

## આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 4.1 વ્યવસ્થાતંત્ર
  - 4.1.1 અર્થ
  - 4.1.2 વ્યાખ્યા
  - 4.1.3 ખ્યાલ
  - 4.1.4 લાક્ષણિકતાઓ
- 4.2 વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કા
- 4.3 વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું
  - 4.3.1 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર
    - 4.3.1.1 અર્થ
    - 4.3.1.2 રચના
  - 4.3.2 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર
    - 4.3.2.1 અર્થ
    - 4.3.2.2 રચના
  - 4.3.3 વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
    - 4.3.3.1 અર્થ
    - 4.3.3.2 લાક્ષણિકતાઓ
  - 4.3.4 અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
    - 4.3.4.1 અર્થ
    - 4.3.4.2 લાક્ષણિકતાઓ
  - 4.3.5 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર
    - 4.3.5.1 અર્થ
    - 4.3.5.2 રચના
- 4.4 વિકેન્દ્રીકરણ
  - 4.4.1 ખ્યાલ
  - 4.4.2 અર્થ
  - 4.4.3 વ્યાખ્યા
  - 4.4.4 મહત્વ
  - 4.4.5 મર્યાદા
- 4.5 સત્તાસોંપણી
  - 4.5.1 અર્થ
  - 4.5.2 વ્યાખ્યા
  - 4.5.3 મહત્વ
  - 4.5.4 સત્તાસોંપણીનાં મૂળતત્ત્વો
    - 4.5.4.1 જવાબદારીની સોંપણી
    - 4.5.4.2 સત્તાની સોંપણી
    - 4.5.4.3 ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન

## પ્રસ્તાવના (Introduction)

આયોજન દ્વારા એકમના ધ્યેય સુનિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. સંચાલનની સફળતાનો આધાર માત્ર આયોજન પર નથી, પરંતુ આયોજનના અસરકારક અમલ પર રહેલો છે. આયોજનના અસરકારક અમલ અને ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે જે વહીવટી માળખું રચવામાં આવે છે, તેને વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવામાં આવે છે. જ્યારે સમાન ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ કામ કરતા હોય ત્યારે એકમમાં અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્રની આવશ્યકતા રહે છે. એકમની ધ્યેયસિદ્ધિ અને કાર્ય સફળતાનો આધાર એકમના કર્મચારીઓ વચ્ચે કાર્યોની સ્પષ્ટ વહેંચણી, સત્તા અને જવાબદારીનું વિભાજન, સત્તાની સોંપણી જેવી બાબતો પર રહેલો છે. સંચાલનની પ્રક્રિયામાં જે હેતુઓ સુનિશ્ચિત થાય છે તેને વિધિસર રીતે અમલમાં મુકવા માટે વ્યવસ્થાતંત્ર અનિવાર્ય છે. તેથી જ કહેવાય છે કે આયોજન એ ધંધાકીય સાહસનું મગજ છે, સંકલન એ પ્રાણ છે અને વ્યવસ્થાતંત્ર એ તેનું શરીર છે.

**4.1.1 અર્થ (Meaning) :** સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, ‘સમાન ધ્યેય સિદ્ધ કરવા પ્રવૃત્ત થયેલી વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું માળખું એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.’

**4.1.2 વ્યાખ્યા (Definition) :**

● ચેસ્ટર આઈ. બર્નાડના જણાવ્યા મુજબ, ‘બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓના સહકાર દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.’

● લૂઈસ એલનના જણાવ્યા મુજબ, ‘વ્યવસ્થાતંત્ર એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં નિશ્ચિત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે લોકો વધુમાં વધુ અસરકારક રીતે કાર્ય કરી શકે તે હેતુથી; કાર્યની સ્પષ્ટતા કરવાની, તેનું વર્ગીકરણ કરવાની, જવાબદારી અને સત્તાની સોંપણી કરવાની તેમજ સંબંધો સ્થાપવાની પ્રક્રિયા છે.’

**4.1.3 ખ્યાલ (Concept) :** સમગ્ર વહીવટ તથા સંચાલન પ્રક્રિયાને અસરકારક બનાવવા માટે કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્ર હોવું અનિવાર્ય છે. સંચાલનની મોટાભાગની મુશ્કેલીઓ બિનકાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રમાંથી ઉદ્ભવે છે અને તેને કારણે ધંધાકીય એકમ નિશ્ચિત સમયમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકતું નથી. તેથી જ જો ધંધાકીય એકમ પાસે યોગ્ય અને અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર

હોય તો સાધનોના ઈષ્ટત્તમ ઉપયોગ દ્વારા સમય, શક્તિ અને નાણાંની બચત કરી શકાય છે અને એકમની પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે વિસંગતતાઓ નિવારી શકાય છે.

વ્યવસ્થાતંત્રનો ખ્યાલ મૂળભૂત રીતે સમૂહ સાથે સંકળાયેલો છે; જ્યાં એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ સામૂહિક રીતે કાર્ય કરે ત્યારે તે કાર્યને અસરકારક રીતે પાર પાડવા માટેનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્ર છે, તેથી તેને પ્રબંધ પણ કહેવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કોઈ સમાન ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે એકત્રિત થયેલા લોકોને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરી તે વ્યક્તિઓ વચ્ચેના સંબંધ સ્થાપિત કરવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. જે માટે માનવીનું શરીર એ એક ઉત્તમ ઉદાહરણ છે. માનવીના શરીરનાં જુદાં-જુદાં અંગોનાં કાર્યો જુદાં-જુદાં છે, તેમ છતાં બધાં જ અંગો એક બીજા સાથે સંકલિત હોય છે.

#### 4.1.4 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) **ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ** : ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે છે. એકમમાં તેના મુખ્ય ધ્યેય ઉપરાંત વિભાગીય ધ્યેયની પણ રચના કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત હેતુઓ પણ હોય છે. આમ, એકમના હેતુઓ, વિભાગીય હેતુઓ અને કર્મચારીઓના હેતુઓનું રૈખિક સંકલન કરતું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્ર છે. તેથી તે ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે તેમ કહી શકાય.

(2) **આયોજનપર આધારિત** : આયોજન દ્વારા સુનિશ્ચિત કરવામાં આવેલ ધ્યેયને આધારે તેની રચના થાય છે. આમ, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરતાં પહેલાં આયોજન થવું અનિવાર્ય છે. ભવિષ્યમાં અમલમાં મુકવાની યોજનાને આધારે જ એકમના માળખાનું ઘડતર થાય છે. તેથી કહી શકાય કે વ્યવસ્થાતંત્ર આયોજન પર આધારિત છે.

(3) **સત્તા અને ફરજોની સોંપણી** : ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતી જુદી-જુદી વ્યક્તિઓને તેમના કૌશલ્ય અને લાયકાતને આધારે જુદી-જુદી પ્રવૃત્તિઓ સોંપવામાં આવે છે. આ સાથે જે-તે વ્યક્તિને તેની સત્તા વિશે પણ માહિતગાર કરવામાં આવે છે. આથી, વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા-ફરજના સંબંધો સ્થાપિત કરતું માળખું છે.

(4) **માનવ પરિબળને મહત્ત્વ** : વ્યવસ્થાતંત્રમાં માનવી કેન્દ્રસ્થાને છે. કોઈ પણ આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનો આધાર તેમાં કાર્ય કરતા માનવીઓ પર રહેલો છે. તેથી, અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્રની સ્થાપના માટે અસરકારક માનવ સંબંધો સ્થાપિત કરવા જરૂરી છે.

(5) **પરિવર્તનશીલતા** : એક વાર વ્યવસ્થાતંત્રની રચના થયા પછી તેમાં ફેરફારને અવકાશ શક્ય છે. બદલાતા જતા સંજોગો અને પરિસ્થિતિ અનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સાનુકૂળ ફેરફારો કરી શકાય છે. નવી ટેકનોલોજી અમલમાં આવે, નવી શોધ-ખોળ થાય કે ધંધાકીય પર્યાવરણમાં ફેરફાર થાય ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્રમાં જરૂરી ફેરફારો કરી શકાય છે.

(6) **આંતરસંબંધોની સ્થાપના** : વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્ય, હોદ્દાઓ કે વિભાગો વચ્ચે આંતરસંબંધોની સ્થાપના કરે છે. તે એક કાર્યના બીજા કાર્ય સાથેના તેમજ એક વિભાગના બીજા વિભાગ સાથેના સંબંધોની સ્પષ્ટતા કરે છે.

(7) **દેખરેખ અને અંકુશ** : દેખરેખ, અંકુશ અને સંકલન એ વ્યવસ્થાતંત્ર માટે મૂળભૂત જરૂરિયાતો છે. કર્મચારીને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય તે તેની સત્તા અને ફરજને અનુલક્ષીને કરે છે કે કેમ ? તે અંગે દેખરેખ અને અંકુશની જોગવાઈ વ્યવસ્થાતંત્રમાં હોય છે.

(8) **સામૂહિક પ્રવૃત્તિ** : વ્યવસ્થાતંત્રમાં અનેક વ્યક્તિઓ ધ્યેય સિદ્ધિ માટે પ્રયત્નશીલ હોય છે. વ્યક્તિઓના આ પ્રયત્નોને વ્યવસ્થાતંત્ર યોગ્ય માળખું પૂરું પાડે છે કે જેના દ્વારા સામૂહિક સહકારથી ધ્યેયસિદ્ધિની દિશામાં જઈ શકાય છે.

(9) **નિયંત્રિત વહીવટી માળખું** : વ્યવસ્થાતંત્ર એ ચોક્કસ પ્રકારનું નિયંત્રિત વહીવટી માળખું છે. ધંધાકીય એકમમાં સંબંધો પ્રસ્થાપિત કરવા માટે નિયમો અને નિયંત્રણોની આવશ્યકતા રહે છે, જેની રચના વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા કરવામાં આવે છે.

