

BKID 00....

# نظریۂ انتظامیہ (Management Theory)

بی۔ کام۔ (دوسرا سمسٹر)  
(for B. Com, II Semester)



نظامتِ فاصلاتی تعلیم  
مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

Ó Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad

Course-Bachelor of Commerce

ISBN: 978-93-803.....

Edition: January, 2022

ناشر : رجسٹرار مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد  
اشاعت : جنوری 2022  
قیمت :  
تعداد :  
کمپوزنگ :  
ترتیب :  
مطبع :

نظریہ انتظامیہ

**NAZARIYA-E-INTEZAMIYA**  
**(Management Theory)**  
**for B. Com. II Semester**

*Written by:*

**Dr. Md. Sadat Shareef**

Associate Professor, DDE, MANUU

**Dr. Mohd Abid Ali**

Guest Faculty, DDE, MANUU

*On behalf of the Registrar, Published by:*

**Directorate of Distance Education**

Maulana Azad National Urdu University

Gachibowli, Hyderabad-500032 (TS)

*Director:* dir.dde@manuu.edu.in, *Publication:* ddepublishment@manuu.edu.in

Phone: 040-23008314

Website: manuu.edu.in

پروگرام کو آرڈی نیٹر:  
پروفیسر نثار احمد آئی ملا  
نظامتِ فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

کورس کو آرڈی نیٹر:  
ڈاکٹر محمد سعادت شریف  
اسوسی ایٹ پروفیسر، کامرس  
نظامتِ فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

مصنفین:

ڈاکٹر محمد سعادت شریف  
اسوسی ایٹ پروفیسر، کامرس  
نظامتِ فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد  
اکائی نمبر 13 تا 24

ڈاکٹر محمد عابد علی  
نظامتِ فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد  
اکائی نمبر 1 تا 12

ایڈیٹر:  
ڈاکٹر محمد سعادت شریف  
اسوسی ایٹ پروفیسر، کامرس  
نظامتِ فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

لینگویج ایڈیٹنگ:

ڈاکٹر ظفر احمد (ظفر گلزار)، ڈائریکٹوریٹ آف ٹرانسلیشن اینڈ پبلی کیشنز، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

## مجلس ادارت

(Editorial Board)

<b>Prof. Mohd. Razaullah Khan</b> Director I/c, Directorate of Distance Education Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	پروفیسر رضا اللہ خان ڈائریکٹر انچارج، نظامت فاصلاتی تعلیم مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد
<b>Prof. Badiuddin Ahmed</b> Department of Management & Commerce Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	پروفیسر بدیع الدین احمد شعبہ مینجمنٹ اور کامرس مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد
<b>Dr. Md. Sadat Shareef</b> Associate Professor, Commerce DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	ڈاکٹر محمد سعادت شریف اسوسی ایٹ پروفیسر، کامرس نظامت فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد
<b>Dr. Mohd. Abid Ali</b> DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	ڈاکٹر محمد عابد علی گیسٹ فیکلٹی، نظامت فاصلاتی تعلیم مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد
<b>Dr. Abdul Vakeel</b> Retired Lecturer Commerce Govt Junior College (Boys) Mahboob Nagar	ڈاکٹر عبدالوکیل موزف لکچرر کامرس گورنمنٹ جونیئر کالج (بوائز)، محبوب نگر





ملنے کا پتہ:

ڈی ٹی پی سیل کانسٹر، ڈائریکٹوریٹ آف ٹرانسلیشن اینڈ پبلی کیشنز  
مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، گچی باؤلی، حیدرآباد-500032 (تلنگانہ)

### **DTP Sale Counter, Directorate of Translation & Publications**

Room No. G-09, H. K. Sherwani Centre for Deccan Studies

Maulana Azad National Urdu University, Gachibowli, Hyderabad-500032

M: 9394370675, 9966818593, Email: directordtp@manuu.edu.in

**Account Name:** DTP Sale Counter

**Account No.:** 187901000009349

**Bank Name:** Indian Overseas Bank

**IFSC:** IOBA00001879

**Branch:** Gachibowli, Hyderabad

کتابوں کی قیمت پر رعایت کی شرح:

1۔ عام قارئین کے لیے 25% 2۔ طلباء، کالج اور اداروں کے لیے 30%

کتابیں ڈاک سے بھی منگوائی جاسکتی ہیں۔

نوٹ: - 500/- روپے سے زائد کے بل پر ڈاک خرچ نہیں لیا جائے گا۔

فون دفتر کے دنوں میں اور دفتری اوقات کے دوران کریں تاکہ فوری کارروائی کی جاسکے۔

## فہرست

8	پیغام : وائس چانسلر
9	ڈائریکٹر کا پیغام : ڈائریکٹر، نظامتِ فاصلاتی تعلیم
10	کورس کا تعارف : کوآرڈینیٹر
11	بلاک I: انتظامیہ (منیجمنٹ) Management
12	اکائی 1- انتظامیہ Management
30	اکائی 2- انتظامیہ کی سطحیں Levels of Management
45	اکائی 3- انتظامی فکر Management Thoughts
64	اکائی 4- انتظامیہ اور تنظیم Management and Organisation
80	بلاک II: منصوبہ بندی Planning
81	اکائی 5- منصوبہ بندی Planning
94	اکائی 6- منصوبہ بندی کے اسباب Purpose of Planning
104	اکائی 7- منصوبہ کاری کا طریقہ عمل Process of Planning
115	اکائی 8- منصوبہ کاری کے اقدامات Steps of Planning
138	بلاک III: تنظیم Organisation
139	اکائی 9- تنظیم Organisation 42
156	اکائی 10- تنظیمی ساخت Organisation Structure
186	اکائی 11- مرکزیت اور لامرکزیت Centralisation and Decentralisation
201	اکائی 12- تفویض Delegation

221	Directing	بلاک IV: ہدایت کاری
222	Directing	اکائی 13- ہدایت کاری
238	Leadership	اکائی 14- قیادت
252	Motivation	اکائی 15- محرکہ
267	Theories of Motivation	اکائی 16- محرکہ کے نظریات
283	Controlling	بلاک V: قابو کاری
284	Controlling	اکائی 17- قابو کاری
299	Types of Controlling	اکائی 18- قابو کاری کے اقسام
312	Internal and External Control	اکائی 19- اندرونی اور بیرونی کنٹرول
327	Control Techniques	اکائی 20- قابو کاری کی تکنیک
341	Communication	بلاک VI: ترسیل
342	Communication	اکائی 21- ترسیل
355	Importance of Communication	اکائی 22- ترسیل کی اہمیت
370	Types of Communication	اکائی 23- ترسیل کے اقسام
385	Barriers of Communications	اکائی 24- ترسیل میں رکاوٹیں

## پیغام

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی 1998 میں وطن عزیز کی پارلیمنٹ کے ایکٹ کے تحت قائم کی گئی۔ اس کے چار نکاتی مینڈیٹس ہیں: (1) اردو زبان کی ترویج و ترقی (2) اردو میڈیم میں پیشہ ورانہ اور تکنیکی تعلیم کی فراہمی (3) روایتی اور فاصلاتی تدریس سے تعلیم کی فراہمی اور (4) تعلیم نسواں پر خصوصی توجہ۔ یہ وہ بنیادی نکات ہیں جو اس مرکزی یونیورسٹی کو دیگر مرکزی جامعات سے منفرد اور ممتاز بناتے ہیں۔ قومی تعلیمی پالیسی 2020 میں بھی مادری اور علاقائی زبانوں میں تعلیم کی فراہمی پر کافی زور دیا گیا ہے۔

اردو کے ذریعے علوم کو فروغ دینے کا واحد مقصد و منشا اردو داں طبقے تک عصری علوم کو پہنچانا ہے۔ ایک طویل عرصے سے اردو کا دامن علمی مواد سے لگ بھگ خالی رہا ہے۔ کسی بھی کتب خانے یا کتب فروش کی الماریوں کا سرسری جائزہ اس بات کی تصدیق کر دیتا ہے کہ اردو زبان سمٹ کر چند ”ادبی“ اصناف تک محدود رہ گئی ہے۔ یہی کیفیت اکثر رسائل و اخبارات میں دیکھنے کو ملتی ہے۔ اردو میں دستیاب تحریریں قاری کو کبھی عشق و محبت کی پُر پیچ راہوں کی سیر کراتی ہیں تو کبھی جذباتیت سے پُر سیاسی مسائل میں الجھتی ہیں، کبھی مسلکی اور فکری پس منظر میں مذاہب کی توضیح کرتی ہیں تو کبھی شکوہ و شکایت سے ذہن کو گراں بار کرتی ہیں۔ تاہم اردو قاری اور اردو سماج دور حاضر کے اہم ترین علمی موضوعات سے نابلد ہیں۔ چاہے یہ خود ان کی صحت و بقا سے متعلق ہوں یا معاشی اور تجارتی نظام سے، یا مثنوی آلات ہوں یا ان کے گرد و پیش ماحول کے مسائل ہوں، عوامی سطح پر ان شعبہ جات سے متعلق اردو میں مواد کی عدم دستیابی نے عصری علوم کے تئیں ایک عدم دلچسپی کی فضا پیدا کر دی ہے۔ یہی وہ مبارزات (Challenges) ہیں جن سے اردو یونیورسٹی کو نبرد آزما ہونا ہے۔ نصابی مواد کی صورت حال بھی کچھ مختلف نہیں ہے۔ اسکوئی سطح پر اردو کتب کی عدم دستیابی کے چرچے ہر تعلیمی سال کے شروع میں زیر بحث آتے ہیں۔ چوں کہ اردو یونیورسٹی کا ذریعہ تعلیم اردو ہے اور اس میں عصری علوم کے تقریباً سبھی اہم شعبہ جات کے کورسز موجود ہیں لہذا ان تمام علوم کے لیے نصابی کتابوں کی تیاری اس یونیورسٹی کی اہم ترین ذمہ داری ہے۔ انہیں مقاصد کے حصول کے لیے اردو یونیورسٹی کا آغاز فاصلاتی تعلیم سے 1998 میں ہوا تھا۔

مجھے اس بات کی بے حد خوشی ہے کہ اس کے ذمہ داران بشمول اساتذہ کرام کی انتھک محنت اور ماہرین علم کے بھرپور تعاون کی بنا پر کتب کی اشاعت کا سلسلہ بڑے پیمانے پر شروع ہو گیا ہے۔ فاصلاتی تعلیم کے طلباء کے لیے کم سے کم وقت میں خود اکتسابی مواد اور خود اکتسابی کتب کی اشاعت کا کام عمل میں آ گیا ہے۔ پہلے سمسٹر کی کتب شائع ہو کر طلباء و طالبات تک پہنچ چکی ہیں۔ دوسرے سمسٹر کی کتابیں بھی جلد طلباء تک پہنچیں گی۔ مجھے یقین ہے کہ اس سے ہم ایک بڑی اردو آبادی کی ضروریات کو پورا کر سکیں گے اور اس یونیورسٹی کے وجود اور اس میں اپنی موجودگی کا حق ادا کر سکیں گے۔

پروفیسر سید عین الحسن

وائس چانسلر

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

## پیغام

فاصلاتی طریقہ تعلیم کو عالمی سطح پر انتہائی کارکرد اور مفید طریقہ تعلیم کی حیثیت سے تسلیم کیا جا چکا ہے۔ اس طریقہ تعلیم سے بڑی تعداد میں لوگ مستفید ہو رہے ہیں۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی کا قیام 1998 میں نظامتِ فاصلاتی تعلیم سے ہوا اور اس کے بعد 2004 میں باقاعدہ روایتی طرز تعلیم کا آغاز ہوا۔

روایتی و فاصلاتی تعلیم کے معیار کو یکساں بنانے کے لیے مشترکہ نصاب کے ساتھ Credit Based Choice System (CBCS) کا اپنایا گیا۔ جدید نصاب اور فاصلاتی تعلیم کے تقاضوں کی تکمیل کے لیے خود اکتسابی مواد کو کتابی شکل میں تیار کیا گیا۔ یہ کتابیں جامعہ ہذا کے روایتی و فاصلاتی معلمین و دیگر جامعات کے طلباء و اساتذہ کے ساتھ اردو کے عام قاری کے لیے بھی مفید ثابت ہوں گی۔

یونیورسٹی کے قیام کے 25 سال کی تکمیل کے پر مسرت معقور مستقبل میں معیار مزید بلند کرنے، طلباء کو اپنے مسئلہ میدان میں گراں قدر خدمات فراہم کرنے کے قابل کی خواہش مند ہے۔

نظامتِ فاصلاتی تعلیم یو جی، پی جی، بی ایڈ، ڈپلوما اور سرٹیفکیٹ کورسز پر مشتمل جملہ پندرہ کورسز چلا رہا ہے۔ بہت جلد تکنیکی ہنر پر مبنی کورسز بھی شروع کیے جائیں گے۔ معلمین کی سہولت کے لیے 9 علاقائی مراکز بنگلورو، بھوپال، دربھنگہ، دہلی، کولکاتا، ممبئی، پٹنہ، رانچی اور سری نگر اور 5 ذیلی علاقائی مراکز حیدرآباد، لکھنؤ، جموں، نوح اور امراتوٹی کا ایک بہت بڑا نیٹ ورک تیار کیا ہے۔ ان مراکز کے تحت سر دست 155 معلم امدادی مراکز (Learner Support Centre) کام کر رہے ہیں، جو طلباء کو تعلیمی اور انتظامی مدد فراہم کرتے ہیں۔ نظامتِ فاصلاتی تعلیم نے اپنی تعلیمی اور انتظامی سرگرمیوں میں آئی سی ٹی کا استعمال شروع کر دیا ہے، نیز اپنے تمام پروگراموں میں داخلے صرف آن لائن طریقے ہی سے دے رہا ہے۔

”نظریہ انتظامیہ“ جامعہ ہذا کے بی کام، سمسٹر دوم کے روایتی و فاصلاتی تعلیم کے نصاب پر مبنی ہے۔ نظامتِ فاصلاتی تعلیم کی ویب سائٹ پر معلمین کو خود اکتسابی مواد کی سافٹ کاپیاں بھی فراہم کی جا رہی ہیں، نیز جلد ہی آڈیو۔ ویڈیو ریکارڈنگ کا لنک بھی ویب سائٹ پر فراہم کیا جائے گا۔ اس کے علاوہ معلمین کے درمیان رابطے کے لیے ایس ایم ایس (SMS) کی سہولت فراہم کی جا رہی ہے، جس کے ذریعے معلمین کو پروگرام کے مختلف پہلوؤں جیسے کورس کے رجسٹریشن، مفوضات، کونسلنگ، امتحانات وغیرہ کے بارے میں مطلع کیا جاتا ہے۔

امید ہے کہ ہماری یہ کوشش ملک کی تعلیم اور معاشی ترقی میں اہم کردار ادا کرے گی۔

پروفیسر محمد رضا اللہ خان

ڈائریکٹر انچارج، نظامتِ فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

## کورس کا تعارف

نظریہ انتظامیہ (Management Theory) جامعہ ہذا کے روایتی و فاصلاتی تعلیم کے بی کام دوسرے سمسٹر کا ایک مضمون ہے جو 24 اکائیوں پر مشتمل ہے مطالعہ اور ترتیب کی بہتری کے لیے ہر بلاک میں چار (4) اکائیوں کے ساتھ چھ (6) بلاک میں تقسیم کیا گیا ہے اس کتاب کے مطالعہ کے بعد دفتری و صنعتی انحراف کو آسانی سے سمجھ سکتے ہیں خود اکتسابی مواد کی تیاری میں نصاب کے ساتھ ساتھ مضمون کو آسان کو آسان قابل فہم۔ ذوق سلیم کی پرورش کے کو مد نظر رکھا گیا، ہر اکائی کا مختصر تعارف کے ساتھ معنی و مفہوم، اہم نکات کو پیرا گراف و اشکال میں پیش کیا گیا۔ ضرورت کے مطابق اُردو اصطلاحات کے ساتھ ساتھ انگریزی اصطلاحات بھی شامل کی گئی ہیں۔

ہر اکائی کی تکمیل پر اکتسابی نتائج و کلیدی الفاظ کو پیش کیا گیا ہے۔ امتحانی پرچوں کو مد نظر رکھتے ہوئے مضمون کے مختلف پہلوؤں پر سوالات دئے گئے ہیں۔ اس کتاب کے مطالعہ کے بعد دفتری و صنعتی انصرام کو سمجھنے میں مدد ملتی ہے۔ مواد کی ترتیب میں تسلسل کو برقرار رکھنے، مفید اور قابل فہم بنانے کی ایک عاجزانہ کوشش کی ہے، تاہم کوئی بھی کوشش اپنے آپ میں مکمل نہیں ہوتی، مزید اصلاح کی متقاضی ہوتی ہے۔ یہ کتاب ذہین و فطین طلباء قارئین و اساتذہ اکرام کے ہاتھوں میں پیش کی جا رہی ہے۔

مطالعہ کے دوران درپیش مشکلات، حل طلب وضاحتوں کی نشاندہی کرتے ہوئے اپنے صلاح و مشوروں سے نوازیں جس کی مستقبل کی اشاعت میں شامل کیا جائیگا آپ اپنے مشوروں کو ڈائریکٹر نظامت فاصلاتی تعلیم مانو کے پتہ پر اپنے نام فون نمبر اور مکمل پتہ کے ساتھ تحریری شکل میں پیش کریں نیک تمناؤں کے ساتھ۔

ڈاکٹر محمد سعادات شریف

کورس کوآرڈینیٹر وائیڈیٹر

نظامت فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اُردو یونیورسٹی

## بلاک I: انتظامیہ (مینجمنٹ) Management

---

اکائی 1- انتظامیہ Management

اکائی 2- انتظامیہ کی سطحیں Levels of Management

اکائی 3- انتظامی فکر Management Thoughts

اکائی 4- انتظامیہ اور تنظیم Management and Organisation

# اکائی 1 انتظامیہ کا تصور، ماہیت اور وسعت

## Nature and Scope of Management

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	1.0
Objectives	مقاصد	1.1
Concept	تصور	1.2
Management and Administration	انتظامیہ اور نظم و نسق	1.3
Definition of Management	انتظامیہ کی تعریف	1.4
Nature and Scope of Management	انتظامیہ کی ماہیت اور وسعت	1.5
Management as a Science and Art	انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ	1.6
Management as a Profession	انتظامیہ بطور پیشہ	1.7
Levels and Functions of Management	انتظامیہ کی سطحیں اور افعال	1.8
Skills Required for Management	انتظامیہ کے لیے درکار مہارتیں	1.9
Social Responsibilities of Management	انتظامیہ کی سماجی ذمہ داریاں	1.10
Summary	خلاصہ	1.11
Key Words	کلیدی الفاظ	1.12
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	1.13
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب	1.14



ہم اکثر لفظ انتظامیہ کا روبرو بار سے منسلک افراد سے سنتے رہتے ہیں۔ افراد چاہے تنہا تجارت، شراکت یا کسی کمپنی سے وابستہ ہوں تو وہ ضرور انتظامیہ کے تعلق سے اپنی رائے کو ظاہر کرتا ہوا ملے گا۔ تنظیم کی کوئی صورت یا شکل ہوا ان کو نفع بخش انداز میں چلانے کے لیے پیشہ وارانہ مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔ اگر مالک خود ان کو چلاتا ہو تو اس کو بھی انتظامیہ کے اصولوں سے واقف ہونے کی ضرورت ہوتی ہے یا پھر پیشہ وارانہ افراد سے مدد حاصل کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ چونکہ یہ دور مہارت کا دور ہے اس لیے ہر قدم پر پیشہ وارانہ افراد کی ضرورت ہوتی ہے۔ کسی بھی تنظیم کو نفع بخش طریقہ پر چلانا ہی مہارت نہیں ہے، بلکہ نامساعد حالات میں بھی اپنی صلاحیتوں اور پیشہ وارانہ مہارتوں کو بروئے کار لاتے ہوئے تنظیم کو نفع کے حصول کے لائق بنانا ہے۔ اس گلا کاٹ مسابقتی رجحان کے حامل بازار میں اپنی تنظیم نفع کمانے کی صلاحیت کو برقرار رکھنا پیشہ وارانہ افراد کے لیے ایک چیلنج ہے۔ اس چیلنج سے نمٹنے کے لیے اور نفع کی شرح کو برقرار رکھنے کے لیے انتظامیہ ایک مہم و معاون مضمون ہے۔

اس تمہیدی اکائی میں آپ انتظامیہ کے مختلف معنی و مفاہیم کو سمجھ سکیں گے۔ ان تمام امور سے واقف ہو سکیں گے۔ جس کی مدد سے انتظامیہ بطور پیشہ، انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ میں فرق کرنے کے لائق ہوں گے۔ پیشہ وارانہ مہجروں کی سرگرمیوں اور ان کے کلیدی رول سے واقف ہوں گے۔

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- ✧ اصطلاح انتظامیہ کے مفہوم کو سمجھ سکیں
- ✧ انتظامیہ اور نظم و نسق کے مطلب بتا سکیں
- ✧ انتظامیہ اور نظم و نسق کے درمیان فرق کو بتا سکیں
- ✧ انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ کو واضح کر سکیں
- ✧ انتظامیہ کے مختلف سطحوں کو بتا سکیں

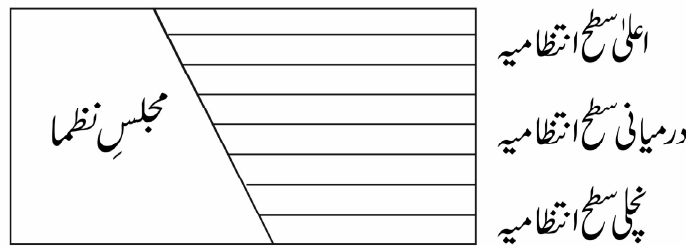
جدید و عصری صنعتی دنیا میں انتظامیہ کی حیثیت آفاقی ہے۔ اس دنیا میں ہم کسی نہ کسی حیثیت سے ایک تنظیم سے جڑے ہوئے ہیں۔ جیسے کالج، اسپتال، مذہبی اور سماجی تنظیم، بینک، بیمہ کاری، کارپوریشن، ٹرانسپورٹ کارپوریشن وغیرہ، یہ تمام تنظیمیں ہر طرح سے ہماری زندگیوں پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ مذکورہ تنظیموں کی کارکردگی اور کام کا انداز اور پہنچ الگ ہوتی ہے۔ لیکن وہ اپنا مقصد حاصل کرنے کی کوشش کرتی ہیں۔ تنظیمیں اپنے مقصد بغیر حکمت عملی کے حاصل نہیں کرتیں۔ کئی سرگرمیاں ایک دوسرے سے مربوط ہوتی ہیں۔ انتظامیہ وہ ہے جو منیجر ایک تنظیم کو بہتر کارکردگی میں لانے کے لیے افعال انجام دیتا ہے۔ انتظامیہ دراصل تنظیم کے عہدہ داروں کی اس سطح سے متعلق ہے جو اعلیٰ سطح پر فیصلے لیتا ہے۔ تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ وہ فیصلے کر لے، مختلف سرگرمیوں کو مربوط کرے اور ان افراد کی کارکردگی کا جائزہ لے جو تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے ہم مصروف عمل ہیں۔ بے شمار انتظامی سرگرمیاں اپنی ایک مخصوص شناخت مخصوص قسم کے مسائل کے حل کے لیے ہوتی ہیں۔ ان کو مختلف

عنوانات کے تحت دیکھا جاتا ہے، جیسے بزنس مینجمنٹ، مارکنگ مینجمنٹ، بینک مینجمنٹ، ٹرانسپورٹ مینجمنٹ، فینانشیل مینجمنٹ، پروڈکشن مینجمنٹ، پرسنل مینجمنٹ وغیرہ۔ انتظامیہ کے افعال تنظیم کی سرگرمیوں کو مقاصد کے حصول کے لیے منظم انداز میں انجام دیے جاتے ہیں اور یہ گروہ سازی تنظیم میں ممتاز و منفرد حیثیت کا یقین ان کی شخصی صلاحیتوں اور قابلیت کی بنیاد پر کیا جاتا ہے۔

## Management and Administration

### 1.3 انتظامیہ اور نظم و نسق

انتظامیہ اور نظم و نسق دو مترادف اصطلاحات ہیں لیکن ان کے درمیان کاروباری اداروں اور انتظامی سطحوں کے حوالے سے فرق کیا جاتا ہے۔ ذیل میں دیا گیا ڈائیگرام یہ بتاتا ہے کہ اعلیٰ سطحی انتظامیہ پالیسی کی تدوین سے متعلق امور کی انتظامی زنجیر سے زیادہ متعلق خاطر رکھتا ہے جو کہ پالیسی کے نفاذ پر زیادہ توجہ مرکوز کرتا ہے۔



انتظامیہ اور نظم و نسق کے درمیان فرق کو درجہ ذیل نکات کی بنیاد پر دیکھا جاسکتا ہے۔

Management انتظامیہ	Administration نظم و نسق	
1. مفہوم	نظم و نسق فرم کے مقاصد اور اہم پالیسیوں کے تعین سے متعلق ہے۔	انتظامیہ نظم و نسق کی جانب سے مدون کردہ پالیسیوں کے نفاذ سے متعلق ہے۔
2. اجزاء	نظم و نسق میں مجلسِ نظام، یا چیف ایگزیکٹو آفیسر یا مینجنگ ڈائریکٹر یا صدر شامل ہوتے ہیں۔	انتظامیہ میں مختلف شعبہ جاتی صدور جیسے پروڈکشن مینجر، سینئر مینجرز، پبلک ریلیشن آفیسر شامل ہوتے ہیں۔
3. افعال پر اثر انداز ہونے والے عناصر	نظم و نسق کے افعال پر اثر انداز ہونے والے عناصر جیسے رائے عامہ، سرکاری پالیسیاں، مذہبی اور سماجی عناصر۔	انتظامیہ کے افعال پر اثر انداز ہونے والے عناصر جیسے تنظیمی پالیسی، اختیارات کی حوالگی، مینجرز کے اقدار و ایتقان۔
4. افعال کی نوعیت	یہ اہم تنظیمی مقاصد کے تعین سے متعلق ہیں۔	انتظامیہ دیگر افراد سے کام کروا کر مقاصد کے حصول سے متعلق ہے۔
5. فیصلوں پر اثر انداز ہونے والے عناصر	نظم و نسق کے فیصلوں پر خارجی عناصر اثر انداز ہوتے ہیں، جیسے رائے عامہ، سماجی، معاشی اور سرکاری عناصر۔	انتظامی فیصلوں پر اقدار، عقیدے اور مینجرز کی آرا اثر انداز ہوتی ہیں۔

6. مقاصد	فرم کے کام کی منصوبہ کاری، فارمولے، مقاصد پروگرامس، پالیسیاں اور دیگر منصوبے شامل ہوتے ہیں۔	انتظامیہ کام کے مظاہرے کے مختلف پہلوؤں اور دوسروں سے کام کروانے سے متعلق ہیں۔
7. ترتیب	نظام مراتب اعلیٰ سطحی عہدہ دار انتظامی امور کو اپنے شخصی، ذاتی مظاہرے کے لیے محفوظ رکھتے ہیں۔	انتظامی امور کی حوالگی نظام مراتب کی درمیانی اور نچلی سطح کے عہدہ داروں کو عمل میں آتی ہے۔
8. مکاتب خیال	امریکی مکتب فکر کے مطابق نظم و نسق انتظامیہ کے مقابلہ میں ایک وسیع تصور ہے۔ نظم و نسق ان مقاصد کا تعین کرتا ہے اور ان مقاصد کے حصول کے لیے پیہم کوشش کرتا ہے۔	برطانوی مکتب فکر کے مطابق انتظامیہ نظم و نسق کے مقابلہ میں ایک وسیع تصور ہے۔ انتظامیہ قواعد کی تدوین کرنے والے اور ان کا نفاذ عمل میں لاتا ہے۔ اس کے ارباب اخترا اعلیٰ سطح کے تنظیمی افعال انجام دیتے ہیں۔

#### Definition of Management

#### 1.4 انتظامیہ کی تعریف

مختلف لوگوں کے ذریعہ مقاصد کے حصول کا فن انتظامیہ ہے۔ انتظامیہ آفاقی تناظر میں وضع کردہ مقاصد کے حصول کے لیے تنظیم کے اراکین کی منصوبہ کاری، تنظیم کاری، رہبری اور کنٹرول کے علاوہ دیگر تنظیمی وسائل کو استعمال کرنے کا ایک عمل ہے۔

انتظامیہ کی تعریف مختلف ماہرین نے مختلف انداز سے کی ہے۔

- (1) ہنری فیال کے مطابق ”انتظامیہ پیش قیاسی منصوبہ بندی کرنا، حکم دینا، مربوط کرنا اور قابو میں کرنا ہوتا ہے۔“
- (2) ہیرالڈ ڈی کوٹنر کے مطابق ”انتظامیہ باقاعدہ منظم افراد کے گروہ سے کام کروانے کا فن ہے۔“
- (3) ایف ڈبلیو ٹیلر کے الفاظ میں ”انتظامیہ جانکاری کا ایک فن ہے، کیا کام کرنا ہے اور دیکھا جائے کہ کام ممکنہ حد تک بہترین کر دیا جائے۔“

مختصراً انتظامیہ ایک سماجی اور تکنیکی طریق عمل ہے جو کام کے ایک سلسلہ پر مشتمل ہوتا ہے جو مقاصد کے حصول کا موجب ہوتا ہے۔ ہر کاروبار کا حریکاتی اور زندگی بخش عنصر ہے جس کی مہارت / رہنمائی کے بغیر ”پیداوار کے وسائل“ صرف وسائل ہی ہوتے ہیں، پیداوار میں تبدیل نہیں ہوتے۔

#### Nature and Scope of Management

#### 1.5 انتظامیہ کی ماہیت اور وسعت

انتظامیہ کی خصوصیات اس کی ماہیت اور اہمیت کو اجاگر کرتے ہیں ان کو درجہ ذیل میں دیکھا جاسکتا ہے۔

##### (1) انتظامیہ ایک سرگرمی

انتظامیہ ایک سرگرمی ہے جو پیداوار کے انسانی اور غیر انسانی وسائل کے بہترین استعمال سے متعلق ہے۔ یہ ایک فرم کے لیے حوصلہ بٹانے والی قوت ہے جو ایک تنظیم کی صورت میں بنتی ہے اور ایسے ماحول کی تخلیق کرتی ہے جس کے تحت باہمی تعلقات و وسائل اور اختیارات کا پورا پورا استعمال ہوتا ہے۔

## (2) انتظامیہ ایک با مقصد سرگرمی

انتظامیہ چند واضح طور وضع کردہ مقاصد کے حصول سے متعلق ہے۔ ایک پیداواری فرم کا مقصد اشیاء کی تیاری کچھ اس ڈھنگ سے کرنا ہے کہ وہ گاہک کے لیے قابل قبول ہو جائے اور نفع کا حصول یقینی ہو جائے۔ اس مقصد کے لیے انتظامیہ فرم کے لیے منصوبہ کاری، رہنمائی کا باعث ہے اور مختلف سرگرمیوں پر قابو کا باعث ہے یا پھر چند طے شدہ مقاصد کا حصول ہے۔ میز کی کامیابی کا انحصار ان مقاصد کا حصول ہے۔

## (3) انتظامیہ ایک سماجی طریق عمل

تمام کاروباری تنظیمیں ہیں۔ چونکہ یہ افراد پر مشتمل ہوتی ہے۔ انتظامیہ کا کام ان افراد کو قابو میں رکھنا ہوتا ہے اور ان افراد کو کچھ اس انداز سے منظم کر کے تحریک دی جاتی ہے کہ مقاصد کے حصول کے لیے موزوں ماحول کی تخلیق ہو جائے۔

## (4) انتظامیہ گروہی کوششوں کا ساجھے دار

انتظامیہ افراد کا نظم ہے۔ یہ ایک رہنمایانہ سرگرمی ہے جس کے ذریعہ افراد کی اجتماعی کوششوں میں اثر انگیزی پیدا کی جاتی ہے۔ ایک مثالی انتظامیہ انہیں کام کی رغبت میں اضافہ کے لیے حوصلہ جٹاتا ہے۔

## (5) انتظامیہ کام کی تکمیل کرواتا ہے

ایک مینجر خود سے کوئی کام نہیں کرتا بلکہ دوسرے افراد سے کام کی تکمیل کرواتا ہے۔ وہ ان کی رہنمائی کرتا ہے اور ان کی مہارت میں اضافہ کے لیے تکنیکی، انسانی اور نفسیاتی صلاحیتوں کو بروئے کار لاتا ہے۔

## (6) انتظامیہ ایک سماجی سائنس

اس دور میں انتظامیہ کو عالمی سطح پر بطور سائنس مان لیا گیا ہے۔ اس کی پیشہ وارانہ خصوصیت کو مسلمہ حیثیت دی گئی ہے۔ کیونکہ انتظامیہ ہر ادارے کا ایک عمومی جز ہے، اس لیے انتظامی اثر انگیزی کے لیے مخصوص علم، ہنر اور عمل کی ضرورت ہے۔ چند بنیادی نظریات، تصورات، آلات اور ٹیکنیکس انتظامیہ کے سماجی سائنس ہونے کی دلیل ہیں۔

## (7) انتظامیہ ایک غیر مرئی طریق عمل

انتظامیہ ایک غیر مرئی طریق عمل ہے۔ یہ سماجی ہنر ہے جس کو سادہ آنکھ سے نہیں دیکھا جاسکتا لیکن اس کے معیار کو اور منتظم کی صلاحیت سے محسوس کیا جاسکتا ہے۔ یعنی مناسب پیداوار، باقاعدگی، کام کے لیے موزوں لائحہ عمل اور ملازمین کی طمانیت وغیرہ کی شکل میں ظاہر ہوتی ہے۔

## (8) انتظامیہ ایک مربوط طریق عمل

انتظامیہ ایک مربوط طریق عمل ہے۔ یہ افراد، مشینوں اور خام مال کو کچھ اس طرح مربوط کرتا ہے کہ فرم کا کاروباری عمل جاری و ساری رہے۔ یہ مربوط طریق عمل نتیجہ رنجی ہوتا ہے۔

## (9) انتظامیہ ملکیت سے الگ ہوتا ہے

آج کے عصری دور میں انتظامیہ ملکیت سے الگ ہے۔ آج بڑے کارپوریشنز کئی حصص داروں کی ملکیت میں ہیں جبکہ اس کی

انتظامیہ قابل اور باصلاحیت مینجرز کے ہاتھوں میں ہے۔ جس کا کاروبار سے کوئی مفاد وابستہ نہیں ہوتا۔

## (10) انتظامیہ کا انحصار

انتظامیہ کا انحصار چند اصولوں کی بنیاد پر ہے۔ فرانسیسی صنعتکار ہنری فیال کے انتظامیہ کے چودہ اصول وضع کیے ہیں، جن کو آفاقی طور پر قبول کر لیا گیا، جیسے محنت کی تقسیم، ڈسپلن، اختیارات، احکام، مساوات وغیرہ۔

### Scope of Management

### انتظامیہ کی وسعت

انتظامیہ دیگر مضامین کی طرح انہیں امور کا احاطہ کرتا ہے جن علمی مضامین کی اعلانیہ تشریح کی گئی ہو۔ انتظامی وظائف مختلف عناوین سے تعلق رکھنے والے اصول، تصورات اور نظریات تک محدود ہوتے ہیں۔

## Management as a Science and Art

## 1.6 انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ

عموماً یہ تنازعہ سامنے آتا ہے کہ آیا ”انتظامیہ ایک سائنس ہے یا آرٹ، حقیقت میں یہ کہا جاتا ہے کہ انتظامیہ آرٹس سے بڑا یعنی عمر رسیدہ اور سائنس سے چھوٹا ہے۔“ یہ انتظامیہ کی بدلتی ماہیت واضح کرتی ہے۔

### (1) انتظامیہ بطور سائنس

سائنس مخصوص واقعات، مظاہر ساتھ ساتھ دو یا زیادہ متغیروں کے مابین رشتہ کو واضح کرتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ انتظامی تصورات اور افکار انسانی طریقے اور رویہ کے تنظیمی مظہر کو بتانے کی کوشش کرتے ہیں۔ انتظامیہ کی بہتر کارکردگی مختلف متغیروں کے درمیان تعلق سے حاصل ہوتی ہے۔ انتظامیہ طبیعیات و کیمیاء کی مانند قطعی نہیں ہوتا۔ انسانی رویہ کو سائنس کے تجربہ گاہوں کا مطیع نہیں بنایا جاسکتا۔ جس طرح کے طبیعیات و کیمیاء میں یہ امر ممکن ہے لیکن ایسا نہیں ہو سکتا کہ یکساں حالات میں انسانی رویہ کی قطعی پیش بینی کی جاسکے۔ سائنس کی تین اہم خصوصیات ہوتی ہیں۔

(i) سائنس علوم کا منظم مجسمہ ہے اور مشاہدے کے لیے سائنٹفک طریقہ استعمال کرتی ہے۔

(ii) اس کے اصولوں، ارتقاء و پیہم مشاہدوں اور تجربات کی بنیاد پر ہوتا ہے۔

(iii) اس کے اصول قطعی ہوتے ہیں اور کسی حدود کے بغیر آفاقی انطباق ہوتا ہے۔

سائنٹفک اصولوں کی مثالیں دی جاسکتی ہیں جیسے ہائیڈروجن کے دو جوہر اور آکسیجن کا ایک جوہر مل کر پانی کا ایک سالمہ بنتا ہے۔ کشش ثقل کے قانون کے مطابق اگر کسی شے کو آسمان کی جانب پھینکا جائے تو وہ زمین کی طرف آتی ہے۔ اسی طرح اگر پانی کو گرم کیا جائے تو یہ آبی بخارات میں تبدیل ہو جاتا ہے۔

مذکورہ مثالوں کی بنیاد پر یہ کہا جاسکتا ہے کہ انتظامیہ بھی ایک منظم سائنسی علم ہے اور اس کے اصولوں کا ارتقاء مشاہدات کی بنیاد پر ممکن ہے۔ تاہم اگر ہم سائنس کو مینجریل سائنس کے تناظر میں بطور ڈسپلن لیں تب تمام عناصر کے ساتھ تجربات کیے جاسکتے ہیں۔ مینجریل سائنس میں یکساں حالات میں تجربات کا اعادہ ممکن ہے، جس کی بنیاد پر سائنس تجربات کے ذریعہ ثبوت حاصل کرتی ہے۔

### (2) انتظامیہ بطور آرٹ

آرٹ عملی ابتداء کے ذریعہ طے شدہ نتائج کے حصول سے متعلق ہے۔ آرٹ کے مرکز کو ایک طرفہ طور پر کام انجام دینا ہوتا ہے،

جیسا کہ کہا جاتا ہے مشق انسان کو ماہر بناتی ہے، نظریاتی تصورات پر بہیم و عمل مہارت کا باعث ہوتا ہے، سائنس اور آرٹ ایک سکہ کے دو رخ ہیں۔ طب انجینئرنگ اکاؤنٹنسی وغیرہ ایک پراکٹیشنر کے لیے درکار صلاحیتیں و \_\_\_ کرتی ہیں۔ اسی طرح انتظامیہ بھی ان خصوصیات سے مبرا نہیں جب کہ ایک طالب علم جس نے جراحات میں گولڈ میڈل حاصل کیا ہو، کوئی ضروری نہیں کہ وہ ایک کامیاب اور مثالی جراح ثابت ہو۔ اس طرح ایک اچھے ادارے سے فارغ ہونے والا مینجمنٹ کا طالب علم بھی انتظامی میدان میں کوئی ضروری نہیں کہ ایک اچھا مینجر ثابت ہو۔ ان دونوں صورتوں میں باقاعدہ تعلیم کے ذریعہ علم درپیش حالات میں متغیرات کی بہتر طور پر سمجھ بوجھ کے مسائل کے تخلیقی حل کی دریافت کا باعث ہے۔ کسی آرٹ میں جامع مشق دراصل مسئلہ کے پس پشت سائنس کو سمجھنے پر ہی ممکن ہے۔ اس طرح سائنس اور آرٹ دونوں خاص الخاص نہیں، بلکہ ایک دوسرے کے لیے لازم و ملزوم ہیں۔ عہدہ دار جو انتظامی اصولوں اور ٹیکنیکوں کے تصورات کو سمجھے بغیر انتظام کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ انہیں تقدیر پر انحصار کرنا پڑتا ہے لیکن منظم علوم اور اس علم کو استعمال کرنے کی درکار صلاحیتیں بدرجہ اتم موجود ہوں تو ہی کامیابی ممکن ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ انتظامیہ دونوں سائنس اور آرٹ ہے۔

## Management as a Profession

## 1.7 انتظامیہ بطور پیشہ

لفظ پیشہ کے کئی معنی دیے جاسکتے ہیں، اس کو اگر جامع تناظر میں دیکھا جائے تو پیشہ سے مراد وہ عمل ہے جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کر سکے۔ محدود تناظر میں دیکھا جائے تو تمام سرگرمیاں پیشہ میں شامل نہیں ہیں۔ اس تناظر میں پیشہ کی واضح تعریف مشکل ہے۔ کیونکہ ایک پیشہ کی خصوصیات کے حدود میں فرق ہے، یہ بھی حقیقت ہے کہ کچھ سرگرمیاں پیشہ کا درجہ اختیار کر چکی ہیں۔ تاہم پیشہ کی سرگرمی سے متعلق تعریف کی جاسکتی ہے۔ اس کی تعریف یوں کی جاسکتی ہے کہ پیشہ جس کے لیے مخصوص صلاحیتیں اور تربیت درکار ہوں اور یہ صلاحیتیں ذاتی تسکین کے لیے نہ ہو بلکہ یہ سماج کے وسیع تر مفاد میں ہو، اور ان صلاحیتوں کی کامیابی کی پیمائش صرف زر کے پیمانے میں ہو۔ اس طرح تمام سرگرمیاں پیشہ ہیں، جبکہ وہ روزی روٹی کے لیے اختیار کی گئیں ہوں۔ تاہم تمام سرگرمیاں پیشہ نہیں، کیونکہ چند سرگرمیوں میں پیشہ کی خصوصیات نہیں پائی جاتیں۔ قبل ازیں جیسا کہ نشاندہی کی گئی ہے پیشہ کی خصوصیات کے تعلق سے کوئی اتفاق رائے نہیں پائی جاتی، تاہم مختلف پیشوں کی خصوصیات کے تجزیہ کرنے پر عمومیت ممکن ہے۔

ان میں سے چند خصوصیات بنیادی اور غیر چلدار ہیں، جبکہ دیگر خصوصیات چلدار ہیں اور وقت کے ساتھ ساتھ چند کو شمار کیا جاسکتا ہے اور چند منسوخ کیا جاسکتا ہے۔ انتظامیہ میں پیشہ واریت کو تین زاویوں سے دیکھا جاسکتا ہے۔

(1) مالک مینجر بھی پیشہ ور ہونے کا دعویٰ کر سکتے ہیں، کیونکہ وہ تنظیم کو منظم کرتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ نفع و نقصان پر حق بھی رکھتے ہیں۔

(2) پیشہ ور مینجرز کے مطابق پیشہ ور عہدے دار وہ ہیں جو چند نمایاں خصوصیات اور تجربہ کی بنیاد پر مینجر ہونے کا دعویٰ کرتے ہیں۔ اس کو پراکٹس کا تصور کہتے ہیں، یعنی مختلف کاروبار کے سنبھالنے کا تجربہ رکھتے ہیں۔

(3) انتظامیہ کے ماہرین جو نہ مالک ہیں اور نہ پراکٹیشنر لیکن تنظیمی نظم کا وسیع تجربہ رکھتے ہیں اور باقاعدہ ایک تنظیم سے جڑے ہوتے ہیں یا کوئی مخصوص تربیت دیگر اداروں کی اجازت سے حاصل کرتے ہیں، اس کو fomal body concept کہتے ہیں۔

مذکورہ بالا تصورات مکمل نہیں اور نہ ہی اپنے اندر جامعیت رکھتے ہیں۔ ایک پیشہ ور مینجر وہ ہے جو وضع کردہ طریق عمل کے مطابق تربیت حاصل کیا ہو، اور پیہم اس میدان میں برسرکار رہا ہو اور اس کا انتخاب معینہ معیارات کے مطابق ہوا ہو۔ یا جانچ کے بعد عہدہ کا اہل پایا جائے۔ Kennet Andrews انتظامیہ میں پیشہ واریت کے مسائل کا مطالعہ کیا ہے۔ اس نے انتظامیہ کو پیشہ قرار دینے کا تجزیہ کرنے کیلئے پانچ معیارات وضع کیے۔

(i) علم (ii) معیاری درخواست (iii) سماجی ذمہ داری (iv) شخصی ضبط (v) گروہی کاروائی  
میک فارلینڈ (Mc Farland) نے انتظامیہ بطور پیشہ کی خصوصیت یوں شمار کی ہیں۔

- (1) منظم اور باقاعدہ علم کا ہونا
  - (2) تربیت اور تجربہ حصول کے لیے باقاعدہ طریقہ کار کا ہونا
  - (3) ایک انجمن کا ہونا جس کا مقصد پیشہ واریت ہو
  - (4) کردار سازی کی رہنمائی کے لیے ضابطہ اخلاق کی تشکیل کرنا
  - (5) خدمات کی بنیاد پرفیس لینا لیکن رقم کے مقابل خدمت کو ترجیح دینا
- درجہ ذیل خصوصیات کی موجود اور عدم موجودگی کا تجربہ بتائے گا کہ انتظامیہ پیشہ ہے یا نہیں۔

### (1) علمیت (Knowledge)

ہر پیشہ سے وابستہ شخص وضع کردہ معیارات کے مطابق منظم طور پر مرتب شدہ معلومات کا حاصل ہو۔ انتظامیہ بھی مخصوص قسم کی معلومات سے متعلق ہے جو انتظامی افعال کے گھیرے میں پھولتی اور پھلتی ہیں۔ اس دور میں کافی مینجرز پائے جاتے ہیں۔ اس لیے ان میں بھی مسابقت پائی جاتی ہے۔ اس لیے سب سے آگے رہنے کے لیے علم کا حصول ضروری ہے، تاکہ وہ اپنے فرائض سے بہتر طور پر عہدہ براہو سکیں اور فیصلہ سازی میں عصری ٹیکنیکیں استعمال کر سکیں۔

### (2) حصول علم (Acquisition of Knowledge)

ایک شخص اس وقت کسی مخصوص پیشہ میں داخل ہو سکتا ہے وہ مخصوص علم و تربیت حاصل کیا ہو۔ مثال کے طور پر طب کے پیشہ سے وابستہ ہونے کے لیے ایم بی بی ایس کی ڈگری ضروری ہے۔ انتظامیہ سے متعلق علم کے حصول کے لیے دنیا میں کئی اچھے ادارے ہیں۔ ہندوستان میں انتظامیہ کی تعلیم مختلف بی اسکولس اور ادارے ہیں، جیسے IIM، IIPM، ISB، احمد آباد، چنئی دہلی وغیرہ۔ اس کے علاوہ ہندوستان کی پیشہ جامعات میں انتظامیہ کی اعلیٰ تعلیم دی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ کئی ادارے، انجمنیں اور تنظیمیں مختصر مدتی مینجمنٹ پروگرامس چلا رہے ہیں۔

### (3) نمائندہ تنظیمیں (Representative Body)

پیشہ دارانہ سرگرمیوں کی ترقی کے لیے اور ان کی سرگرمیوں میں باقاعدگی پیدا کرنے کے لیے پیشہ وارانہ کی ایک تنظیم ہونی ضروری ہے۔ یہ تنظیم ایک پیشہ میں داخل ہونے کے لیے درکار معیارات بھی وضع کرے۔ مختلف ممالک میں انتظامی انجمنیں موجود ہیں، جیسے آل انڈیا مینجمنٹ ایسوسی ایشن۔ اس انجمن سے دیگر مقامی انجمنیں اپنا الحاق رکھتی ہیں۔ یہ انجمن انتظامیہ کے میدان میں تحقیق اور دیگر سرگرمیاں انجام دیتی ہیں۔

#### (4) ضابطہ اخلاق (Ethical Standards)

ہر پیشہ کے لیے چند ضابطہ اخلاق وضع کیے گئے ہیں۔ ہر پیشہ ور فرد کو چاہیے کہ وہ ان ضابطوں کی تابعداری کرے، اگرچہ کہ ضابطہ اخلاق آفاقی طور پر یکساں نہیں ہیں لیکن کم سے کم سماجی مفادات کے تحفظ کا پابند کیا گیا، جیسے مالکین، مزدور، سپلائرز، صارفین حکومت کے مفادات کا پابند کیا گیا ہے۔

#### (5) موزوں معاوضہ (Suitable Remuneration)

انتظامیہ کے میدان میں پیشہ ور جیسے مینجرز رابطہ کاروں کو اپنی تکمیل کے لیے رقم درکار ہوتی ہے۔ اگرچہ کہ سماجی فلاح کے لیے ان کی خدمات ناقابل فراموش ہیں۔ تاہم ان کی کامیابی پیمائش زر کی صورت میں نہیں کی جاسکتی۔ سماج کے استحکام کے لیے انتظامیہ مختلف وسائل کو مربوط کر کے تیار اشیاء فراہم کرتے ہیں۔ ان کی یہ خدمات زر کی صورت میں نہیں دیکھی جاسکتیں۔ کیونکہ ان کی کاوشوں کے بغیر اربوں کی مالیت کے وسائل بے کار ثابت ہوتے ہیں۔

مذکورہ بالا نکات سے معلوم ہوتا ہے کہ پیشہ کی چند خصوصیات انتظامیہ میں جزوی طور پر اور بعض خصوصیات کلی طور پر پائی جاتی ہیں۔ انتظامیہ سے تقابلی طور پر پرزور وکالت کی گئی ہے، کیونکہ یہ تنظیم کے پیچیدہ مسائل کو حل کرنے کے لیے انتظامی مہارت ضروری ہے۔ اس طرح سے کہا جاسکتا ہے کہ انتظامیہ ایک پیشہ ہے جو کہ صنعت کی تیز رفتار ترقی میں مدد و معاون ہے۔

### 1.8 مینجمنٹ افعال / مینجمنٹ کا طریق عمل

#### (Management Function or The Process of Management)

مینجمنٹ پر لکھنے والے مصنفین کے درمیان انتظامی افعال کی درجہ بندی پر بہت زیادہ اختلاف رائے پایا جاتا ہے۔ چند مصنفین اس کی درجہ بندی چار میں چند ایک پانچ اور چند دیگر مصنفین چھ یا سات اقسام میں درجہ بند کرتے ہیں۔ اصطلاحات بھی ایک جیسی نہیں پائی جاتیں۔ مختلف مصنفین نے مینجمنٹ کے انہی افعال کو مختلف نام دیے ہیں۔ Newman and Summar نے صرف چار افعال کی نشاندہی کی۔ جیسے آرگنائزنگ، پلاننگ، لیڈنگ اور کنٹرولنگ۔ ہنرل فے یال نے مینجمنٹ کے پانچ افعال کی نشاندہی کی۔ جیسے پلاننگ، آرگنائزنگ، کمانڈنگ، کوآرڈینیٹنگ اور کنٹرولنگ۔ لوٹھر گولک (Luthur Guluck) نے سات افعال کے لیے زبان زد لفظ "POSDCORB" دیا، جس کا پھیلاؤ کچھ اس طرح ہے: پلاننگ، آرگنائزنگ، اسٹافنگ، ڈائریکٹنگ، کوآرڈینیٹنگ، رپورٹنگ اور بجٹنگ۔ Warreu Heynes and Joseph نے بھی مینجمنٹ کے افعال کو فیصلہ سازی، تنظیم کاری، عملہ کاری، منصوبہ کاری، کنٹرولنگ، ترسیل کاری اور ہدایت کاری کے طور پر درجہ بند کیا ہے۔ Kooutz and O'Donnell نے مینجمنٹ افعال کو یوں درجہ بند کیا ہے، پلاننگ، آرگنائزنگ، اسٹافنگ، ڈائریکٹنگ اور کنٹرولنگ۔ یہاں ہم تمام مصنفین کی نشاندہی کردہ مینجمنٹ افعال کے منجملہ صرف چار افعال کو مینجمر کے افعال سے منسوب کریں گے۔ وہ ہیں آرگنائزنگ، ڈائریکٹنگ، پلاننگ اور کنٹرولنگ۔ مزید یہ کہ Ernest Dale نے مزید دو افعال کو اہم سمجھا ہے، اختراع (Innovation) اور نمائندگی (Representation)، اس پر بھی ہم کچھ معلومات حاصل کریں گے۔



## (1) منصوبہ کاری (Planning)

منصوبہ کاری دراصل کسی کام کے کرنے کا پیشگی / قبل از وقت طے کرنا ہے کہ کیا کرنا ہوگا۔ یہ ایک پیش بینی ہے اور مستقبل کے لیے تیاری ہے۔ یہ کاروباری مقاصد کے تعین کا طریق عمل ہے اور ساتھ ہی ساتھ ان مقاصد کے حصول کے لیے طریقہ کار کا خاکہ تیار کرنا ہوتا ہے۔ دوسرے الفاظ میں کیا کیا جائے؟ کیسے اور کہاں یہ کام کیا جائے؟ اس کام کو کون کرے گا؟ اور اس کے نتائج کا جائزہ کیسے لیا جائے گا؟ یہ عمل کلی طور پر صرف اس تنظیم کے لیے ہی محدود نہیں ہے بلکہ یہ کام تنظیم کے ہر ڈویژن، شعبہ، ذیلی اکائی کے لیے کیا جائے گا۔ اس طرح منصوبہ کاری ایک ایسا فعل ہے جو جس کو منبجز انتظام کی تمام سطحوں پر کرتے ہیں، یعنی اعلیٰ، درمیانی اور نچلی سطح پر۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کلی طور پر تنظیم کے لیے منصوبہ بناتا ہے اور اس کی مدت پانچ، سات یا دس سال ہو سکتی ہے۔ درمیان اور فرسٹ لائن منبجز کے بنائے گئے منصوبے مختصر مدت کے لیے ہوتے ہیں۔ ان کی مدت کسی ایک میٹنگ کے انعقاد تک بھی محدود ہو سکتی ہے۔

## (2) تنظیم کاری (Organising)

ایک کاروبار کی تنظیم کا مطلب اس کو کارگر رکھنے کے لیے ہر ممکن وسائل کا استعمال کیا جائے، جیسے عملہ، خام مال، آلات اور سرمایہ۔ ان سب کو دو اہم شعبوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ انسانی تنظیم اور خام مال کی تنظیم۔ جیسے ہی کاروبار کے مقاصد کا تعین ہو جاتا ہے اور ان کے حصول کے لیے منصوبہ ترتیب دے دیا جاتا ہے تب انسانی تنظیم کو ڈیزائن اور ترتیب دیا جائے گا، جس کو یہ انسانی تنظیم کامیابی سے ہمکنار کرتی ہے۔ تنظیم کے تعلق سے لوئس اے ایلن نے اپنی کتاب "Management and Organisation" میں یوں لکھا ہے کہ "ساخت جو کام کی شناخت و گروہ کاری وضاحت کاری اور اختیارات اور واجبات و تعلقات کو استوار کرنے کا نتیجہ ہے۔"

عملہ کاری کو بھی انسانی تنظیم کی ترتیب کا ہم فعل سمجھا جاتا ہے۔ اس سلسلے میں منبجز ہر عہدہ کے لیے اہل فرد کو فائز کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ منبجز کی یہ ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ تنظیم کو درکار عملہ کی بھرتی کر کے مختلف عہدوں پر فائز کرے، تاکہ تنظیم میں انسانی وسائل کی قلت مقاصد کے حصول میں رکاوٹ کا باعث نہ ہو۔ عملہ کاری میں مستقبل کے منبجز کی بھرتی اور تربیت اور ان کے درمیان ڈسپلن سے بھرپور فکر رسائی کی ہمت افزائی ضروری ہے، تاکہ کامیاب رخ پر تنظیم کا مزن رہے۔ مقاصد کے حصول کے لیے تادیبی اقدامات بھی لیے جاسکتے ہیں۔ ساتھ ہی ساتھ موزوں معاوضہ کی ادائیگی کا بھی نظم ہونا چاہیے۔ یہ بات روز روشن کی طرح عیاں ہے کہ عملہ کاری کا عمل ایک مرتبہ کی بھرتی سے تکمیل پاجائے، کیونکہ تنظیم میں چھوڑنے، ہٹانے، دستبرداری، سبکدوشی اور اموات کا سلسلہ جاری رہتا ہے۔ اس لیے عملہ کی بھرتی اور تربیت کا عمل بھی جاری و ساری رہتا ہے۔ نئی اسامیوں کی تخلیق ہوتی رہتی ہے۔ ان پر بھی بھرتی اور درکار تربیت کی فراہمی لازمی ہوتی ہے۔

## (3) ہدایت کاری (Directing)

منصوبوں کی تدوین، تنظیم کے قیام اور عملہ کے تقرر کے بعد دوسرا اقدام معینہ مقاصد کی طرف توجہ دینا ہوتا ہے۔ اس فعل کو کئی ناموں سے پہچانا جاتا ہے۔ لیڈنگ، ڈائرکٹنگ، موٹیوٹنگ، ایکچوٹنگ (Actuating) اور کئی نام۔ اس کی نشاندہی کے لیے کچھ بھی نام دیا جائے، لیکن اس کی انجام دہی کے لیے منبجز کو اپنے ماتحتین کو سمجھانا پڑتا ہے کہ وہ کام کیسے انجام دیں۔ منبجز ان سب کی فرائض کی تکمیل میں مدد کرتا ہے، تاکہ معینہ مقاصد کا حصول یقینی ہو جائے۔ ہدایت کاری میں تین ذیلی افعال شامل ہیں۔ کمیونیکیشن (ترسیل)، لیڈرشپ (قیادت) اور موٹیویشن (تحریک)۔ ترسیل

ایک طریق عمل ہے جہاں معلومات کو ایک شخص سے دوسرے شخص تک پہنچایا جاتا ہے۔ لیڈر شپ کے تحت مینجر اپنے ماتحتین کی رہنمائی کرتا ہے اور ان پر اثر انداز ہوتا ہے۔ تحریک (Motivation) کا مطلب مزدوروں کے ذہن میں خواہش کا ابھارنا ہے، تاکہ پیداواریت میں ان کی بہترین صلاحیتیں استعمال ہوں۔ اگر مزدوروں میں تحریک پیدا کی جائے تو وہ مقاصد کے حصول میں پوری قوت توانائی اور وفاداری جھونک دیتے ہیں۔ تحریک کے دو پہلو ہوتے ہیں مالی اور غیر مالی۔ مالی تحریک (Financial Motivation) تنخواہ، بونس، نفع میں حصہ داری وغیرہ۔ جبکہ غیر مالی تحریک (Non Financial Motivation) جاب کا تحفظ، آگے بڑھنے کا موقع، شناخت اور تعریف و توصیف وغیرہ۔

## 1.9 کنٹرولنگ (Controlling)

مینجر کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنائے گئے منصوبہ، جاری کردہ ہدایات اور مسلمہ قواعد کے مطابق مظاہرے کی طمانیت دے، یہ انتظامیہ کا کنٹرولنگ کا فعل ہے، کنٹرولنگ میں تین عنصر شامل ہیں۔

(1) مظاہرے کے لیے معیارات مقرر تعین کرنا

(2) رواں مظاہرہ کی پیمائش اور مقررہ معیارات سے تقابل کرنا

(3) مظاہرہ معیارات کے تقاضوں کی تکمیل نہ کرتا ہو تو تدارکی اقدامات کرنا

مثالی کنٹرول کی عدم موجودگی میں اس کی کوئی ضمانت نہیں کہ معینہ مقاصد پورے ہوں گے، اس لیے مینجمنٹ کے کنٹرول کا نظام بہترین ہونا چاہیے۔ مینجمنٹ جان بوجھ کر غلطیاں کرتا رہے گا، لیکن کنٹرول نظام انہیں جلد طے کردہ منصوبے سے ہٹنے نہیں دے گا۔

## اختراع کاری (Innovating)

ان دنوں تنظیم کے لیے ضروری نہیں کہ وہ ایک بڑی تنظیم کا روپ دھار لے، لیکن یہ ضروری ہے کہ اس کی مسلسل نشوونما ہوتی رہے۔ یہی وجہ ہے کہ اختراع مینجر کا ایک اہم فعل ہو جاتا ہے۔ اکثر ترغیب دی جاتی ہے کہ "Innovate or Evaporate" اختراع کا مطلب نئے خیالات / افکار کی تخلیق طریقہ عمل یا پریکٹس جو شے کے معیار میں بہتری لائے۔ جیسے آن لائن شاپنگ، نئی پیکنگ، معیار اور مقدار کے ساتھ نئے ماڈل کے کپڑے، چپل، جوتے وغیرہ۔

## نمائندگی (Representing)

آج کل مینجر بیرونی گروہوں کے مقابل تنظیم کے نمائندے کے طور پر کچھ وقت گزارتا ہے۔ یہ بیرونی گروہ حکومت کے نمائندے، ایس بی یونین، مالی ادارے، سپلائرز، گاہک وغیرہ، یہ تنظیم پر اثر انداز ہو سکتے ہیں۔ اس لیے مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ان کا دل جیت لے۔ اس کا تنظیم پر مثبت اثر پڑتا ہے۔

## مینجر اور اس کے افعال (The Manager and his Functions)

انتظامیہ (مینجمنٹ) ایک تخلیقی طریقہ عمل ہے جو دستیاب مختلف وسائل کو مقصد کے حصول کے لیے موثر طور پر استعمال کرتا ہے۔ اس مقصد کی تکمیل کے لیے ایک فرد ذمہ دار ہوتا ہے، جو خیالات کو سامنے رکھتا اور دوسروں کے ذریعہ کام کرواتا ہے۔ اس عمل سے متعلقہ شخص کو مینجر کہا

جاتا ہے۔ وہ شخص جو پلاننگ، تنظیم کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹرولنگ جیسے افعال انجام دے کر کسی تنظیم کے طے شدہ مقاصد کو حاصل کرنے والا مینجر کہلاتا ہے۔ مینجر خود سے کوئی کام نہیں کرتا، لیکن دوسروں کو صحیح طریقے سے کام کرنے کے لیے رہنمائی کرتا ہے، تاکہ کام بہتر انداز میں تکمیل پاسکے۔

### مینجر کے افعال

کسی بھی کاروباری تنظیم کی کارکردگی کا انحصار کارکردگی کا انحصار مینجر کے مظاہرے پر ہوتا ہے۔ اگر مینجر باصلاحیت اور حرکیاتی ہو تو اور فرائض کی انجام دہی بہتر انداز میں کرتا ہو، تنظیم کامیاب ہوگی۔ عام طور پر مینجر درج ذیل افعال انجام دیتا ہے۔

#### (1) منصوبہ کاری (Planning)

منصوبہ قبل از وقت لائحہ عمل کی ترتیب کا نام ہے۔ کاروباری مقاصد کے حصول کے لیے اپنائے جانے والے طریقہ کار ترتیب دیتا ہے۔ تاکہ ماتحتین اس پر عمل کر کے تنظیم کو کامیابی سے ہمکنار کرتا ہے۔

#### (2) فیصلہ سازی

کاروبار میں مینجر کو ہر ورکر کو کام کی تفویض کے سلسلے میں کئی فیصلے لینے پڑتے ہیں، اور ساتھ ہی ساتھ کسی کام کی تکمیل کے لیے اختیارات بھی سونپے جاتے ہیں۔ تاکہ ہر وقت فیصلوں کے ذریعہ کام کو بہتر انداز میں مکمل کیا جاسکے۔ ایک باصلاحیت مینجر دانشمندانہ فیصلے لیتا ہے۔ مینجر بصیرت سے بھرپور فیصلوں کے ذریعہ اپنی ذہانت کا ثبوت دیتا ہے۔

#### (3) اختیارات کی تفویض (Delegation of Authority)

جب کبھی مینجر اپنے ماتحتین سے کام لیتا ہے تو ضروری ہو جاتا ہے کہ اختیارات بھی ان کے حوالے کر دے۔ کیونکہ جب کبھی کسی پروجیکٹ پر کام دوسروں کے حوالے کیا جاتا ہے تب اختیارات بھی دینے پڑتے ہیں، تاکہ کام سلیقے سے ہو۔ اس لیے مینجر ضرورت کے مطابق اختیارات دوسروں کے حوالے کرتا ہے۔

#### (4) مسائل سے نمٹناؤ (Solving The Problem)

اختیارات کی حوالگی کے ساتھ ہی مسائل کا سامنا فطری امر ہے۔ ماتحتین مینجر سے اپنے مسائل رجوع کرتے ہیں۔ مینجر ان کا جائزہ لیتا ہے اور ان کے حل کے لیے مناسب فیصلے لیتا ہے۔ مسائل سے بہتر انداز میں نمٹا جاتا ہے تو مستقبل میں ایسے مسائل سامنے نہیں آتے اور کام خیر خوبی سے انجام کو پہنچتا ہے۔

#### (5) ارتباط / ہم آہنگی (Coordination)

کام کی جلد تکمیل کے لیے ماتحتین کے کام کو ہم آہنگ اور مربوط کیا جاتا ہے۔ پیداواری سرگرمیوں میں موثر ارتباط کے ذریعہ پیداوار میں اضافہ کیا جاتا ہے۔ تمام ہی تنظیمی مقاصد صرف اسی وقت حاصل ہوں گے جبکہ مختلف افراد کی سرگرمیوں کو بہتر انداز میں مربوط کیا جائے۔

#### (6) مزدوروں میں تحریک (Motivating Workers)

مزدوروں کو ان کے کام کی تکمیل کے لیے ابھارنا ضروری ہے۔ مزدوروں تحریک کی عدم موجودگی میں مزدور کاہلی کا ثبوت دے سکتے

ہیں۔ تحریک نقد و جنس کی صورت میں ہو سکتی ہے۔ صورتحال کی مناسبت سے مینجر کو ان دونوں یعنی نقد و جنس سے کسی ایک کا انتخاب کرنا ہوتا ہے۔

#### (7) اہداف کا تعین (Setting The Targets)

شعبہ واری سطح پر مینجر کے لیے ضروری ہے کہ وہ نشانہ کا تعین کرے۔ ایسا کرنے سے شعبہ واری مظاہرے کی پیمائش میں آسانی ہوگی اور تمام ہی سطح پر تنظیمی اور مزدوری مظاہرے کا جائزہ لیا جاتا ہے، اور تنظیمی مظاہرے کے مقابل ماتحتین کا مظاہرہ کیسا رہا معلوم ہوتا ہے۔ اہداف کا تعین تنظیمی مقاصد کی بنیاد پر کیا جاتا ہے۔

#### (8) ماتحتین کی رہنمائی (Directing Subordinates)

اگرچہ کہ مینجر تمام ہی ماتحتین کا رہنما ہوتا ہے، اس لیے ان بہترین مظاہرے کے لیے رہنمائی کرتا ہے۔ ایسے میں مینجر ماتحتین کا ہی خواہ اور دوست ہوتا ہے۔ رہنمائی ورکروں کے لیے توانائی کا ایک ٹانک ثابت ہوتی ہے جو کہ بہترین مظاہرے کے لیے ناگزیر ہے۔

#### (9) سہولتوں کی فراہمی (Providing Facilities)

جائے کار یعنی جہاں کام ہوتا ہے وہاں سہولتوں کی فراہمی ضروری ہوتی ہے۔ کام کی جگہ ماحول اچھا ہوگا تو مظاہرہ بھی اچھا ہوگا۔ اس لیے مینجر کے لیے ضروری ہے کہ وہ درکار بہترین سہولتیں فراہم کرے اور ان کے بہترین استعمال پر بھی نظر رکھے، تاکہ سارے مزدور / ماتحتین ان سہولتوں سے بھرپور استفادہ کریں۔

#### (10) انحراف پر کنٹرول (Control on Diversion)

حقیقی مظاہرے اور معیاری مظاہروں میں فرق ہو تو مینجر کو چاہیے کہ تدارکی اقدامات لے۔ کنٹرول اچھے مظاہرے کی طمانیت کا باعث ہے۔ یہ کنٹرول مینجر کے ہاتھوں میں ہوتا ہے۔

### 1.10 انتظامیہ کی سماجی ذمہ داریاں Social Responsibilities of Management

ایک کاروبار کی سماجی ذمہ داری کا مطلب آزادانہ ماحول میں کاروبار چلانا ہے۔ کاروبار سے مختلف طبقات منسلک ہوتے ہیں۔ جیسے حصص دار، صارفین، ملازمین، لین دار، حکومت، مسابقت کنندے اور عوام۔

#### (1) حصص داروں سے متعلق ذمہ داریاں

کاروباری فرم کے لیے ضروری ہے کہ حصص داروں کے سرمایہ پر موزوں نفع ادا کرے۔ فرم ان کو کاروبار سے متعلق مسلسل درست اور مکمل معلومات فراہم کرے۔ حصص داروں کا بھی یہ فرض ہے کہ وہ کمپنی کے معاملات میں دلچسپی لے۔

#### (2) گاہکوں سے متعلق ذمہ داریاں

کاروباری فرم یعنی انتظامیہ کی یہ ذمہ داری ہے کہ وہ گاہکوں کو موزوں قیمت پر معیاری اشیاء اور خدمات فراہم کرے۔ انتظامیہ گاہکوں کی سفارشات پر دھیان دے۔ گاہکوں کی تسکین کا پورا سامان فراہم کرے۔

#### (3) ملازمین سے متعلق ذمہ داریاں

اچھا ماحول ملازمین کو بہترین کام کرنے کا موجب ہوتا ہے۔ انتظامیہ کی یہ ذمہ داری ہے کہ وہ ان کی انجمنوں کو مسلمہ حیثیت دے۔

ان کی انجمن سے وابستگی کے حق کو قبول کرے۔ انتظامیہ سماجی تحفظ کے لیے نفع میں حصہ داری، نشوونما اور ترقی، شکایتوں کے ازالہ اور ملازمین کی فلاح کے لیے اقدامات اٹھائے۔

#### (4) لین داروں سے متعلق سماجی ذمہ داریاں

انتظامیہ کے لیے ضروری ہے کہ وہ بازار ادائی معاہدے کے مطابق جن اداروں سے قرض لیا ہے ان کو قرض کی رقم لوٹا دے۔ وقتاً فوقتاً ان فریقین کو کمپنی کی ترقی سے متعلق معلومات بہم پہنچائے۔ لین داروں سے معاہدے کے مطابق ادائی کے ذریعہ اخلاقی توقعات کو پورا کرے۔

#### (5) حکومت سے متعلق ذمہ داریاں

فرم کے لیے ضروری ہے کہ وہ حکومت کو اداء طلب محصول ادا کرے اور حکومت کو ملک کی ترقی اور عوامی فلاح سے متعلق فرائض کی تکمیل میں مدد کرے۔

#### (6) مسابقت کنندوں سے متعلق ذمہ داریاں

فرم ہمیشہ اعلیٰ اخلاقی اصولوں کی پاسداری کرے اور ہر مسابقت کنندے سے بہترین تعلقات بنائے رکھے۔

#### (7) عوام سے متعلق ذمہ داریاں

انتظامیہ عوام کو کمیونٹی ڈیولپمنٹ کے تعلق سے جوابدہ ہے۔ اس لیے ہر کمپنی میں تعلقات عامہ کا ایک الگ شعبہ رکھا جاتا ہے، تاکہ عوام سے اچھے تعلقات برقرار رکھے جائیں۔

### انتظامیہ کی اہمیت Importance of Management

انتظامیہ کم سے کم کوشش کے ذریعہ اعظم ترین خوشحالی کے حصول سے متعلق ہے۔ جہاں کہیں کاروبار ہو یا تنظیم مقاصد کے حصول کے لیے گروہی یا اجتماعی جدوجہد اور کوشش کی ضرورت ہوتی ہے، اس انتظام رُخی دور میں انتظامیہ کی اہمیت سے کوئی انکار نہیں کر سکتا۔ کسی بھی سرگرمی سے انتظامیہ کو ہٹا دیا جائے تو باقی کچھ نہیں رہ جاتا۔ پیٹرلیف ڈرکر نے کہا کہ ایک تنظیم میں انتظامیہ حرکیاتی حیات بخش عنصر ہے، اس کی غیر موجودگی میں عاملین پیداوار کے وسائل، وسائل ہی رہ جاتے ہیں۔ تیار اشیاء میں تبدیل نہیں ہو سکتے۔ درجہ ذیل نکات سے انتظامیہ کی اہمیت اُجاگر ہوتی ہے۔

(1) گروہی مقاصد کا حصول: انتظامیہ گروہی کوشش کو مقاصد کے حصول میں موثر بناتا ہے۔ افراد کا گروہ یا مجمع کوئی پیداواری سرگرمی انجام نہیں دے سکتا۔ جب تک کہ ان کے درمیان تعاون کا جذبہ نہ ہو۔ انتظامیہ تنظیم میں ٹیم اسپرٹ پیدا کرتا ہے۔ انتظامیہ اور مادی وسائل کو یکجا کر کے تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے ترغیب دیتا ہے۔

(2) وسائل کا بیش ترین استعمال: انتظامیہ ہمیشہ فرم کے مقاصد حصول کے لیے کوشاں رہتا ہے۔ عاملین پیداوار کا کچھ اس انداز سے استعمال کرتا ہے کہ تضییع کی شرح نہایت کم ہو جاتی ہے اور پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔ ورکروں میں محرک پیدا کیا جاتا ہے، کہ وہ اپنا بہترین پیش کریں۔ ایسا اس وقت ہوتا ہے جبکہ تمام افراد ملکر کام کریں۔

(3) اقل ترین لاگت: دور حاضر گلا کاٹ مسابقت کا دور ہے۔ اس لیے ہر تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ وہ پیداوار لاگت اور

تقسیم پر ہونے والے خرچ کو کم کر دے۔ اس دور میں وہی تنظیم کامیاب ہے جو کم سے کم لاگت پر معیاری اشیاء تیار کرے۔ انتظامی اصول کا مطالعہ ایسی صورتحال میں کافی مددگار ہوتا ہے۔ ان ٹیکنیکس میں پروڈکشن کنٹرول، بجٹری کنٹرول، کاسٹ کنٹرول، فینانشیل کنٹرول، میٹریل کنٹرول وغیرہ شامل ہیں۔

(4) تبدیلی اور نشوونما : ہر فرم اس تبدیل ہوتے ہوئے ماحول میں کام کر رہی ہے۔ ایسا ماحول جہاں غیر یقینی اور جو کھم بھرا ہوتا ہے، وہیں نشوونما کے مواقع بھی فراہم ہوتے ہیں۔ فرم اس ماحول میں اپنے آپ کو دھال کر کام کرتی ہے اور اپنی کامیابی کے لیے کوشش کرتی ہے۔ اس سلسلے میں انتظامیہ فرم کو کامیابی کی طرف گامزن کرنے میں کافی مدد کرتا ہے۔

(5) غیر معمولی نفع : کوئی بھی فرم روخت میں اضافہ اور پیداواری لاگت میں کمی لا کر نفع کو اعظم ترین کرنے کی بھرپور کوشش کرتی ہے۔ اور یہ صورتحال فرم کو نشوونما کا موقع فراہم کرتی ہے۔

## Learning Out Comes

## 1.11 اکتسابی نتائج

فرد چاہے تنہا تجارت، شراکت یا کسی کمپنی سے وابستہ ہو تو ضرور انتظامیہ کے تعلق سے رائے کو ظاہر کرتا ہوا ملے گا۔ کسی بھی تنظیم کو نفع بخش انداز میں چلانے کے لیے پیشہ وارانہ مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس گلا کاٹ مسابقتی ماحول میں کسی تنظیم کی نفع کمانے کی صلاحیت کو برقرار رکھنا پیشہ وارانہ افراد کے لیے بھی ایک چیلنج ہے۔ اس جدید و عصری صنعتی دنیا میں انتظامیہ کو ایک آفاقی مضمون حاصل ہے۔ آج کل ہر فرد کسی نہ کسی تنظیم سے جڑا ہوا ہے۔ تنظیمی سرگرمیوں کا اثر ہماری زندگیوں پر بھی پڑتا ہے۔ انتظامیہ تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے پیہم مصروف عمل ہے۔ انتظامیہ کو مختلف عنوانات کے تحت دیکھا جاسکتا ہے۔ جیسے بزنس مینجمنٹ، مارکیٹنگ مینجمنٹ، بینک مینجمنٹ، ٹرانسپورٹ مینجمنٹ، فینانشیل مینجمنٹ، پروڈکشن مینجمنٹ، پرسنل مینجمنٹ وغیرہ۔

انتظامیہ اور نظم و نسق دو مترادف اصطلاحات ہیں لیکن ان کے درمیان کاروباری اداروں اور انتظامی سطحوں کی بنیاد پر فرق کیا جاسکتا ہے۔ جیسے مفہوم اجزاء، افعال پر اثر انداز ہونے والے عناصر، افعال کی نوعیت، مقاصد، ترتیب، مکاتب خیال کی بنیاد پر فرق کیا جاسکتا ہے۔ مختلف مصنفین نے اپنے اپنے انداز سے انتظامیہ کی تعریف کی ہے۔

(1) ہنری فی یال نے کہا ”انتظامیہ پیش قیاسی و منصوبہ بندی کرنا، حکم دینا، مربوط کرنا اور قابو میں کرنا ہوتا ہے“۔

(2) ہیرالڈ ڈی کوٹنر کے مطابق ”انتظامیہ باقاعدہ منظم افراد کے گروہ سے کام کروانے کا فن ہے“۔

انتظامیہ کی ماہیت و وسعت :

انتظامیہ ایک سرگرمی، انتظامیہ ایک با مقصد سرگرمی، انتظامیہ ایک سماجی طریق عمل، انتظامیہ گروہی کوششوں کا سا جھہ دار، انتظامیہ کام کی تکمیل کرواتا ہے، انتظامیہ ایک سماجی سائنس، انتظامیہ ایک غیر مرنی طریق عمل، انتظامیہ ایک مربوط طریق عمل، انتظامیہ ملکیت سے الگ ہوتا ہے اور انتظامیہ کا انحصار جیسے نکات سے ظاہر کیا جاتا ہے۔

انتظامیہ کی وسعت میں کئی امور کا احاطہ کیا جاسکتا ہے۔ انتظامیہ بطور سائنس مخصوص واقعات، مظہر ساتھ ہی ساتھ دو یا زیادہ متغیروں کے تعلق کو واضح کرتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ انتظامی تصورات اور افکار انسانی طریقے اور رویہ کے تنظیمی مظہر کو بتانے کی کوشش کرتے ہیں۔ انتظامیہ

بطور آرٹ طے شدہ نتائج کے حصول سے متعلق ہے۔ مشق انسان کو ماہر بناتی ہے۔ نظریاتی تصورات پر پیہم عمل مہارت کا باعث ہے۔ سائنس اور آرٹ ایک ہی سکے کے دو رخ ہیں۔

انتظامیہ بطور پیشہ وہ عمل جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کر سکے۔ انتظامیہ میں پیشہ واریت کو تین زاویوں سے دیکھا جاسکتا ہے۔ ایک مالک مینجر بھی پیشہ ور ہونے کا دعویٰ کر سکتے ہیں، دوسرا پیشہ ور عہدہ دار وہ ہیں جو چند نمایاں خصوصیات اور تجربہ کی بنیاد پر مینجر ہونے کا دعویٰ کرتے ہیں اور تیسرا انتظامیہ کے ماہرین جو نہ مالک ہیں اور نہ ہی پراکٹیشنر لیکن تنظیمی تجربہ رکھتے ہیں۔

درج ذیل خصوصیات کی موجودگی اور عدم موجودگی کا تجربہ بتائے گا کہ انتظامیہ پیشہ ہے یا نہیں۔

(1) علمیت (2) حصول علم (3) نمائندہ تنظیمیں (4) ضابطہ اخلاق (5) موزوں معاوضہ

مینجر کسی بھی تنظیم کا ایک فعال عہدہ دار ہوتا ہے۔ فرد کی کامیابی اور ناکامی کا انحصار باصلاحیت مینجر پر ہوتا ہے۔ اس کے افعال میں منصوبہ کاری، فیصلہ سازی، اختیارات کی تفویض، مسائل سے نمٹنا، ارتباط، مزدوروں میں تحریک، اہداف کا تعین، ماتحتین کی رہنمائی، سہولتوں کی فراہمی اور انحراف پر کنٹرول شامل ہیں۔

فرم کے انتظام کے ساتھ ساتھ انتظامیہ کی سماجی ذمہ داریاں بھی ہوتی ہیں۔ ان کو یوں بیان کیا جاسکتا ہے۔

- (1) حصص داروں سے متعلق ذمہ داریاں (2) گاہکوں سے متعلق ذمہ داریاں (3) ملازمین سے متعلق ذمہ داریاں
- (4) لین داروں سے متعلق ذمہ داریاں (5) حکومت سے متعلق ذمہ داریاں (6) مسابقت کنندوں سے متعلق ذمہ داریاں
- (7) عوام سے متعلق ذمہ داریاں

1.12 کلیدی الفاظ	Key Words
نظم و نسق	: یہ پالیسیوں کے تعین سے متعلق ایک فکری عمل ہے جس کی تکمیل و تعمیل انتظامیہ کرتا ہے۔
پیش گوئی	: مستقبل میں ہونے والی تبدیلیوں سے متعلق قبل از وقت قیاس کرنا۔
منصوبہ کاری	: مستقبل کے لیے منظم لائحہ عمل منصوبہ کاری ہے۔
تنظیم کاری	: کسی کام کی تکمیل کے لیے گروہ کے درمیان روابط کا قیام اور مقاصد کا حصول تنظیم کاری ہے۔
عملہ کاری	: طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے موزوں اشخاص کا انتخاب۔
سماجی ذمہ داریاں	: سماج اور تنظیم کی سرگرمیوں سے متعلق انتظامیہ کے فرائض اور پابندیاں۔
انتظامیہ Management	: انتظامیہ نظم و نسق کی جانب سے مدون کردہ پالیسیوں کے نفاذ سے متعلق ہے۔ دیگر افراد سے کام کروا کر مقاصد حاصل کرتا ہے۔ ہیرالڈی کوئٹر کے مطابق ”انتظامیہ باقاعدہ منظم افراد کے گروہ سے کام کروانے کا فن ہے“۔
انتظامیہ بطور سائنس	: سائنس مخصوص واقعات، مظاہر ساتھ ساتھ دو یا زیادہ متغیروں کے مابین رشتہ کو واضح کرتی ہے۔
انتظامیہ بطور آرٹ	: آرٹ عملی ابتدا کے ذریعہ طے شدہ نتائج کے حصول سے متعلق ہے۔

انتظامیہ بطور پیشہ	:	پیشہ سے مراد وہ عمل ہے جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کر سکے۔
ہدایت کاری	:	تنظیم میں اعلیٰ عہدہ داروں کا ماتحتین کو کام سونپ کر ہدایات دینا ہدایت کاری ہے۔
کنٹرولنگ	:	منصوبہ کے جاری کردہ ہدایات اور مسلمہ قواعد کے مطابق مظاہرے کی طمانیت۔
اختراع	:	اختراع کا مطلب نئے افکار و خیالات کی تخلیق جو طریق عمل یا پریکٹس جو شے کے معیار میں بہتری لائے۔
نمائندگی	:	بیرونی گروہوں کے مقابل تنظیم کے نمائندے کے طور پر کچھ وقت گزارنا نمائندگی ہے۔

### Terminal Questions

### 1.13 نمونہ امتحانی سوالات

#### (A) معروضی سوالات

1. انتظامیہ اور نظم و نسق دو \_\_\_\_\_ اصطلاحات ہیں۔
2. فرم کے مقاصد اور اہم پالیسیوں سے متعلق ہے۔
3. انتظامیہ \_\_\_\_\_ کا ایک فرم ہے۔
4. ہائیڈروجن کے دو جوہر ایک آکسیجن کا ایک جوہر مل کر پانی کا ایک \_\_\_\_\_ بنتا ہے۔
5. \_\_\_\_\_ سے مراد وہ عمل ہے جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کر سکے۔
6. پیشہ کے لیے مخصوص صلاحیتیں اور تربیت درکار ہوتی ہیں۔ (صحیح / غلط)
7. ہندوستان میں انتظامیہ کی تعلیم مختلف اسکول میں اچھی ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)
8. فرم ہمیشہ اعلیٰ اخلاقی اصولوں کی پاسداری نہ کرے۔ (صحیح / غلط)
9. مستقبل کے لیے منظم لائحہ عمل منصوبہ کاری ہے۔ (صحیح / غلط)
10. کاروباری کی سماجی ذمہ داریاں نہیں ہیں۔ (صحیح / غلط)

#### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) انتظامیہ کی تعریف کیجیے۔
- (2) ارتباط پر مختصر نوٹ لکھیے۔
- (3) منصوبہ کاری سے کیا مراد ہے۔
- (4) تنظیم کاری سے کیا مراد ہے۔
- (5) ہدایت کاری سے کیا مراد ہے۔
- (6) کنٹرولنگ پر اپنے خیالات کا اظہار کیجیے۔
- (7) اختراع کاری پر مختصر نوٹ لکھیے۔



(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) انتظامیہ کے تصور کو بیان کیجیے اور بتائیے کہ نظم و نسق اور انتظامیہ کے درمیان کیا فرق ہے؟
- (2) انتظامیہ کی تعریف کیجیے۔ اس کی ماہیت اور وسعت پر روشنی ڈالیے۔
- (3) درج ذیل پر مختصر نوٹ لکھیے۔  
(i) انتظامیہ بطور سائنس (ii) انتظامیہ بطور آرٹ (iii) انتظامیہ بطور پیشہ
- (4) مینجمنٹ کے افعال بیان کیجیے۔
- (5) انتظامیہ کی سماجی ذمہ داریاں کیا ہیں واضح کیجیے۔
- (6) مینجر کے افعال بیان کیجیے۔

---

Suggested Readings

1.14 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Ramaswamy
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Reddy

## اکائی 2 انتظامیہ کی سطحیں (Levels of Management)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	2.0
Objectives	مقاصد	2.1
Characteristics of Hierarchy	انتظامی سطحوں کی خصوصیات	2.2
Number of Levels	سطحوں کی تعداد	2.3
Function of Various Levels of Managers	مختلف سطحوں کے مینجرز کے افعال	2.4
Supervision	نگرانی	2.5
Skill for Effective Supervision	موثر نگرانی کے لیے درکار مہارتیں	2.5.1
Effective Supervision	موثر نگرانی	2.6
Forms of Chief Executives	چیف ایگزیکٹیو کی قسمیں	2.7
Functions of Management	انتظامیہ کے افعال	2.8
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	2.9
Key Words	کلیدی الفاظ	2.10
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	2.11
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب	2.12

انتظامیہ کی سطح دراصل افراد یا دیگر کرداروں کی ایک ترتیب ہے۔ منجروں کے نظام مراتب کا مطلب ایک تنظیم میں منجروں کے رتبہ کی ترتیب ہے۔ ایک تنظیم میں کام کرنے والے افراد کو دو گروہوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ انتظامی عملہ اور کاروباری عملہ۔ یہ درجہ بندی دراصل تنظیم میں ان کے کام کی بنیاد پر کی گئی ہے۔ انتظامی عملہ میں بھی عہدوں کے اعتبار سے کئی سطحیں ہوتی ہیں۔ کاروبار کے ساز اور انسانی وسائل میں اضافہ کے ساتھ ساتھ انتظامی سطحوں کی تعداد میں اضافہ ہوتا جاتا ہے۔ انتظامی سطح حکم کی زنجیر، اختیارات اور رتبہ کی سطح کا تعین کیا جاتا ہے۔

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ

- ✧ انتظامی سطح کا مفہوم سمجھ سکیں گے۔
- ✧ اعلیٰ، درمیانی اور نچلی سطحوں کے منجروں کے رتبہ کو سمجھ سکیں گے۔
- ✧ اعلیٰ، درمیانی اور نچلی سطح کے منجروں کے افعال میں فرق کر سکیں گے۔
- ✧ چیف ایگزیکٹو کے رتبہ اور افعال کو سمجھ سکیں گے۔
- ✧ موثر نگرانی کے عمل کو سمجھ سکیں گے۔
- ✧ چیف ایگزیکٹو کی مختلف اقسام کے درمیان فرق کر سکیں گے۔

افراد کی تعداد زیادہ ہو یا سرگرمیوں کی تعداد زیادہ ہو تو ان کے درمیان ارتباط پیدا کرنے کے لیے مخروطی طرز کی تنظیم ناگزیر ہے۔ کیونکہ ایک تنظیم میں اعلیٰ رتبہ کے حامل عہدہ دار ہوتے ہیں اور کچھ کم رتبہ کے حامل عہدہ دار ہوتے ہیں۔ تنظیم کی مخروطی طرز کی ساخت کی خصوصیات حسب ذیل ہوں گی۔

- (1) ایک تنظیم میں اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے درمیان اہم روابط ہوتے ہیں، ان روابط کے نتیجہ میں نچلی سطح کے عہدہ داروں کو احکامات صادر ہوتے ہیں اور نتائج کی رپورٹنگ اوپر کی جانب ہوتی ہے۔ اس طرح معلومات کا بہاؤ اوپری یا نچلی جانب ہوتا ہے۔
- (2) ہر ماتحت ہدایات صرف ایک اعلیٰ عہدہ دار سے حاصل کرے اور اس کو ہی اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں۔ دیگر ذرائع غیر قانونی تصور کیے جاتے ہیں۔
- (3) کسی بھی سطح پر بجز اعلیٰ یا نچلے عہدہ دار اپنے اعلیٰ عہدہ دار اور اس کے ماتحتین کے درمیان روابط ہوتے ہیں۔ جس کے نتیجہ میں منجروں کو ماتحتین کی سرگرمیوں کے بارے میں مکمل معلومات حاصل ہوتی ہیں۔
- (4) ہر نگران کار کے قابو کی حد نہایت محدود ہوتی ہے۔ اس کے ماتحتین کی تعداد بھی کم ہوتی ہے۔ ایسا اس لیے کیا جاتا ہے کیونکہ تنظیم میں اختصاص کو برقرار رکھا جائے جہاں قابو کے حدود ہوتے ہیں۔
- (5) تمام اہم فیصلے اعلیٰ سطحی عہدہ داروں کے پاس ہوتے ہیں۔ کیونکہ یہ قابل ہوتے ہیں اور پوری معلومات رکھتے ہیں اور ان

مدون کردہ پالیسیوں کو حسب مراتب عہدہ دار کو فراہم کر دیے جاتے ہیں اور نچلی سطح پر ان ہدایات کی توضیح کر دی جاتی ہے۔ اس طرح ہدایات پر عمل آوری کی جاتی ہے۔

2.3 سطحوں کی تعداد	Number of Levels
--------------------	------------------

انتظامی سطحوں کی تعداد مقرر نہیں ہے۔ یہ تعداد ان کی تعریف اور درجہ بندی کی مناسبت سے مختلف ہوتی ہے۔ حقیقت میں نگران کاروں کی تعداد کی مناسبت سے انتظامی سطح پائی جاتی ہے۔ Keith Davis نے انتظامی سطحوں کی درجہ بندی ٹرسٹی شپ مینجمنٹ، جرنل مینجمنٹ، ڈپارٹمنٹل مینجمنٹ، ڈل مینجمنٹ اور سوپر وائیز مینجمنٹ کے طور پر کی ہے۔ Litterer کی درجہ بندی تین سطحوں پر مشتمل ہے۔ ادارہ جاتی (ٹرسٹی شپ فنکشن) جرنل مینجمنٹ (سہولت بخش افعال) اور ڈپارٹمنٹل مینجمنٹ (مربوط افعال) آخری درجہ بندی میں فورمین اور دیگر سوپر وائیزری عہدہ دار شامل ہوتے ہیں۔ Piffiner اور رگیروڈ نے انتظامی سطحوں کی درجہ بندی چار حصوں میں کی ہے۔ کارپوریٹ مینجمنٹ، ٹاپ مینجمنٹ، ڈل مینجمنٹ اور سوپر وائیزری مینجمنٹ۔ دیگر مصنفین جیسے Koontz، O'Donnell اور Brech نے ٹاپ لیول اور سوپر وائیزری لیول کی صورت میں درجہ بندی کی۔ حقیقت میں یہ درجہ بندی تجرباتی نقطہ نظر سے موزوں ہے۔ لہذا اس کو مزید تجزیہ کے لیے بنیاد بنائی جاسکتی ہے۔

### (1) اعلیٰ انتظامیہ (Top Management)

اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی وسعت اس کی توضیح کی بنیاد پر ہوتی ہے۔ ٹاپ مینجمنٹ اور کارپوریٹ مینجمنٹ کے درمیان فرق کیا جاسکتا ہے۔ جبکہ ان دونوں کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ میں شامل کیا جاسکتا ہے۔ اگر موخر الذکر کے خیالات کو لیا جائے تو اعلیٰ سطحی انتظامیہ میں مجلس نظاماء، چیرمین اور تنظیم کا چیف ایگزیکٹو شامل ہوتا ہے۔ Koontz O'Donnell نے ٹاپ مینجرز کی تعریف جرنل آفیسر اور ماتحتین کے طور پر کی ہے۔ جس کو وہ رپورٹ کرتے ہیں۔ یہاں تنظیم کے ماحول کا جائزہ لیا جاتا ہے اور تنظیم کے بنیادی مقاصد طے کیے جاتے ہیں۔

### (2) درمیانی انتظامیہ (Middle Management)

درمیانی انتظامیہ اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے درمیان ہوتا ہے۔ ان کی تعداد کا انحصار تنظیم کے سائیز کی بنیاد پر ہوتا ہے یعنی ملازمین کی تعداد کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ ان کی مزید دو حصوں میں تقسیم کی جاسکتی ہے۔ Upper Middle Level اور Lower Middle Management تنظیم کی تقسیم کا تعین عمومی پروگرام کے وضع کرنے کے بعد ہوتا ہے۔ یہاں بنیادی فیصلہ کو ”نظام فوقیت طلب گار ہے“ کی بنیاد پر کیا جاتا ہے اور نتائج کا بغور مشاہدہ کیا جاتا ہے کہ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کر رہی ہے۔ لوئر ڈل مینجمنٹ کا بنیادی طور پر تعلق خصوصی مقاصد کا حصول ہوتا ہے۔

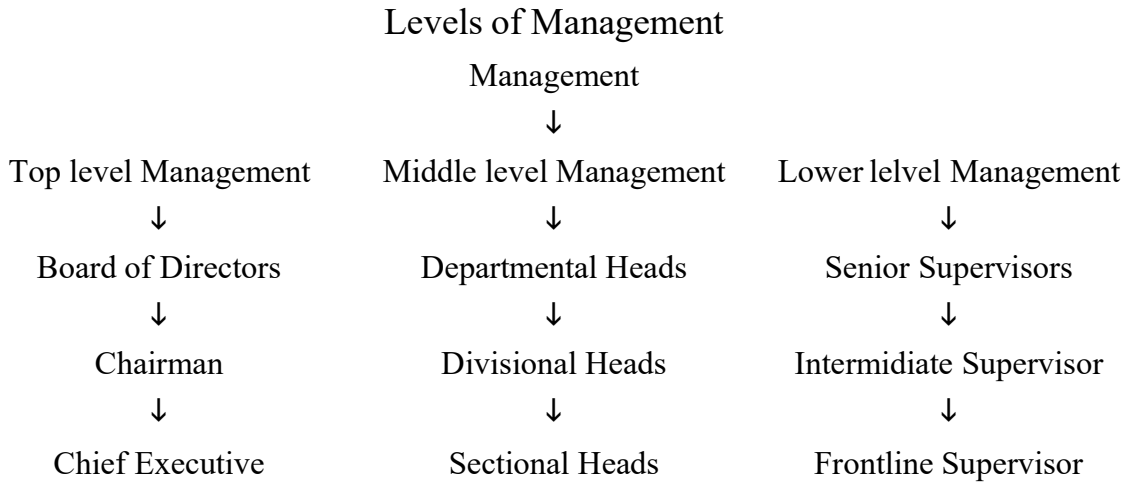
حقیقت میں ایک بڑی تنظیم کی کامیابی کا انحصار صلاحیت کا کردگی اور درمیانی انتظامیہ کے درمیان یکجہتی پر ہوتا ہے۔ تحقیقی مطالعہ سے اس بات کا پتہ چلا کہ تنظیم کا زیادہ زور درمیانی انتظامیہ پر ہوتا ہے۔

### (3) سپروائیزری مینجمنٹ (Supervisory Management)

یہ انتظامیہ درمیانی انتظامیہ سے کم لیکن کاریگروں سے اعلیٰ ہوتا ہے۔ ایک بڑی تنظیم میں سوپر وائیزری مینجمنٹ تین سطحوں پر مشتمل ہوتا ہے۔ سینئر سوپر وائیزر، انٹرمیڈیٹ سوپر وائیزر اور فرنٹ لائن سوپر وائیزر اس سطح پر وسائل کے بہتر استعمال پر زیادہ زور دیا جاتا ہے اور پالیسیوں

## 2.4 مختلف سطحوں کے مینجرز کے افعال Function of Various Level of Managers

انتظامی افعال آفاقی حیثیت رکھتے ہیں۔ اس کے مطابق ہر سطح کے مینجر کو ہر قسم کے افعال انجام دینا ہے، جیسے منصوبہ کاری، تنظیم کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول۔ وسیع تناظر میں یہ صحیح ہے لیکن انتظامی سطح میں تبدیلی کے ساتھ ایک مخصوص فعل پر زیادہ توجہ مرکوز کی جاتی ہے۔ مثال کے طور پر اعلیٰ سطحی عہدہ دار کنٹرول سے زیادہ پالیسیوں کی تدوین میں متحرک ہوتے ہیں۔ سوپر وائزر زیادہ تر کنٹرول پر زیادہ توجہ مرکوز کرتے ہیں۔ مختلف سطحوں پر افعال پر توجہ میں فرق مختلف خصوصیات کے اور معیار کے حامل مینجرز کی ضرورت کا متقاضی ہوتا ہے۔ ان عہدوں کو یوں دیکھا جاسکتا ہے۔



اعلیٰ سطحی انتظامیہ (Top Management)

ایک تنظیم میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ حصص داروں، مجلس نظاماء اور چیف ایگزیکٹو پر مشتمل ہوتا ہے۔ چیف ایگزیکٹو کو دیگر ناموں سے بھی پکارا جاسکتا ہے۔ جیسے مینجنگ ڈائریکٹر، ڈائریکٹر جنرل، پریسڈنٹ، چیف ایگزیکٹو آفیسر وغیرہ تنظیم کے کل انتظام کا ذمہ دار اعلیٰ سطحی انتظامیہ ہوتا ہے جو تمام از حد ضروری افعال انجام دیتا ہے۔ ان افعال کو تین حصوں میں درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔

### (1) مجموعی انتظام (Overall Management)

اس میں تنظیمی مقاصد اور نشانے مجموعی منصوبہ کاری، تنظیم کاری عملہ کاری اور کنٹرول شامل ہوتے ہیں۔ یہ ساری تنظیم کو مربوط رکھتے ہیں اور اندرون تنظیم خصوصی مفادات میں توازن برقرار رکھتے ہیں اور ان کو خارجی حالات کے مطابق بنائے رکھتے ہیں۔

### (2) مجموعی کام (Overall Operations)

اس میں منصوبہ کا نافذ تنظیمی ساخت کی ڈیزائننگ شامل ہے۔ اس سطح پر مختلف افعال میں ارتباط رکھنا بہت اہم ہوتا ہے۔

### (3) مجموعی تعلقات (Overall Relationship)

اس عنوان کے تحت تنظیم میں مختلف افراد کے درمیان تعلقات بنائے رکھے جاتے ہیں اور خارجی عوامل سے بھی دوستانہ تعلقات رکھے

جاتے ہیں جیسے حکومت، تجارتی انجمنیں، سپلائرز، مالیاتی ادارے وغیرہ۔

مذکورہ بالا تین گروہ حصص دار، بورڈ آف ڈائریکٹرز اور چیف ایگزیکٹو تنظیم کی کل سرگرمیوں کے لیے ذمہ دار ہیں، تاہم ان کے افعال کے درمیان فرق کیا جاسکتا ہے۔

### حصص داروں کے افعال

حصص دار ایک تنظیم کے مالک ہوتے ہیں۔ وہ تنظیم میں اپنے مالیاتی وسائل مشغول کرتے ہیں۔ اس لیے یہ مجموعی افعال انجام دینے کے مستحق ہیں۔ تاہم زیادہ تعداد اور جغرافیائی فاصلے ہونے کی وجہ سے تنظیم کے روزمرہ کے معاملات میں حصہ لینا ممکن نہیں ہوتا۔ اس لیے یہ اپنے نمائندوں کو بطور ڈائریکٹر منتخب کرتے ہیں جنہیں اجتماعی اعتبار سے بورڈ آف ڈائریکٹر کہا جاتا ہے۔ حصص دار تنظیم میں اپنا نظم بورڈ آف ڈائریکٹرز کے ذریعہ برقرار رکھتے ہیں۔ یہ اپنی میٹنگ میں مجلس نظام تنظیم کے افعال کا تجزیہ کرتی ہیں اور کاروبار کو کس طرح چلایا جائے سفارشات پیش کرتے ہیں۔

### بورڈ آف ڈائریکٹرز کے افعال

مجلس نظام تنظیم کی ٹرٹی ہوتی ہے۔ اس کی ذمہ داری ہے کہ وہ رہنمایانہ خطوط جاری کرے اور اپنے موکلین کی نمائندگی کرے اور مفادات کا تحفظ کرے۔ اس کی نوعیت ایگزیکٹو کی نہیں ہوتی۔ عموماً بورڈ دو قسم کے افعال انجام دیتا ہے۔

(1) تنظیم سے متعلق اہم پالیسیوں کا تعین اور تجزیہ

(a) طویل مدتی پالیسیاں، مقاصد پروگرام اور بجٹ وغیرہ کا طے کرنا

(c) تنظیم میں مالیاتی اور کاروباری نتائج پر کنٹرول

(2) اعلیٰ انتظامی عہدہ داروں کا تقرر اور دیگر منیجروں کے تقرر پر منظوری لینے کے لیے بعض اوقات ڈائریکٹر کل وقتی عہدہ دار

ہوتے ہیں۔ ایسی صورت میں وہ دوہرا کردار ادا کرتے ہیں۔ ایک ڈائریکٹر اور دوسرے ایگزیکٹو۔

### چیف ایگزیکٹو کے افعال

ایک تنظیم کا چیف ایگزیکٹو روزمرہ کے انتظام کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ وہ مجلس نظام کے طے کردہ افعال کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس طرح یہ

مجلس نظام اور دیگر عہدہ داروں کے درمیان ایک ڈویژن آفیسر ہوتا ہے۔ یہ تنظیمی پالیسیوں، تنظیمی مقاصد وغیرہ سے متعلق معلومات فراہم کرتا ہے۔ دوسری جانب یہ پالیسیوں اور پروگراموں کو نافذ کرتا ہے۔ چیف ایگزیکٹو مزید درجہ ذیل افعال انجام دیتا ہے۔

(a) رہنمائی اور ہدایت کاری کے افعال

یہ تنظیم میں مختلف رہنمائی اور ہدایت کاری کے افعال انجام دیتا ہے۔ اس میں درجہ ذیل شامل ہیں۔

(i) بورڈ آف ڈائریکٹرز کی جانب سے پالیسیوں پروگراموں کی تدوین، تشریح اور وضاحت۔

(ii) اپنے ماتحتین کو منصوبہ کے نفاذ پر موزوں احکامات جاری کرنا۔

(iii) تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے شعبہ جاتی پروگرامس کی تصدیق یا تبدیلی کرنا۔

(b) ارتباط کے افعال

چیف ایگزیکٹو مختلف شعبہ جات کے صدور کے افعال کو مربوط کرتا ہے اور اس حوالے سے درجہ ذیل افعال انجام دیتا ہے۔

(i) تنظیمی تعلقات کی بنیاد پر مختلف شعبہ جات کو مربوط کرنا۔

(ii) مختلف شعبہ جات کے اختیارات اور ذمہ داریوں کی وضاحت کرنا۔

(iii) اچھی کارکردگی کے لیے تنظیم میں موزوں ماحول فراہم کرنا اور تخلیق کرنا۔

(iv) تنظیم میں موثر لیڈر شپ فراہم کرنا۔

(c) نظر ثانی اور کنٹرول کے افعال

چیف ایگزیکٹو فرم کی ساری کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے اور تمام سرگرمیوں پر نظر ثانی کرتا ہے۔ اگر کہیں کچھ کمی و بیشی نظر آئے تو وہ

تدارکی اقدامات لیتا ہے۔ اس سلسلے میں وہ درجہ ذیل افعال انجام دیتا ہے۔

(i) مختلف عہدہ داروں کی میٹنگ منعقد کرنا اور تنظیمی مقاصد سے متعلق استفسارات کرنا اور انجام دیے گئے کاموں پر نظر ثانی کرنا۔

(ii) کسی غلطی کی صورت میں تدارکی اقدامات کی سفارش کرنا۔

(iii) مجلسِ نظاماء کی رپورٹس تیار کرنا۔

(iv) تنظیم کی کارکردگی کے بارے میں معلومات پہنچانا۔

(d) عملہ کاری کے افعال

تنظیم کے تمام تقررات چیف ایگزیکٹو کرتا ہے۔ وہ تنخواہ کی ساخت کے تعین، تقرر، تبادلہ، تنزلی اور برطرف کرنے کا ذمہ دار ہوتا

ہے۔ وہ کمپنیوں کی مدد لیتا ہے لیکن فیصلہ وہ خود لیتا ہے۔

(e) عوامی تعلقات کے افعال

چیف ایگزیکٹو سماجی ماحول کے تناظر میں تنظیمی افعال کو مربوط کرتا ہے۔ اس کو سوسائٹی کے مختلف گروہوں سے تعلقات بنائے رکھنا

پڑتا ہے۔ ان میں حکومت تجارتی انجمنیں، مالیاتی ادارے وغیرہ شامل ہیں۔ یہ تمام گروہ تنظیم کی کارکردگی پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ چیف ایگزیکٹو

آفیسر فرم کی کارکردگی پر مثبت اثرات کے لیے تعلقات عامہ کو برقرار رکھتا ہے۔

درمیانی سطح کا انتظامیہ (Middle level Management)

یہ گروہ اعلیٰ انتظامیہ اور سوپروائزری مینجمنٹ کے درمیان آتا ہے۔ Niles کے مطابق مڈل مینجرز پر تینوں جانب سے دباؤ پڑتا ہے۔

(1) اعلیٰ سطحی انتظامیہ اپنی پالیسیوں، ہدایت اور رہنمائی کے مطابق کام کرنے کے لیے دباؤ ڈالتا ہے۔

(2) نچلی سطح کا انتظامیہ اپنے خیالات اور افکار قبول کرنے اور مسلط کرنے کے لیے دباؤ ڈالتا ہے۔

(3) درمیانی مینجرز ایک دوسرے سے مربوط ہوتے ہیں۔ وہ وسیع تر تعاون اور کام کی سہولتوں کی توقع رکھتے ہیں۔

(4) ایک چھوٹی تنظیم میں درمیانی انتظامیہ نہیں ہوتا، لیکن ایک بڑی تنظیم میں درمیانی مینجرز کا ایک بڑا گروہ ہوتا ہے۔ انتظامی سطح

سے ایسا سمجھا جاتا ہے کہ تنظیم کے سائیز کے بڑھنے کے ساتھ ساتھ مزید نئی سطحوں کا اضافہ ہوتا چلا جاتا ہے۔ اس سطح پر کام کرنے والے مینجرز درجہ ذیل افعال انجام دیتے ہیں۔

- (i) تنظیم کے مختلف افعال پر عمل آوری کرنا تاکہ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو تنظیم کے تمام امور کو مربوط کرنے کے لیے کافی وقت مل سکے۔
- (ii) اپنے درمیان اور اعلیٰ سطحی انتظامیہ اور سپروائیزر کے درمیان دست تعاون بڑھانا، تاکہ تنظیمی افعال میں کوئی رکاوٹ پیش نہ آئے۔
- (iii) تنظیم کے مختلف حصوں کو مربوط کرنا۔
- (iv) تنظیم کے ملازمین کی تربیت اور ترقی پر توجہ دینا، تاکہ مستقبل میں جائیداد خالی ہونے پر بھرتی کی جاسکے۔
- (v) تنظیمی مقاصد اور انفرادی مقاصد کے حصول کا جذبہ موجزن کرنا۔

### پچلی سطح کا انتظامیہ (Lower level Management)

انتظامی معاملات میں نگرانی کا عنصر ہر جگہ شامل ہوتا ہے۔ رسمی طور پر اصطلاح سو پرویژن ہدایات، رہنمائی اور افراد کو کام کے لیے گرمانے میں استعمال ہوتی ہے۔ اس نقطہ نظر سے یہ لیڈرشپ کا مترادف ہے۔ تاہم یہ اصطلاح مخصوص سطح پر نگرانی کے لیے مخصوص کی جاسکتی ہے۔ اصطلاح سو پروائیزر میں تمام فورمین اور جونیئر ایگزیکٹوز شامل ہیں، جن کا درجہ مڈل مینجمنٹ سے کم ہوتا ہے۔ بعض اوقات سو پروائیزر کا کام اعلیٰ سطحی مینجرز سے نہایت پیچیدہ اور مشکل ہوتا ہے۔ کیونکہ اس کو دونوں گروہوں انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان تعلقات برقرار رکھنا ہوتا ہے، جو ہر اعتبار سے ایک دوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ جیسے تعلیم، مہارت، سماجی و معاشی پس منظر، تنظیم میں توقع کی سطح گروہ کی شناخت اور مقاصد۔ عموماً تنظیم میں مزدور اپنے کو دوسرے سے الگ تصور کرتے ہیں۔ اس طرح سو پروائیزر کا تعلق راست مزدوروں سے ہوتا ہے۔ یہ درمیانی مینجرزوں سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔ یہ فرض کیا جاتا ہے کہ یہ درمیانی انتظامیہ کا ایک رکن ہے، لیکن دونوں رتبوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔

### سپروائیزر کے افعال

سو پروائیزر کے افعال درجہ ذیل ہیں۔

- (1) ملازمین کے کام کی نگرانی اور کنٹرول۔
- (2) مزدوروں کو کام کی حواگی، درجہ بندی کی منصوبہ کاری۔
- (3) کام کے طریقہ کار کے لیے رہنمائی۔
- (4) مزدوروں کے لیے ضروری خام مال، آلات وغیرہ۔
- (5) کام پر مزدوروں کی ٹریننگ فراہم کرنا۔
- (6) مشنری اور آلات کی نگہداشت۔
- (7) مزدوروں کے مسائل حل کرنا۔
- (8) کام کے ماحول کے بارے میں انتظامیہ کو رائے دینا۔



(9) اپنی سطح پر غیر حل شدہ مسائل کو انتظامیہ سے رجوع کرنا۔

(10) مزدوروں کے درمیان ڈسپلن برقرار رکھنا۔

(11) اچھے انسانی تعلقات برقرار رکھنا۔

## Supervision

## 2.5 نگرانی

نگرانی ہدایت کاری سے جڑا ایک تصور ہے۔ جہاں ہدایت کاری ہو وہاں نگرانی یعنی سپرویزن کا ہونا ضروری ہے۔ George

Robert Terry نے نگرانی کی یوں تعریف کی ہے

”نگرانی انسانی وسائل اور ان کی صلاحیت اور ذہانت کے ذریعہ تنظیمی مقاصد کے مطابق مطلوب نتائج حاصل کرنا ہے۔“

انسانی ذہانت اور صلاحیتوں کا اس وقت بہترین استعمال ہو سکتا ہے جبکہ ہدایت اور نگرانی بھی موثر طریقہ پر کی جائے۔

نگرانی کے خدوخال

نگرانی کے خدوخال مندرجہ ذیل ہیں۔

(1) ملازمین کے کام کی نگرانی کرنا۔ نگرانی اس وقت شدید ہو جبکہ کام نازک موڑ سے گزر رہا ہو اور ذرا سی بھی غفلت شدید نقصان کا باعث ہو۔

(2) نگرانی کے تحت انسانی صلاحیتوں کا بہترین استعمال ہوتا ہے۔

(3) یہ ملازمین کے اعظم ترین مظاہرے میں سہولت اور ہمت افزا ہوتی ہے۔

(4) نگرانی کی وجہ سے بین شخصی تعلقات میں بہتری آتی ہے۔

(5) نگرانی ملازمین میں تحریک پیدا کرتی ہے۔

(6) نگرانی تنظیم کی کلیدی پالیسیوں کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔

## Skills of Supervising

## 2.5.1 نگرانی کے لیے درکار مہارتیں

وہ ملازمین جن کو نگرانی کے فرائض انجام دینے ہوتے ہیں انہیں چند اصولوں پر عمل کرنا پڑتا ہے۔ اس کے لیے مہارت درکار ہوتی ہے۔ ان کو ذیل میں دیا گیا ہے۔

(1) تکنیکی مہارتیں (Technical Skills)

وہ شخص جس کو نگرانی کا کام سونپا جاتا ہے اس کو تکنیکی صلاحیتوں کا حامل ہونا پڑتا ہے۔ جیسے جاب سے متعلق تمام معلومات اور سمجھ بوجھ

اور مختلف امور اور جابز اور مسئلہ حل کرنے کی صلاحیت کا بدرجہ اتم ہونا ضروری ہے۔

(2) نظریاتی / تصوراتی مہارتیں (Conceptual Skills)

ایک فرد میں نظریاتی صلاحیتوں کا ہونا ضروری ہے۔ جیسے ادراکی صلاحیتیں۔ یہ صلاحیتیں مجموعی طور پر تنظیم کو سمجھنے میں کارگر ہوتی ہیں۔

اس کے ساتھ ساتھ تنظیم میں کن اجزاء کو شامل کرنا چاہیے۔ اس کا فہم بھی ضروری ہے۔

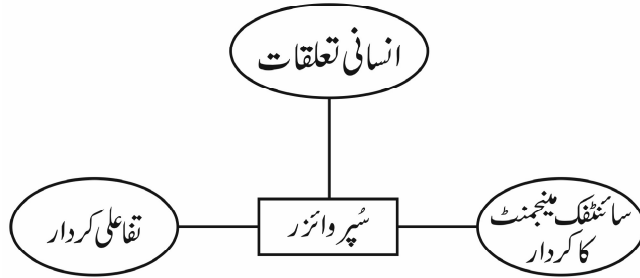
## نگرانی کے مختلف انداز (Different Ways of Supervision)

ایک سپروائیزر کو تنظیم میں کام کرتے ہوئے بعض اہم اور متضاد رول ادا کرنا پڑتا ہے۔ اس کے رول کو ذیل میں درجہ بند کیا گیا ہے۔

### (1) انسانی تعلقات کا کردار

چونکہ نگرانی میں ملازمین کے کام پر نظر رکھنا ہوتا ہے اور ٹیم کے ہر فرد کو حرکت میں رکھنا ہوتا ہے۔ یہ اس وقت ممکن ہے جب سپروائیزر اچھے انسانی تعلقات برقرار رکھتا ہو، خوش مزاج ہو، تلخی کو خوشگوااری میں تبدیل کرنے کا ہنر جانتا ہو۔ ایسا اس وقت ممکن ہے جب وہ سب سے خوشگوار انسانی تعلقات رکھتا ہو۔ اس میں درجہ ذیل شامل ہیں۔

- سپروائیزر مختلف ملازمین کے درمیان دوستانہ تعلقات رکھا ہوا ہو اور ان کی تنظیمی مقاصد کے مطابق رہنمائی کر رہا ہو۔
- سپروائیزر مشاورت کے ذریعہ اختلافات کو دور کرتا ہے۔ سپروائیزر کا یہ کام نہایت اہم ہوتا ہے جس کی وجہ سے عملہ کے درمیان شخصی تعلقات کی حفاظت ہوتی ہے۔
- اعلیٰ سطحی انتظامیہ اور عملہ کے درمیان ایک واسطہ کے طور پر کام کرتا ہے۔ جس کی وجہ سے غلط فہمی کی کوئی گنجائش نہیں ہوتی۔
- عملہ / ورکروں سے بروقت کام کی تکمیل کے لیے یہ تحریک کا باعث ہوتا ہے۔
- عملہ / ورکروں کو رہنمائی اور مشاورت کے ذریعہ تربیت کرتا ہے، تاکہ وہ کام پوری دیانتداری اور ماہرانہ انداز میں اعتماد کے ساتھ انجام دے۔



### (2) تفاعلی کردار

سپروائیزر اسی وقت کامیاب ہوتا ہے جبکہ وہ ماتحتین سے مطلوبہ کام کروائے۔ ایسا ان حالات میں ہوگا جب تنظیم بھی بہتر کام کر رہی ہو۔ اس کے دیگر کام بھی انجام دیے جاتے ہیں، جیسے رہنماء، منصوبہ کار، تنظیم کار، فیصلہ ساز وغیرہ۔

### (3) سائنٹیفک مینجمنٹ کا کردار

عصری انتظامیہ کا مطلب کام کی تکمیل کے لیے موثر اور عملی طریقوں کا استعمال ہے۔ اس لیے عصری انتظامیہ کو تنظیم میں مروج کرنے کے لیے درجہ ذیل کام انجام دے۔

- کام کی تکمیل کے لیے درکار تکنیکی مہارتوں کا حامل ہونا چاہیے، تبھی وہ ماتحتین کی بہتر طور پر مدد کر سکتا ہے۔
- تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے تجزیہ کار کے طور پر بہترین اور موزوں طریقہ استعمال کرنا چاہیے۔

(c) سپروائیزر کو اس موقف میں ہونا چاہیے کہ وہ مختلف سرگرمیوں پر کنٹرول کر سکے جن کا وہ ذمہ دار بنایا گیا ہے۔ جہاں کہیں ضرورت ہو تدار کی اقدامات کے لیے مشورہ دے تاکہ تنظیمی مقاصد کے حصول میں کوئی کسر باقی نہ رہ جائے۔

## Effective Supervision

## 2.6 موثر نگرانی

سپروائیزر کی کارکردگی کی جانچ اس بنیاد پر کی جاتی ہے کہ وہ اپنے کام کے ذریعہ تنظیم کو کتنا فائدہ بہم پہنچا رہا ہے۔ اسی طرح سپروائیزر اور اس کی کارکردگی کی پیمائش اس کی خصوصیات، نگرانی کا طریق عمل اور اس کے کام کے نتائج کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ یہ تمام خصوصیات تنظیمی مقاصد کے حصول سے متعلق ہوں۔ ذیل میں موثر نگرانی کے چند عناصر دیے گئے ہیں۔

### (1) لیڈرشپ

لیڈرشپ ایک فرد یا گروہی مقاصد کے حصول کے لیے دی گئی صورتحال میں سرگرمیوں پر اثر انداز ہونے والا ایک طریق عمل ہے۔ اس طریق عمل کے ذریعہ فرد یا گروہ مقصد کے حصول کے لیے خود سے کچھ کر گذرتا ہے اور اپنے ماتحتین سے کام کرواتا ہے۔ اس طرح کا طرز عمل حوصلہ افزاء ہوتا ہے اور زائد پیداوار کا باعث ہو جاتا ہے۔

### (2) قریبی نگرانی

اچھے اور کامیاب سپروائیزر نہایت قریب سے نگرانی نہیں کرتے بلکہ کبھی کبھار اپنے ماتحتین کی جانچ کرتے ہیں اور تفصیلی ہدایات دیتے ہیں۔ آزادی کو ختم کرنا ان کی بہترین کارکردگی کو ختم کرنا ہے۔

### (3) انسانی تعلقات

ملازمین اور ان کے کام کی نگرانی کے دو اسٹائل ہیں، ایک ملازم رُخی دوسرا پیداوار رُخی۔ ملازم رُخی طریقہ کار ملازم کے کام کے تعلق پر زور دیتا ہے۔ یہ طریقہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ ہر شخص اہم ہے اور ہر ایک ملازم میں دلچسپی لی جاتی ہے اور ان کی شخصی ضرورتوں کو قبول کیا جاتا ہے۔ پیداوار رُخی طریقہ کار میں پیداوار اور تکنیکی پہلوؤں پر زیادہ توجہ دی جاتی ہے اور ملازمین کو مقاصد کے حصول کے لیے آلہ کی طرح استعمال کیا جاتا ہے۔ موثر نگرانی ملازم رُخی ہوتی ہے جو ماتحتین میں یہ احساس پیدا کرتی ہے کہ ان کے مفادات کو پیش نظر رکھا جاتا ہے اور ان کے مفادات کا لحاظ کیا جاتا ہے۔ زیادہ پیداوار کے حامل ملازمین کی بھی یہ رائے ہے کہ ملازم رُخی نگرانی اچھی ہوتی ہے۔

### (4) گروہی لگاؤ

موثر نگرانی گروہی لگاؤ سے تعلق رکھتی ہے۔ گروہی ماحول میں گروہی لگاؤ ہوتا ہے۔ کیونکہ مشترکہ مقصد کے حصول کے لیے سب ایک جگہ جمع ہوتے ہیں اور تمام اراکین کام کے لیے تیار ہوتے ہیں جس گروہ میں زیادہ لگاؤ ہوتا ہے ان کی پیداوار زیادہ ہوتی ہے اور جن گروہوں میں لگاؤ کم ہوتا ہے پیداوار کم ہوتی ہے۔ باہمی لگاؤ کام سے لگاؤ رکھتا ہے جس کی وجہ سے پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔ موثر نگرانی میں ملازمین میں اتحاد اور بھروسہ کا دلاسا دے کر گروہی لگاؤ کو برقرار رکھا جاسکتا ہے۔

### (5) اختیارات کی حوالگی

اگرچہ کہ تمام قسم کے اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے درمیان اختیارات کی حوالگی کا اطلاق ہوتا ہے۔ لیکن نگرانی کی صورت میں اور

زیادہ اہم ہو جاتا ہے۔ سو پرویشن کی صورت میں اختیارات کی حوالگی کی یہ ایک آخری حد ہے۔ موزوں طور پر اختیارات کی حوالگی عمل میں آئے، جہاں ماتحتین فیصلہ کر سکتے ہیں وہاں سو پروائیزر فیصلہ نہ کرے۔ یہ عمل ماتحتین میں اعتماد پیدا کرے گا اور بہترین مظاہرے پہ اکسائے گا اور اعلیٰ عہدہ دار کے وقت میں کمی کا باعث ہوگا اور سو پروائیزر دوسرے کاموں پر توجہ مرکوز کر سکے گا۔

(6) دیگر عناصر

مذکورہ بالا عناصر کے علاوہ دیگر عناصر موثر نگرانی کا باعث ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر ماتحتین جو اعلیٰ عہدہ داروں کو متاثر کرتے ہیں اور ماتحتین کی ضروریات جیسے ترقی اور دیگر فوائد کا لحاظ کرتے ہیں انہیں اچھا سپروائیزر تصور کیا جاتا ہے۔ یہ ملازمین کی تسکین کا باعث ہوتے ہیں۔

## Forms of Chief Executive

## 2.7 چیف ایگزیکٹو کی قسمیں

عموماً کسی بھی فرم میں چیف ایگزیکٹو ایک ہی ہوتا ہے۔ تاہم آج کل بڑی اور پیچیدہ تنظیموں میں چیف ایگزیکٹو آفیسر کئی صورتوں میں

پائے جاتے ہیں۔

- |   |  |
|---|--|
| (1) چیف ایگزیکٹو  | (2) چیف ایگزیکٹو اور چیف آپریٹنگ آفیسر |
| (3) چیف ایگزیکٹو، چیف آپریٹنگ آفیسر اور چیف اسٹاف آفیسر | (4) ایگزیکٹو گروپ                      |
| (1) چیف ایگزیکٹو  |  |

یہ ایک چیف ایگزیکٹو کا رسمی تصور ہے۔ ایک مخصوص شخص چیف ایگزیکٹو کے طور پر اکیلا کام کرتا ہے اور تنظیم کی کل کارکردگی کا اکیلا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس کے تحت ماہر عملہ برسر خدمت ہوتا ہے، جیسے مشیر برائے قانون، اکاؤنٹنگ کا ماہر، انجینیر، ماہر شہاریات وغیرہ۔ ان ماہرین کی رائے اس کو اچھا کام کرنے میں معاون ثابت ہوتی ہے اور یہ اکیلا فرم کی کل کارکردگی کا واحد ذمہ دار شخص ہوتا ہے۔

## (2) چیف ایگزیکٹو اور چیف آپریٹنگ آفیسر

ایک بڑی تنظیم میں جہاں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے افعال کچھ زیادہ ہو جاتے ہیں تب ان کے دو حصے کر دیے جاتے ہیں۔ ایک مینجمنٹ ڈیویژن اور دوسرا آپریٹنگ ڈیویژن۔ چیف ایگزیکٹو آفیسر مینجمنٹ ڈیویژن سنبھالے گا اور انتظامی ذمہ داریاں، جیسے منصوبہ کاری، تنظیم کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول۔ چیف آپریٹنگ آفیسر کاروباری معاملات کی دیکھ بھال کرتا ہے۔ عام طور پر وہ شعبہ جات جن کا تعلق انتظامی صیغہ سے ہے جیسے مالیہ، پرسنل قانونی وغیرہ چیف ایگزیکٹو کے تحت رکھے جاتے ہیں اور مارکنگ، انجینیرنگ وغیرہ جن کا تعلق کاروباری سرگرمیوں سے ہے چیف آپریٹنگ آفیسر کے ذمہ ہوتے ہیں۔ تاہم یہ آفیسرز ماہرین کی خدمات سے استفادہ کر سکتے ہیں۔ اس نظام میں تنظیم کی بہتر کارکردگی کے لیے دونوں جوابدہ ہوتے ہیں۔

## (3) چیف ایگزیکٹو، چیف آپریٹنگ آفیسر اور چیف اسٹاف آفیسر

ایک بڑی تنظیم میں جہاں چیف ایگزیکٹو آفیسر اور چیف آپریٹنگ آفیسر تمام سرگرمیوں کی نگرانی بہتر طور پر نہ کر سکتے ہوں تب ایک تیسرے آفیسر کا تقرر کیا جاتا ہے۔ اس کو چیف اسٹاف آفیسر کہتے ہیں۔ ایسی صورت میں عملہ کے تمام شعبہ جات کو یکجا کر دیا جاتا ہے اور اس کی ذمہ داری تیسرے آفیسر کو دے دی جاتی ہے۔ اس طرح چیف ایگزیکٹو آفیسر کی ذمہ داریوں کی تین حصوں میں تقسیم کر کے ہر ایک کو الگ الگ

ذمہ داری دے دی جاتی ہے۔

#### (4) ایگزیکٹیو گروپ

اس نظام میں چیف ایگزیکٹیو کئی مختلف عہدہ داروں پر مشتمل ہوتا ہے اور کمیٹی کی شکل میں ہوتا ہے۔ اس کمیٹی کا تقرر بورڈ کرتا ہے اور یہ کمیٹی چیف ایگزیکٹیو کے افعال انجام دیتی ہے۔ اس طرح یہ کمیٹی تمام فیصلے خود لیتی ہے۔ یہ فیصلے نجی سطح کے ملازمین نہیں لے سکتے۔ بعض اوقات زیادہ تعداد میں کمیٹیاں بھی قائم کی جاتی ہیں، جیسے فنانس کمیٹی، بجٹ کمیٹی وغیرہ۔

### Functions of Management

### 2.8 انتظامیہ کے افعال

انتظامیہ کے افعال درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) منصوبہ بندی (Planning)

انتظامیہ کا پہلا کام منصوبہ بندی ہے۔ یہ ایک بنیادی انتظامی کام ہے۔ اس میں کرنے سے پہلے سوچنے کے عمل کا دخل ہوتا ہے۔ کیا کیا جائے؟ کب کیا جائے؟ اور مخصوص کام کون کرے گا؟ ان تمام کا پہلے سے فیصلہ کر لیا جاتا ہے۔ یہ پیش بینی فیصلہ سازی اور مسئلہ کے حل کا جواب ہے۔ منصوبہ بندی دراصل قبل از وقت طے شدہ امور ہیں، جن کو مستقبل میں انجام دیا جاتا ہے۔ اس میں کئی مراحل ہیں۔

- |       |                               |      |                   |       |                     |
|-------|-------------------------------|------|-------------------|-------|---------------------|
| (i)   | معلومات اکھٹا کرنا            | (ii) | مقاصد طے کرنا     | (iii) | منصوبہ بندی کی ترقی |
| (iv)  | متبادل لائحہ عمل کی جانچ کرنا | (v)  | عمل کا تجزیہ کرنا | (vi)  | خامیوں پر نظر ثانی  |
| (vii) | منصوبہ کا اطلاق               |      |                   |       |                     |

#### (2) تنظیم کاری (Organising)

کاروبار کی تنظیم منصوبہ نہیں، اس مرحلہ میں خاکہ میں جان ڈالی جاتی ہے اور عہدہ داروں، مزدوروں، سرمایہ، مشینری، مال، طبعی سہولتوں اور دیگر خدمات کو یکجا کیا جاتا ہے، تاکہ منصوبہ پر عمل آوری ہو سکے۔ منصوبہ سازی انتظامیہ کے لیے کیا کرنا ہے طے کرتی ہے۔ جبکہ تنظیم مقاصد کے حصول کے لیے مشنری فراہم کرتی ہے۔ تنظیم درجہ ذیل اقدامات پر مشتمل ہے۔

- |       |                                       |      |   |
|-------|---------------------------------------|------|---|
| (i)   | مقاصد کے حصول کے لیے سرگرمیوں کا تعین | (ii) | سہولت بخش اکائیوں میں سرگرمیوں کی گروہ بندی |
| (iii) | مخصوص افراد کو کام کی حوالگی          | (iv) | عملہ کو اختیارات کی حوالگی                  |
| (v)   | مظاہرہ کے لیے ذمہ داری کا تعین        |      |   |

#### (3) عملہ بندی (Staffing)

تنظیم کے لیے موزوں افراد کی بھرتی کا عمل ہے۔ یہ مرحلہ درجہ ذیل پر مشتمل ہوتا ہے۔

- |       |                             |      |                             |
|-------|-----------------------------|------|-----------------------------|
| (i)   | انسانی وسائل کی منصوبہ بندی | (ii) | بھرتی انتخاب اور تربیت      |
| (iii) | عملہ کو کام کی حوالگی       | (iv) | ترقی، تبادلہ اور ہمت افزائی |
| (v)   | ملازمین کی اجرتوں کا تعین   |      |                             |

#### (4) رہنمائی (Directing)

رہنمائی منصوبہ پر عمل آوری کے ذریعہ سرگرمیوں کی بخوبی نشاندہی ہے۔ یہ مرحلہ منظم طور پر منصوبہ پر عمل آوری کرتا ہے۔ یہ مرحلہ ماتحتین کے موثر مظاہرے کو یقینی بناتا ہے۔ اس مرحلہ میں مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے ماتحتین کو بہتر مظاہرہ کے لیے رہنمائی کی جاتی ہے۔ ڈائریکشن کو Management in Action کہتے ہیں۔ یہ فعل درجہ ذیل پر مشتمل ہوتا ہے۔

#### (5) رجحان

رجحان ماتحتین کو درکار مقاصد کے حصول کے لیے راغب کرواتا ہے۔ یہ ایک نفسیاتی مرحلہ ہے جس میں ماتحتین میں دلچسپی پیدا کی جاتی ہے۔ مینجر اپنی نگرانی میں پیداوار میں اضافہ کی پوری سعی کرتا ہے۔ اس کے لیے وہ ترغیبات بھی دیتا ہے، جیسے اجرتوں میں اضافہ، بونس کی ادائیگی، بہتر کام کا ماحول، نوکری کا تحفظ، پیش کش وغیرہ۔

#### (6) ارتباط

ارتباط انتظامیہ کے لیے از حد ضروری ہے۔ مشترکہ مقاصد کے لیے گروہی ترتیب دار انتظام ہوتا ہے۔ اس سلسلے میں صلاحیت، اہلیت اور کفالت کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ اس طرح ذمہ داری کا تعین کر کے اجتماعی انداز فکر کو فروغ دیا جاتا ہے۔

#### (7) اطلاعات

اطلاعات کا مطلب اوپری سطح سے نچلی سطح تک اطلاعات کو بہم پہنچانا ہے۔ یہ دوہرا نظام ہوتا ہے۔ انتظامیہ کا اولین فریضہ ہے کہ وہ اس کام کو انجام دے۔

#### (8) کنٹرولنگ

غیر ضروری کاموں پر پابندی عائد کی جاتی ہے، تاکہ وقت خراب نہ ہونے پائے۔ اس سلسلے میں درجہ ذیل اقدامات لیے جاتے ہیں۔

(i)	معیار مظاہرہ کا تعین	(ii)	حقیقی مظاہرہ کی پیمائش
(iii)	حقیقی مظاہرہ کا معیاری مظاہرے سے تقابل	(iv)	فرق کا تعین
		(v)	تدارکی اقدامات لینا

#### 2.9 اکتسابی نتائج Learning Out Comes

انتظامیہ کی سطح دراصل افراد یا دیگر عہدہ داروں کی ایک ترتیب ہے۔ مینجروں کے نظام مراتب کا مطلب ایک تنظیم میں مینجروں کے رتبہ کی ترتیب ہے۔ کسی تنظیم میں کاروباری سرگرمیاں زیادہ ہوں تو ان کے درمیان ارتباط پیدا کرنے کے لیے مخروطی طرز کی تنظیم ناگزیر ہے۔ انتظامی سطحوں کی تعداد مقرر نہیں ہے۔ یہ تعداد، ان کی تعریف اور درجہ بندی کی مناسبت سے مختلف ہوتی ہے۔

(1)	اعلیٰ انتظامیہ	(2)	درمیانی انتظامیہ	(3)	سپروائیزری مینجمنٹ
-----	----------------	-----	------------------	-----	--------------------

#### 2.10 کلیدی الفاظ Key Words

(1)	ٹاپ مینجمنٹ	:	اعلیٰ سطحی اختیارات رکھنے والے عہدہ داروں کو ٹاپ مینجمنٹ کہتے ہیں۔
-----	-------------	---	--

- (2) درمیانی انتظامیہ : اعلیٰ عہدہ داروں اور نچلی سطح کے عہدہ داروں کے درمیان جو انتظامیہ کی سطح ہوتی ہے اس کو درمیانی انتظامیہ کہتے ہیں۔
- (3) سپروائیزری مینجمنٹ : یہ نظم درمیانی انتظامیہ سے کم لیکن کاریگروں سے بڑا ہوتا ہے۔
- (4) موثر نگرانی : کاریگروں پر اچھے تعلقات کو برقرار رکھتے ہوئے تنظیمی مقاصد کے حصول کے عمل کو موثر نگرانی کہتے ہیں۔

### Terminal Questions

### 2.11 نمونہ امتحانی سوالات

(A) معروضی سوالات

خالی جگہوں کو پر کریں

- (1) \_\_\_\_\_ اور \_\_\_\_\_ میں اضافہ کے ساتھ انتظامی سطحوں میں اضافہ ہوتا ہے۔
- (2) انتظامی سطحوں کے نام (1) \_\_\_\_\_ (2) \_\_\_\_\_ (3) \_\_\_\_\_
- (3) \_\_\_\_\_ کمپنی کے مالک ہوتے ہیں۔
- (4) موثر نگرانی \_\_\_\_\_ ہوتی ہے۔
- (5) تنظیم کی کل کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔

درجہ ذیل بیانات صحیح ہیں یا غلط

- (1) نظام مراتب کا مطلب مینجروں کے رتبہ کی ترتیب ہے۔ (صحیح / غلط)
- (2) کوئٹرنے ٹاپ مینجرز کی تعریف جنرل آفیسر اور ماتحتین کے طور پر کی ہے۔ (صحیح / غلط)
- (3) تنظیم کے کل انتظام کا ذمہ دار اعلیٰ سطحی انتظامیہ نہیں ہوتا۔ (صحیح / غلط)
- (4) تنظیم کے تمام تقررات چیف ایگزیکٹو کرتا ہے۔ (صحیح / غلط)
- (5) نگرانی تنظیم کی کلیدی پالیسیوں کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ (صحیح / غلط)

(B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) نظام مراتب کا کیا مطلب ہے؟
- (2) اعلیٰ انتظامیہ کیا ہے؟
- (3) Kaith Davis کی انتظامی درجہ بندی کیا ہے؟
- (4) اصطلاح سپروائیزر میں کون کون شامل ہے؟
- (5) سوپر ویشن کہاں ضروری ہے؟
- (6) سپروائیزر کا تفاعلی کردار کیا ہے؟

(7) چیف ایگزیکٹو پرنوٹ لکھیے۔

(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

(1) ایک کاروباری تنظیم میں انتظامی سطح کا آپ کیا مطلب لیتے ہیں۔

(2) انتظامی سطح کیا ہے؟ اس کی مختلف قسموں پر نوٹ لکھیے۔

(3) نگرانی کیا ہے؟ موثر نگرانی کے مطلوبات کیا ہیں؟

(4) نگرانی کیا ہے؟ اس کے لیے درکار مہارتوں کی توضیح کیجیے۔

---

### Suggested Readings

### 2.12 تجویز کردہ کتب

---

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Ramaswamy
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Reddy



## اکائی 3۔ انتظامی فکر کا ارتقاء (Evolution of Management Thought)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	3.0
Objectives	مقاصد	3.1
Evolution of Management Thought	انتظامیہ فکر کا ارتقاء	3.2
Pre - Scientific Management	ابتدائی مفکرین	3.3
Scientific Management	سائنٹیفک انتظامیہ	3.4
Fayol's Theory	فے یال کا نظریہ	3.5
Human Relations Approach	انسانی تعلقات کا طریقہ رسائی	3.6
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	3.7
Key Words	کلیدی الفاظ	3.8
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	3.9
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب	3.10

ابتدائی زمانے میں بھی اس بات کا شعور تھا کہ کسی تنظیم کا انتظام کس طرح سے کیا جائے، کیونکہ ایک تنظیم سے کئی لوگ جڑے ہوتے ہیں۔ شخصی کاروبار اور اجتماعی طور پر انجام دیے جانے والے کاروبار میں فرق ہوتا ہے۔ عہد رفتہ میں بھی انتظامیہ کی پریکٹس کا ثبوت ملتا ہے۔ 321 ق م میں ارتھ شاستر نامی کتاب کوٹلیا کا ایک بہترین کام تھا۔ اس نے نظم و نسق سے متعلق تمام اصول اس میں تحریر کیے۔ 1300 قبل مسیح میں ملک مصر میں بھی اہرام مصر کی تعمیر اس طرح دیوار چین اور نہروں کی تعمیر میں کئی ایک افراد نے حصہ لیا اور کام پائیے تکمیل کو پہنچا۔ کنفیوٹیس کی تمثیلیں اور عملی سفارشات نے موزوں عوامی انصرام کو مزید تقویت دی۔ اس نے باصلاحیت ایماندار اور بے غرض عہدہ داروں کے انتخاب کے لیے رائے دی۔ عموماً ان کاموں کو انجام دینے کے لیے تجربہ کار افراد خاندان سرگرم ہوتے تھے۔ قومی تنظیمیں Unity of Doctrine پر زور دیتے تھے اور عملہ کی بھرتی کی صورت میں اہلیت کا خاص خیال رکھا کرتے تھے۔ 16 ویں صدی تا 18 ویں صدی تک Cameralists جو جرمن اور آسٹریلین کے افراد کا ایک گروہ تھا عوامی نظم و نسق کے لیے اچھا کام کیا لیکن انتظامی فکر کو حقیقی رُخ انیسویں صدی میں دیا گیا۔ جب کہ امریکہ میں جانیٹ اسٹاک کمپنی کا تصور فروغ پایا۔

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:
- ✧ انتظامیہ افکار کے ارتقائی مراحل کے مابین فرق کر سکیں گے۔
- ✧ ابتدائی مفکرین کے نظریات سے واقف ہو سکیں گے۔
- ✧ سائنٹفک انتظامیہ کے تصور کی تشریح کر سکیں گے۔
- ✧ انسانی تعلقات طریقِ رسائی کی خصوصیات بیان کر سکیں گے۔
- ✧ کرداری طریقِ رسائی کے بنیادی عناصر سے واقف ہو سکیں گے۔
- ✧ انتظامیہ میں فیصلہ سازی کی اہمیت سے واقف ہو سکیں گے۔
- ✧ انتظامیہ کے میدان میں عصری تبدیلیوں سے آگاہ ہو سکیں گے۔
- ✧ مفاجاتی طریقِ رسائی کے خدوخال کو شمار کر سکیں گے۔

ابتدائی زمانے میں کچھ ایسی سرگرمیوں کا علم ضروری تھا کہ ان سرگرمیوں کا انتظام ہو جس میں کثیر افراد شریک ہوں۔ تاریخ میں تہذیب و تمدن کے آغاز سے پہلے انتظامیہ کے عمل کے ثبوت ملتے ہیں، جیسے اہرام مصر، دیوار چین کی تعمیر۔ اٹھارہویں صدی کے اواخر میں صنعتی انقلاب نے انتظامی شعبہ میں کافی تبدیلیاں لائیں۔ بڑے پیمانے پر صنعتیں قائم ہوئیں۔ سینکڑوں افراد کو ملازمت ملی۔ پیداوار میں اضافہ ہوا، اور مارکنگ کے لیے کئی دروازے کھلے۔ اس طرح انتظامیہ کے رول میں بھی تبدیلی آئی۔ اس کا کام اب صرف نگرانی اور فیصلہ سازی تک محدود ہو گیا۔

## (1) انتظامی فکر کے ارتقاء کے تاریخی مراحل

(Stages in the History of Development of Management Thought)

انتظامی فکر کا ظہور حادثاتی نہیں، اس کی ترقی بتدریج ہوئی اور یہ سلسلہ مختلف ادوار پر مشتمل ہے۔ Herbert G Hick نے ان ادوار کو چار حصوں میں تقسیم کیا ہے۔

## (i) انتظامیہ کا کلاسیکی نظریہ (The Classical Theory of Management)

اس سلسلے میں ہم تین مراحل کی نشاندہی کر سکتے ہیں۔

(a) بیوروکریٹک ماڈل (Bureaucratic Model): اس ماڈل کو Max Weber نے سن 1900 میں پیش کیا۔ میکس

ویبر ایک جرمن ماہر سماجیات اور The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism کا مصنف تھا۔ یہ پہلا شخص تھا جس نے Bureaucratic لفظ کا استعمال کیا، اور اس اصطلاح کی وضاحت کی۔ اس کو Bureaucratic Theory of Management یا

Max Weber Theory بھی کہا جاتا ہے۔

(b) سائنٹیفک انتظامی تصور (Scientific Management Concept): اس انتظامی تصور کو F. W. Taylor

نے پیش کیا۔ بعض اوقات اس تصور کو Taylorism بھی کہا جاتا ہے۔ ٹیلر نے اپنے اس تصور کو پیش کرنے کے لیے 1880 اور 1890 میں پیداواری صنعتوں میں بہت کوششیں کیں۔ آج بھی اس نظریہ کو اہمیت دی جاتی ہے۔

(c) تقابلی، انصرامی، طریق عمل نظریہ (Functional Administrative or Process Management Theory)

: انتظامیہ کے پانچ افعال کو 1916 کے اوائل میں فرانسیسی انجینیر ہنری فی یال نے پیش کیا۔ یہ افعال اس کے تجربہ کا نچوڑ تھے۔

## (ii) نیوکلاسیکل نظریہ (Neo - Classical Theory)

اس میں دو سلسلے پائے جاتے ہیں۔

(a) انسانی تعلقات تحریک (Human Relation Movement): اس تحریک کو Elton Mayo اور

Reothlisberger نے 1930 میں پیش کیا۔ یہ تحریک تنظیمی ترقی کے محققین سے متعلق ہے، جہاں گروہوں میں افراد کے برتاؤ کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔

(b) برتاؤ پر مبنی سائنس تحریک (Behavioural Science Movement): اس تحریک کے روح رواں الفرڈ ماسلو،

میک گرگر ہیں۔ اس کو انھوں نے 1940 میں پیش کیا۔

## (iii) جدید منجمنٹ نظریات (The Modern Management Theories)

یہ نظریات تین سلسلوں پر مشتمل ہیں۔

(a) Quantitative Approach of Research Analysis : اس نظریہ کو ٹیلر نے 1950 میں پیش کیا۔

(b) سسٹمز فکر رسائی (Systems' Approach) : اس کو Bovelding, Johnson اور دیگر نے 1950 میں پیش کیا۔

(c) Contingency Approach : اس فکر رسائی کو Lorsh, Lawrence اور دوسروں نے پیش کیا۔

### کلاسیکل تھیوری آف مینجمنٹ

انیسویں صدی کے آخر میں مینجمنٹ کے مطالعہ کا آغاز ہوا۔ اس دوران مینجمنٹ کو سرگرمیوں کا ایک دوسرا میدان تصور کیا گیا۔ مختلف سرگرمیوں اور انتظامی میدان میں چیننجیس سے نمٹنے کے لیے مینجر ٹیکنیکس کے اطلاق کی کئی مثالیں سامنے آئیں۔ مصر، یونان اور روم کے ریکارڈز دیکھنے سے معلوم ہوتا ہے کہ کسی نہ کسی شکل میں انتظامی اصولوں کا استعمال ہوتا رہا ہے۔ روم کے کیتھولک چرچ میں باقاعدہ تنظیمی نظام کے مروج ہونے کے کئی ثبوت ملتے ہیں۔ انہوں نے اپنی سرگرمیوں کی انجام دہی میں انتظامی ٹیکنیکس کا استعمال کیا۔ فوری کمانڈرز نے بھی فوج کا حوصلہ بڑھانے کے لیے انتظامی اصولوں کا سہارا لیا، احکام پہنچانے کے لیے ترسیلی ذرائعوں کو بروئے کار لائے۔ دیگر ترقی یافتہ قومیں بھی مادی دولت کو اعظم ترین شکل دینے کے لیے منظم طور پر انتظامی اصولوں کو اپنایا۔ اس مدت کے دوران انتظامی نظریہ کو نہ صرف فروغ حاصل ہوا بلکہ ان اصولوں پر بلا کم و کاست عمل کیا جانے لگا۔ اس مدت کے اہم خدوخال کا احاطہ یوں کیا جاسکتا ہے۔

(i) انسانی محنت کے بہتر طور پر استعمال اور اقل ترین تضییع کے ساتھ اعظم ترین پیداوار کے لیے کئی طریقے وضع کیے گئے۔

(ii) معینہ کام مربوط منصوبہ بندی اور موزوں کنٹرول کے ساتھ تکمیل کو پہنچایا جاتا تھا۔

(iii) تنظیمی ساخت میں کافی تبدیلیاں لائی گئیں۔

(iv) اجرتوں کی ادائی کے نظام کو ترغیب رخی بنایا گیا، تاکہ مزدوروں کو کام کی طرف رجحان سازی کی جاسکے۔

یہاں یہ بات یاد رکھنی چاہیے کہ مینجمنٹ کی نشوونما میں سائنٹفک مینجمنٹ نے فرم کو چلانے کے لیے انفرادی تدبیر اور صلاحیت کے بجائے سائنسی طریقہ کار کے انطباق پر ترجیح دی۔

ابتدائی مفکرین میں جس میں واٹ اور بولٹن، رابرٹ اوین، چارلیس بانچ، ہنری وارنم پور اور ٹاؤن نے انتظامیہ کو مضبوط کرنے میں ایک کلیدی رول ادا کیا۔

(1) جیمس واٹ اور بولٹن :

ان دونوں نے برطانیہ میں 1795 میں سوہوا نجیرنگ فونڈری میں انتظامیہ کی ذمہ داری سنبھالی۔ واٹ تنظیم کے انتظام کا ذمہ دار تھا، جبکہ بولٹن تجارتی سرگرمیوں یا فروخت کے شعبہ کا ذمہ دار تھا۔ انہوں نے کئی مینجمنٹ کی ٹیکنیک پیش کیے، جیسے مارکٹ ریسرچ، بازار کاری، میدان میں پیش بینی منصوبہ کاری، مشین کا لے آؤٹ، پیداواری منصوبہ کاری، معیارات پر مشین کی لاگت اور نفع مندی، مزدوروں کی تربیت اور عہدہ داروں کی تربیت و ترقی، فلاحی پروگرامس وغیرہ۔ غرض کہ انہوں نے انتظامیہ کو باقاعدہ بنانے میں اچھا کردار ادا کیا۔

(2) رابرٹ اوین :

اس نے 1800 تا 1828 کے درمیان اسکاٹ لینڈ میں ٹیکسٹائل ملز کے انتظام کے دوران پرسنل مینجمنٹ میں کافی تجربات کیے۔

اوین فیکٹری میں کام کرنے کے حالات کو سنوارا۔ ملازمین کو غذا فراہم کی، مکانات فراہم کیے اور مارکیٹنگ اسٹورز کی سہولتیں بہم پہنچائیں۔ اس کا فلسفہ تھا کہ پرسنل مینجمنٹ ہی آجر کے نفع کا باعث ہے۔ اس پر دھیان دینا ہر مینجر کا فریضہ ہے۔ انسانی تعلقات کو برقرار رکھنے پر اس نے کافی زور دیا۔

(3) چارلیس بیانچ :

چارلیس بیانچ 1828 تا 1829 کے دوران کیمبرج یونیورسٹی میں ریاضی کا پروفیسر تھا۔ اس نے پیداواری عمل کے مسائل میں کافی دلچسپی لی۔ اس نے نظریات اور تجربات اپنی ایک کتاب "On The Economy of Machinery and Manufactures" میں بیان کیے۔ یہ کتاب 1832 میں شائع ہوئی۔ وہ محنت کی تقسیم میں کافی دلچسپی رکھتا تھا۔ اور اس کے ساتھ ساتھ اس نے مینجر کے رول کو سائنٹفک تناظر میں دیکھا۔ اور بتایا کہ انسانی محنت کے کاموں کو مشین سے پورا کیا جائے۔

(4) ہنری ورنم پور (Henry Varnum Poor) :

ہنری ورنم پور امریکن ریل روڈ جنرل کا ایڈیٹر تھا۔ اس عہدہ پر رہ کر اس نے امریکی ریل روڈ نظام کا بڑا گہرائی سے مطالعہ کیا۔ اس نظام کو باقاعدہ بنانے کے لیے اس نے موثر انتظامیہ پر زور دیا۔ اس نے واضح ساخت پر مشتمل انتظامیہ کی ضرورت پر زور دیا۔ اور اس کے تحت ایک تنظیم سے وابستہ افراد کی ذمہ داریوں کو واضح کرنے کے ساتھ ساتھ ان کو جوابدہ بنایا۔ ترسیلی نظام اور عملی رپورٹس کو باقاعدہ بنایا۔ جس کے تحت آمدنی لاگت اور شرحوں کے خلاصہ کی ضرورت کو واضح کیا۔

(5) ہنری رائنسن ٹاؤن (Henry Robinson Towne) :

ہنری رائنسن ٹاؤن ایک کمپنی کا صدر تھا۔ اس نے 1886 میں "The Engineer as an Accountant" کے عنوان پر ایک تحقیقی مضمون پیش کیا۔ اس نے مینجمنٹ کو ایک علحیدہ مضمون قرار دیا۔ اور انجینئر کو ترغیب دیا کہ وہ انتظامیہ کا مطالعہ کریں۔ مذکورہ بالا مفکرین نے صنعتی انتظامیہ میں شفافیت اور بہتری لانے میں اپنے افکار کو پیش کیا۔ لیکن ساجی، آئینی، تکنیکی اور معاشی ماحول موزوں نہیں تھا، جس کی بنیاد پر انتظامیہ کی ترقی پر توجہ دی جاسکے۔ انیسویں صدی کے اختتام تک افکار کو ایک بہترین شکل دی گئی۔ جس کی بنیاد پر انتظامیہ کی ایک نئی صورت گری کی گئی۔

#### Scientific Management

#### 3.4 سائنٹفک انتظامیہ

فریڈرک وٹلوٹیلر (1856 - 1915) کو سائنٹفک مینجمنٹ کا باوا آدم تصور کیا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ فرینک گلبرتھ، ہنری گیانٹ، ایمرسن نے بھی صنعتی تنظیموں میں انسانی وسائل کے موثر استعمال پر زور دیا۔ انہوں نے اپنی تحریروں اور تجربات کے ذریعہ انتظامیہ کی ترقی کے لیے کافی محنت کی۔ ٹیلر نے اپنے کیریئر میں تقریباً 26 سال تک تین کمپنیوں میں تجربات کیے۔ یہ کمپنیاں تھیں ڈویل اسٹیل، سائمنڈز رولنگ مشین اور ٹیلھم اسٹیل۔ اس نے دو کتابیں "Principles of Management" اور "Scientific Management" لکھیں۔ اس نے اپنے فلسفہ کی بنیاد درجہ ذیل پر رکھی، تاکہ مزدوروں کی پیداواریت میں اضافہ کیا جاسکے۔

(1) سائنس کوئی علم نہیں ہے۔

(2) اتحاد و اتفاق ہو، بگاڑ نہ ہو۔

(3) تعاون ہو، انفرادیت نہ ہو۔

(4) محدود پیشہ ور کے بجائے اعظم ترین پیداوار ہو۔

(5) ہر فرد کی صلاحیت کے مطابق اس کی خوشحالی میں ترقی ہو۔

سائنٹفک مینجمنٹ کا مطلب کیا کام کرنا ہے اور کیسے کرنا ہے، اس کے بارے میں جاننا ہے۔ یہی آرٹ ہے، اسی فکر رسائی کے تحت مزدوروں کی بھرتی و انتخاب اور صنعتی مسائل سے سائنٹفک ٹیکنیکس کا استعمال عمل میں لایا جاتا ہے۔

سائنٹفک مینجمنٹ کی خصوصیات / خدو خال

(Characteristics / Features of Scientific Management)

(1) صنعتی مسائل سے نمٹنے کے لیے ایک منظم تجزیاتی اور مقصدی فکر رسائی ہے۔

(2) مزدوروں کے کام کے طریقوں، بھرتی، سلیکشن میں سائنٹفک ٹیکنیکس کا استعمال ہے۔

(3) مینجمنٹ اقل ترین لاگت، بہترین کام کرنے کے طریقہ کی دریافت کے لیے جدوجہد کرتا ہے۔

(4) مینجمنٹ پرانے اور فرسودہ طریقوں پر کام کرنے کے بجائے سائنٹفک ٹیکنیکس کے استعمال کو ترجیح دیتا ہے۔

(5) مینجمنٹ، انتظامیہ اور مزدوروں کے ذہنی رویہ میں مکمل تبدیلی لاتا ہے۔

(6) مینجمنٹ تمام عاملین، پیداوار افراد، خام مال اور ٹیکنالوجی پر زیادہ توجہ مرکوز کرتا ہے۔

(7) مینجمنٹ ہر فرد کی بھرپور صلاحیت اور خوشحالی میں اضافہ کی کوشش کرتا ہے۔

سائنٹفک مینجمنٹ کے مقاصد (Objectives of Scientific Management)

سائنٹفک مینجمنٹ کے مقاصد درجہ ذیل ہیں۔

(1) معیاری آلات، اوزار اور طریقوں کے استعمال کے ذریعہ پیداواریت کی شرح میں اضافہ کرنا۔

(2) تحقیق، معیار، کنٹرول اور موثر جانچ کے ذریعہ شے کے معیار میں بہتری لانا۔

(3) کاسٹ کنٹرول ٹیکنیکس، منصوبہ کاری اور قواعد و ضوابط کے پیداواری لاگت میں کمی لانا۔

(4) پیداواری طریقوں، وقت اور وسائل کے استعمال میں تضییع سے پرہیز کرنا۔

(5) سائنٹفک سلیکشن اور ٹریننگ کے ذریعہ اسامی پر صحیح افراد کا تقرر کرنا۔

(6) مزدوروں اور عملہ کی بھرپور صلاحیتوں سے استفادہ کے لیے ایک مثالی اجرتوں کی ادائی کے نظام کا قیام عمل میں لانا۔

(7) موزوں قیمتوں پر صارفین کو مسلسل اشیاء کی سربراہی کو یقینی بنانا۔

مڈویل کمپنی میں بحیثیت چیف انجینئر کام کرتے ہوئے اس نے کئی اہم نظریات پیش کیے، ان کو سائنٹفک مینجمنٹ کے تحت یوں درجہ

بندی کی جاسکتی ہے۔

#### (1) وقت اور حرکت کا مطالعہ (Time and Motion Study)

ٹیلر نے مزدور سے لے کر چیف انجینیر کے طور پر کام کیا اور جانتا تھا کہ کس طرح مزدور پیداوار کو ایک تہائی سطح تک موقوف کر دیتے تھے۔ کیونکہ انہیں خوف ہوتا تھا کہ اگر پیداوار میں اضافہ ہو جائے تو آجران کی فی پارچہ شرح میں کمی کر دیں گے۔ ٹیلر کا خیال تھا کہ ایک شخص معینہ وقت میں کتنا کام کر سکتا ہے، اس کا علم کسی کو نہیں تھا۔ اس لیے اس نے وقت اور حرکت و سکناات کو ختم کیا۔ اور ایک اسٹاپ واچ کی مدد سے ہر ایک جاب کی انجام دہی کے دوران وقت ریکارڈ کیا گیا، اور غیر ضروری حرکات و سکناات کو ختم کیا گیا، تاکہ کام بہتر اور کم وقت میں ہو سکے۔ اس طرح اس نے ایک اکائی پیداوار کے لیے صرف طے شدہ وقت ریکارڈ کر کے مزدوروں کی اُجرت میں کمی کے خوف سے نکالا اور ہر ایک مزدور کو معینہ وقت میں معینہ اکائیوں کی پیداوار کا تعین کیا، تاکہ مزدور پر زیادہ کام کا بوجھ نہ بڑھ جائے۔

#### (2) متفرق ادائیگات (Differential Payment)

ٹیلر نے اُجرتوں کی ادائیگی کا ایک منصوبہ پیش کیا۔ اس میں اس نے پیداوار کو ترغیبات سے جوڑا۔ اس کے منصوبے کے تحت مزدور اگر پیداوار کی معینہ معیاری اور درکار تعداد میں تیار کرتا ہے تو فی پارچہ کم شرح کے تحت اُجرت کا مستحق ہوگا۔ اور اگر وہ پیداوار کی معیاری پیداوار سے زیادہ اکائیاں تیار کرتا ہے تو اونچی شرح کے حساب سے اُجرت ادا کی جائے گی۔ ٹیلر کا خیال تھا کہ فی پارچہ شرح زیادہ ہونے کی وجہ سے مزدوروں کو زیادہ پیداوار کے لیے ترغیب ملے گی۔

#### (3) تبدیلی نگرانی کی مکرر تنظیم (Reorganisation Change of Supervision)

ٹیلر نے دو نئے تصورات کی سفارش کی۔ (i) منصوبہ کاری اور کام کی علیحدگی، اور (ii) عملی فورمین شپ۔ اس زمانے میں اس بات کا رواج تھا کہ ہر مزدور اپنے کام کی منصوبہ کاری کرے۔ مزدور اپنے اوزار خود منتخب کرتے اور کام کی ترتیب بھی خود اختیار کرتے، تاکہ کام بہتر طور پر انجام دیا جاسکے۔ اس طرح فورمین مزدوروں کو کام کرنے کے لیے کہتا، لیکن کام کے طریقہ کا پابند نہیں بناتا تھا۔ ٹیلر نے بتایا کہ کام کی منصوبہ کاری فورمین کرے مزدور نہیں۔ مزید اس نے بتایا کہ کام کی تکمیل تک ہر اختصاصی مرحلہ پر ایک مخصوص فورمین ہو، تاکہ ہر اختصاصی مرحلہ پر وہ اپنی رائے دے اور کام کو پائے تکمیل کو پہنچائے۔

#### (4) بھرتی اور تربیت (Recruitment and Training)

ٹیلر نے مزدوروں اور عملہ کے انتخاب اور تربیت کے لیے عصری طریقہ کار اختیار کرنے پر زور دیا۔ اس نے انتظامیہ کے لیے یہ ضروری قرار دیا کہ ہر مزدور کو بہترین تربیت دی جائے، تاکہ وہ اپنی کارکردگی کو بہتر بنا سکے اور ساتھ ہی ساتھ کام میں دلچسپی کا اضافہ بھی ہو۔ تربیت حاصل کرنے کے بعد اس کی کارکردگی پہلے سے اچھی ہو۔

#### (5) انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان تعاون (Cooperation between Management and Workers)

انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان پیداوار نفع پر مکمل تعاون اور اشتراک کی فضاء ہو۔ کسی مرحلہ پر ٹکراؤ نہ ہو۔ باہمی اشتراک سے پیداوار میں اضافہ کرے۔ جس کے نتیجے میں نفع کی شرح میں بھی اضافہ ہوگا۔ جس کی وجہ سے انتظامیہ اور مزدوروں میں کسی قسم کی غیر صحت مندانہ مسابقت نہ ہوگی۔ ٹیلر کا ایتقان تھا کہ پیداوار میں اضافہ سے انتظامیہ اور مزدوروں کا مشترکہ مفاد وابستہ ہے۔

ٹیلر کا سائنٹیفک مینجمنٹ کا تصور ایک تحریک کی شکل میں ترقی پایا۔ اس کے بعد بھی اور کئی دہوں تک صنعتی انتظامیہ پر چھایا رہا۔ اس کے اصولوں اور تصورات کی مکرر تعریف کی گئی، اور اس کے کئی شاگردوں نے اس کے نظریات کو وسعت دی۔ ان میں قابل ذکر ہنری بل گانٹ اور گلبرتھ ہیں۔

### سائنٹیفک نظریہ پر تنقید (Criticism on Scientific Management)

درجہ ذیل بنیادوں پر سائنٹیفک مینجمنٹ پر شدید تنقید کی گئی۔

- (1) ٹیلر کا یہ ايقان کہ معاشی ترغیبات مزدوروں کو پیداوار بڑھانے کی ترغیب کے لیے ایک طاقتور ہتھیار ہیں غلط ثابت ہوا، کیونکہ ہر آدمی ہمیشہ معاشی نقطہ نظر کا حامل نہیں ہوتا۔ یعنی آدمی کا رویہ ہمیشہ مالیاتی ضروریات کے تابع نہیں ہوتا۔ اس کی دیگر ضروریات بھی ہوتی ہیں۔ جیسے حفاظتی ضروریات، سماجی ضروریات یا انسانی ضروریات۔ یہ ضروریات بھی انسان کو زر سے زیادہ کام کی تحریک دیتی ہیں۔ یہ ضروریات کم سے کم فاقہ کشی کی حد کو پار کرنے کے بعد تحریک کا باعث ہوتی ہیں۔
- (2) ٹیلر کے اس ايقان کی پذیرائی نہیں ہوئی کہ وقت اور حرکت کا مطالعہ سائنٹیفک نہیں ہے۔ کیونکہ ایک کام کے لیے اگر دو اشخاص کا مطالعہ کیا جائے تو یہ مدت اور حرکات و سکنات مختلف ہوں گے۔ دونوں کام کے تئیں دلچسپی اور رفتار میں بھی مختلف ہوں گے۔
- (3) منصوبہ کاری، کام اور اختصاص میں علیحدگی ہنر میں کمی کا باعث ہے، اور کام بہت جلد اکتاہٹ کا باعث ہوگا۔ اگر ایک مزدور پر کئی عہدہ دار احکام جاری کریں تو تعمیل پریشانی کا باعث ہوگی، اور اس کے ساتھ ساتھ بالائی مصارف زیادہ ہوں گے۔
- (4) کام کے طریقوں میں بہتری اور اچھے اوزار اور مشین چند مزدوروں کو کام سے ہٹایا ہے۔ اور ہٹائے گئے مزدوروں کو دوسرا کام ملنا مشکل ہے۔ جس کی وجہ سے ان میں بے اطمینانی پیدا ہوتی ہے۔

### Fayol's Theory

### 3.5 فی یال کا نظریہ

جہاں ٹیلر کو سائنٹیفک مینجمنٹ کا باوا آدم تصور کیا جاتا ہے وہیں ہنری فی یال کو (1841 تا 1925) کو ایڈمنسٹریٹو مینجمنٹ تھیوری کا بابا آدم سمجھا جاتا ہے۔ اس نے وسیع تر انتظامی اصولوں کی ترقی و ترویج کو اپنا مرکز بنایا۔ ٹیلر اور اس کے ساتھی بنیادی طور پر کاروباری سطح کے مسائل پر توجہ دی، اور تنظیم کے انتظامی امور اور طریقہ عمل پر توجہ نہیں دی۔ یہ ہنری فی یال ہی تھا جس نے سب سے پہلے انتظامیہ کے اصولوں اور افعال کا منظم انداز میں مطالعہ کیا۔ اس کے علاوہ آلیور شیلڈن، بلڈین، لوٹھر، مونی ریلے دیگر ماہرین نے اس میدان میں کافی محنت کی۔ ان کے افکار کا مرکز تنظیمی مقاصد کا حصول تھا۔

ہنری فی یال ایک فرانسیسی کان کنی کا انجینئر تھا۔ اس نے اپنی انجینئرنگ کی ڈگری حاصل کرنے کے بعد 1880 میں ایک فرانسیسی کونسل کی فرم میں بحیثیت ٹیکنیشن برسر کار ہوا۔ چیف ایگزیکٹو کا عہدہ حاصل کرنے کے بعد 1918 میں وظیفہ پرسکدش ہوا۔ اپنی آخری سانس تک یعنی 1925 تک وہ فرانسیسی انتظامی انقلاب کا حصہ رہا۔ 1916 میں اس نے اپنی مشہور کتاب "General and Industrial Management" فرانسیسی زبان میں تحریر کی۔ اس کے فرانسیسی زبان میں کئی ایڈیشن شائع ہوئے، لیکن اس کا انگریزی ترجمہ 1949 میں یعنی اس کی محنت کے بعد ہی حاصل ہوسکا۔ امریکہ میں جہاں مینجمنٹ کے میدان میں کئی ایک ماہرین نے اپنا اپنا نظریہ پیش کیا تھا۔ کئی برسوں تک



ہنری فی یال کے کام سے ناواقف تھے۔ عام قارئین کے لیے اس کو 1949 میں جنرل اینڈ انڈسٹریل ایڈمنسٹریشن کے طور پر فراہم ہو سکی۔ فی یال نے تنظیمی افعال کو اپنے نظریہ سے مشاہدہ کیا۔ اس نے تنظیم کی ساری سرگرمیوں کو چھ گروہوں میں تقسیم کیا۔

(1) ٹیکنیکل (پیداوار سے متعلق) (2) کمرشیل (خریداری، فروخت کاری اور مبادلہ)

(3) مالیاتی (سرمایہ کی تلاش اور اس کا بھرپور استعمال) (4) ضمانت (اشخاص اور جائیداد کا تحفظ)

(5) اکاؤنٹنگ (بشمول شماریات) (6) انتظامی (منصوبہ کاری، تنظیم، حکم، ارتباط اور کنٹرول)

اس نے نشاندہی کی کہ یہ سرگرمیاں ہر تنظیم میں انجام دی جاتی ہیں۔ اس نے مزید بتایا کہ پہلی پانچ سرگرمیاں ہر مینجر کو معلوم ہوتی ہیں۔ ہنری فی یال نے اپنے نظریہ کو تین حصوں میں تقسیم کیا ہے۔

(A) انتظامی خصوصیات اور تربیت (B) انتظام کے عام اصول (C) انتظام کے عناصر

(A) انتظامی خصوصیات اور تربیت :

ہنری فی یال پہلا شخص تھا جس نے ایک مینجر کی مختلف خصوصیات کی نشاندہی کی۔ اس کے مطابق یہ خصوصیات یوں ہیں۔

(i) طبعی (صحت، جوش اور خطابت) (ii) دماغی (سمجھنے، سیکھنے کی صلاحیت، قوت فیصلہ اور اپنانے کی صلاحیت)

(iii) اخلاقی (توانائی، استعداد، اقدام، وفاداری، وقار اور موقعہ شناسی) (iv) تعلیمی (عام افعال سے متعلق معلومات)

(v) تجربہ (کام کرنے سے حاصل ہونے والا)

(B) انتظامی اصول (Principles of Management)

ہنری فی یال نے انتظام کے چودہ اصول وضع کیے ہیں۔ اس کے مطابق یہ فہرست قطعی نہیں، لیکن اس نے انہی اصولوں کو بیان کیا ہے جس کو اس نے عموماً اپنایا تھا۔ اگرچہ اس نے ان اصولوں کو بیان کیا ہے، لیکن اس کے ساتھ ہی ان میں لچک پر بھی زور دیا ہے۔ اس نے کہا کہ انتظامیہ میں کچھ بھی لچکدار یا قطعی نہیں۔ لہذا اصول لچکدار ہیں اور ضرورت پر اپنائے جاسکتے ہیں۔ انتظامیہ مشکل فن ہے۔ اس کے استعمال کے لیے ذہانت تجربہ ضروری ہے۔ ان اصولوں کو ذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

(1) محنت کی تقسیم اور اختصاص (Division of Work and Specialisation)

فی یال نے محنت کی تقسیم کی وکالت کی تاکہ اختصاص سے استفادہ کیا جاسکے۔ محنت کی تقسیم معاشیات کے اصولوں میں سے ایک ہے، جس کو کلاسیکی ماہر معاشیات آدم اسمتھ نے پیش کیا تھا۔ فی یال نے اس نظریہ کو استعمال کیا۔ محنت کی تقسیم اختصاص کا باعث ہے۔ جو ملازمین کی صلاحیت میں اضافہ کا موجب بھی ہے۔

(2) اختیار اور ذمہ داری (Authority and Responsibility)

فی یال کے مطابق اختیار اور ذمہ داری موثر نتائج کے حصول کے لیے قدم بہ قدم ہونا چاہیے۔ ذمہ داری اختیارات کا فطری نتیجہ ہے۔ ایک انتظامی عہدہ کے لیے اختیار اور ذمہ داری کے درمیان توازن ہونا چاہیے۔ تاکہ اختیارات کا غلط استعمال نہ ہو اور بہ آسانی ذمہ داری کا تعین کیا جاسکے۔ اس کی وجہ سے جوابدہی کو راہ ملتی ہے۔

### (3) نظم و ضبط (Discipline)

نظم و ضبط کا مطلب چند قواعد و ضوابط کی تابعداری ہے۔ ایک تنظیم سے منسلک افراد چند قواعد و ضوابط کی تابعداری کو قبول کرنا ہوتا ہے۔ نظم و ضبط کے تین بنیادی مطلوبات میں تمام سطحوں پر نظم و ضبط کے نگران کار، مقاصد پر واضح اور مناسب ترین معاہدہ اور جرمانے کے نفاذ کا فہم شامل ہے۔ فی یال نے تنظیموں کے ہموار اور بغیر کسی رکاوٹ کے چلانے کے لیے عملہ کے درمیان ڈسپلن کی ضرورت پر زیادہ اہمیت دی۔

### (4) وحدت حکم (Unity of Command)

اس اصول کے مطابق ایک ملازم / ماتحت صرف ایک ہی نگران کار کے حکم کے تابع ہو، اور اسی کو جوابدہ ہو۔ اگر ایک سے زائد اعلیٰ افسران سے ماتحت کو احکام حاصل ہو رہے ہوں تو وہ شش و پنج میں مبتلا ہو جائے گا، کہ کس عہدہ دار کی تابعداری کرے اور کس عہدہ دار کی نہ کرے۔ اس طرح وہ بہتر کارکردگی پیش نہ کر پائے گا۔ اور اختیار اور تابعداری میں تصادم کا باعث ہوگا۔

### (5) وحدت ہدایت (Unity of Direction)

وحدت ہدایت کا مطلب ایک اکائی اور ایک تنظیم کا منصوبہ ہے۔ اس اصول کے مطابق افراد کے ایک گروہ کی جانب سے مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے وحدت ہدایت ضروری ہے۔ فی یال لکھتا ہے کہ وحدت ہدایت اور وحدت حکم اور دوسرے سے مختلف ہیں۔ وحدت ہدایت ایک کارپوریٹ تنظیم کے لیے ہے، جبکہ وحدت عملہ کی عملہ آمد کے لیے ہے۔ یعنی افعال کی انجام دہی کے لیے ہے۔ وحدت حکم، وحدت ہدایت کے بغیر ممکن ہیں۔

### (6) شخصی مفاد تنظیمی مفاد کے تابع ہو (Subordination of Individual Interest to Central Interest)

تنظیم سے وابستہ ہر فرد کسی بھی وقت تنظیم کے مفادات سے ٹکراؤ سے احتراز کرے، اور اگر شخصی مفادات کا ٹکراؤ تنظیمی مفادات سے ہو تو وہ شخصی مفاد سے تنظیم کے مفاد میں دستبردار ہو جائے، تاکہ مشترکہ مقاصد کی تکمیل ہو سکے۔ اور دیگر ارکان کی فلاح بھی ممکن ہو۔

### (7) معاوضہ (Remuneration)

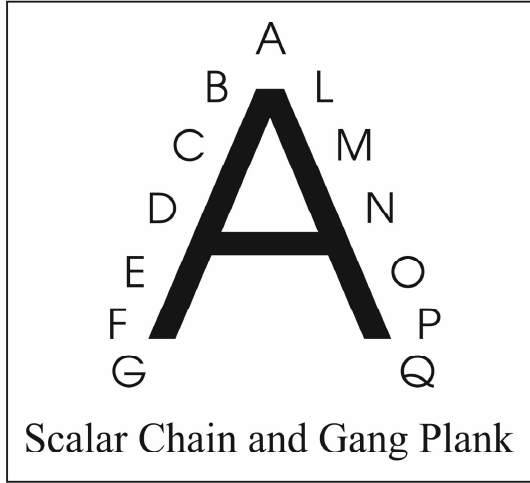
کسی بھی تنظیم میں اجرت اور معاوضہ کی ادائی کے طریقے موزوں و مناسب ہونے چاہیں، تاکہ مالک اور ماتحت دونوں مطمئن ہوں اور پیداوار بیت پر اثر انداز نہ ہو۔

### (8) مرکزیت (Centralisation)

وہ عمل جو ماتحت کے رول کی اہمیت کو بڑھائے وہ غیر مرکزیت ہے۔ اور وہ عمل اس کے رول کی اہمیت کو گھٹائے وہ مرکزیت ہے۔ اختیارات کی مرکزیت کی اصطلاح استعمال کیے بغیر فی یال نے مرکزیت اور غیر مرکزیت کی حد کو واضح کر دیا ہے۔

### (9) اسکیلر زنجیری احکام (Scalar Chain of Command)

اسکیلر زنجیری احکام تنظیم کی اعلیٰ سے لے کر نچلی سطح تک اختیار و اقتدار کے تعلقات کی ترتیب سے متعلق ہے۔ اختیار و اقتدار اس وقت اسکیلر سمجھے جاتے ہیں، جب ماتحتین اپنے اعلیٰ افسران کو جوابدہ ہوتے ہیں اس مقصد کے تحت فی یال نے Gang Plank گروہی تختہ کی سفارش کی، جس کے تحت اسکیلر زنجیر کو کام کے دلدل میں گرنے سے روکا جاسکتا ہے۔ اس Gang Plank کو یوں پیش کیا جاسکتا ہے۔



مذکورہ تصویر میں A ایک اعلیٰ عہدہ دار ہے، جس کے تحت B اور L ماتحتین ہیں۔ B اور L کے C اور M ماتحتین ہیں۔ اس طرح یہ ترتیب G اور Q تک پہنچتی ہے۔ عموماً ترسیل A سے B کو C سے D کو ہونا چاہیے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ اگر کوئی پیام کی ترسیل F سے P تک ہو اس کا بہاؤ F سے E تک ہوگا، اور A کو B C D کے ذریعہ پہنچے گا۔ اور L N اور O تک نیچے کی طرف بہاؤ ہوگا۔ فی یال کے مطابق یہ نظام وقت طلب ہے، اور اس کے متبادل کے طور پر Gang Plank کو (نقاط پر مبنی احکامات کی زنجیر کو توڑے بغیر استعمال کیا جاسکتا ہے)۔ ایسا اس لیے ضروری ہوگا کیونکہ اعلیٰ عہدہ دار F اور p کو اختیارات دیے جائیں، تاکہ وہ اپنے اقدامات سے اعلیٰ عہدہ داران کو مطلع کر سکیں۔

#### (10) ترتیب (Order)

یہ اصول اشیاء اور افراد کی ترتیب سے متعلق ہے۔ اس مادی ترتیب میں ہر شے اس کے موزوں مقام پر ہونی چاہیے۔ اس طرح سماجی ترتیب کے لیے ہر ماتحت کو ایک جائز اور مستحق عہدہ پر ہونا چاہیے۔

#### (11) مساوات (Equity)

مساوات انصاف اور رحمدلی پر مبنی مشترکہ اصطلاح ہے۔ مساوات کا مطلب انتظامیہ کا مزدوروں کے ساتھ موزوں ہمدردانہ رویہ ہے۔ ملازمین کو انتظامیہ سے یہ توقع ہوتی ہے کہ سب کے ساتھ برابر کا سلوک ہو۔ اس کی خاطر مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ذاتی پسندنا پسند، بغض و کینہ و عناد سے آزاد ہوں۔ Equity یعنی انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان صحت مندانہ صنعتی تعلقات کی طمانیت کا باعث ہے، جو کہ ایک فرم کے کامیابی کے لیے ضروری ہے۔

#### (12) عملہ کی معیاد ملازمت کا استعمال (Stability of Tenure of Personnel)

مزدوروں کو بہتر اور زیادہ کام کرنے کی ترغیب دینے کے لیے ضروری ہے کہ انہیں انتظامیہ کی جانب سے ملازمت کے استقلال کی طمانیت دی جائے۔ اگر انہیں ملازمت کے عدم تحفظ کا خوف ہو تو ان کا حوصلہ پست ہوگا، اور وہ اچھا اور بہتر کام نہیں کر سکتے۔ مزید یہ کہ انہیں فرم سے کوئی لگاؤ نہ ہوگا اور وہ ہمیشہ بہتر روزگار کی تلاش میں سرگرداں ہوں گے۔ اس طرح بہتر اور زیادہ کام نہ ہو سکے گا۔

#### (13) اقدام / پہل (Initiative)

پہل کا مطلب سوچنے اور منصوبہ پر عمل کی آزادی ہے۔ ملازمین میں جوش و ولولہ اور توانائی میں اضافہ اقدام یعنی پہل سے کیا جاسکتا ہے۔ اختراع تکنیکی ترقی میں اضافہ کا ثبوت ہے۔ اختراع عمل صرف اس وقت ممکن ہے جبکہ ملازمین کو پہل لینے کے لیے ہمت افزائی کی جائے۔ فی یال کے مطابق پہل ایک ذہین شخص کے لیے اطمینان کا باعث ہے کہ وہ تجربہ کرے۔ اس لیے اس نے انتظامیہ کو / مینجرز کو رائے دی ہے کہ وہ اپنے ملازمین کو موقع دے کہ وہ کسی کام کے لیے پہل کریں۔ ملازمین کی ہمت افزائی کریں کہ وہ اپنی سفارشات پیش کریں اور اپنے منصوبوں پر عمل آوری کریں، غلطیوں کی پرواہ نہ کریں۔

Esprit De Corps کا مطلب ٹیم اسپرٹ ہے۔ کیونکہ ”اتحاد میں طاقت ہے“ انتظامیہ ملازمین میں ٹیم اسپرٹ پیدا کرے۔ فرم کے مقاصد کی تکمیل اس وقت ممکن ہے جبکہ ملازمین میں ٹیم اسپرٹ پیدا کی جائے۔ عملہ کے درمیان یکجہتی اور اتحاد فرم کے لیے طاقت کا باعث ہے۔ اس کے اصولوں کے لیے فی یال نے دو سفارشات پیش کیں۔ ایک پھوٹ ڈالو اور حکومت کرو سے اجتناب کیا جائے اور دوسرے غلط فہمیوں کو دور کرنے کے لیے زبانی ترسیل کا استعمال کیا جائے۔ تحریری ترسیل اختلافات میں شدت کا باعث ہوتی ہے۔

### نیوکلاسیکل تھیوری : Neo Classical Theory (1950 - 1993)

چونکہ سائنٹیفک مینجمنٹ تحریک میں فرد اور اس برتاؤ سے آج اور اج کے درمیان تلخ تعلقات کی اہمیت کو اجاگر نہیں کیا گیا۔ اس لیے مینجمنٹ کے دوسرے مرحلے میں صنعت میں سوشل سائنس اور انسانی تعلقات پر توجہ مرکوز کی گئی۔ اس مدت کے دوران انسانی تعلقات کو اہمیت دی گئی۔ ایلٹن مایو (Elton Mayo) اور Mary Parker Follet نے 1967 تک انسانی تعلقات کی تحریک کو اہمیت دی۔ اس مدت کے دوران A ماسلو، ڈی میک گریر، F ہرز برگ اور V. Vroom نے Behavioral Science Movement کو چلایا۔ ان کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

### 3.6 انسانی تعلقات کا طریقہ رسائی Human Relations Approach

ٹیلر کے سائنٹیفک نظریہ اور فی یال کا انصرامی نظریہ نے پیداواری صلاحیت میں بہتری اور کام پر باہم اخوت کے پیدا کرنے میں ناکام رہے۔ مینجرز مشکلات کا سامنا کر رہے تھے۔ کیونکہ ملازمین کا رویہ ہمیشہ متوقع نہیں ہوتا تھا۔ اس لیے مینجرز میں دلچسپی کو بڑھانے کے لیے اور افراد سے موثر طور پر نمٹنے کی ضرورت محسوس کی گئی۔ اس تحریک میں حقیقی جوش پیدا کرنے کے لیے پروفیسر ایلٹن مایو اور ساتھیوں نے ہارٹھارن تجربہ کیا۔ یہ تجربات 1927 تا 1932 کے درمیان ویسٹرن الیکٹرک کمپنی الینوس میں کیے گئے۔ اس پلانٹ میں ٹیلیفون کے پرزے اور دیگر آلات تیار کرنے کے لیے 29000 ملازمین برسر کار تھے۔ ان تجربات کو چار حصوں میں تقسیم کیا گیا۔

Relay Assembly Test Room	(2)	Illumination Experiments	(1)
Bank Wiring Test Room	(4)	Interviewing Programme	(3)

