

(ORGANIZATION MEANING AND DEFINATION,
PRINCIPLES AND LEVEL)

રૂપરેખા

- 2.0 ઉદ્દેશો
- 2.1 પ્રસ્તાવના
- 2.2 સંગઠન : અર્થ અને વ્યાખ્યાઓ
- 2.3 ગ્રંથાલય સંગઠન
- 2.4 ગ્રંથાલય સંગઠનના સિદ્ધાંતો
- 2.5 ગ્રંથાલયોનું સંગઠનાત્મક માળખું
 - 2.5.1 ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક સંગઠન
 - 2.5.2 સંગઠનાત્મક માળખાના વિવિધ પ્રકારો
- 2.6 સારાંશ
- 2.7 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના ઉત્તરો
- 2.8 બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો (ઉત્તર સહિત)
- 2.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 2.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

2.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

ગ્રંથાલય એ એક સામાજિક સંસ્થા છે, તેના હેતુઓને પરિપૂર્ણ કરવામાં તેના કર્મચારીઓના સામૂહિક પ્રયાસોનું ખૂબ મહત્વનું પ્રદાન છે. ગ્રંથાલય કર્મચારીઓના આ સામૂહિક પ્રયાસોનું યોગ્ય આયોજન, સંગઠન, નિર્દેશન, સમન્વય તથા નિયંત્રણ કરવું જરૂરી છે એટલે કે ગ્રંથાલયોના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે યોગ્ય સંચાલન અને સંગઠન જરૂરી છે. ગ્રંથાલય સંગઠન એ ગ્રંથાલયની આધારશીલા છે. જેના દ્વારા ગ્રંથાલયના કાર્યોમાં ગતિ લાવી શકાય છે.

આ એકમના અધ્યયન પછી તમે નીચેની બાબતોથી સક્ષમ બનશો.

- સંગઠનનો અર્થ સમજવામાં તથા જુદા જુદા વિદ્વાનો દ્વારા સંગઠન માટે અપાયેલ વિવિધ વિભાવનાઓથી માહિતગાર થવામાં;
- ગ્રંથાલય સંગઠનનો અર્થ તથા ગ્રંથાલય ક્ષેત્રે સંગઠનની આવશ્યક્તા વિશે માહિતગાર થવા;
- ગ્રંથાલય સંગઠનના વિવિધ સિદ્ધાંતો સમજવામાં;

- ગ્રંથાલય સંગઠનાત્મક માળખાં અંતર્ગત ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક સંગઠન વિશે સમજવામાં;
- સંગઠનાત્મક માળખાના વિવિધ પ્રકારોને સવિસ્તાર સમજવા.

2.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

એકમ-1માં સંચાલન તથા વૈજ્ઞાનિક સંચાલન વિશે વિસ્તૃત જાણકારી આપવામાં આવેલ છે. આ ઉપરાંત, ગ્રંથાલયોમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલન અને તેના ઉપયોગથી થતાં લાભો વિશે વિસ્તૃત માહિતી આપવામાં આવેલ છે.

આધુનિક યુગમાં સંગઠન (વ્યવસ્થા) એ સંચાલનનું મહત્વપૂર્ણ કાર્ય છે. કોઈપણ એકમ કે સંસ્થામાં સમગ્ર વહીવટ તથા સંચાલન પ્રક્રિયાને અસરકારક બનાવવા માટે સૃષ્ટિ સંચાલન હોવું જરૂરી છે. એકમના નિશ્ચિત ધ્યેયોની સફળતાનો આધાર માત્ર આયોજન પર નથી પરંતુ આયોજનના અસરકારક અમલ પર રહેલો છે. આયોજનના અસરકારક અમલ તેમજ ધ્યેયોની સિદ્ધિ માટે જે વહીવટી માળખાની રચના કરવામાં આવે તેને સંગઠનનું માળખું કહેવામાં આવે છે. જ્યારે સમાન ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે એક કરતાં વધારે વ્યક્તિઓ કામ કરતી હોય ત્યારે સંસ્થામાં અસરકારક સંગઠનની જરૂરિયાત રહે છે. વિવિધ વિભાગોમાં પ્રભાવશાળી સમન્વય સ્થાપિત કરવાની કળાને પણ સંગઠન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

સંગઠનનો ખ્યાલ મૂળભૂત રીતે સમૂહ સાથે સંકળાયેલ છે. જ્યાં એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ સામૂહિક રીતે કાર્ય કરે ત્યારે તે કાર્યને અસરકારક રીતે પાર પાડવા માટેનું માળખું એ સંગઠન છે. ગ્રંથાલય એક સામાજિક સંગઠન છે અને તેની રચના પણ અન્ય સંગઠન જેવી જ છે તેથી સંગઠન એટલે શું તે જાણવું જરૂરી છે.

2.2 સંગઠન : અર્થ અને વ્યાખ્યાઓ

(ORGANIZATION : MEANING AND DEFINATIONS)

સંગઠનને અંગ્રેજીમાં 'ઓર્ગેનાઈઝેશન' (Organization) કહેવામાં આવે છે. સંસ્થામાં કાર્યક્ષમતાથી કામગીરી થાય તે માટે જુદા જુદા વિભાગોમાં કામગીરીને વહેંચવામાં આવે છે. જેમ કે, પુસ્તક પ્રાપ્તિ વિભાગ, ટેકનીકલ વિભાગ, હિસાબી વિભાગ, આપ-લે વિભાગ, સામયિક વિભાગ વગેરે. આ તમામ વિભાગોને એકસૂત્રતાથી જોડવા આવશ્યક છે. આ વિવિધ વિભાગોમાં સમન્વય સ્થાપવાની કળાને સંગઠન કહેવામાં આવે છે. કેટલાક વિદ્વાનો કાર્યોને વિભિન્ન એકમોમાં વહેંચવાની પ્રક્રિયાને સંગઠન કહે છે. આમ, સંગઠન એ કોઈ સંસ્થાનું એક એવું તંત્ર છે કે જે વ્યક્તિઓને એક સાથે રહેવા તેમજ કાર્ય કરવાનું સામર્થ્ય પૂરું પાડે છે.

સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, કોઈપણ કાર્યને યોજનાબદ્ધ રીતે કરવું એ સંગઠન છે. સંગઠન એટલે કોઈ વસ્તુનું વ્યવસ્થિત માળખું બનાવવું અથવા કોઈ વસ્તુનો આકાર નિશ્ચિત કરવો તથા તેને કાર્ય કરવાની સ્થિતિમાં લાવવું. સંગઠનમાં મુખ્યત્વે ત્રણ તત્ત્વો સમાયેલ છે; (1) આ કાર્ય કોઈ નિશ્ચિત હેતુની પૂર્તિ માટે કરવામાં આવે છે. (2) તેમાં સહયોગની ભાવના સમાયેલ છે; (3) આ કાર્ય અનેક વ્યક્તિઓ દ્વારા કરવામાં આવે છે.

સંચાલનના દષ્ટિકોણથી જોઈએ તો, સંગઠનનો પ્રયોગ બે અર્થોમાં થઈ શકે. પહેલાં અર્થમાં ‘સંગઠન’નો મતલબ સંગઠનના માળખાથી છે. આ અર્થમાં જોઈએ તો, સંગઠન એ એવી વ્યક્તિઓનો સમૂહ છે જે ઔપચારિક સંબંધો દ્વારા સંસ્થાના હેતુઓની પ્રાપ્તિ માટે સાથે મળીને પ્રયત્ન કરે છે અને બીજા અર્થમાં સંગઠનનો આશય એક એવી પ્રક્રિયા સાથે છે જે વિવિધ ક્રિયાઓને નિશ્ચિત કરવી. તેને સમૂહમાં વહેંચવી તેમજ તેમની વચ્ચે અધિકાર સંબંધ સ્થાપિત કરવા સાથે સંબંધિત હોય છે. આ પ્રક્રિયામાં ખાસ કરીને એ નક્કી કરવામાં આવે છે કે નિશ્ચિત લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા કઈ કઈ ક્રિયાઓ કરવામાં આવશે તથા આ ક્રિયાઓને વિવિધ અધિકારીઓ તથા કર્મચારીઓને કાર્ય પૂર્ણ કરવાના હેતુથી કયા કયા સમૂહોમાં વહેંચવામાં આવશે.

લ્યુથર ગ્યુલિકના મતે, ‘સંગઠન એ સત્તાનું ઔપચારિક માળખું છે. જેના દ્વારા નિશ્ચિત ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા કાર્યને પેટા વિભાગોમાં વ્યવસ્થિત, વ્યાખ્યાયિત તથા સમન્વિત કરે છે.’

આર. સી. ડેવીસના મત અનુસાર, સંગઠન એ વ્યક્તિઓનો સમૂહ છે જે સામાન્ય ઉદ્દેશ્યની પૂર્તિ માટે એક નેતાના નિર્દેશનમાં સહયોગ કરે છે.

