BKID-041

نظرية انتظاميه

(Management Theory)

بی۔کام۔(دوسراسمسٹر)

(B. Com, Semester - II)



© Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad Course-Bachelor of Commerce ISBN: 978-93-93722-32-4 Edition: March, 2022

نظرية انتظاميه NAZARIYA-E-INTEZAMIYA

(Management Theory) for B. Com. II Semester

Editor **Dr. Md. Sadat Shareef** Associate Professor, 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: ddepublication@manuu.edu.in Phone: 040-23008314 Website: manuu.edu.in

كورس كوآ رڈى نيٹر: ڈ اكٹر **محمد سعادت نثر يف** اسوسی ايٹ پروفيسر، كامرس نظامتِ فاصلاتی تعليم ،مولانا آزاذ پشتل اُردو يو نيور ٿي حيدرآباد

مصنفین: ڈاکٹر محمد سعادت نثریف اسوسی ایٹ پروفیسر، کامرس نظامتِ فاصلاتی تعلیم ،مولانا آزادیشنل اُردویو نیورٹیٰ حیررآباد ڈاکٹر محمد عابدعلی نظامتِ فاصلاتی تعلیم ،مولانا آزادیشنل اُردویو نیورٹیٰ حیررآباد

اكائى نمبر 13 تا 24

اكائى نمبر 1 تا 12

مجلس ادارت

(Editorial Board)

Prof. Mohd. Razaullah KhanDirector, Directorate of Distance EducationMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadProf. Badiuddin AhmedDepartment of Management & CommerceMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadProf. Badiuddin AhmedDepartment of Management & CommerceMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadDr. Md. Sadat ShareefAssociate Professor, CommerceDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National UrduUniversityHyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National UrduUniversityHyderabadDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National Urdu UniversityHyderabadStatice (Satice) Such Satice)Mahboob NagarCalice (Satice) Such Satice)Calice (Satice) Such Satice)HyderabadMahboob NagarStatice (Satice) Such Satice)Statice (Satice) Such Satice)Statice (Satice) Such Sa	~		
Director, Directorate of Distance EducationMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadProf. Badiuddin AhmedDepartment of Management & CommerceMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadPyderabadDr. Md. Sadat ShareefAssociate Professor, CommerceDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)Dr. Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)Dr. Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarLitzłej (Litzła (Litzłej) (Litzłe	Prof. Mohd. Razaullah Khan	ير وفسير محرر خيالة بنجلان	
HyderabadProf. Badiuddin AhmedDepartment of Management & CommerceMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadDr. Md. Sadat ShareefAssociate Professor, CommerceDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DT, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarEî DAd data (Zafar Gulzar)Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DT, Maulana Azad National Urdu UniversityHyderabadLit/Ze(a=i i cinuzi): j, ze, z, ZiLit/Ze(a=i i cinuzi): j, ze, z, ZiLit/Ze(a=i i cinuzi): j, ze, z, ZiLit/Ze(a=i i cinuzi): j, ze, ze, ZiLit/Ze(a=i i i cinuzi): j, ze, ze, ZiLit/Ze(a=i i cinuzi): j, ze, ze, ZiLit/Ze(a=i i cinuzi): j, ze, z	Director, Directorate of Distance Education	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
Prof. Badiuddin Ahmed Department of Management & Commerce maulana Azad National Urdu University Hyderabadپروفيسر بدليخ الدين احمد maulana Azad National Urdu University HyderabadDr. Md. Sadat Shareef Associate Professor, Commerce DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadاسوی این پروفیسر، کامر Tr. Mohd. Abid Ali DDE, Maulana Azad National Urdu University HyderabadDr. Mohd. Abid Ali DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadاسوی این پروفیسر، کامر Tr. Mohd. Abid Ali DDE, Maulana Azad National Urdu University HyderabadDr. Mohd. Abid Ali DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadاسوی این پروفیسر، کامر Tr. Abdul Vakeel Retired Lecturer Commerce Govt College (Boys) Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) Ch dtad ali (Cafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadلیکو تی ایر گی Tr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	Maulana Azad National Urdu University		
Department of Management & CommerceMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadNew Serie (Control of Management & CommerceAcel ui Ti (Light for the serie (Control of Management & Commerce)Dr. Md. Sadat ShareefAssociate Professor, CommerceDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National Urdu UniversityHyderabadDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National Urdu UniversityHyderabadStilt cational Cational UrduDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)Cot cational UrduCational Cational UrduCational Cational UrduDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)Cational Cational UrduCational Cational UrduCational Cational UrduCational Cational UrduCational Cational UrduCational Cational UrduCational UrduCational UrduCational UrduCational UrduCational UrduCational UrduCational UrduCational UrduCational Ur	Hyderabad	مولانا آ زادنیشنل اُردویو نیورسٹی، حیدرآباد	
Department of Management & CommerceMaulana Azad National Urdu UniversityHyderabadDr. Md. Sadat ShareefAssociate Professor, CommerceDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National Urdu UniversityHyderabadDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)Chuł dta (Juć, jrác, jrác)Chuł dta (Juć, jrác, jrác)Chuł zwie (Juć, jrác, jrác)Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)Chuł zwie (Juć, jrác, jrác)Chuł zwie (Juć, jrác, jrác)<	Prof. Badiuddin Ahmed	بر فیس لچراله ۲۰۰۲	
Hudania Field Flational Oracle On YeaklyAvella Titles Flational Oracle On YeaklyAvella Titles Flational Oracle On YeaklyAvella Titles Flational Oracle On YeaklyEl Dr. Md. Sadat ShareefAssociate Professor, CommerceDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Mohd. Abid AliDDE, Maulana Azad National UrduUniversity HyderabadDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National Urdu UniversityHyderabadImage: The State	Department of Management & Commerce	*****	
Dr. Md. Sadat Shareefشرایف& ssociate Professor, Commerceاسوی ایث پروفیسر، کا مرسDDE, Maulana Azad National Urduنظامت فاصلاتی تعلیم ، مولانا آزاذیش آردو یو نیورشی خیر آبادUniversity Hyderabadنظامت فاصلاتی تعلیم ، مولانا آزاذیش آردو یو نیورشی خیر آبادDr. Mohd. Abid Aliداکشر محمد عابد علیDE, Maulana Azad National Urduشده فیکلی، نظامت فاصلاتی تعلیم ، مولانا آزاذیش آردو یو نیورشی خیر آبادDr. Mohd. Abid Aliمولانا آزاذیش آردو یو نیورشی خیر آبادDE, Maulana Azad National Urduمولانا آزاذیش آردو یو نیورشی خیر آبادDr. Abdul Vakeelمولانا آزاذیش آردو یو نیورشی خیر آبادRetired Lecturer Commerceمولانا آزاذیش آباد و الهری آبادMahboob Nagarلیگورتی آیشیز زیر آبایی زیر ایش آرد و یو نیورشی آباد (نی شرایل)Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)لیگورتی آیشیز زیر آبایی شرایلDTP, Maulana Azad National Urdu Universityلیگورتی آیشیز زیر آبایی شرایلHyderabadلیگورتی آبشیز ایش نیش نیلی یش زیر آبایی شرایلDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)لیگورتی آبشیز ایش نیش نیلی یش زیر آبایلی آباد (ایش آباد (ایل آباد) آباد (ایل آباد) آباد (ایل آباد) آباد (ایل آباد) (ای	Maulana Azad National Urdu University		
Associate Professor, Commerce DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad Dr. Mohd. Abid Ali DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad Dr. Abdul Vakeel Retired Lecturer Commerce Govt College (Boys) Mahboob Nagar Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	Hyderabad	مولانا آ زادنیشنل اُردویو نیورسٹی، حیدرآباد	
DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadidian idian idian e al y a b de not for the set of the s	Dr. Md. Sadat Shareef	ڈ اکٹرمجمد سعادت شریف	
DDE, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadidian idian idian e al y a b de not for the set of the s	Associate Professor, Commerce	اسوسی ایپ سروفیسر، کا مرس	
University Hyderabad وَا كُمْرُحْمُ عَابِرَعْلَى Dr. Mohd. Abid Ali وَ اكْرُحْمُ عابِرَعْلَى DDE, Maulana Azad National Urdu المواعدة المواحدة المحالية الم	DDE, Maulana Azad National Urdu	•	
DDE, Maulana Azad National Urdu"Duré أيكلى الظامت فاصلاتى تعليمUniversity Hyderabadمولانا آزاديش أردو يو نيورش حيررآبادDr. Abdul VakeelRetired Lecturer CommerceGovt College (Boys)Mahboob NagarDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)DTP, Maulana Azad National Urdu UniversityHyderabad(i) Tre data (in the integration of the integra	University Hyderabad	لظامت فاطلاق یام، تولانا آراد کا اردو یو یور کی خیررا باد	
University Hyderabadمولانا آزاذیشن اردو یو نیورشی خیررآبادمولانا آزاذیشن اردو یو نیورشی خیررآبادDr. Abdul Vakeel ه الم عبدالوكيلRetired Lecturer Commerce Govt College (Boys) Mahboob Nagarموظف كبچرركا مرسMahboob Nagarليكورتكا مرسDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) bTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadليكورتكا مرس	Dr. Mohd. Abid Ali	ڈ اکٹرمجمد عابدعلی	
University Hyderabadمولانا آزاذیشن اردو یو نیورشی خیررآبادمولانا آزاذیشن اردو یو نیورشی خیررآبادDr. Abdul Vakeel ه الم عبدالوكيلRetired Lecturer Commerce Govt College (Boys) Mahboob Nagarموظف كبچرركا مرسMahboob Nagarليكورتكا مرسDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) 	DDE, Maulana Azad National Urdu	گېسېڭ فيكلي، نظامت فاصلاتي تعليم	
Dr. Abdul Vakeel Retired Lecturer Commerce Govt College (Boys) Detain Dig (Space)وظف کنجردکا مرس موظف کنجردکا مرسMahboob Nagarگورنمنٹ کالخ (بوائز) , محبوب نگرDr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabadلینگو تک ایڈ یٹر:	University Hyderabad		
دُوْ السَّرْعبد الوَيْسُ Retired Lecturer Commerce Govt College (Boys) <u>Mahboob Nagar</u> <u>گورنمنٹ کالج (بوائز)، محبوب نگر</u> Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad			
Govt College (Boys)موظف کیچرد کا مرسMahboob Nagarگورنمنٹ کالج (بوائز)، محبوب تگرگورنمنٹ کالج (بوائز)، محبوب تگرلینگو تخ ایڈ یڈر:Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)لینگو تخ ایڈ یڈر:DTP, Maulana Azad National Urdu Universityڈائر کٹوریٹ آفٹر اُسلیشن اینڈ پبلی کیشنز،Hyderabadاینڈ پبلی کیشنز،		ڈ اکٹر عبدالوکیل	
Mahboob Nagar گورنمنٹ کالج (بوائز)، محبوب گر گورنمنٹ کالج (بوائز)، محبوب گر Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	Retired Lecturer Commerce		
لينگونځ ايژير: Tr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	Govt College (Boys)	- / / •	
Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	Mahboob Nagar	گورنمنٹ کالج (بوائز)،محبوب نگر	
DTP, Maulana Azad National Urdu University Hyderabad	لينگو تخ ايٹريٹر:		
BIP, Maulana Azad National Ordu University Hyderabad	Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)	د اکٹر ظفیر احمد (ظفیر گلزار)	
	DTP, Maulana Azad National Urdu University	الاسترام المعدر الرابية الم	
مولانا آ زاد عیشنل اُردویو نیورشیٰ حیدرآباد	Hyderabad	,	
		مولانا آ زادیشنل اُردویو نیورسیٰ حیدرآباد	



ملنے کا پیتہ: د می ٹی پی سیل کا وَنٹر، ڈائر کٹور بیٹ آفٹر ^{اسلیش}ن اینڈ پہلی کیشنز مولانا آ زادنيشنل أردويو نيورشي شبجي ماؤلي حيدرآ ماد-500032 (تلنگانه)

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 Bank Name: Indian Overseas Bank IFSC: IOBA00001879

Branch: Gachibowli, Hyderabad

کتابوں کی قیمت پر رعایت کی شرح: 1۔عام قارئین کے لیے %20 کتابیں ڈاک سے بھی منگوائی جاسکتی ہیں۔ نوٹ: -/500 روپے سے زائد کے بل پرڈاک خرچ نہیں لیا جائے گا۔ فون دفتر کے دنوں میں اور دفتر کی اوقات کے دوران کریں تا کہ فور کی کارروائی کی جاسکے۔

فہرست

	· · /
8	پي غ ام : وائس چانسلر
9	: د انرکٹر نظامتِ فاصلاتی تعلیم
10	کورس کا تعارف : کورس کوآرڈ ی نیٹر
11	بلاکI: انتظامیه Management
12	اكائى1- انتظاميه Management
30	اکائی2-انتظامیہ کی سطحیں Levels of Management
45	اکائی 3- انتظامی فکر Management Thaughts
64	اكائى4- انتظاميداور شظيم Management and Organisation
80	بلاکII: منصوبہ بندی Planning
81	اکائی 5- منصوبہ بندی Planning
95	اکائی6- منصوبہ بندی کےاسباب Purpose of Planning
105	اکائی7- منصوبہ کاری کا طریقة عمل Process of Planning
116	اکائی8- منصوبہ کاری کے اقدامات 🦳 Steps of Planning
139	بلاكIII: تنظيم Organisation
140	اکائی9- تنظیم Organisation
157	اکائی10- تنظیمی ساخت Organisation Structure
187	اکائی11- مرکزیت اورلامرکزیت Centralisation and Decentralisation
202	اكائى12- تفويض Delegation

222	بلاکIV: مدایت کاری Directing
223	اکائی13- ہدایت کاری Directing
239	اكائى14- قيادت Leadership
253	اکائی15- محرکہ Motivation
268	اکائی16- محرکہ نے نظریات Theories of Motivation
284	بلاکV: قابوکاری Controlling
285	اكانى17- قابوكارى Controlling
300	اکائی18- قابوکاری کےاقسام Types of Controlling
313	اکائی19- اندرونی اور بیرونی کنٹرول Internal and External Control
328	اکائی20- قابوکاری کی تکنیک Control Techniques
342	بلاکVI: ترسیل Communication
343	اکائی21- ترسیل Communication
356	اکائی22- ترسیل کی اہمیت Importance of Communication
371	اکائی23- ترسیل کےاقسام Types of Communication
386	اکائی24- ترسیل میں رکاوٹیں Barriers of Communications

پيغام

مولانا آزادنیشن اُردویو نیور سی 1998 میں وطنِ عزیز کی پارلیمنٹ کے ایکٹ کے تحت قائم کی گئی۔اس کے چار نکاتی مینڈیٹس میں: (1)اردو زبان کی ترویح و ترتی(2)اردو میڈیم میں پیشہ درانہ 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 اِس مرکزی یو نیور سی کو دیگر مرکزی جامعات سے منفر داور متاز بناتے ہیں۔قومی تعلیمی پالیسی 2020 میں بھی مادری اور علاقائی زبانوں میں تعلیم کی فراہمی پر کافی زور دیا گیا ہے۔

اُردو کے ذریع علوم کوفر ورغ دینے کا واحد مقصد و منتا اُردوداں طبقے تک عصری علوم کو پنچانا ہے۔ ایک طویل عرصے نے اُردو کا دامن علمی مواد ہے لگ بھگ خالی رہا ہے۔ سی بھی کتب خانے یا کتب فروش کی الماریوں کا سرسری جائزہ اس بات کی تصدیق کردیتا ہے کہ اُردوز بان سمٹ کر چند ^{در}اد بی[،] احناف تک محدود رہ گئی ہے۔ یہ کیفیت اکثر رسائل و اخبارات میں دیکھنے کوملتی ہے۔ اردو میں دستیا بت تحریر می قاری کو تبھی عشق و محبت کی پُر بیچی راہوں کی سیر کراتی ہیں تو تبھی جذبا تیت سے پُر سیاسی مسائل میں اُلجھاتی ہیں، بھی مسلکی اور قکری کی سی منظر میں موضوعات سے نابلد ہیں۔ چاہی میں تک محدود ان کی سیر کراتی ہیں تو تبھی جذبا تیت سے پُر سیاسی مسائل میں اُلجھاتی ہیں، بھی مسلکی اور قکری کی منظر میں موضوعات سے نابلد ہیں۔ چاہے ہی خودان کی صحت و بقا سے متعلق ہوں یا معاش اور خیارتی نظام سے، یا شینی آلات ہوں یا ان موضوعات سے نابلد ہیں۔ چاہے ہی خودان کی صحت و بقا سے متعلق ہوں یا معاش اور خیارتی نظام سے، یا شینی آلات ہوں یا ان ماحول کے مسائل ہوں، عوامی سطح پر ان شعبہ جات سے متعلق ہوں یا معاش اور خیارتی نظام سے، یا شینی آلات ہوں یا کی فضا پیدا ماحول سے مسائل ہوں، عوامی سطح پر ان شعبہ جات سے متعلق موں یا معاش اور خیارتی نظام سے، یا مشینی آلات ہوں یا ان کے گرد و پیش ماحول سے مسائل ہوں، عوامی سطح پر ان شعبہ جات سے متعلق اور و میں مواد کی عدم دستیابی نے عصری علوم کے تیکن ایک عدم در چیں کی فضا پیدا اس کہ روی ہے۔ یہ دور می عوامی سطح پر ان شعبہ جات سے متعلق اردو میں مواد کی عدم دستیابی نے عصری علوم کے تیکن ایک عدم در چین کی فن پر تی کہ کردو پیش ہا حول ہے مسائل ہوں، عوامی سطح پر ان شعبہ جات سے متعلق اردو یو نیور ڈی کو خبر آن ما ہونا ہے۔ نصابی مواد کی صورت حال بھی پچھ می تک نے اور کر میں زیر بحد آ تے ہیں۔ چوں کہ اُردو یو نیور ش کی ذر و چین می اور کی مار کی توں ہوں کی خبر کی تی ہوں ہو ہوں ہوں کی در دو پر خبی کی کو اور کر در پر پر کی ہوں کا در دیو توں کی کر دو پڑیں زیر بحد آ ہے جوں کی کا در دو پورش کی کا در دو پور پڑی کی کہ میں زیر جر در میں در ہی ہوں ہوں کے دور ٹی کا در دو پڑی کی کا در دو پڑیں کی در دو پڑی ہوں کی کہ اور در پر مور ہوں در پڑی کی ہوں ہوں ہوں کی کہ دردو پر مور ہوں کی ہوں ہو ہوں کی ہر در تو کی ہو ہو ہوں کی در دو پڑی کی در میں دو پڑی ہوں ہوں ہوں ہوں

مجھے اِس بات کی بے حد خوش ہے کہ اس کے ذمہ داران بشمول اسا تذہ کرام کی انتقک محنت اور ماہرین علم کے بھر پور تعاون کی بنا پر کتب کی اشاعت کا سلسلہ بڑے پیانے 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 کا معمل 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 اِس یو نیور ٹی کے وجود اور اس میں اپنی موجود گی کا حق ادا کر سکیں گے۔

بروفيسر سيدعين الحسن وائس حانسلر مولانا آ زادنیشنل اُردویو نیورسی، حبدرآیاد

پيغام

فاصلاتی طریقہ تعلیم کو عالمی سطح پرانتہائی کارکرداور مفید طریقہ تعلیم کی حیثیت سے تسلیم کیا جا چکا ہے۔ اس طریقہ تعلیم سے بڑی تعداد میں لوگ مستفید ہور ہے ہیں ۔ مولانا آزادنیشنل اردویو نیورٹی کا قیام 1998 میں نظامتِ فاصلاتی تعلیم سے ہوا اوراس کے بعد 2004 میں با قاعدہ روایتی طرز تعلیم کا آغاز ہوا۔

روایتی و فاصلاتی تعلیم کے معیار کو یکسال بنانے کے لیے مشتر کہ نصاب کے ساتھ Choice Based Credit System (CBCS) (CBCS) کو اپنایا گیا۔ جدید نصاب اور فاصلاتی تعلیم کے نقاضوں کی تکمیل کے لیے خوداکتسابی مواد کو کتابی شکل میں تیار کیا گیا۔ یہ کتا میں جامعہ ہلذا کے روایتی و فاصلاتی متعلمین و دیگر جامعات کے طلباء واسا تذہ کے ساتھ اُردو کے عام قاری کے لیے بھی مفید ثابت ہوں گی۔ یو نیورٹی کے قیام کے 25 سال کی تکمیل کے پرمسرت موقع پر مستقبل میں معیار مزید بلند کرنے، طلباء کو اپنے متی میں میں گراں قدر خدمات فراہم کرنے کے قابل بنانے کے خواہش مند ہیں۔

نظامت فاصلاتی تعلیم میں یو جی، پی جی، بی ایڈ، ڈیلومااور سر ٹیفکیٹ کورسز پرمشتمل جملہ پندرہ کورسز جاری ہیں۔ بہت جلد تکنیکی ہنر پر مبنی کورسز بھی شروع کیے جائیں گے۔ متعلمین کی سہولت کے لیے 9 علاقائی مراکز بنگلورو، بھوپال، در بھنگہ، دہلی، کولکا تا،ممبکی، پٹنہ، رانچی اور سرک تگر میں اور 5 ذیلی علاقائی مراکز حیدرآباد، کھنو، جموں، نوح اور امراوتی میں قائم کیے گئے ہیں۔ ان مراکز بے تحت سر لیئے اعانتی مرکز (Learner Support Centre) کا م کررہے ہیں۔ پی مراکز طلباء کو تعلیمی اور انتظامی مد فراہم کرتے ہیں۔ نظامت فاصلاتی تعلیم نے اپنی تعلیمی اور انتظامی سرگر میوں میں آئی ہی ٹی کا استعال شروع کردیا ہے، نیز اپنی تمام پروگراموں میں داخلے صرف آن لائن طریکے پر ہی جاری ہیں۔

''نظریۂ انتظامی' جامعہ ہلذا کے بی کام، سمسٹر دوم کے روایتی و فاصلاتی تعلیم کے نصاب پر مبنی ہے۔ نظامتِ فاصلاتی تعلیم کی ویب سائٹ پر متعلمین کوخود اکتسابی مواد کی سافٹ کا پیاں بھی فراہم کی جا رہی ہیں، یونیورٹی کے آئی ایم سی یوٹیوب چیانل پر بھی مضمون پر اسباق موجود ہیں۔اس کے علاوہ متعلمین کے درمیان رابطے کے لیے ایس ایم ایس (SMS) کی سہولت فراہم کی جارہی ہے، جس کے ذریعے متعلمین کو پر وگرام مے مختلف پہلوؤں جیسے کورس کے رجسڑیش، مفوضات ' کونسلنگ ،امتحانات وغیرہ کے متعلق مطلع کیا جا تا ہے۔

برو فیسر محمد رضاءاللدخان دائر کٹر، نظامت فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردویو نیور سی، حیدرآباد

کورس کا تعارف

نظریۂ انتظامیہ (Management Theory) جامعہ لہٰذا کے روایتی وفاصلاتی تعلیم کے بی کام دوسرے سمسٹر کا ایک مضمون ہے جو 124 ئیوں پر شتمل ہے۔ مطالعہ اور ترتیب کی بہتری کے لیے ہر بلاک میں چار (4) اکا ئیوں کے ساتھ چھ (6) بلاک میں تقسیم کیا گیا ہے۔ اس کتاب کے مطالعہ کے بعد دفتری وضنعتی انصرام کو آسانی سے سمجھ سکتے ہیں۔ خودا کتسابی مواد کی تیاری میں نصاب کے ساتھ صلتھ مضمون کو آسان و قابل قہم کے ساتھ ذوق سلیم کی پرورش کے کو مد نظر رکھا گیا۔ ہر اکا کی میں اکا کی کا تعاد ن معنی ومفہوم اہم زکات و مواد اکتابی نتائج کلیدی الفاظ ونہوند امتحانی سوالات اگریزی واردوا صطلاحات دیئے گئے ہیں۔ پر کتاب جامعہ ہٰذا کے کا مری و مینجنٹ کے روایتی و فاصلاتی تعلیم کے متعلمیں کے ساتھ ساتھ دوق سلیم کی پرورش کے کو مد نظر رکھا گیا۔ ہر اکا کی میں اکا کی کا تعاد ن معنی و مفہوم اہم زکات و مواد اکتابی نتائج کل کلیدی الفاظ مونونہ امتحانی سوالات اگریزی واردوا صطلاحات دیئے گئے ہیں۔ پر کتاب جامعہ ہٰذا کے کا مرس ومینجنٹ کے روایتی و فاصلاتی تعلیم کے متعلمیں مواد کی ترین میں مسلیل کو برقر ارر کھنے، مفید اور فایل طبابی عاجز انہ کو شری کی گئی ہے، تاہم کو کہتھنے میں مدد ملے گ مواد کی ترتیب میں تعلیل کو برقر ارر کتے، مفید اور قابل فہم بنانے کی ایک عاجز انہ کو شرحی کی گئی ہوں ہے، ہیں کہ کی کوشش اپنی تی کی علی کی مالا ہوں ہے میں پڑی کی جارہ ہے جو مواد کی ترتیب میں تعلیل کو برقر ارر کتے، مفید اور قابل فہم بنانے کی ایک عاجز انہ کوشش کی گئی ہے، تاہم کوئی بھی کوشش اپنے آپ میں مواد کی تر تیں مال کی و بر قار اور کتے ، مفید اور خال خال میں دول کی نظر کی ہوئے ہیں پڑی کی جارہ ہی ہوں ہیں ہوتی کی ہوں ہے ہو کی ہم کی ہو مواد ہوتی میں پڑی کی جارہ ہوں ہوتی ہے۔ یہ کتاب ذہین و خلین طباء قار کین و اسا تذہ اکر ام کے ہاتھوں میں پیش کی جارہ کی ہو سند تکی ہو مالا میں میں میں بیش کی جارہ ہوں ہوتی ہے۔ یہ کتاب ذہیں کرتے ہو کے اپنے صلاح و مشوروں سے نوازیں، جس کو مستقربل

نیک تمناؤں کے ساتھ ڈ اکٹر محمد سعادت شریف کورس کوآرڈی نیٹر وایڈیٹر نظامت فاصلاتی تعلیم' مولانا آزادنیشنل اُردویو نیور شی

بلاكI: انتظاميه Management

Management

Levels of Management

Management Thaughts

Management and Organisation

اکائی1- انتظامیہ اکائی2-انتظامیہ کی سطحیں اکائی3- انتظامی فکر اکائی4- انتظامیہاور تنظیم

اکائی 1 انتظامیہ Management

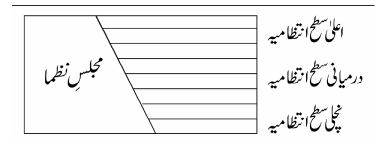
Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	بديهة	1.0
Objectives	مقاصد	1.1
Concept	تصور	1.2
Management and Administration	انتظاميهاورنظم ونسق	1.3
Definition of Management	انتظامیه کی تعریف	1.4
Nature and Scope of Management	انتظامیه کی ماہیت اور وسعت	1.5
Management as a Science and Art	ا نظامیہ بطور سائینس اور آرٹ	1.6
Management as a Profession	انتظاميه بطوريبيثهر	1.7
Levels and Functions of Management	انتظاميه كىسطحين اورافعال	1.8
Skills Required for Management	ا نتظامیہ کے لیے درکارمہارتیں	1.9
Social Responsibilities of Management	انتظامیه کی سماجی ذمه داریاں	1.10
Summary	خلاصه	1.11
Key Words	کلیدی الفاظ	1.12
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	1.13
Suggested Readings	نچويز کرده کټ	1.14

Introduction	1.0 تتمہير
ہیں۔افراد چاہے تنہا تجارت، شراکت پاکسی کمپنی سے دابستہ ہوں تو وہ	ہم اکثر لفظ انتظامیہ کو کاروبار سے منسلک افراد سے سنتے رہتے
صورت یا شکل ہوان کو نفع بخش انداز میں چلانے کے لیے پیشہ دارانہ	ضرورا ننظامیہ کے تعلق سے اپنی رائے کو خلاہر کرتا ہوا ملے گا۔ تنظیم کی کوئی
نظامیہ کے اُصولوں سے واقف ہونے کی ضرورت ہوتی ہے یا پھر پیشہ	مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔اگر ما لک خودان کو چلاتا ہوتو اس کو بھی ان
ت کا دور ہے اس لیے ہر قدم پر پیشہ وارانہ افراد کی ضرورت ہوتی ہے۔	وارانہافراد سے مدد حاصل کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ چونکہ بیہ دورمہار
لات میں بھی اپنی صلاحیتوں اور بیشہ دارانہ مہارتوں کو بروئے کارلاتے	کسی بھی تنظیم کونفع بخش طریقہ پر چلانا ہی مہارت نہیں ہے، بلکہ نامساعد حا
ن کے حامل بازار میں اپنی تنظیم نفع کمانے کی صلاحیت کو برقرار رکھنا پیشہ	ہوئے تنظیم کو نفع کے حصول کے لائق بنانا ہے۔اس گلا کاٹ مسابقتی رجحار
ح کو برقر ارر کھنے کے لیےا نتظامیہایک ممدومعاون مضمون ہے۔	وارانہافراد کے لیےایک چیلنج ہے۔اس چیلنج سے سمٹنے کے لیےاور نفع کی ش
چھ سکیں گے۔ان تمام امور سے واقف ہوسکیں گے۔جس کی مدد سے	اس تمہیری اکائی میں آپ انتظامیہ کے مختلف معنی و مفاہیم کو "
ت ہوں گے۔ پیشہ دارانہ مینجر وں کی سر گرمیوں اوران کے کلیدی رول	انتظامیہ بطور بیشہ، انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ میں فرق کرنے کے لاک
	سے واقف ہوں گے۔
Objectives	1.1 مقاصد
	اي اكانى كرمطالة كريعد آبه اي قابل ہوجائيں گرا :

	ی کے مطالعہ کے بعدا پ آئ قابل ہوجا ایل کے لہ:
*	اصطلاح انتظاميه كيمفهوم كوشمجهاسكين
÷	انتظام یہ اور نظم ونسق کے مطلب بتا سکیں
*	انتظام یہ اور نظم ونسق کے درمیان فرق کو ہتا سکیں
÷	انتظام یہ بطور سائنس اور آرٹ کو داضح کر سکیں
*	انتظامیہ کے مختلف سطحوں کو بتاسکیں

2.1 انتظامیہ کا تصور جدید وعصری صنعتی دنیا میں انتظامیہ کی حیثیت آفاقی ہے۔ اس دنیا میں ہم کسی نہ کسی حیثیت سے ایک تنظیم سے جڑے ہوئے ہیں۔ چسے کالج، اسپتال، مذہبی اور سماجی تنظیم، بینک، بیمہ کاری، کار پوریشن، ٹرانسپورٹ کار پوریشن وغیرہ، یہ تمام تنظیم سے جڑے ہوئے ہیں پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ مذکورہ تنظیم یا کہ کردگی اور کام کا انداز اور پہنچ الگ ہوتی ہے۔ لیکن وہ اپنا مقصد حاصل کرنے کی کوشش کرتی ہیں۔ اثر انداز ہوتی ہیں۔ مذکورہ تنظیم یا کہ کردگی اور کام کا انداز اور پہنچ الگ ہوتی ہے۔ لیکن وہ اپنا مقصد حاصل کرنے کی کوشش کرتی ہیں۔ اثر انداز ہوتی ہیں۔ مذکورہ تنظیم یا کہ کردگی اور کام کا انداز اور پہنچ الگ ہوتی ہے۔ لیکن وہ اپنا مقصد حاصل کرنے کی کوشش کرتی ہیں۔ تنظیم سے متعلق کے حاصل نہیں کرتیں۔ کئی سرگر میاں ایک دوسرے سے مربوط ہوتی ہیں۔ انتظامیہ وہ ہے جو نامیک تنظیم کو کار کرداور اپنے مقصد بغیر حکمت عملی کے حاصل نہیں کرتیں۔ کئی سرگر میاں ایک دوسرے سے مربوط ہوتی ہیں۔ انتظامیہ وہ ہے جو منہ کر ان ہو کی کوشش کر تو ہیں۔ فعال بنانے کے لیے افعال انجام دیتا ہے۔ انتظامیہ دراصل تنظیم کے عہدہ داروں کی اس سطح سے متعلق ہے جو ایک تنظیم کے لیے ضرور کی ہے کہ دہ فیل کر لے، محلف سرگر میوں کو مربوط کرے اور ان افراد کی کار کردگی کا جائزہ کے جو تعلی کی جس کے معاصد کے حصول کے لیے ہم تن مصروف عمل ہیں۔ بی شار انتظامی سرگر میاں ایک خصوص شناخت مخصوص قتم کے مسائل کے حل کے ہوتی ہیں۔ ان کو مختلف عنوانات کے تحت دیکھا جاتا ہے، جیسے برنس مینجنٹ، مارکٹنگ مینجنٹ، بنک مینجنٹ، ٹرانسپورٹ مینجنٹ، فینانشل مینجنٹ، پروڈکشن مینجنٹ، پرسل مینجنٹ وغیرہ۔انظامیہ کے افعال تنظیم کی سرگرمیوں کو مقاصد کے حصول کے لیے منظم انداز میں انجام دیے جاتے ہیں اور یہ گروہ سازی تنظیم میں متاز ومنفر دحیثیت کانعین ان کی شخص صلاحیتوں اور قابلیت کی بنیاد پر کیا جاتا ہے۔ 1.3 انتظامیہ اور نظم ونسق

<u>Management and Administration</u> 1.3 انتظامیداورنظم ونتق دومترادف اصطلاحات بین کیکن ان کے درمیان کاروباری اداروں اورا نتظامی سطحوں کے حوالے سے فرق کیا جاتا ہے۔ ذیل میں دیا گیا ڈائی گرام یہ بتاتا ہے کہ اعلی سطحی انتظامیہ پالیسی کی تدوین سے متعلق اُمور کی انتظامی زنچر سے زیادہ متعلق خاطر رکھتا ہے</u> جو کہ پالیسی کے نفاذ پرزیادہ توجہ مرکوز کرتا ہے۔



ا نتظامیہاورنظم ونسق کے درمیان فرق کو درجہ ذیل نکات کی بنیاد پر دیکھا جاسکتا ہے۔		
انتظامیه Management	نظم ونسق Administration	
انتظامیہ ظم ونسق کی جانب سے مدون کردہ پالیسیوں کے	نظم ونتق فرم کے مقاصد اور اہم پالیسیوں کے تعین سے	1. مفهوم
نفاذ سے متعلق ہے۔	متعلق ہے۔	
انتظامیہ میں مختلف شعبہ جاتی صدور جیسے پروڈکشن میٹجر،	نظم ونسق ميں مجلس نظماء يا چيف ايگزيکڻو آفيسرياميجنگ	2. اجراء
سینئرمینجرز، پبلک ریلیشن آفیسر شامل ہوتے ہیں۔	ڈائر یکٹر یا صدرشامل ہوتے ہیں۔	
انتظامیہ کے افعال پر اثرانداز ہونے والے عناصر جیسے	نظم ونتق کے افعال پر اثر انداز ہونے والے عناصر جیسے	3. افعال پراثرانداز
تنظیمی پالیسی، اختیارات کی حوالگی، مینجرز کے اقدار و	رائے عامہ،سرکاری پالیسیاں، مٰہ بہی اورسا جی عناصر۔	ہونے والے عناصر
ايقان-		
انتظامیہ دیگر افراد سے کام کردا کر مقاصد کے حصول سے	ہیا ہم نظیمی مقاصد کے تعین سے متعلق ہیں۔	4. افعال کی نوعیت
متعلق ہے۔		
انتظامی فیصلوں پر اقدار،عقیدےاور میخر ز کی آرا اثرانداز	نظم ونتق کے فیصلوں پر خارجی عناصر اثر انداز ہوتے	5. فيصلوں پر اثرانداز
ہوتی ہیں۔	ہیں، جیسے رائے عامہ، ساجی، معاشی اور سرکاری عناصر۔	ہونے والے عناصر

انتظامیہ کام کے مظاہرے کے مختلف پہلوؤں اور دوسروں	فرم کے کام کی منصوبہ کاری، فارمولے، مقاصد	6. مقاصد
	پروگرامس، پالیسیاں اور دیگر منصوبے شامل ہوتے ہیں۔	
انتظامی اُمور کی حوالگی نظام مراتب کی درمیانی اور نچل سطح	نظام مراتب اعلى سطحى عهمده دارا نتظامى أموركوا يبي شخصى ،	7. ترتيب
کے عہدہ داروں کوعمل میں آتی ہے۔	ذاتی مظاہرے کے لیے محفوظ رکھتے ہیں۔	
برطانوی مکتب فکر کے مطابق انتظامی نظم ونسق کے مقابلہ		
میں ایک وسیع تصور ہے۔ انتظامیہ قواعد کی تدوین کرنے	میں ایک وسیع تصور ہے۔نظم ونسق ان مقاصد کا تعین کرتا	
والے اور ان کا نفاذ عمل میں لاتا ہے۔ اس کے ارباب	ہے اور ان مقاصد کے حصول کے لیے پیچم کوشش کرتا	
(* **)	-~	

1.4 انتظامید کی تعریف محتلف افراد کے ذریعہ مقاصد کے حصول کافن 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 نظیمی و سائل کو استعال کرنے کا ایک عمل ہے۔ انتظامیہ کی تعریف مختلف ماہرین نے مختلف انداز سے کی ہے۔ (1) ہنری فیال کے مطابق'' انتظامیہ پیش قیاسی و منصوبہ بندی کرنا، تمکم دینا، مربوط کرنا اور قابو میں کرنا ہوتا ہے''۔ (2) ہیرالڈ ڈی کوئٹر کے مطابق'' انتظامیہ با قاعدہ منظم افراد کے گروہ سے کا مرکز اور قابو میں کرنا ہوتا ہے''۔ (3) ایف ڈبلیوٹیلر کے الفاظ میں'' انتظامیہ جا کاری کا ایک فن ہے، کیا کام کرنا ہوتا ہے''۔ (3) ایف ڈبلیوٹیلر کے الفاظ میں'' انتظامیہ جا کاری کا ایک فن ہے، کیا کام کرنا ہوتا ہے''۔ (5) ایف ڈبلیوٹیلر کے الفاظ میں'' انتظامیہ جا کاری کا ایک فن ہے، کیا کام کرنا ہوتا ہے''۔

محصراً انتظامیہ ایک سابٹی اور سلیلی طریق مل ہے جو کام کے ایک سلسلہ پر سمل ہوتا ہے جو مقاصد کے حصول کا موجب ہوتا ہے۔انتظامیہ ہرکاروبار کے لیے حرکیاتی اورزندگی بخش عنصر ہے جس کی مہارت / رہنمائی کے بغیر'' پیداوار کے دسائل'' صرف دسائل ہی ہوتے ہیں، پیداوار میں تبدیل نہیں ہوتے۔

1.5 انتظامیہ کی ماہیت اور وسعت انتظامیہ کی خصوصیات اس کی ماہیت اور اہمیت کو اُجا گر 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 جٹانے والی قوت ہے جو ایک تنظیم کی صورت میں بنتی ہے اور ایسے ماحول کی تخلیق کرتی ہے جس کے تحت با ہمی تعلقات وسائل اور اختیارات کا

2) انتظامیہایک پامقصد سرگرمی ا نتظامیہ چند داضح طور وضع کردہ مقاصد کے حصول سے متعلق ہے۔ ایک پیداداری فرم کا مقصد اشیاء کی تیاری کچھاس ڈھنگ سے کرنا ہے کہ وہ گا بک کے لیے قابل قبول ہوجائے اور نفع کا حصول یقینی ہوجائے۔ اس مقصد کے لیے انتظام یہ فرم کے لیے منصوبہ کاری، رہنمائی کا باعث ہےاور مختلف سرگرمیوں پر قابوکا باعث ہے یا پھر چند طے شدہ مقاصد کا حصول ہے۔ منیجر کی کامیابی کا انحصاران مقاصد کا حصول ہے۔ 3) انتظامیدایک ساجی طریق عمل تمام کاروباری تنظیمیں انتظامی افراد پرمشتمل ہوتی ہیں۔انتظامیہ کا کام ان افراد کو قابو میں رکھنا ہوتا ہےاوران افراد کو کچھاس انداز سے منظم کر کتح یک دی جاتی ہے کہ مقاصد کے حصول کے لیے موزوں ماحول کی تخلیق ہوجائے۔ 4) 👘 انتظامیه گروہی کوششوں کا ساجھے دار انتظامیہ افراد کانظم ہے۔ بیا یک رہنمایا نہ سرگرمی ہے جس کے ذریعہ افراد کی اجتماعی کوششوں میں اثرانگیزی پیدا کی جاتی ہے۔ ایک مثالی انتظامیدانہیں کام کی رغبت میں اضافہ کے لیے حوصلہ جٹا تا ہے۔ 5) انتظامیہ کام کی تکمیل کرواتا ہے ایک منیجرخود سے کوئی کام نہیں کرتا بلکہ دوسر ے افراد سے کام کی پھیل کروا تا ہے۔ وہ ان کی رہنمائی کرتا ہے اوران کی مہارت میں اضافہ کے لیے تکنیکی، انسانی اور نفسیاتی صلاحیتوں کو بروئے کارلاتا ہے۔ 6) انتظامیہایک ساجی سائنس اس دور میں انتظامیہ کو عالمی سطح پر بطور سائنس مان لیا گیا ہے۔اس کی پیشہ وارانہ خصوصیت کومسلمہ حیثیت دی گئی ہے۔ کیونکہ انتظامیہ ہرادارے کا ایک عمومی جز ہے، اس لیے انتظامی اثرانگیزی کے لیے مخصوص علم، ہنر اور عمل کی ضرورت ہے۔ چند بنیا دی نظریات، تصورات، آلات اوٹیکنیکس انظامیہ کے ساجی سائنس ہونے کی دلیل ہیں۔ 7) انتظامیہایک غیرمرئی طریق عمل انتظامیہ ایک غیر مرئی طریق عمل ہے۔ بیساجی ہنر ہے جس کوسادہ آنکھ سے نہیں دیکھا جاسکتالیکن اس کے معیار کواور فنتظم کی صلاحت سے محسوس کیا جاسکتا ہے۔ یعنی مناسب پیدادار، با قاعدگی، کام کے لیے موزوں لائحہ عمل اور ملاز مین کی طمانیت وغیرہ کی شکل میں خاہر ہوتی ہے۔ 8) انتظامیہایک مربوط طریق عمل انتظامیہ ایک مربوط طریق عمل ہے۔ بیافراد، مشینوں اور خام مال کو کچھاس طرح مربوط کرتا ہے کہ فرم کا کاروباری عمل جاری وساری رہے۔ بیر بوططریق عمل نتیجہ رُخی ہوتا ہے۔ 9) انتظامیہ ملکیت سے الگ ہوتا ہے آج کے عصری دور میں انتظامیہ ملکیت سے الگ ہے۔ آج بڑے کاریوریشنس کئی حصص داروں کی ملکیت میں ہیں جبکہ اس کی

انتظامیہ قابل اور باصلاحیت مینجر زکے ہاتھوں میں ہے۔جس کا کاروبار سے کوئی مفاد وابستہ نہیں ہوتا۔ 10) انتظامیه کاانحصار ا نظامیہ کا انحصار چنداُصولوں کی بنیاد پر ہے۔فرانسیسی صنعتکار ہنری فیال کے انتظامیہ کے چودہ اُصول وضع کیے ہیں، جن کو آ فاقی طور یر قبول کرلیا گیا، جیسے محنت کی تقسیم، ڈسپلن، اختیارات، احکام، مساوات وغیر ہ۔ 1.6 انتظاميه بطور سائنس اوراً رب Management as a Science and Art عموماً ہیر بحث سامنے آتی ہے کہ آیا''انظامیہ ایک سائنس ہے یا آرٹ،حقیقت میں بیرکہا جاتا ہے کہ انظامیہ آرٹس سے بڑا یعنی عمر رسیدہ اور سائنس سے چھوٹا ہے'' ۔ بیا نظامیہ کی بدلتی ماہیت کو داضح کرتی ہے۔ 1) انتظامیہ بطور سائنس سائنس مخصوص واقعات، مظاہر ساتھ ساتھ دویا زیادہ منغیروں کے ماہین رشتہ کو داضح کرتی ہے۔ یہی دجہ ہے کہا نتظامی تصورات اور افکارانسانی طریقے اور روبہ کے نظیمی مظہر کو بتانے کی کوشش کرتے ہیں ۔انتظامیہ کی بہتر کارکردگی مختلف متغیروں کے درمیان تعلق سے حاصل ہوتی ہے۔انظامہ طبیعیات و کیمیاء کی ماننڈ قطعی نہیں ہوتا۔انسانی روبہ کوسائنس کے تجریہ گاہوں کامطیع نہیں بناما جاسکتا۔جس طرح کے طبیعیات و کیمیاء میں بہ امرممکن ہے لیکن اپیانہیں ہوسکتا کہ یکساں حالات میں انسانی رویہ کی قطعی پیش بنی کی جا سکے۔ سائنس کی تین اہم خصوصات ہوتی ہیں۔ سائنس علوم کامنظم مجسمہ ہے اور مشاہدے کے لیے سائنٹفک طریقہ استعال کرتی ہے۔ (i اس کے اُصولوں، ارتقاء وہیہم مشاہدوں اور تجربات کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ (ii اس کے اُصول قطعی ہوتے ہیں ادرکسی حدود کے بغیر آ فاقی انطباق ہوتا ہے۔ (iii سائٹفک اُصولوں کی مثالیں دی جاسکتی ہیں جیسے ہائیڈروجن کے دوجو ہر اور آکسیجن کا ایک جو ہرمل کریانی کا ایک سالمہ بنتا ہے۔ ^کشش ثقل کے قانون کے مطابق اگریسی شئے کوآ سان کی جانب پہینکا جائے تو وہ زمین کی طرف آتی ہے۔اسی طرح اگریانی کوگرم کیا جائے تو بہ آبی بخارات میں تبدیل ہوجا تاہے۔ مذکورہ مثالوں کی بنیاد پر بیرکہا جاسکتا ہے کہ انتظامیہ بھی ایک منظم سائنسی علم ہے اور اس کے اصولوں کا ارتقاء مشاہدات کی بنیاد پر ممکن ہے۔ تاہم اگرہم سائنس کومینجریل 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 کوایک طرفہ طور پر کام انجام دینا ہوتا ہے، جیسا کہ کہا جاتا ہے مثق انسان کو ماہر بناتی ہے، نظریاتی تصورات پر پیہم عمل مہارت کا باعث ہوتا ہے، سائنس اور آرٹ ایک سکہ کے دو رُخ ہیں۔طب ، انجبیر نگ اورا کا وُنٹنسی وغیرہ ایک پراکٹیشنر کے لیے درکار صلاحیتیں وضع کرتی ہیں۔ اسی طرح انتظامیہ بھی ان خصوصیات سے مبرا نہیں جب کہ ایک طالب علم جس نے جراحت میں گولڈ میڈل حاصل کیا ہو، کوئی ضروری نہیں کہ وہ ایک کامیاب اور مثالی جراح ثابت ہو۔ اس طرح ایک ایتھے ادارے سے فارغ ہونے والا مینجمنٹ کا طالب علم بھی انتظامی میدان میں کوئی ضروری نہیں کہ ایک اچھا میجر ثابت ہو۔ ان دونوں صورتوں میں با قاعدہ تعلیم کے ذریعہ علم درمپین حالات میں متغیرات کی بہتر طور پر سمجھ ہو جھ کے مسائل کے تخلیقی حل کی دریافت کا باعث ہے۔ کسی آرٹ میں جامع مثق 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 اُصولوں اور ٹیکنوں کے تضورات کو سمجھ بغیر ازطام کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ انہیں تقدیر پر انحصار کرنا پڑتا ہے کی منظم علوم اور اس علم کو استعمال کرنے کی درکار صلاحیت کا بعث

بطور پیشہ Management as a Profession

1.7 انتظاميه بطورييشهر

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 انظام کر سکے۔محدود تناظر میں دیکھا جائے تو تمام سرگر میاں 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 سرگر میاں پیشہ کا درجہ اختیار کرچکی ہیں۔ تاہم پیشہ کی سرگر می سے ایک 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 سان کی تعریف یوں کی جاسکتی ہے کہ پیشہ جس کے لیے مخصوص صلاحیتیں اور تربیت درکار ہوں اور یہ صلاحیتیں ذاتی تسکین نے لیے نہ ہو بلکہ یہ سان کے وسیح تر مفاد میں ہو، اور ان صلاحیتوں کی کا ممانی کی پی کی سرخ میں دین ہو۔ اس طرح تمام سرگر میاں پیشہ ہیں، جبکہ وہ روزی روٹی کے لیے اختیار کی کئیں ہوں۔ تاہم تمام سرگر میاں پیشہ نیں، کیوں پی ہو۔ اس طرح تمام نہیں پائی جاتیں۔ قبل ازیں جیسا کہ نشاند ہی کی گئی ہوں۔ تاہم تمام سرگر میاں پیشہ نیں، کیوں پی پی ہو۔ اس طرح تمام خصوصیات کے تجزیب کر ایں پیشہ ہوں کی گئی ہوں۔ تاہم تمام سرگر میاں پیشہ نہیں، کی مل ہے جس ہو۔ اس طرح تمام

ان میں سے چندخصوصیات بنیادی اورغیر کچکدار ہیں، جبکہ دیگر خصوصیات کچکدار ہیں اور وقت کے ساتھ ساتھ چند کو شار کیا جاسکتا ہے اور چند منسوخ کیا جاسکتا ہے۔انتظامیہ میں پیشہ واریت کو تین زاویوں سے دیکھا جاسکتا ہے۔

1) ما لک مینجر زبھی پیشہ در ہونے کا دعویٰ کر سکتے ہیں، کیونکہ وہ تنظیم کو منظم کرتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ نفع ونقصان پر حق بھی رکھتے ہیں۔

2) پیشہ ور مینجر ز کے مطابق پیشہ ورعہدے دار وہ ہیں جو چند نمایاں خصوصیات اور تجربہ کی بنیاد پر منیجر ہونے کا دعویٰ کرتے ہیں۔اس کو پراکٹس کا نصور کہتے ہیں، یعنی مختلف کاروبار کے سنجالنے کا تجربہ رکھتے ہیں۔

مذکورہ بالا تصورات مکمل نہیں اور نہ ہی اپنے اندر جامعیت رکھتے ہیں۔ ایک پیشہ ور مذیجر وہ ہے جو وضع کردہ طریق عمل کے مطابق مذکورہ بالا تصورات مکمل نہیں اور نہ ہی اپنے اندر جامعیت رکھتے ہیں۔ ایک پیشہ ور مذیجر وہ ہے جو وضع کردہ طریق عمل کے مطابق تر ہیت حاصل کیا ہو، اور پیہم اس میدان میں برسرکارر ہا ہواور اس کا انتخاب معینہ معیارات کے مطابق ہوا ہو۔ یا جائچ کے بعد عہدہ کا اہل پایا جائے۔ Kenneth R.Andrews انتظامیہ میں پیشہ واریت کے مسائل کا مطالعہ کیا ہے۔ اس نے انتظامیہ کو پیشہ قرار دینے کا تجزیہ کرنے

کے لیے پانچ معیارات وضع کیے۔ iv) شخصی ضبط v) گروہی کاروائی i) علم ii) معیاری درخواست iii) ساجی ذمه داری میک فارلینڈ (Mc Farland) نے انتظامیہ بطور پیشہ کی خصوصیت یوں شار کی ہیں۔ 1) منظم اور با قاعده علم کا ہونا 2) تریت اورتج به حصول کے لیے یا قاعدہ طریقۂ کارکا ہونا 4) كردارسازى كى رہنمائى كے ليے ضابطہ اخلاق كى تشكيل كرنا 3) ایک انجمن کا ہونا جس کا مقصد پیشہوریت ہو 5) خدمات کی بنیاد یرفیس لینالیکن رقم کے مقابل خدمت کوتر جنح دینا درجہ ذیل خصوصات کی موجود اور عدم موجودگی کا تج یہ بتائے گا کہ انتظامیہ پیشہ ہے پانہیں۔ (Knowledge) علميت (1 ہر پیشہ سے وابستہ شخص وضع کردہ معیارات کے مطابق منظم طور پر مرتب شدہ معلومات کا حاصل ہو۔ انتظامیہ بھی مخصوص قشم کی معلومات سے متعلق ہے جوا نظامی افعال کے گھیرے میں پھولتی اور پھلتی ہیں۔اس دور میں کافی میٹجر زیائے جاتے ہیں۔اس لیےان میں بھی مسابقت یائی جاتی ہے۔اس لیے سب سے آگے رہنے کے لیے علم کا حصول ضروری ہے، تا کہ وہ اپنے فرائض سے بہتر طور برعہدہ برا ہو سکیں اور فیصلہ سازی میں عصری ٹکنیکیں استعال کرسکیں۔ (Acquisition of Knowledge) حصول علم (2 ایک شخص اس وفت کسی مخصوص میشہ میں داخل ہوسکتا ہے وہ مخصوص علم وتربیت حاصل کیا ہو۔ مثال کےطور پر طب کے بیشہ سے وابستہ ہونے کے لیےایم بی بی ایس کی ڈگری ضروری ہے۔انظامیہ سے متعلق علم کے حصول کے لیے دنیا میں کٹی اچھےادارے ہیں۔ ہندوستان میں انتظامیہ کی تعلیم مختلف برنس اسکولس اورا دارے ہیں، جیسے IIM ، IIPM ، ISB ، احمد آباد، چنائی اور دبلی وغیر ہ۔ اس کے علاوہ ہندوستان کی بیشتر 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۔ (Representative Body) نمائنده تظیمین (3 پیشہ وارانہ سرگرمیوں کی ترقی کے لیےاوران کی سرگرمیوں میں با قاعدگی پیدا کرنے کے لیے بیشہ ورافراد کی ایک تنظیم ہونی ضروری ہے۔ یہ پنظیم ایک پیثیہ میں داخل ہونے کے لیے درکار معیارات بھی وضع کرے۔مختلف مما لک میں انتظامی انجمنیں موجود ہیں، جیسے آل انڈیا مینجہنٹ ایسوسی ایشن۔اس انجمن سے دیگر مقامی انجمنیں ایناالحاق رکھتی ہیں۔ بیا خجمن انتظامیہ کے میدان میں تحقیق اور دیگر سرگرمیاں انجام دیتی ہیں۔ ضابطهاخلاق (Ethical Standards) (4 ہر پیشہ کے لیے چند ضابطہ اخلاق وضع کیے گئے ہیں۔ ہر پیشہ ورفرد کو جاہیے کہ وہ ان ضابطوں کی تابعداری کرے، اگر چہ کہ ضابطہ اخلاق آ فاقی طور پر یکسان نہیں ہیں لیکن کم ہے کم ساجی مفادات کے تحفظ کا پابند کیا گیا، جیسے مالکین، مزدور، سلا ئیز، صارفین حکومت کے

مفادات کا پابند کیا گیا ہے۔

5) موزوں معاوضہ (Suitable Remuneration) انتظامیہ کے میدان میں پیشہ درافراد جیسے مینجر زرابطہ کاروں کواپنی بیجیل کے لیے رقم درکار ہوتی ہے۔اگر چہ کہ تاجی فلاح کے لیے ان کی خدمات نا قابل فراموش ہیں۔تاہم ان کی کامیابی پیائش زر کی صورت میں نہیں کی جاسکتی۔تاج کے استحکام کے لیے انتظامیہ مختلف دسائل کو مربوط کر کے تیاراشیاءفراہم کرتے ہیں۔ان کی یہ خدمات زر کی صورت میں نہیں دیکھی جاسکتیں۔ کیونکہ ان کی کا دشوں کے بغیر اربوں کی مالیت کے دسائل بے کارثابت 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 بینظیم کے پیچیدہ مسائل کوحل کرنے کے لیے انتظامی مہارت ضروری ہے۔اس طرح سے کہا جاسکتا ہے کہ انتظامیہ ایک پیشہ ہے جو کہ صنعت کی تیز رفتارتر قی میں ممدومعاون ہے۔

1.8 مىنجىنىڭ افعال/مىنجىنىڭ كاطرىق عمل

(Managemental Function or The Process of Management) ینتجنٹ پر لکھنے والے مصنفین کے درمیان ارتظامی افعال کی درجہ بندی پر بہت زیادہ اختلاف رائے پایا جاتا ہے۔ چند مصنفین اس کی درجہ بندی چارافعال میں اور چند صنفین پانچ اور چند دیگر مصنفین چو یا سات اقسام میں درجہ بند کرتے ہیں۔ اصطلاحات بھی ایک جیسی تہیں پائی جاتیں۔ محتلف مصنفین نے مینجنٹ کے انہی افعال کو محتلف ن چو یا سات اقسام میں درجہ بند کرتے ہیں۔ اصطلاحات بھی ایک جیسی تہیں پائی جیسے آرگنا نزنگ، پلائنگ، لیڈنگ اور کنٹر ولنگ۔ ہندل فے یال نے مینجنٹ کے پانچ افعال کی نثا ند ہی کی۔ جیسے پلانگ، آرگنا نزنگ، کا پھیل ڈیکٹ کو اور کنٹرولنگ۔ لوتھ گولک (Luthur Guluck) نے سات افعال کے لیے زبان زدلفظ "POSDCORB" دیا، جس کا پخیل کی کو آرڈیٹینگ اور کنٹرولنگ۔ لوتھ گولک (Luthur Guluck) نے سات افعال کے لیے زبان زدلفظ "Marce Heynes and Josep" دیا، جس کا پھیلاؤ کچھال کو پیچھ سے انگ، آرگا نزگ، اسٹافنگ، ڈائریکینگ، کو آرڈیٹینگ، رپورٹنگ اور بخینگ۔ اور کنٹرولنگ، آرگنا نزگ، کا پھیلاؤ کچھاں طرح ہے: پلانگ، آرگا نزگ، اسٹافنگ، ڈائریکینگ، کو آرڈیٹینگ، رپورٹنگ اور بخینگ۔ اور کنٹرولنگ۔ ولوتھ کا پھیلا کی پھر اور کی نے معنوب کے اولا کو فیصلہ سازی منظ مکاری، محمد کاری، کنٹرولنگ، آرگنا کن کاری کاری اور دولیک۔ وہ ہند کا پھیلاؤ کچھاں طرح ہے: پلانگ، آرگا نڈی، اسٹافنگ، ڈائریکینگ، کو آرڈیٹینگ، رپورٹنگ اور بخینگ۔ وار ہولیک، ڈائریکینگ اور کنٹرولنگ۔ وہ ہند کا پھیلا کی پلی محمد کے افعال کو فیصلہ سازی تنظیم کاری، محمد جاری، کی پلی کی، آرگنا کر کی، اسٹافنگ، ڈائریکینگ اور کنٹرولنگ۔ کیا ہے میں پلی میں کی نشا ند ہی کردہ مینجنٹ افعال کے مخمد صرف چار افعال کو این کی، اسٹافنگ، ڈائریکینگ اور کنٹرولنگ۔ نڈائنڈ گی، ڈائریکنگ، پلانگ اور کنڈ ولنگ۔ مزید بیا کہ علول کے مخبلہ صرف چار افعال کو ایم کی اور کنٹرولنگ۔ دو ہی

1) منصوبہ کاری (Planning) منصوبہ کاری دراصل کسی کام کے کرنے کا پیشگی / قبل از وقت طے کرنا ہے کہ کیا کرنا ہوگا۔ بیا یک پیش بینی ہے اور منتقبل کے لیے تیاری ہے۔ بیکاروباری 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۔ دوسر الفاظ میں کیا کیا جائے؟ کیسے اور کہاں کام کیا جائے؟ اس کام کو کون کرے گا؟ اور اس کے نتائج کا جائزہ کیسے لیا جائے گا؟ یہ کس 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 ایسافعل ہے جس کو مینجر زائنظام کی تمام سطحوں پر کرتے ہیں، یعنی اعالی، درمیانی اور نچلی سطح پر۔ اعلیٰ سطحی انتظام ہے اور اس کی مدت پانچ، سات یا دس سال ہو سکتی ہے۔ درمیان اور فرسٹ لائن مینجر ز کے بنائے گئے منصوبہ خضر مدت کے لیے ہوتے ہیں۔ ان کی مدت کسی ایک میٹنگ کے انعقاد تک بھی محدود ہو کتی ہے۔

(Organising) تنظيم کاری (Organising)

ایک کاروبار کی تنظیم کا مطلب اس کو کارکرد رکھنے کے لیے ہرممکن وسائل کا استعال کیا جائے، جیسے عملہ، خام مال، آلات اور سرما ہی۔ ان سب کو دوا ہم شعبوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ انسانی تنظیم اور خام مال کی تنظیم ۔ جیسے ہی کاروبار کے مقاصد کا تعین ہوجا تا ہے اور ان کے حصول کے لیے منصوبہ تر تبیب دے دیا جا تا ہے تب انسانی تنظیم کو ڈیزائن اور تر تبیب دیا جائے گا، جس کو بیانسانی تنظیم کا میابی سے ہمکنار کرتی ہے۔ تنظیم کے تعلق سے لوکس اے ایکن نے اپنی کتاب "Management and Organisation" میں یوں لکھا ہے کہ 'سماخت جو کا م شاخت و گروہ کاری وضاحت کاری اور اختیارات اور واجبات و تعلقات کو استوار کرنے کا نتیجہ ہے' ۔

عملہ کاری کو بھی انسانی تنظیم کی تر تیب کا ہم فعل سمجھا جاتا ہے۔ اس سلسلے میں منیجر ہر عہدہ کے لیے اہل فرد کو فائز کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ منیجر کی یہذ مہ داری ہوتی ہے کہ وہ تنظیم کو در کارعملہ کی بھرتی کر سے مختلف عہدوں پر فائز کرے، تا کہ تنظیم میں انسانی و سائل کی قلت مقاصد کے حصول میں رکاوٹ کا باعث نہ ہو۔ عملہ کاری میں مستقبل کے منیجر کی بھرتی اور ان کے درمیان ڈسپلن سے بھر پور فکر رسائی کی ہمت افزائی ضروری ہے، تا کہ کا میاب رُخ پر تنظیم گا مزن رہے۔ مقاصد کے حصول کے لیے تادیبی اقدامات بھی لیے جاسکتے ہیں۔ ساتھ ہی ساتھ موزوں معاوضہ کی ادائی کا بھی نظم ہونا چا ہے۔ یہ بات روز روثن کی طرح عیاں ہے کہ مملہ کاری کا عمل ایک مرتبہ کی بھرتی سے تعریب ساتھ ہی ساتھ کیونکہ تنظیم میں چھوڑ نے، ہٹانے، دستبر داری، سبکہ ورثی اور اموات کا سلسلہ جاری رہتا ہے۔ اس لیے ملہ کی بھرتی اور ت ساری رہتا ہے۔ نئی ای موتی ہوتی رہتی ہوتی رہتی ہے۔ ان پر بھی بھرتی اور ان کی در میان ڈیو پل سے جاسکتے ہیں۔ ساتھ ہی ساتھ

(Directing) بدایت کاری (Directing)

منصوبوں کی تدوین، تنظیم کے قیام اور عملہ کے تقرر کے بعد دوسرا اقدام معینہ مقاصد کی طرف توجد دینا ہوتا ہے۔ اس فعل کو کئی ناموں سے پہچپانا جاتا ہے۔ لیڈنگ، ڈائر کٹنگ، موٹیوٹینگ، ایکچو ٹینگ (Actuating) اور کئی نام۔ اس کی نشاند ہی کے لیے پچھ بھی نام دیا جائے ، لیکن اس کی انجام دہی کے لیے میجر کواپنے ماتختین کو سمجھانا پڑتا ہے کہ وہ کام کیسے انجام دیں۔ منیجر ان سب کی فرائض کی تعکیل میں مدد کرتا ہے، تا کہ معینہ مقاصد کا حصول یقینی ہوجائے۔ مدایت کاری میں تین ذیلی افعال شامل ہیں۔ کمیونیکیشن (ترسیل)، لیڈر شپ (قیادت) اور موٹیویشن (تحریک)۔ ترسیل ایک طریق محمول یقینی ہوجائے۔ مدایت کاری میں تین ذیلی افعال شامل ہیں۔ کمیونیکیشن (ترسیل)، لیڈر شپ (قیادت) اور موٹیویشن (تحریک)۔ ترسیل ایک طریق ممل ہے جہاں معلومات کو ایک شخص سے دوسر شخص تک پہنچایا جاتا ہے۔ لیڈر شپ (قیادت) اور موٹیویشن (تحریک)۔ ترسیل ایک طریق ممل ہے جہاں معلومات کو ایک شخص سے دوسر شخص تک پر پنچایا جاتا ہے۔ لیڈر شپ کے تحت میں جائے کہ کہنا کی کرتا ہے، تا کہ ہوت ایک طریق میں این میں تین ذیلی افعال شامل ہیں۔ کمیونیکیشن (ترسیل)، لیڈر شپ (قیادت) اور موٹیویشن (تر سیل)۔ تر سیل ایک طریق میں ایک معلومات کو ایک شخص سے دوسر شخص تک پہنچایا جاتا ہے۔ لیڈر شپ کے تو میں جائے میں کی کی رہنمائی کرتا ہے اور ایک طریق میں ایک ایک معلومات کو ایک شخص سے دوسر شخص تک پنچایا جاتا ہے۔ لیڈر شپ کے تو میں جائے مات کی کی ہو ہیں کی مربی کے تو میں تو این کی رہنمائی کرتا ہے اور

تحریک کے دو پہلوہوتے ہیں مالی اور غیر مالی۔ مالی تحریک (Financial Motivation) تنخواہ، بونس، نفع میں حصہ داری دغیر ہ۔ جبکہ غیر مالی
تحریک (Non Financial Motivation) جاب کا تحفظ، آگے بڑھنے کا موقع، شناخت اور تعریف وتو صیف وغیرہ۔
1.9 كنٹرولنگ (Controlling)
۔ منیجر کے لیےضروری ہے کہ وہ اپنائے گئے منصوبہ، جاری کر دہ ہدایات اورمسلمہ قواعد کے مطابق مظاہرے کی طمانیت دے، بیا نتظامیہ
کا کنٹر ولنگ کافعل ہے، کنٹر دلنگ میں نثین عنصر شامل ہیں۔
1) مظاہرے کے لیے معیارات کا تعین کرنا
2) رواں مظاہرہ کی پیائش اور مقررہ معیارات سے تقابل کرنا
3) مظاہرہ معیارات کے تقاضوں کی تکمیل نہ کرتا ہوتو تدار کی اقدامات کرنا
مثالی کنٹر دل کی عدم موجودگی میں اس کی کوئی ضانت نہیں کہ معینہ مقاصد پورے ہوں گے، اس لیے مینجمنٹ کے کنٹر ول کا نظام
بہترین ہونا چاہیے۔مینجمنٹ جان بوجھ کرغلطیاں کرتا رہے گا،لیکن کنٹرول کانظام انہیں جلد طے کردہ منصوبے سے میٹنے نہیں دے گا۔
اختراع کاری (Innovating)
ان دنوں تنظیم کے لیے ضروری نہیں کہ وہ ایک بڑی تنظیم کا روپ دھار لے،لیکن بیضروری ہے کہ اس کی سلسل نشودنما ہوتی رہے۔
یہی دجہ ہے کہاختراع منیجر کا ایک اہم فعل ہوجا تا ہے۔اکثر بیتر غیب دی جاتی ہے کہ "Innovate or Evaporate" اختراع کا مطلب
نۓ خیالات/افکار کی تخلیق طریقۂ عمل یا پر کیٹس جو ش ئے کے معیار میں بہتر می لائے۔جیسے آن لائن شا پنگ، نئی پیکنگ، معیاراور مقدار کے ساتھ
نئے ماڈل کے کپڑے، چپل، جوتے وغیرہ۔
نمائندگ (Representing)
آج کل میخر ز ہیرونی گروہوں کے مقابل تنظیم کے نمائندے کے طور پر کچھ وقت گزارتا ہے۔ یہ بیرونی گروہ حکومت کے نمائندے،
لیبر یونین، مالی ادارے، سپلائزر، گا مک وغیرہ، یہ نظیم پراثرانداز ہو سکتے ہیں۔اس لیمینجر ز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ان کا دل جیت لے۔
اس کا تنظیم پر مثبت اثر پڑتا ہے۔
منیجراوراس کے افعال (The Manager and his Functions)
ا نظامیہ (مینجہنٹ) ایک تخلیقی طریقۂ عمل ہے جو دستیاب مختلف وسائل کو مقصد کے حصول کے لیے موثر طور پر استعال کرتا ہے۔ اس
مقصد کی تکمیل کے لیےایک فرد ذمہ دار ہوتا ہے، جو خیالات کو سامنے رکھتا اور دوسروں کے ذریعہ کام کروا تا ہے۔اس ممل سے متعلقہ څخص کو منیجر
کہا جاتا ہے۔ وہ شخص جو پلاننگ، تنظیم کاری،عملہ کاری، مدایت کاری اور کنٹرولنگ جیسے افعال انجام دے کر سی تنظیم کے طے شدہ مقاصد کو ص

حاصل کرنے والا منیجر کہلاتا ہے۔ منیجر خود سے کوئی کام نہیں کرتا، کیکن دوسروں کو شیخ طریقے سے کام کرنے کے لیے رہنمائی کرتا ہے، تا کہ کام بہتر انداز میں پیمیل پاسکے۔ منیجر کے افعال کسی بھی کاروباری تنظیم کی کارکردگی کاانحصار منیجر کے مظاہرے پر ہوتا ہے۔اگر منیجر باصلاحیت اور حرکیاتی ہوتو اورفرائض کی انجام دہی بہتر انداز میں کرتا ہو، تطیم کا میاب ہوگ۔ عام طور پر منیجر درج ذیل افعال انجام دیتا ہے۔

1) منصوبه کاری (Planning)

منصوبہ قبل از وقت لائحۂ عمل کی ترتیب کا نام ہے۔کاروباری مقاصد کے حصول کے لیے اپنائے جانے والے طریقۂ کارتر تیب دیتا ہے۔تا کہ ماتختین اس پڑمل کر کے نظیم کو کامیابی سے ہمکنار کرتا ہے۔

2) فیصلہ سازی (Decision Making) کاروبار میں مذیجر کو ہر ورکر کو کام کی تفویض کے سلسلے میں کئی فیصلے لینے پڑتے ہیں، اور ساتھ ہی ساتھ کسی کام کی پنگیل کے لیے اختیارات بھی سونیے جاتے ہیں۔ تا کہ ہر وقت فیصلوں کے ذریعہ کام کو بہتر انداز میں مکمل کیا جا سکے۔ ایک باصلاحیت مذیجر دانشمندانہ فیصلے لیتا ہے۔ مذیجر بصیرت سے جرپور فیصلوں کے ذریعہ اپنی ذہانت کا ثبوت دیتا ہے۔

- 3) اختیارات کی تفویض (Delegation of Authority) جب بھی منیجراپنے مآختین سے کام لیتا ہے تو ضروری ہو جاتا ہے کہ اختیارات بھی ان کے حوالے کردے۔ کیونکہ جب بھی کسی پروجیکٹ پر کام دوسروں کے حوالے کیا جاتا ہے تب اختیارات بھی دینے پڑتے ہیں، تا کہ کام سلیقے سے ہو۔ اس لیے منیجر ضرورت کے مطابق اختیارات دوسروں کے حوالے کرتا ہے۔
 - 4) مسائل سے نمٹاؤ (Solving The Problem)

اختیارات کی حوالگی کے ساتھ ہی مسائل کا سامنا فطری امر ہے۔ م^{آخت}ین منیجر سے اپنے مسائل رجوع کرتے ہیں۔ منیجران 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 کا م خیر خوبی سے انجام کو پنچتا ہے۔

- 5) ارتباط/ہم آ ہنگی (Coordination) کام کی جلد بحیل کے لیے ماتختین کے کام کوہم آ ہنگ اور مربوط کیا جاتا ہے۔ پیداواری سرگرمیوں میں موثر ارتباط کے ذریعہ پیداوار میں اضافہ کیا جاتا ہے۔تمام ہی تنظیمی مقاصد صرف اسی وفت 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 اُبھارنا ضروری ہے۔موزوں تحریک کی عدم موجودگی میں مزدور کا ہلی کا ثبوت دے سکتے ہیں تحریک نفذ د جنس کی صورت میں ہو سکتی ہے۔صورتحال کی مناسبت سے منیجر کو ان دونوں یعنی نفذ وجنس سے کسی ایک کا انتخاب کرنا ہوتا ہے۔ (7) اہداف کانغین (Setting The Targets) شعبہ واری سطح پر منیجر کے لیے ضروری ہے کہ وہ نشانہ کانغین کرے۔ایہا کرنے سے شعبہ واری مظاہرے کی پیائش میں آسانی ہوگ

4) لین داروں سے متعلق سماجی ذمہ داریاں
۱، تظامیہ کے لیے ضروری ہے کہ وہ باز ادائی معاہدے کے مطابق جن اداروں سے قرض لیا ہے ان کو قرض کی رقم لوٹا دے۔ وقتاً فو قتاً
۱ن فریقین کو کمپنی کی ترقی سے متعلق معلومات بہم پہنچائے۔ لین داروں سے معاہدے کے مطابق ادائی کے ذریعہ اخلاقی تو قعات کو پورا کرے۔
5) حکومت سے متعلق ذمہ داریاں
5) حکومت سے متعلق ذمہ داریاں
6) حکومت سے متعلق ذمہ داریاں
6) مسابقت کند ہوں کا داخل ہے کہ معال ادا کرے اور حکومت کو ملک کی ترقی اور علی متعلق فرائض کی تحکیل ہے۔
7) معاومات ہے متعلق ذمہ داریاں
6) مسابقت کنندوں سے متعلق ذمہ داریاں
6) مسابقت کنندوں سے متعلق فر مہ داریاں
7) عوام محلق کی ہوں کر جائی ہے۔

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

انتظامیه کی اہمیت Importance of Management

انظامیہ کم سے کم کوشش کے ذریعہ اعظم ترین خوشحالی کے حصول سے متعلق ہے۔ جہاں کہیں کاروبار ہویا تنظیم مقاصد کے حصول کے لیے گروہ ہی یا اجتماعی جدوجہداور کوشش کی ضرورت ہوتی ہے، اس انتظام رُخی دور میں انتظامیہ کی اہمیت سے کوئی انکار نہیں کرسکتا۔ کسی بھی سرگرمی سے انتظامیہ کو ہٹا دیا جائے تو باقی کچھ نہیں رہ جاتا۔ پیڑیف ڈرکر نے کہا کہ ایک تنظیم میں انتظامیہ حکولی انکار نہیں کرسکتا۔ کسی بھی سرگرمی غیر موجودگی میں عاملین پیداوار کے دسائل ہی رہ جاتا۔ پیڑیف ڈرکر نے کہا کہ ایک تنظیم میں انتظامیہ حکولی انکار نہیں کرسکتا۔ کسی بھی سرگرم اُجا گر ہوتی ہے۔

1) گروہی مقاصد کا حصول: انتظامیہ گروہی کوشش کو مقاصد کے حصول میں موثر بنا تا 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 کرتے نظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے ترغیب دیتا ہے۔

2) وسائل کا بیش ترین استعال : انتظامیہ ہمیشہ فرم کے مقاصد حصول کے لیے کوشاں رہتا ہے۔ عاملین پیدادار کا کچھاس انداز سے استعال کرتا ہے کہ تضیع کی شرح نہایت کم ہوجاتی ہے اور پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔ ورکروں میں محرکہ پیدا کیا جاتا ہے، کہ وہ اپنی صلاحیتوں کو بہترین انداز میں پیش کریں۔ایسان وقت ہوتا ہے جبکہ تمام افراد ملکر کام کریں۔

3) اقل ترین لاگت : دور حاضر گلاکاٹ مسابقت کا دور ہے۔ اس لیے ہر تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ دہ پیداداری لاگت اور تقشیم پر ہونے والے خرچ کو کم کردے۔ اس دور میں وہی تنظیم کا میاب ہے جو کم سے کم لاگت پر معیاری اشیاء تیار کرے۔ انتظامی اصول کا مطالعہ ایسی صورتحال میں کافی مددگار ہوتا ہے۔ انٹیکنیکس میں پروڈکشن کنٹرول، بجٹر ی کنٹرول، کاسٹ کنٹرول، فینانشیل کنٹرول، میٹریل کنٹرول

وغيره شامل ہيں۔

4) تبدیلی اور نشودنما : ہر فرم اس تبدیل ہوتے ہوئے ماحول میں کام کر رہی ہے۔ایسا ماحول جہاں غیریقینی اور جو تھم بھرا ہوتا ہے، وہیں نشودنما کے مواقع بھی فراہم ہوتے ہیں۔فرم اس ماحول میں اپنے آپ کو ڈھال کر کام کرتی ہے اور اپنی کا میابی کے لیے کوشش کرتی ہے۔اس سلسلے میں انتظامیہ فرم کو کا میابی کی طرف گامزن کرنے میں کافی مدد کرتا ہے۔

5) نیز معمولی نفع : کوئی بھی فرم فروخت میں اضافہ اور پیداداری لاگت میں کمی لاکرنفع کو اعظم ترین کرنے کی بھر پورکوشش کرتی ہے۔اور بیصورتحال فرم کونشودنما کا موقعہ فراہم کرتی ہے۔

Learning Outcomes 1.11 اكتسابي نتائج

فر د چاہے تنہا تجارت، شراکت یا کسی کمپنی سے وابستہ ہوتو ضرورا نتظامیہ کے تعلق سے رائے کو ظاہر کرتا ہوا ملے گا۔ کسی بھی تنظیم کو نفع بخش انداز میں چلانے کے لیے بیشہ وارانہ مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس گلا کاٹ مسابقتی ماحول میں کسی تنظیم کی نفع کمانے کی صلاحت کو برقر ار رکھنا بیشہ وارانہ افراد کے لیے بھی ایک چیلنج ہے۔ اس جدید وعصری صنعتی دنیا میں انتظامیہ کوایک آفاقی مضمون کی حیثیت حاصل ہے۔ آن کل ہر فرد کسی نہ کسی تنظیم سے جڑا ہوا ہے۔ تنظیمی سرگر میوں کا اثر ہماری زندگیوں پر بھی پڑتا ہے۔ انتظامیہ تعلیم کے مقاصد کے حصول کے لیے پیم مصروف عمل ہے۔ انتظامیہ کو مختلف عنوانات کے تحت دیکھا جا سکتا ہے۔ جیسے برنس مینجہنٹ، مارکینگ مینجہنٹ، بینک مینجس مند میں نی نشیں مینجہنٹ، پروڈ کشن مینجہنٹ وغیرہ۔

انتظامیہ اورنظم ونیق دومترادف اصطلاحات ہیں کیکن ان کے درمیان کاروباری اداروں اور انتظامی سطحوں کی بنیاد پر فرق کیا جاسکتا ہے۔ جیسے مفہوم اجزا، افعال پر اثرانداز ہونے والے عناصر، افعال کی نوعیت، مقاصد، ترتیب، مکاتب خیال کی بنیاد پر فرق کیا جاسکتا ہے۔ مختلف مصنفین نے اپنے انبداز سے انتظامیہ کی تعریف کی ہے۔

- 1) منری فے یال نے کہا''ا نظامیہ پیش قیاسی ومنصوبہ بندی کرنا،ظم کرنا،حکم دینا،مربوط کرنا اور قابو میں کرنا ہوتا ہے''۔
 - 2) ہیرالڈ ڈی کونٹر کے مطابق ''انتظامیہ با قاعدہ منظم افراد کے گروہ سے کام کروانے کافن ہے'۔

انظامیہ ایک سرگرمی، انظامیہ ایک بامقصد سرگرمی، انظامیہ ایک ساجی طریق عمل، انتظامیہ گروہی کوششوں کا ساجھے دار، انتظامیہ کام کی تکمیل کروا تا ہے، انتظامیہ ایک سابی سائنس، انتظامیہ ایک غیر مرئی 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 گئی اُمور کا احاطہ کیا جاسکتا ہے۔ انتظامیہ، بطور سائنس مخصوص واقعات، مظاہرہ کے ساتھ ہی ساتھ دویا زیادہ متغیروں کے تعلق کو داخلح کرتا ہے۔ یہی دجہ ہے کہ انتظامی تصورات اور افکار انسانی طریقے اور رویہ کے نظیمی مظہر کو بتانے کی کوشش کرتے ہیں۔ انتظامیہ بطور آرٹ طے شدہ نتائج کے حصول سے متعلق ہے۔مثق انسان کو ماہر بناتی ہے۔نظریاتی تصورات پر پیم عمل مہمارت کا باعث ہے۔ سائنس اور آرٹ ایک ہی سکھ کے دوڑ خ ہیں۔

انتظامیہ بطور پیشہ وہ عمل جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کر سکے۔ انتظامیہ میں پیشہ واریت کو تین زادیوں سے دیکھا

ونے کا دعویٰ کر سکتے ہیں، دوسرا پیشہ ورعہدہ دار وہ ہیں جو چندنمایاں خصوصیات اور تجربہ کی بنیاد پر منیجر سربال ہیں جہ سائی مقد مار بیا ہیں اکثرہ لیک تنظیم تھے ۔ کہ تقد	
کے ماہرین جونہ مالک ہیں اور نہ ہی پراکٹشنر کیکن نظیمی تجربہ رکھتے ہیں۔ گھریہ ت	
ل اورعدم موجودگی کا تجربیہ ہتائے گا کہا نتظامیہ پیشہ ہے یانہیں۔ ب	
ی ^{ل عل} م	1) علميت 2) حصر
عہدہ دار ہوتا ہے۔فرد کی کامیابی اور ناکامی کا انحصار باصلاحیت منیجر پر ہوتا ہے۔اس کے افعال میں	مينيجر سي بھی تنظیم کا ایک فعال
فویض، مسائل سےنمٹاؤ، ارتباط، مز دوروں میں تحریک، اہداف کانعین، م ^ا ختین کی رہنمائی، سہولتوں کی	
	فراہمی اورانحراف پر کنٹر ول شامل ہیں۔
ا نتظامیہ کی ساجی ذمہ داریاں بھی ہوتی ہیں۔ان کو یوں بیان کیا جاسکتا ہے۔	فرم کے انتظام کے ساتھ ساتھ
مدداریاں 2) گا ہکوں سے متعلق ذمہ داریاں 🛛 3) ملازمین سے متعلق ذمہ داریاں	1) تصص داروں سے متعلق ذ
داریاں 5) حکومت سے متعلق ذمہ داریاں 6) مسابقت کنندوں سے متعلق ذمہ داریاں	4) لین داروں سے متعلق ذمہ
C	7) عوام ہے متعلق ذمہ داریا
Key Words	1.12 كليدى الفاظ
یہ پالیسیوں کے تعین سے متعلق ایک فکری عمل ہے جس کی بھیل کقمیل انتظامیہ کرتا ہے۔	نظم ونسق :
مستقبل میں ہونے والی تبدیلیوں سے متعلق قبل از وقت قیاس کرنا۔	ييش گوئى
مستقبل کے لیے منظم لائحۂ عمل منصوبہ کاری ہے۔	منصوبه کاری :
کسی کام کی بنجیل کے لیے گروہ کے درمیان روابط کا قیام اور مقاصد کا حصول تنظیم کار کی ہے۔	تنظیم کاری :
طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے موزوں اشخاص کا انتخاب۔	عمله کاری :
ساج اور تنظیم کی سرگرمیوں سے متعلق انتظامیہ کے فرائض اور پابندیاں۔	ساجي ذمه داريان
انتظامیٰظم ونتق کی جانب سے مدون کردہ پالیسیوں کے نفاذ سے متعلق ہے۔ دیگر افراد سے کام	انتظامیه Management :
کرواکر مقاصد حاصل کرتا ہے۔ ہیرالڈ ڈی کونٹز کے مطابق''ا نتظامیہ با قاعدہ منظم افراد کے گروہ	
سے کام کروانے کا فن ہے' '۔	
سائنس مخصوص واقعات، مظاہر کے ساتھ ساتھ دویا زیادہ متغیروں کے مابین رشتہ کو داضح کرتی ہے۔	انتظاميه بطور سائنس
آ رہے عملی ابتدا کے ذریعے طے شدہ نتائج کے حصول سے متعلق ہے۔	انتظاميه بطورآ رك :
پیشہ سے مراد دو ممل ہے جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کر سکے۔	ا نظاميه بطوريبيته
تنظیم میں اعلیٰ عہد ہ داروں کا مانختین کو کا م سونپ کر ہدایات دینا ہدایت کارک ہے۔	ېدايت کارې :

- 1. Fundamentals of Business Organisation and Management, by Y. K. Bhushan
- 2. Principles and Practice of Management, by L M Parsad
- 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

اكائى 2 انتظاميەكى شطىي (Levels of Management)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہيد	2.0
Objectives	مقاصد	2.1
Characteristics of Hierarchy	ا نظامی سطحوں کی خصوصیات سطحوں کی تعداد	2.2
Number of Levels		2.3
Function of Various Levels of Managers	مختلف سطحوں کے مینجر ز کے افعال	2.4
Supervision	^ت گرانی	2.5
Skill for Effective Supervision	موثر نگرانی کے لیے درکار مہارتیں	2.5.1
Effective Supervision	موثر نگرانی	
Forms of Chief Executives	چیف ایگزیکیٹو کی شکلیں	2.7
Functions of Management	انتظامیہ کےافعال	2.8
Learning Out Comes	اكتسابي نتائج	2.9
Key Words	کلیدی الفاظ	2.10
Terminal Questions	نمونهامتحانی سوالات تجویز کردہ کتب	2.11
Suggested Readings	تجويز کردہ کتب	2.12

مدون کردہ پالیسیوں کو حسب مراتب عہدہ دارکوفراہم کردیے جاتے ہیں اور نچلی سطح پران ہدایات کی توضیح کردی جاتی ہے۔اس طرح ہدایات پر عمل آوری کی جاتی 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 موخرالذکر کے خیالات کو لیا جائے تو اعلیٰ سطحی انتظامیہ میں مجلس نظماء، چرمین اور تنظیم کا چیف ایگزیکیٹو شامل ہوتا ہے۔الonotz O'Donnell نے ٹاپ مینجر زکی تعریف جنرل آفیسراور ماختین کے طور پر کی ہے۔جس کو وہ رپورٹ کرتے ہیں۔ یہاں تنظیم کے ماحول کا جائیز ہ لیا جاتا ہے اور تنظیم کے بنیادی مقاصد طے کیے جاتے ہیں۔

2) درمیانی انتظامیه (Middle Management)

در میانی انتظامید اعلی عہدہ داروں اور ماتختین کے در میان ہوتا ہے۔ ان کی تعداد کا انحصار تنظیم کے سائیز کی بنیاد پر ہوتا ہے یعنی ملاز مین کی تعداد کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ ان کی مزید دو حصوں میں تقسیم کی جاسمتی ہے۔ Lower Middle Level اور Upper Middle Level تنظیم کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ ان کی مزید دو حصوں میں تقسیم کی جاسمتی ہے۔ Management تنظیم کی نتایم کی تقسیم کی جاسمتی ہے۔ Sanagement تنظیم کی تعدید کی تعدید کا تعین عمومی پروگرام کے وضع کرنے کے بعد ہوتا ہے۔ یہاں بنیادی فیصلہ کو 'نظام فوقیت طلب گار ہے' کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ ان کی مزید دو حصوں میں تقسیم کی جاسمتی ہے۔ Management تنظیم کی تعدیم کی تعدید کا بنیاد کر ہوتا ہے۔ یہاں بنیادی فیصلہ کو 'نظام فوقیت طلب گار ہے' کی بنیاد پر کیا جا تا ہے کہ تعلیم 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 جا تا ہے اور نتائج کا بغور مشاہدہ کیا جا تا ہے کہ تنظیم اپنے مقاصد کی بخیل کررہی ہے۔ یہاں بنیادی فیصلہ کو 'نظام فوقیت طلب گار ہے' کی بنیاد پر کیا جا تا ہے اور نتائج کا بغور مشاہدہ کیا جا تا ہے کہ نظیم اپنے مقاصد کی بند کر رہی ہے۔ یہاں بنیادی فیصلہ کا بنیادی طور پر تعلق خصوص بنیاد پر کیا جا تا ہے کہ نظیم اپنے مقاصد کی بند ہیں کررہی ہے۔ یہ ہو میں کر فیصول ہوتا ہے۔ میں میں کررہی ہے۔ یہ ہو تا ہے ہو مشاہدہ کیا جا تا ہے کہ نظیم اپنے مقاصد کی بند ہیں کررہی ہے۔ یہ ہو میں کر بنیادی طور پر تعلق خصوص میں معروک ہوتا ہے۔

بچل شطح کاانتظامیہ (Lower Level of Management)

(3

بیا نظامیہ درمیانی انتظامیہ سے کم لیکن کاریگروں سے اعلیٰ ہوتا ہے۔ایک بڑی تنظیم میں سو پروائیز ری مینجنٹ تین سطحوں پرمشمل ہوتا ہے۔سینئر سو پر دائیز ر، انٹرمیڈیٹ سو پر دائیز رادر فرنٹ لائین سو پر دائیز راس سطح پر دسائل کے بہتر استعال پر زیادہ زور دیا جاتا ہے اور پالیسیوں

کا نافذ کرنا اعلیٰ عہدہ داروں کے سپر د ہے۔

Levels of Management

Management

	\downarrow		
Top level Management	Middle level Management	Lower lelvel Management	
\downarrow	\checkmark	\downarrow	
Board of Directors	Departmental Heads	Senior Supervisors	
\downarrow	\checkmark	\downarrow	
Chairman	Divisional Heads	Intermidiate Supervisor	
\downarrow	\checkmark	\downarrow	
Chief Executive	Sectional Heads	Frontline Supervisor	
		اعلی سطحی انتظامیہ (Ianagement	
ہوتا ہے۔ چیف ایگزیکیٹو کو دیگر ناموں سے بھی	داروں، مجلس نظماءاور چیف ایگریکیٹو پر مشمتل	ایک تنظیم میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ حصص	
بكارا جاسكتا ہے۔ جیسے میجنگ ڈائرکٹر، ڈائرکٹر جنرل، پریسٹرنٹ، چیف ایگزیکیٹو آفیسر وغیرہ تنظیم کے کل انتظام کا ذمہ داراعلی سطحی انتظامیہ ہوتا			
ہے جوتمام از حدضروری افعال انجام دیتا ہے۔ان افعال کوتین حصوں میں درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔			
(1 مجموعی انتظام (Overall Management)			
اس میں تنظیمی مقاصد اورنشانے مجموعی منصوبہ کاری تنظیم کاری عملہ کاری اور کنٹر ول شامل ہوتے ہیں۔ بیہ ساری تنظیم کومر بوط رکھتے ہیں			
اوراندرون تنظیم خصوصی مفادات میں توازن برقرارر کھتے ہیں اوران کو خارجی حالات کے مطابق بنائے رکھتے ہیں۔			
(Overall Operations) مجموعی کام (2			
اس میں منصوبہ کا نفاذ تنظیمی ساخت کی ڈیزائینیگ شامل ہے۔اس سطح پرمختلف افعال میں ارتباط رکھنا بہت اہم ہوتا ہے۔			
3) مجموعی تعلقات (Overall Relationship)			
) اور خارجی عوامل سے بھی دوستانہ تعلقات رکھے	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 انجنیں، سپلائیزر، مالیاتی ادارے وغیرہ۔ حصص دار، بورڈ آف ڈائیر یکٹرز اور چیف ایگزیکیٹی تنظیم کی کل سرگرمیوں کے لیے ذمہ دار ہیں، ذیل میں ان کے افعال کو بیان کیا گیا ہے۔ حصص داروں کے افعال

حصص دارایک تنظیم کے مالک ہوتے ہیں۔ وہ تنظیم میں اپنے مالیاتی وسائل مشغول کرتے ہیں۔ اس لیے یہ مجموعی افعال انجام دینے کے ستحق ہیں۔ تاہم زیادہ تعداد اور جغرافیائی فاصلے ہونے کی وجہ سے تنظیم کے روز مرہ کے معاملات میں حصہ لیناممکن نہیں ہوتا۔ اس لیے یہ اپنے نمائندوں کو بطور ڈائر کٹر منتخب کرتے ہیں جنہیں اجتماعی اعتبار سے بورڈ آف ڈائیر کٹر کہا جاتا ہے۔ حصص دار تنظیم میں اپنانظم بورڈ آف ڈائر کٹر ز کے ذریعہ برقر اررکھتے ہیں۔ یہ اپنی میٹنگ میں مجلس نظماء تنظیم کے افعال کا تجزیہ کرتی ہیں اور کاروبار کوکس طرح چلایا جائے سفارشات پیش کرتے ہیں۔

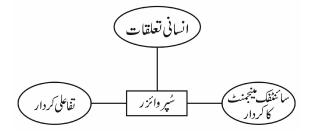
بورد آف د ائرکٹر زے افعال مجلس نظماء ^تنظیم کی ٹرسٹی ہوتی ہے۔ اس کی ذمہ داری ہے کہ وہ رہنمایا نہ خطوط جاری کرے اور اپنے موکلین کی نمائندگی کرے اور مفادات کا تحفظ کرے۔اس کی نوعیت ایگزیکیٹو کی نہیں ہوتی۔عموماً بورڈ دونتم کے افعال انجام دیتا ہے۔ تنظیم سے متعلق اہم پالیسیوں کالعین اور تجزیبہ a) طویل مدتی یالیسان، مقاصد پروگرام اور بجٹ وغیرہ کا طے کرنا b) تنظیمی ساخت کی ڈیزائنگ c) تنظیم میں مالیاتی اور کاروباری نتائج پر کنٹرول 2) 👘 اعلیٰ انتظامی عہدہ داروں کا تقرر اور دیگرمینجر وں کے تقرر پر منظوری لینے کے لیے بعض اوقات ڈائر کٹر کل وقتی عہدہ دار ہوتے ہیں۔الییصورت میں وہ دوہرا کردارادا کرتے ہیں۔ایک ڈائرکٹراور دوسرےا گیزیکیٹو ۔ چف ایگزیکیٹو کےافعال ایک تنظیم کا چیف ایگزیکیٹو روزمرہ کے انتظام کا ذمہ دارہوتا ہے۔ وہ مجلس نظماء کے طے کردہ افعال کا ذمہ دارہوتا ہے۔ اس طرح بیر مجلس نظماءاور دیگرعہدہ داروں کے درمیان ایک ڈیویژن آفیسر ہوتا ہے۔ پینظیمی پالیسیوں،نظیمی مقاصد دغیرہ سے متعلق معلومات فراہم کرتا ہے۔ دوسری جانب بیہ پالیسیوں اور پروگراموں کو نافذ کرتا ہے۔ چیف ایگزیکیٹیو مزید درجہ ذیل افعال انجام دیتا ہے۔ رہنمائی اور ہدایت کاری کے افعال (Directive Fuctions) (a یہ پنظیم میں مختلف رہنمائی اور ہدایت کاری کے افعال انجام دیتا ہے۔اس میں درجہ ذیل شامل ہیں۔ بورڈ آف ڈائرکٹر کی جانب سے پالیسیوں پروگراموں کی تدوین،تشریح اور وضاحت۔ (i این ماتختین کومنصوبہ کے نفاذ برموزوں احکامات جاری کرنا۔ (ii تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے شعبہ جاتی پروگرامس کی تصدیق یا تبدیلی کرنا۔ (iii

ایک چھوٹی تنظیم میں درمیانی انتظامیہ نہیں ہوتا، کیکن ایک بڑی تنظیم میں درمیانی میخر ز کا ایک بڑا گروہ ہوتا ہے۔انتظامی سطح (4 ے ایپاسمجھا جاتا ہے کہ تنظیم کے سائیز کے بڑھنے کے ساتھ ساتھ مزیدنی سطحوں کا اضافہ ہوتا چلا جاتا ہے۔ ا^سطح پر کام کرنے والے مینجر ز درجہ ذيل افعال انجام ديتے ہيں۔ تنظیم کے مختلف افعال پڑمل آوری کرنا تا کہ اعلیٰ سطحی انتظام یہ کو تنظیم کے تمام اُمور کو مربوط کرنے کے لیے کافی وقت مل سکے۔ (i اینے درمیان اور اعلی سطحی انتظامیہ اور سپر دائیز رکے درمیان دست تعاون بڑھانا، تا کہ نظیمی افعال میں کوئی رکاوٹ پیش نہ آئے۔ (ii تنظيم ك مختلف حصول كومر بوط كرنا-(iii تنظیم کے ملاز مین کی تربیت اورتر قی پر توجہ دینا، تا کہ ستقبل میں جائیداد خالی ہونے پر بھرتی کی جاسکے۔ (iv تنظيمي مقاصداورانفرادي مقاصد كحصول كاحذبه موجزن كرنابه (v نخل سطح کاانتظامیہ (Lower level Management) ا نظامی معاملات میں نگرانی کا عضر ہرجگہ شامل حال ہوتا ہے۔ رسمی طور پر اصطلاح سو پر ویژن ہدایات، رہنمائی اور افراد کو کام کے لیے گرمانے میں استعال ہوتی ہے۔ اس نقطۂ نظر سے بیایڈر شپ کا مترادف ہے۔ تاہم پیاصطلاح مخصوص سطح پرنگرانی کے لیے مخصوص کی جاسکتی ہے۔اصطلاح سویروائیز رمیں تمام فورمین اور جونیرا گیزیکیٹیو ز شامل ہیں، جنکا درجہ مڈل مینجہنٹ سے کم ہوتا ہے۔ بعض اوقات سویردائیز رکا کام اعلی سطح مینجر ز سے نہایت پیچیدہ اور مشکل ہوتا ہے۔ کیونکہ اس کو دونوں گروہوں ا نتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان تعلقات برقرار رکھنا ہوتا ہے، جو ہراعتبار سے ایکدوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ جیسے تعلیم، مہارت، ساجی ومعاشی پس منظر، تنظیم میں توقع کی سطح گروہ کی شناخت اور مقاصد یے عموماً تنظیم میں مزدور اپنے کو دوسرے سے الگ تصور کرتے ہیں ۔ اس طرح سیروائیز ر کاتعلق راست مز دوروں سے ہوتا ہے۔ بید درمیانی مینجر وں سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔ بیفرض کیا جاتا ہے کہ بید درمیانی انتظامیہ کا ایک رکن ہے، لیکن دونوں رُتبوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ نجاسطح کے انتظامیہ کے افعال نچل سطح کے انتظامیہ کے افعال درجہ ذیل ہیں۔ ملازمین کے کام کی نگرانی اور کنڑ ول۔ (1 مز دوروں کو کام کی حوالگی ، درجہ بندی کی منصوبہ کاری۔ (2 کام کے طریقۂ کارکے لیے رہنمائی۔ (3 مزدوروں کے لیےضروری خام مال، آلات وغیرہ کی فراہمی۔ (4 کام پرمزدوروں کی ٹریننگ فراہم کرنا۔ (5 مشنری اور آلات کی نگہداشت۔ (6 مز دوروں کے مسائل حل کرنا۔ (7

اس سے ساتھ ساتھ نظیم میں کن اجزاءکو شامل کرنا چاہیے۔اس کا فہم بھی ضروری ہے۔ گلرانی سے مختلف انداز (Different Ways of Supervision) ایک سپروائیز رکونظیم میں کام کرتے ہوئے بعض اہم اور متضادرول ادا کرنا پڑتا ہے۔اس سے رول کو ذیل میں درجہ بند کیا گیا ہے۔ 1) انسانی تعلقات کا کردار

چونکہ نگرانی میں ملازمین کے کام پرنظر رکھنا ہوتا ہے اور ٹیم کے ہر فر دکو حرکت میں رکھنا ہوتا ہے۔ بیاس وقت ممکن ہے جب سپر وائیز ر اچھے انسانی تعلقات برقر اررکھتا ہو، خوش مزاج ہو، تلخی کو خوشگواری میں تبدیل کرنے کا ہنر جانتا ہو۔ ایسا اس وقت ممکن ہے جب وہ سب سے خوشگوارانسانی تعلقات رکھتا ہو۔ اس میں درجہ ذیل شامل ہیں۔

- a) سپر وائیز رفتلف ملاز مین کے درمیان دوستانہ تعلقات رکھا ہوا ہواوران کی نظیمی مقاصد کے مطابق رہنمائی کررہا ہو۔
- b) سپروائیز رمشاورت کے ذریعہ اختلافات کو دور کرتا ہے۔ سپروائیز رکا بیرکام نہایت اہم ہوتا ہے جس کی وجہ سے عملہ ک درمیان شخصی تعلقات کی حفاظت ہوتی ہے۔
- c) اعلیٰ سطحی انتظامیہاور عملہ کے درمیان ایک واسطہ کے طور پر کام کرتا ہے۔جس کی وجہ سے غلط فنہی کی کوئی گنجائش نہیں ہوتی۔
 - d) محملہ / درکروں سے بروقت کا م کی پھیل کے لیے بیڈ کر یک کا باعث ہوتا ہے۔
- e) معملہ / ورکروں کورہنمائی اور مشاورت کے ذریعہ تربیت کرتا ہے، تا کہ وہ کام پوری دیا ننداری اور ماہرانہ انداز میں اعتاد کے ساتھ انجام دے۔



2) تفاعلی کردار سپر دائیز راسی وقت کامیاب ہوتا ہے جبکہ وہ مآختین سے مطلوبہ کام کردائے۔اییا ان حالات میں ہوگا جب تنظیم بھی بہتر کام کررہی ہو۔اس کے دیگر کام بھی انجام دیے جاتے ہیں، جیسے رہنماء،منصوبہ کار، ننظیم کار، فیصلہ ساز وغیرہ۔

3) سائینڈیفک مینجمنٹ کا کردار عصری انتظامیہ کا مطلب کام کی تعمیل کے لیے موثر اورعملی طریقوں کا استعال ہے۔اس لیے عصری انتظامیہ کو تنظیم میں مروخ کرنے کے لیے درجہ ذیل کام انجام دے۔ a) کام کی تعمیل کے لیے درکارتکنیکی مہارتوں کا حامل ہونا چاہیے،تہمی وہ ماتختین کی بہتر طور پر مدد کرسکتا ہے۔ c) سپر دائیز رکواس موقف میں ہونا چاہیے کہ دہ مختلف سرگرمیوں پر کنٹر ول کر سکے جن کا وہ ذمہ دار بنایا گیا ہے۔ جہاں کہیں ضرورت ہوتد ارکی اقد امات کے لیے مشورہ دےتا کہ نظیمی مقاصد کے حصول میں کوئی کسر باقی نہ رہ جائے۔

Effective Supervision

سپر دائیزر کی کارکردگی کی جانچ اس بنیاد پر کی جاتی ہے کہ وہ اپنے کام کے ذریعۃ نظیم کو کتنا فائدہ بہم پہنچار ہا ہے۔اسی طرح سپر دائیز ر اور اس کی کارکردگی کی پیائش اس کی خصوصیات، نگرانی کاطریق عمل اور اس کے کام کے نتائج کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ بیتمام خصوصیات نظیمی مقاصد کے حصول سے متعلق ہوں۔ ذیل میں موثرنگرانی کے چند عناصر دیے گئے ہیں۔

1) لیڈرشپ لیڈرشپ ایک فردیا گروہی مقاصد کے حصول کے لیے دی گئی صورتحال میں سرگرمیوں پر اثرانداز ہونے والا ایک طریق عمل ہے۔ اس طریق عمل کے ذریعہ فردیا گروہ مقصد کے حصول کے لیے خود سے پچھ کرگذرتا ہے اوراپنے ماتختین سے کام کروا تا ہے۔اس طرح کا طرز عمل حوصلہ افزاء ہوتا ہے اورزائد پیداوار کا باعث ہوبنتا ہے۔

2) قريبي گلراني

2.6 موثر نگرانی

ا چھے اور کامیاب سو پر دائیز رنہایت قریب سے نگرانی نہیں کرتے بلکہ کبھی کبھار اپنے ماتختین کی جائچ کرتے ہیں اور تفصیلی مدایات دیتے ہیں۔آزاد کی کوختم کرناان کی بہترین کارکردگی کوختم کرنا ہے۔ .