ہم ان تجربات اور نتائج کی مختصر جانچ کریں گے۔

#### (1) روشنی پر مبنی تجربہ (Illumination Experiments)

اس مطالعہ کا یہ پہلا مرحلہ تھا۔ اس مرحلہ میں ایقان تھا کہ برقی قمقمے / بلب میں ہم روشنی مثبت پائی گئی۔ یہ تجربہ مزدوروں کے ایک گروہ پر کیا گیا۔ روشنی کی مختلف سطحوں پر مزدوروں کی پیداواریت کی پیمائش کی گئی۔ لیکن نتائج میں عدم توازن پایا گیا۔ اس عجیب و غریب واقعہ سے متاثر ہو کر محققین نے اپنے طریقہ تحقیق کو بہتر بنایا۔ اس بار انہوں نے مختلف عمارتوں میں مزدوروں کے دو گروہوں کو کام پر لگایا۔ ایک گروہ کو کنٹرول گروپ کیا گیا جو روشنی کی یکساں سطح پر کام کیا اور دوسرا گروہ اس کو ٹسٹ گروپ کہا گیا۔ اس گروہ کو روشنی کی متغیر سطح پر کام کروایا گیا۔ دونوں گروہوں کی تجربہ کے بعد پیداواریت کا تقابل کیا گیا اور یہ پایا گیا کہ پیداواریت پر روشنی کا حاشیائی اثر پایا گیا۔

## Relay Assembly Test Room (2)

اس مرحلہ میں مطالعہ کے مقصد کو وسعت دی گئی۔ اب اس کا مقصد پیداوار پر نہ صرف روشنی کا اثر ہوا بلکہ دیگر عناصر کے طور پر کام کے گھنٹوں کی طوالت، آرام، رفتار، مدت اور طبی حالات کے اثرات کا بھی مطالعہ کیا گیا۔ چھ خاتون مزدوروں کے گروہ کو جو ایک دوسرے کے اچھے دوست ہیں اس تجربہ کے لیے منتخب کیے گئے۔ ان خواتین کو تجربہ کے بارے میں بتا دیا گیا اور ایک علیحدہ کمرے میں ایک تحقیق نگران کار کی نگرانی میں ایک بے تکلف ماحول میں کام کروایا گیا۔ نگران کار محقق نے ایک دوست فلاسفر اور ایک رہنما کے طور پر کام کیا۔ مطالعہ کے دوران کام کے ماحول میں کئی تبدیلیاں کی گئیں، اور یہ معلوم کیا گیا کہ کس ماحول کے تناظر میں زیادہ سے زیادہ پیداوار عمل میں آتی ہے۔ حیرت انگیز طور پر محققین نے پایا کہ کام کے ماحول میں تبدیلی گروپ کی پیداواریت میں تبدیلی کا باعث نہیں ہوئی۔ یعنی کام کے ماحول کا اثر پیداواریت پر نہیں ہوا۔ اس سے معلوم ہوا کہ کام کے ماحول میں تبدیلی کا پیداواریت میں کمی و بیشی کا کوئی تعلق نہیں ہے۔

## (Interviewing Programme) انٹرویو پروگرام (3)

اس مرحلہ میں تحقیق کاروں نے بنیادی طور پر یہ جاننے کی کوشش کی کہ وہ کونسے عناصر ہیں جو کام کے دوران انسانی رویہ میں تبدیلی کا باعث ہوتے ہیں۔ اس مقصد کے حصول کے لیے انہوں نے 20000 مزدوروں کا انٹرویو لیا۔ پہلے انہیں نگرانی کے طریقہ کار، کام کے ماحول، رہنے سہنے کے ماحول اور دیگر متعلقہ عناصر کے تعلق سے راست سوالات کیے گئے۔ لیکن چونکہ جوابات محتاط انداز میں دیے گئے تھے، اس لیے تکنیک تبدیل کی گئی اور بالواسطہ انداز میں انٹرویو لیا گیا۔ جس میں مزدوروں کو اپنے کام کے ماحول کے پسندیدہ موضوع پر بات کرنے کی آزادی دی گئی۔ اس تحقیق سے معلوم ہوا کہ مزدوروں کے اندرون تنظیم سماجی تعلقات ان کے رویہ اور سلوک پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

## بنک وائرنگ ٹسٹ روم (Bank Wiring Test Room) (4)

اس مطالعہ کا انعقاد ماہ نومبر 1931 اور ماہ مئی 1932 کے درمیان کیا گیا۔ اس کا مقصد یہ تھا کہ ایک چھوٹے گروہ کے افعال اور اس کے اثرات کا مطالعہ کیا جائے۔ ایک بینک وائرنگ روم میں چودہ مرد مزدوروں کو کام پر لگایا گیا۔ ان میں نو وائیرمین، تین ٹانکا لگانے والے اور دو انسپکٹر تھے۔ کام کی نوعیت یہ تھی کہ ایک ٹیلیفون آپکینج میں چند آلات کے سوئچس کو وائر سے جوڑنا تھا، فی گھنٹہ اجرت کی شرح کے نظام کی بنیاد پر انفرادی پیداوار اور گروہ کی اوسط پیداوار اور یقین پر مشتمل تھا۔ اس کا مفروضہ یہ تھا کہ زیادہ اجرت پانے کے لیے انفرادی طور پر زیادہ پیداوار پر توجہ دیں، اور دیگر افراد کی بھی مدد کریں۔ تاکہ گروہی بونس کا زیادہ سے زیادہ فائدہ حاصل ہو۔ تاہم نتیجہ مختلف رہا۔ گروہ کے اراکین اپنے طور پر پیداوار کے قاعدے ترتیب دیے جو مزدور زیادہ پیداوار حاصل کرتا اس کی ہمت افزائی نہیں کی گئی۔ گروہ نے اس پر دباؤ ڈالا، تاکہ پیداوار میں کمی لائی جاسکے۔ ایک دن میں دو آلات کی تیاری طے پائی، دو آلات کی تیاری کے لیے 6600 ٹریٹل کنکشن متصل آلات کے لیے، اور 6000 سیلیکٹر ایکوپمنٹ درکار تھے۔ اس طرح ایک گروہ کا فرد نمایاں طور پر اس کی پیداوار پر اثر انداز ہو رہا تھا، جبکہ کمپنی کا معیار 7312 ٹریٹل تھا۔

## انسانی تعلقات کی تحریک میں ماہرین کا حصہ اور خامیاں

انسانی تعلقات کی تحریک میں ماہرین کا حصہ اس تحریک میں ماہرین کے حصہ کا خلاصہ ذیل میں دیا گیا ہے۔

(1) ایک کاروباری تنظیم نہ صرف ایک تکنیکی معاشی نظام ہے بلکہ یہ ایک سماجی نظام ہے۔ لہذا اس تحریک کے لیے ضروری ہے کہ

وہ مزدوروں کے لیے سماجی طمانیت کا باعث ہو بلکہ پیداوار بھی زیادہ سے زیادہ ہو۔

(2) زیادہ پیداوار اور بہتر کام کے حالات کے درمیان کوئی ہم رشتگی نہیں پائی جاتی۔

(3) ایک مزدور کی پیداوار کے قاعدے کا تعین کیا جاتا ہے۔ اور اس قاعدے کو اس کا گروہ نافذ کرتا ہے۔ ٹائم اینڈ موشن اسٹڈی

یا انڈسٹریل انجینیر نہیں کرتا۔ وہ مزدور جو گروہی قاعدے سے انحراف کرتے ہیں ان کے ساتھی مزدور جرمانہ عاید کرتے ہیں۔

(4) ایک مزدور صرف پیسہ کے لیے کام نہیں کرتا۔ ساتھیوں کی محبت، عزت بھی کارکردگی پر اثر انداز ہوتی ہے۔

(5) نگران کار کی رہنمائی کا انداز مقصد رُخی ہونے کے بجائے ملازم رُخی اور جمہوری ہو تو موثر ہوتا ہے۔

## خامیاں

(1) ایک مخالف سمت میں ڈولنے والا طریقہ ہے اور یہ تحریک سائنٹیفک مینجمنٹ اور ایڈمنسٹریٹو اپروچ کی طرح نامکمل ہے۔ ٹیلر

اور فی یال کے خیال کا مرکز مفوضہ کام اور ساخت کو بنایا اور انسانی متغیر کو نظر انداز کیا۔ وہیں انسانی تعلقات کے ماہرین نے صرف انسان کو بطور متغیر دیکھا اور دیگر متغیرات کو نظر انداز کیا۔

(2) اس نظریہ میں مضمربہ ایتان ہے کہ تنظیم کو ایک بڑے خوشحال خاندان میں تبدیل کیا جاسکتا ہے، جہاں ہمیشہ یہ ممکن ہے کہ کسی

بھی مسئلہ کا سب کے لیے قابل قبول حل نکالا جائے۔ یہ ایتان غلط ہے۔ ہر تنظیم مختلف الخیال سماجی گروہوں پر مشتمل ہوتی ہے، یہ گروہ ایک مقصد کے تحت تعاون کر سکتے ہیں، اور دوسرے مقصد کے حصول کے لیے ایک دوسرے سے ٹکرا سکتے ہیں۔ تنظیم میں یہ دو گروہوں کے مفادات میں ٹکراؤ ہوتا ہے۔ یہ انتظامیہ اور مزدور ہیں۔ اس طرح کساد بازاری میں ایک کمپنی کا انتظامیہ اپنے مزدوروں سے ٹکراتا ہے، جبکہ وہ اس بات کا فیصلہ کرے کہ چند مزدوروں کو کام سے دور رکھا جائے یا ان کو خدمات سے معطل کر دے۔ بہترین انسانی تعلقات بھی اس ٹکراؤ سے مبرا نہیں ہو سکتے۔ انتظامیہ عمل آوری کو صرف کچھ مدت کے لیے ملتوی کر سکتا ہے۔

(3) یہ نظریہ علامتی انعامات پر حد سے زیادہ توجہ دیتا اور مادی انعاموں کے رول کو اہمیت نہیں دیتا۔ علامتی انعامات کی اثر انگیزی

واہمیت اس وقت ختم ہو جاتی ہے جب اس کے ساتھ کام کرنے والے، دوست، پڑوسی اس کا انعام کے حوالے سے مذاق اڑائیں۔ اس طرح یہ انعامات پیداوار میں اضافے کے مقصد کے حصول میں مددگار نہیں ہوتے۔

(4) یہ تحریک صنعتی مزدوروں کے اطمینان کے لیے ایک اہم ذریعہ سمجھتی ہے۔ لیکن غیر رسمی گروہوں کے لیے یہ ایک غیر حقیقی

تصور فراہم کرتی ہے۔ کئی تنظیمی محققین نے بتایا کہ مزدور فیکٹری سے نسبت اور نمود و نمائش کے لیے نہیں آتا اور غیر رسمی گروہوں کی تشکیل عام نہیں ہوتی۔ علاوہ ازیں غیر رسمی گروہ جہاں کہیں تشکیل پاتے ہیں مزدور کے کام کا دن خوشگوار بناتے ہیں۔ لیکن اس کو تفویض کردہ کام کو نہیں بناتے، جو ہمیشہ کی طرح تھکا دینے والا، غیر اختراعی اور بار بار دہرائے جانے والا ہوتا ہے۔

(5) اس نظریہ کا یہ دعویٰ کہ یہ مزدور رُخی ہے، غلط ہے۔ حقیقت میں یہ پیداوار رُخی ہے۔ اس کی مختلف تکنیکس جیسے ملازمین کے

لیے تفریح کا اہتمام، رعایتی نرخوں پر کینٹین چلانا وغیرہ مزدوروں کے لیے عارضی خوشی کا باعث ہے۔ لیکن ان کی بہتری کی سمت کوئی قدم نہیں۔

(6) اس نظریہ کے مطابق فیصلہ سازی کا عمل سست رو ہوتا ہے۔ مفا جاتی حالات میں اس پر عمل آوری ممکن نہیں۔ جب فیصلہ جلد

لینا ہوتا ہے اور جب راز اہم ہوتا ہے، جب کام روزمرہ مصروفیت کی حد تک کم ہو جاتا ہے یا جب ماتحتین سے ربط پیدا کرنا یا بنائے رکھنا ضروری نہیں ہوتا، اس نظریہ پر عمل آوری ممکن نہیں۔

(7) یہ نظریہ اعلیٰ عہدہ دار پر غیر ضروری بار کا باعث ہوتا ہے۔ یہ نظریہ مزدور کو اختیار پر خواہشات قربان کرنے والا ہوتا ہے۔ اقتدار کی خواہش ہی اہم وجہ ہے۔ جس کی وجہ سے لوگ مینجر کا عہدہ حاصل کرنا چاہتے ہیں۔

(8) یہ اس نظریہ کی بنیاد غلط مفروضہ پر رکھی گئی ہے کہ مطمئن مزدور زیادہ پیداوار پر مائل ہوتے ہیں۔ مزدوروں کے کام کے حالات میں بہتری پیدا کر کے اور ایک مینجر کے انسانی تعلقات بنائے رکھنے کی صورت میں عموماً پیداوار میں اضافہ نہیں ہوتا جیسا کہ توقع کی جاتی ہے۔

### جدید انتظامی نظریات : Modern Management Theories (1960 سے تاحال)

1960 کے بعد انتظامی نظریات نے ایک نیا رخ لیا، انسانی تعلقات یعنی حوصلہ اور پیداواریت کے درمیان تعلق نے ایک نیا موڑ لیا۔ حالیہ انتظامیہ فرد اور مشین کو مساوی مرکز نگاہ بنانا چاہتا ہے۔ جدید تجارتی نظریہ رکھنے والوں نے کاروباری سرگرمیوں کی سماجی ذمہ داریوں کی اہمیت کو تسلیم کیا ہے، اور اب ہر سرگرمی کے تناظر میں اسی فکر رسائی کے خطوط میں سوچ رہے ہیں۔ اس مرحلہ کے دوران انتظامیہ کے اصولوں، اکملیت اور لطافت تک پہنچ گئے ہیں۔ بڑی کمپنیوں کی تشکیل نے ملکیت اور انتظامیہ کو الگ کر دیا ہے۔ ملکیت کی اس ترتیب نے اوپر مینجر کے بجائے تنخواہ یاب اور پیشہ دارانہ مینجر سے بدل دیا ہے۔ کرایہ پر لیے گئے انتظامیہ کے ہاتھوں کنٹرول نے مینجمنٹ کے سائنٹیفک طریقوں کے استعمال کو وسعت بخشی، لیکن اس کے ساتھ ہی پیشہ دارانہ انتظامیہ سوسائٹی کے مختلف طبقات جیسے گاہک، حصص دار، سپلائرز، ملازمین، ٹریڈ یونینز اور دیگر گورنمنٹ ایجنسیوں کے لیے سماجی طور پر ذمہ دار ہو گیا ہے۔

جدید انتظامی سوچ نے تین زاویوں کا احاطہ کیا ہے۔

(1) مقداری یا حسابی فکر رسائی (Quantitative or Mathematical Approach)

(2) سسٹمز فکر رسائی (Systems Approach)

(3) ہنگامی فکر رسائی (Contingency Approach)

(1) مقداری یا حسابی فکر رسائی (Quantitative or Mathematical Approach)

آج کل ریاضی کا تمام مضامین میں دخل ہو گیا ہے۔ کسی تصور اور تعلق، تجزیہ کے آلہ اور مختصر اظہار کے لیے زبان کی صورت میں آفاقی طور پر مسلمہ قرار دیا ہے۔ اس فکر رسائی کا ارتقاء Decrow Theory School عمل میں آیا۔ ریاضی مکتب فکر نے فیصلہ سازی کے لیے مقداری بنیاد فراہم کی ہے۔ ریاضی مکتب فکر مینجمنٹ کو ریاضی کا ایک ماڈل و طریق عمل تصور کرتی ہے۔ اس مکتب فکر کو بعض اوقات Operators کا استعمال ہے۔ اس فکر رسائی نے انتظامی فیصلوں کے لیے مقداری بنیاد فراہم کرنے کے لیے سائنٹیفک تکنیکس کو استعمال کیا ہے۔ اس مکتب فکر کے شارحین مینجمنٹ کو منطقی طریق عمل کا ایک انتظام تصور کرتے ہیں۔ مینجمنٹ کے اپنائے گئے منطقی طریق عمل کے اظہار کے لیے ریاضی کی علامتیں، تعلق یا ماڈل کو استعمال کیا جاسکتا ہے۔ مختلف ریاضی اور مقداری تکنیکس یا آلات جیسے Linear، Simulation، Queueing

Programming کے مینجمنٹ کے مختلف شعبہ حیات سے متعلق مسائل کے مطالعہ کے لیے استعمال میں دن بدن اضافہ ہو رہا ہے۔ اس مکتب فکر کے شارحین کا ايقان ہے کہ مینجمنٹ کے مراحل کو تجزیہ کے لیے مقداری اصطلاحوں میں ظاہر کیا جاسکتا ہے۔ تاہم یہاں یہ بات ذہن میں رکھنی چاہیے کہ ریاضی کے ماڈلس مسائل کے باقاعدہ تجزیہ کے لیے مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ لیکن ماڈلس مثالی بصیرت و فیصلہ کا متبادل نہیں ہوتے۔ علاوہ ازیں ریاضی کے مقداری تکنیکس تجزیہ کے لیے Tools فراہم کرتے ہیں، لیکن انہیں فکر انتظامی کے نظام کے طور پر آزاد شعبہ حیات تصور نہیں کیا جاسکتا۔ مینجمنٹ کے میدان میں ریاضی دانوں کی حصہ داری نمایاں ہے، جس کی وجہ سے مینجمنٹ کی فکر میں باقاعدگی پیدا ہوتی ہے۔ مینجمنٹ کے شعبہ میں مطابقت پیدا کی ہے۔ اس کے استعمال کو ایک مثالی رخ دیا ہے۔ اس لیے اس کو مینجریل پریکٹس بھی کہا جاسکتا ہے۔

### خامیاں (Limitations)

مقداری فکر رسائی کی خامیاں مندرجہ ذیل ہیں۔

- (i) تمام تنظیموں میں انسانی سرمایہ ایک اہم مقام رکھتا ہے۔ کسی تنظیم کے مقاصد کے حصول میں افراد / عملہ چاہے اعلیٰ، وسط یا نچلی سطح پر کام کرنے والا ہی کیوں نہ ہو کلیدی رول ادا کرتا ہے۔ فکر رسائی انسانی عنصر کو اہمیت نہیں دیتی ہے۔
- (ii) حقیقی زندگی میں عہدہ داروں کو بروقت فیصلہ لینا ہوتا ہے۔ ایسے وقت میں کسی ماڈل کے تعلق سے مکمل معلومات لینا ممکن نہیں ہوتا۔ اس طرح ماڈلس تنظیم کی کارکردگت میں قابل استعمال نہیں ہوتے۔
- (iii) فیصلہ سازی میں کئی حسابی اوزار (Mathematical Tool) مددگار ثابت ہوتے ہیں، لیکن ہمیں یہ بات یاد رکھنی چاہیے کہ فیصلہ سازی انتظامی سرگرمیوں کا صرف ایک حصہ ہے۔ انتظامیہ کو فیصلہ سازی سے پرے اور بھی کئی مختلف کام کرنے ہوتے ہیں جو فیصلہ سازی سے بھی زیادہ اہم ہوتے ہیں۔
- (iv) اس فکر رسائی کے مطابق فیصلہ سازی سے متعلق تمام متغیرات قابل پیمائش اور ایک دوسرے پر منحصر ہوتے ہیں، لیکن یہ مفروضہ حقیقت سے بعید ہے۔
- (v) بعض اوقات ایسا ہوتا ہے کہ کئی حسابی ماڈل کو ترتیب دینے کے لیے فرم تمام کاروباری معلومات فراہم کرنے سے قاصر ہوتی ہے اور کبھی معلومات سرے سے ہی نہیں ہوتیں۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی غلط ہو سکتی ہے اور نتائج بھی گمراہ کن ہو سکتے ہیں۔

### (2) سسٹمز فکر رسائی (Systems Approach)

ساٹھ کے دہے میں ایک انتظامی فکر رسائی سامنے آئی۔ اس کے تحت قبل ازیں مکاتیب فکر کو جوڑنے کی کوشش کی گئی۔ اس فکر رسائی کو عام طور پر System Approach کہا جاتا ہے۔ اس فکر رسائی کی بنیاد اس عمومی مفروضہ پر تھی کہ ہر چند ایک دوسرے سے مربوط اور ایک دوسرے پر منحصر ہے۔ ایک سسٹم متعلقہ اور ایک دوسرے پر منحصر عناصر پر مشتمل ہوتا ہے۔ باہمی تعامل پر ایک ہو جاتے ہیں۔ ایک سسٹم اشیاء کا ایک مرکب یا یکجائی ہے۔ Complex Whole کا ایک حصہ ہوتا ہے۔ اس کی خصوصیت یہ ہے کہ یہ نظام مراتب اور ذیلی نظام پر مشتمل ہوتا ہے، جو کہ ایک بڑے سسٹم کا حصہ ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک ملک کو سسٹم مانا جائے تو اس کی ریاستوں کا شمار ذیلی نظام (Sub System) میں ہوگا۔ اسی طرح ایک ریاست کئی اضلاع پر مشتمل ہوگی اور ایک ضلع کئی صنعتوں پر مشتمل ہوگا، اور ایک صنعت کئی فرموں پر مشتمل



ہوگی، اور ایک فرم کئی سسٹمز جیسے پروڈکشن، مارکیٹنگ، فینانس، اکاؤنٹنگ، تقسیم کاری، اشتہار کاری وغیرہ پر مشتمل ہوگی۔

### (3) ہنگامی یا موقعی فکر رسانی (Contingency or Situational Approach)

ستر کے دہے میں J.W. Lorsch اور P.R. Lawrence نے ہنگامی فکر رسانی کو پیش کیا۔ ان دونوں ماہرین نے دیگر مصنفین و مفکرین کے پیش کردہ نظریات پر تنقید کی اور کہا کہ مختلف حالات کے تحت مختلف مسائل درپیش ہوتے ہیں، اور ان کے حل کا طریقہ بھی مختلف ہو سکتا ہے۔ ہر مسئلہ کا حل ایک جیسا نہیں ہوتا۔ مختلف مسائل کے مختلف حل ہوتے ہیں، لیکن انتظامی مسائل بالکل ہی الگ ہوتے ہیں۔ اس نظریہ کا مقصد نظریہ کو ٹیم ورک سے مربوط کرتا ہے۔ کسی تنظیم کو ہنگامی اس وقت کہا جاتا ہے جب کہ فرم ہنگامی قوتوں کے درمیان گھری ہوئی ہو۔ لہذا ہم اس فکر رسانی کو یوں بیان کر سکتے ہیں کہ ایک ذیلی اکائی کا برتاؤ اس کے ماحول پر منحصر ہو اور دوسرے ذیلی اکائیوں سے متعلق اکائیوں کے درمیان درکار کنٹرول کے مطابق ہو۔ اس طرح درون تنظیم برتاؤ ماحول پر ہنگامی ہوگا، یعنی ماحول کے مطابق اکائیاں ایک دوسرے سے برتاؤ کریں گی اور اگر مینجر کسی اکائی کے برتاؤ کو تبدیل کرنا چاہتا ہو تو اس کے لیے لازم ہوگا کہ وہ اثر انداز ہونے والی صورت حال کو تبدیل کرے۔

### Learning Out Comes

### 3.7 اکتسابی نتائج

ابتدائی زمانے میں اس بات کا شعور تھا کہ کسی تنظیم کا انتظام کس طرح کیا جائے۔ کیوں کہ ایک تنظیم سے کئی لوگ جڑے ہوتے ہیں۔ عہد رفتہ میں بھی انتظامیہ کی پریکٹس کا ثبوت ملتا ہے۔ 321 ق م میں ”اتھ شاستر“ نامی کتاب کو طلیا کا ایک بہترین اختراعی کام تھا، اس نے اس میں نظم و نسق سے متعلق تمام اصول تحریر کیے ہیں لیکن انتظامی فکر کو حقیقی رخ انیسویں صدی میں دیا گیا۔ جب کہ امریکہ میں جوائنٹ اسٹاک کمپنی کا تصور فروغ پایا۔

انتظامی فکر کے ارتقاء کے تاریخی مراحل: انتظامیہ کا کلاسیکی نظریہ میں تین مراحل کی نشاندہی کی گئی۔ یورو کریٹک ماڈل، سائنٹیفک انتظامی تصور اور تقابلی، انصرامی طریق عمل نظریہ۔ نیوکلاسیکل نظریہ میں دو سلسلے پائے گئے ہیں ایک انسانی تعلقات تحریک اور دوسرا برتاؤ پر مبنی سائنس تحریک۔ اسی طرح جدید مینجمنٹ نظریات تین سلسلوں پر مشتمل ہے۔ معیاری فکر رسانی، سسٹمز فکر رسانی اور ہنگامی فکر رسانی۔

ہنری فی یال کو ایڈمنسٹریٹو مینجمنٹ تھیوری کا باوا آدم سمجھا جاتا ہے۔ یہ فرانسیسی کان کنی میں انجینیر تھے۔ انہوں نے انتظامی اصولوں کو اچھے انداز میں وضع کیا۔ محنت کی تقسیم اور اختصاص، اختیار اور ذمہ داری، نظم و ضبط، وحدت حکم، وحدت ہدایت، شخصی مفاد مرکزی مفاد کے تابع ہو، معاوضہ، مرکزیت، اسکیلر زنجیری احکام، ترتیب، مساوات، عملہ کی میعاد ملازمت میں استقلال، اقدام / پہل اور اتحاد میں طاقت۔

انسانی تعلقات کی طریق رسانی میں پروفیسر ایملن مائیو نے ہاتھ ان تجربہ کیا، ان تجربات کو چار حصوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ ایک روشنی پر مبنی تجربہ، دوسرا انٹرویو پروگرام، تیسرا بنک وائرنگ ٹسٹ روم اور چوتھا Relay Assembly Test Room۔

### Key Words

### 3.8 کلیدی الفاظ

- (1) سائنٹیفک مینجمنٹ : سائنٹیفک مینجمنٹ کا مطلب کیا کام کرنا ہے اور کیسے کرنا ہے اس کے بارے میں جانکاری حاصل کرنا۔
- (2) نظم و ضبط : نظم و ضبط کا مطلب چند قواعد و ضوابط کی تابع داری ہے۔

(3) وحدت حکم : اس اصول کے مطابق ایک ملازم / ماتحت کا ایک عہدہ دار کے تابع اور جوابدہ ہونا۔

### Terminal Questions

### 3.9 نمونہ امتحانی سوالات

#### (A) معروضی سوالات

- (1) ”ارتھ شاستر“ کا مصنف \_\_\_\_\_ تھا۔
- (2) چارلس بیانچ کیمبرج یونیورسٹی میں \_\_\_\_\_ کا پروفیسر تھا۔
- (3) سائنٹیفک مینجمنٹ کا باوا آدم \_\_\_\_\_ تھا۔
- (4) ہنری فی یال کی کتاب کا نام \_\_\_\_\_ ہے۔
- (5) ہاتھارن تجربہ \_\_\_\_\_ نے کیا تھا۔
- (6) انٹرویوی پروگرام میں \_\_\_\_\_ مزدوروں کا انٹرویو لیا گیا۔
- (7) کوٹلیا نے ارتھ شاستر نامی کتاب لکھی۔ (صحیح / غلط)
- (8) ٹیلر نے اجرتوں کی ادائی کا منصوبہ پیش کیا۔ (صحیح / غلط)
- (9) ہنری فی یال فرانسیسی کانکنی کا پروفیسر تھا۔ (صحیح / غلط)
- (10) نظم و ضبط کا مطلب چند قواعد و ضوابط کی تابع داری نہیں ہے۔ (صحیح / غلط)
- (11) ہنری فی یال نے 20 انتظامی اصول بتائے۔ (صحیح / غلط)
- (12) وہ عمل جو ماتحت کے رول کو بڑھائے وہ غیر مرکوزیت نہیں ہے۔ (صحیح / غلط)
- (13) پروفیسر ایلٹن مایو نے ہاتھارن تجربہ کیا۔ (صحیح / غلط)

#### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) ارتھ شاستر کس نے لکھی؟
- (2) چارلس بیانچ کس مضمون کا پروفیسر تھا؟
- (3) متفرق ادائیات کیا ہیں؟
- (4) کس کو سائنٹیفک مینجمنٹ کا باوا آدم تصور کیا جاتا ہے؟
- (5) نظم و ضبط کسے کہتے ہیں؟
- (6) مرکوزیت کیا ہے؟
- (7) Esprit De Corps کیا ہے؟
- (8) انٹرویو پروگرام کیا ہے؟
- (9) ہنگامی فکر رسائی کو کس نے پیش کیا؟

(10) ٹیلر نے کونسی کتاب لکھی؟

(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) ابتدائی انتظامیہ کے مفکرین کے بارے میں لکھیے۔
- (2) سائنٹفک انتظامیہ کے بارے میں تفصیل سے لکھیے۔
- (3) سائنٹفک مینجمنٹ کے بارے میں تفصیل سے لکھیے۔
- (4) فی یال کون تھا؟ اس کے انتظامی اصولوں کو بیان کیجیے۔
- (5) انسانی تعلقات کا طریق رسائی کیا ہے؟ ہاتھارن تجربات کتنے حصوں میں تقسیم کیا گیا؟ مفصل طور پر لکھیے۔
- (6) سسٹمز فکر رسائی کو تفصیل سے لکھیے۔

---

### Suggested Readings

3.10 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Rama.....
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Red

## اکائی 4 انتظامیہ اور تنظیم (Management and Organisation)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	4.0
Objectives	مقاصد	4.1
Organisation and the Environment Factors	تنظیم اور ماحولیاتی عناصر	4.2
Environment	ماحول	4.3
Types of Organisational Environmental	تنظیمی ماحول کے اقسام	4.4
Affects of Internal Factor on Organisation	تنظیم پر داخلی ماحول کے عناصر کے اثرات	4.5
Factors of External Environment	خارجی ماحول کے عناصر	4.6
General External Environment	عمومی خارجی ماحول	4.7
Industry Environmental Factors	صنعتی ماحولیاتی عناصر	4.8
Internal Business Environment and Manager's Role	داخلی کاروباری ماحول اور مینجر کا رول	4.9
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	4.10
Key Words	کلیدی الفاظ	4.11
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	4.12
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب	4.13

تنظیمی ماحول کئی فورسیس یا اداروں سے گھرا ہوتا ہے جو تنظیم کے مظاہرے سرگرمیوں اور وسائل پر اثر انداز ہوتا ہے۔ ماحول کو دو طرح سے دیکھا جاسکتا ہے۔ ایک تو اندرون تنظیم اور دوسرے بیرون تنظیم ماحول۔ اندرون تنظیم ماحول حالات، واقعات اور دیگر عناصر ہوتے ہیں جو تنظیم کی کارکردگی کو متاثر کرتے ہیں۔ اس کے علاوہ ملازمین کا رویہ، تنظیم کا کلچر، لیڈر شپ اسٹائل بھی تنظیم کے کاروبار پر اثر انداز ہوتا ہے۔ تنظیمی ماحول نہایت اہم عنصر ہے۔ ماحول ذرائعوں کا ذریعہ ہے، جس کی تنظیم کو ضرورت ہوتی ہے۔ اس کے ذریعہ مواقع بھی میسر آتے ہیں اور خطرہ بھی محسوس کیا جاسکتا ہے۔ ماحول مختلف حکمت عملی پر مبنی فیصلوں پر اثرات کو دیکھا جاسکتا ہے۔ تنظیم جس کی میدان میں مصروف عمل ہوتی ہے وہاں کچھ عوامل ایسے ہوتے ہیں جو خارجی اور داخلی طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اس اکائی میں آپ ان عوامل کا مطالعہ کریں گے اور مینجر کے رول محسوس کریں گے کہ وہ کس طرح ان عوامل کو زایل کرنے کے لیے کیا حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔

## Objectives

## 4.1 مقاصد

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✧ تنظیم کے معنی و مفہوم سے واقف ہو جائیں
- ✧ ماحول کے معنی و مفہوم سے واقف ہو جائیں
- ✧ تنظیم کے خارجی اور داخلی عناصر کی شناخت کریں
- ✧ تنظیم پر اثر انداز ہونے والے خارجی اور داخلی عناصر کو گنائیں
- ✧ تنظیم پر اثر انداز ہونے والے اثرات کو زایل کرنے کے لیے اقدامات سے روشناس ہوں
- ✧ عام ماحول کے عناصر سے واقفیت حاصل کریں

## 4.2 تنظیم اور ماحولیاتی عناصر Organisation and The Environment Factors

تنظیم، نظم سے منسوب ہے۔ نظم کوئی اور نظریہ نہیں بلکہ کام کرنے کی ترتیب ہے۔ اصطلاح تنظیم Organisation کی تشریح مختلف انداز سے کی جاسکتی ہے۔ ہر تنظیم کا نظریہ الگ الگ ہوتا ہے، اور کام کا انداز بھی الگ ہوتا ہے۔ لیکن ہدف تو ایک ہی ہوتا ہے اور وہ ہے مقاصد کا حصول۔ عمومی حیثیت سے لفظ Organisation کا تعلق دراصل ادارے، فرم، کمپنی، انجمن سے ہے۔ اصطلاح Organisation لاطینی لفظ Organisationem سے اخذ کی گئی ہے۔ جس کا مطلب ایک منظم جسم جو باہمی طور پر مربوط حصوں کے ساتھ زندگی مشترک ہو۔ پرائیویٹ اینجنسیاں، سرکاری شعبہ جات، تعلیمی ادارے وغیرہ یہ سب تنظیم کے دائرہ میں آتے ہیں۔ اگر ہم اس کو مینجمنٹ کے نقطہ نظر سے دیکھیں تو ہمیں پتہ چلے گا کہ تنظیم دراصل عملہ کے درمیان کام کی اس انداز سے تقسیم ہے کہ ہر فرد کے اختیارات اور فرائض واضح ہوں، جس کو کہ ایک فرد انجام دے رہا ہے۔ تاکہ تنظیمی مقاصد کا حصول بہتر ہو سکے۔ اس اصطلاح کو مختصراً یوں بیان کیا جاسکتا ہے کہ یہ ایک ایسا میکانزم ہے جو افراد اپنا کام موثر انداز میں انجام دینے کے لائق بناتا ہے، اگر تنظیم باصلاحیت افراد کے ہاتھوں میں ہو تو مقاصد کا حاصل کرنا آسان ہوتا ہے۔ کسی بھی فرم میں انتظامیہ کے کام کا انحصار بیرونی اور داخلی عناصر پر ہوتا ہے جو تنظیم کی سرگرمیوں اور فیصلہ سازی پر اثر انداز ہوتے رہتے ہیں۔ ہر تنظیم چاہے وہ

کاروباری ہو یا غیر کاروباری ہو اس کا اپنا منفرد ماحول ہوتا ہے، اور تنظیمی ماحول ہمیشہ حرکیاتی اور تبدیل ہوتا رہتا ہے۔ آج کل یہ تبدیلیاں اتنی تیزی سے ہو رہی ہیں کہ ہر تبدیلی مینجرز کے لیے ایک چیلنج بن گئی ہے۔ اس لیے ہر تنظیم کے ذمہ دار مینجر کے لیے ضروری ہے کہ ہمیشہ چوکس رہے، تاکہ ہر وقت درپیش چیلنجز سے بہتر طور پر نمٹا جاسکے۔ کسی بھی تنظیم کا ماحول گرد و پیش پر مشتمل ہوتا ہے۔ یعنی ہر وہ عنصر جو فرم کی کارکردگی پر مثبت یا منفی طور پر اثر انداز ہوتا ہو۔

تنظیم، عہدوں اور جابز کے درمیان وہ تعلق ہے جو مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے برقرار رکھا گیا ہو۔ چند مصنفین تنظیم کو تعلقات کا جال (Network Relationship) کہا ہے، اور کسی نے اس کو Blue Print کہا ہے۔ چند مصنفین نے تو یہاں تک کہہ دیا ہے کہ یہ ایک سماجی نظام ہے جہاں مختلف افراد کا مختلف سرگرمیوں کی انجام دہی کے لیے انسانی تعلق پر مشتمل ہوتا ہے۔ اگر ہم پیداواری طریق عمل کے تناظر میں دیکھیں تو چند ماہرین نے کہا کہ تنظیم مداخلات (افراد، خام مال اور مشین کاروبار کی صورت میں) اور طریق عمل جس کے ذریعہ محاصلات (اشیاء اور خدمات، نفع وغیرہ) میں تبدیل کرنے کا ایک نظام ہے۔

### Environment

### 4.3 ماحول

ماحول کا مطلب جس سے آپ مانوس ہوں، یعنی اجنبیت محسوس نہ کرتے ہوں۔ ماحول وہ سب کچھ ہے جو آپ کے اطراف و اکناف میں پایا جاتا ہو، جیسے ہوا جس میں آپ سانس لیتے ہوں، زمین جس پر آپ رہتے ہوں اور پانی جو ہماری زمین کو اطراف سے گھیرا ہوا ہے، یعنی گرد و پیش یا اور گرد کے وہ تمام طبعی سماجی اور ثقافتی عوامل جو اجسام پر اجتماعی طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ معاشرتی ماحول لفظ Environment یونانی Environ سے ہے۔ جس کے معنی اطراف کے ہیں۔ اگر ہم اصطلاحی تعریف کرنا چاہیں تب کسی جاندار کے اطراف کے حالات و اثرات اور اس کے احاطہ کے یعنی آس پاس کے نامیاتی اور غیر نامیاتی عوامل ہیں۔ بہر حال مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ ماحول کسی جاندار پر اثر انداز ہو، داخلی اور خارجی عوامل ہیں۔ خواہ وہ کسی حیثیت سے اس کی طبیعت یا مزاج وغیرہ پر اثر انداز ہو، ٹھیک اسی طرح اندرون تنظیم ماحول اچھا ہو تو تنظیمی مقاصد کے بآسانی حصول میں روکاؤ نہیں ہوتی۔ کیونکہ ہم جانتے ہیں کہ تنظیم ایک سماجی وجود (Social Entity) ہے جو مراتب پر مبنی ساخت پر مشتمل ہوتا ہے، جہاں تمام ضروری ایٹمز کو یکجا کر کے اجتماعی مقاصد کے حصول کو یقینی بنایا جاتا ہے۔ خاص طور پر کاروباری تنظیمیں اور اسکے زیر اثر اراکین ہمیشہ ماحول سے متاثر ہوتے ہیں۔ ایک تنظیم میں انتظامیہ کا ہر اقدام ماحول سے متاثر ہوتا ہے۔

### ماحول کی خصوصیات

ماحول کی کئی خصوصیات ہیں، ان میں سے چند اہم نکات پر ذیل میں بحث کی جاتی ہے۔

#### (1) ماحول پیچیدہ ہوتا ہے

ماحول کئی واقعات، حالات اور اثرات پر مشتمل ہوتا ہے، جو مختلف جانب سے تنظیم میں رونما ہوتے ہیں۔ یہ تمام الگ الگ اثر انداز نہیں ہوتے بلکہ ایک دوسرے پر اثر انداز ہوتے ہوئے اور ایک نیا ماحول تیار کرتے ہیں اور یہ معلوم کرنا دشوار ہو جاتا ہے کہ کون سا عنصر ماحول کو مکدر اور خوشگوار کر گیا ہے۔

#### (2) ماحول حرکیاتی ہوتا ہے

ماحول مسلسل تبدیل ہوتا رہتا ہے۔ کئی ایک عوامل تنظیم کی کارکردگی پر اثر انداز ہوتے رہتے ہیں۔ ماحول حرکیاتی ہوتا ہے، اس کی خصوصیات مسلسل تبدیل ہوتی رہتی ہیں، جس کی وجہ سے تنظیمی کارکردگی بھی تبدیل ہوتی ہے۔

(3) ماحول ہمہ رُخی کثیر جہتی ہوتا ہے

ماحول کی نوعیت کا انحصار مشاہد کے ادراک پر ہوتا ہے۔ ماحول میں ذرا سی تبدیلی مختلف مشاہد کنندگان کی بصیرت و درک کی بنیاد پر الگ الگ نظریہ کا باعث ہوتا ہے۔ کسی تنظیم میں یہ تبدیلی موقع یا خطرہ کا باعث ہوتی ہے جس سے ڈائریکٹرز بخوبی نمٹتے ہیں۔

(4) ماحول دور رس اثرات کا موجب ہوتا ہے

ماحول تنظیم پر دور رس اثرات کا موجب ہوتا ہے۔ تنظیم کی ترقی و نشوونما منفعت کا انحصار اطراف کے ماحول پر ہوتا ہے۔ ماحول میں کسی بھی قسم کی تبدیلی تنظیم کی نوعیت کے اعتبار سے ہمہ رُخی اثرات کا موجب ہوتی ہے۔

مندرجہ بالا خصوصیات کے پیش نظر ہم کسی بھی تنظیم پر ماحول کے اثرات کا جائزہ دو قسم کے عوامل کی صورت میں لے سکتے ہیں۔

(i) خارجی ماحول (ii) داخلی ماحول

#### 4.4 تنظیمی ماحول کے اقسام

#### Types of Organisational Environment

ہر تنظیم پر داخلی اور خارجی ماحول اثر انداز ہوتا ہے۔ ان کو تفصیل کے ساتھ نیچے بیان کیا جاتا ہے۔

(1) داخلی ماحول (Internal Environment)

(2) خارجی ماحول (External Environment)

ہر تنظیم کی کارکردگی داخلی ماحول سے متاثر ہوتی ہے۔ اس لیے مینجر اس کا گہرائی سے جائزہ لے کر تنظیم کے اندر تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے سازگار حالات پیدا کر سکتے ہیں۔ اب ہم تنظیم کے داخلی ماحول پر بحث کریں گے۔

#### 4.5 تنظیم پر داخلی ماحول کے عناصر کے اثرات

#### Affects of Internal Factor on Organisation

اندرون تنظیم قوتیں / حالات / گرد پیش جیسے عناصر داخلی ماحول کا حصہ ہوتے ہیں۔ یہ عناصر تنظیم کی داخلی کارکردگی پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ داخلی عناصر عام طور پر انسانی وسائل، تکنیکی مالی وسائل، تنظیم کی نیک نامی، شہرت، انسانی وسائل، معلوماتی وسائل، ٹکنالوجیائی وسائل، تنظیم کارپوریٹ کلچر وغیرہ۔ اس طرح یہ کہا جاسکتا کہ تنظیم کے حدود میں موجود تمام عناصر داخلی ماحول میں شامل ہیں۔ یہ عناصر چند بصری ہوتے ہیں۔ بصری عناصر جیسے طبعی سہولیات، پلانٹ کی پیداواری صلاحیت، تکنیکی معلومات وغیرہ شامل ہیں۔ غیر بصری عناصر میں معلومات کی پرسینگ اور ترسیل کی صلاحیتیں، کام کی ساخت، متوقع مظاہرہ، تنظیم کے رسمی و تہذیبی حرکی و اختیاری صلاحیتیں وغیرہ۔ ان تمام وسائل و ذرائعوں کی بنیاد پر گاہکوں کو خوب سے خوب خدمات اور اشیاء فراہم کی جاتی ہیں۔ اس طرح تنظیم کے مقاصد کو فوقیت دی جاسکتی ہے۔ تاکہ تنظیم نفع حاصل کر سکے۔ تحقیق و ترقی یا گاہک کو خدمات کی فراہمی یا بروقت اشیاء کی فراہمی درمیانی افراد کو ہٹا کر گاہک کے لیے قیمتوں میں کمی کی جاسکتی ہے۔ اسی بنیاد پر تنظیمیں بازار میں اپنی شناخت بناتی ہیں۔

داخلی ماحول کے عناصر درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) حصص دار

حصص دار وہ لوگ ہیں جو اپنا سرمایہ کمپنی میں لگاتے ہیں۔ حصص دار کمپنی کے مالک ہوتے ہیں۔ انہیں جائیداد میں حقوق حاصل رہتے ہیں۔ مالکین میں ایک فرد، افراد کا ایک گروہ ہو سکتا ہے جو کمپنی کی تشکیل میں اہم کردار ادا کرتا ہے اور کمپنی قائم کر سکتے ہیں یا پھر کمپنی کے حصص خرید سکتے ہیں۔ یہ حصص دار کسی بھی وقت کمپنی کی پالیسی کو تبدیل کرنے کا حق رکھتے ہیں۔ کسی بھی تنظیم کے مالکین تنہا تجارت کی صورت میں ایک فرد شراکتی فرم میں شریک کو آپریٹو سوسائٹی کی صورت میں اراکین اور اسی طرح کمپنی کی صورت میں حصص دار پبلک انٹرپرائیز کی صورت میں گورنمنٹ مالک ہوتی ہیں۔ مالک چاہے کوئی ہو وہ تنظیم کے داخلی ماحول کا ایک مربوط حصہ ہوتا ہے۔ لیکن کاروباری معاملات میں بہت اہم رول ادا کرتے ہیں۔

#### (2) مجلس نظماء (Board of Directors)

بورڈ آف ڈائریکٹرز کمپنی کی ایک گورننگ باڈی ہوتی ہے۔ ان کا انتخاب حصص دار کرتے ہیں۔ انہیں تنظیم کے اعلیٰ سطحی مینجرز کی نگرانی کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔

#### (3) ملازمین

کسی بھی تنظیم میں ورکرز داخلی ماحول کا ایک اہم حصہ ہوتے ہیں، اور نظم و نسق کو سنبھالتے ہیں۔ انفرادی طور پر ملازمین اور لیبر یونینس بھی داخلی ماحول کا اہم حصہ ہوتے ہیں۔ اگر ان پر اچھی نگرانی کی جائے تو کمپنی کی پالیسی کو مثبت انداز میں تبدیل کر سکتے ہیں۔ لیکن اگر مزدوروں کے ساتھ اچھا نظم برقرار نہ رکھا تو تباہ کن صورتحال پیدا ہو جاتی ہے اور پھر کمپنی کو مقاصد کے حصول کے لیے راستہ پر لانا دشوار ہوتا ہے۔

#### (4) اندرون تنظیم حسن اخلاق

تنظیم میں اراکین کے درمیان اجتماعی برتاؤ ہی کلچر ہوتا ہے۔ کلچر یا حسن اخلاق کچھ اور نہیں بلکہ اقدار، بصیرت، اعتقادات، عادات کی مناسبت سے جو ماحول بنتا ہے وہی ورک کلچر ہوتا ہے، جو تنظیم کی سرگرمیوں کو کامیابی سے ہمکنار کرتا ہے۔ تنظیم کے داخلی ماحول کے بنیاد کے طور پر تنظیمی ورک انتظامی برتاؤ کو شمر آؤر بنانے میں ایک اہم کردار کرتا ہے۔ کسی بھی تنظیم کے کلچر کو داخلی ماحول کی بنیاد تصور کیا جاتا ہے۔ کارپوریٹ کلچر بھی ملازمین کے برتاؤ پر اثر انداز ہوتا ہے۔ کلچر سب کے لیے بشمول مینجرز اہم ہوتا ہے۔ جو بھی اس تنظیم میں کام کرتے ہیں، جس کسی فرم کا کلچر اچھا اور مضبوط ہوتا ہے اس کے لیے مقاصد کا حصول بھی آسان ہوتا ہے۔ لیکن یہی معاملہ کمزور اور بودہ کلچر رکھنے والی تنظیم کے بارے میں قدرے مشکل ہوتا ہے۔ کسی بھی تنظیم میں کلچر اول تا آخر ترقی میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔ چونکہ کلچر کسی بھی تنظیم کے داخلی ماحول کا ایک اہم حصہ ہے۔ مینجرز کی تنظیمی سرگرمیوں پر اثرات کو اچھی طرح سمجھنے کی ضرورت ہے، تاکہ ماحولیاتی اثرات کو مثبت انداز میں تنظیم کی کامیابی کے لیے استعمال کیا جاسکے۔

#### (5) تنظیم کے وسائل (Resources of The Organisation)

کسی پیداوار میں مصروف عمل تنظیم کے وسائل کو پانچ عنوانات کے تحت سمجھا جاسکتا ہے۔ طبعی وسائل، انسانی وسائل، مالی وسائل،



ترسیلی وسائل اور ٹکنالوجیائی وسائل۔ طبعی وسائل میں اراضی اور عمارتیں، گودام، خام مال، آلات اور مشینری کمپیوٹرز، فرنیچر و فیکرز وغیرہ۔ انسانی وسائل میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے لے کر نچلی سطح یعنی مینجرز سے لے کر کلرک تک شامل ہے۔ مثال کے طور پر یونیورسٹی میں ٹیچرز، مینوفیکچرنگ کمپنی میں مارکنگ کے عہدہ دار اور دیگر مزدور شامل ہیں۔ مالی وسائل میں تنظیم کے کاروبار کی فیناننگ کے لیے استعمال کردہ سرمایہ یعنی عامل سرمایہ بھی شامل ہے۔ مثال کے طور پر مالکین کی جانب سے مشغول کردہ سرمایہ نفع ریزرو فنڈ اور فروخت سے موصولہ آمدنی وغیرہ۔ ترسیلی وسائل میں اعداد و شمار شامل ہیں جو فیصلہ سازی کے عمل کو موثر بناتے ہیں۔

#### (6) تنظیم کی نیک نامی / شہرت

تنظیم کی نیک نامی ایک بہترین قابل قدر غیر بصری اثاثہ ہے۔ عوام گاہکوں کے درمیان کمپنی کے تعلق سے مثبت رائے پائی جاتی ہو تو پروڈکٹ کے تعلق سے بھی اچھی رائے ہوگی۔ اگر تنظیم کے تعلق سے عوام اور گاہکوں میں مثبت رائے نہ ہو تو گاہکوں کی توجہ حاصل کرنے کا عمل میں بھی ناکام ہوتا ہے اور متبادل اشیاء کی طرف آگے بڑھیں گے۔ داخلی ماحول شرائط اور قوتوں (Conditions and Forces) پر مشتمل ہوتا ہے، جو کہ اندرون تنظیم کاروبار پر حاوی ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔ داخلی ماحول (بعض اوقات جزوی ماحول Micro Environment) تنظیم کی داخلی صورتحال کی غمازی کرتی ہے۔ ایک تنظیم کو چاہیے کہ وہ اس صورتحال پر مکمل کنٹرول کو برقرار رکھے۔

#### 4.6 خارجی ماحول کے عناصر Factors of External Environment

تنظیم کے باہر اثر انداز ہونے والے عناصر کو خارجی ماحول (External Environment) کہتے ہیں۔ خارجی عناصر پر تنظیم کا کوئی کنٹرول نہیں ہوتا۔ کیونکہ کب کو نئے عناصر اچانک درپیش ہوں گے ان کا اندازہ کرنا مشکل ہوتا ہے۔ خارجی عناصر ماحولیاتی عناصر کو اپنا لیتے ہیں۔ کیونکہ یہ عناصر مخصوص صنعتوں سے متعلق ہوتے ہیں۔ عام ماحولیاتی عناصر میں وہ تمام عناصر شامل ہیں جن کی نوعیت عام ہوتی ہے اور عام طور پر یہ تمام عناصر تنظیم پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان کی عمومی نوعیت کی وجہ سے تنہا ایک صنعت کو کاروباری سرگرمیوں پر اثر انداز ہونے سے روکا نہیں جاسکتا۔

مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ مسلسل حالات پر نظر رکھے اور ہر وقت آنے والے خطرات کی نشاندہی کرے اور تدارکی اقدامات لے تو ان خطرات سے تنظیم کو بچایا جاسکتا ہے۔ اور اس کے ساتھ ساتھ خارجی ماحول، لیڈرشپ کی نشوونما کے لیے مواقع فراہم کرتا ہے۔ اور بازار پر حاوی ہونے کا موقع بھی فراہم کر سکتا ہے۔ تنظیم میں موجود مشینوں کے ازکار رفتہ فرسودہ ہونے کی طرف اشارہ کرتا ہے، اور بازار میں تنظیم کی جانب سے مستعمل ٹکنالوجی اور بازار میں شے کے موقف سے بھی آگاہ کرتے ہیں، تاکہ ہر وقت تدارکی اقدامات کے ذریعہ تنظیم کو متوقع گاہکوں اور ٹکنالوجی کے تقاضوں کو پورا کر سکیں اور تنظیم کا تشخیص بازار میں برقرار رہے۔

بعض اوقات خارجی حالات ایک تنظیم کے لیے نشوونما اور آگے بڑھنے کا موقع فراہم کرتے ہیں تو دوسری تنظیم کے لیے خطرہ کی گھنٹی ہوتے ہیں۔ کیونکہ یہ تنظیم کے وسائل، صلاحیتیں اور صنعت میں فرم کے موقف میں فرق ہوتا ہے۔ خارجی ماحول کو دو حصوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔

- (1) عام ماحول (General Environment)
- (2) صنعتی ماحول (Industry Environment)

## عام ماحول (General Environment)

عام ماحول میں اکثر سیاسی، معاشی، سماجی، تہذیبی، ٹکنالوجیائی، قانونی، آبادیاتی عناصر شامل ہیں، جو کسی ایک ملک یا علاقہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ عام ماحول تنظیم کی سرگرمیوں پر راست اثر انداز ہونے والے ہوتے ہیں۔ اور کچھ راست کاروبار پر اثر انداز ہونے والے ہوتے ہیں۔ عام ماحول کے عناصر وسیع اور غیر مخصوص ہوتے ہیں۔ جبکہ مقررہ کام کے ابعاد پر مخصوص تنظیم پر مشتمل ہوتے ہیں۔ خارجی عناصر تنظیم کے خارجی عناصر پر اثر انداز ہوتے ہیں جو بالواسطہ طور پر کاروبار پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان عناصر پر تنظیم کا کوئی کنٹرول نہیں ہوتا۔ اس کا مطلب یہ ہوا کہ خارجی عناصر پر کوئی کنٹرول نہیں ہوتا۔ تاہم کچھ استثنائیات ہوتے ہیں جو تنظیم کے لیے واقع یا خطرات کا باعث ہوتے ہیں۔ اپنی سہولت کے لیے ہم خارجی ماحول کو دو گروہوں میں تقسیم کر سکتے ہیں۔ (a) عمومی ماحول (b) صنعتی ماحول

عمومی ماحول میں ایسے عناصر ہوتے ہیں جن کی بہت زیادہ اہمیت ہوتی ہے۔ اس میں سیاسی حالات، معاشی حالات، سماجی و تہذیبی حالات، ٹکنالوجیائی ترقی، قانونی عناصر، خطری ماحول اور آبادیاتی ترکیب شامل ہے۔ صنعتی ماحول میں وہ تمام عناصر شامل ہیں جس ماحول میں کوئی بھی تنظیم کام کرتی ہے یا اپنے کاروبار کو جاری رکھتی ہے۔ صنعتی ماحول کے عناصر پر تنظیم کنٹرول کر سکتی ہے لیکن عمومی ماحولیاتی عناصر پر تنظیم بے بس ہوتی ہے۔

صنعتی ماحول میں 6 اہم عناصر ہوتے ہیں جیسے سپلائرز، خریدار اور گاہک، مسابقت کنندے اور بازار میں نئی داخل ہونے والی فرمیں، متبادل اشیاء، ریگولیٹرز وغیرہ۔ یہاں یہ بات قابل توجہ ہے کہ چند صنعتی ماحولیاتی عناصر جیسے مسابقت کنندے اور متبادل اشیاء متعلقہ صنعت کے باہر بھی موجود ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر لیزنگ کمپنی، بٹلنگ انڈسٹری کے مقابل مسابقت کنندے کے طور پر کھڑی ہو سکتی ہے، کہ وہ کاروباری گھرانوں کو قرض دے اور مدتی ڈپازٹ کو قبول کرے۔ ان مسابقت کنندوں کی شناخت آسانی کی جاسکتی ہے۔ اس لیے ایسی صورتحال کو Task Environment بھی کہا جاتا ہے۔ عام ماحول کے عناصر اور صنعتی ماحولیاتی عناصر کے حکمت عملی مرتب کرنے والوں کو چاہیے کہ وہ چیلنجز اور پیچیدگیوں کو اچھی طرح سمجھے، تاکہ ہر وقت کارروائی کے ذریعہ ان کے اثرات سے بچا جاسکے اور ان عناصر کے اثرات کو زایل کرنے کے لیے احتیاطی تدابیر اختیار کرے۔

## General External Environment

## 4.7 عمومی خارجی ماحول

عمومی خارجی ماحول میں ایسے عناصر شامل ہوتے ہیں جن تک مینیجر کی دسترس نہیں ہوتی۔ لیکن ان کے اثرات فرم کی کارکردگی، فرم کے مسابقت کنندوں اور گاہکوں پر مرتب ہونے والے اثرات تجزیہ کو لازمی بناتے ہیں۔ عمومی ماحول میں عناصر کی شناخت اور تجزیہ کے لیے ہم PESTLE ماڈل استعمال کر سکتے ہیں۔ اس کو PEST Analysis بھی کہتے ہیں۔ اس تجزیہ کو ہارورڈ یونیورسٹی کے پروفیسر Francis Aguilar نے 1967ء میں اپنی کتاب Scanning The Business Environment کے ذریعہ اپنے تجزیہ کو پیش کیا۔ PESTLE دراصل پولیٹیکل، اکنامک، سوشیوکلچر، ٹکنالوجیکل اور انویرنمنٹل کا مخفف ہے۔ بعد میں رواں جدید کاروباری ماحول کی مناسبت سے ان عناصر میں یوں اضافہ کیا جاسکتا ہے کہ ڈیموگرافک، انٹرنیشنل فیکٹرز۔

## (1) سیاسی عناصر (Political Factor)

عمومی حالات میں سیاسی عناصر کا مطلب کاروبار اور حکومت کا آپسی رشتہ ہے۔ اور کسی ملک کا سیاسی ماحول ہے کاروبار اور معیشت کو بہتر بنانے کے لیے کاروبار اور حکومت کا رشتہ بڑا اہم ہوتا ہے۔ حکومت اپنی پالیسیوں کے ذریعہ ملک کی معیشت میں داخل ہوتی ہے جیسے درآمد و برآمد پالیسی، ٹیکسیس پالیسی، انوسٹمنٹ پالیسی، گاہکوں کے تحفظ پالیسی وغیرہ۔ بعض اوقات حکومت کاروبار کو اپنی ملکیت میں بھی لے سکتی ہے۔ بعض ممالک جیسے ہندوستان حکومت کاروبار کو اپنی ملکیت میں لینے کے لیے درآمدات و برآمدات کو کم کر دیتی ہے۔ بعض ممالک نے معیشت کو کھلا چھوڑ رکھا ہے، اور اپنی معیشت کو Capitalist Economy یا ویلفیر ایکانومی میں بدل دیا جاتا ہے۔ ترقی پذیر معیشتوں نے خانگیانہ کو فوقیت دی۔ عالمی سطح پر کاروباری مسابقت میں اضافہ ہونے کی وجہ سے اور WTO سے معاہدات کے مطابق بنانے کے لیے حکومتوں کا کاروباری پالیسیوں کو خانگی صورت دی، تاکہ صنعتوں میں حکومت کا حصہ کم ہو جائے۔ کسی بھی ملک میں سیاسی استحکام ضروری ہے، اگر ملک کا سیاسی نظام مستحکم نہ ہو تو کاروبار میں سرمایہ کاری پر زیادہ اثر پڑتا ہے۔ ماضی میں دنیا کے کئی خطہ جیسے ایشیاء، آفریقہ، لاطینی امریکہ میں سیاسی عدم استحکام کی وجہ سے ان ممالک میں کاروبار اور کاروبار میں سرمایہ کاری پر اثر پڑتا ہے۔ اسی طرح دیگر ممالک میں بھی اس کے اثرات مرتب ہوئے ہیں۔ سرکاری ایجنسیوں کے علاوہ دیگر مفادات حاصلہ گروہ بھی کاروباری سرگرمیوں پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اس کے پس منظر میں بھی سیاست ہوتی ہے۔

مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ حکومت اور مفادات حاصلہ گروہوں سے چوکس رہیں، تاکہ ان کے اثرات سے کاروبار کو محفوظ رکھا جاسکے۔ سرکاری ایجنسیوں میں مختلف وزارتیں، کنٹرولر آف امپورٹس اینڈ ایکسپورٹس، بورڈ آف انوسٹمنٹ (تھائی لینڈ) نیشنل بورڈ آف ایونیو (بنگلہ دیش) وغیرہ شامل ہیں۔ وہ فرم جو بھی ان ممالک سے کاروبار کر رہی ہوں ان کے لیے ضروری ہے کہ وہ متعلقہ ممالک اور ان ایجنسیوں کی پالیسی کو پیش نظر رکھیں، تاکہ کاروبار پر ان کے اثرات سے بچا جاسکے۔

Pressure Groups میں کزیومراسوسی ایشن آف بنگلہ دیش، مختلف ممالک میں موجود چیمبر آف کامرس اینڈ انڈسٹری، ایمپلائرز اسوسی ایشن، انویرنمنٹل پروٹکشن مومنٹ (BAMCEF(India)، FEDECOR(Bolivia) وغیرہ چونکہ پریشر گروپس مینجرز کی سرگرمیوں پر روک لگاتے ہیں، اس لیے مینجرز کو چاہیے کہ وہ ان گروپس کے اقدامات کے بارے میں واضح اور اچھی معلومات رکھے۔

## (2) معاشی عناصر (Economic Factors)

معاشی عنصر کا مطلب معاشی نظام کا کلی موقف / معیشت کی صورتحال جس کے حدود میں تنظیم کام کر رہی ہے۔ اہم معاشی عناصر میں افراط زر، سود کی شرح اور بے روزگاری ہے۔ معیشت کے یہ عناصر ہمیشہ شے کی طلب پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ افراط زر کے دوران کمپنی پیداواری لاگت کی تکمیل کے لیے اپنے اعظم ترین وسائل جھونک دیتی ہے، تاکہ لاگت میں اضافی رقم کے تقاضوں کو پورا کیا جاسکے۔ جس کی وجہ سے شے کی قیمتوں میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ جب سود کی شرحیں زیادہ ہوتی ہیں اور گاہک قرض لینے کے لیے تیار نہ ہو، کمپنی کو قرض کے لیے سود کی زیادہ شرح ادا کرنا ہوگا۔ جب بے روزگاری زیادہ ہو کمپنی خدمات کے حصول میں بہت selective ہو جاتی ہے۔ لیکن گاہکوں کی قوت خرید کم ہو جاتی ہے۔ کیونکہ بہت قلیل تعداد میں لوگ برسرے روزگار ہوں گے اور ملک کی معاشی حالات بازاری کشش کھودیں گے۔ کاروبار تنظیموں کا مظاہرہ بھی ملک کی معیشت کی صحت پر اثر انداز ہوگا۔ کاروباری مواقعوں کا تعین کئی متعلقہ معاشی متغیرات کرتے ہیں، جیسے معاشی نشوونما کا رجحان، عوام کی آمدنی کی سطح، افراط زر کی شرح، افراد اور کاروباری تنظیمیں، ٹیکس کی شرح وغیرہ معاشی کاروباری فرمس کے لیے ضروری ہے کہ وہ

پوری ایمانداری کے ساتھ معاشی ماحول کا تجزیہ کریں۔ معاشی ماحول دراصل نمایاں متغیرات پر مشتمل ہوتا ہے۔ جس سے فرم کا انتظامیہ جڑا ہوتا ہے۔ کسی بھی ملک کی معیشت خوشحال (Boom)، مراجعت (Recession)، سردبازاری (Depression یا Recovery) سے گزر رہی ہو تو یہ تصور کیا جاسکتا ہے کہ ملک کی معیشت لچک دار ہوگئی ہے۔

مینجرز اور حکمت عملی مرتب کرنے والوں کے لیے ضروری ہے کہ وہ معیشت کی متعلق پیش بینی کرنے کی صلاحیت کے حامل ہوں۔ اگر مینجر اچھی صلاحیت کا مالک ہو تو وہ معاشی ماحول کا مطالعہ کر کے رجحانات اور ان کی حکمت عملی کے اثرات میں تبدیلی رجحانات اور ان کے حکمت پر مبنی اثرات کی نشاندہی کر سکتا ہے۔ کاروباری تنظیمیں اپنا کاروبار ایسے بازار میں کرتی ہیں جہاں عوام ہی کمپنی کا سرچشمہ ہوتے ہیں۔ یہ افراد کاروبار کے متوقع گاہک ہوتے ہیں۔ جبکہ وہ قوت خرید رکھتے ہوں، قوت خرید کا انحصار آمدنی، قیمتیں، بچت، قرض اور ادھار کی فراہمی کی سہولت پر ہوتا ہے۔ اس لیے کاروباری تنظیم گاہکوں کی آمدنی اور ان کے صرف کی تربیت پر توجہ دے۔

### (3) سماجی تہذیبی عناصر (Socio-Cultural Factor)

سماج کے رسوم اقدار اور آبادیاتی خصوصیات جس کے اندر ایک تنظیم کام کرتی ہے، یہی Socio-Cultural عناصر ہیں، جو کہ عام ماحول میں پائے جاتے ہیں۔ مینجر کے لیے ضروری ہے کہ وہ سماجی تہذیبی ایجاد کا غور سے مطالعہ کرتے ہیں۔ اس سے یہ معلوم ہوا ہے کہ سوسائٹی پروڈکٹ، خدمات، کاروبار کے معیارات کو اہمیت دیتی ہے۔ کاروبار کے انعقاد کا معیار کلچر بہ کلچر الگ ہوتا ہے۔ اسی طرح جیسے ذائقہ اور اشیاء اور خدمات کی ضرورت بھی تبدیل ہوتی رہی ہے۔ سوشیو کلچر طاقتوں میں کلچر، لائف اسٹائل میں تبدیلی، سماجی حرکت پذیری، ٹکنالوجی کے تعلق سے رویہ اور عوامی اقدار، رائے عامہ اور اعتقادات وغیرہ شامل ہیں۔ سوسائٹی کے اقدار اور رویہ سوسائٹی کے لیے بنیاد کی حیثیت رکھتا ہے۔ سماجی رویہ میں تبدیلی کی وجہ سے کئی اشیاء کی مانگ میں کمی ہوتی ہے۔ سوشیو کلچرل عناصر اور بین الاقوامی ممالک اور ایک دوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ مزدوروں کا نقل مقام کرنا اب عام ہو چکا ہے۔

دنیا کے نقشہ پر اگر ہم نظر ڈالیں تو ہمیں پتہ چلے گا کہ لوگوں کی عمر میں اضافہ ہو رہا ہے، یعنی Life Span میں اضافہ ہو رہا ہے اور ساتھ ہی ساتھ بچوں کی حدود تک ہی محدود کر دی گئی ہے۔ لوگ دیہی علاقوں سے شہری علاقوں کی طرف رخ کر رہے ہیں۔ لڑکیوں کی تعلیم کی شرح میں اضافہ ہو رہا ہے اور مختلف مقامات اور آفیس میں خواتین کے کام کرنے کے رجحان میں اضافہ ہو رہا ہے۔ یہ تمام حالات ملک کے سماجی خدوخال اور صحت پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ایسے حالات میں مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ان تبدیلیوں پر نظر رکھیں اور مستقبل میں درپیش حالات سے بخوبی نمٹنے کے لیے تیار رہیں۔ دنیا میں سماجی تہذیبی تبدیلیاں بڑی تیزی سے آرہی ہیں، جس کی وجہ سے صارفین کا ذوق اور شوق بھی بدل رہا ہے۔ اس کی مناسبت سے فرم کو بھی اسی مناسبت سے اشیاء کے معیار اور پیکنگ میں تبدیلی لانی ہوگی۔

### (4) ٹکنالوجی عناصر (Technological Factors)

ہر فرم کی پیداواری تکنیک مختلف ہوتی ہے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ وسائل کو بروئے کار لاکر اشیاء یا خدمات میں تبدیل کرنا۔ مینجرز کو اس معاملہ میں چوکس رہنا چاہیے۔ کیونکہ نئی ٹکنالوجی کے تعلق سے فیصلے درست ہونے چاہیں، اور سرمایہ کی مناسبت سے اپنائے جانے کے قابل ہونا چاہیے۔ ٹکنالوجیائی عناصر میں انفارمیشن ٹکنالوجی، انٹرنیٹ، بائیو ٹکنالوجی، عالمی سطح پر ٹکنالوجی کی منتقلی وغیرہ شامل ہیں۔ ٹکنالوجی کی ترقی میں

بڑی تبدیلی آئی ہے۔ یہ تبدیلیاں فرم کے کاروبار پر کئی زاویوں سے اثر انداز ہوتی ہے۔ کسی بھی ملک میں صنعتیائی کے عمل میں اس وقت تیزی آتی ہے جبکہ ٹکنالوجیائی ماحول سازگار ہو۔ ٹکنالوجی کا شے کے معیار میں بہتری، پیداواری طریقہ میں تبدیلی اور امکانی مسابقت پر بڑی تیزی سے اثر ہوتا ہے۔ تمام کاروباری تنظیمیں ٹکنالوجی میں مسلسل تبدیلی سے مسائل سے دوچار ہیں۔ جبکہ دوسری تنظیمیں وقتاً فوقتاً تبدیل ہو رہی ٹکنالوجی سے مسائل کا شکار نہیں ہیں۔ کیونکہ وہ تکنیکی اعتبار سے مستحکم ہیں۔ بنیادی طور پر ٹکنالوجیائی تبدیلیوں کے اثرات نئے پروڈکٹس، طریق عمل اور خام مال پر ہوتے ہیں۔ نئی ٹکنالوجی کے استعمال کے ذریعہ متعلقہ صنعت میں نئی جان ڈالی جاتی ہے۔ ہر تنظیم میں حکمت عملی ٹکنالوجیائی تبدیلیوں سے جڑی ہوتی ہے، اور ٹکنالوجی میں تبدیلی پر فوری رد عمل ایک اچھے کار انداز کی معراج ہوتی ہے۔ وہ مینجرز جن کی حکمت عملی ٹکنالوجی سے جڑی ہوتی ہے وہ فرم کو ترقی کے ذریعہ صنعت میں چار چاند لگا دیتے ہیں۔ ٹکنالوجیائی تبدیلیوں کا مطالعہ کر کے مینجرز اس کو فوری اپناتے ہیں۔ جس کی وجہ سے بازار میں صارفین فرم کی تیار کردہ اشیاء کی طرف راغب ہوتے ہیں۔ لہذا وہ فرم میں جو متبادل اشیاء تیار کر رہی ہوں، وہ پیچھے رہ جاتی ہیں۔ اس لیے مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ٹکنالوجی میں تبدیلی کو مطالعہ کر کے اس میں ہونے والی تبدیلیوں کی پیش قیاسی کریں، تاکہ ہر وقت نئی ٹکنالوجی کو اپنا کر فرم کو مارکٹ میں سب سے آگے رکھا جاسکے۔

#### (5) قانونی عناصر (Legal Factor)

قانونی ماحول ملک کے قوانین اور قواعد پر مبنی فریم ورک پر مشتمل ہوتا ہے۔ کئی قوانین فرم کے کاروبار کو باضابطہ بنانے کے لیے ہوتے ہیں۔ جیسے قانون فیکٹری، انڈسٹریل ریلیشنس آرڈیننس، کنٹراکٹ ایکٹ اور قانون کمپنی، قانون شراکت 1932 وغیرہ قانونی کاروباری عمل سے بھی صارفین کو بچاتے ہیں۔ کاروباری قوانین بنیادی طور پر کمپنیوں کو بے جا مسابقت سے محفوظ رکھتے ہیں، اور غیر قانونی کاروباری عمل سے بھی صارفین کو بچاتے ہیں۔ کاروباری قوانین، سوسائٹی اور صارفین کے حقوق کی بھی نگرانی کرتے ہیں۔ جیسے انضمام اور ادغام، کاروبار کی خرید، صنعتی قوانین، روزگار کے شرائط، انجمن سازی، مزدوروں کا معاوضہ وغیرہ عالمیائی کے عمل نے بھی قانونی ماحول کو بہت متاثر کیا ہے۔ اس لیے مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ایسے قوانین کے تعلق سے پوری معلومات رکھیں جو کاروباری فرم صارفین اور سوسائٹی کے مفادات کی حفاظت کرتے ہیں۔

#### (6) ماحولیاتی عناصر (Environmental Factors)

فیصلہ سازی سے منسلک انتظامیہ / مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ملک کے ماحولیات کے رجحانات کا جائزہ لے جہاں کمپنی قائم ہے۔ سب سے اہم عوامل جن پر مینجرز کو غور کرنا ہے وہ یہ ہے کہ خام مال کی فراہمی اور دیگر مداخلات توانائی کے خرچ میں تبدیلیاں، ماحولیاتی آلودگی کی سطح اور ماحولیات کے تحفظ میں حکومت کے رول کو پیش نظر رکھنا ضروری ہے۔ طبعی ماحول جیسے گلوبل وارمنگ (عالمی حدت) وغیرہ کا تنظیم پر کافی اثر پڑتا ہے، اور اس کے نتائج بھی حیران کن ہوتے ہیں۔

#### (7) آبادیاتی عناصر (Demographic Factors)

آبادیاتی عنصر کا تعلق ملک کی آبادی سے ہوتا ہے۔ خصوصاً اس کا تعلق آبادی کے سائیز، عمر، جغرافیائی تقسیم، نسلی اختلاط اور آمدنی کی تقسیم سے ہوتا ہے۔ ساری دنیا کی 8 ملین آبادی میں تبدیلیاں اس بات کا ثبوت ہے کہ چند ملکوں میں آبادی کی نشوونما منفی صورت اختیار کر جاتی

ہے اور چند ملکوں میں اکثر جوڑے دو بچوں کی پیدائش پر انعقاد کر رہے ہیں۔ عام طور پر یوں کہا جاسکتا ہے کہ اوسط عمر میں اضافہ ہو رہا ہے۔ کئی ممالک میں دیہی علاقوں سے شہری علاقوں کی طرف منتقلی کا سلسلہ جاری ہے۔ ایسی صورت میں فرس کئی اشیاء اور خدمات پیش کر سکتے ہیں۔ دوسرے الفاظ میں عوام کی منتقلی کے رجحان کو دیکھتے ہوئے ان اشیاء اور خدمات ڈیولپ کر سکتے ہیں، تاکہ یہ منحرف عوامی ضروریات کی تکمیل کی جاسکے۔ مینجرز، فیصلہ ساز اور حکمت عملی مرتب کرنے والے آبادیاتی مسائل خصوصاً آبادی کا سائیز اور نشوونما کی شرح، عمر، نسلی اختلاف تعلیمی سطح، گھر کی تعمیر کا پیٹرن اور بین علاقائی حرکات و سکنات وغیرہ کا تجزیہ بھی اس میں شامل ہے۔

#### (8) بین الاقوامی عناصر (International Factors)

یہ حقیقت ہے کہ ہر تنظیم بین الاقوامی حالات سے متاثر ہوتی ہے۔ اس کا انحصار کمپنی کے دوسرے ممالک میں کاروباری اشتراک پر ہوتا ہے۔ جہاں اپنے کاروبار پھیلا رکھی ہے۔

گلوبل سوسائٹی کے تصور نے تمام اقوام کو ایک جگہ لایا اور ترسیل اور حمل و نقل کی ٹکنالوجی کے ذریعہ ساری دنیا کو جوڑے رکھا ہے۔ عام خارجی ماحولیاتی عناصر تنظیمی کامیابی سے جڑے ہوئے ہیں۔ اس لیے تنظیم کی کامیابی کے لیے حکمت عملی اختیار کرنے والوں کے لیے ضروری ہے کہ وہ تمام عناصر کا تجزیہ کر کے کلی طور پر ماحول کو سمجھیں اور اس کو کامیاب طریقہ سے ابھاریں اور تنظیم کو کامیابی سے جوڑے رکھیں۔

#### Industry Environmental Factors

#### 4.8 صنعتی ماحولیاتی عناصر

ایک کاروباری فرم کی حکمت عملی صنعتی ساختیاتی خصوصیات سے متاثر ہوتی ہے۔ اس لیے فرم کے مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ صنعت کا تفصیلی جائزہ لیں۔ جس صنعت کے دائرہ کار میں وہ فرم کام کر رہی ہو اس سلسلے میں مائیکل پورٹر (Michael Porter) نے تحقیق کی، اس نے اپنی تحقیق کے لیے Van Industry کو منتخب کیا۔ انہوں نے بعد از تحقیق بتایا کہ فرم کا تعلق جس صنعت سے بھی ہو عمومی طور پر وہ سپلائرز، راست مسابقت، خریدار، صنعت میں داخل ہونے والی نئی فرمیں اور متبادل اشیاء سے متاثر ہوتی ہے۔ مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ان عناصر سے مرتب ہونے والے اثرات کا تجزیہ کر کے ایک ایسی حکمت عملی اختیار کریں جس سے فرم متاثر ہونے سے بچ جائے۔ خارجی ماحولیاتی تجزیہ کی تکمیل کے بعد انہیں صنعتی تجزیہ کی طرف متوجہ ہو جانا چاہیے۔ صنعتی تجزیہ مینجرز کی مدد کرتا ہے، کیونکہ صنعتی تجزیہ کے بعد صنعت میں ہونے والی تبدیلیوں سے وہ آگاہ ہو جاتا ہے کہ صنعت میں کیا تبدیلیاں ہو رہی ہیں، اور وہ فرم جس میں وہ کام کر رہا ہے کس طرح متاثر ہو سکتی ہے، اور اس کے مضراثرات سے فرم کو کیسے بچایا جاسکتا ہے۔

چونکہ صنعت میں شامل فرم کے درمیان مسابقت ہوتی ہے، اس لیے اس کا تجزیہ مسابقت کی پیچیدگیوں اور صنعت کو درپیش چیلنجز کو سامنے لاتا ہے۔ خارجی عناصر میں صنعتی عناصر ایک مخصوص صنعت اور مسابقت پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ جیسے سپلائرز، گاہک اور متبادل اشیاء، مسابقت کنندے اور قواعد وغیرہ۔ مینجر کو چاہیے کہ وہ ان کی نشاندہی کرے اور ان سے درپیش چیلنجز سے نمٹنے کے لیے تدارکی اقدامات لے یا پھر تدارکی اقدامات کی سفارش کرے۔

#### (1) مال فراہم کرنے والے (Suppliers of Material)

سپلائرز مال یا خدمات فراہم کرنے والے ہوتے ہیں۔ ان سے معاملات طے کرنا انتظامیہ / مینجر کا اہم کام ہوتا ہے۔ سپلائرز اور تنظیم

کے درمیان اچھا تال میل ہونا ضروری ہے، تاکہ فرم مداخلت کے معیار کو برقرار رکھتے ہوئے گاہکوں کو بنائے رکھے۔ سپلائرز وسائل کے ذرائع ہوتے ہیں، جیسے خام مال، ذیلی سامان، آلات، مالی تعاون، خدمات اور آفیس سے متعلق آئیٹمز وغیرہ کمپنی کے طویل مدتی بقاء اور نشوونما کے لیے یہ ضروری ہے کہ کاروباری فرم اور اس کے سپلائرز سے اچھے تعلقات برقرار رکھے۔

## (2) گاہک / خریدار (Customers and Byuers)

ہر تنظیم کا بنیادی مقصد گاہکوں کا اعتماد حاصل کرنا ہوتا ہے۔ گاہک وہ فرد ہوتا ہے جو تنظیم کی تیار کردہ شے یا فراہم کردہ خدمات خریدتایا حاصل کرتا ہے۔ یہی وہ گاہک ہیں جو تنظیم کو نفع حاصل کرنے میں مدد کرتے ہیں۔ منجھڑ کے لیے ضروری ہے کہ وہ گاہکوں کے نقاضوں کی تکمیل پر توجہ دے۔ کیونکہ کمپنی کی بقاء کا تعلق گاہکوں سے ہے اور اگر گاہک نہ ہوں گے تو کمپنی کا وجود بے معنی ہو کر رہ جائے گا۔ منجھڑ کے لیے ضروری ہے کہ وہ فرم کے گاہکوں کی ترتیب پر نظر رکھیں۔ اس مقصد کی تکمیل کے لیے گاہکوں کی پروفائیل تیار کریں۔ اس پروفائیل کی تیاری کے دوران منجھڑ کے لیے ضروری ہے کہ وہ گاہکوں کی جغرافیائی مرکزیت خریدار کے آبادیاتی خدوخال، نفسیاتی، مسائل اور خریدار کے برتاؤ کا خیال رکھے۔

## (3) مسابقت کنندے اور بازار میں نئی داخل ہونے والی فرم (Competitors and New Firms)

مسابقت کا تنظیم پر اثر پڑتا ہے۔ بازار میں مختلف فرم کی اشیاء فروخت ہوتی ہیں۔ اس لیے ہر فرم کی یہ کوشش ہوتی ہے کہ وہ دوسری فرم سے آگے رہے۔ آجکل معاشی دنیا میں مسابقت بڑھ گئی ہے۔ فرم کے لیے ضروری ہے کہ صنعت میں مسابقت کی شدت کا مطالعہ کرے اور یہ بھی دیکھنے کی ضرورت ہے کہ اس مسابقت میں فرم کا کیا موقف ہے۔ کیا مستقبل میں فرم کی تیار کی ہوئی اشیاء کی طلب میں اضافہ کے امکانات ہیں یا نہیں۔ کئی کمپنیاں مسابقت کنندہ کمپنیوں کا پروفائیل بناتی ہیں اور مختصر اور طویل مدتی نشوونما اور نفع کے موقف کا جائزہ لیتی ہیں۔ مسابقت کنندہ کمپنیوں کی پروفائیل میں مختلف متغیرات ہوتے ہیں، جیسے بازار میں فرم کا حصہ، پروڈکٹ لائن، فروخت کے بعد تقسیم کے اثرات، مسابقتی قیمتیں، اشتہار کاری اور اشیاء کی طلب میں اضافہ، مقام، پیداواری صلاحیت، خام مال کی لاگتیں، مالی موقف وغیرہ۔ اس عمل کا مثبت اثر یہ ہوتا ہے کہ گاہک معیار کی بنیاد پر کسی بھی کمپنی کی اشیاء خریدے۔

## (4) منتظم (Supervisor)

Supervisors یا ریگولیٹرز تنظیم کی پالیسیوں پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ صنعتی ماحول میں گورنمنٹ ایجنسیاں اہم پلیئر کے طور پر کام کرتے ہیں اور دلچسپی رکھنے والے گروہ کی تخلیق عمل میں آتی ہے۔ اور اس کے اراکین تنظیم اور گورنمنٹ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ چیمبر آف کامرس اور ٹریڈ یونین انٹرسٹ گروپس اس کی مثالیں ہیں۔

## (5) متبادل اشیاء (Substitute Products)

متبادل اشیاء کے پیدا کنندوں کو ایک ہی قسم کے گاہکوں سے سامنا ہوتا ہے۔ یہ ایک جیسے گاہکوں کی ضروریات کی تکمیل کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر چائے یا کافی۔

## (6) اسٹریٹجک پارٹنرز (Strategic Partners)

افراد یا تنظیمیں جن تنظیموں کے ساتھ تنظیم کے فائدے کے لیے معاہدہ کرتے ہوں یہی اسٹریٹجک پارٹنر کہلاتے ہیں۔ یہ اسٹریٹجک

پارٹنرز مختلف انداز سے تنظیم کی سرگرمیوں پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ صنعتی ماحول کسی بھی کاروباری تنظیم اپنا ایک مسابقتی ماحول ہوتا ہے۔ درحقیقت صنعتی ماحول فرم کے کاروبار و سرگرمیوں پر اثر انداز ہوتا ہے۔ کیونکہ یہی فرم کا خارجی ماحول ہوتا ہے۔ ماحول میں عمومی تبدیلی کا اثر صنعتی ماحول پر پڑتا ہے۔ تنظیم صنعتی ماحولیاتی عناصر پر کنٹرول کر سکتی ہے۔ یہاں ایک بات ذہن نشین رکھیں کہ صنعتی ماحولیات کا اثر اگرچہ صنعت سے منسلک تمام فرمس پر ہوتا ہے، لیکن تمام فرمس پر اثرات یکساں طور پر نہیں ہوتے۔

#### 4.9 داخلی کاروباری ماحول اور مینیجر کا رول

##### Internal Business Environment and Manager's Role

کاروباری فرم کے مینیجروں کو سمجھنا چاہیے کہ خارجی ماحول کے اثرات کے کتنے رخ ہوتے ہیں۔ یہاں اس بات کی ضرورت ہے کہ مینیجر خارجی ماحول کے اثرات فرم کی کارکردگی پر کس طرح اثر انداز ہوتے ہیں۔ صنعتی ماحول میں تبدیلیوں کا مطالعہ کرنا بھی ضروری ہے۔ مینیجر کو مختلف انداز سے فائدہ ہوتا ہے۔ کیونکہ انہیں کاروبار پر اثر انداز ہونے والے عناصر کی سمجھ بوجھ ہوتی ہے۔

#### مینیجر کا رول

(1) ماحول کے مینیجر کو علم ہونے پر مینیجر اس سمت کی نشاندہی کرتا ہے، جس طرف فرم کو آگے بڑھنا ہوتا ہے جہاں کہیں ضروری ہوتا ہے اسی نمایاں راستہ پر کاروباری سفر آگے بڑھتا رہتا ہے۔ ماحول کی سمجھ بوجھ کے بغیر مینیجر کی مثال ایسی ہے جیسے بغیر ہینڈل کے بایک، جدھر کو جائیں کوئی سمت مقرر نہیں ہوتی۔

(2) مینیجر ان عناصر کو الگ کر سکتے ہیں، خصوصاً خارجی ماحول میں جو تنظیم کے مفادات کے عین مطابق ہوں یا غیر موافق ہوں۔

(3) مینیجر ماحول کے کسی عنصر کے پیچیدہ ہونے پر متوقع بحران سے نمٹنے کے لیے تیاری کر سکتا ہے، جس کی وجہ سے تنظیم متاثر ہونے سے رہ جاتی ہے۔

(4) تنظیم اس وقت مثالی تنظیمی ماحول برقرار رکھے گی، جس صنعتی ماحول میں وہ فرم کام کر رہی ہوں۔ اگر مینیجر کو علم نہ ہو یا ناقافی علمی معلومات ہوں یہ غیر موثر ثابت ہوتے ہیں، کیونکہ سڑک پر تو چل رہے ہوتے ہیں لیکن وہ راستہ غلط ہوگا، اور تنظیمی مقاصد کے حصول کی کوئی توقع نہ ہوگی۔ اس لیے تنظیم کو موثر اور مثالی بنانے کے لیے مینیجر کو ماحول کا مطالعہ کرنا چاہیے، جہاں کمپنی کام کر رہی ہے۔

#### Learning Out Comes

#### 4.10 اکتسابی نتائج

تنظیم نظم سے منسوب ہے۔ نظم کوئی اور نظریہ نہیں بلکہ کام کرتی ترتیب ہے۔ اس کی تشریح مختلف انداز سے کی جاسکتی ہے۔ لفظ Organisation ایک دوسرے لفظ Organism سے اخذ کیا گیا ہے۔ جس کا مطلب ایک منظم جسم جو باہمی طور پر مربوط حصوں کے ساتھ زندگی مشترک ہو۔ پرائیویٹ ایجنسیاں، سرکاری شعبہ جات، تعلیمی ادارے وغیرہ یہ سب تنظیم کے دائرے میں آتے ہیں۔ اگر ہم اس عمل کو انتظامی نقطہ نظر سے دیکھیں تو ہمیں معلوم ہوگا کہ تنظیم دراصل عملہ کے درمیان کام کی کچھ اس انداز سے تقسیم ہے کہ ہر فرد کے اختیارات اور فرائض واضح ہوں۔ اصطلاح آرگنائزیشن کی تشریح مختصراً یوں کی جاسکتی ہے کہ یہ ایک ایسا میکانزم ہے جو افراد کو اپنا کام موثر انداز میں انجام دینے کے قابل بناتا ہے۔ اگر تنظیم باصلاحیت افراد کے ہاتھوں میں ہو تو مقاصد کا حاصل کرنا آسان ہوتا ہے۔ کسی بھی فرم میں انتظامیہ کے کام کا



انحصار خارجی اور داخلی عناصر پر ہوتا ہے، جو تنظیم کی سرگرمیوں اور فیصلہ سازی پر اثر انداز ہوتے رہتے ہیں۔

ماحول کا مطلب جس سے آپ مانوس ہوں یعنی اجنبیت محسوس نہ کرتے ہوں، ماحول وہ سب کچھ ہے جو آپ کے اطراف و اکناف میں پایا جاتا ہو۔ جیسے ہوا جس میں آپ سانس لیتے ہوں، زمین جس پر آپ رہتے ہو، اور پانی جو ہماری زمین کو اطراف سے گھیرے ہوئے ہے۔

لفظ Environment یونانی زبان کے لفظ Environ سے لیا گیا ہے، جس کے معنی اطراف کے ہیں۔ مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ ماحول کسی جاہل پر اثر انداز ہونے والے داخلی اور خارجی عوامل ہیں۔ ماحول کی خصوصیات میں ماحول پیچیدہ ہوتا ہے، ماحول حرکیاتی ہوتا ہے، ماحول ہمہ رُخی ہوتا ہے اور ماحول دور رس اثرات کا موجب ہوتا ہے۔

درجہ بالا خصوصیات کی بناء پر ہم کہہ سکتے ہیں کہ کسی بھی تنظیم پر ماحول کے اثرات کا جائزہ دو قسم کے عوامل کی صورت میں لے سکتے ہیں۔ پہلا داخلی عوامل اور دوسرا خارجی عوامل۔ تنظیم پر داخلی ماحول کے اثرات، درون تنظیم حالات قوتیں / گرد و پیش جیسے عناصر داخلی ماحول کا حصہ ہوتے ہیں۔ یہ عناصر تنظیم کی داخلی کارکردگی پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

حصص دار، مجلس نظاماء، ملازمین، اندرون تنظیم حسن اخلاقی، تنظیم کے وسائل اور تنظیم کی نیک نامی یا شہرت۔

تنظیم کے باہر اثر انداز ہونے والے عناصر کو خارجی ماحول (External Environment) کہتے ہیں۔ ان عناصر پر تنظیم کا کوئی کنٹرول نہیں ہوتا۔ کیونکہ کب کونسے عناصر اچانک درپیش ہونگے۔ ان کا اندازہ کرنا مشکل ہوتا ہے۔ بعض اوقات خارجی حالات ایک تنظیم کے لیے اس کی نشوونما اور آگے بڑھنے کا موقع فراہم کرتے ہیں تو دوسری طرف خطرہ کی گھنٹی ہوتے ہیں۔ عام ماحول (General Environment) میں اکثر سیاسی، معاشی، سماجی، تہذیبی، ٹکنالوجیائی، قانونی، آبادیاتی عنصر شامل ہوتے ہیں۔ جو کسی ایک ملک یا علاقہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ عام ماحول کے عناصر تنظیم کی سرگرمیوں پر راست اثر انداز ہوتے ہیں۔ اپنی سہولت کی مناسبت سے ہم خارجی ماحول کو دو گروہوں میں تقسیم کر سکتے ہیں۔ ایک عمومی ماحول اور دوسرا صنعتی ماحول۔ عمومی ماحول (General Environment) میں ایسے عناصر ہوتے ہیں جن کی بہت زیادہ اہمیت ہوتی ہے۔ اس میں سیاسی حالات، معاشی حالات، سماجی و تہذیبی حالات، ٹکنالوجیائی ترقی، قانونی عناصر، خطری ماحول اور آبادیاتی ترکیب وغیرہ شامل ہیں۔ صنعتی ماحول (Industry Environment) میں وہ تمام عناصر شامل ہیں جس ماحول میں کوئی بھی تنظیم کام کرتی ہے۔ ان عناصر پر تنظیم کنٹرول کر سکتی ہے، لیکن عمومی ماحولیاتی عناصر پر تنظیم بے بس ہوتی ہے۔ صنعتی ماحول میں چھ اہم عناصر ہوتے ہیں جیسے سپلائرز، خریدار اور گاہک، مسابقت کنندے اور بازار میں داخل ہونے والی نئی فرمیں، متبادل اشیاء، ریگولیٹرز وغیرہ۔

عمومی خارجی ماحول میں ایسے عناصر شامل ہوتے ہیں جن تک مینجرز کی دسترس نہیں ہوتی۔ عمومی ماحول میں عناصر کی شناخت کے لیے ہم PESTLE ماڈل استعمال کر سکتے ہیں۔ اس کو PEST Analysis بھی کہتے ہیں۔ عمومی خارجی ماحول کے عناصر میں سیاسی عناصر، معاشی عناصر، سماجی و تہذیبی عناصر، ٹکنالوجیائی عناصر، قانونی عناصر، آبادیاتی عناصر، بین الاقوامی عناصر، صنعتی ماحولیاتی عناصر، صنعتی عناصر میں مزید یوں اضافہ کیا جاسکتا ہے، مال فراہم کرنے والے گاہک / خریدار، مسابقت کنندے، بازار میں داخل ہونے والی نئی فرمیں، متبادل اشیاء، سوپروائزر، اسٹریٹجک پارٹنر وغیرہ۔ مینجر کسی بھی کاروباری فرم میں کامیابی کی کلید ہوتا ہے۔ مینجر میں اتنا تو درک ہوتا ہے کہ وہ فرم پر داخلی کاروباری ماحول کے اثرات کو سمجھے اور تدارک کی اقدام لے۔

4.11 کلیدی الفاظ	Key Words
(1) تنظیم	: تنظیم دراصل عملہ کے درمیان کام کی کچھ اس انداز سے تقسیم ہے کہ ہر فرد کے اختیارات و فرائض واضح ہوں، جس کو ایک فرد انجام دے رہا ہے۔
(2) ماحول	: ماحول کسی جاندار پر اثر انداز ہونے والے داخلی اور خارجی عوامل ہیں۔ خواہ وہ کسی حیثیت سے اس کی طبیعت یا مزاج وغیرہ پر اثر انداز ہوں۔
(3) حصص دار	: حصص دار وہ لوگ ہیں جو اپنا سرمایہ کمپنی میں لگاتے ہیں۔
(4) مجلسِ نظاماء	: بورڈ آف ڈائریکٹر کمپنی کی ایک گورننگ باڈی ہے ان کا انتخاب حصص دار کرتے ہیں۔
(5) قانونی عناصر	: قانونی ماحول ملک کے قوانین اور قواعد پر مبنی فریم ورک پر مشتمل ہوتا ہے۔
(6) آبادی عناصر	: آبادیاتی عنصر کا تعلق ملک کی آبادی کے سائیز، عمر، جغرافیائی تقسیم، نسلی اختلاط اور آمدنی کی تقسیم۔
(7) گاہک / خریدار	: گاہک وہ فرد ہوتا ہے جو تنظیم کی تیار کردہ شے یا فراہم کردہ خدمات خریدنا یا حاصل کرتا ہے۔
(8) اسٹریٹجک پارٹنر	: افراد یا تنظیمیں جن تنظیموں کے ساتھ تنظیم کے فائدے کے لیے معاہدہ کرتے ہوں انہیں اسٹریٹجک پارٹنر کہتے ہیں۔

4.12 نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
(A) معروضی سوالات	
(1) تنظیم _____ سے منسوب ہے۔	
(2) لفظ Environment _____ سے اخذ کیا گیا ہے۔	
(3) کمپنی کے مالک _____ ہوتے ہیں۔	
(4) صنعتی ماحول میں _____ اہم عنصر ہوتے ہیں۔	
(5) PEST Analysis کو _____ نے پیش کیا۔	
(6) تنظیم ایک سماجی وجود ہے۔	(صحیح / غلط)
(7) حصص دار کمپنی میں سرمایہ لگاتے ہیں۔	(صحیح / غلط)
(8) PESTLE ماڈل کو پروفیسر فرانسس ایگولر نے پیش کیا۔	(صحیح / غلط)
(9) آبادیاتی عنصر کا تعلق ملک کی آبادی سے نہیں ہوتا۔	(صحیح / غلط)
(10) فرم کا مینجر بے کار سرگرمیوں کی نگرانی کرتا ہے۔	(صحیح / غلط)

(B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) تنظیم کسے کہتے ہیں؟
- (2) ماحول سے کیا مراد ہے؟
- (3) Environment کس زبان کے لفظ سے اخذ کیا گیا ہے؟
- (4) حصص دار کسے کہتے ہیں؟
- (5) صنعتی ماحول کیا ہوتا ہے؟
- (6) پروفیسر فرانسس ایگولر کی کتاب کا نام لکھیے۔
- (7) آبادیاتی عناصر کا تعلق کس سے ہوتا ہے؟
- (8) مائیکل پورٹر نے کس صنعت کو منتخب کیا؟
- (9) گاہک کون ہوتا ہے؟
- (10) اسٹریٹجک پارٹنر کسے کہتے ہیں؟

(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) تنظیم اور ماحول کو تفصیل سے بیان کیجیے۔
- (2) تنظیم پر اثر انداز ہونے والے داخلی عناصر پر ایک مفصل نوٹ لکھیے۔
- (3) تنظیم پر اثر انداز ہونے والے خارجی عناصر کو سمجھائیے۔
- (4) تنظیم پر اثر انداز ہونے والے خارجی عوامل کے اثرات کو زایل کرنے میں مینجر کے اقدامات کو بیان کیجیے۔

---

Suggested Readings

4.13 تجویز کردہ کتب

1. Business Policy and Strategic Management by Azhar Kazmi
2. Strategic Management by Azhar Kazmi, Adela Kazmi

## بلاک II: منصوبہ بندی Planning

---

اکائی 5- منصوبہ بندی Planning

اکائی 6- منصوبہ بندی کے اسباب Purpose of Planning

اکائی 7- منصوبہ کاری کا طریقہ عمل Process of Planning

اکائی 8- منصوبہ کاری کے اقدامات Steps of Planning

## اکائی 5 منصوبہ کاری (Planning)

Unit Structure	اکائی کی ساخت
Introduction	تمہید 5.0
Objectives	مقاصد 5.1
Nature of planning	معنی و مفہوم 5.2
Definition of planning	منصوبہ کاری کی تعریف 5.3
Importance of planning	منصوبہ کاری کی اہمیت 5.4
Scope of planning	منصوبہ کاری کی وسعت 5.5
Objectives of planning	منصوبہ کاری کے مقاصد 5.6
Features of planning	منصوبہ کاری کے خصوصیات 5.7
Essentials of good planning	ایک مثالی منصوبہ کاری کے لوازمات 5.8
Reasons of planning	منصوبہ کاری کے لیے وجوہات 5.9
Approaches to planning	منصوبہ کاری تک فکر رسائی 5.10
Learning outcomes	اكتسابی جائزے 5.11
Key words	کلیدی الفاظ 5.12
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات 5.13
Reference books	حوالہ جاتی کتب 5.14

عزیز طلباء! آپ نے سنا ہوگا کہ اکثر لوگ دوسرے سے پوچھتے ہیں کہ آپ کا کیا پلان ہے؟ آپ کیا بننا چاہتے ہیں؟ کسی تقریب میں جانا ہو تو سب مل کر ایک لائحہ عمل تیار کرتے ہیں کہ کہاں اور کیسے جائیں گے؟ ٹرین یا بس سے جائیں گے؟ ریلوے اسٹیشن یا بس اسٹینڈ تک کس سواری میں جائیں گے؟ کون کون جائیں گے؟ ان امور پر قبل از وقت طے کر لیا جاتا ہے۔ یہی منصوبہ کاری ہے۔ یعنی کسی معاملے کی تہہ میں جانے کے لیے ہر طرح کے جتن کیے جاتے ہیں۔ اسی طرح ایک سوال یوں بھی کیا جاسکتا ہے کہ آپ کو منصوبہ کی کیا ضرورت ہے؟ ہاں! انسان کی ضرورت ہی انسان کو منصوبہ بندی کے لیے ابھارتی ہے۔ تاکہ من چاہے نتائج حاصل ہو سکیں۔ عام طور پر یہی انتظامیہ کے افعال ہیں۔ انتظامیہ کی ہر سطح پر انھیں افعال کو ماتحتین انجام دیتے ہیں۔ یعنی قبل از وقت فیصلہ سازی کی جاتی ہے۔ منصوبہ سازی کے ذریعہ مینجر اپنے چند سوالوں کے جواب ڈھونڈتا ہے۔ جیسے کیا، کیسے، کب اور کون کام انجام دے گا اور طے شدہ مقاصد کو حاصل کرتا ہے۔ جی۔ آر۔ ٹیری کے مطابق ”اگر آپ نہیں جانتے کہ آپ کہاں جا رہے ہیں تو کوئی بھی سڑک آپ کو منزل مقصود نہیں پہنچا سکتی۔ منصوبہ کاری کے ذریعہ سرگرمیوں کا تعین کیے بغیر منظم کرنے کے لیے کچھ نہیں ہوتا اور کوئی ترغیب دینے والا نہیں ہوتا اور نہ ہی کسی کنٹرول کی ضرورت ہوتی ہے“۔ ایف۔ ڈبلیو ٹیلر نے سائنٹفک مینجمنٹ پر اپنی رپورٹ میں نشاندہی کی ہے کہ ”منصوبہ کاری کو تعمیل سے الگ کیا گیا ہے۔ مختلف شعبہ جات کے لیے الگ الگ منصوبے تیار کیے جاتے ہیں۔ اس کے بعد اعلیٰ سطحی انتظامیہ“ مختلف شعبہ جات کے منصوبوں کو مربوط کرنے کے لیے اقدامات کیے جاتے ہیں۔

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ

- ✦ منصوبہ کاری کے معنی و مفہوم کو سمجھ سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کی نوعیت سے واقف ہو سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کی تعریف کر سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کی اہمیت کی توضیح کر سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کے مقاصد بیان کر سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کے خدوخال واضح کر سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کے لوازمات کو شمار کر سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کے لیے وجوہات بیان کر سکیں۔

منصوبہ کاری ایک دماغی سرگرمی ہے۔ اس کو آسان نہیں کہا جاسکتا۔ یہ ایک عقلی و شعوری مشق ہے۔ جس کو ایک کمپنی یا فرم کا مینجر کسی کام کو انجام دینے سے قبل سوچتا ہے اور قطعیت دیتا ہے۔ جیسا کہ آپ جانتے ہیں کہ منصوبہ کاری مقصد رُخی سرگرمی ہے۔ ہر منصوبہ کے الگ الگ مقاصد ہوتے ہیں۔ جنہیں با مقصد اور ضروری سرگرمیوں کو انجام دے کر معینہ مقصد کو حاصل کیا جاتا ہے۔ درجہ ذیل میں منصوبہ کاری کے چند

پہلوؤں کو بیان کیا جاتا ہے، جو منصوبہ کاری کی نوعیت کی توضیح کرتے ہیں۔

(1) منصوبہ کاری ایک معقول فکر رسائی ہے (Planning is a Rational Approach)

منصوبہ مستقبل کے لیے ایک لائحہ عمل ہے۔ جس کے ذریعہ ایک مینیجر اپنی معینہ منزل مقصود تک پہنچنا چاہتا ہے۔ اس کا انحصار طے شدہ مقاصد پر ہوتا ہے۔ ہر مقصد کے حصول کے لیے وقت اور مدت مختلف ہوتی ہے۔ مختلف شعبہ جات کے منصوبوں کو مربوط کرنے کے لیے اقدامات لیتا ہے۔

(2) منصوبہ کاری ایک کھلا عمل ہے (Planning is an open action)

منصوبہ کاری کا عمل کھلا ہوتا ہے۔ یہ عمل منصوبہ کاری کے طریق عمل کے ماحول کو تبدیل کر دیتا ہے۔ مثال کے طور پر ٹیکنالوجی میں تبدیلی، سماجی تہذیبی تبدیلی، سیاسی قانونی تبدیلیاں وغیرہ ان تبدیلیوں کے پیش نظر منصوبہ کاری میں بھی تبدیلیاں لائی جاتی ہیں۔

(3) تنظیم کی ہر سطح پر منصوبہ کاری (Planning at every level of Organization)

تنظیم کی ہر سطح پر منصوبہ کاری کا عمل جاری رہتا ہے۔ مینیجر منصوبہ کاری کے عمل میں مشغول ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر اگر کمپنی اپنے تیار کردہ نئے پروڈکٹ کو قومی سطح پر تعارف کروانا چاہتی ہو تب انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر منصوبہ کاری ہوتی ہے۔ شے کا تعارف کب ہوگا؟ کس مشہور شخص کے ذریعہ شے عوام کے استعمال کے لیے پیش کی جائے گی؟ اس عمل کی تکمیل کے لیے بھی مختلف افراد میں ذمہ داریاں تقسیم کر دی جاتی ہیں۔ اس طرح تنظیم کی ہر سطح پر منصوبہ کاری کا عمل تکمیل پاتا ہے۔

(4) منصوبہ کاری ایک دانشورانہ طریق عمل (Planning is an intellectual process)

منصوبہ کاری بنیادی طور پر دماغی کام ہے۔ یعنی کام کی انجام دہی سے قبل سوچنے سے متعلق ہے۔ یہ ایک دانشورانہ عمل ہے جو بہت زیادہ تخلیقی صلاحیتوں کا تقاضی ہے۔ جہاں کہیں منصوبہ کاری کا عمل جاری ہے وہاں تمام سرگرمیاں ترتیب وار انجام دی جاتی ہیں۔ جیسا کہ منصوبہ میں بتایا گیا ہے اس کام کے دوران قیاس آرائی یا اندازے قائم کرنے کی گنجائش نہیں ہوتی۔ منصوبہ کاری کے تحت ایک لائحہ عمل مرتب کیا جاتا ہے۔ اس دوران حقائق، تخمینہ کاری پس منظر میں ہوتے ہیں۔ فرم کے مقاصد، نشانے، اہداف پیش نظر ہوتے ہیں۔

## Definition of Planning

## 5.3 منصوبہ کاری کی تعریف

منصوبہ کاری کی تعریف مختلف مصنفین نے اپنے ایک مخصوص انداز میں کی ہے۔

(1) Koontz and O'Donnell نے منصوبہ کاری کی تعریف یوں کی ہے ”ایک فرم کے لیے کلی طور پر اس کے ساتھ ہر شعبہ کے لیے ہر متبادل کے درمیان مستقبل کے لیے مختلف لائحہ عمل کے درمیان انتخاب ہے۔“

(2) M.F. Yarlay کے الفاظ میں ”منصوبہ کاری دراصل کیا کرنا ہے فیصلہ کرنے کا ایک پیشگی عمل ہے۔ اس میں متبادل کے درمیان مقاصد، پالیسیاں، طریق کار اور پروگرام کا انتخاب شامل ہے۔“

(3) Billy E Goetz نے منصوبہ کاری کی تعریف یوں کی ہے ”بنیادی طور پر منصوبہ کاری انتخاب ہے اور مسئلہ تو اس وقت پیش آتا ہے جبکہ ایک متبادل لائحہ عمل کا دفعتاً پتہ چلتا ہے۔“

(4) Allen نے منصوبہ کاری کی تعریف ان الفاظ میں کی ہے ”منصوبہ مستقبل کو قابو میں لینے کا ایک جال ہے“۔

(5) Kast and Rosenzweig کے الفاظ میں ”منصوبہ طئے شدہ لائحہ عمل ہے“۔

#### 5.4 منصوبہ کاری کی اہمیت Importance of Planning

کسی بھی تنظیم کے لیے منصوبہ کاری نہایت اہمیت کی حامل ہے۔ درجہ ذیل نکات سے منصوبہ کاری کی اہمیت معلوم ہوتی ہے۔

##### (1) صلاحیت میں اضافہ (Increase in Efficiency)

منصوبہ کاری، فراہم وسائل کے اعظم ترین استعمال کا باعث ہے۔ یہ قیمتی وسائل کی تضحیح کی شرح کو کم کرنے میں مددگار ہے۔ منصوبہ کاری ممکنہ کم لاگت پر زیادہ شرح واپسی کے حصول میں کافی مدد و معاون ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ کاری فرم یا کمپنی کی کلی طور پر کارکردگی میں اضافہ کا موجب ہے۔

##### (2) کاروبار سے متعلق جو کھم میں کمی (Decreases Business Risks)

کسی بھی جدید کاروبار میں جو کھم کا عنصر پایا جاتا ہے۔ منصوبہ کاری کاروبار سے جوئے جو کھم کی پیش بینی میں مددگار ہے۔ منصوبہ کاری اس جو کھم سے نجات کے لیے ضروری احتیاطی تدابیر اختیار کرنے میں بھی مددگار ہے۔ ان غیر یقینی حالات سے نمٹنے کے لیے پیشگی طور پر کمپنی اشیاء کے تیار کرنے میں بھی دلچسپی لینے کا باعث ہے۔ اس طرح منصوبہ کاری کاروباری جو کھم سے نجات دلاتی ہے۔

##### (3) موزوں ارتباط (Better Co-ordination)

ایک تنظیم کے تمام شعبہ جات کے منصوبے ایک دوسرے سے مربوط ہوتے ہیں۔ ٹھیک اسی طرح طویل مدتی، وسط مدتی اور مختصر مدتی منصوبے بھی ایک دوسرے سے مربوط ہوتے ہیں۔ ایسا موزوں ارتباط اسی وقت ممکن ہے جبکہ منصوبہ کاری بہتر انداز میں کی گئی ہو۔

##### (4) تنظیم کاری میں معاون (Helps in Organising)

تنظیم کاری کا مطلب تمام فراہم وسائل کا یکجا کرنا ہے۔ تنظیم کاری اس وقت تک ممکن نہیں جب تک کہ منصوبہ کاری اچھے انداز میں نہ کی گئی ہو۔ منصوبہ کاری از خود سمجھاتی ہے کہ کن وسائل کی کب اور کتنی مقدار میں ضرورت ہے۔ اس کا مطلب یہ ہوا کہ منصوبہ کاری تنظیم کاری کی بہتر انداز میں معاونت کرتی ہے۔

##### (5) درست ہدایت کاری (Gives Right Direction)

ہدایت کا مطلب ماتحتین کو موزوں معلومات، درست ہدایات فراہم کرنا اور صحیح رہنمائی کرنا ہے۔ ایسا کرنا منصوبہ کاری کے بغیر ممکن نہیں کیونکہ منصوبہ کاری ہمیں بتاتی ہے کہ کیا کیا جائے؟ کیسے کیا جائے؟ اور اس کو کب کیا جائے؟ اس طرح منصوبہ کاری درست ہدایات جاری کرنے میں بھی مددگار ہے۔

##### (6) مضبوط کنٹرول رکھنا (Keeps Good Control)

فرم میں مضبوط کنٹرول کی وجہ سے ملازمین کے مظاہرے کا تقابل منصوبہ سے کیا جاسکتا ہے اور اگر کسی قسم کا انحراف پایا جائے تو اس کی



فوری تصحیح کردی جاسکتی ہے۔ اس طرح منصوبہ کاری کنٹرول کو مضبوط بنائے رکھنے کے لیے ضروری ہوگئی ہے۔

(7) مقاصد کے حصول میں مددگار (Helps to Achieve Objectives)

ہر تنظیم کے کچھ مقاصد اور اہداف ہوتے ہیں۔ منصوبہ کاری ماتحتین کو محنت شاقہ کے لیے آمادہ کرتی ہے۔ تاکہ مقاصد حاصل ہو سکیں۔ منصوبہ کاری ایک تنظیم کو طے شدہ مقاصد کے حصول میں کم و بیش مددگار ہے۔ اسی طرح منصوبہ کاری مقصد سے ہٹ کر کسی غیر ضروری سرگرمی کو انجام دینے سے روکتی ہے۔

(8) عملہ کو تحریک دیتی ہے (Motivates Personnel)

ایک اچھا منصوبہ کئی مالی اور غیر مالی ترغیبات دونوں مینجرز اور ملازمین کو دیتا ہے۔ یہ ترغیبات تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے سخت محنت کے لیے عملہ کو ابھارتی اور تحریک دیتی ہیں۔ اس طرح منصوبہ کاری مختلف ترغیبات کے ذریعہ ایک تنظیم کے عملہ کو تحریک دیتی ہے۔

(9) اختراع اور تخلیقیت کی ہمت افزائی (Encourages Creativity and Innovations)

منصوبہ کاری مینجرز میں پوشیدہ صلاحیتوں کو اختراع اور تخلیق کی صورت میں پیش کرنے کے لیے ابھارتی ہے۔ جس کی وجہ سے مینجرز کو اطمینان حاصل ہوتا ہے۔ اس طرح تنظیم کو کامیابی حاصل ہوتی ہے۔

(10) فیصلہ سازی میں مددگار (Helps in Decision Making)

ایک مینجر مختلف قسم کے منصوبے بناتا ہے اور اس منصوبہ کو منتخب کرتا ہے جو سب سے اچھا ثابت ہو سکتا ہے۔ اور اسی کی بنیاد پر حکمت عملی تیار کی جاتی ہے۔ کسی فیصلہ کے انتخاب کا مطلب فیصلہ لے لینا ہوتا ہے۔ اس طرح منصوبہ کاری فیصلہ سازی میں سہولت بخش ہے۔ مذکورہ بالا نکات کے مطالعہ سے پتہ چلتا ہے کہ کسی تنظیم کے اچھے اور موثر انداز میں کام کے لیے منصوبہ کاری موثر اور کارکردہ ہے۔ اس سلسلے میں سائز، مقاصد اور تنظیم کے کاروبار کی نوعیت کا کوئی عمل دخل نہیں ہوتا۔

## Scope of Planning

## 5.5 منصوبہ کاری کی وسعت / حدود

منصوبہ کاری تمام انتظامی افعال میں بنیاد کی حیثیت رکھتی ہے۔ یہ وہ طریق عمل ہے جس میں مینجرز مقاصد ترتیب دیتے ہیں اور ان طریقوں کے حدود متعین کرتے ہیں۔ منصوبہ میں مقاصد یا کسی مشن کا انتخاب اور ساتھ ہی ان مقاصد کا حصول بھی شامل ہے۔ اس کے لیے فیصلہ سازی درکار ہے۔ یہاں فیصلہ سازی کا مطلب مستقبل کے لیے ایک بنیاد ہے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ مستقبل کے لائحہ عمل کے تعلق سے فیصلہ کرنا ہے۔ مزید برآں یہ کچھ اور نہیں بلکہ کسی کام کے آغاز سے قبل بہتر طور پر سوچنا ہے۔ انتظامیہ بازار کے حالات کے مطابق طویل مدتی اور مختصر مدتی مستقبل کے لیے منصوبہ بناتے ہیں اور ساتھ ہی فرم کی اپنی ذاتی خواہش کا بھی متعلقہ بازاری ماحول میں لحاظ رکھا جاتا ہے۔ تاہم منصوبہ کاری کی وسعت تمام سطحوں اور شعبہ جات پر مختلف ہوتی ہے۔ یہ دماغی سرگرمی ہے۔ اس دماغی مشقت میں خیال، روشن خیالی اور بروقت فیصلہ بھی شامل ہے۔ منصوبے کاروباری سرگرمیوں پر اثر انداز ہونے والے داخلی اور خارجی عناصر کے بغور تجزیہ کی بنیاد پر مدون کیے جاتے ہیں۔ منصوبہ کاری کے حدود میں اہداف کی نشاندہی، مقاصد، ٹاسکس، وسائل، بجٹ اور مدت شامل ہیں۔

اگر کسی تنظیم میں منصوبہ کاری کے درجہ ذیل مقاصد ہوتے ہیں۔

#### (1) غیر یقینی صورتحال میں کمی (Decreases Uncertainty)

ہر کاروبار کے لیے مستقبل غیر یقینی ہوتا ہے لیکن منصوبہ کاری کے ذریعہ آگے بڑھیں تو غیر یقینی صورتحال حقیقت میں تبدیل ہو جاتی ہے۔ غیر یقینی صورتحال کا حقیقت میں اس وقت تبدیل ہو سکتی ہے۔ جبکہ سرگرمیاں منظم اور منصوبہ بند ہوں۔ حقیقت میں منصوبہ کاری غیر یقینی صورتحال میں کمی کا باعث ہے۔

#### (2) شعبہ جات میں ارتباط و تعاون (Cooperation and Coordination among departments)

منصوبہ کاری کسی بھی کمپنی یا فرم کے تمام شعبہ جات میں تعاون اور ارتباط قائم کرنے میں معاون ہے۔ منصوبہ کاری کے ذریعہ کمپنی یا فرم کے تمام شعبہ جات کے درمیان رقابت اور اختلافات کو ختم کیا جاسکتا ہے۔ اس کے علاوہ منصوبہ کاری دہرائے جانے کے عمل کو یکسر ختم کرنے میں بھی مددگار ہے۔

#### (3) کاروباری معاملات میں کفایت (Economy in Business Transactions)

جیسا کہ ہم نے پڑھا کہ منصوبہ کاری مختلف فراہم متبادل سے بہترین متبادل کا انتخاب ہے۔ جس کی وجہ سے وسائل کا بھرپور استعمال ہوتا ہے اور کمپنی یا فرم کے مقاصد باسانی حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

#### (4) ہنگامی حالات کی پیش بینی (Anticipates Contingencies)

چند واقعات ایسے ہوتے ہیں جن کی پیش قیاسی نہیں کی جاسکتی اور اگر ایسے انہوں نے واقعات وقوع پذیر ہو جائیں تو کمپنی یا فرم کی حسب معمول کارکردگی پر اثر پڑتا ہے۔ ایسے میں اگر منصوبہ بندی میں انہوں نے واقعات کے پیش آ جانے پر گنجائش رکھی جاتی ہے۔ تاکہ ان واقعات کے مضر اثرات سے بچا جاسکے۔ منصوبہ بندی کی وجہ سے فرم یا کمپنی ایک بڑے نقصان سے بچ جاتی ہے۔

#### (5) طے شدہ نشانے کا حصول (Achieving the Pre-Determined Goals)

منصوبہ کاری سرگرمیاں دراصل فرم کے طے شدہ نشانوں اور اہداف کو حاصل کرنے کے لیے انجام دی جاتی ہیں۔ مقاصد کا بروقت حصول صرف موثر منصوبہ بندی کے ذریعہ ہی ممکن ہے۔ اگر منصوبے بہتر انداز میں ترتیب نہ دیے جائیں تو بروقت مقاصد کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔

#### (6) مسابقت میں کمی (Reduces Competition)

بازار میں مسابقت کی وجہ سے کسی بھی فرم کو ترقی کرنے کا موقع حاصل ہوتا ہے لیکن سخت مسابقت سے پرہیز کرنا چاہیے۔ منصوبہ کاری کے ذریعہ مسابقت میں کمی ممکن ہے۔ کیونکہ فرم یا کمپنی معیاری اشیاء بازار میں دوسری فرم کی تیار کردہ اشیاء کے مقابل فروخت کے لیے رکھنا چاہے، اور وہ بھی منصوبہ بند طریقہ پر ہو تو مسابقت میں کمی ہو سکتی ہے اور اگر منصوبہ بندی موثر نہ ہو تو تیار کردہ اشیاء دوسری کمپنیوں کے مقابل صارفین کے درمیان اپنی کشش کھودیتے ہیں اور مسابقت کا فائدہ حاصل نہیں ہوتا۔

منصوبہ کاری کے چند اہم خدو خال درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) منصوبہ کاری ایک بنیادی فعل (Planning a Primary Function)

منصوبہ کاری انتظامیہ کا ایک بنیادی فعل ہے۔ منصوبہ بندی دراصل دوسرے افعال کی انجام دہی کے لیے ایک بنیاد فراہم کرتی ہے۔ جیسے تنظیم کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور قابو کاری وغیرہ۔ تمام انتظامی افعال ترتیب شدہ منصوبہ کے حدود میں انجام دیے جاتے ہیں۔ منصوبہ انتظامی افعال کی انجام دہی کے لیے بنیاد فراہم کرتا ہے۔ اس کے ذریعہ مقاصد اور ساتھ ہی ان کے حصول کے راستہ بھی واضح کر دیے جاتے ہیں۔ اس طرح ہم یہ کہہ سکتے ہیں کہ منصوبہ کاری انتظامیہ کا ایک ابتدائی اور بنیادی فعل ہے۔

#### (2) نفوذ پذیر (Pervasive)

کسی بھی تنظیم میں منصوبہ انتظامیہ کی ہر سطح پر ترتیب دیا جاتا ہے۔ تاہم انتظامیہ کی ہر سطح پر منصوبہ کی نوعیت اور حدود مختلف ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر تنظیم کا اعلیٰ سطحی انتظامیہ پوری کمپنی یا فرم کے لیے منصوبہ ترتیب دیتا ہے جبکہ وسطی سطح پر موجود میجر شعبہ جاتی منصوبوں پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور نچلی سطح کے میجر ز روزمرہ درپیش کاروباری مسائل سے نمٹنے کے لیے منصوبے ترتیب دیتے ہیں۔

#### (3) منصوبہ مستقبل رُخی ہوتا ہے (Planning is Future Oriented)

منصوبہ کاری دراصل مستقبل کے لیے تیاری ہے۔ منصوبہ تنظیموں کو مستقبل میں درپیش چیلنجز سے نمٹنے اور مختلف موجود کاروباری مواقعوں سے استفادہ کے لیے تیار کرتا ہے۔ مستقبل کی غیر یقینی صورتحال کی شدت کو کم کرنے کے لیے میجر ز پیش بینی کے لیے سائنٹیفک طریقے اپناتے ہیں۔ یہ میجر ز مستقبل کی پیش قیاسی کے تحت اپنے اقدامات میں تبدیلی لاتے ہیں تاکہ تنظیمی مقاصد کے حصول میں کوئی دشواری نہ ہو۔

#### (4) مقصد رُخی (Goal Oriented)

منصوبہ بندی کے ذریعہ دراصل تنظیم کے طے شدہ مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ منصوبہ بندی ایک مفید مشق ہے کیونکہ اس کے ذریعہ تنظیم کے چند من چاہے مقاصد بروقت اور کفایتی انداز میں حاصل کیے جاسکتے ہیں۔ اس لیے کہا جاتا ہے کہ منصوبے مقصد رُخی ہوتے ہیں۔

#### (5) منصوبہ کاری ایک مسلسل عمل (Planning is a Continuous Practice)

عام طور پر منصوبے ایک مخصوص وقت / معیار کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ اس مخصوص مدت کے اختتام پر نئے منصوبے تیار کیے جاتے ہیں۔ اسی طرح مروجہ منصوبوں میں تبدیلی کی بھی گنجائش ہوتی ہے۔ منصوبوں پر تبدیلی اس وقت کی جاتی ہے جبکہ بازار کے حالات میں تبدیلی آئی ہو۔ جیسا کہ ہم پڑھ چکے ہیں منصوبہ کاری کچھ اور نہیں بلکہ متبادل لائحہ عمل سے اچھے متبادل کا انتخاب کرنا ہے۔ اس لیے ہم یہ کہہ سکتے ہیں کہ منصوبہ کاری ایک مسلسل عمل ہے۔

#### (6) منصوبہ کاری دانشوارانہ طریق عمل (Planning - An Intellectual Process)

تخلیقی سوچ اور خیال دراصل ایک ذہنی مشق ہے۔ تخلیق کا انحصار انسانی سوچ اور صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے۔ اگر میجر دورانہ لیش ہو اور منصف مزاج ہو تو وہ اچھے اور مثالی منصوبے ترتیب دے سکتا ہے۔ منصوبہ بندی کوئی خام خیالی نہیں ہے بلکہ میجر کو منطقی فکر و رسا کا حامل ہونا

چاہیے۔ تب ہی وہ منظم انداز میں اور تنظیم کے مفاد میں درست منصوبے ترتیب دے سکتا ہے۔ منصوبہ کاری میں ذہنی آمادگی ضروری ہے۔ جو مینجر کو کام سے پہلے سوچنے پر مجبور کرتی ہے۔

#### (7) منصوبہ بندی کا مقصد کارکردگی (Planning Aims at Efficiency)

منصوبے محض مقاصد کو اچھے انداز سے ڈیزائن کرنے کا نام ہے۔ کارکردگی کا مطلب وسائل کا بھرپور استعمال ہے۔ اس کا ایک روپیہ بھی تنظیم کے مقاصد کے حاصل کرنے میں لگ جائے۔ ایک منصوبہ اس وقت تک معیاری نہیں ہو سکتا جب تک کہ وہ موثر لاگت (Cost Effective) نہ ہو۔ ایک اچھا اور مثالی منصوبہ میں وہ تمام ٹیکنیکس شامل ہوتی ہیں جن کی مدد سے وسائل کے آخری ایک روپیہ سے بھی بھرپور تسکین نہ ہو جائے۔

#### (8) منصوبہ لچکدار ہوتا ہے (Planning is Flexible)

منصوبہ کاری مستقبل سے متعلق ہے اور مستقبل غیر یقینی ہوتا ہے۔ منصوبے اس وقت بے فیض و بے سود ہو جاتے ہیں جبکہ مستقبل میں ناموافق حالات پیش آئیں، تب مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔ اس لیے مینجرز کے لیے ضروری ہو جاتا ہے کہ وہ منصوبہ میں تبدیلیاں کرے تاکہ منصوبہ ناکام نہ ہو۔ اس طرح یہ کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ کاری ایک لچکدار سرگرمی ہے۔

### 5.8 ایک مثالی منصوبہ کاری کے لوازمات Essentials of Good Planning

منصوبے تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے تیار کیے جاتے ہیں۔ ایک منصوبے کو اسی وقت اچھا کہا جاسکتا ہے جبکہ وہ فرم کے مقصد کے حصول میں کارآمد ثابت ہو۔ جب کسی فرم کا منصوبہ بنایا جاتا ہے تو اس کے پس منظر میں فرم کے مقاصد کا حصول کارفرما ہوتا ہے۔ اگر فرم کا مقصد حاصل نہ ہو تو منصوبہ کی کوئی اہمیت باقی نہیں رہ جاتی۔ ایک مثالی منصوبہ کے مطلوبات ذیل میں دیے گئے ہیں۔

#### (1) آسان (Simple) :

عام طور پر منصوبہ کاری آسان ہو تو قاری کو بہت جلد سمجھ میں آ جاتا ہے۔ اس کے نافذ کرنے میں کوئی تاثر نہیں ہوتا اور نہ ہی کسی قسم کا دباؤ ہوتا ہے۔ ہونا بھی یہی چاہیے تاکہ منصوبے انتظامیہ کی ہر سطح پر موجود ملازمین اور عہدہ داروں کے لیے قابل فہم ہوں۔ منصوبہ کو ہر سطح پر یعنی اعلیٰ، وسطیٰ اور نچلی سطح پر نافذ کرنا ہوتا ہے۔ منصوبہ کو کچھ اس انداز سے ترتیب دینا ہوتا ہے کہ اس کی ٹیکنیکس انتظامیہ ہر سطح کے ملازمین کے لیے قابل عمل ہو۔ ان ٹیکنیکس کو رو بہ عمل لاتے ہوئے کوئی دشواری محسوس نہ کریں۔ اس کے نفاذ میں مشکلات حائل نہ ہوں۔ کیونکہ انتظامیہ کی نچلی سطح پر زیادہ پڑھ لکھے لوگ نہیں ہوتے۔

#### (2) واضح مقاصد (Clear Objectives) :

ایک مثالی منصوبہ کی بنیاد واضح مقاصد پر رکھی جاتی ہے۔ منصوبہ کاری دراصل تنظیمی مقاصد کے حصول کا ایک قیمتی اور بے مثال ہتھیار ہے۔ اگر مقاصد واضح نہ ہوں تو نتائج کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔ اس لیے مقاصد واضح، مختصر، جامع، قطعی، درست و صحیح ہونے چاہیے۔ جس کمپنی کا سیکریٹری ذہین و فطین ہو تو وہ فرم کے لیے مختصر اور جامع مقاصد مرتب کرتا ہے۔ تاکہ مقاصد کے حصول میں کوئی دشواری نہ ہو۔

### (3) مناسب سمجھ بوجھ (Proper Understanding) :

منصوبے کے نافذ العمل ہونے کا انحصار انتظامیہ کی چٹلی سطح کے عملہ کی مناسب سمجھ بوجھ پر ہے۔ متعلقہ عملہ جن کے سپرد ایک خاص کام دیا جائے تو انہیں اس کام کی سمجھ بوجھ ہونی چاہیے۔ اگر پلان سمجھ میں نہ آئے تو اس پر عمل آوری تعطل کا شکار ہو جائے گی اور منصوبہ کے خطوط پر آگے بڑھنا مشکل ہو جاتا ہے۔ اگر وہ ملازمین منصوبہ کے نوک و پلک سے واقف ہوں تو عمل آوری میں کوئی دشواری نہیں ہوتی۔ اس سلسلے میں مینجر کا ملازمین سے دوستانہ تعلق کام کرتا ہے۔ تعلقات اچھے ہوں تو ملازمین منصوبہ پر عمل اور سمجھ بوجھ کے تعلق سے دودھ و اظہار خیال کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے منصوبہ پر عمل آوری جاری رہتی ہے اور فرم ترقی کے زینہ طے کرتی جاتی ہے۔

### (4) مختصر اور جامع (Short and Comprehensive) :

منصوبہ کی تیاری میں کاروبار کے ہر پہلو کا احاطہ کیا گیا ہو، تاکہ مقاصد کی تکمیل ہو۔ منصوبہ مختصر اور جامع ہو۔ الفاظ کا استعمال کم ہو۔ لیکن فرم کے کل مقاصد کا احاطہ کیے ہوئے ہو اور ساتھ ہی نتیجہ رخی بھی ہو۔

### (5) لچکدار (Non - Rigid) :

منصوبہ لچکدار ہوتا کہ مستقبل میں ہونے والے تغیر و تبدیلی کو شامل کیا جاسکے کیونکہ مستقبل غیر یقینی ہوتا ہے۔ اگر اس کی گنجائش نہ ہو تو منصوبہ غیر کارکرد ہو جاتا ہے۔ اس لیے ایک اچھے منصوبے کی خصوصیت ہوتی ہے کہ اس میں تبدیلی کی گنجائش برقرار رکھی جائے۔ تاکہ منصوبہ کو مروجہ معیار کے مطابق بنایا جاسکے لیکن ایسا کرتے وقت اس بات کا خیال رہے کہ فرم یا کمپنی کے مقاصد متاثر نہ ہوں۔

### (6) کفایتی (Economical) :

منصوبہ کفایتی ہو۔ غیر معمولی خرچ کا باعث نہ ہو۔ پلان کی تیاری اور نفاذ میں زیادہ اخراجات نہ ہوں۔ اس سلسلے میں فرم کے مالی وسائل کو پیش نظر رکھا جائے۔

## Reasons for Planning

## 5.9 منصوبہ کاری کے لیے وجوہات

انتظامی امور کی انجام دہی میں منصوبہ کاری پہلا قدم ہے۔ آج کے دور میں کاروباری پیچیدگیوں میں دن بدن اضافہ ہوتا جا رہا ہے۔ ٹیکنیکی تبدیلیاں روز افزوں ہیں۔ بازاری میں گلا کاٹ مسابقت میں اضافہ ہو رہا ہے۔ صارفین کے ذوق و شوق اور ترجیحات میں تبدل کا کوئی تاجر اندازہ نہیں لگا سکتا۔ ایسی صورتحال میں موزوں منصوبہ کاری کی ضرورت پہلے سے بھی زیادہ ہو گئی ہے۔ اس لیے منصوبہ کاری کی ضرورت ایک وجہ بن گئی ہے۔ درجہ ذیل میں ان وجوہات پر روشنی ڈالی گئی ہے۔

### (1) جدید کاروبار کے لیے ضروری (Necessary for Modern Business)

دور حاضر میں جدید کاروبار کی مطلوبات میں کافی اضافہ ہو گیا ہے۔ تیز رفتار ٹیکنالوجیائی تبدیلیاں، بین الاقوامی مسابقت میں کفایت نے کاروبار کے لیے تاجروں کے لیے اضافی مواقع فراہم کیے ہیں۔ اسی طرح صارفین کے ذوق میں تبدیلیوں نے منصوبہ کاری کے لیے ایک بڑی وجہ بن گئی ہے۔ منصوبہ کاری کی ضرورت نہ صرف رواں تناظر میں ہی نہیں بلکہ مستقبل میں درپیش کاروباری ماحول میں بھی ضروری ہے۔ منصوبہ کاری مستقبل کے لیے چشم کشا ہے۔ بلکہ مستقبل میں ہونے والی ممکنہ تمام تر ترقیاتی ماحول کو بھی پیش نظر رکھا ہے۔

## (2) مظاہرہ رُئی (Performance Oriented)

منصوبہ صرف فرم کے لیے ہی بنایا جاتا ہے بلکہ ہر ملازم اور ہر انتظامی فعل کی انجام دہی کے لیے ایک مقصد کو وضع کیا جاتا ہے۔ وہ تمام کمپنیاں اور فرمس جو صرف روایتی ورسی منصوبہ کاری پر کاربند ہیں، اُن فرمس اور کمپنیوں سے مظاہرے میں پیچھے ہیں۔ جن کمپنیوں نے مظاہرے کے لیے منصوبہ مدون کیا ہے۔ اس لیے ماہرین انتظامیہ مظاہرے کے لیے مسلسل منصوبہ کاری پر زور دیتے ہیں۔ مظاہرے کی تشخیص کے لیے سرمایہ کاری پر واپسی، فروخت کے لیے اہداف، فی حصص کمائی وغیرہ جیسے پیمانے استعمال کیے جاتے ہیں۔ تحقیق کاروں نے ثابت کیا ہے کہ مظاہرے کو بہتر بنانے کے لیے منصوبہ کاری آزمودہ آلہ ہے۔

## (3) مقاصد پر ارتکاز توجہ (Focus on Objectives)

روایتی منصوبہ کاری مقاصد کی تدوین اور ان مقاصد کے حصول کے لیے رہنمایانہ خطوط فراہم کرنے پر زور دیتی ہے۔ مقاصد سرگرمیوں کو ایک سمت عطا کرتے ہیں اور تمام منصوبہ کاری فیصلے مقاصد کو حاصل کرنے پر عمل کو مرکوز کرتے ہیں۔ مقاصد پر توجہ اعظم ترین انتظامی وقت اور کوششوں کی طمانیت کا باعث ہے۔

## (4) وسائل کی تقسیم (Allocation of Resources)

کسی بھی تنظیم کی مالی ضروریات کی پیش بینی منصوبہ کاری کی مدد سے کی جاسکتی ہے۔ وسائل کا حصول اور ان کی تقسیم کا موزوں منصوبہ بنایا جاسکتا ہے۔ اس منصوبہ کے تحت تصحیح کی مقدار کو کم سے کم کر کے ان وسائل سے اعظم ترین فائدہ اٹھایا جاسکتا ہے۔

## (5) کنٹرول میں سہولت بخش (Helpful in Controlling)

منصوبہ کاری کو کنٹرول کرنے کے لیے ایک میکانیکی آلہ کے طور پر استعمال کیا جاسکتا ہے۔ مقداری نشانے مقرر کیے جاتے ہیں اور ان کا تقابل حقیقی مظاہرے سے کیا جاتا ہے۔ اگر کسی قسم کا انحراف پائے جائے تو تدار کی اقدامات کے لیے منصوبہ کاری سہولت بخش ہے۔ اس کے لیے مظاہرہ کا معیادی جائزہ لیا جاتا ہے۔ یہ جائزہ پیداوار، فروخت، نفع، خرید وغیرہ میں لیا جاتا ہے۔ جہاں منصوبہ کاری کی ضرورت لاحق ہوتی ہے۔

## (6) فیصلہ سازی میں مددگار (Helpful in Decision Making)

فیصلہ سازی کے طریق عمل میں منصوبہ کاری نہایت مددگار ہے چونکہ منصوبہ کاری ان کے لیے کیے جانے والے اقدامات کی وضاحت کرتی ہے۔ جو تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے مددگار ہے اور یہی اقدامات مستقبل کے لیے فیصلہ سازی کی بنیاد ہیں۔ اس طرح مقاصد منصوبے، پالیسیاں، شیڈولس، قواعد و ضوابط وغیرہ حسب معمول فیصلہ سازی کے لیے رہنمایانہ خطوط ثابت ہوتے ہیں۔

## (7) کاروباری ناکامیوں سے اجتناب (Avoiding Business Failures)

اکثر کاروبار میں ناکامی غلط اور غیر سائنٹیفک منصوبہ کاری نتیجہ ہوتی ہے۔ غلط منصوبہ کاری کے نتیجے میں انسانی وسائل اور طبعی وسائل کا بے جا استعمال ہوتا ہے اور فرم یا کمپنی بہترین منصوبہ بند کاروباری اکائیوں سے مسابقت کی متحمل نہیں ہو سکتی۔ اس طرح مثالی منصوبہ بندی دستیاب وسائل کے استعمال میں مددگار ہوتی ہے اور کاروباری فرم کو ناکامی سے بچاتی ہے۔

مختلف مینجرز کی ذہانت و فطانت متفرق ہوتی ہے۔ اس لیے منصوبہ کاری تک رسائی کا انداز بھی الگ الگ ہوتا ہے۔ اس کا انحصار شرکت کا دائرہ، اختیارات کی تفویض، انتظامیہ کے مراتب بندی میں آخری درجے میں آنے والے مینجرز کی قابلیت وغیرہ پر ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری کے لیے درجہ ذیل طریقہ کار اپنایا جاتا ہے۔

### (1) اوپر نیچے فکر رسائی (Top - Down Approach)

اس فکر رسائی کا مطلب تمام تر منصوبہ کاری اعلیٰ سطحی انتظامیہ انجام دیتا ہے اور نفاذ انتظامیہ کی نچلی سطح پر انجام پاتا ہے۔ عام طور پر Top - Down Approach خاندان کے تحت چلائے جانے والے کاروبار یا رسمی یا اعتماد پسند مینجرز اپناتے ہیں۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ مقاصد کا تعین کرتا ہے، بنیادی پالیسیوں کو مدون کرتا ہے، مقاصد کے حصول کے لیے لائحہ عمل مرتب کرتا ہے اور انتظامیہ کی آخری سطح پر کام کرنے والے مینجرز کی رائے منصوبہ کاری میں نہیں لی جاتی اور نہ ہی شامل کی جاتی ہے۔ انتظامیہ نہایت مرکوز ہوتا ہے اور اعلیٰ سطح پر فائیز مینجرز ہمیشہ منصوبوں کی تیاری اور اختیارات کے استعمال میں مصروف عمل رہتے ہیں۔ یہ فکر رسائی اس مفروضہ کی بنیاد پر کہ اعلیٰ سطحی مینجرز پیشہ وارانہ تعلیم یافتہ اور تجربہ کار ہوتے ہیں لیکن عملی طور پر یہ پایا گیا کہ انتظامیہ کی نچلی سطح پر کام کرنے والے مینجرز بھی بالواسطہ طور پر منصوبہ کاری کی تیاری میں رائے اور اپنی سفارشات پیش کرتے رہتے ہیں اور اعلیٰ سطحی انتظامیہ موزوں و مناسب سمجھیں تو ان کی آراء کو منصوبہ کاری میں بروئے کار لاتے ہیں۔

### (2) نیچے اوپر فکر رسائی (Bottom - Up Approach)

جیسا کہ ہم سب جانتے ہیں فکر و خیال اور تعمیل (عملی اقدام) ایک دوسرے سے باہم متعلق ہیں۔ اس فکر رسائی میں ان افراد کو شامل کیا جائے جو منصوبہ کاری میں عملی طور پر حصہ لیے ہوں اور انہیں نافذ کرنے کی ذمہ داری بھی دی گئی ہو۔ نیچے اوپر فکر رسائی کو حصہ داری میں شریک منصوبہ کاری (Participating Planning) بھی کہا جاتا ہے۔ جہاں انتظامیہ کی نچلی سطح پر کام کرنے والے مینجرز اپنے اندازے کے مطابق تخمینی امداد پر مشتمل پلان بناتے ہیں اور اس پلان کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ تک پہنچاتے ہیں۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ اس منصوبہ پر نظر ثانی کر کے منصوبہ پر منظوری دے دیتے ہیں۔ اس فکر رسائی سے اسی وقت اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں جبکہ انتظامیہ کی نچلی سطح پر کام کرنے والے مینجرز منصوبہ کاری کے علم و عمل سے واقف ہوں، اس کا شعور رکھتے ہوں اور ذہن تخلیق رُخی ہو۔ اعلیٰ عہدہ دار مختلف ذیلی منصوبوں کو یکجا کر کے مربوط کرتے ہیں۔ ان ذیلی منصوبوں کا تعلق مختلف شعبہ جات سے ہوتا ہے۔ انتظامیہ کی نچلی سطح کے مینجرز نہ صرف ان منصوبوں کو نافذ کرتے ہیں بلکہ اس سمت پہل میں بھی مدد کرتے ہیں۔

### (3) مخلوط / مرکب فکر رسائی (Composite Approach)

مخلوط / مرکب فکر رسائی، اوپر نیچے فکر رسائی اور نیچے اوپر فکر رسائی کا ایک اتصال ہے۔ اس فکر رسائی میں اعلیٰ سطحی مینجرز عارضی منصوبوں کی تدوین کے لیے رہنمایانہ اصول، مختلف پیمانے اور حدود نچلی سطح کے مینجرز اور وسطی سطح کے مینجرز نظر ثانی کے لیے اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو نظر ثانی اور منظوری کے لیے بھیج دیتے ہیں کیونکہ منصوبہ کی تدوین و طریقہ کی ذمہ داری اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی ہوتی ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ فکر و خیال کے عملی مظاہرے میں اور دیے گئے پیمانوں کے حدود میں انتظامیہ کی وسطی اور آخری سطح کے مینجرز کو فکر و خیال کے طریق عمل میں

شامل کرنے کے بڑے فائدے ہیں۔

#### (4) ٹیم فکرِ رسائی (Team Approach)

ٹیم فکرِ رسائی میں منصوبہ کی تدوین میں زیادہ سے زیادہ مینجرز کو شامل کیا جاتا ہے۔ منصوبہ کی تدوین میں شامل مینجرز اس کے نفاذ میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ مختلف ذمہ داریوں سے منسلک اور مختلف سرگرمیوں سے تعلق رکھنے والے مینجرز کو ان کے علاقوں کے عارضی منصوبوں کی تیاری کے بعد چیف ایگزیکٹو کو اپنی تجاویز کو پیش کرنے کے لیے کہا جاتا ہے اور اپنے چیف ایگزیکٹو کو قطعی منظوری کے لیے پیش کیا جاتا ہے۔ اور چیف ایگزیکٹو منصوبہ پر اپنی منظوری دیتے ہیں۔ ٹیم مینجرز چیف ایگزیکٹو کا دماغ ہوتے ہیں اور مختلف تجاویز پیش کرتے ہیں۔ ٹیم فکرِ رسائی اس وقت موزوں ہے جبکہ منصوبوں کی تیاری میں مختلف شعبہ جات کی خصوصی معلومات درکار ہوں۔

#### Learning Out Comes

#### 5.11 اکتسابی نتائج

انسان کی ضرورت اس کو منصوبہ بندی کے لیے ابھارتی ہے تاکہ معینہ مقاصد حاصل ہوں۔ منصوبہ سازی کے ذریعہ فرم یا کمپنی کا مینجر اپنے چند سوالوں کا جواب ڈھونڈتا ہے۔ جیسے کیا، کیسے، کب اور کون کام انجام دے گا۔ منصوبہ کاری ایک دماغی سرگرمی ہے۔ اس کو آسان نہیں کہا جاسکتا۔ یہ ایک عقلی و شعوری مشق ہے۔ منصوبہ کاری مقصد رُخی سرگرمی ہے۔ منصوبہ کاری کے چند پہلو اس کی نوعیت کو ظاہر کرتے ہیں۔ منصوبہ کاری ایک معقول فکرِ رسائی ہے، منصوبہ کاری ایک کھلا عمل ہے، تنظیم کی ہر سطح پر منصوبہ کاری، موزوں ارتباط، تنظیم کاری میں معاون، مضبوط کنٹرول، مقاصد کے حصول میں مددگار، عملہ کو تحریک دیتی ہے، اختراع اور تخلیقیت کی ہمت افزائی، فیصلہ سازی میں مددگار، منصوبہ کاری کے خدوخال میں منصوبہ کاری ایک بنیادی فعل، نفوذ پذیر، منصوبہ مستقبل رُخی، مقصد رُخی، طے شدہ نشانہ کا حصول، منصوبہ کاری ایک مستقل عمل، منصوبہ کاری ایک دانشورانہ عمل، منصوبہ کا مقصد کارکردگی، منصوبہ چک دار ہوتا ہے شامل ہیں۔

ایک مثالی منصوبہ کاری کے لوازمات میں آسان، واضح مقاصد، مناسب سمجھ بوجھ، مختصر اور جامع، چکدار، کفایتی جیسے لوازمات شامل ہیں۔

#### Key Words

#### 5.12 کلیدی الفاظ

- |     |             |              |   |  |
|-----|-------------|--------------|---|--|
| (1) | منصوبہ کاری | Planning     | : | منصوبہ کاری مستقبل کو قابو لینے کا ایک جال ہے۔ |
| (2) | کارکردگی    | Efficiency   | : | انسان کی کام کرنے کی صلاحیت۔                   |
| (3) | ارتباط      | Coordination | : | سرگرمیوں کو مربوط کرنے کا عمل۔                 |

#### Terminal Questions

#### 5.13 نمونہ امتحانی سوالات

#### (A) معروضی سوالات

- |     |  |               |
|-----|--|---------------|
| (1) | منصوبہ کاری عمل _____ ہوتا ہے۔               | (کھلا)        |
| (2) | _____ مستقبل کو قابو میں لینے کا ایک جال ہے۔ | (منصوبہ کاری) |
| (3) | منصوبہ کاری ایک _____ عمل ہے۔                | (دانشورانہ)   |
| (4) | تخلیقی سوچ اور خیال دراصل ایک _____ ہے۔      | (ڈہنی مشق)    |



- (5) منصوبہ مختصر اور \_\_\_\_\_ ہو۔ (جامع)
- (6) منصوبہ آسان ہو تو سمجھ میں نہیں آتا۔ ( ) (ہاں / نہیں)
- (7) مقاصد پر ارتکا ضروری نہیں۔ ( ) (ہاں / نہیں)
- (8) منصوبہ کاری کنٹرول کا میکانیکی آلہ ہے۔ ( ) (ہاں / نہیں)
- (9) کاروبار میں منصوبہ کاری ضروری نہیں۔ ( ) (ہاں / نہیں)
- (10) ہر مینجر کی فکر رسائی ایک جیسی ہوتی ہے۔ ( ) (ہاں / نہیں)

#### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) منصوبہ کاری کی تعریف کیجیے۔
- (2) منصوبہ کاری کی نوعیت کو بیان کیجیے۔
- (3) کیا منصوبہ مستقبل رُخی ہوتا ہے۔
- (4) تخلیقیت کا انحصار کس پر ہوتا ہے۔
- (5) کیا منصوبہ کو لچکدار ہونا ضروری ہے۔

#### (C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) منصوبہ کاری کی تعریف کرتے ہوئے اس کی نوعیت کو بیان کیجیے۔
- (2) منصوبہ کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
- (3) منصوبہ کاری کے مقاصد کو تفصیلی سے بیان کیجیے۔
- (4) منصوبہ کاری کے خدوخال بیان کیجیے۔
- (5) ایک مثالی منصوبہ کاری کے لوازمات گنائیے۔
- (6) منصوبہ کاری کی وجوہات پر خیال ظاہر کیجیے۔
- (7) منصوبہ کاری تک فکر رسائی پر نوٹ تحریر کیجیے۔
- (8) ایک اچھے منصوبہ کی خصوصیات بیان کیجیے۔

#### Suggested Readings

#### 5.14 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Ramaswamy
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Reddy

## اکائی 6 منصوبہ کاری کی غرض و غایت

### Purpose of Planning

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	6.0
Objectives	مقاصد	6.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم	6.2
Factors affecting on plan	منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر	6.3
External factors affecting on plan	منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے خارجی عناصر	6.4
National importance of planning	منصوبہ کاری کی قومی اہمیت	6.5
Learning outcomes	اكتسابی نتائج	6.6
Key words	کلیدی الفاظ	6.7
Terminal questions	نمونہ امتحانی سوالات	6.8
Reference books	حوالہ جاتی کتب	6.9

عزیز طلباء!

آپ نے منصوبہ کاری کے بارے میں ابتدائی معلومات حاصل کیں۔ اس اکائی میں ہم منصوبہ کاری کی غرض و غایت کے بارے میں پڑھیں گے۔ منصوبہ کاری کی غرض و غایت دراصل آفاقی اجازت ہے اور مقاصد کی سمجھ بوجھ ہے۔ جہاں کاروباری طریق عمل کا آغاز ہوتا ہے۔ تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے رہنمائی نہیں ہوتی۔ ہر منصوبہ کا تعلق کسی نہ کسی مقصد سے جڑا ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری مینجرز کرتے ہیں اور منصوبہ کاری کا مقصد تنظیمی اہداف کو حاصل کرنا ہے۔ منصوبہ کی غرض و غایت افراد کو اہم مقصد کے حصول پر پورا زور و توانائی صرف کرنے کی طرف توجہ دہانی ہے۔ اگر ایسا نہ کیا جائے تو ذیلی مقاصد پر توجہ دی جاسکتی ہے۔ جس کے نتیجہ میں وقت اور توانائی ضائع ہو جاتے ہیں اور مقاصد کا حصول لیت و لعل میں پڑ جاتا ہے اور کمپنی یا فرم کے بند ہو جانے کے امکانات پیدا ہو جاتے ہیں۔ مثال کے طور پر آپ کو دہلی جانا ہے اور ایک دن میں ملبوسات کی خریدی کرنی ہے۔ اب آپ کو دہلی پہنچنے کے لیے ریل پکڑنی ہے لیکن ریلوے اسٹیشن جانا ہے اور اگر آپ کو راستہ میں کوئی دلفریب شے فروخت ہوتی نظر آئے تو آپ اگر آٹو سے اتر کر اس شے کو خریدنے میں وقت صرف کر دیں اور ریل چھوٹ جائے تو مقصد پورا نہیں ہوتا یا پھر آپ دہلی پہنچ کر ملبوسات کے بجائے بچوں کے لیے کھلونے خریدنے میں مصروف ہو جائیں تو دہلی آنے کی غرض و غایت اور منشا کے خلاف ہوگا۔ یعنی جس کام کے لیے دہلی آئے تھے وہ کام نہ ہوگا۔ اس طرح دہلی آنے کا مقصد فوت ہو جائے گا۔

## Objectives

## 6.1 مقاصد

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✦ منصوبہ کاری کے معنی و مفہوم سے واقف ہو جائیں
- ✦ منصوبہ کاری کے مقاصد سے آگاہ ہو جائیں
- ✦ منصوبہ کاری پر اثر انداز ہونے والے داخلی عناصر کی شناخت کر سکیں
- ✦ منصوبہ بندی کی قومی اہمیت کو اجاگر کر سکیں
- ✦ منصوبہ بندی پر اثر انداز ہونے والے خارجی عناصر کو شمار کر سکیں

## Meaning and Definition

## 6.2 معنی و مفہوم

منصوبہ کاری کی غرض و غایت دراصل تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے، مسلمہ حکمت عملی اور تنظیمی کام میں استعمال کرنے کا نام پلاننگ ہے۔ اگر اس کو تجارت سے جوڑا جائے تو یہ عمل بزنس پلان کہلائے گا۔ اصطلاح 'پلاننگ' اچھے مظاہرے، اہداف، مقاصد اور ارادے سے متعلق ہے۔ کئی اہم مقاصد کی تکمیل ایک ترتیب کے ذریعہ ہو وہ پلان ہے۔ منصوبہ کی غرض و غایت تنظیم کو ترقی کے لیے ایک سمت عطا کرتی ہے۔ تبدیلی کے اثرات کو کم کرنا ہے۔ اس کے علاوہ اندرون تنظیم ترقی کی کوششوں کو مربوط کرنا ہے۔ اس کے نتیجہ میں غیر یقینی کیفیت دور ہوتی ہے۔ ساتھ ہی ساتھ بار بار دی جانے والی معلومات میں فرق کو کم کرنا ہے۔ پلاننگ کو عام طور پر ابتدائی انتظامی فعل بھی کہتے ہیں۔ اس میں تنظیمی ارادوں اور منصوبہ شامل ہیں۔ Goals کو عمومی طور پر مقاصد (Objectives) بھی کہا جاتا ہے۔

### 6.3 منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر Factors Affecting on Planning

منصوبہ پر کئی عناصر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان میں کچھ عناصر کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

#### (1) آب و ہوا (Weather / Climate)

منصوبہ بندی کے لیے موزوں آب و ہوا اور سازگار موسم کا ہونا ضروری ہے۔ تاکہ سرگرمیاں منظم طور پر جاری و ساری رہیں۔ منصوبہ کو حالات کے رحم و کرم نہیں چھوڑا جاسکتا۔ اعلیٰ سطحی مینجر کسی منصوبہ کی تدوین سے قبل موسم کو بھی پیش نظر رکھے تاکہ منصوبہ کاری پر اثر انداز نہ ہو۔ ایسا اس وقت ہو سکتا ہے جبکہ منصوبہ کاری درکار اعداد و شمار، موزوں عملہ کی مدد شامل ہو۔ ورنہ منصوبہ کے مقاصد کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔

#### (2) اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا تعاون (Cooperation from Top Management)

چونکہ منصوبہ کاری نوعیت کے اعتبار سے سرایت کر جانے والے عنصر کی سی ہے۔ اس لیے اس کا آغاز اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے ہونا چاہیے۔ دوسرے الفاظ میں منصوبہ کاری کا آغاز اس وقت تک نہیں ہوتا جب تک کہ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا تعاون نہ ہو اور اس کی تکمیل تک مسلسل منصوبہ پر توجہ نہ دی جائے اور جب کبھی ضرورت پڑے ان کا بھرپور تعاون حاصل ہو۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ اعلیٰ سطحی انتظامیہ بھی منصوبہ بندی پر اثر انداز ہوتا ہے۔

#### (3) عملہ کی شراکت (Participation of Staff)

منصوبہ اس وقت روبہ عمل لایا جاسکتا ہے جبکہ عملہ اس کے تصور کو قبول نہ کر لے اور اُس وقت تک شریک ہوں جب تک کہ منصوبہ تکمیل نہ پایا جائے۔ اس طرح عملہ کی شراکت ضروری ہے اس عمل کو جاری رکھتے ہوئے تنظیم کے ہر فرد کے قبول کرنے اور کام جڑے رہنے کا یقین نہ لے لے۔ وابستگی کا یقین اس وقت لیا جاسکتا ہے جبکہ تنظیم کے ہر فرد یا ماتحتین کے منصوبہ کاری کے عمل میں شرکت کی ہمت افزائی نہ کی جائے۔ منصوبہ کاری اسی وقت کامیاب ہو سکتی ہے جبکہ فرم کا عملہ مقاصد کے تعین اور ان کے حصول کے لیے موثر اور کارکردار ذرائع اختیار نہ کر لے۔

#### (4) ترسیل کا نظام (Communication System)

منصوبہ اس وقت تک کامیاب نہیں ہو سکتا جب تک کہ تنظیم میں ترسیل کا نظام بہتر نہ ہو کیونکہ منصوبہ کے متعلق تمام اعداد و شمار اور دیگر معلومات ترسیل کی جاتی ہیں۔ معلومات بروقت اس وقت معلوم کی جاسکتی ہیں جبکہ فرم کے اندر بہترین ترسیل کا نظام قائم نہ ہو۔ اگر ترسیل کا نظام اچھا ہو تو پالیسیوں کو اچھے انداز میں لوگوں تک پہنچایا جائے گا۔ عوام کو یہ معلوم ہونا چاہیے کہ فرم کے مقاصد کیا ہیں اور عوام یہ جاننا چاہتے ہوں کہ فرم کب کیسے اور کہاں کام کرتی ہے۔ ترسیل ان تمام تقاضوں کی تکمیل کرتی ہے۔

#### (5) مربوط منصوبہ کاری (Integration of Planning)

جو منصوبے بنائے جائیں وہ متوازن ہونے چاہیں اور فرم کے مقاصد کے مطابق ہونے چاہیں، تمام منصوبے مربوط ہونے چاہیں، متقاطع نہیں ہونی چاہیں تاکہ تضلع کا فیصد زیادہ نہ ہو اور اقل ترین محنت سے فرم کے مقاصد بھی پورے ہو جائیں۔ اقل ترین محنت کا مطلب وسائل کا بہترین استعمال ہے تاکہ پیداواری لاگت کم ہو اور نفع کی مقدار زیادہ ہو۔

## (6) منصوبہ پر مسلسل نظر (Continuous Monitoring on Plan)

منصوبہ کی تکمیل اور مقاصد کے حصول تک اس پر تنظیم سے منسلک تمام مراحل پر مسلسل نظر ہونی چاہیے۔ ہر مرحلہ کی تکمیل پر اس کا جائزہ لیا جائے۔ داخلی اور خارجی ماحول کا جائزہ لیا جائے۔ کیا یہ تمام عوامل منصوبہ کی تکمیل کے لیے سازگار ہیں یا نہیں؟ داخلی اور خارجی عوامل منصوبہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اگر داخلی یا خارجی ماحول سازگار نہ ہو تو منصوبہ کی تکمیل تو ہو جائے گی لیکن مقاصد حاصل نہ ہوں گے۔ اس لیے منصوبہ کی تدوین کے وقت داخلی اور خارجی عوامل کا جائزہ لیں اور منصوبہ کی تیاری کے وقت اگر ان عوامل کو ملحوظ رکھیں تو منصوبہ کے مطابق نتائج حاصل ہوں گے۔ مختصراً یہ کہ منصوبہ کی تکمیل تک اس پر نظر رکھی جائے، ورنہ گمراہ کن نتائج حاصل ہو سکتے ہیں۔

## 6.4 منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے خارجی اثرات External Factors Affecting Plan

کاروبار کی کامیابی کے لیے منصوبہ بندی کی جاتی ہے۔ اس پر داخلی اور خارجی اثرات مرتب ہوتے رہتے ہیں۔ ان اثرات کو مثبت اور منفی زاویہ نگاہ سے دیکھا جاسکتا ہے۔ خارجی اثرات پر کنٹرول عاید نہیں کیا جاسکتا۔ جیسے حکومت کی پالیسی، اس پر ہم روک نہیں لگا سکتے لیکن ہم جب بھی منصوبہ بنائیں گے حکومت کی پالیسی کو ملحوظ رکھنا پڑے گا۔ مثال کے طور پر آپ برآمدی اشیاء کی فہرست میں تخفیف کردے یا رد و بدل کردے تو ایسی صورت میں آپ کے کاروبار پر اثر پڑے گا۔ یہاں تک کہ کاروباری فرم کے وجود کو بھی خطرہ لاحق ہو سکتا ہے۔ اس لیے داخلی اور خارجی عناصر پر نگاہ رکھنا ضروری ہے۔ تاکہ اس کے اثرات کو زایل کر سکیں اور کاروبار حسب معمول چلتا رہے۔ بعض اوقات خارجی اثرات کاروبار کو پروان بھی چڑھا سکتے ہیں اور مستقبل رُخی بھی بنا سکتے ہیں اور نئے مواقعوں کے حصول کا باعث ہو سکتے ہیں لیکن بعض اوقات نقصان دہ بھی ثابت ہوتے ہیں۔ ان کو مختصراً ذیل میں بیان کیا جاسکتا ہے۔

### (1) معاشی ماحول (Economic Atmosphere)

ملک میں مروجہ معاشی ماحول جیسے روزگار کی شرح، رجحانات، سود کی شرحیں قابل صرف آمدنی کے رجحانات وغیرہ منصوبہ پر اثر انداز ہو سکتے ہیں۔

### (2) ٹیکنالوجیائی ترقی (Technological Development)

ہر دور میں ٹیکنالوجی کے رجحانات میں تبدیلیاں ہوتی رہی ہیں۔ اس لیے تاجروں کے لیے ضروری ہو گیا ہے کہ وہ منصوبہ بندی کے دوران ٹیکنالوجیائی تبدیلیوں اور ترقی کو بھی پیش نظر رکھیں کہ صارفین کس طرح تکنیکی ترقی کو اپنا رہے ہیں۔ ان کا رجحان کیسا ہے؟ کس طرح کی تبدیلی کا یہ خیر مقدم کریں گے؟ اسی طرح یہ تبدیلیاں کمپنی کے وسائل اور اشیاء کی سربراہی پر اثر انداز ہوں گے۔

### (3) تہذیبی اور سماجی قوتیں (Cultural and Social Forces)

کاروبار پر اور کاروباری منصوبہ کاری پر تہذیبی اور سماجی قوتیں کس طرح اثر انداز ہو رہی ہیں اس کا تجزیہ کرنا بھی بہت ضروری ہے۔ جیسے آجکل کسی بھی کارپوریٹ شعبہ میں خواتین کے عمل دخل میں کافی اضافہ ہوا ہے۔ Reception پر خواتین ہی نظر آتی ہیں۔ آن لائن خریداری اور فروخت کے شعبہ میں بھی کثیر تعداد میں اکثر خواتین ہی نظر آ رہی ہیں۔ لہذا منصوبہ کاری میں خواتین کے رول کی بھی وضاحت ضروری ہے۔

#### (4) سیاسی اور قانونی عناصر (Political and Social Factors)

کسی بھی ملک میں سیاسی تبدیلی کے ساتھ پالیسی بھی تبدیل ہوتی ہے اور کئی نئے قوانین بھی بنتے ہیں۔ ان کا منصوبہ کاری اور منصوبہ کاری مقاصد پر کافی اثر پڑتا ہے۔ جیسے متحدہ آندھرا پردیش میں اس وقت کے چیف منسٹرین۔ ٹی۔ رامارائو نے شراب پر پابندی لگائی تھی۔ اس طرح اس کے اثرات شراب بنانے والی تمام کمپنیوں پر مرتب ہوئے۔ اور تمام کمپنیوں کی پیداوار پر اثر پڑا اور ان کی منصوبہ کاری دھری کی دھری رہ گئی۔ اس طرح منصوبہ کاری پر سیاسی اور قانونی عناصر کے اثرات مرتب ہوتے ہیں۔

#### (5) موسمی / آب و ہوا کے عناصر (Seasonal / Climatic Factors)

موسمی اور آب و ہوا کے اثرات بھی منصوبہ کاری پر مرتب ہوتے ہیں۔ جیسے Ski gear یا Swimwear بھی موسمی اثرات کے موجب ہوئے ہیں۔

#### (6) ماحولیاتی عناصر (Environmental Factors)

ہر دور میں کاروباری منصوبہ کاری پر ماحولیاتی عناصر اثر انداز ہوتے ہیں۔ گاہک تحقیق کرتے ہیں، یعنی کسی بھی شے کے بارے میں تحقیق کرتے ہیں۔ اگر متبادل اشیاء ہوں تو صارفین اُسی شے کو ترجیح دیں گے جو ماحول کی مناسبت سے بہتر ہو۔ اسی طرح تاجر یا آپ بحیثیت منیجر ان تمام عناصر کو زیر غور رکھیں اور اپنی تیار کردہ شے سے تقابل کریں اور اپنے لیے ان تمام عناصر کو زیر غور رکھیں اور اپنی تیار کردہ شے سے تقابل کریں اور اپنے لیے ان تمام عناصر کو زیر غور رکھیں۔ جب کبھی آپ اپنی شے کی بازار کاری کے لیے منصوبہ تیار کر رہے ہوں۔

#### (7) موقعی انعکاس (Reflection Opportunity)

ہر خارجی عنصر کو ذہن میں رکھیں اور مشاہدہ کریں کہ آپ کی تیار کردہ مختلف قسم کی اشیاء پر ان کے اثرات کیسے مرتب ہو سکتے ہیں کہ آیا یہ عناصر آپ کی تیار کردہ شے کی نکاسی کے لیے خطرہ کی گھنٹی ہے یا ایک نیا موقع فراہم کرتے ہیں، جس کی وجہ سے آپ ایک کامیاب تاجر کی حیثیت سے کاروباری دنیا میں جلوہ افروز ہوں گے۔

### National Importance of Planning

### 6.5 منصوبہ کاری کی قومی اہمیت

آزادی کے بعد ہندوستان ایک پسماندہ اور ترقی پذیر ملک تھا۔ برطانوی دور حکومت میں ہندوستان کے قومی وسائل کا استحصال کیا گیا۔ جس کی وجہ سے ہندوستان کی عوام کی اکثریت نہایت غریب تھی۔ تحریک آزادی کا مقصد برطانیہ سے سیاسی آزادی حاصل کرنا نہیں تھا بلکہ معاشی آزادی حاصل کرنا تھا۔ آزادی کے بعد اچھے تاجروں کی قلت تھی، یعنی ایسے تاجر جو قدرتی وسائل کے اچھے استعمال کے ذریعہ ہندوستان کو معاشی ترقی کی طرف گامزن کریں۔ ہندوستان کی عوام کی معیار زندگی کو بڑھانے کے لیے یہ ضروری تھا کہ معاشی ترقی کی رفتار کو تیز کر دیا جائے۔ یہ سمجھا جاتا تھا کہ خانگی شعبہ ضروری وسائل سے بیگانہ ہے اور تیز رفتار ترقی کی شرح کو پانے کے لیے حوصلہ نہیں ہے۔ روس (Russia) کے نقش قدم ہمارے دانشوروں نے معاشی ترقی کے لیے منصوبہ کاری کو ایک ہتھیار مان لیا اور اس مقصد کے حصول کے لیے منصوبہ کاری کمیشن کو قائم کیا گیا۔ اس کمیشن کی ذمہ داری پنج سالہ منصوبوں کی تیاری تھی۔ منصوبے ہندوستانی معیشت کو ایک ہمہ جہتی رخ عطا کرتے ہیں کہ وہ کس طرف آگے بڑھے۔ منصوبہ کی ترجیحات کے مطابق مرکزی اور ریاستی حکومتوں کو فنڈز کا بٹوارہ عمل میں آتا ہے۔ ہندوستانی منصوبہ بندی کا اہم مقصد

معاشی ترقی کو سرعت عطا کرنا ہے، تاکہ ہندوستانی شہریوں کی معیار زندگی میں اضافہ ہو۔ اس کے علاوہ شہریوں کو روزگار کے مواقع عطا کرنا اور غربت کو ختم کرنا ہے۔

## National Importance of Planning

## 6.5 منصوبہ کاری کی قومی اہمیت

قومی سطح پر منصوبہ بندی کی اہمیت کو درجہ ذیل نکات سے سمجھا جاسکتا ہے۔

### (1) معاشی ترقی کو تیزی عطا کرنا (Accelerating Economic Grants)

ہندوستانی معاشی پالیسی کے دو اہم خصوصیات ہیں ایک منصوبہ بندی کے رول اور دوسرے منصوبہ بندی کے ابتدائی تین دہوں کے دوران ہندوستانی معیشت کی ترقی کے طریق عمل میں حکومت کی دخل اندازی۔ اگر ہم پہلی خصوصیت معاشی ترقی کو سرعت بخشنے پر غور کریں تو معلوم ہوگا کہ ماہرین معاشیات اور منصوبہ کاروں نے اس معاملے میں یعنی معاشی ترقی کی شرح میں اضافہ کے لیے بچت کی شرح اور سرمایہ کاری کو ضروری بنایا۔ یہ سمجھا جاتا ہے کہ خانگی شعبہ اپنے طور پر غربت کے ہولناک اور خطرناک دائرہ کو ختم کرنے یا توڑنے کے لیے درکار بچت اور سرمایہ کاری کی شرح میں اضافہ کے لیے حکومت کی دخل اندازی ضروری ہے۔ یہی وجہ ہے کہ معاشی ترقی و نشوونما کو سرعت دینے کے لیے منصوبہ کاری اور عوامی شعبہ کی توسیع کو ضروری قرار دیا گیا۔ دوسرے منصوبہ کو اپنانے کے بعد سے جس کو مہالنبوس کے نشوونما (Mahalnobis) کے ماڈل پر مدون کیا گیا تھا معیشت کی ترقی کے لیے حکمت عملی کے طور پر صنعت پر زیادہ توجہ دی گئی۔ اس سلسلے میں بنیادی بھاری صنعتوں اور اشیائے اصل تیار کرنے والی صنعتوں پر زیادہ زور دیا گیا۔ مہالنبوس کے ماڈل نے سرمایہ کاری کے ایک بڑے حصہ کو اشیائے صارفین تیار کرنے والی صنعتوں کے مقابل بھاری صنعتوں پر زیادہ مختص کیا۔ چونکہ اشیائے اصل تیار کرنے والی صنعتوں کو حکومت کی سرپرستی حاصل تھی، اس لیے عوامی شعبہ آگے بڑھتا گیا۔ جبکہ خانگی شعبہ اس معاملے میں پیچھے رہ گیا۔ کیونکہ اس کا مقصد نفع کماتا تھا۔ اس لیے بنیادی بھاری ماڈل زراعت کے رول اور اجرت کی اہمیت کو سمجھنے میں ناکام رہا۔ کیونکہ یہ دونوں عنصر یعنی زراعت اور اجرت پیداوار اور روزگار میں اضافہ کی اہمیت کو کبیدہ خاطر رکھا۔ حقیقت میں غذائی قلت، اقل ترین اجرتوں کی صورتحال نے ترقی کی راہ میں رکاوٹ پیدا کر دی تھی۔ پھر تیسرے منصوبہ میں اس غلطی کی تلافی کر لی گئی۔ تاکہ ملک کو خود مکتفی بنایا جاسکے اور غذائی اجناس کی قلت دور ہو لیکن زرعی شعبہ کی تیز رفتار ترقی کے لیے حکومت کی دخل اندازی اور منصوبہ کو ضروری سمجھا گیا۔ اس کے لیے زراعت میں اراضی اصلاحات، کسانوں کو قرض کی سہولت، انفراسٹرکچر کی ترقی جیسے آبپاشی، برقی، سڑکیں ضروری تھی، جہاں منصوبہ بندی اور حکومت اہم رول ادا کر سکتے تھے۔

### (2) بازار میں ناکامی کی تلافی (To Compensate for Market Failures)

ترقیاتی معاشیات میں ایک قابل قبول اور غالب رائے یہ تھی کہ کسی وجہ سے بازار میں ناکامیوں کا سامنا کرنا پڑے تو حکومت اس کی پابجائی کرے۔ اس پر یہ بحث کی گئی تھی کہ بازاری میکانزم فراہم اشیاء کے اسٹاک کی تقسیم کے لیے اچھا تھا لیکن سرمایہ کاری کے لیے وسائل کے بٹوارے کے لیے ناسازگار تھا۔ یہ دراصل خانگی شعبہ کی تنگ نظری تھی جس کی وجہ سے بازاروں کی کارکردگی بہتر نہ تھی۔ پھر بھی یہ سمجھا جاتا ہے کہ حکومت اور منصوبہ بندی تیز رفتار معاشی ترقی اور سرمایہ کاری کے لیے وسائل کی تقسیم میں حکومت اور منصوبہ کاری اہم رول ادا کر سکتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ انفراسٹرکچر میں سرمایہ کاری کے لیے مناسب وسائل کی رقم کی تخصیص میں بازاری میکانزم کی ناکامی اور خانگی شعبہ کی آزادانہ

کارکردگی حائل ہے، جیسے برقی حمل و نقل، ترسیل وغیرہ۔ اس لیے انفراسٹرکچر کی ترقی میں حکومت اور منصوبہ کاری کا ایک اہم رول ہوتا ہے۔

### (3) حکومت کا ریگولیٹری کردار (Regulatory Role of the State)

ہندوستانی معیشت کی ترقی میں حکومت اور منصوبہ کاری ایک اہم پہلو ہے۔ جس کی بنیاد پر ماقبل اصلاحات کے دور میں معاشی فکر و خیال چھایا رہا۔ اگرچہ کہ مخلوط معیشت کے ڈھانچے میں خانگی شعبہ کو اہم کردار ادا کرنے کا موقعہ دیا گیا، تا کہ وہ حکومت کے بجائے خانگی شعبہ منصوبہ کی ترجیحات کے مطابق مختلف صنعتوں کے درمیان اعظم ترین وسائل کا بٹوارہ کرے۔ اس کے علاوہ منصوبہ کے دوسرے مقاصد بھی حاصل کرے۔ جیسے معاشی قوت کے چند ہاتھوں میں ارتکاز کو روکنا۔ خانگی شعبہ انڈسٹریل لائسنسنگ کنٹرول کے تابع ہے۔

### (4) غربتی اور بے روزگاری کے مسئلے سے نمٹنا

#### (Tackling the Problems of Poverty and Unemployment)

بے روزگاری اور غربت سے نمٹنے کے لیے منصوبہ کاری کے رول اور حکومت کی مداخلت اہم ہوتی ہے۔ چونکہ ستر کے دہے کے اوائل میں ہندوستانی منصوبہ کاروں پر پانچویں، چھٹی اور ساتویں پنج سالہ منصوبوں میں اس بات کا انکشاف ہوا کہ GDP کی شرح میں 5 تا 6 فیصد سالانہ اضافہ بھی ہو جائے۔ تب بھی ہندوستانی معیشت کی ترقی میں واضح اضافہ ممکن نہیں اور نہ ہی بے روزگاری کی شرح میں کمی ہوگی۔ چند ماہرین معاشیات یہ بحث کرتے ہیں کہ معاشی نشوونما کے باوجود غربت کا خاتمہ اور بے روزگاری کو دور کرنا ممکن نہیں۔ اس لیے حکومت اور منصوبہ سازوں کے لیے ضروری ہے کہ وہ خصوصاً غربت اور بے روزگاری کے خاتمہ کے لیے کچھ اسکیمات کا آغاز کریں، جیسے غذا برائے کام، ضمانت روزگار اسکیم تاکہ غربت دور ہو سکے اور سماج کے پسماندہ طبقات کی مدد ہو سکے۔

### (5) سمت کی فراہمی (Provides Direction)

منصوبہ کاری طے شدہ لائحہ عمل سے متعلق ہے۔ یہ ملازمین کی کوششوں کو ایک سمت فراہم کرتی ہے۔ منصوبہ ملازمین پر یہ واضح کر دیتا ہے کہ ملازمین کیا کریں؟ کیسے کریں؟ وغیرہ۔ یعنی کیا کرنا ہے؟ کیسے کرنا ہے؟ اس کا طریقہ پہلے سے طے کر لیا جاتا ہے، یہی منصوبہ کاری ہے۔ اس طرح ملازمین کو پیشگی طور پر معلوم ہو جاتا ہے کہ انہیں کس سمت میں محنت کرنا ہے۔ اگر منصوبہ نہ ہو تو ملازمین کی حالت Push and Pull ٹرین کی ہو جاتی ہے۔ یعنی کام اور محنت سمت کا تعین نہیں ہو پاتا اور ملازمین مختلف سمتوں میں کام کرنے لگ جاتے ہیں لیکن محنت ثمر آور نہیں ہوتی اور تنظیم کے طے شدہ مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔

### (6) جو کھم میں کمی (Reduces Risk)

ہر تنظیم روزمرہ کی مصروفیات کے دوران کئی غیر یقینی اور غیر متوقع حالات سے دوچار ہوتی رہتی ہے۔ منصوبہ کاری مینجر کی مدد کرتی ہے کہ وہ غیر متوقع حالات کا مقابلہ کیسے کریں۔ کیونکہ منصوبہ کاروں کو پتہ ہوتا ہے کہ کس قسم کے حالات درپیش ہوں گے اور ان سے کیسے نمٹا جائے۔ منصوبہ کاروں کے پاس تجربہ ہوتا ہے اور یہ بازاری احوال سے بخوبی واقف ہوتے ہیں اور منصوبہ ایسے ہی حالات سے نمٹنے کے لیے بنایا جاتا ہے۔ منصوبہ بناتے وقت غیر متوقع حادثات، قدرتی آفات کو بھی پیش نظر رکھا جاتا ہے اور ایسی صورت حال کو قابو میں کرنے کے لیے وسائل بھی رکھے جاتے ہیں۔



(7) غیر ضروری سرگرمیوں میں کمی (Reduces Wasteful Activities)

اکثر تنظیمی منصوبے تمام شعبوں کی ضروریات کو ملحوظ رکھ کر بنائے جاتے ہیں۔ شعبہ جاتی منصوبے اصل تنظیمی منصوبوں سے اخذ کیے جاتے ہیں۔ نتیجتاً تمام شعبوں کے درمیان ارتباط پایا جاتا ہے۔ اس کے برخلاف اگر مینجرز اور دیگر ملازمین منصوبہ کے مطابق کام کر رہے ہوں تو ان کی سرگرمیاں مربوط ہوتی ہیں۔ منصوبہ مرتب کرنے کی وجہ سے سرگرمیاں واضح ہوتی ہیں اور ملازمین ان کے مطابق کام کرتے ہیں۔

(8) اختراعی خیالات کا فروغ (Promotes Innovative Ideas)

منصوبہ کے لیے اونچی سوچ ضروری ہے اور منصوبہ سازی ایک فطانتی طریقہ عمل ہے۔ کسی کام کی تکمیل کے لیے اچھے خیالات، اچھے طریقے اور قاعدے کی گنجائش ہوتی ہے۔ منصوبہ کاری کا طریقہ عمل مینجرز پر دباؤ کا باعث ہوتا ہے کہ وہ مستقبل کو مد نظر رکھتے ہوئے ایک الگ طریقہ سے سوچیں۔ یہی وجہ ہے کہ مینجرز اختراعی اور تخلیقی انداز میں سوچتے ہیں۔

(9) فیصلہ سازی میں معاون (Helpful in Decision Making)

فیصلہ سازی مینجرز کو مختلف فیصلے لینے میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ چونکہ منصوبہ کاری میں مقاصد پہلے سے طے شدہ ہوتے ہیں اس لیے مستقبل کے تعلق سے پیش بینی کی جاتی ہے۔ پیش بینی اور مقاصد مینجرز کو جلد فیصلہ لینے کے لیے ابھارتے ہیں۔

(10) کنٹرول کے لیے معیار کی فراہمی (Provides Standard for Controlling)

کنٹرول کا مطلب تخمینی اور حقیقی پیداوار کے درمیان تقابل ہے اور اگر ان دونوں کے درمیان تفاوت یا فرق پایا جائے تو تدارکی اقدامات لیے جاتے ہیں۔ پھر اس کے بعد بھی تقابل کر کے مظاہرے کے تعلق سے اطمینان حاصل کر لیا جاتا ہے لیکن اگر پیداوار کا کوئی نشانہ نہیں رکھا گیا ہو تو مینجر کے پاس تقابل کے لیے کوئی بنیاد نہ ہوگی کہ پیداوار معیار کے مطابق ہے یا نہیں۔

(11) فرم کے مقاصد پر توجہ (Focus on Objectives of the Firm)

منصوبہ کاری افعال کا آغاز، مقاصد، پالیسیاں، طریقہ عمل، قواعد اور طریقہ کار وغیرہ سے ہوتا ہے۔ یہی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے منصوبہ بندی کی جاتی ہے۔ جب ملازمین منصوبہ پر عمل آوری کرتے ہیں تو خود بخود مقاصد حاصل ہو جاتے ہیں۔ گویا منصوبہ سازی کے ذریعہ ملازمین کو تنظیمی مقاصد کے حصول کی جانب موڑ دیا جاتا ہے۔

Learning Out Comes

6.6 اکتسابی نتائج

منصوبہ کاری کی غرض و غایت دراصل ایک آفاقی اجازت ہے اور مقاصد کی سوجھ بوجھ ہے۔ یہیں سے کاروباری طریقہ عمل کا آغاز ہوتا ہے۔ ہر منصوبہ کا تعلق کسی نہ کسی مقصد سے جڑا ہوتا ہے۔ منصوبہ اعلیٰ سطحی انتظامیہ مدون کرتا ہے اور باقی عملہ تنظیمی مقاصد اور اہداف کو حاصل کرتے ہیں۔ منصوبہ کاری اچھے مظاہرے، اہداف، مقاصد اور ارادے سے متعلق ہے۔ کئی اہم مقاصد کی تکمیل ایک ترتیب سے ہووے منصوبہ ہے۔ منصوبہ پر کئی عناصر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان میں کچھ عناصر جیسے آب و ہوا، اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا تعاون، عملہ کی شرکت، ترسیل کا نظام، مربوط منصوبہ اور منصوبہ پر مسلسل نظر شامل ہیں۔

منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے خارجی اثرات میں معاشی ماحول، ٹیکنالوجیائی ترقی، تہذیبی اور سماجی قوتیں، سیاسی اور قانونی عناصر، موسمی عناصر، ماحولیاتی عناصر اور موقعی انعکاس شامل ہیں۔

منصوبہ کاری کی قومی اہمیت میں معاشی ترقی کو تیزی عطا کرنا، بازار میں ناکامی کی تلافی، حکومت کا ریگولیٹری کردار، غریبی اور بیروزگاری کے مسئلہ سے نمٹنا، سمت کی فراہمی، جو کھم میں کمی، غیر ضروری سرگرمیوں میں کمی، اختراع کی فروغ کا باعث، فیصلہ سازی میں معاون، کنٹرول کے لیے معیار کی فراہمی اور فرم کے مقاصد پر توجہ شامل ہیں۔

6.7	کلیدی الفاظ	Key Words
(1)	منصوبہ Plan	مستقبل میں کام کرنے کا طریقہ کار
(2)	آب و ہوا Climate	آب و ہوا، ایک مخصوص جگہ پر ماحولیاتی حالات کا ایک مجموعہ ہے۔
(3)	ترسیل Communication	اپنی بات کو دوسروں تک پہنچانا۔
(4)	ٹیکنالوجی Technology	عملی طور پر کام کی تکمیل کے لیے عصری معلومات کا اطلاق۔
(5)	جو کھم Risk	کاروبار میں نفع یا نقصان کو حاصل یا برداشت کرنا جو کھم ہے۔

6.8	نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
-----	----------------------	--------------------

- (A) معروضی سوالات
- (1) منصوبہ کسی نہ کسی \_\_\_\_\_ جڑا ہوتا ہے۔ (مقصد)
  - (2) تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے مسلمہ حکمت عملی کا استعمال \_\_\_\_\_ ہے۔ (پلاننگ)
  - (3) \_\_\_\_\_ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کرتا ہے۔ (منصوبہ بندی)
  - (4) منصوبہ \_\_\_\_\_ ہونا چاہیے۔ (متوازن)
  - (5) منصوبہ پر \_\_\_\_\_ کا اثر پڑتا ہے۔ (سیاسی تبدیلی)
  - (6) ٹیکنالوجی کے رجحانات میں تبدیلیاں ہوتی رہتی ہیں۔ (صحیح / غلط)
  - (7) منصوبہ پر سیاسی تبدیلی کے اثرات نہیں ہوتے۔ (صحیح / غلط)
  - (8) برطانوی حکومت نے ہندوستان کے قدرتی وسائل نقصان نہیں پہنچایا۔ (صحیح / غلط)
  - (9) کاروبار میں ناکامی نہیں ہوتی۔ (صحیح / غلط)
  - (10) معاشی قوت کا چند ہاتھوں میں ارتکاز ملک کے حق میں بہتر ہے۔ (صحیح / غلط)

