીય ગ્રંથાલય પરિષદે (1968) ભલામણ કરી હતી કે કુલ ખર્ચના 6% થી 10% ગ્રંથાલયની બાબતમાં ફાળવવા જોઈએ. ભલામણ કરેલ ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર ઉદ્યોગના કિસ્સામાં કુલ વેચાણ વકરાના 2 ટકા અને સંશોધન સંસ્થાના કિસ્સામાં સંશોધન અંદાજપત્રના 6(6.25%) ટકા હોય છે. વાસ્તવમાં, ગ્રંથાલય પરિષદે ભલામણ કરી કે ગ્રંથાલયોના કિસ્સામાં, કુલ ખર્ચના 6 થી 10 ટકાની ફાળવણી હોવી જોઈએ. અમેરિકા માટે તુલનાત્મક આંકડાઓ છે કે માહિતી સેવાઓ માટે ખર્ચાયેલ સંશોધન અંદાજપત્રનું પ્રમાણ 2 થી 10 ટકાના ગાળામાં રહેલું છે. બેશક, ગ્રંથાલયને ફાળવાયેલ પ્રમાણ એ વ્યવસ્થાપક મંડળના વલણ પર આધાર રાખશે. અને સંબંધિત ગ્રંથાલય દ્વારા પૂરી પડાયેલ સેવાઓ ઉપર આધાર રાખશે.

## યોજનાબદ્ધ/ યોજિત અંદાજપત્ર રચના :

માહિતીની અસરકારકતા દર્શાવવાની અગત્યને ખાસ કરીને ઔદ્યોગિક સંસ્થામાં ભાર/દબાણની જરૂર નથી જ્યાં વ્યવસ્થાપક મંડળ પ્રત્યેક ખર્ચયિલ રૂપિયા માટે વ્યાજબી વળતરની અપેક્ષા રાખતું હોય, પરંતુ, હજી સુધી અપાયેલ માહિતીના મૂલ્યનું માપન કરવાની કોઈ વિશ્વસનીય પદ્ધતિ નથી, તેના ખર્ચની તો વાત જ છોડો. આ પરિસ્થિતિએ ગ્રંથાલયને મુશ્કેલ પરિસ્થિતિમાં મૂક્યું છે અને કદાચ આ જ કારણ છે કે શા માટે વ્યવસ્થાપક મંડળ ગ્રંથાલયને હડધૂત કરે છે. માહિતી સેવાઓની પડતર ખર્ચ અસરકારકતા દર્શાવવા માટે વિકસાવાયેલ તાજેતરની પદ્ધતિઓ પૈકી એક છે યોજનાબદ્ધ અંદાજપત્ર રચના દ્વારા.

યોજનાબદ્ધ અંદાજપત્ર રચનાએ ગ્રંથાલયની પ્રાથમિકતાઓ સ્થાપિત કરવાની પ્રયુક્તિ છે અને 'આયોજન યોજના પ્રકલ્પ પદ્ધતિઓ, (PPBS) નો ભાગ રચે છે. જે ફરીથી વર્ણી સંસ્થા અને તેના સ્ત્રોત ફાળવણીના કાર્યક્રમો અથવા પ્રવૃત્તિઓ વિષે માહિતી પ્રદર્શિત કરવાની અને ગોઠવણી કરવાની પ્રયુક્તિ છે. PPBS નો હેતુ ગ્રંથાલય કાર્યોના ખર્ચની કામગીરીનાં ગુણાત્મક પગલાં સાથે જ્યારે જ્યારે શક્ય હોય ત્યારે આધાર આપીને પ્રવર્તમાન અને સૂચિત પ્રવૃત્તિઓ આ પૃથ્થકરણીય મૂલ્યાંકન સાથે નીતિ ઘડનારાઓને સેવા પુરી પાડવા સાધનનો હતો. અન્ય શબ્દોમાં, PPBS એ અંદાજપત્ર રચનાની પદ્ધતિ છે જે હેતુના સંબંધમાં ખર્ચનું પૃથ્થકરણ કરવાનો હેતુ ધરાવે છે અને ખર્ચો (પગારો પ્રલેખો, વગેરે)ની બાબતો દ્વારા નહીં પરંતુ, તે સિદ્ધ કરેલ પરિણામો સાથે સંબંધ ધરાવે છે. અંદાજપત્ર રચનાની આ પદ્ધતિ અનુસાર ઘટકો નીચે મુજબ હોઈ શકે.

1. સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો
2. પ્રવૃત્તિઓ (ક્રિયાવિધિનું પૃથ્થકરણ) કે જે હેતુઓ સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
3. ખર્ચ
4. ફાયદાઓ અને પેટા ઉત્પાદનો તથા
5. વિકલ્પોનું પૃથ્થકરણ

યોજનાબદ્ધ અંદાજપત્ર રચનાનો પાઠમાં ભાર મુકવામાં આવ્યો છે કારણ કે તે અસંખ્ય વ્યવસ્થાકીય લાભો આપે છે.

- ◆ તે ગ્રંથાલયની આયોજન પ્રક્રિયાનું સંકલન કરે છે.
- ◆ ગ્રંથાલય ભૂમિકા વિધાન દ્વારા ભાર મૂકાયેલ પ્રવૃત્તિઓ ઉપર ખર્ચયિલ નાણાંને તે ઓળખે છે.
- ◆ જો પ્રવર્તમાન અને ઈચ્છિત કક્ષાઓ વચ્ચે કોઈ અવકાશ હોય તો કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર ઘડતર પ્રક્રિયા આ આવશ્યકતાઓને કેવી સર્વોત્તમ રીતે પરિપૂર્ણ કરવા સહાય કરે છે.
- ◆ તે સેવા સંબંધિ પરિવર્તનો કરવામાં સહાયરૂપ એક વ્યવસ્થાપન ઉપકરણનું અર્પણ કરે છે.
- ◆ કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર (નીચે જુઓ) એ ઘણાં નાના કાર્યક્રમ અંદાજપત્રોને સમકક્ષ હોય છે.

## સારણી 12.3 કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર

રેખા મુદ્દો / બચત	કાર્યક્રમ/ કાર્યો			
	પ્રક્રિયા કરણ	પરિભ્રમણ	સંદર્ભ	પરચૂરણ
1. કર્મચારીઓ				
2. કર્મચારી ફાયદાઓ				
3. સામગ્રી અને પુરવઠા				
4. ખરીદેલી સેવાઓ				
5. પરચૂરણ				

## શૂન્ય આધારિત બજેટ નિર્માણ :

શૂન્ય આધારિત બજેટ નિર્માણની સંકલ્પના એક અમેરિકાની ટેક્સાસ ઈન્સ્ટ્રુમેન્ટ્સ નામની મંદીમાં

ફસાયેલ વિજ્ઞાણ કંપનીને પુનર્જીવિત કરવા માટે પીટર પાપર દ્વારા પ્રતિપાદિત કરાઈ હતી. આ આયોજન પ્રયુક્તિ સંસ્થાઓને ભંડોળ પૂરું પાડવામાં ખૂબ ઉપયોગી હતી. જેઓની પાસે પ્રત્યેક નાણાકીય વર્ષને અંતે કાર્યક્રમોને યથાર્થ ઠેરવવા માટે આવશ્યકતા રખાતી હતી. આ પ્રકારના અંદાજપત્ર નિર્માણમાં પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપકે સમગ્ર અંદાજપત્ર વિનંતીને વિગતવાર સમજાવવી જરૂરી હતી. અને તે ખર્ચને યથાર્થ ઠેરવવા માટે પણ અપેક્ષિત હતા.

શૂન્ય આધારિત અંદાજપત્રએ અંદાજપત્રીય આયોજન અને રજૂઆતની પદ્ધતિ છે જે હેતુઓની પૃષ્ઠભૂમિકા, કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન અને વ્યવસ્થાપકો અને કર્મચારીઓને સમાવતી ક્રિયાત્મક નિર્ણય પ્રક્રિયાનો સમાવેશ કરે છે. તેને જરૂરી હોય છે કે તમામ કાર્યક્રમોનો ખર્ચ, પ્રવર્તમાન અને જૂના બંને પ્રત્યેક અંદાજપત્રીય ચક્રની શરૂઆતમાં યથાર્થ ઠરાવાય છે. પ્રત્યેક તાજા અંદાજપત્રીય ચક્રમાં, વિનિયોગ કરેલ અગાઉની રકમો, ને શૂન્ય સ્થાપિત કરવાની હોય છે અને પ્રત્યેક દરખાસ્તને નવેસરથી યથાર્થ ઠેરવાય છે. ZBB નીચેના પગલાંનો સમાવેશ કરે છે.

- ◆ નિર્ણય એકમોને ઓળખવા અને વ્યાખ્યાયિત કરવા.
- ◆ ખર્ચાઓ અને લાભોને સૂચિત કરવા
- ◆ નિર્ણય એકમ માટે નિર્ણય સંપૂર્ણ તૈયાર કરવા.
- ◆ નિર્ણય પ્રક્રિયા.

અન્ય શબ્દોમાં, નિર્ણય એકમના સંબંધમાં પ્રવૃત્તિ પૃથક્કરણના આધારે ખર્ચ પૃથક્કરણ સાથે નિર્ણય સંપૂર્ણ શક્ય વિકલ્પો માટે ખર્ચાઓનો સમાવેશ કરીને ખર્ચાઓના સંપૂર્ણ ક્રમ આધ્યા બાદ તૈયાર કરાય છે. આ બાબત પછી પ્રત્યેક નિર્ણય એકમના સંબંધમાં યોગ્ય સંપૂર્ણ પસંદગી તરફ તાર્કિક રીતે દોરી જશે.

#### 12.4.2 અંદાજપત્ર નિર્માણની તાજેતરની પ્રયુક્તિઓ : (Recent techniques of Budgeting)

ટેકો સહાયક અંદાજપત્ર રચના (Bracket Budgeting) એ એક પૃથક્કરણીય પ્રયુક્તિ છે જે વ્યવસ્થાપકને ક્રિયાત્મક સમસ્યાઓનો સામનો કરવામાં સહાય કરે છે. ટેકો સહાય રચના ઈચ્છિત લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા માટે વિવિધ ઉપલબ્ધ વિકલ્પો ચકાસવામાં મદદ કરે છે અને પછી વ્યવસ્થાપક મંડળ ગમે તે એક મહત્તમ સફળતાની તકો સાથે પસંદ કરે છે. બિનચોક્કસતાનું માપન કરીને તે શૂન્ય લાવવામાં આ પ્રમાણેના પ્રશ્નોમાં મદદ કરે છે. એવા પ્રશ્નો પર પસંદગી ઉતારે છે તે માટે સહાય કરે છે : અગત્યના ક્રમમાં ક્રમ અપાયેલ કાર્ય પરિબળો નફા લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવાની તકને પ્રભાવિત કરે છે ? શું સૂચિત બજાર યોજના લક્ષ્ય સુધી પહોંચવાની તક વધારશે ? કેટલી માત્રા સુધી ? આ તફનીક/ પ્રયુક્તિ મોટા ભાગની ગ્રંથાલય પરિસ્થિતિઓમાં ઉપયોગી થવાં અત્યંત જટિલ છે. તે વ્યાપારી સંસ્થાઓમાં ઉપયોગી છે જ્યાં કોઈપણ પ્રકારની અનિશ્ચિતતા જોખમકારક હોય છે.

#### ઉદ્યોગ સાહસિકતા અંદાજપત્ર રચના :

આ પ્રયુક્તિમાં નાણાંનો જથ્થો એકમ અથવા સંસ્થાને ફાળવાય છે. જે ઓળખાયેલ કાર્યક્રમની પ્રાથમિકતાઓમાં તેની વ્યવસ્થા કરવા માટે જવાબદાર હોય છે. વર્ષના અંતે બાકી રહેલી પ્રાથમિકતાઓને આગળ લઈ જવાય છે. આ પ્રયુક્તિ જાહેર અને ખાનગી એમ બંને ક્ષેત્રોમાં ઉપયોગમાં લેવાઈ રહી છે. આ પ્રયુક્તિમાં અંદાજપત્ર આધારને મુખ્ય નિયંત્રણ કરનારી સત્તા દ્વારા અગાઉથી નિશ્ચિત કરાય છે.

#### જવાબદારી કેન્દ્રિત અંદાજપત્ર રચના :

આ પ્રયુક્તિ અમુક વિશાળ વિશ્વવિદ્યાલયોમાં ઉપયોગમાં લેવાઈ રહી છે. વધતા ખર્ચા અને નાણાકીય નિગ્રહોએ ઉચ્ચ અભ્યાસની સંસ્થાઓમાં વધારે મોટી જવાબદારીઓને સ્થાન આપ્યું છે. સંસ્થાઓ તેમના એકમો ઓળખે છે કે જે આત્મનિર્ભરતા માટે સક્ષમ હોય છે. આ વિવિધ શૈક્ષણિક એકમ, અન્ય કેન્દ્રીય વહીવટી એકમો અને શૈક્ષણિક સહાય એકમો ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સમાવેશ સાથે પણ હોઈ શકે. ગ્રંથાલયોના પક્ષે ભંડોળ એકત્ર કરવું એ આ અભિગમનું મહત્વનું પાસું છે. ભંડોળ એકત્ર કરવાની પ્રાથમિકતાઓ વિવિધ એકમોની શૈક્ષણિક આવશ્યકતાઓ મુજબ ગોઠવાય છે.

**ફાળવણી નિર્ણય જવાબદારી કામગીરી (ADAP)**

આ પ્રયુક્તિ PPBS અને ABBનાં પાસાને જોડે છે. આ પ્રયુક્તિમાં ત્રણ અંદાજપત્રો સોંપાય છે. પ્રથમ વધારાની વિનંતી કરતું, બીજું સાદશ ઘટાડો માન્ય કરતું અને ત્રીજું જેની નીચે સંસ્થા કાર્ય ન કરી શકે તેવી રજૂઆત હોય છે. કાર્યક્રમો કે જેઓની કામગીરી સાપેક્ષ રીતે નબળી હોય છે. તેમને ઓળખી કઢાય છે અને પછી જો જરૂર જણાય તો દૂર કરાય છે. આ નાવિન્યપૂર્ણ પ્રયુક્તિ છે અને અસંખ્ય સ્થાનિક સરકારી એજન્સીઓ દ્વારા અનુકૂલન થઈ રહ્યું છે. આમ છતાં, આ પ્રયુક્તિઓ હજી સુધી ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ઉપયોગમાં લેવાઈ નથી.

**સુગ્રથિત આયોજન અને નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ (IPCS)**

આ પ્રયુક્તિમાં કાર્યોના આયોજન અને નિયંત્રણ તબક્કાઓને એક પદ્ધતિમાં સાથે લવાય છે. આ અભિગમ વ્યાપારી અને નફા-આધારિત સંસ્થાઓ માટે ઉપયોગી છે.

**સર્વોત્તમ, આશાવાદી અને નિરાશાવાદી (BOP)**

આ અભિગમમાં, ધારણાઓના જૂથને અપનાવાય છે. તેઓને સર્વોત્તમ આશાવાદી અને નિરાશાવાદી (BOP) ધારણાઓ કહેવાય છે. સર્વોત્તમ ધારણા સામાન્ય પ્રક્રિયા પરિસ્થિતિ ધારે છે. આશાવાદી ધારણા કહે છે કે, 'સમસ્યાઓ હશે પરંતુ સમસ્યાઓને જીતી શકાશે' અને નિરાશાવાદી ધારણા કહે છે. 'જો દરેક બાબત અવળી પડે છે' (લેવી 1987) આ રીતે તમામ ધારણાઓને વિચારણાઓમાં લેવાય છે. આ અભિગમો વ્યવસ્થાપક મંડળને વિવિધ શક્યતાઓ વિષે જાણ કરવામાં મદદ કરે છે અને આ રીતે કોઈપણ અનિશ્ચિતતાનો સામનો કરવા/ પાર પાડવા વ્યૂહ ઘડી શકાય છે.

**12.4.3 યોગ્ય આંકડાઓએ પરત્વે કેવી રીતે આવવું(How to Arrive at Appropriate Figures)**

અમુક અભિગમો એવા હોય છે કે જે અંદાજપત્રમાં યોગ્ય આંકડાઓએ આવવા માટે અનુસરણ કરી શકાય છે. દાખલા તરીકે, વ્યક્તિ અગાઉના વર્ષોના ખર્ચાઓની સમીક્ષા કરી શકે, વ્યાપાર અને ગ્રંથાલય સંગઠનોમાંથી ઉદ્ભવતા ડેટા અને ગ્રંથાલય આંકડાઓનો ઉપયોગ કરવો અથવા ગ્રંથાલય અંદાજપત્રોનું કદ સુનિશ્ચિત કરવા માટે ગ્રંથાલય માનદંડોનો ઉપયોગ કરવો.

**ભૂતકાલીન ખર્ચાઓની સમીક્ષા :**

જો કોઈ ગ્રંથાલય માતૃ સંસ્થામાંથી યોગ્ય અંદાજપત્રીય આધાર મેળવવામાં ખાસ કરીને નસીબદાર હોય તો જરૂરી વાગ્વિસ્તાર દ્વારા સાથે આવતા પ્રવાહોની સુનિશ્ચિતતા દ્વારા અનુસરાતા અગાઉના વર્ષોના ખર્ચાઓ ચોક્કસતાથી અમુક કક્ષાઓ સાથે જરૂરિયાતોની આગાહી કરી શકે. જો કે આ પદ્ધતિ આધારભૂત અને અધિકૃત હોય તે ગ્રંથાલય અને તેના પર્યાવરણમાં બદલાતી પરિસ્થિતિઓ સાથે હંમેશા સારી ન હોય.

**ગ્રંથાલય આંકડાઓ અને અન્ય સ્ત્રોતોમાંથી ડેટાનો ઉપયોગ :**

ગ્રંથાલય આંકડાઓ અંદાજપત્ર રચનામાં મહત્વનો ભાગ ભજવી શકે છે. કારણ કે તેઓ ગ્રંથાલય સંગ્રહ અને ગ્રંથાલય સેવાના ઉપયોગ સ્વરૂપ અને માત્રાનું સૂચન કરે છે. બીજા શબ્દોમાં ગ્રંથાલય આંકડા ભાવિ આગાહીઓ માટે આધાર રચી શકે છે. આની સાથે સંલગ્ન અન્ય સ્ત્રોતો - વ્યાપાર, ગ્રંથાલય સંગઠનો વચ્ચે જેવાં સ્ત્રોતોમાંથી ઉદ્ભવીને જેવાં કે પુસ્તકોના આંકડા અને લવાજમ ખર્ચાઓ, વ્યાવસાયિક બિનવ્યાવસાયિકોના પગારો શક્ય એટલી ચોક્કસતાપૂર્વક અંદાજપત્રીય આંકડાઓની ગણતરી કરવામાં સરળતા કરી આપશે.

**ગ્રંથાલય માનાંકોનો ઉપયોગ :**

ગ્રંથાલયોમાં અંદાજપત્રની તૈયારીમાં માનાંકો દ્વારા ભજવાની ઉપયોગી ભૂમિકાને કોઈ ભાર/ દબાણની જરૂર નથી. આમ છતાં, માનાંકો આવશ્યક રીતે અધિકૃત હોવાની જરૂર રહેતી નથી. જેમ કે તેઓ ઉપયોગમાં હોય એવા રાષ્ટ્રીય કે આંતરરાષ્ટ્રીય માનાંકોના વિકાસ સાથે સંબંધિત સંગઠનોમાંથી ઉદ્ભવે એ જરૂરી નથી. માનાંકો સંબંધિત સંસ્થામાંથી વિકસીત થઈ શકે અથવા સમાન સંસ્થાઓમાં સેવા આપતાં ગ્રંથાલયોમાંથી ઉતરી શકે. આમ છતાં કોઈ મુદ્દા ઉપર આ તબક્કે ભાર આપવાની જરૂર રહે છે. જો માનાંકો અંદાજપત્ર અંદાજ માટે ઉપયોગી હોય તો પણ તેઓ યથાર્થતા માટે સેવા આપી શકે નહીં. એ અર્થમાં કે વ્યવસ્થાપક મંડળ ઉપભોક્તાઓ ગ્રંથાલય અને સેવાઓ વિષે શું અનુભવે છે તેમાં રસ ધરાવશે.

ઉપયોગ માટે ઉપલબ્ધ એવા કેટલાક માનદંડો આ પ્રમાણે છે.

1. જરૂરી કર્મચારીઓનો અંદાજ કરવામાં ઉપયોજિત સરળ કરેલ કર્મચારી સૂત્ર
2. જરૂરી રાચરચીલા/ જરૂરી જગ્યાના અંદાજને લગતાં માનદંડો
3. પ્રલેખો વગેરેની સંખ્યાના અંદાજ સંબંધી માનદંડ

આ માનદંડો ફરીથી પગારો, રાચરચીલું, પ્રલેખો, ઈમારત વગેરેના સંબંધમાં થતાં ખર્ચાઓ નિશ્ચિત કરવામાં ઉપયોગી થશે.

ડૉ. એસ.આર. રંગનાથન દ્વારા વિકસાવાયેલ સરળ કરેલ કર્મચારી સૂત્ર કદાચ પુસ્તકાલયોને વિનિયોજિત સામાન્ય માનદંડોનું સર્વોત્તમ અનાવરણ છે. તેમનું પુસ્તક ગ્રંથાલય વહીવટ (આવૃત્તિ 2, 1960) કે જેમાં કર્મચારી સૂત્રની ચર્ચા કરાઈ છે તે વિવિધ વિભાગોના પ્રત્યેકમાં જરૂરી વ્યક્તિદીઠ કાર્યની વાર્ષિક માત્રા/ પ્રમાણ કાર્યનું સ્વરૂપ અને પ્રત્યેક વિભાગમાં જરૂરી કર્મચારીઓના પ્રકાર વિષે માહિતી આપે છે. UGC એ તેમનું કર્મચારી સૂત્રને અપનાવ્યું. ઉપરાંત માહિતી પદ્ધતિઓનાં સ્વરૂપ માટે વિવિધ આયોજનોના વિકાસમાં તેમનું કર્મચારી સૂત્ર જરૂરી સુધારા વધારા સાથે ઉપયોગમાં લેવાય છે. ઉપરાંત, ડૉ. રંગનાથનના ગ્રંથાલય માનદંડો ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનનાં ઘણાં પાસાંને આવરી લે છે.

કોઠારી આયોગે સૂચવ્યું કે માનક તરીકે વિશ્વવિદ્યાલયે પ્રત્યેક નોંધાયેલા વિદ્યાર્થીએ 25 રૂ. અને પ્રત્યેક શિક્ષક માટે રૂ. 300-00 ખર્ચવા જોઈએ. બીજી બાજુ UGC એ વિદ્યાર્થી દીઠ રૂ. 15/- અને શિક્ષક દીઠ રૂ. 200ની ભલામણ કરી છે. રંગનાથન (1976) એ સૂચવ્યું છે કે પ્રત્યેક 60-80 સક્રિય ઉછીના પુસ્તકો લેનાર દીઠ એક વ્યાવસાયિક અને પ્રત્યેક વ્યાવસાયિક માટે 1 થી 3 કારકૂની કર્મચારીઓ હોવા જોઈએ. રેન્ડીલા (1976) નીચેનાં માનકો સૂચવ્યાં છે.

#### પુસ્તકો :

1. પ્રત્યેક ઉછીનાં લેનાર માટે વર્ષે 2 થી 3 પુસ્તકો.
2. વાર્ષિક પ્રાપ્તિ અને કુલ સંગ્રહનું વચ્ચે 0.6 : 1 થી 0.01 : 1 ના પ્રમાણમાં હોવું જોઈએ. અન્ય શબ્દોમાં વાર્ષિક પ્રાપ્તિ કુલ સંગ્રહના 6 થી 10 ટકા વચ્ચે ના ગાળામાં રહેવી જોઈએ. આ એવી ધારણા ઉપર છે કે પ્રલેખોના અપ્રચલિતતાના દરને યોગ્ય વજન અપાવું જોઈએ અને ગ્રંથાલય એ બદલાની તકનિકીને લગતા સાહિત્ય સાથે જોડાય છે. આ માત્રા ગ્રંથાલય તેના પાયાગત સંગ્રહના નિર્માણને વિનિયોજિત હશે.

#### સામયિકો :

- (એ) પ્રત્યેક ઉછીનું લેનાર દીઠ 1.5 થી 2 સામયિક લવાજમો.
- (બી) સામયિકો ઉપરનો ખર્ચ પુસ્તક ખર્ચ કરતાં બે થી ત્રણ ગણો હોવો જોઈએ. આ ન્યાયિહતા બે પરિબળો ઉપર આધારિત છે.
- (1) વિજ્ઞાન અને તકનિકીની નવી માહિતી સૌ પ્રથમ સામયિકોમાં નોંધાય છે અને
- (2) સામયિક સાહિત્યનો ખર્ચ પુસ્તકોનો ખર્ચથી ઘણો વધારે વધ્યો છે.
- નોંધ : પુસ્તકો અને સામયિકોમાં ખર્ચ એ પુસ્તકો અને સામયિકોનો સરેરાશ ખર્ચ મેળવીને તથા ઉમેરેલ સંખ્યા દ્વારા તેનો ગુણાકાર કરીને ગણી શકાય છે.

#### બંધામણી : (Binding)

- (એ) 80 ટકા - 150 ટકા લવાજમ ભરાયેલ શીર્ષકો બંધામણી કરવાના ગ્રંથોની સંખ્યા
- (બી) બંધામણી માટે સરેરાશ ખર્ચ પ્રતિ ગ્રંથ 7 ડોલર

#### પુરવઠાઓ :

- (એ) પુરવઠાઓ ગ્રંથ ખલિતા, તિથીપમક આંતરગ્રંથાલય લોન વિનંતી પત્રકો વગેરેનો સમાવેશ કરે છે.
- (બી) પ્રત્યેક પુસ્તક દીઠ સરેરાશ ખર્ચ 0.5 ખર્ચ

**પ્રવાસ (મુસાફરી) :**

પ્રત્યેક વ્યાવસાયિક કર્મચારી સભ્ય દીઠ ડોલર 400 - ડોલર 600નો ખર્ચ - તેમને પ્રત્યેક વર્ષે ઓછામાં ઓછી એક સભામાં ભાગ લેવાનું શક્ય બનાવે છે.

રૂથ લીયોનાર્ડ સૂચવ્યું છે કે જો ગ્રંથાલય અંદાજપત્રમાં માથાદીઠ ખર્ચાઓનો સમાવેશ ન કરાયો હોય તો, કર્મચારીઓનો ખર્ચ 60 ટકા થી 80 ટકા વચ્ચે રહેવો જોઈએ. એની અસર તરીકે, આ બાબતનો અર્થ થાય કે પગારો અને અન્ય ખર્ચાઓ ઉપરના ખર્ચનો 2 : 1 નું પ્રમાણ. આમ છતાં, આ પ્રમાણ બે સંઘર્ષપૂર્ણ નિર્ણાયક બાબતો દ્વારા પ્રભાવિત થાય. જેમ કે (1) સર્વગ્રાહી સાહિત્ય સ્ત્રોત પરત્વે વ્યક્તિગત પ્રવેશ માટેની આવશ્યકતા અને (2) સાહિત્યમાં માહિતી પરત્વે પ્રવેશ પ્રાપ્ત કરવામાં વિસ્તૃત સહાય માટેની જરૂરિયાત.

અસંખ્ય ભલામણ કરાયેલ માનદંડો ગ્રંથાલય સંગઠનો જેવાં કે American Library Association (ALA) અને મહા વિદ્યાલય સંશોધન ગ્રંથાલય સંગઠન Association of Collage and Research Library (ACRL) દ્વારા પૂરો પડાય છે. આ માનદંડ તમામ પ્રકારની સંસ્થાઓ માટે હોય છે. ALA માનદંડો શૈક્ષણિક અને સામાન્ય ખર્ચના ઓછામાં ઓછા ગ્રંથાલય અંદાજપત્રના 6 ટકાથી ભલામણ કરે છે.

ઈંગ્લેન્ડમાં, ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર વિશ્વવિદ્યાલયોના અંદાજપત્રના 6 ટકા સુધી હોય છે. એ જ રીતે ઓસ્ટ્રેલિયામાં પણ ગ્રંથાલય અંદાજપત્રો વિશ્વવિદ્યાલયોના અંદાજપત્રના 2.9 ટકા થી 5.9 ટકા ની માત્રામાં હોય છે. Association of College and Research Library (ACRL) મહા વિદ્યાલય ગ્રંથાલયો માટે માનદંડો (1995) હિમાયત કરે છે કે શૈક્ષણિક ગ્રંથાલયો શૈક્ષણિક અને સામાન્ય હેતુઓ માટે કુલ સંસ્થાકીય ખર્ચના ઓછામાં ઓછા 6 ટકા હશે.

ગ્રંથાલયો તેમની સંસ્થાકીય નીતિઓને અનુસરે છે અને અંદાજપત્રને લગતો આદેશ આપે છે. સામયિકોના ખર્ચમાં વધારો થવાના કારણે સામગ્રી અંદાજપત્રમાં પુસ્તકો અને સામયિકોમાં 50 : 50ના પ્રમાણથી 40 : 60 નું પ્રમાણ અને અંતિમ કિસ્સાઓમાં 20:60નો પુસ્તકો અને સામયિકો વચ્ચેના ખર્ચમાં પરિવર્તન છે. આજના ઈન્ટરનેટ પર્યાવરણમાં એવી આગાહી થઈ રહી છે કે સામગ્રીઓ માટે શૈક્ષણિક ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર પ્રવેશ ક્રમિક પ્રકાશનો અને પુસ્તકો માટે 30:30:40નું પ્રમાણ વધે.

ગ્રંથાલયો સામગ્રીઓના ખર્ચ અને ઉપયોગ આંકડાઓ ઉપર આધારિત સૂત્રનો ઉપયોગ કરીને અંદાજપત્ર ફાળવણી કરે છે. ન્યુ ઓરલિયન્સના વિશ્વવિદ્યાલયમાં ઉપયોગમાં લેવાતી ગ્રંથાલય ફાળવણી સૂત્રનું નીચે આપેલું ઉદાહરણ છે.

$$D = r \times \frac{(u/U + g/G + 2(p/P))}{5}$$

જ્યાં

D = વિભાગીય ફાળવણી

r = પુસ્તકો માટે ઉપલબ્ધ નાણાંની કુલ રકમ

u = વિભાગના (ઉપલી-કક્ષા)

U = વિશ્વ વિદ્યાલયના કુલ (ઉપલી કક્ષા)

g = વિભાગના સ્નાતક SCHS

G = વિશ્વવિદ્યાલયના કુલ સ્નાતક SCHS

p = વિભાગ માટે પ્રકાશન દર

P = તમામ વિભાગો માટે સંયુક્ત પ્રકાશન દર

### આકૃતિ 12.1 અંદાજપત્ર ફાળવણી સૂત્ર

(સ્ત્રોત : <http://librarj.uno.edu/coll/allocation.html>)

◆ તમારી પ્રગતિને ચકાસો :

- (5) ગ્રંથાલયો માટે ઉપલબ્ધ નાણાકીય અંદાજની વિવિધ પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરો.
- (6) અંદાજપત્ર રચના માટે ઉપલબ્ધ માનાંકોનું વર્ણન કરો.

- નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.  
(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

## 12.5 અંદાજપત્ર ઔચિત્ય/ યથાર્થતા (BUDGET JUSTIFICATION)

પૂર્વ ખર્ચની સમીક્ષા વખતે, ગ્રંથાલય આંકડાઓનો તથા માનકોનો ઉપયોગ અંદાજપત્રમાં ખર્ચની વિવિધ બાબતોનો અંદાજ કરવામાં ઉપયોગી થાય, તેઓ તેમની જાતે અંદાજપત્રને યથાર્થ વધારી મદદરૂપ ન થાય. આથી ગ્રંથપાલો અથવા માહિતી વૈજ્ઞાનિકોએ આ બાબતમાં થોડો વિશિષ્ટ પ્રયત્ન કરવા જોઈએ. આ પ્રયત્ન ડેટા/માહિતી એકત્રીકરણના સ્વરૂપમાં અથવા અંદાજપત્ર રચનાની કોઈ ખાસ પદ્ધતિ પસંદ કરવામાં હોય. જે તેને યથાર્થ ફેરવવામાં અથવા અમુક યુક્તિઓ અપનાવવામાં મદદ કરશે.

### 12.5.1 ડેટા/માહિતી એકત્રીકરણ : (DATA/INFORMATION COLLECTION)

લાયકાત અમુક અંશે યથાર્થને સુવિધા પૂરી પાડે છે. આથી, એવું સૂચવાય છે કે લાયકાત આધીન તમામ પ્રવૃત્તિઓને પરિમાણિત કરાય. પ્રલેખ પ્રસારમાં વધારો અથવા ઉત્તર આપેલા સંદર્ભ પ્રશ્નો અથવા સંપાદિત કરેલા પશ્ચાત્ વર્તી વાઝમયસૂચિય અધિતમ હેવાલો ને અંદાજપત્ર તૈયાર કરતી વખતે ભાવિ ઉપયોગ માટે પ્રલેખિત કરાય. એકત્રિત કરેલ માહિતીની મહત્તમ અસર માટે ઉદાહરણ સ્વરૂપે રજૂ કરવી જોઈએ. એક પૂર્વ કાળજી જે લેવાની જરૂર છે તે જે જે ઉદાહરણ રીતે રજૂ કરાય છે. તે એવા હોવા ઉપરાંત ચોકસાઈપૂર્ણ ટૂંકાણવાળા હોવા જરૂરી છે. સારી રીતે રજૂઆત કરેલો આલેખ ઘણા શબ્દોનો બચાવ કરે છે.

બીજું, ઉપભોક્તાઓ કે જેઓ ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ દ્વારા લાભાન્વિત થયા છે તેમની પાસેથી ગૌરવ (કદર)નાં પ્રમાણપત્રોનો સમાવેશ કરતી ફાઈલ જાળવી રાખવી એ એક સારો મહાવરો રહેશે. અપૂર્ણતા અથવા સંગ્રહમાં ત્રુટીઓ, સેવામાં ત્રુટીઓ વગેરે અથવા સુધારા માટેનાં સૂચનો તે લગતી ગ્રાહકવર્ગમાંથી ટીકાઓની નોંધ થવી જરૂરી છે. કારણ કે આ બાબતો જ્યારે સંગ્રહ વિકાસ માટે વધારાના ભંડોળ અથવા નવી સેવાઓની સ્થાપના માટે વિનંતી કરાય છે ત્યારે તેઓ સારો પ્રતિભાવ પાડે છે. ઉપરાંત, ઉપભોક્તાઓ પાસેથી મેળવેલ પ્રતિભાવ (ઉપભોક્તાઓ પાસેથી વિશિષ્ટ પ્રશ્નોના પ્રત્યુત્તરમાં) સાથે પુસ્તકાલય અથવા માહિતી કેન્દ્ર દ્વારા હાથ પર લેવાયેલ માંગણી પરની સેવાઓના વિવિધ પ્રકારોને લગતી માહિતીને એકત્ર કરાવી જોઈ. અથવા ભાવિ ઉપયોગ માટે જાળવી રાખવી જોઈએ.

જો કાર્યક્રમિત અંદાજપત્ર રચના ખાસ કરીને PPBS અંદાજપત્ર રચના માટે અપનાવાયેલ પદ્ધતિ અપનાવેલ હોય તો વિવિધ ક્રિયાત્મક અને સેવા પ્રવૃત્તિઓને લગતા કામગીરી આંકડા ઉપલબ્ધ હશે. આ ઔચિત્યના સમયે હાથવગા રહેશે.

### 12.5.2 અંદાજપત્ર રચનામાં અપનાવાયેલ પદ્ધતિ : (Method Adopted in Budgeting)

ગ્રંથાલય/ માહિતી કેન્દ્ર માટે નાણાકીય આયોજન વિકસાવવામાં, ગ્રંથપાલ અવગત હોવો જોઈએ કે તે જે કંઈની માંગણી કરશે તે મંજૂર કરાશે નહીં. એ હકીકત હોવા છતાં કે અંદાજપત્ર મજબૂત તર્ક ને આધારે રચાવુ જોઈએ. આથી, સફળ પરિણામો સાથે અનુસરાઈ શકાતી હોય તેવી પ્રયુક્તિઓ બહુ-સ્તરીય અંદાજપત્રની રચના કરવાની છે. આ પદ્ધતિમાં સેવાની લઘુત્તમ હાર્દરૂપ કક્ષા કે જેના સિવાય સંસ્થા બચી જઈ શકે નહીં તે આનુસંગિક ખર્ચો સાથે વિકસાવવી જોઈએ. પછી, આનુસંગિક લાભો સાથે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓ સૂચવતાં અમુક સ્તરો જરૂરી ખર્ચ આંકડાઓ સાથે વિકસાવવા જોઈએ. આ પ્રયત્ન પરિપૂર્ણ થયા બાદ ગ્રંથપાલે તેના ખાસ સ્તરની પસંદગી સૂચવવું બહુ સ્તરીય અંદાજપત્ર રજૂ



કરવું જોઈએ. અહીં ચેતવણીનો એક સૂર - સર્વોત્તમ/ સર્વોચ્ચ સ્તરની ભલામણ કરવા માટે અતિ મહત્વાકાંક્ષી ન બનો. તે ગ્રંથપાલની નિરાશા સાથે નકારાઈ જશે. આથી ગ્રંથપાલે વ્યવસ્થાપક મંડળને તેઓ કેટલાક ઉચ્ચ - કિંમતવાળાં (ખર્ચાળ) વિકલ્પોનો અસ્વીકાર કરી રહ્યા છે. એવી છાપ ઉભી કરવા ઉચ્ચ સ્તર સિવાયના કોઈક સ્તરનું સૂચન કરવું જોઈએ.

સફળતાપૂર્વક ઉપયોગ કરી શકાય તેવી અન્ય પ્રયુક્તિ સેવાની વર્તમાન કક્ષાનું સંચાલન કરવા જરૂરી રકમની ગણતરી કરવાની છે અને પછી તેને સૂચિત અંદાજપત્ર સાથે તુલના કરવાનું છે જે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓનો સમાવેશ કરશે. આ સરખામણી દર્શાવશે કે ભંડોળમાં માગણી કરેલ વધારો અને નવી સેવાઓ શરૂ કરવા કરતાં સેવાના વર્તમાન કક્ષાને ચાલુ રાખવા માટે વધારે છે. કુગાવો પુસ્તકોના કિંમત વધારા અને સામયિકોના લવાજમ વધારાઓ સાથે આવતા ભંડોળમાં અધિક વધારાને સરભર કરે. આમ છતાં, જો વ્યવસ્થાપક મંડળ વધારાનું ભંડોળ પૂરું નહીં પાડવા આગ્રહ રાખે તો, વ્યક્તિ તેમને કહી શકે કે અંદાજપત્રીય ભંડોળનો કોઈ પણ વધારો પુસ્તકાલય અને માહિતી સેવાઓના ઘટાડામાં પરિણમશે નહીં. આ એ કારણથી છે કે પગારો જેવા નિશ્ચિત ખર્ચાઓ ઘટાડી શકાશે નહીં. (વાસ્તવમાં, નિશ્ચિત ખર્ચાઓ વિદ્યમાન કર્મચારીઓને અપાતા ઈજ્જાઓ અને અન્ય પેશગીઓને લીધે વધે છે.) અને પરિણામે ચલિત ખર્ચાઓ જેવા કે પુસ્તક ખર્ચાઓ, સામયિક લવાજમો વગેરે ને ઘટાડવા જોઈએ. આથી એવી આશા રખાય છે કે આવી સરખામણી વ્યવસ્થાપક મંડળને ભંડોળ મુક્ત કરવા માટે ખાતરી આપશે.

### 12.5.3 અન્ય યુક્તિઓ : (Other Tactics)

ગ્રંથપાલ દ્વારા અપનાવાયેલ અને યુક્તિઓ નીચે પ્રમાણે હોઈ શકે અને તેને ભંડોળ માટે તેની શોધ (પ્રયત્ન) માટે તેને પરોક્ષ રીતે મદદ કરશે તે છે.

- (એ) ગ્રંથાલય સમિતિમાં શ્રેયાન કર્મચારીઓ અને વ્યવસ્થાપક મંડળનો સમાવેશ.
- (બી) અન્ય સંસ્થાઓ કે જે સેવાઓનો ઉપયોગ કરે છે તેમની પાસેથી, શુલ્ક(ચાર્જ) લેવું.
- (સી) નાણાં વિભાગ સાથે સારા સંબંધો જાળવી રાખો કારણ કે આ બાબત નાણાકીય માહિતી સહેલાઈથી મેળવવામાં સરળતા કરી આપશે. ઉપરાંત, નાણાકીય કર્મચારીઓ પુસ્તકાલય અંદાજપત્રની રૂપરેખામાં ઉપયોગી હોઈ શકે.
- (ડી) તમે માંગણીઓ કરો તે પહેલાં તમારી સંસ્થાની નાણાકીય આબોહવા (પરિસ્થિતિ)નું મૂલ્યાંકન કરો.
- (ઈ) શક્ય એટલું અંદાજપત્રને વળગી રહેવું તે શાણપણભરી નીતિ હશે. જ્યાં સુધી વ્યવસ્થાપક મંડળને સંબંધ છે ત્યાં સુધી આ એક વધારાનો મુદ્દો હશે; અને,
- (એફ) નાણાકીય વ્યવસ્થાપક મંડળ સાથે તેઓ જે સમજે તે ભાષામાં વાત કરો. આથી અંદાજપત્ર રચનામાં તમારી પાસે નાણાકીય બુદ્ધિ છે તેનું નિદર્શન કરો.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો:

(7) ગ્રંથાલય અંદાજપત્રને યથાર્થ ઠેરવવા માટે અપનાવવામાં આવતી પદ્ધતિઓ કઈ છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 12.6 નિષ્કર્ષ (CONCLUSION)

પૂર્વગામી હેવાલમાંથી તે સ્પષ્ટ છે કે કોઈપણ વહીવટી સમસ્યા પુસ્તકાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રના સંચાલન માટે યોગ્ય અંદાજપત્રની તૈયારી કરતાં વધારે પાયાગત નથી. પરંતુ, સફળ અંદાજપત્રની રચના માટે તેણે પુસ્તકાલયમાં કરાતા ખર્ચ સંબંધી તમામ વિગતોનું સૂચન કરવું જોઈએ. આ માટે, ગ્રંથપાલ માટે એ આવશ્યક બને છે કે તેમની નાણાકીય માંગણીઓને યથાર્થ ઠેરવવાના તેમણે કાર્યક્ષમતાની અમુક કક્ષા વિકસાવવી જોઈએ. સમસ્યા ત્યાં અટકતી નથી કારણ તેઓને ખૂબ નિગ્રહ અને શિસ્ત અગાઉ તૈયાર કરાયેલ અંદાજપત્ર રચનાના હેવાલમાં કરેલ વાસ્તવિક ખર્ચને અનુરૂપ થવા માટે દાખવવી પડે છે. અલબત્ત, તે એમ કહ્યા વિના જાય છે કે વર્ષના અંતે વાસ્તવિક નાણાકીય અહેવાલ અને અંદાજપત્ર વચ્ચે આખરી સહસંબંધ મૂળ અંદાજપત્રની રચનામાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ માહિતીની યથાર્થતા ઉપર આધાર રાખે છે. માહિતીના દોરીસંચારમાં ગ્રંથપાલના જ્ઞાન, અનુભવ અને ભાગ્ય અને ભાવિની આગાહી અને આખરી અંદાજપત્રને અનુરૂપ વાસ્તવિક ખર્ચ કરવામાં ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપક મંડળ દ્વારા દાખવાયેલ શિસ્ત પર પણ આધાર રાખે છે.

## 12.7 સારાંશ : (SUMMARY)

આ એકમમાં, તમોને નાણાકીય આયોજન અંગેની સંકલ્પનાઓ પરત્વે પરિચિત કરાયા હતા. અંદાજપત્ર રચના સંબંધી પરિભાષાની વિગતવાર સમજૂતી અપાઈ છે. ઉપરાંત, નાણાકીય અંદાજોની વિવિધ પદ્ધતિઓ - માથાદીઠ પદ્ધતિ, ઉમેરણના ખર્ચની પદ્ધતિ, વિગતોની પદ્ધતિ, પ્રમાણની પદ્ધતિ, કાર્યક્રમિત (યોજિત) અંદાજપત્ર રચના (PPBS, ZBB) અને અંદાજપત્ર યથાર્થતા ક્રિયાવિધિને ઉજાગર કરાઈ છે.

## 12.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) ગ્રંથાલયોના વિવિધ પ્રકારોના સ્ત્રોતો છે. શૈક્ષણિક પુસ્તકાલયો, આ પુસ્તકાલયોને વિશ્વવિદ્યાલય/ મહાશાળા/ શાળા અંદાજપત્ર/ યુજીસી અનુદાનો, પુસ્તકાલય ફીના સમાવેશ સાથે વિદ્યાર્થી ફી, દંડની રકમ, પ્રકાશનોનું વેચાણ, પુસ્તકાલય સેવાઓ જેવી કે વાડમયસૂચિ સેવા રેપ્રોગ્રાફીક સેવા, ધર્મદાન, ભેટો, દાન વગેરેમાંથી નાણાં મેળવે છે.  
વિશિષ્ટ પુસ્તકાલયો : આ પુસ્તકાલયો માતૃ સંસ્થાએ યોજનાઓને ફાળવાયેલ ભંડોળ, વિવિધ પુસ્તકાલય સેવાઓ માટે લીધેલ શુલ્ક, પ્રકાશનોના વેચાણ, સભ્યપદ લવાજમ, દાતા એજન્સીઓ જેવી કે યુનેસ્કો, IDRC વગેરે પાસેથી નાણાં મેળવે છે.
- (2) ‘અંદાજપત્ર’ શબ્દની આપેલા સમયગાળા માટે અંદાજિત મહેસૂલ (આવક) અને ખર્ચની નાણાકીય યોજના તરીકે વ્યાખ્યા અપાય. અંદાજપત્રો વિવિધ પ્રકારના હોય છે મુદ્દા અંદાજપત્ર કે જે સળંગ રીતે વિવિધ બાબતો ઉપર ખર્ચની વિગતોની યાદી આપે છે. સૂત્ર અંદાજપત્ર ધારી લેવાયેલા સંબંધોના આધાર પર વિવિધ બાબતો પરત્વે ભંડોળની ફાળવણી કરે છે. ધારી લેવાયેલ આ સંબંધો અપાતી વિવિધ સેવાઓ પરત્વે અગત્યની હોય છે. એકમ-ખર્ચ અંદાજપત્ર એકમ વાર ખર્ચનો અંદાજ આપે છે. અને પ્રત્યેક એકમ કેટલા જથ્થામાં સેવાઓ બજાવે છે તેનો અંદાજ આપે છે, ઉચ્ચક અંદાજપત્ર સંબંધિત વ્યવસ્થાપક મંડળ પર આધાર રાખીને એકલચ્છુ રીતે અમુક રકમની ફાળવણી કરે છે. યોજિત - (કાર્યક્રમિત) અંદાજપત્ર હાથ પર લેવાનાર કાર્યો દ્વારા થતાં ખર્ચોને વર્ગીકૃત કરે છે. સંચાલન કરનાર અંદાજપત્ર આપેલા સમયગાળા માટે મહેસૂલ અને ખર્ચનો અંદાજ આપે છે, જે વાર્ષિક આવર્તક ખર્ચોનું સૂચન કરે છે. થાપણ અંદાજપત્ર સંસ્થાના લાંબાગાળાની યોજનાઓ માટેના ભાગ તરીકે બિન-આવર્તક બાબતોનો અંદાજ આપે છે. અને સરવૈયા અંદાજપત્ર ભંડોળોની વિગતવાર માહિતીની ચાવી આપે છે - ફાળવાયેલ રકમ, ખર્ચાયેલ અને હજી ઉપયોગ માટે ઉપલબ્ધ.
- (3) પુસ્તકાલય ખર્ચ, ત્રણ કક્ષાઓ હેઠળ વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. પ્રારંભિક ખર્ચો, વાર્ષિક સંચાલન અંદાજપત્ર અને ભાવિ આવશ્યકતાઓ થાપણ ખર્ચ અને પ્રવર્તમાન ખર્ચની બાબતો નીચે પ્રમાણે મૂકી શકાય છે.

મુદ્દો ભાવિ આવશ્યકતાઓ	પ્રારંભિક ખર્ચાઓ	વાર્ષિક સંચાલન અંદાજપત્ર	
૧. સુવિધાઓ	ભૌતિક સ્થળની તૈયારી (પુનઃ નિર્માણ, વિભાગો, વાયરીંગ, વીજળી, શણગાર	જરૂર મુજબ જીર્ણોદ્ધાર વિસ્તરણ : નથી સુવિધાઓ	
૨. સાધન	સાધન ખરીદી અને રાચરચીલા સજાવટ	સમારકામ, પુનઃસ્થાપન અને જરૂર મુજબ ઉમેરણ	નવું અથવા સુધારેલ સધન, નવા સ્થળ માટે રાચરચીલા સજાવટ
૩. પગારો અને વેતનો	પરામર્શકો, પ્રારંભિક જરૂરિયાતો	વ્યાવસાયિક બિનવ્યાવસાયિક કારકૂની સેવા, શ્રમ	સામયિક વધારા નવા ક્ષેત્રોમાં
૪. પ્રલેખોનું એકત્રીકરણ	પાયાગત પ્રલેખોની ખરીદી, સામાયિકો અને દ્વિતીયક પ્રકાશનો	વાર્ષિક લવાજમો, પ્રલેખ સંગ્રહમાં ઉમેરણ, સેવામાં	આકસ્મિક ખર્ચા અને નવી ક્રિયાવિધિ
૫. સામગ્રીઓ અને પુરવઠા	પ્રારંભિક સામગ્રીઓ અને પુરવઠા	વાર્ષિક ખર્ચ પાત્ર રકમો	આકસ્મિક સંશોધન અને મૂલ્યાંકન
૬. પરચૂરણ	પરામર્શકો, આયોજન અને પ્રારંભ દરમિયાન પ્રવચન	પ્રવાસ, શિક્ષણ, સેવા, પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન	

૪. અંદાજપત્ર માટે જરૂરી ઉદ્દેશ્યો અને લક્ષણો નીચે મુજબ છે. અંદાજપત્ર તૈયાર કરવામાં ઉદ્દેશ્યો છે.
- આપેલા સમયગાળા માટે નાણાકીય સ્થિતિ - અંદાજિત મહેસૂલ અને ખર્ચાનો હેવાલ રજૂ કરવો.
  - ખાસ સમય ગાળા દરમિયાન સ્ત્રોત અને ખર્ચાઓના કાર્યક્ષમ અને અસરકારક સમન્વય માટે આયોજન તરીકે સેવા બજાવવી
  - ભવિષ્યની તારીખે અપાનાર સેવાઓને લગતી વિગતો રજૂ કરવી. પાયાગત નાણાકીય નિયંત્રણ ક્રિયાવિધિ તરીકે સેવા બજાવવી.
  - પરિણામોના મૂલ્યાંકન માટે ઉપકરણ તરીકે સેવા બજાવવી.
  - આયોજનને અમલમાં મૂકવું, પ્રવર્તમાન માર્ગદર્શક, કાર્યોનો ખર્ચ સારાંશ વગેરે પાર પાડવાના સાધનોની આગાહી તરીકે સેવા બજાવવા.
  - વ્યવસ્થાપક મંડળ માટે સાધન તરીકે સેવા બજાવવા અને
  - ભાવિ નીતિ રૂપરેખા માટે આધાર રચવા.

અંદાજપત્ર માટે આવશ્યક લક્ષણો પરિણામો પરિપૂર્ણ કરવા માટે સ્થિતિસ્થાપકતા અને લવતીયતા ક્રિયાવિધિની સરળતા અને આયોજન કાર્યાન્વિત કરતા લોકો પરત્વે અંદાજપત્રના હેતુઓના અસરકારક પ્રત્યાયન.

અંદાજપત્ર રચનામાં વિચારવાનાં હોય તેવાં પરિબલો છે:

- સંસ્થાનો પ્રકાર - શૈક્ષણિક ઔદ્યોગિક - સંશોધન - કે તેનો તે ભાગ છે.

- સંસ્થાનું કદ
  - પુસ્તકાલય અંદાજપત્ર સ્વતંત્ર રીતે તૈયાર કરાયું છે કેમ અથવા તે સંસ્થા માટે સામાન્ય અંદાજપત્રકનો ભાગ રચે છે કે કેમ.
  - પુસ્તકાલય સેવાના ઉપભોક્તાઓનો પ્રકાર
  - પ્રલેખ સંગ્રહ
  - પુસ્તકાલય દ્વારા અપાતી સેવાઓ વગેરે અને
  - જો અધિકાર અન્યથા ન અપાયો હોય તો અંદાજપત્રીય આયોજન પરત્વે સંલગ્નતા.
5. પુસ્તકાલયો માટે ઉપલબ્ધ નાણાકીય અંદાજોની વિવિધ પદ્ધતિઓ.
1. માથાદીઠ પદ્ધતિ
  2. નવો ખર્ચ ઉમેરવાની પદ્ધતિ
  3. ઊંડાણપૂર્વકની પદ્ધતિ
  4. પ્રમાણોની પદ્ધતિ
  5. કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર પદ્ધતિ
  6. શૂન્ય-આધારિત અંદાજપત્ર રચના
6. ડૉ. એમ. રંગનાથન દ્વારા વર્ણવાયેલ પુસ્તકાલયોમાં અંદાજપત્ર રચના માટે ઉપલબ્ધ માનદંડો કદાચ ગ્રંથાલયોને વિનિયોજિત સામાન્ય માનદંડોનું સર્વોત્તમ અનાવરણ છે. તેઓ પૈકી થોડા છે.
1. જરૂરી કર્મચારીના અંદાજમાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ સરળકૃત કર્મચારી સૂત્ર.
  2. જરૂરી રાયરચીલું/ જરૂરી સ્થળના અંદાજને લગતા માનદંડો અને
  3. પ્રલેખોની સંખ્યાના અંદાજ સાથે સંબંધિત માનદંડો.
  7. પુસ્તકાલય અંદાજપત્રને યથાર્થ ઠેરવવા માટે અપનાવાતી પદ્ધતિઓ છે : બહુસ્તરીય અંદાજપત્રનો વિકાસ, આનુસંગિક ખર્ચો સાથે સેવાના લઘુત્તમ હાર્દરૂપ કક્ષાનું સૂચન કરતું, અન્ય પદ્ધતિ સેવાના પ્રવર્તમાન કક્ષાના ખર્ચની ગણતરી કરવા ખર્ચના આંકડાઓના લાભો સાથે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓ સૂચવતા અમુક સ્તરો અપનાવી શકાય છે અને પછી તેની સૂચિત અંદાજપત્ર સાથે તુલના કરે છે કે જે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓનો સમાવેશ કરે છે.

## 12.9 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEYWORDS)

- અંદાજપત્ર (Budget)** : અપેક્ષિત ખર્ચ અને આવકનું આયોજન
- અંદાજપત્ર ઔચિત્ય (Budget Justification)** : પ્રવૃત્તિઓ અને સૂચનોના અંદાજને સરળ બનાવતો અંદાજ, સુધારાઓ માટે પ્રવૃત્તિઓમાં અપૂર્ણતા અને અથવા નવી પ્રવૃત્તિઓનો આરંભ
- મૂડી અંદાજ પત્ર (Capital Budget)** : બિનઆવર્તક બાબતોના ખર્ચને સૂચવતું અંદાજપત્ર
- નાણાં (ભંડોળ) (Finance)** : યોજનામાં સમાવિષ્ટ મૂડી, ખાસ કરીને મૂડી કે જે નવો વ્યાપાર શરૂ કરવા માટે ઉભી કરવાની હોય.
- નાણાકીય વ્યવસ્થાપન (Financial Management)** : સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિમાં નાણાકીય સ્ત્રોતોના આયોજન, વ્યવસ્થાપન અને નિયંત્રણ સાથે સંબંધિત વ્યવસ્થાપન.
- આવર્તક ખર્ચ (Recurring Expenditure)** : ચાલુ બાબતોને સંબંધિત ખર્ચ

---

## 12.10 સંદર્ભો અને વિશેષ (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Atheton Pauline (1977). Handbook of Information- Systems and services, Paris : Unesco
- Brigham, Eugene F. and Ehrhardt , Michael C. (2004). Financial Management Theory and practice. 11<sup>th</sup>ed. Mason, OH: South - Western College Pub.
- Brigham; Eugene F. and Houston, Joel F. (2003) Fundamentals of Financial Management : Concise 4th - ed. Mason, OH : South - Western College Pub
- Evens, G Edward and ward, Patricio L. (2003). Beyond the Basics : A Management Guide for Library and Information Professionals. New york : Neal - Schuman Publishers
- Gopinath, M.A. (1982) Financial Norms for Collections Development in Libraries. DRTC Annual Seminar. Paper AW
- Keoron, Arthur J.et. al (2004). Financial Management: Principales and Applications 10th ed. NJ: Practice Hall.
- Loevy, Jay H. (1987). Microcomputer Application in Budgeting. In sweeney H.W.A. and Rachlin. Red Handbook of Budgeting, 2<sup>nd</sup>ed. Ny: John wiley & Sons.
- Mason D. (1973). Programmed Budgeting and cost Effective ness Aslib Proceedings 25; 100110
- Rader, Hannabre B. et.al (1997) Creative Financing of Academic Libraries in the Next Century. 63rd IFLA general Conference.
- Randall, G.E. (1974) Budgeting in Specialist Libraries DRTC Annual Seminar. 11; Paper B.
- Rabbins stephen P. and Dec Cenzo Devid (2003) Fandamentals of Management 4<sup>th</sup> ed. NJ: Prentice hall.
- Seetharama S. (1990). Guidelines for planing of Libraries and Information - Centers Calcutta IASLIC
- Stueart Robert D. and Moran Barbara B. (2004). Library and Information Center Management, 6th ed USA. LLibraries Unlimited.
- Trumpeter M.C. and Rounds RS. (1985) Basic Practices for Libraricians Chicago American Library Association.

: માળખું :

- 13.0 ઉદ્દેશ્યો
- 13.1 પ્રસ્તાવના
- 13.2 અંદાજપત્ર રચના નિયંત્રણ પદ્ધતિ
- 13.3 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ માટે આવશ્યકતા
- 13.4 સેવા-અભિમુખિત અને બિન-નફા સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ
  - 13.4.1 સેવા-અભિમુખિત અને બિન-નફા સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતા
  - 13.4.2 નિર્ગમન માપનની સમસ્યાઓ
- 13.5 માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા
- 13.6 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ
  - 13.6.1 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના ફાયદા
  - 13.6.2 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની મર્યાદાઓ
- 13.7 લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ
- 13.8 સારાંશ
- 13.9 તમારા જ્ઞાનને ચકાસોના ઉત્તરો
- 13.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 13.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

---

### 13.0 ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES)

---

- ◆ આ એકમના વાંચન બાદ, નીચેની બાબતો સમજવા સક્ષમ બનશો.
  - 1. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ શું છે.
  - 2. તેની શા માટે જરૂર છે.
  - 3. તે માહિતી કેન્દ્રોમાં કેવી રીતે કાર્ય કરે છે.
  - 4. તેના લાભો અને મર્યાદાઓ શું છે અને
  - 5. પરિસ્થિતિઓ કે જેની હેઠળ સેવા અભિમુખિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિને કાર્ય કરવું પડે છે અને લવચીક અંદાજપત્રીય પદ્ધતિનાં લક્ષણો.

---

### 13.1 પ્રસ્તાવના : (INTRODUCTION)

---

અગાઉના એકમમાં, તમે માહિતી કેન્દ્રો માટે અંદાજપત્રના વિવિધ પ્રકારો અને અંદાજપત્ર રચનાની પ્રક્રિયા વિષે શીખ્યા છો. ઉપરાંત તમે પદ્ધતિઓ પૃથક્કરણ (વિભાગ-2)ની વિવિધ વિનિયમન કરનારી અને મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ સાથે હવે પરિચિત છો. અને તમે જાણો છો કે નિયંત્રણ એ વ્યવસ્થાપન કાર્યો પૈકી ગમે તે એક છે. (એકમ 2, વિભાગ-1) આ એકમમાં, તમે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ શું છે અને તે માહિતી કેન્દ્રોમાં કેવી રીતે આવશ્યક છે, તેને કેવી રીતે કાર્યાન્વિત કરાય છે અને તેના ફાયદાઓ અને ગેરફાયદાઓ ક્યા છે તે શીખશો. અંદાજપત્ર તૈયાર કરવું તેમજ માહિતી કેન્દ્ર માટે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની સ્થાપના કેવી રીતે કરવી ખર્ચ પૃથક્કરણ અને ખર્ચ પ્રયુક્તિઓ ઉપર આધાર રાખે છે. આ પ્રયુક્તિઓ કે જેનો તમે આ વિભાગોનો હવે પછી આવતા (અનુવર્તી) એકમોમાં અભ્યાસ કરવાના છો. અન્ય શબ્દોમાં આ એકમ અને અનુવર્તી (હવે પછી આવતા) બે એકમોમાં

નાણાકીય વ્યવસ્થાપન જેમ કે નાણાકીય નિયંત્રણ અને હિસાબના છેલ્લા તબક્કા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

### 13.2 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ : (BUDGETARY CONTROL SYSTEM)

અંદાજપત્ર રચના અને આયોજન પ્રક્રિયા છે. જેમાં વિશિષ્ટ સમયગાળામાં સંસ્થાના મહેસૂલ અને ખર્ચને સરભર કરાય છે. ‘અંદાજપત્ર’ એ આયોજન પ્રલેખ અને નાણાકીય વિધાન/નિવેદન છે. જે ખાસ સમય માટે, સામાન્ય રીતે વર્ષ માટે સૂચિત મહેસૂલો અને ખર્ચ માટે તેમના ઉપયોગની વિગતો પૂરી પાડે છે. તે તપાસણી અને નિયંત્રણનું સાધન છે. નાણા કેવી રીતે મેળવવાં જોઈએ અને તે કેવી રીતે ખર્ચાવાં જોઈએ તેની ઉપર - અંદાજપત્ર રચનાને નાણા સુધી જ માત્ર મર્યાદિત કરવાની જરૂર નથી. તેને નાણાકીય અને બિનનાણાકીય એમ બંને શબ્દોમાં વ્યક્ત કરી શકાય છે. પરંતુ, તે એવો મહાવરો છે (અને તે અંદાજપત્રની શક્તિ/બળ છે) કે તે રૂપિયા તરીકે કહેવાતા સામાન્ય ચલણ તરીકે અભિવ્યક્ત થાય છે. આથી, અંદાજપત્ર રચના કાર્યનો અંદાજ આપતા તમામ આયોજનોની પ્રક્રિયા છે. જે તેઓ ઈચ્છિત પરિણામો સિદ્ધ કરશે કે કેમ તે નક્કી કરવા અને તે મુજબ અનુકૂલન કરવા જ્યારે જ્યારે તેઓ ઈચ્છિત પરિણામો સિદ્ધિ કરવામાં ઉણા ઉતરે ત્યારે અંદાજપત્રને ક્રિયાના આયોજનની પરિમાણસૂચક અભિવ્યક્તિ છે. બજેટને માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપકના હાથમાં સાધન છે, લક્ષ્ય તરફનાં કાર્યો પરત્વે વ્યવસ્થાપક મંડળને માર્ગદર્શન આપવા માટે માર્ગ નકશો છે અને વિકાસ માપવા માટે શોધ ઉપકરણ છે, આયોજનમાંથી તફાવતો ઉજાગર કરે છે. અને કાર્યોને પાછાં મૂળ માર્ગ પર મૂકવા માટે સુધારાત્મક કાર્યોની આવશ્યકતા દર્શાવે છે. અન્ય શબ્દોમાં, અંદાજપત્ર એ ક્રમિક અને વિકાસશીલ આયોજન, સંકલન અને અમલીકરણને મદદ કરે છે, નાણાકીય નિયંત્રણના સાધન તેમજ પરિણામોના મૂલ્યાંકન માટે સાધન તરીકે સેવા બજાવે છે. કોઈપણ વ્યક્તિને નાણાકીય પ્રતિબંધો સિવાય કામ કરવાની જાહોજાલાલી નથી. કોઈપણ વ્યક્તિને તેની જરૂરિયાતોને યથાર્થ ઠેરવ્યા સિવાય નાણાં મેળવતું નથી. તદ્દુપરાંત, વ્યક્તિઓ તાત્કાલિક અનપેક્ષિત લાભ તેમજ અંદાજપત્રમાં તીવ્ર કાપનો સામનો કરવા તૈયાર રહેવું જોઈએ. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિએ પદ્ધતિનું ઉદાહરણ (ખાસ કરીને પદ્ધતિ પૃથક્કરણની નાણાકીય અને મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ) તેમજ વ્યવસ્થાપનને વિસ્તૃત રીતે માન્યતા પ્રાપ્ત નિયંત્રણ કાર્ય છે.

નિયંત્રણ પદ્ધતિ એવી પદ્ધતિ છે કે જેનો હેતુ ઈચ્છિત હાલ જાળવી રાખવાનો છે. તે ચાર તત્ત્વોનો સમાવેશ કરે છે. (1) માપન સાધન કે જે શોધક (detector) (2) માનાંક અથવા અપેક્ષા સાથે તુલના કરીને શું બની રહ્યું છે તેની અગત્યતાનું મૂલ્યાંકન કરવાનું સાધન - પસંદગીકાર (selector) (3) (જો જરૂરી હોય તો) વર્તન સુધારવા માટેનું સાધન - અસર પ્રાપ્તકાર (effector) (4) પ્રયુક્તિ વચ્ચે પ્રત્યાયનનું સાધન. જૈવિક કે ભૌતિક નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ કે જે સરળ છે તેમાંથી વિરુદ્ધ સંસ્થાઓમાં નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ વધુ જટિલ છે. વ્યુહાત્મક આયોજન, ક્રિયાત્મક નિયંત્રણ અને વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ એ સંસ્થાઓમાં પ્રવૃત્તિઓના આયોજન અને અંકુશ પ્રવૃત્તિઓની ત્રણ વિસ્તૃત કક્ષાઓ છે. “વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ એ પ્રક્રિયા છે. જેના વડે વ્યવસ્થાપકો ખાતરી આપે છે કે સંસ્થાઓની સિદ્ધિઓમાં સ્ત્રોતો અસરકારક રીતે અને કાર્યક્ષમ રીતે મેળવાય છે અને ઉપયોગમાં લેવાય છે.”

વધારે સરળ શબ્દોમાં, વ્યવસ્થાપનના અગત્યના કાર્યો પૈકી એક તરીકે નિયંત્રણ ગોઠવેલા માનકો અને કામગીરી વચ્ચે ફેરફારો ઉજાગર કરવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. અને પછી ભવિષ્યમાં આવા ફેરફારોના બનાવને અટકાવવા માટે જરૂરી પગલાં લેવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. નિયંત્રણ એવી પ્રક્રિયા છે. જેના દ્વારા વ્યવસ્થાપક ખાતરી આપે છે કે વાસ્તવિક પ્રવૃત્તિઓ આયોજિત પ્રવૃત્તિઓને માન્ય રાખે છે અને તે (i) ચાવીરૂપ ક્ષેત્રો માટે માનકો સ્થાપિત કરવા અને ઓળખવાં (ii) માનકો સામે વાસ્તવિક પરિણામોની સરખામણી કરીને અને માપન કરીને (iii) સુધારાત્મક પગલાં લઈને જેવી બાબતોનો સમાવેશ કરે છે.

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ એ વ્યવસ્થાપકો દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાતી સૌથી જૂની અને પરંપરાગત નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ પૈકી છે. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ એ અંદાજપત્ર સમય દરમિયાન શું આયોજિત કરાયું હતું, શું સિદ્ધ કરાયું છે તેની સરખામણી કરવાની પ્રક્રિયા છે. તે પશ્ચાદ્ અભિમુખિત અથવા પશ્ચાદ્ - કાર્ય નિયંત્રણ નથી. પરંતુ ભાવિ-અભિમુખિત નિયંત્રણ પદ્ધતિ છે. તે મરણોત્તર પરીક્ષણ પ્રકારનું મૂલ્યાંકન

નથી પણ કરેલા વિકાસની સતત તપાસ અને તેને ખર્ચ માનકો અને સમાપન સમય સાથે સરખાવવાનો પ્રકાર છે. જેથી વ્યવસ્થાપક અંદાજપત્રના બાકીના સમયગાળાના આધારે દિવસથી દિવસ, અઠવાડિયાથી અઠવાડિયા, મહિનાથી મહિનાના કાર્યમાં ગોઠવણ કરવા શક્તિમાન બને છે.

માહિતી કેન્દ્ર માટે નાણાંના કેટલાંક અગત્યના સ્ત્રોતો (i) માતૃ સંસ્થા અને / અથવા સરકારો પાસેથી નિયમિત કે તદ્દર્થ અનુદાનો (ii) માહિતી પ્રસારની અભિવૃદ્ધિમાં રસ ધરાવતી ધર્માદાના અને અન્ય એજન્સીઓ પાસેથી તદ્દર્થ અનુદાનો અથવા સહાય (iii) દંડ, શૂલ્ક અને સેવા શૂલ્કના સ્વરૂપમાં કમાયેલ મહેસૂલ (આવક)નો સમાવેશ કરે છે.

માહિતી કેન્દ્રના ખર્ચના અગત્યના શીર્ષકો આ પ્રમાણે છે. (i) ગ્રંથસંગ્રહ વિકાસ અને અદ્યતન રાખવાના ઉપચાર (પુસ્તકો, સામયિકો, હેવાલો વગેરે) (ii) બાઈન્ડીંગ અને અન્ય જાળવણી ખર્ચો (iii) રાયરચીલું અને સાધન (iv) ઈમારત (v) પગારો અને વેતનો (vi) છાપકામ સામગ્રી, ટપાલ ખર્ચ વગેરે. માહિતી કેન્દ્રના કદ અને તેની મૂળ સંસ્થાના સ્વરૂપનો આધાર રાખીને. અંદાજપત્રની જટીલતા અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ મૂળ સંસ્થા પાસેથી મેળવેલ પુસ્તકો અને સામયિકોથી અન્ય વાચન સામગ્રીઓ માટે અંદાજપત્ર અનુદાન સાદી નિશ્ચિત (અચળ)થી અત્યંત જટીલ પરિસ્થિતિઓ પરત્વે ફેરફાર પામે છે. જ્યાં અમુક મહેસૂલ કમાવા ઉપરાંત મૂળ સંસ્થા અને અન્ય એજન્સીઓ પાસેથી અનુદાનો મેળવાય છે. નાણાંના આ સ્ત્રોતોને તેમના ફેલાવામાં અમુક પ્રતિબંધો હોય છે. ફાળવણી ઉપર સૂચવ્યા મુજબ અને સામગ્રીના પ્રકાર (દા.ત. પુસ્તકો, સામયિકો, હેવાલો વગેરે) વિષયો અથવા વિભાગો વગેરે મુજબ તમામ (શીર્ષકો) વિભાગોને કરાય છે. “અસરકારક અંદાજપત્ર અનંત વૈવિધ્ય પ્રદર્શિત કરી શકે છે.” મૂળ સંસ્થા સામાન્ય રીતે માહિતી કેન્દ્ર દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાયેલ અંદાજપત્ર રચના પદ્ધતિ નક્કી કરે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(1) નિયંત્રણ પ્રક્રિયાનાં તત્ત્વો કયાં છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**13.3 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની આવશ્યકતા : (NEED FOR BUDGETARY CONTROL SYSTEM)**

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ શું છે તે જાણ્યા બાદ, ચાલો આપણે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની આવશ્યકતાને સમજવાનો પ્રયત્ન કરીએ. આપણે ક્યારનુંય નોંધ્યું છે કે નિયંત્રણ પદ્ધતિ આયોજનમાં દર્શાવેલ લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ પરત્વે કરાયેલ વિકાસને માપવાની, જો કોઈપણ ઉલ્લંઘન હોય તો તેને શોધવાનો. સુધારાત્મક કાર્યોને દર્શાવવાનો અને ઉલ્લંઘન ગંભીર બને તે પહેલાં સંગઠનમાં સુધારાઓને અસરકારક બનાવવાની જરૂર રહે છે. અંદાજપત્ર એ ભાવિસૂચક આયોજન હોવાના કારણે માહિતી કેન્દ્રનાં વાસ્તવિક કાર્યો અંદાજ કરાયેલ કાર્યક્રમને કેટલા અંશે અનુરૂપ થયાં છે તે અંદાજપત્ર રચિત સમયગાળાના પૂર્ણ થયા બાદ જ જાણી શકાશે. (દા.ત. આર્થિક/નાણાકીય વર્ષ બાદ) સ્ત્રોતોનો બિનઅસરકારક ઉપયોગ અથવા ઓછો થયેલ ખર્ચ અથવા કેટલું ઉલ્લંઘન થયું છે. તે કાર્યોત્તર જાણવું એ અકસ્માત બન્યા પછી અકસ્માત નિવારણના માર્ગો વિચારવા જેવું છે. આથી, કાર્યો કેવી રીતે પાર



પડાયાં છે તેની તપાસ કરવાનું, કોઈ ઉલ્લંઘન થયું છે કે કેમ, ઉલ્લંઘનો માટેનાં કારણો અને અઠવાડિયા/ મહિનામાં ઉલ્લંઘન સુધારવાના માર્ગો જેવાં કાર્યો ઉપર સતત વિનિયમન કરવું એ ખૂબ જ સહાયક બનશે. જો કે અંદાજપત્ર વર્ષમાં એક વાર તૈયાર કરાય છે. તેમ છતાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા દિન-પ્રતિદિન અઠવાડિયા - પ્રતિ અઠવાડિયા, પખવાડિયા - પ્રતિપખવાડિયા, મહિના-પ્રતિ-મહિનો અને ત્રિમાસિક-પ્રતિત્રિમાસિક પ્રવૃત્તિ અગાઉથી દર્શિત અને અંદાજિત મહેસૂલો અને ખર્ચાઓ ઉપર અંકુશ માટે છે. પરિસ્થિતિની સતત સમીક્ષા છેલ્લામાં છેલ્લા વાસ્તવિક તેમજ કરાયેલ ખર્ચાઓને ધ્યાનમાં લઈને કરાય છે જેથી લક્ષ્યો તેમને તક ઉપર છોડી દેવાના બદલે વર્ષના અંત સુધીમાં સિદ્ધ કરાય છે.

તમારા જ્ઞાનને ચકાસો :

(2) આપણને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની જરૂર કેમ છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 13.4 સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ (BUDGETING AND BUDGETARY CONTROL IN SERVICE ORIENTED AND NOT-FOR-PROFIT ORGANISATION)

માહિતી કેન્દ્રો પિતૃકીય સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ છે. આવી સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ કરતાં વધારે અગત્યના હોય છે. નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાના સંચાલન કરતા વ્યવસ્થાપકને જો પુનરાવર્તન આયોજન નફાઓ વધારવાનું વચન આપતા હોય તો. યોજનાઓમાં સુધારો કરવા સલામત રીતે પરવાનગી આપી શકાય છે. અન્ય શબ્દોમાં, જ્યાં વાર્ષિક મહેસૂલ (આવક) લગભગ નિશ્ચિત હોય છે ત્યાં અંદાજપત્ર રચના વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણનો સૌથી મહત્વનો ભાગ બને છે. આથી, આવી સંસ્થાઓના સંચાલન કરનાર વ્યવસ્થાપકો પાસે અંદાજપત્રમાં વ્યક્ત કર્યા મુજબની યોજનાઓને ચુસ્તપણે વળગી રહેવા અપેક્ષા રખાય છે.

સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં નાણાકીય વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિસર આયોજન, ભંડોળ મેળવવું, ભંડોળનો ન્યાયપૂર્ણ ખર્ચ અને સૂક્ષ્મ હિસાબનો સમાવેશ કરે છે. સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓના અંદાજપત્રીય નિયંત્રણમાં અમુક મુશ્કેલીઓ હોય છે. આવી સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતાઓ અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણમાં મુશ્કેલીઓની નીચે ચર્ચા કરાઈ છે. જો આવી સંસ્થાઓના અંદાજપત્ર મૂળ સંસ્થાના આયોજનના ભાગ તરીકે આયોજિત ન કરાયાં હોય અને જો તેઓ આયોજન કરતાં હિસાબ વિષે વધારે ચિંતા કરતાં હોય ત્યાં સમસ્યા વિકટ બને છે.

#### 13.4.1 સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતાઓ : (Characteristics of Service-Oriented and Not for Profit Organisations)

(i) નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓની તુલનામાં, સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ પાસે માલસામાન હશે નહીં અને જો વેચાણ માટે કોઈ સ્ત્રોતો ઉપલબ્ધ હોય તો, તેઓ આવશ્યક રીતે સ્થાવર મિલકતો હોય છે. અન્ય શબ્દોમાં, સેવાઓને એકત્રિત કરી

શકાય નહીં અને જો તેઓનું વેચાણ કરાય નહીં તો આ બિન-વેચાયેલ સેવાઓમાંથી મહેસૂલ (આવક) હંમેશ માટે ગુમાવી દેવાય છે.

- (ii) આવી સંસ્થાઓ સામાન્ય રીતે શ્રમ સાધન સંસ્થાઓ હોય છે.
- (iii) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં વ્યાવસાયિકોનું પ્રભુત્વ રહેશે.
- (iv) તેઓ પ્રાથમિક રીતે સેવા બજાવવા અસ્તિત્વ ધરાવે છે. અને તેથી સેવા સંસ્થાઓ હોવાનું વલણ રાખે છે. સેવાઓનો જથ્થો અને ગુણવત્તા માપવા માટે મુશ્કેલી હશે. આ સંસ્થાઓની સફળતા પ્રાથમિક રીતે કેટલી સેવા અને કેટલી સારી રીતે તેઓ સેવા બજાવે છે તેના દ્વારા મપાય છે. અન્ય શબ્દોમાં, તેમની સેવા તેઓ પ્રજા કલ્યાણ માટે કેટલો ફાળો આપે છે તે દ્વારા મપાય છે.
- (v) સેવાની ગુણવત્તા અગાઉથી માપી શકાતી નથી અને તપાસી શકાતી નથી. દા.ત. સેવા બજાવ્યા પહેલાં.
- (vi) ઉપયુક્ત (iv) અને (v)ના દૃષ્ટિબિંદુમાં, નફા માપનની અછત દેખાય છે. સામાન્ય રીતે, આવી સંસ્થાઓની સફળતા માપવા માટે કોઈ એક જ માનદંડ હોતો નથી. વિવિધ ઉદ્દેશ્યો, ખર્ચ અને લાભો વચ્ચે સંબંધની ઉણપ અને કામગીરી માપવામાં મુશ્કેલીઓ અને એ જ સંસ્થાના વિવિધ એકમોની કામગીરી સરખાવવામાં આવી સંસ્થાની કેટલીક વિશિષ્ટતાઓ હોય છે.
- (vii) સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં બજાર પરિબળો ઓછો મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.
- (viii) શેરધારકોની ઉણપને લીધે, માલિકી અને સત્તા વચ્ચે તફાવતો દેખાય છે. પરિણામે સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ રાજકીય સંસ્થાઓ હોવાનું વલણ છે.
- (ix) ઐતિહાસિક રીતે ખર્ચ હિસાબ અને અન્ય નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ ઉત્પાદન કરનારી (દા.ત. નફા અભિસ્થાપિત) કંપનીઓ માટે વિકસાવાઈ હતી અને આથી સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓને ઓછી વિનિયોજિત છે. ઉપરાંત અપૂર્ણ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ આવી સંસ્થાઓમાં પરંપરા બની છે.
- (x) છેલ્લે, મોટા ભાગની સેવા સંસ્થાઓ સાપેક્ષ રીતે નાની છે અને એક જ સ્થળ ઉપર કાર્ય કરે છે.

#### 13.4.2 નિર્ગમન માપનની સમસ્યાઓ : (Problems of Output Measurement)

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના અન્ય ગેરફાયદાઓ સિવાય (જેની પછીથી ચર્ચા કરાવાની છે) નફા માપનની ગેરહાજરી સેવા, અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ પરત્વે અત્યંત વિશિષ્ટ હોય છે. કામગીરીના એક જ સંતોષકારક અને એકંદરે માપનની ગેરહાજરી કે જે નફા માપન પરત્વે તુલનાત્મક છે. તે બિન-નફા સંગઠનમાં સૌથી વધારે ગંભીર વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ સમસ્યા છે.

સેવા-અભિસ્થાપિતા અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓને વિવિધ લક્ષ્યો હોય છે અને આ લક્ષ્યોને સંખ્યાત્મક શબ્દોમાં સામાન્ય રીતે વ્યક્ત કરી શકાતો નથી. તે કારણથી ઘણીવાર બિલકુલ સ્પષ્ટ ઉદ્દેશ્ય કાર્ય હોતું નથી કે જે ફરીથી કાર્યના સૂચિત વૈકલ્પિક માર્ગોનું પૃથક્કરણ કરવામાં ઉપયોગમાં લઈ શકાય. બીજું, આગમન અને નિર્ગમન વચ્ચે સંબંધોનો અંદાજ બાંધવામાં કોઈ તર્કસંગત માર્ગ નથી. ખર્ચ અને લાભો વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સંબંધ હોવાનું દેખાતું નથી. સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓની કામગીરી માપવામાં સ્પષ્ટ મુશ્કેલી છે. ઉપરાંત, અસમાન કાર્યોને લીધે, સંસ્થાકીય કાર્યોને સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં સરખામણી કરી શકાતી નથી.

નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ, વેચાયેલી સેવાઓ, અને માલ માટે વસૂલાયેલ કિંમતો આધારિત કમાયેલ મહેસૂલની રકમ દ્વારા તેમના નિર્ગમનને માપે છે. વ્યક્તિગત નફા કેન્દ્રો માટે મહેસૂલ તબદીલ

કિંમતો દ્વારા મપાય છે. સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓએ કાંતો નિર્ગમનના સમાન નાણાકીય માપનોની યોજના કરવી અથવા બિનનાણાકીય માપન ઉપર આધાર રાખવો જોઈએ. માહિતી કેન્દ્રોએ તેમની કિંમત નીતિઓ પરત્વે પૂરતું ધ્યાન આપ્યું નથી. માહિતી સેવાઓ માટે કિંમત વસૂલવાની ખામીઓ અને ખૂબીઓ વિષે ચર્ચા કરવી કે વાદ કરવો એ અહીં પ્રસ્તુત નથી. જો માહિતી સેવાઓ ઉપર શૂલ્ક દાખલ કરાય તો અને યોગ્ય કિંમત, નીતિઓ વિકસાવાય તો. માહિતી કેન્દ્રની કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા માપવાનું અને ખર્ચ કેન્દ્ર તરીકે તેની જવાબદારી માપવાનું સરળ બને છે. સામાન્ય નિયમ હોવો જોઈએ કે કિંમતો પૂર્ણ ખર્ચને સમાન હોવી જોઈએ. (સંપૂર્ણ ખર્ચ કિંમત નિર્ધારણ) જો કિંમત તેના ખર્ચ કરતાં વધી જાય તો માહિતી કેન્દ્ર નફા-અભિસ્થાપિત સંગઠન બની જાય છે. જો કિંમત પૂર્ણ ખર્ચ કરતાં નીચે હોય તો તે અર્થતંત્રમાં સ્ત્રોતોની ગેરફાળવણીમાં પરિણમે છે. બીજું, “મૂલ્યાંકિત કરેલ સેવાનો એકમ જેટલો વધારે નાનો અને વધારે નિર્દિષ્ટ તેમ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ હેતુઓ માટે નિર્ગમનના વધારે ચોકસાઈપૂર્ણ માપન અને સ્ત્રોતોની ફાળવણી વિષે નિર્ણયો માટેનો આધાર વધારે સારો. જો કાગળ કામનો ખર્ચ લાભ ઉપર અતિભાર ન નાખે અને મૂલ્યનિર્ધારણ નીતિ સંસ્થાની એકંદર નીતિ સાથે સાતત્યપૂર્ણ હોય તો વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ પ્રક્રિયાને વધારે સરળ કરી શકાય છે. જો કિંમત સેવા (ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારણ) ની કામગીરી પહેલાં ગોઠવાઈ હોય તો તબદીલ મૂલ્ય નિર્ધારણ સંકલ્પના માહિતી કેન્દ્રમાં કોઈપણ જવાબદારી / ખર્ચ કેન્દ્રના નિર્ગમનું માપન કરવા અપનાવાવી જોઈએ.

બિન-નાણાકીય નિર્ગમન પગલાં/માપનો ને ઘણી રીતે વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. તેઓ વાસ્તવિક કે હેતુલક્ષી હોઈ શકે, સંખ્યાત્મક ગુણાત્મક હોઈ શકે કે અનુમાપક હોઈ શકે. સામાન્ય રીતે બિન-નાણાકીય નિર્ગમન માપનોની ત્રણ અગત્યની કક્ષાઓ છે. તેઓ શું માપવા માટે ઈરાદો ધરાવે છે. તેના પર આધારિત તેઓને ઓળખી કઢાય છે.

- (i) **પરિણામ માપનો :** પરિણામ માપન એવા શબ્દો/ શરતો કે જે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને ધારીને સંબંધિ હોય છે. તેમાં નિર્ગમન વ્યક્ત કરવા પ્રયત્ન કરે છે, તે ધ્યેય-અભિસ્થાપિત પ્રતિનિયુક્ત અથવા અવેજી માપન છે અને બહારના વિશ્વ ઉપર સંસ્થાની અસરને પ્રત્યક્ષ રીતે કહે છે.
- (ii) **પ્રક્રિયા માપનો :** પ્રક્રિયા માપન કે જે સાધન-અભિસ્થાપિત છે તે સંસ્થા દ્વારા ચાલુ રખાયેલ પ્રવૃત્તિ સાથે સંબંધ ધરાવે છે અને જવાબદારી કેન્દ્ર અથવા વ્યક્તિના નિર્ગમનને માપે છે. એવી એક ગર્ભિત ધારણા છે કે જવાબદારી કેન્દ્ર જે કરે છે તે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને સુસંગત હોય છે. પ્રક્રિયા માપનો કાર્યક્ષમતાનું માપન કરે છે પરંતુ અસરકારકતાનું માપન કરતા નથી અને વિદ્યમાન અને ટૂંકાગાળાની કામગીરીનું માપન કરવા સૌથી વધારે ઉપયોગી છે.
- (iii) **સામાજિક સૂચકો :** સામાજિક સૂચક એ સંસ્થાની સિદ્ધિનું ખરબચડુ સૂચક માત્ર છે. અને તે કોઈપણ બિનઅંકુશિત અસંગત પરિબળોથી પ્રભાવિત હોય છે. સામાજિક સૂચકો સંસ્થાના કાર્યના પરિણામને ધ્યાનમાં લે છે અને તેઓ વ્યૂહાત્મક સમસ્યાઓના લાંબા ગાળાના પૃથક્કરણ માટે ઉપયોગી છે. તેઓ અસ્પષ્ટ હોય છે. પ્રવર્તમાન આધાર પર મેળવવા અઘરાં હોય છે. પ્રવર્તમાન કાર્યક્રમ પ્રયત્ન દ્વારા ઓછાં પ્રભાવિત હોય છે અને બાહ્ય અસરોથી સહજ લાગણીવશ હોય છે અને તેથી દૈનિક વ્યવસ્થાપનમાં ખૂબ ઓછું મૂલ્ય હોય છે.

છેલ્લે, નિવેશનો પોતે જ અવેજી નિર્ગમન માપનો તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે એ ધારણા સાથે કે કોઈપણ પ્રકારના માપન ન હોવા કરતાં નિવેશ એ અવારનવાર નિર્ગમનના બહેતર માપન હોય છે. શિષ્ટ ઉદાહરણ લેવું તે છે. સંશોધન યોજનાઓ ઉપર ખર્ચાયેલ નાણાં અવેજી નિર્ગમન માપન તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. વ્યક્તિમાં કાળજીપૂર્ણ રહેવું જોઈએ અને શક્ય હોય ત્યાં સુધી આવાં માપનો ઉપર વિશ્વસનીયતાને નિવારવી જોઈએ.

- ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.
- (3) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફા સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતાઓ નિર્દિષ્ટ કરો.
- નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.
- (ii) આ એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**13.5 માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા (BUDGETARY CONTROL PROCESS IN INFORMATION CENTRES)**

નિયંત્રણ પ્રક્રિયામાં ત્રણ પાયાગત પગથિયાં છે. માનકોની (માનદંડોની) સ્થાપના કરવી, માનદંડો સાથે પરિણામોની તુલના કરવી અને સુધારાત્મક પગલાં લેવાં. અંદાજપત્રની રચના એ ખર્ચ માનદંડો સ્થાપવા સિવાય બીજું કંઈ નથી. આ પ્રક્રિયા ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપનના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો ગોઠવવા અને નિમ્નકક્ષાના વ્યવસ્થાપકો તેમના એકમ માટે અંદાજપત્રો વિકસાવવાથી શરૂ થાય છે અને આ જ બાબતની ક્રમિક રીતે પ્રત્યેક ઉચ્ચ કક્ષાએ સમાલોચના થાય છે અને સંગઠિત કરાય છે.

માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા માટે પ્રસ્થાપન બિંદુએ જાણીતા ભંડોળ સ્ત્રોતોમાંથી મેળવવામાં આવતી આવક છે. અન્ય શબ્દોમાં, અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણની પ્રક્રિયા વર્ષ માટે સંચાલન કરવાના હેતુ માટે માહિતી કેન્દ્ર મેળવવી શક્યતા હોય તે મહેસૂલની રકમ ના અંદાજથી શરૂ થાય છે. ત્યાર પછીનું પગથિયું અંદાજપત્ર ખર્ચ છે જે આ મહેસૂલની રકમને સમાન હોય છે.

જ્યારે તેથી નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થામાં કે જ્યાં વેચાણ ખર્ચ માટે અંદાજપત્ર મહેસૂલની રકમને પ્રભાવિત કરે છે, સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંગઠનો આવક અને ખર્ચની સાદા જોડાણનો અલગ પ્રકાર હોવો જોઈએ. આયોજિત ખર્ચો મહેસૂલની લગભગ સમાન હોવા જોઈએ. જો અંદાજિત ખર્ચ અપેક્ષિત મહેસૂલ કરતાં વધારે નિમ્ન હોય તો પછી સેવાનો જથ્થો એવી વ્યક્તિઓને પૂરો પાડી શકાય નહીં કે જેઓ મહેસૂલ પાડ્યુ હોય અને જેમને સેવાની અપેક્ષા રાખવાનો હક્ક છે. જો અંદાજિત ખર્ચો મહેસૂલમાં હોય તો પછી એ ધર્મદાન અને અન્ય સખાવત ભંડોળને ઓછું કરવાની અનિચ્છનીય ક્રિયા તરફ દોરી જાય, આ ધર્મદાન અને અન્ય થાપણ ભંડોળ ભાવિ પેઢીઓને સેવાઓ પૂરી પાડવાને ઈરાદે રખાયેલ હોય છે. સામાન્ય રીતે કાર્યનો શાણો માર્ગ છે કે મહેસૂલ વધારી શકાય એ અપેક્ષા રાખવાને સ્થાને ખર્ચો ઘટાડાય.

અગાઉ દર્શાવ્યા મુજબ, અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા, દિન-પ્રતિદિન, અઠવાડિયા-પ્રતિ-અઠવાડિયા, પખવાડિયા, પ્રતિ-પખવાડિયા, મહિના-પ્રતિ-મહિના, ત્રિમાસિક-પ્રતિ-ત્રિમાસિક, સમગ્ર વર્ષ પ્રક્રિયા છે. મહેસૂલ અને ખર્ચ એમ બંનેને અંદાજપત્ર પ્રલેખમાં સૂચિત કર્યા મુજબ વિનિયમન કરવા પડે. ઘણીવાર, વ્યવહારમાં, અંદાજપત્ર પ્રલેખ ચોક્કસ તારીખ કે જે દિવસે વર્ષ દરમિયાનના મહેસૂલ અને ખર્ચ કરાયા છે તેનો નિર્દેશ કરતો નથી. વર્ષ માટેના કાર્યક્રમ અને ખર્ચ પૃથક્કરણના આધારે પ્રત્યેક સમયગાળા (અઠવાડિયું અથવા પખવાડિયું અથવા મહિના) માટેનું લક્ષ્ય અગાઉથી નિશ્ચિત કરવું પડે. પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રનું અંદાજપત્ર આવશ્યક રીતે ખર્ચ-અભિસ્થાપિત અંદાજપત્ર હોવાના કારણે ખર્ચને વિષયો, વિભાગો, ઉપભોક્તાઓમાં જૂથો, ભાષાઓ, માળખાં સંગ્રહ વિકાસના કિસ્સામાં વાંચન સામગ્રીઓના પ્રકાર, અને સેવા શૂલ્ક, સાધન, રાયરચીલું ઈમારતી વેતનો અને

પગારો દ્વારા વિભાજિત કરવાં પડે.

મોટાભાગનાં વ્યાવસાયિકો ભંડોળના વાસ્તવિક ઉપયોગ, હિસાબ, હિસાબ તપાસણી અને નાણાકીય નિયંત્રણના તબક્કા વિષે વધારે ચિંતિત અને વધારે ગંભીર હોય છે. આ તબક્કો પોતાની જાતે જ બજેટમાં સૂચવાયા મુજબ અંદાજપત્રમાં શક્યતા દર્શાવ્યા મુજબ પ્રત્યેક (શીર્ષક) વિભાગ હેઠળ ભંડોળમાં અડચણ કરીને, ભંડોળ હિસાબ અને નાણાકીય હિસાબ તપાસણીનો સમાવેશ કરે છે. ભંડોળની ફાળવણી ભૂતકાલીન વ્યવહારો અને કામગીરીઓ, ભેદમૂલક પ્રકાશન દર અને ફુગાવા દર, માગણીની કક્ષા, વાસ્તવિક ઉપયોગ અને માહિતી કેન્દ્રના કુલ કાર્યક્રમ ઉપર આધારિત હોય. વાસ્તવિક ફાળવણી વિભાગ એકમો, વિષયો, સામગ્રીનો પ્રકાર, ઉપયોગકારો, ભાષા માળખા દ્વારા હોઈ શકે. ભંડોળની આવી ફાળવણી ભંડોળોને વિનિમયન કરવાનો વધારે અસરકારક માર્ગ અને બહેતર નિયંત્રણ પૂરું પાડે છે. અને તેને કાર્યક્રમો અને સેવાઓના વિકાસમાં વધારે સંતુલન સિદ્ધ કરવાની સર્વોત્તમ તકો હોય છે. આમ છતાં, જડ ફાળવણીને ખાસ કરીને સંગ્રહ વિકાસ માટે એક ખાતામાંથી બીજા ખાતામાં ભંડોળ તબદીલ કરવામાં મુશ્કેલી તરફ દોરી જાય, અને પરિણામે કેટલાક કિસ્સાઓ જ્યારે અન્ય વિભાગો ભંડોળ માટે તપાસતા હોય ત્યારે પણ ઓછો ખર્ચ કરવાની ઘટના બને. આવી બિનઅસરકારકતા ઉપરાંત બહાલી સંપૂર્ણ અને ઉભા હુકમ આયોજનો તેમજ સામાન્ય અને વિશિષ્ટ સંગ્રહોના સંદર્ભોના વિકાસ કોઈપણ (શીર્ષકો) સદર ઉપલબ્ધમાં યોગ્ય રીતે ન બેસે, વધુમાં, તુલ્ય જરૂરિયાતો અને monies જટીલ સમય ખર્ચાળ બને છે અને સઘન પ્રયત્નો પછી પણ નમૂનાઓ વિકસિત કરવાનું મુશ્કેલ બને છે. આમ છતાં, એની નોંધ લેવાવી જોઈએ કે ભંડોળના આવી ઔપચારિક ફાળવણી નાના પુસ્તકાલયમાં જરૂરી ન હોય.

સાપ્તાહિક કે માસિક અંદાજપત્ર હેવાલમાં ખર્ચની પ્રત્યેક વિગત માટે, અંદાજિત કુલ ખર્ચની રકમ, વાસ્તવિક ખર્ચ અને સમયગાળા દરમિયાન તેમજ અઠવાડિયા કે મહિનાના અંત સુધીમાં કરાયેલ (ભંડોળનો બોજો) પ્રતિબદ્ધતાઓને દર્શાવવા જોઈએ. આ ઉપરાંત, જો અંદાજપત્ર ખર્ચના વિદેશી હુંડિયામણ ઘટકની ઓળખને સમાવતું હોય તો તે તેને પૂરું પાડવું જોઈએ. અહીં વાસ્તવિક ખર્ચ એ મેળવેલ માલ અને સેવાઓની ખર્ચ રકમોનો નિર્દેશ કરે છે. અને જેના માટે ભરતિયાં અથવા બીલ મેળવાયાં છે અને ચૂકવાયાં છે. સામાન્ય રીતે માહિતી કેન્દ્રનું બીલ (ભરતિયું) પત્રક વાસ્તવિક ખર્ચ પૂરો પાડે છે. આપેલા અઠવાડિયા કે મહિના માટે કુલ વાસ્તવિક ખર્ચ ને વિવિધ વિષયો, વિભાગો અને અન્ય સદર (શીર્ષકો)ને હસ્તસંચાલિત રીતે કે કમ્પ્યુટરની મદદ વડે વિભાજિત કરી પહેંચવો પડે છે. પ્રતિબદ્ધ ખર્ચ ચીજવસ્તુ અને સેવાઓ માટે બાકી ખર્ચનો નિર્દેશ કરે છે કે જેનો આદેશ અપાયો હોય છે, પરંતુ હજુ સુધી ચૂકવણી થઈ નથી. ચીજવસ્તુ અથવા સેવાઓ પુસ્તકાલય દ્વારા મેળવાયેલ હોય કે મેળવાયેલ ન હોય. સામાન્ય રીતે, પ્રતિબદ્ધ ખર્ચો મુક્ત કરાયેલ આદેશના મૂલ્યને લગતાં અલગ નોંધ જાળવી રાખીને ગણી શકાય છે અને આ નોંધો નવા હુકમો ઉપર માહિતી ઉમેરવા અને બાકી હુકમોની આંશિક અથવા સંપૂર્ણ પુરવઠાની બાબતોને છેકી નાખવા માટે અઘતન કરવા પડે છે. ઘણી વાર, આજ સુધીનો કુલ ખર્ચ પ્રતિબદ્ધ ખર્ચના તે ભાગ પરત્વે વાસ્તવિક ખર્ચ ઉમેરીને મેળવી શકાય છે. પ્રતિબદ્ધ ખર્ચનો આ ભાગ નાણાકીય વર્ષ દરમિયાન ખર્ચાવાનો હોય એ માટે અપેક્ષિત હોય છે.

માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયામાં સૌથી મુશ્કેલ કાર્ય ભંડોળમાં અવરોધ કરવો એ છે. ભંડોળમાં અવરોધ કરવો એ જટલી પ્રક્રિયા છે કે જે વ્યક્તિને આદેશ અપાયેલ બાબતો માટે ચૂકવણી કરવા 'monies' ને એકબાજુ મુકી દેવા પરવાનગી આપે છે. ભંડોળમાં અવરોધ ઉભો કરવાની પ્રક્રિયા વિવિધ કારણોસર મુશ્કેલ અને ગુંચવાડાભરી છે. સૌ પ્રથમ, એ સામાન્ય છે કે કેટલાક શીર્ષકોમાં ઓછો ખર્ચ થાય અને વધુ ખર્ચ થાય છે. બીજું, અબાધિત રહેતા ભંડોળ વિષે કેટલીક અનિશ્ચિતતાઓ હોય છે. ત્રીજું, પુરવઠા (વિલંબિત પુરવઠાઓ અને બિન પુરા પડાયેલ પુરવઠા) વિષે અનિશ્ચિતતાઓ હોય છે. માહિતી કેન્દ્રો આપેલા નાણાકીય વર્ષમાં ઘણા શીર્ષકો હેઠળ પ્રલેખો માટે અમુક આદેશો કરે છે. (આપે છે) અને પુરવઠા બિન નિશ્ચિત અંતરાલોએ સતત રીતે મેળવાય છે. સામાન્ય રીતે, બીલ વગરના આદેશો માટે સ્વયં સંચાલિત રદકરણ (cancellation) નથી. તેથી વળતર અને પ્રલેખોના

સંચાલન શૂલ્કો નથી. ઉપરાંત, વિદેશી ચલણોના હૂંડિયામણ દર અવારનવાર બદલાતા રહે છે. બોજ લદાયેલ ભંડોળના મૂલ્યમાં પરિવર્તન કરી છે. છેલ્લે 'monies' ને માનવીય પદ્ધતિથી બાધિત કરીને અને અબાધિત કરીએ. આગળ પાછળ ફેરવવાથી તે ભૂલો તરફ દોરી જઈ શકે છે.

પ્રતિબદ્ધતાઓ અને વાસ્તવિક ખર્ચ સંબંધી હેવાલો ને નિયમિત રીતે ચકાસવા જોઈએ અને અંદાજપત્ર પર નિયંત્રણ રાખવા સતત રીતે સમીક્ષા કરાવી જોઈએ. અંદાજપત્રમાં ઓળખી કઢાયેલ વિશેષ (ઉપરાંત) રકમ ખર્ચમાં કોઈપણ અપેક્ષિત વધારોને બાકીના સમયગાળા દરમ્યાન તે ક્ષેત્રના ઘટાડા દ્વારા માર્ગસૂત કરાવવો જ જોઈએ. બિનઅપેક્ષિત અને અનિવાર્ય વધારાઓ સક્ષમ સત્તાધિશની બહાલી સાથે અન્ય શીર્ષકોમાંથી ભંડોળોની પુનઃફાળવણીઓ દ્વારા શોધી લેવાવા જોઈએ. આદર્શ નમૂનો જેને કંપની નાણાકીય નમૂના તરીકે ઓળખવામાં આવે છે તેની રચના બજેટ અને નાણાકીય ડેટા સમાવીને શું થયું છે અને કેટલાક પરિવર્તન થશે એમ ધારીને યોજના અહેવાલ સમાવેશ કરીને કરવી જોઈએ. આવા હેવાલ અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણે થાપણ ખર્ચને પણ આવરી લેવા જોઈએ.

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણની વાસ્તવિક પદ્ધતિમાં વ્યવહાર પ્રત્યે સમાવિષ્ટ અંદાજપત્ર કેન્દ્રો (અથવા શીર્ષકો અથવા બાબતો) માટે સંચાલન અહેવાલ તૈયાર કરવાના હોય છે. આ હેવાલો અંદાજપત્ર આયોજનની સામે માહિતી કેન્દ્રની કામગીરીનું નિયંત્રણ કરતાં વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS)નો ભાગ રચવો જોઈએ. સારા અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિએ 'અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનનો સિદ્ધાંત અપનાવો જોઈએ, અને તેનું ધ્યાન એવી બાબતો ઉપર કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ જે. બાબતો વિરુદ્ધ હોય અથવા અંદાજપત્ર હેવાલોની પૂર્ણ વિગતો પૂરી પાડવા ઉપરાંત અસામાન્ય પરિવર્તનો દર્શાવે. જો કે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ દ્વારા વ્યવસ્થાપક મંડળને પૂરી પડાતી વિગતોની માત્રામાં તફાવતો હોય તેમ છતાં સંચાલન કરતાં હેવાલોને 'અંકુશ રાખી શકાય' અને 'અંકુશ રાખી ન શકાય' એવા પરિવર્તનોમાં વિભાજિત કરવાનું બહેતર રહે. પ્રત્યેક વ્યક્તિગત માહિતી કેન્દ્ર સર્વોત્તમ રીતે અંકુશિત થાય તે અંતરાલની આવૃત્તિ વિષે નક્કી કરે. વ્યવહારમાં નાણાકીય વર્ષની શરૂઆતમાં, માસિક હેવાલ હોવાનું અને વર્ષના પછીના ભાગ દરમિયાન તેને પખવાડિકમાં ફેરવવાનું પૂરતું હોય. આમ છતાં એકમ શીર્ષક પાસે ક્રિયાત્મક નિયંત્રણ સરળ બનાવવા વર્ષ દરમિયાન દૈનિક કે સાપ્તાહિક ધોરણે માહિતી હોવી જોઈએ. અને આ માહિતી માહિતી કેન્દ્રમાં મુખ્ય અધિકારીને મોકલાવવી જરૂરી હોતી નથી.

ભંડોળ હિસાબ અથવા બિન-નફાકારક સંસ્થા માટે નાણાકીય હિસાબનો હેતુ પૂરા પડાયેલ 'monies' ના યોગ્ય ઉપયોગની ખાતરી આપવાનો છે અને ખર્ચ શોધી કાઢવાનું તે શક્ય બનાવે છે. માહિતી કેન્દ્રમાં ભંડોળનો મુખ્ય ભાગ એ સંચાલન ભંડોળ છે. ભંડોળ હિસાબ હેતુઓ માટે, તેને બે કક્ષાઓમાં વિભાજિત કરી શકાય છે. (i) પ્રતિબંધિત ભંડોળ અને (ii) બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળ. બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળ તેમના ઉપયોગમાં લવચીકતાની પરવાનગી આપે છે જ્યારે પ્રતિબંધિત ભંડોળ જેવા કે વિશિષ્ટ હેતુ માટે અનુદાનો જે રીતે નિર્દેશ કરાયા હોય તે સિવાયના હેતુઓ માટે વાપરી શકાતા નથી. ભંડોળ હિસાબનો મૂળભૂત સિદ્ધાંત છે કે પ્રત્યેક નાણાકીય વ્યવહાર કોઈ ખાતા પરત્વે વસૂલાય છે. અને વ્યવહારમાં શું સમાવિષ્ટ હતું તેની નોંધ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. ભંડોળ હિસાબી પદ્ધતિએ વ્યવહારોની ચકાસણી અને ચોકસાઈપૂર્ણ હેવાલ પૂરો પાડવા માટે પરવાનગી આપવી જોઈએ. વ્યક્તિને કેટલાં નાણાં ખર્ચાયા છે. કેટલાં નાણાં વધ્યાં છે. અને કેટલાં નાણાં અડચણમાં આવ્યાં છે કે પ્રતિબદ્ધ થયાં તે જાણવાની પરવાનગી આપી ને યોગ્ય ભંડોળ હિસાબ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયાને સહાય કરે છે અને પરિસ્થિતિની સતત ચકાસણી અને સમીક્ષા તથા ભંડોળની પુનઃફાળવણી અથવા પુનઃવિનિયોગ માટે જરૂરિયાતનું પરીક્ષણ કરીને સક્ષમ બનાવે છે.

છેલ્લે પ્રક્રિયાનો નાણાકીય અન્વેક્ષણ વિભાગ, અનિમયમિત, અયોગ્ય અને બીનજરૂરી ખર્ચ ઉપર નિયંત્રણ માટે અતિ ચોક્કસ પરંતુ નાણાકીય વ્યવહારોના નિદર્શની ઝીણવટભરી તપાસ શક્ય બનાવે છે. સામાન્ય રીતે માહિતી કેન્દ્રને બાહ્ય/કેન્દ્રિય/વૈધાનિક અન્વેષક દ્વારા પાછળથી (નાણાકીય વર્ષ પછી) જે વાચન સામગ્રી ખોવાયાની બાબતમાં, પ્રાપ્તિ પ્રક્રિયામાં અનિયમિતતાઓ બાકી રહેતી આગોતર ચૂકવણી અને પુરવઠામાં તપાસ કરે છે.

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ ઘણીવાર વ્યાવસાયિકોમાં ભય અથવા ડર ઊભો કરે છે. જે અંદાજપત્ર માટે જવાબદાર હોય છે. વ્યક્તિ માનકોના આધારે તેની કામગીરીનું માપન હાથ પર લેવા માટે અવિશ્વાસ કે શંકા કુશંકા વિકસાવે. માહિતી કેન્દ્રના મુખ્ય વ્યક્તિ આવી શંકાઓ અને ભય સ્પષ્ટ કરવાના રહે. તેઓ સ્પષ્ટતા કરે અને ભાર મૂકે કે અંદાજપત્ર સ્થાપિત કરવું, તેને નિયમિત કરવું અને નિયંત્રણમાં રાખવું તે પુસ્તકાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રના આધુનિક વ્યવસ્થાપનમાં આવશ્યક પ્રવૃત્તિઓ છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(4) માહિતી કેન્દ્રના અંદાજપત્ર માટે પ્રક્રિયા નિવેદન તૈયાર કરવા વિચારવા માટેનાં કયાં પરિબળો છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**13.6 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના લાભો અને મર્યાદાઓ : (ADVANTAGES AND LIMITATIONS OF BUDGETARY CONTROL SYSTEM)**

આપણે ક્યારનું અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની જરૂરિયાત વિષે જોયું છે. આ વિભાગમાં ચાલો આપણે સમસ્યાઓ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ, મર્યાદાઓ તથા ફાયદાઓ વિષે જાણીએ.

નિયંત્રણ પદ્ધતિ કેટલીક પાયાગત મર્યાદાઓ અને સમસ્યાઓ પોતાની જાતે અનુસરે છે. નિયંત્રણ પદ્ધતિ સામાન્ય રીતે પરિવર્તન અથવા વિસામાન્યતાની અમુક માત્રા (પ્રમાણ)ની સંભાળ રાખવા માટે રચાય છે અને આથી જો કોઈ નાટકીય પરિવર્તન હોય તો નિયંત્રણ પદ્ધતિ યોગ્ય ન હોય પ્રતિષેષણ પૂરું પાડવામાં સમય ઢીલ અથવા વિલંબ અનુકૂલન કરનારી પ્રક્રિયાને ધીમી પાડે અને નિયંત્રણ પદ્ધતિને પ્રતિસાદ આપવા માટેના જરૂરી સમયને વધારે છે. જો કોઈ નિયંત્રણ પદ્ધતિ માત્ર વિસામાન્યતાઓ અને અપવાદોને ઓળખવામાં નિષ્ફળ જાય અને યોગ્ય વ્યક્તિઓને તે (હેવાલ આપવા) નિષ્ફળ જાય તો ‘માહિતી અતિભાર’માંથી મંદતા પરિણમીને દરેક વ્યક્તિના મેજ ઉપર માહિતીનું પૂર હોઈ શકે જો માનદંડો પોતે જ ભૂલવામાં હોય તો નિયંત્રણ પદ્ધતિનો આખો હેતુ નિષ્ફળ જાય છે. સંબંધિત કાર્યકરો નિયંત્રણ પદ્ધતિને તેમના ઉપર દબાણ લાવવાના સાધન તરીકે અને તેમના ઉપર બિનજરૂરી દબાણ તરીકે લાગણી અનુભવશે.

**13.6.1 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના લાભો : (Advantages of Budgetary Control System)**

માહિતીકેન્દ્રના વ્યવસ્થાપક માટે સામાન્ય રીતે અંદાજપત્રીય પદ્ધતિની સબળતાઓ અને નબળાઈઓને સમજવા અને વિશેષ કરીને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ સમજવાનું જરૂરી છે, જેથી તે વ્યવસ્થાપનના યોગ્ય સાધન તરીકે તેનો ઉપયોગ કરવા શક્તિમાન બને.

(i) અંદાજપત્ર રચનાની મોટામાં મોટી શક્તિ રૂપિયાની ભાષામાં તેના ઉપયોગમાં રહી છે. દા.ત. ઘણાં વિવિધ કાર્યો અને વસ્તુઓ માટે એક જ સામાન્ય ચલણનો ઉપયોગ તે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને સમગ્રતયા અને નાણાકીય શબ્દોમાં વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

- (ii) અંદાજપત્ર પ્રત્યક્ષ રીતે કાર્યક્ષમતા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જે પ્રત્યેક સંસ્થાની મુખ્ય ચિંતા હોય છે. તે સંસ્થાના વિવિધ એકમની કાર્યક્ષમતાનું માપન કરવા માટેનો માપદંડ પૂરો પાડે છે.
- (iii) ઔપચારિક સંસ્થાની અંદાજપત્ર રચના સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ. વિભાગ અથવા એકમને સ્પષ્ટ નાણાકીય જવાબદારીઓ હોવી જોઈએ. અને હિસાબો તથા આયોજન ઉચ્ચ રીતે વિશિષ્ટ હોવા જોઈએ અને ખૂબ અગાઉથી કરાવું જ જોઈએ. ઉપરાંત અંદાજપત્ર રચના લાંબા ગાળાના આયોજન માટે આધાર બને. તે એકંદર પરિપ્રેક્ષ્ય, સહકાર અને કર્મચારીઓની જૂથ ભાવનામાં અભિવૃદ્ધિ કરે છે. કારણ કે તે કર્મચારીઓને વિવિધ વિભાજનોની પ્રવૃત્તિઓમાં સાથે લાવે છે. અંદાજપત્ર રચના સુધારેલ પ્રત્યાયન હોવા માટે સહાય કરે છે.
- (iv) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વાસ્તવિક પરિણામો જે માત્રાથી વ્યાખ્યાયિત ઉદ્દેશ્યોથી બદલાયાં હોય તે માત્રા સ્પષ્ટ કરે છે.
- (v) પૂર્વ નિશ્ચિત માનદંડોમાંથી વિસામાન્યતાઓ શોધાયેલ હોઈ, તે સુધારાત્મક કાર્ય માટે માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે અને આથી ખોટ અને બગાડ ને લઘુત્તમ બનાવે છે.
- (vi) તે અધિકૃત જવાબદારી સાથે કેન્દ્રીયકૃત નિયંત્રણને સુવિધા પૂરી પાડે છે.
- (vii) વિવિધ ક્રિયાત્મક એકમો હેઠળ અંદાજપત્ર ખર્ચ અને સિદ્ધ કરવાનાં પરિણામો માટે મર્યાદાઓ સૂચવે છે.
- (viii) વિવિધ કક્ષાના વ્યસ્થાપકો અંદાજ પત્ર ગોઠવણીમાં સંમિલિત હોય છે, તે કારણથી સંસ્થાના સામૂહિક શાણપણને માન અપાય છે.
- (iv) અંદાજપત્રીય પદ્ધતિ વ્યવસ્થાપકોને ભૂતકાળના અનુભવોમાંથી શીખવા માટે મદદ કરે છે.

### 13.6.2 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની મર્યાદાઓ : (Limitations of Budgetary Control Systems)

આપણે ખરેખર નિયંત્રણ પદ્ધતિની કેટલીક મર્યાદાઓ જોઈ છે. હવે ચાલો આપણે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની મર્યાદાઓ તરફ દૃષ્ટિપાત કરીએ.

- (i) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ સેવાઓ જેવા - વધારે અગત્યના ક્ષેત્રોને અવગણીને સહેલાઈથી અવલોકન કરાય તેવાં પરિબળો ઉપર બિનતંદુરસ્ત ભાર મૂકવા તરફ દોરી જાય.
- (ii) અંદાજપત્ર અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વિવિધ વિભાગો અથવા એકમોમાં આંતરિક સંઘર્ષો અને દબાણો સર્જવાનું વલણ ધરાવે છે.
- (iii) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની અન્ય મર્યાદા છે કે પોતાની જાતને સંખ્યાની રમતમાં સમાવિષ્ટ કરીને પાયાગત સમસ્યાઓને બદલે લક્ષણોની સારવાર કરે છે. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણના હેવાલો કોઈપણ મુશ્કેલીના વાસ્તવિક કારણને સ્પષ્ટ કરવા માટે અપેક્ષા રખાતા નથી કે અપેક્ષા રખાવી જોઈએ નહીં.
- (iv) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ સર્વોચ્ચ વ્યવસ્થાપનના ભાગે સરમુખત્યારશાહી વર્તણૂક માટેનો માર્ગ ખોલી આપે છે. આ માનદંડો ગોઠવવામાં, ખર્ચમાં એકહથ્થુ કાપ લાવવા વગેરેમાં જોઈ શકાય છે.
- (v) રેખા મુદ્દા પ્રકાર અંદાજપત્રના કિસ્સામાં, સંસ્થા કાર્યો કેવી રીતે સુધારાશે જેવા કોઈપણ વાસ્તવિક વિસ્તાર આપ્યા સિવાય અંદાજપત્રીય નિયંત્રણની પ્રક્રિયામાંથી પસાર થાય.
- (vi) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ રૂપિયા સાથે દરેક વસ્તુ બાંધવાનો પ્રયત્ન કરે છે અને સેવાની ગુણવત્તાને અવગણે છે અને તેથી પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો જેવી સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ સામે ગંભીર સમસ્યા ખડી કરે છે.



- (vii) ઘણીવાર અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ કંટાળાજનક, સમય-ખર્ચાળ અને બિનજરૂરી ખર્ચાળ બને અને તેમને બજાવવા માટે વધારાના પ્રયત્નો, ખર્ચાઓ અને માનવશક્તિની જરૂર પડે છે.
- (viii) બિનકાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિને શંકાસ્પદ અનુભવે કે તે ખર્ચ ઘટાડા કાર્યક્રમોનો અમલ કરવાના માર્ગ તરીકે તેની ગણતરી કરે અથવા પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવા ઉપયોગમાં લેવાય છે અને આથી તેઓ હૃદયપૂર્વક સહકાર આપવા નિષ્ફળ જાય છે.
- (ix) પ્રક્રિયા કાગળ ઉપર કામની સંતુષ્ટિ સાથે નિત્યક્રમ બને અને બિલકુલ સૂચના કે કાર્ય લેવાય નહીં. આવા અંદાજપત્રો અધિક્ષકોની દૈનિક સમસ્યાઓનું નિવારણ કરવામાં મદદ કરતાં નથી પરંતુ ભૂતકાલીન કામગીરીનું પૃથક્કરણ કરવામાં અને સંભવિત ભાવિ રજૂ કરવામાં મદદ કરે છે.
- (x) ઘણીવાર જો અંદાજપત્રના અંદાજો સંપૂર્ણ રીતે બિનચોકસાઈવાળા બને તો અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ બિનઅસરકારક છે.
- (xi) અંદાજપત્રો મોટા ભાગે બિનલવચીક અને જડ હોય છે. અને આંતરિક અથવા બાહ્ય પર્યાવરણીય પરિવર્તનોને પ્રતિસાદ આપતાં નથી. અંદાજપત્ર માનદંડો જેટલીવાર જરૂરી હોય એટલી વાર પુનરાવર્તિત ન કરાય.
- (xii) અંદાજપત્રને પૂર્વ આધારમાંથી વિકસવાનો માર્ગ છે. એકવાર ખર્ચાયેલ રકમ ભાવિ અંદાજપત્રો માટે આધાર બને છે. આવી પરિસ્થિતિમાં, સારો વ્યવસ્થાપક પહેલ કરવા અને નવી પ્રવૃત્તિઓ હાથ પર લેવા નિરુત્સાહી બને છે. આના માટે અંદાજપત્રમાં જોગવાઈઓ કરાઈ ન હોય અને ખરાબ વ્યવસ્થાપક અંદાજપત્ર પાછળ તેની બિનકાર્યક્ષમતા સંતાડી શકે.
- (xiii) અંદાજપત્રના માર્ગ માધ્યમથી તમામ ખર્ચાઓ નિયંત્રિત કરી શકાતા નથી. વાસ્તવિક ખર્ચાઓ અંદાજિત ખર્ચાઓથી વધારે અલગ પડતા નથી પણ ખાતાએ ખૂબ ઓછું રચનાત્મક કાર્ય બજાવ્યું હોય છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(5) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની ખામીઓની ગણના/ વિવરણ કરો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**13.7 લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ : (FLEXIBLE CONTROL BUDGETARY CONTROL)**

આખરે, અંદાજપત્રો, બુદ્ધિ પૂર્ણ ચુકાદાઓના પરિણામ આધારિત અંદાજો છે. અને આથી પરિવર્તનશીલ છે. અંદાજપત્ર નફા-અભિસ્થાપિત તેમજ સેવા-અભિસ્થાપિત તેમજ બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે અત્યંત રીતે ઉપયોગમાં લઈ રહ્યું હોય છે. કોઈપણ સાહસની જેમ માહિતી કેન્દ્ર એ બદલાતા પર્યાવરણીય પરિબલો અને આર્થિક પરિબલોને અનુકૂલન થવા જરૂરી

ગતિશીલ એકમ/વ્યક્તિત્વ છે. આ કારણથી માહિતી કેન્દ્રનું અંદાજપત્ર કાર્યોની નવી પરિસ્થિતિઓને પ્રતિબિંબિત કરવા માટે સ્વ-અનુકૂલનશીલ હોવું જોઈએ. તે સ્ત્રોતો ફાળવવાનો સીમાંત અભિગમ છે. અને સીમાંત પૃથક્કરણ સાથે સંલગ્ન તમામ ગેરફાયદાઓ અને મુશ્કેલીઓને સમાવી લે છે. તે અંદાજપત્ર રચનાઓ નિષ્ક્રિય અભિગમ નથી અને પરિવર્તનને યથાર્થ ઠેરવે છે. જો વધારે કાર્યક્ષમ ઉત્પાદન વળાંક (અથવા ઉત્પાદનની કક્ષા) સિદ્ધ કરવા થાપણ અને શ્રમના પ્રબંધમાં પરિવર્તનનું દબાણ કરવાને બદલે ખર્ચના સંબંધો જાળવી શકાય છે. આમ છતાં, લવચીક અંદાજપત્ર વ્યવસ્થાપનને ઉપલબ્ધ નિયંત્રણ સાધનો પૈકી એક છે. તે અસરકારક સાધન છે જો તે સામાન્ય સંચાલન કક્ષામાંથી ક્રાંતિકારિ પરિવર્તનો માપવા માટેનો પ્રયત્ન ન કરે તો. અન્ય શબ્દોમાં, અંદાજપત્રો જડ ન હોવાં જોઈએ પણ રાજકીય અને આર્થિક ફેરફારો તેમજ ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોમાં ફેરફારો પરત્વે પ્રતિસાદક હોવાં જોઈએ. તેઓ જરૂરિયાતોની ઝડપી બદલાતી પરિસ્થિતિ/ફેરફાર પરિપૂર્ણ કરવા પર્યાપ્ત રીતે લવચીક હોવાં જોઈએ. અંદાજપત્ર તૈયાર કરતી વખતે વાસ્તવિક પરિસ્થિતિઓ ધારી લીધેલી પરિસ્થિતિઓ સાથે જોડાઈ ન શકે એ કારણથી વાસ્તવિક ખર્ચ અને અંદાજિત ખર્ચ વચ્ચે તફાવતો હોઈ શકે આ પરિસ્થિતિને શાંત પાડવા માટે, લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણનો વ્યાપારમાં દાખલ કરવામાં આવી છે. લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ માહિતી કેન્દ્રોને ઓછાં પ્રસ્તુત હોય છે જે માહિતી કેન્દ્રો તેમની સેવાઓમાંથી મહત્ત્વની/વધારે આવક કમાતાં નથી. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણનાં પાયાગત સિદ્ધાંતો પૈકી એક તેમનો જેમના ઉપર અંકુશ છે એ ખર્ચ માટે વ્યવસ્થાપક ઉપર જવાબદારી નિશ્ચિત કરવાનો છે. જો ખર્ચમાં તફાવત એવા પરિબલોના કારણે છે કે જેમની ઉપર તેમને અંકુશ નથી તો પછી એ કક્ષાએ તેમને જવાબદારીમાંથી મુક્ત કરાવો જોઈએ. આવા બિનઅંકુશિત તફાવતો કિંમતો, કદ વગેરેમાં ફેરફારના કારણે બને છે. લવચીક અંદાજપત્ર રચના આ રીતે તફાવતોના કારણે પાછળ જવામાં (શોધવામાં) અત્યંત ઉપયોગી છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(6) લવચીક અંદાજપત્ર શું છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમમાં અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**13.8 સારાંશ : (SUMMARY)**

જ્યારે અંદાજપત્ર એ નાણાકીય હેવાલ છે જે ખાસ સમય ગાળા માટે ખર્ચ માટે સૂચિત મહેસૂલોના ઉપયોગની વિગતો પૂરી પાડે છે. ત્યારે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણએ સમયગાળા દરમિયાન શું આયોજિત કરાયું હતું અને તે કોના દ્વારા સિદ્ધ કરાયું હતું તેની સરખામણી કરવાની પ્રક્રિયા છે. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ લક્ષ્યો તરફ કરાયેલા વિકાસનુ માપન કરવા, ઉલ્લંઘનો શોધી કાઢવા, સુધારાત્મક કાર્યો શરૂ કરવા, ઉલ્લંઘનના કાર્યો જાણવા અને તેથી વસ્તુઓ/ઘટનાઓ જે રીતે બને તે છોડી દઈ તેને નિવારવા સહાય કરે છે. માહિતી કેન્દ્રોને સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ તરીકે અમુક વિશિષ્ટતાઓ હોય છે. અને આથી પ્રત્યેક સંસ્થામાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ નફાકારક સંસ્થાઓ કરતાં વધારે મુશ્કેલ હોય છે. મુખ્ય મુશ્કેલી અંદાજપત્રો માટે માનદંડો ગોઠવવાના હેતુથી નિર્ગમનો માપવાની સમસ્યા છે.

માહિતી કેન્દ્રમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની પ્રક્રિયા વર્ષ માટે અપેક્ષિત મહેસૂલોના અંદાજથી શરૂ થાય છે. તેને અનુસરે છે. મહેસૂલોને સમાન હોય તે ખર્ચાઓનું આયોજન અને ત્યારબાદ પુનઃ ફાળવણી માટેની જોગવાઈ સાથે ભંડોળના ઉપયોગ અને ફાળવણી સંબંધી તમામ પ્રતિબંધો સાથે મહેસૂલો (અનુદાનો) અને ખર્ચ તે બંને માટે સમયપત્રક તૈયાર કરવાનો પ્રયત્ન કરવો. સમય લક્ષ્યો સાથે સંચાલન હેવાલ ખર્ચાઓ નિયમિત કરવા માટે જરૂરિયાત તરીકે વિભાગો, વિષયો, હિસાબ શીર્ષક દ્વારા મહેસૂલો અને ખર્ચના વિભાજનની વિગતો આપીને તૈયાર કરાય છે. આ હેવાલ ખર્ચાઓનો દેખીતા ફેરફારોની તપાસ કરવા વિનિયમન તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. જો ફેરફાર પૂરતા ગંભીર હોય તો પછી તેઓને કાંતો પછીના સમયગાળાઓમાં ગોઠવીને અથવા અન્ય શીર્ષકોમાંથી ભંડોળના પુનઃ વિનિયોગ દ્વારા યોગ્ય રીતે સુધારાય છે.

અંદાજપત્ર અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિને સામાન્ય ચલણ તરીકે રૂપિયાનો ઉપયોગ, સંસ્થાની કાર્યક્ષમતા સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે વ્યવહાર કરવો, સારા વ્યવસ્થાપન મહાવરાઓને ઉદ્દીપન કરવા, વિભિન્નતાઓ શોધવી, સુધારાત્મક કાર્યો સૂચવવા, કેન્દ્રીયકૃત નિયંત્રણને સરળ બનાવવું અને સંમિલિત લોકોના સામૂહિક શાણપણનો લાભ લેવા જેવી ઘણી ખૂબીઓ છે. એ જ વખતે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વિભાગો વચ્ચે સંઘર્ષો અને દબાણ સર્જવાં. અવલોકનીય પરિબળો અને સંખ્યાની રમત, ઉચ્ચ વહીવટદારો દ્વારા સરમુખત્યારશાહી વર્તણૂકની શક્યતા, ગુણવત્તાસભર સેવાઓની અવગણના, કંટાળાજનક, સમય વેડફાટ અને બિનજરૂરી ખર્ચાઓની બાબત બનવાની શક્યતા, બિનકાર્યક્ષમ કર્મચારીઓમાં શંકાનું સર્જન કરવું જ્યાં અંદાજો ભૂલ ભરેલા હોય અને પર્યાવરણીય ફેરફારો વગેરે ને પ્રતિસાદ ન આપતા હોય ત્યાં બિનઅસરકારકતા તરફ દોરી જતાં કાગળ કામની સંતુષ્ટિ જે ખામીઓથી સહન કરે છે. એક સાપેક્ષ રીતે નવી લવચીક અંદાજપત્રીય પદ્ધતિને સ્વ અનુકૂલન અંદાજપત્ર વિકલ્પ તરીકે મુકાઈ છે કે જે પર્યાવરણીય પરિબળો અને આર્થિક બાબતોમાં ફેરફારો ધ્યાનમાં લે છે અને વ્યવસ્થાપકને જેના ઉપર તેના અંકુશ નથી એવા ફેરફારોને લીધે વિભિન્નતાઓ માટે જવાબદાર ઠેરવાતો નથી.

### 13.9 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) નિયંત્રણ પદ્ધતિ અથવા પ્રક્રિયા ચાર તત્ત્વો છે. (i) માપન સાધન જે શોધક (dedector) કહેવાય છે. (ii) માનાંક અથવા અપેક્ષા સાથે સરખામણી કરીને શું બની રહ્યું છે તેની અગત્યના મૂલ્યાંકનનું સાધન એટલે કે પસંદગીકાર (selector) (iii) (જો જરૂર જણાય તો) વર્તન સુધારવા માટેનું સાધન અસરકારક પ્રાપ્ત કરનાર પ્રયુક્તિ (effector) (iv) સાધનો વચ્ચે પ્રત્યાયનનું સાધન, બીજા શબ્દોમાં નિયંત્રણ પ્રક્રિયા ચાવીરૂપ પરિણામક ક્ષેત્રો માટે માનદંડો સ્થાપના અને ઓળખવા, માનદંડો વિરુદ્ધ વાસ્તવિક પરિણામોનું માપન કરવું અને સરખામણી કરવી અને સુધારાત્મક કાર્યો બજાવવાની બાબતો ને સમાવેશ કરે છે.
- (2) અંદાજપત્રે ભાવિલક્ષી આયોજન છે. વાસ્તવિક કામગીરી વિવિધ કારણોને લીધે અંદાજપત્રને સંગત હોય કે ન હોય, અંદાજપત્ર ગાળાબાદ અંદાજિત લક્ષ્યોમાંથી વાસ્તવિક કામગીરીમાં ફેરફાર થાય છે કે કેમ તે જાણવાને બદલે, સમયાંતરે વિનિયમન કરવું અને નિશ્ચિત અંદાજપત્રમાંથી ભિન્નતાઓ જાણવી એ વધારે સારું છે કે જ્યારે જ્યારે વાસ્તવિક કામગીરી કરવા પછીના સમયગાળા દરમિયાન શક્ય જરૂરી ગોઠવણી અમલમાં મૂકી શકાય જે અંદાજિત લક્ષ્યોની નજીક આવે. આ જ ચોક્કસ હેતુ માટે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની આવશ્યકતા રહી છે.
- (3) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ નફાકારક સંસ્થાઓના કરતાં અમુક વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાઓ હોય છે. તેઓ નીચે મુજબ છે.
  - (i) સેવાઓને સંગ્રહિત કરી શકાતી નથી અને તેથી સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓમાં 'માલસૂચિ' હોતી નથી. બિનવેચાયેલી સેવાઓ ગુમાવેલી સેવાઓ છે. વેચાણ માટે ઉપલબ્ધ માત્ર સ્ત્રોતો સંસ્થાની નિશ્ચિત મિલકતો છે.

- (ii) તેઓ શ્રમ સાધન સંસ્થાઓ છે.
  - (iii) આવી સંસ્થાઓમાં વ્યાવસાયિકોનું પ્રભુત્વ હોય છે.
  - (iv) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ અપાયેલ સેવાઓના જથ્થા અને ગુણવત્તાને માપવામાં મુશ્કેલીનો સામનો કરે છે. આવી સંસ્થાઓની સફળતા એ કેટલી સેવા અપાઈ છે અને કેવી સારી રીતે અપાઈ છે તેના ઉપર આધારિત છે.
  - (v) અપાયા પહેલાં સેવાની ગુણવત્તા તપાસી શકાતી નથી અને માપી શકાતી નથી.
  - (vi) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાની સફળતા માપવા માટે કોઈ એક જ માનદંડ (જેમ કે નફો) હોતો નથી. વિવિધ ઉદ્દેશ્યો, ખર્ચ અને લાભ વચ્ચેના સંબંધની ઉણપ, અને એ જ સંસ્થાના વિવિધ એકમોની કામગીરી માપન કરવા અને સરખામણી કરવામાં મુશ્કેલી સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓની કેટલીક વિશેષતાઓ છે.
  - (vii) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓમાં બજાર પરિબળો ઓછો મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.
  - (viii) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ શેરધારકોની ઉણપ અને માલિકી અને સત્તામાં તફાવતોને લીધે રાજકીય સંસ્થાનો બનવાનું વલણ ધરાવે છે.
  - (ix) અપર્યાપ્ત વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણો આવી સંસ્થાઓમાં પરંપરા બન્યાં છે. કારણ કે ખર્ચ હિસાબ અને અન્ય નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ માટે હોવાનું મનાય છે.
  - (x) તે સાપેક્ષ રીતે નાની હોય છે અને સામાન્ય રીતે એક જ સ્થાન આધારિત કાર્ય કરે છે.
- (4) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના વાસ્તવિક અમલમાં સંચાલક હેવાલો દરેક સમાવિષ્ટ અંદાજપત્ર કેન્દ્રો (અથવા શીર્ષકો કે બાબતો) માટે તૈયાર કરાવવા પડે. આ હેવાલોએ વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિનો તમામ ભાગ રચવો જોઈએ. જે અંદાજપત્ર આયોજન સામે માહિતી કેન્દ્રની કામગીરીનાં નિયંત્રણ રાખતી. સારા અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિએ અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતને અનુસરવો જોઈએ. અને તેમનું ધ્યાન એ બાબતો ઉપર કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ જે વિરોધી હોય છે અથવા અંદાજપત્ર હેવાલોની સંપૂર્ણ વિગતો પૂરી પાડવા ઉપરાંત સામાન્ય માફક તફાવત દર્શાવે છે. જો કે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ મારફતે વ્યવસ્થાપનને પૂરી પાડવામાં આવતી વિગતોની માત્રામાં તફાવતો હોય છે. તેમ છતાં સંચાલન કરનારા હેવાલોને ‘અંકુશ કરાય એવા’ અને અંકુશ ન કરાય એવા વિભિન્નતાઓમાં વિભાજિત કરવાનું સારું રહે. પ્રત્યેક વ્યક્તિગત માહિતી કેન્દ્ર આવૃત્તિ કે અંતરાલ જે તારીખે સર્વોત્તમ રીતે અંકુશિત કરાય તેના પર નિર્ણય કરાય. સંચાલન કરનારા હેવાલો ખર્ચમાં વધારાની અપેક્ષા રાખીને અને અન્ય ક્ષેત્રોમાં ખર્ચમાં ઘટાડો કરીને તેમને માર્ગ યુક્ત કરીને, અનઅપેક્ષિત અને અનિવાર્ય વધારાઓને શોષી લઈને અને સક્ષમ સત્તાની બહાલી સાથે ભંડોળોની પુનઃ ફાળવણી શોષી લઈને અંદાજપત્રની નિયમિત ચકાસણી અને સમીક્ષા કરવામાં મદદ કરે છે. શું બન્યું છે અને અમુક ફેરફારો ધારીને શું બને તે યોજના કરવા વિષે હેવાલ તૈયાર કરવા એક નમૂનો અંદાજપત્ર અને નાણાકીય માહિતીનો સમાવેશ કરવા તૈયાર કરાવવો પડે. આવો હેવાલ અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ મૂડી અને ખર્ચને પણ આવરી લેવો જોઈએ.
- (5) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ મર્યાદાઓથી મુક્ત નથી. આ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિનું અમલીકરણ કર્યા પહેલાં તેણે આ મર્યાદાઓની નોંધ લેવી પડે.

- (i) સરળતાથી અવલોકન કરાય એવાં પરિબલો ઉપર શક્ય બિનતંદુરસ્ત ભાર સેવાઓ જેવા વધારે અગત્યના ક્ષેત્રોની અવગણના કરવી.
  - (ii) વિવિધ વિભાગો અથવા એકમો વચ્ચે આંતરિક સંઘર્ષ અને દબાણ કે સર્જન કરવું.
  - (iii) પાયાગત સમસ્યાઓ કરતા સંખ્યાની રમત દોરવી અને લક્ષણોનું વર્તન કરવું.
  - (iv) માનદંડો ગોઠવવામાં ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકોના ભાગે સરમુખત્યારશાહી વર્તણૂક માટેનો માર્ગ ખોલવો. ખર્ચ વગેરેમાં એક હથ્થુ કટૌતી (ઘટાડો)ની માંગણી કરવી.
  - (v) ક્રિયાઓ કેવી રીતે સુધારવી તે બાબતમાં કોઈ વાસ્તવિક વિચાર ન આપવો.
  - (vi) રૂપિયા (નાણાં) માટે દરેક વસ્તુનો પ્રયત્ન કરવો અને સેવાઓની ગુણવત્તાની અવગણના કરવી.
  - (vii) અત્યંત વધારાના પ્રયત્નો, ખર્ચાઓ અને માનવશક્તિનો સમાવેશ કરતી કંટાળાજનક, સમય બગાડ અને બિનજરૂરી ખર્ચાળ ક્વાયતો (પ્રયત્નો) કરવા.
  - (viii) બિનકાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વિષે શંકાનો અનુભવ કરે કે પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવા વપરાય છે. અથવા તેને ખર્ચ ઘટાડા કાર્યક્રમોનો અમલ કરવાના માર્ગ તરીકે ગણે અને તેથી હૃદયપૂર્વક સહકાર અથવા નિષ્ફળ જાય છે.
  - (ix) પ્રક્રિયા કાગળ ઉપર કામની સંતુષ્ટિ સાથે નિત્યકર્મ બને છે અને થોડુક ધ્યાન કે કાર્ય થાય છે. જ્યારે અંદાજ પત્રો અધિકોનો દૈનિક સમસ્યાને નિવારવા માટે સહાય કરતાં નથી. સિવાય કે ભાગનું પૃથક્કરણ કરવા અને ભાવિની યોજના તૈયાર કરવી.
  - (x) જો અંદાજપત્ર અંદાજો સંપૂર્ણ રીતે અચોક્કસ હોય તો તેઓ બિનઅસરકારક બને.
  - (xi) અંદાજપત્રો મોટાભાગે જડ અને બિનલવચીક હોય છે. અને આંતરિક કે બાહ્ય પર્યાવરણીય પરિવર્તનને પ્રતિસાદ આપતાં નથી. માનદંડો જેટલી અવારનવાર જરૂર હોય એટલાં અવારનવાર પુનરાવર્તિત ન થાય.
  - (xii) અંદાજપત્રોને પૂર્વ દાખલામાંથી વૃદ્ધિ કરવાનો માગે છે. એકવાર ખર્ચયિલી ગમ ભાવિ અંદાજપત્રો માટે નિરર્થક બને છે. આવા સંજોગોમાં સારો વ્યવસ્થાપક પહેલ કરવામાં અને નવી પ્રવૃત્તિઓ કે જેના માટે અંદાજપત્રમાં જોગવાઈ કરી નથી તેને હાથ પર લેવામાં નિરુત્સાહી કરાય છે અને ખરાબ/નિષ્ફળ વ્યવસ્થાપક અંદાજપત્રની પાછળ તેની બિનકાર્યક્ષમતા સંતાડી શકે છે.
  - (xiii) અંદાજપત્ર દ્વારા તમામ ખર્ચાઓ અંકુશિત કરી શકાતા નથી. વાસ્તવિક ખર્ચાઓ અંદાજિત ખર્ચાઓથી વધારે અલગ પડતા નથી પરંતુ વિભાગે ખૂબ ઓછું રચનાત્મક કાર્ય બજાવ્યું હશે.
- (6) લવચીક અંદાજપત્ર એ સ્વ. અનુકૂલન કરનારું અંદાજપત્ર હોય છે કે જે બદલાતા પર્યાવરણીય પરિબલો અને આર્થિક બળો અને સ્ત્રોતોની ફાળવણી પરત્વે સીમાંત અભિગમ પર આધારિત બાબતોને ધ્યાનમાં લે છે, લવચીક અંદાજપત્ર એ વ્યવસ્થાપક મંડળને ઉપલબ્ધ સર્વોત્તમ નિયંત્રણ સાધનો પૈકી એક છે. તે અસરકારક સાધન છે જો તે સામાન્ય સંચાલન કરનારી કક્ષાઓમાંથી ક્રાંતિકારી પરિવર્તનોનું માપન કરવા પ્રયત્ન કરતું હોય છે તો લવચીક અંદાજપત્ર રચના તફાવતો માટેનાં કારણો પાછળ જવા માટે અત્યંત ઉપયોગી છે.

**13.10 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEYWORDS)**

- અંદાજપત્ર (BUDGET) :** વ્યાખ્યાયિત (નિશ્ચિત) સમયગાળા પહેલાં મંજૂર કરાયેલ અને તૈયાર કરાયેલ, આપેલા ઉદ્દેશ્યને મેળવવાના હેતુ માટે તે સમયગાળા દરમ્યાન અનુસરાતી નાણાકીય હેવાલની નીતિ.
- અંદાજપત્ર કેન્દ્ર (BUDGET CENTRE):** અંદાજપત્રીય નિયંત્રણના હેતુ માટે વ્યાખ્યાયિત કરાયેલ સંસ્થાનો વિભાગ
- ખર્ચ પૃથક્કરણ (ખર્ચ વર્તણૂકનું પૃથક્કરણ) (Cost Analysis and lysis of cost Behaviors)** : વ્યક્તિગત ખર્ચાઓની પ્રતિક્રિયાનું જ્ઞાન (દા.ત. સ્થિર ચલ અને અર્ધ ચલ, ખર્ચાઓ અને પ્રવૃત્તિનું કદ બદલવા માટે ખર્ચાઓ.
- ખર્ચ કેન્દ્ર (Cost Centre) :** બાંહેધરી સાથે સંબંધિત સ્થળ અથવા વ્યક્તિ અથવા સાધનની વસ્તુ અથવા નાનું જૂથ કે જેના સંદર્ભમાં ખર્ચાઓની ખાતરી કરાય અને ખર્ચ નિયંત્રણ અથવા ઉત્પાદન ખર્ચના હેતુઓ માટે વપરાય.
- લવચીક અંદાજપત્ર (Flexible Budget) :** અંદાજપત્ર કે જે સ્થિર અને ચલિત ખર્ચાઓની વર્તણૂક પદ્ધતિમાં તફાવત ઓળખે છે અને વાસ્તવિક રીતે મેળવાયેલ પ્રવૃત્તિની કક્ષાના સંબંધમાં પરિવર્તન પામે તે રીતે રચાય છે.
- પૂર્ણ ખર્ચ મૂલ્ય નિર્ધારણ (Full Costing Pricing) :** મૂલ્ય નિર્ધારણ પદ્ધતિ કે જે તમામ પ્રકારના ખર્ચાઓ દા. ત. સ્થિર ખર્ચાઓ, ચલિત ખર્ચાઓ અને અર્ધચલિત ખર્ચાઓને ધ્યાનમાં લે છે.
- આંતર-સંસ્થા મૂલ્ય નિર્ધારણ (Intra-organisation Pricing) :** જ્યાં રોકાણ કેન્દ્રો અથવા નફા કેન્દ્રો અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને એક કેન્દ્ર અને કેન્દ્ર માટે સેવાઓ કે ઉત્પાદનો પૂરાં પાડે છે. જ્યારે આંતર-સંસ્થા મૂલ્યનિર્ધારણ પદ્ધતિ સ્થપાય છે. પદ્ધતિઓ ઉત્પાદનોની તબદીલી મૂલ્ય નિશ્ચિત કરતી.
- અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપન (Management by exception) :** પ્રક્રિયા કે જેના દ્વારા માત્ર યોજનામાંથી મહત્વના પરિવર્તનોને (દા.ત. માનદંડ અથવા અંદાજપત્ર) વ્યવસ્થાપનને નિર્દેશિત કરાય છે, અન્ય કિસ્સાઓ સાથે નિત્યકર્મ બાબતમાં મૂકાયેલ ક્રિયાવિધિઓ પ્રમાણે વ્યવહાર રખાય છે.
- વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ (Management Control) :** પ્રક્રિયા જ્યાં સ્ત્રોતો સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોની પ્રાપ્તિમાં અસરકારક રીતે અને કાર્યક્ષમ રીતે મેળવાય છે અને ઉપયોગમાં લેવાય છે.
- વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (Management Information System) :** નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે સંસ્થામાં હેવાલ આપવાનું નેટવર્ક. તેઓ ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પેટા-પદ્ધતિઓથી રચાય છે. ઔપચારિક પેટા પદ્ધતિનો વિભાગ કમ્પ્યુટર મુક્ત કરાય છે.
- પ્રક્રિયા વિધાન (Operating Statement) :** આપેલા સમયગાળા માટે સંપૂર્ણ સાહસ એકમ કે તેના અંશના સંચાલન ખર્ચાઓનો સારાંશ (અને જ્યાં યોગ્ય હોય, મહેસૂલો અને નફાગાળાનો)
- નફા કેન્દ્ર (Profit Centre) :** જવાબદારી કેન્દ્રનું સ્વરૂપ કે જેમાં વ્યવસ્થાપક મહેસૂલ અને ખર્ચાઓ બંને માટે જવાબદાર ઠેરવાય છે. અને આથી નફાના પરિણામદાયી કક્ષા માટે.

**ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારણ (Prospective Pricing) :** ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારણ સેવાની કામગીરી પહેલાં મૂલ્ય ગોઠવણીએ ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારણ કહેવાય છે.

**જવાબદારી કેન્દ્ર (Responsibility Center) :** ‘જવાબદાર’ વ્યક્તિના અંકુશ હેઠળ ખર્ચ કેન્દ્રોનું વ્યક્તિગત જૂથ.

**પ્રતિબંધિત ભંડોળ (Restricted Fund) :** પ્રતિબંધિત ભંડોળ ભંડોળમાં લવચીકતાની પરવાનગી આપતા નથી. જેમ કે વિશિષ્ટ હેતુ માટે અનુદાનો, પ્રતિબંધિત ભંડોળ જે રીતે નિર્દિષ્ટ હોય તેના કરતાં અન્ય હેતુ માટે વાપરી શકાતા નથી.

**તબદીલી મૂલ્ય નિર્ધારણ (Transfer Pricing) :** જ્યાં જવાબદારી કેન્દ્રો અથવા નફા કેન્દ્રો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. અને એક કેન્દ્ર અન્ય કેન્દ્રને ઉત્પાદન સેવાઓ પૂરી પાડે છે. સંસ્થા મૂલ્યનિર્ધારણ સ્થપાય છે અને આવાં ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓનું તબદીલી મૂલ્ય (1) પૂર્ણ ખર્ચ (2) ચલિત ખર્ચ અથવા (3) બજાર ભાવ ચર્ચા કરી સમાધાન કરાયેલ ખર્ચના આધારે સુનિશ્ચિત કરાય છે. તબદીલ મૂલ્યનિર્ધારણએ જવાબદારી કેન્દ્રનાં મહેસૂલોનું માપન કરવા માટે છે જે એકમનો ખર્ચ અને ઉત્પાદન પૂરું પાડે છે જે એ રીતે ઉત્પાદન પ્રાપ્ત કરે છે. જે વ્યવસ્થાપકને નિર્ણયોમાં મદદ કરે છે. અને સંસ્થાના સર્વોત્તમ હિતો માટે કામ કરવા વ્યવસ્થાય કોની જવાબદારી માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે.

**બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળો (Unrestricted Funds) :** બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળ એ ભંડોળમાં લવચીકતાની એક બીજામાંથી ભંડોળની પુનઃ ફાળવણીની પરવાનગી આપે છે.

---

### 13.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન : (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Anthony, Robert N and Dearden John (1976) Management Control systems Text and Cases. Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Brigham Eugene F. and Ehrhardt Michel C. (2004) Financial Management Theory and practice with Thomson ONE. 11th ed Manson OH. South western College Pub.
- Broyles Jack, et. al. eds. (1983) Financial Management Handbook, England Gower.
- Bryson Jo (1990) Effective Library and Information centre Management England Gower.
- Evan G Edward (1976) Management Techniques for Libraries New Acadmic Press.
- Kent, Allen and Lancour Harold eds. (1970) Encycloopaedia of Library and Information Science, Vo. 3 New Yourk, Marcel Dekker.
- Kerown, Arthur, J. et. al (2004) Financial Management principles and Applications 10th ed. NJ : Prentice hall
- Moore, Russell F. ed (1970) AMA Management Hardbook New york : AMIT
- Newton Jack B. (1981) “Budgeting for supervisors” In : Mall Poul ed management Handbook : Operating Guidelines Techniques and Practices New york : John wiley and Sons. PP 1313 - 1328
- Stueart Robert D and Moran, Barbara B. (2004) Library and Infromation Center Management 6th ed colorado : Libraries Unlimited.
- Tripathi PC and Reddy, PN (1997) Principles of Management 2nd ed. New Delhi : Tata McGraw Hill.

સમયગાળો	માતૃ સંસ્થા પાસેથી આવર્તક	સભ્યપદ અને સેવાઓમાંથી અપેક્ષિત મહેસૂલો	સભ્યપદ અને સેવાઓમાંથી તદર્થ અનુદાનો	કુલ અનુદાનો
	અનુસંધાન કુલ	સભ્યપદ, પ્રસખ તબદીલી રેપ્રો કુલ	સાધન	કુલ
મે 2005				
જૂન 2005				
જુલાઈ 2005				
ઓગસ્ટ 2005				
સપ્ટેમ્બર 2005				
1 થી 15 ઓક્ટોબર 2005				
16 થી 31 ઓક્ટોબર 2005				
1 થી 15 નવેમ્બર 2005				
16 થી 30 નવેમ્બર 2005				
1 થી 15 ડિસેમ્બર				
એપ્રિલ 2005 ડિસેમ્બર 2005				
16 થી 31 ડિસેમ્બર 2006				
1 થી 15 જાન્યુઆરી 2006				
1 થી 15 ફેબ્રુઆરી 2006				
15 થી 29 ફેબ્રુઆરી 2006				
1 થી 15 માર્ચ 2006				
6 થી 31 માર્ચ 2006				
કુલ				

ચાવી. : વાર્ષિક આવર્તક



સંગ્રહ

સમયગાળો	પુસ્તકો	સામાયકો	હેવાલો	AV	અન્ય	કુલ	સાધનો	રાયરચીલું	જાળવણી	કુલ	એકંદર કુલ
	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
એપ્રિલ 2005											
મે 2005											
જુન 2005											
જુલાઈ 2005											
ઓગસ્ટ 2005											
સપ્ટેમ્બર 2005											
1-15											
ઓક્ટોબર 2005											
16-31											
ઓક્ટોબર 2005											
1 થી 15											
નવેમ્બર 2005											
16 થી 30											
નવેમ્બર 2005											
1 થી 15											
ડિસેમ્બર 2005											
16 થી 31											
ડિસેમ્બર 2005											
1 થી 15											
જાન્યુઆરી 2006											
16 થી 31											
જાન્યુઆરી 2006											
1 થી 15											
ફેબ્રુઆરી 2006											
16 થી 29											
ફેબ્રુઆરી 2006											
1 થી 15											
માર્ચ 2006											
16 થી 31											
માર્ચ 2006											

નોંધ :

1. ખર્ચ જેવાં કે પગારો, અને વેતનો, સેવાઓ, સ્ટેશનરી વગેરે દર્શાવ્યા નથી.
2. વાસ્તવિક ખર્ચના સંચિત આંકડાઓ પણ દર્શાવ્યા નથી.
3. હેવાલમાં દર્શાવેલ ભંડોળને સમાવી લેવા શક્ય છે.
4. ખર્ચની વિદેશી હૂંડિયામણ વિગત જ્યાં જરૂરી હોય ત્યાં દર્શાવી પણ શકાય.

: માળખું :

- 14.0 ઉદ્દેશ્યો
- 14.1 પ્રસ્તાવના
- 14.2 પડતર ખર્ચ શું છે ?
- 14.3 પુસ્તકાલયમાં પડતર ખર્ચ શા માટે ?
- 14.4 પડતર ખર્ચના પ્રકારો
  - 14.4.1 ખર્ચનાં તત્ત્વો
  - 14.4.2 પડતર ખર્ચનું વર્ગીકરણ
  - 14.4.3 કુલ પડતર ખર્ચના ઘટકો
  - 14.4.4 ઘસારો
  - 14.4.5 કર્મચારીને પડતર ખર્ચ
- 14.5 પડતર ખર્ચ પદ્ધતિઓ
  - 14.5.1 પગથિયાંવાર પડતર ખર્ચ ક્રિયાવિધિ
  - 14.5.2 ઓન લાઈન શોધ માટેનો પડતર ખર્ચ
- 14.6 સારાંશ
- 14.7 તમારી પ્રગતિને ચકાસોના ઉત્તરો
- 14.8 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 14.9 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

#### 14.0 ઉદ્દેશ્યો (OBJECTIVES) :

- ◆ આ એકમના વાંચન બાદ, તમે નીચેની બાબતો વિષે સક્ષમ બનશો.
- ◆ પડતર ખર્ચ શું છે તે સમજવું.
- ◆ પુસ્તકાલયોમાં પડતર ખર્ચની કેમ જરૂર છે તે સમજાવ્યું.
- ◆ વિવિધ પ્રકારના સમાવિષ્ટ ખર્ચનું વિવરણ કરવું.
- ◆ સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવાતી પડતર ખર્ચ પ્રયુક્તિઓનું નિરૂપણ કરવું.
- ◆ પુસ્તકાલય કાર્યો/ પ્રવૃત્તિઓનો પડતર ખર્ચ કેવી રીતે કાઢી શકાય છે તે સમજાવવું.

#### 14.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION) :

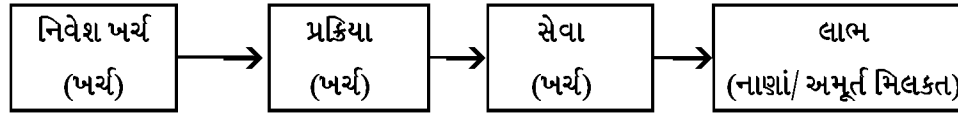
ગ્રંથાલય જેનું અંદાજપત્ર કેન્દ્રિય સ્ત્રોતન પ્રસારમાંથી મંજૂર કરવામાં આવે છે. ઉપરાંત તેઓ ખર્ચના એકમ બનવા પામેલ હોવા છતાં ગ્રંથાલયને શિરોપરી ખર્ચ અથવા ખર્ચ કરનાર વિભાગ તરીકે વર્તન કરવા દેવાતું નથી. અન્ય સંસ્થાઓની જેમ પુસ્તકાલયો કેટલાક નાણાકીય નિગ્રહોની વચ્ચે કેટલાક ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે અને એ ઈચ્છનીય છે કે તેઓ તેમના ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા શક્ય તેટલા અસરકારક રીતે કાર્ય કરે. કોઈપણ પદ્ધતિનું મુખ્ય હાર્દ નિર્દિષ્ટ ઉદ્દેશ્યો તરફ વિકાસ વિનિયમય કરવા અને માપન કરવા લક્ષ્ય ધરાવે છે તે ખર્ચ છે.

પુસ્તકાલયોની સેવાઓ અને પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંલગ્ન કોઈપણ વ્યક્તિ જાણે છે કે પુસ્તકાલય અંદાજ પત્રો વર્ષે વર્ષે ઘટી રહ્યાં છે. અલબત્ત, તેઓ તે સ્વેચ્છાએ કરી રહ્યાં નથી. તેઓને આ સંસ્થાઓ જેમાં આ પુસ્તકાલય કાર્ય કરે છે તે સંસ્થાના એકંદર નાણાકીય નિગ્રહોને લીધે આમ કરવા ફરજ પડે છે. ગ્રંથાલયોને જરૂરી પ્રકાશનો અને અન્ય સામગ્રીની કિંમતમાં વારંવાર વધારો ઉમેરાય છે.

આથી ગ્રંથપાલ તેમના પુસ્તકાલય ને ફાળવાયેલ પૂરતાં ભંડોળને મેળવી મુશ્કેલ સમસ્યાનો સામનો કરે છે. સામાન્ય રીતે ભંડોળ માટેની વિનંતીઓ કે જે હકીકતો અને ખાતરી આપતી યથાર્થતા દ્વારા આધાર અપાય છે તે સત્તાધીશો દ્વારા વધારે માફકસરની વિચારણા લાવે છે. આ હકીકતો સામાન્ય રીતે વિવિધ પુસ્તકાલય સેવાઓ ચલાવવા માટેના ખર્ચો અને સંસ્થાને ઉપાર્જિત લાભોના આધારે હોય છે. અથવા બીજા શબ્દોમાં ખર્ચ લાભના માપના આધારે હોય છે. આ ઉપરાંત ખર્ચે માહિતી સેવાઓ અને ઉત્પાદન મૂલ્ય નિર્ધારણમાં પણ મદદ કરે છે. આથી પુસ્તકાલય માહિતી સેવાના વ્યાવસાયિકો માટે પુસ્તકાલયના એકંદર વ્યવસ્થાપનમાં પડતર ખર્ચ પદ્ધતિઓ અને પ્રયુક્તિઓ સાથે પરિચિત રહેવું અત્યંત મદદરૂપ હોય છે.

## 14.2 પડતર ખર્ચ શું છે ? (WHAT IS COSTING)

પડતર ખર્ચ એ પ્રક્રિયા છે જેના દ્વારા કોઈપણ સંસ્થા ઉત્પાદનનું ઉત્પાદન કરવા, સેવા પૂરી પાડવા કાર્ય બનાવવા અથવા વિભાગનું સંચાલન કરવા માટે અંદાજો મેળવે છે. (Encyclopedia Briticnica 1974) ખર્ચ હિસાબી પદ્ધતિનો અર્થ, નાણાં અથવા ખર્ચના સંદર્ભમાં સંસ્થાનું માપન કરવાનો થાય છે. સંકલ્પનાને નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાય છે. (Narayana 1991)



આકૃતિ 14.1 પડતર ખર્ચ

બોબ મેકી (Bob Makee) પડતર ખર્ચને વિગતવાર ખર્ચના પૃથક્કરણ કરવાની પ્રક્રિયા તરીકે વ્યાખ્યા આપે છે. - ઘણીવાર એકમ ખર્ચની કક્ષાએ (એટલે કે પૂર્ણ ખર્ચ, વિગતવાર, એકમ પ્રક્રિયા અથવા કાર્યનું) પ્રવૃત્તિના વિશિષ્ટ ક્ષેત્ર પરત્વેના ખર્ચનું વિભાજન કરવાના હેતુસર. જૈન અને નારંગના મત મુજબ (1974) ખર્ચ હિસાબ એ “પડતર હિસાબી પદ્ધતિએ, વ્યવસ્થાપનના માર્ગદર્શન અને નિયંત્રણના હેતુઓ માટે, યોગ્ય રીતે ગોઠવેલ ડેટાની રજૂઆત માટે અને ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓના પડતર કિંમત નક્કી કરવા માટે ખર્ચની યોગ્ય ફાળવણી, ખર્ચ નોંધણી અને વર્ગીકરણ કરવાની પદ્ધતિ છે.”

## 14.3 પુસ્તકાલયોમાં શા માટે પડતર ખર્ચ ? (WHY COSTING IN LIBRARIES?)

કોઈપણ પુસ્તકાલય નાણાં અથવા અન્ય લય, સ્ત્રોત જેવાં કે માનવશક્તિ, સાધન, પરિવહન, ટપાલખર્ચ વગેરે સંદર્ભમાં કેટલાક ખર્ચ કરે છે. આ ખર્ચ માહિતી ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓ પૂરી પાડવા કરાય છે. તેમનો પડતર કાઢવો શક્ય એટલા ઓછાં ખર્ચે સર્વોત્તમ ઉત્પાદન અથવા સેવા નિશ્ચિત કરવા માટે જરૂરી બને છે. પુસ્તકાલય વિવિધ સેવાઓ અથવા ઉત્પાદનો પૂરા પાડે છે. તેમના પૈકી દરેકનો ખર્ચ કરીને પુસ્તકાલયો તેમના ઉદ્દેશ્યો પરિપૂર્ણ કરવા પરત્વેના સંદર્ભમાં તેમને મૂલવવા. પુસ્તકાલયો માટે શક્ય લઘુત્તમ ખર્ચ સર્વોત્તમ શક્ય સેવા પસંદગી કરવી સંભવ હોવી જોઈએ. આ માટે પુસ્તકાલયના વિવિધ ઘટકોના પડતર ખર્ચ અને તેની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ, સેવાઓ અને ઉત્પાદનનો તે (પડતર ખર્ચ) જાણવું જોઈએ.

આ તમામના પડતર ખર્ચ અગત્યના છે કારણ કે :

- (1) તે વિવિધ કર્મચારી ગણની ઉત્પાદકતા નિશ્ચિત કરવામાં અને વિવિધ કાર્યો / પ્રવૃત્તિઓના અસરકારક નિરીક્ષણમાં અને તેમને અસરકારક કરી તે નિયંત્રણ કરવા મદદ કરે છે.
- (2) તે કામગીરી સૂચકો વિકસાવવામાં મદદ કરે છે જે સેવાની સફળતા માપશે.
- (3) તે વિવિધ ગ્રંથાલય સેવાઓ અને માહિતી ઉત્પાદનો માટે કિંમત નિશ્ચિત કરવામાં મદદ કરે છે. (પાશ્યાદ્વર્તી શોધો, SDI સેવાઓ, સારકરણ સેવાઓ, વાઙ્મય સૂચિઓ ડેટા બેંક વગેરે)
- (4) તેને કાર્યક્ષમતાના માપન તરીકે પડતર ખર્ચની તુલના કરવા માટે અથવા સેવાઓનું પડતર ખર્ચની અસરકારકતા સિધ્ધ કરવા માટે અને સ્ત્રોતોને સર્વોત્તમ બનાવવા માટે વિકલ્પો નક્કી કરવા માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે.
- (5) તે પુસ્તકાલય સેવાના ખર્ચ અસરકારકતાં વિષે અને પુસ્તકાલય માટે જરૂરી ભંડોળ મેળવવા માટે ભંડોળ આપનાર એજન્સીઓને સમજાવવામાં મદદ કરે છે.

આમ, તે અંદાજપત્ર રચના અને રજૂઆતને અસરકારક કરવામાં મદદ કરે છે.

- (6) તે પદ્ધતિમાં અમુક કાર્ય અને સેવાઓ પાર પાડવી કે કેમ તેના વિષે નિર્ણય પ્રક્રિયામાં મદદ કરે છે.
- (7) તે નવી માહિતી પદ્ધતિના આયોજનમાં અથવા સાંપ્રત માહિતી પદ્ધતિની પુનઃ રચના કરવામાં મદદ કરે છે.
- (8) પડતર ખર્ચ માહિતી ખોટા નિષ્કર્ષમાં કૂદકો મારવામાં અટકાવે છે.
- (9) તે સેવા વિતરણ માટે ઉદ્દેશ્યો અને લક્ષ્યાંકો ગોઠવવા અને પ્રાથમિકતાઓ ઓળખવામાં મદદ કરે છે.

આ લાભો હોવા છતાં, પુસ્તકાલય કર્મચારીઓ અને વ્યવસ્થાપક સામાન્ય રીતે પડતર ખર્ચ અથવા ખર્ચ હિસાબ પદ્ધતિનો અભિગમ અપનાવવા વલણ ધરાવતા હોતા નથી. મુખ્યત્વે એ કારણથી કે (i) પડતર ખર્ચની પદ્ધતિઓની પર્યાપ્ત સમજની ઉણપ (ii) એવી ભીતિ હોય કે વિગતવાર ખર્ચ પૃથક્કરણ ગ્રંથાલય માટે વધારાના સ્ત્રોતો માટેની તેમની માંગણીઓને આધાર કદાચ ન આપે અને (iii) એવો ડર કે પડતર ખર્ચ પદ્ધતિ પુસ્તકાલય કર્મચારીઓ દ્વારા અત્યંત જવાબદારીઓ લાવશે આમ છતાં, પડતર ખર્ચ અભિગમનો સ્વીકાર કરીને, તેઓને માલૂમ પડશે કે આ અભિગમ તેમની કાર્યક્ષમતા વધારવામાં અને સત્તાધીશો દ્વારા પર્યાપ્ત માનવ અને સામગ્રી સ્ત્રોતોના અનુદાન માટે તેમની માંગણીને આધાર આપવામાં મદદરૂપ થશે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (1) શું ઔદ્યોગિક અથવા વાણિજ્ય સંસ્થાઓ માટે ઉપયોગમાં લેવાયેલ પડતર ખર્ચ અભિગમ પુસ્તકાલય પરિસ્થિતિને લાગુ પડે છે ?
- (2) સંસ્થા દ્વારા સામનો કરાતી તીવ્ર નાણાકીય તંગીના સંદર્ભમાં શું પડતર ખર્ચ અભિગમ તેના પુસ્તકાલય દ્વારા જરૂરી ભંડોળ પ્રાપ્ત કરે છે ?
- (3) શું ગ્રંથપાલ પાસે પુસ્તકાલયનું અસરકારક વ્યવસ્થાપન કરવા પડતર ખર્ચ અને પડતર ખર્ચ પદ્ધતિનું વિશેષજ્ઞતા / નિપુણતા હોવી જોઈએ ?
- (4) નિર્ણય પ્રક્રિયામાં પડતર ખર્ચ પ્રક્રિયા કેવી રીતે મદદ કરે છે ?
- (5) શું પડતર ખર્ચ પુસ્તકાલય પ્રવૃત્તિઓના પુનઃગઠન કે આયોજનમાં મદદ કરે છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**14.4 પડતર ખર્ચના પ્રકારો : (TYPES OF COSTS)**

પુસ્તકાલય કાર્ય અને સેવાઓનો પડતર ખર્ચ કાઢવામાં, આપણે સામાન્ય રીતે બે પ્રકારના ખર્ચના સંપર્કમાં આવીએ છીએ.