3) انسانی تعلقات

ملاز مین اوران کے کام کی نگرانی کے دواسٹائل یا انداز ہیں، ایک ملازم رُخی دوسرا پیداوار رُخی۔ ملازم رُخی طریقۂ کار ملازم کے کام کے تعلق پر زور دیتا ہے۔ بیطریقہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ ہر شخص اہم ہے اور ہرایک ملازم میں دلچیسی لی جاتی ہے اور ان کی شخصی ضرورتوں کو قبول کیا جاتا ہے۔ پیداوار رُخی طریقۂ کار میں پیداوار اور تکنیکی پہلوؤں پر زیادہ توجہ دی جاتی ہے اور ملاز مین کو مقاصد کے حصول کے لیے آلہ کی طرح استعال کیا جاتا ہے۔ موثر نگرانی ملازم رُخی ہوتی ہے جو ماتختین میں بیدا کرتی ہے اور ملاز مین کو مقاصد کے حصول کے لیے آلہ کی طرح مفادات کا لحاظ کیا جاتا ہے۔ زیادہ پیداوار کی ملازم میں کی بھی بیدا حساس پیدا کرتی ہے کہ ان کے مفادات کو پیش نظر رکھا جاتا ہے اور ان ک

4) گروہی لگاؤ

موثر گلرانی گروہی لگاؤ سے تعلق رکھتی ہے۔ گروہی ماحول میں گروہی لگاؤ ہوتا ہے۔ کیونکہ مشتر کہ 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 پیدادار زیادہ ہوتی ہے اور جن گروہوں میں لگاؤ کم ہوتا ہے پیدادار کم ہوتی ہے۔ باہمی لگاؤ کام سے لگاؤ رکھتا ہے جس کی وجہ سے پیدادار میں اضافہ ہوتا ہے۔ موثر گلرانی میں ملاز مین میں اتحاد اور بھروسہ کا دلاسہ دے کر گروہی لگاؤ کو برقر اررکھا جاسکتا ہے۔

5) اختیارات کی حوالگی

اگر چہ کہ تمام قتم کے اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتختین کے درمیان اختیارات کی حواکق کا اطلاق ہوتا ہے۔لیکن نگرانی کی صورت میں اور زیادہ اہم ہوجا تا ہے۔سو پرویژن کی صورت میں اختیارات کی حواکقی کی بیا یک آخری حد ہے۔موزوں طور پراختیارات کی حوالگی عمل میں آئے، جہاں ماتختین فیصلہ کر سکتے ہیں وہاں سو پروائیز ر فیصلہ نہ کرے۔ بیعمل ماتختین میں اعتاد پیدا کرے گا اور بہترین مظاہرے پہ اکسائے گا اور اعلیٰ عہدہ دار کے وقت میں کمی کا باعث ہوگا اور سو پروائیز ر دوسرے کا موں پر توجہ مرکوز کر سکے گا۔

6) دیگرعناصر

ندکورہ بالاعناصر کے علاوہ دیگر عناصر موثر نگرانی کا باعث ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر ماتختین جواعلیٰ عہدہ داروں کو متاثر کرتے ہیں اور ماتختین کی ضروریات جیسے ترقی اور دیگر فوائد کا لحاظ کرتے ہیں انہیں اچھا سپر وائیز رتصور کیا جاتا ہے۔ بید ملاز مین کی تسکین کا باعث ہوتے ہیں۔ 2.7 چیف ایگزیکیٹیو کی شکلیں عموماً کسی بھی فرم میں چیف ایگزیکیٹیو ایک ہی ہوتا ہے۔ تاہم آج کل بڑی اور پیچیدہ تنظیموں میں چیف ایگزیکیٹیو آفیسر کی صورتوں میں یائے جاتے ہیں۔

- 1) چيف ايگزيکيڻيو (1) چيف ايگزيکيڻيو اور چيف آپريڻنگ آفيسر مارک محمد مربع مراجع مرز محمد مربع مربع مارک کار
 - 3) چیف ایگزیکیٹو، چیف آپریٹنگ آفیسراور چیف اسٹاف آفیسر 4) ایگزیکیٹو گروپ سیس کی میں ایگزیکیٹو، چیف آپریٹنگ آفیسراور چیف اسٹاف آفیسر 4) ایگزیکیٹو گروپ
 - 1) چيف ايگزيکيڻيو

یہ ایک چیف ایگزیکیٹیو کا رسی تصور ہے۔ ایک مخصوص څخص چیف ایگزیکیٹیو کے طور پر اکیلا کام کرتا ہے اور تنظیم کی کل کارکردگی کا اکیلا ذمہ دارہوتا ہے۔ اس کے تحت ماہرعملہ برسرخدمت ہوتا ہے، جیسے مشیر برائے قانون، اکاؤنٹنگ کا ماہر، انحبینیر ، ماہر شاریات وغیرہ۔ ان ماہرین کی رائے اس کواچھا کام کرنے میں معاون ثابت ہوتی ہے اور یہ اکیلا فرم کی کل کارکردگی کا واحد ذمہ دارشخص ہوتا ہے۔

2) چيف الگزيکيڻيو اور چيف آپريڻنگ آفيسر

ایک بڑی تنظیم میں جہاں اعلی سطحی انتظامیہ کے افعال کچھزیادہ ہوجاتے ہیں تب ان کے دو حصے کردیے جاتے ہیں۔ ایک مینجمنٹ ڈیویژن اور دوسرا آپریٹنگ ڈیویژن۔ چیف ایگزیکیٹو آفیسر مینجمنٹ ڈیویژن سنجالے گا اور انتظامی ذمہ داریاں، جیسے منصوبہ کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول۔ چیف آپریٹنگ آفیسر کاروباری معاملات کی دیکھے بھال کرتا ہے۔ عام طور پر وہ شعبہ جات جن کا تعلق انتظامی صیفہ سے ہے جیسے مالیہ، عملہ سازی قانونی عمل وغیرہ چیف ایگزیکیٹیو کے تحت رکھے جاتے ہیں اور مارکٹنگ، انحینیر نگ وغیرہ جن کا تعلق انتظامی سرگر میوں سے ہے چیف آپریٹنگ آفیسر کے ذمہ ہوتے ہیں۔ تاہم بیآفیسرز ماہرین کی خدمات سے استفادہ کر سکتے ہیں۔ اس نظام

چف المكَرْيكيٹو، چف آپريٹنگ آفيسراور چف اسٹاف آفيسر

ایک بڑی تنظیم میں جہاں چیف ا گیزیکیٹو آفیسر اور چیف آ پریٹنگ آفیسر تمام سرگرمیوں کی نگرانی بہتر طور پر نہ کر سکتے ہوں تب ایک تیسر ے آفیسر کا تقر رکیا جاتا ہے۔اس کو چیف اسٹاف آفیسر کہتے ہیں۔ایسی صورت میں عملہ کے تمام شعبہ جات کو یکجا کردیا جاتا ہے اوراس کی

ح چیف ا گیزیکیٹو آفیسر کی ذمہ داریوں کی تین حصوں می ں تفسیم کرکے ہرایک کوالگ الگ	آفیسر کودے دی جاتی ہے۔اس طرر	ذمہداری تیسرے
) جاتی ہے۔	ذمہ داری دے دی
	ا گېزىكىيىچ گروپ	(4
داروں پرمشتمل ہوتا ہےاور کمیٹی کی شکل میں ہوتا ہے۔اس کمیٹی کا تقرر بورڈ کرتا ہےاور	م میں چیف ایگزیکیٹو کٹی مختلف عہدہ	اس نظا
، طرح بیہ کمیٹی تمام فیصلے خود لیتی ہے۔ یہ فیصلے نچلی سطح کے ملاز مین نہیں لے سکتے ۔ بعض	لبیٹو کے افعال انجام دیتی ہے۔اس	بیه میٹی چیف ایگزیک
سے فینانس کمیٹی ، بجٹ کمیٹی وغیرہ۔	میں کمیٹیاں بھی قائم کی جاتی ہیں، جیسے	اوقات زياده تعداد
Functions of Management	انتظامیہ کےافعال	2.8
	ہر کے افعال درجہ ذیل ہیں۔	انتظاميه
(1	منصوبہ بندی (Planning	(1
۔ بنیادی انتظامی کام ہے۔ اس عمل میں کام کرنے سے پہلے سوچنے کے عمل کا دخل ہوتا	ہ کا پہلا کام منصوبہ بندی ہے۔ بیرا یک	انتظاميه
ن کرےگا؟ ان تمام کا پہلے سے فیصلہ کرلیا جاتا ہے۔ بیپیش بینی فیصلہ سازی اور مسَلہ کے	, 	
لے شدہ امور ہیں، جن کوستقبل میں انجام دیا جا تا ہے۔ اس میں کٹی مراحل ہیں۔ 		•
ii) مقاصد طے کرنا (iii) منصوبہ بندی کی ترقی		(i
v) عمل کا تجزییہ کرنا vi) خامیوں پر نظر ثانی		(iv
	منصوبه كالطلاق	(vii
(0	تنظیم کاری(Organising	(2
ہ میں خاکہ میں جان ڈالی جاتی ہے اورعہدہ داروں ، مز دوروں ، سرمایہ ،مشینری ، مال [،] طبعی	رکی تنظیم کوئی منصوبہ ہیں بلکہاس مرحلہ	كاروبار
پڑمل آوری ہو سکے منصوبہ سازی انتظامیہ کے لیے کیا کرنا ہے طے کرتی ہے۔ جبکہ نظیم	•	
	کے لیے مشنری فراہم کرتی ہے۔ تنظیم	مقاصد کے حصول
	مقاصد کے حصول کے لیے سرگرم	(i
iv) محملہ کواختیارات کی حوالگی	مخصوص افراد کو کام کی حوالگی 	(iii
	مظاہرہ کے لیے ذمہ داری کانعین	(v
	عملہ بندی (Staffing)	(3
ہے۔ بیمرحلہ درجہ ذیل پرمشتمل ہوتا ہے۔	کے لیے موزوں افراد کی بھرتی کا عمل	تنظيم -
ii) کھرتی انتخاب اور تربیت	انسانی وسائل کی منصوبہ بندی	(i
iv) ترقق، تنادله اور ہمت افزائی	عملہ کو کا م کی حوالگی	(iii

Key Words		کلیدی الفاظ	2.10	
لےعہدہ داروں کوٹاپ مینجینٹ کہتے ہیں۔	اعلى سطحى اختيارات ركھنے وا۔	اعلى سطحى انتظاميه :	(1	
کے عہدہ داروں کے درمیان جوا نتظامیہ کی سطح ہوتی ہے اس	اعلیٰ عہدہ داروں اور نچا سطح	درمیانی انتظامیه :	(2	
-	كودرميانى انتظاميه كہتے ہيں.			
ک ^ی ن کاریگروں سے بڑا ہوتا ہے۔	بيظم درمياني انتظاميہ ہے کم کتج	نچاسطی کاانتظامیہ : پلی سطحی کاانتظامیہ :	(3	
ر برقرار رکھتے ہوئے ^ت نظیمی مقاصد کے حصول کے عمل کوموثر	کاریگروں پراچھے تعلقات کو	موثر نگرانی :	(4	
	تکرانی کہتے ہیں۔			
Terminal Questions		نمونهامتحاني سوالات	2.11	
		والات	معروضى	(A
)کو برکریں	خالی جگہور	
•	می ں اضافہ کے ساتھا نظامی سط			
(3	(2	انظامی سطحوں کے نام 1)	(2	
		سمپنی <u>س</u> مپنی -		
		موثر نگرانی تنظہ سے ر		
	کارگردگی کا ذمہدار ہوتا ہے۔	تنظیم کی کل	~	1
ص		ځ میں یا غلط میں		درجهذا
) کے رُتبہ کی تر تیب ہے۔ تقدید			
	ے جنرل آفیسرادر م ^ا ختین کےطور پیسط	•	(2	
(صحیح/غلط) صح		تنظیم کے کل انتظام کا ذمہ دار 	(3	
(صحیح/غلط) صر	•	تنظیم کے تمام تقررات چیف ا	(4	
(صحيح/غلط)	ی کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔	تكرانى تنظيم كىكليدى پالىسيول	(5	
		إت ^ک ے حامل سوالات	مختصرجوابا	(B
	?	نظام مراتب کا کیا مطلب ہے	(1	
		اعلیٰ انتظامیہ کیا ہے؟		
	درجہ بندی کیا ہے۔	Kaith Davis کی انتظامی	(3	
	ین شامل ہے؟	اصطلاح سپر وائیز رمیں کون کو	(4	

- 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

اکائی3۔ انتظامی فکر کا ارتقاء (Evolution of Management Thought)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمهيد	3.0
Objectives	مقاصد	3.1
Evolution of Management Thought	انتظامية ككركا ارتقاء	3.2
Pre - Scientific Management Thinkers	ماقبل سائنتفك انتظاميه	3.3
Scientific Management	سائيففك انتظاميه	3.4
Fayol's Theory	فے یال کا نظریہ	3.5
Human Relations Approach	انسانی تعلقات کا طریقِ رسائی	3.6
Learning Out Comes	اكتسابي نتائج	3.7
Key Words	کلیدی الفاظ	3.8
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	3.9
Suggested Readings	تجويز كرده كتب	3.10

Introduction	كمهيل	3.0
س بات کا شعورتھا کہ کسی تنظیم کا انتظام کس طرح سے کیا جائے، کیونکہ ایک تنظیم سے کٹی لوگ جڑے ہوتے	مانے میں بھی ا	ابتدائی ز
۔ انجام دیے جانے والے کاروبار میں فرق ہوتا ہے۔عہد رفتہ میں بھی انتظامیہ کی پریکٹس کا ثبوت ملتا ہے۔	راجتماعی طور پر	ہیں۔شخصی کاروباراد
ب کوٹلیا کا ایک بہترین کا متھا۔ اس نے نظم ونسق سے متعلق تمام اصول اس میں تحریر کیے۔ 1300 قبل سیح میں	ناستر نامی کتاب	321 ق م م يں ارتھر ن
س طرح دیوار چین اور نہروں کی تعمیر میں گئی ایک افراد نے حصہ لیا اور کام پایئے بکمیل کو پہنچا۔ کنفیوشیس کی	إم مصر کی تعمیر ا	ملک ^م صر میں بھی اہر
وں عوامی انصرام کو مزید تقویت دی۔ اس نے باصلاحیت ایماندار اور بے غرض عہدہ داروں کے انتخاب کے	بثات نے موز	تمثيلين اورعملى سفار
انجام دینے کے لیے تجربہ کارافراد خاندان سرگرم ہوتے تھے۔قومی تنظیمیں Unity of Doctrine پرزور	م ً ان کاموں کو	لیےرائے دی۔عموم
ن میں اہلیت کا خاص خیال رکھا کرتے تھے۔ 16 ویں صدی تا 18 ویں صدی تک Cameralists جوجر من	بفرتى كى صورت	دیتے تھےاورعملہ کی
تھاعوا می نظم ونسق کے لیے اچھا کام کیالیکن انتظامی فکر کو حقیقی رُخ انیسویں صدی میں دیا گیا۔ جب کہ امریکہ	اد کا ایک گروه [;]	اورآ سٹریلین کے افر
غ پایا۔	كمپنى كا تصورفرو	۔ میں جائینٹ اسٹاک
Objectives	مقاصد	3.1

	5	
اس ا کا نځ	۔ کی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ^ت یں گے کہ:	
×	ا نتظامیۂ افکار کے ارتقائی مراحل کے مابین فرق کرسکیں گے۔	
×	ابتدائی مفکرین کے نظریات سے واقف ہو سکیں گے۔	
×	سائیڈفک انتظامیہ کے تصور کی تشریح کرسکیں گے۔	
*	انسانی تعلقات طریقِ رسائی کی خصوصیات بیان کرسکیں گے۔	
×	کرداری طریق رسائی کے بنیادی عناصر سے واقف ہو کیں گے۔	
Ŕ	ا نتظامیہ میں فیصلہ سازی کی اہمیت سے واقف ہو کمیں گے۔	
Ŕ	انتظامیہ کے میدان میں عصری تبدیلیوں سے آگاہ ہو کیں گے۔	
×	مفاجاتی طریقِ رسائی کےخدوخال کوشار کرسکیں گے۔	

Evolutio of Management Thought

3.2 انتظاميهُ فكر كاارتقاء

••

ابتدائی زمانے میں پچھالیی سرگرمیوں کاعلم ضروری تھا کہ ان سرگرمیوں کا انتظام ہوجس میں کثیر افراد شریک ہوں۔تاریخ میں تہذیب وتدن کے آغاز سے پہلے انتظامیہ کے عمل کے ثبوت ملتے ہیں، جیسے اہرام مصر، دیوارِ چین کی تغمیر۔اٹھارہویں صدی کے اواخر میں صنعتی انقلاب نے انتظامی شعبہ میں کافی تبدیلیاں لائیں۔ بڑے پیانے پرصنعتیں قائم ہوئیں۔سینکڑ وں افرادکوملازمت ملی۔ پیداوار میں اضافہ ہوا، اور مارکٹنگ کے لیے کئی دروازے کھلے۔اس طرح انتظامیہ کے رول میں بھی تبدیلی آئی۔اس کا کام اب صرف تکرانی اور فیصلہ سازی تک محدود ہو گیا۔

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

c) Contingency Approach : ان فکررسائی کو Lorseh, Lawrence اور دوسروں نے پیش کیا۔ کلاسیکل تھیوری آف مینجینٹ

- i) انسانی محنت کے بہتر طور پر استعال اور اقل ترین تصنیع کے ساتھ اعظم ترین پیدادار کے لیے کئی طریقے وضع کیے گئے۔
 - ii) معینہ کام مربوط منصوبہ بندی اور موزوں کنٹرول کے ساتھ یکمیل کو پہنچایا جاتا تھا۔
 - iii) تنظیمی ساخت میں کافی تبدیلیاں لائی گئیں۔
 - iv) اجرتوں کی ادائی کے نظام کوتر غیب رُخی بنایا گیا، تا کہ مزدوروں کو کام کی طرف رجحان سازی کی جاسکے۔

یہاں بیہ بات یاد رکھنی چاہیے کہ مینجینٹ کی نشوونما میں سائنٹفک مینجینٹ نے فرم کو چلانے کے لیے انفرادی تد بر اور صلاحت کے بجائے سائنسی طریقۂ کار کے انطباق برتر جبح دی۔

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

(James Watt and Boltin) جيمس واڻ اور بولڻن

ان دونوں نے برطانیہ میں 1795 میں سوہوانجنیر نگ فونڈری میں انتظامیہ کی ذمہ داری سنجالی۔ واٹ تنظیم کے انتظام کا ذمہ دارتھا، جبکہ بولٹن تجارتی سرگرمیوں یا فروخت کے شعبہ کا ذمہ دارتھا۔ انہوں نے کئی مینجمنٹ کی ٹیکنیک پیش کیے، جیسے مارکٹ ریسرچ، بازارکاری، میدان میں پیش بنی 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 وترقی، فلاحی پروگرامس وغیرہ۔ غرض کہ انہوں نے انتظامیہ کو با قاعدہ بنانے میں اچھا کر دارادا کیا۔

2) رابرٹ اوین (Robert Owen) اس نے 1800 تا 1828 کے درمیان اسکاٹ لینڈ میں ٹیکسٹائیل مکس کے انتظام کے دوران پر سنل مینجمنٹ میں کافی تجربات کیے۔ اوین فیکٹری میں کام کرنے کے حالات کوسنوارا۔ملاز مین کوغذا فراہم کی ، مکانات فراہم کیے اور مار کیٹنگ اسٹورز کی سہولتیں بہم پہنچا ئیں۔اس کا فلسفہ تھا کہ پرسنل مینجینٹ ہی آجر کے نفع کا باعث ہے۔اس پر دھیان دینا ہر منیجر کا فریضہ ہے۔انسانی تعلقات کو برقر ارر کھنے پر اس نے کافی زور دیا۔

(Charles Babbage) چارلیس بیانی (3

چارلیس بیانی 1828 تا 1839 کے دوران کیمبرج یو نیورٹی میں ریاضی کا پروفیسر تھا۔ اس نے پیداواری عمل کے مسائل میں کافی دلچینی لی۔ اس نے نظریات اور تجربات اپنی ایک کتاب "On The Economy of Machinery and Manufactures" میں بیان کیے۔ بیہ کتاب 1832 میں شائع ہوئی۔ وہ محنت کی تقسیم میں کافی دلچینی رکھتا تھا۔ اور اس کے ساتھ ساتھ اس نے مذجر کے رول کو سائیڈ خلک تناظر میں دیکھا۔ اور بتایا کہ انسانی محنت کے کاموں کو مشین سے پورا کیا جائے۔

(4 ہنری ورٹم پور (Henry Varnum Poor)

ہنری درنم پورا مریکن ریل روڈ جزئل کا ایڈیٹر تھا۔ اس عہدہ پر رہ کر اس نے امریکی ریل روڈ نظام کا بڑا گہرائی سے مطالعہ کیا۔ اس نظام کو با قاعدہ 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 داضح کرنے کے ساتھ ساتھ ان کو جوابدہ بنایا۔ ترسیلی نظام اور عملی رپورٹ کو با قاعدہ بنایا۔ جس کے تحت آمد نی لاگت اور شرحوں کے خلاصہ کی ضرورت کو داضح کیا۔

5) ہنری راہنسن ٹاؤن (Henry Robinson Towne) :

ہنری رابنسن ٹاؤن ایک کمپنی کا صدر تھا۔ اس نے 1886 میں "The Engineer as an Accountant" کے عنوان پرایک تحقیقی مضمون پیش کیا۔اس نے مینجمنٹ کوایک علحید ہضمون قرار دیا۔اورانجنیر زکوتر غیب دیا کہ وہ انتظامیہ کا مطالعہ کریں۔

مذکورہ بالامفکرین 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 اختیام تک افکار کوایک بہترین شکل دی گئی۔ جس کی بنیاد پر انتظامیہ کی ایک نئی صورت گری کی گئی۔

3.4 سائينفك انتظاميه Scientific Management

فریڈرک ونسلوٹیلر (1856 - 1915) کو سائیڈفک مینجہنٹ کا بادا آدم نصور کیا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ فرنیک گلبریتھ، ہنری گیانٹ، ایمرس نے بھی صنعتی تنظیموں میں انسانی و سائل کے موثر استعال پر زور دیا۔ انہوں نے اپنی تحریروں اور تجر بوں کے ذریعہ انتظامیہ ک ترقی کے لیے کافی محنت کی۔ٹیلر نے اپنے کیریر میں تقریباً 26 سال تک تین کمپنیوں میں تجربات کیے۔ یہ کمپنیاں تھیں مڈویل اسٹیل، سائمنڈز رولنگ مشین اور تیکھم اسٹیل ۔ اس نے دو کتابیں "Scientific Management" اور "Principles of Management" کھی اس نے اپنے فلسفہ کی بنیاد درجہ ذیل پر کھی، تا کہ مزدوروں کی پیداواریت میں اضافہ کیا جاسے۔ 1) سائنٹ کو کی علم نہیں ہے۔

- 2) اتحادوا تفاق ہو، بگاڑ نہ ہو۔
- 3) تعاون ہو،انفرادیت نہ ہو۔
- 4) محدود پیدادار کے بجائے اعظم ترین پیدادار ہو۔
- 5) ہر فرد کی صلاحیت کے مطابق اس کی خوشحالی میں ترقی ہو۔

سائنٹفک مینجنٹ 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 وانتخاب اور سنعتی مسائل سے سائنٹفک شیکنکس کا استعال عمل میں لایا جاتا ہے۔

سائنٹیفک میجمنٹ کے مقاصد (Objectives of Scientific Management)

- 4) پیداداری طریقوں، وقت اور وسائل کے استعال میں تضیع سے پر ہیز کرنا۔
 - 5) سائٹیفک سلیکشن اورٹریننگ کے ذریعہ اسامی پر صحیح افراد کا تقرر کرنا۔
- 6) مزدوروں اورعملہ کی بھر پور صلاحیتوں سے استفادہ کے لیے ایک مثالی اجرتوں کی ادائی کے نظام کا قیام عمل میں لانا۔
 - 7) موزوں قیمتوں پرصارفین کوسلسل اشیاء کی سربراہی کویقینی بنانا۔

مڈویل کمپنی میں بحیثیت چیف انحبیر کام کرتے ہوئے اس نے کٹی اہم نظریات پیش کیے، ان کوسائینڈیفک مینجنٹ 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 انحییر کے طور پر کام کیا اور جانتا تھا کہ کس طرح مزدور پیداوار کوایک تہائی سطح تک موقوف کر دیتے تھے۔ کیونکہ انہیں خوف ہوتا تھا کہ اگر پیداوار میں اضافہ ہوجائے تو آجران کی فی پار چہ شرح میں کمی کردیں گے۔ ٹیلر کا خیال تھا کہ ایک شخص معینہ وقت میں کتنا کام کر سکتا ہے، اس کاعلم کسی کونہیں تھا۔ اس لیے اس نے وقت اور حرکت وسکنات کوختم کیا۔ اور ایک اسٹاپ واچ کی مدد سے ہرایک جاب کی انجام دبنی کے دوران وقت ریکارڈ کیا گیا، اور غیر ضروری حرکات وسکنات کوختم کیا گیا۔ اور ایک اسٹاپ واچ طرح اس نے ایک اکائی پیداوار کے لیے صرف طے شدہ وقت ریکارڈ کر کے مزدوروں کی اُجرت میں کمی کر خوف سے نگالا اور ہرایک مزدور کو

2) متفرق ادائيات (Differential Payment)

ٹیلر نے اُجرتوں کی ادائی کا ایک منصوبہ پیش کیا۔اس میں اس نے پیداوارکوتر غیبات سے جوڑا۔اس کے منصوبے کے تحت مزدوراگر پیداوار کی معینہ معیار ومقداریا درکار تعداد میں تیار کرتا ہے تو فی پار چہ کم شرح کے تحت اُجرت کا مستحق ہوگا۔اوراگر وہ پیداوار کی معیار کی پیداوار سے زیادہ اکا ئیاں تیار کرتا ہے تو اونچی شرح کے حساب سے اُجرت ادا کی جائے گی۔ٹیلر کا خیال تھا کہ فی پار چہ شرح زیادہ ہونے کی وجہ سے مزد وروں کوزیادہ پیداوار کے لیے ترغیب ملے گی۔

3) تبديلي نگرانی کی مرر تنظيم (Reorganisation Change of Supervision)

ٹیلر نے دو نے تصورات کی سفارش کی۔i) منصوبہ کاری اور کام کی علحید گی، اور ii) عملی فور مین شپ۔اس زمانے میں اس بات کا رواج تھا کہ ہر مز دوراپنے کام کی منصوبہ کاری کرے۔مز دوراپنے اوز ارخود منتخب کرتے اور کام کی ترتیب بھی خود اختیار کرتے، تا کہ کام کو بہتر طور پر انجام دیا جا سکے۔اس طرح فور مین مز دوروں کو کام کرنے کے لیے کہتا، کیکن کام کے طریقہ کا پابند نہیں بنا تا تھا۔ٹیلر نے بتایا کہ کام کی منصوبہ کاری فور مین کرے مز دور نہیں۔مزید اس نے بتایا کہ کام کی تکھیل تک ہر اختصاصی مرحلہ پر ایک مخصوص فور مین ہو، تاکہ ہر اختصاصی مرحلہ پر دہ اپنی رائے دے اور کام کو پایئے بھیل کو پہنچا ہے۔

(Recruitment and Training) جمرتی اورتر بیت (Recruitment and Training)

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

5) انتظامیداور مزدوروں کے درمیان تعاون (Cooperation between Management and Workers) انتظامیداور مزدوروں کے درمیان پیدادار نفع پر عمل تعاون اور اشتراک کی فضاء ہو۔ سمی مرحلہ پر عکراؤ نہ ہو۔ باہمی اشتراک سے پیدادار میں اضافہ کرے۔ جس کے نتیجہ میں نفع کی شرح میں بھی اضافہ ہوگا۔ جس کی وجہ سے انتظامیداور مزدوروں میں کسی قشم کی غیر صحمتندانہ مسابقت نہ ہوگی۔ ٹیلر کا ایقان تھا کہ پیدادار میں اضافہ سے انتظامیداور مزدوروں کا مشتر کہ مفاد وابستہ ہے۔ ٹیلر کا سائنڈیفک مینجنٹ کا تصورایک تحریک کی شکل میں ترقی پایا۔اس کے بعد بھی اور کٹی دہوں تک صنعتی انتظامیہ پر چھایا رہا۔اس کے اُصولوں اور تصورات کی مکرر تعریف کی گئی، اور اس کے کئی شاگر دوں نے اس کے نظریات کو دسعت دی۔ان میں قابل ذکر ہنری بل گانٹ اور گلبريتھ ہيں۔

سائنٹیفک نظرید پرتنقید (Criticism on Scientific Management)

درجە ذىل بنيادوں يرسائىڭىغك مىنجىنىڭ يرشدىدىتىقىد كى گئى۔

ٹیلر کا بہایقان کہ معاشی ترغیبات مزدوروں کو پیداوار بڑھانے کی ترغیب کے لیے ایک طاقتور ہتھیار ہیں غلط ثابت ہوا، کیونکہ ہر آ دمی ہمیشہ معاشی نقطہُ نظر کا حامل نہیں ہوتا۔ یعنی آ دمی کا روبہ ہمیشہ مالیاتی ضروریات کے تابع نہیں ہوتا۔ اس کی دیگر ضروریات بھی ہوتی ہیں۔ جیسے حفاظتی ضروریات، ساجی ضروریات یا انا یرمبنی ضروریات۔ بہضروریات بھی انسان کو زر سے زیادہ کام کی تحریک دیتی ہیں۔ بہ ضروریات کم سے کم فاقہ کشی کی حد کو یار کرنے کے بعد تحریک کا باعث ہوتی ہیں۔

2) سے ٹیلر کے اس ایفان کی یذیرائی نہیں ہوئی کہ وقت اور حرکت کا مطالعہ سائنڈیفک نہیں ہے۔ کیونکہ ایک کام کے لیے اگر دو انثخاص کا مطالعہ کیا جائے تو یہ مدت اور حرکات وسکنات مختلف ہوں گے۔ دونوں کام کے تیئں دلچ سی اور رفتار میں بھی مختلف ہوں گے۔

منصوبہ کاری، کام اور اختصاص میں علحید گی ہنر میں کمی کا باعث ہے، اور کام بہت جلد اکتاب کا باعث ہوگا۔ اگر ایک (3 مزدور پرکٹی عہدہ داراحکام جاری کریں توقعیل پریشانی کا باعث ہوگی ،اوراس کے ساتھ ساتھ بالائی مصارف زیادہ ہوں گے۔

کام کے طریقوں میں بہتری اورا چھے اوزار اورمشین چند مزدوروں کو کام سے ہٹایا ہے۔اور ہٹائے گئے مزدوروں کو دوسرا کام ملنامشکل ہے۔جس کی وجہ سے ان میں بے اطمینانی پیدا ہوتی ہے۔

Fayol's Theory

3.5 في إل كانظريه

جہاں ٹیلر کو سائٹیفک مینجہنٹ کا بادا آ دم تصور کیا جاتا ہے وہیں ہنری فے پال کو (1841 تا 1925) کو ایڈمنسٹریٹیو مینجہنٹ تھیوری کا بابائے آ دم سمجھا جاتا ہے۔اس نے وسیع تر انتظامی اُصولوں کی ترقی وتر دینج کواپنا مرکز بنایا۔ٹیلر اور اس کے ساتھی بنیا دی طور پر کاروباری سطح کے مسائل پرتوجہ دی،اور تنظیم کےا نظامی اُموراورطریق عمل پرتوجہ ہیں دی۔ بیہ ہنری فے پال ہی تھا جس نے سب سے پہلےا نتظامیہ کے اُصولوں ا اورافعال کامنظم انداز میں مطالعہ کیا۔ اس کے علاوہ آلیور شیلڈن، بلڈین، لوتھر، مونی ریلے دیگر ماہرین نے اس میدان میں کافی محنت کی۔ ان کےافکار کا مرکز تنظیمی مقاصد کا حصول تھا۔

ہنری فے پال ایک فرانسیسی کان کنی کا انجنیر تھا۔اس نے اپنی انجیپیر نگ کی ڈگری حاصل کرنے کے بعد 1880 میں ایک فرانسیسی کوئلہ کی فرم میں بحثیت ^{ٹلنیش}ین برسرکار ہوا۔ چیف ایگزیکیٹو کا عہد ہ حاصل کرنے کے بعد 1918 میں وظیفہ پر سکبد وش 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 کٹی ایڈیشن شائع ہوئے کہکین اس کا انگریز می ترجمہ 1949 میں ہوا۔ امریکہ میں جہاں مینجنٹ کے میدان میں کٹی ایک ماہرین نے اینااینا نظریہ پیش کیا تھا۔ کٹی برسوں تک ہنری فے پال کے کام سے ناواقف تھے۔

(Principles of Management) انتظامی أصول (B

ہنری فے یال نے انتظام کے چودہ (14) اُصول وضع کئے ہیں۔ اس کے مطابق یہ فہرست قطعی نہیں، لیکن اس نے انہی اُصولوں کو بیان کیا ہے جس کواس نے عموماً اپنایا تھا۔ اگر چیکہ اس نے ان اُصولوں کو بیان کیا ہے، لیکن اس کے ساتھ ہی ان میں لچک پر بھی زور دیا ہے۔ اس نے کہا کہ انتظامیہ میں پچھ بھی لچکدار یاقطعی نہیں۔لہذا اُصول کچکدار ہیں اور ضرورت پر اپنائے جاسکتے ہیں۔انتظامیہ مشکل فن ہے۔ اس کے استعال کے لیے ذہانت تجربہ ضروری ہے۔ ان اُصولوں کوذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

() محنت کی تقسیم اوراختصاص (Division of Work and Specialisation)

فے یال نے محنت کی تقسیم کی وکالت کی تا کہ اختصاص سے استفادہ کیا جا سکے۔ محنت کی تقسیم معاشیات کے اُصولوں میں سے ایک ہے، جس کو کلا سیکی ماہر معاشیات آ دم اسمتھ نے پیش کیا تھا۔ فے یال نے اس نظر یہ کو استعال کیا۔ محنت کی تقسیم اختصاص کا باعث ہے۔ جو ملاز مین کی صلاحیت میں اضافہ کا موجب بھی ہے۔

2) اختیار اور ذمہ داری (Authority and Responsibility) فے یال کے مطابق اختیار اور ذمہ داری موثر نتائج کے حصول کے لیے قدم ہو قدم ہونا چاہیے۔ ذمہ داری اختیارات کا فطری نتیجہ ہے۔ایک انتظامی عہدہ کے لیے اختیار اور ذمہ داری کے درمیان توازن ہونا چاہیے۔تا کہ اختیارات کا غلط استعال نہ ہواور بہ آسانی ذمہ داری کا تعین کیا جاسکے۔اس کی دجہ سے جوابر ہی کوراہ ملتی ہے۔



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 ملاز مین میں ٹیم اسپرٹ پیدا کی جائے۔عملہ کے درمیان پیجہتی اور اتحاد فرم کے لیے طاقت کا باعث ہے۔س کے اُصولوں کے لیے فی پال نے دوسفارشات پیش کیں۔ایک پھوٹ ڈالواورحکومت کرو سے اجتناب کیا جائے اور دوس ے غلط فہمیوں کو دور کرنے کے لیے زبانی ترسیل کا استعال کیا جائے تح بری ترسیل اختلا فات میں شدت کا باعث ہوتی ہے۔ (1993 - 1950) Neo Classical Theorv : نيوكاسيكل تحيوري ينوكاسيكل تحيوري ينوكا چونکہ سائٹیفک مینجنٹ تح یک میں فرداوراس کے برتاؤ کے درمیان تلخ تعلقات کی اہمیت کواجا گرنہیں کیا گیا۔اس لیے مینجنٹ کے دوسرے مرجلے میں صنعت میں سوشل سائنس اورانسانی تعلقات پر توجہ مرکوز کی گئی۔ اس مدت کے دوران انسانی تعلقات کواہمیت دی گئی۔ ایکٹن مایو (Elton Mayo) اور Mary Parker Follet نے 1967 تک انسانی تعلقات کی تحریک کواہمیت دی۔ اس مدت کے دوران ماسلو، میک گریگر، ہرزبرگ اور V. Vroom نے Behavioral Science Movement کوچلایا۔ 3.6 انساني تعلقات كاطريق رسائي Human Relations Approach ٹیلر کے سائنٹیفک نظریہ اور فے پال کا انصرامی نظریہ نے پیداواری صلاحیت میں بہتری اور کام پر ماہم اخوت کے پیدا کرنے میں نا کام رہے۔مینجر زمشکلات کا سامنا کررہے تھے۔ کیونکہ ملاز مین کا رویہ ہمیشہ متوقع نہیں ہوتا تھا۔اس لیے مینجر زمیں دلچ سی کو بڑھانے کے لیے اورافراد سے موثر طور پر نمٹنے کی ضرورت محسوس کی گئی۔اس تحریک میں حقیقی جوش پیدا کرنے کے لیے پر وفیسر ایلٹان مائیو (Elton Mayo)اور ساتھیوں نے مارتھارن تج یہ کہا۔ یہ تج بات 1927 تا 1932 کے درمیان ویسٹرن الیکٹرک کمپنی الینوس میں کیے گئے۔اس بلانٹ میں ٹیلیفون کے برزےاور دیگر آلات تیار کرنے کے لیے 29000 ملاز مین برسرکار تھے۔ان تج بات کو جارحصوں میں تقسیم کیا گیا۔ Relay Assembly Test Room (2 **Illumination Experiments** (1)Bank Wiring Test Room (4 Interviewing Programme (3 ہم ان تج بات اور نتائج کی مختصراً جانچ کریں گے۔ روثنی برمبنی تجربه (Illumination Experiments) (1 اس مطالعہ کا بہ پہلا مرحلہ تھا۔ اس مرحلہ میں ایقان تھا کہ برقی قمقے / بلب میں ہم رشتگی مثبت یائی گئی۔ یہ تجربہ مز دوروں کے ایک گروہ یر کہا گہا۔ روشنی کی مختلف سطحوں برمز دوروں کی پیداواریت کی پہائش کی گئی۔لیکن نتائج میں عدم توازن پایا گیا۔ اس عجیب وغریب واقعہ سے متاثر ہوکر محققین نے اپنے طریقہ پتحقیق کو بہتر بنایا۔ اس بارانہوں نے مختلف عمارتوں میں مز دوروں کے دوگروہوں کو کام پر لگایا۔ ایک گروہ کو کنٹرول گروپ کہا گیا جوروثنی کی بکساں سطح پر کام کیا اور دوسرا گروہ اس کوٹسٹ گروپ کہا گیا۔ اس گرو ہ کوروثنی کی متغیر سطح پر کام کروایا گیا۔ دونوں گروہوں کی تج یہ کے بعد پیداواریت کا تقابل کیا گیااور یہ پایا گیا کہ پیداواریت پر دوشن کا حاشائی اثریا پا 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 کھنٹوں کی طوالت، آرام، رفتار، مدت اور طبی حالات کے اثر ات کا بھی مطالعہ کیا گیا۔ چید خاتون مزدوروں کے گروہ کو جوایک دوسرے کے اچھے دوست ہیں اس تجربہ کے لیے منتخب کیے گئے۔ ان خواتین کو تجربہ کے بارے میں بتادیا گیا اور ایک علحید ہ کمرے میں ایک تحقیق تگر ان 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 میں کام کی ماحول میں کئی تبدیلیاں کی گئیں، اور ریمعلوم کیا گیا کہ کس ماحول کے تناظر میں زیادہ سے زیادہ پیداوار میں آتی ہے۔ چیرت انگیز طور پر محققین نے پایا کہ کام کے ماحول میں تبدیلی گروپ کی پیداواریت میں تبدیلی کا باعث نہیں ہوئی۔ یعن کام کی ماحول کا اثر پیداواریت پر نہیں ہوا۔ اس

(Interviewing Programme) انٹرویو پروگرام (3

اس مرحلہ میں تحقیق کاروں نے بنیادی طور پر بید جاننے کی کوشش کی کہ وہ کو نسے عناصر ہیں جو کام کے دوران انسانی روبیہ میں تبدیلی کا باعث ہوتے ہیں۔اس مقصد کے حصول کے لیے انہوں نے 20000 مز دوروں کا انٹرویولیا۔ پہلے انہیں نگرانی کے طریقتہ 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 انٹرویولیا گیا۔جس میں مزدوروں کو اپنے کام کے ماحول کے اندر زمیں دیے گئے تھے، اس لیے دی گئی۔اس تحقیق سے معلوم ہوا کہ مزدوروں کے اندرون تنظیم سیاجی تعلقات ان کے روبیا ور ساوک پر از انداز ہوتے ہیں۔

(Bank Wiring Test Room) بنک والرینگ شط روم (4

اس مطالعہ کا انعقاد ماہ نومبر 1931 اور ماہ مَی 1932 کے درمیان کیا گیا۔ اس کا مقصد بیتھا کہ ایک تچھوٹے گروہ کے افعال اور اس کے اثرات کا مطالعہ کیا جائے۔ ایک بنک وارینگ روم میں چودہ مرد مز دوروں کو کام پر لگایا گیا۔ ان میں نو وائیر مین، تین ٹا نکا لگانے والے اور دو انسپکٹر سے کام کی نوعیت بیتھی کہ ایک ٹیلیفون ایک پینج میں چند آلات کے سوئچس کو وائر سے جوڑ ٹاتھا، فی گھنٹہ اُجرت کی شرح کے نظام کی بنیا د پر انسپکٹر سے کام کی نوعیت بیتھی کہ ایک ٹیلیفون ایک پینج میں چند آلات کے سوئچس کو وائر سے جوڑ ٹاتھا، فی گھنٹہ اُجرت کی شرح کے نظام کی بنیا د پر انسپکٹر سے کام کی نوعیت بیتھی کہ ایک ٹیلیفون ایک پینج تالات کے سوئچس کو وائر سے جوڑ ٹاتھا، فی گھنٹہ اُجرت کی شرح کے نظام کی بنیا د پر انفرادی پیداوار اور گردہ کی اوسط پیداوار اور یقین پر مشتمل تھا۔ اس کا مفروضہ بیتھا کہ زیادہ اُجرت پانے کے لیے انفرادی طور پرزیا دہ پیداوار پر افغرادی پیداوار اور گردہ کی اوسط پیداوار اور یقین پر مشتمل تھا۔ اس کا مفروضہ بیتھا کہ زیادہ اُجرت پانے کے لیے انفرادی طور پرزیا دہ پیداوار پر افغرادی پیداوار کے تھی مدد کریں۔ تا کہ گروہ ی بونس کا زیادہ سے زیادہ فائدہ حاصل ہو۔ تا ہم نیتہ مختلف رہا۔ گردہ کے اور ایک ناپ طور پر پیداوار کے قاعد بر تیب د بے جومز دور زیادہ پیداوار حاصل کرتا اس کی ہمت افزائی نہیں کی گئی۔ گروہ نے اس پر دباؤ ڈالا، تا کہ پیداوار میں کی پیداوار کے قاعد بر تیب د بے جومز دور زیادہ پیداوار حاصل کرتا اس کی ہمت افزائی نہیں کی گئی۔ گروہ نے اس پر دباؤ ڈالا، تا کہ پیداوار میں کی لائی جاسیکہ ایک دن میں دو آلات کی تیاری طے پائی، دو آلات کی تیاری کے لیے 6600 ٹرمین کی گئی۔ تردہ میں آلات کے لیے، اور 60000

انسانی نعلقات 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 بیا ایک ساجی نظام ہے۔لہٰذا اس تحریک کے لیے ضروری ہے کہ وہ مزدوروں کے لیے ساجی طمانیت کا باعث ہو بلکہ پیداوار بھی زیادہ سے زیادہ ہو۔

- 2) زیادہ پیداواراور بہتر کام کے حالات کے درمیان کوئی ہم رشتگی نہیں پائی جاتی۔
- 3) ایک مزدور کی پیدادار کے قاعد بے کانغین کیا جاتا ہے۔اور اس قاعد بے کواس کا گروہ نافذ کرتا ہے۔ ٹائم اینڈ موثن اسٹڈ ی یا نڈسٹریل انجینیر نہیں کرتا۔وہ مزدور جوگروہی قاعد بے سے انحراف کرتے ہیں ان کے ساتھی مزدور جرمانہ عاید کرتے ہیں۔
 - 4) ایک مزدورصرف پییہ کے لیے کامنہیں کرتا۔ساتھیوں کی محبت ،عزت بھی کارکردگی پراثرانداز ہوتی ہے۔
 - 5) مستحکران کار کی رہنمائی کا انداز مقصد رُخی ہونے کے بجائے ملازم رُخی اور جمہوری ہوتو موثر ہوتا ہے۔
 - خامياں

1) تحریک سائنڈیفک مینجمنٹ اور ایڈمنسٹریٹو اپروچ کی طرح نامکمل ہے۔ٹیلر اور فے بال کے خیال کا مرکز مفوضہ کام اور ساخت کو بنایا اورانسانی متغیر کونظرانداز کیا۔ وہیں انسانی تعلقات کے ماہرین نے صرف انسان کوبطور متغیر دیکھا اور دیگر متغیرات کونظرانداز کیا۔

2) اس نظریہ میں مضمریہ ایقان ہے کہ تنظیم کوایک بڑے خوشحال خاندان میں تبدیل کیا جاسکتا ہے، جہاں ہمیشہ یم کمن ہے کہ کسی بھی مسئلہ کا سب کے لیے قابل قبول حل نکالا جائے۔ بیا نقان غلط ہے۔ ہر تنظیم مختلف الخیال ساجی گروہوں پر مشتمل ہوتی ہے، بیر گروہ ایک مقصد کے تحت تعاون کر سکتے ہیں، اور دوسرے مقصد کے حصول کے لیے ایک دوسرے سے نگرا سکتے ہیں ینظیم میں بیدو گروہوں کے مفادات میں نگراؤ ہوتا ہے۔ بیا نظامیہ اور مزدور ہیں۔ اس طرح کساد بازاری میں ایک کمپنی کا انتظامیہ ایپ مزدوروں سے نگرا تا ہے، جبکہ وہ اس بات کا فیصلہ کرے کہ چند مزدوروں کو کام سے دور رکھا جائے یا ان کو خدمات سے معطل کردے۔ بہترین انسانی تعلقات بھی اس نگر او سے میں ہوتی ہے، جبکہ وہ اس بات کا فیصلہ انتظامیہ تکس اور کی کو میں تک کے لیے ملتے کہ میں ایک کمپنی کا انتظامیہ ایپ میں زوروں سے شکر اتا ہے، جبکہ وہ اس بات کا فیصلہ انتظامیہ تک میں اور دوروں کو کام سے دور رکھا جائے یا ان کو خدمات سے معطل کردے۔ بہترین انسانی تعلقات بھی اس نظراؤ

3) پینظر بیملامتی انعامات پر حد سے زیادہ توجہ دیتا اور مادی انعاموں کے رول کواہمیت نہیں دیتا۔علامتی انعامات کی اثر انگیزی واہمیت اس وقت ختم ہوجاتی ہے جب اس کے ساتھ کام کرنے والے، دوست، پڑوسی اس کا انعام کے حوالے سے مذاق اُڑا 'میں ۔اس طرح بی انعامات پیداوار میں اضافے کے مقصد کے حصول میں مددگارنہیں ہوتے ۔

4) بیتر میں مردوروں کے اطمینان کے لیے ایک اہم ذریعہ محصق ہے۔ کیکن غیر رسمی گروہوں کے لیے بیا یک غیر حقیق تصور فراہم کرتی ہے۔ کٹی نظیمی محققین نے بتایا کہ مزدور فیکٹری سے نسبت اور نمود ونمائش 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۔ کیکن اس کو تفویض کردہ کام کونہیں بناتے ، جو ہمیشہ کی طرح تھکا دینے والا، غیر اختر اعلی اور بار دہرائے جانے والا ہوتا ہے۔

5) اس نظریہ کا یہ دعویٰ کہ بیہ مزدور رُخی ہے، غلط ہے۔ حقیقت میں یہ پیدادار رُخی ہے۔اس کی مختلف تکنیکس جیسے ملاز مین 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 کاعمل ست روہوتا ہے۔ مفاجاتی حالات میں اس پرعمل آوری ممکن نہیں۔ جب فیصلہ جلد لینا ہوتا ہے اور جب راز اہم ہوتا ہے، جب کام روز مرہ مصروفیت کی حد تک کم ہوجا تا ہے یا جب مآتنین سے ربط پیدا کرنا یا بنائے رکھنا ضروری نہیں ہوتا، اس نظریہ پرعمل آوری ممکن نہیں۔ 7) پی نظر بیداعلیٰ عہدہ دار پر غیرضروری بار کا باعث ہوتا ہے۔ بینظر بیہ مزدور کو اختیار پرخواہشات قربان کرنے والا ہوتا ہے۔ اقتدار کی خواہش ہی اہم وجہ ہے۔جس کی وجہ سے لوگ منیجر کا عہدہ حاصل کرنا چاہتے ہیں۔

8) بیان 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 اورایک منیجر کے انسانی تعلقات بنائے رکھنے کی صورت میں عموماً پیداوار میں اضافہ نہیں ہوتا جیسا کہ توقع کی جاتی ہے۔

جد یدا نظامی نظریات : Modern Management Theories (201 سے تاحال) Modern یعنی حوصلداور پیداواریت کے درمیان تعلق نے ایک نیا موڑ لیا۔ 1960 کے بعد انتظامی نظریات نے ایک نیا رُخ لیا، انسانی تعلقات یعنی حوصلداور 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 سرگر میوں کی ساجی ذمہ دار یوں ک 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، اسمیت 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، اسمیت 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، اسمیت اور لطافت تک پنچ گئے ہیں۔ بڑی کمپنیوں کی تشکیل نے ملکیت اور انتظامیہ کو الگ کردیا ہے۔ ملکیت کی اس تر تنیب نے اوز مذیجر کے اسمیت اور لطافت تک پنچ گئے ہیں۔ بڑی کمپنیوں کی تشکیل نے ملکیت اور انتظامیہ کو الگ کردیا ہے۔ ملکیت کی اس تر تنیب نے اور مذیفر کے اسی خلوں کے متاحولوں ہ بجائے تخواہ میا اور پیشہ دارانہ منیجر ز سے بدل دیا ہے۔ کرامیہ پر لیے گئے انتظامیہ کے ہاتھوں کنٹرول نے منتجنٹ کے سائٹیفک طریقوں ک

- جدیدا نظامی سوچ نے تین زاویوں کا احاطہ کیا ہے۔
- () مقداری یا حسابی فکررسائی (Quantitative or Mathematical Approach)
 - (Systems Approach) (2
 - (Contingency Approach) ہنگا می فکررسائی (3
- 1) مقداری یا حسابی فکررسائی (Quantitative or Mathematical Approach)

آن کل ریاضی کا تمام مضامین میں دخل ہوگیا ہے۔ کسی تصور اور تعلق، تجزیبہ کے آلہ اور مختصر اظہار کے لیے زبان کی صورت میں آ فاقی طور پر مسلمہ قرار دیا ہے۔ اس فکر رسائی کا ارتقاء Decrow Theory School عمل میں آیا۔ ریاضی مکتب فکر نے فیصلہ سمازی کے لیے مقداری بنیاد فراہم کی ہے۔ ریاضی مکتب فکر رضافی کا ارتقاء Operators مقداری بنیاد فراہم کی ہے۔ ریاضی مکتب فکر مسافی کا ارتقاء Management Science School عمل میں آیا۔ ریاضی مکتب فکر نے فیصلہ سمازی کے لیے مقداری بنیاد فراہم کی ہے۔ ریاضی مکتب فکر نے فیصلہ سمازی کے لیے مقداری بنیاد فراہم کی ہے۔ ریاضی مکتب فکر میں کا ریاضی کا ایک ماڈل وطریق عمل تصور کرتی ہے۔ اس مکتب فکر کو بعض اوقات Operators مقداری بنیاد فراہم کی ہے۔ ریاضی مکتب فکر کو بعض اوقات School کی معدوم کر معنوب کی مقداری بنیاد فراہم کی ہے۔ ریاضی مکتب فکر مند فلوط شمس معدوم کر معاور کر کی معامی متعبہ جات سے مخلوط شمس کا استعمال ہے۔ اس فکر رسائی نے انتظامی فیصلوں کے لیے مقداری بنیاد فراہم کر نے کے سائند فیک تکنیک کو استعمال کیا ہے۔ اس مکتب فکر کی تصوصیت یہ ہے کہ محکم شعبہ جات سے مخلوط شمس کا استعمال ہے۔ اس فکر رسائی نے انتظامی فیصلوں کے لیے مقداری بنیاد فراہم کرنے کے لیے سائند فکر کی شعبہ جات سے محکم کی کا استعمال ہے۔ اس مذیف کی تعبی کو سی فکر کی تعاور شمان کی استعمال کیا ہے۔ اس مکتر فکر کے تیا سائند فکر کی فیصلوں کے لیے مقداری بنی دفراہم کرنے کے لیے سائند فکر کی تعلی کو استعمال کیا ہے۔ اس مکتب فکر معد معدن کی محکم کی معادی کی خلی میں منظامی ہو ہوں ہے۔ معد معداری بنی دفی معداری کی معادی کی معادی کی معدی کی معادی کی معادی کی کی معدی کی معادی کی کی معرم کی کی معرم کی کی معدی کی کی معدی کی معدی کی معدی کی کی معدی کی معدی کی کی معدی کی معدی کی معدی کی کی معدی کی معدی کی معدی کی معدی کی کی معدی کی معدی کی معدی کی کی معدی کی معدی ک فکر کے شارعین کا ایکن ای معدی کی کو معدی کی معدی کی معدی کی معدی معدی کی معدی کی معدی ہو ہو ہو ہو ہو۔ اس محدی کی فکر کی معدی کی معدی کی معدی کی معدی کی معدی کی معدی کی کی معدی کی معدی کی معدی کی کی معدی کی معدی کی معدی کی معدی کی معد رکھنی چاہیے کہ ریاضی کے ماڈلس مسائل کے با قاعدہ تجزبیہ کے لیے مددگار ثابت ہوتے ہیں۔لیکن ماڈلس مثالی بصیرت و فیصلہ کا متبادل نہیں ہوتے۔علاوہ ازیں ریاضی کے مقداری تکنیکس تجزبیہ کے لیے Tools فراہم کرتے ہیں،لیکن انہیں فکر انتظامی کے نظام کے طور پر آزاد شعبہ حیات تصور نہیں کیا جاسکتا۔ مینجنٹ کے میدان میں ریاضی دانوں کی حصہ داری نمایاں ہے، جس کی وجہ سے مینجر زکی فکر میں با قاعدگی پیدا ہوتی ہے۔ مینجنٹ کے شعبہ میں مطابقت پیدا کی ہے۔اس کے استعال کوایک مثالی رُخ دیا ہے۔اس لیے اس کو میں پر پر سی کھی کہا جاسکتا ہے۔

- ii) سصحقیقی زندگی میں عہدہ داروں کو بروفت فیصلہ لینا ہوتا ہے۔ایسے وقت میں کسی ماڈل کے تعلق سے کممل معلومات لیناممکن نہیں ہوتا۔اس طرح ماڈلس تنظیم کی کارکرد مدت میں قابل استعال نہیں ہوتے۔
- iii) فیصلہ سازی میں کئی حسابی اوزار (Mathematical Tools) مددگار ثابت ہوتے ہیں کمیں بیہ بات یا درکھنی چاہیے کہ فیصلہ سازی انتظامی سرگرمیوں کا صرف ایک حصہ ہے۔انتظامیہ کو فیصلہ سازی سے پرے اور بھی کئی مختلف کا م 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 پیائش اور ایک دوسرے پر منحصر ہوتے ہیں ^رلیکن سے مفروضہ حقیقت سے بعید ہے۔
- v) لعض اوقات اییا ہوتا ہے کہ کئی حسابی ماڈل کوتر تیب دینے کے لیے فرم تمام کا روباری معلومات فراہم کرنے سے قاصر ہوتی ہےاور کبھی معلومات سرے سے ہی نہیں ہوتیں۔جس کی وجہ سے فیصلہ سازی غلط ہو کتی ہےاور نتائج بھی گمراہ کن ہو سکتے ہیں۔ جب سٹمب فی باز پر دیا
 - 2) مستمس فكررسائي (Systems Approach)

خامیاں (Limitations)

سائھ کے دہے میں ایک انتظامی فکر رسائی سامنے آئی۔ اس کے تحت پہلے مکا تیب 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 پڑتھی کہ ہر چند ایک دوسرے سے مربوط اور ایک دوسرے پر منحصر ہے۔ ایک سٹم متعلقہ اور ایک دوسرے پر منحصر عناصر پر مشتم ل ہوتا ہے۔ باہمی تعامل پر ایک ہوجاتے ہیں۔ ایک سٹم اشیاء کا ایک مرکب یا یکجائی ہے۔ Boy Whole کا ایک دوسرے پر منحصر عناصر پر مشتم ل ہوتا ہے۔ باہمی تعامل پر ایک ہوجاتے ہیں۔ ایک سٹم اشیاء کا ایک مرکب یا یکجائی ہے۔ System Whole کا ایک دوسرے پر منحصر عناصر پر مشتمل ہوتا ہے۔ باہمی تعامل پر ایک ہوجاتے ہیں۔ ایک سٹم اشیاء ہوتا ہے، جو کہ ایک بڑے سٹم کا حصہ ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک ملک کو سٹم مانا جائے تو اس کی ریاستوں کا شار ذیلی نظام پر مشتمل پوتا ہے، جو کہ ایک بڑے سٹم کا حصہ ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک ملک کو سٹم مانا جائے تو اس کی ریاستوں کا شار ذیلی نظام پر مشتمل پوتا ہے، جو کہ ایک بڑے سٹم کا حصہ ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک ملک کو سٹم مانا جائے تو اس کی ریاستوں کا شار ذیلی نظام پر شتمل پر چاہیں ہوگا۔ ای طرح ایک ریاست کئی اصلاع پر مشتمل ہوگی اور ایک ضلع کئی صنعتوں پر مشتمل ہوگا، اور ایک صنعت کئی فرموں پر مشتمل پر چاہ ای فرا ہوگا۔ ای طرح ایک ریاست کئی اصلاع پر مشتمل ہوگی اور ایک ضلع کئی صنعتوں پر مشتمل ہوگا، اور ایک صنعت کئی فر موں پر مشتمل پر گا ہوگی، اور ایک فرم کی پی موٹی میں مار کی نگ ، تو یہ سٹم کاری، اشتہار کاری وغیرہ پر مشتمل ہوگی۔ میں مرکب ہی ہوگی یا موقعتی فکر رسائی (Contingency or Situational Approach) 2.7 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۔ 23 ق م میں ''ارتھ شاستر'' نامی کتاب کوٹلیا کا ایک بہترین اختراعی کا م تھا، اس نے اس میں نظم ونسق سے متعلق تمام اصول تحریر کیے ہیں لیکن انتظامی فکر کو قفیقی ڑخ اندسویں صدی میں دیا گیا۔ جب کہ امریکہ میں جوائینٹ اسٹاک کمپنی کا نصور فروغ پایا۔

انتظامی فکر کے ارتقاء کے تاریخی مراحل: انتظامیہ کا کلا سیکی نظریہ میں تین مراحل کی نشاندہی کی گئی۔ بیوروکرینک ماڈل، سائینٹیفک انتظامی نصور اور نفاعلی، انصرامی طریق عمل نظریہ نیوکلاسیکل نظریہ میں دوسلسلے پائے گئے ہیں ایک انسانی تعلقات تحریک اور دوسرا برتا وً پر مین سائینس تحریک۔اسی طرح جدید منتجمنٹ نظریات تین سلسلوں پر شتمل ہے۔معیاری فکر رسائی، سسٹمس فکر رسائی اور ہنگامی فکر رسائی۔ ہنری فے پال کوایڈ منسٹریٹیو منتجمنٹ تھیوری کا باوا آ دہ سمجھا جاتا ہے۔ بیفرانسیسی کان کنی میں انحینیر تھے۔انہوں نے انتظامی اصولوں کو

ا پچھے انداز میں وضع کیا۔ محنت کی تقسیم اورا ختصاص، اختیار اور ذمہ داری، نظم وضبط، وحدت حکم، وحدت ہدایت شخصی مفاد مرکز می مفاد کے تابع ہو، معاوضہ، مرکزیت، اسکیلرز نجیری احکام، ترتیب، مساوات، عملہ کی میعاد ملازمت میں استقلال، اقدام / پہل اورا تحاد میں طاقت۔ انسانی تعلقات کی طریق رسائی میں پروفیسر ایلٹن مائیو نے ہاتھارن تجربہ کیا، ان تجربات کو چارحصوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ ایک

			<u> </u>	
Key Words		كليدى الفاظ	3.8	
سائیٹیفک مینجہنٹ کا مطلب کیا کام کرنا ہے اور کیسے کرنا ہے اس کے بارے میں	:	سائنڭىغىك مىنجىنىڭ	(1	
جا نکاری حاصل کرنا۔				
نظم وضبط کا مطلب چند قواعد وضوابط کی تابع داری ہے۔	:	نظم وضبط	(2	
اس اصول کے مطابق ایک ملازم / ماتحت کا ایک عہدہ دار کے تابع اور جوابدہ ہونا۔	:	وحدت حكم	(3	
کسی مشکل مسّلہ کی تشریح کرنے والوں کو شارحین کہتے ہیں۔	:	شارحين	(4	

روشن پرمبنی تجربه، دوسراانٹرویو پروگرام، تیسرا بنک وائر ینگ ٹسٹ روم اور چوتھاRelay Assembly Test Room۔

- 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

اكائى 4 انتظاميهاور تنظيم

(Management and Organisation)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	بديرة	4.0
Objectives	مقاصد	4.1
Organisation and the Environmental Factors	تنظيم اور ماحولياتى عناصر	4.2
Environment	ماحول	4.3
Types of Organisational Environment	تنظیمی ماحول کےاقسام تنظیم پر داخلی ماحول کےعناصر کےانژات	4.4
Affects of Internal Factor on Organisation	تنظیم پر داخلی ماحول کےعناصر کےاثرات	4.5
Factors of External Environment	خارجی ماحول کے عناصر	4.6
General External Environment	عمومی خارجی ماحول	4.7
Industry Environmental Factors	صنعتى ماحولياتى عناصر	4.8
Internal Business Environment and Manager's Role	داخلی کاروباری ماحول اورمنیجر کا رول	4.9
Learning Out Comes	اكتسابي نتائج	4.10
Key Words	کلیدی الفاظ	4.11
Terminal Questions	نمونهامتحاني سوالات	4.12
Suggested Readings	تجویز کردہ کتب تجویز کردہ کتب	4.13

کاروباری ہویا غیرکاروباری ہواس کا اپنا منفرد ماحول ہوتا ہے، اور نظیمی ماحول ہمیشہ حرکیاتی اور تبدیل ہوتا رہتا ہے۔ آج کل مد تبدیلیاں اتن تیزی سے ہورہی ہیں کہ ہر تبدیلی مینجر زکے لیےایک چیلنج بن گئی ہے۔ اس لیے ہر نظیم کے ذمہ دار منیجر کے لیے ضروری ہے کہ ہمیشہ چوکس رہے، تاکہ ہر وقت در پیش چیلنجس سے بہتر طور پرنمٹا جا سکے۔کسی بھی تنظیم کا ماحول گردو پیش پر مشتمل ہوتا ہے۔یعنی ہر وہ عضر جو فرم کی کارکردگی پر مثبت یا منفی طور پر اثر انداز ہوتا ہو۔

تنظیم، عہدوں اور جابس کے درمیان وہ تعلق ہے جو مشتر کہ مقاصد کے حصول کے لیے برقر اررکھا 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 سرگر میوں 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 مادخلات (افراد، خام مال اور مشین کاروبار کی صورت میں) اور طریق عمل جس کے ذریعہ محاصلات (اشیاءاور خدمات، نفع وغیرہ) میں تبدیل کرنے کا ایک نظام ہے۔

Environment

4.3 ماحول

ماحول کا مطلب جس سے آپ مانوں ہوں، لیتی اجنبیت محسوں نہ کرتے ہوں۔ ماحول وہ سب کچھ ہے جو آپ کے اطراف وا کناف میں پایا جاتا ہو، چیے ہوا جس میں آپ سانس لیتے ہوں، زمین جس پر آپ رہتے ہوں اور پانی جو ہماری زمین کو اطراف سے گھرا ہوا ہے، لیمن گردومیت یا اور گرد کے وہ تمام طبعی ساجی اور ثقافتی عوال جو اجسام پر اجتماعی طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ معاشر تی ماحول لفظ Environment یونانی Environment سے ہے۔ جس کے معنی اطراف کے ہیں۔ اگر ہم اصطلاحی تعریف کرنا چاہیں تب کسی جاندار کے اطراف کے حالات و اثر ات اور اس کے احاطہ کے لیمنی آس پاس کے نامیاتی اور غیر نامیاتی عوال ہیں۔ بہر حال مختصراً یوں کہا جا سکتا ہے کہ ماحول کسی جاندار پر اثر ات اور اس کے احاطہ کے لیمنی آس پاس کے نامیاتی اور غیر نامیاتی عوال ہیں۔ بہر حال مختصراً یوں کہا جا سکتا ہے کہ ماحول کسی جاندار پر اثر انداز ہو، داخلی اور خارجی عوامل ہیں۔ خواہ وہ کسی حثیر نامیاتی عوال ہیں۔ بہر حال مختصراً یوں کہا جا سکتا ہے کہ ماحول کسی جاندار پر اثر انداز ہو، داخلی اور خارجی عوامل ہیں۔ خواہ وہ کسی حثیر نامیاتی عوال ہیں۔ بہر حال مختصراً یوں کہا جا سکتا ہے کہ ماحول کسی جاندار پر اثر انداز ہو، داخلی اور خارجی عوامل ہیں۔ خواہ وہ کسی حثیر ہوتی سے ای طراح وغیر پر اثر انداز ہو، ٹھیک اسی طرح اندرون پنظیم ماحول اچھا ہوتو تنظیمی مقاصد کے بیائی حصول میں روکاد نہ نہیں ہوتی۔ کیونکہ ہم جانتے ہیں کہ تنظیم ایک ساجی وجود (پر ایں اندرون پنظیم ماحول مارت پر مینی ساخت پر مشتل ہوتا ہے، جہاں تمام ضروری ایٹمس کو یکجا کر کے اجماعی میں ان تظامیر کا ہر اقدام ماحول سے متاثر ہو تا ہے۔ ماحول کی خطری سے متاثر ہو، ای کی معنی میں معاد ہوں سے متاثر ہوتے ہیں۔ ایک تنظیم میں ان تظامیر کا ہر اقدام ماحول سے متاثر ہو ہوتا ہے۔ ماحول کی خصوصیات ہیں، ان میں سے چندا ہم نکات پر ذیل میں بخت کی جن کی جات ہوں ہو ہو ہو۔ ماحول کی گئی خصوصیات ہیں، ان میں سے چندا ہم نکات پر ذیل میں بخت کی جاتی ہوتا ہے۔

ماحول کٹی واقعات، حالات اور اثرات پرمشتمل ہوتا ہے، جومختلف جانب سے تنظیم میں رونما ہوتے ہیں۔ یہ تمام الگ الگ اثر انداز نہیں ہوتے بلکہ ایک دوسرے پراثر انداز ہوتے ہوئے اور ایک نیا ماحول تیار کرتے ہیں اور یہ معلوم کرنا دشوار ہوجا تا ہے کہ کون ساعنصر ماحول کو مکدر اور خوشگوار کر گیا ہے۔ 2) ماحول حرکیاتی ہوتا ہے

یہ . 5) تنظیم کے وسائل (Resources of The Organisation) کسی پیداوار میں مصروف عمل تنظیم کے وسائل کو پارنچ عنوانات کے تحت سمجھا جاسکتا ہے۔طبعی وسائل، انسانی وسائل، مالی وسائل، ترسیلی وسائل اور نگنالوجیائی وسائل طبعی وسائل میں اراضی اور عمارتیں، گودام، خام مال، آلات اور مشینری کمپیوٹرز، فرنیچر وقکیچر ز وغیرہ۔انسانی وسائل میں اعلی سطحی انتظامیہ سے لے کر نچلی سطح یعنی میٹر ز سے لے کر کلرک تک شامل ہے۔مثال کے طور پر یو نیور سٹی میں ٹیچرز، مینوفی کچرنگ کمپنی میں مارکٹنگ کے عہدہ دار اور دیگر مز دور شامل ہیں۔ مالی وسائل میں تنظیم کے کاروبار کی فینا نسنگ کے لیے استعال کردہ سرما یہ یعنی عامل سرما یہ بھی شامل ہے۔ مثال کے طور پر مالکین کی جانب سے مشغول کردہ سرما یہ فقع ریز روفنڈ اور فروخت سے موصولہ آمدنی وغیرہ۔ تر سلی وسائل میں اعداد وشار شامل ہیں جو فیصلہ سازی کے ملکی کو موثر بناتے ہیں۔

6) تنظیم کی نیک نامی / شہرت

1) عام ماحول (General Environment)

تنظیم کی نیک نامی ایک بہترین قابل قدر غیر بھری اثاثہ ہے۔عوام گا ہکوں کے درمیان کمپنی کے تعلق سے مثبت رائے پائی جاتی ہوتو پروڈ کٹ کے تعلق سے بھی اچھی رائے ہوگی۔ اگر تنظیم کے تعلق سے عوام اور گا ہکوں میں مثبت رائے نہ ہوتو گا ہکوں کی توجہ حاصل کرنے کاعمل میں بھی نا کام ہوتا ہے اور متبادل اشیاء کی طرف آگے بڑھیں گے۔ داخلی ماحول شرائط اور قوتوں (Conditions and Forces) پر شتمل ہوتا ہے، جو کہ اندرون تنظیم کاروبار پر حاوی ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔ داخلی ماحول (بعض اوقات جزوی ماحول ماحول کا موں کا مقد میں درمیاں کی بی کے تعلق ہوتا ہوتا تنظیم کی داخلی صورتحال کی نمازی کرتی ہے۔ ایک تنظیم کوچا ہیے کہ وہ اس صورتحال پر کامل کا نٹرول کو برقر اررکھے۔

4.6 خارجی ما حول کے عناصر تنظیم کے باہراثر انداز ہونے والے عناصر کوخارجی ما حول (External Environment) کہتے ہیں۔خارجی عناصر پر تنظیم کا کوئی کنٹرول نہیں ہوتا۔ کیونکہ کب کو نسے عناصر اچا تک درمیش ہوں گے ان کا اندازہ کرنا مشکل ہوتا ہے۔خارجی عناصر ما حولیاتی عناصر کو اپنا لیتے ہیں۔ کیونکہ بیعناصر خصوص صنعتوں سے متعلق ہوتے ہیں۔ عام ماحولیاتی عناصر میں وہ تما معناصر شامل ہیں جن کی نوعیت عام ہوتی ہے اور عام طور پر بیرتمام عناصر تنظیم پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان کی عمومی نوعیت کی وجہ سے تنہا ایک صنعت کو کاروباری سرگر میوں پر اثر انداز ہونے سے روکا نہیں جاسکتا۔

میٹرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ مسلسل حالات پرنظرر کھے اور ہر وقت آنے والے خطرات کی نشاندہی کرے اور تد ارکی اقدامات لے تو ان خطرات سے تنظیم کو بچایا جاسکتا ہے۔ اور اس کے ساتھ ساتھ خارجی ماحول، لیڈر شپ کی نشو ونما کے لیے مواقع فراہم کرتا ہے۔ اور بازار پر حاوی ہونے کا موقعہ بھی فراہم کرسکتا ہے۔ تنظیم میں موجو دمشینوں کے از کاررفتہ فرسودہ ہونے کی طرف اشارہ کرتا ہے، اور بازار میں تنظیم کی جانب سے مستعمل نگنا اوجی اور بازار میں شئے کے موقف سے بھی آگاہ کرتے ہیں، تا کہ ہر وقت تدارکی اقدامات کے ذریعہ تنظیم کو متوقع گا ہوں اور نگنا اوجی کے نقاضوں کو پورا کر سکیں اور نظیم کا تشخص بازار میں برقر ارر ہے۔

بعض اوقات خارجی حالات ایک تنظیم کے لیے نشوونما اور آگے بڑھنے کا موقع فرا نہم کرتے ہیں تو دوسری تنظیم کے لیے خطرہ کی گھنٹ ہوتے ہیں۔ کیونکہ یہ تنظیم کے دسائل، صلاحیتیں اورصنعت میں فرم کے موقف میں فرق ہوتا ہے۔ خارجی ماحول کود دوحصوں میں تقشیم کیا جاسکتا ہے۔

(Industry Environment) اصنعتی ماحول (

عام ماحول (General Environment)

عام ماحول میں اکثر سیاسی، معاشی، سماجی، تہذیبی، ٹلنالو جیائی، 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 پچھ 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 اقتاح کی کنٹرول نہیں ہوتا ہے ہوتے ہیں۔ عام ہوا کہ خارجی عناصر پر اثر انداز ہوتے ہیں ہوتا۔ تاہم پچھا ستایات ہوتے ہیں۔ ان عناصر پر تنظیم کا کوئی کنٹرول نہیں ہوتا۔ اس کا مطلب سے

عمومی ماحول میں ایسے عناصر ہوتے ہیں جن کی بہت زیادہ اہمیت ہوتی ہے۔ اس میں سیاسی حالات، معاشی حالات، ساجی 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 کنڑول کر سکتی ہے لیکن عمومی ماحولیاتی عناصر پر تنظیم بے بس ہوتی ہے۔

صنعتی ماحول میں 6 اہم عناصر ہوتے ہیں جیسے سپلائیرز، خریدار اور گا میک، مسابقت کنند ے 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 کنند ے اور متبادل اشیاء متعلقہ صنعت کے باہر بھی موجود ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر لیزنگ کمپنی، بنگنگ انڈسٹری کے مقابل مسابقت کنند ے کطور پر کھڑی ہو سکتی ہے، کہ وہ کاروباری گھر انوں کو قرض دے اور مدتی ڈپازٹ کو قبول کرے۔ ان مسابقت کنندوں کی شناخت بآسانی کی جاسکتی ہے۔ اس لیے ایسی صورتحال کو معاد یہو یہ وہ کو تی ہے۔ مثال کے طور پر لیزنگ کمپنی، بنگنگ انڈسٹری کے مقابل مسابقت کنند ے کے طور پر کھڑی ہو سکتی ہے، کہ وہ کاروباری محسور انوں کو قرض دے اور مدتی ڈپازٹ کو قبول کرے۔ ان مسابقت کنندوں کی شناخت بآسانی کی جاسکتی ہے۔ اس لیے ایسی صورتحال کو Task محسور کو قرض دے اور مدتی ڈپازٹ کو قبول کرے۔ ان مسابقت کنندوں کی شناخت بآسانی کی جاسکتی ہے۔ اس لیے ایسی صورتحال کو یہو پر گھرانوں کو قرض دے اور مدتی ڈپازٹ کو قبول کرے۔ ان مسابقت کنندوں کی شناخت بآسانی کی جاسکتی ہے۔ اس لیے ایسی صورتحال کو Task

4.7 عمومی خارجی ماحول General External Environment

عمومی خارجی ماحول میں ایسے عناصر شامل ہوتے ہیں جن تک مینجر زکی دسترس نہیں ہوتی لیکن ان کے اثرات فرم کی کارکردگی، فرم کے مسابقت کنندوں اور گا ہکوں پر مرتب ہونے والے اثر ات تجزید کو لازمی بناتے ہیں۔عمومی ماحول میں عناصر کی شناخت اور تجزید کے لیے ہم Francis ماڈل استعال کر سکتے ہیں۔ اس کو PEST Analysis بھی کہتے ہیں۔ اس تجزید کو ہارورڈ یو نیور تٹی کے پروفیسر Francis Aguilar نے 1967ء میں اپنی کتاب Scanning The Business Environment کے ذریعہ اپنے تجزید کو پی ماحول کی میں عناصر کی مناخت اور تجزید کے لیے ہم PESTLE نے PESTL ماڈل استعال کر سکتے ہیں۔ اس کو Scanning The Business Environment کے ذریعہ اپنے تجزید کو پیش کیا۔ ماہیں سنین کی ماہ میں اپنی کتاب PEST کہ موثیو کچر ، ٹکنا لوجیکل اور انو ریا نمانل کا مخفف ہے۔ بعد میں رواں جدید کاروبار کی ماحول کی مناسبت سے ان عناصر میں یوں اضافہ کیا جاسکتا ہے کہ ڈیو گرا فک، انٹرنیشنل فیکٹرز۔

1) سیاسی عناصر (Political Factor)

عمومی حالات میں سیاسی عناصر کا مطلب کاروباراور حکومت کا آپسی رشتہ ہے۔اورکسی ملک کا سیاسی ماحول ہے کاروباراور 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 درآ مد و برآ مد پالیسی ، ٹیکسیس پالیسی ، انوسٹمنٹ پالیسی ، گا کہوں کے تحفظ پالیسی وغیرہ۔ بعض اوقات حکومت کاروبار کواپنی ملکیت میں بھی لے سکتی ہے۔ بعض مما لک جیسے ہندوستان حکومت کاروبار کواپنی ملکیت میں لینے کے لیے درآ مدات و برآ مدات کو کم کردیتی ہے۔ بعض مما لک نے معیشت کو کھلا چھوڑ رکھا ہے، اور اپنی معیشت کو Capitalist Economy یو دیلی کی ایک وغیرہ۔ یعض اوقات حکومت کاروبار کواپنی ملکیت میں بھی لے سکتی ہے۔ دی۔ عالمی سطح ہندوستان حکومت کاروبار کواپنی ملکیت میں لینے نے لیے درآ مدات و برآ مدات کو کم کردیتی ہے۔ بعض مما لک نے معیشت کو کھلا وی علی رکھا ہے، اور اپنی معیشت کو Capitalist Economy یا دیلی ورایکا نومی میں بدل دیا جاتا ہے۔ ترقی پذیر معیشتوں نے خانگ یا نہ کو فو قیت دی۔ عالمی سطح پر کاروبار کی مسابقت میں اضافہ ہونے کی وجہ سے اور WTO سے معاہدات کے مطابق بنانے کے لیے مختلف حکومتوں نے نظام مشحکم نہ ہوتو کاروبار میں سرمایہ کاری پر زیادہ اثر پڑتا ہے۔ ماضی میں دنیا کے کئی خطہ جیسے ایٹ استحکام ضرور کی ہو اسمان کا میں ہو وجہ سے ان مما لک میں کاروبار اور کاروبار میں سرمایہ کاری پر اثر پڑتا ہے۔ اسی طرح دیگر مما لک میں بھی اسے کا مشرور کے الر ملک کا سیاسی دوجہ سے ان مما لک میں کاروبار اور کاروبار میں سرمایہ کاری پر اثر پڑتا ہے۔ اسی طرح دیگر مما لک میں بھی اس کے اثر ات مرت ہوتے ہیں۔ سرکاری ایجنہ یوں کے علاوہ دیگر مفادات حاصلہ کروہ بھی کاروبار کی سرگر میوں پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اس کے ایں منظر میں بھی سیاسی سے ہوتی

میخ ز کے لیے ضروری ہے کہ وہ حکومت اور مفادات حاصلہ گروہوں سے چوکس رہیں، تا کہ ان کے اثرات سے کاروبار کو محفوظ رکھا جاسکے سرکاری ایجنسیوں میں مختلف وزارتیں، کنٹر ولر آف امپورٹس اینڈ ایکسپورٹس، بورڈ آف انوسٹنٹ (تھائی لینڈ) نیشنل بورڈ آف ایو نیو (بنگلہ دلیش) وغیرہ شامل ہیں۔وہ فرم جوبھی ان مما لک سے کاروبار کررہی ہوں ان کے لیے ضروری ہے کہ وہ متعلقہ مما لک اور ان ایجنسیوں کی پالیسی کو پیش نظر رکھیں، تا کہ کاروبار پر ان کے اثرات سے بچا جاسکے۔

یں کنز یومراسوسی ایشن آف بنگیہ دیش، مختلف مما لک میں موجود چیمبر آف کا مرس اینڈ انڈسٹری، ایمپلا ئیرز اسوسی ایشن، انو ریانمنٹل پرونگشن مومنٹ BAMCEF (India) ، FEDECOR (Bolvia) وغیرہ چونکہ پریشیر گروپس مینجر زکی سرگرمیوں پر دوک لگاتے ہیں، اس لیے مینجر زکوچا ہے کہ وہ ان گروپس کے اقدامات کے بارے میں واضح اورا چھی معلومات رکھے۔

2) معاشی عناصر (Economic Factors)

کے ساتھ معاشی ماحول کا تجزییر کریں۔معاشی ماحول دراصل نمایاں متغیرات پرمشمنل ہوتا ہے۔جس سے فرم کا انتظامیہ جڑا ہوتا ہے۔ کسی بھی ملک کی معیشت خوشحال (Boom)، مراجعت (Recession)، سرد بازاری (Depression یا Recovery) سے گزرر ہی ہوتو یہ تصور کیا جاسکتا ہے کہ ملک کی معیشت کچک دار ہوگئی ہے۔

مینجرز اور حکمت عملی مرتب کرنے والوں کے لیے ضروری ہے کہ وہ معیشت کی متعلق پیش بنی کرنے کی صلاحیت کے حامل ہوں۔ اگر منیجرا چھی صلاحیت کا مالک ہوتو وہ معاشی ماحول کا مطالعہ کر کے ربحانات اوران کی حکمت عملی کے اثرات میں تبدیلی ربحانات اوران کے حکمت پر مبنی اثرات کی نشاند ہی کرسکتا ہے۔ کاروباری تنظیمیں اپنا کاروبار ایسے بازار میں کرتی ہیں جہاں عوام ہی کمپنی کا سرچشمہ ہوتے ہیں۔ یہ افراد کاروبار کے متوقع گا مک ہوتے ہیں۔ جبکہ وہ قوت خرید رکھتے ہوں، قوت خرید کا انحصار آمدنی، قیمتیں، بچت، قرض اوراد حصار کی سہولت پر ہوتا ہے۔ اس لیے کاروباری تنظیم گا ہکوں کی آمدنی اوران کے صرف کی تربیت پر توجہ دے۔

3) ساجی تهذیبی عناصر (Socio-Cultural Factor)

دنیا کے نقشہ پر اگر ہم نظر ڈالیس تو ہمیں پتہ چلے گا کہ لوگوں کی عمر میں اضافہ ہورہا ہے، یعنی انسانی دور حیات (Life Span) میں اضافہ ہورہا ہے اور ساتھ ہی ساتھ بچوں کی پیدائش کی حد تک ہی محدود کر دی گئی ہے۔لوگ دیمی علاقوں سے شہری علاقوں کی طرف رُخ کرر ہے ہیں۔لڑ کیوں کی تعلیم کی شرح میں اضافہ ہورہا ہے اور مختلف مقامات اور آفیس میں خوانتین کے کام کرنے کے رجحان میں اضافہ ہورہا ہے۔ یہ تمام حالات ملک کے سابق خدوخال اور صحت پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ایسے حالات میں مین خوانتین کے کام کرنے کے رجحان میں اضافہ ہورہا ہے۔ یہ اور مستقبل میں در پیش حالات سے بخوبی نمٹنے کے لیے تیار میں۔ و نیا میں سابق تہذیبی تبدیلیاں بڑی تیز کی سے آر ہی کی وجہ سے صارفین کا ذوق اور شوق بھی بدل رہا ہے۔اس کی مناسبت سے فرم کو تھی سابق سابق اشیاء کے معیاراور پیکنگ میں تبدیلی ہو

4) تگنالوجیائی عناصر (Technological Factors)

ہر فرم کی پیداداری تکنیک مختلف ہوتی ہے۔اس کا مطلب میہ ہے کہ دسائل کو بروے کار لا کراشیاءیا خدمات میں تبدیل کرنا۔ مینجر زکو اس معاملہ میں چوکس رہنا چاہیے۔ کیونکہ نٹی ٹکنالوجی کے تعلق سے فیصلے درست ہونے چاہیں، اور سرما یہ کی مناسبت سے اپنائے جانے کے قابل ہونا چاہیے۔ٹکنالوجیائی عناصر میں انفارمیشن ٹکنالوجی، انٹرنیٹ، با ئیوٹکنالوجی، عالمی سطح پر ٹکنالوجی کی منتقلی وغیرہ شامل ہیں۔ٹکنالوجی کی ترقی میں 5) قانونی عناصر (Legal Factor)

قانونی ماحول ملک کے قوانین اور قواعد پر مینی فریم ورک پر مشتمل ہوتا ہے۔ کی قوانین فرم کے کاروبار کو باضابط بنانے کے لیے ہوتے ہیں۔ جیسے قانون فیکٹری، انڈسٹریل ریلیشنس آرڈیننس، کنٹرا کٹ ایکٹ اور قانون کمپنی، قانون شرا کت 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 بنیادی طور پر کمپنیوں کو بے جا مسابقت سے محفوظ رکھتے ہیں، اور غیر قانونی کاروباری عمل سے محفوظ المین کو بچاتے ہیں۔ کاروباری قوانین بنیادی طور پر کمپنیوں کو بے جا مسابقت سے محفوظ رکھتے ہیں، اور غیر قانونی کاروباری عمل سے محفوظ المین کو بچاتے ہیں۔ کاروباری قوانین، سوسائیٹی اور صارفین کے حقوق کی بھی نگرانی کرتے ہیں۔ جیسے انصام ماوراد خام، کاروبار کی خرید، صنعتی قوانین، روزگار کے شرائط، انجمن سازی، مزدوروں کا معاوضہ وغیرہ عالمیانے کے عمل نے بھی قانونی ماحول کو بہت متا ترکیا ہے۔ اس لیے منعتی قوانین، روزگار کے شرائط، انجمن سازی، مزدوروں کا معاوضہ وغیرہ عالمیانے کے عمل نونی ماحول کو بہت متا ترکیا ہے۔ اس لیے مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ دوہ ایسے قوانین کے تعلق سے پوری معلومات رکھیں جو کاروباری فرم صارفین اور میں ای کی مقاد ایل

6) ماحولیاتی عناصر (Environmental Factors)

فیصلہ سازی سے منسلک انتظامیہ /میٹجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ملک کے ماحولیات کے رجحانات کا جائیز ہ لیا جائے جہاں کمپنی قائم ہے۔ سب سے اہم عوامل جن پر میٹجرز کوغور کرنا ہے وہ میہ ہے کہ خام مال کی فراہمی اور دیگر مادخلات 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 عضر کاتعلق ملک کی آبادی سے ہوتا ہے۔خصوصاً اس کاتعلق آبادی کے سائیز ،عمر، جغرافیائی تقشیم، نسلی اختلاط اورآ مدنی کی تقشیم سے ہوتا ہے۔ساری دنیا کی 8 ملین آبادی میں تبدیلیاں اس بات کا ثبوت ہے کہ چند ملکوں میں آبادی کی نشو دنما منفی صورت اختیار کر جاتی ہے اور چند ملکوں میں اکثر جوڑے دوبچوں کی پیدائش پر اکتفاء کررہے ہیں۔ عام طور پر یوں کہا جاسکتا ہے کہ اوسط عمر میں اضافہ ہورہا ہے۔ کئی ممالک میں دیہی علاقوں سے شہری علاقوں کی طرف منتقلی کا سلسلہ جاری ہے۔ ایس صورت میں فرمس کئی اشیاء اور خدمات پیش کر سکتے ہیں۔ دوسرے الفاظ میں عوام کی منتقلی کے رجحان کو دیکھتے ہوئے ان اشیاء اور خدمات کوڈیولپ کر سکتے ہیں، تا کہ بی نخرف عوامی ضروریات کی تکمیل کی جاسلے۔ مینجرز، فیصلہ ساز اور حکمتِ عملی مرتب کرنے والے آبادیا تی مسائل خصوصاً آبادی کا سائیز اور نشود میں اختر جامی سطر میں سطر میں میں کی کی تعمیر کا پیٹرن اور بین علاقائی حرکات وسکنات وغیرہ کا تجزیہ بھی اس میں شامل ہے۔

8) بين الاقوامى عناصر (International Factors)

ریدحقیقت ہے کہ ہرتنظیم بین الاقوامی حالات سے متاثر ہوتی ہے۔اس کا انحصار کمپنی کے دوسرےمما لک میں کاروباری اشتراک پر ہوتا ہے۔ جہاں اپنے کاروبار پھیلا رکھی ہے۔

گلوبل سوسائیٹی کے تصور نے تمام اقوام کوایک جگہ لایا اور تر سیل اور حمل وفقل کی ٹکنالوجی کے ذریعہ ساری دنیا کو جوڑے رکھا ہے۔ عام خارجی ماحولیاتی عناصر نظیمی کا میابی سے جڑے ہوئے ہیں۔اس لیے تنظیم کی کا میابی کے لیے حکمت عملی اختیار کرنے والول کے لیے ضروری ہے کہ وہ تمام عناصر کا تجزیر کر کے کلی طور پر ماحول کو تبحصیں اور اس کوکا میاب طریقہ سے ابھاریں اور تنظیم کو کا میابی سے جوڑے رکھیں۔

چونکہ صنعت میں شامل فرمس کے درمیان مسابقت ہوتی ہے، اس لیے اس کا تجزیبہ مسابقت کی پیچید گیوں اور صنعت کو در پیش چیلنجس کو سامنے لاتا ہے۔ خارجی عناصر میں صنعتی عناصر ایک مخصوص صنعت اور مسابقت پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ جیسے سپلائیرز، گا مک اور متبادل اشیاء، مسابقت کنندے اور قواعد وغیرہ۔ منیجر کو چاہیے کہ وہ ان کی نشاندہی کرے اور ان سے در پیش چیلنجس سے نمٹنے کے لیے تدار کی اقدامات لے یا پھر تدار کی اقدامات کی سفارش کرے۔

1) مال فراہم کرنے والے (Suppliers of Material) سپلائیرز مال یا خدمات فراہم کرنے والے ہوتے ہیں۔ان سے معاملات طے کرنا انتظامیہ / منیجر کا اہم کام ہوتا ہے۔سپلائیز اور تنظیم کے درمیان اچھا تال میل ہونا ضروری ہے، تا کہ فرم مادخلات کے معیار کو برقر اررکھتے ہوئے گا ہکوں کو بنائے رکھے۔ سپلا ئیرز وسائل کے ذرائع ہوتے ہیں، جیسے خام مال، ذیلی سامان، آلات، مالی تعاون، خدمات اور آفیس سے متعلق آئیٹمس وغیرہ کمپنی کے طویل مدتی بقاءاورنشوونما کے لیے بیضروری ہے کہ کاروباری فرم اوراس کے سپلائیرز سے اچھے تعلقات برقر اررکھے۔

(Customers and Byuers) گا بک/خریدار (2

ہر تنظیم کا بنیادی مقصد گا ہکوں کا اعتماد حاصل کرنا ہوتا ہے۔ گا مکب وہ فر دہوتا ہے جو تنظیم کی تیار کردہ شئے یا فراہم کردہ خدمات خرید تایا حاصل کرتا ہے۔ یہی وہ گا مکب ہیں جو تنظیم کو نفع حاصل کرنے میں مدد کرتے ہیں۔ مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ گا ہکوں کے تقاضوں کی تحمیل پر توجہ دے۔ کیونکہ کمپنی کی بقاء کا تعلق گا ہکوں سے ہے اور اگر گا مکب نہ ہوں گے تو تمپنی کا وجود بے معنی ہو کر رہ جائے گا۔ مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ فرم کے گا ہکوں کی ترتیب پر نظر رکھیں۔ اس مقصد کی تحمیل کے لیے گا ہکوں کی پروفائیل تیار کر یہ جائے گا۔ مینجرز کے لیے ضروری ہے مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ گا ہکوں کے جنرافیائی مرکزیت خریدار کے اپر گا ہوں کی پروفائیل تیار کریں۔ اس پروفائیل کی تیاری کے دوران

- 3) مسابقت کنند اور بازار میں نئی داخل ہونے والی فرمس (Competitors and New Firms) مسابقت کا تنظیم پراثر پڑتا ہے۔ بازار میں مخلف فرمس کی اشیاء فروخت ہوتی ہیں۔ اس لیے ہر فرم کی یہ کوشش ہوتی ہے کہ وہ دوسری فرمس سے آگر ہے۔ آ جکل معاثی دنیا میں مسابقت بڑھ گئی ہے۔ فرم کے لیے ضرور کی ہے کہ صنعت میں مسابقت کی شدت کا مطالعہ کرے اور یہ یہ 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 میں یانہیں۔ کئی کمپنیاں مسابقت کندرہ کمپنیوں کا پروفائیل بناتی ہیں اور مختصر اور طویل مدتی نشودنما اور نفع کے موقف کا جائزہ لیتی ہیں۔ مسابقت ایندرہ کمپنیوں کی پروفائیل میں مختلف متغیرات ہوتے ہیں، جیسے بازار میں فرم کا حصہ، پروڈ کٹ لا کمیں، فروخت کے بعد تقسیم کے اثرات، مسابقتی قیستیں، اشتہار کاری اور اشیاء کی طلب میں اضافہ، مقام، پیداوار کی صلاحیت، خام مال کی لاگتیں، مالی موقف وغیرہ۔ اس کا مثیل کا مثبت اثر
 - (Supervisor) نتظم (4

یا ریگو لیٹر زنظیم کی پالیسیوں پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ صنعتی ماحول میں گورنمنٹ ایجنسیاں اہم کھلاڑی کے طور پر کام کرتے ہیں اور دلچیسی رکھنے والے گروہ کی تخلیق عمل میں آتی ہے۔اوراس کے اراکین تنظیم اور گورنمنٹ پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ چیمبر آف کا مرس اورٹریڈ یونین انٹرسٹ گروپس اس کی مثالیس ہیں۔

- 5) متنبادل اشیاء (Substitute Products) متبادل اشیاء کے پیداکنندوں کوایک ہی قشم کے گا ہکوں سے سمامنا ہوتا ہے۔ بیا یک جیسے گا ہکوں کی ضروریات کی تحمیل کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر چائے یا کافی۔
- 6) اسٹراطیجک پارٹنرز (Strategic Partners) افراد پانتظیمیں جن نظیموں کے ساتھ تنظیم کے فائدے کے لیے معاہدہ کرتے ہوں یہی اسٹراطیجک پارٹنر کہلاتے ہیں۔ بیداسٹراطیجک

یارٹنرزمختلف انداز سے تنظیم کی سرگرمیوں پر اثر انداز ہوتے ہیں۔صنعتی ماحول کسی بھی کاروباری تنظیم اینا ایک مسابقتی ماحول ہوتا ہے۔ درحقیقت صنعتی ماحول فرم کے کار دبار دسرگرمیوں پر اثرانداز ہوتا ہے۔ کیونکہ یہی فرم کا خارجی ماحول ہوتا ہے۔ ماحول میںعمومی تبدیلی کا اثر صنعتی ماحول پر یڑتا ہے۔ تنظیم صنعتی ماحولیاتی عناصر پرکنٹرول کرسکتی ہے۔ یہاں ایک بات ذہن نشین رکھیں کہ سنعتی ماحولیات کا اثر اگر چہصنعت سے منسلک تمام فرمس پر ہوتا ہے،لیکن تمام فرمس پراثرات یکسال طور پرنہیں ہوتے۔

> 4.9 داخلی کاروباری ماحول اور منیجر کا رول Internal Business Environment and Manager's Role

کاروباری فرمس کے میخر وں کو سجھنا جاہے کہ خارجی ماحول کے اثرات کے کتنے رُخ ہوتے ہیں۔ یہاں اس بات کی ضرورت ہے کہ میخر ز خارجی ماحول کے اثرات فرم کی کارکردگی پرکس طرح اثرانداز ہوتے ہیں صنعتی ماحول میں تبدیلیوں کا مطالعہ کرنا بھی ضروری ہے۔میخر زکو مختلف انداز سے فائدہ ہوتا ہے۔ کیونکہ انہیں کاروبار پر اثرانداز ہونے والے عناصر کی سمجھ بوجھ ہوتی ہے۔

منيجر كارول

ماحول کا منیجر کوعلم ہونے برمینجر ز اس سمت کی نشاند ہی کرتا ہے، جس طرف فرم کو آگے بڑھنا ہوتا ہے جہاں کہیں ضروری ہوتا (1 ہے اسی نمایاں راستہ پر کاروباری سفرآ گے بڑھتار ہتا ہے۔ ماحول کی سمجھ بوچھ کے بغیر مینجر زکی مثال ایسی ہے جیسے بغیر ہینڈل کے بائیک، جدھرکو چائىس كوئى سمت مقررنہيں ہوتى۔

- مینجر زان عناصر کوالگ کر سکتے ہیں،خصوصاً خارجی ماحول میں جوتنظیم کے مفادات کے عین مطابق ہوں یا غیر موافق ہوں۔ (2
- ینیجر ماحول کے کسی عضر کے پیچیدہ ہونے پر متوقع بران سے نمٹنے کے لیے تیاری کرسکتا ہے، جس کی دجہ سے تنظیم متاثر (3 ہونے سےرہ جاتی ہے۔

. تنظیم اس قت مثالی نظیمی ماحول برقرارر کھے گی، جس صنعتی ماحول میں وہ فرم کام کررہی ہوں۔اگرمینجر زکوعکم نہ ہویا ناکافی علمی معلومات ہوں بی غیرموثر ثابت ہوتے ہیں، کیونکہ سڑک پر تو چل رہے ہوتے ہیں لیکن وہ راستہ غلط ہوگا، اور نظیمی مقاصد کے حصول کی کوئی توقع نہ ہوگی۔اس لیے تنظیم کوموثر اور مثالی بنانے کے لیے منیجر کو ماحول کا مطالعہ کرنا جا ہے، جہاں کمپنی کام کررہی ہے۔ 4.10 اكتسانى نتائج

Learning Outcomes

تنظیم نظم سے منسوب ہے۔نظم کوئی اور نظریہ نہیں بلکہ کام کی تر تیب 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 برمر بوط حصول کے ساتھ زندگی مشترک ہو۔ پرائیویٹ ایجنسیاں، سرکاری شعبہ جات، تعلیمی ادارے وغیرہ بہ سب تنظیم کے دائرے میں آتے ہیں۔ اگر ہم اس عمل کو ا نظامی 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 آرگنا ئیزیشن کی تشریح مخضراً یوں کی جاسکتی ہے کہ بدایک ایسا میکانزم ہے جوافراد کواینا کام موثر انداز میں انجام دینے کے قابل بناتا ہے۔اگر تنظیم باصلاحیت افراد کے ہاتھوں میں ہوتو 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 پچھ 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 گھرے ہوئے ہے۔ لفظ Environment یونانی زبان کے لفظ Environ سے لیا گیا ہے، جس کے معنی اطراف کے ہیں۔ مختصراً یوں کہا جا سکتا ہے کہ ماحول کسی جابندار 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، ماحول حرک اور خارجی عوامل ہیں۔ ماحول کی خصوصیات میں ماحول پیچیدہ ہوتا ہے، ماحول حرکیاتی ہوتا ہے،

درجہ بالاخصوصیات کی بناء پرہم کہہ سکتے ہیں کہ کسی بھی تنظیم پر ماحول کے اثرات کا جائیز ہ دونشم کےعوامل کی صورت میں لے سکتے ہیں۔ پہلا داخلی عوامل اور دوسرا خارجی عوامل ۔ تنظیم پر داخلی ماحول کے اثرات ، درون تنظیم حالات قو تیں / گردوپیش جیسے عناصر داخلی ماحول کا حصہ ہوتے ہیں۔ بیعناصر تنظیم کی داخلی کارکردگی پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ان کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔ حصہ ہوتے دار مجلس نظیماء، ملاز مین ،اندرون تنظیم حسن اخلاقی ، تنظیم کے دسائل اور تنظیم کی نیک نامی یا شہرت ۔

عمومی خارجی ماحول میں ایسے عناصر شامل ہوتے ہیں جن تک میٹر زکی دسترس نہیں ہوتی محمومی ماحول میں عناصر کی شناخت کے لیے ہم PESTLE ماڈل استعال کر سکتے ہیں۔ اس کو PEST Analysis بھی کہتے ہیں ۔عمومی خارجی ماحول کے عناصر میں سیاسی عناصر، معاشی عناصر، ساجی و تہذیبی عناصر، ٹلنا لوجیائی عناصر، قانونی عناصر، آبادیاتی عناصر، بین الاقوامی عناصر، صنعتی ماحول کے عناصر منعتی عناصر ، معاشی یوں اضافہ کیا جاسکتا ہے، مال فراہم کرنے والے گا کہ / خریدار، مسابقت کنندے، بازار میں داخل ہونے والی نئی فرمیں، متبادل اشیاء، سوپر دائیز ر، اسٹراٹیجک پارٹنر وغیرہ۔ منیجر کسی بھی کاروباری فرم میں کا میابی کی کلید ہوتا ہے۔ منجر میں اتنا تو کاروباری ماحول کے اثرات کو سمجھاور تدار کی اقدام ہے۔

Key Words		كليدى الفاظ	4.11	
تنظیم دراصل عملہ کے درمیان کام کی چھاس انداز سے تقسیم ہے کہ ہرفرد کے اختیارات و	:	تنظيم	(1	
فرائض داضح ہوں، جس کوایک فردانحام دے رہا ہے۔				
ماحول کسی جاندار پراثرانداز ہونے والے داخلی اور خارجی عوامل ہیں ۔خواہ وہ کسی حیثیت	:	ماحول	(2	
سے اس کی طبیعت یا مزاج وغیرہ پر اثرانداز ہوں۔				
حصص دار وہ لوگ ہیں جواپنا سرمایہ کمپنی میں لگاتے ہیں۔	:	حصص دار	(3	
بورڈ آف ڈائیر یکٹر کمپنی کی ایک گورننگ باڈی ہےان کا انتخاب حصص دارکرتے ہیں۔	:	محبس نظماء	(4	
قانونی ماحول ملک کےقوانین اورقواعد پرمبنی فریم ورک پرمشتمل ہوتا ہے۔	:	قانوني عناصر	(5	
آبادیاتی عضر کاتعلق ملک کی آبادی کے سائیز ،عمر، جغرافیا کی تقسیم، نسلی اختلاط اورآ مدنی	:	آبادى عناصر	(6	
کی نفشیم سے ہوتا ہے۔				
گا مک وہ فرد ہوتا ہے جوتنظیم کی تیار کردہ شئے یا فراہم کردہ خدمات خریدتا یا حاصل کرتا ہے۔	:	گا مک/خریدار	(7	
افراد یا تنظیمیں جن تنظیموں کے ساتھ تنظیم کے فائدے کے لیے معاہدہ کرتے ہوں انہیں	:	اسٹراطیجک پارٹنر	(8	
اسٹرا ٹیجک پارٹنر کہتے ہیں۔				
فہم رسائی _عقل	:	درک	(9	
Terminal Questions	الات	نمونهامتحانی سو	4.12	
		سوالات	معروضی	(A
سوب ہے۔		تنظیم	(1	
اخذ کیا گیاہے۔	En	لفظvironment	(2	
_ ہوتے ہیں۔		سمپنی کے ما لک_	(3	
اہم عضر ہوتے ہیں۔			(4	
نے پیش کیا۔	PE کو	EST Analysis	(5	
صحیح/غلط)	ور ہے۔	تنظیم ایک ساجی وج	(6	
	•	حصص دار کمپنی میں	(7	
تے ہیں۔ (صحیح/غلط)	اسر مار کا۔			
تے ہیں۔ (صحیح/غلط) نراسیس ایگولرنے پیش کیا۔ (صحیح/غلط)	• /		(8	

$$\begin{array}{c} (0) \quad & \mbox{if} \lambda_{1} = \lambda_{1} \lambda_{1} \lambda_{1} \lambda_{1} \lambda_{2} \lambda$$

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

بلاکII: منصوبہ بندی Planning

Planning

Purpose of Planning Process of Planning Steps of Planning اکائی 5- منصوبہ بندی اکائی6- منصوبہ بندی کے اسباب اکائی7- منصوبہ کاری کا طریقہ ممل اکائی8- منصوبہ کاری کے اقدامات

اکائی 5 منصوبہکاری (Planning)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہيد	5.0
Objectives	مقاصد	5.1
Nature of planning	معنی ومفہوم منصوبہ کاری کی تعریف	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 خدوخال	5.7
Essentials of good planning	ایک مثالی منصوبہ کاری کےلوازمات	5.8
Reasons of planning	منصوبہ کاری کے لیے وجوہات	5.9
Approaches to planning	منصوبه کاری تک فکررسائی	5.10
Learning outcomes	اكتسابي جانج	5.11
Key words	کلیدی الفاظ	5.12
Terminal Questions	نمونهٔ امتحانی سوالات حواله جاتی کتب	5.13
Reference books	حواله جاتى كتب	5.14

Introduction

Ś

مقاصد ہوتے ہیں۔جنہیں با مقصد اورضروری سرگرمیوں کوانجام دے کر معینہ مقصد کو حاصل کیا جاتا ہے۔ درجہ ذیل میں منصوبہ کاری کے چند

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

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

منصوبہ ستقبل کے لیےایک لائح یمل ہے۔ جس کے ذریعہ ایک منیجراپنی معینہ منزل مقصود تک پہنچنا چاہتا ہے۔ اس کا انحصار طئے 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 کھلاعمل ہے (Planning is an open action) منصوبہ کاری کاعمل کھلا ہوتا ہے۔ بیعمل منصوبہ کاری کے طریقِ عمل کے ماحول کو تبدیل کردیتا ہے۔ مثال کے طور پر ٹیکنالوجی میں تبدیلی، ساجی تہذیبی تبدیلی، سیاسی قانونی تبدیلیاں وغیرہ ان تبدیلیوں کے پیشِ نظر منصوبہ کاری میں بھی تبدیلیاں لائی جاتی ہیں۔

3) تنظیم کی ہرسطح پر منصوبہ کاری (Planning at every level of Organization) تنظیم کی ہرسطح پر منصوبہ کاری کاعمل جاری رہتا ہے۔ مینجر زمنصوبہ کاری کے عمل میں مشغول ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر اگر کمپنی اپنے تیار کردہ نئے پروڈ کٹ کوقو می سطح پر تعارف کروانا چاہتی ہوتب انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر منصوبہ کاری ہوتی ہے۔ شئے کا تعارف کب ہوگا ؟ کس مشہور شخص کے ذریعہ شئے عوام کے استعال کے لیے پیش کی جائے گی؟ اس عمل کی تکمیل کے لیے بھی مختلف افراد میں ذمہ داریاں تفسیم کردی جاتی ہیں۔ اس طرح تنظیم کی ہرسطح پر منصوبہ کاری کاعمل تکمیل پا تا ہے۔

4) منصوبه کاری ایک دانشورانه طریق عمل (Planning is an intellectual process)

منصوبہ کاری بنیادی طور پر دماغی کام ہے۔ یعنی کام کی انجام دہی ہے قبل سوچنے سے متعلق ہے۔ یہ ایک دانشورانہ عمل ہے جو بہت زیادہ تخلیقی صلاحیتوں کا متقاضی ہے۔ جہاں کہیں منصوبہ کاری کاعمل جاری ہے وہاں تمام سرگرمیاں ترتیب وارانجام دی جاتی ہیں۔ جسیا 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 لائحۂ عمل مرتب کیا جاتا ہے۔ اس دوران حقائق، تخینہ کاری پس منظر میں ہوتے ہیں۔ فرم کے مقاصد، نشانے ، اہداف پیش نظر ہوتے ہیں۔

5.3 منصوبہ کاری کی تعریف 5.3

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 لائحۂ 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، پالیساں، طریق کاراور 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 پیش آتا ہے جبکہ ایک متبادل لائحہ عمل کا دفعتاً پتہ چلتا ہے'۔

فوری تقحیح کردی جاسکتی ہے۔اس طرح منصوبہ کاری کنٹرول کومضبوط 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 ماتختین کو محنت شاقہ کے لیے آمادہ کرتی ہے۔ تا کہ مقاصد حاصل ہو سکیں۔ منصوبہ کاری ایک تنظیم کو طئے شدہ مقاصد کے حصول میں کم ومیش مددگار ہے۔ اسی طرح منصوبہ کاری مقصد سے ہٹ کر کسی غیر ضروری سرگرمی کو انجام دینے سے روکتی ہے۔

(Motivates Personnel) عمله کوتحریک دیتی ہے (Motivates Personnel)

ایک اچھامنصوبہ کئی مالی اور غیر مالی تر غیبات دونوں مینجر ز اور ملاز مین کو دیتا ہے۔ بیتر غیبات تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے تخت محنت کے لیے عملہ کو اُبھارتی اورتحریک دیتی ہیں۔اس طرح منصوبہ کاری مختلف تر غیبات کے ذریعہ ایک تنظیم کے عملہ کوتحریک دیتی ہے۔ تبدیہ

9) اِختراع اور تخلیقیت کی ہمت افزائی (Encourages Creativity and Innovations) منصوبہ کاری مینجر زمیں پوشیدہ صلاحیتوں کو اختراع اور تخلیق کی صورت میں پیش کرنے کے لیے اُبھارتی ہے۔ جس کی وجہ سے مینجر زکو اطمینان حاصل ہوتا ہے۔اس طرح تنظیم کو کا میا بی حاصل ہوتی ہے۔

10) فيصله سازي مين مددگار (Helps in Decision Making)

ایک منجر مختلف قتم کے منصوب 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 کار کرد ہے۔ اس سلسلے میں سائز، مقاصد اور تنظیم کے کاروبار کی نوعیت کا کوئی عمل دخل نہیں ہوتا۔

<u>Scope of Planning</u> منصوبہ کاری کی وسعت / حدود منصوبہ کاری تمام انتظامی افعال میں بنیاد کی حیثیت رکھتی ہے۔ یہ وہ طریق عمل ہے جس میں مینج ز مقاصد تر تیب 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 لائحد مل کے تعلق فیصلہ کرنا ہے۔ مزید برآں یہ کیھاد مازی کا مطلب مستقبل کے لیے ایک بنیاد ہے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ مستقبل کے لائح محلق منصوبہ کاری درکار ہے۔ یہاں فیصلہ سازی کا مطلب مستقبل کے لیے ایک بنیاد ہے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ مستقبل کے لائح محلق فیصلہ کرنا ہے۔ مزید برآں یہ کیھاد مزین بلکہ کسی کام کے آغاز سے قبل بہتر طور پر سوچنا ہے۔ انتظامیہ بازار کے حالات کے مطابق طویل مدتی اور منصوبہ کاری کی وسعت تمام سطوں اور شعبہ جات پر مختلف ہوتی ہے۔ یہ دماغی سرگرمی ہے۔ اس دماغی مشقت میں خیال، روثن خیالی اور بروقت فیصلہ بھی شامل ہے۔ منصوبہ بناتے ہیں اور ساتھ ہی فرم کی اپنی ذاتی خواہش کا بھی متعلقہ بازاری ماحول میں کاظ رکھا جاتا ہے۔ تاہم منصوبہ کاری کی وسعت تمام سطوں اور شعبہ جات پر مختلف ہوتی ہے۔ یہ دماغی سرگرمی ہے۔ اس دماغی مشقت میں خیل، روثن خیالی اور بروقت فیصلہ بھی شامل ہے۔ منصوبہ بناتے ہیں اور ساتھ ہی فرم کی اپنی ذاتی خواہ میں کا بھی متعلقہ بازاری ماحول میں کاظ رکھا جاتا ہے۔ تاہم منصوبہ کاری کی وسعت تمام سطوں اور شعبہ جات پر مختلف ہوتی ہے۔ یہ دماغی سرگرمی ہے۔ اس دماغی مشقت میں دون کے جاتے ہیں۔ **Objectives of Planning**

5.6 منصوبہ کاری کے مقاصد

تنظیم میں منصوبہ کاری کے درجہ ذیل مقاصد ہوتے ہیں۔ م

1) غيريقينى صورتحال ميں كمى (Decreases Uncertainty)

ہر کاروبار کے لیے مستقبل غیریقینی ہوتا ہے لیکن منصوبہ کاری کے ذریعہ آ گے بڑھیں تو غیریقینی صورتحال حقیقت میں تبدیل ہوجاتی ہے۔غیریقینی صورتحال کا حقیقت میں اس وقت تبدیل ہو سکتی ہے۔ جبکہ سرگر میاں منظم اور منصوبہ بند ہوں۔حقیقت میں منصوبہ کاری غیریقینی صورتحال میں کی کاباعث ہوتی ہے۔غیریقینی صورتحال کا مقابلہ کرنا منصوبہ کاری کا ایک اہم مقصد ہوتا ہے۔

2) شعبہ جات میں ارتباط وتعاون (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 میں تعاون اور ارتباط قائم کرنے میں معاون ہے۔ منصوبہ کاری کے ذریعہ 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 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 د ہرائے جانے کے عمل کو یکسر ختم کرنے میں بھی ہو جات کے درمیان رقابت اور اختلافات کو ختم کیا جاسکتا ہے۔ اس کے علاوہ منصوبہ کاری د ہرائے جانے کے عمل کو یکسر ختم کرنے میں بھی مددگار ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو بڑھانے میں منصوبہ بندی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ تعاون کو فروغ دینے دین اور نظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو بڑھانے میں منصوبہ بندی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو بڑھانے میں منصوبہ بندی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو بڑھانے میں منصوبہ بندی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو بڑھانے میں منصوبہ بندی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کے دونت مقررہ پر کا منگھیل ہے۔ تعاون کو فروغ دینا ہمی تعاون میں دونت مقررہ پر کا منگھیں ہے۔ تعاون کو دوغ دینا ہمی تعاون کو دوغ دین کے میں کاری کارکا کھر پور استعال ہوتا ہے۔

- 3) کاروباری معاملات میں کفایت (Economy in Business Transactions) جبیہا کہ ہم نے پڑھا کہ منصوبہ کاری مختلف فراہم متبادل سے بہترین متبادل کا انتخاب ہے۔ جس کی وجہ سے وسائل کا بھر پوراستعال ہوتا ہے اور کمپنی یا فرم کے مقاصد بآسانی حاصل کیے جاسکتے ہیں۔
 - 4) ہنگامی حالات کی پیش بنی (Anticipates Contingencies)

چند داقعات ایسے ہوتے ہیں جن کی پیش قیاتی نہیں کی جاسکتی اور اگرایسے انہونے داقعات دقوع پذیر یہ وجائیں تو تمپنی یا فرم کی حسب معمول کارکردگی پر اثر پڑتا ہے۔ ایسے میں اگر منصوبہ بندی میں انہونے داقعات کے پیش آجانے کی گنجائش رکھی جاتی ہے۔ تاکہ ان داقعات کے مطرا ثرات سے بچا جاسکے۔منصوبہ بندی کی وجہ سے فرم یا تمپنی ایک بڑے نقصان سے بیچ جاتی ہے۔

(Achieving the Pre-Determined Goals) طئے شدہ نشانے کا حصول

منصوبہ کاری سرگرمیاں دراصل فرم کے طئے 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 منصوب بہتر انداز میں تر تیب نہ دیے جائیں تو بروقت مقاصد کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔

6) مسابقت میں کمی (Reduces Competition)

بازار میں مسابقت کی وجہ سے سی بھی فرم کوتر قی کرنے کا موقعہ حاصل ہوتا ہے لیکن سخت مسابقت سے پر ہیز کرنا چا ہیے۔ منصوبہ کاری کے ذریعہ مسابقت میں کمی ممکن ہے۔ کیونکہ فرم یا تمپنی معیاری اشیاء بازار میں دوسری فرم کی تیار کردہ اشیاء کے مقابل فروخت کے لیے رکھنا

چاہے، اور وہ بھی منصوبہ بند طریقہ پر ہوتو مسابقت میں کمی ہو کتی ہے اور اگر منصوبہ بندی موثر نہ ہوتو تیار کردہ اشیاء دوسری کمپنیوں کے مقابل صارفین کے درمیان اپنی کشش کھودیتے ہیں اور مسابقت کا فائدہ حاصل نہیں ہوتا۔

Features of Planning5.7

منصوبہ کاری کے چنداہم خدوخال درجہ ذیل ہیں۔ .

(Planning a Primary Function) منصوبه 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 کردیے جاتے ہیں۔اس طرح ہم سہ کہہ سکتے ہیں کہ منصوبہ کاری انتظامیہ کا ایک ابتدائی اور بنیادی فعل ہے۔

(Pervasive) نفوذيذير (2

کسی بھی تنظیم میں منصوبہا نتظامیہ کی ہرسطح پر ترتیب دیا جاتا ہے۔تاہم انتظامیہ کی ہرسطح 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 مینجر ز شعبہ جاتی منصوبوں پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور نچلی سطح کے مینجر زروز مرہ در پیش کاروباری مسائل سے نمٹنے کے لیے منصوبے ترتیب دیتے ہیں۔

3) منصوبہ ستقبل رُخی ہوتا ہے (Planning is Future Oriented) منصوبہ کاری دراصل مستقبل کے لیے تیاری ہے۔منصوبہ تنظیموں کو مستقبل میں در پیش چیکبنس سے نمٹنے اور مختلف موجود کاروباری مواقعوں سے استفادہ کے لیے تیار کرتا ہے۔مستقبل کی غیریقینی صورتحال کی شدت کو کم کرنے کے لیے میڈر ذمین بنی کے لیے سائنڈیفک طریقے اپناتے ہیں۔ میڈ زمستقبل کی پیش قیاسی کے تحت اپنے اقدامات میں تہدیکی لاتے ہیں تا کہ نظیمی مقاصد کے حصول میں کوئی دشواری نہ ہو۔

4) مقصدرُخی (Goal Oriented)

منصوبہ بندی کے ذریعہ دراصل تنظیم کے طئے شدہ مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔منصوبہ بندی ایک مفید مثق ہے کیونکہ اس کے ذریعہ تنظیم کے چند من جا ہے مقاصد بروفت اور کفایتی انداز میں حاصل کیے جاسکتے ہیں۔اس لیے کہا جاتا ہے کہ منصوبے مقصد رُخی ہوتے ہیں۔ مہار ہے۔

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

عام طور پر منصوب ایک مخصوص وقت / معیار کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ اس مخصوص مدت کے اختتام پر نئے منصوب 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 کچھاورنہیں بلکہ متبادل لائحہ عمل سے اچھے متبادل کا انتخاب کرنا ہے۔ اس لیے ہم سیہ 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 ذ^ینی مثق ہے۔تخلیق کا انحصار انسانی سوچ اور صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے۔ اگر منیجر دوراندلیش ہواور منصف مزان جو تو وہ ایچھے اور مثالی منصوبے تر تیب دے سکتا ہے۔منصوبہ بندی کوئی خام خیالی نہیں ہے بلکہ منیجر کو منطقی فکر و رسا کا حامل ہونا چاہیے۔تب ہی وہ منظم انداز میں اور تنظیم کے مفاد میں درست منصوب تر تیب دے سکتا ہے۔منصوبہ کاری میں دینی آمادگی ضروری ہے۔ جو منیجر کو کام سے پہلے سوچنے پر مجبور کرتی ہے۔

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

منصوب محض مقاصد کوا چھے انداز سے ڈیزائین کرنے کا نام ہے۔ کارکردگی کا مطلب وسائل کا بھر پور استعال ہے۔ اس کا ایک روپی بھی تنظیم کے مقاصد کے حاصل کرنے میں لگ جائے۔ایک منصوبہ اس وقت تک معیاری نہیں ہوسکتا جب تک کہ وہ موثر لاگت (Cost) Effective) نہ ہو۔ایک اچھا اور مثالی منصوبہ میں وہ تمام کیکنکس شامل ہوتی ہیں جن کی مدد سے وسائل کے آخری ایک روپیہ سے بھی بھر پور تسکیدن نہ ہوجائے۔

8) منصوبہ کچکدارہوتا ہے (Planning is Flexible)

منصوبہ کاری منتقبل سے متعلق ہے اور منتقبل غیریقینی ہوتا ہے۔منصوب اس وقت بے فیض و بے سود ہوجاتے ہیں جبکہ منتقبل میں ناموافق حالات پیش آئیں، تب مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔ اس لیے مینجر ز کے لیے ضروری ہو جاتا ہے کہ وہ موقعہ کے اعتبار سے منصوبہ میں تبدیلیاں کرے تا کہ منصوبہ ناکام نہ ہو۔ اس طرح میہ کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ کاری ایک لچکدار سرگرمی ہے۔

Essentials of Good Planning <u>5.8</u> منصوبے تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے تیار کیے جاتے ہیں۔ ایک منصوبے کواسی وقت اچھا کہا جاسکتا ہے جبکہ وہ فرم کے مقصد ک حصول میں کارآ مد 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 ہوتو منصوبہ کی کوئی اہمیت باقی نہیں رہ جاتی۔ ایک منصوبہ کے مطلوبات ذیل میں دیے گئے ہیں۔

1) آسان (Simple) :

عام طور پرمنصوبہ کاری آسان ہوتو قاری کو بہت جلد سمجھ میں آجاتا ہے۔ اس کے نافذ کرنے میں کوئی تامل نہیں ہوتا اور نہ ہی کسی قسم کا دباؤ ہوتا ہے۔ ہونا بھی یہی چاہیے تا کہ منصوب انتظامیہ کی ہرسطح پر موجود ملاز مین اورعہدہ داروں کے لیے قابل فہم ہوں۔ منصوبہ کو ہرسطح پر یعنی اعلیٰ، وسطی اور پخلی سطح پر نافذ کرنا ہوتا ہے۔ منصوبہ کو کچھ اس انداز سے ترتیب دینا ہوتا ہے کہ اس کی ٹیکنکس انتظامیہ کی ہرسطے کے ملاز مین کے لیے قابل عمل ہو۔ انٹیکنکس کوروبہ عمل لاتے ہوئے کوئی دشواری محسوس نہ کریں۔ اس کے نفاذ میں مشکلات حاکل نہ ہوں۔ کیون پرزیادہ پڑھے 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 وضحیح ہونے چا ہے۔جس کمپنی کا سیریٹری ذہین وفطین ہوتو وہ فرم کے لیے مختصراور جامع مقاصد مرتب کرتا ہے۔تا کہ مقاصد کے حصول میں کوئی دشواری نہ ہو۔

3) مناسب شجھ بوجھ (Proper Understanding)

منصوب کے نافذ العمل ہونے کا انحصارا نظامیہ کی نچلی سطح کے عملہ کی مناسب سمجھ بوجھ پر ہے۔متعلقہ عملہ جن کے سپر دایک خاص کا م دیا جائے تو انہیں اس کام کی سمجھ بوجھ ہونی چا ہے۔اگر پلان سمجھ میں نہ آئے تو اس پڑ عمل آ وری نغط کا شکار ہوجائے گی اور منصوبہ کے خطوط پر آگے بڑھنا مشکل ہوجا تا ہے۔اگر وہ ملاز مین منصوبہ کے نوک و پلک سے واقف ہوں توعمل آ وری میں کوئی دشواری نہیں ہوتی۔اس سلسلے میں منیجر کا ملاز مین سے دوستانہ تعلق کا م کرتا ہے۔تعلقات ایتھے ہوں تو ملاز مین منصوبہ پڑ مل اور سمحھ بوجھ کے تعلق م جس کی وجہ سے منصوبہ پڑ عمل آ وری جاری رہتی ہے اور فرم تر ق کے زینہ طئے کرتی جاتی ہے۔

4) مختصراورجامع (Short and Comprehensive) :

منصوبہ کی تیاری میں کاروبار کے ہر پہلو کا احاطہ کیا گیا ہو، تا کہ مقاصد کی تکمیل ہو۔منصوبہ مخصر اور جامع ہو۔الفاظ کا استعال کم ہو۔ لیکن فرم کے کل مقاصد کا احاطہ کیے ہوئے ہواور ساتھ ہی نتیجہ رُخی بھی ہو۔

: (Non - Rigid) کیکدار (5

منصوبہ لچکدار ہوتا کہ ستقبل میں ہونے والے تغیر وتبدیلی کو شامل کیا جاسکے کیونکہ ستقبل غیریقینی ہوتا ہے۔ اگر اس کی گنجائش نہ ہوتو منصوبہ غیر کارکرد ہوجا تا ہے۔ اس لیے ایک اچھے منصوبے کی خصوصیت ہوتی ہے کہ اس میں تبدیلی کی گنجائش برقر اررکھی جائے۔ تا کہ منصوبہ کو مروجہ معیار کے مطابق بنایا جاسکے کیکن ایسا کرتے وقت اس بات کا خیال رہے کہ فرم یا کمپنی کے مقاصد متاثر نہ ہوں ۔

: (Economical) كفايتي (6

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

8.9 منصوبہ کاری کے لیے وجو ہات انظامی اُمور کی انجام دہی میں منصوبہ کاری پہلا قدم ہے۔ آج کے دور میں کاردباری پیچید گیوں میں دن بدن اضافہ ہوتا جارہا ہے۔

اسطا کی اسور کی اعجام دہلی یک سطوبہ قارلی پہلا قدم ہے۔ ان سے دوریں قاروبار کی چیدیوں یک دن بدن اصافہ ہونا جارہا ہے۔ ٹیکنگی تبدیلیاں روزافزوں ہیں۔ بازار میں گلاکاٹ مسابقت میں اضافہ ہورہا ہے۔ صارفین کے ذوق وشوق اورتر جیجات میں تبدل کا کوئی تاجر انداز ہنمیں لگاسکتا۔ ایسی صورتحال میں موزوں منصوبہ کاری کی ضرورت پہلے سے بھی زیادہ ہوگئی ہے۔ اس لیے منصوبہ کاری کی ضرورت ایک وجہ بن گئی ہے۔ درجہ ذیل میں ان وجوہات پر روشنی ڈالی گئی ہے۔

(Necessary for Modern Business) جدیدکاروبار کے لیے ضروری (Necessary for Modern Business)

دور حاضر میں جدید کاروبار کی مطلوبات میں کافی اضافہ ہو گیا ہے۔ تیز رفتار ٹیکنالو جیائی تبدیلیاں، بین الاقوامی مسابقت میں کفایت نے کاروبار کے لیے تاجرین 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 ستقبل میں در پیش کاروباری ماحول میں بھی ضروری ہے۔ منصوبہ کاری مستقبل کے لیے چشم کشا ہے۔ بلکہ ستقبل میں ہونے والی مکنہ تمام تر تر قیاتی ماحول کو بھی پیش نظر رکھا ہے۔

2) مظاہرہ رُخی (Performance Oriented)

منصوبہ صرف فرم کے لیے ہی بنایا جاتا ہے بلکہ ہر ملازم اور ہرانتظامی 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 کار بند ہیں، اُن فر مس 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 پیانے استعمال کیے جاتے ہیں۔ تحقیق کاروں نے ثابت کیا ہے کہ مظاہرے کو بہتر بنانے کے لیے منصوبہ کاری آزمودہ آلہ ہے۔

(Focus on Objectives) مقاصد يرارتكازتوجه (3

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

(Allocation of Resources) وسأئل كي تقسيم (4

سی بھی تنظیم کی مالی ضروریات کی پیش بنی منصوبہ کاری کی مدد سے کی جاسکتی ہے۔ وسائل کا حصول ادران کی تقسیم کا موزوں منصوبہ بنایا جاسکتا ہے۔اس منصوبہ بے تحت تضبیح کی مقدارکوکم سے کم کر کے ان وسائل سے اعظم ترین فائدہ اٹھایا جاسکتا ہے۔

5) تنٹرول میں سہولت بخش (Helpful in Controlling)

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

6) فيصله سازى مين 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، شیڑولس، قواعد وضوابط وغیرہ حسب معمول فیصلہ سازی کے لیے رہنمایا نہ خطوط ثابت ہوتے ہیں۔ 7) کاروباری ناکامیوں سے اجتناب (Avoiding Business Failures)

ا کثر کاروبار میں ناکامی غلط اور غیر سائٹیفک منصوبہ کاری نتیجہ ہوتی ہے۔ غلط منصوبہ کاری کے نتیجہ میں انسانی وسائل اور طبعی وسائل کا بے جا استعال ہوتا ہے اور فرم یا تمپنی بہترین منصوبہ بند کاروباری اکائیوں سے مسابقت کی متحمل نہیں ہو سکتی۔ اس طرح مثالی منصوبہ بندی دستیاب وسائل کے استعال میں مددگار ہوتی ہے اور کاروباری فرم کونا کامی سے بچاتی ہے۔

Approaches to Planning 5.10 مختلف میخرز کی ذہانت و فطانت متفرق ہوتی ہے۔ اس لیے منصوبہ کاری تک رسائی کا انداز بھی الگ الگ ہوتا ہے۔ اس کا انحصار شراکت کا دائرہ، اختیارات کی تفویض، انتظامیہ کے مراتب بندی میں آخری درج میں آنے والے میخرز کی قابلیت وغیرہ پر ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری کے لیے درجہ ذیل طریقۂ کاراپنایا جاتا ہے۔

(Top - Down Approach) او پرینچ فکر رسائی (Top - Down Approach)

(Bottom - Up Approach) ينجياو پرفكر 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۔ پنچے او پر فکر رسائی کو حصہ داری میں شریک منصوبہ کاری (Participating Planning) بھی کہا جاتا ہے۔ جہاں انتظامیہ کی پنچلی سطح پر کام کرنے والے میخر ز اپنے اندازے شریک منصوبہ کاری (Participating Planning) بھی کہا جاتا ہے۔ جہاں انتظامیہ کی پنچلی سطح پر کام کرنے والے میخر ز اپنے اندازے کے مطابق تخیینی امداد پر مشتمل پلان بناتے ہیں اور اس پلان کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ تک پہنچاتے ہیں۔ اعلیٰ سطحی از طلمیہ اس منصوبہ پر نظر ثانی کر کے منصوبہ پر منظوری دے دیتے ہیں۔ اس فکر رسائی سے اسی وقت اچھ نتائے حاصل ہوتے ہیں جبکہ انتظامیہ کی پلی سطحی انتظامیہ کرنے والے میخر ز منصوبہ پر منظوری دے دیتے ہیں۔ اس فکر رسائی سے اسی وقت اچھ نتائے حاصل ہوتے ہیں جبکہ انتظامیہ کی پلی سطحی پر کام کرنے والے میخر ز منصوبہ پر منظوری دے دیتے ہیں۔ اس فکر رسائی سے اسی وقت اچھ نتائے حاصل ہوتے ہیں جبکہ انتظامیہ کی پلی سطحی پر کام کرنے والے میخر ز منصوبہ پر منظوری دے دیتے ہیں۔ اس فکر رسائی سے اسی وقت اچھ نتائے حاصل ہوتے ہیں جبکہ انتظامیہ کی پلی منصوبوں کو کی حصہ دیے میں اور اسی کی نظر ثانی کر کے منصوبہ پر منظوری دے دیتے ہیں۔ اس فکر رسائی سے اسی وقت اچھ نتائے حاصل ہوتے ہیں جبکہ انتظامیہ کی پلی منصوبوں کو کی جا کر کے مربوط منصوبہ کی رہی اور کی منصوبوں کا تعلق میں کی شعور رکھتے ہوں اور ذہن تخلیق رُخی ہو۔ اعلیٰ عہدہ دار محنف دیلی منصوبوں کو نظر ثانی کر کے مربوط اس سمت پہل میں بھی مدرکرتے ہیں۔ 3) مخلوط / مرکب فکرِ رسائی (Composite Approach) مخلوط / مرکب فکرِ رسائی، او پر پنچ فکر رسائی اور پنچ او پرفکر رسائی کا ایک اِ تصال ہے۔ اس فکرِ رسائی میں اعلیٰ سطحی مینجر ز عارضی منصوبوں کی تد وین کے لیے رہنمایانہ اُصول، مختلف پیانے اور حدود پنجل سطح کے مینجر ز اور وسطی سطح کے مینجر ز نظر ثانی کے لیے اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو نظر ثانی اور منظوری کے لیے بھیج دیتے ہیں کیونکہ منصوبہ کی تدوین وطریقتہ کی ذ مہداری اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو نظر ثانی اور منظوری کے لیے بھیج دیتے ہیں کیونکہ منصوبہ کی تدوین وطریقتہ کی ذ مہداری اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی ہوتی ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہو کہ منظوری کے لیے بیج دیتے ہیں کیونکہ منصوبہ کی تدوین وطریقتہ کی ذ مہداری اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی ہوتی ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہم کار وخیال کے ملی مظاہر سے میں اور دیے گئے پیانوں کے حدود میں انتظامیہ کی وسطی اور آخری سطح کے مینجر ز کوفکر وخیال کے طریق محک میں منظر کی نظر میں میں مطاہر سے میں اور دیے گئے پیانوں کے حدود میں انتظامیہ کی وسطی اور آخری سطح کے مینجر ز کوفکر وخیال کے طریق محک میں مل کرنے کے بڑے فائد ہیں۔

(۲۰ میں مصوبہ کی تدوین میں زیادہ سے زیادہ میز زکوشامل کیا جاتا ہے۔ منصوبہ کی تدوین میں شامل میزر زاس کے نفاذ میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ مختلف ذمہ داریوں سے منسلک اور مختلف سرگر میوں سے تعلق رکھنے والے میز زکوان کے علاقوں کے عارضی منصوبوں کی تیاری کے بعد چیف ایگزیکٹیوکواپنی تجاویز کو پیش کرنے کے لیے کہا جاتا ہے اور اپنے چیف ایگزیکٹیوکو تطعی منظوری کے لیے پیش کیا جاتا ہے۔ اور چیف ایگزیکٹیومنصوبہ پر اپنی منظوری دیتے ہیں۔ ٹیم میز زچیف ایگزیکٹیوکا دماغ ہوتے ہیں اور مختلف تراس کے نظر رسائی

Learning Outcomes

5.11 اكتسابي نتائج

انسان کی ضرورت اس کو منصوبہ بندی کے لیے ابھارتی ہےتا کہ معینہ مقاصد حاصل ہوں۔ منصوبہ سازی کے ذریعہ فرم یا کمپنی کا مینجر اینے چند سوالوں کا جواب ڈھونڈ تا ہے۔ جیسے کیا، کیسے، کب اورکون کا م انجام دے گا۔ منصوبہ کاری ایک دماغی سرگرمی ہے۔ اس کو آسان نہیں کہا چاسکتا۔ بیا یک عقلی و شعوری مشق ہے۔ منصوبہ کاری مقصد رُخی سرگرمی ہے۔ منصوبہ کاری کے چند پہلواس کی نوعیت کو ظاہر کرتے ہیں۔ منصوبہ کاری ایک معقول فکر رسائی ہے، منصوبہ کاری ایک کھلاعمل ہے، تنظیم کی ہر سطح پر منصوبہ کاری، موزوں ارتباط، تنظیم کاری میں معاون، مضوبہ کاری ایک معقول فکر رسائی ہے، منصوبہ کاری ایک کھلاعمل ہے، تنظیم کی ہر سطح پر منصوبہ کاری، موزوں ارتباط، تنظیم کاری میں معاون، مضبوط خار ول، مقاصد سے حصول میں مددگار، عملہ کوتح یک 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 گھر کر ڈی، مقصد رُخی، طے شدہ نشانہ کا حصول، منصوبہ کاری ایک مستقل عمل،

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

•

5.12 كليدى الفاظ

منصوبہ کاری مستقبل کو قابولینے کا ایک جال ہے۔ منصوبهکاری Planning : (1 انسان کی کام کرنے کی صلاحیت۔ کارکردگی Efficiency : (2 سرگرمیوں کومر بوط کرنے کاعمل۔ ارتاط Coordination : (3 دانائي، غلمندي و ذين ہونا۔ : (4 فطانت

Terminal Questions	5.13 نمونهامتحانی سوالات	
	معروضي سوالات	(A
(كھلا)	1) منصوبہ کاری عمل ہوتا ہے۔	
(منصوبہکاری)	2) مستقبل کوقابو میں لینے کا ایک جال ہے۔	
(دانشوارانه)	3) منصوبہ کاری ایک عمل ہے۔	
(ۋىنىمىشق)	4) ستخلیقی سوچ اور خیال دراصل ایک ہے۔	
(جائع)	5) منصوبه خضراور ہو۔	
(ہاں / نہیں)	6) منصوبه آسان ہوتو شمجھ میں نہیں آتا۔ ()	
(ہاں / نہیں)	7) مقاصد پرار نکاز 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 منیجر کی فکر رسائی ایک جیسی ہوتی ہے۔ ()	
	مخضر جوابات کے حامل سوالات	(B
	1) منصوبہ کاری کی تعریف شیجیے۔	
	2) منصوبہ کاری کی نوعیت کو بیان شیجیے۔	
	3) کیامنصوبہ ستقبل رُخی ہوتا ہے۔	
	4) تخلیقیت کا انحصار کس پر ہوتا ہے۔	
	5) کیامنصوبہ کو کچکدار ہونا ضروری ہے۔	
	طویل جوابات کے حامل سوالات	(C
	1)	
	2) منصوبہ کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔	
	3) منصوبہ کاری کے مقاصد کونفصیلی سے بیان کیجیے۔	
	4) منصوبہ کاری کےخدوخال بیان کیجیے۔	
	5) ایک مثالی منصوبہ کاری کے لوازمات گنا ہے۔	
	6) منصوبہ کاری کی وجوہات پر خیال ظاہر کیجیے۔	
	7) منصوبہ کاری تک فکررسائی پرنوٹ تحریر سیجیے۔	

8) ایک ایتھ منصوبہ کی خصوصیات بیان کیچیے۔ 5.14 تجویز کردہ کتب Suggested Readings 1.