(B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) منصوبہ کیا ہے؟
- (2) آب و ہوا کا آپ کیا مطلب لیتے ہو؟

- (3) ترسیل سے کیا مراد ہے؟  
 (4) معاشی ماحول کسے کہتے ہیں؟  
 (5) حکمت کے ریگولیٹری کردار پر نوٹ لکھیے۔

(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) منصوبہ سے کیا مراد ہے؟ اس پر اثر انداز ہونے والے عناصر پر بحث کیجیے۔  
 (2) منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے خارجی عناصر کے بارے میں آپ کیا جانتے ہیں۔  
 (3) قومی سطح پر منصوبہ بندی کی کیا اہمیت ہے۔

### Suggested Readings

6.8 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Ramaswami
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Reddy

# اکائی 7 منصوبہ کاری طریق عمل

## Planning Process

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	7.0
Objectives	مقاصد	7.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم اور تعریف	7.2
Levels of planning	منصوبہ کاری کی سطحیں	7.3
Short term and long term planning	مختصر مدتی اور طویل مدتی منصوبہ کاری	7.4
Merits of short term planning	مختصر مدتی منصوبہ کاری کے فائدے	7.5
Objectives of process of planning	منصوبہ کاری طریق عمل کے مقاصد	7.6
Importance of planning process	منصوبہ کاری طریق عمل کی اہمیت	7.7
Steps in planning process	منصوبہ کاری طریق عمل میں اقدامات	7.8
Learning outcomes	اکتسابی نتائج	7.9
Key words	کلیدی الفاظ	7.10
Terminal questions	نمونہ امتحانی سوالات	7.11
Suggested readings	تجویز کردہ کتب	7.12

معینہ مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے درکار سرگرمیوں سے متعلق انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر سوچنے کا عمل منصوبہ کاری ہے۔ منصوبہ کاری کی بنیاد پیش بینی انسانی ارتقا میں قبل از وقت سوچنے کے عمل کا بہت بڑا دخل رہا ہے۔ ماہرین انتظامیہ کا کہنا ہے کہ منصوبہ کاری فطانتی و ذہنی برتاؤ کی بنیادی جائیداد ہے۔ اس طریق عمل میں اختتامی نتائج بلکہ ان نتائج کے حاصل کرنے کے لیے منطقی اور خیالی ودلائل کا استعمال شامل ہے۔ منصوبہ کاری مروجہ اصولوں کے مطابق کسی پیشہ وارانہ سرگرمیوں کا ایک اہم حصہ ہے، بطور خاص انتظامیہ اور کاروباری میدان میں۔ جب ایک مرتبہ منصوبہ ترتیب پا جاتا ہے تو اس کی ترقی، کارکردگی اور اثر اندازی کی پیمائش اور اس کا جائزہ لینا ممکن ہو جاتا ہے۔ حالات کی مناسبت سے منصوبہ میں تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔ یہاں تک کہ اس کو رد بھی کیا جاسکتا ہے۔ اس لیے منصوبہ انتظامیہ کی جس سطح پر تیار کیا جائے اس کو مضبوط اور مقاصد رخی ہونا چاہیے۔

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✦ منصوبہ کی سطحوں اور ان کی نوعیت سے واقف ہو جائیں۔
- ✦ طویل اور مختصر مدتی منصوبہ کاری میں فرق کر سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری طریق عمل کے مقاصد سے آگاہ ہو سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری طریق عمل کی اہمیت کا جائزہ لے سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری طریق عمل کے استعمالات سے روشناس ہو سکیں۔
- ✦ ایک مثالی منصوبہ کاری طریق عمل کی خصوصیات کو جان سکیں۔

منصوبہ کاری کو کسی مسئلہ کے حل تک فکر رسائی سمجھا جاسکتا ہے۔ یہ مسائل کا باقاعدہ جائزہ لے کر مختصر مدتی اور طویل مدتی حل فراہم کرتا ہے۔ اس کو فیصلہ سازی طریق عمل بھی تصور کیا جاسکتا ہے جو مستقبل کی ضروریات کی تکمیل کے لیے رہنمائی کرتا ہے۔ منصوبہ کاری طریق عمل کو کمپنی کی منزل مقصود اور اس منزل مقصود کو حاصل کرنے کے لیے ضروری وسائل کے تعین کرنے سے متعلق ہے۔ بصیرت (Vision) کے حصول کے لیے مربوط کوششوں کی ضرورت ہوتی ہے جو وسیع تنظیمی منصوبہ کا ایک حصہ ہے۔ ایسا مسلسل استقامت کے ساتھ حکمت عملیاں اور انتظامی سطح کے عملہ کی مدد سے کیا جاسکتا ہے۔ لہذا یوں کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ کاری طریق عمل دریافت اور تخلیقیت ایک دوسرے سے جڑے ہیں لیکن منزل مقصود کا تعین کرنے والا میجر ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری کا طریق عمل میجرز کے لیے پہلا قدم ہے۔ میجرز انتظامیہ کی ہر سطح پر فیصلہ لیتے ہیں اور یہ ان کے فرائض میں سے ایک ہے۔

تعریف: پلاننگ پراسس کی تعریف یوں کی گئی کہ ”پلاننگ پراسس تعین کرتا ہے کہ کام کیسے انجام دیا جائے“۔ اس کی تعریف یوں

بھی کی جاسکتی ہے کہ ”باقاعدہ طریقوں کا تعین جن کے ذریعہ شے کو کفایتی اور مسابقتی ماحول میں تیار کیا جائے“۔  
پلاننگ پراسس کو یوں بھی کہا جاسکتا ہے:

- (1) مینوفیکچرنگ پلاننگ  
(2) میٹریل پراسسنگ  
(3) مشین روٹنگ  
(4) ڈیزائن میکنگ پراسس

### 7.3 منصوبہ کاری کی سطحیں Levels of Planning

منصوبہ کاری کی سطحیں درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) کارپوریٹ پلاننگ

عزیز طلباء! آپ تھوڑی دیر کے لیے تصور کریں کہ آپ ایک بڑی کمپنی کے مالک ہیں اور آپ نے فیصلہ کیا کہ ہر سال حکمت عملی میں تبدیلی نہیں ہوگی اور ہر سال ایک مقررہ حکمت عملی کے تحت کام ہوگا۔ کیا آپ سمجھتے ہیں کہ آپ کی کمپنی کی نشوونما میں اضافہ ہوا؟ آپ کا جواب ہوگا ”بالکل نہیں“۔ آپ ہمیشہ ممکنہ موقعوں کی طرف دیکھتے رہتے ہیں، جس سے آپ کی کمپنی کی ہر سال ترقی ہو۔ اگر آپ ایسا نہیں کرتے ہیں تو آپ کی کمپنی دوسری کمپنیوں سے پیچھے ہوگی کیونکہ صارفین کی ترجیحات تبدیل ہوتی رہتی ہیں۔ جیسے جیسے آپ کاروبار کے تئیں حکمت عملی بنارہے ہوتے ہیں تب آپ کا منصوبہ تین سطحوں پر دیکھا جاسکتا ہے۔

- (1) کارپوریٹ پلاننگ (2) کاروبار کی تقسیم اور (3) شعبہ جات یا انفعالی شعبہ جات

#### (1) کارپوریٹ پلاننگ

کارپوریٹ کی سطح پر کارپوریٹ پلاننگ کے لیے جیسے ہی اعلیٰ سطحی انتظامیہ اور مالکین اپنی رواں حکمت عملی پر نظر ثانی کر رہے ہوتے ہیں یا طویل مدتی منصوبہ بنارہے ہوں تب راست طور پر مالکین اور اسٹیک ہولڈرز کو راست مالکین اور اسٹاک ہولڈرز ایک دوسرے کو معلومات بہم پہنچاتے ہیں۔ کارپوریٹ منصوبہ بندی میں ساری کمپنی کے بارے میں حکمت عملی مرتب کی جاتی ہے۔ اس میں تمام ڈیویژنل اور ڈیپارٹمنٹس شامل ہوتے ہیں۔ آپ اپنی کمپنی میں دیکھیں کہ مینجرز اور ملازمین کمپنی میں کیسے کام کر رہے ہیں۔ ایسی صورت میں آپ کے لیے ضروری ہو جاتا ہے کہ آپ مقاصد طے کریں اور بتائیں کہ ان مقاصد کو حاصل کرنا ہے۔ چاہے آپ آمدنی میں اضافہ کرنا چاہ رہے ہوں یا پھر گاہکوں کی خدمات کو موثر اور اچھا بنارہے ہوں۔ اس سطح پر آپ کو ہر کاروباری یونٹ کے لیے وسائل و ذرائع مقرر و متعین کر دینا چاہیے۔

#### (2) کاروباری سطح پر (Business Level)

کاروباری سطح پر ایک مخصوص صنعت میں تمام کاروباری تنظیموں کو درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔ یہ تنظیمیں اپنی سطح پر کاروباری مقاصد کے حصول کے لیے حکمت عملی مرتب کر سکتے ہیں اور اس مسابقتی ماحول میں اپنا رواں موقف اور وسائل کا اندازہ لگا سکتے ہیں اور ان حکمت عملیوں کا عکس ہم ان کے کاروباری موقف سے لگا سکتے ہیں۔ حقیقت میں اس سطح پر مسابقتی قیمت پر یا منفرد فروخت کاری نکتہ پر حکمت عملی کا اثر محسوس کر سکتے ہیں۔ اسی طرح کاروباری تنظیم ایک اچھی شے یا خدمت پر کاروباری دنیا میں اپنے موقف کو ظاہر کیا جاسکتا ہے۔

### (3) تفاعلی سطح (Functional Level)

تفاعلی سطح پر منصوبہ بندی کاروباری تنظیم سپورٹ سروس پر ہی اپنی توجہ مرکوز کر لیتا ہے۔ اس سطح پر حکمت عملی کی صراحت کی جاتی ہے۔ جیسا کہ آپ جانتے ہیں کہ بدل (رقم) ساری کارپوریٹ دنیا کی مدد کا باعث ہے اور کاروباری حکمت عملی کے لیے بھی وسائل کی ضرورت ہوتی ہے۔ ایک تنظیم میں افراد کی سرگرمیاں ان کے لیڈر کی جانب سے مرتب کردہ اصولوں کے گرد گھومتی ہے تاکہ طے کردہ مقاصد حاصل ہو سکیں۔ اس کے علاوہ تفاعلی سطح پر ایک کاروباری تنظیم کو پیشہ وارانہ انداز میں کئی ذمہ داریاں دی جاسکتی ہیں۔ اس لیے ہر شعبہ اپنی ذمہ داریوں کی تکمیل میں لگا ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر مارکنگ کی ٹیم کمپنی کی تیار کردہ اشیاء کی فروخت میں اضافہ کے لیے اشتہار کاری کے کام کو آگے بڑھاتی ہے جبکہ پیداواری شعبہ کمپنی کی تیار کردہ اشیاء کے معیار کو برقرار رکھنے کی بھرپور کوشش میں سرگرم رہتا ہے۔ دونوں الگ الگ شعبہ جات ہیں لیکن ایک دوسرے کی مدد میں لگے ہوتے ہیں۔ جس کے نتیجے میں نہ صرف کمپنی کی شہرت میں اضافہ ہوتا ہے بلکہ کمپنی کی فروخت میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔

### 7.4 مختصر مدتی اور طویل مدتی منصوبہ کاری Short Term and Long Term Planning

#### مختصر مدتی منصوبہ کاری (Short Term Planning)

مختصر مدتی منصوبہ کاری کی مدت تین یا چھ ماہ ہوتی ہے۔ اس کے پس منظر میں آمدنی اور نفع مندی ہوتی ہے۔ مختصر مدتی ضرورت کے لیے مختصر مدتی منصوبہ کاری مرتب کی جاتی ہے۔ جیسے نقدی بہاؤ میں بہتری یا نئی تیار کردہ شے وغیرہ۔ مختصر مدتی منصوبہ کاری اس لیے تیار کی جاتی ہے کیونکہ سرمایہ کار اپنی سرمایہ کاری کے نتائج جلد سے جلد حاصل کرنا چاہتا ہو۔ بھلے ہی تاجر کے مقاصد مختصر مدتی ہوں لیکن طویل مدت پر نظر ہونی چاہیے۔ اس مدت کے دوران نیا پروڈکٹ بھی بازار میں فروخت کے لیے پیش کیا گیا ہو تو اس کا معیار فرم کی شہرت کے مطابق ہونا چاہیے۔ یعنی فرم کی تیار کردہ پروڈکٹ لائین کے مطابق ہونا چاہیے۔ حکمت عملی مختصر مدت کے لیے ہی کیوں نہ ہو لیکن نقدی بہاؤ میں بہتری ہونی چاہیے اور اس کے ساتھ ساتھ آمدنی میں اضافہ کا موجب ہونا چاہیے۔ کیونکہ تجارت و کاروبار کا مطمع نظر کلی طور پر اعظم ترین نفع حاصل کرنا ہوتا ہے۔

### 7.5 مختصر مدتی منصوبہ بندی کے فائدے (Merits of Short Term Planning)

مختصر مدتی منصوبہ بندی کے فائدے درج ذیل ہیں۔

#### (1) بہتر توجہ

مختصر مدتی منصوبہ کاری مقاصد پر توجہ کا باعث اور ترقی کو سمت فراہم کرتی ہے۔ اسی کے توسط سے طویل مدتی منصوبہ کاری کارآمد بن جاتی ہے اور اچھے انداز میں مرتب کیا جاسکتا ہے۔ اس کے علاوہ یہ منصوبہ روزانہ، ہفتہ وار، ماہانہ منصوبہ پر توجہ کا باعث ہوتا ہے۔ اس بات کی طمانیت حاصل ہوتی ہے کہ ایک بڑے مقصد کے حصول کے لیے یہ چھوٹے چھوٹے اقدامات جو بھرپور صلاحیت کے حامل ہوتے ہیں طویل مدتی منصوبہ کی تدوین اور مقاصد کے حصول کے لیے سہارا ثابت ہوتے ہیں۔

#### (2) تمامی وضاحت (Overall Clarity)

طویل مدتی مقاصد کی حصول کے لیے مختصر مدتی نشانے عزائم کو استحکام بخشتے ہیں۔ جب مخصوص مقاصد طے کر لیے جاتے ہیں مختصر مدت

میں مقاصد کے حاصل کرنے کے تمام تر اقدامات سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔ اس لیے طویل مدتی مقاصد کا حصول بھی بڑی آسانی سے تکمیل کو پہنچایا جاسکتا ہے۔

### (3) تاخیر پر قابو (Control in Delay)

کاروباری زندگی میں تاخیر سم قاتل ہے۔ اس لیے مختصر مدتی منصوبوں پر عمل آوری کی وجہ سے کام کی تکمیل جلد ہو سکتی ہے۔ کسی تاخیر پر جلد قابو پایا جاسکتا ہے۔ جب ہمیں کسی کام کے تعلق سے کچھ معلوم نہ ہو تو یہ احساس پیدا ہوتا ہے کہ کیا کرنا چاہیے؟ فرد کو یہ محسوس ہوتا ہے کہ اس میں مخصوص کام کرنے کی صلاحیت نہیں ہے۔ ایسی صورتحال میں کام کی تکمیل میں تاخیر کا امکان ہوتا ہے۔ یہی صورتحال ایسی ہو کہ جب آپ کام سے واقف ہوں تب کام کی تکمیل میں تاخیر نہیں ہوتی ہے۔ اسی طرح اگر ہم مختصر مدتی منصوبہ پر عمل آوری سے واقف ہوں تو کسی بھی تاخیر کے امکانات کو رد کیا جاسکتا ہے۔ اس طرح تاخیر پر قابو پایا جاسکتا ہے۔

### (4) محرکہ (Motivation)

اگر اپنے مقاصد سے وابستگی ہو تب آپ اپنے آپ کو کام سے جوڑ لیتے ہیں اور بروقت اقدامات لینے کی وجہ سے مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔ محرکہ کچھ اور نہیں بلکہ کام کی طرف رغبت ہے۔ مسلسل کام کی وجہ سے روزانہ، ہفتہ وار، ماہانہ، سہ ماہی، ششماہی کے ختم نتائج مثبت اشارے دے رہے ہوں تو آپ خوشی محسوس کریں گے۔ اس طرح کامیابی مقصد کے حصول کی طرف محرکہ ثابت ہوتی ہے۔ اگر آپ کی شخصیت میں مقاصد کے حصول کا جذبہ و محرکہ نہ ہو تو کام آپ کے لیے ایک بوجھ ثابت ہوگا اور طبیعت کام کی طرف مایل نہ ہوگی اور مقاصد دھڑے کے دھڑے رہ جائیں گے۔ توانائی، جوش اور محرکہ آپ کی شخصیت کو حرکیاتی بناتے ہیں۔ اپنی شخصیت اس وقت حرکیاتی ہوگی جبکہ آپ کو اس بات کا احساس ہو کہ کاروبار کا منصوبہ کامیابی کی سمت گامزن ہے۔

### (5) قابل پیمائش ترقی

کاروبار میں کامیابی اہم ہوتی ہے اور کامیابی کی پیمائش کے نتائج تاجر کے لیے اہم ہوتے ہیں۔ مقاصد طے شدہ ہوں تو کامیابی کا اندازہ لگایا جاسکتا ہے۔ کامیابی کے نتیجہ میں اعتماد اور محرکہ میں اضافہ ہوتا ہے۔

### Long Term Planning

### طویل مدتی منصوبہ کاری

طویل مدتی منصوبہ کاری کی مدت کسی حکمت عملی کے تحت زیادہ ہوتی ہے۔ عموماً طویل مدتی منصوبہ 5، 11 یا 15 اور 20 سال کے لیے تیار کیا جاتا ہے یا پھر اس سے زیادہ مدت کے لیے بنایا جاسکتا ہے۔ اس کے تحت مقاصد کے حصول کے لیے پوری تنظیم کو اس سمت جھونک دیا جاتا ہے۔ اس کے لیے وسائل بھی مہیا کیے جاتے ہیں لیکن یہاں یہ بات ذہن نشین ہونی چاہیے کہ منصوبہ کی مدت جتنی زیادہ ہوگی جو حکم بھی زیادہ پایا جاتا ہے۔ اس کو Strategic Plan بھی کہتے ہیں۔ مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ کمپنیاں اپنی حکمت عملی پر مبنی منصوبہ کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے جو طریقہ کار استعمال کیا جاتا ہے اس کو طویل مدتی منصوبہ کاری کہتے ہیں۔ مقاصد اور مدت کی مطابقت میں ایکشن پلان تیار کیا جاتا ہے۔ عوامی افادے کے ادارے، بڑے پیمانے کے ہائی ٹیک مینوفیکچررز، کیمیکل پلانٹس اور ریسرچ کمپنیوں کا مدت کی مناسبت سے اخراجات بھی زیادہ ہوتے ہیں۔ مدت کی مناسبت سے شرح واپسی کی سرمایہ کاری کے تناسب میں پیمائش کی جاتی ہے۔



طویل مدتی منصوبہ کاری کے فائدے (Advantages of Long Term Planning)  
طویل مدتی منصوبہ کاری کے فائدے درج ذیل ہیں۔

- (1) حکمت عملیوں کے متبادل (Alternative of Strategies)  
بازار کے ماحول کا ممکنہ جائزہ لینے کے بعد کاروباری تنظیم سب سے اچھے متبادل کو اپنانے میں مددگار ہے۔
- (2) ملازمین کی صلاحیت میں اضافہ (Increases Employee's Competence)  
ملازمین کاروباری تنظیم میں بلا جھک اپنے فرائض تندی کے ساتھ انجام دیتے ہیں اور طے شدہ مقاصد حاصل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔
- (3) مفاجاتی حالات کے لیے فنڈز (Funds for Contingencies)  
ایسے حالات اور واقعات جن کی مستقبل میں وقوع پذیر ہونے کی توقع نہیں ہوتی اگر یہ وقوع پذیر ہو جائیں تو ان اخراجات کی پابجائی کے لیے فنڈز طویل مدتی منصوبہ کاری میں فراہم کیے جاسکتے ہیں۔
- (4) گاہکوں کے لیے سہولتیں (Facilities for Customers)  
طویل مدتی منصوبہ بندی میں گاہکوں کا بھی فائدہ ہوتا ہے۔ فرم ان تمام گاہکوں تک پہنچ سکتی ہے جن تک پہنچنا کمپنی کا نشانہ تھا، تاکہ فرم کی تیار کردہ اشیاء سے شہری علاقوں سے دور رہنے والے صارفین بھی فائدہ اٹھا سکیں۔

مختصر مدتی منصوبہ کی خامیاں (Demerits of Short Term Planning)  
مختصر مدتی منصوبہ کی خامیاں درج ذیل ہیں۔

- (1) مدت  
جیسا کہ نام سے ظاہر ہے کہ یہاں مدت مختصر ہوتی ہے۔ بڑے مقاصد کی تکمیل کے لیے مختصر مدت کافی نہیں ہوتی۔ اس مدت میں وہی کام ہوتے ہیں جن کی نوعیت زیادہ اہم نہیں ہوتی۔ اہم مقاصد کی تکمیل کے لیے یہ مدت کافی نہیں ہوتی اور نہ ہی مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔
- (2) نتائج  
مقاصد کے حصول کے دوران اگر بازار میں غیر معمولی تبدیلیاں واقع ہو جائیں تو نتائج برعکس حاصل ہوتے ہیں جس سے کاروباری تنظیم کو نقصان ہوتا ہے۔
- (3) تخلیقیت  
مختصر مدتی منصوبے مخصوص اور اہمیت کے حامل ہوتے ہیں اور مدت مختصر ہونے کی وجہ سے تخلیقی صلاحیت اور دیگر صلاحیتیں اُبھرنے نہیں پاتی یعنی عملہ میں جو پوشیدہ صلاحیتیں ہوتی ہیں ان کو نکھارنے کا موقع نہیں ملتا۔
- (4) سمت  
مختصر مدت میں کسی بھی تنظیم کے کام کی سمت مقرر نہیں کی جاسکتی۔ اس لیے کسی غلط کام کے لیے آپ کتنی ہی کوشش کریں بار آور ثابت نہیں ہوتی۔

## 7.6 منصوبہ کاری طریق عمل کے مقاصد Objectives of Process of Planning

انتظامیہ کا بنیادی قاعدہ یہ ہے کہ کسی کام کو سمجھنے اور اس کو کامیاب بنانے کے لیے مقاصد اور نشانوں پر سمجھوتہ ہوتا ہے۔ ایک پروگرام اس وقت کامیاب سمجھا جاتا ہے جبکہ کمپنی کے بنیادی مقاصد کی تکمیل ہو رہی ہو۔ اس کے پس منظر میں کام کی کامیاب طریقہ پر تکمیل ہو رہی ہے کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ مقررہ وقت، لاگت اور معیار کے حدود کا پاس و لحاظ کے ساتھ کامیابی کے ساتھ تکمیل ہوئی ہے۔ ان مقاصد کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

### (1) منزل مقصود (Goals)

کاروباری تنظیموں کے لیے کسی کمپنی کے پروگرام کے نشانہ کا مطلب فرم کے مشن اور بصیرت یعنی ویژن کا بلو پرنٹ (Blue Print) ہے۔ کسی منصوبہ کے واضح Goals ہونے چاہیں۔ یہ ایسا نہ ہو تو منصوبہ ٹھپ ہو کر رہ جاتا ہے۔ منصوبہ کے طریقہ عمل کے پہلے مرحلہ کے طور پر مقاصد کی نشاندہی ہونا ضروری ہے اور ساتھ ہی نتائج بھی اہم ہوتے ہیں۔ مقاصد کا حاصل ہونا نتیجہ ہے۔

### (2) مقاصد / ہدف (Objectives)

منزل مقصود تک پہنچنے کا ذریعہ مقاصد ہیں۔ مقاصد منزل مقصود تک پہنچنے کے لیے لایحہ عمل کو ٹکڑوں میں تقسیم کر دیتے ہیں۔ مثال کے طور پر اس عمل میں منزل تک پہنچنے کے لیے مخصوص کام کے لیے لایحہ عمل کو مدت اور بجٹ میں تقسیم کر دیا جاتا ہے۔ منصوبہ کاری کے مرحلہ پر پروگرام کو قابل شناخت اور قابل کنٹرول مراحل میں تقسیم کیا جاتا ہے جس کی وجہ سے تخمینہ، منصوبہ کنٹرول اور ذمہ داریوں کی تفویض میں آسانی ہوتی ہے۔

### (3) معیار (Quality)

منصوبہ کاری کے طریق عمل میں معیار پر توجہ ضروری ہے۔ اکثر ہوتا یہ ہے کہ مسائل پیش آنے پر انہیں دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے لیکن تدبیر یہ ہونی چاہیے کہ مسائل پیدا ہی نہ ہوں۔ معیار کے اعتبار سے میں شے پہلی مرتبہ پیش ہوئی ہو، موجود متبادل اشیاء سے بہتر ہو۔ کنٹرول میں طریق عمل کا جائزہ معیار کو برقرار رکھنے کی کوشش وغیرہ شامل ہے۔ یہی عمل معیار کو برقرار رکھنے میں موثر ثابت ہوتا ہے۔

### (4) گاہکوں کے لیے خدمت (Service for Customers)

گاہکوں کی خدمت بھی منصوبہ کاری طریق عمل کا ایک اہم مقصد ہے۔ منصوبہ کاری کے طریق عمل کی مناسبت سے گاہک پھر سے شے کے استعمال کنندے بن جائیں گے یا پھر دوسروں کو بھی اس شے کے استعمال کی سفارش کریں گے۔ گاہکوں سے متعلق تنظیمی مقاصد گاہکوں کے توقعات کو سمجھتے ہوئے منصوبہ کو ترتیب دیتے ہیں تاکہ گاہکوں کی توقعات اور ترجیحات کے مطابق تنظیم اشیاء تیار کر سکے۔ یہی گاہکوں کی اصل خدمت ہے۔

### (5) مدت (Period)

فرم کے منصوبہ کاری طریق عمل اور اس کے مطابق سرگرمیوں کے لیے مدت بھی ایک اہم عنصر ہے۔ مدت کے مطابق یا اس سے پہلے کام کے آغاز، درکار وقت اور رواں تکمیل کی مدت کی نشاندہی کی جاتی ہے۔ اس کے ٹائم مینجمنٹ کے اوزار جیسے PERT ڈیاگرام، کرٹیکل پاتھ

میٹھ شامل ہیں جو منصوبہ کاری طریقہ عمل میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔

## Importance of Planning Process

## 7.7 منصوبہ کاری طریقہ عمل کی اہمیت

ہم کسی منصوبہ سے قبل کیا کرنا چاہتے ہیں؟ کس چیز کو حاصل کرنا چاہتے ہیں؟ اس کا ایک خیال دماغ میں ہوتا ہے۔ جب یہ نکتہ واضح ہو جائے کہ ہم کیا چاہتے ہیں ایک اور سوال پیدا ہوتا ہے کہ ہم اس کو کیسے حاصل کر سکتے ہیں؟ اس مقصد کے حصول کے لیے ہمیں کس کی ضرورت ہے؟ ان تمام سوالوں کا جواب منصوبہ ہے۔ ہم منصوبہ بناتے ہیں۔ منصوبہ کاری اپنی منصوبہ بند سرگرمی اپنی سرگرمی کی تکمیل کے لیے درکار فنڈز اور مقصد کے حصول کا نام ہے۔ اس طرح ایک مثالی منصوبہ کاری طریقہ عمل میں منزل مقصود کے حدود واضح کر دیے جاتے ہیں۔ منصوبے کے آغاز اور اختتام کی وضاحت کی جاتی ہے۔ انتظامیہ میں منصوبہ کاری طریقہ عمل ایک سنگ میل ہے۔ اس لیے پراجیکٹس اور آپریشنس دونوں کے لیے از حد ضروری ہے۔ بعض مصنفین پلان کو شیڈول سے جوڑتے ہیں۔ دراصل یہ عمل منصوبہ کی اہمیت کو کم کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔ منیجر کے لیے پلاننگ نہایت اہم ہے کیونکہ منصوبہ کاری طریقہ عمل منیجر کو موثر فیصلے، وسائل کی تخصیص، موثر پیداواریت، ملازمین اور گاہکوں کو مطمئن کیسے کیا جائے اور اپنی فرم پیداواریت کو اعظم ترین کیسے کیا جائے؟ فرم کے مقاصد کو کیسے حاصل کیا جائے؟ ان تمام سوالوں کے جواب مل جاتے ہیں۔ منصوبہ کاری طریقہ عمل بہتر ہو تو ہم وقت اور وسائل کی تخصیص کی شرح کو کم کر سکتے ہیں۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ اثر دار ہو تو فرم کی تیار کردہ اشیاء بھی بہترین ہوں گی۔ کاروباری مقاصد کے حصول کے لیے انتظامیہ میں منصوبہ کاری طریقہ عمل نہایت ضروری اور اہم ہے۔ مستقبل میں فیصلے لیے جانے کے لیے رواں منصوبہ کا حقیقی نتائج کا تقابل کیا جاتا ہے۔ اگر کوئی فرم منصوبہ کاری کے عمل سے نہیں گذرتی تب فرم کا مظاہرہ ناقص ہوتا چلا جاتا ہے۔ تمام کاروباری تنظیمیں چاہے وہ بڑی، متوسط یا چھوٹی ہو وسائل محدود ہوتے ہیں۔ ایسی کمپنیاں کامیاب نہیں ہوتیں۔

منصوبہ کاری طریقہ عمل اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو یہ بتاتا ہے کہ وسائل کا بٹوارہ کچھ اس انداز سے عمل میں لائے کہ تنظیم اپنے طے شدہ مقاصد حاصل کر لے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا یہ عمل پیداواریت کو اعظم ترین بنانے کا باعث ہوتا ہے اور وسائل کی تخصیص کے امکانات نہیں ہوتے۔ اس طرح منصوبہ کاری طریقہ عمل کسی بھی تنظیم کے لیے بڑی اہمیت کا حامل ہے۔ منصوبہ کاری طریقہ عمل غیر یقینی کیفیت کو اقل ترین سطح تک لاتا ہے۔ پیداواری عناصر کے ارتباط میں سہولت کا باعث ہے۔ ملازمین کے حوصلہ کو استقامت بخشتا ہے۔ پیداواری عمل میں لاگت کو کفایت بخش بناتا ہے۔ کنٹرول میں سہولت بخش ہے۔ بازاری مسابقت میں فرم کو اونچا اٹھائے رکھتا ہے اور اختراع کی ہمت افزائی کرتا ہے۔ اس کو Decision Making Process بھی کہتے ہیں۔

## Qualities of a Good Plan

## 7.8 اچھے منصوبہ کی خوبیاں

جیسا کہ آپ جانتے ہیں منصوبے تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے تیار کیے جاتے ہیں۔ ایک اچھا منصوبہ تنظیم کی نشوونما و ترقی میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔ اس لیے کسی بھی فرم یا کمپنی کا اعلیٰ سطحی انتظامیہ اچھے منصوبہ کو تیار کرنے میں دلچسپی لیتا ہے، تاکہ مقاصد کا حصول آسان ہو جائے۔ اچھے منصوبہ کی خوبیاں درج ذیل ہیں۔

(1) واضح مقاصد : ایک اچھے منصوبہ کی تدوین واضح مقاصد کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ ماہرین انتظامیہ کا کہنا ہے کہ تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے منصوبہ ایک بہترین ذریعہ ہے۔ اگر تنظیم کے سامنے منصوبہ نہ ہو تو عملہ الجھن کا شکار ہو جاتا ہے۔ اس کی مثال ایسی ہے

جیسا کہ ایک آدمی منزل کا تعین کیے بغیر کسی بس میں سوار ہو جائے۔ اس لیے کسی بھی تنظیم کے مقاصد واضح، مختصر، قطعی اور جامع ہونے چاہیں۔

(2) قابل فہم : ہر تنظیم منصوبہ تیار کرتی ہے، لیکن اس کا نفاذ اس وقت تک نہیں ہو سکتا جب تک کہ عملہ کی سمجھ میں نہ آجائے۔ کیونکہ عملہ ہی اس کو نافذ کرنے کا ذمہ دار ہوتا ہے، اگر ان کی سمجھ میں آجائے تو اس کا نفاذ آسان ہوتا ہے اور تنظیمی مقاصد کا حصول آسان ہو جاتا ہے۔ اگر ایسا نہ ہو تو تنظیمی مقاصد دھڑے کے دھڑے رہ جاتے ہیں۔ اس لیے منصوبہ قابل فہم ہونا چاہیے۔ جب کبھی عملہ وضاحت چاہے تو عہدہ دار ان بالا اس کی وضاحت کرنا چاہیے۔ تاکہ فرم کے مقاصد کے حصول میں کوئی کسر نہ رہ جائے۔ ایک اچھا منصوبہ ہی ہوتا ہے جو نفاذ کی سطح پر قابل فہم ہو۔

(3) جامع : مقاصد کی تکمیل کے لیے منصوبہ کی تدوین ہونی چاہیے۔ اس کے لیے منصوبہ کی تدوین اچھی ہونی چاہیے۔ یعنی منصوبہ کاروبار کے تمام پہلوؤں کو سموئے ہوئے ہونا چاہیے۔ منصوبہ پر زاویہ سے مبسوط ہو، تاکہ کاروباری نتائج کے حصول کے لیے سرگرمیوں کو مربوط کیا جاسکے۔

(4) منصوبہ قابل تبدیل ہو : منصوبہ کی تیاری میں اس بات کا خیال رکھا جائے کہ مستقبل کے غیر یقینی حالات کا احاطہ بھی ممکن ہو۔ مستقبل غیر یقینی ہوتا ہے۔ کاروباری حالات کسی وقت بھی تبدیل ہو سکتے ہیں۔ ان کی پیش بینی ممکن نہیں۔ ایک مثالی منصوبہ کے اندر یہ گنجائش ہونی چاہیے کہ ان تبدیلیوں کو بروئے کار لا کر تنظیمی مقاصد کے حصول کو یقینی بنا سکے۔ منصوبہ لچک دار ہو، مستقبل میں ہونے والی کاروباری اور بازاری تبدیلیوں کے اثرات مقصد کو متاثر نہ کرے۔ اس لیے ایک ذہین مینجر منصوبہ کو لچکدار بناتا ہے۔ تاکہ بدلتے حالات کے تحت منصوبہ میں تبدیلی کی جاسکے۔

(5) کفایتی : منصوبہ کی تدوین میں اور اس کے نفاذ پر خرچ کو بھی پیش نظر رکھا جائے۔ جہاں تک ممکن ہو سکے منصوبہ کو کفایت بخش بنایا جائے۔ اگر منصوبہ خرچہ زیادہ ہو تو ایک فرم جس کے وسائل کم ہوں، وہ منصوبہ تیار نہیں کر سکتا اور منصوبہ سے ہونے والے فائدوں سے محروم ہو جاتی ہے۔ لہذا منصوبہ کی ترکیب کچھ ایسی ہونی چاہیے کہ اس کی تیاری پر ہونے والا خرچ چھوٹی وسط اور بڑی تنظیم کے لیے قابل قبول ہو اور ساتھ ہی منصوبہ سے استفادہ کر سکے۔

## Learning Out Comes

## 7.9 اکتسابی نتائج

معینہ مقاصد حاصل کرنے کے لیے درکار سرگرمیوں سے متعلق انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر سوچنے کا عمل منصوبہ کاری ہے۔ منصوبہ کاری کی بنیاد پیش بینی ہے۔ انسانی ارتقاء میں قبل از وقت سوچنے کے عمل کا بہت بڑا دخل رہا ہے۔ ماہرین انتظامیہ کا کہنا ہے کہ منصوبہ کاری فطانتی اور ذہنی برتاؤ کی بنیادی جائیداد ہے۔ اس طریق عمل میں اختتامی نتائج بلکہ ان نتائج کے حاصل کرنے کے لیے منطق اور خیال و دلائل کا استعمال شامل ہے۔ منصوبہ کاری کو کسی مسئلہ کے حل تک فکر رسائی سمجھا جاسکتا ہے۔ یہ مسائل کا جائزہ لے کر مختصر مدتی اور طویل مدتی حل فراہم کرتا ہے۔ اس کو فیصلہ سازی طریق عمل بھی تصور کیا جاسکتا ہے۔ عمومی طور پر پلاننگ پراسیس کی تعریف یوں کی گئی۔ ”منصوبہ کاری طریق عمل کا تعین کرتا ہے کہ کام کیسے انجام دیا جائے“۔ ”باقاعدہ طریقوں کا تعین جس کے ذریعہ شے کو کفایتی اور مسابقتی ماحول میں تیار کیا جائے“۔

منصوبے مختصر اور طویل مدتی ہوتے ہیں۔ مختصر مدتی منصوبہ کاری کی مدت تین یا چھ ماہ ہوتی ہے۔ مختصر مدتی منصوبہ بندی کے فائدوں

میں بہتر توجہ، منصوبہ تمامی وضاحت، تاخیر پر قابو، محرکہ، قابل پیمائش ترقی شامل ہیں۔ مختصر مدتی منصوبہ کی خامیوں میں مدت، نتائج، تخلیقیت، سمت شامل ہیں۔

طویل مدتی منصوبہ کاری کی مدت زیادہ ہوتی ہے۔ 5 تا 20 سال ہو سکتی ہے۔ اس سے زیادہ مدت کے لیے بھی بنایا جاسکتا ہے۔ طویل مدتی منصوبہ کو Strategic Plan بھی کہا جاتا ہے۔ طویل مدتی منصوبہ کاری کے فائدوں میں حکمت عملیوں کے متبادل، ملازمین کی صلاحیت میں اضافہ، مفاجاتی حالات کے لیے فنڈز اور گاہکوں کے لیے سہولتیں شامل ہیں۔ طویل مدتی منصوبہ کاری کے نقصانات میں خرچہ، پیچیدہ طریقہ عمل، انطباق کی کم شرح شامل ہیں۔ منصوبہ کاری کی سطحوں میں کارپوریٹ پلاننگ، کاروباری سطح، تقابلی سطح شامل ہیں۔ منصوبہ کاری کے طریقہ عمل میں خارجی ماحول کا تجزیہ، داخلی ماحول کا مطالعہ، مقاصد کا تعین، متوقع ماحول اور حدود میں منصوبہ کاری کا تعین، متبادل لائحہ عمل کی جانچ، متبادل لائحہ عمل کے معیار کا اندازہ لگانا، بہترین متبادل لائحہ عمل کا انتخاب، سرگرمیوں کی ترتیب کا تعین، ایکشن پروگرام، ذیلی منصوبوں کا تعین، ملازمین کی شراکت اور نظر ثانی اور جانچ اقدامات شامل ہیں۔

7.10	کلیدی الفاظ	Key Words
(1)	منصوبہ کاری Planning	منصوبہ کاری معینہ مقاصد کے حصول کے درکار سرگرمیوں سے متعلق سوچ بچار کا طریقہ عمل۔
(2)	منصوبہ کاری طریقہ عمل Planning Process	منصوبہ کاری طریقہ عمل کمپنی کے حدود اور ان مقاصد کے حصول کے لیے درکار وسائل کے تعین سے متعلق ہے۔
(3)	مختصر مدتی منصوبہ کاری	ایسا منصوبہ جس کی تکمیل کی مدت تین تا چھ ماہ ہو مختصر مدتی منصوبہ کاری ہے۔
(4)	طویل مدتی منصوبہ کاری	ایسا منصوبہ جس کی تکمیل کی مدت 5، 10، 20، 25 سال ہو طویل مدتی منصوبہ کاری ہے۔

7.11	نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
(A)	معروضی سوالات	
	خالی جگہوں کو پر کیجیے۔	
1.	منصوبہ کاری کی بنیاد _____ ہے۔	(پیش بینی)
2.	_____ کام کی طرف رغبت ہے۔	(محرکہ)
3.	ٹائم مینجمنٹ کے اوزار _____ ہیں۔	(Part، ڈائیگرام، کرٹیکل پاتھ میتھڈ)
4.	منصوبہ کاری طریقہ عمل کا دوسرا نام _____ ہے۔	(مشین روٹیلنگ، میٹرل پراسسنگ)
5.	داخلی ماحول کو _____ کہا جاتا ہے۔	(Resource Audit)

ہاں یا نہیں میں جواب دیجئے۔

1. منصوبہ کاری فطانتی و ذہنی برتاؤ کی بنیادی جائیداد ہے۔ (صحیح / غلط)
2. منصوبہ کی مدت جتنی زیادہ ہوگی جو کھم بھی زیادہ ہوگا۔ (صحیح / غلط)
3. منصوبہ کاری طریق عمل تنظیم کے لیے اہمیت کا حامل نہیں ہے۔ (صحیح / غلط)
4. تنظیم کے خارجی ماحول کا مطالعہ ضروری نہیں۔ (صحیح / غلط)
5. نظر ثانی کا بھی ایک نظام ضروری نہیں۔ (صحیح / غلط)

(B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. مختصر مدتی منصوبہ کیا ہے؟
2. طویل مدتی منصوبہ کیا ہے؟
3. مختصر نوٹ لکھیے۔
- (a) کاروباری سطح
- (b) تفاعلی سطح
4. منصوبہ کاری طریق عمل۔
5. ملازمین کی شراکت۔

(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

1. مختصر مدتی اور طویل مدتی منصوبہ کاری کے فائدے و نقصانات بیان کیجیے۔
2. منصوبہ کاری طریق عمل کے مقاصد کی وضاحت کیجیے۔
3. منصوبہ کاری طریق عمل کی اہمیت پر نوٹ لکھیے۔
4. منصوبہ کاری طریق عمل میں اقدامات کو تفصیل سے لکھیے۔

### Suggested Readings

### 7.12 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Ramaswami
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Reddy

## اکائی 8 منصوبہ کاری میں اقدامات (Steps in Planning)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	8.0
Objectives	مقاصد	8.1
Types of Plans	منصوبے کی قسمیں	8.2
Multipurpose Plans	ہمہ مقصدی منصوبے	8.3
Types of Multipurpose Plans	ہمہ مقصدی منصوبوں کے اقسام	8.4
Advantages of Framing Objectives	مقاصد کی تدوین کے فائدے	8.5
Disadvange of Framing Objectives	مقاصد کی ترتیب کے نقصانات	8.6
Policies	پالسیاں	8.7
Strategies	حکمت عملیاں	8.8
Procedures	طریقہ کار	8.9
Methods	طریقے	8.10
Budgets	بجٹس (موازنہ)	8.11
Single used plans	واحد استعمال کے منصوبے	8.12
Schedules	شیڈیولس	8.13
Learning Outcomes	اکتسابی نتائج	8.14
Key Words	کلیدی الفاظ	8.15
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	8.16
Suggested Readings	تجویز کردہ کتابیں	8.17

جیسا کہ آپ نے ابتدائی اکائیوں میں پڑھا منصوبہ کاری انتظامیہ کا بنیادی فعل ہے۔ دیگر افعال جیسے ہدایت کاری، قابو کاری، تنظیم کاری وغیرہ کا شمار منصوبہ کاری کے بعد ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری مختلف تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے اپنایا جانے والا لائحہ عمل ہے۔ آج کے دور میں مینجر حالات کے سازگار ہونے کا انتظار نہیں کر سکتا۔ اس لیے منصوبہ تیار کرنا ضروری ہو جاتا ہے۔ یہی حکمت عملی تنظیمی مقاصد کے حصول کا ذریعہ ہے۔ کیونکہ زندگی کے ہر میدان میں حکمت پر مبنی منصوبہ کاری ضروری ہے۔ اس منصوبہ بندی میں عملہ کے ہر فرد کا ایک رول ہوتا ہے اور وہ اس کو حوالے کردہ کام نہ صرف انجام دینا ہوتا ہے بلکہ وہ اس کے لیے جوابدہ بھی ہوتا ہے۔ منصوبہ مختصر یا طویل مدت کے لیے بھی ہو سکتا ہے۔ آرنالڈ ٹوٹینی نے کہا تھا کہ ”انسان ہونے کی خصوصیت یہ ہے کہ وہ منصوبہ بناتا ہے“۔ منصوبہ کاری تنظیم کی مناسبت اور مقاصد کے اعتبار سے الگ الگ ہوتی ہے۔ منصوبہ کی اقسام الگ ہوتی ہیں۔ منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر الگ ہوتے ہیں۔ ساتھ ہی منصوبہ پر عمل آوری کے اقدامات بھی الگ ہوتے ہیں۔ اس اکائی میں ہم منصوبوں کے اقسام، منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر اور منصوبہ کاری اقدامات کے بارے میں معلومات حاصل کریں گے۔

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ

- ✦ منصوبوں کے اقسام کی وضاحت کر سکیں۔
- ✦ منصوبوں کی نوعیت کے اعتبار سے استعمال کے طریقہ کار سے آگاہ ہو سکیں۔
- ✦ تنظیم کی مناسبت سے منصوبہ کی تدوین کے قابل ہو سکیں۔
- ✦ منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر سے واقف ہو سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کے اقدامات کی توضیح کر سکیں۔
- ✦ منصوبہ کاری کے حدود سے واقف ہو سکیں۔

منصوبہ مخصوص نتائج کے حصول کے لیے مخصوص لائحہ عمل اختیار کرنے کا وعدہ ہے۔ عام طور پر انتظامی عہدہ دار جیسے مینجرز وغیرہ تنظیم کے مختلف منصوبوں کی تدوین میں غلطیاں کرتے ہیں لیکن یہ غلطیاں لائحہ عمل کا حصہ ہوتی ہیں۔ جیسے کسی مخصوص شے کی تیاری یا نئی فیکٹری کے آغاز کا فیصلہ اشتہار کاری کا فیصلہ وغیرہ۔ عمومی طور پر ان کی کئی قسمیں ہیں۔ ان کی درجہ بندی مدت، سطح، استعمال، کشادگی کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ منصوبہ کی تمام اقسام کسی ایک فرم کے لیے مخصوص نہیں ہوتی، بلکہ فرم کے سائیز اور مقاصد کی بنیاد پر کسی ایک کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ ان اقسام کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

I- مدت کی بنیاد پر : On the Basis of Duration

مدت کی بنیاد کی درجہ بندی کو ذیل میں واضح کیا گیا ہے۔



### (1) طویل مدتی منصوبے (Long Term Plans)

ایسے منصوبے جو طویل مدت کے لیے بنائے جاتے ہیں انہیں طویل مدتی منصوبے کہتے ہیں۔ یہ مدت تین سال سے 25 سال تک بھی ہو سکتی ہے۔ اس کا انحصار فرم کے مقاصد کی نوعیت پر ہوتا ہے۔ عام طور پر اس قسم کے منصوبے انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر طویل مدتی مقاصد کے حصول کے لیے بنائے جاتے ہیں۔

### (2) وسط مدتی منصوبے (Medium Term Plans)

ایسے منصوبے جو وسطی مدتی ہوتے ہیں انہیں وسط مدتی منصوبے کہتے ہیں۔ وسط مدتی منصوبوں کی مدت عموماً ایک سال تا تین سال ہوتی ہے۔ انتظامیہ کی وسطی یا درمیانی سطح کے عہدہ داران منصوبوں کو تیار کرتے ہیں۔

### (3) مختصر مدتی منصوبے (Short Term Plans)

مختصر مدتی منصوبے ایک سال یا اس سے کم مدت کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ عام طور پر یہ منصوبے مختصر مدتی یا رواں مقاصد کی تکمیل کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ وسط مدتی اور طویل مدتی منصوبوں کے مقاصد کے حصول میں مدد کے طور پر بنائے جاتے ہیں۔ بعض اوقات مینجرز طویل اور وسط مدتی منصوبوں کو سہولت کی خاطر اور معیار کو برقرار رکھنے کے لیے مختصر مدتی منصوبوں میں بانٹ سکتے ہیں تاکہ طویل مدتی مقاصد کے حصول میں آسانی ہو۔ یہ منصوبے انتظامیہ کی نچلی سطح کے ملازمین تیار کرتے ہیں۔

## II - انتظامی سطح کی بنیاد پر : On the Basis of Managerial Level

انتظامی سطح پر منصوبوں کی درجہ بندی درجہ ذیل ہے۔

### (1) اعلیٰ سطحی منصوبے (Top Level Plans)

اعلیٰ سطحی منصوبے انتظامیہ کے اعلیٰ عہدہ دار تیار کرتے ہیں۔ عام طور پر کمپنی کے نظاماء، جنرل مینجرز اور دیگر مینجر منصوبہ کی تیاری سے جڑے ہوتے ہیں تاکہ طویل مدتی مقاصد حاصل ہوں۔ پالیسیاں، پروگرامس، بجٹس وغیرہ تیار کر سکیں۔

### (2) وسط سطحی منصوبے (Middle Level Plans)

وسط سطحی انتظامیہ شعبہ جاتی مینجرز پر مشتمل ہوتا ہے۔ شعبہ جاتی مینجرز وسط سطحی منصوبے تیار کرتے ہیں۔ یہ منصوبے وسط مدتی اور طویل مدتی منصوبوں کے سیاق و سباق میں تیار کیے جاتے ہیں۔

### (3) نچلی سطحی منصوبے (Lower Level Plans)

نچلی سطحی منصوبے سپروائیزر یا فورمین کی سطح پر تیار کیے جاتے ہیں۔ عام طور پر یہ منصوبے مختصر مدتی ہوتے ہیں اور رواں اہداف کی تکمیل کے لیے ہوتے ہیں۔

## III - کشادگی کی بنیاد پر : On the basis of Broadness

کشادگی کی بنیاد پر منصوبوں کی اقسام ذیل میں دی گئی ہیں۔

### (1) کارپوریٹ سطح پر (Corporate Level Plans)

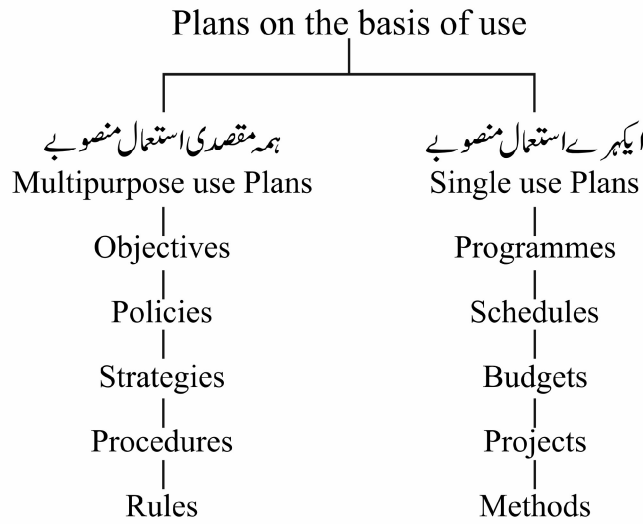
کارپوریٹ سطح پر منصوبہ پوری تنظیم کے لیے تیار کیا جاتا ہے اور اس منصوبہ کے ذریعہ تنظیمی مقاصد حاصل کیے جاتے ہیں۔ یہ انتظامی سطح ہوتی ہے۔

(2) شعبہ جاتی سطح پر (Department Level Plans)

فوری اور مستقبل قریب میں حاصل کیے جانے والے مقاصد کے منصوبوں کو شعبہ جاتی تیار کرتے ہیں۔ انہیں شعبہ جاتی سطح پر تیار کیے جانے والے منصوبے کہتے ہیں۔

IV۔ استعمال کی بنیاد پر : On the basis of Use

استعمال کی بنیاد پر منصوبوں کو دو زمروں میں درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔ ایک دیرپا منصوبے اور دوسرے واحد استعمال منصوبے / اکہرے استعمال منصوبے۔ ان درجہ ذیل میں زمرہ بند کیا گیا ہے۔



8.3 ہمہ مقصدی یا پائیدار منصوبے اور اکہرے استعمال منصوبے

(Multipurpose / Standing Plans and Single use Plans)

منصوبہ مخصوص نتائج کو حاصل کرنے کے لیے اختیار کردہ مخصوص لائحہ عمل کے لیے اپنے آپ کو توجہ دینا یا حوالے کرنے سے متعلق ہے۔ یہ کئی اجزائے ترکیبی پر مشتمل ہوتا ہے۔ ان اجزاء کو منصوبہ کہتے ہیں۔ کئی قسم کے منصوبے ہو سکتے ہیں۔ کسی فیکٹری کو قائم کرنا، نئی خصوصیات سے منظرہ شے کی بازار میں پیشکش وغیرہ۔ اس کے علاوہ کسی مقصد کے حصول کے لیے لائحہ عمل بھی منصوبہ ہے۔ منصوبوں کو دو طرح سے دیکھا جاسکتا ہے۔

(1) ہمہ مقصدی منصوبہ (2) اکہرے استعمال منصوبے

(1) ہمہ مقصدی یا پائیدار منصوبے (Multiple or Standing Plans)

ہمہ مقصدی منصوبہ پر مقصد کے حصول تک عمل آوری جاری رہتی ہے۔ انتظامی فیصلوں کے لیے ان منصوبوں کو رہنمائی کے لیے تیار کیا

جاتا ہے۔ ان منصوبوں کو Repeated use Plans بھی کہا جاتا ہے کیونکہ مستقبل میں لیے جانے والے اقدامات کے لیے رہنمائی کرتے ہیں۔ انتظامیہ کی مختلف سطح پر بار بار وقوع پذیر ہونے والے مسائل سے نمٹنے کے لیے رہنمائی کرتے ہیں۔ یہ منصوبے نہ صرف ارتباط میں مددگار ثابت ہوتے ہیں بلکہ موثر انتظام میں بھی کارگر ہوتے ہیں۔ ہمہ مقصدی منصوبوں میں مقاصد، پالیسیاں، طریقہ کار، قاعدے، ضابطے اور حکمت عملیاں شامل ہیں۔

## (2) اکہرے استعمال منصوبے (Single use Plans)

کسی بھی فرم یا کمپنی میں بار بار نہ ہونے والے مسائل سے نمٹنے کے لیے ان منصوبوں کو تیار کیا جاتا ہے۔ ان منصوبوں کو ”مخصوص منصوبے“ بھی کہا جاتا ہے۔ یہ منصوبے مخصوص مسائل کے حل کے لیے تیار کیے جاتے ہیں۔ ان تیار کردہ منصوبوں کو بار بار استعمال نہیں کیا جاسکتا۔ یہ منصوبے ایک بار استعمال کرنے کے بعد ازکار رفتہ ہو جاتے ہیں۔ جیسے پروگرامس، پراجیکٹس، بجٹ، میٹھڈز، شیڈولز وغیرہ۔

## 8.4 ہمہ مقصدی منصوبوں کی اقسام

ہمہ مقصدی منصوبوں کی اقسام ذیل میں دی گئیں ہیں۔

### (1) مقاصد (Objectives)

کسی فرم کی منصوبہ کاری میں مقاصد کا تعین پہلا اور بنیادی قدم ہے یعنی اہداف منزل مقصود۔ مقاصد کسی بھی تنظیم کی سوچ کی آخری حد ہے کہ فرم کا رخ کدھر ہو۔ اس کا تعین کچھ اور نہیں بلکہ مقاصد ہیں۔ مقاصد منزل مقصود کی طرف جانے اور اس کو تسخیر کرنے سے متعلق ہے۔ مقاصد کمپنی کو ایک رخ عطا کرتے ہیں۔ مقاصد کے بغیر فرم کے قیام کی مثال ایسی ہے جیسے بظاہر جہاز اڑ رہا ہے لیکن اس کی کوئی منزل مقصود نہیں۔ آج کا دور مینجمنٹ بائی آئیجیکٹوز کا ہے۔ اس لیے منصوبہ کاری طریقہ عمل میں مقاصد کا تعین کرنا ہے۔ منصوبہ کاری کے لیے مقاصد شرط اول ہیں۔ مقاصد کے تعین کے بغیر کوئی منصوبہ کاری ممکن نہیں۔ مقاصد فرم کی بنیاد ہیں۔ اسی طرح ہر شعبہ کے الگ الگ مقاصد ہوتے ہیں۔ اگرچہ شعبہ جاتی مقاصد فرم کے مقاصد کے حصول میں مددگار ہیں لیکن ان دونوں یعنی شعبہ جاتی مقاصد اور فرم کے مقاصد بالکل الگ ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر فرم کا مقصد نفع کمانا ہوتا ہے جبکہ شعبہ خرید کا مقصد کفایتی دام پر مال کی خرید ہوتا ہے۔

### مقاصد کے خدوخال / خصوصیات Characteristics / Features of Objectives

مقاصد (Objectives) کے خدوخال / خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) پہلے سے طے شدہ (Pre-determined)

کسی بھی کمپنی یا فرم کے مقاصد پہلے سے طے شدہ ہوتے ہیں کیونکہ مقصد کے بغیر کوئی تنظیم قائم نہیں ہوتی اور مقاصد کے بغیر کاروبار نہیں کیے جاتے۔ کسی فرم کا شعبہ طے شدہ مقاصد کے بغیر کام نہیں کر سکتا۔ اس طرح مقاصد ہر حال میں ضروری ہوتے ہیں۔

#### (2) کشادہ اور مخصوص تعین (Broad and Specific)

کسی بھی کاروباری فرم یا کمپنی کے مقاصد کشادہ اور مخصوص تعین کے حامل ہونے چاہیں۔ مقاصد کسی ایک شعبہ یا پوری تنظیم کے لیے طے کیے جاسکتے ہیں۔ مقاصد طویل مدتی یا مختصر مدتی ہو سکتے ہیں۔ مقاصد صرف طویل یا مختصر مدتی ہونا کوئی ضروری نہیں۔ فرم کے تمام شعبہ جات

کے مقاصد کلی طور پر فرم کے مقاصد ہوتے ہیں جو کمپنی کو کامیابی کی سمت آگے بڑھنے میں مدد دیتے ہیں۔ اس بات کو ایک مثال سے سمجھا جاسکتا ہے کہ فرم کا مقصد نفع کمانا ہوتا ہے لیکن یہ مقصد اسی وقت پورا ہو سکتا ہے جبکہ مارکنگ، مالیہ، مینوفیکچرنگ شعبہ جات کے مقاصد اصل مقصد کو پورا نہ کریں۔

### (3) تحریری مقاصد (Written Objectives)

مقاصد کو ہمیشہ تحریری ہونا چاہیے تاکہ کمپنی کا ہر ملازم ان سے واقف ہو اور وہ اس بات کا جائزہ لیتا رہے کہ اس کو فرم کے مقاصد کے حصول میں ایک اہم رول ادا کر رہا ہے یا نہیں۔

### (4) وقت یا حالات کے ساتھ تبدیلی (Changing with Time and Circumstances)

کاروباری فرم کے مقاصد ماحولیاتی، سماجی ضروریات اور بازار میں مسابقت کی بنیاد پر تبدیل کیے جاسکتے ہیں۔ عام طور پر ایسا طویل مدتی منصوبوں میں ہو سکتا ہے۔ کیونکہ کل طے کیے گئے مقاصد حالیہ رواں حالات سے مطابقت رکھنا کوئی ضروری نہیں۔ اس لیے مقاصد کو رواں حالات کے مطابق بنایا جاسکتا ہے یا پرانے مقاصد میں تبدیلی یا ترمیم کی جاسکتی ہے۔

### (5) ازدیاد مقاصد (Abundance of Objectives)

عام طور پر فرم یا کمپنی کے کئی مقاصد تحریر کیے جاتے ہیں۔ بڑے مقاصد کی بھی بہتات ہوتی ہے اور مینیجر کے لیے ضروری ہوتا ہے کہ وہ ایک سے زیادہ مقاصد حاصل کرے۔ انتظامیہ کی ہر سطح پر موجود مینیجرز کے لیے کئی مقاصد سامنے ہوتے ہیں اور انہیں ان مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ بعض اوقات فرم بیک وقت کئی کاروبار کرتی ہے ایسی صورت میں بھی انتظامیہ کو ان مقاصد کا حصول ضروری ہوتا ہے۔

### (6) قابل پیمائش (Quantifiable)

جہاں تک ممکن ہو سکے مقاصد قابل پیمائش ہونا چاہیے۔ پیمائش رقم یا اکائیوں میں ہو سکتی ہے۔ جیسے پیداوار کا ہدف اکائیوں، کلو، لیٹر، میٹر کی صورت میں کمپنی یا فرم کا نفع روپیوں کی صورت میں ہو سکتا ہے۔

### (7) مقاصد باہمی جڑے ہوتے ہیں (Objectives are Interconnected)

تنظیم کے تمام مقاصد ایک دوسرے سے جڑے ہوتے ہیں۔ کسی اہم مقصد کی تکمیل کا مطلب ذیلی مقاصد کی تکمیل بھی ہے۔ اسی طرح ذیلی مقاصد کا عدم حصول اہم مقاصد کا بھی عدم حصول ہے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ تمام مقاصد ایک دوسرے سے جڑے ہوتے ہیں۔ کسی ایک مقصد کو آزادانہ طور پر نہیں دیکھا جاسکتا۔

### (8) خواہشات کی بنیاد پر (Based on Desire)

ہر فرم یا کمپنی کی کوشش ہوتی ہے کہ وہ صارفین کی ضروریات اور خواہشات کی تکمیل کرے۔ کاروباری تنظیمیں سماجی چاہت کا آئینہ ہوتی ہیں۔ کمپنی کے ہر بانی کی یہی خواہش ہوتی ہے کہ تیار کردہ اشیاء صارفین کے ذوق اور معیار کے مطابق ہو۔ اس لیے کمپنی کے مقاصد بھی صارفین کی خواہشات اور پسند کے مطابق مرتب کیے جاتے ہیں۔

### (9) حقیقت پسندانہ (Pragmatic)

مقاصد حقیقت پسندانہ ہوں، ان کی ترتیب میں بازاری مسابقت اور حکومت کی پالیسیوں کا لحاظ رکھا جائے۔ مقاصد ایسے بھی نہ ہوں کہ ان کو حاصل کرنا ممکن نہ ہو، ورنہ اس کے منفی اثرات ملازمین کے مظاہرہ پر ہو سکتے ہیں۔

#### (10) مقاصد کی نوعیت (Nature of Objectives)

مقاصد کے تعلق سے اس بات کی وضاحت کر دی جاتی ہے کہ یہ مختصر، وسط یا طویل مدتی ہیں۔ مدت کی مناسبت سے مقاصد کی ترتیب عمل میں آتی ہے، تاکہ ملازمین مقاصد کے حصول کے تعلق سے شش و پنج میں مبتلا نہ ہو جائیں۔

### Advantages of Objectives

### 8.5 مقاصد کی تدوین کے فائدے

مقاصد کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) وحدت منصوبہ کاری (Unification of Planning)

کسی بھی فرم کے مقاصد منصوبہ کاری میں یکسانیت برقرار رکھنے میں مددگار ہوتے ہیں۔ مختلف شعبہ جات اپنے الگ الگ منصوبے تیار کرتے ہیں۔ منصوبہ کاری میں یکسانیت ہونا ضروری ہے۔ مقاصد منصوبہ کاری میں ہر شعبہ کے لیے مددگار ثابت ہوتے ہیں ورنہ ملازمین میں انتشار کی کیفیت اور الجھن پیدا ہو سکتی ہے۔

#### (2) اختیارات کی غیر مرکوزیت (Fragmentation of Authority)

منصوبہ کاری کی تدوین و ترتیب میں مقاصد اختیارات کو غیر مرکوز کرنے میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ ہر سطح کے انتظامیہ کے مختلف مقاصد کا تعین کیا جاتا ہے اور اہداف و نشانے کے حصول کے لیے درکار اختیارات بھی سپرد کر دیے جاتے ہیں۔ اس طرح فیصلہ سازی کے عمل میں زیادہ سے زیادہ افراد کو شامل کیا جاتا ہے تاکہ بہتر نتائج حاصل ہوں۔

#### (3) قابو میں مددگار (Helpful in Control)

مقاصد مختلف سرگرمیوں پر کنٹرول میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ کیونکہ فرم کا ہر سیکشن، ہر شعبہ اور ہر ملازم و فرد اپنے مظاہرے کے خود ذمہ دار ہوتے ہیں۔ جب کبھی انتظامیہ مظاہرے کا جائزہ لینا چاہے تب وہ معینہ معیار کا حقیقی مظاہرے سے تقابل کر کے انحراف کی نشاندہی کی جاتی ہے اور تدارک کی اقدامات لیے جاتے ہیں، تاکہ منصوبہ میں کوئی خرابی نہ رہ جائے۔

#### (4) محرکہ (Motivation)

مقاصد نہ صرف منصوبہ کاری میں مددگار ہیں بلکہ انفرادی طور پر ملازمین کو فرض شناسی اور اچھی کارکردگی کے لیے محرکہ پیدا کرتے ہیں۔ جب ایک ملازم کو اپنا نشانہ معلوم ہو جائے تب وہ اس کو جلد سے جلد حاصل کرنے کی ہر ممکن کوشش کرے گا۔ اس طرح اس طریقہ عمل کے ذریعہ مختلف شعبہ جات میں ملازمین کے مظاہرے میں بہتری آتی ہے۔

#### (5) منصوبہ کاری کا مرکز (Core of Planning)

مقاصد منصوبہ کاری کا مرکز ہیں۔ مقاصد کے بغیر منصوبہ کو رو بہ عمل میں لانا ممکن نہیں ہے۔ یعنی منصوبہ کاری کے عمل کو آگے نہیں بڑھایا

جاسکتا۔ منصوبہ کاری کا آغاز ہی مقاصد سے ہوتا ہے۔ کسی بھی فرم یا کمپنی کا منصوبہ مقاصد کے بغیر ادھورا ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری کی تکمیل مقاصد سے ہوتی ہے۔

## 8.6 مقاصد کی ترتیب کے نقصانات / مشکلات

### Disadvantages / Difficulties in Setting Objectives

اگرچہ مختلف منصوبوں اور پالیسیوں کی ترکیب کے لیے مقاصد رہنمایانہ خطوط کے طور پر کام کرتے ہیں لیکن مقاصد کی ترتیب ایک مشکل عمل ہے۔ مقاصد کی ترتیب کے دوران مختلف مفادات کی مصالحت، موافقت کرنی پڑتی ہے۔ مقاصد کی ترتیب میں اکثر درجہ ذیل مشکلات درپیش ہوتے ہیں۔

#### (1) وضاحت میں مشکل (Difficult to Explain)

کاروبار کے ہر شعبہ کے لیے مقاصد ترتیب دینا ہوتا ہے۔ قابل تعین مقاصد کی ترتیب آسان ہے۔ جیسے فروخت کے ہدف کو حاصل کرنا، ایک مخصوص مدت کے دوران پیداوار کا ہدف حاصل کرنا، کتنی مقدار میں خام مال استعمال ہوگا، سال کے دوران اشتہار کاری پر خرچ وغیرہ۔ اگر مقاصد زریعہ مقدار میں قابل پیمائش نہ ہوں تو ان کی ترتیب میں مشکل ہوتی ہے۔ مقاصد جیسے صارفین کی تسکین، صنعتی تعلقات، ملازمین کا حوصلہ، شے کی عوام میں مقبولیت وغیرہ کی وضاحت بڑی مشکل سے ہوتی ہے۔

#### (2) طریقہ کی ترتیب میں مشکلات (Difficult to Devise Methods)

مقاصد کے حصول میں سب سے بڑی دشواری انہیں حاصل کرنے کے لیے موزوں طریقوں کی ترتیب ہے۔ عام طور پر پسندیدہ مقاصد کو ترتیب دیا جاتا ہے۔ ان کا تعلق وسائل کے فراہمی سے نہیں ہوتا۔ بعض اوقات یہ کارکردگی میں اضافہ کے بجائے ملازمین کو الجھن میں مبتلا کرنے کا ذریعہ ثابت ہوتے ہیں۔ اگر ملازمین بڑی کوشش کے بعد بھی مقاصد حاصل نہ کر سکیں تب ان کا حوصلہ پست ہوتا جاتا ہے۔ اچھی کوشش اور ان کو حاصل کرنے کے لیے سخت محنت و جدوجہد کے باوجود مقاصد کو حاصل نہ کیا جاسکا تو ملازمین اخلاقی پستی کا شکار ہو جاتے ہیں۔

#### (3) مقاصد کی ارتباط میں مشکلات (Difficult to Coordinate Objectives)

کاروبار کے مختلف شعبہ جات کے مقاصد بعض اوقات متضاد ہوتے ہیں۔ ایک دوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ ایسے حالات میں ان مقاصد میں ارتباط ممکن نہیں ہوتا۔ کسی فرم یا کمپنی کی پیداواریت میں اضافہ اسی وقت ممکن ہے جب ورکروں کی تربیت کے ذریعہ ان کی کارکردگی میں اضافہ نہ کیا جائے۔ دوسری طرف ملازمین اپنی عدم کارکردگی کے سبب ان کے خلاف تادیبی کارروائی کو عموماً پسند نہیں کرتے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ مختلف مقاصد میں ارتباط ایک مسئلہ ہے۔

### Factors Effect on Plan

#### منصوبہ بندی پر اثر انداز عوامل

منصوبہ بندی پر اثر انداز اہم عوامل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

- |                |                  |          |                      |
|----------------|------------------|----------|----------------------|
| (1) قومی اہمیت | (2) مسائل کی سطح | (3) لاگت | (4) سرمایہ کی فراہمی |
| (5) مسابقت     | (6) مستقبل       |          |                      |

- (1) قومی اہمیت : قومی اہمیت کے پس منظر میں بنائے جانے والے منصوبوں کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ یہ منصوبے قومی ضرورت کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتے ہیں، اسی لیے ان منصوبوں کو اولین اہمیت دی جاتی ہے۔
- (2) مسائل کی سطح : مسائل کی سطح بھی ایک اہم عامل ہے جو منصوبوں پر اثر انداز ہوتی ہے۔ ضروری اور اہم مسائل کو حل کرنے کے لیے بنائے جانے والے منصوبوں کو دیگر منصوبوں پر ترجیح دی جاتی ہے۔ آفات سادی کا حل، کرونا جیسے وبا، طوفان، زلزلے وغیرہ جیسے صورتحال کی صورت میں ترجیحی مسائل کو حل کرنے کے لیے حکمت عملی و منصوبے تشکیل دیے جاتے ہیں۔ غیر اہم منصوبوں کو چند مدت کے لیے ملتوی کر سکتے ہیں۔
- (3) لاگت : لاگت منصوبوں پر اثر انداز ایک اہم اور بنیادی عامل ہے۔ منصوبوں کی تشکیل کے لیے اس پر لاحق اخراجات یا مصارف کو منصوبوں کی لاگت کہتے ہیں۔ ایسے منصوبے جو کفایت بخش ہو یا کم خرچ کے منصوبوں کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ قومی اہمیت کے حامل منصوبے کافی لاگت ہوتے ہیں۔ لیکن اہمیت کی بنیاد پر ان پر عمل کیا جاتا ہے۔
- (4) سرمایہ کی فراہمی : سرمایہ ہر چھوٹے و بڑے معاملات میں خون کا رتبہ رکھتے ہیں۔ منصوبوں کی تشکیل و عمل آوری کے دوران ادارے یا تنظیم میں موجود سرمایہ کو بھی مد نظر رکھا جاتا ہے۔ سرمایہ کی موجودگی کے بغیر منصوبوں کی تشکیل کے کوئی نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ سرمایہ کی موجودگی کے ساتھ ساتھ منصوبہ کے لیے مستقبل میں درکار متوقع سرمایہ کا تعین کرنا لازمی ہوتا ہے۔ مستقبل کی ناگہانی صورتحال کے لیے موزوں سرمایہ کا تعین کرنا اور اس کی فراہمی کو یقینی بنانا منصوبوں کی کامیابی کے لیے لازمی ہوتا ہے۔ ایک کامیاب و تجربہ کار منصوبوں کے لیے ناگہانی صورتحال یا غیر یقینی صورتحال کے لیے سرمایہ کی ایک موزوں مقدار محفوظ رکھی جاتی ہے۔
- (5) مسابقت : منصوبوں کی تشکیل کے دوران مسابقت جیسے عوامل کو بھی پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ مسابقت کے پس منظر میں تیار منصوبے سازگار اور بہتر ہوتے ہیں۔ ایسے منصوبوں میں منفی و مثبت دونوں پہلوؤں کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔
- (6) مستقبل : مستقبل ایک اہم عامل ہے جو منصوبوں کی تشکیل پر اثر انداز ہوتا ہے۔ منصوبوں کے سبب مستقبل میں حاصل فوائد کا پہلے سے تجزیہ کیا جاتا ہے۔

## Policies

## 8.7 پالیسیاں

انگریزی لفظ پالیسی کے معنی سیاسی مصلحت اندیشی ہے یا اس کو آپ تدبیر مملکت بھی کہہ سکتے ہیں۔ پالیسی عمل کے لیے رہنمائی کرتی ہے۔ ماہرین انتظامیہ کے مطابق عمومی طور پر مقاصد ہدف کی نشاندہی کرتے ہیں اور پالیسی ان اہداف تک کیسے پہنچیں اس کی نشاندہی کرتی ہے۔ پالیسی ایک عمومی بیان ہے۔ جو تنظیم میں تدبیر، تجربہ علمی کے ذریعہ فیصلہ سازی اور اقدام کے لیے رہنمائی کرتا ہے۔ پالیسیاں ان حدود کا فیصلہ کرتی ہیں اور انتظامیہ ان حدود کے اندر فیصلہ لے سکتی ہے تاکہ مقاصد حاصل ہو سکیں۔ جیسے پرسنل پالیسی، ملازمین کی بھرتی سے متعلق پالیسی، قیمت اور پرموٹن سے متعلق پالیسی وغیرہ۔ پالیسی کسی تنازعہ معاملہ کو مسئلہ کی حیثیت اختیار کرنے سے قبل اس کے حل میں مددگار ہے۔

پالیسی کی تعریف (Definition of Policy)

مختلف ماہرین نے پالیسی کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔ ان کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

(1) Koontz and Weihrich نے پالیسی کی تعریف ان الفاظ میں کی ہے ”پالیسی اندرون حدود اختیار تیزی اور اقدام کی

ہمت افزائی کرنے کا ایک ذریعہ ہے۔“

(2) تھیو ہائی من (Theo Haimann) کے مطابق ”پالیسیاں عمومی بیان ہوتی ہیں جو فیصلہ سازی کے ذمہ دار ہیں۔ اس عملہ

کی رہنمائی یا سوچنے کے عمل کے لیے راستہ فراہم کرتی ہیں۔“

(3) Koontz and O'Donnell نے پالیسی کی تعریف یوں کی ہے ”پالیسی سوچنے اور اقدام کے لیے رہنما ہے ان کے

لیے جو فیصلے لیتے ہیں۔“

مذکورہ بالا تعریفات سے معلوم ہوتا ہے کہ پالیسی ایک بیان ہے جو تنظیم کی ایک مخصوص صورتحال کو مخصوص انداز میں نمٹنے کے لیے

رہنمائی کرتا ہے۔ مثال کے طور پر کمپنی کی خرید کی پالیسی، کسی نشانہ ہی کردہ کمپنی سے خریدنا تاکہ خام مال واجب قیمت پر مل جائے، اشتہار کاری کی پالیسی تاکہ گلا کاٹ مسابقت سے اجتناب کیا جاسکے، غیر مطمئن صارفین کی رقم واپس کرنا وغیرہ۔

پالیسی کی خصوصیات / خدوخال (Characteristics / Features of Policy)

پالیسی کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

(1) مستقبل کے اقدام کے لیے رہنمائی (Guiding Future Action)

پالیسی ایک اسٹانڈنگ پلان ہے جو یکساں قسم یا ایک جیسے بار بار در آنے والے مسائل کے لیے حل فراہم کرتی ہے۔ تنظیم کے مستقبل

کے لائحہ عمل کے طے کرنے کے لیے کمپنی کے اراکین کو رہنمایانہ اصول فراہم کرتی ہے۔ پالیسی اراکین کو نہ صرف معلومات فراہم کرتی ہے بلکہ کام کرنے کے انداز پر بھی اپنی رائے دیتی ہے، تاکہ کمپنی کو مستقبل میں کسی قسم کا نقصان نہ ہو۔

(2) فیصلہ سازی کے دائرہ کو محدود کرتی ہے (Limits Area of Decision)

کسی بھی تنظیم کے لیے مقاصد اہم ہوتے ہیں اور ہر کمپنی کسی بھی صورت میں اپنے مقاصد حاصل کرنا چاہتی ہے۔ اس لیے پالیسی

تنظیمی مقاصد کے حصول کی سمت فیصلہ سازی کے دائرہ کو متعین کرتی ہے تاکہ مقاصد سے ہٹ کر ایسا کوئی فیصلہ نہ لیا جائے جس کی وجہ سے کمپنی اپنے مقصد سے ہٹ جائے۔ پالیسی کسی عمل کو بار بار دہرانے سے روکتی ہے اور حسب ضرورت کنٹرول کو برقرار رکھتے ہوئے اختیارات عملہ کو مراتب کی مناسبت سے عطا کرتی ہے۔

(3) فیصلوں میں رہنمائی (Guides to take Decisions)

پالیسیاں انداز فکر اور تنظیم کی سرگرمیوں کے حدود کے متعین کرنے کا ایک نمونہ ہوتی ہیں۔ یہ انتظامیہ کی ہر سطح پر فائز مینجرز کے فیصلے

لینے میں رہنمائی کرتی ہیں۔

(4) پالیسیوں کی ترتیب (Framing Policies)

تنظیم کے انتظامیہ کی ہر سطح پر مینجر پالیسیاں ترتیب دیتے ہیں۔ اس لیے انتظامیہ کی ہر سطح پر مستقبل کے لائحہ عمل کے لیے رہنمائی کی



ضرورت ہوتی ہے۔ تاہم انتظامیہ کی ہر سطح پر پالیسی کی اہمیت مختلف ہوتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ اعلیٰ سطح پر اہم پالیسیاں ترتیب دی جاتی ہیں اور کم اہم پالیسیاں انتظامیہ کی نچلی سطح پر مرتب کی جاتی ہیں۔

### پالیسیوں کے فائدے (Advantages of Policies)

پالیسیوں کے فائدے درج ذیل ہیں۔

#### (1) ملازمین کی رہنمائی (Guidance to Employees)

پالیسی کے حدود میں ملازمین کو فیصلے لینے کے لیے رہنمائی کی جاتی ہے۔ پالیسی کے مطابق اگر فیصلے لیے جاتے ہوں تو کسی سے رابطہ پیدا کرنے کی اور نہ ہی وضاحت لینے کی ضرورت ہوتی ہے۔

#### (2) فیصلوں کے حدود کا تعین (Deciding Limits of Decisions)

کمپنی کے تمام عہدہ دار جو فیصلے لیتے ہیں وہ ان کے حدود سے باخبر رہتے ہیں۔ اس لیے انتظامی عمل میں مصروف افراد، فیصلہ لیتے وقت اپنے حدود سے باخبر ہوتے ہیں۔

#### (3) مناسب ارتباط (Suitable Coordination)

فیصلہ سازی کے لیے پالیسیاں رہنمایانہ خطوط جاری کرتی ہیں۔ کسی بھی فرم میں ایک جیسی صورتحال میں لیے گئے مختلف افراد کے فیصلوں کے اثرات برابر ہوتے ہیں۔ مختلف شعبہ جات کے درمیان موزوں ارتباط ہوتا ہے کیونکہ پالیسی کے رہنمایانہ خطوط سب کے لیے برابر ہوتے ہیں۔

#### (4) اختیارات کی سپردگی (Delegation of Authority)

جب پالیسی کی تدوین کی جاتی ہے تب عملہ کے ہر فرد کو کام کی ذمہ داری دی جاتی ہے جہاں فرض کا تقاضہ ہوتا ہے وہاں اختیارات کی سپردگی ضروری ہوتی ہے۔ اس لیے ان تمام افراد کو جنہیں کام سونپا جاتا ہے انہیں اختیارات کی حوالگی بھی آسان ہوتی ہے تاکہ وہ بہتر انداز میں کام کر سکے اور فرم اور کمپنی متعینہ مقاصد کے حصول کے لیے مصروف عمل ہو جائے۔

### پالیسیوں کے نقصانات (Disadvantages of Policies)

پالیسیوں کے نقصانات درج ذیل ہیں۔

#### (1) مسائل کا حل مشکل (Difficult to Solve Problems)

پالیسیاں ہر مسئلہ کا حل پیش نہیں کر سکتیں۔ عام طور پر پالیسیاں ایک مخصوص صورتحال کو مد نظر رکھتے ہوئے بنائی جاتی ہیں۔ لہذا یہ پالیسی ان مخصوص حالات میں ہی کارگر ہوتی ہیں۔ آجکل ہر فرم یا کمپنی کی کارکردگی پر سماجی، سیاسی اور معاشی و تہذیبی حالات اثر انداز ہو رہے ہیں۔ اس لیے بدلتے حالات کے پس منظر میں پالیسیاں بھی تبدیل ہوتی رہتی ہیں۔ یوں کمپنی کے چالو رہنے کے دوران درآئے مسائل کا حل مشکل ہو جاتا ہے۔ بعض اوقات نئی پالیسیاں بھی بنانی پڑتی ہیں۔ اس لیے حالات کے اعتبار سے تبدیلیاں ضروری ہیں۔

#### (2) مسائل فوری حل عدم دستیاب (No Prompt Solution)

کسی بھی کمپنی کی پالیسیاں درپیش مسئلہ پر فوری حل پیش کرنے سے قاصر ہوتی ہیں۔ پالیسیاں فیصلہ سازوں کے لیے رہنمایانہ خطوط

ہوتے ہیں اور مسائل کے حل عہدہ داروں کے پاس ہوتے ہیں۔ پالیسیوں کا کوئی متبادل نہیں ہوتا کیونکہ انسانی ادراک و اختیار تمیزی کے آگے پالیسیاں پہنچ ہیں۔

(3) انسانی اقدامات میں کمی (Decrease in Human Lead)

تنظیم کی پالیسیوں کی وجہ سے انتظامی عملہ اپنے طور پر کوئی فیصلہ نہیں لے سکتا کیونکہ پالیسیاں ملازمین کو کسی اقدام لینے سے روکتی ہیں اور انہیں بہ دل خواستہ پالیسیوں کے تابع اپنے فرائض کو انجام دینا پڑتا ہے۔ کوئی بھی فیصلہ پالیسیوں کی متابعت میں ہوتا ہے۔

(4) انسانی علم کا متبادل نہیں (No backup for Human Knowledge)

پالیسیاں کاروباری مسائل کو موزوں حل فراہم نہیں کرتیں۔ یہ منبجز کو فیصلے لینے کے لیے رہنمایانہ خطوط ہیں۔ منبجز کو حالات کے اعتبار سے فیصلہ لینا ہوتا ہے۔ اس طرح کہا جاسکتا ہے کہ پالیسیوں کی ترتیب میں انسانی دانشوری کا کوئی متبادل نہیں۔

## Strategies

## 8.8 حکمت عملیاں

اصطلاح "Strategy" کو فوج کی اصطلاحات سے لیا گیا ہے۔ لفظ "Strategy" لاطینی زبان کے لفظ "Strategos" سے اخذ کیا گیا ہے۔ "Stratus" کے معنی آرمی اور "ago" کے معنی آگے بڑھنے کے ہیں۔ اس کو اردو میں حکمت عملی کہتے ہیں۔ عام طور پر فوج مخالف فوج کو جنگ کے میدان سے باہر کرنے یا شکست دینے کے لیے حکمت عملی تیار کرتی ہے، اس حکمت عملی پر میدان میں مخالف فوج سے نبرد آزما فوج عمل کرتی ہے۔ کاروباری مسابقت بھی ایک جنگ سے کم نہیں ہوتی۔ اس لیے مسابقت کنندوں کا، کاروباری میدان میں آگے بڑھنے کی چال کو مات دینے کے لیے حکمت عملی تیار کی جاتی ہے۔ حکمت عملی ایکشن پلان ہے جو کمپنی کو کامیابی کی سمت دوسروں سے آگے نکلنے کے لیے بنائی جاتی ہے۔ منصوبہ کار کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنے مسابقت کنندے کے پلان اور پالیسی کو دیکھے اور اپنی کاروبار میں برتری کو برقرار رکھنے کے لیے اپنے منصوبوں کو تبدیل کرے۔

## حکمت عملی کی تعریف (Definition of Strategy)

مختلف مصنفین نے حکمت عملی کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔ ان کو ذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

(1) Chandler کے الفاظ میں ”حکمت عملی ایک فرم کے بنیادی طویل مدتی اہداف اور مقاصد کا تعین ہے۔ ان مقاصد کو آگے لے جانے کے لیے لائحہ عمل اور درکار فنڈز کی تخصیص کو اپنانا ہے۔“

(2) McFarland نے حکمت عملی کی تعریف یوں کی ہے ”دوسروں کے متوقع یا حقیقی اقدامات کی بنیاد پر مسابقتی ماحول میں کمپنی یا شخصی اہداف کے حصول میں کامیابی کے لیے ایک عہدہ دار کا رویہ ہے۔“

(3) Koontz O'Donnell کے الفاظ میں ”حکمت عملی جامع مقاصد کے حصول کی جانب ایک عمومی پروگرام کے تحت اقدام اور وسائل پر زور دینے کی نشاندہی سے متعلق ہے۔“

مذکورہ بالا تعریفات کی روشنی میں یہ کہا جاسکتا ہے کہ حکمت عملی کمپنی کے مقاصد کے حصول کی جانب ایکشن پلان ہے۔ اس کو بعض مصنفین نے SWOT Analysis یعنی (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) کہا ہے۔ یوں بھی

سمجھا جاسکتا ہے کہ تنظیم کے حالیہ موقف سے مستقبل میں حسبِ خواہش موقف میں لانے کا وسیع منصوبہ ہے۔

### حکمت عملی کے خدوخال (Features of Strategy)

حکمت عملی کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) اقدام (Action)

حکمت عملیاں تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے لیے جانے والے ایک عمومی اقدام کے پروگرام پر مشتمل ہوتی ہیں۔ یہ ایک اقدام کا منصوبہ ہوتا ہے۔

#### (2) متبادل اقدامات (Alternative Actions)

تنظیم کے اہداف کے حصول کی جانب تعین کی جانے والی سرگرمیوں کا انتخاب ہے۔ یہاں یہ طے کیا جاتا ہے کہ کونسی سرگرمیاں اختیار کی جائیں کہ کمپنی کا ہدف حاصل ہو جائے۔

#### (3) مسابقت کنندوں کے منصوبے (Plans of Competitors)

حکمت عملیوں میں مسابقت کنندوں کے منصوبے بھی شامل ہوتے ہیں۔ یہ نہ صرف کاروباری مقاصد کے حصول کا باعث ہیں بلکہ مسابقت کنندوں کی جانب سے لیے جانے والے اقدامات کے مقابل ڈھال ہے۔

#### (4) تمام عناصر زیر مشاہدہ (Observe All Factors)

حکمت عملی داخلی اور خارجی عناصر کا ایک بہترین اشتراک ہے۔ تنظیم کی قوت اور کمزوریاں اور مستقبل کے لیے پالیسی کے فیصلہ سے قبل متوقع خارجی عناصر کے اثرات کا بھی جائزہ لیا جاتا ہے تاکہ مقاصد کے حصول میں کوئی دشواری نہ ہو۔

#### (5) قابل ترتیب (Adjustable)

حکمت عملی کی اہم خصوصیت یہ ہوتی ہے کہ یہ سکت یا جامد نہیں ہوتی۔ کاروباری صورتحال کے مطابق حکمت عملی میں تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔

#### (6) متضاد سرگرمیاں (Cross Activities)

حکمت عملی متضاد اقدامات پر مشتمل ہو سکتی ہے۔ چونکہ یہ کئی متغیر عناصر پر مشتمل ہوتی ہے اس لیے کسی فرم یا کمپنی کا منیجر آج ایک فیصلہ کل دوسرا فیصلہ لے سکتا ہے۔ ان فیصلوں کا انحصار کاروباری حالات پر ہوتا ہے۔

#### (7) آگے دیکھنا (Looking Onwards)

حکمت عملی دراصل آگے دیکھنا ہے۔ اس کا رخ مستقبل کی طرف ہوتا ہے۔ البتہ مستقبل کے فیصلوں کے لیے ماضی کے اقدامات رہنمایانہ خطوط کے طور پر استعمال کیے جاسکتے ہیں۔

#### (8) اعلیٰ سطح پر تدوین (Plan at Top Level)

عام طور پر کسی بھی کاروباری تنظیم کے لیے حکمت عملی انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر طے کی جاتی ہے۔ وسطیٰ اور نچلی سطح کا انتظامیہ حکمت عملی کو روبہ عمل لاتا ہے۔

## 9) حرکیاتی (Dynamic)

حکمت عملی کی نوعیت حرکیاتی ہوتی ہے۔ کاروباری ضروریات کے مطابق ان میں تبدیلیاں کی جاسکتی ہیں۔ بعض اوقات آن واحد میں ان کو بدل دیا جاسکتا ہے۔

### Procedures

### 8.9 طریقہ کار

پالیسیاں سوچ بچار کے لیے رہنمائی کرتی ہیں۔ جبکہ اقدامات لینے میں طریق عمل (Procedure) رہنمائی کرتا ہے۔ طریق عمل بھی منصوبہ ہے لیکن منصوبے زیادہ خاص ہوتے ہیں اور اپنے اندر ترتیب اور قطعی اقدامات کے حامل ہوتے ہیں۔ طریق عمل میں کام کی تکمیل کے لیے تفصیلی طریقہ کار درج ہوتا ہے۔ طریق عمل (Procedure) ذمہ داری اور جوابدہی کا تعین کرتا ہے۔ یہ پالیسیوں کے نفاذ میں مددگار ہے۔ جہاں پالیسیاں فیصلہ سازی میں رہنمائی کرتی ہیں وہیں طریق عمل کام کے ہر مرحلہ کی تکمیل کے لیے مختلف طریقوں پر مشتمل ہوتا ہے۔ پالیسیاں تشریح کے لیے گنجائش فراہم کرتی ہیں لیکن طریق عمل میں اس کی گنجائش نہیں ہوتی۔

### خصوصیات (Characteristics)

ایک مثالی طریق کار (Procedure) کی خصوصیات درج ذیل ہیں۔

- (1) طریق کار نہایت سادہ اور باقاعدہ ہوتا ہے جس پر عمل آوری آسان ہوتی ہے۔
- (2) تنظیم کے مقاصد کیساتھ یکسانیت برقرار رکھنے کا باعث ہے۔
- (3) طریق کار پالیسی کے وسیع کینواس کے حدود کے اندر ہوتا ہے۔
- (4) طریق کار مظاہرے کے عمل میں تیز اور کفایتی ہوتا ہے۔
- (5) اس میں کاغذی کام کم ہوتا ہے۔

### طریق کار کے فائدے (Advantages of Procedure)

طریق کار کے فائدے درج ذیل ہیں۔

- (1) کنٹرول میں مددگار: ملازمین کے لیے کام وضع کر دیا جاتا ہے جس کی وجہ سے کنٹرول میں آسانی ہوتی ہے۔
- (2) یکسانیت: طریق کار میں یکسانیت ہوتی ہے جس کی وجہ سے ملازمین کے کام میں بھی یکسانیت ہوتی ہے۔ کیونکہ ملازمین کو اختیار نہیں دیا جاتا اس لیے تمام ملازمین حوالہ کردہ کام کی تکمیل کرتا ہے۔ اس لیے اس میں یکسانیت پائی جاتی ہے۔
- (3) معیار بندی (Standardisation): طریق کار میں معیار بندی کا بڑا دخل ہوتا ہے۔ ایک جیسی صورتحال سے نمٹنے کے لیے مداخلت کی ضرورت نہیں ہوتی۔ جہاں کام کی تکمیل ہو رہی ہو وہی طریقہ کار برقرار رہتا ہے، جس کو ملازمین نے پہلے انجام دیا تھا۔ ہمیشہ ایک جیسا کام کرنے کی وجہ سے کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔
- (4) ارتباط میں اضافہ (Increase in Coordination): طریق کار میں ہر کام کے لیے ایک ترتیب قائم ہے۔ جس کی وجہ سے کاروباری تنظیم کے تمام شعبہ جات کی سرگرمیوں میں ارتباط پایا جاتا ہے۔ کیونکہ کام کرنے کے طریقہ میں یکسانیت ہوتی ہے۔

(5) صنعتی تعلقات (Industrial Relations) : طریق کار کے تحت کام میں یکسانیت ہوتی ہے جس کی وجہ سے صنعتی تعلقات میں اضافہ ہوتا ہے۔

### طریق کار کی خامیاں (Disadvantages of Procedure)

طریق کار کی خامیاں درجہ ذیل ہیں۔

(1) ایجاد پر قابو (Control on Innovations) : طریق کار نوعیت کے اعتبار سے غیر چکدار ہوتا ہے۔ کسی کام کی تکمیل پر کوئی دوسرا نیا طریقہ اختیار نہیں کیا جاسکتا۔ طریق کار کو کاروباری تبدیلیوں کے ساتھ تبدیل نہیں کیا جائے تو نئے طریقے اختیار نہیں کیے جاسکتے۔ ایسے میں نئی فکر نئے خیالات کے ساتھ طریقہ کار میں تبدیلی ممکن نہیں۔

(2) مسلسل نظر ثانی کی ضرورت (Need for Continuous Review) : وقت کے گزرنے کے ساتھ طریق کار میں بھی تبدیلیاں لانا ضروری ہوتا ہے کیونکہ ایک طریقہ جس پر عمل کیا جا رہا ہو از کار رفتہ ہو جاتا ہے۔ اس لیے یہ طریقہ فی زمانہ کامیاب نہیں ہوتا۔

### قاعدے

قاعدہ ایک خاص صورتحال میں ایک مخصوص اقدام کے لینے یا نہ لینے سے متعلق ہے۔ قاعدہ کے مطابق درکار مخصوص کارروائی کرے یا نہ کرے۔ مثال کے طور پر کام کے اوقات میں گنگھا کھانا منع ہے، قاعدہ ہے اگر کوئی اس قاعدے پر عمل نہ کرتا ہو تب کارروائی کرنا یا نہ کرنا حکام کا کام ہے۔ یہ ان کا اختیار تیزی ہے۔

### قاعدے کے خدو خال / خصوصیات

قاعدے کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

- (1) یہ نہایت آسان پلان ہے۔
- (2) اس میں کسی قسم کی تخصیص نہیں ہے۔
- (3) اگر کوئی قاعدے کی پاسداری نہ کرے تب جرمانہ عاید کیا جاسکتا ہے۔
- (4) فیصلہ سازی کے لیے کوئی گنجائش نہیں ہوتی۔

## 8.10 طریقے (Methods)

میٹھڈ (طریقہ) ایک اسٹانڈنگ پلان ہے جو طریق کار سے نہایت مخصوص و مفصل ہے۔ طریق کار میں اقدامات کا ایک سلسلہ ہوتا ہے، جبکہ میٹھڈ میں ایک قدم پر ہی کام ظاہر کیا جاتا ہے۔ طریقہ یعنی میٹھڈ ہمیں بتاتا ہے کہ قدم کیسے اٹھانا چاہیے۔ اس طرح میٹھڈ پیداوار، ورک شاپ وغیرہ میں حسب معمول کام اور تکراری کام کو حاصل کرنے کے معیاری راستے ہیں۔ دیے گئے کام کو اچھے انداز میں کرنا معیاری طریقہ ہے۔ اس طرح کام حسب قاعدہ تکمیل پاتا ہے۔ اس طریقہ میں کوئی الجھن نہیں ہوتی اور ترسیل نہایت واضح ہوتی ہے۔

## 8.11 بجٹس (Budgets)

منصوبہ کاری اور قابو کاری میں بجٹس ایک اہم عنصر ہے۔ بجٹ ایک منصوبہ ہے تخمینی نتائج کو زر کی صورت میں بتایا جاتا ہے۔ انحراف کی

صورت میں تدارک اقدامات کے لیے مددگار ہے۔ بجٹ کی تعریف مختلف مصنفین نے الگ الگ انداز سے کی ہے۔ ان میں سے چند ذیل میں دی گئی ہیں۔

- (1) Crown and Howard نے بجٹ کی تعریف یوں کی ہے ”دی گئی مدت کے دوران انتظامی پالیسی کا ایک بیان جو حاصل کردہ حقیقی نتائج کا معیار سے تقابل کے لیے گنجائش فراہم کرتا ہے“۔
- (2) Harry L. Wylie کے مطابق ”بجٹس تیار اشیاء ہیں، یہ مستقبل کے کاروبار اور متوقع نتائج کے رسمی پروگرامس ہیں۔“

”بجٹس آگے سوچنے اور منصوبہ کاری نتیجہ ہیں“۔

### بجٹ کے خدوخال (Features of a Budget)

بجٹ کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

- (1) بجٹ لچکدار ہوتا ہے۔
- (2) گزشتہ مظاہرے کی بنیاد پر تیار کیا جاتا ہے۔ بجٹ کی تیاری میں مستقبل کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔
- (3) بجٹ ایک مخصوص اور واضح بیان ہے۔
- (4) فرم یا کمپنی کے تمام شعبہ جات کے صدور کے مشورے سے ترتیب دیا جاتا ہے۔
- (5) بجٹ کی تیاری کی ذمہ داری اعلیٰ سطحی انتظامی عہدہ داروں کی ہوتی ہے۔

### بجٹ کے فائدے (Advantages of Budgets)

بجٹ کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

- (1) کنٹرول کی بنیاد (Basis for Control) : بجٹ کنٹرول کے لیے پیمانے کے طور پر کام کرتا ہے۔ بجٹ کے ذریعہ حقیقی مظاہرے کا پہلے سے طے شدہ اہداف سے تقابل کیا جاسکتا ہے۔
- (2) مدت پڑنی (Time Bond) : بجٹ ایک معینہ مدت کے لیے تیار کیا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک سال، ششماہی، سہ ماہی وغیرہ مظاہرے کا اندازہ بھی ایک معینہ مدت تک محدود ہوتا ہے، جس سے ہم کسی بھی کمپنی یا فرم کی نفع کی شرح کا تجزیہ کر سکتے ہیں۔
- (3) منصوبہ کاری میں بہتری (Improves Planning) : بجٹ کی تیاری کی ذمہ داری اعلیٰ عہدہ داروں کی ہوتی ہے۔ اس سلسلے میں نہ صرف شعبہ جات بلکہ پوری تنظیم کے لیے منصوبہ تیار کیا جاتا ہے۔ اس طرح ایک مثالی منصوبہ تیار کیا جاسکتا ہے۔
- (4) ارتباط میں مددگار (Helps in Coordination) : بجٹ فرم کے تمام شعبہ جات توازن کے فروغ کا باعث ہے۔ شعبہ جات میں ارتباط کی وجہ سے پہلے ہی مرحلہ میں غلطیوں کی نشاندہی کر کے ان کو دور کیا جاسکتا ہے۔

### بجٹ کی خامیاں (Disadvantages of Budget)

بجٹ کی خامیاں درجہ ذیل ہیں۔

- (1) وقت طلب (Time Consuming)

جنگ کو کسی تنظیم میں مروج کرنے کے لیے وقت طلب عمل ہوتا ہے۔ مختصر سے وقت میں جلد نتائج کی توقع نہیں کی جاسکتی۔

(2) بدلتی معیشت (Changing Economy)

چونکہ بجٹس پیشگی تیار کیے جاتے ہیں۔ اس لیے معیشت میں تبدیلیوں کی پیش قیاسی نہیں کی جاسکتی۔ اس طرح تیزی سے بدلتی معیشت کے بارے میں درست فیصلہ لینا زرا مشکل ہوتا ہے۔ جلد فیصلہ نہیں لیا جاسکتا۔

(3) خرچہ بالا (Expensive)

اگر زیادہ بجٹس بنائے جائیں تو اخراجات زیادہ ہوتے ہیں اور فائدے کم حاصل ہوتے ہیں۔ بجٹس میں بہت زیادہ تفصیلات پائی جاتی ہیں جس کی وجہ سے ملازمین اُلجھن میں مبتلا ہو جاتے ہیں۔

## Single Use Plans

## 8.12 واحد استعمال کے منصوبے

### پروگرامس

ایک کاروباری فرم مقاصد کو حاصل کرنے اور پالیسیوں کے نفاذ کے لیے سرگرمیاں ترتیب وار انجام دی جاتی ہیں۔ یہی پروگرام ہے، یہ کئی چھوٹے منصوبوں سے بنایا جاتا ہے اور ہر پلان فرم کے مقاصد کے حصول میں اپنا کردار ادا کرتا ہے۔ اس کو ایک مخصوص صورتحال سے نمٹنے کے لیے بنایا جاتا ہے۔ مختلف کام کی انجام دہی کے لیے الگ الگ پروگرامس بنائے جاتے ہیں۔ ایک پروگرام دوسرے مقصد کے حصول کے لیے استعمال نہیں کیا جاسکتا۔ یہ ایک ایکہرے استعمال کا منصوبہ ہوتا ہے جو نئی اور غیر لاتکراری سرگرمیوں کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔

پروگرامس کی خصوصیات (Characteristics of Programmes)

پروگرامس کی خصوصیات درج ذیل ہیں۔

(1) اہم مقاصد کے لیے (For a Specific Objectives)

پروگرام ایک واحد استعمال جامع منصوبہ ہے۔ اس کو ایک خاص مقصد کے حصول کے لیے ترتیب دیا جاتا ہے۔ ایک بار مقصد حاصل ہو جانے پر اس کو دوبارہ استعمال نہیں کیا جاتا۔

(2) ذیلی منصوبوں کی تدوین (Add on Plans Formulated)

ایک پروگرام کی ترتیب کے لیے کئی چھوٹے پروگرام تیار کیے جاتے ہیں۔ نفع میں 10% اضافہ کے لیے کئی چھوٹے پروگرام تیار کرنے پڑتے ہیں۔ تاکہ اصل مقصد حاصل ہو جائے۔

(3) تنظیمی اہداف (Organisational Goals)

کوئی بھی پروگرام تنظیمی اہداف کے حصول کے لیے تیار کیا جاتا ہے۔

(4) مدت (Period)

پروگرام کو معینہ مدت کے اندر نافذ کر دینا ہوتا ہے۔ اگر فرض کریں کہ چھ یا تین ماہ کے اندر مکمل کرنا ہو تو اس وضع کردہ مدت کے دوران کام مکمل کر لیا جاتا ہے۔

## (5) نظام الاوقات

ایک خاص کام کی تکمیل کے لیے نظام الاوقات ترتیب دے دیا جاتا ہے اور کام اسی مدت میں پورا کر دیا جاتا ہے۔

پروگرامس کے فائدے (Advantages of Programmes)

پروگرامس کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

### (1) اقدام رُخنی (Steps Oriented)

کمپنی یا فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے ایک لائحہ عمل مرتب کر دیا جاتا ہے۔ پیشگی طور پر اقدام اور وقت کا فیصلہ لے لیا جاتا ہے جس کی وجہ سے منصوبوں کے نفاذ میں آسانی ہوتی ہے اور کام تکمیل پا جاتا ہے۔

### (2) بہتر تعاون (Good Coordination)

پروگرامس تنظیم کے کام کی انجام دہی میں بہترین تعاون کا باعث ہیں۔ کمپنی کی جانب سے تیار کردہ پالیسیاں، رولس، میٹھڈز، کنٹریکٹس وغیرہ میں اچھا ارتباط و تعاون پیدا کیا جاتا ہے تاکہ کمپنی کے معینہ مقاصد حاصل ہوں۔

پروگرامس کے نقصانات (Disadvantages of Programmes)

پروگرامس کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

### (1) ناکامی کا خوف (Risk of Non-Success)

اگر پروگرامس کی تیاری میں غفلت برتی جائے تو ناکامی کا خوف لگا رہتا ہے۔ اس لیے اقدام اور طریق کار کا انتخاب اچھے انداز میں کرنا چاہیے۔ کام کے آغاز پر ہی اس قسم کا خطرہ ہو تو پروگرام غیر موثر ثابت ہوتا ہے۔

### (2) ناکافی ارتباط (Insufficient Coordination)

پروگرامس میں ہمیشہ ناکافی ارتباط کا ڈر لگا ہوتا ہے۔ پروگرامس کے عناصر جیسے طریق کار، پالیسیاں وغیرہ کے درمیان توازن برقرار رکھنا چاہیے۔

### (3) چھوٹے پروگرامس کی تیاری (Preparation of Small Programmes)

بڑے پروگرام کی ذیل میں کئی چھوٹے پروگرامس تیار کیے جاتے ہیں۔ یہ پروگرام بڑے پروگرام کی کامیابی کا باعث ہوتے ہیں اور چھوٹے پروگرامس فیل ہو جائیں تو بڑے پروگرامس کی کامیابی کی ضمانت نہیں دی جاسکتی۔

### (4) اختیارات کی سپردگی (Delegation of Authority)

کاروباری تنظیم میں ہر معاملہ کے لیے بجٹ تیار کیا جاتا ہے۔ اس لیے مینجر کو پتہ ہوتا ہے کہ کس ملازم کو کتنے اختیارات دینے چاہیے۔ اس طرح بجٹ اختیارات کی سپردگی میں مددگار ہے۔

## (Schedules)

## شیڈیولس

شیڈول کام کی تکمیل کا ایک ٹائم ٹیبل ہے۔ اس کام کے آغاز کی تاریخ اور اختتام کی تاریخ کی وضاحت کردی جاتی ہے۔ جدول کو حقیقت پسند بنانے کے لیے اعظم ترین اور اقل ترین مدت بھی ظاہر کردی جاتی ہے۔ شیڈول کے کسی تنظیم میں تعارف سے پہلے درجہ ذیل نکات



ذہن نشین رکھیں۔

(1) پراجیکٹ کی نشاندہی

(2) سرگرمیوں کی ترتیب

(3) ہر کام اور پورے کام کے لیے آغاز اور اختتام کی تاریخ

شیڈول پروگرامس کو ایکشن میں تبدیل کرتے ہیں۔ صحیح وقت پر مظاہرہ ضروری ہے۔ شیڈول کی پلاننگ کے وقت وسائل کی فراہمی،

طریقہ عمل کا وقت اور ڈیلیوری شیڈیولس کو پیش نظر رکھا جائے۔

### Steps in Planning Process

منصوبہ کاری کے طریقہ عمل میں اقدامات

منصوبہ کی مناسبت سے ہر منصوبہ کے لیے اور ہر تنظیم کے لیے طریقہ عمل مختلف ہوتا ہے۔ درجہ ذیل میں منصوبہ کاری طریقہ عمل دیا گیا

ہے۔ اس طریقہ عمل کو عمومی طور پر قبول کر لیا گیا ہے۔

(1) خارجی ماحول کا تجزیہ (Analysis of External Environment)

تنظیم کے خارجی ماحول کا مطالعہ بہت ضروری ہے۔ اس اصطلاح میں ملک کے مروجہ سماجی و معاشی حالات، سیاسی حالات شامل

ہے۔ سماجی و معاشی کا مطلب آمدنی، عمر، طبقہ، رہن سہن کے حالات، خواہشات، توقعات وغیرہ شامل ہے۔ یہ عناصر قابل کنٹرول نہیں ہیں۔

لیکن ہر ایک تنظیم کا منصوبہ خارجی ماحول میں ہونے والی تبدیلیوں کے مطابق تیار کیا جاتا ہے۔

(2) داخلی ماحول کا تجزیہ (Analysis of Internal Environment)

کسی بھی تنظیم کا داخلی ماحول تنظیم بہ تنظیم مختلف ہوتا ہے۔ داخلی ماحول کو Resource Audit بھی کہا جاتا ہے۔ وسائل جیسے نفع

مندی، پلانٹ کی صلاحیت، فراہم انسانی قوت، موثر ترسیل کا نظام پر زیادہ توجہ دی جاتی ہے۔ رپورس آڈٹ کا مطلب تنظیم کی خوبیوں اور خرابیوں

کا تجزیہ ہے۔ منصوبہ کاری میں داخلی ماحول نہایت اہم ہوتا ہے ورنہ طریقہ عمل متاثر ہوتا ہے۔

(3) مقاصد کا تعین (Determination of Objectives)

کسی بھی تنظیم کے مقاصد اس کے قیام پر طے کر لیے جاتے ہیں۔ مقاصد متوقع نتائج کی تشریح کرتے ہیں۔ ایک مرتبہ کسی تنظیم کے

مقاصد طے کر لیے جاتے ہیں تو تب سیکشن، ڈپارٹمنٹ کی مناسبت سے چلی سطح پر طے کر لیے جاتے ہیں۔ اس لیے کہ ہر شعبہ کے مقاصد کی

مناسبت سے ہر شعبہ کے لیے منصوبہ کا ہونا ضروری ہے۔ ورنہ ان کے لیے آگے بڑھنا دشوار ہو جاتا ہے۔ مقاصد واضح ہوں تو کنٹرول کا عمل بھی

آسان ہو جاتا ہے۔

(4) متوقع ماحول اور حدود میں منصوبہ کاری کا تعین

(Determining Planning Premises and Constraints)

منصوبہ کاری کچھ اور نہیں بلکہ آگے کی جانب دیکھنا ہے یعنی آگے بڑھنا ہے۔ اس لیے پلاننگ کی بنیاد پیش گوئی ہے۔ پیش گوئی کا

مطلب مستقبل میں ہونے والے واقعات کا فرض کر لینا ہے۔ اس طرح ہمیں مستقبل میں ہونے والی تبدیلیوں کا اندازہ قبل از وقت ہو جاتا ہے۔

منصوبہ کاری ان مفروضہ واقعات کو پیش نظر رکھ کر کی جاتی ہے۔ ان تمام اُمور کو Premises کہا جاتا ہے۔ عام طور پر پیش گوئی درجہ ذیل طریقہ سے کی جاتی ہے۔

- (a) شے کے لیے طلب، رسد، قوت خرید وغیرہ کیسی ہوگی۔
- (b) مقدار فروخت کیا ہوگی؟
- (c) کس قسم کی اشیاء کو فروخت کرنا ہوگا اور کس قیمت پر فروخت کرنا ہوگا۔
- (d) ان اشیاء کی پیداواری لاگت کیا ہوگی؟
- (e) حکومت کی ٹیکس کی اور معاشی پالیسی کیا ہوگی؟
- (f) پیداواری طریقہ عمل میں ٹیکنالوجی کے میدان میں کس حد تک تبدیلی ہوگی؟ کیسے کی جائے گی؟
- (g) کاروبار کی جدیدیت اور توسیع کے لیے سرمایہ کی تشکیل۔

(5) متبادل لائحہ عمل کی جانچ (Examination of Alternative Course of Action)

ایک کام کو کئی طرح سے کیا جاتا ہے لیکن ایک خصوصی طریقہ کار تنظیم کے لیے زیادہ موزوں ہوتا ہے۔ اس لیے انتظامیہ کو چاہیے کہ وہ متبادل طریقہ معلوم کرے۔ منصوبہ بندی کے حدود کی روشنی میں جانچ کر کے کسی ایک طریقہ کار کا انتخاب کرے۔

(6) متبادل لائحہ عمل کے معیار کا اندازہ لگانا

(Examination of Standard of Alternative Course of Action)

تمام متبادل کسی ایک تنظیم کے لیے موزوں نہیں ہوتے۔ ہر ایک متبادل کی خوبیاں اور خرابیاں ہوتی ہیں۔ اس لیے ہر ایک متبادل لائحہ عمل کے معیار کا اندازہ لگانا ضروری ہے تاکہ بہترین متبادل مینجر کے ہاتھ لگے اور فرم کے اہداف جلد از جلد حاصل ہوں۔

(7) بہترین متبادل لائحہ عمل کا انتخاب (Selection of Best Alternative Course of Action)

بہتر متبادل لائحہ عمل کے انتخاب کا انحصار مختلف متبادل لائحہ عمل کی جانچ پر ہوتا ہے۔ مروجہ حالات کی بنیاد پر لائحہ عمل کا تعین کیا جاتا ہے۔ بہترین متبادل کے انتخاب کے دوران کوئی جانبداری نہیں بتائی جاتی۔ معیار ہی انتخاب کی کسوٹی ہوتا ہے۔

(8) سرگرمیوں کی ترتیب کا تعین (Establishment of Sequence of Activities)

معاشی سرگرمیوں کا انتخاب ہر شعبہ، شے، ایک ماہ، ہفتہ، پندرہواڑے وغیرہ کے لیے کیا جاتا ہے۔ آخر میں یہ مینجر کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ منصوبہ کو حقیقی شکل دے اور اس کو تحریر بھی کرے۔

(9) ایکشن پروگرام کی ترتیب (Formulation of Action Programme)

اصطلاح ایکشن پروگرام میں مظاہرہ کے لیے وقت کا تعین، افراد کے لیے کام کی سپردگی اور کام کی تفصیلات شامل ہیں۔ معینہ مدت کے دوران ان مقاصد کا حصول ضروری ہے۔ ایکشن پروگرام کا مطلب یہی ہے کہ جب کام حوالے کر دیا جائے اور مقاصد واضح کر دیے جائیں تب مقررہ وقت میں مطلوبہ کام تکمیل پا جائے گا۔

## (10) ذیلی منصوبوں کا تعین (Determination of Subsidiary Plans)

ذیلی یا ثانوی منصوبوں کا آغاز ابتدائی منصوبوں سے ہوتا ہے۔ اس لیے ثانوی منصوبوں کی تیاری ضروری ہے تاکہ بنیادی یا ابتدائی منصوبہ کے مقاصد جلد حاصل ہو سکیں۔ مثال کے طور پر خرید کے لیے بنیادی منصوبہ طے پا جائے تب کئی ذیلی منصوبے بنائے جاسکتے ہیں۔ اس موقع پر پیداوار کی ترتیب، پلانٹ کی پیداواری صلاحیت، تیار مال کی فروخت، عملہ کی بھرتی اور ان کی تربیت وغیرہ کے لیے ثانوی منصوبے بنائے جاسکتے ہیں۔ ان تمام منصوبوں کو تیار کرنے کا مقصد فرم کے طے شدہ مقاصد کا بروقت حصول ہے۔

## (11) ملازمین کی شراکت (Participation of Employees)

کسی فرم میں منصوبہ کے نفاذ کا انحصار ملازمین کی شراکت پر ہے۔ ملازمین کو تفویض اختیارات کے معاملہ میں تفریق نہ برتی جائے تاکہ ملازمین اپنے کام سے مطمئن ہوں۔ ان کا کام سے اطمینان ہی منصوبہ کی کامیابی ہے اور اگر منصوبہ کو ترسیل، رابطہ اور شراکت سے مزین کیا جائے تو ملازمین کی خوشی کا کوئی ٹھکانہ نہیں ہوتا اور وہ بڑی خوشدلی سے کام کرتے ہیں جس کے نتیجہ میں مقاصد کی بروقت تکمیل ہوتی ہے۔

## (12) نظر ثانی اور جانچ (Review and Evaluation)

نظر ثانی کا بھی ایک نظام ہونا چاہیے۔ انتظامیہ کے لیے ضروری ہے کہ منصوبہ بندی پر نظر رکھے اور دیکھے کہ اس پر عمل آوری کی رفتار اور معیار کیا ہے۔ اگر منصوبہ میں یا پھر عمل آوری میں کچھ نقص پایا جائے تو اس کو دور کیا جائے۔ بعض اوقات حقیقی مظاہرے کے منصوبہ کے تحت درکار مظاہرہ کا تقابل کیا جاتا ہے۔ اگر کوئی انحراف پایا جائے تو تدارک کی اقدامات کیے جائیں۔

## Learning Out Comes

## 8.13 اکتسابی نتائج

منصوبہ کاری انتظامیہ کا ایک بنیادی فعل ہے۔ دیگر افعال جیسے ہدایت کاری، قابو کاری، تنظیم کاری وغیرہ کا شمار منصوبہ کاری کے بعد ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری مختلف تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے اپنایا جانے والا لائحہ عمل ہے۔ مدت کی بنیاد پر منصوبہ کی قسمیں طویل مدتی منصوبے، وسط مدتی منصوبے اور مختصر مدتی منصوبے شامل ہیں جبکہ انتظامی سطح کی بنیاد پر اعلیٰ سطحی منصوبے، وسط سطحی منصوبے اور نچلی سطحی منصوبے شامل ہیں۔ کشادگی کی بنیاد پر منصوبے کارپوریٹ سطح پر اور شعبہ جاتی سطح پر ہیں اور اسی طرح استعمال کی بنیاد پر ہمہ مقصدی استعمال منصوبے میں آجیکٹوز، پالیسیاں، حکمت عملیاں، پروسیجر اور رولس ہیں۔ واحد یا یکہرے استعمال منصوبے میں پروگرامس، شیڈولس، بجٹس، پراجیکٹس اور میٹھڈز شامل ہیں۔

## Key Words

## 8.14 کلیدی الفاظ

1. منصوبہ کاری Planning : مستقبل کے مقاصد کا تعین کرنے اور ان کے حصول کے ذریعوں کے بارے میں فیصلہ۔
2. مقاصد Objectives : اہداف جن پر کاروباری سرگرمیاں کو جاری رکھا جاتا ہے۔
3. پالیسیاں Policies : کاروبار میں فیصلہ سازی کے لیے رہنمایانہ خطوط۔
4. حکمت عملیاں Strategies : کاروباری میدان میں تبدیلیوں اور وسائل کی فراہمی کا طریقہ جو پیداوار اور فیصلہ

5. طریق کار Procedure : اقدامات کے لیے طریق عمل۔ سازی پر مشتمل ہوتے ہیں۔

## Terminal Questions

## 8.15 نمونہ امتحانی سوالات

### (A) معروضی سوالات

- (1) \_\_\_\_\_ نے کہا کہ انسان ہونے کی خصوصیت یہ ہے کہ وہ منصوبہ بناتا ہے۔
- (2) \_\_\_\_\_ منصوبے کی مدت 25 سال تک ہو سکتی ہے۔
- (3) \_\_\_\_\_ منصوبہ کا استعمال کئی مقاصد کے لیے ہوتا ہے۔
- (4) \_\_\_\_\_ منصوبہ کاری میں کا تعین پہلا اور بنیادی قدم ہے۔
- (5) \_\_\_\_\_ مقاصد منصوبہ کا \_\_\_\_\_ ہیں۔
- (6) \_\_\_\_\_ ملازمین میں کام کی اُمنگ پیدا کرتا ہے۔
- (7) \_\_\_\_\_ کے معنی سیاسی مصلحت اندیشی ہے۔
- (8) \_\_\_\_\_ سوچنے اور اقدام کے لیے رہنما ہے۔
- (9) \_\_\_\_\_ لفظ Strategy زبان کے لفظ سے لیا گیا ہے۔
- (10) \_\_\_\_\_ SWOT کو پھیلائیے۔

### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) انسان کی کیا خصوصیت ہے؟
- (2) طویل مدتی منصوبہ کسے کہتے ہیں۔
- (3) ہمہ مقصدی منصوبہ سے کیا مراد ہے۔
- (4) اکھرے استعمال منصوبہ سے کیا مراد ہے۔
- (5) پالیسی کیا ہے؟
- (6) حکمت عملی کی تعریف کیجیے۔
- (7) طریق کار کا کیا مطلب ہے؟
- (8) قاعدے (Rules) کے بارے میں آپ کیا جانتے ہیں۔

### (C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) منصوبہ کیا ہے؟ اس کی قسمیں بیان کیجیے۔
- (2) مقاصد کی خصوصیات بیان کیجیے۔

- (3) پالیسی کیا ہے؟ اس کے فائدے اور نقصانات بیان کیجیے۔
- (4) حکمت عملی کی تعریف کیجیے اور اس کے خدوخال بیان کیجیے۔
- (5) طریق کار کے بارے میں تفصیل سے لکھیے۔
- (6) بجٹ کیا ہے؟ اس کے فائدے اور نقصانات تحریر کیجیے۔
- (7) پروگرامس کیا ہے؟ اس کے خدوخال کی وضاحت کیجیے۔

---

### Suggested Readings

8.16 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Ramaswami
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Reddy

## بلاک III: تنظیم Organisation

---

اکائی 9- تنظیم Organisation

اکائی 10- تنظیمی ساخت Organisation Structure

اکائی 11- مرکزیت اور لامرکزیت Centralisation and Decentralisation

اکائی 12- تفویض Delegation

# اکائی 9 تنظیم Organisation

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	9.0
Objectives	مقاصد	9.1
Meaning and Definition of Organisation	تنظیم کے معنی و مفہوم	9.2
Characteristics / Features of Organisation	تنظیم کی خصوصیات / خدوخال	9.2.1
Need for Organisation	تنظیم کی ضرورت	9.2.2
Importance of Organisation	تنظیم کی اہمیت	9.2.3
Nature of Organisation	تنظیم کی نوعیت	9.2.4
Process / Steps in Organisation	تنظیم سازی میں اقدامات / طریق عمل	9.3
Objectives of Organisation	تنظیم سازی کے مقاصد	9.4
Merits of Organisation	تنظیم کے فائدے	9.5
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	9.6
Key Words	کلیدی الفاظ	9.7
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	9.8
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب	9.9

تنظیم کی ابتداء فطری ہے۔ اس کا قیام انسانی ارتقاء کے اوائل میں آیا۔ جبکہ افراد نے طے کیا کہ مشترکہ مقاصد کی تکمیل کے لیے مل کر کام کیا جائے۔ ایک مثالی انتظام کی بنیاد موزوں تنظیمی ساخت پر ہوتی ہے۔ جس کا تعلق ذمہ داریوں کا تعین، مختلف عہدہ داروں کو اختیارات کی تفویض اور ان کے درمیان درکار مقاصد کے حصول کے لیے باہمی تعلق قائم کرنے سے ہوتا ہے۔ تنظیم کا قیام ہی سب کچھ نہیں ہوتا بلکہ مقاصد کا حاصل کرنا اہم ہوتا ہے۔ تنظیم کام کی منظم انداز میں تکمیل کا نام ہے۔ عام طور پر تنظیم ایک فرم کی طرف سے مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے حسب ضرورت اور تقاضہ، افراد، مال، مشینوں اور سرمایہ کا تعین کرنے اور ان کو ترتیب دینے پر مشتمل ہوتی ہے۔ عام طور پر تنظیم ایک یا زیادہ مشترکہ مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے مل کر کام کرنے والے افراد کے ایک گروہ پر مشتمل ہوتی ہے۔

## Objectives

## 9.1 مقاصد

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✧ تنظیم کے معنی و مفہوم کو سمجھ سکیں اور تعریف کر سکیں۔
- ✧ تنظیم کی خصوصیات سے واقف ہو سکیں۔
- ✧ تنظیم کی ضرورت کو محسوس کر سکیں۔
- ✧ تنظیم کی اہمیت سے واقف ہو سکیں۔
- ✧ تنظیم کی نوعیت سے آگہی حاصل کر سکیں۔
- ✧ تنظیم سازی کے اقدامات سے واقف ہو سکیں۔
- ✧ تنظیم سازی کے مقاصد سے روشناس ہو سکیں۔
- ✧ تنظیم کے اصول سے آگہی حاصل کر سکیں۔
- ✧ تنظیم کے فوائد / خوبیوں سے واقف ہو سکیں۔

## Meaning and Definition of Organisation

## 9.2 تنظیم کے معنی اور تعریف

اصطلاح 'تنظیم' کو عام طور پر ترسیل کا ایک نظام سمجھا جاتا ہے جو مسائل کے حل اور فیصلہ سازی میں سہولت بخش ذریعہ ہے۔ وسیع تناظر میں تنظیم کو یوں دیکھا جاسکتا ہے کہ افراد کا ایک گروہ جو مشترکہ غرض و غایت کے لیے مل جل کر کام کر رہا ہو۔ کسی بھی کام کی تکمیل انسانی وسائل، مال، پلانٹ، سرمایہ اور مرکز کا ہونا ضروری ہوتا ہے۔ ان تمام عناصر کو یکجا کر کے مقاصد کے حصول کا نام تنظیم ہے۔

مختلف ماہرین انتظامیہ نے مختلف انداز میں تعریف کی ہے۔ چند ماہرین کی تعریفات کو ذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

(1) ہنری فی یال کے الفاظ میں "کاروبار کی تنظیم اور اس کی کارگزاری کے لیے ہر مفید عنصر کی فراہمی، خام مال، آلات و

اوزار، سرمایہ اور عملہ ضروری ہے۔"

(2) رالف سی ڈیوس نے یوں تعریف کی ہے "افراد کا ایک گروہ جو ایک لیڈر شپ کی رہنمائی کے تحت مشترکہ مقاصد کے حاصل



کرنے کے لیے تعاون کر رہا ہو۔

(3) کوئٹہ اینڈ اوڈونیل نے یوں تعریف کی ہے ”انٹرپرائز کے مقاصد کی تحصیل کے لیے ضروری سرگرمیوں کی گروہ سازی ہے اور ایک مینجر کو گمرانی کے اختیارات کے ساتھ ہر ایک گروہ کا تحویل کرنا ہے۔“

(4) جارج آرٹیری کے الفاظ میں ”تنظیم موثر طور پر باہمی کام کرنے والے گروہ کے لیے منتخب کام کرنے والے افراد اور مقامات کے درمیان موثر سلوک و رویہ پر مبنی تعلق قائم کرنا ہے۔“

(5) ایم اے کامیران نے تنظیم کی یوں تعریف کی ہے ”تنظیم فرائض اور ذمہ داریوں کا ایک ڈھانچہ ہے جس کے تحت ایک فرم کام کرتی ہے۔“

## 9.2.1 تنظیم کی خصوصیات و خدوخال Characteristics / Features of Organisation

تنظیم کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

- (1) یہ افراد کا گروہ ہے جو چھوٹا یا بڑا ہو سکتا ہے۔ اس کا انحصار تنظیم کے سائیز پر ہوتا ہے۔
- (2) تنظیم میں یہ گروہ انتظامی صیغہ کی رہنمائی میں فرائض کی تکمیل کرتا ہے۔
- (3) یہ انتظامی ترتیب ہے جس میں مختلف افراد کو ان کی صلاحیت یا ذہانت کے مطابق عہدے تفویض کیے جاتے ہیں۔
- (4) تنظیم دراصل ایک ہدایت کاری میں مقتدر ہوتی ہے جو گروہ کے طے شدہ گروہی کوششوں پر کنٹرول کا اختیار رکھتی ہے۔ کسی انحراف کی صورت مداخلت کا اختیار رکھتی ہے، تاکہ طے شدہ مقاصد حاصل ہوں۔
- (5) محنت کی تقسیم، اختیارات اور ذمہ داریوں کی سوچ سمجھ کر منصوبہ بندی کی جاتی ہے، تاکہ فرم کی کارکردگی میں کوئی کسر نہ جائے۔
- (6) تنظیم میں فرائض اور ذمہ داریوں کی ساخت مضمر ہوتی ہے۔ یعنی عہدہ داروں کے فرائض، اختیارات اور ذمہ داریوں کو تقسیم کر دیا جاتا ہے، تاکہ عہدہ داروں کے درمیان تعلق برقرار رہے۔
- (7) تنظیم کا وجود مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے ہوتا ہے۔ یعنی سرگرمیاں طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے جاری رکھی جاتی ہیں۔
- (8) تنظیم کا تصور عملی ہوتا ہے۔ یعنی سرگرمیاں طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے جاری رکھی جاتی ہیں۔

## Need for Organisation

## 9.2.2 تنظیم کی ضرورت

تنظیم کی ضرورت اس وقت پیش آتی ہے جبکہ دو یا دو سے زیادہ افراد مشترکہ مقصد کے حصول کے لیے یکجا ہوئے ہوں۔ کسی مقصد کے حاصل کرنے کے لیے کام کی تقسیم ضروری ہے۔ ایک فرد تمام امور انجام نہیں دے سکتا۔ ایسی صورت میں یہ واضح ہونا چاہیے کہ کون کام کرے گا؟ کیا کام کرے گا؟ اور اس کی سرگرمیوں کا تعلق دوسرے افراد کی سرگرمیوں سے کس طرح ہوگا؟ ایسا ممکن ہے کہ تنہا تجارت کے لیے تنظیم کی ضرورت محسوس نہیں کی جاتی۔ کیونکہ نقصان کو ایک شخص ہی بڑے اچھے انداز میں برداشت کرتا ہے۔ اس لیے تنہا تاجر بہت ہی چابکدستی سے ہر کام مناسب انداز میں کرتا ہے۔ اس کو اختیارات اور ذمہ داریوں کو دوسرے افراد کو منتقل نہیں کرنا پڑتا۔ یہ اپنے کاروبار کا مالک، ڈائریکٹر اور مینجر

ہوتا ہے۔ لیکن جیسا ہی اختیارات اور ذمہ داریوں کی تقسیم کر دیتا ہے، تاکہ وہ مفوضہ کام انجام دے سکیں۔ جیسا جیسا اس کے کاروبار کی توسیع ہوتی ہے اور کاروبار کا سائیز بڑھتا جاتا ہے تب اس کے لیے ضروری ہو جاتا ہے کہ وہ مختلف سکشنس، شعبہ جات اور ڈیویژن بنائے، تاکہ ہر ڈیویژن، ڈپارٹمنٹ اور سکشن کے مینجر کو ذمہ داریاں سپرد کی جائیں اور سرگرمیاں منظم انداز میں پورے تال میل کے ساتھ انجام دیے جاسکیں۔ اس طرح بتدریج ایک تنظیم کا وجود عمل میں آتا ہے۔ اس تنظیم کی ترقی کے لیے مختلف روکاؤں کو دور کرنے کے لیے مثالی تنظیم کے لیے منصوبہ تیار کیا جانا از حد ضروری ہو جاتا ہے۔ علاوہ ازیں تنظیم کی توسیع کے ساتھ ساتھ کاروبار کی نشوونما میں پیچیدگیاں آتی جاتی ہیں۔

ایسے حالات میں تنظیم کی ضرورت پیش آتی ہے، اور تنظیم ضروری ہو جاتی ہے۔ جبکہ دو یا دو سے زیادہ افراد کسی کام کو انجام دیتے ہوں۔ کاروبار کی توسیع کے ساتھ ساتھ نفسیاتی، سماجی اور طبعی مسائل میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ تنظیم فرائض اور ذمہ داریوں کا ایک ساختیاتی ڈھانچہ فراہم کرتی ہے۔ یہ ایک طرف تعلقات کے لیے اختیارات فراہم کرتی ہے تو دوسری طرف ترسیل کا ایک بہترین نظام فراہم کرتی ہے۔ ایک مثالی تنظیم مقاصد کے حصول میں مددگار ہوتی ہے۔ ایسا اس وقت تک نہیں ہو سکتا جب تک کہ انفرادی کوشش بہتر انداز میں استعمال نہ کی جائے۔ کاروبار کے لیے تنظیم قطعی نہیں بلکہ کاروبار کی کامیابی کے لیے ایک بہترین ذریعہ ہے۔ کیونکہ ہم منظم سرگرمیوں کے ذریعہ ہی مقاصد حاصل کر سکتے ہیں۔ ایک امریکی سائینا میڈ کمپنی کے پریسڈنٹ کینٹ سی ٹو نے تنظیم کی اہمیت پر اظہار خیال کرتے ہوئے یوں کہا کہ ”ہر کاروباری مسئلہ کا جواب ایک مثالی تنظیم ہے۔ ایک ناقص تنظیم ایک اچھے پروڈکٹ کو نقصان سے دوچار کر سکتی ہے۔ جبکہ ایک اچھی تنظیم ایک خراب پروڈکٹ کو بازار کا نور نظر بنا سکتی ہے۔ یعنی کامیابی سے ہمکنار کر سکتی ہے۔“

### Importance of Organisation

### 9.2.3 تنظیم کی اہمیت (فائدے)

کسی بھی فرم میں تنظیم کی بڑی اہمیت ہوتی ہے۔ تنظیم انتظامیہ کا بنیادی فعل ہے۔ اس کی اہمیت کا اندازہ انتظامی افعال کے طریقہ عمل میں ڈیزائن کردہ ترتیب وار تعلقات پر مبنی زنجیر سے لگایا جاسکتا ہے کہ کس طرح عہدہ دار آپسی تال میل برقرار رکھتے ہوئے فرم کے طے شدہ مقاصد حاصل کرتے ہیں۔ تنظیم صرف ایک چارٹ یا بے جان ساخت نہیں ہے۔ تنظیم افراد پر مشتمل ہوتی ہے۔ جس کے ذریعہ ہدایت کاری، ارتباط اور کنٹرول جیسے اہم افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ اس طرح تنظیم انتظامیہ کی ایک مضبوط بنیاد ہے۔ جس کو فرم ایک اہم ہتھیار کے طور پر استعمال کرتی ہے۔

درج ذیل فائدے تنظیم کی اہمیت کو اجاگر کرتے ہیں۔

#### (1) فرم کے انصرام میں مددگار

تنظیم سازی کا فعل انتظامیہ کے دیگر افعال کی انجام دہی کو ممکن بناتے ہیں۔ جیسے منصوبہ کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول۔ ناکافی اور غیر سائنٹیفک تنظیم کے نتیجے میں کام کو دہرانا ہوتا ہے۔ اور چند اہم کوششیں اور سرگرمیاں تکمیل پانے سے رہ جاتی ہیں۔ مثالی تنظیم مختلف انتظامی افعال جیسے محنت کی تقسیم، تفویض، اختیارات میں استقامت، اختیارات کی تشریح و تعریف، ذمہ داری اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کی نوعیت کی تشریح میں سہولت بخش ثابت ہوتے ہیں۔

#### (2) نشوونما اور تبدیلی کو فروغ

ایک مثالی تنظیم ہی عصری اصولوں پر ڈیزائن کی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے فرم کی سرگرمیوں کی توسیع و تبدیلی کی منصوبہ بندی کے لیے سازگار ماحول کی تخلیق ممکن ہے۔ مثالی تنظیم مختلف سرگرمیوں کو کنٹرول کرنے میں مددگار ہوتی ہے اور فرم کو زیادہ سرگرمیوں کے انجام دینے کی صلاحیت میں اضافہ کا باعث ہوتی ہے۔

### (3) ارتباط کا فروغ

تنظیم فرم کے مختلف شعبہ جات کے درمیان ارتباط کا اہم ذریعہ ہے۔ تنظیم مختلف شعبہ جات کے درمیان واضح تعلقات کی وضاحت کرتی ہے اور مختلف سرگرمیوں کے درمیان تعدیل میں مددگار ہے۔ تنظیم مختلف شعبہ جات کی سرگرمیوں میں ارتباط کے لیے اور ترسیل کے لیے مختلف ذرائعوں کو فراہم کرتی ہے، تاکہ کامیاب ترسیل کے لیے ارتباطی عمل کو مزید بہتر بنایا جاسکے۔

### (4) تکنیکی اختراعات کا بھرپور استعمال

ایک اچھی اور مثالی تنظیمی ساخت چکدار ہوتی ہے اور ٹکنالوجی مزید بہتری کے لیے گنجائش فراہم کرتی ہے۔ نئی ایجادات کے پس منظر میں تنظیم میں اختیارات اور فرائض میں تبدیلیاں کی جاسکتی ہیں، تاکہ عصری ٹکنالوجی سے استفادہ کیا جاسکے۔

### (5) پیداواریت میں اضافہ

تنظیم شے کی پیداواریت کی طریق عمل کا جائزہ لے کر غیر ضروری طریق عمل یعنی دہرائے جانے والے عمل کو ختم کرتی ہے۔ جس کی وجہ سے طریق عمل آسان ہو جاتا ہے اور محنت اکارت نہیں جاتی اور پیداواریت میں اضافہ ہوتا ہے۔

### (6) انسانی وسائل کا بھرپور استعمال

ایک مثالی تنظیم کام کی مناسبت سے افراد کی ضرورت کا جائزہ لیتی ہے، اور اس بات کی طمانیت حاصل کرتی ہے کہ ہر جاب کے لیے قابل اور باصلاحیت افراد کا تقرر ہو، تاکہ انسانی وسائل کا بھرپور استعمال ہو اور پیداواریت میں اضافہ ہو۔ اس طرح انسانی وسائل کا بہترین استعمال ہوتا ہے۔

### (7) تخلیقی عمل کی ہمت افزائی

کسی بھی فرم کی ساخت کی بنیاد اختیارات کے واضح حدود، وقت فیصلہ کا اختیار، تخلیقی عمل کی ہمت افزائی وغیرہ پر رکھی جاتی ہے۔ یہ تمام نکات تعمیری عمل کو تیز کرتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ پوشیدہ صلاحیتوں کو ابھرنے کا موقع فراہم کرتی ہیں۔ جس کی وجہ سے فرم ایک طرف مقاصد کو حاصل کرتی ہے تو دوسری طرف بھاری کاروباری نفع بھی حاصل کرتی ہے۔

### (8) تربیت اور ترقی کے لیے گنجائش

ایک تنظیم اختیارات کی حواگی میں سہولت بخش ہوتی ہے۔ جو کہ تربیت اور ترقی کے لیے سہولت کی فراہمی کا باعث ہوتی ہے۔ اختیارات کی حواگی یعنی تفویض اختیارات ماتحتین کی ہدایت کاری کا ایک بہترین ذریعہ ہے۔ اس طرح تنظیم عملہ کو ضرورت پڑنے پر زیادہ اختیارات کے ساتھ کام کرنے کی تربیت دیتی ہے۔

تنظیم، فرم میں انجام دی جانے والی سرگرمیوں کی نشاندہی اور گروہ بندی کرنے، تفویض اختیارات، ذمہ داریوں اور عہدہ داروں کے درمیان تعلق کی مراتب بندی کرنے سے متعلق ہے۔ یہ عمل کو فرم کے کاروباری مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے مل جل کر بہتر انداز میں کام کرنے کے قابل بناتی ہے۔ عام طور پر تنظیم کو دو طرح سے دیکھا جاسکتا ہے۔

(1) تنظیم، بطور طریقہ عمل (2) تنظیم، بطور عمل کے درمیان تعلقات کے حدود کی نشاندہی

اب ہم ان کا جائزہ لیں گے کہ یہ کس طرح تنظیم کی ساخت، نوعیت کو ظاہر کرتے ہیں۔

(1) تنظیم، بطور طریقہ عمل

تنظیم بطور طریقہ عمل کے افعال کی انجام دہی ہے۔ یعنی تنظیم انتظامی امور کا ایک حصہ ہوتی ہے۔ درجہ ذیل نکات سے اس کی

وضاحت ہو جائیگی۔

(a) کاروباری مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے ضروری سرگرمیوں کا تعین کرنا۔

(b) محنت کی تقسیم۔

(c) متعلقہ سرگرمیوں کی گروہ بندی۔

(d) درکار صلاحیتوں کے حامل افراد کو کام حوالے کرنا تاکہ کام نفاست کے ساتھ تکمیل پائے۔

(e) اختیارات کی حوالگی یا تفویض اختیارات۔

(f) مختلف افراد یا گروہوں کی کوششوں یا سرگرمیوں میں ارتباط پیدا کرنا۔

جب کبھی ہم تنظیم کے طریقہ عمل کی بات کرتے ہیں تب ہر عہدہ دار کے افعال کا جائزہ لینا ہوتا ہے۔ تنظیم سازی ایک مسلسل طریقہ عمل ہے، اور مسلسل فرم کی کارکرد مدت تک جاری و ساری رہتا ہے۔ حالات تبدیل ہو جائیں یا مادی صورتحال تبدیل ہو جائے تب نئی سرگرمیاں سامنے آتی ہیں۔ ان پر مستقل طور پر نظر ثانی کرنا پڑتا ہے، اور فرائض کی منتقلی از سر نو کرنی پڑتی ہے۔ فرم کو درپیش حالات کی مناسبت سے عہدہ برآئی کے لیے قابل افراد کے تقرر کے بعد درکار ترتیب دینا ہوتا ہے، تاکہ پیداواری اور انتظامی عمل باصلاحیت ہاتھوں میں ہو، اور کام سلیقہ سے انجام پائے۔ اس طرح تنظیم کے طریقہ عمل میں معقول انداز میں محنت کی تقسیم، موقعہ محل کی مناسبت سے عمل کی سرگرمیوں کو مربوط کرنا ہوتا ہے۔ مسلسل استقامت کے ساتھ نظر ثانی کے ذریعہ تنظیم کے اس طریقہ عمل کو حرکیاتی بنایا جاسکتا ہے۔

(2) تنظیم، بطور عمل کے درمیان تعلقات کے حدود کی نشاندہی

(Organisation as frame of relationship among Staff)

تنظیم فرم کے داخلی انصرام کی ذمہ دار ہوتی ہے۔ فرم کے داخلی معاملات، اختیارات و ذمہ داریاں اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کا مراتب کی مناسبت سے ایک جال بنا ہوتا ہے۔ اس جال سے جڑے تمام عہدہ دار مختلف سطح پر مشترکہ مقاصد حاصل کرنے کے لیے کام کر رہے ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، افراد، افعال اور انفراسٹرکچر کے ایک منظم اتصال پر مشتمل ہوتی ہے جو قطعی اختیارات اور واضح ذمہ داریوں کے ساتھ باقاعدہ مربوط پر مشتمل ہوتی ہے۔ تنظیم کی ساخت کو ترسیل کے ذرائعوں، اختیارات و ذمہ داریوں کے بہاؤ کے تعین کے لیے

ڈیزائن کیا جاتا ہے۔ اس مقصد کے حصول کے لیے مختلف ڈیزائنس کا تجزیہ کرنا پڑتا ہے۔ پیٹریف ڈریکر نے تین تجزیوں کی نشاندہی کی ہے۔ ان کو ذیل میں دیکھا جاسکتا ہے۔

(i) سرگرمیوں کا تجزیہ (Activities Analysis)

(ii) فیصلہ کا تجزیہ (Decision Analysis)

(iii) تعلقاتی تجزیہ (Relations Analysis)

عہدہ داروں کی مراتب بندی کا جائزہ لیا جائے۔ جس میں عہدہ دار اور ان کے اختیارات اور ذمہ داریوں کی وضاحت ہو۔ ہر عہدہ دار کی جوابدہی کی وضاحت کی جائے۔ اس کے بعد اس پر عمل آوری کی جائے۔ یعنی اس پورے نظام کو فرم کے داخلی انصرام کے لیے نافذ العمل قرار دیا جائے۔ اس سلسلے میں ایک بات ذہن میں رکھی جائے کہ یہاں افراد پر توجہ مرکوز نہ کی جائے بلکہ ان کے درمیان تعلقات اور مراتب کی ساخت پر توجہ دی جائے۔ ایک مرتبہ مراتب بندی کی تکمیل پا جائے تو اس میں تبدیلی نہ کی جائے۔ اس طرح تنظیم کا تصور ساکت قرار پاتا ہے۔ اس تصور کو کلاسیکل تصور بھی کہا جاتا ہے۔ تنظیمی چارٹس تیار کر کے اس میں مختلف افراد کے تعلقات کو ظاہر کیا جاتا ہے۔ ایک تنظیمی ساخت میں باقاعدہ اور بے قاعدہ تنظیم شامل ہوتی ہے، اور اس کی تشریح انصرامی اقدامات کے ذریعہ کی جاتی ہے۔ جبکہ بے قاعدہ تنظیم کی تشکیل برسر موقع ہوتی ہے، جو عام رجحانات، مباحث اور دیگر ایک دوسرے سے مربوط تنظیم سے منسلک افراد کی خصوصیات کی بنیاد پر تشکیل دی جاتی ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ باقاعدہ اور بے قاعدہ دونوں ساختیں تنظیم کا حصہ ہوتی ہیں۔

### 9.3 تنظیم سازی میں اقدامات، طریق عمل Process / Steps in Organisation

تنظیم سازی میں انتظامی افعال کی تنظیم سازی کے اقدامات یا طریق عمل کہا جاتا ہے۔ جب مقاصد طے ہو جاتے ہیں اور پالیسیوں کی تدوین ہو جاتی ہے تب تنظیم کے لیے درکار ضروری انفراسٹرکچر کی طرف توجہ دی جاتی ہے۔ اس کے بعد کاروباری سرگرمیوں اور افعال کی طرف توجہ دی جاتی ہے۔ عام طور پر مینجمنٹ کے اس عمل کو تنظیمی ساخت کے بلاکس کہا جاتا ہے۔ یعنی یہ تنظیمی ساخت کے "the building blocks" کہا جاتا ہے۔ مثالی اور بہترین تنظیمی ساخت کی ترتیب کے لیے باقاعدہ کوئی مسلمہ اصول نہیں ہے۔ لیکن عمومی طور پر مناسب طرز کی تنظیمی ساخت کی ڈیزائننگ میں درجہ ذیل اقدامات بڑے مددگار ثابت ہوتے ہیں۔

#### (1) واضح مقاصد

تنظیمی ساخت کو آگے بڑھانے کے لیے مقاصد کا تعین واضح طور پر کیا جائے۔ بہترین اور واضح مقاصد تنظیم کی بنیادی خصوصیات اور نوعیت کے تعین میں مددگار ہوتے ہیں۔ کسی بھی تنظیمی سرگرمیوں کا انحصار مقاصد پر ہوتا ہے، جس کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ کاروباری سرگرمیاں بھی مقاصد کی بنیاد پر جاری رکھی جاتی ہیں۔

#### (2) سرگرمیوں کا تعین

فرم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے چند سرگرمیوں کا ہونا ضروری ہے۔ ان سرگرمیوں کا انحصار فرم کی نوعیت اور اس کے سائیز پر ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک خدماتی کمپنی کے لیے خدمات کی فراہمی، ان کی مارکنگ اور دوسری ذیلی سرگرمیاں ہونی چاہئیں اور ہر سرگرمی کو

چھوٹی ذیلی سرگرمیوں میں تقسیم کر دیا جاتا ہے، تاکہ کام آسان ہو جائے۔

### (3) فرائض کا تعین

مختلف امور کی تکمیل کی ذمہ داری افراد کے ایک گروہ کے سپرد کی جاتی ہے اور نگرانی کی ذمہ داری کا بھی تعین افراد کی صلاحیت اور رجحان و استعداد کی بنیاد پر حوالے کی جاتی ہے۔ ہر فرد کی ذمہ داری واضح کر دی جاتی ہے، تاکہ کام کو بار بار دہرایا نہ جاسکے اور ان کی کوشش راہیگاں نہ ہو جائے۔ ہر فرد کو ایک مخصوص کام سپرد کر دیا جاتا ہے، تاکہ وہ کام پائے تکمیل کو پہنچائے۔

### (4) نگرانی کے لیے اختیارات دینا

کام کی نگرانی کے لیے حوالے کردہ کام کی موثر طور پر انجام دہی کے لیے ہر نگران کار کو مناسب اختیارات دیے جاتے ہیں۔ اختیارات کا مطلب فیصلہ سازی، ہدایات جاری کرنے، ماتحتین کی رہنمائی، نگرانی اور کنٹرول کے لیے اختیارات دینا ہے۔ یہ حوالہ کردہ اختیارات، ذمہ داری کے مطابق ہونا چاہیے۔ ایک فرد ذمہ داری اور اختیارات کے بغیر کوئی کام نہیں کر سکتا۔ عام طور پر اختیارات کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔

### (5) افراد کی سرگرمیوں کو مربوط کرنا

مختلف افراد کی کوششوں اور محنت کو مربوط کیا جاتا ہے۔ مخصوص افعال کی موثر طور پر انجام دہی میں ان سرگرمیوں کی مربوطی کو یقینی بنانا ہوتا ہے۔ مختلف سرگرمیوں کی انجام دہی کے لیے افراد کی سرگرمیوں کے درمیان باہمی تعلقات کو واضح کر دینا چاہیے، تاکہ ہر فرد کو یہ معلوم ہونا چاہیے کہ احکامات اور ہدایات کہاں سے حاصل کرنا چاہیے اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔ ورنہ تنظیم کا مقصد فوت ہو جاتا ہے۔

### (6) موزوں کام کے لیے ماحول کی فراہمی

کسی بھی تنظیم کی کامیابی کے لیے انفراسٹرکچر اور موزوں کام کے ماحول کی فراہمی ضروری ہوتی ہے۔ جبکہ ہر کام کے لیے قابل فرد کا تقرر ضروری ہے۔ انفراسٹرکچر اور موزوں کام کے ماحول کی فراہمی کسی بھی فرم کی کامیابی کے لیے ضروری ہے۔ مذکورہ بالا اقدامات یا طریق عمل کی بجا آوری تکنیکی طور پر درجہ ذیل صورتوں میں انجام دی جاتی ہے۔

(i) شعبہ جات کی تقسیم (Departmentation)

(ii) اختیارات اور ذمہ داریوں کی حوالگی (Delegation of Authority and Responsibilities)

(iii) اختیارات کی غیر مرکوزیت (Decentralisation of Authority)

## Objectives of Organisation

## 9.4 تنظیم سازی کے مقاصد

ہر معاشی سرگرمی جو اراداً جاری رکھی جائے، اس کا کچھ مقصد ہوتا ہے۔ جب افراد کا گروہ بغیر کسی طے شدہ مقصد، جمع ہو یہ کوئی تنظیم نہ ہوگی، بلکہ یہ ایک ہجوم / بھیڑ ہوگی۔ اگر انہیں کسی مقصد کے تحت کسی خاص نشست کے لیے بلایا گیا ہو تب اس کا کچھ مقصد ہو سکتا ہے۔ ماہر انتظام Bertain M Gross کے مطابق مقصد مطلوبہ مستقبل سے متعلق ہے۔ ہدف Objective اور مقصد Purpose عموماً متبادل اصطلاحات ہیں جو لازم و ملزوم کے طور پر استعمال کی جاتی ہیں۔ عام طور پر طالب علموں کے ذہن میں یہ سوال اکثر آتا ہے کہ کاروباری تنظیم کو منظم کیوں ہونا

چاہیے؟ اس کے جواب میں تنظیم کے مقاصد کو رکھا جاتا ہے۔ یہ کاروباری مقاصد سے الگ ہوتے ہیں۔ ذیل میں چند مقاصد دیے گئے ہیں جو ایک کاروباری تنظیم کے قیام کی وضاحت کرتے ہیں۔

#### (1) موثر انتظام (Effective Management)

انتظامیہ فرم بہ فرم مختلف ہوتا ہے۔ موثر انتظامیہ کا انحصار موثر تنظیم پر ہوتا ہے۔ موثر انتظامیہ کی وجہ سے اختیارات اور ذمہ داریوں کے درمیان موزوں توازن کی طمانیت دی جاسکتی ہے۔ موثر انتظام، کام کے حدود، احکامات کی واضح ترسیل کے درمیان خط فاصل کھینچتا ہے۔ تنظیم اعلیٰ انتظامیہ کو حسب معمول کاروباری سرگرمیوں کو نجلی سطحی انتظامیہ کے سپرد کر کے منصوبہ کاری اور نگرانی کے کاموں کی اجازت دیتی ہے۔ جس کی وجہ سے فرم کام کے بار بار کیے جانے والے اور دیگر غیر ضروری کاموں سے بچ جاتی ہے۔ اس طرح کام اچھے طریقہ پر انجام پاتا ہے۔

#### (2) اقل ترین لاگت اور بھرپور پیداوار (At Low Cost Maximum Production)

محنت کی تقسیم کے اصولوں کے مطابق سرگرمیوں کی تقسیم عمل میں آتی ہے۔ تنظیم ہر ملازم کی ہمت افزائی کرتی ہے، تاکہ وہ اپنی بہترین صلاحیتوں کے استعمال کے ذریعہ پیداوار میں اضافہ کے لیے کوشاں رہے، جس کی وجہ سے غیر ضروری اخراجات میں کمی ہوتی ہے، پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے جو کہ ہر ایک فرم کا مقصد ہوتا ہے۔

#### (3) قابل شمار نشوونما اور پروڈکٹ لائن کی تبدیلی

#### (Sustained Growth and Change of Product Line)

ہر کاروباری فرم ہر قدم پر ترقی کی طلب گار ہوتی ہے۔ وقت کی رفتار کے ساتھ فرم اپنی سرگرمیوں کو لازمی طور پر پھیلاتی جاتی ہے۔ کاروبار شہرت اختیار کر جانے پر فرم پروڈکٹ لائن میں اضافہ کرتی ہے، تاکہ شہرت کا فائدہ اٹھایا جاسکے۔ کیونکہ دور حاضر گلا کاٹ مسابقت سے متصف ہے۔ اس لیے بازار میں سرگرم رہنے کے لیے فرم اپنی تیار کردہ اشیاء کی تعداد میں اضافہ کرتی جاتی ہے۔ اگر فرم کوشش نہ کرے تو فروخت کم ہو جاتی ہے اور وہ دن دور نہیں ہوتا کہ فرم بازار سے بھی غائب ہو سکتی ہے۔ عام طور پر ایک حرکیاتی فرم چھوٹی سے متوسط اور ایک بڑی فرم میں تبدیل ہوتی جاتی ہے۔ اس سلسلہ میں تنظیم ایک اہم رول ادا کرتی ہے۔ پالیسیوں کا بہترین نفاذ فرم کو بڑی سرگرمیوں کی جانب بڑھنے کے لیے اعتماد اور حوصلہ عطا کرتا ہے۔

#### (4) ملازمین کا تعاون (Employee's Cooperation)

تنظیم اسی وقت کامیاب ہو سکتی ہے جبکہ فرم کے ملازمین کام کی تکمیل میں بھرپور دست تعاون دراز کریں۔ اس کے ساتھ ساتھ ملازمین کے درمیان بھی تعاون برقرار رکھنے کے لیے انتظامیہ مختلف ترغیبی اسکیمات اور دیگر فوائد ملازمین کو دیتا ہے، تاکہ وہ پوری ٹیم اسپرٹ اور اجتماعی کے ساتھ کام کریں اور فرم کے مقاصد کے حصول میں تعاون کرے۔

#### (5) سماجی ذمہ داری کی تعمیل (Performing Social Responsibility)

بلاشبہ ہر کاروبار کا مقصد اعظم ترین نفع کمانا ہوتا ہے۔ نفع کے بغیر کوئی فرم اپنا وجود برقرار نہیں رکھ سکتی، لیکن کاروبار سماج کا ایک ناگزیر

حصہ ہے۔

## تنظیم کے اُصول (Principles of Organisation)

کسی بھی تنظیم کی کارکردگی کا انحصار انتظامیہ کا کارگذاری پر ہوتا ہے اور تنظیم اپنے افعال درجہ ذیل اُصولوں کی مدد سے انجام دیتی ہے۔

### (1) محنت کی تقسیم کا اُصول (Principle of Division of Work)

تنظیم سازی کے دوران محنت کی تقسیم کو کارکردگی کی بنیاد تصور کی جائے۔ یہ مسلمہ حقیقت ہے کہ افراد محنت کی تقسیم کے ذریعہ شرا و نتائج حاصل کر سکتے ہیں۔ اس لیے تنظیم کی ڈیزائننگ کے دوران چند موزون گروہی سرگرمیاں انجام دینا چاہیے، تاکہ تنظیم سے جڑے ہوئے افراد کو اختصاص حاصل ہو۔

### (2) مقاصد پر توجہ کا اُصول (Principle of Concentration on Objectives)

تنظیم مقاصد کے حصول کا ایک میکانزم ہے۔ تنظیم کے مقاصد اس کی ساخت کا تعین کرنے میں ایک اہم رول ادا کرتے ہیں۔ کہ تنظیم کی ساخت کس قسم کی ہو، واضح اور علانیہ مقاصد گروہی سرگرمیوں، اختیارات کی حوالگی اور موثر ارتباط میں سہولت بخش ثابت ہوتے ہیں۔ اس طرح مقاصد پر توجہ بہت ضروری ہے۔

### (3) انتظامیہ کے احاطہ کا اُصول (Principle of Span of Management)

انتظامیہ کا احاطہ، کنٹرول کے حدود سے متعلق ہے۔ کنٹرول دراصل ماتحتین پر ہوتا ہے۔ اس اُصول کو Col. Urwick نے وضع کیا ہے۔ یہ بات روز روشن کی طرح عیاں ہے کہ جتنے زیادہ ملازمین ہوں گے اتنا ہی مشکل ان کی نگرانی ہوگی، اور موثر ارتباط بھی نہ ہوگا۔ اس لیے ایسے موقع پر ضرورت اس بات کی ہوتی ہے کہ اس اُصول پر عمل آوری کے ذریعہ ماتحتین کی بڑھتی ہوئی تعداد کے ساتھ نگران کاروں کی تعداد کو بڑھایا جائے۔

### (4) وحدت حکم کا اُصول (Principle of Unity of Command)

تنظیم کی ساخت کچھ اس انداز سے ترتیب دی جائے کہ وحدت حکم کے تقاضوں کی تکمیل ہو سکے۔ وحدت حکم کا مطلب یہ ہے کہ اختیارات صرف ایک کے ہاتھوں میں مرکوز ہوں اور اسی شخص سے احکامات صادر ہوں۔ جس کی وجہ سے ہدایت کاری ارتباط کاری اور کنٹرول میں سہولت ہو، تاکہ فرم کے مقاصد کے حصول میں آسانی ہو یہی کامیابی کی کلید ہے۔

### (5) لچک پذیری کا اُصول (Principle of Flexibility)

تنظیم سازی کے دوران اس بات کو ذہن میں رکھا جائے کہ تنظیم کی ساخت ساکت و جامد نہ ہو بلکہ حرکیاتی ہو۔ ہر تنظیم صاف ستھرا ماحول اور ایک حرکیاتی وجود رکھتی ہے جو بڑی تیزی سے عصری ماحول سے مطابقت پیدا کر رہی ہے۔ چونکہ ماحول کی تبدیلی کے ساتھ تنظیم کی ساخت میں بھی تبدیلی کی گنجائش ہوتی ہے اس لیے تنظیم کے مقاصد کا حصول ممکن ہے۔ اس طرح تنظیم کے قیام کا مقصد حاصل ہو جاتا ہے۔

### (6) موزوں توازن کا اُصول (Principle of Proper Balance)

فرم کے تمام شعبہ جات میں توازن برقرار رکھنا نہایت اہم ہوتا ہے۔ بنیادی طور پر توازن کا مسئلہ اس وقت سامنے آتا ہے جبکہ کسی سرگرمی یا شعبہ کی تقسیم مزید ذیلی شعبہ جات میں کی جائے۔ ایسا ہی معاملہ اس وقت پیش آتا ہے جب فرم کا سائیز وقت کے ساتھ ساتھ بڑا ہوتا



جار ہا ہو اور سرگرمیوں اور کارکردگی کے حدود میں اضافہ ہو رہا ہو۔

(7) استثنیٰ کے ذریعہ انتظام کا اصول (Principle of Management by Exception)

صحیح معنوں میں کسی بھی تنظیم کو موثر بنانے میں یہ ایک بنیادی اصول ہے۔ اس اصول کے تحت غیر معمولی مسائل کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے رجوع کیا جائے اور اس پر فیصلہ یہی افراد کریں۔ کاروبار میں جب معمول پیش آنے والے مسائل کو نچلی سطح کے انتظامیہ سے رجوع کیا جائے اور یہیں ان مسائل پر فیصلہ ہو جائے۔ اس اصول کا اطلاق تفویض اختیارات پر ہوتا ہے۔ استثنیٰ کے اس اصول کی عملی اہمیت تنظیمی ساخت میں انتظامیہ کی تمام سطح پر ہوتا ہے۔

(8) غیر مرکزیت کا اصول (Principle of Decentralisation)

اس اصول کا اطلاق بڑی تنظیموں پر ہوتا ہے۔ غیر مرکزیت مخصوص نتیجہ اختیارات کے استعمال سے متعلق ہے، جہاں یہ اصول شعبہ جات اور اکائیوں کو بلاخلل جاری رکھنے میں مددگار ہوتا ہے اور یہ شعبہ جات اور اکائیاں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی مداخلت کے بغیر چلتے ہیں۔ یہاں احتیاط کرنی پڑتی ہے کہ کونسے فیصلوں کا انطباق کیا جائے کہ فیصلہ سازی، افراد کی بھرتی اور ٹریننگ کے لیے رہنمائی کرے اور موزوں کنٹرول بھی برقرار رہے۔ اس طرح غیر مرکزیت کا اصول تنظیم کو موثر بناتا ہے۔

(9) شعبہ سازی کا اصول (Principle of Departmentation)

شعبہ سازی انصاف کی مناسبت سے سرگرمیوں کی یونٹوں / اکائیوں میں گروہ بندی کا ایک طریق عمل ہے۔ دوسرے الفاظ میں شعبہ سازی متعلقہ جالبس اور سرگرمیوں کی مشابہت کے اصولوں سے انحراف کے بغیر گروہ بندی سے متعلق ہے۔ جہاں ایک عہدہ دار اپنے اختیارات استعمال کرتا ہے۔ شعبہ سازی کا سب سے اہم فائدہ یہ ہے کہ انفرادی طور پر عہدہ دار کو اپنے ماتحتین پر موثر کنٹرول کا حق حاصل ہوتا ہے۔ چونکہ ایک عہدہ دار کی نگرانی میں ماتحتین کی ایک مخصوص تعداد دے دی جاتی ہے۔

(10) اہلیت / قابلیت / کارکردگی کا اصول (Principle of Efficiency)

تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ اس میں اقل ترین لاگت پر طے شدہ مقاصد کو حاصل کرنے کی سکت ہو۔ اگر ایسا کرنے میں کامیاب ہو جاتی ہے تو وہ اپنی بہترین کارکردگی کے ٹسٹ کے تقاضوں کو پورا کر لیتی ہے۔ ایک اچھی تنظیم کے لئے لازم ہے کہ وہ ہر کام کی تکمیل اطمینان بخش اور سلیقہ سے کر لے۔ اسی طرح جہاں تنظیم انفرادی تقاضوں کی تکمیل کا باعث ہے، وہیں اس پر سماجی تقاضوں کی تکمیل بھی لازم ہے، اور وہ ہے سماجی فلاح۔ کاروبار کا ایک مقصد سماجی فلاح بھی ہے اس کو بھی یقینی بنانا ضروری ہے۔

(11) اسکیلر چین کا اصول (Principle of Scalar Chain)

اسکیلر چین مراتب بندی سے متعلق ہے، جہاں اس کی مختلف سطحیں بتائی گئیں ہیں جو اعلیٰ، وسط اور نچلی سطحوں پر مشتمل ہوتی ہیں۔ اعلیٰ سطح پر اعلیٰ عہدہ داروں سے احکامات جاری ہوتے ہیں جو وسطیٰ عہدہ داروں سے گزرتے ہوئے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک آتے ہیں۔ کسی بھی تنظیم کے لیے موزوں اسکیلر چین احکامات کی اجرائی کے لیے شرط اول ہے، یعنی مقدم ہے۔

(12) وحدت ہدایت کاری کا اصول (Principle of Unity of Direction)

وحدتِ ہدایت کاری ہر گروہی سرگرمیوں کے لیے ایک مقصد اور ایک نگران کار کے ہونے سے متعلق ہے۔ ہر کام کے لیے ایک منصوبہ ایک پروگرام ہو جو ایک نگران کار کی نگرانی اور کنٹرول میں ہو اور کام تکمیل پا جائے۔ اگر ایک شعبہ میں مختلف منصوبوں اور پالیسیوں پر عمل آوری ہو تو ماتحتین پریشان ہو جائیں گے اور کام ڈھنگ سے نہ ہوگا۔

#### (13) کاروبار کا تسلسل (Continuity of Business)

تنظیم کی ساخت کچھ ایسی ہو کہ وہ فرم کے طویل مدتی کاروبار میں مقاصد حاصل کر سکے۔ اگر تنظیم کی ساخت فرم کے مقاصد کے تقاضوں کو پورا کرنے کے موقف میں نہ ہو تو تنظیم کا وجود بے معنی ہو جاتا ہے۔ اس لیے تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ وہ فرم کے مقاصد کے حصول میں مدد و معاون ہو۔

#### (14) ارتباط کا اصول (Principle of Coordination)

ارتباط کا اصول مختلف شعبہ جات اور اکائیوں کے درمیان موزوں تال میل رابطہ اور باہمی تعاون پائے جانے سے متعلق ہے۔ مطلوبہ مقاصد کی تکمیل تنظیم کا ایک اہم نشانہ ہوتا ہے۔ اس کے لیے اجتماعی کوشش ضروری ہے۔ اس کو ارتباط کے اصول کے ذریعہ حاصل کیا جاسکتا ہے۔

#### (15) اختیارات اور ذمہ داریوں کا اصول (Principle of Authority and Responsibility)

اختیارات، ذمہ داریوں کے تناسب ہوں۔ ذمہ داریوں کی تقسیم کے دوران درکار اختیارات بھی حوالے کیے جانے چاہئیں۔ اگر اختیارات نہ دیے جائیں تو ماتحتین اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابدہ نہیں ہوتے۔ اس لیے اختیارات کا دیا جانا ضروری ہوتا ہے۔ تاکہ کام پوری تندہی اور جوابدہی کے جذبہ کے ساتھ تکمیل پائے۔

### Advantages of Organisation

### 9.5 تنظیم کے فائدے

فرم کے مقاصد کو حاصل کرنا انتظامیہ کے فرائض کا ایک لازمی اور ناگزیر حصہ ہے۔ فرم کے مقاصد سماجی، معاشی، سیاسی اور مذہبی ہو سکتے ہیں۔ افراد، خام مال، فنڈز یا سرمایہ اور مشینری کا موزوں استعمال ضروری ہوتا ہے۔ تنظیم انتظامیہ کی ریڑھ کی ہڈی یعنی ایک فریم ورک ہوتی ہے۔ تنظیم ایک ایسا میکانزم ہے جس کے ذریعہ کاروباری منتظمین کو ہدایت دی جاسکتی ہے اور ان کی سرگرمیوں کو مربوط کیا جاسکتا ہے اور اس پر موزوں کنٹرول بھی برقرار رکھا جاسکتا ہے۔ ایک مثالی تنظیم میں کئی فائدے ہو سکتے ہیں۔

#### (1) انتظامی صلاحیت میں اضافہ (Increase in Management Ability)

ایک بہترین تنظیم مختلف عاملین پیدائش کو مربوط کرتی ہے اور ان کے بھرپور استعمال کی ضمانت کا باعث ہے۔ تنظیم بے ترتیبی، بار بار دہرائے جانے کے عمل اور تاخیر سے بچاتی ہے۔ کام اور محنت کی تقسیم کے ذریعہ ملازمین میں تحریک پیدا کرتی ہے۔ اختیارات کی حوالگی کے ذریعہ عہدہ داروں کے کام کے بوجھ کو ہلکا کرتی ہے۔

#### (2) نشوونما، توسیع اور تبدیلی (Growth, Expansion and Diversification)

تنظیم ایک ایسا چوکھٹا تیار کرتی ہے جس پر عمل آوری کے ذریعہ انتظامیہ اپنی طاقت میں اضافہ کر سکتا ہے۔ ایک اچھی تنظیم میں مختلف سرگرمیوں پر ان کی نفع مندی اور اہمیت کی مناسبت سے سرمایہ لگایا جاسکتا ہے۔ ایسی کئی مثالیں ہیں جہاں آغاز چھوٹی فرم سے ہوا اور ترقی کے

زینے طے کرتے ہوئے تنظیم کی بدولت یہی فرم بڑی کمپنی میں تبدیل ہو گئی۔

### (3) مہارت (Specialisation)

ایک مثالی تنظیم کے کئی فائدے ہوتے ہیں۔ مختلف سرگرمیوں کو مختلف اشخاص کے درمیان ان کی قابلیت، تجربہ اور رجحان و دلچسپی کے مطابق مختص کیا جاتا ہے، جس کی وجہ سے ملازمین میں کام سے خوشی اور تحریک کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ جس کے نتیجے میں ان کی کارکردگی میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ سرگرمیوں کی با اصول تنظیم کفایت کا باعث ہوتی ہے اور پیداوار لاگت میں کمی بھی ہوتی ہے، جس کی وجہ سے نفع کی شرح میں اضافہ ہوتا ہے اور نفع کی اعلیٰ شرح ہر فرم کا بنیادی مقصد ہوتا ہے۔

### (4) عصری ٹکنالوجی کا استعمال (Use of New Technology)

ایک متوازن اور بہتر ترتیب پر مشتمل تنظیم میں اس بات کی گنجائش ہوتی ہے کہ وہ عصری ٹکنالوجی کا بھرپور استعمال کرے۔ کاروباری میدان میں ہونے والی تبدیلیوں کو جذب کرنے کی صلاحیت ہوتی ہے، یہی وجہ ہوتی ہے کہ وہ پیداوار میں اضافہ کے لیے اور معیاری اشیاء کی پیداوار کے لیے بہترین و عصری ٹکنالوجی کو اپنانے کی گنجائش بنائے رکھتی ہے۔ اختراعات و ایجادات گو کہ آغاز میں قیمتی ہوتے ہیں لیکن ان کے استعمال سے پیداواری لاگت کم ہوتی جاتی ہے۔

### (5) ارتباط کا عنصر (Element of Coordination)

مختلف النوع سرگرمیوں کے ارتباط میں تنظیم سہولت بخش ہے۔ طے شدہ نشانوں کی تکمیل کے لیے مختلف افعال کو ایک دوسرے سے مربوط کیا جاتا ہے۔ تنظیم کی وجہ سے فرم میں واضح طور پر اختیارات اور ذمہ داریوں کو عہدہ کے اعتبار سے حدود متعین ہوتے ہیں۔ جس کی وجہ سے عہدہ داروں اور ملازمین کے درمیان ہم آہنگی برقرار رہتی ہے اور باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ ایک اچھی تنظیم ملازمین کو ٹیم اسپرٹ کے ساتھ کام کرنے میں معاون ہوتی ہے۔

### (6) تربیت اور ترقی کا عنصر (Element of Training and Development)

نچلی سطح کے عہدہ داروں کو اختیارات حوالے کرنے کی وجہ سے مستقبل کے لیے عہدہ داروں کے طور پر ان کی تربیت ہوتی ہے۔ ایک مثالی تنظیم قابل فرد کو مطلوبہ عہدہ پر تقرر کرتی ہے یا ترقی دیتی ہے۔ اور مینجمنٹ کے پروگراموں میں شامل کرتی ہے۔ مختلف شعبہ جات میں ملازمین کے تقرر کے ذریعہ مختلف عہدوں کو پُر کرتی ہے اور ان کے عہدہ اور شعبہ کی مناسبت سے تربیت دی جاتی ہے۔

### (7) تخلیقیت اور اختراعات (Creativity and Innovation)

ایک مثالی تنظیم پہل اور تخلیقی فکر کی ہمت افزائی کرتی ہے۔ ملازمین کو اختراع اور تخلیقی عمل اختیار کرنے کے لیے تحریک دی جاتی ہے۔ اس سلسلے میں ترغیبات بھی ملازمین کو دی جاتی ہیں تاکہ وہ نئی اور جدید طریقہ پیدائش کو وضع کرنے میں دلچسپی لیں۔

### (8) رشوت کے معاملات پر نظر (Eye on Corruption Practices)

ایک کمزور تنظیم نااہلیت اور رشوت کے فروغ کا باعث ہوتی ہے۔ ایک منظم تنظیم ورکروں کی ہمت افزائی کرتی ہے، اور سرگرمیوں میں شمولیت، تعلق، اخلاص، ایمانداری اور راست بازی کے احساس کو پیدا کرتی ہے۔

(9) تمام سرگرمیوں کو موزوں ترجیح (Proper Preference to all Activities) اس کی اضافی اہمیت کے مطابق اس پر توجہ مرکوز کی جاتی ہے اور ساتھ ہی ساتھ فنڈز اور انسانی وسائل کی تخصیص عمل میں آتی ہے۔ بڑے اور اہم شعبہ جات جیسے پروڈکشن اور انسانی وسائل کے شعبہ جات کو زیادہ فنڈز دیے جاتے ہیں۔

(10) بہتر انسانی تعلقات (Good Human Relations) ایک تنظیم سے وابستہ افراد تنظیم کا حرکیاتی عنصر ہوتے ہیں۔ کسی کار کے لیے اپنے آپ کو وقف کردہ اور اپنے کام سے مطمئن افراد کا گروہ کسی بھی تنظیم کے لیے ایک اثاثہ ثابت ہوتا ہے۔ جو تنظیمیں باقاعدہ اچھے اصولوں پر قائم کی گئی ہوتی ہیں انسانی تعلقات کو استوار کرنے میں کافی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ اگر کسی بھی فرم میں باضابطہ اختیارات اور ذمہ داریاں دی جائیں، جوابدہی کے لیے راضی کر لیا جائے تو تنظیم سے وابستہ ہر فرد اپنے کام سے مطمئن ہوتا ہے۔

اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ تنظیم انتظامیہ کی بنیاد ہے۔ بہترین انتظام اور بہترین کاروباری مظاہرے کے لیے ایک مثالی تنظیم ضروری ہے۔ جس کی وجہ سے انصرام میں سہولت ہوتی ہے اور فرم پروڈکٹ لائین میں تبدیلی چاہتی ہو یا کاروبار میں کچھ تبدیلی چاہے تو یہ عمل بھی آسانی سے تکمیل پاتا ہے۔

### تنظیم کی خامیاں Limitations of Organisation

تنظیم کی خامیاں درجہ ذیل ہیں۔

- (1) تنظیم میں کئی مقاصد کے حصول کے لیے چارٹس استعمال کیے جاتے ہیں۔ لیکن یہ وقت کے ساتھ ساتھ یہ چارٹس اپنی افادیت کھودیتے ہیں۔ اس طرح مسلسل ان چارٹس میں ترمیم ان کے ازکار رفت ہونے کا اعلان ہوتا ہے۔
- (2) تنظیمی چارٹس رسمی اختیارات اور مینجرز کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔ اس کے علاوہ ان سے کوئی فائدہ نہیں اٹھایا جاسکتا۔
- (3) تنظیم میں افراد کا ایک گروہ ہوتا ہے جو فرم کے مقاصد کے حصول میں سرگرداں رہتا ہے۔ لیکن مینجرز اختیارات کے حدود کو بلاک کرنے کی کوشش کرتی ہے جس سے فرم کو نقصان پہنچتا ہے۔
- (4) تنظیم اختیارات کے ٹکراؤ کی صورت میں لائین اور اسٹاف تعلقات میں ایک قسم کی اکتاہٹ محسوس کرتا ہے۔ جس کی وجہ سے نگرانی ہو، تا پیداواری عمل متاثر ہوتا ہے۔
- (5) بعض اوقات چند عہدہ دار اختیارات پر اعتراض کرتے ہیں، کیونکہ تفویض اختیارات صحیح نہ ہوں تو Superiority اور Inferiority کا مپلس کا شکار ہو جاتے ہیں۔ مسلسل تبدیلی کی وجہ سے مینجرز تعلقات اور اختیارات کو منجمد کر دیتے ہیں۔ جس کے نتیجے میں فرم کا مظاہرہ متاثر ہوتا ہے۔

### Learning Out Comes

### 9.6 اکتسابی نتائج

کسی بھی کاروبار کے لیے تنظیم کی ابتداء ایک فطری عمل ہے۔ تنظیم کا آغاز اس وقت ہوا جب افراد نے مشترکہ مقاصد کی تکمیل کے لیے میل جول بڑھایا۔ تنظیم کا قیام ہی سب کچھ نہیں ہوتا بلکہ طے شدہ مقاصد حاصل کرنا اہم ہوتا ہے۔ تنظیم دراصل کام کی منظم انداز میں تکمیل ہے۔

مختلف مصنفین نے تنظیم کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ ہنری نے یال کے مطابق: ”کاروبار کی تنظیم کے لیے اس کی کارگزاری کے ہر مفید عنصر کی فراہمی خام مال، آلات و اوزار، سرمایہ اور عملہ کی فراہمی ہے“۔ رالف سی ڈپوس کے الفاظ میں: ”افراد کا ایک گروہ جو ایک لیڈر کی رہنمائی کے تحت مشترکہ مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے تعاون کر رہے ہوں“۔

تنظیم کی خصوصیات میں تنظیم کے سائیز کی مناسبت سے افراد کا گروہ چھوٹا یا بڑا ہو سکتا ہے، یہ گروہ انتظامی صیغہ کی رہنمائی میں اپنے فرائض کی تکمیل کرتا ہے، مختلف افراد کو ان کی ذہان و صلاحیت کے مطابق عہدے دیے جاتے ہیں، تنظیم ہدایت کا مرکز ہوتی ہے، محنت کی تقسیم اختیارات اور ذمہ داریوں کی ساخت پوشیدہ ہوتی ہے، تنظیم میں فرائض اور ذمہ داریوں کی کافی غور و خوض کے بعد منصوبہ بندی کی جاتی ہے، تنظیم مشترکہ مقاصد کے لیے ہوتی ہے، تنظیم کا تصور عملی ہوتا ہے۔

تنظیم کی ضرورت دو یا دو سے زیادہ افراد مشترکہ مقاصد کے حصول کے یکجا ہونے پر تنظیم کی ضرورت پیش آتی ہے۔ تنظیم کے فائدوں میں فرم کے انصرام میں مددگار، نشوونما و تبدیلی کو فروغ، تکنیکی اختراعات کا بھرپور استعمال، پیداواریت میں اضافہ، انسانی وسائل کا بھرپور استعمال، تخلیقی عمل کی ہمت افزائی، تربیت اور ترقی کے لیے گنجائش شامل ہیں۔

تنظیم کی نوعیت دو طرح سے دیکھا جاسکتا ہے، ایک تنظیم، بطور طریقہ عمل اور دوسرا تنظیم بطور عملہ کے درمیان تعلقات کے حدود کی نشاندہی۔ تنظیم سازی کے اقدامات میں واضح مقاصد، سرگرمیوں کا تعین، فرائض کا تعین، نگرانی کے لیے اختیارات دینا، افراد کی سرگرمیوں کو مربوط کرنا اور موزوں کام کے ماحول کی فراہمی شامل ہیں۔

تنظیم سازی کے مقاصد میں موثر انتظام، اقل ترین لاگت اور بھرپور پیداوار، قابل شمار نشوونما اور پروڈکٹ لائین میں تبدیلی اور سماجی ذمہ داری کی تکمیل شامل ہیں۔ تنظیم کے اصولوں میں محنت کی تقسیم کا اصول، مقاصد پر توجہ کا اصول، انتظامیہ کے احاطہ کا اصول، وحدتِ حکم کا اصول، لچک پذیری کا اصول، موزوں توازن کا اصول، استثنیٰ کے ذریعہ انتظام کا اصول، غیر مرکوزیت کا اصول، شعبہ سازی کا اصول، کارکردگی کا اصول، اسکیلر کا اصول، وحدتِ ہدایت کا اصول، کاروبار کے تسلسل کا اصول، ارتباط کا اصول اور اختیارات اور ذمہ داریوں کا اصول شامل ہیں۔

9.7 کلیدی الفاظ	Key Words
(1) تنظیم Organisation	تنظیم ترسیل کے ایک نظام کے مسائل کے حل اور فیصلہ سازی میں سہولت سے متعلق ہے۔
(2) اقل ترین لاگت Minimum Cost	کسی شے کی پیداوار پر کم خرچ کو اقل ترین لاگت کہتے ہیں۔
(3) جوابدہی Accountability	ماختین کو کسی کام کی تکمیل کی ذمہ داری دینے پر اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابدہی کہلاتا ہے۔
(4) محنت کی تقسیم Division of Labour	ملازمین کے درمیان ان کی قابلیت اور اہلیت کی بنیاد پر عہدہ دینے کو محنت کی تقسیم کہتے ہیں۔
(5) وحدتِ حکم Unity of Command	وحدتِ حکم کا مطلب اختیارات کو کسی ایک عہدہ دار کے ہاتھوں میں مرکوز

کرتا ہے۔

- (6) شعبہ سازی Departmentation : بہتر انتظام کی غرض سے انتظامی سرگرمیوں کی گروہ بندی کو شعبہ سازی کہتے ہیں۔
- (7) اسکیلر چین Scalar Chain : فرم میں مراتب بندی کو اسکیلر چین کہتے ہیں۔
- (8) ارتباط Coordination : مختلف شعبہ جات کی سرگرمیوں کو مربوط کرنے کو ارتباط کہتے ہیں۔
- (9) اختصاص Specialisation : فرم کے مختلف امور اور سرگرمیوں کی تکمیل کے ہنر کو اختصاص کہتے ہیں۔
- (10) تخلیقیت Creativity : اپنی قابلیت اور سمجھ بوجھ سے کوئی نئی تکنیک پیش کرنا تخلیقیت ہے۔

### Terminal Questions

### 9.8 نمونہ امتحانی سوالات

#### (A) معروضی سوالات

- (1) کام کی تکمیل کے لیے \_\_\_\_\_ کا ہونا ضروری ہے۔
- (2) دو یا دو سے زیادہ افراد کی مشترکہ مقصد کے لیے یکجائی پر \_\_\_\_\_ کی ضرورت پیش آتی ہے۔
- (3) انسانی وسائل کے بھرپور استعمال سے \_\_\_\_\_ میں اضافہ ہوتا ہے۔
- (4) تین تجزیات کی نشاندہی \_\_\_\_\_ نے کی ہے۔
- (5) \_\_\_\_\_ کنٹرول کے حدود سے متعلق ہے۔
- (6) اسکیلر چین مراتب بندی سے متعلق ہے۔ (صحیح / غلط)
- (7) وحدت ہدایت کاری میں احکامات دو افراد جاری کرتے ہیں۔ (صحیح / غلط)
- (8) غیر مرکوزیت کا اطلاق چھوٹی تنظیموں پر ہوتا ہے۔ (صحیح / غلط)
- (9) مہارت کے لیے خصوصی علم اور تربیت کی ضرورت ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)
- (10) تنظیم میں انسانی تعلقات کو اہمیت نہیں دی جاتی۔ (صحیح / غلط)

#### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) اصطلاح تنظیم کو سمجھائیے۔
- (2) تنظیم میں انسانی وسائل کے استعمال پر نوٹ لکھیے۔
- (3) تنظیم بطور طریق عمل پر اظہار خیال کیجیے۔
- (4) نگرانی کے اختیارات کیوں ضروری ہے۔
- (5) وحدت حکم کا اصول پر نوٹ لکھیے۔

#### (C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) تنظیم کی تعریف کیجیے اور اس کے خدوخال و ضرورت پر بحث کیجیے۔
- (2) تنظیم کی اہمیت پر تفصیل سے ایک نوٹ لکھیے۔
- (3) تنظیم سازی میں اقدامات کو بیان کیجیے۔
- (4) تنظیم سازی کے اصول بیان کیجیے۔
- (5) تنظیم کے فائدے بیان کیجیے۔
- (6) تنظیم سازی کے مقاصد بیان کیجیے۔

### Suggested Readings

### 9.9 تنویر کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y.K. Bhushan.
2. Principles and Practice of Management, by L M Prasad.
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla.
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur.
5. Principles of Management, by T Rama Swamy.
6. Principles of Management, by P.C Tripathi, P N Reddy.