(i) પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ ખર્ચ અને (ii) સ્થિર અને ચલિત ખર્ચ. પ્રથમ પ્રકાર ખર્ચના તત્વોને આવરી લે છે. જ્યારે બીજો પ્રકાર પરિવર્તનશીલતા મુજબ ખર્ચનું વર્ગીકરણ આપે છે. દા.ત. ઉત્પાદનનો જથ્થો અથવા પ્રવૃત્તિની કક્ષામાં ફેરફારોના સંદર્ભમાં વર્તણૂક, પ્રત્યક્ષ માટે ઉપયોગમાં લેવાયેલ સામગ્રીનો ખર્ચ, શ્રમ, પરિવહન અને ટપાલ ખર્ચને પ્રત્યક્ષ રીતે કારણ (રૂપ) બતાવે છે. પ્રત્યક્ષ ખર્ચો જે ઈમારત, વીજળી, પાણી અને અન્ય આવી સુવિધાઓ કે જેઓ કોઈ ખાસ પ્રવૃત્તિ માટે સંપૂર્ણ રીતે વપરાતી નથી. તેવા વ્યવસ્થા ખર્ચ છે. એ જ રીતે, બીજા પ્રકારમાં નિશ્ચિત ખર્ચો એ છે જેઓ પ્રવૃત્તિના કદ અથવા ઉત્પાદનના કદ સાથે બદલાતા નથી. જ્યારે ચલિત ખર્ચો એવા ખર્ચો છે. જેઓ પ્રત્યક્ષ રીતે પ્રવૃત્તિની માત્રા અથવા ઉત્પાદનના કદ સાથે સંબંધિત છે. ખર્ચના આ બે પ્રકારો ફરીથી નીચે જણાવ્યા મુજબના ઘટકોમાં પેટા વિભાજિત કરાય છે.

## 14.4.1 પડતર ખર્ચનાં તત્વો (ELEMENTS OF COST)

### સામગ્રી ખર્ચ :

ઉત્પાદન અથવા સેવા પૂરી પાડવા માટે વપરાતો સામગ્રીનો ખર્ચ એ સામગ્રી ખર્ચ તરીકે ગણાય છે. પ્રત્યક્ષ સામગ્રી ખર્ચો એ છે જેઓને ઉત્પાદનના વિશિષ્ટ ભૌતિક એકમો સુપરત કરાય છે. દા.ત. ઉત્પાદન માટે વપરાયેલ કાગળ, ઉપયોગમાં લેવાયેલ પેકેજિંગ (બંધન) વગેરે. પરોક્ષ સામગ્રી ખર્ચો એ ખર્ચો છે જેઓ વિશિષ્ટ ઉત્પાદન અથવા સેવાને ખાતરીપૂર્વક સોંપી શકાય નહીં. આ બાબતો પુસ્તકાલય સંગ્રહ, સાધન, સામાન્ય ઉપભોગીય ચીજો સ્ટેશનરી વગેરે.

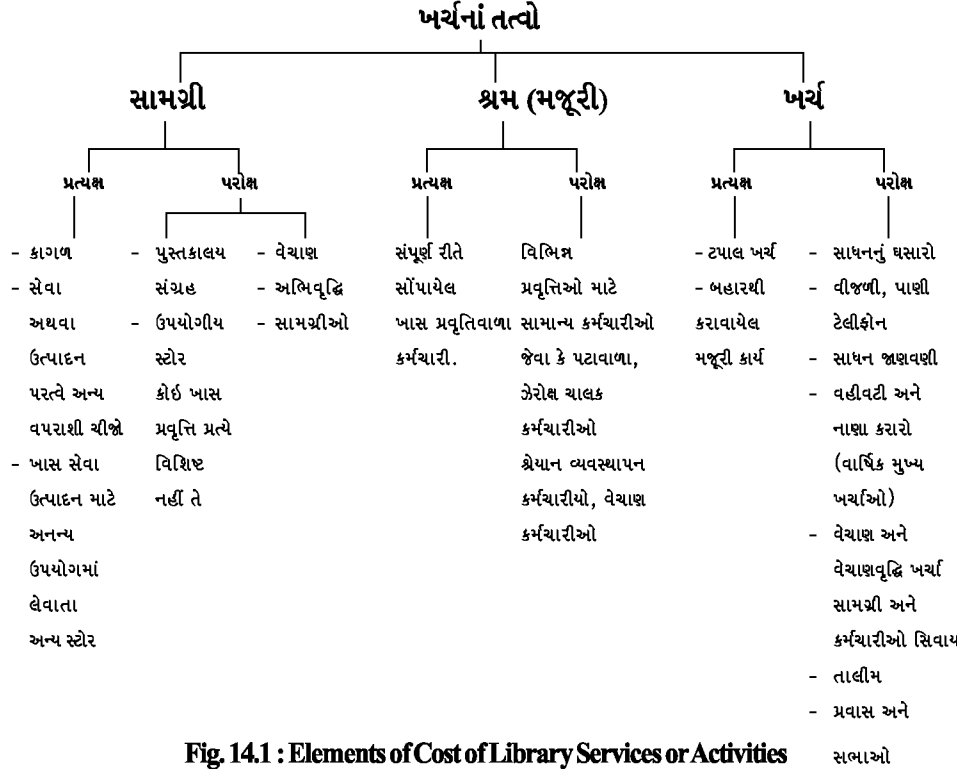


Fig. 14.1 : Elements of Cost of Library Services or Activities

### શ્રમ ખર્ચ : (મજૂરી ખર્ચ)

માહિતી ઉત્પાદનો તૈયાર કરવા માટે અથવા સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે, માનવ પ્રયાસ જરૂરી છે. આવા માનવ પ્રયાસનો ખર્ચ એ શ્રમ ખર્ચ કહેવાય છે. પ્રત્યક્ષ શ્રમ ખર્ચો એ માનવ પ્રયાસના ખર્ચ છે. જેઓ કર્મચારી વેતનોના પ્રમાણસર સમાવેશ કરે છે. (તેમાં ખાસ મળતા લાભનો ખર્ચ હાલની ભારતીય પરિસ્થિતિમાં સમાવાય નહીં.) પરોક્ષ શ્રમ ખર્ચો એવા કર્મચારીઓના ખર્ચો છે. જેઓ કોઈ ખાસ ઉત્પાદન અથવા સેવાઓ પરત્વે સગવડપૂર્ણ રીતે બહાલ કરી શકાય છે. વહીવટદારોના વેતનો, સ્ટોર અને નાણાકીય કર્મચારીઓ વગેરે આ ખર્ચનાં ઉદાહરણો છે.

### ખર્ચ :

આ પણ પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ ખર્ચ હોઈ શકે. પ્રત્યક્ષ ખર્ચ, ખર્ચ એવા છે જેઓ કોઈ વિશિષ્ટ ખર્ચ કેન્દ્રોને સગવડતાપૂર્વક રીતે ફાળવી શકાય છે. (આ નીચે સમજાવ્યા છે.) ઉદાહરણો છે માહિતી ઉત્પાદનોની ટપાલ મોકલવા માટે કરાતા ટપાલ ખર્ચ અને નિ:શુલ્ક. પરોક્ષ ખર્ચો એવા ખર્ચ છે જે ખર્ચ કેન્દ્રને ફાળવી શકાતા નથી. ઘસારો, સાધન જાણવણી ખર્ચ, વીજળી, ટેલીફોન, સંસ્થાના વ્યવસ્થાપન, અને વહીવટી ખર્ચ વેચાણ અને વ્યવસાય વૃદ્ધિ ખર્ચ અને તેવા બીજાનો સમાવેશ કરે છે.

### મૂડી ખર્ચ :

ઉપર નિર્દિષ્ટ ખર્ચ ઉપરાંત, અન્ય ખર્ચ છે. જેને ઉત્પાદન, સેવા અથવા પ્રવૃત્તિના કુલ ખર્ચ ઉપર ધારણ કરે છે તે થાપણ ખર્ચ છે. આ એવી ચીજોના ખર્ચનો સમાવેશ કરે છે જે લાંબા સમયગાળાથી ઉપયોગમાં લેવાય છે. તેઓ મકાન, સાધન, પુસ્તકાલય સંગ્રહ રાચરચીલું, પરિવહન વાહનો અને અન્ય નિશ્ચિત મિલકતોનો સમાવેશ કરે છે.

ખર્ચના હેતુઓ માટે, આ બાબતોનું ઘસારાની વિચારણા કરવાની હોય છે. જેનું ખર્ચ પરોક્ષ હેઠળ જૂથ કરાય છે.

ભારતીય પરિસ્થિતિમાં, એ જમીન, મકાન અને સાધન વગેરેનો ખર્ચ અથવા આ ચીજો ઉપરનું અવમૂલ્યન (ઘસારો) પુસ્તકાલય સેવાઓ અથવા ઉત્પાદનોના ખર્ચમાં સંમિલિત કરાય છે. તો તેઓ ઉપભોક્તાઓ માટે ખૂબ જ ખર્ચાળ હોઈ શકે. કારણ કે ભારતીય ઉપભોક્તાઓ પ્રલેખો અથવા માહિતીઓ માટે ઉંચી કિંમતો ચૂકવવા માટે ટેવાયેલા નથી. આ ઉપરાંત, ભારતીય સંસ્થાઓમાં વ્યવસ્થાપન કે જેમાં પુસ્તકાલયો કાર્ય કરે છે. તેઓ ઓછામાં ઓછા વર્તમાન સમયમાં આ ચીજો ઉપર કરાયેલ ખર્ચ માટે વળતરની અપેક્ષા રાખતા હોય એમ દેખાતું નથી. આથી, ભારતીય પુસ્તકાલયો, ખાસ કરીને સરકારી પુસ્તકાલયો તેમની સેવાઓના ખર્ચમાં મૂડી ખર્ચ અંગે વિચારવાનું ન હોય જો કે સરકારી પુસ્તકાલયો પાસે પણ તેમની સેવાઓ મારફત તેમના ખર્ચનો અમુક ભાગ કમાય એમ ઈચ્છે છે.

#### 14.4.2 ખર્ચ વર્ગીકરણ : (CLASSIFICATION OF COSTS)

ખર્ચ વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. જેમકે, (i) સ્થિર (ii) ચલિત (iii) અર્ધચલિત (iv) પગથિયાં ખર્ચ કે જે ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓના સંદર્ભમાં નિર્ગમનના કદમાં પ્રત્યેક ઘટાડા કે વધારાનું પ્રમાણ પ્રત્યક્ષ રીતે ફેરફાર પામે છે તે ચલિત ખર્ચ તરીકે ઓળખાય છે.

ખર્ચ કે જે બદલાતો નથી પણ આપેલા સમયગાળા દરમિયાન અને પ્રવૃત્તિના ક્ષેત્ર દરમિયાન અચળ રહે છે, નિર્ગમનાં ફેરફારો હોવા છતાં તે અર્ધચલિત - ખર્ચ અથવા અર્ધ-સ્થિર ખર્ચ તરીકે ઓળખાય છે. આ ઉપરાંત અમુક ખર્ચો પ્રવૃત્તિની માત્રાઓ ઉપર નિશ્ચિત રહે છે અને પછી જેમ પ્રવૃત્તિ બદલાય છે તેમ નવી કક્ષાએ કૂદે છે. આવા ખર્ચો પગથિયાં-ખર્ચો કહેવાય છે.

##### સ્થિર ખર્ચ :

વ્યવસ્થાપન પગારો, સંસ્થાના વહીવટી વ્યવસ્થા ખર્ચ કે જેમાં પુસ્તકાલય કાર્ય કરે છે. (અમુક કર્મચારીની બઢતીના કારણે સીમાંત વધારો અથવા મોંઘવારી ભથ્થામાં ફેરફારની ગણતરી કરાતી નથી)

##### ચલિત ખર્ચ :

પ્રત્યક્ષ સામગ્રી, વીજળી, પુસ્તકાલય કર્મચારીઓના વેતનો માટેનો ખર્ચ ઓનલાઈન શોધ માટેનો ખર્ચ, માહિતી ઉત્પાદનોનો ખર્ચ વગેરે.

##### - અર્ધ-ચલિત ખર્ચો :

અવમૂલ્યન (ઘસારો) સમારકામ વગેરે.

##### પગથિયાં - ખર્ચો

જ્યારે કોઈ ખાસ કામ કોઈ કર્મચારી સભ્યની શક્તિ/ સામર્થ્ય કરતાં વધે છે ત્યારે વધારાના કર્મચારી સભ્યનો પગાર.

#### 14.4.3 કુલખર્ચનાં ઘટકો : (COMPONENTS OF TOTAL COST)

##### મુખ્ય ખર્ચ :

આ પ્રત્યક્ષ સામગ્રી, પ્રત્યક્ષ શ્રમ અને પ્રત્યક્ષ ખર્ચોનો સમાવેશ કરે છે. તે પાયાગત ખર્ચ તરીકે ઓળખાય છે.

##### ઉત્પાદન ખર્ચ :

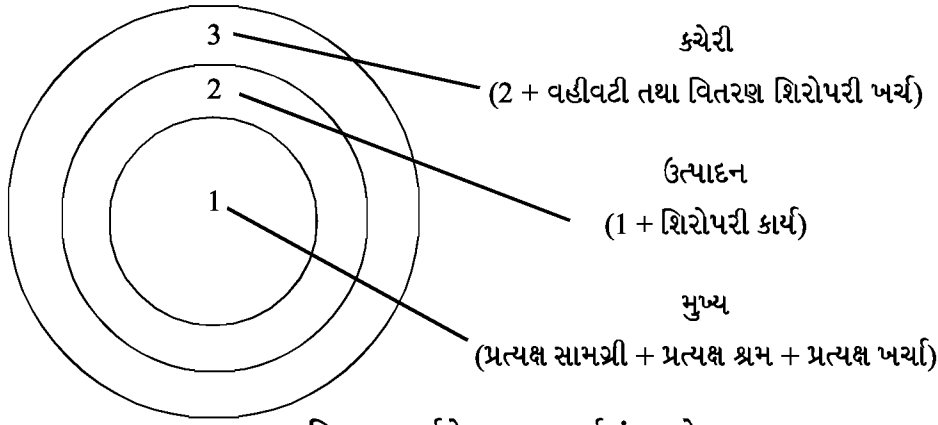
આ મુખ્ય ખર્ચ અને પરોક્ષ સામગ્રીનો ખર્ચ પરોક્ષ શ્રમ અને ખર્ચ કેન્દ્રના પરોક્ષ ખર્ચ (વિભાજિત કરેલ)નો સમાવેશ કરે છે.

##### કચેરી ખર્ચ :

આ સેવા અને વિતરણ ખર્ચની સાથે કચેરી અને વહીવટી વ્યવસ્થા ખર્ચનો સમાવેશ કરે છે. આને ઉત્પાદનનું કુલ ખર્ચ પણ કહી શકાય છે. (Maheswari and mittal 1988)

##### ખર્ચ કેન્દ્રનો કુલ ખર્ચ :

આ મુખ્ય ખર્ચ, ઉત્પાદન ખર્ચ અને કચેરી ખર્ચ તથા વિતરણ ખર્ચનો સમાવેશ કરે છે. આ સામાન્ય રીતે પુસ્તકાલયની કોઈ પ્રવૃત્તિ, સેવા અથવા ઉત્પાદનના ખર્ચનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. આ આકૃતિ 14.2માં દર્શાવ્યા મુજબ પણ રજૂ કરી શકાય છે.



આકૃતિ 14.2 ખર્ચ કેન્દ્રના કુલ ખર્ચનાં ઘટાડો

#### 14.4.4 અવમૂલ્યન (ઘસારો) (DEPRECIATION)

મકાનો, યંત્રો, પુસ્તકાલય સંગ્રહ, પરિવહન વાહનો વગેરે જેની મૂડી વસ્તુઓનું મૂલ્ય વપરાશ અને તૂટફૂટ તથા અપ્રચલિતતાના કારણે સમય સાથે ઘટે છે. મૂલ્યમાં આ ઘટાડાને અવમૂલ્યન (ઘસારો) કહે છે. ઘસારાની ગણતરી અને ખર્ચ માળખામાં તેનો સમાવેશ સમયગાળે આ મિલકતોના ખર્ચને પુનઃ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે અને સમયાંતરે આ ચીજો માટે સ્થાનબદલી અમલમાં મૂકવા મદદ કરે છે.

ઘસારા (અવમૂલ્યન) ની ગણતરી :

ઘસારાની ગણતરી કરવા માટે સામાન્ય રીતે બે પદ્ધતિઓ કામે લગાડાય છે. (Narayana 1999) જે આ પ્રમાણે છે. (i) સીધી રેખા પદ્ધતિ અને (ii) વર્ષોનો સરવાળો આ નીચે પ્રમાણે છે.

(i) સીધી - રેખા પદ્ધતિ :

$$\text{દર વર્ષે ઘસારો} = \frac{\text{ખરીદ કિંમત} - \text{સ્થાન બદલીનાં સમયે ભંગાર કિંમત}}{\text{ઉપયોગી જીવનના અપેક્ષિત વર્ષો}}$$

પેજ અને કેનાવે (Page and Cannawa) પણ (1969) આ સૂત્ર સૂચવે છે. આમ છતાં નારાયણ (1991) સૂચવે છે કે નીચે દર્શાવેલ વર્ષોનો સરવાળો કે જે ઉદ્યોગોમાં સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવાય છે. તે વધારે ચોક્કસાઈપૂર્વક પ્રતિબિંબિત કરે છે કારણ કે ઘસારો પછીનાં વર્ષો કરતાં શરૂઆતનાં વર્ષોમાં વધારે હોય છે. વર્ષોનો સરવાળો નીચે પ્રમાણે છે.

(ii) વર્ષોનો સરવાળો પદ્ધતિ :

$$\text{આપેલા ખર્ચ માટે ઘસારો} = \frac{\text{ખરીદ કિંમત} - \text{ભંગાર કિંમત}}{1} \times \frac{\text{બાકી રહેલાં ઉપયોગી વર્ષની સંખ્યા}}{\text{વર્ષોનો સરવાળો}}$$

વર્ષોનો સરવાળો સાધન અથવા મિલકતોની ઉપયોગ અપેક્ષિત સેવાઓનો પહેલાં વર્ષથી છેલ્લા વર્ષ સુધીનાં તમામ વર્ષોને ક્રમિક રીતે ઉમેરીને મેળવાય છે. દા.ત. જેની ઉપયોગી સેવા પાંચ વર્ષ છે. એ ઝેરોક્ષ યંત્રના કુલ વર્ષ 1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15 છે. તેવી ચાર વર્ષના ઉપયોગી જીવન સાથેની વસ્તુનો વાર્ષિક ઘસારો નીચે મુજબ ગણાય છે.

$$\begin{aligned} \text{ખરીદ કિંમત} - \text{ભંગાર કિંમત} &= રૂ. 1,00,000 - રૂ. 10,000 \\ &= રૂ. 90,000 \end{aligned}$$

ઘસારા વર્ષ	ઉપયોગી વર્ષો	વર્ષની શરૂઆતમાં ચોપડે કિંમત	વાર્ષિક ઘસારો	વર્ષના અંતે ચોપડે કિંમત
1	4	1,00,000	34,000	64,000
2	3	64,000	27,000	37,000
3	2	37,000	18,000	19,000
4	1	19,000	9,000	10,000

#### 14.4.5 કર્મચારીનો ખર્ચ (Cost of an Employee)

કર્મચારીના ઉત્પાદક દિવસોની ગણતરી કરવા માટે નીચેનું સૂત્ર ઉપયોગમાં લઈ શકાય.

કર્મચારીના પ્રતિ વર્ષ ઉત્પાદન દિવસો (કામના દિવસો)

$$D = A - (W + H + L)$$

જ્યાં,

D = ઉત્પાદક દિવસો (વર્ષમાં કામના દિવસો)

A = વાર્ષિક દિવસો (વર્ષના દિવસો)

W = અઠવાડિક રજાઓ

H = તહેવારો

L = (લીધેલી) ભોગવેલી રજાઓ

ભારત સરકારની સંસ્થામાં પુસ્તકાલયના સંદર્ભમાં, ધારો કે કોઈ કર્મચારીએ અઠવાડિયામાં 5 દિવસ કામ કરવાનું છે, 16 તહેવારોની રજાઓ મેળવે છે, 40 રજાઓના લાભ મેળવે છે. તો ઉત્પાદક દિવસો હોવા જોઈએ.

$$D = 365 - (104 + 16 + 40)$$

$$= 205$$

$$\text{પગાર/ દિવસ} = \frac{\text{કુલ વાર્ષિક પગાર}}{\text{પ્રતિ વર્ષ ઉત્પાદક દિવસો}}$$

#### 14.5 પડતર ખર્ચ પદ્ધતિ (COSTING METHODS)

પુસ્તકાલયોના વિવિધ ખર્ચ પૃથક્કરણકારો દ્વારા વિવિધ પદ્ધતિઓ બનાવાય છે. કેટલાકે ‘એકમ ખર્ચ’ ઉકેલ્યા જ્યારે કેટલાક અન્યોએ પ્રત્યક્ષ ખર્ચ અને પરોક્ષ ખર્ચ નિશ્ચિત કર્યાં. હેયઝ અને બેકરે (Hays and Becker) ખર્ચને બે ભાગમાં વિભાજિત કર્યાં. (i) વિવિધ વિશિષ્ટ પ્રક્રિયાઓના ખર્ચ આવરી લઈ પ્રક્રિયા ખર્ચ અને (ii) કામ ખર્ચ, પ્રક્રિયા થતી વિશિષ્ટ ચીજોના ખર્ચને આવરી લઈને લીમકુલહર અને કૂપરે ખર્ચને પ્રત્યક્ષ ખર્ચ (શ્રમ અને સામગ્રી) અને પરોક્ષ ખર્ચ (સેવા અને વ્યવસ્થા ખર્ચ) માં વિભાજિત કરી. દત્તા અને ચૌધરીએ પણ ખર્ચને વિવિધ કામ માટે વપરાતી સામગ્રી અને શ્રમને આવરી લેતા પ્રત્યક્ષ ખર્ચ અને વહીવટ, રહેકાણ (ભાડું, દર વગેરે) રાચરચીલા પર ઘસારો, સાધનો/ યંત્રો અને પ્રલેખો પ્રત્યાયન શૂલ્ક (ટેલીફોન, ટેલેક્સ, ફેક્સ વગેરે) અને લેખન સામગ્રી અને પ્રવાસને આવરી લેતા વ્યવસ્થા ખર્ચ. મિશ્રા અને ફડકે વિવિધ ચીજો માટે એકમ ખર્ચની ગણતરી પસંદ કરે છે. જો કે શીર્ષકની તફનીકી પ્રક્રિયા (વર્ગીકરણ, સૂચિકરણ, વગેરે) અને IIT મુંબઈના પુસ્તકાલયમાં શીર્ષક માટે આવા ખર્ચનો ઉકેલ્યો જે ત્રીજા કેન્દ્રીય પગાર પંચ ભલામણોના આધારે પગારો મુજબ રૂ. 17.43 થયો. લાહિરી અને મહાયાત્રાએ બર્દવાન વિશ્વવિદ્યાલય કેન્દ્રીય પુસ્તકાલય (પશ્ચિમ બંગાળ)ના સામયિક વિભાગના સંચાલનના ખર્ચને ઉકેલ્યો.

આવા અભ્યાસો ઉપરાંત, ભારત સરકારે તેના કર્મચારી તપાસણી એકમ (SIU) નાણાં મંત્રાલય (ખર્ચ વિભાગ) દ્વારા અભ્યાસ કાર્યપ્રવાહની સ્થાપના કરી. કર્મચારી તપાસણી એકમ - SIU નો હેવાલ એપ્રિલ 1965માં અપાયો હતો અને સરકારી પુસ્તકાલયોમાં અમલ માટે હેવાલની ભલામણોના આધારે આવેદનપત્ર અપાયું હતું. પુસ્તકાલય પ્રવૃત્તિઓના ખર્ચ એ (SIU) કર્મચારી તપાસણી એકમના ધારાધોરણ ઉપર આધારિત હોય એ અપેક્ષિત હતું. આ ધારાધોરણને દેશમાં પુસ્તકાલય વ્યાવસાયિકો દ્વારા બિનવ્યવહારુ ગણાયા હતા. અને તેથી તેમને અમલમાં મુકાયા ન હતા.

કેટલાક પડતર ખર્ચ પૃથક્કરણકારો દ્વારા કરાયેલ વિવિધ અભિગમોનો સર્વેક્ષણ સ્પષ્ટ કરે છે કે પુસ્તકાલય પ્રવૃત્તિઓ અથવા સેવાઓનો ખર્ચ વ્યક્તિગત પ્રવૃત્તિઓ અથવા સેવાઓ અને ખર્ચ કેન્દ્રો પર આધારિત હોય છે બીજા શબ્દોમાં, તેનો અર્થ થાય છે કે પ્રાપ્તિ, વર્ગીકરણ અથવા પ્રલેખનું સૂચિકરણ તૈયાર કરવું અથવા સેવાઓ જેવી કે માહિતી એકમ પૂરા પાડવા. દા.ત. પ્રલેખસાર અથવા SDI સેવાની મુદ્રિતનકલ અને દરેક કેન્દ્રને એક જ પ્રવૃત્તિ પાર પાડવા કેટલો પડતર ખર્ચ થઈ શકે.

આ અભિગમ દ્વારા પુસ્તકાલયમાં વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ, ઉત્પાદનો અને સેવાઓના ખર્ચ માટે, પગથિયાંવાર ખર્ચ ગણતરી નીચે દર્શાવ્યા મુજબ મદદરૂપ થશે. પ્રવાહ આલેખ કાર્ય પ્રવાહ રજૂ કરવા માટે વિકસાવાય



કે જેથી તમામ ગૌણ પગથિયાં પણ આવરી લેવાય. પ્રત્યેક ગણતરી માટે પ્રત્યેક પગથિયે માહિતી એકત્ર કરવા માટે કાર્યમકની રચના કરી શકાય. કેટલાંક ન્યાદર્શ કાર્ય પત્રકો નીચે આપ્યાં છે. આ વ્યક્તિગત પુસ્તકાલય પરિસ્થિતિઓને માફક આવે એ રીતે સુધારાય.

#### 14.5.1 પગથિયાં-વાર પડતર ખર્ચ ક્રિયા વિધિ : (STEP BY STEP PROCEDURE)

પગથિયું - 1 પુસ્તકાલયની પ્રવૃત્તિઓ અને ઉત્પાદનો / સેવાઓની યાદી.

##### કાર્ય પત્રક - 1 : પુસ્તકાલય પ્રવૃત્તિઓ

પ્રવૃત્તિઓ	
પ્રાપ્તિ તકનીકી પ્રક્રિયાકરણ (વર્ગીકરણ, સૂચિકરણ ડેટાબેઝ વગેરે માટે નિવેશની તૈયારી) સંગ્રહ જાળવણી (બંધામણી, ગ્રંથસંગ્રહમાં ગોઠવણી વગેરે) ..... ..... ..... .....	

પ્રત્યેક દિવસના ખર્ચની ગણતરી સામાન્ય રીતે પૂરતી રહેશે. કારણ કે ઉત્પાદક કલાકોની સંખ્યાનું મૂલ્યાંકન કરવું મુશ્કેલ છે.

##### કાર્ય પત્રક : 2 : પુસ્તકાલય ઉત્પાદનો, સેવાઓ

ઉત્પાદનો / સેવાઓ	
- પરિભ્રમણ- ગ્રંથ આપ લે વિભાગ - સંદર્ભ સેવા - અઘતન અવબોધન બુલેટીન - SDI બુલેટીન - ઓન લાઈન શોધ - સંચય સેવા - સારકરણ - વગેરે	

પગથિયું - 2 : ખર્ચ કેન્દ્રોની યાદી બનાવો

##### કાર્યપત્રક : 3 ખર્ચ કેન્દ્રો

ખર્ચ કેન્દ્ર	
- પ્રાપ્તિ - તકનીકી પ્રક્રિયાકરણ - સંદર્ભ સેવા - ગ્રંથ સંગ્રહ જાળવણી - પરિભ્રમણ - ગ્રંથ આપ લે વિભાગ - કર્મચારી તાલીમ - CAS - SDI સેવા - સંચય સેવા - વગેરે	

પગથિયું : 3 : પ્રત્યેક ખર્ચ કેન્દ્રમાં ખર્ચ એકમોની વ્યાખ્યા આપો.

કાર્ય પત્રક : 4 ખર્ચ - પ્રમાણે ખર્ચ એકમો

ખર્ચ કેન્દ્ર (1)	ખર્ચ એકમ (2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- પ્રાપ્તિ</li> <li>- તકનીકી પ્રક્રિયાકરણ</li> <li>- સંગ્રહ જાળવણી</li> <li>- કર્મચારી તાલીમ (માત્ર તાલીમ કાર્યક્રમ અને નોકરી પર તાલીમ નહીં)</li> <li>- પરિભ્રમણ</li> <li>- CAS</li> <li>- SDI</li> <li>- વગેરે</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- એક જ પ્રલેખ દીઠ</li> <li>- એક જ પ્રલેખ અથવા એક જ નોંધ</li> <li>- એક જ પ્રલેખ દીઠ</li> <li>- કર્મચારીના તાલીમ દિવસ દીઠ</li> <li>- એક જ પ્રલેખ દીઠ</li> <li>- એક જ બુલેટિન દીઠ (અંક)</li> <li>- એક જ બુલેટિન દીઠ (અંક)</li> </ul>

પગથિયું : 4 પરોક્ષ ખર્ચોની યાદી તૈયાર કરો

કાર્યપત્રક 5 : પરોક્ષ ખર્ચો

પરોક્ષ સામગ્રી (1)	પરોક્ષ શ્રમ (2)	પરોક્ષ ખર્ચો (3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ટાઈપીંગ</li> <li>- ટાઈપીંગ રીલનપટ્ટી</li> <li>- લેખન પોથીઓ</li> <li>- કમ્પ્યુટર કાગળ</li> <li>- કમ્પ્યુટ રીલન પટ્ટી</li> <li>- પ્રતિકૃતિ કરતા યંત્ર (ફોટોકોપીયર) માટે ટોનર</li> <li>- વગેરે</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- વહીવટી કર્મચારીઓ</li> <li>- વ્યવસ્થાપકીય કર્મચારીઓ</li> <li>- વેચાણ કર્મચારીઓ</li> <li>- વગેરે</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- સાધન ઘસારો</li> <li>- વીજળી/ પાવર</li> <li>- પાણી</li> <li>- ટેલીફોન</li> <li>- સાધન જાળવણી માટેનો કરાર વગેરે</li> </ul>

નોંધ : નમૂના યાદી માટે આકૃતિ - 1 જુઓ જરૂર મુજબ તેનું વિસ્તરણ કરો.

વિવિધ ખર્ચ કેન્દ્રો પરત્વે વિભાજિત કરાય તેવા પરોક્ષ ખર્ચની ગણતરી કરવા માટે નીચેનાં કાર્યપત્રકોનો ઉપયોગ થાય

કાર્યપત્રક : 6 : સામગ્રીનો ખર્ચ

(પરોક્ષ : ઉપભોગીય)

સામગ્રીઓ (પરોક્ષ ઉપભોગીય) (1)	પ્રત્યેક અઠવાડિયે વપરાયેલી જથ્થો (2)	પ્રત્યેક દિવસો વપરાયેલ જથ્થો (3)	એકમ ખર્ચ (4)	વપરાયેલા સામગ્રીનો ખર્ચ (5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ટાઈપના કાગળ</li> <li>- ટાઈપની રીલન પટ્ટી</li> <li>- કમ્પ્યુટરના કાગળ</li> <li>- કમ્પ્યુટરની રીલન પટ્ટી</li> <li>- આ એકમોની વ્યાખ્યા આપી</li> </ul>				કુલ : (સ્તંભ-5)

કાર્યપત્રક - 7 સામગ્રીઓનો ખર્ચ  
(બિન-ઉપબોગીય)

પડતર ખર્ચ પ્રયુક્તિઓ  
Costing Techniques

સામગ્રીઓ (પરોક્ષ-મૂડી-ચીજો) (1)	પ્રત્યેક વર્ષે ઉમેરાતો જથ્થો (2)	એકમ ખર્ચ (3)	વાર્ષિક ઉમેરાયેલનો પડતર ખર્ચ (4)
કમ્પ્યુટરો (પી.સી.એસ.) કોપી કરવાનાં યંત્રો રાયરચીલી ચીજો (ચીજવાર યાદી બનાવો) પુસ્તકાલય માટે પુસ્તકો અન્ય પ્રલેખો વગેરે			કુલ (સ્તંભ-4)

કાર્યપત્રક-8 શ્રમના ખર્ચ - પરોક્ષ

હોદ્દો (1)	કર્મચારીની સંખ્યા (2)	કુલ વાર્ષિક પગાર (3)	પ્રત્યેક કર્મચારી વાર્ષિક પગાર ખર્ચ (4)	કર્મચારી દિન (સરેરાશ) (5)
- ગ્રંથપાલ - નાયબ ગ્રંથપાલ - પ્રલેખન અધિકારી - વ્યાવસાયિક મદદનીશ - યંત્ર ચાલક - લઘુ લિપિકાર - પટાવાળા - વગેરે				કુલ (સ્તંભ-5)

કાર્યપત્રક-9 : ખર્ચ - પરોક્ષ

બાબતો (ખર્ચની) (1)	વાર્ષિક ખર્ચ (2)	ખર્ચ/ કામના દિવસો (3)
- સાધનનો ઘસારો (1) (2) (3) વીજળી - પાણી - ટેલિફોન - સાધન જાળવણી કરણ - વગેરે		કુલ (સ્તંભ : 3)

પરોક્ષ સામગ્રીઓનો ખર્ચ એ માત્ર વિભાજિત ખર્ચ હશે. એટલે કે અલગ રીતે ઉપલબ્ધ તેની તમામ પ્રવૃત્તિઓ માટે કાર્ય કેન્દ્રમાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ પ્રત્યેક પ્રકારના કુલ સામગ્રીનો ખર્ચ કોઈ ખાસ પ્રવૃત્તિને પ્રમાણસર રીતે ફાળવાય. જો આવી વિગતો અલગ રીતે એકત્રિત ન કરાઈ હોય તો પછી પુસ્તકાલય વિભાગવાર માહિતી અથવા સંપૂર્ણ પુસ્તકાલય માટે એકત્રિત માહિતી પછીની ઉચ્ચતર

કક્ષાની સામગ્રી ખર્ચને પ્રમાણસર રીતે કાર્ય કેન્દ્રને ફાળવાય જેને આગળ જતાં પ્રવૃત્તિઓને પેટા-ફાળવણી કરાય. આજ પ્રકારની પદ્ધતિ પરોક્ષ શ્રમ અને પરોક્ષ ખર્ચની કિંમતો પરત્વે આપવામાં ઉપયોગમાં લેવાય છે.

પગથિયું : 5 : પ્રત્યેક ખર્ચ કેન્દ્ર માટે પ્રત્યક્ષ ખર્ચો નિશ્ચિત કરો. પ્રત્યક્ષ સામગ્રી ખર્ચ પર માહિતી એકત્રીત કરવા નીચેનું કાર્યપત્રક ઉપયોગમાં લેવાય.

**કાર્યપત્રક : 10 : સામગ્રીનો ખર્ચ**

**પ્રત્યક્ષ ખર્ચ - કેન્દ્ર વાર / પ્રવૃત્તિ વાર**

ખર્ચ કેન્દ્ર પ્રવૃત્તિનું નામ	(પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ માટે, આ કક્ષામાં કાર્યપત્રકોને 10/01/04, 10/01/05 તે રીતે ક્રમ આપી શકાય)		
વપરાયેલ સામગ્રી (1)	વપરાયેલ જથ્થો (2)	એકમ દીઠ ખર્ચ (3)	વપરાયેલ સામગ્રીનો કુલ ખર્ચ (4)
- છાપકામ કાગળ - ઝેરોક્ષ કાગળ - ખોખા બાંધણી - પરબિડિયા વગેરે			(કુલ સંભ: 4) _____

પ્રત્યક્ષ શ્રમના ખર્ચને નિશ્ચિત કરવા માટે કર્મચારીઓના વેતનો પરની માહિતી એકત્ર કરવા માટે નીચેનું કાર્યપત્રક ઉપયોગમાં લેવાય.

**કાર્યપત્રક-11 શ્રમનો ખર્ચ પ્રત્યક્ષ**

ખર્ચ કેન્દ્રનું નામ : પ્રવૃત્તિનું નામ : એકમ ખર્ચ : ખર્ચ/ દિવસ 3	(પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ માટે, આ કક્ષામાં કાર્યપત્રકો 11/01/04, 11/01/05 અને તે રીતે ક્રમ આપી શકાય.)	
હોદ્દો	કુલ વાર્ષિક પ્રાપ્તિ પગાર	પ્રત્યેક કામના દિવસ માટે ખર્ચ
મદદનીશ ગ્રંથપાલ વ્યાવસાયિક મદદનીશ વગેરે		કુલ (001-3):

કર્મચારીએ વ્યતીત કરેલો દિવસોમાં સમય ને પ્રત્યેક દિવસે તેના વેતનો વડે ગણાય. આ પ્રવૃત્તિ પર તેનો ખર્ચ આપે છે. જો એક જ પ્રવૃત્તિ ઉપર એક કરતાં વધારે કર્મચારી કામ કરતા હોય છે. તો આવા તમામ કર્મચારીઓના વેતનોનો કુલ સરવાળો પ્રવૃત્તિનો પ્રત્યક્ષ - શ્રમ ખર્ચ આપે છે. એ જ રીતે પ્રત્યેક કાર્ય કેન્દ્ર માટે પ્રત્યક્ષ શ્રમનો ખર્ચ કાર્ય કેન્દ્રની તમામ પ્રવૃત્તિઓના પ્રત્યક્ષ શ્રમના ખર્ચોનો સરવાળો કરીને ગણી શકાય છે.

પ્રત્યક્ષ ખર્ચ ઉપર માહિતી ગણવા માટે, નીચેનું કાર્યપત્રક ઉપયોગમાં લેવાય.

**કાર્યપત્રક : 12 : ખર્ચનું પડતર**

ખર્ચ કેન્દ્રનું નામ : પ્રવૃત્તિ			
ખર્ચની બાબતો (1)	થયેલા કાર્યનો ખર્ચ (2)	એકમ દીઠ ખર્ચ (3)	ખર્ચનું કુલ પડતર (4)
ટપાલ ખર્ચ			કુલ (સંભ-4)

આ રીતે સામગ્રીઓ, શ્રમ અને ખર્ચ - પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ - ના પડતર વિષે માહિતી એકત્ર કરીને નીચે જણાવ્યા મુજબ પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ માટે સારાંશ પત્રક પ્રવૃત્તિના ખર્ચમાં ભરાશે.

પડતર ખર્ચ પ્રયુક્તિઓ  
Costing Techniques

**કાર્ય પત્રક - 13 : પ્રવૃત્તિ વાર ખર્ચ સારાંશ**

ખર્ચ કેન્દ્ર કે નામ :							
પ્રત્યક્ષ ખર્ચ				પરોક્ષ ખર્ચ (વિભાજિત)			
સામગ્રી	શ્રમ	ખર્ચ	કુલ (મુખ્ય ખર્ચ)	સામગ્રી	શ્રમ	ખર્ચ	કુલ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
				કુલ (સ્તંભ - 8) m-m			

વિભાજિત પડતર ખર્ચ એ કાર્યકેન્દ્રો અને પ્રવૃત્તિઓ, સેવાઓ અથવા ઉત્પાદનો વચ્ચે પ્રત્યક્ષ ખર્ચ વડે ભાગીને મેળવાય છે.

આ પ્રકારનાં કાર્ય પત્રકો પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ સેવા અથવા ઉત્પાદન માટે વપરાય. આ રીતે પ્રત્યેક ખર્ચ કેન્દ્ર માટે કાર્યપત્રક તૈયાર કરી શકાય.

પગથિયું : 6 પડતર ખર્ચ, ખર્ચ કેન્દ્ર વારના સારાંશને નક્કી કરવો.

**કાર્યપત્રક : 14 : પડતર ખર્ચ-ખર્ચ કેન્દ્ર પ્રમાણે**

કાર્યકેન્દ્રનું નામ : પ્રવૃત્તિ/ઉત્પાદન/ સેવાઓનું નામ	પ્રત્યક્ષ ખર્ચ	પરોક્ષ ખર્ચ	ખર્ચ કેન્દ્રને ફાળવાયેલ વહીવટીને વિતરણ વ્યવસ્થિત ખર્ચ
(1)	(2)	(3)	(4)
- પ્રાપ્તિ - તકનીકી પ્રક્રિયાકરણ - સંદર્ભ સેવા - સંગ્રહ જાળવણી - પરિભ્રમણ ગ્રંથ આપેલ વિભાગ - CAS - SOI સેવા - સંચય સેવા - વગેરે			
ખર્ચ કેન્દ્રનો કુલ પડતર ખર્ચ (સ્તંભ - 5)			

**14.5.2 ઓનલાઈન શોધનો પડતર ખર્ચ : (COSTING OF AN ONLINE SEARCH)**

દાખલા તરીકે, સંબંધ ખર્ચ તત્ત્વો પુસ્તકાલય પ્રવૃત્તિ અથવા સેવાના ખર્ચ નિશ્ચિત કરવા (જે કેન્દ્ર હોઈ શકે) કેવી રીતે વિચારાય છે અને ગણતરી કરાય છે, તે દર્શાવવા (એક જ ઓન લાઈન શોધવા ખર્ચની નીચે ચર્ચા કરાય છે. વર્ષ દીઠ પ્રવૃત્તિઓના તમામ ખર્ચનો સારાંશ, વળતરોનો વાર્ષિક ખર્ચ હોઈ શકે. એક જ શોધ માટે સંબંધ ખર્ચ તત્ત્વો નીચે મુજબ છે :

સામગ્રી - પરોક્ષ

થાપણ (મૂડી)

માઈક્રો કમ્પ્યુટર, પ્રત્યાયન સોફ્ટવેર, મોડેમ, પ્રિન્ટર,  
વોલ્ટેજ સ્ટેલી લાઈઝરસ, સીસ્ટમ પરિચય પુસ્તિકા, શબ્દકોષ,  
રાચરચીલું

અન્ય

કમ્પ્યુટરના કાગળ  
કમ્પ્યુટરની રીલન પટ્ટી  
કાર્યાલયની અન્ય સ્ટેશનરી (બીલ બનાવવા, પત્રવ્યવહાર વગેરે)

શ્રમ - પરોક્ષ

સંયોજક/ (વ્યવસ્થાપક) પ્રબંધક  
સંશોધક  
મદદનીશ કર્મચારીઓ  
સુરક્ષા કર્મીઓ

પડતર ખર્ચ - પરોક્ષ

ટેલીફોન લાઈન  
કર્મચારીઓની તાલીમ  
તાલીમ માટે પ્રવાસ  
અભિવૃદ્ધિ ખર્ચો (અભિવૃદ્ધિ સાહિત્ય, ઓનલાઈન પ્રદર્શન, માનાર્ક/શુભેચ્છા શોધો વગેરે)  
વાર્ષિક જાળવણી કરારો

પડતર ખર્ચ - પ્રત્યક્ષ

- જોડાણ સમય  
- દૂરદર્શન પ્રસાર (કોલ ચાર્જ, માહિતી તબદીલી શૂલ્ક)  
- પ્રશસ્તિપત્ર (ડાઉનલોડ કરવાનું શૂલ્ક)

મુખ્ય ખર્ચ અહીં દર્શાવેલ પ્રત્યક્ષ ખર્ચ ઉમેરીને મેળવી શકાય છે. ઉપર દર્શાવેલ મુદ્દાઓને આવરી લઈને પરોક્ષ ખર્ચ દર વર્ષ અને પછી દરરોજ ગણાય છે. અને પછી એક જ શોધ (સર્ચ) ને પ્રમાણસર રીતે ફાળવાય છે. (વિભાજિત કરવું) ખર્ચ (પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ)નાં આ બે તત્ત્વો સાથે મળીને ઉત્પાદન ખર્ચ આપે છે. સર્ચનો કુલ ખર્ચ પછી માહિતી વિતરણ ખર્ચ (ટપાલ ખર્ચ) અને પુસ્તકાલયના વિભાજિત વહીવટી વ્યવસ્થા ખર્ચમાં ઉત્પાદન ખર્ચ ઉમેરીને મેળવાય છે.

તમારી પ્રગતિને ચકાસો :

- (6) બે વચ્ચે તફાવત કરવાનું શા માટે અગત્યનું છે :
  - (i) પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ ખર્ચ ?
  - (ii) સ્થિર અને ચલિત ખર્ચ ?
- (7) મૂડી ખર્ચ તરીકે ગ્રંથાલય સંગ્રહ પરના ખર્ચને ગણવા માટે કઈ યથાર્થતા છે ?
- (8) સાધન અથવા અન્ય સ્થિર મિલકતો ઉપર ઘસારો શા માટે ગણાય છે ?
- (9) ખર્ચ પ્રક્રિયામાં ખર્ચ કેન્દ્રોની ઓળખ શા માટે જરૂરી છે ?
- (10) શું 'ઉત્પાદન ખર્ચ' કે જે કારખાના પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગમાં લેવાય છે તે સંકલ્પના પુસ્તકાલયના સંદર્ભમાં પ્રસ્તુત છે ? શા માટે ?
- (11) શું ઔદ્યોગિક અથવા વાણિજ્ય સંસ્થામાં પુસ્તકાલય માટે કર્મચારીનો ખર્ચ પ્રત્યેક દિવસે અને પ્રત્યેક કલાકે નહીં ગણવું યોગ્ય હશે ?
- (12) પુસ્તકાલયમાં ખર્ચ નક્કી કરવા માટે પ્રવાહ આલેખો તૈયાર કરવા શા માટે ઉપયોગી છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

પડતર ખર્ચ પ્રયુક્તિઓ

Costing Techniques

#### 14.6 સારાંશ : (SUMMARY)

આ એકમમાં, અમે તમને પુસ્તકાલયોની પ્રવૃત્તિઓ અને સેવાઓના ખર્ચના લાભોનો પરિચય આપ્યો. તેમના ખર્ચ અંદાજપત્ર માટે જરૂરી અને અન્ય માળખાગત સુવિધાઓ ફાળવવા માટે સત્તાધીશોને ખાતરી આપવામાં મદદ કરશે અને પુસ્તકાલયની ઉત્પાદકતા માપવામાં પણ મદદ કરશે, અને સેવાઓના ખર્ચ લાભ પાસાનો ખૂબ સરસ ખ્યાલ આપશે. તમને પુસ્તકાલયમાં ખર્ચના તત્ત્વો જેવાં કે પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ ખર્ચનો પણ પરિચય કરાવવામાં આવ્યો અને અમુક ઘટકોમાં તેમના વર્ગીકરણ જેમ કે સ્થિર અને ચલિત ખર્ચનો પણ પરિચય કરાવવામાં આવ્યો પછી તમને પગથિયાં વાર કેવી રીતે આગળ વધવું, અમુક કાર્યપત્રકોનો ઉપયોગ કરીને માહિતી એકત્રીત કરીને ખર્ચ કેન્દ્રના ઉત્પાદન અથવા સેવા અને પ્રવૃત્તિના ખર્ચની ગણતરી કરવી એ દર્શાવ્યું છે. તમને કહેવાયું કે ભારતીય સંદર્ભમાં જો વર્ષ દીઠ ખર્ચ ગણાય અને પછી દિવસ દીઠ ખર્ચ નિશ્ચિત કરાય તો તે પૂરતું છે. તમને એમ પણ કહેવાયું કે આપેલ કાર્ય પત્રકો માત્ર સૂચક છે અને જો જરૂર જણાય તો તેમાં સુધારા વધારા વિશિષ્ટ ખર્ચ ક્વાયતોને માફક આવે તે માટે કરાય છે. ઉપસંહારમાં, ઓનલાઈન સર્ચની કિંમત કેવી રીતે કરવી તે દાખલા સ્વરૂપે તમને દર્શાવાયું છે.

#### 14.7 તમારા જ્ઞાનને ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) હા, ઉદ્યોગમાં ઉપયોગમાં લેવાતી પદ્ધતિઓ અને પ્રયુક્તિઓને આમ છતાં ગ્રંથાલય પરિસ્થિતિઓની તેમને વિનિયોજિત કરવા માટે યોગ્ય રીતે સુધારો વધારો કરાય છે.
- (2) પડતર ખર્ચ અભિગમ ગ્રંથાલયોને ભંડોળના અનુદાન માટે સર્વોત્તમ શક્ય ઔચિત્ય પૂરું પાડે છે. જેઓ સંસ્થાના વ્યવસ્થાપક મંડળ દ્વારા અપેક્ષિત સેવાઓ પૂરી પાડવા જરૂરી હોય છે.
- (3) પડતર ખર્ચ અને પડતર હિસાબી પદ્ધતિનું સારું જ્ઞાન ગ્રંથપાલને પુસ્તકાલય અને તેના કાર્યક્ષમ પ્રબંધન માટે જરૂરી આધાર મેળવવામાં ખૂબ જ મદદ કરશે.
- (4) ગ્રંથાલયમાં પડતર ખર્ચ તેની પ્રવૃત્તિઓ અને સેવાઓના ખર્ચ - લાભનું સ્પષ્ટ ચિત્ર પૂરું પાડે છે. આ બાબત ઉપભોક્તાઓને સૌથી વધારે લાભદાયી ગ્રંથાલય સેવાઓ બનાવવા પરત્વે નિર્ણય પ્રક્રિયાને મદદ કરશે.
- (5) હા, પડતર ખર્ચ પુસ્તકાલયના પુનઃગઠન કે આયોજનમાં મદદ કરે છે. કારણ કે તે ઓછી ઉત્પાદકીય અને ઓછી લાભદાયી પ્રવૃત્તિઓ અને સેવાઓ સૂચવશે તે પુસ્તકાલય પ્રવૃત્તિનું આયોજન કરવામાં પણ મદદ કરશે.
- (6) તે અગત્યનું છે કારણ કે
  - (i) પ્રત્યક્ષ ખર્ચને પ્રત્યક્ષ રીતે ખાસ પ્રવૃત્તિ કે સેવાને સુપરત કરી શકાય છે જ્યારે પરોક્ષ ખર્ચ પ્રવૃત્તિ કે સેવા પરત્વે માત્ર વિભાજિત કરવાનાં હોય, પ્રત્યક્ષ ખર્ચ ચોકસાઈ પૂર્વક ગણી શકાય છે.
  - (ii) સ્થિર ખર્ચ પ્રવૃત્તિ અથવા સેવાના કદ અથવા જથ્થા, સાથે બદલાતા નથી જ્યારે ચલિત ખર્ચ એમ કરે છે. તેઓ ખર્ચની ગણતરીમાં પુષ્કળ તફાવત બનાવે છે.

- (7) મૂડી વસ્તુઓ સામાન્ય રીતે એ છે જે એકવાર પ્રાપ્ત કરાયા બાદ લાંબા સમય સુધી વપરાય છે. અને તેઓનું સમય જતાં મૂલ્યમાં અવમૂલ્યન થશે. પુસ્તકોને પણ આવું જ લક્ષણ હોય છે. અને તેથી તેમની કિંમત ને મૂડી કિંમત તરીકે ગણાય છે.
- (8) સાધન અથવા અન્ય મિલકતોના ઘસારાની ગણતરી સમય જતાં તેમનો ખર્ચ પરત મેળવવામાં મદદ કરશે જેથી તેમનો સ્થાન બદલી માટે નાણાં બનાવી શકાય છે.
- (9) પુસ્તકાલય પ્રવૃત્તિઓ અને સેવાઓ કાર્ય કેન્દ્રોમાં વિભાજિત કરવા માટે અત્યંત અધીન હોય છે.
- (10) હા, ઉત્પાદન ખર્ચની સંકલ્પનાને પુસ્તકાલય પરિસ્થિતિમાં સંબંધ છે. કારણ કે મોટાભાગની પુસ્તકાલય સેવાઓ માહિતી ઉત્પાદનો તરીકે ગણી શકાય છે.
- (11) હા, કર્મચારીના દિવસ દીઠ ખર્ચને ગણવું એ યોગ્ય હશે કારણ કે મોટા ભાગની પડતર પડતર ખર્ચ પરિસ્થિતિઓમાં એમ કરવું પર્યાપ્ત હશે. ભારતીય પુસ્તકાલયોના સંદર્ભમાં ઉત્પાદક કલાકોની સંખ્યા નિશ્ચિત કરવી સામાન્ય રીતે મુશ્કેલ છે.
- (12) કાર્ય-પ્રવાહ-આલેખો તૈયાર કરવો ઉપયોગી છે. કારણ કે તેઓ ગૌણ અથવા નાની પ્રવૃત્તિઓ અથવા કાર્યોને પણ ઓળખવામાં મદદ કરે છે.

#### 14.8 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEYWORDS)

- પ્રત્યક્ષ ખર્ચ (Direct Costs)** : ખર્ચ કે જે પ્રત્યક્ષ રીતે કોઈ ખાસ પ્રવૃત્તિ, સેવા અથવા ઉત્પાદનને સુપરત કરી શકાય છે તે.
- પરોક્ષ ખર્ચ (Indirect Costs)** : વ્યવસ્થા ખર્ચ કે જે ખાસ પ્રવૃત્તિ, સેવા અથવા ઉત્પાદનને સંપૂર્ણ રીતે સુપરત કરી શકતા નથી તે.
- નિશ્ચિત ખર્ચ (Fixed Costs)** : ખર્ચ કે જે પ્રવૃત્તિ, સેવા અથવા ઉત્પાદનના કદ અથવા માત્રા સાથે બદલાતા નથી તે.
- ચલિત ખર્ચ (Variable Cost)** : આ ખર્ચ પ્રવૃત્તિ સેવા અથવા ઉત્પાદન જથ્થા કે કદ સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે સંબંધિત છે.
- મૂડી ખર્ચ (Capital Cost)** : આ ચીજોના ખર્ચનો સમાવેશ કરે છે કે જે લાંબા સમયગાળા માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે.
- ખર્ચ કેન્દ્ર (Cost Centre)** : તે સ્થળ, વ્યક્તિ અથવા સાધનની બાબત (અથવા એવું જૂથ) છે જેના માટે ખર્ચ નિયંત્રણની હેતુ માટે નિશ્ચિત કરાય છે.
- ખર્ચ એકમ (Cost Unit)** : તે એકમ છે કે જેમાં ઉત્પાદન અથવા સેવા અથવા ચીજ ખર્ચના હેતુ માટે વિભાજિત કરાય છે તે ખર્ચના હેતુ માટે ચીજના માપનનો એકમ છે.
- મૂલ્ય ખર્ચ (Price Cost)** : પ્રત્યક્ષ સામગ્રી, પ્રત્યક્ષ શ્રમ, પ્રત્યક્ષ ખર્ચનો સમાવેશ કરે છે.
- ઉત્પાદન ખર્ચ (Production Cost)** : તે મુખ્ય ખર્ચ અને પરોક્ષ સામગ્રી, પરોક્ષ શ્રમ અને પરોક્ષ ખર્ચોનો સમાવેશ કરે છે.

#### 14.9 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

- Dutta, H. K. and Chowdhury, G.G. (1986) Costing of library and information system : A methodology. In Proceedings of Twelfth IASLIC (National Seminar Financial Management of Librarians and Information Centres IASLIC, Calcutta. pp 17-30) 1974.
- The new encyclopaedia of Britannica 15th ed Macro paedia vol. Chicago. Encyclopaedia Britannica pp. 1-8
- Hays RM and Becker, J (1970) Cost Accounting in Libraries. In handbook Data processing for Libraries. Newyork. wley Becker Hays pp. 85-103



- Jain S.P. and Naran, KL (1974) Cost Accounting principles and practice, New delhi : Kalyani Publishers, PP. 19
- Lahir, R and Mahapatra, M (1986) Determination of Unit cost of the periodicals section of a university Library. In proceedings of Twelfth Nation seminar on financial Managaement of Libraries and information centre. IASLIC (Calcutta. PP. 69-79)
- Leimkuhler F.F. and Cooper M.D. cost Accounting and Analysis for university Libraries. College and Research Libraries, (1971), 32(6), 449-64.
- Mckee, Bob (1989). Planning Library services London - clive Bingley PP.182-192
- Misra. V. N. & Phadke, D.N. (1986) study on unit costing of technical processing in an Academic Library. In procedding of Twelfth national seminar on financial management of Libraries and Information centres IASLIC calcutta. pp. 55-67.
- Narayana GI. (1991) Library and Information Management New Delhi prentice Hall of India pp. 147-58
- Staff Inspection Unit. (SIU) Ministry of finance, Department of Education, April. 965 New Delhi. Controller of Publications.

: માળખું :

- 15.0 ઉદ્દેશ્યો
- 15.1 પ્રસ્તાવના
- 15.2 ખર્ચ પૃથક્કરણનો અર્થ
- 15.3 ખર્ચ પૃથક્કરણ અભિગમો
  - 15.3.1 ખર્ચ અસરકારકતા પૃથક્કરણ
  - 15.3.2 ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ
  - 15.3.3 ખર્ચ ઉપયોગીતા પૃથક્કરણ ઉપયોજન
  - 15.3.4 ખર્ચ સંભવિતતા પૃથક્કરણ
- 15.4 ખર્ચ પૃથક્કરણની પદ્ધતિઓ
- 15.5 પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ખર્ચનું પૃથક્કરણ કરવું.
- 15.6 સારાંશ
- 15.7 તમારા જ્ઞાનને ચકાસોના ઉત્તરો
- 15.8 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 15.9 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન

#### 15.0 ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES)

- ◆ આ એકમના વાચન બાદ, તમે આ બાબતોમાં સક્ષમ બનશો.
- ◆ ખર્ચ પૃથક્કરણની સંકલ્પના સમજવી.
- ◆ ખર્ચ પૃથક્કરણ પરત્વે વિવિધ અભિગમોનું વર્ણન કરવું.
- ◆ ખર્ચ પૃથક્કરણની પદ્ધતિઓ સમજાવવી અને
- ◆ પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ખર્ચ પૃથક્કરણની પદ્ધતિઓને વિનિયોજિત કરવી.

#### 15.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો ધીમે ધીમે ખર્ચ અંગે સભાન બની રહ્યાં છે. પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય દબાણો અને નાણાકીય ભીડના આજના પર્યાવરણમાં, વિવિધ સેવાઓ ચલાવવા અને તેના ઉપલબ્ધ વિકલ્પોમાં સમાવિષ્ટ ખર્ચનો વિગતવાર હેવાલ લેવો યથાર્થ બન્યો છે. આ બાબતમાં, ખર્ચ પૃથક્કરણ અભિગમો ખૂબ લોકપ્રિય બની રહ્યા છે. તેઓ માત્ર સમાવિષ્ટ ખર્ચના પૃથક્કરણમાં મદદ કરતા નથી પણ આવી પદ્ધતિઓની અસરકારકતા, લાભ, ઉપયોજન અને સંભવિતતામાં પણ મદદ કરે છે. અગાઉના એકમમાં (એકમ 14) તમને ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે વિવિધ ખર્ચ પ્રયુક્તિઓનો પરિચય કરાવવામાં આવ્યો હતો. આ એકમમાં આપણે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ખર્ચ પૃથક્કરણ અને તેમની વિનિયોજિતતા પરત્વેના વિવિધ અભિગમોની ચર્ચા કરીશું.

#### 15.2 ખર્ચ પૃથક્કરણનો અર્થ : (MEANING OF COST ANALYSIS)

ખર્ચ પૃથક્કરણ એ પડતર ખર્ચ અભ્યાસનું પાયાગત સાધન છે. તે અભ્યાસનું પ્રાથમિક સ્વરૂપ છે જે ખર્ચ અભ્યાસના અન્ય વર્ણનાત્મક અને પૃથક્કરણાત્મક પદ્ધતિઓને પાર પાડવામાં મદદ કરે છે. ઉપરાંત, ખર્ચ પૃથક્કરણોમાંથી બહાર આવતા ડેટા હિસાબી પદ્ધતિમાં, અંદાજપત્ર રચના અને કામગીરી માપન ક્રિયાવિધિઓ માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. અંદાજપત્રની સઘન અને પ્રતીતિજનક રજૂઆતની સામાન્ય રીતે ખર્ચ પૃથક્કરણના વિવિધ વિકલ્પોને આધારીત હોય છે.

ખર્ચ પૃથક્કરણ એ પાયાગત રીતે અમુક લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે કરતા વપરાતા નાણાકીય અથવા સમયનું માપન હોય છે. ખર્ચ પૃથક્કરણ એ પદ્ધતિમાં નિવેશ સ્ત્રોત, પાર પડાયેલ કાર્યના સ્વરૂપને સમજવું અને કાર્ય પાર પાડવા માટે જરૂરી શ્રમના સમય માપનનો સમાવેશ કરે છે. ખર્ચ પૃથક્કરણમાં પૃથક્કરણકાર આપેલ અંતિમ ધ્યેયને સુસંગત સ્વીકાર્ય હોય અને જે વર્ણન અથવા નિર્ણય પ્રક્રિયા હેતુ માટે જરૂરી હોય તેવી માહિતીવાળા ક્ષેત્રો અલગ પાડે છે. ખર્ચ પૃથક્કરણ અસંખ્ય વિસ્તૃત સંકલ્પનીય અને ક્રિયાત્મક સિદ્ધાંતોનો સમાવેશ કરે છે. તે પદ્ધતિનું ખર્ચ પરિણામ (લાભ, અસરકારકતા, ઉપયોજન વગેરેના સંદર્ભમાં) તેમજ વિકલ્પો બંનેને ધ્યાનમાં લે છે. આ પદ્ધતિ પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રમાં અત્યંત વિનિયોજિત છે. પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ સ્ત્રોતોના વધારે કાર્યક્ષમ ઉપયોગ ખાસ ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવામાં ખર્ચ ઘટાડો તરફ દોરી જઈ શકે છે. અને તે કોઈ ખાસ અંદાજપત્ર અથવા અન્ય સ્ત્રોત નિગ્રહ માટે શું સિદ્ધ કરી શકાય તે વિષે ખ્યાલ પણ આપી શકે છે. પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં નીતિ વિષયક નિર્ણયો આ નિર્ણયોના ખર્ચ અને પરિણામોના આધારે વધવા જોઈએ.

ખર્ચ પૃથક્કરણ શરૂ કરતાં પહેલાં, પૃથક્કરણાત્મક માળખું સ્થાપિત કરવું જરૂરી છે. માળખું સમસ્યાના સ્વરૂપની ઓળખ, પૃથક્કરણ માટે સ્વીકાર્ય વિકલ્પોની સ્પષ્ટતા, પૃથક્કરણ માટે પ્રાથમિક અને દ્વિતીયક શ્રોતાગણોની ઓળખ અને પૃથક્કરણની યોગ્ય પદ્ધતિની પસંદગીનો સમાવેશ કરે છે. સૌથી વધારે વિગતવાર કક્ષાએ, કરાયેલ નાણાકીય ખર્ચ કાર્યથી કાર્ય અથવા પ્રક્રિયાથી પ્રક્રિયા આધારે ઓળખાય છે. પદ્ધતિનો મોટા ભાગના ભાગોને વિગતવાર ચકાસી/ તપાસી શકાય છે એ અર્થમાં ખૂબ જ લવચીક સાધન છે. અસરકારક ખર્ચ પૃથક્કરણ માટે ખર્ચાઈ રહેલ પ્રત્યેક એકમની વ્યાખ્યા કરવી જરૂરી હોય છે. આ એકમોને ખર્ચ કેન્દ્ર અથવા ખર્ચ એકમ તરીકે નિર્દેશ કરાય છે.

ખર્ચ પૃથક્કરણમાં સમાવિષ્ટ પગથિયાં આ પ્રમાણે છે

◆ **પ્રક્રિયાની પરિમાણકતા અને ઓળખ આપવી.**

પૃથક્કરણ કરવામાં આવનાર પ્રક્રિયાને એ રીતે નામ અપાવું જોઈએ કે જે સમગ્ર પરિભ્રમણ - આપ લે વિભાગ પ્રક્રિયા હિસાબ પ્રક્રિયા દા.ત. પ્રાપ્તિ પ્રક્રિયા, વગેરે દરમિયાન તે ખાસ પ્રક્રિયાની અલગતાની પરવાનગી આપશે.

◆ **પ્રક્રિયાનું વધારે નાના ઘટક પગથિયાંમાં વિભાજન કરવું.**

પૃથક્કરણ કરવામાં આવનાર પ્રક્રિયાની ઓળખ બાદ, તેને વધારે નાનાં એકમો અથવા ઘટકોમાં પૃથક્કરણ સરળ કરવા માટે વિભાજિત કરાય છે. દાખલા તરીકે પ્રાપ્તિ પ્રક્રિયાને પસંદગી ઓર્ડર આપવો, ખરીદી, નિવેશ વગેરેમાં વિભાજિત કરી શકાય છે.

◆ **પ્રત્યેક પગથિયાં માટે સ્ત્રોત જરૂરિયાતો નક્કી કરવી.**

પ્રત્યેક ઘટક પગથિયાં માટે જરૂરી સ્ત્રોતોની ઓળખ પૃથક્કરણ હેતુ માટે જરૂરી છે. ચાર સ્ત્રોતો કે જેઓ સામાન્ય રીતે - માનવ શક્તિ, પુરવઠો નિરીક્ષણ અને પર્યાવરણ સાથે સંલગ્ન છે. એ ઉપરાંત, જરૂરી ઉપયોગી સ્ત્રોત સામાન્ય રીતે સાધન છે. પ્રત્યેક સ્ત્રોત વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાઓ ધરાવે છે. જેમની પ્રક્રિયાના ખર્ચ ઉપર અસરો જોવા સંપૂર્ણ રીતે અભ્યાસ કરવાની જરૂર રહે છે.

◆ **પ્રક્રિયા માટે સમય અને કદની ઓળખ અને તેને ખર્ચ સાથે સાંકળવો.**

પૃથક્કરણ હેઠળની પ્રક્રિયાને જરૂરી સમય કરવાના કાર્યનું કદ તેના ખર્ચ પરત્વે સંબંધિત કરવાના સંદર્ભમાં પરિમાણિત કરાવું જરૂરી છે.

◆ **ખર્ચ પૃથક્કરણ અને વિકલ્પો :**

ખર્ચ પૃથક્કરણ પ્રક્રિયામાં સમાવિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓની ચકાસણી જ નહીં પણ કરેલા કાર્યની વૈકલ્પિક પદ્ધતિઓનો પણ સમાવેશ કરે છે. આ રીતે વ્યક્તિ કોઈ ખાસ પ્રક્રિયામાંથી ઉતરી આવેલ લાભની સાચી રીતે મૂલવણી કરી શકે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(1) ખર્ચ પૃથક્કરણની વ્યાખ્યા આપો અને ખર્ચ પૃથક્કરણની પ્રક્રિયાની રૂપરેખા આપો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**15.3 ખર્ચ પૃથક્કરણ અભિગમો : (COST ANALYSIS APPROACHES)**

ખર્ચ પૃથક્કરણની પ્રક્રિયામાં ઉપયોગમાં લેવામાં અસંખ્ય વિવિધ પરંતુ સંબંધિત શબ્દો કે સંકલ્પનાઓ છે. જેઓ વાસ્તવિક રીતે પૃથક્કરણના વિવિધ અભિગમો છે. ખર્ચ પૃથક્કરણના અગત્યના અભિગમો આ પ્રમાણે છે :

- (i) ખર્ચ અસરકારકતા
- (ii) ખર્ચ લાભ
- (iii) ખર્ચ ઉપયોગિતા અને
- (iv) ખર્ચ સંભવિતતા.

જો કે આ અભિગમો એકબીજા સાથે સંબંધિત છે. તેમ છતાં તેઓ તેમની અદ્વિતીય લાક્ષણિકતાઓ દ્વારા ઓળખાય છે અને વિશિષ્ટ વિનિયોજન માટે જરૂરી છે.

**15.3.1 ખર્ચ અસરકારકતા પૃથક્કરણ (COST EFFECTIVENESS ANALYSIS)**

ખર્ચ અસરકારકતા પૃથક્કરણ અમુક લક્ષ્યો અથવા પરિણામ સિદ્ધ કરવા તેમના ખર્ચ અને અસરોના સંબંધમાં વિકલ્પોના અભ્યાસનો નિર્દેશ કરે છે. આથી કેન્દ્ર અમુક ઉદ્દેશ્યો અથવા લક્ષ્યોની સિદ્ધિ ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. ખર્ચ અસરકારકતા ઉકેલ એ છે કે શક્ય તેટલા ઓછા ખર્ચ સાથે મહત્તમ નિર્ગમન પૂરું પાડવું.

ખર્ચ અસરકારકતા સામાન્ય રીતે ખર્ચ કાર્યક્ષમતા અભ્યાસ સાથે દ્વિધા ઉત્પન્ન કરે છે. આ બે વચ્ચે પાયાગત તફાવત છે કે ખર્ચ અસરકારકતા એ નિર્ગમન અભિસ્થાપિત હોય છે. જ્યારે ખર્ચ કાર્યક્ષમતા નિવેશ અભિસ્થાપિત હોય છે. ખર્ચ અસરકારકતા અભ્યાસમાં, ખર્ચની આપેલ કક્ષાએ નિર્ગમનને મહત્તમ બનાવવાનું લક્ષ્ય હોય છે કે જે આવશ્યક રીતે લઘુત્તમ ખર્ચ ઉકેલ ન હોય. બીજી બાજુએ ખર્ચ કાર્યક્ષમતાનો ધ્યેય નિર્ગમનનો આપેલી કક્ષાએ ખર્ચને લઘુત્તમ કરવાનું હોય છે. જે કદાચ નિર્ગમન અથવા કામગીરીના સંદર્ભમાં સૌથી અસરકારક ઉકેલ ન હોય.

ખર્ચ અસરકારકતા અભિગમને વિવિધ ફાયદાઓ હોય છે. તેમાં સૌથી અગત્યની હકીકત છે કે તેને ખર્ચ અને અસરકારકતા માહિતી કેન્દ્રો જેવી પદ્ધતિઓમાં સરળતાથી ઉપલબ્ધ હોય છે. ઉપરાંત, તે અભ્યાસને વધારે વિસ્તૃત/ સર્વગ્રાહી બનાવા માટે ખાસ લક્ષ્ય માટે વૈકલ્પિક ઉકેલો ધ્યાનમાં લે છે. આમ છતાં મુખ્ય ગેરફાયદો છે કે તે વિકલ્પોને વિવિધ લક્ષ્યો અથવા ઉદ્દેશ્યા સાથે સરખાવી શકતો નથી. ઉપરાંત વ્યક્તિ સમાવિષ્ટ ખર્ચોમાંથી ઉતરી આવેલા લાભોના સંબંધમાં કાર્યક્રમની ઉપયોગિતા મૂલવી શકતી નથી.

**15.3.2 ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ : (COST BENEFIT ANALYSIS)**

ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ કલ્યાણ અર્થશાસ્ત્રીઓ દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાતું અગત્યનું ઉપકરણ છે. તે નાણાકીય શબ્દોમાં મપાયેલ ખર્ચ અને લાભના સંદર્ભમાં વિકલ્પોના મૂલ્યાંકનનો નિર્દેશ કરે છે. આ રીતે, તે સામાજિક ખર્ચ અને ખાસ યોજનાના લાભનું મૂલ્યાંકન કરવા પ્રયત્ન કરે છે અને યોજના સાથે આગળ

વધવું કે નહીં તે નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે. ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ ખર્ચનું મૂલ્ય અને પ્રત્યેક વિકલ્પના લાભનું માપન કરવા પ્રયત્ન કરે છે. વિકલ્પ કે જે સૌથી વધારે મહત્તમ ખર્ચ લાભ પૂરો પાડે છે તે આવશ્યક રીતે સૌથી વધારે ખર્ચ અસરકારક ઉકેલ ન હોય. આર્થિક લાભને બદલે સામાજિક લાભ ઉપર ભાર વધારે હોય છે. ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ લાંબા ગાળાની નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે આવશ્યક સાધન છે કારણ કે તે સામાન અને સેવાઓના ઉત્પાદનની તાત્કાલિક અસરને મર્યાદિત હોતું નથી.

ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણના લાભો છે કે તે નીચેની બાબતોમાં મદદ કરે છે.

- (i) ખાતરી કરવી કે કોઈ ખાસ વિકલ્પને તેના ખર્ચોથી વધતા લાભો છે કે કેમ.
- (ii) વિવિધ ઉદ્દેશ્યો સાથે વિકલ્પોના જૂથને ઓળખવું કે જેને સૌથી નીચું ખર્ચ લાભ પ્રમાણ છે; અને
- (iii) વિવિધ કાર્યક્રમ ક્ષેત્રો જેવા કે શિક્ષણ, સ્વાસ્થ્ય સુરક્ષા વગેરે વચ્ચે વિકલ્પોના જૂથની નિશ્ચિતતા જેને સમગ્ર સમાજના કલ્યાણ માટે રોકાણના એકંદર પૃથક્કરણ માટે ઓછામાં ઓછું ખર્ચ લાભ પ્રમાણ હોય છે.

આ પદ્ધતિનો એકમાત્ર ગેરફાયદો છે કે આર્થિક બાબતોમાં ખર્ચ અને લાભનું માપન કરવું મુશ્કેલ હોય છે. વ્યક્તિ માહિતી એકત્ર કરવા માટે ખૂબ મુશ્કેલીનો સામનો કરે છે અને પરિણામ હંમેશા ચોકસાઈપૂર્ણ ન હોય.

ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ પુસ્તકલાય અને માહિતી કેન્દ્રો જેવી જાહેર કલ્યાણ સેવાઓમાં સ્ત્રોત ફાળવણી ને લગતી નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે સૌથી યોગ્ય સાધન છે. જ્યાં નિર્ગમન પ્રત્યક્ષ કે મેળવેલ (સ્થૂળ) ન હોય જ્યારે ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ એ લાંબા ગાળાનો અભિગમ છે. ત્યારે ખર્ચ અસરકારક પૃથક્કરણ એ મધ્યમ અથવા ટૂંકાગાળાનો અભિગમ છે. ખર્ચ લાભ અભિગમ વિવિધ વિકલ્પો વચ્ચે પસંદગી કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવાય અને બીજી બાજુએ ખર્ચ અસરકારક અભિગમ ઉત્પાદન અને સામાન અને સેવાઓની પૂર્તિના સૌથી વધારે અસરકારક સાધનને નિશ્ચિત કરવા ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

- (2) ખર્ચ અસરકારક પૃથક્કરણ અને ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ વચ્ચે તફાવત દર્શાવો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

- (ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 15.3.3 ખર્ચ ઉપયોગિતા પૃથક્કરણ : (COST UTILITY ANALYSIS)

ખર્ચ ઉપયોગિતા પૃથક્કરણ વિકલ્પોના સંબંધમાં ખર્ચ અને તેમાંથી ઉત્પન્ન થતી અંદાજિત ઉપયોગિતાના અભ્યાસનો નિર્દેશ કરે છે. જ્યારે ખર્ચ અસરકારક અને ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણને નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે સંખ્યાત્મક માહિતીના ઉપયોગની જરૂર પડે છે. ત્યારે ખર્ચ ઉપયોગિતા અભિગમ હેતુ માટે ગુણાત્મક અને સંખ્યાત્મક માહિતીના વિસ્તૃત ક્ષેત્રનો ઉપયોગ કરે છે. ખર્ચ ઉપયોગિતા એ એક યોગ્ય સાધન છે. જેમાં આત્મલક્ષી મૂલ્યાંકન કરાય છે. દા.ત. ખાસ ગ્રંથાલય સેવાના શક્ય પરિણામનું મૂલ્યાંકન.

આ અભિગમને સૂક્ષ્મ લાભ છે કે તે સંખ્યાત્મક માહિતી ઉપર કડકડાઈપૂર્ણ રીતે આધારિત નથી. અપૂર્ણ માહિતી સાથેનાં પરિણામો ઉત્પન્ન કરવાં શક્ય છે અને અચોક્કસતાની સમસ્યાને પાર પાડવાનું પણ શક્ય છે. આમ છતાં, આ અભિગમનો ગેરફાયદો છે કે મોટા ભાગનું મૂલ્યાંકન આત્મલક્ષી પૃથક્કરણ પર આધારિત હોય છે. કોઈપણ માનદંડ ક્રિયાપદ્ધતિ પર નહીં, તે કારણથી ચોકસાઈપૂર્ણ પરિણામો ઉત્પન્ન કરવા મુશ્કેલ છે. ઉપરાંત, વિવિધ મૂલ્યાંકનકારો પાસે માહિતીના સમાન જૂથ માટે

### 15.3.4 અર્થ સંભવિતતા પૃથક્કરણ (COST FEASIBILITY ANALYSIS)

અર્થ સંભવિતતા પદ્ધતિ વિકલ્પોની અર્થનો અંદાજ કાઢવાનો અભિગમ છે. એ હેતુથી કે તેઓની ગણના કરવી કે કેમ તેની ખાતરી કરવા માટે.

જો કોઈપણ વિકલ્પનો અર્થ, અંદાજપત્ર કે અન્ય સ્ત્રોતોથી વધે છે તો પછી તે વિકલ્પ વિશેષ પૃથક્કરણ માટે વિચારાતો નથી. જ્યારે અર્થ લાભ, અર્થ અસરકારકતા અને અર્થ ઉપયોગિતા જેવા અભિગમો અર્થ અને વિકલ્પોના પરિણામ બંનેનો વિચાર કરે છે ત્યારે અર્થ સંભવિતતા અભિગમ પૃથક્કરણ હેતુ માટે માત્ર અર્થ પરિબળનો વિચાર કરે છે. આ રીતે અર્થ સંભવિતતા અભ્યાસ એ અર્થ પૃથક્કરણનું મર્યાદિત સ્વરૂપ છે. જે વિકલ્પનો અર્થ ઉપલબ્ધી સ્ત્રોતોની મર્યાદામાં છે કે નહીં તેની ખાતરી માત્ર કરે છે અને કયા વિકલ્પો પસંદ કરાવવાના છે તે નિશ્ચિત કરતું નથી.

### 15.4 અર્થ પૃથક્કરણની પદ્ધતિઓ : (METHODS OF COST ANALYSIS)

અર્થ પૃથક્કરણમાં આપેલી પ્રક્રિયાના માર્ગની આસપાસ પ્રક્રિયા દરમ્યાન માપનો અને અવલોકનોની શ્રુંખલા પાર પડાય છે. અર્થ પૃથક્કરણ માપનના વિવિધ તબક્કાઓ આ પ્રમાણે છે

◆ નિવેશનો પડતર અર્થ : આ તબક્કે, વિવિધ નિવેશના જથ્થા દા.ત. શ્રમ, સામગ્રી વગેરે પ્રક્રિયા પાર પાડવા જરૂરી હોય તેમને ઓળખી કઢાય છે અને તેમના અર્થને સ્થાપિત કરાય છે. શ્રમનો અર્થ એ મુશ્કેલ કામ છે અને તે સામાન્ય રીતે યોગ્ય શ્રમ અર્થના દરે અર્થયેલ શ્રમ સમયના આધારે કરાય છે. નિવેશ અર્થને નિશ્ચિત અર્થ સાથે બરાબર કરી શકાય છે. અને તે પ્રક્રિયાના ઓછામાં ઓછા અર્થની ગણતરી માટે આધાર પૂરો પાડે છે.

◆ અમુક સમયગાળામાં થયેલ કામનું પડતર અર્થ : અમુક સમયગાળાનું પડતર કે જેમાં ઉત્પાદનનું વાસ્તવિક કાર્ય હાથ ધરાય છે. આ તબક્કે અર્થ સૂચકાંકો નિવેશ અર્થ માહિતીના આધારે તૈયાર કરાય છે. અને તેઓ પ્રક્રિયાની કામગીરીનું પરીક્ષણ અને વિનિમય કરવામાં વપરાય છે. સમયગાળાનું પડતર આખરી પ્રક્રિયા હાથ ધરવામાં સમાવિષ્ટ વાસ્તવિક અર્થ નિશ્ચિત કરે છે અને આથી તે ઉત્પાદનના ચલિત અર્થ સમાવિષ્ટ હોય છે.

◆ નિર્ગમનનો પડતર અર્થ : નિર્ગમન અર્થ એ અર્થ પૃથક્કરણનો આખરી તબક્કો છે. આ નિવેશ અને સામગ્રી રકમ અર્થનો સરવાળાના આધાર ઉપર ગણતરી કરાય છે. નિર્ગમન અર્થ ખાસ પ્રક્રિયા માટે ઉપયોગમાં લેવાતા સ્ત્રોતની ઉત્પાદકતા અને ઉત્પાદન હદ સાથે પણ સંબંધ ધરાવે છે. તે વળી પ્રક્રિયાની કામગીરી અને કિંમત નિર્ધારણ માપવામાં મદદ કરે છે.

અર્થ પૃથક્કરણની પાયાની ગણતરીની બે પદ્ધતિઓ છે.

(i) કાર્ય માપન અને

(ii) અંદાજ અથવા મિશ્ર ઘટક પદ્ધતિ

કાર્ય માપન અભ્યાસ હેઠળનાં ખાસ કાર્યો હાથ ધરવા ઉપયોગમાં લેવાતા શ્રમ સમયના ચોક્કસ જથ્થાઓ માપવા પ્રયત્ન કરે છે. તે પ્રાથમિક રીતે કાર્ય અને સમય અભ્યાસ પર આધારિત છે અને માહિતી સંગ્રહની વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરે છે. દા.ત. કાર્ય રોજનીશીઓ, પ્રવૃત્તિ અથવા કાર્ય નમૂનો વગેરે. અંદાજ અથવા મિશ્ર ઘટક પદ્ધતિ બીજી બાજુએ એ કાર્ય માપન અભ્યાસનો પેટા-વર્ગ છે અને જ્યારે જ્યારે કાર્ય માપન શક્ય ન હોય ત્યારે ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ પદ્ધતિમાં પરિણામો ઉત્પન્ન કરવા જરૂરી સ્ત્રોત નિવેશના જથ્થાઓ પહેલાં કાં તો અવલોકન દ્વારા અથવા કર્મચારીઓ સાથે ચર્ચા દ્વારા ઓળખાય છે. આ ઘટકોના નાણાકીય અર્થ પછી વિવિધ શીર્ષક હેઠળ સંપૂર્ણ પદ્ધતિ માટે કરાયેલ કુલ વાર્ષિક અર્થના આધારે અંદાજાય છે. અંદાજ પદ્ધતિ અર્થ પૃથક્કરણ માટે વધારે ચોક્કસાઈપૂર્ણ પરિણામો આપે છે. અને તે પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવાય છે. આમ છતાં લાંબા ગાળે, અંદાજ પદ્ધતિ માત્ર કાર્યમાપન પદ્ધતિ નહીં પણ અન્ય અર્થ પદ્ધતિઓ જેવી કે અંદાજપત્ર રચવા, હિસાબ, કામગીરી મૂલ્યાંકન વગેરે દ્વારા પૂરક બનાવવાની જરૂર છે. જેથી સંતોષજનક પરિણામો મેળવાય.

