+

ફાઈલનું નામ - BM00S001 . GSS
પુસ્તકનું નામ - ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન ૧
લેખક -
પ્રથમ આવૃત્તિ : - ૧૯૭૮ - ૧૯૭૯
પ્રકાશક - બી . એસ . શાહ પ્રકાશન
મળવાનું ઠેકાણું - D . O . E .
વિભાગ -
ઉપવિભાગ -
કિંમત - ૬૦ . ૦૦ રૂપિયા
શબ્દ -

\- -

ધંધાકીય **વ્યવસ્થા અને સંચાલન - ૧**

પાન નં 3

સંચાલનનો અર્થ અને મહત્ત્વ

(૧) પ્રાસ્તાવિક : જગતની પ્રગતિ માટે જવાબદાર બે પરિબળો છે : વિજ્ઞાન અને સંચાલન . આ બે પૈકી વિજ્ઞાન એ પાયાનું પરિબળ હોવા છતાં સંચાલનના અભાવે કદાચ તે નિષ્ફળ ગયું હોત . એડિસને વીજળીની કરેલી શોધોનો વેપારી ઉપયોગ થયો ન હોત તો વીજળીની શોધ નિષ્ફળ

ગઈ હોત . દુનિયાના વિકસિત દેશોની પ્રગતિના મૂળમાં સંચાલનની સફળતા રહેલી છે તો એશિયા અને આફ્રિકાના અલ્પવિકસિત દેશોની ગરીબીના મૂળમાં સંચાલનના
વિકાસનો
અભાવ રહેલો છે . જીવનના દરેક પાસામાં સંચાલન જરૂરી છે . ફક્ત કારકુની નોકરી કરનાર સામાન્ય માનવીએ પણ પોતાના કુટુંબનું સંચાલન કરવાનું છે . પત્ની , સંતાનો
અને
અન્ય સંબંધીઓ સાથે કામ લેવાનું છે . જેમાં સંચાલકીય કૌશલની જરૂર રહે છે . જે વ્યક્તિ આવું સંચાલન
સફળતાથી
કરી શકે છે તે સફળ કુટુંબજીવન ભોગવી શકે છે .

પાન નં ૪

તેથી જ આધુનિક યુગ એ સંચાલન યુગ છે એમ કહેનાર
લેખકે કદાચ
થોડી અતિશયોક્તિ કરી હશે પરંતુ વર્તમાન જીવનની
સુખસગવડો , સાધનસામગ્રી ,
અને વૈભવવિલાસ એ કાર્યક્ષમ સંચાલનને આભારી છે
એ વાત તો સ્વીકારવી
જ પડશે . જીવનનું ભાગ્યે જ કોઈ એવું પાસું હશે જેમાં
સંચાલનની આવશ્યકતા
રહેતી નહિ હોય . સમાજના દરેક ક્ષેત્રોમાં - પછી તે
ધંધો - વેપાર હોય , રાજકારણ
હોય કે ધર્મવ્યવસ્થા હોય ; સંચાલન અનિવાર્ય છે .
વિશ્વના સૌથી વધુ સમૃદ્ધ દેશ
યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સમાં સંચાલન વિજ્ઞાનનો સૌથી વધુ વિકાસ
થયો છે એ બાબત

પણ આર્થિક પ્રગતિ માટે સંચાલનની અનિવાર્યતા દર્શાવે છે
.

બે કે વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી થઈ ચોક્કસ ધ્યેય સિદ્ધ
કરવા કાર્ય કરે તેનો
' જૂથ પ્રયત્નો ' ના નામથી આપણે ઓળખીએ છીએ
અને જ્યાં
જૂથ – પ્રયત્ન થતા
હોય ત્યાં સંચાલન આવશ્યક બને છે . જ્યુસિયસ
સ્લેડરના જણાવ્યા મુજબ ,
મધમાખીઓ સ્વયંસ્ફુરિત શિસ્તથી અમુક ચોક્કસ ધ્યેયની
સિદ્ધિ માટે પ્રયત્ન કરે
છે . તેમને કોઈ દોરવણી કે અંકુશની આવશ્યકતા નથી ;
પરંતુ માનવી વિશે તે સત્ય
નથી એ બુદ્ધિશાળી પ્રાણીની નવીનતા છે . માનવીએ
જ્યારથી પોતાની મર્યાદાઓ
જાણી અને તે મર્યાદાઓનો ખ્યાલ રાખીને પોતાનું ધ્યેય
સિદ્ધ કરવા અન્ય વ્યક્તિઓ
સાથે સહકારથી કામ કરવાનું શરૂ કર્યું ત્યારથી જ સંચાલન
આવશ્યક બન્યું .
માનવી પોતાનાં મર્યાદિત સાધનોમાંથી વધુ ને વધુ
સંતોષ મેળવવા પ્રયત્ન કરે છે .
આ માટે તે અન્ય વ્યક્તિઓનો સહકાર મેળવે છે . આ
રીતે જ્યારે એક કરતાં
વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી થાય છે ત્યારે જો કાર્ય વ્યવસ્થિત
રીતે કરવું હોય તો તેનું
આયોજન કરવું પડે , સત્તા અને ફરજોની વહેંચણી કરવી
પડે , જરૂર પડે ત્યાં
તેમણે દોરવણી આપનાર કોઈ વ્યક્તિ જોઈએ અને બધી

વ્યક્તિઓ નક્કી કર્યા
મુજબ કામ કરે છે કે નહિ તે જોવા અંકુશ જરૂરી બને .
આ કાર્યો એટલે જ
સંચાલન . માનવી , માલસામાન યંત્રો , નાણાં વગેરે
ભેગાં કરીને તે દ્વારા નક્કી
કરેલ ધ્યેય પાર પડે તે માટે પ્રયત્ન કરવા તેનું નામ
ધંધાનું સંચાલન .

[2] સંચાલનનો વિકાસ

સંચાલનના મહત્ત્વનો સ્વીકાર એ ઔધોગિક જગતની
નવીનતમ ઘટનાઓ
પૈકીની એક છે . સંચાલનના મહત્ત્વનો ફક્ત સ્વીકાર થયો
છે એટલું જ નહિ પરંતુ
જેમ્સ બર્નહાર્મ જેવા લેખકોએ તો હવો પછીનો યુગ
સંચાલનયુગ હશે એમ
જણાવી સંચાલનનું આધુનિક જગતમાં કેટલું ઉચ્ચ સ્થાન છે
તે પ્રસ્થાપિત કર્યું છે .
તેમણે તો આધુનિક યુગને ઔધોગિક ક્રાંતિ પછીના '
સંચાલન - ક્રાંતિ ' ના યુગ તરીકે
ઓળખાવ્યો છે .