#### 4.2 વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કા (Steps for the Process of Organizing)

‘વ્યવસ્થાતંત્રની રચના એ એક વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે. અયોગ્ય રીતે રચાયેલું વ્યવસ્થાતંત્ર લાંબો સમય ટકી શકે નહિ અને તેવી રીતે રચાયેલ વ્યવસ્થાતંત્રની સાથે એકમ પણ ધીરે-ધીરે નાશ પામે છે.’ તેમ પીટર એફ. ડ્રૂકર જણાવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની રચના દ્વારા કાર્ય-કારણનો સંબંધ સ્થાપિત થાય છે, તેથી તેની રચના યોગ્ય ઢબે થવી આવશ્યક છે.

(1) હેતુઓની સ્પષ્ટતા : વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરતાં પહેલાં એકમના હેતુઓ અંગે સ્પષ્ટતા હોવી જરૂરી છે. એકમે સિદ્ધ કરવાના મુખ્ય અને ગૌણ હેતુઓને આધારે વ્યવસ્થાતંત્રનું સમગ્ર માળખું ઘડવામાં આવે છે. એકમના હેતુઓને સુસંગત કયા પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવી શકાય તે માટે હેતુઓની સ્પષ્ટતા એ વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાની દિશામાં પ્રથમ પગથિયું છે.

(2) કાર્યોની યાદી : એકમના હેતુઓ અંગેની સ્પષ્ટતા કર્યા બાદ નક્કી કરેલા હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખા દ્વારા ક્યાં-ક્યાં કાર્યો કરવાં પડશે તેની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યાદી તૈયાર કરતી વખતે કોઈ મહત્ત્વનું કાર્ય રહી ન જાય અને કોઈ કાર્ય બેવડાય નહિ તેની ખાસ કાળજી લેવામાં આવે છે. તેથી જ કાર્યોની યાદી તૈયાર કર્યા બાદ તેના પર પુરતી વિચારણાને આધારે જ આખરી વિભાજન થવું જોઈએ.

(3) કાર્યોનું વિભાગીકરણ : કાર્યોની યાદી તૈયાર થઈ ગયા બાદ યાદીમાં દર્શાવેલાં કાર્યોમાંથી એકબીજા સાથે સંકળાયેલાં તેમજ એક સમાન કાર્યોને એક જૂથમાં મૂકી કાર્યો કરવામાં આવે છે. કાર્યોને વેચાણ વિભાગ, ખરીદ વિભાગ, હિસાબી વિભાગ વગેરે વિભાગોમાં વિભાજિત કરી શ્રમ વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણ અપનાવી શકાય છે. વિભાગીકરણ માટે એકમના સ્વરૂપ અનુસાર, ભૌગોલિક વિસ્તાર અનુસાર, કાર્યાનુસાર વગેરે પ્રમાણે પણ વિભાજન થઈ શકે. દા. ત., સમગ્ર દેશમાં વસ્તુનું વેચાણ કરતા એકમનું વિભાજન પૂર્વ, પશ્ચિમ, ઉત્તર, દક્ષિણ જેવા ઝોનમાં વહેંચી શકાય છે. તેવી જ રીતે કાર્યાનુસારમાં વેચાણ વિભાગમાં વિજ્ઞાપન કરવું, પેકિંગ કાર્ય, વિતરણ કાર્ય વગેરે બાબતોને આધારે વિભાગીકરણ કરી શકાય.

(4) વિભાગીય હોદ્દા અને લાયકાત નક્કી કરવી : કાર્યોનું યોગ્ય રીતે વિભાગીકરણ થયા બાદ વિભાગનાં કાર્યોની જવાબદારી સંભાળી શકે તેવા વિભાગીય હોદ્દાઓ અને તે માટેની યોગ્ય લાયકાતો નક્કી કરવામાં આવે છે. દા. ત., વેચાણ વિભાગ માટે વેચાણ અધિકારી. વિભાગીય વડાના હાથ નીચે અન્ય હોદ્દાઓ કે સ્થાન ઊભા કરવાનું કાર્ય પણ આ તબક્કે કરવામાં આવે છે.

(5) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી : વિભાગીય હોદ્દાઓ, પેટા વિભાગીય હોદ્દાઓ અને લાયકાતો નક્કી થયા બાદ દરેક વિભાગીય અધિકારી તેમની ફરજોને સફળતાપૂર્વક પાર પાડી શકે તે માટે જરૂરી સત્તાની સોંપણી કરવી જોઈએ. આ ઉપરાંત દરેક હોદ્દાની સત્તા સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ. જેથી કયો હોદ્દો ધરાવતી વ્યક્તિ કોને જવાબદાર રહેશે તેની સ્પષ્ટતા થાય છે. સત્તા અને ફરજોનું પ્રમાણ યોગ્ય રીતે જળવાય તે પણ આ તબક્કે ખૂબ જ જરૂરી છે.

(6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના : વિવિધ વિભાગીય હોદ્દાઓ ધરાવતી વ્યક્તિઓને તેમની સત્તા અને ફરજોની સોંપણી કર્યા બાદ તેમની વચ્ચે આંતરસંબંધોની સ્થાપના સ્પષ્ટ રીતે થાય તે જરૂરી છે. વિભાગીકરણ દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારીનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવામાં આવે છે, પરંતુ આ વિકેન્દ્રિત પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યોને સંકલનના હેતુસર આંતરસંબંધોની સ્પષ્ટતા દ્વારા કેન્દ્રિત બનાવી શકાય છે.

(7) વ્યવસ્થાતંત્રનો નકશો તૈયાર કરવો : વ્યવસ્થાતંત્રમાં સામેલ દરેક અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ પોતાના સ્થાન વિશે સ્પષ્ટ ખ્યાલ મેળવી શકે તે માટે આકૃતિ સ્વરૂપે વ્યવસ્થા તંત્રનો ચાર્ટ કે નકશો તૈયાર કરવો જોઈએ અને એકમમાં કામ કરતા દરેક કર્મચારી તે જોઈ શકે તે રીતે વ્યવસ્થાતંત્રના નકશાને નોટિસ બોર્ડ પર મુકવો જોઈએ.

#### 4.3 વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું (Structure of an Organization)

અસરકારક સંચાલન માટે આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્ર પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો દર્શાવે છે. ધંધાકીય એકમના સ્વરૂપ, કદ અને જવાબદારીઓના વિભાગીકરણના આધારે વ્યવસ્થાતંત્રનો પ્રકાર નક્કી કરવામાં આવે છે.

- |   |   |
|---|---|
| (1) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Linear Organization)   | (2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization) |
| (3) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Formal Organization)   | (4) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization)        |
| (5) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Organization) |   |

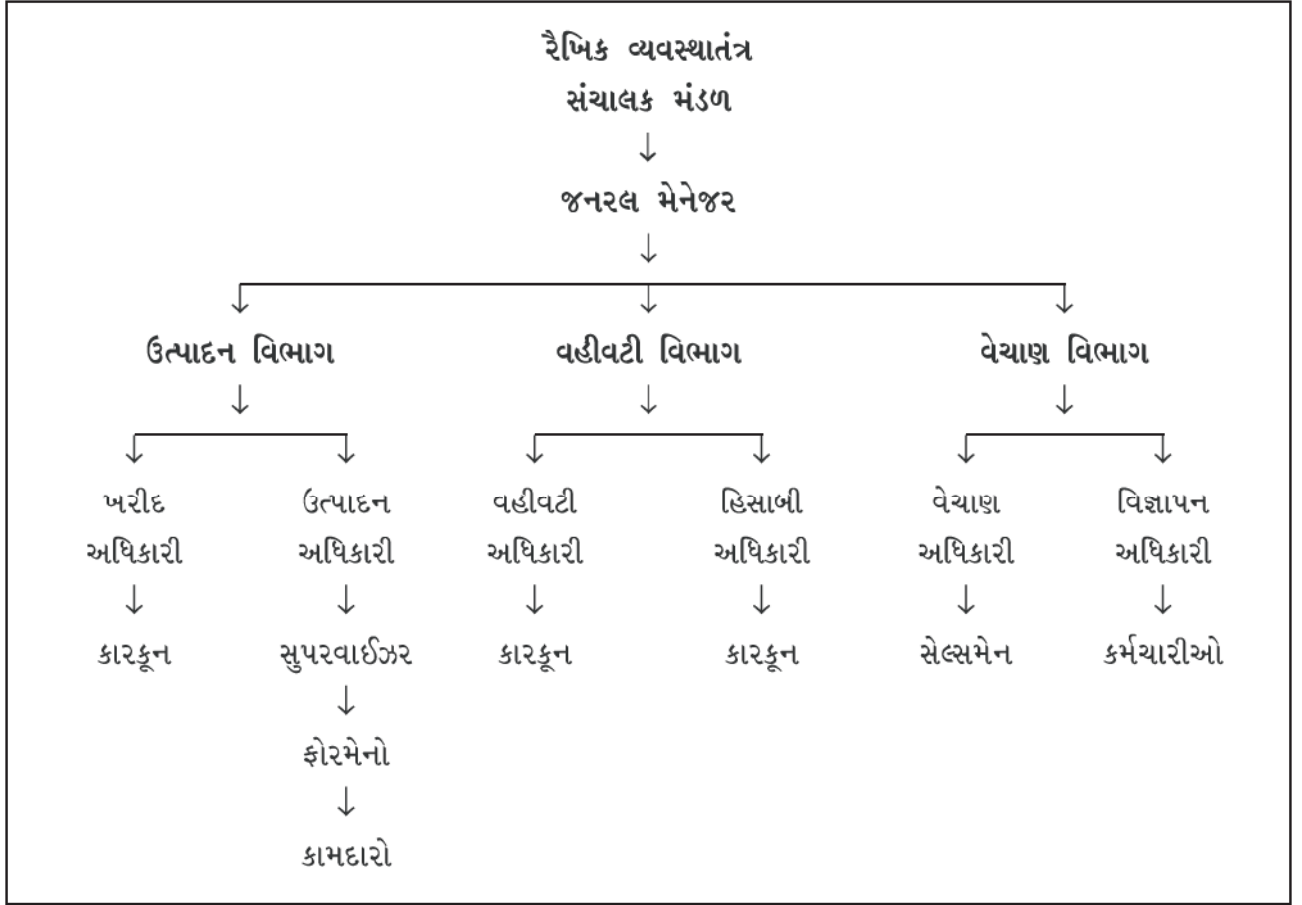
##### 4.3.1 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Linear Organization) :

