

मास्टर ओइ डोमर्स
सेमेस्टर-3
व्यवस्थातंत्रीय पत्रन
MC03CC301



સ્વાધ્યાયનું અજવાળું

ભારતના સંવિધાનના સર્જક ભારતરત્ન ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની પાવન સ્મૃતિમાં ગરવી ગુજરાતમાં ગુજરાત સરકારશ્રીએ ઈ.સ. 1994માં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશન અને ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન કાઉન્સિલની માન્યતા મેળવી અમદાવાદમાં ગુજરાતના એક માત્ર મુક્ત વિશ્વવિદ્યાલય ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરી છે.

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની 125મી જન્મજયંતીના અવસરે જ ગુજરાત સરકાર દ્વારા યુનિવર્સિટી માટે અદ્યતન સગવડ સાથે, શાંત જગ્યા મેળવી, જ્યોતિર્મય પરિસરનું નિર્માણ કરી આપ્યું. BAOUના સત્તામંડળે પણ યુનિવર્સિટીના આગવા ભવિષ્ય માટે ખૂબ સહયોગ આપ્યો, આપતા રહે છે.

શિક્ષણ એટલે માનવમાં થતું મૂડીરોકાણ. શિક્ષણ લોકસમાજની ગુણવત્તા સુધારવામાં અધિક ફાળો આપી શકે છે. અહીં મને સ્વામી વિવેકાનંદનું શિક્ષણ વિષયક દર્શન યાદ આવે છે :

‘જેનાથી ચારિત્ર્યનું ઘડતર થાય, જેનાથી માનસિક ક્ષમતાનું નિર્માણ થાય, જેનાથી બૌદ્ધિક વિકાસ સાધી શકાય અને જેના થકી વ્યક્તિ પગભર બની શકે તેને શિક્ષણ કહેવાય.’

ડૉ.બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી શિક્ષણમાં આવા ઉમદા વિચારને વરેલી છે. તેથી વિદ્યાર્થીઓને ગુણવત્તાયુક્ત, વ્યવસાયલક્ષી, જીવનલક્ષી શિક્ષણની સગવડ ઘરે બેઠાં મળી રહે એવા પ્રયત્નો મક્કમ બની કરે છે. બહોળા સમાજના લોકોને ઉચ્ચશિક્ષણ પ્રાપ્ત થાય, છેવાડાના માણસોને ઉત્તમ કેળવણી એમનાં રોજિંદાં કામો કરતાં પ્રાપ્ત થતી રહે. વ્યાવસાયિક લોકોને આગળ ભણતરની ઉત્તમ તક સાંપડે અને જીવનમાં પોતાની ક્ષમતાઓ, કૌશલ્યોને પ્રગટ કરી સારી કારકિર્દી ઘડે, સ્વાવલંબી બની ઉત્તમ જીવન જીવતાં સમાજ અને રાષ્ટ્રનિર્માણમાં પોતાનું યોગદાન આપે એ માટે પ્રયાસરત છે.

‘સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:’ સૂત્રને ઓપન યુનિવર્સિટીએ કેન્દ્રમાં રાખીને અહીં પ્રવેશ કરતા છાત્રોને સ્વઅધ્યયન માટે સરળતાથી સમજાય એવો ગુણવત્તાલક્ષી શૈક્ષણિક અભ્યાસક્રમ ઉપલબ્ધ કરાવી આપે છે. દરેક વિષયની પાયાની સમજણ મળે તેની કાળજી રાખવામાં આવે છે. વિદ્યાર્થીઓને રસ પડે અને રુચિ કેળવાય તેવાં પાઠ્યપુસ્તકો નિષ્ણાત અધ્યાપકો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરવા ખેવના રાખતા કોઈ પણ ઉમરના છાત્રોને માટે અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરવા માટે શિક્ષણવિદો સાથે પરામર્શન કરવામાં આવે છે. એ પછી જ માળખું રચી, અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરી પુસ્તક સ્વરૂપે છાત્રોનાં કરકમળોમાં આપે છે. જેનો ઉપયોગ કરીને વિદ્યાર્થી સંતોષપ્રદ અનુભવ કરી શકે છે.

યુનિવર્સિટીના તજજ્ઞ અધ્યાપકો ખૂબ કાળજીથી આ અભ્યાસસામગ્રીનું લેખન કરે છે. વિષયનિષ્ણાત પ્રોફેસરો દ્વારા એમનું પરામર્શન થાય પછી જ પરિણામલક્ષી અભ્યાસસામગ્રી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને પહોંચે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જ્ઞાનનું કેન્દ્રબિંદુ બની રહી છે. વિદ્યાર્થીઓને ‘સ્વાધ્યાય ટેલિવિઝન’, ‘સ્વાધ્યાય રેડિયો’ જેવા દૂરવર્તી ઉપાદાનો થકી પણ એમના ઘરમાં શિક્ષણ પહોંચાડવાનો પુરુષાર્થ થઈ રહ્યો છે. ઉમદા હેતુ, શ્રેષ્ઠ ધ્યેયને આંબવા પરિશ્રમરત યુનિવર્સિટીના જ્ઞાનની પરબ સમા અધ્યાપકો તેમજ કર્મઠ કર્મચારીગણને અભિનંદન અમારી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સફળ થવા ખૂબ મહેનત કરી, જીવન સફળ કરવાની સાથે જીવન સાર્થક કરે એવી પરમેશ્વરને પ્રાર્થના કરું છું.

પ્રો. (ડૉ.) અમીબહેન ઉપાધ્યાય

કુલપતિ

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,

જ્યોતિર્મય પરિસર, સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, છારોડી, અમદાવાદ

લેખન

ડૉ. અમિતા પ્રજાપતિ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, કડી સર્વ વિદ્યાલય.
ડૉ. સ્વાતિ સક્સેના	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રી ચીમનભાઈ પટેલ ઈન્સ્ટીટ્યુટ ઓફ મેનેજમેન્ટ રીસર્ચ, અમદાવાદ.
ડૉ. શ્રીદા શાહ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પરામર્શક (વિષય)

પ્રો. (ડૉ) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
ડૉ. અભિજીતસિંહ વાલા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર કાઈસ્ટ કોલેજ, રાજકોટ.
ડૉ. જસ્મિન પડિયા	એસોસિયેટ પ્રોફેસર જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પરામર્શક(ભાષા)

ડૉ. અજય રાવલ	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, ગુજરાતી વિભાગ, ઉમિયા આર્ટ્સ & કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
--------------	--

સંપાદન

પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
----------------------	--

પ્રકાશક

ડૉ. ભાવિન ત્રિવેદી	કાર્યકારી કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
--------------------	--

આવૃત્તિ

જૂન 2021 પ્રથમ આવૃત્તિ (નવો અભ્યાસક્રમ)

ISBN NO : 978-93-5598-074-8

**સર્વાધિકાર સુરક્ષિત**

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈ પણ સ્વરૂપમાં ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.



BAOU
Education
for All

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી
(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત)

તૃતીય સેમેસ્ટર એમ.કોમ.
MC03CC301

બ્લોક

1

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન

એકમ : 1 વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન	1-13
એકમ : 2 વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું અને વિકાસ	14-27
એકમ : 3 અભિપ્રેરણ	28-42
એકમ : 4 સમૂહ ગતિશીલતા અને જૂથ વિકાસ	43-56
એકમ : 5 નેતૃત્વ	57-72

- 1.1 પ્રસ્તાવના
 - 1.2 અર્થ
 - 1.3 વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનો ખ્યાલ અને મહત્વ
 - 1.4 સંદર્ભ
 - 1.5 કાર્યક્ષેત્ર
 - 1.6 પ્રક્રિયા
 - 1.7 મૂળભૂત ઘટકો
 - 1.8 સંચાલન અને વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન વચ્ચેનો સંબંધ
 - 1.9 અભિગમ અને પડકારો
- ◆ સ્વાધ્યાય
- ⇒ નીચેના પ્રશ્નોના જવાબ આપો
 - ⇒ ખાલી જગ્યા પૂરો

1.1 પ્રસ્તાવના:

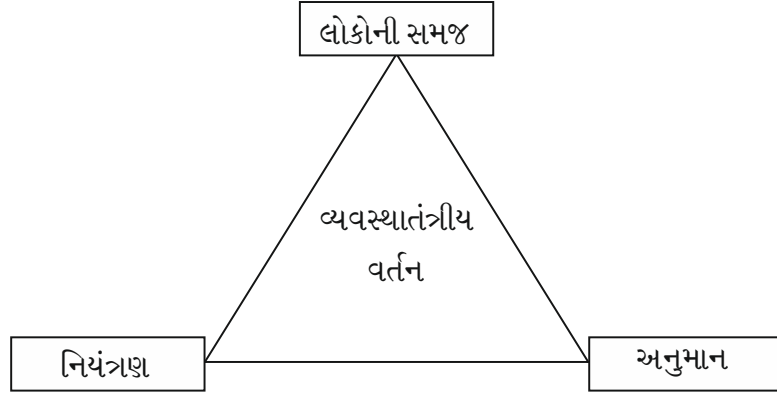
દરેક કંપની, “નાની હોય કે મોટી, સ્વદેશી હોય કે વિદેશી, નફો કરે કે ખોટ”, તેને ઓછાવત્તા પ્રમાણમાં ઉત્પાદનના પરિબળો ની અસર થાય જ છે. આ પરિબળોમાં સામાન્ય રીતે મૂડી (મની), યંત્રો (મશીન), બજાર (માર્કેટ), માલસામાન (મટેરીઅલ), પદ્ધતિ (મેથડ) અને કર્મચારીઓ (મેન) નો સમાવેશ થાય છે. આ બધા પરિબળોમાં સૌથી અગત્યનું પરિબળ કર્મચારીઓ (મેન) છે કારણકે એ જ એક એવું પરિબળ છે કે જે બાકીના બધા જ પરિબળોનું સંચાલન કરે છે. એ પછી મૂડી હોય કે યંત્ર, માલસામાન હોય કે બજાર આ બધાનો વહીવટ સંસ્થામાં કાર્ય કરતો વ્યક્તિ જ કરે છે. કર્મચારીની આ બધા પરિબળોની સંચાલન ક્ષમતા પર સંસ્થાનો નફો કે નુકશાન નિર્ધારિત છે.

જો સંસ્થાને વ્યવસ્થિત ચલાવવી હોય તો મેનેજર માટે સૌથી મહત્વનું કાર્ય એ છે કે ત્યાં કાર્ય કરતા લોકોને તેમજ તેમની કાર્યક્ષમતાને ઓળખવા. જો મેનેજરને કર્મચારી ક્ષમતા તેમજ કેવી પરિસ્થિતિમાં કેવું વર્તન કરે તે વિષે જાણ હશે તો તે યોગ્યતા પ્રમાણે કાર્ય ની વહેંચણી કરી કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત તેમજ સંતુષ્ટ રાખી શકાશે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ એક એવો વિષય છે કે જેમાં વ્યક્તિ, સમૂહ અને સંસ્થાકીય માળખાની અસર સંસ્થામાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓના વર્તન પર કેવી હશે તે સમજી, સંસ્થાની અસરકારકતામાં હકારાત્મક ફેરફાર લાવવામાં મદદ કરે છે. એવા વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનો પરિચય આ પ્રકરણમાં કરવામાં આવેલ છે.

1.2 અર્થ:

“વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ સંસ્થામાં કાર્ય કરતા લોકોના વર્તનની સમજ, અનુમાન અને નિયંત્રણ (અંકુશ) સાથે સીધી રીતે સંબંધિત છે” - ફ્રેડ લુથન્સ.



“વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ વ્યક્તિ, જૂથ અને સંસ્થાની પ્રવૃત્તિનો અભ્યાસ કરે છે. જેની મદદથી મેનેજર પોતાની સમજદારીનો ઉપયોગ કરી, કર્મચારીના વર્તનનું અનુમાન કરી, તેની અસર કામની રચના, વ્યક્તિની કામગીરી, સંદેશાવ્યવહાર, પ્રોત્સાહન, નેતૃત્વ વગેરે બાબતો પર કેવી હશે તે સમજી, કર્મચારીના વર્તનને નિયંત્રિત કરે છે.

1.3 વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનો ખ્યાલ અને મહત્ત્વ

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનો ખ્યાલ એ નીચે જણાવેલ બાબતોને આવરી લે છે:

- વ્યક્તિગત તફાવતો
- અનુમાન
- સંપૂર્ણ વ્યક્તિ
- પ્રોત્સાહિત વર્તન
- નિર્ણયોમાં ભાગ લેવાની ઈચ્છા
- વ્યક્તિના મૂલ્યો
- માનવ પ્રતિષ્ઠા
- સામાજિક રચના
- પરસ્પર હિત
- સાકલ્યવાદી ખ્યાલ

આ ખ્યાલ વિષે વિસ્તાર પૂર્વક માહિતી નીચે મુજબ છે:

- વ્યક્તિગત તફાવતો:

“વિશ્વનો દરેક વ્યક્તિ અન્ય થી ભિન્ન છે” જેનો સ્વીકાર તો વિજ્ઞાને પણ કર્યો છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિની ડીએનએ (DNA) પ્રોફાઈલ જુદી જુદી હોય છે. તેમજ દરેક વ્યક્તિ બીજા બધાથી અનેક રીતે જુદો હોય છે. મનોવિજ્ઞાન કહે છે કે વ્યક્તિ તેના જન્મના દિવસથી જ અલગ હોય છે અને જન્મ પછી તેની આસપાસના લોકો અને વાતાવરણ તેને બીજા બધા કરતાં ભિન્ન બનાવે છે.

● **અનુમાન:**

એક જ વસ્તુ માટે લોકોના અનુમાન અલગ અલગ હોય શકે છે અને તેની પાછળનું કારણ તેમના અનુભવો છે. વ્યક્તિ તેના અનુભવો અને મૂલ્યો અનુસાર વસ્તુને જુએ છે અને તેનું અર્થઘટન કરે છે. દરેક વ્યક્તિ તેમના વ્યક્તિત્વ, જરૂરિયાતો, ભૂતકાળના અનુભવો અને તેમની આસપાસના સામાજિક વાતાવરણને લીધે તેઓ કાર્ય ને જુદી જુદી રીતે જુએ છે.

● **સંપૂર્ણ વ્યક્તિ:**

જ્યારે કર્મચારી સંસ્થામાં પ્રવેશ કરે છે ત્યારે તે પોતાના વિચારો, સંસ્કારો, આવડતો, અનુમાનો, સંસ્કૃતિ સાથે પ્રવેશ કરે છે. એટલે કે વ્યક્તિ સંસ્થામાં પોતાના ઘરની ચિંતાઓ, ખુશીઓ, સમસ્યાઓ આ બધું લઈને આવે છે અને તેની સીધી અસર તેના કામ પર પડે છે.

આપણે તેના વ્યક્તિગત અને વ્યવસાયિક જીવનને છુટા પાડી સકતા નથી એટલે મેનેજરે કર્મચારી સાથે સંપૂર્ણ વ્યક્તિ ની જેમ વર્તવું જોઈએ.

● **પ્રોત્સાહિત વર્તન**

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન આ બાબત પર ભાર મૂકે છે કે વ્યક્તિની જરૂરિયાતો અમર્યાદિત છે. આ જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે જ એ સંસ્થામાં કામ કરે છે. જો કંપની કર્મચારીની જરૂરિયાતોને સમજે અને તેને તેના કામના હેતુ સાથે જોડે, તો ખરેખર કર્મચારીનું પ્રોત્સાહિત વર્તન આપણને જોવા મળશે.

દાખલા તરીકે કર્મચારીને પૈસાની જરૂર છે. જો આવી પરિસ્થિતિમાં જો વ્યક્તિને ખબર પડે કે જો તેમનું કાર્ય સંસ્થાની અપેક્ષા મુજબ હશે તો તેમના પગારમાં વધારો જરૂરથી થશે જ, તો વ્યક્તિ કાર્ય પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરશે. ટૂંકમાં, કાર્યને કર્મચારીની જરૂરિયાત પુરી કરવાનું સાધન બનાવી તેને પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે.

● **નિર્ણયોમાં ભાગ લેવાની ઈચ્છા:**

દરેક કર્મચારી સક્રિયપણે તકોની શોધમાં હોય છે કે ક્યારે તેને મોકો મળે કે જેમાં તે પોતાના વિચારો, મંતવ્યો અને સૂચનો સંસ્થાના મહત્વના નિર્ણયો માટે રજૂ કરી શકે. જો વિચારોની આપ - લે અર્થપૂર્ણ હોય તો તેનાથી બંને પક્ષોને લાભ થઈ શકે છે.

● **વ્યક્તિના મૂલ્યો:**

કર્મચારી ઉત્પાદનના બીજા પરિબળોથી તદ્દન અલગ છે. તેથી તેની સાથેનું વર્તન પણ જુદું જ હોવું જોઈએ. આ ઉત્પાદનનું એક એવું પરિબળ છે કે જે બીજા બધા જ પરિબળોનું સંચાલન કરે છે અને સંસ્થાની અસરકારકતા વધારવામાં મહત્વનો ફાળો આપે છે. આજે કર્મચારીને એક સાધન નહિ પરંતુ સંપત્તિ માનવામાં આવે છે. જો સંપત્તિમાં હેતુસર રોકાણ કરવામાં આવે તો જરૂર થી લાંબાગાળે સંસ્થાને ફાયદો થશે.

● **માનવ પ્રતિષ્ઠા:**

દરેક વ્યક્તિને પોતાનું માન-સન્માન હોય છે ભલે પછી તે સીઈઓ હોય કે કામદાર, વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન સંસ્થાના દરેક કર્મચારી સાથે માન અને આદરથી વર્તવાની જરૂરિયાત પર ભાર મૂકે છે જો સંસ્થાનું કર્મચારીઓ સાથે આદરભર્યું વર્તન હશે તો સામે કર્મચારીનું પણ સંસ્થા માટે આદરભર્યું વર્તન હશે.

● સામાજિક રચના:

સમાજશાસ્ત્ર કહે છે કે સંસ્થાએ સામાજિક રચના છે, પરિણામે તેમાં પ્રવૃત્તિઓ સામાજિક તેમજ મનોવિજ્ઞાનિક કાયદા દ્વારા સંચાલિત થાય છે. જેમ દરેક વ્યક્તિની આર્થિક જરૂરિયાતો હોય છે તેમ તેમની સામાજિક જરૂરિયાતો પણ હોય છે. તેમની વર્તણુક પર તેમના જૂથ તેમજ જરૂરિયાતોની સીધી અસર પડે છે. દરેક સંસ્થામાં આપણે બે પ્રકારની રચના જોઈ શકીએ છીએ: એક ઔપચારિક અને બીજી અનૌપચારિક. સંશોધન એવું દર્શાવે છે કે સંસ્થામાં અનૌપચારિક રચના મહત્વનો ફાળો ભજવે છે.

● પરસ્પર હિત

પરસ્પર હિતનો ખ્યાલ એ બાબત પર પ્રકાશ પાડે છે કે જો સંસ્થાને કર્મચારીની જરૂર છે તો કર્મચારીને પણ સંસ્થાની જરૂર છે. જો સંસ્થા અને કર્મચારી બંનેના ઉદ્દેશ એક જ હશે તો જ સંસ્થા અને કર્મચારી બંનેના હિત જળવાઈ રહેશે. એટલે જ જ્યારે સંસ્થા નફો કરે તો મેનેજરે પ્રયત્નો કરવા કે તે નફામાંથી કર્મચારીનો પણ આર્થિક વિકાસ થાય. જો આવું થશે તો જ પારસ્પરિક હિત જળવાઈ રહેશે અને કર્મચારી સંસ્થાની જરૂરિયાતોને પોતાની સમજશે.

● સાકલ્યવાદી ખ્યાલ:

જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનની મૂળભૂત વિભાવનાઓ એક સાથે રજૂ કરવામાં આવે ત્યારે સર્વગ્રાહી ખ્યાલ ઉભરી આવે છે. આ ખ્યાલ વ્યક્તિ, જૂથ, સંસ્થા તેમજ સમગ્ર સામાજિક રચનાને આવરી લે છે અને તેમના સંબંધોનું અર્થઘટન કરે છે. આ ખ્યાલ એ દર્શાવે છે કે વ્યક્તિના વર્તનને ક્યાં ક્યાં પરિબળો અસર કરે છે અને વ્યક્તિનું વર્તન અમુક પ્રકારનું જ કેમ હોય છે.

ઉપર દર્શાવેલ મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં રાખી વ્યક્તિના વર્તનમાં જરૂરિયાત મુજબના ફેરફાર લાવી શકીએ છીએ.

મહત્વ

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણુક વ્યક્તિને એક સંસ્થા, સમૂહ, સંસાધન અને વ્યક્તિને વ્યક્તિ તરીકે સમજવા માટેનો દ્રષ્ટિકોણ આપે છે. જે વ્યક્તિના વર્તનને યોગ્ય દિશામાં વાળવા માટેની પ્રેરણા અને ઉપાય દર્શાવે છે. જેના પરિણામ સ્વરૂપે નીચે મુજબના ફાયદા થાય છે જે આ વિષય નું મહત્વ વધારે છે.

- તે કર્મચારી, સંસ્થા અને સમાજના હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદરૂપ થઈ, તેમની વચ્ચેના સંબંધો વધુ મજબૂત બનાવે છે.
- તે વર્તણુક, તાલીમ અને વિકાસ, સંસ્થાકીય બદલાવ, નેતૃત્વ, જૂથ વગેરે જેવા માનવ સંસાધનોની વિશાલ શ્રેણીને આવરી લે છે.
- તે સંસ્થામાં સંકલન સાધે છે જે સંચાલનનો એક મહત્વનો ભાગ છે.
- તે સંસ્થાની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો કરે છે.
- તે સંસ્થાના હેતુને ઝડપથી પ્રાપ્ત કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.
- તે સંસ્થાના સાધન-સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરે છે.
- તે કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા વધારે છે..
- તે કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે વિવિધ તકનીકો, પદ્ધતિઓ અને સિદ્ધાંતો લાગુ કરે છે તે માટે તે જુદા જુદા વિષયોની મદદ લે છે, એટલા માટે જ આપણે તેને બહુશાખાકીય

ખ્યાલ પણ કહી શકીએ છીએ.

1.4 સંદર્ભ

ઘણા બધા સંશોધકોના અથાગ પરિશ્રમ અને પ્રયત્નોના પરિણામ સ્વરૂપ આપણે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનો અભ્યાસ કરી શકીએ છીએ. એમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલન અને હોથોર્ન પ્રયોગ મહત્વના છે. જે દર્શાવે છે કે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ વિજ્ઞાન તો છે પરંતુ તે વ્યવહારિક વર્તન વિજ્ઞાન છે. જે સંસ્થામાં કાર્ય કરતા વ્યક્તિના વર્તનકીય પાસાને આવરી લે છે. જેનો પ્રભાવ વ્યક્તિગત કર્મચારી, જૂથ તેમજ સંસ્થાની રચના એમ ત્રણેય સ્તરે થાય છે. તેમજ આ વ્યવહારિક વિજ્ઞાન કોઈ એક શાખા પર આધારિત નથી, તે સમજવા માટે જુદી જુદી અનેક શાખાઓનું જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે. આમ, વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં બહુશાખાકીય વિષયોનો ફાળો મહત્વનો છે. જેમાં ખાસ કરીને મનોવિજ્ઞાન, સામાજિક મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, માનવશાસ્ત્ર જેવી શાખાઓનો સમાવેશ થાય છે. અહીં મનોવિજ્ઞાન એ સૂક્ષ્મ સ્તરનો અભ્યાસ કરે છે જેમાં વ્યક્તિ અને તેનું મનોમંથન કેન્દ્રિત સ્થાને છે બાકીની શાખાઓ વિશાળ સ્તરે અભ્યાસ કરે છે જેમાં જૂથ, જૂથની પ્રક્રિયા, વ્યવસ્થાતંત્ર અને વ્યવસ્થાતંત્ર રચના સમજવામાં મદદરૂપ થાય છે.

મનોવિજ્ઞાન એ એવું વિજ્ઞાન છે જે વ્યક્તિને પોતાનું વર્તન માપવા, સમજવા તેમજ તેમાં બદલાવ કરવા માટે મદદરૂપ થાય છે. તે એ બાબત પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે કે લોકો સંસ્થાકીય કાર્ય વાતાવરણમાં કેવી રીતે વર્તે છે. આ શાખા વ્યક્તિના આંતરિક વ્યક્તિત્વ સાથે સંકળાયેલું છે. તે સંસ્થાઓના તમામ સ્તરે મેનેજરોને કર્મચારીઓને પસંદ કરવા, સપોર્ટ કરવા, પ્રોત્સાહિત કરવા અને તાલીમ આપવામાં મદદ કરે છે. તદુપરાંત, તેમના યોગદાનમાં શિક્ષણ, અનુમાનો, વ્યક્તિત્વ, લાગણીઓ, કાર્ય સંતોષ, નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા, કાર્ય તણાવ વગેરે વ્યક્તિલક્ષી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

સામાજિક મનોવિજ્ઞાન એ મનોવિજ્ઞાનની જ એક શાખા છે જેમાં મનોવિજ્ઞાનને સમાજશાસ્ત્ર સાથે જોડવામાં આવે છે અને તેનો પ્રભાવ એકબીજા પર કેવો થાય છે તેના પર પ્રકાશ પાડે છે. જે મુખ્યત્વે પરિવર્તન (વર્તન અને વલણ પરિવર્તન) પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. તેમજ સંચાર, જૂથ પ્રક્રિયા, જૂથના નિર્ણયો, સત્તા, સંઘર્ષ, આંતર જૂથ વર્તન જેવી બાબતોને સમાવેશ થાય છે, જે જૂથ તેમજ સંસ્થાકીય રચના બંનેને અસર કરે છે.

સમાજશાસ્ત્રમાં સામાજિક સંબંધોની રૂપરેખા, સામાજિક ક્રિયાપ્રતિક્રિયા અને સંસ્કૃતિનો સમાવેશ થાય છે. સંસ્થામાં વ્યક્તિ જ્યારે જૂથમાં કાર્ય કરે છે ત્યારે સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ, માળખું, નવી તકનીકો, સત્તા અને તણાવની અસર કાર્ય પર કેવી થાય છે તે સમજવા માટે મેનેજર પાસે સમાજશાસ્ત્રનું જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે.

માનવી અને તેની પ્રવૃત્તિઓને જાણવા માટે સમાજનો અભ્યાસ કરતી શાખા એટલે માનવશાસ્ત્ર. આ શાખા મુખ્યત્વે સંસ્કૃતિ અને વાતાવરણ પર કાર્ય કરી વિભિન્ન દેશો અને સંસ્થાઓની માં કાર્ય કરતા લોકોના મૂળભુત મૂલ્યો, વલણ અને વર્તન સમજવામાં મદદ કરે છે. આમ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ વિવિધ શાખાઓને આવરી લેતો વિષય છે.

1.5 કાર્યક્ષેત્ર

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનું કાર્યક્ષેત્ર બહુ વિશાળ છે જે આપણે નીચે દર્શાવેલ મુદ્દા પરથી સમજીશું:

1. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના ઘટકો:

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના મુખ્ય ચાર ઘટકો છે - લોકો, માળખું, તકનીક અને બાહ્ય વાતાવરણ. જેમાં પહેલા ત્રણ કંપનીના આંતરિક અને સૂક્ષ્મ સ્તરના ઘટકો છે જ્યારે બાહ્ય વાતાવરણ મોટા સ્તરનો 'ઘટક' છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન કર્મચારીના વર્તન પૂરતું સીમિત નથી, પરંતુ તેમને સમજવા માટે સંચાલનનું માળખું, તકનીક અને આંતરિક તેમજ બાહ્ય વાતાવરણ સમજવું પણ જરૂરી છે. તેથી જ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના કાર્યક્ષેત્રમાં આ ઘટકોને આવરી લેવામાં આવ્યા છે.

2. કાર્ય પર વ્યક્તિત્વની અસર:

કાર્ય પર કર્મચારી તેમજ તેના જૂથના સભ્યોના વ્યક્તિત્વની અસર અચૂકપણે જોવા મળતી હોય છે. તેથી જ વ્યક્તિ તેમજ જૂથના વ્યક્તિત્વને પણ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના કાર્યક્ષેત્રમાં આવરી લેવામાં આવ્યા છે.

3. પ્રોત્સાહિત કર્મચારીઓ:

આ વિષય કર્મચારીઓના વર્તનને સમજવામાં મદદરૂપ થાય છે. તે એ બાબત પર ભાર મૂકે છે કે કર્મચારીને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે ક્યારે નાણાકીય અને ક્યારે બિનનાણાકીય લાભો કર્મચારીને આપવા કે જેથી સંસ્થા માટે જરૂરી એવું તેમનું સકારાત્મક વલણ ઉભું કરી શકાય. જેથી પ્રોત્સાહનને પણ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં આવરી લેવામાં આવ્યું છે.

આ ઉપરાંત બીજા ઘણા મહત્વના મુદ્દાઓ છે જેમાં નેતૃત્વ, જૂથ અને તેનું માળખું, સમાજ, સંસ્થાનું માળખું, સશક્તિકરણ, રાજકારણ, કાર્ય ડિઝાઇન, સંસ્કૃતિ, પરિવર્તન, સંઘર્ષ, તણાવનું સંચાલન, સંસ્થાનો વિકાસ, વ્યક્તિગત ભાવનાઓ અને મૂલ્યો નો અભ્યાસ વગેરે જેવા વિષયોને વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના કાર્યક્ષેત્રમાં આવરી લેવામાં આવ્યા છે.

1.6 પ્રક્રિયા

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ સંસ્થામાં કાર્ય કરતા લોકોનો, લોકોનો એકબીજા પ્રત્યેનો, તેમનો સંસ્થા સાથેનો, ગ્રાહકો તેમજ સંસ્થા સાથે સંકળાયેલ તમામ લોકોના વર્તનનો ઝીણવટ પૂર્વક અભ્યાસ કરે છે. મનોવિજ્ઞાનીકોના જણાવ્યા મુજબ, “દરેક કારણ તેની પાછળ તેની અસર છોડે છે તેમજ દરેક અસરથી પણ કારણ નું સર્જન થાય છે” દાખલા તરીકે કર્મચારીના પગારમાં વધારો ન આવ્યો કારણ કે તેને સંસ્થાએ આપેલ લક્ષ્ય સમય કરતા પહેલાં પ્રાપ્ત કરી લીધું. અહીં લક્ષ્ય સમય કરતા પહેલા પ્રાપ્ત કરવું એ કારણ છે, અને પગાર વધારો થયો એ કારણની અસર છે. હવે આ સકારાત્મક અસરના પ્રતિભાવને લીધે કર્મચારીને જ્યારે પણ તક મળશે તે પોતાનો ઉત્તમ દેખાવ કરવાનો પ્રયત્ન કરશે જેથી ફરીથી તેને સકારાત્મક ફાયદો થાય. આ પરથી કહી શકાય કે લોકોનું વર્તન કારણ-અસર પ્રક્રિયાને અનુસરે છે. જે સંસ્થાના આંતરવ્યક્તિત્વ સંબંધો અને સંચાલકીય અસરકારકતા બંનેને કારણ કરે છે.

આ પ્રક્રિયાને આપણે S-O-B-C મોડેલથી સમજી શકીએ. આ મોડેલનો ઉપયોગ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં ચલોને સમજવા અને તેઓ એકબીજા સાથે કેવી રીતે સંકળાયેલા છે તે દર્શાવવા માટે થાય છે. આ મોડેલમાં S (Situation) - પરિસ્થિતિ, O (Organism) - આંતરિક સમજશક્તિ, B (Behaviour) - વર્તન અને C (Consequences) - પરિણામોના સૂચક છે.

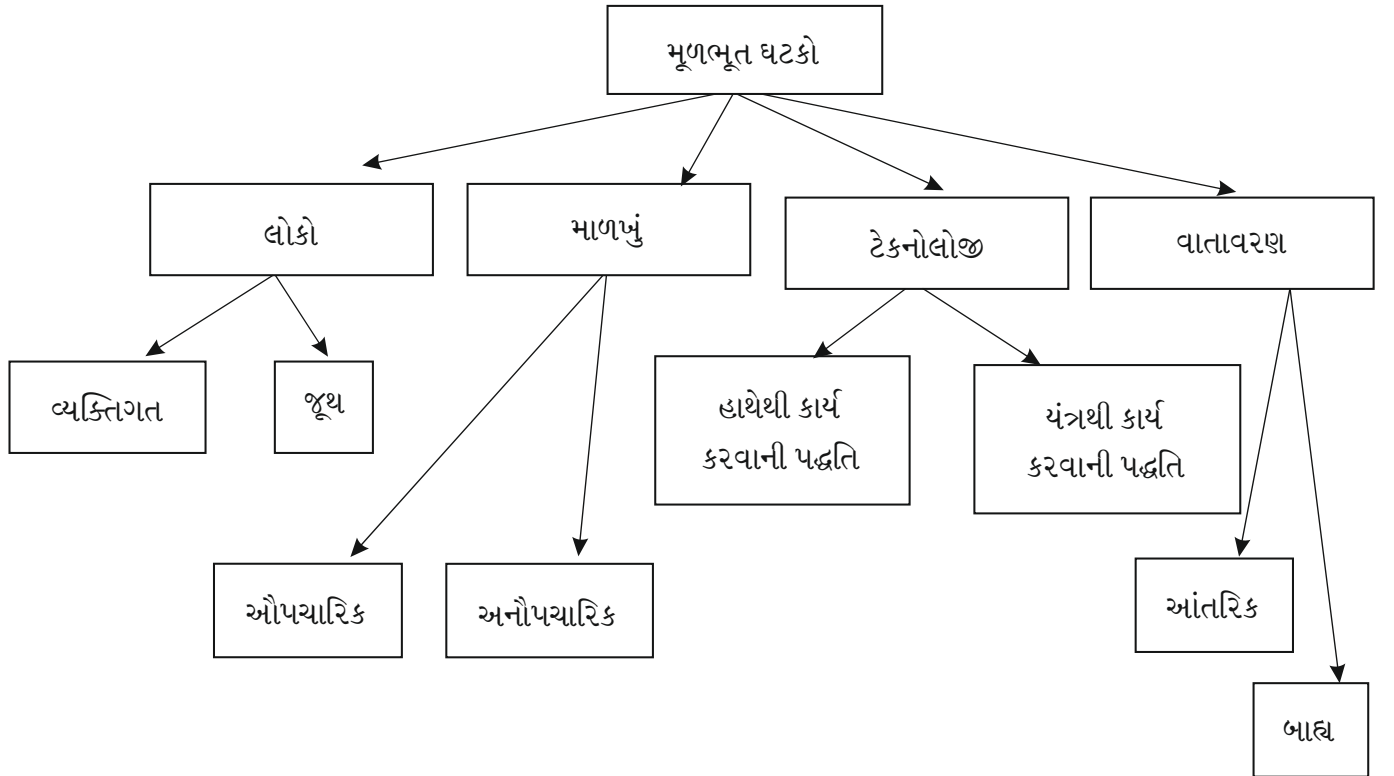
અહીં S-O- પરિસ્થિતિ પ્રમાણે વ્યક્તિની આંતરિક સમજશક્તિ પર ભાર મૂકે છે અને B-C- વર્તન પ્રમાણે પરિણામોના અનુમાન તેમજ વણગમતા પરિણામોને અંકુશમાં કઈ રીતે

રાખી શકાય એ બાબત પર ભાર મૂકે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ બાબત પર પ્રકાશ પાડે છે કે વ્યક્તિના જીવનમાં પરિસ્થિતિ પ્રમાણે પરિવર્તન આવતા રહેતા હોય છે. અહીં મેનેજરનું કાર્ય જે તે પરિસ્થિતિમાં પોતાની સમજશક્તિનો ઉપયોગ કરી, પરિસ્થિતિને પોતાની તરફેણમાં કરવાની હોય છે. મેનેજર જે કોઈ વ્યૂહરચના ગોઠવશે તેની અસર કર્મચારીઓના વર્તન પર થશે. અને જેવું કર્મચારીનું વર્તન હશે તે મુજબ તેનું સંચાલન કરવા માટે બીજા કારણો સામે આવશે આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન સતત ગતિશીલ રહેશે.

1.7 મૂળભૂત ઘટકો

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના મૂળભૂત ચાર ઘટકો છે. જેમાં લોકો, માળખું, ટેકનોલોજી અને વાતાવરણ નો સમાવેશ થાય છે.



1. લોકો:

લોકો એ દરેક સંસ્થાનો અભિન્ન ઘટક છે. એ સંસ્થામાં એક વ્યક્તિ તરીકે તેમજ જયારે જૂથ જોડે જોડાયેલા હોય ત્યારે એ જૂથના ભાગ તરીકે કામ કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ દર્શાવે છે કે કર્મચારી જયારે વ્યક્તિગત કામ કરે અને જયારે તે જૂથમાં કામ કરે, આ બંને પરિસ્થિતિમાં તેના વર્તનમાં તફાવત જોવા મળશે.

2. માળખું:

દરેક સંસ્થા પોતાના માળખા પ્રમાણે કામગીરી કરતી હોય છે. સામાન્ય રીતે તે ઔપચારિક માળખા પ્રમાણે કામગીરી કરતા હોય છે. જે કાર્ય અને લોકો વચ્ચેના સંબંધોની વ્યાખ્યા આપે છે, તેમજ જવાબદારી અને સત્તાની સોંપણીની સ્પષ્ટતા કરે છે.

તદુપરાંત, અનૌપચારિક માળખું પણ કાર્યરત હોય છે જે સંસ્થાનો હેતુ પ્રાપ્ત કરવા માટે મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.

3. ટેકનોલોજી:

આકૃતિમાં દર્શાવ્યા મુજબ દરેક સંસ્થા કાર્ય કરવા માટે યંત્રનો અથવા માનવ શક્તિનો ઉપયોગ કરતા હોય છે. અને પદ્ધતિઓનો કર્મચારીના કાર્ય પર જુદો જ પ્રભાવ પડે છે. જો યોગ્ય તાલીમ મળે તો કર્મચારી માટે યંત્રની મદદ થી કાર્ય કરવું ખુબ સરળ બની જાય છે તેમજ જો તાલીમ નો અભાવ હોય તો આ જ કાર્ય ગુંચવાળા ભર્યું પણ બની શકે છે. આમ, ટેકનોલોજી પણ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનો એક મહત્વનો ઘટક છે.

4. વાતાવરણ:

દરેક સંસ્થા પોતાનો ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા માટે લોકોની નિમણુંક કરે છે. આ લોકો માળખામાં રહીને અને ટેકનોલોજીની મદદથી કાર્ય કરે છે. જ્યારે તે કાર્યમાં જોડાયેલા હોય છે ત્યારે તેમના કાર્યની સફળતા માટે આંતરિક અને બાહ્ય વાતાવરણ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. આંતરિક વાતાવરણમાં સંસ્થાની કાર્ય પદ્ધતિ, કાર્ય કરવા માટે આપવામાં આવતી સગવડો, કાર્યનીતિ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે જ્યારે બાહ્ય વાતાવરણમાં સામાજિક, સંસ્કૃતિ, અર્થશાસ્ત્ર, રાજકીય, કાયદાકીય, ટેકનોલોજિકલ અને ભૌતિક દળોનો સમાવેશ થાય છે. જેની અસર લોકોના વર્તન પર પડે છે.

1.8 સંચાલન અને વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન વચ્ચેનો સંબંધ:

સંચાલન એ લોકો દ્વારા અને લોકો સાથે કામ કરવાની કળા અને વિજ્ઞાન છે. જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ સંસ્થામાં કામ કરતા કર્મચારીઓના વર્તનની સમજ, તેના વર્તનનું અનુમાન અને તેને નિયંત્રણ કરવાની રીત સાથે સંબંધિત છે.

ઉપરોક્ત ચર્ચા પરથી એ કહી શકાય છે કે લોકોનું સંચાલન કરવાની કળા મેનેજર વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના અભ્યાસથી શીખી શકે છે.

કળા અમલમાં મુકવા માટે આપણી પાસે વ્યક્તિના વર્તણુંકનું જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે. આ જ્ઞાનની મદદથી મેનેજર કર્મચારીઓના વર્તનનો પૂર્વાભાસ કરી યોગ્ય પદ્ધતિ અપનાવી તેને યોગ્ય દિશામાં વાળી શકે છે.

મેનેજરે સંસ્થામાં જુદાજુદા લોકો સાથે કામ કરવાનું હોય છે જેમાં સંસ્થામાં કામ કરતા કર્મચારીઓ, સહકર્મચારી કે પછી ઉપરી અધિકારી હોય શકે. જો મેનેજર પાસે વ્યક્તિગત તફાવત, જૂથની ગતિશીલતા, સંસ્થાનું આંતરિક વાતાવરણ તેમજ જો વર્તણૂકની પ્રક્રિયા વિષે જ્ઞાન હશે તો આ જ્ઞાનની મદદથી તેમની સાથે સંકળાયેલા લોકોને સમજી-વિચારી યોગ્ય વ્યવહાર કરી તેમની પાસેથી અસરકારક કાર્ય કરાવી શકે છે. સંસ્થા ચલાવવા માટે ફક્ત આંતરિક લોકો જ નહિ પરંતુ બાહ્ય લોકોનું પણ એટલું જ યોગદાન હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન મેનેજરને પરિસ્થિતિ જાણવાનો, સમજવાનો અને પરિસ્થિતિને સંસ્થા અનુરૂપ બનાવવાની ક્ષમતા પ્રદાન કરે છે.

જો આપણે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન નો સંબંધ સંચાલનની પ્રક્રિયા સાથે જોઈએ તો સમજાશે કે તે સંચાલનની પ્રક્રિયાના દરેક તબક્કામાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે,

સંચાલનની આખી પ્રક્રિયા આયોજન પર ટકેલી છે. જે સંસ્થાની ભવિષ્યની ઈચ્છીત પરિસ્થિતિ અને તેને કેવી રીતે પ્રાપ્ત કરી શકાય તે નક્કી કરવામાં સહાયક બને છે. આ તબક્કામાં મુખ્યત્વે વાતાવરણનો ઝીણવટ ભર્યો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે. જેને ધ્યાનમાં રાખીને સંસ્થાનો ધ્યેય

નક્કી કરી તેને પ્રાપ્ત કરવા માટેની વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે છે. અહીં પ્રોત્સાહિત મેનેજર આંતરિક અને બાહ્ય પરિસ્થિતિનું અવલોકન કરી, યોગ્ય વ્યૂહરચના બનાવી, અસરકારક આયોજન કરી શકે છે.

આયોજન પછીનો તબક્કો વ્યવસ્થાતંત્રની ગોઠવણ છે. આ પ્રક્રિયામાં ઉત્પાદનના જુદા જુદા સાધનોની ગોઠવણ એ રીતે કરવામાં આવે છે કે જેથી ઓછા ખર્ચે મહત્તમ ઉત્પાદન કરી શકાય.

કાર્ય માટે જેવા વ્યક્તિની જરૂર છે તેવા વ્યક્તિને કાર્યની સોંપણી કરવામાં આવે અથવા જે કાર્ય કરવાનું છે તે માટે જેવા વર્તન ની જરૂર છે તેવું વર્તન કેળવવા માટેની તાલીમ આપવામાં આવે તો જ સંચાલનની આ પ્રક્રિયામાં અસરકારક પરિણામ જોવા મળશે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીને કાર્યની સોંપણી થઈ ગયા પછી કાર્ય નિર્દેશનનો તબક્કો શરૂ થશે. જેમાં મેનેજરે માહિતી સંચાર, નેતૃત્વ, પ્રોત્સાહિત અને દેખરેખની આવડત સાથે કર્મચારીઓ પાસેથી મહત્તમ ઉત્પાદન કરાવવાનું રહેશે. જો મેનેજર કર્મચારીના વર્તનને ઓળખતો હશે તો તે યોગ્ય નિર્દેશન આપી મહત્તમ ફાયદો સંસ્થાને અપાવી શકે છે.

કાર્યની શરૂઆત થઈ ગઈ એટલે મેનેજરનું કાર્ય અહીં પૂર્ણ થઈ જતું નથી, પરંતુ તેમને કાર્યની ઝીણવટ ભરી ચકાસણી કરવાની રહેશે. એ જોવાનું અને જાણવાનું રહેશે કે જે પ્રમાણે કાર્ય થવું જોઈએ એ પ્રમાણે થયું છે કે નહિ. આ ચકાસવા માટે અહીં સંચાલનની છેલ્લી પ્રક્રિયા મુજબ નિયંત્રણ / અંકુશ કરવાનું રહેશે.

ઉપર થયેલ ચર્ચા પરથી એ કહી શકાય કે સંચાલનના દરેક તબક્કામાં વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનો મહત્વનો અને સીધો સંબંધ છે.

1.9 અભિગમ અને પડકારો

1.9.1 અભિગમો

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણુક માટે જુદા જુદા સંશોધકોએ જુદા જુદા અભિગમો આપ્યા છે અને આ વિષયમાં સંશોધન કાર્ય સતત ચાલુ જ છે. સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણુકના અભિગમો નીચે મુજબ છે.

- માનવ સંસાધન અભિગમ
- આકસ્મિક અભિગમ
- ઉત્પાદકતા અભિગમ
- સિસ્ટમ અભિગમ
- આંતરશાખાકીય અભિગમ
- **માનવ સંસાધન અભિગમ:** વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણુકનો આ અભિગમ એ બાબત પર ભાર મૂકે છે કે વ્યક્તિ એ સંસ્થામાં મહત્વનું સાધન છે. જેમનો યોગ્ય વિકાસ સંસ્થાને વિકાસના માર્ગ પર દોરી શકે છે. આ બાબત એ દર્શાવે છે કે સંસ્થાની સફળતામાં તેમાં કામ કરતા લોકોનું યોગદાન હોય છે અને તેથી જ આ અભિગમને સહાયક અભિગમ પણ કહેવામાં આવે છે. આ અભિગમ મુજબ મેનેજરની ભૂમિકા સંસ્થામાં કામ કરતા લોકો પર દેખરેખ રાખી કાર્ય સિદ્ધિના અનુમાન સુધી સીમિત નથી, પરંતુ, જ્યાં જરૂર હોય ત્યાં તેમને યોગ્ય સહાય કરવાની હોય છે.
- **પરિસ્થિતિગત અભિગમ:** વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણુકનો આ અભિગમ એ બાબત પર ભાર મૂકે છે કે વ્યક્તિની એક પ્રકારની વર્તણુક જુદી જુદી પરિસ્થિતિમાં જુદા જુદા પરિણામ

આપી શકે છે. એક પ્રકારનું વર્તન કે જે એક પરિસ્થિતિમાં અસરકારક પરિણામ આપે છે તે જરૂરી નથી કે બીજી પરિસ્થિતિમાં પણ અસરકારક પરિણામ આપે. તેથી જ મેનેજરનું કાર્ય પરિસ્થિતિ પ્રમાણે યોગ્ય વર્તન અને પદ્ધતિ અપનાવી સંસ્થાના હેતુની પ્રાપ્તિમાં ઉત્તમ યોગદાન આપવાનું રહેશે.

- **ઉત્પાદકતા અભિગમ:** વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનો આ અભિગમ એ બાબત દર્શાવે છે કે મેનેજરનું કાર્ય સંસ્થાની અસરકારકતામાં વધારો કરવાનું છે. જે માટે તેમને વ્યક્તિગત, સંગઠનાત્મક તેમજ સંસ્થાકીય ઉત્પાદકતા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનું રહેશે. વ્યક્તિગત ઉત્પાદકતા માટે મેનેજરે વ્યક્તિગત કર્મચારીની ઉત્પાદકતા, ગેરહાજરી, વલણ તેમજ તણાવ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવનું રહેશે. જ્યારે સંગઠનાત્મક ઉત્પાદકતા માટે સામૂહિક ઉત્પાદકતા, સમૂહ કાર્ય પ્રદર્શન, જૂથના નિયમો વગેરે પર તેમજ સંસ્થાકીય ઉત્પાદકતા માટે સંસ્થાનો નાણાકીય દેખાવ, બજારમાં સ્થાન, તેમજ સ્ટોકહોલ્ડરની સંતોષકારકતા પર ભાર મુકવાનો રહેશે. આમ, મેનેજરનું કાર્ય તમામ સ્તરે ઉત્પાદકતાનું સંતુલન જાળવી રાખવાનું છે.
- **સિસ્ટમ (સંસ્થાકીય રચના) અભિગમ:** વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂક સંસ્થાકીય રચનાને એકબીજા સાથે સંકળાયેલા જુદા જુદા ઘટકોથી બનેલા એક સંયુક્ત ભાગ તરીકે જુએ છે. જેમાં સંસ્થાકીય રચના વાતાવરણમાંથી માલસામાન, શ્રમ, મૂડી અને માહિતી એકત્રિત કરી તેના પર પ્રક્રિયા કરી તે ઉત્પાદન/સેવાના સ્વરૂપમાં વાતાવરણને પાછું આપવાનું રહેશે અને તેના ઉત્પાદન/સેવાનો પ્રતિસાદ મેળવવાનો રહેશે. આ અભિગમ એ દર્શાવે છે કે મેનેજરે સંસ્થાકીય રચનાના દરેક ઘટકને સમજવો અને તેના વાતાવરણ સાથેના ક્રિયા-પ્રતિક્રિયાનું અવલોકન કરવું અને તેને હકારાત્મક પરિણામમાં રૂપાંતરિત કરવું.
- **આંતરશાખાકીય અભિગમ:** વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂક મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, માનવશાસ્ત્ર, રાજનીતિક વિજ્ઞાન, અર્થશાસ્ત્ર વગેરે વિષયોને આવરી લેતો વિષય છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં વ્યક્તિનો સંપૂર્ણ અભ્યાસ કરવામાં આવે છે અને તેથી જ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકને વ્યક્તિને લગતી તમામ શાખાઓને આવરી લેતી શાખા છે. જો મેનેજરને આ જુદી જુદી શાખાઓનું જ્ઞાન હશે તો જ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનો લાભ સંસ્થાની અસરકારકતા વધારવામાં મદદરૂપ થશે.

1.9.2 પડકારો

દરેક સંસ્થાનું ધ્યેય હોય છે કે ઉત્પાદકતામાં સુધારા-વધારા કરી સ્પર્ધાત્મક લાભ મેળવવા. જેના પરિણામે કાર્ય પ્રકૃતિમાં સતત પરિવર્તન આવ્યું છે અને આવતું રહેશે. જેને લીધે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં ઘણા પડકારો ઉભા થયા છે અને ભવિષ્યમાં પણ થશે. પરંતુ, સંતોષજનક બાબત એ છે કે જ્યાં પડકારો છે ત્યાં તેનો સામનો કરવામાટેની તકો પણ ઉપલબ્ધ છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના પડકારો નીચે મુજબ છે:

- કુશળ કર્મચારી
- કુલ ગુણવત્તા વ્યવસ્થાપન
- શ્રમ વૈવિધ્યતા
- નૈતિકતામાં સુધારો
- ગ્રાહકલક્ષી વર્તન

- આર્થિક મંદી
- વૈશ્વિકીરણ
- નેટવર્કવાળી (વર્ચુઅલ) સંસ્થાઓ
- **કુશળ કર્મચારી:** આજ નો પરિવર્તનશીલ યુગ આપણી સમક્ષ ઘણા બધા બદલાવો મૂકી રહ્યો છે. જેમાં તકનીકી, માળખાકીય, સિસ્ટમ વગેરે જેવા બદલાવોનો સમાવેશ થાય છે. જો સંસ્થામાં કાર્ય કરતા કર્મચારી પાસે આ પરિવર્તનને સ્વીકારવાની કુશળતા ન હોય તો સંસ્થા તેના ધ્યેયને પ્રાપ્ત કરી શકતી નથી. કર્મચારીઓ કુશળ રાખવા એ સંસ્થા માટે પડકાર છે. આ પડકારને પહોંચીવળાવા માટે સંસ્થા વિવિધ તાલીમ અને વિકાસના કાર્યક્રમોની ગોઠવણી કરી લોકોની કુશળતામાં જરૂરી એવા બદલાવ લાવી શકે છે.
- **કુલ ગુણવત્તા વ્યવસ્થાપન:** દરેક ગ્રાહક ઓછા ખર્ચે સારી ગુણવત્તાવાળી ચીજવસ્તુઓ ખરીદવાની અભિલાષા રાખે છે. એટલા માટે જ આજે દરેક સંસ્થા માટે કુલ ગુણવત્તા વ્યવસ્થાપન પર ધ્યાન આપવું ખુબ અગત્યનું બની ગયું છે, જે સંસ્થા માટે પડકારરૂપ છે. આ પડકારનો સામનો કરવા માટે સંસ્થાએ ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખવા, સતત એ દિશામાં સંશોધન કરવું અને પોતાના કર્મચારીઓને સશક્ત કરવાની જરૂર હોય છે.
- **શ્રમ વૈવિધ્યતા:** સંસ્થામાં જુદા જુદા ધર્મ, સમુદાય, જ્ઞાતિ, લિંગના લોકો કામ કરતા હોય છે અને સંસ્થાએ આ બધાને એકજુટ રાખી તેમની પાસેથી કાર્ય લેવાનું હોય છે જે એક પડકારરૂપ છે. આ પડકારને પહોંચી વાળવા માટે સંસ્થાએ લોકોની જીવનશૈલી અને કાર્ય વચ્ચે સંતુલન જાળવી રાખવું જરૂરી છે.
- **નૈતિકતામાં સુધારો:** કર્મચારીઓની નૈતિકતા સંસ્થાની ઉત્પાદકતા વધારવા માટે જરૂરી છે. અહીં મેનેજર માટે પડકારરૂપ એ છે કે કર્મચારીના કાર્ય અને સંસ્થાના નિયમો માટે સકારાત્મક વર્તન અને સ્વસ્થ કામનું વાતાવરણ ઉભું કરવું, અહીં મેનેજર કાર્ય અને કાર્યના આંતરિક વાતાવરણ વિશેની સચોટ માહિતી પ્રદાન કરી કર્મચારીના નૈતિક વર્તનમાં સુધારો લાવી શકે છે.
- **ગ્રાહકલક્ષી વર્તન:** ગ્રાહક એ બજારનો રાજા છે. જો એ સંસ્થાના ઉત્પાદન અને સેવાથી સંતુષ્ટ હશે તો જ ઉત્પાદન / સેવાનું વેચાણ વધશે અને સંસ્થાનો વિકાસ થશે. ગ્રાહકોને સંતુષ્ટ રાખવા એ કર્મચારીના હાથમાં છે. જો એ ઉત્પાદનની ગુણવત્તા વધારે, ગ્રાહકો સાથે સારા સંબંધો કેળવે, ગ્રાહકોની માંગને સમજે અને તેને સંતોષવાના પ્રયત્નો કરે તો તેનો ફાયદો સંસ્થાને નફાના સ્વરૂપમાં થશે. અહીં મેનેજર માટે કર્મચારીઓમાં ગ્રાહકલક્ષી વર્તન કેળવવું એ પડકારરૂપ છે. કર્મચારીના કાર્ય પ્રમાણે તેને પ્રોત્સાહિત કરી, કર્મચારીનું યોગ્ય વર્તન કેળવી શકાય છે.
- **આર્થિક મંદી:** જો બજારમાં મંદી હોય તો કર્મચારીઓને સંતુષ્ટ રાખવા સંસ્થા માટે અઘરું થઈ જાય છે. સામાન્ય રીતે મંદી સામે લડવા માટે સંસ્થાઓ અનેક યોજનાઓ બનાવતી હોય છે. જેમાં કર્મચારીઓને છુટા કરવા, પગાર પર કાપ મુકવો કે સમયસર ના આપવો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આર્થિક મંદીના સમયમાં કર્મચારીઓને સારી રીતે સાચવવા એ મેનેજર માટે પડકારરૂપ છે. અહીં તેઓ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનો યોગ્ય ઉપયોગ કરી, કર્મચારીઓને સમજાવીને સંસ્થા સાથે જોડાયેલા રાખી શકે છે.
- **વૈશ્વિકીરણ:** આજના સમયમાં સંસ્થાઓ બજારમાં પોતાનો હિસ્સો વધારવા માટે અને ટોચના ક્રમે પહોંચવા માટે તેમની સીમાઓ દેશ - વિદેશમાં વિસ્તૃત કરી રહ્યા છે. જેના

લીધે વિશ્વ બજારમાં જેટલા ગતિશીલ ઉત્પાદન / સેવા બન્યા છે તેટલા જ ગતિશીલ કર્મચારીઓ પણ બન્યા છે. આ સમયમાં સારા કર્મચારીઓને સંતોષી તેમને સંસ્થા માટે વફાદાર રાખવા, વિદેશી સંસ્થામાં કાર્યની સોંપણી, વિભિન્ન સંસ્કૃતિના લોકોને સાથે રાખીને કાર્ય કરવું આ બાબતો દરેક સંસ્થા માટે પડકારરૂપ છે. જેમાં મેનેજરનું કાર્ય બદલાઈ ગયું છે.

- નેટવર્કવાળી (વર્ચુઅલ) સંસ્થાઓ: આજનો યુગ વર્ચુઅલ યુગ છે ખાસ કરીને કોરોના 19 પછી સામાન્ય સંસ્થાઓએ પણ વર્ચુઅલ કાર્ય કરતા શીખી લીધું છે. જ્યાં કર્મચારીઓ બિન ઓફિસ કે ઘરે થી કાર્ય કરી રહ્યા છે ત્યાં મેનેજરનું કાર્ય બદલાઈ ગયું છે. કર્મચારીઓ સાથે રહીને અને વર્ચુઅલી તેમની સાથે કાર્ય કરવું, આ બંને પરિસ્થિતિમાં મેનેજરની ભૂમિકા અલગ છે. વ્યક્તિ જ્યારે એકલો ઘરેથી કાર્ય કરે છે ત્યારે તેઓને સંસ્થા સાથે જોડી રાખવા અને તેમની પાસે થી જૂથમાં કાર્ય કરાવવું એ મેનેજર માટે પડકારરૂપ છે.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ નીચેના પ્રશ્નોના જવાબ આપો:

1. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનનો અર્થ આપી તેના મૂળભૂત ઘટકો સમજાવો.
2. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન સંસ્થા માટે કેમ મહત્વનું છે? સમજાવો.
3. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના કાર્યક્ષેત્રને ટૂંકમાં સમજાવો.
4. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનની પ્રક્રિયા ઉદાહરણ આપી સમજાવો.
5. કયા કયા પડકારોનો વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં સામનો કરવો પડી શકે છે? ટૂંકમાં સમજાવો.
6. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના અભિગમો પર ટૂંક નોંધ.
7. “વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન બહુશાખાકીય છે” સમજાવો.

⇒ ખાલી જગ્યા પૂરો :

1. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન એ સંસ્થામાં કાર્ય કરતા લોકોના વર્તનની..... સાથે સીધી રીત સંબંધિત છે.
2.ખ્યાલ વ્યક્તિ, જુથ સંસ્થા તેમજ સમગ્ર સામાજિક રચનાને આવરી લે છે અને તેમના સંબંધોનું અર્થઘટન કરે છે.
3. વ્યક્તિને એક સંસ્થા, સમૂહ, સંસાધન અને વ્યક્તિને વ્યક્તિ તરીકે સમજવા માટેનો દ્રષ્ટિકોણ આપે છે.
4.એ એવું વિજ્ઞાન છે જે વ્યક્તિને પોતાનું વર્તન માપવા. સમજવા તેમજ તેમાં બદલાવ કરવા માટે મદદરૂપ થાય છે.
5. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂક.....પ્રક્રિયાને અનુસરે છે.
6. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના માં લોકો, માળખું, ટેકનોલોજી અને વાતાવરણનો સમાવેશ થાય છે.
7. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનો અભિગમ એ બાબત દર્શાવે છે કે મેનેજરનું કાર્ય સંસ્થાની અસરકારકતામાં વધારો કરવાનું છે.
8. કર્મચારીઓ કુશળ રાખવા એ સંસ્થા માટે છે.
9.સંસ્થામાં કર્મચારીઓ બિન ઓફિસ કે ઘરે થી કાર્ય કરે છે.

10. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનો અભિગમ એ બાબત પર ભાર મૂકે છે કે વ્યક્તિની એક પ્રકારની વર્તણૂક જુદી જુદી પરિસ્થિતિમાં જુદા જુદા પરિણામ આપી શકે છે.

જવાબો

1. સમજ, અનુમાન અને નિયંત્રણ	6. મૂળભૂત ઘટકો
2. સાકલ્યવાદી	7. ઉત્પાદકતા
3. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂક	8. પડકાર
4. મનોવિજ્ઞાન	9. નેટવર્કવાળી કે વર્ચઅલ
5. કારણ-અસર	10. પરિસ્થિતિગત



- 2.1 પ્રસ્તાવના
 - 2.2 અર્થ
 - 2.3 વ્યાખ્યા
 - 2.4 સ્વરૂપ
 - 2.5 સિદ્ધાંતો
 - 2.6 કેન્દ્રીયકરણ અને વિકેન્દ્રીયકરણ
 - 2.7 વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના પ્રકારો
 - 2.8 વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું બનાવતી વખતે ધ્યાનમાં રાખવાના મુદ્દા
- ◆ સ્વાધ્યાય

2.1 પ્રસ્તાવના

દરેક કર્મચારી ઉત્પાદનના પરિબળ તરીકે સંસ્થાના ધ્યેય સિદ્ધિમાં મહત્વનો ફાળો આપતો હોય છે. પરંતુ તે સંસ્થાના ધ્યેય સિદ્ધિ માટે ત્યારે જ શ્રેષ્ઠ પરિણામ આપશે જ્યારે સંસ્થામાં કર્મચારીઓ વચ્ચે કાર્યો, સત્તા અને જવાબદારીની સ્પષ્ટતા હશે. એટલા માટે જ સંસ્થામાં દરેક સ્તરના દરેક કર્મચારીના કાર્યો, સત્તા અને જવાબદારીની સ્પષ્ટતા માટે વૈધિકરૂપે એક જાળાની રચના કરવામાં આવે છે, જેને વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું કહેવામાં આવે છે. જેમ શરીરના વિવિધ અવયવોની કામગીરી નક્કી હોય છે તેમજ માળખું પણ સત્તા અને જવાબદારીઓના આધારે સંસ્થાના જુદા જુદા વિભાગોની કામગીરી નક્કી કરે છે. સંસ્થાઓ પોતાની જરૂરિયાત પ્રમાણે જુદા જુદા પ્રકારના માળખાની રચના કરતા હોય છે તેની વિસ્તારથી ચર્ચા પ્રકરણમાં કરેલ છે.

2.2 અર્થ

વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ એક રચના છે જે સંસ્થાના વિવિધ ઘટકો વચ્ચેના સંબંધોની રૂપરેખા આપી, સંસ્થાના હેતુને પ્રાપ્ત કરવા માટેનો માર્ગ મોકળો કરે છે. જે કાર્યની સ્પષ્ટતા, તેનું વર્ગીકરણ તેમજ સત્તા અને જવાબદારીઓની વહેંચણી કરી સંસ્થામાં કાર્ય કરતા લોકો વચ્ચેના સંબંધ સ્થાપિત કરવા માટેની રૂપરેખા આપે છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ કંપનીના આંતરિક સ્તરો વચ્ચે થતી માહિતી વહનની પદ્ધતિ પણ દર્શાવે છે.

2.3 વ્યાખ્યા

મીન્ટરઝબર્ગના મત અનુસાર, “વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખુએ કર્યો, રચના, સંચાલન પ્રક્રિયા, તેમજ લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે પ્રયત્નો કરતા લોકો અને જૂથ વચ્ચેનો સંબંધ દર્શાવતું માળખું છે. માળખુંએ જુદી જુદી પદ્ધતિઓનું સમૂહ છે જે કાર્યને નિર્ધારિત ફરજોમાં વિભાજિત કરે છે અને તેનું સંકલન કરે છે”.

હોલ્ડ અને એન્ટનીના મત અનુસાર, “વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ સંકલન પદ્ધતિ નથી પરંતુ તે તમામ વ્યવસ્થાતંત્રીય પ્રક્રિયાઓને અસર કરે છે. તે સંસ્થાના આંતરિક સંબંધો, સત્તા

અને સંબંધો અને અહેવાલ (રિપોર્ટિંગ), ઔપચારિક સંચાર સાંકળો, જવાબદારીઓ અને નિર્ણયો લેવાના પ્રતિનિધિ મંડળની રચનાનો ઉલ્લેખ કરે છે.

2.4 સ્વરૂપ

વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું સામાન્ય રીતે સંસ્થામાં સત્તા અને જવાબદારી વચ્ચેનો સંબંધ આદેશની અધિક્રમિક સાંકળ દ્વારા દર્શાવે છે.

સત્તા દ્વારા અન્ય પાસેથી કાર્ય લઈ શકાય છે જ્યારે ઉચ્ચ અધિકારી દ્વારા ગૌણ અધિકારીઓને કાર્યની સોંપણી કરવામાં આવે ત્યારે જવાબદારી ઉભી થાય છે જેને પરિણામે ઉચ્ચ અધિકારીઓ અને ગૌણ અધિકારીઓ વચ્ચે સંબંધ સ્થાપિત થાય છે. ગૌણ અધિકારીઓએ ઉચ્ચ અધિકારીઓએ સોંપેલ તમામ જવાબદારીઓનું ચોક્કસ રીતે પૂર્ણ કરવાની હોય છે. તેથી સંસ્થામાં જવાબદારીનો પ્રવાહ નીચેથી ઉપર તરફ ગતિ કરે છે.

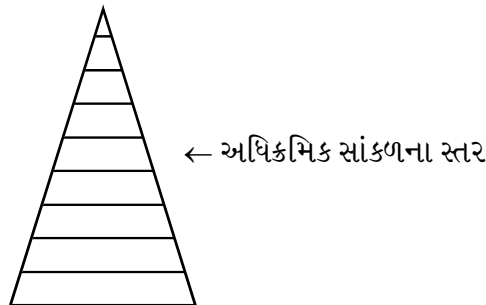
ઉચ્ચ અધિકારી ગૌણ અધિકારીને કાર્યની સોંપણી કરે છે ત્યારે તે કાર્ય પાર પાડવા માટે તેને જરૂરી સત્તાની સોંપણી પણ કરવામાં આવે છે. સંસ્થામાં સત્તાનો પ્રવાહ ઉચ્ચ અધિકારીથી ગૌણ કર્મચારી તરફ એટલે કે ઉપર થી નીચે તરફ ગતિ કરે છે.

કર્મચારી દ્વારા થયેલ કાર્ય કેવું અને કેટલું થયું છે તેના ઉત્તર માટે કર્મચારીનો તરતનો ઉચ્ચ અધિકારી જવાબદાર હોય છે જેને ઉત્તરદાયિત્વ કહેવામાં આવે છે. કાર્યની સોંપણી થઈ શકે છે પરંતુ ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી. તેનો પ્રવાહ પણ નીચે થી ઉપર તરફ ગતિ કરે છે.

સંસ્થામાં કોની પાસે કેટલી સત્તા અને જવાબદારી છે તેમજ કાર્યનું ઉત્તરદાયિત્વ કોનું છે તે નક્કી કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું તૈયાર કરવામાં આવે છે. જે સામાન્ય રીતે ઊભું કે આડું માળખું હોય છે.

● ઊભું (લાઘું) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું :

વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું આદેશની અધિક્રમિક સાંકળ દર્શાવે છે. જો આ સાંકળ લાંબી હોય કે તેની લંબાઈ વધતી જતી હોય તો તેવા માળખાને ઊભું (લાઘું) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું કહેવામાં આવે છે. ઉભા માળખાના દરેક સ્તરે ગૌણ અધિકારી તેમના ઉપરી અધિકારીને માહિતી પહોંચાડશે અને સૌથી ઉપરી અધિકારી આ માહિતીનો ઉપયોગ કરી નિર્ણયો લેશે. આવા વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખામાં સત્તા વધુ કેન્દ્રિત હોય છે. આકૃતિ 2.1 ઊભું માળખું દર્શાવે છે. કેન્દ્રીકરણના ફાયદા અને ગેરફાયદા અહીં લાગુ પડશે.

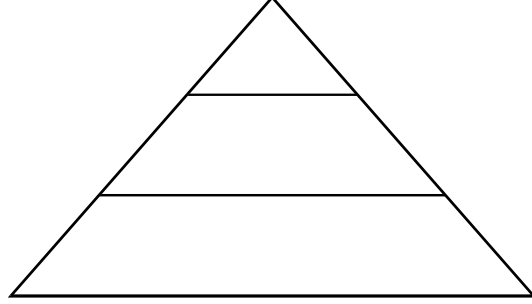


આકૃતિ 2.1 ઊભું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

● આડું કે સપાટ વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું :

આડા વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખામાં આદેશની અધિક્રમિક સાંકળના સ્તર ઓછા હોય છે

અને પહોળાઈ વધારે હોય છે. જે આકૃતિ 2.2 માં દર્શાવેલ છે. આવા માળખામાં એક અધિકારી ઘણાબધા કર્મચારીઓનું સંચાલન કરતો હોય છે એટલે કે કર્મચારી નિયંત્રણનો ગાળો વિશાળ હોય છે. આવા માળખામાં દરેક સ્તરના અધિકારીઓને તેમના કાર્ય પૂરતા નિર્ણયો લેવાની સત્તા હોય છે જે તેમને જવાબદારી સ્વીકારવા માટે તેમજ સંસ્થાના ધ્યેયને પ્રાપ્ત કરવા માટે પ્રેરિત કરે છે.



આકૃતિ 2.2 ઊભું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

આ ઉપરાંત દરેક સ્તરના અધિકારીઓ નવીન અને સર્જનાત્મક બને છે. આવા માળખા ગતિશીલ અને સ્પર્ધાત્મક સંસ્થાઓ માટે ઉપયોગી બની રહે છે. વિકેન્દ્રીકરણના ફાયદા અને ગેરફાયદા અહીં લાગુ પડશે.

2.5 સિદ્ધાંતો

વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાની રચના નીચે દર્શાવેલ સિદ્ધાંતોને ધ્યાનમાં રાખીને કરવામાં આવશે તો માળખું અસરકારક પરિણામ આપશે.

- **ધ્યેયનો સિદ્ધાંત :** વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાની રચના સંસ્થાના ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે થવી જોઈએ. જો માળખું સંસ્થાના ધ્યેયનું વિભાગીય ધ્યેય અને કર્મચારીના ધ્યેય સાથે સંકલન સાધતું હશે તો જ તે અસરકારક પરિણામ આપશે.
- **શ્રમના વિભાજનનો સિદ્ધાંત :** વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું સંસ્થાના જુદા જુદા વિભાગ, એકમો અને કાર્યને વિશેષતા મુજબ વિભાજિત કરતું હોવું જોઈએ.
- **સંકલનનો સિદ્ધાંત :** વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું સંસ્થાની દરેક કામગીરી, વિભાગો અને એકમો સાથે સંકલન સાધતું હોવું જોઈએ.
- **સત્તા અને જવાબદારીની સમાનતાનો સિદ્ધાંત :** સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી સમાન હોવી જોઈએ. જવાબદારીઓને સફળતાપૂર્વક પાર પાડવા માટે જેટલી સત્તાની જરૂર છે તેમજ સત્તાનો ગેરફાયદો ના થાય એવું સંસ્થાકીય માળખું હોવું જોઈએ.
- **નિયંત્રણનો ગાળો :** નિયંત્રણનો ગાળો એ દર્શાવે છે કે એક ઉચ્ચ અધિકારી એકસાથે કેટલા ગૌણ અધિકારીઓનું અસરકારક રીતે સંચાલન કરી શકે છે. હોદ્દાની જરૂરિયાતોના આધારે આ ગાળો નક્કી કરવો જોઈએ.
- **સાતત્યનો સિદ્ધાંત :** સંસ્થા અને તેની કામગીરી હંમેશા રહેશે તે ધ્યાનમાં રાખીને પર્યાવરણીય બદલાવ સામે પ્રતિભાવશીલ અને અસરકારક માળખાની રચના હોવી જોઈએ.
- **સામૂહિક કાર્યનો સિદ્ધાંત :** વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું સંસ્થાને કાર્ય વિશેષતા પ્રમાણે વિભાજિત કરે છે. પરંતુ સંસ્થાના ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે આ વિભાજનમાં પણ સંકલનની જરૂર છે. જે કર્મચારીઓના સામૂહિક કાર્યથી પ્રાપ્ત થઈ શકશે.

- **કાર્યક્ષમતાનો સિદ્ધાંત :** વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એવું હોવું જોઈએ જેમાં ખર્ચ ઓછો અને વળતર વધુ મળે. આ ઉપરાંત કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા અને સંસ્થાની અસરકારકતા વધે.

2.6 કેન્દ્રીયકરણ અને વિકેન્દ્રીયકરણ

કોઈપણ સંસ્થાના ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે સત્તા અને જવાબદારી વચ્ચે સંતુલન જાળવી રાખવું જરૂરી છે. આ સંતુલન જાળવી રાખવા માટે સંચાલકો કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણના ખ્યાલને અમલમાં મુકતા હોય છે. સંચાલકોએ પરિસ્થિતિ પ્રમાણે સત્તા કેન્દ્રિત કે વિકેન્દ્રિત રાખવી તે નક્કી કરવાનું હોય છે. સામાન્ય રીતે જો સંસ્થાનું કદ નાનું હોય તો સત્તા કેન્દ્રિત અને જો કદ વિશાળ હોય તો સત્તા વિકેન્દ્રિત રાખવી હિતાવહ છે.

કેન્દ્રીકરણ :

જો સંસ્થાના તમામ નિર્ણયો લેવાની સત્તા કોઈ એક અધિકારી અથવા ઉચ્ચ સપાટીના ચોક્કસ અધિકારીઓ પાસે જ હોય તો તેને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.

ફાયદા :

- **રહસ્યોની જાળવણી :** સંસ્થાના તમામ કાર્યોને લગતી માહિતી એક જ સપાટીએ કેન્દ્રિત થતી હોવાથી સંસ્થાના રહસ્યોની જાળવણી શક્ય હોય છે.
- **સમાન નીતિ :** સંસ્થાના તમામ નિર્ણયો લેવાની સત્તા ઉચ્ચ સપાટીના અમુક ચોક્કસ અધિકારીઓ પાસે જ હોય છે. તેઓ જ સંસ્થા અને તેની વિવિધ કામગીરીને લગતા નીતિનિયમો ઘડતા હોય છે. અમુક વ્યક્તિઓ જ આ પ્રક્રિયામાં સામેલ હોવાથી સમાન નીતિ સંસ્થામાં લાગુ કરી શકાય છે.
- **સંકલન :** ચોક્કસ અધિકારીઓ પાસે જ આદેશ આપવાની સત્તાને લીધે સંસ્થાની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ અને કર્મચારીઓ વચ્ચે સંકલન સાધી શકાય છે.

મર્યાદા :

- **આપ ખુદશાહી :** અમુક અધિકારીઓ પાસે જ સત્તા હોવાથી ઘણીવાર સત્તાનો ગેરઉપયોગ થઈ શકે છે. તેઓને જે યોગ્ય લાગે તેવા જ નિર્ણયો લેતા હોય છે જેમાં સર્વેનું હિત હોતું નથી.
- **અવૈજ્ઞાનિક નિર્ણયો :** અહીં કોઈ ચોક્કસ પદ્ધતિથી નિર્ણયો લેવાતા નથી.
- **અસહકાર :** નિર્ણયો લેવાની સત્તા ફક્ત ઉચ્ચ સપાટીના અમુક અધિકારીઓ પાસે જ હોવાથી બાકીના કર્મચારીઓ નિર્ણય પ્રક્રિયામાં જોડાઈ શકતા નથી તેમજ પોતાના મંતવ્યો રજૂ કરી શકતા નથી. જેથી કરીને તેઓને નિર્ણય તેમના પર લાદી દેવામાં આવ્યો હોય એવું લાગે છે. જેને પરિણામે નિર્ણય પર કાર્ય કરવા માટે પૂરતો સહયોગ અને સહકાર મળતો નથી.
- **વિશિષ્ટકરણનો અભાવ :** દરેક વ્યક્તિ સંપૂર્ણ નથી. દરેક પાસે માર્યાદિત આવડત અને કાર્યક્ષમતા હોય છે. કેન્દ્રીકરણમાં ઉચ્ચ સપાટીના અધિકારીઓ પાસે જ સત્તા હોવાથી તેઓ તેમની આવડત અને કાર્યક્ષમતા મુજબ નિર્ણયો લેતા હોય છે, સંસ્થાના બાકીના કર્મચારીઓની વિશિષ્ટતાનો ઉપયોગ થઈ શકતો નથી.

વિકેન્દ્રીકરણ :

જો નિર્ણયો લેવાની સત્તા સંસ્થાના દરેક સપાટીએ કાર્ય કરતા અધિકારીઓને તેમના કાર્ય અનુસાર સોંપવામાં આવી હોય તો તેને સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.

ફાયદા :

કેન્દ્રીકરણની અનેક મર્યાદાઓને લીધે આધુનિક સમયમાં સંસ્થાઓમાં વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ પ્રચલિત બન્યો છે. વિકેન્દ્રીકરણના ફાયદા નીચે મુજબ છે.

- **ઝડપી નિર્ણયો :** વિકેન્દ્રીકરણમાં જે-તે કાર્ય સાથે સંકળાયેલા કર્મચારીને જ તેના કાર્યને લગતા નિર્ણયો લેવાની સત્તા સોંપેલ હોય છે. જેથી તે કાર્યને લગતા તમામ નિર્ણયો ઝડપથી અને અસરકારક રીતે લઈ શકાય છે.
- **ઉચ્ચ અધિકારીઓના કાર્યભારમાં ઘટાડો :** વિકેન્દ્રીકરણમાં ઉચ્ચ સપાટીએ મોટાભાગના નિર્ણયો નીતિને લગતા ઘડવાના હોય છે જ્યારે રોજબરોજના કાર્યને લગતા નિર્ણયો મધ્ય અને તળ સપાટીના કર્મચારીઓને સોંપેલ હોય છે. જેથી ઉચ્ચ સપાટીના અધિકારીઓના કાર્યભારમાં ઘટાડો થાય છે.
- **અભિપ્રેરણામાં વધારો :** વિકેન્દ્રીકરણમાં દરેક સપાટીએ કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય અનુસાર સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે છે. જે તેમના આત્મશ્રદ્ધામાં વધારો કરે છે. આ ઉપરાંત જો તેમને લીધેલા નિર્ણયોમાં સફળતા મળે તો એ સફળતા તેમને વધારે સારા નિર્ણયો લેવા માટે અભિપ્રેરણા આપતા રહે છે.
- **સંચાલકીય પ્રતિભાનો વિકાસ :** દરેક સપાટીના કર્મચારીઓ દરેક પરિસ્થિતિમાં તેમના કાર્યને લગતા નિર્ણયો લેતા હોય છે. જે તેમના અનુભવોમાં વધારો કરતા રહે છે. જેના પરિણામે તેમની સંચાલકીય કુશળતા તેમજ પ્રતિભામાં વધારો થાય છે.
- **અસરકારક અંકુશ :** દરેક સપાટીના કર્મચારીઓ પાસે પૂરતી સત્તા હોવાથી તેઓ તેમના તાબા હેઠળ કાર્ય કરતા કામદારો જો કોઈ ભૂલો કરે તો તેઓ તેમના પર યોગ્ય પગલાં ભરી અસરકારક અંકુશ જાળવી શકે છે.
- **સહકાર :** વિકેન્દ્રીકરણમાં વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિથી એકબીજા સાથે ચર્ચા વિચારણા કરીને નિર્ણયો લેવાતા હોવાથી કર્મચારીઓ નિર્ણયોને માન આપે છે અને નિર્ણયો પર કાર્ય કરવા માટે પણ તેમનો પૂરો સહકાર મળે છે.

મર્યાદા :

જેમ સિક્કાની બે બાજુ હોય છે તેમ વિકેન્દ્રીકરણમાં પણ ફાયદાઓ સાથે અમુક મર્યાદાઓ સંકળાયેલી છે જે નીચે દર્શાવેલ છે :

- આવા માળખામાં રહસ્યોની જાળવણી થઈ શકતી નથી.
- નાની સંસ્થાઓમાં વિકેન્દ્રીકરણ કરવાની જરૂર હોતી નથી.
- દરેક સપાટીના અધિકારીઓ પાસે સત્તા હોવાથી નીતિ-નિયમોમાં સમાનતા જળવાતી નથી.
- વિકેન્દ્રીકરણમાં સંકલન સાધવામાં પણ મુશ્કેલીનો અનુભવ થાય છે.

2.7 વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના પ્રકારો

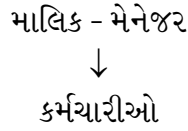
વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના પ્રકારો નીચે મુજબ છે :

- ઉદ્યોગસાહસિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું
- કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

- ઉત્પાદન વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું
- ભૌગોલિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું
- શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું
- જૂથ-આધારિત વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું
- વચ્ચુંઅલ વ્યવસ્થાતંત્ર:

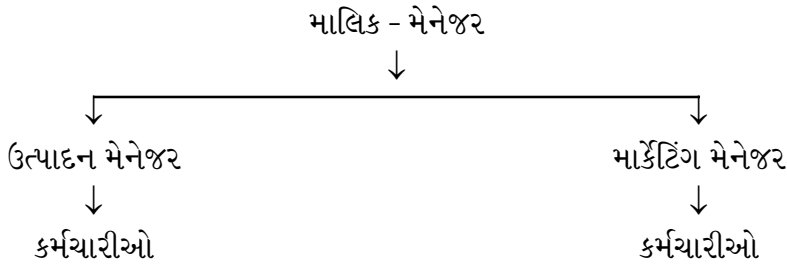
2.7.1 ઉદ્યોગસાહસિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું :

જ્યારે કોઈપણ સંસ્થાની સ્થાપના કરવામાં આવે ત્યારે શરૂઆતના સમયમાં સંસ્થાની કામગીરી નાના પાયે થતી હોય છે તેમજ સંસ્થામાં કાર્ય કરવા માટે પણ બહુ જ ઓછા લોકોની જરૂર પડતી હોય છે દા.ત. સ્ટાર્ટ અપ સંસ્થાનું કદ બહુ જ નાનું હોવાથી આ પ્રકારની સંસ્થામાં વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાની રચના કરવાની કે ઔપચારિક રીતે જવાબદારીઓની સોંપવાની જરૂર પડતી નથી કર્મચારીઓ એક થી વધુ કર્યો સંસ્થાના માલિક કે મેનેજરની દેખરેખ હેઠળ કરતા હોય છે જે આકૃતિ 2.3 માં દર્શાવેલ છે :



આકૃતિ 2.3 ઉદ્યોગસાહસિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું (સ્ટાર્ટ-અપ)

સંસ્થાનો જેમ જેમ વિકાસ થાય તેમ તેમ તેના માળખામાં પણ આડી અને ઉભી વૃદ્ધિ થાય છે જે આકૃતિ 2.4માં દર્શાવેલ છે હવે સંસ્થાના તમામ કાર્યોને બે ભાગમાં વિભાજીત કરી શકાશે. ઉત્પાદન કાર્ય અને સંચાલન કાર્ય અહીં ઉત્પાદન કાર્ય ઉત્પાદન મેનેજર અને સંચાલન કાર્ય માર્કેટિંગ મેનેજર સંભાળશે અને તેમના માર્ગદર્શન હેઠળ કર્મચારીઓ કાર્ય કરશે જ્યારે માલિક સંસ્થાના વ્યૂહાત્મક કાર્યોમાં સામીલ રહેશે.



આકૃતિ 2.4 વિકસતું ઉદ્યોગસાહસિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

ફાયદા :

- આ માળખું સરળ હોય છે
- આવા માળખામાં નિર્ણયો સમયસર લઈ શકાય છે
- આવા માળખામાં સમય અને સંજોગો મુજબ પરિવર્તન કરી શકાય છે

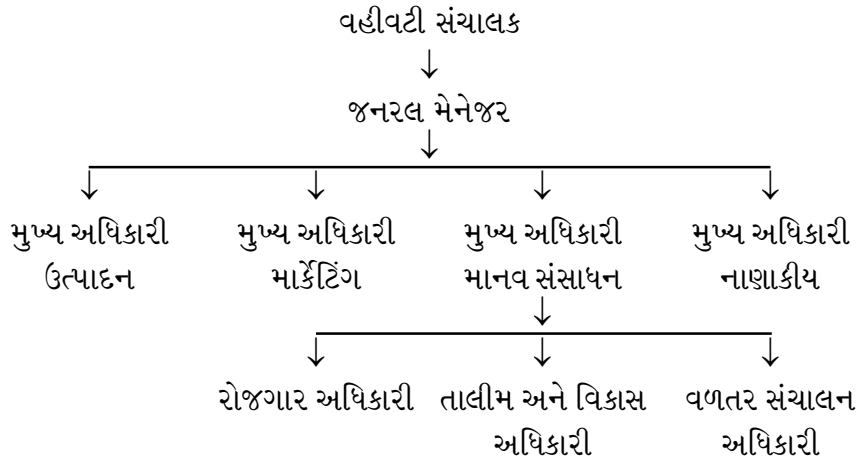
ગેરફાયદા :

- આ પ્રકારના માળખામાં બધા જ નિર્ણયો માલિક લેતા હોય છે જેઓ ઘણીવાર વ્યવસાયિક મેનેજર હોતા નથી.