ચેસ્ટર બર્નર્ડના મતે ‘બે કે તેથી અધિક વ્યક્તિઓની સહકારી ક્રિયાઓની પદ્ધતિને સંગઠન કહે છે.’

જે.ડી.મૂને કહ્યું છે કે, ‘એક સમાન ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે બનનાર પ્રત્યેક માનવીય સમુદાયનું માળખું એ સંગઠન છે.’

મૈક ફાર્લેન્ડના મતે ‘સંગઠનનો આશય વ્યક્તિઓના એક વિશેષ સમૂહથી છે જે નિશ્ચિત ઉદ્દેશ્યની પ્રાપ્તિ માટે સાથે મળીને કાર્ય કરે છે.’

જહોન એમ. ગોસ અનુસાર, ‘સંગઠનનો અર્થ કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કરવી જેથી કાર્યો અને જવાબદારીઓના યોગ્ય વિભાજન દ્વારા નિશ્ચિત ઉદ્દેશ્યોને સરળતાપૂર્વક પૂરા પાડી શકાય.’

આમ, સંગઠન એ મશીનને તૈયાર કરે છે જ્યારે સંચાલન તેને ચલાવે છે.

1. 'સંગઠન' એટલે શું ? જુદા જુદા લેખકોએ આપેલ વ્યાખ્યાઓ સાથે સમજાવો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) એકમના અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ગ્રંથાલય સંગઠન (LIBRARY ORGANIZATION)

ગ્રંથાલય એ એક સામાજિક સંસ્થા છે અને સમાજના વિકાસમાં તેનું યોગદાન મહત્વપૂર્ણ છે. ગ્રંથાલય સમાજ માટે ત્યારે જ ઉપયોગી સિદ્ધ થઈ શકે કે જ્યારે તેની વ્યવસ્થા, સંચાલન તથા આયોજન માટે વૈજ્ઞાનિક તેમજ માન્યતા પ્રાપ્ત સિદ્ધાંતોનું અનુસરણ કરવામાં આવેલ હોય. ગ્રંથાલયો એ જ્ઞાનના ભંડાર છે અને તે જ્ઞાનનું વિતરણ લોકોમાં કરે છે આથી જ તેમાં અસરકારક સંગઠન હોવું જરૂરી છે. ગ્રંથાલય સંગઠન એ ગ્રંથાલયના દરેક વિભાગોમાં કાર્યરત કર્મચારીને પહેલેથી જ તેમની સત્તા, જવાબદારી અને ફરજોનું નિદર્શન કરી અને કર્મચારીઓ વચ્ચે સંદેશાવ્યવહાર અને સંકલનની ચેનલ પ્રદાન કરીને સંબંધની પદ્ધતિની સ્થાપના કરવાની પ્રક્રિયા છે. ગ્રંથાલય સંગઠનનું મહત્વપૂર્ણ કાર્ય એ ગ્રંથાલયરૂપી મશીનની રચના કરવાનું છે. ગ્રંથાલય સંગઠન અંતર્ગત પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશ્યોને પરિપૂર્ણ કરવા માટે યોજનાબદ્ધ રીતે અને કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરવાનું છે. સાથે સાથે કુશળ સંચાલનના હેતુસર વિવિધ નીતિઓ તેમજ નિયમો નક્કી કરવા, ગ્રંથાલય ભવન માટે યોગ્ય સ્થાનની પસંદગી કરવી, ભવન નિર્માણની સુવ્યવસ્થિત યોજના તૈયાર કરવી, ગ્રંથાલય સહયોગ,

પ્રચાર, ફર્નિચર તેમજ અન્ય સાધન-સામગ્રીઓની વ્યવસ્થા તથા કર્મચારીઓની પસંદગી તથા તેમની નિમણૂક વગેરે તમામ કાર્યો સંગઠનના છે.

ગ્રંથાલય સંગઠન એ ગ્રંથાલયની આધારશીલા ગણી શકાય. ગ્રંથાલય સંગઠનમાં ગ્રંથાલયના તમામ સાધનોને વ્યવસ્થિત કરવામાં આવે છે એટલે કે ગ્રંથાલય સંગઠનનો હેતુ ગ્રંથાલયના કાર્યોને વ્યવસ્થિત રીતે પૂરા કરવા માટે આવશ્યક સાધન-સામગ્રી અને સ્ત્રોતોને વ્યવસ્થિત કરી તેમનામાં પરસ્પર સંબંધ સ્થાપવાનો છે. ગ્રંથાલય સંગઠનમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા, સાધન-સામગ્રીઓની વ્યવસ્થા તથા ભવનની વ્યવસ્થા વગેરે જેવાં તત્ત્વો સમાયેલ છે. આ બધાં જ તત્ત્વો એકબીજાં સાથે સંકલિત હોય તે ગ્રંથાલય માટે ખૂબ જ અગત્યનું છે. તેથી જ ગ્રંથાલયની સ્થાપના કરતાં પહેલાં આ બધાં જ તત્ત્વોની સંગઠનાત્મક વ્યવસ્થા કરવી આવશ્યક છે. વિલ્સન અને ટોબર (Wilson and Tauber) દર્શાવે છે કે, ગ્રંથાલય સંગઠનનું કાર્ય એક મશીન જેવું છે. જેના દ્વારા ગ્રંથાલયના કાર્યોમાં તીવ્રતા લાવી શકાય છે. આધુનિક યુગમાં ગ્રંથાલયનું કાર્ય પહેલાં જેવું સરળ નથી એટલે કે આજે ગ્રંથપાલ માત્ર વિદ્વાન હોય તેટલું જ પર્યાપ્ત નથી પરંતુ તેને ગ્રંથાલયિત્વ વિશે સંપૂર્ણ જ્ઞાન હોવું આવશ્યક છે. કોઈપણ પ્રકારના ગ્રંથાલયમાં ગતિ લાવવાના હેતુસર સક્ષમ સંગઠન હોવું ખૂબ જ જરૂરી છે.

વ્હીલર અને એચ. ગોલચર અનુસાર, સંગઠનનો અર્થ એ સુઆયોજિત ઉદ્દેશ્યોની પ્રાપ્તિ માટે સંસ્થાનું માળખું તૈયાર કરવું અને તેના સ્થાનો તથા વિભાગોને સંગઠિત કરવાનું છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, સંગઠનનો અર્થ ગ્રંથાલય ભવનની યોજના તથા નિર્માણ, સંગઠન તથા સંચાલન માટે અધિકારીઓની નિમણૂક, રચના તથા તેમના અધિકારો નિશ્ચિત કરવાનો છે. સંસ્થા સંબંધિત વિવિધ જરૂરી કાર્યો, કાર્યકર્તા, તેમનાં પદો તથા કર્તવ્યોને નિશ્ચિત કરવા તથા લક્ષ્યને પ્રાપ્ત કરવાના હેતુસર પરસ્પર સંબંધ તેમજ સમન્વય પર પ્રકાશ નાખવાનો છે.

ટૂંકમાં, ‘ગ્રંથાલય સંગઠન’ એ એક એવું તત્ત્વ છે કે જેની સહાયતાથી ગ્રંથાલય સેવાઓનું સંચાલન, સમન્વય અને નિયંત્રણ થાય છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

2. ગ્રંથાલય સંગઠન વિશે વિસ્તૃતમાં નોંધ લખો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) એકમના અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

2.4 ગ્રંથાલય સંગઠનના સિદ્ધાંતો

(PRINCIPLES OF LIBRARY ORGANIZATION)

કોઈપણ પ્રકારના ગ્રંથાલયોમાં કર્મચારીઓની જવાબદારી નિશ્ચિત કરવી તથા તેમની પાસેથી કાર્યદક્ષતાથી કામ લેવા માટે યોગ્ય સંગઠન વ્યવસ્થા કરવી ખૂબ જરૂરી છે. જે સંગઠનના કેટલાંક સિદ્ધાંતો પર આધારિત છે. સંગઠનના સિદ્ધાંતો વિશે વિદ્વાનોમાં અનેક મતભેદો છે પરંતુ મોટાભાગના વિદ્વાનો જે સિદ્ધાંતો પર એક મત છે તે નીચે મુજબ છે :

1. ઉદ્દેશ્યોની એકતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Unity of Objectives)

આ સિદ્ધાંત અનુસાર, સંસ્થાના ઉદ્દેશો, વિભાગીય ઉદ્દેશો તેમજ વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવેલ હોવાં જોઈએ. તમામ લક્ષ્યાંકો તથા ઉદ્દેશ્યોમાં એકસૂત્રતા હોવી જોઈએ. ગ્રંથાલયના ઉદ્દેશ્યો જે હોય તે જ ઉદ્દેશ્યો તથા લક્ષ્યો ગ્રંથાલયના તમામ વિભાગોના પણ હોવાં જોઈએ.