# اکائی 10 تنظیم کی ساخت Organisation Structure

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	10.0
Objectives	مقاصد	10.1
Characteristics of an Ideal Organisation Structure	مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال / خصوصیات	10.2
Types of Organisation	تنظیم کی قسمیں	10.3
Line / Scalar Organisation	خطی تنظیم	10.4
Functional Organisation	افعالی تنظیم	10.5
Line and Staff Organisation	خطی اور عملہ تنظیم	10.6
Committee Organisation	کمیٹی تنظیم	10.7
Project Organisation	پراجیکٹ تنظیم	10.8
Matrix Organisation	میٹرکس تنظیم	10.9
Free From Organisation	آزاد شکلی تنظیم	10.10
Formal and Informal Organisation	رسمی اور غیر رسمی تنظیم	10.11
Informal Organisation	غیر رسمی تنظیم	10.12
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	10.13
Key Words	کلیدی الفاظ	10.14
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	10.15
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب	10.16



تنظیم کی ساخت دراصل داخلی اختیار منبھی، ذمہ داریوں اور مختلف عہدہ داروں کے درمیان تعلقات پر مشتمل ہوتی ہے۔ مختلف عہدوں پر تقرر شدہ افراد کا مقصد صرف ایک ہی ہوتا ہے یعنی فرم یا کمپنی یا انٹرپرائز کے مقاصد کو حاصل کرنا۔ اس لیے تنظیم کی ساخت، افراد، افعال اور انفراسٹرکچر کا منظم اتحاد ہوتی ہے۔ یہ تنظیم رسمی تنظیم ہوتی ہے جس میں اختیارات اور ذمہ داریوں کو انتہائی واضح انداز میں بتا دیا جاتا ہے۔ اختیارات اور احکامات کے بہاؤ کی سمت مقرر کردی جاتی ہے۔ ترسیل کے ذرائعوں کا بھی تعین کر دیا جاتا ہے۔ ایک نظام مراتب بنادیا جاتا ہے جس میں ہر عہدہ دار اور ماتحتین کی جوابدہی کو بھی واضح کر دیا جاتا ہے۔ اس نظام کو کچھ اس انداز سے رو بہ عمل لایا جاتا ہے کہ تنظیم کو ایک سسٹم قرار دیا جاتا ہے، جہاں پر افعال کی انجام دہی میں کسی قسم کا جھول نہیں پایا جاتا۔ جب کسی تنظیم کی ساخت پر کوئی فیصلہ لے لیا جاتا ہے تو اس میں تبدیلی لانا اتنا آسان نہیں ہوتا۔ یعنی تبدیلی آسانی سے نہیں لائی جاسکتی۔ اس تصور کو ساکت Static کہا جاسکتا ہے۔ اس ساخت کو بعض مصنفین کلاسیکل تصور بھی کہتے ہیں۔ تنظیمی چارٹس بنائے جاتے ہیں۔ جس میں نظام مراتب کے بہاؤ اور تعلقات کو استفادہ عام کے لیے واضح کر دیا جاتا ہے۔ اس میں احکامات کا بہاؤ اوپر سے نیچے یا نیچے سے اوپر کی جانب ہوگا واضح کر دیا جاتا ہے۔ تاکہ ایک تیسرا فریق بھی اس چارٹ کا مطالعہ کرے تو اس کو بہ آسانی سمجھ میں آسکتا ہے۔

تنظیمی ساخت دو قسم کی تنظیموں پر مشتمل ہوتی ہے۔ ایک رسمی (Formal) اور دوسری غیر رسمی (Informal)، رسمی تنظیم (Formal Organisation) کے اصول اور ترتیب پہلے سے طے شدہ ہوتی ہے اور تعمیل اقدامات یا انجام دہی کی ذمہ داریوں کو واضح کر دیا جاتا ہے، یعنی پہلے سے یہ طے شدہ ہوتا ہے کہ کس عہدہ دار کے کیا اختیارات ہوں گے اور وہ کس کو جوابدہ ہوگا۔ اس کے برخلاف غیر رسمی تنظیم (Informal Organisation) موقعی ہوتی ہے، یعنی اختیاری ہوتی ہے۔ برسر موقع احکامات کی اجرائی عمل میں آتی ہے۔ یہ عمل پہلے سے طے شدہ نہیں ہوتا۔ عہدیداروں کے بحث و مباحث یا تنظیم سے متعلق عہدہ داروں کے برسر موقع اظہار رائے کا موقعہ کی نزاکت کی مناسبت سے ہر وقت فیصلے لیے جاتے ہیں۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ ساخت رسمی اور غیر رسمی تنظیم پر مشتمل ہوتی ہے اور دونوں بھی کسی بھی فرم کے لیے ضروری ہوتے ہیں۔

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✧ تنظیم کی ساخت کے معنی و مفہوم، خصوصیات کو سمجھ سکیں۔
- ✧ تنظیم کی اقسام کے بارے میں جانکاری حاصل کر سکیں۔
- ✧ خطی تنظیم کے مفہوم، اس کی موزونیت، خدوخال، فائدے و نقصانات جان سکیں۔
- ✧ افعالی تنظیم کا مطلب، خصوصیات، فائدے اور نقصانات سے واقف ہو سکیں۔
- ✧ ٹیلر کے آٹھ ماہر فورمین کے افعال سے روشناس ہو سکیں۔
- ✧ خطی اور عملہ تنظیم کے معنی، عملہ کے اقسام، فائدے اور نقصانات سے واقف ہو سکیں۔
- ✧ لائین تنظیم اور افعالی تنظیم، لائین اینڈ اسٹاف تنظیم کے درمیان فرق کر سکیں۔

- ✦ کمیٹی تنظیم کے مطلب، قسموں، فائدے اور نقصانات کے بارے میں مطالعہ کر سکیں۔
- ✦ پراجکٹ تنظیم کا مفہوم، خدوخال، فائدے اور نقصانات کا مطالعہ کر سکیں۔
- ✦ میٹریکس تنظیم کے مفہوم، فائدے اور نقصانات کے متعلق معلومات حاصل کر سکیں۔
- ✦ رسمی و غیر رسمی تنظیم کے معنی و مفہوم، ان کے فائدے اور نقصانات سے متعلق معلومات حاصل کر سکیں۔
- ✦ رسمی اور غیر رسمی تنظیموں میں فرق کر سکیں۔

## 10.2 مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال / خصوصیات

### Characteristics of an Ideal Organisation Structure

ایک اچھی اور مثالی تنظیمی ساخت کی خصوصیات کو مختصراً یوں دیکھا جاسکتا ہے۔

- (1) اختیارات کا تسلسل (Continuity of Authority)  
عہدہ داروں کے اختیارات کو واضح کر دیا جاتا ہے کہ کس کے کیا اختیارات ہوں گے وہ کس کو جوابدہ ہوگا، تاکہ ماتحتین کسی شک و شبہ میں نہ پڑ جائیں اور احکامات کی اجرائی سلیقہ سے ہو اور فوری تعمیل بھی ہو جائے، تاکہ فرم کے مقاصد داؤ پر نہ لگ جائیں۔
- (2) اختیارات کی حوالگی (Delegation of Authority)  
عہدہ داروں کی مراتب بندی کے بعد اختیارات کی حوالگی بہت اہم ہوتی ہے۔ عہدہ اور شعبہ کے حوالے سے عہدہ داروں میں اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں۔ جوابدہ کا جذبہ پیدا کیا جاتا ہے، تاکہ اختیارات کا غلط استعمال نہ ہو۔
- (3) انتظام کی سطحیں (Levels of Management)  
انتظامیہ کی سطحیں کم سے کم ہوں تو کارکردگی بہتر ہوتی ہے۔ کیونکہ سطح کے اعتبار سے عہدہ داروں کی تعداد کم ہوتی ہے جس کی وجہ سے احکامات کا بہاؤ تیز ہوتا ہے اور عمل آوری میں تاخیر نہیں ہوتی، کام جلد تکمیل پاتا ہے۔
- (4) کنٹرول کے حدود (Scope of Control)  
عہدہ داروں کو کنٹرول کرنے میں بڑی آسانی ہوتی ہے۔ کیونکہ اختیارات کے تناسب میں ماتحتین ہوتے ہیں اور ان پر کنٹرول مشکل نہیں ہوتا۔
- (5) تنظیم کی ساخت سادہ اور پلکدار (Simple & Flexible Structure of Organisation)  
تنظیم کی ساخت چونکہ سادہ اور پلکدار ہوتی ہے، تنظیم کی سادگی سمجھنے میں آسانی ہوتی ہے اور پلکدار ہونے کی وجہ سے حسب ضرورت مقاصد کے حصول کے لیے تنظیم کی ساخت میں تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔

### Types of Organisation

## 10.3 تنظیم کی قسمیں

تنظیم کی ساخت کا انحصار فرم اور کاروبار کے سائیز پر ہوتا ہے۔ فرم کا سائیز بڑا ہو تو سرگرمیاں زیادہ ہوتی ہیں۔ اور اگر فرم کا سائیز

چھوٹا ہو تو سرگرمیاں کم ہوتی ہیں۔ چونکہ تنظیمی ساخت بنیادی طور پر عہدوں پر موزوں افراد کی تعیناتی ہوتی ہے اور ان کے عہدے کی نوعیت کے اعتبار سے اختیارات کی تفویض عمل میں آتی ہے، اور جوابدہی کی ذمہ داری کا بھی تعین کر دیا جاتا ہے۔

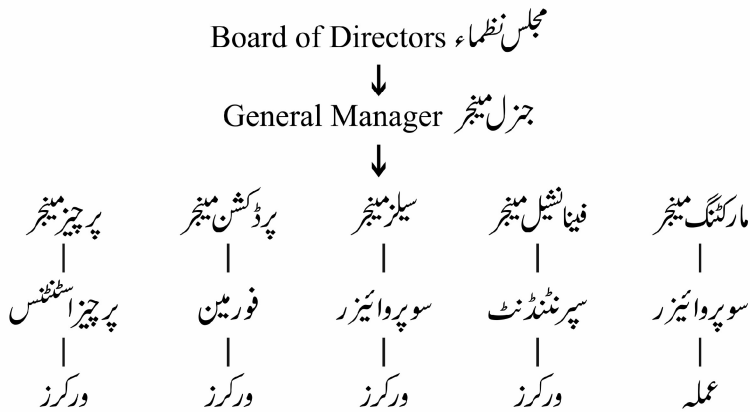
تنظیم کی ساخت کی قسمیں درجہ ذیل ہیں۔

- (1) خطی تنظیم / اسکیلر تنظیم (Scalar / Line Organisation)
- (2) انفعالی تنظیم (Functional Organisation)
- (3) خطی اور عملہ تنظیم (Line and Staff Organisation)
- (4) کمیٹی تنظیم (Committee Organisation)
- (5) پراجیکٹ تنظیم (Project Organisation)
- (6) میٹرکس تنظیم (Matrix Organisation)
- (7) آزاد شکلی تنظیم (Freeform Organisation)

#### Scalar / Line Organisation

#### 10.4 خطی تنظیم / اسکیلر تنظیم

کسی تنظیم میں مستعمل خطی تنظیم کا ایک آسان اور نہایت سادہ طریقہ ہے۔ اس طریقہ تنظیم کے تحت عام طور پر ہر شعبہ ایک اکائی پر مشتمل ہوتا ہے۔ اس اکائی کی نگرانی ایک شخص کے سپرد کی جاتی ہے۔ اس شعبہ کی تمام سرگرمیاں اس کی نگرانی میں انجام دی جاتی ہیں۔ اس کا پورے شعبہ پر کنٹرول ہوتا ہے۔ اس عہدہ کو شعبہ کی نوعیت کے اعتبار سے اختیارات دیے جاتے ہیں۔ جہاں کہیں ضرورت محسوس ہو یہ عہدہ دار اپنے طور پر فیصلے لیتا ہے، اور ضروری احکامات اپنے ماتحتین کو پہنچاتا ہے، اور ماتحتین اپنے تحت میں کام کرنے والوں تک اطلاع پہنچاتے ہیں۔ اس قسم کے فیصلوں کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔ اعلیٰ عہدہ دار فیصلے لیتا ہے اور ماتحتین اس پر عمل کرتے ہیں۔ یہاں یہ بات ذہن میں رہنی چاہیے کہ اس قسم کی تنظیم میں عہدہ دار فیصلے لینے میں آزاد ہوتا ہے، یعنی اس سطح پر کام کرنے والے عہدہ داروں سے مشورہ کرنے کی ضرورت نہیں ہوتی۔ لیکن احکامات ان کے اعلیٰ عہدہ دار سے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک پہنچتے ہیں۔ اس طرح یہ کہا جاسکتا ہے کہ تمام شعبہ جات کے صدور جنرل منیجر کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ وہیں جنرل منیجر مجلس نظام، بورڈ آف ڈائریکٹرز



کو جوابدہ ہوتا ہے۔ اور بورڈ آف ڈائریکٹرز مالکین کو جوابدہ ہوتے ہیں، یعنی حصص دار جو کہ کمپنی کے مالکین ہوتے ہیں۔ یہ طریقہ کار فوج میں بھی مروج ہے۔ اس لیے اسکولمٹری آرگنائزیشن بھی کہتے ہیں۔

ٹھیک اسی طرح اختیارات کا بہاؤ اعلیٰ سطح کے عہدہ داروں سے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک پہنچتا ہے۔ اس لیے اس کو لائین آرگنائزیشن بھی کہا جاتا ہے۔

## لائین / خطی تنظیم کی موزونیت (Suitability of Line Organisation)

اس قسم کی تنظیم کامیابی سے اپنائی جاسکتی ہے۔ جہاں پر کاروبار چھوٹے پیمانے پر کیے جاتے ہوں کاروبار کے حدود چھوٹے ہوں۔ کام نہایت آسان روایتی انداز پر انجام پاتا ہو اور کاروبار ایک تسلسل کے ساتھ جاری رہتا ہو۔ جیسے شکر کی صنعت، اسپننگ اینڈ ویونگ اور تیل کی صفائی کی صنعت۔ ان صنعتوں میں مزدوروں سے متعلق زیادہ مسائل نہیں پائے جاتے اور آٹومیٹک مشینوں پر زیادہ تر کام انجام پاتا ہے، اور مزدوروں میں بھی اچھا ڈسپن پایا جاتا ہے۔

## خطی / لائن تنظیم کے خدوخال (Features of Line Organisation)

لائین / خطی تنظیم کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔

- (1) خطی تنظیم راست عمودی تعلقات پر مشتمل ہوتی ہے۔ احکامات کا بہاؤ اوپری سطح سے نچلی سطح تک ہوتا ہے۔ جبکہ گزارشات، سفارشات اور مشوروں کا بہاؤ نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ جس کی وجہ سے ذمہ داری اور جوابدہی کا تعین آسانی سے کیا جاسکتا ہے۔
- (2) شعبہ جاتی صدور کو اپنے شعبہ جات پر کنٹرول کی پوری آزادی ہوتی ہے، کسی قسم کی مداخلت نہیں کی جاتی۔
- (3) ہر عہدہ دار کو اس بات کا علم ہوتا ہے کہ کس کو احکامات جاری کرنا ہے، کس سے احکامات حاصل کرنا ہے۔ اس طرح عمل آوری اور جوابدہی کے تقاضوں کی تکمیل ہوتی ہے۔
- (4) اس نظام پر عمل آوری نہایت آسان ہوتی ہے اور یہ نظام تمام تر دشواریوں، پیچیدگیوں اور رکاوٹوں سے پاک ہوتا ہے۔
- (5) اس تنظیم میں ایک سینئر عہدہ دار کو تمام ماتحتین جوابدہ ہوتے ہیں۔ ان کے درمیان راست تعلق پایا جاتا ہے۔ ہر رکن کو اس بات کا احساس ہوتا ہے کہ فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے کیا کرنا چاہیے اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔
- (6) ہر عہدہ دار اپنے اختیارات کے حدود کی مناسبت سے بروقت فیصلے لیتا ہے، تاکہ دوسرے عہدہ داروں کے حقوق و اختیارات متاثر نہ ہوں اور ان کا یہ عمل فرم کے مقاصد سے ٹکراؤ کا باعث نہ ہو۔

## خطی / لائن تنظیم کے فائدے (Advantages of Line Organisation)

لائین تنظیم کے فائدے ذیل میں دیے گئے ہیں۔

- (1) آسان نفاذ (Simple Implementation) کسی بھی فرم میں خطی تنظیم کا نفاذ نہایت آسان ہوتا ہے۔ ورکروں اور عہدہ داروں کو اس کی ترتیب و تصور اور ساتھ ہی ساتھ دیگر عہدہ داروں سے تعلقات کو سمجھنے میں کوئی دشواری نہیں ہوتی۔ مختصر آیوں کہا جاسکتا ہے کہ ملازمین کو اس نظام کو سمجھنے میں مشکلات کا سامنا نہیں کرنا پڑتا۔
- (2) اختیارات کی تقسیم (Division of Authority) ہر ملازم کو اس کے اپنے اختیارات اور حدود کا ادراک ہوتا ہے۔ لہذا وہ اس بات سے آگاہ ہوتا ہے کہ کام کرنے کے لیے اس کا نگران کار کون ہے۔ یعنی اس کا عہدہ دار بالا کون ہے، اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔ ذمہ داری کے تعین کے بعد کوئی دوسرا فرد اس میں کسی قسم کی مداخلت نہیں کر سکتا، اور نہ ہی ملازم اپنے فرائض کی انجام دہی سے پہلو تہی کر سکتا ہے۔

### (3) وحدت کنٹرول (Unity of Control)

وحدت کنٹرول کے تحت ملازمین کسی ایک عہدہ دار سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہوا کہ ماتخنین کسی ایک عہدہ دار کو جوابدہ ہوتے ہیں، اور احکامات بھی وہ اسی ایک عہدہ دار سے حاصل کرتے ہیں، اور اسی کو جوابدہ ہوتے ہیں۔

### (4) بروقت اقدامات (Action On Time)

خطی تنظیم کے تحت اختیارات اور ذمہ داریوں کے درمیان موزوں تقسیم ہوتی ہے، اور وحدت احکامات کا بہترین نظم ہوتا ہے۔ اس لیے ایک عہدہ دار بروقت فیصلے لے سکتا ہے اور اپنے ترتیب دیے گئے منصوبوں پر بلا تاخیر عمل آوری کا حکم دے سکتا ہے۔ اس طرح وقت کا اچھا فائدہ اٹھایا جاسکتا ہے۔

### (5) فرمانبرداری (Obediency)

چونکہ اتھارٹی کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے، اس لیے اعلیٰ سطحی اور نچلی سطح کے عہدہ داروں یا ملازمین کے درمیان بہترین تال میل پایا جاتا ہے، اور کسی قسم کی دشواری نہیں ہوتی۔

### (6) حالات کی مناسبت سے تبدیلی (Flexibility as per Condition)

بدلتی مکنالوجی اور حالات کی مناسبت سے کاروبار کے رخ کو بھی بدلا جاسکتا ہے، تاکہ غیر معمولی نقصان ہونے سے بچ جائے۔ حالات کے بدلنے پر فرم کو کئی مشکلات و مسائل درپیش ہوتے ہیں۔ ان مسائل کے لیے بروقت فیصلے لیے جاسکتے ہیں، تاکہ نقصان نہ ہو۔ لچک پذیری کا عنصر کثیر نقصانات سے بچالیتا ہے۔

### (7) بر محل ترسیل (Suitable Communication System)

تنظیم کی تمام سطحوں پر اعلیٰ عہدہ داروں اور ملازمین کے درمیان راست تعلق ہوتا ہے، جس کی وجہ سے ایک دوسرے کو بہتر طور پر سمجھا جاسکتا ہے۔ اس لیے بروقت فیصلوں اور احکامات کو بہتر طور پر پہنچایا جاسکتا ہے۔ اس نظام میں بر محل و بروقت ترسیل کی وجہ سے عملہ کے درمیان راست ترسیل کی طمانیت ہوتی ہے، جس کی وجہ سے ملازمین کی کارکردگی میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔

### (8) کفایت بخش (Economical)

خطی تنظیم کا قیام نہایت آسان ہوتا ہے۔ اس لیے زیادہ اخراجات نہیں ہوتے اور نہ ہی اس کی عمل آوری پر کچھ خرچ ہوتا ہے۔ اور ماہر عملہ کی ضرورت نہیں پڑتی۔

### (9) مثالی ارتباط (Ideal Coordination)

کاروباری سرگرمیوں کی گروہ بندی افعال کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ ہر شعبہ اپنی سرگرمیوں کی مناسبت سے اپنے اپنے افعال انجام دیتا ہے۔ اس لیے ہر شعبہ کا اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحت کام کرنے والے مزدوروں اور دیگر ماتحت عہدہ داروں کی سرگرمیوں کو مربوط کرتا ہے، تاکہ فرم کے مقاصد حاصل ہو سکیں۔

### (10) بروقت فیصلہ سازی (Timely Decision Making)

چونکہ خطی تنظیم کا قیام نہایت آسان ہوتا ہے، اس لیے ضرورت کی مناسبت سے بروقت فیصلے لیے جاتے ہیں۔ دوسرے عہدہ دار اس

فیصلہ سازی میں مشورہ اور رائے وغیرہ کے مجاز نہیں ہوتے۔ اس لیے ہر شعبہ کا اعلیٰ عہدہ دار بروقت اور جلد فیصلے لیتا ہے۔ جس کی وجہ سے وقتی افادہ حاصل ہوتا ہے۔

### خطی تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Line Organisation)

خطی تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

- (1) مہارت کی کمی (Lack of Specialisation)  
ہر شعبہ کا ایک فرد ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس لیے وہ اس مخصوص شعبہ کی سرگرمیوں میں مصروف عمل ہوتا ہے۔ دوسرے شعبہ کے تعلق سے معلومات نہیں ہوتے۔ اس لیے انتظامی مہارت کا فقدان ہوتا ہے، یعنی مہارت کی کمی ہوتی ہے۔
- (2) کام کی زیادتی (Increased Workload)  
فرم کے کاروبار میں اضافہ کے ساتھ ہر شعبہ کے کاروبار میں بھی اضافہ ہوتا ہے، جس کی وجہ سے اس صدر شعبہ کے کام میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ کام کے اضافہ سے کنٹرول مشکل ہو جاتا ہے۔ اپنے ماتحتین پر کنٹرول اچھے انداز میں نہیں کر سکتے۔
- (3) جانبداری (Favouritism)  
خطی تنظیم میں ہر شعبہ کا ایک ذمہ دار ایک ہی شخص ہوتا ہے۔ اس لیے ماتحتین کے ساتھ برتاؤ میں اور کام کی تفویض میں جانبداری کی گنجائش ہوتی ہے، جس کی وجہ سے دوسرے افراد ناراض ہو جاتے ہیں، اور باہمی تعاون میں دراڑ پڑ جاتی ہے، اور کام بہتر انداز میں تکمیل نہیں پاتا۔ اس طرح مظاہرہ کی پیمائش میں بھی جانبداری برتی جاسکتی ہے اور چالپوس اشخاص کو ترقی دی جاسکتی ہے، اور قابل افراد کا استحصال ہوتا ہے۔ یہ ترقی بھی سے محروم ہو سکتے ہیں۔
- (4) ارتباط میں کمی (Lack of Coordination)  
فرم کے تمام شعبہ جات کے صدور میں ارتباط کا عمل آسانی سے تکمیل نہیں پاتا، کیونکہ ایک شعبہ کا صدر دوسرے شعبہ جات کو غیر اہم سمجھتا ہے۔ یہی وجہ ہوتی ہے کہ ٹیم اسپرٹ اور تعاون کی کمی ہوتی ہے۔
- (5) جمہوری اقدار میں کمی (Lack of Democratic Values)  
خطی تنظیم میں ہر ماتحت اپنے عہدہ دار سے ہدایات اور احکامات حاصل کرتا ہے اور اس کی تعمیل ضروری ہوتی ہے۔ عدم تعمیل پر جرمانے عاید کیے جاتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ڈکٹیٹر شپ کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔ اس طرح مینجرز ڈکٹیٹر بن جاتے ہیں۔ رہنمائی نہیں کرتے اور جمہوری اقدار کے لیے جگہ نہیں ہوتی۔
- (6) بڑی فرم کے لیے ناموزوں (Not Suitable for Big Firm)  
ہر فرم میں خطی تنظیم کے تحت ملازمین میں مہارت کی کمی ہوتی ہے۔ اس لیے بڑے پیمانے پر کاروبار کی صورت میں یہ خطی تنظیم موزوں نہیں ہوتی۔ کیونکہ بڑے پیمانے کی تجارت کی صورت میں ہر شعبہ میں مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔
- (7) محدود ترسیل (Limited Communication)  
کاروباری سرگرمیاں حسب معمول جاری ہوں تو ترسیل کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔ شاذ و نادر ہی ایسا ہوتا ہے کہ ترسیل کا

بہاؤ نیچے سے اوپر کی طرف ہو۔ عام طور پر اوپری سطحی انتظامیہ یعنی اعلیٰ عہدہ دار احکام، ہدایات وغیرہ جاری کرتے ہیں اور ماتحت افراد ان پر عمل کرتے ہیں۔ اگر ملازمین کی شکایات، سفارشات وغیرہ کی اجازت ہو تو تب ترسیل کا بہاؤ نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے، اور انتظامیہ کو احکامات کی مشکلات کا علم ہوتا ہے۔ لیکن ترسیل کے اس بہاؤ کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ ترجیح نہیں دیتا۔ اس لیے ترسیل کا بہاؤ محدود ہوتا ہے۔

(8) پہل ناممکن (Initiative Impossible)

خطی تنظیم میں فیصلہ سازی کے اختیارات اعلیٰ سطحی عہدہ داروں کو ہوتے ہیں۔ شعبہ جات کے صدور پالیسی فیصلہ سازی کے اختیارات نہیں ہوتے۔ اس لیے ماتحتین میں اہلیت اور ان کے حرکیاتی ہونے کے باوجود اہم معاملات میں فیصلوں کے لیے پہل نہیں کر سکتے۔ فیصلہ بروقت نہ ہونے کی وجہ سے وقتی افادہ سے فائدہ نہیں اٹھایا جاسکتا۔

## Functional Organisation

## 10.5 افعلی تنظیم

افعلی تنظیم کے تصور کو یف ڈبلیو۔ ٹیلر نے پیش کیا۔ اس کو سائنٹیفک مینجمنٹ کا باوا آدم مانا جاتا ہے۔ چونکہ خطی تنظیم میں متعلقہ شعبہ کی تمام سرگرمیوں کا ذمہ دار واحد شخص ہوتا ہے، اس لیے تمام سرگرمیوں کی نگرانی ماہرانہ انداز میں نہیں کر سکتا۔ اس کی وجہ یہ ہوتی ہے کہ شعبہ کا صدر درکار تربیت اور اہلیت کا حامل نہیں ہوتا۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ٹیلر نے افعلی تنظیم کے تصور کو پیش کیا۔ ٹیلر کا یہ تصور اختصاص (Specialisation) پر مبنی ہے۔ افعلی تنظیم کے تحت ایک تنظیم میں مختلف افعال کو انجام دینے کے لیے مختلف ماہرین سوپروائیزر کے طور پر کام کرتے ہیں۔ اس طرح مزدور ان ماہرین کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ ہدایات افعال کی مناسبت سے جاری کی جاتی ہیں۔ اختیارات کی حاصل ہونے کی وجہ سے اس قسم کی تنظیم کی ضرورت درجہ ذیل وجوہات کی بناء پر پیش آتی ہے۔

(1) بڑے پیمانے کی عصری تنظیموں کی پیچیدگیوں کے تقاضوں کی تکمیل کے لیے۔

(2) مہارت سے بھرپور استعمال کی خواہش کی تکمیل کے لیے۔

(3) لائین مینجرز کے کام کے بوجھ (یعنی پیچیدہ مسائل اور فیصلہ سازی) سے بچنے کے لیے۔

## افعلی تنظیم کی خصوصیات (Characteristics of Functional Organisation)

افعلی تنظیم کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

(1) مخصوص افعال کے مطابق کام کی تقسیم کی جاتی ہے اور سوپروائزر اس کا ذمہ دار ہو جاتا ہے۔

(2) مخصوص افعال کی انجام دہی کے لیے ماہرین کو متعلقہ شعبہ کی مناسبت سے ہدایات اور احکامات دیے جاتے ہیں اور اختیارات بھی حوالے کیے جاتے ہیں۔

(3) جن ماہرین کو اختیارات دیے جاتے ہیں انہیں ان مخصوص شعبہ کے ماتحت عملہ کو احکامات و ہدایات جاری کرنے کے لیے اختیارات کا استعمال کرتے ہیں۔

(4) عملی اعتبار سے افعال ماہرین سے مشاورت کے بعد فیصلے لیے جاتے ہیں۔

(5) عملی اختیارات کے حوالے سے عہدہ دار اور سپروائزر اپنے اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔

### ٹیلر کے آٹھ ماہر فورمین (Taylor's Eight Specialists Foreman)

ٹیلر نے عملی فورمین کے تصور کو پیش کیا۔ مختلف شعبہ کے ماہرین اپنے اپنے افعال انجام دیتے ہیں۔ فرم کا ہر ورکر راست طور پر فورمین کے تحت کام کرتا ہے۔ اس سے ہدایات، احکامات اور رہنمائی حاصل کرتا ہے۔ ان آٹھ ماہر فورمین کی تفصیلات یوں ہیں۔

(1) روٹ کلرک (2) انسٹرکشن کارڈ کلرک (3) ٹائم اینڈ کاسٹ کلرک

(4) گینگ باس (5) اسپید باس (6) انسپکٹر

(7) ریپیئر باس (8) ڈسپلینرین

ان کے افعال کی مختصر تفصیلات ذیل میں دی گئی ہے۔ یہ آپ کے معلومات میں اضافہ کا باعث ہوگی۔

(1) روٹ کلرک (Route Clerk)

یہ ایک تکنیکی ماہر ہوتا ہے۔ یہ ہر کام کے لیے ایک طریقہ کار کا تعین کرتا ہے اور ہر کام اسی طریقہ کار سے گزر کر تکمیل پاتا ہے، یعنی خام مال سے تیار شدہ شے میں تبدیل ہوتا ہے۔

(2) انسٹرکشن کارڈ کلرک (Instruction Card Clerk)

روٹ کلرک کی جانب ترتیب شدہ طریقہ کار کی بنیاد پر یہ ورکروں کے لیے ہدایات تیار کرتا ہے، یہ ہدایات الگ الگ کارڈ پر تحریر کیے جاتے ہیں۔

(3) ٹائم اینڈ کاسٹ کلرک (Time and Cost Clerk)

یہ کلرک ہر کام کی تکمیل کے لیے معیاری وقت کا تعین کرتا ہے، اور ہر کام کی تکمیل تک اخراجات بھی مقرر کر دیتا ہے۔ یہ کلرک ورکروں کو ہدایات جاری کرتا ہے، کہ وہ حقیقی وقت اور حقیقی اخراجات کا تقابل مقررہ معیاری وقت اور اخراجات سے کرے۔ اگر انحراف پایا جائے تو تدارک کے لیے اقدامات لیے جاتے ہیں۔

(4) گینگ باس (Gang Boss)

گینگ باس ایک ایسا ورکر ہوتا ہے جو کام کی تکمیل کے لیے درکار مختلف مشینیں اور خام مال قبل از وقت تیار رکھتا ہے، تاکہ ورکر بروقت خام مال اور مشینوں کے ساتھ کام پر رجوع ہو جائیں اور وقت خراب نہ ہو۔

(5) اسپید باس (Speed Boss)

اسپید باس ورکروں کو مشینوں کی رفتار یعنی اسپید کی مناسبت سے مقررہ معیاری وقت میں کام کی تکمیل کے لیے ابھارتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ اسپید باس یہ مشاہدہ کرتا ہے کہ ہر کام وقت پر تکمیل پائے گا یا نہیں۔

(6) انسپکٹر (Inspector)

انسپکٹر کام کی تکمیل کے بعد اس بات کی تصدیق کرتا ہے کہ کام طے شدہ معیارات کے مطابق مکمل ہوا ہے یا نہیں۔ یہ ورکروں کے درمیان اشیاء کے معیار کے تعلق سے شعور (Awareness) بیدار کرتا ہے۔ ایسی صورت میں انسپکٹر کے لیے ضروری ہے کہ وہ Quality



Control سے متعلق موزوں تکنیکی علم و تربیت کا حامل ہو۔ تاکہ وہ اپنے فرائض کی تکمیل بہتر انداز میں انجام دے سکے۔

(7) ریپیر باس (Repair Boss)

ریپیر باس مشینوں اور دیگر آلات کو کارکرد بنائے رکھتا ہے۔ اور ان کی موزوں نگہداشت کرتا ہے۔ اس کے کام کی ابتداء و رکروں کے کام کی تکمیل کے بعد ہوتی ہے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ اس کی ذمہ داری مشینوں کی مرمت و نگرانی ہے۔ تاکہ کام پر آئے مزدور کو مشینوں کی خرابی کا سامنا نہ ہو۔

(8) ڈسپلینرین (Disciplinarian)

یہ عہدہ دار پوری تنظیم میں قواعد و ضوابط کے نفاذ کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ یہ تنظیم کا Peacemaker ہوتا ہے۔ وہ اس بات کی بھی جانچ کرتا ہے کہ آیا ہر مزدور اپنا کام منظم انداز میں قواعد و ضوابط کے مطابق کیا ہے یا نہیں۔ اس کے علاوہ یہ چھوٹے چھوٹے تنازعات جیسے اُجرتیں، تعطیلات، کام کا ماحول اور کام کے گھنٹے وغیرہ کی یکسوئی بھی کرتا ہے۔

افعالی تنظیم کے فائدے (Advantages of Functional Organisation)

افعالی تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

(1) مہارت کے فائدے (Benefits of Specialisation)

افعالی تنظیم کے تحت ہر کام کو ایک ماہر انجام دیتا ہے۔ جس کی وجہ سے اس کی کارکردگی میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ کیونکہ کام کی تقسیم اختصاص کی بنیاد پر عمل میں آتی ہے۔

(2) ماہرانہ معلومات کا استعمال (Use of Expert Knowledge)

منصوبہ کاری افعال اور عمل درآمد دونوں کو الگ الگ تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ اور خطی تنظیم میں ہر فعل کو ایک ماہر کے سپرد کیا جاسکتا ہے۔ اس طرح ماہرین اپنی ماہرانہ معلومات کو حقیقی مظاہرے کے موقع پر استعمال کر سکتے ہیں۔

(3) کام کے بوجھ میں کمی (Less Work Burden)

ہر فرد کو ایک ہی قسم کے کام پر نظر رکھنے کی تاکید کی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے ان کے سپرد کیے ہوئے غیر ضروری کام میں کمی ہو جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے کام کے معیار میں اضافہ ہوتا ہے اور کنٹرول کے عمل کو موثر طریقہ پر برقرار رکھا جاسکتا ہے اور کارکردگی میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔

(4) کارکردگی / استعداد کا اضافہ (Increased Efficiency)

چونکہ ہر ورکر اپنے کام کا خود ذمہ دار ہوتا ہے، جس کی وجہ سے مزدور دیے گئے کام پر بھرپور توجہ دیتا ہے، اور وہ ہر کام میں نفاست کی طمانیت دے سکتے ہیں۔ اس کی وجہ یہ بھی ہو سکتی ہے کہ وہ ایک ماہر سپروائزر کے تحت کام کر رہا ہے۔

(5) موثر نگرانی (Effective Supervision)

عملہ کار ہر فرد کام کا ذمہ دار ہوتا ہے، یعنی انچارج ہوتا ہے۔ اس لیے ورکروں کی نگرانی کے لیے کافی وقت لگا سکتا ہے۔ نگرانی اچھی ہونے کی وجہ سے کارکردگی میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔

(6) لائین عہدہ داروں کو آرام (Relief to Line Officers) افغانی تنظیم کے تحت ماہرین راست حقیقی ورکروں کو ہدایات جاری کرتے ہیں۔ اس لیے لائین عہدہ داروں کو نگرانی کے لیے مشقت اٹھانی نہیں پڑتی۔ اور کام حسب معمول انجام پاتا ہے۔

(7) تعاون (Cooperation) کسی بھی تنظیم میں ایک فرد، بھرپور کنٹرول حاصل نہیں کر سکتا۔ اس لیے ماتحتین کو موزوں تربیت کے بعد اعلیٰ عہدوں پر ترقی دی جاسکتی ہے۔ جس کی وجہ سے ان کے درمیان باہمی تعاون پایا جاتا ہے۔

(8) پیداوار کی کفایتیں (Economies of Production) پیداواری لاگت میں کفایت اس طرز تنظیم میں ہر ماہر کام کے مظاہرے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ پیداوار میں اس لیے تضییع یعنی Wastage سے بچا جاسکتا ہے اور اخراجات بھی نسبتاً کم ہوتے ہیں یا یوں کہا جاسکتا ہے کہ پیداواری لاگت کم ہوتی ہے، اور اس میں کفایت سے کام لیا جاسکتا ہے۔

افغانی تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Functional Organisation) افغانی تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

(1) پیچیدہ تعلق (Ambiguous Relationship) افغانی تنظیم میں ایک ورکر آٹھ ماہرین کے تحت کام کر رہا ہوتا ہے۔ اس لیے ایک فرد آٹھ ماہرین کے لیے ذمہ دار اور جوابدہ ہونا مشکل ہوتا ہے، جس کی وجہ سے ورکروں اور ماہرین کے درمیان اختلافات اور تنازعات رونما ہوتے ہیں۔ اور تعلقات متاثر ہوتے ہیں۔ کارکردگی بھی متاثر ہوتی ہے۔

(2) ڈسپلن متاثر ہوتا ہے (Discipline Effected) ورکروں کے درمیان ڈسپلن برقرار رکھنا مشکل ہوتا ہے۔ کیونکہ ایک مزدور سارے نگران کاروں کو جوابدہ ہوتا ہے، اور ڈسپلن متاثر ہوتا ہے۔ جس کا راست اثر پیداوار پر ہوتا ہے۔ معیار کو بھی برقرار نہیں رکھا جاسکتا۔

(3) اخراجات میں اضافہ (Increasing Expenditure) افغانی تنظیم کی ترتیب خرچیلی ہوتی ہے۔ ماہرین کے تقرر پر تنخواہیں بھی زیادہ ادا کرنا پڑتا ہے۔ بڑے پیمانے کی صنعتیں اس خرچ کو برداشت کر سکتی ہیں، لیکن چھوٹے پیمانے کے کاروبار اس غیر معمولی خرچ کو برداشت نہیں کر سکتے۔

(4) ارتباط کی کمی (Ineffective Coordination) ماہرین کے تقرر پر ان کے اختیارات کے حدود واضح نہیں ہوتے۔ ورکروں کے علاوہ ماہرین کے درمیان تعاون اور ارتباط مسائل کا شکار ہو جاتا ہے۔ فیصلہ سازی میں ایک سے زائد ماہرین ہوں تو اتفاق رائے حاصل کرنا بھی دشوار ہو جاتا ہے۔

(5) احساس ذمہ داری کا فقدان (Lack of Sense of Responsibility) وحدت کنٹرول (Unity of Control) کے اصول کی غیر موجودگی سے ذمہ داری کا تعین مشکل ہوتا ہے۔ اعلیٰ عہدہ دار کسی

نقصان کی صورت میں کسی ایک فورمین کو یا دونوں کو ذمہ دار قرار نہیں دے سکتے، اور ٹال مٹول کی پالیسی اپنائی جاتی ہے۔ ہر کوئی دامن چھڑانے میں ہی اپنے آپ کو محفوظ سمجھنے لگتا ہے۔

(6) کام کی رفتار میں کمی (Lack of Work Speed)

جب کنٹرول کو کئی ماہرین کے درمیان تقسیم کر دیا جاتا ہے تو ورکروں کی کام کرنے کی رفتار ماند پڑ جاتی ہے۔ کام کے معیاری اور حقیقی وقت میں فرق نمایاں نظر آنے لگتا ہے، جس کا راست اثر پیداوار پر پڑتا ہے۔

(7) افعالی تنظیم کی موزونیت (Suitability of Functional Organisation)

افعالی تنظیم میں کام / محنت کی تقسیم ہوتی ہے۔ اور مہارت / اختصاص (Specialisation) کو ترجیح دی جاتی ہے۔ اس لیے یہ پیداواری سرگرمیاں رکھنے والی فرم کے لیے نہایت موزوں ہے۔

## 10.6 خطی اور عملہ تنظیم Line and Staff Organisation

خطی تنظیم اور افعالی تنظیم کے چند فائدے اور نقصانات ہیں۔ ان دونوں تنظیموں کے فائدوں سے استفادہ کے لیے ایک نئی تنظیم ترتیب دی گئی۔ اس کو خطی اور عملہ تنظیم (Line and Staff Organisation) کہتے ہیں۔ اس نئی ترتیب شدہ تنظیم میں خطی تنظیم اور افعالی تنظیم کے نقصانات کے اثرات سے کسی حد تک بچا جاسکتا ہے۔ اور کنٹرول اور محنت کی تقسیم کے توازن کو برقرار رکھا جاسکتا ہے۔ لائین آفیسرز کو فیصلہ لینے اور اس کے نفاذ کا اختیار ہوتا ہے، بشرطیکہ یہ عمل فرم کے مقاصد کے حصول کی سمت معاون و مددگار ہو۔ منصوبوں اور پالیسیوں کی تدوین اور فیصلہ سازی میں عملہ (Staff) لائین آفیسرز کی مدد کرتا ہے۔ اس تیز رفتار ترقی کی جانب رواں دواں صنعتی دنیا میں لائین آفیسرز تکنیکی معلومات اور ٹریننگ کے موقف میں نہیں ہوتے، جبکہ پیداوار سے متعلق فیصلہ سازی کے وقت تکنیکی معلومات کی ضرورت ہوتی ہے، تاکہ عصری اور بدلتی ٹکنالوجی کے تناظر میں صحیح اور درست و بروقت فیصلے لینے کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ وقتی افادہ بھی حاصل ہو۔ اسٹاف آفیسرز اپنے اپنے شعبہ جات میں ماہر ہوتے ہیں۔ اول لائین آفیسرز ان سے کوئی فیصلہ لینے سے پہلے ماہرانہ مشورہ / رائے حاصل کرتے ہیں۔

اسٹاف (عملہ) کی قسمیں (Types of Staff)

عام طور پر اسٹاف کی تین اقسام پائی جاتی ہیں۔

(1) شخصی عملہ (Personal Staff)

(2) ماہر عملہ (Specialised / Expert Staff)

(3) عام معاونین / مددگار (General Assistants)

(1) شخصی عملہ (Personal Staff)

لائین آفیسرز کے فرائض کی انجام دہی میں مدد کرنے والے عملہ کو شخصی عملہ کہتے ہیں۔ شخصی عملہ کی مدد کی صورت میں لائین آفیسرز کے کام کو کسی ماتحت کے حوالے نہیں کیا جاتا۔ اس قسم کے اسٹاف کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے جوڑ دیا جاتا ہے اور یہ عملہ لائین آفیسرز کے ماتحتین کی نگرانی نہیں کرتا بلکہ دوسرے اعلیٰ عہدہ داروں کا تعاون کرتا ہے۔

## (2) ماہر عملہ (Specialised / Expert Staff)

ماہر عملہ (Expert Staff) تنظیم کی تمام سطحوں پر لائن آفیسرز کے تحت اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ یہ عملہ اپنے میدان / شعبہ کا ماہر ہوتا ہے۔ جیسے مارکنگ، قانون، اکاؤنٹنگ، کمپیوٹر سائنس وغیرہ۔ کسی شعبہ سے متعلق مسائل درپیش ہونے پر فرم ان کی خدمات سے استفادہ کر سکتی ہے۔ جیسے کسی قانونی پیچیدگی یا عدالت میں مقدمہ کی صورت میں ایک ماہر وکیل کی خدمات حاصل کر سکتی ہے۔

## (3) عام معاونین / مددگار (General Assistants)

اشخاص کا یہ ایک گروہ ہوتا ہے جو اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو خصوصی معاملات میں ماہرانہ رائے دیتا ہے۔ اور ان کی رائے اور ان کے مشورہ کو تنظیم کی پالیسیوں کی تدوین اور منصوبوں کی تیاری میں استعمال کیا جاتا ہے۔

خطی اور عملہ تنظیم کے فائدے (Advantages of Line and Staff Organisation)  
خطی اور عملہ تنظیم کے فائدے درج ذیل ہیں۔

### (1) بہترین فیصلے (Good Decisions)

ماہرین لائن مینجرز کو بروقت، موزوں اور مفید تکنیکی معلومات فراہم کر کے فیصلہ سازی میں مدد کرتے ہیں، جس کی وجہ سے بہترین فیصلے لیے جاتے ہیں جو فرم کے مقصد کے حصول میں کارآمد ثابت ہوتے ہیں۔

### (2) لائن آفیسرز کے کام کے بوجھ میں کمی (Less Work Burden on Line Officers)

ماہرین کی مدد یعنی ہر وقت موزوں معلومات فراہم کرنے کی وجہ سے لائن آفیسرز کے کام کے بوجھ میں کافی حد تک کمی آ جاتی ہے۔ تکنیکی مسائل، حسب معمول انصرامی مسائل اور دیگر امور کی انجام دہی میں ماہر عملہ معاون ہوتا ہے۔ اس لیے لائن آفیسرز اپنے فرائض خوش اسلوبی سے انجام دیتے ہیں۔

### (3) خصوصی مہارت (Specialised Skills)

لائن اینڈ اسٹاف تنظیم کی بنیاد منصوبہ بند مہارت پر رکھی جاتی ہے۔ اس لیے اعلیٰ سطحی انتظامیہ اس عملہ کی مہارت اور خصوصی تربیت سے فائدہ اٹھاتا ہے اور بروقت فیصلہ لے کر فرم کے مقاصد حاصل کرتے ہیں۔

### (4) تربیت و تحقیق میں فروغ (Development of Training and Research)

لائن اینڈ اسٹاف تنظیم میں کام ماہرین انجام دیتے ہیں۔ اس لیے یہ عملی کام یعنی کسی شے کی تیاری میں مسلسل مصروف عمل ہوتے ہیں۔ انہیں اس میدان میں مہارت حاصل ہو جاتی ہے۔ ٹکنالوجی میں تبدیلی کی صورت میں ضروری تربیت کا انتظام کر دیا جاتا ہے۔ اس لیے اس میدان میں تحقیق و تربیت کا عمل جاری رہتا ہے۔ جس کی وجہ سے شے کے معیار میں مسلسل بہتری ہوتی رہتی ہے۔

### (5) وحدت احکام (Unity of Command)

اس قسم کی تنظیم میں وحدت احکامات کے اصول پر عمل کیا جاتا ہے۔ اس لیے لائن آفیسرز ماتحتین کے درمیان ڈسپلن برقرار رکھ سکتے ہیں، اور کنٹرول بھی برقرار رکھتے ہیں۔ جس کی وجہ سے فرم کے مقاصد کے حصول میں مدد ملتی ہے۔

## خطی اور عملہ تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Line and Staff Organisation)

لائن اینڈ اسٹاف تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

(1) لائن اینڈ اسٹاف آفیسرز کے درمیان ٹکراؤ (Conflict between Line and Staff Organisation)  
لائن اور اسٹاف ملازمین کے درمیان کام کے دوران اختلافات اور ٹکراؤ ممکن ہے۔ انہیں یہ شکایت ہوتی ہے کہ اسٹاف ملازمین بعض خصوصی معاملات میں صحیح و درست رائے نہیں دیتے۔ جس کی وجہ سے بعض اوقات فیصلے غلط ہو جاتے ہیں۔ دوسری طرف اسٹاف آفیسرز یہ شکایت کرتے ہیں کہ ان کی رائے پر موزوں عمل درآمد نہیں ہوا، جس کی وجہ سے نقصانات ہوئے۔

(2) لائن اینڈ اسٹاف عملہ کے مسائل (Problems of Line and Staff)  
لائن اینڈ اسٹاف کے درمیان تعلقات واضح نہیں ہوتے۔ بعض اوقات ان کے درمیان تعلقات سمجھ سے بالاتر ہوتے ہیں۔ ایک طرف لائن آفیسرز اپنے آپ اسٹاف آفیسرز کے مقابل اعلیٰ تصور کرتے ہیں تو دوسری طرف اسٹاف آفیسرز ان کی برتری کے جذبہ پر اعتراض کرتے ہیں، اور تعلقات خوشگوار نہیں رہتے۔

(3) احساس ذمہ داری میں کمی (Lack of Sense of Responsibility)  
ماہر عملہ (Special Staff) نتائج کے لیے ذمہ دار نہیں ہوتا۔ یہ عملہ صرف تکنیکی مہارت کے حامل ہوتا ہے۔ اس لیے یہ مشورہ دیتے ہیں، لیکن کسی نقصان پر جوابدہ نہیں ہوتے۔ جس کی وجہ سے یہ ماہرین پر مشتمل عملہ فرائض کی انجام دہی میں زیادہ دلچسپی نہیں لیتا۔

(4) خرچہ لانا نظام (Expensive System)  
ماہر عملہ کی خدمات حاصل کرنے پر انہیں اچھی تنخواہیں ادا کرنی پڑتی ہے، جس کی وجہ سے فرم پر خرچ کا بوجھ زیادہ ہو جاتا ہے۔ اس لیے متوسط اور چھوٹی فرموں کے لیے یہ نظام بہتر ثابت نہیں ہوتا۔

(5) اسٹاف پر زیادہ اعتماد (Excess Confidence on Staff)  
اکثر لائن آفیسرز اسٹاف پر زیادہ اعتماد اور بھروسہ کرتے ہیں، جس کی وجہ سے لائن کنٹرول میں کمی ہوتی جاتی ہے اور معیار میں کمی آ جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے فرم کے بنیادی مقصد ”نفع“ پر اثر پڑتا ہے۔

(6) ترسیل میں کمی (Lack of Communication)  
لائن آفیسرز اور اسٹاف آفیسرز کے درمیان ترسیل کے عمل میں خرابی پائی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے ان میں تعاون کی کمی پائی جاتی ہے۔ اور اس کا اثر پیداوار پر ہوتا ہے، اور اس نقصان کی پابجائی مشکل ہوتی ہے۔

## لائن تنظیم اور افغانی تنظیم میں فرق (Difference between Line and Functional Organisations)

لائن تنظیم Line Organisation	افغانی تنظیم Functional Organisation
1. اس تنظیم میں اقتدار عمودی ہوتا ہے۔ اسکیلر تنظیم کے اصولوں پر عمل کیا جاتا ہے۔	1. اس تنظیم میں اختیارات Diagonal افعال Functional ہوتے ہیں۔

2. وحدت حکم کے اصول پر عمل درآمد ہوتا ہے۔	2. وحدت حکم کے اصول پر عمل نہیں کیا جاتا۔ ماتحتین اپنے اعلیٰ عہدہ داروں سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔
3. لائن تنظیم میں مکمل ڈسپلن ہوتا ہے، جیسا کہ پولیس اور فوج میں ہوتا ہے۔	3. اعلیٰ عہدہ دار زیادہ ہوتے ہیں، اس لیے ڈسپلن پر اثر پڑتا ہے۔
4. لائن تنظیم یہ چھوٹے طرز کی کاروباری فرم کے لیے موزوں ہے۔	4. افعالی تنظیم بڑے پیمانے کے کاروباری فرم کے لیے موزوں ہے۔ جہاں مہارت کا ہونا لازمی ہوتا ہے۔
5. اس میں مہارت، اختصاص کا وجود نہیں ہے۔	5. افعالی تنظیم میں مہارت، اختصاص پر زیادہ توجہ دیتی ہے۔
6. لائن تنظیم میں چک ہوتی ہے، ضرورت پڑنے پر تبدیلیاں لائی جاسکتی ہیں۔	6. افعالی تنظیم میں چک نہیں ہوتی اور ضرورت پڑنے پر تبدیلیاں نہیں لائی جاسکتی ہیں۔
7. اس طرز تنظیم میں خرچ کم ہوتا ہے۔	7. افعالی تنظیم نہایت خرچیلی ہوتی ہے۔

### لائن تنظیم اور لائن اینڈ اسٹاف تنظیم کے درمیان فرق

(Difference between Line Organisation and Line & Staff Organisation)

لائن تنظیم Line Organisation	لائن اینڈ اسٹاف تنظیم Line & Staff Organisation
1) لائن تنظیم کا تعلق ان عہدہ داروں سے ہوتا ہے جن کی ذمہ داری یہ ہوتی ہے کہ وہ تنظیم کے مقاصد حاصل کریں۔	1) لائن اینڈ اسٹاف تنظیم کا تعلق فرم کے مقاصد حاصل کرنے کے لیے لائن آفیسرز کو مشورہ دینا یا رائے دینے والے ہوتا ہے۔
2) لائن تنظیم میں ماہرین نہیں ہوتے، لائن آفیسرز کو مشورہ نہیں ملتا۔	2) لائن اینڈ اسٹاف تنظیم میں لائن آفیسرز کو ماہرانہ مشورہ ماہرین دیتے ہیں، انہیں اسٹاف آفیسرز کہتے ہیں۔
3) لائن تنظیم کی بنیاد مہارت / اختصاص پر نہیں ہوتی۔	3) لائن اینڈ اسٹاف کی بنیاد مہارت / اختصاص پر ہوتی ہے۔
4) لائن تنظیم میں ڈسپلن ہوتا ہے۔	4) اس میں دو قسم کے آفیسرز ہونے کی وجہ سے ڈسپلن کم ہوتا ہے۔
5) عمومی طور پر فرائض کی انجام دہی میں آپس میں کوئی ٹکراؤ نہیں ہوتا۔	5) لائن اینڈ اسٹاف اور اسٹاف آفیسرز کے درمیان ٹکراؤ ہوتا ہے۔

### Committee Organisation

### 10.7 کمیٹی تنظیم

آج کی اسی جدید کاروباری دنیا میں انصرامی معاملات سے ایک شخص / فرد نہیں نمٹ سکتا ہے۔ جبکہ یہاں انصرامی معاملات سے نمٹنے کے لیے دو یا دو سے زائد افراد درکار ہوں۔ اس کو تنظیم کی کمیٹی کی شکل دی جاتی ہے۔ کمیٹی افراد کا ایک گروہ ہے جس کو چند انتظامی افعال حوالے کیے جاتے ہیں۔ اور ان سے رائے یا سفارشات کی توقع کی جاتی ہے۔ Hicks کے الفاظ میں ”کمپنی افراد کا ایک گروہ ہے جو منصوبہ بند طریقہ پر ایک خصوصی موضوع پر بحث یا فیصلہ لیتے ہیں“۔

## کمیٹی تنظیم کی قسمیں (Types of Committee)

کمیٹی تنظیم کی تین قسمیں ہیں۔

### (1) مشاورتی کمیٹی (Advisory Committee)

یہ کمیٹی اس کے رجوع کردہ مسائل کی جانچ کرتی ہے۔ اگر اس کمیٹی سے کوئی مسئلہ رجوع کیا جاتا ہے تو کمیٹی کو ایک اچھی رائے یا مسئلہ کا حل دینا ہوتا ہے۔ اس کی وجہ یہ ہوتی ہے کہ کمیٹی ماہرین پر مشتمل ہوتی ہے۔ یہ افراد اپنے اپنے میدان کے شہسوار ہوتے ہیں۔ اس لیے کسی مسئلہ کو ان سے رجوع کرنے پر اس کے اراکین اپنی ماہرانہ معلومات کی بنیاد پر اس کا مختلف زاویوں سے تجزیہ کر کے مسئلہ کا حل پیش کرتے ہیں۔

### (2) حقائق معلوم کرنے کی کمیٹی (Fact Finding Committee)

ایسی کمیٹیاں کسی خاص موضوع پر صرف معلومات جمع کرنے کی غرض سے تشکیل دی جاتی ہیں۔ دیے گئے موضوع پر گہرے مطالعہ کے بعد سفارشات کے ساتھ اپنی رپورٹ پیش کرتی ہے۔ یہ کسی بھی کمپنی میں عموماً قائم کی جاتی ہیں۔

### (3) ایکشن کمیٹی (Action Committee)

یہ کمیٹی لائین آفیسرز پر مشتمل ہوتی ہے۔ یہ کمیٹی فیصلہ لے سکتی ہے۔ اور اس کو نافذ کرنے کا اختیار بھی کمیٹی کو حاصل ہوتا ہے۔ کمیٹی کی نوعیت مستقل ہوتی ہے۔ ایکشن کمیٹی کی بہترین مثال بورڈ آف ڈائریکٹرز (مجلس نظام) ہے۔ یہی بورڈ کمپنی کی تقدیر کا فیصلہ کرتا ہے۔ کمپنی کے افعال، کمیٹی کے افعال درجہ ذیل ہیں۔

(i) مختلف ذرائعوں سے ضروری معلومات جمع کرنا اور اس کو ترجیحی اعتبار سے ترتیب دینا۔

(ii) معلومات جمع کرنے کے بعد اس کا ناقدانہ جائزہ لینا۔

(iii) سفارشات پر مبنی تفصیلی رپورٹ تحریر کر کے اس کے نفاذ کی سفارش کرنا۔

(iv) مستقبل میں حقیقی مظاہرے اور معیاری مظاہرے کے تقابل کے لیے معیارات کی تدوین کرنا تاکہ انتظامیہ کو آسانی ہو۔

(v) کمیٹی کی سفارش اور درخواست پر فیصلہ لینا۔

(vi) تنظیم کے لیے مقاصد کی مناسبت سے پالیسیاں مرتب کرنا۔

(vii) کاروبار کے معاملات کو انجام دینے کے لیے کمیٹی کے لیے اہل اور قابل افراد کو منتخب کرنا۔

## کمیٹی آرگنائزیشن کے فائدے (Advantages of Committee Organisation)

کمیٹی تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

### (1) آرا کی جمع بندی (Collection of Opinions)

کمیٹی اراکین مختلف شعبہ جات کے ماہر ہوتے ہیں۔ ان کی رائے کافی اہمیت کی حامل ہوتی ہیں۔ جب یہ افراد کسی مسئلہ کے حل کے لیے مل بیٹھتے ہیں تو اس کے مختلف پہلوؤں پر بحث کرتے ہیں۔ اور پہلوؤں کو اجاگر کرتے ہیں، اور ان کا جائزہ لے کر ایک قطعی نتیجہ پر پہنچتے ہیں۔ ان کی رائے پر مسئلہ کا حل آسانی نکالا جاسکتا ہے، جو سب کے لیے قبول اور فرم کے مفاد میں ہوتا ہے۔

## (2) بہترین ارتباط (Good Coordination)

کمیٹی تنظیم فرم کے مختلف شعبہ جات میں بہترین ارتباط کا باعث ہے۔ جب مختلف شعبہ جات کے نمائندے یکجا ہوتے ہیں سب مل کر بیٹھتے ہیں اور اپنی مشکلات کے بارے میں بحث کرتے ہیں، اور مسائل کا حل بھی نکالتے ہیں۔ اس طرح دوبارہ مباحث مختلف شعبہ جات کے ہدف کا تعین کرتے ہیں۔ اس طرح مختلف شعبہ جات کے درمیان ارتباط بہترین فیصلہ سازی میں مددگار ہوتا ہے۔

## (3) خیالات میں توازن (Balance in Views)

کمیٹی تنظیم مختلف افراد کی پیش کردہ رائے میں توازن کا باعث ہے۔ بعض اوقات ایسا ہوتا ہے کہ چند شعبہ جات کو ترجیح دی جاتی ہے۔ اور بعض شعبہ جات کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ ایسا اس وقت ہوتا ہے جبکہ شعبہ جات ایک دوسرے پر انحصار کرتے ہوں۔ ایسی صورت میں میٹنگ میں مختلف خیالات میں توازن لایا جاتا ہے۔ تاکہ ایک دوسرے پر منحصر شعبہ جات میں بہتری لائی جاسکے۔

## (4) تحریک پیدا کرنا (Creation of Motivation)

عام طور پر کمیٹیاں منجز، فورمین اور ماتخین پر مشتمل ہوتی ہیں۔ اس قسم کی تنظیم میں ماتخین کے پیش کردہ خیالات کو اہمیت دی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے ماتخین میں تحریک پیدا ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی اور ان کی رائے کو مان لیے جانے پر یہ خوش ہوتے ہیں اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتا ہے۔ اور ان میں اچھا کام کرنے کی تحریک پیدا ہوتی ہے۔ جو کہ فرم کے مقاصد کے حصول میں معاون ہوتی ہے۔

## (5) اختیارات کی تقسیم (Division of Power)

اختیارات مرکوز ہونے پر ان کا غلط استعمال ہو سکتا ہے اور غلط فیصلے لیے جاسکتے ہیں۔ اس لیے اختیارات کی اراکین درمیان تقسیم عمل میں لائی جاتی ہے۔ اس طرح مرکزیت کے مسائل حل کیے جاتے ہیں۔

## (6) اچھے فیصلوں کی قبولیت (Acceptance of Good Decisions)

کافی غور و خاص کے بعد جو فیصلے لیے جاتے ہیں ان فیصلوں کو ماتخین قبول کر لیتے ہیں۔ شخصی فیصلے آمرانہ ہوتے ہیں، جبکہ کمیٹی کے فیصلے فرم کے وسیع تر مفادات کے تناظر میں لیے جاتے ہیں۔ چونکہ کمیٹی میں مختلف شعبہ جات کے ماہرین شامل ہوتے ہیں اور ان کی منصفانہ نمائندگی بھی ہوتی ہے۔ اس لیے اچھے فیصلے لیے جاتے ہیں اور ملازمین انہیں قبول بھی کرتے ہیں۔

## (7) بہترین ترسیل (Good Communication)

کمیٹی تنظیم ایک ایسا پلاٹ فارم ہے جہاں باہمی مفادات پر بحث و مباحث کے ذریعہ قطعی فیصلوں تک پہنچا جاسکتا ہے۔ ان فیصلوں کو کمیٹی اراکین کے ذریعہ ماتخین تک پہنچائے جاسکتے ہیں اور ان فیصلوں کے پس منظر سے بھی اچھی طرح واقف کرواتے ہیں۔

## (8) تربیت (Training)

کمیٹیاں ترقی یافتہ تفرات پر عہدہ داروں کو تربیت دینے کے لیے بہترین پلاٹ فارم فراہم کرتی ہیں۔ زیر تربیت عہدہ داروں کے درمیان بات چیت کی اہمیت، گروپ ڈائنامکس اور انسانی تعلقات کی اہمیت کو اجاگر کیا جاتا ہے۔ انہیں فیصلہ سازی کے مختلف زاویوں کو بتایا جاتا ہے۔ تاکہ تنظیمی مسائل سے بہتر طور پر نمٹ سکیں۔ اس طرح ان کی اچھی تربیت کی جاتی ہے۔



(9) ماہرین کی نمائندگی (Expert Representation)

کمیٹی تنظیم میں مختلف شعبہ جات سے تعلق رکھنے والے افراد کو شامل کیا جاتا ہے۔ ان ہی افراد کو شامل کیا جاتا ہے جن کو شعبہ اور اس شعبہ سے متعلق مسائل کو حل کرنے میں دلچسپی ہو۔ یہی وجہ ہے کہ اچھے فیصلے لیے جاتے ہیں۔ تاکہ فرم کے مقاصد حاصل ہوں۔

(Disadvantages of Committee Organisation) کمیٹی تنظیم کے نقصانات

کمیٹی تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

(1) فیصلہ سازی میں تاخیر (Delay in Decision Making)

کمیٹی تنظیم میں اکثر فیصلہ سازی میں کافی وقت لگتا ہے۔ ہر وقت فیصلہ سازی نہیں ہوتی۔ کمیٹی میٹنگس میں کئی افراد بحث و مباحثہ میں حصہ لیتے ہیں، اور اپنی اپنی رائے پیش کرتے ہیں۔ اس لیے تمام شرکاء کو سامنے رکھتے ہوئے فیصلہ کرنا دشوار ہوتا ہے۔ اس کے لیے زیادہ وقت درکار ہوتا ہے، اور فیصلے جلدی نہیں لیے جاسکتے۔ اس کے علاوہ کمیٹی میٹنگس کے انعقاد کے لیے وقت درکار ہوتا ہے۔ تاریخ، سب کے لیے موزوں وقت کو ملحوظ رکھنا دشوار ہوتا ہے۔ بہر کیف فیصلہ سازی میں تاخیر ہوتی ہے، جس کی وجہ سے کئی کاروباری مواقعوں کو کھودینا پڑتا ہے۔

(2) اختلاف رائے پر سمجھوتہ (Compromise on Different Opinions)

عام طور پر میٹنگس میں یہ کوشش کی جاتی ہے کہ اتفاق رائے سے کوئی فیصلہ لیا جائے۔ اکثریتی رائے پر اتفاق رائے سے فیصلہ لیا جاتا ہے۔ بعض اوقات اقلیتی رائے بھی درست ہوتی ہے، لیکن ان کی رائے کو یوں چھوڑا نہیں جاسکتا۔ یہاں ہر دو فریقین کو اس بات کا خوف ہوتا ہے کہ ان کا فیصلہ اگر غلط ثابت ہو تو غلط نتائج پر ذمہ داری ان ہی کے سر تھوپی جاسکتی ہے۔

(3) ناقابل مواخذہ (Accountability not Fixed)

اگر فیصلے غلط ہو جائیں تو کوئی بھی ملازم قابل مواخذہ نہیں ہوتا۔ کمیٹی کا ہر رکن استدلال کو پیش کرتا ہے تاکہ میں نے ایسی رائے پیش نہیں کی تھی۔ اگر جوابدہی کا تعین نہیں کیا جاتا ہے تو یہ تنظیم کی کمزوری ظاہر ہوتی ہے اور کمزور تنظیم کی کامیابی کی کوئی ضمانت نہیں ہوتی۔

(4) چند اراکین کی من مانی (Some Members Domination)

کمیٹی میٹنگس میں چند اراکین من مانی کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ یہ اپنی رائے صحیح یا غلط دوسرے اراکین پر تھوپنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ان اراکین کی من مانی کی وجہ سے اراکین کی ایک بڑی تعداد ان کے ساتھ ہو جاتی ہے، اور وہ اراکین جو اقلیت میں رہ جاتے ہیں ان کی رائے کو نظر انداز کر دیا جاتا ہے۔ ایسی فیصلہ سازی فرم کے مفاد میں نہیں ہوتی اور نقصانات کا اندیشہ ہوتا ہے۔

(5) ناخوشگوار تعلقات (Unpleasant Relations)

رائے کو نظر انداز کرنے پر اراکین کے درمیان دوستانہ تعلقات برقرار نہیں رہتے، بلکہ یہ تعلقات ناخوشگوار ہو جاتے ہیں۔ کیونکہ ہر کوئی اپنی رائے کو درست قرار دیتا ہے۔ ایسے میں بعض راز کی باتیں ملازمین تک پہنچ جاتی ہیں۔ بعض فیصلے ملازمین کے خلاف بھی ہوتے ہیں۔ اس لیے بعض اوقات ایسے فیصلے پسند نہیں کیے جاتے۔ ان اختلافات میں شدت شخصی سطح تک بھی آ جاتی ہے۔ اس کی وجہ سے فرم کے مقاصد کے حصول میں دشواری پیش آتی ہے۔

(6) غیر موثر (Not Effective)

کمیٹی کا رول تمام شعبہ جات میں موثر نہیں ہوتا۔ کمیٹی تنظیم وہاں موثر ہوتی ہے جہاں شکایات کا ازالہ کیا جاتا ہو یا پھر شعبہ جاتی بین شخصی معاملات طے کیے جاتے ہوں۔ پالیسیوں کی تدوین اور جلد فیصلہ سازی درکار ہو تو ایسی صورت میں کمیٹی تنظیم موثر ثابت نہیں ہوتی۔ اس طرح یہ کہا جاسکتا ہے کہ کمیٹی تنظیم کا رول محدود ہوتا ہے۔

(7) انتظامیہ کی کٹ پتلی (Puppet of Management)

کمیٹی تنظیم کو محض جمہوری اقدار کو برقرار رکھنے کے لیے قائم کیا جاتا ہے، تاکہ جمہوری طرز انتظام کے فائدے اٹھائے جاسکیں۔ لیکن اکثر اوقات کمیٹی تنظیم انتظامیہ کی کٹ پتلی بن کر رہ جاتی ہے۔

(8) عدم تعاون (Non - Cooperation)

کمیٹی تنظیم کے اراکین کے درمیان عدم تعاون پایا جاتا ہے۔ کیونکہ کمیٹی اراکین مینٹنس میں اپنی پیش کردہ رائے کو ہی صحیح جانتے ہیں۔ دوسرے اراکین کی پیش کردہ رائے کو اہمیت نہیں دیتے۔ اس لیے اراکین میں عدم تعاون پایا جاتا ہے۔

## Project Organisation

## 10.8 پراجیکٹ تنظیم

پراجیکٹ تنظیم کے قیام کا مقصد افعالی تنظیم کی خامیوں کو دور کرنا تھا۔ فیصلہ سازی میں تاخیر اور ارتباط میں کمی جیسی خامیوں کو دور کرنے کے لیے اس کو قائم کیا گیا۔ پراجیکٹ تنظیم مخصوص پروگرامس یا پراجیکٹس کے افعالی شعبہ جات پر مشتمل ہوتی ہے۔ دوسرے الفاظ میں پراجیکٹ تنظیم اہم افعالی شعبہ جاتی صدور پر مشتمل ہوتی ہے۔ یہ تنظیم قلیل تعداد میں بڑے پراجیکٹس کی صورت میں موزوں ہے۔

پراجیکٹ تنظیم کے خدوخال (Features of Project Organisation)

پراجیکٹ تنظیم کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔

- (1) پراجیکٹ تنظیم کی کامیابی کا انحصار سرگرمیوں کے ارتباط پر ہوتا ہے۔
- (2) ہر پراجیکٹ کے لیے سرگرمیوں کی گروہ بندی کی جاتی ہے، جس کی وجہ سے اختیارات کی نئی لائنیں کا آغاز ہوتا ہے اور اختیارات کو غیر مرکوز کرنا پڑتا ہے۔

(3) متعلقہ پراجیکٹ کے ہر گروہ پر جوابدہی کی ذمہ داری کا تعین کیا جاتا ہے، جس کی وجہ سے کنٹرول کا عمل بہتر ہوتا ہے۔

(4) پراجیکٹ تنظیم طویل مدتی یا مستقل وجود کی حامل ہوتی ہے۔

(5) پراجیکٹ تنظیم کو کاروبار کی کامیابی کی صورت میں ایک الگ فرم تصور کیا جاسکتا ہے۔

پراجیکٹ تنظیم کے فائدے (Advantages of Project Organisation)

پراجیکٹ تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

- (1) کسی بھی کام کے لیے پراجیکٹ تنظیم نہایت مناسب ہوتی ہے۔
- (2) پراجیکٹ تنظیم دوسرے کام میں خلل کیے بغیر خاص اکائی کی تخلیق کرتی ہے۔

- (3) یہ بلا شرکت غیرے وقت مقررہ پر پراجکٹ مہم کے متعلقہ نشانوں اور اس کی کارکردگی کے معیارات کے مطابق تکمیل ہوتی ہے۔
- (4) پراجکٹ سرگرمیوں پر بہترین نظم اور کنٹرول برقرار رہتا ہے، کیونکہ پراجکٹ، مینجر کو مکمل اختیارات حاصل ہوتے ہیں اور وہ نتائج کے لیے اکیلا ہی ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس لیے دلچسپی سے کام پائے تکمیل کو پہنچتا ہے۔

### پراجکٹ تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Project Organisation)

پراجکٹ تنظیم کے نقصانات درج ذیل ہیں۔

- (1) پراجکٹ تنظیم میں ماہرین کے کام کی تکمیل کے لیے عارضی طور پر یعنی Deputation پر بھیجا جاتا ہے۔ مسلسل کام میں لگے رہنے کی ضمانت نہیں ہوتی۔ اس لیے کام میں دلچسپی کم ہی پائی جاتی ہے۔
- (2) پراجکٹ تنظیم کے تحت ترسیل کا عمل بہتر نہیں ہوتا۔ مظاہرہ کی پیمائش کے لیے معیارات نہیں ہوتے، جس کی وجہ سے تحریک کا عمل فروغ نہیں پاتا اور کنٹرول بھی آسان نہیں ہوتا۔
- (3) پراجکٹ تنظیم میں عام طور پر فیصلے اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے دباؤ کے تحت کیے جاتے ہیں اور نتائج تشفی بخش نہیں ہوتے۔
- (4) اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے تعاون حاصل نہیں ہوتا، جس کی وجہ سے کام موثر طور پر انجام نہیں پاتا۔

### Matrix Organisation

### 10.9 میٹرکس تنظیم

میٹرکس تنظیم کو بعض مصنفین نے میٹرکس ڈیزائن بھی کہا ہے۔ میٹرکس تنظیم میں کئی ڈپارٹمنٹس ہوتے ہیں۔ ہر ڈپارٹمنٹ کو ایک مخصوص کام دیا جاتا ہے۔ ہر ڈپارٹمنٹ تنظیم میں موجود وسائل کا دوسرے ڈپارٹمنٹس سے ربط پیدا کر کے استعمال کر سکتا ہے۔ میٹرکس تنظیم کو وہاں استعمال کیا جاسکتا ہے جہاں کئی چھوٹے پراجکٹس کا انتظام کرنا ہو۔

### میٹرکس تنظیم کے فائدے (Advantages of Matrix Organisation)

میٹرکس تنظیم کے فائدے درج ذیل ہیں۔

- (1) وسائل کا استعمال (Use of Resources) میںجریز ایک مخصوص پراجکٹ کے لیے وسائل کا استعمال کر سکتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ ان میںجریز کے درمیان اتفاق رائے پایا جاتا ہے۔
- (2) مقاصد کا حصول (Achievement of Objectives) میٹرکس تنظیم اعلیٰ تنظیم اینڈ اسٹاف تنظیم کے فائدوں سے استفادہ کر سکتی ہے، یہی وجہ ہے کہ مقاصد کے حصول میں آسانی ہوتی ہے۔
- (3) موزوں ساخت (Suitable Structure) میٹرکس تنظیم کی ساخت کچھ ایسی ہوتی ہے کہ یہ بیرونی تبدیلیوں کو اپنا سکتی ہے۔ چاہے وہ تیار کردہ شے کی ساخت ہو، مقدار ہو یا اس کی پیکنگ یا قیمت، یہاں اس بات پر توجہ دی جاتی ہے کہ گاہکوں کی طلب کو پورا کیا جائے اور بازار میں موجود شے کی بازار کاری پر کوئی اثر نہ پڑے۔
- (4) چلک پذیر تنظیم (Flexible Organisation) میٹرکس تنظیم نہایت چلدار تنظیم ہے۔ تنظیم کے قواعد و ضوابط کو تجربہ کی بنیاد پر مرتب کیا جاتا ہے۔ یہ قواعد و ضوابط تنظیم کے مفاد میں

ہوتے ہیں۔

(Motivation to Department) شعبہ جات کو ترغیب (5)

ہر شعبہ کے لیے ضروری ہے کہ وہ فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے پوری توانائی لگائے اور پراجکٹ کو پورا کرے۔ اگر کوئی شعبہ پراجکٹ کی تکمیل میں سست روی سے کام لے رہا ہو تو ایسی صورت میں اس شعبہ کو تیز کام کرنے کی ترغیب دی جاتی ہے اور تحریک پیدا کی جاتی ہے۔

(Disadvantages of Matrix Organisation) میٹرکس تنظیم کے نقصانات

میٹرکس تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

(Complex Relationship among Members) اراکین کے درمیان پیچیدہ تعلقات (1)

میٹرکس تنظیم اسکیلر چین کے قواعد پر عمل نہیں کرتی، اس لیے یہاں ایک ہی فریق کئی اعلیٰ عہدہ داروں کے تعلق سے رپورٹ پیش کرتا ہے۔ جس کی وجہ سے ان کے درمیان تعلقات میں دراڑ پیدا ہوتی ہے۔

(Struggle for Authority) اختیارات کے لیے جدوجہد / کوشش (2)

ایک ماتحت پر کئی اعلیٰ عہدہ دار ہوتے ہیں جو اپنے اختیارات کا استعمال کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے کام کی تکمیل میں دیر ہو جاتی ہے۔

(Importance of Group Decision Making) گروہی فیصلہ سازی کی اہمیت (3)

گروہی فیصلہ سازی میں فرم کو فراہم وسائل ڈپارٹمنٹ استعمال کرتا ہے۔ میٹرکس تنظیم میں ایک دوسرے کو برداشت کرنے کا جذبہ نہیں پایا جاتا۔ اس لیے گروہی فیصلہ سازی میں تاخیر یعنی دیر ہوتی ہے، جس کی وجہ سے پراجکٹ کی تکمیل میں زیادہ وقت لگتا ہے، اور وقتی افادہ سے فائدہ نہیں اٹھایا جاسکتا۔

(Delay in Preparation of Resolution) قرارداد کی تیاری میں دیری (4)

اس تنظیم میں لیے گئے فیصلے یا قرارداد میں فیصلہ سازوں کا شخصی تجربہ زیادہ ہوتا ہے۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی میں تاخیر ہوتی ہے۔ نتیجتاً پراجکٹ کی تکمیل میں بھی دیر ہوتی ہے۔

(Lack of Coordination) ارتباط میں کمی (5)

میٹرکس تنظیم کی تخلیق عارضی طور پر عمل کے تقرر کے ذریعہ عمل میں آتی ہے۔ یہ عمل مختلف شعبہ جات میں ماہرین کے طور پر کام کر رہے ہوتے ہیں۔ ان کے درمیان وحدت حکم کی عدم موجودگی کی وجہ سے ارتباط کا عمل دشوار ہوتا ہے، اور ان کے کام میں ارتباط پیدا نہیں کیا جاسکتا۔

Free Form Organisation

10.10 آزاد شکلی تنظیم

مخصوص مقصد کے حاصل کرنے کے لیے جب کبھی ضرورت محسوس کی جاتی ہے اس قسم کی تنظیم کو قائم کیا جاتا ہے۔ اور تنظیم کے اس مقصد کے حاصل ہو جانے کے بعد اس تنظیم کو تحلیل کر دیا جاتا ہے۔ اس تنظیم کی خصوصیات کی مناسبت سے یہ تنظیم پراجکٹ تنظیم اور میٹرکس تنظیم کی طرح ہوتی ہے۔ اس تنظیم کی تشکیل کا انحصار خارجی ماحول پر ہوتا ہے۔ اگر کاروبار خارجی ماحول سے بہت زیادہ متاثر ہوا ہو تب Free Form Organisation کا قیام عمل میں آتا ہے۔ اس تنظیم میں پہلے سے طے شدہ پالیسیوں، رہنمایانہ خطوط کے بغیر فیصلے لیے جاتے ہیں۔ لیکن عام

طور پر فیصلے تنظیمی پالیسیوں کے قواعد و ضوابط کی روشنی میں لیے جاتے ہیں۔ ان پالیسیوں کے لیے قواعد و ضوابط پہلے سے ہی طے شدہ ہوتے ہیں، اور فیصلے انہی خطوط اور رہنمایانہ اصولوں کے مطابق لیے جاتے ہیں۔

## Formal and Informal Organisation

## 10.11 رسمی اور غیر رسمی تنظیمیں

رسمی تنظیمیں (Formal Organisation): رسمی تنظیم ایک منصوبہ بند ساخت ہوتی ہے۔ جو افراد، گروہ اکائیاں، شعبہ جات اور ڈیویژنوں کے مابین قائم کردہ تعلقات کے نمونوں کی نمائندگی کرتی ہے، تاکہ فرم کے مطلوبہ نشانوں کی تکمیل کی جائے۔ Chester Irving Barnard کو رسمی تنظیموں کا وکیل تصور کیا جاتا ہے۔ یہ کہتا ہے کہ جب رسمی تنظیم کام کرنا شروع کرتی ہے تب غیر رسمی تنظیمیں بھی درکار ہوتی ہیں۔ رسمی تنظیم اعلیٰ انتظامیہ کی جانب سے فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے عمداً ترتیب دی جانے والی تعلقات پر مبنی ساخت سے متعلق ہے۔ اس ساخت (Structure) میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی جانب سے مرتب کردہ فرائض، ذمہ داریوں، اختیارات اور تعلقات کی توضیح کی جاتی ہے۔ ایک تنظیم میں ہر شخص کو فرائض انجام دینے پڑتے ہیں، جیسا کہ ہر تنظیم میں عہدہ دار اپنے فرائض انجام دیتے ہیں، ٹھیک اسی طرح اختیارات اور ذمہ داریاں بھی دی جاتی ہیں۔ جس کی وجہ سے فرم میں کام کرنے والے ہر شخص کی سرگرمیوں میں ارتباط کی تخلیق عمل میں آتی ہے، اور فرم کے مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ ایک عہدہ دار کو بالواسطہ اور بہتر انداز میں کام کرنے کی جانب توجہ مرکوز ہو جاتی ہے۔ Chester Irving Barnard کے مطابق ایک تنظیم کو رسمی تنظیم اس وقت کہا جاتا ہے جبکہ دو یا دو سے زائد افراد شعوری طور پر مشترکہ مقصد کے لیے اکٹھا ہوں۔ اس طرح رسمی تنظیم کے لیے دو یا دو سے زائد افراد ہوں۔ انہیں اس بات کا شعور ہوگا کہ مشترکہ مقصد کے حصول کے لیے جمع ہیں اور اسی کے لیے ہی کام کرنا ہوگا۔

### رسمی تنظیم کے فائدے (Advantages of Formal Organisation)

رسمی تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

#### (1) محنت کی تقسیم (Division of Work)

رسمی تنظیم میں کام کو چھوٹے چھوٹے حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے، اور ہر کام کے حصہ پر ایک فرد اس کام کو بار بار کرتا جاتا ہے۔ ایک فرد جب ایک ہی کام مسلسل کر رہا ہو تب وہ اس کام کا ماہر ہو جاتا ہے، اور فرم کو اس کی مہارت کا راست فائدہ ہوتا ہے۔ شے گا کہوں میں مقبول ہو جاتی ہے۔

#### (2) ارتباط (Coordination)

چونکہ ہر فرد کے فرائض اور ذمہ داریوں کو واضح کر دیا جاتا ہے اور ملازمین اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کی تشریح کر دی جاتی ہے۔ اس لیے ان کی سرگرمیوں میں بہترین ارتباط پایا جاتا ہے اور کام بہتر طور پر انجام پاتا ہے۔

#### (3) کام کا جائزہ (Evaluation of Work)

فرم کے کام کو تقسیم کرنے کے بعد ہر فرد کے کام کا جائزہ لیا جاتا ہے۔ حقیقی مظاہرہ کا تقابل معیاری مظاہرے سے کیا جاتا ہے، جس کی وجہ سے اہل افراد نا اہل افراد کے درمیان فرق معلوم ہو جاتا ہے۔

#### (4) مشترکہ مقاصد کا حصول (Obtaining Common Objective)

رسمی تنظیم میں مقاصد آسانی حاصل ہوتے ہیں۔ چونکہ ہر فرد کے کام کو کچھ اس ڈھنگ سے مربوط کیا جاتا ہے کہ تنظیمی مشترکہ مقاصد حاصل ہو جائیں۔

#### (5) ایک کام ایک فرد (One Job One Person)

اس تنظیم میں ہر کام منصوبہ کے تحت ایک ہی فرد کو دیا جاتا ہے۔ ایک کام کو دو یا زیادہ افراد کے سپرد نہیں کیا جاتا۔ منصوبہ تیار کرتے وقت بڑی احتیاط سے کام کی وضاحت کر دی جاتی ہے۔

#### رسمی تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Formal Organisation)

رسمی تنظیم کے نقصانات درج ذیل ہیں۔

#### (1) میکائی کی کام کی تقسیم (Mechanical Work Division)

کام کی تقسیم میکائی کی طور پر انجام پاتی ہے۔ ایک ہی کام کو بار بار کرنے سے ورکر بیزار ہو جاتا ہے اور تخلیقی صلاحیت ختم ہو جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے کوئی اقدامات لینے سے قاصر ہوتا ہے اور تخلیقی عمل رُک جاتا ہے۔

#### (2) سخت قواعد و ضوابط (Strict Rules and Regulation)

مزدور سخت قواعد و ضوابط ہونے سے دباؤ میں کام کرتا ہے۔ اعلیٰ عہدہ دار صرف قواعد و ضوابط کے نفاذ پر توجہ دیتے ہیں۔ اس لیے ورکروں میں نکما پن فروغ پاتا ہے اور ان کے مظاہرے میں بہتری نہیں آتی۔

#### (3) کام کی تکمیل میں تاخیر (Delay in Completion of Work)

قواعد و ضوابط کے نفاذ میں سختی ہوتی ہے۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی اور اس کے نفاذ میں دیر ہوتی ہے۔ اور وقتی افادہ سے فائدہ نہیں اٹھایا جاسکتا۔ کام کی تکمیل میں تاخیر کے سبب فرم کو نقصان ہو سکتا ہے۔

#### (4) شخصی جذبات نظر انداز (Personal Emotions Ignored)

قواعد و ضوابط سخت ہونے کی وجہ سے انفرادی اور شخصی جذبات کا لحاظ نہیں کیا جاتا۔ جذبات کی قربانی دینی پڑتی ہے، جس کا اثر انفرادی کارکردگی پر پڑتا ہے۔

### Informal Organisation

### 10.12 غیر رسمی تنظیمیں

غیر رسمی تنظیم وہ تنظیمی ساخت ہے جو طبعی محل وقوع، لگاؤ، پسند، ناپسند، شخصی خواہشات، طرفداری، موافق یا مخالف رجحانات جذبات کی بنیاد پر قائم ہوتی ہیں۔ اس سلسلے میں قواعد و ضوابط پیش نظر نہیں ہوتے۔ اس قسم کے تعلقات محسوس کیے جاسکتے ہیں، لیکن مسلمہ نہیں ہوتے۔ دوستی، باہمی تعلقات، اتفاق رائے، باہمی اعتماد چند ایک وجوہات کی بناء پر یہ غیر محسوس طریقہ پر ان تنظیموں کا وجود عمل میں آتا ہے۔ مثال کے طور پر ماتحت میکائیک کو احکامات فورین سے حاصل ہونے کے بجائے راست انجینئر سے حاصل ہوں۔ ایسی تنظیموں کا وجود رسمی تنظیموں میں بھی محسوس کیا جاسکتا ہے۔ ایسی تنظیمیں اور تعلقات کام سے اطمینان اور بھرپور پیداوار کی باعث ہوتے ہیں۔ The Haimann کے مطابق ”غیر رسمی تنظیم

کا وجود رسمی تنظیم کے بغیر بھی ہوتا ہے، لیکن حقیقت میں اس کو کسی تنظیمی چارٹس اور مینولس (دستور العمل) میں نہیں بتایا جاتا۔ غیر رسمی تنظیم ورکروں کو ایک دوسرے کے قریب آنے کا موقع فراہم کرتی ہے۔ جس کی وجہ سے ان کے درمیان باہمی تعاون کا احساس پیدا ہوتا ہے، اور ان کی سرگرمیاں بھی مربوط ہوتی ہیں۔

غیر رسمی تنظیم کے خدوخال (Features / Characteristics of Informal Organisation)  
غیر رسمی تنظیم کے خدوخال / خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

(1) رسمی تعلقات کی عدم موجودگی (Lack of Formal Relation)  
جیسا کہ غیر رسمی تنظیم منصوبہ بند نہیں ہوتی۔ اسی طرح ورکروں کے درمیان تعلقات بھی اختیاری ہوتے ہیں۔ ان کے یکجا ہونے کے لیے کوئی اصول یا قانون نہیں ہوتا۔ ورکروں کے درمیان یہ ایک فطری تعلق ہوتا ہے جس کی بناء پر یہ جمع ہوتے ہیں اور اپنی سرگرمیاں جاری رکھتے ہیں۔

(2) تحریری اصولوں کی عدم موجودگی (Lack of Written Principles)  
غیر رسمی تنظیم کے لیے کوئی تحریری قواعد و ضوابط نہیں ہوتے۔ وقت کے گزرنے کے ساتھ کچھ اصول یہ گروہ مرتب کر سکتے ہیں، اور مرتبہ اصولوں پر عمل کر سکتے ہیں۔ اس کے لیے کچھ وقت درکار ہوتا ہے۔

(3) فطرت پر مبنی تعلقات (Natural Relationship)  
ورکروں میں تعلقات ان کی فطری خواہشات پر پروان چڑھتے ہیں۔ اگر کوئی گروہ غیر رسمی طور پر ایک جگہ جمع ہو تو ان کے درمیان غیر رسمی تعلقات پیدا ہوتے ہیں اور مشترکہ مفادات پر تبادلہ خیال ہوتا ہے۔

(4) رضا کارانہ تعلق (Voluntary Relationship)  
غیر رسمی تنظیموں کی رکنیت رضا کارانہ ہوتی ہے، لازمی نہیں ہوتی۔ اراکین کو آزادی ہوتی ہے کہ وہ تنظیم میں برقرار رہیں یا شامل ہوں یا چھوڑ کر جائیں۔ کوئی پابندی نہیں ہوتی۔

(5) یکساں سوچ (Similar Thinking)  
غیر رسمی تنظیمیں اس وقت تشکیل پاتی ہیں جبکہ افراد مشترکہ مفادات، یکساں سوچ، مذہب، تہذیب، رہن سہن ایک جیسے مسائل وغیرہ رکھتے ہوں، یہ اپنے مشترکہ مفادات کے تحفظ و مسائل پر بحث کے لیے جمع ہوتے ہیں۔

(6) عدم استحکام (Unstability)  
غیر رسمی تنظیمیں عموماً مستحکم نہیں ہوتیں۔ اس گروہ میں استقامت نہیں ہوتی۔ بیک وقت یہ کئی غیر رسمی تنظیموں کے رکن ہوتے ہیں۔ غیر رسمی تنظیموں کے اراکین غیر مستقل ہوتے ہیں، ایک گروہ میں شامل ہوتے ہیں تو دوسرے گروہ کو چھوڑ دیتے ہیں۔ کسی گروہ میں شامل ہونا اور چھوڑنا ان کے اختیار تمیزی پر ہوتا ہے۔

غیر رسمی تنظیموں کے فائدے (Advantages of Informal Organisation)  
غیر رسمی تنظیموں کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

(1) سماجی ضروریات کی تکمیل (Completion of Social Needs) ہم خیال افراد غیر رسمی گروہوں کی تشکیل کرتے ہیں۔ ان کے بھی کچھ مقاصد ہوتے ہیں اور وہ ان مقاصد کی تکمیل کے لیے کوشش کرتے ہیں۔ ان کے مقاصد شخصی اور سماجی بھی ہو سکتے ہیں۔

(2) باہمی تعاون (Mutual Cooperation) تنظیمیں جن کے مطلوبات کی تکمیل رسمی تنظیموں Formal Organisation سے نہیں ہوتی ہو، غیر رسمی تنظیموں سے ہو جاتی ہے۔ ایک باصلاحیت مینجر ان غیر رسمی تنظیموں سے تعاون حاصل کر کے تنظیم کو مقاصد کے حصول کی طرف گامزن کرتا ہے۔

(3) ورکروں کے درمیان ترسیل (Communication Among Workers) غیر رسمی تنظیمیں ترسیل کو آسان بناتی ہیں۔ اہم ہدایات یا احکامات کی ترسیل غیر رسمی تنظیموں کی وجہ سے بڑی تیزی سے منتقل کیے جاسکتے ہیں۔ ورکروں کے درمیان جذباتی صورتحال یا بے چینی، بے اعتمادی پھیل جائے، تب یہ تنظیم بہترین رول ادا کرتی ہیں جس کے نتیجے میں مینجرز کنٹرول کو بہتر طریقہ پر برقرار رکھ سکتے ہیں اور حالات بے قابو نہیں ہوتے۔

(4) مینجرز کے کام کے بوجھ میں کمی (Reduces Workload of Managers) مینجرز کسی فیصلہ کو نافذ کرنے سے پہلے ورکروں کی غیر رسمی مجالس میں ان کی رائے اور ان کے نقطہ نظر کو جاننے کی کوشش کرتے ہیں اور اپنے فیصلوں کو ان کی رائے کے مطابق نافذ کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ورکروں کے منفی رویوں سے بچا جاسکتا ہے، اور حسب منشا نتائج حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

(5) کام سے تسلی (work Satisfaction) مینجر غیر رسمی گروہوں سے مشورہ کر کے فیصلوں کو نافذ کرتا ہے، جس کی وجہ سے ورکروں میں تنظیم سے اپنائیت کا جذبہ پیدا ہوتا ہے۔ اور کام دلچسپی سے کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ان ورکروں میں اپنے کام سے تسلی ہوتی ہے۔ کام سے تھکن نہیں ہوتی اور مثبت تنظیمی نتائج حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

غیر رسمی تنظیموں کے نقصانات (Disadvantages of Informal Organisation) غیر رسمی تنظیموں کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

(1) افواہوں کے امکانات (Possibility of Rumours) عام طور پر یہ دیکھا گیا کہ مینجرز جب کبھی کسی فیصلہ پر ورکروں کے نقطہ نظر یا رائے جاننے کی کوشش کی تب افواہوں کا بازار گرم ہوا۔ جس کی وجہ سے ورکروں کی کارکردگی پر اثر پڑتا ہے، کیونکہ کام کے دوران افواہیں انہیں بے چین کر دیتی ہیں۔

(2) تبدیلیوں کی مخالفت (Opposes for Change) غیر رسمی تنظیمیں عموماً کسی تبدیلی کی مخالفت کرتے ہیں، جس کی وجہ سے کئی اہم فیصلے نافذ ہونے سے رہ جاتے ہیں اور فرم کو نقصان ہوتا ہے۔

(3) شخصی مفادات کو ترجیح (Individual Interests Preferred) تنظیمی مفادات کے بجائے شخصی مفادات کو ترجیح دی جاتی ہے، جس کی وجہ سے فرم کو ناقابل تلافی نقصان ہوتا ہے۔



(4) غیر رسمی تنظیم کا استعمال (Use of Informal Organisation)  
اگر غیر رسمی تنظیموں کا موزوں استعمال نہ کیا جائے تو کنٹرول موثر ثابت نہیں ہوتا۔

رسمی اور غیر رسمی تنظیموں میں فرق (Difference between Formal and Informal Organisations)

رسمی تنظیمیں Formal Organisation	غیر رسمی تنظیمیں Informal Organisation
(1) رسمی تنظیموں کی تخلیق طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے عمل میں آتی ہے۔	(1) غیر رسمی تنظیموں کی تخلیق کے لیے کوئی طے شدہ مقاصد نہیں ہوتے۔
(2) رسمی تنظیموں میں بہترین اختیارات و ذمہ داریوں کا تعلق پایا جاتا ہے۔	(2) ان میں ایسا کوئی تعلق نہیں ہوتا، ان کے قیام کی بنیاد انسانی جذبات اور رجحانات ہوتی ہے۔
(3) اس قسم کی تنظیموں کو انتظامیہ قائم کرتا ہے۔	(3) اس قسم کی تنظیمیں عموماً لاشعوری طور پر قائم ہو جاتی ہیں۔
(4) عام طور پر رسمی تنظیمیں دیرپا اور مستحکم ہوتی ہیں۔	(4) غیر رسمی تنظیموں میں ترسیل کا کوئی باقاعدہ نظام نہیں ہوتا۔
(5) رسمی تنظیموں میں ترسیل کا ایک منظم نظام ہوتا ہے۔	(5) ان تنظیموں میں ترسیل رجحانات کی بنیاد پر ہوتی ہے۔
(6) تمام احکامات کی ترسیل کے لیے اسکیلر زنجیر پائی جاتی ہے۔	(6) اس قسم کی تنظیموں میں ترسیل رجحانات کی بنیاد پر ہوتی ہے۔
(7) رسمی تنظیم کی ساخت مخروطی ہوتی ہے، اس میں اختیارات و فرائض، ماتحتین سے تعلقات کی صراحت ہوتی ہے۔	(7) غیر رسمی تنظیم کی ساخت مخروطی نہیں ہوتی۔ شخصی تعلقات کا ایک پیچیدہ جال بچھا ہوتا ہے۔ اختیارات و فرائض اور تعلقات کی کوئی صراحت نہیں ہوتی۔
(8) ہر فرد ایک متعدد اور کارکردگروہ کا رکن ہوتا ہے اور ایک نگران کار کے تحت کام کرتا ہے۔	(8) ہر فرد اپنی پسند سے ایک سے زیادہ گروہوں کا رکن ہوتا ہے، ایک نگران کار دوسرے گروہ کا بھی رکن ہو سکتا ہے۔

## Learning Out Comes

## 10.13 اکتسابی نتائج

تنظیم کی داخلی اختیار منبھی، ذمہ داریوں اور مختلف عہدہ داروں کے درمیان تعلقات پر مشتمل ہوتی ہے۔ مختلف عہدوں پر تقرر شدہ افراد کا مقصد صرف ایک ہی ہوتا ہے، اور فرم یا کمپنی یا انٹرپرائیز کے مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ اس لیے تنظیم کی ساخت افراد، افعال اور انفراسٹرکچر کا منظم اتحاد ہوتی ہے۔ تنظیمی ساخت رسمی اور غیر رسمی تنظیم پر مشتمل ہوتی ہے۔ مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال / خصوصیات میں اختیارات کا تسلسل، اختیارات کی حوالگی، انتظام کی سطحیں اور کنٹرول کے حدود شامل ہیں۔ تنظیم کی ساخت سادہ اور چکدار ہوتی ہے۔ تنظیم کی قسموں میں خطی تنظیم / اسکیلر تنظیم، افغانی تنظیم، خطی اور عملہ تنظیم، کمیٹی تنظیم، پراجکٹ تنظیم، میٹرکس تنظیم اور آزاد شکلی تنظیم شامل ہیں۔

خطی تنظیم عام طور پر ہر شعبہ ایک اکائی پر مشتمل ہوتا ہے۔ اس اکائی کی نگرانی ایک شخص کے سپرد کی جاتی ہے، اور تمام سرگرمیاں اسی کی نگرانی میں انجام دی جاتی ہیں۔ خطی تنظیم کی خصوصیات / خدوخال میں خطی تنظیم عمودی تعلقات پر مشتمل ہوتی ہے، شعبہ صدور کو اپنے شعبہ پر کنٹرول کی آزادی ہوتی ہے، احکامات جاری کرنے کا علم ہر ایک عہدہ دار کو ہوتا ہے، اس نظام پر عمل آوری نہایت آسانی ہوتی ہے، ایک سینئر عہدہ دار کو تمام ماتحتین جوابدہ ہوتے ہیں اور ہر عہدہ دار اپنے اختیارات کی مناسبت سے فیصلے لیتا ہے۔

خطی تنظیم کے فائدوں میں آسان نفاذ، اختیارات کی تقسیم، وحدت کنٹرول، بروقت اقدامات، بہترین فرماں برداری، حالات کی مناسبت سے تبدیلی، برحل ترسیل، کفایت بخش، مثالی ارتباط اور بروقت فیصلہ سازی شامل ہیں۔ خطی تنظیم کے نقصانات میں مہارت کی کمی، کام کی زیادتی، جابنداری، ارتباط میں کمی، جمہوری اقدار میں کمی، بڑی فرم کے لیے ناموزوں، محدود ترسیل اور پہل ناممکن ہوتی ہے۔

افعالی تنظیم کے تحت ایک تنظیم میں مختلف افعال کو انجام دینے کے لیے مختلف ماہرین کا تقرر کیا جاتا ہے۔ یہ ماہرین مختلف شعبہ جات میں الگ الگ کام انجام دیتے ہیں، اور یہی ورکروں کو ہدایات بھی جاری کرتے ہیں۔ افعالی تنظیم کی خصوصیات میں مخصوص افعال کے مطابق کام کی تقسیم کی جاتی ہے، مخصوص افعال کی انجام دہی کے لیے ماہرین کا تقرر کیا جاتا ہے، ماہرین کو اختیارات دیے جاتے ہیں، عملی اعتبار سے افعال کے تعلق سے فیصلے ماہرین سے مشورہ کے بعد لیے جاتے ہیں اور عملی اختیارات کے حوالے سے عہدہ دار اور سپروائزرز فرائض انجام دیے جاتے ہیں۔

ٹیلر کے آٹھ ماہر فورمین میں روٹ کلرک، انسٹرکشن کارڈ کلرک، ٹائیم اینڈ کاسٹ کلرک، ڈسپلنیرین، گینگ باس، اسپید باس، ریپر باس اور انسپکٹر شامل ہیں۔

افعالی تنظیم کے فائدوں میں مہارت کے فائدے، ماہرانہ معلومات کا استعمال، کام کے بوجھ میں کمی، کارکردگی میں اضافہ، موثر نگرانی، لائین عہدہ داروں کو آرام، تعاون اور پیداواری لاگت میں کفایت شامل ہیں۔ افعالی تنظیم کے نقصانات میں پیچیدہ تعلق، ڈسپلن متاثر ہوتا ہے، اخراجات میں اضافہ، ارتباط میں کمی، احساس ذمہ داری کا فقدان اور کام کی رفتار میں کمی شامل ہیں۔

خطی تنظیم اور افعالی تنظیم کے چند فائدے اور نقصانات ہیں۔ ان دونوں تنظیموں کے فائدوں سے استفادہ کے لیے جو تنظیم تشکیل دی گئی اس کو خطی اور عملہ تنظیم کہتے ہیں۔ اسٹاف یا عملہ کی قسموں میں شخصی عملہ، ماہر عملہ اور عام معاونین یا مددگار شامل ہیں۔ خطی اور عملہ تنظیم کے فائدوں میں بہترین فیصلے، لائین آفیسر کے کام کے بوجھ میں کمی، خصوصی مہارت، تربیت اور تحقیق میں فروغ اور وحدت احکام شامل ہیں۔ خطی اور عملہ تنظیم کے نقصانات میں لائین اینڈ اسٹاف کے درمیان ٹکراؤ، لائین اینڈ اسٹاف کے مسائل، احساس ذمہ داری میں کمی، خرچہ نظام، اسٹاف پر زیادہ اعتماد اور ترسیل میں کمی شامل ہیں۔

کمیٹی تنظیم: Hicks کے الفاظ میں ”کمیٹی افراد کا ایک گروہ ہے جو منصوبہ بند طریقہ پر ایک خصوصی موضوع پر بحث یا فیصلہ لیتے ہیں“۔ کمیٹی تنظیم کے اقسام میں ایڈوائزری کمیٹی، حقائق معلوم کرنے کی کمیٹی اور ایکشن کمیٹی شامل ہیں۔ کمیٹی تنظیم کے فائدوں میں آرا کی جمع بندی، بہترین ارتباط، خیالات میں توازن، تحریک پیدا کرنا، اختیارات کی تقسیم، اچھے فیصلوں کی قبولیت، بہترین ترسیل، تربیت اور ماہرین کی نمائندگی شامل ہیں۔ کمیٹی تنظیم کے نقصانات میں فیصلہ سازی میں تاخیر، اختلاف رائے پر سمجھوتہ، ناقابل مواخذہ، چند اراکین کی من مانی، ناخوشگوار تعلقات، غیر موثر، انتظامیہ کی کٹ پتلی اور عدم تعاون شامل ہیں۔

پراجکٹ تنظیم مخصوص پروگرامس یا پراجکٹس کے افعالی شعبہ جات پر مشتمل ہوتی ہے۔

میٹرکس تنظیم میں کئی ڈپارٹمنٹس ہوتے ہیں، ہر ڈپارٹمنٹ کو ایک مخصوص کام دیا جاتا ہے اور ہر ڈپارٹمنٹ کے تمام وسائل کا دوسرے ڈپارٹمنٹس سے ربط پیدا کر کے استعمال کر سکتا ہے۔ میٹرکس تنظیم کے فائدوں میں وسائل کا استعمال، مقاصد کا حصول، موزوں ساخت، لچک پذیر تنظیم اور شعبہ جات کو ترغیب شامل ہیں۔ اسی طرح میٹرکس تنظیم کے نقصانات میں اراکین کے درمیان پیچیدہ تعلقات، اختیارات کے لیے

جدوجہد، گروہی فیصلہ سازی کی اہمیت، قرارداد کی تیاری میں تاخیر اور ارتباط میں کمی شامل ہیں۔ آزاد شکلی تنظیم مخصوص مقصد کے حاصل کرنے کے لیے جب کبھی ضرورت محسوس کی جاتی ہے اس قسم کی تنظیم کو قائم کیا جاتا ہے۔ مقصد کی تکمیل کے بعد اس کو تحلیل کر دیا جاتا ہے۔

رسمی تنظیم ایک منصوبہ بند ساخت ہوتی ہے جو افراد، گروہ اکائیاں، شعبہ جات اور ڈیویژنوں کے مابین قائم کردہ تعلقات کے نمونوں کی نمائندگی کرتی ہے، تاکہ فرم کے مطلوبہ نشانوں / اہداف کی تکمیل کی جائے۔ رسمی تنظیم کے فائدوں میں محنت کی تقسیم، ارتباط، کام کا جائزہ، مشترکہ مقاصد کا حصول اور ایک کام ایک فرد شامل ہیں۔ رسمی تنظیم کے نقصانات میں میکانیکی کام کی تقسیم، سخت قواعد و ضوابط، کام کی تکمیل میں تاخیر، شخصی جذبات نظر انداز وغیرہ شامل ہیں۔

غیر رسمی تنظیم وہ تنظیمی ساخت ہے جو طبعی محل وقوع پسند ناپسند، لگاؤ، دلچسپی، شخصی خواہشات، موافق یا مخالف رجحانات، جذبات، طرفداری کی بنیاد پر قائم ہوتی ہیں۔ اس سلسلے میں قواعد و ضوابط پیش نظر نہیں ہوتے۔ غیر رسمی تنظیم کے خدوخال میں رسمی تعلقات کی عدم موجودگی، تحریری اصولوں کی عدم موجودگی، فطرت پر مبنی تعلقات، رضا کارانہ تعلق، یکساں سوچ اور عدم استحکام شامل ہیں۔ غیر رسمی تنظیموں کے فائدوں میں سماجی ضروریات کی تکمیل، ورکروں کے درمیان ترسیل، باہمی تعاون، مینجرز کے کام کے بوجھ میں کمی اور کام سے تسلی شامل ہیں۔ غیر رسمی تنظیم کے نقصانات میں افواہوں کے امکانات، تبدیلیوں کی مخالفت اور شخصی مفادات کو ترجیح شامل ہیں۔

## Key Words

## 10.14 کلیدی الفاظ

- (1) Structure of Organisation تنظیم کی ساخت  
تنظیم کی ساخت افراد، افعال اور انفراسٹرکچر کا منظم اتحاد پر مبنی ہوتی ہے۔
- (2) Organisational Charts تنظیمی چارٹس  
تنظیمی چارٹس میں نظام مراتب کے بہاؤ اور باہمی تعلقات کو استفادہ عام کے لیے واضح کیا جاتا ہے۔
- (3) Formal Organisation رسمی تنظیم  
ایسی تنظیم جس میں اصول اور ترتیب پہلے سے طے شدہ ہوتی ہے اور اختیارات و ذمہ داریوں کو واضح کر دیا جاتا ہے، یعنی پہلے سے یہ طے شدہ ہوتا ہے کہ کس عہدہ دار کے کیا اختیارات ہوں گے اور وہ کس کو جوابدہ ہوگا۔
- (4) Informal Organisation غیر رسمی تنظیم  
یہ تنظیم موقعی ہوتی ہے، یعنی اختیاری ہوتی ہے۔ برسر موقع احکامات کی اجرائی عمل میں آتی ہے۔ کوئی قاعدہ و اصول پہلے سے طے شدہ نہیں ہوتا۔
- (5) Line / Scalar Organisation خطی تنظیم  
خطی تنظیم میں فرم کا ہر شعبہ ایک اکائی پر مشتمل ہوتا ہے۔ اس اکائی کی نگرانی ایک شخص کے سپرد کی جاتی ہے۔ اس کی نگرانی میں تمام

سرگرمیاں انجام دی جاتی ہیں۔

#### (6) افعلی تنظیم Functional Organisation

افعلی تنظیم میں مختلف افعال کو انجام دینے کے لیے مختلف ماہرین کا تقرر کیا جاتا ہے۔ یہی ماہرین مختلف شعبہ جات میں اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ گویا یہ افراد نگران کار ہوتے ہیں۔

#### (7) ڈسپلینیرین Disciplinary

یہ ایک عہدہ دار ہوتا ہے جو تنظیم میں قواعد و ضوابط کے نفاذ کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ یہ مزدوروں کے کام کی بھی جانچ کرتا ہے کہ آیا ہر مزدور اپنا کام قاعدے کے مطابق کیا ہے یا نہیں۔

#### (8) آزاد شکلی تنظیم Free Form Organisation

ایسی تنظیم جو مخصوص مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے قائم کی جائے اس کو آزاد شکلی تنظیم کہتے ہیں۔

#### (9) کمیٹی تنظیم Committee Organisation

کمیٹی تنظیم افراد کا ایک گروہ ہے جو منصوبہ بند طریقہ پر ایک مخصوص موضوع پر بحث یا فیصلہ میں حصہ لیتے ہیں۔

### Terminal Questions

### 10.15 نمونہ امتحانی سوالات

#### (A) معروضی سوالات

- (1) تنظیمی ساخت دو تنظیموں ایک \_\_\_\_\_ دوسرے \_\_\_\_\_ پر مشتمل ہوتی ہے۔
- (2) وحدت کنٹرول کے تحت ملازمین کسی \_\_\_\_\_ عہدہ دار / عہدہ داروں سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔
- (3) افعلی تنظیم کے تصور کو \_\_\_\_\_ نے پیش کیا۔
- (4) ایکشن کمیٹی \_\_\_\_\_ آفیسرز پر مشتمل ہوتی ہے۔
- (5) میٹرکس تنظیم کو \_\_\_\_\_ بھی کہا جاتا ہے۔
- (6) رسمی تنظیم میں برسر موقعہ فیصلے لیے جاتے ہیں۔ (صحیح / غلط)
- (7) ٹیلر نے آٹھ ماہر فورمین کے تصور کو پیش کیا۔ (صحیح / غلط)
- (8) میٹرکس تنظیم میں کئی ڈپارٹمنٹس پائے جاتے ہیں۔ (صحیح / غلط)
- (9) کمیٹی تنظیم انتظامیہ کی کٹ پتلی بن جاتی ہے۔ (صحیح / غلط)
- (10) تھیوہانی من نے کہا غیر رسمی تنظیم کا وجود رسمی تنظیم کے بغیر بھی ہوتا ہے۔ (صحیح / غلط)

#### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) اسٹاف عملہ کی قسمیں بیان کیجیے۔

- (2) لائین تنظیم اور افعلی تنظیم کے درمیان فرق کیجیے۔
- (3) لائین تنظیم اور لائین اینڈ اسٹاف تنظیم میں فرق بیان کیجیے۔
- (4) رسمی اور غیر رسمی تنظیم کے درمیان فرق بیان کیجیے۔
- (5) انتظامی سطحوں پر نوٹ لکھیے۔

(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) مثالی تنظیمی ساخت کی خصوصیات بیان کیجیے۔
- (2) تنظیم کی قسمیں بیان کیجیے۔
- (3) خطی تنظیم کیا ہے؟ اس کے خدوخال، فائدے اور نقصانات بیان کیجیے۔
- (4) افعلی تنظیم کے مفہوم، خصوصیات، فائدے اور نقصانات پر تفصیلی نوٹ لکھیے۔
- (5) خطی اور عملہ تنظیم کیا ہے؟ اس کے فائدے اور نقصانات پر نوٹ لکھیے۔
- (6) کمیٹی تنظیم کسے کہتے ہیں؟ اس کی قسمیں، فائدے اور نقصانات بیان کیجیے۔
- (7) پراجکٹ تنظیم کیا ہے؟ اس کے خدوخال، فائدے اور نقصانات بیان کیجیے۔
- (8) میٹرکس تنظیم کسے کہتے ہیں؟ اس کے فائدے اور نقصانات پر اظہار خیال کیجیے۔
- (9) رسمی تنظیم کیا ہے؟ اس کے فائدے اور نقصانات پر نوٹ لکھیے۔
- (10) غیر رسمی تنظیم کیا ہے؟ اس کے فائدے اور نقصانات پر نوٹ لکھیے۔

Suggested Readings

10.16 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management by Y.K Bhushan
2. Principles and Practice of Management by L M Prasad
3. Principles and Practice of Management by R S gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management by T Rama Swamy
6. Principles of Management by P.C Tripathi, P N Reddy

# مرکوزیت اور غیر مرکوزیت اکائی 11 Centralisation and Decentralisation

Unit Structure	اکائی کی ساخت
Introduction	تمہید 11.0
Objectives	مقاصد 11.1
Meaning and Definition of Centralisation	مرکوزیت کا مفہوم، معنی اور تعریف 11.2
Factors Determining Centralisation of Authority	اختیارات کی مرکوزیت کا تعین کرنے والے عناصر 11.2.1
Advantages of Centralisation	مرکوزیت کے فائدے 11.2.2
Disadvantages of Centralisation	مرکوزیت کے نقصانات 11.2.3
Decentralisation	غیر مرکوزیت 11.3
Definition of Decentralisation	غیر مرکوزیت کی تعریف 11.3.1
Characteristics of Decentralisation	غیر مرکوزیت کی خصوصیات 11.3.2
Ernest Dale Standards of Decentralisation	ایرنسٹ ڈیل کے غیر مرکوزیت کے معیارات 11.3.3
Factors Determining the Degree of Ideal Decentralisation	مثالی غیر مرکوزیت کے حدود کا تعین کرنے والے عناصر 11.3.4
Difference between Delegation and Decentralisation	حوالگی اور غیر مرکوزیت کے درمیان فرق 11.4
Balance between Centralisation and Decentralisation	مرکوزیت اور غیر مرکوزیت کے درمیان توازن 11.5
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج 11.6
Key Words	کلیدی الفاظ 11.7
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات 11.8
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب 11.9

## Introduction

## 11.0 تمہید

کسی فرم کی تنظیم میں اعلیٰ عہدہ داروں کے اختیارات کو اپنے ہاتھوں میں رکھنا مرکزیت ہے، اور اختیارات کو اپنے ماتحتین کے حوالے کرنا غیر مرکزیت ہے۔ اختیارات اور فیصلہ سازی اعلیٰ عہدہ داروں کے ہاتھوں میں ہوتے ہیں۔ آج کے دور میں چھوٹی کاروباری تنظیموں کو بڑھتی ہوئی مسابقتی دنیا میں اپنی بقاء کے لیے اختیارات کی مرکزیت لازمی ہوتی ہے۔ غیر مرکزیت کا عمل فیصلہ سازی کے عمل کے اختیارات تنظیم پھیلا دیے جاتے ہیں۔ غیر مرکزیت جمہوری انتظامیہ کا ایک بنیادی اصول ہے جہاں ہر فرد کو اس کی صلاحیتوں کے مطابق عہدے دیے جاتے ہیں۔

## Objectives

## 11.1 مقاصد

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✦ مرکزیت کے مفہوم و تعریف سے واقف ہو سکیں۔
- ✦ اختیارات کی مرکزیت کا تعین کرنے والے عناصر کو جان سکیں۔
- ✦ مرکزیت کے فائدے اور نقصانات کو پہچان سکیں۔
- ✦ غیر مرکزیت کے مفہوم اور تعریف سے واقف ہو سکیں۔
- ✦ Ernest Dale کے غیر مرکزیت کے چارٹس سے واقف ہو سکیں۔
- ✦ موثر غیر مرکزیت کے حدود کا تعین کر سکیں۔
- ✦ حواگی اور غیر مرکزیت کے حدود کا تعین کر سکیں۔
- ✦ مرکزیت اور غیر مرکزیت کے درمیان توازن کیسے برقرار رکھا جاتا ہے واقف ہو سکیں۔

## 11.2 مرکزیت کا مفہوم، معنی اور تعریف Meaning and Definition of Centralisation

چھوٹے کاروبار کے لیے مرکزیت ضروری ہے۔ چھوٹی تنظیموں یا فرموں کے سائیز کی مناسبت سے مرکزیت کاروبار میں کامیابی یا مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری ہے۔ کیونکہ کاروبار کا دائرہ بڑا نہیں ہوتا۔ مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ مرکزیت میں اختیارات کی تفویض عمل میں نہیں آتی۔ مسابقتی دنیا میں فرم کو اپنی بقاء کے لیے اختیارات کی مرکزیت لازمی ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی کے اختیارات چند عہدہ داروں کے ہاتھوں میں مرکوز ہوتے ہیں۔ یہی عہدہ دار پروڈکشن، مارکنگ، فیناننگ، تقسیم اور سربراہی وغیرہ کی نگرانی کرتے ہیں۔ دوسرے معنوں میں عہدہ داروں ہی تنظیم ہوتے ہیں، کوئی دوسرا ان امور میں مداخلت نہیں کر سکتا۔ ہر کام کے لیے اسی سے رجوع کیا جاتا ہے اور اس کی رائے ہی قطعی ہوتی ہے۔ اس قسم کا انتظامیہ وہاں کامیاب ہے جہاں فوری فیصلے لیے جاتے ہیں۔

### تعریف (Definition)

مختلف مصنفین نے مرکزیت کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ ان کو ذیل میں پیش کیا جاتا ہے۔

(1) لوئیس الیگزینڈر رالین (Louis Alexander Allen) کے مطابق:

”مرکوزیت کسی تنظیم میں اہم عہدوں پر باقاعدہ اور منظم طور پر اختیارات کو محفوظ کرنا ہے۔“

(2) ہنری فی یال (Henry Fayol) کے مطابق:

”تنظیم جہاں ماتحتین کے رول کو کم کرتی ہے مرکوزیت ہے۔“

11.2.1 اختیارات کی مرکوزیت کا تعین کرنے والے عناصر

#### Factors Determining Centralisation of Authority

درجہ ذیل عناصر اختیارات کی مرکوزیت کا تعین کرتے ہیں۔

(1) یکساں اقدامات (Uniform Actions)

یکساں اقدامات وہاں ممکن ہیں جہاں فیصلہ سازی کے اختیارات مرکوز ہوں۔ انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر جو فیصلہ لیے جاتے ہیں وہ انتظامیہ کی ہر سطح پر نافذ العمل ہوتے ہیں۔ ایک انتظامیہ کے تحت کئی کاروباری اکائیاں ہو سکتی ہیں۔ اس لیے ان اکائیوں میں یکساں پالیسیاں اور قواعد و ضوابط مروج ہوں، تاکہ درکار مقاصد کامیابی کے ساتھ حاصل کیے جاسکیں۔

(2) مربوط کاروبار (Integrated Operations)

تمام شعبہ جات کے لیے ایک ہی پالیسی ہو تو ان کے مظاہرے کا جائزہ آسانی سے کیا جاسکتا ہے۔ اس کے علاوہ مختلف شعبہ جات کے نتائج کے تقابل میں بھی آسانی ہوتی ہے، اور ان شعبہ جات میں مسابقت کا شعور بیدار کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔ اس طرح کلی طور پر مظاہرے میں بہتری آتی ہے۔

(3) شخصی لیڈرشپ کا فروغ (Promotion of Leadership)

چھوٹے پیمانے کی صنعتوں یا چھوٹی فرم کی کامیابی کا انحصار بڑی حد تک مینجر کی صلاحیت پر ہوتا ہے۔ اگر مینجر حرکیاتی ہو تو فرم اپنے مقاصد کے حصول میں کامیاب ہوتی ہے۔ اس کے برخلاف مینجر حرکیاتی نہ ہو تو فرم کی اپنے مقاصد کے حصول میں ناکام ہو جاتی ہے۔ ایسا معاملہ صرف چھوٹی اکائیوں کی حد تک ہی محدود نہیں ہے۔ بلکہ بڑی فرم بھی اپنے کاروبار کے ابتدائی مراحل میں مینجر کی صلاحیتوں پر انحصار کرتی ہیں۔ سارے اختیارات چیف مینجر کے ہاتھ میں مرکوز ہوتے ہیں۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی میں جلدی کی جاتی ہے، تاکہ وقتی افادہ سے نفع اٹھایا جاسکے۔ مینجر کی ہمہ رخی صلاحیتیں کمپنی کو بام عروج پر پہنچاتی ہیں اور اگر مینجر باصلاحیت نہ ہو تو کسی بھی اقدام کی کامیابی کی ضمانت نہیں۔ لیکن حقیقت میں مینجر مالکین کے دلوں میں جگہ بنانے کے لیے فرم کو نفع بخش بنانے کے لیے جاں توڑ کوشش کر کے فرم کو کامیابی سے ہمکنار کرتے ہیں۔

(4) مفاہاتی حالات (Emergency Situation)

غیر یقینی کاروباری حالات میں یعنی ایمرجنسی میں جلد فیصلے لینے پڑتے ہیں۔ بعض اوقات چھوٹے پیمانے کی صنعتیں بروقت فیصلہ نہ لینے کی وجہ سے نقصان سے دوچار ہو جاتی ہیں۔ مرکوزیت ہو تو بڑے اور چھوٹے پیمانے کی صنعتیں بروقت اور جلد فیصلہ لے سکتی ہیں اور بازاری فوائد سے استفادہ کر سکتی ہیں۔

#### Advantages of Centralisation

11.2.2 مرکوزیت کے فائدے

مرکوزیت کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔



### (1) معیاری قواعد و ضوابط (Standard Law and Procedures)

مرکوزیت قواعد و ضوابط کو معیاری بنانے میں مددگار ہے۔ تنظیم میں سرگرمیوں کو بہتر انداز میں انجام دینے میں سہولت بخش ہے۔ روزمرہ کاموں میں بھی تسلسل کی برقراری کا باعث ہے۔ صارفین کے لیے خدمات میں بہتری لائی جاسکتی ہے، بشرطیکہ معیاری پالیسیاں بروئے کار لائی جائیں۔ اچھے قوانین فرم میں ڈسپلین قائم کرتے ہیں اور ڈسپلین فرم کی کامیابی کا باعث ہے۔

### (2) مظاہرے کی پیمائش میں سہولت بخش (Facilitates in Performance Evaluation)

فرم کے تمام شعبہ جات کے لیے یکساں پالیسی مرتب کی جاتی ہے، اور اس کو نافذ کیا جائے تو ملازمین کے مظاہرے کی پیمائش میں سہولت بخش ہے۔ مختلف شعبہ جات کے نتائج کے تقابل میں بھی مددگار ہے۔ مختلف شعبہ جات میں مسابقت کا جذبہ پیدا کرنے میں بھی معاون ہے۔ جس کی وجہ سے فرم کے کلی مظاہرہ میں بھی بہتری ممکن ہے۔

### (3) بڑے پیمانے کی کفایتیں (Economies of Large Scale)

اختیارات کی مرکوزیت کی وجہ سے بڑے پیمانے کی کفایتیں حاصل ہوتی ہیں۔ خرید اور فروخت بھی مرکوز ہوتی ہے۔ مال یا پھر کوئی شے کی زیادہ مقدار میں خریدنے پر ڈسکاؤنٹ ملتا ہے، اور حمل و نقل کے اخراجات میں بھی بچت ہوتی ہے۔ اسی طرح پیداوار زیادہ مقدار میں ہو تو آسان شرائط پر کم قیمت پر فروخت ہوگی، اور انتظامی امور پر بھی خرچ کم ہوگا۔

### (4) بہترین ارتباط (Good Coordination)

فرم کے مختلف شعبہ جات کی سرگرمیوں کو بھی بہتر انداز میں مربوط کیا جاسکتا ہے۔ مرکوزیت نہ ہو تو ہر شعبہ آزادانہ پالیسیاں اپنائے گا، اور سرگرمیوں میں ارتباط نہ ہوگا۔ اسی طرح مختلف شعبہ جات اپنے مقاصد کے حصول کی کوشش کریں گے اور تنظیمی مقاصد پر توجہ نہیں دیں گے۔ وہیں مرکوزیت شعبہ جات کے کام کو کچھ اس انداز سے ترتیب میں مددگار رہے کہ شعبہ جاتی مقاصد کے حصول کے ساتھ ساتھ تنظیمی مقاصد بھی حاصل ہوں گے۔

### (5) مفاجاتی حالات سے نمٹنا (Enable to Handle Emergencies)

مرکوز انتظامی فرم میں مفاجاتی حالات کی صورت میں بروقت اقدامات لیے جاسکتے ہیں۔ بازار میں مسابقتی حالات کتنے ہی خراب ہوں مرکوز فیصلہ سازی اتنا ہی آسانی سے اس صورتحال سے کامیابی سے نمٹ سکتی ہے، اور ایسی صورت میں فیصلہ سازی مرکوز ہو تو فرم ان خراب حالات کو بڑی آسانی سے قابو میں لے سکتی ہے۔

### Disadvantages of Centralisation

### 11.2.3 مرکوزیت کے نقصانات

مرکوزیت کے نقصانات درج ذیل ہیں۔

### (1) انفرادی صلاحیتوں کی ناقدری (Destroys Individual Skills)

مرکوزیت صرف ایک فرد کے گرد گھومتی ہے۔ فرم کے ہر اقدام پر ایک مخصوص فرد سے مشورہ لیا جاتا ہے، اور یہی فیصلہ سازی کا مجاز ہوتا ہے۔ اور اسی کے فیصلہ کو نافذ العمل قرار دیا جاتا ہے۔ دوسرے فرد کو مداخلت کی اجازت نہیں دی جاتی۔ فرد واحد کے فیصلوں سے فرم نقصانات

سے دوچار ہو سکتی ہے۔ ماتحتین کے اقدامات کی قدر نہیں کی جاتی ہے۔ ان کے مشوروں کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ انہیں وہی کرنا پڑتا ہے جس کی انہیں ہدایت دی جاتی ہے۔

#### (2) عہدہ داروں پر کام کا بوجھ (Burden on Few Officers)

مرکوزیت میں چند عہدہ داروں کے کندھوں پر کام کا بوجھ لاد دیا جاتا ہے۔ زیادہ ذمہ داریاں ہونے کی وجہ سے یہ عہدہ دار بھی اکتا جاتے ہیں۔ دلچسپی کم ہو جاتی ہے اور ماتحتین کو بھی زیادہ کام نہیں ہوتا۔ کیونکہ تمام اختیارات مرکوز ہونے کی وجہ سے عہدہ دار اہم امور جیسے منصوبہ بندی، ارتباط اور ماتحتین کی حوصلہ افزائی پر توجہ نہیں دے سکتے، جو کہ کسی بھی فرم کے لیے بڑی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔

#### (3) کاروبار پر خراب اثرات (Bad Effects on Operations)

کاروباری ذمہ داریاں مرکوز ہونے کی وجہ سے کاروبار ٹھپ ہو کر رہ جاتے ہیں۔ تمام فیصلے فرد واحد کرتا ہے اور اگر یہ کسی وجہ سے کام پر نہ آئے تو بروقت فیصلے نہیں لیے جاسکتے۔ اور ان فیصلوں پر ماتحتین کے شکوک و شبہات بھی دور نہیں کیے جاسکتے۔ ایسا ہونے کی وجہ سے ماتحتین اپنا کام آگے نہیں لے جاسکتے۔ جس کی وجہ سے فرم وقتی افادہ سے محروم ہو جاتی ہے۔

#### (4) گاہکوں سے دوری (Lack of Contact with Customer)

فرم کے اعلیٰ عہدہ دار جو پالیسیاں مرتب کرتے ہیں ان کا گاہکوں سے میل جول نہیں رہتا۔ گاہک ان ماتحتین سے ربط میں ہوتے ہیں جنہیں فیصلہ سازی کا اختیار نہیں رہتا۔ جس کی وجہ سے پالیسی ساز گاہکوں کے شوق و ذوق، پسند ناپسند سے واقف نہیں ہوتے۔ اس کے اثرات فیصلوں پر مرتب ہوتے ہیں۔ غلط فیصلوں کی وجہ سے بازاری تقاضوں کی تکمیل نہیں کی جاسکتی اور فرم گاہکوں کو اپنی تیار کردہ شے کی طرف راغب کرنے میں فرم ناکام ہو جاتی ہے۔

#### (5) مہارت پر عدم توجہ (Lack of Attention on Specialisation)

مرکوزیت میں مہارت پر توجہ نہیں دی جاتی۔ تمام فیصلے ایک ہی عہدہ دار لیتا ہے اور یہ عہدہ دار ضروری نہیں کہ تمام شعبہ جات کا ماہر ہو۔ آج کے گلا کاٹ مسابقتی دور میں ماہرین کی خدمات لینا ضروری ہے۔ ماہر افراد فرم کے نفع کی شرح میں اضافہ کا موجب بن سکتے ہیں، لیکن مرکوزیت میں ماہرین کے لیے کوئی جگہ نہیں ہوتی۔

#### مرکوزیت کا استعمال (Uses of Centralisation)

مرکوزیت حسب ذیل صورتوں میں کارآمد اور استعمال ہوتا ہے۔

- (1) محدود تنظیم: محدود تنظیم کی صورت میں مرکزیت بہتر و موزوں ہوتی ہے۔ چھوٹے تنظیموں میں شعبے نہیں پائے جاتے یا پھر بہت ہی کم شعبے پائے جاتے ہیں۔ اس لیے محدود سطح کی تنظیم میں مرکزیت بہتر و موزوں ہوتی ہے۔
- (2) اختیارات کی ناقابل تقسیم: مرکزیت میں تمام اختیارات مرکز کو حاصل ہوتے ہیں۔ اختیارات کی تقسیم ناقابل تقسیم کی صورت میں مرکزیت بہتر اور موزوں ہوتی ہے۔

(3) ناقابل یقین صورتحال : ماتحتین غیر کارکرد یا غیر فعال کی صورت میں مرکزیت بہتر و موزوں ہوتی ہے۔ ماتحتین کی کارکردگی پر شکوک و شبہات کی صورت میں مرکزیت بہتر اور قابل ہوتی ہے۔

(4) قومی اہمیت : قومی اہمیت کے حامل اداروں میں مرکزیت عمل درآمد ہوتی ہے۔ قومی اہمیت کے حامل ایجنسی، جوہری توانائی کے شعبہ جات، تحقیقات کا شعبہ، قومی مال وسائل کے ذرائع وغیرہ پر مرکزیت بہتر و موزوں ہوتی ہے۔

### مرکزیت کے مقاصد Objectives of Centralisation

مرکزیت کے اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

(1) نظم و ضبط کی برقراری : تنظیم میں نظم و ضبط برقرار رکھنا مرکزیت کا اہم مقصد ہے۔ مرکزیت کے سبب تنظیم میں نظم و نسق برقرار رہتا ہے۔ کنٹرول کے سبب شعبوں میں بدظمی کے امکانات موہوم ہو جاتے ہیں۔ مرکزیت کے سبب تنظیم کے مختلف شعبوں کی کارکردگی اور اس کو بہتر بنانے میں مدد ملتی ہے۔

(2) تنظیم کے شعبوں کے درمیان تعاون فروغ دینا : تنظیم مختلف شعبوں میں تقسیم ہوتا ہے۔ مرکزیت کے سبب تمام شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ مرکزی کنٹرول کے سبب تنظیم کا ہر ملازم فرائض سے چشم پوشی اختیار نہیں کر سکتا۔ ماتحتین کو بروقت ہدایت دینے میں سہولت پیدا ہوتی ہے، جو کام کی تکمیل کو یقینی بناتا ہے۔

(3) کارکردگی میں اضافہ کرنا : کارکردگی میں اضافہ کرنا مرکزیت کا اہم مقصد ہے۔ ماتحتین کی کارکردگی کو موثر اور بہتر بنانے میں مرکزیت اہم کردار ادا کرتا ہے۔ مرکزی ہدایت و کنٹرول کے سبب کارکردگی میں اضافہ ممکن ہے۔

(4) عملی مظاہرے میں یکسانیت : مرکزیت میں تنظیم کے تمام اختیارات اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو حاصل ہوتے ہیں۔ جس کے سبب تنظیم میں ایک ہی طریقہ پر مظاہرہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔ مرکزیت کے سبب ماتحتین کے سبب مساویانہ سلوک اختیار کیا جاتا ہے۔ جس سے ماتحتین کے حقوق کا تحفظ ہوتا ہے اور ماتحتین اپنے استحصال سے محفوظ رہتے ہیں۔

### Decentralisation

### 11.3 غیر مرکزیت

غیر مرکزیت ماتحتین کو اختیارات کی حواگی کی توسیعی شکل ہے۔ یہ عمل اس وقت تکمیل پاتا ہے جبکہ کام کے کچھ حصہ کو دوسرے افراد کے سپرد کیا جائے۔ اسی طرح غیر مرکزیت میں اختیارات انتظامیہ کی چلی سطح تک منتقل کیے جاتے ہیں۔ دوسرے الفاظ میں فیصلہ سازی کے اختیارات ماتحتین کے حوالے کیے جاتے ہیں۔ غیر مرکزیت کی مزید وضاحت کی جائے تو یہ بات سامنے آتی ہے کہ انتظامیہ کی سطح تک اختیارات کی حواگی کی منظم کوشش سوائے ان اختیارات کے جو اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہاتھوں میں ہونا چاہیے، غیر مرکزیت ہے۔ یہ عمل جمہوری طرز انتظام کا بنیادی اصول ہے۔ اس طرز انتظام جس میں ہر فرد کو اس کی صلاحیتوں کے مطابق عہدہ دیا جاتا ہے لیکن مینجر کے عہدہ کی اہمیت کو برقرار رکھا جاتا ہے۔

### Definition of Decentralisation

### 11.3.1 غیر مرکزیت کی تعریف

مختلف مصنفین نے غیر مرکزیت کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔ ان میں سے چند کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

(1) Newman, Summer and Warren کے الفاظ میں :

”غیرمرکوزیت کچھ اور نہیں بلکہ انتظامی کام کو تقسیم کر کے مخصوص فرائض مختلف باصلاحیت عہدہ داروں کو سپرد کرنا ہے۔“

(2) Luis Alexander Allen کے الفاظ میں:

”غیرمرکوزیت، تمام اختیارات بجز ان اختیارات کے جو اہم عہدہ داروں کے ہاتھوں میں ہونے چاہئیں، نجلی سطح کے ملازمین کو حوالے کرنے کی منظم کوشش سے متعلق ہے۔“

(3) Henry Fayol کہتا ہے کہ:

”ہر وہ عمل جو ماتحتین کی اہمیت میں اضافہ کرے مرکوزیت ہے۔“

## Characteristics of Decentralisation

### 11.3.2 غیرمرکوزیت کی خصوصیات

غیرمرکوزیت کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

(1) ماتحتین کا رول (Role of Subordinates)

غیرمرکوزیت میں ماتحتین کو اجازت دی جاتی ہے کہ وہ اپنی سطح پر اہم معاملات پر فیصلے کر لے۔ ایسے اختیارات کی تفویض ان کے رول میں اضافہ کا باعث ہوتے ہیں۔ فیصلے بروقت ہونے کی وجہ سے وقتی افادہ حاصل ہوتا ہے۔

(2) اعلیٰ عہدہ داروں کے کام میں کمی (Reduction in Higher Officer's Work)

جب تمام فیصلہ سازی کے اختیارات اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہاتھوں میں مرکوز ہوں تو اعلیٰ عہدہ داروں کے کام کے بوجھ میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ غیرمرکوزیت کی وجہ سے اختیارات انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر تقسیم کر دیے جاتے ہیں۔ جس کی وجہ سے اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے بوجھ میں کمی ہوتی ہے۔

(3) غیرمرکوزیت حوالگی کی توسیع (Decentralisation, Extention of Delegation)

غیرمرکوزیت اختیارات کی حوالگی کی توسیع ہے۔ حوالگی میں اختیارات نجلی سطح کے انتظامیہ کے عہدہ داروں کو دیے جاتے ہیں۔ اسی طرح غیرمرکوزیت میں بھی فیصلہ سازی کے اختیارات انتظامیہ کی نجلی سطح پر پھیلا دیے جاتے ہیں اور ان عہدہ داروں کو بھی مناسب فیصلے لینے کا اختیار دیا جاتا ہے۔

(4) اختیارات نفاذ کی سطح پر منتقلی (Transfer of Authority at Implementation Level)

فرم کے انتظام کے اختیارات وہاں منتقل کر دیے جاتے ہیں جہاں مختلف پالیسی فیصلوں کو نافذ کیا جاتا ہے۔ عموماً پالیسی فیصلوں کا نفاذ سپروائزر کی سطح پر ہوتا ہے۔ غیرمرکوزیت میں فیصلہ سازی کے اختیارات سپروائزر کو دیے جاتے ہیں اور فیصلوں کا نفاذ بھی اسی سطح پر عمل میں آتا ہے۔

(5) غیرمرکوزیت، ایک طریق عمل (Decentralisation - A Process)

غیرمرکوزیت ایک طریق عمل ہے۔ جہاں فیصلہ سازی کی ذمہ داری انتظامیہ کی نجلی سطح کے عہدہ داروں کو دی جاتی ہے۔ اس سلسلے میں ایک منظم طریقہ کے تحت انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر فائز مختلف عہدہ داروں کو فیصلہ سازی کے اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں۔

### 11.3.3 ارنسٹ ڈیل کے غیرمرکوزیت کے معیارات

## Ernest Dale Standards of Decentralisation

Ernest Dale نے کسی تنظیم میں غیرمرکوزیت کے حدود کی پیمائش کے معیارات تجویز کیے ہیں۔ وہ کہتا ہے کہ جب کبھی تنظیم میں مرکوزیت زیادہ ہوتی ہے تب اس کو یوں دیکھا جاسکتا ہے۔

### (1) فیصلوں کی تعداد (Number of Decisions)

انتظامیہ کے فیصلوں کی تعداد نجلی سطح پر زیادہ ہو تو غیرمرکوزیت کا دائرہ وسیع ہوتا ہے۔

### (2) فیصلوں کی اہمیت (Importance of Decisions)

اگر انتظامیہ کی نجلی سطح پر اہم فیصلے لیے جاتے ہوں تو یہ سمجھا جائے گا کہ مرکوزیت کا دائرہ زیادہ ہے۔ اس کے برخلاف اگر انتظامیہ کی نجلی سطح پر غیر اہم فیصلوں کی اجازت دی جاتی ہو تب غیرمرکوزیت کا دائرہ کم ہوگا۔

### (3) فیصلوں کی جانچ (Scrutiny of Decisions)

جب فیصلے اعلیٰ عہدہ داروں کی منظوری کے تابع ہوں تب غیرمرکوزیت کم ہوگی یا پھر مرکوزیت اس وقت کم ہوگی جبکہ چند فیصلے لینے سے قبل اعلیٰ عہدہ داروں سے ربط پیدا کیا جائے یا ان سے رائے لی جائے۔ اگر ماتحتین اپنے طور پر فیصلے لینے کے لیے آزاد ہوں تب غیرمرکوزیت زیادہ ہوگی۔

### (4) فیصلوں کے اثرات (Effects of Decisions)

اگر فیصلے افعال پر اثر انداز ہوتے ہوں تب نجلی سطح پر فیصلوں کی اجازت دی جائے۔ ایسی صورت میں غیرمرکوزیت زیادہ ہوگی۔ اس کے برخلاف اگر صرف کاروباری فیصلے نجلی سطح پر لیے جائیں تب غیرمرکوزیت کم ہوگی۔ اور اگر مالیہ سے متعلق فیصلے نجلی سطح پر لیے جائیں تو غیرمرکوزیت کا دائرہ زیادہ ہوگا۔

## 11.3.4 مثالی غیرمرکوزیت کے حدود کا تعین کرنے والے عناصر

### Factors Determining the Degree of Ideal Decentralisation

کسی بھی کاروباری تنظیم میں مثالی غیرمرکوزیت کے حدود کا تعین کرنے والے عناصر درجہ ذیل ہیں۔

### (1) خرچیلے فیصلے (Costly Decisions)

غیرمرکوزیت کے حدود پر اثر انداز ہونے والے اہم عناصر میں فیصلوں کے نفاذ پر زیادہ خرچ ہوتا ہے۔ عام طور پر اعلیٰ انتظامی عہدہ داروں کے جو فیصلے ہوتے ہیں ان کے نفاذ پر زیادہ خرچ ہوتا ہے۔ اس خرچ کو زر کی قدر کی صورت میں یا کمپنی کے غیربصری اثاثہ کی صورت میں ظاہر کیا جاتا ہے۔ جو ہم بھرے فیصلوں کے اختیارات کو ماتحتین کے حوالے نہیں کیا جاتا۔ کیونکہ یہ فیصلے اعلیٰ عہدہ دار ہی کرتے ہیں۔ فیصلے جو اشیائے اصل خریدنے سے متعلق ہوں جیسے مشینری یا پلانٹ، آلات، عمارتیں وغیرہ اعلیٰ عہدہ دار لیتے ہیں۔ جبکہ اشیاء جن کی خریداری حسب معمول عمل میں آتی ہے ان اشیاء کو پرچیز ڈپارٹمنٹ اپنے طور پر خریدتا ہے، اور اس سے متعلق دیگر فیصلے بھی یہی شعبہ لیتا ہے۔

## (2) یکساں پالیسی (Uniform Policy)

تنظیم کی پالیسی میں یکسانیت غیر مرکوزیت کے حدود کا تعین کرتی ہے۔ اگر کمپنی یکساں پالیسی اپناتی ہے تو اس پالیسی میں تسلسل کا ہونا ضروری ہے۔ ورنہ اس کی کوئی اہمیت نہ ہوگی۔ جس کسی تنظیم میں غیر مرکوزیت ہو، کمپنی یکساں پالیسی کا فائدہ اٹھانے کے موقف میں نہیں ہوتی۔ کیونکہ مختلف افراد کے مختلف عادات و اطوار اور صلاحیتیں ہوتی ہیں۔

## (3) کفایتی سائز (Economical Size)

کاروباری اکائی کا سائز بڑا ہو تو پارٹنمنٹس کی تعداد زیادہ ہوتی ہے جس کے نتیجے میں بڑے سائز کی اکائیوں میں غیر مرکوزیت کو ترجیح دی جاتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ اعلیٰ عہدہ داروں پر کام کا بوجھ کم ہوتا ہے اور وہ فرم کے اہم امور پر زیادہ توجہ دینے کے موقف میں ہوتے ہیں۔ صدر شعبہ اپنے طور پر فیصلے لے سکتا ہے۔ ایسا معاملہ کسی چھوٹی فرم میں نہیں ہو سکتا۔

## (4) اعلیٰ سطحی مینجر کی دستیابی (Availability of Top Level Managers)

اعلیٰ تعلیم یافتہ اور تربیت یافتہ مینجرز کی قلت غیر مرکوزیت میں رکاوٹ کا باعث ہے۔ فیصلہ سازی اور لیڈرشپ کے لیے ایسے افراد کی دستیابی ضروری ہے جنہیں اختیارات دینے پر ان کا بہترین استعمال بھی جانتے ہوں، ورنہ اختیارات کی حوالگی کا مقصد اپنی اہمیت کھودیتا ہے۔

## (5) کاروبار کی نوعیت (Nature of Enterprise)

کسی بھی فرم میں اختیارات کی غیر مرکوزیت کا تعلق کاروبار کی ساخت پر ہوتا ہے۔ اگر فرم مختلف شعبہ جات میں بنی ہو اور پارٹنمنٹس کے ہیڈز کو اختیارات دیے گئے ہوں اور یہ افراد فرم کے مقاصد کے حصول میں سرگرم عمل ہوں تب یہ غیر مرکوزیت کی ایک اچھی مثال ہوگی۔

## (6) مینجمنٹ کا اندازِ فکر (Ideology of Management)

کسی فرم کے اعلیٰ عہدہ دار کا تجارتی اندازِ فکر بھی مرکوزیت اور غیر مرکوزیت کے حدود کے تعین کا باعث ہے۔ اس لیے اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے لیے ضروری ہے کہ ان کے اندازِ فکر کا دائرہ وسیع ہو۔ اس کے اثرات تنظیمی ساخت پر پڑ سکتے ہیں۔

## (7) مظاہرے کی غیر مرکوزیت (Decentralisation of Performance)

کاروبار کی نوعیت بھی غیر مرکوزیت کے حدود کا تعین کرتی ہے، یعنی فرم کا کاروبار کسی ایک مقام تک محدود ہو یا کسی علاقہ کی حد تک محدود ہو یا مختلف خطوں میں پھیلا ہوا ہو۔ اگر فرم کے کاروبار مختلف خطوں میں پھیلے ہوئے ہوں تب اگر یہ فرم اختیارات کو غیر مرکوز کرتی ہے تو اپنے مقاصد میں کامیاب ہو جاتی ہے۔ ایسا معاملہ کسی ایک مقام یا علاقہ کی حد تک ہو تو ممکن نہیں۔

## (8) ماحولیاتی اثرات (Environmental Efforts)

ماحولیاتی عناصر بھی غیر مرکوزیت کے حدود کا تعین کرتے ہیں، جیسے سیاسی پارٹیوں کی تجارتی پالیسی، حکومت کا قوانین کے ذریعہ کنٹرول وغیرہ۔ مثال کے طور پر کسی ملک کو حکومت کی پابندی کی وجہ سے اشیاء برآمد نہ کی جاسکیں تب مینجر کو یہ نہیں کہا جاسکتا کہ وہ اس ملک میں فروخت کے امکانات کو تلاش کرے۔ اسی طرح ٹیکس پالیسی، ٹیکس کی شرح زیادہ ہو تو نفع کی شرح گھٹ جاتی ہے، ایسے میں مینجرز کچھ بھی نہیں کر سکتے۔

#### 11.4 حوالگی اور غیر مرکزیت کے درمیان فرق

##### Difference between Delegation and Decentralisation

حوالگی	غیر مرکزیت
1. اعلیٰ عہدہ دار اپنے چند اختیارات ماتحتین کو منتقل کرتے ہیں، لیکن ان کی ذمہ داری ختم نہیں ہوتی۔	1. اختیارات منتقل کرنے کے بعد اعلیٰ عہدہ دار کی ذمہ داری ختم ہو جاتی ہے اور ماتحتین اس کے لیے جوابدہ ہو جاتے ہیں۔
2. اختیارات کی حوالگی ایک طریق عمل Process ہے۔	2. غیر مرکزیت اختیارات کی حوالگی آزادانہ پالیسی کا نتیجہ ہے۔
3. حوالگی کسی بھی تنظیم میں انتظامیہ کے لیے کام کروانے کے لیے نہایت ضروری ہے۔	3. غیر مرکزیت ایک تنظیم میں ایک منظم پالیسی کی پریکٹس کے طور پر اپنا بھی سکتی ہے اور نہیں بھی۔
4. اس میں تنظیم کی سرگرمیوں پر قطعی کنٹرول اعلیٰ سطحی عہدہ داروں کے ہاتھوں میں ہوتا ہے۔	4. غیر مرکزیت میں اختیارات پر کنٹرول فرم کے مینجر کے پاس ہوتے ہیں، جس کو اختیارات دے دیے گئے ہوں۔
5. حوالگی اختیارات کے پھیلاؤ کی نمائندگی کرتی ہے۔	5. غیر مرکزیت آزاد ڈیویژن یا خود مختار اکائی کی تخلیق کی اہمیت کو ابھارتی ہے۔
6. حوالگی بمشکل اختیارات کے منتقل کرنے والے کے لیے کسی مسئلہ کا سبب نہیں۔	6. اس میں اختیارات کے منتقل کرنے والے کے لیے مسائل کا سبب ہو سکتی ہے۔
7. حوالگی ہر قسم کی یعنی بڑی یا چھوٹی تنظیموں میں اچھے نتائج کا باعث ہے۔	7. غیر مرکزیت بڑی تنظیموں میں ہوتی ہے۔
8. حوالگی انتظامی حدود میں انسانی مجبوریوں کا نتیجہ ہے۔	8. غیر مرکزیت بڑے سائیز اور فرم کے ہمہ رخی افعال کا نتیجہ ہے۔

#### 11.5 مرکزیت اور غیر مرکزیت کے درمیان توازن

##### Balance between Centralisation and Decentralisation

ایک تنظیم میں دو پہلو مرکزیت اور غیر مرکزیت ہوتے ہیں جو ایک دوسرے کے مخالف ہوتے ہیں۔ عملی اعتبار سے مرکزیت اور غیر مرکزیت دونوں بھی مکمل نہیں ہو سکتے۔ تنظیم جس میں بہت زیادہ مرکزیت پائی جاتی ہو وہاں فیصلہ سازی کا عمل دیرپا اور خرچیلہ ہوتا ہے۔ انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر اختیارات کی کمی کی وجہ سے کاروباری عمل ٹھپ ہو کر رہ جاتا ہے۔ غیر مرکزیت نظام میں اختیارات تنظیم میں پھیلا دیے جاتے ہیں اور کنٹرول کے اختیارات بھی مینجرز کو حوالے کیے جاتے ہیں۔ فرم کی کارکردگی پر گہری نظر رکھنے، اعلیٰ سطحی انتظامیہ چند اختیارات اپنے ہاتھوں میں رکھ لیتا ہے۔ یعنی اختیارات کو مرکزیت اور غیر مرکزیت کا فیصلہ توازن کو برقرار رکھنے کے لیے کیا جاتا ہے۔ فرم میں چند مقامات / عہدے ایسے ہوتے ہیں جہاں اختیارات کی مرکزیت درکار ہوتی ہے۔ اور چند مقامات / عہدوں کے لیے غیر مرکزیت کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہی عناصر مرکزیت اور غیر مرکزیت کی مقدار کے بارے میں فیصلہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ذیل میں انھیں چند عناصر پر بحث کی گئی ہے۔

## (1) تنظیم کا سائیز (Size of Organisation)

فرم کا سائیز بڑا ہونے کی صورت میں انتظامیہ کی ٹخلی سطحوں پر اختیارات کو غیر مرکوز کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ ایسا عمل فیصلہ سازی اور کنٹرول میں سہولت بخش ہوتا ہے اور اگر فرم کا سائیز چھوٹا ہو تب اختیارات کو مرکوز کرنا بہتر ہے۔ اسی طرح اگر فرم کے کاروبار پیچیدہ نہ ہوں تب مرکوزیت کو ترجیح دی جائے۔ جبکہ کاروبار پیچیدہ ہونے کی صورت میں غیر مرکوزیت فائدہ مند ہوتی ہے۔

## (2) ترسیلی نظام (Communication System)

اگر کسی فرم میں ترسیلی نظام اچھا ہو تب اعلیٰ سطحی انتظامیہ کاروبار پر اپنی گرفت مضبوط رکھ سکتا ہے۔ ایسے میں مرکوزیت کو ترجیح دی جائے۔ آج کے تکنیکی دور میں مینجرز بیرونی ممالک میں رہتے ہوئے فیصلہ سازی اور کاروباری سرگرمیوں پر کنٹرول کر سکتے ہیں۔ اگر ترسیلی نظام اچھا نہ ہو تو غیر مرکوزیت کو فرم ترجیح دے، تاکہ کاروباری مقاصد حاصل ہو سکیں۔

## (3) عملہ کی قابلیت (Ability of Personnel)

اگر فرم میں باصلاحیت افراد موجود ہوں تب انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر اختیارات منتقل کیے جاسکتے ہیں۔ تاکہ ان عہدہ داروں کی مہارت کا استعمال کیا جاسکے۔ اور اگر باصلاحیت افراد موجود نہ ہوں تو فیصلہ سازی کے اختیارات اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہاتھوں میں ہوں گے اور یہی عہدہ دار پالیسی ساز فیصلے کریں گے۔

## (4) معیار بندی کی سطح (Level of Standardisation)

کاروباری سرگرمیوں کی معیار بندی اچھی ہو تو مرکوزیت زیادہ ہوگی۔ کیونکہ اعلیٰ سطحی عہدہ داروں کا کاروباری سرگرمیوں پر کنٹرول کرنا زیادہ آسان ہوگا۔ ایسی فرم میں انتظامیہ کی مرکوز ساخت تمام سرگرمیوں میں یکسانیت لائے گی، جس کے نتیجہ میں کاروباری مقاصد حاصل ہوں گے۔

## (5) کاروباری سرگرمیوں کا پھیلاؤ (Extension of Operations)

اگر کاروباری فرم کے مختلف مقامات پر کئی شاخیں ہوں تو ایسی صورت میں اختیارات کو غیر مرکوز کر دیا جائے تو کاروباری سرگرمیاں بہتر انداز میں انجام دی جاسکتی ہیں۔ ایسے کاروبار میں مالیہ افعال کو مرکوز کر دیا جائے تو اثاثوں اور اصل خرچ پر بہترین کنٹرول کی طمانیت دی جاسکتی ہے۔

## لامرکزیت کے مقاصد Objectives of Decentralisation

لامرکزیت کے اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

- |                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| (1) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ کرنا    | (2) جلد فیصلہ سازی              |
| (3) ماتخین کی کارکردگی میں اضافہ کرنا | (4) ملازمین میں ترغیب پیدا کرنا |
| (5) ماتخین پر راست کنٹرول             | (6) وقت کی بچت                  |
| (1) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ کرنا :  |                                 |



لامرکزیت بڑے اور وسیع تنظیم کے لیے کافی سودمند ہوتے ہیں۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کی کارکردگی کا مجموعہ تنظیم کی کارکردگی کہلاتی ہے۔ تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کرنا لامرکزیت کا اہم مقصد ہے۔

(2) جلد فیصلہ سازی :

لامرکزیت کے سبب مختلف شعبوں کے عہدہ دار کو اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ جس کے سبب شعبہ جاتی مسائل کو حل کرنے اور فیصلہ لینے میں مدد ملتی ہے۔

(3) ماتحتین کی کارکردگی میں اضافہ :

ماتحتین پر راست کنٹرول کے سبب ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ ماتحتین اپنے مسائل کو بروقت حل کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کی کوشش کرتے ہیں۔ ملازمین کے مظاہرہ کو بہتر بنانے میں لامرکزیت اہم کردار ادا کرتی ہے۔

(4) ملازمین میں ترغیب پیدا کرنا :

لامرکزیت کے سبب ملازمین میں کام میں دلچسپی، ذوق و شوق میں اضافہ ہوتا ہے۔ ملازمین راست کنٹرول سے ترغیب پاتے ہیں۔ ترغیب کے سبب ملازمین صد فیصد صلاحیت کا استعمال کرتے ہیں۔

(5) ماتحتین پر راست کنٹرول :

مرکزیت کے سبب ماتحتین راست کنٹرول میں آتے ہیں۔ ماتحتین اپنے سے بالا عہدہ دار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ ماتحتین پر کنٹرول کے سبب فرائض منصبی کا صحیح استعمال ممکن ہے۔

(6) وقت کی بچت :

لامرکزیت کے سبب تنظیمی افعال کی انجام دہی میں وقت کی کافی بچت ہوتی ہے۔ ملازمین کی صلاحیتوں کا صحیح استعمال ممکن ہوتا ہے۔ دفتری اوقات کا صحیح استعمال وقت کی بچت اور وقت کا صحیح مصرف رکھتا ہے۔

## لامرکزیت کا استعمال یا اطلاق Uses and Application of Decentralisation

حسب ذیل صورتوں میں لامرکزیت موزوں ہوتی ہے۔

(1) وسیع تنظیم :

وسیع و بڑے تنظیم کے لیے لامرکزیت موزوں اور بہتر ہوتی ہے۔ لامرکزیت کے سبب تنظیم مختلف شعبوں، علاقوں، حصوں میں تقسیم ہوتی ہے۔

(2) قابل ماتحتین کی صورت میں :

ماتحتین تنظیم کی کارکردگی کو بڑھانے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ماتحتین قابل اور صلاحیت یافتہ ہونے کی صورت میں لامرکزیت، پیشہ اور موزوں ہوتی ہے۔ لامرکزیت کے سبب ماتحتین اپنی ذمہ داریوں کو سمجھتے ہوئے بہتر مظاہرہ کی کوشش کرتے ہیں۔

(3) تنظیم کا پھیلاؤ :

تنظیم مختلف علاقوں یا محکموں میں تقسیم کی صورت میں لامرکزیت پیشہ کافی بہتر ہوتا ہے۔ مختلف علاقوں میں ذمہ دار عہدہ داروں کے

تقرر کے ذریعہ تنظیم کو فعال بنایا جاسکتا ہے۔

(4) اختیارات کی تفویض :

لامرکزیت کو فعال بنانے میں اختیارات کی تفویض لازمی اور ضروری ہوتا ہے۔ اختیارات کی منتقلی کے ساتھ لامرکزیت کو تقویت حاصل ہوتی ہے۔ ایسے معاملات میں لامرکزیت بہتر ہوتی ہے جہاں پر اختیارات کی تفویض ممکن ہو۔ اختیارات یا ذمہ داریوں کی منتقلی کے بغیر لامرکزیت کو تقویت حاصل نہیں ہوتی ہے۔

## Learning Out Comes

## 11.6 اکتسابی نتائج

مرکزیت میں اختیارات کی تفویض عمل میں نہیں آتی۔ فیصلہ سازی کے اختیارات چند عہدہ داروں کے ہاتھوں میں مرکوز ہوتے ہیں۔ مختلف مصنفین نے مرکزیت کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ لوئیس الیگزینڈر ایلن کے مطابق ”مرکزیت کسی تنظیم میں اہم عہدوں پر باقاعدہ اور منظم طور پر اختیارات کو محفوظ کرنا ہے“۔ ہنری نے یہ بیان کیا ہے کہ ”تنظیم جہاں ماتحتین کے رول کو کم کرتی ہے مرکزیت ہے“۔ اختیارات کی مرکزیت کا تعین کرنے والے عناصر میں یکساں اقدامات، مربوط کاروبار، شخصی لیڈر شپ کا فروغ، مفاجاتی حالات شامل ہیں۔ مرکزیت کے فائدوں میں معیاری قواعد و ضوابط، مظاہرے کی پیمائش میں سہولت بخش، بڑے پیمانے کی کفایتیں، بہترین ارتباط اور مفاجاتی حالات سے نمٹنا شامل ہیں۔ مرکزیت کے نقصانات میں انفرادی صلاحیتوں کی ناقدری، عہدہ داروں پر کام کا بوجھ، کاروبار پر برے اثرات، گاہکوں سے دوری اور مہارت پر عدم توجہ شامل ہیں۔

غیر مرکزیت ماتحتین کو اختیارات کی حوالگی کی توسیعی شکل ہے۔ یہ عمل اس وقت تکمیل پاتا ہے جبکہ کام کے کچھ حصہ کو دوسرے افراد کے سپرد کیا جائے۔ Newman, Summer and Warren کے مطابق غیر مرکزیت کچھ اور نہیں بلکہ انتظامی کام کو تقسیم کر کے مخصوص فرائض مختلف باصلاحیت عہدہ داروں کو سپرد کرنا ہے۔ ہنری فیال کے مطابق ”ہر وہ عمل جو ماتحتین کی اہمیت میں اضافہ کرے مرکزیت ہے“۔ غیر مرکزیت کی خصوصیات میں ماتحتین کا رول، اعلیٰ عہدہ داروں کے کام میں کمی، غیر مرکزیت۔ حوالگی کی توسیع، اختیارات کے نفاذ کی سطح پر منتقلی اور غیر مرکزیت۔ ایک طریق عمل شامل ہیں۔ موثر غیر مرکزیت کے حدود کا تعین کرنے والے عناصر میں خرچہ فیصلے، یکساں پالیسی، کفایتی سائیز، اعلیٰ سطحی مینجری کی دستیابی، کاروبار کی نوعیت، مینجمنٹ کا انداز فکر، مظاہرے کی غیر مرکزیت اور ماحولیاتی اثرات شامل ہیں۔ مرکزیت اور غیر مرکزیت کے درمیان توازن میں تنظیم کا سائیز، ترسیلی نظام، عملہ کی قابلیت، معیار بندی کی سطح اور کاروباری سرگرمیوں کا پھیلاؤ شامل ہیں۔

## Key Words

## 11.7 کلیدی الفاظ

- (1) مرکزیت Centralisation : تنظیم کے اندر کسی مینجر کا اختیارات اپنے پاس رکھنا اور ماتحتین کو تقسیم نہ کرنا مرکزیت ہے۔
- (2) غیر مرکزیت Decentralisation : انتظامیہ کی نجلی سطح تک تمام اختیارات کو ماتحتین کے درمیان تقسیم کرنا غیر مرکزیت ہے۔

- (3) تفویض Delegation : وہ طریق عمل جہاں مینجر اپنے اختیارات کو ماتحتین کے درمیان تقسیم کرنے کے عمل کو تفویض کہتے ہیں۔

### Terminal Questions

### 11.8 نمونہ امتحانی سوالات

#### (A) معروضی سوالات

- (1) چھوٹے کاروبار کے لیے \_\_\_\_\_ ضروری ہے۔
- (2) غیر مرکوزیت ماتحتین کو اختیارات کی حوالگی کی \_\_\_\_\_ ہے۔
- (3) ہر وہ عمل جو ماتحتین کی اہمیت میں اضافہ کرے \_\_\_\_\_ ہے۔
- (4) Ernest Dale نے کسی تنظیم میں غیر مرکوزیت کے لیے \_\_\_\_\_ ٹیسٹ تجویز کیے۔
- (5) مرکوزیت اور غیر مرکوزیت ایک دوسرے کی \_\_\_\_\_ ہوتے ہیں۔
- (6) مسابقتی دنیا میں فرم کو اپنی بقاء کے لیے مرکوزیت لازمی ہے۔ (صحیح/غلط)
- (7) مرکوزیت قواعد و ضوابط کو معیاری بنانے میں مددگار ہے۔ (صحیح/غلط)
- (8) غیر مرکوزیت میں اختیارات ماتحتین کے حوالے نہیں کیے جاتے۔ (صحیح/غلط)
- (9) ماتحتین کے رول کو کم کرتی ہے وہ مرکوزیت ہے۔ (صحیح/غلط)
- (10) غیر مرکوزیت ایک جمہوری عمل ہے۔ (صحیح/غلط)

#### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) مرکوزیت کا مفہوم بیان کیجیے۔
- (2) شخصی لیڈر شپ کا فروغ پر مختصر نوٹ لکھیے۔
- (3) غیر مرکوزیت کیا ہے؟
- (4) معیار بندی کی سطح پر اپنے خیالات ظاہر کیجیے۔
- (5) Ernest Dale کے چار مرکوزیت کے ٹیسٹ کیا ہیں؟

#### (C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) مرکوزیت کی تعریف کیجیے اور اس کا مفہوم بیان کیجیے۔
- (2) اختیارات کی مرکوزیت کا تعین کرنے والے عناصر کیا ہیں تفصیل سے بیان کیجیے۔
- (3) مرکوزیت کی تعریف کیجیے اور اس کے فائدے اور نقصانات بیان کیجیے۔
- (4) غیر مرکوزیت کی تعریف کیجیے اور اس کی خصوصیات بیان کیجیے۔
- (5) غیر مرکوزیت کے حدود کا تعین کرنے والے عناصر کو بیان کیجیے۔

(6) حوالگی اور غیر مرکزیت کے درمیان فرق بیان کیجیے۔

(7) مرکزیت اور غیر مرکزیت کے درمیان توازن کیسے برقرار رکھا جاسکتا ہے۔

---

### Suggested Readings

### 11.9 تجویز کردہ کتب

---

1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
3. Principles and Practice of Management, by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management, by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management, by T. Ramaswami
6. Principles of Management, by P. C. Tripathi, P N Reddy

## اکائی 12 تفویض Delegation

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	12.0
Objectives	مقاصد	12.1
Meaning and Definition of Authority	اختیار کے معنی و مفہوم اور تعریف	12.2
Responsibility	ذمہ داری	12.3
Authority and Responsibility	اختیارات اور ذمہ داری	12.4
Accountability	جوابدہی	12.5
Delegation of Authority	اختیارات کی حوالگی	12.6
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	12.7
Key Words	کلیدی الفاظ	12.8
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	12.9
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب	12.10

اتھاریٹی فیصلہ سازی کی قوت ہے جو دوسروں کے کام کرنے کے لیے مشعل راہ ہوتی ہے۔ ایک فرد کسی بھی فرم کے انتظامی تقاضوں کی تکمیل نہیں کر سکتا اور نہ ہی تمام انتظامی امور سے اکیلا نمٹ سکتا ہے۔ بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تفویض اور محنت کی تقسیم کے لیے اصولوں کو اپنانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہے، جس کے تحت وہ اپنے ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے زور دے سکتا ہے۔ ہنری فی یال نے اتھاریٹی کو یوں بیان کیا ہے کہ ”تابع داری کے لیے احکام کی اجرائی کا حق اور قوت ہے، نظریاتی اعتبار سے“۔ تفویض (Delegation) سے مراد مینجروں کا اپنے ماتحتین کے ساتھ کام میں ایک دوسرے کا ساتھ دینا ہے۔ خاص قسم کے تفویض اختیارات میں شامل کام میں حصہ لینے کے لیے منصوبہ سازی ماتحتین کے کام کرنے کی صلاحیت کی پیمائش مینجروں و ماتحتین کے درمیان اعتماد اور باہمی تعلقات کو نبھانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس اکائی میں ہم مختلف عنوانات جیسے اتھاریٹی، ذرائع، ذمہ داری، جوابدہی، حوالگی، حوالگی کے اصول، حوالگی میں رکاوٹوں کے متعلق جان کاری حاصل کریں گے۔

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✎ اتھاریٹی کے معنی و مفہوم سمجھ کر تعریف کر سکیں گے
- ✎ اختیار کے ذرائع سے واقف ہو سکیں گے
- ✎ ذمہ داری کے معنی و مفہوم، تعریف اور اس کی خصوصیات سے جان کاری حاصل کر سکیں گے
- ✎ اختیار اور ذمہ داری کے درمیان فرق کر سکیں گے
- ✎ جوابدہی کے معنی و مفہوم، تعریف، خصوصیات سے جان کاری حاصل کر سکیں گے
- ✎ اختیارات کی حوالگی کے معنی و مفہوم، تعریف، اہمیت، اقدامات کے بارے میں معلومات حاصل کر سکیں گے
- ✎ حوالگی کے اصولوں اور حوالگی میں درپیش رکاوٹوں کی نشاندہی کر سکیں گے
- ✎ موثر حوالگی کے رہنمایانہ اصولوں سے شناسائی حاصل کر سکیں گے

## 12.2 اختیارات کے معنی و مفہوم اور تعریف Meaning and Definition of Authority

کسی فرم میں ایک عہدے پر فائز شخص کو فیصلہ سازی کے عطا کردہ اختیارات کو اتھاریٹی کہتے ہیں۔ اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہے، جس کے ذریعہ وہ اپنے ماتحتین کو ایک مخصوص کام کرنے کا حکم جاری کرتا ہے اور اپنے ماتحتین کو کام کرنے پر راضی کرتا ہے۔ کیونکہ انتظام سے متعلق سارے کام کو کوئی اکیلا انجام نہیں دے سکتا۔ بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تفویض کی ضرورت پیش آتی ہے، اور اس سلسلے میں محنت کی تقسیم کے اصول کو اپنایا جاتا ہے۔ انتظامی عہدے کے لیے اتھاریٹی کا ہونا بے حد ضروری ہوتا ہے۔ اختیارات کے بغیر کوئی مینجر کام نہیں کر سکتا۔ اگر تنظیم کا سائز چھوٹا ہو تو فیصلہ سازی کے اختیارات چند ہاتھوں میں مرکوز ہوتے ہیں اور اگر تنظیم بڑی ہو تو بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کو زیادہ سے زیادہ افراد میں تقسیم کرنا پڑتا ہے۔ تاکہ کام کی تکمیل جلد سے جلد ہو سکے۔ اس طرح انتظامی ذمہ داریوں کی تکمیل کے

لیے اختیارات کا ہونا ضروری ہوتا ہے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ اتھاریٹی تنظیم کی بنیاد ہے۔

### اختیارات کی تعریف (Definition of Authority)

مختلف ماہرین نے اختیار یعنی اتھاریٹی کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ چند اہم تعریفات کو ذیل میں دیا گیا ہے۔

(1) ہنری نے یال (Henry Fayol) کے مطابق اتھاریٹی کی تعریف یوں کی گئی ہے: ”اتھاریٹی احکام جاری کرنے اور تعمیل کرانے کی قوت ہے۔“

(2) فرینکلن جی مور (Franklin G Moore) نے اتھاریٹی کے بارے میں کہا: ”اتھاریٹی فیصلہ کا حق، کام کی قوت، فیصلوں پر عمل آوری ہے۔“

(3) ہربرٹ الیگزینڈر سائمن (Herbert Alexander Simon) کے مطابق: ”فیصلے کرنے کا اختیار، جو دوسروں کے کام کے لیے رہنمائی اتھاریٹی ہوتی ہے۔“

### اتھاریٹی کی خصوصیات (Characteristics of Authority)

اتھاریٹی کی خصوصیات کو درجہ ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

#### (1) محدود اختیارات (Limited Authority)

اختیار محدود ہوتا ہے لامحدود نہیں ہوتا۔ ہر وہ شخص جس کو تنظیم کے قواعد و ضوابط یعنی اصول کے لائق کام کرنا ہوتا ہے۔ تنظیمی عہدے کے اعتبار سے اختیار حاصل ہوتا ہے۔

#### (2) کام کروانے کا اختیار (Right to get work Done)

جب کسی عہدہ دار کو اختیار دیا جاتا ہے تو اس میں حق بھی شامل ہوتا ہے۔ اسی حق کی بنیاد پر عہدہ دار اپنے ماتحت سے کام لیتا ہے۔ اختیار نہ ہو تو ماتحت بھی احکامات کی تعمیل نہیں کرتا، یعنی اختیارات کے سبب ماتحتین سے کام کروایا جاتا ہے۔

#### (3) اختیار رویہ پر روک (Authority-Control on Attitude)

جب عہدہ دار با اختیار ہوتا ہے تو ماتحتین پر اثر انداز ہوتا ہے۔ ماتحتین سے کام بروقت کروانے کی طاقت دیتا ہے، اور اس کو پابند کیا جاتا ہے کہ وہ دیا گیا کام بروقت پائے تکمیل کو پہنچائے۔

#### (4) اختیار انتظام کی کلید (Authority Key for Management)

انتظامی امور میں اختیار شاہ کلید کی حیثیت رکھتا ہے۔ ماتحتین سے کام بروقت کروانے کی طاقت دیتا ہے۔ اس کے علاوہ مختلف سرگرمیوں اور کاموں کے درمیان ارتباط میں بھی مددگار ہے۔ یہ کہا جاسکتا ہے کہ اختیار کے بغیر عہدہ کی شان باقی نہیں رہتی اور نہ ہی کام کی تکمیل ہوتی ہے۔

#### (5) اختیار کی مقصدیت (Objective of Authority)

اعلیٰ عہدہ داروں کو اختیارات دینے کا ایک مقصد ہوتا ہے، لیکن اختیارات کا وجود ہمیشہ موضوعی ہوتا ہے۔ وہی منجر ان کا موثر استعمال

کر سکتے ہیں، جنہیں اختیارات کے استعمال کرنے کا ہنر آتا ہو اور اس کے حوالے کرنے کے مقصد سے واقف ہو۔

(6) اختیارات منتقل ہو سکتے ہیں (Authority can be Transferred)

کسی بھی فرم میں اعلیٰ عہدہ داروں کو ماتحتین سے کام کروانے کے لیے اختیارات دیے جاتے ہیں۔ ان اختیارات کو منیجر خود استعمال کر سکتے ہیں یا پھر کسی ماتحت کو منتقل کیے جاسکتے ہیں۔

(7) فیصلہ سازی (Decision Making)

فیصلہ سازی اور اختیارات ایک دوسرے کے لیے لازم و ملزوم ہیں۔ منیجر کام کرنے یا نہ کرنے والے احکامات جاری کر سکتا ہے۔ اس قسم کے فیصلے فرم کی بہترین کارکردگی کے لیے کیے جاتے ہیں۔

اختیار کے ذرائع (Sources of Authority)

اختیار کے ذرائعوں کے بارے میں کئی نظریات ہیں۔ چند مصنفین کا خیال ہے کہ اختیارات کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔ دیگر مصنفین کا خیال ہے کہ نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ بہر حال اس کے تعلق سے کئی ایک نظریات پائے جاتے ہیں۔ ان کی ذیل میں بحث کی گئی ہے۔

(1) دستوری اختیار کا نظریہ (formal Authority Theory)

اس نظریہ کے مطابق اختیارات کا انحصار کسی فرد کے عہدے کی بناء پر ہوتا ہے اور یہ اختیارات قواعد و ضوابط، قانون، سماجی بندھنوں کی بنیاد پر دیے جاتے ہیں۔ قانون کے مطابق پولیس کو اختیار ہوتا ہے کہ وہ لائسنس نہ ہونے یا بھلیٹ نہ پہننے پر جرمانہ عائد کرے، یا پھر کسی شخص کو ایک جرم کے لیے عدالت سے رجوع کرے۔ ٹھیک اسی طرح فرم کا اعلیٰ عہدہ دار کسی ملازم کو قصور وار پائے تب وہ اس ملازم پر کارروائی کر سکتا ہے۔ اس اختیار کو دستوری اختیار (Formal Authority) کہا جاتا ہے۔ کمپنی کی صورت میں قطعی اختیارات حصص داروں کے ہاتھوں میں ہوتے ہیں، اور یہ حصص دار اپنے اختیارات بورڈ آف ڈائریکٹرز کے سپرد کرتے ہیں اور بورڈ آف ڈائریکٹرز اپنے اختیارات چیف ایگزیکٹو کے حوالے کرتے ہیں، اور چیف ایگزیکٹو منیجر کے حوالے کرتے ہیں، اور منیجر اپنے ماتحتین کے حوالے کرتے ہیں۔ اس طرح ہم مشاہدہ کر سکتے ہیں کہ اختیارات اعلیٰ سطحی عہدہ داروں سے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک منتقل ہوتے ہیں۔

(2) رسمی / روایتی اختیارات کا نظریہ (Traditional Authority Theory)

رسمی / روایتی اختیارات کی منتقلی کو ہم ہندوستانی خاندانی نظام کے پس منظر میں دیکھ سکتے ہیں کیونکہ ایک خاندان میں باپ اپنے اراکین خاندان پر اپنا حکم چلاتا ہے۔ یہ باپ ہی ہوتا ہے جو خاندانی سرگرمیوں کی نگرانی اور رہنمائی کرتا ہے، اور خاندان کے دیگر افراد اس کی رہنمائی کو قبول کرتے ہیں۔ اس نظریہ کے تحت اختیارات کے پس منظر میں کوئی قانون نہیں ہوتا، بلکہ وفاداری ہوتی ہے جس کے تحت کام آگے بڑھتا ہے۔

(3) قبولیت کا نظریہ (Acceptance Theory)

اختیارات کا وسیلہ ماتحتین کی قبولیت میں ہے۔ ایک اعلیٰ عہدہ دار کے اختیارات کوئی معنی نہیں رکھتے، جب تک کہ ماتحتین اس کے احکامات کو قبول نہ کریں۔ Chester Bernard کی رائے میں احکامات کی قبولیت نہایت اہم ہوتی ہے۔ اگر ماتحتین احکامات قبول نہ کریں



تب اختیارات کا کوئی فائدہ نہیں۔ چیسٹر برنارڈ کہتا ہے کہ ماتحتین اُسی وقت احکامات قبول کریں گے جبکہ:

- (i) وہ احکامات کو اچھی طرح سمجھ لیں۔
- (ii) وہ اعتماد کریں کہ احکامات تنظیمی مقاصد کے مطابق ہیں۔
- (iii) وہ یہ محسوس کریں کہ احکامات ان کی شخصی دلچسپی کے مطابق ہیں۔
- (iv) وہ احکامات کی تعمیل طبعی اور ذہنی اعتبار سے قابل قبول ہوں۔

ماتحتین اسی وقت احکامات قبول کرتے ہیں جبکہ انہیں ان احکامات کی تعمیل میں فائدہ محسوس کریں یا قبول نہ کرنے میں نقصان محسوس کریں۔ یہ کہا جاسکتا ہے کہ احکامات کی تعمیل میں ماتحتین فائدہ محسوس کریں۔ اگرچہ قبولیت کا نظریہ انتظامیہ کو رویہ جاتی فکر رسائی میں مددگار ہے۔ لیکن تنظیم کے لیے مسائل کا باعث ہے۔ مینجر کو اس بات کا یقین نہیں ہوتا کہ اس کے احکامات کی ماتحتین تعمیل کریں گے کہ نہیں۔ مینجر کو اس وقت پتہ چلتا ہے جبکہ اس کے احکامات حقیقت میں نافذ ہو جائیں۔

#### (4) استعداد کا نظریہ (Competence Theory)

اس نظریہ کے مطابق اعلیٰ عہدہ داروں میں تکنیکی استعداد بھی اختیارات کا ایک اہم ذریعہ ہے۔ اس نظریہ میں مینجر کو کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ لیکن اس کے الفاظ سنائی دیتے ہیں اور احکامات کی تعمیل ہوتی ہے۔ کیونکہ یہ ذہانت، علم، ہنر و صلاحیت، استعداد اور تجربہ میں سب سے آگے ہوتا ہے۔ اگر اس کے پاس صلاحیت یا علم نہ ہو تو وہ دوسروں پر حکم نہیں چلا سکتا۔ جبکہ مریض ڈاکٹر کے علم سے مرعوب ہو۔ مثال کے طور پر کسی بیماری پر مریض کو ڈاکٹر پر ہیرو بتائے تو مریض اس وقت تک عمل نہیں کرتا جبکہ وہ ڈاکٹر کی استعداد اور علم سے متاثر ہو۔ جب مریض اس کی رائے پر عمل کرتا ہے تو اپنے آپ کو صحت مند پاتا ہے۔ ٹھیک اسی طرح ہم ایک موٹر سائیکل میکانک کی تجاویز کو بلاشبہ قبول کرتے ہیں، کیونکہ ہم اس کے تجربہ اور علم سے مطمئن ہوتے ہیں۔ اس لیے علم اور استعداد سے اسی وقت مطمئن ہوتے ہیں جبکہ اس کے علم اور استعداد سے دوسرے متاثر ہوتے ہیں۔

#### (5) کرشماتی اختیار کا نظریہ (Theory of Charismatic Authority)

کرشماتی اختیار کا انحصار ایک لیڈر کے کرشماتی مظاہرہ پر ہوتا ہے جو اپنے پیروں چاہنے والوں کے دلوں پر راج کرتا ہے۔ شخصی خصوصیات جیسے بہترین حلیہ، ذہانت، سچائی، راست بازی دوسروں پر اثر انداز ہوتی ہے، اور ماتحتین اس کے احکامات کو قبول کرتے ہیں۔ کیونکہ انہیں یہ احساس ہوتا ہے کہ یہ رہنماء ہمیں ہمارے مقاصد کے حصول میں مدد کرے گا۔ عام طور پر کرشماتی لیڈرز بہترین مقرر ہوتے ہیں، اور اپنے چاہنے والوں پر گہرے اثرات چھوڑتے ہیں۔ سیاسی رہنماء جیسے مہاتما گاندھی، جان ایف کینیڈی، جواہر لال نہرو وغیرہ بھی اس میں شامل ہیں۔ اس کے علاوہ فلمی شخصیات کو بھی لیا جاسکتا ہے جو اپنے چاہنے والوں پر اثر انداز ہوتے ہیں اور قدرتی آفات کی صورت میں عوام سے تعاون طلب کرتے ہیں۔

### Responsibility

### 12.3 ذمہ داری

ذمہ داری ہمیشہ اعلیٰ عہدہ دار اور ماتحتین کے تعلقات کی بناء پر سامنے آتی ہے۔ اگر ایک ملازم کو کوئی کام دیا جاتا ہے تو اس پر یہ ذمہ داری عائد ہوتی ہے کہ وہ اس کام کی تکمیل کر دے۔ کیونکہ ذمہ داری کا مطلب شرط و معاہدہ ہے کہ وہ کام کو مکمل کر دے۔ کسی بھی فرم کے ملازمین

کا فرض ہے کہ وہ تنظیمی کام، افعال اور جو بھی اسائنمنٹ دیا جائے اس کو اچھی طرح سے پائے تکمیل کو پہنچائے۔ اختیار اور ذمہ داری ایک ہی سکہ کے دو رخ ہیں۔ جب اختیارات دیے جاتے ہیں تو کام کی تکمیل کی ذمہ داری کا بھی تعین ہو جاتا ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ ذمہ داری کچھ کام کی تکمیل سے متعلق ہے۔ اختیار ایک اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کو کچھ کام دیتا ہے تو ملازم کی یہ ذمہ داری ہو جاتی ہے کہ وہ اس کام کی تکمیل کر دے۔ ذمہ داری کسی دوسرے شخص کو منتقل نہیں کی جاسکتی۔ اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کو کچھ کام کرنے کے لیے دیتا ہے تو ملازم کی یہ ذمہ داری ہو جاتی ہے کہ وہ اس کام کی تکمیل کر دے۔ ذمہ داری کسی دوسرے شخص کو منتقل نہیں کی جاسکتی۔ اعلیٰ عہدہ دار کام کی تکمیل کی ذمہ داری اپنے پاس رکھتا ہے اور اگر ملازم کام کی تکمیل سے قاصر ہوتا ہے تب ملازم کی ناکامی کی ذمہ داری اعلیٰ عہدہ دار پر ہوتی ہے۔ ولیم ایچ نیومین نے ایک مثال کے ذریعہ اس کی وضاحت کی ہے کہ اگر ایک شخص بنک سے قرض لے کر اپنے بیٹے کو قرض دے تب بنک سے لیے گئے قرض کی ادائیگی کی ذمہ داری سے باپ بری نہیں ہو سکتا۔

### ذمہ داری کی تعریف (Definition of Responsibility)

مختلف مصنفین نے ذمہ داری کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ اس کو مختصراً ذیل میں پیش کیا گیا ہے۔

