

: રૂપરેખા :

- 5.1 પ્રાસ્તાવિક
- 5.2 વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના તબક્કાઓ
- 5.3 વ્યવસ્થાતંત્રના સ્વરૂપને અસર કરતા પરિબળો
- 5.4 સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ
- 5.5 વિકેન્દ્રીકરણ
- 5.6 સ્વાધ્યાય

5.1 પ્રાસ્તાવિક

સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય આયોજન છે. લ્યુથરગ્મુલિક દ્વારા સંચાલનના કાર્યો અંગે આપવામાં આવેલ કૃત્રિમ શબ્દ POSDCORD પ્રમાણે O-Organisation બીજું સ્થાન ધરાવે છે. તેથી સંચાલનના આયોજન પછીના કાર્ય તરીકે વ્યવસ્થાતંત્રનો સમાવેશ થાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રની યોગ્ય રચના ધંધાને અપેક્ષિત સફળતા અપાવે છે. તેથી અહીં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કેવી રીતે થાય તેની તબક્કા સહિત સમજૂતી આપવામાં આવી છે. ઉપરાંત વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ સ્વરૂપો છે. તેમના પર અસરકર્તા પરિબળો અંગેની જાણકારી આપવામાં આવી છે. વ્યવસ્થાતંત્ર બે બાબતો મહત્વની છે -સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ, તે અંગે સમજૂતી આપવામાં આવી છે.

5.2 વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના તબક્કાઓ

વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે “આયોજનનાં અસરકારક અમલ અને ધ્યેયની સિધ્ધી માટે રચવામાં આવેલ વહીવટી માળખું.” બીજા અર્થમાં વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે “કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તા અને કાર્યોની વહેંચણી અને તેમનાં વચ્ચેનાં આંતરસંબંધોની વ્યવસ્થા.”

જ્યારે બે કે વધુ વ્યક્તિઓ સમાન ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે ભેગા મળીને જે સંવાદ-કાર્ય કરે છે, તો તે પણ એક વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવાય છે.

ચેસ્ટર બનાર્ડ મુજબ “બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓનાં સહકાર દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર”

લુઈસ એલનનાં મતાનુસાર “વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે નિશ્ચીત હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે લોકો વધુ અસર કરીને કાર્ય કરી શકે તે હેતુથી, કાર્યની સ્પષ્ટતા, તેનું વર્ગીકરણ, જવાબદારી અને સત્તાની સોંપણી અને સંબંધો સ્થાપવાની પ્રક્રિયા.”

જ્યાં વ્યક્તિઓ સમુહમાં કાર્ય કરે છે. ત્યાં તેમની પાસેથી અસરકારક રીતે કાર્યને પાર પાડવાનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્ર છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર મુખ્યત્વે બે બાબતો અંગે સરખા હિસ્સે મહત્વ ધરાવે છે.

- (1) કાર્યની વહેંચણી અને કાર્યભાર નક્કી કરવો જેમાં વ્યક્તિ કે વ્યક્તિઓનાં સમુહનો સમાવેશ થાય છે દા.ત. વિભાગોની શાખાઓ અને એકમોની રચના
- (2) કર્મચારી અને સમુહો વચ્ચે માહિતીસંચાર, પ્રભાવ અને સત્તાઓનું સંકલન સ્થાપવું જેથી ધ્યેય પ્રત્યેની તેમની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન થઈ શકે.

આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રનાં તબક્કાઓ નીચે મુજબ ગણાવી શકાય.

- (1) સ્પષ્ટ હેતુઓની સ્થાપના.
- (2) સ્થાપિત હેતુઓની યાદી અને ક્રમ
- (3) હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે કાર્યનું વિભાજન/ વિભાગીકરણ
- (4) વિભાગોની રચના કરવી.
- (5) વિભાગોની સત્તા અને ફરજોની સોંપણી કરવી.
- (6) વિભાગો વચ્ચે આંતર સંબંધોની સ્થાપના અને સંકલન

વ્યવસ્થાતંત્રનાં તબક્કા / પ્રક્રિયા અને વ્યાખ્યાઓ પરથી તેની નીચે મુજબ લાક્ષણિકતાઓ સ્પષ્ટ થાય છે.

1. **આયોજન આધારીત પદ્ધતિ :-** વ્યવસ્થાતંત્રનો આધાર આયોજન દ્વારા નક્કી કરેલ ધ્યેય પર આધારીત છે. એટલે કે વ્યવસ્થાતંત્ર પહેલાં આયોજન થવું જરૂરી છે.
2. **ધ્યેયલક્ષી :-** આયોજન દ્વારા નક્કી થયેલ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે છે.
3. **વિભાગોની રચના :-** ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે કરવામાં આવતી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને વિવિધ વિભાગો, એકમો, શાખાઓમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. જે મોટાભાગે કાર્ય આધારીત હોય છે.

4. **વિભાગીય સત્તા અને ફરજોની સોંપણી :-** વિવિધ વિભાગોની રચના કર્યા બાદ જે તે વિભાગનાં કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તા અને ફરજોની વહેંચણી કરવામાં આવે છે. વિભાગોનાં કર્મચારીઓ જે તે વિભાગોનાં વડાને જવાબદાર હોય છે.
5. **માનવસંબંધ :-** વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ વ્યક્તિઓનાં આંતરસંબંધો પર નિર્ભર છે દરેક વ્યક્તિ એક બીજાથી અલગ છે. તેથી તેઓનાં આંતરસંબંધ વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા નક્કી કરે છે. તેથી માનવ મૂલ્યો અને માનવસંબંધો પર સૌથી વધુ ભાર આપવામાં આવે છે.
6. **પરીવર્તનશીલતા :-** વ્યવસ્થાતંત્ર જડ નથી, પરંતુ તે પરીવર્તનશીલ હોવું જોઈએ બદલાતાં સંજોગો સાથે વ્યવસ્થાતંત્રમાં ફેરફાર કરી શકાય તેવું હોવું જોઈએ દા.ત. ટેકનોલોજીમાં ફેરફાર, ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં ફેરફાર, પર્યાવરણમાં થતાં ફેરફાર, કાયદામાં થતાં ફેરફાર વગેરે.
7. **અંકુશ :-** સંકલન દેખરેખ અને એ વ્યવસ્થાતંત્રનું હાર્દ છે. કર્મચારીઓને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય, સત્તા, ફરજ વગેરેને અવલોકન સમયાંતરે થાય તેવી જોગવાઈ કરવામાં આવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રનાં પ્રકારો :-

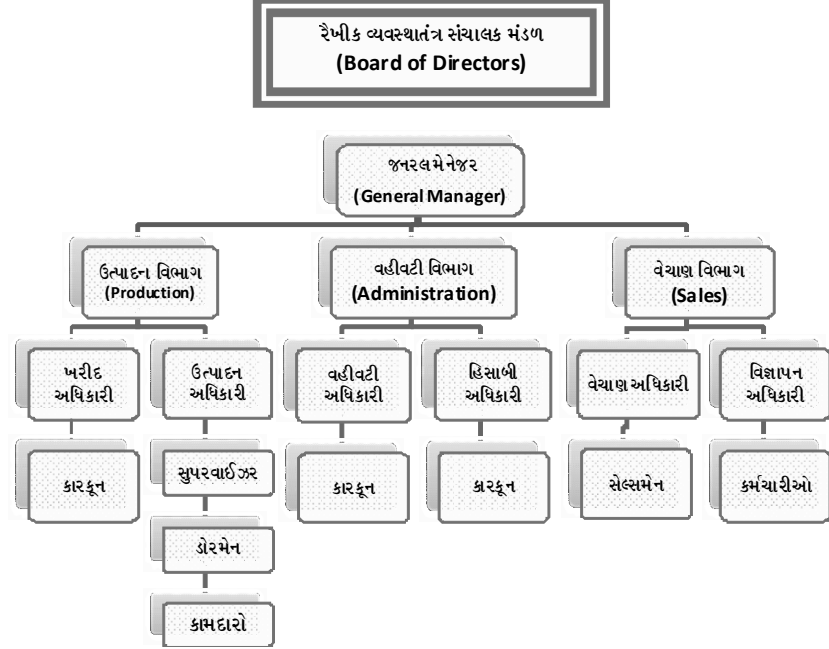
વ્યવસ્થાતંત્રનો આધાર એ ધંધાકીય એકમનાં કદ, સ્વરૂપ અને જવાબદારીઓમાં વિભાગીકરણ પર રહેલો છે. અમુક ખાસ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રો નીચે મુજબ છે :-

1. **રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્ર એ સૌથી સરળ પ્રકાર છે.** તેનો ઉપયોગ લશ્કરમાં પણ થતો આવ્યો છે તેથી લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર પણ કહેવાય છે.

આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમગ્ર ધંધાકીય એકમને જુદા જુદા વિભાગો (unit/Branch)માં વહેંચી દેવામાં આવે છે. દરેક વિભાગ એક સ્વાંગ એકમ તરીકે કાર્ય કરે છે. જે તે વિભાગ માટે વિભાગીય વડાની નિમણૂક કરાય છે અને તેને પુરી સત્તાઓ આપવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી તેનાં ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના વિભાગ આધારીત હોય છે, કાર્ય આધારીત નહીં, તેથી તેને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવાય છે.

આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ ઉચ્ચતમ સપાટીએ થયેલું હોય છે અને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી લીટી એ ઉપર થી નીચે તરફ કરવામાં આવે છે. તેથી

તેને રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્ર પણ કહેવામાં છે. આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સપાટીએ વધુ અને નીચલી સપાટીએ ઓછી સત્તા હોય છે. આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓને એ જાણ હોય છે કે કોનાં આદેશ માનવાનો કોને આદેશ આપવાનો.



રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્રને ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ.

	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	સરળ	વિશિષ્ટતાનો અભાવ.
૨.	જવાબદારી અને સત્તાની વહેંચણ	વધુ પડતી જવાબદારીઓનો ભાર
૩.	અંકુશ સરળ	આગળ આવીને કાર્યકરવાની પ્રવૃત્તિ
૪.	ત્વરિત નિર્મયો	ભેદભાવ ને અવકાશ
૫.	શિસ્ત	તુમારશાહી
૬.	ઓછી ખર્ચાળ	મર્યાદિત સંવાદ
૭.	સંકલન સરળ	એક સરખુ વહીવટીતંત્ર
૮.	સીધો સંવાદ	વ્યક્તિગત અવધારણાઓ
૯.	પરીવર્તન શીલ	સંકલન નો અભાવ

રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપૂર્ણ સત્તા સંચાલક મંડળ ધરાવે છે અને તમામ નિતિવિષયક નિર્ણયો તેઓ લે છે. જનરલ મેનેજરને મુખ્ય વહીવટી અધિકારી (CEO) પણ કહે છે. જેનું કામ મંડળ દ્વારા સોંપાયેલ જવાબદારીઓ પોતાનાં તાબામાં કર્મચારીઓ પાસેથી પૂર્ણ કરાવવી. તેની નીચેનાં વિભાગીય વડાઓ દા.ત. ઉત્પાદન, વેચાણ અને વહીવટી હોય છે. આ વિભાગીય વડાઓની જવાબદારી તેમનાં નીચેના કર્મચારીઓ પાસેથી કાર્ય કરવાની છે. આમ દરેક કર્મચારી પોતાનાં ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર બને છે અને આમ સત્તા અને જવાબદારી ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી સુધી જાય છે.

આવું વ્યવસ્થાતંત્ર નાનાં અને મર્યાદિત કાર્યક્ષેત્ર ધરાવતા એકમો જેમાં અંકુશ શિસ્તનાં પ્રશ્નો બહુ મહત્વનાં ન હોય ત્યાં અનુકુળ સાબિત થાય છે.

2. કાર્યનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization)

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્ર તેના નામની તેના નામની જેમ કાર્યને વધુ મહત્વ આપવામા આવે છે વિભાગને નહીં. આવા વ્યવસ્થાતંત્રમા વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાત વ્યક્તિને જે-તે એકમના ચોક્કસ કાર્યની જવાબદારી સોંપવામા આવે છે. જેને કાર્યનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમા શ્રમ વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને મહત્વ આપવામા આવે છે. અને સત્તા તથા જવાબદારી સોંપણી વિભાગ અનુસાર નહીં પરંતુ કાર્ય આધારીત કરવામા આવે છે. દરેક કાર્ય માટે અલગ અલગ નિષ્ણાંતોની નિમણૂક થાય છે. જે પોતાના કાર્યો માટેના જવાબદાર અધિકારી તેમજ તેમને સોંપાયેલા કાર્યો માટે સંપૂર્ણપણે જવાબદાર હોય છે, દા.ત. વેચાણ અધિકારી એકમની તમામ પ્રકારની વેચાણ પ્રવૃત્તિઓ માટે જવાબદાર હોય છે.

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમા સર્વોચ્ચ સત્તા મુખ્ય અધિકારી પાસે હોય છે. એકમને બે વિભાગમા વહેંચવામા આવેલ છે. કાર્યનુસાર જવાબદાર અધિકારીઓની નિમણૂક કરવામા આવે છે. અને સત્તા તથા જવાબદારો સોંપાય છે. આ માટે દરેક અધિકારી એકમના દરેક કર્મચારી/કામદારને તેના કાર્ય અંગે હુકમ આપી શકે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમા કાર્યની સોંપણી રહી ન જાય, બેવડાઈ ન જાય તેનું ખાસ ધ્યાન રાખવું પડે છે અને દરેક કર્મચારી/કામદાર પર વિશેષ ધ્યાન આપવું પડે છે જે ધંધાકીય એકમમા કાર્યના સ્વરૂપમા વધુ ભિન્નતા જાવો મળતી હોય તે માટે આ પ્રકારનું માળખું યોગ્ય છે. દા.ત. મોટરકાર માટે પેંટીંગ વિભાગ.

કાર્યનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર ના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ

ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧	વિશીષ્ટતા નો લાભ	ગૂંચવણભર્યા સંબંધો
૨	વિશીષ્ટ જ્ઞાનનો ઉપયોગ	શિસ્તના પ્રશ્નો
૩	કાર્યનું ક્ષમતા મા વધારો	વધુ પડતું વિશીષ્ટીકરણ
૪	પુરતી દેખ રેખ	બિન અસરકારક સંકલન
૫	અહ્યોત્ર-સંકલન	નિર્ણયોની ઝડપ
૬	સહયાત્રિ-સંકલન	કેન્દ્રીય કરણ
૭	ઓછું ખર્ચાળ	જવાબદારીનો અભાવ
૮	પરિવર્તનશ્રીલતા	પરોક્ષ ખર્ચાઓના વધારો
૯	મોટા પાયે ઉત્પાદન	નબળું વહીવટ
૧૦	લાઈન કર્મચારીઓને રાહત	કાર્ય આધારીત એકમો માટે ઉપયોગી

૩. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર(Formal organization)સંચાલકો દ્વારા નિશ્ચીત ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વ્યક્તિ અને કાર્ય માટે જે વિધિસરનું માળખુ રચાય છે તેને વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવાય છે. રૈખિક અને કાર્યાસિનાર વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી થાય છે અને ઉપરી તથા તાંબાના અધિકારીઓની તમામ બાબતો સુસ્પષ્ટ હોય છે.

વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ:

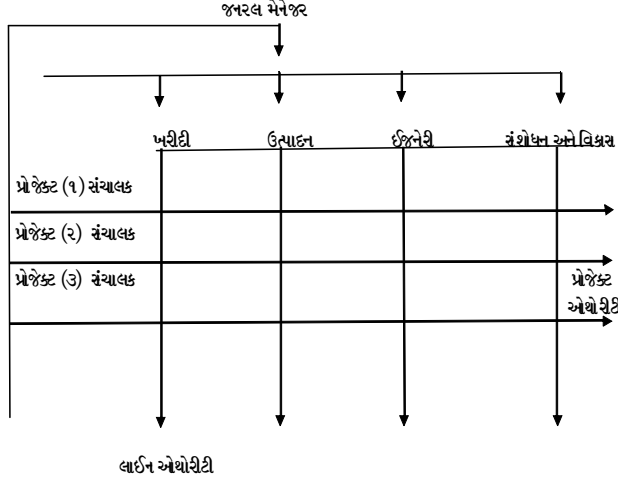
ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	ઝડપી અને સારૂ કાર્ય	જો સભા અને જવાબદારી સ્પષ્ટ ન હોય તો મુશ્કેલીઓ વધે છે.
૨.	વિશિષ્ટીકરણનો લાભ	લાઈન અધિકારીએ સલાહ માનવાનો ઈનકાર કરી શકે છે
૩.	અનુભવ અને માર્ગદર્શનનો લાભ	સ્ટાફ અધિકારીઓ ઈચ્છીત પરિણામ ન મળવાના જવાબદાર નથી થતા
૪.	અધિકારીઓ માર્ગદર્શન લે છે.	લાઈન અને સ્ટાફ અધિકારીઓ વિશિષ્ટીકરણ નો હેતુ પામી શકતા નથી.
૫.	નવી ટેકનોલોજી અને અન્ય પરિવર્તનો ઝડપ થી લાગુ કરી શકાય છે.	ઉપરી અધિકારી નીચેના અધિકારી નીચેના અધિકારી જવાબદાર ઠેરવા પ્રયાસો કરે છે અને સારા પરિણામો મળતા લાભ લેવા પ્રયત્નો કરે છે.
૬.	લાઈન અધિકારીઓ કાર્યક્ષમતાથી કામ કરે છે.	
૭.	યુવા અને ઉત્સાહી કર્મચારીઓને અનુભવનો લાભ અને પુરતી ટ્રેનીંગ મળે છે.	

