

(Management : Meaning, Defination, Leval, Functions,  
Principles, Level & Scientific Management in Libraries)

રૂપરેખા

- 1.0 ઉદ્દેશો
- 1.1 પ્રસ્તાવના
- 1.2 સંચાલન : અર્થ અને વ્યાખ્યા
- 1.3 સંચાલનની લાક્ષણિકતાઓ
- 1.4 વૈજ્ઞાનિક સંચાલન
- 1.5 સંચાલનના સ્તરો
  - 1.5.1 ઉચ્ચ સ્તર સંચાલન
  - 1.5.2 મધ્ય સ્તર સંચાલન
  - 1.5.3 તળ (નીચલા) સ્તરે સંચાલન
- 1.6 સંચાલનના કાર્યો
  - 1.6.1 આયોજન
  - 1.6.2 વ્યવસ્થાતંત્ર
  - 1.6.3 કર્મચારી વ્યવસ્થા
  - 1.6.4 દોરવણી
  - 1.6.5 સંકલન
  - 1.6.6 અહેવાલ
  - 1.6.7 અંદાજપત્ર
- 1.7 સંચાલનના સિદ્ધાંતો
  - 1.7.1 ફ્રેડરિક વિન્સલો ટેલરનો વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત
  - 1.7.2 હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો
  - 1.7.3 બર્નાર્ડના સિદ્ધાંતો
- 1.8 ગ્રંથાલય સંચાલન
  - 1.8.1 ગ્રંથાલયોમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનું મહત્વ
  - 1.8.2 ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી થતા લાભો
- 1.9 સારાંશ
- 1.10 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના ઉત્તરો
- 1.11 બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો (ઉત્તર સહિત)

1.12 ચાવીરૂપ શબ્દો

1.13 સંદર્ભ અને વિશેષ વાચન

---

1.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

---

આ એકમના અધ્યયન પછી તમે નીચેની બાબતોથી સક્ષમ બનશો.

- સંચાલનનો અર્થ, વિભાવના તથા લાક્ષણિકતાઓ સમજવામાં;
- વૈજ્ઞાનિક સંચાલન અને તેના મૂળ તત્ત્વોની માહિતી;
- સંચાલનના વિવિધ સ્તરો અને તે સ્તરો વચ્ચેનો તફાવત સમજવામાં;
- સંચાલનના વિવિધ કાર્યોથી માહિતગાર થવા;
- સંચાલનના વિવિધ સિદ્ધાંતો સમજવામાં;
- ગ્રંથાલયમાં સંચાલનની ભૂમિકા સમજવા;
- ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનું મહત્વ અને તેનાથી થતાં લાભો સમજવા.

---

1.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

---

સંચાલનનો ખ્યાલ ઘણો પ્રાચીન છે. ફેક્ટરીઓ, મીલો, વ્યાપારી એકમો, પેટીઓ, કંપનીઓ જેવી ધંધાકીય સંસ્થાઓ તેમજ હોસ્પિટલો, શાળા-કોલેજ તેમજ યુનિવર્સિટીઓ જેવી શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ, ધાર્મિક સંસ્થાઓ તેમજ ગ્રંથાલયો જેવી બિનધંધાકીય સંસ્થાઓ પોતાની પાસેના ઉપલબ્ધ વિવિધ સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ કરીને પોતાના નિશ્ચિત કરેલ ઉદ્દેશો સરળતાથી, ઓછામાં ઓછા સમયમાં અને ઓછા ખર્ચે સિદ્ધ કરવા પ્રયત્ન કરે છે. સંચાલન એ એવી ટેકનીક છે જે સંગઠનોને તેમના ઉદ્દેશોની પરિપૂર્તિનો માર્ગ સરળ બનાવી આપે છે. આપણે સૌ જાણીએ છીએ કે, કેટલાંક એકમો તેમના ધંધાકીય ક્ષેત્રે ખૂબ જ સફળતા મેળવી અને સતત વિકસતાં જતાં હોય છે, જ્યારે કેટલાંકને સફળતા માટે ઘણી મુશ્કેલીઓનો સતત સામનો કરવો પડે છે અને તેમની પ્રગતિ ઘણી ધીમી હોય છે, વળી કેટલાંક એકમો તેમના ધંધાકીય કાર્યોમાં અસફળ બને છે અને નુકશાન સહન કરે છે. આ પાછળનું એક મુખ્ય કારણ સફળ સંચાલનનો અભાવ ગણી શકાય.

ગ્રંથાલય એ બિન-નફાકારક સામાજિક સંસ્થા છે અને તેનો મુખ્ય ઉદ્દેશ તેના ઉપભોક્તાઓને અસરકારક તેમજ કાર્યક્ષમ સેવાઓ પૂરી પાડવાનો છે. ગ્રંથાલય ક્ષેત્રે અસરકારક સંચાલન દ્વારા ઉપલબ્ધ સાધન સામગ્રીનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય છે અને ઉદ્દેશોને સરળતાથી, ઝડપથી અને ઓછા ખર્ચે સિદ્ધ કરી શકાય છે.

આ એકમમાં, ગ્રંથાલય સંચાલનના સંદર્ભમાં સંચાલનનો અર્થ, તેની વિવિધ વ્યાખ્યાઓ, લાક્ષણિકતાઓ, વૈજ્ઞાનિક સંચાલન, સંચાલનના વિવિધ સ્તરો, કાર્યો, તેના સિદ્ધાંતો તેમજ ગ્રંથાલયોમાં સંચાલનના મહત્વ વિશે અધ્યયન કરીશું.

## 1.2 સંચાલન : અર્થ અને વ્યાખ્યા

### (MANAGEMENT : MEANING AND DEFINITIONS)

સંચાલનને અંગ્રેજી ભાષામાં 'મેનેજમેન્ટ' (Management) અને હિન્દીમાં 'પ્રબંધ' કહેવામાં આવે છે. સંચાલનનો ખ્યાલ સમજવા માટે તેનો અર્થ સમજવો ખૂબ જરૂરી છે. સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, સંચાલન એટલે અન્ય સાથે રહીને, અન્ય પાસેથી કામ મેળવવાની કળા. ધંધાકીય એકમો કે ગ્રંથાલય જેવી બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં અનેક વ્યક્તિઓ કાર્ય કરે છે અને તેમના સામુહિક પ્રયત્નો દ્વારા એકમ/સંસ્થાના હેતુઓ સિદ્ધ કરવાના પ્રયત્નો થતાં હોય છે. તેમનાં દ્વારા થતાં કાર્યોમાં આયોજન, સંકલન, દોરવણી તેમજ નિયંત્રણની સતત જરૂર રહે છે. આ કાર્યો એટલે જ સંચાલન.

સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, સંચાલન એટલે બે કે તેથી વધારે વ્યક્તિઓ સહિયારી રીતે ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવા કાર્યરત હોય ત્યારે તેમના કાર્યોનું સંકલન જરૂરી છે. આ ઉપરાંત, તેમની પાસેના ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતોને તેમણે એવી રીતે વ્યવસ્થિત કરવા અને તેનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. જેથી નિશ્ચિત કરેલ પરિણામો સરળતાથી, ઝડપથી અને ઓછા ખર્ચે પ્રાપ્ત કરી શકાય.

સંચાલનની કોઈ સર્વસામાન્ય વ્યાખ્યા ઉપલબ્ધ નથી. પરંતુ જુદા જુદા વિદ્વાનોએ જુદા જુદા દૃષ્ટિકોણથી સંચાલનના અર્થને સમજાવવાનો પ્રયત્ન કરેલ છે.

હેનરી ફેયોલ (Henri Fayol)ના મતે - “સંચાલનનો આશય પૂર્વાનુમાન કરવું તેમજ યોજના બનાવવી, સંગઠિત કરવું, નિર્દેશો આપવા, સમન્વય કરવો તથા નિયંત્રણ કરવાનો છે. ડબલ્યુ એફ. ગ્લુક (W.F.Glueck)ના શબ્દોમાં - “સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોની પ્રાપ્તિ માટે માનવીય તેમજ ભૌતિક સાધનોનો અસરકારક ઉપયોગ તે સંચાલન છે.”

લિવિંગસ્ટનના જણાવ્યા મુજબ, “ઓછામાં ઓછા સમયે અને ખર્ચે, ઉપલબ્ધ સાધન-સગવડોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરીને એકમના નિર્ધારિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવાના કાર્યને સંચાલન કહેવામાં આવે છે.”

## 1.3 સંચાલનની લાક્ષણિકતાઓ (CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT)

સંચાલનની વિવિધ વ્યાખ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરતાં તેની લાક્ષણિકતાઓ સ્પષ્ટ થાય છે જે નીચે મુજબ છે.

### 1. સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ :

સંચાલન એ સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ છે. ધંધાકીય તેમજ બિનધંધાકીય ક્ષેત્રના તમામ એકમોમાં સંચાલનની પ્રવૃત્તિ જોવા મળે છે. જ્યાં જ્યાં કોઈ એક હેતુને સિદ્ધ કરવા માનવ સમૂહમાં કાર્ય કરે છે ત્યાં સંચાલનની આવશ્યકતા રહે છે.

**2. હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ :**

સંચાલન એ એક એવી પ્રવૃત્તિ છે કે જે એકમના નિશ્ચિત હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે કરવામાં આવે છે. એકમના નિશ્ચિત હેતુઓને કાર્યક્ષમ તેમજ કરકસરપૂર્વક પૂર્ણ કરવા માટે સંચાલન આવશ્યક છે.

**3. સામુહિક પ્રવૃત્તિ :**

સંચાલન એ સામુહિક પ્રવૃત્તિ છે જેમાં બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ અગાઉથી નિશ્ચિત કરેલ હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે કાર્ય કરતાં હોય છે.

**4. નિરંતર પ્રક્રિયા :**

સંચાલન એ સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ કે નિરંતર પ્રક્રિયા છે. જેમાં એકમના નિશ્ચિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કર્યા પછી પણ પ્રક્રિયા સતત ચાલુ જ રહે છે. સંચાલક દ્વારા નવીન ધ્યેયો તેમજ લક્ષ્યાંકો નિશ્ચિત થતાં જ રહે છે. પરિણામે સંચાલનમાં ધ્યેય નિર્ધારણ, ધ્યેય સિદ્ધિ અને પુનઃ ધ્યેય નિર્ધારણની પ્રવૃત્તિ સતત ચાલતી જ રહે છે.

**5. સામાજિક પ્રક્રિયા :**

સંચાલન એ એક સામાજિક પ્રક્રિયા છે કારણ કે તે સમાજની વ્યક્તિઓ દ્વારા સંપન્ન થાય છે. સંસ્થાના સંચાલક અને કર્મચારીઓ દ્વારા વિવિધ કાર્યો પૂરા કરે છે.

**6. માનવીય પ્રવૃત્તિ :**

સંચાલનમાં માનવી કેન્દ્ર સ્થાને છે જેથી સંચાલન એ માણસ માટે, માણસ દ્વારા થતી માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.

**7. નિર્ણય પ્રક્રિયા :**

સંચાલનમાં નિર્ણાયક પ્રક્રિયા મહત્વની છે. સંચાલકે સંચાલન કરતી વખતે સતત ત્વરિત નિર્ણયો પરિસ્થિતિ પ્રમાણે લેવા પડે છે તેમ જ તે નિર્ણયના અમલ અંગેની કાર્યવાહી પણ કરવી પડે છે. આમ, નિર્ણય પ્રક્રિયા એ સંચાલનનું એક મહત્વનું કાર્ય છે.

**8. વિજ્ઞાન અને કળા :**

સંચાલનમાં વિજ્ઞાનની જેમ ચોક્કસ નિયમો કે સિદ્ધાંતોને અનુસરવામાં આવે છે. તેથી સંચાલનને વિજ્ઞાન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સંચાલનમાં માનવ પરિબળ મહત્વનું છે અને તેની પાસેથી કામ અસરકારક રીતે લેવા અંગત આવડત, ચતુરાઈ, બુદ્ધિ તેમજ આત્મસૂઝની જરૂર પડે છે. આમ, તેને કામ કરાવવાની 'કળા' તરીકે ઓળખાવી શકાય.

સંચાલન એ માત્ર વિજ્ઞાન કે માત્ર કળા નથી પરંતુ તે વિજ્ઞાન અને કળા બંનેનો સુભગ સમન્વય છે.

9. સંચાલન એક વ્યવસાય :

સંચાલન એ એક વ્યવસાય તરીકે વિકસી રહ્યું છે. આધુનિક સમયમાં ધંધાકીય એકમોમાં કાર્યક્ષમતા અને કાર્યદક્ષતા માટે સંચાલનનું કાર્ય તાલીમ પામેલ નિષ્ણાત તેમજ અનુભવી સંચાલક વર્ગને સોંપાઈ રહ્યું છે. આમ, આધુનિક સમયમાં ડોક્ટર, એન્જિનિયર, વકીલની જેમ સંચાલકોએ પણ વ્યવસાયી સ્વરૂપ ધારણ કરેલ છે.

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો**

1. સંચાલનનો અર્થ સમજાવી અને તેની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**1.4 વૈજ્ઞાનિક સંચાલન (SCIENTIFIC MANAGEMENT)**

“વૈજ્ઞાનિક સંચાલન” શબ્દ સૌ પ્રથમ લૂઈસ બ્રાન્ડીસ (LOUIS BRANDEIS) દ્વારા વર્ષ 1910માં અપાયેલ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં બે શબ્દો સમાયેલ છે ‘વૈજ્ઞાનિક’ અને ‘સંચાલન’. વૈજ્ઞાનિકનો અર્થ થાય છે વિજ્ઞાન સંબંધિત. જ્યારે સંચાલન એટલે કોઈપણ કાર્યને સુવ્યવસ્થિત રીતે કરવાની રીત. આમ, વૈજ્ઞાનિક સંચાલન એટલે વૈજ્ઞાનિક દષ્ટિકોણથી કોઈપણ કાર્યને સુવ્યવસ્થિત રીતે કરવું.