(1) Koontz and O' Donnel نے ذمہ داری کی تعریف یوں کی ہے: ”ذمہ داری ایک ماتحت کا فرض ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تکمیل کر دے۔“

(2) George Terry کے مطابق: ”دیے گئے کام کو اپنی بھرپور صلاحیتوں کے مطابق مکمل کر دے۔“

(3) Theo Haimann نے ذمہ داری کو یوں بیان کیا ہے: ”ذمہ داری ماتحت کا فرض ہے کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدہ دار کے معیار کے مطابق کام کو پورا کر دے۔“

(4) Mc Farland کے الفاظ میں: ”ذمہ داری ایک عہدہ دار کے حوالے کردہ فرائض اور سرگرمیاں ہیں۔“

مذکورہ بالا تعریفات سے یہ اخذ کیا جاسکتا ہے کہ ذمہ داری اعلیٰ عہدہ دار اور ملازمین کے درمیان تعلقات کا نتیجہ ہے۔ ذمہ داری کا مطلب فرض ہے جس کی تکمیل ضروری ہے۔ ذمہ داری کا اطلاق صرف ماتحتین یعنی افراد پر ہوتا ہے۔ ایک عمارت، مشین یا حیوان پر ذمہ داری عاید نہیں ہوتی۔ اختیارات کا بہاؤ اعلیٰ عہدہ دار سے ماتحتین کی طرف ہوتا ہے، جبکہ ذمہ داری کا بہاؤ ماتحتین سے اعلیٰ عہدہ دار کی طرف ہوتا ہے۔

### ذمہ داری کے خدوخال (Features of Responsibility)

ذمہ داری کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔

- (1) ذمہ داری صرف انسانوں کے سپرد کی جاسکتی ہے۔ حیوانوں یا جانوروں کے حوالے نہیں کی جاسکتی۔
- (2) ذمہ داری کا وجود اعلیٰ عہدہ دار اور ماتحت کے درمیان تعلقات سے عمل میں آتا ہے۔
- (3) ذمہ داری کا ظہور اس وقت ہوتا ہے جبکہ کچھ ذمہ داریاں کسی فرد کے سپرد کی جائیں۔ یہ ذمہ داری توازن کے ساتھ ہو سکتی ہے، محدود ہو سکتی ہے یا صرف ایک کام کی تکمیل تک محدود ہو سکتی ہے۔
- (4) ذمہ داری کی تعریف، افعال، اہداف یا مقاصد کے تناظر میں کی جاسکتی ہے۔ مثال کے طور پر مارکنگ میجر کی ذمہ داری

افعال کی صورت میں ہوتی ہے۔

- (5) ایک ماتحت ملازم کی ذمہ داری دیے گئے کام کی تکمیل ہے۔
- (6) ذمہ داری کو دوسرے شخص کو منتقل نہیں کیا جاسکتا۔ ماتحت کو دیے گئے کام کی تکمیل کرنی پڑتی ہے یا اپنے ماتحت سے کام کی تکمیل کرنی پڑتی ہے، لیکن وہی اس کام کی تکمیل کا ذمہ دار برقرار رہتا ہے۔
- (7) ذمہ داری کا بہاؤ نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ ایک ماتحت اپنے اعلیٰ عہدہ دار کو جوابدہ ہوتا ہے۔
- (8) اختیارات کی حوالگی کے بعد ذمہ داری کا ظہور ہوتا ہے۔ جب اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحت کو اختیارات دیتا ہے تب آخر الذکر کام کی تکمیل کا پابند ہو جاتا ہے۔

## 12.4 اختیارات اور ذمہ داری Authority and Responsibility

اختیارات اور ذمہ داری کے درمیان توازن ہونا چاہیے۔ کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کا ہونا ضروری ہے۔ ملازمین سے کام کروانے کے لیے موزوں اختیارات کا ہونا ضروری ہے۔ مثال کے طور پر جب ایک سپروائزر کو ایک مخصوص شے کی تیاری کی ذمہ داری دی جاتی ہے تو اس کو یہ اختیار ہونا چاہیے کہ وہ درکار عملہ کا تقرر کرنے اور درکار کام کی تکمیل نہ کرنے پر ان کے خلاف کارروائی کرے۔ تاہم اگر اختیارات اور ذمہ داریوں کے درمیان عدم توازن ہو تو خطرناک ہو سکتا ہے اور اگر ذمہ داریوں کی بہ نسبت اختیارات کم ہوں تو کام کی تکمیل کی گیارہٹی نہیں ہوتی۔

### اختیارات اور ذمہ داری کے درمیان فرق Difference between Authority and Responsibility

اختیارات Authority	ذمہ داری Responsibility
(1) اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہوتا ہے کہ وہ ماتحتین پر حکم چلائے	(1) ماتحتین کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تکمیل کرے۔
(2) اختیارات قانونی گنجائشوں کے تحت یا رسمی معاہدات کی بنیاد پر دیے جاتے ہیں۔	(2) ذمہ داری اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحت اور ملازمین کے درمیان تعلقات کا نتیجہ ہے۔
(3) اختیارات کی منتقلی اعلیٰ عہدہ دار سے ماتحت ملازمین کے درمیان عمل میں آسکتی ہے۔	(3) لیکن ذمہ داری کی منتقلی عمل میں نہیں آسکتی۔
(4) اختیارات طویل مدت تک حوالے کیے جاسکتے ہیں۔	(4) کام کی تکمیل کے ساتھ ہی ذمہ داری ختم ہو جاتی ہے۔

## 12.5 جوابدہی Accountability

جوابدہی میں ایک ملازم کی ذمہ داری یہ ہوتی ہے کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کو اپنے کام کی تکمیل کے بارے میں رپورٹ کرے۔ جب ملازم یا ماتحت اپنے مظاہرے کے بارے میں رپورٹ یعنی کامیابی اور ناکامی کی صورت میں پیش کرتا ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ جوابدہی، سپرد کردہ کام اور اپنے مظاہرے کی رپورٹ سے متعلق ہے۔

### تعریف (Definition)

مختلف مصنفین نے جوابدہی کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔

(1) Louis Allen کے مطابق ”جوابدہی، ذمہ داری کی تکمیل اور معینہ معیارات کے مطابق مظاہرے کے لیے اختیارات کا استعمال ہے۔“

(2) Mc Farland نے یوں تعریف کی ہے ”جوابدہی، ہر مظاہرے کنندہ جس کو اختیار اور ذمہ داری دی گئی ہو وہ اعلیٰ عہدہ دار کے معیار کو چننے کرنے کی مسلمہ حیثیت رکھنے کی حقیقت سے متعلق ہے۔“

اس طرح جوابدہی، ذمہ داری کے مظاہرے پر پور ٹنگ ہے۔ کسی فرم کے انتظام و انصرام میں ساتھ ساتھ ہوتے ہیں، جہاں ذمہ داری ہو وہاں جوابدہی کا ہونا لازم و ملزوم ہے۔

### جوابدہی کی خصوصیات (Characteristics of Accountability)

جوابدہی کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

(1) جوابدہی کو منتقل نہیں کیا جاسکتا (Accountability can not be Transferred)  
جوابدہی کو ذمہ داری کی طرح منتقل نہیں کیا جاسکتا۔ اگر کوئی اعلیٰ عہدہ دار اپنی ذمہ داری اپنے کو منتقل کرے تب بھی وہ اپنے اعلیٰ عہدہ دار کو جوابدہ ہوتا ہے۔

(2) جوابدہی میں کمی نہیں کی جاسکتی (Accountability cannot be Reduced)  
اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحتین کی کارگزاری کے لیے جوابدہ ہوتے ہیں۔ دوسرے الفاظ میں اعلیٰ عہدہ دار اپنے اختیارات دوسروں کو منتقل کر کے اپنی جوابدہی سے پہلو تہی نہیں کر سکتے۔

(3) جوابدہی کا بہاؤ اوپر کی جانب ہوتا ہے (Flow of Accountability is always Upward)  
اختیارات اور ذمہ داری کا بہاؤ نیچے کی طرف ہوتا ہے، اور جوابدہی کا بہاؤ اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ ماتحت ہمیشہ اپنے نگران کار کو جوابدہ ہوتا ہے۔

(4) جوابدہی میں وحدانیت (Accountability is unitary)  
جوابدہی ہمیشہ واحد عہدہ کے لیے مخصوص ہوتی ہے۔ ماتحت ملازم صرف ایک آفیسر کو جوابدہ ہوتا ہے۔ اگر کسی فرم میں ملازمین ایک سے زیادہ اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابدہ ہو تو انتشار کا سبب ہوگا، اور ایک دوسرے سے غلط ملط ہو کر رہ جاتے ہیں۔ جس کے نتیجے میں تعلقات خراب ہو جاتے ہیں، اور معینہ مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔ مختلف عہدہ دار الگ الگ احکام جاری کریں اور ملازمین کے مظاہرے کو پرکھنے کے لیے معیارات کو مختلف رکھیں تو ایسا ممکن نہیں ہوگا کہ ملازمین ہر ایک عہدہ دار کو مطمئن کر سکیں۔ ملازمین بیک وقت ایک سے زائد عہدہ داروں کو جوابدہ ہوں ایسا ممکن نہیں ہو سکتا۔ اس لیے جوابدہی کے لیے ایک ہی نگران کار ہو تو بہتر ہوتا ہے۔

(5) جوابدہی معیارات (Accountability Standards)  
جوابدہی اور ذمہ داری کا تعین کا اچھے انداز میں کر دیا جائے، تاکہ دیا گیا کام مکمل ہوا یا نہیں معلوم ہو۔ جوابدہی کا اندازہ لگانے کے لیے مخصوص معیارات ہوں۔

## (6) جوابدہی کے حدود (Scope of Accountability)

جوابدہی کے حدود کا انحصار ان کو دی گئیں ذمہ داریاں اور دیے گئے اختیارات پر ہوتا ہے۔ اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ ملازمین، ان کو دی گئیں ذمہ داری کی حد تک ہی جوابدہ ہوتے ہیں۔ ذمہ داری کے حدود کی حد تک ہی ملازمین جوابدہ ہوتے ہیں۔

### Delegation of Authority

### 12.6 اختیارات کی حوالگی

اختیارات کی حوالگی کا تصور انصرامی طریق عمل کا ایک ناگزیر حصہ ہے۔ ایک فرم کے چیف ایگزیکٹو کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ کام اپنے طور پر انجام دے سکے لیکن وہ سارے کام اپنے طور پر انجام نہیں دے سکتا۔ کام کے بوجھ کو کم کرنے کے لیے وہ اپنے کچھ اختیارات اپنے ماتحتین کے حوالے کرتا ہے۔ عام طور پر اختیارات مینجر یا شعبہ جاتی ہیڈز کے حوالے کیے جاتے ہیں، اور مینجر اپنے ماتحتین کے سپرد کرتے ہیں، تاکہ سارا کام خوش اسلوبی سے پائے تکمیل کو پہنچے۔ اختیارات کی حوالگی ایک اہم انتظامی عمل ہے، جس میں چند اختیارات حوالے کر کے ماتحتین سے کام کی تکمیل کروائی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے مینجر کے کام کا بوجھ ہلکا ہوتا ہے۔ اور یہ دوسرے اہم امور پر توجہ دے سکتے ہیں۔ تاکہ فرم کے مقاصد کی تکمیل ہو۔ مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ حوالگی ایک طریق عمل ہے جس میں ایک فرد کو دیا گیا کام دوسرے افراد کو اختیارات کے ساتھ حوالے کیا جاتا ہے۔

### حوالگی کی تعریف (Definition of Delegation)

مختلف مفکرین نے الگ الگ انداز سے حوالگی کی تعریف کی ہے۔ ان کو ذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

- (1) Mc Farland کے الفاظ میں ”حوالگی بنیادی طور پر ایک رسمی میکانزم ہے جس کے ذریعہ اختیارات کی مناسبت سے تعلقات کے نیٹ ورک کا وجود عمل میں آتا ہے۔“
- (2) Louis Alexander Allen کے مطابق ”کام یا ذمہ داری اور اختیارات کا کچھ حصہ دوسروں کے حوالے کرنا اور مظاہرے کے لیے یعنی کام کی تکمیل کے لیے جوابدہی کی تخلیق کرنا حوالگی ہے۔“
- (3) George R Terry کے الفاظ میں ”ایک مخصوص کام کی تکمیل کے لیے ایک عہدہ دار یا تنظیمی اکائی سے اختیارات دوسرے کو عطا کرنا حوالگی ہے۔“
- (4) Edward Francis Leopold Brech نے حوالگی کی تعریف یوں کی ہے ”مختصراً حوالگی کا مطلب انتظامی طریق عمل کے چار عناصر میں سے کچھ عناصر کا دوسروں کو منتقل کرنا ہے۔“

### Objectives of Delegation

### تفویض کے مقاصد

تفویض کے اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

- (1) ماتحتین کو جوابدہ بنانا : تفویض کا اہم مقصد ماتحتین کو جوابدہ بنانا ہوتا ہے۔ ماتحتین کو ذمہ داریوں سے واقف کروانا اور ذمہ دار بنانے میں تفویض لازمی عامل ہے۔
- (2) ماتحتین کی صلاحیتوں کا استعمال : تنظیم میں شامل ماتحتین کے صلاحیتوں کا بہتر و موزوں استعمال کے لیے اختیارات و

ذمہ داریوں کی تفویض کیا جاتا ہے۔

(3) کام کی بروقت تکمیل : تفویض کا اہم مقصد مقررہ وقت پر کام کو تکمیل کرنا ہے۔ تفویض کے سبب مقررہ وقت پر کام کی

تکمیل کا یقین ہوتا ہے۔

(4) منظم کنٹرول : ماتخین کو کنٹرول کرنے اور انہیں منظم بنانے کے لیے اختیارات کی تفویض عمل میں آتی ہے۔

(5) تقسیم کار : تنظیم کے کام کے بوجھ کو کم کرنا \_\_\_ کا اہم منصوبہ تقسیم کار کے اصولوں کو پیش نظر رکھتے ہوئے تفویض

اختیارات کیے جاتے ہیں۔

تفویض پر اثر انداز عوامل

تفویض اختیارات پر حسب ذیل عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔

(1) تنظیمی ساخت (2) تنظیمی مقاصد (3) عملہ کی صلاحیت (4) لاگت

(5) عوامل (6) ماتخین کی رضامندی

(1) تنظیمی ساخت : تنظیمی ساخت تفویض پر اثر انداز ہونے والا ایک اہم عامل ہے۔ وسیع و بھاری اداروں کی صورت میں

تنظیم مختلف حصوں اور علاقوں میں منقسم ہوتی ہے۔ جس کے لیے اختیارات و ذمہ داریوں کی تقسیم کرنا لازمی ہے۔ اداروں کی تقسیم ساتھ ساتھ تفویض بھی عمل میں آتی ہے۔ محدود چھوٹے پیمانے کے اداروں میں اس طرح کی تفویض ممکن نہیں۔

(2) تنظیمی مقاصد : تنظیمی مقاصد تفویض کو متاثر کرتے ہیں۔ ایسی تنظیم جو ماتخین کو اختیارات کے قائل نہیں ہوتے وہ

تفویض سے گریز کرتے ہیں۔ ایسے ادارے جو لامرکزیت کے حامی ہوتے ہیں وہ تفویض پر عمل کرتے ہیں۔

(3) عملہ کی صلاحیت : تنظیم میں زیر ملازم عملہ کی صلاحیت و قابلیت تفویض پر اثر انداز اہم عامل ہے۔ قابل و تجربہ کار ماتخین

کی صورت میں تفویض کیا جاتا ہے۔ بصورت دیگر تفویض سے گریز کیا جاتا ہے۔

(4) لاگت : تفویض تنظیمی اخراجات پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اخراجات و لاگتوں میں اضافہ کی صورت میں تفویض سے گریز

کیا جاتا ہے۔ تفویض کا اخراجات اور تفویض سے حاصل فوائد کا تقابل و تجزیہ کیا جاتا ہے۔ فائدے کی صورت میں تفویض کہا جاتا ہے۔ بصورت دیگر تفویض سے گریز کیا جاتا ہے۔

(5) عوامل : تفویض پر حکومت کی پالیسی، سرکاری اصول، محصول وغیرہ مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔

(6) ماتخین کی رضامندی : ماتخین کی رضامندی تفویض پر اثر انداز اہم عامل ہے۔ تفویض سے ماتخین کی خوشنودی و

رضامندی کی صورت میں تفویض عمل میں آتی ہے۔ بصورت دیگر تفویض سے احتیاط کیا جاتا ہے۔

حواگی کی اہمیت (Importance of Delegation)

ایک تنظیم کی اچھی کارکردگی کے لیے اختیارات کی حواگی بڑی اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔ اچھے نتائج کے حصول کے لیے حواگی ایک

آرٹ کے طور پر مسلمہ اہمیت کی حامل ہے۔ حسب معمول کام کی انجام دہی کے لیے اور منبخر کو کام کے بوجھ سے نجات دینے کے لیے اختیارات

ماختین کے حوالے کیے جاتے ہیں۔ جس کی وجہ سے مینجر کو فرم کے اہم معاملات میں فیصلہ سازی میں بڑی سہولت ہوتی ہے۔ اسی طرح مختلف امور میں جلد فیصلہ سازی کی جاسکتی ہے۔ اختیارات کو حوالگی کے ذریعہ ماختین کی ٹریننگ بھی ہو جاتی ہے۔ مینجر کی دوسری کمپنی کو منتقلی کی صورت میں ماختین اس کے کام کو بخوبی انجام دے سکتے ہیں۔ ترقی کی صورت میں انہیں اپنے فرائض کی تکمیل میں کوئی دشواری نہیں ہوتی، اور ان کی رجحان سازی بھی ہو جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے یہ حوصلہ پا کر اپنے فرائض منصبی کو اچھی طرح انجام دیتے ہیں اور نفسیاتی صورت میں کسی الجھن کا شکار نہیں ہوتے۔

اختیارات کی حوالگی مینجر اور ماختین میں اچھے تعلقات کا باعث ہے۔ کیونکہ اختیارات اور ذمہ داریوں کی اچھے طریقہ سے صراحت ہو جاتی ہے۔ Douglas C. Basil کے مطابق حوالگی، انتظامیہ کی ایک بہترین ٹیکنیک ہے، جس کے ذریعہ ماختین کے اطمینان اور اچھے مظاہرے کے لیے اور انہیں تحریک دی جاسکتی ہے۔ کاروبار کے ٹیکنیکی پہلوؤں کے تناظر میں کام کی تفویض کے ذریعہ ڈھیر ساری معلوماتی نظام کے خاتمہ اور تیز ترین فیصلے لینے کے لیے ایک سہارا ہے۔ رویہ کے تناظر میں اختیارات کی حوالگی سے انسان کی انا کی تسکین ہوتی ہے۔ کیونکہ یہاں ماختین کی ذمہ داری، رتبہ اور اختیارات کو استعمال کرنے کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ ماختین اپنے کام اور اختیارات کے استعمال سے خوش ہوتے ہیں۔ حوالگی ایک طریق عمل ہے جہاں انتظامی ترقی کے لیے مدد کا باعث ہے، جہاں ماختین کو اپنی پوشیدہ صلاحیتوں کو اُجاگر کرنے کا موقع ملتا ہے۔ Koontz and O' Donell نے حوالگی کی اہمیت کو واضح کرتے ہوئے بتایا کہ ”اتھاریٹی، مینجر اور فرم کے لیے ایک کلید کی حیثیت رکھتی ہے“۔ Louis Alexander Allen نے کہا کہ ”حوالگی انتظامیہ کے لیے ایک حُر کی قوت ہے“۔ حوالگی کی اہمیت کو مختصر آئیوں بیان کیا جاسکتا ہے کہ اتھاریٹی اعلیٰ عہدہ داروں کے کام کے بوجھ میں کمی کا باعث ہے۔ کاروبار کی توسیع انتظام میں راحت کا موقع فراہم کرتی ہے، اور ماختین کی بھرپور ترقی اور حوصلہ افزائی کا باعث ہے۔

### حوالگی میں اقدامات (Steps in Delegation)

حوالگی، تین اقدامات پر مشتمل ہے۔

- (1) فرائض حوالہ کرنا (2) فرائض کی انجام دہی کے لیے اختیارات دینا (3) جوابدہی کی تخلیق
- اختیارات کی حوالگی کے طریق عمل میں عہدہ کے فرائض کی نشاندہی شامل ہوتی ہے، اور ساتھ ہی ساتھ ان سرگرمیوں پر کنٹرول بھی شامل ہوتا ہے۔ حوالگی میں درجہ ذیل اقدامات ہوتے ہیں۔

### (1) فرائض کی نشاندہی (Indication of Duties)

ڈیوٹی کا مطلب وہ سرگرمیاں اور کام ہیں جو ایک ماتحت تنظیم میں انجام دینے کی توقع کی جاتی ہے۔ اس میں ذہنی اور طبعی سرگرمیاں شامل ہیں، جن کو ایک ماتحت فرائض کی انجام دہی میں بروئے کار لاتا ہے، یعنی یہ ایک ڈیوٹی ہے جس کو انجام دینا ہوتا ہے۔ اس طرح جب ایک شخص کو اختیارات دینے پر دیا گیا کام ذمہ داری کے ساتھ انجام دیتا ہے یا مکمل کرتا ہے۔ اگر اس کو ذمہ داری نہ دی جائے تب وہ کوئی کام انجام نہیں دے گا۔ لیکن یہ ذمہ داری کی تکمیل اختیارات کی حوالگی کا حصہ ہے۔ مثال کے طور پر اگر ایک مینجر اپنے ماتحت کو ایک گھنٹہ میں چار کھلونے تیار کرنے کے لیے ذمہ داری دیدے۔ اس طرح مینجر اپنے ماتحت کو ہدف دیتا ہے اور اس ہدف کی تکمیل ماتحت کو کرنی پڑتی ہے۔

## (2) کام کرنے کی اجازت (Granting Authority to Work)

اگر کسی شخص کو کچھ کام دیا جائے تب اس کو اس کام کی تکمیل کے لیے ضروری اختیارات بھی دیے جاتے ہیں، تاکہ وہ بہتر انداز میں اپنے کام کو پائے تکمیل کو پہنچائے۔ اتھارٹی دراصل ایک فرد کو منظورہ حق ہے جس کے ذریعہ وہ ماتحتین پر اثر انداز ہوتا ہے، اور ہدایت کاری کا کام انجام دیتا ہے۔ یہ حق خام مال، خرچ کرنے، مزدوروں کی خدمات حاصل کرنے اور ختم کرنے وغیرہ کی صورت میں دیا جاتا ہے۔ یہ تمام اختیارات اس فرد کے حوالے کر دیے جاتے ہیں جس کو وہ اس خصوصی کام کرنے کی اجازت دی جاتی ہے۔ مثال کے طور پر اگر جنرل مینجر ہیومن ریسورس مینجر کو اسٹاف کی بھرتی کا آرڈر دیتا ہے تو اس کو اس بات کا اختیار مل جاتا ہے کہ وہ پرنٹ میڈیا میں بھرتی کے تعلق سے اشتہار دے۔ درخواست گزاروں کا انٹرویو لے اور اہل امیدواروں کا تقرر کرے۔ مینجمنٹ کے لٹرچر میں یہ کہاوت مشہور ہے کہ ”اختیار اور ذمہ داری ساتھ چلتے ہیں“۔ عمومی طور پر یہ مشاہدہ پایا جاتا ہے کہ کوئی بھی فرد اس وقت تک کام انجام نہیں دے سکتا جب تک کہ اس کو مناسب اختیارات نہ دیے جائیں۔ عملی طور پر حوالگی مشکل سمجھی جاتی ہے۔ لیکن ایک اچھا مینجر ہمیشہ اس بات کا اطمینان حاصل کرتا ہے کہ اس نے کام کی حوالگی کے ساتھ مناسب اختیارات بھی حوالے کیے گئے ہیں یا نہیں۔ لیکن ان اختیارات کا دائرہ اس کام کی تکمیل تک محدود ہوتا ہے۔

## (3) جوابدہی کی تخلیق (Creation of Accountability)

ماتحتین کے لیے ضروری ہوتا ہے کہ وہ اپنی بھرپور صلاحیتوں کو بروئے کار لا کر کام کو بہتر انداز میں انجام دے کر اپنے اعلیٰ عہدہ دار کی توقعات کو پورا کرے۔ جب کوئی ماتحت اپنے اعلیٰ عہدہ دار سے کوئی کام حاصل کرتا ہے تو یہ اس کا اخلاقی فریضہ ہے کہ وہ اس کو مکمل کر دے، اور کام کی تکمیل معیاری ہو۔ ماتحت اس کو اپنے سپروائزر کی توقعات کے مطابق تکمیل کر دے، اور کام بھی معیاری ہو۔ اگر ایسا نہ ہوا تو وہ جوابدہ ہوگا۔ Louis Alexander Allen نے جوابدہی کی تعریف یوں کی ہے کہ ”ذمہ داری کی تکمیل اخلاقی فریضہ اور اختیارات کا استعمال مظاہرے کے لیے معینہ معیارات کے مطابق کیا گیا ہو“۔ جوابدہی کا عمل کسی دوسرے فرد کو منتقل نہیں کیا جاسکتا۔ جوابدہی کی تخلیق، کام اور اختیارات کی تفویض کی وجہ سے عمل میں آتی ہے۔ لیکن جوابدہی منتقل نہیں کی جاسکتی۔

## حوالگی کے اصول (Principles of Delegation)

درجہ ذیل میں حوالگی کے مسلمہ اصول مختصراً بیان کیے گئے ہیں۔

### (1) اختیار اور ذمہ داری، سکہ کے دو رخ (Authority and Responsibility two sides of a coin)

جب ایک ماتحت کو کام حوالے کیا جاتا ہے تو اختیارات بھی دیے جاتے ہیں، تاکہ وہ کام بہتر انداز میں انجام دے، اور جب اختیارات دیے جاتے ہیں تب ماتحتین کے لیے لازم ہو جاتا ہے کہ وہ کام کو پورا کر دے۔ چونکہ اتھارٹی یعنی اختیار اور ریسپانسیبلیٹی یعنی ذمہ داری کا تعلق کام سے ہوتا ہے۔ اس لیے دونوں کا یکجا ہونا ایک فطری عمل ہے۔ اکثر یہ کہا جاتا ہے کہ ”اتھارٹی ہمیشہ ریسپانسیبلیٹی کے برابر حوالے کی جاتی ہے“۔ یہ ایک غلط تصور ہے، کیونکہ اکثر یہ ہوتا ہے کہ کام کے برابر اتھارٹی نہیں دی جاتی۔ اس طرح پورے اختیارات حوالے نہیں کیے جاتے، بلکہ کچھ روک لیے جاتے ہیں۔ تاکہ آمریت کو فروغ حاصل نہ ہو۔ اگر ایک پروڈکشن مینجر اپنے مینجر کو اشیاء کی تیاری کی ذمہ داری حوالے کرتا ہے تب وہ تمام مالی معاملات پر منظوری اپنے پاس رکھے گا، تاکہ کوئی ہیرا پھیری نہ ہو۔ اس لیے ضروری ہے کہ اتھارٹی ذمہ



داری کے متناسب ہونا چاہیے۔

(2) متوقع نتائج کے مطابق فرائض کی حوالگی (Delegation of work as per expected Results)

مقاصد کا تعین حصول کے لیے ہوتا ہے۔ اس لیے اس مفروضہ کے مطابق موثر حوالگی کے لیے یہ ایک موثر رہنمایانہ اصول ہے۔ حد سے زیادہ اختیارات کی حوالگی اور حد سے کم اختیارات کی حوالگی کی خرابیوں سے بچنے کے لیے بھی یہ اصول بے حد کارگر ہے۔ اس لیے کسی فرم کے مینجر کو اختیارات متوقع نتائج حصول کے مطابق ہوں۔

(3) ذمہ داری حوالے نہیں کی جاسکتی (Responsibility may not be Transferred)

ذمہ داری حوالے کر کے مینجر اپنے آپ کو بری الذمہ تصور نہیں کر سکتا۔ اگر وہ ایسا کرتا تو اس کی ذمہ داری اور بڑھ جاتی ہے۔ کیونکہ نقصان کو اسی کے ذمہ ٹھہرایا جاسکتا ہے۔ ماتحتین کی غلطی کا بھی مینجر ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ وہ کام کا ذمہ دار مینجر ہوتا ہے۔ اگرچہ وہ کام ماتحتین کے ذمہ کر دیا جاتا ہے۔

(4) وحدت احکام (Unity of Command)

حوالگی یعنی ڈیلیگیشن کے عمل میں وحدت احکام کی اہمیت بہت زیادہ ہو جاتی ہے۔ کیونکہ ملازمین جو کسی فرم کے مقاصد کے حصول میں لگے ہوئے ہوں ان کے لیے ضروری ہے کہ وہ ایک ہی اعلیٰ عہدہ دار سے احکامات حاصل کریں۔ اگر احکامات کی اجرائی کے لیے ایک سے زیادہ عہدہ دار ہوں تو ملازمین کے درمیان خفگی کا ماحول پیدا ہوگا۔ جس کی وجہ سے مقاصد کے حصول میں دشواری ہوگی، اور ماتحتین سے کام ٹھیک ڈھنگ سے نہ ہو سکے گا۔ ”ایک آدمی ایک باس“ کے اصول پر عمل ہو تو بہتر ہوگا۔

(5) فرائض گڈ نہ ہوں (Duties should not be overlapped)

فرم میں ملازمین کے فرائض ایک دوسرے سے گڈ نہ ہو جائیں تو کام کی نوعیت ملازمین پر واضح نہ ہوں گے۔ ملازمین کے درمیان ایک غیر یقینی کی سی کیفیت پیدا ہوگی۔ آپس میں تعاون کرنے میں دقت ہوگی، اور مقاصد کے حصول میں بھی دشواری ہوگی۔ اس لیے ملازمین کے درمیان فرائض اور اختیارات کے درمیان موزوں خط فاصل ہونا چاہیے۔

(6) تنظیمی جھول سے اجتناب (Organisational Gaps must be avoided)

ملازمین کے درمیان کام کی تقسیم واضح ہو اور اختیارات کی تقسیم میں کوئی ٹکراؤ نہ ہو، کام تو ضرور تقسیم ہوگا لیکن اس کی تکمیل کی ذمہ داری کس پر عاید ہوگی وضاحت نہ ہو سکے گی۔ جہاں فرائض کی تقسیم میں جھول ہوگا وہیں کام کی تکمیل بھی ٹھیک ڈھنگ سے نہ ہوگی۔ ملازمین کے درمیان مایوسی پیدا ہوگی، اور کام کی تکمیل میں تاخیر ہوگی۔

(7) اتھارٹی اور ریسپانسیبلیٹی کی وضاحت (Clarity between Authority and Responsibility)

ڈیلیگیشن کو موثر بنانے کے لیے ضروری ہے کہ ماتحتین کے درمیان واضح انداز میں کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تقسیم عمل میں آئے، ورنہ کام کی تکمیل سرد خانے کی نذر ہو جائے گی، یعنی کام کی تکمیل نہ ہوگی۔ اس لیے کام کی تکمیل کے لیے ضروری ہے کہ ملازمین کو اختیارات دیے جائیں، اور اعلیٰ عہدہ دار وقتاً فوقتاً ملازمین کے ساتھ کام کی تکمیل کے سلسلے میں گفتگو جاری و ساری ہو۔ مقاصد کی مناسبت سے

اختیارات بھی ملازمین کو دیے جائیں، تاکہ مقاصد کا حصول ممکن ہو۔

(8) منصوبہ کاری کے ساتھ مقاصد کا تعین (Setting of Objectives with Planning)

یہاں اس بات کو ذہن میں رکھا جائے کہ مقاصد کے تعین کے بغیر اختیارات حوالے نہ کیے جائیں۔ مقاصد سامنے نہ ہوں تو اختیارات کی حوالگی بے معنی ہو جاتی ہے۔ کام کے بغیر اختیارات کی حوالگی سے ملازمین کے درمیان افراتفری پیدا ہو جاتی ہے، اور مقاصد کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔

(9) حوالگی کا اختیار (Power to Delegate)

اختیارات حوالے کرنے والے کو یہ معلوم ہونا چاہیے کہ وہ اختیارات کی حوالگی کا اختیار اپنے پاس رکھتا ہے، کیونکہ اختیارات ماتحتین کے حوالے کرنے کے باوجود بھی وہ کام کی عدم تکمیل پر بھی وہی جوابدہ ہوگا۔ حوالگی کو موثر بنانے کے لیے ضروری ہے کہ اختیارات واضح ہوں تاکہ کام کی تکمیل میں کوئی رکاوٹ نہ ہو۔

(10) معلومات کا آزادانہ بہاؤ (Free Flow of Information)

حوالگی کو موثر بنانے کے لیے معلومات کا آزادانہ بہاؤ بلا رکاوٹ بھی بڑی اہمیت کا حامل ہے۔ چونکہ اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے درمیان اتنی توافق رائے ہوتی ہے کہ کام میں کوئی عمل دخل نہیں ہوتا اور نہ ہی فیصلہ سازی میں کوئی تاخیر ہوتی ہے۔

(11) اصولوں سے استثنیٰ (Exceptions on Principles)

عام طور پر فرم کا منیجر اتھارٹی ماتحتین کو منتقل کر کے زائد بوجھ سے چھٹکارہ پاتا ہے اور فیصلہ سازی کے عمل کو بھی ماتحت پر ڈھکیل دیتا ہے، تاکہ وہ کام سے متعلق معلومات اور نفاذ ماتحت تک پہنچ جائے۔ اس اصول کے تحت استثنائی صورتوں میں ہی حالات کی مناسبت سے کوئی مسئلہ درپیش ہو تو اعلیٰ عہدہ داروں تک پہنچایا جاتا ہے، تاکہ کوئی کام اختصاصی عمل سے گزرنا ہو تو کوئی رکاوٹ پیش نہ آئے۔ اور کام کا تسلسل قائم رہے ورنہ ماتحتین ہی کام کر جاتے ہیں۔ عام طور پر یہ توقع کی جاتی ہے کہ دوسرے کام اختیارات کے بھرپور استعمال سے تکمیل پا جاتے ہیں، بروقت اور حدود کی مناسبت سے فیصلے لیے جاتے ہیں۔

مذکورہ بالا اصولوں کے مطالعہ سے یہ بات سامنے آتی ہے کہ اختیارات کی حوالگی کے دوران اصولوں پر عمل آوری کی جائے تو حوالگی کے مقاصد حاصل ہو سکتے ہیں۔

(Hindrances in Delegation of Authority) اتھارٹی کی حوالگی میں رکاوٹیں

اگرچہ اختیارات کی حوالگی ایک سادہ اور آسان طریقہ عمل ہے، لیکن عملی طور پر اختیارات کی حوالگی کے طریقہ کار میں کئی مسائل کو تین زاویوں سے دیکھا جاسکتا ہے۔ انہیں درجہ ذیل نکات کی صورت میں دیکھا جاسکتا ہے۔

I. اعلیٰ عہدہ داروں کے رویہ کی بنیاد پر اختیارات کے حوالگی میں رکاوٹیں۔

(1) اکملیت کا احساس (Sense of Perfectionism)

چند منیجرز کو اپنی معلومات و تجربہ پر ناز ہوتا ہے کہ کام وہی اچھا کر سکتے ہیں دوسرا کر نہیں سکتا۔ اس لیے اپنے اختیارات دوسرے ملازمین کو منتقل نہیں کرتے۔ یہی وجہ ہے کہ ماتحت ملازمین آزادانہ طور پر کام نہیں کر سکتے۔

## (2) ملازمین کی ہدایت کاری میں ناکامی (Failure to Direct Employees)

عام طور پر اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازمین کو اپنے منصوبوں کی اہم خصوصیات سے واقف نہیں کرواتے یا پھر اپنے منصوبے کے خدوخال کی توضیح کرنے کی صلاحیت نہیں پائی جاتی، جس کی وجہ سے اختیارات کی موثر حوالگی نہیں ہو پاتی۔

## (3) ماتحتین میں اعتماد کی کمی (Lack of Confidence in Subordinates)

اختیارات کی حوالگی اعلیٰ عہدہ داروں اور ملازمین کے درمیان ایک اخلاقی معاہدہ ہے۔ عہدہ دار عام طور پر اختیارات ان ماتحت ملازمین کے حوالے کرتے ہیں جن پر انہیں بھروسہ اور اعتماد ہوتا ہے۔ بھروسہ کی بنیاد ملازمین کی استعداد و صلاحیت پر ہوتا ہے۔ اگر صلاحیت نہ ہو تو اعلیٰ عہدہ دار ملازمین پر بھروسہ نہیں کرتے۔

## (4) کنٹرول کا نہ ہونا (Non - Existence of Control)

اختیارات کی حوالگی کے لیے مینجر اطمینان حاصل کر لینا چاہتا ہے۔ کہ جس کام کے لیے اختیارات حوالے کیے جا رہے ہیں وہ کام بھی بحسن خوبی تکمیل پا جائے۔ اگر اطمینان کے لیے ذرائع نا ہوں تو کنٹرول کا عمل مشکل ہوتا ہے، یہی وجہ ہے کہ حوالگی کا عمل دشوار ہو جاتا ہے۔

## (5) معتدل رویہ (Conservative Attitude)

مینجرز کے رویہ میں اعتدال اور احتیاط بھی اختیارات کی حوالگی میں رکاوٹ کا باعث ہوتی ہے کیونکہ اختیارات کی حوالگی ایک جوکھم بھرا عمل ہے۔ حد سے زیادہ احتیاط بھی کام کی تکمیل اور حوالگی میں رکاوٹ ہے۔

## (6) مسابقت کا خوف (Fear of Competition)

جب اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں تو ماتحتین بہت سارے انتظامی امور سیکھ لیتے ہیں، جیسے فیصلہ سازی، مختلف حالات میں کس طرح سے فیصلہ لیا جائے کہ فرم کے مقاصد حاصل کرنے میں مدد ہو سکے۔ مختصر اُیوں کہا جاسکتا ہے کہ ماتحتین کو اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں تو وہ دراصل ان کی تربیت ہوتی ہے کہ فیصلہ کیسا ہو؟ اور کس طرح یہ فرم کے مقاصد کے حصول میں مددگار ہو سکتا ہے۔ لیکن مینجرز کو یہ احساس ہو جاتا ہے کہ کہیں یہ ہمارے عہدے کے دعویٰ دار نہ ہو جائیں اور ہماری کرسی خطرہ میں نہ پڑ جائے، یہ احساس ماتحتین کو اختیارات حوالہ کرنے سے روکتی ہے، اور یہ رکاوٹ پوشیدہ ہوتی ہے اس کا پتہ کرنا بھی مشکل ہو جاتا ہے۔

## II. ماتحتین کی جانب سے رکاوٹیں (Hindrances from Subordinates)

اگر اعلیٰ عہدہ دار اختیارات کی حوالگی کے لیے تیار ہوں، لیکن ماتحتین ذمہ داری سنبھالنے کے لیے تیار نہیں ہوتے کیونکہ:

## (1) اعلیٰ عہدہ داروں پر انحصار (Dependence of Higher Officers)

ماتحتین اعلیٰ عہدہ داروں کو فیصلہ لینے پر اس کے مرتب ہونے والے اثرات سے واقف ہوتے ہیں۔ بعض اوقات یہ عہدہ دار مسائل سے نمٹنے میں الجھ کر رہ جاتے ہیں، لیکن یہ سلجھتے نہیں۔ یہی وجہ ہوتی ہے کہ ماتحتین ذمہ داری نبھانے سے ڈرتے ہیں۔ اعلیٰ عہدہ دار اختیارات دینا بھی چاہیں تو یہ قبول کرنے سے ہچکچاتے ہیں۔

## (2) اعتراضات کا خوف (Fear of Objections)

فیصلہ لینے پر نتیجہ میں کامیابی یا پھر ناکامی ہاتھ آتی ہے۔ کامیابی پر کوئی اعتراض نہیں کرتا، لیکن نتیجہ میں ناکامی آئے تو وہ فرد بھی

اعتراض کرتا ہے جس کو بولنا بھی نہیں آتا۔ اس لیے ماتحتین ذمہ داری قبول کرنے سے پیچھے ہٹ جاتے ہیں۔

(3) ناکامی کا خوف (Fear of Failure)

اگر ماتحتین میں خود اعتمادی نہ ہو تو وہ آگے بڑھ کر ذمہ داری لینے سے گھبراتا ہے۔ کیونکہ وہ کامیابی کے ثمرات سے استفادہ تو ضرور کرتا ہے لیکن ناکامی کے نتیجے میں ہونے والے حالات کا سامنا کرنے سے خوف کھاتا ہے۔

(4) وسائل کی کمی (Unavailability of Resources)

ناکامی معلومات اور وسائل کی وجہ سے ماتحتین ذمہ داری لینے سے گریز کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر زید کو ذمہ داری دی جائے کہ وہ ایک مخصوص کام کروائے اور فنڈز کی حوالگی کے سلسلے میں خاموشی اختیار کی جائے تو کام کی تکمیل کے بعد ادائی کا مسئلہ درپیش ہوتا ہے۔ اس لیے ماتحتین کام کی ذمہ داری لینے سے کتراتے ہیں۔

(5) ترغیبات کی کمی (Lack of Incentives)

ماتحتین کو ترغیبات جیسے تنخواہ میں اضافہ، ترقی کے مواقع، شناخت و تعریف کی اُمید نہ ہو تو وہ ذمہ داری قبول کرنے سے باز آتا ہے۔ کیونکہ زاید ذمہ داری، زاید وقت اور توانائی کی متقاضی ہوتی ہے۔ اس لیے ترغیبات کی عدم موجودگی کی وجہ سے ماتحتین ذمہ داری قبول نہیں کرتے، نتیجتاً اختیارات حوالے نہیں کیے جاسکتے۔

(6) کام کا بوجھ (Work Burden)

اگر ماتحتین کام کے بوجھ سے پریشان ہوں تو مزید ذمہ داریوں کو قبول کرنے سے گھبراتے ہیں۔ کیونکہ کام کے بوجھ کے بڑھ جانے سے مختلف بیماریوں میں مبتلا ہو جانے کا خوف لاحق ہوتا ہے۔

III. تنظیم کی ساخت - ایک رکاوٹ (Structure of Organisation - A Hindrance)

اندرون تنظیم بھی اختیارات کی حوالگی میں رکاوٹیں ہوتی ہیں۔ اس میں درجہ ذیل شامل ہیں۔

(1) اختیارات اور ذمہ داریوں میں تفریق، غیر واضح تنظیمی ساخت

(2) مجہول منصوبہ بندی

(3) وحدانیت حکم کے اصول پر عدم عمل آوری اور انحراف

(4) غیر موثر کنٹرول

حوالگی کے عمل کو موثر بنائے رکھنے کے لیے رہنمایانہ اصول Guidelines to Make Delegation Effective

حوالگی یا تفویض ایک آرٹ ہے۔ حوالگی کے عمل میں بہتری پیدا کرنے کے لیے کوئی قطعی اصول نہیں ہے۔ لیکن حوالگی کے عمل میں

بہتری فرم کا منبج اپنے تجربہ سے لاسکتا ہے۔ چند رہنمایانہ اصول ذیل میں دیے گئے ہیں۔

(1) مقاصد کا تعین (Determination of Objectives)

جو کام بھی دیا جائے وہ واضح اور معین ہو، تاکہ نتائج توقع کے مطابق ہوں۔ اگر کوئی ماتحت ذمہ داری قبول کرتا ہو تب اس کو پوری وضاحت

کے ساتھ کام تفویض کیا جائے اور اس کے تعلق سے پوری معلومات فراہم کی جائیں، تاکہ کام تکمیل پا جائے اور فرم کے مقاصد حاصل ہو جائیں۔

## (2) اختیارات اور وجوب کی وضاحت (Clarity of Authority and Responsibility)

اگر کسی مینجر کی کارکردگی میں بہتری لانی ہو تو اس کو کام سے متعلق معلومات فراہم کیے جائیں، تاکہ کام بہتر طور پر انجام دے اور نتائج توقع کے مطابق ہوں۔ مزید برآں ایک مینجر جو اپنے اختیارات سے واقف نہ ہو تو وہ مسائل کا سامنا کرنے تیار نہ ہوگا۔ اور ہر معاملہ کو اپنے اعلیٰ عہدہ داروں سے رجوع کرے گا۔ تاکہ وہ اپنا فیصلہ سنائے۔ اس لیے جب کبھی اختیارات حوالے کیے جائیں تو اختیارات و ذمہ داریوں کو تحریری شکل میں سوچا جائے، تاکہ باہمی تعلقات کی وضاحت ہو اور یہ تعلقات گرجوشا نہ ہوں، تاکہ کام کی تکمیل بہتر انداز میں ہو جائے۔

## (3) ماتختین کے درمیان تحریک (Motivation among Subordinates)

حواگی میں ماتختین ایک حرکیاتی قوت ہیں۔ اچھے نتائج کے حصول کے لیے ہر مینجر کا فرض ہوتا ہے کہ وہ یہ دیکھے کہ ماتختین اپنا کام اپنے طور پر پوری دلجمعی جوش و خروش اور دلچسپی کے ساتھ کر رہے ہیں یا نہیں۔ جب تک کہ ماتختین کو اچھی اجرتیں، اچھے کام کا ماحول اور ترقی جیسی ترغیبات نہ دی جائیں وہ کام اچھی طرح سے نہیں کر پائیں گے۔ اس لیے انہیں ان کی دل چسپی اور ان کی خدمات کے عوض ترغیبات نہ دی جائیں تو وہ اپنی ذمہ داری اچھے طور پر نہیں نبھائیں گے۔ اس لیے حواگی کو موثر بنانے کے لیے ترغیبات دینا بہت ضروری ہے۔

## (4) تربیت کا انتظام (Arrangement for Training)

ماتختین کی اچھی تربیت کے انتظام کے بغیر حواگی موثر نہیں ہوتی۔ اس لیے مینجر اپنے ماتختین کو موزوں ٹریننگ دیں، تاکہ وہ ذمہ داری دینے پر کام اچھی طرح کر سکیں اور فرم کے مقاصد حاصل ہو سکیں۔

## (5) موزوں کنٹرول (Suitable Control)

فرم میں کنٹرول کا اچھا انتظام ہو تو عہدہ دار انسپکشن سے بچ جاتے ہیں۔ کیونکہ انہیں اس کام کے لیے ٹریننگ دی گئی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ جوابدہی کا بھی احساس پیدا ہوتا ہے۔ ملازمین کو Self Control کی طرف توجہ دلائیں اور اس کے لیے ہمت افزائی بھی کریں۔ کنٹرول بہتر ہو تو ملازمین کے درمیان ڈسپلن پیدا ہوتا ہے اور ڈسپلن فرم کو مقاصد کے حصول کی طرف گامزن کرتا ہے۔

## (6) دوڑنی ترسیل (Two Way Communication)

اعلیٰ عہدہ دار اور ماتحت کے درمیان دوڑنی ترسیل کا عمل ہو، تاکہ ہدایات واضح طور پر ماتحت تک پہنچائی جاسکے۔ الفاظ یا پیام مبہم نہ ہو۔ ماتحت کسی مرحلہ پر وضاحت کے لیے رابطہ قائم کرے تو اس کے شکوک و شبہات کو بہتر طور پر سمجھائیے، تاکہ کام اچھی طرح تکمیل پاسکے۔ دوسرے الفاظ میں ماتحت جب کبھی رہنمائی کی ضرورت محسوس کرے اعلیٰ عہدہ دار اس کی تکمیل کر دے۔

## (7) درکار کام کی تکمیل (Completion of Required Work)

اس عنوان کے تحت اپنے اعلیٰ عہدہ دار سے واضح حواگی کی توقع رکھتا ہے، تاکہ تفویض کردہ کام کی تکمیل تک اعلیٰ عہدہ دار سے ربط پیدا کرنے کی ضرورت نہ پڑے اور وہ کام اپنے طور پر بحسن خوبی انجام دے سکے۔

## (Advantages of Delegation) حواگی کے فائدے

حواگی کے فائدوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

- (1) مختلف انتظامی سرگرمیوں میں ارتباط کی طمانیت
- (2) اعلیٰ عہدہ داروں کے کام کے بوجھ میں کمی کا باعث
- (3) کاروبار کی توسیع میں سہولت بخش
- (4) محنت کی تقسیم کے مواقعوں کی ہمت افزائی
- (5) نوخیز جوانوں کے لیے ترقی و تربیت کا موقع فراہم کرنا
- (6) ملازمین کے درمیان حوصلہ بڑھانے کا سبب ہے

## Learning Out Comes

## 12.7 اکتسابی نتائج

اتھاریٹی فیصلہ سازی کی ایک قوت ہے جو دوسروں کے کام کرنے کے لیے مشعل راہ ہوتی ہے۔ بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تفویض اور محنت کی تقسیم کے اصولوں کو اپنانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہے جس کے تحت وہ اپنے ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے زور دے سکتا ہے۔ اتھاریٹی کی خصوصیات میں محدود اختیارات، کام کروانے کا اختیار، اختیار۔ رویہ پر روک، اختیار۔ انتظام کی کلید، اختیار کی مقصدیت، اختیار منتقل ہو سکتے ہیں اور فیصلہ سازی شامل ہیں۔

اختیار کے ذرائع میں دستوری اختیار کا نظریہ، روایتی اختیارات کا نظریہ، قبولیت کا نظریہ، استعداد کا نظریہ اور کرشماتی اختیار کا نظریہ شامل ہیں۔

ذمہ داری، یہ ہمیشہ اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے تعلقات کی بنیاد پر سامنے آتی ہے۔ اگر ایک ملازم کو کوئی کام دیا جاتا ہے تو اس پر یہ ذمہ داری عاید ہوتی ہے کہ وہ کام کو مکمل کر دے۔ کیونکہ ذمہ داری کا مطلب شرط معاہدہ ہے کہ وہ کام کو مکمل کر دے۔

جوابدہی، ماتحت کی ذمہ داری ہے کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کو اپنے کام کی تکمیل کے بارے میں رپورٹ کرے۔ جوابدہی کی خصوصیات میں جوابدہی کو منتقل نہیں کیا جاسکتا، جوابدہی میں کمی نہیں کی جاسکتی، جوابدہی میں وحدانیت، جوابدہی معیارات اور جوابدہی کے حدود شامل ہیں۔

اختیارات کی حواگی کا تصور انصافی طریق عمل کا ایک ناگزیر حصہ ہے۔ ایک فرم کے چیف ایگزیکٹو کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ ہر کام اپنے طور پر انجام دے، لیکن وہ سارے کام اکیلا اپنے طور پر انجام نہیں دے سکتا۔ اس لیے اختیارات کی حواگی عمل میں آتی ہے۔ حواگی تین اقدامات پر مشتمل ہوتی ہے۔ فرائض کا حوالہ کرنا، فرائض کی انجام دہی کے لیے اتھاریٹی دینا اور جوابدہی کی تخلیق۔ حواگی کے اصولوں میں اختیار اور ذمہ داری۔ سکہ کے دو رخ، متوقع نتائج کے مطابق فرائض کی حواگی، ذمہ داری حوالے نہیں کی جاسکتی، وحدت احکام، فرائض گڈ منڈ ہوں، تنظیمی جھول سے پرہیز، اتھاریٹی اور ریسپانسیبیلٹی کی وضاحت، منصوبہ کاری کے ساتھ مقاصد کا تعین، حواگی کا اختیار، معلومات کا آزادانہ بہاؤ اور اصولوں سے استثنی شامل ہیں۔ اتھاریٹی کی رکاوٹوں میں اکملیت کا احساس، ہدایت کاری میں ناکامی، ماتحتین میں اعتماد کی کمی، کنٹرول کا نہ ہونا، معتدل رویہ اور مسابقت کا خوف شامل ہیں۔

موثر حوالگی کے عمل کو بنائے رکھنے کے لیے رہنمایانہ اصولوں میں مقاصد کا تعین، اختیارات اور وجوب کی وضاحت، ماتخین کے درمیان تحریک، تربیت کا انتظام، موزوں کنٹرول، دورخی ترسیل اور درکار کام کی تکمیل شامل ہیں۔

12.8 کلیدی الفاظ	Key Words
(1) اتھاریٹی :	کسی فرم میں ایک عہدے پر فائز شخص کو فیصلہ سازی کے عطا کردہ اختیارات کو اتھاریٹی کہتے ہیں۔
(2) ذمہ داری :	ایک ماتحت کا فرض ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تکمیل کر دے، یہی ذمہ داری ہے۔
(3) جوابدہی :	سپر د کردہ کام اور اپنے مظاہرے کی رپورٹ جوابدہی ہے۔
(4) اختیارات کی حوالگی :	یہ ایک اہم انتظامی عمل ہے جس میں چند اختیارات حوالے کر کے ماتخین سے کام کی تکمیل کروائی جاتی ہے۔

12.9 نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
(A) معروضی سوالات	
(1) _____ فیصلہ سازی کی قوت ہے۔	
(2) ذمہ داری ہمیشہ اور _____ ماتخین کے تعلقات کی بنا سامنے آتی ہے۔	
(3) جوابدہی ذمہ داری کے مظاہرے کی _____ ہے۔	
(4) حوالگی بنیادی طور پر ایک _____ ہے۔	
(5) _____ کی تربیت کے بغیر حوالگی موثر نہیں ہوتی۔	
(6) تابع داری احکام کی اجرائی کا حق اور قوت ہے۔	(صحیح / غلط)
(7) ذمہ داری کا مطلب شرط و معاہدہ ہے کہ وہ مکمل کر دے۔	(صحیح / غلط)
(8) جہاں ذمہ داری ہو وہاں جوابدہی ہوتی ہے۔	(صحیح / غلط)
(9) حوالگی بنیادی طور پر رسمی میکا نزم ہے۔	(صحیح / غلط)
(10) ماتحت اپنے فرائض میں مصروف ہوں تو انہیں زاید ذمہ داری دینا چاہیے۔	(صحیح / غلط)

#### (B) مختصر جوابات کے حامل سوالات

- (1) اختیار کی تعریف کیجیے۔
- (2) استعداد کا نظریہ بیان کیجیے۔
- (3) ذمہ داری کیا ہے؟
- (4) جوابدہی کا آپ کیا مطلب لیتے ہیں۔
- (5) اختیار بمقابلہ ذمہ داری؟

(C) طویل جوابات کے حامل سوالات

- (1) اختیار کی تعریف کیجیے اور اس کی خصوصیات بیان کیجیے۔
- (2) اختیار کے ذرائعوں پر بحث کیجیے۔
- (3) ذمہ داری کیا ہے؟ اس کے خدوخال بیان کیجیے۔
- (4) جوابدہی کی تعریف کیجیے اور اس کی خصوصیات بیان کیجیے۔
- (5) اختیارات کی حوالگی سے کیا مراد ہے؟ اس میں کیا اقدامات لیے جاتے ہیں۔
- (6) حوالگی کیا ہے؟ اس کے اصول بیان کیجیے۔
- (7) اتھارٹی کی حوالگی میں کیا رکاوٹیں پائی جاتی ہیں تفصیل سے بیان کیجیے۔
- (8) حوالگی کے عمل کو موثر بنانے رکھنے کے لیے رہنمایانہ اصول بیان کیجیے۔

---

Suggested Readings

12.10 تجویز کردہ کتب

1. Fundamentals of Business Organisation and Management by Y.K Bhushan
2. Principles and Practice of Management by L M Prasad
3. Principles and Practice of Management by R S Gupta, B D Sharma, N S Bhalla
4. Principles and Practice of Management by Parampal Singh Ramweek Kaur
5. Principles of Management by T Rama Swamy
6. Principles of Management by P. C Tripathi, P N Reddy



## بلاک IV: ہدایت کاری Directing

---

اکائی 13- ہدایت کاری Directing

اکائی 14- قیادت Leadership

اکائی 15- محرکہ Motivation

اکائی 16- محرکہ کے نظریات Theories of Motivation

## اکائی 13 ہدایت کاری (Directing)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	13.0
Objectives	مقاصد	13.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم	13.2
Nature of Directing	ہدایت کاری کی ماہیت	13.3
Scope of Directing	ہدایت کاری کی وسعت	13.4
Features of Directing	ہدایت کاری کی خصوصیت	13.5
Importance of Directing	ہدایت کاری کی اہمیت	13.6
Principles of Directing	ہدایت کاری کے اصول	13.7
Essential Elements of Directing	ہدایت کاری کے ضروری لوازمات	13.8
Process of Directing	ہدایت کاری کے مراحل	13.9
Types of Directing	ہدایت کاری کے اقسام	13.10
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	13.11
Key Words	کلیدی الفاظ	13.12
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	13.13

عزیز طلباء

آپ کو اسکول کے ایام یاد ہوں گے۔ اسکول جاتے وقت والدین آپ کو تاکید کیا کرتے تھے اور مدرسہ میں اساتذہ حصول علم کے لیے تاکید کیا کرتے تھے۔ تاکید کا سب سے اہم مقصد آپ کو غلطیوں سے پاک اور صحیح وقت پر صحیح کام انجام دینے کے قابل بنانا ہے۔ اساتذہ اور والدین جانتے ہیں کہ آپ کس موقع پر اور کہاں غلطی کا شکار ہو سکتے ہیں۔ اس پر قابو پانے کے لیے پہلے سے تاکید کی جاتی ہے۔ یہ آپ کو کام کرنے میں رہبری کرتی ہے۔ مدرسہ کو جاتے وقت کنارے سے جانا، کمرہ جماعت میں پڑھائی میں توجہ دینا، دوست احباب سے ملنساری کا رویہ رکھنا، غریبوں کی مدد کرنا، سیدھے ہاتھ سے خیرات کرنا، مدرسہ میں دیے گئے ہوم ورک کو نوٹ کرنا وغیرہ وغیرہ۔ یہ تمام باتیں غالباً آپ کو مختلف اوقات میں یاد آتی رہتی ہیں۔ یہ سبھی باتیں کہیں نہ کہیں آپ کو پڑھنے لکھنے میں مددگار ثابت ہوئی ہوں گی۔ آپ غور کیجیے کہ ان کی تاکید کے بغیر کیا آپ کام کو بہتر طور پر انجام دے سکتے تھے؟ تاکید نہ کرتے تو کیا آپ کا ذہن کام میں، پڑھنے لکھنے میں دلچسپی کا اظہار کرتا۔ تاکید ایک قسم کی ہدایت ہے۔ ہدایت کی بدولت ہی بہتر سے بہتر طور پر کام انجام پاتا ہے۔ اس اکائی میں ہدایت کاری پر تفصیلی معلومات حاصل کریں گے۔

## Objectives

## 13.1 مقاصد

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد

- ✦ آپ ہدایت کاری کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ آپ ہدایت کاری کی ماہیت و وسعت کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ آپ ہدایت کاری کی اہمیت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✦ آپ ہدایت کاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ آپ ہدایت کاری کے لیے ضروری لوازمات کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ آپ ہدایت کاری کے اقسام کو بیان کر سکیں گے۔

## Meaning and Definition

## 13.2 معنی و مفہوم

ہدایت کاری کے مفہوم سے واقفیت کے لیے اس کی مختلف تعریفات کا مطالعہ ضروری ہے۔ ہدایت ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ عہدیدار، ماتحتین کو ضرورت کے مطابق ہدایت جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کی روشنی میں ماتحتین اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ ذیل میں چند اہم تعریفات کو پیش کیا گیا ہے:

Joseph Massie کے مطابق، ”ہدایت کاری ماتحتین پر کام کی تکمیل کے لیے اثر انداز ہوتی ہے۔ یہ کام کی تکمیل کا آخری

(Final) خاکہ ہوتا ہے۔ جس پر عمل کر کے کام کو تکمیل تک پہنچاتے ہیں۔“

Koontz and O'Donnel کے مطابق، ”ماتحتین کے ساتھ غیر شخصی انتظامی طریقہ کار ہے، جس میں ماتحتین تنظیمی مقاصد کی تکمیل

کے لیے بہتر طور پر خدمت انجام دے سکتے ہیں۔“

Ernest Dale کے مطابق، ”ہدایت کاری ’کیا‘، ’کب‘، ’کام‘ کو انجام دینا ہے کے متعلق ماتحتین کی رہبری کی جاتی ہے۔ جس کی مدد سے غلطیوں سے پاک کام انجام دیتے ہیں۔“

S.S. Chatterjee کے مطابق، ”ہدایت کاری انتظامی کوششوں کا مجموعہ ہوتا ہے۔ جو کام کی تکمیل میں سہولت پیدا کرنے کے ساتھ مدد دیتی ہے۔“

ہدایت کاری کے معنی و مفہوم کو سمجھنے کے لیے ہدایت کے متعلق ذیل کے چند اہم باتوں پر توجہ دیجیے:

1. ہدایت کاری ایک انتظامی فعل ہے جس میں ماتحتین کو کام کی نوعیت کے اعتبار سے صلاح و مشورے، تجاویز اور رہبری کی جاتی ہے۔

2. ہدایت کاری انتظامیہ کے مقاصد کی کامیابی میں مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔ موزوں ہدایات کی بدولت ماتحتین کو رہبری اور رہنمائی حاصل ہوتی ہے۔ یہ ماتحتین میں کام کو آغاز کرنے کا موجب بنتی ہے۔ ہدایات کی روشنی میں ماتحتین کام کا آغاز کرتے ہیں۔

3. ہدایت کاری سے مراد ماتحتین کو دیے جانے والے ضروری رہنمایانہ اصول اور طریقہ کار کی وضاحت ہوتی ہے۔ جو ماتحتین کو کام میں رغبت اور دلچسپی کا باعث بنتی ہے۔

4. ہدایت کاری اعلیٰ انتظامیہ سے جاری کی جاتی ہے۔ یہ تنظیمی مقاصد کے حصول میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔

5. ہدایت ماتحتین کے کام میں سہولت پیدا کرتی ہے اور ان میں ترغیب کا باعث بنتی ہے۔ ماتحتین کو کام کرنے کے طور طریقے اور اس کے متعلق مختلف قواعد درج ہوتے ہیں۔

6. ہدایت کام کی تکمیل کا ایک خاکہ ہوتا ہے جس پر عمل کرتے ہوئے کام کی تکمیل کی جاتی ہے۔

کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو دیے جانے والی صفائی، وضاحت، طور طریقوں کو ہدایت کہتے ہیں۔ یہ وقتیہ طور پر فراہم کی جاتی ہیں۔ دفتر میں ہدایت ایک لازمی امر ہے۔ اس کی بدولت ماتحتین کے کاموں میں سہولت اور نفاست پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین کو کام کرنے میں پیش آنے والی دشواریوں کو دور کرنے کا موقع حاصل ہوتا ہے۔ بعض اوقات ماتحتین کام کی نوعیت اور قسم کے اعتبار سے ہدایت طلب کرتے ہیں۔ ماتحتین ان ہدایات کی روشنی میں کام کی تکمیل کرتے ہیں۔ دفتر، صنعتی، سرکاری وغیرہ سرکاری، رسی وغیرہ رسی تنظیموں میں ماتحتین کو مختلف معاملات میں اعلیٰ عہدیدار کی جانب سے ہدایات دی جاتی ہیں۔ جس پر عمل کرتے ہوئے ماتحتین کام کو بحسن خوبی انجام دے سکتے ہیں۔ ہدایت کی بدولت ماتحتین کو کام کی نوعیت اور کام کو مکمل کرنے کے طور طریقوں سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔ ہدایت کے بغیر دفتری کام مفلوج ہو جاتا ہے۔ نظم و نسق کی برقراری میں ہدایت کاری اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ دینے اور مسائل کا پتہ لگانے اور مطلوبہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے بہتر نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ ساتھ ہی ضرورت کے تحت ماتحتین کی رہبری بھی لازمی ہے۔ ماتحتین اپنے میدان میں مکمل معلومات نہیں رکھتے بلکہ ہدایت، صلاح و مشوروں کی مدد سے اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ ماتحتین کسی کام کی تکمیل کے لیے کب، کس وقت، کس طرح تکمیل کریں وغیرہ کے متعلق غیر واضح ہوتے ہیں۔ عہدیدار کی موزوں رہبری کے سبب وہ بہتر طور پر خدمات انجام دے سکتے ہیں۔

تنظیم، نظم و نسق کو برقرار رکھتے ہوئے تنظیمی مقاصد کی تکمیل پر زور دیتی ہے۔ اس مفاد کے تحت ضرورت کے مطابق تنظیم کو مختلف درجوں یا سطحوں میں تقسیم کرتے ہوئے اختیارات کی تفویض کی جاتی ہے۔ ذمہ داروں کو بحسن خوبی انجام دینے کے لیے دفتری ساز و سامان و آلات کو فراہم کیا جاتا ہے۔ ساتھ ہی کام کی نوعیت کے اعتبار سے وقت ضرورت ہدایت یا رہنمائی نہ اصول بھی جاری کیے جاتے ہیں۔ ہدایت عملہ کو کام کی تکمیل میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ کام کے طور طریقوں سے آگہی حاصل ہوتی ہے۔ اوقات کار ضائع ہونے سے بچاتی ہے۔ ہدایت کاری ہر چھوٹے و بڑے، رسمی و غیر رسمی اداروں میں استعمال ہوتی ہے۔ الگ الگ موقعوں پر بھی، اس کے طرز عمل میں مشابہت پائی جاتی ہے۔ ہدایت کاری کی ماہیت یا نوعیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

#### 1. مسلسل عمل :

ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔ عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ وہ ماتحتین کی رہبری کے ساتھ ساتھ وقت ضرورت ہدایت بھی جاری کریں۔ ماتحتین کو کام میں مشغول کرنے اور وقت پر کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کے لیے بروقت ان کی سرپرستی ضروری ہے۔ ماتحتین کو کام کے مختلف طور طریقوں کی وضاحت کے ساتھ ان کو مشغول کرنے پر بھی توجہ دیں۔ ساتھ ہی حسن سلوک کا رویہ اختیار کریں۔

#### 2. کام کے آغاز کا سبب :

ہدایت کاری کام کے آغاز کی موجب ہوتی ہے۔ ماتحتین کام کے آغاز کے لیے عہدیدار سے ہدایت یا حکم کا انتظار کرتے ہیں۔ ہدایت کے ساتھ ہی ماتحت عملی طور پر کام میں مشغول ہو جاتے ہیں۔ ہدایت کی بدولت کام کی انجام دہی اور مکمل کرنے کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہیں۔

#### 3. تعلقات کی برقراری :

ہدایت کاری تنظیم میں تعلقات کو بحال کرنے اور مضبوط بنانے میں اہم کردار ادا کرتی ہیں۔ ہدایت کی بدولت عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ صنعتی انتظامیہ میں تعلقات کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ اسی طرح دفتری ماحول میں بھی عملہ اور بین شعبہ جات کے درمیان تعلقات کو ہموار کرنے پر زور دیا جاتا ہے۔ ہدایت کاری کی وجہ سے تعلقات مستحکم ہوتے ہیں۔

#### 4. انسانی تعلقات (Human Relationship) :

تنظیم افراد کا مجموعہ ہوتا ہے۔ عہدیدار اور ماتحتین تنظیم کا عملہ کہلاتا ہے۔ افراد یا عملہ کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ عملہ آپس میں تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے مشترکہ جدوجہد کرتے ہیں۔ عملہ کے درمیان اتحاد اور اتفاق پایا جاتا ہے۔ یہ بہتر نظم و ضبط کی علامت ہے۔ تعلقات کی بحالی سے نظم و نسق کے ساتھ ساتھ صنعتی یا دفتری وسائل کا بہتر استعمال ہوتا ہے۔

#### 5. مقاصد کی تکمیل :

ہر تنظیم اپنے متفرق مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ ہدایت کاری ان مقاصد کی تکمیل کی راہ ہموار کرتی ہے۔ تنظیمی مقاصد کے پیش نظر تنظیمی افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد کی آگہی کے ساتھ ان کی تکمیل میں ان کو شامل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو شامل کرنے پر

زور دیا جاتا ہے۔ تنظیمی مسائل یا رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ماتحتین کو ممکنہ سہولتیں فراہم کی جاتی ہیں۔

#### 6. ہدایت کاری نظم و ضبط کی اکائی :

ہدایت کاری کے سبب تنظیم میں نظم و ضبط قائم ہوتا ہے۔ تنظیم میں بدظمی کا کوئی امکان پیدا نہیں ہوتا۔ عہدیدار، تنظیمی کام میں ماتحتین کو مشغول کرتے ہوئے ان کی باقاعدہ نگرانی بھی کرتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ہدایت، صلاح و مشورے بھی دیے جاتے ہیں۔ پیدا شدہ مسائل کو حل کرتے ہوئے کام گاروں کو مصروف رکھا جاتا ہے۔ بہتر ہدایت کاری، نظم و ضبط کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

### Scope of Directing

### 13.4 ہدایت کاری کی وسعت

ہدایت کاری ایک اہم انتظامی فعل ہے۔ اس کی بدولت تنظیم میں کام میں شفافیت کے ساتھ ساتھ بہتری پیدا ہوتی ہے۔ ہدایت کسی ایک تنظیم یا ادارے کے لیے مخصوص نہیں ہے۔ اس کا دائرہ کار کافی وسیع ہے۔ ہدایت کو رسمی اور غیر رسمی دونوں میدانوں میں استعمال کیا جاتا ہے۔ اسی طرح تنظیم کی چھوٹی سے چھوٹی سطح اور بڑی سے بڑی سطح پر راست اور بالراست طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ یہی نہیں بلکہ فرد کی روزمرہ کی زندگی میں ہدایت کے استعمال کو دیکھتے ہیں۔ بچوں کو بڑے یا والدین ہدایت دیتے ہیں۔ دفتری معاملات میں ہر عہدیدار کام کو بہتر سے بہتر طور پر مکمل کرنا چاہتا ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضرورت کے مطابق ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کسی مخصوص ماتحتین کے لیے بھی دی جاسکتی ہے یا پھر تنظیم کے تمام افراد کے لیے بھی جاری کی جاسکتی ہیں۔ ہدایت کا دائرہ کار کافی وسیع ہے۔ اس کو نظم و نسق کے طور پر استعمال کر کے کام کو بہتر طور پر کیا جاسکتا ہے۔ ہدایت کاری کی وسعت کو ذیل کے مختلف عنوانات کے تحت وضاحت کی گئی ہے۔

کاروبار (Business) : ہدایت ایک اہم عامل ہے جو کام کی نوعیت کے اعتبار سے عمل درآمد ہوتی ہے۔ کام کی نوعیت اور ہدایت کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ کاروبار میں موقع و حالات کے اعتبار سے ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ عام طور پر کاروبار میں ماتحتین کو زبانی ہدایات دی جاتی ہیں۔ موقع کے اعتبار سے ہر علاقے، ہر موسم میں کاروبار کے حالات کافی مختلف ہوتے ہیں۔ اس لیے ہر وقت ایک ہی قسم کی ہدایات کارگر نہیں ہوتی۔ ماتحتین کو کنٹرول کرنے، بازار پر سبقت پانے، فروخت میں اضافہ کرنے وغیرہ کے لیے موزوں ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ ہدایت، کاروبار کا لازمی عنصر ہے۔ ہدایت کی روشنی میں عملہ سرگرم ہوتا ہے اور اس پر عمل کرتے ہوئے مطمئن ہوتے ہیں۔

صنعت (Industry) : صنعت میں ہدایت کی کافی ضرورت ہوتی ہے۔ صنعت مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ پیداواری اداروں میں یا پیداواری مقام پر ملازمین کے لیے ہدایت کا دینا لازمی ہوتا ہے۔ ہدایت کی روشنی میں ملازمین کام کے لیے تیار ہوتے ہیں۔ دوران کام پیدا ہونے والے مختلف مسائل کو حل کرنے میں ہدایت ہی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ ہدایت کی بدولت صنعت کے اوقات کار ضائع ہونے سے بچ جاتے ہیں۔ بعض اوقات بجلی کی کٹوتی، مشینری کی خرابی، اوزار کی ناکامی وغیرہ کی وجہ سے صنعت میں پیداواری کام مفلوج ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں مسائل کو حل کرنے کے لیے موزوں ہدایت کا ہونا لازمی ہے۔ ایسے نازک وقت میں صرف مزدور ذاتی طور پر فیصلہ لینے سے قاصر ہوتے ہیں۔ اس لیے نگران کار یا عہدیدار کی جانب سے موزوں ہدایت کا ملنا لازمی ہے۔

منصوبوں کی تشکیل (Formation of Plan) : ہر صنعت اپنے طویل مدتی اور قلیل مدتی منصوبے رکھتی ہے۔ منصوبوں کی تشکیل کے دوران ضروری ہدایات دی جاتی ہیں۔ منصوبوں کی مدت، منصوبوں کے اخراجات، مراحل، مالیہ کی فراہمی وغیرہ مختلف عوامل ہیں جس

میں منصوبوں کی تشکیل کے دورانیہ کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ منصوبوں کو کفایتی اور چکدار بنانے کی بھی کوشش کی جاتی ہے۔ ہدایت کی عدم موجودگی میں منصوبوں کو بہتر طور پر تشکیل دینا ممکن نہیں۔ صحیح، صاف اور موزوں ہدایات منصوبوں کا نصف سے زیادہ کام تکمیل کرتی ہیں۔ بہتر منصوبے دراصل نصف کامیابی کے ضامن ہوتے ہیں۔

دفتر (Office): انتظامیہ کو کارکرد بنانے میں دفاتر اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ دفتر میں تمام تحریری کام انجام پاتے ہیں۔ عہدیدار اور ماتحتین دفتر کا عملہ کہلاتا ہے۔ عہدیدار کے کنٹرول میں ماتحتین کام انجام دیتے ہیں۔ دفتری معاملات میں ماتحتین کو عبور حاصل ہونا لازمی نہیں۔ ہر معاملے میں عہدیدار سے موزوں رہبری حاصل کی جاتی ہے۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے مسئلہ کو حل کرنے کے لیے ماتحتین کو ہدایت دی جاتی ہے۔ ہدایت کی غیر موجودگی میں ماتحتین سے کامیابی کے ساتھ کام کی تکمیل کروانا ایک مشکل کام ہے۔ عام طور پر ماتحتین ہدایات پر عمل کرنے کے عادی ہوتے ہیں۔ اسی لیے عہدیدار ماتحتین کو ضروری ہدایات جاری کرتے ہیں۔

### Feature of Directing

### 13.5 ہدایت کاری کی خصوصیات

- ہدایت کاری ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ اعلیٰ عہدیدار ماتحتین کے کام کی نگرانی کرتے ہوئے ضرورت کے مطابق ضروری ہدایات بھی جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔
1. ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔
  2. موقع اور حالات میں تبدیلی کے ساتھ ساتھ ہدایت کاری میں موزوں تبدیلی لائی جاتی ہے۔
  3. ہدایت موثر طور پر ماتحتین میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔
  4. ہدایت کی بدولت ماتحتین اور عہدیداروں کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
  5. انتظامی مسائل کو حل کرنے میں ہدایت اہم کردار ادا کرتی ہے۔
  6. ہدایت کی بدولت کام پر توجہ دیتے ہوئے مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔
  7. ہدایت کی بدولت تنظیمی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔
  8. ہدایت کی بدولت ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور ماتحتین کے کام کرنے پر اثر انداز ہوتی ہے۔
  9. ہدایات کی روشنی میں کام کی تکمیل کے طور طریقوں سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔ جس پر عمل کرنا کافی آسان ہوتا ہے۔
  10. ہدایت مجموعی طور پر تنظیمی کارکردگی کی وضاحت کرتی ہے۔

### Importance of Directing

### 13.6 ہدایت کاری کی اہمیت

ہدایت اپنی اہمیت و افادیت کے اعتبار سے مخصوص مقام رکھتی ہے۔ تنظیم میں ہدایت ایک لازمی عنصر ہے۔ ماتحتین اپنے انتظامی مسائل کو حل کرنے میں مہارت نہیں رکھتے۔ اس لیے وہ تجربہ کار عہدیداروں سے موزوں صلاح و مشورے حاصل کرتے ہیں۔ ہدایت صلاح و مشوروں کی بدلی ہوئی شکل ہے جن سے انتظامی مسائل کو حل کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ہدایت تنظیمی مسائل کو حل کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔

2. ہدایت کی بدولت وقت کی بچت کے ساتھ ساتھ مسائل کو حل کرنے کے طور طریقے کی وضاحت ہوتی ہے۔
3. ہدایت تنظیمی مقاصد سے جوڑے رکھنے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔
4. ہدایت انتظامی کاموں میں سہولت پیدا کرتی ہے۔
5. ہدایت تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ دینے، نظم و ضبط کو برقرار رکھنے میں مددگار ثابت ہوتی ہیں۔
6. ہدایت ترسیل میں رکاوٹوں کو دور کرتی ہے۔
7. ہدایت ملازمین میں کام میں دلچسپی اور رغبت پیدا کرتی ہے۔
8. ہدایت انتظامی خامیوں کو دور کرتے ہوئے کارکردگی کو بڑھانے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔
9. ہدایت عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان خلا کو دور کرتی ہے۔ یہ دونوں کے درمیان پُل کا کام کرتی ہے۔
10. ہدایت کاری دفتری کام کو وقت پر انجام دینے میں مدد دیتی ہے۔
11. ہدایت مختلف وسائل کو بہتر طور پر استعمال کرنے میں مدد کرتی ہے۔

## Principles of Directing

## 13.7 ہدایت کاری کے اصول

ہدایت کاری ایک اہم تنظیمی فعل ہے۔ یہ تنظیم میں نظم و ضبط کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ہدایت کاری کے چند اہم اصولوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. موثر ترسیل (Effective Communication)
  2. بہتر قیادت (Good Leadership)
  3. نگرانی (Supervision)
  4. ارتباط (Co-ordination)
  5. ماتحتین کی شمولیت (Maximum Individual Contribution)
  6. مقاصد میں ہم آہنگی (Harmony of Objectives)
  7. احکام کی وحدت (Unity of Command)
  8. فالو اپ (Followup)
- ہر ایک اصول پر تفصیلی بحث ذیل میں کی گئی ہے۔

### Effective Communication

### 1. موثر ترسیل

ترسیل ہدایت کا بنیادی عمل اور بنیادی اصول ہے۔ ترسیل کے بغیر ہدایت ممکن نہیں۔ تنظیم میں صاف ستھری ترسیل کے سبب دفتری امور بہتر طور پر انجام پاتے ہیں۔ موثر ترسیل کے سبب ماتحتین کو کام کی اہمیت اور ذمہ داریوں سے بخوبی واقفیت ہوتی ہے۔ دورخی ترسیل کے سبب دفتری کاموں میں نفاست اور احساس ذمہ داری اور فرائض کی ادائیگی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ ترسیل میں حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ترسیل کے بہتر طریقوں کو اختیار کرتے ہیں۔ بہتر ترسیل ہدایات کو سمجھنے میں مدد دیتی ہے اور تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان عدم ترسیل کی صورت میں مسائل پیدا ہوتے ہیں، دفتری کام ادھورے رہ جاتے ہیں۔ کام کی نوعیت، خصوصیت اور ضرورت کے اعتبار سے واضح اور صاف انداز میں موثر ترسیل کے سبب کام کی تکمیل کے طور طریقوں کے متعلق ماتحتین کو آگہی میں مدد ملتی ہے۔



## 2. بہتر قیادت

### Good Leadership

بہتر قیادت ہدایت کاری کی اہم خصوصیت اور اصول ہے۔ اچھی قیادت کے لیے ضروری ہے کہ وہ ماتحتین سے اچھے تعلق برقرار رکھیں اور حسن و سلوک کے ساتھ پیش آئیں۔ دفتری معاملات میں مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کے حل کی تجویز بھی پیش کرنی ہوتی ہے۔ تنظیم کے عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ وہ ماتحتین پر اثر انداز ہوتا کہ تنظیم کے مقاصد کی تکمیل میں وہ معاون ہوں۔ ایک اچھی قیادت کے سبب ماتحتین اور عہدیداروں کے درمیان تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ ماتحتین کا قیادت پر اعتبار پیدا ہوتا ہے اور تنظیم کامیابی سے ہمکنار ہوتی ہے۔ ایک کامیاب قائد ماتحتین کے مسائل کا از خود اندازہ قائم کر لیتا ہے۔ مسائل کو نوعیت کے اعتبار سے بروقت ضروری ہدایت جاری کرتا ہے۔ ہدایت کاری ایک کامیاب قیادت کی اہم صفت اور اصول ہے۔

## 3. نگرانی

### Supervision

نگرانی، نظم و نسق کی اہم خصوصیت اور اصول ہے۔ تنظیم کے ہر فعل اور ہر حصہ پر نگرانی کے سبب مشکلات یا رکاوٹوں کی نشاندہی کرنے میں مدد ملتی ہے۔ مسائل کو سائنسی نقطہ نظر سے حل کرنے میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ مسائل کی نشاندہی اور ان کے حل کے لیے نگرانی کے ساتھ ساتھ بہتر رہبری کی ضرورت ہوتی ہے۔ صنعتوں، پیداواری اداروں اور دفاتر میں نگرانی لازمی ہے۔ صنعتی اوقات کو ضائع کرنے سے بچانے کے لیے نگرانی لازمی ہے۔ اسی طرح دفاتر میں نگرانی سے دفتر کا کام وقت پر مکمل ہوتا ہے۔

## 4. ہم آہنگی

### Co-ordination

ہر تنظیم مختلف شعبوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان باہمی تعاون اور ہم آہنگی کی بدولت مجموعی طور پر تنظیم کارکردہ ہوتی ہے۔ ہدایت کاری سے شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ ملتا ہے اور تنظیم میں پُل کا کام انجام دیتی ہے۔ ہدایت کاری نہ صرف ہم آہنگی کو فروغ دیتی ہے بلکہ دفتری کاموں کی رکاوٹوں کو دور کرتی ہے۔ ہر شعبہ اپنے اپنے فرائض کو بہتر طور پر ادا کرتا ہے۔

## 5. ماتحتین کی شمولیت

### Maximum Individual Contribution

ماتحتین کی شمولیت ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ ماتحتین کے بغیر تنظیمی کام مکمل ہونا ممکن نہیں، کیونکہ ہر تنظیم میں ملازمین کی ایک خاص تعداد پائی جاتی ہے۔ تنظیم مختلف سطحوں، درجوں اور شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ افراد مختلف عہدوں پر فائز ہوتے ہیں۔ ہر فرد کی صلاحیت ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہے۔ عہدے اور رتبہ کے اعتبار سے ملازم اپنی ذمہ داری کو مکمل کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ یہ ضروری نہیں کہ ہر فرد اپنے کام میں مہارت رکھتا ہو۔ عہدیدار ماتحتین کو کام میں شامل کرنے کے لیے کام کی نوعیت، کام کی خصوصیت اور وقت کے اعتبار سے موزوں ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کی روشنی میں ملازمین میں کام سے رغبت، دلچسپی اور لگن میں اضافہ ہوتا ہے۔ انتظامیہ کا مقصد ہے کہ ماتحتین کو کام کی تکمیل میں موزوں حد تک شامل کیا جائے۔ اسی مقصد کے تحت وقت ضرورت ان کی رہبری کی جاتی ہے۔ دفتری معاملات میں نگرانی کرتے ہوئے رکاوٹوں کو دور کیا جاتا ہے۔ ماتحتین کی شمولیت سے دفتری کام تکمیل پاتے ہیں۔

## 6. مقاصد میں ہم آہنگی

### Harmony of Objectives

ہر تنظیم اپنے منفرد مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضروری ہدایات جاری کرتی ہے۔

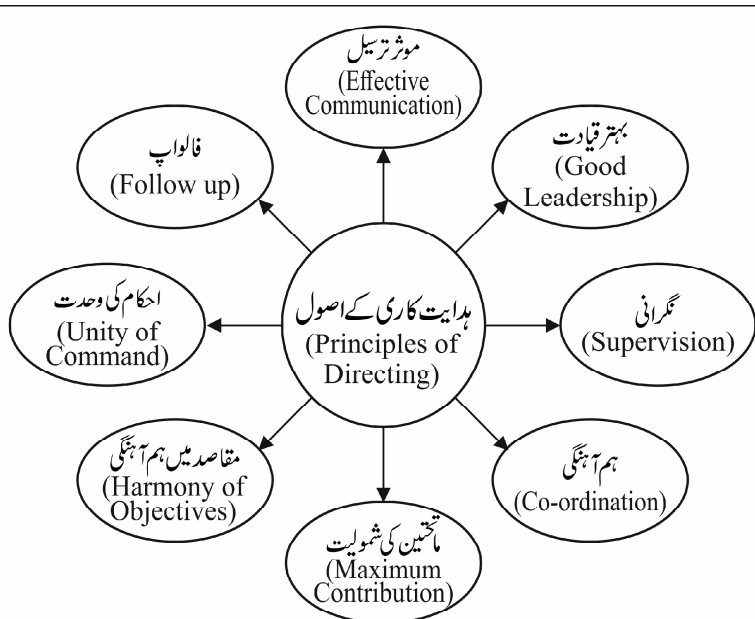
مقاصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین اور تنظیم میں باہمی تعاون کا ہونا لازمی ہے۔ بصورت دیگر مقاصد کی تکمیل ممکن نہیں۔ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد سے آگاہی کرنے کے مختلف طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔ اس کے علاوہ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ان کو تنظیم کی کامیابی کی جانب راغب کرتے ہیں۔ ماتحتین کو بار بار تنظیم کے مقاصد سے واقف کروایا جاتا ہے۔ ماتحتین کے ساتھ باہمی تعاون کو فروغ دیتے ہوئے ماتحتین کی ذہن سازی کی جاتی ہے۔ ماتحتین تنظیمی مقاصد سے آگاہی کے بعد ہی وہ اپنا حق ادا کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔ ماتحتین اور تنظیم کے مقاصد میں یکسانیت پائی جاتی ہو، اسی کو مقاصد میں ہم آہنگی کہتے ہیں۔ یہ ہدایت کاری کا بنیادی اصول ہے۔

## 7. احکام میں وحدت Unity of Command

ہر تنظیم مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کا صدر اپنے شعبہ کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ہر آفیسر کے ماتحت چند ملازمین ہوتے ہیں، جو دفتری معاملات میں آفیسر کی مدد کرتے ہیں۔ دفتری زبان میں ان ملازمین کو عملہ کہتے ہیں۔ عملہ صرف اپنے اوپر مقرر راست عہدیدار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اسی لیے آفیسر کا حکم ماننا، ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ یعنی ماتحت کو ایک ہی عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں۔ اگر ماتحت کو ایک سے زائد عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں گے تو ایسی صورت میں مسائل پیدا ہو سکتے ہیں۔ جس کے سبب دفتری کام میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ضروری ہے کہ ماتحتین کو صرف ایک ہی عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں۔ احکام میں وحدت سے مراد ماتحتین کو ایک ہی آفیسر سے ہدایت و احکامات حاصل ہوتے ہیں جس سے کام میں نفاست پیدا ہو۔ ملازمین کام کے متعلق الجھن کا شکار نہ ہوں۔ جب ماتحتین کام کے متعلق مطمئن ہوں تو ایسی صورت میں وہ بہتر طور پر کام انجام دے سکتے ہیں۔ احکام میں وحدت ہدایت کاری کا بنیادی اصول ہے اور بہتر نظم و نسق کی مثال ہے۔

## 8. فالو اپ Followup

فالو اپ ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ بہتر ہدایت کاری میں فالو اپ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔ کام کی تکمیل کے متعلق تفصیلات حاصل کرنا، عدم تکمیل پر سبب کی جانکاری حاصل کرنا اور اس کو تکمیل کے قابل بنانا ایک کامیاب قیادت کی



خصوصیت ہے۔ کام پر مسلسل نگرانی اور ہدایت دینا کام کو تقویت بخشتی ہے۔ ماتحتین کو ضرورت کے مطابق صلاح و مشورہ اور ہدایت جاری کرنا بھی ایک ضروری عمل ہے۔ ہدایات ماتحتین کے لیے قابل عمل، قابل تفہیم اور مسائل کو حل کرنے کے قابل ہوں۔ ایسی ہدایات کی صورت میں تنظیم میں بہتری پیدا ہوتی ہے اور تنظیمی کام میں اضافہ ہوتا ہے۔

ہدایت کاری کے اصول کو ذیل کے شکل میں بھی بتلایا گیا ہے۔

ہدایت کاری کام کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ موثر ہدایت کاری کے سبب ماتحتین کو کام کی تفصیلات سے آگاہی حاصل ہوتی ہے بلکہ دوران کام کی مشکلات سے بھی آگاہی حاصل ہوتی ہے۔ کامیاب قیادت کے لیے ضروری ہے کہ وہ ہدایت کاری وضاحت کے ساتھ انجام دیں۔ ذیل میں ہدایت کاری کے لیے ضروری لوازمات کو بیان کیا گیا ہے۔

1. ماتحتین کی قابلیت (Ability of Subordinates) : ماتحتین کی صلاحیت کام کی تکمیل پر اثر انداز ہوتی ہے۔ نااہل ماتحتین کی صورت میں کام کی تکمیل مشکل ہو جاتی ہے۔ ماتحتین کا زبانی اور دفتری امور پر عبور رکھنا لازمی امر ہے۔ دفتری معاملات سے عدم واقفیت یا دفتری زبان سے عدم واقفیت کے سبب کام کو بہتر طور پر انجام دینا مشکل ہوتا ہے۔ بعض ماتحتین میں خود اکتسابی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ ایسے ماتحتین کو صرف اہم اور ضروری معاملات میں ہدایت کی ضرورت پڑتی ہے۔ ایسے ماتحتین جو فعال خصوصیت کے حامل نہ ہوں انہیں ہر مرحلہ پر رہبری اور ہدایت کی ضرورت پڑتی ہے۔ ہر عہدیدار تجربہ کار ماتحتین کو عملہ میں شامل کرنا چاہتے ہیں، تاکہ ماتحتین خود سے کام کر سکیں۔ ماتحتین کا قابل ہونا ہدایت کاری کے لیے لازمی ہے۔

2. ہدایت واضح ہو : ہدایت کا واضح ہونا ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ ہدایت کا واضح اور صاف ہونا دفتری کام میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ دفتری کام اور ذمہ داریوں کی وضاحت کے ساتھ واضح کرنا ضروری ہے۔ کام کی تفصیلات، وقت، مقام، طریقہ کار وغیرہ کے متعلق تفصیلات کی وضاحت کے ساتھ درج ہونا چاہیے۔ کام کے متعلق وضاحت ہونے پر ماتحتین بھی کام سے واقف ہوتے ہیں اور کام کو بروقت انجام دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ غیر واضح ہدایت کی صورت میں ماتحتین بہتر طور پر کام انجام نہیں دے سکتے۔ دوران کام مختلف اقسام کے متبادل طور طریقے وجود میں آتے ہیں۔ ان تمام مسائل کو حل کرنے کے لیے واضح ہدایت کا ہونا لازمی امر ہے۔

3. وقت : وقت کام کی تکمیل کا اہم عنصر ہے۔ کام کی تکمیل کا ایک وقت مقرر ہوتا ہے۔ ضروری ہے کہ ہر کام کی تکمیل کے لیے موزوں وقت فراہم کیا جائے۔ کام کی تکمیل کے لیے وقت کی وضاحت کرنا لازمی ہے۔ اس کی بدولت ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے درکار وقت کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہے۔ وقت پر کام کی تکمیل ماتحتین کی ذمہ داری ہے۔ وقت پر کام کی تکمیل دفتر کی ایک اہم صفت ہے۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے وقت مقرر ہوتا ہے۔ کام پیچیدہ ہونے پر زائد وقت درکار ہوتا ہے ورنہ کم وقت میں کام تکمیل کو پہنچتا ہے۔

4. دفتری آلات : دفتری آلات کام کی تکمیل کے لیے لازمی ہیں۔ کمپیوٹر، پرنٹر، برقی، بجلی، انٹرنٹ، فائل وغیرہ آج کے دور کے اہم دفتری آلات ہیں، جن کی مدد سے دفتری کام انجام دیے جاتے ہیں۔ دفتری آلات کی عدم موجودگی سے کام کی تکمیل میں تاخیر ہوتی ہے۔ جدید آلات سے قبل فائیل مکمل طور پر ہاتھ سے لکھے جاتے تھے۔ آج کے عصری دور میں کمپیوٹر پر دفتری کام انجام دیے جاتے ہیں۔ عصری آلات کی موجودگی سے دفتری کام میں بہتری اور کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

5. نگرانی : نگرانی ہدایت کا لازمی اصول ہے۔ شعبہ کی کارکردگی میں اضافہ کے لیے ضروری ہے کہ شعبہ پر نگرانی کی جائے۔ متعلقہ آفیسر کی ذمہ داری ہے کہ وہ عملہ کے کاموں پر نگرانی رکھیں۔ کام کی نوعیت اور اس کو تکمیل کے طور طریقوں کی وضاحت کریں، کیونکہ نگرانی

دفتری معاملات کا اہم عنصر ہے۔ موزوں نگرانی کے سبب کام کی بروقت تکمیل ممکن ہے۔ موزوں نگرانی کے سبب ماتحتین میں کام کی تکمیل اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ کام کے متعلق معلومات حاصل کرنے، کام کی عدم تکمیل کا سبب جاننا، کام کی تکمیل کے لیے سہولتیں فراہم کرنا، کام کے لیے ضروری عوامل فراہم کرنا نگرانی کے حصے ہیں۔

## Process of Directing

### 13.9 ہدایت کاری کا عمل

ہدایت کاری ہر تنظیم اور ادارے میں پائی جاتی ہے۔ اس سے ماتحتین کو کام کے متعلق رہبری اور معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ ضروری ہدایت کی روشنی میں ماتحتین بہتر طور پر دفتری کام انجام دیتے ہیں۔ دفتری اور پیداواری اداروں میں ہدایت کی کافی اہمیت ہے۔ تاخیر سے ہدایت پہنچنے سے دفتری اوقات ضائع ہو جاتے ہیں۔ اس نقصان سے بچنے کے لیے بعض معاملات میں اہم ضروری معلومات فوری فراہم کی جاتی ہیں۔ مسائل کے اعتبار سے ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ ہدایت کا اہم مقصد مسئلہ کو بہتر طور پر حل کرنا ہے۔ اسی لیے ہدایت با مقصد ہونی چاہیے۔ مقصد کے بغیر ہدایت سے مثبت نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ ذیل میں ہدایت کاری کے مراحل کو بتلایا گیا ہے۔

1. مقصد کا تعین (Defining the Objective)
2. جدوجہد کا آغاز (Organising the Efforts)
3. کام کا پیمانہ (Measuring the Work)
4. ماتحتین کو تیار کرنا (Developing the People)

#### Defining the Objective

#### 1. مقصد کا تعین

مقصد کا تعین کرنا ہدایت کاری کا پہلا مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں پہلے مقصد کا تعین کیا جاتا ہے۔ ہر تنظیم کا ایک خاص مقصد ہوتا ہے۔ مقاصد کو پیش نظر رکھتے ہوئے تنظیمی افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ ہدایت کاری کا آغاز بھی مقصد سے ہوتا ہے۔ مقصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضروری اور اہم ہدایات دی جاتی ہیں۔ مقصد تنظیم کو منظم کرنے، وسائل کا بہتر استعمال کرنے میں اہم کردار ادا کرنا ہوتا ہے۔ مقصد کے اعتبار سے ترتیب وار کام انجام پاتے ہیں۔

#### Organising the Efforts

#### 2. جدوجہد کا آغاز

مقاصد کے تعین کے ساتھ مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری اقدامات کیے جاتے ہیں۔ جس کو جدوجہد بھی کہا جاتا ہے۔ یہ ہدایت کاری کا دوسرا اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف متبادل طریقوں پر غور و خوص کیا جاتا ہے۔ تمام متبادل ذرائع میں سب سے بہتر طریقہ پر عمل کرنا طے پایا جاتا ہے۔ اس طریقہ پر ماہرین سے رائے و تجاویز بھی لیے جاتے ہیں تاکہ مستقبل میں کوئی خامی نہ رہ جائے۔

#### Measuring the Work

#### 3. کام کا پیمانہ

تنظیم کے مقاصد کی تکمیل کے بعد طریقہ کار پر اتفاق پیدا کرنا ضروری ہے۔ یہ ہدایت کاری کا تیسرا اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں کام کی تکمیل کے لیے ذمہ دار افراد کا تقرر کیا جاتا ہے۔ ماتحتین کو ذمہ داری عطا کی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے مکمل اختیارات اور وسائل فراہم کیے جاتے ہیں۔ کام کی تکمیل کی مدت، وقت بھی طے کیا جاتا ہے۔ کام کو بروقت تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔ دوران کام پیدا شدہ مسائل کو حل کرنے کے لیے طریقہ کار کی بھی وضاحت کی جاتی ہے۔

ہدایت کاری کے آخری مرحلے میں کام کا آغاز ہوتا ہے۔ ماتختین ذہنی اور جسمانی اعتبار سے ہدایت کی روشنی میں احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ یہ آخری مرحلہ عملی کام کا مظہر ہوتا ہے۔ ہدایت کاری کا اثر اسی مرحلے میں نظر آتا ہے۔ ہدایت کاری سے متعلق مطمئن ہونے کے بعد عملہ کام کا آغاز کرتا ہے اور کام کو تکمیل کر کے عہدیدار کو پیش کرتا ہے۔ اس آخری مرحلے میں اگر ماتحت کام کی انجام دہی سے قاصر ہو تو سمجھا جائے گا کہ ماتختین ہدایت کی تفہیم سے قاصر ہیں۔ ان کو مزید وضاحت کی ضرورت ہے۔ اس مرحلہ پر کمزور ماتختین کے لیے خاص نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے اور قابل ماتختین خود سے کام کی تکمیل کے طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔ جبکہ کابل اور ناسمجھ ماتختین کو ہر لمحہ ہدایت کی ضرورت ہوتی ہے۔

### Types of Directing

### 13.10 ہدایت کاری کے اقسام

ہر تنظیم اپنے منفرد مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ سرکاری، غیر سرکاری، رسی، غیر رسی تنظیمیں یا ادارے اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف اقدامات پر عمل پیرا ہوتے ہیں۔ ہر شعبہ میں ملازمین کی خاص تعداد پائی جاتی ہے، جو اپنے اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ کام کی موزونیت کے اعتبار سے، ملازمین کی سہولت کے لیے ہدایات بھی جاری کی جاتی ہیں۔ تنظیمی سطح پر مسائل کو حل کرنے کے پہلے سے طور طریقے مقرر ہوتے ہیں۔ آفیسر بہتر موزوں طریقہ پر ہدایات جاری کرتا ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ضروری ہدایت دی جاتی ہیں۔ ہدایت اور آفیسر کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ ہدایت پر عہدیدار کی فطرت، ذہنی صلاحیت خاص کر اثر انداز ہوتی ہے۔ سخت دل عہدیدار کے ہدایت کاری کا رویہ نرم دل عہدیدار سے بالکل مختلف ہوتا ہے۔ یہ دونوں کے طرز عمل اور رد عمل میں بھی خاصا فرق پایا جاتا ہے۔ یہ ضروری نہیں کہ ہر وقت ایک ہی طرز حکمرانی دفتر میں کار کرد ہو۔ موقع و حالات بھی ہدایت کو متاثر کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مشاورتی ہدایت کاری (Consultative Directing) 2. آزادانہ ہدایت کاری (Free - Rein Directing)

3. مطلق العنان ہدایت کاری (Auto Cratic Directing) 4. نگرانی (Supervision)

5. ترغیبی ہدایت کاری (Motivational Directing) 6. تفویض (Delegation)

### Consultative Directing

### 1. مشاورتی ہدایت کاری

ہر دفتر یا ہر شعبہ پر ایک اعلیٰ عہدیدار فائز ہوتا ہے۔ جس کے ماتحت چند ملازمین پائے جاتے ہیں۔ مجموعی طور پر عہدیدار اور عملہ کے درمیان باہمی تعاون سے دفتری کام فروغ پاتے ہیں۔ مشاورتی ہدایت دراصل ہدایت کاری کی ایک قسم ہے۔ اس قسم میں اعلیٰ عہدیدار، ماتختین کو احکامات یا ہدایات جاری کرنے سے قبل ماتختین سے صلاح و مشورے یا مشاورت بھی کی جاتی ہے۔ مسئلہ کی نوعیت کو مدنظر رکھتے ہوئے ماتختین سے تبادلہ خیال کیا جاتا ہے۔ مشاورتی ہدایت میں عہدیدار کے ساتھ ماتختین شریک ہوتے ہیں۔ مشاورت کے دوران ماتختین کو خیالات کے اظہار کی آزادی ہوتی ہے۔ مسائل کے مختلف زاویوں پر غور و خوض کیا جاتا ہے۔ عملہ وہ بھی اپنی تجاویز پیش کرتا ہے۔ آخر کار تمام ایک نکتہ پر راضی ہوتے ہیں۔ عہدیدار آپسی صلاح و مشورے اور مختلف تجاویز کی روشنی میں ہدایت کی ایک قطعی شکل کو جاری کرتے ہیں۔ اس طرح آپسی مشاورت کی مدد سے ہدایت کاری جاری کرنے سے ماتختین کافی مطمئن ہوتے ہیں اور ایسی ہدایت پر فوراً عمل آوری ہوتی ہے۔ جس سے دفتر میں نظم و ضبط کو فروغ حاصل ہوتا ہے اور فوری عمل بھی ہوتا ہے۔ یہ طریقہ اس وقت کار کرد ہوتا ہے جب عہدیدار اور ماتختین خوش حال اور مشاورتی

ذہن رکھتے ہوں۔

## Free - Rein Directing

### 2. آزادانہ ہدایت کاری

آزادانہ ہدایت کاری ایک خاص قسم کی ہدایت ہے۔ اس طریقہ ہدایت میں ماتخین کو بعض اقدامات کی آزادی دی جاتی ہے۔ یعنی بعض موقعوں پر کام کی موزونیت کے اعتبار سے ماتخین خود فیصلہ لے سکتے ہیں۔ یہ طریقہ اس وقت کارکردہ ہوگا جبکہ ماتخین نہایت ہی دانشمند اور ہوشیار ہوں۔ وقت پر فیصلہ سازی کی صلاحیت رکھتے ہوں، نا اہل ماتخین کی صورت میں یہ ہدایت تنظیم کو نقصان کا باعث بن سکتی ہے۔ بعض مرتبہ عہدیدار ماتخین کو کام کی تکمیل کے دوزائد متبادل طریقوں میں سے کسی موزوں طریقہ کو اختیار کرنے کی اجازت دی جاتی ہے۔ اس قسم کی ہدایت سے عہدیدار اور ماتخین کے درمیان گہرے روابط پیدا ہوتے ہیں اور دونوں کے درمیان اعتماد پیدا ہوتا ہے۔ تنظیم کا دائرہ کار کافی وسیع ہونے پر عہدیدار ماتخین کو کام تفویض کرتے ہیں۔ کام کی تکمیل اور کام کی تکمیل کے مراحل کی ہدایت کے تحت ماتخین کو ذمہ داری دی جاتی ہے۔ ماتخین اپنی ذمہ داری کو مکمل کرنے کے لیے ہدایت پر عمل پیرا ہوتے ہیں۔ اس موقع پر ماتخین کو آزادی دی جاتی ہے کہ وہ بہتر طریقہ کار اختیار کرتے ہوئے کام کی تکمیل کریں۔ ماتخین حاصل آزادی کو بہتر کام اور تنظیم کے بقاء میں استعمال کرتے ہیں۔

## Auto Cratic Direction

### 3. مطلق العنان ہدایت کاری

مطلق العنان طرز کی ہدایت ایک خاص قسم کی ہدایت ہے۔ یہ مشاورتی ہدایت کاری کی ضد ہے۔ اس طرز ہدایت میں عہدیدار ماتخین سے صلاح و مشورہ کیے بغیر ذاتی طور پر ہدایت جاری کرتا ہے۔ مسئلہ کی نوعیت پر ماتخین کو متبادلہ خیال کی اجازت نہیں ہوتی۔ عہدیدار ہی ذاتی طور پر فیصلہ لے کر ہدایات جاری کرتا ہے۔ ماتخین صرف ہدایت پر عمل کرتے ہیں۔ یہ طرز ہدایت اسی وقت کامیاب ہو سکتی ہے جبکہ عہدیدار دورانہدیش اور خامیوں سے پاک ہو۔ بعض اوقات عہدیدار اپنا پسند ہوتے ہیں۔ اس لیے وہ ماتخین سے صلاح و مشوروں سے گریز کرتے ہیں۔ ایسے حالت میں ماتخین ڈر و خوف کے ماحول میں عہدیدار سے جڑے ہوتے ہیں۔ عہدیدار کا عمل بعض اوقات تنظیم کے مفاد کے خلاف بھی ہو سکتا ہے۔ ایسی صورت میں کچھ کہنے کے بجائے ماتخین خاموشی اختیار کرتے ہیں کیونکہ ماتخین کو مشاورت میں شامل ہونے کی اجازت نہیں ہوتی۔ تنظیم چھوٹی اور محدود ہونے پر یہ طرز ہدایت کارکردہ ہو سکتی ہے۔ وسیع اور بڑی تنظیم کی صورت میں یہ ہدایت کاری کامیاب نہیں ہو سکتی۔

## Supervision

### 4. نگرانی

نگرانی خاموش طرز کی ایک ہدایت ہے۔ بعض اوقات عہدیدار نگرانی کے طریقہ کار کو اختیار کرتے ہیں۔ عہدیدار دفتری اوقات میں خاموش طریقہ سے نگرانی کرتے ہیں۔ کام پر سرسری نظر ڈالتے ہیں۔ غیر رسمی طور پر گفت و شنید کرتے ہیں۔ کام کی عدم تکمیل کو محسوس کرتے ہوئے خاموش طرز میں ہدایت بھی دیتے ہیں۔ اس کا ماتخین پر اچھا اثر پڑتا ہے۔ خاموش نگرانی بھی ایک خاص قسم کی ہدایت کے طور پر کام کرتی ہے۔ بعض ماتخین نگرانی کو بھی ہدایت تصور کرتے ہوئے کام میں مشغول ہوتے ہیں۔

## Motivational Directing

### 5. ترغیبی ہدایت

ترغیبی ہدایت ایک اہم قسم کی ہدایت ہے۔ ایسی ہدایت جس سے ماتخین کو کام کرنے میں ترغیب ملتی ہو، کام کرنے میں شوق اور لگن پیدا ہوتی ہو، کام میں دلچسپی پیدا ہوتی ہو، ایسی ہدایت کو ترغیبی ہدایت کہتے ہیں۔ ایک کامیاب قیادت کے لیے ترغیبی ہدایت کا ہونا لازمی ہے۔

اس قسم کی ہدایت پر ماتحتین فوراً عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو کام میں شامل کرنے، ذاتی طور پر ملازمین میں تحریک پیدا کرنے کے لیے ان کو ہدایت جاری کی جاتی ہیں۔ ملازمین کو بعض اوقات ترغیبی انعامات بھی دیے جاتے ہیں۔ یہ ایسی ہدایت ہوتی ہے جس سے ماتحتین میں خود بخود تحریک اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین کے کام کی تعریف اور پزیرائی کرتے ہوئے ہمت افزائی بھی کی جاتی ہے اور مزید کام کی تکمیل کے لیے ہدایت دی جاتی ہے۔ بعض اوقات ماتحتین کی خامیوں کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ ان کے خامیوں کو ظاہر کرنے کے بجائے خاموشی اختیار کرتے ہیں اور کام کی اصلاح کرتے ہوئے ترغیبی اقدامات کرتے ہیں۔

## Delegation

## 6. تفویض

تفویض دفتر کے کام کا حصہ ہے۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ جس کو تفویض بھی کہتے ہیں۔ تفویض کے ساتھ ساتھ کام کی تکمیل کے متعلق ہدایت اور صلح و مشورے بھی کیے جاتے ہیں۔ تفویض کی بدولت ماتحتین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ ماتحتین کا کام پر عبور رکھنا ضروری نہیں، اس لیے ماتحتین کو کام کی تکمیل کے متعلق ضروری ہدایت دی جاتی ہیں۔ دوران کام ماتحتین کی رہبری بھی کی جاتی ہے۔ اس طرح تفویض ایک قسم کی ہدایت ہے جو ماتحتین میں کام میں رغبت پیدا کرتی ہے۔ قابل اور تجربہ کار ماتحتین کی صورت میں تفویض کردہ ذمہ داری کو نبھاتے ہیں لیکن بعض اوقات نا تجربہ کی وجہ سے بعض ملازمین اس پر ثابت قدم نہیں ہوتے۔

## Learning Out Comes

## 13.11 اکتسابی نتائج

ہر دفتر، ادارے اپنے قیام کے مقاصد کے تحت قائم ہوتے ہیں۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیمیں نظم و ضبط کو برقرار رکھنا چاہتے ہیں۔ صنعتوں میں پیداواری کام انجام پاتے ہیں۔ دفاتر میں دفتر کے کام انجام پاتے ہیں۔ ہر دفتر، صنعت، ادارے مختلف شعبوں میں تقسیم ہوتے ہیں۔ لامرکزیت کے سبب ہر درجہ پر ایک عہدیدار مقرر ہوتا ہے، جو اپنے علاقے، شعبہ کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس عہدیدار کے کنٹرول میں خاص عملہ پایا جاتا ہے۔ عملہ اپنی ذمہ داری کے تحت دفتری یا صنعتی کام انجام دینے پر مامور ہوتا ہے۔ بعض اوقات عملہ کو دفتری مسائل پیدا ہو سکتے ہیں۔ مسائل کو حل کرنے کے لیے عہدیدار موزوں تجاویز، مشورے یا ہدایت دیتے ہیں۔ یہ ہدایت عملہ کے کام میں سہولت پیدا کرتی ہیں۔ ہدایت دفتری کام میں آسانی پیدا کرتی ہیں۔ ہدایت کاری عہدیدار کے فرائض میں شامل ہے۔ ہدایت کاری کی وجہ سے ملازمین کام کی نوعیت، قسم اور اس کو حل کرنے کے طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ ہدایت ماتحتین کے لیے ایک ضروری عمل ہے۔ ہر ماتحت مکمل معلومات نہیں رکھتا، اس لیے انہیں ہدایت کی ضرورت ہوتی ہے۔ ہدایت ماتحتین کے کام پر اثر انداز ہوتی ہے۔ ہدایت کی بدولت ماتحتین کو کام میں شوق، لگن اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ اس ہدایت کا استعمال چھوٹے و بڑے ادارے، کاروبار وغیرہ میں استعمال کیا جاتا ہے۔ ہر میدان میں ہدایت کاری کی اہمیت پائی جاتی ہے۔ ہدایت کاری کے سبب وسائل کا صحیح استعمال ممکن ہے۔ ملازمین اپنی صلاحیتوں کا صحیح استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی و دفتری اوقات ضائع ہونے سے بچ جاتے ہیں۔ ہدایت کاری کارکردگی میں اضافہ کا باعث بھی بنتی ہے۔ ایک کامیاب قائد بہتر طور پر ہدایت کاری پر عمل کرواتا ہے۔ موثر ترسیل، بہتر قیادت، نگرانی، ہم آہنگی، ماتحتین کی شمولیت، مقاصد کی ہم آہنگی ہدایت کاری کے اصول ہیں۔ ہدایت کاری اور عہدیدار کے طرز عمل کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ جو فرض شناس عہدیدار ہوتے ہیں، وہ ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا کرنے کے طور طریقہ پر عمل کراتے ہیں۔ بعض عہدیدار انا پسند ہوتے ہیں۔ وہ خود غرضانہ رویہ اختیار کرتے ہیں۔ مشاورتی ہدایت کاری میں عہدیدار اور

ماختین کے درمیان تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ اسی طرح آزادانہ ہدایت کاری میں ماختین کو کام کی تکمیل کا اختیار حاصل ہوتا ہے۔ مطلق العنان ہدایت کاری میں صرف عہدیدار ہی ہدایت کاری کرتا ہے۔ اس پر ماختین کو رائے ظاہر کرنے کی اجازت نہیں ہوتی، بلکہ ماختین صرف عمل کرتے ہیں۔ یہ ایک سخت طرز کی ہدایت کاری ہے۔ یہ چھوٹے تنظیم کے لیے مفید ہوتا ہے۔

13.12 کلیدی الفاظ	Key Words
ارتباط، ہم آہنگی Co-ordination	: آپسی تعاون
وحدت احکام : احکام وحدت Unity of Comand	: ماتحت کو ایک ہی حاکم سے احکام حاصل ہونا۔
ماتحت Subordinate	: عہدیدار کے کنٹرول میں قائم عملہ
طریقہ عمل Process	: کام کو انجام دینے کا طریقہ کار
مشاورت Consultant	: آپسی گفتگو یا مشورہ
مطلق العنان Autocratic	: آمرانہ، خود مختار
آزادانہ Free - Rein	: بغیر کنٹرول
تفویض Delegation	: ماتحت کو دی گئی ذمہ داری
بندوبست Administration	: بندوبست کرنا، انتظام کرنا

13.13 نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
A. معروضی سوالات	
1. آزادانہ ہدایت کاری میں ماختین کو اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔	( صحیح / غلط )
2. ہدایت کاری کے سبب دفتری کام میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔	( صحیح / غلط )
3. ترغیب سے ماختین میں دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔	( صحیح / غلط )
4. مطلق العنان ہدایت کاری میں ماختین سے مشورے لیے جاتے ہیں۔	( صحیح / غلط )
5. تفویض ایک قسم کی ہدایت ہے۔	( صحیح / غلط )
B. مختصر جوابات کے حامل سوالات	
1. ہدایت کاری کے مفہوم کی وضاحت کیجیے۔	
2. ہدایت کاری کی وسعت کو بیان کیجیے۔	
3. ہدایت کاری کے خصوصیات بیان کیجیے۔	
4. ”ہدایت ایک ضروری عمل ہے“ کیا آپ اس خیال سے متفق ہیں؟ بحث کیجیے۔	
5. ہدایت کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔	



- C. طویل جوابات کے حامل سوالات
6. ہدایت کاری کے اصولوں کو بیان کیجیے۔
7. ہدایت کاری کے مراحل کو بیان کیجیے۔
8. ہدایت کاری کام میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ یہ ایک لازمی عمل ہے؟ بحث کیجیے۔
9. ہدایت کاری کے اقسام کو بیان کیجیے۔
10. موثر ہدایت کاری کے ضروری لوازمات کو بیان کیجیے۔

## Reference Books

## 13.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 14 قیادت (Leadership)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	14.0
Objectives	مقاصد	14.1
Meaning and Defination	معنی و مفہوم	14.2
Importance of Leadership	قیادت کی اہمیت	14.3
Qualities of Leadership	مثالی قائد کے صفات	14.4
Duties and Responsibilities of Leader	قائد کے فرائض اور ذمہ داریاں	14.5
Nature of Ledership	قیادت کی نوعیت یا ماہیت	14.6
Scope of Leadership	قیادت کی وسعت	14.7
Theories of Leadership	قیادت کے نظریات	14.8
Behavioural Approach	برتاؤ کا نظریہ	14.8.1
Michi Gan Studies	مشی گن کا مطالعہ	14.8.2
The Ohio State University Studies	اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کا مطالعہ	14.8.3
Leadership Styles	قیادت کے انداز	14.9
Autocretic Leadership	مطلق العنان قیادت	14.9.1
Participative Leadership	شرکتی قیادت	14.9.2
Leases Fair Leadership	آزاد یا عدم مداخلت کی قیادت	14.9.3
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	14.10
Key Words	کلیدی الفاظ	14.11
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	14.12

عزیز طلباء

غالباً آپ کو اپنی ابتدائی تعلیم کے ایام یاد ہوں گے۔ ذرا اپنی ابتدائی تعلیم یعنی جماعت اول، دوم یا سوم وغیرہ اور جس مدرسہ یا اسکول میں تعلیم حاصل کی ہو اس کو یاد کیجیے۔ اگر ابتدائی جماعت کے متعلق یاد نہ ہو تو کوئی بات نہیں۔ ششم یا ساتویں جماعت کے متعلق تو یاد ہی ہوگا۔ آپ کے کلاس ٹیچر پر آپ کی حاضری کی ذمہ داری تھی، ساتھ ہی وہ جماعت کے ایک طالب علم کو بطور مانیٹر بھی منتخب کرتے ہیں۔ مانیٹر کو ٹیچر کی غیر موجودگی میں کمرہ جماعت میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے۔ ہوم ورک کی کاپیوں کو جمع کرنے اور قومی تیوہار، یوم آزادی و یوم جہوریہ، اسکول کا سالانہ جلسہ میں ذمہ داری بھی دی جاتی تھی۔ آپ اپنی کلاس کے مانیٹر کو یاد کیجیے، وہ آپ کی جماعت کا لیڈر تھا جو معلم کی ہدایت کے تحت عمل کرتا تھا۔ آپ کو غالباً کرکٹ بھی کافی پسند رہا ہوگا۔ ہندوستانی اور عالمی کرکٹ کے کپتانوں کو یاد کیجیے۔ ایک کپتان کھیل میں کامیابی حاصل کرنے کی کس طرح تدبیر کرتا ہے۔ اس اکائی کے اگلے حصے میں آپ قیادت کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

## 14.1 مقاصد

## Objectives

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوں گے کہ
- ✦ قائد اور قیادت کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے
- ✦ قیادت کے اوصاف کی وضاحت کر سکیں گے
- ✦ قیادت کی نوعیت و وسعت کو بیان کر سکیں گے
- ✦ قیادت کے مختلف نظریات کی وضاحت کر سکیں گے
- ✦ قیادت کے مختلف انداز کو بیان کر سکیں گے
- ✦ قیادت کے مختلف انداز کی خصوصیات اور طرز عمل کو بیان کر سکیں گے

## 14.2 معنی و مفہوم

## Meaning and Definition

قائد (Leader) کے مفہوم و معنی کو سمجھنے کے لیے مختلف تعریفات کا احاطہ کرنا لازمی ہے۔ مختلف محققین، ماہرین سماجیات نے قائد اور قیادت کے مختلف انداز میں مختلف تعریفات پیش کی ہیں۔

1938ء میں جسٹس برنارڈ نے قیادت (Leadership) کی تعریف اس طرح کی کہ ”قیادت ماتحتین پر اثر انداز ہونے کی صلاحیت کا نام ہے۔ جس کی بدولت ماتحتین ہدایت کے مطابق عمل کرتے ہیں۔“

ٹیری (Terry) کے مطابق ”باہمی مقاصد کی تکمیل کے لیے افراد پر اثر انداز سرگرمی کا نام ہے۔“

سیکلر ہڈسن (Seckler Hudson) کے مطابق ”تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے مشترکہ کوشش کا نام ہے۔“

شاء (Shaw) کے مطابق ”قائد گروہ کا رکن ہوتا ہے جو افراد پر مثبت انداز میں اثر انداز ہوتے ہیں۔“

قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں حسب ذیل اہم نکات کی وضاحت ہوتی ہے۔

1. قیادت دراصل دو یا زائد افراد کے تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔
2. قائد کے ماتحتوں میں بات سننے والے افراد کی تعداد پائی جاتی ہے۔
3. قائد مقصد کو حاصل کرنے کی مختلف حکمت عملیوں پر عمل کرتے ہیں۔
4. قیادت ایک لچکدار پہلو ہے۔
5. قیادت بروقت قابل تبدیلی اور حرکت پذیر ہوتی ہے۔
6. قیادت شخصی اوصاف اور خصوصیت کا نام ہے۔
7. قیادت انفرادیت پر اثر انداز ہوتی ہے۔
8. قیادت اجتماعی مساوات کی تکمیل پر زور دیتا ہے۔
9. مضبوط قیادت استحکام کی ضامن ہوتی ہے۔
10. قیادت پر ماحول، شخصی خصوصیت راست طور پر اثر انداز ہوتی ہیں۔

### Importance of Leadership

### 14.3 قیادت کی اہمیت

قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں قیادت کے اوصاف اور خصوصیات کے متعلق قائد (Leader) دراصل گروہ یا گروپ کو کنٹرول کرنے والا فرد ہوتا ہے۔ گروپ میں شامل افراد قائد کو بلند و بالا مرتبہ عطا کرتے ہوئے اس کی ہر بات پر عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو قائد پر مکمل بھروسہ اور اطمینان ہوتا ہے۔ قائد کی ہر بات کو ماتحتین قبول کرتے ہیں۔

قائد کی قیادت کا انحصار ماتحتین کے طرز عمل اور قائد کے شخصی اوصاف پر منحصر ہوتا ہے۔ قائد اپنی شخصی صفات کے سبب گروپ یا سماج کو فائدہ پہنچا سکتا ہے۔ قانونی دوراندیشی، قائد کی قربانیاں اور قانونی حکمت عملی، کوشش اور جستجو سے سماج، علاقہ یا گروپ مستفید ہو سکتا ہے۔ اسی لیے افراد ایسے شخص کو اپنا قائد منتخب کرتے ہیں جو منفرد خصوصیات کا حامل ہو۔ قائد کو قائد بنانے میں صرف اس کی منفرد خصوصیات ہی اہم کردار ادا کرتی ہیں۔

قائد اپنے اثر و رسوخ کی بنا پر ہی رسمی و غیر رسمی تنظیموں پر اثر انداز ہوتا ہے۔ جس کے سبب سماج اپنے استحصال سے محفوظ رہتا ہے۔ قائد کا مساویانہ رویہ ہی سماج میں ایک منفرد مقام پیدا کرتا ہے۔ جس سماج میں قائد کی قلت ہو وہ سماج کبھی ترقی نہیں کر سکتا۔ قائد ہی ہے جو سماج کی ضرورتوں کا خیال رکھتے ہوئے، ان کو فراہم کرنے کی طرف پہل کرتا ہے۔ مختلف میدانوں میں قائد ہو سکتے ہیں۔ ایک کامیاب کھلاڑی کھیل کے میدان میں باقی کھلاڑیوں کی رہبری کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کی کوشش کرتا ہے۔ دفتر میں کامیاب آفیسر اپنی صلاحیتوں کی بنیاد پر دفتر میں نظم و ضبط کو قائم کر سکتا ہے اور اندرون تنظیم اور بیرون تنظیم اچھے روابط کے ساتھ تنظیم کو ہر میدان میں کامیابی سے ہمکنار کر سکتا ہے۔

### Qualities of Leadership

### 14.4 ایک مثالی قائد یا قیادت کے صفات

قائد کی خصوصیات یا صفات کی کوئی مخصوص حد نہیں ہے۔ فرد کی تمام اچھائیاں یا خوبیاں ہی ایک اچھے قائد کے خصوصیات ہوتی ہیں۔ اچھائیوں اور خوبیوں کی کوئی قید نہیں لیکن صفات کی وضاحت کے لیے ایک مثالی قائد کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. وقت کا پابند ہو: ایک کامیاب قائد کی سب سے خاص بات یہ ہے کہ وہ وقت کا پابند ہوتا ہے۔ دفاتر میں اوقات پر عمل کرتا ہو۔ دوست، احباب یا ماتحتین کو وقت پر حاضر ہو کر ان کے مسائل کو حل کرنے پر توجہ دیتا ہو۔
2. اجتماعیت: ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ عوام میں گھل مل جانے کی صلاحیت ہو۔ سماج کے مجموعی پہلوؤں پر غور و فکر کرتے ہوئے اس کے استحکام پر توجہ دینے والا ہو۔ اجتماعیت ہی فرد کو ایک کامیاب قائد بناتی ہے۔ جس شخص کے ذہن میں سماجیانہ کی صلاحیت موجود ہوتی ہے وہ کسی نہ کسی میدان میں ایک کامیاب قائد بن کر ابھرتا ہے۔ جن اشخاص میں ان صفات کا فقدان پایا جاتا ہے وہ ماتحتین کو راغب نہیں کر سکتے اور ماتحتین ان کو قائد کے طور پر قبول نہیں کرتے۔ اجتماعیت ہی فرد کو کامیاب قائد بننے میں مدد دیتی ہے۔
3. سماجی تعلقات: بقول ارسطو ”انسان ایک سماجی حیوان ہے“۔ انسان اپنے آپ کو سماج سے دور نہیں رکھ سکتا۔ سماج میں رہ کر ہی وہ صحت مند اور خوش مزاج ہو سکتا ہے۔ سماج میں مختلف طبقات، مختلف اوصاف اور کردار کے افراد پائے جاتے ہیں۔ تمام افراد کے ساتھ خوش اسلوبی کے ساتھ پیش آنا، سب کے ساتھ آپسی تعاون کو فروغ دینا، ایک کامیاب قائد کی بنیادی صفت ہے۔ جس قائد کے پاس سماج میں گھل مل جانے کی صفات پائی جاتی ہیں وہ بہت جلد سماج کی نگاہوں میں بلند و بالا مقام حاصل کرتا ہے۔
4. فیصلہ سازی: فیصلہ سازی، کامیاب قیادت کی اہم صفت ہے۔ یہی خاصیت فرد کو منفرد بناتی ہے۔ فیصلہ سازی کی صلاحیت ہر فرد میں نہیں ہوتی۔ ایک کامیاب شخص میں اور کامیاب قائد میں فیصلہ سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ صحیح وقت پر، صحیح اور درست انداز میں فیصلہ لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گزرنے کے بعد فیصلہ بے کار مانا جاتا ہے۔ اس لیے حالات اور وقت کو بہتر سے بہتر طور پر سماج کے استعمال کے قابل بنانے کے لیے موزوں فیصلہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ ان تمام حالات کو مد نظر رکھتے ہوئے وقت پر فیصلہ لینا کامیاب قائد کے لیے ناگزیر ہوتا ہے۔
5. ذہانت: ایک کامیاب قائد ذہنی اعتبار سے کافی طاقتور ہوتا ہے۔ ہر فرد کی ذہنی صلاحیت ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہے۔ بعض افراد معاشی میدان میں ماہر ہوتے ہیں تو بعض افراد سماج میں گھل جانے کی صلاحیت میں منفرد مقام رکھتے ہیں۔ ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ اس میں زندگی کے مختلف شعبہ حیات میں دوران دہی کی صلاحیت پائی جاتی ہو۔ تعلیمی، تہذیبی، تمدنی، سماجی، معاشی وغیرہ مختلف میدانوں میں اپنی ذہانت کا ثبوت دے۔ موجودہ حالات کا بہتر طور پر تجزیہ کرتے ہوئے مستقبل کے متعلق صحیح اور درست پیش قیاسی کر سکے۔ ایسا نہ ہو کہ وہ موجودہ حالات کو صرف ذاتی مفاد کے لیے استعمال کرے۔ قائد، موجودہ حالات کو سماج کے لیے مثبت انداز میں تبدیل کرنے کے قابل ہو۔ اس کی حکمت عملی اور منصوبوں کی وجہ سے سماج کے تمام افراد مستفید ہوتے ہوں۔
6. تنظیمی صلاحیت: تنظیمی صلاحیت کی بدولت فرد میں انتظامی صلاحیتوں کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ قائد کا تعلق رسمی، غیر رسمی، سرکاری وغیرہ سرکاری مختلف اداروں سے ہو سکتا ہے۔ ضروری ہے کہ مختلف اداروں کے افعال، کردار، حدود وغیرہ سے مکمل معلومات رکھتا ہو۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے اس کی تکمیل کے ذرائع سے واقف ہونا چاہیے۔ تنظیم کے اندر بد نظمی کو بہتر سے بہتر طور پر قابو پانے کی صلاحیت کا حامل ہو۔ مختلف اداروں، تنظیموں سے مثبت تعلقات کا حامی ہو۔

7. گفتگو یا انداز بیاں : انداز گفتگو کسی بھی فرد کا آئینہ ہوتا ہے۔ انداز گفتگو فرد کی شخصیت کی وضاحت کرتا ہے۔ کامیاب قائد کے لیے نرم لب و لہجہ کا حامل ہونا چاہیے۔ خوش مزاجی، اچھی گفتگو، ماتحتین کو راغب کرتی ہیں۔ اس سے انتظامی معاملات میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ خوش مزاجی بالواسطہ طور پر مخالفین کو سرد کر دیتی ہے۔ فرد کے نرم لب و لہجہ کی بدولت دفتری امور میں بھی تعاون حاصل ہوتا ہے۔ ماتحتین انداز گفتگو سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ سخت اور غالبانہ رویہ سے ماتحتین ناراض ہوتے ہیں اور یہ قیادت کی صفات کے خلاف ہے۔

#### 14.5 قائد کے فرائض یا ذمہ داریاں Duties and Responsibilities of Leadership

قائد ایک ذمہ دار فرد ہوتا ہے جو اپنی ذمہ داریوں کو بخوبی نبھانے کی کوشش کرتا ہے۔ ہر میدان میں کوئی نہ کوئی قائد پایا جاتا ہے۔ قائد سماج یا گروپ کی قیادت کرتا ہے۔ قیادت، قائد کی خصوصیت اور صفات کو ظاہر کرتی ہے۔ بغیر قیادت کے قائد نہیں کہلاتا۔ اسی لیے قیادت اور قائد کو جدا نہیں کیا جاسکتا۔ ایک کامیاب قائد میں درجہ ذیل ذمہ داریاں پائی جاتی ہیں۔

1. احساس ذمہ داری
2. حق گوئی یا انصاف رسائی
3. نظم و نسق کی برقراری
4. شراکتی انداز
5. عوامی تعلقات

1. احساس ذمہ داری : فرائض کی ادائیگی کے لیے ضروری ہے کہ ہر فرد اپنی ذمہ داریوں کو محسوس کرے۔ انفرادیت کے مقابلے اجتماعیت میں فرائض کی ادائیگی کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ قیادت کے میدان میں قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنی ذمہ داری کو نہ صرف محسوس کرے بلکہ اس کو مکمل کرنے کی بھرپور کوشش بھی کرے۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ جس تنظیم سے یا جس ادارے سے تعلق رکھتا ہو وہاں پر نظم و نسق کی برقراری کے ساتھ فرائض کی ادائیگی میں کوئی کوتاہی نہ پائی جائے۔ ذمہ داری کا احساس فرد میں نمایاں مقام پیدا کرتا ہے۔ جو شخص اپنی ذمہ داری کو بخوبی انجام دیتا ہے وہاں پر کسی قسم کی کوتاہی پیدا نہیں ہوتی۔ یہ صفت تنظیم کے دیگر افراد کے لیے ترغیب کا باعث بنتی ہے۔ تعلیمی قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ تعلیمی میدان میں مکمل طور پر خدمات انجام دے۔ سماجی میدان کے قائد کے لیے لازمی ہے کہ سماجی نقطہ نظر سے اپنی ذمہ داری کو محسوس کرے۔ کسی تنظیم کے قائد کے لیے لازمی ہے کہ وہ تنظیمی مقاصد کے لیے ہر ممکنہ کوشش کرے۔

2. حق گوئی یا انصاف رسائی : حق گوئی ایک منصف مزاج شخص کی بنیادی خصوصیت ہوتی ہے۔ ایسے شخص کو سماج ممتاز مقام عطا کرتا ہے۔ حقائق سے منحرف شخص پر اعتبار کم پایا جاتا ہے۔ تنظیم میں اعتبار اور حق گوئی سب سے زیادہ اہمیت کی حامل ہوتی ہیں۔ ان باتوں سے انحراف کی صورت میں قیادت بھی کمزور ہوتی ہے۔ قیادت کو مضبوط اور طاقتور بنانے میں حقائق اور انصاف رسائی ہی مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ اس لیے ایک کامیاب قیادت کے لیے حق گوئی ایک اہم ذمہ داری ہے۔

3. نظم و نسق کی برقراری : نظم و نسق ہر میدان میں لازمی عنصر ہے۔ اسی کی بدولت کامیابی کے مراحل طے پائے جاتے ہیں۔ نظم و نسق کا حامی شخص وقت، حالات وغیرہ مختلف عوامل کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتا ہے۔ تنظیم میں مختلف شعبہ جات پائے جاتے ہیں۔ ہر شعبہ کا صدر نظم و نسق کو برقرار رکھنے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ذمہ داریوں کی مکمل طور پر ادائیگی، اوقات کی پابندی، مختلف تنظیموں کے فرائض و ذمہ داریوں سے واقفیت، مختلف تنظیموں سے مثبت تعلقات، کام کو مکمل کروانے کی صلاحیت وغیرہ نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں۔ ایک

کامیاب قیادت کے لیے لازمی ہے کہ نہ صرف اندرون تنظیم بلکہ بین تنظیموں کے درمیان بھی بہتر سے بہتر روابط رکھنے والا ہو۔

4. شراکتی انداز (Participative Behavior): قیادت کو مضبوط اور طاقتور بنانے کے لیے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ ماتحتین کو اظہار خیال کی آزادی دیں، مسائل پر گفتگو کریں، قطعی فیصلہ اختیار کرنے سے قبل ماتحتین سے تجاویز حاصل کریں۔ ماتحتین کو اہم نکات کی جانب توجہ دلائیں۔ ماتحتین کی رضامندی اور قطعی فیصلہ لیں۔ شراکتی انداز کے سبب ماتحتین میں اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ مطلق العنان طرز کی قیادت سے بغاوتوں کو فروغ ملتا ہے۔ اس لیے دوراندیشی کا مظاہرہ کرتے ہوئے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔

5. عوامی تعلقات (Public Relations): قیادت عوام کے درمیان فروغ پاتی ہے۔ کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ عوامی تعلقات کو بحال رکھے۔ عوامی تعلقات مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ دفتری تعلقات میں لازمی ہے کہ وہ تنظیم کے تمام افراد کے ساتھ خوش اسلوبی اور صاف گوئی کے ساتھ تعلقات بحال رکھے۔ بہتر روابط ہی افراد کو کام کرنے میں ترغیب پیدا کرتے ہیں۔ کام سے دلچسپی اور مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ سماج، دفتر، تنظیم، ادارے سے تعلق رکھنے والے تمام افراد سے خوشگوار تعلقات قائم رکھیں، عوامی تعلقات کے دوران کسی قسم کی طرفداری کا رجحان نہ ہو۔

#### Nature of Leadership

#### 14.6 قیادت کی نوعیت یا ماہیت

قیادت ایک منفرد خصوصیت رکھتی ہے۔ قیادت کی ایک ہی خصوصیت ہر مرتبہ کارآمد یا کارگر نہیں ہوتی۔ قیادت پر شخصی اوصاف کے ساتھ ساتھ بیرونی عوامل راست طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ایک مقام پر کامیاب قیادت دوسرے مقام پر کارآمد ہونا لازمی نہیں ہے۔ مختلف علاقوں، مختلف تنظیموں، مختلف حالات، مختلف ادوار میں قیادت کی نوعیت بھی بدلتی رہتی ہے۔ قیادت کافی لچکدار ہے، یہ بہت جلد حالات کا شکار بھی ہوتی ہے۔ اس میں مختلف اقسام کے طور طریقوں، طرز عمل اور اس کے رد عمل کو دیکھنے کا موقع ملتا ہے۔ قیادت کے لیے عمر کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔ ایک صحت مند شخص کسی بھی عمر میں قیادت کو کامیابی سے ہمکنار ہو سکتا ہے۔ عالمی قیادت پر مختصر جائزہ لیا جائے تو نتیجہ اخذ ہوتا ہے کہ بعض قائدین کی قیادت پر ان کے شخصی اوصاف اور ذاتی دلچسپی کا خاص اثر ہے جبکہ بعض قائدین کی قیادت صرف حالات، مواقع اور ماحول کے زیر اثر ہے۔ دونوں حالات ایک دوسرے سے جدا ہیں اور دونوں معاملات کافی منفرد اور دلچسپ خصوصیات کے حامل ہیں۔ شخصی، ذاتی یا قدرتی اوصاف قیادت پر گہرے اثرات مرتب کرتے ہیں۔ قدرتی اوصاف پر بہتر ماحول، نگرانی اور رہبری کے نتیجے میں ایک کامیاب قیادت منظر عام پر آ سکتی ہے، جو نہ صرف مقامی بلکہ عالمی سطح پر منفرد مقام حاصل کرتی ہے۔ وقت اور حالات کے پس منظر میں ابھرنے والی قیادت کے اثرات نظر نہیں آتے بلکہ وقتی قیادت کی بدولت سماج کو عارضی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ ایسی قیادت سے سماج کا جلد استحصال ہوتا ہے۔ جبکہ قیادت کے قدرتی اوصاف کی بدولت سماج سب سے زیادہ مستفید ہو سکتا ہے۔ عالمی سطح کے مختلف محققین نے ایک کامیاب قیادت کی کوئی فہرست جاری نہیں کی لیکن چند خاص اوصاف کے طرف اشارے ضرور کیے ہیں۔ یہ ضروری نہیں کہ خاص اوصاف کا حامل ہر شخص کامیاب قیادت کا حامل ہو۔ یہ بات درست ہے کہ قیادت کی کامیابی اور ناکامی پر وقت اور حالات بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ قیادت کسی سیاسی نقطہ نظر تک محدود نہیں ہے بلکہ تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے، ادارے کو ترقی و کامرانی کے منازل طے کروانے میں ذمہ دار شخص کے کردار اور کوشش بھی قیادت میں شامل ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیموں، فلاحی اداروں میں اعلیٰ عہدہ پر فائز شخص اپنی ذمہ داری کو بہتر سے بہتر طور پر نبھاتے ہوئے بہتر قیادت کا ثبوت دے سکتا ہے۔

تنظیم یا ادارے کی کامیابی کے لیے عمدہ قیادت کا ہونا لازمی ہے۔ اس کے حدود کا تعین کرنا یا قیادت کو کسی چار دیواری میں محدود کرنا ممکن نہیں۔ قیادت کا تعلق فرد کی شخصیت سے راست پایا جاتا ہے۔ قیادت کے وصف کو سمجھنے کے لیے اس کے طور طریقوں اور طرز عمل اور حالات کا مطالعہ کرنا لازمی ہے۔ حالات یا مواقع کو نظر انداز کرتے ہوئے صرف قیادت کا بہتر طور پر نتائج حاصل کرنا ممکن نہیں۔

قیادت غیر ارادی طور پر بچپن کے دور میں بھی نظر آتی ہے۔ ہر چھوٹا بچہ اپنے ہم عمر ساتھیوں پر اپنی مرضی مسلط کرنا چاہتا ہے۔ کھیل کود میں حاصل چھوٹی سی فتح کے ذریعہ ان کی قیادت کے وصف کو پہچان سکتے ہیں۔ قیادت کی صفت کے حامل بچے ہم جماعت یا ساتھیوں کے ساتھ بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ فلاحی ذہن کے حامل افراد فلاح و بہبود کے کاموں میں منفرد خدمت انجام دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ بعض اوقات سیاست کو صرف ایک بڑی عمر کے افراد تک محدود کر دیتے ہیں یا پھر اس کی وسعت کافی محدود ہوتی ہے۔ قیادت ایک کھلی کتاب کی طرح ہوتی ہے۔ اس کو ہر شعبہ حیات میں دیکھا اور پرکھا جاتا ہے۔ کھیل کے میدان میں کھلاڑی یقیناً ٹیم کی کامیابی کے لیے مسلسل جدوجہد اور کوشش کرتا ہے۔ اسی طرح تعلیمی اداروں کا سربراہ ادارے کی کامیابی پر کافی کوشش کرتا ہے۔ تنظیم یا اداروں میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے اور تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے متاثر کن قیادت کا ہونا لازمی ہے۔ یہ تنظیم کے اعلیٰ سے ادنیٰ درجہ کے مختلف افراد کے طرز عمل کا بالواسطہ مشاہدہ کرتے ہوئے ہدایات و رہنمایانہ اصول جاری کرتا ہے۔ ابتدائی جماعت کا کلاس مانیٹر بھی وقتی طور پر کلاس کا قائد ہوتا ہے۔ جو نظم و ضبط کو برقرار رکھنے کی مسلسل کوشش کرتا ہے۔ قیادت کو کسی مخصوص علاقے، ماحول یا حالات تک محدود نہیں کیا جاسکتا۔ اس کی وسعت کافی وسیع ہے۔ ہر میدان میں یہ قابل استعمال اور عمل درآمد ہے۔ بہتر قیادت سے ہی اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔

مختلف اوقات میں مختلف انداز کی قیادت کامیاب ہوتی ہے۔ قیادت پر مختلف ماہرین نے مختلف نظریات پیش کیے ہیں۔ قیادت پر چند اہم نظریات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

### Trait Theory

### 1. نظریہ اوصاف

نظریہ اوصاف، قیادت پر ایک اہم نظریہ ہے۔ یہ نظریہ ایک کامیاب قیادت کے لیے ضروری ہے ساتھ ہی خصوصیات کی وضاحت بھی کرتا ہے۔ ایک فرد میں جتنے اچھے اوصاف پائے جاتے ہیں وہ تمام ایک کامیاب قیادت کے اوصاف ہوتے ہیں۔ 1930 تا 1950 کے دوران قیادت پر نظریہ اوصاف کافی مشہور رہا ہے۔ اس نظریہ کے اعتبار سے ”قائد بننے نہیں بلکہ پیدا ہوتے ہیں“۔

"Leaders are born not Made"

یعنی قدرتی صفات کی بنیاد پر فرد میں قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں اس نظریہ کو Great Man Theory بھی کہتے ہیں۔ مختلف محققین نے ایک کامیاب قیادت کے لیے ضروری اوصاف کی مختلف فہرست تیار کی ہیں۔

Stogdill نے اپنے مطالعہ کے ذریعہ ایک کامیاب قیادت کی حسب ذیل خصوصیات یا اوصاف کو بیان کیا ہے۔

a. طبعی ساخت، قد، جسمانی ساخت، وزن



- b. ذہانت  
c. خود اعتمادی  
d. سماج میں گھل مل جانے کی صلاحیت  
e. چاہ یا خواہش (Initiative, Persistence, Ambition)  
f. تسلط یا غالبیت (Dominance)  
g. موثر بات چیت / طرز کلام (Surgeney (Talkative)

ایک کامیاب قیادت کے اوصاف کی کوئی قید نہیں۔ بعض اوقات ایک کامیاب قیادت میں کئی دیگر اوصاف بھی پائے جاسکتے ہیں۔ بعض اوقات تمام خصوصیات یا اوصاف رکھنے والا شخص ایک کامیاب قائد نہیں ہو سکتا۔ کامیاب قائد کے لیے مختلف مطالعہ میں مختلف خصوصیات ظاہر ہوتی ہیں۔ فرد کے اوصاف پر 50 سالہ تحقیق بھی فرد کی ایک کامیاب صفت کو اخذ نہیں کر سکی۔

#### 14.8.1 برتاؤ کا نظریہ Behavioural Approach

قیادت پر برتاؤ کا نظریہ ایک اہم نظریہ ہے۔ فرد کا برتاؤ قیادت پر گہرے اثرات مرتب کرتا ہے۔ یہ نظریہ فرد کے برتاؤ کی اہمیت و افادیت کو ظاہر کرتا ہے۔ مختلف حالات و مختلف موقعوں پر فرد کا برتاؤ مختلف ہوتا ہے۔ قیادت کے لیے بعض اوقات موافقت اور بعض اوقات غیر موافق حالات بھی آتے ہیں۔ قائد مختلف وسائل کو بہتر طور پر استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ جو فرد کی فطرت یا اوصاف کے مقابلے میں کافی زیادہ افعال انجام دیتا ہے۔ ذیل میں چند اہم برتاؤ کے نظریہ دیے گئے ہیں۔

#### 14.8.2 مشی گن کا مطالعہ Michi Gan Studies

قیادت پر مشی گن کا نظریہ کافی اہمیت رکھتا ہے۔ یہ نظریہ قیادت کے دو اندازوں کی وضاحت کرتا ہے۔

a. ملازمین رُخی (Employee Orientation) b. پیداوار رُخی (Production Orientation)

a. ملازمین رُخی (Employee Orientation) : ملازمین کا حامی بہترین قیادت کی اہم صفت ہے، جو قائد ملازمین کی فلاح و بہبودی اور ملازمین کے متعلق مثبت خیال رکھتا ہو، بہتر انسانی سلوک کرتا ہو، اس کو ملازمین کا حامی کہتے ہیں۔ ایسی قیادت جو ماتحتین کے ساتھ حسن و سلوک کے ساتھ پیش آتے ہیں، ماتحتین سے اچھے تعلق رکھتے ہوں۔ ماتحتین کی فلاح و بہبودی سے تعلق رکھتے ہوں۔ ایسے قائدین کافی موزوں اور متاثر کن ہوتے ہیں۔ قائد کے اچھے رویے کی بدولت ماتحتین مطمئن ہوتے ہیں۔ ان میں اعتبار اور بھروسہ پیدا ہوتا ہے۔ جس کی بدولت پیداوار یا کام میں دلچسپی کا اظہار کرتے ہیں۔ جس کے سبب پیداوار میں خود بخود اضافہ ہوتا ہے۔

b. پیداوار رُخی (Production Orientation) : پیداوار کا حامی بھی قیادت کی ایک اہم صفت ہے۔ ہر قائد صنعت یا فیکٹری یا دفتر میں ملازمین سے زیادہ سے زیادہ کام کروانا چاہتا ہے۔ زیادہ پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ وسائل کو صرف پیداوار میں استعمال کرنے پر زور دیتا ہے۔ ایسے قائد جو پیداوار میں زیادہ دلچسپی لیتے ہوں، وسائل پیداوار کا صحیح اور ٹھیک ڈھنگ سے استعمال کرنے کو ترجیح دیتے ہوں، ایسے قائد کو پیداوار کا حامی کہتے ہیں۔ یہ قائدین مزدوروں کی فلاح و بہبودی وغیرہ پر توجہ نہیں دیتے۔ صرف پیداوار پر زور دیتے ہیں۔ اس لیے یہ

پیداوار رُخنی قائدین کہلاتے ہیں۔ ملازمین پر سخت نگرانی اور کنٹرول کرتے ہیں۔ ملازمین کو پیداوار کا ایک اہم عامل تصور کرتے ہیں۔ اس طرز میں ملازمین میں حوصلہ کم ہوتا ہے۔

### 14.8.3 اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کا مطالعہ The Ohio State University Studies

1. قیادت پر اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کا مطالعہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ اس مطالعہ نے قیادت کے دو رخ یا دو پہلوؤں کی وضاحت کی ہے۔

a. پیش قدمی یا پہل کی ساخت (Initiative Structure) b. پاس و لحاظ کی ساخت (consideration)

a. پیش قدمی یا پہل کی ساخت Initiative Structure (IS) : یہ قائد کی صلاحیت اور رویہ کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین سے

اچھے تعلقات کو قائم کرتے ہوئے نظم و نسق کو قائم کرتا ہے۔ بہترین ترسیل کی مدد سے ملازمین کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔ کام کے طریقہ کار واضح کیے جاتے ہیں۔ بہتر رویہ کی بدولت مقاصد کی تکمیل ممکن ہے۔

b. پاس و لحاظ کی ساخت Consideration (C) : پاس و لحاظ کی ساخت اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی (Ohio State

University) کا مطالعہ کا اہم حصہ ہے۔ اس میں ملازمین کے ساتھ گہرے مراسم کو قائم کرتے ہوئے تعلقات کو بحال کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنظیم کے تمام افراد کے ساتھ مثبت تعلقات رکھنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ گہرے روابط، مثبت تعلقات کے سبب باہمی اعتماد کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ باہمی اعتماد، عزت، دوستی کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔

### 14.9 قیادت کے انداز Leadership Styles

قائد اور قیادت کا کافی اہمیت کی حامل ہے۔ قیادت قائد کی صلاحیت اور کارکردگی کو ظاہر کرتی ہے اور ہر تنظیم میں ذمہ دار فرد ہوتا ہے جو تنظیم کو بہتر طور پر کارآمد بنانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ بغیر قیادت کے کوئی بھی تنظیم ترقی نہیں کر سکتی ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کا انحصار ذمہ دار فرد کی صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے۔ فرد کا فی حساس، دورانہدیش اور تجربہ کار ہوگا تو تنظیم بھی اتنی ہی کارکردہوگی۔ ذیل میں قیادت کے تین مختلف انداز سے کی وضاحت کی گئی ہے۔

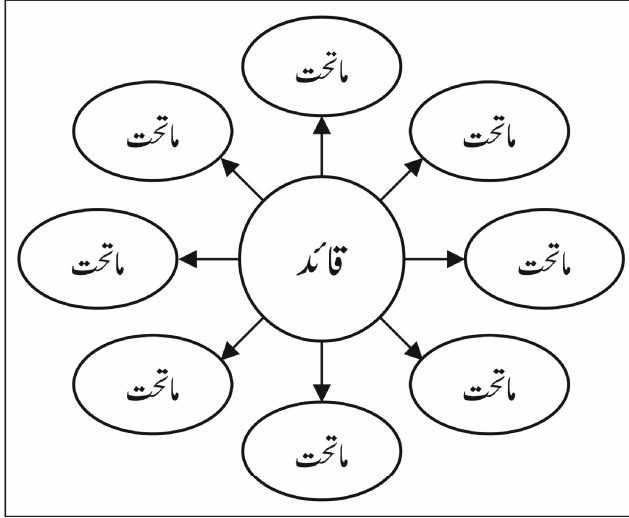
1. مطلق العنان یا حاکمانہ انداز 2. جمہوری یا شراکتی قیادت 3. عدم مداخلت یا آزادانہ قیادت

#### 14.9.1 مطلق العنان یا حاکمانہ قیادت Autocratic Leadership

مطلق العنان قیادت کا یہ ایک قدیم طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں قائد کو مکمل اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ ماتحتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو تجاویز یا مشورے دینے کا کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ قائد کو ہی فیصلے لینے کا مکمل اختیار ہوتا ہے۔ قائد ہی خود مختار ہوتا ہے۔ ماتحتین پر مکمل کنٹرول کرتا ہے۔ ماتحتین پر کڑی نگرانی کی جاتی ہے۔ ماتحتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ اس طرز قیادت کو ملٹری طرز قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔ اس طرز قیادت میں ترسیل ایک طرفہ ہوتی ہے۔ قائد ہی ذاتی فیصلے لیتا ہے۔ ماتحتین کے خیالات، احساسات کو نظر انداز کرتا ہے۔ عام طور پر چھوٹی تنظیموں یا جہاں پر ماتحتین دورانہدیش نہ ہوں، وہاں پر یہ طریقہ کار آمد ہوتا ہے۔

خوبیاں (Merits): مطلق العنان طرز قیادت کے حسب ذیل اہم فوائد ہیں۔

1. ایسی تنظیم جہاں پر ماتحتین حکم پر عمل کرتے ہوں وہاں یہ طرز قیادت کامیاب ہوتی ہے۔



2. نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں یہ طرز قیادت کافی بہتر ہوتی ہے۔
  - 3 یہ ملازمین کو عمل درآمد کرنے اور نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں مدد دیتی ہے۔
  4. جلد فیصلہ لینے اور تیز رفتار قیادت کو ظاہر کرتا ہے۔
  5. چھوٹی تنظیموں کے لیے یہ طریقہ کار آمد ہے۔
- خامیاں (Demerits) : مطلق العنان طرز قیادت کے اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. یہ طریقہ ملازمین کو نظر انداز کرتا ہے جس سے بغاوت کے آثار پیدا ہوتے ہیں۔
  2. یہ ملازمین میں تحریک پیدا نہیں کرتا اس لیے ملازمین کام میں لگن اور دلچسپی کا اظہار نہیں کرتے۔
  3. یہ ماتحتین کے حقوق، اختیارات، احساسات وغیرہ کو بالکل نظر انداز کرتی ہے۔
  4. طویل مدت میں یہ طرز قیادت فائدہ مند نہیں ہوتی۔
  5. ماتحتین کے ذہنوں میں عدم تحفظ کا احساس پیدا ہوتا ہے۔
- مطلق العنان طرز قیادت ذیل کے صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

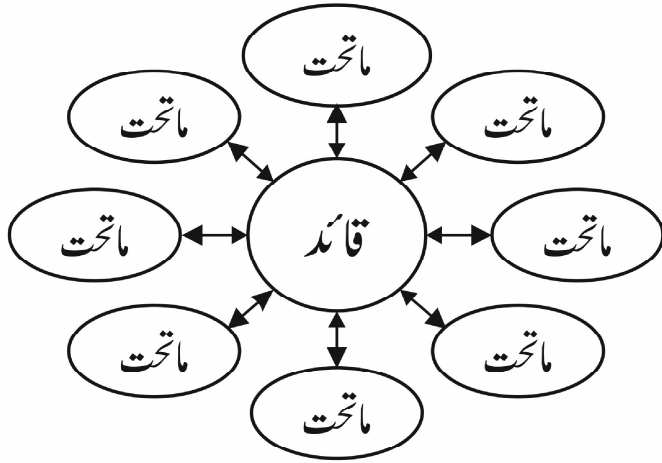
1. قائد دوراندیش کشادہ ذہن اور اجتماعیت کی خصوصیت کا حامی نہ ہو۔
2. ماتحتین خاموش طبیعت کے حامل ہوں اور حکم پر عمل کرنے کے حامی ہوں۔
3. قائد جابرانہ رویہ رکھتا ہو۔

دی گئی شکل میں مطلق العنان طرز قیادت کو بتلایا گیا ہے۔

اوپر کی شکل میں مرکز میں قائد ہے اور قائد کے اطراف ماتحتین ہیں۔ تیر کا نشان ایک طرفہ ترسیل کی وضاحت کرتا ہے۔ قائد کے احکامات و ہدایات کے مطابق ماتحتین عمل کرتے ہیں۔ قائد ہی فیصلہ کا اختیار رکھتا ہے۔ تیر کا نشان پر توجہ دیجیے، یہ ایک طرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی نہیں ہوتی۔

## 14.9.2 قیادت کا شراکتی یا جمہوری انداز Participative or Democratic Leadership

جمہوری طرز قیادت ایک اہم طرز قیادت ہے۔ ایسی قیادت جس میں ماتحتین کو فیصلہ سازی میں شرکت کی اجازت دی جاتی ہے۔ ماتحتین اظہار خیال کی آزادی رکھتے ہیں۔ ماتحتین اپنی تجاویز، مشورے فراہم کر سکتے ہیں۔ اسی کو شراکتی قیادت کہتے ہیں۔ فیصلہ لینے سے قبل ماتحتین کو بحث میں حصہ لینے کی اجازت دی جاتی ہے۔ باہمی تعاون سے فیصلے لیے جاتے ہیں۔ ماتحتین کی تجاویز کی ہمت افزائی کی جاتی ہے۔ یہ ماتحتین کی سماجی ضرورتوں اور اطمینان کو کافی اہمیت دیتا ہے۔ ماتحتین کی رضامندی اور باہمی تعاون سے قطعی فیصلے لیے جاتے ہیں۔ اس طرز



میں ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ اس طریقہ کو جمہوری طرز قیادت بھی کہتے ہیں۔

جمہوری طرز قیادت کو دی گئی شکل میں بتلایا گیا ہے۔

دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتحتین۔ اس شکل میں دو طرفہ تیر کے نشان ہیں، جو دو طرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین کو رائے و تجاویز دینے، خیالات کا اظہار کرنے کی آزادی ہوتی ہے۔ قائد تمام ماتحتین کے رائے کا احترام کرتا ہے اور ماتحتین کو اعتماد میں لیتے ہوئے قطعی فیصلے

جاری کرتا ہے۔ یہ جمہوری یا شراکتی طرز کی اہم خصوصیت ہے۔ مطلق العنان اور جمہوری طرز کی شکلوں میں تقابلی کیجیے اور غور کیجیے کہ کس طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی ہے۔

فوائد: شراکتی قیادت کے چند فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. شراکتی طرز قیادت ماتحتین میں اطمینان اور ہمت افزائی پیدا کرتی ہے۔
2. ماتحتین فیصلہ سازی میں شریک ہوتے ہیں، اس لیے تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں مکمل تعاون فراہم کرتے ہیں۔
3. ماتحتین میں احساس ذمہ داری اور کام سے رغبت پیدا ہوتی ہے۔
4. تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کے امکانات بڑھتے ہیں۔
5. ماتحتین اور قائد کے درمیان اچھے مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
6. تنظیم میں نظم و ضبط برقرار ہوتا ہے۔
7. ماتحتین کو تنظیم سے طویل عرصے تک تعلقات برقرار رکھنے میں کارآمد ہوتی ہے۔
8. ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار اور اطمینان پیدا ہوتا ہے۔

خامیاں: جمہوری طرز قیادت کی حسب ذیل اہم خامیاں ہیں۔

1. اس طرز قیادت میں فیصلے لینے میں کافی تاخیر ہوتی ہے۔
2. ماتحتین کے خیالات کو ترجیح نہ دینے پر ماتحتین ناراض ہونے کا قوی امکان ہوتا ہے۔
3. ماتحتین کی فیصلہ سازی میں شمولیت سے انتظامی مسائل پیدا ہوتے ہیں۔
4. بعض اوقات ماتحتین قائد پر اثر انداز ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔
5. ماتحتین کی ہمت افزائی کا قیادت پر منفی اثر لاحق ہونے کا امکان پیدا ہوتا ہے۔

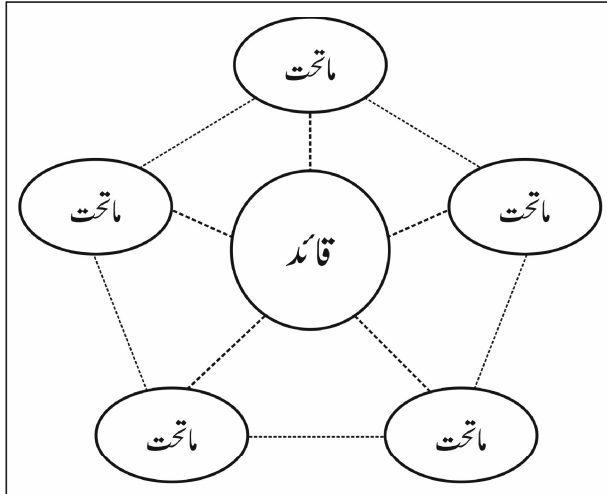
شراکتی طرز قیادت ذیل کے صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. قائد دوراندیش، کشادہ ذہن اور اجتماعیت کا حامل ہو۔
2. ماتخین دوراندیش اور اظہار خیال کے حامی ہوں۔
3. قائد ماتخین کو اہمیت دیتا ہو۔

### Laissez Faire Leadership

### 14.9.3 عدم مداخلت یا آزادانہ قیادت

عدم مداخلت کی قیادت بھی ایک اہم قسم کی قیادت ہے۔ اس طرز قیادت میں ماتخین کو کام کی انجام دہی میں مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ ماتخین خود ہدایت کے مطابق فیصلے لیتے ہیں۔ ماتخین کو کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ کام کی تکمیل کے طور طریقوں کی وضاحت کی جاتی ہے۔ دوران کام پیدا ہونے والے مسائل اور ان کے حل کی وضاحت بھی کی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ماتخین کو مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ ماتخین اپنی صلاحیت کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔



1. ماتخین تجربہ کار اور اعلیٰ ذہانت کے حامل ہوں۔
  2. ماتخین، اچھی قیادت اور تنظیمی صلاحیت کے حامل ہوں۔
  3. ماتخین تنظیمی مقاصد سے مکمل طور پر واقف ہوں۔
  4. ماتخین قابل اعتبار اور بھروسہ مند ہوں۔
- قیادت کے عدم مداخلت کے انداز کو دی گئی شکل میں بتلایا گیا ہے۔  
دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتخین

ہیں۔ قائد، ماتخین کو کام کو مکمل کروانے کی مکمل آزادی دیتا ہے۔ ماتخین کو کام کی تکمیل کا نشانہ، کام کی نوعیت، کام کی تکمیل کا وقت، کام کی انجام دہی کے طریقہ کار وغیرہ کی وضاحت کرتے ہوئے ان کو مکمل آزادی دی جاتی ہے۔ ماتخین موقع کے اعتبار سے خود فیصلہ لیتے ہوئے کام کی تکمیل کر لیتے ہیں۔ ماتخین کو فیصلہ لینے کا اختیار ہوتا ہے۔

### Learning Out Comes

### 14.10 اکتسابی نتائج

قیادت فرد کی قائدانہ صفت کا نام ہے۔ ہر تنظیم، ادارہ ایک ذمہ دار فرد کے کنٹرول میں چلایا جاتا ہے۔ عہدے کے اعتبار سے کافی اختیارات کا حامل ہوتا ہے۔ تنظیم کی کامیابی کا انحصار قائد کی قائدانہ خصوصیت، انداز قیادت، دوراندیشی، حکمت عملی وغیرہ پر پائی جاتی ہے۔ اسی لیے تنظیم کو کامیابی سے ہمکنار کرنے کے لیے موزوں عہدیدار کا تقرر کیا جاتا ہے۔ محققین نے قیادت پر تحقیق کے ذریعہ اس کے مختلف صفات کو ظاہر کیا ہے۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ دوراندیش، کشادہ ذہن، ذہین، خود اعتماد، سماجیانہ وغیرہ کی صلاحیتیں پائی جاتی ہوں لیکن یہ ضروری نہیں کہ یہ تمام خصوصیات کا حامل شخص ایک کامیاب قائد بن جائے۔ نظریہ اوصاف کے مطابق ”قائد پیدا ہوتا لیکن بنایا نہیں جاتا“ قائد میں خداداد صلاحیتیں پائی جاتی ہیں۔ جس کی بدولت وہ قائد بن جاتا ہے۔ بعض اوقات فرد اپنے برتاؤ کے سبب بھی قائد بن جاتا ہے۔ قیادت کا مشی گن، نظریہ میں Employee Orientation اور Production Orientation دو اندازوں کی وضاحت کی گئی ہے۔ اسی طرح

اوہیواسٹیٹ یونیورسٹی کے مطالعہ نے قیادت کے Initiative Structure اور Consideration دو پہلوؤں پر بحث کی ہے۔ قائد اپنی فطرت خصوصیت کے اعتبار سے قیادت کا طرز اختیار کرتا ہے۔ ایسا قائد جو ملنسار، آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، اس میں جمہوری طرز کی قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں۔ برخلاف اس کے مطلق العنان طرز قیادت پائی جاتی ہے۔ مطلق العنان طرز قیادت میں قائد ہی مکمل اختیارات کا حامل ہوتا ہے۔ ماتحتین کو کسی قسم کی آزادی حاصل نہیں ہوتی بلکہ ماتحتین صرف عمل کرتے ہیں۔ اسی لیے اس کو ملٹری طرز کی قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔ جمہوری طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار خیال کرنے، رائے و تجاویز دینے، بحث و مباحثہ میں حصہ لینے کی بھی آزادی حاصل ہوتی ہے۔ قائد ماتحتین کے خیالات و نظریات کو اہمیت دیتے ہوئے موزوں حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ جمہوری طرز میں ماتحتین کو شامل کرنے سے یہ کافی بہتر اور دیرپا ہوتی ہے۔ آزادانہ طرز قیادت بھی ایک قیادت کا ایک انداز ہے۔ اس میں ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کرتے ہوئے اس کی تکمیل کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل پر حکمت عملی اختیار کرنے کی مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ اس طرز قیادت قائد کو ماتحتین کی صلاحیت و قابلیت پر مکمل بھروسہ اور اعتماد ہوتا ہے۔

Key Words	14.11 کلیدی الفاظ
فرد کا برتاؤ یا طرز عمل، سلوک	Behaviour رویہ
کٹرول سے آزاد	Laissez Faire عدم مداخلت یا آزادانہ
قیادت کے مطالعہ میں استعمال لفظ ہے، قائد کے اقدامات	Initiative پہل یا پیش قدمی
قیادت کے مطالعہ میں استعمال لفظ ہے، گروپ کے اراکین کی فلاح و بہبودی کے لیے کیے گئے اقدامات ہیں	Consideration پاس و لحاظ، خیال کرنا
صفت کی جمع، خصوصیات	traits اوصاف
حوصلہ، عزم	Morale حوصلہ عزم

Terminal Questions	14.12 نمونہ امتحانی سوالات
	A. معروضی سوالات
(صحیح / غلط)	1. جمہوری طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار خیال کی آزادی حاصل ہوتی ہے۔
(صحیح / غلط)	2. مشی گن مطالعہ نے Employee Orientation کے پہلو کو پیش کیا۔
(صحیح / غلط)	3. مطلق العنان طرز قیادت چھوٹی تنظیم کے لیے کارآمد ہوتی ہے۔
(صحیح / غلط)	4. جمہوری طرز قیادت میں دوطرفہ ترسیل پائی جاتی ہے۔
	B. مختصر جوابات کے حامل سوالات
	1. اچھے قائد کے اوصاف بیان کیجیے۔
	2. قیادت کا نظریہ اوصاف قلمبند کیجیے۔

3. قیادت کا عدم مداخلت کے انداز کی وضاحت کیجیے۔

4. قیادت کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

5. شراکتی قیادت پر روشنی ڈالیے۔

C. طویل جوابات کے حامل سوالات

6. قیادت کی تعریف کرتے ہوئے قیادت کے مختلف انداز کی وضاحت کیجیے۔

7. قیادت پر مختلف مطالعات کا تنقیدی جائزہ لیجیے۔

8. شراکتی اور مطلق العنان طرز قیادت کے درمیان امتیاز کیجیے۔

9. قیادت کا برتاؤ اور اوصاف نظر کے درمیان امتیاز کیجیے۔

10. قائد کے فرائض کی وضاحت کیجیے۔

---

### Reference Books

### 14.13 تجویز کردہ کتب

---

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 15 محرکہ یا ترغیب (Motivation)

### Unit Structure

Introduction

Objectives

Concept of Motivation

Meaning and Definition

Nature of Motivation

Scope of Motivation

Importance of Motivation

Types of Motivation

Process of Motivation

Factor Effective on Motivation

Learning Out Comes

Key Words

Terminal Questions

### اکائی کی ساخت

تمہید 15.0

مقاصد 15.1

محرکہ کا تصور 15.2

معنی و مفہوم 15.3

محرکہ کی ماہیت 15.4

محرکہ کی وسعت 15.5

محرکہ کی اہمیت 15.6

محرکہ کے اقسام 15.7

محرکہ کے مراحل 15.8

محرکہ پر اثر انداز عوامل 15.9

اکتسابی جانچ 15.10

کلیدی الفاظ 15.11

نمونہ امتحانی سوالات 15.12



عزیز طلباء

آپ، اپنے پرائمری و ثانوی تعلیم اور انٹر میڈیٹ کی تعلیم کے ایام کو یاد کیجیے۔ آپ نے کبھی کھیل کود میں، تحریری و تقریری مقابلوں میں حصہ لیا ہوگا۔ آپ نے کبھی جماعت میں اول مقام حاصل کیا ہوگا۔ آپ کے کاموں کو کلاس ٹیچر یا صدر مدرس نے شاباشی دی ہوگی۔ کبھی انعام و اکرام سے نوازا گیا ہوگا۔ استاد کی جانب سے دی گئی شاباشی سے آپ خوش ہوئے ہوں گے اور دوسرے دن اچھے طریقہ سے تعلیمی مظاہرہ کیے ہوں گے۔ اسی طرح گھر کے کام کاج میں حصہ لینے پر والدین نے بھی شاباشی دی ہوگی۔ اس کے سبب آپ کو مزید کام کرنے کا شوق پیدا ہوا ہوگا۔ کام کو بہتر طور پر انجام دینے پر آپ نے بھی کسی نہ کسی چھوٹے بچے کو شاباشی یا ہمت افزائی کے الفاظ ادا کیے ہوں گے۔ جس سے اس بچے نے پھر سے بہتر کام کا مظاہرہ کیا ہوگا۔ کسی بھی صنعت، فیکٹری وغیرہ میں مختلف ملازمین کام کرتے ہیں۔ ملازمین کے کاموں کی ہمت افزائی کرتے ہوئے ان کی کام میں دلچسپی بڑھائی جاتی ہے۔ ہمت افزائی کے سبب جوش اور جذبہ پیدا ہوتا ہے۔ پرندوں کا شکاری کھلے میدان میں دانے ڈال کر پرندوں کو پکڑتا ہے۔ پرندے دانے سے متاثر ہو کر دانہ چکنے لگتے ہیں۔ گھر میں چوہوں کو پکڑنے کے لیے چوہے دان میں گوشت رکھتے ہیں تو چوہا گوشت سے متاثر ہو کر جال میں پھنس جاتا ہے۔ اس اکائی میں آپ محرکہ کے معنی و مفہوم، اہمیت و افادیت سے واقف ہوں گے۔

## Objectives

## 15.1 مقاصد

- ✧ اس اکائی کے بعد آپ محرکہ کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- ✧ اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کی اہمیت و افادیت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✧ اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- ✧ اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کے اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✧ اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ پر اثر انداز عوامل کو پیش کر سکیں گے۔

## Concept of Motivation

## 15.2 محرکہ کا تصور

بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے، یہ ماحول میں بہتر سے بہتر طور پر رہ سکتا ہے۔ انسان اپنی روزمرہ کی زندگی کو بہتر سے بہتر بنانا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ مختلف اقسام کی جدوجہد میں شامل ہوتا ہے۔ کاروباری افراد اپنے کاروبار کو بڑھانے کے لیے صارفین کو راغب کرنے کی حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ طلباء میں تعلیمی مظاہرہ کو بہتر بنانے کے لیے ترغیب دی جاتی ہے۔ مزدوروں کو کام میں دلچسپی پیدا کرنے کے لیے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ اسی طرح دفتری ماحول کو بہتر سے بہتر بنانے کے لیے ملازمین میں ترغیب دی جاتی ہے۔ ترغیب کی بدولت کارکردگی میں اضافہ کا امکان پایا جاتا ہے۔ ترغیب کی غیر موجودگی میں وسائل کار کا صحیح استعمال ممکن نہیں۔ وسائل کار کو بہتر سے بہتر استعمال کرنے کے لیے نئے نئے طریقوں کے ذریعہ ترغیب دلائی جاتی ہے۔ صنعتوں میں ہر شعبہ پر فائز مینجر اپنے شعبہ کی کارکردگی کو بہتر سے بہتر اور معیاری بنانے پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ عملہ کے ساتھ صلاح و مشورے اور بہتر روابط کو برقرار رکھنے کی کوشش کرتا ہے۔ بعض اوقات تکالیف کو برداشت کرتے ہوئے خود بھی مثالی کارنامے انجام دینے کی کوشش کرتا ہے تاکہ ماتحتین کو ترغیب حاصل

ہوسکے۔ ماتحتین منجر کے کام سے متاثر ہو کر خود بھی کام میں دلچسپی لیتے ہیں۔ منجر کے مثبت رویہ کا اثر ماتحتین کے کام پر ظاہر ہوتا ہے۔ مجموعی طور پر تنظیم کی کارکردگی بڑھنے لگتی ہے۔ محرکہ ایک ذہنی کیفیت ہوتی ہے جو فرد کو کام کی طرف راغب کرتی ہے اور فرد کام میں مشغول ہوتا ہے۔

## Meaning and Definition

## 15.3 معنی و مفہوم

لفظ محرکہ (Motivation) دراصل لاطینی لفظ "Movere" سے ماخوذ ہے، جس کے لفظی معنی To Move یعنی حرکت کرنا ہے۔ معنوی اعتبار سے اس کو محرکہ کہا جاتا ہے۔ محرکہ حصول مقصد کے لیے ذہن میں پیدا ہونے والی قوت ہے جو فرد کے رویہ و برتاؤ اور جسمانی حرکات کے ذریعہ ظاہر ہوتی ہے۔ اس تعریف کی رو سے ذیل کے نکات کی وضاحت ہوتی ہے۔

1. محرکہ کا تعلق مقصد سے پایا جاتا ہے۔ بغیر مقصد کے محرکہ کا پیدا ہونا ناممکن ہے۔
  2. محرکہ کا تعلق ذہن سے پایا جاتا ہے۔ اس کا اثر پہلے ذہن پر ہوتا ہے۔
  3. فرد کے ذہنی طور پر تیار ہونے کے بعد رویہ، برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ اس کے ساتھ طبعی طور پر جدوجہد شروع کرتا ہے۔
  4. محرکہ کا تعلق مقصد سے پایا جاتا ہے۔ اسی لیے فرد، غیر ضروری کام، افعال اور لائق جدوجہد سے پرہیز کرتا ہے۔
  5. محرکہ کی بدولت فرد صرف اور صرف مقصد کے تحت ضروری مراحل کی تکمیل پر ہی توجہ دیتا ہے۔
  6. محرکہ کی ابتداء ذہن سے ہوتی ہے۔
  7. محرکہ کا اختتام رویہ، برتاؤ اور جدوجہد پر ہوتا ہے۔
- محرکہ کے مختلف تعریفات کا تفصیلی مطالعہ کرنے کے بعد اس کی چند اہم خصوصیات حسب ذیل ہیں۔
1. محرکہ فرد میں اندرونی طور پر قوت پیدا کرتا ہے۔ نفسیاتی طور پر فرد میں ایک قسم کی طاقت اور قوت پیدا ہوتی ہے جو فرد کو کسی کام کے کرنے کی جانب راغب کرتی ہے۔
  2. محرکہ کی بدولت فرد ذہنی طور پر مقصد کو طے کر لیتا ہے۔ ذہنی اور جسمانی اعتبار سے مقصد کی تکمیل کے لیے جدوجہد شروع کرتا ہے۔
  3. محرکہ کی بدولت فرد میں حکمت عملیوں کے مختلف پہلو اجاگر ہوتے ہیں۔
  4. حکمت عملیوں کے مختلف پہلوؤں میں سے بہتر طور طریقے کو قطعی طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔

## Nature of Motivation

## 15.4 محرکہ کی ماہیت یا نوعیت

محرکہ فرد کے ذہن میں نشوونما پانے والی قوت و طاقت ہوتی ہے۔ جس کی مدد سے فرد کو جسمانی طاقت حاصل ہوتی ہے۔ محرکہ کی پیمائش کا کوئی پیمانہ نہیں ہے۔ البتہ اس کو محسوس کیا جاسکتا ہے۔ محرکہ نہ صرف فرد کو قوت بخشتا ہے بلکہ ساتھ ہی کامیابی کے مختلف طور طریقوں کو بھی ظاہر کرتا ہے۔ کامیابی اور ناکامی کے پس پردہ اسباب کی وضاحت کرتا ہے۔ اسی سبب فرد کو مختلف متبادل طریقوں میں سے موزوں و بہتر طریقہ کو اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔ یہ بتدریج فرد کے رویہ پر اثر انداز ہوتا ہے۔ مقصد کے تحت، حالات اور موقع کے اعتبار سے تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ محرکہ کی ماہیت یا نوعیت کو تفصیلی طور پر ذیل کے مختلف عنوانات کے تحت وضاحت کی گئی ہے۔

1. محرکہ کا تعلق جاندار سے : محرکہ ہر جاندار میں پیدا ہوتا ہے۔ جانوروں پر تجربہ کے ذریعہ محرکہ کے مراحل اور اس کے اثر کو اخذ کر سکتے ہیں۔ مچھلی شکار کرنے والے افراد، مچھلی پکڑنے کے مخصوص کانٹے کو کیچوا لگا کر دھاگہ کی مدد سے پانی میں چھوڑتے ہیں۔ گھر میں چوہوں کو پکڑنے کے لیے چوہے دان میں گوشت کا ایک ٹکڑا لگایا جاتا ہے۔ مرغی کو پکڑنے کے لیے دانے ڈالے جاتے ہیں۔ بازار میں صارفین کو راغب کرنے کے لیے زور زور سے آواز لگاتے ہیں۔ بڑے تاجرین گفٹ اور قیمتوں میں رعایت بھی دیتے ہیں۔ آج کل آن لائن ادائیگی پر زور دیا جا رہا ہے۔ عوام کو آن لائن کے عادی بنوانے کے لیے گفٹ کے طور پر کچھ رقم کھاتے میں جمع ہوتی ہے۔ محرکہ کو تعلیمی و صنعتی میدان میں خاص طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ طلباء کی ہمت افزائی یا ملازمین کے کام کی پذیرائی کرتے ہوئے ان میں تحریک پیدا کی جاتی ہے۔ ان مختلف اقدامات کا اہم مقصد راغب کرنا ہے۔ کہیں شکار کو پکڑنا ہے تو کہیں تجارت کو فروغ دینا ہے۔

2. محرکہ کا آغاز : محرکہ پیدا کرنے کے لیے کسی بڑے عمل کی ضرورت نہیں۔ محرکہ ایک چھوٹے سے عمل کے ذریعہ بھی وجود میں آ جاتا ہے۔ جب یہ فرد کے دماغ کو متاثر کرتا ہے تب اس کو مزید تقویت ملتی ہے اور فرد راغب ہوتا ہے۔ ایک شیر خوار بچے میں بھی فطری طور پر سوچنے سمجھنے، غور و فکر کرنے کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ روتے ہوئے بچوں کو کھلونے یا چاکلیٹ کی مدد سے خاموش کروایا جاسکتا ہے۔ محرکہ فرد پر فوری طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ اس کے لیے کچھ وقت گزرنا ضروری نہیں۔ جب ایک مرتبہ رغبت پیدا ہوتی ہے تب فرد اس کام کو انجام دینے کی کوشش کرتا ہے اور احساس ذمہ داری بھی پیدا ہوتی ہے۔ محرکہ کے اقدامات کا ملازمین پر فوری اثر پڑتا ہے۔

3. فرد کی صلاحیت : ہر شخص کی صلاحیت دوسرے شخص سے کافی مختلف ہوتی ہے۔ کوئی جسمانی اعتبار سے طاقتور تو کوئی ذہنی اعتبار سے ہوتا ہے۔ محرکہ فرد کی صلاحیت کے اعتبار سے فروغ پاتا ہے۔ سائنسداں کا کام سائنسی تحقیق ہے، اس لیے اس پر سائنسی محرکات فوراً اثر انداز ہوتے ہیں۔ پہلوان کشتی میں ماہر ہوتا ہے، اس لیے اس پر کشتی کے مقابلے گہرے اثر انداز ہوتے ہیں۔ کرکٹ کا کھلاڑی کرکٹ کے کھیل سے زیادہ متاثر ہوتا ہے۔ اٹھلیٹ صرف اسی قسم کے کارناموں سے متاثر اور راغب ہوتے ہیں۔ پہلوان سائنسی ترغیب دینے کے باوجود سائنسی میدان میں کوئی کارنامہ انجام نہیں دے سکتا۔ اسی طرح ایک سائنسداں پہلوان کے کرتب دکھانے نہیں سکتا۔ محرکہ فرد کی صلاحیت سے راست تعلق رکھتا ہے۔

4. محرکہ ہر فرد پر علیحدہ اثر انداز ہوتا ہے : ہر فرد ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتے ہیں۔ ذہنی و جسمانی اعتبار سے بھی کافی فرق پایا جاتا ہے۔ محرکہ تمام افراد میں یکساں طور پر اثر انداز نہیں ہوتا۔ بعض افراد محرکہ سے فوری متاثر ہوتے ہیں اور بعض پر فوری اثر انداز نہیں ہوتا۔ بعض حساس طبیعت کے افراد اس سے جلد متاثر ہوتے ہیں۔

5. محرکہ پر وقت اور ماحول کا اثر : وقت اور ماحول محرکہ پر راست طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ محرکہ اور ماحول کے درمیان راست گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ ایک طالب علم کمرہ جماعت اور امتحانات کے موقع پر تعلیم کی جانب فوراً راغب ہوتا ہے۔ کھیل کے میدان میں طلباء کو تعلیم میں راغب نہیں کر سکتے۔ اسی طرح عیدین و تقاریب کے موقع پر ان کا رویہ بالکل الگ ہوتا ہے۔ اس وقت وہ اپنے عزیز واقارب کے ساتھ خوشی کے ماحول کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ ان حالات میں ان میں تعلیمی ذوق پیدا کرنا بے فیض ہوگا۔

6. شخصیت کی پہچان : ہر شخص اپنی ایک منفرد شخصیت رکھتا ہے۔ فرد کے ظاہر و باطنی خصوصیات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔

محركہ کی مدد سے کسی شخص کی شخصیت کو آسانی کے ساتھ پہچان سکتے ہیں۔ ذہین، چالاک، ہوشیار، حساس طبیعت کے افراد پر محركہ فوراً اثر انداز ہوتا ہے اور یہ محركہ سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ بصورت دیگر، خصوصیات کے حامل افراد پر محركہ کا اثر کم پایا جاتا ہے۔ ہوشیار طالب علم اپنی کامیابی کی منفرد حکمت عملی خود اختیار کرتا ہے جبکہ اوسط درجہ کے طالب علم کی حکمت الگ ہوتی ہے۔ ایک ہی دفتر میں کام کرنے والے بعض ملازمین معمولی ہدایات سے بہتر مظاہرہ کرتے ہیں اور بعض ملازمین سزا و جزا سے بھی متاثر نہیں ہوتے۔ یہ فرد کے رجحان اور شخصیت کو پہچانے میں مدد دیتی ہے۔

7. محركہ کا اثر مستقبل میں نظر آتا ہے: ملازمین میں عصر حاضر میں محركہ پیدا ہوتا ہے۔ پیداوار کا نشان مقرر کرتے ہیں اور حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ آلات پیداوار کو بہتر طور پر ترتیب دیتے ہیں۔ پیداواری کے مراحل تکمیل کے بعد قابل استعمال پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ یہ پیداوار دراصل ملازمین کی محركہ کی بدولت ہے۔ متوقع پیداوار سے زائد مقدار میں پیداوار حاصل ہونا دراصل ملازمین میں معیشت محركہ کی علامت ہے۔ اس کے برخلاف متوقع پیداوار سے کم مقدار میں پیداوار حاصل ہو تو یہ ملازمین کی عدم دلچسپی اور بد نظمی کو ظاہر کرتا ہے۔ محركہ آج ملازمین میں پیدا ہوتا ہے اور ایک مدت کے بعد مختلف چیزوں کو دیکھ کر محركہ کی کیفیت کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ یعنی محركہ کا اثر مستقبل میں نظر آتا ہے۔