૪. શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix organization)

આ પ્રકારના આધુનિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં બે અલગ-અલગ પ્રકારના માળખાઓનો સમન્વય હોય છે. એક સામાન્ય માળખુ હોય છે જે નિર્ણયો લે છે અને બીજું પ્રોજેક્ટ માળખું કે જે ટેકનિકલ પ્રશ્નોનાં નિવારણ માટે બનાવવામાં આવે છે. આ બન્નેના સમન્વયથી શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર ઉદ્ભવે છે. આમાં કાર્યાનુસાર વિશિષ્ટીકરણના લાભ મળી રહે છે તેમજ પ્રોજેક્ટ સંચાલનના લાભો પણ મળે છે.

આમાં દરેક પ્રોજેક્ટ મેનેજરને અલગ અલગ પ્રોજેક્ટની જવાબદારી સોંપાય છે. દરેક પ્રોજેક્ટ માટે અલગ પ્રોજેક્ટ મેનેજરની નિમણૂક થાય છે, જે તે પ્રોજેક્ટ પાર પાડવાની સંપૂર્ણ જવાબદારી તેની હોય છે. આ માટે જરૂરી નિષ્ણાત કર્મચારીઓને વિવિધ વિભાગોમાંથી મેળવવામાં આવે છે અને અલગ અલગ ટીમમાં વહેંચવામાં આવે છે. દા.ત. ઉત્પાદન નિષ્ણાત, કોમ્પ્યુટર નિષ્ણાત, ગુણવત્તા નિષ્ણાત, સંશોધન અને વિકાસ નિષ્ણાત વગેરે પ્રોજેક્ટ પૂરો થયા બાદ જે તે વિભાગમાં કર્મચારીઓ પરત મોકલી દેવામાં આવે છે.

શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Orgaization)



આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્ર જટિલ હોય છે. આમા સત્તા બંન્ને તરફથી મળે છે જનરલ મેસેંજર તરફથી વિવિધ વિભાગોને ઉપર થી નીચે સીધી લીટીમા સત્તાનુ વહન થાય છે તો હરેક સ્વતંત્ર પ્રોજેક્ટ મેનેજર પણ જે તે વિભાગમાથી કર્મચારીઓ મેળવે છે અને તેમને સૂચનાઓ આપે છે આમ વ્યવસ્થાતંત્રમા શ્રેણીક રચાય છે ટેકનોલોજી અને કામગીરી બંન્ને મહત્વના હોય તો આવા વ્યવસ્થાતંત્ર સફળ સાબિત થાય છે.

શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર ના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ :

ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	ધ્યેયની સરળતાથી	ગુંચવણભર્યા સંબધો
૨.	સાધનોનો કુશળ ઉપયોગ	સત્તા માટે સંઘર્ષ
૩.	આદર્ષ માળખુ ધણી શકાય	નિર્ણયો માટે જૂથ પ્રક્રિયાનો ઉપયોગ
૪.	પરીવર્તનશીલ	વિવાદો અને ધર્ષણનો ઉદભવ
૫.	પ્રેરણા અને માર્ગદર્શન	જુદા જુદા પ્રકારના જૂથ
૬.	અંગત વિકાસ	

5. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization)

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમા વ્યક્તિઓ વચ્ચે કુદરતી રીતે સંબધો ઉદ્ભવતુ હોય છે. જે આપોઆપ સામૂહીક પરીણામો મેળવવા માટે ઉદભવે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યક્તિઓથી બને છે અને વ્યક્તિઓ સંગઠનમાં વૈધિક રીતે એકબીજાઓ સાથે જોડાય છે તે જ રીતે તેઓ અંગત રીતે પણ અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે જોડાયેલા હોય છે અને આવા વ્યક્તિઓનું કુદરતી રીતે જૂથ બને છે, જે સ્થળ, મૂલ્યો, શોખ, ટેવ, માન્યતા અને લાગણીઓના આધારે રચાય છે. આમા માહિતી સંચાર મૌખિક(અવૈધિક)હોય છે. અને માનવ વર્તણૂક તેમા મુખ્ય ભાગ ભજવે છે તે પરીવર્તનશીલ હોય છે અને તેના પર અંકુશની કોઈ વૈધિક જોગવાઈ કરી શકાતી નથી.

દા.ત.ઓફીસ સમય બાદ કર્મચારીના જૂથ કોઈ ખાસ જગ્યાએ મેળવવા કરે ચા, કોફી, નાસ્તો વગેરે.

કમિટી વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ

ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	જ્ઞાની અનુભવી લોકો	નિર્ણયોમાં વિલંબ
૨.	અસરકારક સંકલન	ખુબ જ ખર્ચાળ
૩.	અસરકારક માહિતી સંચાર	ગુપ્તતા જાળવવી મુશ્કેલ
૪.	કર્મચારીઓ માટે પ્રેરણાદાયક તેમની ભાગીદારી નું મહત્વ	સમાધાનકારી વ્યવસ્થા

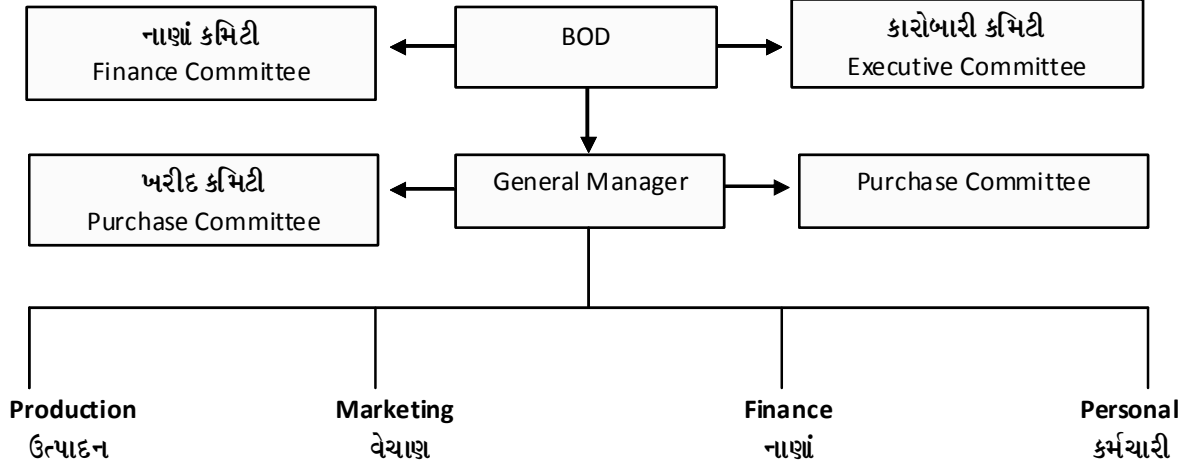
આ રીતે ઉપર જાણ્યા મુજબ દરેક પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર પોતાની ખુબી અને ખામીઓથી સજ્જ છે. કયા પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર અપનાવવું તે કંપનીનું કદ, વેપારનો પ્રકાર, ઉત્પાદીત માલસમાન, પ્રવર્તમાન કાયદાઓ બજારની વ્યવસ્થા વગેરે અનેક બાબતો પર નિર્ભર કરે છે, યોગ્ય વ્યવસ્થાતંત્ર સફળ સંચાલનની પૂર્વશરત છે.

6. કમિટી વ્યવસ્થાતંત્ર (Committee Organization)

કમિટી એ કોઈ અલગ વ્યવસ્થાતંત્ર નથી દા.ત. લાઈન કે કાર્યકારી વ્યવસ્થા તંત્ર કમિટી એટલે કે સંચાલનનાં અમુક પ્રકારના કાર્યો કરવા માટે ગઠિત કરેલ વ્યક્તિઓ નું જુથ W.H. Newman ના અનુસાર કમિટી એટલે “વહીવટી કાર્યો કરવા માટે ખાસ નિમાયેલ વ્યક્તિઓનું જુથ” આ પ્રકારની વ્યવસ્થામાં અમુક ખાસ પ્રકારનાં પ્રશ્નો અને વહીવટની સફળતા માટે વિવિધ સ્તરે અલગ-અલગ કમિટીઓની રચના કરવામાં આવે છે, જેમાં સામુહિક રીતે નિર્ણયો લેવાય છે.

વિવિધ પ્રકારની કમિટીઓમાં વૈધિક, અવૈધિક કમિટી, કારોબારી કમિટી સલાહકાર, કમિટી, સ્ટેડીંગ કમિટી વગેરે.