પ્રત્યેક અને તમામ એકમનો પડતર ખર્ચ સમગ્ર રીતે પદ્ધતિના ખર્ચ પૃથક્કરણ સાથે આગળ વધવા માટે કરાય છે. કોઈપણ પદ્ધતિ માટે જરૂરી ઘટકોને વિસ્તૃત રીતે ચાર પ્રકારોમાં વર્ગીકૃત કરાય છે. કર્મચારીઓ, સુવિધાઓ, સાધનો, સામગ્રીઓ અને અન્ય નિવેશો આ પાંચ પાયાગત શીર્ષકોને પડતર ખર્ચ પ્રક્રિયા સરળ બનાવવા ફરીથી નાના એકમોમાં વિભાજિત કરાય છે. આમ છતાં, ખર્ચ પૃથક્કરણની માનદંડ પદ્ધતિઓ પુસ્તકાલય અને માહિતી સેવાઓના ખર્ચને સંપૂર્ણ રીતે વિનિયોજિત કરી શકાતી નથી. તેમના બિન નફાકારક અને સેવા-અભિસ્થાપિત લાક્ષણિકતાઓના કારણે હવે પછીનો વિભાગ આ સમસ્યાનો ઉકેલ કેવી રીતે કરી શકાય એનો સંકેત પૂરો પાડે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(3) ખર્ચ પૃથક્કરણ માપનના વિવિધ તબક્કાઓનું વર્ણન કરો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 15.5 પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ખર્ચ પૃથક્કરણ (ANALYSING COST IN LIBRARY AND INFORMATION CENTRES)

પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રો નફો કરતી અને બિન-નફો કરતી સંસ્થાઓ એમ બંને માટે અસ્તિત્વ ધરાવે છે. નફો કરતી સંસ્થાઓ સામાન્ય રીતે તેમના દ્વારા પૂરી પડાતી સેવાઓ માટે શૂલ્ક વસૂલ કરે છે. માહિતીની સતત વધતી માંગના કારણે, બિનનફો કરતી સંસ્થાઓ પણ તેમનો ઉત્પાદનનોનું મૂલ્ય લેવા માટે મજબૂર બને છે. જેથી કેટલાંક અંશે કરાયેલા ખર્ચ વસૂલ કરવા તેમના માટે શક્ય બને. પુસ્તકાલય સેવા અથવા પ્રવૃત્તિનો ખર્ચ ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ માટે મૂલ્યની નિશ્ચિતતા માટે આવશ્યક તત્ત્વો પૈકી એક છે. ઉત્પાદનો અને સેવાઓના મૂલ્ય નિર્ધારણ ઉપરાંત, વિવિધ પુસ્તકાલય અને માહિતી સેવાઓના ખર્ચ પૃથક્કરણ ને નીચે પ્રમાણેના ફાયદાઓ છે.

- તે પ્રત્યેક સેવા અથવા કાર્ય માટે ખર્ચના અંદાજમાં મદદ કરે છે.
- ખર્ચ માહિતીઓ કાર્યની કાર્યક્ષમતાના માપન અને તેમાંથી ઉત્પન્ન થતા લાભો માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે.
- તે પુસ્તકાલયના સ્ત્રોતના ઈષ્ટતમ ઉપયોગ માટેની ખાતરી આપે છે.
- તે કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનું મૂલ્યાંકન કરવામાં મદદ કરે છે.
- પુસ્તકાલય પ્રબંધકો ભાવિ કાર્યો નિશ્ચિત કરવા નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે તેમનો ઉપયોગ કરી શકે છે.
- તે જરૂરી નિવેશ સાથે પગ મિલાવીને અને તેમાંથી ઉત્પન્ન થયેલ નિર્ગમન દ્વારા પુસ્તકાલય કાર્યો ઉપર નિયંત્રણ રાખવામાં મદદ કરે છે.

પુસ્તકાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ માટે ખર્ચ પૃથક્કરણ બે પ્રકારોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. સ્થૂળ ખર્ચ અને સૂક્ષ્મ ખર્ચ, સ્થૂળ ખર્ચમાં પદ્ધતિનો વર્તમાન ખર્ચ ભાવિ પ્રવાહનો અંદાજ કરવાના હેતુથી નિશ્ચિત કરાય છે. સૂક્ષ્મ ખર્ચમાં પદ્ધતિને એકમોમાં વિભાજિત કરાય છે અને પ્રત્યેક એકમનો ખર્ચ નિશ્ચિત કરાય છે. એકમ ખર્ચ પદ્ધતિ સેવાના વિશિષ્ટ એકમના ખર્ચના પૃથક્કરણને સરળ બનાવે છે. કોઈપણ પુસ્તકાલય પદ્ધતિ માટે નિવેશનો નીચે મુજબ સારાંશ કરી શકાય છે.

(i) કર્મચારીઓ	અધિક્ષક વ્યાવસાયિકો અર્ધ-વ્યાવસાયિકો બિન વ્યાવસાયિકો દફતરી કર્મચારીઓ
(ii) સુવિધાઓ	કાર્ય સ્થલનું રાયરચીલું
(iii) સામગ્રીઓ અને પુરવઠા	લેખન સામગ્રી પુસ્તકો સામયિકો અમુદ્રિત, માધ્યમ સ્ત્રોત સૂચિ કાર્ડ, ફ્લોપી, સીડીઓ વગેરે
(iv) સાધન	કમ્પ્યુટર્સ પ્રિન્ટર્સ સ્કેનર્સ સર્વર વગેરે
(v) અન્યનિવેશ	ઉર્જા દા.ત. વીજળી, વાતાનુકૂલન, ઉષ્મા આપવી વગેરે કાર્યસ્થળની સફાઈ અને જાળવણી કર્મચારીઓની તાલીમ

પુસ્તકાલયનો કુલ ખર્ચ બે પ્રકારમાં વિભાજિત કરી શકાય છે : પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ

$$\text{કુલ ખર્ચ} = \text{પ્રત્યક્ષ ખર્ચ} + \text{પરોક્ષ ખર્ચ}$$

પ્રત્યક્ષ ખર્ચ કર્મચારીઓ, સાધન સામગ્રી વગેરેનો સમાવેશ કરે છે. બીજી બાજુએ પરોક્ષ ખર્ચ એ છે કે જેઓ કાર્યને પ્રત્યક્ષ રીતે સંબંધિત હોતા નથી પરંતુ કાર્યો પાર પાડવા માટે તેમની જરૂર હોય છે. દા.ત. લેખન સામગ્રી, કાર્યસ્થળ વગેરેની સફાઈ અને જાળવણી. પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રના ખર્ચ પૃથક્કરણ પ્રક્રિયા નીચેની રીતે પાર પાડી શકાય છે.

પગથિયું : 1 માપન કરવા માટે ઉત્પાદન અથવા સેવાનો એકમ નક્કી કરવો. દા.ત. ગ્રંથ પરિભ્રમણ સેવા સંદર્ભ સેવા વગેરે.

પગથિયું : 2 પુસ્તકાલય કાર્યના પ્રત્યેક માટે ખર્ચ કેન્દ્રો નક્કી કરવા, ખર્ચ કેન્દ્રો વળી પાછાં વિભાજિત કરી શકાય છે. પ્રત્યક્ષ કાર્યક્રમ કેન્દ્રો જેવાં કે સંદર્ભ સેવા, પરિભ્રમણ સેવા વગેરે અથવા પ્રાપ્તિ, વહીવટ વગેરે જેવાં આધાર સેવા કેન્દ્રો.

પગથિયું : 3 પ્રત્યેક ખર્ચ કેન્દ્ર અને તેની પ્રવૃત્તિઓ માટે ખર્ચની માહિતી એકત્રીત કરવી.

પગથિયું : 4 કાર્યક્રમ ખર્ચ કેન્દ્રોને સેવા ખર્ચોની યોગ્ય ફાળવણી કરવી.

પગથિયું : 5 માપનના તેના યોગ્ય એકમો વડે ખર્ચ કેન્દ્રના કુલ ખર્ચને વિભાજિત કરીને એકમ ખર્ચ નક્કી કરવો.

દાખલા તરીકે

$$\text{ગ્રંથ આપ લે વિભાગનો ખર્ચ} = \frac{\text{ગ્રંથ આપ લે વિભાગનો કુલ ખર્ચ}}{\text{ગ્રંથ આપ લે ની કુલ સંખ્યા}}$$

વીરગો (Virgo) કુલ ખર્ચ અભિગમ માટે ખર્ચ પૃથક્કરણ નીચે મુજબના પગથિયાં સૂચવે છે.

(1) ખર્ચ કેન્દ્રોને ઓળખવા અને તેમને વધુમાં પેટા-ખર્ચ કેન્દ્રોમાં વિભાજિત કરી ખાત્રી કરો કે ગ્રંથાલયના કરતાં પ્રત્યેક શક્ય કાર્ય સરભર કરાય છે.



- (2) પ્રત્યેક કર્મચારી દ્વારા બનાવાયેલ પ્રવૃત્તિઓ અથવા કાર્યોની યાદી રચો અને તેમની ફરજો બજાવવા તેમના દ્વારા લેવાયેલ કુલ સમયની યાદી રચો.
- (3) પ્રત્યેક કર્મચારીના નિર્ગમનોનું વર્ણન કરતાં એકમ માપોને પસંદ કરો.
- (4) દૈનિક ધોરણે કાર્ય બનાવવા ખર્ચાયેલ સમય અને નિર્ગમનોના કુલ એકમોની નોંધ કરો.
- (5) દરેક મહિને સમય ડેટા અને નિર્ગમન ડેટાનો સારાંશ કરો.
- (6) વર્ષના અંતે પ્રત્યેક કર્મચારી માટે કુલ સમય ડેટાનો સારાંશ કરો અને તેને કર્મચારી દ્વારા મેળવાયેલ પગાર અને અન્ય લાભો સાથે ગુણો.
- (7) વર્ષના અંતે કાર્ય, પ્રવૃત્તિ અને ખર્ચ કેન્દ્ર દ્વારા તમામ કર્મચારીઓ માટે ડેટા સંચિત કરો.
- (8) પ્રત્યેક કાર્ય, પ્રવૃત્તિ અને ખર્ચ કેન્દ્રને બિન-કર્મચારી ખર્ચ ફાળવો.
- (9) કાર્યક્રમ ખર્ચ કેન્દ્રોને સંચાલન ખર્ચ અને સહાયક સેવા ખર્ચ એ બંને પરોક્ષ ખર્ચ ફાળવો.
- (10) માપનના પ્રત્યેક એકમ માટે યોગ્ય સરેરાશ ખર્ચ નિશ્ચિત કરો. દા.ત. પુસ્તકો, સૂચિપત્રો, બનાવાયેલ સંદર્ભ શોધ વગેરે.

બીજી બાજુએ ખર્ચ શોધ અભિગમ અંદાજપત્ર વિગતો, નાણાકીય ડેટાનો વ્યવહારોના ઊંડાણપૂર્વક પૃથક્કરણ અને કર્મચારીઓની મુલાકાતનો ઉપયોગ કરે છે.

વીરગો (virgo) ના મુજબ આ અભિગમનાં પગથિયાં નીચે પ્રમાણે છે.

- (1) ખર્ચ કેન્દ્રોની ઓળખ
- (2) ખર્ચ કેન્દ્રો સાથે સંબંધી પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યો નક્કી કરો.
- (3) ખર્ચ કેન્દ્ર પ્રવૃત્તિ અથવા કાર્યને યોગ્ય એકમ ખર્ચ સાથે માપની પસંદગી
- (4) નીચેનાં પગથિયાં મારફતે એકમ ખર્ચના ડેટા એકત્રીત કરવા
  - ◆ ગ્રંથાલય કર્મચારીઓ દ્વારા વ્યતિત થયેલ સમયના સંદર્ભમાં કલાકદીઠ ખર્ચ નક્કી કરવા
  - ◆ કાર્ય બજાવવા માટે કર્મચારીઓ દ્વારા વ્યતિત વાસ્તવિક સમય
  - ◆ વિવિધ કાર્યો બજાવવા જરૂરી પ્રત્યક્ષ પુરવઠા, સામગ્રી
  - ◆ પ્રવાસ સુવિધા વગેરે જેવા અન્ય પ્રત્યક્ષ ખર્ચ
  - ◆ કુલ પ્રત્યક્ષ પ્રવૃત્તિનો ખર્ચ નક્કી કરો.
  - ◆ ઉપયોગિતા વગેરે જેવા પ્રત્યક્ષ પ્રવૃત્તિ ખર્ચને તેમની ફાળવણી જેવા પરોક્ષ સંચાલન કરતા ખર્ચ નક્કી કરો.
  - ◆ પરોક્ષ સેવા ખર્ચ જેવા કે સમારકામ, વહીવટ વગેરે પ્રત્યક્ષ પ્રવૃત્તિ ખર્ચની ફાળવણી નક્કી કરો.
  - ◆ કુલ પ્રવૃત્તિ ખર્ચ અને એકમ માહિતીની ગણતરી નક્કી કરો.

(5) ડેટાનું પૃથક્કરણ :

પુસ્તક સંચાલનના ખર્ચમાં સૌથી વધારે મુશ્કેલ કામ એ શ્રમનો ખર્ચ છે. કાર્ય અને સમય અભ્યાસ મારફતે એકમ ખર્ચની ગણતરી ખર્ચ પૃથક્કરણને સુવિધા પુરી પાડે છે. આ રીતે, કાર્ય અને સમય અભ્યાસ પદ્ધતિઓને પુસ્તકાલય અને માહિતી પદ્ધતિ માટે ખર્ચ, પૃથક્કરણ માટે ઉપયોગમાં લેવાવી જોઈએ જે વળી અસરકારકતાના માપન પદ્ધતિના લાભ અને ઉપયોગિતાને શક્તિમાન બનાવે છે. ઉપસંહાર કરતાં એ નોંધીએ કે “ખર્ચ પૃથક્કરણ ડેટાઓ આપે છે. પણ તે સેવાની ગુણવત્તા, કર્મચારીઓ અથવા સંપ્રહનું મૂલ્યાંકન કરતું નથી. તે ખર્ચ માહિતી વ્યક્ત કરે છે પણ તે ખર્ચ ખૂબ વધારે છે કે ખૂબ ઓછું છે એમ કહેતું નથી. જ્યારે કોઈ અસરકારક વિચારવંત પ્રબંધક દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાય ત્યારે ખર્ચ પૃથક્કરણ ઉપયોગી સાધન હોઈ શકે.” (વિરગો - Virgo)

- ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો :
- (4) પુસ્તકાલય પદ્ધતિનાં પાયાગત મિશ્ર ઘટકોની યાદી બનાવવો
- નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.
- (ii) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 15.6 સારાંશ : (SUMMARY)

ખર્ચ પૃથક્કરણ એ ખર્ચ અભ્યાસનું પાયાનું સાધન છે. તે અભ્યાસની પ્રાથમિક રીત છે કે જે ખર્ચ અભ્યાસોની અન્ય વર્ણનાત્મક અને પૃથક્કરણાત્મક પદ્ધતિઓ ને પાર પાડવામાં મદદ કરે છે. ખર્ચ પૃથક્કરણ એ પાયાગત રીતે અંતિમ લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા કરતા વપરાતા નાણાં અથવા સમયનું માપન છે. તે પદ્ધતિ પરત્વે નિવેશ શોધ, પાર પડાયેલ કાર્યના સ્વરૂપની સમજ, અર્થ કાર્ય પૂરું કરવા જરૂરી શ્રમ સમયના માપનનો સમાવેશ કરે છે. ખર્ચ પૃથક્કરણમાં સમાવિષ્ટ અગત્યના પગથિયાં નીચે મુજબ છે.

- ◆ પ્રક્રિયાની પરિમાણકતા અને ઓળખ આપવી.
- ◆ પ્રક્રિયાનું વધારે નાના ઘટક પગથિયાંમાં વિભાજન કરવું.
- ◆ પ્રત્યેક પગથિયાં માટે સ્ત્રોત જરૂરિયાતો નક્કી કરવી.
- ◆ પ્રક્રિયા માટે સમય અને કદની ઓળખ અને તેને સાથે સાંકળવો.
- ◆ ખર્ચ પૃથક્કરણ અને વિકલ્પો

ખર્ચ પૃથક્કરણના અગત્યના અભિગમો આ પ્રમાણે છે.

- (i) ખર્ચ અસરકારકતા
- (ii) ખર્ચ લાભ
- (iii) ખર્ચ ઉપયોગિતા; અને
- (iv) ખર્ચ સંભવિતતા

જો કે, આ અભિગમો એકબીજા સાથે સંબંધિત છે. અને તેમની અદ્વિતીય લાક્ષણિકતાઓ દ્વારા ઓળખાય છે અને તેઓના વિશિષ્ટ વિનિયોજનો માટે જરૂર હોય છે.

ખર્ચ પૃથક્કરણમાં માપનો અને અવલોકનોની શ્રૃંખલા આપેલ પ્રક્રિયાના સમય આસપાસ પાર પડાય છે. ખર્ચ પૃથક્કરણ માપનનાં વિવિધ તબક્કાઓ નીચે પ્રમાણે છે.

- ◆ નિવેશનો પડતર ખર્ચ
- ◆ અમુક સમયગાળા માટે થયેલ કામનું પડતર ખર્ચ
- ◆ નિર્ગમનનો પડતર ખર્ચ

ખર્ચ પૃથક્કરણની મૂળભૂત રીતે બે પદ્ધતિઓ છે.

- (i) કાર્યમાપન અને
- (ii) અંદાજ અથવા મિશ્ર ઘટક પદ્ધતિ

પુસ્તકાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ માટેનું ખર્ચ પૃથક્કરણ બે પ્રકારોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. સ્થૂળ ખર્ચ અને સૂક્ષ્મ ખર્ચ. સ્થૂળ ખર્ચમાં પદ્ધતિનો વર્તમાન ખર્ચ ભાવિ પ્રવાહનો અંદાજ કરવાના હેતુથી નિશ્ચિત કરાય છે. સૂક્ષ્મ ખર્ચમાં પદ્ધતિને એકમોમાં વિભાજીત કરાય છે અને પ્રત્યેક એકમનો ખર્ચ નિશ્ચિત કરાય છે. એકમ ખર્ચ પદ્ધતિ સેવાના વિશિષ્ટ એકમના ખર્ચના પૃથક્કરણને સરળ બનાવે છે.

ખર્ચ પૃથક્કરણ માટે બે અભિગમ ઉપલબ્ધ છે તે આ પ્રમાણે છે.

- (i) પૂર્ણ પદ્ધતિ ખર્ચ અભિગમ અને
- (ii) ખર્ચ શોધ અભિગમ

પુસ્તકાલય સંચાલનમાં ખર્ચ નિર્ધારણમાં સૌથી મુશ્કેલ કાર્ય એ શ્રમનો ખર્ચ છે. એકમ ખર્ચ નિર્ધારણ ખર્ચ પૃથક્કરણને સરળ બનાવે છે અને પદ્ધતિની અસરકારકતા, લાભ અને ઉપયોગિતાના માપનમાં મદદ કરે છે.

### 15.7 તમારા જ્ઞાને ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

(1) ખર્ચ પૃથક્કરણ એ ખર્ચ અભ્યાસનું મૂળભૂત સાધન છે. તે અભ્યાસની પ્રાથમિક ઢબ (રીત) છે કે જે ખર્ચ અભ્યાસોની અન્ય વર્ણનાત્મક અને પૃથક્કરણાત્મક પદ્ધતિઓને પાર પાડવામાં મદદ કરે છે. ઉપરાંત ખર્ચ પૃથક્કરણોમાંથી બહાર આવતા ડેટા હિસાબી પધ્ધતિમાં અંદાજપત્ર રચના અને કામગીરી માપન ક્રિયાવિધિઓ માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. તે અમુક લક્ષ્ય સિદ્ધ વપરાતા નાણાકીય અથવા સમયના માપનને સંતુલિત બનાવે છે. ખર્ચ પૃથક્કરણ પદ્ધતિ પરત્વે સ્ત્રોતના માપન, પાર પડાયેલા કાર્યના સ્વરૂપની સમજ, અને કાર્ય પાર પાડવા જરૂરી શ્રમ સમયનો સમાવેશ કરે છે. ખર્ચ પૃથક્કરણમાં, પૃથક્કરણકાર કાર્યના એ ક્ષેત્રોને અલગ કરે છે. જેઓ આપેલા લક્ષ્ય માટે સંબંધ ગણાય છે અને જેમના ઉત્તર વર્ણનાત્મક અથવા નિર્ણય પ્રક્રિયા હેતુઓ માટે માહિતીની જરૂર હોય છે.

ખર્ચ પૃથક્કરણ શરૂ કરતાં પહેલાં પૃથક્કરણાત્મક માળખું સ્થાપવું આવશ્યક છે. માળખું સમસ્યાના સ્વરૂપની ઓળખ, પૃથક્કરણ માટે વિચારવાના વિકલ્પોની સ્પષ્ટતા, પૃથક્કરણ માટે પ્રાથમિક અને દ્વિતીયક શ્રોતાઓની ઓળખ, પૃથક્કરણની યોગ્ય પદ્ધતિની પસંદગીનો સમાવેશ કરે છે. સૌથી વધારે વિગતવાર કક્ષાએ કરાયેલાં નાણાકીય ખર્ચો કાર્યવાર અથવા સંચાલન વાર આધાર પર ઓળખાય છે. તે ખૂબ જ લવચીક સાધન છે. એ અર્થમાં કે લગભગ પદ્ધતિના મોટાભાગના ભાગોને વિગતવાર તપાસી શકાય છે. અસરકારક ખર્ચ પૃથક્કરણ માટે પ્રત્યેક એકમને કે જેનું ખર્ચ નિર્ધારણ થઈ રહ્યું છે તેની વ્યાખ્યા કરવી આવશ્યક હોય છે. આ એકમો ખર્ચ કેન્દ્ર અથવા ખર્ચ એકમ તરીકે નિર્દેશાય છે.

ખર્ચ પૃથક્કરણમાં સમાવિષ્ટ પગથિયાં નીચે મુજબ છે.

- ◆ પ્રક્રિયાની પરિમાણકતા અને ઓળખ આપવી
- ◆ પ્રક્રિયાનું વધારે નાનાં ઘટક પગથિયાંમાં વિભાજન કરવું
- ◆ પ્રત્યેક પગથિયાં સ્ત્રોત જરૂરિયાતોની નિશ્ચિતતા નક્કી કરવી
- ◆ પ્રક્રિયા માટે સમય અને કદની ઓળખ અને તેને ખર્ચ સાથે સાંકળવો
- ◆ ખર્ચ પૃથક્કરણ અને વૈકલ્પિકો

(2) ખર્ચ અસરકારકતા પૃથક્કરણ અમુક લક્ષ્યો અથવા પરિણામ સિદ્ધ કરવા તેમના ખર્ચ અને અસરોના સંબંધમાં વિકલ્પોના અભ્યાસનો નિર્દેશ કરે છે. આથી કેન્દ્ર અમુક ઉદ્દેશ્યો અથવા લક્ષ્યોની સિદ્ધિ છે. ખર્ચ અસરકારક ઉકેલ એ છે કે જે ઓછામાં ઓછા શક્ય ખર્ચ સાથે મહત્તમ નિર્ગમન પૂરું પાડે છે.

બીજી બાજુએ ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ નાણાકીય રીતો (શરતો)માં માપેલ તેમના ખર્ચ અને લાભોના સંબંધમાં વિકલ્પોના મૂલ્યાંકનનો નિર્દેશ કરે છે. આ રીતે તે ખાસ યોજનાના સામાજિક ખર્ચો અને લાભનું મૂલ્યાંકન કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે અને યોજના સાથે આગળ વધવું કે નહીં તે નક્કી કરવામાં સહાય કરે છે.

ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ ખર્ચના મૂલ્ય અને પ્રત્યેક વિકલ્પના લાભનું માપન કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે. વિકલ્પ કે જે મહત્તમ ખર્ચ લાભ પૂરો પાડે છે તે આવશ્યક રીતે સૌથી વધારે ખર્ચ અસરકારક ઉકેલ ન હોય ત્યાર આર્થિક લાભ કરતાં સામાજિક લાભ ઉપર વધારે હોય છે. ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રો જેવી જાહેર કલ્યાણ સેવામાં સ્ત્રોત ફાળવણીની બાબતમાં નિર્ણય પ્રક્રિયામાટે સૌથી વધારે યોગ્ય સાધન છે. જ્યાં ઉત્પન્ન કરાયેલ નિર્ગમન પ્રત્યક્ષ અને વાસ્તવિક ન હોય જ્યારે ખર્ચ લાભ પૃથક્કરણ એ લાંબા ગાળાનો અભિગમ છે. ત્યારે ખર્ચ અસરકારક પૃથક્કરણ એ મધ્યમ અથવા ટૂંકાગાળાનો અભિગમ છે. ખર્ચ લાભ અભિગમ વિવિધ વિકલ્પો વચ્ચે પસંદગી કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવાય અને બીજી બાજુએ ખર્ચ અસરકારક અભિગમ ઉત્પાદનના સૌથી વધારો આ ખર્ચ અસરકારક સાધન અને સામાન અને સેવાઓની મૂર્તિ નિશ્ચિત કરવા ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે.

(3) ખર્ચ પૃથક્કરણાં માપન અને અવલોકનોની શ્રુંખલા આપેલી પ્રક્રિયાના સમય આસપાસ પાર પડાય છે. ખર્ચ પૃથક્કરણ માપનના વિવિધ તબક્કાઓ છે.

◆ નિવેશનું ખર્ચ : આ તબક્કે, વિવિધ નિવેશના જથ્થા જેવા કે શ્રમ, સામગ્રી વગેરે પ્રક્રિયા પાર પાડવા માટે જરૂરી હોય તેમને ઓળખાય છે. અને તેમના ખર્ચ સ્થાપિત કરાય છે. શ્રમનું ખર્ચ નિર્ધારણ એ અઘરું કાર્ય છે. અને તે યોગ્ય શ્રમ ખર્ચ દરે ખર્ચાયેલ શ્રમ સમયના આધારે સામાન્ય રીતે કરાય છે. નિવેશ ખર્ચ નિશ્ચિત ખર્ચ સાથે સમાન કરાય છે અને તે પ્રક્રિયાના લઘુત્તમ ખર્ચની ગણતરી માટે આધાર પૂરો પાડે છે.

◆ અમુક સમય ગાળામાં થયેલ કામનું પડતર ખર્ચ : સામગ્રી ખર્ચ એ તબક્કો છે જેમાં ઉત્પાદનનું ખરેખરું કાર્ય પાર પડાય છે. આ તબક્કે ખર્ચ સૂચકાંકો નિવેશ ખર્ચ માહિતીઓના આધારે તૈયાર કરાય છે અને તેઓ પ્રક્રિયાની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવા અને વિનિમયમન કરવા વપરાય છે. સામગ્રી રકમ ખર્ચ આખરે પ્રક્રિયા પાર પાડવામાં સમાવિષ્ટ વાસ્તવિક ખર્ચને નિશ્ચિત કરે છે અને તેથી ઉત્પાદનના ચલિત ખર્ચ સાથે સમાવિષ્ટ છે.

◆ નિર્ગમનનું પડતર ખર્ચ : નિર્ગમન ખર્ચ નિર્ધારણ એ ખર્ચ પૃથક્કરણનો આખરી તબક્કો છે. આ નિવેશ અને અમુક સમયગાળા માટે થયેલ કામના પડતર ખર્ચ જ સરવાળાના આધારે ગણાય છે. નિર્ગમન ખર્ચ ઉત્પાદનના કદ અને ખાસ પ્રક્રિયા માટે ઉપયોગમાં લેવાતા સ્ત્રોતોની ઉત્પાદકતા સાથે પણ સંબંધ ધરાવે છે. તે વળી પ્રક્રિયાની કામગીરી અને મૂલ્યની નિશ્ચિતતા માપવામાં મદદ કરે છે.

(4) કોઈપણ પુસ્તકાલય પદ્ધતિ માટે જરૂરી મૂળભૂત ઘટકો છે.

### 15.8 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS) :

ખર્ચ (Cost)	: કંઈક સિદ્ધ કરવા શું છોડી દેવું જોઈએ તેનું તે માપન છે.
સ્થિર ખર્ચ (Fixed Cost)	: ખર્ચ કે જે ટૂંકગાળામાં નિર્ગમનની કક્ષા સાથે બદલાતો નથી.
સમય અભ્યાસ (Time Study)	: કામગીરીના વ્યાખ્યાયિત માનદંડે પ્રવૃત્તિ પાર પાડવામાં જરૂરી સમય નક્કી કરવા ઉપયોગમાં લેવાતી પ્રયુક્તિ.
ચલિત ખર્ચ (Variable Cost)	: ખર્ચો કે જે નિર્ગમનના દર સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે બદલાયા છે. દા.ત. શ્રમ સામગ્રીના ખર્ચ વગેરે.
કાર્ય અભ્યાસ (Work Study)	: તે પદ્ધતિ અભ્યાસ અને કાર્ય માપનમાં સમાવિષ્ટ પ્રયુક્તિઓના જોડાણનું વર્ણન કરવા વપરાતો સામૂહિક શબ્દ છે.

### 15.9 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

- Brigham, Eugene F. and Ehrhart, Michel C. (2001) Financial Mangement Theory and practice 11th ed, Mason, OH. South western college pub.
- Brigha Eugene F. and Housto, Joel F. (2003). Fundamentals of Financial Maagement: Concise, 4th ed Masn, OH : Souhti Western College Pub.
- Koenig, Michael E. D. (1980). Budgeting Techniques for libraries Information Centres. New york : Special Libraries Association.
- Kingma, Bruce R. (2004). The Economics of Information A Guide to Economics and cost. Benifit Analysis for Information professionals. colorado : Library Unlimited.
- Kountz, John (1972). Library cost Analysiss : A Recipe. Library Journal 1, 459, 64
- Levin, Herrny M. (1983). Cost. Effectiveness : A Primer London : sage Publication.
- Roberts, Stephen A. (1985). Cost Management for Library and Information services London : Butterworths.
- Schauer, Bruce P. (1986). The Economics of managing Library service. Chicago : American Library Association.
- Stueart, Robert D. and Moran Baobara B. (2004). Library and. Information Centre Management. 6th ed. colorado; Libraries unlimited.
- Virgo Julie A.C. (1985) costing and Pricing Infromation Sercives, Deroxel Library Quarterly. 21, 3, 75-88.

## **BLOCK-5**

**માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓની વેચાણકળા**

**MARKETING OF INFORMATION  
PRODUCTS AND SERVICES**



: રૂપરેખા :

- 16.0 ઉદ્દેશો
- 16.1 પરિચય
- 16.2 માહિતીની વિભાવના
- 16.3 માહિતી : એક વસ્તુ સ્વરૂપે
- 16.4 માહિતીનું સર્જન અને ઉત્પાદન
- 16.5 માહિતીની માંગ તથા પુરવઠો
  - 16.5.1 માહિતીની માંગ
  - 16.5.2 માહિતીની ઉપયોગિતા
  - 16.5.3 માહિતીની આપૂર્તિ
- 16.6 માહિતીનું વિતરણ તથા માર્કેટીંગ
  - 16.6.1 માહિતીના વિતરકો
  - 16.6.2 માહિતીની વેચાણકળા
- 16.7 સારાંશ
- 16.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 16.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 16.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

---

**16.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)**

---

- ◆ આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :
- ◆ માહિતી એક વસ્તુ તથા વેચાણ થઈ શકે તેવું ઉત્પાદન હોઈ શકે તેવી વિભાવના રજૂ કરવી;
- ◆ માહિતીનું સર્જન તથા તેના ઉત્પાદન સ્વરૂપે તૈયાર થવાની પ્રક્રિયાની જાણકારી મેળવવી, ત્યારબાદ માહિતીની માંગ અને પુરવઠા ઉપર પ્રકાશ પાડવો
- ◆ માહિતીના વિતરણની પ્રક્રિયા સમજવી, અને
- ◆ માહિતીનું બજારમાં વેચાણ શક્ય છે કે નહીં તે નક્કી કરવું.

---

**16.1 પરિચય (INTRODUCTION)**

---

આ એકમમાં આપણે માહિતીની વિભાવનાને સમજવાનો પ્રારંભ કરીશું. માહિતી એટલે કોઈ આધાર સામગ્રીને વર્ગીકૃત કરી, તેનું એક ચોક્કસ અર્થઘટન કે જેના આધારે આપણે કોઈ નિર્ણય લઈ શકીએ. સામાન્ય વપરાશમાં ડેટા (આધાર સામગ્રી) માહિતી તથા જ્ઞાન શબ્દો એક બીજાના પર્યાય રૂપે વપરાય છે. પરંતુ મૂળભૂત રીતે બંને વચ્ચે ઘણો જ તફાવત રહેલો છે. ડેટા એટલે કે આધાર સામગ્રી, એ કાચા સ્વરૂપે છે, તથા તેના પર પ્રક્રિયા થઈ તે માહિતી બને છે. જ્ઞાન એ તમામ માહિતીનો જથ્થો છે. તો જ્ઞાનનો એક ભાગ જેનું પ્રત્યાયન દ્વારા આદાન-પ્રદાન થઈ શકે છે તે માહિતી છે. માહિતીની સાથે સંલગ્ન વિવિધ પાસાંઓ, જેમ કે સાર્વજનિક ઉપયોગિતાની વિભાવના, અવિભાજ્યતા, અનિશ્ચિતતા, માહિતીની આપ-લેમાં રહેલ જોખમો, ઉપરાંત તેના કેટલાક વિશિષ્ટ લક્ષણો, જેમ કે વહેંચી શકાય તેવી માહિતી, ટૂંકાણ યુક્ત માહિતી તથા વૈકલ્પિક માહિતી વગેરે. તેની એક પદાર્થ તરીકે તેને શ્રેણબદ્ધ કરે છે. આ તમામ પાસાંઓ માહિતીના બજાર વિકાસમાં પ્રશ્નો સર્જે છે.

આમ તો માહિતી એ કોઈ દ્રવ્ય કે પદાર્થ નથી. માહિતી વિતરણની સાંકળમાં રહેલ વિવિધ ઉત્પાદન સેવાઓ તેમજ ચેનલ દ્વારા માહિતીનું જ પદાર્થ તરીકે નિરુપણ પ્રયોજવામાં આવે છે.

અન્ય કોઈ પદાર્થની જેમ જ માહિતી પણ રોજબરોજના જીવનમાં બનતી ઘટનાઓ અને પ્રવૃત્તિઓ માટે વપરાય છે. માહિતીનું માનવ સમુદાયના, આર્થિક, સાંસ્કૃતિક તથા સામાજિક વિકાસ માટે, ઉપયોગ અને મહત્વ દિન પ્રતિદિન વધતું જાય છે તથા તેની ભૂમિકા પણ વ્યાપક બનતી જાય છે. તેના કારણે માહિતી મેળવવાની તથા તેનો ઉપયોગ કરવાની પદ્ધતિઓમાં પણ વધુને વધુ સુધારા ઉભા કરવામાં આવી રહ્યા છે. અને આ તમામ ક્ષેત્રોમાં નવીનતાના કારણે, માહિતી ઉત્પાદન એ એક ઉદ્યોગનું સ્વરૂપ ધારણ કરી રહેલ છે.

અન્ય કોઈ ચીજવસ્તુની જેમ જ, માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓની માંગ વિવિધ પરિબળો, જેમ કે કિંમત, પસંદગી, આવક, અપેક્ષાઓ, વસતી, ઋતુઓ, ટેકનોલોજી તથા અન્ય ચીજવસ્તુઓના મૂલ્યો વગેરે દ્વારા નક્કી કરાય છે. માહિતી અંગે માંગ ત્યારે જ સંભવી શકે કે જ્યારે ગ્રાહક માટે આ ઉત્પાદનની ઉપયોગિતા અને આવશ્યકતા હોય.

માહિતી ઉત્પાદનો તથા સેવાઓના પુરવઠાનો મુખ્ય આધાર તેમાં વપરાતા અન્ય સાધનોની કિંમત તથા વપરાતી ટેકનોલોજી પર રહેલ છે.

ગ્રંથાલયો, માહિતી કેન્દ્રો, માહિતી વિશ્લેષણ કેન્દ્રો, સંદર્ભ કેન્દ્રો વગેરે માહિતી ઉત્પાદન અને સેવાઓના વિતરણ માટેની ચેનલ તરીકે કાર્ય કરે છે.

માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓનું માર્કેટીંગ કરવાની વિભાવના એ તદ્દન અદ્યતન વિચાર છે. આ ક્ષેત્રમાં ઘણી જ સંસ્થાઓ કાર્યરત હોવા છતાં આ દિશામાં વધુ બજાર સંશોધનો હાથ ધરવાં જરૂરી છે.

## 16.2 માહિતીની વિભાવના (CONCEPT OF INFORMATION)

આપણે માહિતીને ઉત્પાદન અથવા ચીજવસ્તુ કે બજાર ઉભુ થઈ શકે તેવી વસ્તુ તરીકેની વિભાવના સમજતા પહેલાં માહિતીની સ્પષ્ટ વિભાવના સમજવાની જરૂર છે.

માહિતી એ એક ભ્રામક ઉત્પાદન છે. માત્ર તેને યોગ્ય સ્વરૂપમાં ઓળખવું અઘરું છે તેટલું જ નહીં પરંતુ તે જુદા જુદા સ્થળે, અલગ-સ્વરૂપોમાં પ્રદર્શિત થાય છે. ઘણા લેખકોએ માહિતીને અલગ-અલગ પ્રકારે વ્યાખ્યાયિત કરવા પ્રયત્નો કરેલા છે. તથા આ બધી જ વ્યાખ્યાઓમાંથી કેટલીક સ્પષ્ટતા કરી શકાય કે માહિતી એ ડેટાને વર્ગીકૃત કરી, તેનું ચોક્કસ અર્થઘટન ઉભું કરવામાં આવે છે કે જેના આધારે કોઈ નિર્ણય લેવામાં સ્પષ્ટતા ઉભી થાય. ઉપરાંત માહિતી એ નિર્ણય લેવા માટે, તથા સમસ્યાના ઉકેલ માટે વિવિધ રીતે માર્ગદર્શન પુરું પાડવામાં જરૂરી છે.

ડેટા, માહિતી અને જ્ઞાન એ એક બીજાના સમાનાર્થી તરીકે વારંવાર વપરાય છે. પરંતુ આ બધા પદો વચ્ચે મૂળભૂત તફાવત રહેલો છે.

ડેટા અથવા આધાર સામગ્રીમાં વિવિધ તથ્યો, આંકડાઓ તથા તથ્યોનો સમૂહ વગેરે હોય છે. અર્થાત્ ડેટા એ વેર-વિખેર અને છૂટક સ્વરૂપની માહિતી છે. જ્યારે આ છૂટા-છવાયા તથ્યો, કે આંકડાઓનું સંકલન કરવામાં આવે તેના પર પ્રક્રિયા કરી તેનું એક ચોક્કસ તારણ કે અર્થઘટન કાઢવામાં આવે અને આ છૂટક સ્વરૂપને સંયોજીત કરી, કોઈ મુદ્દા કે વિષય પર, જે તે તથ્યોનું અર્થઘટન ઉભું કરવામાં આવે, તથા આ અર્થઘટન દ્વારા ઉપભોક્તાને નિર્ણય લેવામાં તથા સમસ્યાનો ઉકેલ શોધવામાં ઉપયોગમાં લેવામાં આવે ત્યારે તે માહિતી બને છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, ડેટાના છૂટક ભાગોને સંયોજીત કરી તેમની વચ્ચે ચોક્કસ સંબંધિત જોડાણ ઉભું કરીએ તો તે એક માહિતી બની રહે છે.

આપણે આ વિવરણને ઉદાહરણ પરથી સ્પષ્ટ સમજી શકીશું. આપણે જાણીએ છીએ કે ભારતમાં દર દસ વર્ષે વસતિ ગણતરીના આંકડાઓ (ડેટા) એકત્રિત કરવામાં આવે છે. તેના માટે ભારતમાં રહેતી દરેક વ્યક્તિ અંગેની માહિતી પ્રત્યેક ગામડાં-વસાહતમાંથી પ્રત્યેક કુટુંબમાંથી વ્યક્તિગત માહિતી એકત્ર કરવામાં આવે છે. આ એકત્ર કરેલ ડેટા પર જ્યાં સુધી કોઈ પ્રક્રિયા કરવામાં ન આવે, કોઈ વર્ગીકૃત વિભાજન કે વિશ્લેષણ કરી, પદ્ધતિસર કોઈ કોષ્ટક અથવા અન્ય સ્વરૂપમાં રજૂ કરવામાં ન આવે ત્યાં સુધી ડેટા બિન ઉપયોગી અને અર્થહીન રહે છે. તમામ વ્યક્તિઓ અંગેની માહિતીને, યોગ્ય સ્વરૂપમાં સંકલિત કરી તેને રજૂ કરવામાં આવે તો તે એ માહિતી બને છે. આ રજૂઆત દ્વારા બેરોજગારીનો દર, દેશમાં શિક્ષણનું સ્તર વિગેરે મુદ્દાઓ પર માહિતી એકત્ર કરી શકાય છે. અહીં



વ્યક્તિની શૈક્ષણિક લાયકાત દ્વારા ડેટા બને છે અને દેશમાં શિક્ષણનું સ્તર દર્શાવતી વિગતો માહિતીનું નિર્માણ કરે છે. જેમાં, વ્યક્તિગત સંકલન કરી ડેટા મેળવવામાં આવે છે.

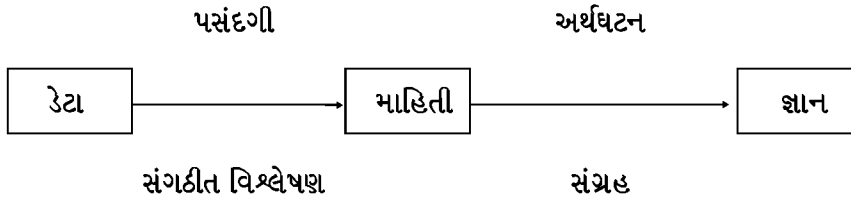
આથી માહિતી, ડેટા કરતાં વધુ મહત્વની છે, કારણ કે ડેટાનું સ્વરૂપ વિશિષ્ટ હેતુ માટે અર્થપૂર્ણ માર્ગદર્શક બની રહે તે માટે બદલવામાં આવે છે. માત્ર ડેટાની પ્રાપ્તિ પોતાની મેળે માહિતીમાં બદલાઈ જતી નથી. અનુમાન અને અર્થઘટન આવશ્યક છે.

માહિતીને વ્યાખ્યાયિત કરવાની અન્ય એક પદ્ધતિ એ છે કે માહિતીનું એક પ્રક્રિયા તરીકે અવલોકન કરવું. આ પ્રક્રિયા દ્વારા જ વ્યક્તિ જ્ઞાન મેળવે છે, સમજણ મેળવે છે. વેબ્સ્ટર ડિક્શનરીમાં માહિતીની વ્યાખ્યા આ પ્રમાણે છે. “માહિતી એ અન્ય દ્વારા મેળવવામાં આવતી જાણકારી અથવા, જાતે અભ્યાસ કે સંશોધન દ્વારા મળતું જ્ઞાન છે, અથવા વૈકલ્પિક રીતે માહિતી એ, ઘટના, પરિસ્થિતિ કે બનાવ અંગેની જાણકારી કહી શકાય.”

ભાષાકીય દૃષ્ટિએ જોઈએ તો જ્ઞાન તથા માહિતીનો અર્થ તેના ક્રિયાપદમાંથી જ મળી રહે છે. જેમ કે માહિતી દ્વારા થતી જાણ એટલે જાણકારી અથવા જ્ઞાન તથા આ માહિતી આપવાની પ્રવૃત્તિ દ્વારા જ્ઞાનનું સર્જન થાય છે. શબ્દની પ્રાથમિક સમજ પ્રમાણે એ જ્ઞાન છે. પરંતુ તમામ જ્ઞાન એ માહિતી નથી. જ્ઞાન એ સંપૂર્ણ સંકલન છે, તેનું વિતરણ કરી શકાય તથા તેવી જે વિગતો છે તે જ માહિતી છે.

આમ ટૂંકમાં કહીએ તો ડેટા એટલે આધાર સામગ્રી એ મૂળ ઘટક તત્ત્વ છે, માનવીયજ્ઞાન દ્વારા વિવિધ દિશામાં યોગ્ય પ્રક્રિયા થઈ માહિતીનું નિર્માણ થાય છે. આ માહિતી દ્વારા જ્ઞાનનું સર્જન થાય છે.

આ સમગ્ર પ્રક્રિયાને વિગતવાર જોઈએ તો સૌ પ્રથમ આપણે વિવિધ છુટક તથ્યો તથા વિગતો શ્રેણીમાં જોઈ. આ તથ્યો કે આંકડાઓ ડેટા છે. બીજા સ્તરમાં ડેટા વર્ગીકૃત કરી, વિભાજિત કરી, તેનું યોગ્ય અર્થપૂર્ણ સંકલન કરી તેમાંથી ડેટાની માહિતીમાં તબદિલી થાય છે. તૃતીય કક્ષામાં આ માહિતીના વિશ્લેષણ તથા અર્થઘટન દ્વારા ચોક્કસ જ્ઞાન પ્રાપ્ત થાય છે. આ જ્ઞાન સર્જનની પ્રક્રિયા નીચેની આકૃતિ 16.1માં દર્શાવેલ છે.



આકૃતિ 16.1 જ્ઞાન સર્જનની પ્રક્રિયા

### 16.3 માહિતી : એક વસ્તુ કે પદાર્થ (INFORMATION AS A COMMODITY)

માહિતીને એક વસ્તુ કે પદાર્થ તરીકે સ્થાપતાં પહેલાં આપણે માહિતીનું મહત્ત્વ, તેની આવશ્યકતા તથા તેના વિવિધ ગુણધર્મો જાણવા જરૂરી છે.

માહિતીના વિવિધ ગુણધર્મો તથા વિશેષતાઓનું વિવિધ રીતે વર્ણન કરવામાં આવે છે :

**સાર્વજનિક વસ્તુના ગુણધર્મો :** અન્ય સાર્વજનિક ઉપયોગમાં લેવાતી વસ્તુઓ જેમ કે, રસ્તા, માર્ગો, ધોરીમાર્ગો, રાષ્ટ્રીય સુરક્ષા કે સાર્વજનિક ગ્રંથાલયોની જેમ માહિતીને પણ સાર્વજનિક વસ્તુ ગણવામાં આવે છે. અન્ય વસ્તુઓની જેમ જ માહિતી પણ એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ પાસે ઉપલબ્ધ રહે તથા તેના માટે કિંમત ન ચૂકવનાર વ્યક્તિને પણ તેની જાણકારી, કે પ્રક્રિયાની જાણકારી હોય અને તેનો ઉપયોગ કરી શકે છે, આ રીતે તે સાર્વજનિક ઉપયોગિતાની વસ્તુ છે. આમ તો માહિતીના પદાર્થ તરીકેના ગુણધર્મને લઈને તેનો સાર્વજનિક ઉપયોગ કે અંગત ઉપયોગ વચ્ચે કોઈ તફાવત ઉભો કરવો અથવા તફાવત વિશે જાણકારી રાખવી એ કઠિન છે, પરંતુ મહદઅંશે ઉપલબ્ધ માહિતી પેદાશો અને સેવાઓને સાર્વજનિક વસ્તુઓ જેવા લક્ષણો હોય છે. મોટા ભાગની, આવશ્યક અને મૂલ્યવાન માહિતી સરકાર દ્વારા જ તૈયાર કરવામાં આવતી હોય છે. આથી આવશ્યક માહિતીને અંગત કે ખાનગી રાખવી પણ મુશ્કેલ બની રહેલ છે. તેમ છતાં ક્યાંક પેટન્ટ કે કોપીરાઈટ દ્વારા માહિતીને અંતગ રાખવા પ્રયાસ થાય છે. પરંતુ એક હકીકત એ છે કે મુખ્યત્વે માહિતી એ સાર્વજનિક વપરાશની વસ્તુ છે. માહિતીના આ ગુણધર્મોને લઈ, વૈજ્ઞાનિકો તથા અર્થશાસ્ત્રીઓ વચ્ચે ઘણી જ ચર્ચા થાય છે. પરંતુ માહિતી એ આંશિક રીતે એક સાર્વજનિક પદાર્થ છે અને તેનું વેચાણ બજાર પણ વિકસાવી શકાય.

બીજાબાજુ માહિતીનો વ્યાપક ઉપયોગ દ્વારા જાણકારીનો લાભ વ્યાપક જનસમાજને મળે, સમાજની પ્રગતિ અને વિકાસ તથા જીવન ધોરણ ઉચું લાવી શકાય તે હેતુસર માહિતીના ખાનગીકરણનો વ્યાપક વિરોધ થાય છે. આથી તેને વપરાશની સાર્વજનિક વસ્તુ તરીકે ગણવી જોઈએ.

**અવિભાજ્યતા :** માહિતી એ સમગ્ર સમાજ માટે પ્રાપ્ત બને છે. તે એક અખંડ સ્વરૂપમાં વહન પામે છે તથા તેના લાભ કે અસરો પણ સમગ્ર પણે જ જોવા મળે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો તે કોઈ વ્યક્તિને વ્યક્તિગત રીતે આપી શકાય, તેમાં વિભાજ્ય કરી શકાતી નથી અને આવતી માહિતીમાંથી પૂરી પાડવામાં આવતી માહિતીમાંથી મોટાભાગની માહિતી એ વ્યક્તિગત રીતે બિન ઉપયોગી હોવા છતાં એક સંપૂર્ણ સ્વરૂપમાં જ આપવામાં કે પૂરી પાડવામાં આવે છે. પરંતુ હાલમાં SOI જેવી કેટલીક નવી વિકાસ પામેલી વ્યવસ્થામાં કોઈ વ્યક્તિને જેટલી વાસ્તવિક માહિતી જોઈતી હોય તે જ પ્રમાણે માહિતી પૂરી પાડવામાં આવે છે. કહી શકાય કે આ સંદર્ભમાં આ સંદર્ભમાં માહિતી ક્યારેક વિભાજ્ય થઈ શકે, અન્ય પદાર્થની જેમ છે. આમ ઉપયોગિતાની દૃષ્ટિએ જોઈએ તો, માહિતી એ વ્યાપક વેચાણ બજાર ધરાવતી વસ્તુ બની શકે તેમ છે.

**અખંડિતતા (Non depletable) :** માહિતીનો બીજો અગત્યનો ગુણધર્મ છે કે તે ક્યારેય ખાલી થતી નથી. અર્થાત્ માહિતી અન્ય પદાર્થોની જેમ તે ક્યારેય ખાલી થતી નથી.

એક કાલ્પનિક ઉદાહરણ જોઈએ તો 'A' વ્યક્તિ એ 'B' ને અમુક માહિતી વેચે છે. હવે જે માહિતી 'A' 'B' ને વેચે છે. તે હવે 'A' પાસે પણ ઉપલબ્ધ રહેશે. આ માહિતી 'A' પોતાની પાસે રાખી શકે અથવા અન્ય ત્રાહિત વ્યક્તિ 'C' ને પણ વેચી શકે છે. આ જ રીતે 'B' અને 'C' ની બાબતમાં અને તે રીતે બીજાની બાબતમાં પણ બની શકે છે. આ પ્રક્રિયા નિરંતર ચાલુ રહી શકે છે અને માહિતી ક્યાંય પૂરી થતી કે ખલાસ થતી જતી નથી. માહિતી ઉત્પાદક માટે તેની લાક્ષણિકતા સૌથી વધુ પ્રશ્નાર્થ બની રહે છે. કારણ કે, માહિતી લેનાર ગ્રાહકો જ ફરીથી માહિતી વેચનાર સ્પર્ધકો બની જાય છે.

**મૂળભૂત અનિશ્ચિતતા તથા માહિતી રૂપાંતરણના જોખમો :** માહિતી ખરીદનાર વ્યક્તિ માટે, તેની ઉપયોગિતા કેટલી રહેશે તથા આવશ્યકતા પ્રમાણે કેટલો પ્રતિભાવ મળી રહેશે તે બાબત હંમેશા અનિશ્ચિત હોય છે. આથી તેના માટે એક જોખમ હંમેશા રહે છે કે જે માહિતી ખરીદી રહ્યા છે તે ઉપયોગી રહેશે કે નિરર્થક બનશે. બંને સંભાવના રહેલી હોય છે તો બીજી તરફ, જો તેને કઈ પ્રકારની માહિતી પૂરી પાડવામાં આવી રહી છે તેની એકવાર જાણકારી મળી જાય તો તેને આ વિગતો ફરીથી જાણવાની કે ખરીદી કરવાની જરૂર રહેતી નથી. વિકેતા માટે સ્પષ્ટ માહિતી દર્શાવવી શક્ય નથી. તો અસ્પષ્ટ વિગતોવાળી માહિતી ખરીદવી ગ્રાહકો માટે જોખમી કે નુકશાનકારક બની રહે છે. આથી, માહિતીના ઉત્પાદકો માટે, તેના વેચાણ બજારનો અંદાજ મેળવવો ઘણો જ કઠિન બની જાય છે.

માહિતીની આ લાક્ષણિકતાઓ ઉપરાંત અન્ય વિશેષ લક્ષણો છે જેવા કે વહેંચી શકાય, સંકોચન કરી શકાય અને તેના વિકલ્પો પણ હોય છે જે માહિતી ઉત્પાદનને વણવે છે. આ લક્ષણો એ અન્ય પદાર્થોની જેમ માહિતી ઉપજોની પ્રક્રિયામાં શંકાઓમાં વધારો કર્યો છે. માહિતીના આ લક્ષણોએ તેના બજાર વિકાસમાં મુશ્કેલીઓ ઉભી કરી છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(1) માહિતીનું વેચાણ થઈ શકે તેવા પદાર્થ તરીકેની વિશેષતાઓ કે ગુણધર્મો જણાવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. આ એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

માહિતીના ગુણધર્મો જોયા બાદ હવે આપણે કઈ બાબતો માહિતી ઉપર જ અથવા ચીજ-પદાર્થ તરીકે રચના કરે છે તેનું પરીક્ષણ કરીશું.

શ્રી માર્ક પોરાટના મતે “માહિતી એ અનેક અને વૈવિધ્યસભર વસ્તુઓ તથા સેવાઓનો સંગ્રહ છે કે જેના દ્વારા આર્થિક પ્રવૃત્તિઓમાં યોગદાન આપવામાં આવે છે.” આમ માહિતી એક પદાર્થ તરીકે તેની સેવા, ઉત્પાદનનું નામ તથા તે જે ચેનલ દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવે છે. તેના દ્વારા તે એક પદાર્થ કે વસ્તુ તરીકે ઓળખ પામે છે.

અહીં માહિતી ઉત્પાદન તથા માહિતી સેવાઓ વચ્ચેનો તફાવત સ્પષ્ટ કરવો જરૂરી છે. માહિતી ઉત્પાદનમાં ત્રણ પ્રકારના પ્રલેખોનો સમાવેશ થાય છે. પ્રાથમિક, દ્વિતીય તથા તૃતીય કક્ષા. પ્રાથમિક કક્ષામાં, માહિતી સ્ત્રોતો કહેવાય છે. તેમાં, સામયિકો, સમાચાર પત્રો, મેગેઝિનો, સેમિનારના અહેવાલો, વાર્ષિક અહેવાલ, સંશોધન પત્રો, પત્રિકાઓ ચર્ચા કે કાર્યવાહીની નોંધ, અહેવાલ જેવું સાહિત્ય, સંશોધન નિબંધો, લઘુશોધ નિબંધ, સરકારી પ્રકાશનો, નવા માપદંડોની માર્ગદર્શિકા, પેટન્ટ, ઉત્પાદકોનું સાહિત્ય, નકશા અને, આલેખો, નકશાપોથીઓ, એન્જનીયરીંગના રેખાંકનો વગેરે.

દ્વિતીય કક્ષાના માહિતી સ્ત્રોતો, એ પ્રાથમિક કક્ષાના સ્ત્રોતો પરથી તૈયાર થાય છે. તેમાં દર્શાવવામાં આવતી નોંધ તથા તેના દ્વારા પ્રતિપાદિત થતી માહિતી એ દ્વિતીય કક્ષાની માહિતી કહેવાય છે. આ સ્ત્રોતો, એ પ્રાથમિક કક્ષાના દસ્તાવેજોની વિગતોને શોધી કાઢવા માટે નોંધ કે સૂચક માહિતી દર્શાવે છે. આ દ્વિતીય કક્ષાના સ્ત્રોતોમાં નિર્દેશીકરણ સામાયિકો, સાર સામાયિકો, અઘન અવબોધન સામાયિકો, વિવેચનાત્મક સામાયિકો, ગ્રંથ અવલોકન સામાયિકો, સમાચાર સારાંશ પત્રો, ભાષાંતર સામાયિકો, સંદર્ભગ્રંથો, ગ્રંથાલય સૂચીપત્રકો અથવા પરિગ્રહણ પત્રકો વિગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

તૃતીય કક્ષાના માહિતી સ્ત્રોતોમાં દ્વિતીય કક્ષાના સ્ત્રોતો અંગે માહિતીની નોંધ થયેલ છે. તેના દ્વારા દ્વિતીય કક્ષાના સ્ત્રોતોની શોધ સરળ બને છે. આ માહિતી સ્ત્રોતોમાં, વાજ્યસૂચિની વાજ્યસૂચિ, સાહિત્ય માર્ગદર્શિકાઓ, નિર્દેશિકાઓ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

વર્તમાન સમયમાં, તેમજ પાછલાં કેટલાંક વર્ષોમાં માહિતી ક્ષેત્રે અદ્ભૂત વિકાસ જોવા મળ્યો છે. માત્ર પ્રાથમિક કક્ષાના પ્રકાશનોની સંખ્યામાં વધારો જોવા મળ્યો હોય તથા વધુ ઝડપથી પ્રકાશનો બહાર પાડી રહ્યાં હોય તેટલું જ નહીં પરંતુ જ્ઞાન વિશ્વના તમામ વિભાગોમાં વધુ પ્રમાણમાં નવી શાખાઓ વિકસી રહી છે, તથા તમામ વિષયોમાં આંતરવિષયી શાખાઓ પ્રમાણમાં વધી રહી છે. તો ઉપભોક્તાઓ માટે સાહિત્ય શોધનો સમયગાળો તેટલો જ રહે છે અને ઉલ્ટું, આજના વાયકોને વિશાળ સાહિત્યના ભંડારમાંથી અત્યંત ઝડપી માહિતી મળી રહેવી જોઈએ. આથી, માહિતી સેવાઓ ઉપલબ્ધ કરાવવી અત્યંત જરૂરી બની ગયેલ છે. વિવિધ પ્રકારની માહિતી સેવાઓમાં વાજ્ય સૂચિ અઘતન અવબોધન સેવા પસંદગીયુક્ત માહિતી સેવા, નિર્દેશીકરણ તથા સારકરણ સેવાઓ, સાહિત્યશોધ સેવા, તથા વાયકોને પ્રાથમિક સ્ત્રોતો વિશે માહિતી મળી રહે તેવી તમામ સહાયતા માગે માંગ વધી રહી છે. ઉપરાંત હાલમાં એવી જ રીતે સંદર્ભ સેવા માટે વલણ જોવામાં આવે છે કે જેમાં વાયકની માંગ પ્રમાણે સીધો પ્રત્યુત્તર ઉપલબ્ધ કરાવવામાં આવે, તેને પ્રત્યુત્તર માટે સ્ત્રોત શોધવાની ટેકનીક કે પદ્ધતિ જાણવાની કોઈ આવશ્યકતા જણાતી નથી. ઉપરાંત વાયકોની ભાષામાં પ્રલેખોનું ભાષાંતર, પ્રલેખ પહોંચાડવાની સેવા કે જેમાં, ઉપભોક્તાને જરૂરી વિષય કે મુદ્દા પર વિવિધ સ્ત્રોતોમાંથી પસંદ કરીને તેની નકલ મોકલવામાં આવે, આખા સ્ત્રોતની જગ્યાએ તેને જરૂરી વિષય પરની માહિતી મૂળ સ્વરૂપે કે ફોટો નકલોમાં જ પહોંચાડવામાં આવે, તેવી પણ વ્યાપક માંગણી જોવા મળે છે.

માહિતીને જ્યારે એક વિક્રય થઈ શકે તેવો પદાર્થ ગણવામાં આવે તો પછી તરત જ તેનો આર્થિક વળતરનો મુદ્દો ઉભો થાય છે. જે માહિતી સેવા અથવા માહિતી ઉત્પાદન સાથે જોડાયેલ છે. એક તરફ માહિતીને વિકાસ માટેનો એક મૂળભૂત સ્ત્રોત તરીકે આલેખવામાં આવે છે તેમ છતાં સમાંતર રીતે, માહિતીને વેચાણ થઈ શકે તેવા ઉત્પાદન તરીકે બજારમાં મુકવા માટે પણ એટલું જ વલણ જોવા મળે છે. માહિતી ઉત્પાદનનું પણ અન્ય ઉત્પાદનની જેમ જ વેચાણ વપરાશ તથા વ્યાપાર થઈ શકે તેમ છે. આથી માહિતી આદાન પ્રદાનની પ્રક્રિયાને ઉદ્યોગ કહી શકાય અર્થાત્ માહિતી ઉદ્યોગ. મલ્ટીમિડિયાના ઉપયોગથી, માહિતી શોધની પ્રક્રિયામાં અન્ય વિવિધ પરિણામો ઉમેરાયાં છે.

## 16.4 માહિતીનું સર્જન અને ઉત્પાદન (GENERATION AND PRODUCTION OF INFORMATION)

માહિતીના ઉત્પાદન અને સર્જનની પ્રક્રિયા નિરંતર ચાલતી જ રહે છે. વર્તમાન સ્થિતિમાં, ઈલેક્ટ્રોનિક ટેકનોલોજીના આત્યંતિક વિકાસના કારણે તથા વસ્તિમાં થતા સતત વધારાના કારણે, માહિતી સર્જન તથા ઉત્પાદનમાં પણ ઘણી જ વધારે માત્રામાં વધારો થયો છે, જેને માહિતી વિસ્ફોટ કહી શકાય.

પરંતુ આ માહિતીનું કઈ રીતે સર્જન તથા ઉત્પાદન થતું હશે ? માહિતીનું સર્જન એ સામાન્ય રીતે વિવિધ પ્રકારની માનવીય પ્રવૃત્તિઓ, બનાવો તથા ઘટનાઓ દ્વારા થાય છે. આ પ્રવૃત્તિઓ કોઈ વ્યક્તિ દ્વારા વ્યક્તિગત રીતે અથવા કોઈ સંસ્થા કે સંગઠન દ્વારા સંયુક્ત રીતે કોઈ નિશ્ચિત કરેલ કાર્યને પાર પાડવા માટે હાથ ધરવામાં આવે છે. જ્યારે બીજી તરફ ઘટના કે બનાવો, એ તેમની જાતે જ બને છે કે અસ્તિત્વમાં આવે છે તથા આ પ્રવૃત્તિઓ કે બનાવોના કારણે કોઈને કોઈક પ્રકારની માહિતી ઉત્પન્ન થતી જ રહે છે. એવી કોઈ પ્રવૃત્તિ કે બનાવ નથી જ્યાં કોઈ જ માહિતી ન હોય.

હવે આપણે, માહિતીનું ઉત્પાદન કઈ રીતે થાય છે તથા માહિતીના મુખ્ય ઉત્પાદકો કોણ છે તે વિગતવાર જોઈશું :

**સંશોધન અને વિકાસ સંસ્થાઓ :** સંશોધન એ એક એવી પ્રવૃત્તિ છે, કે જે પદ્ધતિસર રીતે અધ્યયન હાથ ધરી, પ્રાયોગિક અખતરા કરી નવીન જ્ઞાન અને માહિતીનું સર્જન કરવા માટે હાથ ધરવામાં આવે છે. આ નવીન જ્ઞાનનો ઉપયોગ સમગ્ર માનવજાતના લાભ માટે થાય છે. સંશોધન ઉચ્ચ પ્રકારે, પદ્ધતિસરની પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા કરવામાં આવે છે અને સમગ્ર દુનિયાભરમાં સંશોધનો અવિરત ચાલુ હોય છે, તેના દ્વારા ખુબ જ મોટા પાયે નવીન નવીન માહિતીનું સર્જન થાય છે. મોટાભાગની માહિતી અને જ્ઞાન એ આ સંશોધન અને વિકાસ પ્રક્રિયા દ્વારા જ પ્રાપ્ત થાય છે. આ સંશોધન પ્રવૃત્તિઓ જુદા-જુદા વિષયોમાં, જેમ કે, વિજ્ઞાન ટેકનોલોજી, સામાજિક વિજ્ઞાનો, માનવ વિદ્યાશાખાઓ, વિગેરેમાં વિવિધ સંસ્થાઓ જેવી કે, CSIR, ICSSR, DST, DRDO, ICHR વિગેરે દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત વિશ્વ વિદ્યાલયો કે ઈન્સ્ટીટ્યૂટ ઓફ સાયન્સ એન્ડ ટેકનોલોજી, જેવી શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા પણ સંશોધન હાથ ધરવામાં આવે છે. ક્યારેક, વ્યક્તિગત રીતે, કોઈ સંશોધકો દ્વારા પણ સંશોધન કાર્ય કરવામાં આવે છે. આ તમામ પ્રકારનાં સંશોધનો મોનોગ્રાફ, સંશોધન અહેવાલો, સામાયિકોના લેખો, શોધનિબંધો, લઘુશોધ નિબંધો વગેરે જેવા માહિતી ઉત્પાદનોમાં વધારો કરે છે.

**સરકાર :** માહિતીના ઉત્પાદક તરીકે સરકાર બીજા અગત્યની ઉત્પાદન સંસ્થા છે. સરકાર દ્વારા તેના વિવિધ વિભાગો તથા મંત્રાલયો દ્વારા માહિતી સર્જન અને સંશોધન માટે, વિશાળ પાયા પર કાર્ય કરવામાં આવે છે. આ વહીવટી વિભાગ સિવાય સરકારના ન્યાયિક વિભાગ તથા કાયદા મંત્રાલય દ્વારા પણ વધારાની માહિતી સતત ઉત્પન્ન અને પ્રસારિત કરવામાં આવતી હોય છે.

કોઈપણ દેશમાં, એવું કોઈ ક્ષેત્ર કે વિષય નહીં હોય કે જેમાં સરકારની સામેલગીરી ન હોય. કોઈ સામાજિક વિષય હોય કે રાજકીય મુદ્દો હોય કે આર્થિક ક્ષેત્ર હોય, જ્યાં વિકાસ કે વૃદ્ધિની વાત આવે ત્યાં સરકાર એ સૌ પ્રથમ સંલગ્ન અને સહાયક પરિભળની ભૂમિકા ભજવે છે. આમ તમામ વિષયોમાં સરકારનું સ્થાન અને યોગદાન હંમેશા રહ્યું છે.

સરકારની આ પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા જ વિશાળ માત્રામાં પ્રલેખોનું સર્જન થાય છે. જેમ કે અહેવાલો, કમિક વિગેરે સરકારી પ્રકાશનો કે અનિયમિત હોઈ શકે છે, તેનું પ્રકાશન થતું હોય અથવા ક્યારેક બિન પ્રકાશિત પણ રહે છે. પરંતુ સરકારી પ્રકાશનો કે પ્રલેખોનો મોટો હિસ્સો, સામાન્ય રીતે બિનપ્રકાશિત જ રહે છે.

**વ્યાપારિક અને ઔદ્યોગિક સંગઠનો :** ઉદ્યોગો તથા વ્યાપારિક સંગઠનોની પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા, તેવા પ્રકારના સાહિત્ય અને માહિતીનું સર્જન થાય છે. જેમ કે, નવીન ઉત્પાદિત ચીજ વસ્તુઓની જાણકારી, ઉત્પાદનની પ્રક્રિયા વિગેર. ઉત્પાદકો તેમના ઉત્પાદનોની જાહેરાત કરવા માટે, ઉત્પાદન અંગે જાણકારી આપવી, તેની પ્રક્રિયા તથા તેના ઘટક તત્ત્વોનો ઉલ્લેખ કરતાં 'બ્રોશરો' માહિતી પત્રિકા અથવા તેના કેટલોગ બહાર પાડે છે. આ પ્રકારના પ્રલેખોને, વ્યાપારિક સાહિત્ય કહેવામાં આવે છે. તેની રજૂઆતમાં વ્યાપક તફાવત જોવા મળે છે. ક્યાંક માત્ર ઉત્પાદનોની યાદી જ આપેલ હોય તો ક્યારેક, ઉત્પાદનની પ્રક્રિયા, તેની ડિઝાઇન, ચિત્રો સાથે તેનું વિસ્તૃત વિવરણ દર્શાવવામાં આવે છે. ઉપરાંત વ્યાપારિક

સાહિત્યમાં એક અન્ય પ્રકારનું ઉત્પાદન એ 'ટેકનીકલ મેન્યુઅલ' છે, કે જેમાં તેમની ચીજવસ્તુઓ ખરીદનાર ગ્રાહક માટે માર્ગદર્શન સૂચના અને ઉત્પાદનની માહિતી, મશીનરીની વિગતો, સાધનો તથા તેની મરામત કે તેની કાર્ય પદ્ધતિની જાણકારી દર્શાવવામાં આવે છે.

**વ્યક્તિગત :** વિવિધ સાહિત્યકારો જેમ કે કવિઓ, નવલકથાકારો વગેરે પણ માહિતીના મોટા ઉત્પાદકો છે. તેમની કૃતિઓ, કાવ્યો કે નિબંધોમાં જે તે સમયના તથા જે તે દેશ અને જેવી કે નવલ કથાઓ સંસ્કૃતિની માહિતી અને સામાજિક સ્થિતિની રજૂઆત દર્શાવે છે. આમ આ પ્રકારના સાહિત્યિક સર્જનો એ સામાજિક-સાંસ્કૃતિક માહિતીના મુખ્ય ઉત્પાદક છે.

**પ્રસાર માધ્યમો :** રોજબરોજની મહત્વપૂર્ણ ઘટનાઓ, પ્રવૃત્તિઓ વિગેરેને વિવિધ પ્રસાર માધ્યમો જેવા કે સમાચારપત્રો, સામયિકો, ટેલીવિઝન, રેડિયો વગેરે અહેવાલ રજૂ કરે છે. આ રીતે પ્રસાર માધ્યમોને અદ્યતન માહિતીના સૌથી અગત્યના અને સૌ પ્રથમ ઉત્પાદક તરીકે મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

**ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો :** સમાજમાં ઉત્પાદિત થતી તમામ માહિતીને ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સંગ્રહ કરવામાં આવે છે. હાલમાં માહિતી વિસ્ફોટના સમયમાં, માહિતી ઉપયોગ કર્તા માટે આ તમામ સ્ત્રોતોને ચકાસીને જરૂરી માહિતી મેળવવી એ અત્યંત મુશ્કેલ બની રહેલ છે. આ સ્થિતિમાં ઉપયોગકર્તા માટે માહિતીનો સંગ્રહ કરી, પ્રક્રિયા કરી, તેને યોગ્ય પદ્ધતિમાં ગોઠવી ઉપભોક્તા સુધી માહિતી પ્રસારણ કરવા માટે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની ભૂમિકા અત્યંત મહત્વની બની રહેલ છે. આ પ્રક્રિયાના પરિણામે ગ્રંથાલયો દ્વારા દ્વિતીય પ્રકારના પ્રલેખો જેવા કે ગ્રંથાલય સૂચિપત્રકો, વાક્યસૂચિઓ, નિર્દેશિકા તથા સાર સામાયિકો, પ્રલેખીય મેગેઝીનો વગેરેનું ઉત્પાદન કરે છે. આવા ઉત્પાદનો દ્વારા ઉપભોક્તાને તેને જરૂરી માહિતી સરળતાથી પહોંચાડવામાં માર્ગદર્શન મળી રહે છે. આ રીતે, ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો દ્વિતીય કક્ષાના માહિતી સ્ત્રોતોના સર્જનમાં મહત્વનું યોગદાન પુરું પાડે છે.

આ મુખ્ય માહિતી સર્જક સ્ત્રોતો ઉપરાંત ઘણા જ ખાનગી તથા સાર્વજનિક સંગઠનો પણ માહિતી સર્જનના કાર્યમાં લાગેલ છે. તેથી જ માહિતી ઉત્પાદન એ બહુવિધ દિશા અને પરિમાણ ધરાવતી એક નિરંતર પ્રક્રિયા બની રહેલ છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(2) માહિતીના મુખ્ય ઉત્પાદકો કોણ છે ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 16.5 માહિતીની માંગ તથા પુરવઠા (DEMAND AND SUPPLY OF INFORMATION)

અન્ય કોઈપણ પદાર્થની જેમ જ માહિતીની સેવાઓ કે ઉત્પાદનોની કિંમતનો આધાર તેની માંગ અને પૂરવઠા પર રહેલો છે. આ વિભાગમાં માહિતીની માંગ અને પૂરવઠા અંગે વિગતવાર વિવરણ દર્શાવવામાં આવેલ છે.

### 16.5.1 માહિતીની માંગ (Demand for Information)

અન્ય અંગેનો મૂળભૂત ખ્યાલ એ કોઈપણ ચીજવસ્તુની માનવીય જરૂરિયાત છે. આ માનવીય જરૂરિયાતોમાં જ્યારે તેની સાંસ્કૃતિક તથા તેની વ્યક્તિગત આવશ્યકતા જોડાય ત્યારે તે માંગ બની જાય છે અને હંમેશા માનવીની, મર્યાદિત સ્ત્રોતોની સામે અમર્યાદિત માંગ હોય છે. આથી તેમાં તેમના નાણામાં પ્રમાણમાં મહત્તમ રીતે તેમની આવશ્યકતા સંતોષાઈ શકે તે પ્રમાણે વસ્તુ પસંદ કરે છે. જ્યારે તેમની પાસે નાણાં ખર્ચવાની શક્તિ હોય ત્યારે તેમની જરૂરિયાતો એ તેમની માંગમાં પલટાઈ જાય છે. .

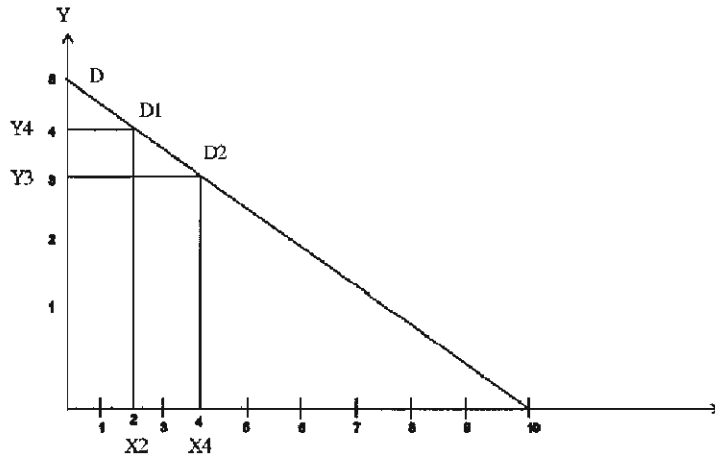
અર્થશાસ્ત્રની ભાષામાં, માંગ એટલે ‘કોઈ પદાર્થ કે કોઈ સેવા મેળવવાની ઇચ્છા અને તેના માટે નિશ્ચિત રકમ ખર્ચવાની તૈયારી તથા ક્ષમતા’. આ ખર્ચ કરવાની ક્ષમતા ન હોય તો, વ્યક્તિની માંગ એ તેની ઇચ્છા જ બની રહે છે.

હવે માણસોને માહિતીની જરૂરિયાત શા માટે રહેતી હશે ? માહિતી બજારમાં ઉપભોક્તાઓમાં વ્યાપક પ્રમાણમાં, અને વિવિધતા ભરી માહિતીની ઇચ્છા હોય છે. આ ઇચ્છામાં ઉપભોક્તાની ઉંમર, તેનું શિક્ષણ તેની આવક તથા અન્ય પ્રાથમિકતાઓના કારણે વિવિધતા જોવા મળે છે. માહિતીના બજારમાં, ઉપભોક્તાઓની બે પ્રકારની પ્રાથમિકતા રહેલી છે. એક તો ઉપભોક્તાની વિષય સાથે સંલગ્ન, માહિતીનું મૂલ્યાંકન તથા બીજી પ્રાથમિકતા એ ભૌતિક અર્થાત્ માહિતી માટે તેની નાણા ખર્ચવાની ક્ષમતા છે. આવક અને માહિતીની કિંમત ચૂકવવા માટેની એ બંને, ભૌતિક પરિબલો છે કે જેના વિકલ્પો માહિતીની વપરાશ માટેની ક્ષમતા અને મર્યાદા નિશ્ચિત કરે છે.

આમ ઉપભોક્તાની માહિતી માટેની આખરી પસંદગી એ તેની મર્યાદા પર રહેલી છે તથા તેને આવશ્યક વિષયની માહિતીના વિશ્લેષણ પર તેના વિકલ્પો નક્કી કરે છે અથવા પ્રાથમિકતાથી કમ નક્કી કરે છે.

ઉપભોક્તાઓની કોઈ વિશેષ સેવા અથવા ઉત્પાદકની માંગનો મુખ્ય આધાર એ તેના રસ, આવક, ઉત્પાદનની કિંમત તથા ઉત્પાદન સાથે સંકળાયેલ અન્ય વપરાશી ચીજવસ્તુઓના ભાવ વિગેરે પર નિર્ભર રહે છે.

માંગ એ ઉપભોક્તાની વિવિધ કિંમતો પર વસ્તુ ખરીદવાની ઇચ્છા અને તૈયારી દર્શાવે છે. પરંતુ અહીં પણ અન્ય મુદ્દાઓ અચળ રહે છે. માંગ માટેના વલણોને જાણવા માટે એક આલેખ પર Y ધરી પર કિંમત તથા X ધરી પર ચીજવસ્તુનો જથ્થો દર્શાવેલ છે. તેની વચ્ચે સંબંધિત તુલનાત્મક રજુઆત દ્વારા ઉપભોક્તાની માંગનો કિંમત અને ગુણવત્તા સાથેનો સંબંધ દર્શાવી શકાય.



આકૃતિ 16.2 માંગવક

આ ઉપભોક્તા માંગ દર્શાવતા આલેખમાં દર્શાવ્યું છે કે જો માત્રવસ્તુની કિંમતમાં ફેરફાર કરવામાં આવે તો, જે તે પદાર્થની સંખ્યામાં પણ તેને અનુરૂપ ફેરફાર થાય છે. ઉપરાંત માંગ પર ઘણા અન્ય પરિબલો પણ અસરકર્તા હોય છે અને આ પરિબલો અચળ રહેતા હોય છે.

માંગ અંગેના નિયમો કહે છે કે જો અન્ય પરિબલો અચળ રહે તો, કિંમત વધવાની સાથે વસ્તુની માંગ ઘટતી જાય છે અને કિંમત ઘટવાની સાથે તેની માંગ વધતી જાય છે. આથી આપણને કોઈ ઉત્પાદનની કિંમત અને તેના માટેની માંગ માટે એક પ્રતિગામી સંબંધ જોવા મળે છે. આ સંબંધ આપણે આકૃતિ 16.2 દ્વારા સમજીશું અહીં Y ધરી પર પ્રતિનિર્માણની કિંમતો દર્શાવેલ છે અને X ધરી ઉપર પ્રતિનિર્માણ સેવાની માંગનો જથ્થો દર્શાવેલ છે. DD દ્વારા માંગ માટેના વલણો

દશવિલ છે હવે અહીં 'Y4' કિંમત પર, અર્થાત્ વધુમાં વધુ કિંમત પર X2 યુનિટમાં (લઘુત્તમ) પ્રતિનિર્માણ સેવાની માંગ જોવા મળે છે. આથી D1 પર દશવિલ બિંદુ એ X2 એકમમાં, Y4 કિંમત પર, માંગની સરેરાશ દર્શાવે છે. હવે જો કિંમત ઘટાડવામાં આવે અને Y3 સુધી લેવામાં આવે તો તેની માંગ વધી જશે D1 અને D2 થી બિંદુ પર સરેરાશ માંગ સ્થગિત થશે અને X2 થી X4 એકમ સુધી તેની માંગ વધી જશે. આથી, જ્યારે પ્રતિનિર્માણ સેવાની કિંમતમાં ઘટાડો થાય એટલે તેની માંગમાં વધારો થાય છે.

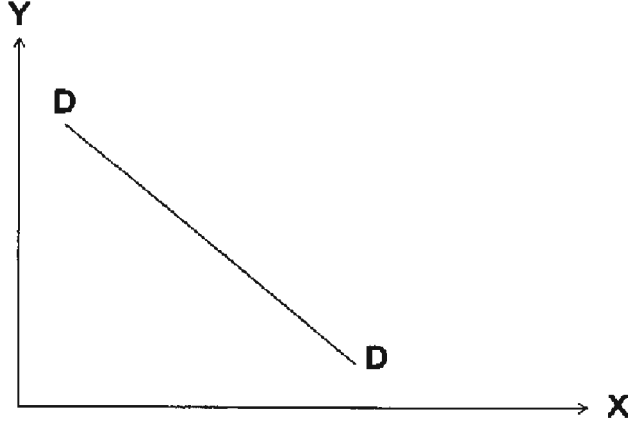
આમ માંગમાં જોવા મળતા વધારા ઘટાડાને તેની પ્રવાહિતા, 'ઇલાસ્ટીસિટી ઓફ ડિમાન્ડ' અથવા 'પ્રાઇસ ઇલાસ્ટીસિટી ઓફ ડિમાન્ડ' કહેવાય છે, જે આપણે નીચેના સમીકરણ પરથી જોઈશું.

$E =$  માંગની ફેરફાર

કિંમતમાં ફેરફાર

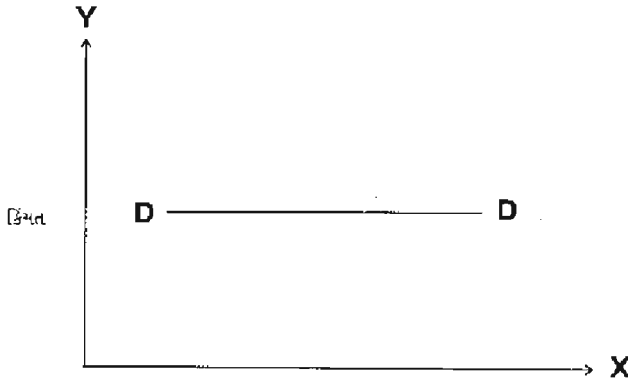
સામાન્ય રીતે ત્રણ પ્રકારની પ્રવાહિતા જોવા મળે છે.

**એકમ પ્રવાહિતા :** જ્યારે માંગ અને કિંમતનો ગુણોત્તર 1 હોય ત્યારે તેને એકમ પ્રવાહિતા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. અર્થાત્ માંગની ટકાવારીમાં થતો ફેરફાર એ કિંમતની ટકાવારીમાં થતો ફેરફાર સરખો જ હોય છે.



