

## સ્વાધ્યાયનું અજવાળું

ભારતના સંવિધાનના સર્જક ભારતરત્ન ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની પાવન સ્મૃતિમાં ગરવી ગુજરાતમાં ગુજરાત સરકારશ્રીએ ઇ.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 ઉજ્જવળ ભવિષ્ય માટે ખૂબ સહયોગ આપ્યો 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 ચારિત્ર્યઘડતર થાય, 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 બેઠા મળી રહે એવા પ્રયત્નો મક્કમતા પૂર્વક કરે છે. સમાજના વિશાળ વર્ગને 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 પ્રદાન આપે એ માટે પ્રયાસરત છે.

‘સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:’ સૂત્રને ઓપન યુનિવર્સિટીએ કેન્દ્રમાં રાખીને અહીં પ્રવેશ મેળવતાં 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 માળખૂ 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 અભ્યાસક્રમોનું 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 ઘર સુધી શિક્ષણ પહોંચાડવાનો પુરુષાર્થ થઈ રહ્યો છે. ઉમદા હેતુ, શ્રેષ્ઠ ધ્યેયને આંબવા પરિશ્રમરત યુનિવર્સિટીના જ્ઞાનની પરબમાં અધ્યાપકો તેમજ કર્મઠ કર્મચારીગણને અભિનંદન આપવા સાથે અમારી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સફળ થવા ખૂબ મહેનત કરી, જીવન સફળ કરવાની સાથે જીવન સાર્થક કરે એવી પરમેશ્વરને પ્રાર્થના કરું છું.  
અસ્તુ!

પ્રો. (ડૉ.) અમી ઉપાધ્યાય  
કુલપતિ

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, જ્યોતિર્મય પરિસર, સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, છારોડી, અમદાવાદ

---

**લેખન**

---

ડૉ. મનીષ ચુડાસમા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રી એમ.પી.એન્ડ બી.એ.પટેલ ઉમિયા આર્ટસ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
ડૉ. મુકેશ બાવળિયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, ગર્વમેન્ટ આર્ટસ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
ડૉ. પાર્થભટ્ટ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, આર.સી.કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
ડૉ. ઉર્વી અમીન	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, NICM, ગાંધીનગર.

---

**પરામર્શક(વિષય)**

---

પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, એમ.સી.શાહ કોમર્સ કોલેજ અમદાવાદ.
ડૉ. અભીજીતસિંહ વાલા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, કાર્ઈસ્ટ કોલેજ, રાજકોટ.

---

**પરામર્શક(ભાષા)**

---

ઘનશ્યામ કે ગઢવી	નિવૃત્ત આચાર્ય, સાર્વજનિક કોલેજ, મહેસાણા.
શ્રી ધ્વનિલ પારેખ	સહ પ્રાધ્યાપક, મહાદેવ દેસાઈ ગ્રામસેવા સંકુલ, ગુજરાત વિદ્યાપીઠ, સાદરા.

---

**સંપાદન**

---

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

---

**પ્રકાશક**

---

કુલસચિવ,  
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

---

**આવૃત્તિ**

---

પુનઃ મુદ્રણ - 2025

**ISBN**

978-93-5598-825-8

**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 કોઈપણ સ્વરૂપમાં ધંધાધારી 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)

દ્વિતીય વર્ષ બી.કોમ.  
BCPDA210  
પર્સનાલિટી ડેવેલપમેન્ટ  
PD-SEC-306-II

એકમ : 9	1-10
SWOT વિશ્લેષણ અને ધ્યેય નિર્ધારણ	
એકમ : 10	11-25
અસરકારક સંચાર	
એકમ : 11	26-39
નેતૃત્વ	
એકમ : 12	40-49
કુશળતા	
એકમ : 13	50-59
સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)	
એકમ : 14	60-79
સમય વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)	



:- રૂપરેખા :-

- 9.1 પ્રસ્તાવના
- 9.2 અર્થ
- 9.3 SWOT વિશ્લેષણનો ટૂંકમાં પરિચય
  - 9.3.1 SWOT વિશ્લેષણનાં તત્ત્વો
  - 9.3.2 SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા વ્યક્તિગત વિકાસમાં થતાં ફાયદાઓ
- 9.4 ધ્યેય નિર્ધારણ
- 9.5 વ્યૂહાત્મક લક્ષણો
- 9.6 ઉદાહરણો
- 9.7 સ્વાધ્યાય

## 9.1 પ્રસ્તાવના :

દરેક વ્યક્તિને ઈચ્છા હોય છે કે પોતાનું વ્યક્તિત્વ આકર્ષક બને. આકર્ષક વ્યક્તિત્વ માટે બાહ્ય દેખાવ પણ એક મહત્વનું ઘટક બની રહે છે, પરંતુ ફક્ત બાહ્ય દેખાવને જ ઉમદા વ્યક્તિત્વ ગણી ના શકાય. ઈતિહાસ તરફ દૃષ્ટિ રાખીએ તો ગાંધીજી, અબ્રાહમ લિંકન, લાલબહાદુર શાસ્ત્રી, આઈન્સ્ટાઈન વગેરે મહાનુભાવો ખૂબ જ સામાન્ય દેખાવ ધરાવતા હતા. સારી વ્યક્તિના ઉમદા ગુણ PERSON શબ્દમાં જ છૂપાયેલાં છે.

P	Polite	વિનમ્ર
E	Efficient	કાર્યદક્ષ
R	Racy	ઉત્સાહી
S	Smart look	આકર્ષક દેખાવ
O	Orator	સારો વક્તા
N	Noble	ખાનદાન

“મન હોય તો માળવે જવાય.” વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે આ કહેવત સોનેરી ગણી શકાય. વ્યક્તિની ઈચ્છા શક્તિ પ્રબળ હોય તો તે જીવનમાં ઘણું પામી શકે છે. પ્રબળ ઈચ્છા શક્તિએ ઘણા વૈજ્ઞાનિકોને વર્ષો સુધી કાર્યવંત રાખ્યા છે. બીજા વિશ્વયુદ્ધ સમયે જાપાન ભારતથી ઘણું પાછળ પડી ગયું. પરંતુ ત્યાંના લોકોની પ્રબળ ઈચ્છા શક્તિ અને કામ કરવાની ધગશને કારણે આજે જાપાન આર્થિક ક્ષેત્રે બીજા દેશો ઉપર રાજ કરે છે એમ કહી શકાય.

આત્મવિશ્વાસનો અભાવ અને આળસ વ્યક્તિને પારકી આશા રાખવા પ્રેરે છે. વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે જરૂરી છે કે કાર્ય તમારે જ કરવાનું હોય, તમારા માટે જ હોય અને તેના માટે સમય પણ હોય તો તે કાર્ય જાતે જ કરો અને આળસમાંથી મુક્ત થાય. વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે TALK (વાતચીત) ખૂબ જ મહત્વનું પાસું છે.

## SWOT વિશ્લેષણ અને ધ્યેય નિર્ધારણ

T	Time	સમય
A	Approach	વલણ
L	Likeable	ગમવા જેવું
K	Knack	કૌશલ્ય / કુનેહ

### 9.2 અર્થ

વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે યાદશક્તિ, ધ્યેય અને જ્ઞાનનો ત્રિવેણી સંગમ જીવન સફળતાપૂર્વક પાર પાડવા માટે સક્ષમ છે. જ્ઞાન - માહિતી એ માનવીનો અમૂલ્ય ખજાનો છે. તે ખર્ચવા છતાં આપણી પાસે જ રહે છે. ધ્યેય + જ્ઞાન + યાદશક્તિ દ્વારા વ્યક્તિને ખૂબ જ ફાયદા થાય છે.

- તમે કોઈને મદદરૂપ બની શકો છો.
- કંટાળાથી મુક્ત બની શકો છો.
- કોઈનું જીવન બચાવી શકો છો. (દા.ત. પ્રાથમિક ઉપચારનું જ્ઞાન)
- ચર્ચામાં ભાગ લઈ શકો છો.
- લઘુતાગ્રંથિથી મુક્ત થઈ શકો છો.
- તમારા વ્યક્તિત્વને વિકસાવી શકો છો.
- સમયને યોગ્ય રીતે પસાર કરી શકો છો.
- વ્યવસાયમાં, અભ્યાસમાં નિપુણતા મેળવી શકો છો.

સાચા અર્થમાં વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે INFORMATION (જ્ઞાન - માહિતી) શબ્દમાં જ સંપૂર્ણ વિકાસના લક્ષણો સમાવિષ્ટ છે.

I	Interest	રસ રાખો.
N	Negotiation	ચર્ચા કરો.
F	Fact finding	હકીકત શોધો.
O	Observation	અવલોકન કરો.
R	Reading	વાંચન કરો.
M	Modern	આધુનિક બનો.
A	Analysis	પૃથ્થકરણ કરો.
T	Timely	સમયસર રહો.
I	Inquisitiveness	જિજ્ઞાસા રાખો.
O	Open minded	પૂર્વગ્રહ રહિત બનો.
N	Noting	નોંધ કરો.

### 9.3 SWOT વિશ્લેષણનો ટૂંકમાં પરિચય

વ્યક્તિત્વ વિકાસ એ જીવનનો એક મહત્વપૂર્ણ ભાગ છે. વિશાળ સમુદાયમાં એક

અલગ ઓળખ ઉપસાવી શકાય તેવા ગુણોનો વિકાસ કરવા માટે વ્યક્તિત્વ વિકાસ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. વ્યક્તિત્વ વિકાસનો વિષય જેટલો સરળ લાગે છે તેટલો વાસ્તવમાં નથી. વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે SWOT વિશ્લેષણ એ એક માત્ર હથિયાર છે.

S	Strengths	શક્તિઓ
W	Weaknesses	નબળાઈઓ
O	Opportunities	તકો
T	Threats	ભય

દરેક વ્યક્તિએ પોતાના વ્યક્તિગત વિકાસ માટે આ ચાર મુદ્દાઓનો અભ્યાસ કરવો જરૂરી છે. પોતાનામાં રહેલી શક્તિઓ, નબળાઈઓ, પોતાને મળતી તકો અને પોતાનામાં છૂપાયેલો ભય અથવા ડર. આ દરેક સ્તંભનો અભ્યાસ કરીને વ્યક્તિ આગળ વધી શકે છે. SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા વ્યક્તિ જીવનનો તેમજ કારકિર્દી વિશે સાચી દિશા મેળવી શકે છે. સતત અભ્યાસ દ્વારા વ્યક્તિને પોતાના યોગદાન વિશેની સાચી સમજણ પ્રાપ્ત થાય છે. SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા વ્યક્તિમાં રહેલી શક્તિઓ અને નબળાઈઓ બહાર આવે છે, પરિણામે વ્યક્તિ તકો મેળવવાનો પ્રયાસ શરૂ કરે છે. It is always Wise to Think Positively. (સકારાત્મક રીતે વિચારવું હંમેશા બુદ્ધિભર્યું છે.) વ્યક્તિએ નબળાઈઓને દૂર કરી શક્તિઓને વધારવાનો પ્રયત્ન કરવો જોઈએ. શક્તિઓને મહત્વ આપવું જોઈએ અને મળતી તમામ તકોનો ભરપૂર ઉપયોગ કરી જીવનમાં આગળ વધવું જોઈએ. SWOT વિશ્લેષણનો પરિચય ઈ.સ. 1960માં એડમન્ડ પી. લર્ન્ડ (Edmund P. Learned), કેનેથ એન્ડ્રુસ (Kenneth Andrews), સી. રોલેન્ડ ક્રિશ્ચેન્સ (C. Roland Christensen) અને વિલિયમ ડી. (William D.) દ્વારા આપવામાં આવ્યો હતો.

### 9.3.1 SWOT વિશ્લેષણનાં તત્ત્વો : (The Elements of a Personal SWOT Analysis)

SWOT વિશ્લેષણના ચાર તત્ત્વો છે.

S - Strengths, W - Weaknesses,

O - Opportunities, T - Threats

ઉપર્યુક્ત તમામ તત્ત્વોને સમજવા માટે દરેક વ્યક્તિએ સ્વયંને સમજવું જરૂરી છે.

#### (1) S - Strengths - શક્તિઓ :

- ☞ વ્યક્તિમાં રહેલી કાર્યદક્ષતા, શિક્ષણ તેમજ જરૂરી જોડાણો.
- ☞ જીવનની હરિફાઈમાં બીજી વ્યક્તિઓ કરતાં વધારાના કાર્ય કરવાની ક્ષમતા.
- ☞ પોતાનામાં રહેલા વ્યક્તિગત સ્ત્રોત (Personal Resources)
- ☞ બીજી વ્યક્તિઓ કરતાં તમારામાં રહેલી આંતરિક શક્તિ.
- ☞ તમારામાં રહેલી આંતરિક શક્તિ તેમજ સિદ્ધિઓ (Achievements)
- ☞ તમારી જીવનશૈલી જે બીજી વ્યક્તિ કરતાં જુદી પડતી હોય.
- ☞ સત્તાધીન વ્યક્તિઓ (Powerful People) સાથેના સારા સંબંધો

## SWOT વિશ્લેષણ અને ધ્યેય નિર્ધારણ

### (2) W - Weaknesses - નબળાઈઓ :

- ☞ આત્મવિશ્વાસની ઉણપ.
- ☞ બીજી વ્યક્તિઓને આપણામાં રહેલી નબળાઈઓની જાણ.
- ☞ શિક્ષણ અને તાલીમથી અસંતુષ્ટિ.
- ☞ ખરાબ આદત (Negative work habits)
- ☞ અવગુણ.

### (3) O - Opportunities - તકો :

- ☞ ટેકનોલોજી (તકનીકી)નો સહારો.
- ☞ ઉદ્ભવતી તકોને અવસરમાં બદલવી.
- ☞ સારી વ્યક્તિઓના સંપર્કમાં રહી વિશેષ સલાહનો મળતો લાભ.
- ☞ હરિફ વ્યક્તિની નિષ્ફળતાનો આધાર લઈ જીવનમાં સફળતા તરફ લક્ષ્ય.
- ☞ પ્રશ્નોના સમાધાન.

### (4) T - Threats - ભય :

- ☞ કામ કરવાના સ્થળમાં ઉદ્ભવતા અવરોધ.
- ☞ સાથી કામદાર સાથે કોઈપણ પ્રોજેક્ટ કે ભૂમિકામાં ઉદ્ભવતા અવરોધ.
- ☞ ટેકનોલોજીમાં ફેરફારને કારણે ઉદ્ભવતાં પરિણામોની અસર.
- ☞ નબળાઈઓનું ભયમાં રૂપાંતરણ.

### 9.3.2 SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા વ્યક્તિગત વિકાસમાં થતાં ફાયદા :

SWOT વિશ્લેષણનું મહત્વ, વ્યક્તિમાં રહેલી શક્તિઓને ઓળખવી, નબળાઈઓને મહદઅંશે ઘટાડો કરવો, તકો અને અવસરોનો બહોળો ઉપયોગ કરવો, ભય / ડર / જોખમ સ્થાનોને ઓળખી, શક્ય હોય તેટલો ઘટાડો કરવો.

SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા થતાં ફાયદાઓ નીચે મુજબ છે.

- ☒ વ્યક્તિના લક્ષ્યાંકને સિદ્ધ કરવા માટે.
- ☒ મિત્ર અને સાથીદાર કરતાં વધારે સફળતા મેળવવા માટે.
- ☒ જીવન સંસારમાં આગળ વધવાની સીડી (ચઢાણ) માટે.
- ☒ નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકને માપવાનું કાર્યક્ષેત્ર.
- ☒ કારકિર્દી, જીવન અને વ્યક્તિગત વિકાસ માટે.
- ☒ શક્તિઓમાં વધારો અને નબળાઈઓમાં ઘટાડો.
- ☒ આંતરિક શક્તિ અને બાહ્ય શક્તિનો વિકાસ. (Soft skills and hard skills)
- ☒ આત્મ - વ્યક્તિત્વ પસંદગી અને ગુણોના પરિચય માટે.
- ☒ વ્યક્તિમાં રહેલી કાર્યદક્ષતા, કાર્યક્ષમતા, કાર્યકુશળ વ્યવહારો વગેરેમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા માટે.

આમ, SWOT વિશ્લેષણના ખૂબ જ ફાયદાઓ છે, જે સમય - સંજોગોનુસાર ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે.

### 9.4 ધ્યેય નિર્ધારણ

વ્યક્તિત્વ વિકાસ જીવનની અંતિમ સીમા નથી. વ્યક્તિત્વ વિકાસ જીવનભરનું કાર્ય છે. જીવનમાં અનેક ધ્યેય હોઈ શકે છે. જીવનને પ્રગતિમય બનાવવા માટે ધ્યેયનો નિર્ણય અને ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે પ્રામાણિકતાપૂર્વકના પ્રયત્નો જરૂરી છે. ધ્યેય અંગત ઉત્કર્ષ માટે હોય છે. જ્યારે અમુક ધ્યેય સમાજ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. ધ્યેય નક્કી કરવું સહેલું હોય છે, પરંતુ ધ્યેયને પ્રાપ્ત કરવાનું કઠિન થઈ શકે છે.

ધ્યેય નિર્ધારણ માટે જરૂરી મુદ્દાઓ નીચે મુજબના છે.

- (1) ધ્યેયની સ્થાપના
- (2) સમયનું આયોજન
- (3) ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે અડચણરૂપ બનતી ખામી અને અવરોધોને દૂર કરવા.
- (4) ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વર્તમાનમાં તકલીફો સહન કરવી અને બલિદાન આપવા.
- (5) ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે જીવનને સમતોલ રાખવું.

⇒ ધ્યેયની સ્થાપના :

ધ્યેય સારું હશે તો જીંદગી સારી જશે. તમે જે ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માંગો છો તેની મૂલવણી કરો. દરેક ધ્યેય માટે વિચારો અને અનુભવી વ્યક્તિ સાથે ચર્ચા કરો.

⇒ સમયનું આયોજન :

લક્ષ્ય નક્કી કર્યા બાદ સમયનું આયોજન ખૂબ જ જરૂરી છે. તમે ધ્યેય કેટલાં સમયમાં પ્રાપ્ત કરવા માંગો છો. તેનું સ્પષ્ટ ચિત્ર તમારી પાસે હોવું જરૂરી છે. ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટેના સમયનું આયોજન તમારી શક્તિઓ, ખામીઓ અને પ્રાપ્ત સાધન-સંપત્તિ ઉપર ઘણો મોટો આધાર રાખે છે. તમારી ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વાસ્તવિકતાના આધારે સમયરેખા નક્કી કરો અને ત્યારબાદ તે સમયપત્રકને વળગી રહેવા પૂરતો પ્રયત્ન કરો.

⇒ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે અડચણરૂપ બનતી ખામી અને અવરોધોને દૂર કરવા :

ખામીઓને સ્વીકારવી દરેક વ્યક્તિ માટે સૌથી અઘરી વાત હોય છે. જ્યારે આપણી ખામીઓથી અજાણ રહેવું અથવા તેને ન સ્વીકારવી ત્યારે ધ્યેય પ્રાપ્તિ થતી નથી. જેમ કારનાં કાબોરિટરમાં આવતાં કચરાનો કણ કિંમતી કારને રસ્તા ઉપર ઊભી રાખી શકે છે તેમ એક નાની ખામી વ્યક્તિની પ્રગતિને રોકી શકે છે. વ્યક્તિની લઘુતાગ્રંથિ અથવા ગુરુતાગ્રંથિ વિકાસ આડે આવી શકે છે.

⇒ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વર્તમાનમાં તકલીફો સહન કરતાં અને બલિદાન આપવા :

ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે ગમતી વસ્તુનો ભોગ આપવો પડે. વ્યાવસાયિક સફળતા માટે આનંદ પ્રમોદનો ભોગ આપવો પડે, ઉચ્ચ ડિગ્રી પ્રાપ્ત કરવા માટે કુટુંબથી પણ દૂર રહેવું પડે. સારા નેતા બનવા વ્યક્તિગત આઝાદી ગુમાવવી પડે. પરંતુ જ્યારે ધ્યેય પ્રાપ્તિનો આનંદ મળે છે, ત્યારે તમને બલિદાનનો અફસોસ થતો નથી.

## SWOT વિશ્લેષણ અને ધ્યેય નિર્ધારણ

⇒ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે જીવનને સમતોલ રાખવું :

ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે જીવનને સમતોલ રાખવું ખૂબ જરૂરી છે. તમારી સફળ વ્યાવસાયિક કારકિર્દીનું ધ્યેય તમારા કુટુંબથી તમને દૂર ના કરે તેનું ધ્યાન રાખો. તમારી ધ્યેય પ્રાપ્તિથી તમારા કુટુંબ અને સમાજને ફાયદો થશે તો તમને વધુ આનંદ આવશે.

ટૂંકમાં, ધ્યેય નિર્ધારિત કર્યા બાદની ચાવી એટલે -

G Go ahead આગળ વધો

O Over all plans સંપૂર્ણ આયોજન

A Action ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે કાર્ય

L Love your work કાર્યમાં રસ દાખવો.

---

### 9.5 વ્યૂહાત્મક લક્ષણો

---

SWOT વિશ્લેષણને આધારિત વ્યૂહાત્મક લક્ષણો નીચે મુજબ છે.

(1) જીવનમાં સ્પષ્ટતા અપનાવવી : (Practice openness)

દરેક વ્યક્તિએ પોતાનો ખ્યાલ દઢપણે રજૂ કરવો જરૂરી છે. વિશ્વાસ અને આત્મવિશ્વાસના પાયા પર જ ભવિષ્ય નિર્માણ પામે છે. વ્યક્તિએ પોતાના નિર્ણયો જાહેર કરવા જરૂરી છે. તેમજ નિર્ણયોની પ્રતિક્રિયાની જાણકારી આપવી જરૂરી છે.

(2) ન્યાયપ્રિય : (Be fair)

વ્યક્તિએ પોતાના નિર્ણયો જાહેર કરતાં પહેલાં વિચારવું જરૂરી છે કે નિર્ણયનો અમલ વાજબી છે કે કેમ? સાચો નિર્ણય લેવામાં મદદરૂપ બધી વ્યક્તિઓનો આભાર માનવો જરૂરી છે.

(3) લાગણીઓને દર્શાવો : (Speak your feelings)

જ્યારે વ્યક્તિ લાગણી દર્શાવે ત્યારે જ સામા પક્ષવાળા તેને સાચા અર્થમાં મનુષ્ય સમજે છે. લાગણીહીન મનુષ્ય બધાથી વિમુખ થઈ જાય છે. લાગણીશીલ મનુષ્ય બધી વ્યક્તિઓમાં પ્રિય બને છે અને સન્માનને પાત્ર બને છે.

(4) સત્ય બોલવું : (Speak / Tell the Truth)

વ્યક્તિએ પ્રામાણિકતા અને સત્યનિષ્ઠાનો સહારો લેવો જરૂરી છે.

(5) વચન પાળવું : (fulfill your promises)

વ્યક્તિ જ્યારે વચન આપે છે ત્યારે માત્ર વચન આપવા પૂરતું જ સીમિત રહેતું નથી, વચન પૂરી રીતે પાળવું ખૂબ જ જરૂરી છે.

(6) સામેવાળા પક્ષને સાંભળવું : (Listen to others)

વ્યક્તિએ દરેક વ્યક્તિને પોતાના અભિપ્રાય અને વિચાર રજૂ કરવાનો મોકો આપવો જરૂરી છે. કોઈપણ એક વિચાર કે એક અભિપ્રાય જીવનશૈલીનું માળખું બદલી શકે છે.

(7) સમજણ શક્તિ ચકાસવી : (Check for understanding)

વ્યક્તિ પોતાનું મંતવ્ય જે અર્થમાં રજૂ કરે છે તે જ અર્થમાં સામેની વ્યક્તિએ સમજવું જરૂરી છે તેથી જ એકસૂત્રતા સાધી શકાય છે.

**(8) વિવિધતાનો સ્વીકાર : (Accept diversity)**

જીવન હંમેશા આપણા મંતવ્ય અનુસાર પસાર થતું નથી, પરિણામે વ્યક્તિએ તેની આસપાસના ફેરફારો અને વૈવિધ્યનો સ્વીકાર કરવો જરૂરી છે.

**(9) વધારાની માહિતી મેળવવી : (Seek Additional Information)**

એક વ્યક્તિએ બીજી વ્યક્તિ પાસેથી વધારાની માહિતી મેળવવાનો પ્રયાસ કરવો જરૂરી છે. દરેક વ્યક્તિમાં અલગ અલગ વિચારશૈલી અને તરકીબો હોય છે. જેનું વિસ્તરણ કરવાથી ધાર્યું પરિણામ મેળવી શકાય છે.

**(10) આત્મવિશ્વાસ દર્શાવવો : (Demonstrate Self-confidence)**

વ્યક્તિએ વ્યવસાયિક અને તકનીકી બન્ને રીતે હોશિયાર રહેવું જરૂરી છે. વ્યક્તિમાં તર્ક-વિતર્ક શક્તિ, સંચાલન શક્તિ, માહિતી-સંચાર શક્તિ હોવી જરૂરી છે. આ પ્રકારની વિવિધ આવડતથી વ્યક્તિનો વિકાસ થાય છે. પરિણામે આત્મવિશ્વાસમાં વધારો થાય છે.

**9.6 ઉદાહરણો**

‘નિષ્ફળતા’ કોઈને ગમતી નથી. પરંતુ નિષ્ફળતાને તમે સફળતાની સીડી બનાવી શકો છો. દરેક નિષ્ફળતા તમને કશુંક નવું શીખવે છે. નવો અનુભવ આપે છે. હિંમત વધારી શકે છે. થોમસ આલ્વા એડિસનને અસંખ્ય નિષ્ફળતા બાદ બલ્બ બનાવવામાં સફળતા મળી હતી. ગાંધીજીએ અંગ્રેજ સરકાર સામેની લડતમાં ઘણી નિષ્ફળતાઓ બાદ સફળતા મેળવી હતી. સફળ વ્યક્તિ બનવા માટે વ્યક્તિએ જીવનમાં ચાર ક્ષેત્રોમાં સફળતા મેળવવી પડતી હોય છે. (1) વ્યવસાયિક સફળતા (2) સામાજિક સફળતા (3) કૌટુંબિક સફળતા (4) વ્યક્તિગત સફળતા.

સફળતા એ એક ઉમદા સફર છે. સફળતા મેળવવા માટે નીચેના ચાર વિચારોથી મુક્ત થવું જરૂરી છે.

- ☞ મારી તબિયત સારી રહેતી નથી.
- ☞ મારો અભ્યાસ પૂરતો નથી.
- ☞ મારી ઉંમર યોગ્ય નથી.
- ☞ “હું બુદ્ધિશાળી નથી.”

તમારું ચરિત્ર સમાજમાં સફળતા અપાવવામાં મોટો ભાગ ભજવે છે.

APPLE કંપનીના સ્થાપક સ્ટીવ જોબ્સે 2005ના સ્ટેનફર્ડ યુનિવર્સિટીના વર્ગને સંબોધિત કરતાં કહ્યું હતું..... ‘Stay Hungry, Stay Foolish..’ (જ્ઞાન માટેની ભૂખને પ્રજ્જવલિત રાખો તથા દુનિયા જેને ગાંડપણ ગણે, તેવું કાંઈક કરતાં ગભરાશો નહીં.)

ઉપર્યુક્ત વિચારોને સાર્થક કરતું ઉદાહરણ એક ઉદ્યોગ સાહસિક એવા શ્રી સંજીવ બિખચંદાનીનું છે.

**(1) સંજીવ બિખચંદાની એટલે શક્તિનો અખૂટ ભંડાર :**

## SWOT વિશ્લેષણ અને ધ્યેય નિર્ધારણ

તે ભારતના સૌથી સફળ ઉદ્યોગપતિ છે. દસ-દસ વર્ષ સુધી સતત નિષ્ફળતાઓ મળવા છતાં તે પોતાના વિચારને વળગી રહ્યા. 2006માં નોકરી.કોમને ભારતના સહુ પ્રથમ ડોટ કોમ આઈ.પી.ઓ. બનવાનું શ્રેય મળ્યું. આજે તો એવી પરિસ્થિતિ છે કે કોઈપણ ભણેલ ભારતીય યુવાન-યુવતી આ વેબસાઈટથી અજાણ હોય તે અશક્ય છે. તેમણે તો માત્ર એક જ સ્વપ્ન જોયું હતું. સાહસિક ઉદ્યોગપતિ બનવાનું, અને તેને માટે સર્વસ્વ ન્યોછાવર કરવું પડે તો કરવાનું ! તેમણે શરૂ કરેલ કંપની ઈન્ફોએજ - (Infoedge) જેને ભારતનો પ્રત્યેક યુવાન “naukri.com” તરીકે ઓળખે છે. તે ભારતીય શેરબજારની લાડકી કંપની છે. 2008માં આ કંપનીનું માર્કેટ કેપિટલાઈઝેશન રૂ. 4,300 કરોડ સુધી પહોંચી શક્યું હતું.

સંજીવ બિખચંદાની એટલે આત્મનિર્ભરતાની ખુમારીનો ભરપૂર આનંદ.... આ જ છે.

### (2) લોઢાને સુવર્ણ સ્વરૂપ આપનાર પારસમણિ સુનિલ હાન્ડા :

IIMના LEM (Leadership and Entrepreneurial Motivation) કોર્સના પાયાની ઈટ સમાન શ્રી સુનિલ હાન્ડાએ આજ પર્યંત અનેક વિદ્યાર્થીઓને ઉદ્યોગનું સાહસ ખેડવાની પ્રેરણા આપી છે. સુનિલ હાન્ડા 1992થી IIMમાં LEM કોર્સ ભણાવે છે.

જીવનના 15 વર્ષ સુનિલે અન્ય બિઝનેસમેનની જેમ જ વીતાવ્યાં. ધંધા સિવાય બીજી કોઈ વાત જ નહીં ! પરંતુ પોતાના સગા ભાઈ સાથેના ઉગ્ર વિખવાદે તેમને વિચારતા કરી મૂક્યા.... કલેશને કારણે ભાઈ-ભાઈ વિખૂટા થયા ત્યારે ફક્ત ધંધા માટે જીવાતા એ જીવન પ્રત્યે તેમને નફરત જાગી. આ વિચારોની ફળશ્રુતિરૂપે ‘એકલવ્ય’ સ્કુલ અસ્તિત્વમાં આવી. ધંધા અને નફા-નુકસાનના આંકડાની માયાજાળથી દૂર પણ એક વિશ્વ છે. જે લોકોના જીવન પર સીધી અસર કરે છે તેવું શિક્ષણક્ષેત્ર. અને હા, શિક્ષણક્ષેત્ર પણ ધંધા જેટલો જ મોટો પડકાર છે.... કદાચ એથી ય વિશેષ.

જીવનમાં પ્રગતિના રસ્તે ક્યારેક થોભીને પાછળ નજર નાંખવાનો પ્રયત્ન કરવા જેવો છે.

ટૂંકમાં સફળતા (SUCCESS) એટલે

- |   |                   |                         |
|---|-------------------|-------------------------|
| S | Set goals         | ધ્યેય સ્થાપો.           |
| U | Utilizetime       | સમયનો ઉપયોગ કરો.        |
| C | Creativity        | સર્જનાત્મક બનો.         |
| C | Courage           | હિંમત રાખો.             |
| E | Effort            | પ્રયત્ન કરો.            |
| S | Sensible planning | સૂઝપૂર્વકનું આયોજન કરો. |
| S | Start working     | કાર્યની શરૂઆત કરો.      |

### 9.7 સ્વાધ્યાય

નીચેના પ્રશ્નોના જવાબ આપો.

1. SWOT વિશ્લેષણ સમજાવો.
2. SWOT વિશ્લેષણમાં રહેલા તત્ત્વો જણાવો.
3. SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા વ્યક્તિગત વિકાસમાં થતાં ફાયદાઓ સમજાવો.

4. જીવનમાં અપનાવી શકાય તેવા વ્યૂહાત્મક લક્ષણો સમજાવો.
5. સંજીવ બિખચંદાનીનું ઉમદા વ્યક્તિત્વ સ્પષ્ટ કરો.
6. લોઢાને સુવર્ણ સ્વરૂપ આપનાર પારસમણિ સુનીલ હાન્ડાનું વ્યક્તિત્વ સ્પષ્ટ કરો.
7. સફળતાની ચાવી સમજાવો.
8. SWOT વિશ્લેષણનો અર્થ સમજાવો.
9. SWOT વિશ્લેષણનું મહત્વ સમજાવો.
10. 'નિષ્ફળતા કોઈને ગમતી નથી.' - વિધાન સમજાવો.

**ટૂંકનોંધ લખો.**

1. SWOT વિશ્લેષણ
2. સફળતાની ચાવી
3. વ્યૂહાત્મક લક્ષણો
4. SWOT વિશ્લેષણનાં તત્ત્વો
5. SWOT વિશ્લેષણનો અર્થ
6. SWOT વિશ્લેષણનું મહત્વ
7. સ્ટીવ જોબ્સના મંતવ્યો
8. સુનીલ હાન્ડાનું વ્યક્તિત્વ
9. સંજીવ બિખચંદાનું વ્યક્તિત્વ
10. ધ્યેય નિર્ધારણ

**નીચે આપેલ પ્રશ્નોના બહુવિકલ્પોમાંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ક્રમ લખો.**

1. PERSON શબ્દમાં જ છૂપાયેલ 'E' ..... દર્શાવે છે.  

(અ) Efficient (કાર્યદક્ષ)	(બ) Eagle (ગરૂડ)
(ક) Except (સિવાય)	(ડ) Extra (વધુ)
2. મનુષ્યની ..... એ ઘણાં વૈજ્ઞાનિકોને વર્ષો સુધી કાર્યવંત રાખ્યા છે.  

(અ) નાણાં શક્તિ	(બ) શારીરિક શક્તિ
(ક) આર્થિક સદ્ધરતા	(ડ) ઈચ્છા શક્તિ
3. બીજા વિશ્વયુદ્ધ દરમિયાન ..... દેશ ઘણો નબળો પડી ગયો હતો.  

(અ) અમેરિકા	(બ) રશિયા
(ક) જાપાન	(ડ) આફ્રિકા
4. ....નો અભાવ અને આળસ વ્યક્તિને પારકી આશા રાખવા પ્રેરે છે.  