- જો બજારમાં ઉત્પાદનની માંગ વધી જાય તો આ માળખું તેને પહોંચી વળશે નહિ.
- ખાસ કરીને આ માળખું સ્થાનિક બજાર માટે જ યોગ્ય છે.

2.7.2 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

એવું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું કે જેમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતા નિષ્ણાંત વ્યક્તિઓને જ ચોક્કસ કાર્યોની સોંપણી કરવામાં આવે છે. આ માળખામાં શ્રમ વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને વધારે મહત્વ આપવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી પણ કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. અહીં મુખ્ય સત્તા વહીવટી સંચાલક (મેનેજિંગ ડિરેક્ટર) પાસે હોય છે. આકૃતિ 2.5 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું દર્શાવે છે.



આકૃતિ 2.5 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

ફાયદા :

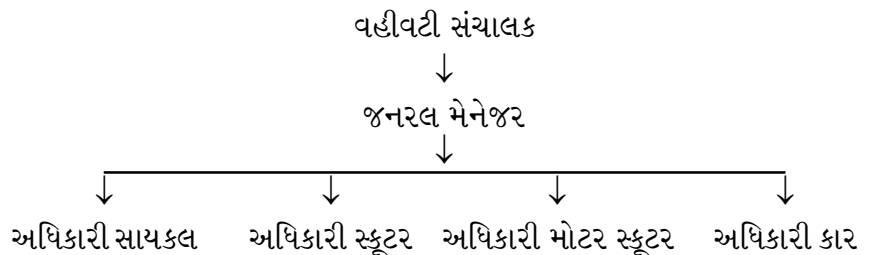
વિશિષ્ટીકરણના આધારે કાર્યની અને સત્તાની સોંપણી થવાથી કાર્યની સ્પષ્ટતા હોય છે. તેમજ કાર્ય બેવડાતું નથી અને ઝડપથી કાર્ય પૂર્ણ કરી શકાય છે.

ગેરફાયદા :

શ્રમ વિભાજનના કારણે ચોક્કસ કાર્ય સારી રીતે કરી શકાય છે પરંતુ કર્મચારીનું કાર્યક્ષેત્ર મર્યાદિત થઈ જાય છે. આ પ્રકારના માળખામાં સંસ્થાના બધા જ કર્મચારીઓ પાસેથી એક સાથે સંકલનમાં કાર્ય કરવાનું અઘરું થઈ જાય છે.

2.7.3 ઉત્પાદન વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

ઉત્પાદન વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એટલે સંસ્થા દ્વારા ઉત્પાદિત ઉત્પાદનો પર આધારિત માળખું. જેમાં ઉત્પાદન કેન્દ્ર સ્થાને હોય છે અને સંસ્થાને અલગ અલગ ઉત્પાદનના આધારે વિભાજિત કરી વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાની રચના કરવામાં આવે છે. જે આકૃતિ 2.6 માં દર્શાવેલ છે.



આકૃતિ 2.6 ઉત્પાદન વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

ફાયદા :

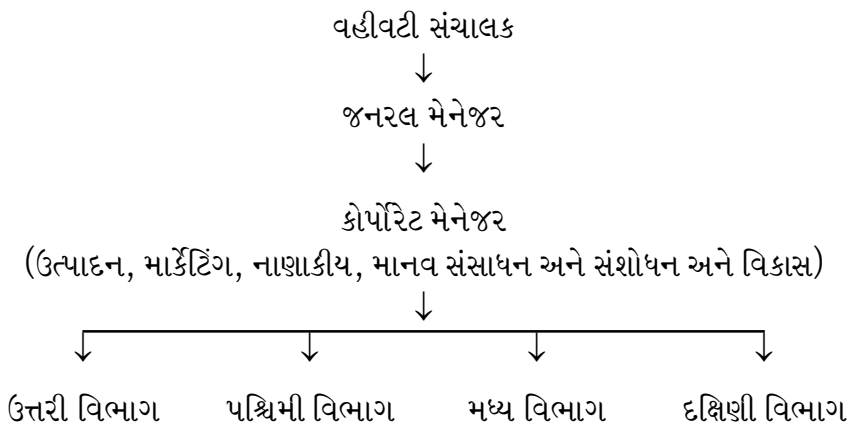
- જે સંસ્થા એક કરતા વધારે પ્રકારના ઉત્પાદનો ઉત્પાદિત કરતી હોય તેમના માટે આ માળખું યોગ્ય છે.
- એક ઉત્પાદનને લગતા તમામ કાર્યોમાં સંકલન સાધી શકાય છે.
- સંસ્થાને એ બાબતની સ્પષ્ટતા હોય છે કે તેનું કયું ઉત્પાદનનું એકમ નફો કરે છે અને કયું નુકશાન.
- ગ્રાહકની જરૂરિયાતોને વધુ અસરકારક રીતે પૂરી કરી શકે છે તેમજ બજારના ફેરફારોને વધુ ઝડપથી પ્રતિસાદ આપી શકે છે.

ગેરફાયદા :

- સંસ્થાના સંસાધનો બેવડાય છે દા.ત. દરેક વિભાગ માટે અલગ વેચાણ ટીમની જરૂર પડશે.
- સંસ્થાના લક્ષ્યને પ્રાપ્ત કરવાને બદલે વિભાગીય લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવા પર વધારે ભાર મુકવામાં આવશે જેને પરિણામે વિભાગો વચ્ચે પ્રતિકૂળ સ્પર્ધા સર્જશે જે સંસ્થાને તેના વ્યૂહાત્મક ધ્યેયો હાંસલ કરવામાં અડચણો ઉભી કરશે.
- વિભાગો વચ્ચેના કેટલાક નિર્ણયો અસંગત હોઈ શકે છે દા.ત. વળતર, બઢતી વગેરે.

2.7.4 ભૌગોલિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું :

જો સંસ્થાનું વિભાજન ભૌગોલિક સ્થાન (વિસ્તાર) પ્રમાણે કરવામાં આવે તો તે માળખાને ભૌગોલિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું કહેવામાં આવે છે. જ્યારે સંસ્થા પોતાના એકમો દેશ-વિદેશના જુદા જુદા વિસ્તારમાં ચલાવતા હોય ત્યારે કાર્ય અને સંચાલનને સરળ બનાવવાના હેતુથી સંસ્થાને વિસ્તાર પ્રમાણે વિભાજિત કરવામાં આવે છે. આવા માળખાનું સૌથી સરળ ઉદાહરણ ભારતીય રેલવે છે. ભારતીય રેલવે ચાર ભાગમાં વિભાજિત છે જેમાં ઉત્તરી રેલવે, પશ્ચિમી રેલવે, મધ્ય રેલવે તેમજ દક્ષિણી રેલવેનો સમાવેશ થાય છે. આકૃતિ 2.7 ભૌગોલિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું દર્શાવે છે.



આકૃતિ 2.7 ભૌગોલિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

ફાયદા :

- સ્થાનિક ગ્રાહકો સાથે ગાઢ સંચાર હોવાથી ઉત્પાદન અને સેવા ચોક્કસ ભૌગોલિક પ્રદેશની આબોહવા અને સાંસ્કૃતિક જરૂરિયાતોને અનુરૂપ પુરી પાડી શકાય છે.

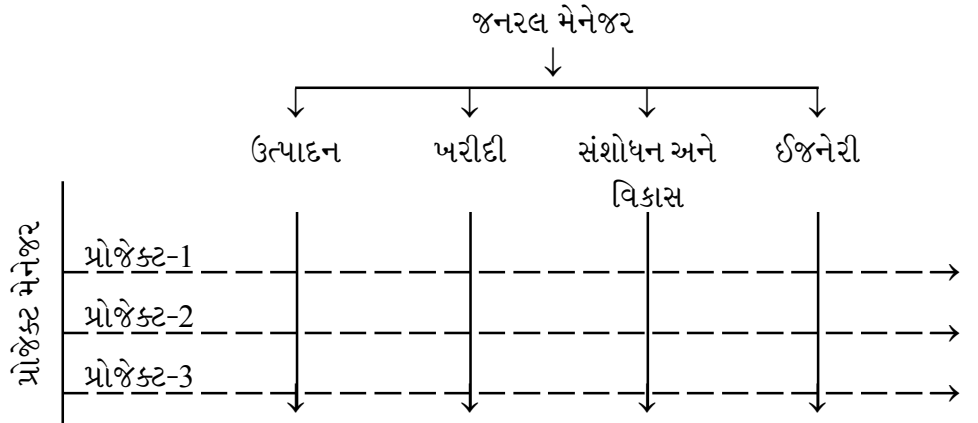
- દરેક સ્થાન પર મજબૂત સહયોગી ટીમો કાર્યરત કરી શકાય છે.
- વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સકારાત્મક સ્પર્ધાને પ્રોત્સાહિત કરવાની ક્ષમતા આવા માળખામાં હોય છે.
- જો વિવિધ સંસ્કૃતિઓ, નિયમો, ભાષાઓ અને ગ્રાહક પસંદગીઓ જે ભૌગોલિક વિસ્તારમાં સંસ્થા ચાલે છે ત્યાં અસ્તિત્વમાં હોય તો આ પ્રકારનું માળખું અર્થપૂર્ણ છે.

ગેરફાયદા :

ભૌગોલિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાનો મુખ્ય ગેરફાયદો એ છે કે સ્થાનિક અને કેન્દ્રીય વ્યવસ્થાપન વચ્ચે સંઘર્ષની સંભાવના ઉભી થઈ શકે છે, કારણ કે વ્યક્તિગત વિભાગો પાસે પોતાના વિભાગના નિર્ણયો લેવા માટેની સ્વાયત્તા હોય છે. આ માળખામાં પણ નોકરીઓ, સંસાધનો અને કાર્યો બેવડાય છે.

2.7.5 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું (Matrix Organization)

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ બે પ્રકારના માળખાના સમન્વયથી બનતું આધુનિક માળખું છે. કાર્યાનુસાર અને પ્રોજેક્ટ માળખાના સંયોજનથી બનતા માળખાને શ્રેણિક માળખું કહેવામાં આવે છે. આ પ્રકારના માળખામાં બંને પ્રકારના માળખાના લક્ષણો જોવા મળે છે. જેના પરિણામે કાર્ય વિશિષ્ટીકરણ અને પ્રોજેક્ટ સંચાલનથી થતા ફાયદાઓનો લાભ મળી રહે છે. પરંતુ, કર્મચારીને બહુવિધ આદેશનું પાલન કરવાનું હોય છે.



આકૃતિ 2.8 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

આ પ્રકારના માળખામાં પ્રોજેક્ટ પ્રમાણે પ્રોજેક્ટ મેનેજરની નિમણુંક કરવામાં આવે છે. તેમની જવાબદારી સમયસર પ્રોજેક્ટને સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવાની હોય છે. જ્યારે પ્રોજેક્ટ પર કાર્ય કરવા માટે જરૂરી નિષ્ણાંતો જુદા જુદા કાર્ય વિભાગો જરૂરિયાત પ્રમાણે પુરા પાડતા હોય છે. આ કાર્ય નિષ્ણાંતોને બંને ઉપરી અધિકારીઓના હુકમનું પાલન કરવાનું હોય છે. તેમજ પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ થતા તેમને તેમના મૂળ કાર્ય પ્રમાણેના વિભાગમાં હાજર થઈ જવાનું હોય છે. આકૃતિ 2.8 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું દર્શાવે છે.

ફાયદા :

- સંસ્થાઓ પાસે નવા નવા પ્રોજેક્ટો આવતા રહેતા હોય છે. તે પ્રોજેક્ટ પર કાર્ય કરવા માટે વારંવાર લોકોની નિમણુંક કરવાની જરૂર પડતી નથી. પરંતુ સંસ્થા પાસે કાર્ય અનુસાર પહેલાથી જ નિમણુંક કરેલા કર્મચારીઓનો ઉપયોગ કરવાનો હોવાથી સંસાધનોનો વ્યવસ્થિત ઉપયોગ શક્ય બને છે.

- વિવિધ વિભાગો એકસાથે કામ કરતા હોવાથી તેમની વચ્ચે આંતરવિભાગીય સંચાર અને સહયોગ પણ બહેતર હોય છે.
- જુદા જુદા પ્રોજેક્ટ પર કાર્ય કરવાની તક મળવાને કારણે કર્મચારીઓને તેમના આંતરવ્યક્તિત્વ કૌશલ્યો, સંદેશાવ્યવહાર કૌશલ્યો જેવા અનેક કૌશલ્યો વિકસાવવાની તક મળી રહે છે.

ગેરફાયદા :

- કાર્યાનુસાર મેનેજર અને પ્રોજેક્ટ મેનેજર વચ્ચે સત્તા વ્યાખ્યાયિત ન હોવાને કારણે ચોક્કસ વ્યવસ્થાપક ભૂમિકાઓ વિશે મૂંઝવણ ઊભી થઈ શકે છે.
- ઘણીવાર કર્મચારીઓની કાર્યાત્મક ભૂમિકાઓ અને પ્રોજેક્ટ ભૂમિકાઓ વચ્ચેની જવાબદારીઓનું વિભાજન સ્પષ્ટ ન હોવાને કારણે પણ મૂંઝવણ ઊભી થતી હોય છે.
- ઘણીવાર સૌનું કાર્ય કોઈનું પણ કાર્ય રહેતું નથી અને કોઈ પણ તેની જવાબદારી હાથમાં લેતું નથી. જેને કારણે એવા નિર્ણયો કે જેના માટે બંને મેનેજરો જવાબદાર હોય તેવા નિર્ણયોમાં વિલંબ થવાની શક્યતા રહેતી હોય છે.
- કર્મચારી પર કામનું ભારણ વધી જાય છે, કારણ કે તેમના પ્રોજેક્ટનો કાર્યભાર ઘણીવાર તેમની નિયમિત કાર્યાત્મક ફરજો ઉપરાંત આપવામાં આવતો હોય છે. જેના કારણે કર્મચારીઓ કાર્યો પૂર્ણ કરવામાં નિષ્ફળ થઈ શકે છે અથવા સમયની મર્યાદાઓને કારણે તેમના કામની ગુણવત્તાને નુકસાન થઈ શકે છે.
- કર્મચારી પાસે બેવડી જવાબદારી હોવાને કારણે તેમની કામગીરીનું માપન અઘરું થઈ જાય છે.

2.7.6 જૂથ-આધારિત વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

જૂથ-આધારિત વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખામાં સંસ્થાઓ તેમની ચોક્કસ ભૂમિકાઓ અથવા તેઓ જે કાર્યો કરે છે તેની સરળતા અને જટિલતાને ધ્યાનમાં લીધા વિના તમામ કર્મચારીઓના મૂલ્ય અને મહત્ત્વ પર ભાર મૂકે છે. જૂથ-આધારિત માળખામાં, કાર્યો અને પ્રક્રિયાઓ કર્મચારીઓના જૂથો દ્વારા નિયંત્રિત કરવામાં આવે છે. જેને લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે સમયમર્યાદા સાથે ચોક્કસ પ્રોજેક્ટ સોંપવામાં આવે છે. આ પ્રકારના માળખામાં, કર્મચારીઓને પાસે વધુ સ્વાયત્તતા અને નિર્ણયો લેવાની સત્તા હોય છે.

ફાયદા :

જૂથ-આધારિત માળખામાં કોઈ મેનેજર હોતા નથી અથવા બહુવિધ ટીમોની દેખરેખ માત્ર એક જ મેનેજર કરતા હોય છે, જેના કારણે કર્મચારીઓ વચ્ચે વાતચીત વધુ મુક્ત અને અસરકારક હોય છે. જૂથ-આધારિત સંસ્થાઓમાં એવા બહુવિધ સ્તરોનો અભાવ હોય છે. જેથી કર્મચારીઓ પોતાના સૂચનો અને નવા વિચારો સરળતાથી પોતાના ઉચ્ચ અધિકારી સમક્ષ મૂકી શકે છે. જેને લીધે સંસ્થાના કામના મુદ્દાઓને ઝડપથી ઉકેલી શકાય છે. તદુપરાંત જૂથ-આધારિત સંસ્થાઓ પરંપરાગત રીતે રચાયેલી સંસ્થાઓ કરતાં વધુ લવચીક હોય છે. જેમાં કર્મચારીઓને તેમની કુશળતા અને પ્રતિભાને મહત્તમ બનાવવા અને નવા પડકારો સાથે પ્રેરિત રાખવા માટે એક જૂથમાંથી બીજા જૂથમાં ફેરબદલી કરી શકાય છે.

ગેરફાયદા :

જૂથ-આધારિત વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખામાં વ્યક્તિત્વના સંઘર્ષો કાર્યક્ષમતા અને જૂથ સંવાદિતાને નકારાત્મક અસર કરી શકે છે. અહીં મેનેજર પાસે એકતા જાળવવા માટે એક

કર્મચારીને જૂથમાંથી બહાર ખસેડવાનો વિકલ્પ હોય છે, વિક્ષેપિત કર્મચારીએ બીજા જૂથ સાથે રહી કાર્ય કરવું પણ એક પડકાર બની શકે છે.

વ્યક્તિગત ભિન્નતાને કારણે દરેક કર્મચારીઓ જૂથમાં કાર્ય કરવા માટે યોગ્ય નથી. કેટલાક કર્મચારીઓ જ્યારે એકલા કાર્ય કરતા હોય છે ત્યારે તેઓ વધુ કાર્યક્ષમતા સાથે સારું પરિણામ આપી શકે છે. તેમજ ઘણીવાર અસક્ષમ કર્મચારી જૂથના બીજા સક્ષમ કર્મચારીઓ વચ્ચે છુપાઈ જાય છે. જેમાં જૂથનો દરેક કર્મચારી સમાન પ્રયાસો કરી રહ્યા છે તેની ખાતરી કરવા માટે મેનેજરોને વ્યક્તિગત કામગીરીના લક્ષ્યોને અમલમાં મૂકવાની જરૂર પડી શકે છે.

2.7.7 વર્ચ્યુઅલ વ્યવસ્થાતંત્ર :

વર્ચ્યુઅલ વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે એવું માળખું કે જેમાં સંસ્થાના કર્મચારીઓ એકબીજા સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે જોડાયેલા હોતા નથી. આ ઈલેક્ટ્રોનિક નેટવર્ક સંસ્થાકીય અને ભૌગોલિક સીમાઓ પૂરતા માર્યાદિત હોતા નથી. આવા માળખાને સીમા રહિત માળખું પણ કહેવાય છે જે ઉભા અને આડા વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના અવરોધો દૂર કરે છે. આવું માળખું સહિયારા હેતુને પ્રાપ્ત કરવા માટે માહિતી અને સંચાર તકનીકોની મદદ લે છે. જેમાં કોમ્પ્યુટર, ફોન, ઈન્ટરનેટ અને ઈમેલ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આવા માળખાના અસ્તિત્વનો આધાર માહિતી અને સંચાર તકનીકોના સાધનો છે કારણ કે તેમની પાસે કોઈ નિશ્ચિત ભૌગોલિક સ્થાન નથી.

વર્ચ્યુઅલ વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના લક્ષણો નીચે મુજબ છે :

- ગતિશીલ : આવું માળખું વધારે ગતિશીલ હોય છે.
- સપાટ વ્યવસ્થાતંત્ર : સામાન્ય રીતે આવું માળખું સપાટ હોય છે. જેમાં આડા કે ઉભા માળખાના અવરોધો હોતા નથી.
- સત્તા લવચીકતા : આવા માળખામાં પરિસ્થિતિ પ્રમાણે સત્તામાં પણ ફેરફાર થતા રહેતા હોય છે.
- અનૌપચારિક સંચાર : આવા માળખામાં વ્યવસ્થિત અને સ્થિર સંચાર વ્યવસ્થાનો અભાવ જોવા મળે છે. સંચાર વ્યવસ્થામાં જરૂરિયાત મુજબ સતત ફેરફારો થતા રહેતા હોય છે.
- હેતુ-લક્ષી : આવા માળખામાં સંસ્થાનો હેતુ કેન્દ્ર સ્થાને હોય છે.
- અસ્પષ્ટ સંસ્થાકીય સીમાઓ : આ સીમા રહિત માળખું છે. તેથી અહીં સીમાઓની સ્પષ્ટતા હોતી નથી.
- કાર્ય માટે માહિતીની વહેંચણી : કાર્ય કરવા માટે આવશ્યક એવી માહિતીની વહેંચણી સંસ્થા સાથે જોડાયેલ તમામ કર્મચારીઓને કરવામાં આવે છે.
- ગ્રાહક અભિગમ : આવા માળખામાં ગ્રાહક સંતુષ્ટિ પ્રાથમિક ઉદ્દેશ હોય છે.

2.8 વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું બનાવતી વખતે ધ્યાનમાં રાખવાના મુદ્દા

વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું સંસ્થામાં સત્તા અને જવાબદારી વચ્ચેના સંબંધોમાં પારદર્શિતા પ્રદાન કરવામાં મદદ કરે છે. તેમજ માહિતીની સંપૂર્ણ અને સમયસર જાહેર કરવાની ખાતરી પણ આપે છે. પરંતુ આવા ફાયદા તો જ થાય જો માળખાની રચના કરતી વખતે નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ ધ્યાનમાં લીધા હશે.

સ્પષ્ટતા : સંસ્થાનું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું સ્પષ્ટ હોવું જોઈએ. માળખું એવું હોવું જોઈએ કે જે દરેક કર્મચારીઓને તેમની તેમજ અન્ય કર્મચારીઓની ભૂમિકાઓ, સત્તા અને જવાબદારીઓ તેમજ તેમની વચ્ચેના સંબંધની સ્પષ્ટતા દર્શાવે.

લવચીક : સંસ્થાનું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું લવચીક હોવું જોઈએ. જેથી કરીને સંસ્થાના જીવન ચક્ર દરમિયાન સંસ્થા જે કોઈ તબક્કામાંથી પસાર થઈ રહી હોય તે મુજબ તેના માળખામાં જરૂરી એવા બદલાવ લાવી શકાય.

કદ : સંસ્થાનું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ સંસ્થાના કદ પર આધારિત હોય છે. જો સંસ્થાનું કદ નાનું હોય તો આડુ માળખું રચી શકાય જેમાં આદેશની અધિકમિક સાંકળ ટૂંકી હોય અને સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ હોય. પરંતુ જો કદ મોટું હોય તો વ્યૂહાત્મક રીતે સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ કરી ઉભા માળખાની રચના કરવી જોઈએ.

વ્યૂહાત્મક : દરેક સંસ્થા બજારમાં પ્રથમ સ્થાને રહેવાનું પસંદ કરે છે. જેના કારણે તેઓ સમય અને પરિસ્થિતિને અનુરૂપ વ્યૂહરચના બનાવતા હોય છે. જેમાં ઉત્પાદનમાં નવીનીકરણ, અસરકારક ઉત્પાદન ખર્ચ, ઉપલબ્ધ ઉત્પાદનને વધુ કાર્યક્ષમ બનાવવું વગેરે હોય શકે. જ્યારે સંસ્થાના માળખાની રચના કરવામાં આવે ત્યારે તે માળખું સંસ્થાની વ્યૂહરચના સાથે બંધબેસતું હોવું જોઈએ.

વાતાવરણ : દરેક સંસ્થા તેના આંતરિક તેમજ બાહ્ય વાતાવરણમાં કાર્ય કરે છે. આ વાતાવરણ સ્થિર છે કે અસ્થિર છે તે ધ્યાનમાં રાખીને માળખાની રચના કરવી હિતાવહ છે. સંસ્થાના માળખામાં સતત બદલાવ સંભવ નથી એટલા માટે જ્યારે માળખાની રચના કરવામાં આવે ત્યારે તેની સ્થિરતાનું અવલોકન કરી તેની રચના કરવી જોઈએ.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- 1) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાની વ્યાખ્યા આપી તેના સ્વરૂપ વિશે ચર્ચા કરો.
- 2) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના સિદ્ધાંતો સમજાવો.
- 3) કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચેનો તફાવત આપો.
- 4) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના પ્રકારો વિશે ટૂંકમાં સમજાવો.
- 5) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું આકૃતિ સહિત વિસ્તારથી સમજાવો.
- 6) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું તેના ફાયદા અને ગેરફાયદા સાથે વિસ્તારથી સમજાવો.
- 7) જૂથ આધારિત માળખા વિશે ટૂંકમાં સમજાવો.
- 8) સત્તા, જવાબદારી અને ઉત્તરદાયિત્વને ટૂંકમાં સમજાવો.
- 9) 'વચ્ચુંઅલ વ્યવસ્થાતંત્ર એ સીમારહિત માળખું છે'. ચર્ચા કરો.
- 10) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું બનાવતી વખતે ક્યાં ક્યાં મુદ્દા ધ્યાનમાં રાખવા જોઈએ ?

⇒ નીચે આપેલ વિકલ્પોમાંથી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી ખાલી જગ્યા પૂરો :

1. સંસ્થાના વિવિધ ઘટકો વચ્ચેના સંબંધોની રૂપરેખા આપી, સંસ્થાના હેતુને પ્રાપ્ત કરવા માટેનો માર્ગ મોકળો કરે છે.

- | | |
|---------------------------|----------|
| A) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું | B) સત્તા |
| C) જવાબદારી | D) આયોજન |

2. વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું સામાન્ય રીતે સંસ્થામાં સત્તા અને જવાબદારી વચ્ચેનો સંબંધ દ્વારા દર્શાવે છે.
 - A) વ્યવસ્થાતંત્ર
 - B) આદેશની અધિકમિક સાંકળ
 - C) દોરવણી
 - D) આયોજન
3. સંસ્થામાં પ્રવાહ ઉચ્ચ અધિકારી થી ગૌણ કર્મચારી તરફ ગતિ કરે છે.
 - A) ઉત્તરદાયિત્વનો
 - B) સત્તાનો
 - C) જવાબદારીનો
 - D) કેન્દ્રીકરણનો
4. સોંપણી થઈ શકતી નથી.
 - A) ઉત્તરદાયિત્વની
 - B) સત્તાની
 - C) જવાબદારીની
 - D) વિકેન્દ્રીકરણની
5. જો અધિકમિક સાંકળ લાંબી હોય કે તેની લંબાઈ વધતી જતી હોય તો તેવા માળખાને વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું કહેવામાં આવે છે.
 - A) ઊભું
 - B) આડું
 - C) આડું અને ઊભું બંને
 - D) શ્રેણિક
6. નીચેનામાંથી એ વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાનો સિદ્ધાંત નથી.
 - A) ધ્યેયનો સિદ્ધાંત
 - B) સંકલનનો સિદ્ધાંત
 - C) આયોજનનો સિદ્ધાંત
 - D) સાતત્યનો સિદ્ધાંત
7. જો સંસ્થાના તમામ નિર્ણયો લેવાની સત્તા કોઈ એક અધિકારી અથવા ઉચ્ચ સપાટીના ચોક્કસ અધિકારીઓ પાસે જ હોય તો તેને સત્તાનું કહેવામાં આવે છે.
 - A) ઉત્તરદાયિત્વ
 - B) કેન્દ્રીકરણ
 - C) વિકેન્દ્રીકરણ
 - D) આડું માળખું
8. જે માળખામાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાંત વ્યક્તિને જ ચોક્કસ કાર્યોની સોંપણી કરવામાં આવે તો તેવા માળખાને વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું કહેવામાં આવે છે.
 - A) શ્રેણિક
 - B) ભૌગોલિક
 - C) જૂથ આધારિત
 - D) કાર્યાનુસાર
9. વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ બે પ્રકારના માળખાના સમન્વયથી બનતું આધુનિક માળખું છે.
 - A) ઉત્પાદન
 - B) જૂથ આધારિત
 - C) શ્રેણિક
 - D) વર્ચ્યુઅલ

10. માળખાને સીમા રહિત માળખું પણ કહેવાય છે.

- A) વર્ચ્યુઅલ B) કાર્યાનુસાર
C) કેન્દ્રીકરણ D) ભૌગોલિક

જવાબ :

- (1) - A (2) - B (3) - B (4) - A (5) - A
(6) - C (7) - B (8) - D (9) - C (10) - A



- 3.1 પ્રસ્તાવના
- 3.2 અર્થ
- 3.3 અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયા
- 3.4 માસ્લોનો જરૂરીયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિધ્ધાંત
- 3.5 થિયરી X અને થિયરી Y
- 3.6 બે પરિબળ સિધ્ધાંત
- 3.7 ઈઆરજી થિયરી
- 3.8 મેકલેલેન્ડની જરૂરીયાતોનો સિધ્ધાંત
- 3.9 વિક્ટરનો અપેક્ષા સિધ્ધાંત
- 3.10 સમાનતાનો સિધ્ધાંત

- ◆ સ્વાધ્યાય
- ⇒ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

3.1 પ્રસ્તાવના :

સંચાલકના સૌથી મહત્વપૂર્ણ કાર્યો પૈકી એક ખુબ જ મહત્વનું કાર્ય કર્મચારીઓને તેમની શ્રેષ્ઠશ્રમતા મુજબ કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહન આપવું. કર્મચારીઓની કાર્ય પ્રત્યેનો જુસ્સો વધારવો, તેમની કાર્ય પ્રત્યેની રુચિ વધારવી, કાર્ય પ્રત્યેનો તેમનો અભિગમ હકારાત્મક બનાવવો. આ તમામ કાર્યોને અભિપ્રેરણના કાર્ય તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ એક એવી મનોવૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે. જેના દ્વારા સંચાલકો કર્મચારીઓની શ્રેષ્ઠ કાર્યક્ષમતા દ્વારા ધંધાકીય એકમના પૂર્વ નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે. અહીં કર્મચારીઓની અંદર રહેલ ઈચ્છાઓ, જરૂરિયાતો, મહત્વકાંક્ષાઓને એ રીતે વાળવામાં આવે છે કે તેઓ તેમની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતાનો ઉપયોગ કરે અને પોતાના અને ધંધાકીય એકમના ધ્યેય એક સાથે સિદ્ધ કરી શકે. આમ, અભિપ્રેરણના કાર્ય દ્વારા કર્મચારીઓની સર્જન શક્તિ તથા કાર્ય કુશળતામાં વધારો કરવામાં આવે છે.

3.2 અર્થ :

સરળ શબ્દોમાં જો કહેવામાં આવે તો અભિપ્રેરણ એ એક એવું મહત્વનું કાર્ય છે જે કામદારોને પ્રોત્સાહન આપી તેમનું શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન (કામગીરી) દર્શાવી ધંધાના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. તેને કારને કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદકતા બંનેમાં સુધારો થાય છે. આમ, અભિપ્રેરણ એ સ્વ્યાલ્નાન હાર્દ સમાન છે.

- અભિપ્રેરણ અંગે આપને એવું કહી શકીએ કે,
- તે એક આંતરિક લાગણી છે જે કર્મચારીઓને વધુ કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે.

- કર્મચારીઓની ઈચ્છાઓ, જરૂરિયાતો, લાગણીઓ, મહત્વકાંક્ષાઓને ચોક્કસ દિશા તરફ વાળવાનું કાર્ય છે.
- કર્મચારીઓમાં રહેલ નિષ્ક્રિય શક્તિઓને, શ્રમતાઓને જાગૃત કરી તેને સક્રિય કરવાનું કાર્ય છે.
- કર્મચારીઓની સર્જનાત્મકતા, ઉત્પાદકતા, કાર્યક્ષમતા વધારવાનું કાર્ય છે.
- કર્મચારીઓનો કાર્ય પ્રત્યેનો જુસ્સો વધારવાનું કાર્ય છે.
- કામ પ્રત્યેનો કર્મચારીઓનો અભિગમ હકારાત્મક બનાવવાનું કાર્ય છે.
- કાર્ય પ્રત્યે તેની રુચિ અને કર્મચારીનો સંતોષ વધારવાનું એક ખુબજ અગત્યનું કાર્ય છે.

3.3 અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયા :

અભિપ્રેરણનું કાર્ય એ કર્મચારીઓની પ્રાપ્તિ અને તેમની જાળવણી અંગેનું ખુબ જ મહત્વનું કાર્ય છે. આ કાર્યને લીધે જ કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમના ધ્યેય સાથે સકારાત્મક રીતે જોડાયેલા રહે છે. આ ઉપરાંત અભિપ્રેરણ દ્વારા જ કર્મચારીઓનો જુસ્સો, કાર્યક્ષમતા, ઉત્પાદકતા પણ વધારી શકાય છે. અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયા કર્મચારીમાં રહેલ વણસંતોષાયેલી ઈચ્છાઓ, લાગણીઓ, જરૂરિયાતો વગેરેમાંથી આરંભ થાય છે. દા.ત. ધંધાકીય એકમના કોઈ કર્મચારીને એમ લાગે કે તેનો પગાર ઓછો છે તેમાં વધારો થવો જોઈએ, તેની બઢતી થવી જોઈએ, તેને વધુ પડકારજનક કામ મળવા જોઈએ, તેને અન્ય કર્મચારીઓ કરતા વધુ છુટછાટો, રજાઓ તથા લાભ મળવા જોઈએ. આ સંજોગોમાં કર્મચારીની જે વણસંતોષાયેલી ઈચ્છાઓ, જરૂરિયાતો અને લાગણીઓ છે તેને સંતોષ આપવા માટે અભિપ્રેરણનું કાર્ય આરંભ થાય છે.

❖ અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયા : સામાન્ય રીતે અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયામાં નીચે જણાવેલ તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે.

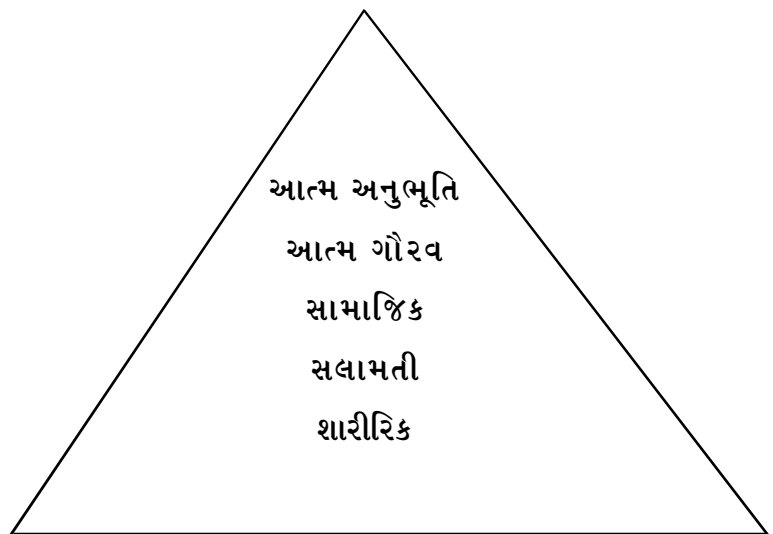
- 1) જરૂરિયાતની ઓળખ : અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયાનો આ પ્રથમ અને સૌથી મહત્વના તબક્કામાં કર્મચારીઓની કઈ કઈ જરૂરિયાતો એવી છે જે હજુ સુધી વણસંતોષાયેલી છે તેની ઓળખ કરવાની હોય છે. આ વણસંતોષાયેલ જરૂરિયાતોને સંતોષવા માટે કર્મચારીની અંદર તણાવ (તાણ) ઉભું થાય છે અને આ જ આંતરિક તણાવ (તાણ) તેને લક્ષ્યાંકો (ધ્યેયો) નિર્ધારિત કરવામાં અને ત્યાર બાદ તેમને સિદ્ધ કરવામાં સહાયક થાય છે.
- 2) જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવાના રસ્તાની શોધખોળ : આ તબક્કા દરમિયાન કર્મચારીની વણસંતોષાયેલ જરૂરિયાતો અને ઈચ્છાઓને પૂર્ણ કરવા માટેના જુદા જુદા વિકલ્પોની શોધ કરવામાં આવે છે. હકીકતમાં કર્મચારીની વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો કર્મચારીની વિચાર પ્રક્રિયાઓને ઉત્તેજિત કરે છે અને કર્મચારીને કોઈ ચોક્કસ કાર્ય અપનાવવાનો નિર્દેશ કરે છે.
- 3) ધ્યેયોની (લક્ષ્યોની) પસંદગી : અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયાના આ ત્રીજા તબક્કા દરમિયાન કર્મચારીઓની વણસંતોષાયેલ જરૂરિયાતો તથા તેને પૂર્ણ કરવા માટેના જુદા જુદા વિકલ્પોને આધારે યોગ્ય ધ્યેયોની પસંદગી કરવામાં આવે છે.

- 4) **કર્મચારીની કામગીરી :** આ તબક્કા દરમિયાન કર્મચારી દ્વારા તેની વણસંતોષાયેલ જરૂરિયાતોને સંતોષવા માટે તેના દ્વારા કોઈ ચોક્કસ કામગીરી કરવામાં આવે છે કે જેથી તે તેણે નક્કી કરેલ ધ્યેયો કે લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરી શકે.
- 5) **કર્મચારીની કામગીરીના વળતર સ્વરૂપે પુરસ્કાર અથવા સજા :** કર્મચારી દ્વારા તેની વણસંતોષાયેલ જરૂરિયાત સંતોષવા માટે તથા તેણે નિર્ધારિત કરેલ ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે તેણે કરેલ કામગીરીને આધારે તેને પુરસ્કાર અથવા સજા આપવામાં આવે છે. જો તેણે કરેલ કાર્ય ધંધાકીય એકમ માટે અનુકુળ, હકારાત્મક ધ્યેય સિદ્ધિમાં સહાયક હોય તો તેને વળતર સ્વરૂપે પુરસ્કાર આપવામાં આવે છે. પરંતુ જો તેણે કરેલ કાર્ય ધંધાકીય એકમ માટે પ્રતિકુળ હોય કે નકારાત્મક હોય કે ધંધાની ધ્યેય સિદ્ધિમાં અવરોધક હોય તો તેને તેના કાર્ય માટે સજા આપવામાં આવે છે.
- 6) **વણસંતોષાયેલ જરૂરિયાતોનું પુન :** મૂલ્યાંકન: જ્યારે કોઈ કર્મચારી દ્વારા તેની વણસંતોષાયેલ જરૂરિયાતોને સંતોષવા માટે કોઈ ચોક્કસ કામગીરી કરવામાં આવે અને તેના પરિણામ સ્વરૂપે પુરસ્કાર પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે ત્યાર બાદ અભ્ય કોઈ વણસંતોષાયેલ ઈચ્છા કે જરૂરિયાત જે લાગણી ઉદભવે છે જેને કારને સમગ્ર અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાનું પુનરાવર્તન થાય છે.

❖ **અભિપ્રેરણા સિદ્ધાંતો :**

3.4 (A) માસ્લોનો જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિદ્ધાંત :

અભિપ્રેરણા સિદ્ધાંતો પૈકી સૌથી વધુ પ્રચલિત અને ઉપયોગી સિદ્ધાંત અબ્રાહમ માસ્લોનો જરૂરિયાતોના અગ્રતાક્રમનો સિદ્ધાંત છે. આ સિદ્ધાંતમાં માસ્લો જણાવે છે કે દરેક વ્યક્તિની જરૂરિયાતોને જુદી જુદી પાંચ અગત્યતાક્રમમાં રજૂ કરી શકાય છે. માસ્લોએ માનવીની જરૂરિયાતોને તેમની અગત્યતાને આધારે પાંચ તબક્કા વાળા પિરામિડ તરીકે દર્શાવેલ છે. આ પિરામિડમાં મૂળભૂત જરૂરિયાતો તળિયેથી શરૂ થાય છે. તે સંતોષાયા બાદ એની ઉપરનો તબક્કો સલામતી ત્યારબાદ પ્રેમ અને સામાજિક સ્વીકાર ત્યાર બાદ આત્મગૌરવ અને ત્યાર બાદ આત્મ-અનુભૂતિ એમ પિરામિડ તૈયાર કરવામાં આવેલ છે.



❖ માસ્લોનો જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ

- 1) શારીરિક જરૂરિયાતો : આ જરૂરિયાતોમાં માનવીની મૂળભૂત પ્રાથમિક જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે. જે જીવન ટકાવી રાખવા માટે અતિ આવશ્યક છે. દા.ત. હવા, પાણી, ખોરાક, કપડા, રહેઠાણ, સેક્સ અને અન્ય શારીરિક જરૂરિયાતો.
- 2) સલામતીની જરૂરિયાત : આ જરૂરિયાતમાં માનવીની પોતાના શરીર, સ્વાસ્થ્ય, પરિવાર તથા તેના સંપત્તિની સલામતીનો સમાવેશ થાય છે. શારીરિક જરૂરિયાતો પછી આ સૌથી આવશ્યક જરૂરિયાત છે. તેમાં શારીરિક તથા માનસિક હાનિ સામે સલામતી અને સુરક્ષાનો સમાવેશ થાય છે.
- 3) સામાજિક જરૂરિયાત : આ જરૂરિયાતમાં માનવી, સમાજ તરફથી પ્રેમ, સહકાર, સ્વીકાર, મિત્રતા, આત્મીયતા, સંબંધ વગેરેની ઈચ્છા રાખે છે. તે સમાજમાં સ્વીકાર થાય, સમાજ કે જુથનો ભાગ બને તેમ ઈચ્છે છે. સલામતીની જરૂરિયાત પૂર્ણ થતા આ સામાજિક જરૂરિયાત ઉભી થતી હોય છે.
- 4) આત્મગૌરવ (પ્રતિષ્ઠા): આ જરૂરિયાતોને સામાન્ય રીતે બે વિભાગમાં વહેંચી શકાય છે. 1) આંતરિક અને 2) બાહ્ય.
 - 1) આંતરિક જરૂરિયાત : તેમાં વ્યક્તિ આત્મ સન્માન, ગૌરવ, સિદ્ધિ પ્રાપ્તિ, કાર્ય નિપુણતા તથા સ્વાતંત્ર્ય જેવી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે જ્યારે
 - 2) બાહ્ય જરૂરિયાત : તેમાં અન્ય વ્યક્તિઓ તરફથી માન, સન્માન, ઓળખ, પ્રતિષ્ઠા, આદર જેવી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.
- 5) આત્મ અનુભૂતિની જરૂરિયાત : આ જરૂરિયાત સૌથી ઉંચી કક્ષાની જરૂરિયાત છે. દરેક વ્યક્તિ તેને પૂર્ણ કરવાની ઈચ્છા રાખતો હોતો નથી. સામાન્ય રીતે આ જરૂરિયાતમાં “આત્મ પરિપૂર્ણતા”, “વ્યક્તિગત વિકાસ” અને “ટોચના અનુભવો” શોધવાનો પ્રયાસ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

માસ્લોએ આ સિદ્ધાંતની સમજૂતીમાં એ સ્પષ્ટતા કરી છે કે કોઈ પણ જરૂરિયાત ક્યારેય પણ પૂર્ણ પાને સંતોષાતી નથી અને જે જરૂરિયાત નોંધપાત્ર રીતે મહદઅંશે સંતોષાઈ જાય ત્યાર બાદ તે જરૂરિયાત અભિપ્રેરણ માટે ઉપયોગી રહેતી નથી. આમ જે જરૂરિયાત મહદઅંશે સંતોષાતી જાય તેમ તેમ આગળની જરૂરિયાત સંતોષવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે અને વણસંતોષાયેલી અગાઉની જરૂરિયાત અભિપ્રેરણ માટે ચાલક બળ પૂરું પાડે છે. આથી જો કોઈ સંચાલક માસ્લોના સિદ્ધાંત મુજબ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપવા માંગતો હોય તો તેણે સૌપ્રથમ એ જાણવું જરૂરી છે કે તેની કઈ જરૂરિયાતો સંતોષાયેલ છે અને કઈ જરૂરિયાતો હજી સંતોષાઈ નથી.

માસ્લોએ આ જરૂરિયાતોને ઉપલા વર્ગ અને નિચલા વર્ગની જરૂરિયાતો એમ વિભાજીત કરેલ છે. તેમણે શારીરિક અને સલામતીની જરૂરિયાતોને નિચલા વર્ગની જરૂરિયાતો (Lower - order needs) તરીકે અને સામાજિક, ગૌરવ અને આત્મ-અનુભૂતિને ઉપલા વર્ગની જરૂરિયાતો તરીકે (Higher order needs) દર્શાવી છે. સામાન્ય રીતે ઉપલા વર્ગની જરૂરિયાતો આંતરિક રીતે જ્યારે નિમ્ન વર્ગની જરૂરિયાતો બાહ્ય સમાજ દ્વારા સંતોષાતી હોય છે.

માસ્લોનો આ સિધ્ધાંત અમેરિકા (USA) જેવા દેશો સાથે વધુ સુસંગત છે. પરંતુ જાપાન, ગ્રીસ અને મેક્સિકો જેવા દેશોમાં શારીરિક જરૂરીયાત કરતાં સલામતીની જરૂરીયાત વધુ અગત્યતા ધરાવે છે. તે જે રીતે ડેનમાર્ક, સ્વીડન, નોર્વે, નેધરલેન્ડ, ફિનલેન્ડ જેવા દેશોમાં સામાજિક જરૂરીયાતો સૌથી વધુ મહત્વની છે.

માસ્લોના આ સિધ્ધાંતને સમગ્ર વિશ્વમાં પ્રસિદ્ધિ અને સમર્થન મળેલ છે. ખાસ કરીને સંચાલનનું કાર્ય કરતા સંચાલકો દ્વારા આ સિધ્ધાંત સાહજિક, તર્કબદ્ધ અને સમજવામાં ખુબ જ સરળ છે. જો કે જરૂરીયાતો માસ્લોએ જણાવેલ અગત્યતાક્રમમાં જ હોય છે અને વણસંતોષાયેલ જરૂરીયાતો જ અભિપ્રેરણ કરે છે તેના પૂરતા પુરાવા મળેલ નથી.

3.5 થિયરી X અને થિયરી Y :

આ સિધ્ધાંતમાં ડગ્લાસ મેકગ્રેગરે માનવ સ્વભાવના બે જુદા વ્યૂહો દર્શાવ્યા છે. જે પૈકી એક મૂળભૂત રીતે નકારાત્મક લક્ષણો (વ્યવહાર) દર્શાવે છે જેને “થિયરી X” તરીકે દર્શાવવામાં આવેલ છે. જ્યારે “થિયરી Y” માનવ સ્વભાવના હકારાત્મક લક્ષણો (વર્તન) ઉપર ભાર મુકે છે. તેમના મત મુજબ વ્યક્તિઓના સ્વભાવ વિશે સંચાલકોની દ્રષ્ટિ વિવિધ ધારણાઓ ઉપર આધારિત હોય છે.

❖ થિયરી Xની ધારણાઓ:

- કર્મચારી કાર્ય કરવાનું પસંદ કરતો નથી. કામ કરવાનું ટાળે છે. સ્વભાવે આળસુ હોય છે.
- કર્મચારી કાર્ય કરવાનું પસંદ ન કરતો હોવાથી ધંધાકીય એકમના ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે
- કર્મચારીઓમાં જુસ્સો કે મહત્વકાંક્ષા હોતા નથી અથવા ખુબ જ ઓછા હોય છે.
- સામાન્ય રીતે કર્મચારીઓ જવાબદારી ઉપાડવાનું પસંદ કરતા નથી.
- કર્મચારીઓ ધંધામાં આવતા નવા પરિવર્તનોનો સ્વીકાર કરવા મહદઅંશે રાજી હોતા નથી.

❖ થિયરી Yની ધારણાઓ:

- કર્મચારીઓ કાર્ય કરવાનું પસંદ કરે છે. તેઓ તેમના કાર્ય પ્રત્યે સમર્પિત અને નિષ્ઠાવાન હોય છે.
- ધંધાકીય એકમના પૂર્વ નિર્ધારિત ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે બાહ્ય નિયંત્રણ, ધાક-ધમકી અથવા જબરજસ્તીની જરૂર પડતી નથી. તેમી મોટા ભાગે આત્મ-નિયંત્રણનો ઉપયોગ કરે છે.
- કર્મચારીઓમાં ધંધાકીય એકમ પ્રત્યે વફાદારી અને પ્રતિબદ્ધતા જોવા મળતી હોય છે.
- સામાન્ય રીતે કર્મચારી જવાબદારી સ્વીકારવાનું પસંદ કરતા હોય છે.
- ધંધામાં આવતા નવા પરિવર્તનોનો સરળતાથી સ્વીકાર કરે છે.
- કર્મચારીઓની કુશળતા, બુદ્ધિશક્તિ અને સર્જનાત્મકતાનો ઉપયોગ ધંધાકીય

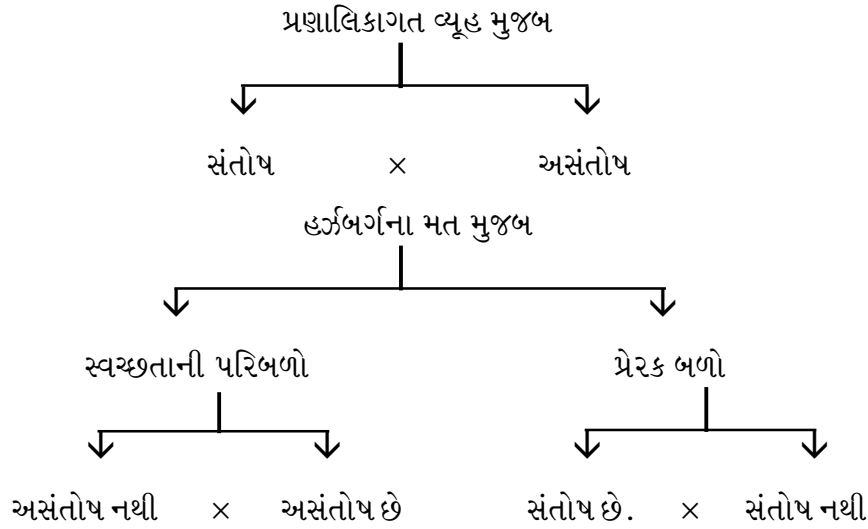
એકમની પ્રગતી માટે કરી શકાય છે.

ઉપરોક્ત ચર્ચાને આધારે એવું કહી શકાય કે “થિયરી X” કર્મચારીઓની કામ પ્રત્યેની નકારાત્મક દ્રષ્ટિકોણની અને “થિયરી Y” કર્મચારીઓની કામ પ્રત્યેની હકારાત્મક દ્રષ્ટિકોણની રજૂઆત કરે છે. જો આ સિધ્ધાંતની માર્ગોના સિધ્ધાંત સાથે સંગતતા કરતા એવું કહી શકાય કે થિયરી X એ કર્મચારીઓની શારીરિક અને સલામતીની જરૂરિયાત સાથે સંકળાયેલ છે જ્યારે “થિયરી Y” કર્મચારીઓની સામાજિક તથા આત્મ ગૌરવ તથા પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત સાથે સંકળાયેલ છે.

શ્રી મેકગ્રેગર પણ “થિયરી Y” ને “થિયરી X” કરતાં વધુ માન્ય અને વાજબી માનતા હતા. તેમના મત મુજબ આ “થિયરી Y” મેનેજરોને કાર્ય માટેનું અનુકૂળ વાતાવરણ તૈયાર કરવામાં અને પ્રોત્સાહનના કાર્યમાં મદદરૂપ થાય છે. થિયરી Y ધંધાકીય એકમમાં જૂથ ભાવના વિકસાવે છે, નિર્ણય પ્રક્રિયામાં કર્મચારીઓનો ફાળો તથા સહકાર પ્રાપ્ત કરાવી આપે છે. કર્મચારીઓના પોતાના ધ્યેય અને ધંધાકીય ધ્યેયો વચ્ચે એકવાક્યતા સ્થાપવામાં મદદરૂપ થાય છે.

3.6 બે પરિબળ સિધ્ધાંત :

ઈ.સ. 1959 માં ફેડરિક હર્ઝબર્ગે દ્વિ-પરિબળ સિધ્ધાંત અથવા પ્રેરક - સ્વચ્છતા સિધ્ધાંત રજૂ કર્યો. આ મનોવૈજ્ઞાનિકે જુદા જુદા કર્મચારીઓને તેઓ તેમની નોકરીથી શું ઇચ્છે છે અંગે વિગતવાર જણાવવાનો પ્રયોગ કર્યો અને તેને આધારે એવું નક્કી કર્યું કે નોકરીના કેટલાક પરિબળો એવા છે કે જે સંતોષ આપે છે જ્યારે કેટલાક પરિબળો એવા છે કે જે અસંતોષને અટકાવે છે. હર્ઝબર્ગનો મત પ્રણાલિકાગત મત કરતા થોડોક જુદો છે.



❖ હર્ઝબર્ગે નોકરીના પરિબળોને બે વિભાગોમાં વિભાજીત કર્યા છે.

A સ્વચ્છતાના પરિબળો : આ એવા પરિબળો છે કે જે કાર્યના સ્થળ પર કાર્ય પ્રેરણા માટે અતિ આવશ્યક છે. જો કે માત્ર આ પરિબળોથી જ કર્મચારીઓ સંતોષ અનુભવતા નથી પરંતુ જો આ પરિબળોની ગેરહાજરી હોય તો તે કર્મચારીઓને અસંતોષ તરફ દોરી જાય છે. આ પરિબળો જો વાજબી પ્રમાણમાં નોકરીના સ્થળે હોય તો કર્મચારીઓમાં અસંતોષ હોતો નથી. તેઓ શિસ્ત અને શાંતિ જાળવે

છે અને ધંધામાં ટકી રહે છે. આથી જ આ પરિબળોને “જાળવણીના પરિબળો” તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે સ્વચ્છતાના પરિબળોમાં નીચે જણાવેલ પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે.

- પુરતો અને વાજબી પગાર.
- કંપનીની વહીવટી નીતિઓ વાજબી અને સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ. અતિ કઠોર કે જડ ન હોવી જોઈએ.
- કર્મચારી તથા તેના પરિવારના આરોગ્યની સંભાળ અંગેની યોજનાઓ તથા તેમના લાભ અને સહાય માટેની યોજનાઓ.
- કાર્ય સ્થળ અને કાર્યની સ્થિતિ સલામત, સ્વચ્છ અને આરોગ્યપ્રદ હોવા જોઈએ.
- કર્મચારી-કર્મચારી વચ્ચેના સંબંધો, કર્મચારીના તેના ઉપરી અધિકારીઓ તથા તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો સહકારપૂર્ણ હોવા જોઈએ. સંબંધોમાં અપમાન, અસહકાર, પૂર્વગ્રહ કે પક્ષપાત ન હોવો જોઈએ.
- કર્મચારીઓને નોકરીની સલામતી પૂરી પાડવી જોઈએ.

B પ્રેરણાત્મક પરિબળો : હર્ષભર્ગના મત મુજબ સ્વચ્છતાના પરિબળો અસંતોષ દુર કરે છે પરંતુ કર્મચારીઓને સંતોષ પૂરો પાડતા નથી તેમજ તેમને વધુ સારા કાર્ય માટે પ્રોત્સાહન કે પ્રેરણા પણ પૂરી પાડતા નથી. પ્રેરણાત્મક પરિબળો દ્વારા જ કર્મચારીઓને તેમની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતા મુજબ કામ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે. આથી જ આ પરિબળોને સંતોષકારક પરિબળો પણ કહેવામાં આવે છે.

- પ્રેરણાત્મક પરિબળોમાં નીચેના પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે.
 - પડકારજનક, રસપ્રદ અને અર્થપૂર્ણ કાર્ય:- જ્યારે કર્મચારીને આપવામાં આવેલ કાર્ય પડકારજનક અથવા મનોરંજક કે અર્થપૂર્ણ હોય ત્યારે કર્મચારી જાતે શ્રેષ્ઠ કાર્ય કરવા પ્રેરિત થાય છે.
 - બઢતીની તકો :- કર્મચારીને શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા માટે કર્મચારીઓને બઢતીની તકો આપવી જોઈએ.
 - કર્મચારીનાં વ્યક્તિત્વનો વિકાસ થાય તેવા કાર્યો આપવા જોઈએ.
 - જવાબદારી :- કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય માટે જવાબદારી સોંપવી જોઈએ. તેમના પર વિશ્વાસ રાખવો જોઈએ. નિયંત્રણ ઘટાડવું જોઈએ.
 - પ્રશંસા અને સન્માન: કર્મચારીઓના સારા કર્મોની પ્રશંસા કરવી જોઈએ તેમજ તેમનું સન્માન કરવું જોઈએ.

❖ બે પરીબળ સિધ્ધાંતની મર્યાદાઓ :- અન્ય સિધ્ધાંતોની જેમ આ સિધ્ધાંતની પણ કેટલીક મર્યાદાઓ છે. જે નીચે મુજબ છે.

1. પરિસ્થિતિ-જન્ય પરિબળોની અવગણના :- આ સિધ્ધાંત પરિસ્થિતિને કારણે ઉભા થતા પરિબળોની અવગણના કરે છે.

2. ઉત્પાદકતાનાં પરિબળની અવગણના :- હર્જબર્ગે તેણે કરેલ સંશોધનમાં સંતોષના તત્વ પર ભાર મુક્યો પરંતુ ઉત્પાદકતાના પરિબળને અવગણ્યો છે.
3. વિશ્વસનીયતા અનિશ્ચિત છે:- આ સિધ્ધાંતની એક મર્યાદા એ છે કે તેની વિશ્વસનીયતા અનિશ્ચિત છે.
4. સંતોષ માપવાનું કાર્ય:- આ સિધ્ધાંતમાં હર્જબર્ગે સંતોષ માપવા માટે કોઈ ચોક્કસ અને વ્યાપક માપદંડનો ઉપયોગ કર્યો ન હતો.
5. પક્ષપાતથી મુક્ત નથી:- હર્જબર્ગનો આ સિધ્ધાંત પક્ષપાતથી મુક્ત નથી.
6. બ્લુ-કોલર કામદારોની અવગણના:- આ સિધ્ધાંતમાં બ્લુ-કોલર કામદારો એટલે કે કઠોર શારીરિક શ્રમ કરતા કામદારોની અવગણના કરવામાં આવી છે.

3.7 ઈઆરજી (ERG) થિયરી :-

ક્લેટન એલડરફેરે માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો જે સિધ્ધાંત છે તેની શરતોમાં તેણે ફેરફાર કરી આ સિધ્ધાંતને ફરીથી વ્યાખ્યાયિત કર્યો. જેને પ્રોત્સાહનની ઈઆરજી થિયરી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. તેમણે માસ્લોની જરૂરિયાતના અગ્રતાક્રમને ત્રણ સરળ અને વ્યાપક વિભાગોમાં વિભાજિત કરી છે. જ્યાં E = Existance = અસ્તિત્વ, R = Relatedness = સંબંધિતતા અને G = Growth = વૃદ્ધિ છે.

E * અસ્તિત્વની જરૂરિયાતો : આ જરૂરિયાતમાં વ્યક્તિની જે મૂળભૂત જરૂરિયાતો છે તેનો સમાવેશ થાય છે. જેવી કે વ્યક્તિની શારીરિક જરૂરિયાતો તથા સલામતીની જરૂરિયાતોનો તેમાં સમાવેશ થાય છે. વ્યક્તિની ખોરાક, પાણી, હવા, કપડાં, સલામતી, શારીરિક પ્રેમ, સ્નેહ વગેરે. માસ્લોની જરૂરિયાતોનાં અગ્રતાક્રમનાં પ્રથમ બે સ્તર પણ અસ્તિત્વની જરૂરિયાતો દર્શાવે છે.

R * સંબંધિતતાની જરૂરિયાત : તેમાં સામાજિક અને બાહ્ય સન્માન સાથે સંકળાયેલ જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે. પરિવારના સભ્યો, મિત્રો, સહકર્મચારીઓ, માલિક તથા સંપર્કમાં આવતા અન્ય લોકો સાથેના સંબંધો, માન સન્માનની જરૂરિયાત. માસ્લોના સિધ્ધાંતમાં આ ત્રીજા અને ચોથા સ્તરની જરૂરિયાતો છે.

G * વૃદ્ધિ : આ વર્ગમાં વ્યક્તિની આત્મ સન્માન અને આત્મ અનુભૂતિની જરૂરિયાતનો સમાવેશ થાય છે. આ જરૂરિયાત વ્યક્તિને કંઈક સર્જનાત્મક કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહન આપે છે. અહીં વ્યક્તિ તેના આંતરિક વ્યક્તિત્વનો વિકાસ કરવા પ્રયત્ન કરે છે. માસ્લોના સિધ્ધાંતમાં આ જરૂરિયાતો ચોથા અને પાંચમાં સ્તરમાં છે.

ઉપરોક્ત જરૂરિયાતો જુદી જુદી વ્યક્તિઓ માટે જુદી જુદી હોઈ શકે છે. તેમ છતાં એલડરફેરના મત મુજબ “અસ્તિત્વની જરૂરિયાતો સૌથી વધુ નક્કર અને ચકાસવા માટે સૌથી સરળ હોય છે. સંબંધિતતાની જરૂરિયાતો અસ્તિત્વની જરૂરિયાતો કરતા ઓછી નક્કર હોય છે. કારણ કે દરેક વ્યક્તિના વિશિષ્ટ ધ્યેયો જુદા જુદા હોય છે.

❖ ઈઆરજી થિયરી અને માસ્લોના મોડેલમાં તફાવત:

ઈઆરજી થિયરી અને માસ્લોનો જરૂરિયાતોને અગ્રતાક્રમનો સિધ્ધાંત આમ સમાન લાગતા હોવા છતાં તેમની વચ્ચે મુખ્યત્વે નીચે જણાવેલ ત્રણ તફાવત છે.

- 1) માસ્લોના સિધ્ધાંત મુજબ જરૂરિયાતો તેના ચોક્કસ ક્રમમાં જ સંતોષાય છે. એટલે કે, જ્યાં સુધી નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતો ન સંતોષાય ત્યાં સુધી ઉપલા સ્તરની જરૂરિયાતો ઉદભવતી નથી. પરંતુ ઈઆરજી સિધ્ધાંત મુજબ નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતો સંતોષાવવી જરૂરી નથી.
- 2) ઈઆરજી થિયરી મુજબ જો પ્રમાણમાં વધુ મહત્વની જરૂરિયાત ન સંતોષાય તો વ્યક્તિ ઓછા મહત્વની જરૂરિયાત સંતોષવા માટે પ્રયત્ન વધારશે. એટલે કે વૃદ્ધિની જરૂરિયાત ન સંતોષાય તો સંબંધિતતા અથવા અસ્તિત્વની જરૂરિયાતો વધુ સંતોષવાનો પ્રયત્ન કરશે.
- 3) માસ્લોનો સિધ્ધાંત બધા જ વ્યક્તિઓ માટે જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ સમાન ગણે છે જ્યારે એલડરફરની ઈઆરજી થિયરી જુદા જુદા લોકો માટે જરૂરિયાતોને અલગ અલગ પાડવાની મંજૂરી આપે છે. દા.ત. કોઈ કલાકાર વ્યક્તિ વૃદ્ધિની જરૂરિયાતને અસ્તિત્વની જરૂરિયાત કરતા ઉપર રાખી શકે છે.

3.8 મેકલેલેન્ડની જરૂરિયાતોનો સિધ્ધાંત :

આ એક એવી થિયરી (સિધ્ધાંત) છે. જે અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયાને સમજાવે છે કે જરૂરિયાતો કઈ છે તથા તે કઈ રીતે ઉદભવે છે તથા તેમનું સંચાલન કઈ રીતે કરવું. ડેવિડ મેકલેલેન્ડ એક અમેરિકન મનોવૈજ્ઞાનિક હતા. તેમણે તેમની જરૂરિયાતોના સિધ્ધાંત અથવા (Achievement Theory of Motivation) એચીવમેન્ટ થિયરી ઓફ મોટીવેશન વિકસાવી. આ સિધ્ધાંત “સિદ્ધિ”, “શક્તિ” અને “જોડાણ” એવા ત્રણ મહત્વના પાસાની આસપાસ ફરે છે.

આ સિધ્ધાંત 1960 ના દાયકામાં વિકસિત થયો હતો. આ સિધ્ધાંતમાં મેકલેલેન્ડ જણાવે છે કે આપણી ઉંમર, ધર્મ, જાતિ, જ્ઞાતિ, સંસ્કૃતિ, પરંપરાઓ વગેરેને ધ્યાનમાં લીધા વિના આપણે ઉપરની ત્રણ માંથી એક જરૂરિયાત ધરાવીએ છીએ અને તેના દ્વારા પ્રેરણા પણ પામીએ છીએ. આ સિધ્ધાંતને મેકલેલેન્ડ દ્વારા પ્રાપ્ત કરેલ જરૂરિયાતો તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. કારણ કે આ જરૂરિયાતો વ્યક્તિને તેના જીવનમાં મળેલ અનુભવોને આધારે સમય આકાર આપે છે. આ સિધ્ધાંત (Three Need Theory) “શ્રી નીડ્સ થિયરી” તરીકે પણ ઓળખાય છે. આ સિદ્ધાંત આલ્ફ્રેડ માસ્લોની નીડ હાયરાર્કી થિયરીથી પ્રેરિત છે.

- 1) **સિદ્ધિ :** (સિદ્ધિની જરૂરિયાત) આ એક એવા પ્રકારની જરૂરિયાત છે. જે વ્યક્તિને શ્રેષ્ઠ કાર્ય કરવા માટે પ્રેરે છે. તે તેમના કાર્ય દ્વારા પ્રખ્યાત થવા પ્રયત્ન કરે છે. આવા લોકો ઉચ્ચ સિદ્ધિની જરૂરિયાતો ધરાવે છે. તેઓ વધુ પડકારક્ષમ કાર્ય કરવાનું પસંદ કરે છે. તેઓ ઓછા વળતર અને ઓછા જોખમ વાળી પરિસ્થિતિને ટાળી વધુ જોખમ અને વધુ વળતર વાળી સ્થિતિને પસંદ કરે છે. તેઓ પોતાને માટે ઉચ્ચ ધ્યેયો નિર્ધારિત કરે છે અને આ ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે સંઘર્ષ કરે છે. તેઓ પોતાના કાર્યમાં શ્રેષ્ઠ અને નિષ્ણાંત થવાનો પ્રયત્ન કરે છે. દ.ત. જો તેઓ ડોક્ટર હોય તો પ્રખ્યાત ડોક્ટર થવાનો તથા ચિત્રકાર હોય તો પ્રખ્યાત ચિત્રકાર થવાનો પ્રયત્ન કરે છે. પ્રેરણાનું ઉચું સ્તર તેમણે વધુ પ્રતિભાશાળી બનાવે છે અને તેને કારણે તેઓ વધુ સિધ્ધિઓ હાંસલ કરી શકે છે.

સિદ્ધિની જરૂરિયાત ધરાવતાં વ્યક્તિઓ પોતાના ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે નવા

સંશોધનો, નવી પદ્ધતિઓ વિકસાવે છે. તેઓ ગણતરીપૂર્વકનું જોખમ લેતા હોય છે. તેમને માટે નાણાં કરતા નામના (સિદ્ધિ) વધુ મહત્વની હોય છે. તેઓ સામાન્ય રીતે એકલા કાર્ય કરવાનું પસંદ કરતાં હોય છે. તેઓ નિર્ણયો લેવાથી ગભરાતા નથી તેમજ અન્ય વ્યક્તિના પ્રતિભાવોની કદર પણ કરતા હોય છે.

- 2) **શક્તિ: (શક્તિની જરૂરિયાત) :** આ એક એવી જરૂરિયાત છે. જેમાં એક વ્યક્તિ બીજા વ્યક્તિ ઉપર સત્તા જાળવી રાખવાની તથા તેના પર પોતાનું અંકુશ રાખવાની ઈચ્છા ધરાવે છે અને તે વ્યક્તિ પોતાની ઈચ્છાઓ તથા જરૂરિયાતો અનુસાર બીજા વ્યક્તિના વર્તન તથા નિર્ણયને બદલી શક્તિ હોય. વ્યક્તિની આત્મગૌરવની જરૂરિયાત અને પ્રતિષ્ઠા વધારવાની ઈચ્છા વ્યક્તિને આ જરૂરિયાત તરફ દોરી જાય છે. આ જરૂરિયાત ધરાવનાર વ્યક્તિ પોતાની ઈચ્છાઓ, મત, માન્યતા, નિર્ણયો અન્ય વ્યક્તિઓ પણ સ્વીકારે તેવી તીવ્ર ઈચ્છા શક્તિની જરૂરિયાત ધરાવતાં લોકો એક સક્ષમ નેતા થઈ શકે છે. તેઓ કોઈ સંસ્થામાં ઉચ્ચ હોદ્દા માટે યોગ્ય હોય છે. તેઓ અન્ય વ્યક્તિઓને પન કાર્ય કરવા પ્રેરિત કરી શકતા હોય છે. તેઓ ટીમ વર્ક (જૂથ ભાવના) તથા સંકલન જેવા કાર્યો સરળતાથી અને સારી રીતે કરી શકતા હોય છે.

તેઓ સ્પર્ધા કરવાનું તથા અન્ય સાથે દલીલ કરવાનું પસંદ કરતા હોય છે. પરંતુ તેઓ હારવાનું પસંદ કરતા નથી. તેઓ શિસ્તનું પાલન કરતા હોય છે તથા તેમના કર્મચારીઓ, સાથીદારો પાસેથી પણ તેવી જ અપેક્ષા રાખે છે. તેમન મત મુજબ એકની જીત માટે બીજાની હાર થવી જરૂરી છે. તેઓ સહયોગના વિકલ્પને પસંદ કરતા નથી. તેઓ વધુ પ્રતિષ્ઠા અને વધુ Power (શક્તિ) ને વધુ મહત્વ આપે છે.

- 3) **જોડાણની જરૂરિયાત :** આ જરૂરિયાત ધરાવતી વ્યક્તિ અન્ય વ્યક્તિ અથવા સામાજિક કે સંસ્થાકીય જૂથ સાથે સંબંધો રાખવાનું પસંદ કરે છે. આ જરૂરિયાત ધરાવતી વ્યક્તિ મૈત્રીભર્યા તથા કાયમી સંબંધો બનાવીને જુથમાં કાર્ય કરવાનું પસંદ કરે છે. આ વ્યક્તિ જૂથના અન્ય લોકો તેને પસંદ કરે તેવી ઈચ્છા ધરાવે છે. તે અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે સ્પર્ધા કરવાની જગ્યાએ સહયોગ કરવાનું પસંદ કરે છે. તે જોખમી નિર્ણયો લેવાનું ટાળે છે. તે જોખમકારક પરિસ્થિતિઓ તથા અનિશ્ચિતતાઓને ટાળે છે. આ વ્યક્તિઓ અન્ય વ્યક્તિઓના પ્રેમ અને સ્વીકારની તીવ્ર ઈચ્છા ધરાવે છે. તેઓ અસ્વીકૃત થવાથી ડરે છે. આથી મૂળભૂત બાબતોને વળગી રહે છે તથા નવા પરિવર્તનોનો અસ્વીકાર કરે છે. તેઓ સ્પર્ધા કે દલીલમાં ઉતારવાને બદલે સામાજિક સ્વીકાર તથા જૂથ ભાવનાને આધારે અસરકારક રીતે કાર્ય કરવાનું પસંદ કરતાં હોય છે.

આ સિધ્ધાંત સંચાલકોને તેમનાં સંચાલનના કાર્યમાં મદદરૂપ થઈ શકે છે. આ માટે સંચાલકે તેના દરેક કર્મચારીની જરૂરિયાતને ઓળખવાની અને તેને આધારે તેને કાર્ય સોંપવાની જરૂર છે. આમ, સંચાલકે બે પગલાઓ અનુસરવાના છે.

1) પ્રેરક જરૂરિયાતોની ઓળખ, 2) જરૂરિયાત અનુસાર કાર્ય સોંપણી (સંપર્ક) દા.ત. કોઈ એવી વ્યક્તિ છે કે જે હંમેશા પ્રોજેક્ટ સોંપાય ત્યારે લીડ કરે છે. લોકોને પ્રોત્સાહિત કરવા મીટીંગ્સમાં બોલે છે તથા ધ્યેય સિદ્ધિ માટેની જવાબદારી ઉપાડવા રાજી હોય છે. અન્ય લોકોને નિયંત્રિત કરવાનું પસંદ કરતો હોય છે. તો

આ વ્યક્તિ શક્તિની જરૂરિયાત ધરાવે છે તેમ કહેવાય. આવી વ્યક્તિને વધુ પડકારજનક અને મુશ્કેલ હોય તેવા પ્રોજેક્ટ આપવા જોઈએ.

જો કોઈ વ્યક્તિ છે કે જે ટીમ મીટીંગ્સ દરમિયાન બોલતી નથી. ટીમના અન્ય વ્યક્તિઓના વિચારો સાથે સહમત છે. સંઘર્ષોથી બચવાનું ટાળે છે. ઉચ્ચ જોખમો ટાળે છે તો આ વ્યક્તિ સંપર્કની જરૂરિયાત ધરાવે છે તેમ કહી શકાય અને આ પ્રકારની વ્યક્તિને પ્રમાણમાં સરળ હોય, ઓછા જોખમી અને ઓછા પડકાર ધરાવતાં હોય તેવા પ્રોજેક્ટ આપવા જોઈએ.

3.9 વિક્ટરનો અપેક્ષા સિધ્ધાંત :

અપેક્ષા સિધ્ધાંત ઈ.સ.1964માં યેલ સ્કુલ ઓફ મેનેજમેન્ટના વિક્ટર વ્રુમ દ્વારા રજૂ કરવામાં આવ્યો હતો. અભિપ્રેરણા માટે માસ્લો અને હર્ઝબર્ગ જરૂરિયાતો પર ભાર મુકે છે. જ્યારે આ સિધ્ધાંતમાં વિક્ટર વ્રુમ જરૂરિયાતો પર નહીં પરંતુ પરિણામ પર ભાર મુકે છે અને તેને પ્રેરણા માટે કારણભૂત ગણે છે. આ સિધ્ધાંતની અનેક ટીકા થઈ હોવા છતાં અભિપ્રેરણને સમજાવવા માટે આ સિધ્ધાંત ખુબ જ પ્રચલિત અને વિસ્તૃત રીતે સ્વીકૃત થયેલ છે.

આ સિધ્ધાંતમાં એવું માનવામાં આવ્યું છે કે કર્મચારી વર્તનનો આધાર વિવિધ વિકલ્પો પૈકી સમાન પસંદગીમાંથી પરિણામે છે જેનો હેતુ આનંદ વધારવાનો અને પીડા ઘટાડવાનો છે. આ સિધ્ધાંતમાં વિક્ટરે સમજાવ્યું કે કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા તેના જ્ઞાન, કુશળતા, અનુભવ, વ્યક્તિત્વ, ક્ષમતાઓ વગેરે પરિબળો પર આધારિત છે. તેમના મત મુજબ અપેક્ષાએ માન્યતા છે કે જે પ્રયત્નોને વધારે છે અને વધારાના પ્રયત્નો કાર્યક્ષમતા વધારે છે. દા.ત. “The harder you work, the better you get.” જેટલું વધુ કાર્ય કરશો તેટલું વધુ પ્રાપ્ત કરશો એ અપેક્ષા કર્મચારીને વધુ કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહિત કરે છે. સરળ શબ્દોમાં એમ કહી શકાય કે જ્યારે કર્મચારી એવું માનતો હોય કે વધુ કાર્ય કે વધુ સારું કાર્ય કરવાથી વધુ સારું વળતર પ્રાપ્ત થશે ત્યારે તે શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કરવા પ્રેરાય છે. જ્યારે કર્મચારીને અપેક્ષા હોય કે તેની સારી કામગીરી તેને “પગાર વધારો”, “બઢતી”, “બોનસ”, “કમિશન” અન્ય ઈન્સેન્ટીવ અપાવશે ત્યારે તે વધુ કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહિત થાય છે. આથી આ થિયરી ત્રણ સંબંધો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

- 1) પ્રયત્નો - કામગીરીનો સંબંધ :- અહીં વ્યક્તિના પ્રયત્નોને તેની કામગીરીના મૂલ્યાંકનમાં ધ્યાનમાં લેવામાં આવે તેની સંભાવના કેટલી છે? તે જોવામાં આવે છે.
- 2) કામગીરી - ઈનામનો સંબંધ :- અહીં કર્મચારીનું માનવું એવું છે કે સારી કામગીરી મૂલ્યાંકન અંગે સંસ્થા દ્વારા ઈનામ તથા પુરસ્કાર મળવાની સંભાવના કેટલી છે ?
- 3) પુરસ્કારો - વ્યક્તિગત ધ્યેયો વચ્ચેનો સંબંધ :- અહીં સંસ્થા દ્વારા સારા કામગીરી મૂલ્યાંકન અંગે જે ઈનામો આપવામાં આવે છે તે કર્મચારીના વ્યક્તિગત ધ્યેયો અને જરૂરિયાતોને સંતોષે છે કે નહીં તેમજ તે કેટલા આકર્ષક છે તે જોવામાં આવે છે.

અપેક્ષાનો સિધ્ધાંતએ સમજાવવામાં ખુબ જ મદદરૂપ થાય છે કે શા માટે અમુક કર્મચારીઓ તેમના કાર્ય માટે પ્રોત્સાહિત થતા નથી. અહીં સંચાલકે ઉપરોક્ત ત્રણ સંબંધો અંગે પ્રશ્ન પૂછતા રહેવું જોઈએ. જો જવાબ હકારમાં આવે તો એમ સમજવું કે કર્મચારી તેના કાર્ય માટે ઉત્સાહિત છે અને જો જવાબ નકારમાં આવે તો સમજવું કર્મચારીને કાર્ય માટે

પ્રેરણા મળતી નથી. દા.ત. મેનેજરે પોતાની જાતને પ્રશ્ન પુચાવો જોઈએ કે કર્મચારીના પ્રયત્નોનું યોગ્ય રીતે મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે? જો કામગીરી મૂલ્યાંકન યોગ્ય રીતે થતું હોય તેમાં કોઈ પૂર્વગ્રહ, પક્ષપાત, કામચોરી ન હોય તથા મૂલ્યાંકનની યોગ્ય પદ્ધતિ દ્વારા કામગીરી મૂલ્યાંકન થતું હોય તથા તે મૂલ્યાંકનને આધારે સંસ્થા દ્વારા સારી કામગીરી કરનાર કર્મચારીને ઈનામ કે પ્રોત્સાહન આપવામાં આવે કે કે નહિ? અને ત્રીજો પ્રશ્ન સંસ્થા દ્વારા જે ઈનામ કે પ્રોત્સાહન આપવામાં આવે છે તે વ્યક્તિના અંગત ધ્યેયો, જરૂરિયાતોને સંતોષે એવા આકર્ષક છે કે નહીં? જો ઉપરોક્ત ત્રણેય પ્રશ્નોના જવાબ “હા” આવે તો જ કર્મચારી વધુ સારું કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહિત થશે. જો એક પણ પ્રશ્નનો જવાબ “ના” આવે તો કર્મચારી અભિપ્રેરણ પામશે નહિ.

જો કર્મચારીની સારી કામગીરીનું મૂલ્યાંકન જ ન થતું હોય અથવા ખોટી રીતે મૂલ્યાંકન થતું હોય અથવા સારી કામગીરી બદલ સંસ્થા દ્વારા કોઈ ઈનામ કે પુરસ્કાર ન અપાતા હોય અથવા જો ઈનામ કે પુરસ્કાર અપાતા હોય તે વ્યક્તિને આકર્ષિત ન કરતા હોય તો કર્મચારી શ્રેષ્ઠ પ્રયત્નો કરવા પ્રેરિત થતો નથી. દા.ત. કર્મચારીની અપેક્ષા “બઢતી” “Promotion” મેળવવાની હોય પરંતુ તેને થોડોક પગાર વધારો આપવામાં આવે તો તેની અપેક્ષા પૂરી ન થતા તે પ્રેરણા પામતો નથી. એ જ રીતે “પગાર વધારાની” અપેક્ષા ધરાવતો કર્મચારી ઓછો પગાર વધારો મેળવે અથવા માત્ર પ્રશંસાના શબ્દો મેળવે તો પણ અભિપ્રેરણ પામતો નથી.

અહીં સંચાલકે એ ખાસ ધ્યાન રાખવાનું છે કે જુદા-જુદા કર્મચારીઓની અપેક્ષાઓ પણ જુદી જુદી હોય છે. આથી જો બધા જ કર્મચારીઓને એક જ સરખી રીતે વ્યવહાર કરવાથી તેમણે પ્રોત્સાહિત કરી શકાતા નથી. દરેક કર્મચારીની અપેક્ષા જાણીને તેને આધારે જો કર્મચારીને પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે તો આ કાર્યમાં સફળ થવાની સંભાવના વધે છે.

3.10 સમાનતાનો સિધ્ધાંત (Equity Theory of Motivation :

ઈ.સ. ૧૯૬૩માં જહોન સ્ટેસી એડ્મ્સે આ સમાનતાનો અભિપ્રેરણનો સિધ્ધાંત રજૂ કર્યો. આ સિધ્ધાંત એમ જણાવે છે કે ન્યાયીપણું અને સમાનતા એ કર્મચારીને પ્રેરિત રાખવાના ખુબ જ મહત્વના પરિબલો છે. આ સિધ્ધાંત એમ જણાવે છે કે કર્મચારી તેની કાર્યક્ષમતા તથા તેને મળતા વળતરને અન્ય વ્યક્તિઓ કે જેઓ તેની સાથે કાર્ય કરતા હોય અથવા અન્ય કોઈ સંસ્થામાં તેવું કાર્ય કરતા હોય તેમની સાથે સરખાવે છે અને જો વ્યક્તિને તેની કામગીરી તથા વળતરમાં ન્યાયીપણું અને સમાનતા જણાય તો તે વધુ કાર્ય કરવા પ્રેરિત થાય છે પરંતુ જો કર્મચારીને અસમાનતા જણાય તો તે હતોત્સાહિત થાય છે.

કાર્ય સ્થળ પર સમાનતા ચકાસવું કર્મચારીઓ માટે પ્રમાણમાં ખુબ જ સરળ છે. જેમ કે, X” વ્યક્તિ એ સહેલાઈથી સરખાવી શકે છે કે “Y” વ્યક્તિ તેના જેટલું જ, તેનાથી વધારે કે ઓછું કાર્ય કરે છે અને તેને કેટલું વળતર આપવામાં આવે છે. જો “Y” વ્યક્તિ X વ્યક્તિ કરતા ઓછું કામ કરતો હોય તેમ છતાં “Y” ને “X વ્યક્તિ જેટલું જ વેતન મળતું હોય તો X વ્યક્તિ અન્યાયીપણું અને અસમાનતાનો અનુભવ કરશે. પરિણામે તે કાર્ય કરવા પ્રત્યે નિરૂત્સાહી થશે. પરંતુ જો “Y” વ્યક્તિને “X” કરતા ઓછું વળતર (વેતન) મળતું હોય તો “X” વ્યક્તિને સમાનતાનો અનુભવ થશે અને તે વધુ કાર્ય કરવા માટે પ્રેરિત થશે.

અહીં કર્મચારી પોતાના પ્રયત્ન અને વળતરની સરખામણી કોની સાથે કરે છે તે ખુબ જ મહત્વનું છે. દરેક કર્મચારીએ પોતાની સરખામણી પોતાના જેવું જ કાર્ય કરતા, પોતાના જેટલા જ અનુભવ અને કૌશલ્ય ધરાવતાં પોતાની કાર્ય સપાટી વાળા કર્મચારીઓ સાથે જ સરખામણી કરવી જોઈએ. દા.ત. જો કોઈ કામદાર સુપરવાઈઝર કે મેનેજર જોડે સરખામણી કરે તો તે યોગ્ય ગણાશે નહીં. આથી જ્યાં સમાનતાનો સિધ્ધાંત સંબંધિત છે ત્યાં ચાર મૂળભૂત જુદા જુદા જૂથો છે જેનો લોકો દ્વારા ઉપયોગ થાય છે.

❖ સંદર્ભ જૂથો (Referent Groups) : કર્મચારી કરી શકે તે ચાર તુલનાને ગુડમેન અનુસાર “સંદર્ભ જૂથો (Referent Groups)” તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ સંદર્ભો નીચે મુજબ છે.

- 1) આત્મ આંતરિક : કર્મચારીની હાલની સંસ્થાની અંદરની સ્થિતિમાં તેનો અનુભવ.
- 2) સ્વ બાહ્ય : વર્તમાન સંસ્થાની બહારની પરિસ્થિતિમાં કર્મચારીનો અનુભવ.
- 3) અન્ય આંતરિક : કર્મચારીની વર્તમાન સંસ્થામાં અન્ય કર્મચારી અથવા કર્મચારી જૂથનો અનુભવ.
- 4) અન્ય બાહ્ય : વર્તમાન સંસ્થાની બહારના કર્મચારીઓ તથા અન્ય કર્મચારી જૂથ સાથેનો અનુભવ.