ફ્રેડરિક વિંસલો ટેલર (Frederick Winslow Taylor) (1856-1915) વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પ્રણેતા અમેરિકામાં મિકેનીકલ એન્જિનિયર હતા. તેમણે ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રે કાર્યક્ષમતામાં સુધારા કરવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું. તેમનું માનવું હતું કે, જો કોઈપણ કાર્યનું વૈજ્ઞાનિક રીતે વિશ્લેષણ કરવામાં આવે તો તેને કરવા માટેની સર્વોત્તમ રીત શોધી શકાય. વર્ષ 1911માં “વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો” (Principles of Scientific Management) શીર્ષક હેઠળ તેમના પ્રકાશિત લેખમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોનું તેમણે

વર્ણન કરેલ. ટેલરને વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પિતા (Father of Scientific Management) કહેવામાં આવે છે.

વિશ્વના મોટાભાગના દેશોમાં ટેલરના આ સિદ્ધાંતોને અપનાવવામાં આવેલ છે. આ સિદ્ધાંતોના પરિણામે સંચાલન ક્ષેત્રે ક્રાંતિકારી પરિવર્તન આવેલ છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનની વ્યાખ્યા આપતાં ટેલરે કહ્યું છે કે, “તમે માણસો પાસે શું કરાવવા માંગો છો તે જાણવું અને તેઓ ચોક્કસ રીતે તથા ઓછામાં ઓછા ખર્ચે કામ કરે તે જોવું એટલે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન.”

તેમની વિચારધારા શ્રમિકો પર કેન્દ્રિત છે. તેમના મંતવ્ય મુજબ કાર્યને તેના ઘટક ભાગોમાં વિભાજીત કરીને અને સાથે સાથે કર્મચારીને તેમના સંબંધિત કાર્યક્ષેત્રમાં વિશેષતા પ્રાપ્ત કરવા તાલીમ આપીને તેમની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે. તેમણે ઉત્પાદન વધારવા માટે કર્મચારી અને સંચાલક વચ્ચે સહકાર જરૂરી છે તેના પર પણ ભાર મૂક્યો. તેમનું સમગ્ર ધ્યાન કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદન વધારવાની સાથે સાથે શ્રમિકોના વેતન વધારવા પર પણ રહ્યું. ટેલરની વિચારસરણીની અસર ઘણા લોકો પર પડી. જેમાં ખાસ કરીને, હેનરી એલ. ગાંટ (Henry L. Gantt) ફ્રેન્ક બી. ગીલબ્રેથ (Frank B. Gilbreth) અને હેરિંગ્ટન એમરસન (Harrington Emerson) હતા. હેનરી ગાંટ ટેલરના વિચારોને વધુ વિકસાવવા અને તેને વ્યવહારમાં મૂકવા માટે પ્રયત્નો કર્યા.

ટેલરના વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં મુખ્યત્વે ચાર તત્ત્વો સમાયેલાં છે.

1. શ્રમિકોના કાર્યના દરેક ઘટક માટે એવા એક વિજ્ઞાનનો વિકાસ કરવો કે જે જૂની અંગૂઠા ટેક પદ્ધતિની જગ્યા લઈ શકે.
2. શ્રમિકોની વૈજ્ઞાનિક રીતે પસંદગી કરો અને પછી તેમને તાલીમ અને શિક્ષણ આપી અને તેમને કાર્ય માટે યોગ્ય બનાવો કે જેના માટે તેઓ શ્રેષ્ઠ છે.
3. શ્રમિકોની સાથે હાર્દિક સહયોગ રાખવામાં આવે જેથી તે સુનિશ્ચિત થઈ શકે જે બધાં કાર્યો કરવામાં આવ્યા તે વિકસાવામાં આવેલ વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંતો અનુસાર કરવામાં આવ્યા છે.
4. સંચાલક અને શ્રમિકો વચ્ચે કાર્ય અને જવાબદારીનું સમાન રીતે વિભાજન કરવું. સંચાલકે તે તમામ કાર્યો પોતે કરવા કે જે કાર્યો શ્રમિકો કરતાં તેઓ વધારે સારી રીતે કરી શકે છે. જ્યારે ભૂતકાળમાં લગભગ તમામ કાર્યો અને મોટાભાગની જવાબદારી શ્રમિકો પર નાંખવામાં આવતાં હતાં.

ટેલરની થિયરીએ ભાર મૂક્યો છે કે કાર્યને તેના ઘટક ભાગોમાં વિભાજીત કરી અને લોકોને તેમના સંબંધિત કાર્યક્ષેત્રમાં વિશેષતા પ્રાપ્ત કરવા માટે તાલીમ આપીને તેમની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

2. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન વિશે સમજાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરને સરખાવો.

.....

.....

.....

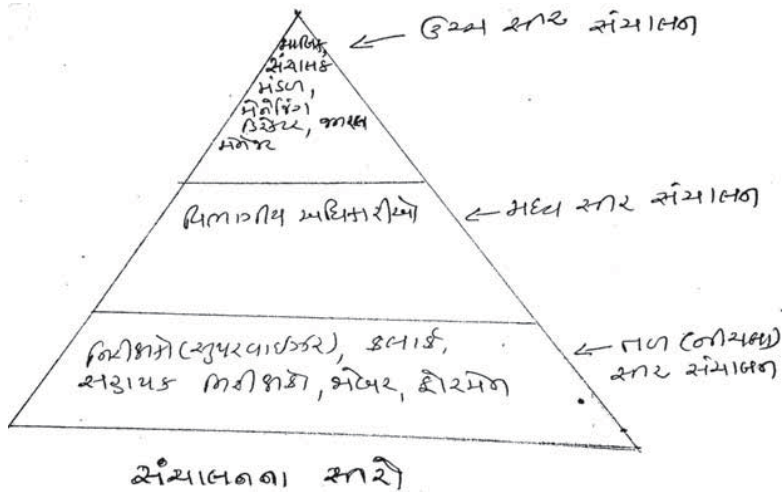
.....

.....

1.5 સંચાલનના સ્તરો (LEVELS OF MANAGEMENT)

કોઈપણ સંગઠન કે એકમનું કદ મર્યાદિત હોય ત્યાં સુધી તેનો માલિક જાતે જ બધાં કાર્યો કરી શકે અથવા તેના એકમમાં કાર્યરત તમામ કર્મચારીઓની કામગીરી પર દેખરેખ રાખી શકે છે. પરંતુ જેમ જેમ એકમનાં કદમાં વધારો થાય તેમ કર્મચારી સંખ્યા અને સાધન સામગ્રીમાં પણ વધારો થાય છે. પરિણામે માલિક કે ઉચ્ચ અધિકારી બધા જ કર્મચારી પર દેખરેખ રાખી શકે નહીં. આથી કામગીરીના વિભાજનની સાથે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી કરવી પડે છે. આ સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણીના કારણે સંચાલનના વિવિધ સ્તરો ઉદ્ભવે છે. સંચાલનના મુખ્યત્વે ત્રણ સ્તરો છે, જે નીચે મુજબ છે :

નીચેની આકૃતિ પરથી ત્રણે સ્તરનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ થાય છે :



### 1.5.1 ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન (Top Level Management)

સંસ્થાના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતાં સ્તરને ઉચ્ચ સ્તર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ સ્તરમાં માલિક, સંચાલક મંડળ, મેનેજિંગ ડિરેક્ટર, જનરલ મેનેજર કે મુખ્ય વહીવટી અધિકારીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ સ્તરને ટોચનું કે સર્વોચ્ચ સ્તર તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. સંસ્થામાં મહત્વપૂર્ણ નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવાનું મહત્વપૂર્ણ કાર્ય ઉચ્ચ સ્તરે કરવામાં આવે છે. ગ્રંથાલયોમાં સંચાલક મંડળ, ટ્રસ્ટી, ડિરેક્ટર, મેનેજિંગ ડિરેક્ટર કે સહાયક ડિરેક્ટર આ સ્તરમાં આવે છે. તેઓ સમગ્ર સંસ્થા માટે નીતિઓ નિર્ધારિત કરે છે. તેમજ સંસ્થાના સમગ્ર સંચાલન માટે જવાબદાર હોય છે. તેઓ સંસ્થાના સર્વોપરી અધિકારી તરીકે કાર્ય કરે છે અને તેમની પાસે વિસ્તૃત સત્તા અને જવાબદારીઓ પણ હોય છે.

સંસ્થાના મુખ્ય અને ગૌણ હેતુઓ નક્કી કરવા, નીતિ નિર્ધારણ, વિવિધ યોજનાઓ તૈયાર કરવી અને તેનું અમલીકરણ, ગુણવત્તા, નિયંત્રણ અને મૂલ્યાંકન તથા સંસાધનોના વિકાસની કામગીરી નિભાવે છે. આ ઉપરાંત, ઉચ્ચ અધિકારીઓની નિમણૂક તથા તેમની સત્તા અને જવાબદારીઓની વહેંચણીની કામગીરી પણ નિભાવે છે. આ સ્તરે સંચાલકમાં વિભાવનાત્મક કુશળતાની આવશ્યકતા રહે છે.

### 1.5.2 મધ્ય સ્તરીય સંચાલન (Middle Level Management)

મધ્ય સ્તર સંચાલન એ ઉચ્ચ સ્તર સંચાલન અને તળ (નીચલા) સ્તરના સંચાલન વચ્ચે સાંકળરૂપ મહત્વની કડી છે. આ સ્તરે ખાતાવાર કે વિભાગીય અધિકારીઓ અને નિષ્ણાંતોનો સમાવેશ થાય છે. ગ્રંથાલયોમાં વિભાગોના વડામાં ગ્રંથપાલોનો સમાવેશ થાય છે. આ સ્તરને અધિકારીઓના સ્તર તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

આ સ્તરે જે તે વિભાગના વડા તેમના વિભાગમાં થતી કામગીરી સફળતાપૂર્વક થાય તેની જવાબદારી નિભાવે છે. તેઓ ઉચ્ચ સંચાલક અને નિરીક્ષકો વચ્ચે સહકાર કેળવવાની જવાબદારી પણ નિભાવે છે. આ સ્તરે ઉચ્ચ સ્તરેથી અપાતા આદેશને અને સૂચનાઓનું પાલન કરવું, વિવિધ ક્રિયાઓ અને કાર્યોને અમલમાં મૂકવા, કાર્યોનું નિરીક્ષણ, સંકલન અને નિયંત્રણ કરવું, વિભાગની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ, દોરવણી આપવી અને ઉચ્ચ સ્તર સંચાલન સમક્ષ માહિતી રજૂ કરવાની કામગીરી કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત, વિવિધ વિભાગના અધિકારીઓના સંપર્કમાં રહીને વિભાગો વચ્ચે સંકલન સ્થાપવાની કામગીરી પણ નિભાવવામાં આવે છે.

આ સ્તરે સંચાલકમાં માનવીય કુશળતા (Human Skill)ની જરૂરિયાત રહે છે. આ સ્તરે અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે સફળતાપૂર્વક હળીમળીને કાર્ય કરવું, કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવા, તેમનો જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા અને તેમની કાર્યદક્ષતા વધે તેવા પગલાં લેવામાં આવે છે.

### 1.5.3 તળ (નીચલા) સ્તરીય સંચાલન

#### (Bottom Level of Management)

સંચાલનના આ સ્તરે નિમ્ન સ્તર, સૌથી નીચેનું સ્તર કે નિરીક્ષકોની સપાટી પણ કહેવામાં આવે છે. આ સ્તરે નિરીક્ષકો (સુપરવાઈઝર), કલાર્ક, સહાયક નિરીક્ષકો, જોબર અને ફોરમેનોનો સમાવેશ થાય છે. તેઓ જુનીયર કર્મચારીઓના નિરીક્ષક તરીકે કામગીરી કરે છે. સંસ્થા/ગ્રંથાલયના રોજંદા કાર્યો કરવા માટે વ્યક્તિગત કામદારોની પ્રવૃત્તિઓનું નેતૃત્વ પણ કરે છે. સંચાલનના ઉચ્ચ સ્તરે લેવાયેલાં નિણયો તેમજ નિર્ધારિત નીતિઓનું અમલીકરણ કરવાનું કાર્ય આ સ્તરે થાય છે. તેથી આ સ્તરને કાર્યકરી સ્તર તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ સ્તરે કાર્યરત નિરીક્ષકો સંચાલનના પ્રતિનિધિ છે. આ સ્તરે સંચાલનનું કાર્ય ઓછું અને વહીવટનું કાર્ય વધારે થાય છે.

આ સ્તરે વિભાગના રોજંદા કાર્યોનું આયોજન કરવું, કર્મચારીઓના કાર્યોનું નિરીક્ષણ, વિભાગીય અધિકારીઓના સૂચનોનો અમલ કરવો, કર્મચારીઓના પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવવો, તેમને પ્રોત્સાહિત કરવા, યંત્રો તથા સાધન સામગ્રીની જાળવણી કરવી, કર્મચારીઓના સૂચનો તથા પ્રશ્નોની મધ્ય સ્તરે રજૂઆત કરવી, ઉચ્ચ સ્તરે લેવાયેલ નિર્ણયોનો અમલ કરવો વગેરે જેવાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. આ સ્તરે કાર્ય કરવા માટે સંચાલકમાં તકનીકી કુશળતા (Technical Skill)ની આવશ્યકતા રહે છે.

તળનું સ્તર સંચાલનનું સૌથી નિમ્ન સ્તર હોવા છતાં તે ખૂબ મહત્વનું છે કારણ કે આ સ્તરે થતી સફળ કામગીરી એ સંગઠન/ગ્રંથાલયના ધ્યેયોની સિદ્ધિ માટે જવાબદાર છે.