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

اکائی 6 منصوبہ کاری کی غرض وغایت

Purpose of Planning

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہيد	6.0
Objectives	مقاصد	6.1
Meaning and Definition	معنى ومفهوم	6.2
Factors affecting on plan	منصوبه پراثر انداز ہونے والےعناصر	6.3
External factors affecting on plan	منصوبه پراثر انداز ہونے والے خارجی عناصر	6.4
National importance of planning	منصوبہ کاری کی قومی اہمیت	6.5
Learning outcomes	اكتسابي نتائج	6.6
Key words	کلیدی الفاظ	6.7
Terminal questions	نمونه امتحاني سوالات	6.8
Reference books	حواله جاتى كتب	6.9

Introduction	تمہيد	6.0
--------------	-------	-----

عزيز طلباء!

آپ نے منصوبہ کاری کے بارے میں ابتدائی معلومات حاصل کیں۔ اس اکائی میں ہم منصوبہ کاری کی غرض وغایت کے بارے میں پڑھیں گے۔ منصوبہ کاری کی غرض وغایت دراصل آ فاقی اجازت ہے اور مقاصد کی سمجھ بوجھ ہے۔ جہاں کاروباری طریق عمل کا آ غاز 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 میٹجر ز کرتے ہیں اور منصوبہ کاری کا مقصد تطیمی اہداف کو حاصل کرنا ہے۔ منصوبہ کا تعلق کسی نہ کسی مقصد سے جڑا ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری میٹجر ز کرتے ہیں اور طرف توجد دہانی ہے۔ اگر ایسا نہ کیا جائے تو ذیلی مقاصد پر توجہ دی جائی و غایت افراد کو اہم مقصد کے حصول پر پورا زور و تو انائی صرف کرنے ک حصول لیت وقعل میں پڑجا تا ہے اور کمپنی یا فرم کے بند ہوجا حتی ہے۔ جس کے نتیجہ میں وقت اور تو انائی صرف کرنے ک حصول لیت وقعل میں پڑجا تا ہے اور کمپنی یا فرم کے بند ہوجا حتی ہے۔ جس کے نتیجہ میں وقت اور تو انائی صائع ہوجاتے ہیں اور مقاصد کا دن میں ملیوسات کی خریدی کرنی ہے۔ اب آپ کو دہلی پنچنچ کے لیے ریل پکڑ ٹی ہے لیکن ریلو ہے انٹی یا جا اور اگر آپ کو اس کا واراستہ میں کو تکا ہے اور ایک ہیں ہوا ہے تو معلی ہو جاتے ہیں اور اس میں کو خوات ہیں ہو ہو جاتے ہیں اور مقاصد کا دو میں میں میں میں پڑجا تا ہے اور کمپنی یا فرم کے بند ہوجا نے کے امکانات پیدا ہوجاتے ہیں۔ مثال کے طور پر آپ کو دہلی جنوبی جا و ایک کے ور معلی میں دو ت اور اگر آپ کو دہلی چنچنے کے لیے ریل پکڑ ٹی ہے لیکن ریلو ہے انٹیشن جانا ہے اور اگر آپ کو اس میں کو تو دو میں میں میں میں میں میں جو تا ہے اور آگر آپ آگر کر اس شئے کو خرید نے میں وقت صرف کر دیں اور ریل چھوٹ جائے تو مقصد پورا میں ہوتا یا پھر آپ دہلی بنچ کی کرنی ہے۔ اب آپ کار آٹ تی کو کو کی لیے کو کو دی نے میں معروف کی کو تو مقصد پورا

ہے۔اگراس کو تجارت سے جوڑا جائے تو بیمل برنس پلان کہلائے گا۔اصطلاح نیلانگ اچھ مظاہرے، اہداف، مقاصد اور ارادے سے متعلق ہے۔ کٹی اہم مقاصد کی تکمیل ایک تر تیب 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 کو ششوں کو مربوط کرنا ہے۔ اس کے نتیجہ میں غیریقینی کیفیت دور ہوتی ہے۔ ساتھ ہی ساتھ بار بار دی جانے والی معلومات میں فرق کو کم کرنا ہے۔ پلانگ کو عام طور پر ابتدائی انتظامی فض بھی کہتے ہیں۔ اس میں تنظیم ارادوں اور منصوبہ شامل ہیں۔ Goals کو عمومی طور پر مقاصد (Objectives) بھی کہا جاتا ہے۔ 6.3 منصوبہ پر انر انداز ہونے والے عناصر Factors Affecting on Planning منصوبہ پر کی عناصر انر انداز ہوتے ہیں۔ ان میں کچھ عناصر کوذیل میں بیان کیا گیا ہے۔ منصوبہ پر کی عناصر انر انداز ہوتے ہیں۔ ان میں کچھ عناصر کوذیل میں بیان کیا گیا ہے۔ (1) آب وہ ہوا (Weather / Climate) منصوبہ بندی کے لیے موزوں آب و ہوا اور سازگار موسم کا ہونا ضروری ہے۔ تا کہ سرگر میاں منظم طور پر جاری و ساری رہیں۔ منصوبہ کو حالات کے رحم و کرم نہیں چھوڑا جا سکتا۔ اعلیٰ سطحی مینجر زکسی منصوبہ کی تدوین سے قبل موسم کو بھی پیش نظر رکھے تا کہ منصوبہ کر میں ان انداز ہوتے ہیں۔ ان میں درکار اعداد و شار موروں میں منصوبہ کی منصوبہ کی معاور پر جاری و ساری پر انر انداز ہوتے ہیں۔ منصوبہ کو حالات کے رحم و کرم نہیں چھوڑا جا سکتا۔ اعلیٰ سطحی مینجر زکسی منصوبہ کی منصوبہ کی مقاصد کا حصول ممکن نہیں منصوبہ ایں اس دفت ہوسکتا ہے جبکہ منصوبہ کاری میں درکار اعداد و شار، موزوں عملہ کی مدد شامل ہو۔ ورنہ منصوبہ کے مقاصد کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔

2) اعلی سطحی انتظامیہ کا تعاون (Cooperation from Top Management) چونکہ منصوبہ کاری نوعیت کے اعتبار سے سرایت کرجانے والے عضر کی سی ہے۔ اس لیے اس کا آغاز اعلی سطحی انتظامیہ سے ہونا چاہیے۔ دوسرے الفاظ میں منصوبہ کاری کا آغاز اس وقت تک نہیں ہوتا جب تک کہ اعلی سطحی انتظامیہ کا تعاون نہ ہواور اس کی پیمیل تک مسلسل منصوبہ پر توجہ نہ دی جائے اور جب بھی ضرورت پڑے ان کا بھر پور تعاون حاصل ہو۔ اس طرح اعلی سطحی انتظامیہ بخص منصوبہ بندی پر اثر انداز ہوتا ہے۔

3) عملہ کی شراکت (Participation of Staff) منصوبہ اس وقت روبیمل لایا جاسکتا ہے جبکہ عملہ اس کے تصور کو قبول نہ کرلے اور اُس وقت تک شریک ہوں جب تک کہ منصوبہ تعمیل 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 سے جڑے رہنے کا تیقن نہ لے لے۔ وابستگی کا تیقن اس وقت لیا جاسکتا ہے جبکہ تنظیم کے ہر فرد یا ماتحدین کے منصوبہ کاری کے عمل میں شرکت کی منصوبہ کاری اسی وقت کا میاب ہو سکتی ہے جبکہ فرم کا عملہ مقاصد کے تعین اور ان کے حصول کے لیے موثر اور کارکرد ذرائع اختیار نہ کر جائے۔

4) ترسیل کا نظام (Communication System) منصوبہ اس وقت تک کا میاب نہیں ہوسکتا جب تک کہ تنظیم میں ترسیل کا نظام بہتر نہ ہو کیونکہ منصوبہ کے متعلق تمام اعدادو خار 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 ہوتو پالیسیوں کو اچھے انداز میں لوگوں تک پہنچایا جائے گا۔عوام کو بیہ معلوم ہونا چا ہے کہ فرم کے مقاصد کیا ہیں اورعوام بیجانا چا ہے ہوں کہ فرم کب کیسے اور کہاں کام کرتی ہے۔ ترسیل ان تمام تقاضوں کی بحکیل کرتی ہے۔

5) مربوط منصوبه کاری (Integration of Planning)

جومنصوبے بنائے جائیں وہ متوازن ہونے چاہیں اورفرم کے مقاصد کے مطابق ہونے چاہیں، تمام منصوبے مربوط ہونے چاہیں، متقاطع نہیں ہونی چاہیں تا کہ تضیع کا فیصد زیادہ نہ ہواور اقل ترین محنت سے فرم کے مقاصد بھی پورے ہوجائیں۔ اقل ترین محنت کا مطلب وسائل کا بہترین استعال ہے تا کہ پیداواری لاگت کم ہواور نفع کی مقدارزیادہ ہو۔

6) منصوبہ پر مسلسل نظر (Continuous Monitoring on Plan) منصوبہ کی پخیل اور مقاصد کے حصول تک اس پر تنظیم سے منسلک تمام مراحل پر مسلسل نظر ہونی چا ہے۔ ہر مرحلہ کی پخیل پر اس کا جائیز ہ لیا جائے۔ داخلی اور خارجی ماحول کا جائیز ہ لیا جائے۔ کیا یہ تمام عوامل منصوبہ کی پنجیل کے لیے ساز گار ہیں یا نہیں؟ داخلی اور خارجی عوامل منصوبہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اگر داخلی یا خارجی ماحول ساز گار نہ ہوتو منصوبہ کی پنجیل تو ہوجائے گی لیکن مقاصد حاصل نہ ہوں گے۔ اس لیے منصوبہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اگر داخلی یا خارجی ماحول ساز گار نہ ہوتو منصوبہ کی پنجیل تو ہوجائے گی لیکن مقاصد حاصل نہ ہوں گے۔ اس لیے منصوبہ کی تدوین کے وقت داخلی اور خارجی عوامل کا جائیز ہ لیں اور منصوبہ کی پیل تو ہوجائے گی لیکن مقاصد حاصل نہ ہوں حاصل ہوں گے۔ مختصراً میہ کہ منصوبہ کی تکیل تک اس پر نظر رکھی جائے ، ورنہ گراہ کن نہائے حاصل ہو سکتے ہیں۔

(Economic Atmosphere) معاشی ماحول (Economic Atmosphere)

ملک میں مروجہ معاثی ماحول جیسے روزگار کی شرح، رجحانات، سود کی شرحیں قابلِ صرف آمدنی کے رجحانات وغیرہ منصوبہ پر اثر انداز ہو سکتے ہیں۔منصوبوں کی بحمیل میں معاشی ماحول اہم کر دار ادا کرتے ہیں۔ ان عوامل کو پیشِ نظر رکھنے پرصحیح اور موزوں منصوبے تشکیل دیتے جاسکتے ہیں۔ ان عوامل کے بغیر منصوبے برائے نام خلاہر ہوتے ہیں کیونکہ منصوبوں کی بحمیل کے لئے سرمایدا کی اہم عامل ہوتا ہے۔ منصوبے کے مطابق سرمایہ کی فراہمی کو یقینی بنانا اور سرمایہ کے وسائل کا جائزہ لینا از حدضروری ہوتا ہے۔ ادارے کے محافی صوبہ اس معال موتا ہے۔ منصوبے کر کرتا ہے۔

2) شيكنالوجيائي ترقى (Technological Development)

ہر دور میں ٹیکنالوجی کے رجحانات میں تبدیلیاں ہوتی رہی ہیں۔اس لیے تاجروں کے لیے ضروری ہوگیا ہے کہ وہ منصوبہ بندی کے دوران ٹیکنالوجیائی تبدیلیوں اورتر تی کوبھی پیشِ نظر رکھیں کہ صارفین کس طرح تکنیکی تر تی کواپنارہے ہیں۔ان کا رجحان کیسا ہے؟ کس طرح ک تبدیلی کا یہ خیر مقدم کریں گے؟ اسی طرح بیتبدیلیاں کمپنی کے دسائل اوراشیاء کی سربراہی پراثر انداز ہوں گے۔

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

کاروبار پراورکاروباری منصوبہ کاری پر تہذیبی اور ساجی قوتیں کس طرح اثر انداز ہورہی ہیں اس کا تجزیبہ کرنا بھی بہت ضروری ہے۔ جیسے آجکل کسی بھی کارپوریٹ شعبہ میں خواتین کے عمل دخل میں کافی اضافہ ہوا ہے۔استقبالیہ (Reception) پرخواتین ہی نظر آتی ہیں۔ آن لا کمین 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)

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

5) موسمی / آب وہوا کے عناصر (Seasonal / Climatic Factors)

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

- 6) ماحولیاتی عناصر (Environmental Factors) ہر دور میں کاروباری منصوبہ کاری پر ماحولیاتی عناصر اثر انداز ہوتے ہیں۔ گا مک تحقیق کرتے ہیں، یعنی کسی بھی شئے کے بارے میں معلومات حاصل کرتے ہیں۔ اگر متبادل اشیاء دستیاب ہوں تو صارفین اُسی شئے کوتر جیح دیں گے جو ماحول کی مناسبت سے بہتر ہو۔ اسی طرح تاجریا آپ بحیثیت منجر ان تمام عناصر کوزیر غور رکھیں اور اپنی تیار کردہ شئے سے تقابل کریں اور اپنے لیے ان تمام عناصر کوزیر غور رکھیں اور اپنی تاجریا آپ بحیثیت منجر ان تمام عناصر کوزیر غور رکھیں اور اپنی تیار کردہ شئے سے تقابل کریں اور اپنے لیے ان تمام عناصر کوزیر غور رکھیں اور اپنی تاجریا آپ بحیثیت منجر ان تمام عناصر کوزیر غور رکھیں اور اپنی تیار کردہ شئے سے تقابل کریں اور اپنی شئے کی باز ارکاری کے لیے منصوبہ تیار کر رہے ہوں۔
 - 7) موقعتی انعکاس (Reflection Opportunity)

ہرخارجی عنصر کو ذہن میں رکھیں اور مشاہدہ کریں کہ آپ کی تیار کر دہ مختلف قشم کی اشیاء پران کے اثرات کیسے مرتب ہو سکتے ہیں کہ آیا سی عناصر آپ کی تیار کردہ شئے کی نکاسی کے لیے خطرہ کی گھنٹی ہے یا ایک نیا موقعہ فراہم کرتے ہیں، جس کی وجہ سے آپ ایک کا میاب تاجر کی حیثیت سے کاروباری دنیا میں جلوہ افروز ہوں گے۔

6.5 منصوبه کاری کی قومی اہمیت National Importance of Planning

آزادی کے بعد ہندوستان ایک پسماندہ اورتر قی پذیر ملک تھا۔ برطانوی دورِحکومت میں ہندوستان کے قومی وسائل کا استحصال کیا گیا۔جس کی وجہ سے ہندوستان کی عوام کی اکثریت نہایت غریب تھی۔تحریکِ آزادی کا مقصد برطانیہ سے سیاسی آزادی حاصل کرنانہیں تھا بلکہ معاشی آزادی حاصل کرنا تھا۔ آزادی کے بعدا پیھے تاجروں کی قلت تھی ، یعنی ایسے تاجر جوقدرتی وسائل کے اچھے استعال کے ذریعہ ہندوستان کو معاثی ترقی کی طرف گامزن کریں۔ ہندوستان کی عوام کی معیار زندگی کو بڑھانے کے لیے بیضر وری تھا کہ معاثی ترقی کی رفتار کو تیز تر کیا جا۔ بیہ سمجھا جاتا تھا کہ خانگی شعبہ ضروری وسائل سے بیگا نہ ہے اور تیز رفتار ترقی کی شرح کو پانے کے لیے حوصلہ نہیں ہے۔ روس (Russia) کے نقش قدم ہمارے دانشوروں نے معاثی ترقی کے لیے منصوبہ کاری کو ایک ہتھیا ر مان لیا اور اس مقصد کے حصول کے لیے منصوبہ کاری کمیش کو قایم کیا گیا۔ اس کمیشن کی ذمہ داری پنج سالہ منصوبوں کی تیاری تھی۔ منصوب ہندوستانی معیشت کو ایک ہمہ جہتی رُخ عطا کرتے ہیں کہ دو کس طرف آگے بڑھے۔ منصوبہ کی ترجیحات کے مطابق مرکز کی اور ریاستی حکومتوں کو فنڈ زکا ہوارہ عمل میں آتا ہے۔ ہندوستانی منصوبہ بندی کا اہم مقصد معاثی ترقی کو سرعت عطا کرنا ہے، تا کہ ہندوستانی شہریوں کی معیار زندگی میں اضافہ ہو۔ اس کے علوہ دو گار کے مواقع عطا کرتے ہیں کہ دو معاثی ترقی کو سرعت عطا کرنا ہے، تا کہ ہندوستانی شہریوں کی معیار زندگی میں اضافہ ہو۔ اس کے علوہ دورگار کے مواقع عطا کرنا اور غربت کو ختم کرنا ہے۔

- قومی سطح پرمنصوبہ بندی کی اہمیت کو درجہ ذیل نکات سے سمجھا جاسکتا ہے۔
- 1) معاشی ترقی کو تیزی عطا کرنا (Accelerating Economic Grants)

ہندوستانی معاشی پالیسی نے دوا ہم خصوصیات میں ایک منصوبہ بندی کے رول اور دوسر ۔ منصوبہ بندی کے ابتدائی تین دہوں کے دوران ہندوستانی معیشت کی ترتی کے طریق عمل میں حکومت کی دخل اندازی۔ اگر ہم پہلی خصوصیت معاشی ترتی کو سرعت بخشی پر فور کریں تو معلوم ہوگا کہ ماہرین معاشی ترتی کو ترقی سرع مندی کر اس معلوم ہوگا کہ ماہرین معاشی ترتی کو قرد کریں تو معلوم ہوگا کہ ماہرین معاشی ترتی کر معرف کی ترک معلوم ہوگا کہ ماہرین معاشی ترتی کی ترقی سے طور پر غربت کے ہولناک اور خطرناک دائیرہ گو خش کر نے یا تو ترف کے لیے درکار بچت اور سرما یہ کاری کم معلوم ہوگا کہ ماہرین معاش ترین معاشی ترقی کو شرع معاشی کا دی کہ معلوم ہوگا کہ ماہرین معاشا ند کے لیے کہ ترقی تعلق پر غربت کے ہولناک اور خطرناک دائیرہ گو خش کر نے یا تو ترف نے کے لیے درکار بچت اور کرما یہ کاری کی شرع میں اضافد کے لیے حکومت کی دخل اندازی ضروری ہے۔ یہ دمعا خی ترق معن اضاف نہ کے لیے حکومت کی دخل اندازی ضروری ہے۔ یہی دوجہ ہے کہ معاشی ترتی ونشود نما کو سرعت دینے کے لیے منصوبہ کی کو میں کی کی شرع میں اضاف دے لیے حکومت کی دخل اندازی ضروری ہے۔ یہی دوجہ ہے کہ معاشی ترتی ون کو نیا تو تع کو میں معاوں اور کی کاری کی تو سیخ کو ضروری کی اور کر معاولہ کی معاوی اور کی کاری کی تو معیکی کو میں ترق میں کی معادی اور کی کو ایں معلوب اور میں کی تماد کی تو دین کو معادی معادی کی ترق کی کے حکومت کی دخل کی معادی معادی میں بنادی کی معادی معادی اور کی کی معادی کی معادی معادی کی معادی معادی کر کے والی صنعوں اور اشاف کی کی گی معادی معادی کی معادی معادی میں پر معادی کی کر کے معادی معادی معادی میں پر معادی کی معادی معادی معادی میں یہ معادی کی معادی معادی معادی معادی میں یہ کی حکومت کی معادی معادی میں یہ معادی کی معادی معادی معادی معادی معادی معادی معادی معادی میں یہ جندی کی معادی کی معادی میں یہ معادی میں یہ معادی معادی کی معادی کی معادی معادی میں معادی میں یہ معادی میں یہ معادی میں یہ معادی میں یہ معادی معادی میں یہ معادی کی معادی معادی میں یہ معادی معادی معادی میں یہ معادی معادی معادی میں معادی میں یہ معادی میں یہ معادی معادی معادی میں یہ معادی معادی

2) بازار میں ناکامی کی تلافی (To Compensate for Market Failures) تر قیاتی معاشیات میں ایک قابل قبول اور غالب رائے ہیتھی کہ کسی وجہ سے بازار میں ناکامیوں کا سامنا کرنا پڑے تو حکومت اس کی پابجائی کرے۔ اس پر میہ بحث کی گئی تھی کہ بازاری میکانزم فراہم اشیاء کے اسٹاک کی تقسیم کے لیے اچھا تھا لیکن سرما میہ کاری کے لیے وسائل کے ہٹوارے کے لیے ناساز گارتھا۔ میہ دراصل خانگی شعبہ کی تنگ نظری تھی جس کی وجہ سے بازار کی کارکردگی بہتر نہ تھی۔ پھر بھی میہ مجھا جاتا ہے کہ حکومت اور منصوبہ بندی تیز رفتار معاشی ترقی اور سرما میہ کاری کے لیے وسائل کی تقسیم میں حکومت اور منصوبہ کاری اہم کے ساتھ ساتھ انفراسٹر کچر میں سرما میہ کاری کے لیے مناسب وسائل کی رقم کی تخصیص میں بازار کی میں از میں کا کا ول کارکردگی حائل ہے، جیسے برقی جمل وفتل، ترسیل وغیرہ۔ اس لیے انفراسٹر کچر کی ترقی میں حکومت اور منصوبہ کاری کا دو خاکی شعبہ کی آزادانہ

(Regulatory Role of the State) حکومت کا دستوری کردار (3

ہندوستانی معیشت کی ترقی میں حکومت اور منصوبہ کاری ایک اہم پہلو ہے۔ جس کی بنیاد پر ماقبل اصلاحات کے دور میں معاشی فکروخیال چھایا رہا۔ اگر چہ کہ مخلوط معیشت کے ڈھانچہ میں خانگی شعبہ کواہم کردارادا 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 کوروکنا۔ خانگی شعبہ انڈسٹریل لا یسنسنگ کنٹرول کے تابع ہے۔ 4) غریبی اور بے روزگاری کے مسئلے سے نمٹنا

بروزگاری اور غربت سے نمٹنے کے لیے منصوبہ کاری کے رول اور حکومت کی مداخلت اہم ہوتی ہے۔ چونکہ ستر (70) کے دہے کے اوائل میں ہندوستانی منصوبہ کاروں پر پانچویں، چھٹویں اور ساتویں پنج سالہ منصوبوں میں اس بات کا انکشاف ہوا کہ خام گھریلو پیداوار (GDP) کی شرح میں 5 تا6 فیصد سالا نہ اضافہ بھی ہوجائے۔ تب بھی ہندوستانی معیشت کی ترقی میں واضح اضافہ ممکن نہیں اور نہ ہی بے روزگاری کی شرح میں کمی ہوگی۔ چند ماہرین معاشیات سے بحث کرتے ہیں کہ معاشی نشوونما کے باوجود غربت کا خاتمہ اور پر وزگاری کو دورکر نام کان نہیں۔ اس لیے حکومت اور منصوبہ سازوں کے لیے ضروری ہے کہ وہ خصوصاً غربت اور بے روزگاری کے خاتمہ اور بیروزگاری کو دورکر نام کن نہیں۔ اس لیے حکومت اور منصوبہ سازوں کے لیے ضروری ہے کہ وہ خصوصاً غربت اور بے روزگاری کے خاتمہ کے لیے بچھ اسکیمات کا آغاز کریں، جیسے غذا

Provides Direction) سمت کی فراہمی (5)

منصوبہ کاری طئے شدہ لائح ممل سے متعلق ہے۔ یہ ملاز مین کی کوششوں کو ایک سمت فراہم کرتی ہے۔ منصوبہ ملاز مین پر یہ واضح کردیتا ہے کہ ملاز مین کیا کریں؟ کیسے کریں؟ وغیرہ۔ یعنی کیا کرنا ہے؟ کیسے کرنا ہے؟ اس کا طریقہ پہلے سے طئے کرلیا جاتا ہے، یہی منصوبہ کاری ہے۔ اس طرح ملاز مین کو پیشگی طور پر معلوم ہوجاتا ہے کہ انہیں کس سمت میں محنت کرنا ہے۔ اگر منصوبہ نہ ہوتو ملاز مین کی حالت Push and Pull ٹرین کی ہوجاتی ہے۔ یعنی کا م اور محنت سمت کا تعین نہیں ہو پا تا اور ملاز مین مختلف سمتوں میں کا م کرنے لگ جاتے ہیں کی یکن محنت شر ہوتی اور تنظیم کے طئے شدہ مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔

6) جو کھم میں کمی (Reduces Risk) ہر تنظیم روز مرہ کی مصروفیات کے دوران کئی غیر یقینی اور غیر متوقع حالات سے دوچار ہوتی رہتی ہے۔منصوبہ کاری منیجر کی مدد کرتی ہے کہ وہ غیر متوقع حالات کا مقابلہ کیسے کریں۔ کیونکہ منصوبہ کاروں کو پنہ ہوتا ہے کہ کس قشم کے حالات در پیش ہوں گے اور ان سے کیسے نمٹا جائے۔منصوبہ کاروں کے پاس تجربہ ہوتا ہے اور یہ بازاری احوال سے بخو بی واقف ہوتے ہیں اور منصوبہ ایسے ہی حالات سے نمٹنے کے لیے بنایا جاتا ہے۔منصوبہ بناتے وقت غیر متوقع حادثات، قدرتی آفات کوبھی پیش نظر رکھا جاتا ہے اور ایسی صورتحال کو قابو میں کرنے کے لیے وسائل بھی رکھے جاتے ہیں۔

7) غیر ضروری سرگرمیوں میں کمی (Reduces Wasteful Activities) اکثر نظیمی منصوبے تمام شعبوں کی ضروریات کو لمحوظ رکھ کر بنائے جاتے ہیں۔ شعبہ جاتی منصوبے اصل نظیمی منصوبوں سے اخذ کیے جاتے ہیں۔ نیتجناً تمام شعبوں کے درمیان ارتباط پایا جاتا ہے۔ اس کے برخلاف اگرمینجر زاور دیگر ملاز مین منصوبہ کے مطابق کام کررہے ہوں تو ان کی سرگرمیاں مربوط ہوتی ہیں۔ منصوبہ مرتب کرنے کی وجہ سے سرگرمیاں واضح ہوتی ہیں اور ملاز مین ان کے مطابق کام کرتے ہیں۔

8) اختراعی خیالات کا فروغ (Promotes Innovative Ideas)

منصوبہ کے لیےاونچی سوچ ضروری ہےاورمنصوبہ سازی ایک فطانتی طریقہ عمل ہے۔ کسی کام کی تکمیل کے لیےا چھے خیالات، اچھ طریقے اور قاعدے کی گنجائش ہوتی ہے۔منصوبہ کاری کا طریقِ عمل مینجر زیر دباؤ کا باعث ہوتا ہے کہ وہ مستقبل کو مدِنظر رکھتے ہوئے ایک الگ طریقہ سے سوچیں۔ یہی وجہ ہے کہ مینجر زاختر اعی اور تخلیقی انداز میں سوچتے ہیں۔

9) فيصله سازى مين معاون (Helpful in Decision Making)

فیصلہ سازی میٹجر زکومختلف فیصلے لینے میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ چونکہ منصوبہ کاری میں مقاصد پہلے سے طئے شدہ ہوتے ہیں اس لیے ستقبل کے تعلق سے پیش بنی کی جاتی ہے۔ پیش بنی اور مقاصد میٹجر زکوجلد فیصلہ لینے کے لیے اُبھارتے ہیں۔

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

کنٹرول کا مطلب بختینی اور حقیقی پیداوار کے درمیان تقابل ہے اور اگر ان دونوں کے درمیان تفاوت یا فرق پایا جائے تو تدار کی اقدامات لیے جاتے ہیں۔ پھراس کے بعد بھی تقابل کر کے مظاہرے کے تعلق سے اطمینان حاصل کرلیا جاتا ہے لیکن اگر پیداوار کا کوئی نشانہ نہیں رکھا گھا ہوتو منیجر کے پاس تقابل کے لیے کوئی بنیاد نہ ہوگی کہ پیداوار معیار کے مطابق ہے یانہیں۔

(Focus on Objectives of the Firm) \dot{t}

منصوبہ کاری افعال کا آغاز، مقاصد، پالیسیاں، طریقۂ عمل، قواعد اور طریقۂ کار وغیرہ سے ہوتا ہے۔ یہی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے منصوبہ بندی کی جاتی ہے۔ جب ملاز مین منصوبہ پڑعمل آوری کرتے ہیں تو خود بخو د مقاصد حاصل ہوجاتے ہیں۔ گویا منصوبہ سازی کے ذریعہ ملاز مین کونظیمی مقاصد کے حصول کی جانب موڑ دیا جاتا ہے۔

6.6 اکتسابی نتائج منصوبہ کاری کی غرض وغایت دراصل ایک آفاقی اجازت ہے اور مقاصد کی سوجھ ہو جھ ہے۔ یہیں سے کاروباری طریق عمل کا آغاز ہوتا ہے۔ ہر منصوبہ کاتعلق کسی نہ کسی مقصد سے جڑا ہوتا ہے۔منصوبہ اعلیٰ سطحی انتظامیہ مدون کرتا ہے اور باقی عملة نظیمی مقاصد اور اہداف کو حاصل کرتے ہیں۔منصوبہ کاری اچھے مظاہرے، اہداف، مقاصد اور ارادے سے متعلق ہے۔ کئی اہم مقاصد کی پیمیل ایک ترتیب سے ہودہ منصوبہ ہے۔ منصوبہ پرکئی عناصر اثر انداز ہوتے ہیں۔ان میں پچھ عناصر جیسے آب و ہوا، اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا تعاون، عملہ کی شرکت، ترسیل کا نظام، مربوط منصوبہ پر مسلسل نظر شامل ہیں۔

منصوبہ پر اثرانداز ہونے والے خارجی عوامل کے اثرات میں معاشی ماحول، ٹیکنالو جیائی ترقی، تہذیبی اور ساجی قوتیں، سیاسی اور قانونی عناصر، موسمی عناصر، ماحولیاتی عناصر اور موقعتی 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 ہیروزگاری کے مسئلہ سے نمٹنا، سمت کی فراہمی، جو تھم 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۔

Key Words			كليدى الفاظ	6.7	
طريقة كار	مستقبل میں کام کرنے کا '	:	منصوبہ Plan	(1	
عِبَّه پر ماحولیاتی حالات کا ایک مجموعہ ہے۔	آب وہوا، ایک مخصوص کھ	:	آب وہوا Climate	(2	
Ŷ	اپنی بات کو دوسروں تک پ	: Co	ترسیل mmunication	(3	
یے <i>لیے عصر</i> ی معلومات کا اطلاق۔	عملی طور پرکام کی تحمیل کے	: 7	ٹیکنالوجی Fechnology	(4	
د حاصل یا برداشت کرنا جو کھم ہے۔	كاروبار ميں نفع يا نقصان كو	:	جوتھم Risk	(5	
اج کےخلاف	آ زرده خاطر،نا گواری،مز	:	كبيده خاطر	(6	
Terminal Questions			نمونهامتحانى سوالات	6.8	
			سوالات	معروضي	(A
	- ^{بي} ر	وامل	منصوبے پراثر انداز خارجی ^ع	(1	
- <u>-</u>			تنظيمي مقاصد کوحاصل کرنے	(2	
	انتظامية قطعيت ديتا ہے۔	سطحی	منصوبوں کو	(3	
	-U!	عوامل	منصوبه پراثراندازاندرونی	(4	
	- <i>U</i> !	U	منصوبہ کی قومی اہمیت کی مثال	(5	
(صحيح / غلط)	یتی رہتی ہیں۔	نېرىلياں ہو	ٹیکنالوجی کےرجحانات م یں [:]	(6	
(صحيح / غلط)	يوتے۔	زات نہیں ہ	منصوبہ پرسیاسی تبدیلی کے ان	(7	
(ضحیح / غلط)	رقى وسائل نقصان نہيں پہنچايا۔	ان ک ے قد ر	برطانوی حکومت نے ہندوست	(8	

Suggested Readings

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

اكائى 7 منصوبة كارى طريق عمل

Planning Process

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہيد	7.0
Objectives	مقاصد	7.1
Meaning and Definition	معنى ومفهوم اورتعريف	7.2
Levels of planning	منصوبہ کاری کی سطحیں	7.3
Short term and long term planning	مخضر مدتى اورطويل مدتى منصوبه كارى	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	منصوبه کاری طریق عمل میں اقدامات	7.8
Learning outcomes	اكتسابي نتائج	7.9
Key words	كليدى الفاظ	7.10
Terminal questions	نمونهامتحانى سوالات	7.11
Suggested readings	تېوېز کرده کټ	7.12

Introduction	تمهيل	7.0
ء لیے درکارسرگرمیوں سے متعلق انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر سوچنے کاعمل منصوبہ کاری ہے۔منصوبہ	صد کے حاصل کرنے کے	معينه مقا
وقت سوچنے کے عمل کا بہت بڑا دخل رہا ہے۔ ماہرین انتظامیہ کا کہنا ہے کہ منصوبہ کاری فطانتی و ذہنی	مینی انسانی ارتقا میں قبل از د	کاری کی بنیاد پیش :
میں اختمامی نتائج بلکہ ان نتائج کے حاصل کرنے کے لیے منطقی اور خیالی و دلائل کا استعال شامل	یداد ہے۔اس طریق عمل	برتاؤ کی بنیادی جائ
کسی پیشہ وارانہ سرگرمیوں کا ایک اہم حصہ ہے، بطور خاص انتظامیہ اور کا روباری میدان میں جب	روجہ اُصولوں کے مطابق [َ]	ہے۔منصوبہ کاری •
ز قی ، کارکردگی اور اثراندازی کی پیائش اور اس کا جائیز ہ لیناممکن ہوجا تا ہے۔حالات کی مناسبت	نیب پا جا تا ہے تو اس کی تر	ايك مرتبه منصوبه ترت
) تک کہاس کوردبھی کیا جاسکتا ہے۔اس لیے منصوبہا نتظامیہ کی جس سطح پر تیار کیا جائے اس کومضبوط	لی لائی جاسکتی ہے۔ یہاں	<u>سے منصوبہ میں تبدی</u>
	چ <i>ے۔</i> چ	اور مقاصدرُخی ہونا
Objectives	مقاصد	7.1
س قابل ہوجا ئیں گے کہ) کے مطالعہ کے بعد آپ ا	اس ا کا ک
) کی نوعیت سے واقف ہو جا کیں ۔	منصوبه كىسطحوں اوران	*
وبہ کاری میں فرق کرسکیں ۔	طويل اور مخضر مدتى منصر	de la companya de la comp
ا کے مقاصد ہے آگاہ ہوتکیں ۔	منصوبه کاری طریق عمل	æ
ا کی اہمیت کا جائیز ہ لے سکیں ۔	منصوبه کاری طریق عمل	÷
کے استعالات سے روشناس ہوئیکیں۔	منصوبه کاری طریق عمل	÷
طریق عمل کی خصوصیات کو جان سکیں۔	ایک مثالی منصوبه کاری	*
يحمل كامفهوم اورتعريف	منصوبه كارى طريق	7.2
Meaning and Definition of	Planning Pro	ocess
فكررسائي سمجها جاسكتا ہے۔ بید مسائل کا با قاعدہ جائیزہ لے کر مخصر مدتی اور طویل مدتی حل فراہم کرتا	ری کوکسی مسئلہ کے حل تک	منصوبهكا
یا جاسکتا ہے جوستقبل کی ضروریات کی پہل کے لیے رہنمائی کرتا ہے۔منصوبہ کاری طریق عمل کو	ازى طريقٍ عمل بھى تصور ك	ہے۔اس کو فیصلہ سا
صل کرنے کے لیے ضروری وسائل کے تعین کرنے سے متعلق ہے۔ بصیرت (Vision) کے	د اور اس منزل مقصود کو حا	سمپنی کی منزل مقصو
ہوتی ہے جو وسیع تنظیمی منصوبہ کا ایک حصہ ہے۔اییامسلسل استقامت کے ساتھ حکمت عملیاں اور	بوط کوششوں کی ضرورت م	حصول کے لیے مر
۔لہذا یوں کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ کاری طریق عمل دریافت اور تخلیقیت ایک دوسرے سے جڑے	•	
نا ہے۔منصوبہ کاری کا طریقِ عمل مینجر زکے لیے پہلا قدم ہے۔مینجر زا نتظامیہ کی ہرسطح پر فیصلہ لیتے	كالغين كرنے والا مليجر ہو:	ہیں کیکن منزل مقصود

عزیز طلباء! آپ تھوڑی در 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 نشودنما میں اضافہ ہوا؟ آپ کا جواب ہوگا'' بالکل نہیں' ۔ آپ ہمیشہ مکنہ موقعوں کی طرف دیکھتے رہتے ہیں، جس سے آپ کی کمپنی کی ہر سال ترقی ہو۔ اگر آپ ایسانہیں کرتے ہیں تو آپ کی کمپنی دوسری کمپنیوں سے پیچھے ہوگی کیونکہ صارفین کی ترجیحات تبدیل ہوتی رہتی ہیں۔ جیسے جیسے آپ کاروبار کے تیک حکمت عملی بنار ہے ہوتے ہیں تب آپ کا منصوبہ تین سطحوں پر دیکھا جا سکتا ہے۔

- کارپوریٹ پلاننگ 2) کاروبار کی تقسیم اور 3) شعبہ جات یا افعالی شعبہ جات 1) کارپوریٹ پلاننگ 2) کاروبار کی تقسیم اور 3) شعبہ جات یا افعالی شعبہ جات
 - 1) كارى<u>پ</u>رىيە پلاننگ

کار پوریٹ کی سطح پر کار پوریٹ پلاننگ کے لیے جیسے ہی اعلی سطحی انتظامیہ اور مالکین اپنی رواں حکمت عملی پرنظر ثانی کررہے ہوتے ہیں یا طویل مدتی منصوبہ بنارہے ہوں تب راست طور پر مالکین اور اسٹیک ہولڈرز کو راست مالکین اور اسٹاک ہولڈرز ایک دوسر کو معلومات بہم پہنچاتے ہیں۔ کار پوریٹ منصوبہ بندی میں ساری کمپنی کے بارے میں حکمت عملی مرتب کی جاتی ہے۔ اس میں تمام ڈیویز نس اور ڈپار شنٹس شامل ہوتے ہیں۔ آپ اپنی کمپنی میں دیکھیں کہ مینجر ز اور ملاز مین کمپنی میں کیسے کام کررہے ہیں۔ ایسی صورت میں آپ کے لیے ضروری ہوجا تا ہے کہ آپ مقاصد طئے کریں اور بتا کمیں کہ ان مقاصد کو حاصل کرنا ہے۔ چاہے آپ آمدنی میں اضاف کرنا چاہ دیں ہیں آپ کے لیے ضروری ہوجا تا ہے کہ اور اچھا بنارہے ہوں۔ اس کہ ان مقاصد کو حاصل کرنا ہے۔ چاہے آپ آمدنی میں اضافہ کرنا چاہ رہے ہوں یا پھر گا ہوں کی خدمات کو موز

2) کاروباری سطح پر (Business Level)

کاروباری سطح پرایک مخصوص صنعت میں تمام کاروباری تظیموں کو درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔ بی^{تظ}میں اپنی سطح پر کاروباری مقاصد کے حصول کے لیے حکمت عملی مرتب کر سکتے ہیں اور اس مسابقتی ماحول میں اپنارواں موقف اور وسائل کا انداز ہ 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 منفر دفروخت کاری نکتہ پر حکمت عملی کا اثر محسوں کر سکتے ہیں۔اسی طرح کاروباری تنظیم ایک اچھی شئے 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 معاون یا سپورٹ سرویس پر ہی اپنی توجہ مرکوز کر لیتا ہے۔ اس سطح پر عمت عملی کی صراحت کی جاتی ہے۔ جیسا کہ آپ جانتے ہیں کہ بدل (رقم) ساری کار پوریٹ دنیا کی مدد کا باعث ہے اور کاروباری حکت عملی کے لیے بھی وسائل کی ضرورت ہوتی ہے۔ ایک تنظیم میں افراد کی سرگر میاں ان کے لیڈر کی جانب سے مرتب کردہ اُصولوں کے گرد گھوتی ہے تا کہ طئے کردہ مقاصد حاصل ہو سکیں۔ اس کے علادہ تفاعلی سطح پر ایک کاروباری تنظیم کو پیشہ دارانہ انداز میں کئی ذمہ داریاں دی جاسمتی ہی کے لیے بھی وسائل کی داریوں کی تحکیل میں لگا ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر مارکٹنگ کی ٹیم مینی کی تیار کردہ اشیادی کر دو متاصد کی حمد اور بڑھاتی ہے جبکہ پیداداری شعبہ کمپنی کی تیار کردہ اشیاء کی فروخت میں اضافہ کے لیے اشتہار کاری کے کاز کو آ گے جات ہیں لیکن ایک دوسرے کی مدد میں لگے ہوتی ہوتی ہوتی ہے میں نہ صرف کی فروخت میں اضافہ ہے لیے اس سلے ہر شعبہ اپنی اضافہ ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر مارکٹنگ کی ٹیم کمپنی کی تیار کردہ اشیاء کی فروخت میں اضافہ کے لیے استہار کاری کے کاز کو آ گے بڑھاتی ہے جبکہ پیداداری شعبہ کمپنی کی تیار کردہ اشیاء کی معار کو بر قرار رکھنے کی فروخت میں اضافہ ہے لیے استہار کاری کے کا کہ س

5.4 مختصر مدتی اور طویل مدتی منصوبه کاری Short Term and Long Term Planning

 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 کوا یتحکام بخشتے ہیں۔ جب مخصوص مقاصد طئے کر لیے جاتے ہیں مختصر مدت میں مقاصد کے حاصل کرنے کے تمام تر اقدامات سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔اس لیےطویل مدتی مقاصد کا حصول بھی بڑی آسانی سے کو پہنچایا جاسکتا ہے۔

(Control in Delay) تاخير برقابو (3

کاروباری زندگی میں تاخیر سم قاتل ہے۔ اس لیے مختصر مدتی منصوبوں پڑمل آوری کی وجہ سے کام کی پخیل جلد ہو سکتی ہے۔ کسی تاخیر پر جلد قابو پایا جاسکتا ہے۔ جب ہمیں کسی کام کے تعلق سے پچھ معلوم نہ ہوتو بیا حساس پیدا ہوتا ہے کہ کیا کرنا چا ہے؟ فرد کو بیخسوں ہوتا ہے کہ اس میں مخصوص کام کرنے کی صلاحیت نہیں ہے۔ ایسی صورتحال میں کام کی پنمیں میں تاخیر کا امکان ہوتا ہے۔ یہی صورتحال ایسی ہو کہ جب آپ کام سے دافف ہوں تب کام کی پنمیں میں تاخیر نہیں ہوتی ہے۔ اسی طرح اگر ہم مختصر مدتی منصوبہ پڑھمل آوری سے دافف ہوں تو کسی بھی تاخیر کے امکانات کورد کیا جاسکتا ہے۔ اس طرح تاخیر پر قابو پایا جاسکتا ہے۔

4) محرکہ (Motivation)

اگراپنے مقاصد سے وابشگی ہوتب آپ، اپنے آپ کو کام سے جوڑ لیتے ہیں اور بروفت اقدامات لینے کی وجہ سے مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔محرکہ پچھاور نہیں بلکہ کام کی طرف رغبت ہے۔ مسلسل کام کی وجہ سے روزانہ، ہفتہ وار، ماہانہ، سہ ماہی، ششماہی کے ختم پر 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 ومحرکہ نہ ہوتو کام آپ کے لیے ایک بوجھ ثابت ہوگا اور طبیعت کام کی طرف محرکہ ثابت ہوتی ہے۔ اگر آپ کی شخصیت دھرے رہ جائیں گے۔ توانائی، جوش اور محرکہ آپ کی شخصیت کو حرکیاتی بناتے ہیں۔ اپنی شخصیت اس وفت حرکیاتی ہوتی ہوگی جارب کا احساس ہو کہ کار وبار کا منصوبہ کامیابی کی سمت گا مزن ہے۔

5) قابلِ پيائش ترقى

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

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 کیکن یہاں یہ بات ذہن نشین ہونی چا ہے کہ منصوبہ کی مدت جنتی زیادہ ہوگی جو تھم بھی زیادہ پایا جاتا ہے۔ اس کو لیے دسائل بھی مہیا کیے جاتے ہیں کیکن یہاں یہ بات ذہن نشین ہونی چا ہے کہ منصوبہ کی مدت جنتی زیادہ ہوگی جو تھم بھی زیادہ پایا

کے لیے جوطریقۂ کاراستعال کیا جاتا ہے اس کوطویل مدتی منصوبہ کاری کہتے ہیں۔ مقاصد اور مدت کی مطابقت میں ایکشن پلان تیار کیا جاتا ہے۔عوامی إفادے کےادارے، بڑے یہانے کے ہائی ٹیک مینونی چررز، کیمیکل پانٹس اور ریسرچ کمپنیوں کا مدت کی مناسبت سےاخراجات بھی زیادہ ہوتے ہیں۔ مدت کی مناسبت سے شرح واپسی کی سرمایہ کاری کے تناسب میں پیائش کی جاتی ہے۔ طویل مدتی منصوبہ کاری کے فائدے (Advantages of Long Term Planning) طویل مدتی منصوبہ کاری کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔ حكمت عمليون كمتبادل (Alternative of Strategies) بازار کے ماحول کا مکنہ جائیز ہ لینے کے بعد کاروباری تنظیم سب سے اچھے متبادل کواپنانے میں مددگار ہے۔ ملاز مين كى صلاحيت ميں اضافہ (Increases Employee's Competence) (2 ملاز مین کاروباری تنظیم میں بلا جھجک اپنے فرائض تندہی کے ساتھ انجام دیتے ہیں اور طیۓ شدہ مقاصد حاصل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ مفاحاتی حالات کے لیے فنڈ ز (Funds for Contingencies) (3 ایسے حالات اور واقعات جن کی مستقبل میں دقوع پذیر ہونے کی توقع نہیں ہوتی اگریہ وقوع پذیر ہوجا کیں تو ان اخراجات کی پاہجائی کے لیے فنڈ زطویل مدتی منصوبہ کاری میں فراہم کیے جاسکتے ہیں۔ 4) گا ہوں کے لیے سہولتیں (Facilities for Customers) طویل مدتی منصوبہ بندی میں گا ہلوں کا بھی فایدہ ہوتا ہے۔فرم ان تمام گا ہلوں تک پینچ سکتی ہے جن تک پینچنا کمپنی کا نشانہ تھا، تا کہ فرم کی تیار کردہ اشیا سے شہری علاقوں سے دورر بنے والے صارفین بھی فائدہ اٹھا سکیں۔ مخضرمدتی منصوبہ کی خامیاں (Demerits of Short Term Planning) مخضر مدتی منصوبیہ کی خامیاں درجہ ذیل ہیں۔ مدت: جیسا کہ نام سے ظاہر ہے کہ یہاں مدین مختصر ہوتی ہے۔ بڑے مقاصد کی پہیل کے لیے مختصر مدت کافی نہیں ہوتی۔ (1 اس مدت میں وہی کام ہوتے ہیں جن کی نوعیت ازیادہ اہم نہیں ہوتی ۔اہم مقاصد کی بھیل کے لیے بیہ مدت کا فی نہیں ہوتی اور نہ ہی مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔ نتائج: مقاصد کے حصول کے دوران اگر بازار میں غیر معمولی تبدیلیاں واقع ہوجا ئیں تو نتائج برعکس حاصل ہوتے ہیں (2 جس سے کاروباری تنظیم کونقصان ہوتا ہے مختصر مدت کے دوران عارجی تبدیلیوں کے سبب نتائج کا تخمینہ کافی مشکل ہوتا ہے۔ ۔ تخلیقیت بخضر مدتی منصوبے خصوص اور اہمیت کے حامل ہوتے ہیں اور مدت مخضر ہونے کی دجہ سے تخلیقی صلاحیت اور دیگر صلاحیتیں اُبھرنے نہیں یاتی یعنی عملہ میں جو یوشیدہ صلاحیتیں ہوتی ہیں ان کو کھارنے کا موقع نہیں ملتا۔ سمت بمخضر مدت میں کسی بھی تنظیم کے کام کی سمت مقرر نہیں کی جاسکتی۔اس لیے کسی غلط کام کے لیے آپ کتنی ہی کوشش (4 کریں پارآ ورثابت نہیں ہوتی مختصر مدت میں تنظیم کو یا قاعدہ بنانا کافی مشکل ہوتا ہے۔

1) منزل مقصود (Goals)

کاروباری تنظیموں کے لیے کسی کمپنی کے پروگرام کے نشانہ کا مطلب فرم کے مثن اور بصیرت یعنی ویژن کا بلو پرنٹ Blue) Print) ہے۔ کسی منصوبہ کے واضح Goals ہونے چاہیں۔ بیا اینہ ہوتو منصوبہ ٹھپ ہوکر رہ جاتا ہے۔منصوبہ کے طریقہ ممل 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۔

(Objectives) مقاصد / بدف (2

منزل مقصودتک پہنچنے کا ذریعہ مقاصد ہیں۔ مقاصد منزل مقصودتک پہنچنے کے لیے لا بحہ عمل کومختلف حصوں میں تقسیم کردیتے ہیں۔ مثال کے طور پر مقصد یا منزل تک پہنچنے کے لیے مخصوص کام کے لیے لا بحہ عمل کو مدت اور بجٹ میں تقسیم کردیا 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 ہو تی ہے۔

(Quality) معيار (3

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 تد ہیر سے ہونی چا ہیے کہ مسائل پیدا ہی نہ ہوں۔ معیار کے اعتبار سے شئے پہلی مرتبہ پیش ہوئی ہو، موجود متبادل اشیاء سے بہتر ہو۔ کنٹرول میں طریق عمل کا جائزہ معیار کو برقر ارر کھنے کی کوشش وغیرہ شامل ہے۔ یہی عمل معیار کو برقر ارر کھنے میں موثر ثابت ہوتا ہے۔

(Service for Customers) گا ہوں کے لیے خدمت (4

گا ہوں کی خدمت بھی منصوبہ کاری طریق عمل کا ایک اہم مقصد ہے۔ منصوبہ کاری کے طریق عمل کی مناسبت سے گا ہک پھر سے شئ کے استعال کنندے بن جائیں گے یا پھر دوسروں کو بھی اس شئے کے استعال کی سفارش کریں گے۔ گا ہلوں سے متعلق تنظیمی مقاصد گا ہوں کی توقعات کو سمجھتے ہوئے منصوبہ کو ترتیب دیتے ہیں تا کہ گا ہلوں کی توقعات اور ترجیحات کے مطابق تنظیم اشیاء تیار کر سکے۔ یہی گا ہلوں کی اصل خدمت ہے۔

Period) مدت (5

فرم کے منصوبہ کاری طریق عمل اور اس کے مطابق سرگر میوں کے لیے مدت بھی ایک اہم عضر ہے۔ مدت کے مطابق یا اس سے پہلے کام کے آغاز، درکار دفت اور روان پیمیل کی مدت کی نشاند ہی کی جاتی ہے۔اس کے ٹائیم مینجنٹ کے اوز ارجیسے PERT ڈیا گرام، کرٹیکل پاتھ میتقلر شامل ہیں جومنصو بہ کاری طریقہ عمل میں مدد گار ثابت ہوتے ہیں۔

7.7 منصوبہ کاری طریق عمل کی اہمیت **Importance of Planning Process** ہم کسی منصوبہ سے قبل کیا کرنا جاہتے ہیں؟ کس چیز کو حاصل کرنا جاہتے ہیں؟ اس کا ایک خیال د ماغ میں ہوتا ہے۔ جب یہ نکتہ واضح ہوجائے 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 پنجیل کے لیے درکارفنڈ زادر مقصد کے حصول کا نام ہے۔اس طرح ایک مثالی منصوبہ کاری طریق عمل میں منزل مقصود کے حدود واضح کردیے جاتے ہیں۔منصوبے کے آغاز اوراختیام کی وضاحت کی جاتی ہے۔انتظامیہ میں منصوبہ کاری طریق عمل ایک سنگ میل ہے۔اس لیے پراجکٹس اور آپریشنس دونوں کے لیے از حد ضروری ہے۔ بعض مصنفین پلان کوشیڑول سے جوڑتے ہیں۔ دراصل بیمل منصوبہ کی اہمیت کو کم کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔ منیجر کے لیے یلاننگ نہایت اہم ہے کیونکہ منصوبہ کاری طریق عمل منیجر کو موثر فیصلے، وسائل کی تخصیص، موثر پیداواریت، ملاز مین اور گا ہکوں کو مطمئن کیسے کیا جائے اورا بنی فرم پیداداریت کواعظم ترین کیسے کیا جائے؟ فرم کے مقاصد کو کیسے حاصل کیا جائے؟ ان تمام سوالوں کے جواب مل جاتے ہیں۔ منصوبه کاری طریق عمل بہتر ہوتو ہم دقت ادر دسائل کی تضبع کی شرح کوئم کر سکتے ہیں۔اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ اثر دار ہوتو فرم کی تیار کردہ اشاءبھی بہترین ہوں گی۔کاروباری مقاصد کے حصول کے لیے انتظامیہ میں منصوبہ کاری طریق عمل نہایت ضروری اوراہم ہے۔متنقبل 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 جا تا ہے۔تمام کاروباری تنظیمیں جاہے وہ بڑی،متوسط یا حچھوٹی ہووسائل محدود ہوتے ہیں۔ایسی کمپنیاں کا میاب نہیں ہوتیں۔ منصوبہ کاری طریق عمل اعلی سطحی انتظامیہ کو بیہ بتاتا ہے کہ وسائل کا بٹوارہ کچھاس انداز سے عمل میں لائے کہ تنظیم اپنے طئے شدہ مقاصد حاصل کرلے۔اعلی سطحی انتظامیہ کا بیمل پیداواریت کواعظم ترین بنانے کا باعث ہوتا ہےاور دسائل کی تضیع کے امکانات نہیں ہوتے۔ اس طرح منصوبہ کاری طریق عمل کسی بھی تنظیم کے لیے بڑی اہمیت کا حامل ہے۔منصوبہ کاری طریق عمل غیریقینی کیفیت کواقل ترین سطح تک لاتا ہے۔ پیداواری عناصر کے ارتباط میں سہولت کا باعث ہے۔ ملاز مین کے حوصلہ کو استقامت بخشا ہے۔ پیداواری عمل میں لاگت کو کفایت بخش بناتا ہے۔ کنٹرول میں سہولت بخش ہے۔ بازاری مسابقت میں فرم کی ساخت کو برقرار رکھتا ہے اور اختراع کی ہمت افزائی کرتا ہے۔ اس کو

Decision Making Process بھی کہتے ہیں۔

 Qualities of a Good Plan
 7.8

 جبیا که آپ جانے ہیں منصوبہ کی خوبیاں
 جبیا که آپ جانے ہیں منصوبہ کی نشودنما دتر قی میں

 مددگار ثابت ہوتا ہے۔ اس لیے کسی بھی فرم یا کمپنی کا اعلیٰ سطحی انظامیہ اچھے منصوبہ کو تیار کرنے میں دلچیہی لیتا ہے، تا کہ مقاصد کا حصول آسان

 مددگار ثابت ہوتا ہے۔ اس لیے کسی بھی فرم یا کمپنی کا اعلیٰ سطحی انظامیہ اچھے منصوبہ کو تیار کرنے میں دلچیہی لیتا ہے، تا کہ مقاصد کا حصول آسان

 موجائے۔ اچھے منصوبہ کی خوبیاں درجہ ذیل ہیں۔

 ۱
 واضح مقاصد کا دھار ہے کہ مقاصد کی بنیاد پر کی جاتے ہیں۔ ایک اتحکامیہ کہ مقاصد کا حصول آسان

 ۲
 موجائے۔ اچھے منصوبہ کی خوبیاں درجہ ذیل ہیں۔

 ۱
 واضح مقاصد : ایک اچھے منصوبہ کی تدوین داضح مقاصد کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ ماہرین انظامیہ کا کہنا ہے کہ نظیمی مقاصد کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ ماہرین انظامیہ کا کہنا ہے کہ نظیمی مقاصد کر مقاصد : ایک اچھے منصوبہ کی تدوین داضح مقاصد کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ ماہرین ان ظامیہ کا کہنا ہے کہ نظیمی مقاصد کی حصول کے لیے منصوبہ ایک بہترین ذریعہ ہے۔ اگر نظیم کے سامنے منصوبہ نہ ہوتو عملہ الجھن کا شکار ہوجا تا ہے۔ اس کی مثال ایسی ہے

جیسا کہ ایک آ دمی منزل کا تعین کیے بغیر کسی بس میں سوار ہوجائے۔ اس لیے کسی بھی تنظیم کے مقاصد داضح ، مختصر، قطعی اور جامع ہونے چاہیں۔ 2) قابل فہم : ہر تنظیم منصوبہ تیار کرتی ہے، لیکن اس کا نفاذ اس وقت تک نہیں ہوسکتا جب تک کہ عملہ کی سمجھ میں نہ آجائے۔ کیونکہ عملہ بی اس کو نافذ کرنے کا ذمہ دار ہوتا ہے، اگر ان کی سمجھ میں آجائے تو اس کا نفاذ آ سان ہوتا ہے اور نظیمی مقاصد کا حصول آ سان ہوجا تا ہے۔ اگر ایسا نہ ہوا تو تنظیمی مقاصد دھرے کے دھرے رہ جاتے ہیں۔ اس لیے منصوبہ قابل فہم ہونا چا ہے۔ جب بھی عملہ وضاحت چا ہے تو عہدہ قابل فہم ہونا چا ہے۔ جب بھی مقاصد دھرے کے دھرے رہ جاتے ہیں۔ اس لیے منصوبہ قابل فہم ہونا چا ہے۔ جب بھی عملہ وضاحت ہو ہو تو عہدہ تاران بالا اس کی وضاحت کرنا چا ہے۔ تا کہ فرم کے مقاصد کے حصول میں کوئی کس نہ رہ و جائے۔ ایک اچھا منصوبہ و ہی ہوتا ہے جو نفاذ کی سطح

3) جامع : مقاصد کی تحمیل کے لیے منصوبہ کی تدوین ہونی چاہیے۔اس کے لیے منصوبہ کوا پتھے انداز میں مرتب کرنا چاہیے۔ یعنی منصوبہ کاروبار کے تمام پہلوؤں کوسموے ہوئے ہونا چاہیے۔منصوبہ ہر زاویہ سے مبسوط ہو، تا کہ 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 ستقتبل کے غیریقینی حالات کا احاطہ بھی ممکن ہو۔ مستقتبل غیریقینی ہوتا ہے۔ کاروباری حالات کسی وقت بھی تبدیل ہو سکتے ہیں۔ ان کی پیش بینی ممکن نہیں۔ ایک مثالی منصوبہ کے اندر میہ تنجائش ہونی چاہیے کہ ان تبدیلیوں کو بروئے کار لاکر نظیمی مقاصد کے حصول کو یقینی بنا سکے۔ منصوبہ کچک دار ہو، مستقبل میں ہونے والی کاروباری اور بازاری تبدیلیوں کے اثرات مقصد کو متاثر نہ کرے۔ اس لیے ایک ذہین منیجہ منصوبہ کو لچکدار بنا تا ہے۔ تا کہ بدلتے حالات کے تحت منصوبہ میں اس بات کا مستعبل کی بیش بینی میں نہیں۔ ایک مثالی منصوبہ کے اندر میہ تنجائش تبدیلی کی جاسلے۔

5) کفایتی : منصوبہ کی تدوین میں اور اس کے نفاذ پر خرچ کو بھی پیشِ نظر رکھا جائے۔ جہاں تک ممکن ہو سکے منصوبہ کو کفایت بخش بنایا جائے۔اگر منصوبہ خرچیلا ہوتو ایک فرم جس کے وسائل کم ہوں، وہ منصوبہ تیار نہیں کر سکتا اور منصوبہ سے ہونے والے فائدوں سے محروم ہوجاتی ہے۔لہذا منصوبہ کی ترکیب کچھالیں ہونی چاہیے کہ اس کی تیاری پر ہونے والاخر پر حچھوٹی وسط اور بڑی تنظیم کے لیے قابل قبول ہواور ساتھ ہی منصوبہ سے استفادہ کر سکے۔

<u>Learning Outcomes</u> معینہ مقاصد حاصل کرنے کے لیے درکار سرگر میوں سے متعلق انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر سو چنے کاعمل منصوبہ کاری ہے۔ منصوبہ کاری کی بنیاد پیش بنی 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 دینی برتاو کی بنیادی جائیداد ہے۔ اس طریق عمل میں اختنامی نتائج بلکہ ان نتائج کے حاصل کرنے کے لیے منطق اور خیال و دلایل کا استعال شامل ہے۔ منصوبہ کاری کو کسی مسئلہ کے حل میں اختنامی نتائج بلکہ ان نتائج کے حاصل کرنے کے لیے منطق اور خیال و دلایل کا استعال شامل ہے۔ منصوبہ کاری کو کسی مسئلہ کے حل تک فکر رسائی سمجھا جاسکتا ہے۔ یہ مسائل کا جائیز ہ لے کر مختصر مدتی اور طویل مدتی حل فراہم کرتا ہے۔ اس کو فیصلہ سازی طریق عمل بھی تصور کیا جا سکتا ہے۔ عموی طور پر پلانگ پر اسیس کی تعریف یوں کی گئی۔ ''منصوبہ کاری طریق عمل کا تعین کرتا ہے۔ کہ کام کیسے انجام دیا جائے''۔ ''با قاعدہ طریقوں کا تعین جس کے ذریعہ شے کو کفایتی اور مسابقتی ماحول میں تیار کیا جائے''۔ منصوبہ خضر اور طویل مدتی ہوتے ہیں۔ مختصر مدتی منصوبہ کاری کی مدت تین یا چھا ماہ ہوتی ہے خضر مدتی منصوبہ بندی کے فائی دوں میں بہتر توجہ، تمامی وضاحت، تاخیر پر قابو،محرکہ، قابلِ پیائش ترقی شامل ہیں مختصر مدتی منصوبہ کی خامیوں میں مدت، نتائج بخلیقیت ،سمت شامل ہیں۔

طویل مدتی منصوبہ کاری کی مدت زیادہ ہوتی ہے۔5 تا 20 سال ہوسکتی 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 فائیدوں میں حکمت عملیوں کے متبادل، ملاز مین کی صلاحیت میں اضافہ، مفاجاتی حالات کے لیے فنڈ ز اور گا ہوں کے لیے سہولتیں شامل ہیں۔ طویل مدتی منصوبہ کاری کے نقصانات میں خر چیل، پیچیدہ طریق عمل، انطباق کی کم شرح شامل ہیں۔ منصوبہ کاری کی سطحوں میں کارپوریٹ پلاننگ، کاروباری سطح، تفاعلی سطح شامل ہیں۔ منصوبہ کاری کے طریق عمل، انطباق کی کم شرح شامل ہیں۔ منصوبہ کاری کی سطحوں میں کارپوریٹ پلاننگ، کاروباری سطح، تفاعلی سطح شامل ہیں۔ منصوبہ کاری ای میں خار بی علی خارج مال ہیں۔ منصوبہ کاری کی سطحوں میں کارپوریٹ پلاننگ، کاروباری سطح، تفاعلی سطح شامل ہیں۔ منصوبہ کاری ای میں خاری میں خارجی ماحول کا تجزیبہ، داخلی ماحول کا مطالعہ، مقاصد کا تعین، متوقع ماحول اور حدود میں منصوبہ کاری کا تعین، متبادل لائے میں کار چین میں بین کی معیار کا زندازہ لگانا، بہترین متبادل لائے محمل کا انتخاب، سرگر میوں کی تر تیب کا تعین، ایک نی پر میں منصوبہ کاری کی منصوبوں کا تعین، ملاز مین کی شراکت اور نظر ثانی اور جائے اقدامات شامل ہیں۔

		/ • •	
Key Words	كليدى الفاظ	7.10	
منصوبہ کاری معینہ مقاصد کے حصول کے لیے درکارسرگرمیوں سے	: Planning (منصوبه كارك	(1
متعلق سوچ بچار کا طریقِ عمل۔			
منصوبہ کاری طریق عمل کمپنی کے حدود اور ان مقاصد کے حصول م	باطریق عمل Planning Process :	منصوبه كارك	(2
کے لیے درکار دسائل کے قعین سے متعلق ہے۔ میں ایک کے ایک کر میں متعلق ہے۔		. .	
ایپامنصوبه جس کی بنمیل کی مدت تین تا چھ ماہ ہو مختصر مدتی منصوبہ	نصوبه کاری :	مختصر مدتى م	(3
کاری ہے۔		**	
ایسا منصوبہ جس کی بنجیل کی مدت5 ، 25، 25، 25 سال ہوطویل تہ	منصوبهکاری :	طویل مدنی	(4
مدتی منصوبہکاری ہے۔			
Terminal Questions	نمونه امتحاني سوالات	7.11	
	والات	معروضى	(A
	کو پر کیجیے۔	خالى جگہوں	
(پیش بنی)	منصوبہکاری کی بنیاد ہے۔	· .1	
(محركه)	کام کی طرف رغبت پیدا کرتا۔	.2	
(Pert، ڈائیگرام، کرٹیکل پاتھ میتھڑ)	ٹائیم مینجمنٹ کےاوزار مہیں۔		
ہے۔ (مثنین روٹیلینگ ،میٹریل پراسیسنگ)	منصوبه کاری طریق عمل کا دوسرا نام		
(Resource Audit)	زاخلی ماحول کو کہا جاتا ہے۔	.5	

- 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

اکائی8 منصوبہ کاری میں اقدامات

(Steps in Planning)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہيد	8.0
Objectives	مقاصد	
Types of Plans	منصوبے کی قشمیں	8.2
Multipurpose Plans	ہمہ مقصدی منصوب	8.3
Types of Multipurpose Plans	ہمہ مقصدی منصوبوں کے اقسام	8.4
Advantages of Framing Objectives	مقاصد کی تد وین کے فائدے	8.5
Disadvange of Framing Objectives	مقاصد کی ترتیب کے نقصانات	8.6
Policies	پالیسیاں	8.7
Strategies	حکمت عملیا <i>ن</i>	8.8
Procedures	طريقهكار	8.9
Methods	طريقي	8.10
Budgets	بحبس (موازنه)	8.11
Single used plans	واحداستعال کے منصوبے	8.12
Schedules	ش <u>ٹر</u> بولس	
Learning Outcomes	اكتسابي نتائج	8.14
Key Words	كليدى الفاظ	8.15
Terminal Questions	نمونه امتحانى سوالات	8.16
Suggested Readings	تجویز کردہ کتابیں	8.17

Introduction	تمہيد	8.0
انتظامیہ کابنیادی فعل ہے۔ دیگر افعال جیسے ہدایت کاری، قابوکاری تنظیم	ّپ نے ابتدائی اکائیوں میں پڑھامنصوبہ کاری	 جىياكە
نظیمی مقاصد کے حصول کے لیے اپنایا جانے والا لا یح مجمل ہے۔ آج کے دور	صوبہ کاری کے بعد ہوتا ہے۔منصوبہ کاری مختلف	کاری وغیرہ کا شارمن
صوبہ تیار کرنا ضروری ہوجاتا ہے۔ یہی حکمت عملی تنظیمی مقاصد کے حصول کا	ءسازگار ہونے کا انتظار نہیں کرسکتا۔اس لیے من	میں منیجر حالات کے
ی ضروری ہے۔اس منصوبہ بندی میں عملہ کے ہر فرد کا ایک رول ہوتا ہےاور	رزندگی کے ہر میدان میں حکمت ریبنی منصوبہ کار	ذريعه ہے۔ کیونکہ
لیے جوابدہ بھی ہوتا ہے۔منصوبہ خضر یا طویل مدت کے لیے بھی ہوسکتا ہے۔	، کام نہ صرف انجام دینا ہوتا ہے بلکہ وہ اس کے	وہ اس کوحوالے کرد
ہ منصوبہ بناتا ہے' ۔منصوبہ کاری تنظیم کی مناسبت اور مقاصد کے اعتبار سے	ما تھا کہ''انسان ہونے کی خصوصیت بیر ہے کہ و	آرنالڈ ٹوٹینبی نے کہ
نداز ہونے والےعناصرا لگ ہوتے ہیں۔ساتھ ہی منصوبہ پڑمل آوری کے	_منصوبہ کی اقسام الگ ہوتی ہیں _منصوبہ پراٹرا	الگ الگ ہوتی ہے
نسام، منصوبہ پر اثرانداز ہونے والے عناصر اور منصوبہ کاری اقدامات کے	ہوتے ہیں۔اس اکائی میں ہم منصوبوں کے اف	اقدامات بھی الگ
	، حاصل کریں گے۔	بارے میں معلومات
Objectives	مقاصد	8.1
، که) کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے	اس ا کا نک
	منصوبوں کےاقسام کی وضاحت کرسکیں۔	æ
ہ طریقۂ کارے آگاہ ہوتکیں۔	منصوبوں کی نوعیت کے اعتبار سے استعال کے	-
ل ہوتیں۔	تنظیم کی مناسبت سے منصوبہ کی تدوین کے قا'	-
فف ہوتکیں۔	منصوبه پراثرانداز ہونے والےعناصر سے واف	÷
	منصوبہ کاری کےاقدامات کی توضیح کر سکیں۔	*
	منصوبہ کاری کے حدود سے داقف ہوسکیں۔	-
Types of Plans	منصوبه کی قشمیں	8.2
) اختیار کرنے کا وعدہ ہے۔ عام طور پرا نظامی عہدہ دار جیسے پنجر ز دغیرہ تنظیم	سوص نتائج کے حصول کے لیے مخصوص لا یحہ ممل	منصوبه
) لا پر کمل کا حصہ ہوتی ہیں۔ جیسے کسی مخصوص شئے کی تیاری یا نئی فیکٹر ی کے	کی تد وین میں غلطیاں کرتے ہیں کیکن بیغلطیاں	
ہ ہیں۔ان کی درجہ بندی مدت، سطح،استعال، کشادگی کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔	کاری کا فیصلہ دغیرہ ۔عمومی طور پران کی کئی قشمیں	آغاز كافيصلهاشتهار
ے <i>سائیز</i> اور مقاصد کی بنیاد پرکسی ایک کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ان اقسام کو	^ک سی ایک فرم کے لیے مخصوص نہیں ہوتی ، بلکہ فرم	منصوبه کی تمام اقسام
	-ج-ا	ذیل میں بیان کیا گب
On the Bas	is of Duration : مدت کی بنیاد پر	-I
ا گیا ہے۔	بنیاد پرمنصوبے کی درجہ بندی کوذیل میں واضح کی	مدت کی
·	•	

طویل مدتی منصوب (Long Term Plans) (1 ایسے منصوبے جوطویل مدت کے لیے بنائے جاتے ہیں انہیں طویل مدتی منصوبے کہتے ہیں۔ یہ مدت نتین سال سے 25 سال تک بھی ہوںکتی ہے۔اس کاانحصارفرم کے مقاصد کی نوعیت پر ہوتا ہے۔ عام طور پر اس قشم کے منصوبے انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پرطویل مدتی مقاصد کے حصول کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ 2) وسط مدتی منصوبے (Medium Term Plans) ایسے منصوبے جو درمیانی مدت کے لیے بنائے جاتے 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 کےعہدہ داران منصوبوں کو تیار کرتے ہیں۔ (Short Term Plans) مختصر مدتى منصوب (Short Term Plans) مختصر مدتی منصوبےایک سال پاس سے کم مدت کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ عام طور پر بیمنصوبے مختصر مدتی پارواں مقاصد کی پیجیل کے لیے بنائے جاتے ہیں۔اس کے ساتھ ساتھ وسط مدتی اورطویل مدتی منصوبوں کے مقاصد کے حصول میں مدد کے طور پر بنائے جاتے ہیں۔ بعض اوقات میخ زطویل اور دسط مدتی منصوبوں کوسہولت کی خاطر اور معار کو برقر اررکھنے کے لیے مختصر مدتی منصوبوں میں پانٹ سکتے ہیں تا کیہ طویل مدتی مقاصد کےحصول میں آ سانی ہو۔ یہ منصوبے انتظامیہ کی نیچل سطح کے ملازمین تبارکرتے ہیں۔ انتظامی سطح کی بنیادیر : On the Basis of Managerial Level _11 انتظامی سطح پرمنصوبوں کی درجہ بندی درجہ ذیل ہے۔ 1) اعلى سطحى منصوب (Top Level Plans) اعلى سطحى منصوب انتظاميہ کے اعلیٰ عہدہ دار تیارکرتے ہیں۔ عام طور پر کمپنی کے نظماء، جزل مینجر ز اور دیگر منیجر زمنصوبہ کی تیاری سے جُڑے ہوتے ہیں تا کہ طویل مدتی مقاصد حاصل ہوں۔ پالیساں، پروگرامس، تجٹس وغیرہ تیار کرسکیں۔ 2) وسط سطحی منصوب (Middle Level Plans) وسطسطى انتظاميه شعبه جاتي مينجر زيرمشتمل ہوتا ہے۔ شعبہ جاتي مينجر زوسط طحى منصوب تيار كرتے ہيں۔ بہ منصوب وسط مدتى اور طويل مدتی منصوبوں کے سیاق وسہاق میں تیار کیے جاتے ہیں۔ (Lower Level Plans) نجل سطح منصوب (3 نچل سطحی منصوب سیروائیز ریا فورمین کی سطح پر تیار کیے جاتے ہیں۔ عام طور پر بیمنصوب مخضر مدتی ہوتے ہیں اور رواں اہداف کی تکمیل کے لیے ہوتے ہیں۔ III۔ کشادگی کی بنیاد یر : On the basis of Broadness کشادگی کی بنیاد پرمنصوبوں کی اقسام ذیل میں دی گئی ہیں۔ (Corporate Level Plans) كاريوريث طحير (1

کارپوریٹ سطح پرمنصوبہ یوری تنظیم کے لیے تیار کیا جاتا ہےاور اس منصوبہ کے ذریعہ نظیمی مقاصد حاصل کیے جاتے ہیں۔ بدا نظامی سطح ہوتی ہے۔ شعبه جاتی سطح پر (Department Level Plans) (2فوری اور ستقبل قریب میں حاصل کیے جانے والے مقاصد کے منصوبوں کو شعبہ جات تیار کرتے ہیں۔ انہیں شعبہ حاتی سطح پر تیار کیے جانے والے منصوبے کہتے ہیں۔ IV۔ استعال کی بنیاد یر : On the basis of Use استعال کی بنیاد پرمنصوبوں کو دوزمروں میں درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔ایک دیریامنصوبےاور دوسرے واحداستعال منصوبے /اکہرے استعال منصوب_ان کودرجہ ذیل میں زمرہ بند کیا گیاہے۔ Plans on the basis of use ا یکہر ےاستعال منصوبے ہمہمقصدی استعال منصوبے Single use Plans Multipurpose use Plans Objectives Programmes

Schedules

Budgets

Projects

Methods

Policies

Strategies

Procedures

Rules

جاتا ہے۔ ان منصوبوں کو Repeated use Plans بھی کہا جاتا ہے کیونکہ مستقبل میں لیے جانے والے اقدامات کے لیے رہنمائی کرتے ہیں۔ انظامیہ 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، طریقتہ کار، قاعدے، ضابطے اور حکمت عملیاں شامل ہیں۔

2) اکہرےاستعال منصوب (Single use Plans)

سی بھی فرم یا کمپنی میں بار بارنہ ہونے والے مسائل سے نمٹنے کے لیےان منصوبوں کو تیار کیا جاتا ہے۔ ان منصوبوں کو منصوب' بھی کہا جاتا ہے۔ یہ منصوبے خصوص مسائل کے حل کے لیے تیار کیے جاتے ہیں۔ ان تیار کردہ منصوبوں کو بار بار استعال نہیں کیا جاسکتا۔ یہ منصوبے ایک بار استعال کرنے کے بعداز کاررفتہ ہوجاتے ہیں۔ جیسے پروگرامس، پراجکٹس، بجٹ، میتحدز، شیڈولز وغیرہ۔

مقاصد (Objectives)

کسی فرم کی منصوبہ کاری میں مقاصد کانعین پہلا اور بنیادی قدم ہے یعنی اہداف منزل مقصود۔ مقاصد کسی بھی تنظیم کی سوچ کی آخری حد ہے کہ فرم کا رُخ کدھر ہو۔اس کانغین کچھاورنہیں بلکہ مقاصد میں۔ مقاصد منزل مقصود کی طرف جانے اوراس کوسخیر کرنے سے متعلق ہے۔ مقاصد کمپنی کوایک رُخ عطا کرتے ہیں۔مقاصد کے بغیر فرم کے قیام کی مثال ایسی ہے جیسے بظاہر جہاز اُڑ رہا ہے لیکن اس کی کوئی منزل مقصود نہیں۔ آج کا دورمینجنٹ پائی آبجیکٹو زکا ہے۔ اس لیے منصوبہ کاری طریق عمل میں مقاصد کانعین کرنا ضروری ہے۔ منصوبہ کاری کے لیے مقاصد شرطِ 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۔اگر چیکہ شعبہ جاتی مقاصد فرم کے مقاصد کے حصول میں مددگار ہیں کیکن ان دونوں یعنی شعبہ جاتی مقاصد اورفرم کے مقاصد بالکل الگ ہوتے ہیں۔مثال کےطور یرفرم کا مقصد نفع کمانا ہوتا ہے جبکہ شعبہ خرید کا مقصد کفایتی دام پر مال کی خرید ہوتا ہے۔ مقاصد کے خدوخال / خصوصات Characteristics / Features of Objectives مقاصد (Objectives) کےخدوخال / خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔ (Pre - determined) بہلے سے طئے شدہ کسی بھی کمپنی یا فرم کے مقاصد پہلے سے طئے شدہ ہوتے ہیں کیونکہ مقصد کے بغیر کوئی تنظیم قایم نہیں ہوتی اور مقاصد کے بغیر کاروبار نہیں کیے جاتے کسی فرم کا شعبہ طئے شدہ مقاصد کے بغیر کا منہیں کرسکتا۔ اس طرح مقاصد ہرحال میں ضروری ہوتے ہیں۔ 2) كشاده اور مخصوص تعميل (Broad and Specific) کسی بھی کاروباری فرم پاکمپنی کے مقاصد کشادہ اور مخصوص تعمیل کے حامل ہونے چاہیں۔ مقاصد کسی ایک شعبہ پایوری تنظیم کے لیے طئے کیے جاسکتے ہیں۔ مقاصد طویل مدتی بامخضر مدتی ہو سکتے ہیں۔ مقاصد صرف طویل پامخضر مدتی ہونا کوئی ضروری نہیں۔ فرم کے تمام شعبہ جات کے مقاصد کلی طور پرفرم کے مقاصد ہوتے ہیں جو کمپنی کوکا میابی کی سمت آ گے بڑھنے میں مدد دیتے ہیں۔اس بات کوایک مثال سے سمجھا جاسکتا ہے کہ فرم کا مقصد نفع کمانا ہوتا ہے لیکن یہ مقصدات وقت یورا ہوسکتا ہے جبکہ مارکٹنگ، مالیہ،مینوفیچ رنگ شعبہ جات کے مقاصد اصل مقصد کو یورا

نەكرىي-

3) تحریری مقاصد (Written Objectives) مقاصد کو ہمیشہ تحریری ہونا چا ہیے تا کہ کمپنی کا ہر ملازم ان سے واقف ہواور وہ اس بات کا جائیزہ لیتا رہے کہ وہ فرم کے مقاصد کے حصول میں ایک اہم رول ادا کررہا ہے یانہیں۔

4) وقت یا حالات کے ساتھ تبدیکی (Changing with Time and Circumstances)

کاروباری فرم کے مقاصد ماحولیاتی ، ساجی ضروریات اور بازار میں مسابقت کی بنیاد پر تبدیل کیے جاسکتے ہیں۔ عام طور پر ایسا طویل مدتی منصوبوں میں ہوسکتا ہے۔ کیونکہ کل طئے 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۔

(Abundance of Objectives) ازدیادِمقاصد (5

عام طور پرفرم یا کمپنی کے گئی مقاصد تحریر کیے جاتے ہیں۔ بڑے مقاصد کی بھی بہتات ہوتی ہے اور منیجر کے لیے ضروری ہوتا ہے کہ وہ ایک سے زیادہ مقاصد حاصل کرے۔انظامیہ کی ہر سطح پر موجود مینجر زکے لیے گئی مقاصد سمامنے ہوتے ہیں اور انہیں ان مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ لبعض اوقات فرم بیک وقت کئی کاروبار کرتی ہے ایسی صورت میں بھی انتظامیہ کو ان مقاصد کا حصول ضروری ہوتا ہے۔ 6) قابل پیائش (Quantitiable)

(Objectives are Interconnected) مقاصد باہمی جڑے ہوتے ہیں (7

تنظیم کے تمام مقاصدا یکدوسرے سے جُڑے 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 ایکدوسرے سے جُڑے ہوتے ہیں۔کسی ایک مقصد کوآ زادانہ طور پزنہیں 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 یحمیل کرے۔کاروباری تنظیمیں ساجی 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 ہوں۔ اس لیے کمپنی کے مقاصد بھی صارفین کی خواہشات اور پیند کے مطابق مرتب کیے جاتے ہیں۔
- 9) حقیقت پیندانہ (Pragmatic) مقاصد حقیقت پیندانہ ہوں، ان کی ترتیب میں بازاری مسابقت اور حکومت کی پالیسیوں کا لحاظ رکھا جائے۔ مقاصد ایسے بھی نہ ہوں کہان کو حاصل کرناممکن نہ ہو، ورنہ اس کے منفی اثر ات ملاز مین کے مظاہرہ پر ہو سکتے ہیں۔

(Nature of Objectives) مقاصد کے نوعیت (Nature of Objectives)
 مقاصد کے تعلق سے اس بات کی وضاحت کردی جاتی ہے کہ یو مختصر، وسط یا طویل مدتی ہیں۔ مدت کی مناسبت سے مقاصد کی تر تیب محل میں آتی ہے، تا کہ ملاز مین مقاصد کے حصول کے تعلق سے شش وینج میں مبتلا نہ ہوجا کیں۔
 معل میں آتی ہے، تا کہ ملاز مین مقاصد کے حصول کے تعلق سے شش وینج میں مبتلا نہ ہوجا کیں۔
 مقاصد کے فائد کے حصول کے تعلق سے شش وینج میں مبتلا نہ ہوجا کیں۔
 مقاصد کے فائد کے حصول کے تعلق کے ضائد کے حصول کے تعلق سے شش وینج میں مبتلا نہ ہوجا کیں۔
 مقاصد کے فائد کے معاول کے تعلق کے شش وینج میں مبتلا نہ ہوجا کیں۔
 مقاصد کے فائد کے مقاصد کے فائد کے معاول کے تعلق کے شش وینج میں مبتلا نہ ہوجا کیں۔
 مقاصد کے فائد کے معاول کے تعلق کے شش وینج میں مبتلا نہ ہوجا کیں۔
 مقاصد کے فائد کے معاول کے تعلق کے معاون کے معاوم کی تعلق کے معاول کے تعلق کے تعلق کے تعلق کے تعلق کے معاول کے تعلق کی تعلق کے تعلق کے تعلق کے تعلق کے تعلق کی تعلق کی تعلق کے تعلق کے تعلق کی تعلق کے تعلق کے تعلق کی تعلق کی تعلق کے تعلق

منصوبہ کاری کی تدوین وتر تیب میں مقاصد اختیارات کوغیر مرکوز کرنے میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ ہر سطح کے انتظامیہ کے مختلف مقاصد کانعین کیا جاتا ہے اور اہداف ونشانے کے حصول کے لیے درکار اختیارات بھی سپر د کردیے جاتے ہیں۔ اس طرح فیصلہ سازی کے ممل میں زیادہ سے زیادہ افراد کوشامل کیا جاتا ہے تا کہ بہتر نتائج حاصل ہوں۔

(Helpful in Control) 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 وفر داپنے مظاہرے کے خود ذمہ دار ہوتے ہیں۔ جب بھی انتظامیہ مظاہرے کا جائیز ہ لینا چاہے تب وہ معینہ معیار کاحقیقی مظاہرے سے تقابل کرکے انحراف کی نشاند ہی ک جاتی ہے اور تدارکی اقد امات لیے جاتے ہیں، تا کہ منصوبہ میں کوئی خرابی نہ رہ جائے۔

(Motivation) محرکہ (4

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 کواپنانشانہ معلوم ہوجائے تب وہ اس کوجلد سے جلد حاصل کرنے کی ہرمکن کوشش کرے گا۔اس طرح اس طریقِ عمل ک ذریعہ مختلف شعبہ جات میں ملازمین کے مظاہرے میں بہتری آتی ہے۔

(Core of Planning) منصوبه کارک کامرکز (Core of Planning)

مقاصد منصوبہ کاری کا مرکز ہیں۔ مقاصد کے بغیر منصوبہ کوروبہ مل میں لا ناممکن نہیں ہے۔ یعنی منصوبہ کاری کے مل کوآ گے 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 پنجیل مقاصد سے ہوتی ہے۔

Disadvantages / Difficulties in Setting Objectives اگر چیکہ مختلف منصوبوں اور پالیسیوں کی ترکیب کے لیے مقاصد رہنمایانہ خطوط کے طور پر کام کرتے ہیں کیچن مقاصد کی تر تیپ ایک

ہ حرچیلہ خلف مسوبوں اور پایا ییوں کی حریب سے سے مطالعک رہمایا نہ مسوط سے طور پر 6 م حرصے ہیں یان مفاصد کی حرقیب مشکل عمل ہے۔ مقاصد کی تر تیب کے دوران مختلف مفادات کی مصالحت، موافقت کرنی پڑتی ہے۔ مقاصد کی تر تیب میں اکثر درجہ ذیل مشکلات در پیش ہوتے ہیں۔

(Difficult to Explain) وضاحت مين مشكل (1

کاروبار کے ہر شعبہ کے لیے مقاصد ترتیب دینا ہوتا ہے۔قابلِ 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 استعال ہوگا، سال کے دوران اشتہارکاری پر خرچ وغیرہ۔ اگر مقاصد زریا مقدار میں قابل پیائش نہ ہوں تو ان کی ترتیب میں مشکل ہوتی ہے۔ مقاصد جیسے صارفین کی تسکین، ملاز مین کا حوصلہ، شئے کی عوام میں مقبولیت وغیرہ کی وضاحت بڑی مشکل سے ہوتی ہے۔

2) طریقه 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 کوتر تیب دیا جاتا ہے۔ان کاتعلق وسائل کے فراہمی سے نہیں ہوتا۔ بعض اوقات یہ کارکردگی میں اضافہ کے بجامے ملاز مین کو اُلبحصن میں مبتلا کرنے کا ذریعہ ثابت ہوتے ہیں۔اگر ملاز مین بڑی کوشش کے بعد بھی مقاصد حاصل نہ کرسکیں تب ان کا حوصلہ پست ہوتا جاتا ہے۔اچھی کوشش اوران کو حاصل کرنے کے لیے سخت محنت وجبتو کے باوجود مقاصد کو حاصل نہ کریا جا سکا تو ملاز میں کا شکار ہوجاتے 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 ملاز مین اپنی عدم کارکردگی کے سبب ان کے خلاف تادیبی کاروائی کوعموماً پسند نہیں کرتے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ مختلف مقاصد میں ارتباط ایک مسکلہ ہے۔

منصوبہ بندی پراٹر انداز عوامل منصوبہ بندی پراٹر انداز اہم عوامل کوذیل 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 پنمیل میں اہم کردارادا 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 اثرانداز ہوتی ہے۔ ضروری اور اہم مسائل کوحل کرنے کے لیے بتائے جانے والے منصوبوں کو دیگر منصوبوں پر ترجیح دی جاتی ہے۔ آفات ساوی کاحل، کرونا جیسے وبا، طوفان، زلزلے وغیرہ جیسے صورتحال کی صورت میں ترجیحی مسائل کوحل کرنے کے لیے حکمت عملی و منصوبے تشکیل دیے جاتے ہیں۔ غیر اہم منصوبوں کو پچھ مدت کے لیے ملتوی کیا جا سکتا ہے۔

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 لاگتی ہوتے ہیں۔لیکن اہمیت کی بنیاد پر ان پڑمل کیا جاتا ہے۔

4) سرمایہ کی فراہمی : سرمایہ ہر چھوٹے و بڑے معاملات میں خون کا رتبہ رکھتے ہیں۔منصوبوں کی تشکیل وعمل آوری کے دوران ادارے یا تنظیم میں موجود سرمایہ کوتھی مدنظر رکھا جاتا ہے۔سرمایہ کی موجود گی کے بغیر منصوبوں کی تشکیل کے کوئی نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ سرمایہ کی موجود گی سے ساتھ ساتھ منصوبہ کے لیے مستقبل میں درکار متوقع سرمایہ کالغین کرنا لازمی ہوتا ہے۔مستقبل کی ناگہانی صورتحال کے لیے موزوں سرمایہ کا تعین کرنا اور اس کی فراہمی کو یقینی بنانا منصوبوں کی کا میابی کے لیے لازمی ہوتا ہے۔مستقبل کی ناگہانی صورتحال کے لیے آواری کے دوران ناگہانی صورتحال یا غیریقینی صورتحال سے نمٹنے کے لیے سرمایہ کی ایک موزوں مقدار کھونا رکھی جب کا میں

5) مسابقت : منصوبوں کی تشکیل کے دوران مسابقت جیسے عوامل کوبھی پیش نظر رکھا جاتا ہے۔مسابقت کے پس منظر میں تیار منصوبے ساز گاراور بہتر ہوتے ہیں۔ایسے منصوبوں میں منفی ومثبت دونوں پہلووُں کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

6) مستقبل : مستقبل ایک اہم عامل ہے جومنصوبوں کی تشکیل پر اثر انداز ہوتا ہے۔منصوبوں کے سبب مستقبل میں حاصل فوائد کا پہلے سے تجزیبہ کیا جاتا ہے۔

8.7 پالیسیاں انگریزی لفظ پالیسی کے معنی سیاسی مصلحت اندیشی ہے یا اس کو آپ تد بیر مملکت بھی کہ ہ سکتے ہیں۔ پالیسی عمل کے لیے رہنمائی کرتی ہے۔ ماہرین انتظامیہ کے مطابق عمومی طور پر مقاصد ہدف کی نشاندہ ی کرتے ہیں اور پالیسی ان اہداف تک کیسے پنچیں اس کی نشاندہ ی کرتی ہے۔ پالیسی ایک عمومی بیان ہے۔ جو تنظیم میں تدبر، تبحرعلمی 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 تا کہ مقاصد حاصل ہو کیں۔ جیسے پرسونل پالیسی، ملاز مین کی تجرتی سے متعلق پالیسی، قیمت اور پر موثن سے متعلق پالیسی وغیرہ۔ پالیسی کسی متاز عہ معاملہ کو ایک مسلہ کی حیثیت اختیار کرنے سے تبل اس کے حل میں مدر گار پالیسی، قیمت اور پر موثن سے متعلق پالیسی وغیرہ۔ پالیسی کسی متاز عہ معاملہ کو ایک مسلہ کی حیثیت اختیار کرنے سے تبل اس کے حل میں مدر گار

مختلف ماہرین نے پالیسی کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔ ان کوذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

پاليساں پيچ ہيں۔ انساني پش قدمي مين کمي (Decrease in Human Lead) (3)تنظیم کی پالیسیوں کی وجہ سے انتظامیعملہ اپنے طور پر کوئی فیصلہ نہیں لے سکتا کیونکہ پالیسیاں ملاز مین کوکسی اقدام لینے سے روکتی ہیں ا ادرانہیں بہ دلنخواستہ پالیسیوں کے تابع اپنے فرائض کوانجام دینا پڑتا ہے۔ کوئی بھی فیصلہ پالیسیوں کی متابعت میں ہوتا ہے۔ انسانی علم کامتبادل نہیں (No backup for Human Knowledge) پالیساں کاروباری مسائل کوموز وں حل فراہم نہیں کرتیں۔ یہ پنجر زکو فیصلے لینے کے لیے رہنمایا نہ خطوط ہیں۔ مینجر زکو حالات کے اعتبار سے فیصلہ لینا ہوتا ہے۔اس طرح کہا جاسکتا ہے کہ پالیسیوں کی تر تیب میں انسانی دانشوری کا کوئی متبادل نہیں۔ 8.8 حکمت عملیاں **Strategies** اصطلاح "Strategy" كوفوج كي اصطلاحات سے ليا كہا ہے۔لفظ "Strategy" لاطیني زبان کے لفظ "Strategos" سے اخذ کیا گیا ہے۔ "Stratus" کے معنی آرمی اور "ago" کے معنی آگے بڑھنے کے ہیں۔اس کوار دومیں حکمت عملی کہتے ہیں۔عام طور یرفوج 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 نبر دآ زما فوج عمل کرتی ہے۔ کاروباری مسابقت بھی ایک جنگ سے کم نہیں ہوتی۔ اس لیے مسابقت کنندوں کا، کاروباری میدان میں آگے بڑھنے کی جال کومات دینے کے لیے حکمت عملی تبار کی جاتی ہے۔ حکمت عملی ایکشن پلان ہے جو کمپنی کو کامیابی کی سمت دوسروں سے آگے نگلنے کے لیے بنائی جاتی ہے۔منصوبہ کار کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنے مسابقت کنندے کے پلان اور پالیسی کودیکھےاوراپنے کاروبار میں برتر ی کو برقرارر کھنے کے لیےاپنے 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۔ Chandler کے الفاظ میں'' حکمت عملی ایک فرم کے بنیادی طویل مدتی اہداف اور مقاصد کالعین ہے۔ ان مقاصد کو آگےلےجانے کے لیے لایج عمل اور درکار فنڈ زکی شخصیص کواینانا ہے''۔ McFarland نے حکمت عملی کی تعریف یوں کی ہے'' دوسروں کے متوقع یاحقیقی اقدامات کی بنیاد پر مسابقتی ماحول میں (2کمپنی باشخصی اہداف کے حصول میں کامیابی کے لیے ایک عہدہ دار کا رویہ ہے' ۔ Koontz O'Donnell کے الفاظ میں'' حکمت عملی جامع مقاصد کے حصول کی جانب ایک عمومی پروگرام کے تحت (3 اقدام اور دسائل پر زور دینے کی نشاند ہی سے متعلق ہے' ۔ مٰدکورہ بالانعریفات کی روشنی میں بیرکہا جاسکتا ہے کہ حکمت عملی کمپنی کے مقاصد کے حصول کی جانب ایکشن یلان ہے۔ اس کو بعض مصنفین نے SWOT Analysis یعنی (Strangths, Weaknesses, Opportunities and Threats) کہا ہے۔ یوں بھی سمجها حاسكتا ہے کہ نظیم کے حالیہ موقف سے منتقبل میں حب خواہش موقف میں لانے کا وسیع منصوبہ ہے۔

حکمت عملی کے خدوخال (Features of Strategy) حکمت عملی کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔ (Action) اقدام (1 حکمت عملیاں تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے جانے والے ایک عمومی اقدام کے بروگرام پرمشمل ہوتی ہیں۔ بیایک اقدام کا منصوبہ ہوتا ہے۔ متبادل اقدامات (Alternative Actions) (2 تنظیم کےاہداف کےحصول کی جانب تغین کی جانے والی سرگرمیوں کا انتخاب ہے۔ یہاں بہ طئے کیا جاتا ہے کہ کونسی سرگر میاں اختیار کی جائیں کہ کمپنی کا مدف حاصل ہوجائے۔ مسابقت کنندوں کے منصوبے (Plans of Competitors) (3 حکمت عملیوں میں مسابقت کنندوں کے منصوبے بھی شامل ہوتے ہیں۔ بیرنہ 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 زبر مشاہدہ (Observe All Factors) حکمت عملی داخلی اور خارجی عناصر کا ایک بہترین اشتراک ہے۔ تنظیم کی قوت اور کمز وریاں اور منتقبل کے لیے پالیسی کے فیصلہ سے قبل متوقع خارجی عناصر کے اثرات کا بھی جائیز ہ لیا جاتا ہے تا کہ مقاصد کے حصول میں کوئی دشواری نہ ہو۔ 5) قابل ترتيب (Adiustable) ڪمت عملي کي اہم خصوصیت بہ ہوتی ہے کہ بہ ساکت یا جامد نہیں ہوتی۔کاروباری صورتحال کے مطابق حکمت عملي میں تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔ 6) متفادسر گرمیاں (Cross Activities) حکمت عملی متضاداقدامات پرمشتمل ہوسکتی ہے۔ چونکہ یہ کئی متغیر عناصر پرمشتمل ہوتی ہےاس لیے سی فرم یا تمپنی کا منجر آج ایک فیصلہ کل دوسرا فیصلہ لے سکتا ہے۔ان فیصلوں کا انحصار کا روباری حالات پر ہوتا ہے۔ (Looking Onwards) آگرد کھنا (7 حکمت عملی دراصل آگے دیکھنا ہے۔ اس کا رُخ مستقبل کی طرف ہوتا ہے۔ البتہ مستقبل کے فیصلوں کے لیے ماضی کے اقدامات رہنمایانہ خطوط کے طور پراستعال کیے جاسکتے ہیں۔ 8) اعلی سطح برتدوین (Plan at Top Level) عام طور پرسی بھی کاروباری تنظیم کے لیے حکمت عملی انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر طئے کی جاتی ہے۔ وسطی اور نچل سطح کا انتظامیہ حکمت عملی کو روبیمل لاتا ہے۔

صنعتی تعلقات (Industrial Relations) : طریق کار کے تحت کام میں یکسانیت ہوتی ہے جس کی وجہ سے منعتی (5 تعلقات میں اضافیہ ہوتا ہے۔صنعت کے تمام ملازمین وکارکنوں میں مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ طريق كاركي خاميان (Disadvantages of Procedure) طریق کارکی خامیاں درجہذیل ہیں۔ ایجاد برقابو (Control on Innovations): طریق کارنوعیت کے اعتبار سے غیر کیکدار ہوتا ہے۔ کسی کام کی بحیل (1 یرکوئی دوسرا نیاطریفہ اختیار نہیں کیا جاسکتا۔طریق کارکوکاروباری تبدیلیوں کے ساتھ تبدیل نہیں کیا جائے تو نے طریقے اختیار نہیں کیے جاسکتے۔ ایسے میں نٹی فکر نئے خیالات کے ساتھ طریقۂ کار میں تبدیلی مکن نہیں۔ مسلسل نظر ثانی کی ضرورت (Need for Continuous Review) : وقت کے گذرنے کے ساتھ طریق کار (2میں بھی تبدیلیاں لانا ضروری ہوتا ہے کیونکہا کیلے طریقہ جس یزمل کیا جارہا ہواز کاررفتہ ہوجا تا ہے۔اس لیے بیطریقہ فی زمانہ کامیاب نہیں ہوتا۔ Rules قاعدے قاعدہ ایپ خاص صورتحال میں ایک مخصوص اقدام کے لینے یا نہ لینے سے متعلق ہے۔ قاعدہ کے مطابق درکارمخصوص کاروائی کرے یا نہ کرے۔مثال کےطور پر کام کےاوقات میں گٹکھا کھانامنع ہے، قاعدہ ہےاگر کوئی اس قاعدے یرعمل نہ کرتا ہوتب کاروائی کرنا پانہ کرنا حکام کا کام ہے۔ یہان کا اختیارتمیزی ہے۔ قاعدے کے خدوخال / خصوصات قاعدے کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔ 1) بيزمايت آسان منصوبہ ہے۔ اس میں کسی قشم کی تخصیص نہیں ہے۔ (2 اگرکوئی قاعدے کی پاسداری نہ کرے تب جرمانہ عاید کیا جاسکتا ہے۔ (3 فیصلہ سازی کے لیے کوئی گنجائش نہیں ہوتی۔ (4 8.10 طريقے Methods میتھڈ (طریقہ) ایک اسٹانڈنگ پلان ہے جوطریق کار سے نہایت مخصوص ومفصل ہے۔ طریق کارمیں اقدامات کا ایک سلسلہ ہوتا ہے، جبکہ میتھڑ میں ایک قدم پر ہی کام طاہر کیا جاتا ہے۔طریقہ یعنی میتھڑ ہمیں بتاتا ہے کہ قدم کیسے اُٹھانا جاہیے۔اس طرح میتھڈ پیدادار، ورک شاب وغیرہ میں حب معمول کام اور تکراری کام کو حاصل کرنے کے معیاری راستے ہیں۔ دیے گئے کام کوا چھے انداز میں کرنا معیاری طریقہ ہے۔اس طرح کام حسب قاعدہ بھیل یا تا ہے۔اس طریقہ میں کوئی اُلجھن نہیں ہوتی اور ترسیل نہایت واضح ہوتی ہے۔ 8.11 بحبس **Budgets**

کی اقدامات کے لیے مددگار ہے۔ بجٹ کی تعریف مختلف مصنفین نے الگ الگ انداز سے کی ہے۔ ان میں سے چند ذیل میں	۔ صورت میں تدار
	دی گئی ہیں۔
Crown and Howard نے بجٹ کی تعریف یوں کی ہے'' دی گئی مدت کے دوران انتظامی پالیسی کا ایک بیان جو	(1
نتائج کا معیار سے تقامل کے لیے تنجائش فراہم کرتا ہے'۔	حاصل كرده حقيقي:
Harry L. Wylie کے مطابق ''بخٹس تیاراشیاء ہیں، یہ ستقتبل کے کاروباراور متوقع نتائج کے رسمی پروگرامس ہیں۔	(2
ینے اور منصوبہ کاری منتجہ ہیں' ۔	بحبٹس آ گےسو پ
کے خددخال (Features of a Budget)	بجبط
لى خصوصيات درجه ذيل ميں ۔	
بجبٹ کچکدار ہوتا ہے۔	(1
گذشتہ مظاہر بے کی بنیاد پر تیار کیا جا تا ہے۔ بجٹ کی تیاری میں مستقبل کو پیش نظر رکھا جا تا ہے۔	(2
بجبٹ ایک مخصوص اور داختے بیان ہے۔	(3
فرم یا کمپنی کے تمام شعبہ جات کے صدور کے مشورے سے تر تیب دیا جا تا ہے۔	(4
بجبٹ کی تیاری کی ذمہ داری اعلیٰ سطحی ا نتظامی عہدہ داروں کی ہوتی ہے۔	(5
کے فائدے (Advantages of Budgets)	بجبط
کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔	بجبط ا
کنٹرول کی بنیاد (Basis for Control) : بجٹ کنٹرول کے لیے پیانے کےطور پر کام کرتا ہے۔ بجٹ کے ذریعہ	(1
اپہلے سے طئے شدہ اہداف سے تقابل کیا جاسکتا ہے۔	حقيقی مظاہرے کا
مدت پربنی (Time Bond) : بجٹ ایک معینہ مدت کے لیے تیار کیا جا تا ہے۔مثال کے طور پر ایک سال، ششما ہی،	(2
ہرے کا اندازہ بھی ایک معینہ مدت تک محدود ہوتا ہے، جس سے ہم کسی بھی کمپنی یا فرم کی نفع کی شرح کا تجزید کر سکتے ہیں۔	سه ماہی وغیرہ مظا
	(3
رف شعبہ جات بلکہ پوری تنظیم کے لیے منصوبہ تیار کیا جاتا ہے۔اس طرح ایک مثالی منصوبہ تیار کیا جا سکتا ہے۔	اس سلسلے میں نہ
	(4
ر تباط کی وجہ سے پہلے ہی مرحلہ میں غلطیوں کی نشاند ہی کر کے ان کو دور کیا جاسکتا ہے۔	شعبہ جات می ں ار
کی خامیاں (Disadvantages of Budget)	بجبط
ل خامیاں درجہ ذیل ہیں۔ ا	بجب
وقت طلب (Time Consuming)	(1

بجٹنگ کوکسی تنظیم میں مروج کرنے کے لیے دقت طلب عمل ہوتا ہے۔ مختصر سے دقت میں جلد نہائج کی توقع نہیں کی جاسکتی۔ بدلتي معيشت (Changing Economy) (2چونکہ بحبٹس 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 ذرامشکل ہوتا ہے۔جلد فیصلہ ہیں لیا جاسکتا۔ (Expensive) خرييلا (3 اگرزیادہ بجٹس بنائے جائیں تو اخراجات زیادہ ہوتے ہیں اور فایدے کم حاصل ہوتے ہیں۔ بجٹس میں بہت زیادہ تفصیلات پائی جاتی ہیں جس کی وجہ سے ملاز مین اُلجھن میں مبتلا ہوجاتے ہیں۔ 8.12 واحداستعال کے منصوبے Single Use Plans يروكرامس ایک کاروباری فرم مقاصد کو حاصل کرنے اور پالیسیوں کے نفاذ کے لیے سرگرمیاں تر تیب دارانجام دی جاتی ہیں۔ یہی پردگرام ہے، ہیکٹی چھوٹے منصوبوں سے بنایا جاتا ہے اور ہریلان فرم کے مقاصد کے حصول میں اپنا کردارادا کرتا ہے۔اس کوا یک مخصوص صورتحال سے نمٹنے کے لیے بنایا جاتا ہے۔ مختلف کام کی انجام دہی کے لیےالگ الگ پروگرامس بنائے جاتے ہیں۔ ایک پروگرام دوسرے مقصد کے حصول کے لیےاستعال نہیں کیا جاسکتا۔ بیا یک اکہر ےاستعال کا منصوبہ ہوتا ہے جونگ اور غیر لائکراری سرگرمیوں کے لیےاستعال کیا جاتا ہے۔ بروگرامس کی خصوصات (Characteristics of Programmes) یروگرامس کی خصوصات درجہ ذیل ہیں۔ () اہم مقاصد کے لیے (For a Specific Objectives) پروگرام ایک داحداستعال جامع منصوبہ ہے۔اس کوایک خاص مقصد کے حصول کے لیے ترتیب دیا جاتا ہے۔ایک بارمقصد حاصل ہوجانے پراس کو دوبارہ استعال نہیں کیا جاتا۔ ذیلی منصوبوں کی تدوین (Add on Plans Formulated) (2 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۔تا کہ اصل مقصد حاصل ہوجائے۔ 3) تعظیمی امداف (Organisational Goals) کوئی بھی پروگرام تنظیمی امداف کے حصول کے لیے تیار کیا جاتا ہے۔جس سے تنظیمی مقاصد آسانی سے بحیل پاتے ہیں۔ مدت (Period) (4 پروگرام کو معینہ مدت کے اندر نافذ کردینا ہوتا ہے۔ اگر فرض کریں کہ چھ یا تین ماہ کے اندر کمل کرنا ہوتو اس وضع کردہ مدت کے دوران کا مکمل کرلیا جاتا ہے۔ ہریروگرام ایک مخصوص مدت کے لیے تیار کیا جاتا ہے۔ مدت کے بعد پروگرام بے فیض ہوتے ہیں۔

منصوبہ کاری کچھاورنہیں بلکہ آگے کی جانب دیکھنا ہے یعنی آگے بڑھنا ہے۔اس لیے پلاننگ کی بنیاد پیشن گوئی ہے۔ پیشن گوئی کا مطلب مستقبل میں ہونے والے واقعات کا فرض کرلینا 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 أمور کو Premises کہا جاتا ہے۔ عام طور پر پیشن گوئی درجہ ذیل طریقہ سے کی جاتی ہے۔ شئے کے لیےطلب، رسید،قوت خرید دغیرہ کیسی ہوگی۔ (a مقدارفر وخت کیا ہوگی؟ (b کس قتم کی اشیاء کوفر دخت کرنا ہوگا اور س قیمت پرفر وخت کرنا ہوگا۔ (c ان اشاء کی بیداداری لاگت کیا ہوگی؟ (d حکومت کی ٹیکس کی اور معاشی پالیسی کیا ہوگی؟ (e پیداداری طریقہ مل میں ٹیکنالوجی کے میدان میں کس حد تک تبدیلی ہوگی؟ کیسے کی جائے گی؟ (f کاروبار کی جدیدیت اور توسیع کے لیےسر مار کی تشکیل۔ (g متبادل لا يحد عمل كي جانج (Examination of Alternative Course of Action) (5 ایک کام کوکٹی طرح سے کیا جاتا ہے لیکن ایک خصوصی طریقۂ کارتنظیم کے لیے زیادہ موزوں ہوتا ہے۔ اس لیے انتظام یہ کو جا ہے کہ وہ متبادل طریقة معلوم کرے۔منصوبہ ہندی کے حدود کی روشنی میں جانچ کر کے سی ایک طریقۂ کار کا انتخاب کرے۔ متبادل لائحمل کے معبار کا اندازہ لگانا (6 (Examination of Standard of Alternative Course of Action) تمام متبادل کسی ایک تنظیم کے لیےموز وں نہیں ہوتے۔ ہرایک متبادل کی خوبیاں اورخرابیاں ہوتی ہیں۔اس لیے ہرایک متبادل لا یحۂ عمل کے معیار کا انداز ہ لگانا ضروری ہے تا کہ بہترین متبادل منیجر کے ہاتھ لگےاورفرم کےاہداف جلداز جلد حاصل ہوں۔ بهترين متبادل لائيحة مل كاانتخاب (Selection of Best Alternative Course of Action) (7 بہتر متبادل لائچہ ممل کے انتخاب کا انحصار مختلف متبادل لائچہ ممل کی جانچ پر ہوتا ہے۔ مردجہ حالات کی بنیاد پر لائچہ ممل 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 کاتعین (Establishment of Sequence of Activities) معاشی سرگرمیوں کا انتخاب ہر شعبہ، شئے، ایک ماہ، ہفتہ، یندر هواڑے وغیرہ کے لیے کیا جاتا ہے۔ آخر میں بینیجر کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ منصوبہ کوحقیقی شکل دےاوراس کوتحریر بھی کرے۔ ایشن پروگرام کی ترتیب (Formulation of Action Programme) (9 اصطلاح ایکشن پروگرام میں مظاہرہ کے لیے وقت کانغین، افراد کے لیے کام کی سیردگی اور کام کی تفصیلات شامل ہیں۔معینہ مدت کے دوران ان مقاصد کا حصول ضروری ہے۔ایکشن پروگرام کا مطلب یہی ہے کہ جب کا محوالے کر دیا جائے اور مقاصد دواضح کر دیے جائیں تب مقررہ وقت میں مطلوبہ کام تکمیل پاجائے گا۔ 10) ذیلی منصوبوں کاتعین (Determination of Subsidiary Plans)

