એકમ–1	વ્યવસ્થાપન વિશેની સંકલ્પના અને જૂથ (સ્કૂલ) CONCEPTS AND SCHOOLS OF MANAGEMENT THOUGHT

એકમ–1 વ્યવસ્થાપન વિશેની સંકલ્પના અને જૂથ (સ્કૂલ) CONCEPTS AND SCHOOLS OF MANAGEMENT THOUGHT

: માળખું :

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 સિધ્ધાંત

- 1.7.1 માનવસંબંધ જૂથ (સ્કૂલ)
- 1.7.2 વર્તણૂંકીય 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 મતમતાંરોના 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 મૃદુ 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 વર્તણૂંક અભિગમ, સહકાર, સામાજિક અને, સામાજિક-તકનીકી સંયોજીત અંઝામ, 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 કઈ 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 દૃષ્ટિબિંદુથી સમજતા હતા. કોઈપણ જૂથ સર્વગ્રાહી ન હતું." (Dejan19) આ દૃષ્ટિબિંદુઓ 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 સુગ્રથિત 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 તત્વજ્ઞાન, 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 ધ્યેયોમાં 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 સ્રોતની 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 પ્રાંરભ 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 ઈતિહાસ 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 સમયક્રમાનુસાર 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 સભાકિય 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 'નિરકુંશ સમય' એ 'દંડના ભય' અને 'ઈશ્વરના ભય' સંપૂર્ણ અધિકારત્ય, જબરદસ્તી (Coercian) અને વ્યવસ્થાપનના માનવીય પરિબળ 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 મંજુરી,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 ઈતિહાસની 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 મીં 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 પરિપ્રેક્ષ્યમાં 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 સિદ્ધાતકીય 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 ઉદ્દ્ભવ્યા. 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 ધરાવતુ 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 ઉદ્દ્ભવી છે કે જેણે પોતાના અલગ ખ્યાલને અન્ય ક્ષેત્રોથી સ્વતંત્ર રીતે ઉદ્દ્ભવતી છે કે જેણે પોતાના અલગ ખ્યાલને અન્ય ક્ષેત્રોની સ્વતંત્ર રીતે ઉદ્દ્ભવવા દીધો છે. વધુમા વ્યવસ્થાપન સંશોધન એ માનવશાસ્ત્રીય અને તત્વજ્ઞાનની 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 નોંધણું 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 દ્દષ્ટિકોણથી જુએ છે. વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતોને કૃત્યો મુજબ નીચેના છ સમૂહમાં વર્ગીકૃત કરે છે.

(1) વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા જૂથ

(2) પ્રાયોગિક જૂથ

(3) માનવ વર્તણૂક જૂથ

(4) સામાજીક સંયોજન જૂથ

(5) નિર્ણય સિદ્ધાંત જૂથ

(6) ગાણિતિક જૂથ

'મેનેજમેન્ટ ઓફ ઓર્ગેનાઈઝેશન' ના તેના પુસ્તકમાં હર્બટ હીક્સ એ. ઈયાન્સ દ્વારા તેના દ્વારા તેના પોતાના ઉમેરેલા અભિગમ સહિત 11 પધ્ધતિઓનો ઉલ્લેખ કરે છે. વધુમાં, હિક્સે અગાઉના ખ્યાલોથી અલગ એવા ત્રણ જૂથમાં વ્યસ્થાપન સિદ્ધાંતને વર્ગીકૃત કર્યો છે.

(1) પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત

(2) નવ્ય પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત

(3) આધુનિક વ્યસ્થાપન 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 શાખાઓનુ 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 દ્દષ્ટિકોણ 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)

ફ્રેડરીક વીન્સ્લોવ ટેલર (1856-1915) ને વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપનના પિતા ગણવામાં આવે છે. ટેલરને તેમના પ્રયત્નોમાં હેન્રી ગેન્ટ, ફ્રેન્ક અને લીલીઅન ગીલબર્થ તથા હેરીંગ્ટન ઍમરસનએ મદદ કરી હતી. ટેલરના આ તમામ શિષ્યોએ તેમના ક્ષેત્રમાં પ્રચલિત છે. ટેલર સાથે રહીને વ્યવસ્થાપનના વિચારમાં ક્રાંતિ લાવ્યા છે વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપન એ ફ્રેડરીકા ટેલર અને તેના અનુયાયીઓ દ્વારા નક્કી થયેલા નિયમો અને પધ્ધતિથી 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 વિભાજીત 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 તર્કબધ્ધ 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 પધ્ધતિને 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 ક્રમબદ્ધ ધોરણો નક્કી કરે છે. માત્ર અનુમાન અથવા પ્રયત્ન તથા ભૂલની પધ્ધતિ 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 કર્યુ 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 હેન્રી 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 પધ્ધતિઓ 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 પધ્ધતિ નક્કી કરવા ચાર્ટીંગ સ્ટેન્ડ કે કંટ્રોલ ચાર્ટની પદ્ધતિ વિકસાવી કે જે (CPM અને PERT તરીકે ઓળખાતી) આધુનિક પદ્ધતિનો પાયો બની છે.