કમિટી વ્યવસ્થાનું માળખું (Committee Organization Structure)



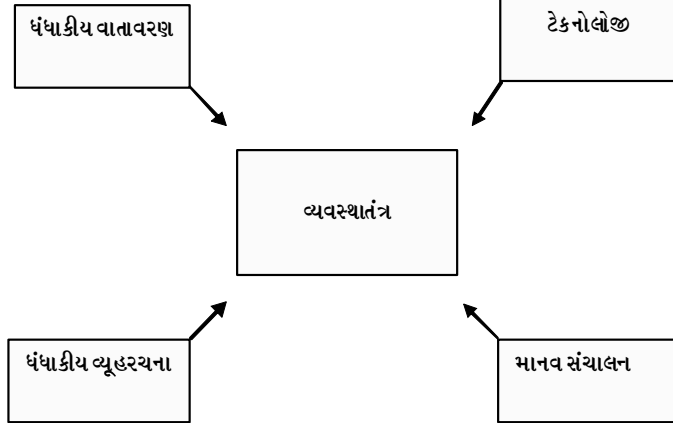
ઉપરોક્ત વ્યવસ્થા કોઈ ખાસ પ્રકારનાં નિર્ણયો લેવા માટે બનાવવામાં આવેલ નિષ્ણાત વ્યક્તિઓનું જૂથ હોય છે, જે સામૂહિક રીતે આપવામાં આવેલ કાર્ય / પ્રશ્નોનો યોગ્ય નિર્ણય લઈ સમાધાન / પ્રક્રિયા સૂચવે છે. આ પ્રકારની કમિટીઓ ઘણીવાર અમુક ખાસ નિર્ણયો પુરતી હંગામી ધોરણે પણ સ્થાપવામાં આવતી હોય છે.

5.3 વ્યવસ્થાતંત્રનાં સ્વરૂપને અસર કરતાં પરિબલો :-

સામાન્યત વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે કે વ્યક્તિઓનાં સમુહ વચ્ચે સુનિયોજિત સંબંધોની રચના કરી બનાવવામાં આવતું માળખું જેનાં દ્વારા સંચાલન સરળ અને અસરકારક બને છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર કેવું હશે તેનો આધાર મુખ્યત્વે ચાર બાબતો પર રહેલો છે એટલે કે વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ નક્કી કરવામાં ચાર બાબતો મુખ્ય છે જે નીચે મુજબ છે.

1. વ્યવસ્થાતંત્રનો વ્યાપ અને ધંધાકીય વાતાવરણ.
2. માહિતીસંચાર અને ટેકનોલોજી
3. ધંધાકીય વ્યૂહરચના
4. માનવ સંચાલન



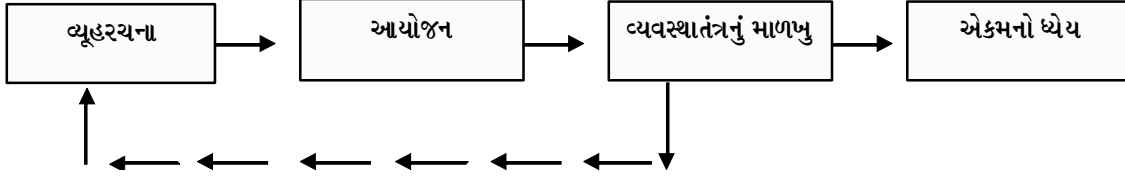
1. વ્યવસ્થાતંત્રનો વ્યાપ અને ધંધાકીય વાતાવરણ :-

એકમની શરૂઆતમાં જ્યારે ધંધાનું સ્વરૂપ અને વહેવારો ઓછા હોય છે તો વ્યવસ્થાતંત્ર ખુબજ નાનું અથવા નહીં જેવું હોય છે જેમ જેમ ધંધાનો વિકાસ થતો જાય છે તેમ તેમ તેનો વ્યાપ વધે છે અને વહેવારોની માગા અને જટિલતા પણ વધે છે આવામાં જુનું અને સંકુચિત માળખું કામ લાગતું નથી તેનો વિચાર કરીને નવું માળખું રચવાની ફરજ પડે છે દા.ત. કોઈ વેપારમાં વર્ષનાં 1000 થી 1500 જ વહેવારો થતાં હોય ત્યાં વ્યવસ્થાતંત્રનું સરળ માળખું ગોઠવી શકાય જ્યાં ધંધાનાં માલિકો સંચાલકો સીધી રીતે કોઈપણ વચ્ચેના અધિકારીઓ ન રાખતાં ધંધાનું સંચાલન કરી શકે છે જ્યારે ધંધાનો વ્યાપ પ્રમાણમાં મોટો હોય અને ભોગોલીક રીતે પણ વિસ્તૃત હોય તો આ વ્યવસ્થાતંત્ર કામ લાગતું નથી દા.ત. જો 1000 થી 1500 કે તેથી વધુ વહેવારો હોય અને વિવિધ જગ્યાએ એકમો હોય તો તે દરેક પર અંકુશ રાખવો શક્ય બનતો નથી તેમની કામગીરીનું મુલ્યાંકન પણ કઠિન બને છે આવા સંજોગોમાં (ટોપડાઉન) એટલે કે ઉપરથી નીચની સપાટી તરફ સતા અને જવાબદારીની સીધી લીટીએ સોંપણી કરીને વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવવું પડે છે જેથી ધ્યેય પ્રાપ્તિ સરળ રહે.

2. ધંધાકીય વ્યૂહરચના :-

કંપનીના ધંધાનો પ્રકાર અને તે અંગે ધંધાની વ્યૂહરચના શું છે તે આધારે વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવાય છે. દા.ત. એકજ પ્રકારની અને અમુક જ વસ્તુઓ બનાવી કંપનીઓ કે જેમાં બહુ જલ્દી ફેરફાર થતાં નથી તેઓ સરળ માળખું ગોઠવે છે જેમાં બહુ ઓછા લોકોને શામેલ કરવામાં આવે છે પરંતુ જો કંપની ઘણી બધી વસ્તુઓ અને મોટા પ્રમાણમાં તેમજ વિવિધ વિસ્તારમાં કામ કરતી હોય તો આવા સંજોગોમાં બદલતી પરિસ્થિતિઓ, માંગ, રૂરી, તરાહ વગેરે અંગે સભાન રહેવું પડે અને ત્વરીત બદલાવ લાવવા પડે છે વ્યવસ્થાતંત્ર ગતિશીલ રાખવું પડે છે સતર્ક રાખવું પડે છે. કાર્ય કે ઉત્પાદમાં નવીનતા, કરકસર, ગુણવત્તા, અસરકારકતા અને અંકુશ

રાખવા માટે આદેશોની એકરૂપતા જાળવવી પડે છે આવામાં ઉપરની સપાટીથી નીચેની સપાટીએ સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું પીરામીડ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર ઉપયોગી નિવડે છે.



3. ટેકનોલોજી અને માહિતીસંચાર :-

આજનાં ઝડપી માહિતીસંચાર અને ટેકનોલોજીનાં વિકાસે ધંધા વેપાર અને તેની રીતો બદલી નાખી છે ટેકનોલોજીનાં વિકાસનાં કારણે મોટા પ્રમાણમાં ઉત્પાદન, મશીન અને ઓટોમેશનનાં ઉપયોગ દ્વારા ઉત્પાદન તેમજ સમય અને શ્રમની બચતના કારણે નવી સંભાવનાઓ વિકસી છે વૈશ્વિકરણ અને ઉદારીકરણ થતાં વ્યાપારમાં તેજી આવી છે જેનો લાભ લેવા માટે માહિતી સંચાર અને ટેકનોલોજી ખુબજ મદદગાર છે. અસરકારક માહિતીસંચાર એ અંકુશ ની સફળતાની ચાવી છે વ્યવસ્થાતંત્ર માં સુચારૂ રૂપે સંકલન અને એકરૂપતા જાળવાઈ રહે અને યોગ્ય રૂપરેખા ઘડીને ઓછા ખર્ચથી વધુ લાભ મેળવી શકાય છે. ખરીદી, વેચાણ, હિસાબો, સ્ટોકની ગણતરી, કર્મચારીઓનાં પગાર ભથ્થા અન્ય ખર્ચો વગેરેની દરેક બાબતો પર નજર રાખી શકાય છે અને ભિવધ્યનું અનુમાન પણ થઈ શકે છે. મોટા મોટા મોલ, બેંકો અને અન્ય દા.ત. રેલ્વે, વિમાન કંપનીઓનું સંચાલન આનુ જીવંત ઉદાહરણ છે.

4. માનવ સંસાધન સંચાલન :-

કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા તેમાં કામ કરતાં વ્યક્તિઓથીજ થાય એ વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતાં કર્મચારીઓનાં જુથ, વિભાગો તેમની આવડત, શક્તિ, ઓળખ, ઉપયોગીતા, મહત્વ, સ્વતંત્રતા વગેરેનો અભ્યાસ કરવો પડે છે અને કેવા પ્રકારનાં કેટલા કર્મચારીઓની નિમણૂક કરવી તેમની તાલીમ પગાર ભથ્થા, બઢતી, બદલી વગેરે અંગે સ્પષ્ટ નિતી નિયમો બનાવવા પડે છે.