ઔધોગિક ક્રાંતિ થયે બસો વર્ષ થયાં છે અને તે
દરમિયાન રાજ્યોની નીતિ ,
કાયદાઓ , કંપનીઓનું ક્ષેત્ર , આંતરરાષ્ટ્રીય - સંબંધો ,
કામદાર સંઘોની શક્તિ અને
દષ્ટિ તેમ જ ગ્રાહકવર્ગની અપેક્ષામાં ગણનાપાત્ર પરિવર્તનો
થયાં છે . એ તમામ
પરિવર્તનો વચ્ચે જૂથ - પ્રયત્નોને વધુ ધ્યેયલક્ષી અને

તેના પ્રયાસો ઉત્તોરત્તર દ્દઢ થતા ગયા છે . સ્વાભાવિક જ છે કે ધંધાકીય એકમ જેમ મોટું થાય અને પ્રગતિ કરવાની કે દુર્વ્યય અટકાવવાની ઈચ્છા જેમ તીવ્ર બને તેમ જૂથ – પ્રયાસો વૈજ્ઞાનિક બનાવવાની દિશામાં વિકાસ થાય જ . વાણિજ્ય સંચાલનની વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિઓ આ દિશામાં નોંધપાત્ર આગેકદમ છે . એટલે જ દાયકાઓથી જેવો અહોભાવ યંત્રોની શક્તિ પ્રત્યે રહ્યો છે , તેવો જ અહોભાવ આજે સંચાલનના શાસ્ત્ર તરફ અનુભવાઈ રહ્યો છે .

યુરોપના ઈતિહાસમાં કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રનું જ્વલંત ઉદાહરણ રોમન કૅથો – લિક ચર્ચનું વહીવટતંત્ર પૂરું પાડે છે . તેણે રૈખિક પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર અપ – નાવ્યું છે , તો કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર વિશિષ્ટકરણનો ઉપયોગ કર્યો છે .

બ્રિટિશ ઔધોગિક સલાહકાર **ઓલિવર શેલ્ડન** સને ૧૯૨૩ માં પ્રગટ થયેલા તેમાં *‘ ધી ફિલોસોફી ઓફ મેનેજમેન્ટ ’* પુસ્તક માટે જાણીતા છે .

[3] સંચાલનનો અર્થ

સંચાલન એ સતત જીવંત અને ઝડપી વિકાસ કરતું વિજ્ઞાન છે . સંચાલન
એ વિશાળ અર્થ ધરાવતો શબ્દ છે જુદા જુદા લેખકોએ વિવિધ દ્દષ્ટિબિંદુથી
સંચાલનની વ્યાખ્યાઓ આપવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે . કેટલાક લેખકો સંચાલનને
પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખાવે છે , કેટલાક સંચાલનને નામ તરીકે અથવા વ્યક્તિના
સમૂહ તરીકે ઓળખાવે છે , કેટલાક તેને એક અભ્યાસ વિષય તરીકે ઓળખાવે
છે ; તો કેટલાક લેખકો સંચાલનને કરામત કે યુક્તિના સંદર્ભમાં ઉપયોગમાં
લે છે . જો કે આ પૈકી મોટા ભાગના લેખકો સંચાલનને એક પ્રક્રિયા તરીકે
ઓળખાવે છે .

સંચાલનની વ્યાખ્યા :

સંચાલનના વિકાસમાં એક યા બીજા સમયે જુદાં જુદાં દ્દષિટબિંદુઓનું
પ્રભુત્વ રહ્યું છે , જેને પરિણામે સંચાલનના અનેક લેખકોએ આપેલી વ્યાખ્યા -
ઓમાં જુદા જુદા મુદ્દાઓ પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે .

(૧) સંચાલનની એક ખૂબ સરળ વ્યાખ્યા આપતાં **સી . એસ . જ્યોર્જ**
જણાવે છે કે ‘ સંચાલન એકે એવું કાર્ય છે કે જે અન્ય

પાસેથી કામ કરાવવા
સાથં સંબંધ ધરાવે છે . ’ બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ વ્યાખ્યા સંચાલનના
ફક્ત નેતાગીરીના પાસા પર જ ભાર મૂકે છે .

(૨) **કુન્ત્ઝ હેરોલ્ડની** વ્યાખ્યા પણ આ જ મુદ્દાનો ઉલ્લેખ કરે છે .

તેમના જણાવ્યા મુજબ , " સંચાલન એટલે વિધિસર રીતે રચાયેલા
માનવીનાં
વ્યવસ્થિત જૂથો મારફતે કામ લેવાની કળા . "

(૩) સંચાલનની એક સ્વીકૃત વ્યાખ્યા **ડૉ . જ્યોર્જ આર . ટેરી** એ આપી
છે : " સંચાલન એક વિશિષ્ટ પ્રક્રિયા છે . જેમાં આયોજન , વ્યવસ્થા , પ્રોત્સાહન અને
અંકુશનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે ને માનવીઓ તથા અન્ય સાધનોના ઉપયોગ
દ્વારા નિર્દિષ્ટ ધ્યેય કરવા માટે તે પ્રક્રિયા કરવામાં આવે છે . "

ડૉ . ટેરીએ અગાઉ આપેલી વ્યાખ્યા મુજબ " માણસો , સાધનો , યંત્રો ,
પદ્ધતિઓ , નાણાં અને બજાર (એટલે કે M - man , material , machine ,

method , money and market) નાં તત્ત્વોનું આયોજન જે પ્રવૃત્તિ કરે
અને એકમના ધ્યેયને પાર પાડવાની દષ્ટિએ સમૂહના પ્રયત્નોને અસરકારક નેતાગીરી
આપે તે પ્રવૃત્તિ એટલે સંચાલન . "

(૪) **લિવિંગ્સ્ટનના** મતે , " વર્તમાન સગવડોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરીને ,
ઓછામાં ઓછા સમય અને નાણાનાં વ્યય વ્દારા નિર્ધારિત ધ્યેયને શ્રેષ્ઠ રીતે સિદ્ધ
કરવાનું કાર્ય એટલે સંચાલન . "

(૫) **ડાલ્ટન મેકફરલેન્ડના** મતે , " સંચાલન એ એક પ્રક્રિયા છે જેના
દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રમાંની જવાબદાર વ્યકુતિઓ નિર્ધારિત ધ્યેય સિદ્ધ કરવા સાધનોનું
સંયોજન કરે છે . "

(૬) **સામાજિક શાસ્ત્રોના સર્વજ્ઞાનકોશ** મુજબ : " સંચાલન એક
પ્રક્રિયા છે જેના વ્દારા નિશ્ચિત હેતુ અમલમાં મૂકવામાં આવે છે અને તેના પર
દેખરેખ રાખવામાં આવે છે . "

(૭) **શ્રી બ્રેચના** મત પ્રમાણે , " અમુક ચોક્કસ ઉદ્દેશ પાર પાડવા માટે
ધંધાકીય સાહસનાં કાર્યોનાં અસરકારક આયોજન અને

નિયંત્રણ માટેની જવાબ –
દારીને આવરી લેતી સામાજિક પ્રક્રિયા એટલે સંચાલન .