સંચાલનના વિવિધ સ્તરો વચ્ચેનો તફાવત :

ક્રમ	મુદ્દા	ઉચ્ચ સ્તર	મધ્ય સ્તર	તળનું સ્તર
1.	સંચાલન અને વહીવટ	સંચાલનનું પ્રમાણ વધુ, વહીવટનું પ્રમાણ ઓછું	સંચાલનનું પ્રમાણ ઓછું, વહીવટનું વધુ	સંચાલનનું પ્રમાણ ખૂબ ઓછું, વહીવટનું પ્રમાણ સૌથી વધારે.
2.	સમાવેશ	માલિક, સંચાલક મંડળ, મેનેજિંગ ડિરેક્ટર, જનરલ મેનેજર, મુખ્ય વહીવટી અધિકારી	ખાતા કે વિભાગીય વડા/ અધિકારીઓ, વિષયક્ષેત્રના નિષ્ણાત અધિકારીઓ	નિરીક્ષકો (સુપરવાઈઝર), કલાર્ક, સહાયક નિરીક્ષકો, જોબર તથા ફોરમેન

3. કૌશલ્યતા/ કુશળતા	વિભાવનાત્મક કુશળતા; સર્વગ્રાહી કૌશલ્ય જરૂરી	માનવીય કુશળતા; વિશિષ્ટ જ્ઞાનની જરૂરિયાત	તકનીકી કુશળતા; ફક્ત પોતાના વિભાગ કે પેટા વિભાગ પૂરતું જ જ્ઞાન જરૂરી
4. સત્તા અને જવાબદારી	સત્તા અને જવાબદારી બન્નેનું પ્રમાણ વધુ	સત્તા પ્રમાણમાં ઓછી અને જવાબદારી વિભાગ પૂરતી મર્યાદિત	સત્તાનું પ્રમાણ ઓછું; જવાબદારીનું પ્રમાણ અમૂક પેટાવિભાગ પૂરતું જ મર્યાદિત
5. કર્મચારી સંખ્યા	કર્મચારીઓની સંખ્યા ઓછી	ઉચ્ચ સ્તર કરતાં કર્મચારીઓની સંખ્યા વધુ	ઉચ્ચ તેમજ મધ્ય સ્તર કરતાં કર્મચારીઓની સંખ્યા ખૂબ વધારે
6. કામગીરી	મુખ્ય તથા ગૌણ હેતુઓ નક્કી કરવા, વિવિધ યોજનાઓ બનાવવી, નીતિ નિર્ધારણ, આયોજન, મૂલ્યાંકન, સંસાધનોનો નો વિકાસ, સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી	ઉચ્ચ સ્તરેથી અપાતી સૂચના હુકમોનું પાલન, વિવિધ ક્રિયા તથા કાર્યોનું અમલીકરણ નિરીક્ષણ, નિયંત્રણ, વિભાગીય સંકલન	રોજીંદા કાર્યોનું આયોજન, નિરીક્ષણ, સંસાધનોની જાળવણી, ઉચ્ચ સ્તરના નિર્ણયોનું અમલીકરણ વિભાગીય વડાઓની સૂચનાઓનો અમલ, કર્મચારીઓના પ્રશ્નો સૂચનોની રજૂઆત

ઉપરોક્ત કોષ્ટકમાં દર્શાવ્યા મુજબ ત્રણે સ્તરે સત્તા અને જવાબદારી, કૌશલ્ય તેમજ સંચાલન અને વહીવટની કામગીરી અલગ અલગ હોય છે. તે જ રીતે જેમ જેમ નીચેના ક્રમે ઉતરતાં જતાં સંચાલન અને વહીવટની કામગીરી અને સત્તા અને જવાબદારીની કામગીરી ઘટતી જાય છે.

## 1.6 સંચાલનના કાર્યો (FUNCTIONS OF MANAGEMENT)

સંચાલન એક પ્રક્રિયા છે. સંસ્થાના હેતુઓને પ્રાપ્ત કરવા સંચાલનના વિવિધ કાર્યોને તબક્કાવાર ક્રમબદ્ધ ગોઠવવા પડે છે. સંચાલનના અનેક કાર્યો છે. જેને જુદા જુદા વિદ્વાનો દ્વારા વિવિધ પ્રકારે વર્ગીકૃત કરવામાં આવેલ છે.

### સંચાલનના વિવિધ કાર્યોનું વર્ગીકરણ

ફોલોના મતે	લ્યુથર ગ્યુલિક અને લીન્ડેલ ઉર્વિકના મતે	કુન્તઝ અને ઓડોનલના	જ્યોર્જ ટેરીના મતે મતે	પીટર ડ્રકરના મતે મતે	ન્યુમેન અને સમરના
1. આયોજન	1. આયોજન	1. આયોજન	1. આયોજન	1. ધંધાનું સંચાલન	
2. વ્યવસ્થાતંત્ર	2. વ્યવસ્થાતંત્ર	2. વ્યવસ્થાતંત્ર	2. વ્યવસ્થાતંત્ર	2. સંચાલકોનું સંચાલન	
3. આદેશો આપવા	3. કર્મચારી વ્યવસ્થા 4. દોરવણી	3. કર્મચારી વ્યવસ્થા 4. દોરવણી	3. દોરવણી 4. અંકુશ	3. કામદારો અને કામનું સંચાલન	
4. સંકલન	5. સંકલન	5. અંકુશ			
5. અંકુશ (નિયંત્રણ)	6. અહેવાલ 7. અંદાજપત્ર				

લ્યુથર ગ્યુલિક અને લીન્ડેલ ઉર્વિકે સંચાલનના કાર્યો માટે અંગ્રેજીમાં 'POSDCORB' (પોસડકોર્બ) સૂત્ર આપેલ છે. જેમાં સંચાલનના બધાં જ કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. સંચાલનના કાર્યોના અંગ્રેજીમાં પ્રથમ અક્ષરોથી આ સૂત્ર બનાવવામાં આવેલ છે. આ સૂત્રના આઠ અક્ષરોથી સંચાલનના સાત કાર્યો નીચે મુજબ ઓળખ પામે છે :

1. P - Planning - આયોજન
2. O - Organising - વ્યવસ્થાતંત્ર
3. S - Staffing - કર્મચારી વ્યવસ્થા
4. D - Directing - દોરવણી
5. Co-ordinating - સંકલન
6. R - Reporting - અહેવાલ
7. B - Budgeting - અંદાજપત્ર

### 1.6.1 આયોજન (Planning)

આયોજન એ સંચાલનનું મુખ્ય અને પ્રભાવશાળી કાર્ય છે. સંચાલનના કાર્યોનું શરૂઆત જ આયોજનથી થાય છે. સંસ્થા કે ગ્રંથાલયના નક્કી કરેલ હેતુઓને પરિપૂર્ણ

કરવા માટે કયું કાર્ય, કોણે, ક્યારે અને કેટલા સમયમાં, કેવી રીતે અને કેટલા પ્રમાણમાં કરવાનું છે તેની અગાઉથી કરવામાં આવતી વ્યવસ્થિત બુદ્ધિપૂર્વકની વિચારણાને આયોજન કહેવામાં આવે છે. ટૂંકમાં, ભવિષ્યના કાર્યોની પૂર્ણ વિચારણા વર્તમાન સમયમાં કરવી એટલે જ આયોજન. ભવિષ્યમાં આવનાર જોખમો અને અનિશ્ચિતતાઓ ઘટાડવા માટે આયોજન જરૂરી છે. આયોજનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ કોઈપણ પ્રકારની નુકશાનની સ્થિતિ ઉત્પન્ન થયા વિના અધિક કુશળતાપૂર્વક કાર્ય થઈ શકે અને તેનું પરિણામ સંતોષકારક હોય.

સંચાલનના અન્ય કાર્યો જેવાં કે, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, સંકલન અને અંકુશ વગેરેનો આધાર આયોજન પર નિર્ભર કરે છે.

ગ્રંથાલય લોકો માટે વધુ ઉપયોગી નીવડે તે માટે આયોજન જરૂરી છે. તેનાં આયોજનમાં સ્થાનિક પરિસ્થિતિ, સ્થળ, ભાષા, શૈક્ષણિક સ્તર, વાચક અભિરૂચિ, સામાજિક તેમજ સાંસ્કૃતિક પરિસ્થિતિ વગેરેનો પૂર્વ વિચાર કરવો આવશ્યક છે. જેથી લાંબા સમય સુધી ગ્રંથાલય સેવાઓ સરળતાથી આપી શકાય.

### 1.6.2 વ્યવસ્થાતંત્ર (Organising)

સમાજ ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે કાર્યરત વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતાં માળખાંને વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવામાં આવે છે.

સંચાલનનું પહેલું પગથિયું આયોજન છે. આયોજન દ્વારા સંસ્થાના ધ્યેય, નીતિ, કાર્યક્રમ વગેરે નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે અને તેને પરિપૂર્ણ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી જરૂરી છે. નિશ્ચિત કરેલ ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે સંસ્થા/એકમની પ્રવૃત્તિને જુદા જુદા વિભાગોમાં જુદા જુદા માનવ જૂથો વચ્ચે વહેંચી દેવામાં આવે છે તથા તેમને નિર્ધારિત સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવામાં આવે છે. સાથે સાથે તેમના વચ્ચે સંબંધ નિર્માણ કરવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના કારણે કોણ, કોની દેખરેખ રાખશે, કયા કાર્ય અંગે કોની સત્તા અને જવાબદારી રહેશે તેમજ વ્યક્તિઓ વચ્ચેના આંતર સંબંધો કેવા રહેશે તેનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ આવે છે.

આયોજન એ એકમનું મગજ છે જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર એ શરીર છે. માનવ શરીરમાં જરૂરી તમામ બૌદ્ધિક નિર્ણયો લેવાનું મહત્વપૂર્ણ કાર્ય મગજનું છે જ્યારે તે નિર્ણયોના અમલનું કાર્ય શરીરના વિવિધ અંગો દ્વારા થાય છે. સંસ્થા/એકમમાં પણ મહત્વપૂર્ણ નિર્ણયો લેવાનું કાર્ય આયોજનનું છે. જ્યારે આયોજનમાં લેવાયેલ નિર્ણયોનો અમલ કરવા વિવિધ વિભાગોમાં કાર્ય કરતાં કર્મચારીઓ વચ્ચે વિવિધ કાર્યોની સોંપણી તેમજ તેમની વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી કરવાનું કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્રનું છે.

ગ્રંથાલય પણ એક સેવાભાવી સંસ્થા હોવાથી તેના સફળ સંચાલન માટે વ્યવસ્થાતંત્ર અતિ આવશ્યક છે.

### 1.6.3. કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)

આ કાર્યને ‘માનવ સંસાધન સંચાલન’ અથવા ‘કર્મચારી સંચાલન’ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. કોઈપણ એકમમાં માનવસ્ત્રોત સૌથી મહત્વપૂર્ણ છે. સંસ્થાના

કુશળતાપૂર્વક સંચાલન માટે કર્તવ્યનિષ્ઠ, કુશળ અને ઉત્સાહી કર્મચારીઓ હોવા આવશ્યક છે. જો એકમ પાસે કર્મચારી સિવાયના તમામ સાધનો પૂરતા પ્રમાણમાં ઉપલબ્ધ હોય તો પણ કર્મચારી વિનાનું એકમ એ આત્મા વિનાના શરીર જેવું છે. ગ્રંથાલયના સંદર્ભમાં વિચારીએ તો, ગ્રંથાલયનું ખૂબ જ સુંદર સુસજ્જ ભવન, વ્યવસ્થિત માળખું, ઉત્તમ વાચન સંગ્રહ છે પરંતુ યોગ્ય લાયકાત, તાલીમ, ઉત્સાહી, કાર્યનિષ્ઠ કર્મચારીઓનો અભાવ છે તો ઉપભોક્તાઓને સેવાઓ દ્વારા સંતોષ આપવાનો ગ્રંથાલયનું ધ્યેય સિદ્ધ થઈ શકે નહીં.

સફળ સંચાલન માટે યોગ્ય જગ્યાએ, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય સમયે, યોગ્ય લાયકાતવાળા કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી, બદલી, મૂલ્યાંકન, નિવૃત્તિ વગેરે તેમજ તેમના માટે વિવિધ કલ્યાણકારી યોજનાઓને લગતી વિચારણા સાથે કર્મચારી વ્યવસ્થા સંબંધ ધરાવે છે.

એકમમાં કર્મચારીઓને યોગ્ય વેતન, સ્તર, તાલીમ, પ્રોત્સાહન તેમજ ભાવિ વિકાસ માટેની તકો પૂરી પાડી તેમને સંતોષી શકાય અને કર્મચારીઓ સંતોષાયેલ હોય તો તેમનામાં કાર્ય કરવાનો ઉત્સાહ વધે છે અને તેમની કાર્યક્ષમતા પણ વધે છે.

વર્તમાન સમયમાં કર્મચારી વ્યવસ્થામાં માનવશક્તિ આયોજન, માનવ સંસાધન વિકાસ, કારકિર્દી આયોજન, કારગીરીનું મૂલ્યાંકન વગેરેનો પણ સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

#### 1.6.4 દોરવણી (Directing)

કર્મચારીઓ સોંપેલ કાર્ય ચોકસાઈપૂર્વક, કુશળતાપૂર્વક અને યોગ્ય રીતે કરે તે માટે તેમને જરૂરી સૂચનો-સલાહ કે માર્ગદર્શન આપવાના સંચાલકીય કાર્યને 'દોરવણી' તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આમ, કર્મચારીઓને ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે તેમની કામગીરીમાં જરૂરી માર્ગદર્શન આપવું તેમજ તેમના પર દેખરેખ રાખવી તેને દોરવણી કહી શકાય. દોરવણી એ એક સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે જે એકમમાં વ્યક્તિગત કર્મચારી તેમજ વ્યક્તિઓના જૂથને લાગુ પડે છે.

યોગ્ય દોરવણી વિના સંચાલનના અન્ય કાર્યો નિરર્થક છે. એકમમાં હેતુ નક્કી કરી તેનું આયોજન કરવામાં આવે, આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે. યંત્ર-સામગ્રી તેમજ જરૂરી માલસામાનની ખરીદી કરવામાં આવે. કર્મચારીઓની યોગ્ય સંખ્યામાં નિમણૂક કરવામાં આવે પરંતુ જ્યાં સુધી અધિકારીઓ દ્વારા તેમના હાથ નીચે કામ કરતાં કર્મચારીઓને કામ કેવી રીતે કરવું તેનું યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવામાં નહિ આવે તો ઉપર્યુક્ત કરેલ બધાં જ કાર્યો નિષ્ફળ નીવડે છે.

દોરવણીના કાર્યમાં કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું, તેમના કામની દેખરેખ રાખવી, તેમને જરૂરી હુકમો તથા સૂચનો આપવા, કામ માટે પ્રેરણા આપી, યોગ્ય નેતૃત્વ પૂરું પાડવું વગેરે જેવા કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

ગ્રંથાલયમાં જ્યારે વિવિધ વિભાગોમાં અનેક કર્મચારીઓ વિવિધ કાર્યો-સેવાઓ આપવામાં કાર્યરત હોય ત્યારે તેમને યોગ્ય દોરવણી જરૂરી બને છે.