## Scope of Motivation

## 15.5 محركہ کی وسعت

محركہ ایک اہم عمل ہے جو فرد کو کام کرنے میں رغبت پیدا کرتا ہے۔ مثبت ترغیب کی بدولت فرد اپنی صلاحیت کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتا ہے۔ فرد فطری طور پر پذیرائی چاہتا ہے۔ وہ چاہتا ہے کہ تنظیم اس کے کاموں کو سراہے۔ کام کو قبول کرے اور اونچا مرتبہ فراہم کریں۔ انعام و اکرام سے نوازا جائے۔ تنظیم میں افراد کی فطرت کا بہتر سے بہتر استعمال کے لیے محركہ کے پہلوؤں کو بہتر طور پر روبہ عمل لایا جاسکتا ہے۔ محركہ ایک اہم پیمانہ ہے جو فرد کو نہ صرف کام میں دلچسپی پیدا کرتا ہے بلکہ افراد میں ملازمت سے متعلق تشفی پیدا کرنے کا ضامن ہوتا ہے۔ محركہ کو فطرت اور خصوصیت کے اعتبار سے کسی محدود علاقہ تک قید نہیں کر سکتے۔ یہ معاشی و غیر معاشی افعال، رسمی و غیر رسمی تنظیموں میں بھی بڑی عمدگی سے استعمال کر سکتے ہیں۔ بہتر و مثبت محركہ کی بدولت فرد، سماج کے لیے بہتر سے بہتر خدمت کا خواہشمند ہوتا ہے۔ اسی طرح منفی محركہ کی بدولت فرد میں کام سے شوق، لگن پیدا نہیں ہوتی۔ البتہ ڈر و خوف سزا سے محفوظ رہنے کے لیے اپنی ذمہ داری کے مطابق کام میں حصہ لیتا ہے۔ ملازمین میں محركہ پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے ہیں۔ انعام و جزاء، ایوارڈ، معاشی فوائد، فلاحی اقدامات، طبی سہولتیں وغیرہ ایسے عوامل ہیں جو ملازمین میں تشفی کا باعث بنتے ہیں۔ ان تمام سہولتوں کی بدولت ملازم اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر استعمال کر سکتا ہے۔ محركہ انتظامیہ کی رہبری کرتا ہے، یہ بتلاتا ہے کہ کس طرح ملازمین سے پیش آئیں۔ ملازمین کی صلاحیتوں کو بہتر طور پر کس طرح استعمال کر سکتے ہیں۔ ملازمین میں ملازمت سے کس طرح تشفی پیدا کر سکتے ہیں۔ انتظامی معاملات میں اصلاحات کس طرح لائیں۔ صنعت یا تنظیم میں نظم و نسق کو کس طرح برقرار رکھا جاسکتا ہے۔ وہ کون سے اقدام ہیں جن سے ملازمین تنظیم سے جڑے رہتے ہیں اور اپنی صلاحیت کو بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔

محركہ تنظیم کے ہر مرحلے پر سازگار ہوتا ہے۔ اس کو نظر انداز کرتے ہوئے انتظامی فیصلے نہیں لیے جاسکتے۔

مختلف موقعوں پر محركہ مختلف طرز عمل کا مظاہر کرتا ہے۔ ایک تنظیم میں تنظیم کی کارکردگی کو بڑھانے کے لیے ماتحتین اور عملہ کو کس طرح کام میں رغبت پیدا کریں، کس طرح کام میں شوق و لگن پیدا کریں، کن سہولتوں کے سبب ماتحتین میں تشفی پیدا ہوتی، کس طرح پیداوار میں اضافہ

ہوگا، تنظیم کو حاصل وسائل کار کی نوعیت کے سبب وسائل کا منصفانہ استعمال کس طرح کیا جاسکتا ہے وغیرہ کے جوابات محرکہ کی بدولت حاصل ہوتے ہیں۔ محرکہ کی بدولت نیجر کو ٹھیک ڈھنگ سے فیصلہ لینے اور موزوں حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔ افراد میں کام کے متعلق آمادگی اور شوق پیدا کرتا ہے۔

## Importance of Motivation

## 15.6 محرکہ کی اہمیت

محرکہ، کام میں رغبت اور ترغیب پیدا کرتا ہے۔ اسی کی بدولت فرد کسی کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ہر فرد اپنی زندگی کے تحفظ کو اولین اہمیت دیتا ہے۔ اسی لیے وہ اپنے حفاظتی اقدامات کی جانب پہلے راغب ہوتا ہے۔ اسی رغبت کے سبب وہ بنیادی ضروریات کی تکمیل کرتا ہے۔ روٹی، کپڑا، مکان فرد کی بنیادی ضروریات ہیں۔ اس کے حصول کے لیے وہ کچھ نہ کچھ معاشی سرگرمیوں میں حصہ لیتا ہے۔ ہر چھوٹی و بڑی معاشی سرگرمی کے سبب سماج کے مختلف شعبوں میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ جو بتدریج بڑھ کر قومی سطح پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ رغبت کا تعلق معیشت کے ہر شعبہ سے پایا جاتا ہے۔ معیشت کا سب سے چھوٹا اور بڑا شعبہ محرکہ سے تعلق رکھتا ہے۔ معیشت کے چند منتخب میدانوں میں محرکہ کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. **تعلیم و تحقیق** : تعلیم ملک کی معیشت میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ اسی کے سبب علوم کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ تعلیم کی بدولت ہی تحقیق کے مختلف راہیں پیدا ہوتی ہیں۔ تعلیم کی بدولت مملکت میں اساتذہ، ڈاکٹر، انجینئر، سائنسدان، طب، ٹکنالوجی، سماجی، سیاسی، نظم و نسق وغیرہ مختلف میدانوں میں ترقی حاصل ہوتی ہے۔ جس سے سماجی و معاشی مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ تعلیم میں مختلف طریقوں کی مدد سے رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ عام طور پر طلباء و طالبات، محققین وغیرہ کو تعلیمی سہولتیں فراہم کرتے ہوئے حصول علم میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ رغبت کے بغیر دانشور طبقہ کا تعلیم و تحقیق سے جڑے رہنا مشکل ہے۔ تعلیم کے مختلف شعبوں خاص کر طب و انجینئرنگ میں نوجوان طبقہ کی شمولیت کو یقینی بنانے کی ممکنہ کوشش کی جائے۔ سائنسی میدان میں تحقیق و ترقی کے لیے ہر بجٹ میں خاص رقم مختص کی جاتی ہے۔ اس سبب مختلف میدانوں میں ملک خود مکتفی ہوتا ہے۔

2. **کاروباری میدان میں ترغیب** : کاروبار کی مدد سے معیشت میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ ایک کامیاب معاشی حکمت کے ذریعہ ملک کو مختلف میدانوں میں خود مکتفی بنایا جاسکتا ہے۔ معاشی سرگرمیوں کے لیے ضروری ہے کہ ملک میں چھوٹے و بڑے تجارتی افراد کی ہمت افزائی کی جائے۔ اندرون ملک اور بیرون ملک کے معاشی وسائل کو سرمایہ کاری کی جانب ترغیب دی جائے۔ معاشی استحکام کے لیے ضروری ہے کہ سرمایہ کاروں کو معاشی سہولتیں فراہم کی جائیں۔ محصول و اجازت ناموں میں سہولت پیدا کی جائے۔ مختلف اقدامات کے سبب تاجریں میں کاروباری ذوق پیدا ہوگا۔ بیرون ممالک کے سرمایہ کار ترغیبات کے سبب ملک میں معاشی سرگرمیوں میں حصہ لیتے ہیں۔ بیروزگاری کے خاتمہ، علاقہ داری، عدم توازن کو دور کرنے وغیرہ کے لیے کاروباری و تجارتی سرگرمیاں لازمی ہیں۔ ترغیبات کے بعد ہی وافر مقدار میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ 1991 کی نئی معاشی پالیسی نے ملک میں بیرونی راست سرمایہ کاری کی اجازت دی۔ اس کے سبب اندرون ملک، مختلف علاقوں میں کاروبار کو فروغ حاصل ہوا۔ لاکھوں افراد روزگار سے منسلک ہوئے۔ شہروں کو ترقی حاصل ہوئی۔

3. **ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ (Improve Efficiency of Employees)** : ہر تنظیم میں مختلف سطحوں

پر ملازمین یا عملہ کی کثیر تعداد پائی جاتی ہے۔ ملازمین کی صلاحیت اور اختیارات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ ملازمین کی استطاعت، صلاحیت کے اعتبار سے موزوں و بہتر طور پر کام لینے کے لیے ضروری ہے کہ مختلف طور طریقوں اور حربوں کے ذریعہ ان میں تحریک شوق و لگن پیدا کی جائے۔ ملازمین کے کام کی تعریف کرتے ہوئے، ہمت افزائی کرتے ہوئے، معاشی فوائد فراہم کرتے ہوئے، کام میں سہولتیں فراہم کرتے ہوئے، عیدین تہواروں میں شامل ہوتے ہوئے، پیداوار کا نشان مقرر کرتے ہوئے ملازمین کی صلاحیت یا کارکردگی میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔

#### 4. انسانی وسائل کا موزوں استعمال (Proper Utilisation of Human Resources) : انسانی

صلاحیتیں مختلف میدانوں میں ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہیں۔ فرد کی صلاحیت و استطاعت کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرنے کے لیے ضروری ہے کہ انفرادی طور پر ترغیب پیدا کی جائے۔ ترغیب کی بدولت فرد اپنی توانائی کا زیادہ تر حصہ پیداوار میں یا تنظیم کے حق میں استعمال کرتا ہے۔ انفرادی و اجتماعی ترغیب سے ملازمین میں مثبت انداز پیدا ہوتا ہے۔ جس کے سبب وہ بہتر مظاہرہ کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔ انتظامیہ، ترغیبی طریقوں کو بروئے کار لا کر ملازمین میں حوصلہ پیدا کر سکتے ہیں۔ ملازمین کی ملازمت سے تسکین پیدا کرنا، ترغیب ہی سب سے بڑا ذریعہ ہے۔ کارکنوں کے کام کی پذیرائی و ہمت افزائی کرتے ہوئے تعلقات کو بہتر بناتے ہیں، کارکنوں کی تشنگی یا بے چینی کو دور کرتے ہوئے، صنعتی کام میں سہولتیں فراہم کرتے ہوئے ان میں کام کے متعلق تسکین پیدا کر سکتے ہیں۔ جب ملازم تسکین پاتا ہے تو وہ خود بخود کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔

#### 5. تنظیمی مقاصد کی تکمیل (Organisational Goals): تنظیم چھوٹی ہو یا بڑی اپنے خاص مقاصد کے تحت وجود

میں آتی ہے۔ تنظیم کی کامیابی کا دار و مدار تنظیم میں شامل افراد کے طرز عمل پر منحصر ہوتا ہے۔ تنظیم کے افراد میں اتحاد پیدا کرنے، مضبوط نقطہ نظر رکھنے، اجتماعیت کو فروغ دینے کے لیے ضروری ہے کہ تنظیم کے پس منظر میں ترغیب پیدا کی جائے۔ ترغیب کی بدولت انفرادیت کے مقابلے میں افراد اجتماعیت میں شریک ہوتے ہیں۔ مجموعی طور پر تنظیم مستحکم ہوتی ہے اور آسانی کے ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہو سکتی ہے۔ جب ملازمین، تنظیم یا ادارے کے مقاصد سے واقف ہوتے ہوں تو ایسی صورت میں وہ مقاصد کی تکمیل میں حصہ ادا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔

### Types of Motivation

### 15.7 محرکہ کے اقسام

محرکہ کو مختلف میدانوں میں استعمال کیا جاتا ہے۔ ہر میدان میں محرکہ کی اہمیت و نوعیت اور صنعت مختلف ہوتی ہے۔ ذیل میں محرکہ کے چند اہم اقسام کو بیان کیا گیا ہے۔

1. مثبت محرکہ (Positive Motivation) 2. منفی محرکہ (Negative Motivation)

3. بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation) 4. اندرونی محرکات (Intrinsic Motivation)

1. مثبت محرکہ : مثبت محرکہ ایک اہم قسم کا محرکہ ہے۔ ایسا محرکہ جو فرد کو کام میں دلچسپی اور شوق و لگن پیدا کرتا ہو، اس کو مثبت محرکہ کہتے ہیں۔ عام طور پر معاشی فوائد مثبت محرکہ پیدا کرتے ہیں۔ اس کے ساتھ کام کو سہا ہانا، ہمت افزائی کرنا، اسنادات دینا، انعام و اکرام سے نوازنا وغیرہ مثبت محرکہ کا باعث بنتے ہیں۔ Peter Druckor کے مطابق ”ملازمین کی اونچی کارکردگی، اونچی پیداوار، ملازمین میں بڑھتا آہستگی تعاون اور ملازمین کی تشفی، مثبت محرکہ کی علامات ہیں“۔ ہر پیداواری ادارہ، ملازمین سے شاندار پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ وہ صنعتی اوقات کو زیادہ سے زیادہ پیداوار میں استعمال کرنا چاہتے ہیں۔ اس مقصد کے تحت ادارے، حربے اور مختلف طور طریقے استعمال کرتے ہیں۔ ملازمین معاشی

طور پر مستحکم نہیں ہوتے۔ وہ معاشی فوائد حاصل کرنے کے لیے زیادہ سے زیادہ پیداوار کرنا چاہتے ہیں۔ ملازمین کی ضرورت اور صنعت کے مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے ترغیب دی جائے تو کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ مثبت محرکہ کی بدولت ملازمین اپنی صلاحیتوں کو اونچی پیداوار میں صرف کرتے ہیں۔ ایسے محرکہ کی بدولت صنعت کی پیداوار میں کافی اضافہ ہوتا ہے۔ قلیل مدت میں زیادہ مقدار میں پیداوار حاصل کرنے کے لیے مثبت محرکہ کو استعمال کیا جاتا ہے۔

2. منفی محرکہ (Negative Motivation): منفی محرکہ ایک اہم قسم کا محرکہ ہے۔ ایسا محرکہ جو مثبت محرکہ کے برعکس ہوتا ہے۔ کام میں دلچسپی، لگن و شوق پیدا نہ کرتا ہو۔ ملازمین ڈر و خوف کے ماحول میں کام کرتے ہوں۔ وہ ملازمت کو محفوظ رکھنے کے مقصد سے کام کرتے ہوں۔ ملازمین میں آپسی تعاون کا فقدان پایا جاتا ہو، ملازمین کی کارکردگی ہمت افزائی نہ ہو تو منفی محرکہ کہلاتا ہے۔ ملازمین ڈر و خوف اور ملازمت کو محفوظ رکھنے کے لیے کام سے جڑے ہوتے ہیں یعنی ذوق شوق سے کام میں دلچسپی نہیں لیتے۔ ملازمین اس درجہ تک کام کرتے ہیں جہاں پر سزایا جرم انوں سے محفوظ رہ سکیں۔ وہ اسی کو اپنی ملازمت کی بقاء کا ضامن سمجھتے ہیں۔ صنعتوں میں ممکنہ پیداوار کو حاصل کرنے کے لیے منفی محرکہ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ کیونکہ اس محرکہ کی بدولت ہر مزدور اپنی ذمہ داری کے مطابق پیداوار کرتا ہے۔

3. بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation): یہ محرکہ کی ایک خاص قسم ہے۔ ایسا محرکہ جو بیرونی عوامل کی مدد سے محرکہ پیدا ہوتا ہو اس کو بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation) کہتے ہیں۔ یہ ترغیب پیدا کرنے کا آسان اور سب سے بہتر طریقہ ہے۔ عام طور پر فرد یا ملازمین بیرونی معاشی فوائد سے جلد راغب ہوتے ہیں۔ ملازمت کے ساتھ ساتھ چند زائد فوائد دیے جائیں۔ یہ زائد فوائد ملازمین میں کام سے شوق و لگن یا محرکہ پیدا کرتے ہیں۔ زائد معاشی فوائد، انعام و اکرام حاصل کرنے، تنظیم میں نمایاں مقام حاصل کرنے، عہدے پر ترقی حاصل کرنے، ملازمین میں ممتاز مقام پیدا کرنے وغیرہ ایسی ترغیبات ہیں جو ملازمین میں مثبت ترغیب پیدا کرتے ہیں۔ مثبت ترغیبات سے، ملازمین فائدہ حاصل کرتے ہیں۔ صنعتکار میں اپنے مقاصد میں کامیاب ہو سکتے ہیں۔

4. اندرونی محرکات (Intrinsic Motivation): یہ بھی محرکہ کی ایک اہم قسم ہے۔ ایسی تحریک جو فرد کے اندر سے پیدا ہوتی ہو، شخصی صفت کی بدولت ان میں ترغیب پیدا کرتی ہو اس کو Intrinsic Motivation کہتے ہیں۔ یہ اقدار کو فروغ دیتی ہے۔ فرد میں ذاتی طور پر ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ ملازمت سے تشفی کے ساتھ ہی فرد میں اندرونی طور پر ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ بعض ملازمین کافی حساس طبیعت کے ہوتے ہیں۔ وہ تنظیم اور عہدے کے ساتھ مکمل انصاف کرنا چاہتے ہیں۔ تنظیم کے ساتھ وفاداری نبھانا ہی اہم مقصد ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت وہ صنعتی یا دفتری اوقات کو مکمل طور پر پیداوار میں صرف کرتا ہے۔ ملازمین کے یہ اندرونی صفات بھی صنعتکار کو فائدہ پہنچا سکتی ہیں۔ ملازمین کی ذہن سازی کرتے ہوئے، نصیحت آمیز واقعات کو سناتے ہوئے، ان میں وفاداری اور ہمدردی پیدا کرتے ہیں۔ اندرونی طور پر ملازمین میں ترغیب پیدا کی جاسکتی ہے۔

## Process of Motivation

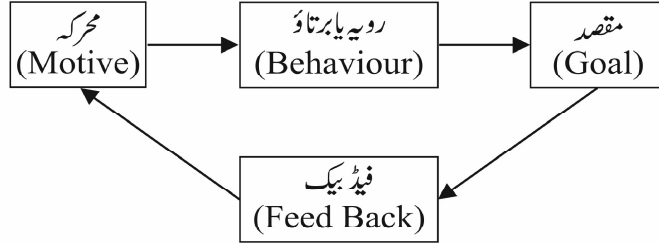
## 15.8 محرکہ کے مراحل

محرکہ ایک اہم عامل ہے۔ یہ مختلف عوامل کے زیر اثر کارکرد ہوتا ہے۔ ہر شخص کسی نہ کسی مقصد کے تحت اپنے آپ کو مختلف کاموں میں مشغول رکھتا ہے۔ اس شخص کے نزدیک مقاصد کی تکمیل اور اس سے حاصل فوائد کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اسی مقصد کے تحت وہ مختلف

کام انجام دیتا ہے۔ محرکہ کے مراحل ذیل کے بنیادی عاملین پر منحصر ہیں۔

1. رویہ یا برتاؤ (Behaviour)
2. منشا (Motives)
3. مقاصد (Goals)
4. باز گیری (Feed Back)

ہر ایک کے متعلق ذیل میں تفصیل سے وضاحت کی گئی ہے۔



1. رویہ یا برتاؤ (Behaviour) : ہر فرد روزانہ مختلف سرگرمیوں میں مشغول ہوتا ہے۔ تمام سرگرمیوں میں ایک تسلسل پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ان سرگرمیوں کے پس پردہ مقاصد کارفرما ہوتے ہیں۔ ایک صحت مند فرد غیر ضروری اور بغیر مقصد کے مختلف سرگرمیوں میں مشغول نہیں رہتا۔ ہر سرگرمی کے پیچھے کوئی نہ کوئی مقصد کارفرما ہوتا ہے۔ بازار جانا، اشیائے ضروریات کی خریداری کرنا، دفتر جانا، سرکاری کام انجام دینا وغیرہ وغیرہ۔ اسی طرح چہل قدمی کرنا، وقت پر ناشتہ و ظہرانہ کرنا، گھریلو و دفتری کام انجام دینا وغیرہ۔ یہ تمام سرگرمیوں میں ایک تسلسل پایا جاتا ہے۔ ہر کام کا دوسرے کام سے تعلق پایا جاتا ہے۔ ایک کام کی تکمیل کے ساتھ ہی دوسرے کام پر رجوع کرنا ہوتا ہے۔ فرد کا یہ برتاؤ محرکہ کا باعث بنتا ہے۔ برتاؤ محرکہ اور مقصد کے درمیان، مقصد کو حاصل کرنے کے لیے محرکہ پیدا کرتا ہے۔ جس کے سبب برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ اسی لیے برتاؤ، مقصد اور محرکہ کے درمیان پایا جاتا ہے۔

2. حاجتیں یا ضرورتیں (Need/Wants) : حاجتیں یا ضرورتیں فرد میں محرکہ کا باعث بنتی ہیں۔ ان کی وجہ سے فرد میں ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ حاجتوں کی تکمیل سے فرد میں طاقت و قوت پیدا ہوتی ہے۔ جو فرد کے رویہ اور ذہن پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ فرد مختلف انداز میں اپنی سرگرمی کو جاری رکھتا ہے اور فرد اپنے مقصد کے تحت خاص کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔

3. مقصد (Goals) : مقاصد محرکہ کی بنیاد ہے۔ مقصد یا ارادوں کی تکمیل کے لیے فرد مختلف حکمت عملیوں کو استعمال کرتا ہے۔ مقصد کے اعتبار سے ہی فرد میں رغبت یا تحریک پیدا ہوتی ہے۔ مقصد ہی محرکہ پیدا ہونے کا سبب ہے۔ بغیر مقصد کے محرکہ کا پیدا ہونا مشکل ہے۔ مقصد کی تکمیل کے لیے فرد میں جب تمنا یا محرکہ پیدا ہوتا ہے تو فرد محرکہ کی بدولت عدم توازن کا شکار ہوتا ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد میں اطمینان پیدا نہیں ہوتا۔ مقصد کی تکمیل کے لیے مختلف طور طریقوں اور حکمت عملیوں کو استعمال کرتا ہے۔ فرد میں اطمینان کا پیدا ہونا مقصد کی تکمیل کا اشارہ ہے۔ اس موقع پر فرد توازن اختیار کرتا ہے۔ مقاصد کی تکمیل ہی فرد کی آخری خواہش ہوتی ہے۔ ہر فرد کا مقصد ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتا ہے۔ ایک فرد سرکاری طور پر سب سے اعلیٰ عہدے پر فائز ہونا چاہتا ہے۔ اس وقت اس کی تیاری کرتا ہے جب تک اس کو عہدہ مل نہ جائے۔ مقصد کے تعین سے لے کر کامیابی حاصل کرنے تک فرد عدم توازن کا شکار ہوتا ہے اور مسلسل جدوجہد و کوشش میں مصروف رہتا ہے۔ جب کامیابی حاصل ہوتی ہے تب اس میں اطمینان پیدا ہوگا اور خود بخود توازن اختیار کرتا ہے۔



4. باز گیری (Feed Back) : جب فرد اپنے مقصد میں کامیاب ہوتا ہے تب فرد میں اطمینان کی کیفیت پیدا ہوتی ہے۔ یہ کیفیت Feed Back کا کام کرتی ہے۔ یہ فرد کے اطمینان اور مطمئن کیفیت کو ظاہر کرتی ہے۔ اس موقع پر فرد توازن اختیار کرتا ہے۔ مندرجہ بالا مراحل ظاہر کرتے ہیں کہ فرد اپنی خواہشات و مقاصد کی تکمیل کے لیے جدوجہد کرتا ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد میں تحریک برقرار رہتی ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد عدم توازن کا شکار رہتا ہے اور مقصد کی تکمیل پر وہ توازن اختیار کرتا ہے۔

## Features Effects on Motivation

## 15.9 محرکہ پر اثر انداز عوامل

محرکہ ایک ایسی قوت ہے جو فرد میں کارنامہ انجام دینے کی جانب حوصلہ دیتی ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی صلاحیت کا زیادہ تر حصہ صرف کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت ملازمین یا کارکن اور صنعتکاروں کو بھی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ محرکہ کے بغیر اچھے نتائج حاصل کرنا دشوار ہے۔ مختلف اسباب اور وجوہات کے سبب ملازمین میں محرکہ یا ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ ذیل میں صرف چند اہم محرکہ پر اثر انداز عوامل کو بیان کیا گیا ہے۔

غیر مالی عوامل	مالی عوامل
تنظیم کا رویہ	اجرت
شرائط کار	اوور ٹائم
عہدیداروں کے تعلقات	ترقی کے امکانات
ساتھیوں کے ساتھ تعلقات	ملازمت کی ضمانت
شخصیت	

## Financial Factors

## مالی عوامل

مالی عوامل ملازمت میں تحریک پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ملازمین یا مزدور مالی فوائد کے سبب ملازمت اختیار کرتے ہیں۔ اجرت، بھتہ ملازمت کے دوران حاصل ہوتے ہیں۔ ذیل میں چند اہم مالی عوامل کو بتلایا گیا ہے۔

## اجرت

مالی فوائد کا مقصد صرف روزگار سے جڑا ہوتا ہے۔ مالی فوائد ہی ہیں جو فرد کے اخراجات کی پابجائی ہوتی ہے۔ ہر ملازم یا کارکن یا مزدور اپنی خدمت کے بدلے اچھا معاوضہ چاہتا ہے۔ ملازمت کی نوعیت، خصوصیت، عہدے اور طور طریقوں کے بنیاد پر معاوضہ پہلے سے طے شدہ ہوتا ہے۔ دفاتر میں ملازمین کو تنخواہ کے نام پر معاوضہ ہی دیا جاتا ہے۔ جبکہ صنعتوں، فیکٹری یا کارخانوں اور دیگر کام کے مقام پر مزدوروں کو اجرت کے نام پر معاوضہ دیا جاتا ہے۔ معاوضہ فرد کو کام میں رغبت پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ پہلا عامل ہے جو فرد کو متاثر کرتا ہے۔ تشفی بخش معاوضہ یا اونچی تنخواہ یا اجرت فرد میں کام سے رغبت، لگاؤ، دلچسپی یا تحریک پیدا کرتی ہے۔ اسی تحریک کی بدولت وہ اپنی صلاحیتوں کا بہتر سے بہتر استعمال کرتے ہیں اور کام کو بہتر طور پر انجام دیتے ہیں۔ کم معاوضہ کی بدولت ملازمین صرف ذمہ داری کی حد تک بغیر دلچسپی کے کام میں مشغول ہوتے ہیں۔ وہ اپنی صلاحیت کا بہتر استعمال کرنے سے بھی انحراف کرتے ہیں۔

## اور ٹائم (Over Time)

ملازمین کو یومیہ ملازمت کے اوقات کار مقرر ہوتے ہیں اور ہفتہ میں ایک دن تعطیل بھی دی جاتی ہے۔ جب ملازم مقررہ اوقات کار سے زائد وقت کام کرتا ہے تو اس کو اور ٹائم کہتے ہیں۔ اور ٹائم میں مزدور کو اجرت ادا کی جاتی ہے۔ اس کی بدولت مزدوروں کو زائد مالی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ مزدور معاشی اعتبار سے عدم استحکام کا شکار ہوتے ہیں۔ اس لیے اس اور ٹائم کرنے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔ عام طور پر ہر فیکٹری، صنعت، کارخانے وغیرہ میں اور ٹائم کی سہولت دی جاتی ہے۔ کیونکہ ان پیداواری اداروں میں دو یا تین شفٹ میں پیداوار چلتی ہے۔ بعض سرکاری اداروں جیسے روڈ ٹرانسپورٹ، ڈاک، محکمہ ریلوے، محکمہ خلائی سفر، محکمہ طب، محکمہ پولیس وغیرہ میں اوقات کار تبدیل ہوتے رہتے ہیں۔ بعض اوقات اس محکمہ سے تعلق رکھنے والے ملازمین رات کے اوقات میں بھی ڈیوٹی انجام دیتا ہے۔ اس لیے ایسے اداروں میں ملازمین کو زائد خدمت کے عوض موزوں تنخواہ کے علاوہ معاوضہ دیا جاتا ہے۔ معاوضہ ملازمین کے اخراجات کی پابجائی کے ساتھ ساتھ ان میں تشفی پیدا کرتا ہے۔ اکثر اور ٹائم سے حاصل رقم کو زائد آمدنی تصور کرتے ہیں۔ اس آمدنی کو یا تو محفوظ رکھتے ہیں یا پھر کسی خاص اخراجات میں صرف کرتے ہیں۔ اور ٹائم کے فوائد بھی ملازمین میں زائد وقت کام کرنے میں دلچسپی پیدا کرتے ہیں۔

## ترقی کے امکانات

ہر تنظیم یا ادارے میں ملازمین کا باقاعدہ تقرر ہوتا ہے۔ تجربات اور تعلیمی قابلیت کی بنیاد پر ملازمین کو اگلے عہدوں پر ترقی دی جاتی ہے۔ ہر ملازم اعلیٰ سے اعلیٰ عہدے پر فائز ہونے کا خواہشمند ہوتا ہے۔ سرکاری اداروں میں سرکاری احکامات کی روشنی میں ملازمین کو ترقی دی جاتی ہے۔ ملازمین کو ترقی کے ساتھ ہی ان کی تنخواہ اور رتبہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ جن اداروں یا تنظیموں میں ترقی کے احکامات زیادہ روشن ہوتے ہوں وہاں پر ملازمین تنظیم کو چھوڑنا پسند نہیں کرتے اور ادارے یا تنظیم سے جڑے رہتے ہیں۔ جس تنظیم یا ادارے میں ترقی کے امکانات مبہوم ہوتے ہوں، وہاں پر ملازمین عدم دلچسپی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ ایک طویل مدت تک ایک ہی عہدے پر برقرار رہنے سے ان میں بے اطمینانی اور تنظیم کے متعلق منفی رجحانات پیدا ہوتے ہیں۔ ترقی کی بدولت مراتب میں اضافہ کے ساتھ ساتھ مالی فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں، جو ملازمین میں دلچسپی کا باعث بنتے ہیں۔

## ملازمت کی ضمانت

ہر ملازم ملازمت کی ضمانت چاہتا ہے۔ ملازمت کی ضمانت کی وجہ سے فرد کو ماہانہ مسلسل تنخواہ اور دیگر فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سرکاری اداروں میں تنخواہ کے ساتھ ساتھ افراد خاندان کی سہولت کے لیے مختلف بھتے جیسے بچوں کی تعلیم کا بھتہ، گھر کا کرایہ کا بھتہ، سفری معاوضہ کا بھتہ، طبی بھتہ وغیرہ ان تمام سہولتوں کی وجہ سے سرکاری اداروں میں فرد ملازمت کو ترجیح دیتے ہیں۔ ملازمت کی ضمانت کی وجہ سے فرد ذہنی اعتبار سے کافی مطمئن ہوتا ہے اور صنعتی اوقات کار کا بہتر سے بہتر استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سرکاری اداروں میں ملازمین خود کو کافی محفوظ تصور کرتے ہیں۔ عارضی ملازمت میں فرد ذہنی اعتبار سے تشویش کا شکار ہوتا ہے۔ اس لیے دوسری تنظیموں میں ملازمت کی تلاش میں مصروف ہوتا ہے۔ موجودہ عارضی ملازمت سے کسی صورت میں بھی خوش نہیں ہوتا بلکہ مجبوری کی حالت میں ملازمت سے جڑا رہتا ہے۔ ملازمت کی ضمانت ملازمین میں کام میں تحریک پیدا کرنے کا موجب بنتی ہے۔

## غیر مالی عوامل

ملازمین میں مالی عوامل کے ساتھ ساتھ غیر مالی فوائد بھی محرکہ پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ محرکہ پیدا کرنے کے مختلف غیر مالی عوامل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیم کا رویہ
  2. شرائط کار
  3. عہدیداروں کے تعلقات
  4. ہم عمر ساتھیوں کا رویہ
  5. شخصیت
- یہاں ہم ہر ایک عامل پر تفصیلی مطالعہ کریں گے۔

### تنظیم کا رویہ (Organisational Behaviour)

تنظیم ایک اہم عامل ہے۔ ملازمین کے رویہ پر راست اثر انداز ہوتا ہے۔ ہر تنظیم اپنے مخصوص مقاصد رکھتی ہے اور ان مقاصد کے پیش نظر ہی اقدامات بھی کرتی ہے۔ تنظیم، مختلف عہدوں، درجوں یا سطحوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ایک شعبہ پر ایک عہدیدار مقرر ہوتا ہے۔ جو انتظامی اصولوں کی روشنی میں ماتحتین کو کنٹرول کرتا ہے۔ ایسی تنظیم جہاں پر ملازمین کی اہمیت و افادیت کو نظر انداز کیا جاتا ہے وہاں پر ملازمین میں رقابتیں پیدا ہوتی ہیں اور بعض اوقات ناخوش عملہ اپنی تنظیم کی مختلف انداز میں شکایات کرتا ہے۔ جس کے سبب ملازمین کام سے رغبت باقی نہیں رہتی۔ ایسی تنظیم جس میں ملازمین کو اولین اہمیت دیتے ہوئے تنظیمی رویہ میں توازن رکھا جاتا ہو وہاں پر ملازمین کام میں لگن اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ ملازمین کے ساتھ تعلقات، مسائل کو حل کرنے کے طریقے، ملازمین کی ذمہ داری اور جوابدہی، ترقی کے امکانات، مشاہیروں کا تعین وغیرہ تنظیمی رویہ سے تعلق رکھتے ہیں۔

### شرائط کار

ہر تنظیم، ادارے یا صنعت میں مزدور و ملازمین کے اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔ دفتری عملہ صبح کے اوقات میں مصروف ہوتا ہے۔ جبکہ صنعتوں میں مزدوروں کے دو یا تین شفٹ میں کام چلتا ہے۔ مزدوروں کو اوقات کار کے انتخاب کی آزادی ہو تو مزدور بہتر سے بہتر طور پر کام انجام دیتا ہے۔ شفٹ کا انتخاب اگر مزدوروں کی رضامندی لیے ہی طے کی جاتی ہیں تو وہ ناراض ہوتے ہیں۔ دفتری اوقات اور مزدوروں کے اوقات میں یکساں رویہ اختیار کرنے پر ملازمین میں کام سے دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ شرائط کا سختی کے ساتھ عمل کروانے کی کوشش سے عملہ بغاوت کر سکتا ہے۔

### عہدیدار کے ساتھ تعلقات (Relationship with the Supervisor)

ہر دفتر میں عملہ یا مزدور اپنے شعبہ کے عہدیدار کے کنٹرول میں کام کرتا ہے۔ راست طور پر جو آفیسر مقرر ہوتا ہے مزدور یا عملہ اسی آفیسر کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اس آفیسر کو کافی اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ عملہ اس آفیسر کے رویہ کے اعتبار سے کام کرنے پر مجبور ہوتا ہے۔ آفیسر یا شعبہ کا عہدیدار خوش مزاج ہو، کشادہ قلب ہو، ہمدرد ہو، سماجی ذہن رکھتا ہو، عملہ کی تکالیف کو محسوس کرتا ہو، ماتحتین پر اعتبار کرتا ہو تو ایسے آفیسر سے عملہ کافی خوش ہوتا ہے۔ آفیسر اور عملہ کے درمیان گہرے مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ جس سے عملہ اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ ان میں کام کرنے کی ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ اس کے برخلاف آفیسر بد مزاج ہو، عملہ کی تکالیف کا احساس نہ ہو، ایسے آفیسر سے عملہ بہت جلد ناراض ہو جاتا ہے اور کام میں عدم دلچسپی کا اظہار کرتا ہے۔ اوقات کار پر حاضر ہو کر عارضی طور پر کام میں

مصروف نظر آتے ہیں اور وقت کے ساتھ ہی واپس چلے جاتے ہیں۔ عہدیدار سے مختلف معاملات میں گفت و شنید یا دفتری مسائل کے حل پر بحث سے احتیاط کرتے ہیں۔ آفیسر سے بچنے کی کوشش کرتے ہیں۔ بعض اوقات عملہ حکمت عملی کے ذریعہ عہدیدار کو غلط باور کروا کر شخصیت کو متاثر کرنے کی کوشش بھی کرتے ہیں۔ ایسی صورت میں شعبہ بد نظمی کا شکار ہوتا ہے۔ جو مجموعی طور پر تنظیم پر اثر انداز ہوتا ہے۔

### شعبہ یا دفتری ساتھیوں کے ساتھ تعلقات

ہر دفتر یا تنظیم میں افراد کی کثیر تعداد پائی جاتی ہے۔ شعبہ میں کام کرنے والے تمام ساتھی آپس میں عملہ یا اسٹاف کہلاتا ہے۔ ملازمین ساتھیوں کے ساتھ تعلقات بھی محرکہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ بعض اوقات اپنے ساتھی عملہ کے ساتھ گہرے تعلقات قائم کرتے ہیں۔ اس کے سبب ملازمین مجموعی طور پر تنظیم کے لیے بہتر کام کرنے پر تیار ہوتے ہیں۔ آپسی تعاون، باہمی اعتماد، ساتھیوں کے ساتھ اچھے تعلقات، اچھی تنظیم کی علامات ہیں۔ بعض اوقات تنظیم کی خامیوں کی پردہ پوشی بھی کرتے ہیں۔ ملازمین اپنے شعبہ کے ساتھ ساتھ دیگر شعبہ کے ساتھ بھی اچھے تعلقات کے متمنی ہوتے ہیں۔ یہ ملازمین کے مثبت خیالات کی نشاندہی ہے۔ اس کے خلاف ساتھی ملازمین کے ساتھ منفی تعلقات ملازمین میں عدم تشفی کی علامات ہیں۔ تنظیم کی بہتر کارکردگی کے لیے ضروری ہے کہ وہ عملہ کے درمیان تعلقات کو مستحکم اور مضبوط بنانے کی کوشش کریں۔ اس صورت میں خود بخود ملازمین میں تحریک پیدا ہوتی ہے۔

### شخصیت (Personality)

شخصیت فرد کی اندرونی و بیرونی تمام صفات کا نام ہے۔ فرد کی شخصیت ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہے۔ بعض اوقات کسی کی شخصیت کافی متاثر کن ہوتی ہے۔ انداز گفتگو، غور و فکر، فرد کی طبعی خصوصیت بھی ملازمین کو متاثر کرتی ہیں۔ بعض اوقات تنظیم میں عہدیدار یا عملہ میں بعض افراد کی شخصیت کافی متاثر کن ہوتی ہے۔ ان کی آواز، انداز گفتگو، طبعی ساخت، وقت پر دفتر میں حاضر ہونا، ساتھیوں کے ساتھ اچھے تعلقات رکھنا وغیرہ، ایسی صفات کے افراد دوسرے ساتھیوں کو کافی متاثر کرتے ہیں اور اسی کی نقل کرنے کی خاموشی سے کوشش بھی کرتے ہیں۔ اگر ملازمین کو وقت کی پابندی کافی پسند آتی ہو تب تمام ملازمین وقت پر حاضر ہونے کے لیے خود بخود تیار ہوتے ہیں اور اپنی شخصیت کو بھی سدھارنے میں دلچسپی رکھتے ہیں۔

### Learning Out Comes

### 15.10 اکتسابی جانچ

بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج میں فرد کی نشوونما ہوتی ہے۔ ہر فرد مختلف حالات میں مختلف چیزوں سے تحریک حاصل کرتا ہے۔ بعض اوقات کسی فرد کی شخصیت کسی فرد پر خاص اثر انداز ہوتی ہے۔ تب اپنے آپ کو اسی طرح ڈھالنے کی کوشش کرتا ہے۔ لفظ Motivation دراصل لاطینی لفظ "Movere" سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی To Move یعنی حرکت کرنا ہے۔ یہاں پر Motivation کے لفظی معنی کے ساتھ ساتھ معنوی معنی بھی اخذ کر لیتے ہیں۔ اس کو اردو میں محرکہ، ترغیب یا تحریک سے بھی مراد لیا جاتا ہے۔ جملوں کی بندش کے اعتبار سے الفاظ کا استعمال کیا جاتا ہے۔ محرکہ دراصل فرد کو کسی کام کی جانب راغب کرنے کا نام ہے۔ اس کی بدولت فرد فوری طور پر کام پر رجوع ہوتا ہے۔ دفاتر، صنعتی، پیداواری اداروں میں اس کی کافی اہمیت ہے۔ خاص طور پر پیداواری اداروں میں اس پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ہر صنعتکار بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس لیے وہ مزدوروں کو صنعتی اوقات کو ضائع کرنے سے روکتا ہے۔ مختلف کام کے شرائط اور قواعد

کی مدد سے ملازمین کو قابو کر سکتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ انعام، سزا و جزا بھی کارکردگی پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ بعض اوقات ملازمین کو بہتر کارکردگی یا بہتر مظاہرہ کی بدولت انہیں انعام یا مالی فوائد بھی دیے جاتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ کافی سہولتیں فراہم کرتے ہیں۔ ملازمین ان فوائد سے مستفید ہونے کے لیے کم وقت میں زیادہ پیداوار کرنے پر ترجیح دیتے ہیں یا پھر زائد وقت کام کرتے ہوئے پیداوار کو بڑھانے میں مشغول ہوتے ہیں۔ ترغیبی اقدامات کے بغیر ملازمین اپنی صلاحیتوں کا بہتر استعمال نہیں کر سکتے۔ محرکہ ہر جاندار کو متاثر کرتا ہے۔ ذہن پر محرکہ کا پہلا اثر ہوتا ہے۔ مثبت محرکات فرد اور سماج کو فائدہ پہنچاتے ہیں۔ بصورت دیگر دونوں کو نقصان پہنچاتے ہیں۔ تعلیم، صنعت، کاروبار، سماج وغیرہ مختلف میدانوں میں محرکہ کی کافی اہمیت ہے۔ مختلف شعبے پیداوار کرنے کے مختلف طریقوں کو استعمال کرتے ہیں۔ محرکہ پر ماحول، وقت و حالات، ذاتی دلچسپی، فطری صلاحیتیں بھی اثر انداز ہوتی ہیں۔ محرکہ کی بدولت فرد کے رویہ، طور طریقوں میں خاصی تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ یہ فرد کو تبدیل ہونے پر مجبور کرتی ہیں۔ محرکہ کی بدولت فرد اپنے مستقبل کی حکمت عملی اختیار کرتا ہے، مستقبل کی کامیابی کے لیے محرکہ کا موزوں اور بہتر طور پر استعمال کرنا لازمی ہے۔ محرکہ مقاصد کی تکمیل سے گہرا تعلق رکھتا ہے۔ بغیر مقصد کے فرد میں تحریک پیدا نہیں ہوتی۔ محرکہ پیدا کرنے والے عوامل کو مالی اور غیر مالی درجوں میں تقسیم کیا گیا ہے۔ ایسے عوامل جو مالیہ ملازمین کی آمدنی میں اضافہ کا باعث بنتے ہوں انہیں مالی عوامل کہتے ہیں۔ اجرت اور ٹائم، ترقی، اہم مالی عوامل ہیں۔ ملازمین ان عوامل سے زیادہ متاثر ہوتے ہیں۔ ایسے عوامل جو مالیہ یا ملازمین کی آمدنی سے تعلق نہیں رکھتے انہیں غیر مالی عوامل کہتے ہیں۔ تنظیم کا رویہ، شرائط کار ساتھیوں اور عہدیدار سے تعلقات چند اہم غیر مالی عوامل ہیں۔ بعض اوقات یہ عوامل بھی تحریک کا باعث بنتے ہیں۔

Key Words	15.11 کلیدی الفاظ
محرکہ Motivation	جدوجہد یا کام کرنے پر فرد میں پیدا شدہ دلچسپی
اوور ٹائم Over Time	مقررہ وقت سے زائد کام کو اوور ٹائم کہتے ہیں
فیڈ بیک Feed Back	رد عمل ربا ز گیری
حاجت Needs	فرد کی ضرورت
منفی تحریک Negative Motivation	ایسی تحریک جس سے فرد کی ہمت شکنی ہو یا دلچسپی پیدا نہ ہوتی ہو
مثبت تحریک Positive Motivation	ایسی تحریک جس سے فرد میں کام کرنے کا شوق اور دلچسپی پیدا ہوتی ہو
ہم عمر ساتھی	ایک ہی عمر کے افراد
عہدیدار	دفتر یا تنظیم میں کسی رتبہ پر فائز شخص کو عہدیدار کہتے ہیں

Terminal Questions	15.12 نمونہ امتحانی سوالات
A. معروضی سوالات	
1. لفظ Motivation زبان سے ماخوذ ہے۔	
2. بقول ارسطو انسان ایک حیوان ہے۔	

3. مالی محرکات کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔
4. غیر مالی محرکات کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔

.B مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. محرکہ کی اہمیت پر مختصر نوٹ لکھیے۔
2. محرکہ کے خصوصیات بیان کیجیے۔
3. مثبت محرکہ کے اثرات کو بیان کیجیے۔
4. محرکہ کے مراحل کو بیان کیجیے۔

.C طویل جوابات کے حامل سوالات

1. محرکہ کی تعریف کرتے ہوئے اس کی وسعت کو بیان کیجیے۔
2. صنعتی اداروں کے پس منظر میں محرکہ کی اہمیت و افادیت پر تفصیلی نوٹ لکھیے۔
3. محرکہ کے مختلف اقسام پر روشنی ڈالیے۔
4. محرکہ کی ماہیت و نوعیت کو بیان کیجیے۔
5. محرکہ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مددگار ثابت ہوتا ہے، بحث کیجیے۔
6. منفی محرکہ کو کنٹرول کرنے کی تدابیر بیان کیجیے۔
7. محرکہ پر اثر انداز مالی عوامل پر تفصیلی بحث کیجیے۔
8. محرکہ پیدا کرنے میں غیر مالی عوامل کی اہمیت پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

## Reference Books

15.13 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 16 محرکہ کے نظریات (Theories of Motivation)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	16.0
Objectives	مقاصد	16.1
Importance of Motivation	محرکہ کی اہمیت	16.2
Motivation Theories	محرکہ کے نظریات	16.3
Maslow's Need Hierarchy Theory	ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ	16.4
Introduction of Maslow	ابراہم ماسلو کا تعارف	16.4.1
Maslow's Theory	ابراہم ماسلو کا نظریہ	16.4.2
Herz Berg Two Factor Theory	ہرز برگ کا دو عامل نظریہ	16.5
Introduction of Herz Berg	ہرز برگ کا تعارف	16.5.1
Herz Berg Theory	ہرز برگ کا نظریہ	16.5.2
Impact of Motivational and Maintenance	ترغیبی و برقراری عاملین کا ملازمین پر اثر	16.5.3
Factors in Employees		
Douglas Mc Gregor's Theory X and Y	ڈگلس میک گریگر کا نظریہ X اور Y	16.6
Introduction of Douglas Mc Gregor	ڈگلس میک گریگر کا تعارف	16.6.1
Douglas Mc Gregor's Theory	ڈگلس میک گریگر کا نظریہ	16.6.2
Learning Out Comes	اکتسابی جانچ	16.7
Key Words	کلیدی الفاظ	16.8
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	19.9

عزیز طلباء

سابقہ اکائی میں آپ محرکہ کے معنی و مفہوم سے واقف ہو چکے ہیں۔ معیشت کے مختلف میدانوں میں اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد یا ملازم یا کارکن اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتا ہے۔ محرکہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ محرکہ پر مختلف ماہرین، کافی تحقیق کر چکے ہیں۔ محرکہ انسانی فطرت سے تعلق رکھتا ہے۔ فرد کے ذہن پر یہ راست اثر انداز ہوتا ہے۔ صنعتکار یا پیدا کنندہ، ملازمین میں تنظیم یا کام کے متعلق رغبت پیدا کرنے کے مختلف طریقوں کو استعمال کرتے ہیں۔ محرکہ پر تفصیلی مطالعہ کے لیے ماہرین سماجیات و انتظامیہ کے نظریات و خیالات سے واقف ہونا بھی لازمی ہے۔ ماہرین یا محققین محرکہ کے بہتر سے بہتر اور صحیح و درست استعمال کے لیے اپنے نتائج کو پیش کر چکے ہیں۔ ان ہی نتائج کی روشنی میں محرکہ کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال ممکن ہے۔ بصورت دیگر محرکہ کے فوائد سے مستفید ہونا ممکن نہیں۔

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- محرکہ کے مختلف نظریات کے ماہرین کو بیان کر سکیں گے
- ماسلو (Maslow) کا ترجیحی ضروریات کے نظریہ کی وضاحت کریں گے
- ہرزبرگ (Herzberg) کے دو عامل نظریہ کو بیان کر سکیں گے
- میک گرگر کا نظریہ لا اور ما کی وضاحت کر سکیں گے
- محرکہ کے مختلف نظریات کا تقابل کر سکیں گے

ہر تنظیم، ادارے، صنعتکار وغیرہ محرکہ کی اہمیت و افادیت کو تسلیم کرتے ہیں۔ محرکہ کی ابتدا اور اس کے استعمال پر مختلف ماہرین نے اپنے اپنے تحقیقی نتائج پیش کیے ہیں۔ ابراہم ماسلو اور ہرزبرگ کا نظریہ، تحریکی نظریات میں ممتاز مقام رکھتے ہیں۔ ان کے علاوہ دیگر ماہرین نے بھی اس کے مثبت اور منفی پہلوؤں کی طرف توجہ دلائی۔ صنعتکار اپنے ملازمین کی کارکردگی کو بڑھانے کے لیے کارکنوں میں کام سے دلچسپی، لگن اور شوق پیدا کرنے کے لیے مختلف طور طریقے اور مالی فوائد فراہم کرتے ہیں۔ اکثر صنعتکار کم وقت میں اونچی پیداوار حاصل کرنے کے متمنی ہوتے ہیں۔ مقررہ وقت میں ملازمین کے کام کی شدت کو بڑھانے کے لیے مختلف سہولتیں فراہم کرتے ہیں۔ جدید عصری آلات کی فراہمی، دوران کام جو کھم کے امکانات پر قابو پانے، زائد پیداوار پر مالی فوائد فراہم کرنا، چند اہم ترغیبی اقدامات ہیں۔ یہ تمام ملازمین میں کام سے جستجو برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں۔ اسی طرح دفتری ماحول کو بہتر بنانے کے لیے بھی ترغیبی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ ان اقدامات کے سبب ملازمین اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات ضائع نہیں کرتے، وسائل پیداوار کا صحیح اور بہتر استعمال کرتے ہیں۔ پیداوار کے کفایتی طور طریقوں کو استعمال کرنے پر ترجیح دیتے ہیں۔ یہ تمام بالواسطہ طور پر پیداواری لاگوں میں تخفیف کا باعث بنتے ہیں، جس سے صنعتکاری کے مختلف میدانوں میں کامیابی حاصل ہوتی ہے۔ صنعتوں کو مالی حالت میں استحکام کے ساتھ ساتھ دیگر فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں۔



محركہ کے معمولی طور طریقوں سے ایک عام ملازم بھی ترغیب حاصل کرتا ہے۔ ایک عام صلاحیت کا حامل ملازم ترغیبی اقدامات کے مستفید ہونے کے لیے بہتر مظاہرہ کرتا ہے۔ محركہ کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

16.2.1 کارکن یا ملازم کے لیے : ترغیبی اقدامات سے راست طور پر ملازمین کو مالی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ محركہ کی بدولت حاصل فوائد ملازمین کی زائد آمدنی ہوتی ہے۔ جس سے ان کو تشفی حاصل ہوتی ہے۔ اسی لیے ملازمین اوقات کار کا ہر ایک لمحہ کو پیداوار میں استعمال کرتے ہیں۔ معمولی سی ترغیبی اقدامات بھی ملازمین پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

16.2.2 صنعتکار کے لیے : ہر صنعتکار بہترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس لیے وہ مزدوروں سے زیادہ سے زیادہ کام لینا چاہتا ہے۔ ملازمین میں کام سے دلچسپی پیدا کرنے کے لیے ترغیبی فوائد سے آگاہ کیا جاتا ہے۔ تب ملازمین اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات کو ضائع نہیں کرتے۔ وسائل پیداوار کا صحیح صحیح استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات کے ہر لمحہ کو پیداوار میں استعمال کرتے ہیں اور زائد وقت میں کام کرنے کے لیے بھی تیار ہوتے ہیں۔ کم وقت میں زیادہ مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ یہ تمام صرف موزوں ترغیب کے سبب ہی حاصل ہوتا ہے۔ ظاہر ہے کہ اس سے صنعتکار کو بھی فائدہ حاصل ہوگا۔

16.2.3 صارفین کے لیے : ہر صنعتکار اپنی پیداوار کو زیادہ سے زیادہ بیچنا چاہتا ہے۔ بازار میں موزوں حکمت کے ذریعہ ہی اس میدان میں کامیابی حاصل ہوتی ہے۔ قیمت میں کمی کے ذریعہ صارفین کو آسانی سے راغب کر سکتے ہیں۔ اس مقصد کے تحت پیداوار میں، لاگتوں میں کمی اور تخفیف کرنا لازمی ہے۔ ترغیبی اقدامات کے سبب ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ ہوگا اور صنعت میں اور پیداوار میں بھی اضافہ ہوگا۔ جس سے فی اکائی پیداواری لاگتوں میں کمی واقع ہوگی اور صنعتکار کفایتی قیمتوں میں صارفین کو مال فراہم کر سکتے ہیں۔ اس سے صنعتکار کے ساتھ ساتھ صارفین بھی مستفید ہوتے ہیں۔

16.2.4 وسائل پیداوار اور صنعتی اوقات کا استعمال : ملازمین صنعتی اوقات کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرنے اور ضائع کرنے میں بھی ماہر ہوتے ہیں۔ صنعتی اوقات ضائع ہونے سے صنعتکار کو نقصان ہوگا۔ اگر صنعتی اوقات کا صحیح استعمال ہوگا تو صنعتکار کو فائدہ حاصل ہوگا۔ صنعتی اوقات، بجلی، خام مال، مشینوں کا استعمال، پانی، گیس، ایندھن وغیرہ اہم وسائل پیداوار ہیں۔ ان کے موزوں اور بہتر استعمال کے لیے صرف سخت نگرانی کارآمد نہیں ہوگی، بلکہ ملازمین کو کام سے جوڑتے ہوئے وسائل پیداوار کا صحیح استعمال کر سکتے ہیں۔ وسائل پیداوار ضائع نہ ہوں تو یہ صنعت کے لیے وسائل کا بہتر مصرف بھی کہلائے گا۔ وسائل پیداوار اور صنعتی اوقات کا بہتر استعمال کرنے کے لیے ترغیبی اقدامات ناگزیر ہیں۔

## Motivation Theories

## 16.3 محركہ کے نظریات

مختلف ماہرین محركہ پر مختلف نظریات پیش کیے ہیں جن میں سے اہم ماہرین کے نظریات پیش کیے گئے ہیں۔

1. ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ
2. ہرزبرگ کا دو عامل نظریہ
3. میک گرکیر کا نظریہ لا اور ما

## 16.4 ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ Maslow's Need Hierarchy Theory

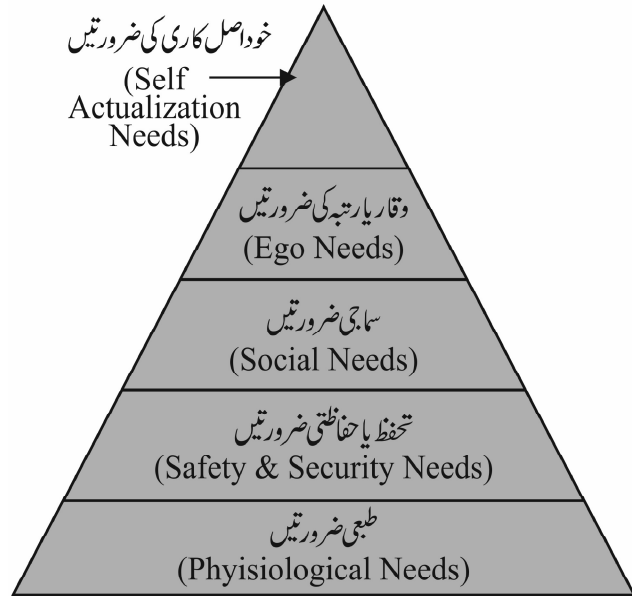
ابراہم ماسلو نے محرکہ پر کافی اہم نظریہ پیش کیا ہے۔ انہوں نے انسانی فطرت پر اپنے نظریہ کی بنیاد رکھی، یہ نظریہ انسانی فطرت اور محرکہ کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتا ہے۔

### 16.4.1 ابراہم ماسلو کا تعارف (Introduction of Maslow)

ابراہم ماسلو یکم اپریل 1908 کو نیویارک، امریکہ میں پیدا ہوئے۔ یہ علم نفسیات کے مشہور و معروف پروفیسر ہیں۔ انہوں نے محرکہ پر ترجیحی ضروریات کے نظریہ (Maslow's Hierarchy of Needs) کو کافی عمدگی سے پیش کیا۔ اس نظریہ نے ماسلو کی شناخت عالمی سطح پر پیدا کی۔ وہ مختلف تحقیقی مقالوں اور کتابوں کے مصنف ہیں۔ ان کی اہم تصانیف، 1943 میں "A Theory of Human Motivation" اور 1954 میں "Motivation and Personality" اور "Towards a Psychology of Being" ہیں۔ ابراہم ماسلو نے "A Theory of Human Motivation" میں انہوں نے تحریر کی عالمین کی درجہ یا ترتیب کو پیش کیا اور لفظ Physiological، Safety، Social، Esteem اور Self Actualisation کا استعمال کیا ہے۔ 1954 میں شائع کتاب "Motivation and Personality" میں محرکہ کے نظریہ کو جامع انداز میں پیش کیا۔ ان کا انتقال 8 جون 1970 کو امریکہ کے شہر کیلی فورنیا میں ہوا۔

### 16.4.2 ماسلو کا نظریہ (Maslow Theory)

ابراہم ماسلو ایک ماہر نفسیات داں و پروفیسر ہیں۔ یہ پہلا ماہر ہے جس نے انسانی فطرت یا ضرورت کی بنیاد پر محرکہ کا نظریہ پیش کیا۔ یہ نظریہ عالمی سطح پر انتظامی میدان میں منفرد مقام رکھتا ہے۔ ابراہم ماسلو کا نظریہ انسان کی بنیادی ضرورتوں کی بنیاد پر قائم ہے۔ یہ نظریہ ظاہر کرتا ہے کہ سب سے پہلے انسان اپنی بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے لیے جستجو کرتا ہے۔ ان کی تکمیل پر ترتیب وار دیگر ضرورتوں کی تکمیل پر توجہ دیتا



ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی عدم تکمیل پر انسان کشمکش اور الجھن کا شکار ہوتا ہے۔ جب ایک ضرورت تکمیل کو پہنچتی ہے تو دوسری ضرورتوں کی تکمیل پر توجہ دیتا ہے۔ فرد میں اپنے ضرورتوں کی تکمیل کے درجہ یا ترتیب پائی جاتی ہیں۔ انسانی ضرورتوں کی تکمیل ترتیب وار پائی جاتی ہے۔ ماسلو نے انسان میں محرکہ پیدا ہونے کے ضرورتوں کو حسب ذیل 5 حصوں میں تقسیم کیے ہیں۔

1. طبعی ضرورتیں (Physiological Needs)
2. تحفظ یا حفاظتی ضرورتیں (Safety and Security Needs)
3. سماجی ضرورتیں (Social Needs)
4. وقار یا رتبہ کی ضرورتیں (Esteem ed Status Needs)

## 5. خود اصلیانہ کی ضرورتیں (Self Actualisation Needs)

### 1. طبعی یا فطری ضرورتیں (Physiological Needs)

طبعی یا فطری ضرورتیں ماسلو کی نظریہ محرکہ کی پہلے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ ایسی تمام ضرورتیں جو انسانی زندگی کی بقاء کے لیے ضروری ہیں ان تمام ضرورتوں کو فطری یا طبعی ضرورتیں کہتے ہیں۔ مثلاً غذا، کپڑا، مکان، پانی، ہوا وغیرہ۔ یہ تمام بنیادی ضرورتیں ہیں۔ ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بغیر انسانی زندگی ناممکن ہے۔ اسی لیے انسان سب سے پہلے ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد وہ دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی تکمیل کے لیے جدوجہد شروع کرتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بغیر دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی طرف راغب نہیں ہوتا۔ ماسلو کے مطابق انسان اپنی ضرورتوں کی تکمیل کی ترتیب رکھتا ہے۔ فطری طور پر انسان میں درجہ بہ درجہ محرکہ پیدا ہوتا ہے۔ اسی لیے انسان ایک ضرورت کی تکمیل کے بعد دوسرے درجہ کی ضرورت کی تکمیل کی جانب راغب ہوتا ہے۔ پہلے درجہ کی عدم تکمیل پر وہ دوسرے درجہ کی ضرورت کی تکمیل کی جانب راغب نہیں ہوتا۔ ماسلو نے اس نظریہ تحریک (محرکہ) میں جدوجہد کی ترتیب کو پیش کیا ہے۔ غذا ایک بنیادی ضرورت ہے اسی کی مدد سے توانائی حاصل ہوتی ہے، جو فرد کے لیے لازمی ہے۔ اسی لیے ماسلو کے مطابق "Man Lives by bread a lone"، بغیر غذا کے انسان دیگر ضرورتوں کی جانب راغب نہیں ہوتا۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل ہی دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی تکمیل کی جانب رغبت پیدا کرتی ہیں۔

### 2. حفاظتی ضرورتیں (Safety Needs)

ماسلو کے نظریہ میں حفاظتی ضرورتیں دوسرے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد انسان اپنی زندگی کا تحفظ اور حفاظت کی جانب توجہ دیتا ہے۔ اسی لیے بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد اپنی زندگی کے تحفظ کے لیے ضروری اور اہم اقدامات کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ملازمت کا حصول، مستقل آمدنی کے ذریعہ کی تلاش، حادثات سے محفوظ، زندگی کا بیمہ حاصل کرنا، رقومات کو مستقبل کے لیے محفوظ رکھنا، مختلف حادثات سے محفوظ رہنے کے حکمت عملی پر عمل کرنا، افراد خاندان کے تحفظ کے اقدامات کرنا، مستقبل کی ناگہانی صورتحال کے لیے تحفظی اقدامات کرنا وغیرہ۔ ماسلو نے فطری اور حفاظتی ضرورتوں کو بنیادی ضرورتیں (Basic Needs) قرار دیا ہے۔ یہ دو ضرورتیں فرد کی زندگی سے تعلق رکھتی ہیں۔ اس لیے ان کی تکمیل ضروری ہے۔ حفاظتی ضرورتوں کا انحصار فرد کی معاشی صلاحیت پر منحصر ہے۔ معاشی اعتبار سے مستحکم شخص عالیشان محل اور خود کار حفاظتی نظام وغیرہ پر توجہ دے گا۔ اس کے برخلاف ایک عام آدمی یا درمیانی معیشت کا حامل شخص اپنے اور افراد خاندان کے تحفظ کے لیے رہائشی مکان، بیمہ، موزوں ملازمت وغیرہ پر توجہ دیتا ہے۔ یہ ضروری نہیں کہ ہر فرد کی تحفظی ضروریات ایک جیسی ہوں۔ تحفظی ضرورتوں کا انحصار فرد کی معاشی حالت اور وسائل پر ہوتا ہے۔

### 3. سماجی ضرورتیں (Social Needs)

سماجی ضرورتیں تیسرے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ بنیادی اور حفاظتی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد انسان سماجی ضرورتوں کی تکمیل کی طرف راغب ہوتا ہے۔ اپنی اور افراد خاندان کے حفاظتی اقدامات کی تکمیل کے بعد خود کو سماج کا حصہ بننے کی طرف کوشش کرتا ہے۔ بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے، سماج سے ہٹ کر نہیں رہ سکتا۔ سماج کے ساتھ تعلقات کو ہموار کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سماج کی نگاہ میں ایک باوقار شہری

بننے کی طرف توجہ دیتا ہے۔ سماج کے کاموں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا، سماج سے اچھے تعلقات پیدا کرنا، سماجی افراد سے تعلقات کو استوار کرنا، افراد خاندان ورشتہ داروں سے اچھے تعلقات پیدا کرنا، سماجی ورشتہ دار و عزیز و اقارب کے کاموں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا وغیرہ چند اہم سماجی کام ہیں۔ ابتداء میں فرد کسی نہ کسی تنظیم سے وابستہ ہونے کی کوشش کرتا ہے اور سماج میں بہتر سے بہتر تعلقات بحال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ ہر فرد میں سماجی رغبت نہیں پائی جاتی۔ سماجی ضرورتوں کی طرف راغب ہونے میں فرد کی فطری صلاحیتیں اثر انداز ہوتی ہیں۔ جس شخص میں سماجی ذہن پایا جاتا ہو، یا آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، سماجیانے کی صلاحیتیں رکھتا ہو، سماج کے پس منظر پر غور و فکر کرتا ہو، انفرادیت کے بجائے اجتماعیت کا ذہن پایا ہو، وہ شخص بڑی عمدگی کے ساتھ سماجی تعلقات کو استوار کرنے میں کامیابی حاصل کرتا ہے۔ ایسا شخص بہتر سے بہتر سماجی تعلقات پیدا کرنے کی جانب راغب ہوتا ہے۔

#### 4. وقار و رتبہ کی ضرورتیں (Esteem Needs)

وقار و رتبہ کی ضرورتیں ماسلو کے نظریہ تحریک میں چوتھے درجہ کی ضرورت ہے۔ انسان سماجی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد وقار و رتبہ کی ضرورتوں کی جانب راغب ہوتا ہے۔ اس سطح پر خود اعتمادی پیدا کرتے ہوئے سماج میں منفرد مقام پیدا کرنے کی طرف توجہ دیتا ہے۔ Esteem Needs کے دو پہلو ہیں۔ (1) Self Esteem Need (2) Esteem for Others

فرد اپنے آپ کو سماج کی نگاہ میں ایک منفرد مقام پر بنانے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ وہ چاہتا ہے کہ سماج عزت اور وقار کی نگاہ سے دیکھے، قدر و منزلت ہو، اس کے کاموں کی پذیرائی اور ہمت افزائی ہو، اس درجہ پر فرد میں خود اعتمادی پیدا ہوتی ہے۔ حالات بہتر و موزوں ہونے پر فرد میں مزید تحریک پیدا ہوتی ہے۔ اس درجہ پر عدم تشفی کی صورت میں فرد بدظن اور احساس کمتری کا شکار ہوتا ہے۔ یہ درجہ فرد اور سماج کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔

#### 5. خود اصلیانہ کی ضرورت (Self Actualisation)

ابراہم ماسلو کا نظریہ محرکہ کے پانچوں درجہ میں خود اصلیانہ کی ضرورت ہے۔ انسان جب سماج میں منفرد مقام پیدا کرنے میں کامیاب ہونے کے بعد اس کی خود اعتمادی میں کافی اضافہ ہوتا ہے۔ تب وہ اپنے آپ کو سماج میں سب سے بڑا مقام و مرتبہ پیدا کرنے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ وہ سماج کی انتہائی بااثر شخصیت بننا چاہتا ہے۔ اس مرحلہ میں وہ کوئی منفرد ذاتی کارنامہ انجام دیتا ہے تو اس سے سماج کو بھی کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ اس مرحلہ پر وہ فرد سماج کے لیے فقیہ المثال کام انجام دینا چاہتا ہے۔ چیلنج کو قبول کرتے ہوئے تخلیقی صلاحیتوں کے ساتھ منفرد کارنامہ انجام دینے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ اس درجہ پر سماج اور دیگر تنظیموں یا سرکاری طور پر سرپرستی سے سماج کو بے حد فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سماجی مسائل کے ساتھ ساتھ قومی و عالمی مسائل کو بھی حل کر سکتے ہیں۔ اس درجہ پر فرد صرف اور صرف ایک منفرد کام انجام دینے کے لیے کسی بھی چیلنج کو قبول کرتا ہے۔ اس درجہ پر کامیابی حاصل کرنے کے لیے ہر قسم کی قربانی دینے کے لیے تیار ہوتا ہے۔ یہ مرحلہ فرد کے مقابلے میں سماج کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ ایسے افراد کی ہمت افزائی سماج کی بنیادی ذمہ داری ہوگی۔

ابراہم ماسلو (A.H. Maslow) کا نظریہ تحریک (محرکہ) اہم نظریات میں سے ایک ہے۔ ماسلو کے مطابق محرکہ ترتیب وار وجود میں آتے ہیں۔ یہ سچ ہے کہ انسانی خواہشات لامحدود ہوتی ہیں۔ انسان اُن خواہشات کو ترجیحاً پہلے مکمل کرنا چاہتا ہے، جو اس کے لیے لازمی ہیں

اور وہ خواہشات اس کے استطاعت اور دائرہ کنٹرول میں نہیں ہیں یا جو لازمی نہیں ہیں تو پھر ان کی تکمیل بعد میں مکمل کر سکتے ہیں۔ اسی طرح ماسلو کا نظریہ بھی وضاحت کرتا ہے کہ انسان کے نزدیک اپنی زندگی سب سے قیمتی ہے۔ اس لیے وہ ان بنیادی ضرورتوں کی طرف راغب ہوتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد بتدریج دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ماسلو نے تمام 5 پانچ ضرورتوں کو دو حصوں میں تقسیم کیا ہے۔

1. بنیادی ضرورتیں (Basic Needs) 2. اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (High Level Needs)

ماسلو نے بنیادی اور تحفظ کی دو ضرورتوں کو بنیادی ضرورتیں (Basic Needs) قرار دیا ہے۔ یہ فرد کی زندگی کی بقا کے لیے لازمی ہیں۔ ان دونوں میں کسی کی عدم تکمیل پر زندگی کے آثار موہوم ہو جاتے ہیں۔ سماجی وقار و رتبہ اور خود اصلیانہ کی تینوں ضرورتوں کو اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (High Level Needs) قرار دیا ہے۔ یہ ضرورتیں ثانوی حیثیت رکھتی ہیں۔ ان ضرورتوں کی مدد سے سماجی رتبہ عزت و وقار و مراتب میں اضافہ ہوتا ہے۔ ان ثانوی ضرورتوں کی بدولت فرد میں سماجی رجحان کی جانب رغبت پیدا ہوتی ہے۔

## 16.5 نظریہ حفظان صحت Herzberg Two Factor Theory or Hygiene Theory

نظریہ حفظان صحت محرکہ کا ایک اہم نظریہ ہے۔ اس نظریہ کو امریکی ماہر نفسیات نے پیش کیا۔ اس نظریہ کو دو عامل نظریہ بھی کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ملازمین میں تشفی اور عدم تشفی دو عوامل کی وضاحت کی ہے۔ یہ عوامل ملازمین کے محرکہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

### 16.5.1 فریڈرک ارونگ ہرزبرگ کا تعارف (Introduction of Frederick Irving Herzberg):

فریڈرک ارونگ ہرزبرگ 18 اپریل 1923ء کو میسیچوسٹس (Massachusetts) امریکہ میں پیدا ہوئے۔ یہ امریکن نفسیات داں ہیں۔ یہ University of Utah میں وظیفہ تک برسر خدمت تھے۔ اس سے قبل وہ Case Western Reserve University میں مینجمنٹ کے پروفیسر تھے۔ یہاں پر انہوں نے شعبہ انڈسٹریل مینٹل ہیلتھ (Department of Industrial Mental Health) قائم کیا۔ انہوں نے 1950 میں تنظیم (Organisation) پر تحقیق شروع کی۔ ان کی تحقیق ملازمت کے دوران ملازمین کی تشفی اور عدم تشفی سے تعلق رکھتی ہے۔ انہوں نے اپنی تحقیق میں تحریری عوامل اور برقراری عاملین کی وضاحت کی۔ اس لیے اس نظریہ کو دو عامل نظریہ یا برقرار عاملین کا نظریہ (Herzberg Motivation or Hygiene Theory and Dual Factor Theory) بھی کہتے ہیں۔ انہوں نے 1959 میں اپنا نظریہ پہلی مرتبہ اپنی کتاب "Motivation to Work" میں شائع کیا۔ اس کے علاوہ 1968 میں کتاب "One More Time, How do You Motivate Employee" اور 1966 میں "Work and The Nature of Man" اور دیگر کئی کتابیں شائع کی ہیں۔ 76 سال کی عمر میں ان کا انتقال 19 جنوری 2000 کو امریکہ میں ہوا۔

### 16.5.2 ہرزبرگ کا نظریہ (Herzberg Theory)

ہر تنظیم یا ادارے، صنعت یا فیکٹری میں اوقات کار یا دفتری اوقات مقرر ہوتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ دفتری قاعدے، قانون بھی رائج ہوتے ہیں۔ تنظیم میں نظم و نسق برقرار رکھنے کے لیے ان اصولوں کا ہونا لازمی ہے۔ انتظامی اصولوں کی عدم موجودگی سے ملازمین میں احساس ذمہ داری پیدا نہیں ہوتی۔ رسمی و غیر رسمی تنظیم یا دفتر، فیکٹری یا صنعت، مال، سفر، دوکان وغیرہ میں اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔ اسی کی

بدولت ملازم کو کام کی نوعیت اور ذمہ داری سے بھی واقفیت ہوتی ہے۔ بعض اوقات یہ تمام ملازمین میں دلچسپی کا باعث بھی بنتے ہیں اور بعض اوقات یہ عدم دلچسپی کا سبب بھی بن سکتے ہیں۔ ہرزبرگ کا نظریہ تحریک ان ہی دو پہلوؤں کی وضاحت کرتا ہے۔

محرکہ پر ہرزبرگ کا نظریہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ فریڈرک ہرزبرگ اور اس کے ساتھیوں نے امریکہ کے علاقے کے سنٹ پیٹرس برگ کے 9 مختلف کمپنیوں کے 200 انجینئرس سے ملازمین پر کام کے متعلق تشفی اور عدم تشفی پر تحقیق کی۔ ملازمت، کام کی شرائط، ملازمت سے تشفی، عدم تشفی، انتظامیہ کے اصول اور طور طریقے، موجودہ ملازمت یا کوئی دوسری ملازمت کی تلاش وغیرہ۔ ملازمت سے متعلق مختلف نوعیت کے سوالات کے ذریعہ معلومات حاصل کی ہیں۔ اپنی تحقیق میں حاصل مواد کو تحریکی عاملین (Motivational Factors) اور برقراری یا حفظان صحت کے عاملین (Hygiene or Maintenance Factors) دو حصوں میں تقسیم کیا۔ ذیل میں ان عاملین پر تفصیلی بحث کی گئی ہے۔

### تحریکی عاملین (Motivational or Satisfier Factor)

تحریکی عاملین ہرزبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ ہرزبرگ کے مطابق ایسے عاملین جن کی مدد میں ملازمین کام میں دلچسپی پیدا ہوتی ہے، کام میں رغبت پیدا ہوتی ہو، ملازمت کے متعلق مثبت غور و فکر اور مثبت احساسات رکھتے ہیں انہیں تحریکی عاملین کہتے ہیں۔ تحریکی عاملین کام سے مثبت تعلق رکھتے ہیں اور ان کی بدولت کام میں تشفی پیدا ہوتی ہے۔ تحریکی عاملین کی بدولت ملازمین یا کارکنوں میں اضافی تشفی حاصل ہوتی ہے۔ وہ ملازمت سے خوشی محسوس کرتے ہیں۔ اس مرحلے پر ملازمین میں کام میں دلچسپی، شوق، لگن میں اضافہ ہوتا ہے۔ ان میں محرکہ پیدا ہوتا ہے اور ذمہ داری سے زائد بہتر مظاہرہ کرتے ہیں۔ صنعتکار کو برقراری عاملین کے مقابلے میں تحریکی عاملین سے زیادہ فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اسی لیے ملازمین میں اضافی تحریک پیدا کرنے کے لیے تحریکی عاملین کو استعمال کرنے کی حکمت عاملی اختیار کی جاتی ہے۔ ہرزبرگ نے 6 تحریکی عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ (جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔

### برقراری یا حفظان صحت کے عاملین (Hygiene or Maintenance Factor)

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ فریڈرک ہرزبرگ نے اپنی تحقیق میں ایسے عاملین کی نشاندہی کی ہے جو ملازمت میں تحریک یا رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری یا ملازمت سے جڑے رہنے میں یہ مدد دیتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے عوامل کو برقراری عاملین قرار دیا۔ ان میں صفر سطح کی تحریکی صلاحیت ہوتی ہے۔ یعنی ان عوامل سے ملازمت میں ترغیب پیدا نہیں ہوتی البتہ یہ ملازمت کے متعلق منفی رجحان پیدا ہونے سے روکتے ہیں۔ ان عاملین کی مدد سے ملازمین یا کارکنوں میں ملازمت کے تحفظ کی خواہش پیدا ہوتی ہے۔ وہ اپنی ملازمت کی برقراری کے لیے جتنی مقدار میں پیداوار کرنا لازمی ہے اتنی ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ برقراری عاملین کی عدم موجودگی سے صنعت کار کو نقصان ہو سکتا ہے۔ صنعتکار اپنے نقصان سے بچنے کے لیے ان عوامل کو استعمال میں لانا لازمی ہے اور متوقع پیداوار حاصل کرنے کا یہ ایک بہترین ذریعہ بھی ہے۔ دفاتر میں اوقات کا صبح میں مقرر ہوتے ہیں، جبکہ صنعتوں میں دو یا تین شفٹ میں پیداوار جاری رہتی ہے۔ ایسی صنعتوں میں مزدوروں کو ایک خاص تعداد میں رات کے اوقات میں ڈیوٹی انجام دینا لازمی ہوتا ہے۔ یہ ملازمت کی شرط ہے۔ اس سے ملازم انکار نہیں کر سکتا۔ ملازمت کے تحفظ کے لیے ایسی کئی شرائط ہوتی ہیں جس پر مزدور یا ملازم عمل کرتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 10 برقراری عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ (جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔

ہرزبرگ کے دو عامل نظریہ کو ذیل کے جدول میں بتلایا گیا ہے۔

برقراری عاملین (Hygiene or Maintenance Factors)	تحریکی عاملین (Motivator or Satisfier Factors)
1. Company Policy and Administration 2. Relationship with Supervisor عہدیداروں سے تعلقات 3. Work Condition شرائط کار 4. Salary تنخواہ 5. Relationship with Peer ساتھیوں کے ساتھ روابط 6. Personal Life شخصی زندگی 7. Relationship with Subordinates ماتحتین سے تعلقات 8. Status رتبہ 9. Security تحفظ 10. Supervision نگرانی	1. Achievement (کارنامہ) 2. Recognition (مسلمہ حیثیت) 3. Work it Self (ازخود کام) 4. Responsibility (ذمہ داری) 5. Advancement (ترقی کے احکامات) 6. Growth (نمو)

اوپر کے جدول کا مشاہدہ کیجیے اور ہر ایک عامل پر کافی غور و خوص کیجیے۔ سوچیے یہ عاملین ملازمین پر کس طرح عمل کرتے ہیں۔ ہرزبرگ کے تحقیقی نتائج سے نظریہ اخذ ہوتا ہے کہ جب کارکن یا ملازم موجودہ ملازمت سے مطمئن اور بہتر محسوس کرتے ہوں تو یہ ملازمین میں فطری یا ذہنی یا اندرونی طور پر کام میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں تحریکی عاملین قرار دیا اور اگر کارکن یا ملازمین موجودہ ملازمت یا کام سے غیر مطمئن اور تشفی بخش نہ ہو تو یہ ذہنی یا فطری طور پر کام میں رغبت پیدا نہیں کرتی، بلکہ ملازمت کی شرائط، قاعدے، اصولوں کی وجہ سے کام میں رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں برقراری عاملین (Maintenance Factors) قرار دیا۔

عزیز طلباء ہرزبرگ کے نظریہ کو تحریکی برقراری عاملین کے نقطہ نظر کو سمجھنے کے لیے ذیل کی مثال پر غور کیجیے۔ یہ نظریہ کو ذہن نشین کرنے میں مددگار ثابت ہوگی، ساتھ ہی اپنے سابقہ امتحانی ایام کو یاد کرتے جائیں۔ آپ نے ہر سال سالانہ امتحانات میں شرکت کی ہوگی۔ امتحان میں شرکت کے مختلف اصول و ضوابط پائے جاتے ہیں۔ امتحان کے متعلق نظام العامل کے اعلان سے لے کر نتائج کو جاری کرنے تک مختلف مرحلوں پر مختلف اصول و ضوابط پائے جاتے ہیں۔ پرچوں کے اعتبار سے امتحان کی فیس ادا کرنا، وقت مقررہ یا تاریخ کے اندر فیس ادا کرنا، متعلقہ اکاؤنٹ میں متعلقہ بینک سے فیس ادا کرنا، فارم داخل کرنا یا آن لائن فارم داخل کرنا، فوٹوز اور ضروری اسنادات لگانا، وقت مقررہ پر ہال ٹکٹ کو حاصل کرنا، امتحان ہال میں مقررہ وقت پر حاضر ہونا اور مقرر کردہ مقام پر بیٹھنا۔ امتحان ہال میں کسی قسم کی بداخلاقی کا مظاہرہ نہ کرنا، امتحان ہال کے شرائط پر عمل کرنا، امتحان لکھنے کے بعد جوابی بیاض کو ہال کے ذمہ داروں یا اساتذہ کے حوالے کرنا وغیرہ وغیرہ۔ اصول و ضوابط طلباء میں نظم و نسق برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں لیکن یہ امتحان میں رغبت پیدا نہیں کرتے، البتہ رغبت کی سطح کو برقرار رکھتے ہیں۔ یہ طلباء میں عدم تشفی یا بد نظمی کو کنٹرول کرتے ہیں۔

آپ نے سنا ہوگا کہ والدین یا اساتذہ طلباء میں ذوق و شوق پیدا کرنے کے لیے مختلف انعامات کا اعلان کرتے ہیں۔ مختلف تنظیمیں طلباء میں تعلیمی ذوق و شوق، لگن پیدا کرنے کے لیے سب سے زائد نشانات و امتیازی کامیابی حاصل کرنے والے طلباء کی ہمت افزائی کے لیے اسکالرشپ یا انعام و گلوشی کی جاتی ہے۔ یہ ایسے ترغیبی اقدامات ہیں جن سے طلباء بہت جلد متاثر ہوتے ہیں اور انعامات کے حقدار بننے کے لیے بہتر تعلیمی مظاہرہ میں مشغول ہوتے ہیں۔ یہ تعلیمی مصروفیات طلباء کو کافی مطمئن کرتے ہیں۔ ایسے ترغیبی اقدامات سے طلباء کی کارکردگی میں بہت زیادہ اضافہ ہوتا ہے۔ ہرز برگ نے ایسے عاملین کو ترغیبی عاملین قرار دیا۔ اسی پس منظر میں ہرز برگ کے نظریہ کو سمجھنے کی کوشش کیجیے۔

### 16.5.3 ترغیبی و برقراری عاملین کا ملازمین پر اثر

#### Impact of Motivational and Maintenance Factors on Employees

ملازمین پر تنظیم کے ماحول کا گہرا اثر پڑتا ہے۔ جس ادارے یا جس تنظیم میں ملازمت کرتے ہوں وہاں کے قاعدے اصول و طور طریقوں کو اختیار کرنا لازمی ہے۔ ہر پیدا کنندہ یا صنعتکار بیش ترین فائدہ حاصل کرنا چاہتا ہے۔ پیداواری لاگوں پر تخفیف کے مختلف طور طریقے اختیار کرتا ہے۔ صنعت کے اوقات کار کو صحیح اور بہتر طور پر استعمال کرنے پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ملازمین کو پیداوار میں مصروف رکھ کر ہی صنعتکار کامیابی سے ہمکنار ہو سکتا ہے۔ یہاں پر سوال پیدا ہوتا ہے کہ کس طرح مزدوروں کو پیداوار میں مصروف رکھا جائے۔ کیا صرف صنعتی اوقات یا پابندیاں ہی ملازمین کو کام میں مصروف رکھنے کے لیے کافی ہیں۔ صنعتی قوانین کے ساتھ ساتھ وہ کون سی تدابیر ہیں جن سے اوقات میں ملازمین زیادہ جستجو، لگن اور شدت کے ساتھ کام میں مصروف رہتے ہوں۔ وہ کون سے طریقے ہیں جن کی مدد سے ملازمین مقررہ وقت میں زیادہ پیداوار کرتے ہیں۔ ان تمام سوالات کے جوابات ہرز برگ کے تحریکی عاملین کی مدد سے مل جاتے ہیں۔ ترغیبی اور برقراری عاملین کا ملازمت یا کارکردگی پر کس طرح اثر انداز ہوتے ہیں، ذیل میں اس پر تفصیلی روشنی ڈالی گئی ہے۔

#### ترغیبی یا تحریکی عاملین کی عدم موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Absence of Motivational Factor)

آپ نے دیکھا کہ ایسے عاملین جو ملازمین میں کام میں دلچسپی پیدا کرتے ہیں انہیں ترغیبی عاملین کہتے ہیں۔ ہرز برگ نے چھ (6) ترغیبی عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ ”اگر ان عاملین پر عمل نہ کیا جائے تو ملازمین پر اس کا کیا اثر پڑتا ہے“۔ صنعت، فیکٹری یا تنظیم یا کسی ادارے میں ترغیبی یا تحریکی عاملین کی غیر موجودگی کی صورت ملازمین قدرتی یا فطری طور (دفتری اصول، قاعدے) کی روشنی میں کام سے رغبت پائی جاتی ہے۔ ملازمت کی شرائط پر عمل کرتے ہیں اور یہ شرائط ہی ملازمین کو کام میں رغبت پیدا کرتے ہیں۔ ان شرائط سے پیداوار میں اضافہ نہیں ہوتا لیکن ممکنہ پیداوار حاصل ہوتی ہے اور اسی سے ملازمین میں کام کے متعلق تشفی پیدا ہوتی ہے۔ یعنی تحریکی عاملین کی غیر موجودگی سے ملازمین میں ترغیب کی سطح اور اطمینان کی کیفیت میں کمی واقع نہیں ہوتی، یعنی دفتری قواعد و اصولوں کی روشنی میں عمل کرتے ہیں اور ملازمین صرف ذمہ داری کے حد تک ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچسپی نہیں پائی جاتی۔ وہ اس بات پر یقین رکھتے ہیں کہ زائد پیداوار سے ملازمین کو کوئی فائدہ حاصل نہیں ہوگا۔ اسی لیے ملازمین صرف اپنی ذمہ داری کو ہی مکمل کرنے پر توجہ دیتے ہیں۔ اس صورت میں صنعتکار کو معینہ مقدار میں پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ ملازمین سے جتنی مقدار میں پیداوار کا امکان تھا اتنی مقدار میں پیداوار ضرور حاصل ہوگی۔ ممکنہ پیداوار حاصل ہونے سے صنعتکار نقصان سے بچ جاتا ہے۔ اپنی پیداوار یا تجارت میں توازن پیدا کر سکتا ہے۔



ملازمین کو زائد پیداوار سے کوئی فائدہ حاصل نہیں ہوگا۔ اس لیے وہ کم ترین سطح پر ہی پیداوار کرنے پر یقین رکھتے ہیں۔ یعنی ملازمین صرف صنعتی اوقات پر عمل کرتے ہیں۔ جتنی مقدار میں اشیاء کی پیداوار کا نشانہ مقرر کیا گیا، اتنی ہی مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچسپی نہیں لیتا۔ صرف ذمہ داری کے حد تک ہی وہ پیداوار پر اکتفا کرتے ہیں۔ تحریکی عاملین کی غیر موجودگی میں ملازمین زائد پیداوار یا زائد مظاہرہ سے انحراف کرتے ہیں۔ صنعتکار کو صرف مقررہ پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ مقررہ مقدار سے زائد مقدار میں کوئی پیداوار حاصل نہیں ہوگی۔

### ترغیبی یا تحریکی عاملین کی موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Presence of Motivational Factor)

ترغیبی عاملین ہرزبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے چھ (6) ترغیبی عاملین کی نشاندہی کی، (اوپر کے مثال اور جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔ ہرزبرگ کے مطابق ترغیبی یا تحریکی عاملین ملازمین میں کام سے رغبت، شوق اور لگن پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ہر صنعتکار کا اہم مقصد بیش ترین منافع کمانا ہوتا ہے۔ وہ تیز رفتار معاشی استحکام پیدا کرنا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ کم سے کم وقت میں زیادہ سے زیادہ پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت وہ صنعتی اوقات مقرر کرتے ہوئے ملازمین میں کام سے رغبت پیدا کرنے کے مختلف طریقوں کو نافذ کرتا ہے۔ ہر تنظیم، صنعت، فیکٹری یا کارخانے وغیرہ میں ملازمین میں کام سے رغبت، دلچسپی پیدا کرنے کے مختلف طریقے پائے جاتے ہیں۔ تحریکی عاملین ملازمین میں کام سے شوق و لگن پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ صنعتوں میں ترغیبی طور طریقے رائج کرنے پر ملازمین میں کام سے متعلق تشفی اور رغبت میں بہت زیادہ اضافہ ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں ملازمین کی کارکردگی میں بے تحاشہ اضافہ ہوتا ہے۔ اسی کی بدولت پیداوار میں اضافہ کے ساتھ ساتھ صنعت میں استحکام پیدا ہوتا ہے اور ملازمین کسی دوسری ملازمت کی تلاش میں نہیں رہتے۔ ہر ملازم معاشی فوائد حاصل کرنے کے لیے مقررہ اوقات میں زائد پیداوار کرنا چاہتا ہے۔ وہ صنعتی اوقات کو ضائع کیے بغیر اوقات کار میں کافی شدت اور شوق و لگن کے ساتھ پیداوار میں مصروف ہوتا ہے۔ پیداوار میں حائل رکاوٹوں کو تیزی سے حل کرتے ہوئے پیداوار کو جاری رکھنے پر توجہ دیتا ہے۔ معاشی فوائد ملازمین میں رغبت پیدا کرنے کا اہم ذریعہ ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ ملازمین کی ہمت افزائی وغیرہ بھی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ہرزبرگ نے تحریک پیدا کرنے کے چھ (6) عاملین کی نشاندہی کی ہے۔

### برقراری یا حفظان صحت کے عاملین کی عدم موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Absence of Maintenance Factor)

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ تحریک (محركہ) کے اہم عاملین ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ جس طرح سے کالج میں پڑھائی کے اوقات نظام العمل مقرر ہوتے ہیں اسی طرح دفاتر، صنعت، فیکٹری وغیرہ میں ملازمت کے قاعدے، طور طریقے مقرر ہوتے ہیں۔ ہرزبرگ کے مطابق برقراری عاملین ملازمین میں کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے، البتہ ان عوامل کی مدد سے ملازمین میں منفی رجحان پیدا نہیں ہوتا۔ ایسے عاملین جو ملازمت میں کام کے متعلق دلچسپی یا رغبت پیدا نہ کرتے ہوں لیکن ملازمت کی برقراری کے لیے لازمی ہوتے ہیں، ان عوامل کو برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 10 برقراری عاملین کے عوامل کی نشاندہی کی ہے۔ (مثال اور جدول کا مطالعہ کیجیے)۔

ان دس (10) عاملین کی عدم موجودگی سے ملازمین کام سے مطمئن یا تشفی نہیں پاتے کیونکہ یہ برقراری عوامل کی وجہ سے ملازمین میں ملازمت کے متعلق ڈر اور خوف پیدا کرتے ہیں اور اپنی ملازمت کے تحفظ کے لیے ان عوامل پر عمل کرنے لگتے ہیں۔ یہی برقراری عوامل ہیں جو ملازمین کو کام سے جوڑے رکھتے ہیں۔ اگر یہ برقراری عاملین نہ ہوں تو ایسی صورت میں ملازمین پر کسی قسم کا کنٹرول نہ ہوگا اور وہ کسی کو جوابدہ

نہیں ہوں گے اور نہ کام میں مشغول ہوں گے ساتھ ہی انہیں کام میں تشفی بھی نہیں ہوگی۔ یہ عدم تشفی اور غیر اطمینان کا شکار ہوتے ہیں۔ بتدریج ملازمین میں عدم تشفی (Dis Satisfaction) کا باعث بنتے ہیں۔

برقراری یا حفظانِ صحت کے عاملین کی موجودگی کا ملازمین پر اثر (Presence of Hygiene Factors)

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ تحریک کے اہم عاملین ہیں۔ ایسے عاملین جو ملازمین میں کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن یہ عاملین ملازمت کو برقرار رکھنے یا ملازمت سے جڑے رہنے میں مدد دیتے ہوں، انہیں برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے دس (10) برقراری عاملین کی وضاحت کی ہے، جو ملازمت کی برقراری میں مدد دیتے ہیں۔ ان عوامل کی موجودگی سے ملازمین میں ذمہ داری کا احساس اور ذہنی اعتبار سے وہ مطمئن ہوتے ہیں۔ ان عوامل کی موجودگی سے ملازمین کی ملازمت برقراری رہتی ہے۔ ملازمین کام کی شرائط وغیرہ پر عمل پیرا ہوتے ہیں اور کام میں مشغول ہوتے ہیں۔ یہ عوامل کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن کام کے متعلق عدم تشفی کی کیفیت کو کنٹرول کرتے ہیں۔ ان عوامل کی مدد سے ملازمین کو کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔ دفتری اوقات میں ملازمین کو کنٹرول کرنے اور پیداوار میں مصروف رکھنے سے صنعتکار کو فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ ملازمین اوقات کار کو ضائع نہیں کرتے۔ اوقات کار کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرنے پر ترجیح دی جاتی ہے۔ اس لیے ان پر کام، ملازمت کی شرائط، اوقات کی پابندی، جوابدہی و ذمہ داری وغیرہ پر عمل کرنے کی تاکید کی جاتی ہے۔ برقراری عاملین کی موجودگی سے ہر ملازم میں اپنی ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ وہ اپنی ذمہ داری کو سنبھالنے کی بھرپور کوشش کرتا ہے۔ ذمہ داری کے اعتبار سے کام میں مشغول ہوتا ہے۔ ملازمین اپنی ذمہ داری کو نبھاتے ہوئے کام میں تشفی محسوس کرتے ہیں۔ یہ عوامل زائد پیداوار میں ترغیب نہیں دیتے البتہ ذمہ داری کو مکمل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔

## 16.6 میک گریر کا نظریہ لا (X) اور ما (Y) Theory X and Y of Mc Gregor

میک گریر نے انسانی فطرت کے دو پہلوؤں کی طرف اشارہ کیا۔ بعض افراد سست ہوتے ہیں اور بعض افراد چست ہوتے ہیں۔ پر دونوں فطرت کے افراد میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ اسی انسانی فطرت کی بنیاد پر میک گریر نے نظریہ لا (X) اور ما (Y) کو پیش کیا۔

### 16.6.1 ڈگلس میک گریر کا تعارف (Introduction of Douglas McGregor)

ڈگلس میک گریر امریکہ کے شہر فلاڈلفیا (Philadelphia) میں پیدا ہوئے۔ ان کی تعلیم فلاڈلفیا کے Wm Penn Charter اسکول میں ہوئی۔ 1976 میں انجینئرنگ میں گریجویشن کی تعلیم حاصل کی اور 1987 میں بین الاقوامی تعلقات (International Relation) پر جامعہ ورجینیا (University of Virginia) سے ڈاکٹریٹ (Ph. D) کی ڈگری حاصل کی۔ انہوں نے 1950 میں محرکہ کا نظریہ لا (X) اور ما (Y) پیش کیا اور 1960 میں اس نظریہ میں توسیع کی۔ وہ امریکہ فوج سے کرنل کے عہدے سے سبکدوش ہوئے۔ انہوں نے خلیجی اور دیگر جنگوں میں امریکی فوج میں اعلیٰ عہدوں پر کامیاب خدمات انجام دی۔ انہیں کئی باوقار ایوارڈس بھی حاصل ہوئے۔

### 16.6.2 میک گریر کا نظریہ لا اور ما McGregor Theory X and Y

ماسلو اور ہرزبرگ کے دو نظریات کے متعلق تفصیلی طور پر مطالعہ کر چکے ہیں۔ میک گریر کا نظریہ لا (X) اور ما (Y) بھی محرکہ سے تعلق رکھتا ہے۔ یہ نظریہ انسانی فطرت یا صفات کی بنیاد پر قائم کیا گیا ہے۔ جس کو پروفیسر میک گریر (Prof. McGregor) نے پیش کیا۔ یہ نظریہ

انسانی طرز عمل اور محرکہ کے درمیان کے تعلق کو ظاہر کرتا ہے۔ بعض افراد کسی کام کی جانب خود سے راغب ہوتے ہیں اور بعض افراد کاہلی اختیار کرتے ہیں۔ یہ انسانی فطرت ہے، یہ نظریہ ظاہر کرتا ہے کہ کس فطرت کے افراد میں کون سی صلاحیتیں پائی جاتی ہیں اور ان میں محرکہ کس طرح پیدا کیا جاتا ہے۔ لفظ X اور لفظ Y انگریزی حروف ہیں۔ یہ دونوں حروف صرف انسان کی فطرت کو سمجھنے کے لیے استعمال کیے گئے لا (X) اور ما (Y) دو حروف دراصل دو الگ الگ صفات کے حامل اشخاص کا تصور دیتے ہیں۔

### نظریہ لا (Theory X)

میک گرگر نے انسانی فطرت اور خصوصیات کو ملحوظ رکھتے ہوئے نظریہ لا (X) کو پیش کیا۔ اس نظریہ کے چند اہم مفروضات یہ ہیں۔

1. افراد کا رویہ یا طرز عمل روایتی انداز کا پایا جاتا ہے۔
2. افراد کام سے دلچسپی نہیں رکھتے اور کام سے بچنے کی کوشش کرتے ہیں۔
3. ایسے افراد ذمہ داری قبول نہیں کرتے۔
4. اس فطرت کے افراد کوئی کارنامہ انجام دینے سے قاصر ہوتے ہیں۔
5. ان میں خود اعتمادی کا فقدان پایا جاتا ہے۔
6. ایسے افراد ذاتی طور پر فیصلہ کی صلاحیت نہیں رکھتے۔
7. یہ افراد اکثر دوسروں کے مشوروں پر عمل کرتے ہیں۔
8. تنظیم کے ضروریات، ذمہ داری، مقاصد وغیرہ سے لا تعلق ہوتے ہیں۔
9. ان افراد کی ذہانت اوسط درجہ کی ہوتی ہے، یہ زیادہ ذہین اور چالاک نہیں ہوتے۔
10. ایسے افراد سست اور کاہل ہوتے ہیں۔
11. ان افراد پر کافی نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ تنظیم کی سخت نگرانی کے سبب کام میں حصہ لیتے ہیں۔
12. ان افراد میں حوصلہ، غور و فکر، تخلیقی صلاحیتوں کا فقدان ہوتا ہے۔

### نظریہ ما (Theory Y)

میک گرگر نے انسانی فطرت اور طرز عمل کی بنیاد پر نظریہ 'ما' (Y) کو پیش کیا۔ یہ نظریہ انسانی فطرت پر مبنی ہے۔ یہ نظریہ دراصل نظریہ 'لا' (X) کا برعکس ہے۔ نظریہ 'ما' (Y) کے چند اہم مفروضات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ایسے افراد فطری طور پر کام سے دلچسپی لیتے ہیں۔
2. ان افراد میں خود بخود تحریک پیدا ہوتی ہے، اسی لیے کام یا ذمہ داری کو کھیل کود کی طرح شوق سے انجام دیتے ہیں۔
3. ایسے افراد کسی بھی چیلنج کو قبول کرتے ہیں۔
4. ایسے افراد کسی بھی ذمہ داری کو مکمل کرنے کی اہلیت رکھتے ہیں اور اس کو قبول کرتے ہیں۔
5. ان افراد میں فیصلہ سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے، یہ زیادہ فیصلے خود لیتے ہیں۔

6. ایسے افراد دوسروں کو مشورے و تجاویز بھی دیتے ہیں۔
7. ایسے افراد میں اجتماعیت کا ذہن پایا جاتا ہے، اس لیے وہ تنظیم کی کامیابی کے لیے جدوجہد کرتے ہیں۔
8. یہ باعمل، پابند اور کارنامے انجام دینے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔
9. یہ سزا و جزاء کے مقابلے میں فطری طور پر کام میں راغب ہونے پر ترجیح دیتے ہیں۔
10. عام حالات میں ایسے افراد بہت زیادہ سیکھتے ہیں۔

ما  
چست

لا  
ست

## Learning Out Comes

## 16.7 اکتسابی جانچ

محرکہ ایک اہم عامل ہے جو فرد کو کام میں شوق، لگن اور دلچسپی پیدا کرتا ہے۔ ہر تنظیم اور صنعت ملازمین میں ترغیب پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے اختیار کرتی ہیں۔ عالمی سطح پر محرکہ ایک اہم موضوع بحث رہا ہے۔ دنیا کے مختلف ماہرین، نفسیات داں نے اس پر کافی تحقیق کی ہے۔ ماہرین کی تحقیقات نے ثابت کیا کہ ترغیب کی بدولت ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ محرکہ پیدا ہونے کے مختلف اسباب اور مراحل پائے جاتے ہیں۔ جو کہ ابراہم ماسلو اور ہرزبرگ کا نظریہ محرکہ کے اہم نظریات میں شمار ہوتا ہے۔ ابراہم ماسلو کے مطابق فرد میں فطرت اور ضروریات کی بنیاد پر رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ماسلو نے محرکہ پیدا ہونے کے 5 مراحل کی نشاندہی کی ہے۔ بنیادی ضروریات ماسلو کے نظریہ تحریک میں پہلے درجہ میں پایا جاتا ہے۔ فرد سب سے پہلے اپنی بنیادی ضروریات کی تکمیل کی جانب راغب ہوتا ہے۔ بنیادی ضروریات کی تکمیل کے بعد تحفظی ضروریات کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ان دونوں ضروریات کو بنیادی ضروریات (Basic Needs) قرار دیا گیا۔ اس کے بعد فرد سماجی ضرورتوں، پر وقار رتبہ کی ضرورتوں اور آخر میں خود اصلیاں کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ان تینوں ضرورتیں اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (Higher Level Needs) قرار دی گئیں۔ اعلیٰ درجہ کی ضروریات کے مقام پر فرد سماج کے لیے نمایاں کردار ادا کرنا چاہتا ہے۔ اس درجہ پر وہ چیلنج کو قبول کرتے ہوئے سماج میں امتیازی مقام حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس درجہ پر فرد کے مقابلے میں سماج کو بہت زیادہ فائدہ پہنچتا ہے۔ ہرزبرگ نے محرکہ پر اپنا منفرد نظریہ پیش کیا۔ اس نظریہ میں انہوں نے بیٹس برگ کی مختلف کمپنیوں کے ملازمین پر ملازمت کے متعلق تشفی اور عدم تشفی کے معاملات پر مختلف زاویوں سے تحقیق کی۔ حاصل نتائج کی بنیاد پر محرکہ پر اثر انداز دو اقسام کے عاملین کی نشاندہی کی۔ اسی لیے ہرزبرگ کے نظریہ کو دو عامل نظریہ بھی کہتے ہیں۔ ایسے عاملین جو ملازمت میں رغبت پیدا کرتے ہوں انہیں تحریکی عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 6 تحریکی عاملین کی وضاحت کی ہے۔ ان عاملین کی وجہ سے صنعتکار کو کافی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اسی طرح ایسے عاملین جو ملازمت میں رغبت پیدا نہیں کرتے مگر منفی رجحان بھی پیدا نہیں کرتے، انہیں برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے 10 عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ یہ ضروری عاملین ملازمین میں تحریک پیدا نہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری، نظم و نسق کی برقراری کے لیے ان عاملین کا ہونا لازمی ہے۔ یہ ملازمت میں منفی رجحان کو فروغ نہیں دیتے، ان عاملین کی مدد سے صنعتکار کو معینہ مقدار پیداوار ضرور حاصل ہوتی ہے۔ چونکہ ملازمین اپنی ذمہ داری کی حد تک پیداوار کر کے ملازمت کو برقرار رکھنا چاہتے ہیں۔

محركہ پر ميگ گريگر كا نظريہ 'لا' اور 'ما' بهي كافي اهميت كا حامل ہے۔ ميگ گريگر نے انساني فطرت اور صفات كي بنياد پر اپنا نظريہ پيش كيا۔ ايسے افراد جو كام سے عدم دلچسبي اور ذمہ داري كو قبول نہ كرتے ہوں، تنظيم كے كنترول اور پابنديوں كے سبب كام ميں دلچسبي لیتے ہوں انہیں لا (X) سے قرار ديا۔ اسی طرح ايسے افراد جو كام كو كھيل كو دي طرح دلچسبي سے انجام دیتے ہوں، ذمہ داري كو قبول كرتے ہوں، ان ميں از خود كام ميں رغبت پيدا ہوتی ہو، ان پر كوئی كنترول كي ضرورت نہ ہو، ان كو ما (Y) قرار ديا۔

16.8	كليدي الفاظ	Key Words
بنیادی ضرورت	:	انسانی زندگی كي بقاء كے ليے ضروری اشیاء مثلاً غذا، پانی، ہوا، لباس وغیرہ
وقار یا رتبہ	:	فرد كي بلندی، عزت و احترام كا مقام
خود اصليانہ	:	خود اعتمادی كي اونچی سطح
تحريكی عاملین	:	ايسے عاملین یا اشیاء جن سے تحريك یا دلچسبي اور رغبت پيدا ہوتی ہو
برقراری عاملین	:	ايسی اشیاء یا عاملین جن سے رغبت، دلچسبي یا تحريك نہیں ملتی لیکن دلچسبي كو برقرار ركھنے ميں مدد ملتی ہو
نمو Growth	:	سائز ميں اضافہ
لا	:	ميگ گريگر كے نظريہ ميں فرضی حروف x سے مراد ہے
ما	:	ميگ گريگر كے نظريہ ميں فرضی حروف y سے مراد ہے

16.9	نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
A.	معروضی سوالات	
1.	دو عامل نظريہ كو _____ نے پيش كيا۔	
2.	فرد كي بنيادی ضرورتیں _____ ہیں۔	
3.	ماسلو كے پيش كردہ تحريكی نظريہ كو _____ نظريہ كہتے ہیں۔	
4.	تحريكی عاملین كي تعداد _____ ہے۔	
5.	نظريہ لا كو _____ نے پيش كيا۔	
B.	مختصر جوابات كے حامل سوالات	
1.	برقراری عاملین سے كيا مراد ہے؟ وضاحت كیجیے۔	
2.	ابراہم ماسلو كے بنيادی ضرورتوں (Basic Needs) كي وضاحت كیجیے۔	
3.	ميگ گريگر كے نظريہ تحريك پر مختصر نوٹ لکھیے۔	
4.	تحريكی عاملین كا ملازمین پر كس طرح اثر انداز ہوتے ہیں وضاحت كیجیے۔	
C.	طویل جوابات كے حامل سوالات	

1. محرکہ کی تعریف کرتے ہوئے اس پر ابراہم ماسلو کے نظریہ کی وضاحت کیجیے۔
2. ہرزبرگ کے دو عامل نظریہ پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔
3. نظریہ لا اور ما پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔
4. برقراری عاملین نظم و ضبط کو برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں بحث کیجیے۔

## Reference Books

## 16.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## بلاک V: قابوکاری Controlling

---

اکائی 17- قابوکاری Controlling

اکائی 18- قابوکاری کے اقسام Types of Controlling

اکائی 19- اندرونی اور بیرونی کنٹرول Internal and External Control

اکائی 20- قابوکاری کی تکنیک Control Techniques

## اکائی 17 قابوکاری (Controlling)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	17.0
Objectives	مقاصد	17.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم	17.2
Importance of Control	قابوکاری کی اہمیت	17.3
Nature of Control	قابوکاری کی ماہیت	17.4
Scope of Control	قابوکاری کی وسعت	17.5
Objectives of Control	قابوکاری کے مقاصد	17.6
Advantages of Control	قابوکاری کے فوائد	17.7
Features of Control	قابوکاری کے خصوصیات	17.8
Requisit for Effective Control	موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات	17.9
Process of Control	قابوکاری کے مراحل	17.10
Factor Effects on Control	قابوکاری پر اثر انداز عوامل	17.11
Limitations of Control	قابوکاری کے تحدیدات	17.12
Areas of Control	قابوکاری کے میدان	17.13
Learning Out Comes	اکتسابی جانچ	17.14
Key Words	کلیدی الفاظ	17.15
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	17.16



سابقہ اکائیوں میں آپ نے انتظامیہ کے مختلف پہلوؤں کا مطالعہ کرچکے ہیں۔ مقاصد کی تکمیل میں انتظامیہ کا اہم مقصد ہوتا ہے۔ اس کے پیش نظر انتظامیہ مختلف حکمت عاملی اور طور طریقوں کو اختیار کرتا ہے۔ قابوکاری یا کنٹرولنگ بھی اسی انتظامیہ کا ایک اہم اصول ہے۔ آپ اپنے بچپن کے ایسے ایام کو یاد کیجیے جہاں پر آپ کو غصہ کی حالت میں کسی نے آپ کو کنٹرول کرنے کے لیے کہا ہو۔ آپ نے کبھی کھیل کے میدان میں کسی کو غصہ کرتے ہوئے دیکھا ہو۔ غصہ بعض اوقات جھگڑے میں تبدیل ہو جاتا ہے۔ تب اس پر کنٹرول کرنا یا قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔ آپ کرکٹ کے میچ کا مشاہدہ کرچکے ہوں گے۔ کھیل کے میدان میں ٹیم لیڈر ہوتا ہے۔ ٹیم لیڈر ہی کھلاڑیوں کی ترتیب اور استقامت برقرار رکھتا ہے۔ مختلف مقامات پر میدان میں کھڑا کرتا ہے۔ ضرورت پر تاکید کرتا اور ہدایت بھی دیتا ہے۔ کھیل ختم ہونے تک مسلسل ہر کھلاڑی پر کنٹرول برقرار رکھتا ہے اور خود بھی میدان میں متوازن رہتا ہے تاکہ کھیل کے دوران کوئی غلط حرکت نہ کرے۔ جس سے کھیل متاثر ہو ٹیم لیڈر کے موزوں کنٹرول کے سبب تمام کھلاڑی اپنے مقام پر مستعدی سے اچھا مظاہرہ کرنے لگتے ہیں۔ تمام کھلاڑیوں کے بہترین مظاہرہ کے سبب ٹیم کامیابی سے ہمکنار ہوتی ہے۔ بعض اوقات دوران کھیل کچھ چھوڑنے، بال کو نہ روکنے پر لیڈر کو غصہ آنا فطری بات ہے لیکن میدان میں غصہ کا اظہار کرنے کے غلط نتائج حاصل ہو سکتے ہیں۔ اس سے بچنے کے لیے غصہ کرنے کے بجائے خود کو کافی کنٹرول کرتا ہے اور کھلاڑیوں کی ہمت افزائی کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کے لیے تیار کرتا ہے۔ غالباً آپ کنٹرول سے واقف ہو چکے ہیں۔ اس اکائی میں کنٹرول کے معنی و مفہوم، اہمیت و افادیت کا مطالعہ کریں گے۔

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ

- ✦ قابوکاری کے معنی و مفہوم سے واقف ہوں گے۔
- ✦ قابوکاری کی اہمیت و افادیت کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ قابوکاری کے مقاصد، خصوصیات اور فوائد سے واقف ہوں گے۔
- ✦ موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات سے واقف ہوں گے۔
- ✦ قابوکاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔

ہر تنظیم مختلف سطحوں یا درجوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر سطح پر عہدیدار ماتحتین کے ذریعہ کام تکمیل کرواتا ہے۔ عہدیدار، دوران کام ملازمین پر باقاعدہ کنٹرول کرتا ہے اور ضرورت پر ہدایت بھی جاری کرتا ہے۔ تاکہ تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہو۔ کنٹرول انتظامیہ کا اہم فعل ہے۔ کنٹرول کے سبب تنظیم مجموعی طور پر منظم ہو کر کام انجام دیتی ہے۔ کنٹرول کے معنی و مفہوم کو سمجھنے کے لیے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کریں۔

1916ء میں ہنری فیل نے کنٹرول کی پہلی مرتبہ تعریف پیش کی۔ ہنری فیل کے مطابق ”کنٹرول دراصل طے شدہ منصوبوں، قاعدے کے تحت کام کی جانچ کرتا ہے۔ اس کا اہم مقصد خامیوں کی نشاندہی کرتے ہوئے اس کی روک تھام کے اقدامات کرنا ہے۔“

EFL Brech کے مطابق ”کنٹرول دراصل پہلے سے طے شدہ منصوبہ کے مطابق موجودہ کام کی کارکردگی کی جانچ کرنا ہے۔ تاکہ بہتر اور اطمینان بخش کارکردگی کو آگے بڑھاسکے۔“

Harold Koontz کے مطابق ”کارکردگی یا کام کی جانچ کرنا ہے۔ جس سے مقاصد کی تکمیل ہو سکے۔“

Stafford Beer کے مطابق ”کنٹرول انتظامیہ کا پیشہ ہے۔“

مندرجہ بالا تعریفات کی روشنی میں کنٹرول سے مراد ہے۔

1. مقصد کی تکمیل کے لیے انجام دیے جانے والے کام کی نگرانی کرنا۔ وقت، قاعدے، طور طریقوں کے مطابق کام کی تکمیل

پر زور دینا۔

2. کام کی تکمیل یا مظاہرے کے دوران پیدا ہونے والی رکاوٹوں کو دور کرنے کے اصلاحی اقدامات کرنا۔

3. کام کی انجام دہی میں سہولت پیدا کرتا ہے۔ عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ کام کی تکمیل کے لیے ضروری ساز و سامان اور سہولتیں فراہم کریں۔

4. ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا کریں اور ان میں اہمیت کا احساس پیدا کریں۔

5. منصوبہ کے مطابق کام کو یقینی بنائیں۔

## Importance of Control

## 17.3 کنٹرول کی اہمیت

کنٹرول انتظامیہ کا ایک اہم فعل ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب قائدے سے دفتری کام تکمیل کو پہنچتے ہیں۔ کنٹرول کے موزوں طریقہ کار کے سبب ماتحتین میں اپنے فرائض کی تکمیل کا احساس پیدا ہوتا ہے اور ساتھ ہی وقت پر کام کی تکمیل ہوتی ہے۔ عدم کنٹرول کی صورت میں دفتری اوقات اور وسائل کا ر ضائع ہوتے ہیں۔ ذیل میں کنٹرول کی اہمیت کو بتلایا گیا ہے۔

### Responsibility

### 1. ذمہ داری

تنظیم میں ذمہ داری یا افعال کو بہتر طور پر انجام دینے کے لیے ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا کرنا لازمی ہے۔ فرد میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے کے لیے کنٹرول لازمی ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب فرد میں احساس ذمہ داری اور فرائض کی انجام دہی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین وقت کی اہمیت کے ساتھ کام کی تکمیل کے طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ سخت کنٹرول کے منفی نتائج بھی حاصل ہو سکتے ہیں۔ اس لیے کنٹرول کے ایسے طریقے اختیار کریں جس سے ماتحتین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہو اور وہ کام کی تکمیل میں مکمل تعاون کریں۔

### 2. فرائض کی تکمیل

کنٹرول کا اہم مقصد فرائض کی تکمیل ہے۔ دفتری معاملات میں فرائض کی تکمیل کے لیے ممکنہ اقدامات کیے جاتے ہیں۔ عہدیدار ماتحتین پر موزوں کنٹرول کے ساتھ ساتھ کام کی تکمیل پر زور دیتے ہیں۔ فرائض کی ادائیگی کے لیے ضروری دفتری آلات فراہم کیے جاتے ہیں۔ فرائض کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ماتحتین کی رہبری اور رہنمائی کی جاتی ہے۔ ماتحتین کو ان کی ذمہ داری اور عہدے کے اعتبار سے کام تفویض کیا جاتا ہے۔ تفویض کے ساتھ ساتھ ان کی رہبری بھی کی جاتی ہے۔

### 3. اوقات کار کا صحیح استعمال

ہر دفتر، صنعت، مدارس، کالجس، انڈسٹری وغیرہ اپنے اوقات کار مقرر کرتے ہیں۔ ماتحتین پر موزوں کنٹرول کے سبب سبھی معاملات وقت پر تکمیل پاتے ہیں۔ ماتحتین صنعتی یا دفتری اوقات کار کو ضائع نہیں کرتے۔ پھر بھی ماتحتین پر بہتر کنٹرول کے سبب وسائل کار کا بہتر استعمال ممکن ہے۔ عدم کنٹرول کی صورت میں دفتری اوقات کار کے ساتھ پیداواری وسائل بھی ضائع ہوتے ہیں اور صنعت پر منفی اثر پڑتا ہے۔

### 4. دفتری کام

کنٹرول کا اہم مقصد دفتری کام میں نفاست پیدا کرنا ہے۔ موزوں کنٹرول کے سبب دفتری کاموں میں سہولت کے ساتھ ساتھ وقت مقررہ پر کام تکمیل پاتا ہے۔ دفتری اوقات ضائع ہونے سے بچ جاتے ہیں اور ہر ماتحت بہتر طور پر خدمت انجام دے سکتا ہے۔ عہدیدار اور ماتحت دفتری کام کی تکمیل پر زور دیتے ہیں۔

### 5. ارتباط (Co-ordination)

کنٹرول کی بدولت بین شعبہ جات کے درمیان باہمی تعاون اور ارتباط کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ دفتر میں ایک شعبہ کے کام کی تکمیل کے بعد دوسرے شعبہ میں کام تکمیل پاتا ہے۔ اسی لیے ضروری ہے کہ شعبہ جاتی کاموں کو فروغ دینے میں کنٹرول کافی مددگار ثابت ہوتا ہے۔

### 6. نظم و نسق کی برقراری

اچھا نظم و نسق دفتری کاموں میں بہتری پیدا کرتا ہے۔ دفتر میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے، ماتحتین میں کام کی دلچسپی پیدا کرنے میں کنٹرول اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ماتحتین اور ملازمین اپنے فرائض کی ادائیگی پر توجہ دیتے ہیں۔

### Nature of Controlling

### 17.4 قابوکاری کی نوعیت یا ماہیت

قaboکاری یا کنٹرولنگ بہتر انتظامیہ کا اہم اصول ہے۔ یہ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ قابوکاری کے سبب تنظیم میں شامل عملہ اپنی سبھی ذمہ داریوں کو بخوبی ادا کر سکتے ہیں۔ کنٹرول یا قابوکاری کے بغیر وسائل کا بہتر موزوں استعمال مشکل اور دشوار کن ہوتا ہے۔ موزوں کنٹرولنگ کی بدولت کام کس سمت میں، کس حد تک، کس طریقہ سے، کس وقت، کس طرح انجام دیا جا رہا ہے اس کی وضاحت ہوتی ہے۔ عدم کنٹرول کی صورت میں تنظیم مذکورہ باتوں سے بے خبر رہتی ہے۔ قابوکاری کی وسعت کو ذیل کے عنوانات کے تحت بتلایا گیا ہے۔

مقصد رُخی (Goal Oriented): مقصد کے تحت کام کا مقصد کنٹرول یا قابو کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ بے مقصد

کسی کو بھی کنٹرول نہیں کیا جاتا۔ تنظیم، صنعتی ادارے، دفاتر وغیرہ میں مقاصد واضح اور صاف ہوتے ہیں۔ ان مقاصد کے تحت ہر سطح پر ماتحتین یا عملہ کو کنٹرول کرتے ہوئے ان کی صحیح رہبری کی جاتی ہے۔ مقصد مزدوروں کی رہبری اور مدد کرتا ہے۔ مقاصد ماتحتین میں خود سے کنٹرول کی صلاحیت پیدا کرتے ہیں۔ مقصد کی تکمیل کے لیے یہ ادارے وسیع طور پر کنٹرول کو بطور حکمت اختیار کرتے ہیں۔

انتظامیہ کی سطح (Level of Management): وسیع اور بڑی تنظیمیں یا ادارے مختلف سطحوں میں تقسیم ہوتے ہیں۔ ہر سطح

پر کام کی انجام دہی کے لیے عہدیدار اور ماتحت عملہ مقرر ہوتا ہے۔ ہر سطح یا شعبہ کا عہدیدار کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کے لیے ماتحتین کو کنٹرول کرتے ہوئے مصروف رکھتے ہیں۔ شعبہ واری مسائل یا رکاوٹوں کی نشاندہی کرتے ہوئے مسائل کو حل کرنے پر توجہ دی جاتی ہے۔ مسائل کو حل

کرنے میں قابوکاری اہم کردار ادا کرتی ہے۔

**مستقل طریق عمل (Continuous Process) :** قابوکاری یا کنٹرولنگ تنظیم کا ایک مسلسل طریق عمل ہے۔ تنظیم کی ہر سطح اور ہر موقع پر ماتخین کو کنٹرول کیا جاتا ہے۔ کنٹرول کے سبب بین شعبہ جاتی کاموں میں تسلسل پایا جاتا ہے۔ ایک شعبہ کی عدم کارکردگی سے دوسرا شعبہ شدید متاثر ہوتا ہے۔ بد نظمی پھیلنے کے امکانات پیدا ہوتے ہیں۔ باقاعدہ کنٹرول کے سبب مسائل پیدا نہیں ہوتے۔ اس لیے تنظیم کی ہر سطح پر کنٹرول کا عمل تسلسل کے ساتھ پایا جاتا ہے۔

**مستقبل رُخی (Future Oriented) :** منصوبہ بندی اور کنٹرول مستقبل کو مد نظر رکھ کر طے کیے جاتے ہیں۔ مستقبل میں بہتر کارکردگی اور مثبت نتائج کے پس منظر میں حالیہ دور میں ترکیب اور حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ کنٹرول کا تعلق مستقبل کے ممکنہ نتائج سے ہوتا ہے۔ مستقبل میں بہتر کارکردگی اور بہتر مظاہرہ کے لیے منصوبے تشکیل دیے جاتے ہیں۔

**تنظیم (Organization) :** کنٹرول کا استعمال ہر چھوٹی و بڑی تنظیم کرتی ہے۔ رسمی و غیر رسمی تنظیم، چھوٹی یا بڑی تنظیم کنٹرول کو استعمال کرتی ہے۔ کنٹرول کا تعلق مستقبل کے مقاصد کی تکمیل سے ہوتا ہے۔ اس لیے ہر تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول کو استعمال کرتی ہے۔ کنٹرول کسی خاص تنظیم یا ادارے کے لیے مختص نہیں ہے بلکہ ہر تنظیم ہر سطح پر کنٹرول کو استعمال کرتی ہے۔

**آفاقی اطلاق (Universal Application) :** کنٹرول کی مختلف تکنیک کو عالمی سطح پر استعمال کیا جاتا ہے۔ موقع، حالت یا علاقہ کی بنیاد پر تھوڑا سا فرق پایا جاتا ہے لیکن مجموعی طور پر عالمی سطح پر اصولوں میں یکسانیت پائی جاتی ہے۔ اس لیے یوں کہا جاسکتا ہے کہ لفظ کنٹرول آفاقی طور پر ہر جگہ استعمال کیا جاتا ہے۔

## Scope of Controlling

## 17.5 قابوکاری کی وسعت

کنٹرولنگ بہتر انتظامیہ کے لیے لازمی عمل ہے۔ کنٹرول کی بدولت تنظیم میں نظم و نسق برقرار رہتا ہے اور عملہ اجتماعی طور پر تنظیمی کام میں حصہ لیتا ہے۔ ماتخین کو شامل کرنے کے لیے ہر وقت ان پر کنٹرول ضروری ہے۔ ذیل میں کنٹرولنگ کی وسعت کو بیان کیا گیا ہے۔

**پالیسیوں پر کنٹرول (Control over Policies) :** ہر صنعت، تنظیم، تاجر یا صنعتکار اپنے کاروبار کے متعلق پالیسی بناتا ہے۔ صحیح اور عمدہ پالیسی نصف کامیابی مانی جاتی ہے۔ کاروبار کی نوعیت، قسم اور حالات کے اعتبار سے تجارت کی موزوں پالیسی اختیار کرنے میں کنٹرول ہر لمحہ تنظیم کو کنٹرول کرتی ہے۔ پالیسیوں کو قطعیت دینے کے دوران اصول و تنظیمی مقاصد، تنظیم کو حاصل وسائل، مواقع، قلیل مدت یا طویل مدت، سرمایہ عاملین وغیرہ کو مد نظر رکھا جاتا ہے۔

**تنظیم پر کنٹرول (Control over Organization) :** تنظیم مختلف سطحوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر سطح پر اختیارات و ذمہ داریوں کی تقسیم عمل میں آتی ہے۔ تفویض اختیارات کے سبب ہر شعبہ قانون کے دائرے میں کام انجام دیتا ہے۔ تنظیمی ساخت تنظیم کو از خود کنٹرول کرتی ہے۔ جس کے سبب ہر تنظیم نظم کے تحت ممکنہ سطحوں کے درمیان کام تسلسل کے ساتھ انجام پاتا ہے۔

**شخصی کنٹرول (Control over Personnel) :** تنظیم میں شامل عہدیدار اور ماتخین یا عملہ اپنے اپنے فرائض اور ذمہ

دارپوں کو مکمل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ملازمت کی نوعیت، عہدہ، مرتبہ، مقام کے اعتبار سے ہر ایک کے فرائض میں فرق پایا جاتا ہے۔ اسی بنیاد پر فرد اپنے آپ کو کئی معاملات میں قابو میں رکھتا ہے۔ دفتری ماحول میں ذاتی برتاؤ کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔ دفتری فرائض کی انجام دہی میں فرد اپنے آپ کو کئی معاملات میں کنٹرول کرتا ہے۔ وقت کی پابندی، فرائض کی ادائیگی کو اولین اہمیت دیتا ہے۔ دفتری ذمہ دارپوں کو شخصی ذمہ دارپوں پر ترجیح دیتا ہے۔

اخراجات پر کنٹرول (Control over Expenditure): ہر تنظیم، دفتر یا صنعت میں مختلف اخراجات عائد ہوتے ہیں۔ پیداواری اداروں میں شے کی عاملین پیدائش کے اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ اسی طرح تحقیقی اداروں میں تحقیقات پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ معمولی تجارتی اداروں میں اخراجات کی نوعیت الگ ہوتی ہے۔ اخراجات کا انحصار صنعت کی نوعیت پر ہوتا ہے۔ ہر تنظیم میں اصل اور مالیاتی اخراجات ادا ہوتے ہیں۔ اخراجات کی تقسیم اور اس پر منصوبہ بندی اور قطعیت دینے کے لیے کئی اصولوں پر عمل کرنا ہوتا ہے۔ تنظیمی اصول، مقاصد، اخراجات کے مقاصد پر کنٹرول کرتے ہیں۔ خام مال کی خریدی، اجرتوں کی ادائیگی، پیداواری لاگتوں میں تخفیف، پلانٹ مشینری پر سرمایہ کاری، ذخیرہ اندوزی، قیمتوں کا تعین وغیرہ مختلف معاملات کو قطعیت دینے کے دوران مختلف تکنیکی معاملات کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

## Objectives of Controlling

## 17.6 قابو کاری کے مقاصد

تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ماتحتین یا تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد کی تکمیل کے لیے ہر وقت ان پر نگرانی اور کنٹرول کرنا لازمی ہے۔ کنٹرول تنظیمی مقصد کو مد نظر رکھ کر کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹرول کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. ممکنہ منصوبوں، قواعد، طور طریقوں اور اصولوں کے تحت کام کو یقینی بنانا۔
2. مقاصد کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کی نشاندہی کرنا اور ان کو دور کرنے کی کوشش کرنا۔
3. مقاصد کی تکمیل کے لیے وسائل کی فراہمی کو یقینی بنانا۔
4. مقاصد کی تکمیل میں تنظیم کے تمام ملازمین سے تعاون حاصل کرنا۔
5. مقاصد کی تکمیل کے لیے ملازمین میں ترغیب اور رغبت پیدا کرنا۔
6. مقاصد کی تکمیل کے متبادل ذرائع میں سے سب سے بہتر و موزوں طریقہ کار کا اختیار کرنے پر زور دینا۔
7. مقاصد کی تکمیل کے لیے ملازم یا ماتحتین کی ذمہ داریوں کا تعین کرنا۔
8. مقاصد کی تکمیل کے لیے تمام ملازمین میں اتحاد و اتفاق پیدا کرنا۔
9. وسائل اور کارکردگی میں توازن پیدا کرنا۔
10. تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک نظم و نسق کو برقرار رکھنا۔

## Benefits of Control

## 17.7 قابو کاری کے فوائد

نظم و نسق میں کنٹرول کی کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ بہتر کنٹرول کے چند اہم فوائد ذیل میں دیے گئے ہیں۔

1. دفتری اوقات کار کا صحیح استعمال ممکن ہے۔

2. ماتخین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور فرائض منصبی کو بہتر طور پر ادا کرتے ہیں۔
3. تنظیم میں نظم پیدا ہوتا ہے۔
4. تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔
5. کنٹرول کے سبب وسائل کار کا صحیح اور منظم طریقہ سے استعمال ہوتا ہے۔
6. اعلیٰ عہدیدار اور ماتخین کے درمیان مثبت تعلق بحال ہوتا ہے۔
7. تنظیم میں امن و سکون اور دفتری ماحول پیدا ہوتا ہے۔
8. تنظیمی وسائل کا منصوبہ بند طریقہ پر بہتر طور پر استعمال ممکن ہے۔
9. تنظیم کو مختلف سطحوں میں تقسیم کرنے میں مدد ملتی ہے۔
10. تنظیمی مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان پر قابو پانے کی موزوں تدابیر اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔
11. تفویضی اختیارات اور فرائض منصبی ادا کرنے میں مدد ملتی ہے۔
12. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔

## Characteristics of Controlling

## 17.8 قابو کاری کے خصوصیات

- قabo کاری کی حسب ذیل اہم خصوصیات ہیں۔
1. کنٹرول تنظیم کے تمام شعبہ جات کا احاطہ کرتا ہے۔
  2. تنظیمی مقاصد کو مد نظر رکھ کر کنٹرول کیا جاتا ہے۔
  3. کنٹرول تنظیم کا مسلسل اور جاری رہنے والا عمل ہے۔ جو تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک برقرار رہتا ہے۔
  4. تنظیم کے تمام شعبوں میں کنٹرول کا عمل پایا جاتا ہے۔ ہر شعبہ میں عہدیدار کنٹرول کا ذمہ دار ہوتا ہے۔
  5. کنٹرول سے ماتخین کو کام میں رغبت پیدا ہوتی ہے اور وہ اپنی صلاحیت کا بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔
  6. بہتر کنٹرول کے سبب غیر یقینی صورتحال کا بہتر طور پر حل نکالا جاسکتا ہے۔
  7. کنٹرول کی وجہ سے منصوبوں کی تکمیل ہوتی ہے۔
  8. کنٹرول مستقبل کے متعلقہ منصوبوں پر عمل کرنے کی ترغیب دیتا ہے۔
  9. کنٹرول ایک مسلسل عمل ہے جو غلطیوں کی بروقت اصلاح کرتا ہے۔
  10. کنٹرول کا آغاز اعلیٰ سطح سے ہوتا ہے اور ماتخین پر نظر آتا ہے۔
  11. کنٹرول فرد یا ملازم کو نظم و نسق پر عامل کرنے کی تلقین کرتی ہے۔
  12. کنٹرول کے سبب وسائل کا منصوبہ بند طریقہ پر استعمال ہوتا ہے۔

## 17.9 موثر قابوکاری (کنٹرول) کے لیے ضروری لوازمات

### Requisites for Effective Control

موثر کنٹرول کے لیے ضروری لوازمات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مقاصد کی وضاحت: مقاصد کی وضاحت بہتر کنٹرول کا ایک لازمی عامل ہے۔ مقاصد کی وضاحت کرنا بہتر کنٹرول کے لیے لازمی ہے۔ تنظیم کا ہر فرد مقاصد سے واقف ہونے پر بہتر طور پر اپنی خدمات انجام دے سکتا ہے۔ مقاصد کی وضاحت کے سبب ماتحتین یا تنظیم کے افراد میں ذمہ داری اور فرائض کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ وہ اپنے کام سے آگاہ ہوتے ہیں۔ تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے بہتر مظاہرہ کرتے ہیں۔

2. کنٹرول کا طریقہ کار: بہتر کنٹرول کے سبب ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور ماتحتین اپنے فرائض کو ادا کرنے میں دشواری محسوس نہیں کرتے۔ کنٹرول نظم پیدا کرنے کے لیے ایک ضروری عمل ہے۔ کنٹرول کے مختلف طریقے پائے جاتے ہیں۔ تمام طریقوں میں ملازمین میں اچھے تاثر پیدا کرنے والے طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ بعض اوقات سخت کنٹرول کے منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔ اس لیے کنٹرول کے طریقوں کو اختیار کرنے کے دوران احتیاط کرنا لازمی ہے۔ کنٹرول کے مختلف طریقوں کا گہرائی کے ساتھ تجزیہ کرتے ہوئے تنظیم کو حاصل وسائل اور ضرورت کے مطابق موزوں طریقہ کو اختیار کیا جائے کیونکہ ہر طریقہ، ہر مقام یا ہر ادارے میں کارآمد نہیں ہو سکتا۔ مقام، حالات، صنعت، فیکٹری، دفتر کا ماحول، عملہ یا ملازمین کا رویہ وغیرہ مختلف عوامل کو مد نظر رکھتے ہوئے کنٹرول کے موزوں طریقہ کار کو اختیار کرنا چاہیے۔

3. رغبت پیدا کرنا: رغبت یا کام میں دلچسپی کنٹرول کا لازمی عنصر ہے۔ کنٹرول کے سبب ماتحتین کو کام میں دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین یا عملہ دلچسپی اور رغبت کی وجہ سے کام مکمل کر پاتے ہیں۔ بغیر رغبت کے ملازمین میں کام میں دلچسپی کا فقدان نظر آتا ہے۔ رغبت کنٹرول میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ ایک اہم عمل ہے۔ رغبت نہ صرف تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مدد دیتی ہے بلکہ تنظیم میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے اور تعاون کو فروغ دینے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اسی لیے عملہ میں ترغیب پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے، حکمت عملی یا حربے استعمال کرتے ہیں۔ انعام، سزا، جزا، ایوارڈ، بونس وغیرہ ترغیبی طریقے ہیں۔

4. نشانہ مقرر کرنا: موثر کنٹرول کے لیے لازم ہے کہ کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کریں۔ ہر شعبہ میں ہر ملازم کو کام کی تکمیل کا نشانہ دیا جاتا ہے۔ یومیہ، ہفتہ واری یا ماہانہ کام کا نشانہ رکھا جاتا ہے اور کام کی تکمیل کے مختلف طریقوں کی تربیت فراہم کی جاتی ہے۔ تربیت کی بدولت ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ نشانہ مقرر کرنے سے ماتحتین یا ملازمین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے اور خود بخود کام کی تکمیل میں دلچسپی لیتے ہیں۔

5. تنظیمی ساخت: تنظیمی ساخت کنٹرول کا لازمی عنصر ہے۔ موثر کنٹرول کے لیے تنظیم کو موزوں شعبہ جات میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ تنظیم کی مختلف شعبہ جات میں تقسیم کی بدولت کام بھی مختلف شعبہ جات میں تقسیم ہوتا ہے۔ جس کی بدولت کام میں سہولت اور کنٹرول کرنے

میں آسانی ہوتی ہے۔

6. اصلاحی اقدامات: اصلاحی اقدامات کنٹرول کا لازمی جزو ہیں۔ کنٹرول کو باقاعدہ بنانے میں اصلاحی اقدامات اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ضرورت کے اعتبار سے موزوں اصلاحی اقدامات ناگزیر ہیں۔ نظم کے اسباب کا پتہ لگا کر ان کی روک تھام کے لیے اصلاحی اقدامات سے ملازمین کو اپنی اعتبار سے مطمئن ہوتے ہیں۔ اسی لیے ہر ادارے یا تنظیم میں ضرورت کے اعتبار سے اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔

7. کام کی تفصیلات حاصل کرنا: ہر تنظیم مقررہ کام کی تکمیل پر زور دیتی ہے۔ کام کی تکمیل دراصل موزوں اور بہتر کنٹرول کی علامت ہے۔ اسی لیے انتظامیہ کنٹرول کے لیے تکمیل شدہ کام کے متعلق تفصیلات حاصل کرتے ہیں۔ نامکمل کام کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کی تکمیل کے لیے اقدامات کرتے ہیں۔

8. معیار کا مقرر کرنا: کام کا معیار کنٹرول کرنے، نظم و نسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ کنٹرول کے لیے کام کی تکمیل کا معیار بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ کام کا معیار مقرر کرنے پر وقت معین کے مطابق کام تکمیل کو پہنچتا ہے معیار کے مطابق شے کی پیداوار کرنا اچھے کنٹرول کی علامت ہے۔

9. مقصد: کنٹرول مقصد کے مطابق ہونا چاہیے۔ بے مقصد کنٹرول کے اچھے نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ کنٹرول کے مقاصد سے ماتحتین کو بھی واقف کروائیں۔ جن کی بدولت تنظیم کے تمام اراکین سے تعاون حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے۔

10. لچکدار: کنٹرول لچکدار ہو۔ ضرورت کے مطابق اس میں بغیر نقصان کے تبدیل کرنے کی گنجائش پائی جائے۔ وقت اور حالات کے اعتبار سے اس میں رد و بدل کی گنجائش پائی جائے۔ لچکداری کے سبب ماتحتین میں اطمینان اور بھروسہ پیدا ہوتا ہے۔ سخت رویہ ماتحتین میں بدظنی پیدا کرتا ہے، اور حسن و سلوک سے ماتحتین فوری راغب ہوتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ماتحتین کو رعایت بھی دی جائے۔

11. کفایتی ہو: کنٹرول کا طریقہ کار کافی کفایتی ہونا چاہیے۔ عام طور پر کنٹرول پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ اس سے تنظیم پر مالی بوجھ عائد ہوتا ہے۔ کنٹرول پر اخراجات برائے نام ہوں، بلکہ اخراجات سے پاک ہونا چاہیے۔ کنٹرول کا ایسا طریقہ اختیار کریں جس میں ماتحتین اپنا تعاون پیش کریں۔ بڑی تنظیموں میں کنٹرول پر کافی اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے ایسے طریقہ کار کو اختیار کریں جس سے ماتحتین از خود کنٹرول کے حدود میں آسکیں۔

## 17.10 قابو کاری کے مراحل Process of Control or Stages in Control Process

قabo کاری تنظیم کا اہم فعل ہے۔ موزوں کنٹرول کے لیے بہتر طریقہ کار کو اختیار کرنا ہوتا ہے۔ کنٹرول مختلف مرحلوں سے گزر کر تکمیل پاتا ہے۔ کنٹرول کے مراحل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

### Establishment of Standards

### 1. معیارات کو مقرر کرنا

معیارات کو مقرر کرنا کنٹرول کا پہلا مرحلہ ہے۔ معیار کی بنیاد پر ہی ہر تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری جدوجہد کرتی ہے۔ معیار کا مقرر کرنا تنظیم کا اہم کام ہے۔ معیار کے مطابق افعال، انجام دہی کے لیے کنٹرول کیے جاتے ہیں۔ معیار کو حاصل کرنا، کنٹرول کا اہم



مقصد ہے۔ ہر تنظیم مختلف شعبہ جات میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کو کام تفویض کرتے ہوئے کام کا معیار بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے شعبہ جات کو ذمہ داری دی جاتی ہے۔ جس پر عمل کرتے ہوئے ہر شعبہ بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ (S-O-G-P) Standard-Objective-Goals-Purpose معیار پر عمل کرنے کا ایک اہم پیمانہ ہے۔

## 2. کارکردگی کی پیمائش Measurement of Performance

تنظیمی مقاصد اور معیار کو حاصل کرنے کے لیے ہر شعبہ کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ معیار کی جانچ پڑتال کے طور طریقے بھی مقرر کیے جاتے ہیں۔ یومیہ کارکردگی کی جانچ کی جاتی ہے۔ کسی وقت نشانے سے کم کام ہونے پر اصلاح کی جاسکتی ہے۔ کنٹرول کا اہم مقصد معیار کے مطابق پیداوار کو حاصل کرنا ہے۔ کسی وقت ممکنہ نتائج کے حصول میں دشواری کی صورت میں اس میں اصلاح کی کوشش کی جاتی ہے۔ ہر شعبہ کی کارکردگی کی جانچ کا پیمانہ مقرر ہوتا ہے۔ نشانہ کو حاصل کرنے کی مکمل کوشش کی جاتی ہے۔ نشانہ کو مکمل کرنے کے لیے ماتحتین کو ضروری ہدایات اور تربیت بھی دی جاتی ہے۔ سائنسی اور عصری طریقوں کی مدد سے کارکردگی کی پیمائش کی جاتی ہے۔

## 3. کارکردگی کا تقابل کرنا

بہتر کنٹرول کے لیے کارکردگی کا تقابل کرنا لازمی ہے۔ اس مرحلہ میں نشانہ اور حقیقی کارکردگی کا تقابل کیا جاتا ہے۔ حاصل نتائج کا تجزیہ کیا جاتا ہے۔ حقیقی کارکردگی ممکنہ کارکردگی سے کم ہونے پر اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ کارکردگی بہتر نہ ہونے کے اسباب کی نشاندہی کرتے ہوئے خامیوں کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ ممکنہ معیار کو حاصل کرنے کے لیے متبادل تدابیر اختیار کی جاتی ہیں۔ ضرورت پر ماتحتین سے مشاورت اور تجاویز بھی لی جاسکتی ہیں۔ بحر حال حقیقی کارکردگی کو ممکنہ کارکردگی یا نشانہ تک پہنچانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

## 4. اصلاحی اقدامات

کنٹرول کا اہم مقصد معیار کو برقرار رکھنا ہے۔ معیار کے مطابق نتائج حاصل ہونے پر تنظیم کی کارکردگی کو بہتر تصور کیا جائے گی۔ حاصل نتائج بہتر ہونے پر اچھے نتائج کی امید کی جاتی ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں میں کارکردگی کے مختلف طور طریقوں سے جانچ کرتے ہوئے ضرورت کے مطابق اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ شعبہ جات اور بین شعبہ جاتی مسائل پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ یہ کنٹرول کا آخری مرحلہ ہے۔

## Factor Effect on Control

## 17.11 قابو کاری پر اثر انداز عوامل

نظم و نسق کامیاب تنظیم کی اہم صفت ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے نظم و نسق کو برقرار رکھنے کے مختلف اقدامات کرتی ہے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے تنظیم مختلف انداز میں جدوجہد کرتی ہے۔ بعض تنظیم بڑی اور بعض تنظیم یا ادارے چھوٹے پائے جاتے ہیں۔ تنظیم کا دائرہ کار یا ساخت پر مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ تنظیم کی ساخت اور دائرہ کار کی بنیاد پر تنظیم کی حدود کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ چھوٹے اداروں میں آسانی سے کنٹرول کا نظم پایا جاتا ہے۔ بڑے اداروں میں کنٹرول کے مختلف طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹرول پر اثر انداز عوامل کو بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیم یا کاروبار کی ساخت 2. تنظیمی مقاصد 3. حساس علاقے 4. لامرکزیت پالیسی

1. تنظیم یا کاروبار کی ساخت (Size of Business or Organisation) :

کاروبار یا تنظیمی ساخت کنٹرول پر راست اثر انداز ہوتی ہے۔ جس کاروبار یا تنظیم کی ساخت کافی بڑی ہو، مختلف ریاستوں میں قائم ہو، تنظیم مختلف شعبوں میں منقسم ہو تو ایسی صورت میں تنظیم کے ہر مرحلہ پر موزوں کنٹرول کے وسیع اقدامات ناگزیر ہوتے ہیں۔ بڑی تنظیموں میں کنٹرول کی جدید تکنیک کو اختیار کرنا ہوتا ہے۔ بڑے کاروباری یا صنعتی پیداواری ادارے یا صنعتوں میں جدید ٹکنالوجی سے لیس کنٹرول کا نظم پایا جاتا ہے۔ اس کے برخلاف چھوٹی تنظیم یا چھوٹے اداروں میں کنٹرول کا نظم آسان ہوتا ہے۔ پٹرولیم کمپنی، کپڑا، جوتا بنانے کی کمپنی وسیع علاقے پر پھیلی ہوئی ہوتی ہیں۔ ان کمپنیوں میں جدید ٹکنالوجی سے کنٹرول کیا جاتا ہے۔ نہ صرف ملازمین پر کنٹرول کیا جاتا ہے بلکہ پیداوار کو معیاری بنانے کی جانچ کی جاتی ہے۔ ذخیرہ، سرمایہ وغیرہ پر بھی موزوں کنٹرول کیا جاتا ہے۔ صنعتوں کے تمام شعبوں پر کنٹرول کا باقاعدہ نظم ہوتا ہے۔ چھوٹی دستکاری کی صنعت جس میں دو، چار یا 10 مزدور کام کرتے ہوں، ان پر کنٹرول کرنا کافی آسان ہوتا ہے۔ یہ پیداوار یا تنظیمی ساخت کنٹرول پر اثر انداز ہونے والا اہم عمل ہے۔

## 2. تنظیمی مقاصد (Organisational Objectives) :

تنظیمی مقاصد کنٹرول پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ بعض تنظیمیں مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول کے سخت طریقے اختیار کرتی ہیں۔ بعض حساس اداروں یا حساس پیداواری اداروں میں سخت کنٹرول کے سبب ہی تنظیمی مقاصد کی تکمیل ممکن ہے۔ بعض اداروں میں کنٹرول کے درمیانی یا متوازن طریقے اختیار کرتے ہیں۔ تنظیم اور تنظیمی مقاصد کنٹرول میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

## 3. حساس علاقے (Sensitive Areas) :

کسی بھی ملک کی معیشت میں چند اہم حساس علاقے پائے جاتے ہیں۔ جیسے جوہری ہتھیار سازی کی صنعت، مرکزی بنک، سکے سازی کی فیکٹری، سونے کی صنعت، ادویات کی صنعتیں، کیمیکل کی صنعت، تحقیقی ادارے وغیرہ اہم اور حساس تنظیمیں ہیں۔ جہاں پر کنٹرول کا انتہائی عمدہ نظم پایا جاتا ہے۔ ان حساس علاقوں میں ہر قدم پر کافی سختی کے ساتھ جانچ اور کنٹرول کا عمل نافذ ہوتا ہے۔ ان اداروں میں صرف ملازمین ہی آسانی کے ساتھ داخل ہو سکتے ہیں۔ کسی اجنبی شخص کو بلا اجازت داخلہ پر پابندی ہوتی ہے۔ ان حساس علاقوں کے اطراف میں کنٹرول کا سخت انتظام ہوتا ہے۔ یہ حساس علاقے معیشت کے اہم ادارے ہوتے ہیں۔

## 4. لامرکزیت کی پالیسی (Decentralisation Policy) :

لامرکزیت کنٹرول پر اثر انداز ہونے والا ایک اہم عمل ہے۔ ایسی تنظیم جس میں لامرکزیت کی پالیسی پائی جاتی ہو، اختیارات کی تفویض پائی جاتی ہے اور اختیارات اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک منقسم ہوتے ہیں وہاں ہر عہدیدار اپنے سے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ عہدیدار ماتحتین کو کنٹرول کرتے ہیں۔ تاکہ ممکنہ مقاصد کی تکمیل ہو سکے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری ہدایت کے ساتھ کنٹرول بھی کیا جاتا ہے۔ ایسی تنظیم جس میں مرکزیت پائی جاتی ہو، اس میں اختیارات کی تفویض نہیں پائی جاتی۔ بڑی تنظیموں میں لامرکزیت کی پالیسی لازمی ہے۔ ان حالات میں کنٹرول کے دائرہ کار میں اضافہ ہوتا ہے۔

## Limitations of Control

## 17.12 قابوکاری کے تحدیدات

قابوکاری تنظیم میں، نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ موزوں کنٹرول یا قابوکاری کے سبب وسائل پیداوار کا صحیح اور

بہتر استعمال ہوتا ہے۔ قابوکاری کی اہمیت و افادیت زیادہ ہوتی ہے۔ بہتر قابوکاری کے کئی فوائد ہوتے ہیں۔ ان سب کے باوجود قابوکاری ہر معاملے میں صحیح اور مثبت نتائج کو ظاہر نہیں کرتی۔ ذیل میں کنٹرول یا قابوکاری کے چند اہم تحدیدات یا نقائص بیان کیے گئے ہیں۔

1. قابوکاری کے لیے صرف تنظیم کے اندرون عوامل ہی بہتر اور موزوں ہوتے ہیں۔ صرف اندرون عوامل ہی قابوکاری میں مدد دیتے ہیں۔ تنظیم کے باہر کے عوامل کو قابوکاری میں استعمال کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔ حکومت کی پالیسی، سرکاری کارروائی، بازاری حالات، قیمتوں کی تبدیلی، موسمی تبدیلی، جدید ایجادات، ٹکنالوجی کی ترقی، صارفین کے بدلتے نظریات وغیرہ چند بیرونی عوامل ہیں، جن پر قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔

2. قابوکاری کا کوئی موزوں پیمانہ یا پیمائش کا کوئی موزوں طریقہ رائج نہیں ہے۔ موسمی حالت، بارش کی پیمائش، درجہ حرارت کو ناپنے کا ایک موزوں پیمانہ ہے لیکن قابوکاری کی کارکردگی اور تشفی بخش معیار کو ناپنے کا کوئی پیمانہ موجود نہیں ہے۔

3. تنظیم نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں قابوکاری کے صرف روایتی طریقوں کو اختیار کرتی ہے۔ بعض اوقات ضرورت کے مطابق قابوکاری کے طور طریقوں میں تبدیلی یا اصلاح کرنا ضروری ہوتا ہے۔ اصلاح کو نافذ کرنا کافی دشوار ہوتا ہے، جو قابوکاری کی سب سے بڑی خامی ہے۔

4. ہر تنظیم اپنے موجودہ پس منظر میں قابوکاری کے کسی ایک آسان طریقہ کو اختیار کرنے میں اطمینان حاصل کرتے ہیں۔ ہر طریقہ میں کچھ نہ کچھ خامیاں پائی جاتی ہیں۔ خامیوں پر قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔

5. تنظیم میں نظم و نسق برقرار رکھنے کے مختلف طور طریقوں کو رائج کرنے کے دوران مختلف عوامل رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔ قانونی یا تنظیمی رکاوٹوں کے سبب قابوکاری کے جدید طریقوں کو فوری رائج کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔ تجربہ کار و ماہر عملہ کی عدم فراہمی، ٹکنالوجی کی عدم دستیابی، اخراجات، سرمایہ، وسائل وغیرہ جیسے عوامل رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔

6. قابوکاری مستقبل کی ناگہانی صورتحال کا مقابلہ کرنے کی حکمت عملی سے قاصر ہے۔

7. تنظیم میں قابوکاری کے جدید طور طریقوں کو رائج کرنے کے لیے مختلف شعبہ جات سے منظوری حاصل کرنا ضروری ہوتا ہے جو کافی وقت طلب ہے۔

8. قابوکاری کے طور طریقے طے ہوتے ہیں۔ انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر ضرورت کے مطابق قابوکاری کے فوری طور طریقوں میں تبدیلی نہیں لائی جاسکتی۔

9. قابوکاری کے طور طریقوں کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ طے کرتا ہے۔ اس لیے مسائل اور دیگر معاملات کا احاطہ کرنا مشکل ہوتا ہے۔

10. قابوکاری کی تکنیک کو قطعیت دینے میں ماتحتین اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کیونکہ ماتحتین غلجی سطح کے مسائل سے واقف ہوتے ہیں، لیکن ماتحتین سے موزوں رائے یا تجاویز حاصل کیے بغیر ہی اعلیٰ سطح پر قابوکاری کے طور طریقوں کو قطعیت دی جاتی ہے، جس سے اس کی عمل آوری میں مسائل پیدا ہوتے ہیں اور ضرورت کے مطابق بار بار اصلاح کی ضرورت ہوتی ہے جو کہ ایک مشکل عمل ہے۔

قابوکاری نظم و نسق کی ایک اکائی ہے۔ قابوکاری کے سبب وسائل کا بہتر اور موزوں استعمال ممکن ہے۔ تنظیم یا اداروں کی مختلف سطحوں پر قابوکاری کے مختلف طریقے رائج ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے چند اہم علاقوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مالیاتی کنٹرول : مالیہ کاروبار اور تنظیم میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ سرمایہ کو خون کا رتبہ حاصل ہے۔ کاروبار یا تنظیم کی نوعیت، کام، افعال کے اعتبار سے سرمایہ مشغول کیا جاتا ہے۔ ضرورت سے زائد اور ضرورت سے کم سرمایہ تنظیم کی ناقص کارکردگی کا مظہر ہوتا ہے۔ سرمایہ کو مختلف مدت، منصوبہ، ہاتھ میں نقدی، مستقل اثاثوں کی خریداری، خام مال کی خریداری، ادھار فروخت کی پالیسی، فاضل سرمایہ کو بنک میں محفوظ کرنا وغیرہ مالیاتی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ یہ سرمایہ پر کنٹرول کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ سرمایہ پر موزوں کنٹرول سے تنظیم کے دیگر شعبے بھی از خود قابو میں آتے ہیں۔ سرمایہ کو موزوں حصوں یا مدت میں تقسیم کرتے ہوئے اس پر بہت بہتر کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔ منصوبہ کے مطابق سرمایہ کی عدم تقسیم سے سرمایہ کا غلط استعمال ممکن ہے۔ جو بتدریج کاروبار پر منفی اثرات کا سبب بن سکتا ہے۔ مستقبل کی بہتر کارکردگی کے لیے سرمایہ پر کنٹرول لازمی اور ضروری ہے۔

2. پیداوار : پیداوار پر کنٹرول کے سبب خام مال اور تیار مال میں نظم پیدا ہوتا ہے۔ طلب اور پیداواری صلاحیت میں توازن پیدا کرتے ہوئے پیداوار پر ہر صنعت منصوبہ بند طریقہ پر پیداوار کی مقدار کی تعین کرتی ہے۔ عاملین پیداوار ضائع نہیں ہوتے۔ پیداوار میں تکنالوجی کا استعمال بھی کنٹرول میں مددگار ہے۔ طلب کے اعتبار سے پیداوار جاری رکھنے سے پیداوار کے دیگر شعبوں میں بھی سلسلہ وار توازن پیدا ہوتا جاتا ہے۔ پیداوار میں خامی تنظیم میں بدظمی پیدا کرنے کا سبب بن سکتی ہے۔ طلب، صارفین کی ضرورت، مالی حالت، علاقہ، رسم و رواج، تہذیب، موسم، تقاریب، مذہب وغیرہ مختلف عوامل کو مد نظر رکھتے ہوئے پیداوار کی حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔

3. عملہ پر کنٹرول : تنظیم یا ادارے یا فیکٹری میں کام کرنے والے افراد عملہ یا اسٹاف کہلاتا ہے۔ اسٹاف یا عملہ انسانی وسائل ہوتے ہیں۔ تنظیم یا تجارت یا فیکٹری میں ضرورت کے مطابق تجربہ کار و ماہر عملہ کو تقرر کرنا چاہیے۔ تجربہ کار عملہ کے فرائض اور اختیارات اور مشاہرہ (Salary) یا اجرت کا تعین کرنا لازمی ہے۔ عملہ کو کام کی نوعیت کے اعتبار سے ضروری دفتری آلات بھی فراہم کرنا چاہئیں۔ ضرورت کے مطابق عملہ کی بھرتی کریں۔ ساتھ ہی دوسرے اداروں کو منتقلی پر خاص کنٹرول کریں کیونکہ ملازمین کی اس طرح تبدیلی فرم کی ساکھ کو متاثر کرتی ہے۔ عملہ پر کنٹرول صنعت کے مختلف مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتا ہے۔

4. لاگت : لاگت پر کنٹرول قابوکاری کا اہم حصہ ہے۔ خام مال، اجرت، فیکٹری کے مصارف، تشہیر کے اخراجات وغیرہ پیداواری مصارف ہیں۔ معیاری لاگت پر مال کی تیاری کے لیے لاگتوں پر کنٹرول کرنا لازمی ہے۔ لاگتوں پر کنٹرول کی مدد سے کفایتی قیمت میں فروخت کر کے بازار پر سبقت لی جاسکتی ہے۔ خام مال کی خرید پالیسی، اجرتوں کا تعین، مزدوروں پر کنٹرول، مراحل پیداوار وغیرہ کی مدد سے لاگت پر کنٹرول کر سکتے ہیں۔

5. ایجادات : ایجادات و عصری آلات نظم و نسق پیدا کرنے میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ آج کے جدید دور میں

ایجادات تنظیم و صنعت میں مختلف طریقوں کو اختیار کر رہی ہے۔ اس کے فوائد اور اہمیت کے پس منظر میں قابوکاری میں یہ اہم حصہ ہیں۔ عصری آلات اور ایجادات کی خریدی اور عمل آوری کے لیے کافی سرمایہ کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس کی عمل آوری اور اس سے حاصل فوائد کا تجزیہ اور تقابل کرنا لازمی ہے۔ یہی کنٹرول کا ایک بہترین ہتھیار ہے۔ تنظیم کے لیے موزوں ہونے کی صورت میں ہی اس عمل کو اختیار کیا جاتا ہے۔ عصری آلات کی خریدی کے ساتھ ساتھ اس کی نگرانی کے اخراجات کو بھی پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

## Learning Out Comes

## 17.14 اکتسابی جانچ

قابوکاری یا کنٹرول ہر چھوٹے و بڑے اداروں یا تنظیموں میں پایا جاتا ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے قابوکاری کے مختلف طور طریقوں کو اختیار کرتی ہیں۔ موزوں کنٹرول کے سبب تنظیم میں نظم و نسق، امن و امان قائم ہوتا ہے۔ مختلف ماہرین کنٹرول نے مختلف انداز سے تعریفات پیش کی ہیں۔ تمام تعریفات کی روشنی میں ظاہر ہوتا ہے کہ کنٹرول یا قابوکاری تنظیمی مقاصد کی تکمیل اور ممکنہ مقاصد کو حاصل کرنے، امن و امان کو قائم کرنے کے لیے ایک لازمی عمل ہے۔ یہ کارکردگی کی جانچ اور مقاصد کی تکمیل میں مدد دیتے ہیں۔ بعض اوقات کنٹرول کے لیے موزوں اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ عہدیدار و ماتحتین کے درمیان تعاون کو فروغ دینا، تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنا، رغبت پیدا کرنا، ذمہ داریوں کا تعین کرنا، وسائل کا بہتر و موزوں استعمال کرنا، کنٹرول یا قابوکاری کے اہم مقاصد ہیں۔ ہر تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ اس کے سبب ماتحتین میں ذمہ داریوں کا احساس پیدا ہوتا ہے اور فرائض کی ادائیگی میں مدد ملتی ہے۔ جس کے سبب تنظیم کو کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ معیار مقرر کرنا، کارکردگی کی پیمائش اور تقابل اور اصلاحی اقدامات بہتر کنٹرول کے اہم مراحل ہیں۔ کنٹرول پر مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، تنظیمی مقاصد، لامرکزیت پالیسی کنٹرول پر اثر انداز اہم عوامل ہیں۔ مالیاتی کنٹرول پیداوار، عملہ، لاگت، ایجادات کنٹرول کے مختلف میدان ہیں، جن کی مدد سے قابوکاری بہتر طور پر انجام دے سکتے ہیں۔

## Key Words

## 17.15 کلیدی الفاظ

قابو	:	حکم کے تابع بنانا
اصلاح	:	درستی
عاملہ	:	دفتر یا تنظیم میں کام کرنے والے افراد یا ملازمین
غیر مرکزیت	:	تنظیم کے آخری درجہ تک اختیارات کی تقسیم
مرکزیت	:	تنظیم کے فیصلے کے متعلق شعبہ کو حاصل اختیارات
ارتباط	:	دفتر یا تنظیم میں شامل افراد کے درمیان آپسی تعاون و ہم آہنگی
نظم و نسق	:	تنظیم یا دفتر میں رائج انتظامی طریقہ کار
اطلاق	:	عمل آوری
سطح	:	درجہ
کارکردگی	:	کام کرنے کی صلاحیت

Terminal Questions

17.13 نمونہ امتحانی سوالات

A. معروضی سوالات

1. قابوکاری کے اہم مقاصد \_\_\_\_\_ ہیں۔
2. ماتخین \_\_\_\_\_ کو جوابدہ ہوتے ہیں۔
3. SOGP کا پھیلاؤ \_\_\_\_\_ ہے۔
4. ہنری نے یال کے مطابق قابوکاری سے مراد \_\_\_\_\_ ہے۔

B. مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. قابوکاری کے مقاصد بیان کیجیے۔
2. قابوکاری سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
3. قابوکاری کی ماہیت یا نوعیت کو بیان کیجیے۔
4. قابوکاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

C. طویل جوابات کے حامل سوالات

6. قابوکاری کے لیے ضروری لوازمات بیان کیجیے۔
7. قابوکاری کے فوائد بیان کیجیے۔
8. قابوکاری کے مراحل بیان کیجیے۔
9. قابوکاری پر اثر انداز عوامل بیان کیجیے۔
10. قابوکاری کی وسعت بیان کیجیے۔

Reference Books

17.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 18 قابوکاری کے اقسام (Types of Control)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	18.0
Objectives	مقاصد	18.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم	18.2
Importance	اہمیت	18.3
Types of Control	کنٹرول کے اقسام	18.4
Factors Effecting on Control	کنٹرول پر اثر انداز عوامل	18.5
Traditional Control Technics	کنٹرول کے روایتی اقسام	18.6
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	18.7
Key Words	کلیدی الفاظ	18.8
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	18.9
Reference Books	تجویز کردہ کتب	18.10

سابقہ اکائی میں آپ قابو کاری کے معنی و مفہوم، اہمیت و افادیت کا مطالعہ کر چکے ہیں۔ کنٹرول نظم و نسق کا ایک لازمی عنصر ہے۔ کنٹرول کی بدولت تنظیم یا ادارے میں منصوبہ کے مطابق کام کی تکمیل ممکن ہے۔ کنٹرول تنظیم میں بدظمی کو دور کرتا ہے۔ آپ نے سڑک یا چوراہے پر لگے ٹرافک سگنل اور ٹرافک پولیس کو دیکھا ہوگا۔ یہ سب حادثات کو روکنے کے ساتھ ساتھ عمل و نقل میں سہولت پیدا کرتے ہیں۔ بعض اوقات سفر میں اپنے آپ کو کنٹرول کرتے ہوئے سفر طے کرتے ہیں۔ سڑک اور موقع کی نوعیت کے اعتبار سے رفتار کو اختیار کرتے ہیں۔ گاڑی چلانے کے دوران تجربات کی بنیاد پر حادثات سے بچنے کی بھرپور کوشش کرتے ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ تاجر اپنے مال کو فروخت کرنے اور صارفین کو راغب کرنے کے مختلف طریقے اختیار کرتا ہے۔ تاجر کافی احتیاط کے ساتھ صارفین سے تبادلہ خیال کرتے ہوئے مال کی خریداری کے لیے گاہک کو راضی کرتا ہے۔ تاجر کسی بھی صورت میں ناراضگی کا اظہار نہیں کرتا۔ وہ خود کو کنٹرول کرتے ہوئے تجارتی اقدامات کر لیتا ہے۔

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- کنٹرول یا قابو کاری کے مختلف اقسام کو بیان کر سکیں گے۔
- کنٹرول پر اثر انداز مختلف عوامل کو بیان کر سکیں گے۔
- کنٹرول کے لیے لازمی لوازمات کو بیان کر سکیں گے۔
- کنٹرول کے مختلف اقسام کے درمیان امتیاز کر سکیں گے۔
- کنٹرول کے مختلف روایتی طریقوں کو بیان کر سکیں گے۔

کنٹرول دراصل مقاصد کو حاصل کرنے کی جانب ترغیب کا سبب ہوتا ہے۔ ہر تنظیم مقصد کی تکمیل کے لیے کام کی انجام دہی کے طریقہ کار کو قطعیت دیتی ہے۔ کام کی انجام دہی کے دوران مختلف رکاوٹیں حائل ہو سکتی ہیں۔ غیر ضروری افعال درمیان میں حائل ہو سکتے ہیں۔ ان سب کے پس منظر میں ایسے طریقہ کار کو اختیار کیا جاتا ہے جو ان سب سے پاک ہو کر مقصد کی تکمیل میں مدد کرے۔ کنٹرول کے مختلف طریقوں میں ایسے طریقہ کار یا اقدام جو مقصد کی تکمیل میں کارآمد ہوں وہ کنٹرول کے طریقہ کی وضاحت کرتے ہیں۔ ایسا طریقہ یا تکنیک جو تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں موثر ہوں وہ کنٹرول کی تکنیک کہلاتا ہے۔ لفظ کنٹرول فرد کے ذہن میں مقصد کے حصول مقاصد کی جانب اشارہ کرتا ہے۔ وہ تمام جدوجہد، کاوشیں، طریقہ کار، تکنیک وغیرہ جو وسائل کار کو بہتر سے بہتر طور پر بروئے کار لانے میں سازگار ہوتے ہوں وہ تمام کنٹرول کی تکنیک سے تعلق رکھتے ہیں۔

ہر تنظیم مقصد کی تکمیل کے لیے مختلف حکمت عملیوں کو اختیار کرتی ہے۔ حکمت عملی کنٹرول میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔ کنٹرول کا اہم



مقصد طے شدہ طور طریقوں، اصولوں کے مطابق کام کو یقینی بنانا ہے۔ کام کے دوران غلطیوں اور کمزوریوں کی نشاندہی کر کے اس کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ غلطیوں اور کمزوریوں کو دور کرنا اور اس پر قابو پانا بہتر کنٹرول کی علامت ہے۔ معیشت کے مختلف شعبے اور محکمے پائے جاتے ہیں۔ اسی طرح ہر تنظیم میں مختلف شعبوں یا حصوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر شعبے میں کنٹرول کا ایک ہی نظام رائج نہیں کیا جاسکتا۔ شعبے یا محکمے کی خصوصیت یا نوعیت کے اعتبار سے کنٹرول کا موزوں طریقہ اختیار کیا جاتا ہے۔

کاروبار یا تجارتی میدان میں تجارتی لین دین کا باقاعدہ اندراج، وصول و اجرائی پر نظم، جانچ پڑتال، ذخیرہ اندوزی، خرید و فروخت کی موزوں پالیسی وغیرہ کنٹرول میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ صنعتی یا پیداواری نقطہ نظر سے شے کی تیاری کے مراحل، پیداواری کے طریقے، ٹکنالوجی کا استعمال، خام مال کی آمیزش، اجرتوں پر کنٹرول، ملازمین پر کنٹرول، اوقات کار کا صحیح استعمال، پیداواری آلات کا بہتر استعمال وغیرہ پیداواری اداروں میں کنٹرول میں مدد دیتے ہیں۔

### Time and Controlling

### وقت اور قابوکاری

وقت ایک بیش بہا دولت ہے، جس کے کھوجانے پر بازیابی ممکن نہیں۔ ہر چھوٹے، بڑے شعبہ جات میں اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل اور انجام دہی کے دوران وقت ایک اہم عنصر ہے۔ تجارتی، کاروباری، پیداواری، دفتری، بازارکاری، تعلیمی، سیروساحت، تشہیر، عیدین و تہوار وغیرہ ہر معاملے، وقت کے زیر اثر ہوتے ہیں۔ وقت پر ہر چیز کی اہمیت ہے۔ وقت کے گزرنے کے بعد کسی چیز کی اہمیت نہیں ہوتی۔ اسی طرح کنٹرول پر بھی وقت اثر انداز ہوتا ہے۔ وقت کے گزرنے کے بعد کنٹرول بے فیض ہو جاتا ہے۔ کنٹرول کو موثر بنانے میں وقت کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ وقت کے گزرنے کے بعد کنٹرول کے تمام طور طریقے بے فیض ہو جاتے ہیں۔ کنٹرول قانون، قواعد کی سزا و جزا کے تابع ہو۔ کنٹرول کے طور طریقوں میں معمولی سی غلطی، غفلت اور تاخیر کے غلط نتائج کے حصول کا موجب ہیں۔ حقائق کے انکشاف میں تاخیر بھی کنٹرول میں رکاوٹ بن سکتی ہیں۔ اس لیے تنظیمی اعتبار سے حقائق کا پتہ چلانے میں تاخیر نہیں کرنی چاہیے۔ کنٹرول کے غیر موزوں طریقے، وقت پر عدم کنٹرول اور تاخیر، مثالی انتظامیہ کی علامت نہیں۔ ایک دوران دیش قابل اور لائق انتظامیہ کنٹرول کے لیے مختلف شعبہ جات کا پہلے سے ہی تعین کر لیتا ہے۔ وقت اور حالت کے اعتبار سے کنٹرول کے کسی بھی موزوں طریقے کو استعمال کیا جانا چاہیے۔ انتظامی عمل کے دوران غیر ضروری مہربانی اور زائد ذمہ داری تنظیم میں بد نظمی کا سبب بن سکتی ہے۔ کنٹرول کے ناقص اور کمزور طریقے بھی انتظامیہ کے لیے در دسر ثابت ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے ایسے طریقے جن سے ہمت افزاء نتائج حاصل نہ ہوں وہ بے فیض ہوتے ہیں اور انتظامیہ کے لیے تشویش کا باعث ہوتے ہیں۔ اس لیے کنٹرول کے ایسے طریقے کو اختیار کریں جو تنظیمی ساخت کے مطابق قابل عمل ہوں۔ ہر تنظیم کنٹرول کے مختلف طریقے اختیار کرتی ہے۔ کنٹرول کا ہر طریقہ ہر وقت اور ہر تنظیم کے لیے کارآمد ہونا لازمی نہیں ہے۔ تنظیمی ساخت وقت اور حالات کے اعتبار سے کنٹرول کا کوئی ایک طریقہ کارآمد ہوتا ہے۔

### Control and Organisational Behaviour

### قابوکاری (کنٹرول) اور تنظیمی رویہ

اچھی کارکردگی، تنظیم کے وجود کو دوام بخشی ہے۔ تنظیم میں شامل افراد پر تنظیم کی بقاء و ترقی کی ذمہ دار ہوتی ہے۔ ہر چھوٹی و بڑی تنظیموں میں ذمہ دار افراد بہتر طور پر خدمات کے خواہشمند ہوتے ہیں۔ اپنی کارکردگی کو اچھا بنانے کے لیے انتظامیہ منصوبے اور حکمت عملی اختیار کرتی

ہے۔ سرکاری وغیرہ سرکاری تنظیموں میں ہر عہدیدار اپنے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ تنظیمی کام کی تکمیل میں عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان تعلقات، مراسم، رویہ، برتاؤ کا کافی دخل ہوتا ہے۔ تنظیم سے ہم آہنگ، متوازن شخصیت، نفاست پسند، روشن دماغ، تجربہ، فطری صلاحیتوں، مہارت وغیرہ میں اعلیٰ عہدیداروں اور ماتحتین میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ تنظیمی اصول، طور طریقے پر بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ تنظیم میں شامل ہونے کے بعد فرد پر اصولوں، طور طریقوں پر عمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ اوقات کار کی پابندی، اصولوں پر عمل آوری، احساس ذمہ داری، فرائض کی تکمیل میں ہر فرد کی مہارتیں بھی مختلف ہوتی ہیں۔ تنظیم میں کسی ایک ماتحت کی غلطی دوسروں کو متاثر کر سکتی ہے۔ عہدیدار کے لیے لازمی ہے کہ تنظیم میں نظم و نسق کی برقراری کے لیے کنٹرول کے ایسے طریقے اختیار کرے جس سے صاف و شفاف ماحول پیدا ہو سکے۔ ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ کا موجب ہو۔ عہدیدار کا سخت رویہ ماتحتین پر غلط اثرات کا باعث ہوتا ہے۔ عہدیدار کے لیے لازمی ہے کہ ہر وقت کام کی تکمیل کے لیے تنظیم میں موزوں ماحول پیدا کرے۔ اس کے لیے بعض اوقات تربیت بھی دی جائے۔ متعلقہ ماہرین امور سے تبادلہ خیال و مشاورتی اجلاس منعقد کیے جائیں۔ دوران کام حائل رکاوٹوں کی نشاندہی اور ان کے سدباب کی کوشش کی جائے۔ ضرورت پر ماتحتین سے شخصی ملاقات اور مسائل پر گفتگو کی جائے۔ ماتحتین کے خیالات، نظریات اور تجاویز کو اہمیت دی جائے۔ یہ بالواسطہ طور پر شخصی تعلقات میں استحکام کے ساتھ ساتھ ماتحتین میں کام کی ترغیب کا باعث ہوتی ہیں۔ کنٹرول کا سخت رویہ بروقت کارآمد نہیں ہوتا بلکہ یہ بغاوت اور نا اتفاقیوں کو فروغ دیتا ہے۔ سخت رویہ کے برخلاف خوشگوار تعلقات و متوازن رویہ سے بہتر نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ تنظیم میں نظم و نسق کا ماحول پیدا کرنے میں عہدیدار یا تنظیمی رویہ بڑی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ اصولوں کی پاسداری اور کام کی تکمیل کے درمیان توازن پیدا کرنے میں انتظامیہ پر کافی اہم ذمہ داری عائد ہوتی ہے۔

## Types of Control

## 18.4 کنٹرول کے اقسام

کنٹرول کے چند اہم طریقوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

### Output Control Method

### 1. کنٹرول کا پیداواری طریقہ

کنٹرول ایک اہم انتظامی فعل ہے۔ موزوں کنٹرول کے سبب تنظیم یا ادارے میں منظم طریقے سے کام انجام پاتے ہیں۔ کنٹرول کے مختلف طریقوں میں پیداواری طریقہ بھی ایک اہم طریقہ ہے۔ اس طریقہ کے مطابق مقدار پیداوار کو کنٹرول کے آلات کی طرح استعمال کیا جاتا ہے۔ ہر ملازم، ہر ماتحت یا ہر عہدیدار کے لیے کام کی تکمیل کا ایک نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ نشانہ کو مکمل کرنے کے متعلق ماتحت کو مکمل معلومات اور آلات پیداوار اور سہولتیں فراہم کی جاتی ہیں۔ جس سے ملازم اپنی ذمہ داری کو محسوس کرتا ہے اور وقت پر کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کی کوشش کرتا ہے۔ پیداواری اداروں، صنعتوں، فیکٹری میں پیداواری عمل پر مقرر ملازمین سے مقدار پیداوار کا حساب لیا جاتا ہے جبکہ دفتری معاملات میں پیداوار کو تعداد کی شکل میں ظاہر نہیں کیا جاتا بلکہ دفتری کام کی نوعیت، فائلوں کی یکسوئی، روزانہ حاصل مراسلات کا موزوں جواب تیار کرنا وغیرہ دفتری کام کی کارکردگی کا معیار مانا جاتا ہے۔ تعلیمی اداروں میں وقت پر نصاب کی تکمیل اور حاصل نتائج ادارہ کی کارکردگی کو ظاہر کرتے ہیں۔ ہمت افزاء نتائج ہی بہتر کارکردگی کا مظہر ہوتے ہیں۔ ناقص نتائج اچھی کارکردگی کا مظہر نہیں ہوتے۔ تجارت میں فروخت کی مقدار یا آمدنی کی شرح کاروبار کی کارکردگی کو ظاہر کرتی ہے۔ کنٹرول کا مقداری طریقہ ظاہر کرتا ہے کہ کس طرح اور کتنا کام تکمیل پا چکا ہے۔ نتیجہ کنٹرول کا اہم آلہ

ہے۔ تنظیم یا ادارے یا صنعت کا اعلیٰ سطحی انتظامیہ مقدار پیداوار یا کام کا معیار مقرر کرتا ہے۔ مقررہ معیار کے مطابق صد فیصد کام کی تکمیل پر کام کو قبول کیا جاتا ہے۔ پیداوار کو مختلف مراحل میں تقسیم کر کے کارکردگی میں بہتری پیدا کی جاسکتی ہے۔ بعض اوقات ملازمین کو تربیت بھی دی جاتی ہے۔ تربیت کے سبب ملازمین پیداوار کے جدید طریقوں سے واقف ہوتے ہیں اور بتدریج ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

## Behavioural Control Method

### 2. کنٹرول کا برتاؤ کا طریقہ

برتاؤ کا طریقہ کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ یہ ملازم یا کارکن کے برتاؤ اور کام کی تکمیل کے طرز عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ برتاؤ ملازم کی کام کے تئیں ظاہری اور نفسیاتی اور سنجیدگی کو ظاہر کرتا ہے۔ کنٹرول کے برتاؤ کا طریقہ، کب، کہاں اور کیسے کام انجام دینا ہے، جیسے سوالات کے ساتھ شروع ہوتا ہے۔ یہ فرد کے طرز عمل پر راست طور پر اثر انداز ہوتا ہے اور ملازم کو کام میں دلچسپی، شوق اور لگن کا باعث بنتا ہے۔ فرض شناس ملازم بڑی عہدگی کے ساتھ اپنے آپ کو کام میں مصروف رکھتا ہے اور بڑی ذمہ داری کے ساتھ کام انجام دیتا ہے۔ دفتری یا صنعتی اوقات کو ضائع نہیں کرتا، وسائل کا صحیح اور منصفانہ استعمال کرتا ہے۔ عاملین پیداوار کا صحیح اور درست استعمال کرتے ہیں۔ پیداوار پر فرد کا برتاؤ خاص طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ ایسا کارکن یا ملازم جو مذکورہ صفات کے خلاف ہو تنظیم میں نت نئے مسائل پیدا کر سکتا ہے۔ منفی رویہ کے حامل ملازمین سے صنعت کو نقصان پہنچتا ہے۔ تنظیم میں ملازم کے برتاؤ کا مختلف اوقات کار میں مشاہدہ کیا جاتا ہے۔ مقام پیداوار پر، دفتری ماحول میں، ساتھی ملازمین کے ساتھ برتاؤ، اوقات کار کا استعمال وغیرہ مختلف مواقع پر مشاہدہ کے ذریعہ ملازم کے برتاؤ کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ کارکن کے برتاؤ میں مثبت تبدیلی کے لیے موزوں اقدامات ناگزیر ہوتے ہیں۔ ملازمین کے مثبت برتاؤ تنظیم کے لیے مفید ہوتے ہیں۔ منفی رویہ پر قابو پانے کے لیے ان سے مشاورت کے ذریعہ شخصی مسائل کے حل کی جانب توجہ دی جاتی ہے۔ ساتھ ہی مالی فوائد کے ذریعہ ان میں جستجو اور کام میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔

## Clan Control Method

### 3. کلان کنٹرول کا طریقہ

لفظ Clan کو اسکاٹ لینڈ (Scottish Gaelic) کے Clann سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی خاندان کے ہیں۔ اس لفظ کو انگریزی زبان میں 1425ء میں استعمال کیا گیا۔ Clan سے مراد خاندان سے تعلق رکھنے والے افراد کا مجموعہ ہوتا ہے یا مشترکہ مقاصد کی تکمیل کے لیے افراد کے مجموعہ سے بھی مراد لیا جاتا ہے۔ یہ کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ کنٹرول کے اس طریقہ میں تنظیم کے افراد تنظیمی مقاصد، اقدار، تنظیمی رسم و رواج، اصول و ضوابط وغیرہ کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ کمپنی کو خاندان کی طرح بلند مرتبہ دیا جاتا ہے۔ خاندانی تعلقات کی طرح تنظیم سے مضبوط تعلقات قائم رکھے جاتے ہیں۔ اس طریقہ میں دوستانہ یا بھائی چارگی، باہمی تعاون، ملنساری کا کلچر پایا جاتا ہے۔ یہاں سبھی کام ایک بڑے خاندان کی طرح کیے جاتے ہیں۔ ان سب میں بہترین خاندان کی طرح مشترکہ خصوصیات پائی جاتی ہیں۔ آپس میں مضبوط تعلقات ہوتے ہیں۔ ان میں ٹیم ورک اور ہر پروگرام میں تمام ملازمین کو شامل کیا جاتا ہے۔ تنظیم میں شامل تمام افراد خاندان کی طرح آپس میں جڑے ہوتے ہیں تو ایسی صورت میں تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے سب لوگ آپس میں ملنساری اور یکسوئی کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ ملازمین میں یہی تصور بطور کنٹرول مروج ہوتا ہے۔

## Bureaucratic Control Method

### 4. کنٹرول کا دفتر شاہی طریقہ

کنٹرول کا دفتر شاہی طریقہ کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ کنٹرول کا ایسا طریقہ جہاں پر سرکاری، دفتری اصول، قاعدے، طور طریقوں کو استعمال کیا جاتا ہے۔ اس کو کنٹرول کا دفتر شاہی طریقہ کہتے ہیں۔ عام طور پر یہ غیر معمولی رسمی تنظیموں میں یا اداروں یا ایسی تنظیم جہاں پر قاعدے سرکاری اصول و ضوابط کا استعمال ہوتا ہو وہاں پر اس قسم کا کنٹرول پایا جاتا ہے۔ سرکاری اداروں میں عہدوں یا عہدیداروں کی ترتیب پائی جاتی ہے۔ حقوق اور ذمہ داریوں کا پہلے سے تعین کر دیا جاتا ہے۔ اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔ یہ تمام افراد ذمہ داریوں سے واقف ہوتے ہیں۔ ایسی صورت میں کسی بھی قانون یا اصول سے انحراف ممکن نہیں۔ ہر ملازم، کارکن اپنی اپنی ذمہ داری کے حد تک جوابدہ ہوتا ہے۔ کنٹرول کے اس طریقہ میں معیاری اصول اور ضوابط مروج ہو جاتے ہیں۔ ہر سطح اور درجہ پر کام کی جانچ اور تنقیح کی جاتی ہے۔

کنٹرول کے دفتر شاہی طریقہ کی خصوصیات ذیل میں دی گئی ہیں۔

1. تنظیم کی رسمی ساخت ہوتی ہے۔
2. تنظیم میں اصول قاعدے پائے جاتے ہیں۔
3. ملازمت کے تحت خاص خصوصیت کے حامل شعبے پائے جاتے ہیں۔
4. مساوات پائی جاتی ہے۔
5. قابلیت کی بنیاد پر تقررات کیے جاتے ہیں۔
6. قاعدے اصول تحریری شکل میں ہوتے ہیں۔