ذیلی یا ثانوی منصوبوں کا آغاز ابتدائی منصوبوں سے ہوتا ہے۔ اس لیے ثانوی منصوبوں کی تیاری ضروری ہے تا کہ بنیادی یا ابتدائی منصوبہ کے مقاصد جلد حاصل ہو سکیس۔ مثال کے طور پر خرید کے لیے بنیادی منصوبہ طئے پاجائے تب کئی ذیلی منصوبے بنائے جاسکتے ہیں۔ اس موقعہ پر پیداوار کی ترتیب، پلانٹ کی پیداواری صلاحیت، تیار مال کی فروخت، عملہ کی بھرتی اور ان کی تر بیت وغیرہ کے لیے ثانوی منصوبے بنائے جاسکتے ہیں۔ ان تمام منصوبوں کو تیار کرنے کا مقصد فرم کے طئے شدہ مقاصد کا بروقت حصول ہے۔

(Participation of Employees) ملازمین کی شراکت (Participation of Employees)

کسی فرم میں منصوبہ کے نفاذ کا انحصار ملاز مین کی شراکت پر ہے۔ ملاز مین کو تفویض اختیارات کے معاملہ میں تفریق نہ برتی جائے تا کہ ملاز مین 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 ملاز مین کی خوشی کا کوئی ٹھکا نہ نہیں ہوتا اور وہ بڑی خوشد لی سے کام کرتے ہیں جس کے متیجہ میں مقاصد کی بروقت پیمیل ہوتی ہے۔

(Review and Evaluation) نظرتانی اور جانچ (12

نظر ثانی کابھی ایک نظام ہونا چاہیے۔انتظامیہ کے لیےضروری ہے کہ منصوبہ بندی پرنظرر کھے اور دیکھے کہ اس پرعمل آوری کی رفتار اور معیار کیا ہے۔اگر منصوبہ میں یا پھرعمل آوری میں کچھنفص 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 تدار کی اقدامات کیے جائیں۔

Learning Outcomes اکتسابی نتائج 8.13

منصوبہ کاری انتظامیہ کا ایک بنیا دی فعل ہے۔ دیگر افعال جیسے ہدایت کاری، قابوکاری ، تنظیم کاری دغیرہ کا شار منصوبہ کاری کے بعد ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری مختلف تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے اپنایا جانے والا لا یح ب^عمل ہے۔ مدت کی بنیاد پر منصوبہ کی قشمیں طویل مدتی منصوب وسط مدتی منصوبے اور مختصر مدتی منصوبے شامل ہیں جبکہ انتظامی سطح کی بنیاد پر اعلی سطحی منصوب و وسط طحی منصوبے اور وسط مدتی منصوبے اور مختصر مدتی منصوبے شامل ہیں جبکہ انتظامی سطح کی بنیاد پر اعلی سطحی منصوب و سط طحی منصوبے اور مختصر مدتی منصوبے شامل ہیں۔ کشادگی کی بنیاد پر منصوبے کار پوریٹ سطح پر اور شعبہ جاتی سطح پر ہیں اور اسی طرح استعمال کی بنیاد پر ہمہ مقصدی استعمال منصوبے میں آبنجیکڈیوز ، پالیسیاں، حکمت عملیاں ، پروسیجر اور روٹس ہیں۔ واحد یا یک پر سے استعمال منصوبے میں پروگرامس ، شیڈولس ، تجٹس ، پر احکمش اور میتھڑ ز شامل ہیں۔

Key Words		کلیدی الفاظ	8.14	
مستقبل کے مقاصد کانغین کرنے اوران کے حصول کے ذرایعوں کے بارے میں فیصلہ۔	:	منصوبهکاری Planning	.1	
اہداف جن پر کاروباری سرگرمیوں کو جاری رکھا جاتا ہے۔	:	مقاصد Objectives	.2	
کاروبار میں فیصلہ سازی کے لیے رہنمایانہ خطوط۔	:	پالیسیاں Policies	.3	
کاروباری میدان میں تبدیلیوں اور وسائل کی فراہمی کا طریقہ جو پیداوار اور فیصلہ	:	حکمت عملیاں Strategies	.4	

		سازی پړشتمل ہوتے ہیں۔	
	.5	طریق کار Procedure : اقدامات کے لیے طریق عمل۔	
	.6	منزه : بعيب، پاک	
	.7	نج دینا : چھوڑ نا، دستبر دار ہونا، کنارہ کشی	
	8.15	نمونه امتحانى سوالات	Terminal Questions
(A	معروضى	سوالات	
	(1	نے کہا کہانسان ہونے کی خصوصیت ہیہ ہے کہ وہ منصوبہ	تاہے۔
	(2	منصوبے کی مدت 25 سال تک ہوتکتی ہے۔	
	(3	منصوبہ کا استعال کئی مقاصد کے لیے ہوتا ہے۔	
	(4	منصوبہکاری میں کانغین پہلااور بنیادی قدم ہے۔	
	(5	مقاصد منصوبه کا بیب-	
	(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 پھیلائے۔	
(B	مخضرجو	ابات کے حامل سوالات	
	(1	انسان کی کیاخصوصیت ہے؟	
	(2	طویل مدتی منصوبہ کسے کہتے ہیں۔	
	(3	ہمہ مقصدی منصوبہ سے کیا مراد ہے۔	
	(4	ا کہرےاستعال منصوبہ سے کیا مراد ہے۔	
	(5	پالیسی کیا ہے؟	
	(6	حکمت عملی کی تعریف شیجیے۔	
	(7	طريق کارکا کيا مطلب ہے؟	
	(8	قاعدے (Rules) کے بارے میں آپ کیا جانتے ہیں۔	
(C	طويل ج	وابات کے حامل سوالات	

طریق کارکے بارے میں تفصیل سے کھیے۔ (5

8.16 تجويز كرده كتب

(7

جب کیا ہے؟ اس کے فائد ہے اور نقصانات تحریر کیچیے۔ (6 پروگرامس کیا ہے؟ اس کے خدوخال کی وضاحت سیجیے۔

Suggested Readings

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

بلاكIII: تنظيم Organisation

Organisation

Organisation Structure

Centralisation and Decentralisation

Delegation

اکائی 9- تنظیم اکائی 10- تنظیمی ساخت اكائى 11- مركزيت اورلامركزيت اكائى12- تفويض

اكائى 9 تنظيم Organisation

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	بدبهتر	9.0
Objectives	مقاصد	9.1
Meaning and Definition of Organisation	تنظیم کے معنی ومفہوم تنظیم کی خصوصیات/خدوخال	9.2
Characteristics / Features of Organisation	تنظيم کی خصوصيات/خدوخال	9.2.1
Need for Organisation	تنظيم كى 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	تنظيم سازى ميں اقدامات / طريق عمل	9.3
Objectives of Organisation	تنظیم سازی کے مقاصد	9.4
Merits of Organisation	تنظیم کے فائدے	
Learning Out Comes	اكتسابي نتائج	9.6
Key Words	کلیدی الفاظ	9.7
Terminal Questions	نمونها متحانى سوالات	9.8
Suggested Readings	تجویز کرده کتب	9.9

ہوتا ہے۔لیکن جیسا ہی اختیارات اور ذمہ داریوں کی تقسیم کر دیتا ہے، تا کہ وہ مفوضہ کام انجام دے سیس جیسا جیسا اس کے کاروبار کی توسیع ہوتی ہے اور کاروبار کا سائیز بڑھتا جاتا ہے تب اس کے لیے ضرور کی ہوجاتا ہے کہ وہ مختلف سکشنس ، شعبہ جات اور ڈیویژنس بنائے ، تا کہ ہر ڈیویژن، ڈپارٹمنٹ اور سکشن سے میخر زکو ذمہ داریاں سپر د کی جائیں اور سر گرمیاں منظم انداز میں پورے تال میل کے ساتھ انجام دیے جاسکیں۔ اس طرح بتدریخ ایک تنظیم کا وجود عمل میں آتا ہے۔ اس تنظیم کی ترقی کے لیے مختلف روکا وٹوں کو دور کرنے کے لیے مثالی تنظیم کی ترقی کے لیے متر اس کے لیے مختلف روکا وہ میں پورے تال میل کے ساتھ انجام دیے جاسکیں۔ اس طرح از حد ضرور کی ہوجاتا ہے۔ علاوہ ازیں تنظیم کی ترقی کے لیے مختلف روکا وٹوں کو دور کرنے کے لیے مثالی تنظیم کے لیے مند و بھی اور کی اور اس از کی اور کی میں دیو ہو تا را کہ اور اس میں اور کر او

ایسے حالات میں تنظیم کی ضرورت پیش آتی ہے، اور تنظیم ضروری ہوجاتی ہے۔ جبکہ دویا دوسے زیادہ افراد سی کا م کو انجام دیتے ہوں۔ کاروبار کی توسیح سے ساتھ ساتھ نفسیاتی ، ساجی اور طبعی مسائل میں اضافہ ہوجاتا ہے۔ تنظیم فرائض اور ذمہ داریوں کا ایک ساختیاتی ڈھا نچہ فراہم کرتی ہے۔ بیا یک طرف تعلقات کے لیے اختیارات فراہم کرتی ہو دوسری طرف تر سیل 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 کوش ہمتر انداز میں استعمال نہ کی جا کیں۔ کاروبار کے لیے تنظیم قطعی نہیں بلکہ کاروبار کی کا میابی کے لیے اعتیارات فراہم کرتی ہو تک کہ انفرادی کوش ہمتر انداز میں استعمال نہ کی جا کیں۔ کاروبار کے لیے تنظیم قطعی نہیں بلکہ کاروبار کی کا میابی کے لیے ایک بہترین ذریعہ ہے۔ کیونکہ ہم منظم سرگرمیوں کے ذریعہ ہی مقاصد حاصل کر سکتے ہیں۔ کے ایت ظیم قطعی نہیں بلکہ کاروبار کی کا میابی کے لیے ایک بہترین ذریعہ ہے۔ کیونکہ ہم منظم سرگرمیوں کے ذریعہ ہی مقاصد حاصل کر سکتے ہیں۔ کا جواب ایک مثالی تنظیم ہے۔ ایک ای کی تک پر سرڈنٹ کینٹ سے ٹو ایک ہیت پر اظہار خیال کر تے ہوئے یوں کہا کہ 'نہ کی جا کیں۔ کاروبار کا جواب ایک مثالی تنظیم ہے۔ ایک ای تعلی کہ ہو ہی کی دریعہ ہے۔ کیونکہ ہم منظم سرگرمیوں کے ذریعہ ہی مقاصد حاصل کر سکتے ہیں۔

Importance of Organisation 2.2.3 تنظیم کی اہمیت (فائدے) کسی بھی فرم میں تنظیم کی بڑی اہمیت ہوتی ہے۔ تنظیم انتظامیہ کا بنیادی فغل ہے۔ اس کی اہمیت کا اندازہ انتظامی افعال کے طریقہ عمل میں ڈیزائین کردہ تر تیب وار تعلقات پر مینی زنجیر سے لگایا جاسکتا ہے کہ کس طرح عہدہ دار آپسی تال میل برقر اررکھتے 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 تحصیار کے طور پر استعال کرتی ہے۔

- درج ذیل فائد تے تنظیم کی اہمیت کواجا گر کرتے ہیں۔ بند سب ذیب ماہ
 - 1) فرم کےانصرام میں مددگار تنظ

تنظیم سازی کافعل انتظامیہ کے دیگر افعال کی انجام دہی کومکن بناتے ہیں۔ جیسے منصوبہ کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹر ول۔ نا کافی اور غیر سائیٹیفک تنظیم کے منتیج میں کام کود ہرانا ہوتا ہے۔اور چندا ہم کوششیں اور سرگرمیاں بھیل پانے سےرہ جاتی ہیں۔مثالی تنظیم مختلف انتظامی افعال جیسے محنت کی تقسیم، تفویض، اختیارات میں استقامت، اختیارات کی تشریح وتعریف، ذمہ داری اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کی نوعیت کی تشریح میں سہولت بخش ثابت ہوتے ہیں۔

2) نشودنماادر تبديلي كوفروغ

ایک مثالی تنظیم ہی عصری اصولوں پر ڈیزائین کی جاتی ہے۔جس کی دجہ 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، تا کہ کا میاب ترسیل کے لیے ارتباطی عمل کو مزید بہتر بنایا جا سکے۔

4) سستنتیکی اختراعات کا بھر پوراستعال

ایک اچھی اور مثالی تنظیمی ساخت لچکدار 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، تا کہ عصری ٹکنالوجی سے استفادہ کیا جا سکے۔

- 5) پیداواریت میں اضافہ تنظیم شئے کی پیداواریت کی طریق عمل کا جائیزہ لے کرغیر ضروری طریق عمل یعنی دہرائے جانے والے عمل کوختم کرتی ہے۔جس کی وجہ سے طریق عمل آسان ہوجا تا ہے اور محنت اکارت نہیں جاتی اور پیداواریت میں اضافہ ہوتا ہے۔ دہ بذہ سی بید ہو
 - 6) انسانی وسائل کا جمر پوراستعال

ایک مثالی تنظیم کام کی مناسبت سے افراد کی ضرورت کا جائیزہ لیتی ہے، اوراس بات کی طمانیت حاصل کرتی ہے کہ ہر جاب کے لیے قابل اور باصلاحیت افراد کا تقرر ہو، تا کہ انسانی وسائل کا بھر پور استعال ہواور پیداواریت میں اضافہ ہو۔ اس طرح انسانی وسائل کا بہترین استعال ہوتا ہے۔

7) تخلیقی عمل کی ہمت افزائی

کسی بھی فرم کی ساخت کی بنیاد اختیارات کے واضح حدود، وقت فیصلہ کا اختیار ، پخلیقی عمل کی ہمت افزائی وغیرہ پر رکھی جاتی ہے۔ بیہ تمام نکات تغمیری عمل کو تیز کرتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ پوشیدہ صلاحیتوں کو اجمرنے کا موقعہ 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 حوالگی میں سہولت بخش ہوتی ہے۔ جو کہ تربیت اور ترقی کے لیے سہولت کی فراہمی کا باعث ہوتی ہے۔ اختیارات کی حوالگی یعنی تفویض اختیارات ماتختین 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۔

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 مشتر کہ مقاصد حاصل کرنے کے لیے کام کررہے ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، افراد، افعال اور انفراسٹر کچر کے ایک منظم اتصال پر مشتمل ہوتی ہے جو قطعی اختیارات اور واضح ذمہ داریوں کے ساتھ با قاعدہ مربوط پر شتمل ہوتی ہے۔ تنظیم کی ساخت کو ترسیل کے ذرائعوں، اختیارات و ذمہ داریوں کے بہاؤ کے تعین کے لیے ڈیزائین کیا جاتا ہے۔ اس مقصد کے حصول کے لیے مختلف ڈیزائینس کا تجزیر کرنا پڑتا ہے۔ پیڑر نے ڈریکر نے تین تجزیوں کی نشاند ہی کی ہے۔ ان کو ذیل میں دیکھا جاسکتا ہے۔

- (Activities Analysis) سرگرمیوں کا تجزیہ (i
 - (ii فيصله كاتجزيه (Decision Analysis)
 - (iii) تعلقاتی تجزیه (Relations Analysis)

کی تدوین ہوجاتی ہے ت^{ینظی}م کے لیے درکار ضروری انفراسٹر کچر کی طرف توجہ دی جاتی ہے۔ اس کے بعد کاروباری سرگرمیوں اور افعال پر طرف توجہ دی جاتی ہے۔ عام طور پر مینجہنٹ کے اس^عمل کونظیمی ساخت کے بلاکس کہا جاتا ہے۔ یعنی مینظیمی ساخت کے the building" "blocks" کہا جاتا ہے۔ مثالی اور بہترین تنظیمی ساخت کی تر تیب کے لیے با قاعدہ کوئی مسلمہ اصول نہیں ہے۔لیکن عمومی طور پر مناسب طرز کی "تنظیمی ساخت کی ڈیز ائیئیگ میں درجہ ذیل اقدامات بڑے مددگار ثابت ہوتے ہیں۔

- 1) واضح مقاصد تنظیمی ساخت کوآگ بڑھانے کے لیے مقاصد کانعین واضح طور پر کیا جائے۔ بہترین اور واضح مقاصد تنظیم کی بنیادی خصوصیات اور نوعیت کے تعین میں مددگار ہوتے ہیں۔ کسی بھی تنظیمی سرگر میوں کا انحصار مقاصد پر ہوتا ہے، جس کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ کاروباری سرگر میاں بھی مقاصد کی بنیاد پر جاری رکھی جاتی ہیں۔
- 2) سر گرمیوں 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

مختلف اُمور کی بحیل کی ذمہ داری افراد کے ایک گروہ کے سپرد کی جاتی ہے اور نگرانی کی ذمہ داری کا بھی تعین افراد کی صلاحت اور ربحان واستعداد کی بنیاد پرحوالے کی جاتی ہے۔ ہر فرد کی ذمہ داری واضح کردی جاتی ہے، تا کہ کام کو بار بار دہرایا نہ جاسکے اور ان کی کوشش رائیگال نہ ہوجائے۔ ہر فردکوایک مخصوص کا م سپرد کردیا جا تا ہے، تا کہ وہ کام پائیے بحمیل کو پہنچائے۔

4) گرانی کے لیےاختیارات دینا

کام کی نگرانی کے لیے حوالے کردہ کام کی موثر طور پرانجام دہی کے لیے ہرنگران کارکومناسب اختیارات دیے جاتے ہیں۔اختیارات کا مطلب فیصلہ سازی، ہدایات جاری کرنے، ماتختین کی رہنمائی،نگرانی اور کنٹرول کے لیے اختیارات دینا ہے۔ بید حوالہ کردہ اختیارات، ذمہ داری کے مطابق ہونا چاہیے۔ایک فرد ذمہ داری اور اختیارات کے بغیر کوئی کا منہیں کر سکتا۔ عام طور پر اختیارات کا بہاؤ او پر سے ینچے کی طرف ہوتا ہے۔

افراد کی سرگرمیوں کومر بوط کرنا (5 مختلف افراد کی کوششوں اورمحنت کومر بوط کیا جاتا ہے۔مخصوص افعال کی موثر طور پر انجام دہی میں ان سرگرمیوں کی مربوطی کویقینی بنانا ہوتا ہے۔مختلف سرگرمیوں کی انجام دہی کے لیےافراد کی سرگرمیوں کے درمیان باہمی تعلقات کو داضح کردینا چاہیے، تا کہ ہرفر دکو بیہ معلوم ہونا چاہیے کہ احکامات اور ہدایات کہاں سے حاصل کرنا جا ہے اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔ ورنہ نظیم کا مقصد فوت ہوجا تا ہے۔ موزوں کام کے لیے ماحول کی فراہمی (6 کسی بھی تنظیم کی کامیابی کے لیے انفراسٹر کچراورموز وں کام کے ماحول کی فراہمی ضروری ہوتی ہے۔ جبکہ ہر کام کے لیے قابل فرد کا تقرر ضروری ہے۔انفراسٹر کچراور موزوں کام کے ماحول کی فراہمی کسی بھی فرم کی کامیابی کے لیے ضروری ہے۔ مذکورہ بالا اقدامات یا طریق عمل کی بحا آوری تکنیکی طور پر درجہ ذیل صورتوں میں انجام دی جاتی ہے۔ شعبه حات کی تقسیم (Departmentation) (i اختیارات اور ذمہ داریوں کی حوالگی (Delegation of Authority and Responsibilities) (ii اختیارات کی غیر مرکوزیت (Decentralisation of Authority) (iii 9.4 ستنظیم سازی کے مقاصد **Objectives of Organisation**

ہر معاشی سرگرمی جواراد تأجاری رکھی جائے، اس کا کچھ مقصد ہوتا ہے۔ جب افراد کا گروہ بغیر کسی طے شدہ مقصد، جمع ہویہ کوئی تنظیم نہ ہوگی، بلکہ بیا ایک بہجوم / بھیڑ ہوگی۔اگرانہیں کسی مقصد کے تحت کسی خاص نشست کے لیے بلایا گیا ہوتب اس کا کچھ مقصد ہوسکتا ہے۔ ماہرا نتظام Bertain M Gross کے مطابق مقصد مطلوبہ ستقبل سے متعلق ہے۔ ہدف Objective اور مقصد Purpose عموماً متبادل اصطلاحات ہیں جولازم وملزوم کے طور پراستعال کی جاتی ہیں۔عام طور پر طالب علموں کے ذہن میں بیہ سوال اکثر آتا ہے کہ کاروباری تنظیم کو منظم کیوں ہونا چاہیے؟ اس کے جواب میں تنظیم کے مقاصد کورکھا جاتا ہے۔ بیکاروباری مقاصد سے الگ ہوتے ہیں۔ ذیل میں چند مقاصد دیے گئے ہیں جو ایک کاروباری تنظیم کے قیام کی وضاحت کرتے ہیں۔

(Effective Management) موثرانتظام (Effective Management)

انظامیہ فرم بے 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 خطِ فاصل کھنچتا ہے۔ تنظیم اعلی انتظامیہ کو حسب معمول کاروباری سرگر میوں کو نچلی سطحی انتظامیہ کے سپر دکر کے منصوبہ کاری اور نگرانی کے کاموں کی اجازت دیتی ہے۔ جس کی وجہ سے فرم کام کے باربار کیے جانے والے اور دیگر غیر ضروری کا موں سے بنچ جاتی ہے۔ اس طرح کا ما چھطریقہ پر انجام پاتا ہے۔

2) اقل ترین لاگت اور کچر پور پیدادار (At Low Cost Maximum Production) محنت کی تقسیم کے اصولوں کے مطابق سرگرمیوں کی تقسیم عمل میں آتی ہے۔ تنظیم ہرملازم کی ہمت افزائی کرتی ہے، تا کہ وہ اپنی بہترین صلاحیتوں کے استعال کے ذریعہ پیدادار میں اضافہ کے لیےکو شاں رہے، جس کی وجہ سے غیر ضروری اخراجات میں کمی ہوتی ہے، پیدادار میں اضافہ ہوتا ہے جو کہ ہرایک فرم کا مقصد ہوتا ہے۔

قابلِ شارنشو دنما اور پروڈ کٹ لائین کی تبدیلی

(Sustained Growth and Change of Product Line)

ہر کاروباری فرم ہرقدم پرترقی کی طلب گار ہوتی ہے۔ وقت کی رفتار کے ساتھ فرم اپنی سرگرمیوں کو لازمی طور پر پھیلاتی جاتی ہے۔ کاروبار شہرت اختیار کرجانے پرفرم پروڈ کٹ لائین میں اضافہ کرتی ہے، تا کہ شہرت کا فائدہ اٹھایا جا سکے۔ کیونکہ دور حاضر گلا کا ٹے 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 ہوجاتی 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) ملازمين كاتعاون (Employee's Cooperation)

تنظیم اسی وقت کامیاب ہوسکتی ہے جبکہ فرم کے ملازمین کام کی پھیل میں بھر پور دستِ 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، تا کہ وہ پوری ٹیم اسپرٹ اور دلجمعی کے ساتھ کام کریں اور فرم کے مقاصد کے حصول میں تعاون کرے۔

5) ساجی ذمہ داری کی تعمیل (Performing Social Responsibility)

حصہ ہے۔ تنظیم کے اُصول (Principles of Organisation) کسی بھی تنظیم کی کارکردگی کا انحصارا نظامیہ 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 بنیا دتصور کی جائے۔ بیہ سلمہ حقیقت ہے کہ افراد محنت کی تقسیم کے ذریعہ تمرآ ور نتائج حاصل کر سکتے ہیں۔ اس لیے تنظیم کی ڈیز ائینگ کے دوران چند موز وں گروہ ہی سرگر میاں انجام دینا چا ہیے، تا کہ تنظیم سے جڑے ہوئے افراد کو اختصاص حاصل ہو۔

2) مقاصد پر توجه کا اُصول (Principle of Concentration on Objectives) تنظیم مقاصد کے حصول کا ایک میکانزم ہے۔تنظیم کے مقاصداس کی ساخت کا تعین کرنے میں ایک اہم رول ادا کرتے ہیں۔ کہ تنظیم کی ساخت کس قسم کی ہو، داضح اور علانیہ مقاصد گروہتی سرگر میوں ، اختیارات کی حوالگی اور موثر ارتباط میں سہولت بخش ثابت ہوتے ہیں۔ اس طرح مقاصد پر توجہ بہت ضروری ہے۔

3) انتظامیہ کے اعاطہ کا اُصول (Principle of Span of Management) انتظامیہ کے احاطہ کا اُصول کو Col. Urwick نے انتظامیہ کا احاطہ، کنٹرول کے حدود سے متعلق ہے۔ کنٹرول دراصل ماتختین پر ہوتا ہے۔ اس اُصول کو Col. Urwick نے وضع کیا ہے۔ یہ بات روزِ روثن کی طرح عیاں ہے کہ جتنے زیادہ ملاز مین ہوں گے اتنا ہی مشکل ان کی نگرانی ہوگی، اور موثر ارتباط بھی نہ ہوگا۔ اس لیے ایسے موقعہ پر ضرورت اس بات کی ہوتی ہے کہ اس اُصول پڑ عمل آوری کے ذریعہ ماتختین کی بڑھتی ہوئی تعداد کے ساتھ نگران کا روں کی تعداد کو بڑھایا جائے۔

4) وحدت تحکم کا اُصول (Principle of Unity of Command) تنظیم کی ساخت کچھاس انداز سے ترتیب دی جائے کہ وحدت ِحکم کے تقاضوں کی پیجیل ہو سکے۔ وحدت ِحکم کا مطلب میہ ہے کہ اختیارات صرف ایک کے ہاتھوں میں مرکوز ہوں اوراسی شخص سے احکامات صادر ہوں۔ جس کی وجہ سے ہدایت کاری ارتباط کاری اور کنٹرول میں سہولت ہو، تا کہ فرم کے مقاصد کے حصول میں آسانی ہو یہی کا میابی کی کلیہ ہے۔

5) کچک 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 ستحرا ماحول اور ایک حرکیاتی وجود رکھتی ہے جو بڑی تیزی سے عصری ماحول سے مطابقت پیدا کرر ہی ہے۔ چونکہ ماحول کی تبدیلی کے ساتھ تنظیم ک 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 ہوجا تا ہے۔

6) موزون توازن کا أصول (Principle of Proper Balance)

فرم کے تمام شعبہ جات میں توازن برقرار کھنا نہایت اہم ہوتا ہے۔ بنیادی طور پر توازن کا مسّلہ اس وقت سامنے آتا ہے جبکہ کسی

سرگرمی یا شعبہ کی تقسیم مزید ذیلی شعبہ جات میں کی جائے۔ایہاہی معاملہ اس وقت پیش آتا ہے جب فرم کا سائیز وقت کے ساتھ ساتھ بڑا ہوتا جارہا ہواور سرگرمیوں اور کارکردگی کے حدود میں اضافہ ہور ہا ہو۔

7) التثنى بحذر بعدا نظام كا أصول (Principle of Management by Exception)

صحیح معنوں میں سمی بھی تنظیم کوموثر بنانے میں بیدایک بنیادی اُصول ہے۔ اس اُصول کے تحت غیر معمولی مسائل کو اعلی 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 سبیں ان مسائل پر فیصلہ ہوجائے۔ اس اُصول کا اطلاق تفویض اختیارات پر ہوتا ہے۔ اسٹنی کے اس اُصول کی عملی اہمیت تنظیمی ساخت میں انتظامیہ کی تمام سطح پر ہوتا ہے۔

(Principle of Decentralisation) غير مركوزيت كا أصول (Principle of Decentralisation)

اس اُصول کا اطلاق بڑی تنظیموں پر ہوتا ہے۔غیر مرکوزیت مخصوص منتخبہ اختیارات کے استعال سے متعلق ہے، جہاں بید اُصول شعبہ جات اور اکائیوں کو بلاخلل جاری رکھنے میں مددگار ہوتا ہے اور بید شعبہ جات اور اکائیاں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی مداخلت کے بغیر چلتے ہیں۔ یہاں احتیاط کرنی پڑتی ہے کہ کو نسے فیصلوں کا انطباق کیا جائے کہ فیصلہ سازی، افراد کی بھرتی اور ٹریزنگ کے لیے رہنمائی کرے اور موزوں کنٹر ول بھی برقر ارر ہے۔اس طرح غیر مرکوزیت کا اُصول تنظیم کو موثر بنا تا ہے۔

(Principle of Departmentation) شعبه سازی کا أصول (9

شعبہ سازی انصرام کی مناسبت سے سرگرمیوں کی یونٹوں / اکائیوں میں گروہ بندی کا ایک طریقِ عمل ہے۔ دوسرے الفاظ میں شعبہ سازی متعلقہ جابس اور سرگرمیوں کی مشابہت کے اُصولوں سے انحراف کے بغیر گروہ بندی سے متعلق ہے۔ جہاں ایک عہدہ داراپنے اختیارات استعال کرتا ہے۔ شعبہ سازی کا سب سے اہم فائدہ میہ ہے کہ انفرادی طور پرعہدہ دارکواپنے ماتختین پرموثر کنٹرول کاحق حاصل ہوتا ہے۔ چونکہ ایک عہدہ دارکی نگرانی میں ماتختین کی ایک مخصوص تعداد دے دی جاتی ہے۔

(10) الميت/ قابليت/ كاركردگى كا أصول (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 کا میاب ہوجاتی 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 کا م کی تکمیل اطمینان بخش اور سلیقہ سے کرلے۔ اسی طرح جہاں تنظیم انفرادی تقاضوں کی تکمیل کا باعث ہے، وہیں اس پر ساجی تقاضوں کی تکمیل بھی لازم ہے، اور وہ ہے ساجی فلاح۔ کاروبار کا ایک مقصد ساجی فلاح بھی ہے اس کو بھی یقینی بنانا ضروری ہے۔

11) اسکیر چین کا اُصول (Principle of Scalar Chain)

اسکیلر چین مراتب بندی سے متعلق ہے، جہاں اس کی مختلف سطحیں بتائی گئیں ہیں جواعلیٰ، وسط اور نچلی سطحوں پر مشتمل ہوتی ہیں۔اعلیٰ سطح پراعلیٰ عہدہ داروں سے احکامات جاری ہوتے ہیں جو وسطی عہدہ داروں سے گذرتے ہوئے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک آتے ہیں۔کسی بھی تنظیم کے لیے موزوں اسکیلرچین احکامات کی اجرائی کے لیے شرط اول ہے، یعنی مقدم ہے۔ 12) وحدت بدايت كارى كا أصول (Principle of Unity of Direction)

وحدت ہدایت کاری ہر گروہی سرگرمیوں کے لیے ایک مقصد اور ایک نگرا نکار کے ہونے سے متعلق ہے۔ ہر کام کے لیے ایک منصوبہ ایک پروگرام ہو جو ایک نگران کار کی نگرانی اور کنٹرول میں ہواور کام بھیل پاجائے۔اگر ایک شعبہ میں مختلف منصوبوں اور پالیسیوں پرعمل آوری ہوتو ماتختین پریشان ہوجا کیں گے اور کام ڈھنگ سے نہ ہوگا۔

(Continuity of Business) کاروبارکاتشکسل (Continuity of Business)

تنظیم کی ساخت بچھالیی ہو کہ وہ فرم کے طویل مدتی کاروبار میں مقاصد حاصل کر سکے۔ اگر تنظیم کی ساخت فرم کے مقاصد ک تقاضوں کو پورا کرنے کے موقف میں نہ ہوتو تنظیم کا وجود بے معنی ہوجاتا ہے۔اس لیے تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ وہ فرم کے مقاصد کے حصول میں مد ومعاون ہو۔

14) ارتباط کا اُصول (Principle of Coordination) ارتباط کا اُصول مختلف شعبہ جات اور اکا ئیوں کے درمیان موزوں تال میل رابطہ اور باہمی تعاون پائے جانے سے متعلق ہے۔مطلوبہ مقاصد کی بحیل تنظیم کا ایک اہم نشانہ ہوتا ہے۔اس کے لیے اجتماعی کوشش ضروری ہے۔اس کو ارتباط کے اُصول کے ذریعہ حاصل کیا جاسکتا ہے۔

15) اختیارات اور ذمہ داریوں کا اُصول (Principle of Authority and Responsibility) اختیارات، ذمہ داریوں کے متناسب ہوں۔ ذمہ داریوں کی تقسیم کے دوران درکار اختیارات بھی حوالے کیے جانے چاہئیں۔ اگر اختیارات نہ دیے جائیں تو ماتختین اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابدہ نہیں ہوتے۔ اس لیے اختیارات کا دیا جانا ضروری ہوتا ہے۔ تا کہ کام پوری تندین اور جوابد بنی کے جذبہ کے ساتھ بحکیل پائے۔

Advantages of Organisation

9.5 تنظيم کے فائدے

فرم کے مقاصد کو حاصل کرنا انتظامیہ کے فرائض کا ایک لازمی اور ناگز بر حصہ ہے۔ فرم کے مقاصد ساجی، معاشی، سیاسی اور مٰدہبی ہو سکتے ہیں۔ افراد، خام مال، فنڈ زیا سرما بیاور مشینری کا موزوں استعال ضروری ہوتا ہے۔ تنظیم انتظامیہ کی ریڑھ کی ہڈی یعنی ایک فریم ورک ہوتی ہے۔ تنظیم ایک ایسا میکا نزم ہے جس کے ذریعہ کاروباری فنتظ میں کو ہدایت دی جاسکتی ہے اور ان کی سرگرمیوں کومر بوط کیا جاسکتا ہے اور اس پر موزوں کنٹر ول بھی برقر اردکھا جاسکتا ہے۔ ایک مثالی تنظیم میں کی فائدے ہو سکتے ہیں۔

1)انتظامی صلاح**یت میں اضافہ (Increase in Management Ability)** ایک بہترین تنظیم مختلف عاملین پیدائش کومر بوط کرتی ہے اوران کے بھر پوراستعال کی حکانت کا باعث ہے۔ تنظیم بےترتیبی، بار بار

د ہرائے جانے کے عمل اور تاخیر سے بچاتی ہے۔کام اور محنت کی تقسیم کے ذریعہ ملاز مین 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 پڑمل آوری کے ذریعہ انتظامیہ اپنی طاقت میں اضافہ کر سکتا ہے۔ ایک اچھی تنظیم میں مختلف سرگرمیوں پران کی نفع مندی اوراہمیت کی مناسبت سے سرمایہ لگایا جاسکتا ہے۔ایسی کٹی مثالیس میں جہاں آغاز چھوٹی فرم سے ہوا اورتر قی کے زینے طے کرتے ہوئے تنظیم کی بدولت یہی فرم بڑی کمپنی میں تبدیل ہوگئی۔

(Specialisation) مهارت (3

ایک مثالی تنظیم کے کئی فائد ہوتے ہیں مختلف سرگر میوں کو مختلف اشخاص کے درمیان ان کی قابلیت، تجربہ اور ربحان و دلچی کے مطابق مختص کیا جاتا ہے، جس کی وجہ سے ملاز مین میں کام سے خوشی اورتحریک کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ جس کے نتیج میں ان کی کارکردگی میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ سرگر میوں کی با اُصول 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 بنیا دی مقصد ہوتا ہے۔

4) عصری ٹکنالوجی کا استعال (Use of New Technology)

ایک متوازن اور بہتر ترتیب پر مشتمل تنظیم میں اس بات کی گنجائش ہوتی ہے کہ وہ عصری تکنالوجی کا بھر پور استعال 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 ک پیداوار کے لیے بہترین وعصری تکنالوجی کواپنانے کی گنجائش بنائے رکھتی ہے۔اختر اعات و ایجادات گوکہ آغاز میں قیمتی ہوتے ہیں کیکن ان کے استعال سے پیداواری لاگت کم ہوتی جاتی ہے۔

(Element of Coordination) ارتباط کاعضر (5

مختلف النوع سرگرمیوں کے ارتباط میں تنظیم سہولت بخش ہے۔ طے شدہ نشانوں کی پیمیل کے لیے مختلف افعال کوایک دوسرے سے مربوط کیا جاتا ہے۔ تنظیم کی وجہ سے فرم میں واضح طور پر اختیارات اور ذمہ داریوں کوعہدہ کے اعتبار سے حدود متعین ہوتے ہیں۔ جس کی وجہ سے عہدہ داروں اور ملاز مین کے درمیان ہم آ ہنگی برقر اررہتی ہے اور باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ ایک اچھی تنظیم ملاز مین کو ٹیم اسپرٹ کے ساتھ کام کرنے میں معادن ہوتی ہے۔

6) تربیت اورتر قی 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 پران کی تربیت ہوتی ہے۔ایک مثالی تنظیم قابل فرد کو مطلوبہ عہدہ پر تقرر کرتی ہے یا ترقی دیتی ہے۔اور مینجنٹ کے پروگراموں میں شامل کرتی ہے۔مختلف شعبہ جات میں ملاز مین کے تقرر کے ذریعہ مختلف عہدوں کو پُر کرتی ہے اوران کے عہدہ اور شعبہ کی مناسبت سے تربیت دی جاتی ہے۔

7) شخطیقیت اوراختر اعات (Creativity and Innovation) ایک مثالی تنظیم پہل اورتخلیقی فکر کی ہمت افزائی کرتی ہے۔ ملاز مین کواختر اع اور تخلیقی عمل اختیار کرنے کے لیےتح یک دی جاتی ہے۔ اس سلسلے میں تر غیبات بھی ملاز مین کو دی جاتی ہیں تا کہ وہ نئی اور جد بدطریقتہ پیدائش کو وضع کرنے میں دلچیپی لیس۔

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۔ تا کہ رشوت ستانی کا سد باب کیا جا سکے۔ 9) تمام سرگر میوں کو موز وں ترجیح (Proper Preference to all Activities) اس کی اضافی اہمیت کے مطابق اس پر توجہ مرکوز کی جاتی ہے اور ساتھ ہی ساتھ فنڈ ز اور انسانی وسائل کی شخصیص عمل میں آتی ہے۔ بڑے اور اہم شعبہ جات جیسے پروڈ کشن اور انسانی وسائل کے شعبہ جات کو زیادہ فنڈ ز دیے جاتے ہیں۔

10) بہتر انسانی تعلقات (Good Human Relations) ایک تنظیم سے وابسة افراد تنظیم کا حرکیاتی عضر ہوتے ہیں۔ کسی کاز کے لیے اپنے آپ کو وقف کردہ اور اپنے کام سے مطمئن افراد کا گردہ کسی بھی تنظیم کے لیے ایک اثاثہ ثابت ہوتا ہے۔ جو تنظیمیں با قاعدہ اچھے اُصولوں پر قائم کی گئی ہوتی ہیں انسانی تعلقات کو استوار کرنے میں کافی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ اگر کسی بھی فرم میں باضا بطہ اختیارات اور ذمہ داریاں دی جائمیں، جواہد ہی کے لیے راضی کر لیا جائے تو تنظیم سے وابستہ ہر فرداپنے کام سے مطمئن ہوتا ہے۔ اور تنظیم کے تمام افراد کے در میان مذہ ای بی ، جواہد ہی کے لیے راضی کر لیا جائے تو تنظیم سے وابستہ ہر فرداپنے کام سے مطمئن ہوتا ہے۔ اور تنظیم کے تمام افراد کے در میان مثبت تعلقات فروغ پاتے ہیں۔ 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 انفرام میں سہولت ہوتی ہے اور فرم پروڈ کٹ لائین میں تبدیلی جا ہتی ہو یا کاروبار میں کچھ تبدیلی جا ہوتی میٹیم

تنظیم کی خامیاں Limitations of Organisation

تنظیم کی خامیاں درجہ ذیل ہیں۔ 1) تنظیم میں کئی مقاصد کے حصول کے لیے چارٹس استعال کیے جاتے ہیں۔لیکن یہ وفت کے ساتھ ساتھ یہ چارٹس اپنی افادیت کھودیتے ہیں۔اس طرح مسلسل ان چارٹس میں ترمیم ان کےاز کاررفتہ ہونے کا اعلان ہوتا ہے۔

2) سنی تنظیمی چارٹس رسمی اختیارات اور میٹر ز کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔اس کےعلاوہ ان سے کوئی فایدہ نہیں اٹھایا جاسکتا۔ 3) سنینظیم میں افراد کا ایک گروہ ہوتا ہے جوفرم کے مقاصد کے حصول میں سرگرداں رہتا ہے۔لیکن میٹر ز اختیارات کے حدود کو

بلاک کرنے کی کوشش کرتی ہے جس سے فرم کونقصان پہنچتا ہے۔ 4) سنظیم اختیارات کے ٹکراؤ کی صورت میں لائمین اور اسٹاف تعلقات میں ایک قشم کی اکتا ہے محسوں کرتا ہے۔جس کی وجہ سے ٹکرانی اور بیداواری 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 کامپلکس کا شکار ہوجاتے ہیں ۔مسلسل تبدیلی کی وجہ سے مینجر ز تعلقات اورا ختیارات کو مجمد کردیتے ہیں۔جس کے نتیجہ میں فرم کا مظاہرہ متاثر ہوتا ہے۔

9.6 اکتسانی نتائج کسی بھی کاروبار کے لیے تنظیم کی ابتداءایک فطری عمل ہے۔ تنظیم کا آغاز اس وقت ہوا جب افراد نے مشتر کہ مقاصد کی تحمیل کے لیے میل جول بڑھایا۔ تنظیم کا قیام ہی سب پچھنہیں ہوتا بلکہ طے شدہ مقاصد حاصل کرنا اہم ہوتا ہے۔ تنظیم دراصل کام کی منظّم انداز میں بحیل ہے۔ مختلف مصنفین نے تنظیم کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ ہنری فے پال کے مطابق:'' کاروبار کی تنظیم کے لیےاس کی کارگذاری کے ہر مفید عضر کی فراہمی خام مال، آلات واوزار، سرمایہ اور عملہ کی فراہمی ہے'۔ رالف سی ڈیوس کے الفاظ میں:''افراد کا ایک گروہ جوایک لیڈر کی رہنمائی کے تحت مشتر کہ مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے تعاون کررہے ہول'۔

تنظیم کی خصوصیات میں تنظیم کے سائیز کی مناسبت سے افراد کا گروہ چھوٹا یا بڑا ہو سکتا ہے، بیگروہ انتظامی صیغہ کی رہنمائی میں اپنے فرائض کی تکمیل کرتا ہے، مختلف افراد کوان کی ذہانت وصلاحیت 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 وخوض کے بعد منصوبہ بندی کی جاتی ہے، تنظیم مشتر کہ مقاصد کے لیے ہوتی ہے، تنظیم کا تصور عملی ہوتا ہے۔

تنظیم کی ضرورت دویا دو سے زیادہ افراد مشتر کہ مقاصد کے حصول کے یکجا ہونے پر تنظیم کی ضرورت پیش آتی ہے۔ تنظیم کے فائدوں میں فرم کے انصرام میں مددگار، نشودنما و تبدیلی کو فروغ، تکنیکی اختر اعات کا کجمر پور استعمال، پیداواریت میں اضافہ، انسانی وسائل کا کجمر پور استعمال تخلیقی عمل کی ہمت افزائی، تربیت اور ترقی کے لیے گنجائش شامل ہیں۔

تنظیم کی نوعیت کودوطرح سے دیکھا جاسکتا ہے، ایک تنظیم، بطور طریقہ عمل اور دوسرا تنظیم بطور عملہ کے درمیان تعلقات کے حدود کی نشاند ہی۔ 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 بحر پور پیدادار، قابل شارنشو دنما اور پر دڈ کٹ لا کین میں تبدیلی اور ساجی ذمہ داری کی بحیل شامل ہیں۔ تنظیم کے اُصولوں میں محنت کی تقشیم کا اُصول، مقاصد پر توجہ کا اُصول، انتظامیہ کے احاطہ کا اُصول، وحدت حکم کا اُصول، لچک پذیری کا اُصول، موزوں توازن کا اُصول، اُسْتَنی کے ذریعہ انتظام کا اُصول، غیر مرکوزیت کا اُصول، شعبہ سازی کا اُصول، کارکردگی کا اُصول، ایکیلرکا اُصول، وحدت ہمانی کا اُصول، کا اُصول، اُسْتَنی کے ذریعہ انتظام کا اُصول، اور اور خال اُسول، شعبہ سازی کا اُصول، کارکردگی کا

Key Words	9.7 كليدى الفاظ	
تنظیم ترسیل کے ایک نظام کے مسائل کے حل اور فیصلہ سازی میں سہولت	: تنظیم Organisation	(1
سے متعلق ہے۔		
کسی شے کی پیداوار پر کم خرچ کواقل ترین لاگت کہتے ہیں۔	اقل زین لاگت Minimum Cost	(2
ماتختین کوکسی کام کی بنمیل کی ذمہ داری دینے پر اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابد ہی	جواب دبی Accountability جواب	(3
کہلاتا ہے۔		
ملازمین کے درمیان ان کی قابلیت اور اہلیت کی بنیاد پر عہرہ دینے کو محنت کی	محنت کی تقسیم Division of Labour محنت ک	(4
تفشيم کہتے ہيں۔		

Suggested Readings

- 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.

اكائى 10 تنظيم كى ساخت Organisation Structure

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تتهيد	10.0
Objectives	مقاصد	10.1
Characteristics of an Ideal Organisation Structure	مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال/ خصوصیات	10.2
Types of Organisation	تنظيم كي فتتمين	10.3
Line / Scalar Organisation	خطى تنظيم	
Functional Organisation	افعالى تنظيم	
Line and Staff Organisation	خطى اورعملة يغطيم	
Committee Organisation	سمي ^ط تنظيم	
Project Organisation	پراجکٹ ^{تنظی} م	
Matrix Organisation	میٹر کس تنظیم	10.9
Free From Organisation	ا زادشگی تنظیم	
Formal and Informal Organisation	رسمی اور غیررسمی تنظیم	
Informal Organisation	غيررسمى تنظيم	10.12
Learning Outcomes	اكتسابي فتائج	10.13
Key Words	کلیدی الفاظ	10.14
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	10.15
Suggested Readings	نځو یز کرده کټب نچو یز کرده کټب	10.16

T .	1	. •
Inte	odu	ction
	()(
11111	U u u	

10.0 تمہيد

یک سراحت دو سم کی سیول پر مسل ہوتی ہے۔ ایک رکی (Formar) اور دو ترکی کی در مددار یوں کو واضح کردیا جاتا ہے، لیعن (Organisation کے اُصول اور ترتیب پہلے سے طے شدہ ہوتی ہے اور تعمیل اقدامات یا انجام دہی کی ذمہ دار یوں کو واضح کردیا جاتا ہے، لیعن 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 غیرر تی تنظیم Informal (Informal موقعتی ہوتی ہے، یعنی اختیاری ہوتی ہے۔ بر سرموقع احکامات کی اجرائی عمل میں آتی ہے۔ میڈل پہلے سے طے شدہ نہیں ہوتا۔ عہد یداروں کے بحث و مباحث یا تنظیم سے متعلق عہدہ داروں کے بر سرموقع احکامات کی اجرائی عمل میں آتی ہے۔ میڈل پہلے سے طریدہ نہیں ہوتا۔ جہد یداروں کے بحث و مباحث یا تنظیم سے متعلق عہدہ داروں کے بر سرموقعہ اخلہ اررائے کا موقعہ کی زرائت کی مناسبت سے ہر وقت فیصلے لیے

Objectives

10.1 مقاصد

لائكن/ خطى تنظيم كى موزونيت (Suitability of Line Organisation) لائن پاخطی تنظیم کامیابی سے اینائی جاسکتی ہے۔ جہاں پر کاروبار چھوٹ پیانے پر کیے جاتے ہوں کاروبار کے حدود چھوٹے ہوں۔ کام نہایت آسان ردایتی انداز پرانجام یا تا ہواور کاروبارا کی تشکسل کے ساتھ جاری رہتا ہو۔ جیسے شکر کی صنعت، اسپنگ اینڈ ویونگ اور تیل کی صفائی کی صنعت ۔ ان صنعتوں میں مزدوروں سے متعلق زیادہ مسائل نہیں یائے جاتے اور آٹو میٹک مشینوں پر زیادہ تر کام انجام یا تا ہے، اور مز دوروں میں بھی اچھا ڈسپلن پایا جاتا ہے۔ خطی/لائین تنظیم کے خدوخال (Features of Line Organisation) لائين/خطي تنظيم کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔ خطی تنظیم راست عمودی تعلقات پرمشتمل ہوتی ہے۔احکامات کا بہاؤاو پری سطح سے نچل سطح تک ہوتا ہے۔ جبکہ گذارشات، سفارشات اورمشوروں کا بہاؤینچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے۔جس کی وجہ سے ذمہ داری اور جوابد ہی کالعین آسانی سے کیا جاسکتا ہے۔ شعبہ جاتی صدورکواپنے اپنے شعبہ جات پر کنٹرول کی یوری آ زادی ہوتی ہے،کسی قتم کی مداخلت نہیں کی جاتی۔ (2 ہر عہدہ دارکواس بات کاعلم ہوتا ہے کہ کس کواحکامات جاری کرنا ہے، کس سے احکامات حاصل کرنا ہے۔ اس طرح عمل (3 آوری اور جوابد ہی کے تقاضوں کی پنجیل ہوتی ہے۔ اس نظام برعمل آوری نہایت آسان ہوتی ہےاور بدنظام تمام تر دشواریوں، پیچید گیوں اور رکادٹوں سے پاک ہوتا ہے۔ (4 اس تنظیم میں ایک سینئر عہدہ دارکوتمام ماتختین جوابدہ ہوتے ہیں۔ان کے درمیان راست تعلق پایا جاتا ہے۔ ہررکن کواس (5 بات کا احساس ہوتا ہے کہ فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے کیا کرنا جا ہےاور وہ کس کو جوابدہ ہے۔ ہر عہدہ دار اپنے اختیارات کے حدود کی مناسبت سے بروقت فیصلے لیتا ہے، تا کہ دوسرے عہدہ داروں کے حقوق و (6 اختیارات متاثر نہ ہوں اوران کا بیمل فرم کے مقاصد سے ٹکراؤ کا باعث نہ ہو۔ خطی/لائین تنظیم کے فائدے (Advantages of Line Organisation) لائین تنظیم کے فائد بے ذیل میں دیے گئے ہیں۔ 1) آسان نفاذ (Simple Implementation) کسی بھی فرم میں خطی تنظیم کا نفاذ نہایت آ سان ہوتا ہے۔ ملاز مین اورعہدہ داروں کواس کی تر تیب وتصور اور ساتھ ہی ساتھ دیگرعہدہ داروں سے تعلقات کو پیچھنے میں کوئی دشواری نہیں ہوتی مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ ملاز مین کواس نظام کو پیچھنے میں مشکلات کا سامنانہیں کرنا پڑتا۔ اختبارات کی تقسیم (Division of Authority) (2 ہر ملازم کواس کے اپنے اختیارات اور حدود کا ادراک ہوتا ہے۔لہذا وہ اس بات سے آگاہ ہوتا ہے کہ کام کرنے کے لیےاس کا نگران کارکون ہے۔ یعنی اس کا عہدہ دار بالا کون ہے، اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔ ذمہ داری کے تعین کے بعد کوئی دوسرا فر داس میں کسی قتم کی مداخلت نہیں کرسکتا،اور نہ ہی ملازم اپنے فرائض کی انجام دہی سے پہلو تہی کرسکتا ہے۔

وحدت كنثرول (Unity of Control) (3 وحدت کنٹرول کے تحت ملاز مین کسی ایک عہدہ دار سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہوا کہ مآخنین کسی ایک عہدہ دار کو جوابدہ ہوتے ہیں،اوراحکامات بھی وہ اسی ایک عہدہ دار سے حاصل کرتے ہیں،اوراسی کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ بروقت اقدامات (Action On Time) (4 خطی تنظیم کے تحت اختیارات اور ذمہ داریوں کے درمیان موزوں تقسیم ہوتی ہے، اور وحدتِ احکامات کا بہترین نظم ہوتا ہے۔اس لیےایک عہدہ دار بروفت فیصلے لےسکتا ہےاوراپنے ترتیب دیے گئے منصوبوں پر بلاتاخیرعمل آوری کا تکم دے سکتا ہے۔اس طرح دفت کا اچھا فائدہ اٹھایا جاسکتا ہے۔ضرورت کے مطابق فوری اقدامات کیے جاسکتے ہیں۔ 5) فرمانبرداری (Obediency) چونکہ اتھاریٹی کا بہاؤ اوپر سے پنچے کی طرف ہوتا ہے، اس لیے اعلیٰ سطحی اور نچل سطح کے عہدہ داروں یا ملاز مین کے درمیان بہترین تال میل پایاجا تا ہے،اور کسی قتم کی دشواری نہیں ہوتی۔ ماختین ذمہ داریوں کو بحسن خوبی انجام دیتے ہیں۔ حالات کی مناسبت سے تبدیلی (Flexibility as per Condition) (6 بدلتی تکنالوجی اور حالات کی مناسبت سے کاروبار کے رُخ کوبھی بدلا جاسکتا ہے، تا کہ غیر معمولی نقصان ہونے سے زیچ جائے۔حالات کے بدلنے برفرم کو کٹی مشکلات ومسائل در پیش ہوتے ہیں۔ان مسائل کے لیے بروقت فیصلے لیے جاسکتے ہیں، تا کہ نقصان نہ ہو۔ کچک پذیر یک کا عضر کثیر نقصانات سے بچالیتا ہے۔ موزوں ترسیلی نظام (Suitable Communication System) تنظیم کی تمام سطحوں پر اعلیٰ عہدہ داروں اور ملاز مین کے درمیان راست تعلق ہوتا ہے، جس کی دجہ سے ایکدوسرے کو بہتر طور پر سمجھا جاسکتا ہے۔اس لیے بروفت فیصلوں اوراحکامات کو بہتر طور پر پہنچایا جاسکتا ہے۔اس نظام میں برمحل و بروفت ترسیل کی وجہ سے عملہ کے درمیان راست ترسیل کی طمانیت ہوتی ہے، جس کی وجہ سے ملاز مین کی کارکردگی میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ كفايت بخش (Economical) (8 خطی تنظیم کا قیام نہایت آسان ہوتا ہے۔اس لیے زیادہ اخراجات نہیں ہوتے اور نہ ہی اس کی عمل آ ورکی پر کچھ خرچ ہوتا ہے۔اور ماہر عملہ کی ضرورت نہیں پڑتی خطی تنظیم سے حاصل فوائد کے مقابلے میں اس پراخراجات کافی کم ہوتے ہیں۔ مثالی ارتباط (Ideal Coordination) (9 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 داراینے ماتحت کام کرنے والے مزدوروں اور دیگر ماتحت عہدہ داروں کی سرگرمیوں کومر بوط کرتا ہے، تا کہ فرم کے مقاصد حاصل ہو سکیں تنظیم کے تمام کارکن ،ملاز مین وعہد داروں کے درمیان مثالی تعاون پایا جاتا ہے۔ بروقت فيصله سازى (Timely Decision Making) (10 چونکہ خطی تنظیم کا قیام نہایت آسان ہوتا ہے، اس لیےضرورت کی مناسبت سے بروقت فیصلے لیے جاتے ہیں۔ دوسرے عہدہ داراس

کہ ترسیل کا بہاؤ ینچ سے اوپر کی طرف ہو۔ عام طور پر اوپری سطحی انتظامیہ یعنی اعلیٰ عہدہ داراحکام، ہدایات وغیرہ جاری کرتے ہیں اور ماتحت افرادان پڑمل کرتے ہیں۔اگر ملاز مین کی شکایات، سفارشات وغیرہ کی اجازت ہوتو تب ترسیل کا بہاؤ (صعودی) ینچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے، اورانتظامیہ کواحکامات کی مشکلات کاعلم ہوتا ہے۔لیکن ترسیل کے اس بہاؤ کواعلیٰ سطحی انتظامیہ ترجیح نہیں دیتا۔اس لیے ترسیل کا بہاؤ محدود ہوتا ہے۔

پہل نامکن (Initative Impossible): مصطلح 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 ماختین میں اہلیت اوران کے حرکیاتی ہونے کے باوجوداہم معاملات میں فیصلوں کے لیے پہل نہیں کر سکتے ۔ فیصلہ بروفت نہ ہونے کی وجہ سے وقتی افادہ سے استفادہ نہیں کیا جاسکتا ۔ 10.5 افعالى تنظيم **Functional Organisation** افعالى تنظيم كے تصور كويف ڈبليو _ٹيلر نے پیش كيا _ اس كوسائنٹيفك مينجہنٹ كابادا آ دم مانا جاتا ہے۔ چونکہ خطی تنظیم میں متعلقہ شعبہ كی تمام سرگرمیوں کا ذمہ دار واحد شخص ہوتا ہے، اس لیے تمام سرگرمیوں کی نگرانی ماہرانہ انداز میں نہیں کرسکتا۔ اس کی وجہ یہ ہوتی ہے کہ شعبہ کا صدر درکار تربت اور اہلیت کا حامل نہیں ہوتا۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ٹیلر نے افعالی تنظیم کے تصور کو پیش کیا۔ ٹیلر کا یہ تصور اختصاص (Specialisation) یعنی ہے۔افعالی تنظیم کے تحت ایک تنظیم میں مختلف افعال کوانحام دینے کے لیے مختلف ماہرین سویر دائیز رکے طور پر کام کرتے ہیں۔ اس طرح مز دور ان ماہرین کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ ہدایات افعال کی مناسبت سے حارمی کی حاتی ہیں۔ اختیارات کے حاصل ہونے کی وجہ سےاس قسم کی تنظیم کی ضرورت درجہ ذیل وجو ہات کی بناء پر پیش آتی ہے۔ بڑے بیانے کی عصری تنظیموں کی پیچید گیوں کے تقاضوں کی تکمیل کے لیے۔ (1 مہارت سے بھر پوراستعال کی خواہش کی بحیل کے لیے۔ (2لائین میٹر ز کے کام کے بوجھ(یعنی پیچیدہ مسائل اور فیصلہ سازی) سے بیچنے کے لیے۔ (3 افعالى تنظيم كى خصوصيات (Characteristics of Functional Organisation) افعالى تنظيم كي خصوصيات درجه ذيل ميں۔ مخصوص افعال کے مطابق کام کی تقسیم کی جاتی ہے اور سو پر دائز راس کا ذمہ دار ہوجا تا ہے۔ (1 مخصوص افعال کی انحام دہی کے لیے ماہرین کو متعلقہ شعبہ کی مناسبت سے ہدایات اور احکامات دیے جاتے ہیں اور (2 اختیارات بھی حوالے کیے جاتے ہیں۔ جن ماہرین کو اختیارات دیے جاتے ہیں انہیں ان مخصوص شعبہ کے ماتحت عملہ کو احکامات و ہدایات جاری کرنے کے (3 لیے اختیارات کا استعال کرتے ہیں۔ عملی اعتبار سے افعال ماہرین سے مشاورت کے بعد فیصلے لیے جاتے ہیں۔ (4 عملی اختیارات کے حوالے سے عہدہ داراور سپر دائزر اپنے اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ (5

شير کے آٹھ ماہر فورمين (Taylor's Eight Specialists Foreman) ٹیلر نے عملی فور مین کے تصورکو پیش کیا یکخنف شعبہ کے ماہرین اپنے اپنے اپنے افعال انجام دیتے ہیں ۔فرم کا ہر کارکن یا درکر راست طور پر فورمین کے تحت کام کرتا ہے۔اس سے ہدایات، احکامات اور رہنمائی حاصل کرتا ہے۔ان آٹھ ماہر فور مین کی تفصیلات یوں ہیں۔ لینگ باس 5) اسپیڈ باس 6) انسپکٹر 8) ڈسپلنیر بن 7) ريپر ماس ان کے افعال کی مختصراً تفصیلات ذیل میں دی گئی ہے۔ بیآ پ کے معلومات میں اضافہ کا باعث ہوگی۔ (Route Clerk) روٹ کلرک (1 پیائی تکنیکی ماہر ہوتا ہے۔ پینعتی و پیداواری کام کے لیےایک طریقۂ کار کانعین کرتا ہےاور ہر کام اسی طریقۂ کار سے گز رکر بحیل یا تا ہے، یعنی خام مال سے تیار شئے میں تبدیل ہوتا ہے۔ 2) انسٹرکشن کارڈکلرک (Instruction Card Clerk) روٹ کلرک کی جانب تر تیب شدہ طریقة کارومراحل پیدادار کی بنیاد پر بیدورکروں کے لیے ہدایات تیارکرتا ہے، یہ ہدایات الگ الگ کارڈیرتح بر کیے جاتے ہیں ۔اس پر ملازم کے کام کی تفصیلات ذمہ داریاں اور فرائض درج ہوتے ہیں۔ (Time and Cost Clerk) ٹائیم اینڈ کاسٹ کلرک (3 پیکلرک ہرکام کی بحیل کے لیے معیاری وقت واوقات کار کانعین کرتا ہے، اور ہر کام کی بحیل تک اخراجات بھی مقرر کردیتا ہے۔ پیر کلرک مزدوروں کو ہدایات جاری کرتا ہے، کہ وہ حقیقی وقت اور حقیقی اخراجات کا تقابل مقررہ معیاری وقت اور اخراجات سے کرے۔اگر انحراف یایا جائے تو تدارک کے لیےاقدامات لیے جاتے ہیں۔ بیہ مقررہ اوقات میں کام کی بخیل میں اہم کر دارا دا کرتا ہے۔ (Gang Boss) گَنگ باس (4 گینگ باس ایک ذمہ دارملازم ہوتا ہے جو کام کی نکمیل کے لیے درکار مختلف مشینس اور خام مال قبل از وقت تیار رکھتا ہے، تا کہ مز دور بروقت خام مال اورمشینوں کے ساتھ کام پر رجوع ہوجا ئیں اور وقت خراب نہ ہو۔ (Speed Boss) اسپیڈیاس (5 اسپیڈ باس ورکروں کومشینوں کی رفتار یعنی اسپیڈ کی مناسبت سے مقررہ معیاری وقت میں کام کی تکمیل کے لیے ابھارتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ اسپیڈیاس بیہ مشاہدہ کرتا ہے کہ ہرکام وقت پر بھیل پائے گایانہیں۔ (Inspector) إنسيك اِنسپکٹر کام کی تکمیل کے بعد اس بات کی تصدیق کرتا ہے کہ کام طے شدہ معیارات کے مطابق مکمل ہوا ہے پانہیں۔ بہ مز دوروں کے درمیان پیدادار کے معیار کے تعلق سے شعور (Awareness) بیدار کرتا ہے۔ ایسی صورت میں انسپکٹر کے لیے ضروری ہے کہ وہ Quality

نقصان کی صورت میں سی ایک فور مین کویا دونوں کو ذمہ دارقرارنہیں دے سکتے ،اور ٹال مٹول کی پالیسی اپنائی جاتی ہے۔ ہر کوئی دامن حیطرانے میں ہی اپنے آپ کومحفوظ شمجھنے لگتا ہے۔ کام کی رفتار میں کمی (Lack of Work Speed) جب کنٹرول کوکٹی ماہرین کے درمیان تقسیم کردیا جاتا ہے تو ورکروں کی کام کرنے کی رفتار ماند پڑ جاتی ہے۔ کام کے معیاری اور حقیق وقت میں فرق نمایاں نظر آنے لگتا ہے، جس کا راست اثر پیداوار پر پڑتا ہے۔ افعالى تنظيم كى موزونيت (Suitability of Functional Organisation) (7 افعالی تنظیم میں کام / محنت کی تقسیم ہوتی ہے۔اور مہارت / اختصاص (Specialisation) کو ترجیح دی جاتی ہے۔ اس لیے بیہ پیداداری سرگرمیاں رکھنے والی فرم کے لیے نہایت موزوں ہے۔ 10.6 خطي اورعملة نظيم Line and Staff Organisation خطی تنظیم اورافعالی تنظیم کے چند فائد بے اور نقصانات ہیں۔ان دونوں تنظیموں کے فائدوں سے استفادہ کے لیےا بک نئی تنظیم تر تیب دی گئی۔اس کوخطی اور عملہ نظیم (Line and Staff Organisation) کہتے ہیں۔اس نئی تر تیب شدہ تنظیم میں خطی تنظیم اور افعالی تنظیم کے نقصانات کے اثرات سے کسی حد تک بحاجا سکتا ہے۔اور کنٹرول اور محنت کی تقسیم کے توازن کو برقرار رکھا جاسکتا ہے۔ لائین آفیسرز کو فیصلہ لینے اوراس کے نفاذ کا اختیار ہوتا ہے، بشرطیکہ بیمل فرم کے مقاصد کےحصول کی سمت معاون و مددگار ہو۔منصوبوں اور پالیسیوں کی تد وین اور فیصلہ سازی میںعملہ (Staff) لائین آفیسرز کی مدد کرتا ہے۔اس تیز رفتارتر قی کی جانب رواں دواں صنعتی دنیا میں لائین آفیسرزتکنیکی معلومات اور ٹریننگ کے موقف میں نہیں ہوتے ، جبکہ پیداوار سے متعلق فیصلہ سازی کے وقت تکنیکی معلومات کی ضرورت ہوتی ہے، تا کہ عصری اور بدلتی ٹکنالوجی کے تناظر میں صحیح اور درست و بروقت فیصلے لینے کی ضرورت ہوتی ہے تا کہ وقتی افادہ بھی حاصل ہو۔اسٹاف آ فیسرز اپنے اپنے شعبہ جات میں ماہر ہوتے ہیں۔اول لائین آ فیسرزان سے کوئی فیصلہ لینے سے پہلے ماہرانہ مشورہ/رائے حاصل کرتے ہیں۔ اسٹاف (عملیہ) کی قشمیں (Types of Staff) عام طور پراسٹاف کی تین اقسام یائی جاتی ہیں۔ شخصي عمله (Personal Staff) (1 ماہرعملہ (Specialised / Expert Staff) (2 عام معاونین /مددگار (General Assistants) (3 شخصى عمليه (Personal Staff) (1 لائین آفیسرز کے فرائض کی انجام دہی میں مدد کرنے والے عملہ کوشخصی عملہ کہتے ہیں۔ شخصی عملہ کی مدد کی صورت میں لائین آفیسرز کے کام کوئسی ماتحت کے حوالے نہیں کیا جاتا۔ اس قتم کے اسٹاف کواعلی سطحی انتظامیہ سے جوڑ دیا جاتا ہے اور بیڈملہ لائین آفیسرز کے ماختین کی نگرانی نہیں کرتا بلکہ دوسر ےاعلیٰ عہدہ داروں کا تعاون کرتا ہے۔

(Difference between Line Organisation and Line & Staff Organisation)

Č Č	8 /
لائن اینڈ اسٹاف تنظیم Line & Staff Organisation	لائين تنظيم Line Organisation
1) لائین اینڈ اسٹاف تنظیم کا تعلق فرم کے مقاصد حاصل کرنے کے لیے	1) لائتین تنظیم کا تعلق ان عہدہ داروں سے ہوتا ہے جن کی ذمہ
لائین آفیسرز کومشورہ دینایا رائے دینے والے ہوتا ہے۔	داری ہیر ہوتی ہے کہ وہ تنظیم کے مقاصد حاصل کریں۔
2) لائين ايندُ اسثاف تنظيم ميں لائين آفيسر كوماہرا نه مشورہ ماہرين ديتے	2) لائن تنظیم میں ماہرین نہیں ہوتے ، لائین آفیسرز کومشورہ نہیں
میں،انہیں اسٹاف آ فیسرز کہتے ہیں۔	ملتا_
٤) لائین اینڈ اسٹاف کی بنیاد مہارت/اختصاص پر ہوتی ہے۔	٤) لائین تنظیم کی بنیاد مہارت / اختصاص پر نہیں ہوتی۔
4) اس میں دونتم کے آفیسرز ہونے کی دجہ سے ڈسپلن کم ہوتا ہے۔	4) لائین تنظیم میں ڈسپلن ہوتا ہے۔
5) لائین اینڈ اسٹاف اور اسٹاف آفیسرز کے در میان ٹکراؤ ہوتا ہے۔	5) عمومی طور پر فرائض کی انجام دہی میں آپس میں کوئی ٹکراؤنہیں
	<i>ה</i> ניט_
	10 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·

10.7 تميٹی تنظیم آج کی اسی جديد کاروباری دنيا ميں انصرامی معاملات سے ايک څخص / فردنېيں نمٹ سکتا ہے۔ جبکہ يہاں انصرامی معاملات سے نمٹنے کے ليے دويا دو سے زائد افراد درکار ہوں۔ اس کونظیم کی کمیٹی کی شکل دی جاتی ہے۔ کمیٹی افراد کا ایک گروہ ہے جس کو چندا نظامی افعال حوالے کیے جاتے ہیں۔ اوران سے رائے یا سفارشات کی توقع کی جاتی ہے۔ Bicks کے الفاظ میں ' کمپنی افراد کا ایک گروہ ہے جو منصوبہ بند طریقہ پر ایک خصوصی موضوع پر بحث یا فیصلہ لیتے ہیں' ۔

(Good Coordination) بهترين ارتباط (2

سمیلی 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 کاحل بھی نکالتے ہیں۔ اس طرح دوبارہ مباحث مختلف شعبہ جات کے ہدف کاتعین کرتے ہیں۔اس طرح مختلف شعبہ جات کے درمیان ارتباط بہترین فیصلہ سازی میں مددگار ہوتا ہے۔

(Balance in Views) خيالات ميں توازن (Balance in Views)

سمیٹی تنظیم مختلف افراد کی پیش کردہ رائے میں توازن کا باعث ہے۔بعض اوقات ایسا ہوتا ہے کہ چند شعبہ جات کوتر جیح دی جاتی ہے۔ اور بعض شعبہ جات کونظرانداز کیا جاتا ہے۔ایسا اس وقت ہوتا ہے جبکہ شعبہ جات ایکدوسرے پرانحصار کرتے ہوں۔الیی صورت میں میٹنگ میں مختلف خیالات میں توازن لایا جاتا ہے۔تا کہ ایک دوسرے پر پنحصر شعبہ جات میں بہتری لائی جاسکے۔

- 4) تحریک پیدا کرنا (Creation of Motivation)
 عام طور پر کمیڈیاں میٹر ز، فور مین اور ماتختین پر شتمل ہوتی ہیں۔ اس قسم کی تنظیم میں ماتختین کے پیش کردہ خیالات کو اہمیت دی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے ماتختین میں تحریک پیدا ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی اور ان کی رائے کو مان لیے جانے پر بیزوش ہوتے ہیں اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتا ہے۔ اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتا ہے۔ اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتا ہے۔ اور ان میں تحریک پیدا ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی اور ان کی رائے کو مان لیے جانے پر بیزوش ہوتے ہیں اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی اور ان کی رائے کو مان لیے جانے پر بیزوش ہوتے ہیں اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی اور ان کی رائے کو مان لیے جانے پر بیزوش ہوتے ہیں اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتا ہے۔ اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتی ہے۔ جو کہ فیصلہ سازی اور ان کی رائے کو مان لیے جانے پر بیزوش ہوتے ہیں اور ان میں حوصلہ پیدا ہوتی ہے۔ وزیر نی پیدا ہوتی ہے۔ جو کہ فرم کے مقاصد کے حصول میں معاون ہوتی ہے۔
 5) اختیارات کی تقسیم (Division of Power)
 5) اختیارات کی تقسیم (Division of Power)
 6) اختیارات کی تقسیم (Division of Power)
 7) مندیں میں این کا غلط استعال ہو سکتا ہے اور غلط فیصلے لیے جاسکتے ہیں۔ اس لیے اختیارات کی ارا کین کے درمیان نقسیم (Division of Power)
 - 6) اچھ فیصلوں کی قبولیت (Acceptance of Good Decisions)

کافی غور وخوص کے بعد جو فیصلے لیے جاتے ہیں ان فیصلوں کو ماتختین قبول کر لیتے ہیں ۔ شخصی فیصلے آ مرانہ 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 ملاز مین انہیں قبول بھی کرتے ہیں۔

7) بہترین ترسیل (Good Communication) کمیٹی تنظیم ایک ایسا پلاٹ فارم ہے جہاں باہمی مفادات پر بحث ومباحث کے ذریع قطعی فیصلوں تک پہنچا جاسکتا ہے۔ان فیصلوں کو سمیٹی اراکین کے ذریعہ ماتختین تک پہنچائے جاسکتے ہیں اوران فیصلوں کے پس منظر سے بھی اچھی طرح واقف کرواتے ہیں۔ 8) ترببت (Training)

کمیٹیاں ترقی یا نے تقررات پرعہدہ داروں کوتر بیت دینے کے لیے بہترین پلاٹ فارم فراہم کرتی ہیں۔زیرتر بیت عہدہ داروں کے درمیان بات چیت کی اہمیت، گروپ ڈائینامکس اورانسانی تعلقات کی اہمیت کواجا گر کیا جاتا ہے۔انہیں فیصلہ سازی کے مختلف زاویوں کو بتایا جاتا ہے۔تا کہ نظیمی مسائل سے بہتر طور پرنمٹ سکیں۔اس طرح ان کی اچھی تر بیت کی جاتی ہے۔

ماہرین کی نمائندگی (Expert Representation) (9 سمیٹی 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 کوحل کرنے میں دلچ پی ہو۔ یہی وجہ ہے کہا چھے فیصلے لیے جاتے ہیں۔ تا کہ فرم کے مقاصد حاصل ہوں۔ کمیٹی تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Committee Organisation) کمیٹی تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔ فيصله سازى مين تاخير (Delay in Decision Making) سمیٹی تنظیم میں اکثر فیصلہ سازی میں کافی وقت لگتا ہے۔ ہر وقت فیصلہ سازی نہیں ہوتی ۔ کمیٹی سین کئی افراد بحث ومباحثہ میں حصہ لیتے ہیں، اوراینی اپنی رائے پیش کرتے ہیں۔اس لیے تمام شرکاءکوسامنے رکھتے ہوئے فیصلہ کرما دشوار ہوتا ہے۔اس کے لیے زیادہ وقت درکار ہوتا ہے،اور فیصلے جلدی نہیں لیے جاسکتے۔اس کےعلاوہ کمیٹی میںنگس کےانعقاد کے لیے وقت درکار ہوتا ہے۔تاریخ،سب کے لیےموزوں وقت کولمحوظ رکھنا دشوار ہوتا ہے۔ بہر کیف فیصلہ سازی میں تاخیر ہوتی ہے، جس کی وجہ سے کئی کاروباری مواقعوں کوکھودینا پڑتا ہے۔ اختلاف رائے ير مجھوتة (Compromise on Different Opinions) (2 عام طور پرمینکس 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 چھوڑانہیں جاسکتا۔ یہاں ہر دوفریقین کواس بات کا خوف ہوتا ہے کہ ان کا فیصلہ اگر غلط ثابت ہوتو غلط نہائج پر ذمہ داری ان ہی کے سرتھو بی جاسکتی ہے۔ ناقابل مواخذ (Accountability not Fixed) (3)اگر فیصلے غلط ہوجا کیں تو کوئی بھی ملازم قابل مواخذہ نہیں ہوتا۔ کمیٹی کا ہررکن استدلال کو پیش کرتا ہے تا کہ میں نے ایسی رائے پیش نہیں کی تھی۔اگر جوابد ہی کانعین نہیں کیا جاتا ہےتو یہ نظیم کی کمزوری ظاہر ہوتی ہےاور کمزور ننظیم کی کامیابی کی کوئی ضانت نہیں ہوتی۔ چندارا کین کی من مانی (Some Members Domination) (4 کمیٹی میٹنگس میں چنداراکین من مانی کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ یہاینی رائے صحیح یا غلط دوسرےاراکین پرتھوپنے کی کوشش کرتے ہیں۔ان اراکین کی من مانی کی وجہ سےاراکین کی ایک بڑی تعدادان کے ساتھ ہوجاتی ہے، اور وہ اراکین جواقلیت میں رہ حاتے ہیں ان کی رائے کونظرا نداز کردیا جاتا ہے۔ایسی فیصلہ سازی فرم کے مفاد میں نہیں ہوتی اور نقصا نات کا اندیشہ ہوتا ہے۔ ناخوشگوارتعلقات (Unpleasent Relations) (5 رائے کونظرانداز کرنے پراراکین کے درمیان دوستانہ تعلقات برقرار نہیں رہتے ، بلکہ یہ تعلقات ناخوشگوار ہوجاتے ہیں۔ کیونکہ ہر کوئی اینی رائے کو درست قرار دیتا ہے۔ ایسے میں بعض راز کی یا تیں ملازمین تک پینچ حاتی ہیں۔ بعض فصلے ملازمین کے خلاف بھی ہوتے ہیں۔ اس لیے بعض اوقات ایسے فیصلے پیند 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۔

یہ بلاشرکت غیرے دقت مقررہ پر پراجکٹ مہم کے متعلقہ نشانوں اور اس کی کارکردگی کے معیارات کے مطابق بنتمیل ہوتی ہے۔ (3 یراجکٹ سرگرمیوں پر بہترین نظم اور کنٹرول برقرارر ہتا ہے، کیونکہ پراجکٹ ، منیجر کوکمل اختیارات حاصل ہوتے ہیں اور وہ (4 نتائج کے لیےا کیلا ہی ذمہ دار ہوتا ہے۔اس لیے دلچ پی سے کام پائے تکمیل کو پہنچتا ہے۔ راجکٹ تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Project Organisation) ىراجك تنظيم كے نقصانات درجہ ذيل ہيں۔ 1) سے پراجکٹ تنظیم میں ماہرین کے کام کی تکہیل کے لیے عارضی طور پر یعنی Deputation پر بھیجا جاتا ہے۔مسلسل کام میں لگےرینے کی ضانت نہیں ہوتی۔اس لیے کام میں دلچ پی کم ہی یائی جاتی ہے۔ یراجکٹ تنظیم کے تحت ترسیل کاعمل بہترنہیں ہوتا۔ مظاہرہ کی پہائش کے لیے معیارات نہیں ہوتے، جس کی وجہ سے تحریک كاعمل فروغ نهيس ما تااور كنثر ول بھى آسان نہيں ہوتا۔ یراجکٹ تنظیم میں عام طور پر فیصلے اعلی سطحی ا نتظامیہ کے دباؤ کے تحت کیے جاتے ہیں اور نیائج تشفی بخش نہیں ہوتے۔ (3 اعلى سطح انتظاميد سے تعاون حاصل نہيں ہوتا،جس کی وجہ سے کام موثر طور پرانجا منہيں يا تا۔ 10.9 ميٹر کس تنظيم Matrix Organisation میٹر کس تنظیم کو بعض مصنفین نے میٹر کس ڈیزائین بھی کہا ہے۔میٹر کس تنظیم میں کٹی ڈیارٹمنٹس ہوتے ہیں۔ ہر ڈیارٹمنٹ کوا کی مخصوص کام دیا جاتا ہے۔ ہر ڈیارٹمنٹ تنظیم میں موجود دسائل کا دوسرے ڈیارٹمنٹس سے ربط پیدا کر کے استعال کرسکتا ہے۔میٹر کس تنظیم کو دہاں استعال کیا جاسکتا ہے جہاں کئی چھوٹے پراجکٹس کا انتظام کرنا ہو۔ میٹر کس تنظیم کے فائدے (Advantages of Matrix Organisation) میٹر کس تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔ (Use of Resources) وسأئل كااستعال مینجر زایک مخصوص پراجکٹ کے لیے وسائل کا استعال کر سکتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ ان مینجر ز کے درمیان اتفاق رائے پایا جاتا ہے۔ مقاصد کا حصول (Achievement of Objectives) (2 میٹر س تنظیم افعالی تنظیم اینڈ اسٹاف تنظیم کے فائدوں سے استفادہ کرسکتی ہے، یہی وجہ ہے کہ مقاصد کے حصول میں آ سانی ہوتی ہے۔ 3) موزول ساخت (Suitable Structure) میٹر س تنظیم کی ساخت کچھالیں ہوتی ہے کہ یہ بیرونی تبدیلیوں کواپناسکتی ہے۔ جاہے وہ تبارکردہ شیخے کی ساخت ہو،مقدار ہو پا اس کی پیکنگ یا قیمت، یہاں اس بات پر توجہ دی جاتی ہے کہ گا ہوں کی طلب کو پورا کیا جائے اور بازار میں موجود شئے کی بازارکاری پرکوئی اثر نہ پڑے۔ (Flexible Organisation) کیک یذیر شطیم (4 میٹر س تنظیم نہایت لچکدار تنظیم ہے۔ تنظیم کے قواعد وضوابط کو تجربہ کی بنیاد پر مرتب کیا جاتا ہے۔ بیقواعد وضوابط تنظیم کے مفاد میں

ہوتے ہیں۔ شعبه جات کوترغیب (Motivation to Department) (5 ہر شعبہ کے لیے ضروری ہے کہ وہ فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے یوری توانائی لگائے اور پراجکٹ کو یورا کرے۔ اگر کوئی شعبہ یراجکٹ کی پھیل میں ست روی سے کام لےرہا ہوتو ایسی صورت میں اس شعبہ کو تیز کام کرنے کی ترغیب دی جاتی ہےا درتحریک پیدا کی جاتی ہے۔ میٹر س تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Matrix Organisation) میٹر کس تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔ اراکین کے درمیان پیچیدہ تعلقات (Complex Relationship among Members) (1 میٹر س تنظیم اسکیار چین کے قواعد برعمل نہیں کرتی ، اس لیے پہاں ایک ہی فریق کٹی اعلیٰ عہدہ داروں کے تعلق سے رپورٹ پیش کرتا ہے۔جس کی وجہ سےان کے درمیان تعلقات میں دراڑ پیدا ہوتی ہے۔ 2) اختیارات کے لیے جدوجہد/ کوشش (Struggle for Authority) ایک ماتحت پرکٹی اعلیٰ عہدہ دارہوتے ہیں جواپنے اختیارات کا استعال کرتے ہیں۔جس کی وجہ سے کام کی بکمیل میں دیر ہوجاتی ہے۔ گروہی فیصلہ سازی کی اہمیت (Importance of Group Decision Making) (3 گروہی فیصلہ سازی میں فرم کوفراہم وسائل ڈیارٹمنٹ استعال کرتا ہے۔میٹر یکس تنظیم میں ایکدوسرے کو برداشت کرنے کا جذب نہیں پایا جاتا۔ اس لیے گروہی فیصلہ سازی میں تاخیر یعنی در ہوتی ہے، جس کی وجہ سے پراجک کی پیجیل میں زیادہ وقت لگتا ہے، اور وقتی افادہ سے فائدة نبين الثطابا جاسكتابه قراردار کی تیاری میں دیری (Delay in Preparation of Resolution) اس تنظیم میں لیے گئے فیصلے یا قرارداد میں فیصلہ سازوں کاشخص تجز بیرزیادہ ہوتا ہے۔جس کی وجہ سے فیصلہ سازی میں تاخیر ہوتی ہے۔ نیتجاً پراجکٹ کی نکمیل میں بھی در پہوتی ہے۔ ارتباط میں کمی (Lack of Coordination) میٹر ستنظیم کی تخلیق عارضی طور پرعملہ کے نقر رکے ذریع مل میں آتی ہے۔ معمل مختلف شعبہ جات میں ماہرین کے طور پر کام کررہے ہوتے ہیں۔ان کے درمیان وحدت تکم کی عدم موجودگی کی وجہ سے ارتباط کاعمل دشوار ہوتا ہے،اوران کے کام میں ارتباط پیدانہیں کیا جاسکتا۔ 10.10 آزادشكلى تنظيم Free Form Organisation مخصوص مقصد کے حاصل کرنے کے لیے جب کبھی ضرورت محسوس کی جاتی ہے اس قتم کی تنظیم کو قائم کیا جاتا ہے۔اور تنظیم کے اس مقصد کے حاصل ہوجانے کے بعدات تنظیم کو تحلیل کردیا جاتا ہے۔ اس تنظیم کی خصوصات کی مناسبت سے متنظیم پراجک ینظیم اور میٹر کس 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 ہوتب Free Form Organisation کا قیام عمل میں آتا ہے۔ اس تنظیم میں پہلے سے طے شدہ پالیسیوں، رہنمایا نہ خطوط کے بغیر فیصلے لیے جاتے ہیں۔لیکن عام

طور پر فیصلے نظیمی پالیسیوں کے قواعد وضوابط کی روشنی میں لیے جاتے ہیں۔ان پالیسیوں کے لیے قواعد وضوابط پہلے سے ہی طے شدہ ہوتے ہیں، اور فیصلے انہی خطوط اور رہنمایا نہ اُصولوں کے مطابق لیے جاتے ہیں۔ 10.11 رسمي اورغيررسي تنظيمين Formal and Informal Organisation رسی تنظیمیں (Formal Organisation): رسی تنظیم ایک منصوبہ ہند ساخت ہوتی ہے۔ جو افراد، گروہ اکا ئباں، شعبہ حات اور ڈیویژنوں کے مابین قائم کردہ تعلقات کے نمونوں کی نمائندگی کرتی ہے، تا کہ فرم کے مطلوبہ نشانوں کی بخیل کی جائے۔ Chester Irving Barnard کورسی نظیموں کا وکیل تصور کیا جاتا ہے۔ یہ کہتا ہے کہ جب رسی تنظیم کام کرنا شروع کرتی ہے تب غیر رسی تنظیمیں بھی درکار ہوتی ہے۔ رسی تنظیم اعلیٰ انتظامیہ کی جانب سے فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے عداً تر تیب دی جانے والی تعلقات پر مینی ساخت سے متعلق ہے۔ اس ساخت (Structure) میں اعلی سطحی انتظامیہ کی جانب سے مرتب کردہ فرائض، ذمہ داریوں، اختیارات اور تعلقات کی توضیح کی جاتی ہے۔ ایک تنظیم میں ہرشخص کوفرائض انحام دینے پڑتے ہیں، جبیہا کہ ہرتنظیم میں عہدہ داراپنے فرائض انحام دیتے ہیں،ٹھیک اسی طرح اختیارات اور ذ مہ 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 ہوجاتی ہے۔ Chester Irving Barnard کے مطابق ایک تنظیم کورسی تنظیم اس وقت کہا جاتا ہے جبکہ دویا دو سے زاید افراد شعوری طور پرمشتر کہ مقصد کے لیے اکھٹا ہوں۔اس طرح رسی تنظیم کے لیے دویا دو سے زاید افراد ہوں۔انہیں اس بات کا شعور ہوگا کہ مشتر کہ مقصد کے حصول کے لیے جمع ہیں اوراسی کے لیے ہی کام کرنا ہوگا۔رسی تنظیم قواعد داصولوں کی بنیاد پر قائم کی جاتی ہے۔جس میں اختیارات ^حسب مرات^ت تقسیم ہوتے ہیں۔ رسی تنظیم کے فائدے (Advantages of Formal Organisation) رسمی تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔ (Division of Work) محنت کی تقسیم (Division of Work) رسی تنظیم میں کام کوچھوٹے چھوٹے حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے،اور ہر کام کے حصہ پرایک فرداس کام کو بار بار کرتا جاتا ہے۔ایک فرد جب ایک ہی کام مسلسل کررہا ہوتن وہ اس کام کا ماہر ہوجاتا ہے، اور فرم کو اس کی مہارت کا راست فائدہ ہوتا ہے۔ شئے گا ہوں میں مقبول ہوجاتی ہے۔ ارتباط (Coordination) (2

2) سستر بر المرابط (Coordination) استنظیم میں ہر فرد کے فرائض اور ذمہ داریوں کو داضح کر دیا جاتا ہے اور ملاز مین اور عہد ہ داروں کے درمیان تعلقات کی نشر تح کر دی جاتی ہے۔ اس لیے ان کی سرگر میوں میں بہترین ارتباط پایا جاتا ہے اور کام بہتر طور پر انجام پاتا ہے۔ 3) کام کا جائیز ہ (Evaluation of Work) فرم کے کام کو قشیم کرنے کے بعد ہر فرد کے کام کا جائیز ہ لیا جاتا ہے۔ حقیقی مظاہرہ کا نقابل معیاری مظاہرے سے کیا جاتا ہے، جس کی وجہ سے اہل افراد نااہل افراد کے درمیان فرق معلوم ہوجاتا ہے۔ اور وقت مقررہ پر کام کی پیمیل پرز در دیا جاتا ہے۔

مشتر که مقاصد کا حصول (Obtaining Common Objective) (4 رسی تنظیم میں مقاصد پاسانی حاصل ہوتے ہیں۔ چونکہ ہر فرد کے کام کو پچھاس ڈھنگ سے مربوط کیا جاتا ہے کہ تنظیم کے مشتر کہ مقاصد جاصل ہوجائیں۔ ایک کام ایک فرد (One Job One Person) (5 رسی تنظیم میں ہر کام منصوبہ بے تحت ایک ہی فردکودیا جاتا ہے۔ایک کام کو دویا زاید افراد کے سپر ذہیں کیا جاتا۔منصوبہ تیار کرتے وقت بڑی احتیاط سے کام کی وضاحت کردی جاتی ہے۔ ہرعہدہ داراینے ذمہ داری سے واقف ہوتا ہے۔ رسمى تنظيم كے نقصانات (Disadvantages of Formal Organisation) رسی تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔ مكانيكي كام كي تقسيم (Mechanical Work Division) رسی تنظیم میں کام کی تقسیم میکانیکی طور پر انجام پاتی ہے۔ایک ہی کام کو بار بار کرنے سے ملازم بیزار ہوجا تا ہےاور تخلیقی صلاحت ختم ہوجاتی ہے۔جس کی دجہ سے کوئی اقدامات لینے سے قاصر ہوتا ہےاور تخلیقی عمل رُک جاتا ہے۔ "خت قواعد وضوابط (Strict Rules and Regulation) (2 مزدور پخت قواعد وضوابط ہونے سے دباؤ میں کام کرتا ہے۔ اعلیٰ عہدہ دارصرف قواعد وضوابط کے نفاذ پر توجہ دیتے ہیں۔ اس لیے ملازمین میں نکماین فروغ یا تا ہےاوران کے مظاہرے میں بہتری نہیں آتی۔ کام کی تکمیل میں تاخیر (Delay in Completion of Work) (3 رسی تنظیم میں قواعد وضوابط کے نفاذ میں ختی 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 بنجیل میں تاخیر کے سبب فرم کو نقصان ہوسکتا ہے۔ 4) شخص جذبات نظرانداز (Personal Emotions Ignored) قواعد وضوابط بخت ہونے کی دجہ سے انفرادی اور شخصی جذبات کالحاظ نہیں کیا جاتا۔ جذبات کی قربانی دینی پڑتی ہے، جس کا اثر انفرادی کارکردگی پر پڑتا ہے۔ 10.12 غيررسي تنظيمين Informal Organisation غیررسی تنظیم وہ تنظیمی ساخت ہے جوطبع محل وقوع، لگاؤ، پیند، ناپسند، نخصی خواہ شات، طرفداری، موافق یا مخالف رجحانات جذبات کی بنیاد پر قائم ہوتی ہیں۔اس سلسلے میں قواعد وضوابط پیش نظرنہیں ہوتے۔اس تنظیم میں تعلقات محسوس کیے جاسکتے ہیں کیکن مسلمہ نہیں ہوتے۔ دوسی، باہمی تعلقات، اتفاق رائے، باہمی اعتماد چندایک وجوہات کی بناء پر بیغیرمحسوں طریقہ پران تظیموں کا وجودعمل میں آتا ہے۔مثال کے طور پر ماتحت میکا نک کواحکامات فورمین سے حاصل ہونے کے بجائے راست انجنیئر سے حاصل ہوں۔ایسی تنظیموں کا وجود رسی تنظیموں میں بھی محسوس کیا جاسکتا ہے۔ ایسی تنظیمیں اور تعلقات کام سے اطمینان اور بھر پور پیداوار کی باعث ہوتے ہیں۔ The Haimann کے مطابق

''غیررسی تنظیم کا وجود رسی تنظیم کے بغیر بھی ہوتا ہے' ۔لیکن حقیقت میں اس کوکسی تنظیمی حیارٹس اور مینولس (دستور العمل) میں نہیں بتایا جاتا۔ غیررسی تنظیم ورکروں کواہک دوسرے کے قریب آنے کا موقع فراہم کرتی ہے۔جس کی وجہ سے ان کے درمیان باہمی تعاون کا احساس پیدا ہوتا ہے،اوران کی سرگرمیاں بھی مربوط ہوتی ہیں۔ غیر سمی تنظیم کے خدوخال (Features / Characteristics of Informal Organisation) غیر رسی تنظیم کے خدوخال / خصوصات درجہ ذیل ہیں۔ رسمی تعلقات کی عدم موجودگی (Lack of Formal Relation) (1 جبیہا کہ غیررسی تنظیم منصوبہ بندنہیں ہوتی۔اسی طرح درکروں کے درمیان تعلقات بھی اختیاری ہوتے ہیں۔ان کے یکجا ہونے کے لے کوئی اُصول ما قانون نہیں ہوتا۔ درکردں کے درمیان بہ ایک فطری تعلق ہوتا ہے جس کی بناء پر بیرجمع ہوتے ہیں ادراین سرگرمیاں جاری رکھتے ہیں۔ تحریری اُصولوں کی عدم موجود گی (Lack of Written Principles) (2غیررسی تنظیم کے لیے کوئی تحریری قواعد دضوالطنہیں ہوتے۔وقت کے گذرنے کے ساتھ کچھاُصول بہ گروہ مرتب کر سکتے ہیں ،اور مرتبہ اُصولوں برعمل کر سکتے ہیں۔اس کے لیے کچھ دفت درکار ہوتا ہے۔ 3) فطرت يبنى تعلقات (Natural Relationship) ورکروں میں تعلقات ان کی فطری خواہشات پر پروان چڑ سے ہیں۔اگر کوئی گروہ غیررسی طور پر ایک جگہ جمع ہوتو ان کے درمیان غیرر تمی تعلقات پیدا ہوتے ہیں اور مشتر کہ مفادات پر تبادلہ خیال ہوتا ہے۔ رضا کارانتخلق (Voluntary Relationship) غیررسی تنظیموں کی رکنیت رضا کارانہ ہوتی ہے، لازمیٰ نہیں ہوتی۔اراکین کوآ زادی ہوتی ہے کہ وہ تنظیم میں برقرارر ہیں یا شامل ہوں یا چھوڑ کر جائیں۔کوئی پابندی نہیں ہوتی۔ 5) کیساں سوچ (Similar Thinking) غیررسی تنظیمیں اس وقت تشکیل یاتی ہیں جبکہ افرادمشتر کہ مفادات، کیساں سوچ، مذہب، تہذیب، رہن سہن ایک جیسے مسائل وغیرہ رکھتے ہوں، بیابینے مشتر کہ مفادات کے تحفظ ومسائل پر بحث کے لیے جمع ہوتے ہیں۔ (Unstability) عدم استحکام (Unstability) غیررسی تنظیمیں عموماً متحکم نہیں ہوتیں۔اس گروہ میں استقامت نہیں ہوتی۔ بیک وقت بہ کئی غیررسی تنظیموں کے رکن ہوتے ہیں۔ غیررسی تنظیموں کےاراکین غیرمتنقل ہوتے ہیں،ایک گروہ میں شامل ہوتے ہیں تو دوسر ےگروہ کوچھوڑ دیتے ہیں ۔کسی گروہ میں شامل ہونااور چھوڑ ناان کے اختیار تمیزی پر ہوتا ہے۔ غیر رسمی تنظیموں کے فائدے (Advantages of Informal Organisation) غیررسی تنظیموں کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

ساجی ضروریات کی تحمیل (Completion of Social Needs) (1ہم خیال افراد غیررسمی گروہوں کی تشکیل کرتے ہیں۔ان کے بھی کچھ مقاصد ہوتے ہیں اور وہ ان مقاصد کی بنجیل کے لیے کوشش کرتے ہیں۔ان کے مقاصد تنخصی اور ساجی بھی ہو سکتے ہیں۔ 2) ماہمی تعاون (Mutual Cooperation) تنظیمیں جن کے مطلوبات کی تکمیل رسمی نظیموں Formal Organisation سے نہیں ہوتی ہو، غیرر سمی نظیموں سے ہوجاتی ہے۔ ایک باصلاحیت منیجران غیررسی تنظیموں سے تعاون حاصل کر کے تنظیم کو مقاصد کے حصول کی طرف گامزن کرتا ہے۔ ملاز مین کے درمیان ترسیل (Communication Among Employees) غیررسی تنظیمیں ترسیل کوآ سان بناتی ہیں۔اہم ہدایات یا احکامات کی ترسیل غیررسی تنظیموں کی دجہ سے بڑی تیزی سے منتقل کیے جاسکتے ہیں۔ درکروں کے درمیان جذباتی صورتحال یا بے چینی، بےاعتادی پھیل جائے، تب بی^{تنظیم} بہترین رول ادا کرتی ہیں جس کے نتیجہ میں مینجر ز کنٹرول کو بہتر طریقہ پر برقرار رکھ سکتے ہیں اور حالات بے قابونہیں ہوتے۔ 4) مینجرز کے کام کے بوجھ میں کمی (Reduces Workload of Managers) میخر زکسی فیصلہ کو نافذ کرنے سے پہلے ملاز مین کی غیررسی مجالس میں ان کی رائے اوران کے نقطہُ نظر کو جاننے کی کوشش کرتے ہیں اور اینے فیصلوں کوان کی رائے کے مطابق نافذ کرتے ہیں۔جس کی دجہ سے ملاز مین کے منفی رویوں سے بچاجا سکتا ہے، اور حسب منشا نتائج حاصل کے جاشکتے ہیں۔ کام سے شلی (work Satisfaction) منیجر غیررسمی گروہوں سے مشورہ کرکے فیصلوں کو نافذ کرتا ہے، جس کی دجہ سے درکروں میں تنظیم سے اینائیت کا جذبہ پیدا ہوتا ہے۔ اور کام دلچیسی سے کرتے ہیں۔جس کی دجہ سے ان ورکروں میں اپنے کام سے تسلی ہوتی ہے۔کام سے تھکن نہیں ہوتی اور مثبت تنظیمی نتائج حاصل کے جاہتے ہیں۔ غیر سمی تظیموں کے نقصانات (Disadvantages of Informal Organisation) غیر رسی تظیموں کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔ افواہوں کے امکانات (Possibility of Rumours) (1 عام طور پریہ دیکھا گیا کہ پنجر ز جب کبھی کسی فیصلہ پر ورکروں کے نقطہُ نظریا رائے جانے کی کوشش کی تب افواہوں کا بازارگرم ہوا۔ جس کی دجہ سے درکروں کی کارکردگی پر اثریز تا ہے، کیونکہ کام کے دوران افوا ہیں انہیں بے چین کردیتی ہیں۔ تبريليوں کي مخالفت (Opposses for Change) (2 غیررسی تنظیمیں عموماً کسی تبدیلی کی مخالفت کرتے ہیں،جس کی وجہ ہے کئی اہم فیصلے نافذ ہونے سے رہ جاتے ہیں اورفرم کونقصان ہوتا ہے۔ شخصی مفادات کوتر جنح (Individual Interests Preferred) (3 تنظیمی مفادات کے بحائے شخصی مفادات کوتر جبح دی جاتی ہے، جس کی وجہ سے فرم کونا قابل تلافی نقصان ہوتا ہے۔

4) غیرر شی تنظیم کااستعال (Use of Informal Organisation)		
اگر غیررسی تنظیموں کا موزوں استعال نہ کیا جائے تو کنٹرول موثر ثابت نہیں ہوتا۔		
رسمی اور غیررسمی تنظیموں میں فرق (Difference between Formal and Informal Organisations)		
غیرر شمی تنظیمیں Informal Organisation	رسمی تنظیمیں Formal Organisation	
1) غیررسی تنظیموں کی تخلیق کے لیے کوئی طے شدہ مقاصد نہیں ہوتے۔	1) رسمی تنظیموں کی تخلیق طئے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے عمل	
	میں آتی ہے۔	
2) ان میں ایسا کوئی تعلق نہیں ہوتا، ان کے قیام کی بنیاد انسانی جذبات	2) رسی تنظیموں میں بہترین اختیارات و ذمہ داریوں کا تعلق پایا	
اورر جحانات ہوتی ہے۔	جاتاہے۔	
3) اس قشم کی تنظیمیں عموماً لاشعوری طور پر قائم ہوجاتی ہیں۔	3) اس قشم کی تنظیموں کوا نتظامیہ قائم کرتا ہے۔	
4) غیررسی تنظیموں میں ترسیل کا کوئی با قاعدہ نظام نہیں ہوتا۔	4) عام طور پررشی تنظیمیں دیریا اور متحکم ہوتی ہیں۔	
5) ان نظیموں میں ترسیل رجحانات کی بنیاد پر ہوتی ہے۔	5) رسمی تنظیموں میں ترسیل کا ایک منظم نظام ہوتا ہے۔	
6) غیررسی تنظیموں ایسی کوئی زنچیرنہیں پائی جاتی ۔	6) تمام احکامات کی ترسیل کے لیے اسکیلرز نجیر پائی جاتی ہے۔	
7) غیررسی تنظیم کی ساخت مخروطی نہیں ہوتی شخصی تعلقات کا ایک پیچیدہ جال	7) رسی تنظیم کی ساخت مخروطی ہوتی ہے، اس میں اختیارات و	
بچچا ہوتا ہے۔اختیارات دفرائض اور تعلقات کی کوئی صراحت نہیں ہوتی۔	فرائض، مآختین سے تعلقات کی صراحت ہوتی ہے۔	
8) ہر فرداپنی پیند سے ایک سے زیادہ گروہوں کا رکن ہوتا ہے، ایک	8) ہر فردایک متعدداور کارکردگروہ کارکن ہوتا ہے اور ایک نگران	
· نگران کار دوسرے گروہ کا بھی رکن ہوسکتا ہے۔	کار کے تحت کام کرتا ہے۔	

Learning Outcomes

10.13 اكتسابي نتائج

تنظیم کی داخلی اختیار منصی، ذمہ داریوں اور مختلف عہدہ داروں کے درمیان تعلقات پر مشتل ہوتی ہے۔ مختلف عہدوں پر تقر رشدہ افراد العال اور کا مقصد صرف ایک ہی ہوتا ہے، اور فرم یا کمپنی یا انٹر پرائیز کے مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ اس لیے تنظیم کی ساخت افراد، افعال اور انفرا سٹر کچر کا منظم اتحاد ہوتی ہے۔ تنظیم کی ساخت رسمی یا انٹر پرائیز کے مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ اس لیے تنظیم کی ساخت افراد، افعال اور انفرا سٹر کچر کا منظم اتحاد ہوتی ہے۔ تنظیمی ساخت رسمی اور غیر رسمی تنظیم پر مشتمل ہوتی ہے۔ مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال / خصوصیات میں انفراسٹر کچر کا منظم اتحاد ہوتی ہے۔ تنظیمی ساخت رسمی اور غیر رسمی تنظیم پر مشتمل ہوتی ہے۔ مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال / خصوصیات میں اخت کا تسلسل، اختیارات کی حوالگی، انتظام کی سطحیں اور کنٹرول کے حدود شامل ہیں۔ تنظیم کی ساخت سادہ اور کچدار ہوتی ہے۔ تنظیم کی ساخت مع میں اور تنظیم پر مشتمل ہوتی ہے۔ مثالی تنظیم / اسلسل، اختیارات کی حوالگی، انتظام کی سطحیں اور کنٹرول کے حدود شامل ہیں۔ تنظیم کی ساخت سادہ اور کچدار ہوتی ہے۔ تنظیم کی خطی تنظیم / اسلسل، اختیارات کی حوالگی، انتظام کی سطحیں اور کنٹرول کے حدود شامل ہیں۔ تنظیم کی ساخت سادہ اور کچدار ہوتی ہے۔ تنظیم کی خطی تنظیم / اسلسل، اختیارات کی حوالگی، انتظام ، کی شخطیں ، پر اجلٹ تنظیم ، میٹر کن تنظیم میں اور آزاد شکلی تنظیم ، خطی اور عملہ تنظیم ، کما خلی میں خطی تنظیم میں ایل ہیں۔ خطی تنظیم ، خطی تنظیم ، خطی اور کو پر شر میں ایل ہیں۔ خطی تنظیم ، حلی اور کا کن کی میں ہوتی ہے۔ اس کا کی کو میں تنظیم ، کو کی تنظیم ، میٹر کن تنظیم ، میٹر کن تنظیم ، کی گر انی ایک کی خطی تنظیم میں دی خلی ہیں۔ میں خلی ہوتی ہے، اور کا کو کی منظیم ، کو کی تنظیم ، میں خلی تنظیم میں دی خلی ہوں ہے ، اور کی میں خلی ہوتی ہے، اور کی کی گر انی ایک کی گر انی ایک کی گر انی ایک ہو تنظیم میں خلی ہوتی ہے ، اور کی کی گر ایل ہو تی ہیں۔ میں خلی ہو ہو ہیں ، اور ہوں ہے ، اور ہو ہو ہے ہوں ایک کی گر کی گر انی ایک کی گر نی ایک ہو ہو ہے ہوں اور کی ہو ہو ہے ، ایک ہو ہی ہو ہو ہے ہوں ہو ہو ہوں ہو ہو ہے ہو ہو ہو ہو ہو ہو ہے ہوں ہو ہو ہو ہو ہوں کی کو ہو ہوں ہو ہو ہو ہوں ہو ہو ہوں ہو ہو ہو ہو ہوں ہو ہو ہوں ہو ہو ہو ہوں ہو ہو ہو ہو ہوں ہو ہو ہوں ہو ہو ہو ہو ہو ہو ہو ہوں ہو ہو ہو ہو ہو ہوں ہو ہو ہ

خطی تنظیم کے فائدوں میں آسان نفاذ ، اختیارات کی تقسیم، وحدتِ کنٹرول، بروقت اقدامات، بہترین فرماں برداری، حالات ک مناسبت سے تبدیلی، برحل ترسیل، کفایت بخش، مثالی ارتباط اور بروقت فیصلہ سازی شامل ہیں۔خطی تنظیم کے نقصانات میں مہارت کی کمی، کام ک 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 کوانجام دینے کے لیے مختلف ماہرین کا تقرر کیا جاتا ہے۔ یہ ماہرین مختلف شعبہ جات میں الگ الگ کام انجام دیتے ہیں، اوریہی 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 افتیارات دیے جاتے ہیں، عملی اعتبار سے افعال کے تعلق سے فیصلے ماہرین سے مشورہ کے بعد لیے جاتے ہیں اور کملی افتیارات کے حوالے سے عہدہ داراور سپر وائیز رز فرائض انجام دیے ہیں۔

ٹیلر کے آٹھ ماہر فور مین میں روٹ کلرک، انسٹرکشن کارڈ کلرک، ٹائیم اینڈ کاسٹ کلرک، ڈسپلنیرین، گینگ باس، اسپیڈ باس، ریبر باس اورانسپکٹر شامل ہیں۔

افعالی تنظیم کے فائدوں میں مہارت کے فائدے، ماہرانہ معلومات کا استعال، کام کے بوجھ میں کمی، کارکردگی میں اضافہ،موژنگرانی، لائین عہد ہ داروں کو آرام، تعاون اور پیداواری لاگت میں کفایت شامل ہیں۔افعالی تنظیم کے نقصانات میں پیچید ہتعلق، ڈسپلن متاثر ہوتا ہے، اخراجات میں اضافہ،ار تباط میں کمی،احساس ذمہ داری کا فقدان اور کام کی رفتار میں کمی شامل ہیں۔

خطی تنظیم اور افعالی تنظیم کے چند فائد ے اور نقصانات ہیں۔ ان دونوں تنظیموں کے فائدوں سے استفادہ کے لیے جو تنظیم تشکیل دی گئی اس کو خطی اور عملة تنظیم کہتے ہیں۔ اسٹاف یا عملہ کی قسموں میں شخصی عملہ، ماہر عملہ اور عام معاونین یا مددگار شامل ہیں۔ خطی اور عملة 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 عملة تنظیم کے نقصانات میں لائین آفیسر کے کام کے بوجھ میں کمی، خصوصی مہارت، تربیت اور تحقیق میں فروغ اور وحدت احکام شامل ہیں۔ خطی اور عملة تنظیم کے نقصانات میں لائین آفیسر کے کام کے بوجھ میں کمی، خصوصی مہارت، تربیت اور تحقیق میں فروغ اور وحدت احکام شامل ہیں۔ خطی اور عملة تنظیم کے نقصانات میں لائین آفیسر کے کام کے درمیان ٹکر اوُ، لائین اینڈ اسٹاف کے مسائل، احساس ذمہ داری میں کمی، خرچیلا نظام،

سمیٹی تنظیم: Hicks کے الفاظ میں''سمیٹی افراد کا ایک گروہ ہے جو منصوبہ بند طریقہ پرایک خصوصی موضوع پر بحث یا فیصلہ لیتے بیں' سمیٹی تنظیم کے اقسام میں ایڈوائیز ری سمیٹی، حقائق معلوم کرنے کی سمیٹی اورا یک شن سمیٹی شامل ہیں۔ سمیٹی تنظیم کے فائدوں میں آراکی جمع بندی، بہترین ارتباط، خیالات میں توازن، تحریک پیدا کرنا، اختیارات کی تقسیم، ایتھے فیصلوں کی قبولیت، بہترین ترسیل، تربیت اور ماہرین کی نمائندگی شامل ہیں۔ سمیٹی تنظیم کے نقصانات میں فیصلہ سازی میں تاخیر، اختلاف رائے پر سمجھوتہ، نا قابل مواخذہ، چند اراکین کی من مانی، ناخوشگوار تعلقات، غیر موثر، انتظامیہ کی کٹے پوا ور عدم تعاون شامل ہیں۔ میڈ کا میں موضوع پر بحث یا فی میں آرا کی

پراجکٹ تنظیم مخصوص پردگرامس یا پراجکٹس کے افعالی شعبہ جات پر مشتمل ہوتی ہے۔

میٹر کس تنظیم میں کئی ڈپار شنٹس ہوتے ہیں، ہر ڈپار ٹمنٹ کو ایک مخصوص کام دیا جا تا ہے اور ہر ڈپار ٹمنٹ کے تمام وسائل کا دوسرے ڈپار ٹمنٹس سے ربط پیدا کر کے استعال کر سکتا ہے۔میٹر کس تنظیم کے فائدوں میں وسائل کا استعال، مقاصد کا حصول،موزوں ساخت، لچک پذیر تنظیم اور شعبہ جات کو ترغیب شامل ہیں۔اسی طرح میٹر کس تنظیم کے نقصانات میں اراکین کے درمیان پیچیدہ تعلقات، اختیارات کے لیے جدوجهد، گروہی فیصلہ سازی کی اہمیت،قرارداد کی تیاری میں تاخیر اورار تباط میں کمی شامل ہیں۔

آ زادشکلی تنظیم مخصوص مقصد کے حاصل کرنے کے لیے جب بھی ضرورت محسوس کی جاتی ہے اس قشم کی تنظیم کو قائم کیا جاتا ہے۔مقصد کی پنجیل کے بعد اس کوتحلیل کردیا جاتا ہے۔

رسمی تنظیم ایک منصوبہ بند ساخت ہوتی ہے جوافراد، گروہ اکا ئیاں، شعبہ جات اور ڈیویژنوں کے مابین قائم کردہ تعلقات کے نمونوں کی نمایندگی کرتی ہے، تا کہ فرم کے مطلوبہ نشانوں / اہداف کی پیکیل کی جائے۔ رسمی تنظیم کے فائدوں میں محنت کی تقسیم، ارتباط، کام کا جائیز ہ، مشتر کہ مقاصد کا حصول اور ایک کام ایک فرد شامل ہیں۔ رسمی تنظیم کے نقصانات میں میکا نیکی کام کی تقسیم، سخت قواعد وضوابط، کام کی تحمیل میں تاخیر شخصی جذبات نظرانداز وغیرہ شامل ہیں۔

غیر رسمی تنظیم و «نظیمی ساخت ہے جو طبعی محل وقوع پسند ناپسند، لگاؤ، دلچیپی، شخصی خواہ شات، موافق یا مخالف رجحانات، جذبات، طرفداری کی بنیاد پہ قائم ہوتی ہیں۔ اس سلسلے میں قواعد و ضوابط پیشِ نظر نہیں ہوتے۔ غیر رسی تنظیم کے خدوخال میں رسی تعلقات کی عدم موجودگی، تحریری اُصولوں کی عدم موجودگی، فطرت پر مبنی تعلقات، رضا کارانہ تعلق، کیساں سوچ اور عدم استحکام شامل ہیں۔ غیرر تی تنظیم ک فاکدوں میں ساجی ضروریات کی پختیل، ورکروں کے درمیان ترسیل، باہمی تعاون، مینجر زکے کام کے بوجھ میں کی اور کام سے تعلی شامل ہیں۔ غیرر تی تنظیم کے نقصانات میں افواہوں کے امکانات، تبدیلیوں کی مخالفت اور شخصی مفادات کو ترجیح شامل ہیں۔

Suggested Readings

10.16 تجويز كرده كتب

- 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 11 مرکوزیت اورغیر مرکوزیت Centralisation and Decentralisation

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہير	11.0
Objectives		11.1
Meaning and Definition of Centralisation	مركوزيت كامفهوم معنى اورتعريف	
Factors Determining Centralisation of Authority	اختیارات کی مرکوزیت کالغین 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	<i>غير مركوز</i> يت	
Definition of Decentralisation	غير مرکوزيت کي تعريف	11.3.1
Characteristics of Decentralisation	غير مرکوزيت کی خصوصيات	11.3.2
Ernest Dale Standards of Decentralisation	اِیزِسٹ ڈیل کے غیر مرکوزیت کے معیارات	11.3.3
Factors Determining the Degree of Ideal	مثالی غیر مرکوزیت کے حدود کالعین کرنے والےعناصر	11.3.4
Decentralisation		
Difference between Delegation and Decentralisation	حوالگی اور غیر مرکوزیت کے درمیان فرق	11.4
Balance between Centralisation and Decentralisation	مرکوزیت اورغیر مرکوزیت کے درمیان توازن	11.5
Learning Out Comes	اكتسابي نتائج	11.6
Key Words	کلیدی الفاظ	11.7
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	11.8
Suggested Readings	تجويز کردہ کتب	11.9

''مرکوزیت کسی تنظیم میں اہم عہدوں پر با قاعدہ اور منظّم طور پر اختیارات کو محفوظ کرنا ہے'۔ 2) ہنری فے یال (Henry Fayol) کے مطابق: 2، تنظیم جہاں ماتختین کے رول کو کم کرتی ہے مرکوزیت ہے'۔ 11.2.1 اختیا رات کی مرکوزیت کا تعین کرنے والے عناصر 3 الم Factors Determining Centralisation of Authority 3 درجہ ذیل عناصر اختیارات کی مرکوزیت کا تعین کرتے ہیں۔

1) کیاں اقدامات (Uniform Actions)

یکسال اقدامات وہاں ممکن ہیں جہال فیصلہ سازی کے اختیارات مرکوز ہوں۔ انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر جو فیصلہ لیے جاتے ہیں وہ انتظامیہ کی ہرسطح پر نافذالعمل ہوتے ہیں۔ایک انتظامیہ کے تحت کئی کاروباری اکا ئیاں ہو یکتی ہیں۔اس لیے ان اکا ئیوں میں یکسال پالیسیاں اور قواعد وضوالط مروج ہوں، تا کہ درکار مقاصد کا میا بی کے ساتھ حاصل کیے جاسکیں۔

(Integrated Operations) مربوط کاروبار (2

تمام شعبہ جات کے لیے ایک ہی پالیسی ہوتو ان کے مظاہر ے کا جائیزہ آسانی سے کیا جاسکتا ہے۔ اس کے علاوہ مختلف شعبہ جات کے نتائج کے تقابل میں بھی آسانی ہوتی ہے، اوران شعبہ جات میں مسابقت کا شعور بیدار کرنے میں مدد گارثابت ہوتی ہے۔ اس طرح کلی طور پر مظاہرے میں بہتری آتی ہے۔

(Promotion of Leadership) لیڈرشپ کا فروغ (Promotion of Leadership)

چھوٹے پیانے کی صنعتوں یا چھوٹی فرمس کی کامیابی کا انحصار بڑی حد تک منیجر کی صلاحیت پر ہوتا ہے۔ اگر منیجر حرکیاتی ہوتو فرم اپنے مقاصد کے حصول میں کامیاب ہوتی ہے۔ اس کے برخلاف منیجر حرکیاتی نہ ہوتو فرم کی اپنے مقاصد کے حصول میں ناکام ہوجاتی ہے۔ ایسا معاملہ صرف چھوٹی اکائیوں کی حد تک ہی محدود نہیں ہے۔ بلکہ بڑی فرمس بھی اپنے کاروبار کے ابتدائی مراحل میں مینجر زکی صلاحیتوں پر انحصار کرتی ہیں۔ سارے اختیارات چیف منیجر کے ہاتھ میں مرکوز ہوتے ہیں۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی میں جلدی کی جاتی ہے، تا کہ وقتی افادہ سے نفع اٹھایا جاسکے۔ منیجر کی ہمہ رُخی صلاحیتیں کمپنی کو بام عرون ہوتے ہیں۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی میں جلدی کی جاتی ہے، تا کہ وقتی افادہ سے نفع اٹھایا جاسکے۔ منیجر کی ہمہ رُخی صلاحیتیں کمپنی کو بام عرون پر پنچاتی ہیں اور اگر منیجر باصلاحیت نہ ہوتو کسی بھی اقدام کی کا میابی کی صفاحہ سے ا

4) مفاجاتی حالات (Emergency Situation)