2. તજજ્ઞતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Specialization)

તજજ્ઞતા શબ્દ એ કાર્ય અને કર્મચારીઓ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જ્યારે કર્મચારી કોઈ ખાસ ક્ષેત્રમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન કે કૌશલ્ય મેળવે ત્યારે તેને તજજ્ઞ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આજના આધુનિક યુગમાં તજજ્ઞતા, કૌશલ્ય અને જ્ઞાન ધરાવતાં કર્મચારીઓની માંગ છે કે જે કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરી શકે. આમ, સંગઠનાત્મક માળખામાં કર્મચારીઓમાં તજજ્ઞતાનું લક્ષણ હોવું અનિવાર્ય છે.

3. સંકલનનો સિદ્ધાંત (Principle of Co-ordination)

પ્રભાવશાળી સંગઠનાત્મક માળખા માટે સંસ્થાના વિવિધ વિભાગો અને વિવિધ સ્તરો વચ્ચે યોગ્ય સંકલન જરૂરી છે. ગ્રંથાલયોમાં પણ ગ્રંથાલયના વિવિધ વિભાગો, તમામ અધિકારીઓ તથા કર્મચારીઓ તથા કાર્યોમાં સંકલન હોવું જોઈએ.

4. સત્તાની સોંપણી (Conferment of Authority)

સામાન્ય રીતે, સત્તા એટલે પગલાં લેવાનો અધિકાર પરંતુ સંસ્થામાં સંચાલનની દૃષ્ટિએ જોઈએ તો, સત્તા એટલે હુકમો આપવાનો તેમજ તેનો અમલ કરાવવાનો અધિકાર. સત્તા એ નિર્ણય લેવા સાથે પણ સંબંધિત છે. સામાન્ય રીતે, સત્તા એ એક એવો અધિકાર છે જેના દ્વારા અન્ય પાસેથી કામ લઈ શકાય છે. સત્તા સોંપણી એ ઉચ્ચ સપાટીએથી તળ સપાટી તરફ થાય છે. ગ્રંથાલયોમાં પણ વિવિધ સ્તરે સત્તાની સોંપણી સ્પષ્ટ રીતે થવી જોઈએ.

5. જવાબદારીનો સિદ્ધાંત (Principle of Responsibility)

‘જવાબદારી’ એ ઉપરી અધિકારી દ્વારા જે-તે કાર્ય માટે વહેંચવામાં આવેલ ફરજ છે. કોઈ ચોક્કસ કાર્ય પૂરું કરવા માટે જે કાર્યની સોંપણીનો આવશ્યક ભાગ હોય છે તે જવાબદારી છે. તેના કારણે હુકમ આપનાર અને તેનું પાલન કરનાર (તાબેદાર) વચ્ચે સંબંધો સ્થપાય છે કારણ કે હુકમનું પાલન કરનારે હુકમ આપનારે સોંપેલ તમામ ફરજોનું પાલન કરવાનું હોય છે. જવાબદારીનો પ્રવાહ હંમેશા નીચેથી ઉપરની તરફ ગતિ કરે છે કારણ કે તળ સપાટીના તાબેદાર કર્મચારીઓ હંમેશાં તેમના ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર રહેવાનું હોય છે. યોગ્ય અને કાર્યક્ષમ સંગઠનાત્મક રચના માટે સત્તા તથા જવાબદારીનું સંતુલન જરૂરી છે.

6. સરળતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Simplicity)

આ સિદ્ધાંત સંગઠનાત્મક માળખાની રચનાની સરળતા પર ભાર મૂકે છે. સંગઠનનું માળખું સ્તરોની ઓછી સંખ્યા સાથે હંમેશા સરળ હોવું જોઈએ. જેથી કર્મચારીઓ તેમની ફરજ અને સત્તાને સરળતાથી સમજી શકે.

7. સંતુલનનો સિદ્ધાંત (Principle of Balance)

ઉત્તમ સંગઠન માટે દરેક કાર્યોનું વિભાજન દરેક વિભાગ તેમજ દરેક કર્મચારી માટે સંતુલનના આધારે હોવું જરૂરી છે. એટલે કે વિવિધ કાર્યોનું વિભાજન કર્મચારીઓમાં સંતુલન સ્થાપિત થાય તે રીતે કરવું જોઈએ. સત્તા, કેન્દ્રીયકરણ, વિકેન્દ્રીયકરણ સમાન રીતે સંતુલિત હોવાં જોઈએ.

8. નિર્દેશનની એકતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Unity of Direction)

સમાન કાર્યો માટે એક યોજના તૈયાર કરીને તેના નિર્દેશન માટે નિશ્ચિત અધિકારીને જવાબદારી સોંપવી જોઈએ. દરેક વ્યક્તિને માર્ગદર્શન કોઈ ચોક્કસ અધિકારી દ્વારા જ મળવું જોઈએ.

9. આદેશની એકતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Unity of Command)

કોઈપણ કર્મચારીને એક સમયે એક જ અધિકારી દ્વારા કાર્ય અંગેના આદેશ મળવા જોઈએ. આમ, દરેક કર્મચારી કોઈ એક વ્યક્તિ પ્રત્યે જ જવાબદાર હોય છે કે જે તેનો ઉપરી અધિકારી હોય છે.

‘આદેશની એકતા’ એટલે સંગઠનમાં કોઈ કર્મચારીને માત્ર એક જ ઉચ્ચ અધિકારી દ્વારા આદેશ આપવામાં આવવો જોઈએ.

10. નિયંત્રણના ક્ષેત્રનો સિદ્ધાંત (Principle of Span of Control)

નિયંત્રણના ક્ષેત્રનો સિદ્ધાંત એટલે ઉચ્ચ અધિકારી પોતાની દેખરેખ હેઠળ કેટલાં કર્મચારીઓના કાર્યોનું નિયંત્રણ કરી શકે ? નિયંત્રણની સીમા વાસ્તવિક રીતે દેખરેખની સીમા છે. સંગઠનમાં કોઈપણ અધિકારીના નિયંત્રણમાં કેટલા કર્મચારીઓ રાખી શકાય અથવા કોઈ વિભાગમાં કર્મચારીઓની સંખ્યા કેટલી રાખી શકાય તે નક્કી કરવું જરૂરી છે.

11. સ્થિતિ સ્થાપકતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Flexibility)

સંગઠનનું માળખું પરિસ્થિતિ મુજબ ફેરફાર થઈ શકે તેવું સ્થિતિસ્થાપક / પરિવર્તનશીલ હોવું જોઈએ. સંગઠને નવીન પરિવર્તનો સ્વીકારવા તૈયાર રહેવું જોઈએ.

12. કેન્દ્રીકરણ વિરુદ્ધ વિકેન્દ્રીકરણ

(Centralization Verses Decentralization)

કેટલીક સંસ્થાઓમાં સત્તા માત્ર ઉચ્ચ સપાટીએ જ કેન્દ્રિત થયેલી હોય છે. ઉચ્ચ સપાટી દ્વારા જ મોટાભાગના નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. આમ, આ પ્રકારના સંગઠનમાં સત્તા ઉચ્ચ સપાટીએ જ કેન્દ્રિત થતી હોવાથી તેને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.

જ્યારે કેટલીક સંસ્થાઓમાં દરેક સપાટીએ કામ કરતાં કર્મચારીઓને અમુક નિર્ણયો લેવાની સત્તા આપવામાં આવે છે. તેઓ તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં યોગ્ય નિર્ણય લેવા માટે સ્વતંત્ર હોય છે. આમ, આ પ્રકારના સંગઠનમાં દરેક સપાટીએ ચોક્કસ સત્તા આપવામાં આવતી હોવાથી તેને વિકેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે. કેન્દ્રીકરણ તેમજ વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ સત્તા અને જવાબદારી સાથે જોડાયેલ હોવાથી ખૂબ મહત્વનો ખ્યાલ છે. સત્તા કેન્દ્રિત રાખવી કે વિકેન્દ્રિત તે સંચાલકે નક્કી કરવાનું હોય છે. સામાન્ય રીતે, સંસ્થાના સંદર્ભમાં સંસ્થાના કદના આધારે નિર્ણય લેવામાં આવે છે. જેમ કે, નાનું કદ ધરાવતી સંસ્થાઓ માટે કેન્દ્રિત સત્તાનો ખ્યાલ જ્યારે મોટાકદની સંસ્થાઓ માટે વિકેન્દ્રિત સત્તાનો ખ્યાલ સફળતા અપાવી શકે છે. કેન્દ્રીકરણમાં આપખુદશાહી, અવૈજ્ઞાનિક નિર્ણયો, અસહકાર, વિશિષ્ટિકરણનો અભાવ અને વધુ પડતા કાર્યભાર જેવી અનેક મર્યાદાઓ રહેલી છે. તેથી જ સત્તા અને જવાબદારીના યોગ્ય વિભાજન માટે વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ પ્રચલિત બન્યો છે.