4.3.1.1 અર્થ (Meaning) : રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પ્રાચીન અને સૌથી સરળ પ્રકાર છે. કેટલાંય વર્ષોથી લશ્કરમાં તેનો ઉપયોગ થતો આવ્યો છે, તેથી તેને લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર પણ કહે છે. આ પ્રકારના



વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ ઉચ્ચ સપાટીએ થયેલું હોય છે. સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી રેખામાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ કરવામાં આવે છે. તેમાં ઉપરથી નીચે સીધી રેખામાં સત્તા સોંપણી કરવામાં આવતી હોવાથી તેને રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. તેમાં દરેક કર્મચારી તેના ઉપરીને જવાબદાર હોય છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સ્થાને પ્રમાણમાં વધુ સત્તા અને નીચેના સ્થાને ઓછી સત્તા હોય છે.

**4.3.1.2 રચના (Formation) :** આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમગ્ર ધંધાકીય એકમને જુદા-જુદા વિભાગોમાં વહેંચી દેવામાં આવે છે. તે દરેક માટે અલગ વિભાગીય અધિકારીની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગના કાર્ય માટે ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. વિભાગીય અધિકારીને તેના પોતાના વિભાગ માટે જરૂરી તેવી તમામ સત્તા આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કાર્ય અનુસાર નહિ, પરંતુ વિભાગોને આધારિત કરવામાં આવતી હોવાથી તેને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.



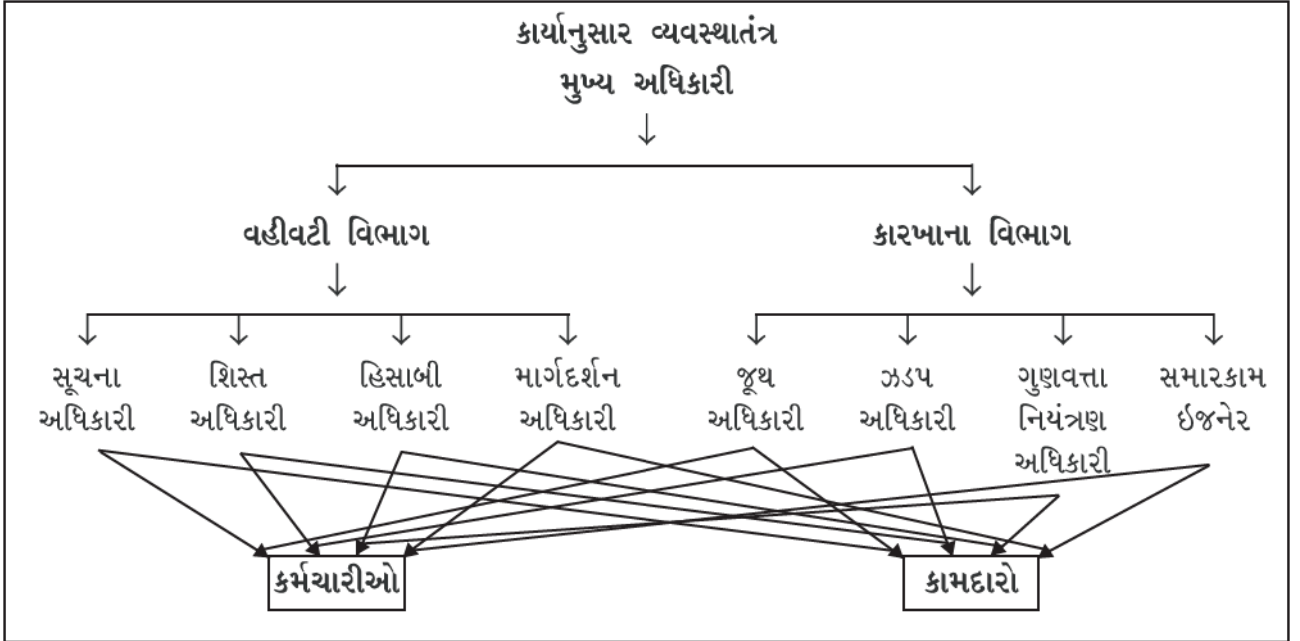
રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સર્વોચ્ચ સત્તા સંચાલક મંડળ પાસે હોય છે, જેઓ નીતિ વિષયક નિર્ણયો લે છે. તેમની પાસેથી જનરલ મેનેજર જરૂરી સત્તા મેળવે છે. જનરલ મેનેજરનું સ્થાન મુખ્ય વહીવટી અધિકારી તરીકેનું છે. જે સંચાલક મંડળ દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોનો અમલ વિભાગીય અધિકારીઓ પાસે કરાવે છે. ઉપરના ચાર્ટમાં વ્યવસ્થાતંત્ર ઉત્પાદન, વેચાણ અને વહીવટી એમ ત્રણ વિભાગમાં વહેંચાયેલું છે. દરેક વિભાગનાં મહત્વનાં કાર્યોને આધારે ખરીદ, ઉત્પાદન અને વેચાણ અધિકારી જેવા અધિકારીઓ નીમાય છે, જેઓ પોતાના વિભાગ માટે સંપૂર્ણ જવાબદાર હોય છે. આ અધિકારીઓના હાથ નીચે સુપરવાઈઝર, ફોરમેન અને કારકૂનો જેવા કર્મચારીઓ કાર્ય કરે છે અને ફોરમેનોના હાથ નીચે કામદારો કાર્ય કરે છે. આમ, રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ જાય છે અને જવાબદારી તળ સપાટીથી ઉચ્ચ સપાટી તરફ જાય છે.

જે ધંધાકીય એકમોમાં એકમનું કદ નાનું હોય અને કાર્યક્ષેત્ર મર્યાદિત હોય તેમજ અંકુશ અને શિસ્તના પ્રશ્નો ઓછા હોય તેવા પ્રકારના એકમમાં આ વ્યવસ્થાતંત્ર વધુ અનુકૂળ હોય છે.

#### 4.3.2 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization) :

**4.3.2.1 અર્થ (Meaning) :** રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્ય કરતા વિભાગને વધુ મહત્વ આપે છે. તે તેની મુખ્ય મર્યાદા છે. આ મર્યાદાને ધ્યાનમાં લઈ કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર અસ્તિત્વમાં આવ્યું. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ જોવા મળે છે, કારણ કે તેમાં કાર્યને સ્થાને વિભાગને વધુ મહત્વ આપવામાં આવે છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર અનુસાર એકમના એક વિભાગના અધિકારી અને કર્મચારીઓ અનેક પ્રકારનાં કાર્યો કરવાં પડે છે. સ્વાભાવિક છે કે આ અધિકારી અને કર્મચારી દરેક કાર્યમાં નિષ્ણાત તો ન જ હોઈ શકે. તેથી એક એવા વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવી કે જેમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાત વ્યક્તિને જે-તે એકમના ચોક્કસ કાર્યોની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જેને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. દા. ત., કર્મચારી સંચાલન વિભાગના અધિકારી કર્મચારીઓની ભરતી, બદલી, બઠતી વગેરેનું કાર્ય સંભાળે છે.

**4.3.2.2 રચના (Formation) :** કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રમ-વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને વિશેષ સ્થાન આપવામાં આવે છે. તેમાં સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી વિભાગ અનુસાર કરવાને બદલે કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. આ દરેક કાર્ય માટે અલગ-અલગ નિષ્ણાતોની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ નિષ્ણાતો ફક્ત સલાહકાર હોતા નથી, પરંતુ પોતાના કાર્યના વહીવટી અધિકારીઓ પણ છે કે જે પોતાને સોંપાયેલ કાર્ય માટે સંપૂર્ણ રીતે જવાબદાર હોય છે. દા. ત., ખરીદ અધિકારી એકમની તમામ પ્રકારની ખરીદીના કાર્ય માટે જવાબદાર હોય છે.



કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સર્વોચ્ચ સત્તા મુખ્ય અધિકારી પાસે હોય છે. ઉપરના ચાર્ટમાં જણાવ્યા અનુસાર એકમને બે વિભાગમાં વહેંચવામાં આવે છે. દરેક વિભાગનાં કાર્યોની યાદી નક્કી કરી તેના આધારે કાર્યના ભાગો નક્કી કરી જુદા-જુદા જવાબદાર અધિકારીઓને સત્તા સોંપણી કરવામાં આવે છે. આ માટે દરેક અધિકારી એકમના દરેક કર્મચારીને તેના કાર્ય અંગે હુકમ આપી શકે છે.

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રની રચના વખતે ખાસ એ ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે કોઈ પણ કાર્ય સોંપાયા વિનાનું રહી ન જાય અને કોઈ કાર્યની સોંપણી બેવડાય નહિ. જે ધંધાકીય એકમોમાં કાર્યોના સ્વરૂપમાં વધુ ભિન્નતા જોવા મળતી હોય તેવાં એકમો માટે આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર વધુ અનુકૂળ છે.