ફ્રેન્ક અને લીલીઅન ગ્રીલ્બર્થએ પુનરાવર્તીત 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

સૈદ્ધાતિકો દ્વારા વિકસાવવા આવેલી બે મહત્વની વ્યવસ્થાપનકીય પધ્ધતિ 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 :

– હેરીંગ્ટન 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 પધ્ધતિઓનો 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 સામાજીક 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 એવુ 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 સામન્ય 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 આઈ બર્નાડ અને કર્નલ ડીન્ડેલ ઉરીક (બ્રિટીશ વ્યવસ્થાપન તજજ્ઞ) ને ગણવામાં આવે છે.

- **ફેયોલનો એકત્રિત ખ્યાલ** : માઈનીંગ (ખાણ) કંપનીના વ્યવસ્થાપનકીય નિર્દેશક તરીકે ફેયલો 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 મેક્રો (સ્થૂળ) સ્વરૂપમાં હતા. તેના ફ્રેંચ પુસ્તક 'ઈન્ડસ્ટ્રીયલ એન્ડ જનરલ મેનેજમેન્ટ' માં તે લખે છે કે ધંધાકીય સંસ્થાનની તમામ પ્રવૃત્તિઓ છ વિભાગમાં વિભાજીત કરી શકાય છે. તકનીકી, વાણિજિયક, 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 વિભાજિન 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 સસ્થામાં હોદ્દાની રૂએ અને વ્યક્તિગત પરિબળો 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 અનુસાશન 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 મહત્ત્વનું 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 શૃંખલા** : સંસ્થામાં હોદ્દાની સ્થિતિએ 'શ્રેયાન શૃંખલા' સર્વોચ્ચ હોદ્દાથી નીચેના હોદ્દા સુધીની હોય છે. હોદ્દો શૃંખલાને અનુસરે છે. આ શૃંખલાને 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 બર્નાર્ડ 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 કન્સલટન્ટ હતા. તેણે 'એલીમેન્ટસ ઓફ એમિની સ્ટ્રેશન' નામનું પુસ્તક લખ્યું છે કે જેમાં તેણે ટેલર, ફેયોલ, મૂની, રેલે અને પૂર્વેના અન્ય મેનેજમેન્ટ સૈદ્ધાતિકોના 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 અભિગમએ 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 નિયમએ 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 શકાતુ 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 બંધારણએ 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 વર્તણૂંક ઉપરાંત તે એકબીજા સાથે થતી સંઘર્ષ કે પેદા કરતા કાર્યો અથવા ફરજોને દૂર કરે છે. અને તે દ્વારા તે પધ્ધતિમાં (કર્મચારીની) વર્તણૂંકનું 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 વૃતિ ધરાવે છે. અમલદારી એ કાર્યના દેખાવ કરતાં વર્તણૂંક ઉપર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

1.6.4 પ્રશિષ્ટ વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંત વિશે ટીકા : (Criticisms of Classical Managment 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 સંસ્થાઓનુ 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 બદલવવાના કારણે સંસ્થાઓએ પણ તેમના નિયમોમાં કેટલુંક પરિવર્તન લાવવું જરૂરી બને છે.

પ્રશિષ્ટ સિધ્ધાંત 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 તાર્કીક 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 પડતો ભાર મૂકતાં હતાં. તેની પ્રતિક્રિયા રૂપે નવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંત જૂથ આવ્યા કે જે વધુ માનવલક્ષી અભિગમ છે અને તે વ્યક્તિઓની જરૂરિયાત, ઈચ્છા, વર્તણૂંક 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 દરમ્યાન માનવસંબંધ જૂથ અને વર્તણૂંક 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 એન્ડ્ર 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 વર્તણૂંક 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. તેઓએએ 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 હાવર્થોન 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 નોધ્યું કે કારીગરોની તેમના કાર્ય અને તેના પર્યાવરણ વિશેની વર્તણૂંક 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 કર્યાં 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 પરિબળો જવાબદાર હતા. ત્યારબાદ કર્મચારીઓના ઈન્ટરવ્યુના આધારે તેઓએ જાણ્યું કે લોકો તેમની લાગણીઓ, વર્તણૂંક તથા રુચિઓથી અલિપ્ત રહી શકતા નથી અને કર્મચારીઓ માત્ર આર્થિક લાભ માટે કાર્ય કરતા નથી પરંતુ કેટલાક અન્ય પરિબળો 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 પરિબળો પણ 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 કર્મચારીઓનો સામાજિક વ્યક્તિ દૃષ્ટિકોણનો વિકાસ થયો.