આ ઉપરાંત કર્મચારીઓનાં સામાજિક, સાંસ્કૃતિ, ધર્મ, જ્ઞાતિ અંગેની માન્યતાઓ રૂઢીઓ વગેરેનું પણ ધ્યાન રાખવું પડે છે તેમની પસંદ ના પસંદ અંગે તેમાનં પ્રતિભાવો લેવા પડે છે.

આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્ર કેવું હશે તેનો આધાર ઉપર મુજબનાં ચાર મુખ્ય પરિબલો પર રહેલો છે જેનો તલસ્પર્શી અભ્યાસ કર્યા બાદ જ વ્યવસ્થાતંત્ર નિર્માણ પામે છે, વિકસે છે અને સફળ થાય છે.

5.4 કેન્દ્રીકરણ (Centralisation)

સામાન્યપણે જ્યારે સંચાલનની ચર્ચા થાય ત્યારે કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ તેનાં મુખ્ય ઘટકો હોય છે. સામાન્યત લોકો તેનો ઉપયોગ કરતાં હોવા છતાં તેનો અર્થ સ્વરૂપ અને સિદ્ધાંતો જાણતા હોતા નથી. મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકારનાં કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ હોય છે.

1. વિસ્તારનાં આધારે (Geographical) આ પ્રકારની વ્યવસ્થામાં એક જ જગ્યાએથી સંપૂર્ણ સંચલાન થતું હોય છે. દા.ત. એક જ મકાનમાં થતી કંપની કે પેઢીની બધીજ પ્રવૃત્તિઓ આનાં વિરુદ્ધ જેમાં કંપની કે પેઢીના એકમો જુદી જુદી જગ્યાએથી સંચાલિત થતા હોય તો તે વિકેન્દ્રીત ગણાય છે.
2. કાર્યનાં આધારે (Functional) કાર્યના આધારે પણ કેન્દ્રીય અને વિકેન્દ્રીય વિભાજન થઈ શકે છે દા.ત. એક કંપનીનાં વેચાણનાં ઘણાં એકમો હોય એ ઉત્પાદન કે સેવાનું એક જ એકમ હોય તો તે કાર્ય અનુસાર કેન્દ્રીત થયેલ ગણાય પરંતુ જો દરેક વિભાગ પાસે પોતાનો સ્વતંત્ર સેવા કેન્દ્રો હોય તો તે વિકેન્દ્રીય ગણાય.
3. નિર્ણય ઘડતરનાં આધારે (Decision making) નિર્ણય ઘડતર એ એક વિશ્લેષણાત્મક અને વૈજ્ઞાનિક પ્રકારનું કાર્ય છે જ્યાં સત્તાની સોંપણી દ્વારા ઉચ્ચ સપાટીએ નિર્ણય લેવાતા હોય અને વિકેન્દ્રીકરણ દ્વારા છેવટનાં કર્મચારીઓને તેમનાં કાર્યો અંગે નિર્ણયો લેવાની સત્તા આપેલ હોય.

હકીકતમાં વહેવારીક રીતે સંપૂર્ણ કેન્દ્રીકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ હોતું નથી દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર માં આ બંનેનો ઉપયોગ થાય છે પરંતુ તેમનું પ્રમાણ (માત્રા) અલગ અલગ હોય છે.

કેન્દ્રીકરણ (Centralisation)

સામાન્ય અર્થમાં કેન્દ્રીકરણ એટલે સત્તા અમુક વ્યક્તિઓ પાસે કેન્દ્રીત થયેલ હોવી.

હેન્રી ફેયોલ નાં મતે “દરેક કાર્ય જ્યાં તાબેદારોનું મહત્વ ઘટે તે કેન્દ્રીકરણ કહેવાય”

મોટા ભાગે ની શેનાં કારણોથી ઉચ્ચ સંચાલકો પોતાની પાસે સત્તા રાખવી જરૂરી સમજે છે.

1. અંગત નેતૃત્વ માટે :- એક નાના એકમ માટે અને કોઈ મોટા એકમનાં શરૂઆતનાં સમયગાળામાં અંગત નેતૃત્વ મહત્વ ધરાવે છે. આ બન્ને પરિસ્થિતિમાં એકમનાં કામગીરી સિમીત હોય છે અને ઉચ્ચ સંચલાક તમામ સત્તાઓ પોતાની પાસે રાખે છે અને દરેક પર દેખરેખ રાખી શકે છે. નિર્ણયો ઝડપથી લઈ શકે છે. અને સાહસિક તેમજ દીર્ઘ દ્રષ્ટિવાળા પગલાં શક્ય બનાવે છે.

2. **કાર્યો અને નિર્ણયોમાં એકરૂપતા માટે :-** જ્યારે કંપનીનાં બધાં એકમો એક પ્રકારનું કામ એક જ રીતે કરે તો મહત્વની બાબતો અંગે નિર્ણયો લેવાનું કામ કેન્દ્રીત હોય તે જરૂરી છે. ઉચ્ચ સંચાલકો પોતાની સત્તાની રૂએ લિધેના નિર્ણયો દ્વારા કાર્યોમાં એકરૂપતા લાવે છે દા.ત કામનાં કલાકો, પગાર ધોરણ, બઢતી, ખરીદી કેન્દ્રીયકૃત રીતે એક જ જગ્યાએથી થાય વગેરે.
3. **સંકલનનો હેતુ :-** એકમનાં બધાજ કાર્યો સુગ્રથિત કરવામા માટે અમુક અંશે કેન્દ્રીય કરણ જરૂરી છે પરંતુ જો વધુ પડતુ કેન્દ્રીકરણ અથવા વિકેન્દ્રીકરણ થાય થો સંકલન મુશ્કેલ બને છે. એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંવાદિતા અને સંકલન થાય તે અત્યંત જરૂરી છે દા.ત. વેચાણ વિભાગનાં અનુમાનનાં આધારે ઉત્પાદન વિભાગ આયોજન કરે.
4. **કટોકટીનો સામનો કરવા :-** જ્યારે ધંધાની પરિસ્થિતિઓ અનિશ્ચીત હોય અને એકમ પર કટોકટીની શક્યતા હોય ત્યારે કેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે. કેન્દ્રીકરણ દ્વારા લાંબા અને ટૂંકા ગાળાનાં બુદ્ધિગમ્ય નિર્ણયો લઈને કટોકટીનો સામનો કરી શકાય છે.

કેન્દ્રીકરણનાં લાભો :-

કેન્દ્રીકરણનાં લાભો નીચે મુજબ છે :-

1. **ઝડપી નિર્ણયો લેવા :-** કટોકટી વખતે વધુ જોખમકારક પરિસ્થિતિ અને અન્ય પરિસ્થિતિઓમાં ઝડપી નિર્ણયો લેવાનું પ્રમાણ વધુ હોય તેવી પરિસ્થિતિમાં કેન્દ્રીકરણ ઉપયોગી બને છે અધિકારીઓ પોતાનાં વિભાગની પ્રવૃત્તિઓ અંગે ત્વરીત નિર્ણયો લઈ શકે છે.
2. **નાના એકમો માટે :-** નાના કદનાં અને ભૌગોલીક રીતે સિમીત એકમોમાં કેન્દ્રીકરણ લાભદાયી છે કારણ કે સંચાલનમાં વધુ લોકો સામેલ હોતા નથી, વ્યવસ્થાતંત્ર સરળ હોય છે અને નિર્ણયો લેવાની સત્તા અમુક અધિકારીઓને જ સોંપી શકાય છે.
3. **નિર્ણય ઘડતર :-** એકમમાં કેન્દ્રીકરણ હોવાથી નિર્ણય ઘડતરમાં સરળતા રહે છે સત્તા અમુક જ અધિકારીઓ પાસે હોવાથી નિર્ણયોમાં સાતત્ય હોય છે અને તેઓ પોતાનાં વિભાગનાં પ્રવૃત્તિ અને રહસ્યો જાળવી શકે છે.
4. **અંકુશ :-** કેન્દ્રીકરણ અંકુશનું એક સરળ સાધન છે જુદા જુદા વિભાગનાં અધિકારીઓ એ તેમના તાબાનાં કર્મચારીઓ પર જ અંકુશ રાખવાનો હોય છે તેથી અંકુશ અસરદાર બને છે અને કર્મચારીઓ પોતાનાં કાર્યો પ્રત્યે જાગૃત રહે છે.