(અ) આત્મવિશ્વાસ	(બ) નાણાં
(ક) સમય	(ડ) વાંચન

## SWOT વિશ્લેષણ અને ધ્યેય નિર્ધારણ

5. વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે ....., ..... અને .....નો ત્રિવેણી સંગમ જીવન સફળતાપૂર્વક પાર પાડવા માટે સક્ષમ છે.
- (અ) ધ્યેય, જ્ઞાન અને તંદુરસ્તી  
(બ) જ્ઞાન, તંદુરસ્તી અને ઈચ્છા શક્તિ  
(ક) ધ્યેય, જ્ઞાન અને યાદશક્તિ  
(ડ) જ્ઞાન, ઈચ્છા શક્તિ અને યાદશક્તિ
6. INFORMATION (જ્ઞાન-માહિતી) શબ્દમાં 'O' ..... દર્શાવે છે.
- (અ) અવલોકન કરો. (Observation)  
(બ) પૂર્વગ્રહ રહિત બનો. (Open minded)  
(ક) તક (Opportunity)  
(ડ) સામા પક્ષકાર (Opponent)
7. વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે ..... વિશ્લેષણ એ એકમાત્ર હથિયાર છે.
- (અ) SWOT (બ) TWOT  
(ક) BWOT (ડ) DWOT
8. .... માટે જીવનને સમતોલ કરતાં શીખવું જરૂરી છે.
- (અ) ધ્યેય પ્રાપ્તિ (બ) નાણાં પ્રાપ્તિ  
(ક) સ્ત્રોત પ્રાપ્તિ (ડ) એક પણ નહિ
9. APPLE કંપનીના સ્થાપક સ્ટીવ જોબ્સે આપેલું સૂત્ર ..... છે.
- (અ) Stay Hungry, Stay Foolish  
(બ) Stay Safe, Stay Home  
(ક) Stay Foolish, Stay Angry  
(ડ) Stay Hungry, Stay Angry
10. લોઢાને સુવર્ણ સ્વરૂપ આપનાર પારસમણિ ..... વ્યક્તિએ આપેલ છે.
- (અ) શ્રી સુનિલ હાન્ડા (બ) શ્રી મિલિન હાન્ડા  
(ક) શ્રી વિક્રમ હાન્ડા (ડ) શ્રી મનિષ હાન્ડા

### વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (અ) 2. (ડ) 3. (ક) 4. (અ) 5. (ક) 6. (અ અને બ)  
7. (અ) 8. (અ) 9. (અ) 10. (અ)



-: રૂપરેખા :-

- 10.1 પ્રસ્તાવના
- 10.2 અર્થ
- 10.3 મહત્ત્વ
- 10.4 અસરકારક સંચારને અસર કરતા પરિબળો
- 10.5 પ્રતિસાદ મૌખિક બિનમૌખિક

### 10.1 પ્રસ્તાવના :

વાતચીત માનવ સંસ્કૃતિ જેટલી જૂની છે. માણસ તેના સાથી સાથે, અવાજ, સંકેતો, હાવભાવ દ્વારા વાતચીત કરતો હતો, જ્યારે કોઈ ભાષા વિકસિત ન હતી. ભાષા દ્વારા માણસ પોતાની એક આગવી છાપ ઊભી કરી શકે છે. જો વાતચીત ના હોત તો વિકાસની કઈ રીત હોય તે જવલંત પ્રશ્ન બની જાય. વાતચીત જેણે માનવજાતને સૌથી વિકસિત તર્કસંગત અને રૂપાંતરિત કરી છે. કોઈ પણ વ્યક્તિ માટે પોતાની અભિવ્યક્તિ ભાષા ઊભી કરે છે. આજના સંદર્ભમાં જ્યારે ભારત માં સૌથી વધુ યુવા ધન છે ત્યારે વાતચીત દ્વારા તેનું સંચાર વિચારિક રીતે અસરકારક બને તે ખૂબ જ જરૂરી બની જાય છે.

#### ❖ વાતચીત - કોમ્યુનિકેશન એટલે શું ?

વાતચીત એ માહિતી પહોંચાડવાની આદાન પ્રદાન કરવાની પ્રવૃત્તિ છે. વાતચીત - કોમ્યુનિકેશન શબ્દ મૂળ રીતે લેટિન ભાષા ના શબ્દ “કમ્યુનિસ” પરથી આવ્યો છે, જેનો અર્થ શેર કરવાનો છે. તેમાં મૂળભૂત રીતે એક પ્રેષક સામેલ હોય છે, જેમાં એક સંદેશ તેના પ્રાપ્ત કરનાર સુધી પહોંચાડવાનો હોય છે.

#### ● સંચાર એટલે શું ?

જ્યારે કોઈ પણ ધધાંકીય ક્ષેત્ર કે વ્યવસાયિક જગ્યાએ તમારે તમારો મત રજૂ કરવાનો હોય જેના થકી અગત્યના નિર્ણય લેવાય તો તેને વાતચીત નહિ પણ સંચાર કહેવાય છે જે ખૂબ જ મહત્ત્વનો બની જાય છે.

સંદેશાવ્યવહાર એ વિચારો, ડેટા, માહિતી, સંકેતોની એક બીજાને આપ લે કે વ્યક્ત કરે છે, તેના માટે નક્કી કરેલું માધ્યમ તેની યોગ્યતા વધારે છે. જો યોગ્ય માધ્યમો દ્વારા સંદેશાઓ, વ્યક્તિઓ અથવા જૂથોને સમજાવવા, માહિતી આપવા અથવા લાગણીઓ વ્યક્ત કરવા આવે તો સામે ના પક્ષ ને સમજવા માટે અને તેનો યોગ્ય અમલ કરવાનું શક્ય બની જાય છે જે સંચારને અસરકારક અને સક્ષમ બનાવે છે

“માહિતી, સંદેશાવ્યવહાર એ સામાન્ય રીતે દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા હોય છે.” તેમાં બને પક્ષ ની એક જ સરખી જવાબદારી બની જાય છે. માત્ર માહિતી આપવાનું કે સંકેત આપવાનું તેમાં મહત્ત્વ નથી પરંતુ આપેલી માહિતીની યોગ્ય સમજણ સામે

પક્ષે મળે તેની પણ તેટલી જ જવાબદારી બની જાય છે.

મોટા ભાગે આમ જોડાયેલા બંને પક્ષો જો જવાબદારી પૂર્વક વર્તન કરે તો જ તે અસરકારક બની રહે છે બંને પક્ષો એટલે

1. માહિતી મોકલનાર અને

2. માહિતી લેનાર

જ્યારે માહિતી આપવા અથવા સંદેશ મોકલવાની ક્રિયા પ્રાપ્તકર્તા સુધી પહોંચે છે અને તેની યોગ્ય સમજણ પણ તેટલી જ જરૂરી બની જાય છે. સમજાય ત્યારે જ સંચારનો પ્રાપ્તકર્તા /પ્રેષક દ્વારા ઈચ્છિત પ્રતિસાદ મોકલાય છે. જો આ પ્રક્રિયા માં યોગ્ય પ્રતિસાદ ના મળે તો પ્રક્રિયા પૂર્ણ થતી નથી માટે બંને પક્ષનો યોગ્ય સમાવેશ આ આખી પ્રક્રિયા - સંચારને પૂર્ણ કરતી હોય છે.

### ❖ મૂળભૂત લક્ષણો :

અસરકારક સંચારના વિકાસ માટે નીચેના લક્ષણો હોવા ખૂબ જ જરૂરી બની જાય છે.

- આ પ્રક્રિયામાં ઘણીવાર એક કરતાં વધુ વ્યક્તિ વાતચીતમાં જોડાયેલ હોય છે.
- આ એક સતત અને ગતિશીલ પ્રક્રિયા છે જેમાં એક કરતા વધુ વ્યક્તિઓ સામેલ હોય છે.
- તે એક ચક્રીય પ્રક્રિયા છે જે માહિતીના સતત પ્રવાહને સૂચવે છે.
- તેમાં આવશ્યકપણે પ્રેષકનો સમાવેશ થાય છે, સંદેશ અને પ્રાપ્તકર્તા.
- પ્રેષક વિચારોની કલ્પના કરે છે અને તેમને યોગ્યમાં એન્કોડ કરે છે માધ્યમ (તથ્યો, આંકડા, ચિત્રો), તેમને યોગ્ય ચેનલ દ્વારા મોકલે છે (ઈમેઈલ, ફોન, ભાષણ) પ્રાપ્તકર્તાને.
- પ્રાપ્તકર્તા સંદેશને ડીકોડ કરે છે, તેને સમજે છે અને એન્કોડ કરે છે.
- પોતાની સમાજને આધારે તે પ્રતિસાદ સંચાર મોકલનારને મોકલે છે.
- આમ જ આ પ્રક્રિયા ચાલુ રહે છે.

અસરકારક સંચારની પ્રક્રિયા ને વધુ અસરકારક બનાવ માટે વ્યક્તિએ જાતે જ પ્રયત્ન કરવા પડે. જેમાં મોટો ભાગે જવાબદારી સંદેશ મોકલનારની બની જાય છે. સંચાર કરનાર વ્યક્તિની જવાબદારી છે કે તે સંદેશો અસરકારક બનાવે.

### ❖ અસરકારક સંચારમોકલનારે ધ્યાનમાં રાખવાની બાબત :

- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારની માનસિકતા
- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારની શૈક્ષણિક લાયકાત
- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારની ભાષા સમજ
- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું સમાજ સ્તર
- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું પ્રદાન
- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું ઉપયોગમાં લેવાતું માધ્યમ

- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું તકનીક વિષેનું જ્ઞાન
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું આજુબાજુનું વાતાવરણ
- આ બધા જ મુદ્દા સંચારને અસરકારક બનાવે છે. વાતચીત સંદેશાવ્યવહારના માટે - સંચારના માધ્યમને અને પોતાના વિચાર ને અસરકારક રીતે વ્યક્ત કરવા અનેક તકનીકોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે જેમ કે : બોલવું, લખવું, પ્રિન્ટ અથવા ટેલિકમ્યુનિકેશન મીડિયા દ્વારા, અથવા કોઈ અન્ય માધ્યમનો ઉપયોગ કરવો, માહિતીના પ્રસારણની તકનીકનો ઉપયોગ કરવો. વાતચીતને અસરકારક બનવવા માટે સંદેશાવ્યવહાર ની કેટલીક વ્યાખ્યા નો સંદર્ભ લેવો જરૂરી બની જાય છે. અસરકારક સંચાર અને સંદેશાવ્યવહારની વ્યાખ્યાઓ વાતચીત નીચે મુજબ જુદા જુદા લેખકો દ્વારા વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવી છે.
- ❖ અસરકારક સંદેશાવ્યવહારના સંચાર માટે બે અથવા વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચેના સંદેશાવ્યવહાર તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે જેમાં હેતુ અસરકારક સંદેશાવ્યવહારના સંચારનો છે :
  - યોગ્ય રીતે એન્કોડ કરેલ
  - યોગ્ય ચેનલદ્વારા વિતરિત
  - પ્રાપ્ત
  - પ્રાપ્તકર્તા દ્વારા યોગ્ય રીતે ડી કોડ
  - ❖ બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, અસરકારક સંચાર - સંદેશાવ્યવહાર અસરકારક હોવાનું કહેવામાં આવે છે જ્યારે સંદેશાવ્યવહારમાં તમામ પક્ષો (પ્રેષક અને પ્રાપ્તકર્તા), સંદેશને સમાન અર્થ સોંપે છે અને બધા જે કહેવાયા છે તે ધ્યાનથી સાંભળો અને પ્રેષકને સાંભળ્યું અને સમજાય તેવું અનુભવે છે.
- વ્યવસાયિક સંગઠનમાં, જ્યારે કર્મચારીઓમાં વહેંચાયેલી માહિતી અથવા ડેટા સંસ્થાના વ્યવસાયિક સફળતા તરફ અસરકારક રીતે ફાળો આપે છે ત્યાર વાતચીત અસરકારક સંચાર થયું હોવાનું કહેવાય છે.

## 10.2 અર્થ :

- ❖ આર.ડબ્લ્યુ. ગ્રિફિનના શબ્દોમાં, “અસરકારક સંદેશાવ્યવહાર એ સંદેશ મોકલવાની પ્રક્રિયા છે કે જે સંદેશ પ્રાપ્ત થયો તે સંદેશા જેટલું શક્ય તેટલું નજીક છે.”
- ❖ અમેરિકન મેનેજમેન્ટ એસોસિએશન (એએમએ) એ નીચેના દસ મુદ્દાઓના આધારે અસરકારક સંચારની વ્યાખ્યા આપી છે -
  - વિષયો અને સંદેશાવ્યવહાર પ્રાપ્તકર્તા સંબંધિત સ્પષ્ટ વિચાર.
  - હેતુ નક્કી.
  - વાતચીતના વાતાવરણને સમજવું.
  - અન્ય સાથે સલાહ માટે વાતચીત કરવાની યોજના.
  - સંદેશની સામગ્રી ધ્યાનમાં લો.

- રિસિવરને સંચારના મૂલ્ય વિશે જાગૃત કરવા.
- પ્રાપ્તકર્તા તરફથી પ્રતિસાદ હોવા જોઈએ.
- સંદેશાવ્યવહાર સંદેશા ટૂંકા ગાળાના છે કે લાંબા ગાળાના મહત્વના છે તે યોગ્ય રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવા માટે.
- બધી ક્રિયાઓ વાતચીત સાથે યોગ્ય હોવી જોઈએ.
- સારું સાંભળવું.

અસરકારક કોમ્યુનિકેશનને અસરકારક રીતે બીજાને માહિતી પહોંચાડવાની ક્ષમતા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. કુશળતાવાળા વ્યવસાયિક સંચાલકો મૌખિક અને લેખિત માહિતી પ્રદાન કરી અને યોગ્ય રીતે સંદેશાવ્યવહાર કરી કુશળતા વધારે છે જે તેમને વ્યવસાયિક રીતે આગળ વધારે છે યોગ્ય માહિતી વ્યવસાયિક લાભ અને કંપનીમાં લોકોની વચ્ચે સુમેળતા વધારી, માહિતીને વહેંચવામાં મદદ કરે છે.

❖ ઓર્ડવે ટીડ :

“સંદેશાવ્યવહાર દ્વારા આપેલી અને પ્રાપ્ત કરેલી માહિતીનું પોતાના અનુભવના આધારે વલણ - જ્ઞાન અને કુશળતા ને આધારે એકેય કરાય છે. અને સમય સાથે તેમાં સતત બદલાવ કરાય છે. આ બદલાવ થી સંયુક્ત રીતે અનુભવ કે જેમાં ચોક્કસ વલણ, જ્ઞાન અને કુશળતા ને બદલાવું રાખવા માટે પ્રયત્ન કરાય છે જેથી કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય. આની સાથે સંવેદનશીલ મુદ્દા ને પણ ખાસ ધ્યાન આપીસમય ને આધારે બદલી કે વિચારી શકાય.”

❖ લેલેન્ડ બ્રાઉન અનુસાર : “સંદેશાવ્યવહાર એ હકીકતો, વિચારો, લાગણીઓનું પ્રસારણ અને વિનિમય ક્રિયાનો માર્ગ છે.”

❖ ફ્રેડ જી મેયર : “વાતચીત એ શબ્દો, પત્રો અથવા સંદેશાઓ દ્વારા આપતી માહિતી છે”.

❖ કીથ ડેવિસ :

“સંદેશાવ્યવહાર એ એક વ્યક્તિ પાસેથી બીજાને માહિતી અને સમજ પસાર કરવાની પ્રક્રિયા છે.”

❖ મિલેટના જણાવ્યા મુજબ : “સંદેશાવ્યવહાર એ સંસ્થાની રક્ત પ્રવાહ છે.”

❖ ચેસ્ટર આઈ. બાર્નર્ડ :

“સંદેશાવ્યવહારને તે માધ્યમો તરીકે જોયો, જેના દ્વારા લોકો એકસાથે જોડાયેલા છે. એક સામાન્ય હેતુ પ્રાપ્ત કરવા માટે સંસ્થામાં સંદેશાવ્યવહારના મહત્વનું અમૂલ્ય છે”

**10.3 અસરકારક સંચારનું મહત્વ :-**

- જો વ્યક્તિ દ્વારા જે માહિતી કે સંદેશ અપાય તે લોકોને અને સમાજને એક સાથે જોડે છે.
- અસરકારક સંચાર સરળ પ્રાકૃતિક પ્રક્રિયા માનવામાં આવે છે
- સમાજ માનવ ક્રિયાપ્રતિક્રિયા અને વિચારોના વિનિમય અને ભાવનાઓના આપલે કરી અને સમાજને આગળ વધવા માટે મદદ કરે છે

- અસરકારક સંચાર દ્વારા સંબંધ મજબૂત બને છે અને તેનાથી સમાજને પ્રભાવશાલી બનાવી શકાય છે
- યોગ્ય રીતે રજૂ કરતી વાત દ્વારા માણસ પોતાનો યોગ્ય મત રજૂ કરી શકે છે અને પ્રગતિના પંથે આગળ વધી શકે છે
- સમાજ માનવ ક્રિયા પ્રતિક્રિયા અને વિચારો, વિચારો અને ભાવનાઓના આપલે પર આગળ વધે છે.
- સમાજમાં લોકોમાં વાતચીતનો તંતુ સામાજિક એકતાને સહવાસને આગળ ધપવા અસર કરશે જે અર્થતંત્ર નેપણ આગળ વધવામાં મદદ કરે છે જેનાથી પ્રગતિ અને સમૃદ્ધિ સ્થિર થશે.
- જે વ્યક્તિ દ્વારા જે માહિતી કે સંદેશ અપાય તે લોકોને અને સમાજને એક સાથે જોડે છે. તે સરળ પ્રાકૃતિક પ્રક્રિયા માનવામાં આવે છે
- સમાજ માનવ ક્રિયા પ્રતિક્રિયા અને વિચારોના વિનિમય અને ભાવનાઓની આપલે કરી અને સમાજને આગળ વધવા માટે મદદ કરે છે
- અસરકારક સંચાર દ્વારા સંબંધ મજબૂત બને છે અને તેનાથી સમાજને પ્રભાવ શાલી બનાવી શકાય છે
- **અસરકારક સંચાર :-** વાતચીતએ સારા સંબંધો બનાવવા અને જાળવવાનું એક પરિબળ છે. તે લોકોને એકબીજાને સમજવા માટે સક્ષમ બનાવે છે. વાતચીત એ સમાજમાં જેટલી વ્યક્તિગત જીવનમાં મહત્વપૂર્ણ અને અર્થપૂર્ણ છે. વ્યક્તિઓ મિત્રો બનાવે છે, સંબંધ બનાવે છે અને સાચા સામાજિક જીવનમાંથી પસાર થાય છે
- **કર્મચારીનું સંચાલન :-** અસરકારક સંચાર - વાતચીત સ્વ-શિસ્ત અને કાર્યક્ષમ સંચાલનને સુનિશ્ચિત કરે છે કારણ કે કર્મચારીઓ ઉચ્ચ મેનેજમેન્ટ દ્વારા સાંભળવામાં આવે છે, અને સંસ્થામાં ખુલ્લા સંપર્ક છે.
- **જૂથ કે સમૂહબિલ્ડિંગ :-** અસરકારક સંચાર સંસ્થાના લોકો સામાન્ય લક્ષ્યોને હાંસલ કરવા માટે એક જૂથ કે સમૂહ તરીકે કામ કરે છે, આમ અસરકારક સંચાર વાતચીત આખી જૂથ કે સમૂહના મનોબળને વેગ આપે છે.
- **સંસ્થાની વૃદ્ધિ :-** અસરકારક સંચાર વધુ સારા નિર્ણય લેવાની ખાતરી આપે છે, જનસંપર્કને વધુ તીવ્ર બનાવે છે અને સમસ્યા હલ કરવાની ક્ષમતાને વધારે છે. આ બધા કોર્પોરેટ વિકાસ અને વિકાસ તરફ દોરી જાય છે.
- **મજબૂત સંબંધો બનાવો :-** અસરકારક સંચારક્રિયાપ્રતિક્રિયા ઘણીવાર વસ્તુઓને સરળ બનાવે છે; તેઓ કર્મચારીઓને સારો દેખાવ કરવા અને સંસ્થામાં અન્ય લોકો સાથે લાંબા ગાળાના સંબંધો જાળવવા માટે સકારાત્મક પ્રોત્સાહિત કરે છે.
- **પારદર્શિતા અને વિકાસ ટ્રસ્ટની ખાતરી કરો :-** અસરકારક સંચાર- અસરકારક સંદેશાવ્યવહાર વિશ્વાસ વધારવા માટેનો આધાર માનવામાં આવે છે અને સંપૂર્ણ માહિતીને વહેંચવાની ખાતરી આપે છે.
- **અસરકારક સંચાર સર્જનાત્મકતા અને નવીનતાની સુવિધા આપે છે :-** તે એક એવું વાતાવરણ બનાવે છે જ્યાં કર્મચારીઓ તેમની રચનાત્મક અને નવીન બાજુની અન્વેષણ

કરીને તેમના વિચારો શેર કરવા માટે મુક્ત હોય.

- ગેરસમજને ઘટાડે છે :- અસરકારક સંચાર સંદેશાવ્યવહાર સ્પષ્ટ અને યોગ્ય રીતે સંદેશ પહોંચાડીને મૂંઝવણ અને ગેરસમજની સંભાવનાને દૂર કરે છે.
- સંગઠનાત્મક વિકાસ :- અસરકારક સંચાર કર્મચારીઓ અને મેનેજમેન્ટ વચ્ચે સૌહાર્દપૂર્ણ સંબંધો જાળવી રાખવાથી તે કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે અને કોર્પોરેટ લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશોની સિધ્ધિ તરફ દોરી જાય છે. કર્મચારીઓ અને મેનેજમેન્ટ વચ્ચે સૌહાર્દપૂર્ણ સંબંધો જાળવી રાખવાથી તે કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે અને કોર્પોરેટ લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશોની સિધ્ધિ તરફ દોરી જાય છે.

#### 10.4 અસરકારક સંચારને અસર કરતા પરિબળો :-

વ્યક્તિએ પોતાની વાતચીત ને અસરકારક સંચાર બનવા માટે નીચા ના મુદ્દા ધ્યાન માં લેવા જોઈએ

- આ માટે સતત અભ્યાસ ખૂબ જ જરૂરી બની જાય છે. અસરકારક સંચાર - સંદેશને અસરકારક રીતે પહોંચાડવી એ એક કળા સતત અભ્યાસ અને અનુભવ પછી જ વિકસિત આવડત બની જાય છે. પ્રભાવશાળી સંદેશાવ્યવહાર પ્રક્રિયા માટે આવશ્યક કુશળતાનો પૂર્વનિર્ધારિત સમૂહ નીચે મુજબ છે :
- પાલન :- વધુને વધુ જ્ઞાન અને માહિતી મેળવવા માટે વ્યક્તિ પાસે નિરીક્ષણ કરવાની તીવ્ર કુશળતા હોવી આવશ્યક છે. આ કળા થી તે પોતાનો પાયો મજબૂત કરે છે.
- સ્પષ્ટતા અને સંભારણા :- અસરકારક સંચાર -સંદેશ સરળ શબ્દોમાં લખવો આવશ્યક છે, અને તે પ્રાપ્તકર્તા પર ઈચ્છિત અસર બનાવવા માટે સ્પષ્ટ અને સચોટ હોવો જોઈએ. જે માટે તેને
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારની માનસિકતા
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારની શૈક્ષણિક લાયકાત
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારની ભાષા સમાજ
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું સમજ સ્તર
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું પ્રદાન
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું ઉપયોગમાં લેવાતું માધ્યમ
  - સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું તકનીક વિષેનું જ્ઞાન
- સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારનું આજુબાજુનું વાતાવરણ દરેક મુદ્દા ને ધ્યાનમાં રાખવા ખૂબ જ જરૂરી બની જાય છે
- સાંભળવું અને સમજવું : વ્યક્તિમાં સૌથી નિર્ણાયક કુશળતા એ છે કે તે એક સારો, સજાગ સાંભળનાર હોવા જોઈએ. તેમણે સંદેશને સારી રીતે સમજવા અને અર્થઘટન કરવામાં સમર્થ હોવા જોઈએ. તેને સામેના પક્ષની આવડતને ધ્યાનમાં રાખીને કહેવું જોઈએ.
- ભાવનાત્મક બુદ્ધિ : વ્યક્તિએ ભાવનાત્મકરૂપે જાગૃત હોવું જોઈએ અને અંદરથી

બીજાઓને પ્રભાવિત કરવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.

- **સ્વ-અસરકારકતા :** તેમ જ, સંદેશાવ્યવહારના ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા માટે તેની પોતાની અને તેની ક્ષમતા પર વિશ્વાસ હોવો જોઈએ.
- **આત્મવિશ્વાસ :** એક મહત્વપૂર્ણ સંદેશાવ્યવહાર કુશળતા હોવાને કારણે, આત્મવિશ્વાસ સંદેશ પહોંચાડવાની યોગ્યતામાં વધારો કરે છે. અને તેણે કરેલા ભૂતકાળ કે કાર્ય થકી લોકો નો તેના માં વિશ્વાસ વધે છે.
- **આદરભાવ :** સોજન્ય સાથે સંદેશ પહોંચાડવો અને મૂલ્યો, માનતા, અભિપ્રાયો અને પ્રાપ્તકર્તાના વિચારોને માન આપવું એ અસરકારક સંદેશાવ્યવહારનો સાર છે.
- **બિન-મૌખિક સંદેશાવ્યવહાર :** રિસિવર સાથે વધુ સારી રીતે જોડાવા માટે, પ્રેષકે બિન-મૌખિક અર્થ સંદેશાવ્યવહાર પણ સામેલ કરવો આવશ્યક છે. આમાં હાવભાવ, ચહેરાના હાવભાવ, આંખનો સંપર્ક, મુદ્રાઓ વગેરે સામેલ છે. જે ખૂબ જ અસરકારક બની જાય છે.
- **યોગ્ય માધ્યમની પસંદગી :** સંદેશાવ્યવહાર માટે યોગ્ય માધ્યમની પસંદગી એ પણ એક કૌશલ્ય છે. પરિસ્થિતિ, સંદેશની પ્રાધાન્યતા, પ્રાપ્તકર્તાનો રુષ્ટકોણ, વગેરે અનુસાર યોગ્ય માધ્યમ પસંદ કરવો જરૂરી છે.
- **પ્રતિસાદ પૂરો પાડવો :** અસરકારક વાતચીત હંમેશાં દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા હોય છે. વ્યક્તિએ લેવાની સાથે સાથે અન્ય વ્યક્તિના પરિપ્રેક્ષ્યને આગળ લાવવા માટે પ્રતિસાદ પણ આપવો જ જોઈએ.
- ❖ **વ્યક્તિએ અસરકારક સંચાર અસરકારક બનાવવા માટે ખાસ નીચે ના મુદ્દા ને ધ્યાન માં લેવા :**
  - **સ્પષ્ટ સંદેશ :**  
વ્યક્તિએ સંદેશ જે સંદેશ મોકલવા માંગે છે તે તેની અર્થપૂર્ણતા જાળવવા માટે સરળ, સમજવા માટે સરળ અને વ્યવસ્થિત રીતે ઘડવો જોઈએ.
  - **સાચો સંદેશ :**  
સંચારમાં જણાવવામાં આવેલી માહિતી કોઈપણ અર્થમાં અસ્પષ્ટ અથવા ખોટી હોવી જોઈએ નહીં; તે ભૂલો અને વ્યાકરણની ભૂલોથી મુક્ત હોવું જોઈએ.
  - **સંપૂર્ણ સંદેશ :**  
વ્યક્તિએ સંદેશાવ્યવહારનો નિર્ણય લઈ પુરી માહિતી આપવી જોઈએ. જો માહિતી અપૂર્ણ છે, તો તે ખોટા નિર્ણયો લઈ શકે છે.
  - **સચોટ સંદેશ :**  
સીધો અર્થઘટન કરવાની સુવિધા આપવા અને ઈચ્છિત પગલા લેવા માટે મોકલવામાં આવેલ સંદેશ ટૂંકા અને સંક્ષિપ્ત હોવા જોઈએ.
  - **વિશ્વસનીયતા :**  
પ્રેષકને તેના અંતથી ખાતરી હોવી જ જોઈએ કે તે જે કંઈ સંદેશ આપી રહ્યો છે તે તેના જ જાણકારીમાં છે અને તે યોગ્ય છે. પ્રાપ્તકર્તા એ પણ પ્રેષક પર વિશ્વાસ

રાખવો જ જોઈએ અને મોકલેલા સંદેશ પર આધાર રાખે છે.

- **પ્રાપ્તકર્તાની વિચારણા :**

સંદેશાવ્યવહારનું માધ્યમ અને અન્ય શારીરિક સુયોજનોની યોજના હોવી જ જોઈએ, જે વલણ, ભાષા, જાણકારી, શિક્ષણનું સ્તર અને પ્રાપ્તકર્તાની સ્થિતિને ધ્યાનમાં રાખીને કરવામાં આવશે.

- **પ્રેષક સૌજન્ય :**

આલેખાયેલ સંદેશમાં પ્રેષકના સૌજન્ય, પ્રાપ્તકર્તા પ્રત્યે નમ્રતા અને આદર પ્રતિબિંબિત થવો આવશ્યક છે.

- ❖ **અસરકારક સંચારમાં અવરોધો :**

અસરકારક સંચારમાં અમુક અવરોધો છે જે સંદેશાવ્યવહારની પ્રક્રિયામાં કેટલીકવાર અવરોધ ઉભો કરે છે, તે મોકલનાર તેમજ પ્રાપ્તકર્તા માટે ઓછું ઉપયોગી બનાવે છે. આ અવરોધોને ત્રણ જૂથો હેઠળ વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે. ચાલો આને નીચે વિગતવાર સમજાવે :

- **શબ્દો જોડાયેલા અવરોધો :**

સંદેશાવ્યવહારની પ્રક્રિયામાં શબ્દો આવશ્યક ભૂમિકા ભજવે છે. સંદેશ પ્રસ્તુત કરવાની રીતમાં જો વ્યક્તિ દ્વારા કોઈપણ ખલેલ અથવા વિક્ષેપ ગેરસમજ તરફ દોરી શકે છે. શબ્દોથી સંબંધિત વિવિધ પ્રકારનાં સંચાર અવરોધો નીચે આપેલા છે.

- **ભાષા :**

તે વાતચીતનું માધ્યમ છે. જો પ્રેષક તકનીકી શરતોનો અતિશય ઉપયોગ કરે છે, તો તે પ્રાપ્તકર્તા માટે સંદેશને સ્પષ્ટ રીતે સમજવું મુશ્કેલ બનશે. માટે જ વ્યક્તિએ યોગ્ય ભાષા ની પસંદ કરવી જોઈએ

- **અસ્પષ્ટતા અને અમૂર્તનો વધારે પડતો ઉપયોગ :**

જો સંદેશ ઘણા વાસ્તવિક વિચારો સાથે સંકળાયેલા બિન-વાસ્તવિક અથવા અસ્પષ્ટ સંદર્ભમાં રજૂ કરવામાં આવે તો પણ, પ્રાપ્તકર્તા આ વિચાર સાથે યોગ્ય રીતે કનેક્ટ થઈ શકશે નહીં. જેની જવાબદારી સંચાર આપનાર વ્યક્તિ ની છે

- **અવ્યવસ્થિત સંદેશ :**

જ્યારે કોઈ શક્તિશાળી સંદેશ રચવા માટે શબ્દો વ્યવસ્થિત રીતે ગોઠવવામાં આવતા નથી, ત્યારે તે તેની કાર્યક્ષમતા અને અર્થ ગુમાવે છે. જેમાટે ની જવાબદારી સંચાર આપનાર વ્યક્તિ ની બની રહે છે

- **ઈન્ફર્મેશન ઓવરલોડ :**

જ્યારે કોઈ વ્યક્તિ વિસ્તૃત સમયગાળા સુધી બોલતા રહે છે ત્યારે વાતચીતની અસરકારકતા ઓછી થાય છે. આમ, પ્રાપ્તકર્તાના થાક તરફ દોરી જાય છે, જે કહેવામાં આવતી દરેક બાબતોનો જોડવામાં સમર્થ રહેશે નહીં.

- **લોકોની પૃષ્ઠભૂમિને જોડતા અવરોધો :**

લોકો વિવિધ પૃષ્ઠભૂમિ, એટલે કે, સંસ્કૃતિ, શિક્ષણ સ્તર, લિંગ, વગેરે સાથે જોડાયેલા છે, આ લક્ષણો મુખ્યત્વે સંદેશાવ્યવહારની કાર્યક્ષમતાને અસર કરે છે. તેમાં નીચેના સંબંધિત અવરોધો સામેલ છે

● **વિશેષતાવાળા તફાવતો :**

અમુક સમયે, લોકો જ્યારે કોઈ વિશિષ્ટ વિષય વિશે તેમના મંતવ્યો સુયોજિત કરે છે ત્યારે લોકો તેમનો વિચાર સમજવા અથવા બદલવા માટે પ્રતિરોધક હોય છે. તેમનો વલણ સંદેશાવ્યવહારના હેતુને પૂર્ણ કરવામાં અવરોધે છે. આ જાણ રજૂ કરનારને હોવી જ જોઈએ

● **વસ્તી વિષયક તફાવતો :**

વય, પેઢી, લિંગ, સ્થિતિ, પરંપરા, વગેરેમાંનો તફાવત, લોકોમાં સમજનો અભાવ પેદા કરે છે અને આમ, સંદેશાવ્યવહારની પ્રક્રિયામાં અવરોધ ઊભો કરે છે. આ મહત્ત્વ ને બિલકુલ અવગણી શકાય નહિ.

● **સામાન્ય અનુભવ અથવા પરિપ્રેક્ષ્યનો અભાવ :**

વ્યક્તિના અનુભવો વસ્તુઓને ખાસ રીતે જોવાની તેમની દ્રષ્ટિકોણનો વિકાસ કરે છે. આ દ્રષ્ટિકોણ એક વ્યક્તિથી બીજામાં બદલાય છે. તેથી, પ્રાપ્તકર્તા માટે પ્રેષકના અનુભવ અથવા મંતવ્યો સાથે સંબંધ કરવો મુશ્કેલ બની જાય છે કારણ કે તે કદાચ તે પોતે ક્યારેય પસાર કરી શકશે નહીં.