આ પ્રક્રિયામાં (i) યોજના મુજબ જ કાર્ય થાય તે માટે યોગ્ય કાર્યવાહી ગોઠવવી અને નિભાવવી અને (ii) સાહસનાં ઘટકરૂપ એવા કર્મચારીઓ , જેઓ તેની કામગીરી બજાવે છે , તેમને માર્ગદર્શન આપવું , તેમનું સંયોજન કરવું અને તેમના પર દેખરેખ રાખવી – એ સર્વેનો સમાવેશ થાય છે . "

(૮) **પીટર્સન અને પ્લાઉમેન** સંચાલનની વ્યાખ્યા આપતાં ધ્યેસસિદ્ધિ માટે જૂથ – પ્રયત્નોના અસરકારક ઉપયોગ પર ભાર મૂકે છે : "
સંચાલન એટલે એવી પદ્ધતિ કે જે દ્વારા અમુક માનવજૂથના હેતુ અને ધ્યેયો નક્કી કરવામાં આવે , સ્પષ્ટ કરવામાં આવે અને અસરકારક બનાવવામાં આવે . "

ઉપરની તમામ વ્યાખ્યાઓમાં એ વાત પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે કે સંચાલન વ્યક્તિના સંદર્ભમાં નહિ , પરંતુ સમૂહ કે જૂથના સંદર્ભમા જ સંભવી શકે . કોઈ એક વ્યક્તિ પોતે કામ કરતી હોય તો તેમાં સંચાલનનો પ્રશ્ન ઉદ્‌ભવતો નથી . વળી , દરેકમાં એક બીજો મુદ્દો એ સ્પષ્ટ છે કે

સંચાલનને ધ્યેયસિદ્ધિ સાથે
સંબંધ છે . સંચાલનમાં ધ્યેય નક્કી કરવામાં આવે છે અને તેની સિદ્ધિ માટે
પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે .

[4] સંચાલનનાં લક્ષણો

સંચાલનનું સાચું સ્વરૂપ અને વિસ્તાર સમજવા માટે સંચાલનનાં લક્ષણો
જાણવા જરૂરી છે . સંચાલનનાં મુખ્ય લક્ષણો નીચે મુજબ ગણાવી શકાય :

(૧) **સંચાલન કાર્યસમૂહ છે . સત્તાધીશોનું મંડળ નથી :** કેટલીક
વાર ‘ સંચાલન ’ શબ્દ ધંધાના સંચાલકો માટે પ્રયોજાય છે ; દા . ત , જ્યારે એમ

કહેવામાં આવે છે કે જયહિંદ કંપની લિમિટેડનું સંચાલન કાર્યદક્ષ છે , ત્યારે
તેનો અર્થ એવો થાય છે કે કંપનીના સંચાલકો બાહોશ છે . પરંતુ સંચાલક
મંડળ માટે સંચાલન શબ્દનો ઉપયોગ યથાર્થ નથી . સંચાલન એક પ્રક્રિયા છે .
એક કાર્યસમૂહ છે , તે દેખી કે સ્પર્શી ન શકાય એવી અમૂર્ત પ્રક્રિયા છે . તેમાં
આયોજન , પ્રબંધ , દોરવણી , અંકુશ વગેરે કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે .

(૨) **સંચાલન સાર્વત્રિક છે :** સંચાલન ફક્ત ધંધાકીય એકમમાં આવશ્યક છે એટલું જ નહિ , પરંતુ જ્યાં પણ બે કે વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી થઈ કાર્ય કરતી હોય તેવા દરેક સંગઠનમાં તેની જરૂર રહેલી છે . લશ્કરનાં , સરકારી – તંત્રમાં કે અન્ય શૈક્ષણિક , ધાર્મિક કે સામાજિક મંડળીની વ્યવસ્થામાં તે જરૂરી છે . વળી , સંચાલન ફક્ત ઉચ્ચ સપાટીએ જ નહિ , પરંતુ સંચાલનની દરેક સપાટીએ થાય છે . બોર્ડ ઑફ ડિરેક્ટર્સ અને જનરલ મેનેજર ઉપલી સપાટીએ સંચાલન કરે છે , તો નીચલી સપાટીએ સુપરવાઈઝર પણ સંચાલન કરે છે .

સંચાલનના લક્ષણને કારણે જ કોઈ એક પ્રવૃત્તિના સંચાલનમાં સફળ થયેલી વ્યક્તિ અન્ય કોઈ પણ પ્રકારની પ્રવૃત્તિના સંચાલનમાં સફળ થઈ શકે . પોલાદના કારખાનાના સફળ મેનેજરને વિમાન બનાવનાર કંપનીનો મેનેજર બનાવવામાં આવે તો પણ તે સફળ થાય .

(૩) **સંચાલનનું હાર્દ સંકલનમાં રહેલું છે :** ધંધાકીય એકમનાં અનેક કાર્ય કરતાં અનેક માનવીઓના પ્રયત્નો જો સંકલિત અને એકસૂત્રી ન

હોય તો અરાજકતા અને અંધાધૂંધીમાં પરિણમશે એટલે જ કેટલાક લેખકો
જણાવે છે કે સંચાલન એટલે સંકલન . નાના મોટા અનેક વિભાગોમાં વહે -
ચાયેલા કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ નિશ્ચિત ધ્યેય સમાન ભાવનાથી સ્વીકારે
અને તેમના પ્રયાસો સંકલિત હશે તો જ એકમનું ધ્યેય સિદ્ધ થઈ શકશે .

(૪) **સંચાલનનો દષ્ટિકોણ ગતિશીલ સાહસનો છે :** નિતનવીન
પ્રશ્નો ધંધાકીય ક્ષેત્રે ઉપસ્થિત થતા હોય તેનો ઉકેલ લાવવા સંચાલન હમેશાં
ગતિશીલ રહે છે . તેને ફક્ત વર્તમાન સ્થિતિએ ટકાવી રાખીને સંતોષ પામવાનું
નથી . પરંતુ નફો અને આવક વધુ ને વધુ ઊંચી સપાટીએ લઈ જવાનો હેતુ છે .
સંચાલનનું કાર્ય પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવવાનું છે અને સૂઝ તેમ જ
પૃથક્કરણ દ્વારા
પડકારનું સોનેરી તકમાં રૂપાંતર કરવાનું છે . તેણે તો જોખમોનો સતત સામનો
કરવાનો છે . **પીટર એફ . ડ્રકર** કહે છે કે , " જોખમ નાબૂદ કરવાનો પ્રયાસ
કરવામાં આવે તો તે મોટામાં મોટું જોખમ - જડતા - ઊભું કરે છે . " તેણે તો સંજોગો
પર પ્રભુત્વ મેળવી નિતનવાં સોપાન સર કરવાનાં છે .

(૫) **સંચાલન મુખ્યત્વે નોતાગીરીની પ્રવૃત્તિ છે :**
પેલી બહુ ગવાયેલી
સંચાલનની વ્યાખ્યા " અન્ય વ્યક્તિઓ પાસે કામ
કરાવવાની કળા એટલે સંચાલન . "
જે મહત્ત્વના મુદ્દા પર ભાર મૂકે છે તે માનવતત્ત્વ છે
અને જ્યાં માનવપ્રયત્નો
અપેક્ષિત હોય ત્યાં દોરવણી વિના વ્યવસ્થિત કાર્ય
અસંભવિત છે . યંત્રો , સાધન -

પાન નં ૮

સામગ્રી , નાણાં વગેરેનો ઉપયોગ માનવી વિના કોણ કરે
? હજારો માણસો એક
‘ આત્મહીન ’ કોર્પોરેશન માટે વર્ષોનાં વર્ષો ઉત્સાહપૂર્વક શા
માટે પોતાની શક્તિ
અને સૂઝ વાપરે છે ? સફળ નેતાના પ્રોત્સાહનથી .