કોઈ પણ કર્મચારી વર્તમાન સંસ્થામાં હાલ જ્યાં નોકરી કરે છે ત્યાં અથવા અન્ય કોઈ સંસ્થામાં કાર્ય કરતા તેના મિત્રો, સગા, પાડોશી તથા અન્ય લોકો સાથે તેમના વર્તમાન અથવા ભૂતકાળના કાર્ય સાથે સરખામણી કરી શકે છે.

◆ સ્વાધ્યાય

- 1) અભિપ્રેરણ એટલે શું? તેનો અર્થ જણાવો.
- 2) અભિપ્રેરણનો અર્થ આપી તેની પ્રક્રિયાના તબક્કાઓની વિગતવાર ચર્ચા કરો.
- 3) માસ્લોના જરૂરિયાતોના અગ્રતાક્રમના સિધ્ધાંત પર વિસ્તૃત નોંધ લખો.
- 4) જરૂરિયાતોના અગ્રતાક્રમના સિધ્ધાંતમાં ઉપલા વર્ગની જરૂરિયાતો વિશે સ્પષ્ટતા કરો.
- 5) ડગ્લાસ મેકગ્રેગરના અભિપ્રેરણના સિધ્ધાંતની રજૂઆત કરો.
- 6) મેકગ્રેગરના સિધ્ધાંતમાં થિયરી X ની ધારણાઓ જણાવો.
- 7) થિયરી Y કઈ ધારણાઓ પર આધારિત છે?
- 8) હર્ઝબર્ગે રજૂ કરેલ બે પરિબળ સિધ્ધાંતની સમજૂતી આપો.
- 9) હર્ઝબર્ગનો વ્યૂહ પ્રણાલિકાગત વ્યૂહથી કઈ રીતે ભિન્ન છે? તેની સમજૂતી આપો.
- 10) બે પરિબળ સિધ્ધાંતમાં પ્રેરણાત્મક પરિબળો ક્યાં ક્યાં છે?
- 11) સ્વચ્છતાના પરિબળો પર ટુંક નોંધ લખો.
- 12) એલ્ડરફરે રજૂ કરેલ ઈઆરજી થિયરી પર વિસ્તૃત નોંધ લખો.

- 13) ઈઆરજી થિયરી અને માસ્લોની થિયરી વચ્ચેના તફાવતના મુદ્દાઓ જણાવો.
- 14) મેકલેલેન્ડની જરૂરિયાતોના સિધ્ધાંતની રજૂઆત કરો.
- 15) શક્તિની જરૂરિયાત અને જોડાણની જરૂરિયાત વચ્ચેનો ભેદ સ્પષ્ટ કરો.
- 16) અભિપ્રેરણનો વિક્ટર વ્રુમનો અપેક્ષાનો સિધ્ધાંત જણાવો.
- 17) એડમ્સે રજૂ કરેલ સમાનતાના સિધ્ધાંતની સવિસ્તાર સમજ આપો.

⇒ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

● નીચે આપેલ પ્રશ્નોના તેમની નીચે આપેલ વિકલ્પો પૈકી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી જવાબ આપો.

- 1) અભિપ્રેરણ એ કેવી પ્રક્રિયા છે ?

(a) આર્થિક	(b) સામાજિક
(c) મનોવૈજ્ઞાનિક	(d) એક પણ નહિ
- 2) નીચેના પૈકી અભિપ્રેરણનો ઉદ્દેશ કયો છે ?

(a) ઉત્પાદકતામાં વધારો	(b) કાર્યક્ષમતામાં વધારો
(c) સર્જન શક્તિમાં વધારો	(d) ઉપરોક્ત બધા જ
- 3) અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયાનો સૌપ્રથમ તબક્કો કયો છે ?

(a) જરૂરિયાતોની ઓળખ કરવી
(b) જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવાના રસ્તાની શોધ કરવી
(c) ધ્યેયોની પસંદગી
(d) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
- 4) જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિધ્ધાંત કોણે રજૂ કર્યો છે ?

(a) માસ્લો	(b) હર્ઝબર્ગ
(c) મેકગ્રેગર	(d) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
- 5) જરૂરિયાતોના અગ્રતાક્રમના સિધ્ધાંતમાં સૌથી ઉંચી કક્ષાની જરૂરિયાત

(a) સામાજિક	(b) આત્મ ગૌરવ
(c) આત્મ અનુભૂતિ	(d) ઉપરોક્ત બધા જ
- 6) નીચેના પૈકી કઈ જરૂરિયાતો નિચલા વર્ગની જરૂરિયાતોમાં સમાવિષ્ટ થાય છે ?

(a) શારીરિક જરૂરિયાત	(b) સલામતીની જરૂરિયાત
(c) સામાજિક જરૂરિયાત	(d) ઉપરોક્ત બધા જ

- 7) ડગ્લાસ મેકગ્રેગરે માનવ સ્વભાવના જે બે વ્યૂહો દર્શાવ્યા તે પૈકી કયો વ્યૂહ નકારાત્મક લક્ષણો રજૂ કરે છે.
- (a) થિયરી X (b) થિયરી Y
- (c) (a) અને (b) બંને (d) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
- 8) હર્જબર્ગના સ્વચ્છતાના પરિબળમાં કાર્ય સ્થળ અને કાર્યની સ્થિતિ કેવી હોવી જોઈએ ?
- (a) સલામત (b) સ્વચ્છ
- (c) આરોગ્યપ્રદ (d) ઉપરોક્ત બધી જ
- 9) હર્જબર્ગના પ્રેરણાત્મક પરિબળોમાં નીચેના પૈકી કોનો સમાવેશ થાય છે ?
- (a) પડકારજનક કાર્ય (b) બઢતીની તકો
- (c) (a) અને (b) બંને (d) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
- 10) અભિપ્રેરણની ઈઆરજી થિયરીની રજૂઆત કોણે કરી છે ?
- (a) માસ્લો (b) મેકગ્રેગર
- (c) ક્લેટન એલરફર (d) એક પણ નહિ
- 11) ઈઆરજી થિયરીમાં “0” એટલે કે વૃદ્ધીમાં કોનો સમાવેશ થાય છે ?
- (a) આત્મ સન્માન (b) આત્મ અનુભૂતિ
- (c) (a) અથવા (b) (d) (a) અને (b)
- 12) શ્રી નીડ્સ થિયરીમાં (મેકલેલેન્ડ થિયરી) કઈ જરૂરિયાત વાળા વ્યક્તિઓ વધુ જોખમ અને વધુ વળતરની સ્થિતિ પસંદ કરે છે.
- (a) સિદ્ધિની જરૂરિયાત (b) શક્તિની જરૂરિયાત
- (c) જોડાણની જરૂરિયાત (d) ઉપરના બધા જ
- 13) કઈ જરૂરિયાત ધરાવતી વ્યક્તિઓ એક સારા નેતા થઈ શકે છે ?
- (a) સિદ્ધિ (b) શક્તિ
- (c) જોડાણ (d) એક પણ નહિ
- 14) વિક્ટરનો અપેક્ષા સિદ્ધાંત અભિપ્રેરણ માટે ક્યાં પરિબળ પર ભાર મુકે છે ?
- (a) જરૂરિયાત (b) પરિણામ
- (c) વળતર (d) એક પણ નહિ
- 15) સમાનતાના સિદ્ધાંતમાં ગુડમેન દ્વારા કર્મચારીની તુલના માટે કેટલા સંદર્ભો આપવામાં આવેલ છે ?
- (a) ત્રણ (b) ચાર
- (c) પાંચ (d) છ

16) જ્યારે કર્મચારીને આપવામાં આવતું પુરસ્કાર તેની અપેક્ષા મુજબ ન હોય ત્યારે

- (a) અભિપ્રેરણ થાય છે. (b) અભિપ્રેરણ થતું નથી.
(a) કર્મચારીને કોઈ અસર થતી નથી. (d) એક પણ નહિ

જવાબ :

- (1) - c (2) - d (3) - a (4) - a (5) - c
(6) - d (7) - a (8) - d (9) - c (10) - c
(11) - c (12) - a (13) - b (14) - b (15) - b
(16) - b

● સંદર્ભ (Reference) :

- Organizational Behaviour Fifteenth Edition
- Pearson Publication
- Robbins. Judge and Vohra



- 4.1 પ્રસ્તાવના
 - 4.2 સમૂહ ગતિશીલતાનો અર્થ
 - 4.3 સમૂહ ગતિશીલતાની વ્યાખ્યા
 - 4.4 સમૂહ ગતિશીલતાનું મહત્વ
 - 4.5 સમૂહના પ્રકારો
 - 4.6 સમૂહની રચના
 - 4.7 સમૂહનો વિકાસ
 - 4.8 સમૂહ ગતિશીલતા સામેના પડકારો
 - 4.9 સમૂહ ગતિશીલતાને અસર કરતા પરિબળો
- ◆ સ્વાધ્યાય
- ⇒ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

4.1 પ્રસ્તાવના:

મનુષ્ય એક સામાજિક પ્રાણી છે અને તેથી જ તેને સમૂહમાં રહેવાનું ગમે છે. એ જ્યાં હોય ત્યાં જૂદા જૂદા સમૂહો બનાવે છે. એટલે કે જૂદા જૂદા સમૂહોમાં રહેવું તે તેના રોજિંદા જીવનનો એક ભાગ છે આપણે જૂદા જૂદા જૂથો (સમૂહો) ની વિશાળ શ્રેણી સાથે સંકળાયેલા છીએ. ઉદાહરણ તરીકે પારિવારિક સમૂહ, સામાજિક જૂથો, રાજકીય જૂથો, રમત ગમત અંગેના જૂથો, સાંસ્કૃતિક બાબતો અંગેના જૂથો વગેરે. આ જૂદા જૂદા જૂથો તેમના ચોક્કસ નીતિ - નિયમો, ધોરણોને આધારે કાર્ય કરતા હોય છે. સમૂહના દરેક સભ્યએ નક્કી કરેલ સ્પષ્ટ અને ગર્ભિત નિયમોનું ચુસ્તપણે પાલન કરવાનું હોય છે. દરેક સમૂહના સભ્યો જે તે સમૂહ દ્વારા નક્કી કરવામાં આવેલ મુખ્ય અને ગૌણ ધ્યેયોને સિધ્ધ કરવા માટે એક સાથે મળીને કાર્ય કરે છે.

4.2 સમૂહ ગતિશીલતાનો અર્થ :

સમૂહ ગતિશીલતાનો અર્થ સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો તે સમૂહના સભ્યોના વર્તનલક્ષી અને વલણલક્ષી લક્ષણો સાથે સંકળાયેલ છે. સમૂહ કઈ રીતે રચાય છે. તેનું માળખું શું છે તેની પ્રક્રિયા શું છે તથા તે કઈ કઈ કામગીરી કરે છે તે બાબતો સમૂહ ગતિશીલતા સાથે સંકળાયેલી છે સમૂહ ગતિશીલતા તમામ પ્રકારના ઔપચારિક સમૂહો [Formal Groups] કે અનૌપચારિક સમૂહો [Informal Groups] સામાજિક જૂથો [Social Groups] સાંસ્કૃતિક જૂથો [Cultural Groups] સાથે સંકળાયેલ બાબત છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકના અભ્યાસમાં સમૂહ ગતિશીલતાનો અભ્યાસ ખૂબ જ મહત્વની બાબત છે.

સમૂહ ગતિશીલતાને અભ્યાસ ધંધાકીય એકમોમાં નિર્ણય લેનાર વ્યક્તિઓના વર્તણૂકને સમજવા માટે ખૂબ જ ઉપયોગી નિવડે છે

તદઉપરાંત સમાજમાં ફેલાતા વિવિધ રોગોને ટૂંકા કરવા તથા તેમના ઉપચાર અંગેની તકનીકો બનાવવા તથા તેની અસરકારકતા જાણવા તથા તેમાં સુધારા કરવા માટે સમૂહ ગતિશીલતાનો અભ્યાસ ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થાય છે ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રે કોઈ નવી પેદાશ, નવો વિચાર કે નવી ટેકનોલોજી વિકસાવવા માટે પણ સમૂહ ગતિશીલતા મદદરૂપ થાય છે સમૂહ ગતિશીલતાનો અભ્યાસ વિજ્ઞાન, મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, માનવશાસ્ત્ર, રાજકીય વિજ્ઞાન, રોગશાસ્ત્ર, શિક્ષણ, સામાજિક કાર્ય, વ્યાપાર અને સંચાલકીય અભ્યાસ એમ દરેક ક્ષેત્રમાં મદદરૂપ થાય છે.

4.3 સમૂહ ગતિશીલતાની વ્યાખ્યા :

“સમૂહ ગતિશીલતા એ સામાજિક જૂથ અથવા સામાજિક જૂથો ની અંદર થતી વર્તણૂકલક્ષી અને મનોવૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયાઓના અભ્યાસની એક અસરકારક પદ્ધતિ છે.”

“સમૂહ ગતિશીલતાનો ઉપયોગ ધંધાકીય એકમની સમસ્યાને હલ કરવા માટે તેમજ સમગ્ર સંસ્થા તરીકે વધુ આધુનિક ઉત્પાદક અને કાર્યક્રમ બનવા માટે થઈ શકે છે.”

“સમૂહ ગતિશીલતા સમૂહના સભ્યોના વલણલક્ષી અને વર્તનલક્ષી લક્ષણો સાથે સંકળાયેલ છે તે સમાજમાં સમૂહની રચના તેના બંધારણ તેની પ્રક્રિયાઓ તથા તે કઈ કઈ કામગીરી કરશે તેની સાથે સંકળાયેલ હોય છે.

4.4 સમૂહ ગતિશીલતાનું મહત્વ :

1) સભ્યોના વલણમાં પરિવર્તન લાવી શકાય છે. :

સમૂહના સભ્યો અન્ય સભ્યોની વિચારસરણીથી પ્રભાવિત થતા હોય છે યોગ્ય માહિતીસંચાર દ્વારા તેમજ વિચારોની આપ-લે દ્વારા સમૂહના સભ્યોના વલણમાં હકારાત્મક પરિવર્તન લાવી શકાય છે. સભ્યોની સમસ્યાઓનો અંત લાવી તેમને પ્રોત્સાહિત કરી તેમના વલણ અને વર્તન બંને સુધારો લાવી શકાય છે.

2) કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે :

સમૂહ ગતિશીલતામાં જો સમૂહને સારા સભ્યો તથા સારા નેતા મળે તો સમૂહના સભ્યોની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.

3) સભ્યોને કાર્ય સંતોષ મળે છે :

સમૂહ ગતિશીલતાને કારણે યોગ્ય માહિતીસંવાદ થાય છે. ઔપચારિક બંને સ્વરૂપનું જેને કારણે દરેક સભ્યને સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ માટેની પ્રાપ્ત થાય છે તેની સમસ્યાઓનો યોગ્ય ઉકેલ લાવવામાં આવે છે તેનું વલણ અને વર્તન પણ હકારાત્મક બને છે જેને પરિણામે તેની કાર્યક્ષમતા અને કાર્ય માંથી પ્રાપ્ત થતો આનંદ અને સંતોષ બંને વધે છે.

4) જૂથ ભાવના (Team Spirit) નો વિકાસ થાય છે :

સમૂહ ગતિશીલતાને કારણે સમૂહના બધા જ સભ્યો વચ્ચે સારા અને સુમેળ ભર્યા સંબંધો સ્થાપિત થાય છે. બધા સભ્યો એકબીજાને સરકાર અભણ તત્પર રહે છે જેને લીધે સમૂહના સભ્યોમાં જૂથ ભાવના જન્મે પણ છે અને પછી ધીરે ધીરે તેનો વિકાસ પણ થાય છે.

5) કર્મચારી ના છોડવા નો ડર :

સમૂહ ગતિશીલતાને કારણે દરેક સભ્યના સમૂહ અને સમૂહના અન્ય સભ્યો સાથે લાગણી

ભર્યા સંબંધો સ્થપાય છે જેને કારણે પણ તે સભ્ય તે સમૂહ છોડી અન્ય સ્થળે કાર્ય કરવાનું વધુ પસંદ કરતો નથી એટલે કે કામદારોનું કાર્ય છોડવાનું પ્રમાણ ઘટે છે.

6) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય બને છે :

સમૂહ ગતિશીલતાને કારણે બધા જ સભ્યો એકબીજાની સાથે લાગણીથી જોડાય છે તેમનામાં મિત્રતા અને જૂથભાવનાનો વિકાસ થાય છે. કાર્યમાંથી વધુ સંતોષ પ્રાપ્ત થાય છે કાર્ય કરવાની ક્ષમતા અને જુસ્સો બન્ને વધે છે જેને કારણે ધંધાકીય એકમના મર્યાદિત સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવાનું શક્ય બને છે.

7) સભ્યોના વલણ અને વર્તનમાં હકારાત્મક પરિવર્તન લાવી શકાય છે :

સમૂહ જાતિશીલતાનો સૌથી મહત્વનો ફાયદો જ એ છે કે તેના દ્વારા કામદારોની માનસિકતામાં પરિવર્તન લાવી તેમની કૃતિ પ્રવૃત્તિ અને મનોવૃત્તિ હકારાત્મક કરી શકાય છે.

8) ધ્યેય સિધ્ધિનું કાર્ય સરળ અને ઝડપી બને છે :

સમૂહ ગતિશીલતાને કારણે ઔદ્યોગિક એકમના મુખ્ય ધ્યેય તેમજ ગૌણ ધ્યેય દરેક સભ્યને સ્પષ્ટ રીતે સમજાય છે. તથા દરેક સભ્યને તેના અધિકારો અને તેની ફરજોનો પણ સ્પષ્ટ રીતે ખ્યાલ આવે છે. દરેક સભ્યને એ સ્પષ્ટ રીતે ખબર હોય છે કે તેણે કયું કાર્ય ક્યારે અને કઈ રીતે કરવાનું છે. આમ બધા જ સભ્યો ધ્યેય સિધ્ધિ માટે પૂર્વ નિર્ધારિત આયોજન પ્રમાણે કાર્ય કરતા હોવાથી ધંધાકીય એકમનો ધ્યેય સરળતાથી તેમજ ઝડપથી સિધ્ધ કરી શકાય છે.

4.5 સમૂહના પ્રકારો

જૂથોને જૂદી જૂદી અનેક બાબતોને આધારે વર્ગીકૃત કરી શકાય છે જેમ કે કાર્યને આધારે, નિયમોને આધારે, સભ્યના પ્રારિતને આધારે, સભ્યોના અંગત રસને આધારે, વ્યવસાયને આધારે, વિચારધારાને આધારે વગેરે વગેરે. પરંતુ સામાન્ય રીતે સમૂહોનો નીચે મુજબના પ્રકારો દર્શાવી શકાય છે.

1) ઔપચારિક જૂથો : [Formal Groups]

ઔપચારિક જૂથોની રચના ધંધાકીય એકમના નિશ્ચિત કરેલ ધ્યેયોને સિધ્ધ કરવા માટે કરવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે તેઓ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓના સંકલન સાથે સંકળાયેલા હોય છે ઔપચારિક જૂથોમાં મહદઅંશે સભ્યોની પસંદગી સંસ્થા દ્વારા થતી હોય છે સંચાલક મંડળ દ્વારા ધ્યેય નિર્ધારિત કરવામાં આવ્યા હોય છે તથા નીતિ - નિયમો પ્રોત્સાહકો વગેરે સંચાલકો દ્વારા નક્કી થાય છે.

2) અનૌપચારિક જૂથો : [Informal Groups]

આ એક એવા પ્રકારના જૂથો છે કે જેની રચના, બંધારણ, કામગીરી, નીતિ - નિયમો, સંબંધો કંઈ પણ ઔપચારિક પ્રકારના હોતા નથી. આ પ્રકારના જૂથો વ્યક્તિગત સંબંધો તથા સમૂહના સભ્યોની સંમતી પર વધુ આધારિત હોય છે. આ જૂથો તેના સભ્યોની સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતો પૂરી પાડવા માટે સેવાઓ પૂરી પાડે છે મહદઅંશે અનૌપચારિક જૂથો સમાનતા, મિત્રતા અને સ્વતંત્રતાના સિધ્ધાંતોને આધારે કાર્ય કરતા હોય છે.

3) સંચાલિત જૂથો : [Managed Groups]

આ પ્રકારના જૂથો કોઈ એક મેનેજરની સત્તા હેઠળ રચવામાં આવતા હોય છે આ સમૂહના દરેક સભ્યએ એક જ મેનેજરે રીપોર્ટ કરવાનો હોય છે ભલે તેઓ હંમેશા સાથે મળીને કામ ન કરતા હોય પરંતુ આ સમૂહના સભ્યોમાં બે બાબતોની સમાનતા જોવા મળે છે એક તો તેમના મેનેજર અને બીજું તેમનું કામ.

4) પ્રક્રિયા જૂથ : [Process Group]

પ્રક્રિયા જૂથના સભ્યો ધંધાકીય એકમ દ્વારા પૂર્વનિર્ધારિત સૂચનોનો અમલ કરીને સાથે મળીને કોઈ પ્રક્રિયા પૂર્ણ કરવા સાથે સંકળાયેલા હોય છે.

5) શિક્ષણ જૂથ : [Learning Group]

આ પ્રકારના જૂથમાં એવા સભ્યો સામેલ થાય છે કે જેઓ પોતાની માહિતી, જ્ઞાન, કલા-કૌશલ્ય, ટેકનોલોજીમાં સુધારો તથા વધારો કરવા ઈચ્છતા હોય. આ સમૂહના સભ્યો પરસ્પર ચર્ચા દ્વારા, પરસ્પર સહયોગથી કે સંશોધન કાર્ય દ્વારા શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરતા હોય છે. આ માટે કેટલીક વાર તેઓ નિષ્ણાંત વ્યક્તિના લેક્ચર્સ કે સેમીનાર પણ ભરતા હોય છે.

6) મિત્રતા જૂથ : [Friendship Group] :

આ પ્રકારના જૂથો સમૂહના સભ્યોમાં રહેલી એક અથવા વધુ સામાન્ય લાક્ષણિકતાઓને કારણે રચાય છે આ સામાન્ય લક્ષણો જેવા કે રાજનૈતિક વિચારસરણી, રમત અંગેના વલણો શોખ, શાળા, કોલેજનું ગ્રુપ, ટેવો, શૈક્ષણિક દરજ્જો વગેરે છે. આ પ્રકારના જૂથોની તેમના સભ્યો પર જબરદસ્ત પકડ અને અસર હોય છે તેથી જ સમજુ અને સફળ સંચાલકો આવા મિત્રતા જૂથો સારે ખૂબ જ સારો સંબંધો સ્થાપે છે. જે ધંધાના ધ્યેયો સિધ્ધ કરવામાં ખૂબ જ મદદરૂપ સાબિત થાય છે.

7) હિત જૂથ : [Interest Group]

જે લોકો કોઈ સામાન્ય ઉદ્દેશ કે હુકમ કે કાર્ય, પ્રક્રિયા સાથે જોડાયેલા હોઈ શકે છે અથવા જોડાયેલા ન પણ હોઈ શકે પરંતુ કોઈ ચોક્કસ ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરવા એકબીજા સાથ સંકળાયેલા અને સંકલિત હોઈ શકે છે. આ પ્રકારના જૂથને હિત જૂથ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. દા.ત. કર્મચારીઓ પગાર કે મોંઘવારી ભથ્થો વધારવા માટે અથવા ભાથાના લાભ વધારવા માટે અથવા કાર્ય સ્થળની સ્થિતિમાં સુધાર માટે કે અન્ય કોઈ કર્મચારી સાથે થતા અન્યાયનો વિરોધ કરવા માટે કોઈ સમૂહ રહો તો આ સમૂહને હિત જૂથ [Interest Group] તરીકે ઓળખી શકાય છે.

8) સમસ્યા નિરાકરણ જૂથ : [Problem Solving Group]

ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતા કામદારોને અનેક સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડતો હોય છે આથી કોઈ સમસ્યા ઉદભવે ત્યારે તે સમસ્યાના નિરાકરણ માટે તેને સમજવા માટે કેટલાક સભ્યો એક સમૂહ તૈયાર કરે છે, જેને સમસ્યા નિરાકરણ સમૂહ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ સમૂહનો મુખ્ય હેતુ સમસ્યાને સમજવાનો અને તેના સુખદ સમાધાન લાવવાનો હોય છે. જો કે આ સમૂહના જૂદા જૂદા સભ્યોની જૂદી જૂદી વિચારસરણી અને વલણ સમૂહને મતભેદો સુધી પણ લઈ જાય છે.

4.6 સમૂહની રચના:

સામાજિક ક્ષેત્ર હોય ધંધાકીય ક્ષેત્ર હોય કે અન્ય કોઈ પણ ક્ષેત્ર હોય સમૂહોની રચના શા માટે થાય છે ? લોકો જૂદા જૂદા સમૂહોમાં શા માટે જોડાય છે ? લોકોના જૂદા જૂદા સમૂહોમાં જોડાવા જૂદા જૂદા અનેક કારણો હોય છે જે પૈકી કેટલાક મહત્વના કારણો નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય છે.

1) સલામતી (સુરક્ષા) [Security] :

વ્યક્તિ જ્યારે કોઈ પણ સમૂહમાં જોડાય છે ત્યારે તેને સલામતી અને સુરક્ષાનો અહેસાસ થાય છે. એકલા હોવાની તેની અસલામતી દૂર થાય છે. સમૂહમાં જોડાવાથી તેની મુશ્કેલીઓ ધમકીઓ તથા ખતરાઓથી લડવાની ક્ષમતામાં પણ વધારો થાય છે.

2) દરજ્જો [Status] :

અમુક સમૂહો સમાજમાં ખૂબ જ નામ અને પ્રતિષ્ઠા ધરાવતા હોય છે. આવા સમૂહમાં જોડાવાથી તે વ્યક્તિને પણ નામ અને પ્રતિષ્ઠા (Name and Fame) પ્રાપ્ત થતી હોય છે. આથી જ કેટલાક લોકો સમાજમાં મોભો પ્રાપ્ત કરવા એટલે કે દરજ્જો (Status) મેળવવા માટે પણ પ્રતિષ્ઠિત સમૂહોના સભ્યો બનતા હોય છે.

3) આત્મ સન્માન [Self Esteem] :

કેટલીક વાર સમૂહના સભ્ય થવાને કારણે સભ્યોના આત્મ સન્માન અને આત્મ વિશ્વાસ બંનેમાં વધારો થતો હોય છે. અમુક પ્રતિષ્ઠિત અને સમાજ કલ્યાણના કાર્યો કરનાર સમૂહના સભ્ય બનવાથી તેનું તેની નજરોમાં તથા સમાજ અને પરિવારની નજરોમાં પણ સન્માન વધે છે. આ કારણે પણ અનેક લોકો જૂદા જૂદા સમૂહમાં જોડાય છે.

4) જોડાણ [Affiliation] :

સમૂહોમાં જોડાવાથી તેના સભ્યોની સામાજિક જરૂરિયાતો સંતોષાતી હોય છે. સમૂહના સભ્યો અન્ય સભ્યો સાથેની વાતચીત, વૈચારિક આદાનપ્રદાન માહિતી અને જ્ઞાનની આપ - લે નો આનંદ લેતા હોય છે. સભ્યોને સમૂહના અન્ય સભ્યો સાથે સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક રીતે જોડાવાની અમૂલ્ય તક પ્રાપ્ત થતી હોય છે.

5) શક્તિ (સામર્થ્ય) [Power] :

કેટલીક વાર જે કાર્ય વ્યક્તિગત રીતે કરવું મુશ્કેલ હોય તે કાર્ય સમૂહના સાથ અને સહકારને કારણે સરળ બની જાય છે. કારણકે સમૂહમાં શક્તિ હોય છે. [Unity is power] આથી જે લોકો શક્તિ કે સામર્થ્ય પ્રાપ્ત કરવા ઈચ્છતા હોય તે લોકો પણ જૂદા જૂદા સમૂહોમાં જોડાતા હોય છે.

6) ધ્યેય પ્રાપ્તિ [Goal Achievement] :

કેટલાક કાર્યો એવા હોય છે કે જે એક વ્યક્તિના પુરુષાર્થથી શક્ય હોતા નથી. આવાં કાર્યો સિધ્ધ કરવા માટે અનેક વ્યક્તિઓના સામર્થ્ય, કૌશલ્ય, જ્ઞાન અને સહકારની આવશ્યકતા હોય છે. આવા સંજોગોમાં ધ્યેય સિધ્ધ કરવા માટે પણ કેટલાક લોકો જૂદા જૂદા સમૂહના સભ્યો તરીકે જોડાવાનું પસંદ કરતા હોય છે.

4.7 સમૂહનો વિકાસ [Group Development] :

સમૂહનો પણ વ્યક્તિઓની જેમ જ જીવન ચક્ર [Life Cycle] હોય છે. તે પણ જન્મે છે વૃદ્ધિ પામે છે, વિકાસ કરે છે અને કેટલીક વાર મૃત્યુ પણ પામે છે. કોઈપણ સમૂહની અસરકારકતા તથા સફળતા તે સમૂહના વિકાસના તબક્કા તથા તેના સભ્યો સાથે મળીને કામ કરતા કેટલું શીખ્યા છે તે બાબત પર છે. દરેક સમૂહ તેના જીવન ચક્ર દરમિયાન પાંચ તબક્કા

માંથી પ્રચાર થાય છે. આ તબક્કાઓ છે, રચના (બંધારણ), તોફાન, ધોરણો નક્કી કરવા, કામગીરી અને સ્થગિત (મુલતવી) જૂદા જૂદા સમૂહો વિકાસના જૂદા જૂદા તબક્કામાં જૂદા જૂદા સમય માટે રહેતા હોય છે એટલે કે ઓછા કે વધુ સમય માટે રહેતા હોય છે.

1) રચના (બંધારણ) [Forming] :

આ એક પ્રારંભિક તબક્કો છે. આ તબક્કે સમૂહના ઉદ્દેશો તેના માળખા અને તેની નેતાગીરી અંગે ખૂબ જ અનિશ્ચિતા પ્રવર્તી હોય છે. પરંતુ જેમ જેમ સભાનતા વધે છે અને સભ્યોમાં જાગૃકતા આવે છે કે તેઓ બધા જ એક જ સમૂહના સભ્યો છે અને તેઓ એક સાથે મળીને ધ્યેય સિધ્ધિ માટે પ્રયત્ન કરે છે ત્યારે સમૂહના વિકાસનો આ તબક્કો પૂર્ણ થાય છે.

2) તોફાન (વાવાઝોડું) [Storming] :

વિકાસના આ તબક્કા દરમિયાન સભ્યો વચ્ચે વિવાદો, દલીલો, અસહમતી વગેરેનું પ્રમાણ ઘણું હોય છે. સભ્યો નિરાશા, શેપ અને ગુસ્સાનો તફાવત અનુભવવા લાગે છે આ તબક્કા દરમિયાન મુખ્ય ઉદ્દેશ સભ્યોની વચ્ચેના વિવાદ તથા વિખવાદોનો અંત લાવી પરસ્પર સમજૂતિ સહકાર અને સ્વીકાર્યની તાપના વિકસાવવામાં આવે તે હોય છે જો આ ધ્યેય આ તબક્કે ઉત્પન્ન થાય તો જ સમૂહ વિકાસના આગળના તબક્કા સુધી પહોંચે છે નહીંતર ધીમે ધીમે આ સમૂહ તૂટવા માંડે છે અને નાશ પામે છે.

3) ધારાધોરણ [Norming] :

આ તબક્કા દરમિયાન કોઈ એક સર્વસ્વીકૃત નેતાનો ઉદય થાય છે. આ તબક્કે જૂથ પોતાના વર્તનના દ્વારા-ધોરણો સ્થાપિત કરે છે અને એકબીજા પર વિશ્વાસ કરવાનું શરુ કરે છે. તથા સમૂહ તેની કુશળતા વિકસાવે છે આ તબક્કા દરમિયાન સમૂહના સભ્યો અનન્યા હલ કરવાની કળા અને કુશળતા પ્રાપ્ત કરે છે અને તેને વિકસાવે છે આ તબક્કે સભ્યોનું સમૂહના કાર્યોમાં જોડાણ સાથ - સહકાર તથા એકતા વધે છે.

4) કામગીરી [Performance] :

સમૂહ ગતિશીલતાના આ ચોથા તબક્કા દરમિયાન સભ્યોમાં જૂથ ભાગવા સમૂહમાં સહકાર તથા કોણે કયું કામ ક્યારે અને કંઈ રીતે કરવાનું છે તે અંગે સ્પષ્ટતા થઈ જતા હોય પૂર્ણ થવા લાગે છે. ઉત્પાદકતા આ તબક્કે તેની સર્વોચ્ચ સપાટી ઉપર હોય છે. આ તબક્કે નિર્ધારિત પરિણામો પ્રાપ્ત કરી શકાય જો કે આ તબક્કે મોટો પડકાર સભ્યોનો ઉત્સાહ અને વેગ જાળવી રાખવા અંગેનો હોય છે. કાયમી કાર્ય જૂથોમાં [Momentum] આ તબક્કો વિકાસનો આખરી તબક્કો હોય છે.

5) સ્થગિત (મુલતવી) [Adjourning] :

કામચલાઉ કાર્ય જૂથો તથા તેના જેવા અન્ય કાર્ય જૂથો કે જેઓ કોઈ ચોક્કસ કાર્ય પૂર્ણ કરવા રચાયા હોય છે તેમને માટે આ તબક્કો વિકાસનો અંતિમ તબક્કો હોય છે જેવું નિર્ધારિત કાર્ય પૂર્ણ થાય કે તરત જ આ સમૂહને વિખેરી નાખવામાં આવે છે એટલે કે સમૂહનો અંત આવે છે. જો કે આવા સમૂહના નેતાઓ દ્વારા સમૂહના સભ્યોનો તેમના ઉમદા કાર્યો તથા સેવા માટે સન્માન કરવામાં આવે તેમને પુરસ્કાર (Award) આપવામાં આવે તથા તેમના કાર્યોને જાહેરમાં બિરદાવવામાં આવે તો સભ્યોમાં સમૂહ પ્રત્યે સન્માન, સંતોષ અને લાગણીની ભાવના વિકસાવી શકાય છે.

4.8 સમૂહ ગતિશીલતા સામેના પડકારો:

સમૂહ ગતિશીલતા સમાજ અને ધંધાકીય એકમ માટે ખૂબ જ મહત્વનું છે તેના દ્વારા નિર્ધારિત કાર્યો અને ધ્યેયો સરળતાથી સિધ્ધ કરી શકાય છે પરંતુ તેની સામે અનેક પડકારો પણ છે જે દૂર ન કરવામાં આવે તો તેનાથી મળતા ફાયદા પ્રાપ્ત કરી શકાતા નથી.

1) વિશ્વાસનો અભાવ [Lack of trust] :

સમૂહ ગતિશીલતા માટે વિશ્વાસ ખૂબ જ મહત્વનું પરિબળ છે. અને તેથી જ તેની શરૂઆત એકબીજાને જાણવાથી થાય છે જ્યારે સભ્યો વચ્ચે પરસ્પર વિશ્વાસની ભાવના પેદા થાય ત્યારે જ નિર્ધારિત કાર્યો સફળતાપૂર્વક સિધ્ધ કરી શકાય છે જો સભ્યોમાં વિશ્વાસનો અભાવ હોય તો કાર્ય સિધ્ધિ શક્ય બનતી નથી.

2) સંઘર્ષ અને તણાવ [Conflict and tension] :

જૂદા જૂદા સભ્યોના અભિપ્રાય, મંતવ્યો, વિચારસરણી, વલણ, મૂલ્યો જૂદા જૂદા હોઈ શકે છે પરંતુ આ તફાવત તંદુરસ્ત હોવો જોઈએ જો તેને કાળજીપૂર્વક સંચાલિત કરવામાં આવે તો ઉપયોગી ચર્ચાને આધારે વધુ નવિન વધુ ઉપયોગી અને અસરકારક પરિણામો પ્રાપ્ત કરી શકાય છે પરંતુ જો આ તફાવત સંઘર્ષ અને પરસ્પર તણાવ ઉત્પન્ન કરે તો તે સમૂહની કામગીરી પર ખૂબ જ પ્રતિકૂળ અસર ઉપજાવે છે. આથી તેને યોગ્ય રીતે કાળજીપૂર્વક સંચાલિત કરવી ખૂબ જ જરૂરી છે.

3) યોગ્ય માહિતીસંચારનો અભાવ [Absence of Appropriate Communication] :

સમૂહ ગતિશીલતાની સફળતા માટે યોગ્ય માહિતીસંચાર એ પૂર્વશરત છે. સમૂહના જૂદા જૂદા સભ્યો જૂદી જૂદી અને વિશિષ્ટ જ્ઞાન, કૌશલ્ય, બુધ્ધિક્ષમતા, અનુભવ ધરાવતા હોય છે આ બધાના અસરકારક ઉપયોગથી જ ધ્યેય સિધ્ધિ સરળ બને છે પરંતુ જો આ તમામ સભ્યોની સાથેનું માહિતીસંચાર જો યોગ્ય ન હોય તો તે સમૂહ ગતિશીલતા માટે એક ખૂબ જ મોટો પડકાર છે.

4) ઓછું જોડાણ [Low engagement] :

ધંધાકીય એકમની સફળતા માટે સમૂહના બધા જ સભ્યો દિલથી પૂર્ણપણે સમૂહમાં અને તેના કાર્યોમાં જોડાય તે જરૂરી છે જ્યારે સભ્યો તેમના કાર્ય સાથે રસ ધરાવતા હોય. જોડાયલા હોય તથા પોતાના કાર્ય માટે પ્રતિબદ્ધ હોય તથા પોતાની ફરજો સાથે તનથી, મનથી અને ભાવનાત્મક રીતે જોડાયેલા હોય તો અસફળ થવું અશક્ય બની જાય છે. પરંતુ જો સભ્યો કાર્ય પ્રત્યે તન, મન અને ભાવનાત્મક રીતે ન જોડાય કે છોડાય તો તે સફળતા માટે અવરોધક છે.

5) પારદર્શિતાનો અભાવ [Lack of transparency] :

સમૂહની સફળતા માટે તેમાં પારદર્શિતાનો ગુણ હોવો અતિ આવશ્યક છે. આધુનિક સમયમાં પારદર્શિતા અંગે લોકોની અપેક્ષાઓ પણ વધતી જાય છે. પારદર્શિતાના અભાવે સમૂહના સભ્યો અને સમૂહ સાથે સંકળાયેલ બાહ્ય પડકારોમાં પણ અસંતોષની લાગણી ઉદભવે છે જે સંકળાયેલ બાહ્ય પડકારોમાં પણ અસંતોષની લાગણી ઉદભવે છે જે સમૂહ ગતિશીલતાની સફળતા માટે સૌથી મોટા પડકાર સમાન છે.

6) લાંબા ગાળાના વિચારનો અભાવ [Absence of long term thinking] :

સમૂહ ગતિશીલતાને સફળ બનાવવા માટે સંચાલકોએ માત્ર ટૂંકા ગાળાનો વિચાર ન કરતા લાંબા ગાળા માટે પણ વિચારવું જોઈએ તેને અનુરૂપ આયોજન કરવું જોઈએ.

સંચાલકોએ વર્તમાનની સાથે સાથે ભવિષ્યની જરૂરિયાતોને પણ ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ લાંબા ગાળાનો વિચાર ન કરવામાં આવે તો તે સમૂહના ભવિષ્ય માટે જોખમરૂપ સાબિત થાય છે.

7) નબળું પરિવર્તન વ્યવસ્થાપન [Poor change management] :

પરવર્તન એ જીવનનો નિયમ છે અને તે સતત પ્રવૃત્તિ છે. જો ધંધાકીય પરિવર્તનોનો યોગ્ય રીતે સંચાલન ન કરવામાં આવે તો તે ધંધા તથા સમૂહ ગતિશીલતા બન્ને માટે જોખમરૂપ સાબિત થાય છે. પરિવર્તન માહિતીસંચાર સાથે જ પ્રારંભ થાય છે અને પૂર્ણ પણ થાય છે. આથી પરિવર્તનના યોગ્ય સંચાલન માટે યોગ્ય માહિતીસંચાર થાય એટલે કે બોલવું, સાંભળવું, સમજવું, સમજાવવું, ચર્ચા-વિચારણા, બધા જ સભ્યોનું જોડાણ વગેરે ખૂબ જ મહત્વનું છે.

8) સ્પષ્ટતાનો અભાવ [Absence of clarity] :

સમૂહની સફળતા માટે સમૂહના તમામ સભ્યો એક જ દિશામાં પ્રયાસો કરે તે અતિ આવશ્યક છે. જે માટે દરેક સભ્યને એ સ્પષ્ટ રીતે ખબર હોવી જોઈએ કે તેણે શું કાર્ય કરવાનું છે અને જે તે કાર્યનો ઉદ્દેશ શો છે. જેટલા પ્રમાણમાં સમૂહમાં સ્પષ્ટતા વધુ હશે તેટલું તેની સફળતાની શક્યતા અને સંભાવના બન્ને વધશે.

4.9 સમૂહ ગતિશીલતાને અસરકર્તા પરિબલો:

સમૂહની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધારે ઘણા બધા પરિબલો ઉપર હોય છે. જેવા કે જૂથ સભ્ય સંસાધનો માળખું (જૂથનું કદ, જૂથની ભૂમિકાઓ, જૂથના ધોરણો અને જૂથની સુસંગતતા), જૂથ પ્રક્રિયાઓ (સંદેશાવ્યવહાર, જૂથ નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયાઓ, વિરોધાભાસી ક્રિયાપ્રતિક્રિયાઓ વગેરે) અને જૂથ કાર્યો (જટિલતા અને પરસ્પર નિર્ભરતા).

1) જૂથ સભ્ય સંસાધનો [Group Members' Resources] :

સમૂહના સભ્યોનું જ્ઞાન, ક્ષમતાઓ, કુશળતા તથા વ્યક્તિત્વની લાક્ષણિકતાઓ જેવી કે સામાજિકતા, સ્વાવલંબન, સ્વતંત્રતા એ સંસાધનો છે જે સમૂહના સભ્યોને એકબીજાની નજીક અને સાથે લાવે છે. સમૂહના કાર્યો અને ધ્યેયોની સફળતાનો આધાર સભ્યોના આ સંસાધનો પર રહેલો છે.

2) જૂથનું માળખું [Group Structure] :

સામાન્ય રીતે જૂથ માળખામાં જૂથનું કદ, જૂથની ભૂમિકાઓ, જૂથના ધોરણો અને જૂથની સુસંગતતા વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

a) જૂથનું કદ [Group Size] :

જૂથનું કદ બે વ્યક્તિથી લઈને ખૂબ જ મોટી સંખ્યામાં હોઈ શકે છે. પરંતુ સામાન્ય રીતે બે થી દસ સભ્યો વાળા નાના જૂથને વધુ અસરકારક માનવામાં આવે છે કારણ કે તેમાં દરેક સભ્યને સક્રિય રીતે ભાગ લેવાની પૂરતી તક હોય છે મોટા જૂથોમાં સભ્યો માટે એકબીજાને ઓળખવાનું તથા સુમેળ સાધવાનું કાર્ય થોડું મુશ્કેલ બને છે એ વાત સાબિત પણ થઈ છે કે 10-12 સભ્યો સુધીના સમૂહમાં સંતોષનું પ્રમાણ સૌથી વધુ હોય છે.

b) જૂથ ભૂમિકા [Group Roles] :

ઔપચારિક જૂથોમાં દરેક સભ્યની ભૂમિકા પૂર્વનિર્ધારિત હોય છે દરેક ભૂમિકાની

નિશ્ચિત જવાબદારીઓ અને ફરજો હોય છે જો કે ઉભરતી ભૂમિકાઓ જે છે તે સમૂહની જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા કુદરતી રીતે વિકસતી હોય છે. જૂથ ભૂમિકાને કાર્ય ભૂમિકા, જાળવણી ભૂમિકા, અવરોધિત ભૂમિકા વગેરેમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

— **જાળવણીની ભૂમિકા :-** આ એક એવી ભૂમિકા છે જેમાં સામાજિક ભાવનાત્મક પ્રવૃત્તિઓ હોય છે જે સભ્યોને સમૂહમાં જાળવી રાખવા માટે તથા સમૂહ પ્રત્યે તેમની પ્રતિબદ્ધતા વધારવા માટે કાર્ય કરે છે.

— **અવરોધિત ભૂમિકા :-** અવરોધિત ભૂમિકા એ એવી પ્રવૃત્તિઓ છે જે જૂથને વિક્ષેપિત કરે છે સમૂહના કાર્યોમાં ખલેલ પહોંચાડે છે જૂથના વિચારોનો છુદ્ડ પૂર્વક પ્રતિકાર કરવો વ્યક્તિગત કારણોસર સમૂહના સભ્યો સાથે અસહમત થવું, સભ્યો પર મૌખિક હમલા કરવા, બિનજરૂરી હાસ્યાસ્પદ વાતો દ્વારા સમૂહની પ્રવૃત્તિને અવરોધવી.

c) જૂથના ધોરણો [Group Norms] :

જૂથના ધોરણો જૂથના સભ્યો દ્વારા સ્વીકાર્ય અને અસ્વીકાર્ય વર્તનને વ્યાખ્યાયિત કરે છે. તેઓ સામાન્ય રીતે જૂથ અસ્તિત્વને સરળ બનાવવા, વર્તનને અનુમાનિત કરવા, શરમજનક પરિસ્થિતિને ટાળવા અને જૂથના મૂલ્યોને વ્યક્ત કરવા માટે બનાવવામાં આવે છે દરેક જૂથ તેના પોતાના આગવા ધોરણો બનાવે છે જે સમૂહના કાર્યો, પહેરવેશ તથા બેઠકમાં કઈ રીતે ટીપ્પણી તથા વાતચીત થશે તે પણ નક્કી કરે છે. ધોરણો ઘણીવાર સમૂહની પ્રતિબદ્ધતા પ્રેરણા અને પ્રદર્શનનું સ્તર દર્શાવે છે જૂથના જે સભ્યો સમૂહના નિર્ધારિત ધોરણો અનુસરતા ન હોય તેનું પાલન ન કરતાં હોય તેવા સભ્યોને સમૂહમાંથી બાકાત કરવામાં આવે છે અથવા તો તેમને સમૂહ છોડવાનું કહેવામાં આવે છે.

d) જૂથ સુસંગતતા (જૂથ સંકલન) [Group Cohesiveness] :

જૂથ સંકલન એટલે કે જૂથના સભ્યોની પરસ્પરની એકતા એકબીજા પ્રત્યેની લાગણી તથા પસંદગી તથા સમૂહ સાથે સંકળાયેલા રહેવાની ઈચ્છા જૂથ સંકલનને અસર કરતા અનેક પરિબલો છે જેવા કે, સમૂહના ધ્યેયો અને ઉદ્દેશો અંગે સહમત થવું, વાતચીત ચર્ચા-વિચારણાનું પ્રમાણ, વ્યક્તિગત આકર્ષણ, આંતર જૂથ સ્પર્ધા, અનુકૂળ મૂલ્યાંકન વગેરે જૂથનું સારું હશે. એ જ રીતે જેટલી સમૂહમાં આંતર સમૂહ સ્પર્ધા [Inter Group Competition] વધુ હશે તેટલા પ્રમાણમાં સમૂહમાં સંકલન વધુ હશે.

સમૂહમાં જૂથ સંકલનનું ઉચ્ચ પ્રમાણ એકમની કામગીરી પર ખૂબ જ હકારાત્મક અસર ઉપજાવે છે જેવી કે કામદારોના સંતોષમાં વધારો થાય છે, મજૂર ફેરબદલી દર ઘટે છે, કામદારોની ગેરહાજરીનું પ્રમાણ ઘટે છે, કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે છે જેને પરિણામે ઉત્પાદકતા અને કાર્યક્ષમતા બંનેમાં વધારો થાય છે.

3) જૂથ પ્રક્રિયાઓ [Group Processes] :

સમૂહ દ્વારા થતી નિર્ણય પ્રક્રિયા શ્રેષ્ઠ હોય છે કારણકે સમૂહને કારણે પ્રમાણમાં વધુ માહિતી, જ્ઞાન તથા વિવિધ વિકલ્પો પ્રાપ્ત થાય છે સમૂહ દ્વારા નિર્ણય લેવાયો હોય ત્યારે તેનો કાયદેસર રીતે સ્વીકાર્ય અને કામદારો દ્વારા સ્વીકાર ઝડપી અને સરળ બને છે પરંતુ અહીં સમસ્યા એ છે કે જૂદા જૂદા લોકોનું જ્ઞાન, અનુભવ વિચારધારા જૂદી જૂદી હોય છે. “મુંડે મુંડે જાતિ ભિન્ના” જૂથ દ્વારા લેવાતા નિર્ણયોમાં સમય વધુ જાય છે.

અહીં બહુમતી ધરાવતો ગ્રુપ પ્રભુત્વ ધરાવતો હોય છે અન્ય સભ્યો પર સમૂહનો નિર્ણય સ્વીકારવા માટે દબાણ કરવામાં આવે છે તથા આ રીતે લેવાતા નિર્ણય માટે કોઈને પણ જવાબદાર ઠેરવી શકાતા નથી.

4) સમૂહને એક અસરકારક ટીમ બનાવવાનું કાર્ય (જૂથ કાર્યો) [Group Tasks] :

બધી જ ટીમો (Teams) સમૂહ હોય છે પરંતુ બધા જ સમૂહો ટીમો હોતી નથી. ટીમ ઘડવાનું કાર્ય સરળ નથી તથા તેમાં સભ્યોએ એકબીજા સાથે મળીને એક ટીમ તરીકે કઈ રીતે કામ કરવું તે શીખવામાં પણ ઘણો સમય જતો હોય છે. ખૂબ જ ઓછા લોકો એક અસરકારક ટીમનું સર્જન કરી શકતા હોય છે.

ટીમલક્ષી વાતાવરણમાં વ્યક્તિ સંસ્થાના ઉદ્દેશો અને ધ્યેયો અંગે સારી સમજ કેળવે છે તથા સંસ્થાની સફળતા માટે પોતાનો શ્રેષ્ઠ ફાળો આપે છે. એ બાબત સિધ્ધ થાય છે કે ટીમ (Team) એ સમૂહ કરતા વધુ શ્રેષ્ઠ છે કારણ કે તે ગતિશીલ પર્યાવરણ માટે વધુ પરિવર્તનશીલ અને પ્રભાવશીલ રહે છે ટીમની રચના તેના સભ્યોના પરસ્પરના દષ્ટિકોણને સમજવામાં ખૂબ જ મદદરૂપ થાય છે.

— ટીમની રચના માટેના 8 કાર્યો [Eight “Cs” for Team Building]

ધંધાકીય એકમની નફાકારકતા તથા પ્રતિષ્ઠા વધારવા માટે ધંધાકીય એકમના કામદારોની ઉત્પાદકતા તથા કાર્યક્ષમતા વધારવી ખૂબ જ જરૂરી છે જે માટે એકમમાં અસરકારક ટીમોની રચના એ ખૂબ જ મદદરૂપ બને છે. અસરકારક ટીમની રચના માટે સંચાલકોએ નીચે જણાવ્યા મુજબના આઠ કાર્યો કરવા જોઈએ.

1) અપેક્ષાઓની સ્પષ્ટતા [Clear Expectation] :

સંચાલકોએ અપેક્ષિત કામગીરી અંગે ટીમના સભ્યોને સ્પષ્ટપણે જણાવવું જોઈએ તેમજ ટીમના સભ્યોએ પણ ટીમની રચનાનું કારણ અને ઉદ્દેશ સમજવા જોઈએ તે માટે સંકળાયેલ ટીમના સભ્યોને સમય, નાણાં અને સંસાધનો [Time, Money of Resurces] અંગે સંપૂર્ણ સહકાર આપવો જોઈએ.

2) પ્રતિબદ્ધતા [Commitment] :

ટીમના સભ્યોએ ટીમમાં ભાગ લેવો જોઈએ તેમને લાગવું જોઈએ કે ટીમનો ધ્યેય મહત્વનો છે. ટીમના ધ્યેય અને અપેક્ષિત પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા ટીમના સભ્યોએ તેમના કાર્ય પ્રત્યે પ્રતિબદ્ધતા દર્શાવી જ જોઈએ. ટીમના સભ્યોમાં પ્રતિબદ્ધતા ત્યારે જ આવે છે જ્યારે તેઓ પોતાના કાર્યને સંસ્થા માટે તથા પોતાના વિકાસ માટે તથા કારકિર્દી માટે મહત્વના ગણે છે.

3) યોગ્યતા [Competence] :

ટીમના દરેક સભ્ય પાસે ટીમના ધ્યેયો સિધ્ધ કરવા માટે જે જરૂરી જ્ઞાન, કૌશલ્ય, અનુભવ, આવકત, ક્ષમતાઓ, સંસાધનો તથા વ્યૂહરચનાઓ જરૂરી હોય તે હોવી ખૂબ જ જરૂરી છે. એટલે કે જે ઉદ્દેશથી ટીમની રચના કરવામાં આવી છે તેને અનુરૂપ દરેક સભ્ય યોગ્ય યોગ્યતા ધરાવતો હોવો જોઈએ.

4) નિયંત્રણ (અંકુશ) [Control] :

ટીમના ધ્યેયને સિધ્ધ કરવા માટે સભ્યોમાં માલિકીની અનુભૂતિ, સ્વતંત્રતા તથા સશક્તિકરણ તો હોવા જ જોઈએ પરંતુ તેની સાથે દરેક સભ્યની જવાબદારી પણ અગાઉથી નક્કી હોવી જોઈએ. દરેક સભ્યની કામગીરીની યોગ્ય અને ચોક્કસ રીતે

સમીક્ષા પણ થવી જોઈએ.

5) સહકાર - સહયોગ [Co-operation & Collaboration] :

કોઈ પણ ટીમને અસરકારક બનાવવા માટે તે ટીમના સભ્યો એકબીજા સાથે સહકાર અને સહયોગ કરે તે અત્યંત જરૂરી છે. જ્યારે ટીમના સભ્યો એકબીજા સાથે સહકાર અને સહયોગથી કાર્ય કરે છે ત્યારે જ ટીમનો ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે.

6) માહિતીસંચાર [Communication] :

સમૂહને એક અસરકારક ટીમમાં ફેરવવા માટે અસરકારક માહિતીસંચાર અતિ આવશ્યક છે. ટીમના સભ્યોને તેમના કાર્યોની અગ્રતા વિશે સ્પષ્ટ કરવા તથા નિયમિત પ્રતિભાવો (responses) [Feedback] મેળવવા માટે ટીમના સભ્યોએ એકબીજા સાથે સ્પષ્ટ અને પ્રમાણિક હોવું જરૂરી છે. સભ્યોના વિવિધ મંતવ્યોને આવકારવા જોઈએ તેમજ તકરારો અને ટીકાઓને હકારાત્મક રીતે તથા રચનાત્મક રીતે લેવી જોઈએ.

7) સર્જનાત્મકતા [Creativity] :

ટીમની અસરકારકતા વધારવા માટે સંચાલકોએ ટીમના સભ્યોની સર્જનાત્મક વિચારસરણી, વિશિષ્ટ ઉપાયો અને નવા વિચારોને સ્વીકારવા જોઈએ તથા જે લોકો નવા સુધારાઓ અને સંશોધનો માટે ગણતરીપૂર્વકનું જોખમ ઉપાડતા હોય તેમને સન્માનિત કરવા જોઈએ અને જો જરૂરી હોય તો તેમને તાલીમ, શિક્ષણ સારા પુસ્તકો તથા ફિલ્મો તથા ફિલ્ડ અંગેની સલાહ સૂચનો આપી તેની સર્જન શક્તિમાં વધારો કરવો જોઈએ. સંચાલકોએ ટીમને નવી શોધો અને સંશોધનો માટે સશક્ત અને સક્ષમ બનાવવી જોઈએ.

8) સંકલન [Co-ordination] :

સંચાલકોએ ટીમના સભ્યોમાં ગ્રાહક કેન્દ્રિત અભિગમ અને પ્રક્રિયા કેન્દ્રિત અભિગમ વિકસાવવો જોઈએ. તથા પરંપરાગત વિભાગીય વિચારસરણીથી દૂર રાખવું જોઈએ.

સંચાલકોએ જૂદા જૂદા કાર્યો કરતી ટીમો અને જૂદા જૂદા વિભાગોની ટીમો વચ્ચે પરસ્પર સંકલન જળવાય તે જોવું જોઈએ કારણ કે જો જૂદી જૂદી ટીમો વચ્ચે સંકલન નહીં હોય તો ધંધાકીય એકમ તેના ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકશે નહીં.

જ્યારે ટીમ પ્રક્રિયાનો અસરકારક અમલ કરવામાં આવે ત્યારે સભ્યોના વિચારો અને અનુભવોને વૃદ્ધિ આપી શકાય છે. સારી જૂથ ગતિશીલતા સારા સંબંધોથી શરૂ થાય છે અને એક સોરા સંબંધ રચનાત્મકતા, ઉત્પાદકતા, પરસ્પર સમજણ અને સ્વ-સુધારણાની ભાવનાથી તૈયાર થાય છે.

◆ **સ્વાધ્યાય**

1. સમૂહ ગતિશીલતા એટલે શું ?
2. સમૂહ ગતિશીલતાનો અર્થ સમજાવી તેની વિવિધ વ્યાખ્યાઓ જણાવો.
3. સમૂહ ગતિશીલતાનો અર્થ અને તેના મહત્વની વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.
4. “બધા જ સમૂહો એક જ પ્રકારના હોય છે” આ વિધાનની નકારાત્મક ચર્ચા કરો.
5. સમૂહના પ્રકારો અંગે સવિસ્તાર ઉત્તર લખો.
6. ઔપચારિક જૂથો અને અનૌપચારિક જૂથો અંગે ટૂંકનોંધ લખો.

7. સમૂહની રચના એટલે શું ? ક્યા કારણોસર સભ્યો સમૂહમાં જોડાય છે ?
8. સમૂહનો વિકાસ એટલે શું ? સમૂહના વિકાસના તબક્કાઓ પર વિસ્તૃત નોંધ લખો.
9. સમૂહ ગતિશીલતા સામેના પડકારોની ચર્ચા કરો.
10. યોગ્ય માહિતીસંચારના સમૂહ ગતિશીલતા કઈ રીતે અવરોધાય છે તેની સંક્ષિપ્તમાં સમજૂતિ આપો.
11. સમૂહ ગતિશીલતાને અસર કરતા પરિબલો અંગે વિસ્તૃત ઉત્તર તૈયાર કરો.
12. જૂથ માળખા અંગે ટૂંક નોંધ લખો.
13. સમૂહને અસરકારક ટીમ બનાવવા માટેના કાર્યો સવિસ્તાર ચર્ચા.
14. જૂથ સુસંગતતા એટલે શું તથા તેની સમૂહ ગતિશીલતામાં ઉપયોગીતાની સંક્ષેપમાં ચર્ચા કરો.

⇒ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો:

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના તેની નીચે આપેલ વિકલ્પો પૈકી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી ઉત્તર આપો.

- (1) સમૂહ ગતિશીલતાનો ખ્યાલ સમૂહના સભ્યોના ક્યા લક્ષણો સાથે સંકળાયેલ છે ?

A) વર્તનલક્ષી	B) વલણલક્ષી
C) વિચારલક્ષી	D) ઉપરોક્ત બધા જ
- (2) નીચેના પૈકી કયું સમૂહ ગતિશીલતાનું એક મહત્વ નથી.

A) કાર્યક્ષમતા વધે છે	B) કાર્ય સંતોષ વધે છે
C) મજૂર ફેરબદલી વધે છે	D) એક પણ નહીં
- (3) ક્યા પ્રકારના જૂથના તમામ સભ્યોએ એક જ મેનેજરને રીપોર્ટ કરવાનો હોય છે ?

A) મિત્રતા જૂથ	B) સંચાલિત જૂથો
C) શિક્ષણ જૂથ	D) પ્રક્રિયા જૂથો
- (4) ક્યા પ્રકારના જૂથો સમાનતા અને સ્વતંત્રતાના સિધ્ધાંત પર કાર્ય કરતા હોય છે ?

A) અનૌપચારિક જૂથો	B) ઔપચારિક જૂથો
C) શિક્ષણ જૂથો	D) પ્રક્રિયા જૂથ
- (5) આ પ્રકારના જૂથોમાં સભ્યોની પસંદગી મોટે ભાગે સંસ્થા દ્વારા થતી હોય છે.

A) ઔપચારિક જૂથો	B) અનૌપચારિક જૂથો
C) શિક્ષણ જૂથો	D) મિત્રતા જૂથો
- (6) ક્યા કારણોસર સભ્યો સમૂહમાં જોડાવાનું પસંદ કરતા હોય છે ?

A) સલામતી	B) ધ્યેય સિધ્ધિ
C) સાર્મથ્ય	D) ઉપરોક્ત બધા જ
- (7) કોઈપણ સમૂહ તેના જીવન ચક્ર દરમિયાન કેટલા તબક્કા માંથી પ્રસાર થાય છે ?

A) ચાર	B) પાંચ
C) છ	D) એક પણ નહીં

- (8) સમૂહના વિકાસના તબક્કાઓ પૈકી સૌથી પ્રથમ તબક્કો કયો છે ?
 A) બંધારણ B) કામગીરી
 C) તોફાન D) ધારા-ધોરણ
- (9) કાયમી કાર્ય જૂથોમાં વિકાસના તબક્કાઓ પૈકી અંતિમ તબક્કો કયો હોય છે ?
 A) બંધારણ B) કામગીરી
 C) તોફાન D) સ્થગિત
- (10) નીચેના પૈકી કયો સમૂહ ગતિશીલતા સામેનું પડકાર છે ?
 A) વિશ્વાસનો અભાવ B) પારદર્શિતાનો અભાવ
 C) સ્પષ્ટતાનો અભાવ D) ઉપરોક્ત બધા જ
- (11) સમૂહ ગતિશીલતાને અસર કરતા પરિબલોમાં સૌથી પ્રથમ પરિબલ કયું છે ?
 A) જૂથ સભ્ય સંસાધનો B) જૂથનું માળખું
 C) જૂથ પ્રક્રિયા D) જૂથ કાર્યો
- (12) જે કાર્યો સમૂહના કાર્યોમાં ખલેલ પહોંચાડે છે તેને શું કહે છે ?
 A) કાર્ય ભૂમિકા B) જાળવણી ભૂમિકા
 C) અવરોધક ભૂમિકા D) એક પણ નહીં
- (13) જૂથના સભ્યોની પરસ્પરની એકતા લાગણી પસંદગી તથા સમૂહ સાથે સંકળાયેલા રહેવાની ઈચ્છાને શું કહે છે ?
 A) જૂથ ભૂમિકા B) જૂથ સંકલન
 C) જૂથ પ્રક્રિયાઓ D) એક પણ નહીં
- (14) સમૂહને અસરકારક ટીમ બનાવવામાં કુલ કેટલા કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે ?
 A) સાત B) આઠ
 C) પાંચ D) એક પણ નહીં

જવાબ :

- 1) d 2) c 3) b 4) a 5) a 6) d 7) b
 8) a 9) b 10) d 11) a 12) c 13) b 14) b

● સંદર્ભ

- Organisational Behaviour
 - K. Aswathappa
 - Himalaya Publishing Hruxe
- Organizational Behavior
 - Stephen P. Robbins
 - Pearson Education



- 5.1 પ્રસ્તાવના
- 5.2 ખ્યાલ
- 5.3 નેતૃત્વની પદ્ધતિઓ
- 5.4 સિદ્ધાંતો
- 5.5 ટ્રેટ સિદ્ધાંત(લક્ષણ) નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાનો અભિગમ
- 5.6 વતેનલક્ષી અભિગમ
- 5.7 ફિડબેકનો અનિશ્ચિતતા સિદ્ધાંત (કન્ટ્રીજન્સી)
- 5.8 લીડરશીપ કોન્ટ્રીનિયમ હર્સી અને બ્લેનચાઉનો પરિસ્થિતિનો સિદ્ધાંત
- 5.9 સંચાલકીય નિયંત્રણ
- 5.10 લીક્ટેની પાંચ નેતૃત્વ શૈલીઓ

◆ સ્વાધ્યાય

5.1 પ્રસ્તાવના:

નેતૃત્વ અને સંચાલન ઘણીવાર સમાન ગણવામાં આવે છે પરંતુ વાસ્તવમાં બન્ને અલગ છે. સંચાલનના નિર્ણાયક ઘટક તરીકે નેતૃત્વ ચાવીરૂપ ભૂમિકા ધરાવે છે. અસરકારક સંચાલન માટે નેતૃત્વ આવશ્યક છે. આ માટે સંચાલક / વ્યવસ્થાપક પાસે નેતૃત્વના ગુણો હોવા જરૂરી છે. કુશળ નેતાઓ સ્પર્ધાત્મક વ્યૂહરચના વિકસાવે છે તેમજ કર્મચારી સંગઠન મજબૂત બનાવીને સંસ્થાકીય કાર્યક્ષમતા વધારે છે. કર્મચારી વિકાસમાં નેતૃત્વનો ફાળો નોંધપાત્ર હોય છે. નેતૃત્વ દ્વારા ધંધાકીય એકમના લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવામાં આવે છે. નેતૃત્વ કર્મચારીઓના વર્તનને પ્રભાવિત કરવાની સતત પ્રક્રિયા છે.

5.2 નેતૃત્વનો ખ્યાલ:

નેતૃત્વ બે અથવા વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો સામાજિક સંબંધ છે જે સંસ્થામાં સત્તા તેમજ જવાબદારીની સોંપણી દ્વારા લક્ષ્યો હાંસલ કરવામાં મદદ કરે છે. નેતૃત્વએ એક કાર્ય અથવા વર્તન છે, જેના દ્વારા સંચાલક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું વિકસાવે છે જેથી કર્મચારીઓને કાર્ય પૂર્ણ કરવા માટે દિશા મળી રહે છે. નેતૃત્વ સાથે જોડાયેલો મહત્વનો શબ્દ “અભિપ્રેરણ” છે, જે કર્મચારીઓને કાર્ય કરવાની ક્ષમતામાં વધારો કરે છે. કર્મચારીઓને લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે પ્રોત્સાહન અને શક્તિ પૂરા પાડવાએ નેતૃત્વની લાક્ષણિકતા છે.

નેતાઓ પાસે કેટલાક મૂળભૂત ગુણો હોવા જરૂરી છે જેમકે સહકર્મચારીઓ સાથે સૌહાર્દપૂર્ણ સંપર્ક સ્થાપિત કરવા, તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ સાથે સારો વ્યવહાર કરવો અને તેમને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું, કર્મચારી વિવાદમાં મધ્યસ્થી કરવા, વિવિધ વિકલ્પો અંગે વિચાર કરીને સંસ્થાકીય પ્રશ્નો ઉકેલવા, મર્યાદિત સંસાધનોને યોગ્ય રીતે ફાળવવા વગેરે.

ચાલો હવે નેતૃત્વની વ્યાખ્યાઓ વિશે ચર્ચા કરીએ

5.3 નેતૃત્વની વ્યાખ્યાઓ :

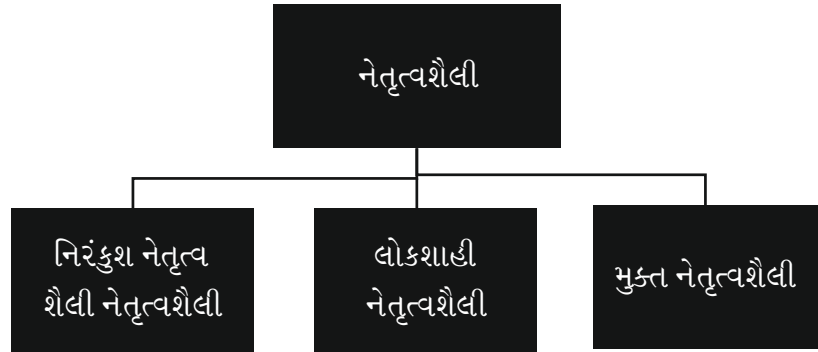
લિવિંગસ્ટનના મત મુજબ - “નેતૃત્વ એ એક સામાન્ય ઉદ્દેશને અનુસરવાની ઈચ્છાને જાગૃત કરવાની ક્ષમતા છે”.

સી.આઈ.બર્નાર્ડ કહે છે કે “નેતૃત્વ એ વ્યક્તિગત ગુણવત્તા છે જેમાં સંકલિત પ્રયાસો દ્વારા લોકોને અથવા તેમની પ્રવૃત્તિઓને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવામાં આવે છે”.

બર્નાર્ડ કીઝ અને થોમસના મત મુજબ “નેતૃત્વ એ અન્ય ને પ્રભાવિત કરવાની અને ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા માટે ઉત્સાહપૂર્વક કામ કરવા માટે મદદ કરવાની પ્રક્રિયા છે”.

નેતૃત્વની પદ્ધતિઓ / નેતૃત્વ શૈલીઓ

નેતૃત્વની પદ્ધતિઓ / નેતૃત્વ શૈલીઓ એટલે નેતાના વર્તણૂકની પદ્ધતિઓ જેના દ્વારા નેતા તેના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓના વર્તનને પ્રભાવિત કરે છે એટલે કે જે રીતે તે તેના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને દિશા નિર્દેશ આપે છે અને સંસ્થાક્રિય ઉદ્દેશ્યોને પૂર્ણ કરવા માટે પ્રેરિત કરે છે. વિભાગીય જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવા માટે જુદી જુદી નેતૃત્વ શૈલીઓ નીચે મુજબ છે.



નિરંકુશ નેતૃત્વ શૈલી નેતૃત્વશૈલી / સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વશૈલી

નેતૃત્વની આપખુદ શૈલી સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વશૈલી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ શૈલીમાં સત્તા કેન્દ્રિત હોય છે. નેતા જ સંસ્થાક્રિય નીતિઓ નક્કી કરે છે, તાબા હેઠળના અધિકારીઓને દિશા નિર્દેશ આપે છે અને સંપૂર્ણ આજ્ઞાપાલનની અપેક્ષા રાખે છે. આ શૈલીમાં નેતા પાસે નિરંકુશ સત્તા હોય છે તેમજ નેતા કર્મચારી સમૂહ પર સંપૂર્ણ અંકુશ ધરાવે છે. કર્મચારી સમૂહ તેમના મંતવ્યો રજૂ કરી શકતા નથી, ટીકા કરી શકતા નથી તથા નેતાની કાર્યપ્રણાલી પર પ્રશ્ન કરી શકતા નથી. આ શૈલીનો ફાયદો એ છે કે નેતાની દેખરેખ હેઠળ ઝડપી નિર્ણય લેવામાં આવે છે જે ઉત્પાદકતા વધારવામાં મદદરૂપ થાય છે. આ શૈલીની ખામી એ છે કે કર્મચારી ફેરબદલી દર વધુ હોય છે. આ નેતૃત્વ શૈલી ત્યારે જ અસરકારક હોય છે જ્યારે નેતા કુશળ હોય અથવા જ્યારે કામ એકવિધ સ્વરૂપનું હોય.

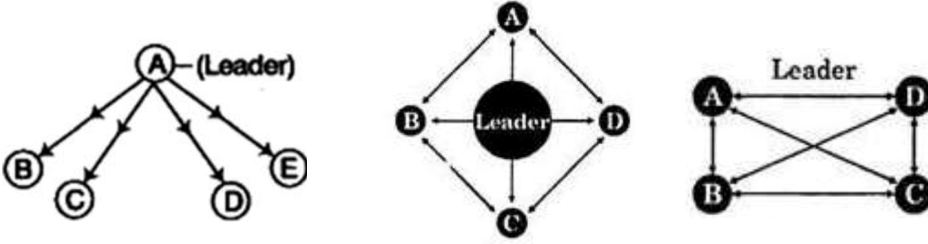
લોકશાહી/સહભાગી નેતૃત્વ શૈલી:

લોકશાહી/સહભાગી નેતૃત્વ શૈલીમાં નેતાઓ કર્મચારીઓને નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં મહત્વની ભૂમિકા ભજવવા આમંત્રણ આપે છે અને પ્રોત્સાહિત કરે છે, જોકે અંતિમ નિર્ણય લેવાની સત્તા નેતા પાસે રહે છે. નેતા કર્મચારીઓને શું કરવું અને કેવી રીતે કરવું તે અંગે માર્ગદર્શન આપે છે, જ્યારે કર્મચારીઓ તેમના અનુભવ અને સૂચનો અંગે નેતા સાથે વાતચીત કરે છે. આ નેતૃત્વ શૈલીના ફાયદા એ છે કે તે સંતુષ્ટ, પ્રેરિત અને વધુ કુશળ કર્મચારીઓ તરફ દોરી જાય છે. તે આશાવાદી વાતાવરણ તરફ દોરી જાય છે અને સર્જનાત્મકતાને પણ પ્રોત્સાહન આપે છે.

છે. આ નેતૃત્વ શૈલીમાં એકમાત્ર ખામી છે કે તે ખૂબ સમય માંગે છે.

સમર્પિત/ મુક્ત અથવા છૂટાદોરની નેતૃત્વશૈલી

સમર્પિત / મુક્ત અથવા છૂટાદોરની નેતૃત્વશૈલીમાં નેતા પ્રત્યક્ષ રીતે તેના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ પર નિયંત્રણ રાખતા નથી. નેતા તેમના કર્મચારીઓ પર સંપૂર્ણ વિશ્વાસ કરે છે. તે ફક્ત તેના કામના બૌદ્ધિક પાસા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. કર્મચારીઓને તેમના મંતવ્યો તેમજ સૂચનો વ્યક્ત કરી શકે છે. આ નેતૃત્વ શૈલી ત્યારે જ ઉપયોગી થાય છે જ્યારે કર્મચારીઓ કુશળ, વફાદાર અને અનુભવી હોય.



આકૃતિ 1

આકૃતિ 2

આકૃતિ 3

ઉપરોક્ત ત્રણ આકૃતિઓમાં નેતૃત્વ શૈલી દર્શાવવામાં આવી છે. કર્મચારીઓની સ્થિતિ A, B, C, D, E થી સ્પષ્ટ કરવામાં આવી છે. પ્રથમ આકૃતિમાં, આપખુદ નેતૃત્વશૈલીમાં નેતાને સર્વોચ્ચ માનવામાં આવે છે. નેતા તેમના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને આદેશ અને સૂચના આપે છે અને તેઓ તેમનું પાલન કરે છે. બીજી આકૃતિમાં, લોકશાહી/સહભાગી નેતૃત્વ શૈલી મુજબ નેતા અને તેના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ પરસ્પર સહકાર દ્વારા કાર્ય પૂર્ણ કરે છે.

સમર્પિત / મુક્ત અથવા છૂટાદોરની નેતૃત્વશૈલી મુજબ નેતા તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને તેમની ઈચ્છા મુજબ અને તેઓ જે રીતે ઈચ્છે છે તે રીતે કાર્ય કરવા માટે સંપૂર્ણ સ્વતંત્રતા આપે છે. આ શૈલીમાં કર્મચારી સમૂહ મોટા ભાગના નિર્ણયો લે છે. નેતા મહત્વના નિર્ણયોમાં સામેલ થાય છે અને બધું કર્મચારી સમૂહ પર છોડી દે છે.

5.4 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો:

નેતૃત્વ પર ઘણું સંશોધન કરવામાં આવ્યું છે પરંતુ તે વિરોધાભાસી ઘણું છે. નેતૃત્વના સિદ્ધાંતોનો અભ્યાસ નેતૃત્વ સમજવા માટેનો શ્રેષ્ઠ અભિગમ છે. ચાલો આપણે વર્ગીકરણ અને અભ્યાસ માટે નેતૃત્વ સિદ્ધાંતના અલગ અલગ અભિગમ સમજીએ.

1. મહાન માણસનો સિદ્ધાંત:

આ સિદ્ધાંત એવી ધારણા ઉપર આધારિત છે કે નેતા માત્ર જન્મે છે. જો તમે આવશ્યક ગુણો વિકસાવવા માંગતા હો તો આવી વ્યક્તિ બનવું અશક્ય છે. આ સિદ્ધાંતમાં, નેતાને વાસ્તવિક નાયક તરીકે વર્ણવવામાં આવે છે, જે નેતા તરીકે કર્મચારીઓનું નેતૃત્વ કરે છે.

2. લાક્ષણિકતાઓનો સિદ્ધાંત:

આ સિદ્ધાંત અગાઉના સિદ્ધાંત જેવોજ છે. આ સિદ્ધાંત માન્યતા પર આધારિત છે કે નેતૃત્વના કેટલાક લક્ષણો વારસાગત છે.

3. નેતૃત્વનો પરિસ્થિતીય સિદ્ધાંત:

આ સિદ્ધાંત એ માન્યતા પર આધારિત છે કે પ્રભાવશાળી વ્યક્તિ માટે વર્તનની કોઈ

ચોક્કસ વ્યૂહરચના નથી. નેતા પરિસ્થિતિ અને તાબા હેઠળના કર્મચારીઓની લાક્ષણિકતાઓ મુજબ અલગ અલગ નેતૃત્વની શૈલી વિકસાવી શકે છે.

4. વર્તણૂક સિદ્ધાંત:

વર્તણૂક સિદ્ધાંત એ માન્યતા પર આધારિત છે કે નેતૃત્વ માત્ર શીખી શકાય છે. આ સિદ્ધાંત નેતાની પ્રતિક્રિયાઓ પર આધારિત છે આ સિદ્ધાંત મુજબ નેતા તેના જન્મજાત વલણને બદલીને તાલીમ દ્વારા નેતૃત્વ વિકસાવી શકે છે.

5. નિયંત્રણ સિદ્ધાંત:

નિયંત્રણ સિદ્ધાંત નેતાઓ અને તેમના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને વચ્ચેના સંબંધ પર આધારિત છે. સહભાગીઓ પરસ્પર લાભ દ્વારા એકીકૃત છે, એટલે કે, નેતા કર્મચારીને તેના કાર્ય બદલામાં મૂલ્યવાન પુરસ્કાર આપે છે.

6. પરિવર્તન સિદ્ધાંત:

પરિવર્તન સિદ્ધાંત આંતરિક પ્રેરણા અને નેતાના વિચારો પ્રત્યે એક વાસ્તવિક પ્રતિબદ્ધતા પર આધારિત છે. આ સિદ્ધાંત મુજબ નેતા વ્યાપક વિચારણા કરી શકે છે અને યોગ્ય દિશામાં કાર્ય કરી શકે છે.

7. પ્રભાવશાળી નેતૃત્વ સિદ્ધાંત:

પ્રભાવશાળી નેતૃત્વ સિદ્ધાંત મુજબ નેતા વ્યક્તિગત આકર્ષણ દ્વારા અન્ય લોકોને પ્રભાવિત કરી શકે છે, જે તેમના નિર્ણય, જવાબદારીઓ, વગેરેમાં વ્યક્ત થાય છે.

8. માહિતી સિદ્ધાંત:

માહિતી સિદ્ધાંત મુજબ એક નેતા તરીકે, સંસ્થાને સંપૂર્ણ જાણવી જોઈએ અને તમારા કર્મચારીઓના કાર્યો વિશે સંપૂર્ણ માહિતી હોવી જોઈએ હોવી જોઈએ.

5.5 ટ્રેટ સિદ્ધાંત(લક્ષણ) નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાનો અભિગમ:

નેતૃત્વનો ટ્રેટ સિદ્ધાંત(લક્ષણ) સફળ નેતાઓની વ્યક્તિગત લાક્ષણિકતા પર કેન્દ્રિત છે. આ સિદ્ધાંત અનુસાર, નેતાઓની વ્યક્તિગત લાક્ષણિકતાઓ કર્મચારીઓથી અલગ હોય છે. તેથી, વ્યક્તિગત લાક્ષણિકતાઓ ઓળખવાનો અને માપવાનો પ્રયાસ કરવો જોઈએ.

નેતૃત્વનો લક્ષણ સિદ્ધાંત નીચેની ધારણાઓ પર આધારિત છે:

અધિકારીલક્ષી નેતૃત્વ પદ્ધતિ (અધિકારી દ્વારા સત્તાનો વધુ ઉપયોગ)	કર્મચારી સમુહલક્ષી નેતૃત્વ પદ્ધતિ (કર્મચારીઓને વધુ સ્થાપત્તતા)
---	---



ટેનનબોમ અને શ્મિટનો નેતૃત્વ સાતત્યનો સિદ્ધાંત

- વ્યક્તિઓમાં જન્મથી નેતૃત્વના લક્ષણો હોય છે.
- વિશિષ્ટ વર્તન માટે લક્ષણોનો ચોક્કસ સમૂહ જવાબદાર છે. જે પરિસ્થિતિ અનુસાર બદલાતા નથી.

રાષ્ટ્ર સ્ટોગડિલે 5000 થી વધુ નેતૃત્વ અભ્યાસનું સર્વેક્ષણ કર્યું અને એ તારણ પર આવ્યા કે સફળ નેતાઓ નીચેના ગુણો ધરાવે છે.

- (i) સફળતા માટે તીવ્ર ઈચ્છા
- (ii) લક્ષ્યની સતત શોધ
- (iii) સર્જનાત્મકતા અને બુદ્ધિ ચાતુર્ય દ્વારા સમસ્યાઓનો ઉકેલ
- (iv) સામાજિક પરિસ્થિતિઓમાં પહેલ
- (v) સ્વ-ધારિત વ્યક્તિત્વ
- (vi) વર્તણૂકીય પરિણામો સ્વીકારવાની ઈચ્છા
- (vii) આંતરવ્યક્તિત્વ તણાવ માટે ઓછી સંવેદનશીલતા
- (viii) સંદિગ્ધતા માટે ઉચ્ચ સંવેદનશીલતા
- (ix) અન્ય લોકોને પ્રભાવિત કરવાની ક્ષમતા
- (x) સામાજિક પ્રતિક્રિયાઓના આદાનપ્રદાન કરવાની ક્ષમતા

રાષ્ટ્ર સ્ટોગરિલે લક્ષણોને નીચે મુજબ વર્ગીકૃત કર્યા

- શારીરિક લક્ષણો: શક્તિ (બળ), દેખાવ, ઉંચાઈ, બુદ્ધિ ચાતુર્ય
- વ્યક્તિત્વનાં લક્ષણો: અનુકૂલનક્ષમતા, આક્રમકતા, ઉત્સાહ અને આત્મવિશ્વાસ.
- સામાજિક કુશળતાનાં લક્ષણો: સહકાર, આંતરવૈયક્તિક કુશળતા અને વહીવટી ક્ષમતા નેતૃત્વ પર કરાયેલા મોટાભાગના સંશોધનો મુખ્યત્વે સફળ નેતૃત્વના અન્ય ગુણો પર કેન્દ્રિત છે. અસફળ નેતાઓના વ્યક્તિગત લક્ષણો પર બહુ ઓછો અભ્યાસ થયો છે. બિનઅસરકારક નેતૃત્વ વ્યક્તિગત લક્ષણો જેવા કે નબળું વ્યક્તિત્વ, સ્વ-કેન્દ્રિયતા, લોકો સાથે સંકલનનો અભાવ, દૂરદેશીનો અભાવ તથામાનસિક સ્વાસ્થ્ય ને લગતી સમસ્યાઓ જેવી કે, માનસિક ઉન્માદ, હતાશા વગેરે છે.



ટ્રેટ સિદ્ધાંત(લક્ષણ) નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાનો અભિગમ

લક્ષણ સિદ્ધાંતની કેટલીક મર્યાદાઓ નીચે મુજબ છે.

- વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં નેતૃત્વમાં હંમેશા ઉપયોગી એવા વિશિષ્ટ લક્ષણોને જુદા પાડવાનું

શક્ય નથી.

- તે લક્ષણો અને વર્તન વચ્ચેના સંબંધને સ્પષ્ટ કરતા નથી.
- એકલા નેતાના લક્ષણો એકંદર વ્યક્તિત્વ માટે જવાબદાર હોઈ શકતા નથી.
- આ સિદ્ધાંત પ્રાથમિક વ્યક્તિગત લક્ષણો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને પરિસ્થિતિ અને પર્યાવરણીય પરિબલોને અવગણે છે.

5.6 વર્તનલક્ષી અભિગમ:

લક્ષણ સિદ્ધાંતની મર્યાદાઓના કારણે 1940 થી 1960ના સમયગાળા દરમિયાન સંશોધકોએ અસરકારક નેતાઓ જે રીતે વર્તે છે તેમાં કંઈક અલગ હોય છે કે નહીં તે જાણવા માટે સંશોધન કર્યાં. આ સંશોધનોના પરીણામ સ્વરૂપે નેતૃત્વના વર્તણૂક સિદ્ધાંતો વિકસ્યાં. રસપ્રદ બાબત એ છે કે લક્ષણ સિદ્ધાંતો નેતૃત્વ માટે યોગ્ય લોકોને પસંદ કરવા માટેનો આધાર પૂરો પાડે છે જ્યારે નેતૃત્વના વર્તણૂક સિદ્ધાંતો મુજબ તાલીમ આપીને કોઈ પણ કર્મચારીને નેતા બનાવી શકાય છે.