● **નિષ્કર્ષ :**

કેટલાક લોકોમાં બીજાને સાંભળવાની ધીરજનો અભાવ હોય છે અને ઘણીવાર સંદેશાવ્યવહાર વચ્ચેના તારણો પર પહોંચે છે, આમ સંદેશના હેતુની અવગણના થાય છે. અને અસર રહેતી જ નથી.

❖ **શારીરિક અવરોધો**

આ અવરોધોનો અનુભવ સીધો થઈ શકે છે પરંતુ તેને દૂર કરવા પડકારજનક છે. આમાં જે નીચે મુજબ દર્શાવેલ છે :

● **શારીરિક અંતર :-**

જ્યારે લોકો લાંબા અંતર પર વાતચીત કરે છે, ત્યારે તેઓ સંદેશાવ્યવહારના બિન-મૌખિક પાસાને ચૂકી જાય છે, કારણ કે રિસિવરના હાવભાવ અને અભિવ્યક્તિનું અર્થઘટન થઈ શકતું નથી. જેનું સંચાર આપનારે ધ્યાન રાખવું જોઈએ

● **ઘોંઘાટ :-**

વાતાવરણ અથવા સંદેશાવ્યવહાર પ્રણાલીમાં કેટલીકવાર અવાંછિત અવાજ સામેલ હોય છે જે સંદેશાવ્યવહારની પ્રક્રિયાને નિષ્ક્રિય બનાવે છે.

● **શારીરિક અવરોધો :-** અસરકારક સંદેશાવ્યવહારમાં સૌથી સામાન્ય અવરોધોમાં સામેલ લોકોની શારીરિક અપંગતા છે. આમાંની કેટલીક સુનાવણી નબળાઈ, નબળી દૃષ્ટિ, હંગામો વગેરે છે.

- આમ, આપણે કહી શકીએ કે વાતચીતનો નોંધપાત્ર હેતુ રિસિવરને માહિતીને એવી રીતે પહોંચાડવાનો છે કે તે તેનું મહત્ત્વ ગુમાવતું નથી. તે જ સમયે, સંદેશ તેના શુદ્ધ સ્વરૂપમાં પ્રાપ્ત થવો આવશ્યક છે.

❖ અસરકારક સંચાર વાતચીતનાં પ્રકારો :

આ વિભાગમાં, અમે વિવિધ અસરકારક સંચાર વાતચીતનાં પ્રકાર વિશે ચર્ચા કરીશું. જેના જુદા જુદા પ્રકાર નીચે મુજબ છે -

- મૌખિક અને બિન-મૌખિક વાતચીત - સંચાર
- ઔપચારિક અને અનોપચારિક વાતચીત
- ડાઉનવર્ડ અને અપવર્ડ કમ્યુનિકેશન

કોઈપણ વ્યવસાયને સફળ બનાવવા માટે અસરકારક સંચાર- વાતચીત મહત્ત્વપૂર્ણ છે. સંજોગો અને વ્યવસાયિક જરૂરિયાતોને આધારે સંદેશાવ્યવહારનો પ્રકાર બદલાય છે. વાતચીત- અસરકારક સંચાર, સંદેશાવ્યવહાર સામાન્ય રીતે સંદેશની પ્રકૃતિ અને લાક્ષણિકતાઓ અને તેના સંદર્ભમાં આધારિત છે જેમાં તે મોકલવામાં આવી રહ્યો છે. વાતચીત ચેનલની પસંદગી અને વાતચીત કરવાની શૈલી વાતચીતને અસર કરે છે. આની પસંદગી વ્યક્તિએ જાતે જ કરવી પડે છે. અહીં આપણે મૌખિક અને બિન-મૌખિક વાતચીત- અસરકારક સંચાર વિષે સમજીશું

● મૌખિક વાતચીત- સંચાર

મૌખિક વાતચીત- સંચાર સંદેશાવ્યવહારના પ્રકારનો સંદર્ભ આપે છે જેમાં સંદેશ મૌખિક રીતે પ્રસારિત થાય છે: જ્યાં વાતચીત કાં તો મોં દ્વારા અથવા લેખન દ્વારા કરવામાં આવે છે.

● મૌખિક સંચારના ઘટકો

મૌખિક સંદેશાવ્યવહારના વિવિધ ઘટકો નીચે મુજબ છે -

- સમજી શકાય તેવી ભાષા
- શબ્દ પસંદગી
- પ્રભાવ (મૌખિક ભાષણમાં તાણની રીત)
- સ્વર
- શરીરની ભાષા
- આંખનું વર્તન (ઓક્યુલિક્સ)
- વિઝ્યુઅલ્સ (ચિત્રો, નકશા, ચાર્ટ, આલેખ, રંગ, ચિહ્નો, વગેરે)
- શ્રાવ્ય તત્ત્વો (ધ્વનિ, ધૂન, સિસોટીઓ વગેરે)

❖ અમૌખિક વાતચીત - સંચાર માહિતીવ્યવહાર :

નોનવર્બલ કમ્યુનિકેશન વિવિધ શબ્દવિહીન અથવા અસ્પષ્ટ માધ્યમો દ્વારા કરવામાં

આવેલા સંદેશાવ્યવહારનો સંદર્ભ આપે છે.

- ઔપચારિક અને અનૌપચારિક વાતચીત
- વાતચીત - સંચારની ઔપચારિક અને અનૌપચારિક - સંસ્થામાં સંદેશાવ્યવહારની બે ચેનલો છે.
- ઔપચારિક સંદેશાવ્યવહાર તે છે જે ઔપચારિક અથવા 'સત્તાવાર' હોય છે. આ માન્યતા પ્રાપ્ત સંચાર પ્રણાલીનો એક ભાગ છે જે સંસ્થાના સંચાલનમાં રોકાયેલ છે.
- કોઈ સંસ્થામાં સાથે કામ કરતા લોકોમાં સામાજિક ક્રિયાપ્રતિક્રિયાથી અનૌપચારિક સંદેશાવ્યવહાર થાય છે. આ તેમાં પ્રચલિત સંમેલનો, રિવાજો અને સંસ્કૃતિના આધારે છે. નીચેનું કોષ્ટક ઔપચારિક અને અનૌપચારિક સંદેશાવ્યવહાર વચ્ચેનો તફાવત બતાવે છે.

આધારો	ઔપચારિક સંચાર સંદેશાવ્યવહાર	અનૌપચારિક સંચાર સંદેશાવ્યવહાર
વ્યાખ્યાઓ	ઔપચારિક સંદેશાવ્યવહારમાં, માહિતીનું વિનિમય સત્તાની રેખાઓ સાથે સંગઠનાત્મક માળખાની પૂર્વ નિર્ધારિત અને ઔપચારિક ચેનલો દ્વારા કરવામાં આવે છે.	અનૌપચારિક સંદેશાવ્યવહારમાં, માહિતી અનૌપચારિક ચેનલો દ્વારા ફેલાય છે એટલે કે દ્રાક્ષના સ્વરૂપમાં (અનૌપચારિક) વ્યક્તિથી વ્યક્તિના સંપર્કમાં, ગપસપ). તે સંસ્થાના સભ્યોના સામાજિક સંબંધોની આસપાસ બનાવવામાં આવ્યું છે. ઓથોરિટી લાઈનનું પાલન કરતું નથી.
અવલંબન	પ્રમાણમાં વધુ અને સારી રીતે માન્યતા ધરાવે છે.	પ્રમાણમાં ઓછી અને અચોક્કસ માન્યતા ધરાવે છે.
ગતિ	તેની ઝડપ ઓછી છે	તે વધુ ઝડપી છે
પ્રમાણિકતા	આ પ્રકારનું સંદેશાવ્યવહાર મોટે ભાગે લેખિત ઓર્ડર અને દસ્તાવેજોના પુરાવાઓમાં કરવામાં આવે છે અને પ્રમાણિકતા હાજર છે.	દસ્તાવેજી પુરાવાનો અભાવ તેને વિકૃત બનાવે છે અને તેથી, અચોક્કસ અને અવિશ્વસનીય બનાવે છે.

- ડાઉનવર્ડ અને અપવર્ડ કમ્યુનિકેશન સંદેશાવ્યવહાર જુદી જુદી દિશામાં આગળ વધે છે - નીચે, ઉપર તરફ અથવા કોઈપણ સંસ્થામાં બાજુની વાતચીત દિશાઓ ડાઉનવર્ડ અને અપવર્ડ કમ્યુનિકેશન કહેવાય છે.

## 10.5 પ્રતિસાદ :

પ્રતિસાદ એ અસરકારક સંચાર - સંદેશાવ્યવહારની પ્રક્રિયાનું અંતિમ પાસું છે. તે પ્રેષક

દ્વારા તેને / તેણીને મોકલેલા સંદેશ તરીકે પ્રાપ્તકર્તાના પ્રતિસાદનો સંદર્ભ આપે છે. આ સંદેશને અસરકારક રીતે એન્કોડ કરવામાં આવ્યો છે, મોકલ્યો છે, ડિકોડ કર્યો છે અને તેને સમજવામાં આવ્યું છે તેની ખાતરી કરવા માટે પ્રતિસાદ આવશ્યક છે

તે અસરકારક સંચાર - વાતચીત પ્રક્રિયાનું અંતિમ પગલું છે અને તે સ્થાપિત કરે છે કે પ્રાપ્તકર્તાને તેના પત્ર અને ભાવનામાં સંદેશ મળ્યો છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, પ્રાપ્તકર્તાએ સંદેશનો યોગ્ય રીતે અર્થઘટન કર્યું છે કારણ કે તે પ્રેષક દ્વારા બનાવાયેલ હતો. વાતચીતને અસરકારક અને હેતુપૂર્ણ બનાવવા માટે તે નિમિત્ત છે.

❖ **અસરકારક સંચાર - સંદેશાવ્યવહારની પ્રક્રિયામાં સામેલ પ્રતિસાદથી સંબંધિત નીચેના મુદ્દાઓ ધ્યાનમાં લો :**

- તે અસરકારક સંચાર સંદેશાવ્યવહારની અસરકારકતામાં વધારો કરે છે કારણ કે તે મોકલનારને તેના સંદેશની અસરકારકતાને જાણવાની મંજૂરી આપે છે.
- તે પ્રેષકને તેના સંદેશને યોગ્ય રીતે સમજવામાં આવ્યું છે કે નહીં તે જાણવામાં સક્ષમ કરે છે.
- પ્રતિસાદનું વિશ્લેષણ ભવિષ્યના સંદેશોને સુધારવામાં મદદ કરે છે.
- પ્રતિસાદ, સંદેશની જેમ, મૌખિક અથવા અસામાન્ય અને સંદેશાવ્યવહારની કાળજીપૂર્વક પસંદ કરેલ ચેનલ દ્વારા પ્રસારિત થઈ શકે છે.

❖ **પ્રતિસાદ ના પ્રકાર :**

કેવિન યુજેબેરી, વિશ્વ પ્રખ્યાત નેતૃત્વ ખાતાએ ચાર પ્રકારના પ્રતિસાદનો ઉલ્લેખ કર્યો છે. જેના પ્રકાર નીચે મુજબ છે :

- ભૂતકાળના વર્તન વિશે નકારાત્મક પ્રતિસાદ અથવા સુધારાત્મક ટિપ્પણીઓ
- સકારાત્મક પ્રતિસાદ અથવા ભાવિ વર્તણૂક વિશે ટિપ્પણીઓને સમર્થન આપવું
- ભવિષ્યના વર્તન વિશે નકારાત્મક ફીડબેક અથવા સુધારાત્મક ટિપ્પણીઓ
- ભવિષ્યના વર્તન વિશે સકારાત્મક ફીડબેક અથવા ખાતરી આપતી ટિપ્પણીઓ પ્રતિસાદ એ સંદેશાવ્યવહારનો નિર્ણાયક હિસ્સો છે અને એમાં સંબંધિત બધા દ્વારા આવશ્યકપણે આવશ્યક છે તે **અસરકારક સંચાર**- વાતચીત પ્રક્રિયાના અંતને દર્શાવે છે. વાતચીત કરનાર એક બાજુ તેની / તેણીની માહિતીને એવી રીતે પહોંચાડવી જોઈએ કે તેના લક્ષ્યો પ્રદાન કરી શકે આપેલ માહિતી પર પ્રતિસાદ અથવા ટીકા દ્વારા પ્રસારિત થઈ શકે છે. કોઈ ખાસ વાતચીત દરમિયાન, કોઈ ચર્ચા અથવા બેઠક યોગ્ય અને સુસંગત સંદેશાવ્યવહારના પ્રકારો અને માધ્યમોને મૂકવા જોઈએ. વિજ્યુઅલ્સ બતાવવા જોઈએ સુખદ અને સ્વાદિષ્ટ રીતે માહિતી પ્રસ્તુત કરવા. સ્પષ્ટ સમજણ, સકારાત્મક અને સહાયક સંસ્કૃતિ કર્મચારી વચ્ચેનું વાતાવરણ આહલાદક બનાવે છે.

પ્રતિસાદ એ સંદેશાવ્યવહારની પ્રક્રિયાનું અંતિમ પાસું છે. તે જવાબના સંદર્ભ આપે છે મોકલનાર દ્વારા તેને / તેણીને મોકલેલો સંદેશ પ્રાપ્ત કરનાર. તેની ખાતરી કરવા માટે પ્રતિસાદ જરૂરી છે કે સંદેશ અસરકારક રીતે એન્કોડ કરવામાં આવ્યો છે, મોકલ્યો છે, ડિકોડ થયેલ છે અને સમજવામાં આવ્યો છે તે વાતચીત પ્રક્રિયાનું

અંતિમ પગલું છે અને પ્રાપ્તકર્તા પાસે સ્થાપિત કરે છે

તેના પત્ર અને ભાવનામાં સંદેશ મળ્યો. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, રિસિવર યોગ્ય રીતે ધરાવે છે સંદેશનું અર્થઘટન તેવું છે કે જે સ્પષ્ટ સમજણ, સકારાત્મક અને સહાયક મોકલનાર દ્વારા બનાવાયેલ હતું. તેવી જ રીતે તેનું અર્થઘટન સ્વીકારનાર દ્વારા કરવામાં આવે તો તે સમજી શકાય અને અસરકારક સંચાર બનાવી શકાય છે.

❖ સ્વાધ્યાય :

● હેતુલક્ષી પ્રશ્નો :

1. અસરકારક સંચારની વ્યાખ્યા જણાવી તેના પાસાઓ જણાવો
2. અસરકારક સંચાર માટે કઈ કઈ બાબતો ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ
3. ટૂંકનોંધ લખો : પ્રતિસાદ
4. સંચાર પ્રાપ્ત કરનારની ધ્યાનમાં રાખવાની બાબતો
4. અસરકારક સંચારના ફાયદા જાણવો
5. અસરકારક સંચારમાં કેટલા પરિબળના લીધે સંચારનો સંદેશ અસરકારક રીતે જતો નથી બતાવો

● ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. પ્રતિસાદના પ્રકારના પ્રકાર જણાવો
2. ઔપચારિક અને અનૌપચારિક વાતચીત વિષે જાણવો
3. મૌખિક સંદેશાવ્યવહારના વિવિધ ઘટકો વિષે લખો
4. ડાઉનવર્ડ અને અપવર્ડ કમ્યુનિકેશન એટલે શું ?
5. અસરકારક સંચારના મૂળભૂત લક્ષણો જણાવો

MCQ :

1. વાતચીતનો સસ્તો પ્રકાર \_\_\_\_\_ છે
  - મોબાઈલ ફોન
  - ઈમેઈલ
  - પત્ર
  - એસએમએસ

જવાબ : પત્ર

2. અસરકારક સંદેશાવ્યવહાર આવશ્યકપણે એ
  - માત્ર દ્વિ માર્ગી પ્રક્રિયા
  - ફક્ત એક માત્ર પ્રક્રિયા

- વન-વે અને ટુ-વે પ્રક્રિયા બંને
- સીધી રીત

જવાબ : વન-વે અને બે-વે પ્રક્રિયા બંને

3. અભણ લોકો માટે સંદેશાવ્યવહારના કયા માધ્યમ ખૂબ અસરકારક છે ?

- એસએમએસ
- અક્ષરો
- ઈ-મેઈલ
- ટેલિવિઝન

જવાબ : ટેલિવિઝન

4. એક વ્યક્તિથી બીજામાં માહિતી અને વિચારોના સ્થાનાંતરણને કહેવામાં આવે છે

- માસ કોમ્યુનિકેશન
- વ્યક્તિગત વાતચીત
- ડિજિટલ કમ્યુનિકેશન
- સામાજિક સંચાર

જવાબ : વ્યક્તિગત વાતચીત

5. શબ્દ “કમ્યુનિસ” શબ્દ પરથી આવ્યો છે.

- ગ્રિક
- લેટિન
- ચાઈનીઝ
- ઈંગ્લિશ

જવાબ : લેટિન

6. વાતચીતનો અર્થ છે

- માહિતી, લાગણી અને વિચારો, અન્ય લોકો સાથે. પ્રાપ્ત કરવા માટે
- માહિતી, લાગણી અને વિચારો, અન્ય લોકો સાથેનું વહેંચવા
- માહિતી, લાગણી અને વિચારો, અન્ય લોકો સાથે કહેવા
- ઉપરના બધા.

7. ઓ ડિઓ વિઝ્યુઅલ સંચાર જોડાય છે

- માત્ર ઓડિટરી.
- ફક્ત વિઝ્યુઅલ.
- બોથ ઓડિટરી અને વિઝ્યુઅલ.

- લેખિત

જવાબ : બોથ ઓડિટરી અને વિઝ્યુઅલ.

8. વાતચીત સમસ્યાઓ અન્યથા તરીકે ઓળખાય છે

- બેરિઅર્સ
- એનકોડિંગ
- ડેકોડિંગ.

જવાબ : બેરિઅર્સ

9. સંદેશાવ્યવહારમાં શારીરિક અવરોધો છે

- સમય અને અંતર
- શબ્દોનો અર્થઘટન
- ભાષા
- સમાજ

જવાબ : સમય અને અંતર

10. સંદેશાવ્યવહાર લેટિન શબ્દ 'કમ્યુનિસ' પરથી આવ્યો છે જેનો અર્થ થાય છે

- સમુદાય
- શેર કરો
- સામાન્ય
- માર્ક્સવાદી

જવાબ : શેર કરો



-: રૂપરેખા :-

- 11.1 પ્રસ્તાવના
- 11.2 અર્થ
- 11.3 મહત્વ
- 11.4 પ્રકારો
- 11.5 શૈલીઓ અને તેના ફાયદા / ગેરફાયદા
- 11.6 સારા નેતાના લક્ષણો
- 11.7 સ્વાધ્યાય

### 11.1 પ્રસ્તાવના :

અર્વાચીન સમયમાં જ્યારે યુદ્ધ થતા હતા ત્યારે લડવૈયાઓ રાજાના એક હુકમ પર પોતાનો જીવ આપવા હોશે હોંશે તૈયાર થઈ જતા હતા. રાજાની એક હાકલ તેઓમાં જોમ અને જુસ્સો ભરી દેતા અને રાજાના માર્ગદર્શન પ્રમાણે સહુ ચાલતા. રાજા પ્રત્યે અપાર પ્રેમ પણ ખરા. દા.ત. ભગવાન શ્રી રામ, અકબર, ચંદ્રગુપ્ત મોર્ય, વગેરે.

અત્યારના સમયમાં હવે પુરાણોની જેમ યુદ્ધ તો નથી થતા પરંતુ, દરેક સમયમાં કોઈ એક માણસ હોય છે જે એક સમૂહને પ્રભાવિત કરી શકે છે, પોતાના સદ્ગુણો અને લક્ષણોથી લોકોને પોતાના તરફ આકર્ષિત કરી શકે છે, માર્ગદર્શન આપી શકે છે અને વિકટ પરિસ્થિતિમાં શાંત મગજથી વિચારીને કોઈક ઉકેલ જરૂરથી કાઢે છે. તેના કારણે તે લોકોમાં પ્રિય બને છે અને લોકચાહના મેળવે છે. દા.ત. આપણા રાષ્ટ્રપિતા મહાત્મા ગાંધી, ભૂતપૂર્વ વડાપ્રધાન શ્રી અટલબિહારી વાજપેયી, શ્રી ઈન્દિરા ગાંધી, વર્તમાન વડાપ્રધાન શ્રી નરેન્દ્રભાઈ મોદી, ભૂતપૂર્વ રાષ્ટ્રપતિ શ્રી એ.પી.જે.અબ્દુલ કલામ, વગેરે.

પૌરાણિક સમયના રાજા કે અત્યારના સમયમાં સમૂહને પ્રભાવિત કરનાર વ્યક્તિએટલે નેતા અને તેઓ જે પદ્ધતિ અપનાવે તે નેતૃત્વ.

આ તો બધા મહાનુભાવોની વાત થઈ. તમે જરા આસપાસ નજર કરશો તો તમને એવા ઘણા લોકો યાદ આવશે જે કોઈ ચોક્કસ સમૂહને પોતાના વર્તન, વિચાર, વાણી અને કાર્યથી પ્રભાવિત કરતા હોય - એ પછી તમારા શિક્ષક હોય, સોસાયટીના પ્રમુખ હોય, કોલેજની કોઈ ઈવેન્ટમાં ભાગ લેનાર સ્વયંસેવક (Volunteer) હોય કે પછી તમે પોતે પણ! આપણા સહુમાં નેતૃત્વના ગુણ રહેલાં જ હોય છે.

### 11.2 અર્થ :

ઘણા મહાન લેખકો અને વિચારવિદોએ નેતૃત્વની વ્યાખ્યા આપી છે. Stogdill તો નેતૃત્વની વ્યાખ્યા આપતા કહે છે કે, “નેતૃત્વ એટલે જેટલા લોકોએ નેતૃત્વના ખ્યાલને વ્યાખ્યાયિત કરવાનો પ્રયાસ કર્યો છે, તે દરેકનું અર્થઘટન”

● આપણે નેતૃત્વની અમુક વ્યાખ્યાઓ જોઈએ તો :

- a) Cohen, W.A. : “નેતૃત્વ એ કોઈ કાર્ય, ઉદ્દેશ્ય અથવા યોજના કે પરિયોજનાને પૂર્ણ કરવા માટે અન્ય લોકોને મહત્તમ રીતે પ્રભાવિત કરવાની કળા છે.”

(“Leadership is the art of influencing others to their maximum performance to accomplish any task, objective or project.”)

- b) Buchannan and Huczynski : “નેતૃત્વ એક એવી સામાજિક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં એક વ્યક્તિ કોઈ પ્રકારના ડર, ધમકી કે હિંસાના ઉપયોગ વિના અન્યના વર્તનને પ્રભાવિત કરી શકે છે.”

(“Leadership is a social process in which one individual influences the behaviour of others without the use of threat or violence.”)

- c) Charles Handy : “એક નેતા દીર્ઘદ્રષ્ટિને આકાર આપી અને અન્યના કાર્યને નિર્દેશ આપી તેને આકાર આપે છે.”

(“A leader shapes and shares a vision which gives point to the work of others.”)

- d) Rosalynn Carter : “મેનેજર લોકોને ત્યાં સુધી પહોંચાડે છે કે જ્યાં તેઓ જવા માંગે છે પરંતુ, એક મહાન નેતા લોકોને ત્યાં લઈ જાય છે કે જ્યાં જવું અનિવાર્ય ન હોય પરંતુ તે લોકો ત્યાં હોવા જોઈએ. અર્થાત્ નેતા લોકોમાં રહેલા ગુણોને શોધે છે અને તે લોકોમાં આત્મવિશ્વાસનો સંચાર કરી તેમને તેમની લાયકાત પ્રમાણે યોગ્ય સ્થાને પહોંચાડે છે.”

(“A manager takes people where they want to go. A great leader takes people where they don't necessarily want to go, but ought to be.”)

- e)



નેતા કોઈપણ કાર્ય કરવા માટે પ્રેરણા આપે છે અને પ્રોત્સાહન

આપે છે. નેતૃત્વ સંભાળવા માટે હકારાત્મકતા અને નેતૃત્વના ગુણો હોવા ખૂબ જરૂરી છે.

- f) સદગુરુ : “મુખ્યત્વે, નેતૃત્વ એ કોઈપણ કાર્ય સાકાર કરવા માટેની કળા અને તેનું વિજ્ઞાન છે.” (Essentially, leadership is the art and science of making things happen.)

છેલ્લે એક અંગ્રેજી સુવાક્ય સમજાવે તો, “If the atmosphere we live in makes us, we cannot call ourselves leaders. If we make the atmosphere we live in, only then we can call ourselves leaders.”

તમારા મતે નેતૃત્વ એટલે શું ?

### 11.3 મહત્ત્વ :

વિભા ભણવામાં ખૂબ હોશિયાર છોકરી. સપનાઓથી થનગનતી. એના ધ્યેય વિશે વાત કરે ત્યારે તો તેની આંખોમાં જબરી ચમક આવી જતી હતી. અભ્યાસના ભાગરૂપે તેણે આર્ટિકલશિપમાં જવાનું શરૂ કર્યું. ખૂબ મહેનત અને ખંતથી કામ કરે. વિદ્યાર્થી હતી અને શિખાઉ એટલે ક્યારેક કોઈક ભૂલ પણ થાય. એ વખતે તેના બોસ હંમેશા તેને ખીજાતા કે “તું શું કરે છે ? આટલી ખબર નથી પડતી ? શું કામ કર્યું ?” ધીરે ધીરે આવી ઘટનાઓ વધવા લાગી અને વિભાને થવા લાગ્યું કે સાહેબ કાયમ આવું કહે છે તેથી તે કશા માટે ખરેખર લાયક નથી અને તે ધ્યેયને હાંસલ કરવા માટે સક્ષમ નથી. આવા નકારાત્મક વિચારોને કારણે તે સરખો અભ્યાસ ન કરી શકી અને વારંવાર નાપાસ થઈ.

એક વખત તેના પિતાએ તેને બાજુમાં બેસાડીને કહ્યું કે, “તારા સાહેબ તને ત્રણ વર્ષથી ઓળખે છે, તું તારી જાતને અને તારા સ્વપ્નોને કેટલા વર્ષોથી ઓળખે છે ?” વિભાએ મૌન રહી પિતાની સામે જોયું. એમણે ફરી કહ્યું કે, “કુછ તો લોગ કહેંગે, લોગોં કા કામ હૈ કેહના”. આ પછી તેનામાં થોડી હિંમત આવી. ત્યારબાદ, ઘણા સમયથી જેમની સાથે વાતચીત નહોતી કરી તેવા શિક્ષકોને મળી. તેના શિક્ષકે તેને એ જ સ્મિત સાથે કહ્યું કે, “તું તો બહુ હોશિયાર છે. જો તું આ ધ્યેય પાર ન પાડી શકે તો કોઈ ન પાડી શકે.” તે વધારે પ્રોત્સાહિત થઈ. મિત્રોને મળી તો તેમણે કહ્યું કે, “અરે, તું તો અમારા સહુ માટે પ્રેરકબળ છે. મને વિશ્વાસ છે તું આ કામ બહુ સારી રીતે કરી શકીશ. અમે તારી સાથે જ છીએ.”

આ હકારાત્મક અભિગમ સાથે તેણે મહેનત કરી અને અંતે તેના ધ્યેયને હાંસલ કરી પોતાના ક્ષેત્રમાં ખૂબ સફળ થઈ.

આ વાર્તા પરથી તમને શું લાગે છે ?

- 1) વિભાના ઉપરી અધિકારી બીજા હોત તો તેણે તેનું ધ્યેય વહેલા હાંસલ કર્યું હોત ?
- 2) કઈ બાબતોએ તેને પ્રોત્સાહિત કરી ?
- 3) માત્ર ભૂલો બતાવવી વિકાસ માટે જરૂરી છે ?
- 4) જો તેના ઉપરી અધિકારીએ ભૂલો અલગ અભિગમથી કહી હોત તો એનું પરિણામ અલગ હોત ?

ઉપરના કિસ્સામાં પિતા, શિક્ષક અને મિત્રો તેના માટે એક સાચા નેતાની જેમ પથદર્શક

બન્યા. આ પરથી આપણે નેતૃત્વ અને નેતાનું મહત્ત્વ આંકી શકીએ.

- 1) અસરકારક નેતૃત્વ લોકોને તેમનું ધ્યેય હાંસલ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે અને તેમનામાં આત્મવિશ્વાસનો સંચાર કરે છે.
- 2) લોકોને દિશા સૂચવી તેમને માર્ગદર્શન આપે છે.
- 3) લોકોને તેમનામાં રહેલી ક્ષમતાઓ વિશે પરિચય કરાવે છે.
- 4) કામ કરવા માટે ઉત્સાહ, ઊર્જા અને પ્રેરકબળ પૂરું પાડે છે.
- 5) પ્રશ્નો વિશે વિચારવિમર્શ કરી તેને ઉકેલવા માટેના સૂચનો જણાવે છે.
- 6) અસરકારક સંચાલન કરી લોકો અને પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન સાધી શકે છે.

નેતૃત્વવિશે રાજ ગોસ્વામી લખે છે કે,

“નિષ્ફળતાનો એકરાર કરવો એટલે કમજોરીનો એકરાર કરવો. જેને પોતાની તાકાત વિશે ઊંચો ખ્યાલ હોય, તેના માટે પોતાની કમજોરીને કબૂલ રાખવી અઘરી હોય છે, એટલે એ ક્યારેય તેની નિષ્ફળતાની કબૂલાત ન કરે, ખરાબ નેતૃત્વની આ સૌથી મોટી નિશાની છે. ખરાબ નેતા હંમેશાં પોતાની ત્રુટિઓને ઢાંકી રાખે, ઉત્તમ નેતા હંમેશાં પોતાનામાં સુધાર માટેનાં અવસર શોધે.”

❖ ખરાબ નેતાની નિશાનીઓ કેવી હોય ?

- (1) તેની પ્રાથમિકતાઓ ખોટી હોય.
- (2) શરૂઆત સરસ હોય, પછી ભટકી જાય.
- (3) જૂથ કે સમૂહ સાથે ઉત્તમ રીતે સંવાદ ન કરી શકે.
- (4) તે ખોટી ધારણાઓ અને પૂર્વગ્રહો પર ચાલે
- (5) સાંભળવાની, સમજવાની ધીરજ ન હોય.
- (6) સચ્ચાઈ સ્વીકારી ન શકે, અપેક્ષાઓ વધારે હોય.
- (7) પોતાને કે પોતાની જૂથ કે સમૂહને ઉત્તરદાયી ન બનાવે
- (8) સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ ન કરે, અવિશ્વાસું હોય.
- (9) પૂરા આત્મવિશ્વાસ સાથે જૂઠ બોલી શકે
- (10) એ ‘આપણા’માં નહિ, ‘હું’ માં માને.”

સારૂ નેતૃત્વ જેટલું અસરકારક અને મહત્ત્વનું છે તેટલું જ નુકસાનકારક ખરાબ નેતૃત્વ છે. ખરાબ નેતૃત્વની નકારાત્મક અસરો લોકો પર બહુ લાંબા સમયગાળા સુધી રહે છે કારણ કે ઘણા કિસ્સાઓમાં લોકો પોતાની લાયકાત અને કામનું મૂલ્યાંકન નેતાની દૃષ્ટિથી કરતાં હોય છે.

માટે, સારા નેતા બનવા જેટલું જ મહત્ત્વનું છે ખરાબ નેતા ન બનવું !

#### 11.4 પ્રકારો :

દરેક માણસ અલગ છે અને તે આપણી સહુથી મોટી ખાસિયત છે. તેથી દરેક માણસને

એકસરખી રીતે પ્રભાવિત કે માર્ગદર્શિત ન કરી શકાય. એક નેતાએ પોતાના સમૂહ વિશે અભ્યાસ કરી તેમની પાસેથી ઉત્તમ કામ લેવાની કળા હાંસલ કરવી જ જોઈએ. પોતાના કામની સાથે નેતાએ ધ્યાન રાખવું જ રહ્યું કે, તેની સાથે કામ કરતા દરેક વ્યક્તિનો વ્યક્તિગત રીતે પણ વિકાસ થાય.

## ❖ નેતૃત્વના પ્રકારો નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય :

1. વ્યૂહાત્મક નેતૃત્વ (Strategic leadership)
2. દિગ્દર્શક નેતૃત્વ (Directive leadership)
3. જૂથ કે સમૂહ બનાવવાનું નેતૃત્વ (Team building leadership)

### 1. વ્યૂહાત્મક નેતૃત્વ (Strategic leadership)

વ્યૂહાત્મક નેતૃત્વ એવા લોકો માટે યોગ્ય છે જેઓ વિચારકો છે. વિચાર પર પરામર્શ કરી તેઓ નિર્ણય લે છે. દરેક પરિસ્થિતિનો સંપૂર્ણ અભ્યાસ કરવો એ આ નેતૃત્વની પાયાની જરૂરિયાત છે. આ લોકો કોઈ પણ કાર્ય કરતી વખતે “આ કાર્ય કેમ કરવું છે? આની જરૂર શું છે? અને તેનાથી શું ફાયદો મળશે?” અંગે ખૂબ સ્પષ્ટ રહે છે. તેઓ નવા પડકાર સ્વીકારે છે. આ પ્રકારના લોકો જ્ઞાન, સમાજ, વિચારશક્તિ અને વિશ્લેષણ કરવાની શક્તિને સહુથી વધુ બિરદાવે છે. આ નેતૃત્વ ‘અસરકારકતા’ પર આધારિત છે.

## ❖ લાક્ષણિકતાઓ :

- 1) વાસ્તવિકતાનું વિશ્લેષણ
- 2) સ્વપ્નને સાકાર કરવા માટે પરિસ્થિતિનું વાસ્તવિક મૂલ્યાંકન
- 3) લાગણીઓ અને સંવેદનશીલતાને અવરોધરૂપ ગણવા
- 4) સખત અને સ્પષ્ટ પ્રશ્નો પૂછવા
- 5) વિવાદ ઊભા કરવાની ક્ષમતા
- 6) લોકો કરતાં ધ્યેય પર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાની વિચારસરણી

## ❖ નબળાઈઓ :

- 1) ધ્યેય હાંસલ કરવા ઉપયોગી છે પરંતુ સામાન્ય રીતે લોકપ્રિય નથી
- 2) સામાન્ય રીતે અસંવેદનશીલ અને યંત્રવત્ શૈલી ગણવામાં આવે છે
- 3) માણસો કરતા વિચારો તેમને વધુ ખુશ કરે છે
- 4) વિશ્લેષણને કારણે નિર્ણયો પર પહોંચવામાં ઘણી વખત લાંબો સમય લે છે

### 2. દિગ્દર્શક નેતૃત્વ (Directive leadership)

તેઓ દિગ્દર્શન કરવામાં અને સૂચન આપવામાં માહેર હોય છે. કોઈ પણ કાર્ય શરૂ કરી તે પૂરું થાય ત્યાં સુધી તેને વળગી રહેવા માટે સક્ષમતાની જરૂર પડે છે. કારણ કે, તેઓની સ્પષ્ટતા અને સક્ષમતા પર તમામ લોકોનો આધાર રહે છે. આ નેતૃત્વ ‘કાર્યક્ષમતા’ પર આધારિત છે.