(૬) **સંચાલન એક અલગ વ્યવસાય છે :**
આધુનિક ધંધાકીય
એકમનું સંચાલન તાલીમ પામેલ નિષ્ણાત સંચાલક વર્ગના
હાથમાં
જઈ રહ્યું
છે , તેનો યશ સંચાલનમાં પ્રવેશેલાં વિજ્ઞાનનાં તત્ત્વો અને
અનુભવને આધારે તારવેલા
સિદ્ધાંતોને ફાળે જાય છે . સંચાલનવિદ્યા ફક્ત કુદરતી
બક્ષિસ કે નસીબને લીધે જ
મળેલી વસ્તુ નથી . પરંતુ કેળવી શકાય અને બીજાને
શિખવાડી શકાય એવી પ્રક્રિયા

છે પશ્ચિમના દેશોનાં ધંધાનું સંચાલન તાલીમ પામેલ સંચાલક વર્ગના હાથમાં સોપાઈ રહ્યું છે , એટલું જ નહિ પરંતુ સંચાલન - નિષ્ણાત કે સલાહકાર (મેનેજમેન્ટ કન્સલ્ટન્ટ) નો એક અલગ વર્ગ પણ વિકસી રહ્યો છે .

(૭) **ધ્યેયસિદ્ધિ માટે સંચાલન આવશ્યક છે :** ધંધાના અમુક ચોક્કસ કે નિર્ધારિત હેતુઓ કાર્યક્ષમ અને કરકસરભરી રીતે પાર પાડવા માટે સંચાલન સક્રિય પ્રયત્નો કરે છે . આવા પ્રયત્નો ધંધાના વિવિધ પ્રશ્નોના ઉકેલ તથા ધ્યેયસિદ્ધિ માટે કરવામાં આવે છે . ઉચ્ચ સંચાલકોએ નિયત કરેલ ધ્યેય સિદ્ધ કરવાનું કામ સંચાલનનું છે .

[5] સંચાલન અને વહીવટ

સંચાલનના સમગ્ર કાર્યને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય : (૧) નીતિઘડતર અને આયોજન તથા (૨) નીતિ અને યોજનાનો અમલ . આ બે કાર્યો માટે જુદા જુદા શબ્દોનો ઉપયોગ થાય છે . કેટલાક માને છે કે નીતિઘડર અને આયોજન એ ‘ સંચાલનનું ’ કાર્ય છે અને નીતિ તેમ જ યોજનાનો અમલ એ વહીવટનું કાર્ય છે તો કેટલાક સૂચવે છે કે ‘ વહીવટ ’ ને નીતિઘડતર અને આયોજન સાથે સંબંધ છે અને ‘ સંચાલન ’ નું કાર્ય તે નીતિ અને યોજનાનો

અમલ કરવાનું છે . પ્રથમ
દૃષ્ટબિંદુ બ્રિટિશ લેખકોનું છે તો બીજું દૃષ્ટબિંદુ અમેરિકન લેખકોનું છે .
બ્રિટિશ લેખકો સંચાલનને ઉચ્ચ કક્ષાની પ્રવૃત્તિ ગણે છે , તો અમેરિકન લેખકો
વહીવટને ઉપરી પ્રવૃત્તિ માને છે .

પણ એટલું જ નક્કી કહી શકાય કે દરેક ધંધાદારી એકમમાં કેટલાક નિર્ણયો
અતિ મહત્ત્વના હોય છે . તે નિર્ણયો લેવાનું તેમ જ તેના અમલ માટે વ્યવસ્થાતંત્ર
રચવાનું કાર્ય ઉચ્ચતમ જૂથનું હોય છે . જ્યારે આ નીતિ પ્રમાણે વિભાગવાર
વ્યક્તિ , વસ્તુ કે શાખા પ્રમાણે સમયપત્રક બનાવી કાર્યક્રમ પાર પાડવાની જવાબ -
દારીને ‘ અમલીકરણ ’ કહેવાય . આપણે બ્રિટિશ દષ્ટિબિંદુ સ્વીકારીએ તો પાયાના
નિર્ણયો લેવા (એટલે કે નીતિઘડતર) એટલે **સંચાલન** (management) અને
તેના અમલમાં મૂકવા કાર્યક્રમ ઘડવો અને તેનો અમલ કરવો એટલે વહીવટ .
(administration) .

ઉપરની ચર્ચા પરથી એક વસ્તુ સ્પષ્ટ થાય છે કે સંચાલનની દરેક સપાટીએ
નીતિઘડતર અને આયોજન હોય છે પરંતુ સંચાલન જેમ ઉચ્ચ કક્ષાનું તેમ

નીતિઘડતરનું પ્રમાણ વધુ અને અમલીકરણનું પ્રમાણ ઓછું હોય છે . જેમ જેમ
સંચાલનની નીચી સપાટીએ ઊતરતા જઈએ તેમ તેમ વહીવટ એટલે નીતિનો
અમલ કરવાનું પ્રમાણ વધતું જાય છે અને સંચાલન એટલે નીતિઘડતરનું પ્રમાણ
ઘટે છે .

સંચાલન અને વહીવટ વચ્ચેનો તફાવત : નીચેની આકૃતિ પરથી વધુ
સ્પષ્ટ થશે :

સંચાલન અને વહીવટનો તફાવત વધુ ચોકસાઈપૂર્વક નીચે મુજબ છે :

\- -

સંચાલન । વહીવટ

\- -

(૧) સંચાલન એ એવું કાર્ય છે કે । (૧) સંચાલકોએ ઠરાવેલી નીતિને
જે અન્ય પાસેથી કામ કરાવવા । અમલમાં મૂકવાનું કાર્ય એટલે

સાથે સંબંધ ધરાવે છે . । વહીવટ .
(૨) સંચાલન ઔદ્યોગિક એકમનાં । (૨) વહીવટ સંચાલનને નિર્ધારિત
ધ્યેયો નક્કી કરે છે . । કરેલ ઉદ્દેશોને પાર પાડવાની
। જવાબદારી ઉપાડે છે .
(૩) સંચાલનનું કાર્ય ધંધાની નીતિ । (૩) વહીવટનું કાર્ય સંચાલનને ઘડેલી
ઘડવાનું છે . તે ધંધાના ઉદ્દેશોને । નીતિનો અમલ કરવાનું છે . તે
આકાર આપતી નીતિ ઘડે છે । નીતિના પાલન માટે કાર્યક્રમ ,
અને તેના પાલન માટે આયોજન । નિયમો , કાર્યવાહી વગેરે નક્કી
અને અંકુશની પ્રથા ઘડે છે . । કરે છે અને તેના અમલની
। જોગવાઈ કરે છે .