તાર્કિક આર્થિક દૃષ્ટિકોણથી વિરુદ્ધ સામાજિક વ્યક્તિ દૃષ્ટિકોણ 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 પરિબળને 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 જીદવાળી અને એકાકી વર્તણૂંકો દૂર કરી માનવ સંબંધ કાર્યક્રમ કરવા લાગ્યો.

આ સિદ્ધાંત, આભાસી રીતે સંસ્થાકીય પરિબળો (અર્થાત્ પર્યાવરણીય પરિબળો) થી પર છે અને શક્ય હોય ત્યાં સુધી સંસ્થાના સદસ્યો વચ્ચે સંઘર્ષમુક્ત આંતર સંબંધોની તરફેણ કરે છે. સામાજીક 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. હાવથ્રોનના 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. (હાવથ્રોન 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 શકે્ને 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. વર્તણૂંકીય 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 વર્તણૂંકીય જૂથ : Behavioural Schools

હાવથ્રોનના પ્રયોગોના સમયથી વર્તણૂંક વિજ્ઞાનનો વ્યવસ્થાપનમાં ઉપયોગ કરવાની બાબતમાં રસ જાગૃત થયો હતો. માનવ સંબંધ અભિગમ એ આધુનિક વર્તણૂંકવાદમાં ઉત્ક્રાંતિ પામ્યો. આધુનિક વર્તણૂંકવાદ શબ્દ વ્યવસ્થાપનના વર્તણૂંક 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. વર્તણૂંકીય જૂથ હેઠળની ઘણી ચર્ચાએ આધુનિક વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના સંસ્થાકીય (આધુનિક) માનવતાવાદ હેઠળ ધ્યાનમાં લઈ શકાય છે. મહત્વના વર્તણૂંકીય વૈજ્ઞાનિકો કે જેમણે વ્યવસ્થાપકીય અસરકારકતા પ્રાપ્ત કરવામાં અને સંસ્થામાં લોકોને વધુ અસરકારક રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય તે માટે તકનીકો વિકસાવી છે. તેમા અબ્રાહ્મ મેસ્લોવ, ડગ્લાસ મેકગ્રેગોટ, ક્રિસ એગ્રીસ. ફ્રેડરીક હર્ઝનબર્ગ રેનસીસ લીકર્ટ, ક્રુર્ટ લેવીન, ચેસ્ટર બર્નાર્ડ, મેરી પાર્કર ફોલેસ્ટ, જ્યોર્જ હોમન્સ અને વેરેન બેનીસનો સમાવેશ થાય છે. તેઓ સામાજિક વિજ્ઞાનમાં ઘનિષ્ઠ તાલીમ લીધી હતી અને

વિશિષ્ટ સંશોધન પધ્ધતિઓનો 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 વર્તણૂંકીય 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 સામાજીક પધ્ધતિ સિદ્ધાંત અને આધુનિક માનવતાવાદ સિદ્ધાંતમાં ફાળો આપનારા તરીકે ગણી શકાય. વધુમાં, વર્તણૂંકીય જૂથ એ માનવસંબંધ જૂથનું તાર્કિક વિસ્તરણ છે અને તે બંને સામાજિક પદ્ધતિ સિધ્ધાંત અને આધુનિક વર્તણૂંકવાદ તરફ દોરી જાય છે. આથી જ માનવસંબંધ જૂથ અને વર્તણૂંકવાદ 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 વ્યવહાકરુ વાસ્તવિક નમૂનાને સ્વીકારે છે અને પરિસ્થિતિકીય નિયંત્રણો અને સંસ્થાકીય અને પર્યાવરણીય પરિવર્તનના સામાજીક 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 તાદાત્મય સાધવા ગહન વ્યવસ્થાપન પ્રયુક્તિની જરૂરિયાતો પર ભાર મૂકે છે. પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના તાર્કિક, આર્થિક માનવ અને ભવ્ય પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતના સામાજીક 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 કાર્યક્ત 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 વર્તણૂંકીય વિજ્ઞાન સાથે ગણિત અને આંકડાશાસ્ત્ર તેમજ કોમ્પ્યુટરના ઉપયોગના પ્રયત્નોને એક સાથે સાંકળી લેવામાં આવ્યા છે. કુદરતી રીતે જ ઘણાય પુનરાવર્તિતો વર્તણૂંકીય 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. વર્તણૂંકીય, 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 વ્યવસ્થાનકીય વર્તણૂંક 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 તર્કબધ્ધ 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 Deducative 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 વર્તણૂંકીય અને સંખ્યાત્મક સાધનોનો ઉપયોગ કરતા હતા અને તેઓ વધુ પ્રેરણાત્મક (Inducetion) 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 બનાર્ડ, જયોર્જ હેમન્સ, ફિલિપ સેલ્ટનીક અને હર્બટ સાઈમન એ આ પ્રણાલી સિદ્ધાંતના કેટલાક પ્રણેતાઓ છે.