### 1.6.5 સંકલન (Co-ordinating)

આ સંચાલનનું ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ કાર્ય ગણવામાં આવે છે. એકમમાં કાર્યો કે પ્રયત્નોનું પુનરાવર્તન થતું કે તેને બેવડાતું અટકાવવા અને સુસંગત કામગીરીને કરવા માટે એકમના વિવિધ વિભાગોનું સંકલન જરૂરી છે. યોગ્ય સંકલનના કારણે એકમમાં કોઈપણ કાર્ય રહી જતું નથી કે બેવડાતું નથી. વળી, કામગીરી પણ સરળ બને છે. એકમમાં વિવિધ વિભાગોમાં જુદા જુદા કાર્યો થાય છે. તેમના વચ્ચે એકસૂત્રતા કે સમન્વય સાધવાના કાર્યને સંકલન કહેવામાં આવે છે. એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન જળવાય તે માટે પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકળાયેલ દરેક કર્મચારીઓનો સહકાર જરૂરી બને છે.

ગ્રંથાલયોમાં દરેક વિભાગોના કાર્યોમાં સંકલન જરૂરી છે. જેથી કોઈપણ તબક્કે કોઈ મૂઝવણ કે કાર્ય રહી જાય કે બેવડાય નહીં અને દરેક કાર્ય અસરકારક રીતે અને ઝડપથી પરિપૂર્ણ થાય.

### 1.6.6 અહેવાલ (Reporting)

સંસ્થાના વિવિધ કાર્યો સંબંધિત અહેવાલ રજૂ કરવો એ પણ સંચાલનનું એક મહત્વપૂર્ણ કાર્ય છે. સંસ્થામાં પૂરા થયેલ કાર્યો, થઈ રહેલ કાર્યો તેમજ નજીકના ભવિષ્યમાં પરિપૂર્ણ થનાર કાર્યોથી દરેક કર્મચારીઓ, વિભાગો, વિભાગીય અધિકારીઓ, નિરીક્ષકો તેમજ સંચાલકને માહિતગાર કરવા અહેવાલ જરૂરી છે. અહેવાલ દ્વારા સંસ્થાની સફળતા અને અસફળતાની જાણકારી મળે છે.

ગ્રંથાલયમાં પણ ગ્રંથપાલે ગ્રંથાલય સમિતિ સમક્ષ ગ્રંથાલયનો વાર્ષિક અહેવાલ રજૂ કરવો પડે છે અને તેના આધારે ગ્રંથાલયમાં થયેલ કામગીરી અને જરૂરિયાતોનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ થાય છે. અહેવાલ તૈયાર કરવા માટે દરેક વિભાગના વડા તેમના વિભાગની કામગીરીની માહિતી નિર્ધારિત માળખામાં તૈયાર કરી તેમના અધિકારીને નિર્ધારિત સમયમાં પહોંચાડે છે.

### 1.6.7 અંદાજપત્ર (Budgeting)

અંદાજપત્ર તૈયાર કરવું એ કોઈપણ સંસ્થાનું મુખ્ય અને મહત્વપૂર્ણ કાર્ય છે. જેમાં નાણાકીય યોજના, નાણાકીય અંકુશ વગેરે કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. નિર્ધારિત સમયગાળા માટે સંસ્થાના આવક અને ખર્ચનો અંદાજ એટલે અંદાજપત્ર. અંદાજપત્ર વિના કોઈપણ સંસ્થાનું કુશળતાપૂર્વક સંચાલન કઠિન કાર્ય છે.

ગ્રંથાલય એક સેવાભાવી સંસ્થા હોવાથી તેના આવકના સ્ત્રોતો મર્યાદિત છે. આથી જ, ગ્રંથાલયના સફળ સંચાલન માટે અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાનું કાર્ય મહત્વનું છે. જેના દ્વારા આવકના વિવિધ સ્ત્રોતોની જાણકારી તેમજ વિવિધ વિભાગોમાં થનાર ખર્ચની સચોટ માહિતી મળી શકે છે. ગ્રંથાલયોમાં દર વર્ષે અંદાજપત્ર તૈયાર કરવામાં આવે છે.

અંદાજપત્ર એ નાણાકીય અંકુશનું ઉપકરણ ગણી શકાય. જેના દ્વારા ગ્રંથાલયમાં થતો આર્થિક વ્યય અટકાવી શકાય છે.

ગુણિક તથા ઉર્વિકે આપેલ સંચાલનના સાત કાર્યો દરેક પ્રકારની સંસ્થાઓ માટે મહત્વપૂર્ણ છે. ગ્રંથાલયમાં સંચાલનના ઉપર્યુક્ત કાર્યોને કાર્યાન્વિત કરવાથી ગ્રંથાલય વિજ્ઞાનના સિદ્ધાંતોને પરિપૂર્ણ કરી શકાય.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

3. સંચાલનના વિવિધ સ્તરો વિશે માહિતી આપો.
4. સંચાલનના વિવિધ કાર્યો વિશે વિગતવાર ચર્ચા કરો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(2) એકમનાં અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 1.7 સંચાલનના સિદ્ધાંતો (PRINCIPLES OF MANAGEMENT)

સંચાલન એ વિજ્ઞાન હોવાથી તેમાં સિદ્ધાંતો હોવા જરૂરી છે. પરંતુ આ સિદ્ધાંતો જડ નહીં પરિવર્તનશીલ છે. આ સિદ્ધાંતો માનવ વર્તણૂક સાથે સંબંધ ધરાવે છે. તેથી સમયાંતરે તેમાં જરૂરી ફેરફારો થતાં રહે છે. કોઈપણ એકમમાં/સંસ્થામાં માનવ વર્તણૂકને સાનુકૂળ બનાવવા માટે ચોક્કસ નિયમો અને સિદ્ધાંતો ઘડવા પડે છે; જેથી નિશ્ચિત કરેલ ધ્યેયોને સરળતાથી સિદ્ધ કરી શકાય. આ સિદ્ધાંતોને સંચાલનના સિદ્ધાંતો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતોએ સંચાલકો માટે માર્ગદર્શકની ભૂમિકા ભજવે છે.

સંચાલન શાસ્ત્રીઓ, ચિંતકો, વિદ્વાનો, વિચારકો તેમજ લેખકોએ સમય સમયાંતરે સંચાલનની સંકલ્પનાનું મૂલ્યાંકન તેમજ પુનઃવિચારણા કરીને સંચાલનના નવા નવા

સિદ્ધાંતો આપ્યા છે. જેમાં ખાસ કરીને, ફેડરિક ટેલર, હેનરી ફેયોલ, ચેસ્ટર બર્નાડ, ગીલ બ્રેથ, પીટર એફ. ડ્રૂકર, મેક્સ વેબર વગેરે જેવાં સંચાલનશાસ્ત્રીઓનો ફાળો મહત્વપૂર્ણ છે. આ ભાગમાં ફેડરિક ટેલર, હેનરી ફેયોલ, ચેસ્ટ બર્નાડ તેમજ પીટર એફ. ડ્રૂકર દ્વારા અપાયેલ સંચાલનના સિદ્ધાંતો રજૂ કરવામાં આવેલ છે.

### 1.7.1 ફેડરિક વિન્સલો ટેલરનો વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત

#### (Frederick Winslow Taylor's Principle of Scientific Management)

ફેડરિક વિન્સલો ટેલરે સૌ પ્રથમવાર વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત રજૂ કર્યો. આથી જ તેમને વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પિતા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ફેડરિક ટેલરે એકમોમાં ચાલતી રૂઢિગત પદ્ધતિને પડકારી અને નવી પદ્ધતિ વિકસાવવાનું શરૂ કર્યું. રૂઢિગત પદ્ધતિ માલિક કેન્દ્રિત હતી. જેમાં કર્મચારીઓ હુકમ અનુસાર કામ કરવા ટેવાયેલાં હતાં. જેને હુકમનો નિયમ (Rule of Thumb) કહે છે. આ પદ્ધતિમાં કર્મચારીઓને કોઈ સ્વતંત્રતા ન હતી. છેવટે સંચાલનમાં હુકમના નિયમના સ્થાને વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિકોણનો નવીન ખ્યાલ રજૂ કર્યો. જેને વૈજ્ઞાનિક સંચાલન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ટેલર દ્વારા અપાયેલ વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંતો નીચે મુજબ છે.

#### 1 વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ (Scientific Method)

એકમમાં કાર્ય કરવા રૂઢિગત પદ્ધતિના બદલે નવીન વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ અને વિશ્લેષણનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

#### 2. આયોજન અને અમલીકરણ (Planning and Implementation)

એકમમાં આયોજનનું કાર્ય નિષ્ણાંતો દ્વારા અને તેનું અમલીકરણ કામદારો દ્વારા થવું જોઈએ.

#### 3. વૈજ્ઞાનિક પસંદગી અને તાલીમ (Scientific Selection and Training)

કર્મચારીઓની પસંદગી અને તાલીમ વૈજ્ઞાનિક ધોરણે થવી જોઈએ. કર્મચારીઓને તેમના શિક્ષણ, આવડત, કાર્યરૂચિ અને કાર્યક્ષમતા મુજબ કામગીરી સોંપવી જોઈએ. સમયાંતરે કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા વધારવા યોગ્ય તાલીમ આપવી પણ જરૂરી છે.

#### 4. પ્રમાણીકરણ (Standardisation)

કર્મચારીઓ દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાનાર ઓજારો, સાધન-સામગ્રીઓ, મશીનો તેમજ અન્ય સંબંધિત બાબતોનું પ્રમાણીકરણ કરવું જરૂરી બને છે. આ માટે કામકાજની પરિસ્થિતિ તેમજ સમય જેવી બાબતો માટે પણ પ્રમાણીકરણ જરૂરી છે.

#### 5. કાર્ય વિશ્લેષણ (Work Analysis)

વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં વિશ્લેષણ કરી શકાય છે. જેનાથી તેમની કાર્યકુશળતામાં વધારો કરી શકાય છે. ઓછા ખર્ચે અને ઝડપી કામ કરવા માટે કાર્ય વિશ્લેષણ જરૂરી છે.

## 6. કરકસર (Parsimony)

વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં પડતર પર ખાસ ભાર મૂકવામાં આવે છે. તેમાં ઓછા ખર્ચે અધિકતમ કાર્ય થાય તે જોવું જોઈએ. આ માટે પડતર અંદાજ અને પડતર અંકુશની પદ્ધતિઓ વિચારી, વિચલનો શોધી અને તેનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ.

## 7. માનસિક ક્રાંતિ (Mental Revolution)

માનસિક ક્રાંતિ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો મૂળ સિદ્ધાંત છે. માલિક અને કામદારો વચ્ચે ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે માનસિક ક્રાંતિ થવી જોઈએ. માનસિક સંવાદિતાથી માલિક અને કામદારો વચ્ચે તનાવમાં ઘટાડો થાય છે. માલિક તેમજ કામદારોની માન્યતાઓ તેમજ વિચારોમાં ક્રાંતિકારી પરિવર્તન લાવી શકાય છે.

## 8. નાણાકીય પ્રોત્સાહન (Financial Incentive)

કુશળ કામદારોને અધિક વેતન લાભ આપવો જોઈએ. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનની માન્યતા મુજબ અધિક વેતનથી કાર્યકુશળતામાં વધારો થાય છે. કામદારોને તેમના કાર્ય માટે પ્રોત્સાહિત કરવા નાણાકીય તેમજ અન્ય પ્રકારના પ્રોત્સાહનો આપવા જોઈએ.

### 1.7.2. હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો

#### (Principles of Management by Henry Fayol)

હેનરી ફેયોલ ફ્રેંચ એન્જિનિયર હતા. તેમણે ઈ.સ. 1916માં પોતાના પુસ્તક “ઔદ્યોગિક અને સામાન્ય સંચાલન” (Industrial and general Management)માં સંચાલનના સિદ્ધાંતો રજૂ કર્યાં. તેમના અનુભવના આધારે તેમણે સંચાલનના 14 સિદ્ધાંતો રજૂ કર્યાં. જે નીચે મુજબ છે :

1. કાર્ય વિભાજનનો સિદ્ધાંત
2. સત્તા અને જવાબદારીનો સિદ્ધાંત
3. શિસ્તનો સિદ્ધાંત
4. આદેશની એકતાનો સિદ્ધાંત
5. દોરવણીની એકતાનો સિદ્ધાંત
6. સામાન્ય હિત કરતાં વ્યક્તિગત હિતને ગૌણ ગણવાનો સિદ્ધાંત
7. કર્મચારીઓના વેતનનો સિદ્ધાંત
8. કેન્દ્રીયકરણનો સિદ્ધાંત
9. પદાનુક્રમતા/સ્કેલર શૃંખલાનો સિદ્ધાંત
10. વ્યવસ્થાનો સિદ્ધાંત
11. સમાનતાનો સિદ્ધાંત
12. કાર્યકાળમાં સ્થિરતાનો સિદ્ધાંત
13. પહેલવૃત્તિનો સિદ્ધાંત
14. જૂથ (સમૂહ) ભાવનાનો સિદ્ધાંત

**1. કાર્ય વિભાજનનો સિદ્ધાંત (Principle of Division of Work)**

આ સિદ્ધાંતમાં સંચાલનમાં કર્મચારીઓ અને સંચાલકોની કાર્યક્ષમતા વધારવા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. કાર્ય વિભાજન કર્મચારીઓની કૌશલ્યતા અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે. આ સિદ્ધાંત અનુસાર કોઈ એક વ્યક્તિ બધાં જ પ્રકારના કાર્યો માટે સક્ષમ હોતો નથી. આ સિદ્ધાંત અનુસાર દરેક કર્મચારીને તેમની ક્ષમતા અનુસાર, તેમના રસના તેમજ જેમાં તેની નિપૂણતા છે તે કાર્ય સોંપીને તેના વિશિષ્ટિકરણનો લાભ લેવો જોઈએ.

**2. સત્તા અને જવાબદારીનો સિદ્ધાંત  
(Principle of Authority and Responsibility)**

આ સિદ્ધાંત અનુસાર સત્તા અને જવાબદારીમાં યોગ્ય સંતુલન હોવું જોઈએ. સત્તા વિનાની જવાબદારી અને જવાબદારી વિનાની સત્તા બન્ને અધૂરાં છે. જ્યારે કોઈ વ્યક્તિને કોઈ કામ અંગેની જવાબદારી સોંપવામાં આવે ત્યારે તે જવાબદારી યોગ્ય રીતે નિભાવવા માટે સત્તા પણ મળવી જોઈએ. આમ, સત્તા અને જવાબદારી એક સિક્કાની બે બાજુઓ છે.