(૪) સંચાલન વિશાળ અને લાંબા । (૪) વહીવટ તેમાંથી ઊભા થતા
ગાળાના પ્રશ્નો વિચારી તે સંબંધી। પ્રશ્નોનો નિકાલ લાવે છે ; દા . ત .
મહત્ત્વના નિર્ણયો લે છે ; દા . ત , ।
મૂડીરોકાણના નિર્ણયનો અમલ
મોટા પ્રમાણમાં નવું મૂડીરોકાણ । કરવા તે નિમણૂકો કરે છે . દેખરેખ

કરવું કે નહિ , વધુ શાખા ખોલવી । રાખે છે
વગેરે . ટૂંકમાં , તે રોજ
કે નહિ વગેરે . । બરોજના પ્રશ્નોના ઉકેલ સાથે
। નિસ્બત ધરાવે છે .
(૫) વહીવટના કાર્યક્રમમાં ચૂક કે । (૫)
વહીવટ સંચાલને ઘડેલી યોજનાની
વિલંબ ન થાય તે માટે સંચાલન । વિગતો
વિચારવાનું કાર્ય કરે છે .
તેને નેતાગીરી , દોરવણી કે માર્ગ - । તે
સંચાલનની નેતાગીરી , દોરવણી
દર્શન પૂરું પાડે છે . વળી , । અને અંકુશ હેઠળ
કાર્ય કરે છે .
વખતોવખત પૂર્વનિશ્ચિત ધોરણો ।
વડે તેનું કાર્ય માપી અંકુશમાં ।
રાખે છે . ।
(૬) સંચાલન વહીવટ કર તાં ઊંચું । (૬)
વહીવટ નીચું સ્થાન ધરાવે છે ,
સ્થાન ધરાવે છે , કારણ કે તેનો । કારણ કે તેનો
કાર્યવિસ્તાર
કાર્યવિસ્તાર મોટો છે . । નિર્ધારિત અને મર્યાદિત
છે .
(૭) સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ । (૭) સંચાલનની
નીચલી સપાટીએ
સંચાલનનું પ્રમાણ વધુ હોય છે । વહીવટનું
પ્રમાણ વધુ હોય અને
અને નીચલી સપાટીએ તેનું । ઉચ્ચ સપાટીએ તેનું
પ્રમાણ
પ્રમાણ ઓછું હોય છે . । ઓછું હોય છે .
- -

- -

[6] સંચાલનનું મહત્ત્વ

સામાન્ય પ્રજાનો ખ્યાલ એવો છે કે ફક્ત ઉદ્યોગ ધંધામાં જ સંચાલન આવશ્યક છે ; પરંતુ સામાજિક , ધાર્મિક કે અન્ય પ્રકારની સંસ્થાઓમાં પણ સંચાલનનું મહત્ત્વ ઓછું નથી . સરકારી તંત્રમાં પણ સંચાલન એટલું જ મહત્ત્વનું સ્થાન ધરાવે છે . વળી ધંધામાં જેમ સર્વોચ્ચ સપાટીએ સંચાલન મહત્ત્વનું છે તો નીચેલી સપાટીએ પણ સંચાલન થાય છે . સંચાલન સાર્વત્રિક છે એ લક્ષણ આ બાબતનું સૂચન કરે છે . પીટર એફ ડ્રકર લખે છે કે પશ્ચિમના દેશોના અર્થતંત્રમાં નોંધપાત્ર પરિવર્તન લાવનાર તેમ જ અનેક દેશોમાં ઊંચું જીવનધોરણ સર્જનાર ચાવીરૂપ પરિબળ એ શિસ્તબદ્ધ સંચાલન છે . અમેરિકન પ્રમુખના આર્થિક સલાહકાર હેલર જણાવે છે તેમ બીજા વિશ્વયુદ્ધ પછી અમેરિકન અર્થતંત્રની સ્થિરતા અને વિકાસ માટે સરકારી નીતિ જેટલો જ યશ સંચાલનની સફળતાને મળે છે .

ધંધાની સફળતામાં અન્ય પરિબળોની સરખામણીએ સંચાલનનો ફાળો સૌથી
મહત્ત્વનો છે . ધઁધાની નિષ્ફળતાની થયેલ તપાસ પરથી માલૂમ પડ્યું કે સંચાલનની
ગુણવત્તા તેની સફળતા – નિષ્ફળતા માટે જવાબદાર છે . એટલે જ ડૉ . જ્યોર્જ
ટેરીએ પણ લખ્યું છે કે સાહસ કાર્યક્ષમ સંચાલન ધરાવતું ના હોય તો
લાંબા સમય સુધી સફળ ન રહી શકે આવી જ મતલબનું વિધાન અમેરિકાના એક
વખતના ખ્યાતનામ પ્રમુખ રૂઝવેલ્ટે પણ કર્યું હતું . તેમના જણાવ્યા મુજબ ,
સારા સંચાલન વગરની સરકાર રેતી પર બાંધેલા મકાન જેવી છે . જો સરકારી
તંત્ર માટે સંચાલન આટલું બધું મહત્ત્વનું હોય તો ધંધા માટે તો કેટલું
મહત્ત્વનું હોઈ શકે તેની કલ્પના આપણે કરી શકીએ . ધંધાની સફળતા માટે
યોજના ઘડવી , કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ વચ્ચે સત્તા અને ફરજોની વહેંચણી
કરવી , તેમને યોગ્ય નેતાગીરી પૂરી પાડવી અને નક્કી કર્યા મુજબ કાર્ય થાય છે
કે નહિ તે જોવું વગેરે સંચાલન વિના કેવી રીતે થઈ શકે ?

આ જ બાબત અંગે સંચાલનનું મહત્ત્વ દર્શાવના ધિ હિન્દુસ્તાન લિવર

લિમિટિડના ભૂતપૂર્વ ચેરમેન શ્રી પી . એલ . ટંડનના શબ્દો પણ અગત્યના છે .

તેઓ જણાવે છે કે , " અમે યોગ્ય સંચાલનમાં માનીએ છીએ અને તેનું સુંદર દષ્ટાંત અમારી યોજના (Plan) છે આધુનિક યુગમાં સરકારને વધુ કરવેરા જોઈએ છે , મજૂરોને વધારે વેતન જોઈએ છે અને મૂડીપતિઓને વધારેમાં વધારે વળતર (નફો) જોઈએ છે . આ બધુ ત્યારે જજ શક્ય બને કે જ્યારે કંપનીનું સંચાલન યોગ્ય અને કાર્યશ્રમ રીતે કરવામાં આવ્યું હોય . "

સંચાલનનું મહત્ત્વ દર્શાવતાં શ્રી મીડ જણાવે છે કે , " કારખાનાની યોગ્ય સ્થાન પંસદગી થઈ હોય અને આધુનિક યંત્રો ગોઠવવામાં આવ્યાં હોય , યંત્રોની ગોઠ - વણી દોષરહિત અને સગવડયુક્ત હોય છતાં પણ એકમની સફળતા માટે કાબેલ સંચાલન તો આવશ્યક છે . સંચાલનની ગેરહાજરીમાં ઉત્પાદનનાં સાધનો ફક્ત સાધનો જ રહેશે . તેમના અસરકારક સંયોજન અને ઉપયોગ માટે સંચાલન જરૂરી છે . "

સંચાલનનું મહત્ત્વ જો વિગતવાર મૂકીએ તો તે નીચે મુજબ છે :

(૧) **આર્થિક પ્રગતિ અને સમૃદ્ધિ માટે :** આધુનિક સમયમાં મનુષ્ય

સમૃદ્ધિનાં શિખરો સર કરી શક્યો છે તેનું મુખ્ય કારણ જૂથ પ્રયત્નો છે મનુષ્ય જૂથ પ્રયત્નોને કારણે જ જંગલી અવસ્થામાંથી આધુનિક સ્થિતિએ પહોચી શક્યો છે . જ્યાં જ્યાં જૂથ પ્રયત્નો છે ત્યાં ત્યાં સંચાલન આવશ્યક છે સંચાલનને કારણે જ આધુનિક યુગની પ્રગતિ શક્ય બની છે .