(પ્રણાલીએ કોઈ બે કે તેથી વધુ સ્વતંત્ર ભણતી 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 રીત આંતરક્રિયા કરે છે. આ બાહ્ય પરિબળોએ સંસ્થાની નીતિઓ ઉપર ખૂબ અસર કરે છે.

પ્રણાલી સિદ્ધાંતના બે ભાગમાંના પ્રથમ ખ્યાલ એ ખુલતી 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 ઘૂસી 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 પરિવર્તીત 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 જયારે 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 પધ્ધતિમાં 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 પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ અને ત્યાર બાદ આપેલી પરિસ્થિતિમાં સૌથી વધુ યોગ્ય જણાતી ક્રિયા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. આ અભિગમને એક રીતે જોઈએ તો વ્યસ્થાપનના 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 પરિબળોને 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 સ્ફુરણા 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 પરિબળોથી 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 જેટલુ 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 વર્તણૂંકીય જૂથનું વિસ્તરણ જ છે અને તેથી તે વર્તણૂંકીય જૂથને ઘણી બાબતમાં આવે છે. કીસ આરગેરીસ, ડેગ્લાસ ઝેક ગૃંગર અને અબ્રાહ્મ મેસ્લોવ જેવા સંશોધકો કે જેમનો વર્તણૂંક જૂથ હેઠળ ઉલ્લેખ કરવામાં આવ્યો હતો. તેઓ સંસ્થાકીય માનવતાવાદ અથવા આધુનિક વર્તણૂંકીય 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 પુખ્ત 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 તે છે. માનવતાવાદી અભિગમ એ પ્રશિષ્ટ અને નવા પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતોમાં સૂચવ્યા મુજબના બાહ્ય દબાણોની અને નવા પ્રશિષ્ટ સિદ્ધાંતોમાં સૂચવ્યા મુજબના બાહ્ય દબાણો (સામાજીક 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.

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 દરમ્યાન 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 ગાણિત્મક 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 શિસ્તબધ્ધ 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 પધ્ધતિ અને અભિગમના અન્ય જૂથ : (OTHER SCHOOL OF THOUGHTS, STYLES AND APPROACHES)

અગાઉ નોધ્યું તે મુજબ ઈયાન્સ (1976) એ વ્યવસ્થાપન અને સંસ્થાકીય વિચાર વિશેના નીચે મુજબની મુખ્ય બાર પધ્ધતિની 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 પધ્ધતિઓ આ તમામ પદ્ધતિઓમાં માનવસંબંધ જૂથની ચર્ચા ઊંડાણપૂર્વક કરવામાં આવી છે. રૂઢિવાદી પધ્ધતિ એ પ્રશિસ્ત સિદ્ધાંતની વહીવટી વ્યવસ્થાપન જેવી જ છે. પ્રાયોગિક પદ્ધતિ એ રૂઢિવાદી પધ્ધતિના ઘણા ખરા પાયાના તત્વોને મળતી આવે છે અને કેસ સ્ટડી અભિગમ ઉપર ભાર મૂકે છે. આ પધ્ધતિનું 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 પધ્ધતિમાં 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 વર્તણૂંકીય જૂથનો એક ભાગ છે અને તે નિર્ણય કરવાની પ્રક્રિયામાં ભાગીદારીની તકની જરૂરિયાત ઉપર ભાર મૂકે છે. પડકાર પ્રતિક્રિયા જૂથ એ વર્તણૂંક 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 સંયોજીત 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 દૃષ્ટિબિંદુ 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 મૂલ્યાકંન 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 ગ્રંથાયલ 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 પધ્ધતિઓને 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 પરતું 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 ઈયાન્સે ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપનની એકીકૃત સિદ્ધાંતની જરૂરિયાતો વિશે સૂચન કર્યું. ઈયાન્સના આ પ્રયત્નોએ સારા વિચારો માત્ર રહ્યા અને ગ્રંથપાલના કાર્યમાં વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંત ના કોઈ યુગ સ્પષ્ટ રીતે જોઈ શકાતા નથી,