વિવિધ તથ્યોના આધારે કહી શકાય કે, કોઈપણ સંગઠનમાં સંપૂર્ણ કેન્દ્રિત કે વિકેન્દ્રિત પદ્ધતિ લાગુ ના કરી શકાય. ગ્રંથાલયોમાં પણ નીતિઓનું નિર્ધારણ કેન્દ્રિત આધાર પર થવું જોઈએ તથા તેને કાર્યાન્વિત કરવાનું વિકેન્દ્રિત આધારે થવું જોઈએ. એટલે કે વિવિધ કાર્યો તથા સેવાઓમાં વિકેન્દ્રીકરણ અનિવાર્ય બને છે.

**13. પદાનુક્રમતા અથવા ક્રમિક પ્રક્રિયાનો સિદ્ધાંત
(Principle of Scalar Chain)**

પદાનુક્રમતા વિના સંગઠનનું કાર્ય સફળતાપૂર્વક કરવું તે કઠિન છે. પદાનુક્રમતા એટલે ઉચ્ચ સ્તરથી તળના સ્તર સુધીનો વહીવટ. અંગ્રેજીમાં તેને ‘હાયરાકી’ પણ કહે છે. આ સિદ્ધાંત અનુસાર ઉચ્ચ સ્તરથી તળના સ્તર સુધી સત્તા અને જવાબદારીનો પ્રવાહ ઉપરથી નીચે સ્પષ્ટ તથા અવિરત રૂપમાં વહેવો જોઈએ. નીચેના સ્તરે કર્મચારી સંખ્યા વધુ અને જવાબદારી ઓછી હોય છે પરંતુ જેમ જેમ ઉપરના સ્તર તરફ જતાં જઈએ તેમ તેમ કર્મચારી સંખ્યા ઘટતી જાય અને સત્તા અને જવાબદારી વધતી જાય છે અને અંતે ઉચ્ચ સ્તરે કેટલાંક અધિકારી હોય છે જેમની સંગઠન પ્રત્યે જવાબદારી હોય છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

3. ગ્રંથાલય સંગઠનના સિદ્ધાંતો જણાવી કોઈપણ ત્રણ સિદ્ધાંતો વિશે માહિતી આપો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) એકમના અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 ગ્રંથાલયોનું સંગઠનાત્મક માળખું

(ORGANIZATION STRUCTURE OF LIBRARIES)

અસરકારક સંચાલન માટે આદર્શ સંગઠન પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. સંગઠનના માળખાની રચના એ એક વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે. અયોગ્ય રીતે રચાયેલું સંગઠન લાંબો સમય ટકી શકે નહીં. પીટર એફ. ડ્રૂકર જણાવે છે કે, ‘સંગઠનની રચના દ્વારા કાર્ય-કારણનો સંબંધ સ્થપાય છે માટે તેની રચના યોગ્ય ઢબે થવી આવશ્યક છે.’ ગ્રંથાલયના નક્કી કરેલા હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે સંગઠનના માળખા દ્વારા કયા-કયા કાર્યો કરવા પડશે તેની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યાદી તૈયાર કરતી વખતે કોઈ કાર્ય રહી ના જાય કે કોઈ કાર્ય બેવડાય નહીં તેનું ખાસ ધ્યાન રાખવું પડે છે. કાર્યોની યાદી તૈયાર થયા પછી તેને વિવિધ વિભાગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. કાર્યોનું યોગ્ય રીતે વિભાગીકરણ થયા બાદ વિભાગોના કાર્યોની જવાબદારી સંભાળી શકે તેવા વિભાગીય હોદ્દાઓ તથા તેમની લાયકાતો નક્કી કરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ આ વિભાગીય અધિકારીઓને જરૂરી સત્તા તથા જવાબદારીઓની સોંપણી કરવામાં આવે છે તથા તેમની વચ્ચે આંતર સંબંધોની સ્પષ્ટ સ્થાપના કરવામાં આવે છે. સંગઠનમાં તમામ અધિકારીઓ તથા કર્મચારીઓને તેમના સ્થાન વિશે સ્પષ્ટ ખ્યાલ મળી રહે તે માટે આકૃતિ સ્વરૂપે સંગઠનનો ચાર્ટ કે નકશો પણ તૈયાર કરવો જોઈએ.

ગ્રંથાલયોમાં ગ્રંથપાલ એ ગ્રંથાલયના તમામ કાર્યો તથા સેવાઓ માટે જવાબદાર હોય છે. ગ્રંથપાલ એક વિભાગના કાર્યો, સેવાઓ તેમ જ જવાબદારીઓનો સમન્વય સ્થાપીને ગ્રંથાલયનો સંગઠનાત્મક વિકાસ કરે છે. આમ, ગ્રંથાલયના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા ગ્રંથાલયમાં કર્મચારીના જે સ્વરૂપ અથવા સંગઠન વ્યવસ્થાની જરૂરિયાત હોય તે સ્વરૂપ તેમજ સંગઠન વ્યવસ્થાની રૂપરેખાને ગ્રંથાલયનું સંગઠનાત્મક માળખું કહેવામાં આવે છે. લોવેલ સૂચવેલ છે કે, ‘સંગઠનાત્મક માળખું કેટલાક ઉદ્દેશો પર આધારિત હોવું જોઈએ. જેમ કે, તજજ્ઞતા, દોરવણીની એકતા, આદેશની એકતા, સત્તા અને જવાબદારી, સત્તાની સોંપણી, મેનેજરની સત્તાનો સમયગાળો, આદેશની ચેન, કાર્યોનું સંતુલન, પરિવર્તનશીલ ખ્યાલ વગેરે.

2.5.1 ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક સંગઠન

(Formal and Informal Organization)

સંગઠનને બે પ્રકારમાં વિભાજિત કરી શકાય.

1. ઔપચારિક (વૈધિક) સંગઠન (Formal Organization)
2. અનૌપચારિક (અવૈધિક) સંગઠન (Informal Organization)

1. ઔપચારિક (વૈધિક) સંગઠન (Formal Organization)

સંસ્થાના સંચાલકો દ્વારા નિશ્ચિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ તેમજ કાર્યો વચ્ચેના સંબંધોનું જે વિધિસર રીતે માળખું રચવામાં આવે તેને ઔપચારિક કે

વૈધિક સંગઠન કહે છે. રૈખિક સંગઠન તથા કાર્યાનુસાર સંગઠન એ વૈધિક સંગઠનના પ્રકારો છે. આ પ્રકારના સંગઠનમાં કામગીરીને વ્યવસ્થિત રીતે નિભાવી શકાય તે માટે જરૂરી સત્તા આપવામાં આવે છે તથા આ સત્તાની સોંપણી અંગે ઉપરી અધિકારી તેમ જ તેના તાબેદારની બાબતો સ્પષ્ટ હોય છે. આ પ્રકારના સંગઠનમાં કર્મચારીનું સ્થાન એકવાર નિશ્ચિત કર્યા બાદ ભાગ્યે જ તેમાં ફેરફાર થાય છે. આમ, કર્મચારીનું સ્થાન મોટેભાગે અપરિવર્તનશીલ હોય છે. ઔપચારિક સંગઠન એ સ્ટાફના સભ્યો, સાહેબો, વિવિધ સુપરવાઈઝરો જેવા સ્થાપિત અધિકારીઓની લાઈન દ્વારા રજૂ થાય છે. સત્તાની સોંપણી ઉપરી અધિકારી દ્વારા કરવામાં આવે છે જે ઉપરથી નીચે તરફ હોય છે.

2. અનૌપચારિક (અવૈધિક) સંગઠન (Informal Organization)

કોઈપણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું એટલે અનૌપચારિક કે અવૈધિક સંગઠન. અનૌપચારિક સંગઠન એ ઔપચારિક સંગઠનનો પડછાયો છે. ઔપચારિક સંગઠનમાં જ તેનો ઉદ્ભવ થાય છે. મોટેભાગે અનૌપચારિક સંગઠનનું કદ નાનું રહે છે. અનૌપચારિક સંગઠનમાં કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર વિધિવત્ રીતે કોઈ અંકુશ રાખી શકાતો નથી. કર્મચારી સ્વેચ્છાએ પોતાનું તથા સહકર્મચારીઓનું કાર્ય કરે છે. આ સંગઠનમાં કાર્ય કરતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે અનિવાર્ય રીતે અમુક વિશિષ્ટ સામાજિક સંબંધોનો વિકાસ થાય છે. આવા સંબંધો સંગઠનમાં કુદરતી રીતે કે અનૌપચારિક રીતે ઉદ્ભવે છે. આવા સંબંધોની સ્થાપના થતી નથી અને તેથી ઔપચારિક સંગઠનની જેમ તેનો નકશો બનાવી શકાતો નથી. અનૌપચારિક સંગઠનમાં કર્મચારીઓ વચ્ચે માહિતી પ્રત્યાયન અનૌપચારિક રીતે જ થાય છે અને તે મોટેભાગે મૌખિક સ્વરૂપમાં હોય છે તેથી હકીકતો કરતાં અભિપ્રાયોનું પ્રમાણ હોવાની શક્યતા વધી જાય છે. આધુનિક સમયમાં અનૌપચારિક સંગઠનનું મહત્ત્વ વધતું જાય છે. અનૌપચારિક સંગઠન એ સામાજિક માળખું અને વિવિધ કરારો દ્વારા દર્શાવી શકાય છે. અનૌપચારિક સંગઠન એ ઔપચારિક સંગઠનનું પૂરક છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

4. ગ્રંથાલયોના સંગઠનાત્મક માળખા વિશે નોંધ લખો.

5. ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક સંગઠન વિશે વિસ્તૃત માહિતી આપો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) એકમના અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5.2 સંગઠનાત્મક માળખાના વિવિધ પ્રકારો

(Various Forms of Organizational Structure)

ગ્રંથાલયોમાં કર્મચારીઓની ચોક્કસ જવાબદારીઓ નિશ્ચિત કરવા, તેમની પાસેથી યોગ્ય રીતે કામ લઈ શકાય તે હેતુસર યોગ્ય સંગઠનાત્મક માળખાની રચના કરવી અત્યંત જરૂરી છે. જુદા જુદા ગ્રંથાલયોમાં સંગઠનાત્મક માળખાની રચનાના મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકારો છે.

1. રેખીય માળખું (Line Structure)
2. રેખીય તથા સ્ટાફ માળખું (Line and Staff Structure)
3. ક્રિયાત્મક / કાર્યાનુસાર માળખું (Functional Structure)

1. રેખીય માળખું (Line Structure)

આ સંગઠનનો પ્રાચીન અને સૌથી સરળ પ્રકાર છે. કેટલાંય વર્ષોથી આ પ્રકારના સંગઠનનો ઉપયોગ લશ્કરમાં થતો આવ્યો છે. તેથી તેને લશ્કરી સંગઠન પણ કહે છે. આ પ્રકારના સંગઠનમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ ઉચ્ચ સપાટીએ થયેલું હોય છે. સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી રેખામાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ કરવામાં આવે છે. આ સંગઠનમાં ઉપરથી નીચે સીધી રેખામાં સત્તા સોંપણી કરવામાં આવતી હોવાથી તેને રેખીય સંગઠન કહે છે. તેમાં દરેક કર્મચારી તેના ઉપરીને જવાબદાર હોય છે. આ પ્રકારના સંગઠનમાં ઉચ્ચ સ્થાને સત્તા પ્રમાણમાં

વધુ જ્યારે નીચેના સ્થાને સત્તા ઓછી હોય છે.

આ પ્રકારના સંગઠનમાં ગ્રંથાલયના કાર્યોને વિવિધ વિભાગોમાં વહેંચવામાં આવે છે અને દરેક અલગ વિભાગ માટે વિભાગીય અધિકારીની નિમણૂંક કરવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગના કાર્ય માટે ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. વિભાગીય અધિકારીને તેના પોતાના વિભાગ માટે સત્તા આપવામાં આવે છે.

આ પ્રકારનું સંગઠન જ્યાં કર્મચારીઓની તેમજ વિભાગોની સંખ્યા વધુ હોય ત્યાં સંભવિત નથી એટલે કે જે ગ્રંથાલયોનું કદ નાનું હોય અને કાર્યક્ષેત્ર મર્યાદિત હોય તથા અંકુશ અને શિસ્તના પ્રશ્નો ઓછા હોય તેવા પ્રકારના ગ્રંથાલયોમાં આ સંગઠન વધુ અનુકૂળ હોય છે.

2. રેખીય તથા સ્ટાફ માળખું (Line and Staff Structure)

આ સંગઠન વધારે સફળ પૂરવાર થયેલ છે. રેખીય તેમજ ક્રિયાત્મક સંગઠન કરતાં આ સંગઠનમાં ઓછી ખામીઓ છે. મોટા કદના ગ્રંથાલયોમાં આ સંગઠનનો ઉપયોગ થાય છે. આ સંગઠન એ રેખીય અને ક્રિયાત્મક સંગઠનનું સુધરેલ અથવા બંનેનું સંયુક્ત સ્વરૂપ છે. સ્ટાફ પદ્ધતિ એ સામાન્ય રીતે રેખીય પદ્ધતિને એક રીતે પૂરક છે. સ્ટાફ અધિકારીનું મુખ્ય કાર્ય વિચાર કરવો, નિરીક્ષણ કરવું, આયોજન કરવું, માહિતી આપવી, અભિપ્રાય તેમજ સૂચનો આપવા વગેરે છે. જ્યારે રેખીય અધિકારીનું મુખ્ય કાર્ય બીજા કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાનું તથા નિર્દેશન કરવાનું છે.

‘રેખીય અને સ્ટાફ’ પદ્ધતિએ કર્મચારી સંગઠન માટે યોગ્ય અભિગમ છે.

3. ક્રિયાત્મક / કાર્યાનુસાર માળખું (Functional Structure)

રેખીય સંગઠનમાં કાર્ય કરતાં વિભાગને વધુ મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે. તે તેની મુખ્ય મર્યાદા કહી શકાય. આ મર્યાદાને ધ્યાનમાં લઈને કાર્યાનુસાર સંગઠન અસ્તિત્વમાં આવ્યું. ફેડરિક ડબલ્યુ ટેલર દ્વારા ક્રિયાત્મક સંગઠનનો ખ્યાલ રજૂ કરવામાં આવેલ. ગ્રંથાલયમાં નિષ્ણાંત વ્યક્તિને ચોક્કસ કાર્યોની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે તેને કાર્યાનુસાર/ક્રિયાત્મક સંગઠન કહે છે. ક્રિયાત્મક સંગઠનના માળખામાં શ્રમ-વિભાજન તથા વિશિષ્ટીકરણને વિશેષ સ્થાન આપવામાં આવે છે. સત્તા તથા જવાબદારીની સોંપણી વિભાગ અનુસાર કરવાને બદલે કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. આ માટે ગ્રંથાલયના દરેક કાર્ય માટે અલગ અલગ નિષ્ણાંતની નિમણૂંક કરવામાં આવે છે. ક્રિયાત્મક સંગઠનમાં સર્વોચ્ચ સત્તા મુખ્ય અધિકારી પાસે હોય છે. દરેક વિભાગના કાર્યોની યાદી નક્કી કરી તેના આધારે કાર્યોના ભાગો નક્કી કરી જુદા જુદા અધિકારીઓને ચોક્કસ સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે છે. આ માટે દરેક અધિકારી ગ્રંથાલયના દરેક કર્મચારીને તેના કાર્ય અંગે હુકમ આપી શકે છે. આ પ્રકારના સંગઠનની રચના કરતી વખતે ખાસ ધ્યાન રાખવું જોઈએ કે કોઈપણ કાર્ય સોંપ્યા વિના રહી ન જાય તથા કોઈ કાર્યની સોંપણી બેવડાય નહીં. જે ગ્રંથાલયોમાં કાર્યોના સ્વરૂપમાં

વધુ ભિન્નતા હોય ત્યાં આ પ્રકારનું સંગઠનનું માળખું વધુ અનુકૂળ રહે છે.

સામાન્ય રીતે, વિશ્વવિદ્યાલય ગ્રંથાલયોમાં ક્રિયાત્મક સંગઠન વધુ ઉપયોગી તેમજ ઉત્તમ નીવડે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

6. સંગઠનાત્મક માળખાના વિવિધ પ્રકારો વિશે જણાવો.

7. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો.