ઓહિયો યુનિવર્સિટીમાં થયેલ અભ્યાસ:

બિનઅસરકારક નેતાઓની તુલનામાં અસરકારક નેતાઓના વિશિષ્ટ વર્તનને ઓળખવા માટે અસરકારક નેતૃત્વ માટે કયા પ્રકારની વર્તણૂક જરૂરી છે તે જાણવા માટે એક પ્રશ્નાવલી બનાવીને એક અભ્યાસ હાથ ધરવામાં આવ્યો હતો. આ માટે નવ વર્તણૂક ઓળખીને માપવામાં આવી હતી. કર્મચારીઓ દ્વારા વર્ણવેલ નેતૃત્વ વર્તન માટે નીચેના બે પરિમાણો નોંધપાત્ર રીતે જવાબદાર છે:

1. પહેલવૃત્તિ માળખું અને 2. અવેજ

1. પહેલવૃત્તિ માળખું :

નેતા પોતાના વર્તન દ્વારા તાબા હેઠળના કર્મચારીઓની અપેક્ષિત ભૂમિકા સ્પષ્ટ કરી તે મુજબ વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખુ રચે છે, દરેક વ્યક્તિજાણે છે કે શું અપેક્ષિત છે અને કાર્યો કેવી રીતે કરવામાં આવશે તે નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે.

2. અવેજ :

નેતા કે જે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ માટે કાળજી રાખે છે તેમજ ઉષ્માયુક્ત, મૈત્રીપૂર્ણ અને સહાયક વાતાવરણ સ્થાપિત કરવાનો પ્રયાસ કરે છે. ઓહિયો યુનિવર્સિટીમાં થયેલ અભ્યાસ દર્શાવે છે કે પહેલવૃત્તિ માળખું અને અવેજ બે અલગ અલગ પરિમાણો છે અને પરસ્પર વૈકલ્પિક નથી.

ઉચ્ચ

ઉચ્ચઅવેજ નિમ્ન પહેલવૃત્તિ માળખું	ઉચ્ચઅવેજ ઉચ્ચ પહેલવૃત્તિ માળખું
નિમ્નઅવેજ નિમ્ન પહેલવૃત્તિ માળખું	ઉચ્ચપહેલ વૃત્તિ માળખું નિમ્નઅવેજ

અવેજ

નિમ્ન

નિમ્ન

પહેલવૃત્તિ માળખું

ઉચ્ચ

ઉપરોક્ત આકૃતિ પહેલવૃત્તિ માળખું અને અવેજનું સંયોજન દર્શાવે છે. દરેક ચતુર્થાશમાં, પહેલવૃત્તિ માળખું અને અવેજ સંબંધિત મિશ્રણ છે અને નેતા કોઈપણ એક શૈલી અપનાવી શકે છે.

ઓહિયો યુનિવર્સિટીમાં થયેલ અભ્યાસના તારણો સૂચવે છે કે અસરકારક નેતાઓ પાસે અન્ય લોકો સાથે કામ કરવાની ક્ષમતા હોય છે જે સુસંગત કર્મચારી સમૂહનું નિર્માણ કરે છે. કોઈ પણ વ્યક્તિ નેતા તરીકે વિકસી શકે છે.

મિશિગન યુનિવર્સિટીમાં થયેલ સંશોધન:

ઓહિયો રાજ્યની જેમ મિશિગન યુનિવર્સિટીમાં પણ 1946માં રેન્સિસ લિકર્ટ અને તેના સહયોગીઓ દ્વારા નેતૃત્વ પર સંશોધન થયું હતું. આ સંશોધનમાં નેતૃત્વ વર્તણૂંકો અને સંસ્થાકીય પ્રદર્શન વચ્ચેના સંબંધનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવ્યું હતું. આ સંશોધનમાં નેતાના વતેનલક્ષી બે પરિમાણો શોધવામાં આવ્યા

1) ઉત્પાદનલક્ષી નેતા

2) કર્મચારી લક્ષી નેતા

1) ઉત્પાદનલક્ષી નેતા :

ઉત્પાદનલક્ષી નેતા કર્મચારીઓ કરતા તકનીકી બાબતોને અથવા કર્મચારીઓની કાર્ય ફાળવણીને વધુ મહત્વ આપે છે. તેઓ માને છે કે કર્મચારીઓ સંસ્થાના ધ્યેય સિદ્ધ કરવાના સાધન માત્ર છે.

2) કર્મચારીલક્ષી નેતા :

કર્મચારી લક્ષી નેતા કર્મચારીઓ સાથેના આંતરવૈયક્તિક સંબંધોને વધુ મહત્વ આપે છે. તે કર્મચારીઓની જરૂરિયાતોને પ્રાધાન્ય આપે છે. તે કર્મચારીઓના અલગ અલગ વ્યક્તિગત વચ્ચેના તફાવતને સ્વીકારે છે.

દ્વિપરિમાણની રીતે જોઈએ તો ઓહિયો યુનિવર્સિટી તથા મિશિગન યુનિવર્સિટીમાં થયેલ સંશોધનો સરખા છે. કર્મચારીલક્ષી પરિમાણને આપણે અવેજ સાથે સરખાવી શકીએ અને ઉત્પાદનલક્ષી પરિમાણને પહેલવૃત્તિ માળખાંની શરૂઆત સાથે સરખાવી શકીએ. ઓહિયો યુનિવર્સિટીમાં થયેલ સંશોધન બંને પરિમાણને અસરકારક નેતૃત્વ માટે ખૂબ મહત્વના ગણે છે. જ્યારે મિશિગન યુનિવર્સિટીમાં થયેલ સંશોધનો કર્મચારીલક્ષી નેતૃત્વને ઉત્પાદનલક્ષી નેતૃત્વ કરતા વધુ મહત્વ આપે છે.

રોબર્ટ બ્લેક અને જેન મૌટન સંચાલકીય માળખું

નેતૃત્વ શૈલીઓનું વર્ણન કરવા માટેનો સૌથી ઉપયોગી અભિગમ રોબર્ટ બ્લેક અને જેન મૌટન દ્વારા વિકસાવવામાં આવેલ સંચાલકીય માળખાનું મોડલ છે. રોબર્ટ બ્લેક અને જેન મૌટનનું નેતૃત્વ મોડલ નેતૃત્વ શૈલીના દ્વિપરિમાણીય દૃષ્ટિકોણ પર આધારીત છે.

(1) કામ અથવા ઉત્પાદન હિતસંબંધ

(2) કર્મચારી હિતસંબંધ

(1) કામ અથવા ઉત્પાદન હિતસંબંધ:

કાર્યને કેવી રીતે પૂર્ણ કરવું તે નક્કી કરતી વખતે નેતા ઉદ્દેશો, સંસ્થાકીય કાર્યક્ષમતા અને ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા ધ્યાનમાં રાખે છે.

(2) કર્મચારીહિતસંબંધ :

કાર્યને કેવી રીતે પૂર્ણ કરવું તે નક્કી કરતી વખતે નેતા તાબા હેઠળના કર્મચારીની જરૂરિયાતો, રુચિઓ અને વ્યક્તિગત વિકાસના ક્ષેત્રો ધ્યાનમાં રાખે છે.

બ્લેક અને મૌટન ઉપરોક્ત બે પરિમાણ પર આધારિત નવ મુદ્દાની મદદથી પાંચ નેતૃત્વ શૈલીઓ આપી છે.

આડી ધરી ઉત્પાદન હિતસંબંધનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે અને ઉભી ધરી કર્મચારીહિતસંબંધનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે.

કર્મચારી હિતસંબંધ	ઉચ્ચ	(1.9) (સમાજ સંગઠન સંચાલન)	(9.9) (જૂથ સંચાલન)
	નિમ્ન ઉચ્ચ	(1.1) (અલ્પ સંચાલન)	(9.1) (કાર્ય વ્યવસ્થાન)
		(5.5) (માર્ગની મધ્યમા સંસ્થાનું સંચાલન)	ઉત્પાદન હિતસંબંધ
			નિમ્ન

1,1 અલ્પ સંચાલન: નેતૃત્વની આ શૈલીમાં નેતા લોકો અને ઉત્પાદન બંને માટે થોડી ચિંતા કરે છે. તે સમર્પિત/ મુક્ત અથવા છૂટાદોરની નેતૃત્વશૈલીની વધુ છે. કાર્ય પૂર્ણ કરવા માટે નેતા ઓછામાં ઓછા પ્રયત્નો કરે છે અને જૂથના સભ્યો જાતે જ કામ કરે છે.

1,9 સમાજ સંગઠન સંચાલન: આ શૈલીમાં નેતા ઉત્પાદન માટે ઓછી ચિંતા અને લોકો માટે વધારે ચિંતાનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. નેતાનું વલણ કર્મચારીલક્ષી હોય છે. તે કર્મચારીઓ પ્રત્યે ચિંતા, પ્રેમ, સ્નેહ અને મિત્રતા દર્શાવે છે, તેમની જરૂરિયાતોને પૂરી કરે છે અને તેમને

જૂથના લક્ષ્યોને પૂર્ણ કરવા માટે પ્રેરિત કરે છે જેનાથી સંસ્થામાં સૌહાર્દપૂર્ણ અને મૈત્રીપૂર્ણ વાતાવરણ વિકસે છે.

9,1 કાર્ય વ્યવસ્થાપન:નેતાઓ કામ અથવા ઉત્પાદન માટે વધુ ચિંતિત હોય છે અને લોકો માટે ઓછા ચિંતિત હોય છે. આ પરિસ્થિતિમાં સંચાલનની નિરંકુશ શૈલી કાર્ય વ્યવસ્થાપન સાથે સંકળાયેલી છે જ્યાં કાર્યો અને સત્તા સ્પષ્ટ હોય છે. નેતાઓ માનવીય જરૂરિયાતો અને તેમના સંતોષ પર ઓછું ધ્યાન રાખીને મહત્તમ ઉત્પાદન કરે છે.

5,5 માગેની મધ્યમા અથવા સંસ્થાના કર્મચારીઓનું સંચાલન: નેતૃત્વની આ શૈલીમાં, નેતાઓ ઉત્પાદન અને લોકો માટે મધ્યમ ચિંતા દ્વારા સંસ્થાકીય (ઉત્પાદન) અને માનવ જરૂરિયાતો બંનેને સંતોષે છે. તેઓ કામ અને કર્મચારી સંતોષ વચ્ચે સંતુલન જાળવે છે.

9,9 જૂથ સંચાલન: નેતૃત્વની આ સૌથી અસરકારક શૈલી લોકશાહી શૈલી સમાન છે જેમાં નેતા કર્મચારીઓ અને કાર્ય માટે ચિંતા કરે છે. તેઓ કર્મચારીઓના કાર્ય-સંતોષ અને યોગદાનમાં રસ ધરાવે છે. આ અભિગમ કર્મચારીઓની ગેરહાજરી અને કર્મચારી ફેરબદલ દર ઘટાડે છે અને કર્મચારીઓના સંતોષ, મનોબળ અને ઉત્પાદકતામાં વધારો છે.

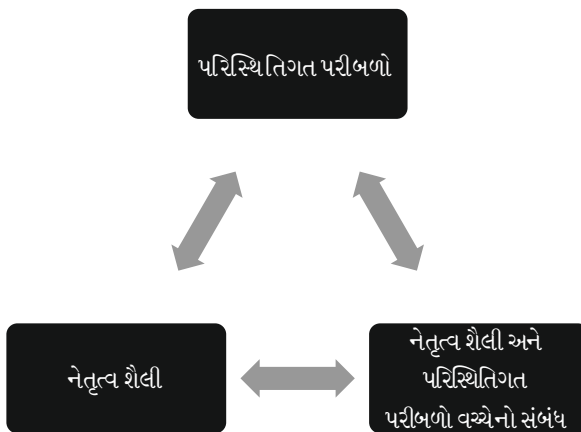
રોબર્ટ બ્લેક અને જેન મૌટન સંચાલકીય માળખું ચોક્કસ પરિસ્થિતિઓમાં નેતાના વર્તનને પ્રભાવિત કરવામાં સફળ રહી છે, જો કે 'નેતાઓ નેતૃત્વની પાંચ શૈલીઓમાંથી એક શા માટે અપનાવે છે' તેના કોઈ ચોક્કસ કારણો જાણી શકાતા નથી. નેતૃત્વ શૈલી નેતાઓ અને વ્યક્તિત્વ, તાબા હેઠળના કર્મચારીઓની એકબીજા સાથે કામ કરવાની ઈચ્છા અને ક્ષમતા, પર્યાવરણીય પરિબલો અને અન્ય પરિબલોથી પ્રભાવિત થાય છે.

5.7 ફિડલરનો અનિશ્ચિતતા સિદ્ધાંત (કન્ટીજન્સી):

આ સિદ્ધાંત મુજબ, નેતૃત્વની શૈલી પરિસ્થિતિગત જરૂરિયાતો પર આધારિત છે. પરિસ્થિતિગત ચલો નેતૃત્વ શૈલીની યોગ્યતા નક્કી કરે છે.

ફિડલરના અનિશ્ચિતતાના સિદ્ધાંતમાં ત્રણ તત્ત્વો છે:

- 1) પરિસ્થિતિગત પરીબળો,
- 2) નેતૃત્વ શૈલી, અને
- 3) નેતૃત્વ શૈલી અને પરિસ્થિતિગત પરીબળો વચ્ચેનો સંબંધ.



ફિડલરનો અનિશ્ચિતતા સિદ્ધાંત

નેતૃત્વ શૈલીની અસરકારકતાને પ્રભાવિત કરતા અનેક પરિસ્થિતિય પરીબળો પૈકી, ફિડલરે

કાર્ય પરિસ્થિતિમાં ત્રણ તત્વોની ઓળખ કરી છે જે નેતૃત્વ શૈલીને પ્રભાવિત કરે છે.

આ છે:

(A) નેતા-કર્મચારી સંબંધ:

તે નેતા અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધનું વર્ણન કરે છે. તે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓનો નેતામાં રહેલ વિશ્વાસનું વર્ણન કરે છે. આ સંબંધો સંસ્થા દ્વારા નક્કી કરી શકાતા નથી, પરંતુ જૂથના સભ્યો અને નેતા વચ્ચે વિકસાવવા પડે છે.

જો નેતા- કર્મચારી સંબંધો સારા હોય, તો નેતા માટે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને પ્રભાવિત કરવાનું સરળ છે. જો લોકો અને નેતા એકબીજાને પસંદ કરે તો કર્મચારીલક્ષી નેતૃત્વ શૈલી યોગ્ય છે. જો તેઓ એકબીજાને પસંદ નથી કરતા, તો મૈત્રીપૂર્ણ અભિગમ કામ કરશે નહીં અને નેતા કાર્ય લક્ષી નેતૃત્વ શૈલી અપનાવે છે.

(B) કાર્ય માળખું:

કાર્ય માળખું સ્પષ્ટ કરે છે કે શું સંરચિત અથવા જટિલ છે. સંરચિત કાર્ય સારી રીતે વહેંચાયેલું હોય છે, લોકો તેમની જવાબદારીઓ જાણે છે. આ સ્થિતિમાં, નેતા માટે સાથી કામદારો પર નિયંત્રણ રાખવું સહેલું છે. જૂથના સભ્યોની કામગીરીને સરળતાથી નિયંત્રિત કરી શકાય છે.

તેનાથી વિપરીત, જો કાર્ય જટિલ હોય, ધ્યેયો સારી રીતે સ્પષ્ટ ન હોય, લક્ષ્યો હાંસલ કરવાની પદ્ધતિઓ પણ સ્પષ્ટ ન હોય તો નેતા અને તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ જાણતા નથી કે કોણે ક્યું કાર્ય કરવાનું છે ત્યારે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને પ્રભાવિત કરવું મુશ્કેલ બની જાય છે.

(C) સ્થિતિ શક્તિ :

સ્થિતિ તાકાત એ નેતાની શક્તિ છે જે તેના હોદ્દાના આધારે મળે છે. જો નેતા પાસે વધારે કાયદેસર સત્તા હોય તો તેના માટે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ પર નિયંત્રણ રાખવું સહેલું છે.

નેતૃત્વ શૈલી:

નેતૃત્વ શૈલી: ફિડલર અનુસાર, નેતૃત્વ શૈલી બે પરિમાણો પર આધારિત છે, કાર્યલક્ષી અને માનવ-સંબંધો લક્ષી. કાર્યલક્ષી નેતા મુખ્યત્વે કાર્ય પ્રદર્શન અને કાર્ય લક્ષ્યોની સિદ્ધિ સાથે સંબંધિત છે. તે કાર્ય પ્રદર્શનની સિદ્ધિથી સંતુષ્ટ થાય છે. જ્યારે, માનવીય સંબંધો સાથે સંબંધિત નેતા તેના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ સાથે આંતરવ્યક્તિત્વ સંબંધો વિકસાવવા પર વધુ ભાર મૂકે છે.

વચ્ચેના સંબંધોને નક્કી કરવા માટે લેસ પ્રિફરેડ કો-વર્કર સ્કેલ (LPC) એલપીસી વિકસાવ્યું, જેમાં નેતાઓને સૌથી ઓછા (1) થી ઉચ્ચતમ (8) સુધીના દર પર વ્યક્તિને ક્રમાંક આપવા માટે કહેવામાં આવે છે, જેનાથી તેઓ ઓછામાં ઓછા પસંદ કરેલા કામદારને ઓળખે છે. ઓછા પસંદ સહ-કાર્યકર અનુમાનપરિવર્તન પર કેટલાક પરિમાણો છે: મૈત્રીપૂર્ણ/ મૈત્રી વિનાનું, તંગ/હળવા, સહાયક/પ્રતિકૂળ, સહકારી/ અસહકારી, ઝઘડાખોર/સુમેળભર્યા, વગેરે. ઉચ્ચ એલપીસી ક્રમાંક ધરાવતા નેતાઓ સંબંધલક્ષી હોવાનું કહેવાય છે જ્યારે નીચો એલપીસી ક્રમાંક ધરાવતા નેતાઓને કાર્યલક્ષી માનવામાં આવે છે.

નેતૃત્વશૈલીઓ અને પરિસ્થિતિઓ વચ્ચેનો સંબંધ: આ ફિડલરના અનિશ્ચિતતાના

સિદ્ધાંતનું છેલ્લું પરીબળ છે, જેમાં પરિસ્થિતિ અને નેતૃત્વ શૈલીની યોગ્યતા વચ્ચેના સંબંધ વિશે વાત કરે છે.

તેમના મતે, નેતૃત્વની અસરકારકતા પરિસ્થિતિ પર આધાર રાખે છે કારણ કે એક પરિસ્થિતિને અનુકૂળ એક શૈલી અન્ય કોઈ પણ પરિસ્થિતિમાં અસરકારક હોય તેવું જરૂરી નથી. આમ, પરિસ્થિતિ નેતાને તેના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને યોગ્ય પ્રકારની નેતૃત્વ શૈલી દ્વારા પ્રભાવિત કરવાની તક આપે છે.

5.8 હર્સી અને બ્લેનચાર્ડનો પરિસ્થિતિનો સિદ્ધાંત:

પોલ હર્સી અને કેન બ્લેનચાર્ડ 1974 માં નેતૃત્વ પરિસ્થિતિનો સિદ્ધાંત વિકસાવ્યો હતો. તેઓ લક્ષણ સિદ્ધાંત સાથે અસંમત હતા અને માનતા હતા કે અનુકૂળનક્ષમતા એ યાવી છે અને સફળ નેતા પરિસ્થિતિ મુજબ પોતાની વર્તણૂક કરે છે. ઓહિયો સ્ટેટ યુનિવર્સિટીના અભ્યાસ સાથે ફિડલરના સિદ્ધાંતને જોડીને હર્સી અને બ્લેનચાર્ડે ત્રિ-પરિમાણીય નેતા અસરકારકતા મોડેલ વિકસાવ્યું. હર્સી-બ્લેનચાર્ડનો સિદ્ધાંત સૂચવે છે કે કોઈ એક નેતૃત્વ શૈલી અન્ય કરતાં વધુ સારી નથી. કાર્યસ્થળના પરિબળો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાને બદલે, નેતાઓ તાબા હેઠળના કર્મચારીઓની ક્ષમતાઓને સમાયોજિત કરી તેમની શૈલી અમલમાં મૂકે છે.

હર્સી અને બ્લેનચાર્ડ મોડેલ બે ચલોની દ્રષ્ટિએ અસરકારક નેતૃત્વ સમજાવે છે: નેતૃત્વ શૈલી અને તાબા હેઠળના કર્મચારીઓની પરિપક્વતા. હર્સી અને બ્લેનચાર્ડ સિદ્ધાંત નેતૃત્વ શૈલી કાર્ય વર્તણૂક અને સંબંધ વર્તણૂકના સંયોજન દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે.

કાર્ય વર્તણૂક તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ દ્વારા કરવામાં આવતી ક્રિયાઓ સાથે સંબંધિત છે. ધ્યેય હાંસલ કરવા માટે કર્મચારીઓની એકબીજા સાથેની ક્રિયાપ્રતિક્રિયા એટલે સંબંધ વર્તણૂક.

કાર્ય વર્તણૂક અને સંબંધ વર્તણૂકોના વિવિધ સંયોજનો ચાર નેતૃત્વ ભૂમિકાઓ સૂચવે છે: કહેવું (નિર્દેશક અને અધિકૃત અભિગમ) : નેતા નિર્ણયો લે છે અને કર્મચારીઓને શું કરવું તે કહે છે.

વેચાણ: નેતા હજુ પણ નિર્ણય લેનાર છે, પરંતુ તે કર્મચારીઓને માત્ર નિર્દેશિત કરવાને બદલે વાતચીત કરે છે અને સમજાવટ સાથે કામ કરે છે.

સહભાગી: નેતા કર્મચારીઓ સાથે મળીને નિર્ણયો લેવા માટે કામ કરે છે. તે તેમને ટેકો આપે છે અને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

પ્રતિનિધિત્વ: નેતા કર્મચારીઓને નિર્ણય લેવાની જવાબદારી સોંપે છે પરંતુ તેમના કામની દેખરેખ રાખે છે.

નેતૃત્વ માટે આ ચાર અભિગમો ઉપરાંત, કર્મચારી પરિપક્વતાના ચાર સ્તરો પણ છે:

સ્તર M1: કર્મચારીઓ ઓછી ક્ષમતા અને ઓછી પ્રતિબદ્ધતા ધરાવે છે.

સ્તર M2: કર્મચારીઓમાં ઓછી ક્ષમતા છે, પરંતુ ઉચ્ચ પ્રતિબદ્ધતા છે.

સ્તર M3: કર્મચારીઓમાં ઉચ્ચ ક્ષમતા છે, પરંતુ ઓછી પ્રતિબદ્ધતા અને આત્મવિશ્વાસ છે.

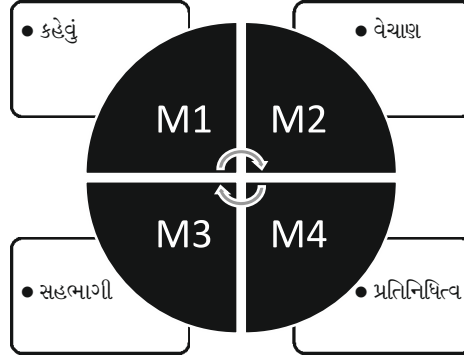
સ્તર M4: કર્મચારીઓમાં ઉચ્ચ ક્ષમતા અને ઉચ્ચ પ્રતિબદ્ધતા અને આત્મવિશ્વાસ હોય છે.

હર્સી અને બ્લેનચાર્ડના અભિગમમાં, સફળ નેતૃત્વની યાવી કર્મચારીઓના પરિપક્વતા સ્તર સાથે યોગ્ય નેતૃત્વ શૈલી પર હોય છે. સામાન્ય નિયમ તરીકે, ચાર નેતૃત્વ શૈલીઓમાં દરેકને અનુરૂપ કર્મચારી પરિપક્વતા સ્તર હોય છે:

M1 સ્તર પર (ઓછી ક્ષમતા, ઓછી પ્રતિબદ્ધતા) નેતા માટે કહેવાની શૈલી શ્રેષ્ઠ કામ કરે છે.
M2 સ્તર પર (ઓછી ક્ષમતા, ઉચ્ચ પ્રતિબદ્ધતા) નેતા માટે વેચાણ શૈલી શ્રેષ્ઠ કામ કરે છે.

સહભાગી શૈલી M3 સ્તરે નેતા માટે શ્રેષ્ઠ કાર્ય કરે છે. કર્મચારીઓ પાસે ઉચ્ચ ક્ષમતા છે, પરંતુ ઓછી પ્રતિબદ્ધતા અને આત્મવિશ્વાસ છે.

પ્રતિનિધિ શૈલી 1/4 સ્તરે નેતા માટે શ્રેષ્ઠ કાર્ય કરે છે. કર્મચારીઓ ઉચ્ચ ક્ષમતા અને ઉચ્ચ પ્રતિબદ્ધતા અને આત્મવિશ્વાસ હોય છે.



હર્સી અને બ્લેનયાડેનો પરિસ્થિતિનો સિદ્ધાંત

કર્મચારીપરિપક્વતાના સ્તરની ઓળખ ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ છે અને નેતા પાસે જરૂરિયાત મુજબ ચાર નેતૃત્વ શૈલીઓમાંથી કોઈપણનો ઉપયોગ કરવાની ઈચ્છા અને ક્ષમતા હોવી જરૂરી છે.

5.9 સંચાલકીય નિયંત્રણ:

સંચાલકીય નિયંત્રણ એ નેતાઓ માટે કર્મચારીઓની કામગીરી તપાસવા માટેનું મહત્વનું સાધન છે. સંચાલકીય નિયંત્રણ સંચાલનના પ્રાથમિક કાર્યોમાંનું એક છે. તેમાં કામગીરીના ધોરણો નક્કી કરવા, કામગીરી માપવી અને જરૂર પડે ત્યારે સુધારાત્મક પગલાં લેવાનો સમાવેશ થાય છે.

નિયંત્રણના પ્રકારો

સંસ્થાકીય કાર્ય પ્રવૃત્તિઓના નિયંત્રણ અને સંકલન માટે સંચાલકીય નિયંત્રણના અભિગમો છે.

1. પરસ્પર સમાયોજન:

આ અભિગમમાં, કર્મચારીઓ એકબીજાને શું કરવાની જરૂર છે અને તે કેવી રીતે કરવું જોઈએ તે સમજવામાં મદદ કરે છે. સંકલન અને નિયંત્રણ કર્મચારીઓ હાથમાં જ હોય છે.

2. સીધી દેખરેખ:

આ અભિગમ મુજબ કોઈ એક વ્યક્તિને કર્મચારીઓના જૂથની દેખરેખ સોંપવામાં આવે છે, જે નિરીક્ષક તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. નિરીક્ષક દિશાનિર્દેશો જારી કરે છે, કર્મચારીઓની કામગીરી પર નજર રાખે છે અને જરૂર મુજબ ગોઠવણ કરે છે.

3. કાર્ય પ્રક્રિયાનું માનકીકરણ/ધોરણસ્થાપન;

આ અભિગમ નિયમો અને કામગીરી પ્રક્રિયાઓના વિકાસ પર આધાર રાખે છે જે દરેક કાર્ય કેવી રીતે કરવામાં આવે છે તેનું સંચાલન કરે છે. નિયમો અને કામગીરી પ્રક્રિયાઓથી

વિચલિત થતા કર્મચારી પર નિયંત્રણ મૂકવામાં આવે છે.

4. ઉત્પાદનનું માનકીકરણ/ધોરણસ્થાપન:

આ અભિગમમાં, કર્મચારીઓને ઉત્પાદનના લક્ષ્ય આપવામાં આવે છે જેનું તેઓએ પાલન કરવું પડે છે. કાર્ય પ્રક્રિયાના માનકીકરણથી વિપરીત, કાર્યને પૂર્ણ કરવામાં કર્મચારીઓને તાલીમ આપવામાં આવે છે. સ્પષ્ટીકરણ અને લક્ષ્યો સામે ઉત્પાદનનું નિરીક્ષણ અને મૂલ્યાંકન કરીને સંસ્થા નિયંત્રણ જાળવે છે. જો પેદાશ અને સ્પષ્ટીકરણ વચ્ચે વિસંગતતા હોય, તો સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં આવે છે.

5. પક્ષ/કુળ નિયંત્રણ:

આ અભિગમમાં નિયંત્રણ પ્રણાલીઓ એવી રીતે રચાયેલ છે કે જે સંસ્કૃતિ, મૂલ્યો, ધોરણો, પરંપરાઓ અને માન્યતાઓ વગેરેને મહત્ત્વ આપે છે. તે અધિકૃત પદ્ધતિ પર આધારિત નથી, પરંતુ કામ સંબંધિત અને કામગીરી પર આધારિત છે. આ પ્રકારનું નિયંત્રણ તે સંસ્થાઓ માટે સૌથી યોગ્ય છે જે સમૂહ માં કાર્ય કરે છે અને જ્યાં ટેકનોલોજી ખૂબ ઝડપથી બદલાય છે.

5.10 લીક્ટેની ચાર નેતૃત્વ શૈલીઓ:

લિક્ટે દ્વારા આપવામાં આવેલી ચાર શૈલીઓને લિક્ટેની નેતૃત્વ શૈલીઓ કહેવામાં આવી હતી. લિક્ટે 200 થી વધુ વિવિધ પ્રકારની સંસ્થાઓના મેનેજરોને વિતરણ કરવામાં આવેલી પ્રશ્નાવલિની મદદથી સંશોધન કરી નેતૃત્વનીચાર મૂળભૂત પ્રણાલીઓની શૈલીઓ વિકસાવી.

લિક્ટે સિસ્ટમ 1 (શોષણ કરનાર સરમુખત્યારશાહી)નેતાનું શોષણ-સરમુખત્યાર તરીકે વર્ણન કરે છે. આ નેતા એક નિરંકુશ શૈલીની લાક્ષણિકતાઓ ધરાવે છે.

લિક્ટે સિસ્ટમ 2 (સહાયક સરમુખત્યાર)નેતા તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ સાથે સરમુખત્યારશાહી સંબંધો જાળવી શકે છે, પરંતુ તેઓ તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને મર્યાદિત માત્રામાં નિર્ણય લેવાની મંજૂરી આપે છે.

લિક્ટે સિસ્ટમ 3 (સલાહ વ્યવસ્થા) નેતાઓ તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ પર ભરોસો રાખે છે. સંચાલકો અને તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ વચ્ચે દ્વિમાર્ગી સંચાર અને અમુક અંશે વિશ્વાસ હોય છે. મહત્ત્વના નિર્ણયો ઉચ્ચ કક્ષાએ લેવામાં આવે છે, પરંતુ અમુક નિર્ણયો તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ દ્વારા લેવામાં આવે છે.

લિક્ટે સિસ્ટમ 4 (જૂથ નિર્ણયો અને નિર્ણય લેવામાં કર્મચારીની ભાગીદારી) લિક્ટેના મતે, આ સૌથી અસરકારક શૈલી છે. નેતાઓને તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ પર સંપૂર્ણ વિશ્વાસ હોય છે. નેતા અને તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો મૈત્રીપૂર્ણ હોય છે. નિર્ણય લેવાનું અત્યંત વિકેન્દ્રિત હોય છે. સંદેશાવ્યવહાર દ્વિમાર્ગી હોય છે.

લિક્ટેના સંશોધનોએ દર્શાવ્યું હતું કે સૌથી વધુ અસરકારક નેતાઓ મુખ્યત્વે તેમના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ અધિકારીઓ દ્વારા સામનો કરવામાં આવતી સમસ્યાઓના માનવીય પાસાઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને પરસ્પર સહાય પર આધારિત સંબંધો બાંધે છે. તેમણે ઈરાદાપૂર્વક તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને ઉત્પાદન જૂથોમાં વહેંચ્યા અને તેમને જટિલ કાર્યો સાથે રજૂ કર્યાં. તેમણે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ સાથે પરંપરાગત રૂબરૂ વાતચીતની જગ્યાએ જૂથ નેતૃત્વનો ઉપયોગ કર્યો.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ નીચેના દરેક નિવેદન માટે એક શબ્દ લખો.

1. આ શૈલીમાં સમગ્ર સત્તા નેતા હસ્તક કેન્દ્રિત હોય છે. નેતા જ સંસ્થાક્રિય નીતિઓ નક્કી કરે છે, તાબા હેઠળના અધિકારીઓને દિશા નિર્દેશ આપે છે અને સંપૂર્ણ આજ્ઞાપાલનની અપેક્ષા રાખે છે.
2. નેતાના વર્તણૂકની પદ્ધતિઓ જેના દ્વારા નેતા તેના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓના વર્તનને પ્રભાવિત કરે છે
3. સંચાલના આ કાર્યમાં કામગીરીના ધોરણો નક્કી કરવા, કામગીરી માપવી અને જરૂર પડે ત્યારે સુધારાત્મક પગલાં લેવાનો સમાવેશ થાય છે.
4. આ સિદ્ધાંતમાં બે પરિમાણ પર આધારિત નવ મુદ્દાની મદદથી પાંચ નેતૃત્વ શૈલીઓ લેવાનો સમાવેશ થાય છે.
5. આ સિદ્ધાંતમાં બિનઅસરકારક નેતાઓની તુલનામાં અસરકારક નેતાઓના વિશિષ્ટ વર્તનને ઓળખવા માટે કયા પ્રકારની વર્તણૂક જરૂરી છે તે જાણવા માટે એક પ્રશ્નાવલી બનાવીને અભ્યાસ હાથ ધરવામાં આવ્યો હતો.

જવાબ :

1. આપખુદ નેતૃત્વ શૈલી /સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વશૈલી
2. નેતૃત્વનીપદ્ધતિઓ / નેતૃત્વ શૈલીઓ
3. સંચાલકીય નિયંત્રણ
4. બ્લેક અને મૌટનનો સિદ્ધાંત
5. ઓહિયો યુનિવર્સિટીમાં થયેલ અભ્યાસ

⇒ નીચે આપેલા નિવેદનો સાચાં કે ખોટાં છે.

1. લિકર્ટના સંશોધનોએ દર્શાવ્યું હતું કે સૌથી વધુ અસરકારક નેતાઓ મુખ્યત્વે તેમના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓદ્વારા સામનો કરવામાં આવતી સમસ્યાઓના માનવીય પાસાઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.
2. સંચાલકીય નિયંત્રણ સંચાલનના પ્રાથમિક કાર્યોમાંનું એક છે.
3. હર્સી અને બ્લેન્ચાર્ડના અભિગમમાં, 3 નેતૃત્વ શૈલીઓમાંથી દરેક અનુરૂપ કર્મચારી પરિપક્વતા સ્તર હોય છે.
4. નેતૃત્વ બે અથવા વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચે અસામાજિક સંબંધ છે જે સંસ્થામાં સત્તા તેમજ જવાબ દારીની સોંપણી દ્વારા લક્ષ્યો હાંસલ કરવામાં મદદ કરે છે.
5. ફિડલરનો અનિશ્ચિતતાના સિદ્ધાંત મુજબ, નેતૃત્વની શૈલી પરિસ્થિતિગત જરૂરિયાતો પર આધારિત છે.

જવાબ: 1. સાચું 2. સાચું 3. ખોટું 4. ખોટું 5. સાચું

⇒ ટૂંકા પ્રશ્નો

1. નેતૃત્વ એટલે શું?
2. સમર્પિત/ મુક્ત અથવા છૂટાદોરની નેતૃત્વશૈલી એટલે શું?
3. રોબર્ટ બ્લેક અને જેન મૌટનનું નેતૃત્વ મોડલ નેતૃત્વ શૈલીના કયા દ્વિ-પરિમાણીય દષ્ટિકોણ પર આધારીત છે?
4. ફિઝલરના અનિશ્ચિતતાના સિદ્ધાંતના ત્રણ તત્વો કયા છે?
5. પહેલવૃત્તિ માળખું એટલે શું?

⇒ નિબંધ પ્રકારના પ્રશ્નો

1. નેતૃત્વનીપદ્ધતિઓ / નેતૃત્વ શૈલીઓ વિષે સમજાવો.
2. ફિઝલરનો અનિશ્ચિતતા સિદ્ધાંત વિષે સમજાવો.
3. નેતૃત્વનો ટ્રેટ સિદ્ધાંત સમજાવો.
4. હર્સી અને બ્લેનયાડેનો પરિસ્થિતિનો સિદ્ધાંત સમજાવો.
5. સંચાલકીય નિયંત્રણ સમજાવો.

⇒ નીચે આપેલ સંભવિત પસંદગીઓમાંથી સાચો જવાબ પસંદ કરો

- (1) નીચેનામાંથી કયા નેતાની વર્તણૂક ઓછી શરૂઆતની રચના અને ઓછી વિચારણા દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે?

- A) કહેવું B) વેચાણ C) પ્રતિનિધિત્વ
D) સહભાગી E) પરિવર્તન

2. નેતૃત્વના અભ્યાસ માટેના અભિગમો છે જે નેતાના વ્યક્તિત્વ પર ભાર મૂકે છે:

- A) આકસ્મિક સિદ્ધાંતો B) જૂથ સિદ્ધાંતો
C) લક્ષણ સિદ્ધાંતો D) પ્રેરણાત્મક સિદ્ધાંતો

3. ઓહિયો યુનિવર્સિટીમાં થયેલ અભ્યાસ મુજબ અને નેતૃત્વ વર્તણૂકના બે મુખ્ય પરિમાણો તરીકે માળખાની શરૂઆત કરે છે

- A) નિયંત્રણ B) સંચાર
C) સહયોગ D) અવેજ

4. નેતૃત્વના લક્ષણ સિદ્ધાંતો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

- A) ખાસ સંબંધ કે જે નેતાઓ તેમના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓના નાનાજૂથ સાથે સ્થાપિત કરે છે
B) વ્યક્તિગત ગુણો અને લાક્ષણિકતાઓ જે નેતાઓને બિન-નેતાઓથી અલગ પાડે છે

- C) નેતા જે રીતે નિર્ણયો લે છે
D) તેમના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓના ચોક્કસ કાર્ય પૂર્ણ કરવા માટે તૈયાર અને સક્ષમ છે
5. નેતા કર્મચારીઓ અને બહારની દુનિયા વચ્ચે સંપર્ક અધિકારી તરીકે કામ કરે છે.
- A) આપખુદ નેતૃત્વશૈલી B) મુક્ત નેતૃત્વશૈલી.
C) નિરંકુશ નેતૃત્વશૈલી. D) લોકશાહી નેતૃત્વશૈલી

જવાબ :

- 1) c 2) c 3) d 4) b
5) b



युनिवर्सिटी गीत

स्वाध्यायः परमं तपः

स्वाध्यायः परमं तपः

स्वाध्यायः परमं तपः

शिक्षण, संस्कृति, सद्भाव, दिव्यबोधनुं धाम
डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर ओपन युनिवर्सिटी नाम;
सौने सौनी पांण मणे, ने सौने सौनुं आत्म,
दशे दिशामां स्मित वहे छो दशे दिशे शुभ-लाभ.

अत्मण रही अज्ञानना शाने, अंधकारने पीवो ?
कहे बुद्ध आंबेडकर कहे, तुं था तारो दीवो;
शारदीय अजवाणा पछोंच्यां गुर्जर गामे गाम
ध्रुव तारकनी जेम जणहणे अकलव्यनी शान.

सरस्वतीना मयूर तमारे इणिये आवी गहेके
अंधकारने हउसेलीने उजसना झूल महेके;
बंधन नही को स्थान समयना जवुं न घरथी दूर
घर आवी मा हरे शारदा दैन्य तिमिरना पूर.

संस्कारोनी सुगंध महेके, मन मंदिरने धामे
सुषुप्ती टपाल पछोंचे सौने पोताने सरनामे;
समाज केरे दरिये लांकी शिक्षण केरुं वडाण,
आवो करीये आपण सौ
भव्य राष्ट्र निर्माण...
दिव्य राष्ट्र निर्माण...
भव्य राष्ट्र निर्माण

DR. BABASAHEB AMBEDKAR OPEN UNIVERSITY

(Established by Government of Gujarat)

'Jyotirmay' Parisar,

Sarkhej-Gandhinagar Highway, Chharodi, Ahmedabad-382 481

Website : www.baou.edu.in

मास्टर ओइ डोमर्स
सेमेस्टर-3
व्यवस्थातंत्रीय पठन
MC03CC301



સ્વાધ્યાયનું અજવાળું

ભારતના સંવિધાનના સર્જક ભારતરત્ન ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની પાવન સ્મૃતિમાં ગરવી ગુજરાતમાં ગુજરાત સરકારશ્રીએ ઈ.સ. 1994માં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશન અને ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન કાઉન્સિલની માન્યતા મેળવી અમદાવાદમાં ગુજરાતના એક માત્ર મુક્ત વિશ્વવિદ્યાલય ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરી છે.

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની 125મી જન્મજયંતીના અવસરે જ ગુજરાત સરકાર દ્વારા યુનિવર્સિટી માટે અદ્યતન સગવડ સાથે, શાંત જગ્યા મેળવી, જ્યોતિર્ભય પરિસરનું નિર્માણ કરી આપ્યું. BAOUના સત્તામંડળે પણ યુનિવર્સિટીના આગવા ભવિષ્ય માટે ખૂબ સહયોગ આપ્યો, આપતા રહે છે.

શિક્ષણ એટલે માનવમાં થતું મૂડીરોકાણ. શિક્ષણ લોકસમાજની ગુણવત્તા સુધારવામાં અધિક ફાળો આપી શકે છે. અહીં મને સ્વામી વિવેકાનંદનું શિક્ષણ વિષયક દર્શન યાદ આવે છે :

‘જેનાથી ચારિત્ર્યનું ઘડતર થાય, જેનાથી માનસિક ક્ષમતાનું નિર્માણ થાય, જેનાથી બૌદ્ધિક વિકાસ સાધી શકાય અને જેના થકી વ્યક્તિ પગભર બની શકે તેને શિક્ષણ કહેવાય.’

ડૉ.બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી શિક્ષણમાં આવા ઉમદા વિચારને વરેલી છે. તેથી વિદ્યાર્થીઓને ગુણવત્તાયુક્ત, વ્યવસાયલક્ષી, જીવનલક્ષી શિક્ષણની સગવડ ઘરે બેઠાં મળી રહે એવા પ્રયત્નો મક્કમ બની કરે છે. બહોળા સમાજના લોકોને ઉચ્ચશિક્ષણ પ્રાપ્ત થાય, છેવાડાના માણસોને ઉત્તમ કેળવણી એમનાં રોજિંદાં કામો કરતાં પ્રાપ્ત થતી રહે. વ્યાવસાયિક લોકોને આગળ ભણતરની ઉત્તમ તક સાંપડે અને જીવનમાં પોતાની ક્ષમતાઓ, કૌશલ્યોને પ્રગટ કરી સારી કારકિર્દી ઘડે, સ્વાવલંબી બની ઉત્તમ જીવન જીવતાં સમાજ અને રાષ્ટ્રનિર્માણમાં પોતાનું યોગદાન આપે એ માટે પ્રયાસરત છે.

‘સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:’ સૂત્રને ઓપન યુનિવર્સિટીએ કેન્દ્રમાં રાખીને અહીં પ્રવેશ કરતા છાત્રોને સ્વઅધ્યયન માટે સરળતાથી સમજાય એવો ગુણવત્તાલક્ષી શૈક્ષણિક અભ્યાસક્રમ ઉપલબ્ધ કરાવી આપે છે. દરેક વિષયની પાયાની સમજણ મળે તેની કાળજી રાખવામાં આવે છે. વિદ્યાર્થીઓને રસ પડે અને રુચિ કેળવાય તેવાં પાઠ્યપુસ્તકો નિષ્ણાત અધ્યાપકો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરવા ખેવના રાખતા કોઈ પણ ઉમરના છાત્રોને માટે અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરવા માટે શિક્ષણવિદો સાથે પરામર્શન કરવામાં આવે છે. એ પછી જ માળખું રચી, અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરી પુસ્તક સ્વરૂપે છાત્રોનાં કરકમળોમાં આપે છે. જેનો ઉપયોગ કરીને વિદ્યાર્થી સંતોષપ્રદ અનુભવ કરી શકે છે.

યુનિવર્સિટીના તજજ્ઞ અધ્યાપકો ખૂબ કાળજીથી આ અભ્યાસસામગ્રીનું લેખન કરે છે. વિષયનિષ્ણાત પ્રોફેસરો દ્વારા એમનું પરામર્શન થાય પછી જ પરિણામલક્ષી અભ્યાસસામગ્રી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને પહોંચે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જ્ઞાનનું કેન્દ્રબિંદુ બની રહી છે. વિદ્યાર્થીઓને ‘સ્વાધ્યાય ટેલિવિઝન’, ‘સ્વાધ્યાય રેડિયો’ જેવા દૂરવર્તી ઉપાદાનો થકી પણ એમના ઘરમાં શિક્ષણ પહોંચાડવાનો પુરુષાર્થ થઈ રહ્યો છે. ઉમદા હેતુ, શ્રેષ્ઠ ધ્યેયને આંબવા પરિશ્રમરત યુનિવર્સિટીના જ્ઞાનની પરબ સમા અધ્યાપકો તેમજ કર્મઠ કર્મચારીગણને અભિનંદન અમારી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સફળ થવા ખૂબ મહેનત કરી, જીવન સફળ કરવાની સાથે જીવન સાર્થક કરે એવી પરમેશ્વરને પ્રાર્થના કરું છું.

પ્રો. (ડૉ.) અમીબહેન ઉપાધ્યાય

કુલપતિ

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,

જ્યોતિર્ભય પરિસર, સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, છારોડી, અમદાવાદ

લેખન

ડૉ. શ્રીદા શાહ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
ડૉ. શૈલેજા પરમાર	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રીમતી એમ.પી. પટેલ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, સેન્ટર ફોર પ્રોફેશનલ કોર્સીસ, કડી યુનિવર્સિટી.
ડૉ. ઉર્વી અમીન	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, NICM, ગાંધીનગર, અમદાવાદ.

પરામર્શક (વિષય)

પ્રો. (ડૉ) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
ડૉ. અભિજીતસિંહ વાલા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર કાઈસ્ટ કોલેજ, રાજકોટ.
ડૉ. જસ્મિન પડિયા	એસોસિયેટ પ્રોફેસર જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પરામર્શક(ભાષા)

શ્રી ઘનશ્યામ કે ગઢવી	નિવૃત્ત આચાર્ય, સાર્વજનિક કોલેજ, મહેસાણા.
ડૉ. અજય રાવલ	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, ગુજરાતી વિભાગ, ઉમિયા આર્ટ્સ & કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.

સંપાદન

પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
----------------------	--

પ્રકાશક

ડૉ. ભાવિન ત્રિવેદી	કાર્યકારી કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
--------------------	--

આવૃત્તિ

જૂન 2021 પ્રથમ આવૃત્તિ (નવો અભ્યાસક્રમ)

ISBN NO : 978-93-5598-077-9

**સર્વાધિકાર સુરક્ષિત**

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈ પણ સ્વરૂપમાં ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.



BAOU
Education
for All

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી
(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત)

તૃતીય સેમેસ્ટર એમ.કોમ.
MC03CC301

બ્લોક

2

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન

એકમ : 6 વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષ	1-9
એકમ : 7 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ	10-23
એકમ : 8 તણાવ સંચાલન	24-39
એકમ : 9 શક્તિ અને રાજકારણ હોદ્દો	40-44
એકમ : 10 વ્યક્તિત્વ	45-62

- 6.1 પ્રસ્તાવના
- 6.2 ગતિશીલતા અને સંચાલન
- 6.3 ઉદ્ગમ સ્થાન અને ઘર્ષણના પ્રકારો
- 6.4 વૈધિક અને અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રીય ઘર્ષણ
- 6.5 સંઘર્ષનો ઉકેલ
- ◆ સ્વાધ્યાય



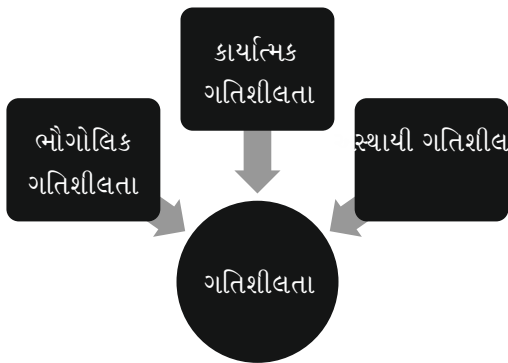
6.1 પ્રસ્તાવના

સંઘર્ષ માનવ પ્રવૃત્તિનું અનિવાર્ય ઘટક છે. સંસ્થાઓ સંઘર્ષના બાહ્ય અને આંતરિક સ્ત્રોતોનો સામનો કરી રહી છે. સંસ્થાઓમાં કામના નાના દૈનિક તફાવતથી મોટા કર્મચારી જૂથ સંઘર્ષ સુધી સંઘર્ષ થઈ શકે છે. કર્મચારીઓ તેમના વિચારો, કુશળતા અને વિચારસરણીમાં ભિન્ન હોય છે. આ તફાવતો વ્યક્તિગત અને જૂથ તફાવતો તરફ દોરી શકે છે. આવા તફાવતો સંગઠનાત્મક સંઘર્ષનો આધાર છે. સંઘર્ષની ગંભીરતા સંઘર્ષની પ્રકૃતિ પર આધારિત છે. બધા કાર્યસ્થળના સંઘર્ષો ખરાબ હોતા નથી. સંઘર્ષ સંસ્થા માટે રચનાત્મક અથવા નકારાત્મક હોઈ શકે છે. સંચાલન (મેનેજમેન્ટ)ના વિદ્યાર્થીઓ માટે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં સંઘર્ષનો વિષય ખૂબ મહત્વનો છે કારણ કે કોઈપણ સંગઠનની સારી કામગીરી અને વૃદ્ધિ માટે તકરારનું યોગ્ય સંચાલન કરવું અત્યંત આવશ્યક છે.

6.2 ગતિશીલતા અને સંચાલન

સંસ્થાના વિકાસ માટે કર્મચારીઓની કારકિર્દી અને ગતિશીલતા સંચાલન પર ધ્યાન આપવું જરૂરી છે. કર્મચારીઓની કારકિર્દીનું સંચાલન એ સંચાલનની જરૂરિયાતો અને કર્મચારીઓની ઈચ્છાઓ વચ્ચેનું સંતુલન છે. સંસ્થાઓ કારકિર્દી અને ગતિશીલતાના સંચાલન માટે નવીન અને સફળ નીતિઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

સંસ્થામાં ગતિશીલતા ત્રણ સ્વરૂપો લઈ શકે છે: ભૌગોલિક ગતિશીલતા, કાર્યાત્મક ગતિશીલતા અને અસ્થાયી ગતિશીલતા.



ભૌગોલિક ગતિશીલતા: કોઈ કર્મચારી નોકરી શોધવા માટે અથવા જીવનમાં આવેલ પરિવર્તનને

કારણે નોકરી બદલી શકે છે. બદલી વ્યક્તિગત જીવન અને વ્યાવસાયિક જીવન વચ્ચે વધુ સારા સંકલન તરફ દોરી જાય છે. ભૌગોલિક ગતિશીલતા એ યુવાન કર્મચારીઓ માટે તેમની કારકિર્દીના વિકાસનો મહત્વપૂર્ણ માર્ગ છે. કૌટુંબિક જવાબદારીઓના પરિણામે ભૌગોલિક ગતિશીલતા આવી શકે છે.

કાર્યાત્મક ગતિશીલતા: આ પ્રકારની ગતિશીલતા નવી સ્થિતિમાં સ્થાનાંતરણનું સ્વરૂપ લે છે. જે સારી કારકિર્દી સંચાલનનું પરિણામ છે. આજકાલ કર્મચારીઓ વધુને વધુ સારી કારકિર્દીની શોધમાં હોય છે. સંસ્થામાં હોદ્દા વચ્ચે સંબંધો સ્થાપિત કરવું મહત્વનું છે જેથી કર્મચારીઓ કાર્યસ્થળ પર વિકાસ કરી શકે.

કર્મચારીઓની કાર્યાત્મક ગતિશીલતા સંસ્થાને લાભદાયક છે. ઉદાહરણ તરીકે, કર્મચારીઓની આંતરિક ભરતીમાં બાહ્ય ભરતી કરતા ઘણો ઓછો ખર્ચ થાય છે. જો કે સંચાલકો વારંવાર ગતિશીલતાને પ્રોત્સાહન આપતા નથી, કારણ કે કર્મચારીને નોકરીમાં વારંવાર ખસેડવાથી જ્યારે તેઓ નવી પરિસ્થિતિમાં આવે છે અને તેમને તાલીમની જરૂર પડે છે જે ની ઉણપ ઉત્પાદકતા પર નકારાત્મક પ્રભાવ પાડે છે. એવું માનવામાં આવે છે કે યોગ્ય આયોજન સાથે કાર્યાત્મક ગતિશીલતાના કર્મચારીઓની નિષ્ઠા વધારે છે.

અસ્થાયી ગતિશીલતા: અસ્થાયી ગતિશીલતામાં કર્મચારીઓને કામચલાઉ સમયગાળા માટે એક પદથી બીજા પદ પર સ્થાનાંતરિત કરવામાં આવે છે જેથી કર્મચારીઓની કુશળતાનો લાભ સમગ્ર સંસ્થાને મળે. સંસ્થાના કર્મચારીને અન્ય વિભાગ અથવા એકમની પરિયોજના પર કામ કરવાની જરૂર પડી શકે છે જેથી તેમને નવી કુશળતા મળી શકે છે જે પ્રવૃત્તિઓમાં વિવિધતા દ્વારા કર્મચારીની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષ

સંઘર્ષ એક સામાજિક પ્રક્રિયા છે જે તમામ સમાજમાં જોવા મળે છે. આ પ્રક્રિયામાં, વ્યક્તિઓ અથવા જૂથો કેટલાક ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા માટે અન્ય વ્યક્તિઓ અથવા જૂથોને રોકવાનો પ્રયાસ કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષને કાર્યસ્થળ સંઘર્ષ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે, તે વ્યક્તિઓ અથવા જૂથો દ્વારા મતભેદ અથવા ગેરસમજ તરીકે વર્ણવવામાં આવે છે. અલગ અલગ જરૂરિયાતો, વિચારો, માન્યતાઓ, મૂલ્યો અથવા ધ્યેયોના પરિણામે કાર્યસ્થળ પર જ્યારે પણ બે અથવા વધુ વ્યક્તિઓ ક્રિયાપ્રતિક્રિયા કરે છે, ત્યારે સંઘર્ષ થાય છે. કોઈપણ કાર્ય અથવા નિર્ણયના સંદર્ભમાં અભિપ્રાયો વિરોધાભાસી હોય ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષ ઉદભવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષનું એક સામાન્ય ઉદાહરણ કામદારો વધારે પગારની માંગણી કરે છે અને સંચાલક / વ્યવસ્થાપક પગારના વર્તમાન સ્તરને જાળવી રાખવા માંગે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષની વ્યાખ્યાઓ

ગિલિનના મત મુજબ સંઘર્ષ એ સામાજિક પ્રક્રિયા છે જેમાં વ્યક્તિઓ અથવા જૂથો હિંસા અથવા હિંસાના ભય દ્વારા તેમના વિરોધીઓને સીધા પડકાર આપીને તેમના લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરે છે.

પ્રતિકૂળતા પછી સંઘર્ષ શરૂ થાય છે. વધતા સ્વાર્થને કારણે, વ્યક્તિ અન્યને નુકસાન પહોંચાડવાનું શરૂ કરે છે. આના વિરોધમાં, અન્ય વ્યક્તિ પોતાનું રક્ષણ કરવાનો પ્રયાસ કરે છે અને તેને નુકસાન પહોંચાડતા અટકાવે છે. જેના કારણે મનોવૈજ્ઞાનિક સ્તરે સંઘર્ષનું માળખું રચાય છે અને જ્યારે તક મળે છે ત્યારે સીધો સંઘર્ષ શરૂ થાય છે.

ગ્રીનબર્ગ અને બેરોન સંઘર્ષને એક પ્રક્રિયા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે જેમાં એક પક્ષને

લાગે છે કે બીજા પક્ષે પોતાના હિતો સાથે સુસંગત ન હોય તેવા પગલાં લીધા છે અથવા લેશે. સંઘર્ષની સ્થિતિ નીચેના લક્ષણો દ્વારા જાણી શકાય છે;

1. જ્યારે બે અથવા વધુ વ્યક્તિઓ અથવા જૂથો અલગ રીતે વિચારે છે ત્યારે સંઘર્ષ ઉદ્ભવે છે.
2. જ્યારે અલગ અલગ વ્યક્તિઓ એક જ વસ્તુ અથવા ધ્યેય વિશે જુદી જુદી ધારણાઓને ધરાવે છે. ત્યારે સંઘર્ષ ઉદ્ભવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, જ્યારે 4 ચાર વિચારે છે કે પ્રક્રિયાનો માર્ગ યોગ્ય છે, પણ 8 (આઠ) સમાન અભિપ્રાય ધરાવતો નથી. આ એક જ વિષય પરના અલગ અભિપ્રાય સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે.
3. તે સામાન્ય રીતે સંસાધનોની અછતને કારણે પણ થાય છે. જ્યારે લોકો અછત ધરાવતા સંસાધનો સાથે સંગઠનાત્મક લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે તે સંસાધનોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કેવી રીતે કરી શકે તે અંગે જુદા જુદા મંતવ્યો ધરાવે છે.

6.3 ઉદ્દગમ સ્થાન અને ઘષેણના પ્રકારો

ઉદ્દગમ સ્થાન

1. **અસ્પષ્ટ જવાબદારી:** જો સ્પષ્ટતાનો અભાવ હોય તો, જવાબદાર કોણ છે તે અંગે સંઘર્ષ થાય છે. આ પરિસ્થિતિ ટાળવા માટે, સભ્યોની ભૂમિકાઓ અને જવાબદારી સ્પષ્ટપણે જણાવવી જોઈએ.
2. **આંતર વૈયક્તિક સંબંધો:** કાર્યસ્થળ પર સંઘર્ષો ઘણીવાર આંતર વૈયક્તિક સંબંધોના કારણે થાય છે સંસ્થાના સભ્યો અલગ વ્યક્તિત્વ ધરાવે છે, જે સંસ્થામાં સંઘર્ષનું કારણ બને છે.
3. **સંસાધનોની અછત:** વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષના મુખ્ય કારણોમાંનું એક સંસાધનોની અછત છે. સમય, નાણાં, સામગ્રી વગેરે જેવા સંસાધનોની અછતના કારણે સંસ્થાના સભ્યો એકબીજા સાથે સ્પર્ધા કરે છે, જે તેમની વચ્ચે સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે.
4. **હિતનો સંઘર્ષ:** જ્યારે વ્યક્તિગત ધ્યેયો દિશાહિન હોય, વ્યક્તિગત લક્ષ્યો અને સંસ્થાના લક્ષ્યો અલગ પ્રકારના હોય છે ત્યારે હિતોનો સંઘર્ષ થાય છે, જે વ્યવસ્થાતંત્રીય સફળતાને અવરોધે છે.
5. **સંચાલકીય અપેક્ષાઓ:** સંચાલક દરેક કર્મચારી લક્ષ્યોને પૂર્ણ કરે તેવી અપેક્ષા રાખે છે, નિર્ધારિત સમયમાં લક્ષ્યો પરિપૂર્ણ ન થતાં ગેરસમજ અથવા તકરાર થાય છે.
6. **સંચાર વિક્ષેપ:** સંઘર્ષના મુખ્ય કારણોમાંનું એક કાર્યસ્થળ એ સંદેશાવ્યવહારમાં વિક્ષેપ છે, એટલે કે જો કોઈ કર્મચારીની જરૂર હોય અન્ય તરફથી ચોક્કસ માહિતી આપવામાં આવતી નથી, જે સંસ્થામાં સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે.
7. **ગેરસમજ:** સંસ્થામાં જો કોઈ વ્યક્તિ કેટલીક માહિતીનો ખોટો અર્થ કરે તો તેને માહિતીની ગેરસમજ કહેવામાં આવે છે જે વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષમાં પરિણમી શકે છે.
8. **જવાબદારી લેવાનો અભાવ:** જો કોઈ યોજનામાં, જવાબદારીઓ સ્પષ્ટ નથી અને કેટલીક ભૂલ ઉભી થાય જેની જવાબદારી કોઈ સભ્ય લેવા માંગતો નથી તો જવાબદારીનો અભાવ સંઘર્ષનું કારણ પણ બની શકે છે.

ઘષેણના પ્રકારો

સંસ્થામાં સંઘર્ષના પ્રકારો અલગ હોઈ શકે છે, કાર્યસ્થળમાં વિવિધ પ્રકારના સંઘર્ષની ઓળખ ઉત્પાદકતાના સ્તરમાં સુધારો સુનિશ્ચિત કરે છે. સંઘર્ષને ઉકેલવાથી જૂથના સભ્યો એકબીજાને વધુ સારી રીતે સમજે છે અને સંકલિત એકમ તરીકે કામ કરે છે. ચાલો વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષના પ્રકારોની ચર્ચા કરીએ .

વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષના પ્રકારો નીચે મુજબ છે:

1. આંતરિક વૈયક્તિક સંઘર્ષ (Intra Personal Conflict)
2. આંતર વૈયક્તિક સંઘર્ષ (Inter Personal conflict)
3. આંતરીક જૂથ સંઘર્ષ (Intra Group conflict)
4. આંતર જૂથ સંઘર્ષ (Inter Group conflict)
5. આંતર વ્યવસ્થાતંત્રીય ઘષેણ (Inter Organisational Conflict)

1. આંતરિક વૈયક્તિક સંઘર્ષ (Intra Personal Conflict):

સંઘર્ષ આંતરિક વૈયક્તિક હોઈ શકે છે. જ્યારે વ્યક્તિનો ઉદ્દેશ અને તેની સંસ્થાના ઉદ્દેશ અલગ હોય ત્યારે વ્યક્તિ આંતરિક વૈયક્તિકસંઘર્ષ અનુભવે છે. આ એ પ્રકારનો સંઘર્ષ છે જે વ્યક્તિના વિચારો, મૂલ્યો, સિદ્ધાંતો અને લાગણીઓ સાથે સંકળાયેલ છે. ઉદાહરણ તરીકે, પટાવાળાને અનિચ્છનીય મુલાકાતીઓ ટાળવા માટે તેના ઉપરી અધિકારીના સૂચન પર ઓફિસમાં ન હોવાનું જૂઠું બોલવું પડી શકે છે. આ પટાવાળાના મનમાં સંઘર્ષનું કારણ બની શકે છે જેને સત્ય બોલવાની જ ટેવ હોય. આ મૂલ્ય સંઘર્ષો ઉપરાંત, વ્યક્તિને ભૂમિકા સંઘર્ષનો સામનો કરવો પડી શકે છે. ઉદાહરણ તરીકે, એક માતા જે પરિચારિકા પણ છે, તેણીને હોસ્પિટલમાં લાંબા સમય સુધી કામ કરવું પડે છે અને ઘણી વાર રાત્રે ફરજ પણ બજાવવી પડે છે, જે તેને તેના બાળકોથી દૂર લઈ જાય છે.

2. આંતર વૈયક્તિક સંઘર્ષ (Inter Personal conflict):

આંતર વૈયક્તિક સંઘર્ષ એ સંસ્થાના બે વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો સંઘર્ષ છે જે મૂળભૂત રીતે, લોકોના વ્યક્તિત્વ તફાવતોને કારણે થાય છે. આંતર વૈયક્તિક સંઘર્ષ સામાન્ય રીતે વિસંગત પસંદગીઓ અને મંતવ્યો તરફ દોરી જાય છે. ધ્યેયો અને ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા માટે અપનાવવાતા અલગ અલગ ઉપાયોના કારણે પણ આંતર વૈયક્તિક સંઘર્ષ થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે, મર્યાદિત મૂડી અને માનવસંસાધનો માટે સ્પર્ધા કરતા બે અલગ વ્યક્તિત્વ ધરાવતા મેનેજરો વચ્ચેના સંઘર્ષનો સમાવેશ આંતર વૈયક્તિક સંઘર્ષમાં કરી શકાય છે.

3. આંતરિક જૂથ સંઘર્ષ (Intra Group conflict):

જૂથના વ્યક્તિઓ વચ્ચે આંતરિક જૂથ સંઘર્ષ થાય છે. સામાન્ય રીતે જૂથના સભ્યો

વચ્ચેની વિસંગતતાઓ અને ગેરસમજો આંતરિક જૂથ સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે. તે આંતર વૈયક્તિક મતભેદોથી શરૂ થાય છે કારણકે જૂથના સભ્યો અલગ અલગ વ્યક્તિત્વ ધરાવે છે જે વિચારોમાં તફાવત તરફ દોરી જાય છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો સંસ્થાનું કોઈ જૂથ કેટલાક કારણોસર હડતાલ પર જઈ રહ્યું હોય, તો જૂથના કેટલાક સભ્યો સહમત ન હોઈ શકે અથવા હડતાલ પર જવા માટે આર્થિક નુકશાન ભોગવવા તૈયાર ના હોય તો જૂથ સાથે સંઘર્ષનું કારણ બને છે.

4. આંતરજૂથ સંઘર્ષ (Inter Group conflict):

આંતરજૂથ સંઘર્ષ ત્યારે થાય છે જ્યારે કોઈ સંસ્થાની અંદર અલગ અલગ લક્ષ્યો ધરાવતા જૂથ વચ્ચે ગેરસમજ ઉભી થાય. આ વિવિધ જૂથોમાં રહેલ સ્પર્ધાનું પરિબળ આંતરજૂથ સંઘર્ષનું કારણ બને છે. ઉદાહરણ તરીકે, ઉત્પાદન વિભાગે ચોક્કસ જથ્થાનું ઉત્પાદન અશક્ય લાગે છે કારણકે ખરીદ વિભાગે ચોક્કસ સમયે કાચા માલની ખરીદી કરી જ નથી. જેથી સંસ્થા ના બે વિભાગો વચ્ચે સંઘર્ષ થાય છે.

5. આંતર વ્યવસ્થાતંત્રીય ઘર્ષણ (Inter Organisational Conflict):

આંતર વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષ વિવિધ સંગઠનો વચ્ચે ઉદ્ભવે છે. જ્યારે વિવિધ સંગઠનો એકબીજા સામે સ્પર્ધા કરી રહ્યા હોય, ત્યારે આ આંતર વ્યવસ્થાતંત્રીય ઘર્ષણ થાય છે. ક્યારેક એકબીજા પર નિર્ભર રહેતી સંસ્થાઓ વચ્ચે પણ સંઘર્ષ થાય છે. આ સંઘર્ષ કાચા માલના જથ્થા, ગુણવત્તા અને સોંપણી (ડિલિવરી)ના સમય અને અન્ય નીતિગત મુદ્દાઓ વિશે ખરીદનાર સંસ્થાઓ અને માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતા સંસ્થાઓ વચ્ચે હોઈ શકે છે.

6.4 વૈધિક અને અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રીય ઘર્ષણ

સંઘર્ષને અનિશ્ચિત સમય માટે દબાવી અથવા સ્થગિત કરી શકાતો નથી. વણઉકેલાયેલ તૈયાર કરાર પણ સંઘર્ષનું કારણ બની શકે છે. સંઘર્ષ આંતર વૈયક્તિક સંબંધોમાં દખલ કરે છે અને જૂથોને તેમના લક્ષ્યો સુધી પહોંચતા અટકાવે છે. યોગ્ય રીતે સંભાળવામાં આવે તો સંઘર્ષ હકારાત્મક પરિણામો આપી શકે છે જેવાકે સંગઠનાત્મક પ્રક્રિયાઓમાં ફેરફાર, સતત સમસ્યાઓના ઉકેલ માટે નવા વિચારો, કામદારો માટે તેમની ક્ષમતાઓને વિસ્તૃત કરવાની તક અને સંસ્થાકીય સમસ્યાઓ વિશે વિચારોમાં સર્જનાત્મકતાનો પરિચય વગેરે

સંઘર્ષનું સંચાલન કરવાના વિવિધ પગલાં નીચે મુજબ છે:

1. સંઘર્ષને સમજવો
2. સંઘર્ષ દૂર કરવો અને ટાળવો
3. સંઘર્ષની નકારાત્મક અસરો ઘટાડવી
4. હકારાત્મક પરિણામો માટે સંઘર્ષોનું સંચાલન - વ્યક્તિગત, સમૂહ અને સંગઠન માટે.

વૈધિક (કાર્યાત્મક (હકારાત્મક)) સંઘર્ષ

વૈધિક સંઘર્ષ એટલે વિવિધ વિચારો અને હકારાત્મક દૃષ્ટિકોણોનો સ્વીકાર. કોઈ પરિયોજના અથવા સંસ્થા સાથે સંબંધિત કોઈ કામ કરતી વખતે કર્મચારીજૂથોમાં તીવ્ર મતભેદ હોઈ શકે છે. વૈધિક સંઘર્ષ કર્મચારીઓના જૂથ લક્ષ્યોને ટેકો આપે છે અને તેમની કામગીરીમાં સુધારો કરે છે. વૈધિક સંઘર્ષ નીચેના કાર્યો કરે છે:

1. વિશ્લેષણાત્મક વિચારસરણી,
2. સમૂહ એકતા,
3. સ્પર્ધા,
4. નવા વિચારો,
5. પડકાર,
6. સર્જનાત્મકતા,
7. પરિવર્તન માટે ઉત્તેજના,
8. ખામીની ઓળખ,
9. સભાનતા,
10. ગુણવત્તા યુક્ત નિર્ણયો,
11. માનસિક તાણ મુક્ત કરવું વગેરે.

અવૈધિક (નકારાત્મક)સંઘર્ષ

અવૈધિક સંઘર્ષ જૂથ કામગીરી અવરોધે છે તથા ઉચ્ચ કર્મચારી ફેરબદલદર, તનાવ, અસંતોષમાં પરિણમે છે. અવૈધિક સંઘર્ષ બને તેટલી વહેલી તકે ટાળવો જરૂર છે. આમ કરવાથી કર્મચારીઓનું મનોબળ અને ઉત્પાદકતા ઘટાડતી પરિસ્થિતિ વધુ બગડતી અટકે છે.

નકારાત્મક પરિણામો નોંધો

1. કર્મચારી ઉર્જાને ઓછી કરે છે
2. માનસિક સુખાકારી બગાડે છે
3. સંસાધનોનો બગાડ થાય છે
4. નકારાત્મક વાતાવરણને ઉત્તેજન મળે છે
5. જૂથ સંવાદિતા તોડે છે
6. દુશ્મનાવટ અને આક્રમક વર્તન વધારી શકે છે

6.5 સંઘર્ષનો ઉકેલ

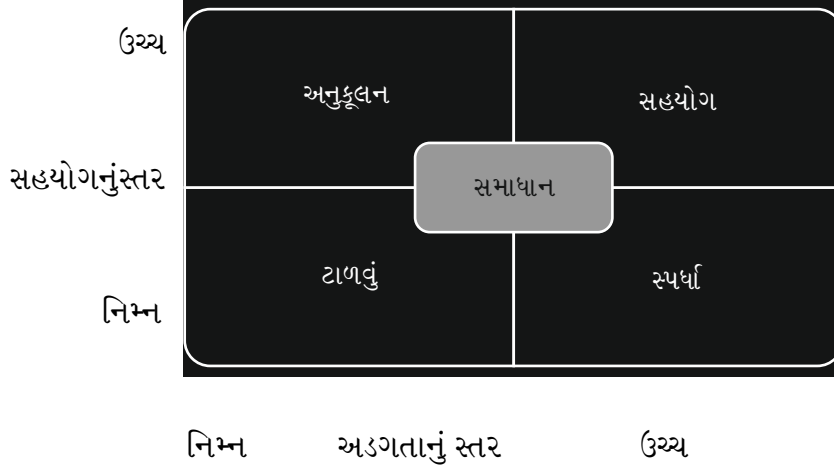
સંઘર્ષનો ઉકેલ બે કે તેથી વધુ પક્ષો માટે શાંતિપૂર્ણ સમાધાન શોધવાનો માર્ગ છે. સંઘર્ષથી પ્રભાવિત લોકોની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં લઈને સંઘર્ષો ઉકેલવા જોઈએ. લોકો સંઘર્ષને ઉકેલવા માટે જુદી જુદી પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરે છે અને મોટાભાગના લોકો પાસે એક અથવા વધુ સંઘર્ષ નિવારણ વ્યૂહરચનાઓ હોય છે જેનો તેઓ ઉપયોગ કરે છે. સંઘર્ષ ઉકેલવા માટેની કેનેથ થોમસ અને રાલ્ફ કિલમેનની પાંચ જુદી વ્યૂહરચનાઓની ચર્ચા કરીશું.

સંઘર્ષ ઉકેલની વ્યૂહરચનાઓ:

કેનેથ થોમસ અને રાલ્ફ કિલમેનની સંઘર્ષ ઉકેલવા માટેની પાંચ જુદી જુદી વ્યૂહરચનાઓ એવી ધારણા પર આધારિત છે કે લોકો સંઘર્ષમાં કેટલા સહયોગી અને કેટલા અડગ રહેવાનું પસંદ કરે છે. તે સૂચવે છે કે દરેક વ્યક્તિએ સંઘર્ષનો જવાબ આપવાની રીત પસંદ કરી છે, પરંતુ મોટાભાગના લોકો વિવિધ સંજોગોમાં તમામ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરે છે. ખાસ કરીને જ્યારે

તમે જૂથને આગળ વધારવા માંગતા હોય ત્યારે આ પાંચવ્યૂહરચનાઓ મદદરૂપ થાય છે. સંઘર્ષોને ઘટાડવા અને ઉકેલવા માટેની વિવિધ વ્યૂહરચનાઓને પાંચ ભાગમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

વ્યૂહરચનાઓ: i) ટાળવું, ii) અનુકૂલન, iii) સમાધાન, iv) સ્પર્ધા અને v) સહયોગ.



1) ટાળવું

જ્યારે લોકો સંઘર્ષની અવગણના કરે છે અથવા પોતાનો પક્ષ પાછો ખેંચે છે ત્યારે ટાળવાની વ્યૂહરચનાનો અમલ થાય છે. સંઘર્ષના પ્રશ્નો (મુશ્કેલીઓ) સંઘર્ષના સમાધાનના લાભ કરતાં વધી જાય ત્યારે તેઓ આ પદ્ધતિ પસંદ કરે છે. આ વ્યૂહરચનામાં સંઘર્ષના કારણો અને વ્યક્તિની સામાન્ય અવગણનાનો સમાવેશ થાય છે, વિરોધાભાસી મુદ્દાને દૂર કરી શકાય છે. જ્યારે પોતાની અને તેના વિરોધીની જરૂરિયાતો બંને માટે ખૂબ ઓછી ચિંતા હોય છે ત્યારે સંઘર્ષ ટાળવામાં આવે છે પરંતુ કંઈ ઉકેલાતું નથી.

2) સ્પર્ધા

સ્પર્ધાનો ઉપયોગ એવા લોકો દ્વારા કરવામાં આવે છે જે જીતવા માંગે છે. તેઓ અડગ છે અને સહકારી નથી. આ વ્યૂહરચના એ ધારણા પર આધારિત છે કે એક પક્ષ જીતે છે અને બાકીના હારે છે. આ વ્યૂહરચનામાં કોઈ બાબતના વિવિધ દ્રષ્ટિકોણને કોઈ સ્થાન આપવામાં આવતું નથી. આ વ્યૂહરચના રમત અથવા યુદ્ધમાં ઉપયોગી હોઈ શકે છે, પરંતુ જૂથ સમસ્યા હલ કરવા માટે તે જવલ્લે જ સારી વ્યૂહરચના સાબિત થાય છે.

3) અનુકૂલન

અનુકૂલન એવી વ્યૂહરચના છે જ્યાં એક પક્ષ બીજા પક્ષની ઈચ્છાઓ અથવા માંગણીઓને સ્વીકારે છે. તેઓ સહકારી છે પરંતુ અડગ નથી. આ વ્યૂહરચના ઓછી મદદરૂપ થાય છે જ્યારે એક પક્ષ બીજા પક્ષ સાથે સમાધાન કરવા માંગે છે અથવા વિક્ષેપ ટાળવા માંગે છે. ટાળવાની જેમ, તે વણઉકેલાયેલી સમસ્યાઓમાં પરિણમી શકે છે. અતિશય અનુકૂલન એ એવા જૂથોમાં પરિણમી શકે છે જ્યાં નિશ્ચિત પક્ષો નિયંત્રણ રાખે છે.

4) સહયોગ

સહયોગની વ્યૂહરચનાનો અમલ ત્યારે થાય છે જ્યારે બંને પક્ષના લોકો સંતોષકારક ઉકેલ લાવવા સહકાર આપે. સહયોગમાં સમાધાન શોધવા માટે અન્ય વ્યક્તિ સાથે કામ કરવાનો બંને પક્ષો માટે સંતોષકારક પ્રયાસ શામેલ છે. આ વ્યૂહરચના અંતર્ગત

બંને પક્ષના પ્રશ્નો ઉડાણપૂર્વક શોધવામાં આવે છે, મતભેદો વિગતવાર તપાસવામાં આવે છે અને બંને પક્ષોના સંયુક્ત પ્રયાસોથી એકબીજાને નુકસાન પહોંચાડ્યા વિના સર્જનાત્મક ઉકેલ લાવવામાં આવે છે.

5) સમાધાન

સંઘર્ષ ઉકેલની અન્ય વ્યૂહરચના સમાધાન છે, જ્યાં સહભાગીઓ આંશિક રીતે અડગ અને આંશિક રીતે સહકારી છે. આ વ્યૂહરચના એ ધારણા પર આધારીત છે કે દરેક વ્યક્તિ જે ઈચ્છે છે તે થોડું છોડી દે છે, અને કોઈપણ વ્યક્તિને જે જોઈએ છે તે બધું મળતું નથી. સમાધાન દ્વારા કામ કરતી વખતે શ્રેષ્ઠ પરિણામની અપેક્ષા હોય છે. કોઈ અંતિમ પરિણામથી ખાસ ખુશ ન હોય તો પણ સમાધાનને ન્યાયી માનવામાં આવે છે.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ નીચે આપેલ સંભવિત પસંદગીઓમાંથી સાચો જવાબ પસંદ કરો

- એવી વ્યૂહરચના છે જ્યાં એક પક્ષ બીજા પક્ષની ઈચ્છાઓ અથવા માંગણીઓને સ્વીકારે છે.
A) અનુકૂલન B) સમાધાન C) સ્પર્ધા D) સહયોગ
- એટલે વિવિધ વિચારો અને હકારાત્મક દૃષ્ટિકોણોનો સ્વીકાર.
A) અવૈધિક સંઘર્ષ B) વૈધિક સંઘર્ષ
- સંઘર્ષ જૂથની કામગીરીને અવરોધે છે
A) અવૈધિક સંઘર્ષ B) વૈધિક સંઘર્ષ
- વેચાણ વિભાગ અને ઉત્પાદન વિભાગ વચ્ચેના સંઘર્ષનું ઉદાહરણ છે.
A) જૂથ સંઘર્ષ B) આંતરવ્યક્તિત્વ સંઘર્ષ
C) વ્યક્તિની અંદર સંઘર્ષ. D) આંતર જૂથ સંઘર્ષ.
- પટાવાળાને અનિચ્છનીય મુલાકાતી ટાળવા માટે તેના ઉપરી અધિકારીના સૂચન મુજબ ઓફિસમાં ન હોવાનું જૂઠું બોલવું પડી શકે છે.
A) આંતર વૈયક્તિક સંઘર્ષ B) વ્યક્તિની અંદર સંઘર્ષ.
C) જૂથ સંઘર્ષ. D) વ્યક્તિગત બહાર સંઘર્ષ

જવાબ

1. A) 2. B) 3. A) 4. D) 5. A)

⇒ વૈયક્તિક સંઘર્ષ

નીચેના દરેક નિવેદન માટે એક શબ્દ લખો.

- આ વ્યૂહરચના એ ધારણા પર આધારીત છે કે એક પક્ષજીતે છે અને બાકીના હારે છે.
- સંઘર્ષ ઉકેલની વ્યૂહરચના જ્યાં સહભાગીઓ આંશિક રીતે અડગ અને આંશિક રીતે સહકારી છે.

3. વિવિધ સંગઠનો વચ્ચે ઉદ્ભવતો સંઘર્ષ,
4. જ્યારે લોકો સંઘર્ષની અવગણના કરે છે અથવા પોતાનો પક્ષ પાછો ખેંચે છે તે વ્યૂહરચના.
5. કોઈ સંસ્થાની અંદર અલગ અલગ લક્ષ્યો ધરાવતા જૂથ વચ્ચે ગેરસમજ ઉભી થાય. ત્યારે થતો સંઘર્ષ

જવાબ

- | | | |
|----------------------|-----------|--------------------------------|
| 1. સ્પર્ધા | 2. સમાધાન | 3. આંતર વ્યવસ્થાતંત્રીય સંઘર્ષ |
| 4. ટાળવાની વ્યૂહરચના | | 5. આંતરજૂથ સંઘર્ષ |

⇒ નીચે આપેલા નિવેદનો સાચા કે ખોટા છે.

1. કેનેથ થોમસ અને રાલ્ફ કિલમેનની સંઘર્ષ ઉકેલવા માટે ની પાંચ જુદી વ્યૂહરચનાઓ છે.
2. જો સ્પષ્ટતાનો અભાવ હોય તો, જવાબદાર કોણ છે તે અંગે સંઘર્ષ થાય છે.
3. સંસ્થાના વિકાસ માટે કર્મચારીઓની કારકિર્દી અને ગતિશીલતા સંચાલન પર ધ્યાન આપવું જરૂરી છે.
4. વૈધિક સંઘર્ષ જૂથ કામગીરી અવરોધે છે તથા ઉચ્ચ કર્મચારી ફેરબદલદર, તનાવ, અસંતોષમાં પરિણમે છે.
5. જ્યારે લોકો સંઘર્ષની અવગણના કરે છે અથવા પોતાનો પક્ષ પાછો ખેંચે છે ત્યારે અનુકૂળનની વ્યૂહરચનાનો અમલ થાય છે.

જવાબ:

- | | | | | |
|----------|----------|----------|-----------|----------|
| 1. સાચું | 2. સાચું | 3. સાચું | 4. ખોટું. | 5. ખોટું |
|----------|----------|----------|-----------|----------|

⇒ ટૂંકા પ્રશ્નો

1. સંઘર્ષ એટલે શું?
2. વૈધિક સંઘર્ષ એટલે શું?
3. સંઘર્ષનો ઉકેલ એટલે શું?
4. આંતરિક વૈયક્તિક સંઘર્ષ એટલે શું?
5. અનુકૂળનની વ્યૂહરચના એટલે શું?

⇒ નિબંધ પ્રકારના પ્રશ્નો

1. સંઘર્ષ શું છે? સંઘર્ષના ઉદ્ગમ સ્થાનની ચર્ચા કરો.
2. વૈધિક અને અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રીય ઘષેણ સમજાવો.
3. ઘષેણના પ્રકારોની ચર્ચા કરો.
4. સંઘર્ષ ઉકેલની વ્યૂહરચનાઓની ચર્ચા કરો.



- 7.1 વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનનો અર્થ
- 7.2 વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનની લાક્ષણિકતાઓ
- 7.3 વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનના વિવિધ અભિગમો
- 7.4 પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરવાના કારણો
 - 7.4.1 (i) વ્યક્તિગત પ્રતિકાર
 - 7.4.2 (ii) વ્યવસ્થાતંત્રીય પ્રતિકાર
- 7.5 પરિવર્તન આયોજન અંગે સંસ્થાની પ્રતિક્રિયા
- 7.6 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ
- 7.7 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસનો ખ્યાલ
- 7.8 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસની લાક્ષણિકતાઓ
- 7.9 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસમાં આવતી સમસ્યાઓ /હસ્તક્ષેપ
- 7.10 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસની પ્રક્રિયા

◆ સ્વાધ્યાય

7.1 વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનનો અર્થ

પરિવર્તન એટલે કુલ કાર્ય પર્યાવરણમાં કરવામાં આવતા ફેરફારો. લોકો એક ચોક્કસ પ્રકારનું જીવન જીવવા માટે ટેવાયેલા હોય છે અને તેમાં જો કોઈપણ પ્રકારનો ફેરફાર કરવામાં આવે તો તેને પરિવર્તન કહેવામાં આવે છે.

સંસ્થાકીય પરિવર્તનમાં અભિગમો, કર્મચારીઓના હિતો, ટેકનોલોજીકલ અને પર્યાવરણીય બદલાવનો સમાવેશ થાય છે, જે સંસ્થાના નિયમોમાં બદલાવ લાવે છે વ્યવસ્થાતંત્રીય/સંસ્થાકીય ફેરફારોમાં તેના પર્યાવરણમાં અસ્થિરતા ઊભી થાય છે જે કોઈ વ્યક્તિ કે સમૂહને અસર કરે છે.

વ્યાખ્યા:

“સંસ્થાકીય ફેરફારો એટલે એક પ્રકારની ચાલુ પ્રક્રિયા જે સામાજિક રચના અંગેની હોય છે જેમાં એક ખાસ પ્રકારની સ્પાઈરલ પેટર્ન અનિવાર્ય બદલાવ અંગેની જોવા મળે છે અને જેનો સામૂહિક અર્થ પુનઃરચના અંગેનો હોય છે.”

વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ અને સંશોધન મંડળના મત પ્રમાણે, “સંસ્થાકીય પરિવર્તન એટલે નવી પદ્ધતિઓનો અમલ અને નવી ટેકનોલોજીનો અમલ જે સંસ્થાને ચોક્કસ દિશામાં લાવે છે અને તેમ કરવું તે ધંધાકીય પર્યાવરણની માંગ હોય છે અથવા ધંધાકીય તકોને મૂડીકૃત કરવામાં આવે છે.”