#### 4.3.3 વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Formal Organization) :

**4.3.3.1 અર્થ (Meaning) :** એકમના સંચાલકો દ્વારા નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ અને કાર્ય વચ્ચેના સંબંધોનું જે વિધિસર રીતે માળખું સ્થપાય છે, તેને વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર તેમજ કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યની જવાબદારી નિભાવવા જરૂરી સત્તા સોંપાય છે. જેમાં સત્તા સોંપણી અંગેની ઉપરી અને તાબેદારની બાબતો સુસ્પષ્ટ હોય છે.

#### 4.3.3.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

- (1) વૈધિક માળખું : નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા સંચાલકો સભાનતાપૂર્વક વૈધિક માળખાની રચના કરે છે.
- (2) અપરિવર્તનશીલ : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓનું સ્થાન મોટે ભાગે અપરિવર્તનશીલ જોવા મળે છે. કર્મચારીઓનું સ્થાન એક વાર નિશ્ચિત કર્યા બાદ જવલ્લે જ તેમાં ફેરફાર જોવા મળે છે.
- (3) ઉપરથી નીચે સત્તાની સોંપણી : સત્તાની સોંપણી ઉપરી અધિકારી દ્વારા કરવામાં આવે છે અને તેનું સ્થાન ઉપરથી નીચે તરફ હોય છે.
- (4) મોટું કદ : વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું મોટું કદ ધરાવતું હોય છે.
- (5) ચોક્કસ સંબંધો : વિધિસર રીતે માળખાની રચના થતી હોવાથી કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો ચોક્કસ હોય છે.
- (6) માહિતીસંચાર : માહિતીસંચાર વૈધિક પ્રકારના માર્ગો દ્વારા જ થાય છે. અવૈધિક માહિતીસંચારને કોઈ જ સ્થાન નથી.

#### 4.3.4 અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization) :

**4.3.4.1 અર્થ (Meaning) :** કોઈપણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું એટલે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે અનિવાર્યપણે અમુક વિશિષ્ટ સામાજિક સંબંધોનો વિકાસ થાય છે. આ સંબંધો વ્યવસ્થાતંત્રમાં કુદરતી કે અવૈધિક રીતે ઉદ્ભવે છે. આવા સંબંધોની સ્થાપના કરવામાં આવી હોતી નથી તેથી વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની જેમ તેનો નકશો બનાવી શકાતો નથી. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનો પડછાયો છે. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ તેનો ઉદ્ભવ થાય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું પૂરક છે.

#### 4.3.4.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

- (1) અવૈધિક માળખું : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું અવૈધિક હોય છે, જે આંતરસંબંધોમાંથી ઉદ્ભવે છે. એક જ ઔદ્યોગિક એકમમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓમાં સમાન ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ માટે કુદરતી રીતે આ માળખાની રચના થાય છે.
- (2) માનવ વર્તણૂક પર આધારિત : આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર માનવ વર્તણૂક પર આધારિત હોય છે. એક સમાન લાગણી, અભિરુચિ, મૂલ્યો, શોખ, ટેવો અને માન્યતા ધરાવનાર વ્યક્તિઓ દ્વારા વૈધિક માળખામાં અવૈધિક જૂથો રચવામાં આવે છે, જેને આધારે આ વ્યવસ્થાતંત્ર રચાય છે.
- (3) પરિવર્તનશીલ : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું સંપૂર્ણ રીતે પરિવર્તનશીલ હોય છે. કર્મચારી કોઈ પણ એક વિભાગમાંથી બીજા વિભાગમાં કાર્ય માટે ફેરબદલ થાય છે ત્યારે નવેસરથી માનવ સંબંધોમાં ફેરફાર થાય છે અને તેને કારણે અવૈધિક તંત્રમાં ફેરફાર થતા જોવા મળે છે.
- (4) સાર્વત્રિક : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર સાર્વત્રિક છે. જે માત્ર ઉદ્યોગમાં જ નહિ, પરંતુ સમાન હિતો અને મૂલ્યો ધરાવતી દરેક માનવીય પ્રવૃત્તિઓમાં અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની હાજરી જોવા મળે છે.
- (5) અવૈધિક માહિતીસંચાર : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓ વચ્ચે માહિતીસંચાર અવૈધિક રીતે થાય છે. મોટે ભાગે તે મૌખિક સ્વરૂપમાં હોય છે. તેથી તેમાં હકીકતો કરતાં અભિપ્રાયોનું પ્રમાણ હોવાની શક્યતા વધી જાય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં માહિતીસંચાર અત્યંત ઝડપી હોય છે.
- (6) નાનું કદ : મોટે ભાગે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું કદ નાનું રહે છે. કારણ કે તે વ્યક્તિગત સંબંધો પર આધાર રાખે છે. વળી તે સભ્યો વચ્ચેની આંતરપ્રક્રિયાનું પરિણામ છે, જે સંખ્યામાં ઘણાં વધુ જૂથો હોય છે, પરંતુ કદમાં ઘણા નાના પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર છે.
- (7) અંકુશનો અભાવ : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર વિધિવત્ રીતે કોઈ અંકુશ રાખી શકાતો નથી. વ્યક્તિ સ્વેચ્છાએ પોતાનું તથા સહકર્મચારીઓનું કાર્ય કરે છે.
- (8) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂરક : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ ઉદ્ભવ પામતું હોવાથી કહી શકાય કે તે વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂરક છે.



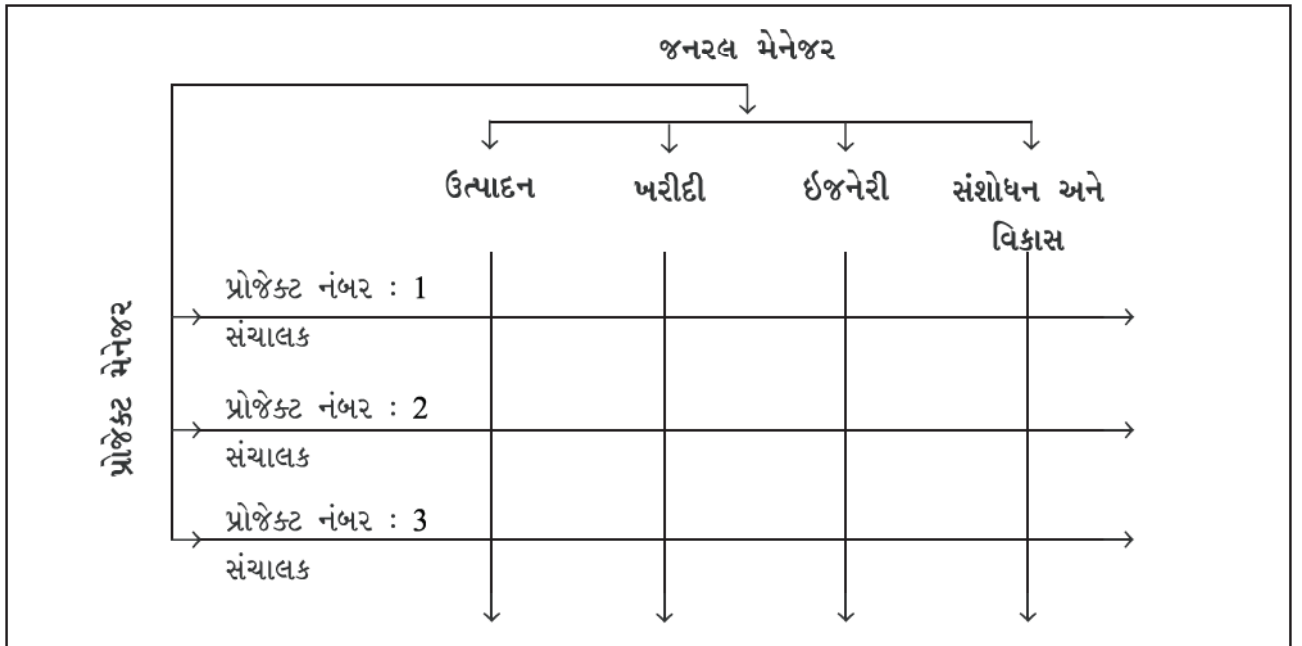
આધુનિક સમયમાં અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વ વધતું જાય છે. ઔદ્યોગિક ઝઘડા ઓછા અને ઔદ્યોગિક શિસ્ત વધુ જળવાતી હોવાથી વ્યવસ્થાતંત્રનો આ પ્રકાર વધુ પ્રચલિત બનતો જાય છે.

#### 4.3.5 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Organization) :

**4.3.5.1 અર્થ (Meaning) :** શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યવસ્થાતંત્રના આધુનિક સ્વરૂપનું વ્યવસ્થાતંત્ર છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં બે અલગ-અલગ પ્રકારનાં માળખાં હોય છે. એક સામાન્ય ક્રમનું માળખું કે જે નિર્ણય પ્રક્રિયાનો ભાગ છે અને બીજું ટેકનિકલ પ્રશ્નોના ઉકેલ અંગેનું માળખું; જેને પ્રોજેક્ટ માળખું કહે છે. આ બંને માળખાંઓના સંયોજનથી ઉદ્ભવતા વ્યવસ્થાતંત્રને શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. આમ, શ્રેણિક માળખું એ કાર્યાનુસાર તેમજ પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓને સમાવતું આધુનિક પ્રકારનું વિશિષ્ટ માળખું છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિશિષ્ટીકરણના લાભ મળી રહે છે તેમજ પ્રોજેક્ટ સંચાલન દ્વારા થતા લાભો પણ મળી રહે છે. તે બહુવિધ હુકમ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરતું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું છે.