❖ લાક્ષણિકતાઓ :

- 1) આકર્ષક દ્રષ્ટિ અને દ્રષ્ટિકોણ,
- 2) પ્રક્રિયા વિષે વિગતવાર આયોજન કરતા નથી,
- 3) 'પડયા એવા દેવાશે' ની નીતિ વધુ જોખમ લેવા પ્રેરે છે,
- 4) ઉચ્ચ પ્રેરણાત્મક ક્ષમતા,
- 5) અસરકારક વક્તા,
- 6) સારા શ્રોતા,
- 7) લોકોને તેઓ મહત્વપૂર્ણ અને જરૂરી છે તેવો અનુભવ કરાવે છે એટલે કે, લોકોને મહત્વ આપે છે,
- 8) સમાધાન કરતા નથી,
- 9) તેઓએ વિચારેલ કાર્ય પૂરું પાડવા જક્કી હોય છે.

❖ નબળાઈઓ :

- 1) નાની નાની વિગતો પ્રત્યે બેદરકારી,
- 2) વિગતવાર ચર્ચામાં ધીરજનો અભાવ,
- 3) બેચેન અને ઉતાવળિયા,
- 4) નાણાકીય આયોજનનો અભાવ.

3. જૂથ કે સમૂહ બનાવવાનું નેતૃત્વ (Team building leadership)

આ નેતૃત્વ લોકો વિશે અને લોકો માટે છે. તેના મૂળમાં લોકોની પ્રસન્નતા અને તેમનો વ્યક્તિગત વિકાસ રહેલો છે. આ પ્રકારના નેતા તમામ લોકો વચ્ચે ઉત્કૃષ્ટ સંકલન સાધી સંવાદિતા ઉત્પન્ન કરે છે.

❖ લાક્ષણિકતાઓ :

- 1) સમાન વિચારસરણી વાળા લોકોને એકસાથે લાવવા,
- 2) સંબંધો પર ખૂબ વિશ્વાસ રાખવો,
- 3) ઉત્સાહી અને અભિભૂત કરનાર,
- 4) લોકોનું મનોબળ વધારનાર,
- 5) લોકોની કદર કરનાર અને તેમને સહુથી ઉચ્ચ દરજ્જા પર મુકનાર
- 6) અલગ-અલગ પ્રકારના લોકો વચ્ચે સંવાદિતા સાધી તમામને એક તાંતણે જોડી રાખવા

❖ નબળાઈઓ :

- 1) વહીવટી પ્રક્રિયાઓમાં ઓછી ફાવટ,
- 2) કાર્યસૂચિ, કાર્યયોજના, અંદાજપત્રને અવગણવાની વૃત્તિ,

- 3) સંબંધોના કારણે વિકાસ અવરોધાઈ શકે છે કારણ કે, ધ્યેય કરતા લોકોને વધુ પ્રાધાન્ય આપવામાં આવે છે,
- 4) લોકોની લાગણી વધુ અસર કરે છે તેથી તેઓ વધુ દુઃખી થાય છે.

આ ઉપરાંત, કાર્યક્ષમ નેતૃત્વ (Operational Leadership) પણ એક પ્રકાર પાડી શકાય. આ નેતૃત્વ મુખ્યત્વે દૈનિક કાર્યો અને જરૂરિયાતને લાગતું વળગતું છે. તેથી ઘણી વખત નેતા નેતૃત્વ અને સંચાલકના કાર્યો વચ્ચેની પાતળી ભેદરેખા ભૂલી જાય છે.

## 11.5 શૈલીઓ & અને તેના ફાયદા/ગેરફાયદા

આપણે મહાન નેતાઓ વિશે વિચારીએ ત્યારે એવું થાય છે કે દરેક નેતાની પદ્ધતિ, રીત, વર્તન, વર્તણૂક અને અભિગમ અલગ અલગ હોય છે. જેમ કે, વિશ્વમાં ગાંધીજી અને હિતલર બંનેને મહાન નેતા ગણવામાં આવે છે પરંતુ, ગાંધીજી અહિંસાના સમર્થક અને હિતલર સરમુખ્યાર/ તાનાશાહ. બંને વચ્ચે જમીન-આસમાનનો ફરક છતાં તેઓ ખૂબ પ્રચલિત થયા અને લોકોનું માન પામ્યા.

ગાંધીજી બધાને સાથે લઈને નેતૃત્વ કરતા જ્યારે હિતલર આદેશ આપીને નેતૃત્વ કરતા. બધાને સાથે લઈને ચાલવું એ ગાંધીજીની શૈલી હતી અને પોતાના આદેશ પ્રમાણે જ કામ કરાવવું એ હિતલરની શૈલી હતી.

આમ, નેતૃત્વ શૈલી એટલે, અલગ અલગ જૂથને દિગ્દર્શન, પ્રેરણા અને માર્ગદર્શન આપતી વખતે નેતા તેની કઈ લાક્ષણિકતાનો પ્રયોગ કરે છે તેનો અભ્યાસ. આવા નેતાઓ તેમની આગવી શૈલીના કારણે મોટી ચળવળ ચલાવી અનેક લોકોને પરિવર્તન માટે પ્રેરણા આપી શકે છે.

ઈ.સ. 1939માં, મનોવૈજ્ઞાનિક Kurt Lewin ની આગેવાની અંતર્ગત સંશોધનકારોના અલગ અલગ જૂથોએ નેતૃત્વની વિવિધ શૈલીઓ ઓળખવા અને વિકસાવવા માટે પ્રયત્નો શરૂ કર્યા. પ્રારંભિક અભ્યાસ બાદ તેઓએ મુખ્ય ત્રણ નેતૃત્વ શૈલીઓ જાણવી.



(1) સત્તાવાદી નેતૃત્વ (Authoritarian Leadership)

આ શૈલી અપનાવનાર નેતાઓને સરમુખત્યારશાહી નેતાઓ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. તેઓ કોઈ પણ કાર્ય કરવાની શું જરૂર છે, તે કાર્ય ક્યારે થવું જોઈએ અને કેવી રીતે થવું જોઈએ તે બાબતે ખૂબ સ્પષ્ટ અને જક્કી હોય છે. આ બાબતો સમૂહને સ્પષ્ટ અને આકરી રીતે જણાવે છે.

નેતૃત્વની આ શૈલીમાં નેતાનો અનુયાયીઓ પર વધુ અંકુશ જોવા મળે છે. નેતા અને સભ્યો વચ્ચે સ્પષ્ટ ભેદભાવ તારવી શકાય છે. સરમુખત્યારશાહી નેતાઓ કોઈ પણ નિર્ણય લેતી વખતે જૂથના લોકોનો અભિપ્રાય કે વિચાર જાણવાની તસ્દી લેતા નથી અને સ્વતંત્ર રીતે પોતાનો નિર્ણય લે છે.

સત્તાધારી નેતૃત્વ હેઠળ સર્જનાત્મક નિર્ણયો ઓછા લેવાય છે. આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ સામાન્ય રીતે અનુયાયીઓ પર નિયંત્રણ લાવવા અને નેતાની તાનાશાહી જાળવવા માટે થાય છે.



Verywell / Hugo Lin

❖ ફાયદાઓ :

- 1) તાજાવ ભરેલી પરિસ્થિતિઓમાં ઝડપી નિર્ણય લઈ શકાય છે.
- 2) હેતુ, દ્રષ્ટિ, દ્રષ્ટિકોણ, પદ્ધતિ અને કાર્યશૈલી ખૂબ સ્પષ્ટ હોય છે અને તે અંગેનો આદેશ પણ સ્પષ્ટ રીતે આપવામાં આવે છે તેથી ચોકસાઈ જાળવી શકાય છે.
- 3) જે અનુયાયીઓને મજબૂત અને નિર્દેશિત નેતૃત્વની જરૂર હોય અને જે લોકો આદેશ તેમ જ ઉપદેશ વિના કામ ન કરી શકતા હોય તેમના માટે ઉપયોગી છે.

❖ ગેરફાયદાઓ :

- 1) લોકોના વિચાર અને તેમના અભિપ્રાયને કોઈ મહત્ત્વ આપવામાં આવતું નથી તેથી તેઓ નિરાશ થઈ શકે છે.
- 2) સતત આદેશના કારણે અનુયાયીઓના મનોબળ પર નકારાત્મક અસર થાય છે

તેના કારણે ઘણી વખત તેમનું ઝનૂન ગુસ્સામાં પરિવર્તિત થઈ જાય છે.

- 3) સર્જનાત્મક વિચારો અને ઉપાયોને અવગણી પરંપરાગત તાનાશાહીને જ મહત્વ આપવામાં આવે છે.

## (2) સહભાગી નેતૃત્વ (Participative Leadership)

સહભાગી નેતૃત્વને લોકશાહી નેતૃત્વ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. લેવિનના અભ્યાસ પ્રમાણે આ શૈલી સૌથી વધુ અસરકારક નેતૃત્વ શૈલી સાબિત થઈ છે. તેણે અલગ અલગ જૂથના બાળકો પર વિવિધ શૈલીઓનો અભ્યાસ કર્યો હતો. તેના પરથી તારણ નીકળ્યું કે, સહભાગી જૂથના બાળકો સરમુખત્યારશાહી જૂથના સભ્યો કરતા ઓછા ઉત્પાદક હતા, પરંતુ તેમનું યોગદાન ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળું હતું.

સહભાગી નેતૃત્વને અનુસરનાર નેતાઓ જૂથના સભ્યોને કાર્યપદ્ધતિમાં, નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં અને વિચારવિમર્શમાં ભાગ લેવા પ્રોત્સાહિત કરે છે. જો કે, અંતિમ નિર્ણય નેતાનો રહે છે. આ શૈલીમાં જૂથના સભ્યોને પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવાથી તેઓ મહત્વના છે એવું અનુભવે છે. તેનાથી તેઓને પ્રેરણા મળે છે. તદુપરાંત, અલગ અલગ વ્યક્તિઓના અભિપ્રાયો જાણવાથી સર્જનાત્મક નિર્ણય લઈ શકાય છે. આ પદ્ધતિમાં અનુયાયીઓની પ્રતિબદ્ધતા વધારે હોય છે.



### ❖ ફાયદાઓ :

- 1) વધુ અને નવા વિચારો મળે છે તેમ જ કોઈ પણ પ્રશ્નનો રચનાત્મક ઉકેલ લાવી શકાય છે.
- 2) જૂથમાં સભ્યો પોતાનો પ્રતિભાવ આપી શકતા હોવાથી તેઓ મહત્વના છે તેવું અનુભવી શકે છે તેથી તેમની કામ પ્રત્યેની પ્રતિબદ્ધતા વધે છે.
- 3) જૂથના સભ્યોનું કામ ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળું હોય છે.

❖ ગેરફાયદાઓ :

- 1) દરેક વ્યક્તિ પોતાનો અભિપ્રાય આપવા સ્વતંત્ર હોવાથી ઘણી વખત સ્પષ્ટ રીતે ધ્યેય, કાર્યપદ્ધતિ અને કાર્યનીતિ સૂચવી શકાતી નથી.
- 2) ઘણી વખત બહુમતી દ્વારા નક્કી કરેલો નિર્ણય લેવા માટે નેતા મજબૂર બની જાય છે. તેથી લઘુમતીના વિચારોને પૂરતો ન્યાય આપી શકાતો નથી.
- 3) અકુશળ લોકો દ્વારા ખોટા મંતવ્યો રજૂ થવાની શક્યતા છે અને તેને કારણે ધ્યેય હાંસલ કરવામાં સમય લાગી શકે છે.

(3) પ્રતિનિધિત્વ નેતૃત્વ (Delegative Leadership) :

જે રીતે નામ સૂચવે છે તે રીતે આ શૈલી અપનાવનાર નેતાઓ જૂથના સભ્યોને થોડું માર્ગદર્શન આપે છે, તેમનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે પરંતુ અંતિમ નિર્ણય દરેક વ્યક્તિ પર છોડે છે.

પ્રતિનિધિ નેતાઓ જૂથ સભ્યોને થોડું અથવા કોઈ માર્ગદર્શન આપે છે અને જૂથના સભ્યો સુધી નિર્ણય લેવાનું છોડી દે છે. આ શૈલી એવા સમૂહ માટે ખૂબ ઉપયોગી છે જ્યાં લોકો નિષ્ણાંત અને આંતરિક રીતે પ્રોત્સાહિત હોય. પરંતુ મોટા ભાગના કિસ્સાઓમાં જ્યાં સભ્યોમાં પ્રેરણાનો અભાવ હોય ત્યાં આ શૈલી નુકસાનકારક સાબિત થઈ શકે છે.

લેવિને તેના અભ્યાસ પરથી નોંધ્યું હતું કે, આ નેતૃત્વ શૈલી અપનાવવાથી જૂથ સભ્યોમાં દિશાનો અભાવ રહે છે, તેઓ પોતાની ભૂલો માટે એકબીજાને દોષી ઠેરવે છે, કાર્યોની જવાબદારી સ્વીકારતા નથી અને અંતે પ્રગતિ રૂંધાય છે.



Verywell / Hugo Lin

❖ ફાયદાઓ :

- 1) આ શૈલીમાં વ્યક્તિઓ સંપૂર્ણ સ્વતંત્ર છે તેથી વ્યક્તિગત વિકાસને પ્રોત્સાહન મળે છે.
- 2) નવીનતા અને સર્જનાત્મકતાને પ્રોત્સાહન મળે છે.

3) કોઈ નક્કી સંચાલન અને પ્રક્રિયા ન હોવાથી નિર્ણય ઝડપથી લઈ શકાય છે.

❖ ગેરફાયદાઓ :

- 1) પોતાનું કાર્ય, ભૂમિકા અને જવાબદારી અંગે અસ્પષ્ટતા રહી શકે છે.
- 2) બધા સ્વતંત્ર રીતે કામ કરતા હોવાથી જૂથના લોકો વચ્ચે સંવાદિતતા ઓછી રહે છે.
- 3) જવાબદારીનું પ્રત્યારોપણ કરી સભ્યો છટકબારી શોધી શકે છે.

---

**11.6 સારા નેતાના લક્ષણો :**

---

જહોન એડમ્સ કહે છે કે, “જો તમે કોઈને મોટા સ્વપ્નો જોવા, નવું શીખવા અને વધુ સારા બનવા માટે પ્રેરિત અને પ્રભાવિત કરી શકો છો તો તમે નેતા છો.”



વર્તમાન સમયમાં જોઈએ તો રતન ટાટા, નારાયણ મૂર્તિ, સુધા મૂર્તિ, એલન મસ્ક, બિલ ગેટ્સ, સ્ટીવ જોબ્સ વગેરે જેવા નેતાઓ ધંધાકીય રીતે અને વ્યક્તિગત રીતે ઘણાના પ્રેરણાસ્ત્રોત હશે. આવા મહાન નેતાઓના લક્ષણો નીચે મુજબ તારવી શકાય :

**1) નૈતિકતા :-**

આપણે પ્રકરણ 5માં નીતિશાસ્ત્ર ભણ્યા અને સમજ્યા કે એક માણસનું નૈતિક કે નીતિ સંબંધી હોવું કેટલું જરૂરી છે. તે જ રીતે, સારા નેતા થવા માટે નૈતિકતા એ પ્રાથમિક જરૂરિયાત છે.

**2) નવીનતા :-**

સારો નેતા હંમેશા પોતાના વિચારો અને કાર્યોથી સર્જનાત્મક હોય છે. કંઈક નવું કરવું અને નવી રીતે કરવું - તેવો તેનો પ્રયત્ન રહેતો હોય છે.

**3) પ્રામાણિકતા :-**

નેતાએ ઘણા માણસો સાથે કામ કરવાનું હોય છે તેથી તેણે તેમના સાથે પ્રામાણિક રહેવું જ પડે. તદુપરાંત, નેતા પોતાના કામ માટે અને પોતે સેવેલા સ્વપ્ન માટે પણ પ્રામાણિક હોવો જોઈએ. સાચો નેતા પોતાની જાત સાથે અને પોતાની નબળાઈઓ વિશે પ્રામાણિક રહે છે.

4) સારો શ્રોતા :-

સારો નેતા હંમેશા શાંતિથી અને પૂરી વાત સાંભળે છે ત્યારબાદ જ કોઈ તારણ પર આવે છે. શ્રેષ્ઠ નેતા એ છે જે લોકોની જરૂરી પણ વણકહી વાત પણ સમજી જાય છે.

5) સારો વાચક :-

દરેક વાચક નેતા બને તે જરૂરી નથી પરંતુ દરેક નેતા શ્રેષ્ઠ વાચક હોય છે અને રોજિંદા જીવનમાં ખૂબ વાંચતા હોય છે. દા.ત. નરેન્દ્રભાઈ મોદીનો પુસ્તક પ્રેમ ખૂબ જાણીતો છે. બિલ ગેટ્સનું ઈન્સ્ટાગ્રામ એકાઉન્ટ જોશો તો તમને ખ્યાલ આવશે કે એ કેટલા ઊંચા દરજ્જાના વાચક છે.

6) આત્મ વિશ્વાસ :-

કહેવાય છે કે 'શ્રદ્ધા એટલે જ આત્મશ્રદ્ધા'. એક નેતાને શ્રદ્ધા હોવી જોઈએ - પોતાનામાં, લોકોમાં, વિચારમાં અને તેના ધ્યેયમાં.

7) સ્વપ્નદ્રષ્ટા :-

નેતા દૂરંદેશી હોય છે. તે પરિસ્થિતિઓને ભાખી શકે છે અને સેવેલા સ્વપ્નો સાકાર કરવા માટે આયોજન કરી શકે છે.

8) સ્પષ્ટ વાતચીત કરનાર :-

નેતાએ તમામ લોકો વચ્ચે સંકલન તેમ જ સંવાદિતતા સાધવાની હોય છે તેથી તે વાતચીત કરવામાં અને પોતાના વિચારો પ્રગટ કરવામાં કુશળ હોવો જોઈએ.

9) નિર્ણયશક્તિ :-

નેતા પોતાના વિચારોમાં સ્પષ્ટ હોવો જોઈએ જેથી નિર્ણય લેવાના સમયે તે સચોટ અને તાર્કિક નિર્ણય લઈ શકે.

10) સમસ્યા હલ કરવાની કુશળતા :-

એક સારો નેતા એ છે જેની પાસે દરેક પ્રશ્નોનો ઉકેલ કઈ રીતે લાવવો તેનો જવાબ હોય છે. તદ્દુપરાંત, સારો નેતા જૂથના લોકોને પણ કાબેલ બનાવે છે. શું વિચારવું તે નહિ પરંતુ કઈ રીતે વિચારવું તે સમજાવે તે નેતા.

11) વાજબી વલણ :-

સારો નેતા નિષ્પક્ષ હોય છે અને સાચું તેમ જ તાર્કિક વલણ અપનાવી શકે છે.

12) જિજ્ઞાસા :-

કંઈ પણ નવું વાંચવા, વિચારવા કે કરવા માટેનો પાયો એટલે જિજ્ઞાસા. નેતા હંમેશા નવી બાબતો માટે ઉત્સુક અને જિજ્ઞાસુ હોવો જોઈએ. તે જ તેને સમૂહથી અલગ પાડે છે.

13) નમ્રતા :-

'નમે તે સહુને ગમે'! તેમાં પણ નેતાએ તો હંમેશા લોકો પાસેથી જ કામ લેવાનું હોય છે. તેના માટે તેનું વિનમ્ર હોવું જરૂરી છે. જો નેતા ઉદ્ધત હોય તો કોઈ પણ તેની વાત માનવા અને માન આપવા તૈયાર નહિ થાય.

14) અન્ય લોકો માટે કાળજી :-

જે નેતા તેના જૂથના લોકોની અને તેના પરિવારની કાળજી રાખતો હોય તેના માટે લોકો ખૂબ ખંતથી અને પ્રતિબદ્ધ થઈને કામ કરતા હોય છે.

15) જવાબદારી :-

એક સારો નેતા હંમેશા સારા કામની કદર કરી તેનું શ્રેય જે તે સભ્યને આપે છે પરંતુ, જો કઈ ખરાબ કે ખોટું થાય તો તેની જવાબદારી પોતે લે છે.

16) સહાયક :-

એક સાચો નેતા એ જ છે જે નેતાગીરી ન કરતો હોય! લોકોની સાથે અને લોકો માટે તેમનો સહાયક બનીને કામ કરે તે જ સાચો નેતા.

17) સમાનુભૂતિ :-

સહાનુભૂતિ એટલે “હું સમજી શકું છું કે તમે શું અનુભવો છો” જ્યારે સમાનુભૂતિ એટલે “હું અનુભવી શકું છું કે તમે શું અનુભવો છો” જ્યારે તમે સમાનુભૂતિ (Empathy) દાખવો ત્યારે જ સામેવાળાની પરિસ્થિતિ બરાબર રીતે સમજી શકો છો. નેતામાં સમાનુભૂતિનો ગુણ હશે તો જ તે જૂથના સભ્યોનો પ્રેમ અને આદર પામશે.

આમ, સારો નેતા

- કોઈપણ મુશ્કેલીને ઉકેલે છે (Fix the problem)
- સહુને સાથે લઈને ચાલે છે. (Let's Go)
- ‘હું’ કરતાં ‘આપણે’ ને મહત્વ આપે છે. (Says ‘we’ not ‘I’)
- વિશ્વાસ રાખે છે અને વિશ્વાસ મુકે છે (Rely)
- નવું કામ કઈ રીતે થાય તે કરીને બતાવે છે (Shows how it is done)

તમારામાં નેતૃત્વના કેટલા ગુણો છે અને ક્યાં ગુણો વિકસિત કરવા પ્રયત્નો કરશો ?

11.7 સ્વાધ્યાય :-

❖ હેતુલક્ષી પ્રશ્નો :

1) નેતૃત્વ એ \_\_\_\_\_ પ્રક્રિયા છે.

- |             |            |
|-------------|------------|
| a) માનસિક   | b) તાર્કિક |
| c) શૈક્ષણિક | d) સામાજિક |

2) અસરકારક નેતૃત્વ \_\_\_\_\_

- a) અસરકારક સંચાલન કરી લોકો અને પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન સાધી શકે છે.
- b) પ્રશ્નો વિષે વિચારવિમર્શ કરી તેને ઉકેલવા માટે શિક્ષણ આપે છે.
- c) કામ કરવા માટે જ્ઞાન પૂરું પાડી સહુને પૂરું કરવા માટે દબાણ કરે છે.
- d) લોકોની ક્ષમતાઓ વધારે છે.

- 3) \_\_\_\_\_ નેતૃત્વનો પ્રકાર નથી.
- વ્યૂહાત્મક નેતૃત્વ
  - કાર્યક્ષમ નેતૃત્વ
  - માત્રાત્મક નેતૃત્વ
  - દિગ્દર્શક નેતૃત્વ
  - જૂથ કે સમૂહ બનાવવાનું નેતૃત્વ
- 4) દિગ્દર્શક નેતૃત્વ \_\_\_\_\_ પર આધારિત છે
- અસરકારકતા
  - કાર્યક્ષમતા
  - બંને
  - એક પણ નહિ
- 5) “દરેક વ્યક્તિ પોતાનો અભિપ્રાય આપવા સ્વતંત્ર હોવાથી ઘણી વખત સ્પષ્ટ રીતે ધ્યેય, કાર્યપદ્ધતિ અને કાર્યનીતિ સૂચવી શકાતી નથી.” આ \_\_\_\_\_ શૈલીની નબળાઈ છે.
- સત્તાવાદી નેતૃત્વ
  - પ્રતિનિધિ નેતૃત્વ
  - કાર્યક્ષમ નેતૃત્વ
  - સહભાગી નેતૃત્વ

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

❖ સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો :-

- નેતૃત્વ એટલે શું? તેનું મહત્ત્વ જણાવો.
- નેતૃત્વની વ્યાખ્યાઓ જણાવો.
- નેતૃત્વના કેટલા પ્રકાર છે? દરેક વિષે જણાવો.
- નેતૃત્વની શૈલીઓ વિષે વિગતવાર જણાવી કોઈ પણ એક શૈલી ના ફાયદા અને ગેરફાયદા જણાવો.
- સારા નેતા અને સારા નેતૃત્વના લક્ષણો લખી કોઈ પણ સાત લક્ષણો વિષે વિગતે ચર્ચા કરો.

❖ ટૂંકા પ્રશ્નો :-

- દિગ્દર્શક નેતૃત્વ એટલે શું?
- વ્યૂહાત્મક નેતૃત્વ કઈ પરિસ્થિતિમાં વધુ અસરકારક સાબિત થાય છે ?
- સત્તાવાળી અને સહભાગી નેતૃત્વ વચ્ચેનો તફાવત દર્શાવો.
- પ્રતિનિધિ નેતૃત્વ વિષે જણાવો.
- જૂથ કે સમૂહ નેતૃત્વની નબળાઈઓ જણાવો.



-: રૂપરેખા :-

- 12.1 પ્રસ્તાવના, અર્થ
- 12.2 મહત્ત્વ
- 12.3 ફાયદા / ગેરફાયદા
- 12.4 તફાવત
- 12.5 સ્વાધ્યાય

### 12.1 પ્રસ્તાવના, અર્થ :-

પર્સનાલિટી ડેવલપમેન્ટ - વ્યક્તિગત વિકાસ; આ વિષય અંતર્ગત આપણે કુશળતા નામનું પ્રકરણ ભણી રહ્યા છીએ. એ પરથી અને તમારી સામાન્ય સમજણ પ્રમાણે વ્યક્તિગત વિકાસનો અર્થ શું છે ? કેવા ગુણો હોય, કઈ લાક્ષણિકતા હોય કે તેનું વર્તન કેવું હોય તો માણસનો વ્યક્તિગત વિકાસ થયેલો કહેવાય ? આપણે ઘણી જગ્યાએ સાંભળતા હોઈએ છીએ કે, એનું તો વ્યક્તિત્વ જ એવું છે, એને જોઈને લાગે જ કે એ મોટો માણસ હશે અથવા તો એવું પણ સાંભળ્યું હશે કે, એ છે હોશિયાર પણ પર્સનાલિટી જરાય નહિ! ખરું ને ?

તો આ વ્યક્તિત્વ કઈ રીતે નક્કી થાય ? શું કરીએ તો પર્સનાલિટી વિકસે ? કેવી રીતે રહીએ તો લાગે કે આપણે પર્સનાલિટી ધરાવતા માણસ છીએ? આપણે વ્યક્તિત્વ વિકાસ નો અર્થ ભણ્યા. સ્વ વિકાસ માટે સ્વ જાગૃતિ જરૂરી છે, સ્વ-વ્યવસ્થા રાખવાથી, નૈતિક મૂલ્યોનું પાલન કરવાથી, સારી પ્રેરણાથી પ્રેરિત થઈ હકારાત્મક વલણ રાખીએ તો આત્મ વિશ્વાસનો વિકાસ થાય છે. હવે અભ્યાસ કર્યા બાદ રોજગાર મેળવવા માટે લાયકાત કેળવવી જરૂરી છે અને તેના માટે SWOT વિશ્લેષણ મદદરૂપ થઈ શકે છે. જો વ્યક્તિમાં કુશળતા હોય અને તેને યોગ્ય નેતૃત્વ મળી રહે તો તેને સફળ થતા કોઈ રોકી શકતું નથી !

સફળતા માટે શું જરૂરી છે એવું તમને કોઈ પૂછે તો શું કહો? યોગ્ય વલણ, લાયકાત, દિશા, મહેનત અને નેતૃત્વ - બરાબર ને ?

- વલણ એટલે કોઈપણ પરિસ્થિતિ અંગે માણસનો અભિગમ અને તેની વૈચારિક પ્રક્રિયા.
- દિશા એટલે યોગ્ય માર્ગ અને ધ્યેય.
- મહેનત માટે તો એવું કહેવાય છે કે, “No Pain, No gain”
- નેતૃત્વનો મૂળ ઉદ્દેશ જ લોકોમાં રહેલી ક્ષમતાઓને પારખવાનો અને તેનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવાનો છે.
- હવે રહી લાયકાત એટલે કે, ક્ષમતા કે કુશળતા.

માણસ લાયક કે આવડત વાળો ક્યારે કહેવાય ? એના માટેના માપદંડ ક્યાં કહેવાય? શિક્ષણ ? વ્યવહારબુદ્ધિ ? કે બંને ? જો માત્ર શિક્ષણ માપદંડ હોય તો કોઈ પણ સ્નાતક કે અનુસ્નાતક બેરોજગાર ન રહેવો જોઈએ અને નહિ ભણેલા પરંતુ કોઠાસૂઝ વાળા લોકો ધંધામાં સફળ ન થવા જોઈએ, ખરું ને ?

આમ, કોઈ પણ એક માપદંડ તો રાખી ન શકાય. સફળ થવા માટે અભ્યાસ પણ જોઈએ અને કોઠાસૂઝ પણ, સંસ્કારો પણ જોઈએ અને વ્યવહારિક જ્ઞાન પણ, વ્યવસ્થા પણ જોઈએ અને જોખમ લેવાની હિમ્મત પણ. આ બધા ગુણોનો સરવાળો કરીએ ત્યારે જ કોઈ પણ માણસ કુશળ માણસ તરીકે ઓળખાય છે.

“કુશળતા એ મનુષ્યની એવી લાક્ષણિકતા છે જે તેને કોઈ પણ કાર્ય કરવા માટે સક્ષમ બનાવે છે. કુશળતા એ ઔપચારિક શિક્ષણ અને અનૌપચારિક શિક્ષણનો સમન્વય છે.”

ઔપચારિક શિક્ષણ એટલે એવું શિક્ષણ જેનું માળખું સુનિશ્ચિત છે, જેના નિયમો નક્કી છે અને શિક્ષકો દ્વારા શીખવવામાં આવે છે. કોઈપણ વિષયવસ્તુમાં કુશળતા મેળવવા માટે ઔપચારિક શિક્ષણ ખૂબ જરૂરી છે કારણ કે, તે અભ્યાસ દ્વારા જ જે-તે વિષય વિષે ઊંડો અભ્યાસ કરી શકાય છે, વિષય અંગેની તકનીકી બાબતો સમજી અને શીખી શકાય છે. ધારો કે, કોઈ વ્યક્તિને Chartered Accountant બનવું છે તો તેણે વાણિજ્યના વિષયો પર પ્રભુત્વ મેળવવું જ રહ્યું. ઔપચારિક શિક્ષણ શાળાઓ, કોલેજ અને યુનિવર્સિટીમાંથી મળે છે. માર્કશીટ અને ડિગ્રી સર્ટીફિકેટ તેને પ્રમાણભૂત કરે છે.

અનૌપચારિક શિક્ષણ એટલે એવું શિક્ષણ જે અભ્યાસક્રમના પુસ્તકોમાં લખેલું નથી અને વર્ગખંડમાં શીખવવામાં આવતું નથી. આ શિક્ષણ ચાર દીવાલોની બહાર રહીને મળે છે. વ્યક્તિના પારિવારિક મૂલ્યો, તેના અંગત મૂલ્યો, તેનું વલણ, પ્રેરણા, નૈતિક મૂલ્યો, અભિગમ, સદગુણો વગેરે જેવી લાક્ષણિકતાઓનો સમન્વય એટલે અનૌપચારિક શિક્ષણ. આપણે પહેલા વાત થઈ એમ, એ કોઈ જગ્યાએ શીખવવામાં આવતું નથી કે નથી તેના વર્ગ હોતા. માણસ જેમ જેમ ઘડાતો જાય એમ એમ આ પ્રકારની કુશળતા આત્મસાત કરતો જાય.

આમ, કુશળતા એ બહુ બહોળા પરિપ્રેક્ષ્યમાં વિસ્તૃત અર્થ ધરાવે છે.

આપણે ત્યાં શિક્ષણની એક પરિભાષા 360 ડિગ્રી શિક્ષણની છે. અર્થાત્, કોઈ પણ માણસ દરેક પાસાઓમાં કુશળ હોવો જોઈએ. માત્ર ઔપચારિક કે માત્ર અનૌપચારિક જ નહિ પરંતુ, જ્યારે એ બંને શિક્ષણનો સમન્વય થાય ત્યારે જ માણસ ખરેખર કુશળ અને લાયક ગણાય છે.

ધારો કે, તમને કોઈ નિયમ ખબર છે અને તે વિષે ખૂબ ઊંડું જ્ઞાન છે. એનો અર્થ કે, ઔપચારિક શિક્ષણમાં તમે પાવરધા છો. હવે, એ નિયમનું જે જગ્યાએ પાલન કરાવવાનું છે તે લોકો પાસેથી કામ કરાવવું પ્રમાણમાં અઘરું છે. હવે જો તમે વ્યવહારિક હશો અને મનુષ્ય વર્તનને સમજતા હશો તો જ એ લોકો પાસેથી અસરકારક કામ કરાવી શકશો. તેના માટે અનૌપચારિક શિક્ષણ કામમાં આવે છે.

આમ, ખરો કુશળ માણસ એટલે, આપણી કહેવત પ્રમાણે ભણેલો પણ હોય અને ગણેલો પણ.



આપણે ઔપચારિક અને અનૌપચારિક શિક્ષણ વિષે વાત કરી.

❖ તે વિષે આપણે હજુ ઊંડાણપૂર્વક અભ્યાસ કરીએ તો, દરેક માણસે નીચે દર્શાવેલ ક્ષેત્રોમાં કુશળતા હાંસલ કરવા જોઈએ :

- 1) બૌદ્ધિક
- 2) માનસિક અને ભાવનાત્મક
- 3) શારીરિક
- 4) આધ્યાત્મિક
- 5) સામાજિક

### 1. બૌદ્ધિક :

બૌદ્ધિક કુશળતા એટલે માણસ જે ઔપચારિક શિક્ષણ લે છે, તેમાં તે કેટલો હોશિયાર છે. તેનું મૂલ્યાંકન. તદુપરાંત, અભ્યાસ સિવાયની તાર્કિક બાબતો, વિશ્લેષણની શક્તિ, નિરીક્ષણ શક્તિ વગેરે જેવી બાબતોમાં પાવરધા હોવું એ પણ બૌદ્ધિક કુશળતા સૂચવે છે. આ કુશળતા માપવા માટે બુદ્ધિ-આંક (Intelligence Quotient)નો ઉપયોગ થાય છે.