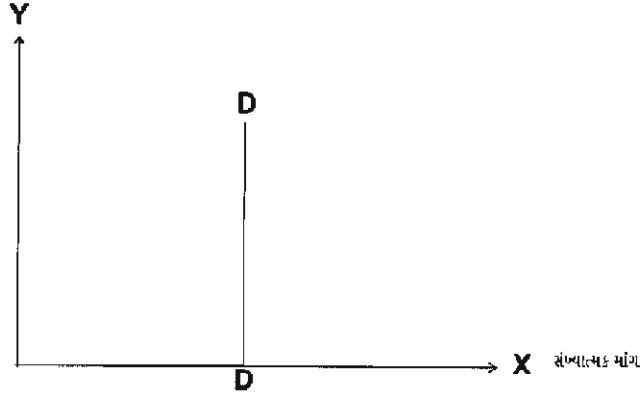
આકૃતિ 16.3 એકમ સ્થિતિસ્થાપકતા

**સ્થિતિસ્થાપક માંગ :** જ્યારે માંગમાં થતો ટકાવારી ફેરફાર એ તેની કિંમતમાં થતા ટકાવારી કરતાં વધારે હોય ત્યારે તે માંગ પ્રવાહિત છે તેમ કહી શકાય. અહીં કિંમત એ જ કહે છે અથવા તેમાં નજીવો ફેરફાર થાય છે, પરંતુ તેની માંગમાં ઘણો ફેરફાર જોવા મળે છે. સંપૂર્ણ પ્રવાહિત માંગની આલેખીય રજુઆત સીધી રેખામાં જ કહે છે. જેમ કે,



આકૃતિ 16.4 : સ્થિતિસ્થાપક માંગ

બિનસ્થિતિસ્થાપક માંગ : જ્યારે વસ્તુની કિંમતમાં ગમે તેટલો ફેરફાર થાય, પરંતુ તેને અનુરૂપ તેની માંગમાં કોઈ ફેરફાર જોવા મળે નહિ એટલે કે, તેની માંગ સ્થિર રહે તો તેને બિનસ્થિતિસ્થાપક માંગ કહેવાય. જેમ કે,



આકૃતિ 16.5 : બિનસ્થિતિસ્થાપક માંગ

આ તમામ પરિસ્થિતિઓ, એ માહિતી સેવા કે ઉત્પાદનની માંગ અને કિંમતને પણ લાગુ પડે છે. આ માંગ અને કિંમત અન્યોન્ય વિપરીત ત્યારે જ શક્ય બને છે કે જ્યારે, અન્ય સંબંધ પરિબલો સ્થાયી અને એક્સમાન રહે છે. આ અન્ય પરિબલો કયા હોઈ શકે ?

માહિતી સેવા અને ઉત્પાદનની માંગને અસરકર્તા પરિબલો પણ અન્ય પદાર્થની માંગ પર અસરકર્તા પરિબલો જેવાં જ હોય છે. અને સામાન્ય રીતે આવાં પરિબલો, એ માંગમાં ફેરફાર થવા માટે કારણભૂત હોય છે. તેમાં નીચેના કારણો/ પરિબલો હોઈ શકે.

**પસંદગી/પ્રાથમિકતા :** કોઈ માહિતી સેવા કે ઉત્પાદન માટે, ઉપભોક્તાની પસંદગી એ તેની ઉંમર, તેનો વ્યવસાય, શિક્ષણ, સંસ્કૃતિ અને આવક પર નિર્ભર રહે છે. ઉચ્ચ શિક્ષણ ધરાવતી વ્યક્તિને, માહિતી સેવા કે ઉત્પાદન માટે, વધુ પ્રાધાન્ય અથવા પસંદગી હોય છે. તેથી ઉલ્લું, અલ્પશિક્ષિત વ્યક્તિને ઓછી પસંદગી હોય છે. આથી આવા પરિબલોને આધિન માંગની પ્રાથમિકતામાં વિવિધતા જોવા મળે છે.

**આવક :** સામાન્ય રીતે વ્યક્તિની વાસ્તવિક આવકમાં વધારો થાય ત્યારે વ્યક્તિઓ માહિતીની માંગ અને વપરાશ વધે છે. આમ માહિતીની માંગ એ આવકવૃદ્ધિ સાથે વધે છે.

**અપેક્ષાઓ :** કેટલાક અપેક્ષિત ઉપભોક્તાઓ એવા હોય છે કે જેમને, મૂળભૂત રીતે માહિતીની આવશ્યકતા હોય છે તેમની માંગ, ચોક્કસ સ્પષ્ટ અને અનિવાર્ય હોય છે. જે તેમની અપેક્ષા પ્રમાણે વળતર ન મળે તો તેઓ જે તે સેવા કે ઉત્પાદનને ફરીથી ખરીદશે નહીં. અને એનાથી ઉલ્લું જે તેઓ માહિતી સેવા દ્વારા તેમની અપેક્ષા કરતાં પણ વધુ સારો અનુભવ થાય તો તે ફરી-ફરી તે સેવાનો ઉપયોગ કરશે.

**વસતિ :** વસતિ વધારાની સાથે વસ્તુ કે સેવાને માટે બ્રાહ્મકોની સંખ્યામાં વધવાની અને દેખીતી રીતે જ માંગ વધતી જાય છે, વધુ વસ્તીની જરૂરિયાત વધારે અને તેની માંગ પણ વધારે હોય છે. આ જ તારણ માહિતી ઉત્પાદનોની માંગને પણ લાગુ પડે છે. ઉદાહરણરૂપ જોઈએ તો, શિક્ષિત લોકોની સંખ્યામાં વધારો થવાની સાથે જ, માહિતી ઉત્પાદન અને સેવાની વપરાશ અને માંગ પણ વધારો થવાનો.

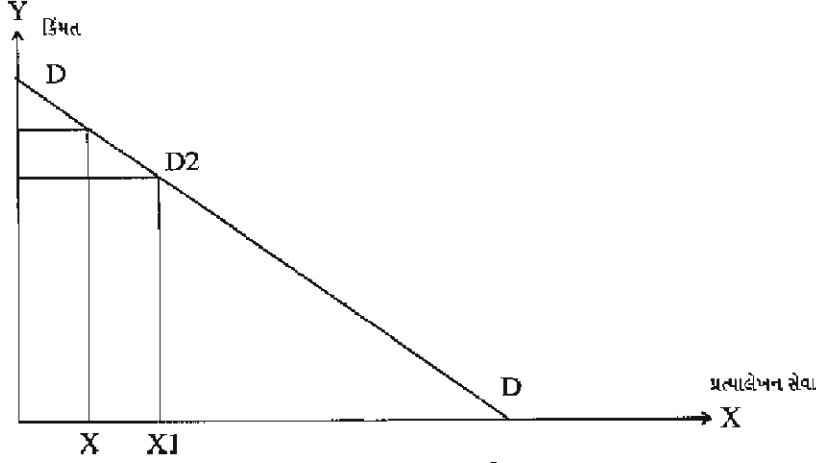
**ઋતુઓ :** અન્ય ઉત્પાદનોની જેમ જ માહિતી સેવાઓ પણ ઋતુઓ પર નિર્ભર રહે છે. જેમ કે, શિયાળાની ઋતુમાં, વધારે પ્રમાણમાં, પરિસંવાદો, સેમિનારનું આયોજન થાય છે. જેથી ચોક્કસપણે તે સમયે માહિતી સેવાની માંગ વધે છે.

**ટેકનોલોજી :** ઈલેક્ટ્રોનિક્સ ક્ષેત્રે થતા ફેરફારોના કારણે માહિતીના સર્જનની પ્રક્રિયામાં ઘણા ફેરફાર થાય છે અને તેના કારણે ઉત્પાદનોની કિંમતમાં પણ ફેરફાર થાય છે.



સંબંધિત વસ્તુઓની કિંમત : ઉદાહરણરૂપ જોઈએ તો, ગ્રંથાલયની અન્ય સેવાઓના પ્રમાણમાં માહિતી સેવાના દરોમાં ઘટાડો થાય તો અન્ય સેવાના પ્રમાણમાં તેની માંગમાં પણ વધારો જોવા મળે છે. આવું બન્ને તરફ વિરોધાભાસી વલણ જોવા મળે છે.

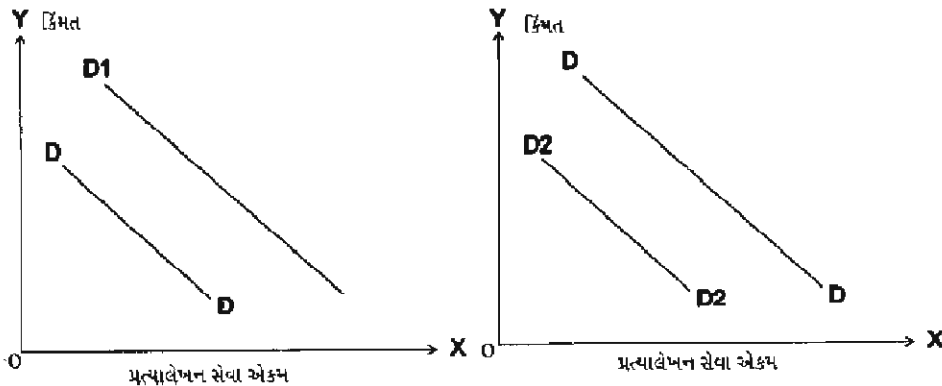
આ રીતે આ પરિબલોમાં થતા કોઈપણ ફેરફાર માંગ વક્ર ઉપર ફેરફારમાં પરિણમે છે. આ તબક્કે આપેલ માંગ વક્રમાં અને માંગમાં થતા ફેરફારના હલનચલન વચ્ચેનો તફાવત જુદા પાડવો જરૂરી છે. જ્યારે લેવામાં આવતા (ખરીદવામાં આવતા) જથ્થાને અસર કરતાં પરિબલોમાં ફેરફાર ન થાય ત્યારે આપેલ માંગ વક્ર ઉપર થતો ફેરફાર, વસ્તુની કિંમતમાં થતા ફેરફારને પરિણામે ખરીદવામાં આવતો (લેવામાં આવતો) જથ્થો રજૂ કરે છે.



આકૃતિ 16.6 : આપૂર્તિ વલય

ઉપરની આકૃતિમાં વક્રમાં આપણે જોઈ શકીએ છીએ કે, માંગ વક્ર માટે DD માં એક પરિવર્તન આવે છે, જ્યારે કિંમતમાં  $P_1$  થી  $P_2$  સુધી ઘટાડો થાય છે, ત્યારે તેમની માંગ  $D_1$  થી  $D_2$  સુધી વધે છે. આમ, ભાવમાં થતા ફેરફારની સાથે તેની માંગમાં ફેરફાર થાય છે. અહીં માંગ એ પરિવર્તન પામતી નથી પરંતુ તે કિંમતને અનુસરે છે. આથી માંગમાં જ્યારે કોઈ કિંમતમાં ફેરફાર વિના જ ફેરફાર થાય તો માંગમાં ફેરફાર ગણી શકાય. ઉપરોક્ત કિસ્સામાં માંગ પર પડતી અસરો ગણી શકાય. પરંતુ માંગમાં ફેરફાર ગણી શકાય નહીં.

માંગની વ્યાખ્યામાં આપણે જોયું કે, માંગ પર અસરકર્તા પરિબલો અને પરિસ્થિતિઓ અચળ રહે છે. આથી, આ પરિબલો પૈકી કોઈપણ પરિબલમાં બદલાવ આવે એટલે માંગ તે પરિવર્તનને અનુસરે છે. જેમ કે, ઉપભોક્તાની આવકમાં થતા ફેરફાર પ્રમાણે માંગમાં DD થી  $D_1$ ,  $D_2$  સુધી પરિવર્તન આવશે.



આકૃતિ 16.7 : માંગ આલેખમાં પરિવર્તન

જ્યારે સામે પક્ષે જો અન્ય સંબંધિત ઉત્પાદનના ભાવમાં ઘટાડો થશે તો માંગ વક્ર ડાબી તરફ DD થી  $D_2D_2$  તરફ પરિવર્તન પામશે.

આથી માંગમાં આવતું પરિવર્તન એ સંલગ્ન પરિવર્તનને સપ્રમાણ રહેશે.

આપણે જ્યારે કોઈ ઉત્પાદનની માંગ અંગે ચર્ચા કરીએ ત્યારે કોઈ વ્યક્તિની વ્યક્તિગત માંગ અથવા કિંમત અને જથ્થાના સંબંધ જેવા પરિબલોની ગણના કરતા નથી. પરંતુ આ માંગનો અંદાજ એ બજારમાં વેચાણની શક્યતા દર્શાવે છે. અર્થાત્ તમામ ગ્રાહકોને ધ્યાનમાં રાખી, નિશ્ચિત ભાવિ કિંમત પર થતી ખરીદી કે માંગનો અભ્યાસ અને અંદાજ કાઢવામાં આવે છે. અને, આ પ્રમાણે, માંગનો અભ્યાસ કરવાથી કોઈ પરિવર્તન અમલમાં મૂકવામાં આવે તો ઉપભોક્તા તેનો કેવો પ્રતિભાવ આપશે તે જાણી શકાય છે. શ્રી ફિલીપ કોટલરના મત પ્રમાણે બજારની માંગ નીચે પ્રમાણે હોઈ શકે.

**નકારાત્મક માંગ :** જ્યાં મોટાભાગના ઉપભોક્તાઓને ચોક્કસ ઉત્પાદનો માટે અણગમતની લાગણી હોય અને તેઓ આવા ઉત્પાદનોને દૂર રાખવા માટે તેના વિકલ્પો માટે કોઈપણ કિંમત કિંમત ચૂકવવા તૈયાર હોય છે.

**માંગનો અભાવ :** જ્યારે લક્ષિત ઉપભોક્તા વર્ગને, ઉત્પાદનમાં કોઈ રસ ન હોય અને તેઓ ખરીદી પ્રત્યે ઉદાસીન હોય તો, બજારમાં તેની શૂન્ય માંગ અથવા માંગનો સંપૂર્ણ અભાવ જોવા મળશે.

**સુષુપ્ત માંગ :** જ્યારે ઉપભોક્તાને કોઈ વસ્તુ માટે તીવ્ર ઉત્સાહ અને ખરીદીની ઈચ્છા જોવા મળે પરંતુ બજારમાં તે ઉપલબ્ધ ન હોય અને ઉપલબ્ધ કરાવી શકવાની શક્યતા પણ ન હોય તો આવી માંગ એ સુષુપ્ત કે અદૃશ્ય રહે છે.

**ઘટતી માંગ :** બજારમાં એક સામાન્ય વલણ એવું જોવા મળે છે કે કોઈ ઉત્પાદન માટે અમુક નિશ્ચિત સમયગાળા પછી ઉત્સાહ ઓસરી જાય છે અને તેની માંગ ઘટી જાય છે. તેને ઘટતી માંગ કહી શકાય.

**અનિયમિત માંગ :** અહીં વિવિધ ફેરફારો જેમ કે, પસંદગી લોકોનો રસ કે ઋતુમાં પણ ફેરફારની સાથે વસ્તુ માટેની માંગમાં પણ બદલાવ આવે છે આવી માંગને અનિયમિત માંગ કહી શકાય.

**પૂર્ણ માંગ :** જ્યારે કોઈ ઉત્પાદક કે સર્જક તેના ઉત્પાદનના વેચાણ અને માંગ અંગે સંતુલન હોય તો તેની માંગ સંપૂર્ણ છે તેવું કહેવાય.

**વ્યાપક માંગ :** જ્યારે કોઈ પદાર્થ માટેની માંગ એ ઉત્પાદનના પ્રમાણમાં વધારે હોય ત્યારે તે વ્યાપક માંગ ગણાય.

**અપૂર્ણ માંગ :** જે પદાર્થો, કે વસ્તુઓ ગ્રાહકોને નિરુત્સાહ કરે તેને અપૂર્ણ માંગ કહી શકાય.

માહિતી બજારમાં પણ આ પરિસ્થિતિને લાગુ પાડી શકાય.

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો :**

(3) માહિતી ઉત્પાદન અને સેવાઓ માટેની માંગને અસરકર્તા પરિબલો વણવો.

**નોંધ:** 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 16.5.2 માહિતીની ઉપયોગિતા (Utility of Information)

જે ઉપભોક્તાઓને પોતાની સિદ્ધિઓ માટે, લક્ષ્ય માટે તથા હેતુઓને લઈને માહિતી ઉત્પાદનોની આવશ્યકતા હોય તેઓ પોતાની ક્ષમતા પ્રમાણે આ ઉત્પાદનોનું મૂલ્યાંકન કરે છે તે તેમની આવશ્યકતાને સંતોષી શકશે કે નહીં તે નક્કી કરે છે. અહીં ઉપભોક્તાની મુખ્ય સમસ્યા એ છે કે તેની પાસે મર્યાદિત નાણાંકીય સ્ત્રોત હોય છે અને તેની સામે તેને વ્યાપક શ્રેણીની માંગની આવશ્યકતાની જરૂર હોય છે. આથી તેને આ ઉત્પાદનો અંગે સંપૂર્ણ માહિતી મેળવવાની આવશ્યકતા રહે છે. તેની આ માહિતી માટેની જરૂરિયાતને તેની ખરીદશક્તિને માંગ બદલવા માટે તેને વસ્તુના ભાવ, તેની ઉપયોગિતા, તેના અન્ય વિકલ્પો તેમજ પોતાની પાસે ઉપલબ્ધ નાણું વિગેરે પર નિર્ભર રહેવું પડે છે.

આ માહિતી સેવા કેટલી હદ સુધી ઉપભોક્તાની માંગ કે તેની જરૂરિયાત પૂરી કરી શકે છે તેના આધારે સેવા સંતુષ્ટિ કે યોગ્યતા કેટલી છે તે માપી શકાય.

માનવી પાસે હંમેશા મર્યાદિત સમય અને આવક સામે અમર્યાદિત માંગણી રહેલી છે. આથી તેણે ઉપલબ્ધ વિકલ્પોમાંથી અમુક વધુ યોગ્ય વિકલ્પોની પસંદગી કરવી પડે છે. આથી મહત્તમ વળતર અને સંતોષ મળે તે રીતે સમય અને પૈસાનો ઉપયોગ કરવો પડે. બજારમાં રહેલા વિવિધ વિકલ્પોમાંથી આપણે ક્રિંમત અને ઉપલબ્ધ નાણાના અવરોધોને ધ્યાનમાં રાખી પ્રાથમિકતા નિશ્ચિત કરવી પડે.

ઉપયોગિતા એક એવું પદ છે જે અર્થશાસ્ત્રીઓ સારું અનુભવવા અથવા ખાસ બજાર જથ્થામાંથી વસ્તુઓ અને સેવાઓનું સંયુક્ત જોડાણ જે ગ્રાહક વાપરી તેમાંથી સંતોષ મેળવે છે તે.

અપેક્ષિત ગ્રાહકોમાં માહિતીની ઉપયોગિતા જે માહિતી અપેક્ષિત ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાત, આવશ્યકતા અને ઈચ્છાને ગ્રહણશક્તિની માત્રામાં (પ્રમાણમાં) સંતોષ આપવાના કાર્ય તરીકે સ્વીકારવામાં આવે છે.

વિવિધ પાંચ પ્રકારની આવશ્યકતા અસ્તિત્વ ધરાવે છે. જેના આધારે માહિતીનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય. તે આ પ્રમાણે છે :

**કાર્ય સંબંધિત આવશ્યકતા :** આ પ્રકારની માંગ કાર્યમાં સમાવિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓમાં રહેલી જરૂરિયાતો પ્રમાણેની હોય છે. જેમ કે કોઈ સંશોધક નિષ્ણાત એ તેના સંશોધન કાર્ય માટે માહિતીની આવશ્યકતા અનુભવે છે.

**સમસ્યા સંબંધિત આવશ્યકતા :** આ પ્રકારની આવશ્યકતા એ કાયમી નથી પરંતુ કેટલીક પરિસ્થિતિમાં, આકસ્મિક અથવા અનપેક્ષિત રીતે ઉભી થાય છે જેમ કે મોટા ભાગનાં પાઠ્યપુસ્તકો એ પ્રાથમિક કક્ષાની માહિતી રજૂ કરે છે. તેમ છતાં તે સમસ્યા સમયે ઉપયોગી સંદર્ભ પૂરો પાડે છે.

**સામાજિક આવશ્યકતા :** કેટલીક માહિતી એ તેના આંતરિક ગુણધર્મોને લઈને સર્જાતી નથી પરંતુ કેટલાક સમૂહો, સમાજો કે સંસ્કૃતિની પરંપરાગત માંગના આધારે આકાર પામે છે.

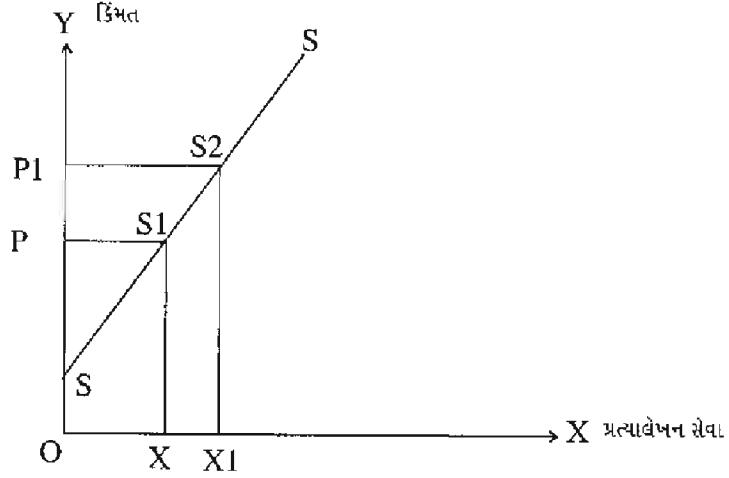
**ભાવનાત્મક આવશ્યકતા :** આ પ્રકારની માહિતીની આવશ્યકતા એવા સંજોગો કે સ્થિતિમાં જોવા મળે છે કે જ્યાં વ્યક્તિને કોઈ વિશેષ વિષય, લેખક અથવા પ્રકાશક માટે મોટું આકર્ષણ હોય.

**જ્ઞાનપ્રાપ્તિની આવશ્યકતા :** એ કોઈ વ્યક્તિને, તેના વિષયમાં ઊંડાણ સુધી જ્ઞાન મેળવવા તથા ફિલસૂફિ જાણવાની જાણસાના કારણે તથા તથા તેના જ્ઞાનને વધારવા માટે માહિતીની આવશ્યકતા જોવા મળે છે.

આથી માહિતીની ઉપયોગિતાના સંદર્ભે તે વિવિધ પાંચ પરિમાણો ધરાવે તથા આ પરિમાણોના આધારે માહિતી દ્વારા વ્યક્તિની, કાર્યસંબંધી, સમસ્યા સંબંધી,

### 16.5.3 માહિતીનો પૂરવઠો (Supply of Information)

વસ્તુના પૂરવઠાને આ પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. વિકેતા તમામ શક્ય વિકલ્પો કિંમતો અને તેના સમતુલ્ય અન્ય વસ્તુઓનો જથ્થો જે બજારમાં મૂકે છે.



આકૃતિ 16.8 : પૂરવઠા વક્ર

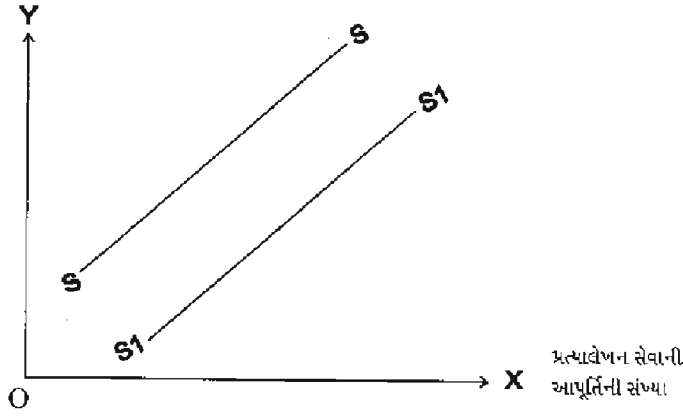
માંગ વક્રથી વિરુદ્ધ અહીં પૂરવઠા વક્ર સામાન્યપણે જમણી બાજુએ ઉપર તરફ જતો હોય છે. જે દર્શાવે છે કે ઊંચી કિંમતે વિકેતાઓને બજારમાં વધુ માંગ પૂરો પાડવા પ્રેરશે.

ઉપર દર્શાવેલ પૂરવઠા વક્રમાં આપણે જોઈશું કે જ્યારે વસ્તુની કિંમત  $P$  હોય છે ત્યારે પૂરો પાડવામાં આવતો જથ્થો  $X$  એકમ હતો, અને કિંમતમાં  $P_1$  સુધી વધારો થતાં પૂરો પાડવામાં આવતો જથ્થો પણ વધે છે. તેથી ઉત્પાદનનો પૂરવઠો ઉત્પાદનની કિંમત સાથે સીધો સંબંધ ધરાવે છે.

આ પૂરવઠા અંગેની વિભાગવનામાં બે પરિબળો, અચળ સમાન રીતે લાગુ પડે છે, જેમ કે,

1. ઉત્પાદનના ઉપયોગમાં લેવામાં આવતા સ્ત્રોતોની કિંમત
2. ઉત્પાદન માટે વપરાતી ટેકનોલોજી

જ્યારે આ બંને પરિબળો અચળ અને એકસરખાં રહે છે ત્યારે, પૂરવઠા આપૂર્તિના આલેખીય વક્ર ઉપર દર્શાવ્યા પ્રમાણે કિંમત-પૂરવઠો, સમાન વૃદ્ધિ દર્શાવે છે. જેમ કે, કિંમતમાં વધુ આગળ વૃદ્ધિ સાથે પૂરવઠો પણ  $S - S_2$  સુધી રેખીય ગતિમાં આગળ વધશે. તેમ છતાં જો, આ બેમાંથી કોઈપણ એક અચળ રહેતાં પરિબળોમાં બદલાવ આવે તો પૂરવઠા વક્રમાં પણ ફેરફાર નોંધાશે. તે કદાચ જમણી તરફ નીચે વળી શકે, અથવા ડાબી બાજુ પર ઉપર ગતિ નોંધાવશે.



### આકૃતિ 16.9 : આપૂર્તિ આલેખમાં પરિવર્તન

અહીં SS થી S1S1 માં બદલાવ જોવા મળે છે તે પૂરવઠામાં થતું પરિવર્તન નિર્દેશ કરે છે.

અહીં એક વાત સ્પષ્ટ થાય છે કે, માંગના વક્ર એ ઉપભોક્તાની ઇચ્છાને અનુસરે છે જ્યારે પૂરવઠા વક્ર એ વિકેતા શું ઇચ્છે છે તે દર્શાવે છે. ઉપભોક્તાઓની માંગ એ, વિકેતાની પ્રવૃત્તિની તદ્દન ભિન્ન અને સ્વતંત્ર છે. અને આ જ રીતે પૂરવઠાની આપૂર્તિ પણ ઉપભોક્તાની પ્રવૃત્તિઓથી અલગ રીતે સ્વતંત્ર છે.

માંગ વક્ર અને પૂરવઠા વક્રને એક જ આલેખમાં રજૂઆત કરવામાં આવે તો, કોઈ પદાર્થ કે સેવાના બજારભાવ કઈ રીતે નિર્ધારિત કરી શકાય તેની આલેખીય સમજૂતી પૂરી પાડે છે. આ અંગે એકમ 17માં વિસ્તૃત માહિતી દર્શાવેલ છે.

## 16.6 માહિતીનું વિતરણ તથા માર્કેટીંગ (DISTRIBUTION AND MARKETING OF INFORMATION)

અન્ય પદાર્થોની જેમ માહિતીને પણ અપેક્ષિત ઉપભોક્તાઓમાં માર્કેટીંગ અને વિતરણ અવસ્થા ઉભી કરવી જરૂરી છે. આગામી વિભાગમાં આપણે માહિતી વિતરણ તથા માર્કેટીંગના અંગે વિસ્તૃત અભ્યાસ હાથ ધરીશું.

### 16.6.1 માહિતીના વિતરકો (Distributors of Information)

આપણી પાસે એક તરફ માહિતી ઉત્પાદન તથા સેવાઓ આપતા ઉત્પાદકો છે તો બીજી તરફ આપણી પાસે વિવિધ આવશ્યકતા અને વિશેષ જરૂરિયાત ધરાવતો ઉપભોક્તા વર્ગ છે.

માહિતી ઉત્પત્તિ, ઉત્પાદન અને સર્જનની પ્રક્રિયા નિરંતર ચાલુ જ રહે છે. અને આપણે જોયું તેમ, અત્યંત ઝડપથી નવી નવી માહિતીનું સર્જન થતું જ રહેતું હોય છે. આથી કોઈપણ ઉપભોક્તા માટે બધી જ માહિતીને તપાસીને તેને જરૂરી સાહિત્ય/માહિતી અલગ મેળવવી એ ઘણું જ કપરું કાર્ય છે.

આ કારણને લઈને ઉપભોક્તાની વિશેષ જરૂરિયાત મુજબ કેન્દ્રો દ્વારા માહિતી વિતરણ કરતી કોઈ વ્યવસ્થા કે ચેનલની જરૂરિયાત ઉભી થઈ. આમ અહીં માહિતી વિતરકોનું કાર્ય એક સેતુ કે એક મધ્યસ્થી તરીકે તથા સવલતો પૂરી પાડવા માટે ઉપભોક્તાની વિશેષ માંગને ધ્યાનમાં રાખી તેને તેના મૂળ સ્ત્રોતો સુધી જોડવાનું બની રહે છે. આ માટે માહિતી કેન્દ્રો એ પોતાની તથા ઉપભોક્તાઓના ઉપયોગ માટે વિવિધ ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ પૂરી પાડે છે.

પરંપરાગત રીતે ગ્રંથાલય એ માહિતીની સવલત ધરાવતી સંસ્થા તરીકે કાર્યરત રહે છે. પરંતુ ટેકનોલોજીના આગમન અને વિકાસના કારણે હાલમાં વિવિધ પ્રકારના કેન્દ્રો અસ્તિત્વમાં આવ્યાં છે કે જેઓ ગ્રંથાલયની પરંપરાગત કામગીરીથી આગળ વધીને, ઉપભોક્તાની આવશ્યકતા જાણી તેની સેવાઓ પૂરી પાડવાની

કામગીરી બજાવી રહ્યાં છે. તેમાંના કેટલા કેન્દ્રોની પ્રવૃત્તિઓ વિશે આપણે માહિતી મેળવીશું.

1. પ્રલેખન અને માહિતી કેન્દ્રો :

આવાં કેન્દ્રોનો મુખ્ય ઉદ્દેશ માહિતી પ્રાપ્તિ તથા માહિતી વિતરણની પ્રક્રિયાને વધુ વિકસિત અને વિસ્તરીત બનાવવાનો છે. વિવિધ પ્રલેખન કેન્દ્રો જેવાં કે INSDOC (હવે NISCAIR), NASSDOC વિગેરે વિજ્ઞાન તથા સામાજિક વિજ્ઞાનોના વિષયમાં ઉપભોક્તાઓની માંગ પ્રમાણે માહિતી સંગ્રહ વિતરણ વ્યવસ્થા પૂરી પાડે છે. આ કેન્દ્રો દ્વારા વિવિધ પ્રકારની સેવાઓ જેમ કે, નિર્દેશીકરણ, સારકરણ કે ઓનલાઈન ડેટાબેઝ જેવી સુવિધાઓ પૂરી પાડવામાં આવે છે.

2. માહિતી વિશ્લેષણ કેન્દ્રો :

આવાં કેન્દ્રો દ્વારા વિવિધ આધાર સામગ્રી કે આંકડાકીય સામગ્રીને એકત્ર કરવાની, તેનું વિશ્લેષણ, અર્થઘટન, સાર, મૂલ્યાંકન તથા તેનું પુનઃ ઉત્પાદન કરવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. માહિતી વિશ્લેષણ કેન્દ્રો દ્વારા નિર્દેશીકરણ અને સારકરણ સેવા, અનુવાદ સેવા, સાહિત્યના અવલોકનો વિગેરે પૂરા પાડવામાં આવે છે.

3. માર્ગદર્શન કેન્દ્રો :

આ પ્રકારના કેન્દ્રો એ માર્ગદર્શન કેન્દ્ર તરીકે કાર્યરત બને છે. તેઓ વાચકને સીધી માહિતી પૂરી પાડતાં નથી. પરંતુ માહિતી ક્યાંથી મળશે/મળી શકશે તે જ્ઞાતોનું સૂચન કરે છે (સંસ્થાઓ અથવા વ્યક્તિઓ) આવાં કેન્દ્રો દ્વારા માહિતીનું સંકલન, પ્રક્રિયા તથા માહિતીનું વ્યવસ્થાપન કરવામાં આવે છે કે જેથી ઉપભોક્તાની આવશ્યકતા પ્રમાણે યોગ્ય દિશાસૂચન થઈ શકે.

16.6.2 માહિતીનું માર્કેટીંગ (Informantion Marketing)

આપણે અગાઉ માહિતીને એક પદાર્થ કે વેચાણ થઈ શકે તેવી વસ્તુ તરીકે જોઈ ગયા. ત્યારબાદ તેનું સર્જન, ઉત્પાદન પ્રક્રિયા, માહિતીની માંગ અને પૂરવઠો પ્રક્રિયા તથા તે પછી માહિતીની વિતરણ વ્યવસ્થા અંગે જોઈ ગયા, હવે આપણે માહિતી ઉત્પાદનોની માર્કેટીંગ કરી શકાય કે નહીં તે વિશે ચર્ચા કરીશું અને તે માટે આપણે પહેલાં માર્કેટીંગ એ શું છે તેની પ્રાથમિક માહિતી મેળવીએ.

આપણે માટે માર્કેટીંગ એ શું છે ? એક સામાન્ય ખ્યાલ પ્રમાણે, ઉત્પાદનનું વેચાણ વધારવા માટેની એક પ્રક્રિયા છે. પરંતુ શું ખરેખર માર્કેટીંગ એ માત્ર વેચાણ અથવા તેમાં વૃદ્ધિ માટેની એક પ્રવૃત્તિ માત્ર છે ?

શ્રી ફિલિપ કોટલર, નામના જાણીતા, વિદ્વાનના મત પ્રમાણે માર્કેટીંગ એ ‘કોઈ સંગઠનના હેતુને સિદ્ધ કરવા માટે જે લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવામાં આવેલ હોય તે પ્રમાણે, વ્યાવસાયિક બજારને, સ્વૈચ્છિક સ્વયંભુ રીતે તાલમેલ સાધવા માટે, વિશ્લેષણ, પદ્ધતિસરના આયોજન દ્વારા બજારના મૂલ્યાંકન, આયોજન, અમલીકરણ અને અંકુશ માટે જીણવત્પૂર્વક તકેદારી દ્વારા કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિ.’

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યા પ્રમાણે સ્વૈચ્છિક રીતે સ્વીકૃતિ ઉભી કરવી એ સૌથી મહત્ત્વનું પરિબળ છે. માર્કેટીંગમાં વેચાણ, ભૌતિક રીતે વિતરણ, જાહેરાત તથા વેચાણ વૃદ્ધિનો સમાવેશ થાય છે.

માર્કેટીંગ એટલે માત્ર વેચાણ જ નહીં, પરંતુ વેચાણ એ બજારના વિવિધ કાર્યો પૈકીનું એક ઘટક છે. માર્કેટીંગ અનેકવિધ પ્રક્રિયા અને સાધનોનો ઉપયોગ થાય છે. જેમ કે, ઉત્પાદન ડિઝાઈન, કિંમત, તેની જાણકારી તથા વિતરણ વિગેરે. આ વિશે, ચાલુ પ્રકરણના વિભાગ 17માં વિશેષ સમજૂતિ દર્શાવેલ છે.

હાલના સમયમાં માહિતી પણ જાહેરાત કરી શકાય તેવા એક પદાર્થ તરીકે મહત્ત્વ પામી રહેલ છે. માહિતીનું પણ અન્ય પદાર્થોની જેમ વેચાણ થઈ શકે છે. વપરાશ થઈ શકે છે તેમજ ઉત્પાદન થઈ શકે છે. આથી તે વેચાણ પામી શકે છે અને

માહિતી સેવા અને માહિતી ઉત્પાદનો દ્વારા તેને વેચાણ માટે બજારમાં મૂકવામાં આવે છે.

કોઈપણ ચીજવસ્તુના વેચાણ માટે સૌ પ્રથમ પગથીયું એ તેના ઉપભોક્તાઓ કે લક્ષિત બજારનો પરિચય મેળવવાનું તથા સંભવિત બજાર ક્યાં હોઈ શકે તેની માહિતી મેળવવાનું છે. આ બજારમાં, તેના વર્તમાન ઉપભોક્તાઓ અને સંભવિત ભાવિ ઉપભોક્તાઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે અને સંભવિત ઉપભોક્તાઓ એટલે, જે ચીજવસ્તુઓ માટે ભવિષ્યમાં તેઓ ઉપયોગકર્તા કે ગ્રાહક બની શકે તેવો સમૂહ. માહિતી સંલગ્ન ઉત્પાદનોના ગ્રાહકો ક્યા હોઈ શકે, તેની માહિતી મેળવવા, ઉપભોક્તા અભ્યાસ હાથ ધરવો પડે. જેમ કે, તેમની માંગ તેમની આવશ્યકતાઓનો સર્વે, વિગેરે.

માર્કેટીંગ દ્વારા જે તે ઉત્પાદન માટે નવા ગ્રાહકો શોધી તથા ઉમેરી શકાય છે. ઉપરાંત તેના દ્વારા વર્તમાન ગ્રાહકોને અપાતી સેવાઓમાં, ઉત્પાદનમાં સુધારો કરવાનું પણ માર્ગદર્શન મળી રહે છે.

દ્વિતીય તબક્કામાં, એકવાર ગ્રાહકની જરૂરિયાત અને તેની માંગની પરખ કર્યા પછી તેને ધ્યાનમાં રાખીને ઉત્પાદન તૈયાર કરવા તથા તે પ્રમાણની સેવાઓ ઉભી કરવાનું છે. ઉપભોક્તાઓ અંગે વિસ્તૃત ઝીણવટપૂર્વકનો અભ્યાસ કર્યા બાદ નવીન માહિતી ઉત્પાદનો શરૂ કરી શકાય.

માહિતીનો વિસ્તૃત ઉપયોગ ત્યારે જ થઈ શકે, જ્યારે ઉપયોગકર્તાને તેના વિશે સંપૂર્ણ જાણકારી હોય અને આ જાણકારી પૂરી પાડવા માટે ઉત્પાદનના વેચાણ વૃદ્ધિ માટે તેની જાહેરાતની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી જોઈએ. આ માટે વિવિધ ઉપભોક્તાઓનો પ્રત્યક્ષ સંપર્ક કરીને, તેમને ઉત્પાદનના સાહિત્ય કે માર્ગદર્શિકાનું વિતરણ કરીને, તેમને નમૂનો પ્રદર્શિત કરીને તેના અંગેની જાહેરાત અને જાણકારી પૂરી પાડવી જોઈએ. આમ, માહિતીના માર્કેટીંગમાં માહિતી ઉત્પાદનોનું માર્ગદર્શન અંગે ઉપભોક્તાઓ સમક્ષ જાહેરાત એ અગત્યનું પરિબળ છે.

માહિતી ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓ માટે આખરી અને સૌથી અગત્યનું પાસું એ છે, કે તે યોગ્ય સમયે અને યોગ્ય વ્યક્તિને પૂરી પાડવી જોઈએ. વિલંબ અથવા અયોગ્યના કારણે તેનો કોઈ જ ઉપયોગ શક્ય બનતો નથી. તે તેની યોગ્યતા ગુમાવશે.

માહિતીના વેચાણ અને જાહેરાતની સાથે તેના ઉત્પાદનની કિંમતો નિશ્ચિત કરવાનો એક પ્રશ્ન ઉભો થાય છે. તે માહિતી ઉત્પાદનોની કિંમતનું નિર્ધારણ એ કઠિન સમસ્યા છે. કારણ માહિતી પોતે કેટલીક વિચક્ષણ લાક્ષણિકતાઓ ધરાવે છે. જેમ કે તે અવિભાજ્ય છે. તે અખૂટ અને નિરંતર છે. તેનાં કારણે વેચાણ કિંમત સરળતાથી નિશ્ચિત થઈ શકે નહીં. તે અંગે અગાઉના એકમમાં વિગતવાર દર્શાવેલ છે.

હાલમાં માહિતી સેવા તથા ઉત્પાદનોનાં વેચાણનો વિચાર વેગ પકડતો જાય છે. અને માત્ર વિકસિત દેશોમાં જ નહીં પરંતુ વિકાસશીલ દેશોમાં પણ આ વિચાર અસ્તિત્વમાં છે.

હાલમાં ભારતમાં પણ મહત્તમ ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રો પણ તેમની સેવાઓ અને ઉત્પાદનોની જાહેરાત તથા માર્કેટીંગ અપનાવવાની આવશ્યકતા અનુભવી રહ્યાં છે. ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રો વધુ ને વધુ પ્રમાણમાં ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓ જાણવા પ્રયત્ન કરી રહ્યા છે, તથા તેના દ્વારા તેમના ઉત્પાદનોની વેચાણવૃદ્ધિ માટે પ્રયત્નશીલ છે. INSDOC (કે જે હાલમાં IN SCAIR તરીકે ઓળખાય છે.) દ્વારા આ દિશામાં કેટલાક મહત્વનાં પગલાં લેવાઈ રહ્યા છે. તેના દ્વારા R & D વિભાગમાં કાર્યરત સંશોધકો તથા વ્યાવસાયિક માટે નીચે દર્શાવેલ માહિતી સેવાઓ પૂરી પાડવામાં આવે છે.

માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓની  
વેચાણકળા

Marketing of Information  
Products and Services

- Standing Order Abstract Services (SOAS) સ્થાયી આદેશાનુસાર સારાંશ સેવાઓ
  - કેમીકલ એબ્સ્ટ્રેક્ટ કીવર્ડ ઇન્ડેક્સ સર્વિસ (CAKIS) રસાયણશાસ્ત્ર સંબંધિત સારાંશ સેવાઓ ચાવીરૂપ શબ્દોની અનુક્રમણિકા સેવા.
  - એક સ્વ માટે જાગ્રત કરતી સેવા. Patent Watch Services (PWS)
  - સ્પર્ધકો અંગે સાવધાની સેવા. Competitor Watch Services (PWS)
  - ગ્લોબલ ટેન્ડર વોચ સર્વિસીઝ (GLOBTEND) વૈશ્વિક સ્તરે, ટેન્ડર અંગેની સાવધાની સેવા
  - ફૂલ ટેક્સ્ટ જર્નલ સર્વિસ (FTJS) સામયિકના સંપૂર્ણ લેખોની સેવા  
એ સેવાઓ ઉપરાંત, સાહિત્ય શોધ, ભાષાંતર સેવાઓ, પ્રતિલિપિકરણ સેવાઓ પણ પૂરી પાડવામાં આવે છે. ઉપરાંત નીચેનાં કેટલાંક પ્રકાશનો પ્રકાશિત કરવામાં આવે છે જેમ કે :
  - ઇન્ડિયન સાયન્સ એબ્સ્ટ્રેક્ટ (ISA)
  - એનાલ્સ ઓફ લાયબ્રેરી સાયન્સ એન્ડ ડોક્યુમેન્ટેશન (ALSD)
  - ડિરેક્ટરી ઓફ ઇન્ડિયન સાયન્ટીફિક પિરિયોડિકલ્સ
  - ડિરેક્ટરી ઓફ સાયન્ટીફિક રીસર્ચ ઇન્સ્ટીટ્યુશન્સ ઓફ ઇન્ડિયા
  - ડિરેક્ટરી ઓફ એસ. એન્ડ. ટી. એવોડ્ઝ ઓફ ઇન્ડિયા
  - નેશનલ યુનિયન કેટલોગ ઓફ સાયન્ટીફિક સિરિયલ્સ ઇન ઇન્ડિયા (1998) (CD-ROM પણ છેલ્લામાં છેલ્લા ડેટા સાથે ઉપલબ્ધ)
  - યુનિયન કેટલોગ ઓફ સાયન્ટીફિક એન્ડ ટેકનીકલ કોન્ફરન્સ પ્રોસીડિંગ્ઝ : બેંગ્લોર 1977-90.
- આ સંસ્થામાં, માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓનું વેચાણ તથા ગ્રાહક સેવાઓ (MCS) નો એક આખો એકમ કાર્યરત છે કે જે વૈજ્ઞાનિક સમુદાયને સેવા પુરી પાડે છે. આ વિભાગ દ્વારા જે તે ઉત્પાદન કે સેવાઓ સંલગ્ન સહાયક સેવાઓ પૂરી પાડવામાં આવે છે. તેમાં વેચાણ, માર્ગદર્શન તથા વેચાણ વૃદ્ધિ માટેની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે છે. આ વિભાગના મુખ્ય કાર્યો નીચે પ્રમાણે છે.
- આદેશ નોંધણી
  - આદેશ અમલીકરણ
  - બિલ તૈયાર કરવાની પ્રક્રિયા
  - ગ્રાહક સાથે સંપર્ક જાળવવો
  - વિજ્ઞાપન
  - વેચાણવૃદ્ધિ
  - માંગનો અંદાજ મેળવવો
- આ MCS વિભાગ દ્વારા વિવિધ વેચાણ પત્રિકાઓ, બ્રોશર કે જાહેરાતનું અન્ય સાહિત્ય તૈયાર કરવામાં આવે છે. ઉપરાંત તેની જાહેરાતો સાયન્ટીફિક અને ટેકનીકલ સામયિકોમાં પણ પ્રકાશિત કરવામાં આવે છે. NISCAIR દ્વારા તેમના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ અંગે ગ્રાહકોને જાણકારી પૂરી પાડવાની મુખ્ય ટેકનીકો નીચે પ્રમાણે છે.
- પ્રત્યક્ષ વેચાણ
  - વ્યક્તિગત વેચાણ



- વિજ્ઞાપન
  - તાલીમ અને પ્રશિક્ષણ
  - પ્રદર્શનો/પુસ્તક મેળામાં ભાગ લેવો.
- NISCAIR ની જેમ અન્ય ઘણી માહિતી સંસ્થાઓએ તેમની સેવાઓ અને ઉત્પાદનોના વેચાણ માટે વ્યૂહ અને કાર્યક્રમો અપનાવ્યા છે.
- NASSDOC એ પણ તેના પ્રકાશનોની જાહેરાત તથા વેચાણમાં વધારો કરવા માટે એક આગવો વિભાગ તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. આ વિભાગ દ્વારા તેમની સેવાઓનું માર્ગદર્શન આપતું સાહિત્ય, બ્રોશર, લીફ્લેટ, પત્રિકાઓ તૈયાર કરી તેનું વિતરણ કરવામાં આવે છે. તેમના દ્વારા નીચેની પદ્ધતિની સેવા અને ઉત્પાદનનું વેચાણમાં વૃદ્ધિ થાય તેવી પ્રવૃત્તિઓ કરવામાં આવે છે.
- પ્રત્યક્ષ મેઈલ/પત્ર વ્યવહાર કરવો.
  - ચોપાનિયાં તથા બ્રોશરનું વિતરણ
  - ઉત્પાદનના વ્યક્તિગત રીતે વેચાણને પ્રોત્સાહન આપવા ભારત તથા વિદેશમાં યોજાતા પ્રદર્શનોમાં ભાગ લેવો.
  - જનસંપર્ક
  - ગ્રાહકો માટે વિશિષ્ટ પ્રોત્સાહનો
- ગ્રંથાલય અને માહિતીકેન્દ્રોમાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓના વેચાણની એક શ્રેષ્ઠ તરકીબ બ્રિટિશ કાઉન્સિલ દ્વારા સૂચવવામાં આવેલ છે. તેઓ મહત્તમ બજારલક્ષી અભિગમ ધરાવે છે. આ બ્રિટિશ કાઉન્સિલના ગ્રંથાલયોના નેટવર્કમાં ચાર જેટલા પ્રાદેશિક કેન્દ્રો ભારતના મેટ્રો શહેરોમાં જેમ કે, દિલ્હી, મુંબઈ, કલકત્તા તથા ચૈન્નાઈ ખાતે ધરાવે છે. ઉપરાંત, અન્ય આઠેક જેટલાં શહેરોમાં બ્રિટિશ લાઈબ્રેરીની શાખાઓ આવેલ છે. જેમ કે અમદાવાદ, બેંગ્લોર, ભોપાલ, હૈદરાબાદ, લખનૌ, પટના, પુણે, તીરૂવનંતપુરમ્ વેગેરે. આ ગ્રંથાલયોમાં વિવિધ વ્યાવસાયિકો, સરકારી અધિકારીઓ, સ્વયંસેવી સંસ્થાઓ અને અંગ્રેજી સાહિત્યના વિદ્યાર્થીઓને શ્રેષ્ઠ સાહિત્ય પુરુ પાડવામાં આવે છે. બ્રિટિશ કાઉન્સિલ ગ્રંથાલયો દ્વારા નીચે દર્શાવેલ કેટલીક વેચાણકળાની ટેકનીકો અપનાવવામાં આવે છે.
- આ ગ્રંથાલયોમાં ગ્રાહકોની જરૂરિયાતને સૌથી વધુ પ્રાધાન્ય આપવામાં આવે છે. અને તેના માટે ગ્રંથાલયના કર્મચારીગણને પુરતી તાલીમ પુરી પાડવામાં આવે છે.
  - પ્રત્યેક ગ્રંથાલયો પાસે સેવાની ગુણવત્તાના માપદંડો અંગે એક લેખિત નકલ ઉપલબ્ધ હોય છે અને તેના વરિષ્ઠ અધિકારી, સ્વયંસેવી સંગઠન વિગેરે અને તેમની કક્ષાને ધ્યાનમાં રાખી સેવાઓનું આયોજન થાય છે.
  - ઉપભોક્તાઓની રજૂઆત સાંભળીને તેમના માટે સૂચના પત્ર કે સૂચના પત્રકો ગોઠવીને, ગ્રાહકોની આવશ્યકતા અને પ્રતિભાવો જાણવામાં આવે છે.
- આ ગ્રંથાલયોએ એક વ્યાવસાયિક ઓળખ ઉભી કરેલ છે. જેમાં સેવાની ગુણવત્તાને કેન્દ્રસ્થાને રહેલ છે. આ ગ્રંથાલયોની જાહેરાતના પ્રકાશનોમાં, અક્ષરો, શબ્દો, લખાણ રંગ તથા ચિત્રો સ્થાનિક રજૂઆતને ધ્યાનમાં રાખીને તૈયાર થાય છે. ગ્રંથાલયના કર્મચારીગણને પણ એક શ્રેષ્ઠ ગણવેશ પૂરો પાડવામાં આવે છે. આ બધી રીત રસમનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ, સંગઠન માટે એક હકારાત્મક વલણ ઉભું કરવાનો છે.
- વેચાણ વૃદ્ધિની કેટલીક અન્ય પદ્ધતિઓ નીચે પ્રમાણે છે :
- ગ્રંથાલયના સંભવિત ઉપભોક્તાઓને પત્રવ્યવહાર દ્વારા બ્રોશર નિયમિત પણે મોકલવા.

- વિવિધ સંસ્થાઓ, વ્યાવસાયિક ગૃહો તથા નિગમ ગૃહોમાં રૂબરૂ મુલાકાત.
- ગ્રંથાલયો દ્વારા બહાર પાડવામાં આવતાં સમાચાર પત્રો કે જેમાં, નવીન ઉમેરાતા ગ્રંથો, બનાવો, નવીન સેવાઓ અથવા ફીમાં થતા ફેરફારની માહિતી દર્શાવેલ હોય.
- ઉપરાંત ગ્રંથાલયોએ સમયાંતરે કેટલીક પ્રવૃત્તિઓ ચાલુ રાખવી જોઈએ જેમ કે, વિશિષ્ટ પુસ્તક પ્રદર્શનો, વ્યાખ્યાનો, પ્રશ્નોત્તરી કાર્યક્રમો, ચર્ચા, સભાઓ, પરિસંવાદો, પુસ્તક વાંચન વગેરે.
- દરેક ગ્રંથાલયો માટે તેના આગામી વર્ષના આયોજનો માટે આગામી લક્ષ્યો, કાર્યક્રમો, તેમની હકારાત્મક સુસજ્જતા કે નબળાઈ, સેવાઓ, કિંમત નિર્ધારણના નિયમો તથા વેચાણ વૃદ્ધિ સાથે સંલગ્ન એક ચોક્કસ માર્કેટિંગ અપનાવવામાં આવે છે અને તેનું આયોજન વર્ષના પ્રારંભે જ કરવામાં આવે છે.

બ્રિટિશ કાઉન્સિલ દ્વારા પ્રસારણ માધ્યમો સાથે ધનિષ્ઠ સંબંધો વિકસાવવામાં આવેલ છે. અને તેના દ્વારા વિવિધ કાર્યક્રમો તથા સેવાઓની જાહેરાત કરવામાં આવે છે.

આ જ પ્રકારની જાહેરાત તથા માર્કેટિંગ પ્રવૃત્તિઓ અન્ય ગ્રંથાલયો દ્વારા અપનાવવી જોઈએ કે જેના દ્વારા વાંચકો સુધી, તેમની આવશ્યકતાઓ સુધી પહોંચી શકાય.

ભારતમાં ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ માટે બજાર કેવું છે, અને તેનું વેચાણ કેવી રીતે થઈ શકે તેના માટે ડિપાર્ટમેન્ટ ઓફ સાન્ટીફિક એન્ડ ઈન્સ્ટ્રીઅલ રીસર્ચ દ્વારા ધી ઈન્સ્ટીટ્યુટ ઓફ પબ્લિક એન્ટરપ્રાઇઝની નિમણૂક કરવામાં આવેલી. તેના અભ્યાસનાં તારણો નીચે મુજબ છે.

- માહિતી કેન્દ્રોમાં મહત્તમ પ્રાધાન્ય સંશોધન અને વિકાસની R & D પ્રવૃત્તિઓને આપવામાં આવે છે. ઉપરાંત વિદ્યાર્થી અને શિક્ષકોના ગ્રાહક વર્ગ માટે પણ એક વ્યાપક બજાર ઉપલબ્ધ છે. પરંતુ એક વિશાળ ગ્રાહક વર્ગ કે જેઓ છેવાડાના સમુદાયમાંથી આવે છે, અને ટેકનોલોજી ક્ષેત્રે ન્યૂનતમ ઉપયોગ ધરાવે છે. તેમના માટે હાલના માળખામાં ન્યૂનતમ સવલતો ઉપલબ્ધ છે.
- માહિતીની સવલતોમાં મોટાભાગની સેવાઓ એક જ ઉત્પાદન દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવે છે. તેમાં તેનો વેચાણ બજાર સાથે પણ કોઈ તાલમેલ હોતો નથી. અને આ ઉત્પાદનમાં વાજ્ઞ્ય સૂચિ માહિતી બુલેટીન છે. તેમાં ક્યારેક સાર આપવામાં આવે છે અને ઘણી વાર સાર આપવામાં આવતો નથી.
- ઉત્પાદનોમાં સ્વીકારી ન શકીએ તેટલી ઉંચી કિંમતો રાખવામાં આવે છે અને વિશેષતઃ સંશોધન સમૂદાય સિવાયના ઉપભોક્તા વર્ગ માટે તે અસ્વીકૃત બની રહે છે.
- કિંમતવાળાં ઉત્પાદનોની વિતરણ વ્યવસ્થા અત્યંત નબળી જોવા મળે છે.
- આ નબળી વિતરણ વ્યવસ્થાને ધ્યાનમાં રાખીએ તો ઉત્પાદનની કિંમત ઘણી જ વધી જાય છે અને ઘણી જ થોડીક સવલતો, એ તેના મૂલ્યની સામે વ્યાજબી પુરવાર થાય છે.
- વેચાણ વિતરણ જેવી સવલતો માટે બાહ્ય એજન્સીઓ, વિતરકો અથવા કોઈ અન્ય માધ્યમોનો ઉપયોગ કરવામાં આવતો નથી. અહીં વ્યાવસાયિકો માટે, વળતર કે કમીશનની કોઈ જોગવાઈ પણ જોવા મળતી નથી. અને જે તે સેવાઓની અસરકારકતા અને ઉપયોગિતા કેવી રહે છે. તે જાણવા માટે મોટા ભાગની સવલતોમાં કોઈ જ પ્રતિભાવ કે પ્રતિ ઉત્તરો મેળવવામાં આવતા નથી.

આ બધાં જ તારણો સૂચવે છે કે અહીં, માર્કેટિંગ ઉપયોગનો અભાવ છે. અને બજારમાં રહેલા પડકારો સામે મોટા ભાગની સેવાઓ, કોઈ યોગ્ય પ્રતિભાવો દર્શાવી શકતી નથી. અને આ તમામ ક્ષતિઓની સાથે જ, માહિતી સેવલતોના વેચાણ અંગે એક ગેરસમજ પ્રવર્તે છે.

- વ્યાપક જનમાનસમાં જાહેરાત એટલે, સાર્વજનિક જાહેરાત, વેચાણ અને વિતરણ
- ઉપરાંત આ વિષયક્ષેત્ર માટે, એવી લાગણી છે કે, તેમના વિષય કે ઉત્પાદન માટે વેચાણ કર્તા કે જાહેરાત, અન્ય ક્ષેત્રોની જેમ લાગુ કરી શકાય તેમ નથી.
- મોટાભાગના સંગઠનો માટે કોઈ પૂર્ણ સમયના વેચાણ તથા જાહેરાત કાર્ય કરતા કર્મચારી હોતા નથી.
- આ સંગઠનોમાં તેમના ઉત્પાદન તથા સેવાઓ માટે કોઈ અલગ નાણાંકીય જોગવાઈ કે બજેટ ફાળવવામાં આવતું નથી.

તેથી આ દિશામાં ઘણાં કાર્યો કરવાનાં બાકી રહે છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(4) વેચાણકળા વિશે તમે શું જાણો છો ? શું માહિતી એ વેચાણ કરી શકાય તેવી વસ્તુ છે ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 16.7 સારાંશ (SUMMARY)

આ એકમમાં આપણે નીચેના મુદ્દાઓનો અભ્યાસ કર્યો.

- માહિતી એક વસ્તુના સ્વરૂપમાં કોઈ ઉત્પાદન, કોઈ સેવા અથવા કોઈ ચેનલ રૂપે રજૂ કરવામાં આવે છે.
- માહિતીનું અન્ય ઉત્પાદનોની જેમ જ સર્જન અને ઉત્પાદન થાય છે. જબરદસ્ત માહિતી ઉત્પાદનના કારણે, માહિતી ઉદ્યોગની વિભાવનાનો ખ્યાલ અસ્તિત્વમાં આવ્યો છે.
- અન્ય કોઈ ઉત્પાદનોની જેમ જ માહિતીના ઉત્પાદનોની પણ બજારમાં માંગ જોવા મળે છે અને તેની આપૂર્તિ પણ કરવામાં આવે છે.
- માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓનું વિતરણ એ ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રો દ્વારા થાય છે.
- માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓ, માટે અસરકારક બજાર છે. આવા ઉત્પાદનો અને સેવાઓ માટે બજાર વિકસાવવાની આવશ્યકતા છે.

ટૂંકમાં, આ પરથી આપણે એટલું જાણી શકીએ કે માહિતી એ વેચાણ થઈ શકે તેવી વસ્તુ છે. તથા અન્ય વસ્તુઓની જેમ જ તેના વેચાણ માટે બજાર વિકસાવી શકાય.

### 16.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

(1) માહિતીના એક, વસ્તુ તરીકેના ગુણધર્મો નીચે પ્રમાણે છે :

- સાર્વજનિક વસ્તુ લાક્ષણિકતાઓ
- અવિભાજ્યતા
- અખંડિતતા
- મૂળભૂત અનિશ્ચિતતા તથા તેના માહિતી રૂપાંતરણના જોખમો
- ટકાઉપણું

- (2) માહિતીના મુખ્ય ઉત્પાદકો નીચે પ્રમાણે છે :
- સંશોધન અને વિકાસ (R & D) સંસ્થાઓ
  - સરકાર, ઉદ્યોગ અને ઔદ્યોગિક સંગઠનો
  - વ્યક્તિગત સંશોધકો
  - પ્રસાર માધ્યમો
  - ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો
- (3) માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓને અસર કરતાં પરિબલો નીચે પ્રમાણે છે :
- પ્રાથમિકતા/પસંદગી
  - આવક
  - અપેક્ષા
  - વસતિ
  - મૌસમ, ઋતુઓ
  - ટેકનોલોજી
  - સંબંધિત અન્ય વસ્તુઓની કિંમત
- (4) શ્રી ફિલિપ કોટલરના મત પ્રમાણે :

માર્કેટીંગ એટલે “બજારની આવશ્યકતાની સામે ઉત્પાદન અને અસરકારક સેવા પૂરી પાડવાના સંગઠના ઉદ્દેશો પ્રમાણે તેણે નિર્ધારિત કરેલા બજાર કે લક્ષ્ય પ્રમાણે, વેચાણ બજાર સ્વૈચ્છિક રીતે તેને અનુસરે તે હેતુથી તકેદારી પૂર્વક તૈયાર કરાયેલ પ્રવૃત્તિઓ, કાર્યક્રમોનું વિશ્લેષણ, મુલ્યાંકન, અમલીકરણ તથા અંકુશ એટલે વેચાણકળા.”

આથી માર્કેટીંગમાં વેચાણ, જાહેરાત, વાસ્તવિક રીતે વિતરણ, વેચાણવૃદ્ધિ વિગેરનો સમાવેશ થાય છે. માર્કેટીંગમાં અનેકવિધ પ્રક્રિયા કે સાધનોનો પ્રયોગ થાય છે કે માર્કેટીંગ મિશ્ર તરીકે પ્રયોજાય છે. જેમ કે - ઉત્પાદનની ડિઝાઇન, કિંમત નિર્ધારણ, સંપર્ક, પ્રસારણ તથા વિસ્તરણ.

માહિતી વેચાણ થઈ શકે તેવા પદાર્થ તરીકે, ધીરે ધીરે મહત્તા પામી રહેલ છે. તથા અન્ય કોઈ પદાર્થની જેમ જ માહિતીનું પણ સર્જન, ઉત્પાદન વેચાણ અને વપરાશ થઈ શકે છે. આથી તેનો વેપાર થઈ શકે તેવો પદાર્થ છે કે જે માહિતી ઉત્પાદન અને સેવાના સ્વરૂપે બજારમાં વેચી શકાય છે.

---

### 16.9 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

---

- માંગ (Demand)** : કોઈ ચીજવસ્તુ માટે પૃચ્છા કે ખરીદવાની ઈચ્છા રજૂ કરવી
- વેચાણ થઈ શકે તેવો પદાર્થ (Marketable Commodity)** : બજારમાં વેચવા માટે મુકી શકાય તેવી ચીજ/વસ્તુ કે પદાર્થ બજારમાં વેચાણ અથવા ખરીદીનું કાર્ય
- બજાર વ્યવસ્થા (Marketing)** : બજારમાં વેચાણ અથવા ખરીદીનું કાર્ય
- પૂરવઠો (Supply)** : વેચાણ માટે મુકાતા પદાર્થ અથવા સેવાની સંખ્યા કે જથ્થો
- ઉપયોગિતા (Utility)** : ઉપયોગી થઈ શકે તેવી સ્થિતિ અથવા ગુણવત્તા.

---

### 16.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Andreasen, Alan and Kotler, Philip (2002). Strategic Marketing for Non-Profit Organisations, 6th ed. NJ: Prentice Hall.
- Bhat, Ishwara M. (1998). Marketing of Library and Information Services at British Council Library Network In India. Desidoc Bulletin Of Information technology, 18(3), pp. 29-33. Bryson, Jo (1996). Effective Library and Information Centre Management. Bombay: Jaico Publishing House.
- Cronin, B. (1981). The Marketing of Library and information services, London: ASL1B. Centre for Documentation on Public Sector Institution of Public

- Enterprise, Hyderabad. (1989). Marketing of Information Products and Services by Libraries and Information Centres in India. New Delhi :DSIR.
- Jain, Abhinandan [et. al.] (1999). Marketing Information Products and Services: A Primer for Librarians and Information Professionals. New Delhi; Tata McGraw-Hill
- Kotler, P. (1975). Marketing for Non-Profit Organisations. New Jersey: Prentice-Hall,
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (2005). Principles of Marketing. 11th ed. NJ: Prentice Hall.
- Ruffin, Roy J, and Gregory, Paul K. (1986). Principles of Economics. 2nd ed. Illinois : Scott Foresman.
- Snatosh, Sujata (2002). Marketing of Information Products and Services: With Special Reference to INSDOC in comparison with DESIDOC & NASSDOC. Dissertation submitted in partial fulfillment of AIS, NISCATR, New Delhi.
- Schauer, Bruce P. (1986). The Economics of Managing Library Service. Chicago: American Library Association.

રૂપરેખા :

- 17.0 ઉદ્દેશો
- 17.1 પ્રસ્તાવના
- 17.2 વેચાણકળાની વિભાવના
- 17.3 વેચાણકળાનાં કાર્યો
- 17.4 વેચાણકળાનો અભિગમ
- 17.5 ગ્રાહકકેન્દ્રી અભિગમ
- 17.6 માર્કેટીંગ મિશ્ર
- 17.7 બજાર વિભાજન
  - 17.7.1 બજાર વિભાજનની વ્યૂહરચનાઓ
- 17.8 બજાર સંશોધન/વિશ્લેષણ
- 17.9 વેચાણકળા કાર્યક્રમનું અમલીકરણ તથા મૂલ્યાંકન
  - 17.9.1 વેચાણકળાનું અન્વેષણ
  - 17.9.2 વેચાણકળાનો કાર્યક્રમ
  - 17.9.3 વિભિન્નતા તથા સેવાઓની કાયાપલટ
- 17.10 સારાંશ
- 17.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 17.12 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 17.13 સંદર્ભો તથા વિશેષ વાંચન

---

17.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

---

- ◆ આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :
- ◆ વેચાણકળા વિભાવનાની જાણકારી
- ◆ માહિતી ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ માટે વેચાણકળાની આવશ્યકતાની જાણકારી
- ◆ વિભિન્ન બજારના અનેકવિધ પરિબળોનું વર્ણન
- ◆ બજારના વિભાગોના વિવિધ પ્રકારોની ઓળખ, અને
- ◆ વેચાણકળાના કાર્યક્રમનું આયોજન

---

17.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

---

એકમ 16માં તમે માહિતીનું એક વેચાણપાત્ર ચીજ-પદાર્થ તરીકેનું મહત્વ વિશે અભ્યાસ કરી ચૂક્યા છો. માર્કેટીંગ એ ગ્રંથાલયો, દફતરો અને માહિતી/પ્રલેખન કેન્દ્રો જેવી બિનનફાકારક સંસ્થાઓ સહિત તમામ સંસ્થાઓના વધી રહેલ રસનો વિષય છે. માર્કેટીંગ એ સંપૂર્ણ રીતે વ્યવસ્થાપન કાર્ય છે. આમ છતાં નોંધવું જોઈએ કે માર્કેટીંગ એ વેચાણ જેવી જ વસ્તુ નથી. આ એકમ આ પાસાંની વિગતવાર ચર્ચા કરે છે.

આપણે માર્કેટીંગને ઉપભોક્તાને ઓળખવા અને તેમની સહાય મેળવવા અને ઉપભોક્તાને લાભપ્રદ થાય તે રીતે સેવાઓનો વિકાસ કરવા અને માહિતી કેન્દ્રના હેતુઓ અને ધ્યેયોને આગળ ધપાવવાના આયોજિત અભિગમ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવાની સાથે શરૂઆત કરીશું. બીજા શબ્દોમાં માર્કેટીંગ એ

નવા ઉપભોક્તા પ્રાપ્ત કરવા હયાત ઉપભોક્તાને સારી સેવાઓ પૂરી પાડવા, નવી સેવાઓનો વિકાસ કરવા અને માહિતી કેન્દ્ર અને તેના ઉપભોક્તાઓ વચ્ચેના અર્થપૂર્ણ સંબંધોની શરૂઆત કરવા અને જાણવી રાખવા માટે પૃષ્ઠભૂમિ તરીકે ભૂમિકા પૂરી પાડે છે. તેથી ગ્રંથાલયો દફતરો અને પ્રલેખન કેન્દ્રો દ્વારા આપવામાં આવી રહેલ માહિતી સેવાઓ અને ઉપજોને પૂરી પાડવામાં માર્કેટીંગનો મૂળભૂત અભિગમ વ્યવહારમાં કેવી રીતે પ્રયોજિત કરી શકાય તેનું પરીક્ષણ કરવાની જરૂરિયાત છે.

## 17.2 માર્કેટીંગની વિભાવના (MARKETING CONCEPT)

વેચાણકળા એ પદ્ધતિસરની વ્યાપક પ્રક્રિયા છે. તેમાં સંગઠનને લાભદાયી રહે તે રીતે ઉપભોક્તા વર્ગ સાથે સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરવો તથા તેને ટકાવી રાખવો. વ્યાપક અર્થમાં વેચાણકળા એ વેચાણ, બજાર અંગે સંશોધન તથા જાહેરાત છે. કોઈ પણ સંસ્થામાં મુખ્ય બે કામગીરી જોવા મળે છે. જેમ કે, પદાર્થો, સેવાઓ કે વિચારનું સર્જન (ઉત્પાદન) પદાર્થો, સેવાઓ તથા વિચારનું વેચાણકળાનું કાર્ય.

ઉત્પાદન તથા માર્કેટીંગ ઉપભોક્તાની ઉપયોગિતાનું નિર્માણ કરે છે. કોઈ ઉત્પાદક ચીજવસ્તુ કે સેવા ગ્રાહકને કેટલો સંતોષ પુરો પાડે છે. તેનો ખાતરી કરાવે છે. ઉત્પાદન દ્વારા કાચા માલનો ઉપભોક્તા લક્ષી ચીજવસ્તુ અથવા સેવામાં તબદીલ કરવામાં આવે છે. સમયસરની અને યોગ્ય સ્થળની ઉપયોગિતા એટલે ઉપભોક્તાને, આવશ્યકતા હોય તે સમયે અને તે સ્થળે, ચીજવસ્તુ કે સેવાનો સંદર્ભ આપે છે. માલિકીની ઉપયોગિતા એટલે કોઈ સેવા કે ચીજવસ્તુના ઉત્પાદનને તેના ઉત્પાદક પાસેથી ગ્રાહક કે ઉપભોક્તાને સોંપણી કરવી.

વેચાણકળા અંગે અનેક વિચારો પ્રવર્તે છે. તેમ છતાં માર્કેટીંગ વ્યાખ્યામાં મૂળભૂત ત્રણ તત્ત્વોમાં વેચાણ, બજાર સંશોધન અને વિજ્ઞાપન જોઈ શકાય છે. વ્યાપક અર્થમાં વ્યવસ્થાન પ્રક્રિયામાં ગ્રાહકોની આવશ્યકતાઓને, ચોક્કસાઈ પૂર્વક પારખવી તથા તેમાંથી લાભદાયી અને લાગુ પડતી આ આવશ્યકતા કઈ હોઈ શકે તેને ઓળખી કાઢવામાં આવે છે. અવધારણા બાંધવી તથા તેને અનુલક્ષીને ઉત્પાદન તૈયાર કરવાની પ્રક્રિયા છે. આ પ્રક્રિયામાં ઉત્પાદન અંગે આયોજન, કિંમત નિર્ધારણ, વેચાણ વૃદ્ધિ અંગે રજૂઆત તથા, તેની વિતરણ પ્રક્રિયાનો સમાવેશ થાય છે. આ વેચાણ દ્વારા ઉપભોક્તાને સંતોષ અને સંગઠનને નફો મળી શકે. અને આ આદાન પ્રદાનની પ્રક્રિયા બે કે તેથી વધુ પક્ષો વચ્ચે કિંમતની સામે ચીજવસ્તુ કે સેવાની આપલે થાય છે.

માર્કેટીંગ વિષય ઉપર અધિકૃત એવા નામાંકિત શ્રી કોટલર માર્કેટીંગ વ્યવસ્થાપનને વ્યાખ્યાયિત કરતાં જણાવે છે કે “માર્કેટીંગ વ્યવસ્થાપન એ લક્ષ્યાંકિત સમૂહ (ગ્રાહક, વાચક, શ્રોતા વગેરે હોઈ શકે)ના વ્યક્તિગત અથવા પરસ્પર લાભના હેતુ માટે ઈચ્છિત આદાન પ્રદાન થાય તે માટે આયોજિત કાર્યક્રમનું વિશ્લેષણ, આયોજન, અમલીકરણ અને નિયંત્રણ છે. તે મહદઅંશે ઉપજ, કિંમત, પ્રોત્સાહન અને સ્થળના અસરકારક પ્રતિભાવ માટે સ્વીકૃત અને સંકલન ઉપર આધારિત છે.” માર્કેટીંગ વ્યવસ્થાપન એ સંબંધોના આદાન પ્રદાન માટેની આયોજિત અને સંયોજિત પદ્ધતિ છે.

માર્કેટીંગ એ વેચાણ, જાહેરાત, ભૌતિક વિતરણ, વેચાણ પ્રોત્સાહન વગેરેનો પણ સમાવેશ કરે છે. માર્કેટીંગનું મુખ્ય પાસું એ માલસામાન અને સેવાઓના આદાન પ્રદાનનું વેચાણ છે. જાહેરાત એ માલસામાન અથવા સેવાઓનું બીન વ્યક્તિગત પ્રોત્સાહન છે, જેના પ્રત્યાયન માટે તેના પુરસ્કર્તા દ્વારા કિંમત ચૂકવવામાં આવે છે. જાહેરાતનો હેતુ તાત્કાલિક વેચાણ માટે અથવા ત્યાર પછીના દિવસોમાં ગ્રાહકને જ્યારે જરૂરિયાત જણાય ત્યારે વેચવા તરફ દોરી જાય છે.

પ્રસિદ્ધિ એ માલ સામાન અથવા સેવાઓનું બીન વ્યક્તિગત પ્રોત્સાહન છે પરંતુ અહીં પુરસ્કર્તા ઓળખી શકાતા નથી અને પ્રત્યાયન માટે કિંમત ચૂકવવામાં આવતી નથી. પ્રસિદ્ધિ એ જાહેરાતનો પરોક્ષ સંદર્ભ આપે છે. વેચાણ પ્રોત્સાહન એ જાહેરાત અને પ્રસિદ્ધિ સિવાયની એવી પ્રત્યાયન પ્રવૃત્તિઓ છે આવરી લે છે જે ગ્રાહકને માલ સામાન ખરીદવા અથવા સેવાઓની કિંમત ચૂકવવા પ્રોત્સાહિત કરે છે.

**સંબંધો આધારિત માર્કેટીંગ :** આ વિભાવના એ મૂળ પરંપરાગત માર્કેટીંગની વિભાવનાની સમાન છે, અહીં ગ્રાહક પર સૌથી વધુ પ્રાધાન્ય અપાય છે. ગ્રાહક એ બજારનો રાજા છે. તેથી આ વિભાવનામાં ઉપભોક્તા સંતોષ એ મુખ્ય લક્ષ્ય બની રહે છે. અને તેના કારણે ગ્રાહકને સર્વોપરી ગણવામાં આવે છે. અને તેથી આ પ્રકારની માર્કેટીંગ 4P માં પેદાશ (Product), કિંમત (Price), સ્થળ (Place)

અને વેચાણવૃદ્ધિ (Promotion) થી આગળ વિચારી, વ્યક્તિલક્ષી, ઉપભોક્તા કેન્દ્રિત તથા સેવા આધારિત વલણ અપનાવવામાં આવે છે. આમ એક વ્યાપક વિવિધતા ધરાવતી આ પદ્ધતિ અપનાવવાના કારણે સ્રોતની વહેંચણી અને સંચાલન પ્રક્રિયામાં પણ એક યોગ્ય તાલમેલ ઉભો કરવો પડે છે. સંબંધ આધારિત વેચાણકળા વિકસાવવા માટે સંગઠનમાં અન્યોન્યના કાર્યોની ટીમ/સમૂહ દ્વારા તપાસ થતી રહે તેવી જોગવાઈ ઉભી કરવી જરૂરી છે. ગુણવત્તા અને સંબંધોને વેચાણકળામાં વધુ મહત્તા આપવાના કારણે સંગઠનમાં સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ સર્જાય છે.

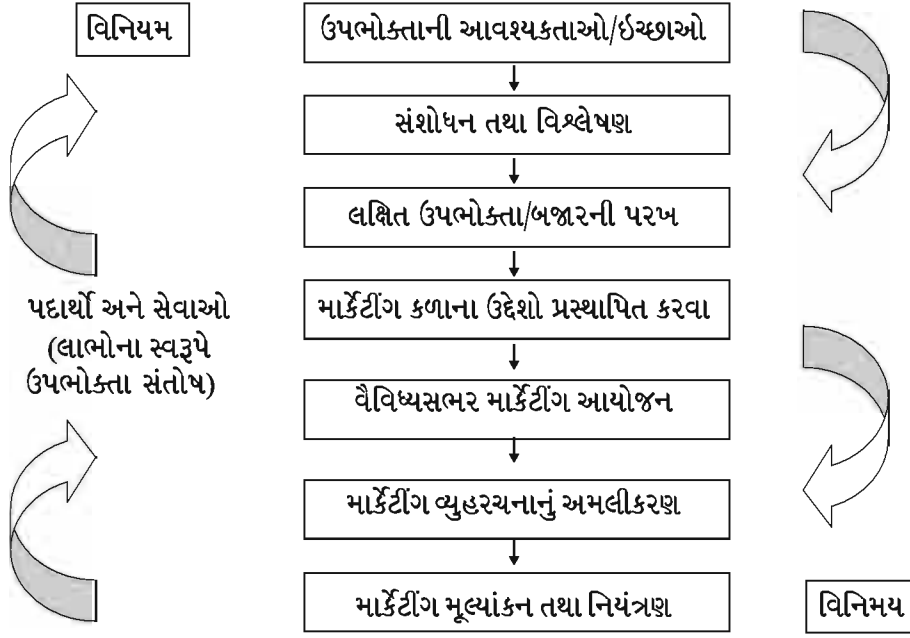
**ચાવીરૂપ ઉપભોક્તા વર્ગનું સંચાલન :** વર્તમાન સમયમાં સંચાલન ક્ષેત્રે મુખ્ય પ્રશ્ન ઉપસ્થિત થયો કે માર્કેટીંગના નિષ્ણાંતોને સમજાયું છે કે ગ્રાહકો સાથેના ધનિષ્ટ સંબંધો વિકસાવવા એ પરસ્પર લાભ માટે મહત્વ ખૂબ જ અગત્યનું છે. તેઓ સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં ટકી રહેવા માટે, ગ્રાહક માટેના સંબંધોના મહત્વના સમજે છે. વર્તમાન બદલાતા પ્રવાહોમાં ઉપભોક્તા વર્ગ દ્વારા વિકેતા પાસેથી વધુ ચોક્કસાઈ પૂર્વક આયોજન બદલ અને તેમની પોતાની વિશેષ જરૂરિયાત પ્રમાણેની માંગ રજૂ કરતા થયા છે. પરિણામે ગ્રાહકલક્ષી સેવાઓની કિંમત વધી રહી છે. આ સંજોગોમાં વિવિધ વર્ગના ગ્રાહકોની માંગને આધારે, સેવા કે ઉત્પાદનની આપૂર્તિ કરવા અને, વ્યવસાયને વધુ વિકસાવવા માટે, ઉપભોક્તાની આગવી આવશ્યકતાઓને વ્યક્તિગત ધ્યાન આપી કી એકાઉન્ટ મેનેજમેન્ટ (KAM) અર્થાત્ ચાવીરૂપ ઉપભોક્તા વર્ગનું સંચાલન વિકસાવવામાં આવે છે. આ અભિગમ એ વિકેતા તથા ઉપભોક્તા બન્ને સાથે કામ કરી જીત-જીત પરિસ્થિતિ સર્જે છે. આ વ્યવસ્થામાં ગ્રાહક સાથે લાંબા સમય સુધી જે તે વિકેતા સાથે સંકળાયેલ રહેલામાં ફાયદો થાય છે તે બાબત ઉપર ભાર આપવામાં આવે છે અને તેની 'આજીવન ગ્રાહક' તરીકે સવલતો અને આવશ્યકતાને તથા લાભોમાં પણ ફાયદો થાય છે. આ પ્રકારની માર્કેટીંગ પાછળ, ઉપભોક્તા વર્ગ સાથે, લાંબા સમય માટે અને ગુણવત્તા સભર સંબંધો પ્રસ્થાપિત કરી વ્યવસાયનો વિકાસ સાધવાનો મુખ્ય આશય છે.

**પુરવઠા આપૂર્તિની શ્રેણીબદ્ધ વ્યવસ્થા :** અહીં એક સાંકળ જેવી વ્યવસ્થા દ્વારા ઉપભોક્તા, વિકેતા તથા ઉત્પાદકોને સાંકળવામાં આવે છે. અહીં ઉપરની નીચે તેમજ તેની વિરુદ્ધ નીચેથી ઉપર તરફ વ્યવસ્થા ગોઠવાય છે. અને તેના કારણે ઓછામાં ઓછી કિંમતે, ઉપભોક્તા અને ઉત્પાદનને આનો લાભ મળી રહે છે. હાલના પ્રવર્તમાન સંજોગોમાં ગ્રાહક વિતરક પાસેથી વધુને વધુ ચોક્કસાઈ યુક્ત સેવાઓ અને ઝડપી માલ આપૂર્તિનો આગ્રહ રાખે છે. તેઓની માંગ વધી રહી છે, સાથે વિલંબ કે વિક્ષેપ સહન કરવા પણ તૈયાર નથી. પરિણામે તેઓ તાત્કાલિક માલની ઉપલબ્ધિને ઉત્પાદનની બ્રાન્ડ કરતાં વધુ પ્રાધાન્ય આપે છે. આપૂર્તિની સાંકળ વ્યવસ્થામાં, છેવાડાના ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં રાખી, અસરકારક કિંમતે માલ પહોંચાડી શકાય તે રીતે વિકેતા, ઉપભોક્તા અને ઉત્પાદકોની શ્રેણી રચવામાં આવે છે. આ શ્રેણી સંચાલન ત્યારે જ શક્ય બને જ્યારે કે, શ્રેણીમાં ઉપરથી નીચે તરફ, માહિતીની મુક્તપણે આપ-લે થાય, અને તાત્કાલિક માહિતી પ્રમાણે વાસ્તવિક ગોઠવણ ઉભી થઈ શકે તો આ શ્રેણી વધુ અસરકારકતાથી કામ કરી શકે.