غیر یقینی کاروباری حالات میں یعنی ایمرجنسی میں جلد فیصلے لینے پڑتے ہیں۔ بعض اوقات چھوٹے پیانے کی صنعتیں بروقت فیصلہ نہ لینے کی وجہ سے نقصان سے دوچار ہوجاتی ہیں۔ مرکوزیت ہوتو بڑے اور چھوٹے پیانے کی صنعتیں بروقت اور جلد فیصلہ لے سکتی ہیں اور بازاری فوائد سے استفادہ کرسکتی ہیں۔

Advantages of Centralisation

11.2.2 مرکوزیت کے فائدے

() معیاری قواعد وضوابط (Standard Law and Procedures)

مرکوزیت قواعد دضوابط کو معیاری بنانے میں مددگار ہے۔ تنظیم کی سرگرمیوں کو بہتر انداز میں انجام دینے میں سہولت بخش ہوتی ہے۔ روزمرہ کاموں میں بھی تسلسل کی برقراری کا باعث ہے۔صارفین کے لیے خدمات میں بہتری لائی جاسمتی ہے، بشرطیکہ معیاری پالیسیاں بروئے کارلائی جائیں۔اچھے قوانین فرم میں ڈسپلین قائم کرتے ہیں اور ڈسپلین فرم کی کامیابی میں اہم کردارادا کرتی ہے۔

2) مظاہرے کی پیائش میں سہولت بخش (Facilitates in Performance Evaluation)

مرکوزیت میں فرم کے تمام شعبہ جات کے لیے یکساں پالیسی مرتب کی جاتی ہے، اور اس کو نافذ کیا جائے تو ملاز مین کے مظاہر ے ک پیائش 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۔

(Economies of Large Scale) بڑے پیانے کی کفایتیں (Economies of Large Scale)

اختیارات کی مرکوزیت کی وجہ سے بڑے پیانے کی کفایتیں حاصل ہوتی ہیں۔خریداور فروخت بھی مرکوز ہوتی ہے۔ مال یا پھرکوئی شئے کی زیادہ مقدار میں خرید نے پر ڈ سکاؤنٹ ملتا ہے، اور حمل ونقل کے اخراجات میں بھی بچت ہوتی ہے۔ اسی طرح پیداوار زیادہ مقدار میں ہوتو آسان شرائط پر کم قیت پر فروخت ہوگی، اورانتظامی اُمور پر بھی خرچ کم ہوگا۔

4) بہترین ارتباط (Good Coordination)

مزکوزیت فرم کے مختلف شعبہ جات کی سرگرمیوں کو بھی بہتر انداز میں مربوط کیا جاسکتا ہے۔ مرکوزیت نہ ہوتو 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 نظیمی مقاصد پر توجہ نہیں دیں گے۔ وہیں مرکوزیت شعبہ جات کے کام کو کچھ اس انداز سے تر تیب میں مددگارہے کہ شعبہ جاتی مقاصد کے حصول کے ساتھ ساتھ نظیمی مقاصد بھی حاصل ہوں گے۔

5) مفاجاتی حالات سے نمٹاؤ مرکوز انتظامی فرم میں مفاجاتی حالات کی صورت میں بروفت اقدامات لیے جاسکتے ہیں۔ بازار میں مسابقتی حالات کتنے ہی خراب ہوں مرکوز فیصلہ سازی اُتناہی آسانی سے اس صورتحال سے کامیابی سے نمٹ سکتی ہے، اورایسی صورت میں فیصلہ سازی مرکوز ہوتو فرم ان خراب حالات کو بڑی آسانی سے قابو میں لے سکتی ہے۔

Disadvantages of Centralisation

Destroys Individual Skills

مرکوزیت کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

11.2.3 مركوزيت كے نقصانات

1) انفرادی صلاحیتوں کی ناقدری

مرکوزیت صرف ایک فرد کے گردگھوتی ہے۔فرم کے ہراقدام پرایک مخصوص فرد سے مشورہ لیا جاتا ہے،اوریہی فیصلہ سازی کا مجاز ہوتا ہے۔اوراس کے فیصلہ کو نافذالعمل قرار دیا جاتا ہے۔ دوسر فرد کو مداخلت کی اجازت نہیں دی جاتی۔فردِ واحد کے فیصلوں سے فرم نقصا نات سے دوچار ہو سکتی ہے۔ مانختین کے اقدامات کی قدرنہیں کی جاتی ہے۔ان کے مشوروں کو نظرانداز کیا جاتا ہے۔انہیں وہی کرنا پڑتا ہے جس کی انہیں ہدایت دی جاتی ہے۔

2) عہدہ داروں برکام کا بوجھ Burden on Few Officers مرکوزیت میں چندعہدہ داروں کے کندھوں پر کام کا بوجھ لا د دیا جاتا ہے۔ زیادہ ذمہ داریاں ہونے کی دجہ سے بیرعہدہ دار بھی اُ کتا جاتے ہیں۔ دلچیس کم ہوجاتی ہےاور مآختین کوبھی زیادہ کامنہیں ہوتا۔ کیونکہ تمام اختیارات مرکوز ہونے کی وجہ سے عہدہ داراہم أمور جیسے منصوبہ ہندی،ار تباط 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 برخراب اثرات **Bad Effects on Operations** کاروباری ذمہ داریاں مرکوز ہونے کی دجہ سے کاروبار ٹھپ اور مفلوج ہوکر رہ جاتے ہیں۔ تمام فیصلے فر دِ داحد کرتا ہے اور اگر بیکسی دجہ سے کام پر نہ آئے تو بردفت فیصلے نہیں لیے جاسکتے۔اوران فیصلوں پر م^{آخت}ین کے شکوک وشبہات بھی دورنہیں کیے جاسکتے۔اییا ہونے کی دجہ سے ماً تحتین اپنا کام آ گے نہیں لے جاسکتے۔جس کی وجہ سے فرم وقتی افادہ سے محروم ہوجاتی ہے۔ 4) گاہکوں سے دوری Lack of Contact with Customer فرم کے اعلیٰ عہدہ دارجو پالیساں مرتب کرتے ہیں ان کا گا ہوں سے میل جول نہیں رہتا۔ گا مک ان ماختین سے ربط میں ہوتے ہیں جنہیں فیصلہ سازی کا اختیارنہیں رہتا۔جس کی دجہ سے پالیسی ساز گا ہکوں کے شوق و ذوق ، پیند ناپیند سے واقف نہیں ہوتے۔اس کے اثرات فیصلوں پر مرتب ہوتے ہیں۔غلط فیصلوں کی وجہ سے بازاری تقاضوں کی بھیل نہیں کی جاسکتی اورفرم گا ہوں کواپنی تیار کردہ شئے کی طرف راغب کرنے میں فرم ناکام ہوجاتی ہے۔ Lack of Attention on Specialisation 5) مہارت پر عدم توجہ

مرکوزیت میں مہارت پر توجہ ہیں دی جاتی ۔تمام فیصلے ایک ہی عہدہ دار لیتا ہے اور میرعہدہ دار ضروری نہیں کہ تمام شعبہ جات کا ماہر مرکوزیت میں مہارت پر توجہ نہیں دی جاتی ۔تمام فیصلے ایک ہی عہدہ دار لیتا ہے اور میرعہدہ دار ضروری نہیں کہ تمام شعبہ جات کا ماہر ہو۔آج کے گلاکاٹ 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 جگہنہیں ہوتی۔

مرکزیت کا ستعال (Uses of Centralisation) مرکزیت حسب ذیل صورتوں میں کارآمداور قابل استعال ہے۔ 1) محدود تنظیم: چھوٹے ومحدود تنظیم کی صورت میں مرکزیت بہتر وموزوں 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 وموزوں ہوتی ہے۔ چھوٹے تنظیموں میں شعبے نہیں پائے 2) اختیارات کی نا قابل تقسیم : مرکزیت میں تمام اختیارات مرکز کو حاصل ہوتے ہیں۔ اختیارات کی تقسیم نا قابل تقسیم ک 3) نا قابل یقین صورتحال : ماختین غیرکارکرد یا غیرفعال کی صورت میں مرکزیت بہتر وموزوں ہوتی ہے۔ ماختین کی کارکردگی پرشکوک دشبہات کی صورت میں مرکزیت بہتر اورقابل 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 مالی دسائل کے ذرائع وغیرہ پر مرکزیت بہتر دموز دں ہوتی ہے۔

Objectives of Centralisation

مرکزیت کے مقاصد

مرکزیت کے اہم مقاصد کوذیل میں بتلایا گیاہے۔

1) نظم وصنبط کی برقراری : تنظیم میں نظم وصنبط برقرار رکھنا مرکزیت کا اہم مقصد ہے۔مرکزیت کے سبب تنظیم میں نظم ونسق برقرار رہتا ہے۔کنٹرول کے سبب شعبوں میں بذطبی کے امکانات موہوم ہوجاتے ہیں۔مرکزیت کے سبب تنظیم کے مختلف شعبوں کی کارکردگی اور اس کو ،ہتر بنانے میں مددملتی ہے۔

2) تنظیم کے شعبوں کے درمیان تعاون اور فروغ : تنظیم مختلف شعبوں میں تقسیم ہوتی ہے۔مرکزیت کے سبب تمام شعبوں کے درمیان تعاون اور فروغ حاصل ہوتا ہے۔مرکز می کنٹرول کے سبب تنظیم کا ہرملازم فرائض سے چشم پوشی اختیار نہیں کرسکتا۔ماتختین کو بروقت ہدایت دینے میں سہولت پیدا ہوتی ہے، جو کام کی تکمیل کویقینی بنا تا ہے۔

- 3) کارکردگی میں اضافہ کرنا : کارکردگی میں اضافہ کرنا مرکزیت کا اہم مقصد ہے۔ مآخنین کی کارکردگی کوموثر اور بہتر بنانے میں مرکزیت اہم کردارادا کرتی ہے۔مرکزی ہدایت وکنٹرول کے سبب کارکردگی میں اضافہ ممکن ہے۔
- 4) تعملی مظاہرے میں بکسانیت : 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 مددماتی ہے۔ مرکزیت کے سبب ماحین نے سبب مساویانہ سلوک اختیار کیا جاتا ہے۔ جس سے ماحین نے مقوق کا تحفظ ہوتا ہے اور ماحین این استحصال سے محفوظ رہتے ہیں۔

<u>ا ا غیر مرکوزیت ماتخلین کو اختیارات کی حوالگی کی توسیعی شکل ہے۔ بی</u>مل اس وقت تحمیل پا تا ہے جبکہ کام کے کچھ دصد کو دوسرے افراد کے سپر دکیا جائے۔ ای طرح غیر مرکوزیت میں اختیارات ا نظامیہ کی نچک سے۔ بیمل اس وقت تحمیل پا تا ہے جبکہ کام کے کچھ دصد کو دوسرے افراد کے ماتخلین کے حوالے کیے جاتے ہیں۔ غیر مرکوزیت کی مزید وضاحت کی جائے تو یہ بات سامنے آتی ہے کد انتظامیہ کی سطح تک اختیارات کی حوالگی کی منظم کوشش سوائے ان اختیارات کے جواعلی سطحی انتظامیہ کے ہاتھوں میں ہونا چاہیے، غیر مرکوزیت ہے۔ بیمل جہوری طرز انتظام کا بنیادی اُصول ہے۔ اس طرز انتظام جس میں ہر فردکواس کی صلاحیتوں کے مطابق عبرہ دیا جا تا ہے کی میں جہوری طرز انتظام کا بنیادی اُصول ہے۔ اس طرز انتظام جس میں ہر فردکواس کی صلاحیتوں کے مطابق عبرہ دیا جا تا ہے۔ پیمل جہوری طرز انتظام کا بنیادی اُصول معتقد مصنفین نے غیر مرکوزیت کی تعریف معتلف مصنفین نے غیر مرکوزیت کی تعریف معتلف مصنفین نے غیر مرکوزیت کی تعریف محلی انداز ہے کی ہے۔ ان میں سے چند کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

عیر مرکوزیت اضیارات کی خواطی کی کو تین ہے۔خواطی میں اضیارات پلی خ کے انظامیہ لےعہدہ داروں کو دیے جانے ہیں۔اسی طرح غیر مرکوزیت میں بھی فیصلہ سازی کے اختیارات انتظامیہ کی پنجل سطح پر پھیلا دیے جاتے ہیں اوران عہدہ داروں کو بھی مناسب فیصلے لینے کا اختیار دیا جاتا ہے۔

4) اختیارات نفاذ کی سطح پرمنتغلی (Transfer of Authority at Implementation Level) فرم کے انتظام کے اختیارات وہاں منتقل کردیے جاتے ہیں جہاں مختلف پالیسی فیصلوں کو نافذ کیا جاتا ہے۔عموماً پالیسی فیصلوں کا نفاذ سپر دائزر کی سطح پر ہوتا ہے۔ غیر مرکوزیت میں فیصلہ سازی کے اختیارات سپر دائزر کی کو دیے جاتے ہیں اور فیصلوں کا نفاذ 5) فیر مرکوزیت ، ایک طریق عمل (Decentralisation - A Process)

غیر مرکوزیت ایک طریقِ عمل ہے۔ جہاں فیصلہ سازی کی ذمہ داری انتظامیہ کی نچلی سطح کے عہدہ داروں کو دی جاتی ہے۔ اس سلسلے میں ایک منظّم طریقہ کے تحت انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر فائز مختلف عہدہ داروں کو فیصلہ سازی کے اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں۔ 11.3.3 اِرنسٹ ڈیل کے غیر مرکوزیت کے معیارات

ایرنسٹ ڈیل کے غیر مرکوزیت کے معارات Ernest Dale Standards of Decentralisation Ernest Dale نے کسی تنظیم میں غیرمرکوزیت کے حدود کی بیائش کے معارات تجویز کیے ہیں۔ وہ کہتا ہے کہ جب کبھی تنظیم میں مرکوزیت زیادہ ہوتی ہےتب اس کو یوں دیکھا جاسکتا ہے۔ فیصلوں کی تعداد (Number of Decisions) (1 ا نظامیہ کے فیصلوں کی تعداد نچلی سطح پر زیادہ ہوتو غیر مرکوزیت کا دائرہ وسیع ہوتا ہے۔ فيصلون كي اہمت (Importance of Decisions) (2اگرا نتظامیہ کی نچلی سطح پراہم فیصلے لیے جاتے ہوں تو بہ سمجھا جائے گا کہ مرکوزیت کا دائرہ زیادہ ہے۔اس کے برخلاف اگرا نتظامیہ کی یخل سطح پر غیرا ہم فیصلوں کی اجازت دی جاتی ہوت^ے غیر مرکوزیت کا دائر ہ کم ہوگا۔ 3) فيصلوں كي چانچ (Scrutiny of Decisions) جب فیصلے اعلیٰ عہد ہ داروں کی منظوری کے تابع ہوں تب غیر مرکوزیت کم ہوگی یا پھر مرکوزیت اس وقت کم ہوگی جبکہ چند فصلے 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 آ زاد ہوں تب غیر مرکوزیت زيادہ ہوگی۔ فیصلوں کے اثرات (Efects of Decisions) (4 اگر فیصلے افعال پر اثرانداز ہوتے ہوں تب نچل سطح پر فیصلوں کی اجازت دی جائے۔ایسی صورت میں غیر مرکوزیت زیادہ ہوگی۔اس ے برخلاف اگر صرف کاروباری فیصلے نچل سطح پر لیے جا^ئیں تب غیر مرکوزیت کم ہوگی۔ اور اگر مالیہ سے متعلق فیصلے نچلی سطح پر لیے جائیں تو غيرمركوزيت كا دائره زياده ہوگا۔ 11.3.4 مثالی غیر مرکوزیت کے حدود کانعین کرنے والے عناصر Factors Determining the Degree of Ideal Decentralisation کسی بھی کاروباری تنظیم میں مثالی غیر مرکوزیت کے حدود کانعین کرنے والے عناصر درجہ ذیل میں۔ (Costly Decisions) خرچيلے فيصلے (1 غیر مرکوزیت کے حدود پر اثرانداز ہونے والے اہم عناصر میں فیصلوں کے نفاذ پر زیادہ خرچ ہوتا ہے۔ عام طور پر اعلٰی انتظامی عہدہ داروں کے جو فصلے ہوتے ہیں ان کے نفاذ پر زیادہ خرچ ہوتا ہے۔اس خرچ کو زر کی قدر کی صورت میں پا کمپنی کے غیر بھری ا ثاثة کی صورت میں ظاہر کیا جاتا ہے۔ جو تھم بھرے فیصلوں کے اختیارات کو ماتختین کے حوالے نہیں کیا جاتا۔ کیونکہ یہ فیصلے اعلیٰ عہدہ دار ہی کرتے ہیں۔ فیصلے جو اشائے اصل خرید نے سے متعلق ہوں جیسے مشینری یا پلانٹ، آلات، عمارتیں وغیرہ اعلیٰ عہدہ دار لیتے ہیں۔ جبکہ اشاء جن کی خریداری حب معمول عمل میں آتی ہےان اشیاء کو پر چیز ڈیارٹمنٹ اپنے طور پرخرید تا ہے، اور اس سے متعلق دیگر فیصلے بھی یہی شعبہ لیتا ہے۔

کیاں پالیسی (Uniform Policy) (2تنظیم کی پالیسی میں بکسانیت غیر مرکوزیت کے حدود کاتعین کرتی ہے۔اگر کمپنی بکساں پالیسی اپناتی ہے تو اس پالیسی میں تسلسل کا ہونا ضروری ہے۔ ورنداس کی کوئی اہمیت نہ ہوگی۔ جس سی تنظیم میں غیر مرکوزیت ہو، کمپنی بکساں پالیسی کا فائدہ اٹھانے کے موقف میں نہیں ہوتی۔ کیونکه مختلف افراد کے مختلف عادات واطوار اور صلاحیتیں ہوتی ہیں۔ (Economical Size) كفايت سائز (Economical Size) کاردباری اکائی کا سائز بڑا ہوتو ڈیارٹمنٹس کی تعداد زیادہ ہوتی ہےجس کے منتج میں بڑے سائز کی اکائیوں میں غیرمرکوزیت کوتر جیح دی جاتی ہے۔ یہی دجہ ہے کہ اعلیٰ عہدہ داروں پر کام کا بوجھ کم ہوتا ہے اور وہ فرم کے اہم اُمور پر زیادہ توجہ دینے کے موقف میں ہوتے ہیں۔ صدر شعبہا بنے طور پر فیصلے لے سکتا ہے۔ابیا معاملہ کسی چھوٹی فرم میں نہیں ہوسکتا۔ اعلى سطح منيجر كى دستيابى (Availability of Top Level Managers) (4 اعلی تعلیم یافتہ اور تربیت یافتہ میٹر زکی قلت غیر مرکوزیت میں رکاوٹ کا باعث ہے۔ فیصلہ سازی اور لیڈر شپ کے لیےا یسے افراد کی دستیابی ضروری ہےجنہیں اختیارات دینے پران کا بہترین استعال بھی جانتے ہوں، ورنہ اختیارات کی حوالگی کا مقصداینی اہمیت کھودیتا ہے۔ کاروبارکی نوعیت (Nature of Enterprise) (5 کسی بھی فرم میں اختیارات کی غیر مرکوزیت کا تعلق کا روبار کی ساخت پر ہوتا ہے۔اگر فرم مختلف شعبہ جات میں بٹی ہواور ڈیارٹمنٹس کےصد درکواختیارات دیے گئے ہوں اور بیافرادفرم کے مقاصد کے حصول میں سرگر معمل ہوں تب پی غیر مرکوزیت کی ایک اچھی مثال ہوگی۔ مینجنٹ کااندانِفکر (Idealogy of Management) (6 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 لیےضروری ہے کہان کےاندازِفکر کا دائر ہوسیع ہو۔اس کےاثرات تنظیمی ساخت پر پڑ سکتے ہیں۔ مظاہرے کی غیر مرکوزیت (Decentralisation of Performance) (7 کاروبار کی نوعیت بھی غیرمرکوزیت کے حدود کانغین کرتی ہے، یعنی فرم کا کاروبار کسی ایک مقام تک محدود ہو پاکسی علاقہ کی حد تک محدود ہو یامختلف خطوں میں پھیلا ہوا ہو۔ اگر فرم کے کاروبار مختلف خطوں میں پھیلے ہوئے ہوں تب اگریہ فرم اختیارات کوغیر مرکوز کرتی ہے تو اینے مقاصد میں کامیاب ہوجاتی ہے۔ایسامعاملہ سی ایک مقام پاعلاقہ کی حد تک ہوتو ممکن نہیں۔ ماحولیاتی اثرات (Environmental Efforts) (8 ماحولیاتی عناصربھی غیر مرکوزیت کے حدود کانعین کرتے ہیں، جیسے سیاسی یارٹیوں کی تجارتی یالیسی،حکومت کا قوانین کے ذریعہ کنٹر ول وغیرہ۔مثال کےطور پرکسی ملک کوحکومت کی بابندی کی وجہ سے اشاء برآ مدینہ کی جاسکیں تب منیجر کو یہ نہیں کہا جاسکتا کہ وہ اس ملک میں فروخت کے امکانات کو تلاش کرے۔ اسی طرح ٹیکس پالیسی ٹیکس کی شرح زیادہ ہوتو نفع کی شرح گھٹ جاتی ہے، ایسے میں مینجر زیچھ بھی نہیں کر سکتے۔

(11.4 حوالگی اور غیر مرکوزیت کے درمیان فرق	
Difference between Delegation and Decentralisation		
غيرمركوزيت	حوالگی	
1. اختیارات منتقل کرنے کے بعد اعلیٰ عہدہ دار کی ذمہ داری ختم	 اعلیٰ عہدہ داراپنے چند اختیارات ماحتین کومنتقل کرتے ہیں، کیکن 	
ہوجاتی ہےاور ماتختین اس کے لیے جوابدہ ہوجاتے ہیں۔	ان کی ذمہ داری ختم نہیں ہوتی۔	
	2. اختیارات کی حوالگی ایک طریق عمل Process ہے۔	
	3. حوالگی کسی بھی تنظیم میں انتظامیہ کے لیے کام کروانے کے لیے	
اپنا بھی سکتی ہےاورنہیں بھی۔	نہایت ضروری ہے۔	
4. غیر مرکوزیت میں اختیارات پر کنٹرول فرم کے منیجر کے پاس	نہایت ضروری ہے۔ 4. اس میں تنظیم کی سرگر میوں پر قطعی کنٹرول اعلیٰ سطحی عہدہ داروں	
ہوتے ہیں، ^ج س کواختیارات دے دیے گئے ہوں۔	کے ہاتھوں میں ہوتا ہے۔	
5. غیر مرکوزیت آزاد ڈیویژن یا خود محتار اکائی کی تخلیق کی اہمیت کو	5. حوالگی اختیارات کے پھیلاؤ کی نمائندگی کرتی ہے۔	
أبھارتی ہے۔		
6. اس میں اختیارات کے نتقل کرنے والے کے لیے مسائل کا سبب	6. حوالگی بمشکل اختیارات کے منتقل کرنے والے کے لیے کسی مسئلہ کا	
ہوسکتی ہے۔	سبب نہیں ۔	
 . غیر مرکوزیت بڑی تنظیموں میں ہوتی ہے۔ 	7. حوالگی ہوشم کی یعنی بڑی یا چھوٹی تنظیموں میں اچھے نتائج کا باعث ہے۔	
8. غیر مرکوزیت بڑے سائیز اور فرم کے ہمہ رُخی افعال کا منتیجہ ہے۔	8. حوالگی انتظامی حدود میں انسانی مجبوریوں کا نتیجہ ہے۔ 8.	

ſ

1:

11.5 مرکوزیت اور غیر مرکوزیت کے درمیان توازن Balance between Centralisation and Decentralisation

ایک تنظیم میں دو پہلو مرکوزیت اور غیر مرکوزیت ہوتے ہیں جو ایک دوسرے کے مخالف ہوتے ہیں۔ عملی اعتبار سے مرکوزیت اور غیر مرکوزیت دونوں بھی مکمل نہیں ہو سکتے۔ تنظیم جس میں بہت زیادہ مرکوزیت پائی جاتی ہو وہاں فیصلہ سازی کاعمل دیر پا اور خرچیلہ ہوتا ہے۔ انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر اختیارات کی کمی کی وجہ سے کاروباری عمل سطب ہوکر رہ جاتا ہے۔ غیر مرکوز نظام میں اختیارات تنظیم میں پھیلا دیے جاتے ہیں اور کنٹرول کے اختیارات کی کمی کی وجہ سے کاروباری عمل سطب ہوکر رہ جاتا ہے۔ غیر مرکوز نظام میں اختیارات تنظیم میں پھیلا دیے ہاتھوں میں رکھ لیتا ہے۔ یعنی اختیارات کی کمی کی وجہ سے کاروباری عمل سطب ہوکر رہ جاتا ہے۔ غیر مرکوز نظام میں اختیارات تنظیم میں پھیلا دیے جاتے ہیں اور کنٹرول کے اختیارات کی کمی کی وجہ سے کاروباری عمل سطب ہوکر رہ جاتا ہے۔ غیر مرکوز نظام میں اختیارات تنظیم میں پھیلا دیے جاتے ہیں اور کنٹر ول کے اختیارات کی محملہ زیادوالے کیے جاتے ہیں۔ فرم کی کار کردگی پر گہری نظر رکھنے، اعلی سطحی انتظام میں اختیارات ایک کمی ہوں جاتے ہیں اور کنٹر ول کے اختیارات کی میں پی دوالے کیے جاتے ہیں۔ فرم کی کار کردگی پر گہری نظر رکھنے، اعلی سطحی انتظام میں چنداختیارات اپن (Size of Organisation) تنظیم کا سائیز (1

فرم کا سائیز بڑا ہونے کی صورت میں انتظامیہ کی نچلی سطحوں پر اختیارات کوغیر مرکوز کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ایساعمل فیصلہ سازی اور کنٹرول میں سہولت بخش ہوتا ہے اور اگر فرم کا سائیز حچھوٹا ہوتب اختیارات کو مرکوز کرنا بہتر ہے۔اسی طرح اگر فرم کے کاروبار پیچیدہ نہ ہوں تب مرکوزیت کوتر جیح دی جائے۔جبکہ کاروبار پیچیدہ ہونے کی صورت میں غیر مرکوزیت فائدہ مند ہوتی ہے۔

(Communication System) ترسیلی نظام (Communication System)

اگر کسی فرم میں ترسیلی نظام اچھا ہوتب اعلی سطحی انتظامیہ کاروبار پر اپنی گرفت مضبوط رکھ سکتا ہے۔ ایسے میں مرکوزیت کو ترجیح دی جائے۔ آج کے تکنیکی دور میں مینجر زبیرونی مما لک میں رہتے ہوئے فیصلہ سازی اور کاروباری سرگرمیوں پر کنٹرول کر سکتے ہیں۔ اگر ترسیلی نظام اچھانہ ہوتو غیر مرکوزیت کوفر م ترجیح دے، تا کہ کاروباری مقاصد حاصل ہو سکیں۔

(Ability of Personnel) عمله کی قابلیت (Ability of Personnel)

اگر فرم میں باصلاحیت افراد موجود ہوں تب انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر اختیارات منتقل کیے جاسکتے ہیں۔ تا کہ ان عہدہ داروں کی مہارت کا استعال کیا جا سکے۔اورا گر باصلاحیت افراد موجود نہ ہوں تو فیصلہ سازی کے اختیارات اعلی 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 ہوتو 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 کیسانیت 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 پرکٹی شاخیں ہوں تو ایسی صورت میں اختیارات کو غیر مرکوز کردیا جائے تو کاروباری سرگرمیاں

بہتر انداز میں انجام دی جاسکتی ہیں۔ایسے کاروبار میں مالیہ افعال کو مرکوز کردیا جائے تو ا ثانوں اور اصل خرچ پر بہترین کنٹرول کی طمانیت دی جاسکتی ہے۔

- لامرکزیت کے مقاصد Objectives of Decentralisation
- لامرکزیت کےاہم مقاصد کوذیل میں ہتلایا گیا ہے۔ 1) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ کرنا 2) جلد فیصلہ سازی تتہ ہے ہے ہے
- 3) ماتختین کی کارکردگی میں اضافہ کرنا 4) ملازمین میں ترغیب پیدا کرنا 5) ماتختین پر راست کنٹرول 6) وقت کی بچیت
 - 1) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ کرنا

تقرر کے ذریعی تنظیم کو فعال بنایا جا سکتا ہے۔ 4) اختیارات کی تفویض : لامرکزیت کو فعال بنانے میں اختیارات کی تفویض لازمی اور ضروری ہوتا ہے۔ اختیارات کی منتقل 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 کوتقویت حاصل نہیں ہوتی ہے۔

11.6 اكتسابي نتائج Learning Oucomes

مرکوزیت میں اختیارات کی تفویض عمل میں نہیں آتی۔ فیصلہ سازی کے اختیارات چند عہدہ داروں کے ہاتھوں میں مرکوز ہوتے ہیں۔ مختلف مصنفین نے مرکوزیت کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ لوئیں الیگزینڈ رایلن کے مطابق ''مرکوزیت کی تنظیم میں اہم عہدوں پر با قاعدہ اور منظم طور پراختیارات کو تفوظ کرنا ہے''۔ ہنری فے یال کہتا ہے کہ 'نتظیم جہاں ماتختین کے رول کو کم کرتی ہے مرکوزیت ہے' ۔ اختیارات کی مرکوزیت کا تعین کرنے والے عناصر میں کیساں اقدامات، مربوط کا روبار، شخصی لیڈرشپ کا فروغ، مفاجاتی حالات مثال ہیں۔ مرکوزیت کے مرکوزیت کا تعین کرنے والے عناصر میں کیساں اقدامات، مربوط کا روبار، شخصی لیڈرشپ کا فروغ، مفاجاتی حالات مثال ہیں۔ مرکوزیت کے فائدوں میں معیاری قواعد وضواط، مظاہر ہے کی پیائش میں سہولت بخش، ہڑے پیانے کی کفایتیں، بہترین ارتباط اور مفاجاتی حالات سے نمٹاؤ شامل ہیں۔ مرکوزیت کے نقصانات میں انفرادی صلاحیتوں کی ناقدری، عہدہ داروں پر کام کا بوجھ، کاروبار پر ہرے مفاجاتی حالات سے نمٹاؤ شامل ہیں۔ مرکوزیت کے نقصانات میں انفرادی صلاحیتوں کی ناقدری، عہدہ داروں پر کام کا بوجھ، کاروبار پر ہرے مناح این مرکوزیت میں اور خیارات کی حوالگی کی توسیعی شکل ہے۔ یمکن اس وقت بحکمیں پا تا ہے جبکہ کام کا بوجھ، کاروبار پر ہرے منہ مولوزیت میں کو اختیارات کی حوالگی کی توسیعی شکل ہے۔ یمکن اس وقت بحکیل پا تا ہے جبکہ کام کی کو تی میں مرکوزیت ہے تار ہیں۔ سپر دکیا جائے معلم مور پر اختیارات کی حوالگی کی توسیعی شکل ہے۔ یمکن اس وقت بحکیل پا تا ہے جبکہ کام کی کر تھی کر

غیر مرکوزیت کی خصوصیات میں ماتختین کا رول، اعلیٰ عہدہ داروں کے کام میں کمی، غیر مرکوزیت- حواکلی کی توسیع، اختیارات کے نفاذ کی سطح پر منتقلی اور غیر مرکوزیت- ایک طریقِ عمل شامل ہیں۔ موثر غیر مرکوزیت کے حدود کا تعین کرنے والے عناصر میں خرچیلے فیصلے، یکساں پالیسی، کفایتی سائیز، اعلیٰ سطح مینجر زکی دستیابی، کاروبار کی نوعیت، مینجہنٹ کا اندازِفکر، مظاہرے کی غیر مرکوزیت اور ماحولیاتی اثرات شامل ہیں۔ مرکوزیت اور غیر مرکوزیت 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 كليدى الفاظ	
تنظیم کے اندرکسی منیجر کا اختیارات اپنے پاس رکھنا اور ماتختین کوتقسیم نہ کرنا	:	مرکوزیت Centralisation	(1
مرکوزیت ہے۔ انتظامیہ کی نیچلی سطح تک تمام اختیارات کو مانختین کے درمیان تقسیم کرناغیر مرکوزیت ہے۔	:	غیرمرکوزیت Decentralisation	(2

تفويض	وہ طریقِ عمل جہاں منیجرا پنے اختیارات کو ماختین کے درمیان تفسیم کرنے عمل کو تفویض کہتے ہیں۔
11.8	نمونهامتحانی سوالات Terminal Questions
معروضي)سوالات
(1	حچوٹے کاروبار کے لیے ضروری ہے۔
(2	غیر مرکوزیت ماختین کواختیارات کی حوالگی کی ہے۔
(3	ہر دہمل جو ماختین کی اہمیت میں اضافہ کرے ہے۔
(4	Ernest Dale نے کسی تنظیم میں غیر مرکوزیت کے لیے ٹیسٹ تجویز کیے۔
(5	مرکوزیت اورغیر مرکوزیت ایک دوسرے کی ہوتے ہیں۔
(6	مسالقتی دنیا میں فرم کواپنی بقاء کے لیے مرکوزیت لازمی ہے۔ (صحیح / غلط)
(7	مرکوزیت قواعد دضوابط کومعیاری بنانے میں مددگارہے۔ (صحیح / غلط)
(8	غیر مرکوزیت میں اختیارات ماختین 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)
مخضرجو	ابات کے حامل سوالات
(1	مرکوزیت کامفہوم بیان کیجیے۔
(2	شخص لیڈرشپ کا فروغ پرخضرنوٹ لکھیے ۔
(3	غير مرکوزيت کيا ہے؟
(4	معیار بندی کی سطح پراینے خیالات ظاہر کیجیے۔
(5	Ernest Dale کے جارم کوزیت کے ٹیسٹ کیا ہیں؟
طويل ج	جوابات کے حامل سوالات
(1	مرکوزیت کی تعریف کیجیےاوراس کامفہوم بیان کیجیے۔
(2	اختیارات کی مرکوزیت کانعین کرنے والےعناصر کیا ہیں تفصیل سے بیان سیجیے۔
(3	مرکوزیت کی تعریف تیجیاوراس کے فائد بے اورنقصانات بیان تیجیے۔
(4	غیر مرکوزیت کی تعریف سیجیاوراس کی خصوصیات بیان سیجیے۔
(5	غیر مرکوزیت کے حدود کانعین کرنے والے عناصر کو بیان تیجیے۔

7) مرکوزیت اور غیر مرکوزیت کے درمیان توازن کیسے برقر اررکھا جاسکتا ہے۔

Suggested Readings

11.9 تجويز كرده كتب

- 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

اكائى 12 تفويض Delegation

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمهيد	12.0
Objectives	مقاصد	12.1
Meaning and Definition of Authority	اختيار کے معنی ومفہوم اور تعريف	12.2
Responsibility	ذ مه داری	12.3
Authority and Responsibility	اختيارات اور ذمه داري	12.4
Accountability	جوابدہی	12.5
Delegation of Authority	اختیارات کی حوالگی	12.6
Learning Out Comes	اكتسابي متائج	12.7
Key Words	کلیدی الفاظ	12.8
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	12.9
Suggested Readings	ننجویز کرده کتب	12.10

Introduction	بمهيد	12.0
، کے لیے شعل راہ ہوتی ہے۔ایک فر دکسی بھی فرم کےا نظامی تقاضوں کی	نیصلہ سازی کی قوت ہے جو دوسروں کے کا م کرنے	اتھار پڻ
روقت کام کی پنگیل کے لیے اختیارات کی تفویض اور محنت کی تقسیم کے لیے	نه ہی تمام انتظامی اُمور سے اکیلانمٹ سکتا ہے۔ بر	بتحميل نہيں کرسکتا اور
کاحق ہے،جس کے تحت وہ اپنے ماختین کو کام کی تکمیل کے لیے زور دے	ضرورت ہوتی ہے۔اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار؟	اُصولوں کواپنانے کی
اری کے لیے احکام کی اجرائی کاحق اور قوت ہے، نظریاتی اعتبار ہے'۔	نے پال نے اتھاریٹی کو یوں بیان کیا ہے کہ'' تابعد	سکتا ہے۔ ہنری فے
کام میں ایک دوسرے کا ساتھ دینا ہے۔ خاص قشم کے تفویض اختیارات	Del) سے مرادمینجر وں کا اپنے ماتختین کے ساتھ	تفويض (egation
رنے کی صلاحت کی پہائش مینجر وں و م ^ا ختین کے درمیان اعتماد اور با ^{ہم} ی	صہ لینے کے لیے منصوبہ سازی مآختین کے کام کر	میں شامل کام میں ^ح
ات جیسےاتھاریٹی، ذرائع، ذمہ داری، جوابد ہی،حوالگی،حوالگی کے اُصول،	ضرورت ہوتی ہے۔اس اکائی میں ہم مختلف عنوانا	تعلقات کونبھانے کی
	^ے متعلق جان کاری حاصل کریں گے۔	حوالگی میں رکا دلوں ۔
Objectives	مقاصد	12.1
	کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ	اس ا کائی
	اتھاریٹی کے معنی و مفہو مسمجھ کر تعریف کر سکیں گے	de la constante de la constant
	اختیار کے ذرائع سے واقف ہوسکیں گے	æ
صیات سے جا نکاری حاصل کرسکیں گے	ذ مه داری کے معنی ومفہوم، تعریف اور اس کی خصو	æ
	اختیاراور ذمہ داری کے درمیان فرق کر سکیں گے	de la constante de la constant
، جا نکاری حاصل کرسکیں گے	جوابدہی کے معنی ومفہوم، تعریف، خصوصیات سے	de la constante de la constant
ت،اقدامات کے بارے میں معلومات حاصل کر سکیں گے	اختیارات کی حوالگی کے معنی ومفہوم، تعریف، اہمیہ	*
) کی نشاند ہی کرسکیں گے	حوالگی کے اُصولوں اور حوالگی میں در پیش رکا دلوں	*
سل کرسکیں گے	موثر حواگی کے رہنمایا نہ اُصولوں سے شناسائی جا	A.

12.2 اختیارات کے معنی و مفہوم اور تعریف Meaning and Definition of Authority

کسی فرم میں ایک عہد سے پر فائز شخص کو فیصلہ سازی کے عطا کردہ اختیارات کو اتھاریٹ کہتے ہیں۔ اتھاریٹ ایک اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہے، جس کے ذریعہ وہ اپنے ماتختین کوایک مخصوص کا م کرنے کا حکم جاری کرتا ہے اور اپنے ماتختین کو کا م کرنے پر راضی کرتا ہے۔ کیونکہ انتظام سے متعلق سارے کا م کو کوئی اکیلا انجا م نہیں دے سکتا۔ بروفت کا م کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تفویض کی ضرورت پیش آتی ہے، اور اس سلسلے میں محنت کی تقسیم کے اُصول کو اپنا یا جاتا ہے۔ انتظامی عہد ے کے اتھاریٹ کا ہونا بے حد ضروری ہوتا ہے۔ اختیارات کی تفویض کی ضرورت پیش آتی ہے، اور اس سلسلے نہیں کر سکتا۔ اگر نظیم کا سائز چھوٹا ہوتو فیصلہ سازی کے لیے اختیارات کی تفویض کی ضرورت پیش آتی ہے، اور اس سلسلے نہیں کر سکتا۔ اگر نظیم کا سائز چھوٹا ہوتو فیصلہ سازی کے اختیارات چند ہاتھوں میں مرکوز ہوتے ہیں اور اگر نظیم بڑی ہوتو بروفت کا م کی تکمیل کے لیے اختیارات کوزیادہ سے زیادہ افراد میں تقسیم کرنا پڑتا ہے۔ تا کہ کا م کی تکمیل جلد سے جلد ہو سے میں از کی کی خو

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 استعال کر سکتے ہیں یا پھر کسی ماتحت کو منتقل کیے جاسکتے ہیں۔ (Decision Making) فیصلہ سازی اور اختیارات ایک دوسرے کے لیے لازم وملز دم ہیں۔ منیجر کام کرنے یا نہ کرنے والے احکامات جاری کر سکتا ہے۔ اس قسم کے فیصلہ سازی اور اختیارات ایک دوسرے کے لیے لازم وملز دم ہیں۔ منیجر کام کرنے یا نہ کرنے والے احکامات جاری کر سکتا ہے۔ اس اختیار کے ذرائع (Sources of Authority)

اختیار کے ذرائعوں کے بارے میں کئی نظریات ہیں۔ چند ^{صنف}ین کا خیال ہے کہ اختیارات کا بہاؤاو پر سے ینچے کی طرف ہوتا ہے۔ دیگر ^{مصنف}ین کا خیال ہے کہ ینچے سے او پر کی طرف ہوتا ہے۔ بہر حال اس کے تعلق سے کٹی ایک نظریات پائے جاتے ہیں۔ان کی ذیل میں بحث کی گئی ہے۔

1) دستوری اختیار کانظریه (formal Authority Theory)

)) رسمی/روایتی اختیارات کا نظریه (Traditional Authority Theory)

رسمی / روایتی اختیارات کی منتقلی کوہم ہندوستانی خاندانی نظام کے پس منظر میں دیکھ سکتے ہیں کیونکہ ایک خاندان میں باپ اپنے ارا کین خاندان پر اپنا علم چلاتا ہے۔ یہ باپ ہی ہوتا ہے جو خاندانی سرگر میوں کی نگرانی اور رہنمائی کرتا ہے، اور خاندان کے دیگر افراداس 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 کا مآگے بڑھتا ہے۔

3) قبولیت کانظریہ (Acceptance Theory) اختیارات کا وسیلہ ماتختین کی قبولیت میں ہے۔ایک اعلیٰ عہدہ دار کے اختیارات کوئی معنیٰ نہیں رکھتے، جب تک کہ ماتختین اس کے احکامات کو قبول نہ کریں۔ Chester Bernard کی رائے میں احکامات کی قبولیت نہایت اہم ہوتی ہے۔اگر ماتختین احکامات قبول نہ کریں تب اختیارات کا کوئی فائیدہ نہیں۔ چیسٹر برنارڈ کہتا ہے کہ ماتختین اُسی وقت احکامات قبول کریں گے جبکہ:

Responsibility

12.3 ذمهداري ذمہ داری ہمیشہ اعلیٰ عہدہ دارادر مآختین کے تعلقات کی بناء پر سامنے آتی ہے۔اگرایک ملازم کوکوئی کام دیا جاتا ہے تو اس پر بید ذمہ داری عائد ہوتی ہے کہ وہ اس کام کی تکمیل کردے۔ کیونکہ ذمہ داری کا مطلب شرط ومعاہدہ ہے کہ وہ کام کوکمل کردے۔کسی بھی فرم کے ملاز مین کا فرض ہے کہ وہ نظیمی کام، افعال اور جوبھی اسائینمنٹ دیا جائے اس کواچھی طرح سے یائے بتکمیل کو پہنچائے۔اختیاراور ذمہ داری ایک ہی سکہ

206

کر شاتی اختیار کا انحصار ایک لیڈر کے کرشاتی مظاہرہ پر ہوتا ہے جو اپنے پیرؤں جا ہنے والوں کے دلوں پر راج کرتا ہے۔ شخص خصوصیات جیسے بہترین حلیہ، ذہانت، سچائی، راست بازی دوسروں پر اثرانداز ہوتی ہے، اور ماختین اس کے احکامات کوقبول کرتے ہیں۔ کیونکہ انہیں بداحساس ہوتا ہے کہ بیدرہنماءہمیں ہمارے مقاصد کے حصول میں مدد کرےگا۔عام طور پر کرشاتی لیڈرز بہترین مقرر ہوتے ہیں،اوراپنے چاہنے والوں پر گہرے اثرات چھوڑتے ہیں۔ سیاسی رہنماء جیسے مہاتما گاندھی، جان یف کینیڈی، جواہر لال نہر و وغیرہ بھی اس میں شامل ہیں۔ اس کے علاوہ فلمی شخصیات کوبھی لیا جاسکتا ہے جواپنے چاہنے والوں پر اثرانداز ہوتے ہیں اور قدرتی آفات کی صورت میں عوام سے تعاون طلب کرتے ہیں۔

كرشاتي اختيار كانظريه (Theory of Charismatic Authority)

استعداد کانظریہ (Competence Theory) (4 اس نظریہ کے مطابق اعلیٰ عہدہ داروں میں تکنیکی استعداد بھی اختیارات کا ایک اہم ذریعہ ہے۔اس نظریہ میں منیجر کوکوئی اختیار نہیں ہوتا۔ لیکن اس کے الفاظ سنائی دیتے ہیں اوراحکامات کی تعمیل ہوتی ہے۔ کیونکہ بہذ ہانت ،علم ، ہنروصلاحیت ، استعداد اور تجربہ میں سب سے آگے ہوتا ہے۔اگراس کے پاس صلاحیت پاعلم نہ ہوتو وہ دوسروں پر حکم نہیں چلا سکتا۔ جبکہ مریض ڈاکٹر کےعلم سے مرعوب ہو۔مثال کےطور پرکسی بیاری پر مریض کوڈاکٹر پر ہیز بتائے تو مریض اس وقت تک عمل نہیں کرتا جبکہ وہ ڈاکٹر کی استعداداورعلم سے متاثر نہ ہو۔ جب مریض اس کی رائے پرعمل کرتا ہے تواپنے آپ کو صحت مندیا تا ہے۔ ٹھیک اسی طرح ہم ایک موڑ سائیکل میکا نک کی تجاویز کو بلاشبہ قبول کرتے ہیں، کیونکہ ہم اس کے تجربہ اورعلم ے مطمن ہوتے ہیں۔اس لیعلم اوراستعداد سے اسی وقت مطمّن ہوتے ہیں جبکہ اس کے علم اوراستعداد سے دوسرے متاثر ہوتے ہیں۔

مائحتین اسی وقت احکامات قبول کرتے ہیں جبکہ انہیں ان احکامات کی تعمیل میں فائیدہ محسوس کریں یا قبول نہ کرنے میں نقصان محسوس کریں۔ یہ کہا جاسکتا ہے کہ احکامات کی تعمیل میں ماختین فائدہ محسوس کریں۔ اگر چبکہ قبولیت کا نظریۂ انتظام یہ کوروبہ جاتی فکر رسائی میں مددگار ہے۔لیکن تنظیم کے لیے مسائل کا باعث ہے۔ منیجر کواس بات کا یقین نہیں ہوتا کہ اس کے احکامات کی مانختین تعمیل کریں گے کہ نہیں۔ منیجر کواس وقت پیۃ چلتا ہے جبکہ اس کے احکامات حقیقت میں نافذ ہوجا ئیں۔

- وہ اعتماد کریں کہ احکامات تنظیمی مقاصد کے مطابق ہیں۔ (ii
- وہ پر محسوں کریں کہا حکامات ان کی شخصی دلچیسی کے مطابق ہیں۔ (iii
 - وہ احکامات کی تعمیل طبعی اور ذہنی اعتسار سے قابل قبول ہوں۔ (iv
- وہ احکامات کواچھی طرح سمجھرلیں۔ (i

کے دورُخ ہیں۔ جب اختیارات دیے جاتے ہیں تو کام کی بحیل کی ذمہ داری کا بھی تعین ہوجاتا ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ ذمہ داری پچھ کام کی بحیل سے متعلق ہے۔ اختیارایک اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کو پچھ کام دیتا ہے تو ملازم کی بید نہ داری ہوجاتی ہے کہ دہ اس کام کی تعمیل کردے۔ ذمہ داری کسی دوسر شخص کو منتقل نہیں کی جاسمتی۔ اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کو پچھ کام کرنے کے لیے دیتا ہے تو ملازم کی بید نہ داری ہوجاتی ہے کہ دہ اس کام کی بحیل کی دوسر شخص کو منتقل نہیں کی جاسمتی۔ اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کی جو میں اس کی دوسر ای سے منتعلق ہے۔ اختیارایک اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کو پچھ کام کرنے کے لیے دیتا ہے تو ملازم کی بید نہ داری روحاتی ہے کہ دہ اس کام کی بحیل کردے۔ ذمہ داری کسی دوسر شخص کو منتقل نہیں کی جاسمتی۔ اعلیٰ عہدہ دار کام کی بحیل کی رکھتا ہے اور اگر ملازم کام کی بحیل کردے۔ ذمہ داری کسی دوسر شخص کو منتقل نہیں کی جاسمتی۔ اعلیٰ عہدہ دار کام کی بحیل کی ذمہ داری اپنے پاس رکھتا ہے اور اگر ملازم کام کی بحیل سے قاصر ہوتا ہے تب ملازم کی کی کی دہ داری اعلیٰ عہدہ دار پر ہوتی ہے۔ ولیم ای بنی نے ایک مثال کے ذریعہ اس کی وضاحت کی ہے کہ اگر ایک شخص بنگ سے قرض لے کر اپنے بیٹے کو قرض دے تب بنگ سے لیے گئے قرض کی ادائی کی ذمہ داری سے داری سے داری ہے ہیں ہو میں ای ہوں ہوتا ہے تب مثال ہے کہ ہوں ہی ہو ہوتی ہے۔ میں ہو ہوتا ہے تب مثال

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 بھیل کردئے' ۔
- 2) George Terry کے مطابق:'' دیے گئے کام کواپنی کھر پور صلاحیتوں کے مطابق مکمل کردے''۔
- 3) Theo Haimnn نے ذمہ داری کو یوں بیان کیا ہے:'' ذمہ داری ماتحت کا فرض ہے کہ وہ اپنے اعلٰ عہد ہ دار کے معیار بے مطابق کام کو یورا کردی''۔
 - 4) Mc Farland کے الفاظ میں :'' ذمہ داری ایک عہدہ دارے حوالے کردہ فرائض اور سرگرمیاں ہیں''۔

مذکورہ بالا تعریفات سے بیداخذ کیا جاسکتا ہے کہ ذمہ داری اعلیٰ عہدہ دار اور ملاز مین کے درمیان تعلقات کا نتیجہ ہے۔ ذمہ داری کا مطلب فرض ہے جس کی پیمیل ضروری ہے۔ ذمہ داری کا اطلاق صرف ماتختین یعنی افراد پر ہوتا ہے۔ ایک عمارت، مشین یا حیوان پر ذمہ داری عایز ہیں ہوتی۔اختیارات کا بہاؤاعلیٰ عہدہ دار سے ماتختین کی طرف ہوتا ہے، جبکہ ذمہ داری کا بہاؤماتختین سے اعلیٰ عہدہ دار کی طرف ہوتا ہے۔

ذمہداری کے خدوخال (Features of Responsibility)

- ذمہ داری کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔
- 1) ندمہ داری صرف انسانوں کے سپر دکی جاسکتی ہے۔حیوانوں یا جانوروں کے حوالے نہیں کی جاسکتی۔
 - 2) ندمه داری کا وجود اعلیٰ عہدہ داراور ماتحت کے درمیان تعلقات سے ممل میں آتا ہے۔
- 3) فرد کے سیرد کی جائیں۔ بید داری کا ظہور اس وقت ہوتا ہے جبکہ کچھ ذمہ داریاں کسی فرد کے سیرد کی جائیں۔ بید ذمہ داری تواتر کے ساتھ ہو سکتی ہے، محدود ہو سکتی ہے یا صرف ایک کام کی پھیل تک محدود ہو سکتی ہے۔
- 4) ندمہ داری کی تعریف، افعال، اہداف یا مقاصد کے تناظر میں کی جاسکتی ہے۔ مثال کے طور پر مارکٹنگ منیجر کی ذمہ داری افعال کی صورت میں ہوتی ہے۔

Authority and Responsibility اختیارات اور ذمہ داری اختیارات اور ذمہ داری کے درمیان توازن ہونا چاہیے۔کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کا ہونا ضروری ہے۔ ملاز مین سے کام کروانے کے لیے موزوں اختیارات کا ہونا ضروری ہے۔ مثال کے طور پر جب ایک سپر وائز رکوایک مخصوص شئے کی تیاری کی ذمہ داری دی جاتی ہے تو اس کو بیاختیار ہونا چاہیے کہ وہ درکارعملہ کا تقر رکرنے اور درکارکام کی تکمیل نہ کرنے پر ان کے خلاف کاروائی کرے۔ تاہم اگر اختیارات اور ذمہ داریوں کے درمیان عدم توازن ہوتو خطرناک ہوسکتا ہے اور اگر ذمہ داریوں کی بذسبت اختیارات کا ہوں تو کام کی تکمیل کی گیا رختی ہوتی۔

اختیارات اور ذمہ داری کے درمیان فرق Difference between Authority and Responsibility

ذمهداری Responsibility	اختیارات Authority
1) ماتختین کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تعمیل کرے۔	1) اعلیٰ عہدہ دارکاحق ہوتا ہے کہ وہ ماتختین پر حکم چلائے
2) ذمہ داری اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحت اور ملاز مین کے درمیان	2) اختیارات قانونی گنجائشوں کے تحت یار تمی معاہدات کی بنیاد پر
تعلقات كانتيجه ہے۔	دیے جاتے ہیں۔
3) لیکن ذمه داری کی منتقل عمل میں نہیں آسکتی۔	 اختیارات کی منتقل اعلیٰ عہدہ دار سے ماتحت ملاز مین کے
	درمیان عمل میں آسکتی ہے۔
4) کام کی پیمیل کے ساتھ ہی ذمہ داری ختم ہوجاتی ہے۔	4) اختیارات طویل مدت تک حوالے کیے جاسکتے ہیں۔

Accountability

12.5 جوابد ہی

جوابدہی میں ایک ملازم کی ذمہ داری بیر ہوتی ہے کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کواپنے کام کی پنجیل کے بارے میں رپورٹ کرے۔ جب ملازم یا ماتحت اپنے مظاہرے کے بارے میں رپورٹ یعنی کامیابی اور نا کامی کی صورت میں پیش کرتا ہے۔اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ جوابدہی ،سپر دکردہ کام اوراپنے مظاہرے کی رپورٹ سے متعلق ہے۔

تعریف (Definition) مختلف مصنفین نے جوابد ہی کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔ 1) Louis Allen کے مطابق''جوابد ہی، ذمہ داری کی پیمیل اور معینہ معیارات کے مطابق مظاہرے کے لیے اختیارات کا

استعال ہے'۔ Mc Farland نے یوں تعریف کی ہے'' جوابد ہی ، ہر مظاہر ے کنندہ جس کواختیاراور ذمہ داری دی گئی ہووہ اعلٰی عہدہ دار (2ے معاد کو جج کرنے کی مسلمہ حیثیت رکھنے کی حقیقت سے متعلق ہے' ۔ اس طرح جوابدہی، ذمہ داری کے مظاہرے پر رپورٹنگ ہے۔کسی فرم کے انتظام وانصرام میں ساتھ ساتھ ہوتے ہیں، جہاں ذمہ داری ہو وہاں جوابد ہی کا ہونا لازم وملز وم ہے۔ جوابد بی کی خصوصات (Characteristics of Accountability) جوابدہی کی خصوصات درجہ ذیل ہیں۔ جواید ہی کونتقل نہیں کہا حاسکتا (Accountability can not be Transferred) (1 جوابد ہی کو ذمہ داری کی طرح منتقل نہیں کیا جاسکتا۔اگر کوئی اعلیٰ عہدہ داراینی ذمہ داری اپنے کومنتقل کرے تب بھی وہ اپنے اعلیٰ عہدہ داركوجوابده موتاب-جواید ہی میں کمی نہیں کی حاسکتی (Accountability cannot be Reduced) (2 اعلیٰ عہدہ دارا بنے ماختین کی کارگذاری کے لیے جوابدہ ہوتے ہیں۔ دوسرےالفاظ میں اعلیٰ عہدہ دارا پنے اختیارات دوسروں کونتقل کرکےاپنی جواہد ہی سے پہلو تہی نہیں کر سکتے۔ جوابدہی کا بہاؤاور کی جانب ہوتا ہے (Flow of Accountability is always Upward) اختیارات اور ذمہ داری کا بہاؤنی بچے کی طرف ہوتا ہے، اور جوابد ہی کا بہاؤ او پر کی طرف ہوتا ہے۔ ماتحت ہمیشہ اپنے نگران کارکو جوابدہ ہوتا ہے۔ جوابد ہی میں وحدانیت (Accountability is unitary) (4

جوابدہی ہمیشہ واحد عہدہ کے لیے تخصوص ہوتی ہے۔ ماتحت ملازم صرف ایک آفیسر کو جوابدہ ہوتا ہے۔ اگر کسی فرم میں ملاز مین ایک سے زیادہ اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابدہ ہوتو انتشار کا سبب ہوگا، اور ایک دوسرے سے غلط ملط ہوکررہ جاتے ہیں۔ جس کے نتیجہ میں تعلقات خراب ہوجاتے ہیں، اور معینہ مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔ مختلف عہدہ دار الگ الگ احکام جاری کریں اور ملاز مین کے مظاہرے کو پر کھنے کے لیے معیارات کو مختلف رکھیں تو اسیام کمکن نہیں ہوگا کہ ملاز مین ہر ایک عہدہ دار کو طمئن کر سیس ملاز مین بیک دوسرے کو پر کھنے کے لیے ہوں ایسام کمکن نہیں ہو سکتا۔ اس لیے جوابدہ پی کہ کار یہ ایک ہی ہوتو بہتر ہوتا ہے۔

- 5) جوابد ہی معیارات (Accountability Standards) جوابد ہی اور ذمہ داری کا تعین کا اچھے انداز میں کردیا جائے ، تا کہ دیا گیا کا مکمل ہوایانہیں معلوم ہو۔ جوابد ہی کا انداز ہ لگانے کے لیے محصوص معیارات ہوں۔
 - (Scope of Accountability) جوابد ہی کے حدود (Scope of Accountability)

6) ماتحتین کی رضامندی : ماتحتین کی رضامندی تفویض پر اثرانداز اہم عامل ہے۔ تفویض سے ماتحتین کی خوشنودی و رضامندی کی صورت میں تفویض عمل میں آتی ہے۔بصورت دیگر تفویض سے احتیاط کی جاتی ہے۔

حوالگی کی اہمیت (Importance of Delegation) ایک تنظیم کی اچھی کارکردگی کے لیے اختیارات کی حوالگی بڑی اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔ اچھے نتائج کے حصول کے لیے حوالگی ایک آرٹ کے طور پر سلمہ اہمیت کی حامل ہے۔ حسب معمول کا م کی انجام دہی کے لیے اور منیجر کو کام کے بوجھ سے نجات دینے کے لیے اختیارات ماتحتین کے حوالے کیے جاتے ہیں۔ جس کی وجہ سے منیجر کو فرم کے اہم معاملات میں فیصلہ سازی میں بڑی سہولت ہوتی ہے۔ اسی طرح مختلف اُمور میں جلد فیصلہ سازی کی جاسکتی ہے۔اختیارات کوحوالگی کے ذریعہ ماتختین کی ٹریننگ بھی ہوجاتی ہے۔مینجر زکی دوسری کمپنی کو نتقلی کی صورت میں ماتختین اس کے کام کو بخو بی انجام دے سکتے ہیں۔ترقی کی صورت میں انہیں اپنے فرائض کی پیمیل میں کوئی دشواری نہیں ہوتی ، اور ان کی ربحان سازی بھی ہوجاتی ہے۔جس کی وجہ سے بیہ حوصلہ پاکراپنے فرائض منصبی کو اچھی طرح انجام دیتے ہیں اورنف یاتی صورت میں کسی الجھن کا شکارنہیں ہوتے۔

اختیارات کی حوالگی نیجر اور مآختین میں ایتھے تعلقات کا باعث ہے۔ کیونکہ اختیارات اور ذمہ داریوں کی ایتھے طریقہ سے صراحت ہوجاتی ہے۔ Douglas C. Basil کے مطابق حوالگی، انتظامیہ کی ایک بہترین ٹیکنیک ہے، جس کے ذریعہ مآختین کے اطمینان اور ایتھ مظاہر بے کے لیے اور انہیں تحریک دی جاسکتی ہے۔ کاروبار کے ٹیکنیکی پہلوؤں کے تناظر میں کام کی تفویض کے ذریعہ ڈعیر ساری معلوماتی نظام کے خاتمہ اور تیز ترین فیصلے لینے کے لیے ایک سہارا ہے۔ روید کے تناظر میں اختیارات کی حوالگی سے انسان کی اُنا کی تسکین ہوتی ہے۔ کیونکہ کے خاتمہ اور تیز ترین فیصلے لینے کے لیے ایک سہارا ہے۔ روید کے تناظر میں اختیارات کی حوالگی سے انسان کی اُنا کی تسکین ہوتی ہے۔ کیونکہ متاہ کی ذمہ داری، رُتہ اور اختیارات کو استعال کرنے کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ ماختین اپنے کام اور اختیارات کے استعال سے خوش ہوتے ہیں۔ حوالگی ایک طریقِ عمل ہے جہاں انتظامی ترقی کے لیے مدد کا باعث ہے، جہاں ماختین کو اپنی پوشیدہ صلاحتوں کو استعال سے خوش ہوتے ہیں۔ حوالگی ایک طریقِ عمل ہے جہاں انتظامی ترقی کے لیے مدد کا باعث ہے، جہاں ماختین کو اپنی پوشیدہ صلاحتوں کو استعال می خوش ہوتے ہیں۔ حوالگی ایک طریقِ عمل ہے جہاں انتظامی ترقی کے لیے مدد کا باعث ہے، جہاں ماختین کو اپنی پوشیدہ صلاحتوں کو ماہ گر کرنے کا موقعہ ملتا ہے۔ اور اختیارات کو استعال کرنے کی ذمہ داری دی جاتی ہو جہ ہے کہ ماختین کو اپنی پوشیدہ صلاحتوں کو میں کو ماخ کرنے کا موقعہ ملتا ہے۔ کہ اتھار یتی علی کو ایک کی ایمیت کو واضح کرتے ہوئے تایا کہ 'اتھار یٹی، نیجر اور فرم کے لیے من ایک کلید کی حیثیت رکھتی ہے'۔ موالی کی میں ایک کی دی میں کو ماختی کو ایک میں کو این کو تری کو اپنی پوشیدہ مو ختصراً یوں بیان کیا جاسکتا ہے کہ اتھار پٹی اعلی میں دوراوں کے کام کے ہو جو میں کی کا باعث ہے۔ کاروبار کی تو سیتی ان کو میں موالی کی موجب کی موت ہے'۔ موالگی کا ایمیت کو موت ہے'۔ موالگی کی موت ہے'۔ موالگی کی ایمیت کو مونس کی تو ہوں بیان کیا جارت ہے۔ مول میں کی مول احمد ہو میں کی کا باعث ہے۔ کاروبار کی تو سیتی ازظام میں راحت کا موقعہ مولی ہی اور تی تو ہو تی مول ہی کی کہ مولی ہے۔ مولی کی مولی مولی مولی مولی ہی مولی کی مولی ہی مولی ہے ہو ہوں کی مولی ہے مولی ہی مولی ہے۔ مولی ہی کی مولی ہی مولی ہی مولی ہی مولی ہے ہو ہو ہی کی کی باغی ہے ہو

حوالگی میں اقدامات (Steps in Delegation)

حوالگی، تین اقدامات پر شتمل ہے۔ 1) فرائض حوالہ کرنا 2) فرائض کی انجام دہی کے لیے اختیارات دینا 3) جوابد ہی کی تخلیق اختیارات کی حوالگی کے طریقِ عمل میں عہدہ کے فرائض کی نشاند ہی 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 جوایک ماتحت تنظیم میں انجام دینے کی توقع کی جاتی ہے۔ اس میں ذہنی اور طبعی سرگرمیاں شامل ہیں، جن کوایک ماتحت فرائض کی انجام دہی میں بروئے کارلاتا ہے، یعنی بیایک ڈیوٹی ہے جس کوانجام دینا ہوتا ہے۔ اس طرح جب ایک شخص کو اختیارات دینے پر دیا گیا کام ذمہ داری کے ساتھ انجام دیتا ہے یا کلمل کرتا ہے۔ اگر اس کو ذمہ داری نہ دی جائے تب وہ کوئی کام انجام نہیں دے گا۔لیکن بید ذمہ داری کی تکیل اختیارات کی حوالگی کا حصہ ہے۔ مثال کے طور پر اگر ایک منیجر اپنے ماتحت کو ایک گھنٹہ میں چار کھلونے تیار کرنے کے لیے ذمہ داری دیدے۔ اس طرح منیجر اپنے ماتخین کو ہدف دیتا ہے اور اس ہوف کی تجلیل ماتحت کو ایک گھنٹہ میں جارتھ لو اگر کسی شخص کو کیچھ کام دیا جائے تب اس کو اس کام کی تحکیل کے لیے ضروری اختیارات بھی دیے جاتے ہیں، تا کہ وہ بہتر انداز میں اپنے کام کو پائیے پیچل کو پیچپائے۔ اتھاریٹی دراصل ایک فر دکو منظورہ حق ہے جس کے ذریعہ وہ ماتختین پر اثر انداز ہوتا ہے، اور ہدایت کاری کا کام انجام دیتا ہے۔ یہ حق خام مال، خربج کرنے، مز دوروں کی خدمات حاصل کرنے اور ختم کرنے وغیرہ کی صورت میں دیا جاتا ہے۔ یہ تمام اختیارات اس فرد کے حوالے کردیے جاتے ہیں جس کو وہ اس خصوصی کام کرنے کی اجازت دی جاتی ہیں بھر ڈی کے طور پر اگر جزل مذیح ہیون نے ریسورس مذیح کواسٹاف کی بھرتی کا آرڈر دیتا ہے تو اس کو اس بات کا اختیار مل جاتا ہے کہ وہ پر پر مثال کے طور پر اگر جزل مذیح ہیون ریسورس مذیح کواسٹاف کی بھرتی کا آرڈر دیتا ہے تو اس کو اس بات کا اختیار مل جاتا ہے کہ وہ پر نٹ میڈیا میں بھرتی کے تعلق سے اشتہار دے۔ درخواست گذاروں کا انٹر ویو لے اور اہل امیدواروں کا تقرر کرے۔ میخبنٹ کے لئر پچر میں یہ کہاوت مشہور ہے کہ 'اختیار ات نے دی۔ چلتے ہیں' ۔ عمومی طور پر میہ شاہدہ پایا جاتا ہے کہ کوئی بھی فرداس وقت تک کام انجام نہیں دے سکتا جب کہ میڈی کو سی اختیارات نے دی۔ جاتی کو اس کا تقریر کر ہے۔ میڈی میں یہ کھرتی کے تعلق سے اشتہار دے۔ درخواست گذاروں کا انٹر ویو لے اور اہل امیدواروں کا تقرر کر ہے۔ میڈ بر سے لئر پچر میں یہ کہاوت مشہور ہے کہ 'اختیار اور ذمہ داری ساتھ موج ہیں' ۔ عمومی طور پر می مشاہدہ پایا جاتا ہے کہ کوئی بھی فرداس وقت تک کام انجام نہیں دے سکتا جب تک کہ اس کو مناسب اختیارات نہ دی

3) جوابد ہی کی تخلیق (Creation of Accountability)

مآختین کے لیے ضروری ہوتا ہے کہ وہ اپنی بھر پور صلاحیتوں کو بروئے کار لاکر کام کو بہتر انداز میں انجام دے کراپنے اعلیٰ عہدہ دار کی تو قعات کو پورا کرے۔ جب کوئی ماتحت اپنے اعلیٰ عہدہ دار سے کوئی کام حاصل کرتا ہے تو بیاس کا اخلاقی فریضہ ہے کہ وہ اس کو کمل کردے، اور کام کی تکمیل معیاری ہو۔ ماتحت اس کو اپنے سپر وائیزر کی تو قعات کے مطابق یحیل کردے، 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 تحیل اخلاقی فریضہ اخرار اس انہ ہوا تو وہ جوابدہ مظاہرے کے لیے معینہ معیارات کے مطابق کیا گیا ہو'۔ جوابدہی کا تعریف کو کہ کہ '' ذمہ داری کی تحیل اخلاقی فریضہ ہے کہ وہ اس کو تعاول استعال اختیارات کی تفویض کی وجہ سے ممل میں آتی ہے۔لیکن جوابدہی کا عمل کسی دوسرے فرد کو منتقل نہیں کیا جاسکتا۔ جوابدہ کی

- حوالگی کے اُصول (Principles of Delegation) درجہ ذیل میں حوالگی کے مسلمہ اُصول مخصر اَبیان کیے گئے ہیں۔
- 1) اختیاراورذمهداری، سکّه کے دورُخ (Authority and Responsibility two sides of a coin)

جب ایک ماتحت کو کام حوالے کیا جاتا ہے تو اختیارات بھی دیے جاتے ہیں، تا کہ وہ کام بہتر انداز میں انجام دے، اور جب اختیارات دیے جاتے ہیں تب ماتختین کے لیے لازم ہوجاتا ہے کہ وہ کام کو پورا کردے۔ چونکہ اتھاریٹی یعنی اختیار اور ریپانسیبلیٹی 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 ''اتھاریٹی ہمیشہ ریپانسیبلیٹی کے برابر حوالے کی جاتی ہے'۔ یہ ایک غلط تصور ہے، کیونکہ اکثر یہ ہوتا ہے کہ کام کے برابر اتھاریٹی نہیں دی جاتی ہیں۔ اس طرح پورے اختیارات حوالے نہیں کیے جاتے ، بلکہ پچھروک لیے جاتے ہیں۔ تا کہ آمریت کو فروغ حاصل نہ ہو۔ اگر ایک پروڈ کشن نیچراپنے نیچر کو اشیاء کی تاری کی ذمہ داری حوالے کی حوالے کی جاتے ہیں۔ تاکہ آخرین کے ایک تو ایک مصل نہ ہو۔ اگر ہے کہ ہوا کہ ایک مور کی خان ہوں کی ہوئ داری کے متناسب ہونا چاہیے۔ 2) متوقع نتائج کے مطابق فرائض کی حوالگی (Delegation of work as per expected Results) مقاصد کالقین حصول کے لیے ہوتا ہے۔ اس لیے اس مفروضہ کے مطابق موثر حوالگی کے لیے بیدایک موثر رہنمایا نہ اُصول ہے۔ حد سے زیادہ اختیارات کی حوالگی اور حد سے کم اختیارات کی حوالگی کی خرابیوں سے بیچنے کے لیے بھی بیداُصول بے حدکارگر ہے۔ اس لیے کسی فرم کے منیجر کواختیارات متوقع نتائج، حصول کے مطابق ہوں۔

3) ذمه داری حوالے نہیں کی جاسکتی (Responsibility may not be Transferred)

ذمہ داری حوالے کرکے منیجراپنے آپ کو بری الذمہ تصور نہیں کر سکتا۔اگر وہ ایسا کرتا ہے۔اس کی ذمہ داری اور بڑھ جاتی ہے۔ کیونکہ نقصان ہونے پراس کے ذمہ ٹہرایا جاسکتا ہے۔ ماتختین کی غلطی کا بھی منیجر ذمہ دار ہوتا ہے۔اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ وہ کام کا ذمہ دار منیجر ہوتا ہے۔اگر چیکہ وہ کام ماتختین کے ذمہ کردیا جاتا ہے۔

(Unity of Command) وحدت إحكام (Unity of Command)

حوالگی یعنی ڈیلیکیشن کے مل میں وحدت ِ احکام کی اہمیت بہت زیادہ ہوجاتی ہے۔ کیونکہ ملاز مین 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 ملاز مین کے درمیان خطَّل کا ماحول پیدا ہوگا۔ جس کی وجہ سے مقاصد کے حصول میں دشواری ہوگی، اور ماتختین سے کا م تھیک ڈھنگ سے نہ ہو سکے گا۔ ' ایک آ دمی ایک باس' کے اُصول پڑمل ہوتو بہتر ہوگا۔

(Duties should not be overlapped) فرنض گڈیڈ نہ ہوں

فرم میں ملاز مین کے فرائض ایک دوسرے سے گڈمڈ ہوجا کیں تو کام کی نوعیت ملاز مین پر داضح نہ ہوں گے۔ ملاز مین کے درمیان ایک غیر یقینی کی سی کیفیت پیدا ہوگی۔ آپس میں تعادن کرنے میں دفت ہوگی، اور مقاصد کے حصول میں بھی دشواری ہوگی۔ اس لیے ملاز مین کے درمیان فرائض اوراختیارات کے درمیان موزوں خطِ فاصل ہونا چاہیے۔

6) سستنظیمی جھول سے اجتناب (Organisational Gaps must be avoided) ملاز مین کے درمیان کام کی تقسیم واضح ہواور اختیارات کی تقسیم میں کوئی ٹکراؤ نہ ہو، کام تو ضرور تقسیم ہوگالیکن اس کی تکمیل کی ذمہ داری

س 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۔ ملاز مین کے درمیان مایوی پیدا ہوگی،اور کام کی تکمیل میں تاخیر ہوگی۔

7) اتھاریٹی اورریسپاسلیٹی کی وضاحت (Clarity between Authority and Responsibility) ڈیلیگیشن کوموثر بنانے کے لیے ضروری ہے کہ ماتختین کے درمیان واضح انداز میں کام کی بتکمیل کے لیے اختیارات کی تقسیم عمل میں آئے، ورنہ کام کی تکمیل سرد خانے کی نذر ہوجائے گی، یعنی کام کی تکمیل نہ ہوگ۔ اس لیے کام کی تکمیل کے لیے ضروری ہے کہ ملاز مین کو اختیارات دیے جائیں، اور اعلیٰ عہدہ دار وقتاً فوقتاً ملاز مین کے ساتھ کام کی تکمیل کے سلیلے میں گ ے اختیارات بھی ملاز مین کودیے جا^کیں، تا کہ مقاصد کا حصول ممکن ہو۔

8) منصوبہ کاری کے ساتھ مقاصد کاتعین (Setting of Objectives with Planning) یہاں اس بات کو ذ^ہن میں رکھا جامے کہ مقاصد کے تعین کے بغیر اختیارات حوالے نہ کیے جا^نیں۔ مقاصد سامنے نہ ہوں تو اختیارات کی حوالگی بے معنی ہوجاتی ہے۔ کام کے بغیر اختیارات کی حوالگی سے ملاز مین کے درمیان افرا تفری پیدا ہوجاتی ہے، اور مقاصد کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔ 9) حوالگی کا اختیار (Power to Delegate)

اختیارات حوالے کرنے والے کو بی معلوم ہونا چا ہیے کہ وہ اختیارات کی حوالگی کا اختیارا پنے پاس رکھتا ہے، کیونکہ اختیارات ماتختین کے حوالے کرنے کے باوجود بھی وہ کام کی عدم بھیل پر بھی وہی جوابدہ ہوگا۔حوالگی کو موثر بنانے کے لیے ضروری ہے کہ اختیارات واضح ہوں تا کہ کام کی بھیل میں کوئی رکاوٹ نہ ہو۔

(Free Flow of Information) معلومات کا آزادانه بهاو (10

حوالگی کوموثر بنانے کے لیے معلومات کا آزادانہ بلارکاوٹ بہاؤ بھی بڑی اہمیت کا حامل ہے۔ چونکہ اعلیٰ عہدہ داروں اور مآختین کے درمیان اتن تو اتفاق رائے ہوتی ہے کہ کام میں کوئی عمل دخل نہیں ہوتا اور نہ ہی فیصلہ سازی میں کوئی تاخیر ہوتی ہے۔

11) اصولوں سے استنتی (Exceptions on Principles)

عام طور پرفرم کا منیجرا تھاریٹی م⁵تین کونتقل کر کے زاید ہو جھ سے چھٹکارہ پاتا ہے اور فیصلہ سازی کے ممل کوبھی ماتحت پر ڈھکیل دیتا ہے، تاکہ وہ کام سے متعلق معلومات اور نفاذ ماتحت تک پہنچ جائے۔ اس اُصول کے تحت استثنائی صورتوں میں ہی حالات کی مناسبت سے کوئی مسلہ در پیش ہوتو اعلیٰ عہدہ داروں تک پہنچایا جاتا ہے، تاکہ کوئی کام اختصاصی عمل سے گذرنا ہوتو کوئی روکاوٹ پیش نہ آئے۔ اور کام کانسلسل قائم رہے ورنہ مآتین ہی کام کرجاتے ہیں۔ عام طور پر میتو قع کی جاتی ہے کہ دوسرے کام اختیارات کے بھر پوراستعال سے تعمیل پاجاتے ہیں، ہروقت اور حدود کی مناسبت سے فیصلے لیے جاتے ہیں۔

مذکورہ بالا اُصولوں کے مطالعہ سے بیہ بات سامنے آتی ہے کہ اختیارات کی حوالگی کے دوران اُصولوں پرعمل آ وری کی جائے تو حوالگی کے مقاصد حاصل ہو سکتے ہیں۔

اتھاریٹی کی حوالگی میں رکاوٹیں (Hindrances in Delegation of Authority) اگر چیکہ اختیارات کی حوالگی ایک سادہ اور آ سان طریقۂ عمل ہے، لیکن عملی طور پر اختیارات کی حوالگی کے طریقۂ کارمیں کئی مسائل کو تین زاویوں ہے دیکھا جاسکتا ہے۔انہیں درجہ ذیل نکات کی صورت میں دیکھا جاسکتا ہے۔

- I. اعلیٰ عہدہ داروں کے روبیہ کی بنیاد پراختیارات کے حوالگی میں رکاد ٹیں۔ ب
 - 1) اکملیت کا احساس (Sense of Perfectionism)

چند میخر زکواپنی معلومات و تجربہ پر ناز ہوتا ہے کہ کام وہی اچھا کر سکتے ہیں دوسرا کرنہیں سکتا۔ اس لیے اپنے اختیارات دوسرے ملاز مین کونتقل نہیں کرتے۔ یہی وجہ ہے کہ ماتحت ملاز مین آ زادانہ طور پر کا منہیں کر سکتے۔

اعتراض کرتا ہے جس کو بولنا بھی نہیں آتا۔اس لیے ماتختین ذمہ داری قبول کرنے سے پیچیے ہٹ جاتے ہیں۔ ناكامي كاخوف (Fear of Failure) (3 اگر ماتختین میں خوداعتمادی نہ ہوتو وہ آگے بڑھ کر ذمہ داری لینے سے گھبرا تا ہے۔ کیونکہ وہ کامیابی کے ثمرات سے استفادہ تو ضرور کرتا ہے کیکن ناکامی کے نتیجہ میں ہونے والے حالات کا سامنا کرنے سے خوف کھا تا ہے۔ 4) وسائل کی عدم فراہمی (Unavailability of Resources) نا کافی معلومات اور دسائل کی دجہ سے مآختین ذمہ داری لینے سے گریز کرتے ہیں۔مثال کے طور پر زید کو ذمہ داری دی جائے کہ وہ ایک مخصوص کام کروائے اور فنڈ زکی حوالگی کے سلسلے میں خاموشی اختیار کی جائے تو کام کی تکمیل کے بعدادائی کا مسئلہ در پیش ہوتا ہے۔ اس لیے ماختین کام کی ذمہ داری لینے سے کتر اتے ہیں۔ ترغیبات کی کمی (Lack of Incentives) ماتحتین کوتر غیبات جیسے تخواہ میں اضافہ، ترقی کے مواقع ، شاخت وتعریف کی اُمید نہ ہوتو وہ ذمہ داری قبول کرنے سے باز آتا ہے۔ کیونکہ زاید ذمہ داری، زاید وقت اور توانائی کی متقاضی ہوتی ہے۔اس لیے تر غیبات کی عدم موجودگی کی دجہ سے مانختین ذمہ داری قبول نہیں کرتے، نیتجاً اختیارات حوالے نہیں کیے جاسکتے۔ (Work Burden) کام کا بوچھ (6 اگر ماتختین کام کے بوجھ سے پریثان ہوں تو مزید ذمہ داریوں کو قبول کرنے سے گھبراتے ہیں۔ کیونکہ کام کے بوجھ کے بڑھ جانے *سے مخ*لف بیاریوں میں مبتلا ہوجانے 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۔ اختيارات اور ذمه داريوں ميں تفريق، غير واضح تنظيمي ساخت (1 مجهول منصوبه بندى (2 وحدانيت حكم كأصول يرعد معمل آوري اورانحراف (3 غيرموثر كنثرول (4 حوالگی کے عمل کوموثر بنائے رکھنے کے لیے رہنمایا نہ اُصول Guidelines to Make Delegation Effective حواکگی یا تفویض ایک آرٹ ہے۔حواکگی کے ممل میں بہتری پیدا کرنے کے لیے کوئی قطعی اُصول نہیں ہے۔لیکن حوالگی کے ممل میں بہتری فرم کا منیجراینے تجربہ سے لاسکتا ہے۔ چندرہنمایا نہ اُصول ذیل میں دیے گئے ہیں۔ مقاصد کانعین (Determination of Objectives)

جوکا مبھی دیا جائے وہ واضح اور عین ہو، تا کہ نتائج توقع کے مطابق ہوں۔اگرکوئی ماتحت ذمہ داری قبول کرتا ہوتب اس کو پوری وضاحت

اتھاریٹی فیصلہ سازی کی ایک قوت ہے جو دوسروں کے کام کرنے کے لیے مشعلِ راہ ہوتی ہے۔ بروقت کام کی یعمیل کے لیے اختیارات کی تفویض اور محنت کی تقسیم کے اُصولوں کو اپنانے کی ضرورت ہوتی ہے۔اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کاحق ہے جس کے تحت وہ اپنے ماتختین کو کام کی یعمیل کے لیے زور دے سکتا ہے۔ اتھاریٹی کی خصوصیات میں محدود اختیارات، کام کروانے کا اختیار، اختیار۔رویہ پر روک، اختیار۔انظام 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 کرشاتی اختیار کا نظریہ شامل ہیں۔

ذمہ داری، یہ ہمیشہ اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتختین کے تعلقات کی بنیاد پر سامنے آتی ہے۔اگر ایک ملازم کوکوئی کام دیا جاتا ہے تو اس پر بیذ مہ داری عاید ہوتی ہے کہ وہ کام کوکمل کردے۔ کیونکہ ذمہ داری کا مطلب شرط معاہدہ ہے کہ وہ کام کوکمل کردے۔

جوابدہی، ماتحت کی ذمہ داری ہے کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کو اپنے کام کی پیجیل کے بارے میں رپورٹ کرے۔ جوابد ہی ک خصوصیات میں جوابد ہی کونتقل نہیں کیا جاسکتا، جوابد ہی میں کی نہیں کی جاسکتی، جوابد ہی میں وحدا نیت، جوابد ہی معیارات اور جوابد ہی کے حدود شامل ہیں۔

اختیارات کی حوالگی کا تصور انفرامی طریق عمل کا ایک ناگز بر حصہ ہے۔ ایک فرم کے چیف ایگزیکیٹیو کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ دہ ہر کام ایپ طور پر انجام دے، لیکن وہ سارے کام اکیلا ایپ طور پر انجام نہیں دے سکتا۔ اس لیے اختیارات کی حوالگی عمل میں آتی ہے۔ حوالگی تین اقدامات پر شتمل ہوتی ہے۔ فرائض کا حوالہ کرنا، فرائض کی انجام دہی کے لیے اتھاریٹی دینا اور جوابد ہی کی تخلیق۔ حوالگی کے اُصولوں میں اختیار اور ذمہ داری۔ سکتہ کے دورُخ، متوقع نتائج کے مطابق فرائض کی انجام دہی کے لیے اتھاریٹی دینا اور جوابد ہی کی تخلیق۔ حوالگی کے اُصولوں میں اختیار تنظیمی جھول سے پر ہیز، اتھاریٹی اور ریپ سیلیٹی کی وضاحت، منصوبہ کاری کے ساتھ مقاصد کا تعین، حوالگی کا اختیار، معلومات کا آزادانہ بہاو اور اُصولوں سے استنی شامل ہیں۔ اتھاریٹی کی دی کی دوساحت، منصوبہ کاری کے ساتھ مقاصد کا تعین، حوالگی کا اختیار، معلومات کا آزادانہ بہاو

, v " /		مسابقت کا خوف شا م سیری پر		ہونا،معٰ
عتیارات اور وجوب کی وضاحت، ماکنین کے	رکھنے کے لیے رہنمایانہ اُصولوں میں مقاصد کالغین، ان زیر ایس ٹرخی تہ ساں سے بریز کہ چکما چیا ہید			
	نٹرول، دورُخی ترسیل اور درکار کا م کی تحمیل شامل ہیں۔ 	I		درمیان
Key Words	· · · · *	كليدى الفاظ		
	کسی فرم میں ایک عہدے پر فایز بخض کو فیصلہ سازی . پر درجہ میں			(1
•	ایک ماتحت کا فرض ہے کہ وہ دیے گئے کام کی پنجیل کر			(2
	سپر د کردہ کام اور اپنے مظاہرے کی رپورٹ جوابد ^ہ ی			(3
حوالے کرکے ماخنین سے کام کی تکمیل کروائی	یہایک اہم انظا می عمل ہے جس میں چند اختیارات	ی کی حوالگی :	اختيارات	(4
	جاتی ہے۔			
Terminal Questions	الات	نمونهامتحانی سوا	12.9	
		سوالات	معروضي	(A
	بہ سازی کی قوت ہے۔	فيصل	(1	
-	 اتحتین کے تعلقات کی بناسا منے آتی ہے		(2	
	ے مظاہرے کی ہے۔		(3	
	ایکې		(4	
	تر ہیت کے بغیر حوالگی موثر نہیں ہوتی۔ تربیت کے بغیر حوالگی موثر نہیں ہوتی۔		(5	
(صحيح / غلط)	اجرائی کاحق اورقوّت ہے۔		(6	
(صحيح / غلط)	، بشرط ومعاہدہ ہے کہ وہ مکمل کردے۔	1	(7	
(صحيح/غلط)	وہاں جوابد ہی ہوتی ہے۔ وہاں جوابد ہی ہوتی ہے۔		(8	
(صحيح / غلط)	، برسمی میکانزم ہے۔		(9	
(صحيح/غلط)	ا میں مصروف ہوں تو انہیں زاید ذمہ داری دینا جا ہے۔ ا	•	(10	
-		پ ابات کے حامل سوا		(B
		اختیار کی تعریف سیج	(1	(-
		استعداد کا نظریہ بیا	(2	
	•••	ذمہداری کیا ہے؟ ذمہداری کیا ہے؟	(2	
	مطلب لیتے ہیں۔	•	(4	
			т <i>]</i>	

Suggested Readings

12.10 وي كرده

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

بلاکIV: مدایت کاری Directing

Directing	اکائی 13- ہدایت کاری
Leadership	اكانى14- قيادت
Motivation	اكائى 15- محركه
Theories of Motivation	اكائى16- محركه يح نظريات

اکائی 13 مدانیت کاری (Directing)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	بمهيد	13.0
Objectives	مقاصد	13.1
Meaning and Definition	معنی ومفہوم ہدایت کاری کی ماہیت	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 کےضروری عناصر	13.8
Process of Directing	ہدایت کاری کا طریق عمل	13.9
Types of Directing	ہدایت کاری کے اقسام	13.10
Learning Outcomes	اكتسابي نتائج	13.11
Key Words	کلیدی الفاظ	13.12
Terminal Questions	نمونهامتحاني سوالات	13.13

Introduction	تمہيد	13.0
	\$	عزيز طلبا
لے۔اسکول جاتے وقت والدین آپ کو تاکید کیا کرتے تھے اور مدرسہ میں اساتذہ حصول علم کے لیے	مکول کے ایام یاد ہوں گ	آ پ کوا س
مقصد آپ کوغلطیوں سے پاک اور صحیح وقت پر صحیح کام انجام دینے کے قابل بنانا ہے۔اسا تذہ اور	۔ تاکید کا سب سے اہم	تاکید کیا کرتے تھے
اں غلطی کا شکار ہو سکتے ہیں۔اس پر قابو پانے کے لیے پہلے سے تا کید کی جاتی ہے۔ بیآ پ کو کام	له آپ کس موقع پراور که	والدين جانتے ہيں
وقت کنارے سے جانا، کمرۂ جماعت میں پڑھائی میں توجہ دینا، دوست احباب سے ملنساری کا روبیہ	رتی ہے۔مدرسہ کو جاتے	کرنے میں رہبری ک
رات کرنا، مدرسہ میں دیے گیے ہوم ورک کونوٹ کرنا وغیرہ وغیرہ۔ بیتمام باتیں غالباً آپ کو مختلف	رنا،سیدھے ہاتھ سے ن یر	رکھنا،غریبوں کی مدد
یں نہ کہیں آپ کو پڑھنے لکھنے میں مددگار ثابت ہوئی ہوں گی۔ آپ غور تیجیے کہان کی تا کید کے بغیر	ہتی ہیں۔ بیہ بھی باتیں کہب	اوقات میں یادآتی را
4؟ تا کید نه کرتے تو کیا آپ کا ذ ^ہ ن کا م میں، پڑھنے لکھنے میں دلچ یہی کا اظہار کرتا۔ تا کیدایک قشم کی	ور پرانجام دے سکتے تھے	كيا آپكامكوبهترط
ہتر طور پر کام انجام پاتا ہے۔اس اکائی میں مدایت کاری پر یفصیلی معلومات حاصل کریں گے۔	کی بدولت ہی بہتر سے بہ	م ہدایت ہے۔مدایت
Objectives	مقاصد	13.1
	کے مطالعہ کے بعد	اس ا کائی
سعنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔	آپ ہدایت کاری کے	×
ہیت و دسعت کو بیان کر سکیں گے۔	آپ ہدایت کاری کی ما	de la constante de la constant
ہمیت کی وضاحت کرسکیں گے۔	آپ ہدایت کاری کی ا	÷.
مراحل کو بیان کرسکیں گے۔	آپ ہدایت کاری کے	÷
لیےضروری لواز مات کو بیان کرشکیں گے۔	آپ ہدایت کاری کے	×
اقسام کو بیان کرسکیں گے۔	آپ ہدایت کاری کے	a construction of the second s
Meaning and Definition	معنى ومفهوم	13.2
ہت کے لیے اس کی مختلف تعریفات کا مطالعہ ضروری ہے۔ ہدایت ایک اہم انتظامی عمل ہے۔	ری کے مفہوم سے واقفہ	<i>م</i> دایت کا
ی جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کی روشنی میں ماتحتین اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ ذیل میں چنداہم	رورت کے مطابق مداین	عہد یدار، ماختین کوضہ
	لیاہے:	تعريفات كومبيش كيا
، ''ہدایت کاری ماختین پر کام کی تکمیل کے لیے اثر انداز ہوتی ہے۔ بید کام کی تکمیل کا آخری	Joseph کے مطابق	Massie
ا م ^و یمیل تک پہنچاتے ہیں'۔	اہے۔جس پڑمل کرکے	(Final) خاکه، وتا
کے مطابق،''ماختین کے ساتھ غیر شخصی انتظامی طریقہ کارہے، جس میں ماختین تنظیمی مقاصد کی پھیل	Koontz and O'I	Donnel
- `U	رمت انجام دے سکتے ہیں	کے لیے بہتر طور پرخ

مدددیتی ہے'۔ مدددیتی ہے'۔

- ہدایت کاری کے معنی ومفہوم کو شبچھنے کے لیے ہدایت کے متعلق ذیل کے چنداہم باتوں پر توجہ دیجیے: پیر
- 1. ہدایت کاری ایک انتظامی فعل ہے جس میں ماتختین کو کام کی نوعیت کے اعتبار سے صلاح ومشورے، تجاویز اور رہبری کی جاتی ہے۔
- 2. ہدایت کاری انتظامیہ کے مقاصد کی کامیابی میں مرکز ی کردارادا کرتی ہے۔موزوں ہدایات کی بدولت ماتختین کورہبری اور رہنمائی حاصل ہوتی ہے۔ یہ ماتختین میں کام کوآغاز کرنے کا موجب بنتی ہے۔ ہدایات کی روشنی میں ماتختین کام کا آغاز کرتے ہیں۔
- - 4. مہدایت کاری اعلیٰ انتظامیہ سے جاری کی جاتی ہے۔ تینظیمی 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. ہمہ ہدایت کام کی بحمیل کا ایک خا کہ ہوتا ہے جس پڑھمل کرتے ہوئے کام کی بحمیل کی جاتی ہے۔

 تنظیم نظم ونت 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 دفتر ی ساز دسامان و آلات کو فراہم کیا جاتا ہے۔ ساتھ ہی کام کی نوعیت کے اعتبار سے وقت ضرورت ہدایت یا رہنمایا نہ اصول بھی جاری کیے جاتے ہیں۔ ہدایت عملہ کو کام کی تحمیل میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے وقت ضرورت ہدایت یا رہنمایا نہ اصول بھی جاری کیے جاتے ہیں۔ ہدایت کاری ہر چھوٹے و بڑے، رسمی و غیر رسی اداروں میں استعال ہوتی ہے۔ الگ الگ موقعوں پر بھی، اس کے طرز عمل میں مشاہرت پائی جاتی ہے۔ ہدایت کاری کی ماہیت یا نوعیت کوذیل میں استعال ہوتی ہے۔ الگ الگ موقعوں پر بھی، اس کے طرز عمل میں مشاہرت پائی جاتی

1. مسلسل عمل :

13.3 مدایت کاری کی ماہیت

ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔عہد بداری نہ مہداری ہے کہ وہ ماتخنین کی رہبری کے ساتھ ساتھ وقت ضرورت ہدایت بھی جاری کریں۔ ماتخنین کو کام میں مشغول کرنے اور وقت پر کام کی بیمیل کو یقینی بنانے کے لیے بروقت ان کی سر پرشی ضروری ہے۔ ماتخنین کو کام کے مختلف طور طریقوں کی وضاحت کے ساتھ ان کو مشغول کرنے پر بھی توجہ دیں۔ ساتھ ہی حسنِ سلوک کا روبیہ اختیار کریں۔

2. كام كَ أَغاز كاسب :

ہدایت کاری کام کے آغاز کی موجب ہوتی ہے۔ مآختین کام کے آغاز کے لیےعہدیدار سے ہدایت یاحکم کاانتظار کرتے ہیں۔ ہدایت کے ساتھ ہی ماتحت عملی طور پر کام میں مشغول ہوجاتے ہیں۔ ہدایت کی بدولت کام کی انجام دہی اورکمل کرنے کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ 3. تعلقات کی برقر اربی :

ہدایت کاری تنظیم میں تعلقات کو بحال کرنے اور مضبوط بنانے میں اہم کر دارا دا کرتی ہیں۔ ہدایت کی بدولت عہد بدارا در ماتختین کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ صنعتی انتظامیہ میں تعلقات کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ اسی طرح دفتر کی ماحول میں بھیعملہ اور بین شعبہ جات کے درمیان تعلقات کو ہموار کرنے پرزور دیا جاتا ہے۔ ہدایت کاری کی وجہ سے تعلقات متحکم ہوتے ہیں۔

4. انسانی تعلقات (Human Relationship) :

تنظیم افراد کا مجموعہ ہوتا ہے۔عہد بیداراور ماتحتین تنظیم کاعملہ کہلاتا ہے۔افراد یاعملہ کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔عملہ آپس میں تنظیمی مقاصد کی بحمیل کے لیے مشتر کہ جدوجہد کرتے ہیں۔عملہ کے درمیان اتحاد اورا نفاق پایا جاتا ہے۔ یہ بہترنظم وضبط کی علامت ہے۔تعلقات کی بحالی سے نظم ونسق کے ساتھ ساتھ منعتی یا دفتر ی وسائل کا بہتر استعال ہوتا ہے۔ 5. مقاصد کی بحکیل :

ہر تنظیم اپنے متفرق مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ ہدایت کاری ان مقاصد کی پھیل کی راہ ہموار کرتی ہے۔ تنظیمی مقاصد کے پیش نظر تنظیمی افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ ماتختین کونظیمی مقاصد کی آگہی کے ساتھ ان کی پھیل میں ان کو شامل کرتے ہیں۔ ماتختین کو شامل کرنے پر زوردیاجا تا ہے۔ ینظیمی مسائل یا رکاوٹوں کو دورکرتے ہوئے مآختین کومکنہ سہولتیں فراہم کی جاتی ہیں۔ 6. ہدایت کاری نظم وضبط کی اکائی : ہدایت کاری کے سبب تنظیم میں نظم وضبط قائم ہوتا ہے۔ ینظیم میں بنظمی کا کوئی امکان پیدانہیں ہوتا۔عہدیدار ^تنظیمی کام میں مآختین کو مشغول کرتے ہوئے ان کی با قاعدہ نگرانی بھی کرتے ہیں۔ضرورت کے مطابق ہدایت ،صلاح ومشورے بھی دیے جاتے ہیں۔ پیداشدہ مسائل کوحل کرتے ہوئے ماختین کو مصروف رکھا جاتا ہے۔ بہتر ہدایت کاری نظم وضبط کو برقر اررکھنے میں انہم کر دارادا کرتی ہے۔

Scope of Directing 13.4 ہدایت کاری کی وسعت

ہدایت کاری ایک اہم انظامی فعل ہے۔ اس کی بدولت تنظیم میں کام میں شفافیت کے ساتھ ساتھ بہتری پیدا ہوتی ہے۔ ہدایت سی ایک تنظیم یا ادارے کے لیے خصوص نہیں ہے۔ اس کا دائر ہ کار کافی وسیع ہے۔ ہدایت کورسی اور غیر رسی دونوں میدانوں میں استعال کیا جاتا ہے۔ اسی طرح تنظیم کی چھوٹی سے چھوٹی سطح اور بڑی سے بڑی سطح پر راست اور بالراست طور پر استعال کیا جاتا ہے۔ یہی نہیں بلکہ فرد کی روز مرہ کی زندگی میں ہدایت کے استعال کو دیکھتے ہیں۔ بچوں کو بڑے یا والدین ہدایت دیتے ہیں۔ دفتر ی معاملات میں ہرعہد یدار کا مکو بہتر سے بہتر طور پر مکمل کرنا چاہتا ہے۔ کام کی بنگیل کے لیے ماتندین کو ضرورت کے مطابق ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کسی خصوص ماتندین کے لیے بھی دی جاسمتی ہے یا پھر نظیم کی جنوبی سے بھر اور کی سے بڑی سطح پر راست اور بالراست طور پر استعال کیا جاتا ہے۔ یہی نہیں بلکہ فرد کی روز مرہ کی زندگی میں ہدایت کے استعال کو دیکھتے ہیں۔ بچوں کو بڑے یا والدین ہدایت دیتے ہیں۔ دفتر ی معاملات میں ہر عہد یدار کا م کو بہتر سے بہتر دی جاسمتی ہوا ہت ہے۔ کام کی بنگیل کے لیے ماتنین کو ضرورت کے مطابق ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کسی خصوص ماتھین کے لیے بھی دی جاسمتی ہے یا پھر نظیم کے مقاور نے لیے ہتا ہے ہوں کی کار مور ہے مطابق ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہوا ہے کسی خصوص ماتھ اس کے لیے ہم

کاروبار (Business) : ہدایت ایک اہم عامل ہے جو کام کی نوعیت کے اعتبار سے ممل درآمد ہوتی ہے۔ کام کی نوعیت اور ہدایت کے درمیان گہراتعلق پایا جاتا ہے۔ کاروبار میں موقع وحالات کے اعتبار سے ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ عام طور پر کاروبار میں ماتختین 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 کارگرنہیں ہوتی۔ ماتختین کو کنٹرول کرنے ، بازار پر سبقت پانے ، فروخت میں اضافہ کرنے وغیرہ کے لیے موزوں ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ ہدایت ، کاروبار کالازمی عضر ہے۔ ہدایت کی روشنی میں عملہ سرگرم ہوتا ہے اور اس پڑھل کرتے ہوئے میں۔

صنعت (Industry): صنعت میں ہدایت کی کافی ضرورت ہوتی ہے۔ صنعت مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ پیداداری اداروں میں یا پیداداری مقام پر ملاز مین کے لیے ہدایت کا دینا لازمی ہوتا ہے۔ ہدایت کی روشنی میں ملاز مین کام کے لیے تیار ہوتے ہیں۔ دوران کام پیدا ہونے والے مختلف مسائل کوحل کرنے میں ہدایت ہی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ ہدایت کی روشنی میں ملاز مین کام کے لیے تیار ہوتے ہیں۔ دوران کام پیدا ہونے والے مختلف مسائل کوحل کرنے میں ہدایت ہی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ ہدایت کی روشنی میں ملاز مین کام کے لیے تیار ہوتے ہیں۔ دوران کام پیدا ہونے والے مختلف مسائل کوحل کرنے میں ہدایت ہی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ ہدایت کی بدولت صنعت کے اوقات کارضائع ہونے سے زیج جاتے ہیں۔ پیدا ہونے والے مختلف مسائل کوحل کرنے میں ہدایت ہی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ ہدایت کی بدولت صنعت کے اوقات کارضائع ہونے سے زیج جاتے ہیں۔ پر والی سندی کی کو تی ، مشینری کی خرابی ، اوزار کی ناکامی وغیرہ کی وجہ سے صنعت میں پیداواری کا کام مفلوج ہوتا ہونے سے زیج جاتے ہیں۔ پیدواری کا کام مفلوج ہوتا ہونے سے زیج جاتے ہیں۔ پھن اوقات بجلی کی کوتی ، مشینری کی خرابی ، اوزار کی ناکامی وغیرہ کی وجہ سے صنعت میں پیداواری کا کام مفلوج ہوتا ہوں۔ سے زیج جاتے ہیں۔ پیداور کی کو تی ، مشینری کی خرابی ، اوزار کی ناکامی وغیرہ کی وجہ سے صنعت میں پیداواری کا کام مفلوج ہوتا ہو ہونے سے زیج جاتے ہیں۔ پی میں اوقات بجلی کی کوتی ، مشینری کی خرابی ، اوزا لرکی ناکامی وغیرہ کی وجہ سے مندور دور ذاتی طور پر فیصلہ لیے سے معام میں میں میں کی کو تی ہیں۔ اس لیے نگران کار یا عہد یدار کی جانب سے موزوں ہدایت کا ملنالازمی ہے۔

منصوبوں کی تشکیل (Formation of Plan) : ہرصنعت اپنے طویل مدتی اورقلیل 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 لچکدار بنانے کی بھی کوشش کی جاتی ہے۔ ہدایت کی عدم موجودگ میں منصوبوں کو بہتر طور پرتشکیل دیناممکن نہیں۔ صحیح ، صاف اور موزوں ہدایات منصوبوں کا نصف سے زیادہ کام یحمیل کرتی ہیں۔ بہتر منصوب دراصل نصف کامیابی کے ضامن ہوتے ہیں۔

دفتر (Office): انتظامیہ کوکارکرد بنانے میں دفاتر اہم کردارادا کرتے ہیں۔ دفتر میں تمام تحریری کام انجام پاتے ہیں۔ عہد یدار اور ماتختین دفتر کاعملہ کہلاتا ہے۔ عہد یدار کے کنٹرول میں ماتختین کام انجام دیتے ہیں۔ دفتر ی معاملات میں ماتختین کوعبور حاصل ہونا لازمی نہیں۔ ہر معاطے میں عہد یدار سے موزوں رہبری حاصل کی جاتی ہے۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے مسلہ کوحل کرنے کے لیے ماتختین کو ہدایت دی جاتی ہے۔ ہدایت کی غیر موجودگی میں ماتختین سے کامیابی کے ساتھ کام کی توعیت کے اعتبار سے مسلہ کوحل کرنے کے لیے کرنے کے عادی ہوتے ہیں۔ اسی لیے عہد یدار ماتختین کو ضروری ہدایات جاری کرتے ہیں۔

13.5 مدایت کاری کی خصوصات Feature of Directing ہدایت کاری ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ اعلیٰ عہد بدار ماتختین کے کام کی نگرانی کرتے ہوئے ضرورت کے مطابق ضروری ہدایات بھی جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کی چنداہم خصوصیات کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔ ہدایت کاری ایک سلسل عمل ہے۔ .1 موقع اور حالات میں تبدیلی کے ساتھ ساتھ ہدایت کاری میں موزوں تبدیلی لائی جاتی ہے۔ .2 ہدایت موثر طور پر ماختین میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔ .3 ہدایت کی ہدولت ماختین اورعہد بداروں کے درمیان گہر بتعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ .4 انتظامی مسائل کوحل کرنے میں ہدایت اہم کر دارا داکرتی ہے۔ .5 ہدایت کی بدولت کام پر توجہ دیتے ہوئے مسائل کوحل کرنے میں مددملتی ہے۔ .6 ہدایت کی بدولت تنظیمی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ .7 ہدایت کی بدولت ماختین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہےاور ماختین کے کام کرنے پر اثر انداز ہوتی ہے۔ .8 ہدایات کی روشنی میں کام کی بنجیل کے طور طریقوں سے داقفیت حاصل ہوتی ہے۔جس برعمل کرنا کافی آسان ہوتا ہے۔ .9 ہدایت مجموعی طور پر نظیمی کارکردگی کی وضاحت کرتی ہے۔ .10 13.6 مدایت کاری کی اہمیت Importance of Directing

ہدایت اپنی اہمیت وافادیت کے اعتبار سے مخصوص مقام رکھتی ہے۔ تنظیم میں ہدایت ایک لازمی عضر ہے۔ ماتختین اپنے انتظامی مسائل کوحل کرنے میں مہارت نہیں رکھتے۔ اس لیے دہ تجربہ کارعہد بیداروں سے موز وں صلاح ومشورے حاصل کرتے ہیں۔ ہدایت صلاح ومشوروں کی بدلی ہوئی شکل ہے جن سے انتظامی مسائل کوحل کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔ 1.