**4.3.5.2 રચના (Design) :** શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિભાગીકરણ અને પ્રોજેક્ટ વિભાગીકરણનો સમન્વય જોવા મળે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક પ્રોજેક્ટ મેનેજરને અલગ-અલગ પ્રોજેક્ટની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જેટલા પ્રોજેક્ટ હોય તેટલા પ્રોજેક્ટ મેનેજરની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ મેનેજરની જવાબદારી પ્રોજેક્ટને સમયસર તેમજ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવાની હોય છે. પ્રોજેક્ટ કાર્ય માટે જરૂરી નિષ્ણાતોના સ્ટાફને જુદા-જુદા કાર્ય વિભાગમાંથી પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે. આ રીતે મેળવેલ નિષ્ણાતોને જુદી-જુદી ટુકડીઓમાં વહેંચવામાં આવે છે. દા. ત., સંશોધન અને વિકાસ નિષ્ણાત, ઉત્પાદન રચના નિષ્ણાત, તકનિકી નિષ્ણાત, કમ્પ્યુટર નિષ્ણાત વગેરે. આ નિષ્ણાતોને પ્રોજેક્ટ કાર્ય દરમિયાન જે-તે વિભાગમાંથી મેળવવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ થતાં જ તેમના મૂળ વિભાગમાં તેમને પરત મોકલી દેવામાં આવે છે.

#### શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર



ઉપરના ચાર્ટ પરથી સ્પષ્ટ જણાય છે કે શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાનો પ્રવાહ બેવડો હોય છે. જેમ કે જનરલ મેનેજર તરફથી વિવિધ વિભાગોને તેમજ વિવિધ પ્રોજેક્ટ્સના સંચાલકોને ઉપરથી નીચેની તરફ સીધી રેખામાં સત્તાનું વહન કરવામાં આવે છે. ડાબી બાજુએ તે પણ દર્શાવવામાં આવ્યું છે કે દરેક પ્રોજેક્ટ અને પ્રોજેક્ટ મેનેજર સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરે છે. જે માટેના જરૂરી નિષ્ણાતો જુદા-જુદા વિભાગોમાંથી મેળવેલ વ્યક્તિઓ છે. આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રેણિકની રચના થાય છે; જ્યાં ટેકનોલોજી અને કામગીરી બંને મહત્ત્વના હોય એવા સંજોગોમાં સમન્વય કરવાનું આવશ્યક બને છે ત્યાં આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર વધુ અનુકૂળ સાબીત થાય છે.

#### 4.4 વિકેન્દ્રીકરણ (Decentralisation)

વ્યવસ્થાતંત્રનો અભ્યાસ કરવાથી નીચેની બે બાબતોની સ્પષ્ટતા થાય છે.

(1) કેટલાંક ધંધાકીય એકમો એવાં હોય છે કે જેમાં માત્ર ઉચ્ચ સપાટીએ જ સત્તા કેન્દ્રિત થયેલી હોય છે. ઉચ્ચ સપાટી દ્વારા જ મોટા ભાગના નિર્ણયો લેવામાં આવતા હોય છે.

(2) કેટલાંક ધંધાકીય એકમોમાં દરેક સપાટીએ કામ કરતા કર્મચારીઓને અમુક નિર્ણયો લેવાની સત્તા આપવામાં આવે છે. તેઓ તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં યોગ્ય નિર્ણય લેવા માટે સ્વતંત્ર હોય છે.

પ્રથમ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા ઉચ્ચ સપાટીએ જ કેન્દ્રિત થતી હોવાથી તેને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે; જ્યારે બીજા પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક સપાટીએ ચોક્કસ સત્તા આપવામાં આવતી હોવાથી તેને વિકેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.

**4.4.1 ખ્યાલ (Concept) :** વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ એ સત્તા અને જવાબદારી સાથે જોડાયેલો ખૂબ જ મહત્વનો ખ્યાલ છે. સંચાલકોએ સત્તા કેન્દ્રિત રાખવી કે વિકેન્દ્રિત રાખવી તે જાતે નક્કી કરવાનું હોય છે. એકમના સંદર્ભે આ નક્કી કરતી વખતે નાનું કદ ધરાવતાં એકમો માટે કેન્દ્રિય સત્તાનો ખ્યાલ અને મોટા કદનાં એકમો માટે વિકેન્દ્રિત સત્તાનો ખ્યાલ સફળતા અપાવી શકે.

**4.4.2 અર્થ (Meaning) :** ઉચ્ચ સપાટીએથી નિમ્ન સપાટી તરફ ક્રમશઃ રીતે સત્તા સોંપણીના વ્યવસ્થિત પ્રયત્નને વિકેન્દ્રીકરણ કહે છે.

##### 4.4.3 વ્યાખ્યા (Definition) :

● **હેનરી ફેયોલના** જણાવ્યા મુજબ, ‘તાબેદારોને સત્તા સોંપણી કરી, કાર્ય વિભાજન કરી, નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવા એટલે વિકેન્દ્રીકરણ.’ આમ વહીવટની જે સપાટીએ કાર્ય કરવાનું છે તે સપાટીના કર્મચારીને નિર્ણય લેવાની સત્તા સોંપણીને વિકેન્દ્રીકરણ કહે છે.

**4.4.4 મહત્વ (Importance) :** સંચાલનની સફળતાનો આધાર મહદઅંશે સત્તા અને જવાબદારીની યોગ્ય વહેંચણી પર રહેલો છે. કેન્દ્રીકરણમાં આપખુદશાહી, અવૈજ્ઞાનિક નિર્ણયો, અસહકાર, વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ અને વધુ પડતા કાર્યભાર જેવી અનેક મર્યાદાઓ રહેલી છે. તેથી, સત્તા અને જવાબદારીના યોગ્ય વિભાજન માટે વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ ખૂબ જ પ્રચલિત બન્યો છે. આધુનિક સમયમાં ધંધાકીય એકમોમાં વિકેન્દ્રીકરણનો ઉપયોગ મોટા પાયે થતો જોવા મળે છે.

(1) **ત્વરિત નિર્ણયો :** વિકેન્દ્રીકરણમાં જે-તે કાર્ય સાથે સંકળાયેલ વ્યક્તિને તે કાર્ય કે પ્રવૃત્તિ અંગેના નિર્ણયો લેવાની સ્વતંત્રતા હોય છે. તેથી જે સપાટીએ કાર્ય થવાનું હોય ત્યાં જ નિર્ણયો લઈ તેનો અમલ શરૂ થઈ જાય છે તેથી નિર્ણયો ત્વરિત અને અસરકારક રીતે લેવાય છે.

(2) **ઉચ્ચ સપાટીના કાર્યભારમાં ઘટાડો :** ઉચ્ચ સપાટી એ એવી સપાટી છે કે જ્યાં મોટા ભાગના નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવામાં આવતા હોય છે. વિકેન્દ્રીકરણ દ્વારા કેટલાક નિર્ણયો મધ્ય કે તળ સપાટીએ લેવાની સત્તા આપવામાં આવે છે. જેથી, ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકોના કાર્યભારમાં ઘટાડો થઈ શકે છે.

(3) **અભિપ્રેરણામાં વધારો :** વિકેન્દ્રીકરણથી કર્મચારીઓની આત્મશ્રદ્ધા અને અભિપ્રેરણામાં વધારો થાય છે. ઉચ્ચ સપાટી દ્વારા મધ્ય અને તળ સપાટીના કર્મચારીઓને જે-તે કાર્ય અંગેના નિર્ણયો લેવા માટેની સ્વતંત્રતા આપવામાં આવતી હોય તો તેમના લીધેલ નિર્ણયો સફળ થતાં તેમના આત્મવિશ્વાસમાં વધારો થાય છે. તેઓને વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં કેવી રીતે નિર્ણય લઈ તેનો સામનો કરી શકાય તે માટેનો અનુભવ મળી રહે છે.

(4) **સંચાલકીય પ્રતિભાનો વિકાસ :** વિકેન્દ્રીકરણમાં મધ્ય અને તળ સપાટીના કર્મચારીઓ તેમની સત્તાને અનુરૂપ નિર્ણય લેતા હોય છે અને તેના પરિણામ અંગેની જવાબદારી સ્વીકારતા હોય છે. તેમને જે-તે કાર્ય માટે નિર્ણયો લેવામાં સ્વતંત્રતા આપવામાં આવતી હોવાથી તેમનામાં તાબેદારોને નેતૃત્વ પૂરું પાડવાની, તેમની વચ્ચે સંકલન સાધવાની, પોતાના કાર્યનું આયોજન કરવાની અને અંકુશ જાળવવાની આવડત કેળવાય છે. તેથી કર્મચારીઓને વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં નિર્ણયો લઈ તેમની પ્રતિભા બતાવવાની તક મળે છે. જેના દ્વારા ભાવી સંચાલકો તૈયાર થાય છે.

(5) **અસરકારક અંકુશ :** દરેક સપાટીના કર્મચારીઓ પાસે પુરતી સત્તા હોવાથી પોતાની નીચે કાર્ય કરતા કર્મચારીઓની ભૂલ માટે શિક્ષાત્મક પગલાં લેવાનું કાર્ય સરળ બને છે; જેને કારણે અસરકારક અંકુશ જાળવાય છે.



(6) સંવાદિતાનું સર્જન : વિકેન્દ્રીકરણ દ્વારા દરેક સપાટીએ કાર્ય કરતા કર્મચારીઓને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરી વિશેષ મહત્વ આપવામાં આવે છે. દરેક સપાટીના અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ એટલે કે હુકમ આપનારાઓ અને મદદનીશો વચ્ચે ચર્ચા-વિચારણા કરી યોગ્ય નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયા દરમિયાન દરેક જૂથ બીજા જૂથના સંપર્કમાં આવે છે. તેનાથી એકમમાં સહકારનું વાતાવરણ સર્જાય છે અને સંવાદિતાનું સર્જન થાય છે.