(૨) **અવિકસિત દેશોનું પછાતપણું :** અમેરિકા જેવા વિકસિત દેશોની સમૃદ્ધિ સંચાલનને આભારી છે . અનુભવે જણાયું છે કે અવિકસિત કે અલ્પ – વિકસિત દેશોનું પછાતપણું મૂડી કે સાધનોની તંગીને કારણે નથી ; પરંતુ તેનું

મૂળ કારણ સારા સંચાલનનો અભાવ છે . સારા સંચાલનને અભાવે જ અવિકસિત અને અલ્પવિકસિત દેશોમાં નાણાકીય સાધનો , વૈજ્ઞાનિક અને ટેકનિકલ જાણકારી માનવશ્રમ , કુદરતી સંપત્તિ વગેરે બિનઅસરકારક રહે છે .

(૩) **અર્થપૂર્ણ અને અસરકારક કાર્યો :** સંચાલન વગર પણ ધંધાકીય એકમમાં કાર્યો થઈ શકે છે પરંતુ અનુભવ , અભ્યાસ અને પ્રયોગોને આધારે તારવેલા સંચાલનના સિદ્ધાંતોની મદદથી વિવિધ કાર્યો અર્થપૂર્ણ અને અસરકારક

રીતે કરવાનું છે .

(૪) **દરેક ક્ષેત્રમાં ઉપયોગી :** સંચાલન ફક્ત ધંધામાં જ ઉપયોગી છે
એવું નથી , પરંતુ તે બિનધંધાકીય પ્રવૃત્તિમાં પણ એટલું જ ઉપયોગી છે . શિક્ષણ ,
ધર્મ , સરકારીતંત્ર , મનોરંજન , રમતગમત કે કલાના ક્ષેત્રે સર્વત્ર સંચાલનના
સિદ્ધાંતો ઉપયોગી છે .

(૫) **દરેક પ્રકારની વિચારસરણીમાં ઉપયોગી :** સંચાલનને કોઈ
આર્થિકવાદ કે વિચારસરણી સાથે સંબંધ નથી તે જેટલું મૂડીવાદી અર્થતંત્રમાં
ઉપયોગી છે , તેટલું જ સામ્યવાદી તંત્રમાં પણ ઉપયોગી છે . તે જેટલું લોક -
શાહીમાં ઉપયોગી છે , તેટલું જ સરમુખત્યારશાહીમાં પણ ઉપયોગી છે .

(૬) **માનવ સંસ્કૃતિના વિકાસમાં ફાળો :** સંચાલનનો માનવ
સંસ્કૃતિમાં વિકાસમાં પણ મહત્ત્વનો ફાળો રહ્યો છે . મનુષ્ય જ્યારથી સમૂહમાં રહેતાં
શીખ્યો અને સામૂહિક રીતે આર્થિક પ્રવૃત્તિ શીખ્યો ત્યારથી તેણે , સંચાલનના
સિદ્ધાંતોનો જ્ઞાત - અજ્ઞાતપણે ઉપયોગ કર્યો છે .

(૭) **દરેક વ્યવસ્થાના સ્વરૂપ કે પ્રવૃત્તિમાં :** સંચાલનને માલિકીના

સ્વરૂપ સાથે સંબંધ નથી . તેણે ખાનગી માલિકીના ઉદ્યોગ – ધંધામાં જે સેવા આપી છે તેવી જ સેવા જાહેર સાહસોમાં આપી છે . જે સફળતા સંચાલનના સિદ્ધાંતો દ્વારા ખેતી અને ઉદ્યોગમાં મેળવી શકાય છે , તેવી જ સફળતા બેંકિંગ , વીમો , વાહનવ્યવહાર વગેરે પ્રવૃત્તિમાં પણ મેળવી શકાય છે .

(૮) **ધંધાની સફળતા માટે :** ધંધાની સફળતામાં અન્ય પરિબળોની સરખામણીમાં સંચાલનનો ફાળો સૌથી મહત્ત્વનો છે . સંચાલનની સફળતા કોઈ વ્યકિતગત પેઢી પૂરતી મર્યાદિત નથી . અમેરિકામાં એક મોજણી દ્વારા જાણી શકાયું છે કે નવા સ્થપાતા દરેક સો એકમો પૈકી માત્ર ત્રીજા ભાગના એકમો જ પાંચ વર્ષ બાદ ટકી શકે છે અને તે પણ સારું સંચાલન ધરાવનાર જ . આમ કહી શકાય કે સંચાલનની કાર્યક્ષમતા કે બિનકાર્યક્ષમતા ધંધાની સફળતા કે નિષ્ફળતા માટે જવાબદાર છે .

(૯) **રાષ્ટ્રીય દષ્ટિએ મહત્ત્વ :** સંચાલન માત્ર વ્યકિતગત એકમો માટે જ મહત્ત્વનું નથી . રાષ્ટ્રીય સ્તરે પણ સંચાલન એટલું જ મહત્ત્વનું છે . કાર્યદક્ષ

સંચાલનને કારણે જ લઘુતમ ખર્ચે ઉત્પાદન શક્ય બને છે .

ઉત્પાદકનો નફો વધે
છે , કામદારોનું વેતન વધે છે તેમ જ સમાજને પૂરતા
પ્રમાણમાં વિવિધ પ્રકારની
વસ્તુઓ વાજબી કિંમતે પ્રાપ્ત થાય છે . સંચાલનને કારણે
જ રાષ્ટ્રની સુખાકારી ,
સમૃદ્ધિ અને સંપત્તિમાં વધારો થાય છે .

[7] સંચાલનની મર્યાદાઓ

સંચાલનના મહત્ત્વ પરથી જણાય છે કે સંચાલનની
ઉપયોગિતા વિશે બે
મત નથી . પરંતુ તેની કેટલીક મર્યાદાઓ નીચે પ્રમાણે છે
:

(૧) નિયમો ચોક્કસ નથી : સંચાલન એ
માનવીય પ્રવૃત્તિ છે . સંચાલકો
પોતે માનવી છે અને જેની પાસેથી કામ લેવાનું છે તે
કર્મચારીઓ પણ માનવી
છે . માનવી કઈ રીતે વર્તશે તે અગાઉ નક્કી કરવાનું
મુશ્કેલ છે . આથી સંચાલનમાં
ચોક્કસ નિયમો તારવી શકાતા નથી .