مقاصد کی تکمیل کے لیے ماتختین اور تنظیم میں باہمی تعاون کا ہونا لازمی ہے۔ بصورت دیگر مقاصد کی تکمیل ممکن نہیں۔ ماتختین کو نظیمی مقاصد سے آگہی کرنے کے مختلف طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔ اس کے علاوہ ماتختین کو نظیمی مقاصد کی تکمیل میں حاکل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ان کو تنظیم کی کا میابی کی جانب راغب کرتے ہیں۔ ماتختین کو بار بار تنظیم کے مقاصد سے واقف کروایا جاتا ہے۔ ماتختین کے ساتھ باہمی تعاون کو فروغ دیتے ہوئے ماتختین کی ذہن سازی کی جاتی ہے۔ ماتختین تنظیمی مقاصد سے اقف کروایا جاتا ہے۔ ماتختین کے ساتھ باہمی تعاون کو ماتختین اور تنظیم کے مقاصد میں بکسانیت پائی جاتی ہو، اسی کو مقاصد میں ہم آہنگی کہتے ہیں۔ یہ ہدایت کاری کا بنیادی اصول ہے۔

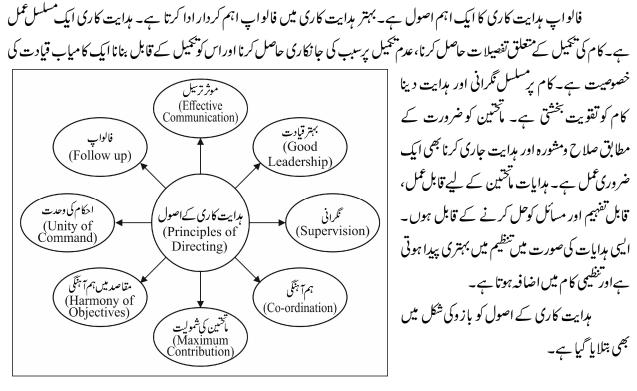
Unity of Command

7. احكام ميں وحدت

ہر تنظیم مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کا صدر اپنے شعبہ کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ہر آ فیسر کے ماتحت چند ملاز مین ہوتے ہیں، جو دفتر معاملات میں آ فیسر کی مدد کرتے ہیں۔ دفتر کی زبان میں ان ملاز مین کو عملہ کہتے ہیں۔ عملہ صرف اعلی عہد یدار کو راست کو جو ابدہ ہوتے ہیں۔ ای لیے آ فیسر کا تحکم ماننا، ہدایت کار کی کا ایک اہم اصول ہے۔ یعنی ماتحت کو ایک ہی عہد یدار ساد حاصل ہوں۔ اگر ماتحت کو ایک سے زائد عہد یدار سے احصل ہوں گو ایسی صورت میں مسائل پیدا ہو سے جس میں ہوں۔ احکامات حاصل ہوں۔ اگر ماتحت کو ایک سے زائد عہد یدار سے احکامات حاصل ہوں گو ایسی صورت میں مسائل پیدا ہو سے جس کے سبب دفتر کی کام میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ضرور کی ہے کہ ماتحین کو صرف ایک ہی عہد یدار سے احکامات حاصل ہوں۔ اگر موت ہوت ہوں۔ جس کے سبب دفتر کی کام میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ضرور کی ہوتیں کو صرف ایک ہی عہد یدار سے احکامات حاصل ہوں داخل میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ضرور کی ہوتیں کو صرف ایک ہی عہد یدار سے احکامات حاصل ہوں اس میں خلل پیدا موت ہے۔ میں آفیسر سے ہدایت و احکامات حاصل ہوت تے ہیں جس سے کام میں نفاست پیدا ہو۔ میں کام کے منتوں کا شیکار نہ میں ای سے ہیں کام کے متعلق مطمئن ہوں تو ایسی صورت میں وہ بہتر طور پر کام انجام دے سکتے ہیں۔ احکام میں وحدت ہمار د موں۔ جب ماتحین کام کے متعلق مطمئن ہوں تو ایسی صورت میں وہ بہتر طور پر کام انجام دے سکتے ہیں۔ احکام میں وحدت ہوا کی کار کی کا میں یہ کار کی ایک میں کام کے متعلق مطمئن ہوں تو ایسی صورت میں وہ بہتر طور پر کام انجام دے سکتے ہیں۔ احکام میں وحدت ہوا کی کار کی کا

Followup

8. تعاقب



Essential Elements of Directing مرایت کاری کے ضروری عناصر 13.8 مہرایت کاری کے ضروری عناصر موق ہے مرایت کاری کام کی تفصیلات سے آگہی حاصل ہوتی ہے مردار ادا کرتی ہے۔ موثر ہدایت کاری کے سبب ماتختین کوکام کی تفصیلات سے آگہی حاصل ہوتی ہے بلکہ دوران کام کی مشکلات سے بھی آگہی حاصل ہوتی ہے۔ کامیاب قیادت کے لیے ضروری ہے کہ وہ ہدایت کاری وضاحت کے ساتھ انجام دیں۔ ذیل میں ہدایت کاری کے ضروری لواز مات کو بیان کیا گیا ہے۔

1. ماتحتین کی صورت میں کا م کی تحمیل مشکل ہوجاتی ہے۔ ماتحتین کا زبانی اور دفتر ی امور پر عبور رکھنا لازمی امر ہے۔ دفتر ی معاملات سے عدم انابل ماتحتین کی صورت میں کا م کی تحمیل مشکل ہوجاتی ہے۔ ماتحتین کا زبانی اور دفتر ی امور پر عبور رکھنا لازمی امر ہے۔ دفتر ی معاملات سے عدم واقفیت یا دفتر ی زبان سے عدم واقفیت کے سبب کا م 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۔ ہرعہد یدار تجربہ کار ماتحتین کو عملہ میں شامل کرنا چاہتے ہیں، تا کہ ماتحتین خود سے کام کر سکیں۔ ماتحتین کا زبان کی مات کی خود کام کر محکم ہوں انہیں ہر مرحلہ پر رہبری اور ہدایت کی ضرورت پڑتی ہے۔ ہرعہد یدار تجربہ کار ماتحتین کو عملہ میں شامل کرنا چاہتے ہیں، تا کہ ماتحتین خود سے کام کر سکیں۔ ماتحتین کا تربی کی مرحلہ کا میں بی کو مالیت کی مالات کی مرحلہ پر مرحلہ پر مرحلہ پر مالات کی میں میں مرحلہ کی مالات کی میں مرحلہ کر مالات کی مالات کی مالات میں ہر میں ہوں انہیں ہر مرحلہ کر مالا کر مالا کی مالات کی مرحلہ کی مرحلہ کی مرحلہ ہوں انہیں ہر مرحلہ کر مرحلہ ہوں ہوں ہوں ہوں ہیں ہوں میں میں میں مثامل کرنا چا ہے ہیں، تا کہ ماتھیں خود سے کام کر سکیں کر ماتھ کر م

2. مدایت واضح ہو : مدایت کا واضح ہو : مدایت کا واضح ہونا ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ ہدایت کا واضح اور صاف ہونا دفتر ی کا م میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ دفتر ی 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 ماتختین بھی کام سے واقف ہوتے ہیں اور کام کو بروقت انجام دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ غیر واضح ہدایت کی صورت میں ماتختین بہتر طور پر کام انجام نہیں دے سکتے۔ دوران کام مختلف اقسام کے متبادل طور طریقے وجود میں آتے ہیں۔ ان تمام مسائل کوحل کرنے کے لیے واضح مدایت کا ہونا لازمی امر ہے۔

3. وقت : وقت کام کی تعمیل کا اہم عضر ہے۔کام کی تعمیل کا ایک وقت مقرر ہوتا ہے۔ضروری ہے کہ ہر کام کی تعمیل کے لیے درکار لیے موز وں وقت فراہم کیا جائے۔کام کی تعمیل کے لیے وقت کی وضاحت کرنا لازمی ہے۔اس کی بدولت ماتختین کو کام کی تعمیل کے لیے درکار وقت سے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہے۔وقت پر کام کی تعمیل ماتختین کی ذمہ داری ہے۔وقت پر کام کی تعمیل 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 تکی بڑی ایت

4. دفتری آلات : دفتری آلات کام کی تکمیل کے لیے لازمی ہیں۔ کم پیوٹر، 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 کم پیوٹر پر دفتری کام انجام دیے جاتے ہیں۔ عصری آلات کی موجودگی سے دفتری کام میں بہتری اور کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

5. گمرانی بدایت کالازمی اصول ہے۔ شعبہ کی کارکردگی میں اضافہ کے لیے ضروری ہے کہ شعبہ پرنگرانی کی جائے۔ متعلقہ آفیسر کی ذمہ داری ہے کہ وہ عملہ کے کاموں پرنگرانی رکھیں۔ کام کی نوعیت اور اس کو یحیل کے طور طریقوں کی وضاحت کریں، کیونکہ نگرانی دفتری معاملات کا اہم عضر ہے۔موزوں نگرانی کے سب کام کی بروقت بھیل ممکن ہے۔موزوں نگرانی کے سب ماتختین میں کام کی تھیل اور دلچیپی پیدا ہوتی ہے۔ کام کے متعلق معلومات حاصل کرنے، کام کی عدم بھیل کا سبب جاننا، کام کی بھیل کے لیے سہولتیں فراہم کرنا، کام کے لیے ضروری عوامل فراہم کرنانگرانی کے جصے ہیں۔

Process of Directing ہدایت کاری ہرتظیم اورادارے میں پائی جاتی ہے۔ اس سے ماتختین کو کام کے متعلق رہبری اور معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ ضروری ہدایت کی روشن میں ماتختین بہتر طور پر دفتری کام انجام دیتے ہیں۔ دفتری اور پیداواری اداروں میں ہدایت کی کافی اہمیت ہے۔ تا خیر سے ہدایت پہنچنے سے دفتری اوقات ضائع ہوجاتے 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 شبت نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ ذیل میں ہدایت کاری کے مراحل کو بتلایا گیا ہے۔

2. جدوجهد کا آغاز (Organising the Efforts) 4. مانختین کوتیار کرنا (Developing the People)

Defining the Objective

1. مقصد كالغين (Defining the Objective)

3. كامكا پيانه (Measuring the Work). 1. مقصد كانغين

مقصد کانعین کرنا ہدایت کاری کا پہلا مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں پہلے مقصد کانعین کیا جاتا ہے۔ ہر تنظیم کا ایک خاص مقصد ہوتا ہے۔ مقاصد کو پیش نظر رکھتے ہوئے نظیمی افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ ہدایت کاری کا آغاز بھی مقصد سے ہوتا ہے۔مقصد کی بحمیل کے لیے ماتحتین کو ضروری اوراہم ہدایات دی جاتی ہیں۔مقصد نظیم کو منظم کرنے، وسائل کا بہتر استعال کرنے میں اہم کردارا داکرنا ہوتا ہے۔مقصد کے اعتبار سے تر تیب وار کام انجام پاتے ہیں۔

تنظیم کے مقاصد کی پحیل کے بعد طریقۂ کار پراتفاق پیدا کرنا ضروری ہے۔ یہ ہدایت کاری کا تیسرا اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلہ میں کام کی پحیل کے لیے ذمہ دار افراد کا تقرر کیا جاتا ہے۔ ماتختین کو ذمہ داری عطا کی جاتی ہے۔ کام کی پحیل کے لیے کمل اختیارات اور وسائل فراہم کیے جاتے ہیں۔ کام کی پحیل کی مدت، وقت بھی طے کیا جاتا ہے۔ کام کو بروقت پحمیل پرزور دیا جاتا ہے۔ دوران کام پیدا شدہ مسائل کو حل کرنے کے لیے طریقۂ کارکی بھی وضاحت کی جاتی ہے۔

Developing the People	. مانختین کو تیار کرنا	4
)اورجسمانی اعتبار سے ہدایت کی روشنی میں احکامات پر عمل کرتے	ایت کاری کے آخری مرحلے میں کام کا آغاز ہوتا ہے۔ ماختین ذیخ	ہرا
ں نظر آتا ہے۔ ہدایت کاری سے متعلق مطمئن ہونے کے بعد عملہ		
ر طے میں اگر ماتحت کام کی انجام دہی سے قاصر ہوتو شمجھا جائے گا	رتا ہےاور کام کو بھیل کر کے عہد یدارکو پیش کرتا ہے۔اس آخری م	کام کا آغاز ^ک
۔اس مرحلہ پر کمزور ماتختین کے لیے خاص نگرانی کی ضرورت ہوتی	ایت کی تفہیم سے قاصر ہیں۔ان کومزید دضاحت کی ضرورت ہے	که ماختین مدا
، کابل اور ناسمجھ ماختین کو ہر کھے ہدایت کی ضرورت ہوتی ہے۔	ماتختین خود سے کام کی تکمیل کے طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔جبکہ	<u>ہے</u> اور قابل
Types of Directing	13.1 ہدایت کاری کے اقسام	0
ری، رسی، غیررسی تنظیمیں یا ادارے اپنے مقاصد کی تعمیل کے لیے	نظیم اپنے منفر د مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ سرکاری ، غیر سرکا	τ /ĩ
۔ پائی جاتی ہے، جواپنے اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ کام کی	ت پر عمل پیرا ہوتے ہیں۔ ہر شعبہ میں ملاز مین کی خاص تعداد	مختف اقداما
اتی ہیں ۔ نظیمی سطح پر مسائل کوحل کرنے کے پہلے سے طور طریقے	لے اعتبار سے، ملاز مین کی سہولت کے لیے ہدایات بھی جاری کی ج	موزونیت کے
کمیل کے لیے ضروری ہدایت دی جاتی ہیں۔ ہدایت اور آفیسر کے	ہیں۔ آفیسر بہتر وموزوں طریقہ پر ہدایات جاری کرتا ہے۔ کا م کی	مقررہوتے
اص کرانژانداز ہوتی ہے۔ سخت دل عہد یدار کے ہدایت کاری کا	علق پایا جا تا ہے۔ ہدایت پر عہد بدار کی فطرت، ذ ^ی نی صلاحیت خ	درمیان گهراتع
ں میں بھی خاصا فرق پایا جاتا ہے۔ بیضروری نہیں کہ ہروقت ایک	ہدیدار سے بالکل مخت لف ہوتا ہے۔ بی _د دونوں کے طرز ^{عم} ل اوررڈ ^ع مل	روبيزم دلء
۔ ہدایت کاری کے چنداہم اقسام کوذیل میں بتلایا گیا ہے۔	ل دفتر میں کارکرد ہو۔موقع وحالات بھی ہدایت کومتاثر کرتے ہیں	ہی طرز حکمرانی
2. آزادانه بدایت کاری (Free - Rein Directing)	. مشاورتی ہدایت کاری (Consultative Directing)	.1
4. گمرانی (Supervision)	. مطلق العنان مدانيت كارى (Autocratic Directing)	.3
6. تفویض (Delegation)	. ترغیبی ہدایت کاری (Motivational Directing)	.5
Consultative Directing	. مشاورتی مدایت کاری	1
، چندملا زمین پائے جاتے ہیں۔مجموعی طور پر عہد بداراورعملہ کے	ردفتر یا ہر شعبہ پر ایک اعلیٰ عہد بدار فائز ہوتا ہے۔جس کے ماتحت	л
، مدایت کاری کی ایک قشم ہے۔اس قشم میں اعلیٰ عہد بدار، مانختین کو) تعاون سے دفتری کا م فروغ پاتے ہیں۔مشاورتی ہدایت دراصل	درمیان با ہمی
یت بھی کی جاتی ہے۔مسّلہ کی نوعیت کو مدنظر رکھتے ہوئے ماتختین	ایات جاری کرنے سے قبل م ^ا تحتین سے صلاح ومشورے یا مشاور	احكامات يابلر
شریک ہوتے ہیں۔مشاورت کے دوران ماختین کو خیالات کے	ل کیا جاتا ہے۔مشاورتی ہدایت میں عہد بدار کے ساتھ ماختین	سے تبادلہ خیا
يمله وه بھی اپنی تجاويز پیش کرتا ہے۔ آخر کارتمام ایک نکتہ پر راضی	دی ہوتی ہے۔مسائل کے مختلف زاویوں پرغور وخوض کیا جاتا ہے.	اظہار کی آ زاد
ہدایت کی ایک قطعی شکل کو جاری کرتے ہیں۔ اس طرح آپسی	عہد یدار آکسی صلاح ومشورے اور مختلف تجاویز کی روشنی میں	ہوتے ہیں۔
نے ہیں اور ایسی ہدایت پر فور اَعمل آوری ہوتی ہے ۔ جس سے دفتر	مدد سے ہدایت کاری جاری کرنے سے ماتختین کافی مطمئن ہونے	مشاورت کی
ت کارکرد ہوتا ہے جب عہد بداراور ماختین خوش حال اور مشاورتی	لوفر وغ حاصل ہوتا ہےاور فوری عمل بھی ہوتا ہے۔ بیطریقہ اس وف	ميں نظم وضبط

ذہن رکھتے ہوں۔

2. آزادانه ہدایت کاری ایک خاص قسم کی ہدایت ہے۔ اس طریقهٔ ہدایت میں ماتختین کو بعض اقد امات کی آزادی دی جاتی ہے۔ یعنی ترادانه ہدایت کاری ایک خاص قسم کی ہدایت ہے۔ اس طریقهٔ ہدایت میں ماتختین کو بعض اقد امات کی آزادی دی جاتی ہے۔ یعنی بعض موقعوں پر کام کی موزونیت کے اعتبار سے ماتختین خود فیصلہ لے سکتے ہیں۔ یہ طریقہ اس وقت کار کرد ہوگا جبکہ ماتختین نہایت ہی دانشمند اور موشیار ہوں۔ وقت پر فیصلہ سازی کی صلاحت رکھتے ہوں، نااہل ماتختین کی صورت میں یہ ہدایت تنظیم کے لیے نقصان کا باعث ہو سکتی ہے۔ موض اوقات عہد میدار ماتختین کو کام کی تعمیل کے دوزا کد متبادل طریقوں میں سے کسی موزوں طریقہ کو اختیار کرنے کی اجازت دی جاتی ہو۔ اس قسم کی ہدایت سے عہد میدار اور ماتختین کے درمیان گہرے روابط پیدا ہوتے ہیں اور دونوں کے درمیان اعتاد پیدا ہوتا ہے۔ تنظیم کا دائرہ کا کا کا قسم کی ہدایت سے عہد میدار اور ماتختین کے درمیان گہرے روابط پیدا ہوتے ہیں اور دونوں کے درمیان اعتاد چیں ہوتا ہے۔ تنظیم کے ایک مات ہو کا کا کی وسیع ہونے پر عہد میدار مات میں کو کام تولیش کرتے ہیں۔ ماتختین اینی ذمہ داری کو کل کر کا کو ان میں ہوت ہے۔ اس موقع پر ای کی مور ہے کا کر میں ہوتا ہے۔ تنظیم کے میں تصان کا باعث ہو کہ کا دائرہ کار کا فی موسیع ہونے پر عہد میدار اور ماتن کی کار میں ایک میں میں موزوں کے درمیان اعتاد ہیدا ہوتا ہے۔ تنظیم کا دائرہ کار کا فی موسی ہوتے ہیں اور دونوں کے درمیان اعتاد ہیں ہوتا ہے۔ تنظیم کا دائرہ کار کا فی

نگرانی خاموش طرز کی ایک ہدایت ہے۔ بعض اوقات عہد یدارنگرانی نے طریقۂ کار کو اختیار کرتے ہیں۔عہد یدار دفتر می اوقات میں خاموش طریفۃ سے نگرانی کرتے ہیں۔ کام پر سرسری نظر ڈالتے ہیں۔ غیر رسی طور پر گفت وشنید کرتے ہیں۔ کام کی عدم بحمیل کو محسوس کرتے ہوئے خاموش طرز میں ہدایت بھی دیتے ہیں۔ اس کا ماتختین پر اچھا اثر پڑتا ہے۔ خاموش نگرانی بھی ایک خاص قسم کی ہدایت کے طور پر کام کرتی ہے۔ بعض ماتختین نگرانی کو بھی ہدایت تصور کرتے ہوئے کام میں مشغول ہوتے ہیں۔

5. ترغیبی ہدایت برغیبی ہدایت ایک اہم قتم کی ہدایت ہے۔ ایسی ہدایت جس سے ماتختین کو کام کرنے میں ترغیب ملتی ہو، کام کرنے میں شوق اور ککن پیدا ہوتی ہو، کام میں دلچیپی پیدا ہوتی ہو، ایسی ہدایت کوتر غیبی ہدایت کہتے ہیں۔ ایک کا میاب قیادت کے لیے ترغیبی ہدایت کا ہونا لازمی ہے۔ اس قتم کی ہدایت پر ماتختین فوراً عمل کرتے ہیں۔ ماتختین کو کام میں شامل کرنے، ذاتی طور پر ملاز مین میں تحریک پیدا کرنے کے لیے ان کو ہدایت جاری کی جاتی ہیں۔ملاز مین کو بعض اوقات ترغیبی انعامات بھی دیے جاتے ہیں۔ بیالی ہدایت ہوتی ہے جس سے ماتختین میں خود بخو دتحریک اور دلچیسی پیدا ہوتی ہے۔ ماتختین کے کام کی تعریف اور پذیرائی کرتے ہوئے ہمت افزائی بھی کی جاتی ہے اور مزید کام کی تحیل کے لیے ہدایت دی جاتی ہے۔ بعض اوقات ماتختین کی خامیوں کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ان کے خامیوں کو خاہر کرنے کے بجائے خاموشی اختیار کرتے ہیں اور کام کی اصلاح کرتے ہوئے ترغیبی اقدامات کرتے ہیں۔

Delegation

6. تفويض

تفویض دفتر کے کام کا حصہ ہے۔ ماتختین کو کام کی بحیل کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ جس کو تفویض بھی کہتے ہیں۔ تفویض کے ساتھ ساتھ کام کی بحیل کے منعلق ہدایت اور صلح ومشور ے بھی کیے جاتے ہیں۔ تفویض کی بدولت ماتختین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ ماتختین کا کام پر عبور رکھنا ضروری نہیں، اس لیے ماتختین کو کام کی بحیل کے متعلق ضروری ہدایت دی جاتی ہیں۔ دوران کام ماتختین کی رہبری بھی ک جاتی ہے۔ اس طرح تفویض ایک قسم کی ہدایت ہے جو ماتختین میں کام میں رغبت پیدا کرتی ہے۔ قابل اور تجربہ کار ماتختین کی صورت میں تفویض کر دہ ذمہ داری کو نبھاتے ہیں کیکن بعض اوقات نا تجربہ کی وجہ سے بعض ملاز مین اس پر ثابت قدم نہیں ہوتے۔

Learning Outcomes

13.11 اكتسابي نتائج

بردفتر ، ادارے اپنے قیام کے مقاصد کے تحت قائم ہوتے ہیں۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظین نظم و هندا کو برقر اررکھنا چا ہے ہیں۔ صنعتوں میں پیداواری کام انجام پاتے ہیں۔ دفاتر میں دفتر کے کام انجام پاتے ہیں۔ ہر دفتر ، صنعت، ادار یحتلف شعبوں میں تقسیم ہوتے ہیں۔ لامرکزیت کے سبب ہر درجہ پر ایک عہد یدار مقرر ہوتا ہے ، جو اپنے علاقے ، شعبہ کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس عہد یدار کے کنٹر ول میں خاص عملہ پا چا جا ہے۔ عملہ اپنی ذمہ داری کے تحت دفتر کی یا مناخیام دینے پر مامور ہوتا ہے۔ لیض اوقات عملہ کو دفتر ی ماکل پیدا میں خاص عملہ کو لو کرنے کے لیے عہد یدار موزوں ، مشورے یا ہدایات دیتے ہیں۔ مرد ہوتا ہے۔ لیض اوقات عملہ کو دفتر ی ماکل پیدا ہوائیت دست کی سبب ہر درجہ پر ایک عہد یدار موزوں ، مشورے یا ہدایات دیتے ہیں۔ یہ ہدایات عملہ کے کام میں سہولت پیدا کرتی ہیں۔ ہوائیت دفتر کی کام میں آسانی پیدا کرتی ہیں۔ ہدایت کاری عہد یدار نے فرائض میں شامل ہے۔ ہدایات کاری کی دوجت ملاز مین کام کی نوعیت، درکتا، اس لیوانی کرنے کے لیے عہد یدار موزوں ، مشورے یا ہدایات دیتے ہیں۔ سے ہدایات عملہ کے کام میں سہولت پیدا کرتی ہیں۔ میں اور اس کوحل کرنے کے طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ ہدایت ماتھیں شامل ہے۔ ہدایت کاری کی دوجت ملاز میں کام کی نوعیت، درکتا، اس لیے انہیں ہدایت کی ضرورت ہوتی ہے دہایت ماتھیں نے کام پر اثر انداز ہوتی ہے مادور کی میں جار میں کاری کی دولت میں تیں مول میں میں ہولیت کی ای کو کام میں شوق ، بگن درکتا، اس لیے انہیں ہدایت کی طرور مدروتی ہوتی ہوتی ہوتی میں شامل ہے۔ ہدایت کی مراحل میں خوق ، بگن در ای پی پا یہ وقی ہیں ہوتی کی طرور میں استعال کیا جاتا ہے۔ ہر میں کاری کی اور دور کو کہ میں استعال کی جاتا ہے۔ ہر میں کاری کی کی اور درکچی پیدا ہوتی کی جنوب ہیں ہوا ہے کاری کی کی میں میں ہوتی ہوتی ہوتی ہوں ہوں میں ہوتی کاری کی کو ای میں ہوتی کاری کی کر دی کی صرور دو تیں ہوں کا می کی ہوتی کاری کی ہوتیں کاری کی اور دونر کی کاری کی کار کر دی میں اضافہ کا با عند بھی بتی ہوتی ہوتی کی میں ہوتی ہوتی کاری کی میں ہوتیں کی ہوتی کی کر دی کی مول ہوتا ہے۔ ہوتی کی کہ مول ہوتا ہے۔ میں کاری کی کی کاری کی کی ہوتی کی مول ہو ہوتی ہوں کی کی ہوتی کاری کی مول پر ہوتی ہیں کر کی کی ہول پر دونر کی کی ہو ہوت کاری پر میں میں ہوتی کی کر کر کی کی ہو میں کر کی کی ک

	ہیں۔ بیایک شخت طرز کی ہدایت کاری ہے۔ بیچھوٹے تنظیم کے لیے مفید ہوتا ہے۔
Key Words	13.12 كليدى الفاظ
آىپىي تعاون	ارىتاط، تىم تېنىكى Co-ordination :
ماتحت کوایک ہی حاکم سےاحکام حاصل ہونا۔	: Unity of Comand وحدت احکام
عہد بدار کے کنٹرول میں قائم عملہ	: Subordinate اتحت
کام کوانجام دینے کا طریقۂ کار	طريقة عمل Process طريقة عمل
آلیسی گفتگو یا مشورہ	مشیر/رابطهکار Consultant :
آمرانه، خودمختار	مطلق العنان Autocratic :
بغير كنثرول	: Free - Rein آزادانه
ماتحت کودی گئی ذمہ داری	تفويض Delegation :
بندوبست كرناء انتظام كرنا	بندوبست Administration
Terminal Questions	13.13 نمونهامتحاني سوالات
	A. معروضی سوالات
(صحیح / غلط)	1.
(صحیح / غلط)	2. مہرایت کاری کے سبب دفتر ی کام میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔
(صحیح / غلط)	3. ترغیب سے ماتحتین میں دلچیسی پیدا ہوتی ہے۔
یا۔ (صحیح / غلط)	4. مطلق العنان ہدایت کاری میں ماتختین سے مشورے لیے جاتے ہیں
(صحیح / غلط)	5. تفویض ایک قتم کی مدایت ہے۔
	B. مختصر جوابات کے حامل سوالات
	1.
	2. مېدايت کارې کې وسعت کوبيان سيجيے۔
	3. مہرایت کاری کے خصوصیات بیان شیجیے۔
بحث شيجيي	4. " "ہدایت ایک ضروری عمل ہے'' کیا آپ اس خیال سے متفق ہیں؟
	5. مېدايت کارې کې اټميت کوبيان شيجيے۔
	C. طویل جوابات کے حامل سوالات

ہدایت کاری میں صرف عہد بدار ہی ہدایت کاری کرتا ہے۔اس پر ماتختین کورائے ظاہر کرنے کی اجازت نہیں ہوتی، بلکہ ماتختین صرف عمل کرتے ہیں۔ یہ ایک سخت طرز کی ہدایت کاری ہے۔ یہ چھوٹے تنظیم کے لیے مفید ہوتا ہے۔

10. موثر ہدایت کاری کے ضروری لواز مات کو بیان کیجیے۔

Reference Books

13.10 تجويز كرده كتب

- 1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 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.
- Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
- Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
- Ivancevich; John and Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

اکائی 14 قیادت (Leadership)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہير	14.0
Objectives	مقاصد	14.1
Meaning and Defination	معنى ومفهوم	14.2
Importance of Leadership	قیادت کی اہمیت	14.3
Qualities of Leadership	مثالی قائد کے صفات	14.4
Duties and Responsibilities of Leader	قیادت کے فرائض اور ذمہ داریاں	14.5
Nature of Leadership	قیادت کی نوعیت یا ماہیت	14.6
Scope of Leadership	قیادت کی وسعت	14.7
Theories of Leadership	قیادت کےنظریات	14.8
Behavioural Approach	برتا ؤكانظريه	14.8.1
Michigan Studies	مشی گن کا مطالعہ	14.8.2
The Ohio State University Studies	اوہیواسٹیٹ یو نیورشی کا مطالعہ	14.8.3
Leadership Styles	قیادت کے انداز	14.9
Autocretic Leadership	مطلق العنان قيادت	14.9.1
Participative Leadership	شراكتي قيادت	14.9.2
Leases Fair Leadership	آزادیا عدم مداخلت کی قیادت	14.9.3
Learning Outcomes	اكتسابي فتائج	14.10
Key Words	کلیدی الفاظ	14.11
Terminal Questions	نمونها متحانى سوالات	14.12

Introduction	14.0 تمہيد
	عزيز طلباء
ا ^ن ی تعلیم یعنی جماعت اول، دوم یا سوم وغیرہ اور جس مدرسہ یا اسکول	غالباً آپ کواپنی ابتدائی تعلیم کے ایام یاد ہوں گے۔ذرا اپنی ابتد
یو کوئی بات نہیں۔ششم یا ساتویں جماعت کے متعلق تویاد ہی ہوگا۔	میں تعلیم حاصل کی ہواس کو یاد سیجیے۔اگر ابتدائی جماعت کے متعلق یاد نہ ہ و
کے ایک طالب علم کوبطور مانیٹر بھی منتخب کرتے ہیں۔ مانیٹر کوٹیچر کی غیر	آپ کے کلاس ٹیچر پرآپ کی حاضری کی ذمہ دارتھی، ساتھ ہی وہ جماعت ۔
کوجمع کرنے اور قومی نتو ہار، یوم آ زادی و یوم جمہور یہ،اسکول کا سالا نہ	موجودگی میں کمرۂ جماعت میں نظم دنسق کو برقر ارر کھنے۔ ہوم ورک کی کا پیوں
وہ آپ کی جماعت کا لیڈر تھا جو معلم کی ہدایت کے تحت عمل کرتا تھا۔	علسہ میں ذمہ داری بھی دی جاتی تھی۔ آپ اپنی کلاس کے مانیٹر کو یاد کیجیے،
ہتانوں کو یاد سیجیے۔ایک کپتان کھیل میں کامیابی حاصل کرنے کی کس	آ پ کو غالباً کرکٹ بھی کافی پیندر ہا ہوگا۔ ہندوستانی اور عالمی کرکٹ کے کپ
کریں گے۔	<i>طرح</i> تداہیرکرتا ہے۔اس اکائی میں آپ قیادت کے متعلق معلومات حاصل
Objectives	14.1 مقاصد
	اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوں گے کہ
	پ چ قائداور قیادت کے معنی ومفہوم کو بیان کر سکیں گے
	﴾ قیادت کےاوصاف کی وضاحت کرسکیں گے
	کی تعلیم کی نوعیت و دسعت کو بیان کرسکیں گیے
	﴾ قیادت کے مختلف نظریات کی وضاحت کرسکیں گے
	کی متادت کے مختلف انداز کو بیان کر سکیں گے
ن کرسکیں گے	🖌 🕺 قیادت کے مختلف انداز کی خصوصیات اور طرز عمل کو بیا
Meaning and Definition	14.2 معنى ومفهوم
، کا احاطہ کرنا لازمی ہے۔مختلف محققین ، ماہرین ساجیات نے قائداور	قائد (Leader) کے مفہوم ومعنی کو سجھنے کے لیے مختلف تعریفات
	فیادت <i>کے مخ</i> تلف انداز میں مختلف تعریفات پیش کی ہیں۔
ریف اس طرح کی کہ'' قیادت ماتختین پراٹر انداز ہونے کی صلاحیت	1938ء میں جسٹس برنارڈ نے قیادت (Leadership) کی تع
	کا نام ہے۔جس کی بدولت ماختین ہدایت کے مطابق عمل کرتے ہیں''۔
ر پراثر انداز سرگرمی کا نام ہے' ۔	ٹیری(Terry) کے مطابق'' باہمی مقاصد کی بھیل کے لیے افراد
رکی پیمیل کے لیے مشتر کہ کوشش کا نام ہے'۔	سیکلر ہڈین (Seckler Hudson) کے مطابق ''تنظیمی مقاصد
	شاہ(Shaw) کے مطابق'' قائدگروہ کارکن ہوتا ہے جوافراد پر
وتی ہے۔	قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں حسب ذیل اہم نکات کی وضاحت ^ب
	040

Importance of Leadership 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 پڑ عمل کرتے ہیں۔ مآختین کو قائد پر ککمل بھروسہ اور اطمینان ہوتا ہے۔ قائد کی ہر بات کو مانختین قبول کرتے ہیں۔

فائدہ پہنچاسکتا ہے۔ قانونی دوراندیثی، قائد کی قربانیاں اور قانونی حکمت عملی ،کوشش اور جبتو سے ساج ،علاقہ یا گروپ مستفید ہوسکتا ہے۔ اس لیے افرادایشے خص کواپنا قائد نتخب کرتے ہیں جومنفر دخصوصیات کا حامل ہو۔ قائد کوقائد ہنانے میں صرف اس کی منفر دخصوصیات ہی اہم کر دارادا کرتی ہیں۔

قائدا پنے انرورسوخ کی بناپر ہی رسی وغیر رسی تنظیموں پر انر انداز ہوتا ہے۔ جس کے سبب سماج اپنے استحصال سے محفوظ رہتا ہے۔ قائد کا مساویانہ رویہ ہی سماج میں ایک منفر دمقام پیدا کرتا ہے۔ جس سماج میں قائد کی قلت ہو وہ سماج کبھی ترقی نہیں کرسکتا۔ قائد ہی ہے جو سماج کی ضرورتوں کا خیال رکھتے ہوئے، ان کوفرا ہم کرنے کی طرف پہل کرتا ہے۔ مختلف میدانوں میں قائد ہو سکتے ہیں۔ ایک کا میاب کھلاڑ کی کھیل کے میدان میں باقی کھلاڑیوں کی رہبری کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کی کوشش کرتا ہے۔ دفتر میں کا میاب آفیسراپنی صلاحیتوں کی بنیاد پر دفتر میں نظم وضبط کو قائم کر سکتا ہے اور اندرون تنظیم اور ہیرونی تنظیم ایجھے روابطہ کے ساتھ تنظیم کو ہر میدان میں کا میاب آف

Qualities of Leadership ایک مثالی قائدیا قیادت کے صفات قائد کی خصوصیات یا صفات کی کوئی مخصوص حدنہیں ہے۔فرد کی تمام اچھائیاں یا خوبیاں ہی ایک ایچھے قائد کے خصوصیات ہوتی ہیں۔ اچھائیوں اور خوبیوں کی کوئی قیدنہیں لیکن صفات کی وضاحت کے لیے ایک مثالی قائد کی چنداہم خصوصیات کوذیل میں بتلایا گیا ہے۔ 1. وفت کا پابند ہو: ایک کا میاب قائد کی سب سے خاص بات یہ ہے کہ وہ وفت کا پابند ہوتا ہے۔ دفاتر میں اوقات پڑمل کرتا ہو۔ دوست، احباب یا ماختین کو وفت پر حاضر ہوکران کے مسائل کوحل کرنے پر توجہ دیتا ہو۔

2. اجتماعیت: ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ عوام میں گھل مل جانے کی صلاحیت ہو۔ ساج کے مجموعی پہلوؤں پر غور وفکر کرتے ہوئے اس کے استحکام پر توجہ دینے والا ہو۔ اجتماعیت ہی فرد کو ایک کامیاب قائد بناتی ہے۔ جس شخص کے ذہن میں ساجیانہ ک صلاحیت موجود ہوتی ہے وہ کسی نہ کسی میدان میں ایک کامیاب قائد بن کر ابھر تا ہے۔ جن اشخاص میں ان صفات کا فقدان پایا جاتا ہے وہ ماتختین کو راغب نہیں کر سکتے اور ماتختین ان کو قائد کے طور پر قبول نہیں کرتے۔ اجتماعیت ہی فرد کو کی کامیاب قائد بناتی ہے۔ جس شخص کے ذہن میں ساجیانہ ک

3. سماجی تعلقات : بقول ارسطو ' انسان ایک ساجی حیوان ہے' ۔ انسان ایپ آپ کو ساج سے دور نہیں رکھ سکتا۔ ساج میں رہ کرہی وہ صحت مند اور خوش مزاج ہو سکتا ہے۔ ساج میں مختلف طبقات ، مختلف اوصاف اور کر دار کے افراد پائے جاتے ہیں۔ تمام افراد کے ساتھ خوش اسلوبی کے ساتھ پیش آنا، سب کے ساتھ آپسی تعاون کو فروغ دینا، ایک کا میاب قائد کی بنیادی صفت ہے۔ جس قائد کے پاس ساج میں گھل مل جانے کی صفات پائی جاتی ہیں وہ بہت جلد ساج کی نگاہوں میں بلند و بالا مقام حاصل کرتا ہے۔

4. فیصله سازی: فیصله سازی، کامیاب قیادت کی اہم صفت ہے۔ یہی خاصیت فرد کو منفرد بناتی ہے۔ فیصله سازی کی صلاحیت ہر فرد میں نہیں ہوتی۔ ایک کامیاب شخص میں اور کامیاب قائد میں فیصله سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ صحیح وقت پر صحیح اور درست انداز میں فیصله لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گرز نے کے بعد فیصله سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ صحیح وقت پر صحیح اور درست انداز میں فیصله لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گرز نے کے بعد فیصله بازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ صحیح وقت پر صحیح اور درست انداز میں فیصله لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گرز نے کے بعد فیصله بے کار مانا جاتا ہے۔ اس لیے حالات اور وقت کو بہتر سے بہتر لیداز میں فیصلہ لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گرز نے کے بعد فیصله بے کار مانا جاتا ہے۔ اس لیے حالات اور وقت کو بہتر سے بہتر طور پر ساج کے استعال کے قابل بنانے کے لیے موزوں فیصلہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ وقت کر وقت پر فیصلہ لینا قائد کے لیے خال مانا جاتا ہے۔ اس لیے حالات اور وقت کو بہتر ہے بہتر کے در پر ای کے استعال کے قابل بنانے کے لیے موزوں فیصلہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ کار مانا جاتا ہے۔ ان تمام حالات کو مذکر رکھتے ہوئے وقت پر فیصلہ لینا خال کے استعال کے قابل بنانے کے لیے موزوں فیصلہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ ان تمام حالات کو مدنظر رکھتے ہوئے وقت پر فیصلہ لینا کر کی لیے ناگز ہے ہوتا ہے۔ کار مانا جا تا ہے۔ ان تمام حالات کو مدنظر رکھتے ہوئے وقت پر فیصلہ لینا کر کے لیے ناگز ہوتا ہے۔

5. ذہانت : ایک کامیاب قائد ذہنی اعتبار سے کافی طاقتور ہوتا ہے۔ ہر فرد کی ذہنی صلاحت ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہے۔ بعض افراد معاشی میدان میں ماہر ہوتے ہیں تو بعض افراد سان میں تھل جانے میں منفر د مقام رکھتے ہیں۔ ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ اس میں زندگی کے مختلف شعبہ حیات میں دوراندیثی کی صلاحیت پائی جاتی ہو۔ تعلیمی، تہذیبی، تدنی، سابتی، 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 سے۔ ایسا نہ ہو کہ وہ موجودہ حالات کا ثبوت دے۔ موجودہ حالات کا بہتر طور پر تجزیہ کرتے ہوئے مستقبل کے متعلق صحیح اور درست پیش قیاسی کر سے۔ ایسا میدانوں میں اپنی ذہانت کا ثبوت دے۔ موجودہ حالات کا بہتر طور پر تجزیہ کرتے ہوئے مستقبل کے متعلق صحیح اور درست پیش تعاہی کہ وہ موجودہ حالات کو شرف دان کی معاد کے لیے استعال کرے۔ قائد، موجودہ حالات کو سمان کی حکم تھیں انداز میں تبدیل کرنے کے

6. تنظیمی صلاحیت : تنظیمی صلاحیت کی بدولت فرد میں انتظامی صلاحیتوں کوفروغ حاصل ہوتا ہے۔ قائد کا تعلق رسمی، غیر رسمی، سرکاری وغیر سرکاری مختلف اداروں سے ہوسکتا ہے۔ضروری ہے کہ مختلف اداروں کے افعال، کر دار، حدود وغیر ہے سمل معلومات رکھتا ہو۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے اس کی پیمیل کے ذرائع سے واقف ہونا چا ہے۔ تنظیم کے اندر بذخلمی کو بہتر سے بہتر طور پر قابو پانے کی صلاحیت کا حامل ہو۔ مختلف اداروں، تنظیموں سے مثبت تعلقات کا حامی ہو۔ 7. گفتگویا انداز بیاں : انداز گفتگوسی بھی فرد کا آئینہ ہوتا ہے۔انداز گفتگو فرد کی شخصیت کی وضاحت کرتا ہے۔کامیاب قائد کے لیے زم لب واہجہ کا حامل ہونا چا ہے۔خوش مزاجی ،اچھی گفتگو ماتختین کو راغب کرتی ہیں۔اس سے انتظامی معاملات میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔خوش مزاجی بالواسطہ طور پر مخالفین کو سرد کردیتی ہے۔فرد کے زم لب ولہجہ کی بدولت دفتر می امور میں بھی تعاون حاصل ہوتا ہے۔ ماتختین انداز گفتگو سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔یخت اور غالبانہ روبیہ سے ماتختین ناراض ہوتے ہیں اور یہ قیادت کی صفات کے خلاف ہے۔

Duties and Responsibilities of Leadership قیادت کے فرائض یا ذمہ داریاں Juties and Responsibilities of Leadership قائد پایا جاتا ہے۔ قائد قائدایک ذمہ دار فرد ہوتا ہے جواپنی ذمہ داریوں کو بخوبی نبھانے کی کوشش کرتا ہے۔ ہرمیدان میں کوئی نہ کوئی قائد پایا جاتا ہے۔ قائد ساج یا گروپ کی قیادت کرتا ہے۔ قیادت، قائد کی خصوصیت اور صفات کو ظاہر کرتی ہے۔ بغیر قیادت کے قائد نہیں کہلاتا۔ اس لیے قیادت اور قائد کو جدانہیں کیا جاسکتا۔ ایک کا میاب قائد کی درجہ ذیل ذمہ داریاں ہوتی ہیں۔

- 1. احساس ذمه داری
 2. حق گوئی یا انصاف رسائی
 3. نظم ونسق کی برقراری
 4. شرائتی انداز
 - 5. عوامی تعلقات

2. حق گوئی یا انصاف رسائی : حق گوئی ایک منصف مزاج شخص کی بنیادی خصوصیت ہوتی ہے۔ ایسے شخص کو ساج متاز 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 مرکز ی کردار ادا کرتے ہیں۔ اس لیے ایک کا میاب قیادت کے لیے حق گوئی ایک اہم ذمہ داری ہے۔

3. نظم ونسق کی برقراری : نظم ونسق ہر میدان میں لازمی عضر ہے۔ اس کی بدولت کا میابی کے مراحل طئے پاتے ہیں۔ نظم ونسق 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 صدرنظم ونسق کو برقرار رکھنے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ذمہ داریوں کی پیکیل، اوقات کی پابندی، مختلف تنظیموں کے فرائض و ذمہ داریوں سے واقفیت، مختلف تنظیموں سے مثبت تعلقات، کا م کوکلمل کروانے کی صلاحیت وغیرہ نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں مدد سے ہیں۔ ایک کا میاب قیادت کے لیے لازمی ہے کہ نہ صرف اندرون تنظیم بلکہ بین تنظیموں کے درمیان بھی بہتر سے بہتر روابط رکھنے ولا ہو۔

 بشراکتی انداز (Participative Behavior) : قیادت کو مضبوط اور طاقتور بنانے کے لیے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ ماتختین کو اظہار خیال کی آزادی دیں، مسائل پر گفتگو کریں، قطعی فیصلہ اختیار کرنے سے قبل ماتختین سے تجاویز حاصل کریں۔ ماتختین کواہم نکات کی جانب توجہ دلائیں۔ ماتختین کی رضا مند کی اور قطعی فیصلہ لیں۔ شراکتی انداز کے سبب ماتختین میں اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ مطلق العنان طرز کی قیادت سے بغادتوں کو فروغ ملتا ہے۔ اس لیے دور اندیثی کا مظاہرہ کرتے ہوئے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔ پیدا ہوتا ہے۔ مطلق العنان طرز کی قیادت سے بغادتوں کو فروغ ملتا ہے۔ اس لیے دور اندیثی کا مظاہرہ کرتے ہوئے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔ مخروری ہے کہ دو عوامی تعلقات (Public Relations) : قیادت عوام کے درمیان فروغ پاتی ہے۔ کا میاب قائد کے لیے ضرور کی ہے کہ دو عوامی تعلقات (Public Relations) : قیادت عوام کے درمیان فروغ پاتی ہے۔ کا میاب قائد کے لیے خرور کی ہے کہ دو عوامی تعلقات (Public Relations) : قیادت عوام کے درمیان فروغ پاتی ہے۔ کا میاب قائد کے لیے مخرور کی ہے کہ دو عوامی تعلقات (Public Relations) : میں مدد دیتے ہیں۔ دفتر کی تعلقات میں لاز می ہے کہ دوہ تعلیم کر کام افراد کے ساتھ خوش اسلو بی اور صاف گوئی کے ساتھ تعلقات مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ دفتر کی تعلقات میں لاز می ہے کہ دوہ تعلیم کروں ، عوامی تعلقات کو بحال رکھے عوامی تعلقات مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ دفتر کی تعلقات میں لاز می ہے کہ دوہ تعلیم میں موافر اور میں تعلقات کو دوران کی قدیم میں مدد دیتے ہیں۔ سان، دفتر ، تعلیم ، ادارے سے تعلق رکھنے والے تمام افراد سے خوشوار تعلقات قائم رکھیں ،عوامی تعلقات کے دوران کی قدیم میں مدد دیتے ہیں۔ سان، دفتر ، تعلیم ، ادارے سے تعلق رکھنے والے تمام افراد سے خوشوار تعلقات تائم

14.6 قيادت كي نوعيت يا ما ہيت 14.6

 Scope of Leadership

14.7 قيادت کې دسعت

تنظیم یا ادارے کی کامیابی کے لیے عمدہ قیادت کا ہونا لازمی ہے۔اس کے حدود کا تعین کرنایا 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 لیےاس کے طور طریقوں اور طرزعمل اور حالات کا مطالعہ کرنا لازمی ہے۔حالات یا مواقع کونظر انداز کرتے ہوئے صرف قیادت کا بہتر طور پر نتائج حاصل کرناممکن نہیں۔

قیادت غیرارادی طور پر بچپن کے دور میں بھی نظر آتی ہے۔ ہر چھوٹا بچہ اسیخ ہم عمر ساتھیوں پر اپنی مرضی مسلط کرنا چا ہتا ہے۔ کھیل کود میں حاصل چھوٹی می فتح کے ذریعہ ان کی قیادت کے وصف کو بیچان سکتے ہیں۔ قیادت کی صفت کے حال بیچ ہم جماعت یا ساتھیوں کے ساتھ بڑھ پڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ فلاحی ذہن کے حال افراد فلاح و بہبود کے کا موں میں منفر دخد مت انجام دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ بعض اوقات سیاست کو صرف ایک بڑی عمر کے افراد تک محدود کردیتے 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 پر کھا جاتا ہے۔ کھیل کے میدان میں کھلاڑی یقدیناً شیم کی کا میابی کے لیے مسلسل جدو جہد اور کوش کر تر ہو۔ اس کو ہر شعبہ حیات میں دیکھا اور پر کھا جاتا ہے۔ کھیل کے میدان میں کھلاڑی یقدیناً شیم کی کا میابی کے لیے مسلسل جدو جہد اور کوش کر تا ہے۔ اس کو ہر شعبہ حیات میں دیکھا اور پر کھا جاتا ہے۔ کھیل کے میدان میں کھلاڑی یقدیناً شیم کی کا میابی کے لیے مسلسل جدو جہد اور کوشش کر تا ہے۔ اس کو ہر شعبہ حیات میں دیکھا اور پر کھا جاتا ہے۔ کھیل کے میدان میں کھلاڑی یقدیناً شیم کی کا میابی کے لیے مسلسل جدو جہد اور کوشش کر تا ہے۔ اس کو ہر شعبہ حیات میں دیکھا اور پر کھا جاتا ہے۔ تھیل کے میدان میں کھلاڑی یقدیناً شیم کی کا میابی کے لیے مسلسل جدو جبد اور کوش کر تا ہے۔ اس طرح تعلیمی اداروں کا سربراہ ادار کی کا میابی پر کافی کوشش کرتا ہے۔ تنظیم میا اداروں میں نظم ونس کو بر قرار رکھنے اور تفلیسی مقاصد کو سے اس کرنے کے لیے متاثر کن قیادت کا ہونا لازی ہے۔ یہ تنظیم کے اعلی اور اور نی دور ہے می نظم ونس کو برقرار رکھتے اور تفلیسی کر تے ہو موتے ہوالی استعال اور عمر کرتا ہے۔ ابتر آئی جماعت کا کلاس مانیٹر بھی وقتی طور پر کلاس کا قائد ہوتا ہے۔ چونظم و میں اس میں سے معلی ہو تی ہی ہے۔ ہم میں نی ہو میں تھ میں سی میں میں ہو تی ہوں۔ مسلسل کوشش کرتا ہے۔ قیاد تا ہوں کر تا ہے۔ ابتر آئی جا میں ان نیٹر بھی وقتی طور پر کلاس کا قائد ہوتا ہے۔ چونظم و سی میں سی میں ہو تی ہیں ۔ مسلسل کوشش کر تا ہے۔ قیاد تا کو کی قی خوال یا حالات تک محدود نہیں کیا جا اس کی و سی تی ہوں ہے۔ تو تھی تا ہو میں کی میں میں ہو تی ہیں۔ تو تی ہیں سی میں میں میں ہو تی ہوں۔ تو ہوں ہو تی ہو ہو ہوں ہیں ہو تی ہو ہوں ہوں ہوں ہو تی ہوں ہو ہو ہو ہو ہو ہو ہو ہو ہو ہو

Theories of Leadership قیادت کے نظریات مختلف اوقات میں مختلف انداز کی قیادت کامیاب ہوتی ہے۔ قیادت پر مختلف ماہرین نے مختلف نظریات پیش کیے ہیں۔ قیادت پر چندا ہم نظریات کو ذیل میں ہتلایا گیا ہے۔

1. نظرية اوصاف نظرية اوصاف، قيادت پرايک اہم نظريہ ہے۔ يد نظريد ايک كامياب قيادت كے ضرورى اوصاف وخصوصيات كى وضاحت كرتا ہے۔ ايک فرد ميں جتنے اچھے اوصاف پائے جاتے ہيں وہ تمام ايک كامياب قيادت كے اوصاف ہوتے ہيں۔ 1930 تا 1950 كے دوران قيادت پر نظرية اوصاف كافى مشہور ہاہے۔ اس نظريہ كے اعتبار سے '' قائد بنتے نہيں بلکہ پيدا ہوتے ہيں'۔

"Leaders are born not Made" لیحنی قدرتی صفات کی بنیاد پر فرد میں قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں اس نظر بیکو 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.

- b. زمانت
- c. خوداعتمادی
- d. ساج میں تھل مل جانے کی صلاحیت
- e. سياهيا خواتش (Initiative, Parsistance, Ambition) .
 - f. تسلط یا غالبیت (Dominance).
 - g. موثربات چیت/طرزکلام (Talkative).

ایک کامیاب قیادت کے اوصاف کی کوئی قیدنہیں۔ بعض اوقات ایک کامیاب قیادت میں کٹی دیگر اوصاف بھی پائے جاسکتے ہیں۔ بعض اوقات تمام خصوصیات یا اوصاف رکھنے والاشخص ایک کامیاب قائدنہیں ہوسکتا۔ کامیاب قائد کے لیے مختلف مطالعہ میں مختلف خصوصیات ظاہر ہوتی ہیں۔فرد کے اوصاف پر 50 سالۃ تحقیق بھی فرد کی ایک کامیاب صفت کو اخذنہیں کر سکی۔

14.8.1 برتاؤ کانظریہ قیادت پر برتاؤ کانظریہ ایک اہم نظریہ ہے۔فرد کا برتاؤ قیادت پر گہرے اثرات مرتب کرتا ہے۔ بینظریہ فرد کے برتاؤ کی اہمیت و

افادیت کو ظاہر کرتا ہے۔ محتلف حالات ومحتلف موقعوں پر فرد کا برتا و مختلف ہوتا ہے۔ قیادت کر ب کرنا ہے کہ سرتیہ کروئے برناد کا ہیں و موافق حالات بھی آتے ہیں۔ قائد مختلف وسائل کو بہتر طور پر استعال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ایک فرد کی فطرت یا اوصاف کے مقابلے میں کافی زیادہ افعال انجام دیتا ہے۔ ذیل میں چنداہم برتاؤ کے نظریہ دیے گئے ہیں۔

14.8.2 مشی گن کا مطالعہ قیادت پرمشی گن کا مطالعہ فی دواندازوں کی وضاحت کرتا ہے۔ قیادت پرمشی گن کا نظر یہ کا فی اہمیت رکھتا ہے۔ یہ نظر یہ قیادت کے دواندازوں کی وضاحت کرتا ہے۔ a. ملاز مین رُخی (Employee Oriented) d. پیداوار رُخی (Production Oriented) a. ملاز مین رُخی (Employee Oriented) : ملاز مین کا حامی بہترین قیادت کی اہم صفت ہے، جو قائد ملاز مین کی فلاح و بہودی اور ملاز مین کے متعلق مثبت خیال رکھتا ہو، بہتر انسانی سلوک کرتا ہو، اس کو ملاز مین کا حامی کہتے ہیں۔ ایسی قیادت جو ماتختین کے ساتھ حسن وسلوک کے ساتھ چیش آتے ہیں، ماتختین سے اچھے تعلق رکھتے ہوں۔ ماتین کی فلاح و بہودی سے تعلق رکھتے ہوں۔ ایسے قائد ین کا فل موزوں اور متاثر کن ہوتے ہیں۔ قائد کے اچھے روبے کی بدولت ماتختین مطمن ہوتے ہیں۔ ان میں اعتبار اور بھروسہ پیدا ہوتا ہے۔ جس کی بدولت پیداوار یا کام میں دلچیں کا اظہار کرتے ہیں۔جس کے سب پیداوار میں خود بخود اضافہ ہوتا ہے۔

b. پیداوارژخی (Production Oriented) : پیداوارکا حامی بھی قیادت کی ایک اہم صفت ہے۔ ہر قائد صنعت یا فیکٹری یا دفتر میں ملاز مین سے زیادہ سے زیادہ کام کروانا چا ہتا ہے۔ زیادہ پیداوار حاصل کرنا چا ہتا ہے۔ وسائل کو صرف پیداوار میں استعال کرنے پر زور دیتا ہے۔ ایسے قائد جو پیداوار میں زیادہ دلچیسی لیتے ہوں، وسائل پیداوار کا صحیح اور ٹھیک ڈھنگ سے استعال کرنے کور جے دیتے ہوں، ایسے قائد کو پیداوار کا حامی کہتے ہیں۔ بید قائدین مزدوروں کی فلاح و بہبودی وغیرہ پر توجہ نہیں دیتے۔ صرف پیداوار پر زورد دیتے ہیں۔ اس لیے بیہ پیداوار

رُخی قائدین کہلاتے ہیں۔ ملاز مین پر بخت نگرانی اور کنٹرول کرتے ہیں۔ ملاز مین کو پیدادار کا ایک اہم عامل تصور کرتے ہیں۔ 14.8.3 1. قیادت پراوہیواسٹیٹ یو نیورٹی کا مطالعہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ اس مطالعہ نے قیادت کے دورخ یادو پہلوؤں کی دضاحت کی ہے۔ a. پیش قدمی یا پہل کی ساخت (Initiative Structure). b. پاس ولحاظ کی ساخت (Consideration) a. پیش قدمی یا پہل کی ساخت (IS) : ایت Initiative Sturcture : بیدقائد کی صلاحیت اور روبیہ کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتختین سے اچھے تعلقات کو قائم کرتے ہوئے نظم دنسق کو برقر اررکھتا ہے۔ بہترین ترسیل کی مدد سے ملاز مین کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔ کام کے طریقۂ کار واضح کیے جاتے ہیں۔ بہتر روبہ کی بدولت مقاصد کی بحیل ممکن ہے۔ b. یاس و لحاظ کی ساخت (Consideration (C) : یاس و لحاظ کی ساخت او پاید اسٹیٹ یو نیورٹی Ohio State) (University کا مطالعہ کا اہم حصہ ہے۔ اس میں ملاز مین 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 کوفر وغ حاصل ہوتا ہے۔ باہمی اعتماد، عزت، دوستی کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ 14.9 قمادت کے انداز Leadership Styles قائداور قیادت کافی اہمیت کی حامل ہے۔ قیادت قائد کی صلاحیت اور کارکردگی کو ظاہر کرتی ہےاور ہر تنظیم میں ذمہ دارفرد ہوتا ہے جو تنظیم کو بہتر طور پر کارآ مدینانے میں اہم کردارادا کرتا ہے۔ بغیر قیادت کے کوئی بھی تنظیم ترقی نہیں کرسکتی ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کا انحصار ذمہ دار فرد کی صلاحت پرمنی ہوتا ہے۔فرد کا فی حساس، دوراندیش اورتج یہ کار ہوگا تو تنظیم بھی اتنی ہی کارکرد ہوگی۔ ذیل میں قیادت کے تین مختلف انداز سے کی وضاحت کی گئی ہے۔ مطلق العنان یا حا کمانه انداز 2. جمهوری یا شراکتی قیادت 3. عدم مداخلت با آزادانه قبادت مطلق العنان با حاكمانه قيادت Autocratic Leadership 14.9.1 مطلق العنان قیادت کا بہایک قدیم طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں قائد کومکس اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ متختین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ متختین کو تجاویزیا مشورے دینے کا کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ قائد کو ہی فیصلے لینے کامکمل اختیار ہوتا ہے۔ ماتختین پر مکمل کنٹر ول کرتا ہے۔ ماتختین پر کڑی نگرانی کی جاتی ہے۔ ماتختین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔اس طرز قیادت کوملٹری طرز قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔اس طرز قیادت میں ترسیل ایک طرفہ ہوتی ہے۔قائد ہی ذاتی فیصلے لیتا ہے۔ ماتختین کے خیالات،احساسات کونظر انداز کرتا ہے۔عام طور پر چھوٹی تنظیموں یا جہاں پر مانختین دوراندلیش نہ ہوں، وہاں پر بیطریقۂ کارآمد ہوتا ہے۔ خوبیاں (Merits) : مطلق العنان طرز قیادت کے حسب ذیل اہم فوائد ہیں۔ ایسی تنظیم جہاں پر مانختین تھم پرعمل کرتے ہوں وہاں بیطرز قیادت کا میاب ہوتی ہے۔ .1

جمہوری طرز قیادت ایک اہم طرز قیادت ہے۔ایسی قیادت جس میں مآتنین کو فیصلہ سازی میں شرکت کی اجازت دی جاتی ہے۔ مآتنین اظہار خیال کی آزادی رکھتے ہیں۔ مآتنین اپنی تجاویز، مشورے فراہم کر سکتے ہیں۔ اسی کو شراکتی قیادت کہتے ہیں۔ فیصلہ لینے سے قبل مآتنین کو بحث میں حصہ لینے کی اجازت دی جاتی ہے۔ باہمی تعاون سے فیصلے لیے جاتے ہیں۔ مآتنین کی تجاویز کی ہمت افزائی کی جاتی ہے۔ یہ مآتنین کی سابق ضرورتوں اور اطمینان کو کافی اہمیت دیتا ہے۔ مآتنین کی رضامندی اور باہمی تعاون سے قطعی فیصلہ کی

Learning Outcomes

14.10 اكتسابي 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 کا فی اختیارات کا حامل ہوتا ہے۔ تنظیم کی کا میابی کا انحصار قائد کی قائدانہ خصوصیت، انداز قیادت، دوراندینی، حکمت عملی وغیرہ پر پائی جاتی ہے۔ اس لیے تنظیم کو کا میابی سے ہمکنار کرنے کے لیے موزوں عہد بدار 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، ساجیانہ وغیرہ کی صالحیت کی کردیا نہیں کہ بیہ تمام خصوصیات کا حامل شخص ایک کا میاب قائد بن جائے۔ نظریدا وصاف کے مطابق '' قائد ہیدا ہوتا کی بنایا نہیں جاتا '' قائد میں خداداد صلاحیتیں پائی جاتی ہیں۔ جس کی بدولت وہ قائد بن جاتا ہے۔ نظریدا وصاف کے مطابق '' قائد ہیدا ہوتا کہ بن جاتا خداداد وصلاحیتیں پائی جاتی ہیں۔ جس کی بدولت وہ قائد بن جاتا ہے۔ پر مطابق '' قائد میں ایک ہوتا کی بنایا نہیں جاتا '

Key Words	14.11 كليدى الفاظ	
فرد کابرتا ؤیا طرزعمل،سلوک	دويه Behaviour رويه	
کنٹرول سے آزاد	عدم مداخلت یا آزادانه Laissez Faire :	
قیادت کے مطالعہ میں استعال لفظ ہے، قائد کے اقدامات	پہل یا پیش قدمی Initiative :	
قیادت کے مطالعہ میں استعال لفظ ہے، گروپ کے ارا کین کی	پاس ولحاظ، خیال کرنا Consideration :	
فلاح و بہبودی کے لیے کیے گئے اقدامات ہیں		
صفت کی جمع، خصوصیات	اوصاف traits :	
حوصله،عزم	حوصله عزم Morale :	
Terminal Questions	14.12 نمونها متحانى سوالات	
	معروضي سوالات	.A
ی حاصل ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)	 جمهوری طرز قیادت میں ماتحتین کواظہار خیال کی آزاد 	
ے پہلوکو پیش کیا۔ (صحیح / غلط)	2. مشي گن مطالعه نے Employee Oriented	
ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)	3. مطلق العنان طرز قیادت چھوٹی تنظیم کے لیے کارآ مد	
(صحيح / غلط)	4. جمہوری طرز قیادت میں دوطرفہ ترسیل پائی جاتی ہے	
	مختصر جوابات کے حامل سوالات	.B
	1.	
	2. قيادت كانظرىياوصاف قلمبند سيجير	

Reference Books

- 14.13 بحويز كرده كت**ب**
- 1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 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 Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- 7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

اكائى 15 محركيه يا ترغيب (Motivation)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمہيد	15.0
Objectives	مقاصد	15.1
Concept of Motivation	محركه كالصور	15.2
Meaning and Definition	معنى ومفهوم	15.3
Nature of Motivation	محرکه کی ماہیت	15.4
Scope of Motivation	محركه كى وسعت	15.5
Importance of Motivation	محركه كي اہميت	15.6
Types of Motivation	محرکہ کےاقسام	15.7
Process of Motivation	محركه كاطريق عمل	15.8
Factors Effecting on Motivation	محركه يراثرانداز ہونے والے عناصر	15.9
Learning Out Comes	اكتسابي جاخي	15.10
Key Words	کلیدی الفاظ	15.11
Terminal Questions	نمونهامتحاني سوالات	15.12

Introduction	تمہيد	15.0
	,	عزيز طلباء
وی تعلیم اور انٹر میڈیٹ کی تعلیم کے ایام کویاد کیجیے۔ آپ نے تبھی کھیل کود میں ،تحریری وتقریری مقابلوں میں	ېخ پرائمری و ثا	آپ،اب
، میں اول مقام حاصل کیا ہوگا۔ آپ کے کاموں کو کلاس ٹیچر یا صدر مدرس نے شاباشی دی ہوگی۔کبھی انعام و	نے بھی جماعت	حصەليا ہوگا۔ آپ ۔
بانب سے دی گئی شاباش سے آپ خوش ہوئے ہوں گے اور دوسرے دن اچھے طریقہ سے تعلیمی مظاہرہ کیے	وگا۔استاد کی .	اکرام سے نوازا گیا ہ
اج میں حصہ لینے پر والدین نے بھی شاباشی دی ہوگی۔اس کے سبب آپ کو مزید کام کرنے کا شوق پیدا ہوا	اً گھر کے کام کا	ہوں گے۔اسی طرح
ہِ آپ نے بھی کسی نہ کسی چھوٹے بچے کو شاباش یا ہمت افزائی کے الفاظ ادا کیے ہوں گے۔جس سے اس بچے	ہانجام دینے ب	ہوگا۔کام کو بہتر طور پ
ہوگا۔ کسی بھی صنعت، فیکٹری وغیرہ میں مختلف ملاز مین کام کرتے ہیں۔ ملاز مین کے کاموں کی ہمت افزائی	کا مظاہرہ کیا ہ	نے پھر سے بہتر کام
ابڑھائی جاتی ہے۔ہمت افزائی کے سبب جوش اور جذبہ پیدا ہوتا ہے۔	کام میں دلچیپی	کرتے ہوئے ان کی
Objectives	مقاصد	15.1
لعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ^ئ یں گے کہ	اس ا کائی مطا	
، بعد آپ محر کہ کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔	اس ا کائی <u>ک</u>	*
،مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کی اہمیت وافا دیت کی وضاحت کرسکیں گے۔	اس ا کائی کے	Ŕ
،مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کے مراحل کو بیان کرسکیں گے۔	اس ا کائی کے	Ŕ
،مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کے اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔	اس ا کائی کے	Ŕ
،مطالعہ کے بعد آپ محرکہ پراثر اندازعوامل کو پیش کرسکیں گے۔	اس ا کائی کر	æ
Concept of Motivation	محركه كاتصو	15.2

بقول 'ارسطو' انسان ایک ساجی حیوان ہے۔ انسان اپنی روز مرہ کی زندگی کو بہتر سے بہتر بنانا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ مختلف اقسام کی جدوجہد میں شامل ہوتا ہے۔ کاروباری افراداپنے کاروبارکو بڑھانے کے لیے صارفین کوراغب کرنے کی حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ طلباء میں تعلیمی مظاہرہ کو بہتر بنانے کے لیے ترغیب دی جاتی ہے۔ مزدوروں کو کام میں دلچیسی پیدا کرنے کے لیے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ اسی طرح دفتر ی ماحول کو بہتر سے بہتر بنانے کے لیے ملاز مین میں ترغیب دی جاتی ہے۔

ترغیب کی بدولت کارکردگی میں اضافہ کا امکان پایا جاتا ہے۔ترغیب کی غیر موجودگی میں وسائل کارکا صحیح استعال ممکن نہیں۔ وسائل کارکا صحیح استعال ممکن نہیں۔ وسائل کارکا صحیح استعال ممکن نہیں۔ وسائل کارکا عظیم ترین استعال کرنے کے لیے نئے نئے طریقوں کے ذریعہ ترغیب دلائی جاتی ہے۔صنعتوں میں ہر شعبہ پر فائز مذیجراپنے شعبہ کی کارکو اعظم ترین استعال کرنے کے لیے نئے نئے طریقوں کے ذریعہ ترغیب دلائی جاتی ہے۔صنعتوں میں ہر شعبہ پر فائز مذیجراپنے شعبہ کی کارکو اعظم ترین استعال کرنے کے لیے نئے نئے طریقوں کے ذریعہ ترغیب دلائی جاتی ہے۔صنعتوں میں ہر شعبہ پر فائز مذیجراپنے شعبہ کی کارکردگی کو بہتر اور معیاری بنانے پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ اس مقصد کے تحت وہ عملہ کے ساتھ صلاح ومشورے اور بہتر روابطہ کو برقر اررکھنے کی کوشش کرتا ہے۔ کرتا ہے۔ بعض اوقات تکالیف کو برداشت کرتے ہوئے خود بھی مثالی کارنا مے انجام دینے کی کوشش کرتا ہے تا کہ ماتخس کو ت ہو سکے۔ ماتخین مذیجر کے کام سے متاثر ہو کرخود بھی کام میں دلچینی لیتے ہیں۔ مذیجر کے مثبت رو بیکا تر ماتھ ہو کر خود ہو کام میں دلچی کارو پر

1. محركه كاتعلق 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 محصوص کانٹے کو کیچوالگا کر دھا گہ کی مدد سے پانی میں چھوڑتے ہیں۔ گھر میں چوہوں کو پکڑنے کے لیے چو ہے دان میں گوشت کا ایک ٹکڑالگایا جاتا ہے۔ مرغی کو پکڑنے کے لیے دانے ڈالے جاتے ہیں۔ بازار میں صارفین کو راغب کرنے کے لیے چو ہے دان آوازلگاتے ہیں۔ بڑے تاجرین گفٹ اور قیمتوں میں رعایت بھی دیتے ہیں۔ آج کل آن لائن ادائیگی پرزور دیا جارہا ہے۔ موام کو ان کا کن کے عادی بنوانے کے لیے گفٹ کے طور پر پچھرقم کھاتے میں جمع ہوتی ہے۔ محرکہ کو تعلیمی و صنعتی میدان میں خاص طور پر استعال کیا جاتا ہے۔ طاباء کی ہمت افزائی یا ملاز مین کے کام کی پڑی رائی کرتے ہوئے ان میں تح ہوتی ہے۔ محرکہ کو تعلیمی و صنعتی میدان میں خاص طور پر استعال کیا جاتا ہے۔ طاباء ک

2. محرکہ کا آغاز: محرکہ پیدا کرنے کے لیے کسی بڑ یے مل کی ضرورت نہیں۔ محرکہ ایک چھوٹے سے مل کے ذریعہ بھی وجود میں آجاتا ہے۔ جب یہ فرد کے دماغ کو متاثر کرتا ہے تب اس کو مزید تقویت ملتی ہے اور فر دراغب ہوتا ہے۔ ایک شیر خوار بچ میں بھی فطری طور پر سو چنے سمجھن محرکہ کی مدد سے خاموش کر دایا جاسکتا ہے۔ طور پر سو چنے سمجھن ، غور فکر کرنے کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ روتے ہوئے بچوں کو کھلونے یا چاکد یٹ کی مدد سے خاموش کر دایا جا سکتا ہے۔ طور پر سو چنے سمجھن ، غور فکر کی مدد سے خاموش کر دایا جا سکتا ہے۔ محرکہ فکر کرنے کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ روتے ہوئے بچوں کو کھلونے یا چاکد یٹ کی مدد سے خاموش کر دایا جا سکتا ہے۔ محرکہ فرد کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ روتے ہوئے بچوں کو کھلونے یا چاکدیٹ کی مدد سے خاموش کر دایا جا سکتا ہے۔ محرکہ فرد پر فور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ اس کے لیے بچھ دفت کی ضرورت نہیں۔ جب ایک مرتبہ رغبت پیدا ہوتی ہے۔ فرداس کا م کو انجام محرکہ فرد پر فور کی طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ اس کے لیے بچھ دفت کی ضرورت نہیں۔ جب ایک مرتبہ رغبت پیدا ہوتی ہے۔ مور پر سو چنے سمجھنے ، غور وفر کی طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ اس کے لیے بچھ دفت کی ضرورت نہیں۔ جب ایک مرتبہ رغبت پیدا ہوتی ہے۔ خور داس کا م کو انجام دینے کی کو شش کر تا ہے اور احساس ذمہ داری بھی پر اوتی ہوتی ہوتی ہوتی کی مرد میں پر فور کی اثر پڑ ہوتی ہے۔ میں میر دوان کر میں میں ہوتی کو مرد نہیں۔ جب ایک مرتبہ رغب نہ ہوتی ہوتی ہوتی ہوتی ہو در اس کا م کو انجام دینے کی کوشش کر تا ہے دین پر فور کی اثر پڑ تا ہے۔

3. فرد کی صلاحیت : ہر شخص کی صلاحیت دوسر فی محف 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 شخصی 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 طلاڑ کی کرکٹ کے کھیل سے زیادہ متاثر ہوتا ہے۔ اتھلیٹ صرف اسی قتم کے کارنا موں سے متاثر اور راغب ہوتے ہیں۔ پہلوان سائنسی ترغیب دینے کے باوجود سائنسی میدان میں کوئی کارنا مدانجام نہیں دے سکتا۔ اسی طرح ایک سائنسداں پہلوان کے کرتب دکھا نہیں سکتا۔ محرکہ فرد کی صلاحیت سے راست راست تعلق رکھتا ہے۔

4. محرکہ ہر فرد پر علیحدہ اثر انداز ہوتا ہے : ساج میں ہر فردایک دوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ ذہنی وجسمانی اعتبار سے بھی کافی فرق پایا جاتا ہے۔محرکہ تمام افراد میں بکساں 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 افراداس سے جلد متاثر ہوتے ہیں۔

5. محرکہ پر وقت اور ماحول کا اثر : وقت اور ماحول کر کہ پر راست طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔محرکہ اور ماحول کے درمیان راست گہراتعلق پایا جاتا ہے۔ ایک طالب علم کمرۂ جماعت اور امتحانات کے موقع پر تعلیم کی جانب فوراً راغب ہوتا ہے۔ کھیل کے میدان میں طلباء کوتعلیم میں راغب نہیں کر سکتے۔ اسی طرح عیدین وتقاریب کے موقع پر ان کا رویہ بالکل الگ ہوتا ہے۔ اس وقت وہ اپنے عزیز واقارب کے ساتھ خوش کے ماحول کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ ان حالات میں ان میں تعلیمی ذوق پیدا کرنا ہے فیض ہوگا۔

6. شخصیت کی بہچپان : ہر خض اپنی ایک منفر د شخصیت رکھتا ہے۔ فرد کے ظاہر وباطنی خصوصیات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔

Scope of Motivation

15.5 محركه كي وسعت

محرک ایک اہم عمل ہے جو فرد کو کام کرنے میں رغبت پیدا کرتا ہے۔ مثبت ترغیب کی بدولت فردا پنی صلاحیت کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتا ہے۔ فرد فطری طور پر پذیرائی عابتا ہے۔ دہ چاہتا ہے کہ تنظیم اس کے کاموں کو سراہے۔ کام کو قبول کرے اور اونچا مرتبہ فراہم کریں۔ انعام واکرام سے نوازا جائے۔ تنظیم میں افراد کی فطرت کا بہتر سے بہتر استعمال کے لیے محرکہ کے پہلودک کو بہتر طور پر دوبہ عمل لایا جاسکتا ہے۔ محرکہ ایک اہم پیانہ ہے جو فرد کو نہ صرف کام میں دلچہی پیدا کرتا ہے بلکہ افراد میں ملازمت سے متعاق تفنی پیدا کرنے کا ضامن ہوتا جاسکتا ہے۔ محرکہ کو نظرت ہے جو فرد کو نہ صرف کام میں دلچہی پیدا کرتا ہے بلکہ افراد میں ملازمت سے متعاق تفنی پیدا کرنے کا ضامن ہوتا ہوں عمد گر کہ وفطرت اور خصوصیت کے اعتبار سے کسی محدود علاقہ تک قدیم ہیں کر سکتے۔ یہ معا ڈی و غیر معا ڈی افعال، رسی و غیر رہی تنظیموں میں بھی بڑی عمد گی سے استعمال کر سکتے ہیں۔ بہتر ویڈ میٹ کر کہ کی بدولت فرد، سان کے لیے بہتر سے بہتر خدمت کا خواہ شیند ہوتا ہے۔ ای طرح منفی محرکہ کی عمد گی سے استعمال کر سکتے ہیں۔ بہتر ویڈ میٹر کہ کی بدولت فرد، سان کے لیے بہتر سے بہتر خدمت کا خواہ شیند ہوتا ہے۔ ای طرح منفی محرکہ بڑی عمد گی تعالی ہ رسی دی بھی بڑی عمد گی ہوں میں بھی بڑی عمد گی سے استعمال کر سکتے ہیں۔ بہتر ویڈ میں۔ انعام و جزاء، ایوارڈ، معا ڈی نوا کر مان کی قدر ایں حصد لیت کی مرد میں کا خواہ سے معال کر اسے معن محد ہوتی ہے ہیں۔ انعام و جزاء، ایوارڈ، معا ڈی نوا کر، فلا تی اقدامات ، طبی سیولتیں و غیرہ ایسے موال میں جو ملاز مین میں کشری کیدا کر نے کر تعلف طور طریقے ہیں۔ انعام و جزاء، ایوارڈ، معا ڈی نوا کر، فلا تی اقدامات، طبی سیولتیں و غیرہ وا سے محرکہ اسی محمد لیتا میں جو ملاز مین میں تشخی کا عام شری خین ہیں۔ بھی میں معا مان میں عمد این میں معامات میں معام رہیں کی میں تعلی میں استعمال کر سکتا ہے۔ مرکز ملی میں معام ایں کر متا ہے۔ محرکہ اند معان رہر کی کرتا ہے، یہ بتلا تا ہے کہ کس طرر طراز مین سے پی تر آ میں کی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال کر سکتیں میں ملازمت سے کس طررح تعن کی کر میں میں تنظیم میں تنظیم میں جند ہیں کی معادیت کو بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔ مرکز منظیم کے ہر مر طی پر مازگار ہوتا ہے۔ ای کنظیم میں تنظیم می می جند ہ میں اور ای کی ہے معن تھی اور کر ہے میں محر

محلف موقعوں پر طرکہ محلف طرز مل کا مظاہر کرتا ہے۔ایک یم میں یم کی کارکردی کو بڑھانے کے لیے ماکنین اور ملہ کو س طرح کام میں رغبت پیدا کریں، س طرح کام میں شوق دلگن پیدا کریں، کن سہولتوں کے سبب ماختین میں تشفی پیدا ہوتی، س طرح پیداوار میں اضافہ ہوگا، تنظیم کو حاصل وسائل کار کی نوعیت کے سبب وسائل کا منصفانہ استعال کس طرح کیا جاسکتا ہے وغیرہ کے جوابات محرکہ کی بدولت حاصل ہوتے ہیں۔محرکہ کی بدولت منیجر کوٹھیک ڈھنگ سے فیصلہ لینے اور موز وں حکمت عملی اختیار کرنے میں مددملتی ہے۔افراد میں کام کے متعلق آمادگی اور شوق پیدا کرتا ہے۔

Importance of Motivation

15.6 محرکه کی اہمیت

محرکہ، کام میں رغبت اور ترغیب پیدا کرتا ہے۔ اسی کی بدولت فرد کسی کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ہر فرداپنی زندگی کے تحفظ کو اولین اہمیت دیتا ہے۔ اسی لیے وہ اپنے حفاظتی اقد امات کی جانب پہلے راغب ہوتا ہے۔ اسی رغبت کے سبب وہ بنیا دی ضروریات کی تحمیل کرتا ہے۔ روٹی، کپڑا، مکان فرد کی بنیا دی ضروریات ہیں۔ اس کے حصول کے لیے وہ کچھ نہ کچھ معاشی سرگر میوں میں حصہ لیتا ہے۔ ہر چھوٹی و بڑی معاشی سرگرمی کے سبب ساج کے محلف شعبوں میں معاشی سرگر میاں وجود میں آتی ہیں۔ جو بتدرینج بڑھ کرقو می 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 تخبہ میدانوں میں محکم کر کہ کی معاشی سرگرمی کے سبب میں جو بتدہ تک ہوتی ہوئی و بڑی معاشی سرگرمیوں میں حصہ لیتا ہے۔ ہر جھوٹی و بڑی معاشی معیشت کے ہر شعبہ سے پایا جاتا ہے۔ معیشت کا سب سے چھوٹا اور بڑا شعبہ محرکہ سے تعلق رکھتا ہے۔ معیشت کے چند ہوتی میں تالوں میں محکر کہ کی

تعلیم و صحقیق : تعلیم موضیق : تعلیم ملک کی معیشت میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اسی سے سبب علوم کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ تعلیم کی بدولت ہی شخصیق سے مختلف راہیں پیدا ہوتی ہیں۔ تعلیم کی بدولت مملکت میں اسا تذہ، ڈاکٹر، اُنجنئیر ، سائنداں، طب، ٹکنا لو جی، سا جی، سیاسی، نظم ونت و غیرہ مختلف راہیں پیدا ہوتی ہیں۔ تعلیم کی بدولت مملکت میں اسا تذہ، ڈاکٹر، اُنجنئیر ، سائنداں، طب، ٹکنا لو جی، سا جی، سیاسی، نظم ونت و غیرہ مختلف میدانوں میں ترقی حاصل ہوتی ہے۔ جس سے ساجی و معاشی مسائل کوحل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ تعلیم میں مختلف طریقوں کے مختلف میدانوں میں ترقی حاصل ہوتی ہے۔ جس سے ساجی و معاشی مسائل کوحل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ تعلیم میں مختلف طریقوں کی مدد سے رغیرہ مختلف میدانوں میں ترقی حاصل ہوتی ہے۔ جس سے ساجی و معاشی مسائل کوحل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ تعلیم میں مختلف طریقوں کی مدد سے رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ عام طور پر طلبا و طالبات، محققین و غیرہ کو تعلیمی سہولتیں فراہم کرتے ہوئے حصول علم میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ عام طور پر طلبا و طالبات، محققین و غیرہ کو تعلیمی سہولتیں فراہم کرتے ہوئے حصول علم میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ ماصل مور پر طلبا و طالبات، محققین و نیں ہولیں ضراہم کرتے ہوئے حصول علم میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ معام طور پر طلبا و طالبات، محققین و نیں ہو تیں فراہم کرتے ہوئے حصول علم میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہیں۔ کی میں مغیر و نو و ان کی میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ رغبت کی میں من میں کر حکم و حصول علم میں رغبت پیدا کی جانتی ہے۔ رغبت کی بنا نے کی ممکنہ کوشن کی حقیقین و معال ہے۔ رغبت کی میں خوب کی میں نو ہوں کی میں نو ہوں کی جاتی ہے۔ سائن میں معین میں حقیق و ترقی کے لیے ہر بجٹ میں خاص رقم محقیل کی میں نو ہوں کی حقیق ہے۔ میں میں خوب ہوں کی معین ہیں میں میں میں کی خوب میں میں میں میں کی میں نو ہوں ہی ہوں کی میں نو ہیں میں میں میں میں میں معین ہیں میں میں معین ہیں معال ہوں کی میں ہوں ہے۔ میں معاں رقم کی میں ہوں ہے۔ ملل ہو معلی ہوں کی میں ہوں ہوں ہے۔ میں معین کی میں ہوں ہے۔ میں معین ہوں کی میں ہوں ہے۔ میں معین ہوں کی میں ہوں ہے۔ میں معین ہوں کی میں ہوں ہوں ہے۔ میں معین ہوں ہوں ہوں ہوں ہے۔ میں ہوں ہیں ہوں ہے۔ معین معین ہوں ہوں ہوں ہے۔ میں ہوں ہے۔ م

پر ملاز مین یا عملہ کی کثیر تعداد پائی جاتی ہے۔ملاز مین کی صلاحیت اور اختیارات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ملاز مین 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 ولگن پیدا کی جائے۔ ملاز مین 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 ملاز مین کی صلاحیت یا کارکردگی میں اضافہ کیا جاست

انسانی وسائل کا موزون استعال (Proper Utilisation of Human Resources) : انسانی صلاحیتیں مختلف میدانوں میں ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہیں۔فرد کی صلاحت واستطاعت کو بہتر سے بہتر طور پر استعال کرنے کے لیے ضروری ہے کہانفر دی طور پرترغیب پیدا کی جائے۔ترغیب کی بدولت فردا پنی توانائی کا زیادہ تر حصہ پیداوار میں پاتنظیم کے قت میں استعال کرتا ہے۔ انفرادی واجتماعی ترغیب سے ملازمین میں مثبت روبیہ پیدا ہوتا ہے۔جس کے سبب وہ بہتر مظاہرہ کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔انتظامیہ، ترغیبی طریقوں کو بردئے کار لاکر 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 وہمت افزائی کرتے ہوئے تعلقات کو بہتر بناتے ہیں، کارکنوں کی شنگی یا بے چینی کو دورکرتے ہوئے ہنعتی کام میں سہوتیں فراہم کرتے ہوئے ان میں کام کے متعلق تسکین پیدا کر سکتے ہیں۔ جب ملازم تسکین یا تا ہے تو وہ خود بخو دکام کی جانب راغب ہوتا ہے۔ " تنظیمی مقاصد کی بنمیل (Organisational Goals) : تنظیم چھوٹی ہویا بڑی اپنے خاص مقاصد کے تحت وجود 5 میں آتی ہے۔ تنظیم کی کامیابی کا دارومدار تنظیم میں شامل افراد کے طرزعمل پرمنحصر ہوتا ہے۔ تنظیم کے افراد میں اتحاد پیدا کرنے،مضبوط نقطہ نظر رکھنے،اجتماعیت کوفروغ دینے کے لیےضروری ہے کہ نظیم کے پس منظر میں ترغیب پیدا کی جائے۔ترغیب کی بدولت انفرادیت کے مقابلے میں افراداجتماعیت میں شریک ہوتے ہیں۔مجموعی طور پر تنظیم متحکم ہوتی ہےادرآ سانی کے ساتھ نظیمی مقاصد کی بحیل ہوسکتی ہے۔ جب ملاز مین، تنظیم یا ادارے کے مقاصد سے واقف ہوتے ہوں تو ایسی صورت میں وہ مقاصد کی بحیل میں حصہ ادا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ 15.7 محركيه كاقسام Types of Motivation محر کہ کومختلف میدانوں میں استعال کیا جاتا ہے۔ ہرمیدان میں محرکہ کی اہمیت ونوعیت اور صنعت مختلف ہوتی ہے۔ ذیل میں محرکہ کے چنداہم اقسام کو بیان کیا گیا ہے۔ 2. متفى محركه (Negative Motivation) 1. مثبت محركه (Positive Motivation) 3. بيروني محركات (Extrinsic Motivation) 4. اندرونی محرکات (Intrinsic Motivation)

 طور پر متحکم نہیں ہوتے۔ وہ معاشی فوائد حاصل کرنے کے لیے زیادہ سے زیادہ پیداوار کرنا چاہتے ہیں۔ ملاز مین کی ضرورت اور صنعت کے مقاصد کو مدنظر رکھتے ہوئے ترغیب دی جائے تو کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ مثبت محرکہ کی بدولت ملاز مین اپنی صلاحیتوں کوادنچی 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 کواستعال کیا جاتا ہے۔

2. منفی محرکہ (بعد in a constrain) : منفی محرکہ ہے۔ ایسا محرکہ جو مذہب محرکہ کے برعکس ہوتا ہے۔ کام میں دلچیپی، لگن وشوق پیدا نہ کرتا ہو۔ ملاز مین ڈروخوف کے ماحول میں کام کرتے ہوں۔ وہ ملاز مت کو محفوظ رکھنے کے مقصد سے کام کرتے ہوں۔ ملاز مین میں آپسی تعاون کا فقدان پایا جاتا ہو،۔ ملاز مین کی کارکردگی ہمت افزائی نہ ہوتو منفی محرکہ کہلا تا ہے۔ ملاز مین ڈرو خوف سے ملاز مت کو محفوظ رکھنے کے لیے کام سے جڑے ہوتے ہیں یعنی ذوق شوق سے کام میں دلچیپی نہیں لیتے۔ ملاز مین اس درجہ تک کام کرتے ہیں جہاں پر سزایا جرمانوں سے محفوظ رہ سکیں۔ وہ اسی کوا پنی ملاز مت کی تا دول میں کام کرتے ہیں۔ میں دلچی کم کر کہ کہلا تا ہے۔ ملاز مین ڈرو کرتے ہیں جہاں پر سزایا جرمانوں سے محفوظ رہ سکیں۔ وہ اسی کوا پنی ملاز مت کی بقاء کا ضامن سمجھتے ہیں۔ صنعتوں میں مکد پیداوار کو حاصل کرنے کے لیے منفی محرکہ اور ادار کرتا ہے۔ کیونکہ اس محرکہ کہ کہ دول ہوت ہیں یعنی ذوت شوق میں میں میں محکم ہیں ایت معان کر کے معام کر نے ہیں ہیں ہے۔ ملاز مین اس درجہ تک کام

3. بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation) : بیر محرک کا یک خاص قسم ہے۔ ایسا محرکہ جو بیرونی عوامل کی مدد سے محرکہ پیدا ہوتا ہواس کو بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation) کہتے ہیں۔ بیر ترغیب پیدا کرنے کا آسان اور سب سے بہتر طریقہ ہے۔ عام طور پر فردیا ملاز مین بیرونی معاثی فوا کد سے جلدراغب ہوتے ہیں۔ ملاز مت کے ساتھ ساتھ چند زائد فوا کد دیے جا کیں۔ بیرز طریقہ ملاز مین میں کام سے شوق ولگن یا محرکہ پیدا کرتے ہیں۔ زائد معاثی فوا کد، انعام واکرام حاصل کرنے ، تنظیم میں نمایاں مقام حاصل کرنے، عہدے پر ترقی حاصل کرنے، ملاز مین میں متاز مقام پیدا کرنے وغیرہ ایسی تر غیب سی جو ملاز مین میں مثبت ترغیب پیدا کرتے ہیں۔ مثبت تر غیبات سے، ملاز مین فائدہ حاصل کرتے ہیں۔ صنعت کار ایپ مقام میں ہیں جو ملاز مین میں مثبت ترغیب پیدا کرتے ہیں۔

4. اندرونی محرکات (Intrinsic Motivation): یہ بھی محرکہ کی ایک اہم قتم ہے۔ ایسی تحریک جوفرد کے اندر سے پیدا ہوتی ہو، شخصی صفت کی بدولت ان میں ترغیب پیدا کرتی ہواس کو Intrinsic Motivation کہتے ہیں۔ یہ اقدار کوفر وغ دیتی ہے۔ فرد میں ذاتی طور پر ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ ملازمت سے شفی کے ساتھ ہی فرد میں اندرونی طور پر ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ بعض ملاز مین کافی حساس ہوتے ہیں۔ وہ تنظیم اور عہدے کے ساتھ کمل انصاف کرنا چاہتے ہیں۔ تنظیم کے ساتھ وفاداری نبھانا ہی اہم مقصد ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت وہ صنعتی یا دفتر کی اوقات کو عکمل طور پر پیداوار میں صرف کرتا ہے۔ ملاز مین کے بیا ندرونی صفات بھی صنعت کارکو فائدہ پہنچا کہتی ہیں۔ ملاز مین کافی حساس ذہن سازی کرتے ہوئے، نظیم اور پر پیداوار میں صرف کرتا ہے۔ ملاز مین کے بیا ندرونی صفات بھی صنعت کارکو فائدہ پر پنچا ہیں۔ مقصد کے تحت دہن سازی کرتے ہوئے، نظیم اور پر پیداوار میں صرف کرتا ہے۔ ملاز مین کے بیا ندرونی صفات بھی صنعت کارکو فائدہ پر پنچا ہیں ہیں۔ مالاز مین کا دہن سازی کرتے ہوئے ، نظیم اور پر پیداوار میں صرف کرتا ہے۔ ملاز مین کے بیا ندرونی صفات بھی صنعت کارکو فائدہ پر پنچا ہیں ہیں۔ ملاز مین کی دی ہیں اور نہیں کہ مقصد ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت میں سازی کرتے ہوئے، لی ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت میں سازی کرتے ہوئے، میں طور پر پیداوار میں صرف کرتا ہے۔ ملاز مین ک

Process of Motivation محرکہ کا طریق عمل 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 کا موں میں مشغول رکھتا ہے۔ان شخص کے نزدیک مقاصد کی تکمیل اور اس سے حاصل فوائد کا فی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔اسی مقصد کے تحت وہ مختلف کام انجام دیتا ہے۔ محرکہ کے مراحل ذیل کے بنیادی عاملین پر مخصر ہیں۔ 1. روبیہ یا برتاؤ (Behaviour) 2. منشا (Motives) 3. مقاصد(Goals) 4. بازگیری (Feed Back) 7. متعاصد (Goal) مقصد کی گئی ہے۔ 7. متعاصد (Behaviour) مقصد کی گئی ہے۔ (Motive) (Behaviour) مقصد (Goal)

 روب یا برتاو (Behaviour) : ہر فرد روزانہ مختلف سرگرمیوں میں مشغول ہوتا ہے۔ تمام سرگرمیوں میں ایک تسلس پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ان سرگرمیوں کے پس پردہ مقاصد کا رفرما 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 کا رفرما ہوتا ہے۔ بازار جانا، اشیائے ضروریات کی خریداری کرنا، دفتر جانا، سرکاری کا م انجام دینا وغیرہ وغیرہ۔ اسی طرح چہل قدمی کرنا، وقت پر ناشتہ وظہرانہ کرنا، گھریلو و دفتر ی 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 تحکیل کے ساتھ ہی دوسرے کام پر رہوئے ہوتا ہے۔ فرد کا یہ برتاؤ محرکہ کا باعث بنتا ہے۔ ہر کام کا دوسرے کام سے تعلق پایا جاتا ہے۔ ایک کام کی تحکیل کے ساتھ ہی دوسرے کام پر رہوئے ہوتا ہے۔ فرد کا یہ برتاؤ موق ہے۔ اس کی ماتھ میں میں ایک ہوتا ہے۔ میں ایک کی میں میں ایک ساتھ ہوتا ہے۔ بازار جانا، اسی کی ماتھ میں میں ایک سلس پایا ہوتا ہے۔ ہرکام کا دوسرے کام سرکر میوں میں ایک سلس پایا جاتا ہے۔ ہرکام کا دوسرے کام سے تعلق پایا جاتا ہے۔ اسل پایا جاتا ہے۔ ہرکام کا دوسرے کام ہوتا ہے۔ فرد کا یہ برتاؤ محرکہ کا باعث بنتا ہے۔ ہر کام کا دوسرے کام ہے تعلق پایا جاتا ہے۔ ایک کام کی تحکیل کے ساتھ ہی دوسرے کام پر رہوع 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 سب برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ اس لی برتاؤ، مقصد اور محرکہ کے درمیان ، مقصد کو حاصل کرنے کے لیے محرکہ پیدا کرتا ہے۔ جس کے سب برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ اس

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 بحمیل سے فرد میں طاقت وقوت پیدا ہوتی ہے۔ جوفرد کے رویہاور ذہن پراثر انداز ہوتی ہیں۔فرد مختلف انداز میں اپنی سرگرمی کو جاری رکھتا ہےاور فرداپنے مقصد کے تحت خاص کا م کی جانب راغب ہوتا ہے۔

3. مقصد (Goals) : مقاصد محرکه کی بنیاد ہے۔ مقصد یا ارادوں کی تحکیل نے لیے فرد مختلف حکمت عملیوں کو استعال 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 تعمیل نے لیے فرد میں جب تمنایا محرکہ پیدا ہوتا ہے تو فرد محرکہ کی بدوانت عدم تو ازن کا شکار ہوتا ہے۔ مقصد کی تعمیل تک فرد میں اطمینان پیدا نہیں ہوتا۔ مقصد کی تعمیل نے لیے فرد میں جب تمنایا محرکہ پیدا ہوتا ہوتا ہوتی ہوا سب ہے۔ بغیر مقصد کے محرکہ کا پیدا ہونا مشکل ہے۔ پیدا نہیں ہوتا۔ مقصد کی تعمیل نے لیے فرد میں جرکہ پیدا ہوتا ہے تو فرد محرکہ کی بدوانت عدم تو ازن کا شکار ہوتا ہے۔ مقصد کی تعمیل تک فرد میں اطمینان پیدا نہیں ہوتا۔ مقصد کی تعمیل نے لیے مختلف طور طریقوں اور حکمت عملیوں کو استعال کرتا ہے۔ فرد میں اطمینان کا پیدا ہونا مقصد کی تعمیل کا اشارہ ہے۔ اس موقع پر فرد تو ازن اختیار کرتا ہے۔ مقاصد کی تحکیل ہی فرد کی آخری خواہ ش ہوتی ہے۔ ہزد میں اطمینان کا پیدا ہونا مقصد کی تحکیل کا اشارہ ہے۔ اس موقع پر فرد تو ازن اختیار کرتا ہے۔ مقاصد کی تحکیل ہی فرد کی آخری خواہ ش ہوتی ہے۔ ہر فرد کا مقصد ایک دوسر ہے۔ ایک فرد سرکاری طور پر سب سے اعلیٰ عہد ہے 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 کا میابی حاصل کرنے تک فرد عدم تو ازن کا شکار ہوتا ہے اور مسلس جدود چھر وکوشش میں مصروف رہتا ہے۔ جب 4. بازگیری (Feed Back) : جب فرداپنے مقصد میں کا میاب ہوتا ہے تب فرد میں اطمینان کی کیفیت پیدا ہوتی ہے۔ بیر کیفیت Feed Back کا کام کرتی ہے۔ بیفرد کے اطمینان کو ظاہر کرتی ہے۔اس موقع پر فرد متوازن ہوجا تا ہے۔ مندرجہ بالا مراحل ظاہر کرتے ہیں کہ فردا پنی خواہشات و مقاصد کی پخمیل کے لیے جدوجہد کرتا ہے۔مقصد کی پخمیل تک فرد میں تحریک برقر اررہتی ہے۔مقصد کی پخمیل تک فردعد م توازن کا شکارر ہتا ہے اور مقصد کی پخمیل پر وہ توازن اختیار کرتا ہے۔

Factors Effecting on Motivation محرکہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی محرکہ ایک ایسی قوت ہے جو فرد میں کارنامہ انجام دینے کی جانب حوصلہ دیتا ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی صلاحیت کا زیادہ تر حصہ صرف کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی صلاحیت کا زیادہ تر حصہ صرف کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی صلاحیت کا زیادہ تر حصہ صرف کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی صلاحیت کا زیادہ تر حصہ صرف کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی صلاحیت کا زیادہ تر حصہ صرف کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت ملاز مین یا کارکن اور صنعت کاروں کو بھی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ محرکہ کے بغیر اچھے نتائج حاصل کرنا دو اور اپنی کی محرکہ کر باز انداز محدول کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت محدول کرتا ہے۔ محرکہ کے بغیر اچھون تائے محکم کرتا ہے۔ محرکہ کرتا ہے۔ محرکہ کرتا ہے۔ محرکہ کرتا ہے اور اپنی محکم کرتا ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محرکہ کرتا ہے۔ محکم کرکہ کے بغیر ایکھون کے اور کرتا ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرکہ کرتا ہے۔ محکم کر ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرکہ پر از انداز عوال کر بان کی اور ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرتا ہے۔ محکم کرکہ پر از انداز عوال کر بیان کی گی ہے۔ محکم کرتا ہ

غير مالى عوامل	مالى عوامل
تنظيم كاروبيه	اجرت
شرا ئط کار	اوورٹائم
عہدیداروں کے تعلقات	ترقی کےامکانات
ساتھيوں کے ساتھ تعلقات	ملازمت کی ضمانت
شخصيت	

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، ہھتہ ملازمت کے دوران حاصل ہوتے ہیں۔ذیل میں چنداہم مالی عوامل کو بتلایا گیا ہے۔

أجرت

مالی فوائد کا مقصد صرف روزگار سے جڑا ہوتا ہے۔ مالی فوائد ہی ہیں جوفرد کے اخراجات کی پا بجائی ہوتی ہے۔ ہر ملازم یا کارکن یا مزدوراپنی 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 ملاز مین کو تخواہ 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 فردکو کام میں رغبت پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ پہلا عامل ہے جو فردکو متا تر کرتا ہوتی بخش معاوضہ دیا جاتا ہے۔ معاوضہ فردکو کام میں رغبت پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ پہلا عامل ہے جو مزد صحیف بخش معاوضہ دیا جاتا ہے۔ معاوضہ فردکو کام میں رغبت پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ پہلا عامل ہے جو فردکو متا تر کرتا ہوتی پخش معاوضہ یا او نچی تخواہ یا اجرت فرد میں کام سے رغبت ، لگاؤ، دلچ پی یا تح کی پیدا کرتی ہے۔ یہ پہلا عامل ہے جو فردکو متا تر کرتا ہوتی معاوضہ یا او نچی تخواہ یا اجرت فرد میں کام سے رغبت ، لگاؤ، دلچ پی یا تح کی پیدا کرتی ہے۔ اسی تح کی کی بدولت وہ اپنی صلاحیتوں کا بہتر سے بہتر استعال کرتے ہیں اور کام کو بہتر طور پر انجام دیتے ہیں۔ کم معاوضہ کی بدولت مالا زمین صرف ذمہ داری کی صرف میں کام میں معاوضہ کی بعید ہوں ہے کہتر ہے ہم معاوضہ میں میں میں میں معاوضہ ہیں ہے میں میں معاوضہ میں معاوضہ دیا ہوتی ہیں کام میں معاوضہ کی ہوں کی کی میں میں میں میں میں میں میں میں ہوں ہوتے ہیں۔ کی معاد سے کہ محکم کر ہے ہیں۔ کام میں میں میں معاوضہ دیا ہوں ہوں پی صرف دیں کر ہوں ہیں کر ہوں کی کر کے ہیں ہ

اوور ٹائم (Over Time)

ہر تنظیم یا ادارے میں ملاز مین کا با قاعدہ تقرر ہوتا ہے۔ تجربات اور تعلیمی قابلیت کی بنیاد پر ملاز مین کو الطح عہدوں پر ترقی دی جاتی ہے۔ ہر ملازم اعلیٰ سے اعلیٰ عہدے پر فائز ہونے کا خواہ شمند ہوتا ہے۔ سرکاری اداروں میں سرکاری احکامات کی روشن میں ملاز مین کو ترقی دی جاتی ہے۔ ملاز مین کو ترقی کے ساتھ ہی ان کی نتخواہ اور رتبہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ جن اداروں یا نظیموں میں ترقی کے امکانات زیادہ روشن ہوتے ہوں وہاں پر ملاز مین تنظیم کو چھوڑ نا پیند نہیں کرتے اور ادارے یا نظیم سے جڑے رہتے ہیں۔ جس تنظیموں میں ترقی کے امکانات زیادہ روشن ہوتے ہوں وہاں پر ملاز مین تنظیم کو چھوڑ نا پیند نہیں کرتے اور ادارے یا نظیم سے جڑے رہتے ہیں۔ جس تنظیم یا ادارے میں ترقی کے امکانات زیادہ روشن ہوتے ہوت ہوں وہاں پر ملاز مین تنظیم کو چھوڑ نا پیند نہیں کرتے اور ادارے یا تنظیم سے جڑے رہتے ہیں۔ جس تنظیم یا ادارے میں ترقی کے امکانات موہوم اور تعظیم کے متعلق منی رقب میں تعدم دلیے پر کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ ایک طویل مدت تک ایک ہی عہدے پر برقر ارر ہے سے ان میں بن بی اس بی اس بی اور اور تنظیم کے متعلق منفی رجانات پیدا ہوتے ہیں۔ ترقی کی بدولت مرانٹ میں اضافہ کی اضافہ کر ساتھ میں ترقی کے امکانات موہوم

ملازمت کی ضمانت

ہر ملازم ملازمت کی حانت چاہتا ہے۔ ملازمت کی حانت کی وجہ سے فرد کو ماہانہ مسلسل نخواہ اور دیگر فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سرکاری اداروں میں نتخواہ کے ساتھ ساتھ افراد خاندان کی سہولت کے لیے مختلف بھتے جیسے بچوں کی تعلیم کا بھتہ، گھر کا کرا یہ کا بھتہ، سفری معاوضہ کا بھتہ، طبق بھتہ وغیرہ وغیرہ ان تمام سہولتوں کی وجہ سے سرکاری اداروں میں فرد ملازمت کو ترجیح دیتے ہیں۔ ملازمت کی حفانت کی وجہ سے فرد ذبخی اعتبار سے کافی مطمن ہوتا ہے اور صنعتی اوقات کارکا بہتر سے بہتر استعال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سرکاری اداروں میں ملاز میں خود کو کافی محفوظ تصور کرتے ہیں۔ عارضی ملازمت کی ملاز میں فرد ذبخی اعتبار کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سرکاری اداروں میں ملاز میں خود کو کافی محفوظ مور کرتے ہیں۔ عارضی ملازمت میں فرد ذبخی اعتبار سے تشویش کا شکار ہوتا ہے۔ اس لیے دوسری تنظیموں میں ملاز میں خود کو کافی محفوظ موت کرتے ہیں۔ عارضی ملازمت سے کسی صورت میں بھی خوش نہیں ہوتا بلکہ مجبوری کی حالت میں ملازمت کی تلاش میں مصروف

غير مالى عوامل

(Organisational Behaviour) تعظيم كاروبير

تنظیم ایک اہم عامل ہے۔ ملاز مین کے رویہ پر راست اثر انداز ہوتا ہے۔ ہر تنظیم ایپ بخصوص مقاصد رکھتی ہے اوران مقاصد کے پین نظر ہی اقد امات بھی کرتی ہے۔ تنظیم، مختلف عہدوں، در جوں یا سطحوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ایک شعبہ پر ایک عہد یدار مقرر ہوتا ہے۔ جو انتظامی اصولوں کی روشنی میں ماتنین کو کنٹر ول کرتا ہے۔ ایسی تنظیم جہاں پر ملاز مین کی اہمیت وافادیت کو نظر انداز کیا جاتا ہے وہاں پر ملاز مین میں رقابتیں پیدا ہوتی ہیں ماتنین کو کنٹر ول کرتا ہے۔ ایسی تنظیم جہاں پر ملاز مین کی اہمیت وافادیت کو نظر انداز کیا جاتا ہے وہاں پر ملاز مین میں رقابتیں پیدا ہوتی ہیں اور بعض اوقات نا خوش عملہ اپنی تنظیم جہاں پر ملاز مین کی اہمیت وافادیت کو نظر انداز کیا جاتا ہے وہاں پر ملاز مین میں رقابتیں پیدا ہوتی ہیں اور بعض اوقات نا خوش عملہ اپنی تنظیم کی مختلف انداز میں شکایات کرتا ہے۔ جس کے سبب ملاز میں کہتی راتی ہوتی ہیں ملاز مین کو اولین اہمیت دیتے ہوئے نظیم کی مختلف انداز میں شکایات کرتا ہے۔ جس کے سبب ملاز مین کا م سے رغبت باقی نہیں رہتی۔ ایسی نظیم جس میں ملاز مین کو اولین اہمیت دیتے ہوئے نظیم کی وربیہ میں تو ازن رکھا جا تا ہو وہاں پر ملاز مین کا م میں لگن اور دلچ چی پیدا ہوتی ہے۔ ملاز مین کے ساتھ تعلقات، مسائل کو حک کرنے کے طریق ، ملاز مین کی ذمہ داری اور جو ایں ، تر قی کے امکانات ، مشاہ ہیرے کا تعین

شرائط كار

ہر تنظیم، ادارے باصنعت میں مزدور و ملاز مین کے اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔دفتری عملہ منح کے اوقات میں مصروف ہوتا ہے۔ جبکہ صنعتوں میں مزدوروں کے دویا تین شفٹ میں کام چلتا ہے۔ مزدوروں کو اوقات کار کے انتخاب کی آزادی ہوتو 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 لچکدار رویہ اختیار کرنے پر ملاز مین میں کام سے دلچیسی پیدا ہوتی ہے۔ شرائط کا تختی کے ساتھ مل کروانے کی کوشش سے عملہ بغاوت کر سکتا ہے۔

عہد یدار کے ساتھ تعلقات (Relationship with the Supervisor)

ہر دفتر میں عملہ یا مزدور اپنے شعبہ کے عہد بدار کے کنٹرول میں کام کرتا ہے۔ راست طور پر جو آ فیسر مقرر ہوتا ہے مزدور یا عملہ اسی آ فیسر کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اس آ فیسر کو کافی اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ عملہ اس آ فیسر کے روبیہ کے اعتبار سے کام کرنے پر مجبور ہوتا ہے۔ آ فیسر یا شعبہ کا عہد بدار خوش مزاج ہو، کشادہ قلب ہو، ہمدرد ہو، ساجی ذہن رکھتا ہو، عملہ کی تکالیف کومسوں کرتا ہو، ماختین پر اعتبار کرتا ہوتو ایسے آ فیسر سے عملہ کافی خوش مزاج ہو، کشادہ قلب ہو، ہمدرد ہو، ساجی ذہن رکھتا ہو، عملہ کی تکالیف کومسوں کرتا ہو، ماختین پر اعتبار کرتا ہوتو ایسے آ فیسر سے عملہ کافی خوش موتا ہے۔ آ فیسر اور عملہ کے در میان گہر ے 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 آ فیسر بد مزاج ہو، عملہ کی تکالیف کا استاد ہوتا ہو، علیہ کا ہو، ایستال کرنے کی کوشش کرتا ہو۔ ان میں کام کرنے کی ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ اس کے برخلاف آ فیسر بد مزاج ہو، عملہ کی تکالیف کا مصروف نظر آتے ہیں اور وقت کے ساتھ ہی واپس چلے جاتے ہیں۔عہد یدار سے مختلف معاملات میں گفت وشنیدیا دفتر ی مسائل کے حل پر بحث سے احتیاط کرتے ہیں۔ آفیسر سے بچنے کی کوشش کرتے ہیں۔بعض اوقات عملہ حکمت عملی کے ذریعہ عہد یدار کوغلط باور کروا کر شخصیت کو متاثر کرنے کی کوشش بھی کرتے ہیں۔ایسی صورت میں شعبہ بذخلمی کا شکار ہوتا ہے۔ جو مجموعی طور پر نظیم پر اثر اندز ہوتا ہے۔

شعبہ یا دفتر می 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۔ ملاز مین 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 سب ملاز مین مجموعی طور پر تنظیم کے لیے بہتر کام کرنے پر تیار ہوتے ہیں۔ آپسی تعاون ، با ہمی اعتماد، ساتھیوں کے ساتھ اچھ تعلقات ، اچھی تنظیم کی علامات ہیں۔ بعض اوقات تنظیم کی خامیوں کی پردہ پوشی بھی کرتے ہیں۔ ملاز مین اپنی اعتماد، ساتھیوں کے ساتھ دیگر شعبہ جات کے ساتھ تعلقات ، اچھی تعظیم ایس ملاز مین مجموعی طور پر تنظیم کے لیے بہتر کام کرنے پر تیار ہوتے ہیں۔ آپسی تعاون ، با ہمی اعتماد، ساتھیوں کے ساتھ اچھ تعلقات ، اچھی تنظیم کی علامات ہیں۔ بعض اوقات تنظیم کی خامیوں کی پردہ پوشی بھی کرتے ہیں۔ ملاز مین اپنی شعبہ کے ساتھ ساتھ دیگر شعبہ جات کے ساتھ بھی اچھے تعلقات کے متمنی ہوتے ہیں۔ یہ ملاز مین کے مثبت خیالات کی نشاند ہی ہے۔ اس کے خلاف ساتھی ملاز مین کے ساتھ منا

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 سی ک شخصیت کافی متاثر کن ہوتی ہے۔ انداز گفتگو، غور وفکر، فرد کی طبعی خصوصیت بھی ملاز مین کو متاثر کرتی ہیں۔ بعض اوقات تنظیم میں عہد بدار 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 اچھ تعلقات رکھنا وغیرہ، ایسی صفات کے افراد دوسرے ساتھیوں کو کافی متاثر کرتے ہیں اوراسی کی فقل کرنے کی خاص ہونا، ساتھیوں کے ساتھ اچھ اگر ملاز مین کو وقت کی پابندی پسند ہوتہ جہ تمام ملاز مین وقت پر خاص ہوتی ہوں۔ سے کافی میں عہد بدار یا عملہ دلچہی رکھتے ہیں۔

Learning Out Comes

15.10 اکتسابی جانچ

بقول ارسطوانسان ایک سابق حیوان ہے۔ سابق میں فرد کی نشونما ہوتی ہے۔ ہر فرد مختلف حالات میں مختلف چیز وں 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 کواردو میں محرکہ، ترغیب یا تحریک سے بھی مراد لیا جاتا ہے۔ جملوں کی بندش کر اعتبار سے الفاظ کا استعال کیا جاتا ہے۔ محرکہ در اصل فرد کوئسی کا م کی جانب راغب کرنے کا نام ہے۔ اس کی بدولت فرد وفردی طور پر کام پر رجوع ہوتا ہے۔ دفاتر ، منعال کیا جاتا ہے۔ محرکہ در اصل فرد کوئسی کا م کی جانب راغب کرنے کا نام ہے۔ اس کی بدولت فرد فور موتا ہے۔ دفاتر ، منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس کی کا فی اہمیت ہے۔ خاص طور پر پیداواری اداروں میں اس پر خاص توجہ دی جاتی ہوتا ہے۔ ہر کی مدد سے ملاز مین کوقابو کر سکتے ہیں۔اس کے ساتھ ساتھ انعام، سزاوجزابھی کارکردگی پراثر انداز ہوتے ہیں۔

Key Words

15.11 كليدى الفاظ

:	جدوجہدیا کام کرنے پرفرد میں پیداشدہ دلچ پی مقررہ وقت سے زائد کام کواوور ٹائم کہتے ہیں
:	من المن المراجع
	للمرره وقت مسررا مدقات وأوورتا تتم مسبح أين
:	ردیمل رباز گیری
:	فرد کی ضرورت
:	ایسی تحریک جس سے فرد کی ہمت شکنی ہویا دلچیسی پیدا نہ ہوتی ہو
:	ایسی تحریک جس سے فرد میں کام کرنے کا شوق اور دلچیپی پیدا ہوتی ہو
:	ایک ہیعمر کے افراد
:	دفتر ياتنظيم ميں کسی رہتبہ پر فائز شخص کوعہد يدار کہتے ہيں
	Terminal Questions
	زبان سے ماخوذ ہے۔
	حیوان ہے۔
:	

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 Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.