**3. શિસ્તનો સિદ્ધાંત (Principle of Discipline)**

સંસ્થાની સફળતા માટે શિસ્ત ખૂબ જ જરૂરી છે. સંસ્થામાં ઉપલબ્ધ સાધનોનો વધુમાં વધુ ઉપયોગ અને વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના સાતત્ય માટે શિસ્ત હોવી ખૂબ જ જરૂરી છે. સંસ્થામાં શિસ્ત અને એ ચોક્કસ નક્કી કરેલ નિયમો અને આચારસંહિતાના કારણે સ્થપાય છે. શિસ્ત પાલન માટે કર્મચારીઓને કાર્ય તેમજ સંસ્થાના નીતિ-નિયમોની સ્પષ્ટ જાણકારી આપવી જોઈએ. શિસ્ત માટે દરેક કક્ષાએ જરૂરી નિરીક્ષણ, કામદારો અને અધિકારીઓ વચ્ચે સ્પષ્ટ કરારો હોવા જોઈએ. કર્મચારીની ઉત્તમ કામગીરી માટે તેને ઈનામ અને નબળી/ખરાબ કામગીરી માટે શિક્ષાની યોગ્ય જોગવાઈ પણ હોવી જોઈએ.

**4. આદેશની એકતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Unity of Command)**

આ સિદ્ધાંત અનુસાર કોઈપણ કામગીરી કે પ્રવૃત્તિ માટે કોઈ એક કર્મચારીને એક જ અધિકારી તરફથી આદેશો મળવા જોઈએ. એક જ કર્મચારીને એક કરતાં વધુ અધિકારીઓ દ્વારા આદેશો મળતાં મૂઝવણ તેમજ વિવાદ ઊભો થઈ શકે છે. તેમજ તે કર્મચારી એક સાથે અનેક આદેશોનું પાલન કરી શકે નહીં. આમ, કોઈપણ કાર્ય કે પ્રવૃત્તિ માટે કર્મચારીઓ એક જ અધિકારીને જવાબદાર હોવા જોઈએ.

**5. દોરવણીની એકતા (એકવાક્યતા)નો સિદ્ધાંત  
(Principle of Unity of Direction)**

આ સિદ્ધાંત અનુસાર પ્રત્યેક વ્યક્તિને દોરવણી કે માર્ગદર્શન કોઈ ચોક્કસ

અધિકારી દ્વારા અપાવું જોઈએ. તમામ સમાન કાર્યોની એક યોજના બનાવવી જોઈએ અને તેના નિદર્શન માટે નિશ્ચિત અધિકારીને જવાબદારી સોંપવી જોઈએ. આમ, સમાન ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે કાર્ય કરતાં કર્મચારી જૂથની ઉપર એક જ અધિકારી હોવો જોઈએ.

**6. સામાન્ય હિત કરતાં વ્યક્તિગત હિતને ગૌણ ગણવાનો સિદ્ધાંત**

**(Principle of Subordination of Individual Interest to General Interest )**

આ સિદ્ધાંત અનુસાર દરેક કર્મચારીએ પોતાના વ્યક્તિગત હિતોની તુલનામાં સામાન્ય હિતોને પ્રાધાન્ય આપવું જોઈએ. જો વ્યક્તિગત હિતો અને સામાન્ય હિતોમાં સંઘર્ષ થાય તો વ્યક્તિગત હિતોને ગૌણ ગણી તેનો ત્યાગ કરવો જોઈએ. આમ, કોઈ વ્યક્તિગત કે કર્મચારી જૂથના હિત કરતાં એકમના હિતને મહત્વ આપવું જોઈએ.

**7. કર્મચારીઓના વેતનનો સિદ્ધાંત (Principle of Remuneration of Personnel)**

ફેરોલના મત મુજબ, કર્મચારીઓનો વેતન દર અને તેની ચૂકવણીની રીત વાજબી યોગ્ય અને સંતોષકારક હોવી જોઈએ. નિયમાનુસાર વેતન ચૂકવણીથી માલિક અને કર્મચારી વચ્ચેનો સંબંધ સુદૃઢ બને છે. વાજબી વેતનના કારણે કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ એકમમાં ટકી રહે છે.

**8. કેન્દ્રીયકરણનો સિદ્ધાંત (Principle of Centralisation)**

વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને સફળ બનાવવા માટે કેટલા અંશે સત્તાનું કેન્દ્રીયકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ થવું જોઈએ તે સ્પષ્ટ હોવું જોઈએ. કેન્દ્રીયકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ પસંદગી કરતી વખતે કાર્યનું સ્વરૂપ અને કાર્યક્ષમતા, અનુભવ અને અધિકારીઓની નિર્ણય શક્તિને ધ્યાનમાં રાખવા જોઈએ. નાના એકમમાં યોગ્ય નિયંત્રણ માટે સત્તાનું કેન્દ્રીયકરણ સફળ થઈ શકે પરંતુ મોટા કદના એકમોમાં યોગ્ય કાર્યક્ષમતા માટે, કેટલીક સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી બને છે.

**9. પદાનુક્રમતા/સ્કેલર શૃંખલાનો સિદ્ધાંત (Principle of Scalar Chain)**

સંસ્થાના પદોની શૃંખલા કડીના સ્વરૂપમાં એકબીજા સાથે જોડાયેલી હોવી જોઈએ. આ સિદ્ધાંત મુજબ સત્તાના ઉચ્ચ વહીવટી અધિકારીઓથી નિમ્ન સ્તરના કર્મચારીઓ સુધી વણતૂટેલી સીધી સાંકળ હોવી જોઈએ. દરેક સ્તરે સત્તા અને જવાબદારીની સ્પષ્ટ વહેંચણી થવી જોઈએ. સંસ્થામાં કામ કરતા દરેક કર્મચારીઓને તે કોને જવાબદાર છે. તેમજ તેને કોણ જવાબદાર છે તેનો ખ્યાલ હોવો જોઈએ અને તેના લીધે એક રૈખિક સાંકળ ઉદ્ભવે છે. આ વ્યવસ્થાના કારણે ઉચ્ચ સપાટીથી સંદેશ અથવા આદેશો નિમ્ન સ્તર સુધી ઉચિત ક્રમમાં પહોંચે છે અને નિમ્ન સ્તરથી ઉચ્ચ સ્તર તરફ માહિતી પ્રેષણ થાય છે.

### 10. વ્યવસ્થાનો સિદ્ધાંત (Principle of Order)

સંસ્થામાં પ્રત્યેક વ્યક્તિ કે વસ્તુ માટે સમાન વ્યવસ્થા નિર્ધારિત હોવી જોઈએ. યોગ્ય લાયકાત અને કૌશલ્ય ધરાવતા કર્મચારીઓને યોગ્ય સ્થાને મૂકવા જોઈએ તથા તેનું એક સ્થાન નિર્ધારિત કરવું જોઈએ.

### 11. સમાનતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Equity)

આ સિદ્ધાંત મુજબ, સંસ્થામાં કર્મચારીઓ જીવંત વ્યક્તિ છે તેથી તેમની પાસે કામ લેવા માટે વ્યવહારું અભિગમ અપનાવવો જોઈએ. સંચાલકોએ તેમને ત્યાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પાસે કામ લેતી વખતે ન્યાયપૂર્ણ, સમાનતા તેમજ દયાળુ રીતે વર્તવું જોઈએ. કર્મચારીઓનું પણ સંચાલકો પ્રત્યેનું વર્તન વફાદારી, સમાનતા અને ન્યાયપૂર્ણ હોવું જોઈએ.

### 12. કાર્યકાળમાં સ્થિરતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Stability of Tenure)

સંસ્થાના ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે કર્મચારીની સ્થિરતા ખૂબ જ જરૂરી છે. કર્મચારીનો કાર્યકાળ સ્થાયી હોવો જોઈએ. સંસ્થામાં કર્મચારીઓને એક પદ પર લાંબા સમય સુધી કાર્ય કરવા માટે હોવું જોઈએ. જેવી તેની કાર્યક્ષમતાનો વધુમાં વધુ ઉપયોગ સંસ્થાના વિકાસ માટે થઈ શકે.

### 13. પહેલવૃત્તિનો સિદ્ધાંત (Principle of Initiative)

સંસ્થામાં કર્મચારીઓમાં પહેલવૃત્તિ હોવી જરૂરી છે. પહેલવૃત્તિના કારણે ચોક્કસ કાર્ય કે યોજનાને પરિપૂર્ણ કરવાના સમયગાળાને ઘટાડી શકાય છે. સંચાલકોએ તેમના કર્મચારીઓને તેમના કાર્યોની યોજના બનાવવા તેમજ તેમની રીતે તે કાર્યો કરવાની સ્વતંત્રતા આપવી જોઈએ. જેથી તેમનામાં સર્જનાત્મક શક્તિનો વિકાસ થાય છે અને માનસિક સંતોષ પણ મળે છે.

### 14. જૂથ (સમૂહ) ભાવનાનો સિદ્ધાંત (Principle of Esprit de Crop)

આ સિદ્ધાંત આપણને સંદેશ આપે છે કે સંગઠનમાં જ શક્તિ છે. સંસ્થાના તમામ કર્મચારીઓ એક જૂથ બનીને કાર્ય કરશે તો સંસ્થાની ધ્યેય સિદ્ધિનું કાર્ય સરળ બને છે. સંચાલકોએ તેમના કર્મચારીઓમાં સમૂહ તથા એકતાની ભાવના વિકસાવવી જોઈએ.

ઉપરોક્ત તમામ વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંતો ખૂબ જ મહત્વના છે. હેનરી ફેયોલે ઉપર્યુક્ત સિદ્ધાંતો દર્શાવતાં જણાવેલ કે, સંચાલનના આ સિદ્ધાંતોની યાદી એ અંતિમ યાદી નથી પરંતુ સંચાલકો પોતાના જ્ઞાન, અનુભવ તેમજ સંશોધનના આધારે તેમાં નવા સિદ્ધાંતોનો ઉમેરો કરી શકે છે.

### 1.7.3 બર્નાર્ડના સિદ્ધાંતો (Barnard's Principles)

ચેસ્ટર આઈ. બર્નાર્ડના મતે અધિકારીઓ (મેનેજરો)નું કાર્ય ઔપચારિક સંગઠનોમાં સહકારી પ્રયાસોની વ્યવસ્થા જાળવવાનું હતું. આ વિશ્લેષણનો તર્ક નીચેના પગલાંઓમાં જોઈ શકાય છે.

1. વ્યક્તિઓની શારીરિક અને જૈવિક મર્યાદાઓ તેમને જૂથમાં સહકાર અને કામ કરવા તરફ દોરી જાય છે.
2. સહકારની ક્રિયા સહકારી પદ્ધતિની સ્થાપના તરફ દોરી જાય છે. જેમાં ભૌતિક, જૈવિક, વ્યક્તિગત અને સામાજિક પરિબળો અથવા તત્વો હાજર હોય છે.
3. કોઈપણ ક્રિયા સહકારી પદ્ધતિની સ્થાપના તરફ દોરી જાય છે. જેમાં ભૌતિક, જૈવિક, વ્યક્તિગત અને સામાજિક પરિબળો અથવા તત્વો હાજર હોય છે.
4. સંગઠનને બે પ્રકારમાં વહેંચી શકાય છે. “ઔપચારિક” સંગઠન (જે સભાન રીતે સામાજિક ક્રિયા-પ્રક્રિયાઓ છે કે જે ઈરાદાપૂર્વક અને સંયુક્ત હેતુ ધરાવે છે) અને “અનૌપચારિક” સંગઠન (જે સામાન્ય અથવા સભાન રીતે સમન્વયિત સંયુક્ત હેતુ વિના સામાજિક ક્રિયા-પ્રક્રિયાઓને સંદર્ભિત કરે છે.)
5. ઔપચારિક સંગઠન ત્યાં સુધી અસ્તિત્વમાંના હોઈ શકે સિવાય કે ત્યાં એવાં લોકો છે કે જે,
  - એકબીજા સાથે વાતચીત કરવા સક્ષમ છે.
  - જૂથ કાર્યવાહીમાં યોગદાન આપવા તૈયાર છે; અને
  - સભાન સામાન્ય હેતુ ધરાવે છે.
6. દરેક ઔપચારિક સંગઠનમાં નીચે આપેલ તત્વો સામેલ હોવાં જરૂરી છે.
  - કાર્યવિભાજનની એક પદ્ધતિ કે જેથી લોકો નિષ્ણાત બની શકે.
  - અસરકારક અને કાર્યક્ષમ પ્રોત્સાહનોની પ્રણાલી કે જે લોકોને જૂથ કાર્યવાહીમાં ફાળો આપવા પ્રેરણા આપશે.
  - સત્તાવાળાઓનું સંગઠન કે જે જૂથના સભ્યોને અધિકારીઓના નિર્ણયો સ્વીકારવા તરફ દોરી જશે; અને
  - તાર્કિક નિર્ણય લેવાની પ્રણાલી.
7. સંચાલકોના કાર્યો ખાસ કરીને સંપૂર્ણ સંકલનમાં સંચાલનના કાર્ય દ્વારા પ્રક્રિયા અને વિરોધાભાસી દળો અને પગલાં વચ્ચે શ્રેષ્ઠ સંતુલન જાળવવાનો છે.

8. સંચાલનને અસરકારક બનાવવા માટે ઉચ્ચ કોટિના જવાબદાર નેતૃત્વની જરૂરિયાત છે.

બર્નાર્ડ દ્વારા આપવામાં આવેલ ઉપરોક્ત સંચાલનના સિદ્ધાંતો સામાજિક પ્રણાલી અભિગમ પર આધારિત છે. જે સંચાલકીય કાર્યોના મુખ્ય ઘટકો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે તેમજ નિર્ણય લેવા અને નેતૃત્વ પર ભાર મૂકે છે.

સંચાલનના સિદ્ધાંતો અને કાર્યવાહીને ધ્યાનમાં રાખીને, તે સ્પષ્ટ કરે છે કે આ ગ્રંથાલયોના સંચાલનમાં ખૂબ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. ગ્રંથાલય એ એક સેવાભાવી સંસ્થા છે અને તે નફાકારક સંસ્થા નથી. તેના સુચારુ સંચાલન માટે સિદ્ધાંતો મહત્વનો ફાળો આપે છે.