વેનડી વેન અને પૂલના મત પ્રમાણે, “સંસ્થાકીય પરિવર્તનને ચોક્કસ પ્રકારના નિરીક્ષણ સંબંધ વ્યક્ત કરવામાં આવેલ છે જે સ્વરૂપ, ગુણવંત્તા અથવા સ્થિતિના તફાવત કે જે સંસ્થાકીય અસ્તિત્વ કોઈ ચોક્કસ સમયગાળાના સંદર્ભમાં હોય તેમાં વ્યક્તિની નોકરી કે કાર્ય રમૂહની નોકરી, સંસ્થાકીય નીતિ, કોઈ કાર્યક્રમ, કોઈ વસ્તુ અથવા સમગ્ર હોય છે.”

7.2 વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનની લાક્ષણિકતાઓ :

વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનની લાક્ષણિકતાઓ નીચે મુજબની છે

(1) જુનવાણી માળખાને ખલેલ પહોંચાડે છે:

જ્યારે સંસ્થાના કોઈપણ ભાગના માળખામાં પરિવર્તન આવે છે તે સમગ્ર સંસ્થાના સંતુલનને ખલેલ પહોંચાડે છે. અને તેના કારણે નવું સંતુલન વિકાસ પામે છે. આવા પ્રકારનું નવું - સંતુલન બદલવાની તીવ્રતા અને તેની સંસ્થા ઉપર અસર આધારીત હોય છે.

(2) સમગ્ર સંસ્થાને અસર કરે છે :

કોઈપણ પ્રકારનું પરિવર્તન સમગ્ર સંસ્થાને અસર કરે છે. સંસ્થાના કોઈ ભાગને વધુ અસર થાય છે અને અન્ય કોઈ ભાગને ઓછી અસર થાય છે. તેના અમુક ભાગને પ્રત્યક્ષ અસર, છે જ્યારે અન્ય ભાગોને પરોક્ષ અસર થાય છે..

(3) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે:

આ પરિવર્તન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. સંસ્થાના અમુક ભાગોને હાલના સંતુલનમાં - ફૂલી ફેરફારોને આવરી લેવાની ક્ષમતા હોય છે જ્યારે મુખ્ય ફેરફારો માટે પરિવર્તનના ખાસનોની જરૂર હોય છે.

(4) પ્રત્યાઘાત રૂપી હોય છે:

જ્યારે બાહ્ય પરિબળોને આધારે પરિવર્તન લાવવામાં આવે છે ત્યારે તેવું પરિવર્તન હોય છે. જ્યારે આંતરિક પરિવર્તન સંચાલન દ્વારા સંસ્થાની અસરકારકતા વધારવા લાવવામાં આવે છે

(૫) વર્તનાત્મક હોય છે:

વર્તનને કારણે જે વિચારસરણી ઉદ્ભવતી હોય છે તેના આધારે પરિવર્તન આવતા હોય છે.

(6) વ્યક્તિની વિવિધ ભૂમિકાઓને અસર કરે છે:

પરિવર્તન વ્યક્તિએ પોતાના જીવનમાં અપનાવેલ વિવિધ પ્રકારની ભૂમિકાઓને એ કરે છે. વ્યક્તિને પોતાના વ્યક્તિગત ધ્યેયો હોય અને હેતુઓ હોય છે. તેની ભૂમિકા સંસ્થાના સદંતરીક જૂથના સભ્ય તરીકે, કુટુંબના સભ્ય તરીકે, વગેરેમાં અલગ અલગ હોય છે. માનવી, - વર્તન પરિવર્તન સામે મોટા ભાગે નકારાત્મક હોય છે. કારણકે તેઓને એવું લાગતું હોય છે કે તેઓ તારા ભજવવામાં આવતી ભૂમિકાઓ ઉપરથી તેઓ કાબૂ ખોઈ બેસશે.

કોનનર દ્વારા નીચે મુજબના મુદ્દાઓ વ્યક્તિ જ્યારે સંસ્થાના સભ્ય તરીકે ન જોઈતું હોય તેવું પરિવર્તન સ્વીકારે છે. ત્યારે તે વિવિધ પ્રકારના જે તબક્કાઓમાંથી પસાર થાય છે દર્શાવવામાં આવેલા છે.

(i) સ્થિરતા: જે એક સ્થિર પર્યાવરણનો નિર્દેશ કરે છે.

(ii) હેરાફેરી ન થવી: પરિવર્તન સામે દર્શાવવામાં આવેલ દુઃખની લાગણી.

(iii) અસ્વીકાર કરવો: જુનવાણી માળખા સામે બદલાવ અંગેની નવી માહિતી સ્વીકાર કરવામાં ના પાવી.

(iv) ગુસ્સો: સાથી કામદારો, મિત્રો અને કુટુંબના સભ્યો ઉપર ગુસ્સો કરી પરિવર્તનને વિરોધ દર્શાવવો.

- (v) રક્તક્રમ: પરિવર્તનની અસર ન સ્વીકારવા માટે કરવામાં આવતી રક્તક્રમ કે જે વાર્તાલાપ દ્વારા - હાથ ધરવામાં આવે છે.”
- (vi) હતાશા: પરિવર્તન અમલમાં આવ્યું હોય તેની સામે નબળું વલણ દર્શાવવામાં આવે છે.
- (vii) ચકાસણી: તે સંસ્થાકીય પ્રક્રિયામાં પુનઃપ્રવેશની બાબત માટે હાથ ધરવામાં આવતી પદ્ધતિ.
- (viii) સ્વીકાર: તો નવી બાબતોનો ભાગ બનવું એવું પરિવર્તન કે જે ગમતું ન હોય પણ તેનો સ્વીકાર કરવામાં આવે છે.
- (7) કુદરતી છે:
ધીમું પરિવર્તન મોટાભાગની સંસ્થાઓ દ્વારા માન્ય રહે છે. જ્યારે ત્વરિત હાથ ધરવામાં આવેલા પરિવર્તનનો પ્રયંડ વિરોધ થાય છે. આ બાબત નિયમ છે કોઈ અપવાદ નથી.
- (8) આયોજિત અથવા બિનઆયોજિત હોય છે
આયોજિત પરિવર્તન સંસ્થા દ્વારા આંતરિક રીતે નક્કી કરવામાં આવેલું હોય છે. સંસ્થાની પરના પરિબળો દ્વારા બિનઆયોજિત પરિવર્તન અસ્તિત્વમાં આવે છે તેના પ્રત્યાઘાત સ્વીકાર - અસ્વીકારના વધુ હોય છે.
- (9) થોડુ વખતે અથવા પરિવર્તનશીલ હોય છે
થોડા વખતે થનારા ફેરફારી મામૂલી સુધારાઓ અથવા ગોઠવણ હોય છે જે સંસ્થા માટે કરતી હોય છે. પરિવર્તનશીલ ફેરફારો એટલે ટેકનોલોજી, સાંસ્કૃતિક અને રાજનૈતિક તો કે જે સંસ્થાની અંદરની હોય છે. રાજનૈતિક પદ્ધતિ નિર્ણયોની અસર અને નિર્ણયકર્તાઓની જાળ છે. જ્યારે સાંસ્કૃતિક પદ્ધતિ સંસ્થાને માર્ગદર્શન આપતા વહેંચવામાં આવેલા છે.
- (10) આંતરિક જરૂરીયાતોના સંદર્ભમાં ઉદભવે છે
સંસ્થાની આંતરિક જરૂરીયાતોના સંદર્ભમાં બદલાવ ઉદભવે છે જે પર્યાવરણ અને તેને માટેની બાબતો બંનેને અસરકર્તા હોય છે. સંસ્થા તેના પર્યાવરણીય બાબતોને અસરકર્તા પરિબળ એક ભાગ હોય છે તેમાં અન્ય સંસ્થાઓ તરફથી થતી હરીફાઈ બાહ્ય બાબતોથી થતા ફેરફારો અન્ય ઘણા સામાજિક આર્થિક પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં કાનુની અને સાયકોલોજીકલ વિકાસનો પણ સમાવેશ થાય છે. આ બાબતો પર્યાવરણીય પરિસ્થિતિઓનું કારણ છે જે સંસ્થાકીય પરિવર્તનમાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.

7.3 વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનના વિવિધ અભિગમો:

સંસ્થાકીય પરિવર્તનના ત્રણ અભિગમો છે.

(અ) ક્રિયાત્મક સંશોધન અભિગમ:

આ એક પ્રકારની વાર્તાલાપ તપાસની પ્રક્રિયા છે. તેનાથી સમસ્યાઓનું નિવારણ આવે તેવા પગલાઓ સહકારપુર્વક લેવામાં આવે છે. તે સહકારપુર્વકના વિશ્લેષણ અથવા સંશોધનના આધારે હાથ ધરવામાં આવે છે. તેની મદદથી સમસ્યાઓના કારણે જાણી ભાવિ ધારણાઓ વ્યક્તિઓ અને સંસ્થાકીય પરિવર્તનબાબતે જાણી શકાય છે. ક્રિયાત્મક સંશોધનનો પદ્ધતિ મારફતે જે કાર્યો હાથ ધરવામાં આવ્યા હોય તેના ઉપર વધુ ધ્યાન આપવામાં આવે છે. જેથી પ્રતિબંધીત થતી ક્રિયાઓના પરિણામો સમજી શકાય છે. તેનાથી સહાયનું સાચું પરીક્ષણ થઈ શકે છે જે સંસ્થાકીય પરિવર્તનમાં ભાગ ભજવે છે.

તેની મદદથી વાર્તાલાપ અને ભાગીદારી વિવિધ કાર્યો માટે શક્ય બને છે.

રોબીન્સસના મત પ્રમાણે, “ક્રિયાત્મક સંશોધન એ એક પ્રકારની પરિવર્તનની પ્રક્રિયા છે કે જે વ્યવસ્થિત રીતે ડેટા એકઠો કરવાની બાબત ઉપર આધાર રાખે છે. પરિવર્તનને આધારે” “વિષિત ડેટા શું સૂચવે છે તેની પસંદગી કરવામાં આવે છે.” ક્રિયાત્મક સંશોધન વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ પરિવર્તનને અનુલક્ષીને અપનાવે છે.

આ અંગેના પાંચ તબક્કાઓ છે જે નીચે મુજબના છે:

- (1) **તપાસ:** આ તબક્કે પરિવર્તનની બાબતો સંસ્થાકીય સમસ્યાઓને અનેરૂપ ઘડવામાં આવે છે.
- (2) **વિશ્લેષણ:** ઉપરોક્ત તબક્કામાં જે માહિતી એકત્ર કરવામાં આવેલી હોય તેનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે.
- (3) **પ્રત્યુત્તર:** તપાસ અને વિશ્લેષણ બાદ અનુમાનો અને તારણો અંગેનો પ્રત્યુત્તર મેળવવામાં આવે છે.
- (4) **ક્રિયા:** કર્મચારીઓ અને બદલાવ લાવનારા સંસ્થાકીય સમસ્યાઓ માટે પરિવર્તનના પગલાંઓ લે છે.’
- (5) **તારણ:** પરિવર્તન લાવનારા આ પરિવર્તન દ્વારા જે પગલાંઓ લેવામાં આવ્યા હોય તેની અસરકારકતા ચકાસીને તારણ કાઢે છે. -

ક્રિયાત્મક સંશોધન દ્વારા બદલાવ લાવી શકાય છે. તેની મદદથી સ્વમદદની ક્ષમતાઓ કેળવાઈ છે અને સંસ્થાના સભ્યોમાં વૈજ્ઞાનિક જ્ઞાનનો ઉમેરો થાય છે. આ પ્રક્રિયા સહકાર અને તપાસ દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે.

(બ) શાબાશી પ્રદાન કરતી તપાસનો અભિગમ:

આ પદ્ધતિ દ્વારા સંસ્થાકીય વિકાસ થાય છે. તેની મદદથી સંસ્થામાં માનવ મૂલ્યોની : પદ્ધતિમાં આવતાં બદલાવોનો અભ્યાસ કરી શકાય છે. આ અભિગમમાં કેન્દ્ર સ્થાને વિજ્ઞાન અને કળા છે. તેનાથી પદ્ધતિની ક્ષમતા વધુ સુદ્રઢ છે. અને હકારાત્મક બાબતોમાં વધારો થાય છે.. ભૂતકાળમાં આ પદ્ધતિ દ્વારા સંચાલન નો થીયોરેટીકલ અભિગમ કેળવવામાં આવેલો હતો. તેની ઉપયોગકર્તા ઘણાં લોકો તેને સંસ્થાકીય વિકાસના હેન્ડઝ ઓન મોડેલ તરીકે ઓળખે છે. ઘણાં સંપૂર્ણ થીયોરેટીકલ મોડેલ પ્રમાણે તેમાં પરિવર્તનની અને હસ્તક્ષેપની પરંપરાગત નીતિઓનો સમાવેશ થાય છે. તેનાથી સંસ્થાની સફળતાના ચાવીરૂપ પરિબળો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત થઈ શકે છે.

આ અભિગમમાં સમાવિષ્ટ કરવામાં આવેલી ચાર પ્રક્રિયાનો નીચે મુજબની છે

- (1) **શોધ:** એવો વિચાર કે લોકો શું શોધી શકે છે તે સંસ્થાને બળ પ્રદાન કરતી બાબત છે.
- (2) **સ્વપ્ન:** શોધના તબક્કા પછી સંસ્થા ભવિષ્યમાં કંઈ બાબતોમાં આગળ વધી શકે છે બાબત ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકાય છે.
- (3) **ડિઝાઈન:** તે સ્વપ્ન, ભાગ લેનારાઓની સમાન દૃષ્ટિ, વગેરે ઉપર આધાર રાખે છે. જે અંગે સંસ્થા, તે પોતાનું ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.
- (4) **પ્રારબ્ધ:** ભાગ લેનારાઓ ચર્ચા કરે છે કે તેઓ કઈ રીતે સંસ્થાના સ્વપ્નો સાકાર કરશે. તેમાં - એકશન પ્લાન અને વિકાસ અંગેની નીતિઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.
- (5) **સમાંતર જ્ઞાનના માળખાનો અભિગમ**
આ એક પ્રકારની ઊંચો ભાગ લેવાની ગોઠવણ છે. જેમાં સંસ્થાના દરેક સ્તરના લોકોનો’

સમાવેશ કરવામાં આવેલો હોય છે. તેઓ દ્વારા ક્રિયાત્મક સંશોધન અભિગમનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. તેની મદદથી સંસ્થામાં અર્થપૂર્ણ બદલાવ લાવી શકાય છે. તેમાં સામાજિક રચના કરી સર્જનાત્મકતાની સાથે સાથે વિકસિત કરવામાં આવે છે. તેનો હેતુ સંસ્થાકીય જ્ઞાનમાં વધારો કિરવાનો છે. આ માળખામાં ભાગ લેનારાઓ બાધાઓથી મુક્ત હોય છે જેથી તેઓ અસરકારક રીતે સંસ્થાકીય મુદ્દાઓનું નિરાકરણ લાવી શકે છે. .

7.4 પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરવાના કારણો:

લોકો વ્યક્તિગત રીતે પરિવર્તનની બાબતોનું વિશ્લેષણ કરતા હોય છે પણ તેઓ સામુહિક રીતે વ્યક્ત કરતા હોય છે. આથી પરિવર્તન અંગેની સહનશક્તિની ઓળખ બે તબક્કે કરવામાં આવે છે.

7.4.1 (i) વ્યક્તિગત પ્રતિકાર

7.4.2 (ii) વ્યવસ્થાતંત્રીય પ્રતિકાર

7.4.1 (i) વ્યક્તિગત પ્રતિકાર:

વ્યક્તિગત સ્તરે ઘણાં પરિબળો કાર્ય કરતાં હોય છે જે પ્રતિકાર માટે જવાબદાર હોય છે. પ્રતિકારમાં બળની તીવ્રતા લોકો કેવું અનુભવે છે તેના ઉપર રહેલી છે. તેઓની લાગણી. વાસ્તવિકતા ઉપર અથવા તેઓની પરિવર્તન પ્રત્યેની લાગણી ઉપર આધારિત હોય છે. આવી લાગણીઓ વાસ્તવિક હોય છે અથવા આંતરિક હોય છે તેને ત્રણ પરિબળોના સંદર્ભમાં જોવામાં આવે છે જે નીચે મુજબ છે.

(અ) આર્થિક પરિબળો:

લોકો સંસ્થા સાથે પોતાની વિવિધ આર્થિક જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવા જોડાયેલા હોય છે. તે તેમાં નોકરીની સલામતી, મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતો, વગેરે જેનું અવલંબન એક અથવા બીજી જરૂરિયાતો ઉપર રહે છે. લોકો એવું વિચારતા હોય છે કે પરિવર્તનથી તેઓ ઉપર વિપરીત અસર પડશે જે ખાસ કરીને તેઓની જરૂરિયાતો સંતોષવાના સ્વરૂપમાં હશે. તેમાં નીચેની તે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે:

આર્થિક પરિબળો

- (1) આવકનો અંત
- (2) આર્થિક નુકશાનનો ભય
- (3) ફાયદાઓની તકોમાં ઘટાડો

(1) આવકનો અંત:

પરિવર્તન સામાન્ય રીતે કાર્યની સારી પદ્ધતિઓ દાખલ થાય તે માટે કરવામાં આવતું હોય છે. દા.ત. નવી પદ્ધતિઓ, ટ્રેકનોલોજી, વગેરે. જ્યારે લોકોને ખ્યાલ આવે છે કે નવી મશીનરીને કારણે તેઓને નોકરીમાંથી કાઢી મૂકવામાં આવશે અથવા તો તેનો હોદ્દો નીચો જશે. ત્યારે તેઓ આવા પરિવર્તનનો વિરોધ કરે છે. આવું જ કઈક ભારતમાં કમ્પ્યુટર દાખલ થયું ત્યારે થયું હતું.

(2) આર્થિક નુકશાનનો ભય:

આર્થિક નુકશાનનો ભય એવો હોય છે કે આર્થિક રીતે મળતા ફાયદાઓની વિપરીત અસર કર્મચારીઓ ઉપર થશે. જેનાથી નોકરીની તકોમાં ઘટાડો, અને તેના કારણે ટ્રેકનોલોજીકલ બેરોજગારીનું સર્જન, વગેરે થશે તેનો ભય લોકો એવું વિચારે છે કે નવી

જરૂરિયાતોના માળ ખામાં જે લોકો ફિટ બેસસે તેઓ જે લોકો ફિટ નહિ બસે તેના કરતા વધુ લાભાન્વિત થશે.

(3) ફાયદાઓની તકોમાં ઘટાડો :

આ કર્મચારીઓને વિવિધ પ્રકારના ફાયદાઓ જેવા કે ભથ્થા, બોનસ, વગેરે મળતા હોય છે. આ બાબતો જુનવાણી પદ્ધતિમાં સારી રીતે સ્થાપિત કરવામાં આવેલી હતી. જ્યારે પરિવર્તન આવે છે ત્યારે લોકો એવું વિચારે છે કે નવી પદ્ધતિમાં તેઓને આવી તકોના ફાયદાઓ ઓછા મળ શે અને તેઓને બોનસ વધારાની આવડતને કારણે જ મળશે.

(બ) મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળો

મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળો લોકોની પરિવર્તન પ્રત્યેની લાગણીઓ, વર્તનો અને અભિગમો ઉપર આધાર રાખે છે. આ બાબતો ગુણાત્મક છે અને લોકોની દૃષ્ટિએ બૌદ્ધિક છે પણ પરિવર્તનકર્તાઓની દૃષ્ટિએ તે બૌદ્ધિક નથી. મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળોમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે:

મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળો

- (1) અહંકાર સામે બચાવ
- (2) સ્થિરતા
- (3) પરિવર્તન સામે ઓછી પ્રતિકારશક્તિ
- (4) પરિવર્તનકર્તા ઉપર આડો વિશ્વાસ,
- (5) અજાણતો ભય

(1) અહંકાર સામે બચાવ:

પરિવર્તન જે લોકોને અસર કરતું હોય તે તેના અહંકારને અસર કરે છે. પોતાનો અહંકાર સંતોષવા માટે થઈને તેઓ પરિવર્તનનો વિરોધ કરે છે. પરિવર્તન સૂચવે છે કે કોઈ તબક્કે બધું સાચું નથી હોતું. પરિવર્તનને લોકોની નબળાઈ બહાર લાવવા માટેનું એક સાધન ગણવામાં આવે છે.

(2) સ્થિરતા :

લોકોને સ્થિરતા જોઈતી હોય છે. તેઓ નથી ઈચ્છતા કે તેઓના જીવનની અને કાર્યોની સ્થિરતામાં કોઈ વિક્ષેપ પડે. સંસ્થામાં પરિવર્તન આવવાથી સંસ્થાની સ્થિરતામાં વિક્ષેપ પડે છે જે ઘણી મુશ્કેલીઓ ઊભી કરે છે. આથી તમામ લોકો પરિવર્તન ઈચ્છતા નથી.

(3) પરિવર્તનકર્તા ઉપર ઓછો વિશ્વાસ ઓછી પ્રતિકારશક્તિ:

સ્થિરતા જાળવી રાખવા માટે થઈને લોકો જુદી જુદી બાબતોને અનુસરે છે. ઘણાં લોકોમાં” ઓછી સહનશક્તિ હોય છે અને તેઓની આ બાબતની તુલના અન્ય લોકો સાથે કરવામાં આવતી હોય છે. આથી આવા લોકો નવા વિચારો અપનાવતા હોય છે.

(4) પરિવર્તનકર્તા ઉપર ઓછો વિશ્વાસ:

આ પરિવર્તનની અસર પરિવર્તનકર્તાના સંદર્ભમાં જોવામાં આવે છે. લોકોને પરિવર્તનકર્તા પર ઓછો વિશ્વાસ હોય છે. તેઓ પરિવર્તન સામે પોતાનો રોષ વ્યક્ત કરતા હોય છે. આ એક - ધારણા છે કે જેથી મજૂર સંઘો કરા સંચાલન દ્વારા લાવવામાં આવેલ પરિવર્તનનો વિરોધ કરતા હોય છે. આ બન્ને સંસ્થામાં જુદા જુદા હિત ધરાવનારા સમૂહો બને છે.

(5) અજાણ્યો ભય :

આ પરિવર્તનની દિશા કઈ હશે તેની જાણ લોકોને હોતી નથી. પરિવર્તનનું પરિણામ ભવિષ્યમાં આવે છે જે નિશ્ચિત હોતું નથી. આવી અનિશ્ચિતતા આતુરતા અને ભારે લોકોના મગજ ઉપર ઊભા કરે છે જેને લોકો સ્વીકારતા નથી. લોકોને પરિવર્તન અંગેની અપૂરતી માહિતી સમસ્યાને વધુ વિકટ બનાવે છે.

(ક) સામાજિક પરિબળો

લોકો પોતાના પરસ્પરના વાર્તાલાપ દ્વારા તેઓની જરૂરિયાતો કેટલા પ્રમાણમાં સંતોષાણી તે દર્શાવતા હોય છે. કાર્ય સ્થળે તેઓ પોતાના સામાજિક સમૂહો રચે છે જેના મારફત તેઓ કપોતાની સામાજિક જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરતા હોય છે. પરિવર્તનને કારણે લોકોની જરૂરિયાત કેટલા પ્રમાણમાં પૂર્ણ થતી હોય તેટલા પ્રમાણમાં તેઓ પરિવર્તનને સહન કરે છે. પરિવર્તન વહન કરવાની બાબત અંગેના મુખ્ય પરિબળો નીચે મુજબના છે:

(1) હાલનું સામાજિક આદાનપ્રદાન જાળવી રાખવાની ઈચ્છા

(2) બાહ્ય હસ્તક્ષેપની લાગણી

(1) હાલનું સામાજિક આદાનપ્રદાન જાળવી રાખવાની ઈચ્છા:

લોકો પોતાનું સામાજિક આદાનપ્રદાન જાળવી રાખવાની ઈચ્છા ધરાવતા હોય છે કારણ - કે તેનાથી તેઓને સંતોષ મળતો હોય છે. જ્યારે કોઈ પરિવર્તન આવે છે ત્યારે તેઓના સામાજિક - આદાનપ્રદાનમાં બદલાવ આવે છે જે લોકો ઈચ્છતા નથી. આથી તેઓ પરિવર્તનનો અસ્વીકાર કરે છે.

(2) બાહ્ય હસ્તક્ષેપની લાગણી:

પરિવર્તનકર્તાઓ દ્વારા જે પરિવર્તન લાવવામાં આવે છે તેને લોકો કાર્ય સ્થળ ઉપરનો - હસ્તક્ષેપ ગણે છે. આવી બાબત વધુ બહાર લાવવામાં આવે છે જ્યારે પરિવર્તનકર્તા અન્ય સામાજિક વર્ગનો હોય છે

7.5 પરિવર્તન આયોજન અંગે સંસ્થાની પ્રતિક્રિયા :

(1) ભૂતકાળની સફળતા ધ્યાને લેવી

(2) પદ્ધતિની સ્થિરતા

(3) સંશોધનોની મર્યાદા

(4) ડૂબી ગયેલ પડતર.

(પ) આંતર સંસ્થાકીય કરાર.

માત્ર વ્યક્તિ કે સમૂહો સંસ્થાકીય પરિવર્તનોનો સ્વીકાર કરતા હોતા નથી પણ ઘણાં કારણોસર સંસ્થા પોતે પણ પરિવર્તનનો સ્વીકાર કરતી હોય છે. ઘણી સંસ્થાઓની રચના નવી શોધોને અપનાવી લેવા માટે કરવામાં આવેલી હોય છે. ભૂતકાળમાં ઘણી શક્તિશાળી સંસ્થાઓ પરિવર્તન અપનાવવામાં નિષ્ફળ ગઈ છે અને તેના કારણે તે સામાન્ય વ્યાપાર કરે છે. આ બાબત એવું સૂચવે છે કે સંસ્થાએ અમૂક તબક્કે સ્થિરતા લાવવી જોઈએ અને જો પરિવર્તનનાં પ્રયત્નો ન કરવામાં આવે તો આવી સંસ્થાઓની પડતી શરૂ થઈ જાય છે. પરિવર્તન અંગે સંસ્થાની નિષ્ફળ તાના મુખ્ય કારણો નીચે મુજબ છે :

(1) ભૂતકાળની સફળતા ધ્યાને લેવી:

જે સંસ્થાઓ ભૂતકાળમાં સફળ રહી હોય છે તેને પર્યાવરણમાં પરિવર્તન આવવાને

કારણે સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડે છે. આવી સંસ્થાઓએ યોગ્ય સંચાલકીય પ્રેક્ટીસો હાથ ધરી સફળતા પ્રાપ્ત કરેલી હોય છે તેઓ પરિવર્તન સ્વીકારી શકતા નથી. અને તેઓ હારને ભૂતકાળની સફળતાના બહાના હેઠળ દબાવવાનું કાર્ય કરતા હોય છે. આ કારણે જ ઘણાં ઔદ્યોગિક ગ્રહો નવા એકમોની તુલનામાં ઘણાં પાછળ હોય છે.

(2) પદ્ધતિની સ્થિરતા:

સંસ્થા એવી માળખાની ડિઝાઇન કરી શકે છે કે જે તેને ફાયદો કરતી હોય છે. પદ્ધતિમાં એટલી હદ સુધી સ્થિરતા આવી ગઈ હોય છે કે તેમાં પરિવર્તનને ખતરારૂપે જોવામાં આવે છે. દા.ત. બ્યુરોક્રેટિક સંસ્થામાં ચોક્કસ નિયમો હોય છે, સત્તા નિશ્ચિત હોય છે અને તેમાં યોગ્ય બદલો અને ભંગ બદલ સજાની જોગવાઈ કરવામાં આવેલી હોય છે. આવી બધી સંસ્થાઓ એક પરિસ્થિતિમાં કાર્ય કરતી હોય છે. જો તેમાં પરિવર્તન દાખલ કરવું હોય તો તે સહેલાઈથી. દાખલ થઈ શકતું નથી. કારણકે તે ચોક્કસ પદ્ધતિને અનુસરવા માટે રહેવાયેલી હોય છે.

(3) સંશોધનોની મર્યાદા:

આ સંસ્થાએ પર્યાવરણને અનુરૂપ થવું પડે છે અને અનુરૂપ થવાની પોતાની એકાંગી, પડતર હોય છે. જો સંસ્થા આવી માંગ પૂર્ણ કરવા માટે થઈને સંપૂર્ણ સજજ ન હોય તો તેના માટે - પરિવર્તન જરૂરી પ્રમાણમાં લાવવું શક્ય નથી. દા.ત. જો નવી ટ્રેકનોલોજી અમલમાં મૂકવામાં ' આવે તો તેના માટે થઈને યંત્રો, બિલ્ડીંગ, કામદારોને તાલીમ, વગેરેનો ખર્ચ કરવા સંશોધનો જરૂરી બને છે.

(4) ડૂબી ગયેલ પડતર:

ઘણી બધી સંસ્થાઓની વિવિધ મિલકતો અંગેની ડૂબેલી પડતર હોય છે. એક વખત મિલકત ધારણ કર્યા બાદ તેનો ઉપયોગ ચોક્કસ સમયગાળા માટે કરવામાં આવતો હોય છે. જો 'હવે પરિવર્તન લાવવામાં આવે તો આ મિલકતોનું શું? સ્વાભાવિક છે કે સંસ્થા પરિવર્તનના કારણે કાર્યક્રમમાં થતો બદલાવ અને જુનવાણી પદ્ધતિ બંનેની ઉપજતી તુલના કરે છે. ડૂબી ગયેલી પડતર ભૌતિક વસ્તુઓની હોય છે. તે વ્યક્તિના સ્વરૂપમાં પણ હોય છે. જો વ્યક્તિનું જોઈએ તેટલું પ્રદાન ન હોય તો તેનાથી તેની સેવાઓનો ઉપયોગ લેવામાં આવતો નથી તેવું નથી થતું. આવા કિસ્સાઓમાં સંસ્થાએ તેની સેવાઓ બદલ ચૂકવણું કરવું પડે છે. પછી ભલે તે ઉપયોગી ન હોય.

(૫) આંતર સંસ્થાકીય કરારો:

સંસ્થા પોતાના પર્યાવરણ સાથે આદાનપ્રદાન કરતી હોય છે. આવી આદાનપ્રદાનની પ્રક્રિયામાં તે અન્ય સંસ્થાઓ સાથે કરારોમાં ઉતરે છે. જો કોઈ પરિવર્તન દાખવવાનું હોય તો આ સંસ્થાઓની ઈચ્છા પણ ધ્યાને લેવી જરૂરી બને છે. એવું જરૂરી નથી કે અન્ય સંસ્થાઓ પણ વર્તનની માંગણી સાથે સહમત હોય. દા.ત. સંસ્થા મજૂર સંઘ સાથે કરાર કોઈ ટ્રેકનોલોજી ન હોવાની બાબતમાં કરી શકે છે. આવો કરાર સંસ્થાને બંધનકર્તા કરતો હોય છે. આવો બદલાવ હોતો નથી.

7.6 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ

7.7 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસનો ખ્યાલ:

વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ શબ્દોનું સામાન્ય અર્થઘટન કરવામાં આવે તો આપણને ખ્યાલ આવે છે કે તેમાં સંસ્થાકીય સુધારા માટેની વિશાળ નીતિઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

સંચાલનના સાહિત્યમાં તેનો ઉપયોગ ચોક્કસ અર્થમાં કરવામાં આવે છે. સંસ્થાકીય વિકાસમાં કઈ બાબતોનો સમાવેશ કરવો તેની કોઈ ચોક્કસ સીમા નક્કી નથી થઈ. જુદા જુદા લેખકોના મંતવ્યો આ અંગે જુદા જુદા છે. આ તફાવતો આપણને અભિગમના માળખા, તબક્કાઓ અને પદ્ધતિઓ જોવા મળે છે.

સંસ્થાકીય વિકાસ પરિવર્તન અંગેનો રીસ્પોન્સ છે, તે એક જટીલ શિક્ષણ આપવા અંગેની નીતિ છે. જેના થકી માન્યતાઓ, અભિગમો, મૂલ્યો અને સંસ્થાનું માળખું બદલી શકાય છે. તેની મદદથી નવી ટ્રેકનોલોજીઓ, બકરો અને યુનોતીઓ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યા ઉપરથી આપણને ખ્યાલ આવે છે કે સંસ્થાકીય વિકાસમાં સંસ્થાકીય માળખું અને કાર્યરીતિનો સમાવેશ થાય છે. સંસ્થાકીય વર્તનના શબ્દકોષ માં સંસ્થાકીય વિકાસને કે નીચે મુજબ વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવેલ છે.

“સંસ્થાકીય વિકાસમાં આયોજિત પરિવર્તનના સમૂહનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે જે માનવીય અને લોકશાહી મૂલ્યો ઉપર આધારીત હોય છે અને તેની મદદથી સંસ્થાની અસરકારકતા અને કર્મચારીઓની ઉત્કર્ષ શક્ય બને છે.”

આમ, સંસ્થાકીય વિકાસનું કેન્દ્રબિંદુ સંસ્થાકીય કાર્યરીતિ હોય છે. સંસ્થાકીય કાર્યરીતિ આ સંસ્થાકીય માળખા અને પ્રક્રિયાઓને અસર કરે છે. સંસ્થાકીય વિકાસની પ્રક્રિયામાં સંસ્થાકીય તત્વોમાં ફેરફાર થાય છે. ફેન્ય અને બેલ દ્વારા સંસ્થાકીય વિકાસની વધુ વિસ્તૃત વ્યાખ્યાં. ! આપવામાં આવેલી છે, જે નીચે મુજબ છે :”

“સંસ્થાકીય વિકાસ એ લાંબા ગાળાના પ્રયત્નો છે જેનાથી સંસ્થાની સમસ્યાઓ ઉકેલવાની બાબતમાં સુધારો થાય છે, આ બધું અસરકારક અને સહકારભર્યા સંચાલનને કારણે થાય છે જેનો ખાસ ભાર સંસ્થાકીય કાર્યરીતિ અને કાર્યની શરતો ઉપર રહેલો હોય છે આ બધું પરિવર્તનકતાને કારણે શક્ય બને છે. તેમાં વર્તનના વિજ્ઞાન અને કાર્ય સંશોધનની ટ્રેકનોલોજી તેમજ સિદ્ધાંતોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.”

7.8 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસની લાક્ષણિકતાઓ

સંસ્થાકીય વિકાસની વિવિધ લાક્ષણિકતાઓની મુજબની છે

- (1) આયોજિત પરિવર્તન
- (2) વ્યવસ્થિત પરિવર્તન
- (3) વિશાળ સમૂહમાં પરિવર્તન
- (4) બહુમુખી પ્રક્રિયા
- (5) પરિવર્તનકર્તાની ભાગીદારી
- (6) દબલગીરી અને ક્રિયાત્મક સંશોધન ઉપર ભાર છે
- (7) તથ્યો આધારિત શિક્ષણ પ્રક્રિયા:-

(1) આયોજિત પરિવર્તન:

છે. સંસ્થાકીય વિકાસ આયોજિત પરિવર્તન છે કે જેના મારફતે સંસ્થાકીય સુધારાઓ લાવવામાં આવે છે. આથી સંસ્થાકીય વિકાસને અન્ય બાબતોથી જુદુ ગણવામાં આવે છે.

(2) વ્યવસ્થિત પરિવર્તન :

સંસ્થાકીય વિકાસ વ્યવસ્થિત પરિવર્તન છે. તેનું કેન્દ્રબિંદુ સંસ્થા છે. વ્યક્તિ નથી.

આથી, પરિવર્તનકાલિક સ્વીકાર્ય બને છે. આ બાબત ખુલ્લી પદ્ધતિ અને માન્ય પદ્ધતિ ઉપર આધારાભે છે. તેમાં પરસ્પર સંગત બાબતો ધ્યાને લેવામાં આવે છે. તેમાં અર્થસભર ન હોય તેવો પણ બદલાવ લાવવામાં નથી આવતો. .

(3) વિશાળ સમૂહમાં પરિવર્તન :

સંસ્થાકીય વિકાસનો હેતુ ટૂંકાગાળાના પ્રશ્નો, થોડા સમય પૂરતા પ્રશ્નો કે લાગુ ન પડતા - લય તેવા પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવવા માટે નથી, તેનું કેન્દ્રબિંદુ સંસ્થાનું કાર્ય ઉચ્ચ સ્થાને પહોંચે તે અગેનું છે. લાંબાગાળાના પ્રયત્નો સમય લાગી લે છે. આથી સ્થાકીય વિકાસના તજજ્ઞો સંપૂર્ણ પ્રક્રિયા થોડા મહિનાઓ અથવા વર્ષના પૂર્ણ થાય તે બાબતનું ધ્યાન રાખે છે. ત્વરિત પરિણામો મેળવવા માટે ઘણાં દબાણો આવતા હોય છે પણ આ પ્રક્રિયાથી ગાબડાઓ પૂરવામાં નથી આવતા.

(4) બહુમુખી પ્રક્રિયા:

સંસ્થાકીય વિકાસ એ બહુમુખી પ્રક્રિયા છે. તેમાં પરિવર્તન અંગે માર્ગદર્શન અને દિશા સૂચન કરવાના પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે. તેના દ્વારા સંસ્થાના પરિવર્તનને અનુલક્ષીને જે ધ્યેયો ને ધ્યાને લેવામાં આવે છે આથી આ ધ્યેયો હાસલ કરવાની પદ્ધતિમાં ફેરફાર કરી શકાય. આથી આવા પ્રયત્નો માત્ર એક જ વખત નથી કરવામાં આવતા પણ તે સતત ચાલુ રહે છે.

(5) પરિવર્તનકર્તાની ભાગીદારી :

મોટા ભાગના સંસ્થાકીય વિકાસના તજજ્ઞો બહારના પરિવર્તનકર્તાઓની જરૂરિયાત અનુભવે છે તેઓ પોતાની મેળે કરો 'નો અભિગમ નકારે છે. પરિવર્તન કરનાર અને સંસ્થાના જે જેને પરિવર્તનને કારણે બદલવાના હોય તેઓની વચ્ચે ઘનિષ્ઠ સંબંધો હોય છે. આ સંબંધ છે સાર વિશ્વાસ, સંયુક્ત દ્યેયો અને પરસ્પર અસરો ઉપર ટકેલા હોય છે. પરિવર્તનકર્તા દ્વારા - આ માટે માનવીય ફિલસૂફી અપનાવવામાં આવેલી હોવી જોઈએ. તેના દ્વારા માનવ મૂલ્યો - મોટે સામાજિક ફિલસૂફીનું આદાનપ્રદાન કરવામાં આવેલું હોવું જોઈએ..

(6) દખલગીરી અને ક્રિયાત્મક સંશોધન ઉપર ભાર:

સંસ્થાકીય વિકાસના અભિગમ દ્વારા સંસ્થામાં ચાલતી પ્રવૃત્તિઓ અંગે સતત દખલગીરી કારવામાં આવે છે. ક્રિયાત્મક સંશોધન આનું પરિણામ છે. તે માત્ર સંસ્થાના લોકોને તપાસીને પરિવર્તન દખલ નથી કરતું પણ સર્વેક્ષણ હાથ ધરી, યોગ્ય ડેટા એકઠો કરી, તેનું વિશ્લેષણ કરી અમલગીરીના કાર્યો હાથ ધરે છે. આ ડેટાના આધારે તજજ્ઞો દખલગીરીની નીતિઓ ઘડે છે.

(7) તથ્યો આધારિત શિક્ષણ પ્રક્રિયા :

આ સંસ્થાકીય વિકાસ, નિયમો વર્તનોનો આધાર છે અને પરિવર્તન શિક્ષણ પ્રદાનકર્તા ક્યા છે જેનાથી નવા નિયમોનો જુના નિયમોથી અંત આવે છે, તે સિધ્ધાંતને અનુસરે છે 'શાથી કોઈ ચોક્કસ ફળ પ્રાપ્ત થાય છે. તે વધુ અસરકારકતા, પ્રશ્નોનું નિરાકરણ હોય, સ્વીકૃતિ, વગેરે અંગે હોય છે. વ્યક્તિગત કક્ષાએ સંસ્થાકીય વિકાસ માનવીને માનવી બનવાની તક પ્રદાન - છે. આ બધુ તેઓની જાગૃતતા, ભાગીદારી અને સહભાગી થવાની બાબતો ઉપર ભાર મૂકીને કરવામાં આવે છે.

7.9 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસમાં આવતી સમસ્યાઓ /હસ્તક્ષેપ:

વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ દ્વારા સંસ્થાકીય અસરકારકતા વધારવા માટે થઈને તેના અંગે વિશાળ કરવામાં આવી રહ્યો છે તેમ થવા પાછળનું કારણ ઘણા સંસ્થાકીય વિકાસના કાર્યક્રમો નિષ્ફળ ગયા છે તે છે. મોટા ભાગના સંસ્થાકીય વિકાસના કાર્યક્રમો સમય જતા નાશ પામ્યા છે સાઠના દાયકાના ઉત્તરાર્ધમાં સંસ્થાકીય વિકાસ સફળ રહ્યો છે કારણ કે તેમાં ઘણાં તજજ્ઞો કન્સલ્ટન્ટ્સી સેવાઓ વિવિધ સંસ્થાઓને આપતા હતા. સીતેરના દાયકામાં સંસ્થાકીય વિકાસની બાબતોમાં ઓછો વધારો જોવા મળ્યો કારણ કે તેના અંગે ઘણાં વિવાદો સામે આવ્યો જેવા કે સેનેસીટીવીટી તાલીમ, કોન્ટ્રોનટેશન પદ્ધતિઓ, વગેરે. સંશોધનાત્મક અભ્યાસ પણ નિષ્ફળ ગયો. ખાસ કરીને તળિયાની બાબતો માટે તે તદ્દન નિષ્ફળ ગયો છે. આથી સંસ્થાકીય વિકાસને “તમામ પ્રકારની સંસ્થાકીય સમસ્યાઓના નિવારણનું સાધન ન ગણી શકાય. સંસ્થાકીય વિકાસનો વિરોધ નીચેની બાબતો માટે કરવામાં આવ્યો છે.

- (1) વાસ્તવિક અને સૈદ્ધાંતિક પરિસ્થિતિ એ જુદી જુદી હોય છે, સંસ્થાકીય વિકાસ દ્વારા સૈદ્ધાંતિક પરિસ્થિતિ ધ્યાને લેવામાં આવેલી છે અને વાસ્તવિક પરિસ્થિતિ તે ધ્યાને લેતું નથી.
- (2) વાસ્તવ કે સંસ્થાકીય જગતમાં સંસ્થાકીય વિકાસ લોકોને બંધ બેસાડતા નથી, કારણકે કોઈપણ સંસ્થા મુક્ત પદ્ધતિનો અભિગમ અપનાવતું નથી
- (3) પરિવર્તન અંગેની સહનશક્તિ એ કુદરતી પ્રક્રિયા છે અને સંસ્થાકીય વિકાસ, પરિવર્તન અંગે દબાણ કરે છે, આમ તે લાંબા ગાળાની નીતિ માટે થઈને નિષ્ફળ જાય છે
- (4) નીચલી કક્ષામાં નિષ્ફળ જાય છે, જો સંસ્થાનો આધાર લોકો પર સંપૂર્ણપણે હોય તો “સંસ્થાકીય વિકાસનો અમલ કરવો નકામો છે
- (5) સંસ્થાકીય વિકાસના કાર્યક્રમો ખર્ચાળ હોય છે, માત્ર મોટા કદની સંસ્થાઓને તે પોસાય છે ઉપરોક્ત વિરોધો વાસ્તવિકતા અને અનુભવોને આધારે નક્કી કરવામાં આવેલા છે. લોકોને તેની નિષ્ફળતાનો ખ્યાલ તે અંગેના ઘણાં પ્રયત્નો હાથ ધર્યા બાદ આવે છે. સંસ્થાકીય વિકાસના કાર્યક્રમો ત્યારે નિષ્ફળ જાય છે જ્યારે પ્રયત્નો યોગ્ય રીતે હાથ ધરવામાં ન આવેલ હોય.

નીચે આપેલ ત્રણ પરિબળો ઓળખી કાઢવામાં આવેલાં છે જે સંસ્થાકીય વિકાસના કાર્યક્રમની નિષ્ફળતા અંગે છે.’

- (1) સંચાલનના તજજ્ઞો દ્વારા સંસ્થાની વાસ્તવિક જરૂરિયાતો પારખવામાં ખામી
- (2) કાર્યક્રમ અંગે યોગ્ય વ્યક્તિગત વર્તન નક્કી કરવામાં ઉણપ.
- (3) કર્મચારીઓનો જુસ્સો ભાગીદારી અને વ્યક્તિ વૃદ્ધિની બાબતમાં વિકાસ સાધવામાં નિષ્ફળતા

આ બાબતનું તાદર્શીકરણ સંસ્થાકીય વિકાસ મારફતે કરી શકાય છે. સંસ્થાકીય વિકાસના પ્રયત્નો સારી રીતે કરવાથી કોઈ ચોક્કસ દિશામાં ચોક્કસ પ્રયત્નોની જરૂર પડે છે. આ પ્રયત્નો નીચે મુજબના છે.

- (1) ઉચ્ચ સંચાલન દ્વારા સંસ્થાકીય વિકાસના કાર્યક્રમોને સારો ટેકો મળવો જોઈએ
- (2) સંસ્થાએ નાણાકીય વિકાસના કાર્યક્રમો માટે ચોક્કસ ધ્યેયો ઘડવા જોઈએ
- (3) નક્કી કરવામાં આવેલા પ્રયત્નો પૂર્ણ થાય તે માટે પૂરતો સમય ફાળવવો જોઈએ

- (4) સંસ્થાકીય વિકાસની બાબતોમાં હસ્તક્ષેપ થાય તેનો યોગ્ય ઉપયોગ કરવો જોઈએ. આ તેનો આધાર સંસ્થાની ચોક્કસ જરૂરિયાતો ઉપર રાખવો જોઈએ.
- (5) સંસ્થાકીય વિકાસના યોગ્ય કન્સલટન્ટને સેવાઓ આપવા બદલ રાખવા જોઈએ અને તેઓ સાચા પરિવર્તનકર્તા બનવા જોઈએ

7.10 વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસની પ્રક્રિયા:

વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસને લોકોમાં લાવવામાં આવેલી પ્રક્રિયા ગણવામાં આવે છે, તેમાં ઘણી ઉપ-પ્રક્રિયાઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. થીયોરી આપનાર અને તેના અમલકર્તાઓની ઘણી બાબતોમાં તફાવતો જોવા મળે છે. સંસ્થાકીય વિકાસના ઘણાં નવા અભિગમો વાસ્તવિકતામાં અમલને કારણે અસ્તિત્વમાં આવ્યાં છે અને આવી બાબતો સંસ્થા સંસ્થા પ્રમાણે, કર્યા કરે છે. સંસ્થાકીય વિકાસની એક જ નીતિથી દરેક સંસ્થા સરખાં પગલાં લે છે તેવું જરૂરી નથી. આવી કઈ દિશામાં એકમ આગળ વધશે તે નક્કી હોતું નથી. થીયરીના માળખામાં મેનેજરીયલ બાબતોને મહત્વ આપી સંસ્થામાં પ્રવર્તતી બાબતો અને વર્તનને સમજવું.

- વાસ્તવિક કાર્ય ટીમના પાંસાઓ સમજવા.
- જુદા જુદા એકમોના સમાન પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી.
- ટોચની ટીમનો સમાવેશ કરવો.
- સંસ્થામાં ઉપરોક્ત બાબતોનો અમલ કરાવવો.
- પરિવર્તનની માપણી કરવી.

બેક હાર્ડ દ્વારા આ અંગે પાંચ તબક્કાઓ દર્શાવવામાં આવેલાં છે : તપાસ, નીતિ આયોજન. શિક્ષણ. કન્સલટીંગ અને તાલીમ. અને મૂલવણી. ફેન્ય અને બેલ દ્વારા ત્રણ બાબતો જેવી કે તપાસ, કાર્ય અને પ્રક્રિયાની સંભાળ નક્કી કરવામાં આવેલી છે. આ કારણે તબક્કાઓમાં સમાનતા જાળવી શકાતી નથી.

વિવિધ પગલાઓમાં તફાવત વિવિધ વિધાનોએ તેનો વ્યાપ વ્યાખ્યાપિત કરવા દર્શાવેલ છે. છે. સંચાલકીય વિકાસ એ એક પ્રકારની અરસપરસ પ્રક્રિયા છે જે પરસ્પર અવલંબન ધરાવતી ઘટનાઓ ઉપર આધાર રાખે છે. સમય જતાં તેમાં એક ધ્યેય બીજા ધ્યેયો કરતા મહત્વ હાસલ કરતાં જાય છે. તેના વિવિધ તબક્કાઓમાં સમસ્યાની ઓળખ, તપાસ, આયોજન, પરિવર્તનની નીતિ, દખલગીરીની પદ્ધતિ અને વિશ્લેષણનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. આ તબક્કાઓમાં એકબીજાને બાકાત રાખવામાં નથી આવતા પણ એકબીજા સાથે તેનું તાલમેલ રાખવામાં આવે છે

વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસની પ્રક્રિયા :

- (1) સમસ્યાની ઓળખ અને તપાસ
- (2) પરિવર્તન અંગેનું આયોજન અને નીતિ
- (3) પદ્ધતિમાં હસ્તક્ષેપ
- (4) મૂલવણી

(1) સમસ્યાની ઓળખ અને તપાસ:

સંસ્થાકીય વિકાસનો કાર્યક્રમ સંસ્થાના અમુક હેતુઓ પૂર્ણ કરવા માટે હોય છે કારણ કે તે તેનામાં એક સ્ત્રોત છે અને પરિણામ નથી. તેનો પ્રયત્ન સંસ્થાની સમસ્યાઓનું નિવારણ લાવવાનો હોય છે. આવી સમસ્યા કોઈ કાર્યને વાસ્તવિક બનાવવા અંગે અને તેની

ઈચ્છા અંગેના તફાવત વિશે હોય શકે. સંસ્થા લાંબા ગાળે આ હેતુ પૂર્ણ કરવામાં નિષ્ફળ જતી હોય છે. સમસ્યાની ઓળખ માટે તમામ પાસાઓનું વિશ્લેષણ કરવાથી તેનો ખ્યાલ આવે છે તપાસથી સાચી સમસ્યા પારખી શકાય છે અને તેના આધારે ભવિષ્યના નિર્ણયો લઈ શકાય છે. સંસ્થાકીય વિકાસમાં તપસામાં વિવિધ બાબતોને ઓળખવા માટે વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરી પ્રાથમિકતા નક્કી કરવામાં આવે છે અને તેને હેતુઓમાં ફેરવવામાં આવે છે. આ તબક્કે ડેટાનું એકત્રીકરણ અને વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. આ માટે મુખ્ય ભાર સંસ્થાકીય પદ્ધતિને અનુલક્ષીને પસંદ કરેલ ટેકનિક ઉપર મૂકવામાં આવે છે. આ માટે મુખ્ય અને પેટા પદ્ધતિના તત્વો ધ્યાને લેવામાં આવે છે. આ સમસ્યાની ઓળખ વિશ્લેષણમાં પરિણામે છે. એક વખત સમસ્યાની ઓળખ થઈ ગયા બાદ વિશ્લેષણ દર્શાવે છે કે સમસ્યા અસ્તિત્વમાં છે. તેનાથી સંસ્થા અને તેના સંચાલનમાં ફેરફાર કરવામાં આવેલા ચલો ઓળખી શકાય છે. દા.ત. નેતાગીરીની રીતો, સંસ્થાનું માળખું, હેતુઓ, વગેરે બીજા શબ્દોમાં વિશ્લેષણથી સમસ્યાનું સર્જન કરનાર પર્યાવરણ ઓળખી શકાય છે.

(2) પરિવર્તન અંગેનું આયોજન અને નીતિ :

સમસ્યાની તપાસ થયા બાદ સંસ્થાકીય વિકાસના કન્સલ્ટન્ટ કાર્યક્રમ ઘડી વિવિધ પગલાંઓ લે છે. સમસ્યાને યોગ્ય એકશન પ્લાનમાં ફેરવવામાં આવે છે અને પરિવર્તન અંગેના ધ્યેયો પૂર્ણ કરવામાં આવે છે. અભિગમોનો પાયો નક્કી કરી ધ્યેયો નક્કી થાય છે. ત્યાર પછી - આવનારા પરિવર્તનો ઓળખવા સરળ બને છે પણ તેને અસર કરતી બાબતોને ઓળખવી મુશ્કેલ બને છે. આમ, પરિવર્તન અંગેનું આયોજન અને અમલવારી પરસ્પર સંબંધ ધરાવે છે. જે રી પરિવર્તનનું આયોજન થયું હોય છે અને જે રીતે તેનો અમલ થયો હોય છે તે સમસ્યાઓ આયોજન કઈ રીતે કરવામાં આવ્યું છે તે દર્શાવે છે.

(3) પદ્ધતિમાં હસ્તક્ષેપ:

પદ્ધતિમાં હસ્તક્ષેપ એટલે સંચાલકીય વિકાસ કાર્યક્રમની અમલવારી, આયોજિત પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવાથી મૂળભૂત ધ્યેયોમાં પરિવર્તન આવે છે. વિવિધ પદ્ધતિઓ મારફતે બાહ્ય કન્સલ્ટન્ટ હસ્તક્ષેપ કરે છે. દા.ત. શિક્ષણ, લેબોરેટરી તાલીમ, પ્રક્રિયા કન્સલ્ટેશન, ટીમ વિકાસ, વગેરે,

(4) મૂલવણી:

મહાકીય વિકાસ કાર્યક્રમનાં પરિણામોની મૂલવણી કરવામાં આવે છે. સંચાલકીય વિકાસ લાંબી પ્રક્રિયા હોવાને કારણે તેનો યોગ્ય પ્રત્યુત્તર મેળવવા માટે ખૂબજ ચોકસાઈથી આ કાર્ય ધરવામાં આવે છે. આ કાર્ય ટીકાકારોનો મંતવ્ય, પરિવર્તનના પ્રયત્નો અંગે યોગ્ય મહા અને વર્તનની પેટર્ન અંગે પૂર્વ અને પછીની તાલીમ, વગેરે, આ તબક્કે માહિતી એકત્ર કરવામાં આવે છે. જે મૂલવણીમાં મદદરૂપ થાય છે. અને સુધારા-વધારાનું સૂચન મળી રહે છે આ બાબતે તમામ પક્ષકારોને ખ્યાલ આવે છે કે સંસ્થામાં ટકાવી રાખવા જેવા સુધારાની જરૂર છે અને તેની અમલવારીથી પેટા પદ્ધતિઓમાં ફેરફારો કરવા જરૂરી છે. અહી જુનવાણી પદ્ધતિ - ફેરફારો કરવા છતાં વર્તનમાં ફેરફારો કરવામાં નથી આવતા.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ નીચે આપેલ પ્રશ્નોના જવાબ લખો.

1. વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનનો અર્થ સમજાવી વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.
2. વ્યવસ્થાતંત્રીય પરિવર્તનના વિવિધ અભિગમો વિસ્તારમાં લખો
3. વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ એટલે શું? એ સમજાવી વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસની લાક્ષણિકતાઓ લખો.
4. વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસમાં આવતી સમસ્યાઓની ચર્ચા કરો.
5. વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસની પ્રક્રિયા સમજાવો.

⇒ ટૂંકમાં જવાબ લખો.

1. ક્રિયાત્મક સંશોધનપરિવર્તનના પાંચ તબક્કાઓ લખો.
2. શાબાશી પ્રદાન કરતી તપાસના અભિગમમાં સમાવિષ્ટ કરવામાં આવેલી પ્રક્રિયાના નામ લખો.
3. વ્યક્તિગત પ્રતિકાર એટલે શું?
4. મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળોના નામ જણાવો.
5. પરિવર્તન આયોજન અંગે સંસ્થાની પ્રતિક્રિયાઓ લખો.
6. સંસ્થાકીય વિકાસના કાર્યક્રમની નિષ્ફળતા અંગેના પરિબળો કયા છે?

⇒ ખાલી જગ્યા પૂરો.

1. અભિગમમાં કેન્દ્ર સ્થાને વિજ્ઞાન અને કળા છે. (શાબાશી પ્રદાન કરતી તપાસનો અભિગમ)
2. આવકનો અંત, આર્થિક નુકસાનનો ભય અને ફાયદાઓની તકોમાં ઘટાડો આ પરિબળો છે. (આર્થિક પરિબળો)
3. નો ભય એવો હોય છે કે આર્થિક રીતે મળતા ફાયદાઓની વિપરીત અસર કર્મચારીઓ ઉપર થશે. (આર્થિક નુકસાન)
4. પરિબળો લોકોની પરિવર્તન પ્રત્યેની લાગણીઓ, વર્તનો અને અભિગમો ઉપર આધાર રાખે છે. (મનોવૈજ્ઞાનિક)
5. પરિવર્તનને લોકોની બહાર લાવવા માટેનું એક સાધન ગણવામાં આવે છે. (નબળાઈ)
6. એ લાંબા ગાળાના પ્રયત્નો છે જેનાથી સંસ્થાની સમસ્યાઓ ઉકેલવાની બાબતમાં સુધારો થાય છે. (સંસ્થાકીય વિકાસ)
7. એટલે સંચાલકીય વિકાસ કાર્યક્રમની અમલવારી, આયોજિત પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવાથી મૂળભૂત ધ્યેયોમાં પરિવર્તન આવે છે. (પદ્ધતિમાં હસ્તક્ષેપ)



-: રૂપરેખા :-

- 8.1 પ્રસ્તાવના
 - 8.2 તણાવ-અર્થ
 - 8.3 ઇતિહાસ
 - 8.4 વ્યક્તિગત તણાવ સિદ્ધાંત
 - 8.5 કૌટુંબિક તણાવ સિદ્ધાંત
 - 8.6 તણાવના કારણો
 - 8.7 તકલીફના લક્ષણો
 - 8.8 નકારાત્મક અસરો
 - 8.9 ઉપાયો
 - 8.10 પરિણામ
 - 8.11 “સકારાત્મક” દ્રષ્ટિકોણ
 - 8.12 તણાવ સાથે મુકાબલો
 - 8.13 તણાવ સાથે વ્યવહાર કરવા માટેની વ્યૂહરચનાઓ
- ◆ સ્વાધ્યાય

8.1 પ્રસ્તાવના :

તણાવ એ જીવનની હકીકત છે, તમે જ્યાં પણ હોવ અને તમે જે પણ કરો છો. તેની અસર તમે ટાળી શકતા નથી. તણાવ પર કાબુ મેળવા માટે જરૂરી છે તમે તેને મેનેજ કરવાનું શીખી શકો છો જેથી તે તમને મેનેજ ન કરે. આપણા જીવનમાં પરિવર્તન એક નિયમ છે - જેમ કે કોલેજ જવું, લગ્ન કરવા, નોકરી બદલવી, અથવા બીમારી - તાણ એ વારંવાર સ્ત્રોત છે. ધ્યાનમાં રાખો કે ફેરફારો જે તણાવનું કારણ બને છે તમને ફાયદો પણ કરી શકે છે. ઉદાહરણ તરીકે : વ્યક્તિગત વિકાસની તકો-નવા પડકારો, ઘરથી દૂર કોલેજમાં જવા માટે , મિત્રો અને જીવન વ્યવસ્થાઓ.

નવી વાતમાં પડકાર હોય તો તે તણાવના કારણો બની શકે કારણ કે તે તમે જીવનમાં પહેલી વાર શીખી રહ્યાં છો . આ કરવાનું શીખવામાં સમય લાગે છે, અને તેમ છતાં તમે તણાવ ટાળી શકતા નથી, પરંતુ સારા સમાચાર એ છે કે તમે તણાવની હાનિકારક અસરોને ઘટાડી શકો છો, કારણ કે તમે સતત વસ્તુને શીખી રહ્યાં છો અને સારી રીતે ફરી આગળ વધી શકો છો.

ધ્યાન એ જ રાખવાનું છે કે પરિસ્થિતિ નું તમે કઈ રીતે અર્થઘટન કરો છો તેની જાગૃતિ વિકસાવો છો , અને સંજોગો પર પ્રતિક્રિયા કઈ રીતે આપો છો . આ જાગૃતિ તમને સામનો કરવાની તકનીકો વિકસાવવામાં મદદ કરશે તણાવ તમારા જીવનમાં પડકાર અને તક ઉમેરે

છે. પ્રમાણસર તણાવ અથવા ચિંતા તમને તમારા પરિણામ સુધી લઈ જાય છે. તણાવ સંચાલન તમને કઈ રીતે દરેક વાત નું ધ્યાન રાખવું જાતનું સંચાલન કરવું અને તેનો અમલ કરવો તે જણાવે છે જો કોઈ અગત્યની બાબત માટે તૈયારી કરો (દા.ત. પરીક્ષા માટે અભ્યાસ).

જો કે, વધારે પડતો તણાવ ગંભીરતાથી લઈ શકે છે તમારી શારીરિક અને માનસિક સુખાકારીને અસર કરે છે. વારંવાર થતા તણાવને શારીરિક અને માનસિક રીતે તમારી જાતને આત્મસન્માન, આંતરવ્યક્તિત્વ અને શૈક્ષણિક અસરકારકતામાં ઘટાડો કરે છે અને સાથે સાથે આત્મ-દોષનું ચક્ર બનાવે છે. તમારા સ્વાસ્થ્ય માટે તણાવનું શ્રેષ્ઠ સ્તર શોધવાનું મહત્ત્વનું છે જેથી તેનું અસરકારક રીતે સંચાલન કરવાનું શીખી શકો છો.

8.2 તણાવ-અર્થ :

તણાવ એક એવી માનસિક પરિસ્થિતિ છે જેમાં તમે તમારી લાગણી પર અંકુશ રાખી શકતા નથી. તમે શારીરિક અને માનસિક ખૂબ જ મુશ્કેલી અનુભવો છો જેમકે,

- શરીર તંગ થવું
- થાક સતત લાગ્યા કરવો
- નિરાશ થવું
- દુઃખી થવું
- રડ્યા કરવું
- એકાગ્રતા ના આવવી
- હૃદયના ધબકારા વધી જવા.

તણાવને સમજવા તમારે તમારી આંતરિકને બાહ્ય પરિસ્થિતિ સમજવી પડે છે. તમારી આજુ બાજુ થતી ઘટના ની તમારા આંતરિક બાહ્ય અસર તપાસો તે ઘટના નું તમારા પર કેટલું પ્રભુત્વ છે તે ચકાસો આ મનોમંથન તમને તણાવ સંચાલનમાં મદદ કરશે.

દા.ત. વિદ્યાર્થીજીવનમાં વિદ્યાર્થીને તેની પરીક્ષા - એસાઈમેન્ટ વખતે ખૂબજ તણાવ હોય છે. પણ આ તણાવ જે સૈનિક યુદ્ધ લડતાં હોય તેનાથી અલગ હોય છે. યુદ્ધ ની તકનીક શૈલી વગેરે પણ તણાવ નક્કી કરવામાં ખૂબ જ મદદરૂપ નીવડે છે.

એક મેજરને તેના યુદ્ધ પત્યા પછી જ્યારે એમ પૂછવામાં આવ્યું કે તમે તમારા થાક - તણાવ - ભય નો કઈ રીતે સામનો કર્યો? મેજરે જવાબ આપ્યો કે, “આ ઘટના એ મને ઘણું જ શીખવ્યું યુદ્ધના સમયે લડાઈ - થાક -તણાવને કેવી રીતે મેનેજ કરવું તે શીખ્યો આ બધી જ પરિસ્થિતિ એ મને શીખવ્યું કે વાતચીત - સૈનિક સાથે કુટુંબિક વાતો થી વાતાવરણ શાંત અને સહજ રાખવા પ્રયત્ન કરે છે. દરેક પરિસ્થિતિમાં વાતચીત તેની નોંધ અને વૈચારિક મનોમંથન થી રસ્તો નીકાળી શકાય છે.”

ઉદાહરણ તરીકે, કેટલાક લોકો માટે જાહેર ભાષણને રૂટિન તરીકે જોવામાં આવી શકે છે, જ્યારે અન્ય લોકો તેને તણાવપૂર્ણ તરીકે જોઈ શકે છે.

તણાવ એ છે જે માણસને શારીરિક - માનસિક સીધી અસર કરે છે. દરેક પરિસ્થિતિ - ઘટના - માણસો પર અલગ અલગ અસર કરે છે. કોઈપણ પરિસ્થિતિ ઘટના ની અસર લોકો

પર સકારાત્મક અને નકારાત્મક પડી શકે છે. તમે સંભવત વ્યથિત - દબાયેલા અથવા નિયંત્રણની બહાર લાગશો. તકલીફ તણાવનું વધુ પરિચિત સ્વરૂપ છે.

જેની અસર સકારાત્મક હોય તો “યુસ્ટ્રેસ” તરીકે ઓળખાય છે.

અન્ય સ્વરૂપ યુસ્ટ્રેસ “સકારાત્મક” દ્રષ્ટિકોણથી પરિણમે છે કોઈ ઘટના અથવા પરિસ્થિતિ, જેના કારણે તેને “સારો તણાવ” પણ કહેવામાં આવે છે. સ્ટ્રેસ તમને પડકારનો સામનો કરવામાં મદદ કરે છે અને તે કંટાળાને દૂર કરવા માટેનું કારણ બની શકે છે અને કેન્દ્રિત શક્તિને જોડે છે. જો તમે યોગ્ય રીતે ઊર્જા સંચાલન કરી લો તો સરળતાથી કામ કરી શકે છે, અને જો તમે ઊર્જાનું જો તમે તમારી ઊર્જાનું સંકલન યોગ્ય રીતે ના કરો તો તે ઘટના તમારી તકલીફ વધારી દે છે જેની તમારા શરીર અને મન ઉપર ખૂબ જ ઊંડી અસર થાય છે. શારીરિક તકલીફ જેમ કે

- ઊંઘ ના આવવી કે સતત ઊંઘ આવવી
- ભૂખ ના લાગવી કે બહુ જ ભૂખ લાગવી
- હૃદયના ધબકારી વધી જવા.

ધારણા: એક વ્યક્તિ માટે હકારાત્મક તણાવ અન્ય વ્યક્તિ માટે નકારાત્મક તણાવ બની શકે છે.

તમારા જીવનમાં તણાવનો સામનો કરવા માટે એક નિર્ણાયક પગલું એ ઓળખવું છે કે તણાવના સ્ત્રોતો નકારાત્મક તેમજ હકારાત્મક ઘટનાઓ સાથે સંકળાયેલા હોઈ શકે છે જેમ કે પ્રેમમાં પડવું, વિદેશમાં અભ્યાસ કરવાની તૈયારી અથવા કાર ખરીદવી. આ તણાવમાં પર્યાવરણનો સમાવેશ થઈ શકે છે (દા.ત., અવાજ, ટ્રાફિક આવનજાવન સમસ્યાઓ, ગીચ અથવા અવ્યવસ્થિત વર્ગખંડ અથવા રહેવાની સ્થિતિ), શૈક્ષણિક (દા.ત., સમયમર્યાદા, પરીક્ષાઓ, પ્રસ્તુતિઓ, સોંપણીઓ, સ્પર્ધા, પ્રોફેસર્સ અથવા સહપાઠીઓ સાથે સંઘર્ષ અથવા મતભેદ), વ્યવસાયિક (દા.ત., મુખ્ય કામ, શાળા અને ઘરની વિરોધાભાસી માંગણીઓ અંગે ચિંતા; સાથીદારો સાથે સંઘર્ષ; ઘણા કલાકો કામ કરવું), નાણાકીય (દા.ત., બિલ, દેવું, અપૂરતી આવક, નાણાકીય સ્થિતિમાં ફેરફાર), સામાજિક (દા.ત., સંબંધોનું નુકસાન માંગણીઓ લાગણીઓ, જરૂરિયાતો અથવા ચિંતાઓ વ્યક્ત કરવી આંતરવ્યક્તિત્વ સંઘર્ષ અને સામાજિક આધાર નો અભાવ, શારીરિક, માનસિક ફેરફાર). તમે તમારા તણાવના સ્તર અને તણાવના સ્ત્રોતોને ઓળખ્યા પછી, સ્ટ્રેસ મેનેજમેન્ટ સ્ટ્રેટેજી કે જે તમે શીખી છે તેને લાગુ કરી શકો છો.

તણાવ “સંકેતો” ચાર વર્ગોમાં આવે છે: વિચારો , મૂડ (લાગણીઓ), વર્તન (ક્રિયાઓ) અને શારીરિક પ્રતિક્રિયાઓ.

તણાવ વ્યાખ્યા :

તણાવ એ છે કે મનુષ્ય શારીરિક અને માનસિક રીતે પરિવર્તન, ઘટનાઓ, અને તેમના જીવનમાં પરિસ્થિતિઓ. જુદી જુદી રીતે અને જુદા જુદા કારણોસર તણાવ અનુભવે છે.

પ્રતિક્રિયા, ઘટના અથવા પરિસ્થિતિ વિશેની તમારી ધારણા જો કોઈ પરિસ્થિતિ પર આધારિત છે. એચ. સેલી (1936) એ તણાવને “બેન-વિશિષ્ટ પ્રતિભાવો” તરીકે વ્યાખ્યાયિત કર્યો છે જે વિવિધ પ્રકારની ઉત્તેજનાથી પરિણમે છે.

પ્રો. લિન્ડેન (૨૦૦૫) એ તણાવની એક વ્યાખ્યા એ છે કે, તે મનોવૈજ્ઞાનિક અને વાસ્તવિક અથવા કથિત ધમકી ના લીધે શારીરિક પ્રતિક્રિયા કે તે એક પ્રતિભાવ છે જે વ્યક્તિ પર અને તેના પ્રતિક્રિયા પર વર્તણૂકીય અને જૈવિક રીતે અસર અને કાર્ય કરે છે. જેના પરિણામ રૂપે તે અલગ અલગ સ્તરો નોંધપાત્ર નકારાત્મક સ્વાસ્થ્યમાં પરિણમે છે

એલ્કિન દ્વારા તણાવનું વધુ રમૂજી (અને કદાચ સચોટ) વર્ણન આપવામાં આવ્યું છે (1999, પૃષ્ઠ. 24) “જ્યારે તમારું મન શરીરની મૂળભૂત સ્થિતિને વધુ ઉત્તેજિત કરે છે ત્યારે સર્જાયેલી સ્થિતિ જીવંત રાખવા સતત પ્રયત્ન કરે છે અને તેમાંથી વિષમ પરિસ્થિતિનું નિર્માણ થાય છે”

8.3 ઈતિહાસ

તણાવ સિદ્ધાંતનો ઈતિહાસ હવે અહીં રજૂ કરાય છે, તણાવનો ઈતિહાસ હજુ વિકસિત થઈ રહ્યો છે. એક સાથે વ્યવહાર કરવા માટે મર્યાદિત હોવા છતાં ગ્રાહકોના જીવનનું મુખ્ય પાસું તણાવ સિદ્ધાંતની “લાગુ પડતી બાબત દૂર સુધી પહોંચે છે” (ઈન્ગોલ્ડસ્બી, સ્મિથ, અને મિલર, 2004, પૃષ્ઠ 147).

તણાવ સિદ્ધાંત આ શબ્દનો લણાનો શીર્ષક તરીકે ઉપયોગ કરે છે તણાવ સિદ્ધાંત અને કટોકટી સિદ્ધાંતનો એકબીજાના બદલે ઉપયોગ કરવામાં આવ્યો છે. જોકે ક્યારેક તણાવ હોય છે નો ક્યારેક કટોકટીનું પ્રમાણ, તણાવ હંમેશા વધારે તીવ્રતાનો હોતો નથી તણાવ સિદ્ધાંત એ અવલોકનોની સમજૂતી છે (બેબી, 2004) વધારે બતાવે છે કે અમને કેવી રીતે દરમિયાનગીરી કરવી (બુર, 1995), વર્તનની આગાહી કરવી અને સંશોધન માર્ગદર્શન આપવું. ત્યાં વિવિધ પ્રકારના સિદ્ધાંતો છે. સ્ટ્રેસ થિયરી એ એક સામાજિક સિદ્ધાંત છે જે તણાવ વિશેના નિરીક્ષણો, સામાજિક જીવનનું એક પાસું સમજાવે છે. સિદ્ધાંતો ખ્યાલોનો ઉપયોગ કરે છે જે અવલોકનોને સમજાવવા માટે ઘટનાના વર્ગોનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. એક ચલ, એક ખાસ પ્રકારનો ખ્યાલ જે બદલાય છે, તે લક્ષણોના સમૂહથી બનેલો છે (બેબી, 2004). આ લક્ષણો પુરુષ અને સ્ત્રીને અલગ બનાવે છે અને તેમની પરિસ્થિતિને સ્વીકારની રીત બદલાઈ જાય છે

ઈંગલેન્ડમાં તણાવ સંશોધકોએ લખ્યું “સમસ્યાવાળા પરિવારો પર નોંધપાત્ર અવલોકન, તેમને વિચલિત, અસામાજિક અને નીચલા વર્ગનું લેબલિંગ આપે છે ”(હિલ, 1958, પૃષ્ઠ 144).

વ્યક્તિગત તણાવ સિદ્ધાંતમાં યોગદાન મોટે ભાગે મનોવિજ્ઞાનમાંથી આવ્યું છે, સમાજશાસ્ત્રી, મનોચિકિત્સા અને માનવશાસ્ત્ર અગાઉના સંશોધકો હતા જેમણે તણાવનું ઊંડાણ પૂર્વક અધ્યયન કર્યું છે.

8.4 વ્યક્તિગત તણાવ સિદ્ધાંત

1. મનોવિજ્ઞાનિક

પ્રારંભિક મનોવિજ્ઞાનિકોને ભાવનાત્મક તણાવ અને મનોવિજ્ઞાનિક વચ્ચે જોડાણ મળ્યું. કેનન (1929) એ પ્રારંભિક પ્રાયોગિક કાર્ય કર્યું જે દર્શાવે છે. ભાવનાત્મક ઉત્તેજના સાથે સંકળાયેલ ઉત્તેજના શારીરિક ફેરફારો તરફ દોરી જાય છે. આ પ્રક્રિયાઓ બાદમાં, સામાન્ય જીવન ઘટનાઓ અને માંદગી વચ્ચેનો સંબંધ દર્શાવવામાં મદદ રૂપ થાય છે . તાજેતરમાં તકનીકી પ્રગતિએ સંશોધનને સરળ બનાવ્યું તણાવ માટે ચોક્કસ શારીરિક પ્રતિક્રિયાઓ દર્શાવે છે. ત્યાર પછીના ટૂંક સમયમાં પ્રારંભિક મનોવિજ્ઞાનિકો, સમાજશાસ્ત્રીઓએ તણાવ સંશોધનમાં ફાળો આપવાનું શરૂ કર્યું.

2. સમાજશાસ્ત્ર

લિન્ડેમેન (1944), એક સમાજશાસ્ત્રીએ વ્યક્તિગત શોકનું વર્ણન કર્યું. મેલોડી લાઉન્જમાં મૃત્યુ પામેલા લોકોના જીવિત સંબંધીઓના અનુભવો, કોકોનટ ગ્રોવ આગમાં મૃત્યુ પામેલા લોકોના હયાત સંબંધીઓના, અભ્યાસમાં અગ્નિમાં તેમણે જોયું કે જેઓ હકારાત્મક પરિણામો ધરાવતા હતા તેઓ ગયા હતા. એક પ્રક્રિયા દ્વારા તેમણે જોયેલી દુખદાયક પ્રક્રિયાની પછીથી ચર્ચા થશે અને તે તેમને બહુ જ અસર કરેલી હતી.

3. મનોચિકિત્સા

તણાવ સિદ્ધાંતમાં ફાળો આપતા પ્રારંભિક મનોચિકિત્સકોમાં ટાયહર્સ્ટ (1951, 1957 એ, 1957 બી), કેપ્લાન (1964, 1974), હોમ્સ અને રાહે (1967), અને સિફનીઓસ (1960). જ્યારે ટાયહર્સ્ટ (1951, 1957, 1957) એ એક મોડેલ વિકસાવ્યું જેનું વર્ણન કરે છે આપત્તિ પ્રત્યેની વ્યક્તિગત પ્રતિક્રિયાઓનો કુદરતી ઇતિહાસ, જેની ચર્ચા અહીં કરવામાં આવી છે આ પુસ્તકમાંથી, હોમ્સ એન્ડ રાહે (1967) જીવનની ઘટનાઓની કલ્પના તણાવ તરીકે કરી હતી, જે વ્યક્તિની ચાલુ જીવનશૈલીમાં ફેરફારની જરૂર છે.

અનુકુલન સાધવાની ક્ષમતાની ચકાસણી નો ખ્યાલ ખૂબ જ ઉપયોગી થઈ રહ્યો છે. આ ખ્યાલથી વ્યક્તિગત નબળાઈ નું મૂલ્યાંકન થઈ શકે છે. જે ખ્યાલ લાવીસ, ડેનિયાસ, ડી આન્દ્રેયા (૨૦૦૩) કીપ્લાન્સ (૧૯૭૪) આપ્યો છે.

માનસિક સ્વાસ્થ્યના વિક્ષેપો પર ખાસ ધ્યાન રખાય છે જે માટે “સિફની”નું મોડેલ જોવાય છે.

(ટાયહર્સ્ટ - (૧૯૫૧-૧૯૫૭)) (હોમ્સ - રાહે (૧૯૬૭))

4. માનવશાસ્ત્ર

હોફ (1989, 1995, 2001) એક નર્સ માનવશાસ્ત્રી કટોકટી વિકસાવી. જ્યારે વ્યક્તિઓ કટોકટી અનુભવે છે ત્યારે શું થાય છે તે સમજાવવા માટેનો દાખલો અને વ્યક્તિગત કટોકટીઓને સંચાલિત કરવામાં મદદ કરવા માટે રજૂ કરાયો છે. આ પુસ્તકનું કૌટુંબિક તણાવ સિદ્ધાંતના વિકાસની સમાંતર વિકાસ થયો છે જે વધુ સારી રીતે વાત રજૂ કરે છે .

8.5 વ્યક્તિગત તણાવ સિદ્ધાંત

ઉપર જણાવેલા વ્યક્તિગત તણાવ સંશોધનથી અલગ એ કુટુંબ ક્ષેત્રમાં તણાવ સિદ્ધાંત અને સંશોધનનું નોંધપાત્ર રીતે વિકસિત થયું (મેકકુબિન, પેટરસન, અને વિલ્સન, 1981). બુર (1989) એ આ વિભાજિત કર્યો કૌટુંબિક તણાવ સિદ્ધાંતને ત્રણ તબક્કા.

પ્રથમ યુગ (1920 થી 1940 ના અંત સુધી)

બીજો યુગ (1940 ના અંતથી 1970 ના દાયકાનો)

ત્રીજો યુગ (1970 ના દાયકાના અંતથી 1980 ના દાયકાનો)

ચોથો યુગ (1980 થી મધ્ય સુધી)

8.6 તણાવના કારણો:

“તણાવપૂર્ણ” થવા માટેના સૌથી વારંવારના કારણો ત્રણ મુખ્ય કેટેગરીમાં આવે છે:

1. પરિવર્તનની અનિશ્ચિત અસરો
2. એવી લાગણી કે બહારનું બળ તમને પડકારી રહ્યું છે અથવા ધમકી આપી રહ્યું છે
3. લાગણી કે તમે વ્યક્તિગત નિયંત્રણ ગુમાવી દીધું છે.

લગ્ન, નોકરી બદલવી, છૂટાછેડા અથવા સંબંધી અથવા મિત્રનું મૃત્યુ જેવી જીવન ઘટનાઓ તણાવના સૌથી સામાન્ય કારણો છે. જોકે જીવલેણ ઘટનાઓ આઘાતજનક હોય છે, તેઓ સૌથી વધુ શારીરિક અને માનસિક રીતે તીવ્ર હોઈ શકે છે. તેઓ સામાન્ય રીતે સંકળાયેલા હોય છે જાહેર સેવા કારકિર્દી ક્ષેત્રો સાથે જેમાં લોકો તીવ્ર તણાવ સ્તરનો સતત અનુભવ કરે છે, કારણ કે નિકટવર્તી ભય અને ઉચ્ચ સ્તરની અનિશ્ચિતતા સતત સતાવે છે. પોલીસ અધિકારી, આગ અને બચાવ કાર્યકર, કટોકટી રાહત કાર્યકર અને સૈન્ય. તમે સારી કોલેજમાં એડમિશન મેળવવા માટે, કાર્કિદી ઘડવા માટે પણ સતત તણાવ અનુભવો છો. દા.ત. યોજના ન કરી શકો, છો કે રાષ્ટ્રીય સંસ્થા મેન્ટલ હેલ્થ (એન.આઈ.એમ.એચ.) કોલેજના વિદ્યાર્થીઓ માટે કેટલાક વધુ સામાન્ય તણાવના લક્ષણો નોંધે છે:

- શૈક્ષણિક માંગમાં વધારો
- નવા વાતાવરણમાં તમારા પોતાના પર રહેવું
- કૌટુંબિક સંબંધોમાં ફેરફાર
- નાણાકીય જવાબદારીઓ
- તમારા સામાજિક જીવનમાં ફેરફારો
- નવા લોકો, વિચારો અને લાલચનો સંપર્ક
- તમારી જાતીય ઓળખ અને અભિગમ વિશે જાગૃતિ
- સ્નાતક થયા પછી જીવનની તૈયારી.

8.7 તકલીફના લક્ષણો:

આ લક્ષણોથી, તમે સંભવત પરેશાન અનુભવો છો:

- માથાનો દુઃખાવો
- થાક
- જઠરાગ્નિય સમસ્યાઓ
- હાયપરટેન્શન (હાઈ બ્લડ પ્રેશર)
- હૃદયની સમસ્યાઓ, જેમ કે ધબકારા
- ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં અસમર્થતા/એકાગ્રતાનો અભાવ
- ઊંઘમાં વિક્ષેપ, પછી ભલે તે વધારે ઊંઘ અથવા ઊંઘવામાં અસમર્થતા હોય
- પરસેવો પામવો/હાથ મિલાવો
- ચિંતા
- જાતીય સમસ્યાઓ.

જ્યારે તમે તેને સમજતા ન હોવ ત્યારે પણ, તણાવ ગંભીર શારીરિક પરિબળોનું કારણ બની શકે છે અથવા ફાળો આપી શકે છે વસ્તુ જો હોર્મોન્સ નું સ્તર વધઘટ થાય તો તે તમારી વર્તણૂક પર ફેરફાર કરે છે.

જો તમારા આંતરિક સ્ત્રાવ જેવા કે એડ્રેનાલિન અને કોર્ટિકોસ્ટોસેન આંતરિક તણાવમાં અસર પામે છે. તેના લીધે તમારી રોગ પ્રતિકારક શક્તિ ને અસર થાય છે. હૃદયના ધબકારાં

વધા જવા - તબિયત ગરમ ગરમ રહેલી હાથ વગ તૂટવા વિશ્વાસનો અભાવ થાય છે તણાવથી થતી અન્ય અસરો નીચે મુજબ છે.

- ચીડિયાપણું
- વિક્ષેપજનક આહાર પદ્ધતિઓ (અતિશય ખાવું અથવા ખાવાનું ઓછું કરવું)
- અન્યની કઠોર સારવાર
- ધૂમ્રપાન અથવા આલ્કોહોલના વપરાશમાં વધારો
- આઈસોલેશન
- સતત જ ખરીદી કરવી, કામ વગરના બર્યા કરવા
- સતત ઉચ્ચ સ્તરનું તણાવ કોઈ હસવાની બાબત નથી. તે તમારા જીવનના દરેક ક્ષેત્રને અસર કરી શકે છે
- કાર્યસ્થળ અને વર્ગખંડમાં ઉત્પાદકતા, આરોગ્યના જોખમો અને માત્ર થોડા નામના સંબંધો .