7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

اكائى 16 محركه كےنظريات (Theories of Motivation)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمهيد	16.0
Objectives	مقاصد	16.1
Importance of Motivation	محركه كي ابميت	16.2
Motivation Theories	محركه تح نظريات	
Maslow's Need Hierarchy Theory	ابرابهم ماسلوكا ترجيحي ضروريات كانظربير	16.4
Introduction of Maslow	ابرابهم ماسلوكا تعارف	16.4.1
Maslow's Theory	ابراتهم ماسلوكا نظربير	16.4.2
Herzberg Two Factor Theory	ہرز برگ کا دو عا م ل نظری _{یہ}	16.5
Introduction of Herzberg	ہرزبرگ کا تعارف	16.5.1
Herzberg Theory	<i>ہرز</i> برگ کا نظری _{یہ}	16.5.2
Impact of Motivational and Maintenance	ترغيبی و برقراری عاملين کا ملازمين پراثر	16.5.3
Factors on Employees		
Douglas Mc Gregor's Theory X and Y	دگلس میک گریگر کا نظریه ما اور لا	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 Outcomes	اکتسابی جانچ	16.7
Key Words	کلیدی الفاظ	16.8
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	19.9

Introduction	تمهيد	16.0
	۶	عزيز طلبا
، معنی دمفہوم سے واقف ہو چکے ہیں۔معیشت کے مختلف میدانوں میں اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔	ئی میں آپ محرکہ کے	سابقهاكا
صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعال کرتا ہے۔ محرکہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ محرکہ پر مختلف ماہرین ،	إملازم يا كاركن اپني	محرکه کی بدولت فرد ب
ت سے تعلق رکھتا ہے۔فرد کے ذہن پر بیراست اثر انداز ہوتا ہے۔صنعتکاریا پیدا کنندہ، ملاز مین میں	ب_محركهانسانى فطر	کافی شخفیق کرچکے ہ
، کے مختلف طور طریقوں کو استعال کرتے ہیں۔محرکہ پرتفصیلی مطالعہ کے لیے ماہرین ساجیات وا نتظامیہ	ن رغبت پیدا کرنے	تنظيم ياكام كے متعل
جمی لازمی ہے۔ ماہرین یا محققین محرکہ کے بہتر سے بہتر اور صحیح و درست استعال کے لیے اپنے نتائج کو	ت سے واقف ہونا ج	کے نظریات وخیالار
میں محرکہ کا بہتر سے بہتر طور پر استعال ممکن ہے۔بصورت دیگر محرکہ کے فوائد سے مستفید ہونا ممکن نہیں۔	ی ہی نتائج کی روشن ب	پیش کر چکے ہیں۔از
Objectives	مقاصد	16.1
ّپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ	کے مطالعہ کے بعد آ	اس ا کا ئی
ریات کے ماہرین کو بیان کر سکیں گے	محركه كحنتف نظر	Ŕ
l) کا ترجیحی ضروریات کے نظریہ کی وضاحت کریں گے	ماسلو(Maslow	÷
Herr) کے دو عامل نظر بیدکو بیان کرسکیں گے	ہرزبرگ (zberg	÷
دلا اور ما کی وضاحت کرسکیں گے	ميك كريكر كانظربه	÷
ریات کا تقابل کرسکیں گے	محركه كحنتف نظر	<u>A</u>
Importance of Motivation	محركه كي ابهميت	16.2
ہ محرکہ کی اہمیت وافادیت کوشلیم کرتے ہیں۔محرکہ کی ابتدااوراس کے استعال پر مختلف ماہرین نے اپنے	دارے،صنعتکاروغیر	برنظيم، إد

 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۔ محرکہ کی اہمیت کوذیل میں بتلایا گیا ہے۔

16.2.1 کارکن یا ملازم کے لیے : ترغیبی اقدامات سے راست طور پر ملاز مین کو مالی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔محرکہ کی بدولت حاصل فوائد ملاز مین کی زائداز آمدنی ہوتی ہے۔جس سے ان کوشفی حاصل ہوتی ہے۔ اسی لیے ملاز مین اوقات کار کا ہر ایک لمحہ کو پیداوار میں استعال کرتے ہیں۔معمولی می ترغیبی اقدامات بھی ملاز مین پراثرانداز ہوتے ہیں۔

16.2.2 صنعتگار کے لیے : ہرصنعتگار بہترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس لیے وہ مزدوروں سے زیادہ سے زیادہ کام لینا چاہتا ہے۔ ملاز مین میں کام سے دلچیں پیدا کرنے کے لیے ترغیبی فوائد سے آگاہ کیا جاتا ہے۔ تب ملاز مین اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات کوضائع نہیں کرتے۔ وسائل پیداوار کاضحیح صحیح استعال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات کے ہرلحہ کو پیداوار میں استعال کرتے ہیں اور زائد وقت میں کام کرنے کے لیے بھی تیار ہوتے ہیں۔ کم وقت میں زیادہ مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ یہتا مصرف موزوں ترغیب کے سب ہی حاصل ہوتا ہے۔ خلاہر ہے کہ اس سے منعتکار کوبھی فائدہ حاصل ہوگا۔

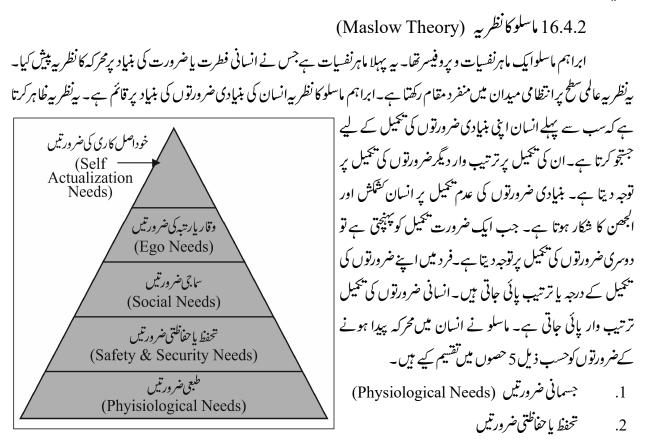
16.2.3 صارفین کے لیے : ہر صنعتکارا پنی تیار کردہ اشیاء کوزیادہ سے زیادہ مقدار میں فروخت کرناچا ہتا ہے۔ بازار میں موزوں حکمت کے ذریعہ ہی اس میدان میں کا میابی حاصل ہوتی ہے۔ قیمت میں کمی کے ذریعہ صارفین کو آسانی سے راغب کر سکتے ہیں۔ اس مقصد کے تحت پیداوار میں، لاگتوں میں کمی اور تخفیف کرنا لازمی ہے۔ ترغیبی اقدامات کے سبب ملاز مین کی کار کردگی 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

16.2.4 وسائل بیداوار اور صنعتی اوقات کا استعال : ملاز مین صنعتی اوقات کو بہتر سے بہتر طور پر استعال کرنے اور ضائع کرنے میں بھی ماہر ہوتے ہیں یصنعتی اوقات ضائع ہونے سے صنعتکار کو نقصان ہوگا۔ اگر صنعتی اوقات کا صحیح استعال ہوگا تو صنعتکار کو فائدہ حاصل ہوگا یسنعتی اوقات، بجلی، خام مال، مشینوں کا استعال، پانی، گیس، ایند تصن وغیرہ اہم وسائل پیداوار ہیں۔ ان کے موزوں اور بہتر استعال کے لیے صرف سنتی اوقات، بجلی، خام مال، مشینوں کا استعال، پانی، گیس، ایند تصن وغیرہ اہم وسائل پیداوار ہیں۔ ان کے موزوں اور بہتر استعال کے لیے صرف سنتی گرانی کار آمد نہیں ہوگی، بلکہ ملاز مین کو کام سے جوڑتے ہوئے وسائل پیداوار کا صحیح استعال کر سکتے ہیں۔ وسائل پیداوار ضائع نہ ہوں تو بیصنعت کے لیے وسائل کا بہتر مصرف بھی کہلائے گا۔ وسائل پیداوار اور صنعتی اوقات کا بہتر استعال کرنے کے لیے ترغیبی

16.3 محركة كے نظریات Motivation Theories مختلف ماہرین محرکہ برمختلف نظریات پیش کیے ہیں جن میں سے اہم ماہرین کے نظریات پیش کیے گئے ہیں۔ ابرابهم ماسلوكا ترجيحي ضروريات كانظريه .1 ہرز برگ کا دو عامل نظریہ .2 میک گریکر کانظریہ لا اور ما .3

Maslow's Need Hierarchy Theory ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ 16.4 ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ یہ انہانی فطرت اور ابراہم ماسلو نے محرکہ پر کافی اہم نظریہ پیش کیا ہے۔ انہوں نے انسانی فطرت پر ایپ نظریہ کی بنیادرکھی، بینظر بیدانسانی فطرت اور محرکہ کے درمیان تعلق کو فط ہر کرتا ہے۔

(Introduction of Maslow) ابراہم ماسلوکا تعارف (16.4.1



(Safety and Security Needs)

- Social Needs) ساجی ضرورتیں (Social Needs)
- 4. وقاریارته کی ضرورتیں (Esteem ed Status Needs)
- 5. خوداصلیانه کی ضرورتیں (Self Actualisation Needs)
 - 1. جسمانی ضرورتیں (Physiological Needs)

2. حفاظتی ضرورتیں (Safety Needs)

3. سہاجی ضرور تیں (Social Needs) ساجی ضرورتیں تیسرے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ بنیادی اور حفاظتی ضرورتوں کی پھیل کے بعد انسان ساجی ضرورتوں کی پھیل کی طرف راغب ہوتا ہے۔ اپنی اور افراد خاندان کے حفاظتی اقد امات کی بحکیل کے بعد خود کو سان کا حصہ بننے کی طرف کوشش کرتا ہے۔ بقول ارسطو انسان ایک سابتی حیوان ہے، سان سے ہٹ کرنہیں رہ سکتا۔ سان کے ساتھ تعلقات کو ہموار کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سان کی نگاہ میں ایک باوقار شہری بننے کی طرف توجہ دیتا ہے۔ سان سے کا موں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا، سان سے ایتھے تعلقات پیدا کرنا، سابتی افراد سے تعلقات کو استوار کرنا، افراد خاندان ورشتہ داروں سے ایتھے تعلقات پیدا کرنا، سابتی ورشتہ دار وعزیز وا قارب کے کا موں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا وغیرہ چندا ہم سابتی کام ہیں۔ ابتداء میں فرد کسی نہ کسی تنظیم سے وابستہ ہونے کی کوشش کرتا ہے اور سان میں بہتر سے بہتر تعلقات ہے ال کر ہر فرد میں سابتی رغبت نہیں پائی جاتی ۔ سابتی خالی کی طرف راغب ہونے میں فرد کی فطری صلاحیتیں اثر انداز ہوتی ہیں۔ د نہن پایا جاتا ہو، یا آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، ساجیانے کی صلاحیتیں رکھتا ہو، سان کے کیں منظر پر غور وقکر کرتا ہو، انفراد یہ تعلقات کو استوار کرنا، اجتماعیت کا ذہن پایا ہو، یا آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، ساجی نے کی صلاحی ہو، سان کے کہتر سے میتر تعلقات ہوں انفراد ہوتی ہو خص میں سابتی اور د جن پایا جاتا ہو، یا آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، ساجی نے کی صلاحی ہو، سان کے کس منظر پر خور وقکر کرتا ہو، انفراد ہوتی کرتا ہے۔ د اجتماعیت کا ذہن پایا ہو، وہ خص بڑی عمد گی کے ساتھ سابتی تعلقات کو استوار کرنے میں کام یا ہو، انفراد ہوتی ہو، ساجی نے کی صلاحی ہوں ہوں کرتا ہو، انفراد ہوتی ہیں۔ جس خص

4. وقارورتبه کی ضرورتیں (Esteem Needs)

وقار ورتبہ کی ضرورتیں ماسلو کے نظریہ تحریک میں چوتھ درجہ کی ضرورت ہے۔ انسان ساجی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد وقار ورتبہ ک ضرورتوں کی جانب راغب ہوتا ہے۔ اس سطح پرخود اعتمادی پیدا کرتے ہوئے ساج میں منفر د مقام پیدا کرنے کی طرف توجہ دیتا ہے۔ Esteem for Others (2) Self Esteem Need (1) کے دو پہلو ہیں۔ (1) Needs

فرداپنے آپ کوساج کی نگاہ میں ایک منفر د مقام پر بنانے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ وہ چاہتا ہے کہ ساج عزت اور وقار کی نگاہ سے دیکھے، قدر د منزلت ہو، اس کے کاموں کی پذیرائی اور ہمت افزائی ہو، اس درجہ پر فرد میں خود اعتمادی پیدا ہوتی ہے۔ حالات بہتر وموزوں ہونے پر فرد میں مزید تحریک پیدا ہوتی ہے۔ اس درجہ پر عدم تشفی کی صورت میں فرد بذخن اور احساس کمتری کا شکار ہوتا ہے۔ بیدرجہ فرد اور سماج کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔

5. خوداصلیانه کی ضرورت (Self Actualisation)

 ابراہم ماسلو (A.H. Maslow) کا نظریہ تحریک (محرکہ) اہم نظریات میں سے ایک ہے۔ ماسلو کے مطابق تحرکہ ترتیب وار وجود میں آتے ہیں۔ یہ پچ ہے کہ انسانی خواہ شات لامحدود ہوتی ہیں۔ انسان اُن خواہ شات کوتر جیجاً پہلیمک کرنا چاہتا ہے، جواس کے لیے لازمی ہیں اور وہ خواہ شات اس کے استطاعت اور دائر ہ کنٹرول میں نہیں ہیں یا جولازمی نہیں ہیں تو پھران کی تکمیل بعد میں کمل کر سکتے ہیں۔ اس طرح ماسلو کا نظر یہ بھی وضاحت کرتا ہے کہ انسان کے نزد یک 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 پا پنچ ضرورتوں کو دوسموں میں تقسیم کہا ہے۔

Herzberg Two Factor Theory or Hygiene Theory منظرید حفظان صحت 16.5 نظرید حفظان صحت محرکه کا ایک انهم نظرید محمد منظرید کودو عامل نظرید بھی نظرید حفظان صحت محرکه کا ایک انهم نظرید ہے۔ اس نظرید کو امریکی ماہر نفسیات ہرز برگ نے پیش کیا۔ اس نظرید کو دو عامل نظرید بھی کہتے ہیں۔ ہرز برگ نے پیش کیا۔ اس نظرید کو دو عامل نظرید بھی کہتے ہیں۔ ہرز برگ نے پیش کیا۔ اس نظرید کو دو عامل نظرید بھی کہتے ہیں۔ ہرز برگ نے مطان محت محرکه کا ایک انهم نظرید ہو ہے۔ اس نظرید کو امریکی ماہر نفسیات ہرز برگ نے پیش کیا۔ اس نظرید کو دو عامل نظرید بھی کہتے ہیں۔ ہرز برگ نے پیش کیا۔ اس نظرید کو دو عامل نظرید بھی کہتے ہیں۔ ہرز برگ نے ملاز مین میں تشفی اور عدم تشفی دوعوامل کی وضاحت کی ہے۔ بیدوامل ملاز مین سے محرکہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

16.5.1 فریڈرک ارونگ ہرز برگ کا تعارف (Massachusetts) امریکہ میں پیدا ہوئے۔ یہ امریکن نفسیات داں فریڈرک ارونگ ہرز برگ 18 اپریل 1923ء کومیٹی چوسٹس (Massachusetts) امریکہ میں پیدا ہوئے۔ یہ امریکن نفسیات داں بیں۔ یہ University of Utat میں وظیفہ تک برسرخد مت سے اس سے قبل وہ Worker Reserve University میں اعائم مینجنٹ کے پروفیسر سے یہاں پر انہوں نے شعبۂ انڈسٹریل مینٹل ہیلتھ (Introduction Mental Mental Health) قائم کیا۔انہوں نے 1950 میں تنظیم (Organisation) پر تحقیق شروع کی ۔ ان کی تحقیق ملاز مت کے دوران ملاز مین کی تشنی اور عدم تشنی سے تعلق رکھتی ہے۔انہوں نے 1950 میں تنظیم (Organisation) پر تحقیق شروع کی ۔ ان کی تحقیق ملاز مت کے دوران ملاز مین کی تشنی اور عدم تشنی سے تعلق رکھتی ہے۔ انہوں نے 1950 میں تنظیم (Organisation) پر تعقیق شروع کی ۔ ان کی تحقیق ملاز مت کے دوران ملاز مین کی تشنی اور عدم تشنی سے تعلق رکھتی ہے۔ انہوں نے 1950 میں تنظیم (Organisation) پر تعقیق شروع کی ۔ ان کی تحقیق ملاز مت کے دوران ملاز مین کی تشنی اور عدم تشنی سے تعلق رکھتی ہے۔ انہوں نے 1950 میں تنظیم (Organisation) پر تعقیق شروع کی ۔ ان کی تحقیق میں تکریکی تعلق اور عدم تشنی سے تعلق رکھتی ہے۔ انہوں نے اپنی تحقیق میں تحریکی عنوال اور برقر اربی عاملین کی وضاحت کی ۔ اس لیے اس نظر یہ یا برقر ار عاملین کا نظر یہ یا برقر ار عاملین کا نظر یہ رکھتی ہے۔ انہوں نے اپنی تحقیق میں تحریکی علی اور میں میں میں کی ان کی تعلق کی تکر ہی ہوں۔ انہوں نے 1959 میں اپن

16.5.2 ہرز برگ کا نظریہ ہر نظیم یا ادارے، صنعت یا فیکٹری میں اوقات کاریا دفتر ی اوقات مقرر ہوتے ہیں۔اس کے ساتھ ساتھ دفتر ی قاعدے، قانون بھی رائج ہوتے ہیں۔ تنظیم میں نظم ونسق برقرار رکھنے کے لیے ان اصولوں کا ہونا لازمی ہے۔ انتظامی اصولوں کی عدم موجودگی سے ملاز مین میں احساس ذمہ داری پیدانہیں ہوتی۔ رسمی وغیر رسی تنظیم یا دفتر ، فیکٹری یا صنعت ، مال ،سنٹر، دوکان وغیرہ میں اوقات کارمقرر ہوتے ہیں۔ اس کی بدولت ملازم کو کام کی نوعیت اور ذمہ داری سے بھی واقفیت ہوتی ہے۔ بعض اوقات میہ تمام ملاز مین میں دلچیس کا باعث بھی بنتے ہیں اور بعض اوقات میں مرکبی کا سبب بھی بن سکتے ہیں۔ ہرزبرگ کا نظر یہ تحریک ان ہی دو پہلوؤں کی وضاحت کرتا ہے۔

محرکہ پر ہرزبرگ کا نظریہ کافن اہمیت کا حامل ہے۔فریڈرک ہرزبرگ اور اس کے ساتھیوں نے امریکہ کے علاقے کے سنٹ پیٹرس برگ کے 9 مختلف کمپنیوں کے 200 انجنئیر س سے ملاز مین پر کام کے متعلق تشفی اور عدم تشفی پر شخصیق 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 ، کام کی شرائط، ملازمت سے سوالات کے ذریعہ معلومات حاصل کی ہیں۔ اپنی شخصیق میں حاصل مواد کو تحریکی عاملین (Motivational Factors) اور برقراری یا حفظان صحت کے عاملین (Motivational Factors) دوحصوں میں تقسیم کیا۔ ذیل میں ان عاملین پر تفصیلی بحث کی گئی ہے۔

تحریکی عاملین (Motivational or Satisfier Factor)

برقراری یا حفظان صحت کے عاملین (Hygiene or Maintanence Factor)

برقراری عاملین ہرز برگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ فریڈرک ہرز برگ نے اپنی تحقیق میں ایسے عاملین کی نشاندہ ہی کی ہے جو ملازمت میں تحریک یا رغبت پیدانہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری یا ملازمت سے جڑے رہنے میں یہ مدد دیتے ہیں۔ ہرز برگ نے ایسے عوال کو برقراری عاملین قرار دیا۔ ان میں صفر سطح کی تحریکی صلاحیت ہوتی ہے۔ یعنی ان عوال سے ملازمت میں ترغیب پیدانہیں ہوتی البتہ یہ ملازمت کے متعلق منفی رجحان پیدا ہونے سے روکتے ہیں۔ ان عاملین کی مدد سے ملاز مین یا کارکنوں میں ملازمت میں ترغیب پیدانہیں ہوتی البتہ یہ موال کو برقراری عاملین قرار دیا۔ ان میں صفر سطح کی تحریکی صلاحیت ہوتی ہے۔ یعنی ان عوال سے ملازمت میں ترغیب پیدانہیں ہوتی البتہ یہ ملازمت کے متعلق منفی رجحان پیدا ہونے سے روکتے ہیں۔ ان عاملین کی مدد سے ملاز مین یا کارکنوں میں ملازمت کے تحفظ کی خواہش پیدا ہوتی ہے۔ وہ اپنی ملازمت کی برقراری کے لیے جنٹی مقدار میں پیداوار کرنا لازمی ہے اتن ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ برقراری عاملین کی عدم موجودگی سے صنعت کارکونقصان ہو سکتا ہے۔ صنعتکار اپنے نقصان سے بیچنے کے لیے ان عوال کو استعال میں لانا لازمی ہو اور حاصل کرنے کا بیا کی بہترین ذریعہ بھی ہے۔ دفاتر میں اوقات کارض میں مقرر ہوتے ہیں، جبہ صنعتوں میں دو یا تین شفٹ میں پیداوار جاری

اس سے ملازم انکارنہیں کرسکتا۔ ملازمت کے تحفظ کے لیے ایسی کئی شرائط ہوتی ہیں جس پر مزدوریا ملازم عمل کرتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 10			
	برقراری عاملین کی نشاندہی کی ہے۔(جدول کا مشاہدہ تیجیے)۔		
<u></u>	ہرزبرگ کے دو عامل نظر بیکو ذیل کے جدول میں بتلایا گ		
برقراري عاملين	تحریکی عاملین		
(Hygiene or Maintanance Factors)	(Motivator or Satisfier Factors)		
1. Company Policy and Administration	1. Achievement (کارنامه)		
عہد یداروں سے تعلقات 2. Relationship with Supervisor	2. Recognition (مسلمه حیثیت)		
شرائط کار 3. Work Condition	ازخود (كام) 3. Work it Self		
4. Salary تنخواه	4. Responsibility (ذمهدداری)		
ساتھیوں کے ساتھ روابط 5. Relationship with Peer	(ترقی کےاحکامات) 5. Advancement		
ثخصى زندگى 6. Personal Life	6. Growth (نمو)		
ہ تختین سے تعلقات Relationship with Subordinates ،			
8. Status رتبه			
تحفظ 9. Security			
عگرانی 10. Supervision			
روخوص سیجیے۔غور سیجئے کہ مذکورہ بالا عاملین ملاز مین کے رویہ پر کس طرح عمل	•		
ب کارکن یا ملازم موجودہ ملازمت سے مطمئن اور بہترمحسوں کرتے ہوں تو بیر	کرتے ہیں۔ ہرزبرگ کے تحقیقی نتائج سے نظریداخذ ہوتا ہے کہ ج		
ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں تحریکی عاملین قرار دیا اوراگر کارکن یا ملاز مین موجودہ	ملازمین میں فطری یا ذہنی یا اندرونی طور پر کام میں ترغیب پیدا کرتی		
پر کام میں رغبت پیدانہیں کرتی ، بلکہ ملا زمت کی شرائط، قاعدے، اصولوں کی	ملازمت یا کام سے غیر طمن اور تشفی بخش نہ ہوتو ہے دہنی یا فطری طور		
عاملین(Maintenance Factors) قراردیا۔	وجہ سے کام میں رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں برقراری		
ے نقطہ نظر کو سمجھنے کے لیے ذیل کی مثال پرغور سیجیے۔ بینظر بیکو ذہن نشین کرنے	عزیز طلباء ہرزبرگ کے نظر بیکونحر کی برقراری عاملین کے		
میں مددگار ثابت ہوگی، ساتھ ہی اپنے سابقہ امتحانی ایا م کویا دکرتے جائیں۔ آپ نے ہر سال سالا نہ امتحانات میں شرکت کی ہوگی۔امتحان میں			
شرکت کے مختلف اصول وضوائط پائے جاتے ہیں۔امتحان کے متعلق نظام الاوقات کے اعلان سے لے کر نتائج کو جاری کرنے تک مختلف			
مرحلوں پر مختلف اصول وضوابط پائے جاتے ہیں۔ پر چوں کے اعتبار سے امتحان کی فیس ادا کرنا، وقت مقررہ یا تاریخ کے اندر فیس ادا کرنا،متعلقہ			
اکاؤنٹ میں متعلقہ بنک سے فیس ادا کرنا، فارم داخل کرنایا آن لائن فارم داخل کرنا، فوٹو ز اور ضروری اسادات 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 قتم کی بداخلاقی کا مظاہرہ نہ کرنا، امتحان ہال			
بہ داروں یا اساتذہ کےحوالے کرنا وغیرہ وغیرہ۔اصول وضوابط طلباء میں نظم و	ے شرائط پر عمل کرنا، امتحان لکھنے کے بعد جوابی بیاض کو ہال کے ذ		

نسق برقر اررکھنے میں مدد دیتے ہیں کیکن بیامتحان میں رغبت پیدانہیں کرتے ،البتہ رغبت کی سطح کو برقر اررکھتے ہیں۔ بیطلباء میں عدم شفی یا بدظمی کوکنٹرول کرتے ہیں۔

آپ نے سناہوگا کہ والدین یا اساتذہ طلباء میں ذوق وشوق پیدا کرنے کے لیے مختلف انعامات کا اعلان کرتے ہیں۔ مختلف تنظیمیں طلباء میں تعلیمی ذوق وشوق، کمکن پیدا کرنے کے لیے سب سے زائد نشانات وامتیازی کا میابی حاصل کرنے والے طلباء کی ہمت افزائی کے لیے اسکالرشپ یا انعام و گپوشی کی جاتی ہے۔ بیدا یسے 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۔ پیعلیمی مصروفیات طلباء کو کافی مطمَن 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 کی ک 16.5.3 ترغیبی و برقر ارمی عاملین کا ملاز مین پر اثر

Impact of Motivational and Maintenance Factors on Employees

ملاز مین پر تنظیم کے ماحول کا گہرا اثر پڑتا ہے۔ جس ادارے یا جس تنظیم میں ملازمت کرتے ہوں وہاں کے قاعدے اصول وطور طریقوں کو اختیار کرنا لازمی ہے۔ ہر پیدا کنندہ یا صنعتکار میش ترین فائدہ حاصل کرنا چاہتا ہے۔ پیداواری لاگتوں پر تخفیف کے مختلف طور طریقے اختیار کرتا ہے۔ صنعت کے اوقات کارکو صحیح اور بہتر طور پر استعال کرنے پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ملاز مین کو پیداوار میں مصروف رکھ کر ہی صنعتکار کا میابی سے ہمکنار ہو سکتا ہے۔ یہاں پر سوال پیدا ہوتا ہے کہ کس طرح مزدوروں کو پیداوار میں مصروف رکھ کر ہی اوقات یا پابندیاں ہی ملاز مین کو کام میں مصروف رکھنے کے لیے کافی ہیں۔ صنعتی قوانین کے ساتھ ساتھ وہ کون سی تداریر میں جن سے اوقات میں ملاز مین زیادہ جنو ، کمکنار ہو سکتا ہے۔ یہاں پر سوال پیدا ہوتا ہے کہ کس طرح مزدوروں کو پیداوار میں مصروف رکھا جائے۔ کیا صرف اوقات یا پابندیاں ہی ملاز مین کو کام میں مصروف رکھنے کے لیے کافی ہیں۔ صنعتی قوانین کے ساتھ ساتھ وہ کون سی تداہیر ہیں جن میں ملاز مین زیادہ جنو ، کمکنار اور شدت کے ساتھ کام میں مصروف رہتے ہوں۔ وہ کون سے ملاز مین مقدرہ وقت میں

تر غیبی یا تحریکی عاملین کی عدم موجودگی کا ملاز مین پراثر (In the Absence of Motivational Factor) آپ نے دیکھا کہ ایسے عاملین جو ملاز مین میں کام میں دلچ پی پیدا کرتے ہیں انہیں ترغیبی عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے چھ (6) ترغیبی عاملین کی نثا ندبی کی ہے۔''اگر ان عاملین پرعمل نہ کیا جائے تو ملاز مین پر اس کا کیا اثر پڑتا ہے''۔صنعت، فیکٹری یا تنظیم یا کسی ادارے میں ترغیبی یا تحریکی عاملین کی غیر موجودگی کی صورت ملاز مین قدرتی یا فطری طور (دفتر کی اصول، قاعدے) کی روشی میں کام سے رغبت پائی جاتی میں ترغیبی یا تحریکی عاملین کی غیر موجودگی کی صورت ملاز مین قدرتی یا فطری طور (دفتر کی اصول، قاعدے) کی روشی میں کام سے رغبت پائی جاتی ہے۔ ملاز مت کی شرائط پڑعمل کرتے ہیں اور بی شرائط ہی ملاز مین کو کام میں رغبت پیدا کرتے ہیں۔ ان شرائط سے پیداوار میں اضافہ نہیں ہوتا ترغیب کی سطح اور اطمینان کی کیفیت میں کمی واقع نہیں کام کے متعلق تشفی پیدا ہوتی ہیں کی عاملین کی غیر موجودگی سے ملاز مین میں ترغیب کی سطح اور اطمینان کی کیفیت میں کمی واقع نہیں ہوتی، یعنی دفتر کی قواعد واصولوں کی روشنی میں کم نے دار کی سے ترغیبی میں ترغیب کی سطح اور اطمینان کی کیفیت میں کمی واقع نہیں ہوتی، یعنی دفتر کی قواعد واصولوں کی روشنی میں کر میں رکھنے ہیں اور میں صرف ذمہ داری کے حد تک ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کو کی دلچ ہی نہیں پائی جاتی۔ وہ اس بات پر یقین رکھتے ہیں کہ زائد پیداوار سے ملاز مین کو کی فائدہ حاصل نہیں ہوگ اس کی لی میں صرف اپنی ذمہ داری کو ہی کم کی کر نے ہیں۔ اس صورت میں صنع کا کو معین مقدار میں پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ ملاز مین سے جنٹی مقدار میں پیداوار کا امکان تھا اتنی مقدار میں پیداوار ضرور حاصل ہوگی۔ ممکنہ پیداوار حاصل ہونے سے صنعتکار نقصان سے نیچ جاتا ہے۔ اپنی پیداوار یا تجارت میں توازن پیدا کر سکتا ہے۔ ملاز مین کوزائد پیداوار سے کوئی فائدہ حاصل نہیں ہوگا۔ اس لیے وہ کم ترین سطح پر ہی پیداوار کرنے پریفتین رکھتے ہیں۔ یعنی ملاز مین صرف صنعتی اوقات پرعمل کرتے ہیں۔ جنٹی مقدار میں اشیاء کی پیداوار کا نشانہ مقرر کیا گیا، اتنی ہی مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ یعنی ملاز مین صرف صنعتی نہیں لیتا۔ صرف ذ مہ داری کے حد تک ہی وہ پیداوار کا نشانہ مقرر کیا گیا، اتنی ہی مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچے سے اخراف کرتے ہیں۔ جنٹی مقدار میں اشیاء کی پیداوار کا نشانہ مقرر کیا گیا، اتنی ہی مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچے نہیں لیتا۔ صرف ذ مہ داری کے حد تک ہی وہ پیداوار پر اکتفا کرتے ہیں۔ تحریکی عاملین کی غیر موجود گی میں ملاز مین زائد پیداوار یا زائد مظاہرہ

برقراری یا حفظان صحت کے عاملین کی عدم موجودگی کا ملاز مین پراثر (In the Absence of Maintanence Factor) برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ تحریک (محرکہ) کے اہم عاملین ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ جس طرح سے کالج میں پڑھائی ک لیے نظام الاوقات مقرر ہوتے ہیں اسی طرح دفاتر، صنعت، فیکٹری وغیرہ میں ملازمت کے قاعدے، طور طریقے مقرر ہوتے ہیں۔ ہرزبرگ کے مطابق برقراری عاملین ملاز مین میں کام میں رغبت پیدانہیں کرتے، البتہ ان عوامل کی مدد سے ملاز مین میں منفی ربحان پیدانہیں ہوتا۔ ایس عاملین جو ملازمت میں کام کے متعلق دلچہیں یارغبت پیدانہیں کرتے، البتہ ان عوامل کی مدد سے ملاز مین میں منفی ربحان پیدانہیں ہوتا۔ ایس عاملین جو ملازمت میں کام کے متعلق دلچہی یا رغبت پیدا نہ کرتے ہوں لیکن ملازمت کی برقراری کے لیے لازی ہوتے ہیں، ان عوامل کو برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 10 برقراری عاملین کے عوامل کی نشاندہ کی ہے۔ (مثال اور جدول کا مطالعہ کیجے)۔ ملازمت کے متعلق ڈراورخوف پیدا کرتے ہیں اوراپنی ملازمت کے تحفظ کے لیے ان عوامل پڑمل کرنے لگتے ہیں۔ یہی برقراری عوامل ہیں جو ملاز مین کو کام سے جوڑے رکھتے ہیں۔ اگر بیہ برقراری عاملین نہ ہوں تو ایسی صورت میں ملاز مین پرکسی قشم 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۔ بیہ عدم تشفی اور غیر اطمینان کا شکار ہوتے ہیں۔ بندر بن ملاز مین میں عدم تشفی (Dis Satisfaction) کا باعث بنتے ہیں۔

برقراری یا حفظان صحت کے عاملین کی موجود گی کاملاز مین پر اثر (Presence of Hygiene Factors)

Theory X and Y of Mc Gregor (Y) اور ما(X) اور ما(X) میک گریگر کا نظریہ لا(X) میک گریگر کا نظریہ لا(X) میک گریگر نے انسانی فطرت کے دو پہلوؤں کی طرف اشارہ کیا۔ بعض افراد ست 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 گریگر نے نظریہ ُلا (X) 'اور'ما (Y) 'کو پیش کیا۔

Introduction of Douglas McGregor (المحمد میک گریگر کا تعارف (Philadelphia) میں پیدا ہوئے۔ ان کی تعلیم فلاڈ لفیا کے former دولی میک گریگر امریکہ کے شہر فلاڈ لفیا (Philadelphia) میں پیدا ہوئے۔ ان کی تعلیم فلاڈ لفیا کے former دولی میں ہوئی۔ 1976 میں انحیئر نگ میں گریچویشن کی تعلیم حاصل کی اور 1987 میں میں الاقوا می تعلقات International) اسکول میں ہوئی۔ 1976 میں انحیئر نگ میں گریچویشن کی تعلیم حاصل کی اور 1987 میں میں الاقوا می تعلقات International) اسکول میں ہوئی۔ 1976 میں انحیئر نگ میں گریچویشن کی تعلیم حاصل کی اور 1987 میں میں الاقوا می تعلقات International) اسکول میں ہوئی۔ 1976 میں انحیئر نگ میں گریچویشن کی تعلیم حاصل کی اور 1987 میں میں الاقوا می تعلقات International) کا نظریہ لاری اور ان الاقوا میں اندوں نے 1950 میں محرکہ کو تعلیم الازی اور مال کی ۔ انہوں نے 1950 میں محرکہ کا نظریہ لا(X) اور ما(Y) پیش کیا اور 1960 میں ان نظریہ میں توسیع کی۔ وہ امریکہ فوج سے کرنل کے عہدے سے سبکدوش ہوئے۔ انہوں نے 1950 میں محرکہ کی انظریہ لا(X) اور ما(Y) پیش کیا اور 1960 میں ان نظریہ میں توسیع کی۔ وہ امریکہ فوج سے کرنل کے عہدے سے سبکدوش ہوئے۔ انہوں نے 1950 میں محرکہ کی انہوں موئے۔ انہوں کی 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 دیگرجنگوں میں امریکی فوج میں اعلیٰ عہدوں پرکا میاب خدمت انجام دی۔ انہیں کی باوقار ایوارڈس بھی حاصل ہوئے۔ 16.6.2

ماسلواور ہرزبرگ کے دونظریات کے متعلق تفصیلی طور پر مطالعہ کر چکے ہیں۔ میک گریگر کا نظریہ لا(X) 'اور 'ما(Y) ' بھی محرکہ سے تعلق رکھتا ہے۔ یہ نظر یہ انسانی فطرت یا صفات کی بنیاد پر قائم کیا گیا ہے۔ جس کو پر و فیسر میک گریگر کا نظر یہ (Prof. McGregar) 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 کا بلی اختیار کرتے ہیں۔ یہ انسانی فطرت ہے، یہ نظریہ خاص کو ظاہر کرتا ہے۔ بعض افراد کسی کام کی جانب خود سے راغب ہوتے ہیں اور بعض افراد کا بلی اختیار کرتے ہیں۔ یہ انسانی فطرت ہے، یہ نظریہ خاص کو خاہر کرتا ہے۔ بعض افراد کسی کام کی جانب خود سے راغب ہوتے ہیں اور بعض انسانی طرز عمل اور لفظ کا انگریز کی حروف ہو کر میں میں کا میں کون سی صلاحیتیں پائی جاتی ہیں اور ان میں محرکہ کس پیدا کیا جاتا ہے۔ لفظ کہ اور لفظ کا انگریز کی حروف ہیں۔ یہ دونوں حروف صرف انسان کی فطرت کو شخصینے کے لیے استعال کیے گئے لا

- ایسےافراد دوسروں کومشورے 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. پیه باعمل، پابنداورکارنام انجام دینے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔
 - 9. سیسزاوجزاء کے مقابلے میں فطری طور پر کام میں راغب ہونے پر ترجیح دیتے ہیں۔
 - 10. عام حالات میں ایسے افراد بہت زیادہ سکھتے ہیں۔

h	IJ	
چست		

Learning Outcomes

16.7 اكتسابي جائج

محرکہ ایک اہم عامل ہے جو فرد کو کام میں شوق ، گئن اور دلچینی پیدا کرتا ہے۔ ہر تنظیم اور صنعت ملاز مین میں ترغیب پیدا کرنے کے مختلف طورطریقے اختیار کرتی ہیں۔ عالمی سطح پرمحرکہ 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 ملاز مین کی کارکردگی میں اضافیہ ہوتا ہے ۔محرکیہ پیدا ہونے کے مختلف اسماب اور مراحل یائے جاتے ہیں۔ جو کہ ابراہم ماسلوادر ہرزبرگ کا نظر بیٹر کہ کے اہم نظریات میں شار ہوتا ہے۔ ابراہم ماسلو کے مطابق فرد میں فطرت اورضروریات کی بنیاد پر رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ماسلو نے محرکہ پیدا ہونے کے 5 مراحل کی نشاند ہی کی ہے۔ بنیادی ضروریات ماسلو کے نظر ب تحریک میں پہلے درجہ میں پایا جاتا ہے۔فردسب سے پہلے اپنی بنیادی ضروریات کی بحیل کی جانب راغب ہوتا ہے۔ بنیادی ضروریات کی بحیل کے بعد تحفظی ضروریات کی جانب راغب ہوتا ہے۔ان دونوں ضروریات کو بنیادی ضروریات (Basic Needs) قرار دیا گیا۔اس کے بعد فرد ساجی ضرورتوں، پر وقار رہنہ کی ضرورتوں اور آخر میں خود اصلیانے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ان نتیوں ضرورتیں اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (Higher Level Needs) قرار دی گئیں۔اعلیٰ درجہ کی ضروریات کے مقام پر فردساج کے لیےنمایاں کر دارا دا کرنا چاہتا ہے۔اس درجہ پر وہ چینج کو قبول کرتے ہوئے ساج میں امتیازی مقام حاصل کرنا جا ہتا ہے۔ اس درجہ پرفرد کے مقابلے میں ساج کو بہت زیادہ فائدہ پنچتا ہے۔ ہرزبرگ نے محرکہ پر اینامنفر دنظر بہ پیش کیا۔اس نظر بہ میں انہوں نے پیٹس برگ کی مختلف کمپنیوں کے ملاز مین 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 دواقسام کے عاملین کی نشاند ہی کی۔ اسی لیے ہرزبرگ کے نظر یہ کو دو عامل نظر یہ بھی کہتے ہیں۔ایسے عاملین جو ملا زمت میں رغبت پیدا کرتے ہوں انہیں نحر کمی عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 6 تحریکی عاملین کی وضاحت کی ہے۔ ان عاملین کی دجہ سے صنعتکار کو کافی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اسی طرح ایسے عاملین جو ملازمت میں رغبت پیدانہیں کرتے مگرمنفی رجحان بھی پیدانہیں کرتے ،انہیں برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے 10 عاملین کی نشاند ہی کی ہے۔ یہ ضروری عاملین ملاز مین میں تحریک پیدانہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری،نظم ونسق کی برقراری کے لیےان عاملین کا ہونا لازمی ہے۔ بیہ محرکہ پر میک کریگر کا نظریۂ لا اور مانی بھی کافی اہمیت کا حال ہے۔میک کریگر نے انسابی فطرت اور صفات کی بنیاد پر اپنا نظریہ پیں کیا۔ایسے افراد جو کام سے عدم دلچیپی اور ذمہ داری کو قبول نہ کرتے ہوں تنظیم کے کنٹرول اور پابندیوں کے سبب کام میں دلچیپی لیتے ہوں انہیں لا (X) سے قرار دیا۔اسی طرح ایسے افراد جو کام کو کھیل کو دکی طرح دلچیپی سے انجام دیتے ہوں، ذمہ داری کو قبول کرتے ہوں،ان میں ازخود کام میں رغبت پیدا ہوتی ہو،ان پر کوئی کنٹرول کی ضرورت نہ ہو،ان کو مار (Y) قرار دیا۔

Key Words	الفاظ	كليدى	16.8	
انسانی زندگی کی بقاء کے لیے ضروری اشیاء مثلاً غذا، پانی، ہوا، لباس وغیرہ	:	ورت	بنيادى ضر	
فردکی بلندی،عزت واحتر ام کا مقام	:	?	وقاريارته	
خوداعټادي کې او نچې سطح	:	نہ	خوداصليا	
ایسے عاملین یا اشیاء ^ج ن سے تحریک یا دلچ چی اور رغبت پیدا ہوتی ہو	:	ملين	تحریکی عا	
ایسی اشیاء یا عاملین جن سے رغبت ، دلچیہی یا تحریک نہیں ملتی لیکن دلچیہی کو برقر ارر کھنے میں مد دملتی ہو	:	عاملين	برقراری:	
سائز میں اضافہ	:	Grov	نمو wth	
میک گر گیر کے نظر یہ میں فرضی حروف x سے مراد ہے	:		IJ	
میک گر یکر کے نظر یہ میں فرضی حروف y سے مراد ہے	:		L	
لا ت Terminal Questions	متحانی سوا	نمونها	16.9	
		بوالات	معروضى	.A
نے پیش کیا۔	ظربيركو	دوعامل	.1	
بن بي	<u>إ</u> دى <i>ضر</i> ور ^ت	فرد کی بنہ	.2	
زيکي نظر بيدکو نظر بيد ڪہتے ہيں۔	ے پیش کردہ ت <mark>خ</mark>	ماسلوك	.3	
راد ہے۔	املین کی تعہ	تحریکی ع	.4	
نے پیش کیا۔	لا كو	نظربيه ا	.5	
	امل سوالات	إت كے م	مخضرجوابا	.B
، کیا مراد ہے؟ وضاحت شیجیے۔	عاملين سے	برقرارى	.1	
دی ضرورتوں (Basic Needs) کی وضاحت سیجیے۔	سلوکے بنیا	ابرا ہم ما	.2	
پخریک پر مختصر نوٹ کھیے ۔	بكر كخطربا	ميک گر	.3	

- 1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 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.
- 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.
- Ivancevich; John and Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

بلاکV: قابوکاری Controlling

اکائی71- قابوکاری Types of Controlling اکائی18- قابوکاری کے اقسام Internal and External Control اکائی20- قابوکاری کی تکنیک Control Techniques

اکائی 17 قابوکاری (Controlling)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمهية	17.0
Objectives	مقاصد	17.1
Meaning and Definition	معنى ومفهوم	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
Requisites for Effective Control	موثر کنٹرول کے ضروری لواز مات	17.9
Stages of Control Process	قابوکاری کے طریق عمل کے مراحل	17.10
Factors Effecting on Control	قابوکاری پراثراندازعوامل	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	نمونه امتحانى سوالات	17.16

Introduction

17.0 تمہيد

Objectives 17.1 مقاصد اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ قابوکاری کے معنی ومفہوم سے واقف ہوں گے۔ ÷ قابوکاری کی اہمیت وافا دیت کو بیان کرسکیں گے۔ Ś قابوکاری کے مقاصد،خصوصیات اورفوائد سے داقف ہوں گے۔ Ś موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات سے واقف ہوں گے۔ ¢ قابوکاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔ æ 17.2 معنى ومفهوم اورتعريف Meaning and Definition ہر تنظیم مختلف سطحوں یا درجوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہرسطح برعہد بدار ماتختین کے ذریعہ کام بھیل کروا تا ہے۔عہد بدار،دوران کام ملازمین پر با قاعدہ کنٹرول کرتا ہے اورضرورت پر ہدایت بھی جاری کرتا ہے۔ تا کہ نظیمی مقاصد کی پنجیل ہو۔ کنٹرول انتظامیہ کا اہم فعل ہے۔ کنٹر ول کے سبب تنظیم مجموعی طور پرمنظم ہوکر کام انجام دیتی ہے۔کنٹر ول کے معنی ومفہوم کو پیجھنے کے لیے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کریں۔ 1916ء میں ہنری فے بال نے کنٹرول کی پہلی مرتبہ تعریف پیش کی۔ ہنری فے بال کے مطابق '' کنٹرول دراصل طے شدہ منصوبوں، قاعدے کے تحت کام کی جانچ کرتا ہے۔اس کا اہم مقصد خامیوں کی نشاند ہی کرتے ہوئے ان کی روک تھام کے اقدامات کرنا ہے''۔

1. ذمه داری تنظیم میں ذمہ داری یا افعال کو بہتر طور پر انجام دینے کے لیے ماتختین میں احساس ذمہ داری پیدا کرنا لازمی ہے۔فرد میں احساس ذمه 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۔ ماتختین وقت کی اہمیت کے ساتھ کام کی پنجیل کے طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ یخت کنٹرول کے منفی نتائج بھی حاصل ہو سکتے ہیں۔ اس لیے کنٹرول کے ایسے طریقے اختیار کریں جس سے ماتنین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہواور وہ کام کی تنجیل میں کمل تعاون کریں۔ 2. فرائض کی تنگیل

کنٹرول کا اہم مقصد فرائض کی پیجیل ہے۔ دفتری معاملات میں فرائض کی پیجیل کے لیے مکنہ اقدامات کیے جاتے ہیں۔عہد یدار ماتحتین پرموزوں کنٹرول کے ساتھ ساتھ کام کی پیجیل پر زور دیتے ہیں۔فرائض کی ادائیگی کے لیے ضروری دفتری آلات فراہم کیے جاتے ہیں۔ فرائض کی پیجیل کے دوران حائل رکادٹوں کو دور کرتے ہوئے ماتحتین کی رہبری اور رہنمائی کی جاتی ہے۔ ماتحتین کوان کی ذمہ داری اور عہدے کے اعتبار سے کام تفویض کیا جاتا ہے۔تفویض کے ساتھ ساتھ ان کی رہبری ہوتی کی جاتی ہے۔ 3. اوقات کارکاضیح استعال ہر دفتر، صنعت، مدارس، کالجس، انڈسٹری وغیرہ اپنے اوقات کارمقرر کرتے ہیں۔ ماتختین پر موزوں کنٹرول کے سبب سبھی معاملات وقت پڑیمیل پاتے ہیں۔ ماتختین صنعتی یا دفتری اوقات کارکوضائع نہیں کرتے۔ پھر بھی ماتختین پر بہتر کنٹرول کے سبب وسائل کار کا بہتر استعال ممکن ہے۔ عدم کنٹرول کی صورت میں دفتری اوقات کار کے ساتھ پیداواری وسائل بھی ضائع ہوتے ہیں اورصنعت پر منفی اثر پڑتا ہے۔ 4.

کنٹرول کا اہم مقصد دفتری کام میں نفاست پیدا کرنا ہے۔موزوں کنٹرول کے سبب دفتری کا موں میں سہولت کے ساتھ ساتھ دفت مقررہ پر کا م^یکیل پا تاہے۔ دفتری اوقات ضائع ہونے سے پنج جاتے ہیں اور ہر ماتحت بہتر طور پر خدمت انجام دے سکتا ہے۔عہد یدار اور ماتحت دفتری کام کی تکمیل پر زور دیتے ہیں۔

5. ارتباط (Co-ordination)

کنٹرول کی بدولت بین شعبہ جات کے درمیان باہمی تعاون اورار تباط کوفروغ حاصل ہوتا ہے۔ دفتر میں ایک شعبہ کے کام کی تکمیل کے بعد دوسرے شعبہ میں کام تکمیل پا تا ہے۔اس لیے ضروری ہے کہ شعبہ جاتی کا موں کوفر وغ دینے میں کنٹرول کافی مددگار ثابت ہوتا ہے۔ 6. انظم ونسق کی برقراری اچھانظم ونسق دفتر ی کا موں میں بہتری پیدا کرتا ہے۔ دفتر میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے، مآختین میں کام کی دلچیتی پیدا کرنے

میں کنٹرول اہم کردارادا کرتا ہے۔ ماتختین اور ملاز مین اپنے فرائض کی ادائیگی پرتوجہ دیتے ہیں۔ ا

17.4 قابوکاری کی نوعیت یا ماہیت قابوکاری یا کنٹرولنگ بہتر انتظامیہ کا اہم اصول ہے۔ بینظیمی مقاصد کی پھیل میں اہم کردارادا کرتی ہے۔ قابوکاری کے سبب تنظیم میں

شامل عملہ اپنی شجعی ذمہ داریوں کو بخو بی ادا کر سکتے ہیں۔ کنٹرول یا قابوکاری کے بغیر وسائل کا بہتر وموزوں استعال مشکل اور دشوار کن ہوتا ہے۔ موزوں کنٹرولنگ کی بدولت کام کس سمت میں، کس حد تک، کس طریقہ ہے، کس وقت، کس طرح انجام دیا جارہا 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 ارادہ کنٹرول یا قابو کرنے میں اہم کر دارادا کرتے ہیں۔ بے مقصد کسی کو بھی کنٹرول نہیں کیا جاتا یہ تنظیم صنعتی ادارے، دفاتر وغیرہ میں مقاصد واضح اور صاف ہوتے ہیں۔ ان مقاصد کے تحت ہر سطح پر مانختین یا عملہ کو کنٹرول کرتے ہوئے ان کی صحیح رہبری کی جاتی ہے۔ مقصد مزدوروں کی رہبری اور مدد کرتا ہے۔ مقاصد مانختین میں خود سے کنٹرول کی صلاحیت پیدا کرتے ہیں۔ مقصد کی تعلیل کے لیے بیادارے وسیع طور پر کنٹرول کو اطور حکمت اختیار کرتے ہیں۔

انتظامیہ کی سطح (Level of Management): وسیع اور بڑی تنظیمیں یا ادار محتلف سطحوں میں تقسیم ہوتے ہیں۔ ہر سطح پر کام کی انجام دہی کے لیے عہد میدار اور ماتحت عملہ مقرر ہوتا ہے۔ ہر سطح یا شعبہ کا عہد میدار کام کی بیمیل کوتینی بنانے کے لیے ماتختین کو کنٹرول کرتے ہوئے مصروف رکھتے ہیں۔ شعبہ واری مسائل یا رکاوٹوں کی نشاند ہی کرتے ہوئے مسائل کوحل کرنے پر توجہ دی جاتی ہے۔ مسائل کوحل کرنے میں قابوکاری اہم کردارادا کرتی ہے۔ مسلسل طریق عمل (Continuous Process) : قابوکاری یا کنٹرولنگ تنظیم کا ایک مسلسل طریق عمل ہے۔ تنظیم کی ہر سطح اور ہر موقع پر مآختین کو کنٹرول کیا جاتا ہے۔ کنٹرول کے سبب بین شعبہ جاتی کا موں میں تسلسل پایا جاتا ہے۔ ایک شعبہ کی عدم کارکردگی سے دوسرا شعبہ شدید متاثر ہوتا ہے۔ بنظمی پھیلنے کے امکانات پیدا ہوتے ہیں۔ با قاعدہ کنٹرول کے سبب مسائل پیدانہیں ہوتے۔ اس لیے تنظیم کی ہرسطح پر کنٹرول کا عمل تسلسل کے ساتھ پایا جاتا ہے۔

مستقبل رُخی (Future Oriented) : منصوبہ بندی اور کنٹر ول مستقبل کو مدنظر رکھ کر طے کیے جاتے ہیں۔مستقبل میں بہتر کارکردگی اور مثبت نتائج کے پس منظر میں حالیہ دور میں تر کیب اور حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ کنٹر ول کا تعلق مستقبل کے مکنہ نتائج سے ہوتا ہے۔مستقبل میں بہتر کارکردگی اور بہتر مظاہرہ کے لیے منصوبے تشکیل دیے جاتے ہیں۔

تنظیم (Organization) : کنٹرول کا استعال ہر چھوٹی و بڑی تنظیم کرتی ہے۔رسمی وغیرر تی تنظیم، چھوٹی یا بڑی تنظیم کنٹرول کو استعال 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 استعال کرتی ہے۔کنٹرول کسی خاص تنظیم یا ادارے کے لیفخص نہیں ہے بلکہ ہر تنظیم ہر سطح پر کنٹرول کو استعال کرتی ہے۔

آ فاقی اطلاق (Universal Application) : کنٹرول کی مختلف تکنیک کو عالمی سطح پر استعال 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 کیسانیت پائی جاتی ہے۔ اس لیے یوں کہا جاسکتا ہے کہ لفظ کنٹرول آ فاقی طور پر ہرجگہ استعال 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 ونسق برقر ارر ہتا ہے اور عملہ اجتماعی طور پر نظیمی کام میں حصہ لیتا ہے۔ ماتحتین کو شامل کرنے کے لیے ہر وقت ان پر کنٹر ول ضروری ہے۔ ذیل میں کنٹر ولنگ کی وسعت کو بیان کیا گیا ہے۔ پالیسیوں پر کنٹر ول (Control over Policies) : ہرصنعت، تنظیم، تاجریا صنعت کار اپنے کاروبار کے متعلق پالیسی بناتا ہے۔ضیح اور عمدہ پالیسی نصف کا میا بی مانی جاتی ہے۔کاروبار کی نوعیت ، قسم اور حالات کے اعتبار سے تجارت کی موزوں پالیسی انتا کا ہے۔ انٹر ول ہر کچہ نظیم پر روک کا باعث ہے۔ پالیسیوں کو قطعیت دینے کے دوران اصول ونظیمی مقاصد، تنظیم کو حاصل وسائل، مواقع ، قلیل مدت یا طویل مدت ، سرما یہ عاملین وغیرہ کو مذکر رکھا جاتا ہے۔

تنظیم پر کنٹرول (Control over Organization): تنظیم مختلف سطحوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر سطح پر اختیارات وذمہ داریوں کی تقسیم عمل میں آتی ہے۔ تفویض اختیارات کے سبب ہر شعبہ قانون کے دائرے میں کام انجام دیتا ہے۔ نظیمی ساخت تنظیم کوازخود کنٹرول کرتی ہے۔ جس کے سبب ہر تنظیم نظم کے تحت مکہ نسطحوں کے درمیان کا م تسلسل کے ساتھ انجام پاتا ہے۔ شخصی کنٹرول (Control over Personnel): تنظیم میں شامل عہد یداراور مآختین یا عملہ اپنے اپنے فرائض اور ذمہ داریوں کو کمل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ملازمت کی نوعیت، عہدہ، مرتبہ، مقام کے اعتبار سے ہرایک کے فرائض میں فرق پایا جاتا ہے۔ اس بنیاد پر فرداپنے آپ کو کٹی معاملات میں قابو میں رکھتا ہے۔ دفتر کی ماحول میں ذاتی برتاؤ کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔ دفتر کی فرائض کی انجام دہی میں فرداپنے آپ کو کٹی معاملات میں کنٹرول کرتا ہے۔ وقت کی پابندی، فرائض کی ادائی کواولین اہمیت دیتا ہے۔ دفتر کی ذمہ داریوں کو شخصی ذمہ داریوں پر ترجیح دیتا ہے۔

اخراجات پر کنٹرول (Control over Expenditure) : ہر تنظیم، دفتر یا صنعت میں مختلف اخراجات عائد ہوتے ہیں۔ پیداداری اداروں میں شئے 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 مالیاتی اخراجات ادا ہوتے ہیں۔ اخراجات کی نفسیم اور اس پر منصوبہ بندی اور قطعیت دینے کے لیے کئی اصولوں پڑمل کرنا ہوتا ہے۔ تنظیم میں اصل اور مقاصد، اخراجات ادا ہوتے ہیں۔ اخراجات کی نفسیم اور اس پر منصوبہ بندی اور قطعیت دینے کے لیے کئی اصولوں پڑمل کرنا ہوتا ہے۔ تنظیم میں اصل اور مقاصد، اخراجات ادا ہوتے ہیں۔ اخراجات کی تقسیم اور اس پر منصوبہ بندی اور قطعیت دینے کے لیے کئی اصولوں پڑمل کرنا ہوتا ہے۔ تنظیم میں اصول، مقاصد، اخراجات کے مقاصد پر کنٹرول کرتے ہیں۔ خام مال کی خریدی، اجرتوں کی ادائی، پیداواری لاگتوں میں تخفیف، پلانٹ مشینری پر سرما سے

17.6 قابوکاری کے مقاصد **Objectives of Controlling** ۔ تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ماتختین یا تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد کی بحمیل کے لیے ہر وقت ان پرنگرانی اور کنٹرول کرنا لازمی ہے۔ کنٹر ول تنظیمی مقصد کو مدنظر رکھ کر کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹر ول کے چندا ہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔ مكنه منصوبون، قواعد، طورطریقوں اور اصولوں کے تحت کام کویقینی بنانا۔ .1 مقاصد کی بحیل کے دوران جائل رکاوٹوں کی نشاند ہی کرنا اوران کو دورکرنے کی کوشش کرنا۔ .2 مقاصد کی بنجیل کے لیے وسائل کی فراہمی کویقینی بنانا۔ .3 مقاصد کی پنجیل میں تنظیم کے تمام ملازمین سے تعاون حاصل کرنا۔ .4 مقاصد کی پیمیل کے لیے ملاز مین میں ترغیب اور رغبت پیدا کرنا۔ .5 مقاصد کی پیجیل کے متبادل ذرائع میں سے سب ہے بہتر وموز وں طریقۂ کار کا اختیار کرنے پر زور دینا۔ .6 مقاصد کی پیمیل کے لیے ملازم یا ماختین کی ذمہ داریوں کانعین کرنا۔ .7 مقاصد کی تکمیل کے لیےتمام ملاز مین میں اتحاد واتفاق پیدا کرنا۔ .8 وسائل اور کارکردگی میں توازن پیدا کرنا۔ .9 تنظيم كي اعلى سطح سےادنی درجہ تك نظم ونسق كو برقر ارركھنا۔ .10 17.7 قابوکاری کے فوائد Benefits of Control نظم ونسق میں کنٹرول کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ بہتر کنٹرول کے چندا ہم فوائد ذیل میں دیے گئے ہیں۔ دفتری اوقات کار کاضیح استعال ممکن ہے۔ .1

17.9 موثر قابوکاری (کنٹرول) کے لیے ضروری لوازمات

Requisites for Effective Control

موٹر کنٹرول کے لیےضروری لوازمات کوذیل میں ہتلایا گیا ہے۔ 1. مقاصد کی وضاحت : 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 ہرفرد مقاصد سے واقف ہونے پر بہتر طور پراپنی خد مات انجام دے سکتا ہے۔ مقاصد کی وضاحت کے سبب ماتختین یا تنظیم کے افراد میں ذمہ داری اور فرائض کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ وہ اپنے کام سے آگاہ ہوتے ہیں۔ تنظیمی مقاصد کی تنگیل کے لیے بہتر مظاہرہ

2. کنٹرول کا طریقۂ کار: بہتر کنٹرول کے سبب ماتختین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور ماتختین اپنے فرائض کوادا 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 ملاز مین میں ایچھے 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 طریقہ پائرول کے منفی اثرات لاحق ہوتے ہوئے تنظیم کو حاصل و سائل اور ضرورت کے مطابق موزوں طریقہ کو اختیار کیا جاتا ہے۔ بعض اوقات سخت کنٹرول کے منفی اثرات لاحق ہوتے مقام، حالات، صنعت، فیکٹری، دفتر کا ماحول، عملہ یا ملاز مین کا رویہ و فیرہ مختلف عوال کو مذخل ریقہ کا کر کا اختیار کیا جاتے کیونکہ ہر مرابقہ ہوں کا گہرائی کے ساتھ تجزیہ کرتے مقام، حالات، صنعت، فیکٹری، دفتر کا ماحول، عملہ یا ملاز مین کا رویہ و فیرہ مختلف عوال کو مذخل ریھے ہوں کا گہرائی کے ساتھ تجزیہ کر کے

3. رغبت بیدا کرنا: رغبت یا کام میں دلچینی کنٹرول کا لازمی عضر ہے۔ کنٹرول کے سبب ماتختین کو کام میں دلچینی بیدا ہوتی ہے۔ ماتختین یا عملہ دلچینی اور رغبت کی وجہ سے کا مکمل کرپاتے ہیں۔ بغیر رغبت کے ملاز مین میں کام میں دلچینی کا فقدان نظر آتا ہے۔ رغبت کنٹرول میں اہم کردارادا کرتا ہے۔ بیدا یک اہم عمل ہے۔ رغبت نہ صرف تنظیمی مقاصد کی پیمیل میں مدد دیتی ہے بلکہ تنظیم میں نظم ونت کو برقرار رکھنے اور تعاون کو فروغ دینے میں اہم کردارادا کرتی ہے۔ اسی لیے عملہ میں ترغیب پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے ، عمل علی یا حرب استعال کرتے ہیں۔ انعام، سزا، جزا، ایوارڈ، بونس وغیرہ ترغیبی طریقے ہیں۔

4. نشانه مقرر کرنا: موژ کنٹرول کے لیے لازم ہے کہ کام کی پیمیل کا نشانه مقرر کریں۔ ہر شعبہ میں ہرملازم کو کام کی پیمیل کا نشانه مقرر کریں۔ ہر شعبہ میں ہرملازم کو کام کی پیمیل کا نشانه دیا جاتا ہے۔ یومیہ، ہفتہ واری یا ماہانہ کام کا نشانه رکھا جاتا ہے اور کام کی پیمیل کے مختلف طریقوں کی تر بیت فراہم کی جاتی ہے۔ تر بیت کی بندانہ دیا جاتا ہے۔ اور کام کی پیمیل کے مختلف طریقوں کی تر بیت فراہم کی جاتی ہے۔ تر بیت کی بندانہ دیا جاتا ہے۔ یومیہ، ہفتہ واری یا ماہانہ کام کا نشانه رکھا جاتا ہے اور کام کی پیمیل کے مختلف طریقوں کی تر بیت فراہم کی جاتی ہے۔ تر بیت کی بند دیا جاتا ہے۔ یومیہ، ہفتہ واری یا ماہانہ کام کا نشانہ رکھا جاتا ہے اور کام کی پیمیل کے مختلف طریقوں کی تر بیت فراہم کی جاتی ہے۔ تر بیت کی بیرولت ان کی کار کر دگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ نشانہ مقرر کرنے سے ماتختین یا ملاز مین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے اور خود بخود کام کی پیمیل میں دیلی میں اضافہ ہوتا ہے۔ نشانہ مقرر کرنے سے ماتختین یا ملاز مین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے اور خود بخود کام کی تکھیل میں دیلی ہوتا ہے اور خود بخود کام کی تکھیل میں دیلی ہوتا ہے میں اضافہ ہوتا ہے۔ نشانہ مقرر کرنے میں میں دیل میں میں دیل ہوتا ہے اور خود بخود کام کی تعمیل میں دیل ہوتا ہے میں اضافہ ہوتا ہے۔ نشانہ مقرر کرنے سے ماتختین یا ملاز مین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے اور خود بخود کام کی تعلیل میں دیل ہوتا ہے ہیں ۔

5. تنظیمی ساخت : تنظیمی ساخت کنٹرول کالازمی عنصر ہے۔موثر کنٹرول کے لیے تنظیم کوموزوں شعبہ جات میں تقسیم کیا جاتا ہے۔تنظیم کی مختلف شعبہ جات میں تقسیم کی بدولت کا م بھی مختلف شعبہ جات میں تقسیم ہوتا ہے۔جس کی بدولت کام میں سہولت اور کنٹرول کرنے

میں آسانی ہوتی ہے۔

6. اصلاحی اقترامات : اصلاحی اقدامات کنٹرول کالازمی جُزیں۔ کنٹرول کو با قاعدہ بنانے میں اصلاحی اقدامات اہم کردارادا کرتے ہیں۔ ضرورت کے اعتبار سے موزوں اصلاحی اقدامات ناگزیر ہیں۔ بنظمی کے اسباب کا پیتہ لگا کر ان کی روک تھام کے لیے اصلاحی اقدامات سے ملاز مین دہنی اعتبار سے مطمئن ہوتے ہیں۔ اسی لیے ہرادارے یا تنظیم میں ضرورت کے اعتبار سے اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔

7. کام کی تفصیلات حاصل کرنا: ہر تنظیم مقررہ کام کی پخیل پرزور دیتی ہے۔کام کی پخیل دراصل موزوں اور بہتر کنٹرول کی علامت ہے۔اسی لیےا نتظامیہ کنٹرول کے لیے پخیل شدہ کام کے متعلق تفصیلات حاصل کرتے ہیں۔ نامکمل کام کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کی پنجیل کے لیےاقدامات کرتے ہیں۔

8. معیار کا مقرر کرنا: کام کا معیار کنٹرول کرنے، نظم ونسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ کنٹرول کے لیے کام ک شمیل کا معیار بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ کام کا معیار مقرر کرنے پر وقت معین کے مطابق کا میمیل کو پنچتا 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 ماتختین کوبھی واقف کروائیں ۔جن کی بدولت تنظیم کے تمام اراکین سے تعاون حاصل کرنے میں مددماتی ہے۔

10. کچکدار: 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 ردوبدل کی گنجائش پائی جائے۔ وقت اور حالات کے اعتبار سے اس میں ردوبدل کی گنجائش پائی جائے۔ لی متحتین حالات کے اعتبار سے اس میں ردوبدل کی گنجائش پائی جائے۔ وقت اور عالات کے اعتبار سے اس میں ردوبدل کی گنجائش پائی جائے۔ لی متحتین علی اطمینان اور کھروسہ پیدا ہوتا ہے۔ سخت روبیہ ماتختین میں بذلنی پیدا کرتا ہے، اور حسن وسلوک سے ماتختین فوری راغب ہوتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ماتختین کورعایت بھی دی جائے۔

11. کفایتی ہو: کنٹرول کا طریقۂ کارکافی 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 طریقۂ اختیار کریں جس میں ماتحتین اپنا تعاون پیش کریں۔ بڑی تنظیموں میں کنٹرول پر کافی اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔کنٹرول کے ایسے طریقۂ کارکوا ختیار کریں جس سے ماتحتین ازخود کنٹرول کے حدود میں آسکیں۔

Stages of Control Process قابوکاری کے طریق عمل کے مراحل قابوکاری تنظیم کا اہم فعل ہے۔موزوں کنٹرول کے لیے بہتز طریقۂ کارکواختیار کرنا ہوتا ہے۔کنٹرول مختلف مرحلوں سے گزرکر بیجیل پا تا ہے۔کنٹرول کے مراحل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. معیارات کومقرر کرنا معیارات کومقرر کرنا کنٹرول کا پہلا مرحلہ ہے۔ معیار کی بنیاد پر ہی ہ^ر تنظیم اپنے مقاصد کی بحمیل کے لیے ضرور کی 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 نظیم 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 پڑ عمل کرتے ہوئے ہر شعبہ بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ (S-O-G-P) Standard-Objective-Goals-Purpose معیار پڑ عمل کرنے کا ایک اہم پیانہ ہے۔

2. کارگردگی کی پیائش تنظیمی مقاصد اور معیار کو حاصل کرنے کے لیے ہر شعبہ کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ معیار کی جائج پڑتال کے طور طریقے بھی مقرر کیے جاتے ہیں۔ یومیہ کارگردگی کی جانچ کی جاتی ہے۔ کسی وقت نشانے سے کم کام ہونے پر اصلاح کی جاسکتی ہے۔ کنٹر ول کا انہم مقصد معیار کے مطابق پیداوار کو حاصل کرنا ہے۔ کسی وقت مکنہ نتائج کے حصول میں دشواری کی صورت میں اس میں اصلاح کی کوشش کی جاتی ہے۔ ہر شعبہ ک کارگردگی کی جانچ کا پیانہ مقرر ہوتا ہے۔ نشانہ کو حاصل کرنے کی کھل کوشش کی جاتی ہے۔ نشانہ کو کم کا کر دی کی جاتی ہے۔ ہر شعبہ ک

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 نتائح کا تجزید کیا جاتا ہے۔ حقیقی کارکردگی ممکنہ کارکردگی سے کم ہونے پر اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ کارکردگی کہتر نہ ہونے کے اسباب کی نشاند ہی کرتے ہوئے خامیوں کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ ممکنہ معیار کو حاصل کرنے کے لیے متبادل تد ابیر اختیار کی جاتی ہیں۔ ضرورت پر ماتح ین سے مشاورت اور تجاویز بھی لی جاسکتی ہیں۔ بحر حال حقیقی کارکردگی کو ممکنہ کارکردگی یا نشانہ تک پہنچانے کی کوشش کی جاتی ہیں۔ ضرورت پر

4. اصلاحی اقدامات

کنٹرول کا اہم مقصد معیار کو برقر اررکھنا 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۔

17.11 قابوکاری پراثراندازعوامل Factors Effecting on Control

نظم ونسق کامیاب تنظیم کی اہم صفت ہے۔ تنظیم اپنی مقاصد کی تحمیل کے لیے نظم ونسق کو برقر ارر کھنے کے مختلف اقدامات کرتی ہے۔ مقاصد کی تحمیل کے لیے نظیم مختلف انداز میں جدو جہد کرتی ہے۔ بعض تنظیم بڑی اور بعض تنظیم یا ادارے حصوف پائے جاتے ہیں۔ تنظیم کا دائرہ کاریا ساخت پر مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ تنظیم کی ساخت اور دائر 6 کار کی بنیاد پر تنظیم کی حدود کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ چھوٹے اداروں میں آسانی سے کنٹرول کانظم 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. "بنظیم یا کاروباری ساخت 2." یکی مفاصلہ د. حسان علاقے 4. لا طریر یک پاپی کی
 .1. "ننظیم یا کاروباری ساخت (Size of Business or Organisation) :

2. تنظیمی مقاصد (Organisational Objectives) : تنظیمی مقاصد کنٹرول پراثرانداز ہوتے ہیں۔ بعض تنظیمیں مقاصد کی پیجیل سے لیے کنٹرول سے سخت طریقے اختیار کرتی ہیں۔ بعض حساس اداروں یا حساس پیداواری اداروں میں سخت کنٹرول سے سب ہی تنظیمی مقاصد کی پیجیل ممکن ہے۔ بعض اداروں میں کنٹرول سے درمیانی یا متوازن طریقے اختیار کرتے ہیں۔ تنظیم اور نظیمی مقاصد کنٹرول میں اہم کردارادا کرتے ہیں۔

3. حساس علاقے (Sensitive Areas):

سی بھی ملک کی معیشت میں چنداہم حساس علاقے پائے جاتے ہیں۔ جیسے جو ہری 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 تختی کے ساتھ جائیج اور کنٹرول کا عمل نافذ ہوتا ہے۔ ان اداروں میں صرف ملاز مین 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۔ بیر حساس علاقے معیشت کے اہم ادارے ہوتے ہیں۔

ک. لامرکزیت کی پالیسی (Decentralisation Policy) :

لامرکزیت کنٹرول پر انرانداز 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 عہد بدار اپنے سے اعلیٰ عہد بدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ عہد بدار ماتخین کو کنٹرول کرتے ہیں۔ تا کہ 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 ہیں پائی جاتی۔ ہڑی تنظیموں میں لامرکزیت کی پالیسی لازمی ہے۔

17.12 قابوکاری کے تحدیدات قابوکاری تنظیم میں نظم ونت کو برقرارر کھنے میں اہم کردارادا کرتی ہے۔موزوں کنٹرول یا قابوکاری کے سبب دسائل پیداوار کا صحیح اور بہتر استعال ہوتا ہے۔ قابوکاری کی اہمیت وافادیت زیادہ ہوتی ہے۔ بہتر قابوکاری کے کٹی فوائد ہوتے ہیں۔ان سب کے بادجود قابوکاری ہر معاملے میں صحیح اور مثبت نتائج کو ظاہر نہیں کرتی۔ ذیل میں کنٹرول یا قابوکاری کے چندا ہم تحدیدات یا نقائص بیان کیے گئے ہیں۔

- 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 استعال کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔ حکومت کی پالیسی، سرکاری کاروائی، بازاری حالات، قیتوں کی تبدیلی، موسی 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 پیانہ یا پیائش کا کوئی موزوں طریقہ رائج نہیں ہے۔موسمی حالت، بارش کی پیائش، درجۂ حرارت کوناپنے کا ایک موزوں پیانہ ہے کیکن قابوکاری کی کارکردگی اورتشفی بخش معیارکونا پنے کا کوئی پیانہ موجودنہیں ہے۔
- 3. تنظیم نظم ونت کو برقر ارر کھنے 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 ہنظیم اپنے موجودہ پس منظر میں قابوکاری کے کسی ایک آسان طریقہ کواختیار کرنے میں اطمینان حاصل کرتے ہیں۔ ہر طریقہ میں کچھ نہ پچھ خامیاں پائی جاتی ہیں۔خامیوں پر قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔
- 5. تنظیم میں نظم ونسق 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 جد پد طریقوں کوفوری رائج کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔تجربہ کار و ماہرعملہ ک 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 طورطریقوں کواعلی سطحی انتظامیہ طے کرتا ہے۔اس لیے مسائل اور دیگر معاملات کا احاطہ کرنا مشکل ہوتا ہے۔
- 10. قابوکاری کی تکنیک کوقطعیت دینے میں مآتختین اہم کردارادا کرتے ہیں۔ کیونکہ مآتختین نچلی سطح کے مسائل سے واقف ہوتے ہیں، لیکن ماتختین سے موزوں رائے یا تجاویز حاصل کیے بغیر ہی اعلیٰ سطح پر قابوکاری کے طور طریقوں کوقطعیت دی جاتی ہے، جس سے اس کی عمل آوری میں مسائل پیدا ہوتے ہیں اور ضرورت کے مطابق بار باراصلاح کی ضرورت ہوتی ہے جو کہ ایک مشکل عمل ہے۔

Areas of Control

17.13 قابوکاری کے میدان

قابوکاری نظم ونسق کی ایک اکائی ہے۔قابوکاری کے سبب وسائل کا بہتر اور موزوں استعال ممکن ہے۔ تنظیم یا اداروں کی مختلف سطحوں پر قابوکاری کے مختلف طریقے رائج ہوتے ہیں۔کنٹرول کے چنداہم علاقوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مالیاتی کنٹرول: مالیہ کاروبار اور تنظیم میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ سرمایہ کوخون 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 کار کردگ کا مظہر ہوتا ہے۔ سرمایہ کو محقول کیا جاتا ہے۔ ضرورت سے زائد اور ضرورت سے کم سرمایہ تنظیم کی ناقص کار کردگ کا مظہر ہوتا ہے۔ سرمایہ کو محقول کیا جاتا ہے۔ ضرورت سے زائد اور ضرورت سے کم سرمایہ تنظیم کی ناقص کار کردگ کا مظہر ہوتا ہے۔ سرمایہ کو عقب کام، افعال کے اعتبار سے سرمایہ مشغول کیا جاتا ہے۔ ضرورت سے زائد اور ضرورت سے کم سرمایہ تنظیم کی ناقص کار کردگ کا مظہر ہوتا ہے۔ سرمایہ کو محقول کیا جاتا ہے۔ سرمایہ کو محقول کی خریداری، ادھار فروخت کی پالیسی، فاضل سرمایہ کو محقوظ کرنا وغیرہ مالیاتی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ بیرمایہ پر کنٹرول کرنے میں مدد سے ہیں۔ سرمایہ پر موزوں کنٹرول سے تنظیم بنگ میں محفوظ کرنا وغیرہ مالیاتی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ بیرمایہ پر کنٹرول کرنے میں مدد سے ہیں۔ سرمایہ پر موزوں کنٹرول سے تنظیم کر دیگر شعبے بھی از خود قابو میں آتے ہیں۔ سرمایہ کو موزوں حصول یا مدت میں نقشیم کرتے ہو کر اس پر مہت بہتر کنٹرول کی تنظیم کر دیگر شعبے بھی از خود قابو میں آتے ہیں۔ سرمایہ کو موزوں حصول یا مدت میں نقشیم کرتے ہوئے اس پر مہت بہتر کنٹرول کی تنظیم کر دیگر شعبے بھی از خود قابو میں آتے ہیں۔ سرمایہ کو موزوں حصول یا مدت میں نقشیم کرتے ہوئے اس پر مہت بہتر کنٹرول کیا جا سکتا ہے۔ منظوم میں مرمایہ کی کہتر کردگر گر شعبے بھی از خود قابو میں آتے ہیں۔ سرمایہ کو موزوں حصول یا مدت میں نقشیم کرتے ہوئے اس پر مہت بہتر کنٹرول کیا جا سکتا ہے۔ کرد گر شعب بھی از خود قابو میں آتے ہیں۔ سرمایہ کی میں میں خود ہوں کی میں میں کی خود کر محمول ہوں ہوں ہوں ہوں کی میں مردی کر کر کردگر کاروبار پر محمول کی کر میں مول ہو ہوں کر کر میں میں میں کر ہوں کر کر کر میں کر میں مول ہوں کر کر مالیا ہوں میں ہو ہوں کر کر میں میں میں میں مول ہوں ہوں کر میں کر میں کر کردی کر مول ہوں ہوں کر کر ک کار کردگی کے لیے سرمایہ پر کنٹرول لازی اور ہوں ہوں ہوں ہوں ہوں کر میں مول ہوں ہوں کر مول ہو ہوں کر کر مول ہوں کر

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 پیداوارضا کع نہیں ہوتے۔ پیداوار میں نگنالوجی کا استعال 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 بذطن پیدا کرنے کا سبب بن سکتی ہے۔طلب، صارفین کی ضرورت، مالی حالت، علاقہ، رسم و

3. عمله پر کنٹرول : تنظیم یا ادارے یا فیکٹری میں کام کرنے والے افراد عمله یا اسٹاف کہلاتا ہے۔ اسٹاف یا عمله انسانی وسائل ہوتے ہیں۔ تنظیم یا تجارت یا فیکٹری میں ضرورت کے مطابق تج بہ کار و ماہر عملہ کوتقر رکرنا چا ہیے۔ تجربہ کار عملہ کے فرائض اور اختیارات وسائل ہوتے ہیں۔ تنظیم یا تجارت یا فیکٹری میں ضرورت کے مطابق تج بہ کار و ماہر عملہ کوتقر رکرنا چا ہیے۔ 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 چا ہئیں۔ ضرورت سے مطابق عملہ کی بھرتی کریں۔ ساتھ ہی دوسرے اداروں کو نتقلی پر خاص کنٹرول کریں کیونکہ ملاز مین کی اس طرح تبدیلی فرم کی سا کھ کو متاثر کرتی ہے۔ عملہ پر کنٹرول صنعت سے مختلف مسائل کوحل کرنے میں مدد دیتا ہے۔

5. ایجادات : ایجادات و عصری آلات نظم ونسق پیدا کرنے میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ آج کے جدید دور میں

ایجادات تنظیم وصنعت میں مختلف طریقوں کو اختیار کررہی ہے۔ اس کے فوائد اور اہمیت کے پس منظر میں قابوکاری میں بیا ہم 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 قکرانی کے اخراجات کو بھی چیش نظر رکھا جاتا ہے۔

Learning Outcomes

17.14 اکتسابی جانچ

قابوکاری یا کنٹرول ہر چھوٹے و بڑے اداروں یا تنظیموں میں پایا جاتا ہے۔ تنظیم اینے مقاصد کی بحیل کے لیے قابوکاری کے مختلف طور طریقوں کو اختیار کرتی ہیں۔ موزوں کنٹرول کے سبب تنظیم میں نظم ونت ، امن و امان قائم ہوتا ہے۔ محتلف ماہرین کنٹرول نے مختلف انداز سے تعریفات پیش کی ہیں۔ تمام تعریفات کی روشنی میں خاہر ہوتا ہے کہ کنٹرول یا قابوکاری نظیمی مقاصد کی تحمیل اور حملہ مقاصد کو حاصل کرنے ، امن و امان کو قائم کرنے کے لیے ایک لاز می عمل ہے۔ یہ کار کردگی کی جائج اور مقاصد کی بحمیل میں مدد دیتے ہیں۔ بعض اوقات کنٹرول نے مختلف انداز سے موزوں اصلاحی اقد امات کیے جاتے ہیں۔ عہد بیدار و ماتحتین کے در میان تعاون کو فروغ دینا، نظیمی مقاصد کو حاصل کرنا، رغبت پیدا کرنا، د مہ دوار دیں اصلاحی اقد امات کیے جاتے ہیں۔ عہد بیدار و ماتحتین کے در میان تعاون کو فروغ دینا، نظیمی مقاصد کو حاصل کرنا، رغبت پیدا کرنا، ذمہ دوار دیں کا تعین کرنا، ورمائل کا بہتر وموزوں استعال کرنا، کنٹرول یا قابوکاری کے اہم مقاصد ہوں۔ ہر تنظیم میں کنٹرول کی کافی اجمت ہوتے ہیں۔ معار مقرد کرنا، کار کردگی کی بیا تھیں اور مان تعاون کو فروغ دینا، نظیم میں کنٹرول کی کافی اور اسلاح ہوتے ہیں۔ معار مقرد کرنا، کار کردگی کی پیکٹن اور استعال کرنا، کنٹرول یا قابوکاری کے اہم مقاصد ہیں۔ ہر تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت پائی جاتی ہوتے ہیں۔ معار مقرد کرنا، کار کردگی کی پیکٹن اور تھا ہو اور ان کی اور این کی میں مدد ملتی ہے۔ جن کی سبب تنظیم کو کافی فوا کہ حاصل موتے ہیں۔ معار مقرد کرنا، کار کردگی کی پیکٹن اور اصلاحی اقد امات بہتر کنٹرول کے اہم مراحل ہیں۔ کر تیک ول پر محل اسب ای زنداند

Key Words		ي الفاظ	17.15 كليد	
	حکم کے تابع بنانا	:	قابو	
	درستی	:	أصلاح	
	دفتر یا تنظیم میں کام کرنے والے افراد یا ملاز مین	:	عامليہ	
	تنظیم کے آخری درجہ تک اختیارات کی تقسیم	:	غيرمركزيت	
	تنظیم کے فیصلے کے متعلق شعبہ کو حاصل اختیارات	:	مرکزیت	
م ^م نگی م	دفتریا تنظیم میں شامل افراد کے درمیان آیسی تعاون وہم	:	ارتباط	
	تنظيم يا دفتر ميں رائح انتظامى طريقة كار	:	نظم ونسق	
	عمل آ وری	:	اطلاق	
	ورجہ	:	سطح	
	کام کرنے کی صلاحیت	:	كاركردگى	

کفایت
 :

$$\overline{\lambda}_{5,\overline{2},\overline{3}}$$

 Terminal Questions
 :
 $\overline{\lambda}_{1,13}$

 A.
 $aq_{e}\dot{v}$ or ll
 :

 A.
 $aq_{e}\dot{v}$ or ll
 :

 I.
 $\overline{3}$ ly low $\overline{2}$ line
 :

 I.
 $\overline{3}$ ly low $\overline{2}$ line
 :
 :

 I.
 $\overline{3}$ ly low $\overline{2}$ line
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :
 :<

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 Micheeol 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	تمهيد	18.0
Objectives	مقاصد	18.1
Meaning and Definition	معنى ومفهوم	18.2
Importance	اہمیت	18.3
Types of Control	کنٹرول کےاقسام کنٹرول پراثراندازعوامل	18.4
Factors Effecting on Control		
Traditional Control Techniques	کنٹرول کےروایتی اقسام	18.6
Learning Outcomes	اكتسابي نتائج	
Key Words	کلیدی الفاظ	18.8
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	18.9
Reference Books	تجويز کرده کټب	18.10

Introduction	تمهير	18.0
کا مطالعہ کرچکے ہیں۔کنٹرول نظم ونسق کا ایک لازمی عنصر ہے۔	ئی <mark>میں آپ قابو کاری کے معنی و</mark> مفہوم، اہمیت و افادیت	سابقهاكا
ہے۔ کنٹرول تنظیم میں بدنظمی کو دور کرتا ہے۔ آپ نے سڑک یا	ننظیم یا ادارے میں منصوبہ کے مطابق کام کی بھیل ممکن	کنٹرول کی بدولت
رو کنے کے ساتھ ساتھ حمل وفقل میں سہولت پیدا کرتے ہیں۔ بعض	۔ سکنل اورٹرا فک پولیس کودیکھا ہوگا۔ بیسب حادثات کو	چوراہے پر لگےٹرا ف
اور موقع کی نوعیت کے اعتبار سے رفتار کو اختیار کرتے ہیں۔گاڑی	، آپ کو کنٹر ول کرتے ہوئے سفر طے کرتے ہیں۔ سر ^ط ک ا	اوقات <i>سفر می</i> ں اپی
نے ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ تاجراپنے مال کوفروخت کرنے اور	نجر بات کی بنیاد پر حادثات سے بیچنے کی بھر پورکوشش کرت	چلانے کے دوران
وساتھ صارفین سے تبادلہ خیال کرتے ہوئے مال کی خریداری کے	نے کے مختلف طریقے اختیار کرتا ہے۔ تاجر کافی احتیاط ک	صارفين كوراغب كر
۔ دہ خود کو <i>کنٹر</i> ول کرتے ہوئے تحجارتی اقدامات کر لیتا ہے۔	یتا ہے۔ تا جرکسی بھی صورت میں ناراضگی کا اظہار نہیں کرتا۔	لیے گا مک کوراضی کر
Objectives	مقاصد	18.1
) کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ	اس ا کائی
-	کنٹرول یا قابوکاری کے مختلف اقسام کو بیان کرسکیں گے۔	de la companya de la
	کنٹرول پراثرانداز مختلف عوامل کو بیان کرسکیں گے۔	æ
	کنٹرول کے لیے لازمی لواز مات کو بیان کرسکیں گے۔	÷
-	کنٹرول کے مختلف اقسام کے درمیان امتیاز کرسکیں گے۔	æ
	کنٹرول کے مختلف روایتی طریقوں کو بیان کر سکیں گے۔	de la companya de la
Meaning and Definition	معنى ومفهوم اورتعريف	18.2
تاہے۔ ہر نظیم مقصد کی تحمیل کے لیے کام کی انجام دہی کے طریقۂ	دراصل مقاصد کوحاصل کرنے کی جانب ترغیب کا سبب ہو	كنثرول
یسکتی ہیں۔ غیرضروری افعال درمیان میں حاکل ہو سکتے ہیں۔ان	ہے۔ کام کی انجام دہی کے دوران مختلف رکاد ٹیں حائل ہو	کارکو قطعيت ديتي
ں ہوکر مقصد کی بکمیل میں مد د کرے۔ کنٹر ول <i>کے مخ</i> لف طریقوں	یں ایسے طریقۂ کارکواختیار کیا جاتا ہے جوان سب سے پا	سب کے پس منظر م
بتہ کی وضاحت کرتے ہیں۔اییا طریقہ یا تکنیک جونظیمی مقاصد کو	ندام جومقصد کی تکمیل میں کارآمد ہوں وہ کنٹرول کےطریا	میں ایسے طریقہ یا اف
لے ذہن میں مقصد کے حصول مقاصد کی جانب اشارہ کرتا ہے۔ وہ	وثر ہوں وہ کنٹرول کی تکنیک کہلاتا ہے۔لفظ کنٹرول فرد کے	حاصل کرنے میں م
ور پر بروئے کارلانے میں سازگار ہوتے ہوں وہ تمام کنٹرول کی	ں،طریقۂ کار،تکنیک وغیرہ جو دسائل کارکو بہتر سے بہترط	تمام جدوجهد، کاوشیر
	ھتے ہیں۔	تكنيك يحلق ركح
Importance of Controlling	قابوکاری کی اہمیت	18.3
ہے۔ حکمت عملی کنٹرول میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔ کنٹرول کا اہم	نصد کی تکمیل کے لیے مختلف حکمت عملیوں کو اختیار کرتی ۔	ہر تنظیم مق

مقصد طے شدہ طور طریقوں، اصولوں کے مطابق کام کو یقینی بنانا ہے۔کام کے دوران غلطیوں اور کمزوریوں کی نشاند ہی 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 رائح نہیں کیا جاسکتا۔ شعبے یا محکمے کی خصوصیت یا نوعیت کے اعتبار سے کنٹرول کا موز وں طریقہ اختیار کیا جاتا ہے۔

کاروباریا تجارتی میدان میں تجارتی لین دین کابا قاعدہ اندراج، وصول واجرائی پرنظم، جاپنچ پڑتال، ذخیرہ اندوزی، خرید وفروخت کی موزوں پالیسی وغیرہ کنٹرول میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ صنعتی یا پیداواری نقطۂ نظر سے شئے کی تیاری کے مراحل، پیداواری کے طریقے، ٹکنالوجی کا استعال، خام مال کی آمیزش، اجرتوں پر کنٹرول، ملاز مین پر کنٹرول، اوقات کارکاضچیح استعال، پیداواری آلات کا بہتر استعال وغیرہ پیداواری اداروں میں کنٹرول میں مدددیتے 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 بحکیل اور انجام دہی کے دوران دقت ایک اہم عضر ہے۔ تجارتی، کا روباری، پیداداری، دفتری، بازارکاری، تعلیمی، سیر و سیاحت، تشہیر، عیدین د تہوار وغیرہ ہر معاللے، دقت کے زیار ثر ہوتے ہیں۔ دقت پر ہر چیز کی اہمیت ہے۔ دقت کے گزرنے کے بعد کسی چیز کی اہمیت نہیں ہوتی۔ اسی طرح کنٹرول پڑتھی دقت اثر انداز ہوتا ہے۔ دقت کے گزر نے کے بعد کنٹرول بے فیض ہوجاتا ہے۔ کنٹرول کو موثر بنانے میں میں ہوتی۔ اسی طرح کنٹرول پڑتھی دقت اثر انداز ہوتا ہے۔ دقت کے گزر نے کے بعد کنٹرول بے فیض ہوجاتا ہے۔ کنٹرول کو موثر بنانے میں میں ہوتی۔ اسی طرح کنٹرول پڑتھی دقت اثر انداز ہوتا ہے۔ دقت کے گزر نے کے بعد کنٹرول بے فیض ہوجاتا ہے۔ کنٹرول کو موثر بنانے میں کے تالع ہو۔ کنٹرول کے طور طریقوں میں معمولی عظمی ، غفلت اور تا خیر کے علط متائج کے حصول کا موجب ہیں۔ حقائق کے انگشاف میں تا خیر میں کنٹرول میں رکادٹ بن سکتی ہیں۔ اس لیے تنظیمی اعتبار سے حقائق کا پید چلانے میں تا خیر نیک کر ٹی چی ہوت کی کار ہوت پڑیں کر ڈول کے طور طریقوں میں معمولی عظمی ، غفلت اور تا خیر کے غلط متائج کے حصول کا موجب ہیں۔ حقائق کے انگشاف میں تا خیر میں کنٹرول اور تاخیر، مثالی انتظامیہ کی علام سے نہیں۔ ایک دوراند لیش قابل اور لائق انتظامیہ کنٹرول کے لیے تعلق دوران طریق میں کنٹرول اور تاخیر، مثالی انتظامیہ کی علام سے بندیں۔ ایک تو تا خیر کی تا خیر نیک کر ڈی چا ہے۔ کنٹرول کے لیے تلف میں تا خیر میں کر لیتا ہے۔ دوقت اور حالت کے اعلیار سے تھائق کا پند چوں دوں طریقہ کو استعمال کیا جانا چا ہے۔ انتظامی کنٹرول کے لیے ترفی کا پہ جاتا ہے ہو میں کر لیتا ہے۔ دوقت اور حالت کے اعلیار سے تک بھی ہوں دوں طریقہ کو استعمال کیا جانا چا ہے۔ انتظامیہ کی کنڈول کے لیے در در سر ثابل ہی تک پر میں تا خیر ہوں ہوں ہے۔ تعلیا ہی علی اور ان غیر میں در ہوں میں بانی اور زائد ذ مہ داری تنظیم میں بنگو کی جس ہی میں دور کی میں میں میں میں میں میں میں میں میں کی میں میں میں میں میں ہوں ہوں میں تا ہوں میں میں میں میں میں میں ہوں ہوں ہوں ہوت ہوں ہوں ہو تو ہی ہوں ہوتے ہیں اور ان کی ہے تو گوئی کا باعث میں ہوں ہوں اسی ہوں کی ایے طریقے جن سے میں تقی ہے کنٹرول کی نی ہوں ہونے میں میزوں کے ہوتے ہیں

قابوکاری (کنٹرول) اور نظیمی روبیہ Control and Organisational Behaviour اچھی کارکردگی ، نظیم کے وجودکو دوام بخشق ہے۔ ننظیم میں شامل افراد پر ننظیم کی بقاءوتر قی کی ذمہ دار ہوتی ہے۔ ہرچھوٹی و بڑی تنظیموں میں ذمہ دار افراد بہتر طور پر خدمات کے خواہ شمند ہوتے ہیں۔اپنی کارکردگی کو اچھا بنانے کے لیے انتظامیہ منصوبے اور حکمت عملی اختیار کرتی ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیموں میں ہر عہد یدارا بینے اعلیٰ عہد یدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ تنظیمی کام کی تعمیل میں عہد یدار اور ماتحتین کے درمیان تعلقات، مراہم، روبیہ برتاؤ کا کافی دخل ہوتا ہے۔ تنظیم ہے ہم آ ہگ، متوازن شخصیت، نفاست پند، روشن دماغ، تجربہ، فطری علا احتوں، عہدارت وغیرہ میں اعلیٰ عبد یداروں اور ماتحتین میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ سنگوی اصول، طور طریقے پر بھی اثر انداز ہوتے عبل تنظیم میں شال ہونے کے بعد فرد پر اصولوں، طور طریقوں پر عمل کر مالاز دمی ہوتا ہے۔ اوقات کار کی پابندی، اصولوں پر عمل آ وری، احساس عبل تنظیم میں شال ہونے کے بعد فرد پر اصولوں، طور طریقوں پر عمل کر مالاز دمی ہوتا ہے۔ اوقات کار کی پابندی، اصولوں پر عمل آ وری، احساس این تنظیم میں شال ہونے کے بعد فرد پر اصولوں، طور طریقوں پر عمل کر مالاز دمی ہوتا ہے۔ اوقات کار کی پابندی، اصولوں پر عمل آ وری، احساس این تنظیم میں شال ہونے کے بعد فرد کی مہدارتیں بھی محلف ہوتی ہیں۔ تنظیم میں کی ایک ماتحت کی غلطی دوسر دن کو متاز کر سکتی ہے۔ عہد یدار کے این از میں کی کار کردگی میں اضام ونسق کی بر قراری کے لیے کنٹروں کے ایسے طریقی اختیار کرے جس سے صاف و شفاف ماحول پیدا ہو سکے۔ د اید داری، فرائض کی تعلیم میں نظم ونسق کی برقراری کے لیے کنٹروں کے ایسے طریقی اختیار کرے جس سے صاف و شفاف ماحول پیدا ہو تھے۔ این کی کار کردگی میں اضافہ کا موجب ہو۔ عبد یدار کا سخت روبیہ ماتھ میں کی باعث ہوتا کی بریا ہو۔ جس ہو صاف و شفاف ماحول پیدا ہو سکے۔ دوفت کام کی تعیل کے لیے تنظیم میں موز دن ماحول پیدا کرے۔ اس کے لیے لیخل اورات کا باعث ہوتا ہے۔ معرورت پر اندوں سے تباد لی میں میں میں میں میں ماحوں ماحول پیدا کرے۔ اس کے لیے لیے معرف اوران کے سرباب کی کوشش کی جائے۔ مغرورت پر انگر مین مور می خول اور میں میں مام کی ترغیب کا باعث ہوتی ہیں۔ کنٹروں کا حض رو یہ کو ایمیت دی جائے۔ میں بلا میں تعلقہ ماہر زن اصورت پر ماتھیں نے معرور تی پر تعلقہ میں معرور کی تکی ہوں معنوں معرورت پر ماحور ہوتی ہوں معرور تی ہوں میں میں معرور تی ہوں میں میں معرور پر تعنوں کی میں معرور تی پر تعین میں معرورت پر معنوں میں معرور تی پر تعلقہ میں معرور کی تو میں میں معرور تی ہوں میں معرور تی پر تعرور کی ہوتی معرور میں میں کام کی ترغیب کا ماحل کر موتی ہوں میں معروں میں معروں کی تے میں معرو میں سین

- 18.4 کنٹرول کےاقسام
 - کنٹرول کے چنداہم طریقوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1

کنٹرول کا پیداداری طریقتہ

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 پیداوارکو کنٹرول کے آلات کی طرح استعمال کیا جاتا ہے۔ ہر ملازم، ہر ماتحت یا ہر عہد یدار کے لیے کام کی بخیل کا ایک نثا نہ مقرر کیا جاتا ہے۔ نثا نہ کو کمل کرنے کے متعلق ماتحت کو کمل معلومات اور ہے۔ ہر ملازم، ہر ماتحت یا ہر عہد یدار کے لیے کام کی بخیل کا ایک نثا نہ مقرر کیا جاتا ہے۔ نثا نہ کو کمل کرنے کے متعلق ماتحت کو کمل معلومات اور ہے۔ ہر ملازم، ہر ماتحت یا ہر عہد یدار کے لیے کام کی بخیل کا ایک نثا نہ مقرر کیا جاتا ہے۔ نثا نہ کو کمل کرنے کے متعلق ماتحت کو کمل معلومات اور آلات پیداوار اور سہولتیں فراہم کی جاتی ہیں۔ جس سے ملازم اپنی ذمہ داری کو محسوں کرتا ہے اور وقت پر کام کی تحمیل کو بقینی بنانے کی کوشش کرتا ہے۔ پیداوار کی اداروں، صنعتوں، فیکٹری میں پیداوار کی ٹی معلومات اور ہے۔ پیداوار کی اداروں، صنعتوں، فیکٹری میں پیداواری عمل پر مقرر ملاز مین سے مقدار پیداوار کا حساب لیا جاتا ہے جبکہ دفتر کی معاملات میں پیداوار کو تھوں، فیکٹری میں پیداواری عمل پر مقرر ملاز مین سے مقدار پیداوار کا حساب لیا جاتا ہے جبکہ دفتر کی معاملات میں پیداوار کو تھیں بینداور کی معاملات میں پیداوار کو تعدار کی نوعیت، فائلوں کی کیسوئی، روز انہ حاص مراسلات کا موزوں جو اب تیار کر نا وغیرہ پیداوار کو تعداد کی شکل کو رو معار کر نا وغیرہ ہوتے ہیں۔ نائوں کی کیسوئی، روز انہ حاص مراسلات کا موز وں جو اب تیار کر نا وغیرہ ہوں کی معام کر کی کار کردگی کا معار مانا جاتا ہے۔ تعلیمی اداروں میں وقت پر نصاب کی سل اور حاصل متائج اور کی کار کردگی کو طاہر کردگی کو طاہر کردگی کا مظہر ہوتے ہیں۔ ناقص نتائج اچھی کار کردگی کا مظہر ہوتے ہیں۔ ناقص نتائج اچھی کار کردگی کا مظہر ہوتی ہوں۔ کی معاد کی محکول کی معلیمیں ہوتے ۔ تی ہو کر ہو کی معاد میں جو تی ہوں کی منٹر کر کر کی کو مور ہیں کر کر دو کو کر مزم ہو کہ میں میں معاد کر ایک کردگی کر کر دو کی کا مذہر ہوں کی ہوں کی کار کردگی کی مقدار پر کر دو کی کا مظہر نہیں ہوتے ۔ تی ہو کر کر ہو ہو ہوں کر کر دو کی کا مذہر ہوں کی ہوں کر کردگی کی مقدر ہوں کہ ہو ہو ہو ہر کر کردگی کو مظہر ہو ہے ہو ہی کر کر دو کی مظہر نہ کر مز کی میں ہو ہے میں دو ہ کی

Types of Control

Output Control Method

ہے۔ تنظیم یا ادارے یا صنعت کا اعلی سطحی انتظامیہ مقدار پیداوار یا کام کا معیار مقرر کرتا ہے۔مقررہ معیار کے مطابق صد فیصد کام کی تکمیل پر کام کوقبول کیا جاتا ہے۔ پیداوار کو مختلف مراحل میں تقسیم کر کے کار کردگی میں بہتری پیدا کی جاسکتی ہے۔بعض اوقات ملاز مین کوتر بیت بھی دی جاتی ہے۔تر بیت کے سبب ملاز مین پیداوار کے جدید طریقوں سے واقف ہوتے ہیں اور بتدریج ان کی کار کردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

2. کنٹر ول کا برتاؤ کا طریقتہ ہے۔ بیدلازم یا کارکن کے برتاؤ اور کا م کی بیجیل کے طرز عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ برتاؤ ملازم کی برتاؤ کا طریقتہ کنٹر ول کا ایک اہم طریقتہ ہے۔ بیدلازم یا کارکن کے برتاؤ اور کا م کی بیجیل کے طرز عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ برتاؤ ملازم کی کا م تحییل کے طرز عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ برتاؤ ملازم کی کا م تحییل کے طرز عمل کو طاہر کرتا ہے۔ برتاؤ ملازم کی کا م تحییل کے طرز عمل کو طاہر کرتا ہے۔ برتاؤ ملازم کی ما تو کا ایک اہم طریقتہ ہے۔ بیدلازم یا کارکن کے برتاؤ کا طریقتہ کرتا کی اور کنف یا تحیل کی طرز عمل پر راست طور پر انر انداز ہوتا ہے اور ملازم کو کا م میں دلیج ہی ، توق اور کمن کا باعث بندتا ہے۔ فرض شاس ساتھ شروع ہوتا ہے۔ بیفرد کے طرز عمل پر راست طور پر انر انداز ہوتا ہے اور ملازم کو کا م میں دلیج ہی ، شوق اور کمن کا باعث بندتا ہے۔ فرض شاس ساتھ شروع ہوتا ہے۔ بیفرد کے طرز عمل پر راست طور پر انر انداز ہوتا ہے اور ملازم کو کا م میں دلیج ہی ، شوق اور لگن کا باعث بندتا ہے۔ فرض شاس ملازم بڑی عمد گی کے ساتھ اپنے آپ کو کا م میں مصروف رکھتا ہے اور بڑی ذمہ داری کے ساتھ کا م انجام دیتا ہے۔ دفتر کی یا صنع کی اوخا کو طائع میں کرتا، وسائل کا صحیح اور معنان کر میں کرتا، وسائل کا صحیح اور منا می خان کر کا ہے۔ عاملین پیداوار کا صحیح اور درست استعال کرتے ہیں۔ پیداوار پر فرد کا برتاؤ خاص طور پر انر انداز ہوتا ہے۔ ایںا کارکن یا ملازم جو مذکورہ صفات کے خلاف ہو تنظیم میں نت نئے مسائل کرتے ہیں۔ پر ماڈو کن کرتو توں ہی سائل کا صحیح اور ملاز مین سے معرفی میں میں خور پر ملاز مین ہے مندی میں مازم کے برتاؤ کا طریق ہیں ، ساتھی صنعت کو نف کی سائل ہوں ہو ہو ہوں میں سائل کی میں میں کرتا ہے۔ مقام ہو ہو ہو میں ، ساتھی صنعت کو نف کر میں مشاہدہ کی جاتم ہو کا انداد ہوتا ہے۔ ایںا کارکن یا ملازم کے برتاؤ کا مختلف مواقع پر مشاہدہ کے ذریعہ ملزہ کی کر ہو ہو ہو کر کر کر کر تا ہو ہو ہو ہوں ، ساتھی صنعت کو نف ہو ہو ہوں ہو ہوں ہو ہوں ، ساتھی صنع ہو کو نفی میں میں ہو ہو ہوں ہو ہوں ، ساتھی صنع ہو کر کر ہو ہو ہوں ہوں کر ہو ہو ہوں ، سائل ہو ہو ہو ہوں ، ساتھی ہو ہو ہو ہوں ہو ہوں ہوں ، سائل ہو ہو ہوں ہوں ، ساتھی ہو ہو ہوں ہو ہوں ہوں ، ہو ہو ہوں ، سائل ہو ہو ہوں ہو ہوں ہوں ہوں ہو ہوں ہوں ، ساتھی ہو ہو ہوں ، ہو ہو ہو ہوں ، ساتھی ہوں ہو ہو ہو ہو ہو ہوں ہو ہو

3. كلان كنثرول كاطريقه Clan Control Method

جاتا ہے۔ضرورت کے مطابق رہبری اورنگرانی کی جاتی ہے۔ تا کہ نشانے کے مطابق پیداوار حاصل ہو سکے۔قلیل مدتی منصوبوں یا پیداوارکویقینی

بنانے میں بیرکنٹرول کارآمد ثابت ہوتا ہے۔کنٹرول کے اس طریقہ میں مطلق العنان طرز قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں۔کام کی پنجیل اہم

مقصد ہوتا ہے، اس کے لیے مکنہ کوشش کی جاتی ہے۔ یومیہ پیدادار کا نشانہ رکھنے والے پیداداری ادارے، تعمیراتی کمینیاں، ادویات کی تیاری

وغیرہ فیکٹریوں میں روزانہ کی کارکردگی کی پیائش کی جاتی ہے وہاں پر بیکنٹرول کافی کارآ مدہوتا ہے۔

سے تنظیم کو محفوظ رکھا جاسکے۔ خدمات یا کام کا پہلے سے ایک معیار مقرر کیا جاتا ہے۔ تمام ملاز مین اس پرعمل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ پیداوار، کام یا خدمات کے دوران ہی ان کی جائی محمکن ہے۔ ملاز مین کے مظاہر ے کو معیار سے تقابل کرتے ہوئے جائزہ لیا جاتا ہے۔ اس طرح یہ کنٹرول کا بیطریقہ کام کے معیار سے شروع ہوتا ہے۔ نشانہ کی بحمیل اس کنٹرول کا اہم مقصد ہوتا ہے۔ کام کو معیار کے مطابق یقینی بنانے کے لیے اس قشم کے کنٹرول کا استعال کیا جاتا ہے۔ بیطریقہ کارکردگی کو معیاری بنانے میں اہم کر دارادا کرتا ہے۔ اس لیے کنٹرول کے اس نظام میں ملاز مین پر مسلس نگاہ رکھی جاتی ہے۔ اس طریقہ میں غلطیوں کے دہرانے کی شرح میں کی ہوتی ہے۔ کنٹرول چارٹ اس قسم مثال ہے۔ اس کو Steering Control

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 جائج کے بعد نتائج کا جائزہ لیا جاتا ہے۔ کمپنی کے پچھلے سال کے نفع ونقصان، گوشوارے، بیکنس شیٹ کی جائج 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 ستقبل کے لیے دورکرنے 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 میہ پچھلے سال کی کارکردگی کی وضاحت کرتا ہے۔ پچھلے سال کے اعداد و شاراور کارکردگی میں اضافہ کرنے اور در پیش مشکلات کو دورکرنے کے لیے مہیں اقدامات کرنے میں مدد ملق ہے۔

8. احتیاطی کنٹرول کا طریقہ Predictive Control Method

کنٹرول کا بیایک اہم طریقہ ہے۔ اس قسم کے کنٹرول میں تنظیم کے مستقبل کے ممکنہ مسائل کوحل کرنے کی حکمت عملی پر غور کیا جاتا ہے۔ مستقبل میں حائل ہونے والے مسائل کو پہلے سے نشاندہ ی کر کے اس کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ نفذی بجٹ اس قسم کی ایک مثال ہے۔ کسی مہینے میں نفذی کی قلت کا امکان ہوتو ایسی صورت میں اس کو دور کرنے کی بھر پور کوشش کی جاتی ہے۔ وقتی مسائل کوحل کرنے پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ سابقہ تجربات کی بنیاد پر بھی مستقبل کے ممکنہ مسائل کی نشاندہ ہی کر سکتے ہیں۔ مستقبل کے مسائل کو طل کرنے پر خاص طریقہ سے یکسوئی ایک اہم اقدام ہے۔ مسائل کی یکسوئی کے محکنہ مسائل کی نشاندہ ہی کر سکتے ہیں۔ مستقبل کے مسائل کی نشاندہ ی کرنا اور موزوں کی یکسوئی کی کوشش کی جاتی ہے۔

Factors Effecting on Control تنظیم کا ایک بہترین عمل ہے۔ اس کی بدولت تنظیم میں نظم ونسق کو برقرار رکھنے اور ممکنہ نتائج حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ کنٹرول پراثر انداز مختلف عوامل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔ 1. تنظیمی ساخت : تنظیمی ساخت : تنظیم کا خاکہ پیش کرتی ہے۔ جو تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنی درجہ تک عہدوں کی تر تیب کو بیان کرتی ہے۔ ہرعہد میدار 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 کے جاتے ہیں۔معینہ مقاصد کی تکمیل کے لیے ہر شعبے کے طور طریقوں اور موزوں اقدامات کی سر پریتی اورنگرانی کی جاتی ہے۔

2. مقاصد کی وضاحت : ہر تنظیم چند مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ ہر ماتحت کو کمپنی یا تنظیم کے مقاصد سے تکمل طور پر واقف کروایا جاتا ہے۔ ییمل ماتختین کے درمیان کام میں دلچیں اور شوق پیدا کر کے کارکردگی کو بہتر بنانے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔ ہر ماتحت تنظیم کے مقاصد کے تحت اپنی ذمہ داری کوادا کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ مقاصد کی وضاحت تنظیم کے عملہ میں فطری طور پر کام میں شوق ولگن کا باعث بنتی ہیں۔ تنظیم کی عام محفلوں، جلسوں، اجلاس وغیرہ میں تنظیمی مقاصد اور اس کی بحمیل کو عیاں کرتے ہیں۔ عصر حاضر میں تنظیم کے باب الداخلہ پراہم مقاصد، ویژن ومشن تحریر ہوتے ہیں، جو ناظرین کو مقاصد سے آگاہ کرتے ہیں۔

3. تکنالوجی : آج یے عصری دور میں کنٹرول پر تکنالوجی کا زیادہ اثر پایا جاتا ہے۔عصر حاضر میں کنٹرول کے لیے مختلف ٹکنالوجی کے آلات استعال کیے جارہے ہیں۔ ممکنہ پیداوار کو حاصل کرنے، پیداوار کو معیاری بنانے میں ٹکنالوجی کو استعال کیا جارہا ہے۔ ٹکنالوجی کے ذریعہ پیداوار کی جانچ کی جاتی ہے۔ متحنین کو اوقات کار پر حاضر ہونے صنعتی اوقات کا استعال، صنعت میں ان کی کارکردگی وغیرہ مے 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. تحکرانی : نگرانی کنٹرول کا لازمی عمل ہے۔کڑی نگرانی ملاز مین کو کام میں مشغول رکھتی ہے۔ سخت نگرانی کے سبب صنعتی اوقات کارضا کتے نہیں ہوتے۔ مقام کار پر ملاز مین کے ہر کام پر نگاہ رکھی جاتی ہے۔نگرانی کے سخت طریقے ملاز مین میں شنی رجحان کوفر وغ دیتے ہیں۔ اس لیے نگرانی کے لیے متوازن رویہ اختیار کرنا چاہیے۔نگرانی کے ایسے طریقہ اختیار کیے جائیں جو ملاز مین میں احساس ذمہ داری اور کام سے رغبت پیدا کریں۔ ہر معاطے میں سخت رویہ ملاز مین میں اکتابت اور بیز ارگی کا باعث ہوتا ہے۔ متوازن رویہ کنٹرول کا بہتر طریقہ ہے، جو فطری طور پر ملاز مین میں احساس ذمہ داری پیدا کرتا ہے۔

5. اخراجات : اخراجات : اخراجات ، کنٹرول کے طریقے پراٹر انداز اہم عمل ہے۔ کنٹرول پر بھاری اخراجات لائق ہوتے ہیں۔ بڑی تظیموں میں کنٹرول کا با قاعدہ نظم ہوتا ہے۔ ہر شعبہ کے لیے کنٹرول کانظم پایا جاتا ہے۔عصر حاضر میں کنٹرول کے لیے ٹکنالو جی کو بی استعال کیا جار ہا ہے۔ ٹکنالو جی کا با قاعدہ استعال اور بہتر ترسیل پر بھاری اخراجات لائق 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 نظیمی ساخت کو طح کنٹرول کے کفایتی طریقہ کارکواستعال کریں۔

6. گنگرا نگارعملہ: عملہ پر با قاعدہ کنٹرول کے لیے مخصوص قشم کا نگراں کاری کاعملہ مقرر کیا جاتا ہے۔ بیعملہ ہدایت کے مطابق اپنی خدمات انجام دیتا ہے۔نگراں کارعملہ کی بدولت ہی تنظیم پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ بھاری اخراجات کے سبب مالی وسائل ضائع ہوجاتے ہیں۔ان کے صحیح استعال کے لیے کنٹرول کے طریقہ کار میں تبدیلی لازمی ہوگی۔

7. سرکاری ہدایات: تنظیم میں نظم ونت کو پیدا کرنے کے لیے کنٹرول سے مختلف طریقة کارکوا ختیا رکرتے ہیں۔ تنظیم میں با قاعدہ کنٹرول کے لیے سرکاری ہدایات بھی دی جاتی ہیں۔ سرکاری ہدایات اور احکامات کی روشن میں کنٹرول کے طریقة کارکوا ختیار کرنا لازمی ہوتا ہے۔ سرکاری تنظیموں میں ان پرعمل نا گزیر ہوتا ہے۔ بعض اوقات غیر سرکاری تنظیمیں بھی اس پرعمل کرتی ہیں۔ کنٹرول میں شفافیت پیدا

کرنے کے لیے سرکاری احکامات اہم کردارادا کرتے ہیں۔

کے بجٹ پائے جاتے ہیں۔ بجٹ اپنے شعبے کی کارکردگی کا اظہارتھی ہے۔ کسی شعبہ میں کارکردگی میں بہتری اور تسلسل برقر ارر کھنے میں موازنہ یا بجٹ کنٹرول کا اہم کردار ہوتا ہے۔ ہر کام کے لیے ضرورت کے مطابق رقم کے ساتھ کام کی بھیل کا وقت اور مدت بھی مقرر کی جاتی ہے۔ اس اعتبار سے کام کی بھیل کویقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

2. معیاری لاگت کاری معیاری لاگت روایتی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ شنعتی اور پیداواری اداروں میں اس کا خاص طور پر استعمال ہوتا ہے۔ شئے 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 کردارادا کرتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ وسائل پیداوار کا بہتر استعال ممکن ہے۔ 3. تجربہ نسبت

مالیاتی گوشوارے مالی موقف و استحکام کو ظاہر کرتے ہیں۔ نفع و نقصان کھاتے، آمدنی و اخراجات کھاتے، تختۂ لاگت، ہیکنس شیٹ، آمدنی کے نقابل 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 زیراستعال چنداہم نسبتوں کو ذیل میں ہتلایا گیا ہے۔ منافع کی نسبت : منافع کی چنداہم نسبتیں اس طرح ہیں۔ i. خام منافع کی نسبت 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 کھا تہ (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 دفتر کی وا تطامی اخراجات کی پا بجائی 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 منافع رہ کی تا تحال کی خاص ظاہر کرتا ہے۔

ii. خالص منافع کی نسبت حقیقت میں خالص منافع ہی کاروبار کے حقیقی موقف کی عکاسی کرتا ہے۔ بیکاروبار کے حقیقی موقف کو داضح 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 خاہر کرتی ہے۔

اخراجات کی نسبت صنعتی ہیداواری اداروں اور تجارتی میدان میں عائد مختلف مصارف یا اخراجات کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔اخراجات راست

طور پر منافع پرانژ انداز ہوتے ہیں۔ بلامنصوبہ یا غیر ضروری اخراجات کے سبب پیداواری مصارف میں اضافہ ہوتا ہے۔ اخراجات میں تخفیف کے لیے عصری وجدید ٹکنالوجی کے ساتھ منصوبہ اور کنٹرول کی ضرورت ہوتی ہے۔ خام مال، اجرت، تخواہ، دفتر ی وا نظامی مصارف، کرایی، تشہیر وغیرہ چند لازمی مصارف ہیں۔ کاروبار کی نوعیت اور سائیز کے اعتبار سے ان اخراجات میں کمی اور اضافہ ہوتا ہے۔ ہر چھوٹے و بڑے کاروبار میں ان اخراجات میں کمی پرتر جیح دی جاتی ہے۔ بلکہ اخراجات میں کمی کے لیے ایک جامع حکمت عملی اختیار کی جا پیداواری مصارف میں موزوں کنٹرول کے سبب منافع کی شرح میں اضافہ ہوتا ہے۔ آمدنی گوشواروں سے محتلف مدات کا تقابلی جائزہ لے کر بہتر

Current Ratio

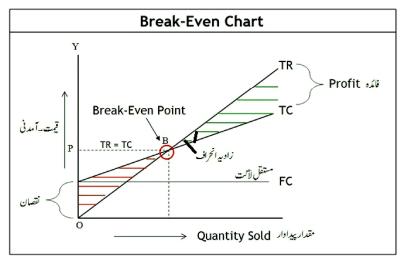
روان نسبت

روان نسبت اثاثوں سے متعلق ہے۔ بیذسبت کاروبار کے روان اثاثون اور روان ذمہ داریوں کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔ ہاتھ میں نقدی، بنک میں نقدی، ذخیرہ، دین داری، واجب الاصول،قلیل مدتی تم کات اور پیشگی ادائیات کاروبار کے روان اثاث بیں۔ اسی طرح لین دار، واجب الا دابل،قلیل مدتی قرضے، ادا طلب اخراجات یا مصارف قلیل مدتی روان ذمہ داریاں ہیں۔ ان دونوں اقسام کے اثاثہ و ذمہ داریوں کے درمیان تعلق روان نسبت ہے۔ ایک ہمت افزاءیا مشکلم کاروبار کے لیے 2:1 کو معیاری نسبت مانا جاتا ہے۔

4. داخلی (اندرونی) محاسبہ ہر بڑی اور رسمی تظیموں میں مختلف طریقوں سے کھاتوں، لین دین کے ریکارڈس، دفتر ی اندراجات کی وقفہ وقفہ سے تنقیح کی جاتی ہے۔ تنقیح بالوا سطہ طور پر کنٹرول ہے۔ تنقیح کنٹرول کا ایک قدیم طریقہ ہے۔ تنظیم یا اداروں پر کنٹرول کرنے اور کام میں عمد گی پیدا کرنے میں تنقیح اہم کردارادا کرتی ہے۔ مسلسل تنقیح، سالانہ یا معیادی تنقیح کی طرح داخلی تنقیح بھی ایک اہم تنقیح ہے۔ انتظامیہ کے داخلی مراتب بندی کے عہد بیدار کی جانب سے تفویض کردائی جاتی ہے۔ ہرعہد بیدار ماتحت کے کاموں کی در تنگی اور عمد گی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اسی ضمن میں دوران کا م غلطیوں کی نشاند ہی کرتے ہوئے اس پر قابو پانے اور غلطیوں سے پاک بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ محاسبہ ازخود داخلی کنٹرول کا باعث ہے۔ داخلی کنٹرول تنظیم کے مقاصد، طریقتہ کار، انتظامیہ، وسائل کار، طریقہ عمل وغیرہ کا احاطہ کرتا ہے۔

5. نقط توازن

ہرتا جر کاروبار سے بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اسی متصد کے تحت آمدنی واخراجات 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 نقط توازن کہتے ہیں۔ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات آلپس میں مساوی ہوتے ہیں۔ آمدنی کے مقابلے میں اخراجات زائد ہونے پر ہوں اس سطح کو نقط توازن کہتے ہیں۔ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات آلپس میں مساوی ہوتے ہیں۔ آمدنی کے مقابلے میں اخراجات دائد ہونے پر تاجر کو نقصان ہو گااور 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 مددویتی ہے۔ یہ پیداوار یا فروخت کی کم از کم مقدار کی نثاند ہی کرتی ہے۔ حاصل ہوتا ہے۔ نقطہ توازن تاجر کو تجارتی حکمت عملی اختیار کرنے میں مددویتی ہے۔ یہ پیداوار یا فروخت کی کم از کم مقدار کی نثاند ہی کرتی ہے۔ چوتا جر کی مصارف کی پا بجائی کے لیے درکار ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ اخراجات کی تخفیف یا کٹوتی، مصارف کی کم از کم مقدار کی نثاند ہی کرتی ہے۔ اور با قاعدہ بنانے، قیمتوں کا تعین کرنے، فروخت کو بڑھانے وغیرہ حکمت کا کو تعلیم کی کی معارف کی استعمال کیا جاتا ہے۔ نقطہ توازن کو ذیل کی شکل میں بتلایا گیا ہے۔



Statistical Tools

Break Even Point

6. شارياتي آلات

کاروبار میں شاریات کے آلات کا استعال ایک روایتی طریقہ ہے۔ ہر چھوٹے و بڑے ادارے، اس کا آسانی کے ساتھ استعال کر سکتے ہیں۔ اوسط، فیصد، وسطانیہ، بہتانیہ، نسبت، ایف ٹسٹ، ٹی ٹسٹ، گراف، بارگراف، پائی گراف وغیرہ شاریات کے چند بنیادی آلات ہیں۔ ان کی مدد سے کاروبار، تجارت یا صنعت کی کارکردگی کا اظہار ہوتا ہے۔ منصوبہ سے مطابق معیار کو برقر اررکھنے اور کنٹرول کرنے میں ان آلات کا استعال کیا جاتا ہے۔ Learning Outcomes

18.7 اكتسابي نتائج

Key Words	18.8 كليدى الفاظ
فرد کا طرزعمل،طور طریقے، ذہنی وجسمانی حرکات،انداز گفتگو،احساس ذمہ داری	: (Behaviour) بتاؤ
اسکاٹ لینڈ کے زبان سے ماخوذ ہے۔جس کے معنی خاندان کے ہیں۔	: (Clan) كلان
کنٹرول کے رسمی طریقہ جس میں سرکاری احکامات کی روشنی میں سرکاری نظم ونسق انجام یا تاہے۔	د فتر شابی (Bureaucratic) :
قديم طورطريقي	: (Tradition) روایتی
آمدني اخراجات كاتخته	موازنه (Budget) :
سمی بھی دومتعلقہ عوامل کے درمیان رشتہ نسبت کہلا تا ہے۔	: (Ratio) نىبىت
گہرائی کے ساتھ مطالعہ اور دی گئی معلومات کی آ سان اور عام فہم تشریح کرنا تجزید کہلا تا ہے۔	: (Analysis) بخزير (Analysis)
آمدنی واخراجات کی مساوی سطح نقطۂ توازن کہلاتا ہے۔	نقطهٔ توازن (Break Enen Point) :
Terminal Questions	18.9 نموندامتحانی سوالات
	•

ِ کنٹرول کہتے ہیں۔	تاریخی کنٹرول کو	.4
- U!	کنٹرول پرانژاندازاہم عوامل	.5
	امل سوالات	مخضر جوابات کے ح
	کلان کنٹرول سے کیا مراد ہے؟ وضاحت شیجیے۔	.1
	دفتر شاہی طریقہ کے خصوصیات بیان سیجیے۔	.2
ظرمیں بحث شیجیے۔	تاریخی کنٹرول متنقبل کے لیےاہمیت کے پس	.3
امتياز ليجيبيه	کنٹرول کے پیداواری اور برتاؤ کے طریقہ میں ا	.4
	منافع کی مختلف نسبتوں کی وضاحت شیجیے۔	.5
	حامل سوالات	طویل جوابات کے
	کنٹرول پروقت کی اہمیت کو بیان شیجیے۔	.6
	کنٹرول کے مختلف اقسام کی وضاحت شیجیے۔	.7
	کنٹرول پرانراندازعوامل کو بیان کیجیے۔	.8
	قابوکاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔	.9
	کنٹرول کےروایتی تکنیک کی وضاحت شیجیے۔	.10
Reference Books	1 تجویز کردہ کتب	8.10

- 1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 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.
- Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. New Delhi.
- Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
- Ivancevich; John and Micheeol 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	تمهيد	19.0
Objectives	مقاصد	19.1
Meaning and Definition	معنى ومفهوم	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 کےاقسام	19.2.3
Principles of Internal Control	اندرونی کنٹرول کےاصول	19.2.4
External Control	بيرونى كنثرول	19.3
Meaning and Definition of External Control	بیرونی کنٹرول کے معنی ومفہوم	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	اكتسابي نتائج	19.5
Key Words	کلیدی الفاظ	19.6
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	19.7

Introduction

Objectives	19.1 مقاصد
	اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ
	🐳 👘 اندرونی اور بیرونی کنٹرول کے معنی دمفہوم کو بیان کرسکیں ۔
	🐳 🔪 کنٹر ول کی اہمیت کی وضاحت کرسکیں ۔
	🚸 🛛 موژ کنٹرول کے ضروری لواز مات کو بیان سکیں۔
	🐳 👘 اندرونی و بیرونی کنٹرول کا تقابل کرسکیں ۔
	🔅 نظم وضبط کی برقراری میں کنٹرول کی اہمیت کی وضاحت کرسکیں۔
Meaning and Definition of	19.2 اندرونی کنٹرول کے معنی ومفہوم Internal Control

کنٹرول نظم ونسق 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 کوموثر طور پر انجام دینے میں مددگار ثابت ہوتا ہے، جس کی مدد سے نظیمی مقاصد کی بنجیل ہوتی ہے۔ اندرونی کنٹرول دراصل کسی تنظیم یا کمپنی میں اختیار کیے جانے والے طور طریقے ہوتے ہیں۔ جس کو اعلی سطحی کی انتظام یہ طح کرتی ہے۔ کسی تنظیم میں داخلی طور پر پائے جانے والے کنٹرول کے طور طریقوں کو اندرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ جس کو اعلی سطحی کی انتظام یہ طر کرتی ہے۔ کسی تنظیم میں داخلی طور پر پائے جانے والے کنٹرول کے طور طریقوں کو اندرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ سی کمپنی یا تنظیم میں نظم ونسق یا کام مرتب ہوتی ہے۔ کسی تنظیم میں داخلی طور پر پائے جانے والے کنٹرول کے طور طریقوں کو اندرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ میں کی میں نظم ونسی کام وطور طریقے، میکانزم، قاعدے قانون داخلی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ جامع انداز میں داخلی کنٹرول سے مراد تنظیم کی یہ تنظیم کے رائے جانے والے طور طریقوں کو اندر ونی کنٹرول کہتے ہیں۔ کسی کمپنی یا تنظیم میں نظم ونسی کا کم قاعدے، اصول یا میکانز م کوداخلی کنٹر ول کہتے ہیں۔ جن کی مدد سے عملہ میں احساس ذمہ داری کے پیدا ہونے کے ساتھ دھوکہ، غبن وغیرہ پر قابو پاسکتے ہیں۔ کوسو (COSO) کے مطابق داخلی کنٹر ول تنظیم میں کام کا خاکہ ہوتا ہے۔ جوشخصی، تنظیمی، انتظامی اور دیگر ضروری افعال کو کنٹر ول کرتے ہوئے تنظیمی مقاصد کی تکمیل کو یقینی بنا تا ہے۔ اندرونی کنٹر ول کا تعلق تنظیم سے تعلق رکھنے والے افراد، ملازم، کارکن، عہد بدار، منتظیمین سب سے پایا جاتا ہے۔ تنظیم کا تحفظ اور مقاصد کی تکمیل اس کا اہم مقصد ہے۔ بیہ جوتھم کے امکانات کو کم سے کم کرتے ہوئے تنظیم کی کارکردگ میں اضافہ کا باعث ہوتے ہیں۔

- 8. اندرونی کنٹرول کواعلی سطحی کی انتظامیہ طے کرتی ہے۔
- 9. اندرونی کنٹرول کے طریقے تنظیم کے حدود تک محدود ہوتے ہیں۔

کوسو یعنی Committee of Sponsoring Organisations of the Tread Way Commission بر تنظیم نظم فظم و صبط کی برقراری کے لیے چند اصول وضوا بط مقرر کرتی ہے۔ جو اندرونی طور پرعمل درآمد ہوتے ہیں۔ اس ضمن میں کوسو Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 1985 کی اہمیت زیادہ ہے۔ اس کا قیام Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) National Fraudulent Financial Information Commission کیا۔ National Fraudulent Financial Information Commission ہے۔ کوسوکوتا سُدِکر نے والے حسب ذیل پارچ ادارے ہیں۔

- American Institute of Certified Public Accounts (AICPA) .1
 - American Accounting Association (AAA) .2
 - Financial Executives International (FEI) .3
 - Institute of Internal Audit (IIA) .4
 - Institute of Management Accountants (IMA) .5

ان یالچ تظیموں نے Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

اطلاع اور ترسیل (Information and Communication) : تنظیم میں نظم ونسق پیدا کرنے میں ترسیل اہم 4. سیر گرمیوں یا کام پر کنٹرول (Control Activities): عملہ پاملاز مین کے کام پر گہری نظر رکھی جائے۔ پہلے .5 19.2.3 اندرونی کنٹرول کےاقسام Types of Internal Control تنظیم کواندرونی طور پر کنٹرول کرنے کے چندا ہم اقسام کوذیل میں بتلایا گیا ہے۔ 1. اختیاطی کنٹرول (Preventive Control) 2. انتخراجی کنٹرول (Detective Control) 317

ایک اچھی اور مثالی تنظیم، تنظیمی پالیسیوں، اخلاقی ذ مہ داریوں اور طور طریقوں کالعین 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 ازخود اندرونی کنٹرول کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔جس کے سبب دھوکہ،غین،خرد بردیا غیراخلاقی افعال پرازخود 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 استعال کیا جاتا ہے۔COSCO نے اندرونی کنٹرول کے حسب ذیل 5 عوامل (Components) کی وضاحت کی ہے۔

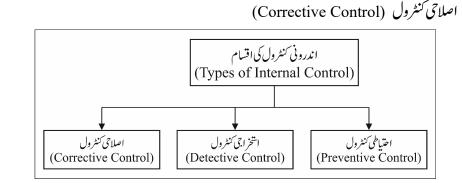
کنٹرول کا ماحول (Control Environment): ہرتنظیم کا ایک منفرد ماحول ہوتا ہے۔ تنظیمی مقاصد کے تحت .1 ماحول پیدا کیاجاتا ہے۔تنظیمی ماحول نظم ونسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ماحول ازخود کنٹرول کرنے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔ سازگار ماحول تنظیم کے لیے کارآ مد ہے، جو تنظیم کی ہرسطح پرازخود کنٹرول کرنے میں مدددیتا ہے۔

جو تھم کا تخیینہ (Risk Assessment): ہر تنظیم مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف 2 طریقۂ کاراختیار کیے ہیں۔ مقاصد کی بھیل کے دوران تنظیم کومختلف معاملات، رکاوٹیں، چیلجس، جو تھم حاکل ہو سکتے ہیں۔ جو تھم یا مشکلات تنظیم ے اندرونی یا بیرونی طور پربھی پیدا ہوںکتی ہیں۔ ان کی نشاندہی کرتے ہوئے ان پر قابو پانے یا ان کو دور کرنے کے طریقوں کو قطعیت دی جائے۔ جو تھم یا رکاوٹوں کی نشاند ہی کرتے ہوئے ان کو دورکرنے کے مختلف متبادل طریقوں میں سے سی موزوں طریقہ کی نشاند ہی کی جائے، جس کی مدد سے ان مسائل کو آسانی سے حل کیا جا سکے۔ جو تھم پر قابویانے سے ازخود اندرونی طور پر کنٹر ول پیدا ہوتا ہے۔

کردارادا کرتی ہے۔ضروری اصول، اہم معلومات یا اصلاحات کو تنظیم کے تمام افراد تک پہنچایا جائے۔معلومات کی بروقت رسائی کے سبب عملیہ 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 ہوجا تا ہےاور تنظیم بے قابو ہوجاتی ہے۔اطلاعات کی بروقت رسائی اندور نی طور پر کنٹر ول کرنے میں اہم کردارادا کرتی ہے۔

سے طے شدہ طورطریقوں کے مطابق کام کو یقینی بنایا جائے۔اس طرح کا کنٹر ول تنظیم میں غلط طریقوں کو اختیار کرنے سے روکتا ہے۔عملہ اپن ذمہ داریوں سے واقف ہوتا ہے۔ تنظیم میں کنٹرول کرنے کے ساتھ ساتھ ظلم ونسق کو بہتر بنانے میں مدد دیتا ہے۔

آ گہی یا مانیٹرنگ (Monitoring): مانیٹرنگ تنظیم کو کنٹرول کرنے میں مرکز ی کردارادا کرتی ہے۔ مانیٹرنگ کی مدد ے اندرونی طور پر بنظیم میں نظم ونسق پیدا کر سکتے ہیں۔ ^{تنظ}یم کی مختلف سطحوں یا درجوں یا مراحل میں انجام دیے جانے والے کام کی با قاعد ہ^{تکر}انی کی جائے۔کام کی انجام دہی کے دوران حائل مسائل کی بروقت یکسوئی کی جائے۔ مانیٹرنگ کی بدولت ہرسطح پر کام کی بروقت پنجیل ممکن ہے۔



یداندرونی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ بعض اوقات تنظیم میں اتفاقی طور پر غلطیوں کا اظہار ہوجاتا ہے۔ غلطیوں کی نشاند ہی کر کے ان پر قابو پانے یا غلطیوں کو کنٹرول کرنے کے لیے تنظیم کے اندرونی طور پر جوطریقے اختیار کیے جاتے ہیں ان کو Detective Control کہتے ہیں۔ ہر تنظیم میں پہلے سے نظم ونت 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۔ تا کہ مجموعی طور پر دوبارہ غلطیوں کا اظہار نہ ہو سے۔ بیدیلی لائی جاتی Balance طریقہ پر ممل کرتا ہے۔ مثلاً اچا نگ نفذی کا چک کرنا، گودام میں ذخیرہ کا چک کرنا، اچا نگ فائلوں کو چک کرنا، کام کی جائی کرنا، اندرونی تنقیح وغیرہ۔ اس طرح کے کنٹرول کے سب عملہ شفافیت کے ساتھ کام کرتا ہے۔ دزیل کے سوالات کی مدد سے اس محکم ہوں یہ اندرونی تنقیح وغیرہ۔ اس طرح کے کنٹرول کے سب عملہ شفافیت کے ساتھ کام کرتا ہے۔ دولیا ہے میں تو لائی کے کرنا، کام کی جائی کرنا، کام کی جائی کرنا، کام کی جائی کر ک

> i. کس وجہ سے اس قشم کی غلطی واقع ہوئی؟ ii. کس مرحلے برنا کامی کی وجہ سےغلطیوں کا اظہار ہوا؟

.3

- ااا. مستعلقیوں پر قابو پانے کی حکمت کی پر ش طرع کس کر میں؟ جاسرہ با

3. اصلاحی کنٹرول Corrective Control

اصلاحی کنٹرول اندرونی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ بعض اوقات مسائل کی نشاندہی یا مسائل کے وقوع پذیر ہونے کے بعد اس میں در شگی 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 چنداہم اصلاحی کنٹرول ہیں۔

1. ریکارڈ رکھنا (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، روداد، جائداد، خرید وفر وخت، سالانہ مالی کیفیت وغیرہ وغیرہ تمام دستاویزات کا بہتر طور پر محفوظ رکھا جاتا ہے۔ کھا تہ نولی کے اصولوں پڑل کرتے ہوئے اندراجات کیے جائیں۔ ہر اندراج کا کاروبار کے مخلف 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 درج کے اعتبار سے ذمہ داریوں کا تعین کیا جاتا ہے۔ ہرعہد بداریا عملہ اپنی ذمہ داری سے واقف ہوتا ہے اور اس کی یحمیل 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 کر دارا دا کرتی ہیں۔ ہر فر دکواس کے درجہ یا عہدے یا منصب کے اعتبار سے کام یا ذمہ داری تفویض کی جاتی ہے۔ تنظیم میں عہدے یا رتبہ کے اعتبارے سے کام مقرر ہوتے ہیں۔ بعض اوقات تنظیم کی ضرورت کے مطابق زائد ذمہ داری بھی دی جاتی ہیں۔ بنیا دی اور زائد ذمہ داری سے متعلق عملہ کو واقف کر وایا جاتا ہے۔ جس کی بدولت فردا پنی ذمہ داریوں سے واقف ہوتا ہے۔ کام کی تقسیم کی بدولت بہتر طور پر کام کی تکھیل کے ساتھ یہ کنٹرول پیدا کرنے میں اہم کر دارا دارکہ را جہ

4. تحکمرانی (Supervision) : تحکمرانی ، کنٹرول کرنے کا ایک اہم اور قدیم طریقہ ہے۔تگرانی کے موزوں طریقوں کی مدد سے بہتر طور پر کنٹرول قائم کیا جاسکتا ہے۔ ہرصنعت یا تنظیم کے مختلف درج یا سطحوں پر تکرانی کا خاص نظم ہونا چاہیے۔ مالیہ، ذخیرہ، پیداوار، خروید دفروخت، کھانة نویسی، اثانوں کی خریدی وغیرہ وغیرہ مختلف معاملات کا پہلے سے طے شدہ منصوبوں کے مطابق عمل آوری کو یقینی بنایا جاتا ہے۔بغیر منظوری یا بغیر منصوبہ کے سی بھی اقدام کی تنجائش نہ رکھی جائے۔تکرانی کے سبب وسائل کا رکا تحکی سی تعال

5. داخلی محاسبہ (Internal Audit): داخلی محاسبہ ظلیم میں اندرونی کنٹرول پیدا کرنے میں مرکزی کردارادا 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 جائچ کرتے ہیں۔تنقیح سے دوران غلطیوں،غبن وغیرہ کا آسانی سے پیۃ چکتا ہے۔تنقیح سے ڈر سے عملہ کافی احتیاط اور ذمہ داری سے کام کرتا ہے۔تنظیم سے

تمام معاملات کو بہتر طور پر تنقیح کی مدد سے تصدیق کی جاتی ہے۔

6. عمله (Staff): صنعت یا تنظیم کی مختلف سطحوں پر ملاز مین کام کرتے ہیں۔ جن کوعملہ کہا جاتا ہے۔صنعت یا تنظیم کی وسعت، کام، افعال، درجہ سطح کی اعتبار یا ضرورت کے مطابق تجربہ کارعملہ کا تقرر کیا جائے، ضرورت سے کم اور زیادہ مقدار میں عملہ کے تقرر کرنے سے تنظیم بذخلی کا شکار ہوجاتی 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 ہوجھ اور بذخلی 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. تبادله یا ذ مه داریوں کی تبدیلی (Transfer or Rotation of Duties): تنظیم میں عملہ کا وقفہ وقفہ سے . تبادلہ کیا جاتا ہے۔ بیاندرونی کنٹرول پیدا کرنے میں اہم کردارادا کرتا ہے۔ ایک ہی عہدے یا ایک ہی مقام پرطویل عرصہ تک خدمت انجام دینے پر ملازم اختیارات اور تجربہ کا غلط استعال کرسکتا ہے۔ وقفہ وقفہ سے تبادلہ یا سکشن میں تبدیلی کی وجہ سے عملہ میں اکتاہٹ یا غلط نہمی پرقابو پایا جاسکتا ہے، جس کی وجہ سے ملاز مین کی صلاحیت اور کارکردگی میں اضافہ کمکن ہے۔

External Control

19.3 بيروني كنٹرول

سی بھی تنظیم، ادارہ،صنعت، فیکٹری، انڈسٹری، مدرسہ، کالج وغیرہ میں نظم ونت 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 بیمیل اور دسائل کا بہتر استعال ممکن ہے۔اچھی حکمرانی (Good Governance) کے لیے تنظیم پراندرونی اور بیرونی طور پر کنٹرول کرنالازمی ہے۔

ہر تنظیم این منفر د مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ جو اپنے ذاتی اصول، قاعدے، طور طریقے رکھتی ہے اور اندرونی طور پرنظم ونت کو بہتر بنانے کی جمر پورکوش کی جاتی ہے۔ ہر تنظیم پر راست یا بالراست طور پر کسی نہ کسی ہیرونی ادارے کا کنٹر ول پایا جاتا ہے۔ جس ملک میں ہی تنظیم یا صنعت پائی جاتی ہے، اس ملک کی حکومت یا سرکار ملک کی تمام تنظیموں یا صنعتوں پر کنٹر ول کرتی ہے۔ حکومتی قاعدے قانون، اصول و ضوابط طے کرتی ہے۔ جولاز می طور پر عل درآ مد ہوتے ہیں۔ سرکاری اصولوں سے انحراف ممکن نہیں بلکہ سرکاری اصولوں کی روش غیر می تنظیم اندرونی طور پر قاعدے قانون مرتب کرتی ہے۔ کوئی بھی صنعت، دفتر ، تنظیم سرکاری قوانین سے انحراف کرتی ہوئے قوانین نہیں بنا کتی بلکہ سرکاری قوانین کی روش میں سرکاری اصولوں پر عمل آوری کے لیے اندرونی طور پر مختلف طریقوں کو قطعیت دیتی ہے۔ صنعت یا تنظیم ہو تو تعذین کی روش میں سرکاری اصولوں پر عمل آوری کے لیے اندرونی طور پر مختلف طریقوں کو قطعیت دیتی ہے۔ صنعت یا تنظیم الکہ سرکاری اطونا لی کی روش میں سرکاری اصولوں پر عمل آوری کے لیے اندرونی طور پر مختلف طریقوں کو قطعیت دیتی ہے۔ صنعت یا تنظیم اطونا کی تنظیم، عالمی مردور تنظیم اوری کی اور کا محک کو معنعت، دفتر ، تنظیم سرکاری قوانین سے انحراف کر تے ہو کے قوانین نہیں بنا سک بلکہ سرکاری قوانین کی روش میں سرکاری اصولوں پر عمل آوری کے لیے اندرونی طور پر مختلف طریقوں کو قطعیت دیتی ہے۔ صنعت یا تنظیم خود محتار ہو حق قوانین کی روش میں سرکاری اصولوں پر عمل تی مالی سطح پر امن و صنبط کی بر قول کو قطعیت دیتی ہے۔ موند تنظیم ، عالمی سطح پر حقوق مالی تنظیم، عالمی عدالت ، عالمی قوانین ، عالمی سلی تی ادار و میں پائی طور پر کنٹرول کرنے و الے چند اہم ادارے میں سے الم موتی میں ۔ ہر صنعت یا فیکٹری یا تنظیم کسی نہ تھا میں ایتی ادار و میں پائی طور پر عمل کی راز اور کر تی ہوتا ہے۔ جو از میں عالمی موتی ہے میں پائی ہوتی ہے۔ میں پائی طلی میں پائی جاتی ہیں۔ میں میں پائی جاتی ہیں۔ میں پائی جاتی ہیں۔ پائی ہیں۔ یا می میں پائی جاتی ہیں۔ میں پائی جاتی ہیں۔ میں پائی جاتی ہیں۔ میں پائی جاتی ہیں۔ میں میں میں میں ہوتا ہے۔ جو میں پائی جاتی ہیں۔ میں می میں میں ہوتا ہے۔ میں پائی جاتی ہیں۔ میں میں ہو کی ہیں ہو ہیں۔ میں میں میں میں میں ہو میں ہیں۔ میں میں میں میں می کی میں میں جو میں میں میں میں ہوں

Meaning and Definition of External Control ہیرونی کنٹرول کے معنی و مفہوم IP.3.1 اندرونی کنٹرول کی معنی و مفہوم انداز سے اس کے مفہوم کی وضاحت کی جاسکتی ہے۔

1. حکومت یا سرکاری قوانین (Government Regulation): ہر ملک میں سرکاری قوانین پائے جاتے ہیں۔ جواس ملک میں نظم وضبط پید اکرنے 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 کنٹر ول کرنے کا ایک اہم آلہ ہے۔ پیطریقہ ہر ملک کے طول وعرض میں قائم ہر چھوٹے و بڑے تجارتی معاملات کو کنٹرول کرتے ہیں۔ سرکاری قوانین بیرونی طور پر کنٹر ول کرنے کا ایک انداز نہیں کرسکتا۔ سرکاری قوانین پر عمل آوری لازی اور ضروری ہے۔ ملک میں قائم ہر چھوٹے و بڑے تجارتی پیداواری ادارے، صنعتیں، فیکٹری، طبی ادارے، فلاحی ادارے، بنک، بیمہ کمپنیاں، حمل وفقل کے ادارے، ریلوے، تعلیمی ادارے وغیرہ سرکاری قوانین پر

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 قشم 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 وضبط پیدا ہوتا ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری ہر چھوٹے و بڑے ادارے ذرائع ابلاغ سے گھبرائے ہوئے ہوتے ہوتے ہیں۔ اس لیے کسی بھی قسم کی غلطی یا حفل کر

ہیرونی طور پر کنٹرول کا اہم آلہ ہے۔

3. بازاری مسابقت (Market Competition) : ہر چھوٹے و بڑے کاروبار کو بازار میں مسابقت در پیش ہوتی ہے۔ مسابقت ایک قسم کا بیرونی کنٹرول ہے۔ اس کے نقصانات سے بچنے کے لیے ہر تاجراپنی ایک منفر دحکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ اپنی پیداوار کو منفر داور مخصوص خصوصیات کا حامل بتا کر بازار میں اپنی شناخت پیدا کرتا ہے۔ دیگر تاجرین یا پیدا کنندوں کے مقابلے میں اپنی پیداوار یا خد مات 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 ازخود کنٹرول پیدا ہوتا ہے۔

4. محاسبہ یا تنقیح (Audit) : تنقیح ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ یہ ہیرونی طور پر کنٹرول کا اہم ذریعہ ہے۔محاسب یا تنقیح کار سرکاری 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 سرکاری طور پر ہیرونی محکموں سے ہوتا ہے۔ وہ صرف تنقیح کے حد تک تنظیم یا اداروں کی جائچ پڑتال کرتے ہیں۔ تنقیح کے سبب عملہ شفاف طور پراپنی 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 بلندوبالا ادارہ ہے۔ مختلف معاملات میں ناانصافی کی صورت

یں انصاف رسائی کے لیے متاثرہ افراد یا ملاز مین عدالت سے رجوع ہوتے ہیں۔ عدالتی فیصلوں پرعمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ ہر شعبہ، ہر ادارے پر عدالت انصاف کے تحت ہدایت واحکامات جاری کرسکتی ہے۔ عدالت بیرونی کنٹرول کا ایک اہم ذریعہ ہے۔ . .