1. સંગઠન એટલે શું ?
2. ગ્રંથાલય સંગઠન કોને કહેવાય ?
3. આદેશની એકતા એટલે શું ?
- 4,. સત્તાની સોંપણી કોને કહેવાય ?
5. જવાબદારી એટલે શું ?
6. કેન્દ્રીકરણ એટલે શું ?
7. વિકેન્દ્રીકરણ એટલે શું ?
8. ગ્રંથાલયનું સંગઠનાત્મક માળખું કોને કહેવાય ?
9. ઔપચારિક સંગઠન એટલે શું ?
10. અનૌપચારિક સંગઠન એટલે શું ?
11. સંગઠનાત્મક માળખાના પ્રકારો જણાવો.
12. વિશ્વવિદ્યાલય ગ્રંથાલયોમાં કયા પ્રકારનું સંગઠનાત્મક માળખું વધુ ઉપયોગી નીવડે છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) એકમના અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 સારાંશ (SUMMARY)

ગ્રંથાલય સંગઠન એ ગ્રંથાલયની આધારશીલા છે. ગ્રંથાલયના નિશ્ચિત હેતુઓની સફળતાનો આધાર માત્ર અસરકારક આયોજન પર નથી પરંતુ તે આયોજનના યોગ્ય અમલ પર રહેલો છે. ગ્રંથાલયમાં વિવિધ કાર્યોને વિવિધ વિભાગો દ્વારા સંપન્ન કરવામાં આવે છે. આ વિવિધ વિભાગો વચ્ચે પ્રભાવશાળી સમન્વય સ્થાપિત કરવાની કળા તે સંગઠન છે. ગ્રંથાલય સંગઠનનો આશય ગ્રંથાલય કર્મચારીઓના એક વિશેષ સમૂહથી છે. જે નિશ્ચિત હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે સાથે મળીને કાર્ય કરે છે. ગ્રંથાલય સંગઠનનું કાર્ય ગ્રંથાલયરૂપી મશીનની રચના કરવાનું છે. જ્યારે સંચાલનનું કાર્ય તેને ગતિશીલ કરવાનું છે. ગ્રંથાલયની સંગઠનાત્મક માળખાની રચના ચોક્કસ સિદ્ધાંતો પર આધારિત હોવી જોઈએ. આ સિદ્ધાંતો ખાસ કરીને ઉદ્દેશ્યની એકતાનો સિદ્ધાંત, તજજ્ઞતાનો સિદ્ધાંત, સંકલનનો સિદ્ધાંત, સત્તાની સોંપણી, જવાબદારીનો સિદ્ધાંત, સરળતાનો સિદ્ધાંત, સંતુલનનો સિદ્ધાંત, નિર્દેશનની એકતાનો સિદ્ધાંત, આદેશની એકતાનો સિદ્ધાંત, નિયંત્રણના ક્ષેત્રનો સિદ્ધાંત, સ્થિતિસ્થાપકતાનો સિદ્ધાંત, પદાનુક્રમતા અથવા ક્રમિક પ્રક્રિયાનો સિદ્ધાંત વગેરે છે. ગ્રંથાલયના સંગઠનાત્મક માળખાને મુખ્યત્વે બે પ્રકારમાં વિભાજીત કરી શકાય છે. (1) ઔપચારિક અને (2) અનૌપચારિક સંગઠન. ઔપચારિક સંગઠનમાં સત્તાની સોંપણી ઉપરી અધિકારી દ્વારા કરવામાં આવે છે. જે ઉપરથી નીચે તરફ જાય છે. જ્યારે અનૌપચારિક સંગઠન એ ઔપચારિક સંગઠનનો અનૌપચારિક સંગઠનમાં જ તેનો ઉદ્ભવ થાય છે. આ સંગઠનનું કદ નાનું રહે છે. જુદા જુદા ગ્રંથાલયોમાં સંગઠનાત્મક માળખાની રચનાના મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકાર છે. (1) રેખીય માળખું (2) રેખીય તથા સ્ટાફ માળખું અને (3) ક્રિયાત્મક/ કાર્યાનુસાર માળખું. આ ત્રણેય પ્રકાર મુજબ સંગઠનાત્મક માળખાની રચનાની વિસ્તૃત માહિતી આ એકમમાં આપવામાં આવી છે.

2.7 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના ઉત્તરો

(ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

1. સંગઠન એટલે કોઈપણ કાર્યને યોજનાબદ્ધ રીતે કરવું, કોઈ વસ્તુનો વ્યવસ્થિત

રીતે માળખું બનાવવું અથવા કોઈ વસ્તુનો આકાર નિશ્ચિત કરવો અને તેને કાર્ય કરવાની સ્થિતિમાં લાવવો એટલે સંગઠન. સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, સમાન ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા એક કરતા વધુ વ્યક્તિઓ સામૂહિક રીતે કાર્ય કરે તેને સંગઠન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

- આર. સી. ડેવીસના મત અનુસાર, સંગઠન એ વ્યક્તિઓનો સમૂહ છે જે સામાન્ય ઉદ્દેશ્યની પૂર્તિ માટે એક નેતાના નિર્દેશનમાં સહયોગ કરે છે.
- ચેસ્ટર બર્નાર્ડના મતે ‘બે કે તેથી અધિક વ્યક્તિઓની સહકારી ક્રિયાઓની પદ્ધતિને સંગઠન કહે છે.’
- જહોન એમ. ગોસ અનુસાર, ‘સંગઠનનો અર્થ કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કરવી જેથી કાર્યો અને જવાબદારીઓના યોગ્ય વિભાજન દ્વારા નિશ્ચિત ઉદ્દેશ્યોને સરળતાપૂર્વક પૂરા પાડી શકાય.’

2. ગ્રંથાલય સંગઠનનું મહત્વપૂર્ણ કાર્ય એ ગ્રંથાલય રૂપી મશીનની રચના કરવાનું છે. ગ્રંથાલયના કાર્યોને વિવિધ વિભાગોમાં વિભાજીત કરીને, દરેક વિભાગની જવાબદારી માટે યોગ્ય લાયકાત ધરાવતાં અધિકારીની નિમણૂક તેમ જ તેમની સત્તા અને જવાબદારીનું પહેલેથી જ નિર્દેશન કરીને કર્મચારીઓ વચ્ચે યોગ્ય સંકલન સ્થાપવાની પ્રક્રિયાએ ગ્રંથાલય સંગઠન છે. વળી, કુશળ સંચાલનના હેતુસર વિવિધ નીતિઓ તેમજ નિયમો નક્કી કરવા, ગ્રંથાલય ભવન માટે યોગ્ય સ્થાનની પસંદગી કરવી, ભવન નિર્માણની સુવ્યવસ્થિત યોજના તૈયાર કરવી, ગ્રંથાલય સહયોગ, પ્રચાર, ફર્નિચર તેમજ અન્ય સાધન-સામગ્રીઓની વ્યવસ્થા તથા કર્મચારીઓની પસંદગી અને તેમની નિમણૂક વગેરે તમામ કાર્યો સંગઠનના છે.

વ્હીલર અને એચ.ગોલચરના જણાવ્યા મુજબ સંગઠનનો અર્થ એ સુઆયોજિત ઉદ્દેશ્યોની પ્રાપ્તિ માટે સંસ્થાનું માળખું તૈયાર કરવું અને તેના સ્થાનો તથા વિભાગોને સંગઠિત કરવાનું છે. ટૂંકમાં, ગ્રંથાલય સંગઠન એ એક એવું તત્ત્વ છે કે જેની સહાયતાથી ગ્રંથાલય સેવાઓનું સંચાલન, સમન્વય અને નિયંત્રણ થાય છે.

3. ગ્રંથાલય સંગઠનની રચના માટે કેટલાંક ચોક્કસ સિદ્ધાંતોનો આધાર લેવામાં આવે છે. આ સિદ્ધાંતો વિશે વિદ્વાનોમાં અનેક મતભેદો છે છતાં સર્વસામાન્ય કેટલાંક સિદ્ધાંતો નીચે મુજબ છે.

1. ઉદ્દેશ્યોની એકતાનો સિદ્ધાંત
2. તજજ્ઞતાનો સિદ્ધાંત
3. સંકલનનો સિદ્ધાંત
4. સત્તાની સોંપણી
5. જવાબદારીનો સિદ્ધાંત

6. સરળતાનો સિદ્ધાંત
7. સંતુલનનો સિદ્ધાંત
8. નિર્દેશનની એકતાનો સિદ્ધાંત
9. આદેશની એકતાનો સિદ્ધાંત
10. નિયંત્રણના ક્ષેત્રનો સિદ્ધાંત
11. સ્થિતિ સ્થાપકતાનો સિદ્ધાંત
12. કેન્દ્રીકરણ વિરુદ્ધ વિકેન્દ્રીકરણ
13. પદાનુક્રમતા/ક્રમિક પ્રક્રિયાનો સિદ્ધાંત

1. સંકલનનો સિદ્ધાંત (Principle Co-ordination)

પ્રભાવશાળી સંગઠનાત્મક માળખા માટે સંસ્થાના વિવિધ વિભાગો અને વિવિધ સ્તરો વચ્ચે યોગ્ય સંકલન હોવું જરૂરી છે. ગ્રંથાલયોમાં પણ વિવિધ વિભાગો, તમામ અધિકારીઓ તથા કર્મચારીઓ અને કાર્યોમાં સંકલન હોવું જોઈએ.

2. સત્તાની સોંપણી (Conferment of Authority)

સામાન્ય રીતે, સત્તા એટલે પગલાં લેવાનો અધિકાર પરંતુ સંસ્થામાં સંચાલનની દૃષ્ટિએ જોઈએ તો, સત્તા એટલે હુકમો આપવાનો તેમજ તેનો અમલ કરાવવાનો અધિકાર. સત્તા એ નિર્ણય લેવા સાથે પણ સંબંધિત છે. સામાન્ય રીતે, સત્તા એ એક એવો અધિકાર છે જેના દ્વારા અન્ય પાસેથી કામ લઈ શકાય છે. સત્તા સોંપણી એ ઉચ્ચ સપાટીએથી તળ સપાટી તરફ થાય છે. ગ્રંથાલયોમાં પણ વિવિધ સ્તરે સત્તાની સોંપણી સ્પષ્ટ રીતે થવી જોઈએ.