**વિશ્વસનીય માર્કેટીંગ :** આ પ્રકારનું માર્કેટીંગ ફક્ત બજારમાં કેટલું પ્રદાન છે તેને બદલે ગ્રાહકો કેટલું પ્રદાન આપે છે તેનો સંદર્ભ આપે છે. અર્થાત્ વિશાળ અને વ્યાપક ગ્રાહકવર્ગને ખુશ કરવા કરતાં મર્યાદિત અને કાયમી ગ્રાહકો ખુશ રાખવા માટે વ્યવસ્થા કરવામાં આવે છે. આ વિશ્વસનીય ગ્રાહકો માટે વેચાણ મુખ્ય બે પાસાંઓ પર કાર્ય કરે છે. 1. ગ્રાહકવર્ગ નિશ્ચિત ઉત્પાદન સમૂહમાંથી ખરીદી કરે છે તથા 2. બીજું પરિબળ એ છે કે, તમામ ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતા અને ક્ષમતા સમાન હોતી નથી. આથી ઉત્પાદન રજૂ કરનાર દ્વારા તેમાં વૈવિધ્યસભર બજાર પુરું પાડવું આવશ્યક બની રહે છે. જે ઉપભોક્તા શૈલીમાં વિવિધતા ઈચ્છતા હોય તેમને વિશ્વસનીય, કાયમી, વૈવિધ્યસભર અને નવીનતા પસંદ કરતા ગ્રાહક જૂથ તરીકે આલેખવામાં આવે છે. આ પ્રકારની વેચાણશૈલી અપનાવતા ઉત્પાદકોએ તેમના ગ્રાહકોને કાયમી વિશ્વસનીય અને જે તે બ્રાન્ડની આદત ધરાવનાર ગ્રાહકોની વિવિધ પ્રાથમિકતાના આધારે વેચાણ પ્રક્રિયાનું આયોજન કરવું જોઈએ.



આકૃતિ 17.1માં હાલના સમયની માર્કેટીંગની સ્થિતિનું આલેખન દર્શાવેલ છે.



### આકૃતિ 17.1 વેચાણકળા પ્રક્રિયા

(સ્ત્રોત : જીઓફ લેંકેસ્ટર અને કેન્ક વિથે)

1970ના સમયગાળા પહેલાં, માર્કેટીંગનો અભિગમ વિકાસ પામેલ હોવા છતાં તે વિભાવના મોટા ભાગે નફાતારકતા અને ઉત્પાદન પુરું પાડતા એકમો દ્વારા જ માર્કેટીંગ પ્રક્રિયા હાથ ધરવામાં આવતી. સેવાકીય વિભાગોમાં આ વિચાર મહદ્ અંશે અપનાવવામાં આવતો ન હતો. ત્યારબાદ એમેરિકાના સંચાલન ક્ષેત્રના વિશેષજ્ઞ શ્રી ફિલિપ કોટલર દ્વારા વેચાણકળાની વિભાવના સેવાકીય ક્ષેત્રો તથા બિનનફાકારક વિભાગોમાં પણ અપનાવવા પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો.

છેલ્લા ત્રણ દાયકાઓ દરમિયાન આધુનિક માર્કેટીંગ પદ્ધતિઓ જેવી કે જાહેરાત સેવાઓને પ્રોત્સાહન તથા જાહેર સંપર્ક સાથે કેટલીક માહિતી સેવાઓના પ્રયોગો હાથ ધરવામાં આવ્યા. માર્કેટીંગનો અભિગમ માહિતી સેવાઓની વૃદ્ધિમાં સફળ પૂરવાર થયો.

માહિતી સંચાલકો અને ગ્રંથપાલો જે માર્કેટીંગમાં કાર્યરત છે તેમણે તેમની સંસ્થાના ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાતો પૂરી પાડવા જે સેવાઓ આપવામાં આવે છે તેમાં સ્વીકાર કરવો જોઈએ.

માર્કેટીંગ એ ઉપભોક્તા અને માહિતી સંસ્થા વચ્ચે એક સેતુ સમાન છે અને તેના દ્વારા બન્ને તરફથી વધુ ને વધુ આદાન-પ્રદાન મહત્તમ કરવામાં સહાય કરે છે. આ માધ્યમ દ્વારા, જે તે કેન્દ્રને સમાજમાં તેનું સ્થાન ઉભું કરવામાં સરળતા રહે છે. ગ્રંથાલયોમાં આધુનિક ટેકનોજીના ઉપયોગના કારણે ડેટા બેન્કો, માર્કેટ કમ્પ્યુટર્સ તથા માનવ સંશોધનોની સંખ્યા વધવાને પરિણામે ઉભા થતા પ્રશ્નો ઉકેલવામાં પણ માર્કેટીંગ સહાય કરે છે.

### 17.3 વેચાણકળાનાં કાર્યો (FUNCTIONS OF MARKETING)

માર્કેટીંગનું સંચાલન એ આયોજન અને અમલીકરણની વિશાળ પ્રક્રિયા છે, જેમા વેચાણકળા અંગેના કાર્યક્રમો, પ્રવૃત્તિઓની રૂપરેખા તૈયાર કરવાનું, તેના પરિણામોનું માપન કરવાનું તથા તેને અનુરૂપ ફેરફારો કરી માર્કેટીંગને વધુ અસરકારક અને ઉપયોગી બનાવે છે. આ સંપૂર્ણ પદ્ધતિ એ તેના માળખામાં વ્યવસ્થિત રીતે કાર્યશીલ રહી શકે તે માટે, માર્કેટીંગ અંગે, ઉત્પાદકો, વિતરકો અને એજન્ટો વચ્ચે પણ યોગ્ય તાલમેલ ઉભો કરવામાં આવે છે. બજારના લક્ષ્યને ધ્યાનમાં રાખીને તમામ આંતરિક વિભાગોને પણ માર્કેટીંગ એ એક સદંતર રીતે સંચાલકીય કાર્ય છે. અને તેના દ્વારા કેટલાંક મહત્વનાં કાર્યો જેમ કે વિશ્લેષણ, આયોજન, અમલીકરણ અને નિયંત્રણ વિગેરે હાથ ધરવામાં આવે છે.

**વિશ્લેષણ :** માર્કેટીંગમાં સમાવિષ્ટ કાર્યોમાં વિશ્લેષણ એ પ્રથમ તબક્કાનું કાર્ય છે, જેમાં ગ્રાહકો, બજારો તથા સ્પર્ધકો અંગે વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત વિશ્લેષણ દ્વારા જે તે એકમની શ્રેષ્ઠતા અને નબળાઈનું પણ મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

ઉપભોક્તા તથા બજારની માંગને જાણવા માટે વિવિધ પ્રકારના સંશોધનાત્મક અભ્યાસો કરવામાં આવે છે. આ માટે ઉપભોક્તાના વિવિધ સમૂહો નિશ્ચિત કરી અને જે તે ઉત્પાદન માટે સૌથી વધુ સુયોગ્ય ઉપભોક્તા વર્ગ અર્થાત્ લક્ષિત ઉપભોક્તાઓની પસંદગી કર્યા બાદ ઉત્પાદનની રજૂઆત કરવામાં આવે છે.

સંસ્થાની હાલની પરિસ્થિતિ તથા તેના આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળોની જાણકારી મેળવવા માટે, સમગ્ર પરિસ્થિતિનું મૂલ્યાંકન હાથ ધરવામાં આવે છે ઉપરાંત, સ્વોટ (SWOT) પદ્ધતિ દ્વારા, સંગઠનની મજબૂતી એટલે કે સક્ષમતા, નબળાઈ, તકો અને જોખમોનું વિશ્લેષણ હાથ ધરવામાં આવે છે. અહીં સક્ષમતા એટલે કે સંસ્થાની, તેના ઉપભોક્તા વર્ગની માંગને પહોંચી શકવાની સમર્થતા, જ્યારે સંસ્થાની નબળાઈએ તેનું પરિબળ છે જે બજારની માંગ પ્રમાણે સંસ્થા દ્વારા કાર્ય પુરું પાડવાની ક્ષમતાને ઘટાડે છે. તક એ સંસ્થાનું બાહ્ય પરિબળ છે. જે ઉપભોક્તાને સંતોષ પુરો પાડવાની આવડત તથા ક્ષમતામાં વધારો કરવાની શક્યતા. જોખમો એ બાહ્ય પરિબળો છે જે ઉપભોક્તા માંગને પહોંચી વળવાની ક્ષમતામાં નબળાઈઓ દર્શાવે છે.

**આયોજન :** આયોજન એ દ્વિતીય તબક્કાનું કાર્ય કે જેમાં, લક્ષ્યો નિર્ધારિત કરવાનું, અનુરૂપ બજારો પસંદ કરવાનું તથા વ્યૂહાત્મક વેચાણકળા તૈયાર કરવાના કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. આ તબક્કામાં સંસ્થા દ્વારા કેટલાક લાંબા સમયગાળાના આયોજનો તૈયાર કરવાં, નવીન ઉત્પાદનો અને સેવાઓ તૈયાર કરવા, ઉદ્યોગ જગતમાં આગવું સ્થાન જમાવવા અંગે કવાયત હાથ ધરવામાં આવે છે.

**અમલીકરણ :** અમલીકરણની પ્રક્રિયા શરૂ થાય તેમાં કર્મચારીઓની ભરતી, કાર્યોની સોંપણી, અંદાજપત્રની ફાળવણી તથા કાર્ય સંગઠન જેવી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

**નિયંત્રણ :** નિયંત્રણ કે અંકુશની પ્રક્રિયામાં, નિર્ધારિત લક્ષ્યોની સાથે, તેનાં પરિણામોને સરખાવી સમગ્ર પ્રક્રિયામાં ક્યાંક અવરોધ કે રૂકાવટ હોય તો તે દૂર કરવામાં આવે છે. માર્કેટીંગની નિયંત્રણ પ્રક્રિયા ચાર તબક્કામાં યોજાય છે, જેમાં

- કામગીરી માટેના માપદંડો નિર્ધારિત કરવા,
- માર્કેટીંગના લક્ષ્ય પરત્વે, કેવો વિકાસ સાંપડે છે તેનું માપન કાઢવું,
- પરિણામોની માપદંડ સાથે તુલના કરવી,
- પરિવર્તન કરવાં અથવા સારા પરિણામોને વધુ આગળ ધપાવવા.

માર્કેટીંગને અમલીકરણના દષ્ટિબિંદુથી જોઈએ તો સરળ ભાષામાં ખરીદવાની અને વેચાણ કરવાની પ્રક્રિયા છે. પરંતુ વાસ્તવિકતામાં તેનું કાર્ય ખરીદ અને વેચાણ કરતાં વ્યાપક છે. તેને કાર્યરત અને અસરકારક રીતે હાથ ધરવા માટે તેમાં મૂળભૂત રીતે ત્રણ પ્રકારના કાર્યો કરવામાં આવે છે, તેને સંસ્થાએ પૂરાં કરવાં જોઈએ. તે કાર્યો આ પ્રમાણે છે :

**આદાન પ્રદાન કાર્ય :** આ કાર્યમાં ખરીદી, વેચાણ તથા ભાવ નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. આ આદાન પ્રદાનને જ માન્ય રીતે માર્કેટીંગ તરીકે સ્વીકારવામાં આવે છે. તેમાં ગ્રાહકને અથવા વિતરકને શોધવાના, તેમની સાથે કિંમત નિશ્ચિત કરી, ઉત્પાદન વેચવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. આ તમામ પ્રવૃત્તિઓ એ વ્યાવસાયિક બજાર સ્થળ પર હાથ ધરવામાં આવે છે, અર્થાત્ ખરીદ અને વેચાણ કરનારાઓનું મીટીંગ સ્થળ ખરેખર આ જ છે.

**વાસ્તવિક કાર્ય :** આ કાર્યમાં જે તે ઉત્પાદનને અથવા સેવાને તેના ઉત્પાદન સ્થળ પરથી જે તે સમયે, ઉપભોક્તાને પહોંચાડવામાં આવે છે. આથી ઉપભોક્તાની માંગ પ્રમાણે આપૂર્તિ કાર્ય થાય છે. આ કાર્યમાં અનેક કાર્યો સમાવિષ્ટ છે જેમ કે, સંકલન, માલની હેરફેર, પ્રક્રિયા અને પેકીંગ, લેબલ લગાવવું તથા તેના આવશ્યક માપદંડો દર્શાવવાની પ્રક્રિયા, ઉત્પાદન સંકલનમાં તેની કરકસરયુક્ત હેરફેર વ્યવસ્થા ઉભી કરવી. સંગ્રહ પ્રક્રિયામાં ઉત્પાદનની માંગ જ્યારે સૌથી વધુ તીવ્ર બને, ત્યાં સુધી ઉત્પાદનનો સંગ્રહ કરી રાખવો, અને ત્યારબાદ ગ્રાહકને પુરવઠાનું વિતરણ કરવું, ગ્રાહક માંગ પ્રમાણે, ઉત્પાદન રજૂ કરવામાં આવે છે. ઉત્પાદનના ધોરણો નિર્ધારિત કરવાથી કે ગ્રેડીંગ કરવાથી ગ્રાહકના મનમાં ઉત્પાદન જે ગ્રાહકને જે ખરીદી કરવા જઈ રહ્યો છે તેની ગુણવત્તા અંગે વિશ્વાસ ઉભો કરવામાં મદદ કરે છે.

**સહાયક કાર્યો :** અહીં મૂડી રોકાણ, જોખમો સહન કરવાં, બજાર અંગે સંશોધન, બજારની જાણકારી

મેળવવી, અને માંગ અને પુરવઠા આપુર્તિની વ્યવસ્થા ઉભી કરવા જેવાં સહાયક કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં નાણાંકીય મુડીરોકાણ અને, જોખમ સહન કરવાની અથવા કરી શકાય તેવી વ્યવસ્થા ઉભી કરવી એ બે મુખ્ય પાસાંઓ છે. ચોક્કસ મુડીરોકાણ અને રોકાણની સામે બજાર ન મળી શકવાની સંભાવનાને ધ્યાનમાં રાખ્યા વિના કોઈ વેચાણ બજારની શ્રેણી કે વેચાણબજાર તૈયાર કરવાનાં કાર્યો કરી શકે નહિ. આ બે પરિબળ સિવાયના અન્ય સહાયક પરિબળો એ કોઈ ઉત્પાદક એકમને તેના ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાત પ્રમાણે ઉત્પાદન પુરું પાડવામાં, જે તે સ્થળે અને સમયે માલને પહોંચતો કરવામાં સરળતા ઉભી કરી આપે છે.

#### 17.4 માર્કેટીંગનો અભિગમ (MARKETING APPROACH)

કોઈ સંસ્થા માટે માર્કેટીંગ વિકસાવવાનો અભિગમ એ તેને મર્યાદિત સાધનોની સામે, તેનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી, ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતા જાણી તે પ્રમાણે ચોક્કસાઈ પૂર્વક માલ, ઉત્પાદન તથા સેવા પૂરી પાડવાનો છે. બજારના આ અભિગમને જાણવા માટે અનેકવિધ સાધનો હાલમાં ઉપલબ્ધ છે. વિવિધ ટેકનીક દ્વારા વેચાણ બજારની આવશ્યકતાનો ચોક્કસ અંદાજ મેળવી શકાય છે. તેમાં, વેચાણ બજાર વિશ્લેષણ, ઉપભોક્તા સંગઠનાત્મક વિશ્લેષણ, સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણ કે સંયુક્ત બજારના વિશ્લેષણ જેવી ટેકનીક ઉપયોગમાં લઈ બજારનો અંદાજ મળી રહે છે.

##### બજાર વિશ્લેષણ :

બજારના વિશ્લેષણમાં, જે બજારમાં આદાન પ્રદાન થઈ તેવા તમામ સંભવિત બજારોનો વ્યાખ્યાયિત કરવાથી શરૂ થાય છે. સૌથી સ્પષ્ટ બજાર એ ગ્રંથાલય સેવાઓના અંતિમ ઉપભોક્તા ગ્રંથાલયના આશ્રય દાતાઓ, ગ્રંથાલયો/માહિતી કેન્દ્રોની માતૃ સંસ્થાઓ, સરકારી વિભાગો જે નાણાં પૂરા પાડે છે અને અન્ય સંસ્થાઓ કે જેમને માહિતીની જરૂરિયાત છે પરંતુ ગ્રંથાલય નથી. બજાર વિશ્લેષણમાં નાણાં અને ઉપભોક્તા બજાર બંનેને ઓળખવા જોઈએ.

બજારની ઓળખ મેળવ્યા બાદ દરેક બજારનું કદ અને સેવાઓની માંગને અસર કરતા વલણો પ્રસ્થાપિત કરવા જરૂરી છે.

બજાર વિશ્લેષણ કુલ બજારનું જુદી જુદી ઈચ્છાઓ અને જરૂરિયાતો સાથેના નાના એકમોમાં જુદા પાડવાનો પણ સમાવેશ કરે છે નાના નાના એકમના ઉપભોક્તા એક જ સરખા હોય છે. પરંતુ બીજા એકમોમાં ઉપભોક્તાથી જુદા હોય છે. ગ્રંથાલય બજારના એકમોને જુદા પાડવા માટે કેટલાક માપદંડોનો ઉપયોગ થાય છે. એકમો અલગ પાડવાની ક્રિયા બીજા વિભાગમાં આગળ ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે.

##### ઉપભોક્તા વિશ્લેષણ :

જ્યારે બજારની ઓળખ નિશ્ચિત થઈ જાય ત્યારબાદ તુરત જ બજારમાં ઉપભોક્તા વર્ગની તપાસ કરવાનું કાર્ય હાથ ધરવું પડે છે. તેના ઉપભોક્તા કોણ હોઈ શકે ? ગ્રંથાલય નિયામક, વિભાગીય અધ્યક્ષો, સંદર્ભ ગ્રંથાલયી, પ્રોફેસર, સંચાલક મંડળના સભ્યો કે વિદ્યાર્થીઓ ? ઉપરોક્તમાંથી ગ્રાહક વર્ગ કોઈપણ હોઈ શકે. આ પૈકી કોઈપણ ગ્રંથાલય ઉત્પાદનની માંગ ધરાવતા હોવા જોઈએ. આ ઉપભોક્તાને સંયોજિત કરવા માટે ઉપયોગી રીતે એ છે કે તેમને માહિતી સેવા અથવા ઉપજોના પ્રભાવકો, નિર્ણય કરનારા, ખરીદનારા અથવા ઉપયોગ કરનારમાં કક્ષાંકિત કરવા.

##### સંગઠનાત્મક વિશ્લેષણ :

સંસ્થા દ્વારા જ્યારે ઉત્પાદન બહાર પાડવાનું વિચારવામાં આવે કે તેની સાથે જ તેના ઉત્પાદનોને કયા બજારમાં રજૂ કરવા, કેવી અને કેટલી સેવાઓ અને ઉપજો ક્યારે બજારમાં મુકવી, વિગેરે નીતિ વિષયક નિર્ણય લેતી વખતે, સંગઠનના ધ્યેયો, તેનો વ્યાપ, તેની ક્ષમતા, તથા તેની નબળાઈઓ કે મર્યાદાઓને ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ. આમ, સંગઠનના વિશ્લેષણ સાથે આ મુદ્દાઓ અવશ્ય ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. સંગઠનમાં ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો, કોઈ અવરોધ કે મર્યાદા હોય તો તે, ઉપરી સત્તાધીશોનું વલણ, કર્મચારીગણની નિપુણતા, સંગઠનના માળખાને લઈને સફળતા કે નિષ્ફળતાનો અંદાજ વિગેરે સંગઠનની શક્તિઓના ચોક્કસ અનુમાન દ્વારા તેની તકોને સફળતામાં રૂપાંતર કરી શકાય.

##### સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણ :

સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણની શરૂઆત શક્ય તેટલા તમામ સ્પર્ધકોને ઓળખવાથી શરૂ થાય છે. તેના દ્વારા બજાર અંગેની માહિતી તથા બજારમાં, સંસ્થાનું પોતાનું સ્થાન પણ કેવું રહેશે તેવો અંદાજ મળી રહે

છે. ગ્રંથાલય ક્ષેત્રમાં તેના સ્પર્ધકોમાં અન્ય માહિતી કેન્દ્રો, ગ્રંથાલયો કે સંગઠનો, વ્યાવસાયિક રીતે કામ કરતા વિકેતાઓ, ગ્રંથાલય વિજ્ઞાન શિક્ષણ સંસ્થાઓ, વિગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત ગ્રંથાલયમાં નાણાં ભંડોળ મેળવવા તથા મંજૂર કરાવવા ઉપરી અધિકારી સમક્ષ ગ્રંથાલય સમક્ષ અન્ય વિભાગો પણ એક પ્રકારના સ્પર્ધક બની રહે છે. ગ્રંથાલયનું અંદાજપત્ર ઓછું થવાથી નાણાંની આવક ઓછી થાય છે. તેથી સ્પર્ધા તીવ્ર બની જાય છે. અને તેના કારણે માહિતી સંગઠનો તીવ્ર સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ અનુભવે છે.

સ્પર્ધકોનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે માહિતી કેન્દ્રો દ્વારા તેમની સેવા અને તેના મૂલ્યનું અન્ય સંગઠનોની સેવા અને મૂલ્ય સાથે સરખામણી દ્વારા એક પ્રકારનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે. આ મૂલ્યાંકનમાં પ્રત્યેક સ્પર્ધક બજારમાં કયા પહેલુંને વધુ પ્રાધાન્ય આપે છે? પ્રત્યેક પ્રોજેક્ટની બજારમાં છબિ કે મહત્ત્વ કેટલું છે? કોઈ ચોક્કસ માંગ સંતોષવામાં, જે તે માહિતી ઉત્પાદન કેટલું સફળ રહે છે? સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણમાં આ મુદ્દાઓ ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ.

#### મિશ્ર બજાર પરિસ્થિતિ :

જ્યારે માર્કેટીંગ અભિગમ દ્વારા લાંબા સમયગાળાના આયોજનો નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે ત્યારે તેના દ્વારા વિશેષ સેવાઓને વિશેષ બજારોમાં વિતરણ માટે ટૂંકા ગાળાનું આયોજન કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. આમ ટૂંકા સમયના માર્કેટીંગ સાધનો એ મિશ્ર માર્કેટીંગ દર્શાવે છે. જે ચારપીની વેચાણકળાની વિભાવના પ્રદર્શિત કરે છે. તેમાં પ્રોડક્ટ (ઉત્પાદન) પ્રાઈસ (કિંમત), પ્લેસ (સ્થળ), તથા વૃદ્ધિ અને વિકાસ (પ્રમોશન) ચાર મુદ્દાઓનો સમાવેશ થાય છે. જે અંગે વિભાગ 17.6માં વિસ્તૃત ચર્ચા કરવામાં આવશે.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(1) વેચાણકળા અભિગમમાં, વપરાયેલાં વિવિધ સાધનો/વિશ્લેષણોની યાદી આપો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 17.5 ગ્રાહકકેન્દ્રી અભિગમ (CUSTOMER FOCUS)

ઉપભોક્તાની માંગ અથવા આવશ્યકતા, બજારમાં વેચાણ કે આદાન પ્રદાન દ્વારા સંતોષાય તે જરૂરી છે. આવશ્યકતા એ કોઈ મૂળભૂત જરૂરિયાતની જે તંગી વર્તાય છે તેવી સ્થિતિ છે, જ્યારે માંગ એ આપણી આવશ્યકતા ને ચોક્કસ સાધન કે ઈચ્છિત પદ્ધતિથી પૂરી કરવાની વ્યક્તિની વ્યક્તિગત પસંદગી કે ઈચ્છા છે. બજારમાં વિકેતાઓ વ્યક્તિની આવશ્યકતાઓ પ્રમાણે નિયંત્રણ કરી શકે નહીં પરંતુ વ્યક્તિની ઈચ્છા કે પસંદગીને ચોક્કસ પ્રભાવિત કરી શકે છે. ગ્રાહકને જે તે ઉત્પાદનની કેટલી ઉપયોગિતા રહેલી છે તે તેનું મૂલ્ય બની રહે છે. વેચાણકળા દ્વારા વિકેતાઓ ગ્રાહકની જરૂરિયાતો અને માંગને છ પ્રકારની સુવિધાઓ દ્વારા સંતોષી શકે છે. તે આ પ્રમાણે છે :

સ્વરૂપ સુવિધા : કાચી સામગ્રી ઉપર પ્રક્રિયા કરી સંપૂર્ણ ઉત્પાદન પુરું પાડવું.

સમય સુવિધા : ગ્રાહકને જરૂર હોય તે સમયે ઉત્પાદન પુરું પાડવું.

સ્થળ સુવિધા : ગ્રાહક જે જગ્યાએ ઈચ્છે તે સ્થળે ઉત્પાદન પુરું પાડવું.

માલિકીપણું : આપેલ સમયમાં ગ્રાહક ઉત્પાદન પ્રાપ્ત કરે અને ઉપયોગ કરી શકે તે શક્ય કરી આપવું.

માહિતી સુવિધા : ઉત્પાદન વિષયક માહિતી ગ્રાહકને પહોંચાડવી

સેવા સુવિધા : આપેલ સમયમાં ઉત્પાદન સંબંધિત સેવાઓ પુરી પાડવી.

સંસ્થા માટે ગ્રાહકથી વિશેષ જરૂરી કશું હોતું નથી. સંસ્થાઓ હવે એ હકીકત પ્રત્યે સભાન થઈ રહી છે કે તેઓએ તેમની વ્યવસાય પ્રક્રિયાને ગ્રાહકલક્ષી સ્વરૂપ આપવું પડશે. પ્રવર્તમાન પ્રવાહ સંબંધાત્મક વેચાણનો છે, જેમાં ગ્રાહક સાથે ઘનિષ્ઠ સંબંધ વિકસાવવો તે કેન્દ્ર સ્થાને છે. નવા ગ્રાહકને આકર્ષવા માટે કરવામાં આવતા પ્રયત્ન અને ખર્ચ કરતાં પ્રવર્તમાન ગ્રાહકને જાળવી રાખવાનું ખર્ચ ઓછું આવે છે. વેચાણ વ્યવસ્થા એ માંગ આધારિત વેચાણ કરવું કે મેળવવું એટલું જ નથી પરંતુ મિત્રને જાળવવા જેવું છે. આથી જ ગ્રાહકો સાથેના લાંબાગાળાના સંબંધો ઉપર ભાર મુકવો તે જ સમજદારી ભર્યું છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો હંમેશા પોતાના ગ્રાહકોને સંતોષ આપવા કટિબદ્ધ છે. વપરાશકર્તા મોજણી પદ્ધતિ દ્વારા ગ્રંથાલય અને માહિતીકેન્દ્રોના ઉપયોગ કર્તાઓ અંગેનું સારું જ્ઞાન મેળવવાનો ઉદ્દેશ્ય હંમેશા હોય છે. આથી માહિતી વ્યવસ્થાપકો માટે જરૂરી છે કે તેઓ તેમની સેવાઓની વેચાણ વ્યવસ્થામાં રસ કેળવે. ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતોને સમજવા માટે કેટલીક પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. તેમાંની કેટલીક નીચે પ્રમાણે છે :

- રૂબરૂ મુલાકાત
- પ્રશ્નાવલિ
- વ્યક્તિ અભ્યાસ પદ્ધતિ
- નિરીક્ષણ
- ઉપભોક્તાનાં સુચનો

ઉત્પાદન અથવા સેવા સંબંધી ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાતોનું મૂલ્યાંકન ઉપરોક્ત દર્શાવેલ કોઈપણ પદ્ધતિથી કરી શકાય છે. આ માહિતી વ્યવસ્થાપક/ગ્રંથાલયને તેમના ઉત્પાદન અને સેવાઓના આયોજન માટે સક્ષમ બનાવે છે કે જેનાથી યોગ્ય ઉપભોક્તા શોધી શકાય અથવા સમાજમાં યોગ્ય સ્થાન મેળવી શકાય.

ગ્રંથાલયો/માહિતી કેન્દ્રોના એ દિવસો જતા રહ્યા છે કે જેમાં ઉપભોક્તા હતા. પ્રવર્તમાન સંજોગોમાં ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપકો તેમની સેવાઓને વ્યવસાય તરીકે જુએ છે અને તેમના વિકાસ અને સરકારકર્તાને સુધારવાનું ચોક્કસ બને તે માટે યોગ્ય વેચાણ વ્યવસ્થા પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરી રહ્યા છે. બીજા શબ્દમાં કહીએ તો ઉપભોક્તાઓની જરૂરીયાતોને નક્કી કરવામાં અથવા ઓળખવામાં આવે છે અને ત્યાર પછી તેમની જરૂરિયાતોને સંતોષવા માટે સેવાઓ પૂરી પાડવામાં આવે છે.

## 17.6 મિશ્ર માર્કેટીંગ (MARKETING MIX)

માર્કેટીંગ અંગેના ઉદ્દેશ્યોને હાંસલ કરવા માટે એવી વ્યૂહરચનાઓ ઘડી કાઢવાની જરૂરિયાત છે કે જેમાં ઉત્પાદન, સ્થળ, પ્રસાર અને કિંમત વગેરે અલગ-અલગ પરિબળોનો સમાવેશ થતો હોય. આ પરીબળો સામાન્યતઃ વેચાણ-વ્યવસ્થાના 4Ps તરીકે ઓળખાતા નિયંત્રિત ચલોનું અલગ અલગ પ્રમાણમાં મિશ્રણ છે, જે વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં વેચાણ વ્યવસ્થાના ઉદ્દેશ્યો હાંસલ કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. મહત્તમ લાભ મેળવવા માટે આ પરિબળોનું કૌશલ્યપૂર્વકનું મિશ્રણ કરવું જરૂરી છે કે જે રીતે રસોઈયો ભોજનમાં મિશ્રણ કરે છે. માર્કેટીંગ મિશ્રણના દરેક પરિબળને નિયંત્રિત કરી શકાય છે. તેના માટે પ્રત્યેક પરિબળ માટે એક આગવી વ્યૂહરચના ગોઠવી તેને અન્ય પરિબળ સાથે સાંકળવી જરૂરી છે. એક સફળ માર્કેટીંગ ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતા પ્રમાણે વેચાણ બજારને પહોંચી વળવા તેની અત્યંત તકેદારીપૂર્વક વેચાણ વ્યૂહરચના ઉભી કરવી અત્યંત જરૂરી છે. 1990ના દાયકામાં, ઉપભોક્તાલક્ષી વેચાણકળાની વિભાવના પ્રચલિત હતી તેમાં વેચાણકળામાં 4Ps ના ખ્યાલને 4-CS ના ખ્યાલમાં રૂપાંતરિત કરવામાં આવે છે, જે નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય :

- પદાર્થ/વસ્તુ → ગ્રાહકની જરૂરિયાતો અને ઈચ્છાઓ
- કિંમત → ઉપભોક્તાને ખર્ચ
- સ્થળ → અનુકૂળતા
- વૃદ્ધિ/બઢતી → પ્રત્યાયન

## ઉત્પાદન/ઉપજ

“બજારની જરૂરિયાતને સંતોષવા માટે રજૂ કરવામાં આવતી કોઈપણ પ્રકારની ઉપજ” કોટલર તેમાં ભૌતિક સાધન કે વસ્તુ, વ્યક્તિઓ, સેવાઓ, સ્થળો, સંગઠનો કે વિચારોનો સમાવેશ થાય છે. તે ઉપભોક્તાને સ્થાવર અને જંગલ સંયુક્ત લક્ષણોવાળું ઉત્પાદન પ્રદર્શિત કરવામાં આવે છે. બજાર માટે ઉત્પાદનને વિકસાવવામાં કોઈપણ વ્યક્તિએ ઉત્પાદનના ત્રણ સ્તર ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ.

1. **પ્રમુખ ઉત્પાદન (Core Product) :** જેમાં સૌથી પ્રાથમિક પ્રકારના ઉત્પાદનોનો સમાવેશ થાય છે. જે ઉપભોક્તાની અનિવાર્ય અને મૂળભૂત આવશ્યકતાઓ સંતોષે છે.
2. **વાસ્તવિક/નિશ્ચિત ઉત્પાદન :** કોઈપણ પ્રમુખ ઉત્પાદનમાં તેના મુખ્ય પદાર્થને તેના કેટલાક વાસ્તવિક ફેરફાર સાથે નિશ્ચિત સ્વરૂપમાં બજારમાં મૂકવામાં આવે છે. વિવિધ પ્રકારના આવા વાસ્તવિક ઉત્પાદનોની નીચેની પાંચ લાક્ષણિકતાઓ છે. શૈલી, વિશેષતા, ગુણધર્મો, પેકેજિંગ, શાખ વિગેરે.

**શૈલી :** વિશેષ કે આગવો દેખાવ.

**લાક્ષણિકતાઓ :** ઉત્પાદનની ગુણવત્તા કે શૈલીમાં ફેરફાર કર્યા સિવાય ઉત્પાદનમાં વ્યક્તિગત અંગો/તત્ત્વો ઉમેરવામાં આવે અથવા કાઢી લેવામાં આવે. દા.ત. કારના ઉત્પાદનમાં કોઈ વિશિષ્ટ પ્રકારના કાચ, ધુમ્મસ માટે ની ફોગ લાઈટ વિગેરે ઉમેરવું. આ લાક્ષણિકતાઓ બજારમાં સ્પર્ધામાં ટકી રહેવા જરૂરી હોય છે.

**ગુણવત્તા :** ગુણવત્તા એ ઉત્પાદનની અથવા સેવાની કામગીરી કેવી છે તેની પ્રતીતી કરાવે છે. સંસ્થાઓએ પોતાના માટે ગુણવત્તાના માપદંડ નિર્ધારિત કરવાની સાથે સમયાંતરે ગુણવત્તા જળવાઈ રહે તેનું પણ સંચાલન કરવું જોઈએ.

**પેકેજિંગ :** ઉત્પાદનની ઉપરનું આવરણ કે પેકેટ જે પદાર્થ કે સેવા ઉપર લગાવવામાં આવે છે. આ પેકેજિંગ સારું તથા આકર્ષક બનાવવામાં આવે તો ઉત્પાદનનો સારો પ્રભાવ ઉભો થઈ શકે છે.

**વિશિષ્ટ છાપ :** કોઈપણ ઉત્પાદનને તે જ પ્રકારના અન્ય ઉત્પાદનોથી બજારમાં અલગ તારવવા અને વિશેષ દર્શાવવા માટે તેમાં નામ, સુત્ર, ચિહ્ન કે પ્રતીક દર્શાવવામાં આવે છે.

3. **અધિક ઉત્પાદન :** અહિં, ઉત્પાદક દ્વારા બજારમાં ગ્રાહકોની માંગ કરતાં અધિક માત્રામાં ઉત્પાદન મુકવામાં આવે છે. આ વધારાની સેવા અને લાભો, એ વાસ્તવિક સ્વરૂપના ઉત્પાદન કરતાં સવિશેષ રીતે રજૂ કરવામાં આવે છે.

આમ વ્યાપક અર્થમાં એવું કહી શકાય કે ઉત્પાદન પ્રક્રિયા એ જટિલ પ્રક્રિયા છે જેમાં ગ્રાહકોની આવશ્યકતાને સાંકળી, તેમાં કેટલીક આગવી વિશેષતા ઉભી કરીને વધારાની સેવા સાથે રજૂ કરવામાં આવે છે. આથી વિકેતા તથા ઉત્પાદકો એ બજારના સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં ટકી રહેવા માટે તેના ઉત્પાદનની સતત ચકાસણી તથા પરીક્ષણ કરી સતત તેની ડીઝાઈનમાં સુધારા વધારા કરતા રહેવું જરૂરી છે. જેથી વર્તમાન પ્રભાવને અનુરૂપ ગુણવત્તા રજૂ કરી શકાય. ઉત્પાદન બજારમાં રજૂ થઈ જાય ત્યારથી તેનું જીવનચક્ર શરૂ થાય છે. તેમાં એકવાર, માંગની ઉચ્ચ સ્થિતિ પ્રાપ્ત કર્યા બાદ ધીરે ધીરે ઘટાડો થવાનો તબક્કો નોંધાય છે. આ ઉત્પાદનના કાર્યચક્ર દ્વારા બજારમાં માર્કેટીંગ વ્યૂહરચના ગોઠવવા માટે ઉપયોગી માર્ગદર્શન મળી રહે છે. ઉત્પાદનના જીવનચક્ર મુખ્ય ચાર તબક્કાઓ છે તે આ પ્રમાણે છે.

**પરિચય :** આ પ્રથમ તબક્કામાં ઉત્પાદનનો વિકાસ બજારમાં મંદ રહે છે જેથી આ તબક્કામાં સૌથી વધુ જાહેરાત તથા અવગતતાને પ્રોત્સાહન આપવાની આવશ્યકતા રહે છે. બજારમાં પ્રોત્સાહન જાહેરાતનો ખર્ચ પણ વધુ હોવાથી ઉત્પાદનની કિંમતોમાં પણ તેની સમાંતર વધારો થાય છે.

**વિકાસ :** દ્વિતીય તબક્કામાં વેચાણ ગતિમાં આવે છે અને વેચાણમાં નવા ક્ષેત્રો શોધવામાં આવે છે. ઉત્તેજન પ્રવૃત્તિઓ, ઉત્પાદન વર્ગની વૃદ્ધિથી તેની ઓળખ જાહેરાતોમાં બદલાવ સુધી ચાલુ રહે છે. આ તબક્કે કિંમતોમાં ઘટાડો અને નફામાં વૃદ્ધિ ચાલુ થાય છે.

**પરિપક્વતા :** આ તબક્કે ધીમી ગતિએ વેચાણમાં વૃદ્ધિ ચાલુ રહે છે. ઉત્પાદનનો મહત્તમ સંતૃપ્ત બિંદુ સુધી પહોંચે છે અને સેવાઓ અને સમારકામ ઉપર વધારે ભાર મુકવામાં આવે છે. બજારમાં ઘણા હિસ્સાઓને આવરી લેવા માટે ઉત્પાદનને વિસ્તૃત કરવામાં આવે છે. કિંમત અને નફામાં ઘટાડો થાય છે. ઉત્પાદનના લાંબા સમયથી ઉપયોગ અને પ્રબળ વૃદ્ધિથી એક વિશ્વસનીય શાખ ઉભી થાય છે.

**પડતી:** વેચાણમાં સતત ઘટાડો પડતીના તબક્કાની આગાહી કરે છે. પડતીનો દર ગ્રાહકોની અભિરૂચિમાં તીવ્ર પરિવર્તન, ફેશનમાં પરિવર્તન, તકનીકી વૃદ્ધિને કારણે ઉપલબ્ધ અન્ય અસરકારક અવેજી/ઉત્પાદન વગેરેને આનુષંગિક હોય છે. આ તબક્કે ઉત્પાદનને બજારમાંથી સંપૂર્ણ રીતે પાછું ખેંચી લેવામાં આવે છે અથવા બજાર પુનઃ જીવન યુક્તિઓનો વિનિયોગ કરવામાં આવે છે.

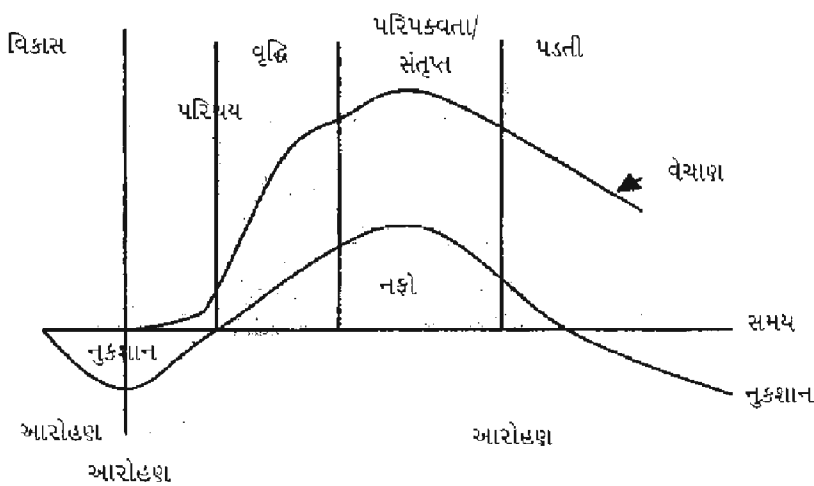
ગ્રંથાલય/માહિતી સેવાનો પ્રારંભિક તબક્કો સામાન્ય રીતે વપરાશનો ધીમો વિકાસ અને ભારે જાહેરાતો અને ઉત્તેજનોનો હોય છે. ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાત પ્રમાણેની સેવાઓ કર્મચારીઓએ વિકસાવવી પડે. વિકાસનો આ તબક્કો સેવાઓના ઉપયોગમાં વૃદ્ધિ કે જેને હજુ ભારે બઢતી આપવામાં આવે છે તે બતાવે છે. કર્મચારીઓએ ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાત પ્રમાણે સેવાઓને સુસંગત કરવાની હોય છે. સંતૃપ્તિનો તબક્કો પ્રમાણભૂત સેવાઓ, વિકાસમાં ધીમો ઘટાડો, અને જાહેરાતો પાછળ ઓછા નાણાં તથા સમયનો ખર્ચ વગેરે લક્ષણો દર્શાવે છે. પડતીના આ અંતિમ તબક્કામાં બહુ ઓછા લોકો સેવાઓનો ઉપયોગ કરે છે. અન્ય વધારે અસરકારક સેવાઓ દ્વારા હસ્તગત કરવું, અથવા નિમ્ન પ્રાથમિકતા મેળવવી અને છેવટે તે ઉત્પાદનને રદબાતલ કરવાની યોજનાઓ કરવામાં આવે છે.

જીવનચક્ર વિચારની કેટલીક મર્યાદાઓ છે જેમ કે કેટલાક તબક્કાઓ સ્પષ્ટ રીતે અલગ પાડી શકાતા નથી અને જીવનચક્રના કયા તબક્કામાં આ સેવાઓ વર્ગીકૃત થાય છે તે અલગ પાડવું મુશ્કેલ છે. ગ્રંથાલય સેવાઓના સંદર્ભમાં સંતૃપ્ત તબક્કો પ્રભાવશાળી હોય છે અને મોટાભાગની સેવાઓ આ તબક્કામાં આવે છે. જીવનચક્રનો આગામી તબક્કો ક્યારે ચાલુ થશે અને કેટલો સમય ચાલશે તેની આગાહી કરવાનું પણ મુશ્કેલ છે. માહિતી પ્રાદ્યોગિકીની ભવિષ્યમાં માહિતી અને ગ્રંથાલય સેવાઓના જીવનચક્ર ઉપર નોંધપાત્ર અસરો પડશે.

ઉત્પાદન આયોજનમાં સંસ્થાલક્ષી સમૂદાયોની પ્રવર્તમાન જરૂરિયાતોને સંતોષવા માટે જે પ્રકારના ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓ આપવા માંગતી હોય તે અંગેના નિર્ણયોનો સમાવેશ થાય છે. નવા ઉત્પાદન અથવા સેવા અંગેના સ્ત્રોતો ઉપભોક્તાઓ અથવા કર્મચારીઓ તરફથી આવતા હોય છે.

પોતાના આશ્રયદાતા (પેટ્રન) ને આપવા માટે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો પાસે વિવિધ ઉત્પાદનો/સેવાઓ હોય છે. અહીંયા એ યાદ રાખવું જરૂરી છે કે કોઈપણ ઉત્પાદનનું એક ચોક્કસ જીવનચક્ર હોય છે કે જે સમય દરમ્યાન તે પ્રસિદ્ધિનો આનંદ ઉઠાવે છે તેને પાછા ખેંચતા નથી. આ ઉપરાંત, નિંદામણ ઉપર પણ ધ્યાન આપવામાં આવતું નથી. પોતાની નબળી સેવાઓ/ઉત્પાદનોને ચાલુ રાખીને ગ્રંથપાલો ઉપભોક્તાઓને તેમના સ્ત્રોતોમાંથી પૂર્ણ સંતોષ મેળવતા અટકાવે છે અથવા પાછું ઠેલે છે. મજબૂત વેચાણ વ્યુહરચના એને કહેવાશે કે જેમાં સમયાંતરે દરેક ઉત્પાદન/સેવાની જીવંતતા (Vitality) વિશે પુનઃ વિચાર થતો હોય અને જેના વિશે કોઈ માંગ ન હોય તેને પાછા ખેંચી લેવામાં આવતા હોય.

### વેચાણ અને નફો/નુકશાન



### વેચાણ અને નફો/નુકશાન

આકૃતિ 17.2 ઉત્પાદન જીવનચક્ર

(સ્ત્રોત : લેક્સ્ટર અને વિથે)

જો માંગ પ્રદિશ ન કરવામાં આવે તો એવાં ઉત્પાદનો અને સેવાઓ કે જેમના ઉત્પાદન જીવનનો અંત આવી ગયો છે તેમને છોડી દેવા અંગેના સખત નિર્ણયો ફરજિયાત લેવા જ પડે.

**કિંમત :**

કિંમત એક એવું સ્વીકારેલ છે કે જેને કોઈ અન્યની સાથે વિનિમય કરવામાં આવે છે. આ સ્વીકૃત મૂલ્યને સામાન્ય રીતે પૈસાના અર્થમાં જોવામાં આવે છે. મૂલ્ય નિર્ધારણ અથવા સ્વીકારેલ મૂલ્ય બજારમાં રજુ કરવામાં આવેલ ઉત્પાદનનું ખરીદનાર અને વેચનાર દ્વારા આર્થિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક મૂલ્યનું એકસાથે થતું મૂલ્યાંકન છે. કિંમતોએ સંસ્થા માટે આવકની આવી ચાવી છે. ઉત્પાદનની નિશ્ચિત કિંમત, એકબાજુ સંસ્થાને યોગ્ય પ્રમાણમાં નફો આપે છે તો બીજી બાજુ લક્ષિત ગ્રાહકોને સ્વીકૃત મૂલ્યની બરાબરમાં મુકે છે જે વેચનાર દ્વારા વસુલ કરવામાં આવતી કિંમત એ ખરીદનાર દ્વારા ભોગવવામાં આવતું ખર્ચ છે.

બજારમાં આજના સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં ટકી રહેવા માટે સંસ્થાઓ માટે કિંમત અંગેના ઉદ્દેશ્યો હોવા જરૂરી છે કે જે ચોક્કસ, પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવા અને માપન થઈ શકે તેવા હોય. કિંમત અંગેના હેતુઓને ત્રણ વિભાગોમાં વહેંચી શકાય.

**નફા લક્ષી :** આ ત્રણ પ્રકારના હોઈ શકે છે. (a) મહત્તમ નફો કે જ્યાં ઉત્પાદનની પડતર કિંમત કરતાં વેચાણ કિંમત ખૂબ જ ઉંચી રાખવામાં આવી હોય; (b) યોગ્ય પ્રમાણમાં નફા દ્વારા સંતોષજનક નફો; (c) રોકાણો ઉપર વળતરનું લક્ષ્ય

**વેચાણલક્ષી કિંમત નિર્ધારણ :** વેચાણલક્ષી કિંમત નિર્ધારણમાં બજારનો મોટો હિસ્સો આવરી લેવો અથવા મહત્તમ એકમનું વેચાણ હોઈ શકે.

**પૂર્વ પરિસ્થિતિ કિંમત નિર્ધારણ :** પૂર્વસ્થિતિ કિંમત જાળવી રાખવી અથવા માત્ર સ્પર્ધાને પહોંચી વળવા જાળવી રાખવી.

ઉત્પાદન માટેની સ્થાપિત કિંમતનો પ્રાથમિક રીતે સેવા અથવા સામાનની માંગ અને તે સેવા કે સામાન વેચનારની પડતર કિંમત પર હોય છે. અન્ય પરિબળો જેવાં કે વિતરણ અને વૃદ્ધિ વ્યુહરચનાઓ, સ્વીકૃત ગુણવત્તા અને ઉત્પાદન ચક્રના તબક્કાઓ કિંમત ઉપર પ્રભાવ પાડતા હોય છે. ઉત્પાદન/ સેવાની માંગ, ઉત્પાદન જથ્થો કે જે આપેલ કિંમતે ખરીદવામાં આવશે, તે દર્શાવે છે. પુરવઠો, બીજી બાજુ પુરવઠો પૂરો પાડનારો દ્વારા ઉત્પાદન સેવાની જે તે કિંમતને અનુલક્ષીને બજારને આપવામાં આવતો ઉત્પાદનનો જથ્થો છે. બિંદુ કે જ્યાં માંગ અને પુરવઠા એકબીજાને વક્ર છેદે છે તેને સ્થિરતાબિંદુ (Equilibrium) કહે છે. સ્થિરતા બિંદુથી ઉપરની કિંમત નફામાં અને સ્થિરતા બિંદુથી નીચેની કિંમત નુકશાનમાં પરિણમે છે. મૂળભૂત રીતે ત્રણ પ્રકારની કિંમત નિર્ધારણ નીતિને અનુસરવામાં આવે છે.

**પડતર આધારિત કિંમત નિર્ધારણ (Cost based Pricing)**

કિંમત નિર્ધારણા મુખ્યત્વે ઉત્પાદનના કુલ પડતર અથવા સિમાંત પડતર આધારિત હોય છે. સામાન્ય પડતરલક્ષી કિંમત નિર્ધારણા નક્કી કરેલ કિંમત અને પડતર વત્તા કિંમતનો સમાવેશ કરે છે. બંને બાબતોમાં કિંમત, ઉત્પાદનના એકમ પડતર ઉપર નક્કી કરેલ ટકા ઉમેરી નક્કી કરવામાં આવે છે.

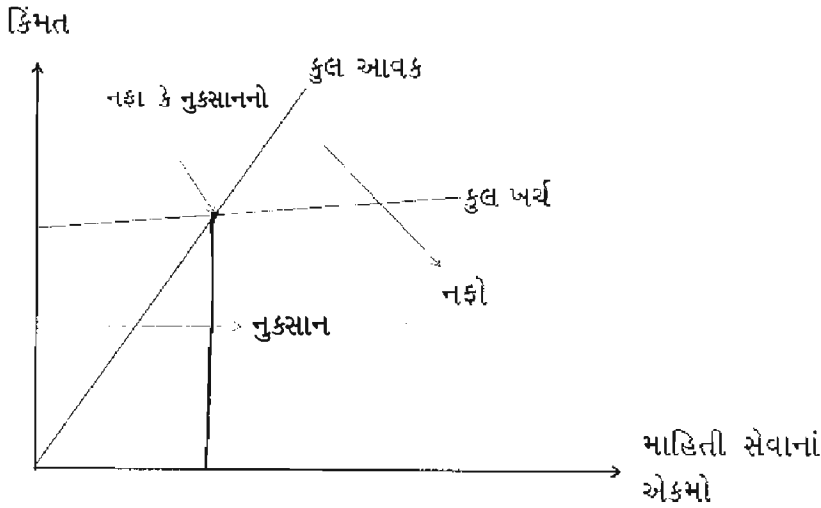
**માંગ આધારિત કિંમત નિર્ધારણ :** પદાર્થની માંગ જેમ-જેમ વધતકી જાય તેમ તેમ તે મૂલ્ય એક અગત્યનું પરિબળ બની રહે છે. અહીં પડતર કિંમત ધ્યાન પર લેવામાં આવતી નથી. પરંતુ જ્યારે માંગ ઓછી હોય ત્યારે કિંમત ઘટાડવામાં અને માંગ વધુ હોય ત્યારે કિંમત વધારવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ ભેદભાવ યુક્ત નિર્ધારણ પદ્ધતિ તરીકે જાણીતી છે.

**સ્પર્ધા આધારિત કિંમત નિર્ધારણ :** ‘વધતા ભાવ’ અથવા ‘અનુકરણીય’ કિંમત નિર્ધારણ સ્પર્ધા આધારિત કિંમત નિર્ધારણની એક રીત છે. કિંમત નિર્ધારણની આ પદ્ધતિમાં બજારમાં જે કિંમતો પ્રવર્તી રહી હોય તેના પર આધારિત રહે છે. અહીં માંગ કે પડતર કિંમતને આધારે કિંમત નક્કી કરવામાં આવતી નથી. બજારમાં કિંમત નિર્ધારણની આ પદ્ધતિ એ અત્યંત પ્રચલિત છે. કારણ કે તેમાં વ્યાવસાયિક ડહાપણને આધારે યોગ્ય વળતર મળી રહે તે પ્રમાણે સહમતી યુક્ત કિંમત નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની કિંમત નિર્ધારણ એ એક સમાન ઉત્પાદનો કે સેવાઓ માટે જ શક્ય છે.

આ ઉપરાંત કિંમત નિર્ધારણ માટે ત્રણ પ્રકારની વ્યૂહરચના પણ પ્રચલિત છે તે આ પ્રમાણે છે :



(i) સરેરાશ કિંમત નિર્ધારણ : આ પ્રકારની કિંમત નિર્ધારણ પદ્ધતિમાં ઉત્પાદન સાથે સંકળાયેલ તમામ, નિશ્ચિત અને વિવિધ ભાવને ધ્યાનમાં રાખી એક સરેરાશ કિંમત નક્કી કરવામાં આવે છે. આ પ્રકાર અપનાવવા પાછળનો મુખ્ય આશય અનિયમિત વાતાવરણમાં યોગ્ય વળતર મેળવવાનો છે. અને કિંમત પણ એ રીતે નિશ્ચિત થાય છે કે જેથી વિવિધ પરિબલોની વચ્ચે પણ સરેરાશ મૂલ્ય પર વેચાણ અને નફો બન્ને મળી રહે. આ સરેરાશ મૂલ્ય નિશ્ચિત કરવાની પ્રક્રિયામાં તબક્કાવાર પરિક્ષણો કરવામાં આવે છે. અને એક વિશ્લેષણ પ્રક્રિયા દ્વારા, એવી કિંમત નક્કી થાય છે કે જે પર વેચાણ કરવામાં આવે તો સંપૂર્ણ વળતર મળી રહે છે. સરેરાશ કિંમત નિર્ધારણનો મુખ્ય આધાર સમયાંતરે થતા વિશ્લેષણ પર રહેલ છે. તેના કારણે, કુલ કિંમત પ્રાપ્ત કરવા માટે કેટલા એકમો કે જથ્થાનું વેચાણ કરવું જરૂરી છે. તે સૂચવે છે અને જ્યારે પડતર કિંમત અને આવક સમાન બની રહે તે સમતોલન બિંદુથી વધુ વેચાણ થાય તો નુકશાન વેઠવું પડે છે. આ સમતોલન બિંદુ નિશ્ચિત કરવાના કારણે, નિશ્ચિત કિંમત પર કેટલા જથ્થામાં વેચાણ કરવાની આવશ્યકતા છે અને ત્યાર પછી નફો મળવાનો પ્રારંભ થાય છે.



### આકૃતિ 17.3 નફા-નુકશાનનું વિશ્લેષણ

**કિંમતમાં તફાવત :** જ્યારે કોઈ ઉત્પાદન બે કે વધુ અલગ અલગ કિંમતોમાં વેચાણ કરવામાં આવે તો તે ભેદભાવ યુક્ત કિંમત નિર્ધારણ બની રહે છે. આ કિંમત એ માંગની તીવ્રતા પર આધારિત છે. આ સ્થિતિના સર્જન માટે, બજારના વિવિધ વિભાગો તથા તેમાં માંગની તીવ્રતામાં પણ તફાવત રહેલ છે. તેના કારણે, માંગમાં ઘણો જ ફેરફાર સર્જાય છે. અને તેનો લાભ લઈને તેની કિંમતોમાં પણ તફાવત ઉભો થાય છે. બજારમાં કિંમતનો તફાવત ઉપભોક્તાઓના વિવિધ પ્રકારો, ઉત્પાદનની નવી રજૂઆત, સ્થળ અને સમય વિગેરેને આધારિત હોય છે.

**સિમાંત પડતર નિર્ધારણ :** સિમાંત કિંમત નિર્ધારણ ઉત્પાદનના કુલ પડતર ખર્ચમાં એકમ દીઠ એક વધુ એકમના ઉત્પાદનનો તફાવત છે. સિમાંત પડતર વધારાનો એકમ ઉત્પાદિત કરવાનો તફાવત છે. તે પરથી લઘુત્તમ કિંમત નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. પ્રત્યેક ઉત્પાદિત જથ્થા માટે નિશ્ચિત લઘુત્તમ કિંમત નક્કી કરવામાં આવે છે. અને તેમાં ઉત્પાદનના ખર્ચના આધારે લઘુત્તમ કિંમત નક્કી કરવામાં આવે છે. આ લઘુત્તમ કિંમત એ, સરેરાશ કિંમત કરતાં ઓછી હોય છે. તેમ છતાં આ કિંમતમાં, ઉત્પાદનની કુલ કિંમત ક્યારેક વળતર સ્વરૂપે મેળવી શકાતી નથી. આથી આ પદ્ધતિ વિકાસના દૃષ્ટિકોણ કે ગ્રાહકના હિતમાં ઉપયોગી હોવા છતાં, નફાના દૃષ્ટિકોણથી તે ઉપયોગી નથી.

કોઈપણ સંસ્થા દ્વારા ઉત્પાદનની કિંમત નિર્ધારણની પ્રક્રિયા તેના હેતુઓ અને ધ્યેય પર નિર્ભર રહે છે. કિંમત નિશ્ચિત કરવાના કેટલાક પ્રમુખ ઉદ્દેશો નીચે પ્રમાણે છે.

**ખર્ચ પુનઃ પ્રાપ્તિ :** કિંમત નિર્ધારણનો સામાન્ય હેતુ ઉત્પાદન ખર્ચને પુનઃપ્રાપ્ત કરવાનો હોય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે સેવા માટે સેવા કે ઉત્પાદન પાછળ થતા ખર્ચમાંથી સ્થિર કાયમી ખર્ચ સરકાર કે યજમાન સંસ્થા દ્વારા પુરા પાડવામાં આવે તથા ક્રિયાત્મક ખર્ચ કે ઉપભોક્તા પાસેથી ફી સ્વરૂપમાં વસુલ કરી શકાય. આથી ખર્ચનું વળતર મેળવવાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે સંસ્થાએ ખર્ચ

નક્કી કરવો પડે છે અને કેટલું વળતર પુનઃપ્રાપ્ત કરવાનું છે તે નક્કી કરવું પડે છે.

**બજાર પ્રવેશ :** બજારમાં પ્રવેશ અથવા મહત્તમ સહભાગીતા કિંમત ઘણીવાર નવીન ઉત્પાદનોને બજારમાં દાખલ કરવા ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. અહીં નવીન ઉત્પાદનો પ્રત્યે ગ્રાહકોને આકર્ષવા માટે ઓછી કિંમત રાખવામાં આવતી હોય છે.

**બજારની મર્યાદા :** એકવાર નવીન ઉત્પાદન બજારમાં પ્રવેશે એટલે તેની ઓછી કિંમતના કારણે સાહજીક રીતે માંગ વધુ રહે છે. તેથી એક પ્રકારનું અસમતુલન ઉભું થાય છે. આથી બજારની મર્યાદિતતા સાચવવા ભાવમાં વધારો કરવો પડે છે.

**બજારનો હિસ્સો :** જે તે ઉત્પાદનની કક્ષા અર્થાત્ સાર્વજનિક ઉત્પાદનો, અંગત કે ખાનગી ઉત્પાદન અથવા ગુણવત્તાવાળા ઉત્પાદનોના આધારે તેની આર્થિક કક્ષા નિશ્ચિત થાય છે અને આ માળખામાં તેની બજારમાં હિસ્સેદારી અને કિંમત નક્કી થઈ શકે છે. સાર્વજનિક પેદાશોમાં, કર દ્વારા થતી આવકના સ્ત્રોતનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. તે કિંમત પાસેથી વસૂલ કરવામાં આવતી નથી.

ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદનો/માલસામાનમાં વ્યક્તિગત રીતે લાભ મેળવે છે પરંતુ તેમ છતાં દીર્ઘકાલિન સમય સંદર્ભમાં સમગ્ર સમૂદાયને લાભ થાય છે. આવા કિસ્સાઓમાં કિંમત નિર્ધારણ હેતુ ખર્ચનો અમુક ભાગ પુનઃ પ્રાપ્ત કરવાનો હોઈ શકે. ખાનગી ઉત્પાદનો/માલસામાનનો લાભ ટૂંકાગાળે તેમજ લાંબા ગાળે સીધો વ્યક્તિગત થાય છે અને આવા કિસ્સામાં ઉપભોક્તા પાસે વધુ પડતો હિસ્સો લઈ વસૂલ લઈ શકાય.

કિંમત નિર્ધારણના કેટલાક હેતુઓનું અસ્તિત્વ હોઈ શકે. પરંતુ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર વાસ્તવિક વ્યવહારમાં કિંમત નિર્ધારણ વિવિધ રીતે કરતા હોય છે. અને ઉપભોક્તાને વિવિધ રીતેને અનુસરવામાં આવે છે જે કિંમત નિર્ધારણમાં સંઘર્ષ કરે છે.

સફળ કિંમત નિર્ધારણ માટે આપણે ફક્ત હેતુઓ જ સ્વીકારવાને બદલે કિંમત અંગેનો નિર્ણય ઉપર અસર કરતાં આતરક્રિયાત્મક પરિબળો પણ ધ્યાનમાં લેવાં જોઈએ.

- માંગ, ઉપભોક્તાના વલણો, કિંમત સાથે માંગમાં નોંધાતા ફેરફાર તથા પુરવઠા આપૂર્તિનું પરીક્ષણ.
- બજારમાં સ્પર્ધાત્મક વર્તણૂકની જાણકારી અન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો સ્પર્ધક શું આપે છે અને કિંમતે આપે છે તેની જાણકારી મેળવવી જોઈએ અને તેની સેવાઓની સરખામણી કરવી જોઈએ.
- બજારનાં વ્યવહારો અને વલણો અંગે સ્પષ્ટ જાણકારી હોવી અનિવાર્ય છે એટલે કે, નવીન ઉમેરાતા ઉત્પાદનો, મૂળભૂત ઉપભોક્તા વર્ગ તથા સંભવિત ઉપભોક્તાઓ વિગેરે.
- ઉપરાંત કિંમત નિર્ધારણના વિષયમાં એક મહત્વનો પ્રશ્ન એ પણ છે કે નવીન ઉત્પાદન એ બજારના હયાત ઉત્પાદનોની સાથે વધારાના કે પૂરક બને છે કે તેનો વિકલ્પ બની રહે છે. તેની જાણકારી મેળવવી, જે નવીન ઉત્પાદન એ હયાત ઉત્પાદનના પૂરક બની શકે તો તેમાં જે ઓછી કિંમત મૂકવામાં આવે તો બન્ને ઉત્પાદનોમાં પ્રોત્સાહક પરિણામો જોવા મળશે. પરંતુ જે, તે સમાંતર વૈકલ્પિક પ્રકારના ઉત્પાદન હશે એટલે કે એક સમાન ઉત્પાદન હશે તો બન્ને ઉત્પાદનની માંગ ઘટશે.

આમ કિંમત નિર્ધારણની પ્રક્રિયાએ કિંમત વસૂલ કરવાના ઉદ્દેશો પર તથા કિંમત અંગેના સંસ્થાના નિર્ણય પર અવલંબિત છે.

પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયા સંસ્થા દ્વારા ગ્રાહકને અવગત કરાવવા, યાદ કરાવવા અને રીઝવવા પ્રયોજવામાં આવતી હેતુલક્ષી કોઈપણ સ્વરૂપના પ્રત્યાયનનો સમાવેશ કરે છે.

પરંપરાગત માર્કેટીંગની પ્રોત્સાહન પ્રવૃત્તિમાં, કર્મચારીઓ દ્વારા આકર્ષક અને ચતુરાઈ પૂર્વક ઉપભોક્તા વર્ગને, ઉત્પાદનની માહિતી આપવી. તેની પસંદગી બદલવા અને નવીન ઉત્પાદન અપનાવવા પ્રોત્સાહિત કરે છે. વર્તમાન વલણ પ્રમાણે પ્રોત્સાહન ઉપભોક્તા વર્ગ સાથે પ્રત્યક્ષ સંબંધ ઉભો કરવા પર ભાર આપવામાં આવે છે. પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયાના મુખ્ય ત્રણ કાર્યો નીચે પ્રમાણે છે.

**અવગત કરવા :** માહિતી પૂરી પાડવાની પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયા જ્યારે કોઈપણ ઉત્પાદન બજારમાં મૂકવામાં આવે તે સમયે જ કરવામાં આવે છે.

**ગ્રાહકોને સમજાવવા :** આ ગ્રાહકોને આકર્ષવાની પ્રક્રિયા છે, કે જેમાં તેઓને નવીન રજુ થતા ઉત્પાદનો ખરીદવા પ્રેરવામાં આવે છે અને આ પ્રક્રિયા એ ઉત્પાદનનું વેચાણ જ્યારે વૃદ્ધિના તબક્કે પહોંચે ત્યારે હાથ ધરવામાં આવે છે.

**સ્મૃતિ કરાવવી :** ગ્રાહકોને ઉત્પાદનની માહિતી આપી તેઓ ઉત્પાદનનું નામ કે શાખ યાદ રાખી શકે તે માટે તેમને સ્મૃતિ કરાવવામાં આવે છે. આ કાર્ય ઉત્પાદનના જીવનચક્રમાં જ્યારે તે પરિપક્વ તબક્કામાં હોય અને ઉચ્ચતમ પ્રદર્શન દર્શાવે ત્યારે તેની શ્રેષ્ઠ શાખ ઉભી કરવા હાથ ધરવામાં આવે છે, કે જેમાં બજારમાં સ્થાપિત ઉત્પાદન ગ્રાહકોના મનમાં વર્ષો સુધી યાદ રહે.

આમ પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયાનો આખરી ધ્યેય તો ગ્રાહકવર્ગને, નિશ્ચિત ઉત્પાદનની ખરીદી કરવા માટે આકર્ષવાનો છે. અહીં મુખ્ય ચાર પ્રકારના સાધનો કે માધ્યમો ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. જે પ્રોત્સાહન મિશ્ર બનાવે છે તે આ પ્રમાણે છે.

**વિજ્ઞાપન :** જાહેરાતમાં વ્યક્તિગત રીતે નહિ પરંતુ વ્યાપક માધ્યમદ્વારા કે પ્રસારણ દ્વારા જે તે ઉત્પાદનની વિભાવના, તેની ગુણવત્તા, સેવા અંગે તેના પ્રયોજક દ્વારા માહિતી આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારની જાહેરાત વિવિધ પ્રસારણ માધ્યમો જેમ કે રેડિયો, સમાચારપત્રો, મેગેઝિન, ટી.વી. વિગેરેમાં થઈ શકે.

**વ્યક્તિગત વેચાણ :** અહીં વેચાણવૃદ્ધિ લાવવા માટે ઉત્પાદક સંસ્થા દ્વારા જે તે ઉત્પાદન અંગે એક કે વધુ વ્યક્તિઓને મૌખિક વાતચીત દ્વારા રૂબરૂ વેચાણ કાર્ય હાથ ધરવામાં આવે છે.

**વેચાણ પ્રોત્સાહન :** અહીં વિવિધ માર્કેટીંગ પ્રવૃત્તિઓ જેમ કે પ્રદર્શન, મોટા હોર્ડીંગ કે જાહેરમાર્ગો કે સ્થળો પર રજુઆત વિગેરે દ્વારા કે પ્રસંગોપાત તેના કાર્યક્રમના આયોજન દ્વારા વેચાણવૃદ્ધિ હાંસલ કરવામાં આવે છે. આ પ્રવૃત્તિ નિયમિત પ્રવૃત્તિઓનો ભાગ નથી.

**સાર્વજનિક સંપર્કો :** આ વેચાણકળાનું એક વ્યવહારિક અને વ્યાવસાયિક વલણ છે કે જેમાં ગ્રાહકવર્ગનું મૂલ્યાંકન, અવલોકન, અસરકારક નીતિઓ કે સંભાવનાઓને અભ્યાસ હાથ ધરીને, ચોક્કસ કાર્યક્રમ યોજવામાં આવે છે. જેથી પ્રજાને માહિતી પૂરી પાડી ઉત્પાદનને સ્વીકૃત અપાવવા સંપર્કસેતુ ઉભો કરી શકાય.

પ્રોત્સાહન આ પ્રક્રિયા વિવિધ ઉત્પાદનો અને વિવિધ સંગઠનોના આધારે અલગ અલગ હોઈ શકે છે. તેનાં મુખ્ય પરિબળો નીચે પ્રમાણે છે :

**ઉત્પાદનની લાક્ષણિકતા :** ઔદ્યોગિક અથવા ગ્રાહકલક્ષી ઉત્પાદન.

**બજારની પરિસ્થિતિઓ :** બજારની સ્થિતિના મૂલ્યાંકનમાં, બજારની વર્તમાન પરિસ્થિતિ, પસંદગી, નાપસંદગી, ગ્રાહકોની પ્રાથમિકતા, સ્પર્ધાત્મકતા વાતાવરણની હકારાત્મક અને નકારાત્મક સ્થિતિનો સમાવેશ થાય છે.

**નાણાભંડોળની ઉપલબ્ધિ :** નાણાંકીય સ્થિતિ પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયામાં સૌથી વધુ અવરોધક પરિબળ બની શકે છે.

**ઉત્પાદન જીવનચક્ર :** કોઈપણ ઉત્પાદનના પ્રારંભિક જીવનચક્રના સમયગાળામાં સૌથી વધુ રોકાણની આવશ્યકતા રહે છે. તેમાં પ્રોત્સાહનની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ ઉત્પાદન જ્યારે મહત્તમ સ્થિતિ સિદ્ધ કરી લે, પછીથી પુનઃ બજારને આવરી લેવા નવીન વેચાણકળા અપનાવવી પડે છે.

ગ્રંથાલય તથા માહિતીકેન્દ્રો માટે સામાન્ય રીતે પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયા ચાર કક્ષાઓ જેવી કે જાહેરાત, વેચાણપ્રદર્શન, પ્રચાર, વ્યક્તિગત સંપર્ક દ્વારા હાથ ધરવામાં મર્યાદાઓ હોય છે.

**જાહેરાત :** જાહેરાત એ ઉપજ કે સેવાની વ્યક્તિગત ધોરણે નહીં પરંતુ પ્રયોજક જેને પ્રત્યાયન માટે નાણાં ચૂકવે છે, તેના દ્વારા પ્રોત્સાહિત છે.

વેચાણ પ્રદર્શન એ, ગ્રંથાલય ઉત્પાદનોના હયાત ગ્રાહક વર્ગ માટે નવીન જાણકારી પૂરી પાડતી પ્રદર્શન પ્રક્રિયા છે. તેમ છતાં આ પ્રક્રિયાની કેટલીક મર્યાદા રહેલી છે. પરંતુ ગ્રંથાલય ઉત્પાદનો અને સ્ત્રોતોની ઝીણવટ પૂર્વકની માહિતી પૂરી પાડવામાં તથા સ્ત્રોતોના સંપૂર્ણ ઉપયોગ થાય તે માટે પ્રદર્શન જરૂરી છે. ઘણા સંગઠનોમાં તેના ભવનોમાં વપરાશમાં ન હોય તેવી વિશાળ જગ્યા ઉપલબ્ધ હોય છે. આ સ્થળ પર ગ્રંથાલયના ઉત્પાદનોના વેચાણ માટે પ્રદર્શન ભરી શકાય છે.

ગ્રંથાલયો/માહિતી કેન્દ્રો તેમની પ્રવૃત્તિઓને સમાચારો અથવા જાહેરખબરો દ્વારા પણ ઉત્તેજન આપે છે. પ્રચારનું કાર્ય કર્મચારીઓ દ્વારા મુલાકાતો, ચર્ચાસભાઓ, પરિસંવાદો અને જાહેર ચર્ચાઓના માધ્યમ દ્વારા કરવામાં આવે છે. આર્થિક રીતે સદ્ધર ના હોય તેવી માહિતી સંસ્થાઓમાં પ્રચાર સામાન્ય રીતે ઉત્તેજનનું મુખ્ય સાધન છે, છતાં બહુ જ ઓછા લોકો આ તકોનો ઉપયોગ કરવાની ચિંતા કરતા હોય છે.

**રૂબરૂ સંપર્ક :** બહુ જ ઓછું ખર્ચાળ પરંતુ સૌથી વધારે અસરકારક ઉત્તેજન યોજના કે જે ગ્રંથાલય પાસે છે. હાસ્યસભર અવાજ સાથે બધા જ પ્રશ્નોનો જવાબ આપવામાં કોઈક ખર્ચ થતો નથી. ઉપભોક્તાઓને ધ્યાન આપીને વિનમ્રતાપૂર્વક, હાસ્ય સાથે આવકાર આપવામાં કોઈ ખર્ચ થતો નથી. કેટલાક મૂલ્યવાન ગ્રાહકો માટે નીતિ નિયમોમાં છુટછાટ મૂકવામાં કોઈ ખર્ચ થતો નથી. કોઈ ખર્ચકાતા ઉપભોક્તા પાસે જઈને એ પૂછવામાં 'શું હું આપને કાંઈ શોધવામાં મદદ કરું' ? કોઈ ખર્ચ થતો નથી. આ બધા બિનખર્ચાળ ઉત્તેજનના પ્રયત્નો, ઉચ્ચ કાર્યક્ષમ અને ખર્ચાળ જાહેરાતો તરફ લઈ જાય છે જે સૌથી વધારે અસરકારક ઉત્તેજનની પદ્ધતિ છે. એક સંતુષ્ટ ગ્રાહક, ગ્રંથાલયમાં ઘણા ગ્રાહકોને સરળતાથી લાવી શકે છે કે જેઓ કદાચ જાહેરાતો પ્રત્યે પ્રતિભાવ ના આપતા હોય. અસંતુષ્ટ નિયમિત વપરાશકર્તા ગ્રંથાલય સેવાઓનો ઉપયોગ કદાચ ચાલુ રાખે પરંતુ અન્ય ઉપભોક્તાઓને ગ્રંથાલયમાં પ્રવેશવા માટે પ્રોત્સાહિત ના પણ કરે.

વ્યક્તિગત સંપર્કો એ વિસ્તૃત પ્રચાર છે. પરંતુ અહિંયાં વપરાશકર્તા બજારની જગ્યાએ નાણાંપૂર્તિ સંસ્થાઓ ઉપર પ્રયત્નો કેન્દ્રિત છે. પ્રચાર એ વર્ષમાં કોઈ એક વખત થતી પ્રવૃત્તિ ના હોવી જોઈએ કે જ્યારે સત્તામંડળ પાસે વધારે પૈસાની માંગણી કરવામાં આવી હોય પરંતુ તે ગ્રંથાલય અને સત્તાધિશો વચ્ચે સતત થતું ઔપચારિક અને બિનઔપચારિક પ્રત્યાયન હોવું જોઈએ.

**સ્થળ :**

મિશ્રણમાં સ્થળ પરિભળનું મહત્ત્વ એ બાબતની ચોકસાઈ કરાવવાનું છે કે જેમાં ગ્રાહકોને યોગ્ય સ્થળે અને યોગ્ય સમયે ઉત્પાદનો અને સેવાઓ ઉપલબ્ધ કરાવવાનું છે. ગ્રાહકના સંતોષના પ્રમાણ ઉપર સ્થળ પરિભળની મોટી અસર છે. સેવાના દરેક સ્તરે લઘુત્તમ ખર્ચે, ગ્રાહકસેવાનું પૂર્વનિર્ધારિત સ્તર પુરું પાડવા સ્થળની રચના કરવી જોઈએ.

કોઈપણ ગ્રંથાલય માટે સૌથી વધારે અગત્યની ઉપલબ્ધ માર્કેટીંગ વ્યૂહરચના એ સ્થળ છે. જો માહિતી કેન્દ્ર કે ગ્રંથાલય સાનુકૂળ જગ્યાએ નહીં હોય તો ઉપભોક્તાઓ એવું નક્કી કરશે કે ગ્રંથાલયની મુલાકાત લેવા માટે જે સમય અને પ્રયત્ન કરવો પડે છે તેના પ્રમાણમાં ગ્રંથાલય સેવાઓ નથી. આથી ગ્રંથાલય/માહિતી કેન્દ્રોએ તેમની ઈમારતો સાનુકૂળ જગ્યાએ સ્થાપિત કરવી જોઈએ. જો ગ્રંથાલયો/માહિતી કેન્દ્રો પહેલેથી જ દૂરના, અથવા અસુવિધાજનક જગ્યાઓએ આવેલ હોય તો ઉત્તેજન પ્રવૃત્તિઓનું અને એવા ઉત્પાદનોનું સર્જન કે સ્થળ અને બાહ્ય દેખાવની વિષમતા હોવા છતાં બજારને પ્રદિપ્ત કરે તેવું આયોજન કરવાની જરૂર છે. દા.ત. આ સંદર્ભમાં ઓનલાઈન સેવાઓ અને સ્ત્રોતો ઘણા મદદમાં આવી શકે છે.

સેવા કે માલનું સ્થળ સ્થાપન કે વહેંચણીમાં સંતોષજનક સંગ્રહ, વહેંચણી, કિંમત આકારણીની સાપેક્ષમાં વપરાશકર્તાઓની સુવિધાઓને ધ્યાનમાં રાખી પ્રચાર પદ્ધતિઓને પહોંચાડવાની વ્યવસ્થા કરવાનું આયોજન કરવાનો સમાવેશ થાય છે. માહિતી સેવાઓના કિસ્સામાં, સેવા ઉપલબ્ધિના સમગ્ર વિચારને આવરી લેતી વહેંચણી એ વિષમ પરિભળ છે. આથી તેમાં કેન્દ્રના ખુલવાના કલાકો, તેનું સ્થળ અને દસ્તાવેજો પુરા પાડવાના નિયમો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

માર્કેટીંગ વ્યૂહરચના આથી, આ ચાર પરિભળો અને તેમના ઘણા પાસાંઓ ઉપર આધારિત રહેશે. વ્યવસ્થાપકોએ, બજારની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખીને અને મનમાં એ વાત રાખવી જોઈએ કે બધાં પરિભળો એક-બીજા સાથે જોડાયેલાં છે, આ બધાં પરિભળો વચ્ચે સપ્રમાણતા પ્રાપ્ત કરવી જોઈએ. નવી માહિતી સેવાના સામાન્ય સ્વરૂપ પાછળ સારું એવું સંશોધન કર્યું હોય અને માલના અનુસંધાનમાં ઉપભોક્તાની જરૂરિયાત સંતોષતું હોય તો પણ કિંમત અંગેના ખોટા નિર્ણયથી, અસંતોષજનક વહેંચણી અથવા અપૂરતી કર્મચારી તાલીમના કારણે આખી યોજના સંપૂર્ણ રીતે છોડી દેવી પડતી હોય છે. એક વખત સંપૂર્ણ વ્યૂહરચના સ્થાપિત થઈ જાય તો તે માહિતી સેવાના આયોજનનો આધાર પુરો પાડે છે. બીજા શબ્દોમાં માર્કેટીંગ મિશ્રણમાંથી ઉદ્ભવતા અગત્યના નિર્ણયોના આધારે તેની બધી પ્રવૃત્તિઓ અલવમાં મુકી શકાશે.

## તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(2) માર્કેટીંગ મિશ્રના ચાર ઘટકો વિશે લખો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 17.7 બજાર વિભાજન (MARKET SEGMENTATION)

માર્કેટીંગના સમગ્ર વિચારના અનુસંધાનમાં બજાર વિભાજનની પ્રક્રિયા મૂળભૂત છે કારણ કે તે ઉપભોક્તા એટલે કે ગ્રંથાલયના વર્તમાન કે સંભવિત ઉપભોક્તાને ઉપજ એટલે કે ગ્રંથાલયના સંગ્રહ અને સેવાઓને બદલે કેન્દ્રમાં રાખે છે. માર્કેટીંગકળાની વ્યૂહરચનાની આધારમૂલક બાબત એ છે કે પોતપોતોની અલગ જરૂરિયાત, ઈચ્છાઓ અને અભિરૂચિઓવાળા અન્યોન્ય બજાર ક્ષેત્રો હોય છે. બજાર વિભાજન એ બજારનું વપરાશકર્તાઓના અન્યોન્ય સમૂહોમાં વિભાજન છે કે જેઓને વેચાણ મિશ્રણ કે વિવિધ ઉત્પાદનોની જરૂરિયાત હોય છે. (કોટલર અને અન્ય 1994) તે બજારનું સમાન સમૂહોમાં વિભાજિતકરણ છે કે જે માર્કેટીંગ ચિત્રના ચલો જેવા કે ઉપજ, કિંમત, ઉત્તેજન અને સ્થળના ચારપી (4Ps) પ્રમાણે પ્રતિભાવ આપે છે. તે વિષમ બજારનું સમસમૂહોમાં વિભાજિતકરણ છે. માર્કેટીંગ વ્યવસ્થાની દૃષ્ટિએ વિભાજન અગત્યનું છે કારણ કે અલગ અલગ ખરીદકર્તાઓની જરૂરિયાતો પણ અલગ અલગ હોય છે. દરેક સમૂહ કે ઘટકને અલગ અલગ માર્કેટીંગ મિશ્રનો ઉપયોગ કરી ગ્રાહકલક્ષી સેવાઓ આપીને સંભવિત ગ્રાહકો સુધી પહોંચી શકાય. મોટે ભાગે ગ્રંથપાલો વપરાશકર્તા સમૂહોની રૂચિઓને ધ્યાનમાં લીધા વગર, વપરાશકર્તાઓની જરૂરિયાતો વિશે ધારણા કરી તેમનો પુસ્તક સંગ્રહ એકઠો કરતા હોય છે. ગ્રંથાલય બજાર ઘટકો એ હકીકતને ધ્યાનમાં લે છે કે ગ્રંથાલય ઉપભોક્તા કે જે અથવા સેવા માટે વિનંતી કરે છે તે બધી અલગ અલગ વ્યક્તિઓ છે જેઓ કેટલીક રીતે અનન્ય છે. નીચેના કારણોસર બજાર વિભાજન ઉપયોગી છે.

**સરળ માર્કેટીંગ :** વપરાશકર્તાઓના નાના સમૂહો ખાસ કરીને જ્યારે તેઓ ઘણા સમાન લક્ષણો ધરાવતા હોય તો તેમની જરૂરિયાતો સંતોષવી સરળ હોય છે.

**તક શોધ :** નવા દાખવા કરેલા ઉત્પાદનો માટે ઓછા સંતુષ્ટ ખરીદકર્તાઓને ધ્યાનમાં લઈ શકાય.

**કાર્યક્ષમ :** માર્કેટીંગ સ્ત્રોતોને એ શ્રેષ્ઠ ઘટકો ઉપર કેન્દ્રિત કરી શકાય કે જેઓ માલને રજૂ કરવો, કિંમત ઉત્તેજન અને સ્થળ બાબતે સરળતાથી સ્વીકારી કરનારા હોય અને આથી રસ ન ધરાવનાર પાછળ બગડતા ભંડોળ અને સમયને ટાળી શકાય.

બજાર વિભાજનને ત્યારે અમલમાં મૂકી શકાય જ્યારે બજારમાં પ્રભાવશાળી, માપન કરી શકાય તેવા તફાવતો હોય. છતાં અલગ તારવેલ બજાર ઘટકો આ પ્રમાણે હોવા જોઈએ :

- પુરતા વિશાળ
- સભ્યો વચ્ચેના તફાવતો કે જેનું માપન થઈ શકે
- પ્રત્યાયન અને ઉત્તેજન પ્રવૃત્તિઓ પ્રત્યે સાનુકૂળ
- એક અથવા વધારે માધ્યમના ઉપયોગ દ્વારા પહોંચી શકાય તેવા
- વિવિધ ઉત્પાદનોથી થતા વિવિધ લાભોમાં રસ ધરાવનાર
- બજારના વિસ્તૃતિકરણ અને વિવિધ બજાર ઘટકો સુધી પહોંચવા માટેનો નફો, ઘણા વેચાણ કાર્યક્રમોને વિકસાવવાની કિંમત કરતાં વધારે હોવો જ જોઈએ.