સંશોધનકારકોના મતે, મગજની શક્તિઓ અપાર અને અકલ્પનીય છે. સામાન્ય માણસનો બુદ્ધિ-આંક 100 આસપાસ હોય છે. આઈન્સ્ટાઈનને સહુથી બુદ્ધિશાળી માનવામાં આવે છે. તેમનો બુદ્ધિ આંક 160 આસપાસ હતો.

❖ બૌદ્ધિક રીતે કુશળ માણસ નીચે દર્શાવેલ બાબતમાં પાવરધો હોય છે :

- તાર્કિક બાબત
- વિશ્લેષણ બાબત
- ગાણિતિક પ્રક્રિયાઓ
- વાણિજ્યિક બાબતો

જો કે, નિષ્ણાતોના મત પ્રમાણે બહુ બુદ્ધશાળી લોકો મોટાભાગે માણસો, લાગણીઓ અને માનવ સંબંધોના સૂક્ષ્મ તાણાંવાણાં સમજવામાં થાપ ખાઈ જાય છે.

આપણા ગુજરાતના પ્રસિદ્ધ લેખક શ્રી ચંદ્રકાન્ત બક્ષી કહે છે કે, “બહુ હોશિયાર માણસને દોસ્ત હોય નહિ, જીવનમાં દોસ્ત મેળવવા માટે એ દોસ્ત જેટલા મૂર્ખ, નિર્દોષ, નિષ્પાપ, બંનેકૂંક, બેહિસાબી, ખેલદિલ થવું પડે છે. દાવ-પેચ વિનાનું ખડખડાટ હસવું પડે છે, ખિસ્સામાંથી બંધ મુઠ્ઠીઓ બહાર કાઢીને હથેળીઓ ખોલવી પડે છે.”

### 2. માનસિક અને ભાવનાત્મક :

વર્લ્ડ હેલ્થ ઓર્ગેનાઈઝેશન પ્રમાણે માનસિક રીતે સ્વસ્થ વ્યક્તિએ છે કે જે રોજિંદા જીવનના પ્રશ્નો અને ચિંતાને વ્યવસ્થિત રીતે સંભાળી શકે અને તટસ્થ રીતે નિર્ણય લઈ શકે. વર્તમાન સમયમાં માનસિક સ્વાસ્થ્ય અને કુશળતાનું મહત્વ વધતું ગયું છે. માણસનો અભિગમ, વર્તન, નિર્ણયો, કાર્યો અને સફળતા - આ તમામ બાબતો માણસ માનસિક રીતે કેટલો કુશળ છે તેના પર આધારિત છે.

આપણા રોજિંદા જીવનમાં ઘણાં લોકો એવા હશે જે પોતાના કાર્યમાં કુશળ હશે પરંતુ, નિર્ણય લેતી વખતે પોતાની લાગણીઓને સંભાળી શકતા નથી અને તેના કારણે અમુક કાર્યો પૂરા થઈ શકતા નથી અને તેમનો વિકાસ અટકે છે. વ્યક્તિગત જીવનમાં જોઈએ તો, કોઈ પણ નિર્ણય લેતી વખતે આપણે હંમેશા એવા વ્યક્તિની જ સલાહ લઈશું જે હકીકતોની સમાંતર ભાવનાત્મક વિશ્લેષણ કરી શકે જેથી સંતુલિત નિર્ણય લઈ શકાય. આ કુશળતાને ઈમોશનલ Intelligence કહેવાય છે. તેનું મૂલ્યાંકન Emotional Quotient (EQ) દ્વારા થાય છે.

સંશોધકોના વિવિધ સંશોધન અને અનુભવો પરથી હવે ધીરે-ધીરે કંપનીઓ એવા લોકોને વધારે મહત્વ આપે છે જેમનો IQ ની સાથે સાથે EQ પણ વધારે હોય કારણ કે એ લોકો જ પરિસ્થિતિનું તટસ્થપણે મૂલ્યાંકન કરી શકે છે. “Calm (શાંત કે નિશ્ચલ) સે કામ !”

‘Calm’ સે કામ ।

EQ > IQ

અત્યાર સુધી આપણે સહુએ ઘણી જગ્યાએ સાંભળ્યું હશે કે આ માણસ લાગણીશીલ છે તેથી તે હેરાન થાય છે અને કંપનીમાં બધા તેને મૂર્ખ બનાવે છે. પરંતુ પ્રવર્તમાન સમયમાં ભાવાત્મક કુશળતાનો ખ્યાલ ખૂબ પ્રચલિત અને અનુકૂળ બન્યો છે. તેના કારણે કંપની પણ સમજતી થઈ છે કે ભાવાત્મક જોડાણથી કામ કરનાર વ્યક્તિ વધુ ઉત્પાદક હોય છે અને લોકો પાસેથી અને લોકો સાથે સરખી રીતે કામ કરી શકે છે.

આમ, Emotional Quotient એ હવે Intelligence Quotient કરતા વધુ સબળ પુરવાર થયો છે.

### 3. શારીરિક :

આપણે ત્યાં કહેવત છે : “સ્વસ્થ શરીરમાં સ્વસ્થ મન વસે છે”. માનસિક કુશળતાનું મહત્વ આપણે સમજ્યા પરંતુ તેની સમાંતર શારીરિક રીતે સ્વસ્થ હોવું એટલું જ જરૂરી છે. મન શરીર નામના ખોળિયામાં વસે છે.

શારીરિક કુશળતા મેળવવા માટે સ્વાસ્થ્યપ્રદ આહાર, દૈનિક કસરત અને યોગ્ય સમય પત્રક જાળવી રાખવું જરૂરી છે.

તેનું મૂલ્યાંકન શારીરિક-આંક Physical Quotient (PQ) દ્વારા થાય છે. સારા સ્વાસ્થ્ય માટે યોગ જરૂરી છે. માનસિક અને શારીરિક સ્વાસ્થ્ય જાળવવા તેમજ ત્યારબાદ આધ્યાત્મિક અનુભૂતિ કરવા માટે સાધન છે. યોગનાં આઠ અંગો છે : (1) યમ (2) નિયમ (3) આસન (4) પ્રાણાયામ (5) પ્રત્યાહાર (6) ધ્યાન (7) ધારણા અને (8) સમાધિ

### 4. આધ્યાત્મિક :

દરેક મનુષ્યનો બે વખત જન્મ થાય છે : પ્રથમ વખત જ્યારે તે આ પૃથ્વી પર આવે ત્યારે અને બીજી વખત જ્યારે તેને ખબર પડે કે એ પૃથ્વી પર શું કામ આવ્યો છે ?

આપણને સહુને ક્યારેક ને ક્યારેક તો એ પ્રશ્ન થાય છે કે, હું અહીં કેમ છું ? પૃથ્વી પર આવવાનો હેતુ શું છે ? માત્ર ખાવું-પીવું-કર્મોવું એ જ આપણા જીવનનો અર્થ છે ? આવા પ્રશ્નો થવા એ જવાબો મેળવવાનું પ્રથમ પગથિયું છે. માણસ જ્યારે આધ્યાત્મિક

રીતે જાગૃત થતો જાય ત્યારે આવા પ્રશ્નો થાય છે અને તેના જવાબ શોધવા માટેના પ્રયત્નો શરુ કરે છે. જવાબ ક્યાંક “અહં બ્રહ્માસ્મિ” કે “તત્ત્વમસિ”ની આસપાસ જ ફરશે!

ગુજરાતી કવિ શ્રી ધ્રુવ ભટ્ટનું ધ્રુવગીત આધ્યાત્મિક ઊંચાઈ દર્શાવે છે :

“હરિ તને શું સ્મરીએ આપણે જળમાં જળ સમ રહીએ,

વણ બોલ્યે, વણ સાંભળ્યે પણ મબલખ વાતો કરીએ.

હરિ તને શું સ્મરીએ આપણે જળમાં જળ સમ રહીએ.

કોણે કોના દર્શન કરવા, કોનું ધરવું ધ્યાન,

ચાલ ને એવું રહીએ જેવું લીલાશ સાથે પાન,

હું પાણી તું દરિયો એમાં શું ડૂબીએ શું તરીએ,

હરિ તને શું સ્મરીએ આપણે જળમાં જળ સમ રહીએ.

પાંખોને પીંછાથી ગણવી કેમ કરીને જુદી,

હુંથી તું અળગો છું એવી વાત કહીથી સૂઝી,

કોને જોડું હાથ, ચરણમાં કોના જઈને પડીએ,

હરિ તને શું સ્મરીએ આપણે જળમાં જળ સમ રહીએ.”

આમ, SQ > EQ > IQ

અર્થાત્ માણસ જ્યારે પોતાની જાત માટે જાગૃત હોય, જ્યારે એને સમજ આવે કે આખી દુનિયાનું જે તત્ત્વ છે તે કઈક પોતાનામાં જ રહેલું છે ત્યાર બાદ તે વધુ વિનમ્ર, શાંત, તટસ્થ અને સંતોષી માણસ છે. આધ્યાત્મિક રીતે સમૃદ્ધ માણસ આપોઆપ જ ભાવાત્મક કુશળતા ધરાવતો હશે કારણ કે તે તમામ જીવ માટે સમભાવ [Empathy] રાખતો થઈ જાય છે. તેમનો બૌદ્ધિક આંક કદાચ થોડો ઓછો પણ હોય તેમ છતાં પોતાની સ્થિરતા અને જાગૃતતાથી વધુ સાડું જીવન જીવી શકે છે અને અન્યોને પણ તે માટેની પ્રેરણા આપે છે. તેમનું જીવન અને જીવન જીવવાની શૈલી જ પ્રેરણા બની જાય છે. આવા વ્યક્તિઓ માટે કહેવાય છે કે, “તેમણે ભલે ભગવદ્ગીતા કુરાન / બાઈબલ વાંચ્યા નહિ હોય પણ તેઓ તે તમામ ગ્રંથને જીવ્યા છે.”

## 5. સામાજિક :

માણસ સામાજિક પ્રાણી છે. કોઈ પણ માણસ ગમે તેટલો એકાંતપ્રિય હોય પરંતુ તે લોકો અને લોકોથી બનતા સમાજ વિના રહી શકતો નથી. અંગત જીવનમાં અને સામાજિક જીવનમાં કોઈ ને કોઈ તબક્કે માણસને બીજા માણસની જરૂર પડે છે. તેમની સાથે સંપર્ક કઈ રીતે જાળવી રાખવો, સામાજિક વ્યવસ્થા કઈ રીતે ટકાવી રાખવી, તેમાં કઈ રીતે સુધારો કરવો વગેરે તમામ બાબતો વ્યક્તિમાં રહેલ આવડત છે, કળા છે અને કુશળતા છે !

આપણે ત્યાં સમાન્ય રીતે કહેવાય છે કે, “ઓળખાણ એ મોટી ખાણ છે” અને ઓળખાણ બનાવવા અને રાખવા માટેનું પ્રાથમિક પગથિયું છે આપણું સામાજિક રીતે કુશળ હોવું.

કુશળ માણસ એ જ છે કે જે પોતાના શરીરનું ધ્યાન રાખી, માનસિક રીતે સંતુલિત રહી, સમાજ ઉપયોગી નિર્ણય લેવા માટે પોતાની બૌદ્ધિક પ્રતિભાનો ઉપયોગ કરે, બરાબર ને ? જીવન મુખ્યત્વે એવા પ્રસંગોની હારમાળા છે જ્યારે તમારે દુનિયાને કે લોકોને કંઈકનું કંઈક સાબિત કરવું પડે છે. શાળામાં હોય તો વર્ગખંડમાં સારા ગુણો લાવવા, નોકરી કરતી વખતે ઉપરી અધિકારીને ખુશ રાખવા, સંબંધોમાં તમારી સાથે જોડાયેલ લોકોનું ધ્યાન રાખવું અને સહુને સાથે લઈને ચાલવા. ખરું ને ? આ દરેક ડગલે ને પગલે આપણા સહુની પરીક્ષા થાય છે. અને આ પરીક્ષાઓ કુશળ માણસ સારી રીતે પાર પાડી શકે છે. કુશળ માણસની લાક્ષણિકતાઓનો સારાંશ કરીએ તો,

- પોતાના કામમાં પાવરધા હોય
- માનસિક અને ભાવનાત્મક દૃષ્ટિએ સમૃદ્ધ હોય
- શારીરિક સ્વસ્થ હોય
- તટસ્થતાથી નિર્ણય લઈ શકે
- માણસોને સમજી શકે
- સમાનુભૂતિ દાખવી શકે
- હકારાત્મક અભિગમ હોય
- રમૂજવૃત્તિથી વાતાવરણ હળવું કરી શકે
- ક્યાં, શું અને કેટલું બોલવું તેનું સપ્રમાણ ભાન હોય
- ક્યાં ટકવું, ક્યારે અટકવું અને ક્યારે ક્યાંથી છટકવું તેનું ભાન હોય
- પોતાના ધ્યેયમાં કેન્દ્રિત હોય
- નાણાકીય સાક્ષરતા હોય
- અભ્યાસુ હોય અને ઝનૂન-જુસ્સાથી આગળ વધતો હોય
- પોતાની જાત માટે, કાર્ય માટે, લાગણીઓ માટે, લોકો માટે, નાણાકીય બાબતો માટે જાગૃત હોય !

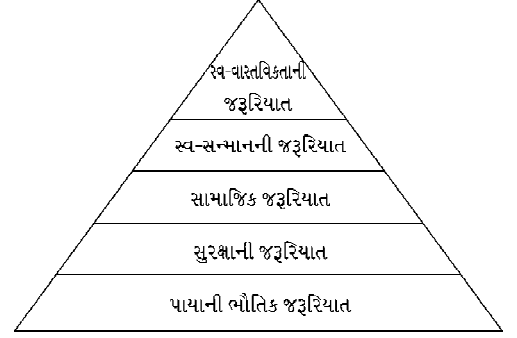
કોઈપણ કાર્ય કરવા માટે તમે કેટલો સમય આપો છો તેના કરતા તે કાર્ય કરવા માટેની લાયકાત મેળવવા કરેલી મહેનત તમારી કિંમત વધારે છે. પોતાનાં ક્ષેત્રમાં એટલા કુશળ બનવું કે એ કામ માટેનો પર્યાયવાચી શબ્દ તમે બની જાઓ અને તમારી શરતો પર કામ કરી શકો.

“I have Made myself so capable that I set deadlines for my work rather than clients giving me deadlines.”  
- Dhara Umesh Dixini

## 12.2 મહત્ત્વ :

### (1) આત્મસંતોષની જરૂરિયાત :-

અબ્રાહમ માસ્લો એ મનુષ્યની જરૂરિયાતને પ્રાધાન્ય આપતા વિવિધ જરૂરિયાતોને પાંચ વિભાગમાં ચડતા ક્રમમાં આ રીતે દર્શાવી છે :



કોઈપણ માસની પાયાની જરૂરિયાત પૂરી થાય, વ્યક્તિગત સુરક્ષા અનુભવાય, સમાજમાં ઓળખાણ અને પ્રસિધ્ધ મળે ત્યારબાદ તેનું આત્મસન્માન જળવાય તેવું તે ઈચ્છે છે. પરંતુ ત્યારબાદ પણ એ આત્મસન્માન તો જ જળવાઈ રહે. જો એ વ્યક્તિ પોતાના ક્ષેત્રમાં શ્રેષ્ઠ બને, ટોચ પર પહોંચે અને જે - તે કાર્ય માટેનું પર્યાયવાચી નામ બની જાય. દા.ત., ક્રિકેટ - સચિન તેંડુલકર, સંગીત-લતા મંગેશકર, વગેરે.

માણસની આ જરૂરિયાત સંતોષાય તે માટે તેનું પોતાના ક્ષેત્રમાં કુશળ હોવું ખૂબ જરૂરી છે.

**(2) પ્રેરણા સ્ત્રોત :**

કુશળતા પ્રાપ્ત કરવા માણસે ખૂબ મહેનત કરવી છે. કુશળતા કોઈને પણ જન્મથી પ્રાપ્ત થતી નથી પરંતુ જે દિશામાં માણસ સતત પ્રયત્ન કરે તે ક્ષેત્રમાં કુશળતા હાંસલ કરી શકે છે. મહેનતનો કોઈ જ વિકલ્પ નથી. સાચી દિશામાં મહેનત કરવા માટે ઘણી મોજ-મજાનો ત્યાગ પણ કરવો પડે છે. અને કુશળ બનવાની આ સફળ પણ માણસને ઘણું શીખવે છે. આ યાત્રા અને તેની મંજિલ ઘણા લોકો માટે પ્રેરણાદાયી સાબિત થાય છે.

**(3) વિશાળ અભિગમ :**

જેમ-જેમ માણસ વધુ જાણતો અને સમજતો થાય છે તેમ-તેમ તે વધુ શીખતો જાય છે. કોઈપણ કાર્ય પ્રત્યેના અલગ-અલગ પરિપ્રેક્ષ્યને સ્વીકારી શકે છે. વિવિધ માણસોનાં વિવિધ અભિગમ સમજી શકે છે કારણ કે કુશળ માણસો હંમેશા એવું વિચારતા હોય છે કે, “આવનારું કામ તેમનું શ્રેષ્ઠ કામ હશે.”

**(4) સંતોષ :**

કુશળતા પ્રાપ્ત કરવા માટે બૌદ્ધિક લાયકાતની સાથે સાથે સ્વયંશિસ્ત, લગન, ધૈર્ય, ધીરજ અને ખંતની ખૂબ જરૂર પડે છે. જ્યારે માણસ કોઈપણ કાર્યમાં પોતાનું શ્રેષ્ઠ રેડે છે ત્યારે તે કાર્ય કર્યાનો તેને સંતોષ મળે છે અને આગળ વધવા માટે મહત્વાકાંક્ષાની સાથે સાથે સંતોષ પણ એટલો જ જરૂરી છે.

લોખંડનો એક ટુકડો વેચીએ તો એક રૂપિયો મળે, ઘોડાની નાળ બનાવીએ તો અઢી રૂપિયા, સોય બનાવીએ તો પાંચસો રૂપિયા, ઘડિયાળની કર્મોન બનાવો તો હજારો રૂપિયા.. આમ, લોખંડના ટુકડાને જેટલી કુશળતાથી વાપરીએ તેટલું તેનું મૂલ્ય વધે છે. આ છે કુશળતાનું મહત્ત્વ.

### 12.3 ફાયદા / ગેરફાયદા :

અત્યાર સુધી આપણે વિવિધ કુશળતા અને તેના મહત્વ વિશે સમજ્યા. કુશળતાના વિવિધ ફાયદા અને અમુક ગેરફાયદા નીચે મુજબ વર્ણવી શકાય.

#### ❖ ફાયદા :-

- ⇒ કુશળતા માણસને તેના ક્ષેત્રમાં શ્રેષ્ઠ બનાવે છે. અને તેનામાં આત્મવિશ્વાસનો સંચાર કરે છે.
- ⇒ કુશળતા માણસને પ્રસિદ્ધિ, સફળતા અને નાણાં રળી આપે છે.
- ⇒ માણસ કદાચ ભાગ્ય કે નસીબથી સફળ થઈ જાય તો પણ એ સફળતાને ટકાવવા માટે કુશળતાના ઉપયોગી બને છે.
- ⇒ કુશળતા દ્વારા તે અન્ય લોકોને માર્ગદર્શન આપી પથપ્રદર્શિત કરી શકે છે.
- ⇒ કુશળતા માણસને વધુ સારા માણસ બનવા પ્રેરે છે.

#### ❖ ગેરફાયદા :-

- ⇒ આમ તો કુશળતા માણસને ઉપયોગી જ સાબિત થાય છે. તેમ છતાં તેના ગેરફાયદાઓ જોઈએ તો,
- ⇒ કુશળતા માણસને અભિમાની બનાવી શકે છે કારણકે, આત્મવિશ્વાસ અને અહંકાર વચ્ચે ખૂબ પાતળી ભેદરેખા હોય છે, જે ઘણી વખત પ્રસિદ્ધિ અને સફળતાના કારણે દેખાતી નથી, માણસ અહંકારી બની જાય છે.
- ⇒ કુશળ માણસો મોટા ભાગે ઝનૂની, ધૂની અને પોતાનામાં મગ્ન હોય છે. પોતાનું કાર્ય કરવા માટે તેમના ચોક્કસ પરિણામો હોય છે અને તેમની પાસેથી કામ કરાવવા માટે તેમની શરતોનું પાલન કરવું પડે છે. તેથી ઘણી વખત સામાન્ય માણસોને તે વર્તન ઉદ્વેગ અને દાંડાઈભર્યું લાગી શકે છે.
- ⇒ કુશળ માણસોએ કુશળતા પ્રાપ્ત કરવા ખૂબ મહેનત કરી હોય છે અને ઘણા સંઘર્ષોનો સામનો કર્યો હોય છે. તેના કારણે ઘણી વખત તેઓ વધુ અંતર્મુખી, જિદ્દી અને પોતાના કામ સાથે સમાધાન ન કરનાર જક્કી બની જાય છે.

પરંતુ, આ બધી માનવસહજ નબળાઈઓ છે જે દરેકમો વધુ-ઓછા અંશે રહેલી જ હોય છે. કુશળ બનવાની કિંમત ચૂકવવી પડતી હોય છે પરંતુ, એ કિંમતના વળતરમાં મળતા ફાયદાઓ ઘણા અને અસરકારક હોય છે.

### 12.4 તફાવત :

આપણે અત્યારસુધી વિવિધ ક્ષેત્રો જોયા કે જેમાં માણસે કુશળતા હાંસલ કરવી જોઈએ. પરંતુ કોઈપણ માણસ માટે દરેક ક્ષેત્રે કુશળતા હાંસલ કરવી સંપૂર્ણપણે શક્ય નથી.

દરેક માણસ પોતાની પ્રકૃતિ સાથે જન્મે છે અને ત્યારબાદ તેની આસપાસનું વાતાવરણ, માતા-પિતાના સંસ્કાર, શિક્ષણ વગેરે તેને સબળ અને સાબૂત કરે છે.

દરેક માણસ અલગ છે અને તેથી અલગ-અલગ કાર્ય કરવા માટે અલગ-અલગ વ્યક્તિત્વની જરૂર પડે છે. દા.ત., શાળામાં બાળકોને ભણાવવા માટે ભાવાત્મક જોડાણ વધુ જોઈએ અને ઓપરેશન થિએટરમાં ઓપરેશન કરવા બૌદ્ધિક કુશળતા વધુ જોઈએ. અહીં આપણે

બૌદ્ધિક કુશળતા અને માનસિક/ ભાવાત્મક કુશળતાનો તફાવત સમજાએ :

બુધ્ધિઆંક (IQ)	બુધ્ધિઆંક (EQ)
⇒ તેનું મૂલ્યાંકન Intelligent Quotient દ્વારા થાય છે.	⇒ તેનું મૂલ્યાંકન Emotional Quotient દ્વારા થાય છે.
⇒ તેઓ તાર્કિક બાબતમાં વધુ પાવરધા હોય છે.	⇒ તેઓ લાગણી અને મનુષ્યના મનને ઓળખવામાં વધુ પાવરધા હોય છે.
⇒ દરેક કાર્યનું સંપૂર્ણ વિશ્લેષણ કર્યા બાદ તેમાં ઝંપલાવે છે.	⇒ અંતરાત્માના અવાજને અનુસરતા હોઈ ઘણી વખત પૂર્વગ્રહમાં નિર્ણયો લેતા હોય છે.
⇒ કાર્ય અને વિચારને વધુ મહત્ત્વ આપે છે.	⇒ માણસોને વધુ મહત્ત્વ આપે છે.
⇒ વધુ સારા સંચાલક બની શકે છે.	⇒ વધુ સારા નેતા બની શકે છે.
⇒ કળાઓને બહુ મહત્ત્વ આપતા નથી અને તે સમય વેડફાની પ્રવૃત્તિ લાગે છે.	⇒ કળા અને સાહિત્યથી પોતાના તેમજ અન્યના જીવનને હર્યુભર્યુ રાખે છે.

ખરો કુશળ માણસ એ જ છે જે પોતાની બુધ્ધિ ને અને લાગણીઓને સાથે લઈને તટસ્થતાથી આગળ વધે છે. સારૂ સ્વાસ્થ્ય વિકસાવે અને પોતાની જાત તેમ જ પોતાના વાતાવરણ વિશે જાણકારી રાખી તે અનુરૂપ નિર્ણયો લઈ શકે.

## 12.5 સ્વાધ્યાય :

❖ હેતુલક્ષી પ્રશ્નો :-

- 1) \_\_\_\_\_ કોઈપણ પરિસ્થિતિ અંગે માણસનો અભિગમ અને તેની વૈચારિક પ્રક્રિયા
  - a) પૂર્વગ્રહ b) નેતૃત્વ c) કાર્યશૈલી d) વલણ
- 2) કુશળતા એ \_\_\_\_\_ છે
  - a) ઔપચારિક શિક્ષણ
  - b) અનૌપચારિક શિક્ષણ
  - c) ઔપચારિક શિક્ષણ અને અનૌપચારિક શિક્ષણનો સમન્વય
  - d) એક પણ નહિ
- 3) આઈન્સ્ટાઈનનો બુદ્ધિઆંક \_\_\_\_\_ હતો
  - a) 160 આસપાસ
  - b) 140 આસપાસ
  - c) 150 આસપાસ
  - d) 180 આસપાસ

- 4) \_\_\_\_\_ સાચું છે
- a)  $IQ > EQ$                       b)  $EQ > IQ$
- c)  $EQ = IQ$                       d) EQ અને IQ વચ્ચે કોઈ સંબંધ નથી.
- 5) માણસે \_\_\_\_\_ ક્ષેત્રોમાં કુશળતા હાંસલ કરવી જોઈએ.
- a) બૌદ્ધિક                      b) માનસિક અને ભાવનાત્મક
- c) શારીરિક                      d) ઉપરના તમામ

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

❖ સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો :

- 1) સફળતા માટે શું શું જરૂરી છે ?
- 2) કુશળતા એટલે શું ?
- 3) ઔપચારિક અને અનૌપચારિક શિક્ષણ વચ્ચેનો તફાવત દર્શાવો.
- 4) IQ, EQ અને SQ વિષે સમજણ આપી ત્રણેય વચ્ચેનો સંબંધ દર્શાવો.

❖ ટૂંકા પ્રશ્નો :

- 1) કુશળ માણસ કોને કહેવાય? કુશળતાની વ્યાખ્યા આપો.
- 2) શારીરિક કુશળતા કોને કહેવાય? એનું શું મહત્ત્વ છે ?
- 3) EQ અને IQ વચ્ચેનો તફાવત દર્શાવો.
- 4) બૌદ્ધિક રીતે માણસ કઈ બાબતોમાં વધુ કુશળ હોય છે ?
- 5) આધ્યાત્મિક કુશળતા એટલે શું ?



-: રૂપરેખા :-

13.1 પ્રસ્તાવના

13.2 અર્થ

13.3 સંઘર્ષના પ્રકારો અને તેની અસરો

13.4 સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપનના પ્રકારો

13.5 સંઘર્ષ ઘટાડવા માટે સંચાલકીય પગલાઓ

13.6 સંઘર્ષના સ્ત્રોતો અને પ્રાપ્તિસ્થાનો

13.7 જુદા જુદા સ્તરે સંઘર્ષનું સંચાલન

13.8 સંસ્થામાં સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન દ્વારા માનસિક તણાવ ઘટાડવાના રસ્તાઓ/માર્ગો/ઉકેલો

13.9 સ્વાધ્યાય

1. ટૂંકા પ્રશ્નો

2. બહુ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો (MCQ)

3. કેસ સ્ટડી

● સ્વાધ્યાય

13.1 પ્રસ્તાવના

સંસ્થા માનવીઓનો સમૂહ છે. દરેકની ફેમ ઓફ રેફરન્સ, અપેક્ષાઓ, મહત્વાકાંક્ષાઓ અને જરૂરિયાતો જુદી જુદી હોવાથી સંઘર્ષ વિનાની સંસ્થા કલ્પનાની દૃનિયામાં પણ શક્ય નથી. સંસ્થામાં વિભાગો એકબીજા ઉપર આધાર રાખ્યા વિના પોતપોતાનું કામ કરી શકે નહીં. ઉત્પાદન, ખરીદી, ફાઈનાન્સ અને માર્કેટિંગ વિભાગો એમની સફળતા માટે એકબીજા પર આધાર રાખે છે. આવા માહોલમાં તણાવનો અનુભવ સૌ કોઈને થતો રહે છે. મેનેજમેન્ટની ભાષામાં આ છે. મ્યુચ્યુલ ટાસ્ક ડિપેન્ડન્સ.

- જ્યારે કોઈ એક વિભાગ બીજા વિભાગ ઉપર આધાર રાખે છે ત્યારે સંઘર્ષ અને તણાવ વધે.
- કંપનીના નિયમો, પ્રોસિજર્સ અને પોલિસીઓમાં ઔપચારિકતા ઓછી હોય, સંદિગ્ધતા વધારે હોય તો સંઘર્ષ અને તણાવ વધે.
- રિયોર્સ સીમિત હોય તો દરેક વિભાગ એ મેળવવાના પ્રયત્નમાં બીજા વિભાગો જોડે ઝઘડતા રહી તણાવ વધે છે.
- જ્યાં કામગીરી મૂલ્યાંકન અને વળતર પદ્ધતિમાં પારદર્શકતા અને તટસ્થતા ઓછી હોય ત્યાં સંઘર્ષ અને તણાવ વધે.
- જ્યાં લોકશાહીનો અતિરેક હોય, જ્યાં ગ્રુપના સભ્યોમાં આવડત, અનુભવ, ઉંમર

વગેરેમાં અસમાનતા હોય, મેનેજરોના હોદ્દાના ખ્યાલોમાં અસમાનતા હોય, જે રોલ ભજવવાનો છે એનાથી અસંતોષ હોય તો સંઘર્ષ અને તણાવ વધે.

- માહિતી સંચારમાં બાધા નાખનારા પરિબળો ઉપર નિયંત્રણ ન હોય તો પણ તણાવ વધે.
- આમ, સામાન્ય જીવન વ્યવહારમાં નોકરી, શિક્ષણ, વ્યવસાયિક અને વ્યક્તિગત બંને ધોરણમાં સંઘર્ષ થતો રહે છે. ખાસ કરીને નોકરીના સ્થળે, કર્મચારીઓ વચ્ચે સુમેળ જોવા મળતા નથી એનું કારણ છે સંઘર્ષ.

**કોનફ્લિક્ટ (સંઘર્ષ)નો સ્ટ્રેસ (તણાવ) વધારનારા પરિબળો :**

- (1) મ્યુચ્યુઅલ ટાસ્ક ડિપેન્ડન્સ (પરસ્પર કાર્ય આધારિત)
- (2) એક પક્ષીય કાર્ય આધારિત (વન વે ટાસ્ક ડિપેન્ડન્સ)
- (3) નિયમો, પ્રક્રિયાઓ અને નીતિમાં છટકબારીઓ.
- (4) મર્યાદિત સાધનો
- (5) લોકશાહીએ નિર્ણયો
- (6) શ્રુપના સભ્યોમાં અસમાનતા
- (7) મૂલ્યાંકન અને પુરસ્કાર સિસ્ટમમાં તટસ્થતાનો અભાવ
- (8) સ્ટેટસમાં અસંગતતા (Incongruence)
- (9) રોલ/ભૂમિકામાં અસંતોષ
- (10) માહિતીસંચારમાં વિકૃતિ

### 13.2 અર્થ

- સામાન્ય રીતે કોર્પોરેટ જગતમાં મોટાભાગના સંચાલકો તેમનો વધુને વધુ સમયનો ઉપયોગ ઉદ્ભવતા સંઘર્ષ અને ઘર્ષણોને દૂર કરવામાં થતો હોય છે. એ પછી સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટી હોય, મધ્ય સપાટી હોય કે નિમ્ન સપાટી હોય. આ ઘર્ષણો એ ગમે તે બે કે તેથી વધુ સપાટીઓ વચ્ચે હોય છે.
- સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપનના કૌશલ્યથી સંચાલકો, સહકર્મચારીઓમાં સારા સંબંધો બનાવીને સંપૂર્ણ કામગીરી અને ઉત્પાદકતામાં વધારો કરે છે.
- અનુભવી સંચાલકો સારી રીતે જાણતા હોય છે કે સંસ્થાના હેતુઓને પાર પાડવા માટે સંસ્થામાં સંઘર્ષમાં કઈ રીતે સરળતાથી અને સહજતાથી ઉકેલ મેળવો જોઈએ.
- અસરકારક મેનેજર ફક્ત સંઘર્ષ દૂર કરી શકાય એટલું જ નહિ પરંતુ થોડું તણાવ વાતાવરણ ઉભું કરે તે ઈચ્છનીય છે.
- સંઘર્ષ એ ના તો સારો છે કે ના તો ખરાબ.
- સંઘર્ષ એ ના તો કાર્યાત્મક અથવા નુકસાનકારક હોઈ શકે.
- સંઘર્ષ એ ના તો નકારાત્મક અથવા હકારાત્મક હોઈ શકે.
- સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન કૌશલ્ય એ 21મી સદીમાં કોર્પોરેટ જગતમાં ખૂબ જ આવશ્યક એવી કુશળતા છે. મોટા ભાગની કંપનીઓમાં સંચાલકો, મેનેજરો અને સહકર્મચારીઓ વચ્ચે

સંઘર્ષ કે ઘર્ષણ થતું રહે છે. આ સ્થિતિના ઉકેલ માટે સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન ખૂબ જ જરૂરી છે.

### 13.3 સંઘર્ષના પ્રકારો અને તેની અસરો

#### (1) પક્ષકારો સમાવિષ્ટ હોય તેના આધારે (Based in parties involved)

##### (A) આંતરિક વ્યક્તિ સંઘર્ષ (Intra Personal Conflicts) :

સંસ્થાના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો અને ઈચ્છાઓ આ પ્રકારનો સંઘર્ષ સ્થાને લેતો હોય છે. સંસ્થામાં ખાસ તો જ્યારે સહકર્મચારીઓ અને કર્મચારીઓની ભૂમિકા સ્પષ્ટ હોતી નથી ત્યારે આ સંઘર્ષ થતો જોવા મળે છે.