પરંપરાગત ઓટોક્રેટીક 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 વર્તણૂંકીય 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 'ઓટોકેર્ટી' સમય નિલાક્ષ એ નિરપેક્ષ સત્તા, કોઅર્સન તથા દબાણ અને 'ઈશ્વરના 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 સુગ્રથિત 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 દષ્ટિબિંદુથી 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, હેન્રી ફેયોલ 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, આરજીરીસ, હર્ઝબર્ગ 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 લીસલીલ્ડના 1956ના એડમીનીસ્ટ્રેટીવ સાયન્સ કર્વાટલીમાં 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 (Coerieon) 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 સૈધ્ધાંતિક અભિગમોનો ઉદ્ભવ થયો.

યોગ્ય ખ્યાલના ગઠનનો અભાવ એ એકત્રિત અને સંકલિત વ્યવસ્થાપન સિદ્ધાંતના વિકાસમાં એક મોટી ત્રુટિ ગણાઈ. વ્યવસ્થાનના ખ્યાલોના વિકાસમાં મુશ્કેલીનું કારણ છે કે વ્યવસ્થાપનએ વ્યાવહારિક વિજ્ઞાન છે. તેને પોતાના સુગ્રંથિત 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 દષ્ટિએ 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 વ્યવસ્થાપનએ 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 સિદ્ધાંતએ 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 નિર્ણાયાત્મકતાની જરૂરિયાત છે.

ફેયોલના 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 નિયમએ વિશિષ્ટતાના નિયમથી વિરુદ્ધ છે અથવા કામની વહેંચણીનો અને નિયંત્રિત નિયંત્રણનો નિયમ સંસ્થાકીય સ્તરોને લઘુત્તમ રાખવા એ નિયમથી વિરુદ્ધ છ. 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 સામાજીક 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 ડીક્શનએ હાવથ્રોન, શિકાગો, વેસ્ટર્ન ઈલેક્ટ્રીક કંપનીમાં ઈલીનોઈસ પલાન્ટ ખાતે અભ્યાસ કર્યા અને તે પાછળથી હાવર્થોન 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 પહોચ્યા 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 પહોચ્યાં (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 દષ્ટિકોણથી વિરુદ્ધ સામાજિક વ્યક્તિ દષ્ટિકોણ 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 જીદવાળી અને એકાકી વર્તણૂંકો દૂર કરી માનવસંબંધ કાર્યક્રમ કરવા લાગ્યો.

આ સિધ્ધાંત, 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 મહત્ત્વની 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 સામાજીક જૂથોની બનેલી હોય છે. આ જૂથ એ કેટલાક ક્ષેત્રોમાં સહકાર આપે છે. જ્યારે કેટલાકમાં સ્પર્ધા અને સંઘર્ષ પણ પેદા કરે છે તમામને 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' મહત્ત્વના 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 પધ્ધતિનો 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 ઈચ્છ ાઓને 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 વર્તણૂંક 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 સંબધો 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. વર્તણૂંકીય 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 સિદ્ધાતોમાં 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 પુખ્ત 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 રોજીંદા 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 સ્ફૂરણ 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 (સામાજિત સ્વીકૃત્તિ 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 પધ્ધતિસરના 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 દષ્ટિએ તમામ સત્તા નેતામાં સમાયેલી હોય છે.

વ્યવસ્થાપનનું વર્તણૂંકીય જૂથ
Behavioural School of Management : વર્તણૂંકીય વિજ્ઞાન અભિગમ તરીકે પણ ઓળખાય તો આ અભિગમ મનોવૈજ્ઞાનિક અને સામાજીક સિદ્ધાંતો પદ્ધતિઓ અને તકનીકોના ઉપયોગ વ્યવસ્થાપનના

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

સ્ફુરણા (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.

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.* 3rd ed. New York: McGraw Hill BooltCompany.

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.* 3rd 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.