**4.4.5 મર્યાદા (Limitation) :** જ્યાં ખૂબ જ નાના પાયા પર વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવાની હોય તેમજ ધંધાનાં રહસ્યોની જાળવણી ખૂબ જ યુક્ત રીતે રાખવી જરૂરી હોય તેવા સંજોગોમાં વિકેન્દ્રીકરણ અપનાવી શકાય નહિ. કેટલીક વાર સમાન નીતિના અમલના અભાવ અને સંકલનના અભાવને કારણે વિકેન્દ્રીકરણ સફળ થતું નથી.

#### 4.5 સત્તા સોંપણી (Delegation of Authority)

**4.5.1 અર્થ (Meaning) :** કાયદાની દૃષ્ટિએ સત્તા એટલે કાયદેસર રીતે પગલાં લેવાનો અધિકાર, પરંતુ ધંધાકીય એકમમાં સંચાલનની દૃષ્ટિએ જોઈએ તો સત્તા એટલે હુકમો આપવાનો અને તેનો અમલ થાય તે જોવાનો અધિકાર.

જેમ એકમનું કદ વિસ્તરતું જાય તેમ ઉચ્ચ સંચાલકો કેટલાંક કાર્યો અંગેની સત્તા અને તેનો અમલ થાય છે કે નહિ તે જોવાનો અધિકાર તેમના મદદનીશોને સોંપે છે. મદદનીશો પોતાને સોંપવામાં આવેલ આ કાર્યો અસરકારક રીતે પાર પાડી શકે તે માટે તેમને કાર્ય કરવા માટેની અને તેનો અમલ થાય તે જોવા માટેની સત્તા આપવી પડે છે. જેને સત્તા સોંપણી કહે છે. આમ, સામાન્ય અર્થમાં કહીએ તો સત્તા સોંપણી એટલે કાર્યની બીજાને સોંપણી કરવી અને તે કાર્ય કરવા માટેની સત્તા આપવી.

##### 4.5.2 વ્યાખ્યા (Definition) :

● લુઈસ એલનના જણાવ્યા મુજબ, ‘સત્તા સોંપણી એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં સંચાલક પોતાને મળેલ સત્તામાંથી વિધિસરરૂપ તેના મદદનીશોને કાર્ય અને ફરજોની સાથે સત્તા સોંપે છે અને મદદનીશો અન્ય વ્યક્તિઓના સહકારથી જે-તે કાર્યનો અમલ કરાવવાના હેતુસર, સભાનતાપૂર્વક તેનો સ્વીકાર કરે છે.’ સત્તા સોંપણીમાં જવાબદારીનો ખ્યાલ પણ પૂરક છે. મદદનીશોને સત્તા આપી દેવાથી તે કાર્યના અમલ માટે મદદનીશો જવાબદાર રહે છે, પરંતુ તે કાર્યના પરિણામનું અંતિમ ઉત્તરદાયિત્વ તો ઉચ્ચ અધિકારીઓનું જ રહે છે. એટલે કે સત્તા સોંપણી એ જવાબદારીથી છૂટવાનો માર્ગ નથી.

**4.5.3 મહત્વ (Importance) :** સત્તા સોંપણી એ ઉચ્ચ સંચાલકોને કામગીરીમાં રાહત આપે છે, જેના કારણે તેઓ નીતિ-વિષયક નિર્ણયો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે. જેના દ્વારા સંચાલન કાર્યક્ષમ રીતે થાય છે. તેથી કહી શકાય કે સત્તા એ સંચાલનની ચાવી છે. જ્યારે સત્તા સોંપણી એ વ્યવસ્થાતંત્રની ચાવી છે.

(1) **કાર્યક્ષમ સંચાલન :** સત્તા સોંપણીના કારણે એકમની ઉચ્ચ સપાટીએ કામ કરતા અધિકારીઓની કામગીરીમાં ઘટાડો થાય છે. રોજિંદા કાર્યોની સોંપણી અન્ય સપાટી પર સોંપવામાં આવતી હોવાથી ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકો મહત્વના વિષયો પર ધ્યાન આપી, હેતુઓ સિદ્ધ કરી શકે છે. જેને કારણે સંચાલન કાર્ય અસરકારક બને છે.

(2) **કર્મચારી વિકાસ :** એકમમાં કાર્ય કરતા વિવિધ કર્મચારીઓને સત્તા સોંપણી દ્વારા વિવિધ નિર્ણયો લેવા માટેની તક મળે છે. જેને કારણે તેમના આત્મવિશ્વાસમાં વધારો થાય છે. વારંવાર એક જ પ્રકારના નિર્ણયો લેવાથી તેઓની નિર્ણયશક્તિ વધુને વધુ તર્કસંગત અને અસરકારક બને છે.

(3) **અભિપ્રેરણ :** સત્તા સોંપણી દ્વારા કર્મચારીઓની પ્રતિભાને વિકસાવવાની તક મળે છે. જેના દ્વારા અનેક મનોવૈજ્ઞાનિક ફાયદા પણ મળે છે; જ્યારે અધિકારી દ્વારા મદદનીશને કાર્યની સોંપણી કરવામાં આવે છે અને જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે, ત્યારે તાબેદાર માત્ર તે કાર્યમાં સહભાગી નથી થતો, પરંતુ તે કાર્યની સફળતાથી તેના આત્મ-સન્માનમાં પણ વધારો થાય છે, જેનાથી કર્મચારીને અભિપ્રેરણ મળે છે.

(4) **વિશિષ્ટીકરણનો લાભ :** એકમમાં કામ કરતી બધી જ વ્યક્તિઓ પાસે બધા જ પ્રકારના કાર્યોની કુશળતા કે સક્ષમતા ન હોય તે સ્વાભાવિક છે. સત્તા સોંપણીને કારણે જુદી-જુદી વ્યક્તિઓને કાર્યની જવાબદારી અને સત્તા અપાય છે. આ દરેક વ્યક્તિની લાયકાત, કૌશલ્ય અને જ્ઞાન અલગ-અલગ હોવાથી વિશિષ્ટીકરણનો લાભ મળે છે.

(5) **સંકલન :** સત્તા સોંપણીને કારણે મદદનીશ અને ઉપરી અધિકારી જેવા સંબંધો સ્થપાય છે. તળ સપાટીના કર્મચારીને પોતાના કાર્યનો નિર્ણય લેવા માટેની સ્વતંત્રતા મળે છે. તેનાં સૂચનો અને સફળતાની નોંધ લેવાય છે. તેના

અભિપ્રાયોને પણ ચોક્કસ સ્થાન મળે છે. તેથી એકમના આંતરમાળખાકીય સંબંધો વિકસે છે. જેના કારણે સંકલનનું કાર્ય અસરકારક રીતે થાય છે.

(6) વિસ્તરણની તક : સત્તા સોંપણી દ્વારા એકમનાં કેટલાંક કાર્યો મદદનીશોને સોંપી ઉચ્ચ સંચાલકો ધંધાકીય એકમના વિસ્તરણનો વિચાર કરી શકે છે. જેના દ્વારા એકમનો વિસ્તાર વધારી હેતુ સિદ્ધિ સરળ બનાવી શકાય છે.

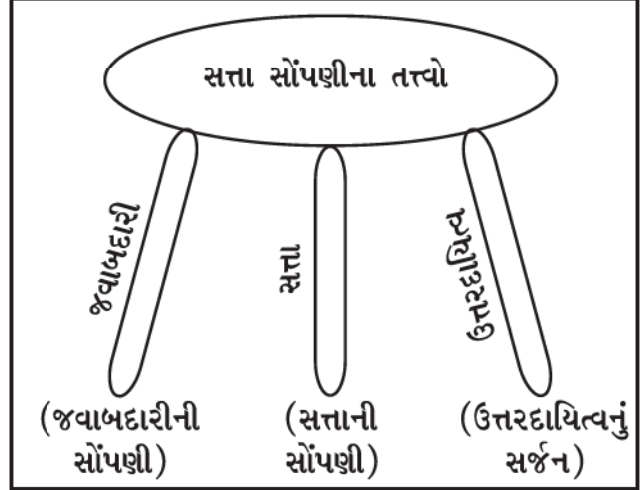
#### 4.5.4 સત્તા સોંપણીનાં મૂળતત્વો (Elements of Delegation of Authority) :

● **લૂઈસ એલન** સત્તા સોંપણી વિશે જણાવતાં કહે છે કે, ‘સત્તા સોંપણી એ અન્ય વ્યક્તિને સત્તા અને જવાબદારી સોંપી અસરકારક દેખાવ માટે ઉત્તરદાયિત્વની સ્થાપના કરે છે.’