(૨) ગતિશીલતાને કારણે મર્યાદા : ગતિશીલકાનું
તત્ત્વ સંચાલનના
સિદ્ધાંતોના ઉપયોગને મર્યાદિત બનાવે છે . ઉદ્યોગમાં કામ
કરતા માનવીના આચાર -
વિચારો , વલણો , અભિરુચિ વગેરે સમય અને સંજોગો
પ્રમાણે બદલાય છે . નવી
કાર્યપદ્ધતિઓ , શોધખોળો , ટેક્નિકો અને ચીજવસ્તુઓ

સર્જાતી જાય છે . પરિણામે
સંચાલનને પણ ગતિશીલ રહેવું પડે છે અને બદલાતા જતા સંજોગો અને પલટાતી
પરિસ્થિતિને અનુકૂળ થવું પડે છે .

(૩) સમાન પદ્ધતિની મુશ્કેલી : બધાં એકમો માટે સંચાલનની સમાન
પદ્ધતિઓ રાખવાનું કાર્ય મુશ્કેલ છે . જ્યાં જ્યાં એકમો હોવાનાં ત્યાં ત્યાં માનવ –
જૂથો કાર્ય કરતાં હોય છે . પરંતુ દરેક એકમના ઉદ્દેશો , લાક્ષણિકતાઓ , કાર્ય –
પદ્ધતિઓ , સમસ્યાઓ , ટેકનિકો વગેરે જુદી જુદી હોય છે . આથી દરેક એકમ
માટે યોગ્ય સંચાલન પદ્ધતિ રચવી પડે છે .

(૪) સિદ્ધાંતો સર્વસ્વીકૃત નથી : કેટલાંક કારણોને લીધે સંચાલનનો
વ્યવસ્થિત અને સંપૂર્ણ વિકાસ થઈ શક્યો નથી . વળી , સંચાલન એ વિકસતું
વિજ્ઞાન છે તેથી તેની સૈદ્ધાંતિક બાબતો (Theory) ને સર્વસ્વીકૃત સ્વરૂપ આપી
શકાયું નથી .

(૫) સંચાલનમાં નોકરશાહીનું વલણ : કોઈ પણ વ્યક્તિ બધાં જ
કાર્યો પોતે કરી શકે નહિ . એને અન્યની મદદની જરૂર પડે છે . આમ નોકરશાહી
થોડી વ્યક્તિના હાથમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ કરે છે .

(૬) બિનજરૂરી મદદનીશો : મેનેજરો પોતાની બઢતી મેળવવા માટે
કામ ઊભું કરે છે જરૂર કરતાં વધુ મદદનીશો નીમે છે અને બિનજરૂરી નિરીક્ષણની
જવાબદારી વધારે છે .

પાન નં ૧૪

પ્રો . ગાલબ્રેથનું મંતવ્ય : એક સમયે ભારતમાં અમેરિકાના એલચી અને
જાણીતા અમેરિકન અર્થશાસ્ત્રી **શ્રી જ્હોન ગાલબ્રેથે** તેમનો ' સમૃદ્ધ સમાજ '
(The Affiuent Society) નામના પુસતકમાં સંચાલનને અપાતા વધુ પડતા
મહત્ત્વ અંગે લાલબત્તી ધરી છે . તેઓ તેમની દલીલમાં જણાવે છે કે સંચાલકો
નફાના ઉદ્દેશથી દોરાઈને કાર્ય કરે છે , તેઓ માલ અને સેવાના ઉત્પાદનને મહત્ત્વ
આપે છે . પરંતુ સમાજ માટે રોજગારી ટકાવી રાખવી વધુ જરૂરી છે . માંગ અને
વેચાણ ઘટતાં તેઓ ઉત્પાદન બિનજરૂરી રીતે ઘટાડે છે , જાહેર વિભાગના ઉત્પાદન
અને સેવાઓને ખાનગી વિભાગ મહત્ત્વના ગણતાં નથી ; પરિણામે સમાજને જરૂરી
સેવા મળતી નથી અને સુખાકારીમાં વધારો થતો નથી .

– –

પાન નં ૩૦

સંચાલન – પ્રક્રિયા અને સંચાલનનાં કાર્યો

[1] સંચાલનની પ્રક્રિયા (Process of Mana - gement) : જે સંચાલન કરે છે તે સંચાલકો અમુક કાર્યો કરે છે . એટલે કે સંચાલન કોઈ એક અર્થ નથી ; પરંતુ અમુક કાર્યોનો સમૂહ છે . તે એક પ્રક્રિયા છે . સંચાલન એક પ્રક્રિયા છે અને તેમાં કેટલાંક કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે એવી રજૂઆત પહેલવહેલી હેનરી ફેયોલે કરી . સંચાલન પ્રક્રિયામાં મુખત્ત્વે ચાર કાર્યોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે : આયોજન , પ્રબંધ , અભિપ્રેપણ અને અંકુશ .

ધારો કે એક પેઢીએ એવું ધ્યેય નક્કી કર્યું કે તેણે ૮૦ , ૮૦૦ ની કિંમતની એક એવી ૩ , ૦૦૦ મોટરકાર બનાવવી . હવે આ ધ્યેય નજર સમક્ષ રાખીને સંચાલકે

પાન નં ૩૧

તે સિદ્ધ કરવા માટે પગલાં લેવાં જરૂરી છે . તેમણે પ્રથમ તો એ નક્કી કરવાનું છે કે આ માટે શું કરવું જરૂરી છે . ધ્યેયસિદ્ધિ માટે જે કામ કરવાનું છે તે ક્યારે અને કેવી રીતે કરવાનું છે . બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો સંચાલકોએ એક સુગ્રથિત યોજના ઘડી કાઢવાની હોય છે અથવા તો તેમણે આયોજન કરવું

પડે છે . આ માટે
તેમનામાં દીર્ઘદષ્ટિ , કલ્પનાશક્તિ અને સૂઝ જરૂરી છે . આમ , સંચાલન – પ્રક્રિયાની
શરૂઆત આયોજનથી થાય છે . બીજું , ઘડેલી યોજનાઓ વ્યવસ્થિત અમલ થાય
તે માટે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું તૈયાર
કરવામાં આવે છે . ધ્યેયની સિદ્ધિ છેવટે તો કર્મચારીઓ દ્વારા જ કરવાની છે .
તેથી તેમને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ અને તેમણે યોગ્ય દોરવણી અને માર્ગદર્શન
આપવું જોઈએ , જેને અભિપ્રેરણ કહેવામાં આવે છે . સંચાલનની પ્રક્રિયાનું
છેવટનું પગલું એટલે અંકુશ . અંકુશમાં શું થઈ રહ્યું છે તેનું સતત નિરીક્ષણ
કરવામાં આવે છે ; અગાઉથી નક્કી કરેલ ધોરણો સાથે તેને સરખાવવામાં આવે છે .
જો તેમાં તફાવત માલૂમ પડે તો તેનું મૂલ્યાંકન કરી જરૂરી લાગે તો સુધારાનાં
પગલાં લેવામાં આવે છે .