3. આદેશની એકતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Unity of Command)

આ સિદ્ધાંત અનુસાર કોઈપણ કર્મચારીને એક સમયે એક જ અધિકારી દ્વારા કાર્ય અંગેના આદેશ મળવા જોઈએ. આમ, દરેક કર્મચારી કોઈ એક ઉપરી અધિકારી પ્રત્યે જ જવાબદાર હોવો જોઈએ.

4. સંગઠનના માળખાની રચના એ એક વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે. પીટર એફ. ડ્રુકરના મંતવ્ય મુજબ, 'સંગઠનની રચના દ્વારા કાર્ય-કારણનો સંબંધ સ્થપાય છે. માટે તેની રચના યોગ્ય ઢબે થવી આવશ્યક છે. ગ્રંથાલયના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા ગ્રંથાલય સંગઠનના માળખા દ્વારા વિવિધ કાર્યોની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યાદી તૈયાર કરતી વખતે કોઈ કાર્ય રહી ન જાય કે કાર્ય બેવડાય નહીં તેનું ખાસ ધ્યાન રાખવું પડે છે. વિવિધ કાર્યોની યાદી તૈયાર થયા પછી આ કાર્યોને વિવિધ વિભાગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે

છે અને તે દરેક વિભાગોમાં જે તે વિભાગોનો કાર્યભાર સંભાળી શકે તેવા લાયકાતવાળા અધિકારીઓની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ આ વિભાગીય વડાઓને જરૂરી સત્તા અને જવાબદારીઓની સોંપણી કરી તેમની વચ્ચે આંતરસંબંધોની સ્પષ્ટ સ્થાપના કરવામાં આવે છે.

ગ્રંથાલયના નિર્ધારિત હેતુઓને સિદ્ધ કરવા ગ્રંથાલયમાં કર્મચારીઓના જે સ્વરૂપ અથવા સંગઠન વ્યવસ્થાની જરૂરિયાત હોય તે સ્વરૂપ તેમજ સંગઠન વ્યવસ્થાની રૂપરેખાને ગ્રંથાલયનું સંગઠનાત્મક માળખું કહેવામાં આવે છે.

5. સંસ્થાના સંચાલકો દ્વારા નિશ્ચિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ તથા કાર્યો વચ્ચેના સંબંધોનું જે વિધિસર માળખું રચવામાં આવે તેને ઔપચારિક સંગઠન કહે છે. રૈખિક સંગઠન અને કાર્યાનુસાર સંગઠન એ ઔપચારિક સંગઠનના પ્રકારો છે. આ સંગઠનમાં કર્મચારીનું સ્થાન મોટેભાગે અપરિવર્તનશીલ હોય છે. સત્તાની સોંપણી ઉપરી અધિકારી દ્વારા કરવામાં આવે છે જે ઉપરથી નીચે તરફ હોય છે.

અનૌપચારિક સંગઠન એ કોઈપણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું છે. અનૌપચારિક સંગઠન એ ઔપચારિક સંગઠનનો પડછાયો છે. મોટેભાગે અનૌપચારિક સંગઠનનું કદ નાનું રહે છે. આ સંગઠનમાં કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ પર વિધિવત્ રીતે કોઈ અંકુશ રાખી શકાતો નથી. કર્મચારીઓ સ્વેચ્છાએ પોતાનું તથા સહકર્મચારીઓનું કાર્ય કરે છે. આ સંગઠનમાં સામાજિક સંબંધો કુદરતી રીતે ઉદ્ભવે છે. કર્મચારીઓ વચ્ચે માહિતી પ્રત્યાયન પણ અનૌપચારિક એટલે કે મૌખિક સ્વરૂપમાં હોય છે. તેથી ઔપચારિક સંગઠનની જેમ નકશો બનાવી શકાતો નથી. અનૌપચારિક સંગઠન એ ઔપચારિક સંગઠનનું પૂરક છે.

6. ગ્રંથાલયોમાં કાર્યરત કર્મચારીઓની ચોક્કસ જવાબદારીઓ નિશ્ચિત કરવા તથા તેમના પાસેથી યોગ્ય રીતે કામ લઈ શકાય તે હેતુથી યોગ્ય અને અસરકારક સંગઠનાત્મક માળખાની રચના કરવી જરૂરી છે. જુદા જુદા ગ્રંથાલયોમાં સંગઠનાત્મક માળખાની રચનાના મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકારો છે.

1. રેખીય માળખું
2. રેખીય અને સ્ટાફમાળખું
3. ક્રિયાત્મક / કાર્યાનુસાર માળખું

1. રેખીય માળખું (Line Structure)

સંગઠનનો આ પ્રાચીન તથા સૌથી સરળ પ્રકાર છે. આ પ્રકારના સંગઠનમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ ઉચ્ચ સપાટીએ થયેલ હોય છે. સત્તા તથા જવાબદારીની વહેંચણી સીધી રેખામાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ કરવામાં

આવે છે. આ સંગઠનમાં ઉપરથી નીચે તરફ સીધી રેખામાં સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવતી હોવાથી તેને રેખીય સંગઠન કહેવામાં આવે છે. ગ્રંથાલયનું કદ નાનું હોય, કર્મચારી તથા વિભાગોની સંખ્યા ઓછી હોય તથા કાર્યક્ષેત્ર પણ મર્યાદિત હોય તેવા ગ્રંથાલયોમાં આ સંગઠન અનુકૂળ હોય છે.

2. રેખીય અને સ્ટાફ માળખું (Line and Staff Structure)

રેખીય તેમજ ક્રિયાત્મક સંગઠન કરતાં આ સંગઠનમાં ખામીઓ ઓછી છે. આ સંગઠન વધારે સફળ પૂરવાર થયેલ છે. આ સંગઠન રેખીય તથા ક્રિયાત્મક સંગઠનનું સુધારેલ તથા સંયુક્ત સ્વરૂપ છે. સ્ટાફ પદ્ધતિએ રેખીય પદ્ધતિને એક રીતે પૂરક છે. સ્ટાફ અધિકારીનું મુખ્ય કાર્ય વિચાર કરવો, નિરીક્ષણ કરવું, આયોજન કરવું, માહિતી આપવી, અભિપ્રાય તેમજ સૂચનો આપવા વગેરે છે. જ્યારે રેખીય અધિકારીનું મુખ્ય કાર્ય બીજા કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાનું તથા નિર્દેશન કરવાનું છે.

3. ક્રિયાત્મક / કાર્યાનુસાર માળખું (Functional Structure)

રેખીય સંગઠનમાં કાર્ય કરતાં વિભાગને વધુ મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે. આ મર્યાદાને ધ્યાનમાં લઈને કાર્યાનુસાર સંગઠન અસ્તિત્વમાં આવ્યું. ગ્રંથાલયમાં નિષ્ણાત વ્યક્તિને ચોક્કસ કાર્યોની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે જેને કાર્યાનુસાર/ક્રિયાત્મક સંગઠન કહે છે.

7. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો.

1. સમાન ધ્યેય સિદ્ધ કરવા પ્રવૃત્ત થયેલી વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું માળખું એટલે સંગઠન.
2. ગ્રંથાલયના કાર્યોને વિવિધ વિભાગોમાં વિભાજિત કરી, દરેક વિભાગની જવાબદારી માટે યોગ્ય લાયકાત ધરાવતાં અધિકારીની નિમણૂક તેમજ તેમની સત્તા અને જવાબદારીનું પહેલેથી જ નિર્દેશન કરી, કર્મચારીઓ વચ્ચે યોગ્ય સંકલન સ્થાપવાની પ્રક્રિયા એ ગ્રંથાલય સંગઠન છે.
3. આદેશની એકતા એટલે સંગઠનમાં કોઈ કર્મચારીને માત્ર એક જ ઉચ્ચ અધિકારી દ્વારા આદેશ આપવામાં આવવો જોઈએ.
4. સત્તાની સોંપણી એટલે કાર્યની બીજાને સોંપણી કરવી અને તે કાર્ય કરવા માટેની સત્તા આપવી. સંચાલક પોતાને મળેલ સત્તામાંથી વિધિસર તેના અધિકારીઓને કાર્ય અને ફરજોની સાથે સત્તા સોંપે છે.
5. જવાબદારી એ ઉપરી અધિકારી દ્વારા જે-તે કાર્ય માટે વહેંચવામાં આવેલ ફરજ છે. કોઈ ચોક્કસ કાર્યને પૂરું કરવા માટે જે કાર્ય સોંપણીનો આવશ્યક ભાગ હોય છે તે જવાબદારી છે. જવાબદારીનો પ્રવાહ એ નીચેથી ઉપરની તરફ ગતિ કરે છે.