તેમના જણાવ્યા અનુસાર સત્તા સોંપણીમાં નીચે મુજબનાં તત્વો સમાવિષ્ટ થાય છે :

(1) જવાબદારીની સોંપણી (Entrustment of Responsibility), (2) સત્તાની સોંપણી (Delegation of Authority), (3) ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન (Creation of Accountability)

આમ, જવાબદારી, સત્તાની સોંપણી અને ઉત્તરદાયિત્વરૂપી ત્રણેય પાયાનું મહત્ત્વ એક સરખું રહેલું છે. આ ત્રણેય તત્વો સ્વતંત્ર હોવા છતાં પરસ્પર જોડાયેલાં છે, જેના સમતોલનથી જ કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું રચી શકાય છે :



**4.5.4.1 જવાબદારીની સોંપણી (Entrustment of Responsibility) :** જવાબદારી એ ઉપરી અધિકારી દ્વારા જે-તે કાર્ય માટે વહેંચવામાં આવેલ ફરજ છે. કોઈ ચોક્કસ કાર્યની પૂર્ણતા માટે જે કાર્ય સોંપણીનો આવશ્યક ભાગ હોય છે તે જવાબદારી છે. જવાબદારીને કારણે હુકમ આપનાર અને તાબેદારના સંબંધો સ્થાપિત થાય છે, કારણ કે તાબેદારે હુકમ આપનારે સોંપેલ તમામ ફરજોનું પાલન કરવાનું છે. જેમ કે, તાબેદારે હંમેશાં તેના ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર રહેવાનું હોય છે. સત્તા અને જવાબદારી બાબતે એ બાબતની સ્પષ્ટતા જરૂરી છે કે જ્યારે કોઈ કાર્ય અંગે જવાબદારીની વહેંચણી કરવામાં આવે ત્યારે તે અંગેની સત્તા જે-તે વ્યક્તિને આપવી જરૂરી બની જાય છે, તે માટે સત્તા મુજબની જવાબદારી આપવાના ખ્યાલની હિમાયત કરવામાં આવે છે. જો જવાબદારીના પ્રમાણમાં સત્તા વધુ પડતી આપવામાં આવે તો તેનો દુરુપયોગ થવાની શક્યતા પણ રહે છે. તેનાથી ઊલટું જો જવાબદારીના પ્રમાણમાં ઓછી સત્તા આપવામાં આવે તો તે કાર્ય અસરકારક રીતે થઈ શકતું નથી. તેથી સત્તા અને જવાબદારીના સમતોલન દ્વારા યોગ્ય અને કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના થઈ શકે છે.

**4.5.4.2 સત્તાની સોંપણી (Conferment of Authority) :** સત્તા એ એક એવો અધિકાર છે, જેના દ્વારા અન્ય પાસેથી કામ લઈ શકાય છે. સંચાલકો તરફથી મદદનીશોને જે કાર્ય સોંપાયાં હોય તેને સારી રીતે પાર પાડવા માટે તેને જરૂરી સત્તાની સોંપણી કરવી જોઈએ. સત્તા સોંપણી એ ઉચ્ચ સપાટીએથી તળ સપાટી તરફ થાય છે. જેમાં સામાન્ય રીતે નિર્ણયો લેવાની અને હુકમો કરવાની સત્તા સોંપવામાં આવે છે. સત્તા સોંપણી વિવિધ બાબતો માટે હોઈ શકે. જેમ કે માર્કેટિંગ મેનેજરને તેના વિભાગ માટે જરૂરી ખર્ચ કરવાની સત્તા, કર્મચારીઓની નિમણૂકની સત્તા, શિક્ષાત્મક પગલાં લેવાની સત્તા વગેરે આપવામાં આવે છે.

**4.5.4.3 ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન (Creation of Accountability) :** તાબેદાર દ્વારા થયેલ કાર્યનો ઉત્તર આપવા તરતનો ઉપરી અધિકાર જવાબદાર હોય છે, તેને ઉત્તરદાયિત્વ કહે છે. સત્તાની સોંપણી એ તાબેદારને નિઃશંકપણે તેના ઉપરી અધિકારી દ્વારા સોંપવામાં આવેલ કાર્ય માટે સત્તા અને જવાબદારી આપે છે. તેમ છતાંય જે-તે કાર્યના આખરી પરિણામ માટે તો ઉપરી અધિકારીનું જ ઉત્તરદાયિત્વ રહે છે. જવાબદારી અને સત્તાની સોંપણી કર્યા પછી સત્તા સોંપનારે, પોતાના મદદનીશો તેમને સોંપાયેલાં કાર્યો વ્યવસ્થિત રીતે કરે છે કે નહિ તે જોવું જોઈએ. તાબેદારને સોંપાયેલ કામના પરિણામ બાબતે ઉપરી અધિકારી પોતાના ઉત્તરદાયિત્વમાંથી મુક્ત થઈ શકે નહિ. ઉત્તરદાયિત્વ નીચેથી ઉપરની સપાટી પર જાય છે. ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી. દા. ત., હિસાબી અધિકારી દ્વારા હિસાબો લખવાના કાર્યની જવાબદારી એકાઉન્ટન્ટને સોંપવામાં આવે છે, પરંતુ તે હિસાબો સાચા છે કે નહિ તે ચકાસવાનું અને તેમાં રહેલ ભૂલ કે ગોટાળા અંગે ઉત્તર આપવાનું ઉત્તરદાયિત્વ હિસાબી અધિકારીનું જ રહે છે, નહિ કે હિસાબો લખનાર એકાઉન્ટન્ટનું.

### પ્રસ્તાવના

**વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ :** સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, સમાન ધ્યેય સિદ્ધ કરવા પ્રવૃત્ત થયેલી વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું માળખું એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.

**વ્યાખ્યા :** ચેસ્ટર આઈ. બર્નાર્ડના જણાવ્યા મુજબ, બે કે તેથી વધારે વ્યક્તિઓના સહકાર દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.

લુઈસ એલનના જણાવ્યા મુજબ, ‘વ્યવસ્થાતંત્ર એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં નિશ્ચિત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે લોકો વધુમાં વધુ અસરકારક રીતે કાર્ય કરી શકે તે હેતુથી, કાર્યની સ્પષ્ટતા કરવાની, તેનું વર્ગીકરણ કરવાની, જવાબદારી અને સત્તાની સોંપણી કરવાની તેમજ સંબંધો સ્થાપવાની પ્રક્રિયા છે.’

**ખ્યાલ :** જ્યાં એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓનો સમૂહ સંકળાયેલો હોય એવા સામૂહિક કાર્યમાં વ્યવસ્થાતંત્ર સંકળાયેલ હોય છે. જેમાં સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરી સમાન ધ્યેયની પ્રાપ્તિ કરવાની છે.’

**લાક્ષણિકતાઓ :** (1) ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ, (2) આયોજન પર આધારિત, (3) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી, (4) માનવ પરિબળને મહત્વ, (5) પરિવર્તનશીલતા, (6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના, (7) દેખરેખ અને અંકુશ, (8) સામૂહિક પ્રવૃત્તિ, (9) નિયંત્રિત વહીવટી માળખું.

**વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ :** (1) હેતુઓની સ્પષ્ટતા, (2) કાર્યોની યાદી, (3) કાર્યોનું વિભાગીકરણ, (4) વિભાગીય હોદ્દો અને લાયકાત નક્કી કરવી, (5) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી, (6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના, (7) વ્યવસ્થાતંત્રનો નકશો તૈયાર કરવો.

**વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું :** (1) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર, (2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર, (3) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર, (4) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર, (5) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર.

### રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

**અર્થ :** જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી રેખામાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ કરવામાં આવે છે તેને રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

**રચના :** આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમગ્ર ધંધાકીય એકમને જુદા-જુદા વિભાગોમાં વહેંચી દેવામાં આવે છે. તે દરેક માટે અલગ વિભાગીય અધિકારીની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગના કાર્ય માટે ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. વિભાગીય અધિકારીને તેના પોતાના વિભાગ માટે જરૂરી તેવી તમામ સત્તા આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કાર્ય નહિ, પરંતુ વિભાગોને આધારિત કરવામાં આવતી હોવાથી તેને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

### કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર :

**અર્થ :** જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાત વ્યક્તિને જે-તે એકમનાં ચોક્કસ કાર્યોની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે તેને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

**રચના :** કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રમ-વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને વિશેષ સ્થાન આપવામાં આવે છે. તેમાં સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી વિભાગ અનુસાર કરવાને બદલે કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. આ દરેક કાર્ય માટે અલગ-અલગ નિષ્ણાતોની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ નિષ્ણાતો ફક્ત સલાહકાર હોતા નથી, પરંતુ પોતાના કાર્યના વહીવટી અધિકારીઓ પણ છે કે જે પોતાને સોંપાયેલ કાર્ય માટે સંપૂર્ણ રીતે જવાબદાર હોય છે. દા. ત., ખરીદ અધિકારી એકમની તમામ પ્રકારની ખરીદીના કાર્ય માટે જવાબદાર હોય છે.



### વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : એકમના સંચાલકો નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ અને કાર્ય વચ્ચેના સંબંધોનું જે વિધિસર રીતે માળખું સ્થપાય છે. તેને વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) વૈધિક માળખું (2) અપરિવર્તનશીલ (3) ઉપરથી નીચે સત્તાની સોંપણી (4) મોટું કદ (5) ચોક્કસ સંબંધો (6) માહિતીસંચાર.

### અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : કોઈ પણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું એટલે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે અનિવાર્યપણે અમુક વિશિષ્ટ સામાજિક સંબંધોનો વિકાસ થાય છે. આ સંબંધો વ્યવસ્થાતંત્રમાં કુદરતી કે અવૈધિક રીતે ઉદ્ભવે છે. આવા સંબંધોની સ્થાપના કરવામાં આવી હોતી નથી. તેથી વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની જેમ તેનો નકશો બનાવી શકાતો નથી. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનો પડછાયો છે. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ તેનો ઉદ્ભવ થાય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું પૂરક છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) અવૈધિક માળખું (2) માનવ વર્તણૂક પર આધારિત (3) પરિવર્તનશીલ (4) સાર્વત્રિક (5) અવૈધિક માહિતીસંચાર (6) નાનું કદ (7) અંકુશનો અભાવ (8) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂરક

### શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં બે અલગ-અલગ પ્રકારનાં માળખાં હોય છે. એક સામાન્ય કમનું માળખું કે જે નિર્ણય પ્રક્રિયાનો ભાગ છે અને બીજું ટેકનિકલ પ્રશ્નોના ઉકેલ અંગેનું માળખું જેને પ્રોજેક્ટ માળખું કહે છે. આ બંને માળખાંઓના સંયોજનથી ઉદ્ભવતા વ્યવસ્થાતંત્રને શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

રચના : શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિભાગીકરણ અને પ્રોજેક્ટ વિભાગીકરણનો સમન્વય જોવા મળે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક પ્રોજેક્ટ મેનેજરને અલગ-અલગ પ્રોજેક્ટની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જેટલા પ્રોજેક્ટ હોય તેટલા પ્રોજેક્ટ મેનેજરની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ મેનેજરની જવાબદારી પ્રોજેક્ટને સમયસર તેમજ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવાની હોય છે. પ્રોજેક્ટ કાર્ય માટે જરૂરી નિષ્ણાતોના સ્ટાફને જુદા-જુદા કાર્ય વિભાગમાંથી પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે. આ રીતે મેળવેલ નિષ્ણાતોને જુદી-જુદી ટુકડીઓમાં વહેંચવામાં આવે છે. દા. ત., સંશોધન અને વિકાસ નિષ્ણાત, ઉત્પાદન રચના નિષ્ણાત, તકનિકી નિષ્ણાત, કમ્પ્યુટર નિષ્ણાત વગેરે. આ નિષ્ણાતોને પ્રોજેક્ટ કાર્ય દરમિયાન જે-તે વિભાગમાંથી મેળવવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ થતાં જ તેમના મૂળ વિભાગમાં તેમને પરત મોકલી દેવામાં આવે છે.

### વિકેન્દ્રીકરણ :

ખ્યાલ : વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ એ સત્તા અને જવાબદારી સાથે જોડાયેલો ખૂબ જ મહત્વનો ખ્યાલ છે. સંચાલકોએ સત્તા કેન્દ્રિત રાખવી કે વિકેન્દ્રિત રાખવી તે જાતે નક્કી કરવાનું હોય છે. એકમના સંદર્ભે આ નક્કી કરતી વખતે નાનું કદ ધરાવતાં એકમો માટે કેન્દ્રિય સત્તાનો ખ્યાલ અને મોટા કદનાં એકમો માટે વિકેન્દ્રિત સત્તાનો ખ્યાલ સફળતા અપાવી શકે.

અર્થ : ઉચ્ચ સપાટીએથી નિમ્ન સપાટી તરફ ક્રમશઃ રીતે સત્તા સોંપણીના વ્યવસ્થિત પ્રયત્નને વિકેન્દ્રીકરણ કહે છે.

**વ્યાખ્યા :** શ્રી હેનરી ફેયોલના જણાવ્યા મુજબ, ‘તાબેદારોને સત્તા સોંપણી કરી, કાર્ય વિભાજન કરી, નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવા એટલે વિકેન્દ્રીકરણ.’

**મહત્વ :** (1) ત્વરિત નિર્ણય, (2) ઉચ્ચ સપાટીના કાર્યભારમાં ઘટાડો, (3) અભિપ્રેરણામાં વધારો, (4) સંચાલકીય પ્રતિભાનો વિકાસ, (5) અસરકારક અંકુશ, (6) સંવાદિતાનું સર્જન.

**સત્તા સોંપણી :**

**અર્થ :** સામાન્ય અર્થમાં કહીએ તો સત્તા સોંપણી એટલે કાર્યની બીજાને સોંપણી કરવી અને તે કાર્ય કરવા માટેની સત્તા આપવી.

**વ્યાખ્યા :** શ્રી લુઈસ એલનના જણાવ્યા મુજબ, ‘સત્તા સોંપણી એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં સંચાલક પોતાને મળેલ સત્તામાંથી વિધિસર રૂપે તેના મદદનીશોને કાર્ય અને ફરજોની સાથે સત્તા સોંપે છે અને મદદનીશો અન્ય વ્યક્તિઓના સહકારથી જે-તે કાર્યનો અમલ કરાવવાના હેતુસર, સભાનતાપૂર્વક તેનો સ્વીકાર કરે છે.’

**મહત્વ :** (1) કાર્યક્ષમ સંચાલન, (2) કર્મચારી વિકાસ, (3) અભિપ્રેરણા, (4) વિશિષ્ટીકરણનો લાભ, (5) સંકલન, (6) વિસ્તરણની તક.

**સત્તા સોંપણીનાં મૂળ તત્વો :**

**જવાબદારીની સોંપણી :** જવાબદારી એ ઉપરી અધિકારી દ્વારા જે-તે કાર્ય માટે સોંપવામાં આવેલ ફરજ છે. કોઈ ચોક્કસ કાર્યની પૂર્ણતા માટે જે કાર્ય સોંપણીનો આવશ્યક ભાગ હોય છે - તે જવાબદારી છે. જવાબદારીને કારણે હુકમ આપનાર અને તાબેદારના સંબંધો સ્થાપિત થાય છે, કારણ કે તાબેદાર હુકમ આપનારે સોંપેલ તમામ ફરજોનું પાલન કરવાનું છે.

**સત્તાની સોંપણી :** સત્તા એ એક એવો અધિકાર છે, જેના દ્વારા અન્ય પાસેથી કામ લઈ શકાય છે. સંચાલકો તરફથી મદદનીશોને જે કાર્ય સોંપાયાં હોય તેને સારી રીતે પાર પાડવા માટે તેમને જરૂરી સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે છે. આમ, સત્તાની સોંપણી એ સત્તા સોંપણી પ્રક્રિયાનું બીજું મહત્વનું સોપાન છે. સત્તા સોંપણી એ ઉપરની સપાટીએથી નીચલી સપાટી તરફ થાય છે.

**ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન :** તાબેદારો દ્વારા થયેલ કાર્યનો ઉત્તર આપવા તરતનો ઉપરી અધિકારી જવાબદાર હોય છે, તેને ઉત્તરદાયિત્વ કહે છે. ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી. ઉત્તરદાયિત્વ નીચેથી ઉપરની સપાટી તરફ જાય છે.

### સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

(1) એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ સમાન ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા સામૂહિક રીતે કાર્ય કરી શકે તે માટે રચવામાં આવતા માળખાને શું કહેવામાં આવે છે ?

(A) આયોજન (B) વ્યવસ્થાતંત્ર (C) અંકુશ (D) દોરવણી

(2) કાર્યોના વિભાગીકરણને કારણે નીચેનામાંથી શું શક્ય બને છે ?

(A) વિશિષ્ટીકરણ (B) આયોજન (C) સંકલન (D) દોરવણી

(3) કયા વ્યવસ્થાતંત્રને લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે ?

(A) શ્રેણિક (B) કાર્યાનુસાર (C) રૈખિક (D) અવૈધિક

(4) નીચેનામાંથી કયા વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિભાગ કરતાં કાર્યને વધુ મહત્વ આપવામાં આવે છે ?

(A) રૈખિક (B) કાર્યાનુસાર (C) અવૈધિક (D) શ્રેણિક

- (5) માનવ સંબંધોને આધારે કુદરતી રીતે રચાયેલું માનવ સંબંધોનું જાળું કયા નામે ઓળખાય છે ?  
 (A) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (B) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (C) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (D) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર
- (6) તળ સપાટીએ હુકમ મેળવનાર વ્યક્તિને શું કહેવાય છે ?  
 (A) તાબેદાર (B) ઉપરી (C) પ્રોજેક્ટ મેનેજર (D) અધિકારી
- (7) પ્રોજેક્ટ માળખું અને સામાન્ય માળખાના સંયોજનથી રચાતા વ્યવસ્થાતંત્રને શું કહે છે ?  
 (A) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (B) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર  
 (C) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (D) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
- (8) જે એકમોમાં સમગ્ર સત્તા ઉચ્ચ સંચાલકો પાસે જ કેન્દ્રિત હોય તેને કયા નામે ઓળખવામાં આવે છે ?  
 (A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) કેન્દ્રીકરણ (C) વિમૂડીકરણ (D) ધ્રૂવીકરણ
- (9) નીચેનામાંથી શું અપનાવવાથી ભાવી સંચાલકો તૈયાર કરી શકાય ?  
 (A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) કેન્દ્રીકરણ (C) વિમૂડીકરણ (D) શ્રમ વિભાજન
- (10) નીચેનામાંથી શું સોંપી શકાતું નથી ?  
 (A) સત્તા (B) જવાબદારી (C) ઉત્તરદાયિત્વ (D) કાર્ય

**2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :**

- (1) વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ?  
 (2) સત્તા સોંપણી કોને કહેવાય ?  
 (3) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ?  
 (4) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ?  
 (5) જવાબદારી એટલે શું ?  
 (6) ઉત્તરદાયિત્વ કોને કહેવાય ?

**3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :**

- (1) ‘વ્યવસ્થાતંત્ર એ એકમનું શરીર છે અને આયોજન તેનું મગજ છે.’ - સમજાવો.  
 (2) ‘સત્તા અને જવાબદારીનું વિભાજન એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પાયો છે.’ - સમજાવો.  
 (3) વૈધિક અને અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એક-બીજાને પૂરક છે. - સમજાવો.  
 (4) વિકેન્દ્રીકરણ ક્યારે શક્ય બને છે ?

**4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :**

- (1) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનાં લક્ષણો જણાવો.  
 (2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર રચના સહિત સમજાવો.  
 (3) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર વિશે નોંધ લખો.  
 (4) સત્તા સોંપણીનાં મૂળ તત્ત્વો વિશે સમજાવો.

**5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :**

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો વિશે સવિસ્તાર સમજાવો.  
 (2) વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કા સમજાવો.  
 (3) વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.  
 (4) વિકેન્દ્રીકરણનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરો.  
 (5) સત્તા સોંપણીનું મહત્ત્વ સમજાવો.