નકારાત્મક અસરો:

8.8 નકારાત્મક અસર:

તણાવના શારીરિક સંકેતો:	તણાવના વર્તણૂંકીય સંકેતો:
<ul style="list-style-type: none"> ⊙ પેટમાં દુઃખાવો; નર્વસ પેટ; અલ્સર ⊙ ખેંચાણ; પેટનું ફૂલવું; ઝાડા; કબજિયાત ⊙ ભૂખમાં ફેરફાર; વજનમાં ફેરફાર ⊙ હાઈપોગ્લાયકેમિયા (લો બ્લડ સુગર) ⊙ સાંધાના સખત દુઃખાવા ⊙ સ્નાયુઓની જડતા, ખેંચાણ, ખેંચાણ ⊙ ગરદન, ખભા, છાતી અથવા પીઠનો દુઃખાવો ⊙ આધાશીશી; તણાવ માથાનો દુઃખાવો; ચુસ્તતા, માથામાં દબાણ ⊙ વારંવાર શરદી અથવા બીમારી; સતત તાવ ⊙ ગળું, ઉધરસ ⊙ તાવના ફોલ્લા ⊙ હાઈ બ્લડ પ્રેશર ⊙ ઝડપથી ધબકતું હૃદય, આરામ સમયે પણ ⊙ શ્વાસની તકલીફ ⊙ નર્વસ ટિક અથવા ટ્રિવેચ ⊙ ત્વચાની સ્થિતિ: ફોલ્લીઓ; શિળસ; ત્વચા બળતરા. ⊙ થાક, શક્તિનો અભાવ ⊙ ઠંડા હાથ અને પગ 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ વધુ પડતું ટી.વી. જોવું અથવા વિડીયો ગેમ્સ ⊙ દારૂ, સિગારેટ અથવા મનોરંજન દ્વારા ⊙ વધારે ખાવું અથવા ઓછું ભોજન ⊙ ગુસ્સો સરળતાથી ગુમાવવો; વધુ દલીલ કરે છે ⊙ જૂઠું બોલવું ⊙ મંદી, વર્ગોમાં હાજરી આપવામાં અસમર્થતા ⊙ અનિવાર્ય વર્તન - તપાસ, સફાઈ, ગણતરી, આયોજન ઓ હાયપરએક્ટિવિટી - લાગણી કે તમે ધીમું કરી શકતા નથી ⊙ નર્વસ ટેવોમાં વધારો, દા.ત. નખ કરડવું, વાળ વળી જવું ⊙ જાતીય સમસ્યાઓ ⊙ સુવાની સમસ્યાઓ - ખૂબ વધારે, ખૂબ ઓછી, વિક્ષેપિત, અસંતોષકારક ⊙ સ્વયંને અલગ પાડવું ⊙ બેદરકારીમાં વધારો; જોખમ લેવું ⊙ દાંત પીસવા

<p>તણાવના ભાવનાત્મક/ માનસિક સંકેતો</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ ઓવરલોડ અથવા અતિશય લાગણી ⊙ “નિયંત્રણ બહાર” લાગે છે ⊙ વારંવાર ચિંતા અથવા ભ્રમિત થવું ⊙ ચિંતા ⊙ અસ્પષ્ટ/અતાર્કિક ભય ⊙ વારંવાર અથવા વારંવાર આવતા સ્વપ્નો ⊙ વારંવાર ચીડિયાપણું; સરળતાથી હતાશ ⊙ ગુસ્સો અને રોષની લાગણી ⊙ મૂડ સ્વિંગ ⊙ ડિપ્રેશન ⊙ રડવાની <p>મંત્રજાપ</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ વારંવાર દોષ ⊙ કંટાળો ⊙ ઉદાસીનતા; અસંતોષ; માં ઓછો રસ સામાન્ય રીતે આનંદદાયક પ્રવૃત્તિઓ ⊙ એકલતા ⊙ અપૂરતી, શક્તિહીન, નિરાશાજનક લાગણીઉપાયો 	<p>તણાવના જોગનાત્મક ચિહ્નો</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ નિર્ણયો લેવામાં મુશ્કેલી; આવેગ; અનિશ્ચિતતા ⊙ મૂંઝવણ; દિશાહિનતા; “અંતર” ⊙ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં મુશ્કેલી, હાજરી ⊙ માહિતી યાદ રાખવામાં મુશ્કેલી, વિગતો, તાજેતરની ઘટનાઓ ⊙ પુનરાવર્તિત વિચારો ⊙ નબળો ચુકાદો ⊙ વારંવાર શું ગેરસમજ અન્ય તમને કહે છે ⊙ ભાગી જવાના વિચારો, ભાગી જવું ⊙ રેસિંગ વિચારો ⊙ ગેરસમજને ટાળો
--	---

8.9 ઉપાયો:

તણાવ સાથે સામનો કરવા માટે હકારાત્મક વ્યૂહરચનાઓ

તમારા તણાવને સંચાલિત કરવા માટે આ સૂચનો ધ્યાનમાં લો.

<p>મૂળભૂત સ્વ -સંભાળ અને જીવનશૈલી વ્યૂહરચના:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ સાથે સારી રીતે સંતુલિત ભોજન લો ⊙ પર્યાપ્ત પોષણ, વિટામિન્સ અને ખનિજો ⊙ ખાંડ ઓછી કરો ⊙ ઉપવાસ ટાળો ⊙ યોગ્ય વજન જાળવો ⊙ નિયમિત વ્યાયામ કરો - ⊙ નિયમિત ઊંઘ લો ⊙ સ્વચ્છતાનો અભ્યાસ કરો ⊙ “ડાઉનટાઈમ” લો ⊙ દિવસ દરમિયાન મિનિ-બ્રેક લો 	<p>ભાવનાત્મક વ્યૂહરચના:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ જે પ્રવૃત્તિઓ પોષાય છે તેમાં વ્યસ્ત રહો ⊙ તમારી લાગણીઓ વ્યક્ત કરો/છોડો ⊙ વસ્તુઓમાં રમૂજ શોધો/વધુ વખત હસો ⊙ છૂટછાટ તકનીકોનો અભ્યાસ કરો, જેમ કે ઊંડા શ્વાસ, સ્નાયુ રાહત, કસરતો, ધ્યાન, યોગ
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ⊙ તમારા માટે સમય લો ⊙ જાતેમનોરંજન પ્રવૃત્તિઓમાં વ્યસ્ત રહો ⊙ અસરકારક સમય વ્યવસ્થાપનનો અભ્યાસ કરો ⊙ તમારી જાતને અકસ્માતોથી બચાવો (પીતા નથી અને વાહન ચલાવતા નથી; ⊙ સીટ બેલ્ટનો ઉપયોગ કરો પથારીમાં ધૂમ્રપાન ન કરો, વગેરે.) ⊙ તમારી જાતને રક્ષણ આપો ⊙ જો તમે બીમાર છો, તો તબીબી સહાય મેળવો ⊙ ઈજાઓને સાજા થવા દો ⊙ વધુ પડતો કેફીન વપરાશ ટાળો ⊙ દારૂ નો વપરાશ ટાળો ⊙ સ્વસ્થ રીતે તમારી જાતને પુરસ્કાર આપો 	
<p>આંતરવ્યક્તિત્વ વ્યૂહરચના: પરિપૂર્ણ, ઉચ્ચ-ગુણવત્તાવાળા સંબંધો વિકસાવો તમારા નોંધપાત્રમાં સમય અને શક્તિનું રોકાણ કરો અન્યને મદદ કરો સંદેશાવ્યવહાર કુશળતાનો ઉપયોગ કરો તમારી જરૂરિયાતો અને તમારી સીમાઓ પર ભાર મૂકો જ્યારે વધારે લાગે ત્યારે “ના” કહો સંપર્કમાં રહો, કોઈને ગળે લગાવો, પાલતુ પ્રાણી સાથે સમય વિતાવો</p>	<p>જોગનાત્મક વ્યૂહરચના: નેગેટિવ વિચારો ટાળો વસ્તુઓને પરિપ્રેક્ષ્યમાં રાખવાનો પ્રયત્ન કરો તમારી જાતને નકારાત્મકથી વિચલિત કરો વ્યસ્તતા લક્ષ્યો અને પ્રાથમિકતાઓ સ્થાપિત કરો તમારી મર્યાદા સ્વીકારવાનો પ્રયાસ કરો તમે જે બદલી શકતા નથી તેને સ્વીકારવાનો પ્રયાસ કરો અસ્પષ્ટતા અને આંચકો સહન કરવા તૈયાર રહો રિએક્ટિવને બદલે પ્રોએક્ટિવ બનો, સમસ્યાઓ માટે અભિગમ હાનિકારક લક્ષણો ઓળખો અને સુધારો</p>
<p>ફિલોસોફિકલ/આધ્યાત્મિક વ્યૂહરચનાઓ: તમારા જીવનના લક્ષ્યોની તપાસ કરો: સતત, અર્થપૂર્ણ, વાસ્તવિક લક્ષ્યો વિકસાવો તમારા મૂલ્યો સ્પષ્ટ કરો તમારી વ્યક્તિગત ભેટો અને શક્તિઓને ઓળખો તમારા જીવનને શું અર્થ અને હેતુ આપે છે તેનો વિચાર કરો જીવનનું સકારાત્મક દર્શન વિકસાવો પ્રાર્થના, શ્રદ્ધા, આધ્યાત્મિક પ્રતિબદ્ધતામાં વધારો</p>	

8.10 પરિણામ:

જો તણાવ સમયસરના સમજી અને તેના પર કામ કરી લેવાય તો તેના ખૂબ જ ખરાબ પરિણામ ભોગવવા પડે છે

જેમકે :- હતાશા, આત્મહત્યા

હતાશા:

જો તણાવ ને સમજી અને તેની અસર દૂર ના કરાર તો તે હતાશ સુધી દોરી જાય છે.

તેના કોઈ જ સપષ્ટ લક્ષણો નથી. જેમ કે તાવ આવે તો શરીર ગરમ થાય. શરદી - કફ - ઉધરસ પણ થઈ શકે ચે. આવા કોઈ પણ લક્ષણો તણાવ માંથી પસાર થતી વ્યક્તિમાં જોવા મળતા નથી તેની કોઈ બાસ રાગજન્ય લાક્ષણિકતા પણ નથી.

ડિપ્રેશન તમારી ખાવાની આદતો, તમારા સંબંધો, તમારી ક્ષમતા પર ગંભીર અસર કરી શકે છે. કામ કરવા અને અભ્યાસ કરવા માટે, અને તમે કેવી રીતે વિચારો છો અને અનુભવો છો. આ બીમારી કોઈ ખાસ માટે વિશિષ્ટ નથી. લોકોનો સમૂહ અથવા દેશના વિસ્તાર.

આ બીમારી કોઈ વ્યક્તિ સમૂદાય માટે નથી પણ તે વ્યક્તિગત છે આ માનસિક બીમારી છે જે માણસ ના હાવભાવ રીતભાત વિચારીક શક્તિ મૂડ ને અસર કરે છે. માણસ ખૂબ જ દુઃખી કે અત્યંત નિમ્નસત્યનુ પોતાના માટે વિચારતો થઈ જાય છે. પોતાના સતત વિચારવાના અભિગમથી, પોતાનો જ શત્રુ બની જાય છે. જે તેને ક્યારેક આત્મહત્યા સુધી પણ દોરી જાય છે.

તે સમજવું અગત્યનું છે કે હતાશા એક વાસ્તવિક છે, “કાલ્પનિક” બીમારી નથી.

તે વ્યક્તિગત નબળાઈની નિશાની નથી. તેની સારવાર જરૂર છે. સારવાર કરાયેલા લોકોમાંથી માત્ર થોડા અઠવાડિયામાં જ સારું લાગવાનું શરૂ થાય છે.

NIMH મુજબ, નીચેના લક્ષણો મુખ્ય હતાશાના સંકેતો છે:

- ઉદાસી, ચિંતા અથવા “ખાલી” લાગણીઓ ઊર્જામાં ઘટાડો, થાક, “ધીમું થવું” સામાન્ય પ્રવૃત્તિઓમાં રસ અથવા આનંદની ખોટ
- વિક્ષેપ (અનિદ્રા, વધુ પડતી ઉઘ અથવા સામાન્ય કરતાં ઘણી વહેલી જાગવાની)
- ભૂખ અને વજનમાં ફેરફાર (કાં તો નુકશાન અથવા વધારો)
- નિરાશ
- દોષ
- નિરર્થકતાની લાગણી
- મૃત્યુકે આત્મહત્યામા વિચારો
- આત્મહત્યાના પ્રયાસો
- યાદ રાખવામાં મુશ્કેલી
- ચીડિયાપણું
- વધુ પડતું રડવું
- લાંબી પીડા અને
- અન્ય શારીરિક સ્થિતિની પીડા

અમુક સમયે ડિપ્રેશનના કેટલાક ચિહ્નો હોય તે સામાન્ય છે. પરંતુ NIMH કહે છે.

સામાન્ય કામગીરીમાં ફેરફાર, તે વ્યક્તિએ માનસિક સ્વાસ્થ્ય વ્યવસાયી પાસે જવું જોઈએ. હતાશ લોકો ઘણીવાર સ્પષ્ટ રીતે વિચારી શકતા નથી અને તેથી પોતાની મદદ કરી શકતા નથી. તેમને વારંવાર અન્ય લોકો તરફથી પ્રોત્સાહનની જરૂર પડે છે “મદદ મેળવવા માટે મદદની જરૂર છે.”

મેન્ટલ હેલ્થ પ્રોફેશનલ્સનું કહેવું છે કે કોલેજના વિદ્યાર્થીઓમાં હતાસા એક ગંભીર સમસ્યા છે. તાજેતરના યુસીએલએ કોલેજના નવા લોકોનો સર્વે સૂચવે છે કે આજના વિદ્યાર્થીઓ વધુ અનુભવે છે. ચીજના વિદ્યાર્થીઓ, 15 વર્ષ પહેલાં ના વિદ્યાર્થી કરતા વધુ હતાશ અને તણાવગ્રસ્ત છે. રાષ્ટ્રીય માનસિક આરોગ્ય એસોસિએશન અહેવાલ આપે છે કે વધુ 30 ટકાથી વધુ કોલેજ ના નવા એડમિશન લીધેલા વિદ્યાર્થીઓ એ લાગણી અનુભવે છે.

જો તમને લાગે કે કોઈ માણસ હતાશ છે, તો તમારે તેની સાથે વધુ સમય ફાળવવો જોઈએ. તમે તેની સાથે કુટુંબની સમાજની ધર્મની ચર્ચા કરી તેનું ધ્યાન રાખી શકો છો જેથી તે પોતાના વિચારો પણ રજૂ કરી શકે છે.

હતાસા માટે આજે ઘણી અસરકારક સારવાર ઉપલબ્ધ છે, તેના પર આધાર રાખીને લક્ષણોની તીવ્રતા - થોડા અઠવાડિયામાં રાહત આપી શકે છે. જો છતો પણ તમને પરિસ્થિતિ સુધરેલી ના લાગે તો તમે બીજો અભિપ્રાય મેળવી શકો છો.

● આત્મહત્યા

ઉપર જણાવ્યા મુજબ, ગંભીર હતાસા ઘણીવાર મૃત્યુ અથવા આત્મહત્યા વિશેના વિચારોમાં પ્રગટ થાય છે, અથવા આત્મહત્યાના પ્રયાસોમાં જોવા મળે છે ઘણા લોકો વિશે વાત કરવામાં સમજણપૂર્વક અસ્વસ્થતા અનુભવે છે

એન.આઈ.એમ.એચ. અહેવાલ આવે છે કે 2000 માં થયેલા આત્મહત્યાના કારણોમાં મુખ્ય કારણ વધતી ઉંમર - જીવલેણ પથારીવશ બિમારી હતી જો યોગ્ય રીતે વ્યક્તિની સંભાળ લેવાય તેને આત્મીય દેખરેખ મળે તો તે જીવન જીવવા ઝંખે છે. અને જોવા મળે છે કે સ્ત્રીઓ આત્મ હત્યા કરવાના પ્રયાસ વધુ કરે છે અને તે વધારે આત્મીયતા ઝંખે છે.

આત્મહત્યા વિશે ઘણી સામાન્ય માન્યતાઓ છે:

જો કોઈ મરવા માંગે છે, તો તે વ્યક્તિને કોઈ રોકી શકતું નથી.. મોટાભાગના લોકો ખોટા વિચારે ચડી આત્મહત્યા કરે છે જ્યારે કોઈ સાથે હોતુ નથી. તેઓ મદદ માંગે છે.

વ્યક્તિ ને સતત સાથ હેતુ પ્રોત્સાહન આવી તેનામાં રહેલી નકારાત્મકતા ઘટાડી શકાય છે.

8.11 “સકારાત્મક” દ્રષ્ટિકોણ:

નકારાત્મક રીતે, તમે સંભવત તાણ વ્યથિત - દબાયેલા, નિયંત્રણની બહાર લાગશો. તકલીફ તણાવનું વધુ પરિચિત સ્વરૂપ છે. અન્ય સ્વરૂપ, યુસ્ટ્રેસ, સકારાત્મક દ્રષ્ટિકોણથી પરિણમે છે કોઈ ઘટના અથવા પરિસ્થિતિ તમને પૂરી પાડ તો તેનાથી તેને પ્રેરણા મળે જો સારો તણાવ પણ કહેવામાં આવે છે.

યુસ્ટ્રેસ તમને પડકારનો સામનો કરવામાં મદદ કરે છે અને તે કંટાળાને દૂર કરવા માટેનું કારણ બની શકે છે કેન્દ્રિત ઉર્જાને જોડે છે. જો ઊર્જા સરળતાથી તકલીફમાં ફેરવી શકે છે, જો કે, જો કોઈ કારણ બને તો તમે પરિસ્થિતિને અયોગ્ય અથવા નિયંત્રણ બહાર જોશો. ઘણા લોકો માને છે વિમાનની ફ્લાઈટ્સ ખૂબ જ તણાવપૂર્ણ હોય છે - શારીરિક પ્રતિક્રિયાઓ જેમ કે વધારો હૃદય દર અને ભૂખમાં ઘટાડો - જ્યારે અન્ય લોકો ઈવેન્ટની રાહ જોતા હોય છે. તે

ઘણીવાર એક પ્રશ્ન છે

ધારણા: એક વ્યક્તિ માટે હકારાત્મક તણાવ અન્ય વ્યક્તિ માટે નકારાત્મક તણાવ બની શકે છે.

8.12 પ્રક્રિયા : તણાવ સાથે મુકાબલો

પરિચયમાં નોંધ્યા મુજબ, તમે તણાવનું સંચાલન કરવાનું શીખી શકો છો. પ્રથમ પગલું સમજણ છે તમારી જાતને વધુ સારી રીતે - તમે વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં કેવી રીતે પ્રતિક્રિયા આપો છો, તમને તણાવનું કારણ શું છે અને તમે કેવી રીતે છો. જ્યારે તમે તણાવ અનુભવો ત્યારે કેવું વર્તન કરો. એકવાર જાણી લો, પછી નીચેના પગલાં લો:

- પ્રાથમિકતાઓ નક્કી કરો
- યાદી બનાવો.
- નક્કી કરો કે આજે શું કરવું ખરેખર મહત્વનું છે, અને શું રાહ જોઈ શકે છે. જે તમને મદદ કરે છે
- તમે જાણો છો કે તમે તમારી સૌથી તાત્કાલિક પ્રાથમિકતાઓ પર કામ કરી રહ્યા છો, તો દરેક વખતે પ્રાથમિકતા ને તપાસો.
- તમારે શું કરવું જોઈએ તે યાદ કરવાનો સતત પ્રયાસનો તણાવ વધારે છે. તેને ટાળવું જોઈએ.
- તણાવપૂર્ણ ક્ષણોનો સામનો કરવાની પ્રેક્ટિસ કરો.
- તમે જે અપેક્ષા રાખો છો તે ઘટના અથવા પરિસ્થિતિ વિશે વિચારો
- તમારી પ્રતિક્રિયાઓનો સામનો કરો અને રિહર્સલ કરો.
- પડકારનો સામનો કરવાની રીત શોધો.
- જો તમે જાણો છો કે સમૂહની સામે બોલવું તમને ડરાવે છે, કદાચ તે કરવાની પ્રેક્ટિસ કરો જેથી વિશ્વાસ કેળવી શકાય.
- વિશ્વસનીય મિત્ર અથવા સાથી વિદ્યાર્થી સાથે. પરીક્ષણો લેવાનું દબાણ તમને કારણ આપે છે
- સ્થિર રહો
- સારા પુસ્તક - લાઈબેરીમાંથી કે ઓનલાઈન વાંચતા રહો
- કામ કરો
- જ્યારે સમયનું દબાણ ન હોય ત્યારે મૂલ્યાંકન કરો.
- તમારી અપેક્ષાઓ તપાસો. વાસ્તવિક લક્ષ્યો નક્કી કરવાનો પ્રયાસ કરો.
- પોતાને હાંસલ કરવા માટે દબાણ કરવું સારું છે,
- ખાતરી કરો કે તમારી અપેક્ષાઓ વાસ્તવિક છે.
- પૂર્ણતાવાદ માટે જુઓ.
- બને ત્યાં સુધી શ્રેષ્ઠ કરવા પ્રયત્ન કરો.
- હંમેશા વધુ પડતી ચીવટાઈનો આગ્રહ ના રાખો.
- લોકોને ભૂલો કરવાની સ્વતંત્રતા આપો, અને યાદ રાખો કે ભૂલો સારી હોઈ શકે છે
- પુષ્કળ વ્યાયામ કરો.

- સ્વસ્થ જીવનશૈલી જીવો.
- તંદુરસ્ત ખોરાક.
- આરામ માટે સમય આપો
- જીવનમાં/જીવનશૈલીમાં છૂટછાટ.
- આરામ કરવાની તકનીક શોધો
- જે તમારા માટે કામ કરે છે તે છે પ્રાર્થના, યોગ, ધ્યાન, હંમેશા યાદ રાખે.
- શ્વાસ લેવાની કસરતો.
- જીવનમાં રમૂજ શોધો, અને આનંદ માણો.
- જીવનના એક ભાગ તરીકે પરિવર્તન સ્વીકારવાનું શીખો.
- કંઈ સરખું રહેતું નથી.
- સપોર્ટ સિસ્ટમ વિકસાવવી
- મિત્રો અને સંબંધીઓની તમે જરૂર પડે ત્યારે વાત કરી શકો છો. તમારા અને તમારી જાતમાં (Yorsal) વિશ્વાસ કરો
- સંભવિત. વંચિત પૃષ્ઠભૂમિમાંથી ઘણા લોકો જીવનમાં મોટી સફળતા મેળવવા માટે ગયા છે.
- આલ્કોહોલ પીવો (તે તમામ ટીવી કોમર્શિયલનો અર્થ શું છે તે છતાં), પીવું કેફીન, ધૂમ્રપાન, માદક દ્રવ્યોનો ઉપયોગ (મારિજુઆના સહિત), અતિશય આહાર ટાળવો.

8.13 તણાવ સાથે વ્યવહાર કરવા માટે અહીં કેટલીક અન્ય વ્યૂહરચનાઓ છે:

- વેકેશન માટે સમય સુનિશ્ચિત કરો,
- તમારી દિનચર્યામાં વિરામ, શોખ અને મનોરંજક પ્રવૃત્તિઓ.
- તમારા માટે જરૂરી હોય તેવા કાર્યો પૂર્ણ કરવા માટે અવિરત સમયની વ્યવસ્થા કરવાનો પ્રયાસ કરો
- એકાગ્રતા.
- કેટલાક ફુરસદના સમયની ગોઠવણ કરો કે જે દરમિયાન તમે તે વસ્તુઓ કરી શકો જે તમે કરી શકો
- ખરેખર આનંદ.
- ઘણી બધી એપોઈન્ટમેન્ટ્સ, મિટિંગ્સ અને ક્લાસ બેક-ટુ-બેક સુનિશ્ચિત કરવાનું ટાળો.
- તમારા શ્વાસને પકડવા માટે વિરામ આપો.
- જ્યારે પણ તમે બેચેની અનુભવો ઊંડાશ્વાસલો.
- જ્યારે તમે તણાવ અનુભવો. પેટમાંથી શ્વાસ લો અને, જ્યારે તમે શ્વાસ બહાર કાઢો, શાંતિથી તમારી જાતને કહો, “હું શાંત અનુભવું છું.”
- તમારા સમયનું સંચાલન કરવા માટે નિષ્ણાત બનો. પુસ્તકો વાંચો, વિડિઓઝ જુઓ.
- સમય વ્યવસ્થાપન પર સેમિનારનો હાજરી આપો.
- તમે સમયના બગાડ પર કાપ મૂકશો, તમને તમારી જાતને રિચાર્જ કરવા માટે વધુ સમય. મળશે

- “ના” કહેતા શીખો.
- મર્યાદા નક્કી કરો જેથી તમે તમારી તણાવ ઓછો થઈ શકે છે.
- અન્ય લોકોની પ્રાથમિકતાઓ અથવા જરૂરિયાતોને મંજૂરી આપવાને બદલે જવાબદારીઓ અને પ્રાથમિકતાઓ
- તમે તમારો સમય કામ રીતે પસાર કરો છો તે નિર્ધારિત કરો.
- સ્નાયુઓના તણાવને ઘટાડવા અને સુખાકારીની ભાવનાને પ્રોત્સાહન આપવા માટે નિયમિત વ્યાયામ કરો.
- તમારા સપોર્ટ નેટવર્કમાં ટેપ કરો. કુટુંબ, મિત્રો અને સામાજિક જૂથો જ્યારે મદદ કરી શકે છે
- કુશળતામાં સુધારો કરો

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ ટૂંકામાં જવાબ લખો:

1. તણાવ વ્યાખ્યાયિત કરો અને તણાવ ના લક્ષણોની યાદી આપો.
2. તણાવનું કારણ શું છે તે સમજાવો અને તણાવની સાથે વ્યવહાર કરવાની કેટલીક રીતોની યાદી આપો.
3. તણાવ અને હતાશા વચ્ચે શું તફાવત છે ?
4. આત્મ હત્યાના કેટલાક ચેતવણી ચિન્હોની યાદી આપો

⇒ પ્રશ્નોના જવાબ આપો:

1. ટૂંકનોંધ લખો :
હતાશા
આત્મહત્યા
2. તણાવ સાથે સામનો કરવા માટે હકારાત્મક વ્યૂહરચનાઓ લખો :
3. તણાવની નકારાત્મક અસરની યાદી આપો.
4. મેનેજિંગ સ્ટ્રેસ કરવા માટે વ્યૂહરચનાઓ લખો :

⇒ MCQ:

- (1) પડકારો અથવા કથિત ધમકીઓનો સામનો કરતી વખતે આપણું શરીર જે શારીરિક અને માનસિક પ્રતિભાવમાંથી પસાર થાય છે તે છે.

A) તણાવ	B) તકલીફ
C) યુસ્ટ્રેસ	D) આઘાત
- (2) ઘણા વર્ષો સુધી ગર્ભવતી બનવાનો પ્રયત્ન કર્યા પછી, એલી અને જાસ્મિનને તાજેતરમાં જાણવા મળ્યું કે તેઓ એક બાળકને જન્મ આપવા જઈ રહ્યા છે. તેઓ અનુભવી રહ્યા છે કયા પ્રકારનો તણાવ છે ?

A) તાણ	B) ચિંતા
C) તકલીફ	D) યુસ્ટ્રેસ

- (3) ક્યારે તમારા શરીરની પ્રણાલીઓ સરળતાથી અને સંતુલનમાં કાર્ય કરે છે ? તે સ્થિતી છે.
- A) તકલીફ B) છૂટછાટ
C) યુસ્ટ્રેસ D) હોમિયોસ્ટેસિસ
- (4) સ્વાયત્ત નર્વસ સિસ્ટમનો કયો ભાગ શરીરને લડાઈ અથવા ફ્લાઈટ પ્રતિભાવ માટે શક્તિ ઊર્જા પૂરી પાડે છે ?
- A) સહાનુભૂતિશીલ નર્વસ સિસ્ટમ
B) મધ્યસ્થ ચેતાતંત્ર
C) પેરાસિમ્પેથેટિક નર્વસ સિસ્ટમ
D) પેરિકેરલ નર્વસ સિસ્ટમ
- (5) એક વાસ્તવિક અથવા કથિત ધમકી અથવા પડકાર જે શરીરને પ્રતિભાવ આપે છે તે છે (n).....
- A) ડર B) હતાશા.
C) તણાવ D) ઈજા.
- (6) યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સમાં મૃત્યુની કેટલી ટકાવારી તણાવની અસરો સાથે સંપૂર્ણ અથવા અંશતઃ related સંબંધિત છે ?
- A) 50% B) 60%
C) 30% D) 40%
- (7) કટોકટીનો સામનો કર્યા પછી, શરીર હોમિયોસ્ટેસિસ પર પાછા ફરવાનો પ્રયત્ન કરે છે. આને તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.
- A) પડકાર. B) ઓવરલોડ
C) અનુકૂલનશીલ પ્રતિભાવ. D) પ્રતિક્રિયાશીલ પ્રતિભાવ
- (8) એન્ડ્રેનલ ગ્રંથીઓ દ્વારા કયા હોર્મોનને છોડવામાં આવે છે જેથી શરીરને સંગ્રહિત પોષક તત્ત્વોમાંથી Energy ઊર્જા વધુ સરળતાથી ઉપલબ્ધ થાય ?
- A) કોર્ટિસોલ B) નોરેપાઈનફેરીન
C) એપિનેફ્રાઈન D) ACTH
- (9) જોઈન એક સંબંધમાં હતો જે તેણીએ તાજેતરમાં સમાપ્ત કરી જ્યારે તેણીને ખબર પડી કે તેનો સાથી તેની સાથે છેતરપિંડી કરી રહ્યો છે. તેણી કદાચ..... અનુભવી રહી છે.
- A) હતાશા B) તકલીફ
C) થાક D) યુસ્ટ્રેસ

(10) જ્યારે આપણે ભય અનુભવીએ છીએ અથવા તણાવ અનુભવીએ છીએ, ત્યારે શરીરમાં કયો પ્રતિભાવ થાય છે ?

- A) અનુકૂલન B) થાક
C) પ્રતિકાર D) ફાઈટ-અથવા-ફ્લાઈટ

જવાબ :

- 1) a 2) d 3) d 4) a
5) c 6) d 7) b 8) a
9) b 10) d



- 9.1 પ્રાસ્તાવિક
 - 9.2 શક્તિનો અર્થ વ્યાખ્યા અને સમજૂતી
 - 9.3 શક્તિની લાક્ષણિકતાઓ અથવા તત્ત્વો
 - 9.4 શક્તિનાં આધારો / મૂળ
 - 9.4.1 ફરજિયાત / સખ શક્તિ
 - 9.4.2 બદલા શક્તિ
 - 9.4.3 કાયદેસર શક્તિ
 - 9.4.4 કુશળ—ચાતુર્ય શક્તિ
 - 9.4.5 લાક્ષણિકતા સંબંધિત શક્તિ
 - 9.5 શક્તિ હસ્તગત કરવાની વ્યૂહરચના
- ◆ સ્વાધ્યાય

9.1 પ્રસ્તાવના:

વ્યવસ્થાતંત્રમાં શક્તિ, સંચાલન, સત્તા અને જવાબદારી આ મહત્વની ભૂમિકા બજાવે છે. આ બધા નો યોગ્ય ઉપયોગ અને અમલીકરણ કોઈપણ કાર્યક્ષેત્રમાં સફળતા પ્રાપ્ત કરવા મદદરૂપ રહેલ છે. વ્યવસ્થાતંત્રના પાયામાં શક્તિ, સત્તા અને જવાબદારીનો સમન્વય રહેલો છે. શક્તિને આપણે અધિકાર તરીકે પણ સમજી અથવા વિચારી શકાય છે. અર્થાત શક્તિ એ અધિકારનો અને અધિકાર એ શક્તિનો સમાનર્થી પર્યાય છે.

9.2 શક્તિનો અર્થ વ્યાખ્યા અને સમજૂતી:

શક્તિ દ્વારા વ્યક્તિ અન્ય કોઈની વર્તણૂક ઉપર અસર ઉપજાવવાની ક્ષમતા ધરાવે છે. શક્તિ એ એક સંભવિત તાકાત છે, જેનો ઉપયોગ વ્યક્તિએ કરવો કે ન કરવો તેની મનસૂબી ઉપર આધાર રાખે છે. દા.ત., ઉપરી અધિકારી પાસે તાબેદાર કર્મચારીને ગેરશિસ્ત માટે શિક્ષા કરવાની શક્તિ છે પણ આ માટે ઉપરી તેના શક્તિનો ઉપયોગ ન પણ કરે. શક્તિ એ એક એવી શક્તિ છે કે જેનો ઉપયોગ કરવો તે વ્યક્તિ, જૂથ, વિભાગ કે સંસ્થા ઉપર આધારિત છે.

સ્ટીફન રોબિન્સ (Stephen P. Robbins) ના જણાવ્યા પ્રમાણે “શક્તિ એટલે ‘A’ વ્યક્તિ પાસે એવી શક્તિ છે કે જે ‘B’ની વર્તણૂક ઉપર અસર કરાવી શકે છે જેથી ‘B’ તે પ્રમાણે કાર્ય કરે છે અર્થાત તે પ્રમાણે કાર્ય ન કરત”

બી. એમ. બાસ (B. M. Bass), હોલેન્ડર (Hollander) જેવા લેખકો સરળ રીતે શક્તિની સમજૂતી આપે છે: “અધિકાર એ એક એવી શક્તિ છે કે જે અન્યની વર્તણૂકને અસર કરે છે.”

કે. અસ્વથાપા (K. Aswathappa)ના મતે “શક્તિ એ બીજા ઉપર અસર જન્માવવાની શક્તિ છે. જે વ્યક્તિ શક્તિ ધરાવે છે તે અન્યના વર્તનને બદલવાની શક્તિ કે તાકાત ધરાવે છે.” સરળ રીતે રજૂ કરીએ તો “શક્તિ એટલે અન્ય પાસે કંઈક કરાવવાની અથવા અન્ય

પાસેથી ઈચ્છિત પરિણામ મેળવવાની ક્ષમતા.”

9.3 શક્તિની લાક્ષણિકતાઓ અથવા તત્ત્વો :

- (1) ઈચ્છિત પરિણામ મેળવવા માટે શક્તિ અન્ય ઉપર પ્રભાવ ઊભો કરે છે.
- (2) અન્યની વર્તણૂકને અસર કરવાની શક્તિ ધરાવે છે.
- (3) શક્તિનો ઉપયોગ કરવો કે નહિ, તે શક્તિ ધરાવનારની ઈચ્છા ઉપર આધારિત છે. પરંતુ વ્યક્તિ, જૂથ કે સંસ્થા પોતાના શક્તિ વડે અન્ય વ્યક્તિની વર્તણૂક ઉપર અસર ઉપજાવી શકે છે.
- (4) શક્તિ એ પ્રભાવ અથવા દબાણ ઉભું કરવાની શક્તિ કે તાકાત છે.
- (5) શક્તિ અથવા અધિકાર એટલે કોઈ વ્યક્તિનાં મૂલ્યો કે ધ્યેયો ઉપર કાબૂ રાખવાની શક્તિ
- (8) સજા, શિક્ષા, દંડ, ભય વગેરે શક્તિનાં નિષેધાત્મક પાસાં છે, જે શક્તિનું મહત્ત્વનું તત્ત્વ છે.
- (7) ક્રમશઃ શક્તિનાં સ્રોત-મૂળ બદલાતાં રહ્યાં છે.
- (8) શક્તિ એ માત્ર ઉપરી અધિકારી અને તાબેદાર કર્મચારી પૂરતો જ સંબંધ ધરાવતો નથી. તેનું ક્ષેત્ર વિશાળ છે.
- (9) શક્તિ કાયમી નથી. ગતિશીલ સંબંધ ધરાવે છે. પરિસ્થિતિ બદલાતા અને વ્યક્તિગત રીતે બદલાવના સંજોગોમાં શક્તિમાં ફેરફાર થાય છે.

9.4 શક્તિનાં આધારો / મૂળ :

અત્યારે આધુનિક યુગનો સમય ચાલે છે. શરૂઆતથી ધ્યાન આપીએ તો તો આદિમાનવના સમયથી થી શરૂ કરીને આધુનિક સમય સુધીના ક્રમિક વિકાસના ક્ષેત્ર પર નજર નાખીએ તો સિદ્ધ થઈ શકે કે ક્રમશઃ શક્તિનાં મૂળ બદલાતાં રહ્યાં છે. ગુફા યુગ, શિકાર યુગમાં શરીર બળ એ આદિમાનવના શક્તિનું ઉગમ હતું. માનવના ક્રમિક વિકાસમાં પશુપાલન યુગમાં પશુધન શક્તિનું ઉગમ સ્થાન બન્યું. કૃષિ યુગમાં જમીનની માલિકી અને ખેતપેદાશો શક્તિના જનક બન્યાં. ઔદ્યોગિક-વાણિજ્યિક યુગમાં ભૌતિક સંપત્તિ અને અદ્ભુત નફો શક્તિની ગંગોત્રી બની.

અંગત મિલકતની માલિકીના શક્તિમાંથી તેના ઉપયોગના અધિકારોની પરંપરા સરભણી. નાણાંનો સંગ્રહ સંસ્થાની સ્થાપનાના શક્તિને પ્રેરે છે. સંસ્થાના વિકાસ સાથે સ્પર્ધાનો અધિકાર જન્મે છે. તેમાંથી જમીનદારની જાગીરદારી, ઉદ્યોગપતિ અને તેમના અધિકારોની વણજાર ચાલે છે. તેમના અધિકારોની સુરક્ષા માટે રાજ્ય-કેન્દ્ર વિવિધ કક્ષાએ કાયદા-કાનૂન, ધારા-ધોરણો, નીતિ-નિયમો ઘડાયા. તેના આધારે આનુષંગિક નિયમનો, નિયંત્રણો, આદેશો, માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો રચાયા. રાજાશાહી, લોકશાહી, સમાજવાદ, સામ્યવાદ જાહેર ભૌતિક સંપત્તિ સાધનોની માલિકી અંગતમાંથી જાહેર સમાજની ઠરાવી. આર્થિક, સામાજિક, રાજકીય, ધાર્મિક વિચારધારાઓએ તેના પર પોતાની અસરો નીપજાવી છે.

ઉપર આપેલ સ્પષ્ટીકરણ ના આધારે અધિકાર અથવા શક્તિના મૂળ અથવા ઉગમસ્થાનને નીચે પ્રમાણે પાંચ પ્રકારે વર્ગીકૃત કરેલ છે.

9.4.1 ફરજિયાત / સખ શક્તિ (coercive Power) :

આ શક્તિનું મૂળ ભય, શિક્ષા, ડર વગેરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં આ પ્રકારનો

શક્તિ ધરાવનારથી તાબેદારને છૂટા થવાનો, અપકર્ષ થવાનો ભય રહે છે. આ પ્રકારના શક્તિથી અન્ય (તાબેદાર)ની અનિચ્છનીય વર્તણૂંકને શિક્ષા દ્વારા અસર કરી શકાય છે. કેટલાંક કિસ્સામાં વ્યક્તિ ઉપર સખ્ત નિરીક્ષણ રાખવામાં આવે છે અથવા શક્તિની રૂએ તાબેદારને અનિચ્છનીય કામગીરી પણ સોંપવામાં આવે છે. આ પ્રકારની શક્તિ તાબેદાર કર્મચારીઓ ઉપર નકારાત્મક અસરો ઊપજાવે છે. આ સખ્ત શિક્ષાત્મક શક્તિનું મૂળ હોદ્દા ઉપરથી છૂટા થવાનો ભય, નોકરીમાં ગિતતા કે અપકર્ષ છે.

9.4.2 પુરસ્કાર (Award) :

ફરજિયાત કે સખ્ત શક્તિના વિરુદ્ધ પ્રકારના આ શક્તિમાં ઈચ્છનીય વર્તણૂક માટે કર્મચારીની દૃષ્ટિએ મૂલ્ય હોય તેવો બદલો આપવામાં આવે છે. જૂના સમયમાં કહેવાતું કે સંપત્તિ એ શક્તિ (Wealth is power) છે, જે આ શક્તિના પાયામાં છે. સંચાલક દ્વારા કર્મચારીના વખાણ, બઢતી, નાણાકીય લાભ વગેરે ઈચ્છનીય વર્તણૂકનો બદલો ગણી શકાય. વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં તાબેદારને થોડું ઘણું હકારાત્મક મૂલ્ય આપવામાં આવે અથવા થોડુંક નકારાત્મક મૂલ્ય દૂર કરવામાં આવે ત્યારે તાબેદાર ઉપર શક્તિ ધરાવનાર બદલા શક્તિ ધરાવે છે તેમ કહેવાય. નિયમ અનુસાર કામ કરતાં કર્મચારીઓ તેમની કામગીરી માટે બદલાની અપેક્ષા રાખે છે.

આમ, બદલા શક્તિનું મૂળ અન્ય ઉપર અંકુશ અને વસ્તુલક્ષી સાધનોની ફાળવણી છે.

9.4.3 કાયદેસર શક્તિ (Legitimate Power) :

વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં સંચાલકનો હોદ્દો વૈધિક હોવાથી સંચાલક વ્યક્તિગત રીતે તાબેદારોની વર્તણૂંકને અસર કરવાની શક્તિ ધરાવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના વૈધિક કોટિકમ અનુસાર હોદ્દાને આધારે આ શક્તિ પ્રાપ્ત થાય છે. આ શક્તિમાં ઉપરોક્ત જણાવેલ ફરજિયાત (સખ્ત) શક્તિ અને બદલા શક્તિ એમ બન્નેનો સમાવેશ થાય છે. સંચાલકના આ પ્રકારના શક્તિને તાબેદાર કર્મચારીઓ સ્વીકારતા હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય ખ્યાલમાં કાયદેસર શક્તિ મહત્વની માનવામાં આવે છે, કારણ કે ચોક્કસ જવાબદારી સાથે સંચાલક નિર્ણય લેવા માટે શક્તિ ધરાવે છે. ઉપરોક્ત બન્ને અધિકારો કરતા આ શક્તિ વિશાળ હોવા ઉપરાંત વ્યવસ્થાતંત્રમાં હોદ્દાને આધારે અધિકાર પ્રાપ્ત થતો હોવાથી વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યો દ્વારા સ્વીકાર્ય બને છે. આ શક્તિનું મૂળ કે સ્ત્રોત કરાર આધારિત વૈધિક રીતે પ્રાપ્ત થતો હોદ્દો છે.

9.4.4 કુશળ-ચાતુર્ય શક્તિ (Expert Power) :

આ શક્તિનું મૂળ ચાતુર્ય, કુશળતા, જ્ઞાન છે. આજના આધુનિક ટેકનોલોજીના યુગમાં કુશળતા અને ચાતુર્ય મહત્વનાં મૂળ બન્યા છે. વિશિષ્ટીકરણના કારણે આજે નિષ્ણાંતોની કુશળતા ઉપર આધાર રાખવો પડતો હોય ત્યારે કુશળતા એ શક્તિનું પરિણામ બને છે. આ વિશિષ્ટ જ્ઞાન, ચાતુર્ય, પરિપૂર્ણતા જેવી વ્યક્તિગત શક્તિઓ અન્યની વર્તણૂકને અસર કરે છે. આપણામાં કહેવત છે કે “જ્ઞાન એ શક્તિ” છે (Knowledge is Power). આમ, શક્તિનું મૂળ કે સ્ત્રોત વ્યક્તિની વિશિષ્ટ કુશળતા, જ્ઞાન કે અનુભવ છે. ચાતુર્ય ધરાવતી વ્યક્તિને વ્યવસ્થાતંત્રમાંથી સરળ રીતે દૂર કરવું યોગ્ય ન હોય ત્યારે કુશળ અને અનુભવી વ્યક્તિનો અન્ય ઉપર પ્રભાવ વધુ હોય છે.

9.4.5 સંદર્ભ શક્તિ (Reference Power) :

વ્યક્તિની વ્યક્તિગત લાક્ષણિકતાઓ શક્તિનું મૂળ બની શકે છે. વ્યક્તિત્વની લાક્ષણિકતાઓ ઉપરાંત વ્યક્તિની ખ્યાતિ, પ્રસિદ્ધિ, પ્રતિષ્ઠા, શાખ વગેરે સાથે

વ્યક્તિગત શક્તિ સંકળાયેલો છે. આ શક્તિ ધરાવનાર વ્યક્તિ સામાન્ય રીતે રાજકીય નેતા, સિનેમા કલાકાર, રમત-ગમત ક્ષેત્રની નામાંકિત વ્યક્તિઓ હોય છે. સામાન્ય રીતે આવી ખ્યાતિ ધરાવનાર વ્યક્તિઓમાંથી કોઈ એકને લોકો આદર્શ વ્યક્તિ તરીકે સ્વીકારે છે. તેને માનની દૃષ્ટિથી નિહાળે છે અને પહેરવેશ, હેર સ્ટાઈલ, વર્તણૂક વગેરેમાં તેની નકલ કરે છે. આવી વ્યક્તિઓ અન્યની પસંદગી ઉપર શક્તિ ધરાવે છે. ગ્રાહકની વર્તણૂકને અસર કરે છે તેથી જ આવી વ્યક્તિઓને જાહેરાતમાં ચમકાવી ગ્રાહકોની વર્તણૂક ઉપર અસર થોપવામાં આવે છે, કારણ કે સમાજની ઘણી વ્યક્તિઓ આ નામાંકિત વ્યક્તિઓમાંથી કોઈ એકને આદર્શ મોડેલ તરીકે માનતી હોય છે અને નામાંકિત વ્યક્તિ સાથે એકરૂપ થવા માંગતી હોય છે. વ્યક્તિની સંબંધિત લાક્ષણિકતાઓ અન્ય ઉપર પ્રભાવ પાડે છે, જે તેની એક ઓળખ બને છે. આ ઓળખ એ શક્તિ અમુક ચોક્કસ તબક્કા સુધી જ રહે છે.

બજાર સંશોધનનો અભ્યાસ જણાવે છે કે વ્યક્તિગત લાક્ષણિકતા સંબંધિત વ્યક્તિ તેની ઓળખથી જાહેરાતના માધ્યમો દ્વારા કરોડો રૂપિયામાં કમાણી કરે છે અને અન્યની વર્તણૂક અને પસંદગી ઉપર અસર કરે છે. પ્રભાવિત કરે છે. -

ઉપરોક્ત જણાવેલ પાંચ શક્તિ સ્વતંત્ર નથી. તેમની વચ્ચે આંતર સંબંધ રહેલો છે. આંતર વ્યક્તિગત સંબંધ હોવાથી શક્તિની અસરકારકતા પરિસ્થિતિ અનુસાર હોય છે. ફેન્ચ અને રાવેન દ્વારા શક્તિનું જે પાંચ રીતે વર્ગીકરણ કરવામાં આવ્યું છે તેનાં મૂળ કે સ્રોતમાં ગૂંચવાડો નજરે પડે છે તેવી ટીકા પણ કરવામાં આવી છે. કેટલાંક નિષ્ણાતો શક્તિના મૂળ પાંચ નહિ પણ ચાર જણાવે છે. કેટલાંક નિષ્ણાતોના મતે ફેન્ચ અને રાવેને જણાવેલ પાંચ શક્તિને વ્યવસ્થાતંત્રીય (Organizational) અને વ્યક્તિગત (Personal) એમ બે પ્રકારે વિસ્તૃત રીતે વર્ગીકૃત કરી શકાય.

9.5 શક્તિ હસ્તગત કરવાની વ્યૂહરચના:

અન્યની વર્તણૂક ઉપર પ્રભાવ પાડવા અધિકારનો ઉપયોગ કેવી પરિસ્થિતિમાં કેવી રીતે કરવો તે માટે વ્યૂહ આધારિત પ્રયુક્તિઓ સમજાવવામાં આવી છે. નીચે આપેલ પ્રયુક્તિઓ નો યોગ્ય ઉપયોગ અને વ્યુહાત્મક ઉપયોગ કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્ર ની પ્રગતી માટે કારણ સ્વરૂપ સાબિત થાય છે.

- અધિકારના ઉપયોગમાં તાર્કિક અને બુદ્ધિગમ્ય કારણ હોય ત્યારે સત્ય, હકીકતો અને ઉપલબ્ધ માહિતીનો ઉપયોગ કરવો.
- વિનંતીજન્ય અધિકારમાં મિત્રતાનો ઉપયોગ કરવો
- વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં સંયોજન દ્વારા અન્ય વ્યક્તિઓનો ટેકો મેળવવો
- લાભના વિનિમય માટે વાટાઘાટોનો ઉપયોગ કરવોભારપૂર્વક જણાવવાનું હોય ત્યારે પ્રત્યક્ષ અને દબાણયુક્ત અભિગમનો ઉપયોગ કરવો. જે કામ કરવાનું કહેવામાં આવ્યું છે કે સોપવામાં આવ્યું છે તે માટે વ્યક્તિગત રીતે હુકમ આપવો જોઈએ .
- ઉદ્ધત પ્રત્યુત્તર મળતો હોય તો વ્યવસ્થાતંત્ર ની ઉચ્ચ સપાટીએથી જરૂરી ટેકો મેળવો જોઈએ
- વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા મળવાપાત્ર બદલાઓ અટકાવવા, પગાર વધારો અટકાવવો, બઢતી અટકાવવી વગેરે શિક્ષાત્મક પગલાં દ્વારા દબાણ ઉભું કરી શકાય.

વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં અધિકારી, ઉપરી અધિકારી કે જૂથ તેનો પ્રભાવ વધારવા

માટે વધારે હકૂમત મેળવવા ઈચ્છે છે. વધુ શક્તિ મેળવવા તત્પર રહે છે. શક્તિના અસરકારક ઉપયોગ દ્વારા અન્યની વર્તણૂકને અસરકારક બનાવવા અસરકારક વ્યુહરચના ઉપયોગમાં લે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં અધિકારી કે કર્મચારીનો શક્તિ દ્વારા સંતોષ જળવાય તે એક સામાન્ય ઘટના હોવાથી તેઓ વધુ શક્તિ મળે તેમ ઈચ્છતા હોય છે.

આ ઉપરાંત અધિકારના વધુ ઉપાર્જન માટે વ્યૂહ પ્રયુક્તિઓ પણ હોય શકે છે કે જે સ્પર્ધાત્મક હોય શકે છે તથા અન્યના જોખમ ઉપર આધારિત હોવાથી વ્યવસ્થાતંત્ર ના ઉપયોગ માં મહત્વની કહી શકાય નહિ.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ નીચે આપેલ પ્રશ્નોના જવાબ લખો.

1. શક્તિ ની વ્યાખ્યા લખો અને શક્તિની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
2. શક્તિના ઉગમસ્થાન ના વર્ગીકરણ સમજાવો
3. શક્તિ ની વ્યાખ્યા સમજાવી તે હસ્તગત કરવાની વ્યૂહરચના જણાવો
4. તફાવત લખો : બદલા શક્તિ અને સખ શક્તિ

⇒ ખાલી જગ્યા પૂરો.

1.શક્તિનું મૂળ ચાતુર્ય, કુશળતા, જ્ઞાન છે. (કુશળ-ચાતુર્ય શક્તિ)
2.અધિકારમાં મિત્રતાનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. (વિનંતીજન્ય)
3.આ શક્તિ ધરાવનાર વ્યક્તિ સામાન્ય રીતે રાજકીય નેતા, સિનેમા કલાકાર, રમત-ગમત ક્ષેત્રની નામાંકિત વ્યક્તિઓ હોય છે. (લાક્ષણિકતા સંબંધિત શક્તિ)
4.શક્તિમાં ઉપરોક્ત જણાવેલ ફરજિયાત (સખ) શક્તિ અને બદલા શક્તિ એમ બન્નેનો સમાવેશ થાય છે. (કાયદેસર શક્તિ)
5.એ એક એવી શક્તિ છે કે જે અન્યની વર્તણૂકને અસર કરે છે. (અધિકાર)
6. વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં પ્રકારનો શક્તિ ધરાવનારથી તાબેદારને છૂટા થવાનો, અપકર્ષ થવાનો ભય રહે છે. (સખ શક્તિ)
7. અધિકારના ઉપયોગમાં તાર્કિક અને કારણ હોય ત્યારે સત્ય, હકીકતો અને ઉપલબ્ધ માહિતીનો ઉપયોગ કરવો. (બુદ્ધિગમ્ય)



- 10.1 પ્રસ્તાવના
- 10.2 ઉદ્દેશો
- 10.3 વ્યક્તિત્વની વ્યાખ્યા
- 10.4 માન્યતા
- 10.5 વ્યક્તિત્વનો વિકાસ
- 10.6 ઉપસંહાર
- ◆ સ્વાધ્યાય

10.1 પ્રસ્તાવના

સ્વ અને વ્યક્તિત્વનો અભ્યાસ આપણને માત્ર આપણે કોણ છીએ તે સમજવામાં મદદ નથી કરતો પણ તેની સાથે સાથે એ આપણને આપણી પોતાની વિશિષ્ટતા- સમજ અને તેનો અન્ય લોકો સાથે કેવી રીતે સમન્વય કરી શકાય એ પણ સમજાવે છે. આપણી સમજ અને તેની સાથે સમાજનો વિકાસ કઈ રીતે થઈ શકે તે પણ અભ્યાસ તેટલો જ જરૂરી છે. સ્વ અને વ્યક્તિત્વને સમજીને, આપણે આપણા પોતાને - આપણી સોસાયટી અને સમાજને પણ સમજી શકીએ છીએ, વિવિધ પરિસ્થિતિમાં આપણું કેવું વર્તન હશે? કેવી રીતે આપણે તેનો સામનો કરીશું અને કેવી રીતે આગળ વધીશું તે પણ જાણી શકાય છે- સમજી શકાય છે.

સ્વ અને વ્યક્તિત્વ પર વિવિધ સૈદ્ધાંતિક દૃષ્ટિકોણ પર આપણે વાત કરીશું. આ પ્રકરણ તમને સ્વ અને વ્યક્તિત્વના કેટલાક મૂળ પાસાઓ સાથે પરિચય કરાવશે. તમે સ્વ અને વ્યક્તિત્વ માટે કેટલાક મહત્વપૂર્ણ સૈદ્ધાંતિક અભિગમો પણ જાણશો અને વ્યક્તિત્વ મૂલ્યાંકનની કેટલીક પદ્ધતિઓ પર પણ ઊંડાણમાં ચર્ચા કરવામાં આવશે વ્યક્તિઓના સંદર્ભમાં વ્યક્તિત્વ શબ્દ ઘણીવાર સારા હોવાના સંદર્ભમાં સમજાય છે જેમાં દેખાવ, આકર્ષક વ્યક્તિત્વ, વાતચીત, હાવભાવ, વર્તન વગેરે સંબંધિત વ્યક્તિની છાપ ઉભી કરે છે સારા હોવા ઉપરાંત અન્ય લોકો સાથે સારી રીતે વાત કરવાની, રહેવાની અને સમજવાની ક્ષમતા સતત જોવી પડે છે, જે તમારા વ્યક્તિત્વનો અભિન્ન હિસ્સો છે અને તેનાથી જ તમે અને તમારા વિશે લોકો સમજ કેળવે છે.

તમે કેવા લાગો છો, કેવું વ્યક્તિત્વ ધરાવો છો અને સાથે કેવી રીતે તમે વર્તન કરો છો એ માત્ર એક જ વખત નહિ પણ સતત અનુભવના આધારે સમજવાની વાત છે. તમે સારા લાગો, સારી રીતે વાત કરો, સારા કપડાં પહેરો અને સારી રીતભાત કેળવો તેથી તમે સારી છાપ પાડી શકો પણ જો આ જ વાત સતતના જાળવી શકો તો તે તમારા અસ્તિત્વ તમારી છાપ જોખમી બની શકે કારણ કે તમે સારા લાગો, સારી રીતે વાત કરો, સારા કપડાં પહેરો અને સારી રીતભાત કેળવો પણ જો એ તમારા વ્યહવારમાં ના હોય તો તે બહુ જ જોખમી બની જાય છે અને સાથે સાથે આ વાત લોકોને ખબર પણ પડી જ જાય છે કે તમે માત્ર દેખાડો કરી રહ્યા છો.

આથી જ કહે છે કે તમે કેવા દેખાવ છો એના કરતાં કેવી રીતે વર્તન કરો છો એ વધુ મહત્વનું છે અને સાથે સાથે એ જ તમારા વ્યક્તિત્વનું જમા પાસું બની જાય છે. માટે માત્ર તમે કેવા લાગો છો - કપડાં પહેરો છો કે કેવી રીતે રહો છો એ નહિ પણ તમે કોઈ પણ પરિસ્થિતિમાં

કેવી રીતે રહો છો તેનો સામનો કરો છો તે મહત્વ નું બની જાય છે અને આ જ જરૂરી છે. મનોવૈજ્ઞાનિક રીતે તે આમ કહેલું છે,

- પ્રથમ વ્યક્તિત્વના અભ્યાસમાં સામેલ થવા માટે તે મહત્વપૂર્ણ અને લાયક માનવામાં આવતા વર્તનની સંખ્યા અને પ્રકારોનો અભ્યાસ જરૂરી છે પણ તે ઘણીવાર આગળ વધવા માટે મર્યાદા ઉભી કરે છે.
- બીજું, આવી કલ્પનાના લીધે કેટલાક લોકો કે જેઓ અનન્ય ક્ષમતાઓ અને સ્વભાવ ધરાવે છે તેમનો આમાં અભ્યાસ કરવામાં આવતો નથી.

10.2 ઉદ્દેશો

આ એકમ વાંચ્યા પછી, તમે આ સમજી શકશો:

વ્યક્તિત્વની વ્યાખ્યા

વ્યક્તિત્વની પ્રકૃતિનું

વ્યક્તિત્વની વિભાવના

વ્યક્તિત્વની લાક્ષણિકતા

વ્યક્તિત્વના વિકાસમાં ફાળો આપતા પરિબળો

વ્યક્તિત્વ વિકાસને પ્રભાવિત કરતા પર્યાવરણીય પરિબળો

10.3 વ્યક્તિત્વની વ્યાખ્યા

માણસ હંમેશા સૌથી પેહલા કોઈ પણ વ્યક્તિ સાથે વાત કરતા પેહલા તેનો પહેરવેશ, તેની રીતભાત અને તેના વાણી વર્તનને જોવે છે અને આ માણસ સાથે તેને ફાવશે કે નહિ તેનો ક્યાસ કાઢે છે પછી જ એ આગળ વધે છે અને પરિસ્થિતિ મુજબ તે તેની સાથે અનુકૂળતા સાધે છે.

દરેક પરિસ્થિતિમાં માણસનું વર્તન અલગ અલગ હોય છે. દરેક માણસ પોતે આગળ રીતે વિચરે છે, જાણે છે અને આગળ વધે છે. કોઈ એકનું જેવું વર્તન હોય તેવું જ બીજાનું હોય એ વાત બહુ જ ભૂલ ભરેલી છે અને આ જ રીતે માણસનું વ્યક્તિત્વ ઘટાય છે, જેમાં તે તેની જાત ને છતી કરે છે. / વિવિધ વર્તણૂકમાં પ્રતિબિંબિત કરે છે. વ્યક્તિત્વની વ્યાખ્યા અને માન્યતા વ્યક્તિત્વ શબ્દ સામાજિક વ્યવહારની ભાષામાં જોવાય છે અને તેના સંદર્ભમાં સમજાય છે. મોટા ભાગે એ સારા વ્યક્તિત્વને માનવામાં આવે છે જે અન્ય લોકોને પ્રભાવિત કરે છે અને જે અન્ય લોકો સાથે નીચેની બાબતમાં જોવાય છે.

- રીતે ચાલવાની ક્ષમતા
- આકર્ષક
- વાતચીત થી પ્રભાવિત કરે છે
- દરેક વિષય પર ચર્ચા કરી શકે
- કોઈના મતને સમજી શકે
- સારી રીતે વાતચીત અને પોતાનો મત રજૂ કરી શકે.

આ બધા સારી વ્યક્તિત્વ ધરાવતી વ્યક્તિના લક્ષણો ગણી શકાય પણ આ પાસા બહુ મહત્વ જેમની પાસે આવી ક્ષમતા નથી તેને પ્રમાણમાં નબળું વ્યક્તિત્વ ધરાવતી વ્યક્તિ મનાય છે.

મનાય વ્યક્તિત્વને વૈજ્ઞાનિક દષ્ટિકોણથી ધ્યાનમાં લેવાય અને સમજાય તો કહી શકીએ કે., અન્ય લોકો માટે આકર્ષક હોવું એ સાચો ખ્યાલ નથી હકીકતમાં, મનોવૈજ્ઞાનિક રીતે વ્યક્તિત્વને વ્યાખ્યાયિત કરવાના કોઈપણ પ્રયાસને ધ્યાનમાં લે છે પણ તેમાં નીચેની વાત ધ્યાનમાં રાખવી પડે છે.

વ્યક્તિત્વ અને સુસંગતતા.

આપણે ઘણીવાર જોતા હોઈએ છીએ કે “લોકો મોટા પ્રમાણમાં અલગ છે તેઓ જે રીતે વિચારે છે, અનુભવે છે અને કાર્ય કરે છે અને તે પણ અલગ અથવા સમાન પરિસ્થિતિઓમાં પણ અલગ જોવા મળે છે વર્તનની આ વિશિષ્ટ રીત (પેટર્ન) વ્યક્તિની ઓળખને વ્યાખ્યાયિત કરવામાં મદદ કરે છે. વ્યક્તિત્વની કલ્પના પર ટિપ્પણી કરતા એવું કહેવામાં આવ્યું છે કે આપણામાંના દરેકને અમુક આદર અન્ય વ્યક્તિઓ માટે આદર છે જેનો આધાર તેના ભુતકાળના અનુભવ પર રહેલો છે અને જે તેની ભાવિ રીત નક્કી કરશે.”

પ્રો કલુકહોન અને પ્રો મરે, 1953

વ્યક્તિત્વના ખ્યાલને વ્યાખ્યાયિત કરવા માટે અન્ય મહત્વની કલ્પના સુસંગતતા છે. બીજા શબ્દોમાં કહી શકાય કે વ્યક્તિત્વનો ખ્યાલ આ વાત પર પણ આધાર રાખે છે વ્યક્તિની અવલોકન જુદા જુદા સમયે કે અન્ય માણસો સાથે અલગ પરિસ્થિતિઓમાં વ્યક્તિ જૂદી જુદી રીતે કંઈક અંશે સુસંગત વર્તન કરે છે. દેખીતી સુસંગતતાના આ નિરીક્ષણથી માણસની સમજ કેળવી શકાય છે. જેના આધારે વ્યક્તિત્વના લક્ષણોની - વ્યક્તિત્વના આધારની કલ્પના અને સાથે સાથે પ્રતિભાવ આપવાની રીત નક્કી કરી શકાય છે

10.4 માન્યતા

દરેક વ્યક્તિ વિચારે છે, અનુભવે છે અને કૃત્યો કરે છે જે જીવનભર વ્યક્તિના પ્રતિભાવને લાક્ષણિકતા આપે છે અને તેના આધારે જ તે બીજા ને પોતાના દુનિયાના વ્યક્તિત્વ અને સુસંગતતાના આ ખ્યાલોમાં જોડી શકે છે. આ જ તેનું વ્યક્તિત્વ બનાવે છે.

બીજા શબ્દો માં, એવું કહી શકાય કે વ્યક્તિત્વ માં આ લક્ષણોનો ઉલ્લેખ કરે છે, જે વિશિષ્ટ અને અનન્ય રીતો વ્યાખ્યાયિત કરે છે. વ્યક્તિમાં સ્વભાવ અથવા લાક્ષણિકતાઓ જે અમુક વ્યક્તિના વર્તન માટે સુસંગતતા અમુક માપ આપે છે. કેટલાક જૂથો અથવા સમગ્ર જાતિઓ દ્વારા વહેંચાયેલ હોય પરંતુ તેમની રીત અને અન્ય લક્ષણો અનન્ય રીતે સામાન્ય હોઈ શકે છે.

વ્યક્તિગત થી વ્યક્તિગત વિચારો, લાગણીઓ અને ક્રિયાઓ જે વ્યક્તિના પ્રતિબિંબ તરીકે માનવામાં આવે છે તે વ્યક્તિત્વમાં સામાન્ય રીતે ત્રણ લક્ષણો હોય છે.

1. વિચારો, લાગણીઓ અને ક્રિયાઓને વર્તણૂકીય ઘટકો તરીકે ગણવામાં આવે છે કે જે ઓળખ વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો તફાવત બનાવે છે
2. વર્તણૂકને મુખ્યત્વે આંતરિકને બદલે પર્યાવરણીય પરિબળો વધુ અસર કરતા જોવા મળે છે .
3. વ્યક્તિના વર્તનમાં સંગઠન અને માળખું હોય તેવું લાગે છે.

એક વ્યક્તિની વર્તણૂકો અર્થપૂર્ણ રીતે એકસાથે બંધબેસતી લાગે છે. ધ્યાનમાં રાખો કે વર્તનની પ્રકૃતિ ગતિશીલ છે આવા વર્તનની સંસ્તા અને માળકામાં સમયાંતરે ફેરફાર થઈ શકે છે વ્યક્તિત્વને ગતિશીલ સંસ્થા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરાય છે. માણસની અનર્ચયના (સાયકોફિઝિકલ સિસ્ટમ્સના) વ્યક્તિની અંદર જે અનન્ય છે તે નક્કી કરે છે. પર્યાવરણમાં

ગોઠવણો સૂચવે છે કે એક આંતરિક વ્યક્તિત્વ છે જે વ્યક્તિના વર્તનને માર્ગદર્શન આપે છે અને નિર્દેશિત કરે છે.

પ્રો ઓલપોર્ટ (1937, 1961)

વ્યક્તિત્વ શબ્દને વધુ સારી રીતે સમજવા માટે જરૂરી છે પાત્ર અને સ્વભાવ સાથે ભેળસેળ ન કરવી જોઈએ. જ્યારે શબ્દ અક્ષર મૂલ્યના ચુકાદાઓનો ઉલ્લેખ કરે છે, જેમ કે જે વ્યક્તિના નૈતિક મૂલ્યો - વ્યક્તિના વર્તન - વાણી - વ્યવહાર - તેની અનુકૂલનક્ષમતા, ચીડિયાપણું વગેરે જેવી લાક્ષણિકતાઓ જરૂરી છે જેમાં સૌથી વધુ વ્યક્તિની પાત્રતા અને સ્વભાવ વ્યક્તિત્વમાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.

10.5 વ્યક્તિત્વનો વિકાસ

વ્યક્તિત્વનો વિકાસ વ્યક્તિત્વને જાણવા માટેનો સૌથી વધુ રસનો વિષય રહ્યો છે.

આ શબ્દ અસ્તિત્વમાં આવ્યો ત્યારથી જ મનોવિજ્ઞાનીઓ એ તે પરિબળોને ઓળખવાનો પ્રયાસ કર્યો છે જે પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે તે વ્યક્તિની વૃદ્ધિને પ્રભાવિત કરે છે.

વ્યક્તિત્વના વિકાસના પરિબળોની મોટી સંખ્યા હોવા છતાં, જે વ્યક્તિત્વના વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે, આવા પરિબળોમાં નીચેના પરિબળો વધુ સક્રિય ભાગ ભજવે છે.

- 1) જૈવિક પરિબળો,
- 2) માનસશાસ્ત્રીય પરિબળો,
- 3) પર્યાવરણીય પરિબળો.

કારણ કે આ પરિબળો વ્યક્તિત્વનો વિકાસ કેવી રીતે થાય છે તે નક્કી કરવાનું વલણ ધરાવે છે. તે વ્યક્તિત્વના નિર્ધારક તરીકે ઓળખાય છે. આ ત્રણ પરિબળોની અહીં વિગતવાર ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

1. જૈવિક પરિબળો

ભૌતિક નિર્ધારક તરીકે ઓળખાતા જૈવિક નિર્ધારકો તેના પર ભાર મૂકે છે. શરીર અને શરીરની કામગીરી વિકાસ વ્યક્તિત્વ માટે સીધી જવાબદાર છે. આમાંના કેટલાક પરિબળો છે:

- (i) શારીરિક રચના
- (ii) શારીરિક આકર્ષણ
- (iii) હોમિયોસ્ટેસિસ
- (iv) શારીરિક ખામી
- (v) આરોગ્યની સ્થિતિ.

(i) શારીરિક રચના

કેટલાક જાણીતા શારીરિક રચના આ મુજબ છે .

- (i) એક્ટોમોર્ફ
- (ii) એન્ડોમોર્ફ, અને
- (iii) મેસોમોર્ફ.

એક્ટોમોર્ફસ એવી વ્યક્તિઓ છે જે તેમના શરીરના બાંધકામમાં ઊંચા અને પાતળા હોય છે. તેઓ સામાન્ય રીતે ગોળાકાર હોય તેવા એન્ડોમોર્ફ કરતા ચડિયાતા હોવાનું જાણવા મળ્યું છે અને નરમ શરીર બનાવે છે. શ્રેષ્ઠતા ખાસ કરીને ઝડપ અને સહનશક્તિમાં છે. તેવી

જ રીતે, મેસોમોર્ફીસ જે તેમના શરીરમાં મજબૂત અને સ્નાયુબદ્ધ હોય છે. એક્ટોમોર્ફ અને એન્ડોમોર્ફ બંને કરતા ચડિયાતા હોવાનું જાણવા મળ્યું છે જેમાં ગતિ, સહનશક્તિ અને ચપળતા જેવી પ્રવૃત્તિઓ વધુ છે.

એવું પણ કહેવામાં આવ્યું છે કે વ્યક્તિ નો સ્વ ખ્યાલ શરીર નિર્માણ વ્યક્તિના શરીરને અસર કરે છે. સ્વ-ખ્યાલ, જે વ્યક્તિત્વનો એક મહત્વપૂર્ણ ઘટક છે. આ સ્વખ્યાલ અનુકૂળ અથવા પ્રતિકૂળ હોઈ શકે છે. દાખલા તરીકે સામાજિક રીતે જો તમારો સ્વખ્યાલ સમાવિષ્ટ હશે તો વ્યક્તિ વધુ સારી રીતે સામાજિક નિર્માણ કરી શકશે. જો તેનો સમાવેશ નહીં થાય તો તે તે નબળી કે નકારાત્મક સ્વખ્યાલ તરફ દોરી જશે.

(ii) શારીરિક આકર્ષણ:

શારીરિક આકર્ષણ અન્ય ભૌતિક ઘટક છે, જે વ્યક્તિત્વના વિકાસને અસર કરે છે.

“આકર્ષક વ્યક્તિ ને તેની ઉંમર સાથે કોઈ જ સીધો સંબંધ હોતો નથી કોઈ પણ ઉંમરની વ્યક્તિ વધુ આકર્ષક હોય શકે છે. શારીરિક રીતે આકર્ષક વ્યક્તિની સાથે રહેવું ખૂબ જ લાભદાયક છે. સામાન્ય રીતે એવું જાણવા મળ્યું છે કે લોકો તેમના વલણ અને ચુકાદાઓમાં વધુ સહિષ્ણુ હોય છે”

પ્રો બ્રિસ્લિન & લેવિસ (1968)

આકર્ષક વ્યક્તિને તેના વ્યક્તિત્વના લીધે જ તેને સજા કે કામમાં ઘણીવાર સરળતાથી પતાવાનો મોકો મળે છે અને સાથે સાથે તેના આકર્ષકને લીધે તેને કામમાં ઘણી વાર ખાસ છૂટ મળી રહે છે જે વાત ઓછી આકર્ષક વ્યક્તિને મળી રહેતા નથી અને સાથે સાથે તેને પોતાની વાતને રાખવા અને પોતે વધુ કાર્યશ્રમ છે માટે ખાસ વધુ મેહનત કરવી પડતી હોય છે જે પ્રકાર ના માનસિક બોજ માંથી આકર્ષક વ્યક્તિ ને સરતાથી છૂટ મળી જાય છે. વ્યવસાય વર્તુળમાં, એક આકર્ષક કાર્યકર ઓછો કાર્યક્ષમ હોઈ શકે છે અને એક અને એક આકર્ષક કામદાર કરતાં ઓછું પ્રમાણિક અને છતાં, આકર્ષક કામદારને ઓછો આકર્ષક કાર્યકર કરતાં વહેલા પ્રમોશન મળવાની સંભાવના વધારે છે

(iii) હોમિયોસ્ટેસિસ:

હોમિયોસ્ટેસિસ અન્ય મહત્વનો નિર્ધારક છે. તે ઉલ્લેખ કરે છે કે દરેક માણસના માટે તેની સ્થિર આંતરિક વાતાવરણની જાળવણી, સામાન્ય તાપમાન, બ્લડ સુગરનું સામાન્ય સ્તર, લોહીનું સામાન્ય સ્તર દબાણ, પાણીનું યોગ્ય સંતુલન, વગેરે ખુબ જ અસર કરતા પરિબળો છે જ્યારે આમાંની કોઈપણ સ્થિતિ અસ્વસ્થ હોય, અસંતુલન શરૂ થાય છે અને હોમિયોસ્ટેટિસના પરિણામોમાં વિક્ષેપ આવે છે. હોમિયોસ્ટેટીસ અથવા તેમાં વિક્ષેપ, બંને સીધા વ્યક્તિત્વ પર નોંધપાત્ર અસર કરે છે અથવા પરોક્ષ રીતે સીધા હોમિયોસ્ટેટીસની અસર હળવા, નિયંત્રિત અને સામાજિક રીતે જોવા મળે છે.

જે વ્યક્તિ હોમિયોસ્ટેટીસ અથવા તેમાં વિક્ષેપ અનુભવે નહીં ત્યારે તેની સ્વીકાર્ય વર્તન પદ્ધતિઓ શારીરિક અને માનસિક રીતે વધુ સક્ષમ થઈ જાય છે. જ્યારે હોમિયોસ્ટેસિસનું સ્તર ખલેલ, વ્યક્તિને ચીડિયાપણું, અપચો, અનિદ્રા અને અન્ય અસ્વસ્થતા જેવા પરિણામ આપે છે. હોમોસ્ટેસિસમાં વિક્ષેપ પણ આડકતરી રીતે વ્યક્તિત્વને અસર કરે છે. તે વ્યક્તિ જે વિચારે છે તેમાં અસર કરે છે અને તેના પર સતત અવળી પ્રતિક્રિયા આપે છે.

તેના દ્વારા વ્યક્તિત્વ તેમના જીવનમાં કેટલાક નોંધપાત્ર લોકોનું વલણ પણ અસર કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે, એ વ્યક્તિ જે તેની ઉંમરની સરખામણીમાં શારીરિક કદમાં સરેરાશથી ઉપર છે વધુ જાડી છે કે નીચી છે અને વધારે પડતા હોર્મોનલ સ્રાવને કારણે તેની પ્રતિક્રિયા

અલગ રહેશે. જો તે સામાજિક રીતે બરાબર હશે તો તેની પ્રતિક્રિયા અલગ જ રહેશે. આમ હોમિયોસ્ટેટીસ અથવા તેમાં વિક્ષેપ સીધી રીતે વ્યક્તિને અસર કરે છે અને તેના પર પ્રતિક્રિયા આપે છે. હોમિયોસ્ટેટીસ અથવા તેમાં વિક્ષેપની હકારાત્મક અસર માણસને વધુ હકારાત્મક પ્રતિક્રિયા આપાવશે અને તેમ નહિ હોય તો તેથી અલગ થશે. આથી અલગ હોમિયોસ્ટેટીસમાં વિક્ષેપ થી વ્યક્તિત્વના વિકાસ પર અનુકૂળ અસર પડશે. પરંતુ જો તેનું કદ સામાજિક વિકલાંગ સાબિત થાય અને અન્ય લોકો ઉપહાસ કરે તો, તેની પ્રતિક્રિયાઓ નકારાત્મક હશે અને અસરમાં વિક્ષેપ હોમિયોસ્ટેટીસ પ્રતિકૂળ રહેશે. કેટલાક અભ્યાસોએ સ્પષ્ટપણે દર્શાવ્યું છે કે હોમિયોસ્ટેટીસ વ્યક્તિત્વનો વિકાસ છે અથવા તેના અભાવથી પ્રભાવિત થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે, જ્યારે રક્ત ખાંડ સામાન્ય શ્રેણીથી ઉપર જાય છે, ડિપ્રેસિવ માનસિક સ્થિતિ અનુસરવાનું વલણ ધરાવે છે. ગંભીર વિટામિન બી કોમ્પ્લેક્સની ઉણપ ભાવનાત્મકતાના અને હતાશાના સ્તરમાં વધારો કરે છે હાઈ બ્લડ પ્રેશર વારંવાર ન્યુરોટિકિઝમ પેદા કરે છે. એનોક્સિયા અથવા પ્રેરિત હવામાં ઓક્સિજનની માત્રામાં ઘટાડો, ભાવનાત્મક વિસ્ફોટો, માનસિક મૂંઝવણ અને આત્મ-ટીકાનું કારણ બને છે. આમ તે ખુબ જ અસર કરતું પરિબળ બની જવા પામે છે.

(iv) શારીરિક ખામીઓ:

શારીરિક ખામીઓ પણ એક ખાસ નિર્ધારક છે. પ્રથમ વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિકોણ વ્યક્તિત્વ પર શારીરિક ખામીની સીધી જ અસર કરે છે જે અનેક અભ્યાસ બતાવી ચુક્યા છે. આલ્ફ્રેડ એડલરના “અંગની હીનતાના સિદ્ધાંતમાંથી” આજે ઘણા અભ્યાસો છે. જે શારીરિક ખામીઓની પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ વ્યક્તિત્વ પરની અસર માટે / તપાસ કરવા માટે હાથ ધરવામાં આવી હતી.

આ ખામી એટલે માત્ર તમારી ખોડ નહિ પણ કોઈ પણ રીતે જો તે અન્યથી અલગ હોવું તે પણ છે જેમાં મેદસ્વી / સ્થૂળતા પણ જોવા મળે છે.

વ્યક્તિત્વ પર સ્થૂળતા મેદસ્વીતા પણ એટલી જ અસર કરે છે જે તેમનો પ્રભાવ ઓછો કરી દે છે અને તેમની બીજા સાથે ની હરીફાઈમાં તેમને પાછા પડે છે. એ એક લોકપ્રિય શારીરિક ખામી છે. સ્થૂળતા સામાજિક સંબંધોમાં વિકલાંગ સાબિત થાય છે કારણ કે મેદસ્વી વ્યક્તિ તેના સમકાલીન થી કોઈક અસમર્થ કે પાછળ પડી જાય છે. સ્થૂળતા પણ પરોક્ષ રીતે વ્યક્તિત્વ પર સતત અસર કરે છે. સ્થૂળતા પ્રત્યે પ્રતિકૂળ વલણની જાગૃતિ વ્યક્તિને માત્ર હલકી ગુણવત્તાનો અનુભવ કરાવે છે પણ તે તેની સાથે સતત અવગણના ની લાગણી વિકસાવે છે. જે તેને સમાજ થી અલગ કરી દે છે જે કેટલાક સંશોધકોએ પણ ધ્યાન દોર્યું છે કારણ કે મોટા પ્રમાણમાં મેદસ્વી વ્યક્તિઓ કદાચ વધુ વ્યગ્ર બને છે. તેમને ઓછા આત્મસંતોષ અને અન્ય તરફથી સંચિત પ્રતિકૂળ ટિપ્પણી સતત માનસિક રીતે પજવતી હોય છે.

(v) આરોગ્યની સ્થિતિ

સ્વાસ્થ્યની સ્થિતિ વ્યક્તિત્વના વિકાસને સીધી અસર કરે છે. બધી ઉંમરે અને કોઈ પણ જાતિ માટે સારા સ્વાસ્થ્યને વ્યક્તિત્વની સંપત્તિ માનવામાં આવે છે. જ્યારે તેમ ના હોય તો તેની સીધી અસર તેના નિર્ણય શક્તિ પર પડે છે જેને નબળી તંદુરસ્તી તરીકે ગણવામાં આવે છે. કોઈ પણ માણસની તબિયત અને આરોગ્ય તેના જવાબદારી અને તેના કામને સીધા અસર કરે છે જે વાત આ સાથે સીધી જોડાયેલી છે. તેને સમર્થન આપવા માટે પૂરતા પુરાવા છે.

ઘણા માણસનું વ્યક્તિત્વ નબળી સ્વાસ્થ્ય પરિસ્થિતિઓથી અને માંદગી થયા પછી મોટું પરિવર્તન લાવે છે અને તે સતત તેનાથી પીડાય છે. તેનામાં પોતે સાજા થઈ ગયા છે

અને પોતે કંઈક ખાસ કરી શકે તેની તીવ્રતા ઓછી થઈ જાય છે.

આ ખાસ કરીને બાળપણ દરમિયાન કે જ્યારે વ્યક્તિત્વ રચનાત્મક તબક્કામાં હોય અને જો તે માણસ બીમાર હોય તો તેના ઘડતરમાં મોટો તફાવત જોવા મળે છે. જે તેના વ્યક્તિત્વમાં ઘણા ફેરફાર કરી જાય છે અને આ તેની નિર્ણય શક્તિ ઘટે છે. જો તે ઓછી હોય તો તેનો સંબંધ સીધો તેની બીમારીઓના મૂળમાં છે.

“બાળપણના પ્રારંભિક વર્ષોમાં જો ડાયાબિટીસ - પ્રેશર - વગેરે જેવી બીમારી ધરાવતી વ્યક્તિઓ તાણ અને અસ્વસ્થતા અનુભવ કરે છે. જેના લીધે તે સતત અલગ માંગણીઓ કરે છે અને સાથે સાથે તેના વ્યવહાર કરવામાં નિરાશાનું પ્રમાણ જોવા મળે છે. જે તેની હતાશાનું પણ કારણ બને છે.

સામાજિક વાતાવરણ, વધુ પડતી કાળજી ના લીધે તે નિરાશામાં પરિણમે છે., તેઓ ઘણી વખત આક્રમક બની જાય છે તેમની આક્રમકતા અન્ય તરફ ફેરવની બહુ મુશ્કેલ થઈ જાય છે.

ખાસ કરીને સ્ત્રીમાં જો તેનું માસિક ચક્ર અનિયમિત હોય તો આ પ્રતિક્રિયા ખાસ જોવા મળે છે. ઘણીવાર આ તેને લાગણીશીલ અસ્થિરતા તરફ દોરી જાય છે. જેના લીધે ચીડિયા અને હતાશ થવાની વૃત્તિ તેના પર હાવી થાય છે. આ તેમની ભાવનાત્મકતાનું અસ્થિરતાનું સ્તર વધારે છે, સામાજિક પ્રવૃત્તિઓમાં અન્ય લોકો તરફ વધેલી ભાવનાત્મકતા વલણ તેની નબળી માનસિકતા અને પોતાના સ્વ નિર્ભર ખ્યાલને અસર કરે છે.”

પ્રો માર્ટિન અને વિન્સેન્ટ, 1960

2. મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળો

કેટલાક માનસિક પરિબળો વ્યક્તિત્વના વિકાસને નિર્ધારિત કરે છે. મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળોમાં નીચેના કારણો વિશે ખાસ ચર્ચા કરી શકાય છે.

વ્યક્તિત્વ અને વ્યક્તિત્વ વિકાસ ની વ્યાખ્યા અને ખ્યાલ આમાં સામેલ છે જેથી તેને સમજવા ખુબ જ જરૂરી છે. આમાં સામેલ છે:

- 2.1 બૌદ્ધિક નિર્ધારકો
- 2.2 ભાવનાત્મક નિર્ધારકો
- 2.3 સ્વયં પ્રગટ
- 2.4 આકાંક્ષા અને સિદ્ધિઓ

2.1 બૌદ્ધિક નિર્ધારકો

આ એક મહત્વપૂર્ણ પરિબળો છે જે વ્યક્તિના વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે. સંશોધકોનું માનવું છે કે બૌદ્ધિક ક્ષમતા વ્યક્તિત્વને સીધી જ પ્રભાવિત કરે છે જીવનમાં વિવિધ પ્રકારના ગોઠવણો દ્વારા અને પરોક્ષ રીતે કે સીધી રીતે વ્યક્તિત્વને બૌદ્ધિક નિર્ધારકોના આધારે જોઈ શકાય છે. સમાજના ચુકાદા, કાયદાકીય ચુકાદા અને સાથે સાથે વ્યક્તિના આધારે અન્ય કાયદાકીય વ્યક્તિઓ દ્વારા કરેલા બૌદ્ધિક ચુકાદા માનવીય જીવનને સતત અસર કરે છે અને સાથે સાથે તેને આગળ વધવામાં અને તેના મૂલ્યાંકનની રીત ને પણ અસર કરે છે.

વ્યક્તિગત રીતે કરેલા ચુકાદાઓ માણસની પોતાની સિદ્ધિઓ અને વિચાર ને બદલાવામાં બહુ જ ભાગ ભજવે છે અને તે મૂલ્યાંકન અને પરિણામને અસર કરે છે. વ્યક્તિત્વનું આ બધી વાતે ઘડતર થાય છે અને સાથે જે તે બૌદ્ધિક રીતે તેજસ્વી પુરુષો અને સ્ત્રીઓને વધુ સારી રીતે ઘઠી વ્યક્તિગત નિખારે છે.

કેટલાક અભ્યાસો એ હકીકતની જુબાની આપે છે કે સામાન્ય રીતે તેજસ્વી પુરુષો અને સ્ત્રીઓ આત્મનિરીક્ષણ, વિચારશીલ, સર્જનાત્મક, સાહસિક અને સાથે સમસ્યાઓ થી વધુ સારી રીતે ગઢાય છે જે તેને તેના વ્યક્તિત્વના અર્થ અને મૂલ્યો આપે છે અને તેમાં તેઓ વ્યાપક રસ દર્શાવતા જોવા મળે છે. સૈદ્ધાંતિક અને સૌંદર્યલક્ષી ક્ષેત્રોમાં પણ બુદ્ધિદ્રવ્ય વિચારક આગળ વધી અને નામ કરે છે. કારણ કે તેઓ મજબૂત માનસિક ક્ષમતા અને તાકી જવાની ટેવ ધરાવે છે જે સાથે તેઓ પોતાની જાત પર વધુ સારી રીતે નિયંત્રણ ધરાવે છે. જો કે, ખૂબ જ ઉત્તમ બુદ્ધિ વ્યક્તિત્વના વિકાસને અસર કરે છે. બિનજરૂરી રીતે તેઓ કોઈ પણ સમસ્યાઓનો ભોગ બનતા નથી જેથી વધુ કાર્યશ્રમ બની શકે છે.