બજાર વિભાજન બે બજાર ચલોના આધારે કરવામાં આવે છે : વર્ગીકરણ ચલ અને વર્ણનાત્મક ચલ. વર્ગીકરણ ચલનો ઉપયોગ બજારને નીચે દર્શાવેલ ઘટકોમાં વિભાજિત કરવા માટે થાય છે.

**ભૌગોલિક ઘટકો :** આમાં બજારના વિવિધ ભૌગોલિક એકમો જેવાં કે રાજ્યો, પ્રદેશો, રાષ્ટ્રો વગેરેમાં વિભાજિત કરવાનો સમાવેશ થાય છે. આ એકમ એવા વપરાશકર્તાઓ ધરાવે છે કે જેઓ ચોક્કસ ભૌગોલિક વિસ્તારમાં રહેતા હોય. આ બજારો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના પ્રકારો, કદ અને સ્થળ કે જેમાં ખુલવાના કલાકો અને અપાતી સેવાઓનો સમાવેશ છે, તેને નક્કી કરે છે. સાર્વજનિક ગ્રંથાલયોના ગ્રંથપાલોએ ગ્રંથાલય સેવાઓની જરૂરિયાત ધરાવતા ભૌગોલિક સ્થળોની તપાસ કરવી જોઈએ અને તે પ્રમાણે સેવા પણ પૂરી પાડવી જોઈએ. ગ્રામ્ય પ્રદેશો કે જે દૂર અને અલિપ્ત છે તેમને ફરતા ગ્રંથાલય દ્વારા સેવાઓ પૂરી પાડવી જોઈએ. ઉદ્યોગો અને સંશોધન અને વિકાસ કેન્દ્રોને સેવા પૂરી પાડતાં વિશિષ્ટ ગ્રંથાલયો અને જુદા જુદા પ્રદેશોમાં શાખાઓ ધરાવતા સ્ત્રોત અને વિકાસ સંસ્થાઓએ દરેક પ્રદેશની ખાસ જરૂરિયાતો પ્રમાણે સેવા વિકસાવવાનું ધ્યાનમાં લેવું પડશે.

**વસતિવિષયક વિભાજન :** આ કિસ્સામાં બજારને વસતિવિષયક ચલો જેવા કે ઉંમર, જાતિ, વ્યવસાય, આવક, પ્રજાતિ વગેરેના આધારે વિભાજિત કરવામાં આવે છે. વસતિવિષયક બજાર વિભાજન ગ્રંથાલયોમાં બજાર ઘટકોને અલગ પાડતી જાણીતી પદ્ધતિઓમાંની એક છે. તેઓ ઘણી વખત સ્પષ્ટ બજાર જરૂરિયાત સાથે સંકળાયેલા છે અને આ બજારોની આનુષંગિક માહિતી સરળતાથી ઉપલબ્ધ હોય છે. વસતિવિષયક બજારોને ઉંમર, જાતિ, રાષ્ટ્રીયતા, આવક, વ્યવસાય, ધર્મ, સામાજિક જરૂરિયાતો (જેવા કે શોખ, રમતો, મનોરંજનના કેટલાક પ્રકારો વગેરે) અને શારીરિક જરૂરિયાતો (શારીરિક વિકલાંગ માટે) દ્વારા ઓળખી શકાય.

**મનોવૈજ્ઞાનિક વિભાજન :** ખરીદકર્તાઓને સામાજિક-આર્થિક દરજ્જા પ્રમાણે, જીવન પદ્ધતિ, શોખ કે વ્યક્તિત્વ લક્ષણોને આધારે વિભાજન કરવાની ક્રિયાને મનોવૈજ્ઞાનિક વિભાજન કહે છે. આ પ્રકારનું બજાર વર્તણૂંક, જીવનપદ્ધતિ, વ્યક્તિત્વ અને સામાજિક વર્ગોની તરાસ કરે છે. ભૂતકાળમાં જે લોકોએ ગ્રંથાલય સેવાઓ ઉપયોગમાં લીધેલ હોય તેમને ગ્રંથાલય સેવાઓ અને તેના ઉપયોગ વિશે યાદ કરાવવું જોઈએ. ઉપરાંત, બદલાયેલી જીવન પદ્ધતિ, નવું વાતાવરણ, નવી સુવિધાઓ ધરાવતા લોકોને પણ ગ્રંથાલય સેવાઓના ઉપયોગ પ્રત્યે પ્રોત્સાહિત કરી શકાય.

**વર્તનલક્ષી વિભાજન :** ખરીદકર્તાઓને તેમના ઉત્પાદન અંગેના જ્ઞાન, ઉપયોગ, છાપ, વફાદારી, વલણો અને બજાર પરિબળો પ્રત્યેના પ્રતિભાવો વગેરેના આધારે વિભાજિત કરવામાં આવે છે.

વર્ણનભેદ ચલોનો ઉપયોગ દરેક ઘટકનું વર્ણન કરવા તેમજ એક ઘટકને બીજાથી અલગ પાડવા માટે થાય છે. વર્ણનભેદક ચલો સરળતાથી ઉપલબ્ધ માપના હોવા જ જોઈએ અથવા તો તે સરળતાથી મેળવી શકાય તેવા માપનો કે જે દ્વિતીય સ્ત્રોતોમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે તેની સાથે સાંકળી શકાય તેવા હોવા જોઈએ. બજાર વિભાજનની તાકાત એ હકીકતમાં પડેલી છે કે તે માલ અથવા સેવા ઉપર આધારિત હોવા કરતાં અંતિમ ઉપભોક્તા ઉપર આધારિત છે. અંતિમ ઉપભોક્તાને એ સેવાની ખાતરી આપવામાં આવે છે કે જે શક્ય હોય ત્યાં સુધી સર્વસામાન્ય બજારની જરૂરિયાતો કરતાં વ્યક્તિગત જરૂરિયાતોને સંતોષ આપે.

### 17.7.1 બજાર વિભાજનની વ્યૂહરચનાઓ (Strategies for market Segmentation)

આપણે જાણી ચૂક્યા છીએ કે બજાર લક્ષ્યાંકોમાં મૂલ્યાંકન, પસંદગી અને એવા બજાર ઘટકો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું કે જેની ગ્રંથાલય સેવા કરવાનું નક્કી કર્યું હોય તેનો સમાવેશ થાય છે. ગ્રંથાલય બજાર વિભાજન એ હકીકતને ધ્યાનમાં લે છે કે બધા ગ્રંથાલય ઉપભોક્તાઓ કે જે ઉત્પાદન અથવા સેવા માટે વિનંતી કરે છે તે એવી વ્યક્તિઓ છે કે જેની તેઓ સૌથી વધારે અસરકારકતાથી સેવા કરી શકે. આવું કરવા માટે બ્રાયસન ત્રણ વ્યૂહરચનાઓનું સુચન કરે છે.

- અવિભાજિત માર્કેટીંગ
- વિભાજિત માર્કેટીંગ
- કેન્દ્રિય માર્કેટીંગ

**(a) અવિભાજિત માર્કેટીંગ :**

જ્યારે ગ્રાહકવર્ગ તમામ લોકો એક સમાન હોય તેમની આવશ્યકતા અને પસંદગી પણ એકસમાન હોય ત્યારે, સંગઠન દ્વારા તમામ ઉપભોક્તાઓ માટે એક જ ઉત્પાદન રજૂ કરવામાં આવે છે. અહીં તમામ ગ્રાહકોને એકસમાન ગણવામાં આવે છે. તેમને એક આદર્શ ધારાધોરણનું ઉત્પાદન પુરું પાડવામાં આવે છે અને લાગુ પડતા તમામ ઉપભોક્તાઓ તેના ઉત્પાદનો (પુસ્તકો, સામયિકો, ડેટાબેઝ, વાજ્ઞય સૂચિઓ વગેરે) તથા સેવાઓ (સંદર્ભ, ઓનલાઇન, પુસ્તક આપ-લે, આંતર ગ્રંથાલય લોન વગેરે) તેઓ જે તે સ્વરૂપમાં આપે છે. તે જ સ્વરૂપમાં ઉપયોગમાં લે છે. બીજા અર્થમાં કહીએ તો જેમ પ્રસારણ માધ્યમ દ્વારા સમાન રીતે તમામ દર્શકો માટે, રજૂઆત કરવામાં આવે છે. તેમ આ અભિગમ ઉપભોક્તાઓના વ્યાપક વર્ગ માટે ગ્રંથાલય દ્વારા એકસમાન ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં વધુ ખર્ચ લાગે તેમ હોય તથા, ગ્રંથાલયનું અંદાજપત્ર મર્યાદિત હોય અને નાણાંકીય અછત હોય ત્યાં પણ અભિન્ન વેચાણબજાર અપનાવવામાં આવે છે. તેના કારણે ઉત્પાદન ખર્ચ ઘટી જાય છે. સમગ્ર સમાજ જ્યાં લક્ષિત બજાર હોય તેવી પરિસ્થિતિમાં પણ તેને લાગુ કરી શકાય છે.

**(b) વિભાજિત માર્કેટીંગ**

વિભાજિત વેચાણકળામાં ગ્રંથાલય દ્વારા વ્યાપક ઉપભોક્તા વર્ગમાંથી નાના નાના સમૂહોને અલગ વિભાજિત કરવામાં આવે છે. અને આ નાના સમૂહોની અલગ-અલગ આવશ્યકતા અને ગુણધર્મોને ધ્યાનમાં રાખી તેમને કેવા પ્રકારના ઉત્પાદન અને સેવાઓ પૂરા પાડવા જોઈએ તે અંગે આયોજન ઘડી કાઢવામાં આવે છે. પ્રત્યેક સમૂહની મૂળભૂત આવશ્યકતાને શોધી તે પ્રમાણે સેવા પૂરી પાડવામાં આવે છે. વ્યાપક ઉપભોક્તા વર્ગમાં ક્યારેક કેટલાક ઉપભોક્તાઓની સંભાવના રહે છે. જ્યારે વિભાજિત સમૂહોમાં કયા સ્વરૂપે કઈ ખામી રહે છે તે તાત્કાલિક જાણી શકાય છે અને તે પ્રમાણે ગ્રંથાલયના સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ કરી મહત્તમ સેવા પૂરી પાડી શકાય છે.

તેમ છતાં આ અભિગમ અપનાવવા માટે વધુ પ્રમાણમાં નાણાંની આવશ્યકતા રહે છે. વળી અહીં પ્રત્યેક સમૂહનો અલગ અભ્યાસ હાથ ધરવાનો હોઈ વધુ સમય લાગે છે. આ અભિગમમાં વિશેષ સેવાઓ કે જેમાં વધારાનો કર્મચારીગણ, વહીવટી અને પ્રોત્સાહન ખર્ચ લાગે છે.

**(c) કેન્દ્રિય માર્કેટીંગ :**

આ પ્રકારની પરિસ્થિતિમાં ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્ર કોઈ નાના, વિશેષ ઉપભોક્તાઓને અથવા સેવાઓના ખાસ ક્ષેત્રને ધ્યાનમાં રાખીને માર્કેટીંગ કેન્દ્રિત કરે છે. ઉપભોક્તાઓને વ્યાપક સુવિધા આપવાના બદલે અહીં કેટલાક પસંદગીયુક્ત ઉપભોક્તાઓને સવિશેષ અને ઉંડાણપૂર્વકની સેવા ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવે છે. ગ્રંથાલય ઉદ્દેશપૂર્ણ નાના વર્ગને લક્ષિત બજાર બનાવે છે અને સક્રિય રીતે તેટલા ક્ષેત્રને જ સેવા આપે છે. કોઈ વિશેષ સમૂહ કે સેવા ક્ષેત્ર ઉપર ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરતું હોઈ તે મજબૂત વેચાણ બજાર મેળવે છે કારણ કે તેને બજારના વિભાગોની જાણકારી છે અને તેથી સેવા પૂરી પાડવા માટે ખ્યાતનામ બની રહે છે. ઉદાહરણરૂપે જોઈએ તો કોઈ વિશિષ્ટ ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્ર ચયનાત્મક માહિતી સેવા પૂરી પાડવાનું નક્કી કરે છે. જેમાં ઉપભોક્તાઓની માંગ પ્રમાણે તેમને આવશ્યક સ્વરૂપે માહિતી પુરી પાડવામાં મદદરૂપ બને છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(3) બજાર વિભાજનની ત્રણ મુખ્ય વ્યૂહ રચનાઓ જણાવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**17.8 બજાર સંશોધન/વિશ્લેષણ (MARKET RESEARCH/ANALYSIS)**

માર્કેટીંગના વિવિધ કાર્યક્રમોના વિશેષ માળખા અંગેના નિર્ણયોનું વિશ્લેષણ કરવા સંસ્થાને જરૂરી માહિતી બજાર વિશ્લેષણ અથવા બજાર સંશોધન પૂરી પાડે છે. માર્કેટીંગ આયોજન માટે સચોટ પૂર્વ અભ્યાસ અને વિશ્લેષણ કરવાથી બજારનો મૂળભૂત ખ્યાલ આવે, ગ્રાહકવર્ગ અંગે સંપૂર્ણ સ્પષ્ટ ચિત્રણ મળી રહે બજારની વિવિધ કક્ષાનું યોગ્ય અને અર્થપૂર્ણ વિભાજન થઈ શકે. આ બજારની આવી પરિસ્થિતિમાં તથા સંગઠન દ્વારા કેવાં પગલાં લેવાની આવશ્યકતા છે તે રજૂ કરે છે.

બજારના વ્યાપક અભ્યાસ માટે વિવિધ પૃથક્કરણો છે કે જે બજારની વ્યૂહરચનામાં મદદ કરે છે. જેમ કે, આદાન-પ્રદાન પદ્ધતિ વિશ્લેષણ, છાપ (અસર) વિશ્લેષણ, ઉપભોક્તા સંતુષ્ટિ અભ્યાસ, પદાર્થ જીવનચક્ર, તથા ઉત્પાદન અંગેના પોર્ટફોલિઓના વિવિધ આંકડાઓ મેળવી શકાય છે.

**વિનિમય પદ્ધતિ વિશ્લેષણ :**

આદાન પ્રદાન પ્રક્રિયાના વિશ્લેષણ દ્વારા ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રના મેનેજર ઉપભોક્તા વર્ગ તેમને પૂરી પાડવામાં આવતી સેવાઓના બદલામાં શું પ્રદાન પુરું પાડી શકે તે ઓળખી શકે. તેનું મહત્વ વાસ્તવિક અને અવાસ્તવિક વસ્તુઓ ઓળખવામાં રહેલું છે અને આથી આ જાણકારી ગ્રંથાલય સમાજ માટે અત્યંત મહત્વની અને ઉપયોગી બની રહે છે. કારણ કે આ ઉપયોગી માહિતી નવી સેવાઓના આયોજન માટે અથવા ચાલુ સેવાઓના સમર્થન માટે માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.

**છાપ-અસર વિશ્લેષણ :**

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની છાપ કેવી છે તે અંગે વિશ્લેષણ કાર્ય દ્વારા તેના ઉપભોક્તા વર્ગ, તેના પ્રત્યેક સંસ્થાનો તેમજ સરકારી વિભાગો સમક્ષ તેની યોગ્ય છબી રજૂ કરી શકાય છે. ગ્રંથાલય જેવી સંસ્થાઓ માટે તેની એક હકારાત્મક છબી હોવી અગત્યનું છે, કારણ કે તેના પ્રભાવ પ્રમાણે ઉપભોક્તાના દ્રષ્ટિકોણ જોવા મળે છે. તેનો ગ્રાહકવર્ગ તેનું મૂલ્યાંકન તેની પ્રતિષ્ઠા પ્રમાણે કરે છે અને વધુને વધુ પ્રમાણમાં ઉપભોક્તાઓને આકર્ષે છે. તેમજ તેના દ્વારા નાણાંકીય ભંડોળ મેળવવામાં પણ સહાયતા મળી રહે છે. ઉપરાંત નવીન સેવાઓના આયોજન માટે તેમજ ચાલુ સેવાઓના તટસ્થ અવલોકન માટે તેની પ્રતિષ્ઠા કેવી છે તે જાણવું જરૂરી છે.

**ઉપભોક્તા સંતુષ્ટિ અભ્યાસો :**

આ પ્રકારના અભ્યાસ દ્વારા ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રની પ્રવૃત્તિઓ અને તેની સેવાઓ અંગે તેના ચાલુ ઉપભોક્તાઓ સંતુષ્ટ છે કે નહીં તેની જાણકારી મળે છે. આ પ્રક્રિયા દ્વારા ગ્રંથાલયની સેવા અને ઉત્પાદનોની જાહેરાત પણ થઈ શકે છે. અને માર્કેટીંગ માટે પણ તે એક ઉપયોગી સાધન બની શકે તેમ છે. ઉપરાંત તેના કારણે નાણાંકીય આયોજનમાં પણ માર્ગદર્શન મળી રહે છે. જો ઉપભોક્તા ગ્રંથાલય સેવાથી સંતુષ્ટ હોય અને આ અભ્યાસ પ્રાપ્ત થાય તો નાણા પ્રવાહ જળવાઈ રહે છે. શ્રેષ્ઠ પરિણામો મળે તો વધુ નાણાંની ફાળવણી પણ થઈ શકે છે. ઉપભોક્તાઓના પ્રતિભાવો દ્વારા કઈ સેવા સૌથી શ્રેષ્ઠ છે તે પણ નક્કી થઈ શકે છે. આ અભ્યાસ દ્વારા :

(અ) મહત્વની સેવાઓ કે જે ઉંચા કાર્ય સ્તરે પૂરી પાડવામાં આવે છે.



- (બ) ઓછા મહત્વની સેવા કે જે ઉંચા કાર્ય સ્તરે પૂરી પાડવામાં આવે છે.
- (ક) મહત્વની સેવા કે જે નિમ્ન સ્તરે અપાતી હોય અને જેમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાની જરૂરી છે.
- (ડ) ઓછી પ્રાથમિકતા વાળી સેવા કે જે સારા કાર્ય સ્તરની છે.
- (ક) પરિણામવાળા વિકલ્પ માટે સેવાઓના સ્ત્રોત ઉપર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું આવશ્યક છે. જ્યારે (બ) પરિણામ વાળા વિકલ્પના પરિણામો ઉપર ઓછું ધ્યાન આપી શકાય. જ્યારે નવી સેવાઓ દાખલ કરવા નિર્ણય લેવામાં આવે અને જ્યારે હયાત સેવાઓનું સુસંગત કરવામાં આવે ત્યારે મહત્વની અને કામગીરીની જરૂરિયાતો કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય દાખલ કરી શકાય.

### ઉત્પાદન જીવનચક્ર તથા પોર્ટફોલિઓ શ્રેણીક (Product life cycle and portfolio matrix)

ઉત્પાદન જીવનચક્ર તથા ઉત્પાદન પોર્ટફોલિઓના શ્રેણીકનો ઉપયોગ કરીને વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. આ ઉત્પાદનના જીવનચક્રનો આધાર તેના સ્થળ, સજીવનકાળ અર્થાત્ નિશ્ચિત સમયગાળા તથા સંલગ્ન જીવંત વાતાવરણ પર છે. ઉત્પાદનના જીવનચક્રના વિવિધ તબક્કાઓમાં બજારમાં વૃદ્ધિ થવાની સાથે જ બદલાવ જોવા મળે છે. આ પરિવર્તન એ વ્યૂહાત્મક માર્કેટીંગ ગોઠવવા માટે અત્યંત મહત્વના સૂચક પરિબળો ગણી શકાય છે. ઉત્પાદન જીવનચક્ર એ મુખ્યત્વે વિકાસની ગતિ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. જ્યારે, પોર્ટફોલિઓ શ્રેણીક એ બજારના વિકાસ અને ઉત્પાદન કે સેવાની સમર્થતા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતીકેન્દ્રોમાં વધુ અગત્યતા ધરાવતી વિસ્તૃત અને વ્યાપક બનાવવી જરૂરી છે. ગ્રંથાલયની સેવાઓ સ્થાપિત અને મૂલ્ય આધારિત સેવાઓ સુવ્યવસ્થિત રીતે જળવાવી જોઈએ. તેમજ તે લાંબા સમય સુધી ટકી રહે અને સફળતા પૂર્વક ચાલુ રહે તે તેની ખાતરી કરવી જોઈએ. જે સેવાઓ નબળી અથવા ઓછી માંગ ધરાવે છે તેને બદલીને નવીન સેવા કે ઉત્પાદનો અપનાવવાં જોઈએ. જે સેવાઓનું પ્રદર્શન વિવિધ કારણોસર યોગ્ય ન જણાય તે અંગે એક વિશ્લેષણ હાથ ધરવું જોઈએ. આ ઉત્પાદનના પોર્ટફોલિઓના શ્રેણીના આધારે સમગ્ર સેવાઓનું પરીક્ષણ હાથ ધરી ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોએ તેમની સેવાની ઉપયોગિતા તથા તેનું સ્થાન કેવું છે તે જાણી તેને ઉત્પાદન સેવાના જીવનચક્ર સાથે સાંકળીને અનુરૂપ માર્કેટીંગ ધરવાં જોઈએ.

## 17.9 વેચાણકળા કાર્યક્રમનું અમલીકરણ તથા મૂલ્યાંકન (IMPLEMENTING A MARKETING PROGRAMME AND EVALUATION)

કોઈપણ સંસ્થા જ્યારે તેના કર્મચારી ગણ સમક્ષ તેની માર્કેટીંગની વિભાવના સ્વીકારી નિશ્ચિત કરી લેવામાં આવે ત્યારબાદ તેનું પ્રથમ કાર્ય તેની વર્તમાન શક્તિઓને તે જાણવાનું તથા તેની ઉણપ કે ખામીને શોધી કાઢીને ગ્રંથાલયની હાલની કાર્યરીતિ પ્રમાણે લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવાનું છે. આ લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવા માટે નીતિ-નિયમો અને કાર્ય પ્રક્રિયા હાથ ધરવામાં આવે છે. આ સમગ્ર પ્રવૃત્તિઓમાં મોટી સંખ્યામાં સંગઠનના કર્મચારીઓનો મહત્વનો સમય તથા સ્ત્રોતોને સાંકળવામાં આવે છે. કોઈપણ માર્કેટીંગ કાર્યક્રમના અમલીકરણ અને મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયામાં સમાવિષ્ટ મહત્વના પરિબળો આ પ્રમાણે છે : માર્કેટીંગ અન્વેષણ, માર્કેટીંગ કાર્યક્રમ તથા સેવાઓનું વૈવિધ્ય અને નવસર્જન.

### 17.9.1 વેચાણકળાનું અન્વેષણ (Marketing Audit)

કોઈપણ માર્કેટીંગના કાર્યક્રમમાં તેની સાથે સંકળાયેલ તમામ પાસાંઓનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે તે અગત્યનું છે. સુસંગત કાર્યક્રમના અન્વેષણમાં એની ખાતરી કરવામાં આવે છે કે કોઈ અગત્યનું પાસું બાકાત રહ્યું નથી. આ અન્વેષણ પરીક્ષણનું સૌ પ્રથમ કાર્ય, સંસ્થાને અસરકર્તા પર્યાવરણીય પરિબળો કયા છે, તે જોવાનું છે. તેમાં સમાવિષ્ટ પ્રશ્નો જેવા કે સંસ્થાના ઉપયોગકર્તાઓ કોણ છે ? અને સંસ્થાના હાલના તથા અપેક્ષિત ભાવિ ઉપયોગકર્તાઓનું કદ, લાક્ષણિકતાઓ તથા તેમની માંગ શું છે ? ઉદાહરણરૂપે જોઈએ તો કોઈ યુનિવર્સિટીમાં ગ્રંથાલયો માટે તેઓ જાણી શકે કે આગામી 5 થી 10 વર્ષમાં નવા કયા ડિગ્રી કાર્યક્રમો હાથ ધરવામાં આવશે કે જેથી ઉપલોક્તાઓની ભાવિ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ મૂકી શકાય. આ તબક્કે ધ્યાનમાં રાખવાની બાબત એ છે, કે અહીં સંસ્થા દ્વારા ધારણાઓ કરવા કરતાં વાસ્તવિક માહિતી મેળવવી કે જેથી ભવિષ્યમાં થતી ભૂલો કે ક્ષતિઓ નિવારી શકાય.

માર્કેટિંગ અન્વેષણના દ્વિતીય તબક્કાની કામગીરીમાં સંગઠનની હાલની, કાર્ય પદ્ધતિનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે અને તેના દ્વારા, કેવા પ્રકારના માર્કેટિંગના કાર્યક્રમો હાથ ધરવા જોઈએ તે અંગે જાણકારી મળી રહે છે. જે ગ્રંથાલયના, વાતાવરણ અંગે અગાઉથી એટલે કે પ્રારંભિક તબક્કામાં જ તેના લાંબાગાળાના અને ટૂંકાગાળાના ધ્યેયો અન્વેષણ દ્વારા કરવામાં આવેલા છે અને મહત્તમ સ્ત્રોતોની ફાળવણી સામે પેટ્રન સેવાના પરિબળો વિરુદ્ધ પ્રાપ્તિ ગોઠવી શકાય.

આ ધ્યેયો નિશ્ચિત હોય તો, ગ્રંથાલય દ્વારા તેના ઉપભોક્તા વર્ગ તેમજ સમાજમાં જાગૃતતા વધારવા અંગે જાણકારી પૂરી પાડવા, અને ઉપભોક્તાઓને ગ્રંથાલય સંગ્રહમાં પ્રવેશ માટેની ગ્રંથાલય સેવાઓ હાથ ધરી શકાય.

અહીં દરેક ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની જરૂરિયાતો અને ઉપલબ્ધ અનુસાર સિદ્ધિઓ અને ક્રિયાઓ માટેની યોજના જુદી જુદી હશે. અન્વેષણના અંતિમ તબક્કામાં માર્કેટિંગ માટે હાથ ધરવામાં આવેલ વિવિધ કાર્યક્રમોના સંલગ્ન તમામ પાસાંઓનું સતત પુનઃ મૂલ્યાંકન સંગઠને નક્કી કર્યા પ્રમાણેનો સમાવેશ કરવો જોઈએ.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(4) માર્કેટિંગ અન્વેષણ અંગે તમારી સમજણની રજૂઆત કરો.

- નોંધ :
1. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.
  2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

### 17.9.2 વેચાણકળાનો કાર્યક્રમ (The Marketing Programme)

માર્કેટિંગ કાર્યક્રમના વિવિધ મુદ્દાઓ જેવા કે તેના અંગભૂત ભાગો કયા રહેશે, વેચાણકળા મિશ્રમાં શું હોવું જોઈએ, કયાં ઉત્પાદનો બજારમાં મુકવામાં આવશે, તથા કેટલી કિંમત રાખવામાં આવશે, પ્રત્યાયન વિસ્તૃતિકરણ અને વિતરણ માટે કઈ પદ્ધતિ હોવી જોઈએ વગેરે અંગે સમાવેશ કરવા નક્કી કરવામાં આવે છે. એક વિશિષ્ટ વેચાણકળા કાર્યક્રમમાં નીચેના તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે :

1. ગ્રંથાલય માહિતી કેન્દ્રના ઉદ્દેશોની પુનઃ ચકાસણી કરવી. સંસ્થાના ધ્યેયો અને નિતિ-નિયમોના સંદર્ભમાં જોવું જોઈએ.
2. સંગઠનની ક્ષમતા પ્રમાણે ધ્યેયો નક્કી કરવાં.
3. સંભવિત અને વાસ્તવિક ઉપભોક્તાઓને ઓળખવા અને તેમની આવશ્યકતાઓ જાણવી.
4. જે સેવાઓ અને ઉત્પાદનોનું માર્કેટિંગ કરવાનું છે તેને ઓળખવા. તથા શું તેના માટે કોઈ કિંમત લેવામાં આવશે તથા ઉપભોક્તાઓને કેટલી કિંમત ચૂકવવાની રહેશે તે નક્કી કરવું.
5. તમારા કાર્ય પ્રક્રિયાના પર્યાવરણીય માળખામાં કટોકટી યુક્ત કારણો સ્વીકારવા.
6. ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતોનો સર્વે કરવો જેમ કે, કર્મચારીગણ, સાધનો, આપૂર્તિ, સંપર્ક ચેનલો વિગેરે.

7. વેચાણવૃદ્ધિના કાર્યક્રમો હાથ ધરવા જેમાં સંપર્ક ચેનલો, (સમયપત્રક, આ ચેનલ ઉભી કરવા માટે આવશ્યક સ્ત્રોતો તથા નાણાકીય આવશ્યકતાઓ વિગેરે) વેચાણવૃદ્ધિ કાર્યક્રમની અસરો ચકાસણી તથા તેના માટે પ્રોત્સાહક સાહિત્ય તૈયાર કરવું.
8. પ્રાથમિકતાના ક્ષેત્રો નક્કી કરવા.
9. ઉપભોક્તા શિક્ષણ કાર્યક્રમોનું આયોજન
10. મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓનું માળખું વિકસાવવું.

#### મૂલ્યાંકન :

માર્કેટીંગના કાર્યક્રમોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં ન આવે તો તેનું સમગ્ર આયોજન અપૂર્ણ રહે છે. આ મૂલ્યાંકન કાર્યક્રમના વિવિધ તબક્કાઓ નીચે પ્રમાણે છે.

- (અ) મૂલ્યાંકનનો વ્યાપ નક્કી કરવો : આ પ્રક્રિયામાં એક પ્રશ્નોત્તરી તૈયાર કરી તેના દ્વારા કોઈ સેવા કે ઉત્પાદનની સારી બાબતો તેમજ નબળાઈ જાણવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવે છે. આ પ્રશ્નો મુખ્યત્વે, કોઈ સેવા કે ઉત્પાદનના કિંમત, કિંમતની અસરકારકતા, ગુણવત્તા, કામગીરી કોઈ સેવા કે ઉત્પાદનનો અમલ કરવા લેવામાં આવતો સમય.
- (બ) મૂલ્યાંકન કાર્યક્રમની રચના કરવી : તેમાં કેટલાંક કાર્યોના અમલની પૂર્વ તૈયાર કરવામાં આવે છે. માર્કેટીંગના કાર્યક્રમો કેટલોક સમય કાર્યરત રહ્યા બાદ તેનું મૂલ્યાંકન આવશ્યક બને છે. આ મૂલ્યાંકન કાર્યક્રમમાં નીચેના મુદ્દાઓના સંદર્ભમાં તૈયાર કરવો જોઈએ.

1. ઉદ્દેશો
2. ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓ
3. કામગીરી
4. વિતરણ ચેનલો
5. પ્રોત્સાહન

માર્કેટીંગના કાર્યક્રમોના મૂલ્યાંકનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ, ઉપભોક્તાઓને, સેવા કે ઉત્પાદન દ્વારા મહત્તમ લાભ પૂરો પાડવાનો છે. અને ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં રાખી આ સેવાઓ રજૂ કરવી જોઈએ.

#### 17.9.3 સેવાઓનું વૈવિધ્ય અને સેવાઓનું નવસર્જન (Diversification and service Rejuvenation)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો સમક્ષ ઘણીવાર એવી સ્થિતિનું સર્જન થાય છે કે જ્યારે તેઓ, પોતાના પ્રારંભિક બજારમાં, સેવાઓનું આગળ વિસ્તરણ કરી શકતા નથી. બજાર સંતૃપ્ત થઈ જતાં વિકાસ સ્થિર થઈ જાય છે. જો વિકાસને ચાલુ રાખવો હોય તો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોએ નવીન સેવાઓ શરૂ કરવી જોઈએ, અથવા નવીન બજારોની શોધ ચાલુ રાખવી જોઈએ. આ સ્થિતિમાં શ્રી બ્રાયસન ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે નીચેના વિકલ્પો સૂચવે છે –

- જે તે સ્થિતિ યથાવત્ જાળવવી અને તેના પરિણામો જે હોય તે સ્વીકારવા.
- નવીન બજારો શોધવા.
- નવીન ક્ષેત્રોમાં વૈવિધ્યતા લાવવી.
- હયાત બજારમાં નવીન સેવાઓ પુરી પાડવી.

આ ઉપરાંત ઉપભોક્તાઓની માંગમાં અથવા વ્યવહારમાં પરિવર્તન, ટેકનોલોજીમાં વિકાસ, સરકારી નીતિઓ સંગઠનમાં ઉપરોક્ત વિપલ્પો અપનાવવા પ્રભાવિત કરે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે નબળો પ્રતિભાવ દર્શાવતી

સેવાઓ માટે તેનું નવસર્જન કરવા કેટલીક વ્યૂહરચના અપનાવવી જોઈએ.

નવીન વ્યૂહરચના સેવાઓને ફરીથી નવીન ઢાંચામાં ઢાળવાની, તેના પર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરીને, ઓછી માંગ ધરાવતી સેવાઓને ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો પુનઃ ઉપયોગમાં લાવી શકે છે.

#### પુનઃ પ્રાપ્તિની વ્યૂહરચના : (Recapturing Strategies)

જ્યારે બજારમાં કોઈ સેવા કે ઉત્પાદન તેના જીવનકાળના અસ્ત તરફ આવી જાય ત્યારે, તેના જુના બજારને સજીવન કરવા કેટલીક નવીન વ્યૂહરચના અપનાવી જરૂરી છે. આ વ્યૂહરચનામાં સેવામાં કોઈ વિશેષ ફેરફાર કર્યા વિના તેના ભૂતકાળના અને હાલના ઉપભોક્તા વર્ગને વધુ પ્રાધાન્ય આપવું જોઈએ.

ગ્રંથાલય દ્વારા ઉપભોક્તાઓની લાગણી જાણવા પ્રયાસ થવા જોઈએ અને તે માટે, પ્રદર્શન અથવા પ્રત્યક્ષ સંપર્ક દ્વારા તેમની લાગણી જાણવાની પુનઃ પ્રાપ્તિની વ્યૂહરચના અપનાવી શકાય.

#### વ્યૂહરચનાની પુનઃ રચના : (Redesigning Strategies)

આ સ્થિતિમાં ઘણા સમયથી ગ્રંથાલયમાં જે સેવાઓ તદ્દન નહીવત્ ઉપયોગ ધરાવતી હોય તેવી સેવાઓને નવા ઢાંચામાં અને તેની નવી આવૃત્તિ તૈયાર કરવી જોઈએ. વાંચકોની માંગ સતત પરિવર્તનશીલ હોવાથી કદાચ બની શકે કે તેઓ જૂની રીત રસમના ઉપયોગથી સેવાથી વિમુખ થઈ જાય છે. અને આ જૂના માળખામાં ફેરફાર અપનાવવાથી હાલના ઉપભોક્તાઓનો રસ જળવાઈ રહેશે. ગ્રંથાલયમાં આ પરિસ્થિતિ ઘણીવાર સર્જાય છે કે કોઈ લેખક, ખુબ જ ખ્યાતિ અને લોકચાહના ધરાવતા હોય અને સમયાંતરે તેમની માંગમાં એકદમ ઘટાડો થાય, પરંતુ જ્યારે તેઓને કોઈ પુરસ્કાર પ્રાપ્ત થાય ત્યારે તેઓ ફરીથી પ્રકાશમાં આવે છે.

#### વ્યૂહરચનામાં સુધારા-વધારા : (Recasting Strategies)

આ વ્યૂહરચનામાં ગ્રંથાલય કે માહિતી કેન્દ્રો દ્વારા સેવા કે ઉત્પાદનમાં સદંતર બદલાવ લાવીને બજારમાં નવીન ઉપભોક્તા ગણ સમક્ષ મૂકવામાં આવે છે. આ વિચાર ગ્રંથાલયના સ્ત્રોતો, મૂડી તથા અનુભવના આધારે તૈયાર કરવા માટેનો છે. તેમ છતાં ગ્રંથાલયો હાલની ચાલુ સેવાઓ અને બજારની સાથે કેટલાંક સમાધાન અને ગોઠવણ કરવાં પડે છે. ઉદાહરણરૂપે જોઈએ તો, જો સંશોધકો દ્વારા, મુદ્રિત સામાયિકોની વપરાશમાં ઘટાડો નોંધાય તો ગ્રંથાલય દ્વારા તેના સામાયિકો મુદ્રિતના બદલે ડિજિટલ સ્વરૂપમાં મૂકવાં જોઈએ.

#### વ્યૂહરચનામાં પુનઃ ધ્યાન કેન્દ્રિકરણ : (Refocusing Strategies)

આ વ્યૂહરચનામાં તદ્દન નહીવત્ અથવા જેનો વપરાશ સાવ બંધ થઈ ગયેલ હોય તેવી સેવાઓના માર્કેટીંગ પર ધ્યાન આપવું. ઉદાહરણરૂપે જોઈએ તો કોઈ મહત્વના ઉપભોક્તા, કે કોઈ સંગઠનના નિયામકના સૂચન દ્વારા, સમાચારપત્ર ક્તરણ સેવા ઉભી કરી શકાય. આ સેવાની શરૂઆત પછી અન્ય ઉપભોક્તાઓની માંગ પણ વધારે વપરાશમાં પરિણમી શકે છે.

ગ્રંથાલય દ્વારા તેની સેવાઓની પુનઃ શરૂઆત માટે સૌથી અગત્યની આવશ્યકતા તેની પાસેના ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો અને ગ્રંથાલયની ક્ષમતા છે. શરૂઆત કરતાં પહેલાં તેનો વપરાશ, તેનું મહત્વ, તેમાં લાગતો ખર્ચ, તેને તૈયાર થવામાં લાગતો સમય અને ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો વિગેરેની તપાસ કરવી પડે. આ માટે કઈ વ્યૂહરચના શ્રેષ્ઠ હોઈ શકે તે તપાસ કરવી પડે. આ માટે કઈ વ્યૂહરચના શ્રેષ્ઠ હોઈ શકે તે તપાસ કરવી પડે, તથા કેટલા પ્રમાણમાં પરિવર્તન જરૂરી છે તે પણ ચકાસીને, માંગમાં વધારો લાવવા વાસ્તવિક પરિવર્તન દ્વારા તેના માર્કેટીંગના પ્રયત્નો હાથ ધરવા જોઈએ.

## તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(5) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વ્યૂહરચનાની પુનઃ સર્જનની આવશ્યકતા શા માટે છે ? વળી, આમાંની કેટલીક વ્યૂહરચનાઓ જણાવો.

- નોંધ : 1. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.  
2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 17.10 સારાંશ (SUMMARY)

આપણે આ એકમમાં સમસ્યાના નિવારણ માટે માહિતીની ઉપયોગિતા વિશે અને ઉપયોગ ન ધરાવતી માહિતી નિરર્થક છે એ વિશે ચર્ચા કરી, આથી માહિતીના સંભવિત ઉપભોક્તાઓને માહિતી અસ્તિત્વમાં છે તથા તે ઉપલબ્ધ છે તે અંગે જાણકારી હોય તે પણ જરૂરી છે. આથી માહિતી સંચાલક દ્વારા, માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવા અંગે સંપૂર્ણ માર્ગદર્શન આપતી, અને અસરકારક માર્કેટિંગ વ્યૂહરચના વિકસાવવી જોઈએ.

માહિતી સેવાઓના માર્કેટિંગકળાનો મુખ્ય આશય ઉપભોક્તાઓની વધુને વધુ માંગને પહોંચી વળવાનો તથા લોકોના સંતોષને સુધારવાનો છે. ગ્રંથાલય સેવાઓની બજારમાં વિવિધ વિભાગો અને અર્થપૂર્ણ ઘટકોમાં વહેંચાયેલ છે અને કોઈ સંગઠનને, તેની વેચાણકળાની વ્યૂહરચના ઘડવા માટે અને તે પરથી કોઈ નિર્ણય લેવામાં વ્યાપક બજાર વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા હાથ ધરવી પડે. માર્કેટિંગમાં કેટલાક ઘટકોની તપાસ કરવી પડે કે જેને માર્કેટ મિશ્ર કહેવામાં આવે છે. જેમ કે, ઉત્પાદન, કિંમત, સ્થળ, પ્રોત્સાહન, વિસ્તરણ, કર્મચારી ગણ વિગેરેનો ઉપયોગ ચલ તરીકે થાય. આ ઘટકોને આધારે બજારની સાથે તાલમેલ ગોઠવી વેચાણ પ્રક્રિયા જાહેરાત કાર્યક્રમો ગોઠવી શકાય અને આ તમામ પરિબલોને ધ્યાનમાં રાખી વેચાણ પ્રક્રિયાનું આયોજન થાય છે અને તેના સમયાંતરે પ્રતિભાવો લેતા રહેવાની સંગઠનને, તેની સેવા કે ઉત્પાદનના વિસ્તરણ માટે માર્ગદર્શન મળી રહે છે.

## 17.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

1. કોઈ સંગઠનને તેનો માર્કેટિંગકળાના અભિગમ અપનાવવા માટે માર્ગદર્શન પુરું પાડતા વિવિધ સાધનો અને વિશ્લેષણો આ પ્રમાણે છે : 1. બજાર વિશ્લેષણ, 2. ઉપભોક્તા વિશ્લેષણ, 3. સંગઠનાત્મક વિશ્લેષણ, 4. સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણ, 5. માર્કેટિંગ મિશ્રનો સમાવેશ થાય છે.
2. વેચાણકળા મિશ્રણના ચાર તત્ત્વો છે : ઉત્પાદન, સ્થળ, કિંમત, વેચાણ વૃદ્ધિ.
3. બજારના વિભાજન માટેની મુખ્ય ત્રણ વ્યૂહરચનાઓ : 1. અવિભાજિત માર્કેટિંગ 2. વિભાજિત માર્કેટિંગ, 3. કેન્દ્રિય માર્કેટિંગ
4. માર્કેટિંગ અન્વેષણ : વેચાણકળાના અન્વેષણ દ્વારા સંગઠનના સંપૂર્ણ માર્કેટિંગ ચકાસણી કરવામાં આવે છે. તેમાં, તેના ઉદ્દેશો, કાર્યક્રમો, અમલીકરણ, સંગઠનો અને હેતુઓને ધ્યાનમાં રીખીને તેના નિયમન અંકુશની ચકાસણી કરવામાં આવે છે, કાર્ય ચાલુ છે તેમજ ભવિષ્યમાં જે માર્કેટિંગકળા, જેની ભલામણ કરવાની છે તેની સમગ્ર પણે તપાસ કરવાનો ઉદ્દેશ છે.
5. નવસર્જનની વ્યૂહરચના અપનાવીને જે ઉત્પાદન કે સેવાઓનો ઉપયોગ સદંતર બંધ થઈ ગયેલ હોય અથવા નહીવત્ હોય અને તે, તેના જીવનચક્રના અંતિમ તબક્કામાં હોય તેને પુનઃ સ્થાપિત કરવાનો છે.

આમાંની કેટલીક વ્યૂહરચનાઓ છે - 1. પુનઃ પ્રાપ્તિની વ્યૂહરચના 2. વ્યૂહરચનાની પુનઃ રચના 3. વ્યૂહરચનાનું પુનઃ ધ્યાન કેન્દ્રિકરણ, 4. વ્યૂહરચનામાં પુનઃ સુધારા-વધારા.

---

### 17.12 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

---

બજાર મિશ્ર (Marketmix)	:	તે ઉત્પાદન રચના, કિંમત, પ્રત્યાયન અને વિતરણનું મિશ્રણ છે.
બજાર સંશોધન વિશ્લેષણ (Market Research Analysis)	:	માર્કેટીંગ પ્રક્રિયાના તમામ સ્તરે તેની સાથે સંલગ્ન તમામ પ્રકારની માહિતી એકત્ર કરવામાં આવે છે. અને તેના દ્વારા, વ્યવસ્થાપકોને યોગ્ય નિર્ણય લેવામાં મદદ કરે છે.
બજાર વિભાજન (Market Segmentation)	:	અર્થાત્ બજારને અર્થપૂર્ણ વિભાગોમાં વિભાજનની પ્રક્રિયા આ વિવિધ વિભાગોના સભ્યો કે કર્મચારીઓ અન્ય વિભાગના કર્મચારીઓ સમાન અથવા ભિન્ન હોઈ શકે છે.
વેચાણકળા (Marketing)	:	માર્કેટીંગ એ ઉપભોક્તાઓનો સહકાર મેળવવા માટે યોગ્ય આયોજન ઉભું કરવાની પ્રક્રિયા છે. આ કાર્ય એવી રીતે હાથ ધરવામાં આવે કે જેથી, સેવા દ્વારા ઉપભોક્તાઓને મહત્તમ ફાયદો થાય તથા માહિતી કેન્દ્રોના ઉદ્દેશો કે ધ્યેયોને પણ પૂર્ણ કરે.
માર્કેટીંગ અન્વેષણ (Marketing Audit)	:	માર્કેટીંગ અન્વેષણ એટલે સંગઠન દ્વારા માર્કેટીંગની પ્રક્રિયાનું સ્વાયત્ત રીતે તપાસ કે પરીક્ષણ કાર્ય છે જેમાં તેના ઉદ્દેશો, કાર્યક્રમો, અમલીકરણ, સંગઠનનું નિયંત્રણ વિગેરેની તપાસ કરવામાં આવે છે. કે જેના દ્વારા હાલનાં કાર્યો થઈ રહ્યાં છે અને ભવિષ્યમાં કેવાં કાર્યો હાથ ધરવાં જોઈએ તે અંગેની ભલામણ કરવામાં આવે છે.

---

### 17.13 સંદર્ભો તથા વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Andreasen, Alan and Kotler, Philip (2002). Strategic Marketing for Non-Profit Organizations. 6th ed. Nj : Prentice Hall.
- Armstrong, Garg and Kotler, Philip. (2004). Marketing An Introduction. 7th ed. Nj : Prentice Hall.
- Bryson, Jo (1996). Effective Library and Information Centre Management. Bombay : Jaico Publishing House.
- Cronin, B. (1981). The Marketing of Library and Information Services. London : ASLIB.
- Evans, Joeel R. and Herman, Barry (2004). Marketing in the 21 st Century. 9th ed. Ohio : Atomic Dog Publishing.
- Freeman, J. E., and Katz, R. M. (1978). Information Marketing. ARIST 1978,13,79-101.
- Jain, Abhinandan Let al.] (1999). Marketing Information Products and Services : A Primer for librarians and Information Professionals. New Delhi: Tata McGraw-Hill
- Kotler, Philip (2002). Marketing Management. 11th ed, Nj: Prentice Hall,
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (1996), Principles of Marketing. 7th ed. New Jer-sey : Prentice Hall.
- Lancaster, Geoff and Withey, Frank (1997). Marketing Fundamentals 1997-1998. Oxford: Butterworth Heinman.
- Shapiro, SJ. (1980). Marketing and the Information Professional. Special Libraries, 71(H)t469-474.
- Solumon, Michael R., Marshall, Greg W. and Stuart, Elnora. (2004). Marketing : Real People, Real Choices. 4th ed, NJ : Prentice Hall.

: રૂપરેખા :

- 18.0 ઉદ્દેશો
- 18.1 પ્રસ્તાવના
- 18.2 વીજાણુ માર્કેટીંગ અને સંબંધિત પદો
- 18.3 ઉપયોગકર્તાઓ અને વિતરકોને વીજાણુ માર્કેટીંગના લાભ
- 18.4 વીજાણુ માર્કેટીંગ વર્ગીકરણ
- 18.5 વીજાણુ વેચાણકળાની વ્યૂહરચના તૈયાર કરવા માટેના નિર્ણાયક મુદ્દાઓ
- 18.6 વીજાણુ વેચાણકળા પ્રયત્નોનું સંકલન
  - 18.6.1 ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓની જાણકારી
  - 18.6.2 બજારનું વિભાજીકરણ અને બજાર પર લક્ષ્ય કેન્દ્રિત કરવું
  - 18.6.3 વેચાણકળા ઘટકોની યોગ્ય પસંદગી
  - 18.6.4 વીજાણુ વેચાણકળાની ઉપસ્થિતિમાં સર્જન અને ગોઠવણી
  - 18.6.5 માહિતી સેવા અને ઉત્પાદનોની ઓનલાઇન શરૂઆત
  - 18.6.6 ઓનલાઇન વેચાણકળાના પ્રયત્નોનું મૂલ્યાંકન
- 18.7 સારાંશ
- 18.8 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 18.9 સ્વ-મૂલ્યાંકન સ્વાધ્યાયના ઉત્તરો
- 18.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

18.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

- ◆ આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :
- ◆ માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓની વીજાણુ માર્કેટીંગની આવશ્યકતા અને મહત્તા સ્થાપિત કરવી ;
- ◆ વીજાણુ માર્કેટીંગ સાથે સંકળાયેલ વિગતોની સ્પષ્ટતા કેળવી તેની રજૂઆત કરવી ;
- ◆ માહિતી ઉત્પાદન તથા સેવાઓના ઉત્પાદકો અને તેના ઉપભોક્તાઓ બન્ને માટે વિજાણુ માર્કેટીંગના ફાયદાઓ વર્ણવવા ;
- ◆ ઈ-માર્કેટીંગની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનું વર્ગીકરણ કરી તથા વિવિધ ઈ-માર્કેટીંગ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચેના તફાવત સમજવા ;
- ◆ ઈ-માર્કેટીંગની વ્યૂહરચના વિકાસના મુખ્ય મુદ્દાઓ સમજવા ;
- ◆ માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓના ઈ-માર્કેટીંગ માટે, માર્કેટીંગ મિશ્રના વિવિધ મુદ્દાઓની ચર્ચા કરવી ;
- ◆ ઈ-માર્કેટીંગ કાર્ય સાથે સંકળાયેલ, ઉત્પાદનની કિંમત નિર્ધારણ, તેનું વિતરણ, વેચાણવૃદ્ધિ અંગે યોગ્ય નિર્ણય લેવો ;
- ◆ ઈ-માર્કેટીંગનો વ્યાપ નક્કી કરવા નિશ્ચિત માપદંડ ગોઠવવાં ;
- ◆ તમે પસંદ કરેલ ઈ-માર્કેટીંગ પ્રક્રિયાના મૂલ્યાંકન કરવા માટેના માપદંડો ઓળખવા.

## 18.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

જીવનના અન્ય તમામ પાસાંઓની જેમ જ ડિજિટલ ક્ષેત્રે જે ક્રાન્તિ અનુભવાઈ રહી છે તેની માર્કેટિંગના ક્ષેત્રમાં પણ વ્યાપક અસરો પડી છે. આપણે અગાઉના પ્રકરણમાં, માહિતીના ઉત્પાદનો પણ અન્ય ઉત્પાદનો અને સેવાઓની જેમ, ગ્રાહક વર્ગમાં તેનું મૂલ્ય ઉભું કરવા માટે, માર્કેટિંગ પ્રક્રિયાની આવશ્યકતા ધરાવે છે. હાલમાં ગ્રંથાલયો દ્વારા જે ઉપભોક્તાઓને સેવાઓ પૂરી પાડવામાં આવે છે, તેમને ધ્યાનમાં રાખીને માર્કેટિંગ પ્રક્રિયા ગોઠવવામાં આવે છે. તેમની જીવનશૈલીમાં બદલાવ, તેમની માંગ, આવશ્યકતા, માહિતી પ્રાપ્તિ માટેનો અભિગમ, ઉપયોગની પદ્ધતિ, વિગેરે ધ્યાનમાં રાખી, ગ્રંથાલયો દ્વારા જરૂરી બદલાવ અપનાવવામાં આવે છે. માર્કેટિંગ પ્રક્રિયા પણ આ નવીન ફેરફાર સાથે બદલવામાં આવે છે. હાલમાં www (વર્લ્ડ વાઈડ વેબ), તથા બ્રોડબેન્ડ જોડાણમાં જોવા મળેલ અત્યંત ઝડપી વિકાસ, સતત વિકાસ પામતી નવીન ટેકનોલોજીના કારણે, માહિતી શોધ અને સંપર્ક માધ્યમો વચ્ચે જોડાણ દ્વારા, માહિતી શોધ માટે, વિચારી ન શકાય તેવી શક્યતાઓ અને તકો ઉભી થયેલ છે. આથી માહિતી ઉત્પાદકોએ નવીન મંચ પર પોતાના ઉત્પાદનોની રજૂઆત માટે, તેમના ઉપભોક્તાઓને વિવિધ વિકલ્પો પૂરા પાડવા તથા, વિસ્તૃત શોધ થઈ શકે તેવાં સાધનો પૂરાં પાડવાં, ઈન્ટરનેટ કે વેબસાઈટ પર માહિતી શોધ ઉપલબ્ધ બનાવવા અનિવાર્ય બની રહેલ છે.

એક સંશોધનના અહેવાલો પ્રમાણે વર્ષ 2007 સુધી ઈન્ટરનેટના ઉપયોગકર્તાઓની સંખ્યા 1.5 મિલિયન મુજબ આ ઉપયોગ અને ઉપયોગની વધતી જતી ઝડપના પ્રમાણ સુધી પહોંચશે. કારણે, માહિતી શોધની પ્રક્રિયા અસિમિત બની રહેલ છે. ઈન્ટરનેટ તથા વેબસાઈટના ઉપકરણોની ઉત્કૃષ્ટ શક્તિનો ઉપયોગ કરી માર્કેટિંગ પ્રક્રિયા તૈયાર કરવાના આયોજનને વિજાણું માર્કેટિંગ અથવા ઈલેક્ટ્રોનિક માર્કેટિંગ કહેવામાં આવે છે. આ એકમમાં આપણે ડિજિટલ ક્રાન્તિના કારણે માર્કેટિંગની વિવિધ વ્યૂહરચના ઘડવામાં તેનું આયોજન અને અમલીકરણ ક્ષેત્રે કેટલો વ્યાપક પ્રભાવ જોવા મળે છે અને આ ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમ દ્વારા માર્કેટિંગકળામાં કાર્યમાં એનેક નવીન તકો સાંપડી છે તે જોઈશું. આપણે સૌ પ્રથમ કેટલાંક સંલગ્ન પદોને જોઈશું.

## 18.2 વીજાણુ માર્કેટિંગ અને સંબંધિત પદો (E-MARKETING AND RELATED TERMS)

અહીં 'ઈ' અર્થાત્ નવીન ક્રાન્તિકારી શોધ ઈન્ટરનેટનું પ્રયોજન છે. હાલના ગ્રંથાલય અને માહિતી ક્ષેત્રના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ માટે ઈ-માર્કેટિંગની પ્રક્રિયાને સમજતાં પહેલાં આપણે સંલગ્ન પદો અને વિભાવનાઓ વિશે સમજવાનો પ્રયત્ન કરીશું. વેચાણકળા પ્રક્રિયામાં ઉપયોગમાં લેવામાં આવતાં કેટલાંક પદો આ પ્રમાણે છે :

**જોડાણ :** આ માહિતીની બીટ્સનું એક સ્થળેથી બીજા સ્થળે વહન કરવાની ક્ષમતા છે, જે પ્રસારણ પ્રત્યાયન નેટવર્કના માધ્યમ દ્વારા કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયામાં એક હાર્ડવેર ઉપકરણ કે સોફ્ટવેર ટેકનોલોજીના ઉપયોગ દ્વારા, ડેટા કે, માહિતી સ્ત્રોતોનું અન્ય હાર્ડવેર ઉપકરણ કે સોફ્ટવેર ટેકનોલોજી સાથે બદલાવ થાય છે.

એક જ સંસ્થામાં ગોઠવાયેલ વિવિધ કોમ્પ્યુટર વચ્ચે કરવામાં આવેલ જોડાણને ઈન્ટ્રાનેટ કહેવામાં આવે છે. આ ઈન્ટ્રાનેટનો ઉપયોગ એક જ કંપનીના કર્મચારીઓ માહિતીની આપ-લે તથા ભાગીદારી તરીકેના એક સમાન રીતે ઉપયોગ કરી શકે છે. બીજી તરફ એક્સ્ટ્રાનેટ પદ દ્વારા ઈન્ટરનેટ ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરી, કોઈ સંગઠન સાથે સંકળાયેલ અને સંગઠનની બહારના સ્થળો પર રહેલ કોમ્પ્યુટર સાથે જેમ કે, વિતરકો-પૂરવકો પુરો પાડનાર એજન્ટો, ગ્રાહકો તથા વ્યાપાર સાથે જોડાયેલ અન્ય તમામ સ્થળો સાથે સંપર્ક નેટવર્ક ઉભું કરી શકાય છે તેના દ્વારા, ગ્રાહકો, વિતરકો અને અન્ય બહારના સંલગ્ન લોકોને, વર્લ્ડ વાઈડ વેબદ્વારા, સંસ્થાની અંગત જાણકારી, તથા ડેટા મળી રહે છે.

**ઈન્ટરનેટ :** ઈન્ટરનેટ એ વિશ્વવ્યાપી અને એકસમાન રીતે ઉપયોગ થઈ શકે તેવું નેટવર્ક છે જે બે પ્રકારે દર્શાવી શકાય છે. 1. ઈન્ટરનેટ (લોઅર કેસ i) અને 2. ઈન્ટરનેટ (અપર કેસ I)

1. ઈન્ટરનેટ (લોઅર કેસ i) એ કોઈપણ જુદા જુદા ભૌતિક સંગ્રહનું સામાન્ય આચારસંહિતા (Protocol) દ્વારા આંતર જોડાણ છે જે એક જ તાર્કિક નેટવર્કની રચના કરે છે.

2. ઈન્ટરનેટ (અપર કેસ I) આ પ્રકારના ઈન્ટરનેટ નેટવર્ક પણ ARPANET દ્વારા વિકસાવવામાં આવતા ઘણા બધા નેટવર્કનું સંયુક્ત જોડાણ છે. તેમાં પણ IP (ઈન્ટરનેટ પ્રોટોકોલ) આચારસંહિતાનો



ઉપયોગ કરી વિભિન્ન નેટવર્કોનું સંયુક્ત નેટવર્ક વિકસાવવામાં આવે છે. ઈન્ટરનેટનું માધ્યમ હાલમાં માહિતીના ધોરીમાર્ગ સમાન બની રહેલ છે. જેમાં વિશ્વભરમાં, નેટવર્ક દ્વારા વિશાળ પ્રમાણમાં માહિતી મેળવી જોઈ તથા જાણી શકાય છે અને તેની ગતિ કે ઝડપ પણ અન્ય માધ્યમો કરતાં ઘણી જ વધારે છે.

**વીજાણુકીય વ્યવસાય :** વીજાણુકીય વ્યવસાય શબ્દનો ઉપયોગ કોઈ સંગઠનના વ્યાપારીક કામકાજ માટે ઇલેક્ટ્રોનિક સાધનો અને માધ્યમોનો ઉપયોગ આ સાધનોમાં ઈન્ટ્રા, એક્સ્ટ્રા તથા ઈન્ટરનેટ જેવાં માધ્યમોનો સમાવેશ થાય છે તે સમજાવવા થાય છે. સંગઠનો દ્વારા તેમના વિવિધ કાર્યો જેમ કે, માહિતી પૂરી પાડવા, જાહેરાતના હેતુસર તથા શેરધારકો સાથે સંપર્કો જાળવી રાખવામાં ઇલેક્ટ્રોનિક પ્રસારણનો પ્રયોગ કરવામાં આવે છે. તેના દ્વારા સંગઠનના ગ્રાહકો/ઉપભોક્તાઓ સાથે ઝડપી સંપર્કો ઉભા કરી શકાય છે. વિવિધ પ્રક્રિયાઓ જેમ કે આદેશ આપવાની, તેની નોંધ રાખવાની અને સંપર્કો ઉભા કરી એક સંબંધ વ્યવસ્થાપન (Relationship Management) વિકસાવી શકાય છે.

**વીજાણુકીય વાણિજ્ય :** ઈ-કોમર્સ એ વધુ સ્પષ્ટ અને અર્થ કેન્દ્રિત કરે છે. તેથી ખરીદ-વેચાણના વ્યહારો માટે ઇલેક્ટ્રોનિક સાધનોનો ઉપયોગનો સંદર્ભ આપે છે. ઈ-કોમર્સ શબ્દ દ્વારા જ તેના કાર્યની ભૂમિકા જેમાં ઈ-પ્રોક્યોરમેન્ટ ખરીદ વેચાણ તથા ઈ-માર્કેટીંગ, અર્થાત્ જાહેરાતનો સમાવેશ કરે છે. ઈ-માર્કેટીંગ ઈનરનેટ દ્વારા જાહેરાત કાર્ય કરવામાં આવે છે. જેમાં સંગઠનના વર્તમાન તેમજ સંભવિત ઉપભોક્તા વર્ગ સમક્ષ તેના ઉત્પાદનોની રજૂઆત વેચાણ તથા સેવાકીય ઉપલબ્ધિ અંગે જાહેરાત કરવામાં આવે છે.

આ ઈ-માર્કેટીંગની એક ઝળહળતી સરળતાનું ઉદાહરણ આપણે Amazon.com દ્વારા જોઈ શકીએ છીએ. આ સાઈટ દ્વારા શરૂઆતમાં માત્ર એક ઝગન જેટલા ગ્રાહકોનો સંપર્ક ઉભો કરી કાર્ય શરૂ કરનાર વેબસાઈટ આજે વિશ્વનો સૌથી વધુ સંગ્રહ તથા વેચાણ ધરાવે છે. જેમાં પુસ્તકો, સામાયિકો, દ્રશ્ય-શ્રાવ્ય કેસેટ, કોમ્પ્યુટર, સોફ્ટવેરના વેચાણને આ સાઈટપર દર્શાવવામાં આવે છે અને આ ક્ષેત્રમાં તે પ્રથમ ક્રમે હોવાનો ગર્વ અનુભવે છે. આ કંપનીની પાછલાં છ જેટલા વર્ષોમાં તેના વેપારમાં તીવ્ર ઉછાળો જોવા મળેલ છે. હવે લગભગ 20 જેટલાં વર્ષો દર્શાવી શકાય. જેમાં 220 જેટલા દેશોમાં, 39 મિલિયન ડોલરથી વધીને આજે 5.2 બિલિયન ડોલર જોવા મળે છે. આ આંકડા 2002 સુધીના છે. આ એમેઝોન દ્વારા, તેના પુસ્તક વિભાગમાં એક મિલિયનથી પણ વધુ પુસ્તકોની શોધ કરી શકાય છે. આ પુસ્તકોનો ઇલેક્ટ્રોનિક માધ્યમ વિના ભૌતિક સંગ્રહ લગભગ અશક્ય છે.

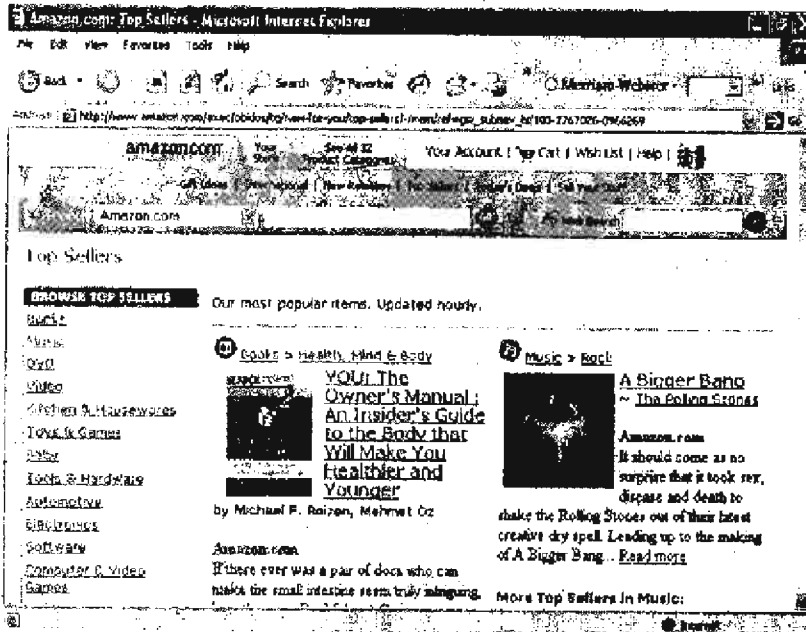


Fig.18.1 : Top Sellers List at amazon.com

(Source : <http://www.amazon.com/>)

### 18.3 ઉપયોગકર્તાઓ અને વિતરકોને વીજાણુ માર્કેટીંગના લાભ (E-MARKETING BENEFITS TO USERS AND PROVIDERS)

માહિતી ઉપજો અને સેવાઓના વીજાણુ માર્કેટીંગના વ્યવહાર ગ્રાહક અને વિતરક બંને લાભ આપે છે અને તેથી જ આ કારણે આ પ્રકારના વ્યવહાર વધવાની શરૂઆત થઈ છે. ચાલો આપણે માહિતી ઉપજો અને સેવાઓના ગ્રાહકો અથવા ઉપભોક્તાને આ પ્રકારની સેવાઓ કેવી રીતે લાભ કરાવે છે તેનો અભ્યાસ કરીએ.

#### ઉપભોક્તાઓને પ્રાપ્ત થતા ફાયદાઓ :

ઈ-માર્કેટીંગના કારણે ઉપભોક્તાઓને ઘણા ફાયદા થાય છે અને તેના પરિણામે ઉત્પાદનો અને સેવાના વિતરકોને પણ લાંબાગાળાના ભાવિ આયોજનોના અમલીકરણ માટે સરળતા રહે છે. આ જોગવાઈનો સૌથી અગત્યનો ફાયદો ઉપભોક્તાની અનુકૂળતાનો છે. તેની ઈચ્છિત માહિતી કે પુસ્તક મેળવવા માટે ગ્રંથાલય સુધી જવું પડતું નથી, તથા કેટલોગ જોઈને ગ્રંથની શોધ કરવાની એક લાંબી પ્રક્રિયામાંથી મુક્તિ મળી જાય છે. અહીં માહિતી શોધ તથા, ઉત્પાદનનું મૂલ્યાંકન કરવાની સમગ્ર પ્રક્રિયા, વિતરકની વેબસાઈટ દ્વારા શોધ કરવામાં આવે છે તેના દ્વારા જે તે ઉત્પાદકો, ઉત્પાદનો અને આ ક્ષેત્રમાં વિવિધ સ્પર્ધકોના વિકલ્પો અંગે પણ જાણકારી મળી રહે છે. બીજા અગત્યના ફાયદામાં ઉપયોગકર્તા તેને અનુકૂળ સમયે તથા સ્થળ પર માહિતી શોધ કરે છે. આ ઉત્પાદન કે સેવાના ઉપભોક્તાઓને ગ્રંથાલયના સમય દરમિયાન કે દિવસ દરમિયાન જ માહિતી શોધ થઈ શકે તેવું બંધન પણ નડતું નથી. તેઓને માહિતી શોધ માટે, ઉત્પાદન અંગે જાણકારી મેળવવા તથા પસંદગી માટે સમય અને સ્થળની મર્યાદાઓ નથી રહેતી સિવાય કે ઉપભોક્તાની પોતાની મર્યાદાઓ ઉપરાંત નેટ પર કરવામાં આવતી ખરીદી પણ અંગત રીતે સરળતાથી થાય છે તેમાં વચ્ચે વિતરકો કે સેલ્સમેન સાથે કોઈ આદાન-પ્રદાન કરવી આવશ્યકતા રહેતી નથી, અને ઉપભોક્તાઓને વિવિધ ઉત્પાદનો અને સેવાઓની સંપૂર્ણ માહિતી પણ મળી રહે છે.

ઈન્ટરનેટ એ માહિતીનો અમર્યાદિત સ્ત્રોત હોવાથી તે ઉપભોક્તાઓને ઉત્પાદન અને સેવાઓ અંગે વિશાળ માત્રામાં જાણકારી અને પસંદગી માહિતી, ઉત્પાદનો અને સેવાઓ પૂરી પાડે છે. ઉપરાંત ઉપભોક્તાઓ, માર્કેટના સ્થળની ભૌગોલિક મર્યાદાઓની પણ અગવડતા નડતી નથી. ઈમાર્કેટીંગ દ્વારા ઉત્પાદન અને સેવાઓના મૂલ્યાંકનનું કાર્ય પણ અન્ય સરખામણીમાં ખુબ જ સરળ છે. પુસ્તકો અંગે આપણે ઉદાહરણ જોઈએ તો, Amazon.com દ્વારા શ્રેષ્ઠ દસ પુસ્તકોની યાદી, તેના વ્યાપક વિવરણ, તેનાં વિવેચનો રજૂ કરવામાં આવે છે. તેના પરથી વાંચકોને પુસ્તક ખરીદી પહેલાં તેના વિશે ઘણી બધી જાણકારી મળી રહે છે અને તેથી તે સ્પષ્ટ પસંદગી કરી શકે છે. કોઈ વિતરક દ્વારા તેના ગ્રાહકોને આટલા મોટા પ્રમાણમાં માહિતી અને સગવડ પુરી પાડવાનું લગભગ અશક્ય છે.

#### વિતરકને પ્રાપ્ત થતા ફાયદાઓ :

એકતરફ ઈન્ટરનેટ ગ્રાહકોને સહાયક સેવા પૂરી પાડવા માટેનું શક્તિશાળી સાધન તરીકે પૂરવાર સાબિત થઈ ચૂકેલ છે ત્યારે બીજી તરફ તે એક શક્તિશાળી જાહેરાત માધ્યમ પણ બની રહે છે. તેના દ્વારા, ગ્રાહકો વિશે સરળતાથી પ્રભાવના કારણે અસર-પરસ જોડાયેલ હોવાથી, માહિતીના ઉત્પાદકોએ તેમની ઉત્પાદન અને સેવાઓ માટે ઉપભોક્તા સાથે સંપર્કો ઉભા કરવાનું શ્રેષ્ઠ રીતે આયોજન કરી શકે છે. ઈન્ટરનેટ દ્વારા ગ્રાહક અને ઉત્પાદક વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સંપર્ક ઉભો થાય છે. તેથી તેની સાથે સારો તાલમેલ બંધાય છે અને તેથી તેની આવશ્યકતા અને પસંદગી પ્રમાણે, આદાન-પ્રદાન તથા વેચાણ થાય છે. અને તેમજ ઉપભોક્તાઓની સંતુષ્ટિ તથા ફરિયાદોની પણ જાણકારી મળી રહે છે. તેના કારણે ગ્રાહકનું મૂલ્ય જાળવીને વાસ્તવિક રીતે તેનો પ્રતિભાવ પણ ત્વરિત મળી રહે છે.

ઈન્ટરનેટ પર વેચાણકાર્ય માટે જાહેરાતમાં માર્કેટ પ્રમાણેના વિભાગોનું પ્રદર્શન અને વિવિધ કાર્ય પ્રણાલીની ક્ષમતાનું વિવરણ દર્શાવવામાં આવે છે. ઈ-માધ્યમ દ્વારા વિતરકો પૂરવઠો પૂરો પાડનાર, જાહેરાત વિભાગ તથા ઉત્પાદક એકમ સાથે સીધો સંપર્ક રાખીને તેઓ કિંમત ઘટાડવાના તથા માલ સરળતાથી અને કાર્યક્ષમતાથી પૂરો પાડવાના ત્વરિત નિર્ણય લઈ શકે છે. ઉપરાંત યાદી તૈયાર કરવાની કિંમત તથા પ્રક્રિયા ઘટાડી શકાય છે. ઉપરાંત ભાડાનો ખર્ચ જેવા અન્ય ખર્ચો પણ ઓછા કરી શકાય છે અને આ બચતનો લાભ ગ્રાહકોને મળી રહે તે રીતે દરમાં ઘટાડો કે સ્પર્ધામાં ઉભા રહેવામાં સુધારો થઈ શકે છે.

ઇન્ટરનેટ દ્વારા ગ્રાહકો સીધો સંપર્ક અને ઇન્ટરનેટ આધારિત સીધા આદેશની પ્રક્રિયા તેના દ્વારા વિતરકો કે ઉત્પાદકો ઝડપથી આદાન-પ્રદાનની પ્રક્રિયા કરી શકે છે અને માલ પહોંચતો કરવાની કામગીરી શ્રેષ્ઠ રીતે કરી શકે છે. આ રીતે ગ્રાહકને વિતરણ સંબંધિત મૂલ્યમાં વધારો કરે છે. સાર્વજનિક, શૈક્ષણિક કે વિશિષ્ટ ગ્રંથાલયો, ઇન્ટરનેટના માધ્યમ દ્વારા તેમના ઉપભોક્તાની ઉત્પાદનો કે સેવાઓ અંગે જે માંગ રજૂ કરવામાં આવે છે, તેને સરળતાથી અને ઝડપથી પૂરી કરી શકે છે. અને આપ-લેની તથા વેચાણની પ્રક્રિયા વધુ સગવડપૂર્ણ તથા નિયંત્રિત રહે છે. ગ્રંથાલય તથા માહિતી સેવાના અન્ય ઉત્પાદકો, આ માધ્યમ દ્વારા સચોટ કેન્દ્રિત રીતે જાહેરાત તથા વેચાણકળાની પ્રક્રિયા અપનાવી શકે છે અને તેઓ અદ્યતન સુધારા વધારા તાત્કાલિક દર્શાવી શકે છે. આપણે અગાઉના એકમમાં બજારના વિવિધ વિભાગો વિશે જાણ્યું ઉપભોક્તાઓના વિવિધ પ્રકારો તથા તેમની વિશિષ્ટ આવશ્યકતાઓ વિશે જાણી, જાહેરાત કે પ્રસારણ પ્રક્રિયાની પ્રાથમિકતા નિશ્ચિત કરી શકાય છે. ઉત્પાદનોની અદ્યતન માહિતી, નવીન સેવાઓની લાક્ષણિકતાઓની માહિતી વિગેરેને ગ્રાહકોના વિવિધ વિભાગો સમક્ષ રજૂ કરી શકાય છે.

ઉપભોક્તાઓની જેમ જ માહિતી ઉપજ અને સેવાઓના વિતરક માટે પણ ઇન્ટરનેટની સુવિધા દ્વારા વૈશ્વિક બજાર અમર્યાદિત પ્રાપ્તિ માટેની તક મોટો ખર્ચ કર્યા વિના મળી રહે છે. આ ઇલેક્ટ્રોનિક પ્રસારણ માધ્યમોનો સૌથી મોટો ફાયદો ગ્રંથાલય જેવા અન્ય બિન નફાકારક જાહેર સંસ્થાઓને થાય છે. કારણ કે અન્યથા તેઓ વૈશ્વિક ફલક પર રજૂઆત કરી શકવાની ક્ષમતા ક્યારેય મેળવી ન શકત.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(1) ઇ-માર્કેટીંગ દ્વારા ઉપભોક્તાઓને મળતા વિવિધ ફાયદાઓ સંક્ષિપ્તમાં વર્ણવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 18.4 વીજાણુ માર્કેટીંગ વર્ગીકરણ (E-MARKETING CLASSIFICATION)

લક્ષિત બજાર વિભાગને ધ્યાનમાં રાખી, ઇમાર્કેટીંગ પદ્ધતિ નીચેની ત્રણ શ્રેણીઓમાં વર્ગીકૃત થઈ શકે.

1. વ્યાપારથી વ્યાપાર ઇમાર્કેટીંગ.

2. વ્યાપારથી ઉપભોક્તા ઇમાર્કેટીંગ.

2. ઉપભોક્તાથી ઉપભોક્તા ઇમાર્કેટીંગ.

આપણે આ પ્રત્યેકના સાંપ્રત નમૂના અંગે ટૂંકમાં સમજૂતી મેળવીશું અને માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓ માટેના સૂચિતાર્થોની ચર્ચા કરવા પ્રયત્ન કરીશું.

વ્યાપારથી ઉપભોક્તા વચ્ચેના ઇ-માર્કેટીંગમાં તેના નામમાં સૂચવેલ છે તેમ અંતિમ ઉપભોક્તા સાથે પ્રત્યક્ષ જાહેરાત તથા પ્રસારણનો પ્રયાસ કરવા સમાવેશ કરે છે. આજે ઉપભોક્તા ઓનલાઇન દ્વારા પુસ્તકોની અને તેમજ જ્ઞાન ઉપજોની ખરીદીને વ્યાપક ધોરણે અપનાવવામાં આવે છે. એક પરંપરાગત ખરીદી અને ઓનલાઇન ખરીદી વચ્ચેનો મુખ્ય તફાવત એ છે કે ઓનલાઇન પ્રક્રિયામાં ગ્રાહક પાસે, આદાન-પ્રદાનનો મુખ્ય અંકુશ રહે છે અને આ આપ-લેની કે આદાન-પ્રદાનની પ્રક્રિયાની શરૂઆત ઉપભોક્તા દ્વારા જ કરવામાં આવે છે.

ઉપભોક્તાઓ વેચાણના આંકડા કરતાં વાસ્તવિક માહિતી પ્રત્યે વધુ પ્રમાણ પ્રતિભાવ આપે છે અને તેથી ઉપભોક્તાઓની આ આવશ્યકતાને ધ્યાનમાં રાખી ઇ-માર્કેટીંગના વિવિધ અભિગમને અનુસરવું જોઈએ.

બીજી બાજુ વ્યાપાર પરત્વે ઈ-માર્કેટીંગ દ્વારા બે સંગઠનો વચ્ચે નેટના માધ્યમથી વ્યાવસાયિક માહિતી અને પ્રક્રિયા હાથ ધરાય છે જેમાં માહિતી રજુ કરનાર સંગઠનથી, તેના સંલગ્ન વિતરકો, દલાલો, પક્ષકારો તથા સહયોગી ભાગીદારો વચ્ચે માહિતી નેટવર્ક ઉભું થાય છે. B2C અર્થાત્ વ્યાપારથી ઉપભોક્તા વચ્ચેના નેટવર્કની મહત્તા તથા તેના પ્રમાણ વિશે ઘણી માહિતી રજુ કરવામાં આવે છે પરંતુ B2B વ્યાપારથી વ્યાપારનું નેટવર્ક અને તેની સાંઠગાંઠ B2C ના માળખાને શક્ય બનાવે છે.

આપણે આ એકમમાં B2C અર્થાત્ વ્યાપારથી ઉપભોક્તા વચ્ચેના નેટવર્ક વિશે તથા માહિતી અને ગ્રંથાલયના શ્રેણીમાં તેની ભૂમિકા કેન્દ્રિત અભ્યાસ કરીશું. અહીં આપણા ગ્રંથાલયો દ્વારા તેના ઉપભોક્તા વર્ગ તરફ ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમો દ્વારા કેવો સહયોગ આપી શકાય જેમ કે, તેના નિયમિત અને લવાજમી ગ્રાહકો તથા વિવિધ સ્થળો પર રહેલા તેના ઉપભોક્તાઓને આ માધ્યમોના કયા કયા ફાયદાઓ થઈ શકે તે જાણવા આ એકમમાં અભ્યાસ હાથ ધરવામાં આવેલ છે. આ ડિઝિટલ યુગમાં થઈ રહેલ નવીન પરિવર્તનોને અપનાવવા માર્કેટીંગ કેવા ફેરફારો કરવાની આવશ્યકતા છે તે અંગે માહિતી મેળવીએ.

જાણીતા લેખક શ્રી જહોન ડાયબોલના મતે, ટેકનોલોજીના સંશોધનોને અપનાવવાની પ્રક્રિયા ત્રણ તબક્કાને અનુસરે છે. જેમાં પ્રથમ તબક્કો એવી વ્યક્તિઓ દ્વારા શરૂ થાય છે કે જેઓ વધતી ઓછી માત્રામાં એકસમાન કાર્ય કરી રહ્યા હોય, પરંતુ તેઓ નવીન ટેકનોલોજી એ વિકસાવેલ સાધનોના ઉપયોગની શરૂઆત પણ કરતા હોય. બીજા તબક્કામાં કાર્ય પ્રણાલીમાં બદલાવ આવે છે અને ત્રીજા તબક્કામાં ટેકનોલોજીના બદલાવના કારણે નવીન વાતાવરણમાં સમાજમાં પરિવર્તન જોવા મળે છે. આપણે વિકસિત દેશોમાં બીજા અને ત્રીજા તબક્કા વચ્ચેની સ્થિતિ ધરાવીએ છીએ. આ રીતના કાર્યના ભાગરૂપે, માહિતી શોધ, પ્રાપ્તિ તથા માહિતીના ઉપયોગમાં જે ફેરફારો કરવામાં આવેલ છે, તે હવે વ્યાપક પ્રમાણમાં સ્વીકૃતિ પામેલ છે. તેના કારણે સમગ્ર સમાજમાં પણ નવીન બદલાવ સ્વીકારેલ જોવા મળે છે. જ્યારે વર્લ્ડ વાઈડ વેબ (www) નો યુગ વિશાળ ફલકવાળી વૈવિધ્યપૂર્ણ સાર્વજનિક માહિતી ભંડાર ખુલ્લો મૂકે છે ત્યારે લોકોની તમામ અને ઝડપી માહિતી અપેક્ષાઓ પણ બદલાઈ છે આ સંદર્ભમાં માહિતી સેવા પૂરી પાડનાર તરીકે ગ્રંથાલયો એ પણ તેમના કાર્યોની કેટલીક બાબતોમાં પરિવર્તન લાવવું જરૂરી બન્યું છે.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Chek Exercise)

(4) B2C તથા B2B માર્કેટીંગ એટલે કે વ્યાપારથી ઉપભોક્તા અને વ્યાપારથી વ્યાપાર વચ્ચેના માર્કેટીંગનો તફાવત સ્પષ્ટ કરો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 18.5 વીજાણુકીય માર્કેટીંગકળાની વ્યૂહરચનાના વિકાસ સમીક્ષાત્મક પ્રશ્નો (CRITICAL ISSUES FOR DEVELOPMENT OF E-MARKETING STRATEGY)

માહિતી સેવાઓ અને ઉત્પાદનોમાં ઈ-માર્કેટીંગ પ્રતિ પ્રયાણ કરીએ તે પહેલાં વ્યૂહરચનાની યથાર્થતા સંબંધી નીચેના મુદ્દાઓની સ્પષ્ટતા તથા મર્યાદાઓ વ્યાખ્યાયિત કરવી જરૂરી છે. આવા મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં રાખી આયોજન હાથ ધરવાથી, જે મુદ્દાઓ લક્ષમાં રાખવાના છે, એ જે તેના વિવિધ વિભાગો અંગે સ્પષ્ટતા મેળવી શકાશે અને તે પરથી માર્કેટીંગ માટે કેવા પ્રકારના માર્કેટીંગ-મિશ્ર અપનાવવું જોઈએ તે પણ સ્પષ્ટ થઈ જશે.