#### Operational Control Method

#### 5. آپریشنل کنٹرول کا طریقہ

کنٹرول کا یہ ایک اہم طریقہ ہے۔ اس طریقہ کے مطابق وقت اور روزانہ کام کا معیار مقرر کیا جاتا ہے۔ معیار کے مطابق روزانہ کام کی جانچ کی جاتی ہے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ، تنظیم، ادارے کے مختلف شعبوں میں وقت اور کام کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ نشانہ سے کم پیداوار کی صورت میں اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ معیاری پیداوار حاصل کرنے کے لیے ملازمین کو تربیت کے ساتھ ساتھ ان میں محرکہ بھی پیدا کیا جاتا ہے۔ ضرورت کے مطابق رہبری اور نگرانی کی جاتی ہے۔ تاکہ نشانے کے مطابق پیداوار حاصل ہو سکے۔ قلیل مدتی منصوبوں یا پیداوار کو یقینی بنانے میں یہ کنٹرول کارآمد ثابت ہوتا ہے۔ کنٹرول کے اس طریقہ میں مطلق العنان طرز قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں۔ کام کی تکمیل اہم مقصد ہوتا ہے، اس کے لیے ممکنہ کوشش کی جاتی ہے۔ یومیہ پیداوار کا نشانہ رکھنے والے پیداواری ادارے، تعمیراتی کمپنیاں، ادویات کی تیاری وغیرہ فیکٹریوں میں روزانہ کی کارکردگی کی پیمائش کی جاتی ہے وہاں پر یہ کنٹرول کافی کارآمد ہوتا ہے۔

#### 6. باہم موافق یا وقت پر مبنی کنٹرول کا طریقہ Concurrent or Real Time Control Method

یہ کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ کسی صنعت، ادارے، فیکٹری، دفتر وغیرہ میں دوران کام حائل ہونے والی مشکلات یا مسائل کی نشاندہی کر کے ان کی یکسوئی کی کوشش کی جاتی ہے۔ دوران کام مشینوں کے ٹوٹنے، بجلی کے منقطع ہونے، ٹکنالوجی، آلات کا سنسنا کام ہونے وغیرہ کی صورت میں مسائل پیدا ہو سکتے ہیں۔ مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کو حل کرنے کی ممکنہ تدابیر اختیار کی جاتی ہیں۔ تاکہ مزید نقصان سے تنظیم کو محفوظ رکھا جاسکے۔ خدمات یا کام کا پہلے سے ایک معیار مقرر کیا جاتا ہے۔ تمام ملازمین اس پر عمل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔

پیداوار، کام یا خدمات کے دوران ہی ان کی جانچ ممکن ہے۔ ملازمین کے مظاہرے کو معیار سے تقابل کرتے ہوئے جائزہ لیا جاتا ہے۔ اس طرح یہ کنٹرول کا یہ طریقہ کام کے معیار سے شروع ہوتا ہے۔ نشانہ کی تکمیل اس کنٹرول کا اہم مقصد ہوتا ہے۔ کام کو معیار کے مطابق یقینی بنانے کے لیے اس قسم کے کنٹرول کا استعمال کیا جاتا ہے۔ یہ طریقہ کار کردگی کو معیاری بنانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ اس لیے کنٹرول کے اس نظام میں ملازمین پر مسلسل نگاہ رکھی جاتی ہے۔ اس طریقہ میں غلطیوں کے دہرانے کی شرح میں کمی ہوتی ہے۔ کنٹرول چارٹ اس قسم کے کنٹرول کی مثال ہے۔ اس کو Steering Control بھی کہتے ہیں۔

#### Historical Control Method

#### 7. تاریخی کنٹرول کا طریقہ

کنٹرول کے اس طریقہ میں تنظیم کے ساتھ کام اور کارکردگی کا تجزیہ کیا جاتا ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کو مختلف سطحوں پر جانچ کے بعد نتائج کا جائزہ لیا جاتا ہے۔ کمپنی کے پچھلے سال کے نفع و نقصان، گوشوارے، بیلنس شیٹ کی جانچ وغیرہ تاریخی کنٹرول کا ایک طریقہ ہے۔ کنٹرول کے اس طریقہ کی مدد سے تنظیم کے پچھلے سال کی کارکردگی کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ پچھلے سال کے دوران وقوع پذیر ہونے والی رکاوٹوں کو مستقبل کے لیے دور کرنے کی حکمت عملی اختیار کرنے میں استعمال کرتے ہیں۔ تاریخی کنٹرول کا طریقہ مستقبل کے لیے رہبری کرتا ہے۔ تاریخی کنٹرول کو Feed Back کنٹرول بھی کہتے ہیں۔ کیونکہ یہ پچھلے سال کی کارکردگی کی وضاحت کرتا ہے۔ پچھلے سال کے اعداد و شمار اور کارکردگی میں اضافہ کرنے اور درپیش مشکلات کو دور کرنے کے لیے ممکنہ اقدامات کرنے میں مدد ملتی ہے۔

#### Predictive Control Method

#### 8. احتیاطی کنٹرول کا طریقہ

کنٹرول کا یہ ایک اہم طریقہ ہے۔ اس قسم کے کنٹرول میں تنظیم کے مستقبل کے ممکنہ مسائل کو حل کرنے کی حکمت عملی پر غور کیا جاتا ہے۔ مستقبل میں حائل ہونے والے مسائل کو پہلے سے نشانہ بن کر کے اس کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ نقدی بجٹ اس قسم کی ایک مثال ہے۔ کسی مہینے میں نقدی کی قلت کا امکان ہو تو ایسی صورت میں اس کو دور کرنے کی بھرپور کوشش کی جاتی ہے۔ وقتی مسائل کو حل کرنے پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ سابقہ تجربات کی بنیاد پر بھی مستقبل کے ممکنہ مسائل کی نشان دہی کر سکتے ہیں۔ مستقبل کے مسائل کی نشان دہی کرنا اور موزوں طریقہ سے یکسوئی ایک اہم اقدام ہے۔ مسائل کی یکسوئی کے مختلف طریقے پائے جاتے ہیں۔ ہر تنظیم مسائل کی موزونیت کے اعتبار سے مسائل کی یکسوئی کی کوشش کی جاتی ہے۔

#### Factors Effecting on Control

#### 18.5. قابو کاری پر اثر انداز عوامل

کنٹرول تنظیم کا ایک بہترین عمل ہے۔ اس کی بدولت تنظیم میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے اور ممکنہ نتائج حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ کنٹرول پر اثر انداز مختلف عوامل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیمی ساخت: تنظیمی ساخت کا خاکہ پیش کرتی ہے۔ جو تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک عہدوں کی ترتیب کو بیان کرتی ہے۔ ہر عہدیدار کے ذمہ فرائض اور ذمہ داریوں کی وضاحت ہوتی ہے۔ تنظیم کے کام میں سہولیت پیدا کرنے کے لیے تنظیم کو مختلف حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ ہر شعبہ ایک خاص مقصد کے تحت قائم ہوتا ہے۔ اس شعبہ کی کارکردگی میں اضافہ کے لیے مختلف اقدامات کیے جاتے ہیں۔ معینہ مقاصد کی تکمیل کے لیے ہر شعبے کے طور طریقوں اور موزوں اقدامات کی سرپرستی اور نگرانی کی جاتی ہے۔

2. مقاصد کی وضاحت: ہر تنظیم کو چند مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ ہر ماتحت کو کمپنی یا تنظیم کے مقاصد سے مکمل طور پر واقف کروایا جاتا ہے۔ یہ عمل ماتحتین کے درمیان کام میں دلچسپی اور شوق پیدا کر کے کارکردگی کو بہتر بنانے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔ ہر ماتحت تنظیم کے مقاصد کے تحت اپنی ذمہ داری کو ادا کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ مقاصد کی وضاحت تنظیم کے عملہ میں فطری طور پر کام میں شوق و لگن کا باعث بنتی ہیں۔ تنظیم کی عام محفلوں، جلسوں، اجلاس وغیرہ میں تنظیمی مقاصد اور اس کی تکمیل کو عیاں کرتے ہیں۔ عصر حاضر میں تنظیم کے باب الداخلہ پر اہم مقاصد، ویژن و مشن تحریر ہوتے ہیں، جو ناظرین کو مقاصد سے آگاہ کرتے ہیں۔

3. ٹکنالوجی: آج کے عصری دور میں کنٹرول پر ٹکنالوجی کا زیادہ اثر پایا جاتا ہے۔ عصر حاضر میں کنٹرول کے لیے مختلف ٹکنالوجی کے آلات استعمال کیے جا رہے ہیں۔ ممکنہ پیداوار کو حاصل کرنے، پیداوار کو معیاری بنانے میں ٹکنالوجی کو استعمال کیا جا رہا ہے۔ ٹکنالوجی کے ذریعہ پیداوار کی جانچ کی جاتی ہے۔ ماتحتین کو اوقات کار پر حاضر ہونے، صنعتی اوقات کا استعمال، صنعت میں ان کی کارکردگی وغیرہ کے متعلق ٹکنالوجی کی مدد سے جانچا جاتا ہے۔ ٹکنالوجی کی بدولت ہر ملازم یا کارکن یا ماتحت کو اپنی کارکردگی کے متعلق مکمل معلومات حاصل ہوتی ہیں۔

4. نگرانی: نگرانی کنٹرول کا لازمی عمل ہے۔ کڑی نگرانی ملازمین کو کام میں مشغول رکھتی ہے۔ سخت نگرانی کے سبب صنعتی اوقات کا رضائع نہیں ہوتے۔ مقام کار پر ملازمین کے ہر کام پر نگاہ رکھی جاتی ہے۔ نگرانی کے سخت طریقے ملازمین میں منفی رجحان کو فروغ دیتے ہیں۔ اس لیے نگرانی کے لیے متوازن رویہ اختیار کرنا چاہیے۔ نگرانی کے ایسے طریقے اختیار کیے جائیں جو ملازمین میں احساس ذمہ داری اور کام سے رغبت پیدا کریں۔ ہر معاملے میں سخت رویہ ملازمین میں اکتاہٹ اور بیزارگی کا باعث ہوتا ہے۔ متوازن رویہ کنٹرول کا بہتر طریقہ ہے، جو فطری طور پر ملازمین میں احساس ذمہ داری پیدا کرتا ہے۔

5. اخراجات: اخراجات، کنٹرول کے طریقے پر اثر انداز اہم عمل ہے۔ کنٹرول پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ بڑی تنظیموں میں کنٹرول کا باقاعدہ نظم ہوتا ہے۔ ہر شعبہ کے لیے کنٹرول کا نظم پایا جاتا ہے۔ عصر حاضر میں کنٹرول کے لیے ٹکنالوجی کو ہی استعمال کیا جا رہا ہے۔ ٹکنالوجی کا باقاعدہ استعمال اور بہتر ترسیل پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ بھاری اخراجات تنظیم کے لیے غیر کفایتی ہوتے ہیں۔ سرمایہ کا بہت زیادہ حصہ اخراجات پر ہی صرف ہونے سے تنظیم پر اخراجات کا بوجھ بڑھ جاتا ہے۔ اس لیے تنظیمی ساخت کو ملحوظ رکھتے ہوئے کنٹرول کے کفایتی طریقہ کار کو استعمال کریں۔

6. نگرانی کا عملہ: عملہ پر باقاعدہ کنٹرول کے لیے مخصوص قسم کا نگران کاری کا عملہ مقرر کیا جاتا ہے۔ یہ عملہ ہدایت کے مطابق اپنی خدمات انجام دیتا ہے۔ نگران کاری کا عملہ کی بدولت ہی تنظیم پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ بھاری اخراجات کے سبب مالی وسائل ضائع ہو جاتے ہیں۔ ان کے صحیح استعمال کے لیے کنٹرول کے طریقہ کار میں تبدیلی لازمی ہوگی۔

7. سرکاری ہدایات: تنظیم میں نظم و نسق کو پیدا کرنے کے لیے کنٹرول کے مختلف طریقہ کار کو اختیار کرتے ہیں۔ تنظیم میں باقاعدہ کنٹرول کے لیے سرکاری ہدایات بھی دی جاتی ہیں۔ سرکاری ہدایات اور احکامات کی روشنی میں کنٹرول کے طریقہ کار کو اختیار کرنا لازمی ہوتا ہے۔ سرکاری تنظیموں میں ان پر عمل ناگزیر ہوتا ہے۔ بعض اوقات غیر سرکاری تنظیمیں بھی اس پر عمل کرتی ہیں۔ کنٹرول میں شفافیت پیدا کرنے کے لیے سرکاری احکامات اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

## 18.6 کنٹرول تکنیک کے روایتی اقسام Traditional Types of Control Techniques

ہر تنظیم میں نظم و نسق کی برقراری کے لیے کنٹرول یا قابوکاری کے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ بہتر کنٹرول تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ عصر حاضر میں جدید ٹکنالوجی سے لیس کنٹرول کے طریقے ہیں جو نظم و نسق کی برقراری اور مقاصد کی تکمیل میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ آج بھی چند صنعتوں یا پیداواری اداروں یا تجارتی میدان میں ان طریقوں کا استعمال کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹرول کے چند اہم روایتی طریقوں کو بتلایا گیا ہے۔

1. موازنہ کنٹرول (Budgetary Control)
2. معیاری لاگت (Standard Control)
3. تجزیہ نسبت (Ratio Analysis)
4. اندرونی محاسبہ (Internal Audit)
5. نقطہ توازن (BEP)
6. شماریاتی آلات (Statistical Tools)

### 1. موازنہ کنٹرول Budgetary Control

بجٹ یا موازنہ کنٹرول کا ایک اہم روایتی طریقہ ہے۔ ہر تنظیم مختلف افعال یا کام کے اعتبار سے بجٹ مختص کرتی ہے اور اسی دائرے میں کام یا افعال کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنظیموں میں پیداواری بجٹ، خریداری بجٹ، فروخت بجٹ، نقدی بجٹ وغیرہ مختلف اقسام کے بجٹ پائے جاتے ہیں۔ بجٹ اپنے شعبے کی کارکردگی کا اظہار بھی ہے۔ کسی شعبہ میں کارکردگی میں بہتری اور تسلسل برقرار رکھنے میں موازنہ یا بجٹ کنٹرول کا اہم کردار ہوتا ہے۔ ہر کام کے لیے ضرورت کے مطابق رقم کے ساتھ کام کی تکمیل کا وقت اور مدت بھی مقرر کی جاتی ہے۔ اسی اعتبار سے کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

### 2. معیاری لاگت کاری Standard Costing

معیاری لاگت روایتی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ صنعتی اور پیداواری اداروں میں اس کا خاص طور پر استعمال ہوتا ہے۔ شے کی پیداوار سے قبل شے کی نوعیت، معیار و مقدار کے اعتبار سے اس کی ممکنہ پیداواری لاگت کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ اسی اعتبار سے شے کی پیداوار کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ اس مقصد کے تحت شے کی پیداوار پر لاحق مصارف اور مختلف عوامل کے درمیان تعلق کا مطالعہ کرنا لازمی ہوتا ہے۔ یہ پیداوار کے دوران غیر ضروری اخراجات پر قابو پانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ وسائل پیداوار کا بہتر استعمال ممکن ہے۔

### 3. تجزیہ نسبت Ratio Analysis

مالیاتی گوشوارے مالی موقف و استحکام کو ظاہر کرتے ہیں۔ نفع و نقصان کھاتے، آمدنی و اخراجات کھاتے، تحفظ لاگت، بیلنس شیٹ، آمدنی کے تقابل گوشوارے وغیرہ کاروبار کے مالی موقف کی وضاحت کرتے ہیں۔ ان گوشواروں کا گہرائی کے ساتھ مطالعہ کرتے ہوئے کاروبار کے حقیقی موقف کی وضاحت کی جاسکتی ہے۔ کاروبار میں زیر استعمال چند اہم نسبتوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

منافع کی نسبت : منافع کی چند اہم نسبتیں اس طرح ہیں۔

### i. خام منافع کی نسبت Gross Profit Ratio

خام منافع کی نسبت کاروبار سے ہونے والے نفع کا ایک حصہ ہے۔ اس کی مدد سے کاروبار کے خام منافع کی شرح معلوم ہوتی ہے۔

یہ تجارتی کھاتہ (Trading Account) کی مدد سے معلوم کیا جاتا ہے۔ یہ نسبت کاروبار کے خام منافع اور فروخت کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتا ہے۔ خام منافع کی اونچی شرح کو بہتر تصور کیا جاتا ہے۔ خام منافع میں سے کاروبار کے دفتری و انتظامی اخراجات کی پابجائی کی جاتی ہے۔ خام منافع کی کم شرح کاروبار کے لیے بہتر نہیں ہے۔ بعض اوقات کاروبار میں خام نقصان بھی ہوتا ہے۔ خام نقصان کاروبار کی منفی رجحان یا نقصان کو ظاہر کرتا ہے۔

#### Net Profit Ratio

#### ii. خالص منافع کی نسبت

حقیقت میں خالص منافع ہی کاروبار کے حقیقی موقف کی عکاسی کرتا ہے۔ یہ کاروبار کے حقیقی موقف کو واضح کرتی ہے۔ خالص منافع کی کوئی خاص نسبت مقرر نہیں ہوتی۔ البتہ اونچی شرح کاروبار کے لیے ایک اچھی علامت ہے۔ کاروبار میں نقصان کی صورت میں خالص نقصان بھی حاصل ہوتا ہے۔ جو کاروبار کے نقصان کی نسبت کو ظاہر کرتی ہے۔

#### Expenses Ratio

#### اخراجات کی نسبت

صنعتی پیداواری اداروں اور تجارتی میدان میں عائد مختلف مصارف یا اخراجات کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اخراجات راست طور پر منافع پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ بلا منصوبہ یا غیر ضروری اخراجات کے سبب پیداواری مصارف میں اضافہ ہوتا ہے۔ اخراجات میں تخفیف کے لیے عصری و جدید ٹکنالوجی کے ساتھ منصوبہ اور کنٹرول کی ضرورت ہوتی ہے۔ خام مال، اجرت، تنخواہ، دفتری و انتظامی مصارف، کرایہ، تشہیر وغیرہ چند لازمی مصارف ہیں۔ کاروبار کی نوعیت اور سائیز کے اعتبار سے ان اخراجات میں کمی اور اضافہ ہوتا رہتا ہے۔ ہر چھوٹے و بڑے کاروبار میں ان اخراجات میں کمی پر ترجیح دی جاتی ہے۔ بلکہ اخراجات میں کمی کے لیے ایک جامع حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ اخراجات و پیداواری مصارف میں موزوں کنٹرول کے سبب منافع کی شرح میں اضافہ ہوتا ہے۔ آمدنی گوشواروں کے مختلف مدت کا تقابلی جائزہ لے کر بہتر اقدامات کر سکتے ہیں۔ اخراجات کی فروخت سے تقابل کرتے ہوئے اخراجات کا فیصد محسوب کیا جاتا ہے۔

#### Current Ratio

#### رواں نسبت

رواں نسبت اثاثوں سے متعلق ہے۔ یہ نسبت کاروبار کے رواں اثاثوں اور رواں ذمہ داریوں کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔ ہاتھ میں نقدی، بینک میں نقدی، ذخیرہ، دین داری، واجب الاصول، قلیل مدتی تمکات اور پیشگی ادائیگات کاروبار کے رواں اثاثے ہیں۔ اسی طرح لین دار، واجب الادا بل، قلیل مدتی قرضے، ادائے طلب اخراجات یا مصارف قلیل مدتی رواں ذمہ داریاں ہیں۔ ان دونوں اقسام کے اثاثہ و ذمہ داریوں کے درمیان تعلق رواں نسبت ہے۔ ایک ہمت افزاء یا مستحکم کاروبار کے لیے 2:1 کو معیاری نسبت مانا جاتا ہے۔

#### Internal Audit

#### 4. داخلی (اندرونی) محاسبہ

ہر بڑی اور رسمی تنظیموں میں مختلف طریقوں سے کھاتوں، لین دین کے ریکارڈس، دفتری اندراجات کی وقفہ وقفہ سے تنقیح کی جاتی ہے۔ تنقیح بالواسطہ طور پر کنٹرول ہے۔ تنقیح کنٹرول کا ایک قدیم طریقہ ہے۔ تنظیم یا اداروں پر کنٹرول کرنے اور کام میں عہدگی پیدا کرنے میں تنقیح اہم کردار ادا کرتی ہے۔ مسلسل تنقیح، سالانہ یا معیادی تنقیح کی طرح داخلی تنقیح بھی ایک اہم تنقیح ہے۔ انتظامیہ کے داخلی مراتب بندی کے عہدیدار کی جانب سے تفویض کروائی جاتی ہے۔ ہر عہدیدار ماتحت کے کاموں کی درستگی اور عہدگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اسی ضمن میں دوران کام



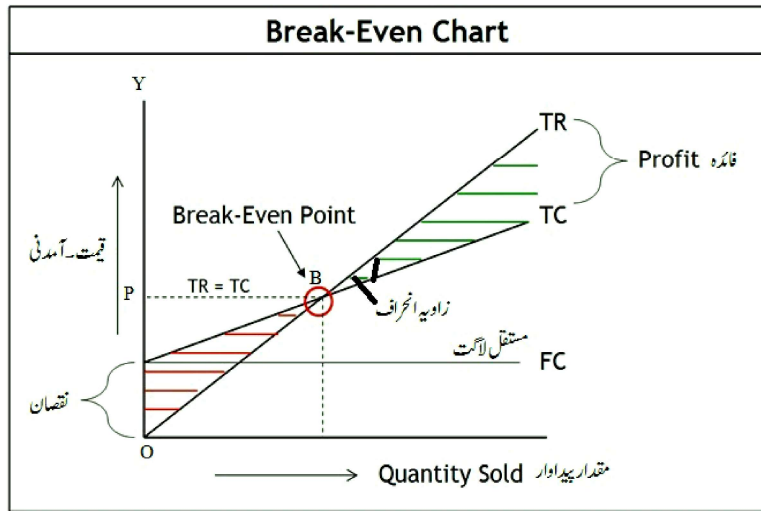
غلطیوں کی نشاندہی کرتے ہوئے اس پر قابو پانے اور غلطیوں سے پاک بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ محاسبہ از خود داخلی کنٹرول کا باعث ہے۔ داخلی کنٹرول تنظیم کے مقاصد، طریقہ کار، انتظامیہ، وسائل کار، طریقہ عمل وغیرہ کا احاطہ کرتا ہے۔

## Break Even Point

## 5. نقطہ توازن

ہر تاجر کاروبار سے بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت آمدنی و اخراجات کے درمیان توازن پیدا کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ فروخت یا آمدنی کی وہ سطح جہاں پر تاجر کو منافع حاصل ہوتا ہے اور نہ نقصان ہوتا ہے بلکہ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطہ توازن کہتے ہیں۔ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات آپس میں مساوی ہوتے ہیں۔ آمدنی کے مقابلے میں اخراجات زائد ہونے پر تاجر کو نقصان ہوگا اور اس کے برخلاف، اخراجات کے مقابلے میں آمدنی زائد ہونے پر تاجر کو منافع حاصل ہوگا۔ نقطہ توازن کے بعد تاجر کو منافع حاصل ہوتا ہے۔ نقطہ توازن تاجر کو تجارتی حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد دیتی ہے۔ یہ پیداوار یا فروخت کی کم از کم مقدار کی نشاندہی کرتی ہے۔ جو تاجر کی مصارف کی پابجائی کے لیے درکار ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ اخراجات کی تخفیف یا کٹوتی، مصارف پیداوار پر کنٹرول کرنے، کاروبار کو موثر اور باقاعدہ بنانے، قیمتوں کا تعین کرنے، فروخت کو بڑھانے وغیرہ حکمت عملی کو قطعیت دینے میں نقطہ توازن کا استعمال کیا جاتا ہے۔

نقطہ توازن کو ذیل کی شکل میں بتلایا گیا ہے۔



## Statistical Tools

## 6. شماریاتی آلات

کاروبار میں شماریات کے آلات کا استعمال ایک روایتی طریقہ ہے۔ ہر چھوٹے و بڑے ادارے، اس کا آسانی کے ساتھ استعمال کر سکتے ہیں۔ اوسط، فیصد، وسطانیہ، بہتانیہ، نسبت، ایف ٹسٹ، ٹی ٹسٹ، گراف، بار گراف، پائی گراف وغیرہ شماریات کے چند بنیادی آلات ہیں۔ ان کی مدد سے کاروبار، تجارت یا صنعت کی کارکردگی کا اظہار ہوتا ہے۔ منصوبہ کے مطابق معیار کو برقرار رکھنے اور کنٹرول کرنے میں ان آلات کا استعمال کیا جاتا ہے۔

## Learning Out Comes

## 18.7 اکتسابی نتائج

کنٹرول نظم و نسق کی بنیادی اکائی ہے۔ ہر چھوٹی و بڑی تنظیم، نظم و نسق کی برقراری اور مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف موزوں اقدامات

کرتی ہے۔ ایک قابل اور لائق منتظم مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول کے مختلف طریقوں کو حالات، موقع و مقام کی نوعیت کے اعتبار سے بہتر طریقے سے استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ کنٹرول اور وقت کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ وقت پر کنٹرول کے مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ وقت کے گزرنے کے بعد کنٹرول بے فیض ہو جاتا ہے۔ کنٹرول کی مختلف اقسام میں پیداوار کا طریقہ، برتاؤ کا طریقہ، کلان کنٹرول، آپریشنل کنٹرول، تاریخی کنٹرول، احتیاطی کنٹرول وغیرہ کنٹرول کے چند اہم طریقے ہیں۔ ہر طریقہ اپنی ایک منفرد حیثیت رکھتا ہے۔ ہر وقت ایک ہی قسم کا کنٹرول کارگرد نہیں ہوتا۔ بلکہ وقت، حالات، تنظیمی ساخت وغیرہ کے اعتبار سے کنٹرول کے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، مقاصد، ٹکنالوجی، اخراجات، عملہ، سرکاری ہدایات وغیرہ چند اہم عاملین ہیں جو کنٹرول پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ موازنہ کنٹرول، معیاری لاگت، تجزیہ نسبت، اندرونی داخل محاسبہ، نقطہ توازن، اوسط، وسطانیہ، بہتانیہ وغیرہ کنٹرول کے چند اہم روایتی تکنیک یا طریقے ہیں۔ خام منافع، خالص منافع کاروبار کے منافع کی نسبت کو ظاہر کرتے ہیں۔ بعض اوقات نقصان کی صورت میں منافع کے مقابلے میں نقصان کی شرح بھی حاصل ہوتی ہے۔ ہر تنظیم پیداواری ادارے مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول کے بہتر و موزوں طریقہ اختیار کرتے ہیں۔ کنٹرول کے طریقوں میں معمولی سی غلطی صنعت یا ادارے پر منفی اثرات کا باعث ہوتی ہے۔

18.8 کلیدی الفاظ	Key Words
برتاؤ (Behaviour)	: فرد کا طرز عمل، طور طریقے، ذہنی و جسمانی حرکات، انداز گفتگو، احساس ذمہ داری
کلان (Clan)	: اسکاٹ لینڈ کے زبان سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی خاندان کے ہیں۔
دفتر شاہی (Bureaucratic)	: کنٹرول کے رسمی طریقہ جس میں سرکاری احکامات کی روشنی میں سرکاری نظم و نسق انجام پاتا ہے۔
روایتی (Tradition)	: قدیم طور طریقے
موازنہ (Budget)	: آمدنی اخراجات کا تخمینہ
نسبت (Ratio)	: کسی بھی دو متعلقہ عوامل کے درمیان رشتہ نسبت کہلاتا ہے۔
تجزیہ (Analysis)	: گہرائی کے ساتھ مطالعہ اور دی گئی معلومات کی آسان اور عام فہم تشریح کرنا تجزیہ کہلاتا ہے۔
نقطہ توازن (Break Even Point)	: آمدنی و اخراجات کی مساوی سطح نقطہ توازن کہلاتا ہے۔

18.9 نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
معروضی سوالات	
1. ملازم کے برتاؤ کی مثالیں _____ ہیں۔	
2. روایتی کنٹرول کے اہم طریقے _____ ہیں۔	
3. لفظ Clan _____ زبان سے ماخوذ ہے۔	
4. تاریخی کنٹرول کو _____ کنٹرول کہتے ہیں۔	
5. کنٹرول پر اثر انداز اہم عوامل _____ ہیں۔	

### مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. کلاں کنٹرول سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
2. دفتر شاہی طریقہ کے خصوصیات بیان کیجیے۔
3. تاریخی کنٹرول مستقبل کے لیے اہمیت کے پس منظر میں بحث کیجیے۔
4. کنٹرول کے پیداواری اور برتاؤ کے طریقہ میں امتیاز کیجیے۔
5. منافع کی مختلف نسبتوں کی وضاحت کیجیے۔

### طویل جوابات کے حامل سوالات

6. کنٹرول پر وقت کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
7. کنٹرول کے مختلف اقسام کی وضاحت کیجیے۔
8. کنٹرول پر اثر انداز عوامل کو بیان کیجیے۔
9. قابو کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
10. کنٹرول کے روایتی تکنیک کی وضاحت کیجیے۔

### Reference Books

### 18.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. New Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 19 اندرونی و بیرونی کنٹرول (Internal & External Control)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	19.0
Objectives	مقاصد	19.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم	19.2
Objectives of Internal Control	اندرونی کنٹرول کے مقاصد	19.2.1
Features of Internal Control	اندرونی کنٹرول کے خصوصیات	19.2.2
Types of Internal Control	اندرونی کنٹرول کے اقسام	19.2.3
Principles of Internal Control	اندرونی کنٹرول کے اصول	19.2.4
External Control	بیرونی کنٹرول	19.3
Meaning and Definition of External Control	بیرونی کنٹرول کے معنی و مفہوم	19.3.1
Source of External Control	بیرونی کنٹرول کے ذرائع	19.3.2
Importance of External Control	بیرونی کنٹرول کی اہمیت	19.3.3
	اندرونی و بیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز	19.3.4
Effective Control	موثر کنٹرول	19.4
Requirement of Effective Control	موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات	19.4.1
Learning Out Comes	اکتسابی نتائج	19.5
Key Words	کلیدی الفاظ	19.6
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	19.7

ہر تنظیم بہتر سے بہتر اور شفافیت کے ساتھ کام کرنا چاہتی ہے تاکہ مقاصد کی تکمیل ہو سکے۔ کنٹرول نظم و نسق کا ایک اہم حصہ ہے۔ تنظیم، صنعت، فیکٹری، انڈسٹری میں کام کو منظم طور پر انجام دینے کے لیے ماتحتین، ملازمین، ذمہ دار افراد، مزدوروں وغیرہ کو کام کے متعلق ضروری اور اہم معلومات فراہم کیے جاتے ہیں۔ منصوبہ کے مطابق کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کے لیے ان کی رہبری اور سرپرستی بھی کی جاتی ہے۔ ضرورت کے مطابق ہدایات اور تربیت بھی دی جاتی ہے۔ جس کی بدولت کام کے مقام پر غلطی کرنے، غلطی کو دوہرانے، اوقات کار کو ضائع کرنے وغیرہ میں کمی واقع ہوتی ہے۔ کنٹرول کا اہم مقصد کام کو بہتر سے بہتر طور پر انجام دینا ہے۔ اس لیے ہر تنظیم کنٹرول کے مختلف طریقوں کو اختیار کرتی ہے۔ ہر شخص یا ہر گھر کے اندر گھریلو ماحول پایا جاتا ہے۔ گھریلو ماحول میں والدین اور گھریلو افراد کا نظم پایا جاتا ہے۔ غالباً بزرگوں کی ہدایات آپ کو یاد ہوں گی۔ والدین ہمیں بتاتے تھے کہ گھر سے باہر سنجیدگی کا مظاہرہ کریں۔ محفلوں، تقاریب، کالج، عزیز واقارب سے ملاقات کے موقعوں پر آپ ایک قسم کا دباؤ اور کنٹرول محسوس کرتے ہیں۔ اس کنٹرول کے پیش نظر آپ ہر معاملہ میں سنجیدگی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ غلط کام کرنے سے احتیاط کرتے ہیں۔ اپنے آپ پر خود کو کنٹرول کرتے ہوئے ہر ایک کے ساتھ سنجیدگی کے ساتھ پیش آتے ہیں۔ آپ گھریلو ماحول کی طرح گھر سے باہر مظاہرہ نہیں کر سکتے کیونکہ آپ پر باہر کے عوامل کا کنٹرول ہوتا ہے۔ اس اکائی میں آپ کسی تنظیم کے اندرون و بیرونی کنٹرول کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ

- ✦ اندرونی اور بیرونی کنٹرول کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ کنٹرول کی اہمیت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✦ موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ اندرونی و بیرونی کنٹرول کا تقابل کر سکیں گے۔
- ✦ نظم و ضبط کی برقراری میں کنٹرول کی اہمیت کی وضاحت کر سکیں گے۔

## 19.2 اندرونی کنٹرول کے معنی و مفہوم Meaning and Definition of Internal Control

کنٹرول نظم و نسق کی اہم کنجی ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب تنظیم کے تمام مرحلوں، درجوں اور سطحوں پر قائم عملہ بہتر سے بہتر طور پر خدمات انجام دیتے ہیں۔ اندرونی کنٹرول فرم یا تنظیم کے کام کو موثر طور پر انجام دینے میں مددگار ثابت ہوتا ہے، جس کی مدد سے تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔ اندرونی کنٹرول دراصل کسی تنظیم یا کمپنی میں اختیار کیے جانے والے طور طریقے ہوتے ہیں۔ جس کو اعلیٰ سطحی کی انتظامیہ طے کرتی ہے۔ کسی تنظیم میں داخلی طور پر پائے جانے والے کنٹرول کے طور طریقوں کو اندرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ کسی کمپنی یا تنظیم میں نظم و نسق یا کام کے طور طریقے، میکائزم، قاعدے قانون داخلی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ جامع انداز میں داخلی کنٹرول سے مراد تنظیم کے اندر اختیار کیے جانے والے تمام اصول جو تنظیم کو جو حکم اور نقصان سے محفوظ رکھنے میں مدد دیتے ہیں، وہ داخلی کنٹرول کہلاتا ہے۔ کسی کمپنی یا تنظیم کے رائج

قاعدے، اصول یا میکائیزم کو داخلی کنٹرول کہتے ہیں۔ جن کی مدد سے عملہ میں احساس ذمہ داری کے پیدا ہونے کے ساتھ دھوکہ، غبن وغیرہ پر قابو پاسکتے ہیں۔ کو سو (COSO) کے مطابق داخلی کنٹرول تنظیم میں کام کا خاکہ ہوتا ہے۔ جو شخصی، تنظیمی، انتظامی اور دیگر ضروری افعال کو کنٹرول کرتے ہوئے تنظیمی مقاصد کی تکمیل کو یقینی بناتا ہے۔ اندرونی کنٹرول کا تعلق تنظیم سے تعلق رکھنے والے افراد، ملازم، کارکن، عہدیدار، منتظمین سب سے پایا جاتا ہے۔ تنظیم کا تحفظ اور مقاصد کی تکمیل اس کا اہم مقصد ہے۔ یہ جوہم کے امکانات کو کم سے کم کرتے ہوئے تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کا باعث ہوتے ہیں۔

## 19.2.1 داخلی کنٹرول کے مقاصد Objectives of Internal Control

داخلی کنٹرول تنظیم میں اندرونی طور پر نظم و ضبط پیدا کرتے ہیں۔ داخلی کنٹرول کے اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیم میں نظم و نسق پیدا کرنا۔
2. تنظیم میں طے شدہ طریقوں کے تحت عمل آوری کو یقینی بنانا۔
3. تنظیم میں اخلاقی ذمہ داری کا ماحول پیدا کرنا۔
4. دھوکہ، غبن، غیر اخلاقی طریقوں پر قابو پانا۔
5. تنظیم کے اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ پر کنٹرول کا نظم پیدا کرنا۔
6. تنظیم کی مختلف سطحوں، درجوں میں خود بخود کنٹرول کا نظم پیدا کرنا۔
7. تنظیم میں جوہم کے امکانات کو کم سے کم کرتے ہوئے تنظیم میں نظم و نسق کو پیدا کرنا۔
8. تنظیم کے تمام شعبوں میں باقاعدہ شفاف ترسیلی نظام کو قائم کرنا۔
9. تنظیم کو حاصل وسائل کو ہر ایک سطح پر استعمال کرنا۔
10. تنظیم کے معیارات کو فروغ دینا۔
11. تنظیم کے اثاثوں کا تحفظ کرنا اور غلط استعمال سے محفوظ رکھنا۔
12. تنظیم کے مالیاتی معاملات و اندراج، کھاتہ نویسی کے اصولوں کے تحت اندراج کو یقینی بنانا۔

## 19.2.2 داخلی کنٹرول کے خصوصیات Features of Internal Control

داخلی کنٹرول کی اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. اندرونی کنٹرول تنظیم کے اندرونی سطح پر ہی انجام پاتا ہے۔
2. تنظیمی قانون، قاعدے، اصول ہی اندرونی کنٹرول کے اجزاء ہیں۔
3. اندرونی کنٹرول تنظیمی مقاصد سے تعلق رکھتے ہیں۔
4. تنظیم کی مختلف سطحوں پر ذمہ داریوں کی تقسیم ہوتی ہے۔
5. تنظیم کے اندر ہر معاملات کا باقاعدہ اندراج ہوتا ہے۔

6. تنظیمی مقاصد کے پیش نظر اندرونی کنٹرول کے طور طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔

7. تنظیم کا عملہ اندرونی کنٹرول کے طور طریقوں سے مکمل واقف ہوتا ہے۔

8. اندرونی کنٹرول کو اعلیٰ سطحی کی انتظامیہ طے کرتی ہے۔

9. اندرونی کنٹرول کے طریقے تنظیم کے حدود تک محدود ہوتے ہیں۔

کو سولینی Committee of Sponsoring Organisations of the Tread Way Commission۔ ہر تنظیم نظم و

ضبط کی برقراری کے لیے چند اصول و ضوابط مقرر کرتی ہے۔ جو اندرونی طور پر عمل درآمد ہوتے ہیں۔ اس ضمن میں کو سول Committee of

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) کی اہمیت زیادہ ہے۔ اس کا قیام 1985

میں امریکہ میں 5 (پانچ) خانگی تنظیموں نے قائم کیا۔ National Fraudulent Financial Information Commission

(The Treadway Commission) کو تعاون کرنے کے لیے قائم ہوا۔ تنظیم میں اندرونی کنٹرول کو برقرار رکھنے میں یہ اہم کردار ادا کرتی

ہے۔ کو سول کو تائید کرنے والے حسب ذیل پانچ ادارے ہیں۔

1. American Institute of Certified Public Accounts (AICPA)

2. American Accounting Association (AAA)

3. Financial Executives International (FEI)

4. Institute of Internal Audit (IIA)

5. Institute of Management Accountants (IMA)

ان پانچ تنظیموں نے Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

(COSO) نام سے تنظیم قائم کی۔ COSO کے مطابق تنظیم کے تمام افراد اندرونی کنٹرول برقرار رکھنے کے ذمہ دار ہیں۔ ہر فرد اپنی اپنی ذمہ

داری کے مطابق جوابدہ ہوتا ہے۔ جو اندرونی سطح پر کنٹرول کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔ دوران کام پیدا شدہ مسائل کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ

کے علم میں لایا جائے۔ غیر قانونی کام پر پابندی عائد کی جائے۔ تنظیم کے تمام درجوں پر نظم و نسق پیدا کرنے میں کنٹرول اہم کردار ادا کرتا ہے۔

تنظیم کی مختلف سطحوں میں تفویض کام کے لیے اعلیٰ سطح انتظامیہ ذمہ دار ہے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو چاہیے کہ تنظیم کی مختلف سطحوں میں ذمہ داریوں یا

کام کی تقسیم کی جائے۔ انتظامیہ تنظیم کی تمام سطحوں پر مثبت رویہ اختیار کرے۔ باہمی تعاون اتحاد اور مثبت رویہ کو فروغ دینے میں اہم کردار ادا

کرے۔ انتظامیہ کے اعلیٰ سطح پر "Tone at the Top" "بلندی پر آواز" کا نظم ہوتا ہے۔ اصطلاح "Tone at the Top" دراصل تنظیم

میں کام کا، اخلاق کا، ذمہ داری کا ماحول پیدا کرنا ہے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ تنظیم کے مقاصد اور ان کی تکمیل کے طریقہ کار اور ذمہ داریاں اور جوابدہی

کا تعین کرتے ہیں۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ ہی تنظیم میں نظم و نسق پیدا کرنے اور کام میں دلچسپی پیدا کرنے کی ذمہ دار ہے۔ اس لیے ذمہ داریوں کا تعین اور

اس پر عمل آوری بہتر نظم و نسق کا باعث بنتا ہے۔ شفاف نظم و نسق کی بدولت ملازمین یا عملہ میں خود بخود کام سے دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ یہ عملہ کے

متعلق اخلاقی احساس رکھتے ہیں۔ اس لیے ان کی ضرورت کی تکمیل کے ساتھ ساتھ تنظیم سے منسلک رکھنے کے طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔

ایک اچھی اور مثالی تنظیم، تنظیمی پالیسیوں، اخلاقی ذمہ داریوں اور طور طریقوں کا تعین کرتی ہے۔ تنظیم کی تمام سطحوں میں شفافیت اور سنجیدگی پیدا کرنے پر توجہ دیتی ہے۔ تنظیم میں اخلاقی ذمہ داری پیدا کرتی ہے۔ اس کے سبب تنظیم میں از خود اندرونی کنٹرول کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔ جس کے سبب دھوکہ، غبن، خرد برد یا غیر اخلاقی افعال پر از خود کنٹرول پیدا ہوتا ہے۔

کوسو (COSO) نے کنٹرول کے مختلف باہمی اصولوں، طور طریقوں کو پیش کیا، جس کو نہ صرف امریکہ بلکہ عالمی سطح پر استعمال کیا جاتا ہے۔ COSCO نے اندرونی کنٹرول کے حسب ذیل 5 عوامل (Components) کی وضاحت کی ہے۔

1. کنٹرول کا ماحول (Control Environment): ہر تنظیم کا ایک منفرد ماحول ہوتا ہے۔ تنظیمی مقاصد کے تحت ماحول پیدا کیا جاتا ہے۔ تنظیمی ماحول نظم و نسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ماحول از خود کنٹرول کرنے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔ سازگار ماحول تنظیم کے لیے کارآمد ہے، جو تنظیم کی ہر سطح پر از خود کنٹرول کرنے میں مدد دیتا ہے۔

2. جوکھم کا تخمینہ (Risk Assessment): ہر تنظیم مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف طریقہ کار اختیار کیے ہیں۔ مقاصد کی تکمیل کے دوران تنظیم کو مختلف معاملات، رکاوٹیں، چیلنجز، جوکھم حائل ہو سکتے ہیں۔ جوکھم یا مشکلات تنظیم کے اندرونی یا بیرونی طور پر بھی پیدا ہو سکتی ہیں۔ ان کی نشاندہی کرتے ہوئے ان پر قابو پانے یا ان کو دور کرنے کے طریقوں کو قطعیت دی جائے۔ جوکھم یا رکاوٹوں کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کو دور کرنے کے مختلف متبادل طریقوں میں سے کسی موزوں طریقہ کی نشاندہی کی جائے، جس کی مدد سے ان مسائل کو آسانی سے حل کیا جاسکے۔ جوکھم پر قابو پانے سے از خود اندرونی طور پر کنٹرول پیدا ہوتا ہے۔

3. اطلاع اور ترسیل (Information and Communication): تنظیم میں نظم و نسق پیدا کرنے میں ترسیل اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ضروری اصول، اہم معلومات یا اصلاحات کو تنظیم کے تمام افراد تک پہنچایا جائے۔ معلومات کی بروقت رسائی کے سبب عملہ میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے۔ عملہ بہتر سے بہتر طور پر اپنی خدمات انجام دے سکتا ہے۔ اطلاعات کی عدم ترسیل کے سبب تنظیم میں کام مفلوج ہو جاتا ہے اور تنظیم بے قابو ہو جاتی ہے۔ اطلاعات کی بروقت رسائی اندرونی طور پر کنٹرول کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

4. سرگرمیوں یا کام پر کنٹرول (Control Activities): عملہ یا ملازمین کے کام پر گہری نظر رکھی جائے۔ پہلے سے طے شدہ طور طریقوں کے مطابق کام کو یقینی بنایا جائے۔ اس طرح کا کنٹرول تنظیم میں غلط طریقوں کو اختیار کرنے سے روکتا ہے۔ عملہ اپنی ذمہ داریوں سے واقف ہوتا ہے۔ تنظیم میں کنٹرول کرنے کے ساتھ ساتھ نظم و نسق پیدا کرنے میں مدد دیتا ہے۔

5. آگہی یا مانیٹرنگ (Monitoring): مانیٹرنگ تنظیم کو کنٹرول کرنے میں مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔ مانیٹرنگ کی مدد سے اندرونی طور پر تنظیم میں نظم و نسق پیدا کر سکتے ہیں۔ تنظیم کی مختلف سطحوں یا درجوں یا مراحل میں انجام دیے جانے والے کام کی باقاعدہ نگرانی کی جائے۔ کام کی انجام دہی کے دوران حائل مسائل کی بروقت یکسوئی کی جائے۔ مانیٹرنگ کی بدولت ہر سطح پر کام کی بروقت تکمیل ممکن ہے۔

## Types of Internal Control

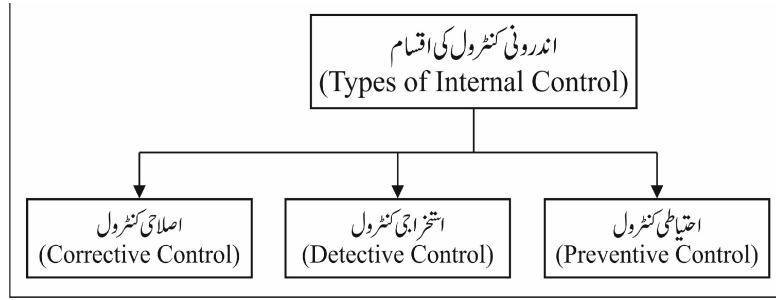
### 19.2.3 اندرونی کنٹرول کے اقسام

تنظیم کو اندرونی طور پر کنٹرول کرنے کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. احتیاطی کنٹرول (Preventive Control)
2. استخراجی کنٹرول (Detective Control)



### 3. اصلاحی کنٹرول (Corrective Control)



#### Preventive Control

#### 1. احتیاطی کنٹرول

احتیاطی کنٹرول اندرونی کنٹرول کی ایک اہم قسم ہے۔ ایسا کنٹرول جو تنظیم یا صنعت میں غلطیوں اور غیر اخلاقی کام کو روکنے یا قابو پانے کے لیے اختیار کیے جاتے ہیں، انہیں احتیاطی کنٹرول کہتے ہیں۔ دھوکہ، غبن، خرد برو، غلط بیانی، ذمہ داریوں سے لاپرواہی وغیرہ تنظیم میں بد امنی پیدا کرتے ہیں۔ ان پر قابو پانے یا ان کو روکنے کے لیے مختلف طور طریقے مقرر کیے جاتے ہیں۔ یہ ایسے احتیاطی اقدامات ہیں جن پر عمل آوری سے نظم و نسق پیدا ہوتا ہے۔ تنظیم میں منفی رجحان پر قابو پانے میں مدد دیتے ہیں۔ غلطیوں کے امکان کو کم سے کم کرنے میں مدد دیتے ہیں۔

#### Detective Control

#### 2. تفتیشی کنٹرول

یہ اندرونی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ بعض اوقات تنظیم میں اتفاقی طور پر غلطیوں کا اظہار ہو جاتا ہے۔ غلطیوں کی نشاندہی کر کے ان پر قابو پانے یا غلطیوں کو کنٹرول کرنے کے لیے تنظیم کے اندرونی طور پر جو طریقے اختیار کیے جاتے ہیں ان کو Detective Control کہتے ہیں۔ ہر تنظیم میں پہلے سے نظم و نسق کے تمام پہلوؤں کا احاطہ کرنا مشکل ہوتا ہے۔ رفتہ رفتہ قاعدے قانون طور طریقوں میں تبدیلی لائی جاتی ہے۔ ضرورت اور حالات کے مطابق قاعدے طے کیے جاتے ہیں۔ تاکہ مجموعی طور پر دوبارہ غلطیوں کا اظہار نہ ہو سکے۔ یہ Check and Balance طریقہ پر عمل کرتا ہے۔ مثلاً اچانک نقدی کا چک کرنا، گودام میں ذخیرہ کا چک کرنا، اچانک فائلوں کو چک کرنا، کام کی جانچ کرنا، اندرونی تنقیح وغیرہ۔ اس طرح کے کنٹرول کے سبب عملہ شفافیت کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ یہ طریقہ فرم یا تنظیم کے تمام لین دین میں شفافیت پیدا کرتی ہے۔ ذیل کے سوالات کی مدد سے اس قسم کی غلطی میں سدھار پیدا کیا جاسکتا ہے۔

i. کس وجہ سے اس قسم کی غلطی واقع ہوئی؟

ii. کس مرحلے پر ناکامی کی وجہ سے غلطیوں کا اظہار ہوا؟

iii. غلطیوں پر قابو پانے کی حکمت عملی پر کس طرح عمل کریں؟

#### Corrective Control

#### 3. اصلاحی کنٹرول

اصلاحی کنٹرول اندرونی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ بعض اوقات مسائل کی نشاندہی یا مسائل کے وقوع پذیر ہونے کے بعد اس میں درستی یا اصلاح کی جاتی ہے۔ ایسا کنٹرول جس میں مسائل پیدا ہونے کے بعد کنٹرول کے طریقے اختیار کیے جاتے ہوں انہیں اصلاحی کنٹرول کہتے ہیں۔ Software Modification، Reports Filed، Disciplinary Action، چند اہم اصلاحی کنٹرول ہیں۔

اندرونی کنٹرول تنظیم یا صنعت میں نظم و نسق پیدا کرنے اور کام میں شفافیت پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ اندرونی کنٹرول دراصل صنعت یا کمپنی یا تنظیم کے قاعدے و قانون سے تعلق رکھتے ہیں، اندرونی کنٹرول کے چند اہم اصولوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. دستاویزات کا رکھنا
2. ذمہ داریوں کا تعین
3. تقسیم کار
4. نگرانی
5. اندرونی تنقیح
6. ملازمین کی تبدیلی یا تبادلہ

1. **مثل کاری (Record Keeping):** ہر چھوٹی بڑی تنظیم، صنعت یا انڈسٹری وغیرہ کے پاس کافی دستاویزات پائے جاتے ہیں۔ ابتداء سے عام دستاویزات کا محفوظ رکھنا لازمی ہوتا ہے۔ دستاویزات تنظیم کا آئینہ ہوتی ہیں۔ دستاویزات فرم یا تنظیم کے افعال اور ذمہ داریوں کی وضاحت کرتے ہیں۔ تنظیم کے تمام معاملات، لین دین، اجلاس، رواداد، جائداد، خرید و فروخت، سالانہ مالی کیفیت وغیرہ تمام دستاویزات کا بہتر طور پر محفوظ رکھا جاتا ہے۔ کھاتہ نویسی کے اصولوں پر عمل کرتے ہوئے اندراجات کیے جائیں۔ ہر اندراج کا کاروبار کے مختلف معاملات سے تعلق پایا جاتا ہے۔ اندراجات اندرونی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔

2. **ذمہ داریوں کا تعین (Establishment of Responsibility):** ہر تنظیم مختلف سطحوں یا درجوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ تنظیم کی سطح یا درجے کے اعتبار سے ذمہ داریوں کا تعین کیا جاتا ہے۔ ہر عہدیدار یا عملہ اپنی ذمہ داری سے واقف ہوتا ہے اور اس کی تکمیل کی کوشش کرتا ہے۔ اندرونی سطح پر کنٹرول کرنے کے لیے ذمہ داریوں سے واقف کروانا لازمی ہے۔

3. **کام یا ذمہ داریوں کی تقسیم یا کام کی تقسیم (Segregation of Duties or Division of Work):** ذمہ داریوں کی تقسیم، تنظیم میں کنٹرول پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہیں۔ ہر فرد کو اس کے درجہ یا عہدے یا منصب کے اعتبار سے کام یا ذمہ داری تفویض کی جاتی ہے۔ تنظیم میں عہدے یا رتبہ کے اعتبار سے کام مقرر ہوتے ہیں۔ بعض اوقات تنظیم کی ضرورت کے مطابق زائد ذمہ داری بھی دی جاتی ہیں۔ بنیادی اور زائد ذمہ داری سے متعلق عملہ کو واقف کروایا جاتا ہے۔ جس کی بدولت فرد اپنی ذمہ داریوں سے واقف ہوتا ہے۔ کام کی تقسیم کی بدولت بہتر طور پر کام کی تکمیل کے ساتھ یہ کنٹرول پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

4. **نگرانی (Supervision):** نگرانی، کنٹرول کرنے کا ایک اہم اور قدیم طریقہ ہے۔ نگرانی کے موزوں طریقوں کی مدد سے بہتر طور پر کنٹرول قائم کیا جاسکتا ہے۔ ہر صنعت یا تنظیم کے مختلف درجے یا سطحوں پر نگرانی کا خاص نظم ہونا چاہیے۔ مالیہ، ذخیرہ، پیداوار، خرید و فروخت، کھاتہ نویسی، اثاثوں کی خریدی وغیرہ مختلف معاملات کا پہلے سے طے شدہ منصوبوں کے مطابق عمل آوری کو یقینی بنایا جاتا ہے۔ بغیر منظوری یا بغیر منصوبہ کے کسی بھی اقدام کی گنجائش نہ رکھی جائے۔ نگرانی کے سبب وسائل کار کا صحیح استعمال ممکن ہے۔

5. **داخلی محاسبہ (Internal Audit):** داخلی محاسبہ تنظیم میں اندرونی کنٹرول پیدا کرنے میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ تنقیح تنظیم کی تمام سطحوں پر کنٹرول کرنے کا اہم آلہ ہے۔ محاسب دفتری معاملات، لین دین، اندراج وغیرہ کی درست انداز میں جانچ کرتے ہیں۔ تنقیح کے دوران غلطیوں، غبن وغیرہ کا آسانی سے پتہ چلتا ہے۔ تنقیح کے ذریعے عملہ کافی احتیاط اور ذمہ داری سے کام کرتا ہے۔ تنظیم کے

تمام معاملات کو بہتر طور پر تنقیح کی مدد سے تصدیق کی جاتی ہے۔

6. عملہ (Staff): صنعت یا تنظیم کی مختلف سطحوں پر ملازمین کام کرتے ہیں۔ جن کو عملہ کہا جاتا ہے۔ صنعت یا تنظیم کی وسعت، کام، افعال، درجہ سطح کی اعتبار یا ضرورت کے مطابق تجربہ کار عملہ کا تقرر کیا جائے، ضرورت سے کم اور زیادہ مقدار میں عملہ کے تقرر کرنے سے تنظیم بدظمی کا شکار ہو جاتی ہے۔ عملہ کی قلت کی صورت میں عملہ کام کے بوجھ کی شکایت کرتا ہے اور زائد مقدار میں عملہ کا تقرر کرنے کی صورت میں غیر ضروری مالی بوجھ اور بدظمی کا امکان پیدا ہوتا ہے۔ یہ دونوں صورتیں کنٹرول میں رکاوٹ پیدا کرتی ہیں۔ اس لیے صنعت یا تنظیم کی ضرورت کے اعتبار سے تجربہ کار عاملہ کا تقرر کریں۔

7. تبادلہ یا ذمہ داریوں کی تبدیلی (Transfer or Rotation of Duties): تنظیم میں عملہ کا وقفہ وقفہ سے تبادلہ کیا جاتا ہے۔ یہ اندرونی کنٹرول پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ایک ہی عہدے یا ایک ہی مقام پر طویل عرصہ تک خدمت انجام دینے پر ملازم اختیارات اور تجربہ کا غلط استعمال کر سکتا ہے۔ وقفہ وقفہ سے تبادلہ یا سٹیشن میں تبدیلی کی وجہ سے عملہ میں اکتاہٹ یا غلط فہمی پر قابو پایا جاسکتا ہے، جس کی وجہ سے ملازمین کی صلاحیت اور کارکردگی میں اضافہ ممکن ہے۔

## External Control

## 19.3 بیرونی کنٹرول

کسی بھی تنظیم، ادارہ، صنعت، فیکٹری، انڈسٹری، مدرسہ، کالج وغیرہ میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں اندرونی کنٹرول کے ساتھ ساتھ چند بیرونی ذرائع بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے اندرونی و بیرونی ذرائع کی مدد سے کام کی بروقت تکمیل اور وسائل کا بہتر استعمال ممکن ہے۔ اچھی حکمرانی (Good Governance) کے لیے تنظیم پر اندرونی اور بیرونی طور پر کنٹرول کرنا لازمی ہے۔

ہر تنظیم اپنے منفرد مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ جو اپنے ذاتی اصول، قاعدے، طور طریقے رکھتی ہے اور اندرونی طور پر نظم و نسق پیدا کرنے کی مکمل کوشش کی جاتی ہے۔ ہر تنظیم پر راست یا بالراست طور پر کسی نہ کسی بیرونی ادارے کا کنٹرول پایا جاتا ہے۔ جس ملک میں یہ تنظیم یا صنعت پائی جاتی ہے، اس ملک کی حکومت یا سرکار ملک کی تمام تنظیموں یا صنعتوں پر کنٹرول کرتی ہے۔ حکومتی قاعدے قانون، اصول و ضوابط طے کرتی ہے۔ جو لازمی طور پر عمل درآمد ہوتے ہیں۔ سرکاری اصولوں سے انحراف ممکن نہیں بلکہ سرکاری اصولوں کی روشنی میں تنظیم اندرونی طور پر قاعدے قانون مرتب کرتی ہے۔ کوئی بھی صنعت، دفتر، تنظیم سرکاری قوانین سے انحراف کرتے ہوئے قوانین نہیں بنا سکتی بلکہ سرکاری قوانین کی روشنی میں سرکاری اصولوں پر عمل آوری کے لیے اندرونی طور پر مختلف طریقوں کو قطعیت دیتی ہے۔ صنعت یا تنظیم خود مختار ہونے کے باوجود حکومت کے کنٹرول میں ہوتی ہے۔ اسی طرح عالمی سطح پر امن و ضبط کی برقراری کے لیے عالمی ادارے، عالمی مزدور تنظیم، عالمی سطح پر حقوق اطفال کی تنظیم، عالمی عدالت، عالمی قوانین، عالمی مالیاتی ادارے وغیرہ عالمی سطح پر بیرونی طور پر کنٹرول کرنے والے چند اہم ادارے ہیں۔ عالمی مالیاتی ادارے سے قرض حاصل کرنے کے لیے عالمی مالیاتی اداروں کو ہدایتوں پر عمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ جو خود تنظیم میں داخلی طور پر عمل درآمد ہوتی ہیں۔ ہر صنعت یا فیکٹری یا تنظیم کسی نہ کسی طور پر بیرونی اداروں کے تحت کنٹرول میں پائے جاتی ہیں۔

## Meaning and Definition of External Control

## 19.3.1 بیرونی کنٹرول کے معنی و مفہوم

اندرونی کنٹرول کی طرح بیرونی کنٹرول کی مختلف انداز سے اس کے مفہوم کی وضاحت کی جاسکتی ہے۔

1. ایسا کنٹرول جو بیرونی طور پر انجام دیا جاتا ہو اس کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔
2. ایسا کنٹرول جس کو کمپنی، ادارہ یا صنعت یا تنظیم خود سے انجام نہیں دیتی بلکہ بیرونی طور پر حکومت یا کوئی تنظیم کنٹرول کرتی ہو اس کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔
3. کسی تنظیم یا ادارے یا صنعت یا کاروبار پر بیرونی طور پر کنٹرول کیا جاتا ہو اس کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔
- مندرجہ بالا مفہوم کی روشنی میں بیرونی کنٹرول کے اہم نکات حسب ذیل ہیں۔
1. بیرونی کنٹرول تنظیم کے باہر انجام دیا جاتا ہے۔
2. تنظیم کے بیرونی قاعدے، اصول، طور طریقے بیرونی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔
3. بیرونی کنٹرول کا اہم مقصد نظم و نسق پیدا کرنا اور حقوق کی حفاظت کرنا ہے۔
4. بیرونی کنٹرول کے قوانین تنظیم میں نظم و نسق پیدا کرتے ہیں۔
5. سرکاری حکومت، میڈیا، بازاری حالات، عالمی قوانین، قرض فراہم کرنے والے ادارے، بیرونی کنٹرول کے اہم ذرائع ہیں۔

#### Sources of External Control

#### 19.3.2 بیرونی کنٹرول کے ذرائع

بیرونی کنٹرول کے چند اہم ذرائع کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. حکومت یا سرکاری قوانین
2. ذرائع ابلاغ کا اثر
3. بازاری مسابقت
4. تنقیح یا محاسبہ
5. عدالت

1. حکومت یا سرکاری قوانین (Government Regulation): ہر ملک میں سرکاری قوانین پائے جاتے ہیں۔ جو اس ملک میں نظم و ضبط پیدا کرنے اور معاملات کو شفاف بنانے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کمپنیوں کے قیام، کمپنی کے مقاصد، تجارتی اصول، طور طریقے، معاہدے وغیرہ بھی سرکاری قواعد کی روشنی میں انجام پاتے ہیں۔ سرکاری قوانین بیرونی طور پر کنٹرول کرنے کا ایک اہم آلہ ہے۔ یہ طریقہ ہر ملک کے طول و عرض میں قائم ہر چھوٹے و بڑے تجارتی معاملات کو کنٹرول کرتا ہے۔ سرکاری قواعد کو کوئی بھی شخص نظر انداز نہیں کر سکتا۔ سرکاری قوانین پر عمل آوری لازمی اور ضروری ہے۔ ملک میں قائم ہر چھوٹے و بڑے تجارتی پیداواری ادارے، صنعتیں، فیکٹری، طبی ادارے، فلاحی ادارے، بینک، بیمہ کمپنیاں، حمل و نقل کے ادارے، ریلوے، تعلیمی ادارے وغیرہ سرکاری قوانین پر عمل کرتے ہیں۔ یہ قوانین ان میں اندرونی طور پر نظم پیدا کرتے ہیں۔

2. ذرائع ابلاغ کی پردہ دری (Media Exposure): ذرائع ابلاغ بیرونی طور پر کنٹرول کرنے کا اہم آلہ ہے۔ ذرائع ابلاغ کے مختلف ذرائع ہیں۔ ہر تنظیم اپنے آپ کو محفوظ رکھتے ہوئے مختلف کام انجام دیتی ہے۔ کسی بھی قسم کی غلطی یا غفلت ذرائع ابلاغ کے لیے سنہرا موقع فراہم کرتا ہے۔ میڈیا یعنی ذرائع ابلاغ بھی تنظیم پر دباؤ ڈالتا ہے۔ جس کے سبب تنظیم میں نظم و ضبط پیدا ہوتا ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری ہر چھوٹے و بڑے ادارے ذرائع ابلاغ سے گھبرائے ہوئے ہوتے ہیں۔ اس لیے کسی بھی قسم کی غلطیوں سے احتیاط کرتے ہیں۔ یہ

بیرونی طور پر کنٹرول کا اہم آلہ ہے۔

3. بازاری مسابقت (Market Competition): ہر چھوٹے و بڑے کاروبار کو بازار میں مسابقت درپیش ہوتی

ہے۔ مسابقت ایک قسم کا بیرونی کنٹرول ہے۔ اس کے نقصانات سے بچنے کے لیے ہر تاجر اپنی ایک منفرد حکمت عاملی اختیار کرتا ہے۔ اپنی پیداوار کو منفرد اور مخصوص خصوصیات کا حامل بنا کر بازار میں اپنی شناخت پیدا کرتا ہے۔ دیگر تاجروں یا پیدا کنندوں کے مقابلے میں اپنی پیداوار یا خدمات کو معیاری اور بہتر بنانے پر زور دیتا ہے۔ اس مقصد کے تحت تنظیم کو اندرونی طور پر مضبوط اور منظم بنانا ضروری ہے۔ جس سے تنظیم میں از خود کنٹرول پیدا ہوتا ہے۔

4. محاسبہ یا تنقیح (Audit): تنقیح ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ یہ بیرونی طور پر کنٹرول کا اہم ذریعہ ہے۔ محاسب یا

تنقیح کارسکاری طور پر کمپنی یا اداروں کی تنقیح کرتے ہیں۔ وہ ہر معاملات، لین دین، اندراجات، کھاتوں کا تفصیلی مشاہدہ کرتے ہیں۔ محاسب یا تنقیح کاروں کا تعلق سربکاری طور پر بیرونی محکموں سے ہوتا ہے۔ وہ صرف تنقیح کے حد تک تنظیم یا اداروں کی جانچ پڑتال کرتے ہیں۔ تنقیح کے سبب عملہ شفاف طور پر اپنی ذمہ داریوں کو پورا کرتا ہے۔ بحسن خوبی خدمات کی انجام دہی سے اندرونی طور پر نظم پیدا ہوتا ہے۔

5. عدلیہ (Judiciary): عدالت انصاف رسائی کا اہم بلند و بالا ادارہ ہے۔ مختلف معاملات میں نا انصافی کی صورت

میں انصاف رسائی کے لیے متاثرہ افراد یا ملازمین عدالت سے رجوع ہوتے ہیں۔ عدالتی فیصلوں پر عمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ ہر شعبہ، ہر ادارے پر عدالت انصاف کے تحت ہدایت و احکامات جاری کر سکتی ہے۔ عدالت بیرونی کنٹرول کا ایک اہم ذریعہ ہے۔

### 19.3.3 بیرونی کنٹرول کی اہمیت Importance of External Control

کسی تنظیم یا ادارے کو بیرونی طور پر کیے جانے والی کنٹرول کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ ہر تنظیم کے اپنے بنائے ہوئے اصول و قوانین ہوتے ہیں۔ جس پر عمل آوری کرتے ہوئے تنظیم یا ادارے میں اندرونی طور پر نظم و نسق پیدا کیا جاسکتا ہے۔ ہر تنظیم بیرونی طور پر مختلف ادارے، تنظیمیں حکومت سے تعلق رکھتے ہیں۔ تنظیم پر بیرونی طور پر مختلف ادارے اثر انداز ہوتے ہیں۔ جن کی مدد سے مختلف فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ بیرونی کنٹرول کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ہموار تعلقات
2. شفافیت
3. جوابدہی
4. اصولوں پر عمل آوری

1. ہموار تعلقات: بیرونی کنٹرول، تعلقات کو ہموار کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ہر تنظیم مختلف بیرونی اداروں سے

مختلف معاملات میں تعلقات رکھتی ہے۔ جس کے نتیجے میں بین تنظیمی تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ جس کے سبب آپس میں خیالات، نظریات، تجربات، صلاح و مشورہ وغیرہ کا تبادلہ عمل میں آتا ہے۔ ساتھ ہی مالی معاملات بھی طے پاتے ہیں۔ تنظیموں کے درمیان ہموار تعلقات کے سبب اکثر معاملات طے پاتے ہیں۔

2. شفافیت: ہر تنظیم اندرونی اصولوں و قواعد کے ساتھ ساتھ بیرونی طور پر اثر انداز اصولوں پر بھی عمل کرتی ہے۔ ادارے یا

تنظیم، صنعت، فیکٹریاں، انڈسٹری وغیرہ مختلف بیرونی اداروں سے تعلقات رکھتی ہیں۔ سربکاری ادارے شفافیت کے ساتھ اپنی سالانہ رپورٹس تیار کرتے ہیں۔ شفافیت کے سبب وسائل کا صحیح استعمال اور کسی کے استحصال کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔ تنظیم کے مختلف کھاتوں، لین دین کے

معاملات، معاہدے، خرید و فروخت وغیرہ سے متعلق کھاتوں میں کسی قسم کی غفلت یا غبن کے امکانات نہیں پائے جاتے۔

3. جوابدہی: جوابدہی فرد کو ذمہ داریوں کو قبول کرنے پر مجبور کرتی ہے۔ تنظیم کی مختلف سطحوں پر فائز عہدیدار اپنے سے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اسی طرح تنظیم یا ادارے یا صنعت یا فیکٹری وغیرہ، سرکاری اداروں، میڈیا، رجسٹر آفس و دیگر بیرونی اداروں کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اس لیے اس دباؤ کے پس منظر میں ہر تنظیم اندرونی طور پر بہتر سے بہتر خدمات انجام دینے کی کوشش کرتی ہے۔
4. اصولوں پر عمل آوری: ہر تنظیم قاعدے اصول و طریقوں پر سختی سے عامل کرتے ہیں۔ اصولوں سے انحراف ممکن نہیں۔ اصولوں پر عمل آوری نظم و ضبط کی بنیاد ہے۔ اس سے انحراف بد امنی کا باعث ہے۔ اس لیے ہر تنظیم نظم و ضبط کو برقرار رکھنے کی بھرپور کوشش کرتی ہے۔ اصولوں پر عمل آوری کے سبب تنظیم کے بیرونی تنظیموں سے اچھے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ جو تنظیم کی ترقی و استحکام میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ اصولوں پر عمل آوری میں بیرونی کنٹرول اہم کردار ادا کرتا ہے۔

#### 19.3.4 اندرونی اور بیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز

##### Difference between Internal & External Control

ہر تنظیم کنٹرول کو برقرار رکھنے کے لیے کچھ تنظیمی اصول کو اختیار کرتی ہے۔ یہ تنظیم کے اندرونی معاملات سے تعلق رکھتے ہیں۔ ہر تنظیم پر چند بیرونی عوامل بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ جس کو بیرونی عوامل کہتے ہیں۔ ذیل میں اندرونی اور بیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز کو بتلایا گیا ہے۔

بیرونی کنٹرول	اندرونی کنٹرول
1. بیرونی کنٹرول کسی بھی تنظیم پر بیرونی معاملات سے تعلق رکھتا ہے۔	1. اندرونی کنٹرول تنظیم کے اندرونی معاملات سے تعلق رکھتا ہے۔
2. کسی بھی تنظیم پر بیرونی طور پر بیرونی ادارے اثر انداز ہوتے ہیں۔	2. تنظیم میں کنٹرول کے اندرونی طریقوں کو انتظامیہ خود تیار کرتا ہے۔
3. بیرونی کنٹرول پر اندرونی کنٹرول کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔ یعنی بیرونی کنٹرول پر اندرونی کنٹرول کے نظام کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔	3. اندرونی کنٹرول کے طریقے بیرونی کنٹرول کے زیر اثر ہوتے ہیں۔ یعنی اندرونی کنٹرول کو بیرونی کنٹرول متاثر کرتا ہے۔
4. بیرونی کنٹرول کے ذرائع تنظیم کے باہر پائے جاتے ہیں۔	4. اندرونی کنٹرول کے ذرائع تنظیم کے اندر ہی پائے جاتے ہیں۔
5. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں بیرونی کنٹرول کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔	5. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں اندرونی کنٹرول میں کافی مددگار ثابت ہوتے ہیں۔
6. بیرونی کنٹرول صرف تنظیم کے اعلیٰ عہدیداروں کو متاثر کرتا ہے۔	6. اندرونی کنٹرول تنظیم کے اعلیٰ سے ادنیٰ درجہ کا احاطہ کرتا ہے۔
7. بیرونی کنٹرول کے طریقہ کار کو تبدیل کرنا کافی مشکل ہے۔	7. اندرونی کنٹرول کے طور طریقوں میں ضرورت کے مطابق آسانی کے ساتھ تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔

#### Effective Control

#### 19.4 موثر کنٹرول

کنٹرول صنعت، تنظیم، ادارے میں نظم و نسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کنٹرول کے سبب منصوبہ کے مطابق کام تکمیل پاتے ہیں۔ کنٹرول کے بغیر کام کا بہتر طور پر انجام پانا ممکن نہیں۔ موثر کنٹرول کے مفہوم کو سمجھنے کے لیے کنٹرول کے مختلف پہلوؤں کا مطالعہ کرنا

ضروری ہوتا ہے۔ کنٹرول ایک وسیع اصطلاح ہے۔ جس میں تنظیم کے ہر چھوٹے اور بڑے کام شامل ہوتے ہیں۔ کنٹرول بااثر ہونے پر اس کو موثر کنٹرول کہا جاتا ہے۔ ایسا کنٹرول جو تنظیم کے مختلف شعبوں کا احاطہ کرتے ہوئے افعال کی معلومات رکھی جاتی ہو، موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ ایسا کنٹرول تنظیم کے تمام شعبوں پر اپنا کنٹرول برقرار رکھتا ہے، اس کو موثر کنٹرول کہتے ہیں۔ ایسا کنٹرول جس کے تمام شعبوں میں منصوبوں کے مطابق افعال انجام دیے جاتے ہوں، ایسا کنٹرول جو تنظیم کی ضرورت کے اعتبار سے موزوں ہو، وہ موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ ایسا کنٹرول جو تنظیم کے تمام شعبوں میں قابل عمل، قابل فہم اور مقصد کی تکمیل کے لیے موزوں ہو، وہ موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ ایسا کنٹرول جو تنظیم کے تمام شعبوں پر آسانی سے قابل عمل اور عملی طور پر کارکردہ ہو اس کو موثر کنٹرول کہتے ہیں۔

موثر کنٹرول کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. موثر کنٹرول تنظیم کے تمام شعبوں میں قابل عمل ہوتا ہے۔

2. آسان اور قابل فہم ہوتا ہے۔

3. تنظیم کے مقاصد کی تکمیل میں مدد دیتا ہے۔

4. تنظیم کے تمام شعبوں میں باہمی تعاون اور ملازمین میں مثبت تحریک پیدا ہوتی ہے۔

5. اعلیٰ عہدیدار تنظیم کی چلی سطح تک باسانی کنٹرول کر سکتے ہیں۔

6. موثر کنٹرول مستقبل کو مد نظر رکھتے ہوئے حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔

7. تنظیم میں غلطیوں کا امکان کم پایا جاتا ہے۔

8. موثر کنٹرول میں اصلاحی اقدامات کی گنجائش پائی جاتی ہے۔

#### 19.4.1. موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات Requirements of Effective Control System

کنٹرول یا قابو کاری تنظیم یا ادارے یا صنعت میں نظم و ضبط پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ موزوں کنٹرول کے سبب کام کی بروقت تکمیل ممکن ہے۔ بصورت دیگر وسائل کے ضائع ہونے کا قوی امکان پایا جاتا ہے۔ کنٹرول میں فرد کی ذاتی خصوصیت اور صلاحیتیں بھی اثر انداز ہوتی ہے۔ کنٹرول کا ایسا نظم جس میں عہدیدار اپنے فرائض کو بہتر سے بہتر طور پر انجام دیتے ہوئے ماتحتین اور وسائل کے منظم طور پر استعمال کو یقینی بناتا ہو موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ عہدیدار کے ماتحتین سے مثبت رویہ رکھتے ہوئے ان سے بھرپور مستفید ہوتا ہے۔ کنٹرول کو باقاعدہ اور پراثر بنانے میں مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ ذیل میں موثر کنٹرول کے چند اہم عوامل کی وضاحت کی گئی ہے۔

1. مقصدی (Objectively) 2. موزونیت (Suitability)

3. مستعدی (Promptness) 4. چکدار (Flexibility)

5. پیش بینی (Forward Looking) 6. کفایت بخش (Economically)

7. تحریکی (Motivity) 8. اصلاحی (Suggestive)

1. مقصدی (Objectively): مقاصد تنظیم میں نظم و ضبط پیدا کرنے اور ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا کرنے کا باعث

بنتے ہیں۔ کنٹرول کو با اثر بنانے میں مقصد اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ ایک لازمی عمل ہے۔ بامقصد کنٹرول کے سبب تنظیم کے تمام افراد کی کام کی نوعیت، طریقہ کار پر خوش اسلوبی کے ساتھ عمل کرتے ہیں۔ بے مقصد کنٹرول سے بد نظمی کا قوی امکان پیدا ہوتا ہے۔ وسائل ضائع ہونے کے ساتھ تنظیم کی کارکردگی متاثر ہوتی ہے۔

2. **موزونیت (Suitability):** کنٹرول کے مختلف طریقے پائے جاتے ہیں۔ کسی ایک تنظیم کا طریقہ ہر تنظیم یا ادارے کے لیے کارآمد ہونا لازمی نہیں ہے۔ اس لیے تنظیم کی نوعیت، خصوصیت، مقصد، وسائل وغیرہ مختلف عوامل کو پیش نظر رکھتے ہوئے کنٹرول کا ایسا طریقہ اختیار کریں، جو تنظیم کے لیے موزوں اور قابل عمل ہو۔ چھوٹی اور بڑی تنظیموں، رسمی وغیرہ رسمی تنظیموں میں کنٹرول کے طریقوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ تنظیمی ساخت، علاقہ، ماحول، حکومت کا کنٹرول، مالی حالت، نوعیت، وسعت وغیرہ مختلف عوامل کو دیکھتے ہوئے کنٹرول کا ایسا طریقہ اختیار کیا جاتا ہے جو تنظیم کے لیے موزوں، بہتر اور قابل عمل ہو۔

3. **مستعدی (Promptness):** مستعدی موثر کنٹرول کا سب سے اہم آلہ ہے۔ تنظیم یا ادارے میں پیدا شدہ مسائل کو بروقت یکسوئی، انتظامی اصولوں پر سختی سے عمل آوری، وقت کی پابندی، ذمہ داریوں کو نبھانا وغیرہ مستعدی کی علامتیں ہیں۔ اکثر فرض شناس عہدیدار ماتحتین کو کنٹرول کرنے سے قبل خود ہی اصولوں کے تابع ہو جاتے ہیں۔ جن کو دیکھ کر ماتحتین از خود مستعد ہو جاتے ہیں۔

4. **لچکدار (Flexibility):** لچکدار رویہ کنٹرول میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ سخت کنٹرول ماتحتین میں نفسیاتی دباؤ اور الجھن کا باعث ہے۔ ماحول، حالات کے اعتبار سے ایسا لچکدار رویہ اختیار کریں جس سے ماتحتین میں از خود کنٹرول کا احساس پیدا ہو۔ عصر حاضر میں کنٹرول کے جدید اور عصری طور طریقے رائج ہیں۔ جس کو موزوں طریقہ سے عملی جامہ پہناتے ہوئے کنٹرول میں نظم پیدا کر سکتے ہیں۔

5. **پیش بینی (Forward Looking):** ہر کامیاب تنظیم مستقبل کو پیش نظر رکھتے ہوئے حالات حاضرہ کو موزوں انداز میں کنٹرول کرتی ہے۔ آج کے دور کا ہر عمل مستقبل کے لیے مثال بن جاتا ہے۔ اس لیے تنظیم کو فعال اور غلطیوں سے پاک رکھنے کی ممکنہ کوشش کی جاتی ہے۔ دوراندیشی کا مظاہرہ کرنا کامیاب کنٹرول کی ایک اہم نشانی ہے۔

6. **کفایت بخش (Economically):** ہر تنظیم میں کنٹرول کے طور طریقوں پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے اخراجات اور اس سے حاصل فوائد کا تقابل کریں، فوائد کے مقابلے میں اخراجات کم ہوں تو ایسی صورت میں تنظیم کو فائدہ حاصل ہوگا، بصورت دیگر کنٹرول سے مالی بوجھ بڑھ جاتا ہے۔

7. **تحریکی (Motivating):** کنٹرول کو موثر بنانے میں محرکہ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ہر تنظیم، کنٹرول کے ایسے طریقے کو اختیار کریں جس سے ملازمین یا ماتحتین میں تحریک پیدا ہو۔ کنٹرول کے طریقوں پر آسانی سے عمل درآمد اور قابل عمل ہوں۔ ملازمین میں کام سے رغبت اور دلچسپی کا باعث ہو۔ کنٹرول کے ناقابل عمل طریقوں سے تنظیم میں بدگمانی اور بد نظمی پیدا ہوتی ہے۔

8. **مشاورتی یا اصلاحی اقدامات (Suggestive or Corrective Action):** کنٹرول کا ہر طریقہ ہر وقت کارآمد نہیں ہوتا۔ بعض اوقات ضرورت کے مطابق کنٹرول کے مروج طریقوں میں اصلاح کی ضرورت ہوتی ہے۔ کنٹرول کے طریقوں میں



اصلاحی اقدامات کی کافی گنجائش پائی جاتی ہے۔ تنظیم میں پیدا ہونے والے مسائل کے اسباب کا پتہ لگاتے ہوئے بروقت اس کو حل کریں تاکہ مستقبل میں ایسے حالات وقوع پذیر نہ ہونے کے لیے اصلاحی اقدامات کریں۔

## Learning Out Comes

## 19.5 اکتسابی نتائج

ہر تنظیم، ادارہ، صنعت، فیکٹری وغیرہ اپنے اندر نظم و ضبط کو برقرار رکھنے کی بھرپور کوشش کرتے ہیں۔ تنظیم کے اندر مختلف اصول و قواعد ہوتے ہیں۔ جن پر عمل آوری کے ذریعہ تنظیم کے مقاصد کی تکمیل ممکن ہے۔ نظم پیدا کرنے میں اندرونی اور بیرونی دونوں اقسام کے کنٹرول اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کسی تنظیم کے اندرونی طور پر بنائے گئے اصول، طور طریقے اور قواعد اندرونی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ ان اصولوں، قواعد و طریقوں کو اعلیٰ سطحی انتظامات طے کرتا ہے۔ جس کی تنظیم کے اعلیٰ سے ادنیٰ درجہ تک تمام سطحوں پر عمل آوری لازمی ہے۔ اندرونی کنٹرول کے سبب نظم و ضبط کی برقراری کے ساتھ ساتھ کام کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔ وسائل کا صحیح استعمال ممکن ہے۔ تنظیم میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں امریکہ میں پانچ تنظیموں نے مل کر کو سو (COSO) قائم کیا۔ جو تنظیم میں باقاعدگی پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ احتیاطی کنٹرول، تفتیشی کنٹرول اور اصلاحی کنٹرول دراصل کنٹرول کے اہم طریقے ہیں۔ ریکارڈ رکھنا، ذمہ داریوں کا تعین کرنا، تقسیم کار، تنظیمی اثاثوں کا تحفظ، نگرانی، عملہ، تنقیح کنٹرول کے چند اہم اصول ہیں۔

ہر تنظیم پر اندرونی کے ساتھ ساتھ بیرونی تنظیمیں یا ادارے بھی کنٹرول کرتے ہیں۔ بیرونی طور پر کنٹرول کے طریقوں کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ ہر تنظیم دیگر تنظیموں اور اداروں یا حکومت کو جوابدہ ہوتے ہے۔ حکومت، میڈیا، بازار، دیگر تنظیمیں، سرکاری دفاتر بیرونی کنٹرول کے اہم ادارے ہیں۔ ہر تنظیم بیرونی اداروں سے اچھے تعلقات کو برقرار رکھتے ہوئے ترقی و استحکام حاصل کرنا چاہتی ہے۔ اس لیے وہ اپنے لین دین کے معاملات کو شفافیت کے ساتھ تیار کرتے ہیں۔ بیرونی کنٹرول ہر تنظیم میں شفافیت اور نظم و نسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

## Key Words

## 19.6 کلیدی الفاظ

مانٹرنگ	:	ماختین پر نگرانی اور کنٹرول رکھنا مانٹر بگ کہلاتا ہے۔
تفتیشی	:	گہرائی کے ساتھ جانچ پڑتال کو تفتیش کہتے ہیں۔
استقرائی	:	نتائج دینے والے طریقہ کو استقرائی طریقہ کہتے ہیں
جوکم	:	مستقبل میں نقصانات کی گنجائش یا امکان۔
مسابقت	:	تجارتی میدان میں مختلف صنعتکاروں، تاجروں، پیدا کنندوں کے درمیان مقابلہ۔
تنقیح	:	دفتری اثاثہ و رجسٹر میں صحیح اور درست ہونے کی جانچ پڑتال۔
مستعدی	:	سرکاری اصول پر سختی کے ساتھ عمل آوری اور فرائض کی ادائیگی میں پہل کرنا۔
	:	ذمہ داریوں پر عمل کرنا۔

## Terminal Questions

## 19.7 نمونہ امتحانی سوالات

A. معروضی سوالات

1. اندرونی کنٹرول کے ذرائع \_\_\_\_\_ ہیں۔
2. بیرونی کنٹرول کے ذرائع \_\_\_\_\_ ہیں۔
3. اصلاحی کنٹرول کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔
4. COSO کا پھیلاؤ \_\_\_\_\_ ہے۔
5. AICPA کا پھیلاؤ \_\_\_\_\_ ہے۔

.B مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. اندرونی کنٹرول کے مقاصد بیان کیجیے۔
2. کوسو (COSO) پر مختلف نوٹ لکھیے۔
3. بیرونی کنٹرول کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
4. بلندی پر آواز (Tone at the Top) سے کیا مراد ہے۔
5. نظم و نسق کی برقراری میں کنٹرول کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

.C طویل جوابات کے حامل سوالات

6. اندرونی کنٹرول کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
7. اندرونی کنٹرول کے اصولوں کی وضاحت کیجیے۔
8. بیرونی کنٹرول کی تعریف کرتے ہوئے اس کے مختلف ذرائع کی وضاحت کیجیے۔
9. اندرونی کنٹرول کے اقسام کو بیان کیجیے۔
10. اندرونی و بیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز کیجیے۔

Reference Books

19.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

# اکائی 20 قابوکاری کے طریقے یا تکنیک (Control Technique)

Unit Structure	اکائی کی ساخت
Introduction	تمہید 20.0
Objectives	مقاصد 20.1
Meaning and Defination	معنی و مفہوم 20.2
Need of Control Technique	کنٹرول تکنیک کی ضرورت 20.3
Objectives	مقاصد 20.4
Traditional Control Techniques	کنٹرول کے روایتی طریقے 20.5
Budget	بجٹ یا موازنہ 20.5.1
Types of Budget	بجٹ کے اقسام 20.5.2
Advantages of Budget	بجٹ کے فوائد 20.5.3
Limitations of Budget	بجٹ کے تحدیدات 20.5.4
Standard Cost	معیاری لاگت 20.6
Advantages	فائدے 20.6.1
Modern Techniques of Control	کنٹرول کے جدید تکنیک 20.7
Marginal Costing	حاشیائی لاگت 20.7.1
Break Even Analysis	تجزیہ نقطہ توازن 20.7.2
Advantages of Break Even Analysis	نقطہ توازن کے فائدے 20.7.3
Critical Path Method	کریٹیکل پاتھ میتھڈ / تغیر نما راستہ کا طریقہ 20.7.4
PERT	پرٹ / پروجکٹ جائزہ نظر ثانی تکنیک 20.7.5
Learning Out Comes	اکتسابی جانچ 20.8
Key Words	کلیدی الفاظ 20.9
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات 20.10

سابقہ اکائی میں کنٹرول کے معنی و مفہوم، اہمیت، اقسام وغیرہ کے متعلق تفصیلی مطالعہ کر چکے ہیں۔ کنٹرول تنظیم کا ایک بنیادی عمل ہے۔ جو مقاصد کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ مختلف حالات میں کنٹرول کے مختلف طریقوں کو استعمال کرتے ہیں۔ ہر وقت، ہر موقع، ہر مقام پر ایک ہی طرز کا کنٹرول کارآمد نہیں ہوتا۔ موقع، مقام، حالات کے پس منظر میں کنٹرول کے مختلف طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ آپ نے کبھی بس یا ریل میں سفر ضرور کیا ہوگا۔ بس میں سوار ہونے کے لیے قطار میں کھڑے ہوتے ہیں۔ اسی طرح لائبریری میں داخل ہوتے ہی آپ رجسٹرڈ میں اپنا نام، پتہ وغیرہ درج کر کے لائبریری میں داخل ہوتے ہیں۔ مطالعہ کے مقام پر خاموش مطالعہ کر کے واپس چلے جاتے ہیں۔ آپ مال سنٹر میں خریداری کے لیے جا چکے ہوں گے۔ بڑے بڑے مال سنٹر میں ہر چیز اپنی اپنی مختص مقام پر رکھی ہوتی ہیں۔ جہاں سے آپ اپنی ضرورت کی چیزوں کو جمع کر لیتے ہیں اور کیش کاؤنٹر پر رقم ادا کر کے مال سنٹر سے باہر نکلتے ہیں۔ اسی طرح مدارس میں مدرسہ شروع ہونے سے قبل اسمبلی منعقد کی جاتی ہے، جہاں پر تمام طلباء اپنی اپنی جماعت کے قطار میں ترتیب وار کھڑے ہوتے ہیں۔ فیکٹری یا پیداواری اداروں میں خام مال رکھنے کا علیحدہ گودام ہوتا ہے۔ تیار مال کو الگ گودام میں رکھا جاتا ہے۔ پیداواری مشینری وغیرہ فیکٹری کے مخصوص مقام پر ہوتی ہیں۔ مذکورہ تمام مثالوں میں معاملات کس لیے انجام دیے جاتے ہیں؟ نظم و نسق کو برقرار رکھنے، کام میں تسلسل برقرار رکھنے، وسائل کار کا صحیح استعمال کرنے کے لیے تمام چیزوں کو ترتیب سے رکھا جاتا ہے، جو کنٹرول میں مدد دیتا ہے۔ اس اکائی میں آپ کنٹرول کے مختلف طریقوں اور تکنیک کا مطالعہ کریں گے۔

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ

- ✦ قابو کاری کے طریقوں سے واقف ہوں گے۔
- ✦ قابو کاری کے روایتی اور جدید طریقوں کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ بجٹ یا موازنہ اور اس کے مختلف اقسام سے واقف ہوں گے۔
- ✦ معیاری لاگت اور اس کے استعمال کو بیان کر سکیں۔
- ✦ کنٹرول کی جدید تکنیک کے مختلف طریقوں سے واقف ہوں گے۔

کنٹرول کا اہم مقصد ممکنہ منصوبہ کے مطابق عملہ کی کارکردگی یا کام کی نوعیت کو جانچنا ہے۔ منصوبہ کے مطابق کام انجام پاتا ہے تو یہ تنظیم کے لیے بہتر ہوگا۔ اگر منصوبوں کے مطابق کام کی تکمیل نہ ہونے پر تنظیم میں بد نظمی کا باعث بنتا ہے۔ کنٹرول کے موثر طریقوں کے ذریعہ ہی تنظیم میں مثبت نتائج حاصل کیے جاسکتے ہیں۔ لفظ Technique دراصل فرینچ لفظ Technical اور Technic اور یونانی لفظ Technikos اور Technika سے ماخوذ ہے۔ معنوی اعتبار سے تکنیک سے مراد طریقہ کار ہے۔ تکنیک کے معنی کو ظاہر کرنے والے مختلف الفاظ جیسے اسٹائل (انداز)، سسٹم (نظام)، راستہ (Way)، طریقہ (Method)، طریقہ عمل (Procedure) وغیرہ استعمال کر سکتے ہیں۔ کنٹرول تکنیک دراصل

دو الفاظ Control اور Technic کا مجموعہ ہے۔ کنٹرول کو قابو کاری اور تکنیک کو طور طریقہ یا سسٹم سے مراد لیا جاتا ہے۔ اس طرح کنٹرول تکنیک سے مراد ایسے طریقے جو قابو کاری میں مدد دیتے ہوں انہیں کنٹرول تکنیک کہتے ہیں۔ لفظ تکنیک کام کے طریقوں کی وضاحت کرتا ہے۔ کام کو کس وقت، کس انداز میں، کن طریقوں سے انجام دیا جائے تو بہتر ہوگا اور کام کفایت شعاری کے ساتھ کام پائے تکمیل کو پہنچتا ہے۔ تکنیک کو اختیار کرنے سے قبل کام کی نوعیت اور اس کی ضرورت پر توجہ دی جاتی ہے۔ کام باریک بینی پر مبنی ہو یا سادگی پر مبنی ہو، ہر دونوں معاملوں میں کام کے طریقہ کار یا تکنیک پر کافی زاویوں سے غور کیا جاتا ہے۔ کام کی تکمیل کے مختلف متبادل طریقوں پر غور کیا جاتا ہے۔ کام کی تکمیل کے مراحل، فوائد، نقصانات، تحدیدات حاصل نتائج وغیرہ مختلف پہلوؤں پر غور کیا جاتا ہے۔ آخر کار کسی موزوں طریقہ کو اختیار کیا جاتا ہے۔ ہر وقت، ہر موقع پر کنٹرول کا ایک ہی طریقہ کار کر دینا نہیں ہوتا۔ مقام و حالات کے اعتبار سے موزوں طریقہ کار کو اختیار کیا جاتا ہے۔ کسی مخصوص کام کی تکمیل کے لیے کیے جانے والے اقدامات، طور طریقوں کو تکنیک کہتے ہیں۔ لفظ تکنیک، کام کے طریقہ کار، سطح، انداز، طرز عمل وغیرہ کی وضاحت کرتا ہے۔

مختلف شعبوں یا محکموں میں کنٹرول کی مختلف تکنیکس استعمال کی جاتی ہیں۔ تعلیمی ادارے، صنعتی ادارے، فیکٹریاں، پیداواری مقام، دفتری ماحول، تحقیقی ماحول، محکمہ طب، محکمہ بندوبست وغیرہ مختلف شعبہ جات میں کنٹرول کے لیے مختلف طریقے استعمال کیے جاتے ہیں۔ تعلیمی میدان میں حاضری، نشانات، انعام اہم کنٹرول کی تکنیکس ہیں۔ جبکہ صنعتی یا فیکٹری میں ملازمین کی حاضری، اوقات کار، مقدار پیداوار، شخصی رویہ، شرح اجرت، ترغیبی فوائد وغیرہ اہم تکنیک کے طریقے ہیں۔ اسی طرح مختلف شعبوں میں کنٹرول کے مختلف تکنیکس اختیار کی جاتی ہیں۔ کمپنی میں تیار مال، خام مال کا ذخیرہ پایا جاتا ہے۔ ان دونوں کے انتظام کے لیے الگ الگ طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ مالیہ کے موزوں استعمال کے لیے مالیہ انتظامیہ کے اصولوں پر عمل کرتے ہیں۔ اس اصول کی بدولت مالیہ تکنیک سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔

### Need of Control Technique

### 20.3 کنٹرول تکنیک کی ضروریات

تنظیم میں کنٹرول اور نظم و نسق کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ نظم و نسق کی بدولت ہر چیز اپنے مقام پر پائی جاتی ہے اور منظم طریقہ سے ساز و سامان استعمال میں آتے ہیں۔ صنعتی ماحول اور دفتری ماحول میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ صنعتوں یا فیکٹری میں سامان کی تیاری کے مختلف مراحل پائے جاتے ہیں۔ یہاں پر مزدور، نگران کار اور ذمہ دار عملہ اپنے فرائض منصبی انجام دیتے ہیں۔ عاملین پیداوار کے صحیح اور بہتر استعمال کے ساتھ ساتھ عاملین پیداوار کو ضائع ہونے سے روکتے ہیں۔ اسی طرح دفتری ماحول میں دفتری کام انجام دیتے ہیں۔ خط و کتابت (مراسلوں) کا ریکارڈ رکھنا، ان کا جواب دینا، منصوبوں پر عمل آوری، موجودہ موقف کی معلومات دینا، سرمایہ کی تقسیم، منصوبوں کی تشکیل وغیرہ مختلف معاملات میں تسلسل کو برقرار رکھنے اور کام کی بروقت تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔ صنعت اور دفتر ہر میدان میں کنٹرول کے لیے انتظامیہ اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف طور طریقوں اور تکنیک کو اختیار کرتے ہیں۔ کنٹرول کے مختلف طور طریقے اور تکنیکس ہوتی ہیں۔ ہر تکنیک یا طریقہ اپنے فائدے اور نقصانات رکھتا ہے۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے کنٹرول کے موزوں تکنیکس کو اختیار کرتے ہیں۔ کنٹرول کی ضرورت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. وسائل کا صحیح استعمال۔

2. کنٹرول تکنیکس کفایتی ہوں۔

3. ممکنہ نشانہ یا منصوبہ کے تحت کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کے لیے کنٹرول کی ضرورت۔
4. ماتخین یا عملہ کی کام میں کامل شمولیت۔
5. دوران کام حائل رکاوٹوں کی نشاندہی اور ان پر قابو پانے کی تدابیر اختیار کرنے کے لیے کنٹرول تکنیکس استعمال کی جاتی ہیں۔
6. عہدیدار اور ماتخین کے درمیان کام کو تکنیکی انداز میں تقسیم کرنے کے لیے۔
7. کام کی تفویض تکنیکی انداز میں صحیح اور درست طور پر کرنے کے لیے۔
8. ماتخین کو تفویض کردہ ذمہ داری کو بحسن خوبی انجام دینے کے قابل بنانا۔

#### 20.4 کنٹرول تکنیک کے مقاصد Objectives of Control Techniques

انتظامی مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول ایک لازمی عمل ہے۔ کنٹرول کی بدولت وسائل، مزدور، سرمایہ، خام مال، بجلی، پیداواری وسائل وغیرہ کا ٹھیک ٹھیک استعمال ممکن ہے۔ کنٹرول کے بغیر ممکنہ مقاصد کی تکمیل میں دشواری ہوتی ہے۔ ذیل میں کنٹرول تکنیک کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. تنظیم کی ہر سطح پر کنٹرول کی جدید تکنیک کو اختیار کرنا۔
2. کنٹرول کی تکنیکس کو تمام نقائص سے پاک کرنا۔
3. کنٹرول تکنیکس کو تنظیم کی تمام سطحوں پر قابل عمل آوری بنانا۔
4. تفویض اختیارات کو سائنسی نقطہ نظر سے درست ثابت کرنا۔
5. تنظیم کی مختلف سطحوں پر عارضی طور پر پیدا ہونے والے مسائل کی فوری نشاندہی کرنا۔
6. تنظیم میں پیدا عارضی مسائل کو متعلقہ شعبہ تک فوری رسائی کا نظم ہو، تاکہ کوئی حل نکالا جاسکے۔
7. صنعتی اوقات اور عالمین پیداوار کو ضائع ہونے سے بچانا یا روکنا۔
8. کنٹرول تکنیکس کے ذریعہ منصوبے اور پیداوار یا حاصل نتائج کے درمیانی توازن پیدا کرنا۔

#### 20.5 کنٹرول کے روایتی طریقے Traditional Control Techniques

ہر صنعت، فیکٹری، دفتر وغیرہ میں کنٹرول تکنیک کا باقاعدہ استعمال ہوتا ہے۔ کنٹرول تکنیک سے مراد صرف ملازمین پر کنٹرول کرنا نہیں بلکہ فرم، دفتر، صنعت کو حاصل تمام وسائل سرمایہ، مزدور، عالمین پیداوار، ذخیرہ پیداوار، وقت، بجٹ وغیرہ تمام عناصر پر موزوں و مناسب کنٹرول ہے۔ اس لیے ہر جگہ کنٹرول کے منفرد طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ ہر صنعت یا ہر دفتر میں اور ہر دور میں کنٹرول کے الگ الگ طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ دور حاضر میں ہر میدان میں عصری آلات کی مدد سے کنٹرول کا نظم پایا جاتا ہے لیکن قدیم اور قرون وسطیٰ میں کنٹرول کے عصری طریقے رائج نہیں تھے۔ کنٹرول کے قدیم طریقے زیر استعمال تھے۔ کنٹرول کے قدیم طریقوں کو روایتی طریقے کہا جاتا ہے، جو حسب ذیل ہیں۔

1. بجٹ
2. معیاری لاگت

## 20.5.1 بجٹ یا موازنہ

### Budget

بجٹ یا موازنہ، کنٹرول کا ایک قدیم طریقہ کار ہے۔ بجٹ میں کسی سال کے دوران ممکنہ آمدنی و اخراجات کی تفصیلات کو پیش کیا جاتا ہے۔ سابقہ تجربات کی بناء پر اگلے سال کے لیے بجٹ تیار کیا جاتا ہے۔ بجٹ کے اعتبار سے اخراجات کے لیے ارقام مختص کیے جاتے ہیں۔ اخراجات کو مختلف مدت میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ اخراجات کی کیفیت کے اعتبار سے ارقام مختص کیے جاتے ہیں۔ مختص ارقام سے اخراجات پر ادائی عمل میں آتی ہے۔ بجٹ منصوبہ کا ایک اہم حصہ ہوتا ہے۔ بجٹ کنٹرول، نظم و نسق کا ایک اہم حصہ ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب وسائل پیداوار کا صحیح استعمال ممکن ہے۔ کاروباری مقاصد کو حاصل کرنے، پیداوار کو نفع بخش بنانے میں بجٹ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ بجٹ کی موزوں تیاری کے ذریعہ وسائل پر بہتر کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔ بجٹ کی تیاری کے دوران درجہ ذیل امور کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

1. اخراجات : اخراجات بجٹ کا ایک اہم حصہ ہوتا ہے۔ سرمایہ یعنی (Capital) اخراجات اور مالیہ (Revenue) اخراجات کے لیے علیحدہ بجٹ مختص کیا جاتا ہے۔ اخراجات کی کیفیت کے اعتبار سے ارقام کی تقسیم عمل میں آتی ہے۔
2. منصوبہ بندی : بجٹ کی تیاری کے دوران موزوں منصوبہ بندی کو اختیار کیا جاتا ہے۔ منصوبہ کے تحت بجٹ کو مقرر کرتے ہیں۔ مختصر اور طویل مدتی منصوبوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ منصوبوں کو مختصر چھوٹی چھوٹی مدت میں تقسیم کرتے ہوئے جستہ جستہ کام کو مکمل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے تاکہ کام منصوبہ کے مطابق اور بہتر ہو۔
3. مدت : بجٹ کی تیاری کے دوران پراجکٹ کی مدت کو بھی پیش نظر رکھنا چاہیے۔ اخراجات مستقل نوعیت یا پھر عارضی نوعیت کے بھی ہو سکتے ہیں۔ عارضی اخراجات کی صورت میں بجٹ کی محدود رقم مختص کی جاتی ہے۔ طویل مدتی اخراجات کی صورت میں زیادہ رقم کو مختص کی جاتی ہے۔
4. فوائد : بجٹ کی تیاری کے دوران اس سے حاصل فوائد کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ طویل اور مستقل نوعیت کے فوائد کو پیش نظر رکھنا چاہیے۔ پراجکٹ کے حاصل فوائد طویل اور قلیل مدتی ہو سکتے ہیں، عارضی اور مستقل بھی ہو سکتے ہیں۔ پراجکٹ پر بجٹ کو قطعیت دینے سے قبل اس سے حاصل فوائد کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ مستقل اور طویل مدتی فوائد کو ہی اہمیت دی جاتی ہے۔

## 20.5.2 بجٹ کے اقسام

### Types of Budget

بجٹ کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

### Capital Budget

### 1. سرمایہ بجٹ

سرمایہ بجٹ ایک اہم بجٹ ہے۔ ایسا بجٹ جس پر بھاری نوعیت اور غیر معمولی اخراجات یا سرمایہ مشغول ہوتا ہو، اسے سرمایہ بجٹ کہتے ہیں۔ اس بجٹ پر ایک مرتبہ اخراجات لاحق ہوتے ہیں لیکن مستقبل میں کئی سال تک فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ عمارت کی تعمیر، مشینری کی خریداری، مشینوں کو تبدیل کرنا، پل کی تعمیر، سڑکوں کی تعمیر، گودام کی تعمیر، تحقیق پر خرچ، تحقیقی اداروں کا قیام وغیرہ غیر معمولی اخراجات کی مثالیں ہیں۔ ان پر ایک مرتبہ سرمایہ مشغول کیا جاتا ہے لیکن مستقبل میں کئی سال تک فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سرمایہ اخراجات کی بدولت معاشی

سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ صنعت کی پیداوار میں اضافہ اور اخراجات میں کمی واقع ہوتی ہے۔ سرمایہ اخراجات کے نتیجے میں معیشت، روزگار، پیداوار، قومی آمدنی وغیرہ سے اضافہ ہوتا ہے۔

## 2. مالی بجٹ Revenue Budget

ایسا بجٹ جو مختصر مدت کے لیے ہوتا ہو اسے مالی بجٹ کہتے ہیں۔ عمارتوں کی مرمت، صفائی کے اخراجات، مشینوں کی صفائی وغیرہ کے اخراجات بھی کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اس لیے ان اخراجات پر ادائیگی کے لیے موزوں مقدار میں رقم مختص کرنا ضروری ہوتا ہے۔

## 3. پیداواری بجٹ Production Budget

پیداواری بجٹ ہر صنعت کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ سال بھر کی پیداوار کو مہینوں اور ہفتوں اور پھر یومیہ کے اعتبار سے تقسیم کیا جاتا ہے اور پیداوار کو مسلسل حاصل کرنے کے لیے پہلے سے مراحل طے کیے جاتے ہیں۔ پیداوار کے بعد ہی فروخت کے مراحل شروع ہوتے ہیں۔ اس لیے موسم، حالت کے اعتبار سے موزوں مقدار میں پیداوار کا تعین کرنا لازمی ہوتا ہے۔ پیداوار کے بجٹ کے سبب صنعت کو فوائد حاصل ہوتے ہیں اور کوتاہیوں سے صنعت کو نقصان اٹھانا پڑتا ہے۔

## 4. فروخت بجٹ Sales Budget

فروخت بجٹ بھی ایک اہم بجٹ ہے۔ اس بجٹ پر سال بھر فروخت پر موسم، طبعی حالات، جغرافیائی حالات، آمدنی کی سطح وغیرہ اثر انداز ہوتی ہے۔ سال بھر کی فروخت کو مہینوں اور ہفتوں اور دنوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ فروخت کی بدولت آمدنی حاصل ہوتی ہے۔ فروخت بجٹ کی تیاری کے دوران کافی احتیاط اختیار کرنا لازمی ہے۔ فروخت بجٹ کی تیاری کے دوران مختلف حالات کو بھی مد نظر رکھنا چاہیے۔ موزوں فروخت کے سبب ہی صنعت کو آمدنی حاصل ہوتی ہے۔ فروخت کو بڑھانے کے لیے موزوں فروخت پالیسی اختیار کی جاتی ہے۔ قیمتوں کی پالیسی، قیمتوں میں رعایت یا ڈسکاؤنٹ، عیدین یا تہواروں پر خصوصی ڈسکاؤنٹ کی پیشکش، شہری اور دیہاتی علاقوں میں فروخت وغیرہ، فروخت کی پالیسی سے تعلق رکھتے ہیں۔

## 5. خریداری بجٹ Purchase Budget

خریداری بجٹ ایک اہم قسم کا بجٹ ہے۔ ہر صنعت کے لیے خام مال کا ذخیرہ رکھنا لازمی ہوتا ہے۔ سال بھر کی خریدی کو موسم کے اعتبار سے مہینوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ خریدے ہوئے خام مال یا ساز و سامان کو موزوں گودام میں محفوظ کرنا بھی ضروری ہوتا ہے۔ خام مال کی موزوں مقدار میں ذخیرہ اندوزی سے پیداوار میں تسلسل برقرار رہتا ہے۔ ذخیرہ کی قلت کے سبب پیداوار میں خلل پیدا ہونے کا امکان ہوتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ پیداوار میں تسلسل کو برقرار رکھنے کے لیے خریداری بجٹ کو قطعیت دی جائے۔ خام مال، ضروری آلات پیداوار، چھوٹی مشین، پرزے، آئیل، گریس، کاٹن، صفائی کا سامان وغیرہ بھی خریداری بجٹ سے تعلق رکھتے ہیں۔

## 20.5.3 Advantages of Budget بجٹ کے فوائد

بجٹ سے حاصل فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. بجٹ کی مدد سے سال بھر کے افعال کو بہتر طور پر ترتیب دیا جاسکتا ہے۔



2. آمدنی و اخراجات میں توازن پیدا ہوتا ہے۔
3. بجٹ کی تیاری کے دوران غیر موافق حالات کو بھی پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ جس کی بدولت غیر یقینی صورتحال پر آسانی سے قابو پاسکتے ہیں۔
4. بجٹ کی مدد سے اخراجات کو موزوں حصوں میں سائنسی نقطہ نظر سے تقسیم کر سکتے ہیں۔
5. بجٹ کی بدولت بہتر طور پر منصوبہ تشکیل دیا جاسکتا ہے۔
6. وسائل پیداوار اور سرمایہ کا صحیح طور پر استعمال ممکن ہے۔
7. کاروبار کی آمدنی میں توازن پیدا کیا جاسکتا ہے۔
8. کاروبار میں استحکام پیدا کیا جاسکتا ہے۔
9. کاروباری حکمت عملی کو قطعیت دینے کے دوران بجٹ کے معیار کو بڑھایا جاسکتا ہے۔
10. مستقبل کی پیش قیاسی کے لیے بجٹ کا استعمال کیا جاسکتا ہے۔

#### Limitations of Budget

#### 20.5.4 بجٹ کی تحدیدات / خامیاں

- بجٹ کے فوائد کے ساتھ ساتھ ذیل میں اس کی چند اہم تحدیدات کو بتلایا گیا ہے۔
1. بجٹ ممکنہ حساب کتاب کو پیش کرتا ہے لیکن مستقبل میں بجٹ کے اعتبار سے حقیقی اعداد کو پیش کرنے سے قاصر ہوتا ہے۔
2. مستقبل کی غیر یقینی صورتحال کا سو فیصد اندازہ قائم کرنا مشکل ہوتا ہے۔
3. آفات سماوی، زلزلے، طوفان جیسی غیر یقینی صورتحال میں بجٹ کا تعین ممکن نہیں۔
4. بجٹ کی تیاری میں ماہرین کی رائے اور تجربات کو استعمال کیا جاتا ہے۔ ماہرین کے رائے میں نا اتفاقی کی گنجائش پائی جاتی ہے۔
5. بجٹ کی تیاری میں کافی وقت صرف ہوتا ہے۔
6. موقع اور حالات کی تبدیلی کے ساتھ بجٹ میں تبدیلی لانا کافی دشوار ہوتا ہے۔
7. بجٹ میں تبدیلی کے لیے طویل سرکاری مراحل سے گزرنا پڑتا ہے۔
8. بجٹ صرف عام حالات کو مد نظر رکھ کر مرتب کیا جاتا ہے لیکن غیر یقینی صورتحال میں یہ کارآمد نہیں ہوتا۔

#### Standard Costing

#### 20.6 معیاری لاگت کاری

معیاری لاگت کنٹرول تکنیک کی ایک قدیم شکل ہے۔ کسی شے کی تیاری سے قبل اس کے متعلق پیداواری لاگتوں کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ یعنی شے کی پیداوار سے قبل اس کی لاگت کے متعلق اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ جس کو معیاری لاگت کہتے ہیں۔ شے کی تیاری سے قبل اس میں استعمال شدہ خام مال، مزدوری، فیکٹری کے اخراجات، پیکنگ، حمل و نقل کے اخراجات وغیرہ کا پہلے سے اندازہ قائم کر لیا جاتا ہے۔ ان اخراجات کو قطعیت دینے کے دوران غیر ضروری اخراجات کو کنٹرول کرنے پر بھی زور دیا جاتا ہے۔ غیر ضروری اخراجات پر کنٹرول کی مدد سے کم سے کم لاگت میں شے کی تیاری ممکن ہے۔ شے کی تیاری کے دوران شے کی نوعیت، قسم، استعمال، معیار، مقدار کا پیمانہ بھی مقرر کیا جاتا ہے۔

پہلے سے طے شدہ پیمانہ کے مطابق شے کی تیاری کو یقینی بنانے پر زور دیا جاتا ہے۔ معیاری لاگت بجٹ کا ایک حصہ ہوتی ہے۔ شے کی تیاری پر مقدار پیداوار بھی اثر انداز ہوتی ہے۔ مقدار پیداوار کم کرنے پر پیداواری لاگتوں میں اضافہ ہوتا ہے۔ اسی لیے پیداواری لاگتوں کو کم کرنے کے لیے مقدار پیداوار میں بھی اضافہ کیا جاتا ہے۔

## Advantages of Standard Costing 20.6.1 معیاری لاگت کے فوائد

معیاری لاگت کے فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. معیاری لاگت، شے کی پیداواری لاگت کا تختہ پیش کرتی ہے۔
2. پیداواری لاگتوں کی تخفیف میں مدد ملتی ہے۔
3. راست اور بالراست پیداواری مصارف کا آسانی اندازہ قائم کیا جاسکتا ہے۔
4. غیر ضروری پیداواری مصارف پر کنٹرول میں مدد ملتی ہے۔
5. شے کی پیداواری لاگت کا تخمینہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔
6. قیمت فروخت کے تعین میں مدد ملتی ہے۔
7. انتظامی مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔
8. پیمانہ پیداوار کی اکمیت حاصل ہوتی ہے۔

## Modern Techniques of Control 20.7 کنٹرول کی جدید تکنیک

آپ کنٹرول کے روایتی طریقوں کا مطالعہ کر چکے ہیں۔ دن بدن ایجادات اور تعلیمی ترقی کے سبب جدید یا عصری چیزوں کو بھی نظم و ضبط میں استعمال کیا جا رہا ہے۔ کنٹرول کی جدید تکنیک بھی تعلیمی ترقی و ایجادات کی موجب ہے۔ جس میں وقت، سرمایہ اور حالات کو کافی اہمیت دی گئی۔ کم سے کم وقت میں کام کی تکمیل کو اہمیت کے ساتھ ساتھ معیار کو برقرار رکھنے پر خاص توجہ دی گئی ہے۔ ذیل میں کنٹرول یا قابو کاری کی جدید تکنیکوں کو بتلایا گیا ہے۔

### Marginal Costing 20.7.1 حاشیائی لاگت

اوسط لاگت اور کل لاگت کی طرح حاشیائی لاگت بھی لاگت کی ایک اہم قسم ہے۔ ICMA کے مطابق مقدار پیداوار میں ایک اکائی اضافہ سے کل لاگت میں ہونے والے زائد اخراجات کو حاشیائی لاگت کہتے ہیں۔ یعنی مقدار پیداوار میں ایک اکائی اضافہ سے کل لاگت میں اضافہ حاشیائی لاگت کہلاتا ہے۔ یہ شے کی پیداوار کے متغیر لاگت ہوتے ہیں۔ اس کو پیداوار کی دو اکائیوں کے فرق کی مدد سے محسوب کر سکتے ہیں۔ حاشیائی لاگت صرف متغیر لاگت (Variable Cost) سے تعلق رکھتی ہے۔ اسی لیے صرف متغیر لاگت کو ہی پیداواری لاگت تصور کرتے ہیں۔ مستقل لاگت (Fixed Cost) کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ فرم یا کاروبار کی مستقل لاگت یا مستقل اخراجات کو حاشیائی لاگت میں شمار نہیں کرتے۔ صنعتی اور پیداواری اداروں میں اس کی کافی اہمیت ہے۔

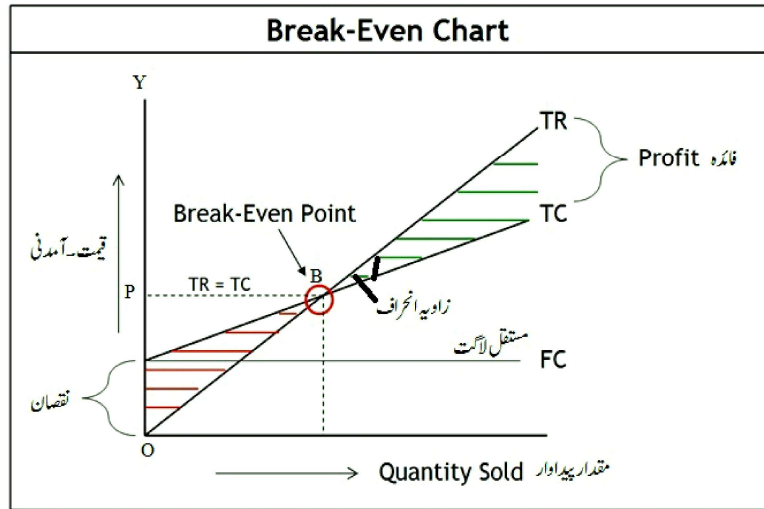
حاشیائی لاگت (Advantages of Marginal Costing) کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. حاشیائی لاگت کو آسانی کے ساتھ محسوب کر سکتے ہیں۔
2. حاشیائی لاگت کو انتظامیہ مختلف تجارتی منصوبوں میں استعمال کرتا ہے۔
3. شے کی قیمت، فروخت کے تعین میں مدد دیتی ہے۔
4. مقدار پیداوار اور قیمت کے تعین میں یہ انتظامیہ کو کافی مددگار ثابت ہوتی ہے۔
5. صنعتی منصوبوں کو قطعیت دینے یا پیداوار کی حکمت عملی اختیار کرنے میں یہ انتظامیہ کو مدد دیتی ہے۔
6. اس کو پیداواری لاگتوں میں تخفیف کرنے کی حکمت عملی میں استعمال کر سکتے ہیں۔

### Break Even Point

### 20.7.2 نقطہ توازن

کاروبار کا اہم مقصد منافع کمانا ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت تاجر کاروبار کی مختلف حکمت عملیوں کو اختیار کرتا ہے۔ ہر پیدا کنندہ اتنی مقدار میں پیداوار کرنا چاہتا ہے جس پر اس کے اخراجات کی پابجائی کی جائے اور منافع حاصل ہو۔ اصطلاح نقطہ توازن، کاروباری یا صنعتی میدان میں زیادہ استعمال ہوتی ہے اس لیے اس کی کافی اہمیت ہے۔ نفع و نقصان کا تجزیہ کرنے سے کاروباری نشیب و فراز کا مشاہدہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔ ہر تاجر بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ نقصانات سے محفوظ رہنے اور منافع حاصل کرنے کی حکمت عملی پر غور کرتا ہے۔ اخراجات کی پابجائی کے بعد منافع کی تحسیب کر سکتے ہیں۔ آمدنی سے اخراجات کی پابجائی نہ ہونے پر نقصانات کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔ اس لیے ہر تاجر یا پیدا کنندہ پیداوار یا فروخت کی ایسی مقدار کا تعین کر لیتا ہے جس پر اس کو نقصان نہ ہو۔



شے کی پیداواری لاگت کا تعلق مقدار پیداوار سے ہوتا ہے۔ مقدار پیداوار کم کرنے پر پیداواری مصارف بڑھ جاتے ہیں اور مقدار پیداوار بڑھانے پر پیداواری مصارف میں کمی ہوتی ہے۔ مقدار پیداوار، پیداواری لاگت اور قیمت فروخت کے درمیان تجزیہ کرنا لازمی ہے۔ پیداوار یا فروخت کی وہ سطح جہاں پر تاجر کو نقصان ہوتا ہے اور نہ فائدہ حاصل ہوتا ہو بلکہ آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطہ توازن (Break Even Point) کہتے ہیں۔ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ اس نکتہ کے بعد تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے اور اس سطح سے کم مقدار میں فروخت کرنے پر تاجر کو نقصان ہوتا ہے۔ اس لیے تاجر نقصان سے بچنے کے لیے کم از کم نقطہ توازن پر فروخت کرنا چاہتا ہے۔ اس سطح کے بعد تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے اس لیے تاجر اس مقدار سے زیادہ فروخت کرنے پر توجہ دیتا ہے۔ یہ سطح تاجر کے لیے کافی

اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔ اس سطح سے زائد فروخت یا اس مقدار کے بعد تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اس لیے تاجر اس مقدار سے زائد مقدار میں فروخت کرنے پر توجہ دیتا ہے۔ نقطہ توازن کو ذیل میں ترسیم کی صورت میں بتلایا گیا ہے۔

جہاں پر  $TC = TR$  = کل لاگت،  $TR = Total Revenue$  = کل آمدنی،  $TC = Fixed Cost$  = مستقل لاگت

مندرجہ بالا ترسیم میں ox محور پر مقدار پیداوار اور oy محور پر قیمت فروخت اور پیداواری لاگت کو بتلایا گیا ہے۔ ترسیم میں FC خط پر مستقل لاگت کا خط ہے۔ جو ox محور کے متوازی ہے۔ اسی طرح TC کل لاگت کا خط ہے۔ جو اوپر کی جانب بڑھ رہا ہے۔ TR خط فروخت ہے جو اوپر کی جانب بڑھتے رہتی ہے۔ خط فروخت اور کل لاگت کے خطوط کے نقطہ تقاطع (B) پر نقطہ توازن حاصل ہوتا ہے۔ اس نقطہ سے نیچے خط کھینچنے پر OM مقدار پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ تاجر کو OM مقدار فروخت یا OP آمدنی پر تاجر نقطہ توازن حاصل کرتا ہے۔ اس سطح پر تاجر کو آمدنی اور پیداواری مصارف مساوی ہوتے ہیں۔ اس سے کم مقدار فروخت پر تاجر کو نقصان اور اس سے زائد فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ کل لاگت اور خط آمدنی کی مدد سے نقطہ توازن پر زاویہ بنتا ہے جس کو زاویہ انحراف کہتے ہیں۔

### Advantages of Break Even Points

### 20.7.3 نقطہ توازن کے فائدے

ہر چھوٹے و بڑے تاجر کا اہم مقصد منافع کمانا ہوتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ کاروبار کی حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ نقطہ توازن پر تجارت کی آمدنی و اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ اس لیے تاجر کو اس سطح پر کوئی منافع حاصل نہیں ہوتا۔ نقطہ توازن سے زائد مقدار کی فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ ہر تاجر منافع حاصل کرنے کے مقصد کے تحت نقطہ توازن کا مشاہدہ لازمی ہے۔ اس کی مدد سے تاجر فروخت کی حکمت عملی تیار کرتا ہے۔ نقطہ توازن کے فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. نقطہ توازن کو آسانی کے ساتھ تحسیب کر سکتے ہیں۔
2. تاجر کو نفع و نقصان کی سطح کو تحسیب کرنے میں مدد ملتی ہے۔
3. مقدار پیداوار اور فروخت کے درمیان تجزیہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔
4. منافع حاصل کرنے کے لیے فروخت کو بڑھانے میں مدد ملتی ہے۔
5. پیداواری لاگتوں پر کنٹرول کرنے میں مدد ملتی ہے۔
6. فروخت اور لاگتوں کے درمیان تناسب کے تجزیہ میں مدد ملتی ہے۔
7. تجارت کی موجودہ صورتحال کا تجزیہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔
8. تجارتی حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔
9. پیداوار کی ساخت میں تبدیلی کے ساتھ پیداواری مصارف میں تبدیلی کا مشاہدہ کر سکتے ہیں۔
10. تجارتی منصوبہ بندی کو قطعیت دینے میں مدد ملتی ہے۔

### Limitations of Break Even Point

### نقطہ توازن کے حدود

نقطہ توازن مفروضات پر مبنی ہے، یہ ضروری نہیں کہ ہر وقت مفروضات صحیح اور درست ہوں۔ ذیل میں نقطہ توازن کی چند اہم حدود کو

بتلایا گیا ہے۔

1. ضروری نہیں کہ متغیر اور قائم اخراجات مفروضات کے تحت برداشت کیے جائیں۔ پیداواری لاگت پر بازاری حالات راست طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اس لیے قائم اور متغیر لاگت میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔
2. بدلتے حالات یا قیمتوں میں تبدیلی کو نقطہ توازن کی مدد سے معلوم نہیں کر سکتے۔
3. نقطہ توازن انتظامیہ کو ضروری مشورے یا تجاویز دینے سے قاصر ہے۔
4. نقطہ توازن صرف موجودہ حالات کو ہی پیش کرتا ہے لیکن یہ کاروبار کے ضروری اور اہم امور کی وضاحت نہیں کرتا۔
5. نقطہ توازن کی صحت کے ساتھ تصدیق کا کوئی متبادل طریقہ موجود نہیں ہے، اس لیے اس پر مزید تجزیہ کی گنجائش نہیں ہے۔

#### نقطہ توازن کے مفروضات Assumptions of Break Even Point

تجزیہ نقطہ توازن حسب ذیل مفروضات پر مبنی ہے۔

1. پیداواری مصارف کو مستقل اور متغیر دو حصوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔
2. متغیر اخراجات پیداوار سے راست تعلق رکھتے ہیں۔ مقدار پیداوار میں تبدیلی کے ساتھ ساتھ اخراجات میں بھی تبدیلی واقع ہوتی ہے۔
3. مستقل اخراجات پیداوار کے تناسب میں راست تبدیل نہیں ہوتے بلکہ پیداوار کی ہر سطح پر مستقل ہوتے ہیں۔
4. پیداوار کی ہر سطح پر فی اکائی قیمت فروخت مستقل ہوتی ہے۔
5. قیمتوں میں کوئی تبدیلی نہیں ہوتی۔
6. مقدار پیداوار ہی پیداواری لاگت پر اثر انداز ہوتی ہے۔

#### 20.7.4 تغیر نما راستہ کا طریقہ Critical Path Method (CPM)

کاروبار یا تجارت یا صنعتی میدان میں وقت، اخراجات کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ خاص کر پراجیکٹ کی تکمیل میں مقررہ وقت پر زور دیا جاتا ہے۔ مقررہ وقت سے قبل اگر پراجیکٹ تکمیل پا جائے تو بہتر ہوتا ہے۔ پراجیکٹ کو مقررہ وقت یا اس سے قبل کفایتی انداز میں تکمیل کرنے پر کافی زور دیا جاتا ہے۔ کریٹیکل پاتھ میتھڈ اسی میدان کی ایک کڑی ہے۔ اس طریقہ کو مروج کرنے میں J.E. Kelleg اور Morgan R. Walkar دونوں اہم کردار رہا ہے۔ کریٹیکل پاتھ میتھڈ پراجیکٹ کی تکمیل کا ایک جدید ترین طریقہ ہے۔ اس کے استعمال سے وقت اور اخراجات میں کمی ہوتی ہے۔ اس کو پراجیکٹ کی تکمیل تک استعمال کیا جاتا ہے۔ اس کو تغیر نما راستہ کا تجزیہ Critical Path Analysis بھی کہتے ہیں۔

#### Objectives of CPM کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے مقاصد

ذیل میں کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے مقاصد کو بتلایا گیا ہے۔

1. دو یا زائد پراجیکٹ کا تقابل کرتے ہوئے کارکردگی میں اضافہ کرنا۔
2. پراجیکٹ کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کو دور کرنا۔
3. پراجیکٹ کی تکمیل کا وقت مقرر کرنا۔
4. پراجیکٹ کی تکمیل کے دوران تضييع اوقات کو کم کرنے کی کوشش کرنا۔

## Advantages of CPM

## کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے فوائد

ذیل میں کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے فوائد کو بتلایا گیا ہے۔

1. پراجکٹ کی وقت سے قبل تکمیل پر توجہ دی جاسکتی ہے۔
2. یہ طریقہ کافی کفایتی اور یکدہ ہے۔
3. بڑے بڑے پراجکٹ کو آسانی سے تکمیل کی جاسکتی ہے۔
4. پراجکٹ کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کی نشاندہی کر کے ان پر قابو پانے کی کوشش کی جاتی ہے۔
5. پراجکٹ کی سرگرمیوں پر گہری نظر رکھی جاتی ہے۔
6. وقت مقررہ پر پراجکٹ کی تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔
7. پراجکٹ کی تمام سرگرمیوں پر کنٹرول کے بڑے طریقے پر عمل کیا جاتا ہے۔

## 20.7.5 پراجکٹ جائزہ نظر ثانی تکنیک

### Programme (Project) Evaluation Review Technique (PERT)

سی پی ایم کی طرح پرتھ (PERT) بھی ایک جدید قسم کی کنٹرول تکنیک ہے۔ یہ تنظیمی کامیابی میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہ تجزیہ پراجکٹ کی تکمیل کے لیے مقررہ وقت سے کم وقت میں کام کی تکمیل پر زور دیتا ہے۔ یہ ایک جدید تکنیک ہے جو پروگرام کو مقررہ وقت اور تخمینہ لاگت سے کم لاگت میں تکمیل پر زور دیتی ہے۔ پرتھ کو سب سے پہلے 1956 میں امریکہ کے پراجکٹ Polaris Ballistic Missile Project کی تکمیل کے لیے استعمال کیا گیا۔ اس پراجکٹ کے استعمال کے سبب 30% وقت میں بچت ہوئی تھی۔ اس کے ساتھ ساتھ اخراجات میں کمی ہوئی اور تصحیح اوقات کی شرح میں بھی کافی حد تک کمی ہوئی۔

### پرتھ (PERT) اور سی پی ایم (CPM) کو استعمال کرنے کے مراحل

1. پراجکٹ یا کام کا انتخاب کریں۔
2. پراجکٹ یا کام کی تکمیل کے مراحل اور کام کو ترتیب دیں۔
3. کام کی مرحلہ وار تکمیل سے متعلق نٹ ورک تیار کریں۔
4. ہر مرحلہ اور کام کی تکمیل کا وقت یا مدت کا تعین کریں۔
5. پراجکٹ کے دوران کریٹیکل مقامات یا مرحلہ یا موقع کی نشاندہی کریں۔

## Learning Out Comes

## 20.8 اکتسابی جانچ

ہر صنعت یا پیداواری ادارہ یا تاجر بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اسی لیے وسائل پیداوار یا تجارت پر کامیاب حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ منصوبے کی تدوین اور اس کی تکمیل کے درمیان مختلف مراحل پائے جاتے ہیں۔ ہر مرحلہ پر بہتر و موزوں کنٹرول کی مختلف تکنیک کو استعمال کرتے ہیں۔ ہر ادارے یا صنعت، دفتر وغیرہ میں کنٹرول لازمی ہے۔ کنٹرول کی بدولت نظم و نسق کی برقراری کے ساتھ ساتھ وسائل کار کا بہترین استعمال ممکن ہے۔ مختلف دفاتر، مختلف صنعتوں یا اداروں میں کنٹرول کے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ ہر مقام پر اور ہر دور میں

ایک ہی طریقہ کار آمد ہونا ضروری نہیں۔ آج کے عصری دور میں کنٹرول کے سائنسی طریقے رائج ہیں۔ کنٹرول کے طریقوں کو روایتی اور دوجید طریقوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔

بجٹ اور معیاری لاگت، کنٹرول کے روایتی طریقے ہیں۔ مستقبل کے منصوبہ کے تحت بجٹ مختص کیا جاتا ہے۔ بجٹ کے تعین کے دوران اخراجات، منصوبہ کی مدت، سرمایہ کی ضرورت وغیرہ کو مد نظر رکھا جاتا ہے۔ سرمایہ بجٹ، مالی بجٹ، پیداواری بجٹ، فروخت بجٹ وغیرہ بجٹ کی چند اہم اقسام ہیں۔ معیاری لاگت بھی کنٹرول کا روایتی طریقہ ہے۔ شے کی تیاری سے قبل پیداوار کی نوعیت، قسم، وقت، عاملین پیداوار کی لاگت وغیرہ کا تعین کیا جاتا ہے اور مقررہ نشانہ کے تحت شے کی تیاری کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ معیاری لاگت کے طریقہ کے تحت اخراجات میں تخفیف کے ساتھ ساتھ وسائل پیداوار کا بہتر استعمال ممکن ہے۔

آج کے عصری دور میں کنٹرول کے قدیم طریقوں کے مقام پر جدید طریقے رائج ہو چکے ہیں۔ سائنسی و حسابی طریقوں کی بنیاد پر بجٹ اور اس پر کنٹرول کیا جا رہا ہے۔ حاشیائی لاگت، تجزیہ نقطہ توازن، سی پی ایم (CPM) اور پرت (PERT) کنٹرول کے چند اہم جدید طریقے ہیں۔ سائنسی نقطہ نظر سے ان طریقوں کی جانچ کی جاسکتی ہے۔ تجزیہ نقطہ توازن کو ہر چھوٹے و بڑے تاجر باسانی استعمال کر سکتے ہیں۔ اس کی بدولت تاجر کو موجودہ موقف کے ساتھ ساتھ مستقبل کے لیے حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔ کاروبار کے اخراجات کو کنٹرول کرنے، فروخت کو بڑھانے میں اس کا استعمال کیا جاسکتا ہے۔ ایسی سطح جہاں پر آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطہ توازن کہتے ہیں۔ اس سطح پر تاجر کی آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ نقطہ توازن سے زائد مقدار میں فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے اور اس سے کم فروخت پر تاجر کو نقصان ہوتا ہے۔ کل لاگت اور کل آمدنی کے خطوط کے نقطہ تقاطع پر نقطہ توازن حاصل ہوتا ہے اور یہاں پر ایک زاویہ بنتا ہے جس کو زاویہ انحراف کہتے ہیں۔

20.9	کلیدی الفاظ	Key Words
موازنہ	:	آمدنی و اخراجات کا تجزیہ
معیار	:	کسوٹی۔ جانچ کا پیمانہ
حاشیائی لاگت	:	ایک اکائی زائد کی پیداوار پر کل اخراجات میں اضافہ کو حاشیائی لاگت کہتے ہیں
نقطہ توازن	:	پیداوار یا آمدنی کی وہ سطح جہاں پر آمدنی و اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطہ توازن کہتے ہیں
کل لاگت	:	شے کی پیداوار پر مجموعی اخراجات کو عمومی لاگت کہتے ہیں
اوسط لاگت	:	ایک اکائی کی پیداوار پر عائد پیداواری مصارف کو اوسط لاگت کہتے ہیں
مستقل لاگت	:	ایسی لاگت جو پیداوار کی کسی بھی سطح پر عائد ہوتی ہو اور یہ لاگت مقدار پیداوار سے تعلق نہیں رکھتی
متغیر لاگت	:	ایسی لاگت جو مقدار پیداوار سے راست تعلق رکھتی ہو متغیر لاگت کہلاتی ہے

20.10	نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
A.	معروضی سوالات	

1. نقطہ توازن پر تاجر کو بیش ترین فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ (صحیح / غلط)
2. بجٹ اور معیاری لاگت کنٹرول کی روایتی تکنیک ہیں۔ (صحیح / غلط)
3. PERT کو 1986 میں پہلی مرتبہ استعمال کیا گیا۔ (صحیح / غلط)
4. سرماوی بجٹ بھاری اخراجات سے تعلق رکھتا ہے۔ (صحیح / غلط)
5. مقدار پیداوار میں اضافہ سے فی اکائی پیداوار لاگتوں میں کمی واقع ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)

#### B. مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. بجٹ سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
2. کنٹرول تکنیک کی ضرورت پر بحث کیجیے۔
3. معیاری لاگت سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
4. PERT اور CPM کی وضاحت کیجیے۔
5. حاشیائی لاگت سے کیا مراد ہے۔

#### C. طویل جوابات کے حامل سوالات

6. کنٹرول کی جدید تکنیک کی وضاحت کیجیے۔
7. کنٹرول تکنیک سے کیا مراد ہے۔ اس کے مقاصد پر بحث کیجیے۔
8. کنٹرول کے روایتی طریقوں کی وضاحت کیجیے۔
9. بجٹ کی مختلف اقسام اور اس کے فوائد کو بیان کیجیے۔
10. نقطہ توازن پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

#### Reference Books

#### 20.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheel T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.



## بلاک VI: ترسیل Communication

---

اکائی 21- ترسیل Communication

اکائی 22- ترسیل کی اہمیت Importance of Communication

اکائی 23- ترسیل کے اقسام Types of Communication

اکائی 24- ترسیل میں رکاوٹیں Barriers of Communications

## اکائی 21 ترسیل (Communication)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	21.0
Objectives	مقاصد	21.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم (تعریف)	21.2
Nature of Communication	ترسیل کی نوعیت	21.3
Scope of Communication	ترسیل کی وسعت	21.4
Objectives of Communication	ترسیل کے مقاصد	21.5
Process of Communication	ترسیل کے مراحل	21.6
Points to be considered during communication	ترسیل کے دوران غور طلب امور	21.7
Essentials of Good Communication	اچھے ترسیل کے ضروری عوامل	21.8
Learning Out Comes	اکتسابی جانچ	21.9
Key Words	کلیدی الفاظ	21.10
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	21.11

غالباً آپ سابقہ اکائیوں کا بغور مطالعہ کر چکے ہیں اور ان اکائیوں کے نفس مضمون سے واقف ہو چکے ہیں۔ اکثر و بیشتر آپ اپنے دوستوں، رشتہ دار و احباب سے کسی نہ کسی موضوع پر گفتگو کرتے رہتے ہیں۔ تمام احباب کی گفتگو کو بذات خود سنتے ہیں لیکن پھر بھی بعض باتوں سے واقف نہیں رہتے جبکہ گفتگو بالکل آئے سامنے ہوتی ہے۔ گفتگو کے دوران جسم کے مختلف اہم اعضاء جیسے آنکھ، پلک، ہاتھ، پاؤں، کہنی، ہونٹ وغیرہ مختلف حالات میں اظہار کرتے ہیں۔ کیا آپ اندازہ لگا سکتے ہیں کہ حرکات و سکنات کے بغیر کسی موضوع سے واقف ہو سکتے ہیں۔ مطلب فہمی میں کیا صرف جملے ہی اثر انداز ہوتے ہیں یا اس کے ساتھ کچھ اور اجزاء ہیں جن کی بدولت مطلب فہمی ممکن ہوتی ہے۔ اسی طرح فون پر گفتگو کے دوران دو مختلف پارٹیاں بالکل مختلف علاقوں میں ہوتے ہیں لیکن پھر بھی بات کی نوعیت کے اعتبار سے اپنے اپنے جسمانی اعضاء کو موزوں حرکت دیتے ہیں۔

آپ کے گھر یا خاندان کے بزرگ جن کی عمر بہت زیادہ ہو، صرف وہی شخص ان کی گفتگو کو سمجھ سکتا ہے جو بزرگ شخص سے کافی قریب ہو۔ کیونکہ ان کی گفتگو کے الفاظ نامکمل ہوتے ہیں الفاظ کم اور حرکات کا زیادہ استعمال کرتے ہیں۔ بعض اوقات خاموشی کا بھی کچھ مطلب ہوتا ہے۔ اس کو بھی وہی شخص سمجھ سکتا ہے جو کافی قریب ہو، کوئی اجنبی یا دور کا رشتہ دار سمجھنے سے قاصر ہوتا ہے۔ بات کو زبانی اظہار سے بھی سمجھا جاسکتا ہے یا پھر جسمانی حرکات کی مدد سے بھی مطلب اخذ کیا جاسکتا ہے۔

ترسیل سماج کا ایک اہم حصہ ہے۔ انسان اپنی بنیادی ضروریات کی تکمیل کے لیے ترسیل کا سہارا لیتا ہے۔ یوں تو بات کرنے سے معذور شخص بھی مختلف حرکات کی مدد سے اپنے خیالات و ضروریات کا اظہار کرتا ہے۔ اسی طرح جانور اپنی مختلف آوازوں کی مدد سے اپنے خیالات کا اظہار کرتے ہیں۔ آپ نے کبھی مختلف پرندوں کی آواز سنی ہوں گی۔ کوا، ایک کالے رنگ کا پرندہ ہے جو اپنے دوست کی موت پر آواز لگاتا ہے، فوراً اطراف و اکناف کے کوءے بڑی تعداد میں جمع ہو جاتے ہیں۔ کوءے کی آواز کو تمام کوءے سمجھ جاتے ہیں۔ یہ آواز ہمیں آواز نظر آتی ہے لیکن حقیقت میں وہ ان کی زبان ہے جس میں وہ اظہار کرتے ہیں۔

انسان اشرف المخلوقات کا رتبہ رکھتا ہے۔ اپنے خیالات کو بہتر سے بہتر طور پر پیش کر سکتا ہے۔ ترسیل کے بغیر انسان بے فیض ہو جاتا ہے۔ ترسیل کو بہتر و منظم طور پر انجام دینے سے ہی ترسیل کا مقصد بھی مکمل ہوتا ہے۔ ترسیل میں نقائص کے سبب مطلب واضح نہیں ہو سکتا۔ بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج میں رہنے سہنے کے اصول و ضوابط پائے جاتے ہیں۔ سماج سے ہٹ کر انسان زندگی نہیں گزار سکتا، سماج سے تعلق کو برقرار رکھنے کے لیے سماج سے گفتگو کرنا ہوتی ہے۔ سماج کی بات کو سننا ہوگا، کہنے اور سننے سے خیالات کا تبادلہ عمل میں آتا ہے، جس کو ترسیل کہتے ہیں۔ اس اکائی کے اگلے حصے میں آپ ترسیل کے معنی و مفہوم اور اس کے طریقہ عمل سے واقف ہوں گے۔

## 21.1 مقاصد

## Objectives

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ

ترسیل کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے

ترسیل کی نوعیت اور طریقہ کار کو بیان کر سکیں گے

## Meaning and Defination

## 21.2 معنی و مفہوم (تعریف)

لفظ Communication لاطینی لفظ "Communis" سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی Common یعنی مشترک کے ہیں۔ اس کی تشریح اس طرح کی جاتی ہے کہ کہنے والا شخص اور سننے والا شخص دونوں آپس میں کہی گئی بات کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہیں۔ دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہ ہو، دونوں کی مطلب فہمی میں یکسانیت ہو۔ اس صفت کو مشترک یا "Common" کہتے ہیں۔

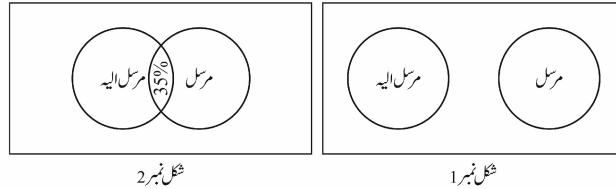
Katz and Kahn کے مطابق ”ترسیل ایک سماجی عمل ہے، اطلاعات و معلومات کے تبادلہ کو ترسیل کہتے ہیں“۔  
Theohaimeann کے مطابق ”ترسیل کا تعلق ایک شخص سے دوسرے کے درمیان اطلاعات کا تبادلہ اور مطلب فہمی کی منتقلی کے مراحل سے ہے۔ جس کی مدد سے دونوں میں مطلب فہمی واقع ہوتی ہے“۔

Denish Mc Quail کے مطابق ”ترسیل ایک طریقہ عمل ہے جس کی بدولت کہی گئی بات کا یکساں مطلب اخذ کیا جاتا ہے اور بات ایک شخص سے دوسرے تک معنی و مفہوم کے ساتھ پہنچتی ہے“۔

آکسفورڈ کی لغت کے اعتبار سے، ”خیالات، نظریات، معلومات وغیرہ کا تبادلہ ترسیل کہلاتا ہے“۔  
Leland Brown کے مطابق ”خیالات، نظریات کا ایک شخص سے دوسرے تک منتقلی کو ترسیل کہتے ہیں“۔  
Allen Louis کے مطابق ”ایک شخص کے ذہن میں پیدا شدہ تمام باتیں، نظریات، تصورات، احساسات وغیرہ کو دوسرے شخص کے ذہن میں پیدا کرنا (یعنی بات کی تفہیم ہو) ترسیل کہلاتا ہے۔ یعنی ترسیل ایک شخص کے ذہن میں جو خیالات، تصورات پیدا ہو رہے ہیں اس کو دوسروں تک منتقل کرتا ہے۔ سننے والے اس بات کو سمجھنے لگتے ہیں“۔

Mc Farland کے مطابق ”تمام افراد کے درمیان معنی، مطلب و مفہوم سے بھرپور تبادلہ خیال کو ترسیل کہتے ہیں“۔  
Newman and Suonmor کے مطابق ”دو یا زائد افراد کے درمیان خیالات، نظریات، جذبات، حقائق کے تبادلہ کو ترسیل کہتے ہیں“۔  
Theo Haiemann کے مطابق ”اطلاعات یا پیام کا ایک شخص سے دوسروں تک منتقلی کو ترسیل کہتے ہیں“۔

مندرجہ بالا تعریفات کی روشنی میں ظاہر ہوتا ہے کہ ترسیل دو یا زائد افراد کے درمیان خیالات، نظریات، تصورات، احساسات وغیرہ کا تبادلہ ہے۔ ترسیل کی بدولت ایک شخص کے خیالات یا نظریات دوسروں تک پہنچتے ہیں۔ کہنے اور سننے والے ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہوں، کہنے اور سننے والے دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہ ہو، اُسے خیالات کا تبادلہ ترسیل کہلاتا ہے۔ ترسیل کی واضح تفہیم کو سمجھنے کے لیے اشکال پر غور کیجیے۔



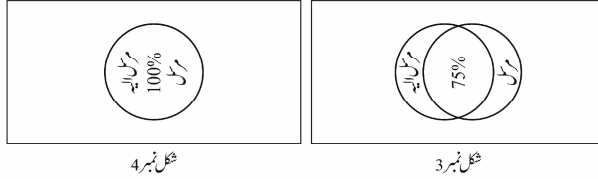
شکل نمبر 2

شکل نمبر 1

مندرجہ بالا تصویر میں مرسل اور مرسل الیہ کو دائروں کی شکل میں بتلایا گیا ہے۔ دونوں دائروں کا مشترک یا ضم شدہ حصہ، دونوں دائروں

کا آپس میں جتنا حصہ ہوگا دونوں کے درمیان اتنی ہی مقدار میں بات کی ترسیل ہوگی۔ اگر دائرے دور ہوں تو کوئی ترسیل نہیں ہے۔ دائروں کا جتنا فیصد ضم ہوگا بات بھی اتنی ہی فیصد ترسیل ہوگی۔ شکل نمبر ایک میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں دائرے دور ہیں، یعنی دونوں دائروں کے درمیان فاصلہ ہے۔ یہ فاصلہ دونوں کے درمیان گفتگو کی تفہیم یا ترسیل کو ظاہر کرتا ہے۔ دراصل یہ فاصلہ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان گفتگو کی عدم ترسیل کی وضاحت کرتا ہے یعنی دونوں آپس میں گفتگو کرنے کے باوجود دونوں بات کو سمجھنے سے قاصر ہیں۔

شکل نمبر 2 میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں دائرے آپس میں 35% حصہ مشترک حصہ میں شامل ہیں۔ جو یہ ظاہر کرتے ہیں کہ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان 35% حصہ گفتگو کی ترسیل عمل میں آئی یعنی یہ دونوں آپس میں 35% بات کو سمجھ سکتے ہیں۔ نیچے کی دونوں اشکال پر



غور کیجیے

غور کیجیے کہ مندرجہ بالا دونوں اشکال پہلے کی دونوں اشکال سے کس حد تک مختلف ہیں۔ شکل نمبر 3 میں 75% حصہ دونوں دائروں میں مشترک ہے، جو ظاہر کرتا ہے کہ مرسل کی بات کو مرسل الیہ 75% سمجھ چکا ہے۔ اسی طرح شکل 4 پر غور کیجیے۔ دونوں دائرے آپس میں صد فیصد مشترک ہیں۔ یہ 100 فیصد بات کو سمجھنے کی طرف اشارہ کرتے ہیں یعنی مرسل کی بات کو مرسل الیہ مکمل طور پر سمجھ چکا ہے۔ اوپر کے چار دائروں کے مشاہدہ سے پتہ چلتا ہے کہ مختلف اشکال میں ترسیل کی کیفیت مختلف ہے۔ ترسیل دراصل بات کی تفہیم اور منتقلی کی کیفیت کو ظاہر کرتا ہے جو بات سمجھ یا تفہیم سے قاصر ہو اس کو ترسیل میں شامل نہیں کیا جاتا۔ شکل نمبر 2 میں 35% ترسیل اور اسی طرح شکل نمبر 4 میں 100 فیصد ترسیل کو ظاہر کرتا ہے۔

## Nature of Communication

## 21.3 ترسیل کی نوعیت یا ماہیت

ترسیل ایک اہم عنصر ہے۔ انفرادی شخص کے مقابلے میں جماعت، ادارے، گروپ وغیرہ میں ترسیل کی اہمیت اور بھی بڑھ جاتی ہے۔ کیونکہ دو یا زائد افراد کے درمیان باتوں کا یا نظریات کا تبادلہ ہونا لازمی ہے۔ ایسی صورت میں کام کو تقویت حاصل ہوتی ہے۔ غیر رسمی تنظیم کے مقابلے میں رسمی تنظیم میں ترسیل کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے کیونکہ ترسیل کی بدولت ہی ماتحتین کو ہدایات یا رہنمایانہ اصول بھی دیے جاتے ہیں۔ بہتر حکمرانی کے لیے یہ ایک لازمی عنصر ہے۔ تنظیمیں، پیام کی منتقلی کا ایک منفرد طور طریقہ اختیار کرتی ہیں۔ ٹکنالوجی کی ترقی سے قبل دفتری معلومات کا اندراج متعلقہ ریکارڈس میں کیا جاتا تھا۔ آج کے جدید دور میں تمام دفتری معلومات کا اندراج کمپیوٹر کی مدد سے آن لائن کیا جا رہا ہے۔ جس کے سبب متعلقہ عہدیداروں، شخص کو بذریعہ مسیج، ای میل، فون پر بروقت اطلاع پہنچ جاتی ہیں۔ تنظیم کے کاموں میں باقاعدگی پیدا کرنے، نظم میں بہتری پیدا کرنے، نقائص پر قابو پانے، انتظامی مراحل کو آسان اور بہتر بنانے میں ترسیل ایک اہم کردار ادا کرتا کرتی ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان پیام کی منتقلی کا تعلق ترسیل کی بنیادی فطرت سے ہوتا ہے۔ ترسیل زبانی یا تحریری طور پر بھی عمل میں آسکتی ہے۔ بہتر ترسیل کی صورت میں مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان بات مکمل طور پر منتقل ہوتی ہے۔ دونوں کو بات سمجھ میں آ جاتی ہے۔ دونوں ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہیں۔ تب کہا جاسکتا ہے کہ پیام کی ترسیل ہو چکی ہے۔

بہتر ترسیل نہ ہونے کی صورت میں مرسل (Sender) اور مرسل الیہ (Reciever) کی مطلب فہمی میں فرق پیدا ہو جاتا ہے۔ یعنی مرسل جس بات کو جس مقصد کے تحت مرسل الیہ تک پہنچاتا ہے اس کو مرسل الیہ سمجھنے سے قاصر ہوتا ہے۔ جب مرسل مرسل الیہ کی بات کو سمجھنے سے قاصر ہوتا ہے تب کہا جاتا ہے کہ ترسیل نامکمل ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان بات کا صد فیصد منتقل ہونا ہی ترسیل کہلاتا ہے۔

آج کی جدید ٹکنالوجی کے دور میں ہر چھوٹے و بڑے کاروباری اداروں میں کاروبار کے متعلق تفصیلات آسانی سے دستیاب ہو رہی ہیں۔ Management Information System (MIS) نے ترسیل میں بے قاعدگی پر قابو پاتے ہوئے باقاعدگی پیدا کی ہے۔ اس نظام کی بدولت پیام کا حاصل کرنا، اندراج کرنا، متعلقہ شخص کو مطلع کرنا وغیرہ میں آسانی پیدا ہو چکی ہے۔ بڑے بڑے سرکاری اداروں، رسمی تنظیموں میں اس کا استعمال ناگزیر ہو چکا ہے۔ تحریری اور زبانی ترسیل کے دو اہم ذرائع ہیں۔ تحریری ترسیل کی اہمیت کے ساتھ ساتھ زبانی ترسیل بھی اپنی منفرد خصوصیت ہوتی ہے۔

دوسروں تک پیام یا معلومات کو پہنچانا ترسیل کا اہم مقصد ہوتا ہے۔ یہ اسی وقت ممکن ہے جبکہ مرسل اور مرسل الیہ دونوں پیام کا صحیح، درست اور حقیقی مطلب کو سمجھ سکیں۔ مرسل نے جس مقصد کے تحت ترسیل کی، اسی مقصد کو مرسل الیہ کو سمجھنا ہوگا۔ بصورت دیگر ترسیل نہیں کہلائی جائے گی۔ ترسیل کا اہم مقصد یہ ہے کہ پیام کو درست اور صحیح انداز میں سمجھا جائے۔

#### Scope of Communication

#### 21.4 ترسیل کی وسعت

ہر مضمون یا مطالعہ کی اپنی منفرد اہمیت و افادیت کے ساتھ ساتھ اس کی وسعت یا دائرہ کار بھی منفرد ہوتی ہے۔ ترسیل ایک اہم عنصر یا عمل ہے۔ رسمی تنظیم، غیر رسمی تنظیم، دوست احباب، اہل خاندان، بزار وغیرہ بلا لحاظ عمر ترسیل کا استعمال کرتے ہیں۔ ترسیل کی وسعت غیر محدود ہے۔ زندگی کے ہر دور اور مرحلے میں اس کا استعمال ہوتا ہے۔ بین شخصی معاملات میں ترسیل ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔ جبکہ اندرونی شخصی معاملات میں بھی مختلف موقعوں پر شخص اپنے آپ سے مختلف حالات، تنازعات، واقعات پر احتساب کرنے لگتا ہے۔ افراد کو جوڑنے، تنظیم میں باقاعدگی پیدا کرنے، دو مختلف تنظیموں کے درمیان تعلقات کو بحال کرنے، کارکردگی کو عیاں کرنے، تنظیم کے باہر مختلف اداروں سے تعلقات پیدا کرنے وغیرہ میں ترسیل کی مرکزی اہمیت ہوتی ہے۔ ترسیل نو مولود بچے سے لے کر عمر کے آخری مرحلے تک، تنظیم کے آغاز و ابتدا سے لے کر اس کو تحلیل ہونے تک، تنظیم کی توسیع و بہتری کے لیے، مختلف انداز میں ترسیل کو استعمال کرتے ہیں۔ سرکاری سطح پر ہدایت پر عمل آوری کو یقینی بنانے، پالیسیوں و حکمت عملیوں کو قطعیت دینے، تنظیم کی مختلف سطحوں میں باقاعدگی پیدا کرنے وغیرہ میں ترسیل ہی مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ زبانی، تحریری، لفظی و غیر لفظی، صعودی یا نزولی وغیرہ انداز میں ترسیل کا استعمال ہوتا ہے۔ جراند کی اشاعت، پوسٹرس، بولٹین (Bulletin)، دستی کتاب (Hand Book)، سالانہ رپورٹ وغیرہ تحریری ترسیل کی مثالیں ہیں جو زیادہ تر مختلف موقعوں پر نظر آتے ہیں۔

ترسیل اپنی وسعت کے اعتبار سے منفرد خصوصیات کا حامل ہے۔ دنیا کے ہر قسم کے حشرات میں ترسیلی خصوصیات پائی جاتی ہے۔ چرند، پرند، جانور وغیرہ اپنی منفرد آواز میں اپنے جذبات، خیالات کا اظہار کرتے ہیں۔ چونکہ انسان کو اشرف المخلوقات کا درجہ حاصل ہے اس لیے انسان اپنے منفرد انداز میں خیالات و تصورات یا پیام کو پہنچاتا ہے۔ انسان کسی نہ کسی زبان کا سہارا لیتا ہے، پھر زبان کے اصول و ضوابط پر

عمل کرتے ہوئے بات کو پہنچاتا ہے۔ اس کے علاوہ اشارے، تصاویر، نقشے، نقاط وغیرہ کی مدد سے بھی اپنی بات کو پہنچانے کی کوشش کرتا ہے۔  
پیام کی رسائی کے مختلف طریقوں میں موزوں و بہتر طریقہ کو استعمال کرنے پر توجہ دی جاتی ہے۔ احکامات کی اجرائی، جرائد، پوسٹرس،  
بلیٹن بورڈ، سالانہ رپورٹ، مختلف تنظیموں کے کارکردگی کی رپورٹ وغیرہ چند اہم تحریری ترسیل کے ذرائع ہیں۔ اسی طرح دودھ و گت و شنید،  
بحث و مباحثہ، لکچر، کانفرنس، انٹرویو، مشاورتی جماعتوں کا انعقاد، عوامی خطاب، ٹیلی فون پر گفتگو، ویڈیو کانفرنس وغیرہ زبانی ترسیل کے اہم ذرائع  
ہیں۔ اشکال، نقشے، تصاویر، نقاط، نشانی، علامات وغیرہ غیر لفظی (Non-Verbal) ترسیل کے وسائل ہیں۔

رسمی و غیر رسمی تنظیموں میں تحریری ترسیل کا عام و خاص استعمال ہوتا ہے۔ خاص کر رسمی تنظیموں، سرکاری اداروں میں احکامات و ہدایات،  
رہنمایانہ اصول، گزارشات وغیرہ تحریری طور پر پیش کیے جاتے ہیں۔ یہ صعودی اور نزولی، و تری و افقی مختلف انداز میں پائے جاتے ہیں۔ مختلف  
تجارتی ادارے بھی بطور تشہیر اس کا استعمال کرتے ہیں۔ چند تجارتی ادارے، گراف، اشکال یا تصاویر کا بھی استعمال کرتے ہیں۔ مثلاً کسی شہر یا  
علاقے میں سرکس، اپنی تشہیر کے لیے سرکس میں دکھائے جانے والے مختلف کرتب، جانوروں، جھولوں، پرندوں، جو کر کی تصاویر کا استعمال کرتے  
ہیں۔ جن کو ناظرین دیکھتے ہی مطلب اخذ کر لیتے ہیں۔ دواخانے و تعلیمی اداروں میں خاموش رہنے کی تاکید کے طور پر منہ پر انگلی کی تصویر لگائی  
جاتی ہے۔ دفتری تنظیم کے اندر کے ساتھ ساتھ بیرونی دفاتر یا تنظیم میں بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ایک دفتر اپنے دوسرے دفتر کو مراسلے روانہ  
کیے جاتے ہیں۔ تنظیم کے بیرونی علاقوں سے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ ترسیل اپنے طور پر دو طرفہ تاثرات پیدا کرتی ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ  
دونوں کے درمیان خیالات و تصورات کی منتقلی، پیام کو سمجھنے میں مدد دیتی ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری اداروں، صارفین، فلاحی تنظیموں وغیرہ،  
بیرونی تعلقات کو مستحکم بنانے کے لیے ترسیل کا سہارا لیتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ بازار میں اداروں کی ساکھ بھی برقرار رہتی ہے۔

## Objectives of Communication

## 21.5 ترسیل کے مقاصد

ترسیل ایک بنیادی عامل ہے جس کی بدولت پیام یا خبر کی منتقلی عامل میں آتی ہے۔ ترسیل کے بغیر افعال کی تکمیل ممکن نہیں۔ ذیل میں

ترسیل کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

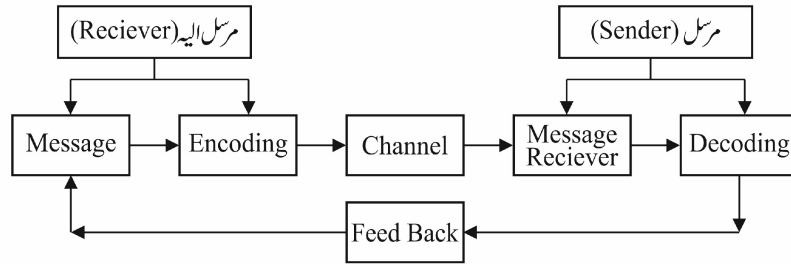
1. پیام یا خبر یا اطلاع کو متعلقہ فرد، تنظیم یا ادارے کو بہم پہنچانا۔
2. احکامات، ہدایات کے مطابق عمل آوری کو یقینی بنانا۔
3. تنظیم، ادارے، فرد میں نظم و نسق کو برقرار رکھنا۔
4. ترسیل میں حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے بہتر طور پر ترسیل کو یقینی بنانا۔
5. مرسل الیہ کو پیام پر اطمینان پیدا کرنا۔
6. ترسیل کو آسان اور قابل فہم بنانا۔
7. ترسیل میں استعمال الفاظ و جملوں میں تسلسل پیدا کرنا۔
8. تنظیمی نظم و نسق کو برقرار رکھنا۔
9. ترسیل میں من مانی باتوں یا بیان بازی پر قابو پانا۔

## Process of Communication

## 21.6 ترسیل کے مراحل یا طریقہ کار

دو یا زائد افراد کے درمیان خیالات، نظریات وغیرہ کا تبادلہ ترسیل کہلاتا ہے۔ کہنے اور سننے والے دونوں پیام کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہیں۔ دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہیں ہوتا ہے۔ مرسل یعنی پیام کو روانہ کرنے والا (Sender) اور مرسل الیہ یعنی پیام کو حاصل کرنے والا (Reciever) دونوں ترسیل کی ابتداء اور انتہاء ہے۔ پیام یا خیال یا تصور جس کو مرسل کسی خاص مقصد کے تحت مرسل الیہ کو روانہ کرتا ہے اپنے پیام کو دوسروں سے محفوظ رکھنا بھی اس کا مقصد ہوتا ہے۔ ترسیل اسی وقت کامیاب ہوتی ہے جبکہ مرسل الیہ بھی وہی مطلب اخذ کرے، جو مطلب مرسل رکھتا ہے۔

ترسیل ایک منظم طریقہ عامل ہے۔ رسمی تنظیم میں ترسیل کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ترسیل کو بہتر اور موزوں بنانے کے لیے اصول و ضوابط پر عمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ ہر عہدیدار، اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے اور ہر درجہ پر متعلقہ عملہ کارآمد ہوتا ہے۔ متعلقہ شعبہ سے انحراف کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔ متعلقہ عہدیدار یا شعبہ کو نظر انداز کرنے کی صورت میں تنظیمی مسائل پیدا ہوتے ہیں۔ تنظیم کو باقاعدہ بنانے میں ترسیل مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ موزوں انداز میں ترسیل کے سبب عہدیداروں کو جوابدہ بنایا جاتا، ترسیل کے نظم کے بغیر انتظامی امور کو بہتر نہیں بنایا جاسکتا۔ عملہ میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے، کام مکمل کرنے، کام میں دلچسپی پیدا کرنے وغیرہ میں ترسیل ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ذیل میں ترسیل کے مراحل کو شکل کے ذریعہ بتلایا گیا ہے۔



مرسل اور مرسل الیہ کا درمیانی بات یا پیام کی منتقلی کے طریقہ کار کو مندرجہ بالا شکل میں بتلایا گیا ہے۔ مرسل اپنی بات یا پیام کو ایسی زبان یا طرز میں لکھتا ہے جس کو صرف مرسل الیہ بخوبی سمجھ سکتا ہو۔ مرسل جس زبان میں لکھتا ہے اس کو Encoding کہتے ہیں۔ اس کے بعد جس ذریعہ سے پیام کو روانہ کیا جاتا ہے اس کو چینل (Channel) کہتے ہیں۔ اس چینل کے ذریعہ پیام مرسل الیہ تک پہنچتا ہے۔ مرسل الیہ اپنے جواب کو Decoding کرتے ہوئے واپس مرسل کو روانہ کرتا ہے۔ ترسیل کے مراحل کی وضاحت ذیل میں کی گئی ہے۔

1. پیام (Message)
2. آلہ ترسیل (Transmitter)
3. انکوڈنگ (ضابطہ بندی) (Encoding)
4. ترسیل (Communication)
5. مرسل الیہ (Reciever)
6. ضابطہ کشائی (Decoding)
7. ردوبار (Channel)
8. بازگیری (Feed Back)

پیام یا اطلاع (Message) :



ایک شخص سے دوسرے شخص کے درمیان پیام ترسیل کا بنیادی پہلو ہے جو اطلاع منتقل کی جاتی ہے، اس کو پیام (Message) خبر یا اطلاع کہتے ہیں۔ یہ زبانی یا تحریری بھی ہو سکتی ہے۔ مرسل (Sender) کے ذہن میں جو بات ہوتی ہے وہ اپنی بات کو سامنے والے شخص سے تبادلہ خیال کے لیے روانہ کرتا ہے۔ جس زبان میں مرسل الیہ سمجھتا ہے اسی زبان میں مرسل پیام کو روانہ کرتا ہے، تاکہ دونوں کی مطلب فہمی میں آسانی ہو۔ پیام ترسیل کا پہلا مرحلہ ہے۔ پیام یا اطلاع کے بغیر ترسیل کا عمل شروع نہیں ہوتا۔ پیام کی ترسیل کے لیے ایسی زبان یا طرز کو اختیار کریں جو مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے لیے قابل قبول ہوں۔

#### مرسل (Sender) :

وہ شخص جو پیام یا خیال کو پیش کرتا ہو یا بات کہتا ہو، بات کو عام کرتا ہو اس کو مرسل کہتے ہیں۔ مرسل، دراصل بات کے آغاز کا موجب ہوتا ہے۔ مرسل اپنے ذہن میں پائے جانے والی باتوں کا ایک تختہ تیار کر لیتا ہے، وہ کسی بھی طرح اپنی بات کو آگے بڑھانے کی کوشش کرتا ہے۔ پیام کا آغاز مرسل کی جانب سے ہوتا ہے۔ مختلف موقعوں اور حالات پر مختلف افراد مرسل کا کام انجام دیتے ہیں۔

#### انکوڈنگ (ضابطہ بندی) (Encoding) :

مرسل اپنی بات یا اطلاع یا پیام کو پیش کرنے کے متعلق طور طریقوں کو ترتیب دیتا ہے، جس شخص کو بات پہنچاتا ہے اس کو مرسل الیہ (Reciever) کہتے ہیں۔ مرسل اپنی بات کو صرف مرسل الیہ سے واقف کروانا چاہتا ہے اور کسی تیسرے شخص یا درمیانی افراد اسے پیام کو محفوظ رکھنا چاہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت پیام کو چند الفاظ، جملے، زبان، چند تصاویر یا اشکال، اشاروں، نقاط، رنگ وغیرہ کی شکل میں پیش کرتا ہے۔ پیام کو جن تصاویر یا اشکال یا الفاظ میں پیش کرتا ہے ان کو Encoding کہتے ہیں یعنی پیام کو کوڈ کی شکل میں پیش کیا جاتا ہے تاکہ پیام کو کسی تیسرے شخص سے محفوظ رکھ سکیں، کوڈ کے سبب بات دونوں افراد کے درمیان محفوظ رہتی ہے۔ کوڈنگ کا اہم مقصد یہی ہوتا ہے کہ بات کو کسی اجنبی یا تیسرے شخص سے محفوظ رکھا جائے۔ مرسل بات کو پہنچانے کے لیے زبانی گفتگو کر سکتا ہے یا تحریری شکل میں بھی پیش کر سکتا ہے۔

#### ترسیلی ذرائع (Communication Channel) :

مرسل اپنی بات کو کوڈنگ میں تبدیل کرنے کے بعد جن ذرائع سے پیام کو پہنچاتا ہے اس کو چینل یا ذریعہ کہتے ہیں۔ جس طریقہ، ذریعہ یا وسیلہ کی مدد سے اپنی بات کو مرسل الیہ تک پہنچاتا ہے اس کو ترسیلی ذرائع کہتے ہیں۔ پوسٹ کارڈ، ٹیلی کانفرنس، دو بدو (آمنے سامنے)، فون، ٹیلی ویژن، ریڈیو، میننگ، کانفرنس، پوسٹرس، برقی قلم، ڈاکومنٹری فلم وغیرہ چند اہم ترسیلی ذرائع ہیں۔

#### ضابطہ کشائی (Decoding) :

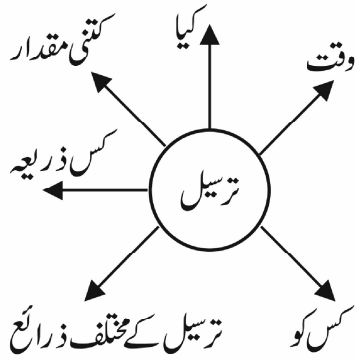
مرسل الیہ بات کو سمجھنے کے بعد رد عمل کے طور پر اپنے خیالات یا اپنی بات کو روانہ کرنے کے لیے جس زبان، الفاظ یا اشکال کا استعمال کرتا ہے وہ ڈی کوڈنگ کہلاتا ہے یعنی مرسل کو پیام کا جواب پہنچانے کے لیے تصاویر یا اشکال و الفاظ استعمال کرتا ہے جس کو مرسل اور مرسل الیہ دونوں سمجھ سکتے ہوں۔ ڈی کوڈنگ مرسل الیہ کے تاثر کو ظاہر کرتا ہے۔ ڈی کوڈنگ میں استعمال اشکال یا تصاویر یا اشاروں کو مرسل بخوبی سمجھ سکتا ہے۔ پیام کو کسی تیسرے شخص سے محفوظ رکھنے کے لیے ڈی کوڈنگ کیا جاتا ہے۔

#### باز گیری (Feed Back) :

فیڈ بیک ترسیل کا ایک اہم رد عمل ہے۔ یہ بات کی منتقلی کی کیفیت کی وضاحت کرتی ہے۔ مرسل کی جانب سے مرسل الیہ کو بات کی منتقلی کے بعد ہی مرسل الیہ ایسے رد عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ مرسل الیہ کا جو رد عمل ہوتا ہے وہ فیڈ بیک کہلاتا ہے۔ یہ مرسل الیہ کو حاصل بات، کیفیت، مطلب فہمی وغیرہ تمام امور کو ظاہر کرتا ہے۔

## 21.7 ترسیل کے دوران غور طلب یا پیش نظر رکھے جانے والے اہم امور :

ترسیل کافی اہمیت کی حامل ہے۔ اس کی مدد سے کوئی شخص اپنی بات کو دوسروں تک پہنچا سکتا ہے۔ ترسیل کے بغیر کوئی بھی شخص رد عمل کو ظاہر نہیں کر سکتا۔ ایک شخص کہتا ہے تو دوسرا سنتا ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان اچھے ترسیل کی بدولت ہی وقت پر کام تکمیل کو پہنچتا ہے۔ دفتری امور کی انجام دہی ہو یا گھریلو کام، احباب کے ساتھ گفتگو ہو یا بحث مباحثہ، ادبی محفلیں، ہر میدان میں اشخاص کے درمیان تبادلہ خیال ہوتا



ہے۔ گفتگو کے دوران مختلف امور کو مد نظر رکھنا لازمی ہوتا ہے۔ ان امور کو مد نظر رکھے بغیر گفتگو بے فیض ہوتی ہے گفتگو کو کارآمد بنانے، مکمل کرنے، پایہ تکمیل کو پہنچانے، معنی خیز نتائج کو حاصل کرنے کے لیے اس پر چند پابندیاں عائد ہوتے ہیں جن پر عامل کرنے سے گفتگو کے اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ نظم و نسق میں بہتری پیدا کرنے، بد نظمی پر قابو پانے میں ترسیل اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ترسیل کے دوران شعوری و لاشعوری طور پر معمولی سی غلطی بھی بد نظمی کا سبب بن سکتی ہے۔ اس لازمی عنصر کو اختیار کرنے کے دوران، پیش نظر رکھے جانے والے چند اہم

امور کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. کیا کہنا چاہیے۔
2. کس وقت کہنا چاہیے۔
3. کس کو کہنا چاہیے۔
4. ترسیل کے ذرائعوں کا تقابل۔
5. کس ذریعہ سے کہا جائے۔
6. کتنی مقدار میں کہنا۔

دی گئی شکل کی مدد سے ترسیل کے دوران غور طلب اہم امور کی اہمیت و افادیت کا اندازہ ہو جاتا ہے۔ بات کو موزوں و بہتر بنانے میں یہ کافی کارآمد ہوتے ہیں۔ ان امور کو مد نظر رکھ کر کی جانے والی گفتگو کے اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ کوئی بھی شخص بے جا گفتگو میں حصہ نہیں لیتا، بلکہ گفتگو میں شریک ہونے سے قبل اور ادا کیے جانے والے جملوں اور مخاطبت و موقع و حالات کا جائزہ لیتا ہے۔ بات کو بہتر اور موثر بنانے کے لیے کوشش کرتا ہے تاکہ مرسل الیہ کو مکمل طور پر بات کی ترسیل عمل میں آ سکے۔

### ترسیل میں حائل رکاوٹیں (Communication Barriers):

اب آپ ترسیل کی اہمیت و افادیت سے واقف ہو چکے ہیں۔ ترسیل کی بدولت بات مکمل طور پر اپنے اثرات کے ساتھ منتقل ہوتی ہے۔ بعض اوقات بات، مکمل طور پر منتقل ہونے سے رہ جاتی ہے جس کے سبب مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان غلط فہمی یا نا سمجھی جیسے حالات پیدا ہوتے ہیں۔ ان وجوہات کے سبب بات پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے، ان اسباب کو ترسیل کی رکاوٹیں کہتے ہیں۔ ذیل میں چند اہم ترسیلی رکاوٹوں کو بیان کیا گیا ہے۔

1. مرسل کی زبانی لغزش
2. مرسل کی تیز بیانی
3. مرسل کی دھیمی آواز میں بات کرنا
4. کیفیت کے اعتبار سے موزوں الفاظ یا جملوں کا عدم استعمال
5. جملوں میں تسلسل باقی نہ رہنا
6. بات کو پہنچانے کے موزوں ذریعہ کا انتخاب نہ کرنا
7. ناقص ابلاغ ذرائع
8. شور و غل، گڑبڑ یا درمیانی افراد کی خلل اندازی
9. ناقص آلات کا استعمال
10. مرسل الیہ کی عدم توجیہ
11. مرسل الیہ کی محدود سماعتی صلاحیت
12. مرسل الیہ کا زبان سے ناواقف ہونا

## 21.8 اچھے ترسیل کے ضروری عوامل Essentials of Good Communication

ترسیل ایک اہم اور ضروری عمل ہے۔ جس کے ذریعہ دو فریقین کے درمیان خیالات، احساسات اور نظریات یا باتوں کا تبادلہ عمل میں آتا ہے۔ اکثر دیکھا جاتا ہے کہ کہنے اور سننے والے کے درمیان بعض اوقات جملوں کو سمجھنے یا مطلب فہمی میں تاخیر ہوتی ہے۔ بعض افراد انتہائی مخلص اور صاف گو ہوتے ہیں، الفاظ کو مکمل طور پر ادا کرتے ہوئے جملوں میں نفاست، کشادگی پیدا کرتے ہیں۔ الفاظ کی بندش اور خوش الحانی کے سبب سننے والوں پر اس کا اچھا، گہرا اور مثبت اثر پڑتا ہے۔ اس کے برخلاف غیر موزوں جملے، ناقص جملوں کی بندش، غیر واضح الفاظ، ناموزوں آواز کا اتار چڑھاؤ وغیرہ کے سبب سننے والوں کو مطلب فہمی میں دشواری ہوتی ہے۔ اچھے ترسیل کی صورت میں کام بروقت تکمیل کو پہنچتا ہے۔ ترسیل کو مکمل اور جامع بنانے کے لیے چند عوامل کا ہونا لازمی ہے، جن کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

### 1. زبان (Language) :

زبان اظہار کا ایک اہم ذریعہ ہے۔ جس زبان میں فریقین کو دسترس حاصل ہو اسی زبان کو استعمال کریں۔ ایسا شخص جو اردو سے ناواقف ہو اس کے سامنے اردو زبان میں کتنے ہی اچھے انداز میں کہا جائے وہ بیکار ہے۔ اس لیے مرسل اور مرسل الیہ دونوں کی زبان ایک ہی ہونی چاہیے۔ ایسی زبان کو ترسیل میں استعمال کریں جو مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے لیے مطلب فہمی میں آسانی ہو۔ ایسی زبان کو استعمال کرنے سے گریز کریں جو مطلب فہمی میں دشواری پیدا کرتی ہے۔ ترسیل کو بہتر اور موثر بنانے میں زبان اہم کردار ادا کرتی ہے۔

### 2. شفافیت (Clarity) :

زبان کے ساتھ ساتھ الفاظ اور جملوں کی بندش بھی کافی اہمیت رکھتی ہے۔ جو بات کہی جائے وہ صاف، خوش الحانی اور متاثر کن انداز میں پیش ہو۔ غصہ اور خوشی کے موقعوں پر انداز بیان میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ اسی لیے مقصد، نفس مضمون کی نوعیت کے اعتبار سے معنی خیز موزوں بہتر اور درست الفاظ و جملوں کا استعمال کریں، بات کو صاف صاف انداز میں پیش کرنا چاہیے۔ صاف ستھرا بولنے سے آپس میں غلط فہمی کا امکان بہت ہی کم ہو جاتا ہے۔ بات کی سمجھانے کے لیے ضروری ہو تو اس کو مزید وضاحت کے ساتھ پیش کرنا بہتر ہوگا۔ مکمل بات کو مختلف جملوں میں پیش کریں تاکہ ہر جملہ مکمل مطلب کو بیان کر سکے۔ جملوں میں تسلسل اور کشادگی بھی ہو۔ جملے نہ ہی طویل ہوں اور نہ ہی مختصر ہوں بلکہ بات کی موزونیت کے اعتبار سے جملے اختیار کریں۔

### 3. سادگی (Simplicity) :

سادگی، اچھی شخصیت کا خاصہ ہے۔ گفتگو میں سادگی، اچھی گفتگو کی علامت ہے۔ گفتگو کے دوران سادگی سننے والوں پر اچھے اثرات مرتب کرتی ہے۔ سادگی کے سبب غلط فہمی پیدا ہونے کا امکان نہیں پایا جاتا۔ صاف، سادہ اور اچھے انداز میں بات کرنے کے اچھے اور مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ سادگی اچھے ترسیل کی ایک اہم خصوصیت ہے۔

### 4. وقت (Time) :

ترسیل میں وقت کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ بروقت اطلاع پہنچنے پر درست اور صحیح انداز میں کام کی تکمیل ممکن ہے۔ صحیح وقت پر صحیح بات کا پہنچانا ایک ہنر ہے۔ ماتحتین کو بروقت اطلاع پہنچنے سے وہ بہتر طور پر کام انجام دے سکتے ہیں۔ وقت سے قبل یا بعد میں اطلاع بے مقصد اور بے معنی اور غیر اہم ہو جاتی ہے۔ وقت اور حالات، اطلاعات پر راست طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ آفات سماوی، جنگ جیسے غیر موافق حالات میں ہر بات پر توجہ دی جاتی ہے۔ برڈفلو، چکن گنیا، پلگ، کرونا وائرس وغیرہ وبائی امراض کے دوران حفظان صحت کی باتوں پر کافی توجہ دی جاتی ہے۔

### 5. ترسیلی ذریعہ (Communication Channel) :

پیام یا بات کو پہنچانے میں استعمال ذریعہ کو ذریعہ ترسیل کہتے ہیں۔ بات کو، زبانی یا تحریری طور پر بھی ادا کی جاسکتی ہے۔ دونوں طریقے اپنے اپنے منفرد فوائد و نقصانات اور خصوصیات رکھتے ہیں۔ خبر کی موزونیت اور وقت کو پیش نظر رکھتے ہوئے ذریعہ ترسیل کو استعمال کرنا بہتر ہوگا۔ سابقہ دہوں میں ٹیلیگرام اور فون ترسیل کا اہم ذریعہ تھا۔ آج کے دور میں ٹیلی ویژن، ٹیلی فون، واٹس اپ، ای میل، ٹیلی کانفرنس، اخبارات وغیرہ چند اہم ذریعہ ترسیل ہیں۔ آج کل سرکاری احکامات بھی ای میل کے ذریعہ متعلق شعبہ جات کو روانہ کیے جاتے ہیں جس کے سبب بروقت سرکاری کام انجام پاتے ہیں۔ کام کی تکمیل میں میڈیا یا ذریعہ ترسیل ایک اہم عامل ہے۔

### 6. آسان و قابل فہم زبان کا استعمال (Use of Simple and Common Language) :

ترسیل میں آسان اور مقبول عوامی الفاظ کا استعمال کرنا مفید ہوتا ہے۔ ترسیل میں ایسے الفاظ استعمال کریں جس کو ہر قاری آسانی کے ساتھ سمجھ سکے۔ کثیر معنوں کے الفاظ یا الجھن پیدا کرنے والے الفاظ کو استعمال کرنے سے پرہیز کریں۔ آسان الفاظ پیام کو پہنچانے میں نہ صرف آسانی پیدا کرتے ہیں بلکہ مطلب فہمی اور دلچسپی کا باعث بھی بنتے ہیں۔ یہ بات آج بھی مشہور ہے کہ اردو کے معروف شاعر مرزا غالب کے اشعار کو ہر عام شخص کے لیے سمجھنا مشکل ہے جبکہ دیگر شعراء کے اشعار کو آسانی سے سمجھا جاسکتا ہے۔ الفاظ کو استعمال کرنے کے دوران قاری

یا مرسل الیہ (Reciever) کی صلاحیت، زبان، مطلب فہمی وغیرہ صلاحیت کو پیش نظر رکھنا چاہیے۔

## Learning Out Comes

## 21.9 اکتسابی جانچ

ترسیل ایک اہم اور ضروری عمل ہے جس کے ذریعہ خیالات، تصورات، جذبات وغیرہ ایک شخص سے دوسرے تک منتقل ہوتے ہیں۔ لفظ "Communication" لاطینی لفظ "Communis" سے ماخوذ ہے۔ جس کا معنی مشترک (Common) سے مراد لیا جاتا ہے۔ اردو زبان میں اس کو ترسیل کہا جاتا ہے۔ جو شخص بات کو کہتا ہے اس کو مرسل (Sender) اور جو شخص پیام کو حاصل کرتا ہے اس کو مرسل الیہ (Reciever) کہتے ہیں۔ ترسیل اسی وقت عمل میں آئے گی جب مرسل اور مرسل الیہ دونوں بات کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہوں۔ دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہ ہو۔ ترسیل کے لیے جن ذرائع کا استعمال کیا جاتا ہے ان کو ترسیلی ذرائع کہتے ہیں۔ موزوں و بہتر ذرائع کے استعمال کے ذریعہ پیام بروقت پہنچتا ہے۔ مرسل اپنی بات کو پہنچانے کے لیے اسی زبان کو استعمال کرتا ہے جس زبان سے مرسل الیہ واقف ہو۔ ترسیل کی کامیابی کے لیے چند عوامل کا ہونا لازمی ہے۔ کون سی بات، کس وقت، کس کو، کتنی مقدار میں کس ذریعہ سے کہی جائے وغیرہ۔ ایسی بنیادی چیزیں ہیں جن پر عمل کر کے اپنی بات کو بہتر سے بہتر طور پر پہنچا سکتے ہیں۔ اچھی ترسیل کے اچھے اور مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ موزوں زبان، جملوں کی بندش، آواز کی بہتر حد و روانی کے ساتھ ترسیل عمل میں آنے پر ترسیل بہتر طور پر مکمل ہوتی ہے۔ یہ تمام اچھی ترسیل کے چند ضروری عوامل ہیں۔