સંચાલનનાં આ ચારે કાર્યો મળીને સંચાલનની પ્રક્રિયા બને છે . આ ચારે
કાર્યો એકબીજા , સાથે ગાઢ રીતે સંકળાયેલાં છે , આમ તો તેનો ક્રમ ઉપર જણાવ્યા
મુજબનો છે ; એટલે કે પ્રથમ કાર્ય આયોજનનું છે અને છેવટનું કાર્ય અંકુશનું
છે , છતાં આ જ ક્રમમાં આ કાર્યો થાય એમ હંમેશાં બનતું નથી . બીજું

આ ચારે કાર્યો સંચાલનની દરેક સપાટીએ થાય છે , પછી તે મેનેજિંગ ડિરેક્ટર હોય કે નીચલી કક્ષાનો સુપરવાઈઝર હોય . અલબત્ત , દરેક સપાટીએ આ કાર્યનું પ્રમાણ જુદું જુદું હોય છે .

[2] સંચાલકીય અન બનસંચાલકીય [ ]

સંચાલનનાં કાર્યોની જાણકારી મેળવતા પહેલા એ ઉચિત ગણાય કે સંચાલન કાર્ય કોને કહેવાય તેની સ્પષ્ટતા કરી લઈએ . અમુક વ્યક્તિએ ધંધામાં શું કરવાનું છે , કેવી રીતે અને ક્યારે કરવાનું છે ; તે માટે કઈ વ્યક્તિ જવાબદાર છે અને તેની જવાબદારી અદા કરવા તેને શું સત્તા આપવી તે નક્કી કરે છે . વળી , તે જરૂરી કર્મચારીઓની નિમણૂક કરે , તેમને માર્ગદર્શન આપે અને તેમનાં કાર્ય પર દેખરેખ રાખી ક્ષતિઓ અટકાવે અને સુધારે છે . આ વ્યક્તિ સંચાલન કરે છે એમ કહેવાય . પરંતુ જનરલ મેનેજરે ગ્રાહકની મુલાકાત લેવી પડે . ઉત્પાદન વિભાગનો સુપરવાઈઝર પોતે યંત્ર ચલાવે વગેરે કાર્યો સંચાલનકાર્ય નથી ; તે બિનસંચાલન - કાર્ય ગણાય . આમ , સંચાલકો કેટલીક વાર બિનસંચાલકીય કાર્ય કરતા હોય છે . ટૂંકમાં , જે કાર્ય આખા એકમને સમગ્ર રીતે સ્પર્શે તે **સંચાલનકાર્ય** **કે સંચાલકીય કાર્ય** ગણાય , જ્યારે **બિનસંચાલન કાર્ય**

કે બિનસંચાલકીય
કાર્ય મુખ્યત્વે વ્યક્તિગત કે વિભાગીય હોય છે . દા . ત . , વેચાણ વિભાગનો

પાન નં ૩૨

સેલ્સમેન વેચાણકાર્ય કરે છે તે બિનસંચાલકીય કાર્ય છે અને સેલ્સમેન પોતે
બિનસંચાલકીય વ્યક્તિ છે . જ્યારે સેલ્સ મેનેજર વેચાણ વિભાગના બધા કર્મચારી -
ઓના ક્રાર્યનું સંચાલન કરે છે . તેના કાર્યનું આયોજન કરી તેના પર અંકુશ
રાખે છે . આમ સેલ્સમેનેજરનું કામ સંચાલકીય કામ છે . આ સ્પષ્ટતાને આધારે
સંચાલનનાં મુખ્ય કાર્યો અલગ પાડવાં સરળ છે . અનેક ધંધાના અભ્યાસને આધારે
એવું જોઈ શકાયું છે કે સુપરવાઈઝર હોય કે જનરલ મેનેજર , દરેક સંચાલકીય
અને બિનસંચાલકીય - બંને પ્રકારની ફરજો બજાવવાની હોય છે .

[3] ફેયોલનું વર્ગીકરણ [ ]

ફ્રેન્ચ ઈજનેર , ઉદ્યોગપતિ અને સફળ સંચાલક હેનરી ફેયોલે આ સદીની
શરૂઆતમાં દર્શાવ્યું હતું કે દરેક ધંધાદારી એકમમાં ટેક્નિકલ (દા . ત . , ઉત્પાદન) ,
વેપારી (દા . ત . , ખરીદી) , નાણાકીય (દા . ત . , મૂડી ઊભી કરવી) , સલામતી

(દા . ત . , સામગ્રી અને માણસોની જાળવણી) તેમ જ હિસાબી કાર્યો પણ કરવાનાં
હોય છે . આમ , સંચાલનનાં કાર્યોનું પ્રથમ વિભાગીકરણ ફેયોલે આપ્યું .

ફેયોલે આ સંચાલકીય કાર્યો નીચે મુજબ પાંચ વિભાગમાં વહેંચ્યાં છે :

(૧) આયોજન (Forecasting and Planning)

(૨) પ્રબંધ (Organising)

(૩) આદેશ (Commanding)

(૪) સંકલન (Co - ordinating)

(૫) અંકુશ (Controlling)

(૧) **આયોજન** એટલે કરવા ધારેલ પ્રવૃત્તિનો નકશો . નિશ્ચિત ધ્યેય નજર
સમક્ષ રાખીને સંચાલકે નક્કી કરવાનું છે કે તે માટે શું જરૂરી છે તેમ જ તે
ક્યારે અને કેવી રીતે કરવાનું છે . ફેયોલે સંચાલનના એક કાર્ય તરીકે આયોજન
પર ખૂબ ભાર મૂક્યો છે . તેમના જણાવ્યા મુજબ આયોજનમાં પૂર્વાનુમાન કે
ભવિષ્યદર્શનનો સમાવેશ થઈ જાય છે . ભવિષ્યનો ક્યાસ કાઢવો અને તે માટે

જરૂરી જોગવાઈ કરવી .

(૨) **પ્રબંધનો** ફેયોલનો ખ્યાલ આધુનિક ખ્યાલ કરતાં વધુ વિસ્તૃત છે .
તેમાં તેઓ કાચો માલ , યંત્રો , મૂડીની પ્રાપ્તિ અને કર્મચારીઓ પૂરા પાડવા
વગેરેનો સમાવેશ કરે છે ; એટલે કે તેઓ કર્મચારી સંચાલનને પ્રબંધમાં જ સમાવી
લે છે , જ્યારે આધુનિક વિચારકો તેને સંચાલન એક સ્વતંત્ર કાર્ય ગણે છે .

(૩) **આદેશ** એટલે જેને આધુનિક વિચારકો દોરવણી કાર્ય ગણે છે તે
અંગે ફેયોલના વિચારો સ્પષ્ટ છે . પોતાના હાથ નીચેના માણસોને યોગ્ય દોરવણી
આપવા માટે કયા સંજોગો હોવા જોઈએ તેની સરસ રજૂઆત ફેયોલે કરી છે .
*
- -