ઈ-માર્કેટીંગ વ્યૂહરચના શરૂ કરતાં પહેલાં ધ્યાનમાં રાખવાનાં મહત્વના મુદ્દાઓ :

- આપણા ઉપભોક્તાઓ કોણ છે ? તથા તેઓ કયા ફાયદાઓની શોધ કરે છે ?
- તેમની આ આવશ્યકતાઓ અને માંગની સામે ઉપભોક્તાઓને ક્યાં ઉત્પાદનો અને સેવાઓ પૂરી પાડી શકીએ ?
- આ જ પ્રકારના અન્ય ઉત્પાદકોના ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ આપણા ઉત્પાદનો અને સેવા કેટલા પ્રમાણમાં સ્પર્ધામાં ટકી શકે છે એમ છે ?
- આપણાં ઉત્પાદનોની શ્રેણી તથા સેવાઓ અંગે કેટલી સ્પષ્ટતા પૂર્વક વ્યાખ્યાયિત કરેલ છે ? તથા આ ઉત્પાદનો અંગે આપણા ઉપભોક્તાઓમાં કેટલી અવગતતા છે ?
- આપણા લક્ષિત ઉપભોક્તા વર્ગને, સ્પર્ધાત્મક અને વ્યાજબી દરે સેવાઓ કે ઉત્પાદનો પૂરાં પાડવા આપણે સક્ષમ છીએ ?
- ગ્રંથાલય દ્વારા આપણે જો ઉપભોક્તા પાસેથી સીધા જ મૂલ્ય વસૂલ કરતા ન હોઈએ તો ગ્રંથાલય દ્વારા અન્ય કયા વિકલ્પો છે કે જેનાથી ઉપભોક્તાઓને તેના સેવાના દર અંગે જાણકારી આપી શકાય ?
- આપણા માટે ઉત્પાદનો કે સેવાઓ ઈન્ટરનેટ દ્વારા સક્ષમ રીતે પૂરા પાડવા માટે બીજા કયા રસ્તાઓ છે જે આપણને અને આપણા ઉપભોક્તાઓને અનુકૂળ રીતે પૂરા પાડી શકીએ ?
- ગ્રંથાલયની સેવાઓની કાર્યક્ષમતા કે મૂલ્ય અસરકારકતામાં કોઈ બાંધછોડ કર્યા વિના સેવાના વિતરણમાં કયા પડકારો ઉભા થાય છે ? તેને કેવી રીતે પહોંચી શકાય ?
- ઉત્પાદનોનો પૂરતો ઉપયોગ થઈ શકે તે માટે ઉત્પાદન તથા સેવાઓ અંગે આપણે ભાવિ ઉપભોક્તાઓને કેવી રીતે જાણકારી પૂરી પાડી શકીએ ?
- આપણા માર્કેટીંગના પ્રયત્નોની અસરકારકતા કેવી છે તે કઈ રીતે જાણી શકાય ?
- આપણે કઈ રીતે આ ઈન્ટરનેટ યુગમાં પ્રસ્તુત રહી શકીએ તથા કેવી રીતે વિકાસ સાધી શકીએ ?

પરંતુ આપણે વ્યાજબી રીતે ધારી શકીએ છીએ કે કેટલીકવાર આપણી વર્તમાન સ્થિતિને ધ્યાનમાં રાખીને ઈલેક્ટ્રોનિક ગ્રંથાલયો એ ગ્રંથાલયની પ્રવૃત્તિ અને કાર્યોમાં પૂરક બની શકે છે. પરંતુ તે માત્ર પ્રાથમિક આપૂર્તિકાર તરીકે માધ્યમ બની શકે તેન નથી. શ્રી કુમાર દ્વારા ભૌતિક ગ્રંથાલયને ઓનલાઇન ગ્રંથાલયમાં રૂપાંતર કરતાં પહેલાં નીચે દર્શાવેલ કેટલીક પૂર્વ શરતોની આવશ્યકતાઓ પૂરી કરવી આવશ્યક છે.

- ઈન્ટરનેટનો ઉપયોગકર્તાઓની સંખ્યા વધુ હોવી જોઈએ.
- પરંપરાગત માહિતી આપૂર્તિ કરતાં ઈન્ટરનેટના માધ્યમ દ્વારા વધુ સારી કિંમતે માહિતી પૂરી પાડી શકાય અને
- નેટ પર મૂકવામાં આવતાં ઉત્પાદનો/સેવાઓ ઉચ્ચ ગુણવત્તા સભર હોય તે જરૂરી છે કે જેથી ખરીદી પહેલાં પરીક્ષણ કે મૂલ્યાંકનની આવશ્યકતા ન રહે.

ભારતીય ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તાની સાંપ્રત પરિસ્થિતિમાં તમે જોઈ શકો છો કે ઉપર દર્શાવેલ તમામ શરતો પરિપૂર્ણ કરી શકાય તેમ નથી. તેમ છતાં ગ્રંથાલયની સેવાઓ અને ઉપજો બન્ને પ્રકાર માટે ભૌતિક ગ્રંથાલયો અને મૂલ્યવર્ધિત ઓનલાઇન સેવાઓ અને ઉપજો પૂરી પાડવા માટે ગ્રંથાલયો ઈ-માર્કેટીંગ સાધનને પ્રયોજી શકે છે.

ઈન્ટરનેટના વિકાસના કારણે બે પ્રકારનાં સંગઠનો અસ્તિત્વમાં આવ્યાં છે. તેમાં પ્રથમ પ્રકારના ક્લીક ઓન્લી ઈ-માર્કેટ અર્થાત્ માત્ર વેબસાઇટ પર અસ્તિત્વ ધરાવતાં સંગઠનો, કે જે ભૌતિક અસ્તિત્વ ધરાવતાં નથી. ફ્લીકટ, એમેઝોન-ડોટ કોમ તથા એક્સપિડિયા એ આ સંગઠનોનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ છે. આ ક્લીક ઓન્લી સમૂહ સર્ચ એન્જિન, વેબ પોર્ટલનો પણ સમાવેશ કરે છે જે શરૂઆતના તબક્કામાં આ વેબસાઇટ પરથી, સર્ચ એન્જિન પરથી કામગીરી શરૂ થાય છે ત્યાર પછી મૂલ્યવર્ધિત સેવાઓ જેવી કે સમાચાર જાણકારી, શેરબજારના અહેવાલો, મનોરંજન, કોમોડીટી માર્કેટના ભાવો, વિગેરે દર્શાવે છે. અને આ માધ્યમ એ ગ્રંથાલયનું સીધું જ સ્પર્ધક બની રહે છે. જેમાં ગુગલ અને યાહુ એ જાણીતા સર્ચ એન્જિન અને પોર્ટલનો સમાવેશ કરે છે.

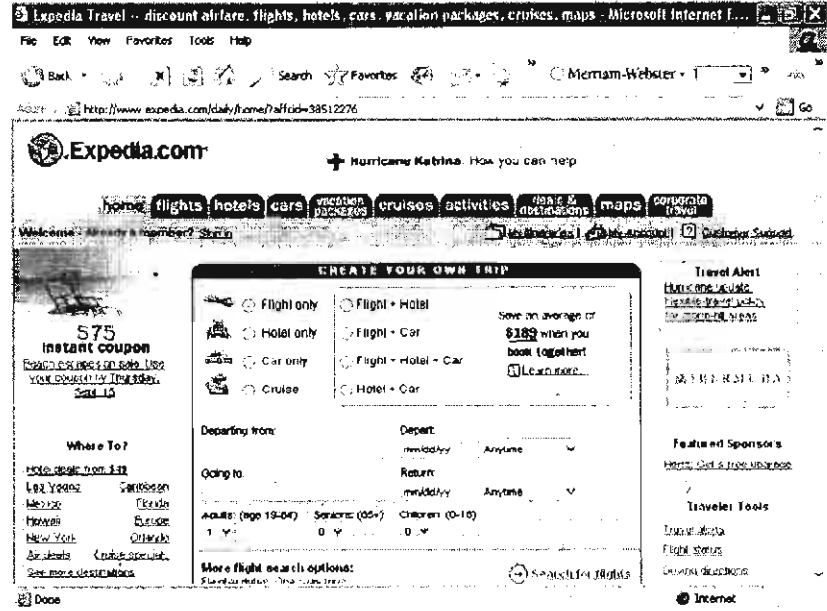


Fig. 18.2 : Home Page of Expedia.com

ક્લૅક એન્ડ ભૌતિક અસ્તિત્વ ધરાવતી કંપની એ બીજી તરફ સ્થાપિત સંગઠનો ધરાવે છે જે સુઆયોજિત ભવનો અને ભૌતિક અસ્તિત્વ ધરાવતાં હોય છે. આ સંગઠનો દ્વારા તેમની વેચાણકળાના પ્રયત્નોની અસરકારકતા વધારવા માટે ઈન્ફર્મેશન ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. આવી કંપનીઓ વેબ પર તથા ભૌતિક એમ બન્ને રીતે અસ્તિત્વ ધરાવે છે. અને તેના ફાયદાઓ બન્ને ઉપલોક્તાઓને મળી રહે છે. મહત્તમ સંગઠનો આ બન્ને પ્રકારનાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

## 18.6 ઈ-માર્કેટીંગના પ્રયત્નનું સંયોજન કરવું. (ORGANISING THE E-MARKETING EFFORT)

ઈ માર્કેટીંગના પ્રયત્નોની યોગ્ય વ્યવસ્થિત રચના માટે નીચે દર્શાવેલ કેટલીક શ્રેણીબદ્ધ પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી જરૂરી છે :

- ઉપલોક્તાઓની આવશ્યકતાઓ જાણવી.
- બજારોનું વિભાજન તથા લક્ષ્ય નિર્ધારણ.
- યોગ્ય માર્કેટીંગ મિશ્ર (બજારના ઘટકો)ની પરખ.
- ઈ-માર્કેટીંગ અસ્તિત્વનું સર્જન તથા ગોઠવણી.
- માર્કેટીંગ મિશ્રના નિર્ણયોનું અમલીકરણ અર્થાત્ ઓનલાઇન ધોરણે ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ આપવી.
- ઈ-માર્કેટીંગ પ્રયત્નોનું મૂલ્યાંકન.

ગ્રંથાલયો તથા અન્ય માહિતી સેવાના પૂરી પાડનાર માટે, આ તમામ પ્રવૃત્તિઓના પ્રત્યેક પરિબળો અંગે જાણકારી મેળવીએ.

### 18.6.1 ઉપલોક્તાઓની આવશ્યકતાઓની જાણકારી (Understanding Consumer Needs)

માર્કેટીંગના તમામ પ્રયત્નોમાં હાલના તથા ભાવિ ઉપલોક્તાઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. ઈ-માર્કેટીંગમાં પણ આ જ વલણ અપનાવવામાં આવે છે. સંસ્થાના ગ્રંથાલયો કેટલીક માત્રામાં મર્યાદિત ઉપલોક્તા વર્ગને સેવા પૂરી પાડે છે. જ્યારે સાર્વજનિક ગ્રંથાલયો સમાજના વિશાળ વર્ગને સેવાઓ પૂરી પાડવાનું લક્ષ્ય ધરાવે છે. ઉપલોક્તાઓની આવશ્યકતા સંતોષવા તથા, માર્કેટીંગ લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવા માટે, ઉપલોક્તાઓની આવશ્યકતાની જાણકારી મેળવવી સૌથી પ્રથમ પૂર્વ શરત છે. આથી ઉપલોક્તાઓની માહિતી વિષયક અને મુખ્યત્વે, ઓનલાઇન ઉપયોગની આવશ્યકતાઓની જાણકારી મેળવવા વિવિધ માર્કેટીંગની

શોધ માટેના સાધનો ઉપયોગમાં લેવાં જોઈએ. કેટલાક સર્વસામાન્ય સાધનો જે મહત્તમ ઉપયોગમાં લેવાય છે તે નીચે પ્રમાણે છે.

1. **ઉપભોક્તા પાર્શ્વચિત્ર (Consumer Profiling) :** સાર્વજનિક ગ્રંથાલયો તથા, અન્ય આ પ્રકારના માહિતી પૂરા પાડતાં સંગઠનો માટે વસતિ ગણતરીના આંકડાઓ અથવા સંસ્થાઓના ડેટાબેઝ, ઉપજો અને સેવાઓનો ઉપયોગ તેના દ્વારા ગ્રંથાલયના લક્ષિત ઉપભોક્તા વર્ગના આર્થિક, શૈક્ષણિક તથા સામાજિક સ્તરની માહિતીના પૃથક્કરણ માટે કરી શકાય છે. આ પૃથક્કરણ તેમને લક્ષ્યાંકિત ઉપભોક્તા કે જે તેમને સેવા પૂરી પાડવાની અપેક્ષા રાખે છે તેમના અંગે વ્યાપક સ્વરૂપની સમજ પ્રાપ્ત કરવાનું શક્ય બને છે.
2. **સર્વેક્ષણ તથા પ્રશ્નાવલિઓ :** ઉપભોક્તાઓના ગ્રંથાલયના ઉપયોગની અગાઉની માહિતી, તેમની આવશ્યકતાઓ કે અપેક્ષાઓ, હાલમાં ઉપલબ્ધ જોગવાઈઓ તથા તેમની જરૂરીયાત વચ્ચેનો તફાવત, તેમનો ગ્રંથાલય સેવાઓ અંગે સંતોષ તથા તેમની પસંદગીના ક્રમ અંગે જાણકારી મેળવવા વર્ણનાત્મક સર્વેક્ષણ જેવાં સંશોધન હાથ ધરવામાં આવે છે. આ સર્વે ઓછા ખર્ચે તથા અનુકૂળ સમયે કરી શકાય તે માટે હાલમાં ઓનલાઈન સર્વે લોકપ્રિય બની રહેલ છે. આ ગ્રંથપાલ માટે, અગત્યનું છે કે પ્રતિનિધિરૂપ અપેક્ષિત ઉપભોક્તા અને ઉપયોગ ન કરનાર ઉપભોક્તા સમૂહ પસંદ કરી તેની સમક્ષ આવશ્યક માહિતી મળી રહે તે માટે મૈત્રીપૂર્ણ પ્રશ્નોવલિનો ઉપયોગ કરવો અને ઈચ્છિત માહિતીને પૂર્ણ કરવા જરૂરિયાત જાણવી.
3. **લક્ષિત સમૂહો :** નમૂના દ્વારા સર્વે કાર્ય હાથ ધરવાથી ગ્રંથાલયની વર્તમાન તથા સંભવિત ઉપભોક્તાઓના સમૂહ અંગે માહિતી મળી રહે છે. કેટલાક નિશ્ચિત સમૂહો સાથે ઉદાહરણપૂર્વકની ચર્ચા દ્વારા માર્કેટીંગના યોગ્ય આયોજન માટે, કેવા કાર્યક્રમો અસરકારક રહેશે તે અંગે માર્ગદર્શન મળી રહે છે. આ માટે નાના સમૂહોમાં વાર્તાલાપ ગોઠવવામાં આવે છે. તેમાં કેટલાક મુદ્દાઓ જેવા કે, નવીન ઉમેરવામાં આવેલ સેવાઓ અંગે પ્રતિભાવ, અથવા ઓનલાઈન પદ્ધતિથી રજુ કરવામાં આવતા ઉત્પાદનો કે સેવાઓમાં કેવી લાક્ષણિકતા હોવી જોઈએ, તેની કિંમતનો અંદાજ મેળવવો અને આ મુલાકાતને જીવંત રેકોર્ડીંગ કરવું જેથી પાછળથી તેનું વિશ્લેષણ થઈ શકે.
4. **ટેકનોલોજી આધારિત અથવા ટેકનોલોજી દ્વારા શક્તિમાન બનતાં સંશોધનો :** વર્તમાન સમયમાં ગ્રંથાલયમાં વધુને વધુ કમ્પ્યુટરીકરણ થઈ રહ્યું છે તેના કારણે માહિતી કે ડેટાબેઝ મેળવવા માટે આ કોમ્પ્યુટર પર થયેલ ગતિવિધિની નોંધ મેળવી શકાય જેમ કે વિતરણની નોંધો, ઓનલાઈન મળતા પ્રતિભાવો, વિશેષ રીતે તૈયાર કરેલ ઓનલાઈન સર્વે વિગેરે. (આ ઉપરાંત કમ્પ્યુટર પ્રવૃત્તિઓમાં ઓનલાઈન શોધ અભિગમ અથવા OPAC ની શોધો પણ માર્ગદર્શન બની રહે છે.)
5. **ગુણવત્તાયુક્ત સંશોધનની રીતો :** કેટલીકવાર માર્કેટીંગ પ્રક્રિયા દ્વારા કોઈ નવીન સેવા કે ઉત્પાદન અંગે ઉપભોક્તા વર્ગમાં કેટલી જાણકારી છે તેમાં કોઈ શબ્દની સમજૂતિ અથવા TAT જેવા ચોક્કસાઈયુક્ત અને ગુણવત્તા સભર પ્રતિભાવો મેળવવામાં આવે છે. નવીન ઉત્પાદન અંગેના તેના ખ્યાલ તથા તેની સ્પષ્ટતા અંગે જાણકારી મળ્યા બાદ વેચાણકળાના આયોજનમાં તેમની અપેક્ષાઓને અનુરૂપ રીતે તથા ગ્રાહકો અને ઉત્પાદન અંગે સંપૂર્ણ જાણકારી મળી રહે તે રીતે રજુ કરી શકાય.

કોઈપણ ગ્રંથાલય ઉત્પાદનો કે માહિતી સેવાને, ઓનલાઈન રજુ કરતાં પૂર્વે ગ્રાહકોને આ સેવા કે ઉત્પાદનની આવશ્યકતા કેટલી છે તથા તેમની અપેક્ષા શું છે તે જાણવું અત્યંત જરૂરી છે. ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતા અને અપેક્ષાના

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)**

(3) ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓની સમજણ માટે કયાં સાધનો ઉપયોગમાં લઈ શકાય ?

નોંધ : 1. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

**18.6.2 બજારનું વિભાજીકરણ અને બજાર પર લક્ષ્ય કેન્દ્રિત કરવું (Segmenting and Targeting the Markets)**

ગ્રંથાલયો આજે અન્ય સંસ્થાકીય તથા વેબ સાઈટ અને વિવિધ સર્ચ એન્જિનોની ઉપલબ્ધિના કારણે પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ રીતે તીવ્ર સ્પર્ધાત્મકનો સામનો કરી રહેલ છે. આ સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં ટકી રહેવા તથા આગળ વધવા માટે ગ્રંથાલય પાસે તેના ઉપભોક્તા વર્ગ અંગેની સ્પષ્ટતા તથા તેમની આવશ્યકતાઓ કે જેને તેઓ સેવાઓ આપવાનો ઈરાદો ધરાવે છે તેની જાણકારી હોય તે જરૂરી છે કે જેથી તેના સંદર્ભમાં ઉપભોક્તાલક્ષી અને ઉપભોક્તાને સ્પષ્ટ કરતું લક્ષ્ય હોવું જોઈએ.

ઉપભોક્તાઓની કક્ષા તથા વિવિધ પ્રકારોનું જાણકારીને કારણે કઈ સેવા કયા સમૂહ સમક્ષ મુકવી તેની માહિતી મળી રહે છે. ઉપરાંત વિભાગીકરણના કારણે, મર્યાદિત સાધનો ઉપલબ્ધ હોય તેવા સંજોગોમાં જે તે સમૂહની આવશ્યકતા પ્રમાણે તેમની સમક્ષ સ્ત્રોતો રજૂ કરી શકાય. જે સમગ્ર વાક્યગણ માટે મુકવાનું કદાચ શક્ય ન હોય. કોઈ સંસ્થાના ગ્રંથાલયો માટે વિશેષ બજાર ઉભું કરવું કઠિન છે. તેની સરખામણીમાં, સાર્વજનિક ગ્રંથાલયો પાસે વિવિધ વિભાગો ઉપલબ્ધ છે. કોઈપણ સંસ્થા માટે, તેના ઉપભોક્તાગણમાં વિદ્યાર્થીઓ, સંશોધકો કે શિક્ષકોનો સમાવેશ થાય છે પરંતુ જ્યારે તેઓ પોતાની માહિતી ઓનલાઈન રજૂ કરે ત્યારે તેઓ વિગતો એ રીતે તૈયાર કરી શકે કે જેથી અન્ય હહરની વ્યક્તિઓ, અભ્યાસક્રમ તૈયાર કરનારા, કે બાહ્ય ઉપભોગકર્તાઓને પણ આવરી લઈ શકાય છે. આ સેવા માટે ચોક્કસ કિંમત વસૂલ કરી શકાય. તેના દ્વારા નવીન સ્ત્રોતો પણ ઉભા કરી શકાય.

ગ્રંથાલયના બજાર અંગે સંશોધન હાથ ધરી તેની માહિતી પરથી ગ્રંથાલય સેવા માટે લક્ષિત બજારો નિશ્ચિત કરવા જોઈએ. કયા વિભાગો માટે ઈ-માર્કેટીંગની શરૂઆત કરવી જોઈએ તે નક્કી કરવા કેટલાંક ધોરણો અપનાવવામાં આવે છે, જે આ પ્રમાણે છે :

- વ્યાપક માત્રામાં માહિતીનો ઉપયોગ કરનાર ઉપભોક્તાઓ (સંશોધન અથવા અનુસ્નાતક વિદ્યાર્થીઓ તથા સંસ્થાના ગ્રંથાલયોના ફેકલ્ટી મેમ્બર્સ)
- વ્યાપક ઉપભોક્તાગણના આધારે (સ્નાતક કક્ષાના વિદ્યાર્થીઓ)
- નાના પરંતુ વિશિષ્ટ શ્રેણીમાં આવતા ઉપભોક્તા સમૂહો કે જે ઉપલબ્ધ સાધનો દ્વારા યોગ્ય રીતે સેવા આપી શકતા નથી તેવા સમૂહ.
- ઉપભોક્તાઓ કે જેમને અન્ય સાધનોથી પહોંચવું મુશ્કેલ છે.
- અપેક્ષિત ઉપભોક્તાઓ



### 18.6.3 યોગ્ય માર્કેટીંગ મિશ્રની પસંદગી (Selecting Appropriate Marketing Mix)

તમે અગાઉના એકમમાં માર્કેટીંગ મિશ્ર તથા મહત્તમ માર્કેટીંગ મિશ્ર વિશે જાણ્યું. આ વિભાગમાં આપણે માહિતી પેદાશો અને સેવાઓ ઉપલબ્ધ કરવા માટે ઈ-માર્કેટીંગ માટે માર્કેટીંગ મિશ્ર સ્વીકારવાની જરૂરિયાત અંગે ચર્ચા કરીશું.

#### 1. ઉત્પાદન અને સેવા અંગેના નિર્ણયો : (Product and Service Decisions)

આદાન-પ્રદાન પ્રક્રિયામાં સૌથી અગત્યનું ઘટક ઉત્પાદન તથા સેવા છે. માહિતી સેવા તથા ઉત્પાદનોના સફળતા પૂર્વકના માર્કેટીંગ કે જાહેરાતનો આધાર એ ઉત્પાદનની ક્ષમતા પર કે ગુણવત્તા પર હોય છે, જેમ કે તેના દ્વારા ઉપભોક્તાની આવશ્યકતા કેટલા પ્રમાણમાં પૂરી કરી શકાય છે તથા તે વાંચકોની અપેક્ષા પ્રમાણે છે કે નહીં તે ઉપરાંત કેટલા લાભ પૂરા પાડી શકે તેમ છે તેના પર માર્કેટીંગની સફળતાનો આધાર છે.

તમને ઉત્પાદનના વિવિધ સ્તરોનો પરિચય કરાવવામાં આવ્યો. દા.ત. મુખ્ય કેન્દ્રિત ઉત્પાદન કક્ષા, વાસ્તવિક ઉત્પાદન કક્ષા અને વિસ્તૃત ઉત્પાદન કક્ષા. માહિતીના વિષયમાં મુખ્ય કેન્દ્રિત ઉત્પાદન એટલે માહિતી છે. આ માહિતી એટલે વ્યક્તિને પોતાના જ્ઞાન માટે, સંદર્ભ માટે કે ખરાઈ માટેની જે માહિતીની આવશ્યકતા છે. તેવી માહિતી. ગ્રંથાલયમાં મહદ્ અંશે ઉપભોક્તા વિશિષ્ટ માહિતીની શોધ માટે ઉપયોગ કરતા હોય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તાઓ કોઈ વિશિષ્ટ વિષય કે મુદ્દા પર સ્પષ્ટતા કે માહિતી સમયસર મેળવવા માંગતા હોય છે જેમ કે (કોઈ અભ્યાસક્રમની માહિતી, અહેવાલ લેખન માટે, સંદર્ભ સંશોધન કાર્યમાં અથવા ઉપલબ્ધ સાહિત્યના કોઈ ખાસ વિવેચન માટે વગેરે)

માહિતી સેવા તથા ઉત્પાદન પુરું પાડતા સંગઠનોએ તેમના લક્ષિત ઉપભોક્તા વર્ગ સમક્ષ, જે મુખ્ય ફાયદાઓ પુરા પાડી શકે તે છે, તથા ઓનલાઈન રજૂ કરવાની માહિતીને ઈ-માર્કેટીંગ દ્વારા વાચક વર્ગ સમક્ષ મુકવી જોઈએ.

વાસ્તવિક ઉત્પાદનો એટલે ઉપભોક્તાને પૂરાં પાડેલાં મુખ્ય ઉત્પાદનો, ઈ-માર્કેટીંગ દ્વારા ઓનલાઈન રજૂ કરવામાં આવતાં ઉત્પાદનોમાં મુખ્ય ઈ-જર્નલ્સ સંદર્ભ સાહિત્ય અથવા કેટલીક સેવાઓ જેમ કે ડેટાબેઝ, પ્રશ્નોત્તરી બેન્ક, પ્રત્યક્ષ પૃથ્થગ વિગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

તમે વેચાણકળાના ભાગ રૂપે તમારા ઉત્પાદનોને અન્ય સ્પર્ધકના ઉત્પાદનથી અલગ દર્શાવવા માટે તેમાં કેટલીક વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતા ઉમેરી શકો. આ વિશેષ લાક્ષણિકતામાં કેન્દ્રિત ઉત્પાદન સાથે જોડીને એક વિસ્તૃત ઉત્પાદન બને છે. ઓનલાઈન માહિતી સ્ત્રોતોમાં માહિતી એ મુખ્ય કેન્દ્રિત કક્ષાનું ઉત્પાદન છે. જ્યારે તેનું વિસ્તૃત ઉત્પાદન એ માહિતી સેવાની આદેશ આપવાની તથા સ્ત્રોત પહોંચાડવાની આપૂર્તિ સેવાની ઉપલબ્ધિ સીધી જ પ્રશ્નોત્તરીની સુવિધા ઉપલબ્ધ બનાવવા, ગ્રંથાલય કર્મચારીગણ સાથે, તાત્કાલિક અથવા પછીના સમયે વાતચીત કરી શકવાની સગવડ પુરી પાડવી વિગેરે વિશિષ્ટ સવલતો, મુખ્ય ઉત્પાદન સાથે જોડી શકાય અને તેને વિસ્તૃત ઉત્પાદન તરીકે રજૂ કરી શકાય.

ઈ-માર્કેટીંગમાં તીવ્ર સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ વચ્ચે ઉત્પાદકોએ તેમના ઉત્પાદનોમાં મુખ્ય, વાસ્તવિક અને વિસ્તૃત ઉત્પાદનો અંગે સ્પષ્ટ સમજૂતિ રજૂ કરવી આવશ્યક છે. તેના કારણે ઉપભોક્તાઓ સેવા અંગે સ્પષ્ટ સમજણ મેળવશે, તથા સેવા પ્રાપ્તિ કઈ રીતે કરી શકાય અને મુખ્ય ઉત્પાદનો તથા વિશેષ લાભ કયા મેળવી શકાય તેની જાણકારી મેળવશે અને ઉપભોક્તા તેનો તફાવત પોતાની રીતે જાણી શકશે.

ગ્રંથાલયો બજાર સંશોધનો દ્વારા ઉપભોક્તાની ચોક્કસ જરૂરિયાતો જાણી ઉત્પાદન  
મિશ્ર માટે ઇ-માર્કેટીંગના પ્રયત્નો દ્વારા નિર્ણય રજૂ કરી શકે છે.

- વીજાણુ જર્નલ્સ (ઇ-જર્નલ્સ) ની વિશેષ પસંદગી.
- ગ્રંથાલય કર્મચારીગણ દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવતી સંદર્ભ સેવાઓ
- આંતર ગ્રંથાલય ઉદ્વરણ
- સંસ્થામાં નેટવર્ક દ્વારા CD ROM ડેટાબેઝ, Web OPAC તથા ઇલેક્ટ્રોનિક પ્રલેખન પ્રાપ્તિ.
- ચોવીસ કલાકની વીજાણુકીય સંદર્ભ સેવાઓ.
- ગ્રાફીક એનિમેશન તથા આલેખીય આકૃતિનું વિડિયો કોન્ફરન્સીંગ
- સીધી પૃષ્ઠાઓના પ્રતિભાવો
- વિવિધ અભ્યાસક્રમના વિદ્યાર્થીઓ માટે વિધિસરના અભ્યાસક્રમમાં સહાયક સેવા

— વ્યાવસાયિકો માટે આજીવન શિક્ષણ આવશ્યકતાઓ અંગે માહિતી સેવાઓ  
ઉત્પાદન સાથે વિવિધ સવલતો જોડવાનો ગ્રંથાલય નિર્ણયનો મુખ્ય આધાર કયા  
ઉપભોક્તાવર્ગને કયાં ઉત્પાદનો પુરા પાડવા તેના નિર્ણય ઉપર આધારિત છે.  
ઉપર દર્શાવેલ સેવાઓ તથા ઉત્પાદનોના સંદર્ભમાં યોગ્ય તાલમેલ ગોઠવી સેવા  
આપૂર્તિનું માળખું ગોઠવી શકાય તેના માટે, તેનો ઉપયોગ કેટલો છે, તથા  
આવશ્યકતા કેવી છે અને ભવિષ્યમાં રહેશે તથા ત્યારબાદ ગ્રંથાલય તરફથી  
જરૂરી ગોઠવણો ઉભી કરવી, કર્મચારીઓને તાલીમ પૂરી પાડવી તથા સતત  
માહિતી આપૂર્તિ ચાલુ રહે તે રીતે તથા ઇ-માર્કેટીંગ વાતાવરણ અને તેનું સંચાલન  
ઉભું કરી શકાય.

ગ્રંથાલય સેવાઓ માટે ઇ-માર્કેટીંગમાં મહત્વનો પ્રશ્ન એ તેની શાખ કે પ્રતિષ્ઠા  
ઉભી કરવાનો છે જ્યારે વિવિધ સ્થળેથી ઉપભોક્તાઓ માહિતી શોધ કરી રહ્યા  
હોય ત્યારે તેઓ એક જ મુદ્દા પર અન્ય વેબ આધારિત સેવાનો ઉપયોગ કરતા  
હોઈ શકે. આ સંજોગોમાં વિતરક - માહિતી પૂરી પાડનારની ઓળખ વિશાળ  
ઈન્ટરનેટ આધારિત મુક્ત વેબસાઈટ્સ પોર્ટલ અને જાહેર સર્ચ એન્જિનના કારણે  
રહેલું છે. તેથી ગ્રંથાલયો શોધ પ્રાપ્તિમાં તેમની ઓળખ જળવાઈ રહે તેવી 'Look  
and feel' પ્રયુક્તિનું સર્જન કરવું જોઈએ જે ઉપભોક્તાને તેમના કાર્યને સ્પષ્ટ  
રીતે ઓળખવાનું શક્ય બનાવે છે.

## 2. કિંમત નિર્ધારણ : (Printing Decisions)

માહિતી સ્રોતોને ઉપભોક્તા સુધી પહોંચતા કરવામાં ઇલેક્ટ્રોનિક માધ્યમના  
ઉપયોગમાં બૌદ્ધિક સંપદા અધિકાર અંગે પ્રશ્ન ઉપસ્થિત થાય છે. આ ઉપરાંત  
ઉત્પાદન તૈયાર કરવાનો ખર્ચ તથા તેની કિંમત અંગે પણ અનેક ચોક્કસાઈ રાખવી  
જરૂરી છે. સામાન્ય રીતે ગ્રંથાલય તેની સેવા કે ઉત્પાદન બદલ લવાજમ અથવા  
ફી દ્વારા નાણાભંડોળ એકઠાં કરે છે. સંસ્થાગત ગ્રંથાલયોમાં વિદ્યાર્થીઓની ફી  
સાથે જ તેમાં ગ્રંથાલયની ફીનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. ક્યારેક ફીના  
માળખામાં તેનો ઉલ્લેખ હોય છે અને ક્યારેક ન પણ હોય, જ્યારે સાર્વજનિક  
ગ્રંથાલયોએ ઇ-માર્કેટીંગ અપનાવતાં પહેલાં તેમાં થતા ખર્ચ અંગે અગાઉથી  
વિચારણા કરવી જરૂરી છે. આથી ખર્ચ પ્રમાણે વધતા જતા ઉપયોગની સામે,  
નિશ્ચિત કિંમત લઈ વધારાની ઇલેક્ટ્રોનિક સેવા પૂરી પાડવી જોઈએ.

બન્ને પ્રકારના વિતરક ગ્રંથાલયો માટે, ઇ-માર્કેટીંગ માટેનો ખર્ચો એ મૂડી ખર્ચ પેટે  
ગણી શકાય તે માત્ર એક જ વાર કરવો પડે છે. જેનો ફાયદો આગળ વર્ષો સુધી  
ચાલુ રહે છે. જ્યારે આ સાધનોની મરામતના તથા સંચાલનના વિવિધ ચલિત

ખર્ચ જે તે પ્રક્રિયા આધારિત બદલાતા રહે છે. જે તે સંચાલન પ્રક્રિયા દ્વારા વસુલી શકાય. ઉત્તમ રીતે એ છે કે આ પ્રકારની શરૂઆત કરતાં પહેલાં, સૌ પ્રથમ કુલ ખર્ચનો અંદાજ મેળવી ત્યારબાદ વાચકોની/ઉપભોક્તાની સંખ્યા પ્રમાણે તેને વિભાજિત કરીને ઉપભોક્તા દીઠ એકમ ખર્ચ/કિંમત નક્કી કરી શકાય.

ઈ-માર્કેટીંગની પ્રક્રિયા શરૂ કરતાં પહેલાં કંઈ સેવાઓ અને ઉત્પાદનો તદ્દન મફત પૂરી પાડવામાં આવશે તથા કંઈ સેવાઓ માટે મૂલ્ય વસુલ કરવામાં આવશે તે સ્પષ્ટપણે નિશ્ચિત કરવું જરૂરી છે. માહિતી સેવા પૂરી પાડનાર કોઈપણ સંગઠનો માટે, તેના ઉત્પાદન તથા સેવાઓની જાહેરાત કરતાં પહેલાં તેના મૂલ્ય કે ફી નિશ્ચિત કરવી જોઈએ. તેમાં સેવાઓ પર નિશ્ચિત લઘુત્તમ લવાજમ કે ફી ઉઘરાવવી કે, તમામ ખર્ચો ઉપભોક્તા પર લાદવો, અથવા એક લઘુત્તમ અને સમાન ફીનું માળખું તમામ ઉપભોક્તાઓ માટે નક્કી કરીને વધારાની સેવા માટે વધારાના દર વસૂલ કરવા વિગેરે નિર્ણયો લઈ લેવા જરૂરી છે.

### 3. પ્રોત્સાહન નિર્ધારણ (Promotion Decisions)

વેચાણ વૃદ્ધિ અંગેના કોઈપણ નિર્ણયોમાં ઉપભોક્તાઓને ગ્રંથાલય દ્વારા આપવામાં આવતા તમામ લાભની સમગ્ર શ્રેણી અંગે જાણકારી આપવાનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે કે જેથી સેવાઓના ઉપયોગમાં વૃદ્ધિ થઈ શકે. ઈ-માર્કેટીંગ સંદર્ભમાં વેચાણવૃદ્ધિ માટે જે પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવાની છે તે માટેની પ્રક્રિયા અપનાવતા પહેલાં નીચે દર્શાવેલ કેટલાક મુદ્દાઓ ધ્યાન પર રાખવા જરૂરી છે :

વેચાણવૃદ્ધિ પ્રક્રિયાના ખર્ચનો અગાઉથી અંદાજ મેળવી તેને ઈ-માર્કેટીંગના ખર્ચની સાથે જ અંદાજપત્રમાં રજૂ કરવો જોઈએ. કારણ કે એવું પણ બની શકે કે, એકવાર માર્કેટીંગના ખર્ચ મંજૂર થઈ જાય ત્યારબાદ વેચાણવૃદ્ધિ કાર્યક્રમો માટે ફરીથી મંડળ સમક્ષ ખર્ચ મંજૂર કરાવવો મુશ્કેલ બને છે. ઘણીવાર વેચાણવૃદ્ધિના પ્રયત્નોની આવશ્યકતા ત્યારે જ અનુભવાય કે જ્યારે ગ્રંથાલયના વેબ પોર્ટલનો ઉપયોગ ઘણો જ ઓછો હોય. આ ઉપયોગ માટે ઉપભોક્તા વર્ગમાં જાગૃતિ હોય તે અત્યંત જરૂરી છે. સંસ્થાના ગ્રંથાલયો માટે લવાજમી સભ્યો તેની સેવાઓની જાણકારી ધરાવતા હોય છે, પરંતુ સેવાની સંપૂર્ણ શ્રેણી અંગેની જાણકારી હોતી નથી. ઈલેક્ટ્રોનિક ઓનલાઈન રજૂઆત પૂર્વે પણ, તેના વર્તમાન તથા ભાવિ ઉપભોક્તાઓને, ઉત્પાદન તથા સેવાઓ અંગે સંપૂર્ણ માહિતી રજૂ કરવી અત્યંત જરૂરી છે. કારણ કે આ ખાસ કરીને ઓનલાઈન સેવાની શરૂઆત માટે સાચું છે. શ્રી નટરાજન (2002) સૂચવ્યું છે કે કોઈ ઈલેક્ટ્રોનિક પ્રક્રિયા અપનાવતાં ગ્રંથાલયો માટે, ઓનલાઈન ગ્રંથાલય સેવાને પ્રોત્સાહન આપવું એ અત્યંત આવશ્યક પગલું છે.

ઓનલાઈન માર્કેટીંગ પ્રયત્નો માટેનું વેચાણ વૃદ્ધિનું અંદાજપત્ર નક્કી કરવા માટે, હેતુઓ અને કાર્ય પદ્ધતિની રીતનો આધાર લઈ શકાય. તેના દ્વારા નિશ્ચિત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે તેના વેચાણવૃદ્ધિના પ્રયાસ પાછળ નિશ્ચિત રકમની આવશ્યકતા રહેશે. ઓનલાઈન માર્કેટીંગ વેચાણ વૃદ્ધિની પ્રવૃત્તિઓમાં નીચેના મુખ્ય ઉદ્દેશોનો સમાવેશ થાય છે.

- ગ્રંથાલય દ્વારા શરૂ કરવામાં આવેલ ઓનલાઈન સેવાઓ અંગે વર્તમાન ઉપભોક્તાઓમાં જાગૃતિ સર્જવી જોઈએ.
- ઓનલાઈન રજૂ કરવામાં આવતાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓની સંપૂર્ણ શ્રેણીની માહિતી વર્તમાન તથા અપેક્ષિત ઉપભોક્તાઓને પૂરી પાડવી.
- ગ્રંથાલયના વિવિધ ઉત્પાદનો મિશ્ર તથા સેવાઓમાં જે નવીન ઘટકો ઉમેરાયા હોય, તથા નવાં ઉત્પાદન ઉમેરાયાં હોય તે અંગે હાલના તથા ભાવિ ઉપભોક્તાઓને જાણ કરવી.

- ગ્રંથાલયનો ઉપયોગ નહીં કરનારા વર્ગને ગ્રંથાલયના સભ્ય બનવા તથા ગ્રંથાલય સેવાઓ પ્રત્યે આકર્ષવા જોઈએ.
- હાલના લવાજમી સભ્યોને નવીન ઉમેરાયેલ સેવાઓ તથા ઉત્પાદન શ્રેણીનો ઉપયોગ કરવા પ્રેરવા જોઈએ.
- વર્તમાન ઉપભોક્તાઓને સેવાઓનો ઉપયોગ વધારવા તરફ પ્રેરવા જોઈએ.
- ગ્રંથાલય લક્ષિત ઉપભોક્તાઓ, અપેક્ષિત ઉપભોક્તાઓ તથા સામાન્ય પ્રજાજનો માટે ગ્રંથાલયના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ અંગે અઘતન ફેરફારો સાથેની માહિતી પૂરી પાડવી જોઈએ.

વેચાણ વૃદ્ધિના આયોજનનો મુખ્ય હેતુ એ સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત હોવો જોઈએ એટલે કે, તેમાં જે પરિણામો પ્રાપ્ત કરવાના છે તે સ્પષ્ટહોવાં જોઈએ અને આ સ્પષ્ટતા પરથી જ વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન થઈ શકે. ઉદાહરણરૂપે જોઈએ, માહિતી ઉત્પાદનો તથા સેવાઓના ઓનલાઈન માર્કેટીંગ માટે એવું લક્ષ્ય નિશ્ચિત કરીશકાય કે હાલના લવાજમી સભ્યોમાં 70 ટકા જેટલા પ્રમાણમાં જાગૃતિનું સ્તર ઉભું કરવું જોઈએ તેમાં 30 ટકા જેટલી વૃદ્ધિ ચાલુ વર્ષ દરમિયાન હાંસલ કરવી.

એકવાર વેચાણ વૃદ્ધિના ઉદ્દેશો નિશ્ચિત થઈ ગયા બાદ ચાવીરૂપ નિર્ણયોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- આ સંદેશો કોનો પહોંચાડવાનું લક્ષ્ય છે ? (શ્રોતાવર્ગના લક્ષ્ય અંગેનો નિર્ણય)
- કયો સંદેશો પહોંપહોંચાડવાનો છે ? (સંદેશા અંગેનો નિર્ણય)
- સંદેશો કઈ રીતે રજૂ કરી શકાય ? (સંદેશનું અમલીકરણ)
- સંદેશો પહોંચતો કરવા પ્રત્યાયનની ચેનલો કે માધ્યમ ક્યાં હોઈ શકે ? (સંપર્ક માધ્યમ અંગેનો નિર્ણય)
- સંસ્થામાં પ્રવૃત્તિની વૃદ્ધિ માટે કોઈ જવાબદાર હોઈ શકે ?
- પ્રોત્સાહનની અસરનું મૂલ્યાંકન કેવી રીતે કરી શકાય ? (મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ અંગેનો નિર્ણય)

આ મુખ્ય નિર્ણયાત્મક મુદ્દાઓનો વાસ્તવિક અભ્યાસ તમને આ નિર્ણયો અન્યોન્ય કેટલા આંતરસંબંધ ધરાવે છે તેનો ખ્યાલ આપશે. લક્ષિત ઉપભોક્તા વર્ગ દ્વારા, જે તે સંપર્ક માધ્યમ કે સંદેશાનો યોગ્ય પ્રતિભાવ આપવાની આદત, તથા તેના ઉપયોગના પ્રમાણ વિગેરે પર તેની અસરકારકતા નિર્ભર છે. ઉપભોક્તાઓને ગ્રંથાલયના જે ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ અંગે જાણકારી આપવા સંદેશા મોકલવાના હોય તે વધુ સ્પષ્ટ અને સંકલિત હોવા જરૂરી છે. તેમાં ઉત્પાદનની જાણકારી સાથે, ઉપભોક્તાઓને તેની પ્રાપ્તિમાં કેવી સગવડતા રહેશે તેની પણ માહિતી દર્શાવવી જરૂરી છે. આ પ્રકારના સંદેશાઓ આકર્ષક રીતે તૈયાર કરવા જોઈએ. તેમાં કલાત્મક રજૂઆત પણ જરૂરી છે. ખાસ કરીને સાર્વજનિક ઉપયોગ માટે જે સંદેશા મૂકવામાં આવે તેમાં તે આકર્ષક અને કલાત્મક હોય તે જરૂરી છે. સામાન્ય પ્રજા માટે વેબસાઈટ પર જે રજૂઆત પ્રદર્શિત કરવામાં આવે છે તેમાં મુખ્ય જાણીતી સાઈટો પર જાહેરાત અથવા મુખ્ય પૃષ્ઠ પર (ઓનલાઈન પૃષ્ઠ) પર બાજુના હાંસિયામાં તેની આકર્ષક ટ્યૂકડી જાહેરાત મૂકવામાં આવે છે. તેમાં વિવિધ વેબસાઈટ, વેબસાઈટ બદલતી વખતે પોપઅપ (POPUP) જાહેરાત પણ દર્શાવી શકાય. સંસ્થાના ગ્રંથાલયો માટે મર્યાદિત ઉપભોક્તા વર્ગને ઓનલાઈન સંદેશ મોકલવા માટે વિસ્તૃત તૈયાર કરેલ ઈ-મેઈલ મોકલી શકાય. ઉપભોક્તાઓની જે તે માધ્યમનો ઉપયોગ કરવાની આદત ઉપરાંત પ્રસારણ

માધ્યમની પસંદગી પર, અંદાજપત્ર કે ખર્ચ પણ એક અસરકર્તા પરિબલ છે. ઈ-માર્કેટીંગ માટે વેચાણ વૃદ્ધિ કે જાહેરાતના વિવિધ માધ્યમો આ પ્રમાણે છે. બ્રોશર, પરિચય પત્રિકા, સંસ્થાના ઈમેઇલ, મેઇલીંગ લિસ્ટ પર આધારિત ઈ-મેઇલ સંસ્થાની વેબસાઇટ તૈયાર કરીને, ન્યુઝલેટર, પોસ્ટર અન્ય સર્ચ એન્જિન પર માહિતી રજૂ કરીને, ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમ દ્વારા સતત બદલાતા દૃશ્ય શ્રાવ્ય પ્રસારણો (જેમ કે જાહેરાત ફિલ્મ વિગેરે શૈક્ષણિક ટી.વી. કાર્યક્રમો) દર્શાવીને કે વેબસાઇટ સંગઠનમાં ભાગીદાર બનીને વિગેરે પદ્ધતિઓ દ્વારા જાહેરાત કરી શકાય.

ઓનલાઇન માર્કેટીંગ તેના સ્વરૂપમાં તદ્દન પરિવર્તનશીલ હોય છે તેથી સાર્વજનિક ક્ષેત્ર અને લવાજમી સમૂહના નજીકના ઉપભોક્તાઓને ખાતરી આપવી જોઈએ કે તેમને પૂરી પાડવામાં આવતી માહિતી અદ્યતન છે અને આ માટે અગત્યની બાબત એ છે કે સંસ્થામાં પ્રોત્સાહન પ્રવૃત્તિ માટે વિશિષ્ટ જવાબદારી સોંપવી જોઈએ. સાંપ્રત અને અપેક્ષિત ઉપભોક્તાઓને ઉપલબ્ધ માહિતી અને અદ્યતન માહિતી ઉપજો અને સેવાઓ વચ્ચેનો અવકાશ માર્કેટીંગની તકો ગુમાવશે. આ બાબત પ્રોત્સાહન માટેની જવાબદારી સંસ્થામાં વ્યક્તિગત અથવા વ્યક્તિગત સમૂહને સોંપી દૂર કરી શકાય છે.

તમામ માહિતી તૈયાર કરવામાં જેમ નાણા અને સંસ્થાના સ્ત્રોતોની આવશ્યકતા રહે છે તે જે પ્રમાણે પ્રોત્સાહન પ્રયત્નોમાં પણ નાણાં અને સ્ત્રોતની આવશ્યકતા રહે છે. આ પ્રક્રિયાનું સમયાંતરે મૂલ્યાંકન કરતા રહેવું જોઈએ કે જેથી તે ધાર્યા પરિણામ મેળવી શકે છે કે તેમાં કોઈ ફેરફાર કરાવાની આવશ્યકતા છે તે અંગે અંદાજ મળી રહે છે. વેચાણવૃદ્ધિની પ્રક્રિયાનું જે મૂલ્યાંકન કાર્ય હાથ ધરવામાં આવે છે, તેમાં તેના પ્રારંભિક ઉદ્દેશોના મુદ્દાને આવરી લેવામાં આવે છે જેમ કે અગાઉના ઉદાહરણમાં આપણે જોયું તેમ, આપણા વેચાણવૃદ્ધિ માટે, ઉપભોક્તાઓમાં તે અંગે જાગૃતિ વધારવાના પ્રયાસ હાથ ધરવામાં આવેલ છે. અહીં વેચાણ વૃદ્ધિ એ આપણો ઉદ્દેશ છે તથા જાણકારીનું પ્રમાણ એ વેચાણ પ્રક્રિયાનું એક ક્ષેત્ર છે. જ્યારે વેચાણ વૃદ્ધિ માટે કોઈ આંકડાકીય લક્ષ્ય નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે, ત્યારે તેનું મૂલ્યાંકન હાથ ધરીને કેટલા પ્રમાણમાં તે હાંસલ કરી શકાય છે તેની તપાસ કરીને, તેની અસરકારકતા જાણી શકાય છે.

#### 4. વિતરણ અંગે નિર્ણયો : (Distribution Decisions)

માર્કેટીંગના પ્રયત્નો સંદર્ભમાં ઉત્પાદનો, ઉપભોક્તાઓને ક્યા સ્થળે તથા કેવા વિતરણ માધ્યમ દ્વારા ઉપલબ્ધ કરાવી શકાશે તે અંગે, વેચાણ પ્રક્રિયામાં વિતરણ અંગેનો નિર્ણય લેવામાં આવે છે. ઓન લાઇન માર્કેટીંગ કરતી વખતે, વિતરણ અંગેની વિવિધ નિર્ણયોમાં નીચેનાનો સમાવેશ કરવો જોઈએ.

- ઓનલાઇન રજૂ કરવામાં આવતાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ, તમામ લવાજમી સભ્યોને ઉપલબ્ધ રહેશે કે માત્ર પસંદગી યુક્ત સભ્યો માટે જ છે ? (જેમ કે ઓન લાઇન જર્નલ્સ તમામ વિદ્યાર્થી જગતને ઉપલબ્ધ કરાવવામાં આવશે કે માત્ર અનુસ્નાતક કે વિદ્યાવાચસ્પતિના વિદ્યાર્થીઓ માટે મર્યાદિત રહેશે) ?
- શું ઓનલાઇન પેદાશો અને સેવાઓ સામાન્ય લોકોને ઉપલબ્ધ કરાવવામાં આવશે કે માત્ર હાલના/લવાજમી ગ્રાહકોને કે માત્ર સભ્યો માટે જ છે ?
- શું પેદાશોનો 24 કલાક ઉપયોગ કરી શકાશે કે પછી ચોક્કસ કલોકો દરમિયાન ઉપલબ્ધ રહેશે ?
- ગ્રંથાલયની પેદાશો અને સેવાઓની પ્રાપ્તિ માટે ઉપભોક્તાઓને કોઈ ચોક્કસ સોફ્ટવેરની આવશ્યકતા રહેશે ?

— વર્તમાન તથા ભાવિ ઉપભોક્તાઓને ગ્રંથાલયનો ઉપયોગ કેવી રીતે પૂરો  
પાડવામાં આવશે ?

જ્યારે મોટાભાગની ઉપજો અને સેવાઓને ઓનલાઇન વીજાણું માધ્યમ દ્વારા પૂરા પાડવામાં આવે ત્યારે ધ્યાનમાં રાકવું જોઈએ કે કેટલીક મૂલ્યવર્ધિત સેવાઓ જેવી કે સંદર્ભ સામગ્રી અથવા લેખો ભૌતિક વિતરણ દ્વારા પૂરા પાડવા સંબંધિત પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે સામગ્રીનો ઉપયોગ અને રવાનગી જે માટે સંસ્થાએ સ્ત્રોતની ફાળવણી કરવી જરૂરી છે.

ઈ-માર્કેટીંગની પ્રક્રિયામાં સેવા મુખ્યત્વે પ્રત્યાયન અને પ્રસારણ દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવે છે. આથી વેચાણ મિશ્રમાં વધારાના ત્રણ પીએસ (Ps) પણ આવરી લેવામાં આવેલ છે. આ છે : 1. પીપલ - લોકો 2. પ્રોસેસીસ - પ્રક્રિયાઓ તથા 3. ફીઝીકલ એવીડન્સ - ભૌતિક પુરાવો. અહીં પ્રથમ બે પરિબળો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના સંદર્ભ પ્રસ્તુત છે.

**લોકો (People) :** વ્યક્તિઓમાં ગ્રંથાલયના કર્મચારીગણનો સમાવેશ થાય છે અને ગ્રંથાલયના ઈ-માર્કેટીંગની માહિતી સેવાઓ અને પેદાશોના પ્રયત્નોમાં કર્મચારીઓ અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. આ કર્મચારીઓ તેમની યોગ્યતા, કૌશલ્યો તથા કામગીરી દ્વારા ઓનલાઇન માંગણી પ્રમાણે સેવાઓ વખતો-વખત પૂરી પાડે છે, ઉપભોક્તાઓના પ્રશ્નો તથા આવશ્યકતા પ્રમાણે માહિતી પુરી પાડે છે. આ કર્મચારીઓ દ્વારા જે પ્રત્યક્ષ પૃચ્છા તથા ઓનલાઇન વાર્તાલાપ પણ જરૂર પડે ગોઠવી શકાય છે. ગ્રંથાલયોના ઉપભોક્તાને વિવિધ સમયે તેમની આવશ્યકતા પ્રમાણે ઓનલાઇન સેવા પૂરી પાડવા માટે વિશિષ્ટ તાલીમ અને શિક્ષણ પુરું પાડવું જોઈએ. દૂરના ગ્રાહકોને નિયમિતરૂપે પૂરા સમય માટે સેવાઓ મળવી જોઈએ.

પ્રક્રિયાઓમાં વિવિધ શ્રેણી તથા આચાર સંહિતા (પ્રોટોકોલ) નો સમાવેશ થાય છે. આપૂર્તિકાર દ્વારા ગ્રંથાલય સેવાઓને ઓનલાઇન મૂકવામાં આવે છે. જેથી ઉપભોક્તાઓ પ્રાપ્ત કરી શકે છે અને ઉપયોગ કરી શકે છે. ઉપભોક્તાઓને, સેવાનો ઉપયોગ કરવામાં સરળતા રહે. હાલના સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં ઈ-માર્કેટીંગ રજુઆતમાં સરળતા તથા ઉપભોક્તાલક્ષી સેવા તૈયાર કરવામાં આવે તો તેને વધુ પસંદગી મળી રહે છે.

#### તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Chek Exercise)

(4) ઓનલાઇન માર્કેટીંગ માટે પ્રોત્સાહિત પ્રવૃત્તિને નિયંત્રિત કરતા ઉદ્દેશો વર્ણવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

2. એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 18.6.4 વીજાણુ વેચાણકળાની ઉપસ્થિતિમાં સર્જન અને ગોઠવણી (Creating and Setting up an E-marketing Presence)

ઈ-માર્કેટીંગની ઉપસ્થિતિનું નિર્માણ કરવા માટે સૌપ્રથમ પગથિયું વેબસાઈટ તૈયાર કરવાનું છે. કદાચ તમે અસંખ્ય વેબસાઈટ જોઈ હશે અને પ્રત્યેકની ગુણવત્તા, રજુઆત તથા વિષયવસ્તુમાં અનેકવિધ તફાવત જોવા મળ્યા હશે. સંસ્થાગત ગ્રંથાલયો પાસે ઈ-માર્કેટીંગને રજુ કરવા માટે બે વિકલ્પો ઉપલબ્ધ

છે. જેમાં પ્રથમ વિકલ્પમાં સંસ્થાની વેબસાઈટ પર કેટલાંક પૃષ્ઠો ઉપલબ્ધ હોય અથવા તેનો અલાયદો વિભાગ ફાળવવામાં આવે છે. બીજા વિકલ્પમાં ગ્રંથાલયની આગવી વેબસાઈટ હોવી જોઈએ. તેમાં તેની પોતાની વેબસાઈટ પરથી માર્કેટીંગના કાર્યોનું સંચાલન કરવામાં આવે છે. આ બંને વિકલ્પોમાં અલગ-અલગ ફાયદા રહેલા છે. સંસ્થાની વેબસાઈટ પર એક ચોક્કસ ઓળખ હોય છે અને તે સાર્વજનિક સંપર્કો ધરાવે છે. તેની માહિતી અદ્યતન અને નિયમિત રાખવામાં આવે છે. આમ એ વ્યાપક વેબસાઈટ બની રહે છે જે એક મોટા સમૂહ સમક્ષ પ્રદર્શિત થાય છે અને તેમની જરૂરિયાત પ્રમાણે તેનો ઉપયોગ થાય છે. આથી, લક્ષિત કે બિનલક્ષિત બંને પ્રકારના મુલાકાતીઓની સંખ્યા વધુ રહે છે. આથી માહિતી ઉત્પાદકો માટે આવી સંસ્થાની વેબસાઈટનો ઉપયોગ કરવાથી એક વ્યાપક ઉપભોક્તા વર્ગ મળી રહે છે અને તે જે તે સંસ્થાનો એક ભાગ છે તેવી ઓળખ પણ ઉભી થાય છે તેની નકારાત્મક બાબત એ છે કે, આવી સંસ્થાની વેબસાઈટ જાહેરાતના હેતુથી તૈયાર કરવામાં આવતી નથી. આથી તેના ઉપભોક્તાઓને, સંસ્થાની કામગીરી અંગે વ્યાપક માહિતી અને સામે પ્રતિભાવ પણ મળી રહે છે. પરંતુ તેમાંથી વેચાણ પ્રક્રિયા કે જાહેરાતનો હેતુસર થતો નથી.

તો તેની સામે જાહેરાતની વેબસાઈટનો મુખ્ય હેતુ એ ઉપભોક્તા કે ગ્રાહક સાથે સીધો જ સંપર્ક સેતુ ઉભો કરી તેમને ઉત્પાદનો અંગે જાણકારી આપવાનો છે. તેના દ્વારા તેઓ ખરીદી માટે પ્રેરાય અથવા પછીથી જે તે સંસ્થાના લવાજમી સભ્ય બની શકે. આથી માહિતી ઉત્પાદનો એને સેવા પૂરા પાડનાર સંસ્થાઓ દ્વારા બંને વિકલ્પોમાંથી કોઈની પસંદગી કરવી જોઈએ જેનો મુખ્ય આધાર સંસ્થાની નીતિ નિયમાવલી તથા તેઓ વેબસાઈટ દ્વારા કેવા પરિણામો મેળવવા ઈચ્છે છે તે પર નિર્ભર છે.

ઈ-માર્કેટીંગનો મુખ્ય પડકાર એ છે કે તેમણે ઉપભોક્તા સમક્ષ એવું સ્થાન ઉભું કરવું પડે કે જેથી તેઓ, તેની મુલાકાતે માહિતી મેળવે અને તેનો પુનઃ પુનઃ ઉપયોગ ચાલુ રાખે. માહિતી સેવા કે ઉત્પાદનના ઉપભોક્તાઓ જે તે વેબસાઈટની મુલાકાત લે ત્યારે તેઓ નિશ્ચિત શોધ અભિગમ ધરાવતા હોય છે અને માહિતી મેળવવા અંગે સ્પષ્ટ હોય છે જ્યારે કેટલાક એવા પણ હોય છે કે જેઓ માત્ર સમય પસાર કરવાની પ્રવૃત્તિ તરીકે વેબસાઈટની મુલાકાત લે છે. ઓનલાઈન સાઈટની મુલાકાત લે છે. ઓનલાઈન સાઈટની મુલાકાત અભિપ્રાય પ્રમાણે જો કોઈ સાઈટ પરથી તેમની અપેક્ષા પ્રમાણે જાણકારી ન મળે તો તેમાંથી 2/3 લોકો જે તે સાઈટની મુલાકાત લઈને ફરી ક્યારેય ઉપયોગ ન કરે તે પરવડી શકે નહીં. આથી આ સાઈટ એ પ્રમાણે તૈયાર કરવી જોઈએ કે જેથી તે નવા ઉપભોક્તાઓને આકર્ષી શકે તથા તેના નિયમિત ઉપભોક્તાઓ વારંવાર મુલાકાત લે અને તે અંગે અન્ય લોકોને પણ જાણકારી આપે.

વેબસાઈટની મુલાકાત લઈ નવા ઉપભોક્તાઓને આકર્ષી શકે તથા તેમની નિયમિત મુલાકાત જાળવી શકે માટે શ્રી એફ રેપોર્ટ અને શ્રી જોસ્કી (2001) દ્વારા નીચેના સાત C નું નવી વેબસાઈટ નિર્માણ વખતે વિશેષ ધ્યાન આપવા સૂચવેલ છે.

Context - સંલગ્નતા : સાઈટની રચના તથા દેખાવ.

Content - વિષયવસ્તુ : સંયોજિત વિષય વસ્તુનાં પાઠ, ચિત્રો, વિડિયો અને અવાજ સ્વરૂપમાં ઘટક તત્ત્વો.

Community - સમુદાય : ઉપભોક્તાથી ઉપભોક્તા વચ્ચે અન્યોન્યને સાંકળીને એક સમૂહ ઉભો કરી શકાય.

Customization - ઉપભોક્તાલક્ષી : વિવિધ ઉપભોક્તાઓને પ્રાધાન્ય આપી તેમની સ્વાયત્ત માંગણી પ્રમાણે ઉપયોગ થઈ શકે તેવી સવલત.

Communication - પ્રત્યાયન : પ્રત્યાયન એટલે સાર્ટ અને તેના ઉપભોક્તા તરફ, ઉપભોક્તાથી સાર્ટ, સાર્ટથી ઉપભોક્તા તરફ તથા અન્યોન્ય સંપર્કની પ્રત્યાયન વ્યવસ્થા.

Connection - જોડાણ : કોઈ સાર્ટ અન્ય કેટલી સાર્ટ સાથે જોડી શકાય તેવી સંભાવના.

Commerce - વાણિજ્ય : સાર્ટ દ્વારા વ્યાપારીક વ્યવહારો આદાન-પ્રદાન શક્ય બનાવવાની ક્ષમતા.

માહિતી સેવા અને ઉત્પાદકોના અનુસંધાનમાં વેબસાઈટ ઉપરોક્ત લાક્ષણિકતાઓ ધરાવે તે સાથે, ઉપભોક્તાની આવશ્યકતા પ્રમાણે ઉકેલ પુરા પાડવા તથા માહિતીની જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા સમક્ષ હોવી જોઈએ. આથી સાર્ટના પ્રથમ પૃષ્ઠની રૂપરેખા એવી હોવી જોઈએ જેથી પ્રથમ વખત મુલાકાત લેનાર વ્યક્તિને તેની પ્રવૃત્તિની કે ઉત્પાદન અંગે સ્પષ્ટ માહિતી મળે અને તે ફરીફરીથી ઉપયોગ માટે પ્રેરાય.

જ્યારે માહિતી ઉત્પાદનો અને માહિતી સેવા સંસ્થાની શૈક્ષણિક સાર્ટ પર મુકવામાં આવે છે ત્યારે ગ્રંથપાલ દ્વારા શિક્ષક તરીકે વિષય વસ્તુનું અને માહિતી સ્ત્રોતનું મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ. સંસ્થાની વેબસાઈટ એ તેના વિદ્યાર્થીગણ સમક્ષ મુકવામાં આવે છે આ વિદ્યાર્થીઓને સંસ્થા દ્વારા આપવામાં આવતા તમામ અભ્યાસક્રમાંથી દરેકને પોતાની આગવી જરૂરિયાત પ્રમાણે માહિતી પૂરી પાડી શકે તે પ્રમાણે તેની રજૂઆત તૈયાર કરવી જોઈએ. મોટા ભાગના ગ્રંથાલયો હાલમાં તેમની વિવિધ ડિઝિટલ વિષયવસ્તુ સ્વરૂપમાં તૈયાર કરી તેને વેબસાઈટ પર રજૂ કરેલ છે. આ સાર્ટ પર મુખ્ય પૃષ્ઠમાં ગ્રંથાલયના ડેટાબેઝ તથા સંગ્રહની અને વિવિધ અભ્યાસક્રમને અનુરૂપ માહિતી સ્ત્રોતોની માહિતી દર્શાવેલ હોય છે. આ માહિતી સંસ્થામાં તેમજ દૂરસ્થ રહીને વિદ્યાર્થીઓ તથા શિક્ષકો માટે તેના લાઈસન્સની પરવાનગી પ્રમાણે રજૂ કરવામાં આવે છે.

હાલની પરિસ્થિતિમાં તમારે માહિતી સ્ત્રોતને વેબ આધારિત પદ્ધતિ કે બ્લેક બોર્ડ દ્વારા ઈલેક્ટ્રોનિક સ્વરૂપમાં ઓનલાઈન રજૂ કરવામાં આવે છે ત્યારે આ ડિઝિટલ યુગમાં વધુને વધુ ગ્રંથપાલોએ કોપીરાઈટ નિયમાવલીની જાણકારી મેળવી અને તે પ્રમાણે રજૂઆત કરવી જોઈએ. મોટાભાગના વિદ્યાર્થીઓ તથા શિક્ષકો દ્વારા એક એવી ગેરસમજણ જોવા મળે છે કે વેબસાઈટ પર મૂકવામાં આવતી માહિતી મફત છે, અને તેના પર કોપીરાઈટનો અવરોધ નથી. આ મફત ઉપયોગ ત્યારે જ શક્ય બને કે જ્યારે કોપીરાઈટની સમય અવધિ પૂર્ણ થઈ ગયેલ હોય અથવા તેના લેખ દ્વારા જાતે જ તેની કૃતિઓની વિશિષ્ટ સમજણ દર્શાવી વિદ્યાર્થીઓને આ સાહિત્યનો ઉપયોગ કરવાની પરવાનગી કઈ રીતે લઈ શકાય તેનું લાઈસન્સ કઈ રીતે મેળવી શકાય તે અંગે માર્ગદર્શન પુરું પાડવું જોઈએ.

માહિતી ઉત્પાદનો કે સેવાઓને ઓનલાઈન પુરું પાડવામાં અસરસ-પરસ ઉપભોક્તાનો સહકાર ઉભો કરવો એ અત્યંત મહત્વનું પરિબળ છે. આ સહકાર એ સાદા ઈ-મેઈલ દ્વારા સંદર્ભ શોધથી સંસ્થાના કર્મચારી સાથે ઓનલાઈન વાર્તાલાપ (Chat) દ્વારા ઉભો કરી શકાય. આ પ્રકારની સેવાઓ વિસ્તૃત ઉત્પાદન અંગે આપણે અગાઉ જોઈ ગયા તેમ વધારાની સેવાઓ કે સવલતોના ભાગરૂપે ઉભી કરવી જોઈએ. કેમ કે Humanlik ([www.humanlik.com](http://www.humanlik.com)) કે જે ઉપભોક્તાઓને ત્વરિત સંદર્ભ સેવા કે સંબંધિત માહિતી પૂરી પાડવામાં આ મદદ કરે છે.



### 18.6.5 માહિતી સેવા અને ઉત્પાદનોની ઓનલાઇન શરૂઆત (Offering Information Products and Services online)

એકવાર વેબ પેજનું સર્જન થઈ જાય ત્યાર બાદ વીજાણું માર્કેટીંગ કરવા માટે માર્કેટીંગ આયોજકે સૌ પ્રથમ માર્કેટીંગ મિશનના વિવિધ પરિબલો જેવા કે કયા ઉત્પાદનો કે સેવાઓ વેબસાઇટ પર મૂકવાના છે, તેનો ઉપભોક્તા ક્યારે અને કેવી રીતે ઉપયોગ કરી શકશે, ઉપભોક્તા સમૂહ વિશિષ્ટ સમૂહ અથવા સામાન્ય લોકો ક્યાં અને કેવી રીતે અને કેટલી કિંમતે ઉપયોગ કરશે અને તેવા બીજા બાબતોની પસંદગી કરવી જોઈએ. પ્રોત્સાહન અંગેના નિર્ણયોમાં લક્ષ્યાંકિત અને અપેક્ષિત વસ્તી/ઉપભોક્તામાં અવગતતા અને રસ, સાર્વજનિક સ્ત્રોતની તૈયારી અને આદાન-પ્રદાન માટે સાઈટ ઉપર ઉપજો અને સેવાઓ મૂકવા માટે અનુસરવાની પ્રક્રિયા માટે જરૂરી તત્વોનો સમાવેશ કરવો જોઈએ. માર્કેટીંગ કરનાર માટે તેની અપેક્ષા પ્રમાણે ત્રૈમાસિક, વાર્ષિક અથવા શૈક્ષણિક વર્ષના સમયગાળા મુજબ ઓનલાઇન માર્કેટીંગની વૃદ્ધિ અને આવક જેવા હેતુઓ નક્કી કરવા અગત્યની બાબત છે.

માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓ ગતિશીલ વેબસાઇટ આધારિત ઓનલાઇન સેવાઓ આપવાની શરૂઆત કરવામાં આવે કે તુર્ત જ ઉપયોગની રીતભાતના પ્રતિભાવ સંદર્ભમાં હોવી જોઈએ. ઓનલાઇન માર્કેટીંગ કરનારે વારંવાર ઉપયોગમાં લેવાતી સેવાઓ અને ઉપજો, ઉપભોક્તાની અપેક્ષાઓ અને આપવામાં આવતી સેવાઓ વચ્ચેના અવકાશ, અકવાર ઉપભોક્તા આદાન-પ્રદાન શરૂ કરે ત્યારે પ્રાપ્તિ અને શોધમાં અવરોધક (ક્ષોભકારક) બાબતો આધારિત, ઉત્પાદનો, સેવાઓ, પ્રક્રિયાઓ અને ઉપભોક્તાની આંતરિક સંદર્ભમાં સતત ફેરફાર, વિસ્તરણ અને સુધારણા કરવી આવશ્યક છે.

### 18.6.6 ઓનલાઇન માર્કેટીંગકળાના પ્રયત્નોનું મૂલ્યાંકન (Evaluating the Online Marketing Effort)

માર્કેટીંગ પ્રક્રિયાના આયોજક તરીકે તમારા માર્કેટીંગના વિવિધ પ્રયત્નો તેના આયોજન પ્રમાણેના પરિણામો મેળવે છે કે નહિ તે અંગે મૂલ્યાંકન કઈ રીતે કરશો? ઓનલાઇન ઉપયોગકર્તાઓની નોંધાતી સંખ્યા સિવાય કેટલાક માપદંડ પરથી, ઓનલાઇન માર્કેટીંગ પ્રક્રિયાનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે જેમ કે :

- વિવિધ ઉત્પાદનો તથા સેવાઓ અંગે થતા આદાન-પ્રદાનનું મૂલ્ય
- નિર્ધારિત સમયગાળાઓમાં વિવિધ વિભાગોમાં નોંધાયેલ વિકાસ
- સ્પર્ધકોની તુલનાએ નોંધાયેલ વિકાસ દર
- કેટલાક નાણાકીય પરિણામો જેમ કે, નાણાં રોકાણનું વળતર કે આર્થિક ઉપાર્જન વિગેરે.
- કેટલાક ગુણવત્તા માપનો જેમ કે, વિવિધ પૃષ્ઠાઓના પ્રકારો, પૃષ્ઠાઓનો ઉત્તર આપવામાં લાગતો સમય અને ઉપભોક્તાઓના પ્રશ્નો પ્રમાણે માહિતી આપવાની ક્ષમતા
- કેટલીકવાર ઓનલાઇન ઉપભોક્તાઓના સર્વે હાથ ધરી, ઉપભોક્તા સંતોષ અંગે જાણકારી મેળવવી.

આપણે અગાઉના વિભાગમાં જોઈ ગયા કે ઓનલાઇન માર્કેટીંગ કાર્યના મૂલ્યાંકનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ તેના પરિણામો કેવા છે, તે ધ્યેય મુજબ છે કે નહી તે જાણવાનો છે.

## 18.7 સારાંશ (SUMMARY)

હાલના ટેકનોલોજીના અદ્યતન વિકાસના કારણે માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓને ઈંટ અને પથ્થરના ભૌતિક માળખાની મર્યાદામાંથી બહારના, ઉપભોક્તાઓના વિશાળ સમૂદાય અને અભ્યાસુઓને વિશ્વમાં ગમે તે સ્થળે પહોંચાડી શકાય તેવી સુવિધાઓ ઉભી થઈ શકી છે. આનો દુનિયાભરના સ્થળે તેઓ આ માહિતી તથા સેવાઓ મેળવી શકે છે. આ એકમમાં આપણે માહિતી સેવાઓ તથા ઉત્પાદનોના ઓનલાઈન માર્કેટીંગ માટે આવશ્યક ઈ-માર્કેટીંગની પ્રક્રિયા તથા સંબંધિત નિર્ણયોની ચર્ચા જોઈ ગયા. ઓનલાઈન ધોરણે ઉત્પાદનો મૂકવાના ફાયદા, તેના ગ્રાહકો અને પૂરાં પાડનાર ઉત્પાદકો બંનેને થાય છે. તેમાંના કેટલાક મુખ્ય લાભમાં, આ ઉત્પાદનો ઉપભોક્તાઓને તેમના પોતાના યોગ્ય સ્થળે, જોવા તથા જાણવા મળે છે, તેને પોતાને અનુકૂળ સમયે જોઈ શકે છે, ઉપરાંત તેની સમક્ષ વિશાળ ઉત્પાદન શ્રેણીના વિવિધ વિકલ્પો હોવાના કારણે, પસંદગીનો અવકાશ પણ રહે છે. તેમ છતાં ઓનલાઈન માર્કેટીંગ માટે, ઉત્પાદકોએ, બજારના અદ્યતન પ્રવાહોથી વાકેફ રહી તે પ્રમાણે નવીનતા અપનાવતા રહેવું જોઈએ.

આ એકમ ઓનલાઈન સેવા અને ઉત્પાદનના વેચાણકળાના ઘટકોનો અભ્યાસ દર્શાવે છે. ઉપરાંત ઓનલાઈન માર્કેટીંગ મિશ્ર કઈ રીતે તૈયાર કરી શકાય, તેનું અમલીકરણ મૂલ્યાંકન અને માર્કેટીંગના સમગ્ર કાર્ય અંગે માહિતી પૂરી પાડે છે.

## 18.8 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- ટ્રાન્ઝેક્શન (Transaction)** : કોઈ વ્યાવસાયિક પ્રવૃત્તિ જેવી કે માલસામાનની હેરફેર, સેવાઓ અથવા નાણાંના આદાન-પ્રદાન વગેરે થઈ શકે તેવો કાર્યક્રમ.
- પોર્ટલ્સ (Portals)** : પ્રવેશદ્વાર, દરવાજો, લક્ષ્યમાર્ગ
- પ્રવેશદ્વાર (Gateway)** : એક નેટવર્કમાંથી બીજા નેટવર્કમાં પ્રવેશ માટેનું પ્રવેશદ્વાર.
- બજાર વિભાજન (Market Segmentation)** : વર્લ્ડ વાઈડ વેબમાં, સમગ્ર બજારને, સમાન લાક્ષણિકતા ધરાવતા પેટા વિભાગોમાં વિભાજીત કરે છે, તેમાં ભૌતિક વિભાગો સામાજિક વિભાગો, માનસિક તેમજ જીવનશૈલીની વિવિધતાના આધારે વિભાજન કરવામાં આવે છે.
- માર્કેટીંગ મિશ્ર (Marketing Mix)** : માર્કેટીંગ મિશ્રમાં વેચાણ કળાના મુખ્ય ચાર ઘટકો કે જે 4P તરીકે પ્રયોજાય છે તેનો સમાવેશ કરવામાં તેમાં પ્રોડક્ટઉત્પાદન, પ્લેસ-સ્થળ, પ્રાઈઝ-કિંમત તથા પ્રમોશન-પ્રોત્સાહનનો સમાવેશ થાય છે તેના દ્વારા, સંગઠનના નિશ્ચિત વેચાણ લક્ષ્યને સિદ્ધ કરી શકાય છે.
- વર્લ્ડ વાઈડ વેબ (world wide web)** : ઈન્ટરનેટની રચનામાં HTML ભાષામાં રજૂ થયેલ દસ્તાવેજમાં હાથપર ટેક્ટની સુવિધાના કારણે, એક જ દસ્તાવેજના વિવિધ ભાગોમાં તેમજ વિવિધ સ્થળ પર (સાઈટ) રહેલ દસ્તાવેજમાં પણ આસાનીથી જઈ શકાય છે.
- શોધ એન્જીન (Search Engine)** : આ એક એવો પ્રોગ્રામ છે જેમાં કોઈ ચોક્કસ વિષયવસ્તુ અંગે અમુક શબ્દો દર્શાવતાં તેની સામે તે શબ્દો અંગેના ઉલ્લેખ કે નોંધ ક્યાં મળ્યા હતા તેની આખી યાદી પરત મળે છે.
- સોફ્ટવેર (Software)** : કોમ્પ્યુટર પર ચાલતા કોઈપણ પ્રોગ્રામ કે જેમાં બ્રાઉઝર્સ ઈ-મેઈલ પેકેજ તથા વર્ડ-પ્રોસેસર જેવા કાર્યક્રમોનો સમાવેશ થાય છે.

## 18.9 સ્વ-મૂલ્યાંકન સ્વાધ્યાયના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

1. ઈ-માર્કેટીંગના ઉપયોગકર્તાઓને સૌથી વધુ ફાયદો તેની વિવિધ સગવડતાનો છે. તેના ઉપયોગ દ્વારા, ઉપયોગકર્તાઓને માહિતી ઉત્પાદનો કે સેવાઓ મેળવવા માટે ભૌતિક રીતે

ગ્રંથાલયમાં જઈને, તેના સૂચિપત્રકો શોધવાની જરૂરિયાત રહેતી નથી. તેની બીજી સૌથી અગત્યની સુવિધા એ સમય અને સ્થળ અંગેની છે. અહીં વાચક ગ્રંથાલયના સમય વગેરે સાથે બંધાયેલ નથી. વળી વિવિધ ઉત્પાદનોની અને સેવાઓની સરખામણી કરવાની કે મૂલ્યાંકન કરવાનું પણ ઘણું સરળ છે. નેટ પદ્ધતિથી ઘણી ખરીદી અંગત રહે છે તથા ઘણી જ સરળ રહે છે.

2. વેપારથી ઉપભોક્તા તરફની માર્કેટીંગની પ્રક્રિયામાં માત્ર ઉપભોક્તા/ગ્રાહકો પરત્વે માર્કેટીંગ કરવામાં આવે છે. તેમાં ઉપભોક્તાઓનો સીધો જ સંપર્ક ઉભો કરી શકાય તથા જાહેરાત કરવા માટે પત્રિકાઓ કે સાહિત્યનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

વેપારથી વેપાર પરત્વેની માર્કેટીંગની પ્રક્રિયામાં ઉત્પાદક એકમ તરફથી અન્ય ઉત્પાદન તથા વિતરણ પ્રક્રિયામાં સંકળાયેલ એકમો સુધી માર્કેટીંગ કરવામાં આવે છે. તેમાં વિવિધ વિતરકો, દલાલો, સહયોગી પક્ષકારો વિગેરેનો સમાવેશ થાય છે. ભારતમાં વેપારથી વેપાર સુધીની માર્કેટીંગ માટે પ્રચલિત પદ્ધતિઓમાં વ્યાવસાયિક પક્ષો સેમિનારો, પ્રદર્શન, કોન્ફરન્સ તથા વ્યક્તિઓને આમંત્રિત કરીને જાહેરાત કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત આગવાં વ્યાવસાયિક મેગેઝીનો, સામયિકો કે અખબારોમાં જાહેરાત દ્વારા પણ માર્કેટીંગ કરવામાં આવે છે.

3. ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓ જાણવાના વિવિધ સાધનો નીચે પ્રમાણે છે :

1. ઉપભોક્તાઓનું પાર્શ્વચિત્ર (પ્રોફાઇલ) તૈયાર કરવું.
2. સર્વેક્ષણ તથા પ્રશ્નોત્તરી
3. લક્ષિત સમૂહો
4. ટેકનોલોજી આધારિત તથા ટેકનોલોજી દ્વારા થતાં સંશોધન
5. ગુણવત્તાયુક્ત સંશોધન ટેકનિક્સ

4. ઓનલાઇન માર્કેટીંગ માટે વેચાણવૃદ્ધિની પ્રવૃત્તિઓના મુખ્ય ઉદ્દેશોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- ગ્રંથાલય દ્વારા શરૂ કરવામાં આવેલ ઓનલાઇન સેવાઓ અંગે વર્તમાન ઉપભોક્તાઓમાં જાગૃતિ સર્જવી જોઈએ.
- ઓનલાઇન રજૂ કરવામાં આવતાં ઉત્પાદનો તથા સેવાઓની સંપૂર્ણ શ્રેણીની માહિતી વર્તમાન તથા ભાવિ સંભવિત ઉપભોક્તાઓને પુરી પાડવી.
- ગ્રંથાલયના વિવિધ ઉત્પાદનો મિશ્ર તથા સેવાઓમાં જે નવીન ઘટકો ઉમેરાયાં હોય, તથા નવાં ઉત્પાદન ઉમેરાયાં હોય તે અંગે હાલના તથા ભાવિ ઉપભોક્તાઓને જાણ કરવી.
- ગ્રંથાલયનો ઉપયોગ નહીં કરનારા વર્ગને ગ્રંથાલયના સભ્ય બનવા તથા ગ્રંથાલય સેવાઓ પ્રત્યે આકર્ષવા જોઈએ.
- હાલના લવાજમી સભ્યોને નવીન ઉમેરાયેલ સેવાઓ તથા ઉત્પાદન શ્રેણીનો ઉપયોગ કરવા પ્રેરવા જોઈએ.
- વર્તમાન ઉપભોક્તાઓને સેવાઓનો ઉપયોગ વધારવા તરફ પ્રેરવા જોઈએ.
- ગ્રંથાલયના લક્ષિત ઉપભોક્તાઓ, ભાવિ ઉપભોક્તાઓ તથા સામાન્ય પ્રજાજનો માટે ગ્રંથાલયના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ અંગે અઘતન ફેરફારો સાથેની માહિતી પૂરી પાડવી જોઈએ.

## 18.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

Abhinandan, K. J, (1999). Marketing Information Products and Services. New Delhi: Tata McGrawHill.

Armstrong, Gary and Kotler, Philip. (2004). Marketing ; An Introduction. 7th ed, NJ: Prentice Hail\*

માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓની  
વેચાણકળા

**Marketing of Information  
Products and Services**

- Donald, R. (1997). Valuing Library Service. Available at: Q HYPERLINK "<http://www.insitepro.com/donald2.htm>"
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary. (2005). Principles of Marketing, 11th ed. NJ: Prentice Hall.
- Natarajan, M, (2002). E-mail as a Marketing Tool for Information Products and Services. DESIDOC Bulletin of Information Technology, 3, pp. 27-34.
- Qrava, Hilka. (1997) Marketing is an Attitude of Mind. Available at; 0 HYPERLINK "<http://www.ifla.org/IV/ina63/63orah.htm>"
- Rayport, Jeffery F. & Jaworski, Bernard J. (2001). E-commerce. New York: McGraw-Hill/Irwin,
- Rayport, Jeffery F. & laworski, Bernard J. (2004) Introduction to E-commarce. New York; McGraw Hill/Irwin,
- Sharon Gaudin. (2002). The Site of No Return. Available at: [www. Graphics art.com/site%20no%20returnhtm](http://www.Graphicsart.com/site%20no%20return.htm).
- Weingand, Darlene E. Marketing/Planning Library and Information Services. Littleton, Colorado : Libraries Unlimited, 1987.

# NOTES

# NOTES

# NOTES

# NOTES