6. સંગઠનમાં સત્તા માત્ર ઉચ્ચ સપાટીએ કેન્દ્રિત થયેલ હોય એટલે કે ઉચ્ચ સપાટી દ્વારા જ મોટાભાગના નિર્ણયો લેવામાં આવતા હોય તેને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.
7. ઉચ્ચ સપાટીએથી નિમ્ન સપાટી તરફ ક્રમશઃ રીતે દરેક સપાટીએ ચોક્કસ સત્તા સોંપણીના વ્યવસ્થિત પ્રયત્નને વિકેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.
8. ગ્રંથાલયના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા ગ્રંથાલયમાં કર્મચારીના જે સ્વરૂપ અથવા સંગઠન વ્યવસ્થાની જરૂરિયાત હોય તે સ્વરૂપ તેમજ સંગઠન વ્યવસ્થાની રૂપરેખાને ગ્રંથાલયનું સંગઠનાત્મક માળખું કહેવામાં આવે છે.
9. સંસ્થાના સંચાલકોમાં નિશ્ચિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ અને કાર્ય વચ્ચે સંબંધોનું જે વિધિસર રીતે માળખું છણાય છે, તેને ઔપચારિક સંગઠન કહે છે.
10. કોઈપણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું એટલે અનૌપચારિક સંગઠન.
11. સંગઠનાત્મક માળખાની રચનાના મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકારો છે. (1) રેખીય માળખું (2) રેખીય અને સ્ટાફ માળખું; અને (3) ક્રિયાત્મક/કાર્યાનુસાર માળખું.
12. વિશ્વવિદ્યાલય ગ્રંથાલયોમાં ક્રિયાત્મક સંગઠન વધુ ઉપયોગી તેમજ ઉત્તમ નીવડે છે.

2.8 બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો (ઉત્તર સહિત)

નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો.

1. એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ સમાન ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા સામૂહિક રીતે કાર્ય કરી શકે તે માટે રચવામાં આવતા માળખાને શું કહેવામાં આવે છે ?
(A) આયોજન (B) સંગઠન
(C) અંકુશ (D) દોરવણી
2. સંગઠનને અંગ્રેજીમાં શું કહેવામાં આવે છે ?
(A) Planning (B) Organization
(C) Management (D) Business

3. ગ્રંથાલય સંગઠન એ ગ્રંથાલયની ગણી શકાય.
 (A) આધારશીલા (B) સાધન-સામગ્રી
 (C) યોજના (D) પરંપરા
4. સત્તાની સોંપણીએ સપાટીએથી
 સપાટી તરફ થાય છે.
 (A) તળ, ઉચ્ચ (B) રૈખિક, શ્રેણિક
 (C) ઉચ્ચ, તળ (D) તાબેદાર, ઉપરી
5. સંગઠનમાં કોઈ કર્મચારીને માત્ર એક જ ઉચ્ચ અધિકારી દ્વારા આદેશ
 આપવામાં આવે તેને શું કહેવાય ?
 (A) આદેશની એકતા (B) સંતુલનનો સિદ્ધાંત
 (C) સરળતાનો સિદ્ધાંત (D) તજજ્ઞતાનો સિદ્ધાંત
6. રૈખિક સંગઠન તથા કાર્યાનુસાર સંગઠન એ સંગઠનના
 પ્રકારો છે.
 (A) અનૌપચારિક (B) શ્રેણિક
 (C) દ્વિભાગી (D) ઔપચારિક
7. અનૌપચારિક સંગઠન એ ઔપચારિક સંગઠનનું છે.
 (A) સ્વરૂપ (B) પૂરક
 (C) એકમ (D) વિભાગીકરણ
8. કયા સંગઠનને લશ્કરી સંગઠન પણ કહે છે ?
 (A) શ્રેણિક (B) કાર્યાનુસાર
 (C) રેખીય (D) અવૈધિક
9. નીચનામાંથી કયા સંગઠનમાં વિભાગ કરતાં કાર્યને વધુ મહત્ત્વ આપવામાં
 આવે છે ?
 (A) રેખીય (B) કાર્યાનુસાર
 (C) અવૈધિક (D) શ્રેણિક
10. માનવ સંબંધોને આધારે કુદરતી રીતે રચાયેલું માનવ સંબંધોનું માળખું
 કયા નામે ઓળખાય છે ?
 (A) રેખીય સંગઠન (B) શ્રેણિક સંગઠન
 (C) ઔપચારિક સંગઠન (D) અનૌપચારિક સંગઠન

11. તળતી સપાટીએ હુકમ મેળવનાર વ્યક્તિને શું કહેવાય છે ?
 (A) ઉપરી (B) તાબેદાર
 (C) મેનેજર (D) અધિકારી
12. જે સંસ્થામાં સમગ્ર સત્તા ઉચ્ચ સંચાલકો પાસે જ કેન્દ્રિત હોય તેને કયા નામથી ઓળખવામાં આવે છે ?
 (A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) કેન્દ્રીકરણ
 (C) વિમુખીકરણ (D) શ્રમ વિભાજન

જવાબો :

1. (B) સંગઠન
2. (B) Organization
3. (A) આધારશીલા
4. (C) ઉચ્ચ, તળ
5. (A) આદેશની એકતા
6. (D) ઔપચારિક
7. (B) પૂરક
8. (C) રેખીય
9. (B) કાર્યાનુસાર
10. (D) અનૌપચારિક સંગઠન
11. (B) તાબેદાર
12. (B) કેન્દ્રીકરણ

2.9 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

ઉદ્દેશ્યોની એકતા :	સંસ્થાના નિશ્ચિત કરાયેલ
(Unity of Objectives)	ઉદ્દેશ્યોમાં એકસૂત્રતા
તજજતા / વિશિષ્ટતા :	કોઈ ખાસ વિષય કે ક્ષેત્રમાં
(Specialization)	વિશિષ્ટ જ્ઞાન કે કૌશલ્ય મેળવવું.
સમન્વય :	વિવિધ કાર્યો કે વિભાગો વચ્ચે
(Co-Ordination)	સુમેળ કે એકસૂત્રતા સ્થાપવાની

	પ્રક્રિયા
અધિકાર : (Authority)	સંસ્થામાં ઉદ્દેશ્યોને પૂર્ણ કરવા જરૂરી હુકમો આપવાનો તેમજ તેનો અમલ કરાવવાનો અધિકાર.
જવાબદારી : (Responsibility)	ચોક્કસ સોંપાયેલ કાર્યોના પરિણામ માટે જવાબ આપવા માટેની ફરજ
પરિવર્તનશીલતા/ સ્થિતિ-સ્થાપકતા : (Flexibility)	સંસ્થાના નિર્ધારિત સંગઠન માળખામાં પરિસ્થિતિ મુજબ ફેરફાર કરવાની પ્રક્રિયા.
પદાનુક્રમતા/ક્રમિક પ્રક્રિયા : (Scalar Chain)	ઉચ્ચ સ્તરથી તળના સ્તર સુધી સત્તા અને જવાબદારીનો પ્રવાહ.
શ્રમ વિભાજન : (Division of Labour)	કાર્યના વિશ્લેષણ બાદ તેને વિશિષ્ટ અને પેટા કાર્યોમાં વિભાજીત કરવાની પ્રક્રિયા.

2.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

- અહૂજા, જી.એમ. (1990). પુસ્તકાલય વ્યવસ્થા : સિદ્ધાંત અને વ્યવહાર રોહતક : મંથન પ્રકાશન ।
- અન્સારી, એમ.એમ. (2001). પુસ્તકાલય સંગઠન અને પ્રબંધ વારાણસી : કલા પ્રકાશન ।
- કાલે, સીમા એમ. (2011). પુસ્તકાલય પ્રશાસન અને પ્રબંધ, જયપુર : ઇશિકા પબ્લિશિંગ હાઉસ ।
- મિશ્રા, પ્રસિદ્ધકુમાર અને નૈમ, રાકેશ. (2008). પુસ્તકાલય પ્રબંધ, નર્ડિ દિલ્લી : રજત પ્રકાશન ।
- સકસેના, એલ. એસ. (1988). પુસ્તકાલય સંગઠન તથા વ્યવસ્થાપન, ભોપાલ: મધ્યપ્રદેશ હિન્દી ગ્રંથ અકાદમી ।

- व्यास, एस.डी. (2004). पुस्तकालय संगठन एवं प्रबन्ध, जयपुर : पंचशील प्रकाशन ।
- Ansari, M.M. (2000). Organisation and management of university libraries in Bihar, Varanasi : Kala Prakashan.
- Koontz, Harold (et. al). (1984). Management. New York : McGraw Hill.
- Krishna Kumar (1993). Library administration and management. New Delhi : Vikas Publishing, House Pvt. Ltd.
- Sharma C.K. and Singh. Kiran (2005). Library management Vol.1. New Delhi : Atlantic Publishers & Distributors.
- Tripathi, P.C. and Reddy P.M. (1991). Principles of Management, New Delhi : Tata Mc Graw hill.

● ● ●