##### (B) આંતર વ્યક્તિ સંઘર્ષ (Inter Personal Conflict) :

બે કે તેથી વધુ લોકોના પોતાના સંઘર્ષ કે પ્રશ્નો સર્જાય છે ત્યારે આ પ્રકારનો સંઘર્ષ (Conflict) જોવા મળે છે.

બે કે તેથી વધુ લોકોના પોતાના રસ/હિત જોખમમાં મુકાય છે. કારણ કે અહીં સંઘર્ષના કારણે કાર્યો થતા હોય છે અને પરિણામ નકારાત્મક હોઈ શકે છે.

##### (C) આંતર જુથ સંઘર્ષ (Inter Group Conflict) :

બે કે તેથી વધુ સમૂહ વચ્ચે સંઘર્ષ એ હરિફાઈને કારણે થતી જોવા મળે છે. સમૂહ વચ્ચે તેમના જુદા જુદા મતભેદોથી સંઘર્ષ થતા હોય છે.

#### (2) પરિણામનો સંઘર્ષ : (Outcome of Conflict)

ઘર્ષણ/સંઘર્ષને પરિણામના આધારે વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે.

##### (A) (કાર્યાત્મક/કાર્યલક્ષી/રચનાત્મક સંઘર્ષ) Functional Constructive Conflicts :

જો પરિણામના આધારે સંઘર્ષ એ જોડાયેલ પક્ષકારો માટે હકારાત્મક હોય કે સંસ્થા માટે હોય તો તેને કાર્યાત્મક સંઘર્ષ કહેવાય. જે સંસ્થા માટે ફળદાયી અને ઉત્પાદકીય સાબિત થતું હોય છે. કેટલાક સંચાલકોએ કર્મચારીઓમાં ઈષ્ટમ લેવલ સુધી કાર્યાત્મક સંઘર્ષનું ઉદ્ભવ/સર્જન અને સતત જાળવવાનો જોવા મળે છે.

ફાયદા :

- (1) કામગીરી પર હકારાત્મક અસર જોવા મળે છે.
- (2) સર્જનાત્મકતાને વિકસાવવા અને ઈનોવેશન કરવા માટે
- (3) પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે
- (4) સંબંધિત માહિતીને પુરી પાડવા
- (5) સમસ્યાઓને ઓળખી તેના ઉકેલ શોધવા
- (6) તણાવમાંથી મુક્તિ મેળવવા (સેફ્ટી વાલ્વ તરીકે)
- (7) કર્મચારીઓ વચ્ચે તંદુરસ્ત હરિફાઈ કરવા માટે

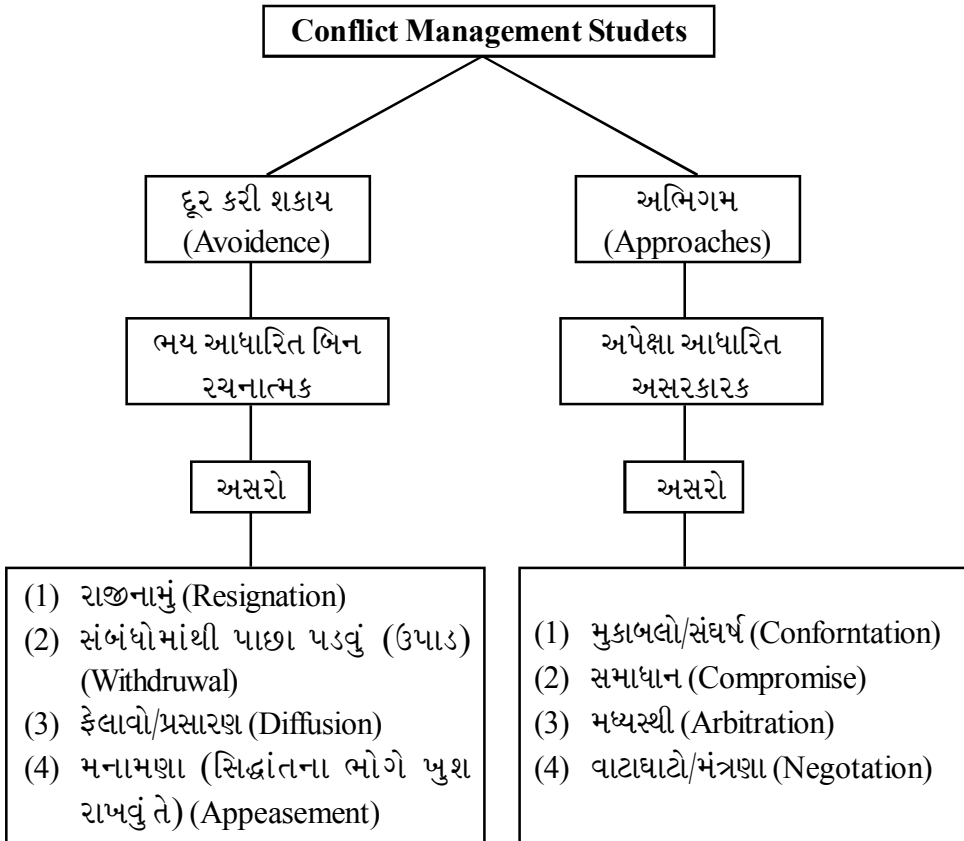
(3) બિનકાર્યાત્મક અને બિનરચનાત્મક સંઘર્ષ :

આ પ્રકારના સંઘર્ષ સંસ્થામાં અને જોડાયેલા સભ્યો/પક્ષકારો માટે નકારાત્મક પરિણામ લાવે તો તેને બિનકાર્યાત્મક કે બિનરચનાત્મક સંઘર્ષ કહેવાય. આ સંઘર્ષમાં મોટા ભાગના સમયમાં લોકો પ્રહાર અને રક્ષણ માટે બિનકાર્યાત્મક સંઘર્ષ જોવા મળે છે તેના ગેરફાયદા નીચે જોવા મળે છે :

- (1) મનોવૈજ્ઞાનિક વર્તન જેવું કે ગુસ્સો, ક્રોધ, સંબંધમાં નબળાઈ જોવા મળે.
- (2) સંસ્થામાં પ્રતિકુળ અસર જોવા મળે છે જેમ કે અસમાનતા.
- (3) સંસ્થામાં મોટા ભાગે નકારાત્મક રાજકારણ સર્જતું જોવા મળે છે.
- (4) સંસ્થામાં જોડાયેલા પક્ષકારોમાં વિશ્વાસ ઓછા થતો જોવા મળે છે.
- (5) સંસ્થામાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓ અને સહકર્મચારીઓમાં બિન જરૂરી તણાવ જોવા મળે છે.
- (6) સંસ્થામાં જોડાયેલા કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતા પર નકારાત્મક અસર પડે છે.
- (7) આવા સંઘર્ષના કારણે સંચાલકો અને મજૂરો વચ્ચે ઘર્ષણ થતા. નાણાકીય નુકસાન, હડતાલ, એકમ અમર્યાદિત મુદત માટે બંધ રહેવા વગેરે સર્જતા છે.

13.4 સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપનના પ્રકારો

(1) પક્ષકારો સમાવિષ્ટ હોય તેના આધારે (Based in parties involved)



---

### 13.5 સંઘર્ષ ઘટાડવા માટે સંચાલકીય પગલાંઓ

---

- (1) કામના સમયે સ્પષ્ટતા હોવી જોઈએ.
- (2) સહકર્મચારીઓ સાથે સંબંધોમાં સુમેળ થાય તેવા પ્રયત્નો કરવા.
- (3) ગુણવત્તાયુક્ત કાર્ય જીવન.
- (4) કામજીવન સમતુલા (વ્યવસાયિક અને વ્યક્તિગત જીવન વચ્ચે સમતુલા)
- (5) વ્યક્તિગત વિકાસ માટે તાલીમ આપવી.
- (6) પસંદગીનું કાર્ય સોંપવું અને પ્રશંસા કરવી.
- (7) કર્મચારીને સલામતી સમાનતા અને વ્યક્તિગત ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું.
- (8) કર્મચારીઓનો સંપર્ક મજબૂત બનાવવા પ્રયત્નો કરવા.
- (9) કર્મચારી કલ્યાણના કાર્યો કરવા.
- (10) કર્મચારી વિકાસના કાર્યો કરવા.
- (11) કર્મચારીઓને સમૂહમાં કાર્ય સોંપણી કરવી જેથી તેમની વચ્ચે સમૂહકાર્યનો ગુણ વિકસે સંબંધો ઘનિષ્ઠ બને.
- (12) કામના સ્થળે લાગણી વધે તેવી ઘણા પ્રસંગોએ પ્રોગ્રામ રાખી શકાય. (જેવા કે બર્થ ડે પાર્ટી)

---

### 13.6 સંઘર્ષના સ્ત્રોતો અને પ્રાપ્તિ સ્થાનો

---

- (1) સંસ્થામાં કોસ રચનાત્મક/કાર્યાત્મક ટીમને કાર્ય સોંપવું, જેથી એકબીજાની ન જાણતી યુક્તિઓ બહાર આવી શકે.
- (2) જુદી જુદી પ્રાથમિક કાર્યમાં અમુક નિર્ધારિત પગલા મુજબ પ્રાથમિકતા સોંપવી.
- (3) વહીવટી પ્રક્રિયા - જેમાં સંચાલકોના સંબંધો, જવાબદારી, વહીવટી સપોર્ટ વગેરે બાબતો.
- (4) ટેકનિકલ મંતવ્યો - કંપની અમુક પ્રોજેક્ટમાં દરેક સહકર્મચારીઓના મંતવ્યો મંગાવવામાં આવે અને શ્રેષ્ઠ હોય તેને યોગ્ય પ્રતિક્રિયા આપવી.
- (5) સ્ટાફિંગ પ્રક્રિયા અને સાધનો પૂરા પાડવા સંસ્થામાં જરૂરી સમયે, યોગ્ય પ્રમાણમાં સ્ટાફની નિમણૂક અને પૂરતા પ્રમાણમાં સાધનો પૂરા પાડવા.
- (6) ભૂમિકા સંઘર્ષ - જવાબદારી સ્પષ્ટ ન હોય ત્યારે સર્જાય છે.
- (7) ખર્ચ અને બજેટ - કર્મચારીઓને ખર્ચ અને બજેટ વિશે પ્રશ્નો/સલાહ સૂચનો પૂછવામાં આવે તેના આધારે નિર્ણય લેવાય.
- (8) સમય સૂચક - આપેલ કાર્ય યોગ્ય સમયમાં થઈ જાય તેવા પ્રયત્નો કરવા.
- (9) વ્યક્તિત્વ વિકાસ - હોદ્દો, સત્તા, નિયંત્રણ અને મિશ્રા વગેરે જોવા મળે છે.

### 13.7 જુદા જુદા સ્તરે સંઘર્ષનું સંચાલન

જુદા જુદા સ્તરે સંઘર્ષનું સંચાલન કેવી રીતે કરી શકાય :

પ્રારંભિક તબક્કો	કાર્યાત્મક પગલું	અમલનો તબક્કો	અંતિમ પગલું
(1) ઔપચારિક સંઘર્ષ સ્તરે	(1) પ્રતિક્રિયા આપવી	(1) દરેકને માહિતી પૂરી પાડવી	(1) કાર્ય, પડતર, સમય પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું
(2) પૂર્વ આયોજન	(2) સિદ્ધિને ઉજવણી કરવી	(2) શક્ય હોય તેટલા વહેલા પ્રશ્નોનું નિરાકરણ કરવું	(2) ટેન્શન અને તણાવમુક્ત રહેવું.
(3) લક્ષ્યાંકમાં સ્પષ્ટતા	(3) તાત્કાલિક મુલાકાત	(3) સમાવિષ્ટતા	
(4) સમાવિષ્ટ/જોડાણ	(4) સ્ટેચ્યુ રિવ્યુ સેશન	(4) માલિકીપણાની સ્કીલ વિકસાવવા	
	(5) અગાઉથી પ્રક્રિયા અંગે વિકાસ	(5) અગાઉથી પૂર્વાનુમાન કરતા રહેવું	
	(6) પ્રત્યક્ષ મુલાકાત ચર્ચા		
	(7) સમયનું સંચાલન		

### 13.8 સંસ્થામાં સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન દ્વારા માનસિક તણાવ ઘટાડવાના રસ્તાઓ/માર્ગો/ઉકેલો

સામાન્ય રીતે જોવા જઈએ તો કોઈપણ કોર્પોરેટ કંપનીનું ઉદાહરણ લઈએ તો સંઘર્ષમાં બંધ બેસે છે. કારણ કે, દરેક સંસ્થાના જુદા જુદા વિભાગોમાં એકબીજા ઉપર આધાર રાખ્યા વિના પોતપોતાનું કામ કરી શકે નહીં. આ વિભાગો તેમની સફળતા માટે એકબીજા પર આધાર રાખે છે. આવા માહોલમાં તણાવનો અનુભવ સૌને થતો રહે છે. આવા કોન સંઘર્ષથી થતા તણાવના નિવારણ માટે નીચેના રસ્તાની ચર્ચા કરી લઈએ.

#### (1) સુપર એડિનેટ ગોલ :

જ્યારે સંસ્થામાં બે કે તેથી વધુ વિભાગો એક જ લક્ષ્ય માટે હળીમળીને કાર્ય કરવા મજબૂર બને ત્યારે સંઘર્ષ ઘટી શકે છે. આજના અનિશ્ચિતતાના માહોલમાં સુપર એડિનેટ લક્ષ્ય (ગોલ) નક્કી કરવામાં આવે ત્યારબાદ સ્ટ્રેસ ઘટતો જણાય છે. તેથી સંઘર્ષમાં ઘટાડો જોવા મળે છે.

#### (2) ઈન્ટર ડિપેન્ડન્સમાં ઘટાડો : (આંતરિક વિભાગો પર આધાર લેવાની પ્રવૃત્તિમાં ઘટાડો)

કંપનીએ કે સંસ્થાઓએ વિભાગ વચ્ચેની કોનફ્લિક્ટ ઘટાડવા સમાન પ્રયત્નો કરવા જોઈએ. દા.ત. માર્કેટિંગનો અનુભવ ધરાવનાર એકાઉન્ટન્ટ બે વિભાગો વચ્ચેની સંઘર્ષ ઘટાડી શકે છે.

#### (3) સાધનોમાં વધારો :

આજના માહોલમાં સાધનો ખૂબ હોય છે. છતાં બની શકે ત્યાં સાધનોમાં વધારો કરવાથી વિભાગો વચ્ચેની ખેંચતાણ અને એનાથી પેદા થયેલા સ્ટ્રેસ ઘટાડી શકાય છે.

#### (4) પ્રશ્નોના ઉકેલ :

સંઘર્ષથી આવતો સ્ટ્રેસ ઘટાડવાનો એક રસ્તો છે સમસ્યાઓનું સાથે બેસીને નિરાકરણ

## સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

શોધવાનો એકબીજા ઉપર આરોપો મૂકતાં એકબીજાને બદનામ કરવા વિભાગોને મેનેજમેન્ટ એક જ ટેબલ ઉપર લાવી સમસ્યાઓનું સમાધાન જણાવે તો ખૂબ ઉત્સાહજનક પરિણામો આવી શકે. જો કે સમાધાન શોધવાને બદલે, આવી ટેબલ ઉપર ચળવળ વધવાની શક્યતાની પુરી નકારી શકાય નહિ.

### (5) કંપનીમાં ફરિયાદ સમિતિ જેવી 'અપીલ સિસ્ટમ' ગોઠવો :

સંઘર્ષથી થતો તણાવ ઘટાડવામાં ઓમ્બડઝન પર્સન સારી ભૂમિકા અદા કરી શકે છે. દરેક પ્રગતિશીલ કંપનીમાં એક યા બીજી રીતે 'અપીલ સિસ્ટમ (Appeals System)ની વ્યવસ્થા હોય છે એની મારફતે વ્યક્તિ કે વિભાગ પોતાની વાત ઉચ્ચ મેનેજમેન્ટને પહોંચાડી શકે છે.

### (6) સંઘર્ષ ટાળવા જરૂર પડે તો ઓથોરિટીનો ઉપયોગ કરો :

જેની પાસે ઓથોરિટી છે. સત્તા છે. એ વ્યક્તિની વિશ્વાસનીયતા ઊંચી હોય તો સંઘર્ષની તીવ્રતા ઓછી કરવામાં, સમસ્યાનું સમાધાન શોધવામાં એ મુખ્ય ભૂમિકા ભજવી શકે છે. એનો શબ્દ બંને પક્ષોને મંજૂર હોય તો સંઘર્ષ અને એનો સ્ટ્રેસ પહેલો અને સફળતાપૂર્વક ઓછા થઈ શકે છે.

### (7) વિભાગો વચ્ચે સંપર્ક (ઈન્ટરએક્શન) વધારો :

વિભાગો અને વ્યક્તિઓ વચ્ચે સંપર્ક વધે તો બધા પક્ષો એકબીજાને, એકબીજાની મુશ્કેલીઓને વધારે સારી રીતે સમજી સંઘર્ષ ઘટાડી શકે. દા.ત. મેડિકલ રિપ્રેઝન્ટેટિવ તરીકે હું પાર્કડેવિસનો ડિસ્ટ્રિબ્યુશન વિભાગ જોડે વારંવાર અથડી પડતો, મારા ઓર્ડરોના પ્રક્રિયામાં નાહકની વાર લાગવાની મારી ફરિયાદ દૂર કરવા કંપનીએ મને, મારા પ્રમોશન પહેલાં, વિતરણ મેનેજરનો ચાર્જ એક મહિના માટે આપી દીધો. બીજા 5 વર્ષ કંપનીને રાહત થઈ.

### (8) કામગીરી મૂલ્યાંકન અને વળતર વ્યવસ્થાને તટસ્થ અને પારદર્શક બનાવો :

કામગીરી મૂલ્યાંકન અને વળતર વ્યવસ્થા પારદર્શક, ન્યાયપૂર્ણ અને પારદર્શક બનાવવા માટે કંપની જેટલી વધારે મહેનત કરે એટલી સંઘર્ષની તીવ્રતા ઘટે, સ્ટ્રેસ નિયંત્રણમાં રહે.

### (9) સંઘર્ષમાં આવતા વિભાગોનું મર્જર કરો :

જે વિભાગો વચ્ચે ચડભડ ચાલ્યા કરતી હોય એ બંને એકબીજા જોડે મર્જ કરી દેવાથી સંઘર્ષ ઘટી શકે છે.

### (10) નિમણૂક અને પસંદગી પ્રક્રિયા :

નવી ભરતી કરતી વેળાએ એ જરૂરી છે કે ઊંચી 'સ્ટ્રેસ ટોલરન્સ' ધરાવતી વ્યક્તિની પસંદગી કરવામાં આવે જેથી સંસ્થામાં ઘર કરી રહેતો સ્ટ્રેસ કાબૂમાં રહે.

### (11) કારકિર્દી માટે મદદ :

કંપનીમાં કામ કરતી દરેક વ્યક્તિ પોતાની કારકિર્દી માટે ખૂબ જ સમાન હોય છે તેથી કર્મચારીને કારકિર્દીમાં તરક્કીમાં સાથ, સહકાર અને મદદ કરવી જોઈએ.

---

## 13.9 સ્વાધ્યાય

### (A) નીચેના પ્રશ્નોના ઉત્તર વિસ્તારથી સમજાવો

- (1) સંઘર્ષ એટલે શું ? સંઘર્ષના પ્રકારો સમજાવો.
- (2) સંઘર્ષની અસરો સમજાવો.
- (3) સંચાલનની દૃષ્ટિએ સંઘર્ષ ઘટાડવા માટે કયા પગલાં લેવા જોઈએ ?
- (4) સંઘર્ષનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો સમજાવો.
- (5) જુદા જુદા સ્તરે સંઘર્ષની સંચાલન કેવી રીતે શક્ય બને ?
- (6) સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન દ્વારા માનસિક તણાવ ઘટાડવાના રસ્તાઓ માર્ગો સમજાવો.
- (7) રચનાત્મક અને બિનરચનાત્મક સંઘર્ષ વચ્ચે તફાવત સમજાવો.

**(B) નીચેના પ્રશ્નોના ઉત્તર યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી ઉત્તર આપો :**

- (1) સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન કોની સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
 

(a) સ્ટ્રેસ મેનેજમેન્ટ	(b) નોલેજ મેનેજમેન્ટ
(c) માર્કેટિંગ મેનેજમેન્ટ	(d) માનવ સંસાધન સંચાલન
- (2) બેથી વધુ વિભાગો એકબીજા પર આધારિત હોવાથી સ્ટ્રેસ ઘટે છે અને સંઘર્ષ ઘટે છે. આ વિધાન ..... છે.
 

(a) સાચું	(b) ખોટું
(c) કાંઈ કરી શકાય નહિ	(d) એકેય નહિ
- (3) સંઘર્ષ (Conflict) નો તણાવ વધારનારા પરિબળોમાં સમાવેશ થાય છે.
 

(a) મર્યાદિત સાધનો	(b) શ્રુપમાં સભ્યોમાં સમાનતા
(c) હોદ્દામાં અસંગતતા	(d) ઉપરોક્ત બધા જ
- (4) સંઘર્ષના પ્રકારોમાં પક્ષકારો જોડાયેલ હોય તેના આધારે સમાવેશ થાય છે.
 

(a) Intra Personal Conflict	(b) Inter Personal Conflict
(c) Inter Group Conflict	(d) ઉપરોક્ત બધા જ
- (5) પરિણામલક્ષી સંઘર્ષ (Out Come of Conflict)ના આધારે સંઘર્ષ કયા પ્રકારમાં સમાવેશ થાય છે.
 

(a) રચનાત્મક સંઘર્ષ	(b) બિનરચનાત્મક
(c) (a) અને (b) બંને	(d) એકેય નહિ
- (6) કોનફ્લિક્ટ મેનેજમેન્ટ સ્ટાઈલ નીચેના ભાગમાં વહેંચી શકાય છે.
 

(a) Avoidence	(b) Approache
(c) (a) અને (b) બંને	(d) એકેય નહિ
- (7) સંઘર્ષ ઘટાડવા માટે સંચાલકીય પણ સમાવેશ થાય છે.
 

(a) કામની સ્પષ્ટતા	(b) સંબંધો સુમેળ
(c) ગુણવત્તા કાર્ય જીવન	(d) ઉપરોક્ત બધા જ
- (8) સંસ્થામાં સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપનના દ્વારા તણાવ ઘટાડવાના માર્ગમાં સમાવેશ થાય છે.
 

(a) સાધનોમાં વધારો
--------------------

## સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

- (b) પ્રશ્નોનો ઉકેલ  
(c) સંઘર્ષ ટાળવા ઓથોરિટીના ઉપયોગ  
(d) ઉપરોક્ત બધા જ
- (9) જુદા જુદા સ્તરે સંઘર્ષોનું સંચાલન કરવા કેટલા તબક્કાનો સમાવેશ થાય છે.  
(a) 2 (b) 4 (c) 5 (d) 3
- (10) બિન રચનાત્મક સંઘર્ષમાં કેવી અસરો જોવા મળે છે.  
(a) ગુસ્સો, ક્રોધ, સંબંધ સંચાલનમાં નબળાઈ  
(b) સંસ્થાની પ્રતિષ્ઠાને નબળાઈ  
(c) નકારાત્મક રાજકારણનું વાતાવરણ  
(d) ઉપરોક્ત બધા જ

જવાબો :

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

(C) કેસ સ્ટડી :

ઉદાહરણ-1

- 5 વ્યક્તિ HR વિભાગમાં એક અધિકારી છે અને તેમને મેનેજર તરીકે બઢતી મળવાની છે તે આનંદમાં છે. પ્રમોશન મળવાનું છે. 1લી જાન્યુઆરીના રોજ અને એના 15 દિવસ પહેલા બીજી કંપની અને વધુ પગાર, બોનસ, ઘર અને ગાડી આપવાની ઓફર કરે છે.
- 5 ની સ્થિતિ એવી છે બે સારા વિકલ્પોમાંથી એકની પસંદગી કરવાની. એની હાલની કંપનીમાં છેલ્લા 7 વર્ષથી છે અને એનો એને સોંપવામાં આવેલ કામ એ સફળતાથી કરે છે. બોસ અને સૌ એને મદદ કરવા સહકાર આપવા તૈયાર રહે છે. નવી નોકરીની ઓફર અને કારકિર્દીને ફાસ્ટ ટ્રેક ઉપર લઈ જશે. પગાર સારો છે. પર્કસ પણ સારા છે.
- 5 વ્યક્તિને હાલ તાણાવમાં છે. શું કરવું એ સમજાતું નથી ઉત્તર આપો, સલાહ આપો.

જવાબ :

- 5 પાસે બે વિકલ્પો છે. જેમાંથી એક વિકલ્પ પસંદ કરવાનો હોય તો તેને એપ્રોચ (approach - approach) સંઘર્ષ (Conflicts) કહેવાય અથવા ++ (પ્લસ, પ્લસ) સંઘર્ષ કહેવાય. તેમને પોતે અને પરિવાર બંનેની અનુકૂળતા મુજબ નિર્ણય લેવો જોઈએ. જો તેમના પરિવાર ડિસ્ટર્બ ન થતો હોય. જેમ કે પત્નીની નોકરી હોય, બાળકોનું શિક્ષણ હોય, માતા-પિતાની સારસંભાળ વગેરે પરિબળો વિશે ઊંડાણપૂર્વક વિચાર કરવો જોઈએ. અહીં સ્ટ્રેસ થોડો વધારે છે. કેમકે બંને વિકલ્પ સારા છે.

ઉદાહરણ-2

શ્રીમાન પી. એ. સુરેશને પણ પ્રમોશન મળવાનું છે. પણ પ્રમોશન બાદ એણે અમદાવાદ છોડી મુંબઈ બ્રાન્ચમાં ટ્રાન્સફર થવાનું છે. પ્રમોશન ખૂબ પસંદ છે. પણ અમદાવાદ છોડવું પસંદ નથી, નવું શહેર, નવી ભાષા, બાળકોના શાળાના એડમિશનની મુશ્કેલી

વગેરે પ્રશ્નો થાય એવા છે.

આમાં શ્રીમાન પી.ને નથી સમજાતું કે શું કરવું. પ્રમોશન છોડી દેવું ? નવા શહેરમાં વસવાની તકલીફો વેઠી લેવી ?

જે લક્ષ્યાંક (પ્રમોશન) છે ત્યાં જવું પણ છે અને નથી પણ જવું. તમે જણાવો આ કયા પ્રકારનો સંઘર્ષ (Conflicts) છે.

**જવાબ :**

આ શ્રીમાન પી.ની આ કોનફ્લિકટ (સંઘર્ષ) એ એપ્રોચ-અવોઈડન્સ અથવા (+ -) પ્લસ - માઈનસ છે. અહીં પ્રમાણમાં થોડો ઓછા સ્ટ્રેસ છે. પરંતુ વિકલ્પ પસંદ કરી શકાય છે.

**ઉદાહરણ-3**

એક સીપી બોયા લિ. મિ. Zની દિલ્હીમાં ટ્રાન્સફર કરી છે. જે હાલમાં અમદાવાદ ખાતે નોકરી કરે છે એને ગુજરાતીઓને થતી ટ્રાન્સફરના ડરની બીમારીનો શિકાર છે. પણ જો Z ટ્રાન્સફર સ્વીકારવાનીના પાડે તો કંપની એને કંપની છોડવાનું કહી શકે છે. એની મિ. Zને ખબર છે.

હવે તમે જણાવો આ કયા પ્રકારનો સંઘર્ષ છે.

**જવાબ :**

આ કિસ્સામાં ન ગમતા બે વિકલ્પોમાંથી એક પસંદ કરવાની આ કોનફ્લિકટનું નામ છે. ડબલ અવોઈડન્સ અથવા (-, -) માઈનસ, માઈનસ કોનફ્લિકટ છે. આ કિસ્સામાં મિ. Z પાસે મેદાન છોડીને ભાગી જવાની નવી નોકરી શોધવાનો પોતાનો ધંધો કરવાનો વિકલ્પ મોજૂદ છે.



-: રૂપરેખા :-

- 14.1 પ્રસ્તાવના અને અર્થ
- 14.2 સમય વ્યવસ્થાપનનું મહત્વ
- 14.3 સમય વ્યવસ્થાપનના હેતુઓ
- 14.4 સમય વ્યવસ્થાપનનાં ફાયદા અને મર્યાદા
- 14.5 સમય વ્યવસ્થાપનનાં પ્રકારો
- 14.6 સમય વ્યવસ્થાપનનાં અવરોધક પરિબળો
- 14.7 સમય વ્યવસ્થાપન માટે જરૂરી સ્કીલ્સ (કૌશલ્ય)
- 14.8 સમય વ્યવસ્થાપનનાં મહત્વપૂર્ણ ઘટકો
- 14.9 સમય સંચાલન કઈ રીતે કરી શકાય તેના સૂચનો
- 14.10 ઉદાહરણો
- 14.11 સમય સારણી (ટાઈમ ટેબલ) કેવી રીતે બનાવશો.
- 14.12 સ્વાધ્યાય
  1. લાંબા પ્રશ્નો.
  2. હેતુલક્ષી પ્રશ્નો (MCQ)
  3. પ્રોક્ટિકલ

---

#### 14.1 પ્રસ્તાવના અને અર્થ :

---

સમયની વાટ જોઈને, કદી બેઠો નથી રહ્યો.

સમય જેવો મળ્યો, એવા સમયથી કામ લીધું છે. - મુકબિલ કુરેશી

એક વાત યાદ કરો ભગવાને સૌને કોઈપણ ભેદભાવ વિના એક ગિફ્ટ આપી છે ! એ કઈ ? સમય સવારે આંખ ખુલે એટલે વગર અપવાદે સૌ કોઈના સમયના ખાતામાં 24 કલાક જમા થઈ જ જાય આમ તો વ્યક્તિની સફળતાનાં અસંખ્ય કારણો હોઈ શકે. પણ તે પૈકી એક મહત્વનું કારણ છે. સમયનું અસરકારક આયોજન, સફળતાને પરિણામને બગડેલું સુધારવાની શક્તિ ને સીધો સંબંધ છે. સમયનું સંચાલનની સાથે, સમયનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવાની આવડત સાથે ઓછા સમયમાં વધારે કામ કેમ કરી શકાય એની તાલીમ જગપ્રસિદ્ધ કંપનીઓ સૌ કર્મચારીઓને આપતી રહે છે.

કોર્પોરેટ જગતમાં સંચાલકો (મેનેજર્સ) ને આવતા ગણાયના કારણોમાં પણ અવ્વલ નંબરે આવે છે. “સમયનું દબાણ દિવસના 12 કલાક થી પણ વધારે કામ કરતાં મેનેજર્સ ને પણ સમય ઓછો પડતો રહે છે. કમનસીબી એ વાતની છે કે સમય ખરીદી શકાતો નથી કે ભવિષ્ય માટે

સ્ટોર કરી શકાતો નથી. એનો ઉપયોગ કરો કે ન કરો, એ તો રોજ રોજ જન્મતો જ રહે છે”

❖ બર્નાડ શો ના મતે :

કોઈ સત્કાર્યને કરવા માટે જેઓ એમ કહે છે કે અમારી પાસે સમય નથી. તેઓ હકીકતમાં આળસુ છે. સમય દરેક મનુષ્ય પાસે છે. પણ એનો ઉપયોગ કરવા માટે આપણે આળસનો ત્યાગ કરવો પડશે.

❖ શેક્સપિયર :

જે સમય બરબાદ કરે છે. સમય એને બરબાદ કરી દે છે.

➤ સમય થી આગળ ચાલવાવાળા લોકો ટુ ધ પોઈન્ટ, સારા નિરીક્ષક - પ્રખર દષ્ટા, સ્પષ્ટ લક્ષ્યવાળા હોય છે. એમની દરેક વાત ગણિત નો ફોર્મ્યુલાની જેમ સાબિત થાય છે.

➤ ઘડિયાળમાં દોડતા કાંટાઓથી આપણને એક વાતની પ્રેરણા મળે છે કે એ પોતાના હાથો ને વ્યસ્ત રાખીને સમય પસાર કરી રહી છે.

➤ “Time and Tide wait for none”

❖ અર્થ :

સમયનું સંચાલન એટલે... સમયનું અસરકારક આયોજન એટલે કે યોગ્ય કામ ને યોગ્ય સમય ફાળવી શકાય.

➤ “સમયનું સંચાલન એટલે કામના મહત્ત્વ કે પ્રાથમિકતાના ધોરણે સમય ફાળવવો”

➤ “સમયનું સંચાલન એટલે ઓછામાં ઓછા સમયમાં મહત્તમ કાર્ય કરવું.

➤ સંસ્થામાં ઉપરાંત વ્યક્તિગત જીવનમાં સમયનું સંચાલનનું મહત્ત્વ હોય છે.

➤ સમય સંચાલનને સરળતાથી કરવા માટે કાર્યો નું વર્ગીકરણ કરી

**14.2 સમય સંચાલન/ વ્યવસ્થાપનનું મહત્ત્વ :**

સમયની એકાદ ખૂબ જ અદ્ભુત, શક્તિશાળી અને અમૂલ્ય હોય છે. મહાકવિ કાલિદાસના મતે - “ક્ષણ ક્ષણ ય ભવતા મુપેતિ તદેવ રૂપં રમણીયતા”

➤ “શકુન્તલાના રૂપમાં રમણીયતા પ્રતિ ક્ષણ નવીનતા ને પ્રાપ્ત કરે છે. કામના સૌંદર્યનું પણ ક્ષણ ક્ષણમાં નિખાર થાય છે.”

➤ જો હાર્ટ એટેકના રોગીને એકપણ હોસ્પિટલમાં પહોંચાડવામાં મોડું થઈ જાય.

➤ જો કોઈ દર્દી માટે 108 બોલાવી હોય અને તે લેઈટ પહોંચે.

➤ કોરોના કાળમાં ઓક્સિજનની અછતમાં જો સમયે ઓક્સિજન ન મળે તો.