2.2 ભાવનાત્મક નિર્ધારકો

ભાવનાત્મક નિર્ધારકો વ્યક્તિત્વના વિકાસને આકાર આપે છે. લાગણીઓ માણસના મહત્વના વ્યક્તિત્વ નિર્ધારક તરીકે માનવામાં આવે છે કારણ કે તે વ્યક્તિગત અને સામાજિક ગોઠવણને અસર કરે છે :

સંશોધન દર્શાવે છે કે “પ્રભાવશાળી લાગણીઓ, ભાવનાત્મક સંતુલન, ભાવનાત્મક વંચિતતા જેવી લાગણીઓ, અતિશય પ્રેમ અને સ્નેહ, ભાવનાત્મક અભિવ્યક્તિઓ, ભાવનાત્મક અને ભાવનાત્મક તણાવ વ્યક્તિત્વના વિકાસને સીધી અને આડકતરી રીતે અસર કરે છે.”

કેટલાક લોકો સુખદ લાગણીઓનું વર્ચસ્વ અનુભવે છે જ્યારે અન્ય અપ્રિય લાગણીઓનું વર્ચસ્વ અનુભવે આ વર્ચસ્વ તેની નિર્ણય શક્તિને સીધી અસર કરે છે. જે તેને વ્યક્તિત્વનો વિકાસ કરવામાં મદદ કરે છે. પુશાપુશાલ વ્યક્તિઓ સામાન્ય રીતે પુશ રહે છે અને જ્યારે તેઓ હતાશ મૂડમાં હોય ત્યારે તેઓ વસ્તુઓની તેજસ્વી બાજુ જોઈ શકે છે. તેવી જ રીતે, ભયભીત વ્યક્તિઓ ભયથી ભરેલી હોવાથી, જ્યારે એકલો હોય તો પણ પુશ નથી રહેતો કોઈ પણ સ્થિતિમાં તે સુખી અથવા આનંદદાયક પરિસ્થિતિમાં પુશ ના રહેતા નિરાશ થવું અને ડરવું સતત અનુભવે છે. ભાવનાત્મક સંતુલન જે એક એવી સ્થિતિ છે જેમાં સુખદ લાગણીઓ અપ્રિય લાગણી કરતાં વધી જાય છે, સારા સામાજિક અને વ્યક્તિગત ગોઠવણ માટે આવશ્યક માનવામાં આવે છે. જ્યારે વ્યક્તિના જીવનમાં અવરોધો અને સમસ્યાઓ સાથે આવે છે, ત્યારે તે અપ્રિય અનુભવો જેમ કે ભય, ગુસ્સો, ઈર્ષ્યા અને અન્ય નકારાત્મક લાગણીઓ તરફ ઉત્તેજિત થાય છે. પરિણામે, વ્યક્તિત્વ: પર સીધી જ પ્રતિકૂળ અસર કરે છે. લાંબા ગાળે આવી પરિસ્થિતિઓ વ્યક્તિમાં ઘણા રોગવિષયક લક્ષણોના વિકાસ માટે જવાબદાર છે. પણ આ જ વખતે તેને પ્રેમ, સુખ અને જિજ્ઞાસા જેવી સુખદ લાગણીઓનો - ભાવનાત્મક ટેકો મળે તો તેની નકારાત્મકતા અને વંચિતતા પર અસર થાય છે અને તે તેને નવા આયામ દિશા તરફ દોરી જાય છે પણ જો તેમ ના થાય તો ધીમે ધીમે નબળી વ્યક્તિત્વ અને સામાજિક ગોઠવણ તરફ દોરી જાય છે.

સંશોધનમાં જાણવા મળ્યું છે કે ભાવનાત્મક વંચિતતાની અસર વ્યક્તિત્વ પર આધાર રાખે છે જે સમયગાળા ઉપરાંત વ્યક્તિની લાગણી અને તેના સમાજ અને તેની રીતથી સીધી અસર પામે છે. ભાવનાત્મક વંચિતતા તેની વય પર, નિર્ણય પર અને સલામતી પર સીધી અસર કરે છે. આનો ડર તેનામાં સતત ભાવનાત્મક અસલામતી જન્માવે છે. આ પૈકી એક પ્રેમ અને સ્નેહથી વંચિત રહેવાની સામાન્ય અસરોનો વિકાસ પામે છે. સતત દબાણ તે સહન કરે છે જેથી તે સમય જતા કિશોરાવસ્થામાં કે પુષ્પ થતા બળવો કરે છે જે તેનામાં રહેલી ભાવનાત્મક અસલામતીથી ઉદ્ભવે છે જેના મૂળમાં અસ્થિર સ્નેહ રહેલો છે. પ્રારંભિક બાળપણ

વર્ષો દરમિયાન માતાપિતા અને પરિવારના અન્ય સભ્યો સાથે સંબંધ આનું મૂળ ગણી શકાય.

● **અતિશય પ્રેમ અને સ્નેહ**

અતિશય પ્રેમ અને સ્નેહ માનસિક રીતે નકારાત્મક અસર પણ કરે છે. સિગમંડ ફ્રીડે અગાઉ ચેતવણી આપી હતી કે ખૂબ જ માતાપિતાનો પ્રેમ અને સ્નેહ ન્યુરોટિક સ્વભાવ માટે જાગૃત કરે છે પણ તેની અતિ - વિકૃતિઓ બાળકને બગાડે છે અને વ્યક્તિને સમસ્યારૂપ કિશોર બનાવે છે. પ્રો સ્ટ્રેકર (1956) એ નિર્દેશ કર્યો છે કે અતિશય પ્રેમ અને સ્નેહ એટલે કે, અતિશય રક્ષણ - પુત્રો અને પુત્રીઓને અપરિપક્વ અને આશ્રિત વયસ્કોમાં ફેરવે છે. જે લાંબા ગાળે ભાવનાત્મક અભિવ્યક્તિ, એટલે કે, વ્યક્તિ લાગણીને કેવી રીતે વ્યક્ત કરે છે તેને પણ અસર કરે છે.

● **વ્યક્તિત્વનો વિકાસ.**

જો વ્યક્તિ સામાજિક રીતે લાગણીઓ વ્યક્ત કરવામાં સક્ષમ હોય, તો તે વ્યક્તિ તરફેણપૂર્વક ન્યાય કરવામાં આવશે કારણકે તે સ્વની સારી દર્પણ છબી પ્રદાન કરે છે. આવી ભાવનાત્મક અભિવ્યક્તિ શારીરિક અને માનસિક બંને રીતે વધુ સારી લાગણી પેદા કરે છે કારણ કે તે તેના અંતઃસ્વાવ - હોમિયોસ્ટેસિસ પુન. સ્થાપિત કરી શકાય છે. પ્રતિબંધો, લાગણીઓના સ્પષ્ટ અભિવ્યક્તિ પર નિયંત્રણ ઘણીવાર જરૂરી છે જે તેને મજબૂત બનવા માટે પણ એટલા જ જરૂરી બની જાય છે.

● **સામાજિક અસ્વીકાર ટાળો.**

ગુસ્સો, ડર જેવી લાગણીઓનું દમન, ઈર્ષ્યાપૂર્વક, અને ઈર્ષ્યા વ્યક્તિને અંધકારમય અને અસ્વસ્થ બનાવે છે જે આખરે ભારે આળસ, લોકોમાં રસનો અભાવ, ખાલીપણું મૂડ વર્તન પેદા કરે છે વગેરે ભાવનાત્મક કેથેરસિસ (અસ્પષ્ટ લાગણીઓનું પ્રકાશન) જે વિકાસની ગોઠવણમાં ફાળો આપે છે. લાગણીઓ પ્રકાશન શારીરિક અને માનસિક અંતઃસ્વાવને પુનઃ, સ્થાપિત કરવાની મંજૂરી આપે છે. પરિણામે, વ્યક્તિ વધુ વાસ્તવિક રીતે પોતાનો ન્યાય કરી શકે છે. સવસ્થ વાતાવરણ વ્યક્તિવિકાસ મજબૂત કરી દે છે.

2.3. સ્વ-પ્રગટ- પોતાનો મત રજૂ કરવો

સ્વયં પ્રગટ માનસિક સ્વાસ્થ્ય માટે મૂળભૂત ગણવામાં આવે છે અને આવા ખુલાસા કોઈ પણ વ્યક્તિ ને પોતાની વાત અને મત રજૂ કરવા અને સમજાવવા માટે મદદ કરે છે તંદુરસ્ત વ્યક્તિત્વ આ રીતથી જે સામાજિક ચેતના અને સારી રીતે જાતને પ્રગટ કરે તે જોવાની જરૂર છે . સાથે સાથે તે અન્ય તરફથી ઈચ્છનીય અને અનુકૂળ પ્રતિક્રિયાઓ આવે છે જેને સમજે છે અને થાય તો સ્વીકારે છે. ભાવનાત્મક તણાવ વ્યક્તના થાય તો તે માણસને અસ્વસ્થતા, હતાશા, ઈર્ષ્યા તરફ વળે છે અને જે તેના વ્યક્તિત્વ વિકાસને પણ અસર કરે છે.

ભાવનાત્મક તણાવથી પીડિત વ્યક્તિ સારા વ્યક્તિત્વ ને બનાવી શકતી નથી . સામાજિક ગોઠવણો, તીવ્ર ભાવનાત્મક તણાવ વ્યક્તિને લોકોથી દૂર જવા માટે પ્રેરિત કરી શકે છે. તેનાથી મુક્ત થવાની આશામાં અતિરેકતાનો તે સહારો લે છે. જેમ કે - ઉદાહરણ તરીકે, અતિશય ખાવું અને દવાઓના ઉપયોગ, સુઈ રેહવું જે તેને અસુરક્ષિતતાની તીવ્ર લાગણીને મંદ કરવા ભાવનાત્મક તણાવ તરફ લઈ જાય તેમ લાગે છે પણ તેમ થતું નથી . એવું નોંધવામાં આવ્યું છે કે જે મહિલાઓ વધારે અસલામતી અનુભવે છે તે માસિક સ્નાવ દરમિયાન ભાવનાત્મક તણાવ વૃત્તિઓ અને ડિપ્રેસિવ થઈ જાય છે મનોવિજ્ઞાનિકોએ દર્શાવ્યું છે કે ઓછા આત્મસન્માન ધરાવતા લોકો વધુ ઉચ્ચ આત્મસન્માન ધરાવતા લોકો કરતા ભાવનાત્મક તણાવથી પીડિત હોય છે.

2.4 આકાંક્ષા અને સિદ્ધિઓ

આકાંક્ષા નુ સ્તર એટલે હાસિલ લક્ષ્યાંકો અને નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો વચ્ચે નો તફાવત. આકાંક્ષા અને સિદ્ધિઓ વ્યક્તિત્વના વિકાસ પર પણ અસર કરે છે. આકાંક્ષાનો અર્થ એ કોઈ સ્થિતિ કરતાં કંઈક વધુ વસ્તુ માટે ઝંખના અને પ્રયત્ન કરે છે અને હાસિલ કરવા સતત લાગેલા રહે છે. આમ આકાંક્ષાઓ એ ધ્યેયો સાથે સંકળાયેલા છે જે વ્યક્તિઓ પોતાના માટે નક્કી કરે છે. મોટા ભાગે તે ધ્યેય સાથે જ-સંકળાયેલી લાગતી નથી પણ આગળ જતા આકાંક્ષાઓ, વર્તન પર વધુ અસર થશે અને તેથી, વ્યક્તિત્વ પર વધુ અસર થશે. જે તેને વધું અને વધું આગળ વધવા માટે પ્રેરણા આપે છે.

ત્યાં આકાંક્ષાઓના વિવિધ સ્વરૂપો હોઈ શકે છે. જેમ કે,

- હકારાત્મક આકાંક્ષા (સફળતા પ્રાપ્ત કરવા માટે),
- નકારાત્મક આકાંક્ષા (નિષ્ફળતા ટાળવા માટે),
- વાસ્તવિક આકાંક્ષા (વ્યક્તિની શ્રેણીમાં ક્ષમતા),
- અવાસ્તવિક આકાંક્ષાઓ (વ્યક્તિની ક્ષમતાની બહાર),
- દૂરસ્થ આકાંક્ષાઓ (દૂરસ્થ ભવિષ્યમાં લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે) અથવા
- તાત્કાલિક આકાંક્ષાઓ (માટે નજીકના ભવિષ્યમાં ધ્યેય પ્રાપ્ત કરો).

આકાંક્ષાની પ્રેરક શક્તિ સતત બદલાય છે. સામાન્ય રીતે, દૂરસ્થ અને વાસ્તવિક આકાંક્ષાઓ તાત્કાલિક અને અવાસ્તવિક કરતાં મજબૂત પ્રેરક દળો પૂરી પાડે છે.

સકારાત્મક આકાંક્ષાઓ શક્તિ વધારે છે જ્યારે નકારાત્મક આકાંક્ષાઓ પ્રોત્સાહિત કરવામાં નબળી માનવામાં આવે છે. વિસંગતતાના કદને જ્યારે વિસંગતતાનું કદ મોટું હોય ત્યારે વ્યક્તિનું આત્મ-ખ્યાલને ભારે નુકસાન થાય છે, ખાસ કરીને જો વ્યક્તિ તે પ્રાપ્ત કરવામાં નિષ્ફળ જાય તો તે સહન કરી શકતો નથી અને તે તેની નિષ્ફળતાને જ જોવે છે. પણ એમ પણ થાય કે કોઈ વાર તમે સફળ ના પણ તે સંશોધન અભ્યાસોએ પણ દર્શાવ્યું છે કે ઉચ્ચ આકાંક્ષા તમને પ્રેરણારૂપ બની શકે છે. પણ લક્ષ્યાંકોતો વધારે પડતા અઘરા હોય તો મનોબળ તૂટી જાય છે.

સિદ્ધિઓ

આ અન્ય સંબંધિત પરિબળ છે જે વ્યક્તિત્વના વિકાસને નિર્ધારિત કરે છે. કોઈની કામગીરીની તુલના કરીને સિદ્ધિનું નિરપેક્ષ મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે.

વ્યક્તિની સિદ્ધિઓની સરખામણી કરીને પોતાના સાથીદારો અને વ્યક્તિલક્ષી વ્યક્તિઓ આકાંક્ષાના સ્તર સાથે સફળતા અને નિષ્ફળતા એ બે અલગ અલગ વલણ છે.

● સિદ્ધિ તરફ વ્યક્તિ.

જો વ્યક્તિ સ્વ-ખ્યાલ પર -પોતાની સિદ્ધિથી ખુશ છે તો તે સિદ્ધિને સફળતા માનવામાં આવશે અને આની અનુકૂળ અસર છે.

● સિદ્ધિ પ્રત્યે વ્યક્તિનું નકારાત્મક વલણ હોય તો

તેમ છતાં જો સિદ્ધિ પ્રત્યે વ્યક્તિનું વલણ નકારાત્મક હોય તો તે સિદ્ધિને સફળતા નહીં પણ નિષ્ફળતા માનવામાં આવશે. આવી વ્યક્તિઓ અસંતોષ અને દુઃખી લાગશે અને બદલામાં તેમના સ્વ ખ્યાલ પ્રતિકૂળ અસર થશે.

- જે લોકો એવું અનુભવે છે કે તેઓ સફળ થયા છે તેઓ પોતાની સાથે સંતુષ્ટ અને ખુશ દેખાય છે./ રહે છે. સાનુકૂળ આત્મ-ખ્યાલ બનાવવા ઉપરાંત, સિદ્ધિ વ્યક્તિની ઉન્નતિ પણ કરે

છે જેથી વ્યક્તિ આત્મસન્માન અને આત્મવિશ્વાસનું સ્તર હાસિલ કરી શકે. ભવિષ્યની ઘણી નવી સમસ્યા સફળતાપૂર્વક હલ વ્યક્તિત્વ ઉપરાંત વ્યક્તિને લક્ષ્ય સફળતા પૂર્વક પ્રાપ્ત કરવાથી સિદ્ધિની ખાતરી કરવાથી કે ક્રિયાઓ યોગ્ય કરવાથી સંતોષ મળે છે.

લક્ષ્ય નિર્ધારણ

પ્રાયોગિક પુરાવાએ બતાવ્યું છે કે વ્યક્તિ પર સફળતાની અસર એ સૌથી મહત્વપૂર્ણ અસરમાંથી એક છે. જે વ્યક્તિ ને વધુ વાસ્તવિક બને છે.

સફળતા

ધ્યેય પાર જ પાડી આવી વ્યક્તિ સતત સફળ બને છે અને તેના માટેની મેહનત તેને વાજબી તકો પુરી પડે છે. આ વર્તનની સ્પષ્ટ લાક્ષણિકતા છે.

- નબળા ગોઠવણ કરતા બુદ્ધિશાળી લોકો, સારી રીતે સમાયોજિત કરે છે
- લોકો ની નજરમાં વ્યક્તિની પ્રતિષ્ઠા વધારીને સફળતા સ્વ-ખ્યાલ વધારે છે વ્યક્તિના આત્મવિશ્વાસને મજબૂત બનાવે છે અને સામાજિક સ્વીકૃતિ વધારે છે.
- પરંતુ જીવનના પ્રારંભિક વર્ષો દરમિયાન ખૂબ વધારે સફળતા, હકીકતમાં, તેને નબળી પાડે છે. વ્યક્તિનું શ્રેષ્ઠ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા ખૂટી જાય છે તે તેને ક્યાંક અહંકારી બનાવે છે.

નવી પ્રેરણાઓ જે પ્રારંભિક સિદ્ધિ દ્વારા પેદા કરી શકાય છે. અસાધારણ સિદ્ધિ પણ મદદરૂપ કરતાં વધુ હાનિકારક સાબિત થઈ શકે છે.

જે તેનામાં સામાજિક સંબંધ ના બદલે તે ઈર્ષ્યા અને નારાજગી જગાવી શકે છે. તે વ્યક્તિઓ જે સામાજિક રીતે વ્યક્તિ સાથે સંબંધિત છે પરંતુ કોઈક રીતે ઓછી સફળ છે.

નિષ્ફળતા:

નિષ્ફળતા એ સિદ્ધિનો બીજો ઘટક છે. તે હંમેશા અહંકારને છોડે છે .

- નિષ્ફળતા, આત્મવિશ્વાસ અને આત્મસન્માનને નબળું પાડે છે. ધીરે ધીરે, તે વ્યક્તિનો મનોબળનો નાશ કરે છે.
- માન્યતા છે કે તે તેણી હાંસલ કરવા માટે કંઈક કરી શકે એમ નથી. આ વાત તેને હકીકતમાં નબળા બનાવે છે
- તેની ક્ષમતામાં હોય તેવી વસ્તુઓ પણ પ્રાપ્ત કરવાનો પણ તેને ખાસ કોઈ હેતુ રહેતો નથી. જે તેને ગંભીર નિષ્ફળતા - તણાવ તરફ દોરી જાય છે. આ જ તેની ચિંતા અને તણાવનું કારણ બને છે.

● ક્યારેક આવા પુનરાવર્તનની નિષ્ફળતા એટલી તીવ્ર તણાવ અને ચિંતાનું કારણ બને છે કે તે માનસિક બીમારી પેદા કરે છે અથવા પરાજયવાદી વલણ તરફ દોરી જાય છે, જે વ્યક્તિના અથવા તેના વિશ્વાસને નબળો બનાવે છે. માણસની પોતાની અપૂર્ણતા તેના નબળી વ્યક્તિગત અને સામાજિક ગોઠવણને તીવ્ર બનાવે છે. સંશોધન એ જાહેર કર્યું છે કે નિષ્ફળતાના સૌથી હાનિકારક પાસાઓ પૈકીનું એક છે ઈચ્છિત ધ્યેય અને સામાજિક માન્યતા પ્રાપ્ત ના થઈ શકે અને તેમાં જ સતત ખૂંપેલી રહે. અસંતોષની આ ભાવના એ અનુભૂતિ દ્વારા તીવ્ર બને છે અન્ય જેની સાથે વ્યક્તિએ સ્પર્ધા કરી છે, તેણે ઘણી સફળતા પ્રાપ્ત કરી છે. તેનામાં આવી પરિસ્થિતિઓમાં, સ્વ -ખ્યાલ પર અસર અત્યંત પ્રતિકૂળ છે અને તેને માનસિક ધક્કો પહોંચે છે.

તેનાથી વિપરીત, સંતોષ સૌથી મોટો સ્રોત સફળતા મેળવવાનો છે માન્યતા અને પ્રતિષ્ઠા અપેક્ષિત કરતાં ઘણી વહેલી અને એક કરતાં વહેલી તકો અને પોતાના સ્પર્ધકો માટેની સાનુકૂળ લાગણી તેને પોતાના સ્વ-ખ્યાલ પર અનુકૂળ અસર કરે છે.

કેટલીકવાર તે એટલું અનુકૂળ હોઈ શકે છે કે તે ભ્રમણા તરફ દોરી શકે છે. ભવ્યતા અને શ્રેષ્ઠતા સંકુલ અને આ સ્થિતિ લાંબા ગાળે અનુકૂળ સામાજિક યુકાદાનો સામનો કરે છે અને સ્વ-ખ્યાલને નુકસાનકારક થતો રોકી દે છે.

3. પર્યાવરણીય પરિબળો

શારીરિક અને માનસિક પરિબળો ઉપરાંત, કેટલાક પર્યાવરણીય પરિબળો છે જે વ્યક્તિત્વ અને તેના વિકાસ પર પર્યાવરણીય નિર્ધારકો નોંધપાત્ર અસર દર્શાવે છે

પર્યાવરણીય નિર્ધારકોના નીચેના ચાર પરિબળોના સમૂહ પર મુખ્યત્વે ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે:

3.1 સામાજિક સ્વીકૃતિ

સામાજિક સ્વીકૃતિ એક મુખ્ય પર્યાવરણીય નિર્ધારક છે. દરેક વ્યક્તિ સામાજિક જૂથમાં રહે છે, જે વ્યક્તિની દૃષ્ટિએ વ્યક્તિના યોગ્ય પ્રદર્શન વર્તણૂક અને જૂથ સંબંધિત અપેક્ષાઓને અનુરૂપ યોગ્ય ભૂમિકા ભજવવી અને તેના અનુરૂપ વર્તનનો ન્યાય કરે છે. આમ સામાજિક યુકાદો સ્વ-મૂલ્યાંકન માટે આધાર તરીકે સેવા આપે છે.

- આ રીતે, સામાજિક જૂથ સ્વ-ખ્યાલના વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે. વ્યક્તિત્વના વિકાસ પર સામાજિક જૂથનો પ્રભાવ કેટલો છે તેના પર આધાર રાખે છે.
- વ્યક્તિ કેટલો સારી રીતે સ્વીકૃત છે, વ્યક્તિ માટે સામાજિક સ્વીકૃતિ પણ કેટલું મહત્ત્વ ધરાવે છે તે તેના જૂથ પર આધારિત છે. જો વ્યક્તિઓ તેના જૂથ દ્વારા વ્યાપકપણે સ્વીકૃત અને પસંદ કરવામાં આવે તો તેનો સ્વીકાર મૂલ્ય આધારિત છે તેમ કહી શકાય.
- જો વ્યક્તિ જૂથ પર વધુ મૂલ્ય ધરાવે છે તો તેની સ્વીકૃતિ, તે વ્યક્તિ જૂથ દ્વારા પ્રભાવિત થવા માટે વધુ હશે.
- હકીકતમાં, વર્તન પર સામાજિક સ્વીકૃતિનો કેટલો પ્રભાવ છે તેના મૈત્રીપૂર્ણ ભાવ, લોકો પર તેનો કેટલો પ્રભાવ છે તે સાથે તેની દુશ્મનાવટ, અવગણના અને અનુભવ કરતા લોકો પર નિર્ભર છે સાથે જ તેને લોકો કેટલી સામાજિક સ્વીકૃતિ આપે છે. તે પણ મહત્ત્વનું છે.
- જે વ્યક્તિને તેણી/તેણીની જેમ કાર્ય કરવા માટે સ્વતંત્ર બનાવશે
- ઈચ્છાઓ અને અન્ય લોકોના સૂચનોથી મોટા પ્રમાણમાં પ્રભાવિત થશે નહીં.

તેવી જ રીતે, જો વ્યક્તિ સામાજિક સ્વીકૃતિને વધુ મૂલ્ય આપે છે, તો તે પણ જૂથના સભ્યો સાથે સુસંગત બનવા માટે વધુ સંવેદનશીલ રહેશે. જે લોકોની સામાજિક સ્વીકૃતિ ખૂબ ઊંચી હોય છે, તેઓ સામાન્ય રીતે વધુ ને વધુ માન્ય, વધુ સક્રિય અને હિંમતવાન હોય છે.

જેઓ માત્ર મધ્યમ સ્વીકૃત અથવા સાધારણ લોકપ્રિય રહે છે પરંતુ જેમની સ્વીકૃત ખૂબજ ઓછી હોય તેવા લોકો સાથે ગાઢ સંબંધ સ્થાપિત કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે તેઓ ભાવનાત્મક હૂંફ બતાવવામાં પણ નિષ્ફળ જાય છે.

જે વ્યક્તિગત સંબંધો બંધ કરવા અને ઘનિષ્ઠ બનાવવા માટે આવશ્યક માનવામાં આવે છે અને જરૂર પડે તેના પર સતત કામ કરે છે. જે તેમને સામાન્ય રીતે શ્રેષ્ઠતાની લાગણીની

ભાવના આપે છે.

● **વ્યક્તિત્વ: સિદ્ધાંતો અને મૂલ્યાંકન**

સામાજિક સ્વીકૃતિની એક અત્યંત વિપરીત સામાજિક અલગતા છે. જો વ્યક્તિને સમાજ તેની સામાજિક અલગતાથી અસ્વીકારે તો તેની લાગણી માં રોષ અને પીડા આવશે. પણ જો તેની વાત ને લોકો સ્વીકારે અને તેને કે તેના ખ્યાલ ને અપનાવે તો તેને સુખદ લાગણીઓ વિકસે જેથી તેને ખુબ જ ખુશી અને વિકાસ થાય છે.

સમાજ જો માણસ ને સ્વીકારે તો તે આગળ વધે છે જ્યારે સ્વીકારે નહિ તો હકીકતમાં તેને નકાર્યા છે તેની સામે રોષની લાગણી વિકસાવશે. આવા લોકો ઘણીવાર હતાશ, ઉદાસી અને નાખુશ બની જાય છે.

સામાજિક પ્રવૃત્તિઓ પ્રત્યે ખાટા-દ્રાક્ષનું વલણ પણ ઘણી વાર જવાબદાર બની જાય છે. આવો સામાજિક અસ્વીકાર વ્યક્તિઓ લાંબા ગાળે ગુનેગાર વૃત્તિ તરફ દોરી શકે છે અથવા ગુનેગાર બનશે. સંશોધકોએ આગળ બતાવ્યું છે કે જો વ્યક્તિઓના પ્રારંભિક સામાજિક અનુભવો અનુકૂળ હોય, તેઓ સામાજિક વિકાસ પામી આગળ વધે છે નહિ તો તે અસામાજિક બની વિકાસની વિરુદ્ધ દિશા પકડે છે.

3.2 સામાજિક વંચિતતા

આ અન્ય પર્યાવરણીય પરિબળ છે, જે વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે

વિશાળ અને નોંધપાત્ર રીતે વ્યક્તિત્વમાં સમાજનો મોટો ફાળો છે. સામાજિક વંચિતતાનો અર્થ છે પ્રેમ-લાગણી-હુંફ સામાજિક સ્વીકાર થી વંચિત રહેવું સ્નેહ થી દૂર - સામાજિક વંચિતતા સામાજિક એકલતાનું કારણ બને છે જેની વ્યક્તિત્વ પર પ્રતિકૂળ અસર થાય છે.

- સામાજિક વંચિતતા બે વય જૂથો યુવાન અને વૃદ્ધો માટે સૌથી હાનિકારક સાબિત થઈ છે.
- નાના બાળકો જે માતાપિતા / વાલીઓ સાથે તંદુરસ્ત સંપર્કોથી વંચિત છે. તેઓ સામાન્ય વ્યક્તિત્વ વિકસાવવામાં નિષ્ફળ જાય છે. તેમના વર્તન સામાજિક રીતે અસ્વીકાર્ય છે અને તેઓ અન્ય લોકો દ્વારા પણ બિનતરફેણકારી રીતે ન્યાય કરે છે.
- વૃદ્ધ લોકોમાં સામાજિક વંચિતતા તેમને આત્મબળ અને સ્વાર્થી બનાવે છે, જે ધીમે ધીમે બિનતરફેણકારી સામાજિક અને સ્વ નિર્ણય તરફ દોરી જાય છે.
- તે પણ અવલોકન કર્યું છે કે સામાજિક વંચિતતા લોકો માટે વધુ નુકસાનકારક છે જે ઈચ્છે છે આત્મનિર્ભર રહે કે પછી પોતે સુખી રહેવા માટે પણ સામાજિક સંપર્કોની જરૂર છે.

ઉદાહરણ તરીકે, જ્યારે વૃદ્ધ વ્યક્તિઓ સ્વેચ્છાએ સામાજિક પ્રવૃત્તિઓમાંથી ખસી જવા માટે- નિર્ણય લે છે. પણ જો તેઓ સતત કોઈ પ્રવૃત્તિ સાથે જોડાયેલા ના રહે તો તેમનો આગળ જતા સામાજિક વંચિતતાને લીધે તે ધીમે ધીમે બીમાર કે બિનઆરોગ્યપ્રદ વલણ અને માનસિક બીમારી તરફ દોરી જાય છે.

3.3 શૈક્ષણિક પરિબળો

શૈક્ષણિક પરિબળો એક મહત્વનું પરિબળ છે, જે વ્યક્તિત્વના વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે. વ્યક્તિના વ્યક્તિત્વના વિકાસ પર શાળાઓ, કોલેજો અને શિક્ષકોની નોંધપાત્ર અસર છે. સંસ્થા ઓ મોટે ભાગે વ્યક્તિત્વ વિકાસ પર સીધી જ રીતે અસર કરે છે જે સમાજ ને આગળ વધવા કે અટકી જવાનું કારક બની જાય છે.

જ્યારે શાળા અને કોલેજો પ્રત્યે, સાથીઓ પ્રત્યે, શિક્ષકો પ્રત્યે અને શિક્ષણના મૂલ્ય

તરફ વલણ અનુકૂળ હોય ત્યારે વિદ્યાર્થીઓ શિક્ષકો અને તેમના સાથીદારો સાથે સામાન્ય રીતે તેમની શૈક્ષણિક પ્રવૃત્તિઓનો આનંદ લે છે અને મૈત્રીપૂર્ણ સંબંધો રાખે છે. જે જીવન પર ખૂબ જ અનુકૂળ અસર છે. જેના પરિણામે આત્મવિશ્વાસની મજબૂત ભાવના ઉત્પન્ન કરીને વ્યક્તિત્વનો વિકાસ અને સ્વ સન્માન જાળવી શકે છે.

જ્યારે શિક્ષણ અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ, શિક્ષકો અને સાથીદારો વગેરે વિદ્યાર્થીઓ વચ્ચે પ્રતિકૂળ વલણ છે તેના પર વિપરીત અસર કરે છે. સંશોધન અભ્યાસ વધુ જાણવા મળ્યું છે કે જો શાળા કે કોલેજોમાં પ્રવેશ કરવા માટે વિદ્યાર્થીઓ શારીરિક અને માનસિક રીતે તૈયાર છે, તેમનું વલણ વધુ અનુકૂળ હોય છે. શૈક્ષણિક સંસ્થા પ્રત્યેનું વલણ ભાવનાત્મક વાતાવરણથી ખૂબ પ્રભાવિત છે.

- સંસ્થાના જે પ્રેરણાના સ્તર,
- વિદ્યાર્થીઓના વર્ગખંડ
- શિક્ષકની વાત
- શાળા કે કોલેજોમાં મળતો ઉત્સાહ
- બાળકનું છે વર્તન અને તેમની સામાન્ય ભાવનાત્મક પ્રતિક્રિયાઓ પર સીધી અસર કરે છે.
- શૈક્ષણિક સંસ્થાની ભાવનાત્મક આબોહવા, વિદ્યાર્થીઓનું સ્વ-મૂલ્યાંકન અને મૂલ્યાંકન અન્ય લોકોને અસર કરે છે.

શૈક્ષણિક નિર્ધારકોનું બીજું મહત્ત્વનું પરિબળ જે વ્યક્તિત્વને અસર કરે છે તે વિદ્યાર્થી-શિક્ષક સંબંધ છે જે મોટે ભાગે શિક્ષક પર આધારિત છે.

- વિદ્યાર્થીઓની સારવાર,
- શિક્ષકો પ્રત્યે વિદ્યાર્થીઓના વલણ
- શિક્ષણ તેમજ શિક્ષકો દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાતી શિસ્તની તકનીકો
- શિક્ષકોની સાંસ્કૃતિક પ્રથાઓ

આ વલણ, વિદ્યાર્થીના શૈક્ષણિક કાર્યની ગુણવત્તાને અસર કરે છે જેનો આધાર સ્વ અને સામાજિક મૂલ્યાંકનનું મૂલ્યાંકન બને છે.

- આ બધી જ વાત શિક્ષક વિદ્યાર્થી સંબંધને અસર કરે છે. શૈક્ષણિક સંબંધ એટલે માત્ર ડિગ્રી નહિ પણ વિદ્યાર્થીઓની પ્રેરણા અને જીવન ટકવા માટેનું પરિબળ છે જેની અસર વિદ્યાર્થીઓના વ્યક્તિત્વની સિદ્ધિ પર પડે છે.
- જ્યારે વિદ્યાર્થીઓ કે શિક્ષક સાથે તેમનો હૂંફાળું અને મૈત્રીપૂર્ણ સંબંધ જુએ છે ત્યારે તેમની સિદ્ધિ હાસલ કરવામાં સકારાત્મક અસર થાય છે શિક્ષકનું માર્ગદર્શન તેમની સિદ્ધિ - વ્યક્તિગત વિકાસ નુ મુખ્ય પરિબળ બની જાય છે જે તેમનો આત્મવિશ્વાસ વધારે છે.

3.4 કૌટુંબિક નિર્ધારકો

કૌટુંબિક નિર્ધારકો વ્યક્તિત્વના વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે. વ્યક્તિત્વ વિકાસ પર પરિવારનો તમામ ઉંમરના વ્યક્તિનો પ્રભાવ છે કુટુંબ વ્યક્તિત્વના વિકાસને સીધી અથવા અડકારતી રીતે અસર કરે છે. વ્યક્તિત્વ પર કુટુંબનો સીધો પ્રભાવ મુખ્યત્વે આવે છે વિવિધ બાળ-તાલીમ પદ્ધતિઓ ઉપયોગ વ્યક્તિત્વની રીત આગળ વધવા માટે મદદ કરે છે,

- કૌટુંબિક નિર્ધારકો:

- કૌટુંબિક સભ્યો વચ્ચે રુચિ,
- કૌટુંબિક વલણ અને
- કૌટુંબિક મૂલ્યોનો સંચાર
- કૌટુંબિક શિક્ષાત્મક અને અવરોધક માતાપિતા / વાલીઓ વલણ

આ બધા જ મૂલ્યો બાળકો અને તેના કુટુંબની સાથે એક ખાસ ઘરોબો ધરાવે છે જે તેમના બાળકોને માર્ગદર્શન આપવા માટે, બાહ્ય નિયંત્રણો પર આધાર રાખી આગળ વધવા પ્રોત્સાહિત કરે છે. પરિણામે, જ્યારે બાળકો તેમના માતાપિતા/વાલીના સીધા નિયંત્રણની બહાર હોય છે ત્યારે પણ તેઓ તેમના વર્તનમાં એક સંયમ બતાવે છે. પરોક્ષ રીતે, માતાપિતા સાથે, બાળકો વ્યક્તિત્વનો વિકાસ કરે છે. તેમના માતાપિતા સમાન રીતેથી આગળ વધે છે. પ્રાયોગિક અભ્યાસો કહે છે કે માતાપિતા જ બાળકોમાં આશા, ઉન્નતિ અને આગળ વધવા માટેનો ભાવ જગાવે છે અને તેમનો પ્રેમ લાગણી અને હૂંફ તેમને એક નવી ચેતના આપે છે. આવી વ્યક્તિઓ ઘરની બહારની વ્યક્તિઓ માટે પણ સ્નેહ - કલ્યાણની રુચિ વિકસાવે છે.

3.5 ઘર અને સામાન્ય સ્થિતિનું ભાવનાત્મક વાતાવરણ

વ્યક્તિત્વના વિકાસમાં ખૂબ મહત્વનું પરિબળ ભાવનાત્મક વાતાવરણ છે. ઘરે તેમજ તેની અંદર સંબંધિત વ્યક્તિ- વડીલ કે માતાપિતા આપે છે. સામાન્ય સ્થિતિ માં કુટુંબ જ માણસનો ગઢવૈયો છે. જો પરિવારમાં - ઘરની આબોહવા અનુકૂળ હોય, તો બાળક નું સારી રીતે વિકાસ થવાનું શક્ય છે. પણ જો આનાથી વિરિદ્ધ વ્યક્તિગત સમસ્યાઓ અને નિરાશાઓ વ્યક્તિને અલગ રીતે આગળ વધારશે. વિકટ સ્થિતિમાં માણસ આગળ નહિ જ વધી શકે પણ તે પરિસ્થિતિને સમજી અને તેના પર પ્રતિક્રિયા આપી શાંત થશે. અને થશે તો સહિષ્ણુ - સહકારી માર્ગ લેશે. બીજી બાજુ જો ઘરની ભાવનાત્મક આબોહવા ઘર્ષણથી ભરેલી હોય કે તકરાર હોય તો વ્યક્તિમાં દુશ્મનાવટની ભાવના વિકસે તેવી શક્યતા છે.

ઘણીવાર લોકો પ્રત્યે આક્રમક રીતે પ્રતિક્રિયા આપવાનું વલણ ધરાવે છે. સામાન્ય સ્થિતિ વ્યક્તિત્વના વિકાસને પણ તે અસર કરે છે. અભ્યાસોએ જાહેર કર્યું છે કે પ્રથમ જન્મેલા બાળકો પછીના જન્મ લેતા બાળકો કરતા વધુ અનુકૂળ હોય છે. તેઓ વધુ સંલગ્ન, જૂથના દબાણો માટે વધુ સંવેદનશીલ અને વધુ ઉગ્ર હોય છે. પ્રથમ જન્મેલા બાળકો જે પાછળથી જન્મેલા ભાઈ -બહેનો કરતા વધારે સફળતા મેળવે છે.

અન્યની ટીકા કરીને તેઓ તેમની સિદ્ધિઓ વિશે શ્રેષ્ઠતાની લાગણી દર્શાવે છે આમ છતાં, તેઓ અસલામતીની લાગણીથી પીડાતા રહે છે. આને તેથી જ તેનો સ્વાર્થી અને આત્મકેન્દ્રી હોય છે. ની લાગણીઓ હોવા છતાં શ્રેષ્ઠતા, તેઓ અસલામતીની લાગણીથી પીડાતા રહે છે.

તેમના માં વ્યક્તિત્વ: સિદ્ધાંતો અને મૂલ્યાંકન અગાઉ વિકસિત ત્યારે થાય જ્યારે તેમની જગ્યાએ નાના ભાઈ -બહેનો હોય અને તેમને માતાપિતાએ વધુ ધ્યાન, પ્રેમ અને સ્નેહ આપવાનું શરૂ કર્યું હોય. જે તેમને અજાણતા જ અસલામતીની લાગણી આપે છે. પ્રથમ જન્મેલા બાળકોને વદારે સારી તકી અને કાળજી મળે છે જ્યારે મધ્યમ જન્મેલા અને બીજો જન્મેલા લોકોમાં આ વલણ ઓછું હોય છે.

પ્રથમ જન્મેલા બાળકોને આપવામાં આવેલી તકો પૂરી પડે છે અને વધુ કાળજી મળે છે.

3.6 કુટુંબનું કદ

આ પરિબળ વ્યક્તિત્વના વિકાસને પણ અસર કરે છે. મોટા પરિવારોમાં માતાપિતા પાસે કોઈપણ બાળકને માટે થોડો સમય હોય છે. આથી, નાના પરિવારો યાળા બાળકોની

સરખામણીમાં મોટા પરિવારના બાળકો સ્વતંત્ર થવાનું વહેલી ઉંમરે શીખે છે અને તેમના વર્તનમાં પરિપક્વતા દર્શાવે છે. જો કે, મોટા પરિવારો ચોક્કસ વ્યક્તિત્વને પ્રોત્સાહિત કરે છે. જેથી તેમનામાં ખાસ લાક્ષણિકતાઓ છે, જે સારા વ્યક્તિત્વ અને સામાજિક ગોઠવણને આગળ વધારે છે.

મોટા પરિવારોના માતા-પિતા સામાન્ય રીતે ઘરનું વાતાવરણ શાંત રાખવા માટે વ્યાજબી રીતે નિયંત્રણની સરમુખત્યારશાહી પદ્ધતિ અપનાવે છે, જે રોષની તીવ્ર ભાવના પેદા કરે છે અને બાળકોમાં બળવો જન્માવે છે જ્યારે નાના પરિવારોમાં માતાપિતા પાસે પૂરતા પ્રમાણમાં સમર્પિત છે દરેક બાળકને સંભાળવાનો અને યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવાનો સમય મળે છે જે આત્મવિશ્વાસ ઉત્પન્ન કરે છે અને અપૂરતી લાગણીને દૂર કરે છે પણ અહીં તેને - બાળકને જાતે સમસ્યાને પહોંચી વળવા માટે છોડી દેવામાં આવે છે. જેથી તે કંઈક નવું કરવા માટે મજબુર બને છે.

10.6 ઉપસંહાર

આ એકમમાં આપણે વ્યક્તિત્વ વિશે શીખ્યા. વ્યક્તિત્વ શબ્દ ઘણીવાર સામાજિક સમજાય છે. અહીં વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે મનોવૈજ્ઞાનિક અભિગમનો નિર્દેશ કર્યો છે જે વ્યક્તિત્વ અને સુસંગતતાના સંદર્ભનો ખ્યાલ સમજાવે છે તે છે વ્યક્તિત્વ અને સુસંગતતાના સંદર્ભ.

આ ખ્યાલોને જોડીને વ્યક્તિત્વ અને સુસંગતતા, વ્યક્તિત્વને વિશિષ્ટ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે અને અનન્ય રીતો જેમાં દરેક વ્યક્તિ વિચારે છે, અનુભવે છે અને કાર્ય કરે છે, જે જીવનભર વ્યક્તિના પ્રતિભાવની લાક્ષણિકતા છે તે કહી શકાય. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, વ્યક્તિત્વ તે તમામ પ્રમાણમાં સ્થાયી લક્ષણો, સ્વભાવનો ઉલ્લેખ કરે છે.

વ્યક્તિની અંદરની લાક્ષણિકતાઓ કે જે અમુક પ્રમાણમાં સુસંગતતા આપે છે. વ્યક્તિનું વર્તન. બીજી મહત્વની કક્ષામાં છે કે “વ્યક્તિત્વવન એટલે માણસની દરેડા સાથેની સુસંગતતા” વાણી અને તેના રીતભાત અનન્ય હોઈ શકે છે, કેટલાક જૂથો માટે સામાન્ય અથવા સમગ્ર પ્રજાતિઓ દ્વારા વહેંચાયેલ છે પરંતુ તેમની રીત વ્યક્તિ એ વ્યક્તિ અલગ હશે. એક વ્યક્તિની વર્તણૂકો અર્થપૂર્ણ રીતે બીજા સાથે બંધબેસતી લાગે તે જરૂરી નથી. ધ્યાનમાં રાખો કે વર્તનની પ્રકૃતિ ગતિશીલ છે અને તેમાં સમયાંતરે વર્તનની સંસ્થા અને માળખામાં ફેરફાર થઈ શકે છે.

ઓલપોર્ટ (1937, 1961)

ઓલવોર્ટ - વ્યક્તિત્વને એક ગતિશીલ સંસ્થા ગણાવે છે. તેમના મુજબ વ્યક્તિને શારિરીક - માનસિક - આંતરિક - બાહ્ય પર્યાવરણના બધાજ પરિબળ અસર કરે છે. જે માણસની આંતરિક - બાહ્ય પ્રતિક્રિયા નક્કી કરે એ અને તેનો ઊંડાણપૂર્વક અભ્યાસ સામાજિક પ્રગતિ ના નવા રસ્તા બતાવે છે.

વ્યક્તિત્વ:

સિદ્ધાંતો અને આકારણી જે વ્યક્તિત્વના વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે, આવા પરિબળો ત્રણ સામાન્ય કેટેગરીમાં જૂથબદ્ધ તરીકે વ્યાપકપણે રહ્યા છે અને તે નીચે આપેલ છે.

- i) જૈવિક પરિબળો
- ii) માનસિક પરિબળો અને
- iii) પર્યાવરણીય પરિબળો.

કારણ કે આ પરિબળો વ્યક્તિત્વનો વિકાસ કેવી રીતે થાય છે તે નક્કી કરવાનું વલણ

ધરાવે છે. તે વ્યક્તિત્વના નિર્ધારક તરીકે ઓળખાય છે. આ વિગતવાર ચર્ચા કરવામાં આવી હતી. જૈવિક પરિબલોમાં શરીરનું નિર્માણ, શારીરિક આકર્ષણ, ખામીઓ અને આરોગ્યની સ્થિતિનો સમાવેશ થાય છે. મનોવિજ્ઞાનિક પરિબલોમાં બૌદ્ધિક પરિબલો, અતિશય પ્રેમ અને સ્નેહ સહિત ભાવનાત્મક પરિબલો, સ્વયં પ્રગટ, આકાંક્ષા અને સિદ્ધિ અને ધ્યેય નક્કી કરવાની વર્તણૂકનો સમાવેશ થાય છે પર્યાવરણીય પરિબલો સામાજિક સ્વીકૃતિ, સામાજિક વંચિતતા, શૈક્ષણિક પરિબલો, કુટુંબ ભાવનાત્મક આબોહવા, પરિવારમાં વ્યક્તિની સામાન્ય સ્થિતિ અને તેનું કદ કુટુંબનો સમાવેશ થાય છે. આ બધા સાથેનું અનુકૂલન અને સુસંગતતા માણસના વ્યક્તિત્વ ને નિખારે છે.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ ટૂંકામાં જવાબ લખો

1. વ્યક્તિત્વને વ્યાખ્યાયિત કરો.
2. બૌદ્ધિક નિર્ધારકો અને ભાવનાત્મક નિર્ધારકો ઘટક જણાવો
3. ટૂંકનોંધ લખો : હોમિયોસ્ટેસિસ
4. તફાવત લખો: શારીરિક રચના - શારીરિક આકર્ષણ
5. સામાજિક સ્વીકૃતિની વ્યક્તિત્વ વિકાસ આકાર આપવામાં શું પ્રદાન છે ?

⇒ પ્રશ્નોના જવાબ આપો

- 1 વ્યક્તિત્વ વ્યાખ્યાયિત કરો. ઉદાહરણ આપીને, સ્વભાવ અને પાત્ર વચ્ચે તફાવત કરો
- 2) વ્યક્તિત્વ વિકાસના ભૌતિક અથવા જૈવિક નિર્ધારકોની ચર્ચા કરો.
- 3) વ્યક્તિત્વ વિકાસના મનોવિજ્ઞાનિક નિર્ધારકોની ભૂમિકાની રૂપરેખા.
- 4) વ્યક્તિત્વ વિકાસને આકાર આપવામાં પર્યાવરણીય નિર્ધારકોની ભૂમિકાની ચર્ચા કરા

⇒ બહુવિકલ્પ પ્રશ્નો (MCQ)

1. સામાજિક વંચિતતા સામાન્ય રીતે આ તરફ દોરી જાય છે:

A) સામાજિક અસ્વીકાર	B) સામાજિક ભેદભાવ
C) નકારાત્મકસ્વખ્યાલ	D) આમાંથી કોઈ નહીં.
2. મોહન, એક જૂથના નેતા, વધુ રંગીન, વધુ લવચીક, વધુ સક્રિય છે તેના અભિગમમાં. તે બધું થાય છે કારણ કે તેની પાસે:

A) સામાજિક સ્વીકૃતિ	B) સામાજિક આધાર
C) સામાજિક સ્થિતિ	D) ઉપરોક્ત તમામ.
3. જૂથની અંદર જ્યારે વ્યક્તિની સ્થિતિ બદલાય છે જેમ કે અનુયાયીમાંથી નેતા અથવા તેનાથી વિપરીત, તેને આ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે:

A) સામાજિક ગતિશીલતા	B) જૂથની સ્થિતિમાં ફેરફાર
C) સામાજિક સ્ટીરિયોટાઇપ	D) આમાંથી કોઈ નહીં.

4. એક વિદ્યાર્થીના વ્યક્તિત્વના વિકાસ પર સૌથી વધુ કાયમી અસર.....કરે છે.
A) શૈક્ષણિક સફળતા B) શિક્ષકનું વલણ અને વર્તન
C) શિક્ષક-વિદ્યાર્થી સંબંધ D) ઉપરોક્ત તમામ.
5. વ્યક્તિત્વના વિકાસ માટે કુટુંબનું કયું કદ આદર્શ માનવામાં આવે છે ?
A) નાના પરિવારો B) મધ્યમ કદના પરિવારો
C) મોટા પરિવારો D) કોઈ નહીં
6. સ્પષ્ટ રીતે શ્રેષ્ઠ બુદ્ધિ વ્યક્તિત્વની પેટર્ન તરફ દોરી જાય છે નીચેનામાંથી કઈ લાક્ષણિકતા
A) નકારાત્મકતા B) અસહિષ્ણુતા
C) ભાવનાત્મક સંઘર્ષો D) ઉપરોક્ત તમામ.
7. નીચેનામાંથી કયો માનસિક આરોગ્ય વીમો તરીકે ઓળખાય છે ?
A) ભાવનાત્મક સંતુલન B) સહિષ્ણુતા
C) ઈર્ષ્યા સહિષ્ણુતા D) આમાંથી કોઈ નહીં.
8. ભાવનાત્મક ભૂખમરો આના કારણે થાય છે:
A) ભાવનાત્મક સંતુલન B) પ્રેમથી વચિત
C) ભાવનાત્મક અસંતુલન D) આમાંથી કોઈ નહીં.
9. ભાવનાત્મક તણાવ તરીકે કયો લાયક છે ?
A) વધેલી ભાવનાત્મકતાની ચોક્કસ સ્થિતિ
B) ભાવનાત્મકતાની સામાન્ય સ્થિતિ
C) ભાવનાત્મક અસંતુલનની સામાન્ય સ્થિતિ
D) ઉપરોક્ત શરતોમાંથી કોઈ નહીં.
10. તણાવથી કોણ વધુ પ્રતિકૂળ અસર કરે છે ?
A) ઉચ્ચ આત્મસન્માન ધરાવતા લોકો
B) ઉચ્ચ ભાવનાત્મક કેથેરસિસ ધરાવતા લોકો
C) ઓછા આત્મસન્માન ધરાવતા લોકો
D) નબળા ભાવનાત્મક કેથેરસિસ ધરાવતા લોકો.



युनिवर्सिटी गीत

स्वाध्यायः परमं तपः

स्वाध्यायः परमं तपः

स्वाध्यायः परमं तपः

शिक्षण, संस्कृति, सद्भाव, दिव्यबोधनुं धाम
डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर ओपन युनिवर्सिटी नाम;
सौने सौनी पांभ मणे, ने सौने सौनुं आत्म,
दशे दिशामां स्मित वडे छो दशे दिशे शुभ-लाभ.

अत्मण रडी अज्ञानना शाने, अंधकारने पीवो ?
कडे बुद्ध आंबेडकर कडे, तुं था तारो दीवो;
शारदीय अजवाणा पळोंच्यां गुर्जर गामे गाम
ध्रुव तारकनी जेम जणहणे अकलव्यनी शान.

सरस्वतीना मयूर तमारे इणिये आवी गळेके
अंधकारने हडसेलीने उजसना झूल मळेंके;
बंधन नहीं को स्थान समयना जवुं न घरथी दूर
घर आवी मा हरे शारदा दैन्य तिमिरना पूर.

संस्कारोनी सुगंध मळेंके, मन मंदिरने धामे
सुषुप्ती टपाल पळोंये सौने पोताने सरनामे;
समाज केरे दरिये लांडी शिक्षण केरुं वडाण,
आवो करीये आपण सौ
भव्य राष्ट्र निर्माण...
दिव्य राष्ट्र निर्माण...
भव्य राष्ट्र निर्माण

मास्टर ओइ डोमर्स
सेमेस्टर-3
व्यवस्थातंत्रीय पठन
MC03CC301



સ્વાધ્યાયનું અજવાળું

ભારતના સંવિધાનના સર્જક ભારતરત્ન ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની પાવન સ્મૃતિમાં ગરવી ગુજરાતમાં ગુજરાત સરકારશ્રીએ ઈ.સ. 1994માં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશન અને ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન કાઉન્સિલની માન્યતા મેળવી અમદાવાદમાં ગુજરાતના એક માત્ર મુક્ત વિશ્વવિદ્યાલય ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરી છે.

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની 125મી જન્મજયંતીના અવસરે જ ગુજરાત સરકાર દ્વારા યુનિવર્સિટી માટે અદ્યતન સગવડ સાથે, શાંત જગ્યા મેળવી, જ્યોતિર્ભય પરિસરનું નિર્માણ કરી આપ્યું. BAOUના સત્તામંડળે પણ યુનિવર્સિટીના આગવા ભવિષ્ય માટે ખૂબ સહયોગ આપ્યો, આપતા રહે છે.

શિક્ષણ એટલે માનવમાં થતું મૂડીરોકાણ. શિક્ષણ લોકસમાજની ગુણવત્તા સુધારવામાં અધિક ફાળો આપી શકે છે. અહીં મને સ્વામી વિવેકાનંદનું શિક્ષણ વિષયક દર્શન યાદ આવે છે :

‘જેનાથી ચારિત્ર્યનું ઘડતર થાય, જેનાથી માનસિક ક્ષમતાનું નિર્માણ થાય, જેનાથી બૌદ્ધિક વિકાસ સાધી શકાય અને જેના થકી વ્યક્તિ પગભર બની શકે તેને શિક્ષણ કહેવાય.’

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી શિક્ષણમાં આવા ઉમદા વિચારને વરેલી છે. તેથી વિદ્યાર્થીઓને ગુણવત્તાયુક્ત, વ્યવસાયલક્ષી, જીવનલક્ષી શિક્ષણની સગવડ ઘરે બેઠાં મળી રહે એવા પ્રયત્નો મક્કમ બની કરે છે. બહોળા સમાજના લોકોને ઉચ્ચશિક્ષણ પ્રાપ્ત થાય, છેવાડાના માણસોને ઉત્તમ કેળવણી એમનાં રોજિંદાં કામો કરતાં પ્રાપ્ત થતી રહે. વ્યાવસાયિક લોકોને આગળ ભણતરની ઉત્તમ તક સાંપડે અને જીવનમાં પોતાની ક્ષમતાઓ, કૌશલ્યોને પ્રગટ કરી સારી કારકિર્દી ઘડે, સ્વાવલંબી બની ઉત્તમ જીવન જીવતાં સમાજ અને રાષ્ટ્રનિર્માણમાં પોતાનું યોગદાન આપે એ માટે પ્રયાસરત છે.

‘સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:’ સૂત્રને ઓપન યુનિવર્સિટીએ કેન્દ્રમાં રાખીને અહીં પ્રવેશ કરતા છાત્રોને સ્વઅધ્યયન માટે સરળતાથી સમજાય એવો ગુણવત્તાલક્ષી શૈક્ષણિક અભ્યાસક્રમ ઉપલબ્ધ કરાવી આપે છે. દરેક વિષયની પાયાની સમજણ મળે તેની કાળજી રાખવામાં આવે છે. વિદ્યાર્થીઓને રસ પડે અને રુચિ કેળવાય તેવાં પાઠ્યપુસ્તકો નિષ્ણાત અધ્યાપકો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરવા ખેવના રાખતા કોઈ પણ ઉમરના છાત્રોને માટે અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરવા માટે શિક્ષણવિદો સાથે પરામર્શન કરવામાં આવે છે. એ પછી જ માળખું રચી, અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરી પુસ્તક સ્વરૂપે છાત્રોનાં કરકમળોમાં આપે છે. જેનો ઉપયોગ કરીને વિદ્યાર્થી સંતોષપ્રદ અનુભવ કરી શકે છે.

યુનિવર્સિટીના તજજ્ઞ અધ્યાપકો ખૂબ કાળજીથી આ અભ્યાસસામગ્રીનું લેખન કરે છે. વિષયનિષ્ણાત પ્રોફેસરો દ્વારા એમનું પરામર્શન થાય પછી જ પરિણામલક્ષી અભ્યાસસામગ્રી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને પહોંચે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જ્ઞાનનું કેન્દ્રબિંદુ બની રહી છે. વિદ્યાર્થીઓને ‘સ્વાધ્યાય ટેલિવિઝન’, ‘સ્વાધ્યાય રેડિયો’ જેવા દૂરવર્તી ઉપાદાનો થકી પણ એમના ઘરમાં શિક્ષણ પહોંચાડવાનો પુરુષાર્થ થઈ રહ્યો છે. ઉમદા હેતુ, શ્રેષ્ઠ ધ્યેયને આંબવા પરિશ્રમરત યુનિવર્સિટીના જ્ઞાનની પરબ સમા અધ્યાપકો તેમજ કર્મચારીગણને અભિનંદન અમારી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સફળ થવા ખૂબ મહેનત કરી, જીવન સફળ કરવાની સાથે જીવન સાર્થક કરે એવી પરમેશ્વરને પ્રાર્થના કરું છું.

પ્રો. (ડૉ.) અમીબહેન ઉપાધ્યાય

કુલપતિ

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,

જ્યોતિર્ભય પરિસર, સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, છારોડી, અમદાવાદ

લેખન

ડૉ. કૃપા ભટ્ટ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
ડૉ. શૈલેજા પરમાર	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રીમતી એમ.પી. પટેલ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, સેન્ટર ફોર પ્રોફેશનલ કોર્સીસ, કડી યુનિવર્સિટી.
શ્રી હેતલગીરી મેહતા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, વિવેકાનંદ કોલેજ ફોર બી.બી.એ., સુરત.

પરામર્શક (વિષય)

પ્રો. (ડૉ) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
ડૉ. અભિજીતસિંહ વાલા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર કાઈસ્ટ કોલેજ, રાજકોટ.
ડૉ. જસ્મિન પડિયા	એસોસિયેટ પ્રોફેસર જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પરામર્શક(ભાષા)

ડૉ. અજય રાવલ	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, ગુજરાતી વિભાગ, ઉમિયા આર્ટ્સ & કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
--------------	--

સંપાદન

પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
----------------------	--

પ્રકાશક

ડૉ. ભાવિન ત્રિવેદી	કાર્યકારી કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
--------------------	---

આવૃત્તિ

જૂન 2021 પ્રથમ આવૃત્તિ (નવો અભ્યાસક્રમ)

ISBN NO : 978-93-5598-081-6



978-93-5598-081-6

સર્વાધિકાર સુરક્ષિત

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈ પણ સ્વરૂપમાં ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.



BAOU
Education
for All

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી
(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત)

તૃતીય સેમેસ્ટર એમ.કોમ.
MC03CC301

બ્લોક

3

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન

એકમ : 11 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચાર	1-8
એકમ : 12 વ્યવસ્થાતંત્રીય સંસ્કૃતિના ખ્યાલો	9-16
એકમ : 13 સામાજિક જવાબદારી અને નીતિશાસ્ત્ર	17-21
એકમ : 14 વાટાઘાટો	22-28

-: રૂપરેખા :-

- 11.1 પ્રસ્તાવના
- 11.2 વ્યાખ્યા
- 11.3 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારનું મહત્વ
- 11.4 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા
- 11.5 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારમાં આવતી નડતર
- 11.6 અસરકારક માહિતી સંચાર એટલે શું ? તેના માટેના જરૂરી પરિબળો

◆ સ્વાધ્યાય

11.1 પ્રસ્તાવના

વ્યવસ્થાતંત્ર એક એવું માળખું છે કે જેમાં અલગ-અલગ લેવલ સાથે મળીને કામ કરે છે. તેને સંગઠિત પ્રોફેશનલ જૂથ કહી શકાય. કંપની મુજબ જે અલગ-અલગ પ્રકારના હોય છે. આ વ્યવસ્થાતંત્રમાં ચોક્કસ માળખું હોય છે કે જેમાં, અલગ-અલગ હોદ્દો અને પદ કર્મચારીઓના હક્ક અને જવાબદારીઓ યોગ્ય રીતે વહેંચાયેલા હોય છે. આ સમગ્ર વ્યવસ્થામાં ખૂબ અગત્યનો ભાગ ભજવે છે. માહિતી સંચાર, સામાન્ય રીતે એવું કહી શકાય કે માહિતી સંચાર એ એક પ્રકારની ચોક્કસ વ્યવસ્થા છે કે જેની અસરકારકતા વ્યક્તિ દીઠ અલગ-અલગ હોય છે. ખાસ કરીને, કંપનીના માળખામાં અસરકારક માહિતી સંચાર હોવો અનિવાર્યપણે આવશ્યક છે. તેના ઘણાખરા ફાયદા છે. વિવિધ વિભાગમાં યોગ્ય સમયે, યોગ્ય રીતો દ્વારા માહિતી સંચારની અસર કંપનીના રોજિંદા કાર્ય પર પડે છે. વિવિધ પ્રકારના ફાયદા જેવા કે દૈનિક કામગીરીની યોગ્ય સોંપણી કર્મચારી વલણ, મનોબળ, નીતિ નિયમો વગેરેનો તેમાં સમાવેશ થાય છે.

11.2 વ્યાખ્યા

સામાન્ય દ્રષ્ટિએ જોવા જઈએ તો વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચાર એ “મૂળભૂત કંપનીના મૂલ્યો અને સમજવો યોગ્ય રીતે સમજાવા, સમજાવવા અને સાર્થક સાબિત કરવા માટેના વિવિધ પ્રકારનાં સંદેશાઓની સફળતાપૂર્વક કરવામાં આવતી સોંપણી.”

“સંગઠન સંચારને એક કાર્યક્રમ પણ કહી શકાય કે તે સામાન્ય સંચાર પ્રક્રિયાઓ અને સંસ્થાઓમાં ગતિશીલતા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.”

આ ઉપરાંત “માહિતી સંચાર કે જે સંસ્થાઓમાં માલિક વ્યક્તિત્વ જૂથ સંબંધોનો, વિકાસ અને જાળવણી કરે છે. સંસ્થાકીય છબીઓ, મૂલ્યો બનાવવી અને જાળવવા માટે પ્રતીકોનો યોગ્ય ઢબે ઉપયોગ.”

“આજના યુગમાં યોગ્ય સમયે, યોગ્ય કર્મચારીને, યોગ્ય શબ્દો, ચિત્રો/લેખન દ્વારા જે કામની સોંપણી કે અહેવાલ લેવામાં આવે છે. તેમાં “વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી “સંચાર”ની ખાસ ભૂમિકા રહેલી છે.

11.3 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારનું મહત્વ સમજાવો

- (1) અભિપ્રેરણા આપો : યોગ્ય સમયે થતા અસરકારક માહિતી સંચાર દ્વારા કામગીરી અંગેનું કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન પ્રશ્ન થાય છે. તેના દ્વારા યોગ્ય વ્યક્તિને પૂરતા પ્રમાણમાં જવાબદારીની સોંપણી થઈ શકે છે. ઉપરાંત ચોક્કસતાપૂર્વક અને સભાનપણે કર્મચારી કાર્ય પૂર્ણ કરી શકે છે.
- (2) માહિતીનો સ્તોત્ર : માહિતી એક એવું શસ્ત્ર છે જેના દ્વારા કર્મચારી યોગ્ય માહિતી મેળવી અને તેનો ઉપયોગ પોતાના કાર્યમાં કરી શકે છે કે જેના દ્વારા સફળતા તરફ પહોંચી શકે છે.
- (3) વ્યક્તિગત વર્તન પર અસરકારકતા : જે કર્મચારી પાસે પૂરતી અને સાચી માહિતી હોય તે અપૂરતી અને અપર્યાપ્ત માહિતીવાળા કર્મચારી કરતા વધુ સફળ સાબિત થઈ શકે છે અને જેની સીધી અસર તેના વર્તન પર થાય છે. સ્પષ્ટતા હોવાના લીધે વ્યક્તિની અન્ય કર્મચારીઓ સાથેનું વર્તન તથા જવાબદારી વહેંચણીમાં પણ અસરકારકતા છલકાય છે.
- (4) માહિતી સંચાર સામાજિકકરણ કરે છે : કંપનીમાં આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્ર મુખ્ય રીતે હોય છે. વૈધિક અને અવૈધિક તે મુખ્યત્વે કાર્યજીવન દર્શાવે છે. જ્યારે તે જ કાર્યજીવનમાં વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કર્મચારીને સમાજનો એક ભાગ દર્શાવે છે. સહકર્મચારીઓએ મિત્રો બની શકે છે અને યોગ્ય માહિતી સંચાર તેને સામાજિકીકરણ તરફ વાળે છે.
- (5) અસરકારક અંકુશ : ફક્ત યોજના જ નહીં, અંકુશમાં પણ ખૂબ સારી રીતે ભાગ ભજવે છે. અસરકારક માહિતી સંચાર અગાઉ જોયું તેમ કર્મચારી વર્તન પર તો તેનો પ્રભાવ પડે છે તે ઉપરાંત અંકુશ પણ યોગ્ય થઈ શકે છે. કંપનીમાં નક્કી કરવામાં આવેલ સ્તર અને તેની કામગીરી પર દેખરેખ રાખવી એટલે અંકુશ અને દરેક કર્મચારી માટે સંસ્થામાં યોગ્ય નિયમો અને માર્ગદર્શિકા હોય છે. જેની યોગ્ય સમજણ માહિતી સંચાર દ્વારા જ પ્રાપ્ત થાય છે.
- (6) ઉચ્ચ સ્તર સપાટી માટે અસરકારક સંચાલન : યોગ્ય પ્રકારનું માહિતી સંચાર ફક્ત મધ્ય કે ઉચ્ચ સ્તર માટે જ નથી હોતું પરંતુ ટોપ સ્તર સપાટી માટે પણ એટલું જ ઉપયોગી હોય છે. ઉચ્ચ સ્તરનો વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોમાં માહિતી સંચાર દ્વારા સ્પષ્ટતા આપે છે અને જરૂરી નિર્ણય યોગ્ય સમયે લઈ શકાય છે.

11.4 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા

- (1) આંતરિક માહિતી સંચાર : ખાસ કરીને આમાં અલગ-અલગ સ્તર હોય છે. જેવા કે કર્મચારીઓના સંગઠનમાં સ્તરની અંદર તથા બોસ અને કર્મચારીઓ વચ્ચે હોય છે. તે ઉપરના સ્તરનું પણ હોઈ શકે છે. ઘણી વખત એવું પણ બને છે કે આવો માહિતી સંચાર 'Confidential' (ખાનગી) પણ રાખવો પડે છે.
- (2) બાહ્ય માહિતી સંચાર : આંતરિકથી વિપરીત બાહ્ય માહિતી સંચાર બહારની તરફ વહે છે તે સંભવિત ગ્રાહકો સ્પર્ધકો, પ્રેસ મીડિયા તથા અન્ય બાહ્ય લોકો સાથે સંકળાયેલ હોય છે. તેમાં અલગ-અલગ માધ્યમો હોય છે. પત્રો, સૂચનાઓ, પ્રદર્શન, બિઝનેસ મીટીંગ, પ્રેસ, કોન્ફરન્સ વગેરે.
- (3) ઉપર તરફ જતો માહિતી સંચાર : મોટી સંસ્થાઓમાં ઘણા સ્તરો હોય છે. બેન્કો, ફાઈનાન્સ, કંપનીઓ, વીમા કંપનીઓમાં સામાન્ય રીતે સ્તર અથવા સ્તરનું માળખું

હોય છે. જો કોઈ સંદેશાવ્યવહાર જે કર્મચારીઓથી સુપરવાઈઝર, સુપરવાઈઝરથી મેનેજર, મેનેજરથી પ્રાદેશિક, મેનેજરથી જનરલ મેનેજર તરફ જાય તેને ઉપર તરફ જતો માહિતી સંચાર કહે છે.

- (4) **નીચે તરફ જતો માહિતી સંચાર (Downward) :** ખાસ કરીને નીચે તરફ જતો સંદેશાવ્યવહાર છે. તે સિનિયર અધિકારીઓથી જુનિયર તરફ જાય છે. નિયંત્રકથી કાર્યાલય શાખા સુધી, વિભાગીય વડાથી એકમના વડા સુધી જાય છે. કોર્પોરેટ લક્ષ્ય પ્રેરક યંત્રો, કાર્ય સંબંધિત સૂચનાઓ, ન્યુઝ લેટર વગેરે દ્વારા તે સંચાલિત થાય છે.
- (5) **Formal (ઔપચારિક) માહિતી સંચાર :** કંપનીની કામગીરી માટે સંસ્થાઓ ઔપચારિક વ્યવસ્થા વિકસાવે છે. સ્ટાફ મીટીંગો યુનિયન-મેનેજમેન્ટ મીટીંગ, સંચાલકીય અને વ્યૂહાત્મક મીટીંગ વગેરેનો આમાં સમાવેશ થાય છે. દરેક કંપનીમાં મુખ્યત્વે ઔપચારિક વૈધિક માહિતી સંચાર હોય જ કે જેના માધ્યમથી મોટા ભાગની જવાબદારી કે અગત્યની માહિતીનો સંચાર થાય છે.
- (6) **મૌખિક સંચાર :** આ પ્રકારનો સંદેશાવ્યવહાર બે વ્યક્તિ વચ્ચે, જૂથ વચ્ચે કે પછી સંસ્થાના માળખાના કર્મચારીઓ વચ્ચે થઈ શકે છે. તદ્દુપરાંત, જે તે કંપનીની વાર્ષિક બેઠકમાં પણ હોય છે. આ ઘણી વખત અનૌપચારિક પણ લાગે છે. ખાસ કરીને કોઈ લેખિત માહિતી સંચાર થયા બાદ કર્મચારીઓને તે અંગેની વાતચીત કરવા આનો ઉપયોગ થઈ શકે છે.
- (7) **લેખિત (Written) માહિતી સંચાર :** લેખિત એ ફોર્મલ સ્વરૂપનો જ એક ભાગ છે. ઘણી ખરી બિઝનેસ મીટીંગ પૂર્ણ થયા બાદ આ પ્રકારના નોટિસ મોકલવામાં આવે છે. તદ્દુપરાંત અલગ-અલગ પ્રકારના ડોક્યુમેન્ટ્સમાં પણ તે દેખાય છે, જેવા કે, કરારપત્ર, દસ્તાવેજ, MOV, AOV તથા Meetings નાં એજન્ડા ઘણી વખત વ્યવસ્થાતંત્ર આ પ્રકારના લીગલ Documents માં વકીલો તથા નિષ્ણાતોની પણ મદદ લઈ શકાય છે. આજકાલ તેના ઘણાં સ્વરૂપો છે.
- (8) **આધુનિક પ્રકારનો માહિતી સંચાર :** આજકાલ સહકર્મીઓ, બોસ કે સંસ્થાના Executives આ પ્રકારનો ઉપયોગ કરે છે. જેવા કે ઈ-મેઈલ્સ દ્વારા સૂચના/રીપોર્ટ આપવા સોશિયલ મીડિયાના માધ્યમથી પણ આ માહિતી સંચાર થઈ શકે છે. તદ્દુપરાંત આંતર રાષ્ટ્રીય લેવલે મીટીંગ માટે સ્કાઈપ તથા ઝૂમ જેવા ઘણાં આધુનિક માધ્યમો છે.

11.5 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારમાં આવતી નડતર

વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા :

Step-1 - સંદેશો મોકલનારની તૈયારી

Step-2 - સંદેશાનું યોગ્ય વહન

Step-3 - માધ્યમ

Step-4 - સંદેશો મેળવનાર

Step-5 - સંદેશાને સમજવો

Step-6 - જરૂરી કાર્યવાહી અને પ્રતિસાદ

- (1) સંદેશો મોકલનારની તૈયારી : સર્વપ્રથમનો સંદેશો મોકલનાર યોગ્ય શબ્દોમાં મોકલવાનો સંદેશો તૈયાર કરે છે. જેના દ્વારા આ પ્રક્રિયાની શરૂઆત થાય છે. ખાસ કરીને, તેમાં ઉપયોગમાં લેવાના આવતા શબ્દો ખૂબ મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે. ત્યારબાદ તેનું યોગ્ય ઢબે માહિતી સંચાર કરવામાં આવે છે.
- (2) સંદેશાનું યોગ્ય વહન : આ તબક્કામાં જે સંદેશો મોકલવાનો છે તેના વિશે યોગ્ય સમયે મોકલવાનો નિર્ણય લેવામાં આવે છે. તેને પ્રતીકાત્મક રીતે એન્કોડ કરવાનો છે અને તે પહોંચાડવાનો છે. જે તે સંદેશાને યોગ્ય ઢબે, યોગ્ય વ્યક્તિ અને યોગ્ય સમયે મોકલવાનો ખૂબ જરૂરી છે.
- (3) માધ્યમ : ઘણાખરાં કામમાં આજકાલ ઉપલબ્ધ છે. માહિતી સંચારમાં આંતરિક સંદેશાવ્યવહાર માટે લેખિત માધ્યમો, મેમો અહેવાલ, બુલેટિન, જોબ, વર્ણન, કર્મચારી, માર્ગદર્શન વગેરે પણ હોઈ શકે. બાહ્ય લેખિત/મૌખિક સંચારના પણ ઘણાખરા માધ્યમો જેવા કે પત્રો, અહેવાલો, દરખાસ્ત, બ્રોશરો, કેટલોગ વગેરે હોઈ શકે. જો મૌખિક માધ્યમની વાત કરીએ તો ટેલિફોનીક, રૂબરૂ, વિડિયો કોન્ફરન્સ, ટીવી દ્વારા થઈ શકે.
- (4) સંદેશો મેળવનાર : (Receiver) આ વ્યક્તિ સંદેશાને મેળવે છે અને ત્યાર પછી સંદેશાની માહિતી સમજવામાં આવે છે. ઘણી વખત એવું પણ બને છે કે સંદેશો યોગ્ય વ્યક્તિને મળ્યો હોય અથવા અધૂરી માહિતી પ્રાપ્ત થઈ હોય અને જો મૌખિક હોય તો, સાંભળનાર કદાચ ભૂલી જાય અથવા સમજી ના શકે અને જો માહિતી સંચારમાં સંદેશો યોગ્ય રીતે ના સમજાય તો ભૂલ, નુકશાનની સંભાવના રહે છે. આવા સંજોગોમાં સંદેશાવ્યવહાર અસરકારક રીતે કરવો જરૂરી છે.
- (5) સંદેશાને સમજવો : રીસીવર શબ્દો અથવા પ્રતિકોના અર્થને જોડીને “સાંકેતિક લખાણ ઉકેલવું” જરૂરી છે. ભારતમાં પણ વલણ, ક્ષમતા, અભિપ્રાય, વાતચીત, કૌશલ્ય અને રીત-રિવાજો અલગ-અલગ હોય છે, તો ઘણી વખત આ પરિબળો પણ અસર કરતા હોય છે. ઘણી વખત વ્યક્તિગત પૂર્વગ્રહો પણ હસ્તક્ષેપ કરી શકે છે અને સંદેશો, યોગ્ય વ્યક્તિ દ્વારા જો સમજવામાં આવે તો તેના પરની કામગીરી પણ સારી રીતે થઈ શકે છે.
- (6) જરૂરી કાર્યવાહી પ્રતિસાદ : સંદેશાની યોગ્ય આપ લે થયા બાદ, જરૂરી કાર્યવાહી લેવાય છે અર્થાત્ કામગીરી કરવામાં આવે છે. કે જેમાં, રીસીવર અથવા જે વ્યક્તિ સંકળાયેલી છે તે વ્યવસ્થામાં આપેલી કામની સોંપણી અનુસાર કામ કરે છે. ત્યારબાદ આવે છે, પ્રતિસાદ તે મૌખિક અથવા લેખિત હોઈ શકે પ્રતિસાદ પરથી ખબર પડે છે. સમગ્ર પ્રક્રિયા કેટલી યોગ્ય રીતે પાર પડી છે.

11.5 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારમાં આવતી રૂકાવટો (નડતર)

પ્રસ્તાવના :

માહિતી સંચારમાં ઘણાખરા પ્રકારની રૂકાવટો આવી શકે છે. તે બાહ્ય તથા આંતરિક હોઈ શકે છે. આ રૂકાવટો સમજવી ખૂબ જરૂરી છે કે જેના દ્વારા સમજણ કેળવાય છે, કે કેવા પ્રકારની તકલીફો આપી શકે છે.

નીચે પ્રકારનાં અવરોધો છે :

- (1) પર્યાવરણીય અવરોધો : આમાં તમામ ભૌતિક અવરોધોનો સમાવેશ થાય છે તથા તે કર્મચારીઓની, ગ્રાહકો અથવા સપ્લાયરો સાથે વાતચીત કરવાની ક્ષમતા પર અસર પડે છે.

- (2) આંતર વ્યક્તિત્વ સંચાર અવરોધો : આ સર્વ સામાન્ય સમસ્યા છે. આના કારણે સંબંધોમાં ભંગાણ થઈ શકે છે અને પ્રોજેક્ટ અવરોધાય છે. અમુક પ્રકારના અવરોધો પ્રસંગોપત થાય છે. સમય મર્યાદા જો ઓછી હોય તો પણ અવરોધ આવી શકે છે.
- (3) સાંસ્કૃતિક અવરોધ : કર્મચારીઓમાં આ અવરોધો આવી શકે છે. જેઓ એકબીજાની સંસ્કૃતિને સમજી શકતા નથી. એક સમાન મૂલ્યો હોવા જરૂરી છે. ઘણી વખત વાત અને તેનો અર્થ પણ જરૂરી બને છે.
- (4) નિર્ણય લેવાના અવરોધો : ટીમો લક્ષ્યને પ્રાપ્ત કરવાના પ્રયત્નો કરતી હોય છે, પણ ઘણી વખત યોગ્ય નિર્ણય લઈ શકાય નહીં જેના ઘણા કારણો હોય છે, જેવા કે ટીમમાં સંગઠનનો અભાવ ટીમ વર્કની સમસ્યા, રાજકારણ, ઘણી વખત પૂરતા જ્ઞાન અને અનુભવનો અભાવપણ કારણભૂત હોય છે.
- (5) ટીમોની અંદર અસુરક્ષા : કેટલીકવાર સંચાર કૌશલ્યનો અભાવની પાછળ ઢીલ નેતૃત્વ પણ કારણભૂત હોય છે અને કદાચ ટીમની અંદર પણ અસુરક્ષાની ભાવના કેળવાતી હોય છે. દરેકને પોતાની કામગીરી પર વિશ્વાસ રાખવો જરૂરી છે પરંતુ યોગ્ય રીતે જો માહિતી અથવા સમજણ વિકસાવવામાં ન આવે તો એ નડતરરૂપ બની શકે છે.
- (6) દૂરસ્થ (દૂરવર્તી) કામના : આજકાલ કોરોના કાળમાં ઘરેથી કામ (Work from Home) નો ખ્યાલ વિકસીત થયેલ છે. આ ખ્યાલ ઘણાખરા લોકોએ અનુભવ્યો છે. તેમાં એક કોમન પ્રોબ્લેમ જોવા મળ્યો છે કે ઘરેથી કામ કરવાના લીધે ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાની શક્તિ પર અસર પડી છે. તદ્દુપરાંત પ્રોફેશનલ મીટીંગમાં રૂબરૂ મળવાના અભાવના લીધે પણ માહિતી સંચારની તકલીફ આવી શકે છે.
- (7) સાંભળવાની કૌશલ્ય : સમગ્ર સંસ્થામાં સક્રિય શ્રવણના મહત્ત્વ પર ભાર આપો. જો બની શકે તો એક વર્કશોપનું આયોજન કરો, જેમાં કર્મચારીઓ સાંભળવાના મહત્ત્વ વિશે અને તેમની સાંભળવાની કુશળતા કેવી રીતે સુધારવી એના પર પણ ભાર મૂકી શકાય.
- (8) લેખિત માહિતી સંચારની તકલીફો : સંદેશા રીતો કરવા વિવિધ માધ્યમનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણોમાં ઈમેલ્સ, ન્યુઝ, પત્રો અને ઘણા બધા અન્યનો સમાવેશ થાય છે. લેખિત પત્રવ્યવહારમાં વપરાતી ભાષા તથા શબ્દો પણ ખૂબ ધ્યાનથી અને સમજણ પડે તે રીતે વાપરવા પડે. આ ઉપરાંત જરૂરી સમયે પણ યોગ્ય માહિતી મોકલવી જરૂરી છે.

11.6 અસરકારક માહિતી સંચાર એટલે શું ? તેના માટેના જરૂરી પરિબળો સમજાવો

પ્રસ્તાવના :

- (1) આદરભાવ : જ્યારે સંદેશો આપવામાં આવે ત્યારે આદરભાવ સાથે આપવામાં આવે એ વધારે સારું. કોઈપણ વ્યાવસાયિક સોદ્ધો કરવો અથવા બોસ કે સહકર્મચારી સાથે નિયમિત વાતચીત કરવી. કોઈપણ સંદેશા આપનારે વ્યક્તિના સમય સ્થળ, પરિપ્રેક્ષ્ય અને લાગણીનું સન્માન કરવું જોઈએ.
- (2) ધીરજવાન અને યોગ્ય સાંભળવું : કંપનીઓ, પ્રોજેક્ટ સોદ્ધો વખતે લોકો વધુ વાતચીત કરતી વખતે લોકો લંબાણપૂર્વક વાત કરવાનું વલણ ધરાવે છે. આમાં એકાગ્રતા અને હાવભાવ બન્ને જરૂરી છે અને અગત્યની વાત એ છે કે સાંભળીને સંદેશાને યોગ્ય રીતે સમજવો.

- (3) શારીરિક ભાષા : બોડી લેંગ્વેજ પણ એક અગત્યનું પરિબળ છે, સંદેશાવાહન અને સમજણનું વક્રતા જ્યારે સારી શારીરિક ભાષા રાખે ત્યારે સારી રીતે સંદેશાનું વહન કરી શકે છે.
- (4) હકારાત્મક પ્રતિસાદ : જ્યારે સામેવાળાનો પ્રતિસાદ તુરંત અને હકારાત્મક હોય તો એવું કહેવાય કે, માહિતી સંચાર સફળ થયો અને એ માટે બન્ને પક્ષે સફળતાપૂર્વક વાતચીત થવી જરૂરી છે. ખાસ કરીને બિઝનેસ મીટીંગમાં વડા જ્યારે કંઈક આદાનપ્રદાન કરતા હોય ત્યારે યોગ્ય પ્રતિસાદ જે તે સંદેશા યોગ્ય રીતે સમજાવવામાં અને સમજવામાં પણ કામ લાગે છે.
- (5) શૈક્ષણિક માપદંડ : ઘણી વખત એવું પણ બને છે કે પ્રેક્ષક અને પ્રાપ્તકર્તાના અનૌપચારિક શૈક્ષણિક અને બૌદ્ધિક સ્વરમાં તફાવત પણ કારણભૂત બને છે. જો તેઓ સમાન લાક્ષણિકતા ધરાવતા હોય તો સંદેશાવ્યવહાર અસરકારક રહેશે, કારણ કે તેઓ સમાન વૈચારિક લેવલ ધરાવે છે. એટલે જો સરખા દષ્ટિકોણ અને બૌદ્ધિક સ્તર હોય તો પણ માહિતી તૈયાર થઈ શકે છે.
- (6) સંક્ષિપ્તતા : કમ્યુનિકેશનમાં સીધું રાખવું અને બિનજરૂરી પુનરાવર્તન ટાળવું પણ એટલું જ જરૂરી છે જે બન્ને બાજુએ સમય બચાવે છે અને ગેરસમજની સંભાવનાને પણ ઘટાડે છે. જ્યારે લાંબા વાક્યો અને ફકરાઓ માટેના દસ્તાવેજો તપાસો અને ચકાસો.
- (7) વિશ્વસનીયતા : વિશ્વાસ એક ખૂબ અગત્યનું પરિબળ છે કે જેના પરથી સંદેશાવ્યવહાર વધારે સારો અને સફળ સાબિત થાય છે. બન્ને પક્ષ વચ્ચે જ્યારે માહિતી સંચાર થાય ત્યારે વિશ્વાસનું તત્વ હોવું જરૂરી છે, જેનાથી યોગ્ય માહિતીની આપલે થઈ શકે.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ નીચેના પ્રશ્નોના જવાબ આપો

- (1) માહિતી સંચારનો ખ્યાલ ઉદાહરણ સહિત સમજાવો.
- (2) વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારનું મહત્ત્વ સમજાવો.
- (3) વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીની પ્રક્રિયા વિગતવાર સમજાવો.
- (4) વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારની પ્રક્રિયાની તબક્કાના મુખ્ય ત્રણ તબક્કા સમજાવો.
- (5) માહિતી સંચારમાં આવી શકતી મુશ્કેલીઓ વિશે (અડચણો) સમજાવો.
- (6) અસરકારક માહિતી સંચાર માટે જરૂરી પરિબલો સમજાવો.