---

**તમારી પ્રગતિ ચકાસો.**

---

5. હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો સમજાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(2) એકમનાં અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરને સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

**1.8 ગ્રંથાલય સંચાલન (LIBRARY MANAGEMENT)**

---

ગ્રંથાલય ક્ષેત્રે સંચાલનનો ખ્યાલ લગભગ વર્ષ 1950ના મધ્યમાં ઉદ્ભવ્યો. આજે માહિતી વિસ્ફોટના સમયમાં ગ્રંથાલયો જ્યારે માત્ર ગ્રંથભંડારના સ્થાને ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોનું સ્વરૂપ ધારણ કરેલો છે ત્યારે તેના ઉદ્દેશો, વાચન સાહિત્યનું સ્વરૂપ અને જથ્થો, માળખાકીય સ્વરૂપ, નાણાકીય સ્ત્રોતો, કર્મચારીગણ, સાધન-સામગ્રી અને સેવાઓમાં પણ આમૂલ પરિવર્તન જોવા મળે છે. આધુનિક યુગમાં સંચાલનના સિદ્ધાંતોનો ગ્રંથાલયોમાં ઉપયોગ કરીને ઉપલબ્ધ માનવસ્ત્રોતો વચ્ચે સંકલન સાધીને, ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો (જેવાં કે, નાણા, સાધન-સામગ્રી, મશીનરી, ટેકનોલોજી વગેરે)નો મહત્તમ ઉપયોગ અનિવાર્ય બનેલ છે. સંચાલન એ અન્ય વ્યક્તિઓ પાસે કામ કરાવવાની એક ટેકનીક છે. ગ્રંથાલયોમાં

અનેક કર્મચારીઓ સામૂહિક રીતે કામ કરે છે. આથી, આ તેમના સામૂહિક પ્રયાસોનું યોગ્ય આયોજન, સંગઠન, નિર્દેશન, સમન્વય અને નિયંત્રણ કરવું ખૂબ જ જરૂરી છે. આ સામૂહિક પ્રયાસોને ઉદ્દેશપૂર્ણ બનાવવાની આ પ્રક્રિયા સંચાલન છે. ગ્રંથાલય એ એક સામાજિક સંસ્થા છે. તેમાં યોગ્ય આયોજન, સંગઠન, નિર્દેશન તથા નિયંત્રણની સુવ્યવસ્થિત પ્રક્રિયા અતિ આવશ્યક છે. જેના દ્વારા ગ્રંથાલયના ભૌતિક સાધનો તેમજ માનવીય પ્રયાસોમાં સમન્વય સ્થાપિત કરી શકાય. સંચાલનને ગ્રંથાલયનું મગજ તરીકે ઓળખી શકાય. જેમ મગજ વિનાનું માનવ શરીર હાડપિંજર છે તેમ સંચાલન વિના ગ્રંથાલય કે કોઈપણ સંસ્થા નિરર્થક છે. જે રીતે માણસનું મગજ તેના શરીરના તમામ અંગોનું સંચાલન તેમજ નિર્દેશન અને નિયંત્રણ કરે છે તે જ રીતે સંચાલન એ ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓના પ્રયાસોનું તેમજ ગ્રંથાલયની તમામ પ્રક્રિયાનું નિર્દેશન તેમજ નિયંત્રણ પણ કરે છે. આધુનિક સમયમાં ગ્રંથાલયોમાં વ્યવસ્થાપન સંબંધિત સમસ્યાઓના નિરાકરણ માટે વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંતો તથા તેની ક્રિયા-પ્રક્રિયાઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

### 1.8.1 ગ્રંથાલયોમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનું મહત્વ (Importance of Scientific Management in Libraries)

ગ્રંથાલય એ સેવાભાવી સંસ્થા છે જેનો ઉદ્દેશ નફો કરવાનો નહીં પરંતુ ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો તથા સાધન-સામગ્રીના મહત્તમ ઉપયોગ દ્વારા ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તાઓને ખૂબ જ ઝડપથી અને અસરકારક રીતે ઉત્તમ સેવાઓ પૂરી પાડવાનો છે. ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી અધિકતમ લાભના રૂપે ઉત્તમ સેવાઓ પૂરી પાડવામાં સફળતા મળે છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન દ્વારા ગ્રંથાલયના કાર્યોનું વિશ્લેષણ કરી, તેનું ચોક્કસ મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે તેમજ ગ્રંથાલયના વિવિધ કાર્યોની એક યોજના તૈયાર કરી બિનજરૂરી કાર્યોને તેમાંથી દૂર કરવા સરળ બને છે. વળી, કર્મચારીઓ દ્વારા અપાતી વિવિધ સેવાઓની ક્ષમતામાં પણ વધારો કરી શકાય છે. પરિણામે, કર્મચારીઓ પોતાની આવડત અને કાર્યક્ષમતા દ્વારા ઉત્તમ સેવાઓ આપી તેમના ઉપભોક્તાઓને સંતોષ આપી શકે છે. વળી, વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં સંચાલક અને કર્મચારી વચ્ચે સહયોગ અને સમન્વયની ભાવના વિકસાવવા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે.

હકીકતમાં, તે સંચાલનનો એક એવો ભાગ છે જેને 'સેવા-સંચાલન' તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. જે ઔદ્યોગિક અને નફાકારક સંસ્થાઓના સંચાલન કરતાં ગ્રંથાલયો માટે વધુ મહત્વપૂર્ણ છે. આ પરિસ્થિતિમાં આપણે સેવાભિમુખ અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓના કેટલાક મહત્વપૂર્ણ પાસાઓ પર ધ્યાન આપવું જરૂરી છે. સેવાઓના મૂળ ચાર તત્ત્વો નીચે મુજબ છે.

1. **અસ્પષ્ટતા (Intangibility) :** સેવાઓ ક્યારેક ગ્રાહકોની લાગણીઓને સીધી રીતે સ્પર્શે પણ નહીં.
2. **અવિભાજ્યતા (Inseparability) :** સેવા સામાન્ય રીતે ગ્રાહકોની હાજરીમાં સર્જાય છે એટલે કે સેવાઓના ઉત્પાદનમાં ગ્રાહકોની ભાગીદારી હોય છે અને સેવા ઉત્પાદન અને વપરાશ અવિભાજ્ય છે.

3. **વૈવિધ્યતા/વિભિન્નતા (Heterogeneity) :** પ્રદાન કરેલ સેવાનું સંપૂર્ણ માનકીકરણ થઈ શકતું નથી. તેથી જ જુદા જુદા ગ્રાહકોને આપવામાં આવતી સેવાઓની ગુણવત્તામાં ભિન્નતા હશે.
4. **નાશની ક્ષમતા/નાશકારકતા/ક્ષણભંગુરતા (Perishability) :** ઘણી વખત સેવાઓ સંગ્રહ કરી શકાતો નથી અને પાછળથી ભૌતિક વહેંચણી માટે તેની સૂચિ પણ બનાવી શકાતી નથી.

### 1.8.2 ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપતયોગથી થતા લાભો (Benefits of Using Scientific Management in the Library)

ગ્રંથાલયોમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગ દ્વારા ઘણાં લાભો મેળવી શકાય છે. જે નીચે મુજબ છે :

#### 1. ઉત્તમ સેવાઓનું આયોજન સરળ બને છે.

ગ્રંથાલયોમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગ દ્વારા ઉપભોક્તાઓને ઉત્તમ સેવાઓ આપી શકાય છે.

#### 2. વિશેષજ્ઞતાનો લાભ લઈ શકાય છે.

વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં વિવિધ ક્ષેત્રોમાં વિશેષજ્ઞોની નિમણૂક પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. પરિણામે, ગ્રંથાલયોમાં પણ વિશેષજ્ઞતાના બહોળા જ્ઞાન, આવડત તથા તેમની કાર્યક્ષમતાનો લાભ મળે છે.

#### 3. આયોજન અને નિયંત્રણમાં ઉપયોગી બને છે.

વૈજ્ઞાનિક સંચાલન દ્વારા ગ્રંથાલયના તમામ કાર્યોનું અસરકારક રીતે આયોજન કરી શકાય છે તેમજ કાર્ય દરમિયાન યોગ્ય નિયંત્રણ વ્યવસ્થા પણ ગોઠવી શકાય છે.

#### 4. વાસ્તવિક આંકડા અને દલીલો વિકસાવવામાં મદદ કરે છે.

ગ્રંથાલય બિન-નફાકારક સંસ્થા છે તેમાં રોકાયેલ ભંડોળનું મહત્તમ વળતર મળે તેમજ નાણાકીય વ્યય થાય નહીં તે જોવું જરૂરી બને છે. ગ્રંથાલય સમિતિ તથા સંચાલકો પણ ગ્રંથાલયમાં ભંડોળની કેટલી અને કેમ આવશ્યકતા છે તે જાણવા માંગે છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન ગ્રંથપાલને ગ્રંથાલયમાં જરૂરી વધારાના ભંડોળને સુરક્ષિત કરવા માટે જથ્થાત્મક અને વાસ્તવિક આંકડા તૈયાર કરવામાં મદદ કરે છે.

#### 5. રોજીંદી કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરવામાં મદદ કરે છે.

ગ્રંથાલયના મોટાભાગના કાર્યો પુનરાવર્તિત અને યાંત્રિક પ્રકારના છે. જે જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ માટે યોગ્ય છે. આ પ્રક્રિયાઓમાં આદેશો, સૂચિકરણ, કાર્ડનું ફાઈલીંગ, બાંધણી, પરિક્ષણ અને પુસ્તક ગોઠવણીનો સમાવેશ થાય છે. ગ્રંથાલયના આ તમામ કાર્યોમાં

કાર્યક્ષમતા વધારવા માટે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન ઉપયોગી નીવડે છે.

6. ગ્રંથાલય કર્મચારી સંચાલન માટે નાણાકીય વહીવટ માટે ઉપયોગી સાધન છે.

વૈજ્ઞાનિક સંચાલન આપણને નોકરીનું કાર્ય વિશ્લેષણ પૂરું પાડે છે. જે આધુનિક કાર્ય-વર્ગીકરણની ચાવી છે. આ વિશ્લેષણના પરિણામે, અધિકારી કુનેહપૂર્વક અને ચોકસાઈથી જાણી શકે છે કે તે શું કરી શકે છે અને કર્મચારી પાસેથી કેટલી અપેક્ષા રાખી શકે. તે કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કાર્યનું મૂલ્યાંકન સફળતાપૂર્વક કરી શકે છે. આમ, વૈજ્ઞાનિક સંચાલન વ્યવસ્થાપકોને તેમની સંસ્થાનું સંચાલન સરળતાથી કરવામાં સહાયક બને છે. તે દરેક કાર્યનું મૂલ્યાંકન સરળતાથી કરી અને તેનું વ્યવસ્થિત આયોજન કરી શકે છે. જે દ્વારા નુકસાનને અટકાવી અને કાર્યક્ષમતામાં વધારે છે અને તેમના ગ્રાહકોને ઉત્તમ સેવાઓ પૂરી પાડે છે.

### તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(2) એકમનાં અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

6. ગ્રંથાલયોમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનું મહત્ત્વ સમજાવી અને ગ્રંથાલયોમાં તેના ઉપયોગથી થતાં લાભો દર્શાવો.

7. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો.

1. સંચાલન એટલે શું ?
2. સંચાલનની કોઈપણ ચાર લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.
3. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો કોણે આપ્યા ?
4. સંચાલનના કુલ કેટલાં સ્તરો છે ? કયા કયા ?
5. એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતા સ્તરને કયું સ્તર કહે છે ?
6. સંચાલનની નીચલા સ્તરે થતા કોઈપણ બે કાર્યો જણાવો.
7. લ્યુથર ગ્યુલિક તથા લીન્ડેલ ઉર્વિકે આપેલ સંચાલનના કાર્યો માટેનું અંગ્રેજી સૂત્ર જણાવો.
8. હેનરી ફેયોલે સંચાલનના કુલ કેટલા સિદ્ધાંતો દર્શાવ્યા છે ?
9. બર્નાર્ડ દ્વારા આપવામાં આવેલ સંચાલનના સિદ્ધાંતો કયા અભિગમ પર આધારિત છે ?
10. ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી થતાં કોઈપણ બે લાભો જણાવો.

.....

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

---

### 1.9 સારાંશ (SUMMARY)

---

આ એકમમાં નીચેના વિષયોનું સવિસ્તાર વિવરણ આપવામાં આવેલ છે.

1. સંચાલનનો અર્થ, વિવિધ વિદ્વાનો દ્વારા આપવામાં આવેલ સંચાલનની વ્યાખ્યાઓ, વિવિધ વ્યાખ્યાઓના વિશ્લેષણ દ્વારા સ્પષ્ટ થતી સંચાલનની લાક્ષણિકતાઓ વિશેની સંપૂર્ણ માહિતી આપવામાં આવેલ છે.
2. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો અર્થ તેમજ ટેલર દ્વારા અપાયેલ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતમાં સમાયેલ મુખ્ય ચાર તત્વો દર્શાવાયેલ છે.
3. સંચાલનના મુખ્ય ત્રણ સ્તરો તેમજ વિવિધ સ્તરો વચ્ચેનો તફાવત સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવાયેલ છે.
4. વિવિધ વિદ્વાનો દ્વારા દર્શાવાયેલ સંચાલનના વિવિધ કાર્યો તેમજ લ્યુથર ગ્યુલિક દ્વારા અપાયેલ સંચાલનના કાર્યોની સવિસ્તાર સમજૂતી આપવામાં આવેલ છે.
5. ફેડરિક વિન્સલો ટેલર દ્વારા અપાયેલ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોની વિગતવાર માહિતી તેમજ હેનરી ફેયોલ અને બર્નાર્ડ દ્વારા અપાયેલ સંચાલનના સિદ્ધાંતોની સમજૂતી આપવામાં આવેલ છે.
6. ગ્રંથાલય એ એક સેવાભાવી અને બિન-નફાકારક સંસ્થા છે. ગ્રંથાલય ક્ષેત્રે સંચાલનની મહત્વપૂર્ણ ભૂમિકાની માહિતી દર્શાવાયેલ છે.
7. ગ્રંથાલયોમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનું મહત્વ તેમજ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી ગ્રંથાલયોમાં થતાં લાભોની સમજૂતી આપવામાં આવેલ છે.