5. **પ્રવૃત્તિનું મુલ્યાંકન :-** જ્યારે કેન્દ્રીકરણ થાય છે ત્યારે સત્તાની સાથે જવાબદારીની પણ સોંપણી થાય છે અને જે તે વિભાગનાં અધિકારીઓ તેમનાં વિભાગનાં પરિણામો અંગે જવાબદાર બને છે તેમનાં વિભાગોનાં પરિણામોનું મુલ્યાંકન, સરખામણી અને અંકુશ સરળ બને છે.
6. **વેપાર ચક્રનો લાભ લેવા :-** એવા એકમો જેમાં તેજી - મંદીની ખુબ અસર થતી હોય તો ત્વરિત નિર્ણયો લેવા જરૂરી બને છે આવી પરિસ્થિતિમાં બજારનાં લાભો મેળવવા માટે કેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે
7. **સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ :-** કેન્દ્રીકરણમાં કોઈ પ્રવૃત્તિઓ બેવડાતી નથી તેથી સાધનોનો બિજરૂરી બગાડ થતો નથી
8. **અંગત નેતૃત્વ પૂરી પાડવા :-** એકમનું કદ નાનું હોય ત્યારે અંગત નેતૃત્વ સાહસિક નિર્ણયો અને દીર્ઘદ્રષ્ટિ વાળા પગલાં લેવામાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ અગત્યનો ભાગ ભજવે છે આજ નેતૃત્વ કટોકટીનાં સમયમાં બુદ્ધિગમ્ય અને ત્વરિત નિર્ણયો દ્વારા તેનો સામનો કરી શકાય છે.

કેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ :-

સત્તાનાં કેન્દ્રીકરણ દ્વારા અનેક લાભો મેળવી શકાય છે સાથે સાથે તેની અમુક મર્યાદાઓ પણ છે.

1. **આપખુદ વર્તન :-** અધિકારીઓ પાસે વધુ પડતી સત્તાઓ આવતાં તે આપખુદ બને છે. અને તાબાનાં કર્મચારીઓ પર મે હુકમી ચલાવે છે. સત્તાની કેન્દ્રીકરણ થી ઉચ્ચ સાપટીએ ગેરરીતિઓ લાગવગ અને ભ્રષ્ટાચારને ઉત્તેજન મળવું સંભવ છે.
2. **કાર્યબાજ માં વધારો :-** ઉચ્ચ અધિકારીઓ પાસે સત્તા હોતાં દરેક કાર્ય પર તેમને દેખરેખ રાખવી પડે છે કાર્યબોજમાં વધારો થાય છે મહત્વનાં કાર્યોઅંગે સમય ફાળવી શકાતો નથી.
3. **નિર્ણયોમાં વિલંબ અને અયોગ્યતા :-** કાર્ય બોજમાં વધારો થતાં તેનાં અમલમાં પણ વિલંબ થાય છે કારણ કે આવા નિર્ણયોની જાણ ની ચલી સપાટીએ પહોંચતા કાર્યનો અમલ કરવા માં વિલંબ થાય છે. ઘણી વખત આ રીતે મનસ્વી રીતે ત્વરીત લીધેલા નિર્ણયો અયોગ્ય, અપરિપકવ અને ઘાતક નિવડે છે કારણ કે આવા નિર્ણયો અંગે ઊંડાણ પૂર્વકનો અભ્યાસ થઈ શકતો નથી.

4. **અસ્થિરતા અને વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ :-** ઉપરી અધિકારીઓ પાસે વધુ પડતી સત્તાઓ હોવાનાં કારણે વ્યવસ્થાંત્રમાં અસ્થિરતા ઉદભવે છે. સહકારની ભાવના ઘટે છે તાબેદારોની સ્થિતિ યંત્રવત બને છે અધિકારી જેમ કહે તેમ જ વર્તવું પડે છે તેજ કાર્ય કરવું પડે છે આથી વિશિષ્ટીકરણ અપનાવી શકાતું નથી.
5. **માનવતત્વની ઉપેક્ષા અને અસરકારક :-** સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ એમ માનવતત્વની ઉપેક્ષા કરે છે અધિકારીઓ તેમનાં હાથ નીચેનાં કર્મચારીઓ પર જો હુકમી ચલાવે છે દબાણ લાવે છે, ધમકાવે છે કર્મચારીઓ સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરી શકતા નથી લાંબા ગાળે આવી પરિસ્થિતિઓથી કર્મચારીઓમાં અસંતોષ જન્મે છે અને અસરકારકનું વાતાવરણ ઉદભવે છે જે લાંબાગાળે વ્યવસ્થાંત્ર અને એકમ માટે યોગ્ય નથી.
6. **અભિપ્રેરણ પર પ્રતિકૂલ અસર :** અધિકારીઓ પાસે અડેદથ્યુ સત્તા આવતાં અને કર્મચારીઓ યંત્રવત કામગીરી કરતાં તેઓમાં કાર્ય અંગેની પ્રેરણા, જુસ્સો અને ઉત્સાહનો અભાવ વર્તાય છે તેમને કંઈક નવું કરવું, નવા વિચારો નવી ટેકનિક વગેરે અંકે કોઈ પ્રકારનું પ્રોત્સાહન નથી મળતુ.
આમ કેન્દ્રીકરણ અંગે યોગ્ય સમતુલા જળવાય તે જરૂરી છે વધુ પડતું કે ઓછું કેન્દ્રીકરણ બંને એકમને નુકશાનકારક બને છે.

5.5 વિકેન્દ્રીકરણ

સામાન્ય અર્થમાં વ્યવસ્થાંત્રમાં નીચેની સપાટીનાં કર્મચારીઓ તે તેમની કક્ષાએ નિર્ણયો લેવાની સત્તા આપવી એ વિકેન્દ્રીકરણ કહેવાય છે.

કીચેડેવીસનાં મતે જ્યાં સુધી વહેવાર હોય ત્યાં સુધી વ્યવસ્થાંત્રમાં નાનામાં નાનાં એકમ સુધી સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી એટલે વિકેન્દ્રીકરણ

ન્યુમેન ની દ્રષ્ટિએ સંચાલકીય કાર્યની વહેંચણી અને વિવિધ સંચાલકીય વ્યક્તિઓને નિશ્ચીત જવાબદારીની સોંપણીની બાબત એટલે જ વિકેન્દ્રીકરણ.

વિકેન્દ્રીકરણ કરવા માટેનાં પરિબળો નીચે મુજબ છે.

1. જ્યારે જ્યારે જરૂર જણાય ત્યારે જેતે સપાટીએ ત્વરિત અને યોગ્ય નિર્ણયો લેતાં સમસ્યાઓનો જલ્દી સમાધાન આવે છે અને મળેલ તક નો લાભ લઈ શકાય છે.
2. જ્યારે ઉચ્ચ સપાટીએ સંચાલકો માહિતીસંચાર ઘટાડવા માગે ત્યારે વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી બને છે કારણ કે અમુક જરૂરી અગત્યની માહિતીઓને ઉચ્ચ સપાટીએ રજૂ કરવાની હોય છે બીન મહત્વની અને રોજબરોજની માહિતીની ઉચ્ચ સપાટીએ જરૂર હોતી નથી.

3. જ્યારે એકમનો ભાવ વધારે હોય અને અમુક પેદાશ બજાર કે વિસ્તાર વધુ ધ્યાન આવવું પડે છે. જુદી જુદી બાબતો અંગે નિષ્ણાંતોને કાર્ય સોંપવું પડે છે તેથી વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી બને છે ટેકનોલોજીનો વિકાસ અને વિસ્તાર પણ વિકેન્દ્રીકરણનું કારણ બને છે.
4. ધંધાનાં વિકાસ માટે પણ વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે પ્રારંભીક તબક્કે નાના પાયે ચાલતા એકમ માટે કેન્દ્રીકરણ યોગ્ય છે પરંતુ કાળક્રમે ધંધાનો વિકાસ થતાં બધીજ પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ રાખવી શક્ય બનતી નથી તેથી પણ વિકેન્દ્રીકરણ આવશ્યક બને છે.
5. કર્મચારીઓનાં વિકાસ અભિપ્રેરણ અને વિશિષ્ટતાનો લાભ લેવા માટે પણ વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે કારણ કે દરેક સપાટીએ તેમને તેમની યોગ્યતા અને આવડત મુજબ કાર્ય કરવાની છૂટ હોય છે તેથી તેઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે અને છેવટે એકમને ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં મદદરૂપ થાય છે.

વિકેન્દ્રીકરણનાં ફાયદાઓ :- સામાન્યતઃ કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એ બંને વિરુદ્ધ ખ્યાલો છે એટલે કેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ વિકેન્દ્રીકરણનાં લાભ બને છે અને કેન્દ્રીકરણનાં લાભ એ વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ બને છે કારણ કે એક ખ્યાલ અપનાવતા બીજો છોડવો પડે છે.