⇒ ખાલી જગ્યા પૂરો

- (1) સંચાર એ પ્રક્રિયા છે.

(a) એક માર્ગી	(b) દ્વિ માર્ગી
(c) ત્રણ માર્ગી	(d) ચાર માર્ગી
- (2) કયો સંચાર સમય બચાવે છે ?

(a) આંતરિક સંચાર	(b) ઈન્ટરવ્યુ
(c) મૌખિક સંચાર	(d) અનુસૂચિ

- (3) સ્વની સંભવિતતાને સમજવી એ નો એક ભાગ છે.
 (a) સંચાર વિકાસ (b) ભાષા વિકાસ
 (c) કૌશલ્ય વિકાસ (d) વ્યક્તિત્વ વિકાસ
- (4) કૌમ્યુનિસ શબ્દ પરથી આવ્યો.
 (a) ગ્રીક (b) લેટિન
 (c) ચાઈનીઝ (d) અંગ્રેજી
- (5) પોસ્ટર્સ હેઠળ આવે છે.
 (a) મૌખિક (b) દ્રશ્ય
 (c) લખાયેલ (d) બોલાયેલ
- (6) પર તાત્કાલિક પ્રતિસાદ મેળવવો શક્ય છે.
 (a) પત્ર (b) ઈમેલ
 (c) ટેલિફોન (d) ફેક્સ
- (7) પરથી માહિતી સંચારમાં નક્કરતા ઉમેરાય છે.
 (a) વિશ્વાસ (b) રૂપિયા
 (c) વાતો (d) લખાણ
- (8) પ્રાપ્તકર્તાને મળેલી માહિતી કહેવાય છે.
 (a) સંદેશ (b) આઉટપુટ
 (c) ઈનપુટ (d) સ્ત્રોત
- (9) જ્યારે વિચારોનું આદાનપ્રદાન અને વિચારતા પર વાતચીત થાય તો તેને કહેવાય.
 (a) ચર્ચા (b) સાંભળવું
 (c) કેસ અભ્યાસ (d) તમામ
- (10) કમ્યુનિકેશન વ્યવસાયનું છે.
 (a) બેંક લોન (b) જીવન રક્ત
 (c) નર્વ સિસ્ટમ (d) A અને B
- (11) એ આવકાર્ય છે કારણ કે તેને સ્વીકારવું ફરજિયાત નથી.
 (a) સૂચન (b) ઓર્ડર
 (c) સૌજન્ય (d) ફરિયાદ
- (12) સંસ્થાકીય વર્તન એ છે.
 (a) વિજ્ઞાન (b) કલા
 (c) બન્ને (d) એકેય નહીં

- (13) સંગઠનાત્મક વર્તણૂકને અસર કરતા દળો છે.
 (a) લોકો (b) પર્યાવરણ
 (c) ટેકનોલોજી (d) તમામ
- (14) સંસ્થાકીય વર્તણૂકના અવકાશમાં નો સમાવેશ થતો નથી.
 (a) નેતૃત્વ (b) ધારણા
 (c) જોબ ડીઝાઈન (d) ટેકનોલોજી
- (15) વર્તમાન સમયના સંદર્ભમાં સંસ્થાકીય વર્તણૂક માટે પડકારો છે.
 (a) કર્મચારી અપેક્ષા (b) વિવિધતા
 (c) વૈશ્વિકીકરણ (d) તમામ
- (16) સંગઠનાત્મક વર્તન સ્તરો પર કામ કરે છે.
 (a) વ્યક્તિ, સંસ્થા, સમાજ (b) સમાજ, સંસ્થા, રાષ્ટ્ર
 (c) કર્મચારી એમ્પ્લોયર, મેનેજમેન્ટ (d) વ્યક્તિગત, જૂથો, સંસ્થા
- (17) માનવ સંબંધોના પિતા તરીકે ઓળખાય છે.
 (a) વિલિયમ ગિનબેથ (b) હેન્રી ફેયોલ
 (c) Fwtaylon (d) બબોસ્ટન મેયો
- (18) આજકાલ બિઝનેસ સંસ્થાઓમાં કર્મચારીના પર ઘણો ભાર મૂકવામાં આવે છે.
 (a) પાત્ર (b) સુધારો
 (c) વર્તન (d) પારિતોષિક
- (19) સંસ્થાકીય વર્તણૂકમાં પણ એક મહત્વના ભાગ ભજવે છે.
 (a) અંગત જીવન (b) જૂથ જીવન
 (c) કુશળતા (d) પ્રોબ્લેમ્સ
- (20) નીચેનામાંથી એ માનવ વર્તણૂકના સંદર્ભમાં છે.
 (a) એન્થોપોલોજી (b) સાઈકોલોજી
 (c) ફાઈનાન્સ (d) માર્કેટિંગ

જવાબ :

- (1) - B (2) - D (3) - D (4) - B (5) - B
 (6) - B (7) - A (8) - A (9) - A (10) - A
 (11) - A (12) - C (13) - D (14) - D (15) - D
 (16) - D (17) - D (18) - C (19) - A (20) - B



- 12.1 પ્રસ્તાવના
- 12.2 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનો ખ્યાલ
- 12.3 સંસ્થામાં સંસ્કૃતિનું મહત્વ
- 12.4 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનો વિકાસ
- 12.5 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિના પ્રકાર
- 12.6 વ્યૂહાત્મક અને સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો
- 12.6 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ ને અસર કરતા/ પરિવર્તનમાટે જવાબદાર પરિબળો
- 12.7 કાર્ય સંસ્કૃતિ (વર્ક કલ્ચર)
- 12.8 કાર્ય સંસ્કૃતિના લક્ષણો
- 12.9 ભારતીય કાર્ય સંસ્કૃતિની મહત્વપૂર્ણ લાક્ષણિકતાઓ
- 12.10 સંસ્થાની કાર્ય સંસ્કૃતિને પ્રભાવિત કરતા આંતરિક પરિબળો

◆ સ્વાધ્યાય

12.1 પ્રસ્તાવના:

સંસ્કૃતિ એ મૂળ રૂપે એક માનવશાસ્ત્રીય શબ્દ છે જે અંતર્ગત મૂલ્યો, માન્યતાઓ અને વ્યવહારની સંહિતાઓનો ઉલ્લેખ કરે છે અને જે સમુદાયને તે શું છે તે બનાવે છે. તે સંસ્થા અથવા સમાજમાં જ્ઞાનની સંપૂર્ણતાનો ઉલ્લેખ કરે છે.

સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિઓ ચોક્કસ સંસ્થાઓ માટે અનન્ય છે. દરેક સમાજની અંદર સાંસ્કૃતિક ભિન્નતા હોય છે. વિશ્વભરની લગભગ કોઈપણ સંસ્થામાં, સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિમાં અનન્ય પેટર્નવાળી માન્યતાઓ, લાગણીઓ, મૂલ્યો અને વર્તનનો સમાવેશ થાય છે જે સભ્યોને સંસ્થા સાથે જોડે છે અને તે જ સમયે તે સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિને અન્ય સંસ્થાઓની સંસ્કૃતિઓથી અલગ પાડે છે. દેખીતી રીતે, સાંસ્કૃતિક પરિમાણો સમાજ અથવા સંસ્થાના બાહ્ય જીવનમાં તેમજ તેના સભ્યો દ્વારા રાખવામાં આવેલા મૂલ્યો અને માન્યતાઓમાં વિવિધ સ્વરૂપોમાં પ્રતિબિંબિત થાય છે.

12.2 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનો ખ્યાલ:

સંસ્કૃતિની સૌથી સરળ વ્યાખ્યા- ‘આપણે જે રીતે કામ કરીએ છીએ.’ સંસ્કૃતિ એટલે મૂલ્યો અને માન્યતાઓ, વર્તણૂકના ધોરણો કે જે સ્વીકાર્ય છે અથવા અન્યથા, લેખિત નીતિઓ, દબાણો અને અપેક્ષાઓ, ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રણાલીઓ અને પ્રક્રિયાઓનું સંયોજન છે.

સંસ્થાની સંસ્કૃતિ એ ઈતિહાસનું પરિણામ છે, વિવિધ બાહ્ય અને આંતરિક પ્રભાવો અને તેમાં મુખ્ય લોકોની પ્રાથમિકતાઓ અને મૂલ્યો છે. સંસ્કૃતિ કલાકૃતિઓમાં પ્રતિબિંબિત

થાય છે જેમ કે - ધાર્મિક વિધિઓ, જગ્યાની ડિઝાઇન, ફર્નિચર અને વિવિધ ઘટનાઓ સાથે વ્યવહાર કરવાની રીતો વગેરે.

સ્મીરિકની વ્યાખ્યા મુજબ સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ સંસ્થાકીય જીવનની સમજણની નવી રીતને આગળ લાવે છે કે જે ધારણાઓ, માન્યતાઓ, અર્થો અને મૂલ્યોના એકદમ સ્થિર સમૂહ છે.

ડેનિસન (1984) અનુસાર, સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ એ મૂલ્યો, માન્યતાઓ અને વર્તનના સમૂહનો ઉલ્લેખ કરે છે કે જે સંસ્થાની મુખ્ય ઓળખ બનાવે છે.

સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિના સંદર્ભમાં ઉપયોગમાં લેવાતા વિવિધ શબ્દો છે જેમ કે મૂલ્યો, નીતિશાસ્ત્ર, માન્યતાઓ, નૈતિકતા, વાતાવરણ વગેરે. નૈતિકતા સામાજિક રીતે ઈચ્છનીય છે. મૂલ્યો, માન્યતાઓ, સ્વભાવના વલણો અને નિયમો એકબીજા સાથે સંકળાયેલા છે.

12.3 સંસ્થામાં સંસ્કૃતિનું મહત્વ:

1. સંસ્થાના ધ્યેયો અને ઉદ્દેશ્યો સ્પષ્ટ કરવા.
2. સંસ્થામાં અસ્તિત્વમાં હોય તે સંબંધોનો ઉલ્લેખ કરવો.
3. સંસ્થાકીય સંગઠનોમાં વફાદારી, ગોપનીયતા, ગતિશીલતા, સખત મહેનત, વગેરે જેવા ગુણોનું મૂલ્ય શું છે તે સ્પષ્ટ કરવું.
4. સંસ્થાના વ્યાપકતાનું અને તેના કાર્યની વ્યાપકતા નો ઉલ્લેખ કરવો.

કોઈપણ સંસ્થાની સફળતા સંસ્થાની સંસ્કૃતિ સાથે જોડાયેલી હોય છે જેમાં લોકોને સાથે મળીને કામ કરવા અને જરૂરિયાત મુજબ સંસાધનો વહેંચવા પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ વ્યક્તિઓ અને સંસ્થાકીય પ્રક્રિયાઓ પર ઘણી અસર કરે છે..

12.4 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનો વિકાસ:

સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિઓ વિવિધ રીતે વિકસિત અને પ્રબલિત થાય છે. પાંચ પ્રાથમિક અને પાંચ માધ્યમિક સાંસ્કૃતિક વિકાસ પદ્ધતિઓ છે.

નીચે આપેલ પાંચ પ્રાથમિક સાધનોના આધારે સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનો વિકાસ પામી શકાય છે:

1. નેતાઓ સંસ્થામાં શું ધ્યાન આપે છે, માપે છે, અને નિયંત્રણ કરે છે,
2. જટિલ ઘટનાઓ અને સંગઠનાત્મક કટોકટી માટે નેતાઓની પ્રતિક્રિયાઓ.
3. ઈરાદાપૂર્વક શિક્ષણ.
4. પુરસ્કારો અને સ્થિતિની ફાળવણી માટે માપદંડ.
5. કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, બઢતી અને નિવૃત્તિ માટેના માપદંડ.

પાંચ ગૌણ પદ્ધતિઓ પણ છે કે જેના દ્વારા સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનો વિકાસ થાય છે.

1. સંસ્થાની રચના અને માળખું.
2. સંસ્થાકીય પ્રણાલીઓ અને કાર્યવાહી.
3. મહત્વની ઘટનાઓ અને લોકો વિશે વાર્તાઓ, દંતકથાઓ, દંતકથાઓ અને દૃષ્ટાંતો.
5. સંસ્થાકીય મૂલ્યોનું જતન.

12.5 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિના પ્રકાર:

- **શક્તિ-લક્ષી સંસ્કૃતિ:** શક્તિ-લક્ષી સંસ્કૃતિમાં વ્યક્તિઓની ભૂમિકા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. વ્યક્તિઓ શક્તિ-લક્ષી અને રાજકીય રીતે જાગૃત હોય છે. કેન્દ્રમાં નિયંત્રણનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે અને ઔપચારિક પ્રક્રિયાઓને બદલે પ્રભાવના અનૌપચારિક જાળાઓ દ્વારા વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે. અહિંયાં અમલદારશાહીની લાક્ષણિકતા નથી હોતી.
- **ભૂમિકા સંસ્કૃતિ:** ભૂમિકા સંસ્કૃતિમાં ઔપચારિક નિયમો અને ભૂમિકાઓ પર ભાર આપવામાં આવે છે અને સત્તા આ ભૂમિકાઓમાં નિહિત છે. તે ઔપચારિક પ્રક્રિયાઓ દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે અને વ્યક્તિગત સુરક્ષા, સ્થિરતા અને અનુમાનિતતા પ્રદાન કરે છે. તેથી, તે અમલદારશાહીની લાક્ષણિકતા છે.
- **ઉદ્દેશ (જવાબદારી-લક્ષી) સંસ્કૃતિ:** આ નોકરી-લક્ષી છે અને કામ પૂર્ણ કરવા સાથે સંબંધિત છે. તે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને પૂર્ણ કરવા માટે સંસાધનોના ઉપયોગ સાથે સંબંધિત છે અને કાર્યક્ષમતાની જરૂરિયાત દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે.
- **વ્યક્તિ સંસ્કૃતિ:** અહિંયાં વ્યક્તિ સંસ્થાના કેન્દ્રમાં છે અને આ સંસ્કૃતિ દરેક સંસ્થામાં જોવા મળતી નથી કારણ કે કોઈ પણ સંસ્થા એમના કર્મચારીઓને કેન્દ્ર સ્થાન આપતા જોવા મળતી નથી.

પરંપરાગત રીતે અમલદારશાહીને ભૂમિકા સંસ્કૃતિ તરીકે વર્ણવવામાં આવે છે, પરંતુ એવું માનવા માટે કોઈ કારણ નથી કે એક જ સંસ્થામાં વિવિધ સંસ્કૃતિઓ અસ્તિત્વમાં ન હોઈ શકે, ખાસ કરીને જો સંસ્થા સરકારી વિભાગ અથવા સ્થાનિક સત્તા જેટલી વિશાળ અને વૈવિધ્યસભર હોય.. દરેક અલગ અલગ સંસ્થાઓ જે ભૂમિકા ભજવે છે તે સંસ્કૃતિઓ વ્યક્ત કરી શકે છે. જ્યાં સંસ્કૃતિનો ટકરાવ હોય ત્યાં સમસ્યાઓ ઊભી થાય છે. બધી સંસ્થાઓ કેટલાક વ્યાપક સંદર્ભમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને સંસ્થાની સંસ્કૃતિ આને પ્રતિબિંબિત કરે.

12.6 વ્યૂહાત્મક અને સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો :

જેમ જેમ કંપની વધે છે અને સફળ થાય છે, તે સામાન્ય રીતે એક સંસ્કૃતિ વિકસાવે છે જે તેને અન્ય કંપનીઓથી અલગ પાડે છે અને તે તેની સફળતાનું એક કારણ છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, કંપની શું કરે છે, તેની વ્યૂહરચના અને તે કેવી રીતે કરે છે, તેની સંસ્કૃતિના પરિણામે કંપની સફળ થાય છે. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ બનાવવાની પ્રક્રિયા ખરેખર તેના વ્યૂહાત્મક મૂલ્યોને તેના સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો સાથે જોડવાની પ્રક્રિયા છે. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યો એ સંસ્થાના પર્યાવરણ વિશેની મૂળભૂત માન્યતાઓ છે જે તેની વ્યૂહરચનાને આકાર આપે છે. વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ આર્થિક, વસ્તી વિષયક, જાહેર નીતિ, તકનીકી અને મૂલ્યાંકન કરે છે. બજારની જરૂરિયાતોને ઓળખવા માટે સામાજિક વલણો જે સંસ્થા પૂરી કરી શકે છે. સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો એ મૂલ્યો છે જેના પર કર્મચારીઓએ સંસ્થાને તેના વ્યૂહાત્મક મૂલ્યો હાથ ધરવા માટે કાર્ય કરવાની જરૂર છે. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યો સાથે જોડાયેલા ન હોય તેવા સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો વિકસાવવાનો પ્રયાસ કરતી સંસ્થાઓ તેમના વ્યવસાય સાથે થોડો સંબંધ ધરાવતા મૂલ્યોના ખાલી સમૂહ સાથે સમાપ્ત થઈ શકે છે.

તેના વ્યૂહાત્મક અને સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો વિકસાવ્યા પછી, સંસ્થાએ સંસ્થાની દિશાની દ્રષ્ટિ સ્થાપિત કરવી જોઈએ. આ “દ્રષ્ટિ” ભવિષ્યમાં કોઈ સમયે સંસ્થા કેવી હશે તેનો ચિતાર છે. તે ચિત્રણ કરે છે કે કેવી રીતે વ્યૂહાત્મક અને સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો ભાવિ બનાવવા માટે ભેગા થશે.

ઉદાહરણ તરીકે, વીમા કંપની વર્ષ 2005 સુધીમાં 20 લાખ પરિવારોની “જીવનશૈલીનું રક્ષણ” કરવાની દ્રષ્ટિ સ્થાપિત કરી શકે છે. અસરમાં, તે વ્યૂહાત્મક અને સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો બંનેનું સંશ્લેષણ કરે છે કારણ કે તે કર્મચારીઓને કાર્યપ્રદર્શન લક્ષ્યનો સંચાર કરે છે. કાર્યકારી રીતે, વિકાસ સંસ્કૃતિમાં મજબૂત કોર્પોરેટ ઓળખ વિકસાવવી, મહત્વપૂર્ણ મૂલ્યોનો વિકાસ, સ્વસ્થ પરંપરાઓનું નિર્માણ અને સાતત્યપૂર્ણ પ્રબંધન પદ્ધતિઓ વિકસાવવાનો સમાવેશ થાય છે.

12.6 સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ ને અસર કરતા/ પરિવર્તનમાટે જવાબદાર પરિબળો :

સંસ્થામાં સાંસ્કૃતિક પરિવર્તન માટે અસંખ્ય આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળો જવાબદાર છે.

કર્મચારીઓની રચના: ઓવરટાઈમ, સંસ્થામાં પ્રવેશતા નવા લોકો પહેલાથી જ તેમાં રહેલા લોકો કરતા મહત્વપૂર્ણ રીતે અલગ હોઈ શકે છે, અને આ તફાવતો સંસ્થાની વર્તમાન સંસ્કૃતિને અસર કરી શકે છે.

વિલીનીકરણ અને સંપાદન: સાંસ્કૃતિક પરિવર્તનનો બીજો સ્ત્રોત વિલીનીકરણ અથવા સંસ્થાઓનું એકત્રીકરણ પણ હોય છે, એવી ઘટનાઓ જેમાં એક સંસ્થા બીજી ખરીદી કરે છે. આવા કિસ્સાઓમાં, હસ્તગત સંસ્થાની સંસ્કૃતિને ભાગ્યે જ ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. આ દુર્ભાગ્યપૂર્ણ છે કારણ કે એવા ઘણા કિસ્સાઓ છે કે જેમાં અસંગત સંસ્કૃતિઓ સાથે બે સંસ્થાઓનું વિલીનીકરણ ગંભીર સમસ્યાઓ તરફ દોરી જાય છે, જેને સામાન્ય રીતે સંસ્કૃતિ અથડામણ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આવા કિસ્સાઓમાં, મોટી અને વધુ શક્તિશાળી કંપની નાની હસ્તગત કંપની પર પ્રભુત્વ મેળવવાનો પ્રયાસ કરે છે.

આયોજિત સંસ્થાકીય પરિવર્તન: જો કોઈ સંસ્થા અન્ય હસ્તગત કરીને બદલાતી નથી, તો પણ સાંસ્કૃતિક પરિવર્તન આયોજિત ફેરફારોને કારણે થઈ શકે છે. આયોજિત સંગઠનાત્મક પરિવર્તનમાં એક મહત્વનું બળ એ ટેકનોલોજી છે. ટેકનોલોજી નોકરી પરના લોકોના વર્તન તેમજ સંસ્થાઓની અસરકારક કામગીરીને અસર કરે છે.

સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ ત્રણ ક્ષેત્રોમાં વર્તનને પ્રભાવિત કરે છે:

1. સંસ્થાના મૂલ્યો:

સંસ્થા માટે શું શ્રેષ્ઠ અથવા સારું છે અને શું થવું જોઈએ અથવા થવું ન જોઈએ તેમાં વિશ્વાસ રાખવો જરૂરી છે. તેઓ બંને છેડા (ધ્યેયો) અને માધ્યમો (ધ્યેયો હાંસલ કરવા માટેની ક્રિયા યોજનાઓ) ના સંદર્ભ દ્વારા વ્યક્ત કરવામાં આવે છે.

2. સંસ્થાકીય વાતાવરણ:

સંસ્થાનું કાર્ય વાતાવરણ તેના સભ્યો દ્વારા અનુભવાયેલું છે. આ સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ અને તેના મૂલ્યોની લાક્ષણિકતાઓ અને ગુણવત્તા વિશે લોકો કેવી રીતે અનુભવે છે અને તેની પ્રતિક્રિયા આપે છે તે આવરી લેશે.

3. વ્યવસ્થાપન શૈલી:

અહિંયાં સંસ્થાના વડા કેવી રીતે વર્તે છે અને સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે એ વિચારવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાપન શૈલી મેનેજરો જે રીતે વર્તે છે તેનું પણ વર્ણન કરે છે.

હેવલેટ પેકાર્ડની કોર્પોરેટ સંસ્કૃતિ આના પર આધારિત છે: (1) અન્ય લોકો માટે આદર, (2) સમુદાયની ભાવના અને (3) મહેનત. તે મેનેજરો અને કર્મચારીઓની વ્યાપક તાલીમ દ્વારા વિકસિત અને જાળવવામાં આવ્યું છે. એચપીની વર્ષોથી વૃદ્ધિ અને સફળતા મોટાભાગે તેની સંસ્કૃતિને કારણે છે.

કામ પ્રત્યેની ઉચ્ચ પ્રતિબદ્ધતા, સંસ્થા પ્રત્યેની વફાદારી, ગુણવત્તા માટેની ચિંતા અને ઉચ્ચ સ્તરની ઉત્પાદકતા દ્વારા દર્શાવવામાં આવેલી જાપાનીઝ સફળતાઓના ઉદાહરણો દ્વારા સંસ્કૃતિમાં રસ જાગ્યો છે. ભારતમાં કેટલીક સંસ્થાઓએ જાપાનીઝ પદ્ધતિઓ અપનાવી છે, જેમાંથી મારુતિ ઉદ્યોગ અને સુંદરમ કલેટન નોંધપાત્ર છે. આ પ્રથાઓ 7-કલાક-45-મિનિટની શિફ્ટ, શૂન્ય-ખામી ઉત્પાદન, ખર્ચ-કટિંગ અને શિસ્ત છે. આ પ્રથાઓ નવી સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિના વિકાસમાં મદદ કરે છે.

ભારતમાં, TISCO એ પરંપરાગત રીતે પોતાની એક સંસ્કૃતિનું નિર્માણ કર્યું છે અને સફળતાપૂર્વક તેને ચાલુ રાખ્યું છે. ભારતીય કંપનીઓની દેશભરમાં પોતાની વિવિધ સંસ્કૃતિઓ છે. જાહેર ક્ષેત્રની સંસ્થાઓની સંસ્કૃતિ ખાનગી ક્ષેત્ર કરતાં અલગ છે. ખાનગી અને જાહેર ક્ષેત્રમાં પણ સાંસ્કૃતિક વિવિધતા છે

12.7 કાર્ય સંસ્કૃતિ (વર્ક કલ્ચર):

સંસ્કૃતિ એટલે માનવ સમૂહની જીવનશૈલી છે. કાર્ય સંસ્કૃતિને સંગઠનના સંદર્ભમાં સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે અને તે અનિવાર્યપણે સંસ્થાના વાતાવરણ, કાર્યો અને સમસ્યાઓ માટે વ્યક્તિઓ અને જૂથોના પ્રતિભાવોનો પ્રતિક છે. કાર્ય સંસ્કૃતિ આ રીતે વ્યક્તિઓના વલણ, સંબંધો, વિકસિત ક્ષમતાઓ, ટેવો અને અન્ય વર્તણૂંકીય પેટર્નનું સંયોજન છે અને કે જે સંસ્થા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

12.8 કાર્ય સંસ્કૃતિના લક્ષણો:

સમય: ઓફિસમાં જાણ કરતી વખતે અને મીટિંગમાં હાજરી આપતી વખતે સમયના પાબંદ રહેવું.

પ્રતિભાવ: ગ્રાહકો અને સહકર્મીઓ તરફથી વિનંતીઓ, પ્રશ્નો અને સૂચનાઓનો પ્રતિસાદ.

વાતચીત (કોમ્યુનિકેશન): સામ-સામે વાતચીત, ઈ-મેલ, ટેલિફોન, વોઈસમેઈલ જેવા મૌખિક/લેખિત માધ્યમો, સંસ્થા તરફથી ઔપચારિક સંચાર જેમ કે પ્રકાશનો, પ્રસ્તુતિઓ, સત્તાવાર પત્રો તથા સંચારની અનૌપચારિક સમાંતર ચેનલો જેમ કે ગ્રેપવાઈન માટે નિર્ધારિત નિયત ધોરણોનું પાલન

વ્યવસાયિક કાર્ય શિષ્ટાચાર: વાત્તાલાપ, વર્તન, સમયની પાબંદી, આંતરવ્યક્તિગત ક્રિયાપ્રતિક્રિયાઓ, ઓફિસ સાધનોના ઉપયોગના સંદર્ભમાં કામ પર વર્તનના નિયત ધોરણોનું પાલન.

હાઉસકીપિંગ: વર્કસ્ટેશન અને જાહેર વિસ્તારોના સંદર્ભમાં સ્વચ્છતા અને સ્વચ્છતાના નિયત ધોરણોનું પાલન.

ઈન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર: ઓફિસ વ્યવસ્થાતંત્ર, સાધનસામગ્રી અને સુવિધાઓ માટે નક્કી કરેલા ધોરણોનું પાલન.

પરિણામો માટે પ્રતિબદ્ધતા: વ્યક્તિગત, જૂથ, કાર્યાત્મક સ્તરે પરિણામો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરો, જે કંપનીના ઉદ્દેશ્યો સાથે સુસંગત છે.

ગુણવત્તાયુક્ત ચેતના: ગુણવત્તાના ધોરણોની જાગૃતિ અને તેનું પાલન.

પ્રક્રિયાઓની રચના : પ્રક્રિયાઓની રચના કે જે કંપનીના ઉદ્દેશ્યો સાથે સુસંગત હોય અને તેનું પાલન કરે.

સક્રિયતા: જરૂરિયાતો, સમસ્યાઓ, શક્યતાઓની અપેક્ષા અને તેના ઉકેલ માટે યોગ્ય પગલાં લેવા.

સંબંધની ભાવના: દરેક વ્યક્તિ સંસ્થાનો એક મહત્વપૂર્ણ ભાગ હોવાની લાગણી.

જૂથમાં કામ કરવું (ટીમ વર્ક): સ્તુત્ય કૌશલ્ય ધરાવતા લોકોનું જૂથ, એક સામાન્ય ઉદ્દેશ્ય તરફ પરસ્પર અને સકારાત્મક વાતાવરણમાં અસરકારક રીતે કામ કરે છે.

નિર્ણય-નિર્ધારણ: કોઈ ઉદ્દેશ્યને પહોંચી વળવા માટે શક્યતાઓના સમૂહમાંથી સૌથી વધુ સક્ષમ વિકલ્પ શોધવાની પ્રક્રિયા.

અન્ય લોકો માટે આદર: સંસ્થામાં દરેક વ્યક્તિ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે અને તેનું મૂલ્યવાન યોગદાન છે તે ઓળખવું.

આંતરવ્યક્તિત્વ સંવેદનશીલતા: લોકોની પસંદ અને નાપસંદને જાણવું અને તેનો આદર કરવો.

12.9 ભારતીય કાર્ય સંસ્કૃતિની મહત્વપૂર્ણ લાક્ષણિકતાઓ:

- શિસ્ત
- ટીમવર્ક અને સહકાર
- સંચાર અને પરામર્શ
- સુગમતા અને કામની નવીનતા
- સત્તાનું પ્રતિનિધિત્વ
- ઓળખ અને સંસ્થા સાથે જોડાયેલા હોવાની ભાવના
- યુનિયનો અને એસોસિએશનોની ભૂમિકા
- બદલાતા વાતાવરણ માટે વ્યક્તિઓ અને જૂથોનો પ્રતિભાવ

12.10 સંસ્થાની કાર્ય સંસ્કૃતિને પ્રભાવિત કરતા આંતરિક પરિબલો:

- વ્યવસ્થાપન નીતિઓ અને વ્યવહાર.
- કાર્યસ્થળ પર કર્મચારીઓની સુરક્ષા સુનિશ્ચિત કરવા માટે નોકરીની સુરક્ષા અને ભૌતિક સુવિધાઓની વ્યવસ્થા.
- સંસ્થાની અંદર આંતર-વિભાગીય સહકારની વ્યવસ્થા.
- સંચાલકીય કર્મચારીઓ અને રેક અને ફાઇલ કામદારો વચ્ચે આંતર-વ્યક્તિગત સંબંધોની પરિપક્વતા.

- સંસ્થામાં સંચાર પ્રણાલીની પર્યાપ્તતા.
- કંપની દ્વારા તેમના કર્મચારીઓ અને આશ્રિતોને આપવામાં આવતી કલ્યાણ સેવાઓ.
- સંસ્થા દ્વારા નિયુક્ત કરવામાં આવતી ભરતી અને પસંદગીની પદ્ધતિઓ.
- સંસ્થામાં તાલીમ અને કારકિર્દી વિકાસની તકો.
- સંસ્થામાં વળતર, માન્યતા અને પુરસ્કારની પદ્ધતિ.
- ફરિયાદ સંભાળવાની પ્રણાલીની શિસ્ત અને અસરકારકતાને સંચાલિત કરતા ધોરણો.
- નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં કર્મચારીઓની ભાગીદારી.
- ટ્રેડ યુનિયનો અને મેનેજમેન્ટ અને ટ્રેડ યુનિયનો વચ્ચેના સંબંધો.

સામાન્ય રીતે કહીએ તો, કાર્ય સંસ્કૃતિમાં પરિવર્તન લાવવા માટે બે પ્રકારના ફેરફાર જરૂરી છે. પ્રથમ, યોગ્ય સંસ્થાકીય વાતાવરણ, નવીન ડિઝાઇન અને અસરકારક વ્યવસ્થાપકીય શૈલી કે જેના માટેની જવાબદારી સંપૂર્ણપણે સંચાલકો પર રહેશે. બીજું, કર્મચારીઓનું કામ પ્રત્યેનું વલણ, સંસ્થાકીય લક્ષ્યો પ્રત્યે પ્રતિબદ્ધતા અને પ્રેરણા અને મનોબળ.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ ખાલી જગ્યા પૂરો.

1. ‘આપણે જે રીતે કામ કરીએ છીએ. - આ ની વ્યાખ્યા છે. (સંસ્કૃતિ)
2. સંસ્થાકીય જીવનની સમજણની નવી રીતને આગળ લાવે છે કે જે ધારણાઓ, માન્યતાઓ, અર્થો અને મૂલ્યોના એકદમ સ્થિર સમૂહ છે. (સ્થાકીય સંસ્કૃતિ)
3. એ મૂલ્યો, માન્યતાઓ અને વર્તનના સમૂહનો ઉલ્લેખ કરે છે કે જે સંસ્થાની મુખ્ય ઓળખ બનાવે છે. (સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ)
4. સંસ્કૃતિમાં સંગઠન સમિતિઓને બદલે વ્યક્તિઓની ભૂમિકા પર ભાર મૂકે છે. (શક્તિ લક્ષી)
5. ઔપચારિક નિયમો અને ભૂમિકાઓ પર ભાર આપવામાં આવે છે અને સત્તા આ ભૂમિકાઓમાં નિહિત છે. (ભૂમિકા સંસ્કૃતિમાં)
6. માં વ્યક્તિ સંસ્થાના કેન્દ્રમાં છે. (વ્યક્તિ સંસ્કૃતિ)
7. સંગઠનના સંદર્ભમાં સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. (કાર્ય સંસ્કૃતિને)

⇒ ટૂંકમાં જવાબ લખો.

1. સંસ્કૃતિ એટલે શું?
2. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિના ત્રણ ક્ષેત્રોના નામ લખો.
3. સંસ્થામાં સંસ્કૃતિનું મહત્વ સમજાવો.
4. ભારતીય કાર્ય સંસ્કૃતિની મહત્વપૂર્ણ લાક્ષણિકતાઓ લખો.

⇒ નીચે આપેલ પ્રશ્નોના જવાબ લખો.

1. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનો વિકાસની પાંચ ગૌણ પદ્ધતિઓ જણાવો.
2. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિના પ્રકાર સમજાવો.
3. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ ને અસર કરતા અથવા પરિવર્તનમાટે જવાબદાર પરિબલોની ચર્ચા કરો.
4. કાર્ય સંસ્કૃતિ - ટૂંકનોંધ લખો.
5. સંસ્થાની કાર્ય સંસ્કૃતિને પ્રભાવિત કરતા આંતરિક પરિબલોની ચર્ચા કરો.



13.1 પ્રસ્તાવના

13.2 અર્થ અને વ્યાખ્યા

13.3 સામાજિક જવાબદારીનું મહત્ત્વ

13.4 ધંધાકીય નીતિશાસ્ત્રનો ખ્યાલ

◆ સ્વાધ્યાય

13.1 પ્રસ્તાવના

અર્થતંત્રમાં કાર્યરત તમામ ધંધાકીય એકમોએ પોતાની ધંધાકીય પ્રવૃત્તિ અને નાણાં કમાવાની પ્રવૃત્તિ એવી રીતે કરવી જોઈએ કે જેથી તે સમાજની ઈચ્છાઓ પરિપૂર્ણ કરી શકે કારણકે તે પોતે સમાજનું એક અભિન્ન અંગ છે. દરેક વ્યક્તિ જે સમાજમાં રહે છે તેની સમાજ પ્રત્યેની અમુક જવાબદારીઓ હોય છે. વ્યક્તિ એ પોતાના સામાજિક કાળ દરમ્યાન સમાજના મૂલ્યો અને વર્તણૂકનું આદર સન્માન કરવું જોઈએ. દરેક સમાજ દ્વારા ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્રને પોતાની ઔદ્યોગિક અને વ્યાપારિક પ્રવૃત્તિની દ્વારા નફો કમાવાની પરવાનગી આપવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયા દરમ્યાન ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્ર માટે સમાજને બિન ઉપયોગી એવા કાર્યો ન કરવાની મૌલિક જવાબદારી રહે છે દા.ત., ભેળસેળ યુક્ત અને ખરાબ ગુણવત્તાવાળી વસ્તુઓનું ઉત્પાદન, છેતરામણી જાહેરાતો, કરચોરી, પર્યાવરણ અને કર્મચારીઓનું શોષણ જેવી અનિચ્છનીય પ્રવૃત્તિઓ ન કરવી જોઈએ. આનાથી વિરુદ્ધ શુદ્ધ અને સારી ગુણવત્તાવાળી વસ્તુઓ અને સેવાઓ, સ્વસ્થ કાર્ય સ્થળ ની રચના, પ્રદૂષણ મુક્ત માલસામાનનો વપરાશ તેમજ પ્રદૂષણ ઘટાડનાર ઉપકરણોનો ઉપયોગ કરવો જેવા કાર્યો કરવા જેથી સમાજમાં સંસ્થાનું માનસન્માન અને પ્રતિષ્ઠા તેમજ લાંબાગાળે નફામાં વધારો થાય.

13.2 અર્થ અને વ્યાખ્યા

ધંધા અને વ્યવસાયની સામાજિક જવાબદારી એટલેકે કે એવા નિર્ણયો અને ક્રિયાઓ કરો કે જે સમાજના ઉદ્દેશ્યોની દ્રષ્ટિએ ઈચ્છનીય અને આપણા સમાજના મૂલ્યો સાથે સંલગ્ન હોય. ધંધા અને વ્યવસાયની સામાજિક જવાબદારીઓ પ્રત્યેની ધારણા એવી છે કે તે સમાજની આકાંક્ષાઓનું સન્માન કરે છે અને સાથો સાથ આ આકાંક્ષાઓને ધંધાના નફાકારકતા ના ઉદ્દેશ સાથે પુર્ણ કરવા કાર્યરત રહે છે.

સામાન્ય ધારણા એવી છે કે તમામ ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્રો નો ઉદ્દેશ સામાન્ય પ્રજાના હિતના ભોગે ફક્ત માલિકો માટે નફો કમાવાનો છે. આ માન્યતા દર્શાવે છે કે એક જવાબદાર ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્રએ અને એક જવાબદાર સામાજિક વ્યક્તિએ અન્યોના જીવનની ચિંતા સાથે જવાબદારીપૂર્વક વર્તવું જોઈએ.

આ સંદર્ભમાં સામાજિક જવાબદારી એ કાયદાકીય જવાબદારી થી અલગ છે. કાયદાકીય જોગવાઈઓનું પાલન કાયદા દ્વારા કરાવી શકાય પરંતુ સામાજિક જવાબદારીનું પાલન કોઈ કાયદા દ્વારા કરાવી શકાતું નથી. તે એનાથી કઈક વિશેષ છે. સામાજિક જવાબદારી એ વ્યવસ્થાતંત્રની સમાજ પ્રત્યેની જવાબદારી માનવાથી અને તે સ્વીકારી પુર્ણ કરવાના પ્રયત્નથી

બને છે. આમ, આ પ્રકારની જવાબદારી એ ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા લોકોના કલ્યાણ અર્થે સ્વીકારાયેલ સમાજ અને તેના સભ્યો માટેની લોકોના કલ્યાણ અર્થે સ્વૈચ્છિક ફરજ અને જવાબદારી છે.

13.3 સામાજિક જવાબદારીનું મહત્ત્વ

સામાજિક જવાબદારીમાં કયા કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે ? ધંધાકીય તંત્રએ તેના માલિક કે હિસ્સેદારોના લાભાર્થે જ કામ કરવું જોઈએ ? કે પછી તેણે સમાજના બીજા ભાગો જેમકે ગ્રાહકો, કર્મચારીઓ, સરકાર, પુરવઠાકાર જેવા બાહ્ય ભાગીદારો માટે પણ કાર્યરત રહેવું જોઈએ ? આમ આ સામાજિક જવાબદારીનો ખ્યાલ મુખ્યત્વે ધંધાના નીતિશાસ્ત્રનો એક ભાગ છે. જે ધંધાની જવાબદારીના સંદર્ભમાં નૈતિકતાની દ્રષ્ટિએ શું યોગ્ય છે અને શું અયોગ્ય છે તેની સાથે સંકળાયેલા છે. આમ, સામાજિક જવાબદારીમા ધંધા - વ્યાપાર દ્વારા કરવામાં આવતા સ્વૈચ્છિક કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે જેમાં કાર્યો કરવા કે ન કરવાની સ્વતંત્રતા જે તે વ્યવસ્થાતંત્રને આધીન હોય છે. સમાજના અમુક વર્ગોમાં આ કાયમી ચર્ચા રહે છે કે ધંધાકીય તંત્રએ સામાજિક જવાબદારી નિભાવવી કે નહીં ? આ બાબતની ચર્ચા અંગે નીચે મુજબના મહત્ત્વના કારણો આપી શકાય.

સામાજિક જવાબદારીની તરફેણ

1. ધંધાની હયાતી અને વૃદ્ધિનું કારણ
2. પેઢીનું લાંબા ગાળાનું હિત
3. સરકારી નિયંત્રણોના નિવારણ માટે
4. સામાજિક જાળવણી માટે
5. ધંધાના સાધન-સ્રોતોના મહત્તમ વપરાશ
6. ધંધા માટે સારું વાતાવરણ પૂરું પાડવા

સામાજિક જવાબદારીની વિરુદ્ધના કારણો

1. ધંધાનો મૂળ ઉદ્દેશ નફો કમાવાનો છે.
2. વસ્તુ અને સેવાઓ બદલ ગ્રાહકે કિંમતની ચુકવણી કરવી
3. સામાજિક કૌશલ્યની અછત
4. સમાજ અને નેતાઓ ના સહકારની અછત

સામાજિક જવાબદારીની તરફેણ

1. ધંધાની હયાતી અને વૃદ્ધિનું કારણ : સમાજમાં કોઈ પણ ધંધા અને વ્યવસાયની હયાતી ગ્રાહકોની માંગપૂર્તિ માટે હોય છે. જોકે, નફો એ ધંધાનું મૂળ ચાલક બળ છે. તેની પૂર્તિ અને વૃદ્ધિ એ સમાજના ગ્રાહકો અને સંસાધનોને આભારી છે. કોઈ પણ તંત્રની લાંબી જિંદગી તેની સમાજની લાંબાગાળાની કામગીરીને આભારી છે. આમ, દરેક ધંધાકીયતંત્રે લાંબાગાળા સુધી ટકી રહેવા આ જવાબદારીઓનું નિર્વાહન અનિવાર્ય પણે કરવું જરૂરી છે.
2. પેઢીનું લાંબા ગાળાનું હિત : કોઈ પણ ધંધામાં ટકી રહેવા નફો એ તેનું ચાલક બળ બને છે. આ બળ લાંબા સમયસુધી ટકાવી રાખવા અને તેમાં મહત્તમ ઉમેરો કરવા દરેક ધંધાએ 'સમાજની સેવા'નું સૂત્ર સ્વીકારવું જરૂરી છે. જે પેઢીઓ આ સૂત્રનો આત્મસાત કરે છે તે સમાજમાં પોતાની આગવી છાપ ઊભી કરવામાં સફળ થાય છે દા.ત. તાતા સમૂહ, Infosys. જ્યારે પેઢી પોતાના સાધનોનો ઉપયોગ તેના બીજા ભાગીદારો જેમકે, ગ્રાહકો, કર્મચારીઓ, સરકાર, પુરવઠાકાર વગેરેની જરૂરિયાત પૂર્તિ માટે કરે છે ત્યારે તેમના તરફથી ધંધાને પુર્ણ સહકાર પ્રાપ્ત થાય છે જે ધંધાને લાંબા સમય સુધી ટકવામાં મદદ રૂપ બને છે.

3. **સરકારી નિયંત્રણોના નિવારણ માટે :** ધંધાકીય દ્રષ્ટિએ સરકારી નિયંત્રણો અનિચ્છનીય છે. જેથી એવું માનવામાં આવે છે કે જ્યારે સંસ્થા સ્વયં સામાજિક જવાબદારીઓનું નિર્વાહન કરે છે. ત્યારે તે સરકારી નીતિ નિયમોના નિવારણમાં સફળતા મેળવે છે. જે સંસ્થાને લાંબાગાળે લાભકારક હોય છે.
4. **સામાજિક જાળવણી માટે :** સરકાર દરેક પ્રશ્નોનાં નિરાકરણ માટે કાયદા ઘડી શકતી નથી. જેને પરિણામે સમાજના તમામ સ્તરે સમાન લાભ પહોંચી શકતો નથી. સામાજિક જવાબદારીની પુરતીના માધ્યમે સરકાર પોતાની આ ખામી દૂર કરી સમાજમાં એકરૂપતા સ્થાપવાનું પોતાનું લક્ષ્ય હાંસલ કરે છે. જે દરેક દેશને એકરૂપતા બક્ષે છે.
5. **ધંધાના સાધન-સ્રોતોના મહત્તમ વપરાશ :** વ્યાપાર - ધંધા પાસે અવિરત અને કાર્યક્ષમ નાણાકીય અને માનવીય સાધનો છે. જેનો ઉપયોગ જટિલ પ્રશ્નોનાં નિરાકરણ માટે કરવું જરૂરી છે. જેમ કે, વર્ષોના અનુભવી એવા સંચાલકીય પ્રતિભાઓ કે જેમના થકી સમાજના જટિલ પ્રશ્નોનું સુખદ નિરાકરણ શક્ય છે. આવા સંસાધનોનો લાભ સમાજ અને તેના અંગોને ફક્ત સામાજિક જવાબદારીના નિરવહનથીજ શક્ય બને છે.
6. **ધંધા માટે સારું વાતાવરણ પૂરું પાડવા :** જ્યારે કોઈ ધંધાકીયતંત્ર પોતાની સામાજિક જવાબદારીઓ પુર્ણ કરે છે ત્યારે તે પોતાની આસપાસ એક હકારાત્મક વાતાવરણ ઉભુ કરે છે. આ પ્રકારનું વાતાવરણ ધંધાને સમાજના અસંખ્ય એવા વિચિત્ર પ્રશ્નો સામે ટકવા માટે સંસાધનો સાથે સાથે રક્ષણ પણ પૂરું પાડે છે. આ પરિસ્થિતિ ધંધાને લાંબો સમય ટકવામાં મદદરૂપ બને છે.

આમ, ઉપરોક્ત કારણોસર સામાજિક જવાબદારીની પૂર્તિ જે તે ધંધા માટે જરૂરી છે. પરંતુ સાથે સાથે તેની વિરુદ્ધની પણ ટીપ્પણીઓનો અભ્યાસ અનિવાર્ય છે, જે નીચે મુજબ છે.

સામાજિક જવાબદારીની વિરુદ્ધના કારણો :

1. **ધંધાનો મૂળ ઉદ્દેશ નફો કમાવાનો છે :** આ દલીલનો મુખ્ય આધાર ધંધાની હયાતિનો ઉદ્દેશ નફો કમાવાનો છે. જેથી કોઈ પણ પ્રકારની સામાજિક જવાબદારીની વાતો એ તેના મૂળ ઉદ્દેશ થી વિમુખ છે એવું મનાય છે. આમ, ધંધો પોતાની સામાજિક જવાબદારી ત્યારેજ પૂરી કરી શકે જ્યારે તે પુર્ણ ક્ષમતાથી કાર્યરત થઈ કિંમત ઘટાડા દ્વારા સમાજને ઉચ્ચ ગુણવત્તા વાળી વસ્તુઓ કે સેવાઓ પૂરી પડી શકે.
2. **વસ્તુ અને સેવાઓ બદલ ગ્રાહકે કિંમતની ચુકવણી કરવી :** આજના આધુનિક સમયમાં જ્યારે દરેક સમયે નવીનતમ વસ્તુ અને સેવા ઓની માંગ ગ્રાહકો દ્વારા દરેક ક્ષણે કરવામાં આવે છે. ત્યારે આ જરૂરિયાતો પરિપૂર્ણ કરવા ધંધાએ સતત કાર્યરત રહેવું પડે છે. જેને પરિણામે પ્રદૂષણ, અસમાનતા જેવા પ્રશ્નો ઉત્પન્ન થાય છે. આમ, આ પ્રશ્નો એ વસ્તુ અને સેવાઓને બદલે ગ્રાહકે ચૂકવેલી કિંમત છે. જે પોતાની જરૂરિયાત સંતોષવા બદલ ગ્રાહકે ચૂકવવી પડે છે.
3. **સામાજિક કૌશલ્યની અછત :** ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્ર સંચાલકીય કૌશલ્યથી ભરપૂર હોય છે. પરંતુ તેઓ માં એક ઉણપ હોય છે તે છે સામાજિક પ્રશ્નોની અપૂરતી સમજ. આમ, સામાજિક પ્રશ્નોની અપૂરતી જાણકારી, સમજણ અને અનુભવની અછત ને કારણે દર વખતે તેઓ પ્રશ્નોનાં નિરાકરણ માટે સક્ષમ નિવડતા નથી જેને કારણે સંસાધનો નો વ્યય થાય છે. આમ, સામાજિક જવાબદારીની પૂર્તિ એ ખાસ આવડત માંગી લે છે.

4. **સમાજ અને નેતાઓના સહકારની અછત :** સમાજ માં દરેક સ્તરે વિવિધ કામગીરીની વહેંચણી થયેલ છે. જેથી સમાજ ઉપયોગી કાર્યોમાં સમાજના બીજા વર્ગો જેમ કે રાજકીય નેતાઓ અને પક્ષો તરફથી પ્રશ્નોનાં નિરાકરણ માટે ધંધાકીયતંત્રને જરૂરી પ્રમાણમાં સહકાર મળતો નથી. આમ, વેપાર - ધંધા દ્વારા થતાં કાર્યોમાં સહકારની અછતના પરિણામે પ્રશ્નોનાં કાર્યક્ષમ નિરાકરણમાં ખામી સર્જાય છે.

આમ, સામાજિક જવાબદારીઓનું નિર્વાહન કોઈ પણ ધંધાદારી વ્યવસ્થા માટે બે ધારી તલવારનું કામ કરે છે. છતાંય તે જવાબદારીઓ નિર્વાહિત કરવી એ વ્યવસ્થાતંત્રની નીતિની વાત છે.

13.4 ધંધાકીય નીતિશાસ્ત્રનો ખ્યાલ:

નીતિ શબ્દ એ કોઈ પણ વ્યક્તિ કે સંસ્થાના ચરિત્ર સાથે સંકળાયેલો શબ્દ છે જે વ્યક્તિ કે સમાજના નિયમો, સિદ્ધાંતો અને નૈતિકતાનો નિર્દેશ કરે છે. નીતિ એ કોઈ પણ વ્યક્તિના કે મનુષ્યના વર્તનમાં સાચા અને ખોટાપણા સાથે સંકળાયેલ છે. નીતિ એ સમાજ દ્વારા માનવીય કાર્યો સાથે જોડાયેલ મૂલ્યોનો સમૂહ છે. જેના આધારે સમાજના તમામ મનુષ્યોના કાર્યોના સારા- નરસાપણાનું મૂલ્યાંકન થાય છે.

ધંધાકીય નીતિ એ ધંધાના ઉદ્દેશો, કાર્યો અને પદ્ધતિઓનું સમાજના લાભ સાથેનું સંબંધ દર્શાવે છે. જે એવા સિદ્ધાંતો અને નીતિઓ દર્શાવે છે જેના આધારે ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ કરવામાં આવે છે. દા.ત. યોગ્ય કિંમત ની વસૂલાત, કર્મચારીઓ સાથે સદ્ભાવ વર્તન, વાજબી નફાની કમાણી, ગુણવત્તાયુક્ત વસ્તુ કે સેવાની આપ લે વગેરે.

નીતિ આધારીત વ્યવસાયિક પ્રવૃત્તિઓ ધંધાને સમાજમાં ઉચ્ચ છબી આપે છે જેના આધારે ધંધો સફળતાના શિખરો સર કરે છે જેમ કે TATA અને રિલાયંસ સમૂહ.

ધંધાકીય નીતિ નીચે મુજબના અંગોની બનેલ હોય છે.

- **ઉચ્ચ સંચાલકીય મંડળની પ્રતિબદ્ધતા :** નીતિમતા પ્રમાણે કામગીરી અને નીતિમતાના ઉચ્ચ ધોરણો એ સંસ્થાને ઉચ્ચ સંચાલકીય મંડળની દેન છે. પ્રમાણિક અને પ્રતિબદ્ધ સંચાલકીય મંડળ હમેશા દરેક કાર્યોમાં ઉચ્ચ ધોરણો જાળવવાના આગ્રહી હોય છે જે તેમની કાર્યશૈલીનો અભિન્ન ભાગ હોય છે. તેમના નીતિનિયમોનું અનુસરણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક સ્તરે કરવામાં આવે છે. આમ, ઉચ્ચ સંચાલકીય મંડળની નીતિ અને ધોરણો પ્રત્યેની પ્રતિબદ્ધતા ધંધાની દશા અને દિશા નક્કી કરવામાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.
- **દિશા નિર્દેશોની યાદી :** જે વ્યવસ્થાતંત્રો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક નીતિશાસ્ત્ર અનુસરે છે તે તમામ લેખિત દિશા નિર્દેશોની યાદી ઉપયોગ પોતાના કાર્યો દરમ્યાન કરે છે જેથી કરીને નીતિ અને ધોરણો અંગે કોઈ પણ પ્રકારની મૂંઝવણ કે પ્રશ્નો કોઈ પણ સ્તરે ઉપસ્થિત ન થાય. જેમ કે, વસ્તુ કે સેવાની ગુણવત્તા, આરોગ્ય અને સલામતીના દિશાનિર્દેશો, સમસ્યા સમાધાનના દિશાનિર્દેશો વગેરે.
- **પાલન પદ્ધતિ :** લેખિત દિશા નિર્દેશોનું પાલન યોગ્ય રીતે અને પદ્ધતિસર કરવા માટે આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રોમાં એક ખાસ પ્રકારની પાલન પદ્ધતિ હોય છે, જેના આધારે તમામ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓનું આવલોકન, નિરીક્ષણ અને મૂલ્યાંકન સમયાંતર કરવામાં આવે છે. જેમ કે, મૂલ્યોને પ્રાધાન્ય આપવું દા.ત. કિંમત ના ઝગડાની બાબતમાં ગ્રાહકને ફાયદો પહોચાડવો.
- **દરેક સ્તરે કર્મચારીઓનો સમાવેશ :** આ પ્રકારની કામગીરી ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકો દ્વારા તેમની નીચેના દરેક સ્તરના કર્મચારીઓ વગર શક્ય નથી, આથી આ તમામ

પ્રકારના નીતિનિયમો વ્યક્તિગત રૂપે અને સામૂહિક રૂપે તમામ કર્મચારીઓના વર્તનમાં વણાયેલા હોવા અનિવાર્ય છે .

- **મૂલ્યાંકન :** જોકે આ પ્રકારની પ્રવૃત્તિ અને કાર્યોની ધંધા પર અસર અને પેઢીની લોકોમાં છાપની માપણી ચોક્કસ રીતે શક્ય નથી. છતાં પણ સમયાંતરે જુદાજુદા માધ્યમો દ્વારા જેમ કે ગ્રાહક સર્વેક્ષણ, કર્મચારી સર્વેક્ષણ, વાતચીત દરમ્યાન વગેરે રીતે ઉચ્ચ મંડળ દ્વારા મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે જેથી કરીની તેમાં શક્ય એટલા સુધાર કરી એક ઉચ્ચ કક્ષાનું ઉદાહરણ પૂરું પાડી શકાય.

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો :

1. સામાજિક જવાબદારી એટલે
 - (a) સમાજની જવાબદારી
 - (b) સમાજ પ્રત્યેની જવાબદારી
 - (c) ઉપરોક્ત બને
 - (d) ઉપરોક્ત કોઈ નહીં
2. સામાજિક જવાબદારીનું પાલન કાયદાકીય રીતે
 - (a) શક્ય છે
 - (b) શક્ય નથી
 - (c) ઉપરોક્ત બને
 - (d) ઉપરોક્ત કોઈ નહીં
3. સામાજિક જવાબદારીએ
 - (a) સમાજ પ્રત્યેની કાયદાકીય જવાબદારી
 - (b) સમાજ પ્રત્યેની મૌલિક જવાબદારી
 - (c) ઉપરોક્ત બને
 - (d) ઉપરોક્ત કોઈ નહીં
4. નીતિશાસ્ત્ર એ
 - (a) વ્યક્તિના સ્વરૂપ સાથે જોડાયેલ છે
 - (b) વ્યક્તિના વર્તન સાથે જોડાયેલ છે
 - (c) વ્યક્તિની સંપત્તિ સાથે જોડાયેલ છે
 - (d) ઉપરોક્ત કોઈ નહીં

જવાબો :

- (1) - B (2) - B (3) - B (4) - B

⇒ ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. સામાજિક જવાબદારી એટલે શું ?
2. નીતિશાસ્ત્ર એટલે શું ?
3. સામાજિક જવાબદારીની તરફેણ અને વિરુદ્ધના બે મુદ્દા દર્શાવો.

⇒ વર્ણનાત્મક પ્રશ્નો :

1. સામાજિક જવાબદારીની તરફેણની મુદ્દાસર ચર્ચા કરો.
2. સામાજિક જવાબદારીની વિરુદ્ધની મુદ્દાસર ચર્ચા કરો.
3. ધાંધકીય નીતિશાસ્ત્રના અંગોની ચર્ચા કરો.



- 14.1 પ્રસ્તાવના
- 14.2 અર્થ અને વ્યાખ્યા
- 14.3 મહત્વ
- 14.4 વાટાઘાટની પ્રક્રિયા
- 14.5 ઘટકો
- 14.6 વાટાઘાટોને અસરકારક પરિબળો
- 14.7 અસરકારક વાટાઘાટો

◆ સ્વાધ્યાય

14.1 પ્રસ્તાવના

કોઈ પણ સંસ્થાનું વ્યવસ્થાતંત્ર એ જુદા જુદા વિભાગોમાં વર્ગીકૃત, વ્યક્તિગત કર્મચારીઓ અને તેમના સમૂહોનું બનેલું હોય છે. આ વ્યક્તિઓ તેમની રોજીંદી જિંદગીમાં અલગ અલગ સમયે પોતાના કાર્યો અને હિતો માટે સંઘર્ષ નો અનુભવ કરે છે. જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્ર પણ અલગ નથી. વ્યવસ્થાતંત્રના જુદાજુદા સ્તરે (વ્યક્તિગત/સમૂહ/વિભાગીય) થતાં વ્યક્તિગત અને સામૂહિક સંઘર્ષોની અસર જે તે વ્યક્તિ, વ્યક્તિ સમૂહ અને વિભાગોની કાર્યક્ષમતા અને સંસ્થાના ધ્યેય સિદ્ધિની કામગીરીઓને સીધી અસર કરે છે. જેથી સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન એ સંચાલકો માટે સંસ્થાની કાર્યક્ષમતા ટકાવી રાખવા ખુબ જ જરૂરી બને છે.

દરેક સંસ્થાએ પોતાના લક્ષ્યાંકોની સિદ્ધિ માટે અને કાર્યક્ષમતાને ટકાવી રાખવા માટે સતત વિચારાત્મક રીતે માહિતીની આપ-લે કરવી અનિવાર્ય છે. આ પ્રકારની ક્રિયા પ્રક્રિયા દરમિયાન સતત હિતોના ટકરાવ ને કારણે વ્યક્તિઓ અને સમૂહો વચ્ચે સંઘર્ષની પરિસ્થિતિ ઉપસ્થિત થાય છે જે સંસ્થાની કાર્યક્ષમતાને ધીમી કરે છે. આ પરિસ્થિતિ કોઈ પણ સંસ્થા કે વ્યવસ્થાતંત્ર માટે ટાળવી અશક્ય છે. પરંતુ તેનું યોગ્ય નિરાકરણ શક્ય છે.

આ અધ્યાયમાં આ પ્રકારના સંઘર્ષો, તેમનું મહત્વ, તેમને અસરકારતા પરિબળો વગેરેનો અભ્યાસ કરીશું.

14.2 અર્થ અને વ્યાખ્યા

વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યરત કર્મચારીઓ - સહકર્મચારીઓ અને વ્યવસ્થાતંત્રના ધ્યેય જુદા જુદા હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રની અંદર અને બહાર જુદાજુદા સ્તરે - વ્યક્તિઓ વચ્ચે, સંસ્થા અને વ્યક્તિઓ વચ્ચે, સંસ્થા અને સરકાર વચ્ચે ઉદભવતા સંઘર્ષો જુદીજુદી તીવ્રતાવાળા હોય છે. આ તમામ સંઘર્ષોને અલગ અલગ રીતે હલ કરવા પડે છે. આ કારણોસર વાટાઘાટોની જરૂરિયાત ઉપસ્થિત થાય છે.

જુદાજુદા વિચારકો એ વાટાઘાટોનું અર્થઘટન જુદીજુદી રીતે કર્યું છે. જેમકે, Neale and Bazerman, - “A Decision-making process among interdependent parties who do not share identical preference. It is through negotiation that the parties decide what each will give and take in their relationship”.

According to McShane, “Negotiation occurs whenever two or more conflicting parties attempt to resolve their divergent goals by redefining the terms of their interdependence”.

આમ સામાન્ય શબ્દોમાં વાટાઘાટો એટલે બે પક્ષો વચ્ચેની વ્યૂહાત્મક ચર્ચા જે બંને પક્ષોને તેમની વચ્ચેના સંઘર્ષ નિવારણ માટે માન્ય હોય.

વાટાઘાટોના મૂળ લક્ષણો નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય.

1. બે કે તેથી વધુ પક્ષ વચ્ચે સંઘર્ષ (અનુભવાયેલ અથવા તો માની લીધેલ)
2. બંને પક્ષો એકબીજા પર આધારિત હોય છે.
3. બંને પક્ષોની વૃત્તિ તકવાદી. (મહત્તમ લાભ ની અપેક્ષા)
4. બંને પક્ષ વચ્ચે વૈચારિક સમજૂતીની શક્યતા

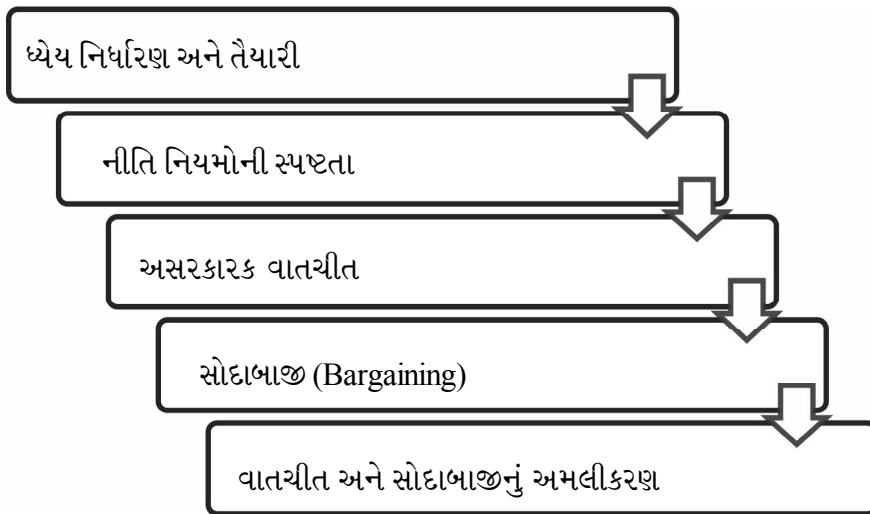
14.3 મહત્ત્વ

વાટાઘાટોનું મહત્ત્વ વ્યવસ્થાતંત્રની દ્રષ્ટિએ વિશેષ છે. આ મહત્ત્વના કારણો નીચે પ્રમાણે નિર્દેશિત કરી શકાય.

1. બે પક્ષો વચ્ચે સંઘર્ષ ટાળવા
2. વ્યવસ્થાતંત્રના પક્ષોની કાર્યક્ષમતા જાળવી રાખવા
3. સહકર્મીઓ વચ્ચે સંબંધ સુધારવા
4. સંસ્થામાં સૌહાર્દપુર્ણ વાતાવરણ બનાવવા તેમજ જાળવી રાખવા.

14.4 વાટાઘાટની પ્રક્રિયા

સંઘર્ષ માટે ની વાટાઘાટો જેટલી ઉપયોગી છે એટલી વાસ્તવિકતામાં સરળ નથી. તેમણે સરળ બનાવવા તે વૈચારિક હોવી ઘટે. વાટાઘાટો ને સરળ અને ઉપયોગી બનાવવા તે એક પ્રક્રિયાના ભાગે અનુસરવી જરૂરી છે. આ પ્રક્રિયાના તમામ પગલાં નીચે મુજબ છે.



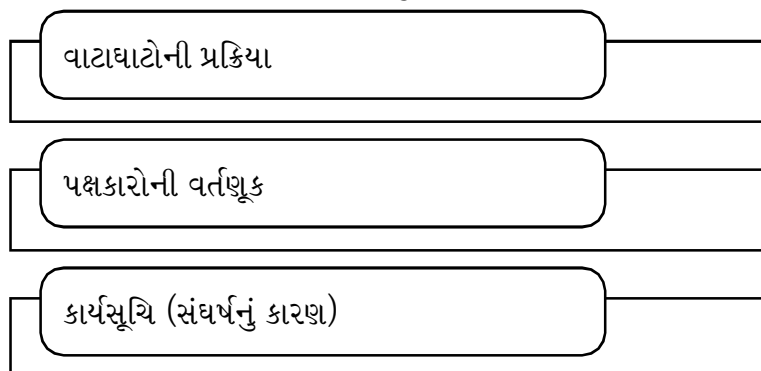
- ધ્યેય નિર્ધારણ અને તૈયારી : યોગ્ય તૈયારીએ કાર્ય પૂર્ણતાની નિશાની છે. જ્યારે સંસ્થા દ્વારા કોઈ ધ્યેયપૂર્તિ માટે અગાઉથી ધ્યેય નિર્ધારણ અને કાર્ય નિર્ધારણ કરવામાં આવે છે ત્યારે સંસ્થા એ કાર્યમાં આવનાર તમામ ભાવિ અવરોધો, તેના નિવારણના ઉપાયો,

નિવારણની પદ્ધતિઓનો શરૂઆતથી અભ્યાસ કરે છે, જેથી કરીને વાટાઘાટો સમયે યોગ્ય તર્કસંગત તારણ પર પહોંચી શકાય. બને પક્ષોએ એક બીજાને ઉપયોગી એવા શ્રેષ્ઠ વિકલ્પો પર ચર્ચા કરવી જરૂરી બને છે, જે ફક્ત યોગ્ય રીતે નક્કી કરેલા ધ્યેય અને લક્ષ્યાંકો દ્વારા જ શક્ય બને છે.

- **નીતિ નિયમોની સ્પષ્ટતા :** પ્રક્રિયાના આ તબક્કામાં કેટલાક નિયમોની સ્પષ્ટતા પ્રાથમિક ધોરણે હોવી જરૂરી છે જેમ કે બને પક્ષે વાટાઘાટકારની સ્પષ્ટતા, વાટાઘાટની જગ્યા, વાટાઘાટની સમય મર્યાદા વાટાઘાટ સમયે અનુસરવાની વિધિઓ વગેરે. આ પ્રકારના નીતિનિયમોથી બને પક્ષકારો એકબીજા પ્રત્યે જવાબદાર રહે છે અને વાટાઘાટો સફળ બનાવી શકાય છે.
- **અસરકારક વાતચીત :** અસરકારક વાતચીતનું સૌથી મોટું તત્વ એ બંને પક્ષકારો વચ્ચેનો સંબંધ છે. અસરકારક વાર્તાકાર પોતાના સંવાદો અને માહિતીઓની આપ લે એવી રીતે કરે છે કે જેથી સામે વાળો પક્ષકાર શાંતિથી અને સરળતાથી વાતો સમજીને સ્વીકારી લે. આમ, અસરકારક વાતચીત એ બંને પક્ષો વચ્ચેની મર્યાદા અને તંગદિલી દૂર કરવા માટે ખુબ જ ઉપયોગી છે.
- **સોદાબાજીમાં સમજૂતી :** અસરકારક વાતચીતના આ દોરમાં થતી સોદાબાજીઓમાં વ્યાજબીપણાની બહુવિધતા સમાવિષ્ટ હોવી અનિવાર્ય છે. જેમ કે, વાતચીતનો દોર જ્યારે સોદાબાજીની સમજૂતી તરફ આગળ વધે છે ત્યારે તે બંને પક્ષોના એકબીજા પ્રત્યેના હેતુઓ અને વિચારો દર્શાવે છે. અંતમાં જ્યારે સમજૂતી આકાર લે છે ત્યારે તે એકબીજા પ્રત્યેની આપવા - લેવાની વૃત્તિ તેમજ બાંધછોડની ક્ષમતા દર્શાવે છે જેની અસર તેમના વર્તમાન સંબંધો અને ભવિષ્યમાં સાથે કામ કરવાની પરિસ્થિતીનું નિર્માણ કરે છે. કોઈ એક પક્ષની બીજાના ભોગે વધુ મેળવવાની ઈચ્છા એ સમજૂતીને ઉલ્ટી દિશામાં વાળી દે છે.
- **વાતચીત અને સોદાબાજીનું અમલીકરણ :** સોદાબાજીની સમજૂતી બાદ આ અંતિમ પગથિયું છે જ્યાં વાતચીત દરમ્યાન થયેલ સોદાબાજી અને સમજૂતીનો અમલ કરીને તેને પૂર્ણ કરવા સુધી અવલોકન કરાય છે. જ્યારે જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે સમયાંતરે અમલની કામગીરીની દેખરેખ કરી તેના પર યોગ્ય નિયંત્રણ રાખી સમજૂતી પુર્ણ કરવા પર ભાર મુકાય છે. આમ, વાટાઘાટોને એક કામગીરીના સ્વરૂપ આપીને સતત અવલોકન અને નિયંત્રણ હેઠળ રખાય છે જેથી થયેલ સોદાબાજીનો મૂળ સ્વરૂપે અમલ શક્ય બની શકે.

14.5 ઘટકો

કોઈ પણ વ્યવસ્થા તંત્રની વાટાઘાટો મુખ્યત્વે ૩ ઘટકોની બનેલી હોય છે.



- **વાટાઘાટની પ્રક્રિયા :** આ ઘટકમાં મુખ્યત્વે સંઘર્ષ નિવારણ માટે અને સમજૂતી સાધવા માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી વાટાઘાટોની ક્રિયા / પ્રક્રિયા, પ્રક્રિયા દરમિયાન ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી વિવિધ પદ્ધતિઓ અને વ્યૂહરચનાઓનો સમાવેશ થાય છે. વાટાઘાટો દરમિયાન ઉપયોગી પદ્ધતિઓ અને પ્રક્રિયાઓની સીધી અસર બંને પક્ષકારોની સમજણ અને દલીલ કરવાની ક્ષમતા પર પડે છે જે સમજૂતી સાધવા માટે અગત્યનું પરિબળ બને છે. જો બે માથી કોઈ પણ પક્ષ આ આ પ્રક્રિયા કે પદ્ધતિ થી માહિતગાર ન હોય અથવા તો સંતુષ્ટ ન હોય તો તે સમજૂતી માટે યોગ્ય ધ્યાન આપશે નહીં અને વાટાઘાટોની પ્રક્રિયામાં બિનજરૂરી સમયનો વ્યય થશે જે વધુ સંઘર્ષ કે ઘર્ષણ ઉત્પન્ન કરે છે. જેથી આ પ્રકારની પરિસ્થિતિના નિવારણ માટે બંને પક્ષોને માન્ય એવી પ્રક્રિયા અને પદ્ધતિનું અનુસરણ જરૂરી છે.
- **વર્તણૂક :** બંને પક્ષકારો દ્વારા વાટાઘાટો માટે સ્વીકૃત એવી પ્રક્રિયા અને પદ્ધતિની સહમતી બાદ તેમની વાટાઘાટોનું આવશ્યક ઘટક તેમની વર્તણૂક છે. વાટાઘાટની પ્રક્રિયા દરમિયાન બંને પક્ષો એકબીજા સાથે કેવો વ્યવહાર કરે છે તેના પર આગળની કાર્યવાહીનો આધાર હોય છે. અંહી તેઓ એકબીજા સાથે કેવીરીતે, કેવા શબ્દોમાં અને કેટલી શાલીનતા અને ચોખવટ પૂર્વક પોતાનો પક્ષ મૂકે છે તે વાટાઘાટોની આગળની દિશા નક્કી કરવામાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. વાટાઘાટો દરમિયાનની વર્તણૂક સકારાત્મક, સર્જનાત્મક અને બંને પક્ષોમાટે પરસ્પર લાભકારક સમજૂતી લાવી નિરાકરણની હોય ત્યારે વાટાઘાટો બંને પક્ષે સ્વીકાર્ય બને છે.
- **કાર્યસૂચિ :** આ ઘટકમાં વાટાઘાટોમાં ક્યા ક્યા મુદ્દાનો સમાવેશ કરાશે અને ક્યા મુદ્દાઓ આ કાર્યસૂચિમાંથી બહાર રાખશે જે ચર્ચા વિચારણામાં શામેલ નહીં હોય તે પૂર્વ આયોજિત અને નિર્ધારિત હોવું ઘટે. અધૂરી કાર્યસૂચિ અથવાતો વાટાઘાટો દરમિયાન પૂર્વ તૈયારી અને બંને પક્ષોની સહમતી વિના શામેલ વિષયો વાટાઘાટોને દિશાહીન કરવાનું કાર્ય કરે છે.

14.6 વાટાઘાટોને અસરકારક પરિબળો

ભૂતકાળના અનુભવો એ દર્શાવે છે કે અસરકારક વાટાઘાટો એ મુખ્યત્વે બે પરિબળો પર આધારિત હોય છે - વાટાઘાટો માટે અગાઉથી કરવામાં આવેલી તૈયારી - સંજોગો કે પરિસ્થિતિ જેના અંતર્ગત વાટાઘાટો થાય છે. ઉપરોક્ત બંને પરિબળો સિવાય ઘણા બધા અગત્યના પરિબળો છે જેમની અસર બંને પક્ષોની વાટાઘાટો ઉપર જોવા મળે છે. આ પરિબળો મુખ્યત્વે નીચે મુજબ છે.

- વાટાઘાટોનું સ્થળ
- ભૌતિક વ્યવસ્થા
- સમય મર્યાદા
- શ્રોતાઓની ખાસયતો

1. **વાટાઘાટોનું સ્થળ :** વાટાઘાટોનું સ્થળ કે જગ્યા એ ખુબ જ અગત્યનું પરિબળ છે. બંને પક્ષકારો પોતાના માટે એવા સ્થળની પસંદગી કરે છે જ્યાં તેઓનું નિયંત્રણ હોય જેથી કરીને તે બીજા પક્ષ પર માનસિક દબાણ રાખી શકે. આ કારણવશ જગ્યાની પસંદગી તટસ્થ હોવી અનિવાર્ય છે. જે બંને પક્ષ માટે જાણીતી હોય અથવા તો બંને માટે અજાણ

હોય જેથી કોઈ એક જ પક્ષને તેનો માનસિક લાભ ના મળે અને વાટાઘાટો નિષ્પક્ષ અને સૌહાર્દપૂર્ણ રહે. આ પ્રકારના વાતાવરણ માં થયેલી વાટાઘાટો દબાણવશ ન હોય અને પક્ષોને માન્ય હોય છે જેથી તેમનો અમલ સરળ બને છે.

2. **ભૌતિક વ્યવસ્થા :** આ ઘટક મુખ્યત્વે બેઠક વ્યવસ્થાનો નિર્દેશ કરે છે. વાટાઘાટો દરમ્યાન જ્યારે બને પક્ષોની બેઠક વ્યવસ્થા અમુક પ્રકારની હોય ત્યારે વાટાઘાટોનું પરિણામ સમજૂતી પર અસર કરે છે. ભૂતકાળના અનુભવો ને આધારે એવું જોવા મળે છે કે વાટાઘાટોની બેઠક વ્યવસ્થામાં બને પક્ષો સામ-સામા ચેહરે બેસે છે ત્યારે સમસ્યાનું સમાધાન જીત-હારના અનુસંધાનમાં મળે છે. પરંતુ આજ બેઠકોની વ્યવસ્થા જ્યારે સમયાંતર કરેલ હોય ત્યારે આરોપબાજી અને આક્ષેપોનું પ્રમાણ ઓછું થઈ જાય છે જે વાટાઘાટોને બે પક્ષે જીત-જીતની પરિસ્થિતિમાં દોરી જાય છે. આમ, ભૌતિક વ્યવસ્થામાં બેઠક વ્યવસ્થા મહત્ત્વનું પરિબળ બને છે.
3. **સમય મર્યાદા :** વાટાઘાટોનો સમય અને તેની મર્યાદા પણ એક અગત્યનું અસરકારક પરિબળ છે જેની અસર વાટાઘાટોની સહમતિ પર જોવા મળે છે. જ્યારે બંને પક્ષો વાટાઘાટો માટે લાંબા સમયની ફાળવણી કરે છે ત્યારે પરિસ્થિતિ વાટાઘાટો પ્રત્યે તેમનું સમર્પણ અને તત્પરતા બતાવે છે. જોકે બીજી બાજુ, વાટાઘાટો દરમ્યાન લાંબી સમય મર્યાદા બિનજરૂરી માંગણીઓ અને બાંધછોડોને આવકારે છે. આમ, વધુ પડતી સમયમર્યાદા વાટાઘાટોને ગેર-માર્ગે દોરે છે. વાટાઘાટોની નિયત સમાયમર્યાદા બંને પક્ષોને વાટાઘાટો નિયત સમયમાં પુર્ણ કરી નિર્ણય પર સહમતિ બનાવવા દબાણ કરે છે. તેથી વિપરીત ઘણી વાર સમય મર્યાદા વાટાઘાટો પર નકારાત્મક અસર કરે છે જેમકે, સમય મર્યાદાને લીધે પક્ષો માહિતીનું યોગ્ય વિશ્લેષણ કરી શકતા નથી જેથી અધૂરી માહિતીને આધારે થયેલી સમજૂતી લાંબાગાળે વધુ નુકસાનકારક સાબિત થાય છે.
4. **શ્રોતાઓની ખાસયતો :** અભ્યાસ આધારે એ સમજાય છે કે, વાટાઘાટકારોનું વર્તન અને વ્યવહાર તેમના શ્રોતાઓની લાક્ષણિકતા આધારિત હોય છે. સામાન્ય રીતે દરેક વાટાઘાટકારોને શ્રોતા હોય છે. દા.ત. જેમનો વાટાઘાટ અને તેની સમજૂતીમાં ભાગ હોય તેવા તમામ પક્ષકારો. જ્યારે જ્યારે શ્રોતાઓ વાટાઘાટોમાં તેમના હિતને લીધે રસ લે છે અથવા તો તેઓ વાટાઘાટોની પ્રક્રિયાથી પૂર્ણ માહિતગાર હોય અથવા તો તેઓ વાટાઘાટોને અંતે થયેલ સમજૂતીનું વિશ્લેષણ કરવાને સક્ષમ હોય ત્યારે ત્યારે વાટાઘાટકારોનું વર્તન અને વ્યવહાર બદલાય છે. વધુમાં જ્યારે શ્રોતાઓ વાટાઘાટોની પ્રક્રિયા સાથે સીધી રીતે જોડાયેલા હોય ત્યારે વાટાઘાટકારો વધુ કાર્યક્ષમ, આક્રમક અને સ્પર્ધાત્મક વલણ દર્શાવે છે. તેઓ આવી પરિસ્થિતિમાં બાંધછોડનું વલણ ઓછું અને સર્જનાત્મક વાતચીત દ્વારા વધુમાં વધુ લાભની અપેક્ષા રાખે છે. જેથી કરીને તેઓ પોતાના શ્રોતાઓ સમક્ષ પોતાનું સક્ષમ ચરિત્ર પ્રસ્તુત કરી શકે.

14.7 અસરકારક વાટાઘાટો

અગાઉના વિવિધ મુદ્દાઓમાં આપણે વાટાઘાટોની પ્રક્રિયા અને તેને અસરકરતાં પરિબળોનો અભ્યાસ કર્યો. તે ઉપરાંત વાટાઘાટો પૂર્વેની તૈયારી અને વિવિધ પરિબળોની અસર વાટાઘાટ અને ત્યારબાદની સમજૂતી પર કેવી રીતે થાય છે તેનો ચિતાર મેળવ્યો. તદ્દુપરાંત એ બાબતની સમજણ કેળવી કે વાટાઘાટો કોઈપણ સમસ્યાના સમાધાન માટે કેટલું ઉપયોગી સાધન બને છે. પરંતુ આ વાટાઘાટોને અસરકારક બનાવવા અને અસરકારકતા વધારવા

વાટાઘાટકારે કેટલીક બાબતોનું ધ્યાન રાખવાનું હોય છે. નીચે જણાવેલા કેટલાક ઉપાયો અસરકારક વાટાઘાટોના દિશાનિર્દેશો છે જેના પાલનથી વાટાઘાટકાર અસરકારક પરિણામ મેળવી શકે છે.

- વાટાઘાટો પૂર્વે તૈયારીની અનિવાર્યતા
- હકારાત્મક વાતચીત થી વાટાઘાટોની શરૂઆત
- હકારાત્મક અભિગમ સાથે વાટાઘાટોમાં ભાગીદારી
- બંને પક્ષની જીતનો અભિગમ (Win-Win Approach)
- સામા પક્ષે સહાનુભૂતિનો અભિગમ
- પ્રશ્નોની ચર્ચા, નહીં કે વ્યક્તિઓની.
- મુક્ત વાતચીત અને ચર્ચા
- સૌહાર્દ પૂર્ણ અને પારસ્પરિક વિશ્વાસનું વાતાવરણ
- વાટાઘાટો દરમિયાન એક બીજાની સંસ્કૃતિ પ્રત્યે માન-સન્માનની ભાવના

◆ સ્વાધ્યાય

⇒ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો :

1. વ્યવસ્થાતંત્ર માં સમાવિષ્ટ વ્યક્તિ અને સંસ્થાના ધ્યેય

(a) સમાન હોવા જોઈએ	(b) જુદા જુદા હોવા જોઈએ
(c) ઉપરોક્ત બંને	(d) અ અને બ માંથી કોઈ નહીં.
2. સંસ્થામાં સમાવિષ્ટ વ્યક્તિઓ અને સમૂહો વચ્ચે સંઘર્ષનું મુખ્ય કારણ

(a) હિતોની અસમાનતા	(b) હિતોની સમાનતા
(c) ઉપરોક્ત બંને	(d) અ અને બ માંથી કોઈ નહીં
3. અસરકારક વાટાઘાટોની માટેની અનિવાર્ય શરત

(a) હિતોની સમાનતા	(b) સંઘર્ષના મુદ્દાની પૂર્વ તૈયારી
(c) ઉપરોક્ત બંને	(d) અ અને બ માંથી કોઈ નહીં
4. વાટાઘાટોની સફળતા માટે કયો અભિગમ ઉપયોગી છે ?

(a) હાર - હાર નો અભિગમ	(b) હાર - જીતનો અભિગમ
(c) જીત - હારનો અભિગમ	(d) જીત - જીત નો અભિગમ
5. વાટાઘાટોના ઘટકમાં કયા તત્વનો સમાવેશ નથી ?

(a) વાટાઘાટોની પ્રક્રિયા	(b) પક્ષકારોની વર્તણૂક
(c) સમય મર્યાદા	(d) કાર્યસૂચિ

જવાબ :

- (1) - A (2) - A (3) - B (4) - D (5) - C

⇒ ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. વાટાઘાટની વ્યાખ્યા આપી અર્થ સમજાવો.
2. વ્યવસ્થા તંત્રમાં વાટાઘાટોના મહત્વ અંગેના મુદ્દા દર્શાવો.
3. વાટાઘાટની પ્રક્રિયાના મહત્વના પગલાંઓ દર્શાવો.

⇒ વર્ણનાત્મક પ્રશ્નો :

1. વાટાઘાટની પ્રક્રિયાના તબક્કાની વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.
2. વાટાઘાટોને અસરકારક પરિબળો વિષે વિસ્તૃત નોંધ આપો.
3. વાટાઘાટની વ્યાખ્યા આપી, વ્યવસ્થાતંત્ર માટે તેના મહત્વને સમજાવો.



युनिवर्सिटी गीत

स्वाध्यायः परमं तपः

स्वाध्यायः परमं तपः

स्वाध्यायः परमं तपः

शिक्षण, संस्कृति, सद्भाव, दिव्यबोधनुं धाम
डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर ओपन युनिवर्सिटी नाम;
सौने सौनी पांण मणे, ने सौने सौनुं आत्म,
दशे दिशामां स्मित वहे छो दशे दिशे शुभ-लाभ.

अत्मण रही अज्ञानना शाने, अंधकारने पीवो ?
कहे बुद्ध आंबेडकर कहे, तुं था तारो दीवो;
शारदीय अजवाणा पछोंच्यां गुर्जर गामे गाम
ध्रुव तारकनी जेम जणहणे अकलव्यनी शान.

सरस्वतीना मयूर तमारे इणिये आवी गहेके
अंधकारने हउसेलीने उजसना झूल महेके;
बंधन नही को स्थान समयना जवुं न घरथी दूर
घर आवी मा हरे शारदा दैन्य तिमिरना पूर.

संस्कारोनी सुगंध महेके, मन मंदिरने धामे
सुषुप्ती टपाल पछोंचे सौने पोताने सरनामे;
समाज केरे दरिये लांकी शिक्षण केरुं वडाण,
आवो करीये आपण सौ
भव्य राष्ट्र निर्माण...
दिव्य राष्ट्र निर्माण...
भव्य राष्ट्र निर्माण

DR. BABASAHEB AMBEDKAR OPEN UNIVERSITY

(Established by Government of Gujarat)

'Jyotirmay' Parisar,

Sarkhej-Gandhinagar Highway, Chharodi, Ahmedabad-382 481

Website : www.baou.edu.in