## 1.10 તમારી પ્રગતિ ચકાસાના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

1. સંચાલન એટલે અન્ય સાથે રહીને, અન્ય પાસેથી કામ મેળવવાની કળા. સંચાલનમાં બે કે તેથી વધારે વ્યક્તિઓ નિર્ધારિત ઉદ્દેશોને પાર પાડવા માટે કાર્ય કરતાં હોય ત્યારે તેમના દ્વારા થતાં કાર્યોનું સંકલન જરૂરી છે. ઓછામાં ઓછા સમયે તેમજ ખર્ચે ઉપલબ્ધ તમામ સાધન-સામગ્રીનો મહત્તમ ઉપયોગ કરીને સંસ્થાના ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવાના કાર્યને સંચાલન કહી શકાય. સંચાલનમાં આયોજન, સંગઠિત કરવા, નિર્દેશો આપવા, વિવિધ કાર્યોનો સમન્વય કરવો તેમજ નિયંત્રણનો સમાવેશ થાય છે.

### સંચાલનની લાક્ષણિકતાઓ :

1. સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ
  2. હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ
  3. સામુહિક પ્રવૃત્તિ
  4. નિરંતર પ્રક્રિયા
  5. સામાજિક પ્રક્રિયા
  6. માનવીય પ્રવૃત્તિ
  7. નિર્ણય પ્રક્રિયા
  8. વિજ્ઞાન અને કળા
  9. સંચાલન અને વ્યવસાય
2. 'વૈજ્ઞાનિક સંચાલન' એટલે વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિકોણથી કોઈપણ પણ કાર્યને સુવ્યવસ્થિત રીતે કરવું. ફેડરિક વિંસલો ટેલર દ્વારા વર્ષ 1911માં "વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો" શીર્ષક હેઠળ પ્રકાશિત લેખમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોનું વર્ણન કરવામાં આવેલ. તેમના મતે, "તમે માણસો પાસે શું કરાવવા માગો છો તે જાણવું અને તેઓ ચોક્કસ રીતે તથા ઓછામાં ઓછા ખર્ચે કામ કરે તે જોવું એટલે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન." તેમની આ વિચારધારા શ્રમિકો પર કેન્દ્રિત છે. ટેલરના વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં મુખ્યત્વે ચાર તત્ત્વો સમાયેલ છે.
    1. શ્રમિકોના કાર્યના દરેક ઘટક માટે એક એક વિજ્ઞાનનો વિકાસ કરવો કે જે જૂની અંગૂઠા ટેક પદ્ધતિની જગ્યા લઈ શકે.
    2. શ્રમિકોની વૈજ્ઞાનિક રીતે પસંદગી તેમજ શિક્ષણ અને તાલીમ.
    3. શ્રમિકો સાથે સહયોગ તથા તેમના દ્વારા થતાં કાર્યો વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંતો અનુસાર થાય તેનું ધ્યાન રાખવું.

4. સંચાલકો અને શ્રમિકો વચ્ચે કાર્ય અને જવાબદારીનું સમાન તથા સુયોગ્ય વિભાજન.

3. સંચાલનના મુખ્યત્વે ત્રણ સ્તરો છે :

(1) ઉચ્ચ સ્તર સંચાલન (2) મધ્ય સ્તર સંચાલન અને (3) તળ (નીચલા) સ્તરે સંચાલન. સંસ્થામાં સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતા સ્તરમાં ઉચ્ચ સ્તર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ સ્તરે સંસ્થાના મહત્વપૂર્ણ નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. આ સ્તરે સત્તા અને જવાબદારીનું પ્રમાણ વધુ હોય છે. સંસ્થાના માલિક, સંચાલક મંડળ (ટ્રસ્ટીઓ) મેનેજિંગ ડિરેક્ટર, જનરલ મેનેજર કે મુખ્ય વહીવટી અધિકારીઓનો સમાવેશ આ ઉચ્ચ સ્તરે થાય છે. સંસ્થાના મુખ્ય તથા ગૌણ હેતુઓ નક્કી કરવા, નીતિ-નિર્ધારણ, વિવિધ યોજનાઓ તૈયાર કરવા તથા તેનું અમલીકરણ, ગુણવત્તા, નિયંત્રણ અને મૂલ્યાંકનની જવાબદારી આ સ્તરે નિભાવવામાં આવે છે.

મધ્યસ્તર સંચાલન એ ઉચ્ચ સ્તર સંચાલન અને તળ (નિમ્ન) સ્તરના સંચાલન વચ્ચે સાંકળરૂપ મહત્વની કડી છે. આ સ્તરે વિવિધ વિભાગીય કે ખાતાકીય અધિકારીઓ તથા નિષ્ણાંતોનો સમાવેશ થાય છે. આ સ્તરે ઉચ્ચ સ્તરેથી અપાતા આદેશો તથા સૂચનાઓનું પાલન કરવું, વિવિધ કાર્યોને અમલમાં મૂકવા, કાર્યોનું નિરીક્ષણ, સંકલન તથા નિયંત્રણ કરવું તેમજ વિવિધ વિભાગોની કામગીરીની દેખરેખ, દોરવણી તથા સંકલનની કામગીરી કરવામાં આવે છે.

સંચાલનના સૌથી નિમ્ન સ્તરને નિમ્ન સ્તર કે તળનું સ્તર કહેવામાં આવે છે. આ સ્તરે નિરીક્ષકો, ક્લાર્ક, સહાયક નિરીક્ષકો, જોબર તથા ફોરમેનોનો સમાવેશ થાય છે. સંચાલનના ઉચ્ચ સ્તરે લેવાયેલ નિર્ણયો તેમજ નક્કી કરાયેલ નીતિઓનું અમલીકરણ કરવાનું કાર્ય આ સ્તરે થાય છે. આ સ્તરે સંચાલનનું કાર્ય ખૂબ ઓછું પરંતુ વહીવટનું કાર્ય વધારે થાય છે. આ સ્તરે વિભાગના રોજિંદા કાર્યોનું આયોજન, કર્મચારીઓ દ્વારા થતાં કાર્યોનું નિરીક્ષણ, વિભાગીય અધિકારીઓને પ્રોત્સાહન તથા તેમના પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવવું, યંત્ર સામગ્રી તથા સાધનોની જાળવણી વગેરે જેવાં કાર્યો થાય છે. આ સ્તરે કાર્ય કરવા તકનીકી કુશળતાની આવશ્યકતા રહે છે.

4. સંચાલનના અનેક કાર્યો છે જેને વિવિધ વિદ્વાનો દ્વારા વર્ગીકૃત કરવામાં આવેલ છે. આ વિદ્વાનોમાં ખાસ કરીને હેનરી ફેયોલ, લ્યુથર ગ્યુલિક અને ઉર્વિક, કુન્તઝ અને ઓડોનલ, જ્યોર્જ ટેરી, પીટર ડ્રકર તથા ન્યુમેન અને સમરનો સમાવેશ થાય છે. શ્રી લ્યુથર ગ્યુલિકે સંચાલનના કાર્યો માટે 'POSDCORB' સૂત્ર આપેલ છે. સંચાલનના કાર્યોના અંગ્રેજીમાં પ્રથમ અક્ષરોથી આ સૂત્ર તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. આ સૂત્ર અનુસાર સંચાલનના સાત કાર્યો નીચે મુજબ છે.

1. P - Planning - આયોજન
2. O - Organising - વ્યવસ્થાતંત્ર
3. S - Staffing - કર્મચારી વ્યવસ્થા
4. D - Directing - દોરવણી
5. Co-ordinating - સંકલન
6. R - Reporting- અહેવાલ
7. B - Budgeting - અંદાજપત્ર

1. આયોજન : સંચાલનના કાર્યોની શરૂઆત આયોજનથી થાય છે. ભવિષ્યના કાર્યોની પૂર્વવિચારણા વર્તમાન સમયમાં કરવી એટલે જ આયોજન.
  2. વ્યવસ્થાતંત્ર : આયોજન દ્વારા સંસ્થાના ધ્યેય, નીતિ, કાર્યક્રમ તથા કાર્યો નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે. તેને પરિપૂર્ણ કરવા વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી જરૂરી છે. સંસ્થાની જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓને અલગ અલગ વિભાગોમાં વહેંચી અને વિભાગવાર સત્તા અને જવાબદારી નિર્ધારિત કરવાના સંચાલનના મહત્વના કાર્યને વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવામાં આવે છે.
  3. કર્મચારી વ્યવસ્થા : કોઈપણ સંસ્થામાં માનવ સ્ત્રોત સૌથી મહત્વપૂર્ણ છે. સફળ સંચાલન માટે યોગ્ય જગ્યાએ, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય સમયે યોગ્ય લાયકાતવાળા કર્મચારીઓની નિમણૂંક, તાલીમ, બઢતી, બદલી વગેરે મહત્વપૂર્ણ કાર્યોનો સમાવેશ કર્મચારી વ્યવસ્થામાં થાય છે.
  4. દોરવણી : દોરવણીના કાર્યમાં કર્મચારીઓની કામગીરીની દેખરેખ, તેમને જરૂરી માર્ગદર્શન આપવું, જરૂરી આદેશો તથા સૂચનો આપવા, પ્રેરણા આપવી તેમજ યોગ્ય નેતૃત્વ પૂરું પાડવું વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.
  5. સંકલન : સંસ્થાના વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલન જરૂરી છે. વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલનના કારણે કાર્યમાં એકસૂત્રતા જળવાય છે, સમયનો બચાવ થાય છે તેમજ કાર્યને બેવડાતું અટકાવી શકાય છે.
  6. અહેવાલ : સંસ્થામાં થતાં વિવિધ કાર્યો સંબંધિત અહેવાલ રજૂ કરવો એ સંચાલનનું મહત્વપૂર્ણ કાર્ય છે. જેના આધારે સંસ્થાની સફળતા અને અસફળતાની જાણકારી મળે છે.
  7. અંદાજપત્ર : નિર્ધારિત સમયગાળા માટે સંસ્થાના આવક અને ખર્ચનો અંદાજ એટલે અંદાજપત્ર. સંસ્થાની વિવિધ નાણાકીય યોજનાઓ તથા નાણાકીય અંકુશ માટે અંદાજપત્ર ખૂબ ઉપયોગી નીવડે છે.
5. હેનરી ફેયોલે તેમના અનુભવના આધારે સંચાલનના 14 સિદ્ધાંતો રજૂ કર્યા. જે નીચે મુજબ છે.

1. કાર્ય (શ્રમ) વિભાજનનો સિદ્ધાંત : કાર્ય વિભાજન કર્મચારીઓની કૌશલ્ય અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે. આ સિદ્ધાંત અનુસાર દરેક કર્મચારીને તેમની ક્ષમતા અનુસાર, તેમના સ્વ-રૂચિના તેમજ જેમાં તેમની નિપૂણતા છે તે કાર્ય સોંપવું જોઈએ.
2. સત્તા અને જવાબદારીનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત અનુસાર સત્તા અને જવાબદારીમાં યોગ્ય સંતુલન હોવું જોઈએ. જ્યારે કોઈ વ્યક્તિને કોઈ કામ અંગેની જવાબદારી સોંપવામાં આવે ત્યારે તે જવાબદારી યોગ્ય રીતે નિભાવવા માટે સત્તા પણ મળવી જોઈએ.
3. શિસ્તનો સિદ્ધાંત : સંસ્થાની સફળતા માટે શિસ્ત ખૂબ જ જરૂરી છે. સંસ્થામાં તમામ પ્રવૃત્તિઓમાં સાતત્ય જળવાય અને કર્મચારીઓ નિયમાનુસાર વ્યવસ્થિત રીતે કાર્ય કરે તે માટે શિસ્ત જરૂરી છે. સંસ્થામાં શિસ્ત એ ચોક્કસ નક્કી કરાયેલ નિયમો અને આચાર સંહિતાના કારણે સ્થપાય છે.
4. આદેશની એકતાનો સિદ્ધાંત : સંસ્થામાં જ્યારે ઘણાં બધાં કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ કાર્યરત હોય ત્યારે આદેશની એકતા જળવાય તે જરૂરી છે. કોઈ એક કર્મચારીને એક સાથે અનેક અધિકારીઓ દ્વારા આદેશ મળે તો તે મૂઝવણ પામે છે. તેમજ એક સાથે અનેકના આદેશોનું પાલન ના કરી શકતાં વિવાદ પણ ઊભો થઈ શકે છે. કોઈપણ કાર્ય કે પ્રવૃત્તિ માટે કર્મચારીઓ એક જ અધિકારીને જવાબદાર હોવા જોઈએ.
5. દોરવણીની એકતાનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત અનુસાર પ્રત્યેક વ્યક્તિને દોરવણી કે માર્ગદર્શન કોઈ ચોક્કસ અધિકારી દ્વારા અપાવું જોઈએ. તમામ કાર્યોની યોજના બનાવી અને તેના નિદર્શન માટે જવાબદાર અધિકારીને જવાબદારી સોંપવી જોઈએ.
6. સામાન્ય હિત કરતાં વ્યક્તિગત હિતને ગૌણ ગણવાનો સિદ્ધાંત :
7. કર્મચારીઓના વેતનનો સિદ્ધાંત : કર્મચારીઓના વેતનદર અને તેની ચૂકવણીની રીત વાજબી, યોગ્ય અને સંતોષકારક હોવી જોઈએ. નિયમાનુસાર વેતનની ચૂકવણીથી કર્મચારીઓ સંતોષાય છે અને એકમમાં લાંબા સમય સુધી ટકી રહે છે.
8. કેન્દ્રીયકરણનો સિદ્ધાંત : વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને સફળ બનાવવા માટે કેટલા અંશે સત્તાનું કેન્દ્રીયકરણ કે વિકેન્દ્રીયકરણ થવું જોઈએ તે સ્પષ્ટ હોવું જોઈએ. નાના એકમમાં યોગ્ય નિયંત્રણ માટે સત્તાનું કેન્દ્રીયકરણ સફળ થઈ શકે પરંતુ મોટા કદના એકમોમાં યોગ્ય કાર્યક્ષમતા માટે, કેટલીક સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ પણ જરૂરી બને છે.