વિકેન્દ્રીકરણનાં ફાયદાઓ નીચે મુજબ છે :-

1. **કાર્ય બોજમાં ઘટાડો :-** સત્તા અને કાર્યની વહેંચણી થતા ઉચ્ચ અધિકારીઓ અને તેમનાં નીચેનાં કર્મચારીઓ પર કાર્યનો બોજ ઘટે છે તેમને ફક્ત તેમનાં કાર્ય પુરતું ધ્યાન રાખવાનું હોય છે. જેથી તેઓ અગત્યનાં પ્રશ્નો પર ધ્યાન આપી શકે છે.
2. **ઝડપી નિર્ણયો :-** જે તે સપાટીએ નિર્ણયો લેવાની સત્તા હોવાથી જે તે કાર્યનાં અમલ માટે ઝડપથી નિર્ણયો લઈ શકાય છે ઉપરી અધિકારીઓની પરવાનગી ની જરૂર પડતી નથી.
3. **કાર્યમાં વિવિધતા :-** જ્યારે ધંધો વિકાસ કરે છે ત્યારે સંચાલકો સમક્ષ તેનાં પ્રશ્નો જટિલ બનતા જાય છે અને જો સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ હોય તો દરેક પ્રશ્નોનો નિકાલ પણ તેમને કરવાનો થાય અને કોઈ પણ બાહોશ વ્યક્તિ દરેક કામ જાતે કરી શકતો નથી તેથી ઉચ્છસંચાલકોની દેખરેખ માં નીચલી સપાટીએ સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવામાં આવે છે અને વિવિધ વિભાગો સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરે છે એકબીજાનાં કાર્યમાં દખલ કરતા નથી.
4. **સંચાલકોનો વિકાસ :-** જ્યારે તાબાનાં કર્મચારીઓને સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી થાય છે ત્યારે તેમને પોતાની ક્ષમતા પુરવાર કરવાની તક મળે છે જેથી તેઓ તેમની સૂઝ અને આવડત દ્વારા કાર્ય સિદ્ધ કરી સ્વયંને અને ઉચ્ચસંચાલકોને સિદ્ધ કરવા માંગે છે.

તેઓની સંચાલકીય કુશળતામાં વધારો થાય છે તેઓની નિર્ણય શક્તિ ખીલે છે અને એક સારા સંચાલક બનવાની પ્રેરણા મળે છે.

5. **અસરકારક અંકુશ અને દેખરેખ :-** જેમ જેમ વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા વધે છે તેમ અંકુશ અને દેખરેખનું કાર્ય સંચાલકો તેમનાં વિભાગ અંગેના નિર્ણયો જાતે જે લઈ શકે છે દા.ત. કાર્યની વહેંચણી, ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં ફેરફાર, બઢતી માટેની ભલામણ શિસ્તનાં પગલાં વગેરે ટૂંકમાં અધિકારીઓ પોતાના વિભાગની કામગીરી માટે સંપૂર્ણ જવાબદાર ગણાય છે તેથી તેઓ સારી દેખરેખ અને અંકુશ રાખે છે.
6. **સંકલન અને સંવાદિતા :-** જ્યારે વિકેન્દ્રીકરણ થાય છે ત્યારે વિભાજિત એકમો વચ્ચે સંકલનનું કાર્ય સુચારૂ અને કાર્યક્ષમ રીતે થાય તે અગત્યનું છે વિવિધ પ્રશ્નો અને સમસ્યાઓનું નિરાકરણ જે તે એકમોએ જાતે જ કરવાનું હોતો તેમનાં છેવટનાં પ્રશ્નો અંગેજ ઉચ્ચ સંચાલકોએ ધ્યાન આપવું પડે છે આમ વિવિધ એકમો વચ્ચે સંકલન અને સંવાદિતા જળવાય છે. તેઓ એકબીજાનાં સહકાર થી કાર્ય કરે છે.
7. **અભિપ્રેરણ અને જુસ્સામાં વધારો :-** સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી નો કરણે કર્મચારી જવાબદાર બને છે તેમનું મહત્વ વધે છે. હોદ્દો મળે છે અને તેમની જરૂરીયાતો સંતોષાય છે તે વધુ અને સારુ કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે. તે અન્ય કર્મચારીઓ સાથે ગાઢ સંબંધની જાળવણી કરે છે અને પરિણામે દરેક કર્મચારીઓ જુસ્સાભરે એક ધ્યેય મેળવાનાં યોગ્ય પ્રયત્નો કરે છે.
8. **અન્ય લાભો :-** વિકેન્દ્રીકરણ કરતાં ઉપરનાં મળતાં લાભો સિવાય અન્ય ફાયદાઓ પણ થાય છે દા.ત. ઝડપી માહિતીસંચાર, ઉચ્ચ, મધ્ય, અને નીચલી સપાટીનાં અધિકારીઓની મહત્તમ શક્તિઓનો ઉપયોગ, વધુમાં વધુ કાર્ય લાભો આપતા તાલીમ દ્વારા કુશળતા વધારવી એકમની પડતર ઘટાડવી અને ઉત્પાદકતા વધારવી.

વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ :-

વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ નીચે મુજબ ગણાવી શકાય :-

1. તેનાથી સંચાલન ખર્ચ વધે છે. કુશળ સંચાલકોની ઉચ્ચ પગારે ભરતી કરી ને જો તેમની કાર્યક્ષમતાનો પુરતો ઉપયોગ ન થઈ શકે તો ખર્ચ સામેનો લાભ ઓછા મળે છે અને બિનજરૂરી ખર્ચમાં વધારો થાય છે.
2. જ્યારે એકમ કે ધંધો નાનો હોય ત્યારે કોઈ વસ્તુ કે પ્રક્રિયા માટે પુરતું વિકેન્દ્રીકરણ કરવું શક્ય બનતું નથી કારણ કે જેતે પ્રક્રિયા કે વસ્તુ માટે અલગ વિભાગ બનાવવાથી નાણાંકીય નુકશાન થઈ શકે છે અને તે જરૂરી પણ નથી હોતું.

3. સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવાથી વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલનનું કાર્ય ખુબજ મુશ્કેલ બને છે કારણ કે સંકલનનું કાર્ય ખુબ જ મુશ્કેલ બને છે કારણ કે દરેક વિભાગનાં જવાબદાર અધિકારીઓ પોતાની ક્ષમતા પુરી કરવામાં રસ ધરાવતાં હોય છે.
4. જ્યારે કોઈ કટોકટીની પરિસ્થિતિ આવે ત્યારે ત્વરિત અને વ્યાપક અસરકારક નિર્ણયો લેવા પડે છે આવામાં વિકેન્દ્રીત માળખું અસરકારક નિવડતું નથી કારણ કે વિકેન્દ્રીકરણમાં સત્તા વિવિધ વિભાગો અધિકારીઓમાં વહેંચાયેલી હોય છે.
5. વિકેન્દ્રીકરણ કરવાથી એક સમાન નિર્ણયો કે એક સમાન નિયમો બનાવી શકાતા નથી એક જ પ્રકારનાં કાર્ય માટે અલગ-અલગ વિભાગોમાં અલગ-અલગ નિયમો લઈ શકે આ રીતે એકમમા એકરૂપતા આવતી નથી. સાતત્ય જળવાતું નથી. અને અવરોધો સર્જાય છે.
6. વિકેન્દ્રીકરણ થવાથી ઉપરી અધિકારીઓનો તાબામાં અધિકારીઓ કર્મચારીઓ પર અંકુશ ઘટે છે દરેક કર્મચારી સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરે છે સત્તા ધરાવે છે તેથી અહમનો ટકરાવ થાય છે અંકુશ મુશ્કેલ બને છે અને ઉચ્ચ સપાટીએ માહિતી સંચાર અસરકારક થતો નથી.

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચે સમતુલા.

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એ બંને એકબીજાની વિરુદ્ધ છે પરંતુ કોઈપણ એકમ કે ધંધામાં સંપૂર્ણ કેન્દ્રીકરણ કે સંપૂર્ણ વિકેન્દ્રીકરણ વહેવારુ રીતે શક્ય નથી બંનેનો અમુક લાભ અને મર્યાદાઓ છે તેથી તેમની વચ્ચે સમતુલા જળવાય તે ખુબજ જરૂરી છે. કેન્દ્રીકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ નું પ્રમાણ કેટલું હોવું જોઈએ એ એક પક્ષ પ્રશ્ન છે તેથી નીચેનાં મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં લેતાં આ પ્રમાણ નક્કી કરવું જોઈએ :-

1. **વ્યસ્થાતંત્રની જટિલતા અને વિસ્તાર :-** વ્યવસ્થાતંત્ર ખુબજ વિશાળ હોય તો તેમાં અધિકારીઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી કરવી જરૂરી છે સાથે સાથે વ્યવસ્થાતંત્રનો વહેવારો ખુબ જ ગુંચવણભર્યા હોય તો પણ સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવી પડે છે જો એકમ કે વ્યવસ્થાતંત્ર નાનું હોય અને સરળ વહેવારો હોય તો કેન્દ્રીકરણ વધુ પ્રમાણમાં થઈ શકે છે.
2. **કર્મચારીઓ ની દક્ષતા :-** જો કર્મચારીઓ દક્ષ હોય અને નીચેની સપાટીએ થતા કાર્યો અંગે સ્વતંત્ર નિર્ણયો લેવાની આવડત ધરાવતા હોય તો વિકેન્દ્રીકરણ કરીને તેમને સત્તા અને જવાબદારી સોંપી શકાય પરંતુ જો કર્મચારીઓમાં અનુયાયી પ્રવૃત્તિ હોય ઉત્સાહ નો અભાવ હોય અને જવાબદારી સ્વીકારવા તૈયાર ન હોય તો કેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે.