## Key Words

## 21.10 کلیدی الفاظ

صعودی	:	نیچے سے اوپر کی جانب
نزولی	:	اوپر سے نیچے کی جانب
بولیشن	:	مختصر اشاعت
مرسل	:	روانہ کرنے والا
مرسل الیہ	:	حاصل کرنے والا
چینل	:	ذریعہ
کوڈ	:	حقیقی بات کو کسی غیر معروف حروف سے ظاہر کرنا، مرسل اس کا استعمال کرتا ہے
ڈی کوڈنگ	:	بات کو چھپانے کے لیے مرسل الیہ کی جانب سے استعمال غیر معروف حروف

## Terminal Questions

## 21.11 نمونہ امتحانی سوالات

### A. معروضی سوالات

1. لفظ Communication \_\_\_\_\_ زبان سے ماخوذ ہے۔
2. پیام روانہ کرنے والے شخص کو \_\_\_\_\_ کہتے ہیں۔

3. مرسل الیہ کے رد عمل کو \_\_\_\_\_ کہتے ہیں۔

4. ترسیلی ذرائع کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔

.B مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. مرسل اور مرسل الیہ کی تعریف کیجیے۔

2. ترسیل میں استعمال زبان کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

3. ترسیل کے مقاصد بیان کیجیے۔

4. ترسیل کے دوران عذر طلب امور کی وضاحت کیجیے۔

5. کوڈنگ اور ڈی کوڈنگ کے مفہوم کو بیان کیجیے۔

.C طویل جوابات کے حامل سوالات

1. ترسیل (Communication) کے مفہوم کو بیان کرتے ہوئے اس کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

2. اچھے ترسیل کے ضروری عوامل کو بیان کیجیے۔

3. ترسیل کی وسعت کو بیان کیجیے۔

4. ترسیل کے مراحل یا طریقہ کار کی وضاحت کیجیے۔

5. ترسیل میں حائل رکاوٹوں کو بیان کیجیے۔

---

## Reference Books

21.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 22 ترسیل کی اہمیت (Importance of Communication)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	22.0
Objectives	مقاصد	22.1
Meaning and Definition	معنی و مفہوم (تعریف)	22.2
Importance of Communication	ترسیل کی اہمیت	22.3
Level of Communication	ترسیل کی سطحیں (درجات)	22.4
Types of Emotions	جذبات کے اقسام	22.5
Learning Out Comes	اکتسابی جانچ	22.6
Key Words	کلیدی الفاظ	22.7
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	22.8

عزیز طلباء

سابقہ اکائی میں آپ ترسیل کے معنی و مفہوم اور اس کے طریقہ کار کا مطالعہ کر چکے ہیں، غالباً اس پر آپ کو دسترس حاصل ہوئی ہوگی۔ ترسیل ہماری روزمرہ زندگی کا ایک اہم اور بنیادی عنصر ہے۔ گھریلو کام کاج کی تکمیل میں والدین، بھائی، بہن، افراد خاندان وغیرہ کچھ نہ کچھ کہتے ہیں۔ مدرسہ، کالج میں اساتذہ اکرام، دوست و احباب سے محفلوں، تقاریب وغیرہ میں رشتہ دار ساتھیوں سے گفتگو ہوتی ہے۔ اسی طرح بازار و تجارتی اداروں میں تاجر اور صارفین کے درمیان گفتگو ہوتی ہے۔ زبانی ترسیل کے ساتھ ساتھ تشہیری مواد، تشہیری پرچے، ہولڈنگس وغیرہ بھی کسی نہ کسی پیداوار کے متعلق تفصیلات کو ظاہر کرتے ہیں۔ ٹی وی پر وزیر اعظم اور صدر جمہوریہ و عالمی قائدین کے خطابات کو سنے ہوں گے۔ غالباً آپ اخبارات کا مطالعہ بھی کرتے ہوں گے۔ اسی کے ساتھ ساتھ اسمارٹ فون پر آپ نے واٹس اپ کے ذریعہ پیام روانہ کیے ہوں گے اور ضرورت پر تحریری مہیج بھی روانہ کیے ہوں گے۔ چند لمحوں کے لیے توجہ دیجیے کہ اگر ترسیل نہ ہوتی تو کیا آپ گھریلو کام کر سکتے ہیں؟ مدرسہ میں تعلیم حاصل کر سکتے ہیں؟ دوست و احباب رشتہ داروں سے گفتگو کر سکتے ہیں؟ جی نہیں۔ اب آپ ترسیل کی اہمیت سے واقف ہو چکے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ اگلے حصے میں مختلف میدانوں میں اس کا استعمال و اہمیت سے واقف کرایا جائے گا۔

## 22.1 مقاصد

## Objectives

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ

- ✦ ترسیل کی اہمیت سے واقف ہو گئے ہوں گے۔
- ✦ کام کے دوران ترسیل کی اہمیت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✦ ترسیل کے مختلف درجوں کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✦ چھوٹے اور عوامی ترسیل کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✦ جذبات کے مختلف اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔

## 22.2 معنی و مفہوم (تعریف)

## Meaning and Definition

بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے اور انسان سماج میں رہتا ہے۔ سماج میں کئی سرکاری اور غیر سرکاری تنظیمیں پائی جاتی ہیں۔ تنظیم کو کارکرد بنانے کے لیے بہتر طور پر ہدایات اور احکامات جاری کیے جاتے ہیں۔ سرکاری اور رسمی تنظیموں میں ترسیل کا ایک نظم پایا جاتا ہے۔ بہتر حکمرانی اور تنظیم میں نظم و نسق برقرار رکھنے کے لیے ترسیل کا بہتر استعمال ضروری ہے۔ تنظیم میں ترسیل کو خون کا درجہ حاصل ہے۔ جس طرح خون کے بغیر انسان کا وجود ناممکن ہے اسی طرح ترسیل کے بغیر تنظیم کا وجود ممکن نہیں ہے۔ تنظیم چھوٹی ہو یا بڑی ہر درجہ پر ترسیل واقع ہوتی ہے۔ ترسیل کے سبب تنظیم کے مختلف شعبہ جات میں کام کا ذوق پیدا ہوتا ہے۔ ترسیل ایک اہم عمل ہے اس کے موزوں و بہتر استعمال کے سبب نظم و نسق برقرار رہتا ہے۔ وقت پر کام تکمیل کو پہنچتا ہے۔ بصورت دیگر نظم کا قوی امکان پیدا ہوتا ہے۔ یہ تنظیم کو جوڑے رکھنے، متحد کرنے، تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ دینے میں ترسیل پل کا کام کرتی ہے۔ ترسیل کو تنظیم میں خون اور بنیادی پتھر کی حیثیت حاصل ہے۔



موزوں و بہتر ترسیل کے بغیر تنظیم، عملہ میں کام سے رغبت پیدا کر سکتی ہے، نہ ہی جستجو پیدا کر سکتی ہے، نہ ہی اختلافات کو کم کر سکتی ہے اور نہ ہی مسائل کی نشاندہی کر سکتی ہے۔ ان تمام مسائل کا واحد حل صرف موزوں و بہتر ترسیل ہے۔ اسی لیے اکثر تنظیمیں، ترسیل کا نظم بہتر نہ ہونے کے سبب کامیابی سے ہمکنار نہیں ہوتیں۔ ترسیل اور اس کی سطحوں کی اہمیت کو سمجھنے کے لیے ذیل کے تعریفات پر توجہ دیجیے۔

Peter کے مطابق: ”اچھی ترسیل بہتر انصرام کی بنیاد ہے۔“

George R. Terry نے کہا کہ ”ترسیل تنظیم میں تیل کا کام انجام دیتی ہے۔ ترسیل کے سبب تنظیم میں کام، نفاست اور صفائی کے ساتھ انجام پاتا ہے۔ جب مشینوں میں تیل ڈالا جاتا ہے تب مشین بغیر آواز کے آرام سے چلتی ہیں۔ اسی طرح موزوں ترسیل کے سبب تنظیم میں کام آسانی سے تکمیل کو پہنچتے ہیں۔“

Mary Coshing Nyles کے مطابق: ”مختلف شعبہ جات میں باہمی تعاون کے لیے اچھی ترسیل ضروری ہے۔ یہ صعودی، نزولی، وتری، افقی وغیرہ کسی بھی انداز میں واقع ہو سکتی ہے۔“

شخصی اختلافات کو کم کرنے، مسائل کو حل کرنے، تجاویز کو طلب کرنے، تعلقات کو بحال کرنے میں ترسیل بنیادی کردار ادا کرتی ہے۔

## Importance of Communication

## 22.3 ترسیل کی اہمیت

ہر تنظیم یا ادارے میں ترسیل کا باقاعدہ نظم پایا جاتا ہے۔ بہتر ترسیل کی بدولت عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان بہتر تعلقات کے ساتھ کام کی تکمیل میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ ترسیل، دفتر یا صنعت، مختلف شعبہ جات کے درمیان عمل میں آتی ہے اور تنظیم یا ادارے کے باہر بین تنظیموں کے درمیان بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ترسیل کی بدولت کام کی نوعیت، کام کی تکمیل کے مراحل، کام کی تکمیل میں عملہ کا تعاون اور کام کی تکمیل کے لیے درکار وقت کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہیں اور ہر عملہ کا ہر رکن اپنی اپنی ذمہ داریوں کو بحسن خوبی انجام دینے کی کوشش کرتا ہے۔ عدم ترسیل کی صورت میں دفتری و صنعتی کام مفلوج ہو جاتے ہیں۔ تنظیم کی ہر سطح پر ترسیل ضروری ہے۔ ذیل میں ترسیل کی اہمیت کو بتلایا گیا ہے۔

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. احساس ذمہ داری           | 2. باہمی تعاون             |
| 3. جوابدہی                  | 4. کام میں سہولت پیدا کرنا |
| 5. مقاصد کی وضاحت           | 6. قیادت                   |
| 7. تحریک یا محرکہ           | 8. کارکردگی                |
| 9. حفاظتی اقدامات سے واقفیت | 10. نشانہ کی تکمیل         |
| 11. کنٹرول                  | 12. بیرونی تنظیم سے تعلقات |

1. احساس ذمہ داری: ترسیل فرد میں احساس و ذمہ داری پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ بغیر ترسیل کسی شخص میں ذمہ داری کا احساس پیدا کرنا مشکل ہوتا ہے۔ فرد کو ذمہ دار قرار دینے کے لیے ضروری ہے کہ اس شخص کو ذمہ داری سے آگاہ کیا جائے۔ موزوں تحریری احکامات کے ذریعہ ذمہ داری سے آگاہ کیا جاسکتا ہے۔ اس کے ساتھ زبانی ترسیل کے ذریعہ بھی احساس ذمہ داری پیدا کی جاسکتی ہے۔

ترسیل کے سبب فرد اپنے کام کی نوعیت، وقت پر کام کی تکمیل، کام کی تکمیل کے مراحل وغیرہ کے متعلق مختلف باتوں سے باخبر ہوتا ہے اور یہ تمام امور فرد میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

2. باہمی تعاون: باہمی تعاون، تنظیم کو کامیابی سے ہمکنار کرنے میں مدد دیتی ہے۔ تنظیم کی قطعی کامیابی کے لیے باہمی تعاون کو فروغ دینا لازمی ہے۔ اس مقصد کے لیے ترسیل کو بطور آلہ استعمال کرتے ہیں۔ بہتر ترسیل کے سبب تنظیم کے افراد کے درمیان آپسی تعاون کو فروغ ملتا ہے۔ باہمی تعاون میں خلاء کے سبب تنظیم کو کامیابی سے ہمکنار نہیں ہو سکتی۔ اس خلاء پر قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔ ان مشکلات کے آسان حل کے لیے ترسیل کو بہتر بنانا ضروری ہے۔ تنظیم کے اندر پائے جانے والے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کا ہونا لازمی ہے۔ کسی ایک شعبہ کی جانب سے کسی بھی بات یا معاملہ کو نظر انداز کرنے پر، دوسرے شعبے بری طرح متاثر ہوتے ہیں۔ دفاتر میں ایک فائل قطعی سطح تک پہنچنے کے لیے مختلف شعبوں سے گزرتی ہے۔ اگر ایک شعبہ وقت پر فائل کو آگے نہ بڑھاتا ہو، تب دوسرے شعبے اس پر کام نہیں کر سکتے۔ اس لیے بین شعبہ جاتی تعاون کو فروغ دینے میں ترسیل اہم کردار ادا کرتی ہے۔

3. جوابدہی: ترسیل فرد کو جوابدہ بناتی ہے۔ تنظیم میں ہر فرد پر چند ذمہ داریاں عائد ہوتی ہیں۔ وہ اپنے عہدے یا منصب کے متعلق ذمہ داریوں کے ساتھ ساتھ جوابدہ بھی ہوتا ہے۔ ترسیل نہ صرف فرد میں ذمہ داری کا احساس پیدا کرتی ہے بلکہ فرد کو جوابدہ بھی بناتی ہے۔ اپنی ذمہ داری کو مکمل طور پر ادا کرنے میں ترسیل ہی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ موزوں ترسیل کے سبب ہر شخص اپنے اپنے عہدوں کے اعتبار سے جوابدہ ہوتا ہے اور ذمہ داری کو وقت پر بحسن خوبی انجام دینے کی بھرپور کوشش کرتا ہے۔ حساس طبیعت کا عملہ اپنی ذمہ داری کو بروقت انجام دینا چاہتا ہے۔ ذمہ داری جوابدہی کا احساس دلاتی ہے۔

4. کام میں سہولیات / سہولت پیدا کرتی ہے: اچھی اور بہتر ترسیل کام میں سہولت اور بہتری پیدا کرتی ہے۔ وقت پر کام کی تکمیل ایک اچھی اور کامیاب تنظیم کی اہم نشانی ہے۔ کام کی بروقت تکمیل کے لیے ضروری ہے کہ کام میں حائل رکاوٹوں کو دور کیا جائے۔ کام میں حائل رکاوٹوں کو دور کرنے، مسائل کو حل کرنے میں ترسیل کا سہارا لیا جاسکتا ہے۔ بہتر ترسیل کے سبب فرد اپنی ذمہ داریوں کو محسوس کرتے ہوئے کام کو آگے بڑھاتا ہے۔ دوران کام ضروری اور اہم مشکلات کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کا بروقت حل نکالا جاسکتا ہے۔ بروقت ترسیل کے سبب کام کی بروقت تکمیل ہوتی ہے۔ ترسیل کے سبب کام میں سہولت پیدا ہوتی ہے بلکہ یہ کام کی تکمیل کی رہبری کرتی ہے۔

5. مقاصد کی وضاحت: تنظیم اپنے مقاصد سے آگاہی کے لیے ترسیل کا سہارا لیتی ہے۔ ترسیل کے بغیر کوئی بھی تنظیم اپنے مقاصد سے اراکین کو آگاہ نہیں کر سکتی۔ تنظیم کے اراکین تنظیم کے مقاصد سے واقفیت نہ ہونے پر وہ اپنے اپنے فرائض و ذمہ داریوں سے بے خبر ہوتے ہیں۔ مقاصد سے واقفیت ہونے کے بعد اراکین اپنے اپنے فرائض کو بہتر طور پر انجام دینے میں منہمک ہوتے ہیں۔ مقاصد سے عدم واقفیت سے اراکین، غیر کارکردہ ہو جاتے ہیں۔ ان میں احساس ذمہ داری پیدا نہیں ہو سکتی۔ تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد سے آگاہی کے لیے ترسیل ہی اہم ذریعہ ہے۔ تحریری یا زبانی ترسیل کی مدد سے مقاصد کی وضاحت کی جاتی ہے۔

6. قیادت: ایک کامیاب قیادت کے لیے اچھی ترسیلی قابلیت و صلاحیت کا ہونا لازمی ہے۔ قائد کے لیے بہتر ہے کہ وہ اپنے رفقاء کے کار سے ربط و ضبط رکھیں۔ حالات حاضرہ سے واقفیت کرانا، موجودہ پس منظر میں ذمہ داریوں کو محسوس کرنا، تنظیم کے مقاصد کی تکمیل کے

لیے اختیار کردہ لائحہ عمل سے واقف کروانا، اراکین کو ذمہ داریوں سے واقف کرنا، باہمی تعاون حاصل کرنا وغیرہ کے لیے ترسیل کا سہارا لیا جاتا ہے۔ کامیاب قائد اپنے جذبات پر قابو پاتے ہوئے ملازمین یا عملہ کے ساتھ خوشگوار تعلقات رکھتا ہے۔ قائد اپنے بہتر انداز گفت و شنید سے ملازمین یا عملہ کی صحیح رہبری کرتا ہے۔ اس سے معلوم ہوا کہ ترسیل ایک قیمتی عمل ہے جس کو اختیار کرتے ہوئے ایک کامیاب قیادت عمل میں لائی جاسکتی ہے۔

7. تحریک یا محرکہ: تنظیم کے اراکین یا عملہ واسٹاف میں رغبت پیدا کرنا وقت کی اہم ضرورت ہوتی ہے۔ بغیر رغبت یا محرک کے ملازمین کام میں دلچسپی کا اظہار نہیں کرتے۔ ملازمین کو کام میں دلچسپی و تحریک پیدا کرنے کے لیے ان کے کاموں کو سراہا جاتا ہے۔ بعض اوقات انعام و اکرام و اسناد سے نوازا جاتا ہے۔ بعض اوقات ہدایات و اصول جاری کیے جاتے ہیں۔ کام کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ یہ سب تحریری یا زبانی ترسیل کی ہی مدد سے ممکن ہے۔ ترسیل، تحریک پیدا کرنے کا بنیادی ذریعہ ہے۔ اچھی اور موزوں ترسیل کی بدولت ماتحتین میں تحریک پیدا ہوتی ہے اور کام میں دلچسپی کا اظہار کرتے ہیں۔

8. کارکردگی: ہر تنظیم اپنی کارکردگی کی بدولت سماج میں مقام پیدا کرتی ہے۔ ملازمین کی پیداواری صلاحیت کو بڑھانے یا ان کی کارکردگی میں اضافہ کرنے کے لیے موزوں انداز میں ہدایات و احکامات جاری کیے جاتے ہیں۔ ملازمین یا عملہ یا تنظیم کے اراکین کے لیے ہدایات سہولت پیدا کرتے ہیں۔ ہدایات پر عمل کرنا ملازمین کے لیے آسانی پیدا کرتے ہیں۔ مسائل کا پہلے سے حل پایا جاتا ہے۔ بہتر ترسیل کے سبب ملازمین کے صنعتی اوقات ضائع ہونے سے محفوظ رہتے ہیں۔

9. حفاظتی اقدامات سے واقفیت: صنعتی، پیداواری اداروں میں حفاظتی اقدامات پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ملازمین میں حفاظتی شعور پیدا کرنے، حفاظتی اقدامات پر عمل کروانے کے لیے موزوں طور پر تربیت بھی دی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ ہر موقع پر انہیں حفاظتی طور طریقوں سے واقف بھی کروایا جاتا ہے۔ سپروائزر کی نگرانی میں اس پر عمل کروانے کی کوشش بھی کی جاتی ہے۔ باشعور طبقہ ان پر عمل کرتے ہوئے محفوظ رہتا ہے۔

10. نشانہ کی تکمیل: ہر تنظیم اپنی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے اوقات کار کو متعین کرتے ہوئے عملہ کو آگاہ کیا جاتا ہے۔ نشانہ کی تکمیل کے لیے موجودہ وسائل سے اراکین کو واقفیت کرواتے ہیں اور ان کو نشانہ کی تکمیل کی جدوجہد میں مشغول کیا جاسکتا ہے۔ نشانہ کی تکمیل کے لیے ملازمین کی بنیادی ضروریات کی تکمیل پر بھی توجہ دی جاتی ہے۔ ٹیم ورک کو قوت بخشنے کے لیے ترسیل کا سہارا لیا جاتا ہے۔ پیداوار کے مختلف وسائل کو بہتر طور پر اراکین کو واقف کروا کر ٹیم ورک کرنے پر زور دیا جاسکتا ہے۔

11. کنٹرول: کنٹرول نظم و نسق کی برقراری کا اہم اور بنیادی عنصر ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں و ماتحتین کو نظم و نسق کا پرزور حامی بنانے، وقت اور ذمہ داری کا احساس پیدا کرنے کے لیے ان پر نگرانی اور کنٹرول لازمی ہے۔ اسی مقصد کے تحت عملہ کو وقتاً فوقتاً ضروری ہدایات و رہنمایانہ اصولوں سے واقف کروایا جاتا ہے۔ ضرورت کے تحت اہم نکات کی تحریری یا زبانی طور پر ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ترسیل کی غیر موجودگی سے عملہ میں کام سے متعلق کشمکش اور خلش و خلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خلاء کو پر کرنے کے لیے ترسیل ہی بہترین و واحد ذریعہ ہے۔ ناقص کنٹرول اختلافات کو بڑھاتے ہیں جبکہ واضح اور بہتر کنٹرول اختلافات کو فرو کرنے، خوشگوار حالات پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

12. بیرونی تنظیم سے تعلقات: ہر تنظیم اپنی کارکردگی کو بیرونی تنظیموں کو واقف کروانا چاہتی ہے تاکہ خوشگوار تعلقات اور کارکردگی ظاہر ہو سکے۔ اسی مقصد کے تحت وہ سالانہ کارکردگی کی تفصیلات، نفع و نقصان کی کیفیت وغیرہ کو بڑی عمدگی سے تیار کر کے حکومت، سرکاری تنظیموں، متعلقہ اداروں، بینک وغیرہ کو تحریری شکل میں پیش کرتے ہیں۔ دورِ حاضر میں ویب سائٹ پر مواد فراہم کیا جا رہا ہے۔ اس کی بدولت بازار میں قدر کے ساتھ کاروبار کی ساکھ بھی پیدا ہوتی ہے۔ ترسیل کے بغیر بیرونی تنظیموں سے تعلقات برقرار رکھنا مشکل ہوتا ہے۔ تنظیم کو حکومت، رجسٹرڈ آفس، دیگر تجارتی تنظیموں، محصول، بینک وغیرہ کو ضرورت پڑنے پر اپنی سالانہ کارکردگی کو داخل کرنا ہوتا ہے۔ دوسری تنظیموں میں ان ریکارڈس کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ریکارڈس ادارے کی ساکھ اور اہمیت کو ظاہر کرتے ہیں۔

## Level of Communication

## 22.4 ترسیل کی سطحیں یا درجے

آپ ترسیل کی اہمیت اور ضرورت کے متعلق معلومات حاصل کر چکے ہیں۔ ہر تنظیم میں ترسیل کا باقاعدہ نظم ہوتا ہے۔ بڑی اور وسیع تنظیموں میں مختلف شعبے پائے جاتے ہیں۔ ہر شعبے کو ذمہ داری کے تحت اختیارات کو تفویض کیا جاتا ہے۔ ساتھ ہی ضروری سہولتیں بھی فراہم کی جاتی ہیں۔ چھوٹی تنظیموں میں ترسیل کا دائرہ کار محدود ہوتا ہے۔ وسیع اداروں میں ترسیل کے جدید طریقوں کو استعمال کرنے پر زور دیا جاتا ہے، اور ترسیل کے نظم پر کافی سہولت فراہم کی جاتی ہے۔ آج کے دور میں ترسیل کے عصری طریقوں کی بدولت تنظیم اور عملہ یا دیگر افراد کو ضروری معلومات حاصل ہوتی ہیں اور ترسیل کو مصدقہ حیثیت حاصل ہوتی ہے۔ آپ نے دیکھا کہ کبھی کبھی دو افراد آپس میں گفتگو کرتے ہیں، بعض اوقات چند ساتھی مل کر گفت و شنید کرتے ہیں۔ اس طرح بعض تنظیمی ذمہ دار افراد آپس میں تبادلہ خیال کرتے ہیں۔ دفاتر میں عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان بات چیت ہوتی ہے۔ حکومت کی جانب سے سرکاری احکامات جاری کیے جاتے ہیں۔ ٹی وی، ریڈیو، اخبارات کی مدد سے قومی و بین الاقوامی سطح کے مختلف میدانوں کی معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ وزیر اعظم یا صدر جمہوریہ یا وزیر اعلیٰ یا وزراء یا کلکٹرس بعض اوقات قوم سے خطاب کرتے ہیں۔ ان سب کے درمیان خیالات، نظریات، تصورات کی منتقلی ہوتی ہے۔ مختلف حالات اور موقع کے اعتبار سے ترسیل کا موزوں طریقہ اختیار کیا جاتا ہے۔ وبائی امراض کے پھیلنے کے دوران عوامی شعور پیدا کرنے کے لیے ذمہ دار عہدیدار قوم سے خطاب کرتے ہیں۔ اخبارات میں اشتہارات دیتے ہیں۔ آپ اپنے گھر کے گیس سلنڈر بک کرنے کے دوران گیس سلنڈر کے متعلق احتیاطی اقدامات کو سنتے ہیں۔ اسی طرح موبائل فون کی گھنٹی بجنے سے قبل بھی مختلف احتیاط کے متعلق ہدایات سنتے ہیں۔ یہ سب ترسیل کی مختلف سطحیں ہیں۔ ترسیل کی مختلف سطحیں یا درجے / اقسام پائے جاتے ہیں۔ ذیل میں ترسیل کے روایتی اہم سطحوں یا درجوں کو بیان کیا گیا ہے۔

1. لفظی ترسیل (Verbal Level of Communication)
2. طبعی یا غیر لفظی ترسیل (Physical Level of Communication)
3. درون شخصی ترسیل (Intrapersonal)
4. بین شخصی ترسیل (Interpersonal)
5. سمعی سطح کی ترسیل (Auditory Level of Communication)
6. چھوٹے گروپ کی ترسیل (Small Group Communication)

7. جذباتی ترسیل (Emotional Level of Communication)

8. عوامی ترسیل (Public Communication)

9. ماس کمیونیکیشن (Mass Communication)

ترسیل کی ہر ایک سطح پر ذیل میں تفصیلی بحث کی گئی ہے۔

### Verbal Communication

#### 1. لفظی ترسیل

لفظی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ اس ترسیل میں الفاظ کا استعمال کیا جاتا ہے۔ اس لیے اس کو لفظی ترسیل کہتے ہیں۔ اس طریقہ میں آواز اور الفاظ کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ خطوط، اخبار، جرائد، تقریر، تحریر وغیرہ لفظی ترسیل کی مثالیں ہیں۔ لفظی ترسیل زبانی اور تحریری دونوں انداز میں پائی جاسکتی ہے۔ لفظی ترسیل کی بدولت گفتگو یا بیان کی وضاحت کی جاتی ہے۔ بات واضح طور پر سمجھ میں آتی ہے۔ خیالات، جذبات، نظریات کو بہتر اور صحیح انداز میں ظاہر کرنے کے لیے لفظی ترسیل سب سے بہتر ذریعہ ہے۔ ترسیل کے اس ذریعہ سے شکوک و شبہات اور غلط فہمیوں کا فوراًزالہ ممکن ہے۔ یہ ترسیل کافی اہمیت کی حامل ہے۔

### Non - Verbal or Physical Communication

#### 2. غیر لفظی یا طبعی ترسیل

غیر لفظی ترسیل بھی ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ اس ترسیل میں الفاظ کا استعمال نہیں کیا جاتا بلکہ طبعی حرکات، علامات اور نشانیوں وغیرہ کی مدد سے ترسیل عمل میں آتی ہے۔ اس لیے اس کو طبعی ترسیل بھی کہتے ہیں۔ آنکھ، ہاتھ کے اشارے، چہرے کی حرکات، جسم کی حرکات وغیرہ کی مدد سے بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ لفظی ترسیل کے ساتھ ساتھ اشارے و جسم کی حرکات کافی اثر انداز ہوتی ہیں۔ ان کی مدد سے مطلب کو آسانی سے سمجھ سکتے ہیں۔ بعض اوقات اشاروں کی مدد سے بات کی تفہیم ہوتی ہے۔ کبھی چھوٹے بچوں کو خاموش رہنے کے لیے ہونٹ پر انگلی کا اشارہ دیا جاتا ہے۔ دوکان یا عبادت گاہوں کے باہر جوتے چپل وغیرہ باہر چھوڑنے کے نشانات پائے جاتے ہیں۔ ٹرافک کے لیے لال اور ہری بتی کا علیحدہ مطلب ہے۔ گھر میں مختلف معاملات میں اشاروں سے کام کیا جاتا ہے۔ لفظی ترسیل کی طرح غیر لفظی ترسیل بھی کافی اہمیت رکھتی ہے۔

### Intrapersonal Communication

#### 3. اندرون شخصی یا درون شخصی ترسیل

درون یا اندرون شخصی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ اس قسم میں شخص اپنے آپ سے گفتگو کرتا ہے۔ شخص کے دل و دماغ میں خیالات ابھرتے ہیں۔ شخص اپنے خیالات اور تاثرات کو اپنے دل و دماغ میں ظاہر کرتا ہے اور غور و فکر کرتا ہے۔ بعض اوقات فرد کی جسمانی حرکات کے ذریعہ ذاتی گفتگو کو محسوس کر سکتے ہیں۔ اکیلے میں زور سے پڑھنا، اپنے آپ سے گفتگو کرنا، اکیلے میں غم و خوشی کا اظہار کرنا، اس کی اہم مثالیں ہیں۔ جب فرد اپنی بات کو کسی کے سامنے کہنے سے قاصر ہوتا ہے تب فطری طور پر اپنے آپ سے گفتگو کرنے لگتا ہے۔ غم و خوشی کے موقع پر اکیلا ہی اظہار کرتا ہے۔ خوشی کے موقع پر ہاتھ، پیرو وغیرہ کو ہلاتے ہوئے، ناچتے ہوئے، گنگناتے ہوئے خوشی کا اظہار کرتا ہے۔ اسی طرح غم کے موقع پر سر کو ہاتھ لگا کر کسی کونے میں خاموش بیٹھ جاتا ہے۔ آہستہ سے افسوس کا اظہار کرتا ہے۔ کسی سے بات کرنے سے قبل فرد کے دل و دماغ یا ذہن میں خیالات، تصورات ابھرتے ہیں۔ موزوں سمجھ کر دوسروں کے سامنے اظہار کرتا ہے۔ یہ تمام ترسیل کی یہ بنیادیں ہیں۔

### Interpersonal Communication

#### 4. بین شخصی ترسیل

بین شخصی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ ایسی ترسیل جس میں دو یا زائد افراد کے درمیان ترسیل عمل میں آتی ہو اس کو بین شخصی ترسیل کہتے ہیں۔ نظریات، خیالات کے تبادلہ کا یہ ایک بہترین ذریعہ ہے۔ اس کی مدد سے خیالات، نظریات کا تبادلہ عمل میں آتا ہے۔ بعض اوقات دو مختلف تنظیموں کے درمیان بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ خیالات کے تبادلہ کی بدولت صنعتی و دفتری کاموں میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ مالک اور ملازم کے درمیان گفتگو، باپ اور بیٹے کے درمیان گفتگو، دو بہنوں یا بھائیوں کے درمیان گفتگو، دوستیوں یا دوستوں کے درمیان گفتگو بین شخصی ترسیل کی اہم مثالیں ہیں۔ بعض اوقات چھوٹے گروپ یا افراد خاندان یا ساتھیوں کے درمیان گفتگو کو بھی بین شخصی ترسیل میں شمار کیا جاتا ہے۔ یہ ترسیل، لفظی اور غیر لفظی ترسیل بھی ہو سکتی ہے۔ کام کے مقام پر بین شخصی ترسیل کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔

کام کے مقام پر بین شخصی ترسیل کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مسائل کے حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔
2. عملہ کے درمیان تعاون پیدا کرنے میں مدد ملتی ہے۔
3. کام کی بہتر طور پر نگرانی ممکن ہے۔
4. عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان بھروسہ اور اعتماد پیدا ہوتا ہے۔
5. ملازم کی پہچان ہوتی ہے۔
6. کارکردگی کی عصری طریقہ سے جانچ کی جاسکتی ہے۔
7. کام کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔
8. شخصی تعلقات قائم کرنے میں مدد ملتی ہے۔
9. متاثر کن انتظامیہ کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔
10. شکایات کا ازالہ ممکن ہے۔

#### Auditory Level of Communication

#### 5. سمعی سطح کی ترسیل

یہ ترسیل کی ایک اہم قسم ہے۔ اس قسم میں آواز، آواز کی حدت، آواز کی رفتار شامل ہے۔ ایسی ترسیل جس میں آواز اثر انداز ہوتی ہو، آواز مطلب فہمی میں مدد دیتی ہو، اس کو سمعی سطح کی ترسیل کہتے ہیں۔ چند افراد تیز رفتار بات کرنے کے عادی ہوتے ہیں اور بعض افراد آہستہ گفتگو کرنے کے عادی ہوتے ہیں۔ تیز رفتار گفتگو کرنے والے افراد کی آواز کی حدت زیادہ ہوتی ہے۔ اس لیے یہ آہستہ گفتگو کرنے والے کے مقابلے میں زیادہ اثر انداز ہوتے ہیں۔ تیز رفتار گفتگو کرنے والے افراد زیادہ باتوں اور وضاحت کے ساتھ بات کرتے ہیں۔ ان کی گفتگو میں وضاحت پائی جاتی ہے اور آسانی سے سمجھ میں آتی ہے۔ آواز کی حدت و اختیار کی بدولت سامنے والوں پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔ بعض افراد تیز اور بلند آواز کو پسند نہیں کرتے۔ آہستہ گفتگو کرنے والے افراد اطمینان بخش نوعیت کے حامل ہوتے ہیں۔ ان کی بات توجہ طلب ہوتی ہے۔ بعض افراد کی آواز کافی متاثر کن ہوتی ہے۔ ان میں حروف اور جملوں کی بندش اور آواز کی شیرینی متاثر کن ہوتی ہے۔ بعض افراد کالب و لہجہ کافی متاثر کن ہوتا ہے، آواز میں شیرینی پائی جاتی ہے۔ جس سے مطلب فہمی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ اس لیے ایسے افراد کی بات کو سننے کے

لیے خواہش مند افراد دلچسپی کا اظہار کرتے ہیں۔ اس لیے ان کی بات ان پر فوری اثر کرتی ہے۔

## 6. چھوٹے گروپ کی ترسیل Small Group Communication

افراد کا مجموعہ، تنظیم یا گروپ کہلاتا ہے۔ گروپ بڑے اور چھوٹے دونوں نوعیت کے ہوتے ہیں۔ چھوٹے و بڑے گروپ کی کوئی واضح تعریف نہیں ہے۔ البتہ گروپ میں شامل افراد کی تعداد کی بنیاد پر گروپ کو چھوٹا یا بڑا کہا جاسکتا ہے۔ عام طور پر چھوٹے گروپ میں 3 تا 7 افراد پائے جاتے ہیں۔ چھوٹے گروپ میں آپسی تبادلہ خیال کے ذریعہ ترسیل عمل میں آتی ہے۔ چھوٹے گروپ میں شامل تمام افراد آپس میں گفتگو کے ذریعہ ترسیل عمل میں لاتے ہیں۔ آپسی انداز گفتگو ترسیل پر گہرے اثرات مرتب کرتا ہے۔ چھوٹے گروپ میں آسانی کے ساتھ تبادلہ خیال عمل میں آتا ہے۔ عام طور پر گروپ میں مقاصد، مسائل اور طریقہ کار پر گفتگو کی جاتی ہے۔ آپسی تبادلہ خیال کے ذریعہ مسائل کو آسانی سے حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔

## 7. جذباتی سطح کی ترسیل Emotional Level of Communication

جذباتی سطح کی ترسیل ایک اہم درجہ ترسیل ہے۔ اس طرح کی ترسیل یا پیام رسانی میں جذبات کا زیادہ دخل ہوتا ہے۔ اس کو جذباتی سطح کی ترسیل کہتے ہیں۔ یہ ایک غیر لفظی ترسیل ہے۔ اس میں الفاظ یا جملوں کا استعمال نہیں ہوتا بلکہ گفتگو کے دوران بے اختیار ظاہر ہونے والے جذبات، انداز گفتگو، آواز کی حدت، طرز بیانی وغیرہ شامل ہیں۔ جملوں کے مقابلے میں جذبات زیادہ ترسیل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے جملوں کے مقابلے میں جذباتی اظہار سے بات زیادہ سمجھ میں آتی ہے۔ اسی لیے بعض اوقات کہا جاتا ہے کہ فلاں شخص کافی غصہ میں تھا، یا فلاں شخص بہت خوش تھا، ان دونوں معاملات میں جذبات کا کافی دخل ہے۔ جو مطلب سمجھنے میں مدد دیتے ہیں۔ ترسیل میں اظہار خیال، انداز بیان یا جذبات کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ اکثر گفتگو کے دوران مد مقابل کے جذبات کا لحاظ کیا جاتا ہے۔ دوران گفتگو جذبات کی بدولت صورتحال کا اندازہ قائم ہوتا ہے۔ اسی لیے غیر موافق یا منفی رجحانات کی صورت میں گفتگو کو ختم کرنا ہی موزوں ہوتا ہے۔ اس کے برخلاف گفتگو کے اچھے نتائج کی صورت میں گفتگو آگے بڑھتی ہے۔

کام کے مقام پر جذبات کا اثر: دفتر، صنعت، کھیل کا میدان، فیکٹری وغیرہ مختلف اداروں میں کام کرنے والا عملہ پر جذبات اثر انداز ہوتے ہیں۔ کام کے مقام پر عملہ اپنے آپ کو کافی کنٹرول کرتا ہے۔ عہدیدار اور عملہ کے درمیان تعلقات بھی جذبات کی بنیاد پر قائم ہوتے ہیں۔ اگر دونوں مثبت جذبات رکھتے ہیں، تو ایسی صورت میں گہرے تعلقات قائم ہوتے ہیں اور اس کا اثر پیداوار پر مثبت انداز میں نظر آتا ہے۔ اس کے برخلاف عہدیدار یا ماتحت کے درمیان کسی ایک کے منفی جذبات یا رجحانات تعلقات کشیدہ ہونے کا سبب بن جاتے ہیں اور اس کا پیداوار پر منفی اثر پڑتا ہے۔ غصہ، کام کا دباؤ، عہدیدار کا غلط رویہ، ساتھیوں کا عدم تعاون، طبیعت کی ناسازی، گھریلو جھگڑے، آمدنی اور اخراجات میں عدم توازن، خاندانی افراد کا دباؤ وغیرہ بھی کام کے مقام پر فرد کو متاثر کرتے ہیں۔ دفتر یا کام کے مقام پر عملہ کے داخلہ کے وقت انداز چہل قدمی، آواز، چہرے پر نمودار ہونے والے لکیریں وغیرہ فرد کی ذہنی کیفیت کو بیاں کرتے ہیں۔ جس کو دیکھ کر دیگر عملہ بھی اندازہ لگا لیتا ہے۔ بعض افراد سخت لب و لہجہ کے عادی ہوتے ہیں۔ اس لیے ان افراد سے کافی احتیاط سے کام لیا جاتا ہے اور بعض افراد کافی ملمسار اور خوش مزاجی کے حامل ہوتے ہیں۔ ایسے افراد سے عملہ کے دیگر افراد قریبی تعلقات رکھتے ہیں جس باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ دفتری کام

کے ہر معاملے میں خلاصہ گفتگو کرتے ہوئے مسائل کو حل کرتے ہیں۔ فرد کا لب و لہجہ، آواز، چہرے کی ساخت، لباس، انداز گفتگو، دفتری سامان کے استعمال کرنے کا انداز وغیرہ تمام مختلف انداز میں ترسیل کا کام کرتے ہیں۔

## 8. عوامی ترسیل Public Communication

عوامی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ ایسی ترسیل جو کافی بڑے، وسیع پیمانے پر یا مملکت کے لیے انجام دی جاتی ہو، اس کو عوامی ترسیل کہتے ہیں۔ ٹیلی ویژن، ریڈیو، اخبار، تشہیر، پمفلٹ وغیرہ عوامی ترسیل کے اہم ذرائع ہیں۔ آج کے جدید دور میں عوامی ترسیل میں کافی سہولتیں پیدا ہو چکی ہیں۔ ٹکنالوجی کی ترقی، عصری و جدید آلات کی ایجاد نے عوامی ترسیل میں کافی سہولت پیدا کی ہے۔ قوم سے خطاب کرنا، عوام میں شعور پیدا کرنا، پالیسیوں کی وضاحت کرنا، قوم کے شک و شبہ کو دور کرنا وغیرہ جیسی صورتوں میں عوامی ترسیل کافی کارآمد ہوتی ہے۔

## عوامی ترسیل کے خصوصیات Charactoristic of Public Communication

عوامی ترسیل کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. سماجی و معاشی، اہم مسائل یا اہم نکات سے عوام کو واقف کروانے کے لیے عوامی ترسیل کا استعمال کیا جاتا ہے۔
2. سامعین کی تعداد بہت زیادہ یا کثیر مقدار میں پائی جانے پر عوامی ترسیل کو اختیار کیا جاتا ہے۔
3. عوام کی آگاہی کے لیے عوامی ترسیل استعمال کی جاتی ہے۔
4. کم وقت میں یا دنیا بھر کے تمام افراد کو معلومات باہم پہنچائی جاسکتی ہے۔
5. بھاری مقدار میں ترسیل کا یہ کافی کفایتی طریقہ ہے۔
6. مملکت کے اہم عہدوں پر فائز یا ذمہ دار افراد یا تنظیم یا اداروں کے ذمہ دار افراد عوامی ترسیل کو اختیار کرتے ہیں۔

## 9. ماس کمیونیکیشن Mass Communication

ماس کمیونیکیشن ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ ایسی ترسیل جس میں ترسیل کے تمام عصری و ٹکنالوجی کے مختلف ذرائع کا وسیع طور پر استعمال کیا جاتا ہو، اس کو ماس کمیونیکیشن کہتے ہیں۔ ان کا دائرہ ملکی یا عالمی سطح تک بھی پایا جاتا ہے۔ اس مقصد کے تحت ترسیل کے تمام روایتی، عصری و جدید طریقوں کو بھی اختیار کیا جاتا ہے۔ سوشل میڈیا، ٹیلی ویژن، ریڈیو، پرنٹ وغیرہ ماس کمیونیکیشن کے چینلس / ذرائع ہیں۔ ان ذرائع کی مدد سے کافی وسیع علاقے یا عملی سطح پر ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ترسیل کے تمام ذرائع میں سے ماس کمیونیکیشن سے بہت زیادہ افراد کو اطلاع پہنچتی ہے۔ تشہیر، جرنلزم، عوامی تعلقات اور سیاست (Politics) ماس کمیونیکیشن کے اقسام ہیں۔ کثیر مقدار میں عوام کو معلومات فراہم کرنے کے لیے ترسیل کے تمام ذرائع کا استعمال کیا جاتا ہے۔ اس میں ترسیل کے تمام ذرائع شامل ہیں۔

## 22.5 جذبات کے اقسام Types of Emotion

جذبات ترسیل میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ حالات، ماحول، فرد کی فطری صلاحیت، قدرتی صفات جذبات پر گہرے اثرات مرتب کرتے ہیں۔ وقت اور حالات کے اعتبار سے مختلف انداز کے جذبات کا اظہار ہوتا ہے۔ فرد مختلف موقعوں پر مختلف انداز میں جذبات کا اظہار کرتے ہیں۔ خوشی اور غم کے موقع پر جذبات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔



Paul Eckman اور Richard Davidness نے 1994ء میں اپنی کتاب "The Nature of Emotion" میں جذبات (Emotion) پر روشنی ڈالے ہیں۔ 1970 میں ماہر نفسیات Paul Eckman نے جذبات کے حسب ذیل چھ (6) اقسام کی وضاحت کی ہے۔

1. خوشی Happiness 2. غم Sadness

3. تنفر جذبات Disgust Emotion 4. ڈر یا خوف Fear

5. تعجب خیز جذبہ Surprise Emotion 6. غصہ Anger

جذبہ کے اقسام پر ذیل میں بحث کی گئی ہے۔

1. خوشی یا مسرت Happiness

خوشی جذبہ کے اظہار کی ایک اہم قسم ہے۔ ہر قسم کی خوشی و مسرت کے موقع پر ہر فرد بے ساختہ اس کا اظہار کرتا ہے۔ اچھی اطلاع حاصل ہونے پر، کامیابی پر، منافع کی صورت میں، ترقی کی صورت میں، ملکیت کی خریداری پر، تقریبات کے موقع پر افراد فطری طور پر بے ساختہ خوشی کا اظہار کرنے لگتے ہیں۔ خوشی کے الفاظ ادا کرنا، چہرے پر خوشی کا اظہار کرنا، ہاتھوں کو لہرانا، گرجوٹی سے بھلکیر ہونا وغیرہ خوشی کے اظہار کی علامتیں ہیں۔ اس کو دیکھتے ہی خوشی و مسرت کی سطح کا اندازہ قائم ہوتا ہے۔ فرد کی اپنی ذاتی خوشی اور دوسروں کی خوشی کے اظہار میں کچھ فرق پایا جاتا ہے۔ انسان اپنی ذاتی ترقی پر بہت زیادہ خوش نظر آتا ہے اور اس طرح دوسروں کی ترقی میں بھی خوشی کا اظہار کرتا ہے لیکن فطری طور پر دونوں کی خوشی کے اظہار میں خاص فرق پایا جاتا ہے۔

2. غم یا اداس Sadness

غم جذبہ کے اظہار کی ایک اہم قسم ہے۔ یہ جذبہ خوشی کی ضد ہے۔ اس میں جذبہ خوشی کے برخلاف علامتیں ظاہر ہوتے ہیں۔ غم کی حالت میں انسان میں ذہنی اور جسمانی اعتبار سے مختلف علامتیں ظاہر ہوتے ہیں۔ آنسو کا بہنا، ہچکیاں آنا، آواز کا دھیمی ہونا، غم سے نڈھال ہونا، کسی کونے میں جا کر خاموش بیٹھنا، سر کو ہاتھ لگا کر سر نیچے کر کے بیٹھنا، ہونٹ کا بند ہونا، پلکوں کا اندرونی جانب جھکاؤ ہونا، نظریں جھک جانا وغیرہ مختلف علامتیں حالت غم میں ظاہر ہوتے ہیں۔ عام طور پر انسان ناکام ہونے، دوست کا ساتھ چھوٹ جانے، تعلقات کشیدہ ہونے، طویل بیماری، انتقال، گھریلو حالت خراب ہونے، ملازمت نہ ملنے، ترقی نہ ہونے، انعام نہ ملنے وغیرہ کی صورت میں غم کا اظہار کرتا ہے۔ اس حالت میں اس فرد کو ہمت افزائی اور ساتھ دینے کی کافی ضرورت ہوتی ہے۔

3. پوشیدہ یا مخفی جذبہ Disgust Emotion

مخفی جذبہ ایک اہم قسم کا جذبہ ہے۔ افسوس اور غم کے موقع پر اس قسم کے جذبہ کا اظہار ہوتا ہے۔ اس کی بدولت انسان / آدمی کی ذہنی اور جسمانی رویہ میں نمایاں تبدیلی آتی ہے۔ جو نظر تو آتی ہے لیکن اسباب پوشیدہ ہوتے ہیں۔ اسی لیے ایسے جذبات جو صاف صاف یا واضح انداز میں ظاہر نہ ہوتے ہوں یا چھپے ہوئے یا مخفی ہوں تو انہیں مخفی جذبات کہتے ہیں۔ عام طور پر غیر موافق حالات، ناکامی اور نقصان کی صورت میں، غلط یا افسوس کی خبر پر، گھریلو افراد کا عدم تعاون، تشدد، ذہنی تناؤ، رقم کا سرقہ وغیرہ مختلف حالات میں جسم کے مختلف اعضاء سے جذبات کا اظہار ہوتا ہے۔ پیشانی پر بل آنا، ہونٹ کا ٹٹا، زبان دبا لینا، پلکوں پر بل کا آنا، آنکھوں کے حلقے کم ہونا، ہتھیلیوں کو پیٹنا، غیر فطری طور پر چلنا

وغیرہ مخفی جذبات کی علامتیں ہیں۔ غم اور پوشیدہ جذبات میں افسوس کا اظہار ہوتا ہے لیکن دونوں جذبات میں ہلکا سا فرق پایا جاتا ہے۔ جو غم واضح طور پر ظاہر ہوتے ہیں ان کا اظہار ہو جاتا ہے لیکن بعض غمگین حالات یا افسوس کی ایسی حالات جو واضح طور پر ظاہر نہ ہوتے ہوں ان سے صرف انسان، شخصی یا ذاتی طور پر متاثر ہوتا ہے۔ انسان ایسی افسوس کی حالت پوشیدہ رکھنے کی کوشش کرتا ہے لیکن فطری طور پر ظاہر ہو جاتے ہیں۔ پوشیدہ جذبات میں اسباب بھی پوشیدہ ہوتے ہیں۔ اس لیے ایسے جذبات کو مخفی جذبات کہتے ہیں۔

فرض کیجیے کہ آپ کی رقم، پرس، گھڑی، رنگ، ڈبٹ کارڈ کھو چکے ہیں، ایسی صورت میں آپ اپنے رد عمل پر غور کیجیے۔ آپ بے چینی کا اظہار کرتے ہیں۔ ناظرین آپ کے رد عمل پر صرف آپ کی پریشانی کا مشاہدہ کرتے ہیں لیکن اس کے پس پردہ وجوہات سے لاعلم ہوتے ہیں۔ اس لیے آپ کو دیکھ کر کہا جاتا ہے کہ آپ کو کچھ پریشانی لاحق ہے؟ اور الفاظ کی مدد سے آپ سے حالات کی جانکاری حاصل کر لیتے ہیں۔

#### Fear

#### 4. ڈر یا خوف

ڈر یا خوف ایک اہم قسم کا جذبہ ہے۔ جو دیگر جذبولوں سے کچھ مختلف ہے۔ اس جذبہ کا زیادہ تر تعلق ذہنی اعتبار سے پایا جاتا ہے۔ بعض افراد معمولی بات پر گھرانے، ڈرنے، خوف کھانے کے عادی ہوتے ہیں۔ ڈرنا ایک فطری عمل ہے۔ ڈر کی عادت ہر فرد میں الگ الگ پائی جاتی ہے۔ بعض افراد جو کافی تندرست اور ہمت رکھتے ہیں ان میں ڈر و خوف کی کیفیت کم پائی جاتی ہے اور ایسے افراد جو نرم دل ہوتے ہیں وہ افراد معمولی باتوں پر بھی ڈر جاتے ہیں۔ عام طور پر ڈر، خوف اور غمگین واقعات سنتے ہی ان میں گھبراہٹ ہوتی ہے۔ یہ فرد کی جسمانی، ذہنی، نفسیاتی پہلوؤں کو کافی متاثر کرتی ہیں۔ اس کی بدولت مدافعتی نظام کمزور ہو جاتا ہے۔ جس کے سبب مختلف مسائل پیدا ہونے کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔ تمام جذبات میں ڈر و خوف کے جذبہ کو سب سے طاقتور منفی جذبہ سمجھا جاتا ہے۔ کیونکہ ڈر یا خوف کی بدولت صحت کے مسائل پیدا ہوتے ہیں۔ ڈر کو منفی جذبہ بھی کہا جاتا ہے۔ اس صورت میں فرد حالت توازن کھودیتا ہے۔ کمزور ذہن کے افراد معمولی بات سے بھی ڈر جاتے ہیں۔ اس لیے ایسے افراد سے غم اور افسوس کی باتوں کو فوراً ظاہر نہیں کیا جاتا بلکہ افسوس کی خبر کو مختلف انداز میں ظاہر کیا جاتا ہے تاکہ ان میں خوف پیدا نہ ہو۔ ایسے افراد سے کافی احتیاط برتی جاتی ہے۔ زہریلے کیڑے، بچھو، سانپ، ڈراؤنے خواب کا تصور پیدا کر کے ڈر یا خوف کی کیفیت کو محسوس کر سکتے ہیں۔ عام طور پر بچوں کو تیراکی سکھانے کے لیے کنواں / باؤلی لے جاتے ہیں، بعض بچے لطف اندوز ہوتے ہیں لیکن بعض بچے باؤلی اور اس کے پانی کو دیکھتے ہی ڈر و خوف کی بدولت باؤلی سے تیز تیز رفتار سے دور بھاگنے لگتے ہیں۔

#### Surprise Emotion

#### 5. تعجب خیز جذبہ

یہ انسانی جذبہ کی ایک اہم قسم ہے۔ جس کو Eckman نے پیش کیا۔ غیر متوقع حالات کی وجہ سے ظاہر ہونے والے جذبہ کو تعجب خیز جذبہ (Surprise Emotion) کہتے ہیں۔ یہ منفی یا مثبت یا متوازن نوعیت کے ہو سکتے ہیں۔ اس طرح کے جذبات کی حالت میں فرد کے چہرے پر نمایاں تبدیلیاں آتی ہیں۔ پیشانی پر بل کا آنا، پلکوں کا اوپر اور آنکھ کے حلقے کشادہ ہونا، منہ کا کھلنا، کانوں میں کشادگی ہونا، آواز کا بلند ہونا، زور سے چیخنا وغیرہ یہ طبعی طور پر ظاہر ہونے والی علامات ہیں۔ اچانک منفی یا مثبت خبر کی صورت میں الگ الگ علامتیں ظاہر ہوتی ہیں۔ غیر متوقع انعام حاصل ہونا، لکی ڈراما میں نام آنا، داخلہ حاصل ہونا، غیر متوقع طور پر زیادہ نشانات حاصل ہونا وغیرہ مثبت Positive Surprise ہے۔ اس صورت میں خوشی کے مختلف انداز ظاہر ہوتے ہیں۔ جیسے منہ کا کھلنا، ہاتھوں کا اٹھانا، آہستہ آہستہ خوشی کا اظہار ہونا، پلکوں کا اوپر ہونا

وغیرہ۔ اسی طرح غیر متوقع طور پر غم کی خبر کی صورت میں بھی مختلف علامتیں ظاہر ہوتی ہیں۔ کامیابی کی امید کے باوجود نا کام ہونا، غیر متوقع طور پر دھوکہ کھانا، وعدہ خلافی ہونا وغیرہ چند منفی Negative Surprise کی مثالیں ہیں۔ ان صورتوں میں بھی مختلف علامتیں ظاہر ہوتی ہیں۔

## Anger

6. غصہ

غصہ جذبہ کی ایک اہم قسم ہے۔ دیگر جذبات کی طرح غصہ کی حالت بھی انسان / فرد پر ظاہر ہوتی ہے۔ غصہ کا اظہار اندرونی اور بیرونی طور پر بھی ہوتا ہے۔ غصہ کی حالت میں فرد کے جسم پر ظاہر ہونے والے اثرات کو بیرونی اثرات کہتے ہیں۔ چہرہ میں تبدیلی آنا، آواز کا زیادہ یا دھیمی ہونا، دانت کا ملنا، چیخنا، سر پکڑ لینا، کانوں کو دبا لینا، خاموشی اختیار کرنا، بات چیت بند کرنا وغیرہ غصہ کی صورت میں بیرونی طور پر ظاہر ہونے والے اثرات ہیں۔ غصہ کی حالت میں فرد کی اندرونی طور پر بھی تبدیلیاں واقع ہوتی ہیں۔ جیسے، فرد میں ذہنی تناؤ پیدا ہونا، کشمکش کا شکار ہونا، اپنے آپ سے گفتگو کرنا، ذہن میں مختلف خیالات کا پیدا ہونا وغیرہ، غصہ کی حالت میں اندرونی تبدیلیوں کو فرد خود ہی محسوس کرتا ہے لیکن اس کے اثرات جسم کے مختلف اعضاء پر ظاہر ہوتے ہیں۔

## Learning Out Comes

## 22.6 اکتسابی جانچ

ترسیل ایک اہم اور ضروری عمل ہے۔ جس کی بدولت خیالات اور نظریات کا تبادلہ عمل میں آتا ہے۔ گھر، سماج، دفتر، صنعت، فیکٹری، دوست، عزیز و اقارب میں مختلف انداز میں تبادلہ خیال عمل میں آتا ہے۔ دفاتر میں ترسیل کا ایک خاص نظم پایا جاتا ہے۔ صعودی، نزولی، وتری انداز میں ترسیل پائی جاتی ہے۔ رسمی اور غیر رسمی تنظیموں میں ترسیل کا باقاعدہ نظام پایا جاتا ہے۔ ترسیل کی بدولت دفتری کام میں سہولت پیدا ہوتی ہے اور کام تکمیل کو پہنچتا ہے۔ جس تنظیم میں ترسیل کا نظام اچھا پایا جاتا ہے وہاں پر عہدیدار اور عملہ بہتر طور پر کام انجام دیتے ہیں۔ ترسیل فرد میں ذمہ داری کا احساس پیدا کرتی ہے۔ کام کی بروقت تکمیل ایک منظم تنظیم کی علامت ہے۔ عدم ترسیل کی صورت میں دفتری کام ادھورے رہ جاتے ہیں۔ کام کا ادھورہ رہنا بد نظم کی علامت ہے۔ اس پر قابو پانے کے لیے ترسیل کے نظام میں شفافیت پیدا کرنا ضروری ہے۔ ترسیل کی بدولت عملہ میں احساس ذمہ داری، باہمی تعاون، مقاصد کی وضاحت، عملہ میں تحریک، کارکردگی میں اضافہ اور بہتر کنٹرول پیدا ہوتا ہے۔

ترسیل کی مختلف سطحیں / درجات پائے جاتے ہیں۔ اندرونی ترسیل میں فرد اپنے آپ سے گفتگو کرتا ہے۔ دو یا زائد افراد کے درمیان ترسیل کو بین شخصی ترسیل کہتے ہیں۔ چھوٹے گروپ کے تمام افراد کے درمیان تبادلہ خیال عمل میں آتا ہے۔ ایسی ترسیل جس میں الفاظ یا لفظوں کا استعمال ہوتا ہو اس کو لفظی ترسیل کہتے ہیں۔ اس میں خیالات و تصورات کی وضاحت کے ساتھ ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ایسی ترسیل جس میں جسمانی اعضاء ہاتھ، آنکھ، کان، ناک کے اشارے یا مختلف علامتیں پائی جاتی ہیں اسے غیر لفظی یا طبعی ترسیل کہتے ہیں۔ ایسی ترسیل جس میں آواز اس کی رفتار اور حدت کا اثر پایا جاتا ہو اس کو سمعی سطح کی ترسیل کہتے ہیں۔ انداز بیان، آواز، ترسیل پر اثر انداز ہوتے ہیں، جذبات ترسیل کو متاثر کرتے ہیں۔ بعض اوقات جذبات کی شدت کو دیکھ کر بات کی تفہیم عمل میں آتی ہے۔ جذبات، انداز گفتگو یا زبان فرد کے جذبات کی عکاسی کرتے ہیں۔ کام کے مقام پر جذبات کا دخل ہوتا ہے۔ عہدیدار اور عملہ کے درمیان انداز گفتگو، لب و لہجہ، رویہ وغیرہ جذبات کو ظاہر کرتے ہیں۔ مثبت انداز دفتر میں اچھے ماحول کا سبب بنتا ہے۔ منفی انداز بد نظم کا سبب بنتا ہے۔ غم، ڈر و خوف جذبات کے چند اقسام ہیں۔ بعض جذبات ظاہر ہوتے ہیں اور بعض جذبات ظاہر نہیں ہوتے، ایسے جذبات کو مخفی جذبات کہتے ہیں۔

22.7	کلیدی الفاظ	Key Words
تعاون	:	آپسی مدد
دورون شخصی	:	فرد کے دل کے اندر کے خیالات
بین شخصی	:	دو یا زائد افراد کے درمیان گفتگو
سمعی	:	سننا
مخفی	:	پوشیدہ
جوابدہی	:	ذمہ داری
نشانہ	:	کام کی تکمیل کا پیمانہ
22.8	نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions

#### A. معروضی سوالات

1. ایسی ترسیل جس میں فرد اپنے آپ سے گفتگو کرتا ہے اس کو \_\_\_\_\_ ترسیل کہتے ہیں۔
2. غصہ کی صورت میں ظاہر ہونے والے علامات \_\_\_\_\_ ہیں۔
3. خوشی کے موقع پر فرد سے ظاہر ہونے والے علامتیں \_\_\_\_\_ ہیں۔
4. چھوٹے گروپ کی ترسیل سے مراد \_\_\_\_\_ ہے۔
5. طبعی ترسیل کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔

#### B. مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. لفظی اور غیر لفظی ترسیل کے درمیان امتیاز کیجیے۔
2. کام کے مقام پر جذبات پر بحث کیجیے۔
3. Mass Communication کسے کہتے ہیں؟ وضاحت کیجیے۔
4. کام کے مقام پر بین شخصی ترسیل کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
5. خوشی اور غم کے موقع پر فرد کی ظاہر ہونے والی مختلف علامتوں پر بحث کیجیے۔

#### C. طویل جوابات کے حامل سوالات

1. ترسیل کی اہمیت و افادیت پر بحث کیجیے۔
2. جذبات کی مختلف اقسام کو بیان کیجیے۔
3. ترسیل کی مختلف سطحوں کو بیان کیجیے۔

4. عوامی ترسیل (Public Communication) پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

5. دفتری ماحول میں ترسیل کی اہمیت پر بحث کیجیے۔

---

## Reference Books

22.10 تجویز کردہ کتب

---

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 23 ترسیل کے اقسام (Types of Communication)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	23.0
Objectives	مقاصد	23.1
Meaning and Definitions	معنی و مفہوم	23.2
Verbal Communication	لفظی ترسیل	23.3
Oral Communication	زبانی ترسیل	23.3.1
Written Communication	تحریری ترسیل	23.3.2
Non - Verbal Communication	غیر لفظی ترسیل	23.4
Formal Communication	رسمی ترسیل	23.5
Features of Formal Communication	رسمی ترسیل کے خصوصیات	23.5.1
Downward Communication	نزولی ترسیل	23.5.2
Upward Communication	صعودی ترسیل	23.5.3
Features of Upward Communication	صعودی ترسیل کے خصوصیات	23.5.4
Importance of Upward Communication	صعودی ترسیل کی اہمیت	23.5.5
Non - Formal Communication	غیر رسمی ترسیل	23.6
Features of Non - Formal Communication	غیر رسمی ترسیل کے خصوصیات	23.6.1
Learning Out Comes	اکتسابی جانچ	23.7
Key Words	کلیدی الفاظ	23.8
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	23.9

عزیز طلباء

آپ سابقہ اکائیوں میں ترسیل کے معنی و مفہوم، اہمیت و افادیت اس میں حائل رکاوٹوں وغیرہ سے مکمل طور پر واقف ہو چکے ہیں۔ آپ ترسیل کی مختلف سطحوں سے بھی واقف ہو چکے ہیں۔ ساتھ ہی تنظیم میں ترسیل کی ضرورت و اہمیت، نظم و نسق میں اس کے استعمال سے بھی واقف ہو چکے ہیں۔

ترسیل کی اس اکائی میں آپ ترسیل کے مختلف اقسام سے واقف ہوں گے۔ ترسیل ایک بنیادی فعل ہے جس کی مدد سے تنظیم میں نظم و نسق کی برقراری کے ساتھ ساتھ اسے بدامنی اور کشمکش کے ماحول سے محفوظ رکھا جاسکتا ہے۔ وقت، موقع، ادارے اور دیگر کئی عوامل کو پیش نظر رکھتے ہوئے کسی بھی طریقہ ترسیل کو اختیار کیا جاسکتا ہے۔ ہر وقت ایک ہی قسم کی ترسیل کارآمد نہیں ہوتی ہے۔ بلکہ وقت، موقع اور حالات کے اعتبار سے ترسیل کا بہتر طریقہ استعمال کرنا چاہیے۔ اسی لیے ترسیل اپنی فطرت اور ضرورت کے اعتبار سے منفرد خصوصیات اور صلاحیت کی حامل ہوتی ہے۔ دفتر کی موزونیت و حالات بھی ترسیل پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

## 23.1 مقاصد

## Objectives

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ✦ ترسیل کی اقسام کو بیان کر سکیں گے۔
- ✦ ترسیل کی مختلف اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✦ رسمی، غیر رسمی ترسیل کی خصوصیات، اہمیت و افادیت و خامیوں کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ✦ سعودی و نزولی ترسیل کو بیان کر سکیں گے۔

## 23.2 معنی و مفہوم

## Meaning &amp; Definition

ترسیل ایک اہم عمل ہے جس کی بدولت ایک شخص سے دوسرے شخص یا تنظیم تک بات پہنچتی ہے۔ ترسیل کی عدم موجودگی کی صورت میں نہ ہی بات بڑھتی ہے اور نہ ہی کوئی کام انجام پاتا ہے۔ مختلف حالات اور مواقعات، مختلف طریقوں سے بات کو پہنچاتے ہیں۔ لوگ زمانہ قدیم میں پرندوں کو بطور ترسیل کے طریقہ کے طور پر استعمال کرتے تھے۔ زمانہ قدیم سے لے کر آج تک ترسیل کے میدان میں کافی تبدیلیاں واقع ہو چکی ہیں۔ ٹیلیگرام، ٹیلی فون، وائرلیس، ای میل، واٹس اپ، چیٹنگ (Chatting) وغیرہ اہم ترسیلی ذرائع ہیں۔ تنظیم کے اندر اور تنظیم کے باہر کے ترسیل کے ذرائع میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ ایک شخص بطور دوست بے تکلفی کے ساتھ بات کرتا ہے جبکہ اسی دوست کا تنظیم کے اندر، اجلاس وغیرہ میں گفتگو کا انداز بدل جاتا ہے۔ ترسیل کی خصوصیت و فطرت کے اعتبار سے اس کی چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. لفظی ترسیل (Verbal Communication)
2. غیر لفظی ترسیل (Non-verbal Communication)
3. رسمی ترسیل (Formal Communication)
4. غیر رسمی ترسیل (Informal Communication)

لفظی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ اس طریقہ میں الفاظ، جملوں، حروف کا استعمال ہوتا ہے۔ اس لیے اس طریقہ کو لفظی ترسیل کہتے ہیں کیونکہ اس ترسیلی ذریعہ میں حروف یا الفاظ یا جملوں کا استعمال ہوتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ معنی خیز، مطلب سے بھرپور، مختصر مفید جملوں یا الفاظ کا استعمال کریں۔ تاکہ مرسل الیہ کو آسانی سے سمجھ میں آ سکے۔

لفظی ترسیل دیگر تمام ذرائع کے مقابلہ بہتر اور مفید ہوتی ہے۔ اس طریقہ ترسیل میں الفاظ یا جملوں کا استعمال ہوتا ہے۔ اس لیے مطلب صاف اور واضح ہونا چاہیے۔ ترسیل میں ذومعنی الفاظ کے استعمال سے گریز کریں بلکہ مطلب کی موزونیت کے اعتبار سے الفاظ کی بندش ہونی چاہیے۔ لفظی ترسیل میں طرز بیان، آواز اور جسمانی کیفیت بھی اثر انداز ہوتی ہے۔ جملے صاف اور بہتر ہونے کے باوجود اگر انداز بیان جملوں کے اعتبار سے موزوں نہ ہو تو غلط مفہوم پیدا ہونے کا امکان ہوتا ہے۔ مطلب و جملے کے اعتبار سے انداز بیان بھی موزوں ہونا لازمی ہے۔ جملے اور انداز بیان میں فرق کے سبب غلط فہمیوں کے امکانات پیدا ہوتے ہیں۔ ایسی صورت میں اس پر قابو پانا ایک دشوار کن مرحلہ ہوتا ہے۔ لفظی ترسیل کو ذیل کے دو حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔

1. زبانی ترسیل (Oral Communication)

2. تحریری ترسیل (Written Communication)

### Oral Communication

### 23.3.1 زبانی ترسیل

زبانی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ اس میں شخص بذات خود، افراد، عملہ، ماتحتین سے مخاطب ہوتا ہے۔ اس طرز ترسیل میں شخص اپنی زبان سے اظہار کرتا ہے۔ عام طور پر ہم سبھی اپنی روزمرہ زندگی میں، گھریلو ماحول میں، دوست احباب سے، دفتر، مدارس وغیرہ میں زبانی طور پر گفتگو کرتے ہیں۔ ٹیلی فون پر بات کرنا، محفل میں تقریر کرنا، ویڈیو کانفرنس میں مخاطب ہونا، عوامی جلسوں سے مخاطب ہونا، ٹی وی وغیرہ پر اطلاعات یا پیغامات کا پہنچانا، بالمشافہ بات چیت کرنا، لکچر دینا، کانفرنس میں اظہار کرنا، بحث و مباحثہ میں حصہ لینا وغیرہ میں شخص زبانی طور پر اظہار کرتا ہے۔ پیغام کو فوراً اور راست طور پر پہنچانا بہتر ترسیل ہوتی ہے۔ اس طریقہ میں شخصی طور پر وضاحت کے ساتھ اپنی بات کو پیش کیا جاسکتا ہے اور مرسل الیہ مزید وضاحت کی گزارش بھی کر سکتا ہے۔

زبانی ترسیل، لفظی ترسیل کی ایک اہم قسم ہے۔ اس طریقہ میں ترسیل زبانی طرز پر انجام پاتی ہے۔ یعنی مرسل اپنی بات کو صرف اپنے منہ سے زبانی طور پر ظاہر کرتا ہے۔ اس کی تحریری شکل نہیں ہوتی۔ یہ زبانی گفتگو آمنے سامنے یا فون پر بھی ہو سکتی ہے۔ اس میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے درمیانی پیام یا بات منتقل ہوتی ہے۔ اس طرز ترسیل میں خیالات، احساسات، تجاویز، معلومات وغیرہ بہتر طور پر منتقل ہوتی ہیں۔ اس طرز ترسیل میں شخصی عنصر بھی شامل ہوتا ہے۔ زبانی ترسیل فوری طور پر بات کو منتقل کرنے یا بات پہنچانے کا سب سے آسان اور کفایتی طریقہ ہے۔ اس ترسیل کو موثر بنانے کے لیے لازمی ہے کہ مرسل کافی احتیاط سے کام لے۔ غیر ضروری جذبات، احساسات یا غلط بیان سے کام نہ لیں، صبر و تحمل کی صورت میں یہ طریقہ کافی سودمند ہوتا ہے۔ دفتری امور کی انجام دہی میں، عہدیدار، ماتحتین کو زبانی طور پر ہی ہدایات اور کام کی نوعیت سے واقف کرواتے ہیں۔ عہدیدار اور ماتحتین یا عملہ کے درمیان زبانی گفت و شنید کے بعد ہی تحریری طور پر ترسیل عمل میں آتی ہے۔ زبانی ترسیل



کی مدد سے تحریری ترسیل کا وجود عامل میں آتا ہے۔ اس لیے کہا جاتا ہے جہاں پر زبانی ترسیل ختم ہوتی ہے وہاں سے تحریری ترسیل کا آغاز ہوتا ہے۔ تحریری ترسیل تمام زبانی ترسیل کا اختتام ہے۔ بازار، دوست و احباب وغیرہ میں مختلف مواقع پر زبانی طور پر ہی سرگرم ہوتے ہیں۔ زبانی ترسیل فرد کی زندگی کا ایک اہم حصہ ہے۔ اسی طرح دفتری معاملات میں بھی عہدیدار اور عملہ کے درمیان مختلف دفتری معاملات میں خیالات کا تبادلہ عامل میں آتا ہے۔ اور کافی غور و خاص یا بحث و مباحثہ کے بعد کسی ایک نقطہ پر پہنچ جاتے ہیں۔

زبانی ترسیل کے فوائد (Advantages of Oral Communication): زبانی ترسیل کے اہم فوائد کو ذیل میں پیش کیا گیا ہے۔

1. زبانی ترسیل پیغام یا اطلاع کو پہنچانے کا کافی تیز ذریعہ ہے۔ یہ طریقہ وقت کی بچت کے ساتھ کفایتی اور تحریری جدوجہد سے پاک ہوتا ہے۔
2. زبانی ترسیل، ٹیم ورک میں جذبہ، شوق و لگن پیدا کر سکتا ہے۔
3. فوری طور پر کام کی تکمیل، محرکہ یا تحریک پیدا کرنے کے لیے زبانی ترسیل ایک بہتر ذریعہ ہے۔
4. زبانی ترسیل سے مرسل الیہ کافی متاثر ہوتے ہیں۔
5. ماتحتین، طلباء میں ذوق و شوق پیدا کرنے، فوری طور پر راغب کرنے، کام میں دلچسپی پیدا کرنے میں زبانی ترسیل سب سے بہترین ذریعہ ہے۔
6. خانگی، شخصی، ذاتی و رازداری کی گفتگو کے لیے زبانی ترسیل ضروری ہوتا ہے۔
7. فوری طور پر مسائل کو حل کرنے، مسائل کی حل طلب تجاویز پر گفتگو کرنے کے لیے زبانی ترسیل کافی سودمند ہوتی ہے۔
8. دفتری معاملات کی یکسوئی کے لیے زبانی ترسیل کی مدد لی جاتی ہے۔
9. زبانی ترسیل کے لیے کوئی خاص طور طریقہ معین نہیں ہیں۔ یہ طریقہ کافی لچکدار اور بہتر ہے۔
10. زبانی ترسیل کو ہر شخص، بلا کسی پابندی کے استعمال کر سکتا ہے۔

زبانی ترسیل کی خامیاں (Disadvantages of Oral Communication): زبانی ترسیل کے کافی فوائد کے باوجود اس

کی چند اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. زبانی ترسیل کا کوئی باقاعدہ ریکارڈ محفوظ نہیں ہوتا، اس لیے اس پر اعتبار کرنا کافی مشکل ہوتا ہے۔
2. زبانی ترسیل کی کوئی قانونی حیثیت نہیں ہوتی۔
3. زبانی ترسیل کو سرکاری معاملات میں بطور ریکارڈ استعمال نہیں کر سکتے۔
4. زبانی ترسیل کی مدد سے زبانی طور پر بات کی منتقلی ہوتی ہے لیکن رسمی تنظیم میں اس کو باقاعدہ تسلیم کرنا دشوار ہوتا ہے۔
5. تحریری ترسیل کے مقابلے میں زبانی ترسیل کی اہمیت و افادیت کافی محدود ہے۔
6. زبانی ترسیل کو ایک طویل مدت کے لیے محفوظ نہیں رکھا جاسکتا۔
7. زبانی ترسیل کا اطلاق کافی مشکل ہوتا ہے۔

8. زبانی ترسیل کو بہت ہی قلیل مدت تک یاد رکھا جاسکتا ہے اور طویل مدت یا وقت کے ساتھ اس کی اہمیت گھٹ جاتی ہے۔
9. زبانی ترسیل میں بیان بازی کی کافی گنجائش پائی جاتی ہے۔
10. زبانی ترسیل میں رد و بدل کی کافی گنجائش پائی جاتی ہے۔

#### Written Communication

#### 23.3.2 تحریری ترسیل

تحریری ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ اس طرز ترسیل میں خیالات، معلومات، اطلاعات یا پیام تحریری طور پر دی جاتی ہیں اس لیے اس کو تحریری ترسیل کہتے ہیں۔ رسمی تنظیم اور غیر رسمی تنظیموں، سرکاری اداروں میں تحریری ترسیل لازمی ہے۔ یہ صعودی اور نزولی دونوں طرز پر عمل درآمد ہوتی ہے۔ تحریری ترسیل چونکہ تحریری شکل میں ہوتی ہے اس لیے اس کو مصدقہ اور قطعی تصور کیا جاتا ہے۔ اس کا باقاعدہ ریکارڈ بھی رکھا جاتا ہے۔ اس قسم کی ترسیل کے ذریعہ تنظیم میں نظم و نسق پیدا کرتے ہوئے عملہ و منصب داروں کا باقاعدہ اندراج ہوتا ہے۔ اسی لیے کوئی عہدیدار یا منصب دار کام سے دوری اختیار نہیں کر سکتا۔ البتہ کام کی بروقت اور عمدہ ادائیگی کے لیے عہدیداروں کے درمیان زبانی ترسیل بھی عمل میں آتی ہے۔ مراسلوں کی شفافیت و وضاحت کے لیے عہدیدار آپس میں زبانی ترسیل کا سہارا لیتے ہیں۔ بالآخر مراسلوں کا جواب صرف تحریری شکل میں ہی دیا جاتا ہے۔ تحریری ترسیل کے سبب ہی دفتری امور کی ترتیب پیدا ہوتی ہے۔ تحریری ترسیل دفتر کی بنیاد ہے۔

#### فوائد (Merits)

تحریری ترسیل کے حسب ذیل اہم فوائد ہیں۔

1. تحریری ترسیل کا باقاعدہ ریکارڈ محفوظ رکھا جاسکتا ہے۔
2. تحریری ترسیل کو ہر موقع پر قبول کیا جاتا ہے۔
3. تحریری ترسیل میں بیان بازی کی کوئی گنجائش نہیں پائی جاتی۔
4. عموماً تحریری ترسیل کا ہر شخص ایک ہی مطلب اخذ کرتا ہے۔
5. سرکاری و غیر سرکاری سطح پر تحریری ترسیل کا استعمال لازمی ہے۔
6. تحریری ترسیل صعودی اور نزولی دونوں طرز میں عمل میں آتی ہے۔
7. تحریری ترسیل کا حسب ضرورت حوالہ کے طور پر استعمال کر سکتے ہیں۔
8. تحریری ترسیل تنظیم کی اہمیت و افادیت کو پروان چڑھاتی ہے۔
9. تمام قانونی معاملات میں تحریری ترسیل کو ہی بنیاد بنایا جاتا ہے۔
10. تفویض میں تحریری ترسیل اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔

#### نقصانات (Demerits)

- تحریری ترسیل کی کافی اہمیت و افادیت کی حامل ہونے کے باوجود اس کے چند اہم نقائص ہیں جن کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔
1. تحریری ترسیل غیر کفایتی ہے۔

2. تحریری ترسیل میں کافی وقت اور اخراجات عائد ہوتے ہیں۔
3. تحریری ترسیل کے چند تحریری اصول، ضوابط، طور طریقے پائے جاتے ہیں، ان سے انحراف کی صورت میں غلط تاثر پیدا ہوتا ہے۔
4. تحریری ترسیل کے لیے تحریری مہارت کا ہونا لازمی ہے۔
5. ہر شخص یا فرد بہتر طور پر تحریری ترسیل عمل میں نہیں لاسکتا۔ تحریری ترسیل ہر کسی کے لیے ممکن نہیں۔
6. دفتری امور انجام دینے والوں کو تحریری ترسیل میں مہارت کا حامل ہونا لازمی ہے۔
7. تحریری ترسیل میں کاغذی کام میں اضافہ ہوتا ہے۔
8. تحریری ترسیل میں زبان کے رموز و اوقاف (Punctuation) کا استعمال لازمی ہے، ان سے انحراف کی صورت میں غلط فہمی کا امکان پیدا ہوتا ہے۔

### تحریری ترسیل کے لیے ضروری لوازمات

1. تحریری ترسیل کو بہتر و موزوں بنانے کے چند اہم اور ضروری لوازمات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔
2. تحریری ترسیل کے دوران الفاظ و جملوں کو بہت ہی احتیاط کے ساتھ استعمال کریں۔
3. ایسے الفاظ یا جملوں کا استعمال نہ کریں جن سے کئی معنی اخذ کر سکتے ہوں۔
4. تحریری ترسیل میں استعمال کیے گئے الفاظ یا جملے نفس مضمون کو واضح طور پر ظاہر کرنے کے قابل ہوں۔
5. تحریری ترسیل میں آسان، قابل فہم اور سادے جملوں کو استعمال کریں تاکہ ہر قاری آسانی کے ساتھ سمجھ سکے۔
6. تحریری ترسیل میں استعمال کیے گئے غیر واضح الفاظ کی ضرورت کے مطابق وضاحت بھی کرنی چاہیے۔
7. تحریری ترسیل میں قاعدے، رموز و اوقاف (Punctuation) وغیرہ کا بہتر طور پر استعمال کریں۔
8. تحریری مراسلوں کو متعلقہ ذمہ دار یا عہدیدار کے حوالے کریں۔
9. تحریری مراسلوں کو کسی قسم کی تاخیر کے بغیر فوری متعلقہ ذمہ دار کو حوالے کریں۔
10. تحریری مراسلوں کے داخلہ اخراج کا باضابطہ اندراج کریں۔
11. تحریری ترسیل میں وقت کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔
12. تحریری ترسیل میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں کا ترسیل میں استعمال تحریری زبان سے مکمل واقفیت رکھنا ضروری ہے۔
13. تحریری ترسیل حروف بندی، الفاظ کی بندش کی ہر چھوٹی و بڑی غلطیوں سے پاک ہونا چاہیے۔

### Non - Verbal Communication

### 23.4 غیر لفظی ترسیل

غیر لفظی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ لفظی ترسیل میں الفاظ یا لفظوں کا استعمال کیا جاتا ہے لیکن اس قسم کی ترسیل میں لفظوں کا استعمال نہیں کیا جاتا ہے۔ ترسیل کی ایسی قسم، جس میں لفظوں کا استعمال نہیں کیا جاتا اس کو غیر لفظی ترسیل کہتے ہیں۔ مثلاً آنکھ، ہاتھ کے اشارے، پیشانی پر ہل، غصہ کا اظہار، زور زور سے چلنا، جسم کے مختلف اعضاء کے حرکات، اشارے، علامات، سرٹکوں کے کناروں پر موجود راستے کے

اشارے، لال ہتی، ہری ہتی، سڑک عبور کرنے کے لیے زیبرا کراسنگ، دواخانے یا مدارس کے پاس آواز نہ کرنے کے اشارے، دائیں جانب، بائیں جانب، پیٹرول پمپ پر فون نہ کرنے کے اشارے، آگ نہ جلانے کے اشارے، لاری وغیرہ کے پیچھے آواز دو کے اشارے، رات کے وقت گاڑیوں کی ہتی جلانا، رخ موڑنے کے دوران لائٹ کے اشارے، مال سنٹرس پر ایمرجنسی میں باہر نکلنے کے اشارے، پانی پینے کا علاقہ، ریلوے اسٹیشن کا رخ، ایرپورٹ کو جانے کا رخ وغیرہ وغیرہ، غیر لفظی ترسیل کی مثالیں ہیں۔ روزمرہ کی زندگی میں غور کرنے سے پتہ چلتا ہے کہ دفتر، عبادت خانوں، مساجد وغیرہ میں خاموش رہنے کی اشکال دی جاتی ہیں۔ خاص کر مدارس، عبادت خانوں، محفلوں میں خاموش رہنے کے لیے ہونٹ پر انگلی رکھ کر اشارہ دیتے ہیں۔ محفلوں میں آواز کم کرنے یا خاموش رہنے کے لیے موزوں اشارے موجود ہوتے ہیں۔

غیر لفظی ترسیل خاموش ترسیل کا کام کرتی ہے۔ غیر لفظی ترسیل میں استعمال اشاروں سے اکثریت واقف ہوتی ہے۔ اس قسم کی ترسیل میں کسی قسم کا تجربہ یا مشق کی ضرورت نہیں ہوتی بلکہ بے ساختہ اشارے نکل جاتے ہیں۔ اکثر ہم لوگ، گفتگو کے دوران ہاتھوں سے اشارے بھی کرتے ہیں۔ غیر لفظی ترسیل کو باقاعدہ اور پراثر بنانے میں اشارے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کھیل کود کے میدان میں کوچ کی جانب سے مختلف اشارے کیے جاتے ہیں۔ کرکٹ کے میدان میں ایمپائر کی جانب سے 6 رن کا اشارہ، رن آؤٹ کا اشارہ، LBW کا اشارہ، اسکرین پر دیکھنے کا اشارہ وغیرہ چند اشارے ہیں جو بات کو سمجھنے میں مدد دیتے ہیں۔ اس طرح کمرہ جماعت میں استاد کی مختلف حرکات بھی تدریس پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

### غیر لفظی ترسیل کے فوائد (Advantages of Non-verbal Communication)

غیر لفظی ترسیل کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

1. غیر لفظی ترسیل کے لیے کسی خاص قسم کا تجربہ یا مشق کی ضرورت نہیں ہوتی۔ ضرورت کے مطابق اشکال بنا سکتے ہیں۔
2. لفظی ترسیل کو موثر کن بنانے میں اشارے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔
3. بعض اوقات اشارے، اشکال کا مطلب آسانی سے سمجھنے میں مدد دیتے ہیں۔

### غیر لفظی ترسیل کی خامیاں (Limitations of Non-verbal Communication)

غیر لفظی ترسیل ایک اہم ترسیل ہے۔ لفظی ترسیل کو موثر کن بنانے میں یہ کافی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اکثر گفتگو کے دوران معنی، مطلب کے اعتبار سے اپنے اعضاء کو موزوں انداز میں حرکت دی جاتی ہے۔ غیر لفظی ترسیل کے چند فوائد بھی ہیں اور چند نقائص بھی ہیں۔ ذیل میں اس کے چند نقائص کو بتلایا گیا ہے۔

1. غیر لفظی ترسیل کا ہر شخص ایک ہی مطلب اخذ کرنا ضروری نہیں، بعض اوقات مطلب فہمی یا سمجھنے میں فرق پایا جاتا ہے۔ جس سے معنی اخذ کرنے میں مشکل پیدا ہوتی ہے۔
2. ضروری نہیں کہ مرسل اور مرسل الیہ دونوں غیر لفظی ترسیل کے اصول اور طریقوں سے واقف ہوں۔
3. چارٹ یا ترسیم کو خوبصورت اور دلکش بنانے کے لیے رنگوں کا استعمال کیا جاتا ہے۔ اس سے اخراجات بڑھ جاتے ہیں۔ یعنی یہ ترسیل غیر کفایتی ہے۔

4. سڑکوں کے کنارے، دواخانے یا مدارس کے قریب غیر لفظی ترسیل کے اشارے پائے جاتے ہیں، جس پر سب لوگ توجہ نہیں دیتے یہ عام و خاص کو عمل کروانے سے قاصر ہوتے ہیں۔
5. غیر لفظی ترسیل میں غیر واضح نکات کی تفہیم کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔
6. غیر لفظی ترسیل کا استعمال کافی محدود ہوتا ہے۔ ہر معاملہ یا موقع پر اس کو استعمال نہیں کر سکتے۔
7. غیر لفظی ترسیل کے مقابلے میں لفظی ترسیل کا اثر زیادہ پایا جاتا ہے۔
8. ہر شخص غیر لفظی ترسیل کو مہارت کے ساتھ استعمال نہیں کر سکتا۔

#### غیر لفظی ترسیل میں استعمال اشارے اور علامات

علامات (Symbols): علامات بھی مختلف اوقات میں ترسیل کا کام انجام دیتی ہیں۔ غیر لفظی ترسیل میں استعمال ہونے والی چند اہم علامات ہیں جس کا عالمی سطح پر یکساں مطلب اخذ کیا جاتا ہے۔ علامات خاص باتوں کا اظہار کرتی ہیں۔ علامات مطلب کو خاموش طریقہ پر ظاہر کرتی ہیں بلکہ کافی بہتر انداز میں تشریح بھی کرتے ہیں۔ امن کی وضاحت یا امن کا پیغام دینے کے لیے سفید جھنڈا کا اشارہ کیا جاتا ہے۔ ہر ملک کا ایک قومی نشان ہوتا ہے۔ قومی نشان کی بدولت اس ملک کی پہچان ہوتی ہے۔ اقوام متحدہ کی ایک علامت ہے۔ ہندوستان کا قومی جھنڈا ترنگا مع اشوک چکر، ہندوستان کی پہچان ہے۔

ترسیم یا گراف (Graph): ترسیم یا گراف کو مختلف موقعوں پر کافی استعمال کیا جاتا ہے۔ اس کو تجارتی میدان میں کثرت سے استعمال کیا جاتا ہے۔ ترسیم علم ریاضی، اعداد شمار میں کثرت سے استعمال ہوتی ہے۔ بار گراف، پائی گراف ترسیمی اظہار کے طریقے ہیں۔ خاص کر کسی ملک کی نشوونما و ترقی، قومی آمدنی، شرح پیدائش و اموات، صنعتوں کی کیفیت، نفع و نقصان، سال در سال ترقی کی سطح وغیرہ کا اظہار کرنے کے لیے ترسیم کا استعمال کیا جاتا ہے۔ خاص کر سالانہ بجٹ کی وضاحت ترسیم کے ذریعہ ہی کی جاتی ہے۔ ترسیم کے اظہار میں کسی قسم کے الفاظ یا حروف استعمال نہیں ہوتے بلکہ ترسیم کی وضاحت، ترسیم کا نام، سال وغیرہ لکھے جاتے ہیں۔ کرکٹ کے کھیل کے دوران کھلاڑیوں کی جانب سے بنائے گئے رن کی رفتار، وکٹ کی کیفیت، بال کو گھمانے کے علاقوں وغیرہ کو آسان طریقہ پر ظاہر کرنے کے لیے ترسیم کا سہارا لیا جاتا ہے۔ اس کی مدد سے کھیل کی کیفیت کو آسانی سے سمجھ سکتے ہیں۔ کم تعلیم یافتہ شخص بھی ترسیم کی مدد سے نفس مضمون کو سمجھ سکتا ہے۔ اکثر و بیشتر قومی ترقی و نشوونما، آمدنی و اخراجات کی کیفیت کو ایک عام آدمی کے لیے قابل سمجھ بنانے کے لیے ترسیم کا استعمال کیا جاتا ہے اور ضرورت پڑنے پر مختلف معاملات میں اس کا تقابل بھی کر سکتے ہیں۔

اشارے (Sign): اشارے غیر لفظی ترسیل کا اہم ذریعہ ہیں۔ خاموش انداز میں بات کو سمجھنے میں اشاروں کا سہارا لیا جاتا ہے۔ کمرہ جماعت میں یا عبادت خانے، دواخانے میں ہونٹ پر انگلی رکھ کر خاموش رہنے کا اشارہ کیا جاتا ہے۔ سڑک پر لال بتی، ہری بتی، اشارہ دیتی ہیں۔ لال بتی نظر آتے ہی گاڑیوں کو روک لیا جاتا ہے۔ اسی طرح ہری بتی کے ساتھ ہی گاڑیاں آگے بڑھتی ہیں۔ دواخانوں یا مدارس کے قریب آواز کم کرنے یا نہ کرنے کا اشارہ سڑک کے کنارے نصب ایستادہ بورڈ پر دیا جاتا ہے۔ ریلوے اسٹیشن پر اسٹیشن ماسٹر لال اور ہری جھنڈے کا استعمال کرتا ہے دونوں کا اپنا الگ مفہوم ہوتا ہے۔ ریل میں سفر کرنے کے دوران آپ نے غور کیا ہوگا کہ ریل کے آخری ڈبہ میں

موجودگارڈ، اسٹیشن سے نکلنے کے لیے ہری جھنڈی کا اشارہ دیتا ہے اور سیٹی بجاتا ہے، اگر روکنا ہو تو لال جھنڈی کا اشارہ کرتا ہے۔ دواخانوں میں ناک پر ماسک لگانے کا اشارہ اکثر پایا جاتا ہے، ہاتھ دھونے کا بھی اشارہ پایا جاتا ہے۔ اکثر حساس علاقوں یا دکانات کے باہر جوتے اتارنے کے اشارے پائے جاتے ہیں۔

## Formal Communication

## 23.5 رسمی ترسیل

رسمی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ ایسی ترسیل جو اصول کے مطابق ترسیل عمل میں آتی ہے اس کو رسمی ترسیل کہتے ہیں۔ سرکاری اداروں، رسمی تنظیموں میں اس قسم کی ترسیل کا نظم پایا جاتا ہے۔ ترسیل کو باقاعدہ بنانے، موثر اور قابل عمل بنانے وغیرہ میں رسمی ترسیل کافی اہمیت کی حامل ہے۔ رسمی ترسیل درجہ بدرجہ، ترتیب وار، سلسلہ وار عمل میں آتی ہے۔

رسمی تنظیم اور سرکاری اداروں میں عہدیداروں یا منصب داروں کے مختلف درجات پائے جاتے ہیں۔ ہر عہدیدار کے کنٹرول میں ماتحتین یا عملہ پایا جاتا ہے۔ ہر عہدیدار اپنے اعلیٰ حکام کو جوابدہ بھی ہوتا ہے۔ وہ ذمہ داری اور جوابدہی سے انحراف نہیں کر سکتا۔ اسی لیے ہر عہدیدار، ذمہ داری کو بحسن خوبی نبھانے کی کوشش کرتا ہے۔ رسمی تنظیم میں اعلیٰ عہدیدار سے ماتحتین تک اور پھر ماتحتین سے اعلیٰ عہدیدار تک دو رخی طور پر ترسیل پائی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ بین شعبہ جاتی اور شعبہ کے باہر بیرونی دفاتر و اداروں سے بھی ترسیل پائی جاتی ہے۔ رسمی تنظیم میں زیادہ تر ترسیل تحریری ہوتی ہے۔ عہدیدار اور عملہ کے درمیان تحریری اور زبانی ترسیل بھی پائی جاتی ہے لیکن بین شعبہ جات اور بیرون شعبہ جات زیادہ تر تحریری ترسیل پائی جاتی ہے۔ سرکاری اداروں یا دفاتر میں ہر عہدیدار اپنے اختیارات کے مطابق ترسیلی کام انجام دیتا ہے۔ دفتری معاملات میں ترسیل درجہ بدرجہ اور تسلسل کے ساتھ استعمال ہوتی ہے۔

## Features of Formal Communication

## 23.5.1 رسمی ترسیل کے خصوصیات

رسمی ترسیل کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. رسمی ترسیل کے چند قاعدے، اصول، طور طریقے پائے جاتے ہیں۔
2. رسمی ترسیل زیادہ تر سرکاری دفاتر، سرکاری اداروں و رسمی تنظیموں میں عمل درآمد ہوتی ہے۔
3. رسمی اور غیر رسمی تنظیموں دونوں میں بھی رسمی ترسیل کا استعمال ہوتا ہے۔
4. رسمی ترسیل صرف متعلقہ عہدیداروں، متعلقہ افراد کے درمیان ہی انجام پاتی ہے۔
5. غیر متعلقہ افراد یا غیر متعلقہ شعبہ جات کو کسی قسم کی رسمی ترسیل نہیں کی جاتی۔
6. رسمی ترسیل وقت اور مقام کی پابند ہوتی ہے۔
7. سرکاری احکامات و ہدایات کی روشنی میں رسمی ترسیل انجام پاتی ہے۔
8. رسمی ترسیل صعودی، نزولی و تری اور بین شعبہ جاتی بھی پائی جاتی ہے۔
9. رسمی ترسیل میں رازداری اختیار کی جاتی ہے۔
10. رسمی ترسیل کا باقاعدہ ریکارڈ محفوظ کیا جاتا ہے۔

نزولی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ صعودی ترسیل کی طرح نزولی ترسیل بھی کافی اہمیت و افادیت کی حامل ہے۔ رسمی تنظیم میں یہ ترسیل کافی اہمیت رکھتی ہے۔ ایسی ترسیل جو اوپر سے نیچے کے جانب ہوتی ہو اس کو نزولی ترسیل کہتے ہیں۔ یعنی نزولی ترسیل میں اعلیٰ عہدیدار سے ماتحتین کو معلومات، پیام یا اطلاع پہنچتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار کام کی تکمیل، منصوبہ کے مطابق کام انجام دینے، احساس ذمہ داری پیدا کرنے، احکامات پر عمل کرنے وغیرہ کے متعلق ماتحتین کو ہدایات، احکامات و رہنمایانہ اصول روانہ کرتے ہیں۔ نزولی ترسیل میں زیادہ تر احکامات و ہدایات پائے جاتے ہیں۔ یہ ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا کرتے ہیں۔ اعلیٰ سطح پر طے کیے گئے فیصلوں سے ماتحتین کو واقف کروانے اور عمل آوری کے لیے نزولی ترسیل اختیار کی جاتی ہے۔ سرکاری و رسمی تنظیموں میں نزولی ترسیل ایک اہم عمل ہے۔ اس ترسیل کے سبب متعلقہ عملہ کام میں مشغول یا مصروف ہوتا ہے۔

نزولی ترسیل کی خصوصیات: نزولی ترسیل کے چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. نزولی ترسیل کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی جانب ہوتا ہے۔
  2. اعلیٰ سطحی انتظامیہ، ماتحتین کو ہدایات و رہنمایانہ اصول و احکامات جاری کرنے کے لیے نزولی ترسیل کا استعمال کرتے ہیں۔
  3. ملازمین میں احساس ذمہ داری، کام میں دلچسپی، تحریک پیدا کرنے میں نزولی ترسیل کا استعمال ہوتا ہے۔
  4. ملازمین یا عملہ میں پیدا ہونے والے غلط فہمیوں کو دور کرنے، شکایات کا ازالہ کرنے میں یہ اہم کردار ادا کرتی ہے۔
  5. ہر عہدیدار اپنے ماتحت عہدیدار کو احکامات یا ہدایات ارسال کرتا ہے۔
  6. نزولی ترسیل اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے شروع ہو کر ادنیٰ درجہ پر ختم ہوتی ہے۔
  7. نزولی ترسیل میں درمیانی عہدیدار یا ماتحتین کسی بھی قسم کا رد و بدل کا اختیار نہیں رکھتے۔
  8. احکامات یا ہدایات کی قطعی شکل ہوتی ہے۔ جس کو نزولی ترسیل کے ذریعہ ہی ماتحتین تک پہنچایا جاتا ہے۔
- نزولی ترسیل کے لیے ضروری لوازمات: نزولی ترسیل بہاؤ اوپر سے نیچے کی جانب ہوتا ہے۔ نزولی ترسیل کے لیے چند ضروری اہم عوامل یا لوازمات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیم کی ترتیب: نزولی ترسیل میں تنظیم کی ترتیب یا ساخت اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اس لیے تنظیم میں اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک انتظامی سطحوں کی موزوں اور واضح تقسیم ہونی چاہیے۔ ہر عہدیدار کی اپنے اعلیٰ اور ماتحت عہدیداروں سے واقفیت لازمی ہے۔ درجوں کی صاف اور شفافیت کے سبب ہدایات، احکامات کی باقاعدہ ترسیل عمل میں آتی ہے۔ مراسلوں کا بروقت اور بہتر جواب مل پاتا ہے۔ تنظیمی درجوں کی باقاعدگی سے نظم و نسق کو برقرار رکھنے اور مشکلات یا دشواریوں کو قابو پانے میں مدد ملتی ہے۔
2. مراسلوں کا ریکارڈ: ہر دفتر یا شعبہ میں مراسلوں کے داخلہ اخراج کا باقاعدہ اندراج ہوتا ہے۔ مراسلوں کے اندراج کے ساتھ ہی اس کو متعلقہ یا ذمہ دار عہدیدار کے پاس رجوع کیا جاتا ہے۔ دراصل مراسلوں کو بروقت رجوع کرنا ہی کام کی باقاعدگی اور بروقت انجام دہی کا ایک لازمی عنصر ہے۔ مراسلوں یا احکامات کا باقاعدہ اندراج ہی احساس ذمہ داری پیدا کرتا ہے۔

3. جوابدہی: تنظیم میں ہر عہدیدار اپنے سے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ محصولہ مراسلوں کا جواب دینا اور ذمہ دار ماتحت یا عملہ واسٹاف کو آگاہ کرنا ہر عہدیدار کی ذمہ داری ہے۔ بی الخصوص نزولی ترتیب میں اس طرح کا عمل لازمی ہے۔

#### Upward Communication

#### 23.5.3 صعودی ترسیل

کسی بھی تنظیم میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں ترسیل ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ رسمی تنظیم میں ترسیل کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ رسمی تنظیم میں ہر شخص اپنے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے اور ہدایات و احکامات کے مطابق فرائض منصبی ادا کرتا ہے۔ ہر دفتر، صنعت، فیکٹری یا انڈسٹری وغیرہ میں مختلف شعبے پائے جاتے ہیں۔ شعبہ خرید، شعبہ فروخت، شعبہ پیداوار، شعبہ ذخیرہ، شعبہ مالیہ وغیرہ وغیرہ۔ ہر شعبے کا ایک ذمہ دار عہدیدار ہوتا ہے، جس کو شعبہ کا صدر کہتے ہیں۔ اس منصب پر فائز شخص کے لیے لازمی ہے کہ وہ احکامات پر عمل درآمد کرتے ہوئے فرائضی منصب کو ادا کریں اور ساتھ ہی اپنے زیر کٹرول یا ماتحت ملازمین کے ساتھ تعاون کریں۔ بروقت ان کی شکایات کا ازالہ کریں۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے ضروری اور اہم آلات کار کی فراہمی کو یقینی بنائیں۔ کام میں خلل اندازی پر قابو پاتے ہوئے بروقت کام کی تکمیل کو یقینی بنانا وغیرہ۔ مختلف معاملات میں صرف ترسیل ہی اہم کردار ادا کرتی ہے۔

صعودی ترسیل بھی پیام کی منتقلی کی ایک قسم ہے۔ اس قسم کی ترسیل میں بات یا اطلاع نیچے سے اوپر کی جانب منتقل ہوتی ہے۔ اس لیے اس ترسیل کو صعودی ترسیل کہتے ہیں۔ عام طور پر ماتحتین اپنے نظریات یا خیالات کو اپنے سے اوپر کے عہدیدار کو پیش کرتے ہیں۔ یہ سلسلہ بالآخر اعلیٰ سطحی انتظامیہ تک پہنچ جاتا ہے۔ اس قسم کی ترسیل میں ملازمین اپنی گزارشات، مطالبات، ضروریات، شکایات وغیرہ اعلیٰ عہدیدار کو پیش کرتے ہیں۔ ملازمین یا عملہ کی ضرورتوں کو معلوم کرنے میں یہ ترسیل اہم کردار ادا کرتی ہے۔ جب تک اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو ملازمین کے متعلق علم نہ ہو تب تک وہ صحیح و درست فیصلے نہیں کر سکتے۔ انتظامیہ اپنے منصوبوں کو قطعیت دینے کے دوران ان باتوں کو ملحوظ خاطر رکھتے ہیں۔

#### Features of Upward Communication

#### 23.5.4 صعودی ترسیل کی خصوصیات

- صعودی ترسیل کے چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔
1. صعودی ترسیل کا بہاؤ نیچے سے اوپر کی جانب ہوتا ہے۔
2. صعودی ترسیل کی ابتداء ماتحتین سے ہوتی ہے۔
3. صعودی ترسیل بالآخر اعلیٰ انتظامیہ پر ختم ہوتی ہے۔
4. صعودی ترسیل میں عام طور پر ملازمین اپنے مطالبات، گزارشات، شکایات وغیرہ پیش کرتے ہیں۔
5. صعودی ترسیل رسمی تنظیموں کا لازمی عنصر ہے۔
6. یہ رسمی تنظیموں میں انتظامیہ کی درجہ بندی پر عمل پیرا ہوتی ہے۔
7. اس میں عہدہ دار سے مسئلہ حل نہ ہو تو اپنے اعلیٰ عہدہ دار کو روانہ کرتا ہے۔
8. بہتر حکمرانی میں صعودی ترسیل اہم کردار ادا کرتی ہے۔
9. تنظیم میں باقاعدگی اور نظم و نسق پیدا ہوتا ہے۔



10. صعودی ترسیل میں متعلقہ فائل کو آسانی سے اخذ کر سکتے ہیں۔

### 23.5.5 صعودی ترسیل کی اہمیت Importance of Upward Communication

انتظامیہ میں ترسیل کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ ادنیٰ سطح پر مسائل سے واقفیت حاصل کرنا عہدیداروں کی اہم ذمہ داری ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اپنے فرائض منصبی کو ادا کرنے کے لیے اور ماتحتین کے متعلق معلومات حاصل کرنے کے لیے اس کو استعمال کرتے ہیں۔ رسمی اور غیر رسمی تنظیم میں صعودی ترسیل کی اہمیت کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

1. ادنیٰ سطح پر مسائل سے واقفیت حاصل کرنے میں صعودی ترسیل اہم کردار ادا کرتی ہے۔
2. تنظیمی مقاصد اور لائن کے عہدیداروں کے درمیان تعاون کو فروغ دینے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔
3. ملازمین یا عملہ ملازمت کے مسائل کو آگاہ کرنے کے لیے صعودی ترسیل کا استعمال کرتے ہیں۔
4. ماتحتین کے گزارشات، مطالبات کو اعلیٰ درجہ تک رسائی میں یہ مددگار ثابت ہوتی ہے۔
5. ملازمین کی تنظیمیں ادنیٰ درجہ پر کافی سرگرم ہوتی ہیں۔ اس لیے وہ مسائل کی یکسوئی کے لیے صعودی ترسیل کو استعمال کرتی ہیں۔

### 23.6 غیر رسمی ترسیل Non - Formal Communication

عزیز طلباء آپ کو بچپن میں رمضان کے روزے یاد ہوں گے۔ لوگ رمضان کا چاند دیکھنے کے لیے کتنے بے قرار ہوتے ہیں۔ ہلال کمیٹی کے ذریعہ چاند دیکھنے کی خبریں کس طرح سے آتی ہیں۔ کوئی کہیں چاند نظر آنے کی خبر دیتا ہے اور کوئی اس کی نفی کرتا ہے۔ اسی انتظار میں کافی وقت گزر جاتا ہے، لوگ گھر میں ٹی وی پر چاند کے تعلق خبر سننے کے لیے بے قرار رہتے ہیں۔ کہیں سے فون پر چاند نظر آنے کی اطلاع آتی اور کہیں پر نظر نہ آنے کی خبر آتی ہے۔ یہی کیفیت رمضان کے آخری روزہ پر عید کا چاند نظر آنے پر ہوتی ہے۔ لوگ سنی ہوئی باتوں میں اپنی بات کو شامل کر کے بات کو آگے بڑھاتے ہیں۔ بے ترتیب بات کئی لوگوں تک پہنچ جاتی ہے۔ یہی حال آج بھی نظر آتا ہے۔ مساجد کے ذمہ داران، ہلال کمیٹی کے ذمہ داران، مختلف علاقوں کے ذمہ داروں سے ربط رکھتے ہوئے حالات پر غور کرتے ہیں۔

قومی سطح پر ہلال کمیٹی ہے جو مصدقہ، حقائق اور ثبوت کے ساتھ اطلاع حاصل ہونے پر وہ چاند نظر آنے یا چاند نظر نہ آنے کی خبر جاری کرتی ہے۔ اس کمیٹی کی اطلاع کے بعد تمام بے چینی دور ہوتی ہے۔ یہ کمیٹی حقائق کی روشنی میں اگلے دن سے روزہ رکھنے یا اگلے دن عید منانے یا نہ منانے وغیرہ کے متعلق اعلان کرنے پر سب میں اعتماد بحال ہوتا ہے۔ ہلال کمیٹی کی جانب سے کیا گیا اعلان سب کے لیے قابل قبول ہوتا ہے۔ یہ ایک رسمی تنظیم کے جانب سے غیر رسمی ترسیل ہے۔ یعنی ایسے حالات جہاں لوگ اپنے خیالات اور سنی ہوئی باتوں کو عام کرتے ہیں بات میں بات کو شامل کرتے ہیں، بچے بڑوں کو سنتے ہیں اور بڑے بچوں کو سنتے ہیں، ہر شخص اظہار خیال کی آزادی رکھتا ہے، یہ سب غیر رسمی ترسیل ہے۔

مفہوم: غیر رسمی ترسیل ایک اہم ترسیل ہے جو قاعدے قانون، اصولوں سے آزاد ہوتی ہے۔ اس کو غیر رسمی ترسیل کہتے ہیں۔ غیر رسمی ترسیل تمام شرائط اور ضوابط سے آزاد ہوتی ہے۔ رسمی ترسیل میں ہر شخص صرف متعلقہ عہدیدار کو ہی بات پہنچا سکتا ہے۔ غیر متعلقہ افراد کے ساتھ کسی قسم کی ترسیل انجام نہیں دے سکتا۔ اس کے برخلاف غیر رسمی ترسیل ان تمام پابندیوں سے آزاد ہوتی ہے۔ اس قسم کی ترسیل غیر رسمی تنظیموں میں زیادہ نظر آتی ہے۔ رسمی تنظیم و سرکاری دفاتر میں صرف متعلقہ عہدیداروں، افراد سے ہی ترسیل انجام پاتی ہے۔ غیر رسمی تنظیم میں متعلقہ وغیر

متعلقہ تمام افراد کے ساتھ ترسیل انجام پاتی ہے۔ اس کے لیے ترسیل کا کوئی مخصوص طریقہ کار معین نہیں ہوتا۔ ترسیل کے مختلف طریقوں میں سے کسی بھی وقت کسی بھی طریقہ کار کو استعمال کر سکتے ہیں اور کسی بھی شخص سے ترسیل انجام دے سکتے ہیں۔ اس قسم کی ترسیل میں ذاتی رائے شامل کرنے کا قوی امکان پایا جاتا ہے۔ پیام کو توڑ موڑ کر بیان بازی کرتے ہوئے ذاتی خیالات کو شامل کر کے بتلایا جاسکتا ہے۔ غیر رسمی ترسیل میں بات انگور کی نیل کی طرح بے ترتیب آگے بڑھتی ہے۔

### 23.6.1 غیر رسمی ترسیل کی خصوصیات Features of Non-Formal Communication

غیر رسمی ترسیل کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. غیر رسمی ترسیل قواعد، اصول، طور، طریقوں سے آزاد ہوتی ہے۔
2. غیر رسمی ترسیل میں بیان بازی، من مانی باتوں کو شامل کرنے کا قوی امکان پایا جاتا ہے۔
3. غیر رسمی ترسیل پر اعتماد کرنا کافی مشکل ہے۔
4. غیر رسمی ترسیل کا کوئی بھی شخص ذمہ دار نہیں ہوتا۔
5. غیر رسمی ترسیل زبانی اور تحریری بھی ہو سکتی ہیں۔
6. غیر رسمی ترسیل انگور کی نیل (Grapevine) کی طرح بہت جلد کافی دور تک پھیل جاتی ہے۔
7. غیر رسمی ترسیل سے لوگ بہت جلد متاثر ہو جاتے ہیں۔
8. غیر رسمی ترسیل سے خبریں کافی تیزی کے ساتھ پھیلتی ہیں۔

### 23.7 اکتسابی جانچ Learning Out Comes

ترسیل بنیادی عمل ہے جس کے ذریعہ کاموں کی ابتداء ہوتی ہے۔ موزوں ترسیل کی وجہ سے ذمہ داری کا احساس ہوتا ہے۔ ترسیل میں رکاوٹ کے سبب کام میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ سرکاری، رسمی اور غیر رسمی تنظیمیں ترسیل کے مختلف طریقے اختیار کرتی ہیں۔ دفاتر میں ترسیل مکمل طور پر تحریری طور پر عمل میں آتی ہے۔ جو صعودی اور نزولی دونوں طرز کی پائی جاتی ہے۔ عہدیدار اپنے ماتحتین کے ساتھ تبادلہ خیال اور وضاحت کے لیے زبانی ترسیل کا بھی استعمال کرتے ہیں۔ زبانی ترسیل کی بدولت کام کے متعلق شک و شبہات دور ہوتے ہیں۔ سرکاری و اعلیٰ عہدیداروں سے ماتحتین کو احکامات و ہدایات اور رہنمایانہ اصول نزولی طرز میں ترسیل عمل میں آتی ہے۔ جب ماتحتین اپنے مطالبات، گزارشات کو اعلیٰ عہدیدار کو پیش کرتے ہیں، اس کو صعودی ترسیل کہتے ہیں۔ ہر ترسیل اپنے اپنے فوائد و نقائص رکھتی ہے۔ غیر لفظی ترسیل میں اشارے، علامات وغیرہ استعمال کرتے ہیں۔ یہ اشارے تعلیم یافتہ و غیر تعلیم یافتہ افراد کو سمجھنے میں مدد دیتے ہیں۔ گراف غیر لفظی ترسیل میں استعمال میں آتے ہیں اور تجارت میں ان کا استعمال ہوتا ہے۔ لفظی ترسیل کے مقابلے میں غیر لفظی ترسیل آسان اور جلد قابل فہم ہوتی ہے۔

### 23.8 کلیدی الفاظ Key Words

لفظی	:	جس میں الفاظ کا استعمال ہو
زبانی	:	الفاظ یا جملوں کا صرف زبان سے اظہار کیا جاتا ہو

تحریری	:	الفاظ یا جملوں کو لکھ کر ظاہر کیا جاتا ہو
غیر لفظی	:	جس میں الفاظ یا حروف کا استعمال نہ ہو بلکہ تصاویر اور علامات کا استعمال ہو
رسمی	:	سرکاری دفاتر میں رائج ترتیب

### Terminal Questions

### 23.9 نمونہ امتحانی سوالات

#### A. معروضی سوالات

1. ترسیل کا بہاؤ نیچے سے اوپر ہوا اس کو \_\_\_\_\_ کہتے ہیں۔
2. انکوری کی نیل کی خصوصیت \_\_\_\_\_ ترسیل کی اہم خصوصیت ہے۔
3. ترسیل کا بیان اوپر سے نیچے ہو، اس کو \_\_\_\_\_ ترسیل کہتے ہیں۔
4. خاموش رہنے کے لیے استعمال اشارہ \_\_\_\_\_ ہے۔
5. مدارس، دواخانے کے قریب آواز کو کم کرنے کے لیے بتلائے جانے والا اشارہ \_\_\_\_\_ ہے۔

#### B. مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. صعودی ترسیل سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
2. زبانی ترسیل کے فوائد بیان کیجیے۔
3. تحریری ترسیل کے لیے ضروری لوازمات کو بیان کیجیے۔

#### C. طویل جوابات کے حامل سوالات

1. رسمی اور غیر رسمی ترسیل کے درمیان امتیاز کیجیے۔
2. غیر لفظی ترسیل پر تبصرہ کیجیے۔
3. غیر رسمی ترسیل کی خصوصیات کو بیان کیجیے۔
4. تحریری ترسیل کی تعریف کرتے ہوئے اس کے فوائد و نقصانات کو بیان کیجیے۔
5. نزولی و صعودی ترسیل کے درمیان امتیاز کیجیے۔

### Reference Books

### 23.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd.

Delhi.

5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

## اکائی 24: ترسیل میں حائل رکاوٹیں (Barriers of Communication)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہید	24.0
Objectives	مقاصد	24.1
Meaning and Definitions	معنی و مفہوم	24.2
Barriers of Communication	ترسیل کی رکاوٹیں	24.3
Types of Barriers of Communication	ترسیل میں رکاوٹ کے اقسام	24.4
Semantic Barriers	معنوی رکاوٹیں	24.4.1
Psychological Barriers	نفسیاتی رکاوٹیں	24.4.2
Organisational Barriers	تنظیمی رکاوٹیں	24.4.3
Personal Barriers	شخصی رکاوٹیں	24.4.4
Technical Barriers	تکنیکی رکاوٹیں	24.4.5
Geographical Barriers	جغرافیائی رکاوٹیں	24.4.6
Impact on Organisation	تنظیم پر اثر	24.4.7
Remedial Measures	احتیاطی تدابیر	24.5
Making Communication Effective	موثر ترسیل کے اقدامات	24.6
Recent Communication Practices	عصر حاضر میں ترسیل کے ذرائع	24.7
Learning Out Comes	اکتسابی جانچ	24.8
Key Words	کلیدی الفاظ	24.9
Terminal Questions	نمونہ امتحانی سوالات	24.10

عزیز طلباء

سابقہ اکائیوں میں آپ نے ترسیل کے مفہوم، اہمیت، طریقہ عامل وغیرہ کے متعلق بھرپور معلومات حاصل کر چکے ہیں۔ غالباً اس پر آپ کو عبور بھی حاصل ہوا ہوگا۔ ترسیل ایک اہم عمل ہے جس کی بدولت سماجی و معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ ترسیل تمام سرگرمیوں کا مرکز ہے۔ لفظی، وغیرہ لفظی ترسیل کے مختلف طریقوں کے ذریعہ پیام پہنچایا جاتا ہے۔ جس کے لیے مرسل اور مرسل الیہ دونوں کا عمل اور رد عمل بھی مساوی ہونا ضروری ہے۔

بچپن میں آپ ٹی وی دیکھنے، کھانے یا پڑھائی میں مصروف تھے۔ اس دوران آپ کے دروازے پر کسی نے دستک دی ہوگی یا گھر میں والدین نے کوئی کام کے لیے آپ کو آواز دی ہوگی۔ آپ ٹی وی دیکھنے میں اتنے مصروف ہوتے ہیں کہ نہ ہی والدین کی آواز کا اثر ہوتا ہے اور نہ ہی گھر پر کسی کی دستک دینے کی آواز سنائی دیتی ہے۔ اسی طرح رمضان کے مہینے میں سحر کو اٹھانے کے لیے گھر میں بار بار آواز دی جاتی ہے۔ بعض اوقات ایسا بھی ہوتا ہے کہ گھر میں آپ کو پینے کے لیے پانی لانے کے لیے کہتے ہیں لیکن آپ اپنے کام میں اتنے مصروف ہوتے ہیں کہ آواز سنائی دینے کے باوجود آپ اس پر توجہ نہیں دیتے۔ ان تمام حالات میں مرسل کی بات کا اثر مرسل الیہ پر نہیں ہوتا، مرسل کی بات آپ تک پہنچتی تو ہے لیکن اس کا خاصہ اثر نہیں ہوتا یا پھر مرسل کی بات آپ تک پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے۔ ان دونوں معاملات میں بات صحیح اور ٹھیک طریقے سے پہنچنے سے قاصر رہتی ہے۔ اکثر بچے بڑوں کی بات کو نظر انداز کرتے ہیں تو ہم کہتے ہیں کہ کیوں بات سمجھ میں نہیں آرہی ہے۔ غالباً آپ کو اس اکائی کے متعلق آگاہی حاصل ہوئی ہوگی۔ اس اکائی میں آپ ترسیل میں حائل رکاوٹوں اور اس پر قابو پانے کے مختلف تدابیر / اقدامات کے متعلق پڑھیں گے۔

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- ترسیل میں حائل رکاوٹوں کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- ترسیل میں حائل مختلف رکاوٹوں کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ترسیل کی مختلف اقسام کو بیان کر سکیں گے۔
- ترسیل کی رکاوٹوں کو قابو پانے کے تدابیر بیان کر سکیں گے۔
- عصر حاضر میں ترسیل کے زیر استعمال ترسیلی ذرائع کی وضاحت کر سکیں گے۔

ترسیل ایک اہم اور بنیادی عمل ہے۔ ترسیل ہی تمام سرگرمیوں کا مرکز ہے۔ موثر اور اچھے ترسیل کے سبب مرسل کی بات کو مرسل الیہ بہتر طور پر سمجھ سکتا ہے۔ مختلف اسباب کے سبب مرسل کی بات مرسل الیہ تک پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے۔ جن وجوہات کے سبب بات یا پیام مرسل الیہ تک پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے۔ ان اسباب کو ترسیل میں حائل رکاوٹیں کہتے ہیں۔ رکاوٹوں کی وجہ سے مرسل کی مکمل بات کو مرسل الیہ سمجھنے سے

قاصر رہتا ہے۔ عدم توجہ کے سبب بھی بات کو مکمل طور پر نہیں سمجھ پاتا۔ کیونکہ ترسیل کے معنی و مفہوم کے اعتبار سے اسی وقت بات یا پیام کی ترسیل عمل میں آئے گی جب مرسل اور مرسل الیہ دونوں پیام کا صحیح اور ٹھیک ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہوں۔ دونوں کے پیام کے سمجھنے میں فرق پر ترسیل کو نامکمل سمجھا جائے گا۔ عدم ترسیل کے سبب گھریلو کام یا دفتری معاملات ٹھیک طور پر انجام نہیں پاتے۔ مختلف اسباب یا وجوہات کے سبب ترسیل میں رکاوٹیں پیدا ہوتی ہیں۔

## Barriers of Communication

## 24.3 ترسیل کی رکاوٹیں

ترسیل میں حائل چند اہم رکاوٹوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

انداز بیان: انداز بیان ترسیل کا اہم حصہ ہے۔ یہ ترسیل پر راست اثر انداز ہوتا ہے۔ خوشی و غم کے حالات میں اظہار خیال میں خاص فرق ہوتا ہے۔ شخص کی حرکات و اشارے، چہرے کی حالت، آنکھ و ہاتھوں کے اشارے، آواز کی حدت، بات کرنے کی رفتار وغیرہ پیام پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ پیام کی موزونیت کے اعتبار سے انداز بیان ٹھیک ہو تو پیام کی مکمل طور پر ترسیل عمل میں آتی ہے۔ پیام کی موزونیت کے اعتبار سے انداز بیاں میں فرق کے سبب ممکن ہے کہ مرسل الیہ غلط مطلب اخذ کرے۔ فرض کیجیے آپ کے دوست نے امتحان میں امتیازی نشانات سے کامیابی حاصل کی ہو اس موقع پر آپ مبارکباد دیتے ہیں، مبارکباد دینے کے دوران بلند آواز و جذبات کے ساتھ گلے ملتے ہیں تو یقیناً اس کا تاثر اچھا پیدا ہوگا۔ بصورت دیگر اگر صرف مبارک کہتے ہیں اور جذبات کے ساتھ گلے نہیں ملتے یا ہاتھ نہ ملایا ہو تو مذکورہ حالت میں اثر کم ہوگا۔

تلفظ (Pronunciation): ترسیل میں تلفظ گہرے اثرات مرتب کرتا ہے۔ الفاظ کو ٹھیک ٹھیک طریقہ پر اداائیگی سے پیام کو مکمل طور پر سمجھنے میں مدد ملتی ہے۔ ناقص تلفظ سے مفہوم کو سمجھنے میں مشکل ہوتی ہے۔ جس زبان میں اظہار خیال کرتے ہیں یا جس زبان کو بطور ترسیل استعمال کرتے ہیں، اس زبان کے الفاظ کو ٹھیک طور پر ادا کرنا لازمی ہے۔ اکثر دیکھا جاتا ہے کہ اشعار پڑھنے میں بعض لوگ صحیح تلفظ ادا کرنے سے قاصر رہتے ہیں جس کے سبب سننے والے وہ مطلب اخذ نہیں کرتے جس مطلب کے تحت شعر پڑھا جا رہا ہے۔

اگر کوئی شخص 'موزوں' کو 'موجوں' اور 'شاخ' کو 'شاک' کا تلفظ ادا کرتا ہے تو ظاہر ہے مطلب میں کافی فرق پیدا ہوگا۔ تلفظ کی معمولی غلطی مطلب کو مکمل طور پر بدل دیتی ہے اور اس طرح پیام بکھر جائے گا۔ تلفظ اور الفاظ کی بندش پیام کو سمجھنے میں گہرے اثرات مرتب کرتی ہیں۔

ٹکنالوجی (Technology): آج کے دور میں ٹکنالوجی، ترسیل کا اہم عامل عنصر ہے۔ ترسیل میں استعمال ٹکنالوجی یا آلات بھی ترسیل پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ آج کل اسمارٹ فون کا دور ہے، بعض اوقات نٹ ورک میں خلل کی وجہ سے فون پر بات مکمل طور پر سننے سے قاصر رہتے ہیں۔ اسی لیے بات سمجھ میں نہ آنے پر فون پر صرف 'کیا'، 'کیا' کہتے ہیں، غالباً نٹ ورک صحیح نہیں، آواز نہیں آرہی ہے، زور سے بولیں وغیرہ۔ ناقص ٹکنالوجی، نٹ ورک میں خلل پیدا ہونا، فون کا اسپیکر ناکارہ ہونا وغیرہ چند ٹکنالوجی کی رکاوٹیں ہیں۔ ان آلات کو درست کرنے پر ترسیل بہتر طور پر عمل میں آتی ہے۔

رموز و اوقاف کا استعمال (Punctuation): ترسیل میں رموز و اوقاف کافی اہمیت کے حامل ہیں۔ اکثر اشعار و جملوں میں ان کا استعمال دیکھتے ہیں لیکن اس پر عدم توجہ سے مطلب فہمی میں فرق پیدا ہوتا ہے۔ عام طور پر زیرِ تعمیر سڑک پر سے گزرنے پر پابندی ہوتی ہے۔ ایک مرتبہ اس زیرِ تعمیر سڑک پر ایک قافلہ کو سڑک پر گزرنے سے روک دیا گیا، متعلق آفیسر نے کہا کہ انجینیر سے تحریری اجازت لائیں۔ انجینیر کا

مطلب قافلہ کو روکنا تھا اس لیے انجینئر رموز کو استعمال کے بغیر لکھا ”روکومت جانے دو“ اس جملے میں رموز و اوقاف کا استعمال نہیں کیا گیا۔ قافلہ انجینئر کے تحریر کو اپنے مطلب کے اعتبار سے پڑھ کر سنایا ’روکومت‘، جانے دو‘ تب قافلہ گزر جاتا ہے۔ اس جملے میں رموز و اوقاف کے عدم استعمال نے مطلب میں کافی فرق پیدا کر دیا۔ اسی طرح جملوں اور الفاظ میں رموز و اوقاف کا استعمال ضروری ہے۔ اس کے استعمال کے بغیر بہتر مطلب نہیں مشکل ہوتی ہے۔ سرکاری مراسلات میں اس کی خاص پابندی کی جاتی ہے۔

ماحول (Environment): ترسیل کے دوران اطراف کا ماحول، آواز، شور و غل، گڑبڑ وغیرہ بھی خلل پیدا کرتے ہیں۔ اکثر و بیشتر، دفتری ماحول میں یہ گنجائش نہیں پائی جاتی لیکن گھریلو ماحول، ٹی وی کی آواز، بچوں کی آوازیں، صنعتی علاقوں میں مشینوں کی آوازیں وغیرہ بھی ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔

#### 24.4 ترسیل میں رکاوٹ کے اقسام Types of Barriers to Communication

ترسیل میں رکاوٹوں کے سبب پیام مکمل طور پر نہیں پہنچتا۔ رکاوٹوں پر قابو پا کر ہی پیام کو بہتر طور پر آگے بڑھایا جاسکتا ہے۔ ذیل میں ترسیل کی رکاوٹوں کی چند اہم اقسام کو بتلایا گیا ہے۔

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| (1) لسانی (Semantic)        | (2) نفسیاتی یا جذباتی (Emotional or Psychological) |
| (3) تنظیمی (Organisational) | (4) شخصی (Personal or Human)                       |
| (5) تکنیکی (Technical)      | (6) جغرافیائی (Geographical)                       |

##### 24.4.1 معنوی رکاوٹیں (Semantic Barriers)

ترسیل میں یہ ایک اہم قسم کی رکاوٹ ہے۔ سائنسی نقطہ نظر سے Semantic سے مراد الفاظ کی موزوں تلفظ کی ادائیگی Phonetics سے ہے۔ ہر لفظ، جملے کی بندش کے اعتبار، معنی و مفہوم کو ظاہر کرتا ہے۔ ساتھ ہی تلفظ کی ادائیگی بھی اس پر اثر انداز ہوتی ہے۔ انگریزی لفظ "Interest" کا مفہوم مختلف موقعوں پر مختلف معنوں میں اخذ کیا جاتا ہے۔ بینک میں یہ لفظ ’سود‘ کو ظاہر کرتا ہے جبکہ یہی لفظ جب دوست و احباب میں کہا گیا کہ آپ کو کوئی Interest نہیں ہے، اسی طرح کمرہ جماعت میں یا گھر میں لڑکے کو کہا کہ بچے کو پڑھائی میں کوئی Interest نہیں ہے۔ اس معاملے میں Interest کا مطلب دلچسپی سے لیا جاتا ہے۔ ایسے الفاظ کے معنی و مفہوم جملوں کی بندش، موقع اور حالات کے اعتبار سے اخذ کیے جاتے ہیں۔ دودھ میں پانی ملا لیا گیا ہے تو کہا جاتا ہے کہ ”دودھ پانی جیسا ہے“، چائے میں پتی کم ڈالنے پر کہا جاتا ہے ”چائے پانی جیسی ہے“، غصہ میں کوئی دوست دشمن کو پانی پلاؤں گا کی دھمکی دیتا ہے، اس جملے میں پانی حقیقت میں پانی سے مراد نہیں ہے بلکہ یہ سزا اور دھمکانے سے مراد ہے۔ اسی طرح جملوں میں استعمال الفاظ کے معنی مختلف موقعوں پر مختلف معنی لیے جاتے ہیں۔

غیر لفظی ترسیل میں حروف کا استعمال نہیں بلکہ اشکال، تصاویر وغیرہ استعمال کی جاتی ہیں۔ ان سے مطلب اخذ کرنا ایک مشکل کام ہے۔ بعض اوقات ایک تصویر ہر جگہ اور ہر موقع پر ایک ہی مطلب اخذ کر سکتے ہیں۔ مثلاً خاموش رہنے کے لیے ہونٹ پر انگلی کا نشان دیا جاتا ہے۔ یہ مدرسوں، کالجس، دواخانوں اور سرکاری دفاتر میں لگائے جاتے ہیں۔ بعض اوقات یہی نشان آہستہ بات کرنے کا بھی اشارہ دیتے ہیں، یعنی شور و غل کے بجائے خاموش یا آہستہ بات کرنے کی طرف اشارہ ہوتا ہے جبکہ یہی نشان عبادت خانوں میں بالکل خاموش رہنے کی طرف



اشارہ کرتا ہے۔ ٹرافک سگنل پر لال بتی رکنے کا اشارہ کرتی ہے جبکہ برقی یا الیکٹرک شعبہ میں خطرے کی طرف اشارہ کرتی ہے۔ ایک ہی علامت مختلف اوقات میں مختلف مفہوم اخذ کرتی ہے۔ ان حالات میں مرسل اور مرسل الیہ کو ایک ہی معنی اخذ کرنا دشوار ہوگا۔

ذیل میں چند اہم Semantic رکاوٹوں کو بتلایا گیا ہے۔

غیر واضح پیام یا پیام کی وضاحت نہ ہونا:

پیام کو آگے بڑھانے کے لیے ضروری ہے کہ پیام میں موزوں اور معنی سے بھرپور الفاظ اور جملوں کو استعمال کریں۔ جملے اور الفاظ موقع و حالت کے اعتبار سے قابل قبول ہوں، ساتھ ہی لب و لہجہ و انداز بیان بھی موزوں ہوں۔ اکثر جملوں میں موزوں بندش نہ ہونے پر، مطلب کے اعتبار سے موزوں لفظ استعمال نہ کرنے پر، الفاظ کا بار بار دہرانا وغیرہ غلط تاثر پیدا کرتے ہیں۔ ان حالات میں پیام کی وضاحت ایک مشکل مسئلہ بن جاتی ہے۔

غلط مطلب اخذ کرنا:

ماخنین کو مختلف موقعوں پر مختلف ہدایات حاصل ہوتی ہیں۔ بعض اوقات الفاظ کو مختلف معنی و مفہوم میں لیا جاسکتا ہے، معنی اخذ کرنے میں معمولی سی غلطی سے پیام بدلنے کا امکان پایا جاتا ہے۔ غلط ترجمہ کرنے کے سبب غلط مطلب اخذ کر لیا جاتا ہے۔

#### 24.4.2 نفسیاتی یا جذباتی رکاوٹیں (Psychological or Emotional Barriers)

ترسیل پر مرسل اور مرسل الیہ کے جذبات یا نفسیات بھی برابر اثر انداز ہوتے ہیں۔ بات کو صاف اور واضح کرنے میں نفسیات یا فرد کی فطرت وغیرہ بھی راست اثر انداز ہوتے ہیں۔ بعض افراد کافی جذباتی اور بعض افراد کافی خاموش طبیعت اور مقبول صلاحیت کے حامل ہوتے ہیں۔ جب مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے درمیان نامکمل بات پہنچتی ہے تو پیام بھی نامکمل ہوتا ہے۔ ترسیل پر نفسیاتی عوامل بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ نفسیاتی و ذہنی اعتبار سے ہر ایک شخص میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ ذیل میں چند اہم نفسیاتی یا جذباتی رکاوٹوں کو بیان کیا گیا۔

عدم توجہ (In Attention): عدم توجہ ترسیل میں سب سے اہم رکاوٹ ہے۔ روزمرہ زندگی میں کئی واقعات اور الفاظ سنتے ہیں۔ عدم توجہ کے سبب ہم اپنا رد عمل ظاہر نہیں کرتے۔ اکثر ایسا ہوتا ہے کہ جس راستے سے آپ گزرتے ہیں آگے جانے کے بعد کوئی راگیر آپ سے پوچھتا ہے کہ یہاں سے ایک شخص گزرا، کیا آپ نے دیکھا؟ تب آپ جواب دیں گے، میں نے توجہ نہیں دی جبکہ وہ شخص آپ کی آنکھوں کے سامنے سے گزرتا ہے۔ عدم توجہ کی وجہ سے آپ اس راگیر کو جواب دینے سے قاصر ہیں۔ اسی طرح گفتگو کے دوران عدم توجہ کے سبب چند پہلو نظر انداز ہو جاتے ہیں۔

ذہنی صلاحیت یا یادداشت میں کمی: فطری طور پر ہر ایک کی ذہنی صلاحیت ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہیں۔ یہ بات درست ہے کہ ہر شخص تمام باتوں کو نہیں دہرا سکتا، چند افراد کی ذہانت کافی تیز اور چند کی ذہانت کافی کمزور ہوتی ہے۔ وقت کے گزرنے کے ساتھ ساتھ ذہنی صلاحیت یا یادداشت میں کمی ہوتی ہے۔ بات ایک شخص سے دوسرے، پھر تیسرے اور آخری شخص تک پہنچنے میں تخفیف کا امکان رہتا ہے۔ اس طرح فرد کی یادداشت میں کمی کے سبب مکمل طور پر ترسیل نہیں ہو پاتی۔ زبانی ترسیل میں ہر مرحلہ میں کوئی نہ کوئی پہلو کہنے سے رہ جاتا ہے۔ جس کے سبب آخری شخص تک وہ بات پہنچنے سے رہ جاتی ہے۔

ناقص ترسیلی صلاحیت: بعض افراد اچھی ترسیلی صلاحیت کے حامل نہیں ہوتے۔ کاہلی، سستی بھی ترسیل پر اثر انداز ہوتی ہے۔ فطری طور پر بعض افراد خاموش طبیعت کے حامل ہوتے ہیں۔ بعض افراد مکمل طور پر الفاظ کو ادا نہیں کر سکتے۔ ان میں ترسیلی صلاحیت کا فقدان پایا جاتا ہے۔ ناقص ترسیلی صلاحیت کے سبب بات مکمل طور پر آگے بڑھنے سے رہ جاتی ہے۔

#### 24.4.3 ترسیل میں تنظیمی رکاوٹیں (Organisational Barriers)

تنظیم اپنی ایک مخصوص مقصد اور ساخت کی حامل ہوتی ہے۔ رسمی یا غیر رسمی تنظیم میں صعودی و نزولی، وتری ترسیل کا نظم بھی پایا جاتا ہے۔ رسمی تنظیم میں ترسیل کا باقاعدہ نظم پایا جاتا ہے۔ بعض اوقات تنظیمی ساخت کی بدولت ترسیل میں رکاوٹیں پیدا ہوتے ہیں۔ ذیل میں چند تنظیمی رکاوٹوں کو بیان کیا گیا ہے۔

تنظیمی پالیسی: تنظیمیں نظم و نسق کو برقرار رکھنے کے لیے ترسیل پر چند پابندیاں عائد کرتے ہیں۔ اجازت کے بغیر کسی بھی بات کو عام نہیں کیا جاسکتا۔ غیر متعلقہ افراد کو بھی کہنے پر پابندی عائد ہوتی ہے۔ صرف متعلقہ افراد ہی رسمی طور پر بات کو آگے بڑھانے کا اختیار رکھتے ہیں۔ غیر رسمی طور پر بات کو آگے بڑھانے پر پابندی ہوتی ہے۔

تنظیمی ساخت: تنظیمی ساخت بھی ترسیل پر اثر انداز ہوتی ہے۔ بڑی تنظیموں میں مختلف سطح اور شعبہ جات پائے جاتے ہیں۔ جن کے درمیان مراسلوں کے تبادلہ کے لیے کافی وقت درکار ہوتا ہے۔ ہر سطح سے پیام آخری درجہ تک پہنچنے میں بات میں تخفیف کی گنجائش پائی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ طویل یا زیادہ وقت درکار ہوتا ہے۔

تنظیمی قواعد یا اصول: تنظیم میں نظم و نسق کی برقراری کے لیے پیامات کی رسائی کے طور طریقے بھی طے ہوتے ہیں۔ پیام یا اطلاع ہر شخص یا ہر عہدیدار کو نہیں دی جاتی بلکہ موزوں اور متعلقہ عہدیدار کو ترتیب وار، رازدارانہ طور پر پہنچانے کی پابندی ہوتی ہے۔ ان قواعد و اصولوں سے انحراف ممکن نہیں۔ سرکاری و رسمی تنظیموں میں یہ رواج پایا جاتا ہے۔ پیام کی رسائی میں غیر موزوں پابندیوں کے سبب رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین کے ساتھ روابط: تنظیم میں عہدیدار اور عملہ کے درمیان تعلقات، نظم و نسق کی برقراری میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ وہ تنظیم بہت زیادہ ترقی کرتی ہے جس کے عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان مثبت اور گہرے تعلقات پائے جاتے ہوں۔ مثبت تعلقات کے سبب ہی باہمی تعاون اور اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں عہدیدار، ماتحتین کے ساتھ ہر معاملہ میں گفت و شنید کرتے ہیں۔ اس کے برخلاف عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان آپسی اختلافات کے سبب تجاویز اور مشوروں کا آپس میں تبادلہ نہیں ہو پاتا۔ بعض اوقات عہدیدار اہم اور ضروری معاملات کو بھی پوشیدہ رکھتے ہیں۔ یہی صورتحال ماتحتین کے پاس بھی ہو سکتی ہے۔ آپسی اختلافات پیام کی رسائی میں سب سے بڑی رکاوٹ ہے۔

تنظیم میں ترسیلی سہولتیں: ہر تنظیم میں ترسیل کی سہولتیں پائی جاتی ہیں۔ ویب سائٹ، ای میل، واٹس اپ، آن لائن اطلاعات وغیرہ آج کے جدید دور کے طریقے ہیں۔ جن کو استعمال کرنے پر ترسیلی رکاوٹوں پر آسانی سے قابو پایا جاسکتا ہے۔ موزوں طریقوں کے عدم استعمال کے سبب ترسیل میں کافی رکاوٹیں پیدا ہوتی ہیں۔ جس تنظیم میں پیام کی ترسیل کے مختلف ذرائع پائے جاتے ہوں وہاں پر ترسیل میں رکاوٹیں کم پائی جاتی ہیں۔ ٹکنالوجی کے دور سے قبل خطوط کے ذریعہ پیام کی رسائی ہوا کرتی تھی۔ خطوط اور سرکاری مراسلے ڈاک خانوں کے ذریعہ روانہ کیے جاتے تھے، جو چند دنوں کے بعد متعلقہ افراد کو ملتے تھے۔ چنانچہ ترسیل کی عدم سہولتوں کے سبب ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔

#### 24.4.4 ترسیل میں شخصی رکاوٹیں (Personal Barriers)

ترسیل کو باقاعدہ اور بہتر بنانے میں شخصی دلچسپی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ بعض اوقات عدم دلچسپی، عدم تعاون، شخصی رقابت وغیرہ کے سبب ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے یا پھر کافی تاخیر ہوتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان تعلقات کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ اچھے تعلقات، اچھی ترسیل کی علامت ہیں۔ جبکہ ناقص تعلقات خراب ترسیل کا سبب بنتے ہیں۔ ذیل میں ترسیل میں شخصی رکاوٹوں کی وضاحت کی گئی ہے۔

عہدیدار کا رجحان: عہدیدار کا رجحان اور فطرت تنظیم کے کام کاج کو متاثر کرتے ہیں۔ عہدیدار کا انا پسند ہونا، کشادہ ذہن کا نہ ہونا، ہر بات پر الجھنا وغیرہ ترسیل میں رکاوٹ کا سبب بنتے ہیں۔ اس کے برخلاف کشادہ ذہن، دوست فطرت کا حامی شخص جو بروقت ترسیل میں دلچسپی رکھتا ہے، مثبت انداز میں غور و فکر کرتے ہوئے کشادہ قلب کے ساتھ بحث میں حصہ لیتا ہے اور ماتحتین کو مسائل کے حل کے لیے موزوں تجاویز کی ہمت افزائی کرتا ہے۔ ایسے افراد میں ترسیلی صلاحیت کافی بہتر اور متاثر کن پائی جاتی ہے۔

عہدیداروں سے ڈر و خوف: ماتحتین عہدیدار کے فطرت سے اچھی طرح واقف ہوتے ہیں۔ اس لیے وہ اپنے تعلقات میں بہتری پیدا کرنے کے خواہشمند ہوتے ہیں اور عہدیدار کی فطرت کے مطابق کام کرتے ہیں۔ تنظیم کے لیے فائدہ مند کام اگر عہدیدار کو پسند نہ ہو تو ایسی بات کو بھی کہنے سے احتیاط کرتے ہیں۔ بعض اوقات غلطیوں کی نشاندہی سے بھی گریز کرتے ہیں۔ عہدیدار کا خوف بھی ترسیل میں رکاوٹ کا سبب بنتا ہے۔

وقت کی قلت: وقت، ترسیل کے لیے کافی اہمیت رکھتا ہے۔ وقت پر عدم ترسیل کی صورت میں کام نامکمل رہ جاتا ہے۔ عہدیدار کے ساتھ گفت و شنید کا موقع حاصل نہیں ہوتا۔ عہدیدار کے پاس وقت کی قلت یا موقع کی عدم فراہمی کے سبب گفتگو نہیں ہو سکتی۔ ایسی صورت میں مکمل طور پر ترسیل ممکن نہیں ہو پاتی۔

نظر انداز کرنا: بعض اوقات چند باتوں کو ماتحتین تک پہنچانا موزوں سمجھا جاتا ہے۔ یا پھر عہدیدار عموماً ماتحتین کو چند باتوں کی وضاحت سے گریز کرتے ہیں۔ عہدیدار کا نظر انداز کرنا ترسیل کی سب سے اہم رکاوٹ ہے۔ عہدیدار کے اس رویہ سے ماتحتین ناخوش ہوتے ہیں۔ عہدیدار کی جانب سے عدم وضاحت کی صورت میں ماتحتین بھی احتیاط سے کام لیتے ہیں۔ یہ ایک خاموش قسم کی ترسیلی رکاوٹ ہے۔

عہدیدار کی ذاتی دلچسپی: ہر عہدیدار ماتحتین کے نزدیک اپنی اہمیت و افادیت کو برقرار رکھنا چاہتا ہے۔ اسی لیے ماتحتین کو ان ہی باتوں کو افشاں کرتے ہیں جن سے ان کی قدر و عزت، پذیرائی یا اہمیت میں اضافہ کرتی ہوں۔ اس کے برخلاف ایسی باتوں کو کہنے سے گریز کرتے ہیں جس پر تنقید کی گئی ہو۔ اس طرح عہدیدار کی ذاتی دلچسپی بھی ترسیل میں رکاوٹ بنتی ہے۔

#### 24.4.5 تکنیکی رکاوٹیں (Technical Barriers)

جدید ٹکنالوجی کی عدم فراہمی، ناقص آلات بھی ترسیل میں رکاوٹ ہوتے ہیں۔ بعض اوقات نیٹ ورک منقطع ہو جاتا ہے۔ فون پر بات چیت، چیٹنگ، ای میل، واٹس اپ وغیرہ تمام ذرائع بھی منقطع ہو جاتے ہیں۔ جدید ایجادات اور ٹکنالوجی کی ترقی عصر حاضر کی ایجادات ہیں۔ جدید خصوصیات کے حامل جدید آلات میں اونچے درجہ کی ترسیلی خصوصیات پائی جاتی ہیں، قدیم آلات کی اہمیت گھٹ جاتی ہے۔ جدید آلات

اچھے قسم کی ترسیلی صلاحیت کے حامل ہوتے ہیں۔ ٹکنالوجی کی عدم فراہمی کے سبب ترسیل میں رکاوٹیں پیدا ہوتی ہیں۔

#### 24.4.6 جغرافیائی رکاوٹیں (Geographical Barriers)

ترسیل میں جغرافیائی علاقے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ پہاڑی، نشیبی اور دور دراز کے علاقوں میں ترسیلی صلاحیتیں کم پائی جاتی ہیں۔ اکثر پہاڑی علاقوں میں نیٹ ورک منقطع ہو جاتا ہے۔ بعض اوقات سطح علاقوں میں بھی نیٹ ورک منقطع ہو جاتا ہے۔ جنگلاتی، پہاڑی، نشیبی علاقے ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔ طوفان، زلزلے، آندھی، تیز ہوائیں وغیرہ کے سبب ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔ دن کے مقابلے میں رات کے اوقات آواز کافی دور تک پہنچتی ہے۔ یعنی دن کے مقابلے میں رات کے وقت ترسیل میں رکاوٹ کم پائی جاتی ہے۔

#### 24.4.7 تنظیم پر اثر (Impact on Organisation)

ترسیل ایک اہم اور ضروری تنظیمی عمل ہے۔ یہ تنظیم میں نظم و نسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ناموزوں ترسیل کے سبب بد نظمی پیدا ہونے کے قوی امکانات پیدا ہوتے ہیں۔ ترسیلی رکاوٹوں کے سبب تنظیم پر اثر انداز ہونے والے اہم منفی اثرات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیم کے افراد پیام کے مقصد کو سمجھنے سے قاصر رہتے ہیں۔
2. تنظیم کا ہر فرد پیام کو اپنے مقصد کے تحت مطلب اخذ کرنے میں مشغول ہوتا ہے۔
3. تنظیم میں بد نظمی پیدا ہونے کا قوی امکان پیدا ہوتا ہے۔
4. ہدایات کا ٹھیک اور بروقت نہ ملنے پر دفتری اوقات کا رضائع ہوتے ہیں۔
5. ماتحتین کام سے بچنے کے لیے ترسیلی رکاوٹوں کا غلط فائدہ اٹھاتے ہیں۔
6. ترسیلی رکاوٹوں کے سبب دفتری کام میں تاخیر پیدا ہوتی ہے۔
7. دفتری کام میں تاخیر کے سبب عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان اختلافات بھی پیدا ہو سکتے ہیں۔
8. سرکاری یا دفتری اوقات، صنعتی یا مزدوروں کے اوقات کا رضائع ہو جاتے ہیں۔
9. ترسیل میں رکاوٹ کے سبب تنظیم کی کارکردگی میں کمی واقع ہوتی ہے۔
10. ترسیل کی ناکامی کے سبب کاروبار کی ساکھ بھی متاثر ہوتی ہے۔

#### Remedial Measures

#### 24.5 احتیاطی تدابیر

آپ نے دیکھا کہ ترسیل میں حائل رکاوٹوں کے سبب دفتری کام پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں، تنظیم مفلوج ہو جاتی ہے۔ تنظیم کے افراد کے درمیان اتحاد و یکجہتی کا فقدان نظر آتا ہے۔ افراد اپنے اپنے مقصد کے تحت خیالات کا اظہار کرنے لگتے ہیں۔ ترسیلی رکاوٹوں کے سبب سرکاری اور بڑے رسی وغیر رسی ادارے کسی بھی نوعیت کا کام ٹھیک طریقہ سے انجام دینے کے موقف میں نہیں رہتے۔ مثلاً کسی دن بینک میں 'سرور' (Server) قابل استعمال نہ ہو ایسی صورت میں کوئی گاہک نہ ہی بینک میں رقم جمع کرا سکتا ہے اور نہ ہی رقم نکال سکتا ہے۔ 'سرور' ناکام ہونے پر بینک کسی بھی نوعیت کا کام انجام نہیں دے سکتا۔ اس دن کا سارا کام مفلوج ہو جاتا ہے۔ معاشی سرگرمیاں بند ہو جاتی ہیں۔ اس کا معیشت پر منفی اثر پڑتا ہے۔ کسی بھی تنظیم میں بہتر نظم و نسق پیدا کرنے کے لیے ضروری ہے کہ ترسیل کو باقاعدہ بنانے کی مکمل حکمت عملی اختیار کی

جائیں۔ ساتھ ہی ترسیل میں حائل رکاوٹوں کی نشاندہی کریں۔ ذیل میں ترسیلی رکاوٹوں کو دور کرنے کے چند تدابیر بیان کی گئی ہیں۔

ترسیل کے متبادل ذرائع کی نشاندہی: ترسیل کی کامیابی کے لیے ضروری ہے کہ پیام اور وقت کی موزونیت کے اعتبار سے موزوں طریقہ کار اختیار کیا جائے۔ خط لکھنا، ٹیگگرام روانہ کرنا، فون کرنا، واٹس اپ، ای میل وغیرہ چند اہم ترسیلی ذرائع ہیں۔ خط کی مدد سے کافی تاخیر سے پیام پہنچتا ہے بلکہ دو تین یوم ضرور درکار ہوتے ہیں۔ ٹیگگرام کی مدد سے چند گھنٹوں میں اطلاع پہنچ سکتی ہے۔ (حالیہ دنوں میں اس سلسلے کو بند کر دیا گیا ہے) یہ پیام رسائی کے پرانے طریقے ہیں۔ دور جدید میں ای میل، واٹس اپ، ٹیلی فون ترسیل کے جدید طریقے ہیں۔ ای میل کے ذریعہ اطلاع مرسل الیہ کے ای میل پر اطلاع پہنچ جاتی ہے لیکن اسی وقت اطلاع ہوگی جب وہ انٹرنٹ کی سہولت کے ساتھ اپنا میل دیکھتا ہو۔ واٹس اپ، ٹیلی کانفرنس بھی تیز رفتار ترسیلی طریقہ ہے۔ فون کافی تیز رفتار ترسیلی طریقہ ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ دونوں فون پر گفتگو کے ذریعہ بات کی وضاحت کرتے ہیں۔ آج کل سرکاری احکامات کی بروقت رسائی کے لیے جدید طریقوں کا استعمال کیا جاتا ہے اور رسمی طریقہ مراسلات یعنی بذریعہ ڈاک وغیرہ مراسلات روانہ کیے جاتے ہیں۔ پیام کی موزونیت اور وقت کو مد نظر رکھتے ہوئے ترسیل کے موزوں طریقہ کو استعمال کیا جاتا ہے۔

پیام کو مختلف ذرائع سے روانہ کرنا: پیام کی ترسیل کے مختلف ذرائع موجود ہیں، بہتر ہے کہ ترسیل کے تمام طریقوں میں سے موزوں دو یا تین طریقوں کو وقت واحد میں استعمال کریں تاکہ کوئی ایک طریقہ ناکام ہونے پر کسی دوسرے ذرائع سے پیام کی رسائی ہو سکے۔ رکاوٹ کو دور کرنے کا یہ ایک بہترین ذریعہ ہے۔ ترسیل کا اہم مقصد پیام متعلقہ شخص تک پہنچنا ہے۔ اس لیے کسی بھی طریقہ کی مدد سے پیام کو پہنچانے کے لیے زائد طریقوں کو استعمال کرنا کافی بہتر ہوگا۔

ترسیل میں رکاوٹ کا تعین: بعض اوقات کسی نہ کسی وجہ سے ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔ ترسیل کے لیے جس ذریعہ کا انتخاب کیا جاتا ہے، ضروری ہے کہ اس ذریعہ میں رکاوٹ پیدا کرنے کے سبب کا بھی اندازہ قائم کریں۔ رکاوٹ کا سبب جانتے ہوئے ترسیل کے ذرائع کو موثر بنانے کی حکمت عملی اختیار کر سکتے ہیں۔ ٹیلی کانفرنس کے دوران بجلی کٹوتی کے سبب ترسیل ممکن نہیں، انٹرنٹ کے بند ہونے پر ای میل، واٹس اپ وغیرہ بھی بند ہو جاتے ہیں۔ ترسیل کے جس ذریعہ کو منتخب کرتے ہیں اس ذریعہ میں رکاوٹ کا بھی تعین کرنا لازمی ہے۔ بجلی کے لیے جزیئر کا انتظام پہلے سے کیا جاسکتا ہے لیکن انٹرنٹ کا متبادل مشکل ہے۔ انٹرنٹ مفلوج ہونے پر ترسیل مکمل طور پر رک جاتی ہے۔ بس، ریل، ہوائی جہاز وغیرہ کی ہڑتال کے سبب ڈاک خانہ مفلوج ہو جاتا ہے۔ پیام ڈاک خانہ سے بھیجا جائے تب وقت گزرنے کے باوجود پیام نہیں پہنچ سکتا۔

ترسیلی چینل کا انتخاب: رسمی تنظیم میں ترسیل کا باقاعدہ نظم پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ صرف متعلقہ افراد یا عہدیدار سے ہی پیام کی رسائی کی جاتی ہے۔ ضروری ہے کہ سرکاری عہدوں کی بنیاد پر متعلقہ عہدیدار تک پیام کی رسائی کو یقینی بنائے۔ مقصد کے تحت مختلف متبادل ذرائع میں سے موزوں اور بہتر ذریعہ کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ سرکاری طور پر خطوط رسمی طریقہ پر روانہ کیے جاتے ہیں لیکن اس کے ساتھ ساتھ آج کی جدید ٹکنالوجی کے ذرائع واٹس اپ، ای میل وغیرہ کو بھی استعمال کیا جاتا ہے۔

## 24.6 ترسیل کو موثر بنانے کے تدابیر Making Communication Effective

ترسیل تمام کاروباری افعال کا مرکز ہے۔ موزوں ترسیل کی بدولت ہی معاشی، سیاسی، سماجی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ ناموزوں

ترسیل کے سبب بات مکمل طور پر منتقل نہیں ہوتی۔ نامکمل ترسیل کے سبب کام ادھورے اور نامکمل ہوتے ہیں۔ مرسل اور مرسل الیہ دونوں پیام سے اتفاق کرنا، یکساں معنی اخذ کرنا، بات پر اطمینان پیدا کرنا لازمی ہے۔ اس صورت میں مکمل طور پر پیام کی رسائی ہو سکتی ہے۔ ساتھ ہی ساتھ مثبت اور اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ بصورت دیگر منفی اثرات اور غیر یقینی صورتحال کا سامنا ہو سکتا ہے۔ ترسیل کو موثر اور بہتر بنانا وقت کی اہم ضرورت ہے۔ ترسیل کو موثر بنانے میں مرسل اور مرسل الیہ کی تفہیمی و ذہنی صلاحیت، کافی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ دونوں کا ہم خیال اور یکساں مطلب اخذ کرنا کافی اہم ہے۔ ذیل میں ترسیل کو موثر بنانے کے لیے تجاویز و ہدایات بیان کیے گئے ہیں۔

**ترسیل کا بہاؤ (Flow of Communication):** ترسیل کو موثر بنانے میں ترسیل کا بہاؤ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ترسیل کا بہاؤ اوپر سے نیچے یعنی نزول یا پھر نیچے سے اوپر یعنی صعودی دونوں طرز پر پایا جاسکتا ہے۔ ضروری ہے کہ متعلقہ ذمہ داروں کو پیغام یا پیام پہنچایا جائے تاکہ پیام کی کیفیت کو متعلقہ شخص سمجھ سکے اور پھر اس کی موزوں عہدیدار تک رسائی ہو سکے۔ غیر ذمہ دار افراد یا عہدیداروں کو مراسلات روانہ کرنے سے ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔ متعلقہ شخص بہتر طور پر پیغام کو نوٹ کر سکتا ہے۔ مرسل پر موزوں رد عمل ظاہر کرتا ہے۔ رسمی تنظیم میں ہر فرد اپنے منصب کے اعتبار سے جوابدہ اور ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس لیے اپنے فرائض منصبی ادا کرنے کے لیے موزوں شخص کو اطلاع پہنچانا ضروری ہے۔ پیام کی نوعیت کے اعتبار سے متعلقہ عہدیدار کو پیام پہنچانا چاہیے۔ رسمی طور پر یہ مختلف شعبہ جات سے ہوتے ہوئے اعلیٰ عہدیدار تک پہنچ جاتی ہے۔

**وقت (Time):** کسی بھی کام میں وقت ایک اہم اور ضروری عنصر ہے۔ اسی طرح ترسیل میں بھی وقت کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ ہفتہ کے سات دن میں ایک دن تعطیل کا ہونا لازمی ہے۔ اکثر ڈاک خانوں سے روانہ کیے گئے خطوط عام تعطیل کے ایام میں نہیں پہنچ پاتے۔ اس کے ساتھ سرکاری اوقات کار کے بعد مراسلات کا لین دین بند ہو جاتا ہے۔ ڈاک خانوں سے مقررہ اوقات میں خطوط جمع کیے جاتے ہیں اور مقررہ اوقات میں روانہ کیے جاتے ہیں۔ مقررہ اوقات کو چھوڑ کر ڈاک خانوں سے خطوط کو نکالنا نہیں جاتا۔ وقت اور ایام کی رکاوٹوں کو دور کرنے کے لیے ضروری ہے کہ مراسلوں کے لیے پہلے سے منصوبہ طے کیا جائے۔ آج کے دور میں ترسیل کے نئے طریقوں کو اختیار کیا جا رہا ہے۔ وقتی طور پر واٹس اپ، ای میل پر مراسلے روانہ کیے جاتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ متعلقہ فرد کے پتہ پر حقیقی احکامات کو ڈاک خانہ کی مدد سے روانہ کیے جاتے ہیں۔ یہ ایک متعینہ اور قابل قبول دستاویز ہوتی ہے۔ واٹس اپ، ای میل، فون وغیرہ کے لیے وقت کی قید نہیں ہے، اس کے باوجود ڈاک سے حاصل خطوط یا مراسلوں کا بھی انتظار کیا جاتا ہے لیکن ڈاک خانہ کے طریقہ پر خطوط کو روانہ کرنے سے پہلے منصوبہ طے کریں۔

**زبان (Language):** زبان اظہارِ مافی الظہیر کا ایک اہم ذریعہ ہے۔ اس کے ذریعہ فرد اپنے احساسات و جذبات کو بڑی عمدگی کے ساتھ بیان کر سکتا ہے۔ جس زبان میں پیام یا اطلاع روانہ کی جا رہی ہے اس زبان کے رموز و اوقاف، قواعد وغیرہ سے بھی واقف ہونا ضروری ہے۔ ایک ہی آواز رکھنے والے کئی الفاظ پائے گئے ہیں۔ جن کے صرف حروف کی بندش میں فرق پایا جاتا ہے۔ ’سدا‘ اور ’صد‘ دونوں کے تلفظ میں کوئی خاص فرق نہیں ہے لیکن حروف کے اختلاف کی وجہ سے مطلب میں فرق پیدا ہوتا ہے۔ اسی طرح ذیل کے شعر پر توجہ دیجیے۔

فانوس بن کر جس کی حفاظت ہوا کرے

وہ شمع کیا بجھے جسے روشن خدا کرے

اس شعر کے پہلے مصرعے میں 'ہوا' کو زبر لگا کر 'ہوا' اور پیش لگا کر 'ہوا' بھی پڑھ سکتے ہیں لیکن شعر کے مطلب کی معنویت سے زبر لگا کر 'ہوا' پڑھنا ہے۔ شعر جس سے مطلب اور وزن میں توازن پیدا ہوگا۔ مطلب فہمی میں آسانی ہوگی۔ زبان کے نشیب و فراز پر دسترس رکھنا لازمی ہے۔ مطلب اور نفس مضمون کی نوعیت کے اعتبار سے زبان کے موزوں الفاظ و جملوں کا استعمال کریں۔

مرسل الیہ کی صلاحیت (Ability of Reciever): جس شخص کو خط یا مراسلہ روانہ کیا جاتا ہے یا جس شخص سے زبانی بات چیت کی جاتی ہے اس شخص کی زبان اور مطلب فہمی اور ذہنی کیفیت سے واقفیت ہونا لازمی ہے۔ اردو زبان سے غیر واقف شخص کو اردو زبان کے فصیح و بلیغ الفاظ و جملوں میں سمجھانے کی کوشش کرنے پر نتائج منفی حاصل ہوں گے۔ وہ شخص مطلب کو سمجھنے سے قاصر ہوگا۔ جس طرح گونگے اشخاص ہاتھ کی انگلیوں کے اشاروں کے ذریعہ آپس میں بات کر لیتے ہیں۔ کوئی دوسرا شخص ان اشاروں کو سمجھنے سے قاصر رہتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ مرسل الیہ کی صلاحیت کو پیش نظر رکھتے ہوئے پیام کی زبان استعمال کی جائے۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیموں و دفاتر میں تحریری طور پر انگریزی زبان میں ہدایات، اصول و احکامات روانہ کیے جاتے ہیں۔ مرسل الیہ کی زبان ترسیل کے لیے کافی اہمیت کے حامل ہوتی ہے۔

ماحول (Environment): ماحول ایک اہم عنصر ہے جو فرد کے طرز عمل پر راست طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ گھر کا ماحول، محلے کا ماحول، علاقے کا ماحول، اسکول کا ماحول، گاؤں کا ماحول، شہر کا ماحول، ملک کا ماحول وغیرہ وغیرہ۔ مقامی سطح کے حالات اور مواقع ماحول سے تعلق رکھتے ہیں۔ اسکول میں پڑھنے لکھنے و اکتساب کا ماحول ہوتا ہے۔ جہاں استاد کی نصیحتوں کو قبول کیا جاتا ہے۔ یہی بات گھر میں یا محلے میں کہی جائے تو یہ اسکول کے ماحول کی طرح اثر انداز نہیں ہوتی۔ دفتر میں دفتری ماحول پایا جاتا ہے۔ دفتری اصولوں اور طور طریقوں کے تحت ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ان اصولوں کو نظر انداز کرنے سے فرد کی ملازمت پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔

ترسیل پر ماحول کا اثر کیسے ہوتا ہے؟: آج کے جدید دور میں مختلف اقسام کے امراض پھیلے ہوئے ہیں۔ چکن گنیا، کرونا وائرس، برڈ فلو وغیرہ۔ اس ماحول میں ہر شخص بذات خود کو بلکہ افراد خاندان کو بھی صحت مند رکھنا چاہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت، صحت مندی سے متعلق حاصل معلومات کو عام کرنے کی غرض سے آگے بڑھتا ہے۔ خود بھی عمل کرتا ہے اور دوسروں کو بھی عمل کی ترغیب دیتا ہے۔ صاف ستھرا رہنے کے لیے گھر میں صاف صفائی پر توجہ دی جاتی ہے۔ دیسی نسخوں پر عمل کرنا شروع ہو جاتا ہے۔ بازار کی چیزوں کی خریداری سے پرہیز کرتے ہیں۔ بچے بھی بازار میں برف کے گولے، آئس کریم، چاکلیٹ، پاپڑ وغیرہ وغیرہ کھانے سے احتیاط کرتے ہیں۔ کھلے عام غیر محفوظ مقامات پر غذائی اشیاء فروخت کرنے سے احتیاط کرتے ہیں۔ بازار میں فراہم مرچی، سمو سے، چائے، شربت، جوس وغیرہ سے بھی احتیاط کرتے ہیں۔ امراض کے دور میں یہ پیامات یا اطلاعات گہرے اثرات مرتب کرتے ہیں۔

ترسیل کا دفتری ماحول سے کیا تعلق ہے؟: دفتری آفس اپنا ایک منفرد مقام اور ماحول رکھتا ہے۔ جہاں پر سرکاری ہدایات و اصول کی روشنی میں دفتری مراسلات تیار کیے جاتے ہیں۔ دفتر میں ہر فرد جوابدہی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ دفتر میں دفتری ماحول پایا جاتا ہے۔ ہر ملازم اپنی ذمہ داری کے مطابق فرائض کو ادا کرتا ہے۔ رشوت، غلط بیانی، دھوکہ، فریب وغیرہ دفتر میں بد امنی اور بد نظمی پیدا کرتے ہیں۔ اس لیے نظم و نسق کو برقرار رکھنے کے لیے پاک و صاف ماحول پیدا کرنا لازمی ہے۔ جس سے ترسیل میں باقاعدگی پیدا ہوتی ہے۔ آج کل ہر دفتر کے باہر ہر کام کی تکمیل کے لیے درکار ایام لکھے ہوئے ہوتے ہیں۔ ان مقررہ دنوں کے اندر کام کی تکمیل کی ضمانت دی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ایک آفیسر کا فون

نمبر بھی درج ہوتا ہے۔ آپ کے کام کی عدم تکمیل یا کام کی نوعیت کے متعلق آگاہی کے لیے رابطہ بھی پیدا کر سکتے ہیں۔ تمام دفاتروں میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے کے ساتھ ساتھ ترسیل میں بھی باقاعدگی پیدا کرتے ہیں اور ترسیل کو موثر بناتے ہیں۔ دفاتر میں کام کی نوعیت کے اعتبار سے شعبہ جات پائے جاتے ہیں۔ ہر شعبہ اپنے اپنے فرائض کی ادائیگی کی حدود بھی رکھتا ہے۔ ہر شعبہ اپنے اختیارات کے تحت خدمات انجام دیتا ہے۔

## 24.7 عصر حاضر میں ترسیل کے ذرائع Recent Communication Practices

دنیا کے وجود میں آنے سے لے کر آج تک ترسیل کے مختلف ذرائع استعمال کیے گئے ہیں۔ دنیا کے مختلف علاقوں میں ترسیل کے مختلف ذرائع میں یکسانیت و مناسبت پائی جاتی ہے۔ زمانہ قدیم میں کبوتر بطور ترسیل استعمال ہوتے تھے۔ ڈاک خانہ کا نظام وجود میں آنے کے بعد خطوط رسانی کا طریقہ وجود میں آیا۔ ٹیلی فون کی ایجاد کے بعد اس کو ترسیل کا سب سے بہترین ذریعہ تسلیم کیا گیا۔ ٹیلی گرام کو بھی ترسیل کے ذریعہ کے طور پر استعمال کیا گیا۔ روز بروز ترقی و ایجادات انسان کے رہن سہن، طور طریقوں پر اثر انداز ہونے لگے۔ جدید ایجادات نے ترسیل پر گہرے اثرات مرتب کیے۔

ریڈیو اور ٹیلی ویژن کو خبروں کی اشاعت کا انتہائی موثر ذریعہ سمجھا گیا۔ چند دہوں قبل ممتول، بااثر و مقبول شخص ہی اس کا استعمال کرتا تھا۔ یہ فرد کی آسائش زندگی میں شامل تھا۔ عصری ایجادات نے انٹرنٹ کے بڑے پیمانے پر تبدیلیاں پیدا کی۔ انٹرنٹ کے وجود کے ساتھ ہی ای میل کا دور شروع ہوا۔ بہت ہی مختصر اور انتہائی مخصوص تعلیم یافتہ افراد اس کا استعمال کرنے لگے۔ انٹرنٹ نے تجارتی میدان میں کافی تبدیلیاں پیدا کیں۔ ابتداء میں اس کو بڑے صنعتی ادارے استعمال کرنے لگے جو بتدریج ہر چھوٹے و بڑے تجارتی اداروں میں داخل ہو گیا اور آج کل یہ ہر چھوٹے سے چھوٹے تجارت کا حصہ بن گیا۔

عصری آلات یعنی اسمارٹ فون، لیپ ٹاپ، ٹیب وغیرہ کے ایجاد نے انسان کو روزمرہ کی زندگی میں اسے استعمال کرنے پر مجبور کیا۔ روز بروز پیدا شدہ سہولتوں سے انسان مستفید ہونے لگا۔ کسی زمانے میں فون، ٹیلی ویژن، وائرلیس کا عیش و عشرت و آرائش میں شمار ہوتا تھا۔ لیکن عصری ترقی نے اس کو انسان کی بنیادی ضرورتوں میں شامل کر لیا۔ سرکاری و غیر سرکاری سطح پر ایپس (Apps) عام ہو چکے ہیں۔ ذیل میں چند اہم ایپ کا مختصر تعارف پیش کیا گیا ہے۔

چند اہم ایپ اس طرح ہیں

ترسیلی ایپ (Communication Apps): عصری آلات کی ایجادات نے ترسیل پر گہرے اثرات مرتب کیے ہیں۔

صنعتی میدان کے ساتھ ساتھ ترسیل میں بھی اس کا استعمال عام ہوتا گیا ہے۔ چند اہم ترسیلی ایپ اس طرح ہیں۔

1. ٹیلی گرام ایپ (Telegram)

2. واٹس اپ (Whatsapp)

3. سلاک (Slack)

4. ریمانڈ (Remind)

ویڈیو کانفرنس ایپ (Video Conference Apps): ویڈیو کانفرنس ایک اہم سمعی و بصری ترسیلی ذریعہ ہے۔ اس

میں دو طرفہ ترسیل پائی جاتی ہے۔ عصر حاضر میں ویڈیو کانفرنس کو صنعتی، انتظامی و تعلیمی میدان میں کثرت سے استعمال کیا جاتا ہے۔ ویڈیو کانفرنس کے چند اہم ایپ اس طرح ہیں۔



2. گوگل میٹ (Google Meet)

1. ذوم (Zoom)

4. جیٹی میٹ (Jitsi Meet)

3. مائکروسافٹ (Microsoft)

سوشل میڈیا کے ایپ (Social Media Apps): ترسیل کے عصری آلات سماج پر گہرے اثرات مرتب کیے ہیں۔ سماج میں ترسیل کے لیے چند عصری طریقوں کو استعمال کیا جا رہا ہے۔ ان ایپ کی مدد سے ساری دنیا میں اطلاع پہنچ جاتی ہیں۔ سوشل میڈیا کے چند اہم ایپ یہ ہیں۔

1. فیس بک (Face Book) 2. ٹویٹر (Twitter) 3. انسٹاگرام (Instagram)

آن لائن ترسیلی ایپ (Online Classes Apps): ترسیل کے عصری آلات نظام تعلیم پر بھی گہرے اثرات مرتب کیے ہیں۔ آن لائن ترسیل کے ایپ اس طرح ہیں۔

1. گوگل کلاس روم (Google Class Room) 2. Edmodo 3. Schoology

ٹیلی فون: الکرانڈر گراہم بل ٹیلی فون کا موجد ہے۔ فون نے ترسیل میں کافی سہولت پیدا کی۔ ٹیلی فون کا استعمال سماج کا مقبول اور بااثر شخص استعمال کرتا رہا۔ تجارتی اور سرکاری حد تک اس کا استعمال محدود رہا۔ برقی کھبوں کی طرح ٹیلی فون کے کھبے ہر سڑک اور گلی میں نصب کیے گئے تھے۔ ٹیلی فون وائر کی مدد سے کھبے سے گھر پر ٹیلی فون کا کنکشن لیا جاتا تھا۔ گھر پر ٹیلی فون کا ہونا انتہائی اعلیٰ طرز کی شان و شوکت کا مظہر تھا لیکن عصری ایجادات نے ریڈیو کی طرح وائر لیس کر دیا۔ آسمان پر چھوٹے گئے مصنوعی سیاروں کی مدد سے ترسیل میں مزید سہولتیں پیدا ہوئی ہیں۔

موبائل فون: موبائل فون ترسیل کا عصری طریقہ ہے۔ موبائل فون کی ایجاد کی وجہ سے انسانی زندگی میں کافی تبدیلیاں آئیں ہیں۔ موبائل فون کی ساخت و جسامت کے اعتبار سے کافی موزوں و بہتر ذریعہ ہے۔ اس کو لباس یا اس کے جیب میں آسانی کے ساتھ رکھا جاسکتا ہے اور اچھے عصری موبائل فون ترسیلی نقائص سے پاک ہوتا ہے۔

اسمارٹ فون: اسمارٹ فون دراصل موبائل فون کی ترقی یافتہ شکل ہے۔ یہ فون تمام عصری تقاضوں کو پورا کرتا ہے۔ اسمارٹ فون کو انٹرنٹ سے جوڑ کر واٹس اپ، ٹیلی گرام، ذوم، ای میل وغیرہ ترسیل کے عصری طریقوں کو استعمال کر سکتے ہیں۔ اس کی ساخت اور جسامت موبائل فون سے جدا ہونے کے باوجود یہ جیب میں آنے کے قابل ہوتا ہے۔ اسمارٹ فون ترسیل کا بہترین ذریعہ ہے۔ یہ تجارتی میدان میں کافی استعمال ہوتا ہے۔ چند سال قبل اسمارٹ فون کو چند مخصوص اور مقبول افراد ہی استعمال کرتے تھے۔ دور حاضر میں اس کی قیمت عام شخص کی استطاعت کے مطابق ہو چکی ہے۔ اس لیے سماج اسمارٹ فون کے استعمال کو ترجیحاً استعمال کر رہا ہے۔

واٹس اپ (Whatsapp): واٹس اپ کا تعلق اسمارٹ فون اور فون نمبر سے پایا جاتا ہے۔ اس کو Brain Acton, Jan نے جنوری 2009 میں ایجاد کیا۔ یہ ایک امریکن پیام رسانی کا ایپ ہے۔ واٹس اپ آج کے جدید دور کا ایک اہم ترسیلی ذریعہ ہے۔ واٹس اپ پر پیام کی رسانی کے لیے انٹرنٹ کا ہونا لازمی ہے۔ انٹرنٹ کی مدد سے اسمارٹ فون پر پیام، خبریں، اطلاع کو پہنچایا جاسکتا ہے۔ واٹس اپ میں گروپ بھی بنایا جاسکتا ہے۔ جس سے ایک ہی وقت میں کئی افراد کو اطلاع پہنچائی جاسکتی ہے۔ اس کے ذریعہ تحریری، تقریری، فوٹوز، ویڈیوز وغیرہ بھی پہنچایا جاسکتا ہے۔ واٹس اپ مفت ترسیلی ذریعہ ہے۔

ٹیلی گرام ویب: واٹس اپ کی طرح ٹیلی گرام واٹس اپ بھی ایک جدید طریقہ ترسیل ہے۔ اس کو Nikolai اور Pavel دو بھائیوں نے ایجاد کیا۔ یہ مفت خدمات فراہم کرتا ہے۔ اس کے لیے انٹرنٹ سے جڑے رہنا لازمی ہے۔

ویڈیو کانفرنس (Video Conference): ویڈیو کانفرنس آج کے دور کا ایک مقبول ترین طریقہ ہے۔ رسمی تنظیمیں خاص کر سرکاری اداروں میں اس کا کثرت سے استعمال ہوتا ہے۔ ویڈیو کانفرنس کی مدد سے ملک کے دور دراز علاقوں اور دنیا کے کسی بھی حصہ سے مخاطب ہو سکتے ہیں۔ اس کے لیے انٹرنٹ سے جڑے رہنا ضروری ہے۔ بغیر انٹرنٹ کے ویڈیو کانفرنس ممکن نہیں۔

وقت واحد میں ماتحتین سے مخاطب ہونا ہو تو یہ طریقہ کافی بہتر ہے۔ اس طریقہ میں دوطرفہ ترسیل پائی جاتی ہے۔ ویڈیو کانفرنس میں خطاب سے قبل ماتحتین کو تاریخ، دن اور وقت کی پہلے سے اطلاع دی جاتی ہے اور اس سے ربط پیدا کرنے کی اہم سائٹ کو بھی بتلایا جاتا ہے۔ مرکزی ریاستی حکومتیں، اکثر ضلعی عہدیداروں سے مخاطب ہونے، الیکشن کی تیاری کے لیے ضروری ہدایات سے واقف کروانے، مردم شماری کے متعلق طریقہ کار کی وضاحت کرنے، آفات سماوی کے دوران اختیار کیے جانے والی احتیاطی تدابیر اور مسائل کو حل کرنے وغیرہ وغیرہ کے متعلق اکثر ویڈیو کانفرنس کا اہتمام کرتے ہیں۔

ذووم (Zoom): ذووم عصر حاضر کا بہترین سمعی و بصری ترسیلی ذریعہ ہے۔ اس کو Eric Yuan نے 21 اپریل 2011 کو قائم کیا۔ اس کا صدر دفتر امریکہ کے علاقہ کیلی فورنیا کے San Jose مقام پر ہے۔ یہ ترسیل کے عصری ٹکنالوجی سے لیس ہے۔ یہ ایک امریکن کمپنیشن ٹکنالوجی ہے۔ ووم میں شریک ہونے کے لیے انٹرنٹ سے جڑے رہنا لازمی ہے۔ بغیر انٹرنٹ کے ذووم میٹنگ منعقد نہیں کر سکتے۔ ذووم میں دوطرفہ ترسیل پائی جاتی ہے۔ ویڈیو کانفرنس، ٹیلی کانفرنس، تعلیم، ویب کانفرنس وغیرہ میں یہ زیادہ استعمال ہوتا ہے۔ ذووم پر میٹنگ منعقد کرنے کی کوئی فیس نہیں۔ یہ مفت خدمات فراہم کرتا ہے۔

## Learning Out Comes

## 24.8 اکتسابی جانچ

ترسیل معاشی اور تمام دیگر سرگرمیوں میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ بہتر ترسیل کی بدولت کام بہتر اور وقت پر انجام پاتے ہیں۔ ترسیل میں مرسل اور مرسل الیہ کے ساتھ ساتھ ترسیل کے لیے استعمال ذرائع اور چینل بھی بہتر ترسیل میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ بغیر ذرائع یا چینل کے مرسل الیہ تک بات کا پہنچنا ناممکن ہے۔ مرسل اپنی بات کو پہنچانے کے لیے مختلف ذرائع کا استعمال کرتا ہے۔ ڈاک خانہ ایک قدیم طریقہ ہے جس کو آج بھی استعمال کیا جاتا ہے۔ اس کی اہمیت و افادیت آج بھی برقرار ہے۔ آج کے جدید عصری دور میں ای میل، واٹس اپ، ٹیلیگرام، فون وغیرہ کا استعمال بالکل عام ہے۔ ان آلات یا چینل کی مدد سے بروقت متعلقہ شخص کو بات پہنچتی ہے۔ بعض اوقات مختلف اسباب کے سبب بات مکمل طور پر نہیں پہنچ سکتی۔ انٹرنٹ کا منقطع ہونا، ٹیلی فون کے آلات ناکارہ ہو جانا، آفات سماوی، طوفان، آندھی، بارش، تیز ہوائیں وغیرہ کے دور میں بات منقطع ہو جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ انداز بیان، آواز کی حدت، رفتار، سماعتی صلاحیت، شور و غل، گڑبڑ، بازار کی آوازیں وغیرہ بھی ترسیل پر اثر انداز ہوتے ہیں، یہ تمام ترسیل میں خلل پیدا کرتے ہیں۔ اس لیے انہیں ترسیلی رکاوٹیں کہتے ہیں۔ ان رکاوٹوں کے سبب مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان مکمل طور پر بات نہیں پہنچ سکتی۔

کیا ہم ان رکاوٹوں پر قابو پاسکتے ہیں؟

رکاؤں پر قابو پائے بغیر ترسیل مکمل ہو سکتی ہے؟

وہ کون سے ذرائع ہیں جن کی مدد سے ترسیلی رکاؤں کو دور کیا جاسکتا ہے؟

یہ ایسے سوالات ہیں جن سے مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ ترسیل کو بہتر سے بہتر بنانے کے لیے ضروری ہے کہ ترسیل کے مختلف ذرائع اور چینل کا انتخاب کریں۔ تمام ذرائع کے فوائد، نقصانات اور لوازمات پر توجہ دی جاتی ہے۔ ترسیل کے مختلف ذرائع میں حائل ہونے والی مختلف رکاؤں کا تعین کریں پھر کسی موزوں ذرائع کا انتخاب کریں۔ ترسیلی ذرائع کے ساتھ ساتھ مرسل اور مرسل الیہ کی ذاتی و قدرتی صفات کا ہونا لازمی ہے۔ آواز، انداز گفتگو، حدت وغیرہ ایسے شخصی اوصاف ہیں جو راست طور پر ترسیل پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ سرکاری یا دفاتر میں ترسیل کا خاص نظم پایا جاتا ہے۔ دفتر کا ہر فرد ذمہ دار اور جوابدہ ہوتا ہے۔ دفاتر میں ترسیل کا صعودی اور نزولی دونوں طرز پر نظم پایا جاتا ہے۔ تمام مراسلات کا ریکارڈ کرتے ہوئے متعلقہ فرد کو بات پہنچائی جاتی ہے۔ آج کے جدید دور میں پیام رسانی کے بہتر طریقہ کار کو استعمال کرنے پر توجہ دی جا رہی ہے۔ واٹس اپ، ٹیلی فون، ای میل وغیرہ عصر حاضر کے چند برق رفتار ترسیلی ذرائع ہیں۔ جس کا استعمال وسیع پیمانے پر مقبول ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ ڈاک خانہ کی مدد سے ضروری کاغذات، احکامات بھی روانہ کیے جاتے ہیں۔

24.9 کلیدی الفاظ	Key Words
تلفظ :	حروف کی ادائیگی کا انداز
رموز و اوقاف :	مطلب فہمی کے لیے جملوں میں استعمال
بہاؤ :	رخ
ایپ :	موبائل ٹکنالوجی کا مخصوص طریقہ استعمال
زبان :	اظہار خیال کا ذریعہ
قلت :	کمی، ضرورت سے کم مقدار کا ہونا
جغرافیہ :	آب و ہوا اور زمینی کیفیت

24.10 نمونہ امتحانی سوالات	Terminal Questions
----------------------------	--------------------

A. معروضی سوالات

1. ترسیل کے تیز رفتار ذرائع کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔
2. ڈاک خانہ کا اہم کام \_\_\_\_\_ ہے۔
3. ترسیل میں جغرافیائی رکاؤں کی \_\_\_\_\_ مثالیں ہیں۔
4. واٹس اپ کو \_\_\_\_\_ نے ایجاد کیا۔
5. آن لائن ترسیل کے ایپ کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔

B. مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. ترسیل پر رکاوٹوں کے اثرات پر روشنی ڈالے۔
2. صعودی اور نزولی ترسیل سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
3. ترسیل میں شخصی رکاوٹوں کو بیان کیجیے۔
4. ترسیل میں جذباتی رکاوٹوں کی وضاحت کیجیے۔
5. ترسیل میں معنوی رکاوٹوں کا مختصر نوٹ لکھیے۔

#### C. طویل جوابات کے حامل سوالات

1. ترسیلی رکاوٹوں پر تفصیلی روشنی ڈالے۔
2. ترسیل میں حائل رکاوٹوں پر قابو پانے کی تدابیر بیان کیجیے۔
3. ترسیل کو موثر بنانے کی تدابیر بیان کیجیے۔
4. عصر حاضر میں ترسیل کے اہم ذرائع پر تفصیلی روشنی ڈالے۔
5. آن لائن ترسیل کے لیے ضروری اہم عوامل کی وضاحت کیجیے۔

#### Reference Books

#### 24.10 تجویز کردہ کتب

1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
2. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
3. Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.
4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
5. Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
6. Ivancevich; John and Micheel T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.