9. પદાનુક્રમતા/સ્કેલર શૃંખલાનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત મુજબ સત્તાની ઉચ્ચ વહીવટી અધિકારીઓથી નિમ્ન સ્તરના કર્મચારીઓ સુધી વણતૂટેલી સીધી સાંકળ હોવી જોઈએ. સંસ્થામાં કાર્યરત તમામ કર્મચારીઓ તે કોને જવાબદાર છે તેમજ તેને કોણ જવાબદાર છે તે ખ્યાલ હોવો જોઈએ અને તેના લીધે એક રૈખિક સાંકળ ઉદ્ભવે છે. આ વ્યવસ્થાના કારણે ઉચ્ચ સ્તરેથી આદેશો/સંદેશા નિમ્ન સ્તર સુધી અને નિમ્ન સ્તરથી ઉચ્ચ સ્તર તરફ માહિતી પ્રેષણ થાય છે.
  10. વ્યવસ્થાનો સિદ્ધાંત : યોગ્ય લાયકાત અને કૌશલ્ય ધરાવતાં કર્મચારીઓને યોગ્ય સ્થાને મૂકવા જોઈએ તથા તેનું એક સ્થાન નિર્ધારિત કરવું જોઈએ.
  11. સમાનતાનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત મુજબ સંસ્થામાં કાર્યરત કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવા વ્યવહારુ અભિગમ અપનાવવો જોઈએ. સંચાલકોએ કર્મચારીઓ સાથે ન્યાયપૂર્ણ, સમાનતા તેમજ દયાળુ રીતે વર્તવું જોઈએ.
  12. કાર્યકાળમાં સ્થિરતાનો સિદ્ધાંત : સંસ્થાના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે કર્મચારીઓની સ્થિરતા ખૂબ જ જરૂરી છે. સંસ્થામાં કર્મચારીઓને એક પદ પર લાંબા સમય સુધી કાર્ય કરવા દેવું જોઈએ જેથી તેની કાર્યક્ષમતાનો વધુમાં વધુ ઉપયોગ થઈ શકે.
  13. પહેલવૃત્તિનો સિદ્ધાંત : સંસ્થામાં કર્મચારીઓમાં પહેલવૃત્તિ હોવી જરૂરી છે. પહેલવૃત્તિના કારણે ચોક્કસ કાર્ય કે યોજનાને પરિપૂર્ણ કરવાના સમયગાળાને ઘટાડી શકાય છે.
  14. જૂથ ભાવનાનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત અનુસાર સંસ્થાના તમામ કર્મચારીઓ એક જૂથ બનીને કાર્ય કરશે તો સંસ્થાના કાર્યો સરળ બનશે. સંચાલકોએ તેમના કર્મચારીઓમાં સમૂહ અને એકતાની ભાવના વિકસાવવી જોઈએ.
6. ગ્રંથાલય એ સેવાભાવી સંસ્થા છે જેનો ઉદ્દેશ નફો કરવાનો નહીં પરંતુ ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો તથા સાધન-સામગ્રીના મહત્તમ ઉપયોગ દ્વારા ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તાઓને ઝડપથી અને અસરકારક રીતે ઉત્તમ સેવાઓ પૂરી પાડવાનો છે. ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી મહત્તમ લાભના સ્વરૂપે ઉત્તમ સેવાઓ પૂરી પાડી શકાય છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન દ્વારા ગ્રંથાલયના વિવિધ કાર્યોનું વિશ્લેષણ કરી, તેનું ચોક્કસ મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે તેમજ વિવિધ કાર્યોની વૈજ્ઞાનિક નીતિ-નિયમો દ્વારા યોજના તૈયાર કરી, બિનજરૂરી કે બેવડાતાં, કાર્યોને અટકાવી શકાય છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનમાં સંચાલક અને કર્મચારી વચ્ચે સહયોગ અને સમન્વયની ભાવના વિકસાવવા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન દ્વારા ગ્રંથાલયમાં કર્મચારી વ્યવસ્થાપન પણ સુવ્યવસ્થિત રીતે થતાં કર્મચારીઓ ઉત્તમ એવા આપીને ઉપભોક્તાઓને સંતોષ આપી શકે છે.
- ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી થતાં લાભ નીચે મુજબ છે :
1. ઉત્તમ સેવાઓનું આયોજન સરળ બને છે અને વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી ઉપભોક્તાઓને ઉત્તમ સેવાઓ આપી શકાય છે.

2. વિશેષતાનો લાભ લઈ શકાય છે. વિવિધ ક્ષેત્રોમાં વિશેષજ્ઞોની નિમણૂકમાં ભાર મૂકવામાં આવતાં ગ્રંથાલયોમાં વિશેષજ્ઞોના બહોળા જ્ઞાન, આવડત અને કાર્યક્ષમતાનો લાભ મળી રહે છે.
3. આયોજન અને નિયંત્રણમાં ઉપયોગી નીવડે છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન દ્વારા ગ્રંથાલયના તમામ કાર્યોનું અસરકારક રીતે આયોજન કરી શકાય છે. તેમજ કાર્ય દરમિયાન યોગ્ય નિયંત્રણ વ્યવસ્થા પણ ગોઠવી શકાય છે.
4. વાસ્તવિક આંકડા અને દલીલો વિકસાવવામાં મદદ કરે છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન ગ્રંથપાલને ગ્રંથાલયમાં જરૂરી વધારાના ભંડોળને સુરક્ષિત કરવા માટે જથ્થાત્મક અને વાસ્તવિક આંકડા તૈયાર કરવામાં આર્થિક મદદ કરે છે.
5. રોજીંદી કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરવામાં મદદ કરે છે. ગ્રંથાલયના મોટાભાગના કાર્યો પુનરાવર્તિત અને યાંત્રિક પ્રકારના છે. આ કાર્યોમાં કાર્યક્ષમતા વધારવા માટે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન ઉપયોગી નીવડે છે.
6. ગ્રંથાલય કર્મચારી સંચાલન અને નાણાકીય વહીવટ માટે ઉપયોગી ઉપકરણ છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન કાર્ય વિશ્લેષણમાં ઉપયોગી નીવડે છે. તેના દ્વારા કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કાર્યોનું મૂલ્યાંકન સફળતાપૂર્વક થઈ શકે છે.

7. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો.

1. સંચાલન એટલે અન્ય સાથે રહીને, અન્ય પાસેથી કામ મેળવવાની કળા. જેમાં આયોજન, સંકલન, દોરવણી તથા નિયંત્રણ જેવા કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.
2. સંચાલનની ચાર લાક્ષણિકતાઓ નીચે મુજબ છે : (1) સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ (2) વિજ્ઞાન અને કળા (3) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ (4) સામુહિક પ્રવૃત્તિ
3. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો ફેડરિક વિંસલો ટેલરે આપ્યાં.
4. સંચાલનના કુલ ત્રણ સ્તરો છે.  
(૧) ઉચ્ચ સ્તર સંચાલન  
(૨) મધ્ય સ્તર સંચાલન  
(૩) તળ નિમ્ન સ્તરે સંચાલન
5. એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતી સપાટીને ઉચ્ચ સપાટી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.
6. સંચાલનની નિમ્ન સ્તરે થતાં બે કાર્યો :  
(૧) રોજીંદા કાર્યોનું આયોજન કરવું.  
(૨) યંત્રો તથા સાધન-સામગ્રીઓની જાળવણી કરવી.

7. લ્યુથર ગ્યુલિક તથા લીન્ડેલ ઉર્વિકે આપેલ સંચાલનના કાર્યો માટેનું અંગ્રેજી સૂત્ર 'POSDCORB' છે.
8. હેનરી ફેયોલે સંચાલનના કુલ 14 સિદ્ધાંતો દર્શાવ્યા છે.
9. શ્રી બર્નાર્ડ દ્વારા આપવામાં આવેલ સંચાલનના સિદ્ધાંતો સામાજિક પ્રણાલી અભિગમ પર આધારિત છે.
10. ગ્રંથાલયમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉપયોગથી થતાં બે લાભો :
  - (૧) ગ્રંથાલયમાં ઉત્તમ સેવાઓનું આયોજન કરવું સરળ બને છે.
  - (૨) ગ્રંથાલયના તમામ કાર્યોનું અસરકારક રીતે આયોજન કરવામાં તેમજ કાર્યો યોગ્ય નિયંત્રણમાં ઉપયોગી નીવડે છે.

### 1.11 બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો (ઉત્તર સહિત)

1. 'સંચાલન'ને અંગ્રેજીમાં શું કહે છે ?
 

(A) Planning	(B) Organization
(C) Management	(D) Business
2. અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળાને શું કહે છે ?
 

(A) સંચાલન	(B) આયોજન
(C) સંકલન	(D) દોરવણી
3. પ્રવૃત્તિની દૃષ્ટિએ સંચાલન કેવી પ્રવૃત્તિ છે ?
 

(A) પારદર્શક	(B) બિનકાર્યક્ષમ
(C) સર્વવ્યાપી	(D) ધ્યેય નિર્ધારણ
4. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પિતા તરીકે કોને ઓળખવામાં આવે છે ?
 

(A) ફ્રેન્ક બી. ગીલબ્રેથ	(B) હેનરી એલ. ગાંટ
(C) હેરિગ્ટન એમરસન	(D) ફેડરિકવી. ટેલર
5. સંચાલનના સ્તર કેટલા છે ?
 

(A) એક	(B) બે	(C) ત્રણ	(D) ચાર
--------	--------	----------	---------
6. મધ્ય સ્તર સંચાલનમાં નીચેનામાંથી કોનો સમાવેશ થાય છે ?
 

(A) સંચાલક મંડળ	(B) વિભાગીય અધિકારીઓ
(C) કામદારો	(D) નિરીક્ષકો

7. તળના સ્તરને બીજા કયા નામે ઓળખવામાં આવે છે ?  
(A) નીતિવિષયક સ્તર (B) અધિકારીઓનું સ્તર  
(C) કાર્યકારી સ્તર (D) સર્વોપરી સ્તર
8. સંચાલનના કાર્યો માટે 'POSDCORB' સૂત્ર કોણે આપ્યું ?  
(A) લ્યુથર ગ્યુલિક અને લીન્ડેલ ઉર્વિક  
(B) હેનરી ફેયોલ અને કુન્તઝ  
(C) જ્યોર્જ ટેરી અને ન્યુમેન  
(D) પીટર ડૂકર અને ઓડોનલ
9. આયોજન, નિર્દેશન, સંગઠન, સ્ટાફ, સમન્વય અને નિયંત્રણ એ કેવાં કાર્યો છે?  
(A) પ્રાથમિક (B) સંચાલકીય  
(C) રચનાત્મક (D) હિસાબી
10. POSDCORB CO એટલે શું ?  
(A) Co-Operating (B) Co-Active  
(C) Co-Ordinating (D) Co-Action

**જવાબો**

1. (C) Management  
2. (A) સંચાલન  
3. (C) સર્વવ્યાપી  
4. (D) ફેડરિક વી. ટેલર  
5. (C) ત્રણ  
6. (B) વિભાગીય અધિકારીઓ  
7. (C) કાર્યકારી સ્તર  
8. (A) લ્યુથર ગ્યુલિક અને લીન્ડેલ ઉર્વિક  
9. (B) સંચાલકીય  
10. (C) Co-ordinating

---

### 1.12 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

---

- તકનીકી કુશળતા : ચોક્કસ કાર્ય કરવા માટે જરૂરી જ્ઞાન તથા આવડત.  
(Technical Skill)
- માનવીય કુશળતા : અન્ય વ્યક્તિઓને સમજવાની વ્યક્તિગત આવડત. અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે હળીમળી, તેને પ્રોત્સાહિત કરીને જૂથમાં અસરકારક રીતે ભેગા મળી કાર્ય કરવું.  
(Human Skill)
- વિભાવનાત્મક કુશળતા : સર્જનાત્મક વિચારશક્તિ, મુશ્કેલ વિચારોને સમજવા તથા તેનું વિશ્લેષણ કરવાની શક્તિ  
(Conceptual Skill)
- કાર્ય વિશ્લેષણ : એકમમાં કાર્ય કરવા માટે જરૂરી કૌશલ્ય, જવાબદારીઓ તથા જ્ઞાન નિર્ધારિત કરવાની પ્રક્રિયા.  
(Work Analysis)
- પ્રેરણા : એકમમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા વધારવા માટે તેમને પ્રોત્સાહન આપવું.  
(Motivation)
- 

### 1.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

#### (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

1. અગ્રવાલ, શ્યામ સુન્દર (1976) ગ્રંથાલય સંચાલન તથા પ્રશાસન. આગરા : શ્રીરામ મહેરા.
2. અહૂજા, જી.એમ. (1990) પુસ્તકાલય વ્યવસ્થા : સિદ્ધાંત એવં વ્યવહાર. રોહતક: મંથન પ્રકાશન
3. મિશ્રા, પ્રસિદ્ધકુમાર એવં નૈમ, રાકેશ (2008) પુસ્તકાલય પ્રબન્ધ. નર્ડ દિલ્લી: રજત પ્રકાશન.
4. કાલે, સીમા એવં (2011) પુસ્તકાલય પ્રશાસન એવં પ્રબન્ધ. જયપુર : ડ્ઙશિકા પબ્લિશિંગ હાઉસ.
5. બ્યાસ, એસ.ડી. (2004) પુસ્તકાલીય સંગઠન એવં પ્રબન્ધ. જયપુર : પંચશીલ પ્રકાશન.
6. Chandra Prakash (1996) Library administration and management. Jaipur. Deep Publication
7. Gupta, C.B. (1994) Management theory and practice. Delhi : Sultan Chand.

8. Krishna Kumar (1987). Library administration and management. New Delhi : Vikas Publishers.
9. Koontz, H.K. (1984). Management. New Delhi : Mc Graw Hill.
10. Mital, R.L. (1987) Library administration theory and practice. New Delhi. Metropolitan.
11. Narayana. G.L. (1991). Library and information. Delhi : Prentice Hall.
12. Stueart, R.D. and Morgan, B.B. (1987). Library management. Littleton: Libraries Unlimited Inc.
13. Trapathe, P.C. and Reddy, P.N. (1991). Principles & management. New Delhi : Tata McGraw Hill.
14. Vyas S.D. (1993). Library and society. Jaipur : Panchsheel Prakashan.
15. Vyas, S.D. (1990). Management of technical services in libraries. Delhi : B.R. Publicating Corporation.