3. **અસરકારક માહિતીસંચાર પદ્ધતિ :-** અસરકારક અને પુરતી માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા સતા અને જવાબદારીનાં વિકેન્દ્રીકરણની પૂર્વ શરત છે જેથી એકમ કે વિભાગને અંકુશમાં રાખી શકાય છે. આજનાં માહિતીસંચારનાં સમયમાં આ કાર્ય ખુબજ સરળ અને સસ્તુ બન્યું છે જેથી વિકેન્દ્રીકરણને પ્રોત્સાહન મળ્યું છે. પરંતુ જ્યાં માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાનો અભાવ હોય ત્યાં કેન્દ્રીકરણ જ એક ઉપાય છે.
4. **વિભાગો અને એકમોનો વિસ્તાર :-** જો વિવિધ એકમો અલગ અલગ જગ્યાએ સ્થાપીત હોય અને મોટા પ્રમાણમાં હોય તો વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે પરંતુ નાણાંકીય વહેવારો કેન્દ્રીકૃત હોવા જોઈએ જેથી અંકુશમાં સરળતા રહે ખાસ કરીને મૂડી ખર્ચ અંગેના નિર્ણયો કેન્દ્રીકૃત પદ્ધતિ લેવાય અને મહેસૂલી ખર્ચો અમુક મર્યાદાઓ સુધી એકમ કક્ષાએ લેવાય.
5. **ધોરણ સ્થાપન કે માનકીકરણ :-** જો વસ્તુ, સેવા, ઉત્પાદનની પ્રક્રિયા વગેરે અંગે ધોરણ સ્થાપન એટલે કે માનકીકરણ થઈ શકતું હોય તો વિકેન્દ્રીકરણ સારો વિક્વ છે કારણ કે વહેવારો અને ઉત્પાદોમાં એકરૂપતા લાવી શકાય છે અને અંકુશ પણ સરળ બને છે.
6. **પરિસ્થિતીઓની જટિલતા :-** જ્યારે ધંધાકીય પરિસ્થિતીઓ ખુબ જ અનિશ્ચીત હોય એકમને વિકટ પ્રશ્નોનો સામનો કરવા જેવી પરિસ્થિતીઓ દેખાતી હોય એકમનાં અસ્તિત્વનો પ્રશ્ન હોય એવા સંજોગોમાં કેન્દ્રીકરણ ઉપયોગી છે. આવા સંજોગોમાં બુદ્ધિગમ્ય ટુંકા અને લાભાંગાળાના નિર્ણયો એકમનાં હિતમાં લઈ શકાય છે અને વિરુદ્ધ પરિસ્થિતીઓ ટાળી શકાય છે.

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચે તફાવત કેન્દ્રીકરણ એ બંને એકબીજાની વિરુદ્ધ છે બંને સંપૂર્ણ રૂપમાં કોઈપણ એકમમાં જોવા મળતા નથી તેમનું પ્રમાણ અલગ અલગ હોય છે. આ બંને વચ્ચે તફાવતનાં મુખ્ય મુદ્દાઓ નીચે મુજબ છે.

તફાવતનાં મુદ્દા	કેન્દ્રીકરણ	વિકેન્દ્રીકરણ
અર્થ અને વ્યાખ્યા	કેન્દ્રીકરણ એટલે ઉચ્ચ સંચાલકો સત્તા પોતાનાં હસ્તક રાખે બધાજ નિર્ણયો તેજ લે છે જેને કેન્દ્રીકરણ કહેવાય છે.	વિવિધ સપાટીએ જરૂરીયાત મુજબ અધિકારીઓને સત્તાની સોંપાણી કરવામાં આવે છે. જેને વિકેન્દ્રીકરણ કહેવાય છે.
કર્મચારીનું મહત્વ	આમાં કર્મચારીઓ અને તાબેદારોનું મહત્વ ઘટે છે.	આમાં કર્મચારીઓ અને તાબેદારોનું મહત્વ વધે છે.
નિર્ણયો	મોટાભાગનાં નિર્ણયો ઉચ્ચ સપાટીએથી લેવાય છે.	નિર્ણય લેવાની સત્તા જે તે વિભાગ ને હોય છે.
કાર્યબોજ	અમુક જ ઉચ્ચ સપાટીનાં સંચાલકો પાસે સત્તા હોવાથી તેમનો કાર્યબોજ વધે છે.	વિકેન્દ્રીકરણથી નિર્ણયો અલગ અલગ વિભાગો અને સપાટીએ લેવાતા હોતા કાર્યની વહેંચણી થઈ જાય છે કાર્યબોજ ઘટે છે.
કટોકટીનો સામનો	કટોકટીનો સમયે ત્વરિત નિર્ણયો લેવાનો હોતા કેન્દ્રીકરણ ઉપયોગી બને છે.	વિકેન્દ્રીકરણમાં વિવિધ સપાટીએ નિર્ણયો લેવા હોતા ઝડપ આવતી નથી.
સંકલનની મુશ્કેલીઓ	કેન્દ્રીકરણમાં સંકલનની મુશ્કેલીઓ પડતી નથી કારણ કે નિર્ણયો અમુક જ વ્યક્તિઓ કરે છે.	વિકેન્દ્રીકરણમાં વિવિધ વિભાગો અધિકારીઓનાં કાર્યનું સંકલન મુશ્કેલ બને છે.
વ્યવસ્થાતંત્રનું કદ	જ્યાં વ્યવસ્થાતંત્ર નાનું હોય વહેવારો સરળ અને ઓછા હોય ત્યાં કેન્દ્રીકરણ વધુ જોવા મળે છે.	જ્યાં વ્યવસ્થાતંત્ર મોટું હોય અને પ્રવૃત્તિઓ જટિલ હોય ત્યાં વિકેન્દ્રીકરણ જોવા મળે છે.
નેતૃત્વ	અંગત નેતાગીરીને પ્રોત્સાહન આપે છે અને યોગ્ય વ્યક્તિઓની અછત સર્જાય છે. એવા વ્યક્તિઓ જે એકમ ને આગળ લઈ જઈ શકે.	કુશળ અને કાર્યક્ષમ મેનેજરો તૈયાર કરે છે જેમાં નેતૃત્વનો વિકાસ થાય છે.
ગતી શીલતા	વ્યવસ્થાતંત્ર જડ હોય ત્યાં કેન્દ્રીકરણ હોય છે.	જે વ્યવસ્થાતંત્ર ગતીશીલ અને સતત બદલાતુ હોય ત્યાં વિકેન્દ્રીકરણ થાય છે.
ક્યાં લાભદાયક છે	1) વ્યવસ્થાતંત્ર નાનું હોય 2) માહિતી સંચાર અસરકારક 3) કાર્ય પુનરાવર્તન અને પ્રમાણિત હોય 4) કર્મચારીઓમાં નિર્ણય લેવાની આવડત ન હોય 5) સંચાલકો રૂઢિચુસ્ત હોય અને સત્તા પોતાની પાસે જ રાખે.	1) વ્યવસ્થાતંત્ર મોટું હોય 2) માહિતીસંચાર સિમીત 3) કાર્ય પ્રમાણિત કે પુનરાવર્તિત ન હોય 4) કર્મચારીઓ નિર્ણય લેવા સક્ષમ હોય 5) સંચાલકો પ્રગતિશીલ હોય અને તાબેદારોને જવાબદારી સોંપતા હોય.

5.6 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના તબક્કાઓ ચર્ચો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓ વિગતે વર્ણવો.

.....

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

3. વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો વિગતે વર્ણવો.

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

4. વ્યવસ્થાતંત્રનાં સ્વરૂપને અસર કરતાં પરિબળો વિગતે વર્ણવો.

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

5. સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એટલે શું ? વિગતે સમજાવો.

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

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. કાર્યનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization) એટલે શું ?

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

2. શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix organization) એટલે શું ?

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

3. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization) - ટૂંકમાં સમજાવો.

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

4. કમિટી વ્યવસ્થાતંત્ર (Committee Organization) - ટૂંકમાં સમજાવો.

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

5. કેન્દ્રીકરણનાં લાભ જણાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

6. કેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ જણાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

7. વિકેન્દ્રીકરણનાં લાભ જણાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

8. વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ જણાવો.

.....

.....

.....

.....

.....