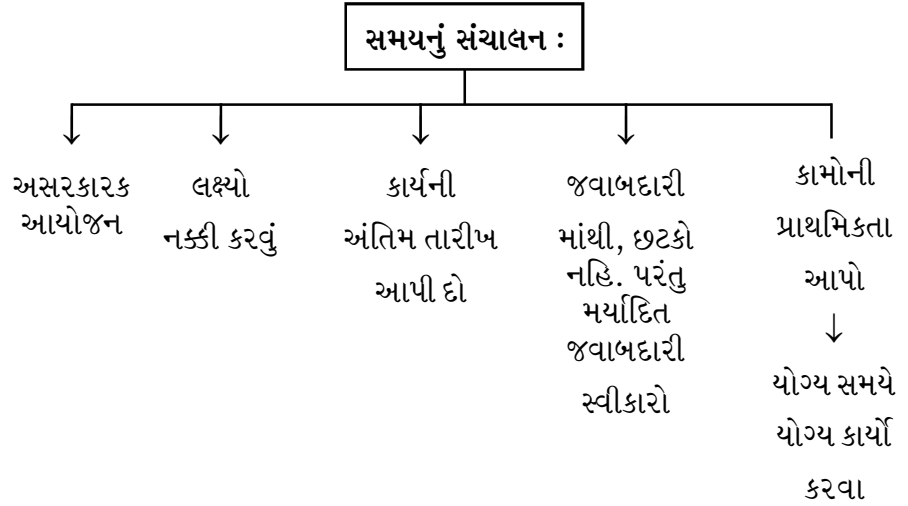
આમ આ ઉપરની સ્થિતિઓ ક્ષણનાં મહત્ત્વ ને સમજવા માટે પૂરતી છે. જે સામાન્ય રીતે. દરેકના જીવનમાં સુખદ ક્ષણ, નિર્ણાયક ક્ષણ અને યાદગાર ક્ષણ જેની મહત્ત્વપૂર્વ ક્ષણ એક જેવી હોય છે.

સમય પ્રબંધન એ આખા વિશ્વની પોતાની વિચારધારા અને રીતે છે. આ સર્વવ્યાપી છે કેમકે સૌની જરૂરિયાત છે. આ ખાવા-પીવા, ઉઠવા બેસવાની જેમ જ આપણા જીવન ની

## સમય વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

આપણાથી ક્યારેય પણ જુદી ન શકવાવાળી અનિવાર્ય છે. સમય પ્રબંધન આખા સંસારની સંપદા છે. સમયનું સંચાલનનું મહત્ત્વ સમજવા માટે નીચેના બાબતો ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ.

- (1) એક વર્ષનું મૂલ્ય જાણવું હોય તો એ વિદ્યાર્થી ને પૂછો જે નાપાસ થયો છે.
- (2) એક મહિનાનું મૂલ્ય જાણવું હોય તો એ માને પૂછો જેની કૂખ છેક આઠમા મહીને ઉજડી ગઈ છે.
- (3) એક અઠવાડિયાનું જાણવું હોય તો સાપ્તાહિકના તંત્રી ને પૂછો જે એક અઠવાડિયે સામાયિક નથી કાઢી શક્યો.
- (4) એક દિવસનું મૂલ્ય જાણવું હોય તો એ મજૂર ને પૂછો જે રોજ મજૂરી કરીને રોજ પેટ ભરે છે. અને જેને એક દિવસ મજૂરી નથી મળતી.
- (5) એક કલાકનું મહત્ત્વ સમજવું હોય તો મોડા પડેલા એ પ્રેમીને પૂછો જેની વર્ષો બાદ મળતી પ્રેમિકા એક કલાક રાહ જોઈને હંમેશાં માટે ચાલી ગઈ હોય.
- (6) એક મિનિટનું મૂલ્ય જાણવું હોય તો એ માણસ ને પૂછો જે અગત્યના કામે નીકળ્યો હોય અને એક મિનિટ માટે ગાડી, બસ કે પ્લેન ચૂક્યો હોય.
- (7) એક સેકન્ડનું મૂલ્ય જાણવું હોય તો એ વ્યક્તિને પૂછો જે એક સેકન્ડનાં કારણે અકસ્માત થતાં થતાં સહેજ બચી ગયો હોય.
- (8) એક મિલી સેકન્ડનું મૂલ્ય જાણવું હોય તો એ રનરને પૂછો જેણે આંખનાં પલકારા કરતાંય ઓછા સમયથી પાછળ રહી જવાના કારણે ગોલ્ડ મેડલ ગુમાવ્યો હોય.



### 14.3 સમય સંચાલનનો હેતુઓ :

#### (1) સમયની બચત કરવા :-

સામાન્ય રીતે વ્યક્તિએ તેના જીવનમાં વ્યક્તિગત અંગત જીવન અને વ્યવસાયી જીવનમાં સમયની બચત કરવા માટે સમયનું સંચાલન કરવું જોઈએ. કારણ કે વ્યવસાયી જીવનમાં વ્યસ્ત રહેતા તે પોતાના પરિવાર ને સમય આપી શકતા નથી. ઉપરાંત સામાજિક કાર્યોમાં સમય આપી શકતો નથી. ઉપરાંત પોતના સમયનું સંચાલન કરીને વ્યક્તિ જો સમયની બચત કરે તો સમયનું સંતુલન કરી શકે છે. કામના સ્થળે પણ જો સમયનું સંચાલન કરી

સમય બચે તો તે નવા ટાસ્ક સ્વીકારી શકે છે. તેથી કામનો સ્થળે પ્રમોશન મેળવી શકે છે.

**(2) તણાવમાં ઘટાડો કરવા :-**

દરેક વ્યક્તિ કામના સ્થળે, ઘરમાં હોય, પ્રવાસમાં હોય મિટીંગમાં હોય, ટેલિફોનમાં વાત કરતાં હોય, પોતે વક્તા હોય કે ખાસ સાથે વાત કરતાં હોય ત્યારે ધ્યેય પ્રાપ્તિ અંગે સમયનું સંચાલન ન કરે ત્યારે તણાવ પેદા થતો હોય છે. સામાન્ય રીતે વિચારો નો સમય સંચાલન અને તણાવ બંને વચ્ચે સંબંધ છે. કારણ કે જે વ્યક્તિ સમયનું શ્રેષ્ઠ આયોજન કરે તેણે તણાવ ઓછો કે શૂન્ય થશે. જ્યારે સમયનું શ્રેષ્ઠ આયોજન ન થાય ત્યારે તણાવમાં વધારો થતો હોય એમ લાગે છે.

**(3) કાર્યમાં યોગ્ય પરિણામ/ આઉટપુટ મેળવવા માટે :-**

કોઈપણ કાર્ય કરવા માટે સમયની જરૂરિયાત હોય છે. કોઈપણ કાર્યને શ્રેષ્ઠ કરવા માટે શ્રેષ્ઠ સમય સંચાલનની જરૂરી હોય છે. વ્યક્તિગત કે વ્યવસાયી કાર્ય કરવા માટે વ્યક્તિને સમયની આવશ્યકતા રહે છે. સમયની સાથે જે કાર્ય પર તમે ધ્યાન આપશો તો તમને યોગ્ય આઉટપુટ મળશે. જો તમે સમયનું શ્રેષ્ઠ આયોજન નહીં કર્યું હોય તો તમારા કાર્યમાં યોગ્ય આઉટપુટ મળશે નહિ. આમ કામનું યોગ્ય અને શ્રેષ્ઠ આઉટપુટ મેળવવા સમયનું સંચાલન કરવું જોઈએ.

**(4) જવાબદારી પર અંકુશ વધારવા :-**

નોકરીની જવાબદારી હોય કે ઘરની જવાબદારી હોય કે સામાજિક જવાબદારી હોય દરેક વ્યક્તિએ તેમની જવાબદારી સ્વીકારીને તેના પર અંકુશ ત્યારે જ મેળવી શકાય જ્યારે જવાબદારી ને સમયસર નિભાવી શકાય. જવાબદારી યોગ્ય ક્ષમતા મુજબ લેવી જોઈએ. અને સમયસર નિભાવવી જોઈએ. જવાબદારી ત્યારે જ સમયસર નિભાવી શકાય જ્યારે સમયે યોગ્ય સંચાલન કરવું જોઈએ.

**(5) તણાવમાં ઘટાડો કરવા :-**

દરેક વ્યક્તિએ જીવનમાં સમયનો બગાડ અટકાવવા માટે સમયનું સંચાલન કરવું જોઈએ. વ્યક્તિગત અંગત જીવનમાં અને વ્યવસાયી જીવનમાં વ્યક્તિએ સમય ન બગાડવો હોય તો લક્ષ્યાંકો વાસ્તવિક નક્કી કરવા, દરેક દિવસનું, દરેક અઠવાડિયાનું, દરેક માસનું, દર છ માસ નું કે દર વર્ષે કામનું સમયપત્રક, શિડ્યુલ બનાવું જોઈએ જેથી તણાવમાં ઘટાડો થઈ શકે.

---

**14.4 સમય વ્યવસ્થાપનનાં ફાયદા - મર્યાદા :**

---

❖ **સમય સંચાલનનાં ફાયદા :-**

અનુશાસન અને મૂલ્યોમાં નિષ્ઠા અને વિશ્વાસ રાખીને પણ ટાઈમ મેનેજમેન્ટને લક્ષ્ય બનાવીને એમાં લાગી જવું. આ દિશામાં સફળતા અપાવે છે. સમયનું સંચાલન જેટલું જલ્દી શીખો એટલું જ ફાયદાકારક રહે છે. આમતો કામોને સીમિત કરવા પર સમય સંચાલન સરળ થઈ જાય છે. સમય સંચાલનના દરેક ક્ષેત્રમાં ફાયદાકારક સાબિત થાય છે.

**(1) તણાવનાં સ્તરમાં ઘટાડો :-**

સામાન્ય રીતે કામ અને તણાવ બંને વચ્ચે સીધો સંબંધ છે. કારણ કે વ્યક્તિ જેટલું કામનું

ભારણ લે છે તેટલું તણાવ વધતુ હોય છે. જો કામને સમયસર અને પ્રાથમિકતાના આધારે કરવામાં આવે તો તણાવના સ્તરમાં ઘટાડો થતો હોય છે. આમ ઘરમાં હોય કે કામના સ્થળે જો સમયનું સંચાલન કરવામાં આવે તો જે કામ સ્વીકાર્યું હોય તે સમયસર પૂરું કરવામાં આવે છે અને સમય બચે છે, તેથી તણાવમાં ઘટાડો થાય છે.

### (2) કાર્યની ગુણવત્તામાં અને ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા માટે :-

દરેક વ્યક્તિ એ જો કાર્યમાં ગુણવત્તા લાવવી હોય અને કામમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું હોય તો કાર્યને પ્રાથમિકતા આપી. કાર્ય ને સમયસર પૂરું કરવું પડશે. જો આમ કરવું હોય તો સમયનું સંચાલન કરવું પડશે.

વધારાનાં કામ સ્વીકારવાની આદતોમાંથી મુક્તિ લેવી પડશે. જો વ્યક્તિએ અસરકારક સમય સંચાલન કર્યું હશે તો તે વ્યક્તિ ક્ષમતા પ્રમાણે કાર્યની જવાબદારી સ્વીકારશે. તેમજ કામનું પ્રમાણ વધુ પડતું ન હોવાના કારણે કાર્યમાં પણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકશે. અને પરિણામે કાર્યનું પરિણામ પણ સાફ આપશે. કાર્યની ગુણવત્તામાં જોવું નહીં પડે. એ પછી વ્યક્તિગત અંગત કાર્ય હોય કે કોર્પોરેટ ટાસ્ક હોય.

### (3) આત્મ વિશ્વાસ કેળવવો :-

જો દરેક વ્યક્તિ સમયનું સંચાલન કરીને કાર્યની ગુણવત્તા મા સુધારો કરશે અને સમયસર કાર્ય પૂરું કરશે તો તે વ્યક્તિના કાર્યમાં આત્મવિશ્વાસ વધશે. સમય સંચાલન કરવામાં આવે તો વ્યક્તિનાં આત્મવિશ્વાસમાં વધારો થાય છે. અને વ્યક્તિ ધાર્યું પરિણામ મેળવી શકશે.

### (4) લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવા :-

વ્યક્તિ એ નિર્ધારિત લક્ષ્ય ને સિદ્ધ કરવા સમય આપવો પડે છે. વ્યક્તિ એ તેમના જીવનમાં એક સપનું હોય છે. કંઈક લક્ષ્ય હોય છે. એ લક્ષ્ય સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ આયોજન કરવું પડે છે. આમ વ્યક્તિ ઈચ્છિત લક્ષ્યને નક્કી કરેલ સમયે સિદ્ધ કરવું હોય તો વ્યક્તિએ અસરકારક સમય સંચાલન કરવું જોઈએ. વ્યક્તિ એ તેની ક્ષમતા મુજબ લક્ષ્ય નક્કી કરવા પરંતુ લક્ષ્ય સિદ્ધ કરવા જેટલા બને એટલા પ્રયત્નો કરવાં. પરંતુ સમયનું સંચાલન આવશ્યક છે.

### (5) તમારી ઉત્પાદકતા (Productivity) ને પડકારવી :-

વ્યક્તિના જીવનમાં કાર્ય અને ઉત્પાદકતા વચ્ચે સીધો સંબંધ છે. વ્યક્તિ જો સરખામણી કરે તો દરેક વ્યક્તિમાં ઉત્પાદકતામાં વધઘટ જોવા મળે છે. કારણ કે દરેકની કાર્ય કરવાની ક્ષમતા જુદી જુદી હોય છે. જ્યારે ઉત્પાદકતા પણ જુદી જુદી હોય છે. જો વ્યક્તિએ કાર્યમાં ઉત્પાદકતાને વધારવી હોય તો તે વ્યક્તિએ સમયનું સંચાલન કરવું પડે છે. ઉત્પાદકતા એ વ્યક્તિને મુશ્કેલીના પહાડોમાં મુક્તિ હોય એવું જોવા મળે છે. વ્યક્તિની પૂર્ણ ક્ષમતા ત્યારે જ ઉપયોગ કરી શકે. જ્યારે સમયનું સંચાલન અનુસાર કાર્ય કરવામાં આવે. અને ત્યારે જ વ્યક્તિ પોતાની ઉત્પાદકતાને વધારી શકાય છે. આમ સમયનું સંચાલન કરવાની સાથે વ્યક્તિએ ઉત્પાદકતાને પડકારવી પડે છે.

(6) શાંતિ મેળવવા અને આરામ માટે સમય ફાળવી શકે :-

કોઈપણ વ્યક્તિ વ્યવસાયી જીવનમાં કે વ્યક્તિગત જીવનમાં ગમે તે કાર્ય કરતાં કરતાં કંટાળી જાય છે. તેથી તેને કામની વચ્ચે બ્રેક જોઈએ છે. જો કામમાં મૂડ લાવવો હોય તો કામની વચ્ચે કે મોટા પ્રોજેક્ટની વચ્ચે એક બ્રેક જોઈએ છે. તો જ કાર્ય સરળતાથી ગુણવત્તા યુક્ત થાય છે.

સમયની વ્યવસ્થા અસરકારક હોય તો એટલે કે જે કામ જે સમયે, જેટલા સમયમાં પૂરું થવું જોઈએ. એના કરતાં ઓછા સમયમાં કાર્ય થવું. કાર્ય પૂર્ણ થાય તો સમયમાં બચત થાય છે. તેથી વ્યક્તિને આરામ મળે છે. તેમજ વ્યક્તિ કામ કે પ્રોજેક્ટમાં કઈ સર્જનાત્મકતા લાવી શકે છે. નવા નવા આઈડીયા વિચારી શકાય છે. વ્યક્તિ પોતાના માટે અને પરિવાર માટે સમય ફાળવી શકે છે.

(7) નવું શીખવા માટે :-

સમયનું અસરકારક વ્યવસ્થાપન કરવામાં આવે તો વ્યક્તિ ઘરમાં કે કામના સ્થળે ઓછામાં ઓછા સમયમાં વધુમાં વધુ કાર્ય કરીને સમયને બચાવી શકે છે. અને બચેલા સમયે કાર્યમાં નવીનતા લાવી શકે છે. નવું શીખવાનો સમય મળે છે. તે સર્જનશક્તિમાં વધારો કરી શકે છે. આમ સમય સંચાલન કરવાથી નવું શીખવાનો સમય મળે અને વધે છે.

(8) વધુ ફ્રી (મુક્ત) સમયને પોતાના માટે ફાળવવો :-

જો વ્યક્તિ સમયનું અસરકારક વ્યવસ્થાપન કરશે તો વ્યક્તિ કાર્યના સ્થળે આપેલા સમયમાં પૂર્ણ કરે. અથવા સોંપેલાં કાર્યો આપેલ સમય કરતાં વહેલું પતાવે તો તેને વ્યક્તિ પાસે જે સમય બચે છે તેનો ઉપયોગ વ્યક્તિ પોતાના માટે મનોરંજન માટે, પોતાના પરિવાર માટે, પોતાના આનંદ માટે સમય ફાળવી શકે છે. આમ સમયનું.

(9) પોતાની સ્વશિસ્તમાં સુધારો લાવવામાં મદદરૂપ :-

જો વ્યક્તિ જો સમય સારણી મુજબ કાર્ય કરતો થઈ જાય તો ધીમે ધીમે વ્યક્તિના જીવનમાં સમય પ્રબંધન એક આદત બનતી જાય છે. અને પોતે એક નવી ઊર્જાથી કાર્ય કરે છે. વ્યક્તિની સ્વ શિસ્તમાં વધારો થાય છે. સમય સંચાલન થી લોકોની સ્વશિસ્તમાં વધારો થતો જોવા મળે છે.

(10) શ્રેષ્ઠ તકો અને શ્રેષ્ઠ વ્યવસાયી પ્રતિષ્ઠામાં વધારો :-

કાર્યના સ્થળે વ્યક્તિ જો સમયને અગત્યનાં સાધન તરીકે અસરકારક વ્યવસ્થાપન કે ઉપયોગ કરશે તો વ્યક્તિને શ્રેષ્ઠ તકો દરેક તબક્કે મળતી રહેશે. અને મળેલી તકોને ઝડપી લઈને તે કાર્યમાં શ્રેષ્ઠતા પ્રાપ્ત કરી કાર્યના સ્થળે પ્રશંસાને પાત્ર બને છે. આમ સમયનું સંચાલન કરવાથી શ્રેષ્ઠ તકો થકી વ્યક્તિ શ્રેષ્ઠ વ્યવસાયી પ્રતિષ્ઠામાં વધારો કરી શકે છે.

(11) નાણાકીય સધ્ધરતા :-

વ્યક્તિ ઓછામાં ઓછા સમયમાં વધુમાં વધુ કાર્યો કરીને સમય બચાવે છે. બચેલા સમયને બીજું વધારાની કમાણી કરવા ઉપયોગ કરે છે. આમ વ્યક્તિ નાણાકીય સધ્ધરતા પ્રાપ્ત

## સમય વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

કરી શકે છે. સમયનું અસરકારક સંચાલન કરવાથી વ્યક્તિ સમય બચાવી શકે છે. અને બચેલા સમયમાં વધારાની કમાણીનાં સ્ત્રોતો ઊભા કરવાનાં પ્રયત્નો કરીને નાણાકીય સધ્ધરતા પ્રાપ્ત કરે છે.

### (12) પોતાને આપેલા વચનો (કમિટમેન્ટ) પુરા કરવા :-

વ્યક્તિ પોતાના જીવનમાં અમુક વચનો પોતાની જાતને આપતો હોય છે જેમકે જ્યારે વ્યક્તિ વિદ્યાર્થી કાળથી યુવાની કાળ સુધી પહોંચે ત્યાર સુધી પોતાની જાતને કેટલાંય વચનો આપે છે.

દા.ત. ધોરણ-10 અને 12માં કે કોલેજનાં છેલ્લા વર્ષમાં આટલા ટકા લાવવાનું વચન આપે. યુવાવયે નોકરીમાં લાગે ત્યારથી બાઈક, કાર અને મકાન ખરીદવાનાં વચન પોતાની જાતને આપે છે. આ બધું જ ત્યારે શક્ય બને છે. સમયનું સંચાલન કરી અને શિસ્ત જાળવી સમયનો બગાડ કર્યા વગર પણ કાર્ય કરશે. તેમાં વ્યક્તિને પોતાના વચનોને ધ્યાનમાં રાખશે.

### ❖ સમય સંચાલન (વ્યવસ્થાપન)ની મર્યાદા/ ગેરફાયદા :-

જે વ્યક્તિ સમયનું અસરકારક સંચાલન કરવાના પ્રયત્નો કરે છે ત્યારે વ્યક્તિને કેટલીક ગમતી પ્રવૃત્તિ કે ગમતા વિસ્તારો કે ક્ષેત્રોનો ત્યાગ કરવો પડે છે. કેટલીકવાર પરિસ્થિતિમાં સ્વ સાથે સમાધાન કરે છે. કેટલીકવાર તો વ્યક્તિ સમયની સાથે કાર્ય તો કરે છે પરંતુ વ્યક્તિ તેની જાતને મશીન સાથે સરખાવતો થઈ જાય છે. આમ સમય વ્યવસ્થાપનના ફાયદા છે તેવી જ રીતે તેના ગેરફાયદા છે.

- (1) કેટલીકવાર અસ્પષ્ટ હેતુઓ હોવાથી સમય સંચાલન સાફ હોવા છતાં કાર્ય સફળ થતું નથી. કારણ કે અસ્પષ્ટ હેતુઓ છે.
- (2) જો કોઈ વ્યક્તિ કોઈ સૂચના ભૂલી જાય ત્યારે સમય બધું બગડે છે અને ગેરવ્યવસ્થા ને જવાબદાર માંનવામાં આવે છે. સમય પુરતો હોય સંચાલન પણ સારું હોય પરંતુ જ્ઞાન કે માહિતીનો અભાવ હોવાથી કાર્ય સમયે પૂરું થતું નથી.
- (3) જો વ્યક્તિ ટાસ્કની આખર તારીખ ભૂલી જાય અથવા કોઈ સ્થળે એપોઈન્ટમેન્ટ લેવાની રહી ગઈ હોય. આ બધાની પાછળ એક જ કારણ છે જે તે વ્યક્તિ અન્ય કાર્યમાં વ્યસ્ત હોવાથી કે કાર્ય અંગેના ન કહી શક્યા હોય. ત્યારે આવી સ્થિતિ ઊભી થાય છે. કોઈ વ્યક્તિ સમય પેદા કરી શકતો નથી. સમયની શોધ અથવા સમયનો બચાવ શક્ય છે. પરંતુ સમયનું સર્જન શક્ય નથી. જીવનમાં દરેક વ્યક્તિની એક જ મુશ્કેલી છે. મર્યાદિત સમય. વ્યક્તિ અસરકારક આયોજન દ્વારા આવી સ્થિતિને દૂર કરવા પ્રયત્નો કરવો જોઈએ.
- (4) સામાન્ય રીતે કાર્યમાં અવરોધ ત્યારે જ આવતા હોય છે. જ્યારે કામ સમયે પૂરું કરવું હોય. સમયનું સંચાલન કરવામાં ઘણાં પ્રશ્નો ઊભા થતાં હોય છે. જ્યારે તેમને ખબર હોય છે. કે તમારે શું કાર્ય કરવાનું છે. ક્યારે તમને, સમય બગાડવો જરાય ગમતું નથી. ત્યારે જ એવી ઘટના બને કે સમય બગાડતો હોય એવું લાગે. આવા સમયે હવે શું કરીશું તેવું વિચારવાના બદલે કાર્યમાં આગળના તબક્કે શું કરવાનું છે તેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરો. નહિતર તમારા કાર્યમાં કોઈ નવું વિઘ્ન આવવા માટે તૈયાર હશે.

- (5) યોગ્ય સમયે વ્યવસ્થાપન વ્યક્તિનું જીવન સરળ અને અપ્રવૃત્ત કરે છે. કેટલીકવાર ગેરમાર્ગદર્શનના કારણે કાર્યમાં વધુ સમય બગડતો હોય છે. એટલે કે જરૂરી સમય કરતાં વધુ સમય લાગતો હોય છે.
- (6) કેટલીકવાર લોકો એકજ સમયે ઘણા કાર્યો કે જવાબદારી સ્વીકારે છે. અને કાર્યના અંતિમ પડાવ સુધી વ્યક્તિ કાર્ય પૂર્ણ કરી શકતો નથી. કારણકે કાર્ય ગુણવત્તા યુક્ત પૂરું કરવા તેને પુરતો સમય આપવો પડે છે. બાકી તો “રાત નાની, વેશ ઝાઝા” જેવી/ સ્થિતિ સર્જાય છે તેવા સમય અસરકારક સમય વ્યવસ્થાપન પણ કામ લાગતું નથી.
- (7) તક ઓળખતા આવડવું જરૂરી છે. કારણ કે જેઓ સમય પર તકને ઓળખીને એનો ઉપયોગ કરવાનું જાણે છે એમણે પોતાના કામો માટે નિરર્થક ભટકવું પડતું નથી. આમ તો, તક બધાની પાસે આવે છે. કેટલાંક લોકો એને ઓળખી લે છે. કેટલાંક લોકો સારાસમયની રાહ જોતાં હોય છે. આ લોકો કંઈક ઓળખીને પણ નથી ઓળખતા અને તેઓ તક ગુમાવી દે છે. તેઓ જીવનભર તેનો પસ્તાવો કર્યા કરે છે. સમયના સંચાલનની સાથે તકને ઝડપી લેતા આવડવું જરૂરી છે.
- (8) કેટલાંક લોકોમાં આરામથી કામ કરવાની વૃત્તિ હોય છે. તેથી તેમના કાર્યમાં સમયનો બગાડ થતો હોય છે એ બાબત ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ.
- (9) કેટલાંક લોકો જે કામ માટે જે સમય ફાળવ્યો છે એને એ જ સમય પર પૂરું કરતાં નથી અને એ સમયે કંઈક બીજું કાર્ય કરવા લાગતા હોય છે. એટલે કે કામની મહત્વતા કે કામની પ્રાથમિકતા સ્પષ્ટ ન હોય ત્યારે સમયનું સંચાલન ઉપયોગી થતું નથી.
- (10) કેટલાંક લોકો કામવગર વ્યસ્ત હોય છે. એટલે આવા લોકોને ખબર જ નથી હોતી કે જે કાર્ય કરું છું શું એનું મારા જીવનમાં કેટલું મહત્વનું છે. કાર્યોની યાદી ન બનાવી હોય, કામનું ઓવર બર્ડન હોય ત્યારે કામની ગુણવત્તા ઓછી હોય તેમજ સમયનો ઘણો બગાડ થતો હોય. કાર્યના આઉટપુટ શૂન્ય હોય જ્યારે સમયનો વપરાશ જથ્થાબંધ હોય. સમય સંચાલન કરતાં પહેલાં કામની પ્રાથમિકતા નક્કી કરવી જોઈએ.
- (11) યોગ્ય સમયે સમયનું સંચાલન કરતાં શીખી જવું જોઈએ. કારણ કે યોગ્ય સમયે સમયનું સંચાલન અસરકારક નીવડે છે.
- (12) સમય સંચાલન માટે સમય બગાડનારા પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. એટલે કે સમય સંચાલન, કરતી વખતે જો સમય બગાડનારા મિત્રો, મોબાઈલ, લેપટોપ, સોસિયલ મીડિયા વગેરે ઉપરાંત ક્યા પરિબળો છે તેને ઓળખી કાઢવા જોઈએ નહિ તો તમારું સમયનું સંચાલન અધૂરું રહેશે.
- (13) તમારા સમયનું મૂલ્ય નક્કી કરો. જો તમે જ તમારા સમયનું મૂલ્ય કે પડતર નક્કી નહીં કરો તો તમે સમયનું સંચાલન ક્યારેય નહીં કરી શકો.
- (14) જેમ નાણાંનું મહત્વ સમજો છો તેના કરતાં પણ વધુ મહત્વ સમયનું સમજો, નહિ તો સમયનું સંચાલન ક્યારેય નહીં કરી શકો.
- (15) તણાવમાં વધારો સમયનું સંચાલન નહીં કરો તો તણાવ વધી શકે છે. એટલે કે કામ માટે અગ્રતા કમ નક્કી કરો. કામની પ્રાથમિકતા નક્કી કરો. કામનો સમય નક્કી કરો. આ બાબત નક્કી નહીં થાય તો કાર્ય નિર્ધારિત સમયમાં ન થતાં તમારામાં માનસિક તણાવ વધરશે.

---

**14.5 સમય સંચાલન કે વ્યવસ્થાપનના પ્રકારો :**

---

- (1) ધાર્યું પરિણામ મેળવવા સમયનું આયોજન.
- (2) યાદશક્તિ વધારવા માટે સમયનું આયોજન.
- (3) જીવનમાં એક રિધમ કેળવાય એ માટે સમયનું આયોજન.
- (4) શારીરિક સ્વાસ્થ્ય જળવાઈ રહે તે માટે સમયનું આયોજન.
- (5) ઘર એ ઘર અને ઓફિસ એ ઓફિસ રહી શકે.
- (6) ઘર અને ઓફિસમાં સુખ અને આનંદથી રહેવા માટે સમયનું આયોજન
- (7) આજુ બાજુના સૌ તમારી પ્રશંસા કરે ને તમારી લોકપ્રિયતા વધે એ માટે સમયનું આયોજન.
- (8) ભૂલો ઓછી થાય એ માટેનું સમયનું આયોજન.
- (9) મક્કમ નિર્ણયશક્તિ ખીલે એ માટે સમયનું આયોજન.
- (10) સફળ વ્યક્તિ તરીકેની છાપ ઉપસે એ માટે સમયનું આયોજન.
- (11) માનસિક શાંતિ માટે સમયનું આયોજન.
- (12) કંપનીમાં સારી પ્રતિષ્ઠા મેળવવા માટેનું સમયનું આયોજન.
- (13) સ્વ ને આપેલ વચનોને પુરા કરવા માટેનું સમયનું આયોજન
- (14) જીવનમાં પ્રસન્ન/ખુશ રહેવા માટેનું સમયનું આયોજન.

આમ જીવનમાં કે કાર્યના સ્થળે સમયનું સંચાલન કરવા માટે ઉપરોક્ત અલગ અલગ પ્રકારે સમયનું આયોજન કે સંચાલન થઈ શકે છે.

---

**14.6 સમય સંચાલનનાં અવરોધક પરિબલો :**

---

❖ **સમય બગાડનારા પરિબલો :**

ઘણીવાર આપણે સમયનું આયોજન કે સંચાલન કરવા માટે આપણે સક્ષમ હોઈએ છીએ, પરંતુ સમય સંચાલનમાં કયા અવરોધો આવી શકે તે અંગે ધ્યાન ન આપીએ તો ગમે તેટલું કુશળ સમય સંચાલન કર્યું હોય તો પણ કાર્ય સફળ થતું નથી. દરેક વ્યક્તિના જીવનમાં સમય બગાડના પરિબલો હોય છે. પરંતુ અલગ અલગ હોય છે. જે નીચે મુજબ જોઈ શકાય.

- (1) કામની અજ્ઞાનતાને લીધે થતો સમયનો બગાડ.
- (2) કામમાં રસ ન હોવાથી સમયનો બગાડ.
- (3) બેધ્યાનપણાને કારણે સમયનો બગાડ.
- (4) બેદરકારીપણાને કારણે સમયનો બગાડ.
- (5) તણાવ - સ્ટ્રેસના કારણે સમયનો બગાડ.
- (6) શક્તિ સ્વભાવને કારણે સમયનો બગાડ.
- (7) નિષ્ઠાના અભાવના કારણે સમયનો બગાડ
- (8) યાદશક્તિના અભાવને કારણે સમયનો બગાડ

- (9) અગાઉથી આયોજન ન હોવાના કારણે સમયનો બગાડ.
- (10) અવ્યવસ્થિતપણાને કારણે થતાં સમયનો બગાડ.
- (11) ઝઘડાળુ સ્વભાવને કારણે થતો સમયનો બગાડ.
- (12) મક્કમતાની ઓછપના કારણે સમયનો બગાડ.
- (13) કંટાળો કે આળસની અનુભૂતિથી સમયનો બગાડ.
- (14) વધુ પડતા મનોરંજનના કારણે સમયનો બગાડ
- (15) નબળા સ્વાસ્થ્યના કારણે સમયનો બગાડ.

#### 14.7 સમય બચાવવાની ટેકનિક્સ (તરકીબો) :

- (1) કોઈપણ પ્રોજેક્ટ પર સંપૂર્ણ વિચાર કરો ત્યાર પછી આગળ વધો.
- (2) દરેક કામનું કેન્દ્રિકરણ નહિ, પણ વિકેન્દ્રિકરણ કરો.
- (3) દરેક કામમાં સમયની 'ડેડ લાઈન' નક્કી કરો.
- (4) દરેક કામને ક્રમમાં કરવાની આદત પાડો.
- (5) સમયનું પાલન કરવાના આગ્રહ રાખો.
- (6) નવું નવું શીખવાની કોશિશ કરો.
- (7) સમય બચાવનારા સાધનો તમારી પાસે ક્યા ક્યા છે. (1) ટેલિફોન, (2) ઈન્ટરનેટ, (3) આધુનિક યંત્રો.

❖ સમય વ્યવસ્થાપન માટે જરૂરી સ્કીલ્સ (કૌશલ્ય) :-

- (1) કાર્યમાં પ્રવૃત્ત રહો.
- (2) કાર્ય ને પ્રાથમિકતા આપતા શીખો.
- (3) શિસ્તમાં રહો.
- (4) કામના માલિક બનો.
- (5) 'ના' કહેતા શીખો.
- (6) કામમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરો.
- (7) વ્યાજબી બનો.

#### 14.8 સમય વ્યવસ્થાપનના મહત્વનાં ઘટકો/ સાધનો :

સમય પ્રબંધન/ વ્યવસ્થાપન હેતુ આંતરિક સાધનોનું મુખ્ય સ્થાન છે. છતાં પણ બાહ્ય સાધન પણ મહત્વપૂર્ણ છે.

(1) અનુશાસન :-

સમય વ્યવસ્થાપનનાં આત્મા એટલે અનુશાસન. જેવી રીતે આત્માથી પ્રત્યેક અંગ સંચાલિત છે અને સજીવ છે. એવી જ રીતે અનુશાસનથી પણ અનુશાસન વ્યક્તિના સમસ્ત શરીરમાં ભ્રમણકારી લોહીની જેમ સર્વવ્યાપી હોય છે. દરેક અંગને એની

## સમય વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

જરૂરિયાત હોય છે. કોઈપણ નાનામાં નાની જગ્યાઓમાં એની કમી સંપૂર્ણ શરીર માટે ઘાતક હોય છે.

### (2) ઈચ્છા શક્તિ :-

સાહસ, મનોબળ, સંઘર્શશીલતા સમય વ્યવસ્થાપનની આંતરિક સંરચનાનો પ્રાણવાન પક્ષ છે. કેમ કે આના વગર આપણે કોઈપણ કામને નિર્ધારિત સમય અને જે પણ બાહ્ય સાધન છે. એના સહારે અંજામ નથી આપી શકતા. ઈચ્છાશક્તિની ગતિ ખૂબ જ તીવ્ર અને વ્યાપક હોય છે.

### (3) ભય મુક્તિ :-

સમય સંચાલનમાં ભયમુક્તિ તો જીવન માટે પરમાવશ્યક છે. આપણે ઘણા વખતથી સાંભળીએ છીએ કે 'જો ડર ગયા સો મર ગયા' ડરવું, મરતા પહેલાં જ મરવા જેવું છે. જો આ ગુણ ફક્ત સમય વ્યવસ્થાપન પરંતુ દરેક ક્ષેત્રમાં સિદ્ધ છે. સમય વ્યવસ્થાપનમાં આ ગુણ સિદ્ધ થઈ જાય છે. કેમકે વ્યક્તિ ડરશે તો કોઈ કામમાં પ્રવૃત્ત જ નહીં થઈ શકે. કેટલીકવાર ઉહાપોહ, સંકોચ, કરું કે ના કરું, ખબર નહીં શું થશે... આ બધામાં એની ઊર્જા/શક્તિ લાગી જાય છે. એટલું જ નહીં, કેટલાંક લોકો સારું એવું કામ શરૂ કરીને પણ અધવચ્ચે જ ડરીને છોડી દે છે. ડર બાહ્ય જ નહીં, આંતરિક પણ હોય છે. અસફળતાનો ડર, ખુદ ને સાબિત ન કરી શક્યાનો ડર, પોતાની ક્ષમતાને ન સમજવાનો ડર અને આવા જ ડરના તમામ પક્ષ છે. જે ખૂબ જ સમય વિચારવામાં જ સમાપ્ત કરી દે છે. ભય મુક્તિ વગર ભય ક્યારેય પણ માથું ઊંચકી શકે છે. તથા રસ્તો રોકીને ઊભા રહી જાય છે. ભયનાં કારણે કોઈપણ કામ માટે વ્યક્તિ કેટલો પણ સમય લગાવી તે પણ તૈયાર નથી થતું. માનસિક રૂપથી તૈયાર થવામાં જ ઘણો સમય વ્યર્થ થઈ જાય છે. આમ લોકો પહેલાં ઈચ્છાઓ રાખે છે. પણ ભયમુક્ત નથી થતાં આથી લક્ષ્ય અને સફળતાની વચ્ચે મધ્યાંતર થઈ જાય છે.

### (4) લક્ષ્યની ઓળખાણ :-

લક્ષ્યની ઓળખાણ થઈ જવા પછી એના પર ધ્યાન આપવું જરૂરી છે. નહિતર એના પર ધ્યાન આપ્યા વગર કશું પણ કામ કરવામાં આવે તોપણ આપણને બિનજરૂરી લાગે છે. જ્યારે આપણને એ ખબર પડે છે કે આપણું લક્ષ્ય શું છે અને આપણે ત્યાં કેવી રીતે પહોંચવાનું છે. તો આપણે એના સાધન જોડી-એકઠી કરીને - એને મેળવી લઈએ છીએ. અને આપણે ત્યાં કેવી રીતે પહોંચવાનું છે. તો આપણે એના સાધન જોડી એકઠાં કરીને એને મેળવી લઈએ છીએ. જો એજ જાણતો હોય કે શું કરવાનું છે કેવી રીતે કરવાનું છે કેમ કરવાનું છે... તો છોડી દે છે આથી ક્યારેક ક્યારેક લક્ષ્ય મેળવવા વારંવાર લક્ષ્ય જેવું કંઈક બને છે. સમાપ્ત થાય છે. પછી હાથમાંથી છટકી જાય છે. લક્ષ્ય સાધ્ય છે. એના પર સમય રહેતા ધ્યાન ન આપવામાં આવે તો તે એ કોઈ બેકાર સાધન જેવું જ થઈ જાય છે. લક્ષ્ય નક્કી થતાં જ ગતિ, ઝડપ, ઉત્સાહ, જોશે. જેવી તમામ શક્તિઓ મળી જાય છે. અને બધાની સાથે સાથે લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે જોડાઈ જાય છે. લક્ષ્ય નક્કી થાય ત્યારે જ સમયનું સંચાલન થઈ શકે છે.

### (5) કાર્યની ગુણવત્તા :-

અધૂરા અને અડધા કાર્યો કરવાની અપેક્ષા શરૂથી જ કાર્યની ગુણવત્તા તરફ ધ્યાન આપવાથી ઓછા સમયમાં વધારે આઉટપુટ નીકળે છે. કેટલાંક લોકો સામગ્રી એકઠી કરતાં રહે છે.

પણ એમને પછીથી એની કોઈ ઉપયોગિતા નથી લાગતી. આથી કેન્દ્રિત રહેવા કે ફોકસ રાખવા પર શરૂથી જ આ વિશે વિચાર કરી શકાય છે. પોતાની ક્ષમતાઓનું વિશ્લેષણ કરતાં રહેવાથી દિવસે-દિવસે કાર્યોનું સ્તર અને ગુણવત્તા વધે છે. દિવસે દિવસે એમાં નિખાર આવે તો સારું છે. આપણે દૈનિક સાપ્તાહિક, માસિક, ત્રિમાસિક સ્તર બની જાય અને બનેલું રહે.

**(6) શારીરિક, માનસિક સ્વાસ્થ્ય :-**

શારીરિક અને માનસિક સ્વાસ્થ્ય અડધું કાર્ય કરાવી દે છે. લક્ષ્ય સાથે સંબંધિત ભાગ-દોડ, મહેનતની આદત અને માનસિકતા આપણને એના પ્રત્યે સજાગ અને સ્ફુર્તિલા રાખે છે. જો છેલ્લા સમયે બીમાર થઈ ગયા તો શું લાભ? કેટલા લોકો જ્યારે કોઈ કામમાં લાગે છે તો બાકીનું બધું છોડી દે છે, આથી ક્યારેક ક્યારેક લક્ષ્ય મેળવ્યા પછી એને છોડીને ચાલી નીકળે છે. તે ઉપલબ્ધિઓની વચ્ચે પણ રુગણ અને અસ્વસ્થતા, એકલતાના અનુભવ કરે છે. કાર્ય કેટલું સઘનતાથી, એકાગ્રતાથી કરવામાં આવે એવું નથી હોતું કે આપણે તન-મનનું ધ્યાન ના રાખી શકીએ. જો દૈનિક ક્રિયાઓ વધારે લાંબી છે તો તેને ઓછા સમયની કરી શકાય છે. એટલે કે યોગ અને કસરત અઠવાડિયાના સાતેય દિવસોને બદલે ત્રણ દિવસ કે એક દિવસમાં, સવારે કે સાંજે ચાલવાની કસરતને બદલે એક દિવસ ભ્રમણ, એક દિવસ કસરત એમ કરી શકાય છે.

**(7) લક્ષ્ય પ્રાપ્તિના ભૌતિક સાધનો :-**

આમાં પણ દૂરસ્ત રહેવું જરૂરી છે. જો કોઈ બાળક ગામડેથી 6 k.m. દૂર બીજા ગામમાં ભણવા જાય છે એને એની સાયકલ રસ્તામાં ખરાબ થઈ જાય છે. ઉપરાંત અન્ય કોઈપણ સાધન પણ નથી મળતું તો શક્ય છે કે એની પરીક્ષા છૂટી જાય, ક્યારેક ક્યારેક કલમ (પેન) આપણી વચ્ચે બાધારૂપ બની જાય છે. પરીક્ષામાં આથી જ બે-બે, ત્રણ-ત્રણ, પેન લઈએ છીએ. કમ્પ્યુટર્સ કોર્સ, તે સંબંધી સામગ્રી જેટલી ચુસ્ત-દુરસ્ત રાખવામાં આવે એટલું જ કામ એવું જ થાય છે. કુમાર X એ ખૂબ વધારે કમ્પ્યુટર નિર્ભરતા રાખી. ક્લાસની નોટિસ પણ લેપટોપ પર જ બનાવી. છેલ્લા સમયે બધો ડેટા ઊડી ગયો. વાયરસે બધું જ ચોપટ કરી દીધું. સાધન સાધ્ય સુધી પહોંચાડવાના હેતુ છે. આથી એના પર પણ પૂરતું ધ્યાન આપવાનું છે. તે સમય પ્રબંધનના જરૂરી સાધન છે. પરીક્ષામાં એક જ પેન લઈને આવનારો, રોકવા અને એને ફરી ચલાવવા કે કોઈક પાસેથી માંગવામાં દસ મિનિટ સુધી ખાઈ શકે છે. સાધનની વિફળતા અને મન: સ્થિતિનો કાર્યની ગુણવત્તા પર જે પ્રભાવ પડે છે એને તો આપણે ગણ્યો જ નથી. આમ, આ રીતે સીમામાં આંતરિક-બાહ્ય સાધનોને સારી રીતે રાખીને, આપણે સમય પ્રબંધનના આત્મા સાથે જોડાઈ શકીએ છીએ.

**14.9 સમય સંચાલન કઈ રીતે કરી શકાય તેના સૂચનો :**

ટાઈમ મેનેજમેન્ટનાં થોડા માર્ગ ઉપર નજર નાખવા થોડો સમય લઈએ.

- (1) ઘરે જવાનો સમય નક્કી કરો. અને એ સમયે ભલે પ્રલયની શક્યતા હોય, કામ બંધ કરીદો, દિવસના આઠ કલાક સખત કડી શારીરિક, માનસિક અને લાગણીથી મહેનત કરી હશે તો નક્કી કરેલા સમયે ઘરે જવામાં અપરાધની લાગણીઓનો અહેસાસ નહીં થાય.
- (2) કુટુંબની જવાબદારી નિભાવવા માટે નોકરી લીધી હતી એ યાદ રાખો. ઘરની જવાબદારીઓ નિભાવવા માટે સમય નહીં ફાળવો તો કાર્યના સ્થળે ઘરની સમસ્યાઓ સતાવતી રહેશે. ઘરે કામ લઈ જવાનું ટાળો.

## સમય વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

- (3) જે કામ વધારે સમય લેશે એ કામ સરળ નહીં હોય અને કાર્યને પ્રાથમિક અગ્રક્રમ આપો. જે કામો આજે કરવાના છે. એની યાદી બનાવો અને અગ્રતાના ક્રમમાં કરવા માંડો. દિવસે અંતે બાકી રહેલાં કામ વિશે અપરાધ કર્યાની લાગણી અનુભવવાની જરૂર નથી. આવતી કાલના કામોની યાદીમાં એને સમાવી લેવાશે.
- (4) જે કામ તમારો મદદનીશ કે બીજું કોઈપણ વ્યક્તિ કરી શકે એ કામ જાતે કરવાનું ટાળો. દરેક કામ 100% સારું થવું જોઈએ. એ જરૂરી નથી. ઘણા કાર્યો 80 % સારા થાય તો વાંધો આવતો નથી. આવા કામો મદદનીશો ભલે કરતાં.
- (5) સમય બગાડનારી પ્રવૃત્તિઓ કરવાનું બંધ કરી દો. અગત્યના ગ્રાહકને મંચ પર લઈ જતાં પહેલાં એની અગત્યતાની માત્રા તપાસો, બીજા કોઈને જવાદો. મોટાભા થવા પૂરતા, નકામા પ્રોગ્રામમાં હાજરી આપવા માટેની ના પાડતા શીખી લો.
- (6) નકામા ફોન સ્વીકારવાનું બંધ કરો. સેક્રેટરી અ; રિસેપ્શનિસ્ટને શું કહેવું એની તાલીમ આપી જુઓ.
- (7) જે કાગળો વાંચવાથી તમારી મેનેજર તરીકેની અસરકારકતામાં વધારો થવાનો નથી. એવા કાગળો ઉપર નજર નાખવાની જરૂર નથી. અખબારો, મેગેઝિન, નકામા પત્રો, જાહેર ખબરો જેમાં કોઈ સ્નાન સૂતક ન હોય એવા દસ્તાવેજો ઉપર ઓફિસમાં સમય લગાડશો નહિ. જે માહિતી તમારા કામ માટે નકામી છે એને એકઠી કરી, સમય અને જગ્યા બગાડશો નહિ. મેનેજર પાસે વિચારવા માટે સમય હોવો ખૂબ જરૂરી છે.
- (8) અમુક ચીજવસ્તુઓ વ્યવસ્થિત મુકવી.
- (9) અમુક પ્રવૃત્તિઓમાં સમય ઘટાડી સમય બચાવી શકાય. આમ, માનવીની સફળતાના અસંખ્ય કારણો છે. પણ એમાંનું એક અગત્યનું કારણ છે, ‘સમયનું અસરકારક આયોજન’ આજે પણ “સખત મહેનત” કરવાથી સફળતા મળે છે. એવું બોલાતું અને લખાતું રહે છે. પણ મહેનત અને પરિણામ એ બે અલગ બાબતો છે. કામની ગુણવત્તા અને માત્રા એ બાબતો પણ અલગ છે. વધારે સમય આપવાથી બગડેલું સુધારી શકાય છે. એ વાતમાં માલ નથી.

સફળતા, પરિણામ, બગડેલાને સુધારવાની શક્તિને સીધો સંબંધ છે. ટાઈમ મેનેજમેન્ટ સાથે, સમય મહત્તમ ઉપયોગ કરવાની આવડત સાથે. ઓછા સમયમાં વધારે કામ કેમ કરી શકાય ? તેની તાલીમ જગત પ્રસિદ્ધ કંપનીઓ સૌ કર્મચારીઓને આપતી રહે છે.

---

### 14.10 ઉદાહરણો :

---

#### (1) એડિસનના પંક્તિ મુજબ :-

કોઈ પ્રયોગથી અસફળ થવા પર તેઓ નિરાશ થવાને બદલે તેઓ કહેતા હતા. આપણે સફળતાની નજીક પહોંચી રહ્યા છીએ. સો વખત સફળતા મેળવવાની છે અને 90 મો પ્રયોગ છે, તો સમજો કે હવે દસ જ બાકી છે. આનો અર્થ એ થયો કે સફળતામાં આ સફળ પ્રયોગે બતાવી દીધું કે આ ઉપયોગી નથી. હવે આના પર સમય આપવાને બદલે બીજું બાજુ સમય આપવો જોઈએ. મહાન વ્યક્તિઓની સફળતા પણ બતાવે છે. કે સફળતાનો કેટલો મોટો ભાગ પણ બતાવે છે. કે સફળતાનો કેટલો મોટો ભાગ સમય પ્રબંધન પર નિર્ભર કરે છે. જે લોકો સમયના હિસાબથી નથી ચાલતા, સમય એને પાછળ

છોડી દે છે, કેમ કે સમય નિરંતર પ્રવાહમાન છે.

- (2) આપણે પ્રકૃતિ પાસેથી સમયનું સંતુલિત સંચાલન શીખવું જોઈએ. કોઈ વ્યક્તિ વિરોધથી પણ શીખી શકે તો સારું છે. પણ દરેક વ્યક્તિને આ દૃશ્યમાન રોલ મોડેલ મળી જ જાય એ જરૂરી નથી. પ્રકૃતિ અદૃશ્ય અને દૃશ્યમાન છે એની આપણને ક્યાં જાણ નથી.
- વસંત પછી પાનખર, પાનખર પછી વસંત આવે છે.
  - બારેય મહિના ઠંડી ગરમી અને વરસાદ માં વિભાજિત છે.
  - સૂર્ય-ચંદ્ર નિત્યક્રમથી ચાલે છે. આવા અનેક ઉદાહરણ છે. જેમ કે,
  - શાકભાજી-ફળ પોતાની નિશ્ચિત ઋતુમાં થાય છે.
  - ફૂલ પોતાના સમય પર ખીલે છે. એ જ સ્થિતિ સંતુલિત પ્રબંધનની છે. આ લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ થતાં સફળતાની પણ પોતાની ઋતુ છે.

આજે આપણને જે સમય ચાલી રહ્યો છે. તેમા જોઈ શકીએ છીએ કે પ્રકૃતિની સાથે રમત થવાથી એનું સંતુલન બગડી રહ્યું છે. આવી સ્થિતિ આપણા સમયના સંતુલિત પ્રબંધનનાં બગડવાથી આપણા જીવનની થાય છે. ક્યારેય સૂઈ જવું, ક્યારે જાગવું, ક્યારેય આવવું, જવું, વગેરે કામ આવા નાના-નાના પણ મહત્વપૂર્ણ ઉદાહરણ છે, જે આપણને સમયના સંતુલનને ખૂબ જ મજબૂત અને પૂર જોશથી શીખવી શકે છે. શરત એટલી જ કે આપણે શીખવા ઈચ્છીએ તો ગેલેલિયોએ પ્રાકૃતિક વ્યવસ્થાથી શીખીને દુનિયાને ઘણું બધું આપ્યું. જે ટેકનિકનો ઉપયોગ ઘડિયાળના સ્વરૂપમાં જોઈ શકીએ છીએ.

- (3) એક વિદ્યાર્થી જે IIT માં અભ્યાસ કરે છે તેણે જણાવ્યું કે સમયનાં સંચાલનના ભાગરૂપે તે ઈચ્છતો હોવા છતાં વધુ મિત્રો રાખતો નથી. હાથ-હેલ્લો કરું છું. બસ તે તેના હિસાબથી લાભે છે અને વાંચે છે. આવે છે અને જાય છે. ના એ તેનો પોતાનો સમય બગાડે છે. ના એ બીજાનો સમય બગાડે છે. બસ પોતાના સમયનો ભણવામાં ઉપયોગ કરે છે.
- (4) બીજા એક વિદ્યાર્થીના ઈન્ટરવ્યુમાં તેણે પોતાના સમયનાં સદ્ઉપયોગ કરવા સેલ્ફ મોટિવેશનની ટેકનિક અપનાવે છે. એના કહેવા મુજબ જેવું તેનું મન વિચલિત થાય કે તરત જ તે તેના સફળતાના સુખદ સમયને યાદ કરે છે. છતાં પણ એ એટલી ગતિથી પ્રવૃત્ત ન થાય તો તે અસફળતા અને દુઃખદ સમયને યાદ કરે છે. છતાં પણ એ એટલી ગતિથી પ્રવૃત્ત ન થાય તો તે અસફળતા અને દુઃખદ સમયને યાદ કરે છે. એની ભયંકરતાં પણ તેના સમય સંચાલન/સંતુલનની સાધક બને છે.
- (5) બે બકરીઓ પુલ પરથી પસાર થઈ રહી હતી. રસ્તો એટલો સાંકડો હતો કે એક વખતે એક જ નીકળી શકતી હતી. નીચે દરિયો વહી રહ્યો હતો. કોઈ વિકલ્પ નહતો. બંને ને લાગી રહ્યું હતું. કે ફરીથી પાછું જવું પડશે તો હું જાઉં એ ચાલી ગઈ. કેમકે શક્તિ પરીક્ષણનો સમય પણ નહોતો. કેમકે પોતાને શક્તિમતી સમજીને બીજું સાથે ભીડાઈ જવામાં આવે તો મોત જ હાથ લાગવાની સંભાવના વધારે હતી. બંને અડી રહી. સમય ખાતી રહી. એકે પહેલ કરી અને ઝુકી ગઈ અને બોલી, તુ મારા ઉપરથી ચાલી જા. હવે બીજું બકરી શરમમાં મુકાઈ. એ વિચારી રહી હતી કે આ એક મિનિટનું કામ હતું. એણે જ કરી લીધું હોત તો ! એ પણ ઝુકેલી બકરી પર પગ રાખવાને બદલે એને ઓળંગીને

ગઈ. આ રીતે બંનેએ પરાધીન લાગવાવાળી સ્થિતિઓનું અનુકૂલન કર્યું. આ સંબંધમાં બીજું બકરીને બદલે પહેલી બકરીનું પ્રબંધન તંત્ર પ્રશંસાપાત્ર છે.

**(6) હાથમા લીધેલ કાર્ય પૂર્ણ કરવું :-**

વિદ્યાર્થીઓ વર્ગનો વ્યક્તિ આ આદત થી ક્લાસમાં ભણાવેલુ ત્યાં જ સમજી શીખી શકે છે. પછી સમય પર થોડું ધ્યાન આપતાં જ એ જાણકારી થોડી પાક્કી અને પાક્કી રીતે યાદ કરી શકે છે. અને સમય પણ બચાવી શકે છે એ બચેલ સમયને બીજું નવું શીખવામાં ઉપયોગ કરી શકે છે.

**(7) જે સમય માટે જે કાર્ય નક્કી કર્યું હોય તે સમયે જ કરવું. દા.ત. શ્રી X રાત્રે સમાચાર પત્ર વાંચે છે. દિવસભર ક્યારેક ટી.વી. ચાલુ કરે છે. તો ક્યારેક રેડિયો ચાલુ કરે છે. એમને લાગે છે કે જાણે કંઈક છુટી રહ્યું છે. આનાથી તો સારું છે કે તેઓ સવારે દસ-વીસ મિનિટ સમાચાર પત્ર જોઈ લે.**

**(8) બિન જરૂરી વસ્તુઓને નિપટાવવી જરૂરી છે.**

દા.ત. મિ. પ્ર. ને ઘરમાં કે ઓફિસમાં વસ્તુઓ અસ્તવ્યસ્ત મુકવાની આદત હતી. તેનાથી અમુકવાર કઈ વસ્તુ ક્યાં મુકી છે. તે યાદ ન રહેતા કેટલીકવાર વસ્તુ શોધતા સમય બગડતા જેના કારણે અકળામણ અને માનસિક તણાવ તથા શ્વાસનો શિકાર પણ થયેલા. ટેલિફોન, વીજળીનાં બિલો, બેંકના કાગળો વગેરે પ્રાપ્ત થતાં જ જે-તે સંબંધ ફાઈલ માં મૂકી દેવામાં આવે તો તમે અંધારામાં પણ એને શોધી શકશો. અને સમય બચાવી શકશો. તેનો યોગ્ય ઉપયોગ પણ કરી શકશો.

**(9) સ્ત્રીઓ રસોઈ ઘરમાં સમાપ્ત થવાવાળી વસ્તુઓની યાદી, રસોઈ બનાવતી વખતે બનાવે છે. એટલે કે જો તમે રસોઈ ડાયરીમાં લખી લો તો પછીથી વિચારવા અને યાદ કરવામાં સમય બરબાદ નથી કરવો પડતો. એક સાથે બધી વસ્તુઓ લાવવામાં આવે તો નહિ, ફક્ત સમય પરંતુ પૈસા પણ ખૂબ જ બચે છે. નાસ્તા અને વ્યંજનોની યાદી પણ કરી શકાય છે.**

**(10) અમુક આદતોથી સમયનું સંચાલન કરી શકાય છે.**

---

**14.11 સમય સારણી (ટાઈમ ટેબલ) કેવી રીતે બનાવશો.**

---

પ્રભુએ દરેક વ્યક્તિને જે બાળક, યુવાન, વૃદ્ધ, અમીર ગરીબ ને કોઈપણ ભેદ રાખ્યા વિના 24 કલાક નો સમય આપેલ છે. 24 કલાકના સમયનું વિભાજન એટલે સમયની સારણી. જે લોકો કંઈક ને કંઈ કરવા મથે છે. એટલે પ્રોડક્ટિવ લોકો પોતાનું ટાઈમટેબલ બનાવે છે.

- (1) સવારે ઊઠવાનો સમય
- (2) દરેક દિવસના કાર્યોનો સમય
- (3) સ્કૂલ, કોલેજ કે ઓફિસ જવાનો સમય
- (4) કાર્ય વચ્ચે અંતરાલ (બ્રેક)
- (5) ઓફિસ પછી નો સમય
- (6) ઘરેલુ સભ્યોનો સાથ

- (7) મનોરંજનનો સમય
- (8) સૂવાનો સમય
- (9) સાપ્તાહિક કામો માટે, હળવા મળવા માટે સમય અધ્યયન માટે સમય

દરેક વ્યક્તિ પોતાની અનુકૂળતા અને જરૂરિયાત મુજબ સમય સારણી બનાવી શકે છે. તેનાથી આપણને તણાવ નહીં થાય. જે વ્યક્તિનું જેટલું વ્યવસ્થિત સમય પત્રક હશે, એ વ્યક્તિ એટલી જ વધારે વ્યવસ્થિત હશે. જેના ઉદાહરણો નીચે મુજબ જોઈ શકાય.

A. શાળા કે કોલેજમાં અભ્યાસ કરતાં વિદ્યાર્થીનું સમયનું પત્રક :-

નં.	સમય	કાર્યમાં લાગતો સમય
(1)	6:00 a.m to 7:00 a.m	દૈનિક ક્રિયા અને કોલેજ જવાની તૈયારી
(2)	7:00 a.m	પ્રસ્થાન
(3)	7:30 a.m to 12:30 p.m	શાળા કે કોલેજ
(4)	1:30 p.m to 2:30 p.m	કોલેજ થી આવીને કરવામાં આવતાં કામ અને બપોરનું ભોજન.
(5)	2:30 p.m to 4:00 p.m	આરામ
(6)	4:00 p.m to 6:00 p.m	ટાઈમ ટેબલ મુજબ અભ્યાસ કરવો હોમવર્ક
(7)	6:00 p.m to 7:00 p.m	રમવા માટે
(8)	7:30 p.m to 8:30 p.m	અધ્યયન
(9)	9:00 p.m to 10:00 p.m	મનોરંજન
(10)	10:00 p.m	શયન

B. ઓફિસ જવા-આવવા માટેનું સમય પત્રક :-

નં.	સમય	કાર્યો	કાર્યમાં લાગતો સમય
(1)	5:30 a.m to 7:00 a.m	સવારે ઉઠીને દૈનિક ક્રિયા	દોઢ કલાક
(2)	7:00 a.m to 8:00 a.m	ઓફિસ ની તૈયારી શેવિંગ તૈયાર, જલપાન, નાસ્તો	1 કલાક
(3)	8:00 a.m to 8:30 a.m	વર્તમાનપત્ર વાંચવું અડધો અન્ય કાર્ય ઓફિસ રવાનગી	કલાક
(4)	8:30 a.m to 9:00 a.m	ઓફિસ કાર્યો	એક કલાક
(5)	9:30 a.m to 6:00 p.m	સાંજની ચા	-

## સમય વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

(6)	6:30 p.m to 7:00 p.m	ગૃહકાર્ય, મનોરંજન	-
(7)	7:15 p.m to 9:00 p.m અથવા 7:15 p.m to 8:30 p.m	બાળકોનું હોમવર્ક	-
(8)	8:30 p.m to 10:30 p.m	મનોરંજન	-
(9)	10:30 p.m to 5:30 a.m	શયન	સાત કલાક

### C. એક ગૃહિણીનું પત્રક :-

નં.	સમય	કાર્યો
(1)	5:30 a.m to 7:00 a.m	દૈનિક ક્રિયા, નિવૃત્ત અને બાળકોની શાળાએ જવાની તૈયારી
(2)	7:30 a.m to 8:00 a.m	બાળકોની રવાનગી પછી થોડો આરામ.
(3)	8:00 a.m to 9:00 a.m	પતિની ઓફિસની તૈયારી નાસ્તો, સમાચાર પત્ર.
(4)	9:30 a.m to 11:30 p.m	સ્નાન, પૂજા અને જમવાની તૈયારી, થોડો આરામ
(5)	12:00 a.m	મનોરંજન
(6)	1:00 p.m	જમવાનું બનાવવું.
(7)	2:00 p.m	આરામ
(8)	3:30 p.m	મનોરંજન, બાળકોનું હોમવર્ક, સાંજની તૈયારી
(9)	6:00 p.m	સાંજની ચાની તૈયારી
(10)	6:30 p.m	ગપ્પા બાજી
(11)	7:30 p.m	જમવાની તૈયારી
(12)	8:30 p.m	જમવાનું અને મનોરંજન
(13)	9:30 p.m	બાળકોને ભણાવવા
(14)	10:30 p.m	શયન

### 14.12 સ્વાધ્યાય :

#### A. નીચેના પ્રશ્નોના ઉત્તર વિસ્તાર થી સમજાવો :-

- (1) સમયનું વ્યવસ્થાપન એટલે શું તેનું મહત્વ સમજાવો.
- (2) સમય વ્યવસ્થાપન ના હેતુઓ સમજાવો.
- (3) સમય વ્યવસ્થાપનના ફાયદા સમજાવો.

- (4) સમય વ્યવસ્થાપનનાં ગેરફાયદા સમજાવો.
- (5) સમય વ્યવસ્થાપનનાં પ્રકારો સમજાવો.
- (6) સમય વ્યવસ્થાપનનાં અવરોધક પરિબલો સમજાવો.
- (7) સમય બચાવનારા પરિબલોની યાદી જણાવો.
- (8) સમય વ્યવસ્થાપન માટે જરૂરી કૌશલ્ય જણાવો.
- (9) સમય વ્યવસ્થાપનનાં મહત્વપૂર્ણ ઘટક (સાધન) સમજાવો.

**B. નીચેના પ્રશ્નોના માંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી ઉત્તર આપો :-**

- (1) જે સમયને બરબાદ કરે છે. સમય એને બરબાદ કરી દે છે. આ વિધાન કોણે આપ્યું ?  
 A) ચલિત ખર્ચ                      B) સ્થિર ખર્ચ  
 C) શેક્સપિયર                      D) એકેય નહિ
- (2) કામના મહત્વ કે પ્રાથમિકતાના ધોરણે સમય ફાળવવો એટલે \_\_\_\_\_.  
 A) સંસ્થાનું સંચાલન              B) જ્ઞાન સંચાલન  
 C) સમય સંચાલન                  D) એકેય નહિ.
- (3) કામના મહત્વ કે પ્રાથમિકતાના ધોરણે સમય ફાળવવો એટલે \_\_\_\_\_.  
 A) અસરકારક આયોજન          B) લક્ષ્યો નક્કી કરવા  
 C) સમય સંચાલન                  D) એકેય નહિ.
- (4) સમય સંચાલનનાં હેતુઓમાં સમાવેશ થાય છે.  
 A) સમયની બચત                      B) તણાવમાં ઘટાડો  
 C) યોગ્ય આઉટપુલ મેળવવા      D) ઉપરોક્ત બધાજ.
- (5) સમય સંચાલનના હેતુમાં સમાવેશ થતો નથી !  
 A) સમયનો બગાડ                      B) જવાબદારી પર અંકુશ વધારવા  
 C) સમયની બચત                      D) તણાવમાં વધારો
- (6) સમય સંચાલનના ફાયદામાં સમાવેશ થતો નથી.  
 A) તણાવનાં સ્તરમાં ઘટાડો      B) કાર્યની ગુણવત્તા વધારવા  
 C) કાર્યમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા      D) આત્મ વિશ્વાસ
- (7) સમય સંચાલનના ફાયદામાં સમાવેશ થાય છે ?  
 A) લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવા  
 B) આત્મ વિશ્વાસ કેળવવો  
 C) તમારી ઉત્પાદકતાને પડકારવી  
 D) ઉપરોક્ત બધાજ

## સમય વ્યવસ્થાપન (સંચાલન)

- (8) સમય સંચાલન ના ગેરફાયદામાં સમાવેશ થાય છે.
- A) અસ્પષ્ટ હેતુઓ                      B) માહિતી કે જ્ઞાનનો અભાવ  
C) કાર્યોમાં અવરોધ                      D) ઉપરોક્ત બધાજ
- (9) સમય સંચાલનમાં નીચેનામાંથી અંકે ગેરફાયદો છે.
- A) લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવા                      B) અસ્પષ્ટ હેતુઓ  
C) તણાવમાં ઘટાડો                      D) કામની ગુણવત્તા વધારવા
- (10) નીચેનામાંથી એક સમય સંચાલન ની મર્યાદા છે.
- A) એક સમયે ઘણાં કાર્યો કરવા  
B) તક ઓળખતા આવડવું જરૂરી  
C) કાર્યો ને શાંતિથી કરવાની વૃત્તિ  
D) ઉપરોક્ત બધા જ
- (11) સમય સંચાલનના \_\_\_\_\_ પ્રકારો સમાવેશ થાય છે.
- A) ધાર્યું પરિણામ મેળવવા માટે  
B) કંપનીમાં સારી પ્રતિષ્ઠા મેળવવા માટે  
C) ભૂલો ઓછી થાય તે માટે  
D) ઉપરોક્ત બધાજ
- (12) સમય બગાડ ના પરિબળોમાં સમાવેશ થાય છે.
- A) બે ધ્યાન પાણું                      B) કામમાં રસ ન હોવો  
C) બેદરકારી                      D) ઉપરોક્ત બધાજ
- (13) સમય સંચાલનમાં અવરોધકોમાં સમાવેશ થાય છે.
- A) યાદશક્તિનાં અભાવ  
B) કંટાળા કે આળસની અનુભૂતિ  
C) તણાવ કે સ્ટ્રેસના પ્રમાણ વધુ  
D) ઉપરોક્ત બધાજ
- (14) સમય બચાવવાની તરકીબોમાં સમાવેશ થાય છે !
- A) દરેક કામનું કેન્દ્રિકરણ નહિ, પણ વિકેન્દ્રિકરણ કરો.  
B) દરેક કામને કમમાં કરવાની આદત  
C) સમયનું પાલન કરવાનો આગ્રહ રાખો  
D) ઉપરોક્ત બધાજ.

(15) સમય વ્યવસ્થાપનના મહત્વના ઘટકોમાં સમાવેશ થાય છે.

- A) ઈચ્છાશક્તિ                      B) ભયમુક્તિ  
C) લક્ષ્યની ઓળખ                D) ઉપરોક્ત બધાજ

C. પ્રેક્ટિકલ પ્રશ્નો :

- (1) તમે એક વિદ્યાર્થી તરીકે તમારું સમય પત્રક બનાવો.  
(2) તમારા ઘરમાં કોઈ એક વ્યક્તિનું નિરીક્ષણ કરો અને તેમનું સમય પત્રક તૈયાર કરો.

❖ જવાબ :

- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1. C  | 2. C  | 3. D  |
| 4. D  | 5. D  | 6. D  |
| 7. D  | 8. D  | 9. B  |
| 10. D | 11. D | 12. D |
| 13. D | 14. D | 15. D |