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 پڑمل آوری کرتے ہوئے تنظیم یا ادارے میں اندرونی طور پرنظم ونت 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 فوا کد حاصل ہوتے ہیں۔ بیرونی کنٹرول کی اہمیت کوذیل میں بتلایا گیا ہے۔

2. شفافیت : ہر تنظیم داخلی اصولوں وقواعد کے ساتھ ساتھ ہیرونی طور پر اثر انداز اصولوں پر بھی عمل کرتی ہے۔ ادارے یا تنظیم، صنعت، فیکٹریاں، انڈسٹری وغیرہ مختلف ہیرونی اداروں سے تعلقات رکھتی ہیں ۔سرکاری ادارے شفافیت کے ساتھ اپنی سالانہ رپورٹس تیار کرتے ہیں۔ شفافیت کے سبب وسائل کا صحیح استعال اور کسی کے استحصال کی تنجائش نہیں پائی جاتی ۔ تنظیم سے مختلف کھاتوں، لین دین کے معاملات، معاہد، خرید وفروخت وغیرہ سے متعلق کھاتوں میں کسی قشم کی غفلت یاغبن کے امکانات نہیں پائے جاتے۔

3. جوابد ہی: جوابد ہی فر دکو ذمہ داریوں کو قبول کرنے پر مجبور کرتی ہے۔ تنظیم کی مختلف سطحوں پر فائز عہد بیداراپنے سے اعلیٰ عہد بیدار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔اسی طرح تنظیم یا ادارے یا صنعت یا فیکٹر کی وغیرہ،سرکار کی اداروں، میڈیا، رجسٹر ارآفس و دیگر ہیرونی اداروں کو جوابدہ ہوتے ہیں۔اس لیےاس دباؤ کے پس منظر میں ہرتنظیم اندرونی طور پر بہتر سے بہتر خدمات انجام دینے کی کوشش کرتی ہے۔

4. اصولوں برعمل آوری: ہرتنظیم قاعد ے اصول وطریقوں بریختی سے عامل کرتے ہیں۔ اصولوں سے انحراف ممکن نہیں۔ اصولوں برعمل آوری نظم وضبط کی بنیاد ہے۔ اس سے انحراف بدامنی کا باعث ہے۔ اس لیے ہرتنظیم نظم وضبط کو برقر اررکھنے کی بھر پورکوشش کرتی ہے۔ اصولوں پرعمل آوری کے سبب تنظیم کے بیرونی تنظیموں سے اچھے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ جو تنظیم کی ترقی واستحکام میں اہم کر دارادا کرتے ہیں۔ اصولوں پرعمل آوری میں بیرونی کنٹرول اہم کر دارادا کرتا ہے۔

19.3.4 اندرونی اور ہیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز

Difference between Internal & External Control ہر تنظیم کنٹرول کو برقرارر کھنے کے لیے کچھ نظیمی اصول کو اختیار کرتی ہے۔ یہ نظیم کے اندرونی معاملات سے تعلق رکھتے ہیں۔ ہر تنظیم پر چند ہیرونی عوامل بھی اثرانداز ہوتے ہیں۔جس کو ہیرونی عوامل کہتے ہیں۔ذیل میں اندرونی اور ہیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز کو ہتلایا گیا ہے۔

اندرونی کنٹرول تنظیم کے اندرونی معاملات سے تعلق رکھتا ہے۔ 1. اندرونی کنٹرول تنظیم کے اندرونی معاملات سے تعلق رکھتا ہے۔ 2. تعظیم میں کنٹرول کے اندرونی طریقوں کوا تظامیہ خود تیار کرتا ہے۔ 2. تعظیم میں کنٹرول کے اندرونی طریقوں کوا تظامیہ خود تیار کرتا ہے۔ 3. اندرونی کنٹرول کے طریقے ہیرونی کنٹرول کے زریا ثر ہوتے 4. اندرونی کنٹرول کے ذرائع تنظیم کے اندر ہی پائے جاتے ہیں۔ 4. اندرونی کنٹرول کے ذرائع تنظیم کے اندر ہی پائے جاتے ہیں۔ 5. تنظیمی مقاصد کی تخطیم کے باہر پائے جاتے ہیں۔ 5. تنظیمی مقاصد کی تخطیم کے باہر پائے جاتے ہیں۔ 5. تنظیمی مقاصد کی تخطیم کے باہر پائے جاتے ہیں۔ 6. اندرونی کنٹرول کے ذرائع تنظیم کے اندر ہی کنٹرول میں کافی مددگار ثابت ہوتا۔ 7. اندرونی کنٹرول کے طور طریقوں میں ضرورت کے مطابق آسانی

Effective Control موثر کنٹرول کنٹرول صنعت، تنظیم، ادارے میں نظم ونسق پیدا کرنے میں اہم کر دار ادا کرتے ہیں۔کنٹرول کے سبب منصوبہ کے مطابق کام یمیل پاتے ہیں۔کنٹرول کے بغیر کام کا بہتر طور پر انجام پاناممکن نہیں۔موثر کنٹرول کے مفہوم کو تبحضے کے لیے کنٹرول کے مختلف پہلوؤں کا مطالعہ کرنا ضروری ہوتا ہے۔ کنٹرول ایک وسیع اصطلاح ہے۔ جس میں تنظیم کے ہرچھوٹے اور بڑے کام شامل ہوتے ہیں۔ کنٹرول بااثر ہونے پر اس کو موژ کنٹرول کہا جاتا ہے۔ابیا کنٹرول جونظیم کے مختلف شعبوں کا احاطہ کرتے ہوئے افعال کی معلومات رکھی جاتی ہو،موژ کنٹرول کہلاتا ہے۔ ایپا کنٹرول تنظیم کے تمام شعبوں پراینا کنٹرول برقرار رکھتا ہے،اس کوموثر کنٹرول کہتے ہیں۔ایپا کنٹرول جس کے تمام شعبوں میں منصوبوں کے مطابق افعال انحام دیے جاتے ہوں، اپیا کنٹرول جوتنظیم کی ضرورت کے اعتبار سے موزوں ہو، وہ موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔اپیا کنٹرول جوتنظیم کے تمام شعبوں میں قابل عمل، قابل فہم اور مقصد کی بحیل کے لیے موزوں ہو، وہ موثر کنٹر ول کہلاتا ہے۔ ابیا کنٹر ول جوتنظیم کے تمام شعبوں پر آسانی سے قابل عمل اور ملی طور پر کارکرد ہواس کوموثر کنٹرول کہتے ہیں۔ موثر کنٹرول کی چندا ہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔ موثر کنٹرول تنظیم کے تمام شعبوں میں قابل عمل ہوتا ہے۔ .1 آسان اور قابل فہم ہوتا ہے۔ .2 تنظیم کے مقاصد کی تکمیل میں مدددیتا ہے۔ .3 تنظیم کے تمام شعبوں میں باہمی تعاون اور ملاز مین میں مثبت تحریک پیدا ہوتی ہے۔ .4 اعلیٰ عہد بدار تنظیم کی نچل سطح تک ماسانی کنٹرول کر سکتے ہیں۔ .5 موژ کنٹرول منتقبل کو مدنظر رکھتے ہوئے حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ .6 تنظيم ميں غلطيوں كا امكان كم يايا جاتا ہے۔ .7 موژ کنٹرول میں اصلاحی اقدامات کی گنجائش پائی جاتی ہے۔ .8

19.4.1 موثر كنثرول كے ضرورى لوازمات Requirements of Effective Control System کنٹرول یا قابوکاری تنظیم یا ادارے یا صنعت میں نظم وضبط پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔موزوں کنٹرول کے سبب کام کی بروقت بحميل ممكن ہے۔ بصورت ديگر وسائل کے ضائع ہونے کا قوى امكان پايا جاتا ہے۔ کنٹرول میں فرد کی ذاتی خصوصیت اور صلاحیتیں بھی اثرانداز ہوتی ہے۔کنٹرول کا ایپانظم جس میں عہد یداراینے فرائض کو بہتر سے بہتر طور پرانجام دیتے ہوئے ماختین اور دسائل کے منظم طور پر استعال کویقینی بنا تا ہوموثر کنٹرول کہلاتا ہے۔عہدیدار کے ماتختین سے مثبت رویہ رکھتے ہوئے ان سے جمریورمستفید ہوتا ہے۔کنٹرول کو با قاعدہ اور پراٹر بنانے میں مختلف عوامل اثرانداز ہوتے ہیں۔ ذیل میں موثر کنٹرول کے چندا ہم عوامل کی وضاحت کی گئی ہے۔ مقصرى (Objectively) موزونیت (Suitability) .2 .1 لچکدار (Flexibility) .4 مستعدى (Promptness) .3 کفای**ت** بخش (Economically) .6 پیش بنی (Forward Looking) .5 تح کی (Motivity) .8 اصلاحی (Suggestive) .7

بنتے ہیں۔ کنٹرول کو بااثر بنانے میں مقصدا ہم کردارادا کرتا ہے۔ بیایک لازمی عمل ہے۔ بامقصد کنٹرول کے سبب تنظیم کے تمام افراد کی کام کی نوعیت، طریقۂ کار پرخوش اسلوبی کے ساتھ عمل کرتے ہیں۔ بے مقصد کنٹرول سے بدخلمی کا قومی 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، جوتنظیم 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، جوتنظیم کے لیے موزوں اور قابل عمل ہو۔ چھوٹی اور بڑی تنظیموں، رسی و غیر ہ مختلف عوامل کو پیش نظر رکھتے ہوئے کنٹرول کا ایسا طریقہ اختیار کریں، جوتنظیم کے لیے موزوں اور قابل عمل ہو۔ چھوٹی اور بڑی تنظیموں، رسی و غیر رسی تنظیموں میں کنٹرول کے طریقوں میں کافی طریقہ اختیار کریں، جوتنظیم کے لیے موزوں اور قابل عمل ہو۔ چھوٹی اور بڑی تنظیموں، رسی و خیر مختلف عوامل کو پیش لنٹرول کے طریقوں میں کافی فرز قلیموں میں کافی فرز ہوں کا ایسا طریقہ اختیار کریں، جوتنظیم کے لیے موزوں اور قابل عمل ہو۔ چھوٹی اور بڑی تنظیموں، رسی و خیر رسی تنظیموں میں کنٹرول کا و لیا فرز قلیموں میں کافی فرز قلیموں میں کافی فرز قابل عمل ہو۔ چھوٹی اور بڑی تنظیموں، رسی و خیر رسی تنظیموں میں کنٹر ول کے طریقوں میں کافی فرز قلی جاتا ہے۔ تنظیم کی 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 موژ کنٹرول کا سب سے اہم آلہ ہے۔ تنظیم یا ادارے میں پیدا شدہ مسائل کو بروقت کیسوئی، انتظامی اصولوں پر تخق سے عمل آوری، وقت کی پابندی، ذمہ داریوں کو نبھانا وغیرہ مستعدی کی علامتیں ہیں۔ اکثر فرض شناس عہد یدار مآختین کو کنٹرول کرنے سے قبل خود ہی اصولوں کے تابع ہوجاتے ہیں۔ جن کو دیکھ کر مآختین ازخود مستعد ہوجاتے ہیں۔

4. کچکدار (Flexibility): کچکدار دو بیکنٹرول میں مرکزی کردارادا کرتا ہے۔ سخت کنٹرول ماتختین میں نفسیاتی دباؤادر البھن کا باعث ہے۔ ماحول، حالات کے اعتبار سے ایسا کچکدار روبیہ اختیار کریں جس سے ماتختین میں ازخود کنٹرول کا احساس پیدا ہو۔عصر حاضر میں کنٹرول کے جدیدادرعصری طور طریقے رائج ہیں۔ جس کوموزوں طریقہ سے ملی جامہ پہناتے ہوئے کنٹرول میں نظم پیدا کر سکتے ہیں۔

5. پیش بنی (Forward Looking): ہرکامیاب تنظیم ستغتبل کو پیش نظرر کھتے ہوئے حالات حاضرہ کوموزوں انداز میں کنٹرول کرتی ہے۔ آج کے دور کا ہڑ کمل مستقبل کے لیے مثال بن جاتا ہے۔ اس لیے تنظیم کو فعال اور غلطیوں سے پاک رکھنے کی مکدنہ کوشش ک جاتی ہے۔ دوراندیش کا مظاہرہ کرنا کا میاب 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 کوموٹر بنانے میں محرکہ اہم کردارادا کرتا ہے۔ ہر تنظیم، کنٹرول کے ایسے طریقے کو اختیار کریں جس سے ملاز مین یا ماتختین میں تحریک پیدا ہو۔کنٹرول کے طریقوں پر آسانی سے عمل درآمداور قابل عمل ہوں۔ ملاز مین میں کام سے رغبت اور دلچیپی کا باعث ہو۔کنٹرول کے نا قابل عمل طریقوں سے تنظیم میں بدگمانی اور بدخلمی پیدا ہوتی ہے۔

8. مشاورتی یا اصلاحی اقدامات (Suggestive or Corrective Action): کنٹرول کا ہرطریقہ ہر دقت کارآ مدنہیں ہوتا۔ بعض اوقات ضرورت کے مطابق کنٹرول کے مروج طریقوں میں اصلاح کی ضرورت ہوتی ہے۔کنٹرول کے طریقوں میں

م میں پیدا ہونے والے مسائل کے اسباب کا پتہ لگاتے ہوئے بروفت اس کوحل کریں تا کہ	اصلاحی اقدامات کی کافی گنجائش پائی جاتی ہے۔ تنظیم
لیےاصلاحی اقدامات کریں۔	مستقبل میں ایسے حالات وقوع پذیر یہ ہونے کے ل
Learning Outcomes	19.5 اكتسابي نتائج
: اندرنظم وضبط کو برقرار رکھنے کی بھر پورکوشش کرتے ہیں۔ تنظیم کے اندرمختلف اصول وقواعد	
ماصد کی بیجیل ممکن ہے۔نظم پیدا کرنے میں اندرونی اور بیرونی دونوں اقسام کے کنٹرول اہم	ہوتے ہیں۔جن پڑمل آوری کے ذریعة تنظیم کے مق
ہنائے گئے اصول،طورطریقے اور قواعد اندرونی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ان اصولوں،	کردارادا کرتے ہیں۔کسی تنظیم کے اندرونی طور پر
جس کی تنظیم کے اعلیٰ سے ادنیٰ درجہ تک تما مسطحوں پڑمل آ وری لا زمی ہے۔اندرونی کنٹرول	قواعد وطريقوں کواعلی سطحی انتظامات طے کرتا ہے۔
ہاحول پیدا ہوتا ہے۔ دسائل کاصحیح صحیح استعال ممکن ہے۔ تنظیم میں نظم دسق کو برقر ارر کھنے میں	کے سبب نظم وضبط کی برقراری کے ساتھ ساتھ کا م کا و
قائم کیا۔ جو نظیم میں با قاعدگی پیدا کرنے میں اہم کردارادا کرتے ہیں۔احتیاطی کنٹرول،	امریکہ میں پانچ نظیموں نے مل کرکوسو(COSO)
کے اہم طریقے ہیں۔ ریکارڈ رکھنا، ذمہ داریوں کالغین کرنا، نقسیم کار، نظیمی ا ثاثوں کا تحفظ،	تفتيشى كنثرول اور اصلاحى كنثرول دراصل كنثرول بأ
	^ت گرانی، عملہ، ^{تنقیح} کنٹرول کے چندا ہم اصول ہیں۔
نظیمیں یا ادارے بھی کنٹرول کرتے ہیں۔ ہیرونی طور پر کنٹرول کے طریقوں کو ہیرونی کنٹرول	ہر تنظیم پراندرونی کے ساتھ ساتھ بیرونی تن
کو جوابدہ ہوتے ہے۔حکومت، میڈیا، بازار، دیگر تنظیمیں، سرکاری دفاتر ہیرونی کنٹرول کے	کہتے ہیں۔ ہ ^ر نظیم دیگر ^ن ظیموں اور اداروں یا حکومت
،تعلقات کو برقرار رکھتے ہوئے ترقی واستحکام حاصل کرنا چاہتی ہے۔اس لیے وہ اپنے لین	اہم ادارے ہیں۔ ہر تنظیم ہیرونی اداروں سے اچھے
) ۔ بیرونی کنٹرول ہ ^ر نظیم میں شفافیت اورنظم ونسق پیدا کرنے میں اہم کردارادا کرتے ہیں۔	دین کے معاملات کو شفافیت کے ساتھ تیار کرتے ہیر
Key Words	19.6 كليدى الفاظ
ماتختین پرنگرانی اور کنٹر ول رکھنا مانیٹرنگ کہلا تا ہے۔	مانٹرنگ Monitoring :
گہرائی کےساتھ جانچ پڑتال کونفتیش کہتے ہیں۔	تفتيش Deductive :
متائح دینے والے <i>طر</i> یقہ کواستفر ائی طریقہ کہتے ہیں	استقرائی Inductive :
مستقبل میں نقصانات کی گنجائش یا امکان۔	جو تھم Risk
تجارتی میدان میں مختلف صنعتکاروں، تاجروں، پیداکنندوں کے درمیان مقابلہ۔	مسابقت Competition
دفتری ا ثاثة ورجسٹر میں صحیح اور درست ہونے کی جانچ پڑتال۔	تنقیح Audit
سرکاری اصول پر شختی کے ساتھ عمل آوری اور فرائض کی ادائیگی میں پہل کرنا۔	مستعدی Promptness
ذمہ داریوں پڑمل کرنا۔	
Terminal Questions	19.7 نمونها متحانى سوالات
	ه مع ضربه ال

A. معروضی سوالات

- 1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 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.
- 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.
- Ivancevich; John and Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.

اكائى 20 قابوكارى كے طریقے یا تكنیک (Control Technique)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	تمهيد	20.0
Objectives	مقاصد	20.1
Meaning and Defination	معنى ومفهوم	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	بجب یا موازنه	20.5.1
Types of Budget	بجبٹ کےاقسام	20.5.2
Advantages of Budget	بجبٹ 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	
Break Even Analysis	تجزية نقطه توازن	20.7.2
Advantages of Break Even Analysis	نقطہ توازن کے فائدے	
Critical Path Method	كريثيكل پاتھ ميتھڑ / تغيرنماراستەكاطرىقە	
PERT	یرٹ/ پروجکٹ جائزہ نظر ثانی تکنیک	20.7.5
Learning Out Comes	اکتسابی جائج	20.8
Key Words	کلیدی الفاظ	
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	20.10

Introduction

20.0 تمہير

سابقدا کائی میں کنٹرول کے معنی و مفہوم، اہمیت، اقسام وغیرہ کے متعلق تفصیلی مطالعہ کر چکھ ہیں۔ کنٹرول تنظیم کا ایک بنیادی عمل ہے۔ جو مقاصد کی بحیل میں اہم کر دارا دا کرتا ہے۔ محلف حالات میں کنٹرول کے محلف طریقوں کو استعال کرتے ہیں۔ ہر وقت، ہر موقع، ہر مقام پر ایک ہی طرز کا کنٹرول کا رآ مدنییں ہوتا۔ موقع، مقام، حالات کے لپ منظر میں کنٹرول کے محلف طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ آپ نے بھی بس ایر یل میں سفر ضرور کیا ہوگا۔ بس میں سوار ہونے کے لیے قطار میں کھڑے ہوتے ہیں۔ ای طرح لیقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ آپ نے بھی میں اپنا نام، پند وغیرہ درج کرکے لائبرری میں داخل ہوتے ہیں۔ مطالعہ کے مقام پر خاموش مطالعہ کر کے والی چل جاتے ہیں۔ آپ رجسٹر میں اپنا نام، پند وغیرہ درج کرکے لائبرری میں داخل ہوتے ہیں۔ مطالعہ کے مقام پر خاموش مطالعہ کر کے والیس چلے جاتے ہیں۔ آپ رجسٹر میں اپنا نام، پند وغیرہ درج کرکے لائبرری میں داخل ہوتے ہیں۔ مطالعہ کے مقام پر خاموش مطالعہ کر کے والیس چلے جاتے ہیں۔ آپ رجسٹر میں اپنا نام، پند وغیرہ درج کرکے لائبرری میں داخل ہوتے ہیں۔ مطالعہ کے مقام پر خاموش مطالعہ کر کے والیس چلے جاتے ہیں۔ آپ مال میں خریداری کے لیے جا چکے ہوں گے۔ ہڑے بڑے مال سنٹر میں ہر چیز اپنی اپنی خص مقام پر کھی ہوتی ہیں۔ جہاں سے آپ مال خارورت کی چیز وں کو جمع کر لیتے ہیں اورکیش کاؤ کنٹر پر قم ادا کر کے مال سنٹر سے باہر نگھتے ہیں۔ ای طرح مدارس میں مدرسہ شروع ہونے سے خار اسمبلی منعقد کی جاتی ہے، جہاں پر تمام طلباء اپنی اپنی جماعت کے قطار میں ترتیب وار کھڑے ہیں۔ ای طرح مدارس میں مدرسہ شروع ہونے سے منٹر میں متعاد کی جاتی ہیں پر قمام طلباء پنی اپنی جماعت کے قطار میں ترتیب وار کھڑے ہوتے ہیں۔ فیکٹری یا پیداوار کا اداروں میں خام ماں رکھنے کا علی جن ہوتا ہے۔ تیار مال کو الگ گو دام میں رکھا جاتا ہے۔ پیداواری مشیزی وغیرہ فیکٹری کے خصوص مقام پر ہوتی ہیں۔ ندر میں معاون میں معاملات کی لیے اپن موال کو الگ گو میں ترار کی خام میں تسلس ہر مر ادار کھن میں کی کر کی کے خصوص مقام پر ہوتی ہیں۔ ندروں نے کر وی کو تر تیہ ہے مطال ہے ہی ہوتا ہے ہیں بند کو ہیں مولی میں میں میں میں تسلس ہر مر ادر کے کان طری توں اور تکھیں کر کو کو اور میں کا دو تے ہیں۔

Objectives 20.1 مقاصد اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ قابوکاری کے طریقوں سے داقف ہوں گے۔ ÷ قابوکاری کے روانتی اور جدید طریقوں کو بیان کر سکیں۔ ÷ بجٹ یا مواز نہاوراس کے مختلف اقسام سے واقف ہوں گے۔ \$ معیاری لاگت اوراس کے استعال کو بیان کر سکیں۔ ¢ کنٹرول کی جدید تکنیک کے مختلف طریقوں سے داقف ہوں گے۔ æ 20.2 معنى ومفهوم اورتعريف Meaning and Definition کنٹرول کا اہم مقصد مکنہ منصوبہ کے مطابق عملہ کی کارکردگی یا کام کی نوعیت کوجانچنا ہے۔منصوبہ کے مطابق کام انجام یا تا ہے تو بینظیم کے لیے بہتر ہوگا۔اگرمنصوبوں کے مطابق کام کی تکمیل نہ ہونے پر تنظیم میں بذکلمی کا باعث بنما ہے۔کنٹرول کے موثر طریقوں کے ذریعہ بی تنظیم میں مثبت نتائج حاصل کیے جا سکتے ہیں۔لفظ Technique دراصل فرینچ لفظ Technical اور یونانی لفظ Technikos اور Technika سے ماخوذ ہے۔معنوی اعتبار سے تکنیک سے مراد طریقة کار ہے۔ تکنیک کے معنی کو ظاہر کرنے والے مختلف الفاظ جیسے اسٹائل (انداز)، سیٹم(نظام)، راستہ(Way)، طریقہ (Method)، طریقہ عمل (Procedure) وغیرہ استعال کر سکتے ہیں۔ کنٹرول تکنیک دراصل دوالفاظ Control اور Technique کا مجموعہ ہے۔ کنٹرول کو قابوکاری اور تکنیک کوطور طریقے یا سسٹم سے مراد لیا جاتا ہے۔ اس طرح کنٹرول تکنیک سے مرادا یسے طریقے جو قابوکاری میں مدد دیتے ہوں انہیں کنٹرول تکنیک کہتے ہیں۔ لفظ تکنیک کام کے طریقوں کی وضاحت کرتاہے۔ کام کوکس وقت، کس انداز میں، کن طریقوں سے انجام دیا جانو بہتر ہوگا اور کام کفایت شعاری کے ساتھ کام پائے تکمیل کو پنچتا ہے۔ تکنیک کو اختیار کرنے سے قبل کام کی نوعیت اور اس کی ضرورت پر توجہ دی جاتی ہے۔ کام بار یک بنی پر بنی ہو یا سادگی ہو، ہر دونوں معاملوں میں کام کے طریقہ کار یا تکنیک پر کافی زاویوں سے خور کیا جاتا ہے۔ کام کی کی تعلی میں دل طریقوں پر خور کیا جاتا ہے۔ کام ک معاملوں میں کام کے طریقہ کار یا تکنیک پر کافی زاویوں سے خور کیا جاتا ہے۔ کام کی تحکیل کے تعلی کی بینی پر بنی ہو یا سادگی پر بنی ہو، ہر دونوں معاملوں میں کام کے طریقہ کار یا تکنیک پر کافی زاویوں سے خور کیا جاتا ہے۔ کام کی تحکیل کے تعلیف متبادل طریقوں پر خور کیا جاتا ہے۔ کام کی تحکیل کے تعلیف متبادل طریقوں پر خور کیا جاتا ہے۔ کام کی میں کام کے مراحق پر خور کیا جاتا ہے۔ کام کی مردوں پر خور کیا جاتا ہے۔ کام کی تحکیل کے تعلیف متبادل طریقوں پر خور کیا جاتا ہے۔ کام کی تعلیف میں کام کے طریقہ کار یا تحکیک پر کافی زاویوں اسے خور کیا جاتا ہے۔ کام کی تعلی کے مراحل، فوا کر یا جاتا ہے۔ کام کی مراحل، فوا کر یا جاتا ہے۔ کام کی تعلی کے مراحل، فوا کر، نقصانات، تحدیدات حاصل متائے وغیرہ مختلف پہلووں پر خور کیا جاتا ہے۔ آخر کار کسی موز وں طریقہ کار کیا جاتا ہے۔ کی خصوص کام ہر وقت، ہر موقع پر کنٹرول کا ایک ہی طریقہ کار کردنہیں ہوتا۔ مقام وحالات کے اعتبار سے موز وں طریقہ کار کی جاتا ہے۔ کی محکیل کے لیے کیے جانے والے اقد امات، طور طریقوں کو تکنیک کہتے ہیں۔ لفظ تکنیک، کام کے طریقہ کار، سطر، انداز، طرزعمل وغیرہ کی کر خل وضا دی کر جندی کر تا ہے۔ کی خصوص کام کی طریقہ کار، سطر، انداز، طرزعمل وغیرہ کی خل کی تحکیل کے لیے کیے جانے والے اقد امات، طور لیقوں کو تکنیک کہتے ہیں۔ لفظ تکنیک، کام کے طریقہ کار، سطر، انداز، طرزعمل وغیرہ کی خل ہے حکی ہو کر جال

مختلف شعبوں یا محکموں میں کنٹرول کی مختلف تکنیک استعال کی جاتی ہیں۔ تعلیمی ادارے منعتی ادارے، فیکٹریاں، پیداواری مقام، دفتری ماحول، بخفیقی ماحول، محکمہ طب، محکمہ بندوبت وغیرہ محتلف شعبہ جات میں کنٹرول کے لیے مختلف طریقے استعال کیے جاتے ہیں۔ تعلیمی میدان میں حاضری، نشانات، انعام اہم کنٹرول کی تکنیکس ہیں۔ جبکہ صنعتی یا فیکٹری میں ملاز مین کی حاضری، اوقات کار، مقدار پیداوار شخص روبی، شرح اجرت، ترغیبی فوائد وغیرہ اہم تکنیک کے طریقے ہیں۔ اسی طرح محتلف شعبوں میں کنٹرول کے حیات کار، مقدار پیداوار شخص کمپنی میں تیار مال، خام مال کا ذخیرہ پایا جاتا ہے۔ ان دونوں کے انتظام کے لیے الگ الگ طریقے اختیار کی جاتے ہیں۔ مالیہ کے موزوں

Need of Control Technique

20.3 كنٹرول تكنيك كي ضرورت

1. بجب⁴ 2. معیاری لاگت

1. اخراجات : اخراجات بجٹ کا ایک اہم حصہ ہوتا ہے۔ سرماوی یعنی(Capital) اخراجات اور مالیہ(Revenue) اخراجات کے لیے علحیدہ بجب 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 کواختیار کیا جاتا ہے۔منصوبہ کے تحت بجٹ کومقرر کرتے ہیں۔ مختصر اور طویل مدتی منصوبوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔منصوبوں کو مختصر چھوٹی حیوق مدات میں تقسیم کرتے ہوئے جستہ جستہ کام کو کمل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے تا کہ کام منصوبہ کے مطابق اور بہتر ہو۔

3 مدت : بجٹ کی تیاری کے دوران پراجکٹ کی مدت کو بھی پیش نظر رکھنا چا ہے۔ اخراجات مستقل نوعیت یا پھر عارضی نوعیت کے بھی ہو سکتے ہیں۔ عارضی اخراجات کی صورت میں بجٹ کی محد ودرقم 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 اورقلیل 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۔

۲۰ سرمادی بجٹ ایک اہم بجٹ ہے۔ ایسا بجٹ جس پر بھاری نوعیت اور غیر معمولی اخراجات یا سرمایہ مشغول ہوتا ہو، اسے سرماوی بجٹ سرمادی بجٹ پرایک مرتبہ اخراجات عائد ہوتے ہیں لیکن مستقبل میں کٹی سال تک فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ عمارت کی تغمیر، مشینری ک خریداری، مشینریوں کو تبدیل کرنا، پُل کی تغمیر، سڑکوں کی تغمیر، تحقیق پر خرچ، بخفیق اداروں کا قیام وغیرہ غیر معمولی اخراجات کی مثالیں ہیں۔ان پرایک مرتبہ سرمایہ مشغول کیا جاتا ہے لیکن مستقبل میں کٹی سال تک فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ عمارت کی تغمیر، مشینری ک

Capital Budget

Types of Budget

Budget

1. سرماوي بجب ا

20.5.2 بجٹ کے اقسام

بجٹ کے چنداہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔صنعت کی پیداوار میں اضافہ اور اخراجات میں کمی واقع ہوتی ہے۔ سرماوی اخراجات کے نتیجہ میں معیشت، روزگار، پیداوار،قومی آمدنی وغیرہ سے اضافہ ہوتا ہے۔

- 2. مالی بجٹ ایسا بجٹ جو مختصر مدت کے لیے ہوتا ہواسے مالی بجٹ کہتے ہیں۔ عمارتوں کی مرمت، صفائی کے اخراجات، مشینریوں کی صفائی وغیرہ کے اخراجات بھی کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اس لیے ان اخراجات پرادائیگی کے لیے موزوں مقدار میں رقم مختص کرنا ضروری ہوتا ہے۔
 - 3. پيداواري 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 سلسل 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 کوتا ہیوں 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 مدنظر رکھنا چا ہے۔ موزوں فروخت کے سبب ہی صنعت کو آمدنی حاصل ہوتی ہے۔ فروخت کو بڑھانے کے لیے موزوں فروخت پالیسی اختیار کی جاتی ہوتی ہے۔ فروخت بح پالیسی، قیمتوں میں رعایت یا ڈِسکاؤنٹ، عیدین یا تہواروں پر خصوصی ڈ سکاؤنٹ کی پیشکش، شہری اور دیہاتی علاقوں میں فروخت وغیرہ،

5. خریداری بجٹ کی اہم شتم 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 وسامان کو موز وں گودام میں محفوظ کرنا بھی ضروری ہوتا ہے۔خام مال کی موز وں مقدار میں ذخیرہ اندوزی سے پیداوار میں تسلسل برقر اررہتا ہے۔ ذخیرہ کی قلت کے سبب پیداوار میں خلل پیدا ہونے کا امکان ہوتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ پیداوار میں تسلسل کو برقر اررکھنے کے لیے خریداری بجٹ کو قطعیت دی جائے۔خام مال، ضروری آلات پیداوار، چھوٹی مشین، پرزے، آئیل، گریس، کاٹن، صفائی کا سامان و غیرہ بھی خریداری بجٹ سے تعلق رکھتے ہیں۔

Advantages of Budget بجٹ کے فوائلہ 20.5.3 بجٹ سے حاصل فوائد کوذیل میں ہتلایا گیا ہے۔ 1. بجٹ کی مدد سے سال بھر کے افعال کو بہتر طور پر تر تیب دیا جاسکتا ہے۔

معیاری لاگت کنٹرول تکنیک کی ایک قدیم شکل ہے۔ کسی شئے کی تیاری سے قبل اس کے متعلق پیداواری لاگتوں کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ یعنی شئے کی پیداوار سے قبل اس کی لاگت کے متعلق اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ جس کو معیاری لاگت کہتے ہیں۔ شئے کی تیاری سے قبل اس میں استعال شدہ خام مال، مزدوری، فیکٹری کے اخراجات، پیکنگ، حمل وفقل کے اخراجات وغیرہ کا پہلے سے اندازہ قائم کرلیا 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 شئے کی تیاری ممکن ہے۔ شئے کی تیاری کے دوران شئے کی نوعیت، قسم، استعال، معیار، مقدار کا پیانہ بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ پہلے سے طئے شدہ پیانہ کے مطابق شئے کی تیاری کو یقینی بنانے پر زور دیا جاتا ہے۔ معیاری لاگت بجٹ کا ایک حصہ ہوتی ہے۔ شئے کی تیاری پر مقدار پیداداربھی اثر انداز ہوتی ہے۔مقدار پیدادارکم کرنے پر پیداداری لاگتوں میں اضافہ ہوتا ہے۔اسی لیے پیداداری لاگتوں کوکم کرنے کے لیے مقدار پیدادار میں بھی اضافہ کیا جاتا ہے۔

20.6.1 معياري لاگت کاري کے فوائد Advantages of Standard Costing معیاری لاگت کاری کے فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔ معیاری لاگت کاری، شئے کی پیداداری لاگت کا تختہ پیش کرتی ہے۔ .1 پیداواری لاگتوں کی تخفیف میں مددملتی ہے۔ .2 راست اور بالراست پیداواری مصارف کا بآسانی اندازہ قائم کیا جاسکتا ہے۔ .3 غیرضروری پیداداری مصارف یر^کنٹر ول میں مددماتی ہے۔ .4 شے کی پیداواری لاگت کا تخیینہ کرنے میں مددملتی ہے۔ .5 قیمت فروخت کے تعین میں مددملتی ہے۔ .6 انتظامی مسائل کوحل کرنے میں مددملتی ہے۔ .7 پیانہ پیدادار کی اکملیت حاصل ہوتی ہے۔ .8 20.7 كنٹرول كى جديد تكنيك Modern Techniques of Control 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 استعال کیا جارہا ہے۔ کنٹرول کی جدید تکنیک بھی تعلیمی ترقی وایجادات کی موجب ہے۔ جس میں وقت ،سر مایہ اور حالات کو کافی اہمیت ا

دی گئی۔ کم ہے کم وقت میں کام کی بنجیل کواہمیت کے ساتھ ساتھ معیار کو برقرار رکھنے پر خاص توجہ دی گئی ہے۔ ذیل میں کنٹرول یا قابوکاری کی جدید تکنیکوں کو ہتلایا گیا ہے۔

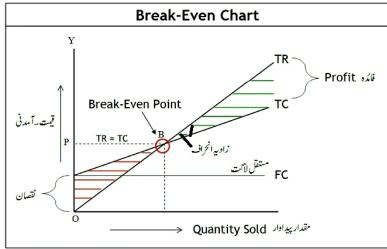
Marginal Costing

20.7.1 🛛 حاشيائي لاگت کاري

اوسط لاگت اور کل لاگت کی طرح حاشیائی لاگت بھی لاگت کی ایک اہم قتم 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 شئے کی پیداوار کے متغیر لاگت ہوتے ہیں۔ اس کو پیداوار کی دواکائیوں کے فرق کی مدد سے محسوب کر سکتے ہیں۔ حاشیائی لاگت صرف متغیر لاگت (Variable Cost) سے تعلق رکھتی ہے۔ اس کو پیداوار کی دواکائیوں کے فرق کی مدد سے محسوب کر سکتے ہیں۔ حاشیائی لاگت صرف متغیر لاگت (Fixed Cost) سے تعلق رکھتی ہے۔ اس کو پیداوار کی دواکائیوں کے فرق کی مدد سے محسوب کر سکتے ہیں۔ مستقل لاگت (Fixed Cost) کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ فرم یا کاروبار کی مستقل لاگت یا مستقل اخراجات کو حاشیائی لاگت میں شار نہیں

حاشیائی لاگت کاری (Advantages of Marginal Costing) کے چندا ہم فوائدکو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

Break Even Point کاروبارکا اہم مقصد منافع کمانا ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت تا جرکاروبار کی مختلف حکمت عملیوں کو اختیار کرتا ہے۔ ہر پیدا کنندہ اتن مقدار میں پیداوار کرنا چاہتا ہے جس پر اس کے اخراجات کی پابحائی کی جائے اور منافع حاصل ہو۔ اصطلاح نقطۂ توازن، کاروبار کی یا صنعتی میدان میں زیادہ استعال ہوتی ہے اس لیے اس کی کافی اہمیت ہے۔ نفع ونقصان کا تجزید کرنے سے کاروبار کی نشیب وفراز 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۔ آمد نی سے اخراجات کی پابجائی نہ ہونے پر نقصانات کے امکان سے ملی پر خور کرتا ہے۔ ان لیے ہر تاجریا پیدا کنندہ پیداوار یا فروخت کی ایسی مقدار کا تعین کر لیتا ہے۔ من پر اس کو خوجاتے ہیں۔



شیح 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 تجزیر کرنا لازمی ہے۔ پیداوار یا فروخت کی وہ سطح جہاں پر تاجر کو نقصان ہوتا ہے اور نہ فائدہ حاصل ہوتا ہو بلکہ آمد ٹی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطۂ توازن (Break Even Point) کہتے ہیں۔اس سطح پر آمد ٹی 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 ہو بلکہ آمد ٹی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطۂ چاہتا ہے۔اس سطح سے کم مقدار میں فروخت کرنے پر تاجر کو نقصان ہوتا ہو بلکہ آمد فی اور اخراج میں معادی ہوتے ہوں اس 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۔نقطہُ توازن کو ذیل میں ترسیم کی صورت میں ہتلایا گیا ہے۔

جہاں پر Total Cost=TC کل لاگت، Total Revenue=TK کل آمدنی، Fixed Cost=TC مستقل لاگت مندرجہ بالا ترسیم میں xo محور پر مقدار پیداواراور yo محور پر قیمت فروخت اور پیداواری لاگت کو ہتلایا گیا ہے۔ترسیم میں FC خط پر مستقل لاگت کا خط ہے۔ جو xo محور کے متوازی ہے۔اسی طرح TC کل لاگت کا خط ہے۔ جواو پر کی جانب بڑھر ہا ہے۔ TR خط فروخت ہے جو او پر کی جانب بڑھت رکھتی ہے۔ خطہ فروخت اور کل لاگت کے خطوط کے نقطہ تقاطع (B) پر نقطہ توازن حاصل ہوتا ہے۔ اس نقطہ سے پنچ خط صیختے پر OM مقدار پیداوار حاصل ہوتی ہے۔تا چر کو MO مقدار فروخت یا OP آمدنی پر تاجر نقطہ توازن حاصل کرتا ہے۔ اس سطح متوات ہے جو او پر کی جانب بڑھت رکھتی ہے۔ خطہ فروخت اور کل لاگت کے خطوط کے نقطہ تقاطع (B) پر نقطہ توازن حاصل ہوتا ہے۔ اس سطح مقدار فروخت پر Sect مقدار پیداوار حاصل ہوتی ہے۔تا چر کو OM مقدار فروخت یا OP آمدنی پر تاجر نقطہ توازن حاصل کرتا ہے۔ اس سطح پر مقدار فروخت پر پر تا مقدار پیداوار حاصل ہوتی ہے۔تا چر کو OM مقدار فروخت یا OP آمدنی پر تاجر نقطہ توازن حاصل کرتا ہے۔ اس سطح پر موت ہے خط صیختے پر MO مقدار پیداوار حاصل ہوتی ہے۔تا چر کو OM مقدار فروخت یا OP آمدنی پر تاجر نقطہ توازن حاصل کرتا ہے۔ اس سطح پر

Advantages of Break Even Points نقطۂ 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۔ نقطۂ توازن پر تجارت کی آمدنی واخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ اس لیے تاجر کو اس سطح پر کوئی منافع حاصل نہیں ہوتا۔ نقطۂ توازن سے زائد مقدار کی فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ ہر تاجر منافع حاصل کرنے کے مقصد کے تحت نقطۂ توازن کا مشاہدہ لازمی ہے۔ اس کی مدد سے تاجر فروخت کی حکمت عملی تیار کرتا ہے۔ نقطۂ توازن کے فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

نقطہُ توازن کے حدود نقطہُ توازن مفروضات پر مبنی ہے، بیضروری نہیں کہ ہروقت مفروضات صحیح اور درست ہوں۔ ذیل میں نقطہُ توازن کی چندا ہم حدود کو ہتلایا گیا ہے۔

Advantages of CPM

Programme (Project) Evaluation Review Technique (PERT) سی پی ایم کی طرح پرٹ (PERT) بھی ایک جد یونتم کی کنٹرول تکنیک ہے۔ یہ تنظیمی کا میابی میں اہم کردارادا کرتی ہے۔ یہ تجزید پراجکٹ کی تحمیل کے لیے مقررہ وقت سے کم وقت میں کام کی تحمیل پر زور دیتا ہے۔ یہ ایک جدید تکنیک ہے جو پروگرام کو مقررہ وقت اور تخمینی الگت سے کم لاگت میں تحمیل پر زور دیتی ہے۔ پرٹ کو سب سے پہلے 1956 میں امریکہ کے پراجکٹ ایت سے مولی تھی۔ اس کے ساتھ Ballistic Missile میں امریکہ کے پراجکٹ وی تحمیل کی تحمیل کی تعمیل کی ایک کی تعمیل کی تعمیل کی تعمیل کی تعمیل کی تعمیل کی جہ ہے۔ میں ایک کی تعمیل کے لیے مقررہ وقت اور تحمیل الگت سے کم لاگت میں تعمیل پر زور دیتی ہے۔ پرٹ کو سب سے پہلے 1956 میں امریکہ کے پراجکٹ وی تحمیل کے ساتھ استعمال ک Project کی تحمیل کے لیے استعمال کیا گیا۔ اس پر اجکٹ کے استعمال کے سب %30 وقت میں بچت ہوئی تھی۔ اس کے ساتھ ساتھ اخراجات

پرٹ (PERT) اور سی پی ایم (CPM) کواستعال کرنے کے مراحل

براجك يا كام كاانتخاب كريں۔

كريثيكا اتر ميتق كذار

- 2. پراجکٹ یا کام کی پھیل کے مراحل اور کام کوتر تیب دیں۔
 - کام کی مرحلہ واریحمیل سے متعلق نٹ ورک تیار کریں۔
- 4. ہر مرحلہ اور کام کی بیجیل کا وقت یا مدت کا تعین کریں۔ پیر شرک
- 5. پراجکٹ کے دوران کریٹیکل مقامات یا مرحلہ یا موقع کی نشاند ہی کریں۔

Learning Outcomes

20.8 اكتسابي جانچ

ہر صنعت یا پیداواری ادارہ یا تاجر بیش ترین منافع حاصل کرنا چا ہتا ہے۔ اسی لیے دسائل پیداوار یا تجارت پر کا میاب حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ منصوب کی تدوین اور اس کی بحیل کے درمیان مختلف مراحل پائے جاتے ہیں۔ ہر مرحلہ پر بہتر وموز وں کنٹرول کی مختلف تکنیک کو استعال کرتے ہیں۔ ہرادارے یا صنعت، دفتر وغیرہ میں کنٹرول لازمی ہے۔ کنٹرول کی بدولت نظم ونسق کی برقراری کے ساتھ ساتھ دسائل کارکا بہترین استعال ممکن ہے۔ مختلف دفاتر ، مختلف صنعتوں یا اداروں میں کنٹرول کی ختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ ہر متعام پر بی منازم کی کی بردور میں ایک ہی طریقہ کارآمد ہونا ضروری نہیں۔ آج کے عصری دور میں کنٹرول کے سائنسی طریقے رائج ہیں۔ کنٹرول کے طریقوں کو روایتی اور دوجد ید 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 مدنظر رکھا جاتا ہے۔ سرماوی بجٹ، مالی بجٹ، پیداوار کی بجٹ، فروخت بجٹ وغیرہ بجٹ کی چندا ہم اقسام ہیں۔ معیاری لاگت بھی کنٹرول کا روایتی طریقہ ہے۔ شئے کی تیاری سے قبل پیداوار کی نوعیت قسم، وقت، عاملین پیداوار کی لاگت وغیرہ کا تعین کیا جاتا ہے اور مقررہ نشانہ کے تحت شئے کی تیاری کوشش کی جاتی ہے۔ معیاری لاگت کے طریقہ کے تحت اخراجات میں تخفیف کے ساتھ ساتھ وسائل پیداوار کا بہتر استعال ممکن ہے۔

آج بے عصری دور میں کنٹرول کے قدیم طریقوں کے مقام پر جدید طریقے رائج ہو چکے ہیں۔ سائنسی وحسابی طریقوں کی بنیاد پر بجٹ اوراس پر کنٹرول کیا جارہا ہے۔ حاشیائی لاگت، تجزیہ نقطۂ توازن، سی پی ایم (CPM) اور پرٹ (PERT) کنٹرول کے چندا ہم جدید طریقے ہیں۔ سائنسی نقطۂ نظرت ان طریقوں کی جانگی کی جاسکتی ہے۔ تجزیہ نقطۂ توازن کو ہر چھوٹ و بڑے تاجر بآسانی استعال 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 کر نے، فروخت کو بڑھانے میں اس کا استعال کریا جاسکتی ہے۔ تجزیہ نقطۂ توازن کو ہر چھوٹ و بڑے تاجر بآسانی استعال کر سکتے ہیں۔ اس کی اس سطح پر تاجر کو موجودہ موقف کے ساتھ ساتھ ساتھ ساتھ کی اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔ کاروبار کے اخراجات کو کنٹرول کرنے، فروخت کو بڑھانے میں اس کا استعال کیا جاسکتا ہے۔ ایس سطح جہاں پر آمد نی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نظرول کرنے، اس سطح پر تاجر کی آمد نی اور اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ نقطۂ توازن سے زائد مقدار میں فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے اور اس سے کم فروخت پر تاجر کی آمد نی اور اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ نقطۂ توازن سے زائد مقدار میں فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے اور اس سے کم فروخت پر تاجر کو آمد نی اور اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ نقطۂ 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 کی آمد نی کے خطوط کے نقطۂ نقاطع پر نقطۂ توازن حاصل ہوتا ہے اور یہاں پر ایک زاد ہیہ بتا ہے

Key Words	باظ	كليدى الف	20.9	
نی واخراجات کا تجزیہ	آ مد	:	موازنه	
ٹی-جانچ کا بپانہ	كسو	:	معيار	
، اکائی زائد کی پیدادار پرکل اخراجات میں اضافہ کو حاشیاتی لاگت کہتے ہیں	ايک	ت :	حاشيائي لا	
داریا آمدنی کی دہ سطح جہاں پرآمدنی داخراجات مسادی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطۂ توازن کہتے ہیں	پيداو	: (نقطهُ توازن	
کی پیداوار پرمجموعی اخراجات کوعمومی لاگت کہتے ہیں	ندر سن	: .	كل لاگت	
، اکائی کی پیدادار پر عائد پیداداری مصارف کواوسط لاگت کہتے ہیں	ايک	: .	اوسط لا گ ت	
الاگت جو پیدادار کی کسی بھی سطح پر عائد ہوتی ہوادر بیدلاگت مقدار پیدادار سے تعلق نہیں رکھتی	اليبي	ت :	مستقل لا	
الاگت جو مقدار پیداوار سے راست تعلق رکھتی ہو متغیر لاگت کہلاتی ہے	اليبي	: .	متغيرلاگت	
Terminal Questions	نی سوالات	نمونهامتحا	20.10	
		والات	معروضى	.A

Reference Books

20.10 تجويز كرده كتبه

- 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.
- Ivancevich; John and Micheeol 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: ترسیل Communication

اکائی 21- ترسیل Communication اکائی 22- ترسیل کی اہمیت Importance of Communication Types of Communication اکائی 23- ترسیل کے اقسام Barriers of Communications اکائی 24- ترسیل میں رکاوٹیں

اکائی 21 ترسیل (Communication)

Unit Structure	اکائی کی ساخت	
Introduction	بمهيد	21.0
Objectives	مقاصد	21.1
Meaning and Definition	معنی ومفہوم (تعریف)	
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	ترسيل كاطريق عمل	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 Outcomes	اكتسابى جانج	21.9
Key Words	کلیدی الفاظ	21.10
Terminal Questions	نمونهامتحانی سوالات تجویز کردہ کتب	21.11
Reference Books	تجويز کردہ کتب	21.12

344

Objectives

ہے کیکن 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 ہوجا تا 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 ارسطوانسان ایک ساجی حیوان ہے۔ ساج میں رہنے سنج کے اصول وضوابطہ پائے جاتے ہیں۔ ساج سے میں زندگی نہیں گز ارسکتا، ساج سے تعلق کو برقر ارر کھنے کے لیے ساج سے ٹھی تر کی اور تی ہے۔ میں ایک کی بات کی بی میں نقائص کے سبب مطلب واضح نہیں گر ارسکتا، جس کو تر ساج اور سنٹے ہیں۔ اس کا کہ مقصد بھی مکمل ہوتا ہے۔ ترسیل میں نقائص کے سبب مطلب واضح نہیں ہو سکتا۔

دوستوں، رشتہ دار واحباب سے سی 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 بلک آ منے 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 سے بائدانہ لگا آپ اندازہ لگا ہے ہو تک ہے۔ گفتگو کے دوران جسم کے مختلف اہم اعضاء جیسے آنکھ، پلک، ہاتھ، پاؤں، کہنی، ہونٹ وغیرہ مختلف حلال ہے میں اظہار کرتے ہیں۔ کریا آپ اندازہ لگا سکتے ہیں کہ حرکات و سکنات کے بغیر کسی موضوع سے واقف ہو سکتے ہیں۔ مطلب فہنی میں کیا صرف جلہ گفتگو بالکل آ منے سامنے ہوتی ہے۔ گفتگو کے دوران جسم کے مختلف اہم اعضاء جیسے آنکھ، پلک، ہاتھ، پاؤں، کہنی، مونٹ 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 فہنی میں کیا صرف جلے ہی اثر انداز ہوتے ہیں یا اس کے ساتھ بچھاور اجزاء ہیں جن کی بدولت مطلب فہنی ممکن ہوتی ہے۔ اسی طرح فون پر گفتگو کے دوران دومختلف چار این بالکل مختلف علاقوں میں ہوتے ہیں لیا ہے۔ کی پندی پھر بھی پھر جمل میں موضوع سے دافف ہو سکتے ہیں۔ مطلب فہنی میں کیا صرف جلے ہی اثر انداز ہوتے ہیں یا اس کے ساتھ بچھاور اجزاء ہیں جن کی بدولت مطلب فہنی ممکن ہوتی ہے۔ اسی طرح فون پر گفتگو کے دوران دومختلف پارٹیاں بالکل مختلف علاقوں میں ہوتے ہیں لیکن پھر بھی بات کی نوعیت کے اعتبار سے اپنے اپنے جسمانی اعضاء کو مرزوں حرکت دیتے ہیں۔

غالبًا آپ سابقہ اکا ئیوں کا بغور مطالعہ کر چکے ہیں اور ان اکا ئیوں کے نفس مضمون سے داقف ہو چکے ہیں۔ اکثر و بیشتر آپ اپنے

موزول کرنت دیتے ہیں۔ آپ کے گھریا خاندان کے بزرگ جن کی عمر بہت زیادہ ہو،صرف وہی څخص ان کی گفتگو کو سمجھ سکتا ہے جو بزرگ څخص سے کافی قریب ہو۔ کیونکہ ان کی گفتگو کے الفاظ نامکمل ہوتے ہیں الفاظ کم اور حرکات کا زیادہ استعمال کرتے ہیں یعض اوقات خاموشی کا بھی کچھ مطلب ہوتا ہے ۔اس کو بھی وہی شخص سمجھ سکتا ہے جو کافی قریب ہو، کوئی اجنہی یا دور کا رشتہ دار سمجھنے سے قاصر ہوتا ہے۔ بات کو زبانی اظہار سے بھی سمجھا جا سکتا ہے یا چھر جسمانی حرکات کی مدد سے بھی مطلب اخذ کیا جا سکتا ہے۔

معذور شخص بھی مختلف حرکات کی مدد سے اپنے خیالات وضروریات کا اظہار کرتا ہے۔ اسی طرح جانوراین مختلف آوازوں کی مدد سے اپنے

خیالات کا اظہار کرتے ہیں۔ آپ نے بھی مختلف پرندوں کی آ وازشیٰ ہوں گی۔ کوا ،ایک کالے رنگ کا پرندہ ہے جواپنے دوست کی موت پر آ واز

لگاتا ہے، فوراً اطراف داکناف کے کوے بڑی تعداد میں جمع ہوجاتے ہیں۔ کوے کی آواز کو تمام کو سے تمجھ جاتے ہیں۔ بدآواز نہمیں آواز نظر آتی

ترسیل ساج کا ایک اہم حصہ ہے۔انسان اپنی بنیادی ضروریات کی پیجیل کے لیے ترسیل کا سہارالیتا ہے۔ یوں توبات کرنے سے

Introduction

21.0 تمہيد

21.1 مقاصد

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ ترسیل کے معنی ومفہوم کی وضاحت کرسکیں گے ÷

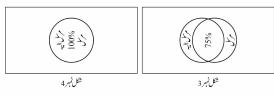
ک ترسیل کی نوعیت اور طریقۂ کارکو بیان کرسکیں گے

ترسیل کے لیے ضروری عوامل کو بیان کرسکیں گے 21.2 معنى ومفهوم اورتعريف Meaning and Definition 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 والاشخص اور سننے والاشخص دونوں آپس میں کہی گئی بات کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہیں۔ دونوں کی مطلب فنہی میں کوئی فرق نہ ہو، دونوں کی مطلب فنہی میں کیسانیت ہو۔اس صفت کومشترک یا "Common" کہتے ہیں۔ Katz and Kahn کے مطابق'' ترسیل ایک ساجی عمل ہے، اطلاعات و معلومات کے تبادلہ کوتر سیل کہتے ہیں''۔ Theohaiemann 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 فنہی داقع ہوتی ہے' ۔ Denish Mc Quail کے مطابق ''ترسیل ایک طریقہ عمل ہے جس کی بدولت کہی گئی بات کا کیساں مطلب اخذ کیا جاتا ہے اور مات ایک شخص سے دوسر _{سے} تک معنی ومفہوم کے ساتھ پہنچتی ہے''۔ آ کسفورڈ کی لغت کے اعتبار سے، '' خیالات، نظریات، معلومات وغیرہ کا تبادلہ ترسیل کہلاتا ہے''۔ Leland Brown کے مطابق'' خیالات،نظریات کا ایک شخص سے دوسر ہے تک منتقل کوتر سیل کہتے ہیں'' یہ Allen Louis کے مطابق'' ایک شخص کے ذہن میں پیدا شدہ تمام ماتیں،نظریات، تصورات، احساسات وغیرہ کو دوسر مے شخص کے ذہن میں پیدا کرنا (لیعنی بات کی تفہیم ہو) ترسیل کہلاتا ہے۔ یعنی ترسیل ایک شخص کے ذہن میں جو خیالات، تصورات پیدا ہور ہے ہیں اس کو دوسروں تک منتقل کرتا ہے۔ سننے والے اس مات کو شبچھنے لگتے ہیں''۔ Mc Farland کے مطابق ''تمام افراد کے درمیان معنی ، مطلب ومفہوم سے جمریور تبادلہ خیال کوتر سیل کہتے ہیں''۔ Newman and Suonmor کے مطابق' دویا زائدافراد کے درمیان خیالات ،نظریات، جذبات، حقائق کے تبادلہ کوتر سیل کہتے ہیں'۔ Theo Haiemann کے مطابق ''اطلاعات یا پیام کا ایک څخص سے دوسروں تک منتقل کوتر سیل کہتے ہیں''۔ مندرجہ بالاتعریفات کی روثنی میں خاہر ہوتا ہے کہ ترسیل دویا زائدافراد 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، کہنےاور سننے دالے دونوں کی مطلب فنہی میں کوئی فرق نہ ہو، اُسے خیالات کا متادلہ ترسیل کہلا تا ہے۔ترسیل کی داضح تفہیم کو تبچھنے کے لیےا شکال پر غور کیجی۔ شكل نمبر 2 شكل نمبر 1

مندرجه بالاتصويريين مرسل اور مرسل اليه كودائروں كى شكل ميں بتلايا گيا ہے۔ دونوں دائروں كامشتر كه ياضم شدہ حصه، دونوں دائروں

کا آپس میں جتنا حصہ مم ہوگا دونوں کے درمیان اتن ہی مقدار میں بات کی ترسیل ہوگ۔ اگر دائرے دور ہوں تو کوئی ترسیل نہیں ہے۔ دائروں کا جتنا فیصد ضم ہوگا بات بھی اتن ہی فیصد ترسیل ہوگ۔ شکل نمبر ایک میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں دائرے دور دور ہیں، یعنی دونوں دائر وں کے درمیان فاصلہ ہے۔ بیہ فاصلہ دونوں کے درمیان گفتگو کی تفہیم یا ترسیل کو ظاہر کرتا ہے۔ دراصل بیہ فاصلہ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان گفتگو کی عدم ترسیل کی وضاحت کرتا ہے یعنی دونوں آپس میں گفتگو کر نے کے باوجود دونوں بات کو تبحضے سے قاصر میں۔

شکل نمبر 2 میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں دائرے آپس میں %35 حصہ مشتر کہ حصہ میں شامل ہیں۔ جو بیر ظاہر کرتے ہیں کہ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان %35 حصہ گفتگو کی ترسیل عمل میں آئی یعنی بید دونوں آپس میں %35 بات کو سمجھ سکتے ہیں۔ پنچے کی دونوں اشکال پر



غورتيجيے

غور سیجیے 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 خلاہر کرتا ہے کہ مرسل کی بات کو مرسل الیہ %75 سمجھ چکا ہے۔ اسی طرح شکل 4 پرغور سیجیے۔ دونوں دائر ہ آپس میں صد فیصد مشترک ہیں۔ یہ 100 فیصد بات کو سیجھنے کی طرف اشارہ کرتے ہیں یعنی مرسل کی بات کو مرسل الیہ کمل طور پر سمجھ چکا ہے۔

اوپر کے چاردائروں کے مشاہدہ سے پتہ چلتا ہے کہ مختلف اشکال میں ترسیل کی کیفیت مختلف ہے۔ترسیل دراصل بات کی تفہیم اور منتقل کی کیفیت کو ظاہر کرتا ہے جو بات سمجھ یا تفہیم سے قاصر ہواس 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 ترسیل کی نوعیت یا ماہیت

ترسل ایک اہم عضر ہے۔ انفرادی شخص کے مقابلے میں جماعت، ادارے، گروپ وغیرہ میں ترسل کی اہمیت اور بھی بڑھ جاتی ہے۔ کیونکہ دویا زائد افراد کے درمیان باتوں کا یا نظریات کا تبادلہ ہونا لازمی ہے۔ ایس صورت میں کا م کو تقویت حاصل ہوتی ہے۔ غیر رسی تنظیم کے مقابلے میں رسی تنظیم میں ترسل کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے کیونکہ ترسل کی بدولت ہی ماتختین کو ہدایات یا رہنمایا نہ اصول بھی دیے جاتے ہیں۔ ہم تر حکمرانی کے لیے یہ ایک لازمی عضر ہے۔ تنظیمیں، پیام کی منتظی کا ایک منفر دطور طریقہ اختیار کرتی ہیں۔ تکالوجی کی ترقی سے قبل دفتر کی معلومات کا اندران متعلقہ ریکارڈس میں کیا جاتا تھا۔ آج کے جدید دور میں تمام دطور طریقہ اختیار کرتی ہیں۔ تکانالوجی کی ترقی سے قبل دفتر کی معلومات کا اندران متعلقہ ریکارڈس میں کیا جاتا تھا۔ آج کے جدید دور میں تمام دفتر کی معلومات کا اندران کی میں ترکی مدوں بات کیا جارہا ہم حکومات کا اندران متعلقہ ریکارڈس میں کیا جاتا تھا۔ آج کے جدید دور میں تمام دفتر کی معلومات کا اندران کی میں ترکی مدوں میں با قاعد گی پیا جارہا ہم حکومات کا اندران متعلقہ ریکارڈس میں کیا جاتا تھا۔ آج کے جدید دور میں تمام دفتر کی معلومات کا اندران کی ہیں کی مدوں میں با قاعد گی پید مرت اور نہم میں بہتری پیدا کر نے، نقائص پر قابو پانے، اجتطامی مراحل کو آسان اور بہتر بنانے میں ترکیل ایک اہم کر دار ادا کرتا/ کرتی ہے مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان پیام کی منتقل کا تعلق ترسل کی بنیا دی فطرت سے ہوتا ہے۔ ترسل زبانی یاتح ری کی میں آسم کر ور ای ای ہی ہم مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان پیام کی منتقل کی تعلق ترسل کی بنیا دی فطرت سے ہوتا ہے۔ ترسل زبانی یاتح ریک طور پر بھی میں آسمی ہوتی ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان پیام کی منتقل کا تعلق ترسل کی بنیا دی فطرت سے ہوتا ہے۔ ترسل زبانی یاتح ریک طور پر بھی میں آسمی آسم کر ہوں ایک ہی بہتر ترسیل نہ ہونے کی صورت میں مرسل (Sender) اور مرسل الیہ (Reciever) کی مطلب قبمی میں فرق پیدا ہوجا تا ہے۔ یعن مرسل جس بات کوجس مقصد کے تحت مرسل الیہ تک پہنچا تا ہے اس کو مرسل الیہ سمجھنے سے قاصر ہوتا ہے۔ جب مرسل الیہ مرسل کی بات کو سمجھنے سے قاصر ہوتا ہے تب کہا جا تا ہے کہ ترسیل نامکمل ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان بات کا صد فیصد منتقل ہونا ہی ترسیل کہلا تا ہے۔ آج کی جدید شکنالوجی کے دور میں ہر چھوٹے و ہڑے کا روباری اداروں میں کا روبار کے متعلق تفصیلات آ سانی سے دستیاب ہور ہی

ہیں۔(MIS) Management Information System نے ترسیل میں بے قاعدگی پر قابو پاتے ہوئے با قاعدگی پیدا کی ہے۔ اس نظام کی بدولت پیام کا حاصل کرنا، اندراج کرنا، متعلقہ شخص کو مطلع کرنا وغیرہ میں آسانی پیدا ہوچکی ہے۔ بڑے بڑے سرکاری اداروں، رسمی تنظیموں میں اس کا استعمال ناگز ریہو چکا ہے۔تحریری اورزبانی ترسیل کے دواہم ذرائع ہیں۔تحریری ترسیل کی اہمیت کے ساتھ ساتھ زبانی ترسیل بھی کی اپنی منفر دخصوصیت ہوتی ہے۔

دوسروں تک پیام یا معلومات کو پہنچانا ترسیل کا اہم مقصد ہوتا ہے۔ بیاسی وقت ممکن ہے جبکہ مرسل اور مرسل الیہ دونوں پیام کاضیحے، 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 بیر ہے کہ پیام کو درست اور شیح انداز میں سمجھا جائے۔

و پرو یں رئیں ہل کر کرف کروارادا کرنا ہے۔ دبان کر این میں وی کی میں کودن یا کروں و بیرہ امار میں کر سک کا معلمی ہونا ہے۔ براملان اشاعت، پوسٹرس، بولٹین (Bulletin)، دشتی کتاب (Hand Book)، سالانہ رپورٹ وغیرہ تحریری ترسیل کی مثالیس ہیں جو زیادہ تر مختلف موقعوں پرنظراً تے ہیں۔

ترسیل اپنی وسعت کے اعتبار سے منفر دخصوصیات کی حامل ہے۔ دنیا کے ہرقشم کے حشرات میں ترسیلی خصوصیات پائی جاتی ہے۔ چرند، پرند، جانور وغیرہ اپنی منفر د آواز میں اپنے جذبات، خیالات کا اظہار کرتے ہیں۔ چونکہ انسان کو انثرف المخلوقات کا درجہ حاصل ہے اس لیے انسان اپنے منفر د انداز میں خیالات وتصورات یا پیام کو پہنچا تا ہے۔ انسان کسی نہ کسی زبان کا سہارالیتا ہے، پھر زبان کے اصول وضوابطہ پر عمل کرتے ہوئے بات کو پہنچا تا ہے۔اس کے علاوہ اشارے، تصاویر، نقش نقاط وغیرہ کی مدد سے بھی اپنی بات کو پہنچانے کی کوشش کرتا ہے۔ پیام رسانی کے مختلف طریقوں میں موزوں و بہتر طریقہ کو استعال کرنے پر توجہ دی جاتی ہے۔احکامات کی اجرائی، جرائد، پوسٹرس، بلیٹن بورڈ، سالانہ رپورٹ، مختلف تنظیموں کے کارکردگی کی رپورٹ وغیرہ چنداہم تحریری ترسیل کے ذرائع ہیں۔ اسی طرح دوبدو گفت وشنید، بحث ومباحثہ، ککچر، کانفرنس، انٹرویو، مشاورتی جماعتوں کا انعقاد، عوامی خطاب، ٹیلی فون پر گفتگو، ویڈیو کانفرنس وغیرہ زبانی ترسیل کے از کر ہیں۔اشکال، نقش، تصاویر، نقاط، نشانی، علامات وغیرہ غیر لفظی (Non-Verbal) ترسیل کے وسائل ہیں۔

Objectives of Communication

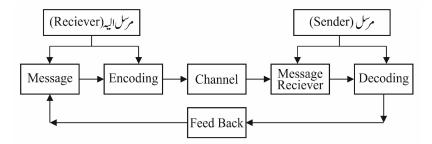
21.5 ترسیل کے مقاصد

ترسیل ایک بنیادی عامل ہے جس کی بدولت پیام یا خبر کی منتقلی عمل میں آتی ہے۔ترسیل کے بغیر افعال کی پیجیل ممکن نہیں۔ ذیل میں ترسیل کے چنداہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

10. ترسیل کوضرورت کے مطابق مستقبل کے لیے بطور ریکارڈ محفوظ رکھنا۔

21.6 ترسیل کا طریق کار دویا 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 فنہی 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 کا میاب ہوتی ہے جبکہ مرسل الیہ بھی وہی مطلب اخذ کرے، جو مطلب مرسل رکھتا ہے۔

ترسیل ایک منظم طریقۂ عامل ہے۔ رسمی تنظیم میں ترسیل کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ترسیل کو بہتر اور موزوں بنانے کے لیے اصول و ضوابطہ پرعمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ ہرعہد بدار، اعلیٰ عہد بدار کو جوابدہ ہوتا ہے اور ہر درجہ پر متعلقہ عملہ کار آمد ہوتا ہے۔ متعلقہ شعبہ سے انحراف کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔ متعلقہ عہد بدار یا شعبہ کو نظر انداز کرنے کی صورت میں تنظیمی مسائل پیدا ہوتے ہیں۔ تنظیم کو با قاعدہ بنانے میں ترسیل مرکز می کر دار ادا کرتا ہے۔ موزوں انداز میں ترسیل کے سبب عہد بداروں کو جوابدہ بنایا جاتا، ترسیل کے نظیم کو با قاعدہ بنانے میں ترسیل جاسکتا۔ عملہ میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے، کام عمل کرنے، کام میں دلچے پی پیدا کرنے وغیرہ میں ترسیل ایک اہم کر دار ادا کرتی ہے۔ دیں تعلقہ شعبہ میں ترسیل میں ترسیل کے مراحل کو شکل کے ذریعہ بتلایا گیا ہے۔



مرسل اور مرسل الیہ کا درمیانی بات یا پیام کی منتقلی کے طریقۂ کارکو مندرجہ بالاشکل میں بتلایا گیا ہے۔ مرسل اپنی بات یا پیام کو الیی زبان یا طرز میں لکھتا ہے جس کو صرف مرسل الیہ بنو بی سمجھ سکتا ہو۔ مرسل جس زبان میں لکھتا ہے اس کو Encoding کہتے ہیں۔ اس کے بعد جس ذریعہ سے پیام کوروانہ کیا جاتا ہے اس کو چینل (Channel) کہتے ہیں۔ اس چینل کے ذریعہ پیام مرسل الیہ تک پنچتا ہے۔ مرسل الیہ اپن جس ذریعہ سے پیام کوروانہ کیا جاتا ہے اس کو چینل (Channel) کہتے ہیں۔ اس چینل کے ذریعہ پیام مرسل الیہ تک پنچتا ہے۔ مرسل الیہ اپن جواب کو Decoding کرتے ہوئے واپس مرسل کوروانہ کرتا ہے۔ ترسیل کے مراحل کی وضاحت ذیل میں کی گئی ہے۔ 1. پیام (Message) کرتے ہوئے واپس مرسل کوروانہ کرتا ہے۔ ترسیل کے مراحل کی وضاحت ذیل میں کی گئی ہے۔ 2. آلہ ترسیل (Receiver) 3. انکو ٹی مرسل کوروانہ کرتا ہے۔ ترسیل کے مراحل کی وضاحت ذیل میں کی گئی ہے۔ 3. ترسیل (Decoding) کرتے ہوئے واپس مرسل کوروانہ کرتا ہے۔ ترسیل کے مراحل کی وضاحت ذیل میں کی گئی ہے۔ 3. ترسیل (Message) کرتے ہوئے واپس مرسل کوروانہ کرتا ہے۔ ترسیل کے مراحل کی وضاحت ذیل میں کی گئی ہے۔ 3. پیام (Bessage) کی ترین (Receiver) 3. انکو ٹو ٹی مراحل کی وضاحت دیل میں کی گئی ہے۔ 3. پیام (Channel) 3. مرسل الیہ (Feed Back) 3. مرسل الیہ (Message) کے جن پیل کر سکتا کی ہو کی در ضابطہ بندی) (Message) 2. پیام با اطلاع (Message) 3. مرسل الیہ (Receiver) 3. مرسل کی گئی ہے۔ ایک شخص سے دوس شخص کے درمیان پیام تر سل کا بنیادی پہلو ہے جو اطلاع منتقل کی جاتی ہے، اس کو پیام (Message) خبریا اطلاع کہتے ہیں۔ بیرزبانی یا تحریری بھی ہو سکتی ہے۔ مرسل (Sender) کے ذہن میں جو بات ہوتی ہے وہ اپنی بات کو سامنے والے شخص سے متاولہ خیال کے لیے روانہ کرتا ہے۔ جس زبان میں مرسل الیہ بچھتا ہے اسی زبان میں مرسل پیام کو روانہ کرتا ہے، تا کہ دونوں کی مطلب فہمی میں آسانی ہو۔ پیام تر سیل کا پہلا مرحلہ ہے۔ پیام یا اطلاع کے بغیر تر سیل کا عمل شروع نہیں ہوتا۔ پیام کی تر سیل کے لیے ایس زبان یا طرز کو اختیار کریں جو مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے لیے قابل قبول ہوں۔

ز (Sender) ، مرسل

وہ پخص جو پیام یا خیال کو پیش کرتا ہویا بات کہتا ہو، بات کو عام کرتا ہواس کو مرسل کہتے ہیں۔مرسل، دراصل بات کے آغاز کا موجب ہوتا ہے۔مرسل اپنے ذہن میں پائی جانے والی باتوں کا ایک تختہ تیار کر لیتا ہے، وہ کسی بھی طرح اپنی بات کوآگے بڑھانے کی کوشش کرتا ہے۔ پیام کا آغاز مرسل کی جانب سے ہوتا ہے۔مختلف موقعوں اور حالات پر مختلف افرا دمرسل کا کام انجام دیتے ہیں۔

انکوڈ نگ (ضابطہ بندی) (Encoding) :

مرسل اپنی بات یا اطلاع یا پیام کو پیش کرنے کے متعلق طور طریقوں کو تر تیب دیتا ہے، جس شخص کو بات پہنچا تا ہے اس کو مرسل الیہ (Reciever) کہتے ہیں۔ مرسل اپنی بات کو صرف مرسل الیہ سے واقف کروانا چا ہتا ہے اور کسی تیسر یے شخص یا درمیانی افراد اسے پیام کو محفوظ رکھنا چا ہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت پیام کو حضرف مرسل الیہ سے واقف کروانا چا ہتا ہے اور کسی تیسر یے شخص یا درمیانی افراد اسے پیام کو محفوظ رکھنا چا ہتا 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۔ رکھنا چا ہتا 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 کو ڈ کی شکل میں پیش کرتا ہے۔ تیسر شخص سے محفوظ رکھا بیں، کوڈ کے سبب بات دونوں افراد کے درمیان محفوظ رہتی ہے۔ کوڈ ٹی کا انہم مقصد یہی ہوتا ہے کہ بات کو کسی اجنبی یا تیسر شخص سے محفوظ رکھا جائے۔ مرسل بات دونوں افراد کے درمیان محفوظ رہتی ہے۔ کوڈ ٹی کا انہم مقصد یہی ہوتا ہے کہ بات کو کسی اخب

ترسیلی ذرائع (Communication Channel) :

مرسل اپنی بات کوکوڈنگ میں تبدیل کرنے کے بعد جن ذرائع سے پیام کو پہنچا تا ہے اس کوچینل یا ذریعہ کہتے ہیں۔ جس طریقہ، ذریعہ یا وسیلہ کی مدد سے اپنی بات کو مرسل الیہ تک پہنچا تا ہے اس کو ترسیلی ذرائع کہتے ہیں۔ پوسٹ کارڈ، ٹیلی کانفرنس، دوبد د(آ منے سامنے)، فون، ٹیلی ویژن، ریڈیو، میٹنگ، کانفرنس، پوسٹرس، برقی قبقے، ڈاکومنٹری فلم وغیرہ چندا ہم ترسیلی ذرائع ہیں۔

ضابطه کشانگ (Decoding) :

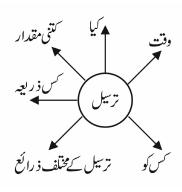
مرسل الیہ بات کو سمجھنے کے بعد رڈمل کے طور پراپنے خیالات یا اپنی بات کوروانہ کرنے کے لیے جس زبان ، الفاظ یا شکال کا استعال کرتا ہے وہ ڈی کوڈنگ کہلاتا ہے یعنی مرسل کو پیام کا جواب پہنچانے کے لیے تصاویریا اشکال والفاظ استعال کرتا ہے جس کو مرسل اور مرسل الیہ دونوں سمجھ سکتے ہوں۔ ڈی کوڈنگ مرسل الیہ کے تاثر کو ظاہر کرتا ہے۔ ڈی کوڈنگ میں استعال اشکال یا تصاویریا اشاروں کو مرسل بخو بی سمجھ سکتا ہے۔ پیام کو کسی تیسر یے شخص سے محفوظ رکھنے کے لیے ڈی کوڈنگ کیا جاتا ہے۔

بازگیری (Feed Back)

فیڈ بیک ترسیل کا ایک اہم ردعمل ہے۔ بیہ 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 ردعمل کو ظاہر کرتا ہے۔ مرسل الیہ کا جو ردعمل ہوتا ہے وہ فیڈ بیک کہلاتا ہے۔ بیہ مرسل الیہ کو حاصل بات، کیفیت، مطلب فہمی وغیرہ تمام امور کو ظاہر کرتا ہے۔

21.7 ترسیل کے دوران غور طلب یا پیش نظرر کھے 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 ردّ عامل 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 یمیل کو پہنچتا ہے۔ دفتر ی امور کی انجام دہی ہویا گھر بلو کام،احباب کے ساتھ گفتگو ہویا بحث مباحثہ،اد بی مخطیس، ہر میدان میں اشخاص کے درمیان تبادلہ خیال ہوتا



دفتری امور کی انجام دہی ہویا کھریلو کام، احباب کے ساتھ تفتلو ہویا بحث مباحثہ، ادبی لحقلیں، ہرم 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، پایڈ بحمیل کو پہنچانے، معنی خیز نتائج کو حاصل کرنے کے لیے اس پر چند پابندیاں عائد ہوتی ہیں جن پر عامل کی گفتگو کے اچھے شرات حاصل ہوتے ہیں۔ نظم ونسق میں بہتری پیدا کرنے، بذخلی پر قابو پانے میں تر سل اہم کر دار ادا کرتا ہوتے ہیں۔ نظم ونسق میں بہتری پیدا کرنے، بذخلی پر قابو پانے میں تر سل اہم کر دار ادا کرتا ہوتے ہیں۔ نظم ونسق میں بہتری پیدا کرنے، بذخلی پر قابو پانے میں تر سل اہم کر دار ادا کرتا ہوتے ہیں۔ نظم ونسق میں بہتری پیدا کرنے، بذخلی پر قابو پانے میں تر کہ اہم کر دار ادا کرتا ہوتے ہیں۔ نظم ونسق میں بہتری پیدا کرنے، بل نظمی پر قابو پانے میں تر اس اہم کر دار ادا کرتا ہوتے ہیں۔ نظم ونسق میں بہتری پیدا کرنے، بل خل میں پر قابو پانے میں تر پر اہم کر دار ادا کرتا

ڪس وقت کہنا چاہیے۔	.2	کیا کہنا جا ہیے۔	.1
ترسیل کے ذرائعوں کا تقابل۔	.4	ڪس کوکہنا چاہیے۔	.3
کتنی مقدار میں کہنا۔	.6	کس ذریعہ سے کہا جائے۔	.5

دی گئی شکل کی مدد ہے ترسیل کے دوران غور طلب اہم امور کی اہمیت وافادیت کا اندازہ ہوجاتا ہے۔ بات کوموزوں و بہتر بنانے میں میرکافی کارآ مد ہوتے ہیں۔ ان امور کو مدنظر 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 ہے قبل اور ادا کیے جانے والے جملوں اور مخاطبت وموقع و حالات کا جائزہ لیتا ہے۔ بات کو بہتر اور موثر بنانے کے لیے کوشش کرتا ہے تا کہ مرسل الیہ کو کمل طور پر بات کی ترسیل میں آسکے۔

ترسیل میں حائل رکاوٹیں (Communication Barriers):

اب آپ ترسیل کی اہمیت وافادیت سے واقف ہو چکے ہیں۔ ترسیل کی بدولت بات ککمل طور پراپنے اثرات کے ساتھ منتقل ہوتی ہے۔ بعض اوقات بات ، کلمل طور پرمنتقل ہونے سے رہ جاتی ہے جس کے سبب مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان غلط نہی یا ناسمجھی جیسے حالات پیدا ہوتے ہیں۔ان وجو ہات کے سبب بات پینچنے سے قاصر ہوتی ہے، ان اسباب کو ترسیل کی رکاوٹیں کہتے ہیں۔

: (Language) ديان (Language)

زبان اظہار کا ایک اہم ذریعہ ہے۔ جس زبان میں فریقین کو دسترس حاصل ہواسی زبان کو استعال کریں۔ ایساشخص جو اردو سے ناداقف ہواس کے سامنے اردوزبان 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 استعال کریں جو مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے لیے مطلب قبھی میں آسانی ہو۔ایسی زبان کو استعال کرنے سے کریز کریں جو مطلب قبھی میں دشواری پیدا کرتی ہے۔ترسیل کو بہتر اور موثر بنانے میں زبان اہم کر دارادا کرتی ہے۔

2. صفائی (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 خوش 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 استعال کریں، بات کوصاف صاف انداز میں پیش کرنا چا ہے۔صاف سقرا بولنے سے آپس میں غلط فہمی کا امکان ، ہت ہی کم ہو جاتا ہے۔ بات کی سمجھانے کے لیے ضروری ہوتو اس کو مزید وضاحت کے ساتھ پیش کرنا چا ہے۔صاف سقر جملوں میں پیش کریں تا کہ ہر جملہ کمل مطلب کو بیان کر سے۔ جملوں میں تسلسل اور کشاد گی بھی ہو۔ جملے نہ ہی طویل ہوں اور نہ ہی خصر ہوں بلکہ بات کی موز ونیت کے اعتبار سے جملہ کا استعال کریں ، بات کو صاف صاف انداز میں پیش کرنا چا ہے۔صاف سقرا بولنے سے آپس

: (Simplicity) .3

سادگی ،اچھی شخصیت کا خاصہ ہے۔گفتگو میں سادگی ،اچھی گفتگو کی علامت ہے۔گفتگو کے دوران سادگی سننے والوں پراچھے اثرات مرتب کرتی ہے۔سادگی کے سبب غلط^ونہی پیدا ہونے کا امکان نہیں پایا جا تا۔صاف ، سادہ اورا چھے انداز میں بات کرنے کے اچھے اور مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔سادگی اچھی ترسیل کی ایک اہم خصوصیت ہے۔

4. وقت (Time) :

ترسیل میں وقت کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ بر وقت اطلاع پہنچنے پر درست اور صحیح انداز میں کام کی بحمیل ممکن ہے۔ صحیح وقت پر صحیح بات کا پہنچانا ایک ہنر ہے۔ ماتختین کو بر وقت 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 غیراہم ہوجاتی ہے۔ وقت اور حالات ، اطلاعات پر راست طور پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ آفات سادی، جنگ جیسے غیر موافق حالات میں ہر بات پر توجہ دی جاتی ہے۔ برڈ فلو، چکن گذیا، بلیگ، کرونا وائرس وغیرہ وہائی امراض کے دوران حفطان صحت کی باتوں پر کافی توجہہ دی جاتی ہے۔

5. ترسیلی ذریعه (Communication Channel) :

پیام یابات کو پہنچانے میں استعال کے ذریعہ کو ذریعہ ترسیل کہتے ہیں۔ بات ، زبانی یا تحریری طور پر بھی کی جاسکتی ہے۔ دونوں طریقے اپنے اپنے منفر دفوائد دفقصانات اور خصوصیات رکھتے ہیں۔ خبر کی موز ونیت اور وقت کو پیش نظر رکھتے ہوئے ذریعہ ترسیل کو استعال کرنا بہتر ہوگا۔ سابقہ دہوں میں ٹیلگرام اور فون ترسیل کا اہم ذریعہ تھا۔ آج کے دور میں ٹیلی ویژن، ٹیلی فون، واٹس اپ، ای میل، ٹیلی کا نفرنس، اخبارات وغیرہ چند اہم ذریعہ ترسیل ہیں۔ آج کل سرکاری احکامات بھی ای میل کے ذریعہ متعلقہ شعبہ جات کو روانہ کیے جاتے ہیں جس کے سب بر وقت سرکاری کام انجام پاتے ہیں۔ کام کی تعلیل میں میڈیایا ذریعہ ترسیل ایک اہم عامل ہے۔

6. آسان وقابل فہم زبان کا استعال (Use of Simple and Common Language) : ترسیل میں آسان اور مقبول عوامی الفاظ کا استعال کرنا مفید ہوتا ہے۔ترسیل میں ایسے الفاظ استعال کریں جس کو ہرقاری آسانی ک ساتھ سمجھ سمحے۔ ذومعنی الفاظ یا کبھن پیدا کرنے والے الفاظ کو استعال کرنے سے پر ہیز کریں۔آسان الفاظ پیام کو پہنچانے میں نہ صرف آسانی پیدا کرتے ہیں بلکہ مطلب فہمی اور دلچیسی کا باعث بھی بنتے ہیں۔ بیہ بات آج بھی مشہور ہے کہ اردو کے معروف شاعر مرزاغالب کے اشعار کو ہر

ہے۔الفاظ کواستعال کرنے کے دوران قاری یا مرسل الیہ	عام شخص کے لیے شمجھنا مشکل ہے جبکہ دیگر شعراء کے اشعار کو آسانی سے شمجھا جاسکتا ۔
	(Reciever) کی صلاحت، زبان، مطلب فنہمی وغیرہ صلاحت کو پیش نظر رکھنا چاہیے۔
Learning Outcomes	21.9 اكتسابي جانج
۔ بات وغیرہ ایک شخص سے دوسرے تک منتقل ہوتے ہیں۔	۔ ترسیل ایک اہم اور ضروری عمل ہے جس کے ذریعہ خیالات، تصورات، جذ
امعنی مشترک (Common) سے مراد لیا جاتا ہے۔اردو	لفظ "Communication" لا طینی لفظ "Communis" سے ماخوذ ہے۔ جس کا
Se) اور جو شخص پیام کو حاصل کرتا ہے اس کو مرسل الیہ	زبان میں اس کو ترسیل کہا جاتا ہے۔جو شخص بات کو کہتا ہے اس کو مرسل (ender
د دنوں بات کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہوں۔ دونوں کی	(Reciever) کہتے ہیں۔ترسیل اسی وقت عمل میں آئے گی جب مرسل اور مرسل الیہ
وترسلی ذرائع کہتے ہیں۔موزوں وبہتر ذرائع کےاستعال	مطلب فہمی میں کوئی فرق نہ ہو۔ترسیل کے لیے جن ذرائع کا استعال کیا جاتا ہےان کو
، ال کرتا ہے جس زبان سے مرسل الیہ داقف ہو۔ ترسیل کی	کے ذریعہ پیام بروفت پہنچتا ہے۔مرسل اپنی بات کو پہنچانے کے لیےاسی زبان کواستع
ارمیں کس ذریعہ سے کہی جائے وغیرہ۔ایسی بنیادی چیزیں	کا میابی کے لیے چند عوامل کا ہونا لازمی ہے۔کون سی بات، س وقت، س کو، کنٹی مقدا
تھےاور مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔	ہیں جن پرعمل کر کے اپنی بات کو بہتر سے بہتر طور پر پہنچا سکتے ہیں۔اچھی تر سیل کے ایچ
~	موزوں زبان، جملوں کی بندش، آواز کواچھی اور روانی کے ساتھ ترسیل عمل
	ترسیل کے چند ضروری عوامل ہیں۔

Key Words	ب الفاظ	21.10 كليدۇ	
ینچے سے او پر کی جانب	:	صعودي	
او پر سے پنچے کی جانب	:	نزو ل ی	
مختصرا شاعت	:	بوليٹن	
روانه کرنے والا	:	مرسل	
حاصل کرنے والا	:	مرسل اليه	
ذ <i>ر</i> یعہ	:	چينل	
حقیقی بات کوکسی غیر معروف حروف سے ظاہر کرنا ، مرسل اس کا استعال کرتا ہے	:	كوڈ	
بات کو چھپانے کے لیے مرسل الیہ کی جانب سے استعال غیر معروف حروف	:	د ي كود نگ	
ات Terminal Questions	امتحانى سواا	21.11 نمونه	
	Ľ	معروضي سوالات	.A
Comn زبان سے ماخوذ ہے۔	nunicatio	n. لفظ n	

Reference Books

21.12 تجويز كرده كتب

- 1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 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.
- Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
- Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
- Ivancevich; John and Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- 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	تمہيد	22.0
Objectives	مقاصد	22.1
Meaning and Definition	معنى ومفهوم اورتعريف	22.2
Importance of Communication	ترسیل کی اہمیت	22.3
Level of Communication	ترسیل کی سطحیں (درجات)	22.4
Types of Emotions	جذبات کےاقسام	22.5
Learning Outcomes	اكتسابي جانجج	22.6
Key Words	کلیدی الفاظ	22.7
Terminal Questions	نمونه امتحانى سوالات	22.8
Reference Books	تجويز کرده کتب	22.9

Introduction	22.0 تمہيد

عزيز طلباء

سابقہ اکائی میں آپ تر سیل کے معنی و مفہوم اور اس کے طریقہ کار کا مطالعہ کر چکے ہیں، غالباً اس پر آپ کو دستر س حاصل ہوئی ہوگی۔ تر سیل ہماری روز مرہ زندگی کا ایک اہم اور بنیا دی عضر ہے۔ گھر یلو کا م کاج کی تکمیل میں والدین ، بھائی ، بہن ، افر ادخا ندان وغیرہ پچھ نہ پچھ کہتے ہیں۔ مدرسہ، کالج میں اسا تذہ اکر ام، دوست و احباب سے محفلوں ، نقاریب 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 تر سیل کے ساتھ ساتھ تشہیری مواد ، تشہیری پر چ، ہولڈ تکس وغیرہ بھی کس نہ کی پیداور کے متعلق تفصیلات کو خلام ہر کرتے ہیں۔ ٹی وی پر وزیر اعظم اور صدر جمہور یہ و عالمی قائدین کے خطابات کو سے ہول گس وغیرہ بھی کس اخبارات کا مطالعہ بھی کرتے ہوں گے۔ اسی ٹی وی پر وزیر اعظم اور صدر جمہور یہ و عالمی قائدین کے خطابات کو سے ہوں گے۔ غالباً آپ پر تحریر یہ میں تاجر اور صارفین کے درمیان گفتگو ہوتی ہے۔ زبانی تر سیل کے ساتھ ساتھ تشہیری مواد، تشہیری پر چ، ہولڈ تکس وغیرہ بھی کسی نہ کسی پیداور کے متعلق تفصیلات کو خلام کرتے ہیں۔ ٹی وی پر وزیر اعظم اور صدر جمہور سے و عالمی قائدین کے خطابات کو سے ہوں گے۔ غالباً آپ اخبارات کا مطالعہ بھی کرتے ہوں گے۔ اس می وی کی پر وزیر اعظم اور صدر جمہور یہ و عالمی قائدین کے خطابات کو سے ہوں گے۔ غالباً آپ پر تحریر یں میں جس کی دوست و اس ہوں گے۔ چند کھوں کے لیے توجہ دیچے کہ اگر تر سیل نہ ہوتی تو کیا آپ گھریلو کام کر سکتے ہیں؟ مدرسہ میں تعلیم ساتھ ساتھ اللے جسی؟ دوست و احباب رشتہ داروں سے گفتگو کر سکتے ہیں؟ جی تھ کر ایل ہے تر سال کی اہمیت سے واقت ہو چکے ہیں۔ اس کے مالی کر سکتے ہیں؟ دوست میں تعلیم

Objectives	22.1 مقاصد
	اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ؛
	🚸 ترسیل کی اہمیت سے واقف ہوں گے۔
	🚸 🛛 کام کے دوران ترسیل کی اہمیت کی وضاحت کرسکیں ۔
	🚸 🛛 ترسیل کے مختلف درجات کی وضاحت کرسکیں۔
	🚸 سے حچوٹے اور عوامی ترسیل کی وضاحت کر سکیں۔
	🚸 🛛 جذبات کے مختلف اقسام کی وضاحت کرسکیں۔
Meaning and Definition	22.2 معنى ومفهوم اورتعريف

بقول ارسطوانسان ایک ساجی حیوان ہے اور انسان ساج میں رہتا ہے۔ ساج میں کٹی سرکاری اور غیر سرکاری تعظیم کو کارکر دینانے کے لیے بہتر طور پر ہدایات اور احکامات جاری کیے جاتے ہیں۔ سرکاری اور رسی تنظیم کو کارکر دینانے کے لیے بہتر طور پر ہدایات اور احکامات جاری کیے جاتے ہیں۔ سرکاری اور رسی تنظیم کو کارکر دینانے کے لیے بہتر طور پر ہدایات اور احکامات جاری کیے جاتے ہیں۔ سرکاری اور رسی تنظیم میں تر سل کا ایک نظم پایا جاتا ہے۔ بہتر حکمرانی اور تنظیم میں نظم ونت برقر ارر کھنے کے لیے تر سل کا بہتر استعمال ضروری ہے۔ تنظیم میں تر سل کو خون کا درجہ حاصل ہے۔ جس طرح خون کے بغیر انسان کا وجود ناممکن ہے اسی طرح تر سیل کے بغیر تنظیم کا وجود ممکن نہیں ہے۔ تنظیم میں تر سیل کو خون کا درجہ حاصل ہے۔ جس طرح تر سیل کے سبب تنظیم میں نظم ونت برقر ار رکھنے کے لیے تر سیل کا بغیر تنظیم کا وجود ممکن نہیں ہے۔ تنظیم میں تر سل کو خون کا درجہ حاصل ہے۔ جس طرح تر ایس کے بغیر انسان کا وجود ناممکن ہے اسی طرح تر سیل کے بغیر تنظیم کا وجود ممکن نہیں ہے۔ تنظیم میں تر سیل کو فون کا درجہ حاصل ہے۔ جس طرح تر سیل کے سبب تنظیم کے محتلف شعبہ جات میں کا م کا ذوق پیدا ہوتا ہے۔ تر سیل ایک اہم عمل ہے اس کے موزوں و بر تر استعال کے سبب نظم و نستی بر قرار رہتا ہے۔ وقت پر کام تحمیل کو پہنچتا ہے۔ مصورت دیگر بذطیم کا قو کی امکان ہوتا ہے۔ یہ تنظیم کو جوڑے رکھن محمد کر نے ، تنظیم کے محمد کر یے ، تنظیم میں موتا ہے۔ یہ تنظیم کو جوڑے رکھن محمد کر یے ، تنظیم کے محمد کر یے ، تنظیم کے محمد کر یے ، تنظیم کی محمد کر یہ ہت حکم ک موزوں و بہتر ترسیل کے بغیر تنظیم ، عملہ میں کام سے رغبت پیدا کر سکتی ہے، نہ ہی جنہتو پیدا کر سکتی ہے، نہ ہی اختلافات کو کم کر سکتی ہے اور نہ ہی مسائل کی نشاند ہی کر سکتی ہے۔ ان تمام مسائل کا واحد حل صرف موزوں و بہتر تر سیل ہے۔ اسی لیے اکثر تنظیمیں ، تر سیل کا نظم بہتر نہ ہونے کے سبب کا میابی سے ہمکنار نہیں ہوتیں۔تر سیل اور اس کی سطحوں کی اہمیت کو سمجھنے کے لیے ذیل کے تعریفات پر توجہ دیجیے۔ Peter کے مطابق : '' اچھی تر سیل بہترین انصرام کی بنیاد ہے۔'' Peter کے مطابق : '' اچھی تر سیل بہترین انصرام کی بنیاد ہے۔'' ساتھ انجام پاتا ہے۔ جب مشینوں میں تیل ڈالا جاتا ہے تب مشین بغیر آواز کے آرام سے چلتی ہیں۔ اسی طرح موزوں تر سیل کے سب تنظیم

میں کا مآسانی سے یمیل کو پینچتے ہیں۔'' Mary Coshing Nyles کے مطابق : ''مختلف شعبہ جات میں باہمی تعاون کے لیے اچھی ترسیل ضروری ہے۔ بیر صعودی، نزولی، عمودی، افقی وغیرہ کسی بھی انداز میں واقع ہو کتی ہے۔''

شخص اختلاات کوکم کرنے،مسائل کوحل کرنے،تجاویز کوطلب کرنے،تعلقات کو بحال کرنے میں ترسیل بنیادی کردارادا کرتی ہے۔

Importance of Communication ہر تنظیم یا ادارے میں ترسیل کا با قاعدہ نظم پایا جاتا ہے۔ بہتر ترسیل کی بدولت عہد یدار اور ماتختین کے درمیان بہتر تعلقات کے ساتھ 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 مین تنظیموں نے درمیان بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ترسیل کی بدولت کام کی نوعیت، کام کی تحمیل کے مراحل، کام کی تحمیل میں عملہ کا تعاون اور عین تنظیموں نے درمیان بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ترسیل کی بدولت کام کی نوعیت، کام کی تحمیل کے مراحل، کام کی تحمیل میں عملہ کا تعاون اور کام کی تحمیل کے لیے درکار دولت 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 دفتر کی وصنعتی کام مفلون ہوجاتے ہیں۔ تنظیم کی ہر سطح پر ترسیل ضرور کی ہے۔ ذیل میں ترسیل کی اہمیت کو

باتهمى تعاون	.2	احساس ذمه داری	.1
کام میں سہولت پیدا کرنا	.4	جوابدنى	.3
قيادت	.6	مقاصدكي وضاحت	.5
كاركردگى	.8	تحریک یا محرکہ	.7
نشانه کی پیجمیل	.10	حفاظتی اقدامات سے واقفیت	.9
بيرونى تنظيم سے تعلقات	. 12	<i>کنٹر</i> ول	.11

1. احساس ذمہ داری: ترسیل فرد میں احساس و ذمہ داری پیدا کرنے میں اہم کر دارا دا 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 فرداپنے کام کی نوعیت، وقت پر کام کی تکمیل، کام کی تکمیل کے مراحل وغیرہ سے متعلق مختلف باتوں سے باخبر ہوتا ہے اور بیرتمام امور فرد میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے میں اہم کر دارا داکرتے ہیں۔

2. باہمی تعاون : باہمی تعاون ، تظیم کو کا میابی سے ہمکنار کرنے میں مدددیتی ہے۔ تنظیم کی قطعی کا میابی کے لیے باہمی تعاون کو کو فروغ دینا لازمی ہے۔ اس مقصد کے لیے ترسیل کو بطور آلداستعال کرتے ہیں۔ بہتر ترسیل کے سبب تنظیم کے افراد کے درمیان آلپسی تعاون کو فروغ دینا لازمی ہے۔ اس مقصد کے لیے ترسیل کو بطور آلداستعال کرتے ہیں۔ بہتر ترسیل کے سبب تنظیم کے افراد کے درمیان آلپسی تعاون کو فروغ ملتا ہے۔ باہمی تعاون کو فروغ ملتا ہے۔ باہمی تعاون کو بطور آلداستعال کرتے ہیں۔ بہتر ترسیل کے سبب تنظیم کے افراد کے درمیان آلپسی تعاون کو فروغ ملتا ہے۔ باہمی تعاون کو فروغ ملتا ہے۔ باہمی تعاون کو معات ہے۔ باہمی تعاون کو فروغ ملتا ہے۔ باہمی تعاون میں خلاء کے سبب تنظیم کا میابی سے ہمکنار نہیں ہو سکتی۔ اس خلاء پر قابو پانا کا فی مشکل ہوتا ہے۔ ان مشکلت کے آسان حل کے لیے ترسیل کو بہتر بنانا ضروری ہے۔ تنظیم کے اندر پائے جانے والے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کا ہوتا ہے۔ ان مشکل ہوتا ہے۔ ان مشکلت 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 شعبد کی جانے والے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کا ہونا لازمی ہے۔ کسی ایک شعبد کی جانے جانے والے مختلف شعبوں سے دونا دین کی تعلیمی سروری ہے۔ یہ می میں کر سے جن کہ پہنچ خ شعبہ کی جانب سے سی بھی بات یا معاملہ کو نظر انداز کرنے پر، دوسرے شعبے بری طرح متا تر ہوتے ہیں۔ دفاتر میں ایک فائل قطعی سطح تک پینچ پر شعبد کی جان سے میں زی ہوں سے گزرتی ہے۔ اگر ایک شعبہ وقت پر فائل کو آ گے نہ بڑھا تا ہو، تب دوسرے شعباس پر کا مہیں کر سکتے۔ اس لیے بین شعبہ جاتی تعاون کو فروغ دینے میں تر سیل اہم کر دار دادار کرتی ہے۔

4. کام میں سہولیات / سہولیات / سہولت پیدا کرتی ہے: اچھی اور بہتر تر سیل کام میں سہولت اور بہتری پیدا کرتی ہے۔ وقت پر کام کی تکمیل ایک اچھی اور کامیاب شظیم کی اہم نشانی ہے۔ کام کی بروفت تکمیل کے لیے ضروری ہے کہ کام میں حاکل رکا دلوں کو دور کیا جائے۔ کام میں حاکل رکا دلوں کو دور کرنے، مسائل کوحل کرنے میں تر سیل کا سہارا لیا جا سکتا ہے۔ بہتر تر سیل کے سبب فرد اپنی ذمہ داریوں کو محسوں کرتے ہوئے کام کوآگ بڑھا تا ہے۔ دوران کا مضروری اور اہم مشکلات کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کا بروفت حکما کی تکو تر س

5. مقاصد کی وضاحت: تنظیم اپنی مقاصد ہے آگہی کے لیے ترسل کا سہارالیتی ہے۔ترسیل کے بغیر کوئی بھی تنظیم اپنے مقاصد سے اراکین کو آگاہ نہیں کرسکتی۔ تنظیم کی تنظیم اپنے مقاصد سے دافلیت نہ ہونے پر وہ اپنی اپنے فرائض و ذمہ دایوں سے بے فبر مقاصد سے اراکین کو آگاہ نہیں کرسکتی۔ تنظیم کے اراکین تنظیم کے مقاصد سے دافلیت نہ ہونے پر وہ اپنی اپنے فرائض و ذمہ دایوں سے بے فبر موت ہیں۔ مقاصد سے اراکین کو آگاہ نہیں کر سکتی۔ تنظیم کے اراکین تنظیم کے مقاصد سے دافلیت نہ ہونے پر وہ اپنی اپنی فرائض و ذمہ دایوں سے بے فبر مقاصد سے اراکین کو آگاہ نہیں کر سکتی۔ تنظیم کے اراکین تنظیم کے مقاصد سے دافلیت نہ ہونے پر وہ اپنی اپنی فرائض و ذمہ دایوں سے بے فبر موت ہیں۔ مقاصد سے دافلیت نہ ہوتے ہیں۔ مقاصد سے عدم ہوتے ہیں۔ مقاصد سے دافلیت سے اراکین ، غیر کارکر د ہوجاتے ہیں۔ ان میں احساس ذمہ داری پیدانہیں ہو گئی۔ تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد سے آگاہی کے لیے دافلیت سے اراکین ، غیر کارکر د ہوجاتے ہیں۔ ان میں احساس ذمہ داری پیدانہیں ہو گئی۔ تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد سے آگاہی کے لیے درسل ہی انہ میں ہو گئی ہی ہو گئی ہو ہو ہو ہو ہو جاتے ہیں۔ ان میں احساس ذمہ داری پیدانہیں ہو گئی۔ تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد سے آگاہی کے لیے ترسل ہی انہ میں احساس ذمہ داری پیدانہیں ہو گئی۔ تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد سے آگاہی کے لیے ترسل ہی انہ میں ایوں کی مدوس کی ہو گئی ہو گئی ہو گئی ہوں ہو گئی۔ تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد سے آگاہی کے لیے ترسل ہی انہ میں ہی اولی ہوں ہو گرہ ہو گرہ ہو گرہی یا زبانی تر سیل کی مدد سے مقاصد کی جاتی ہے۔

6. قیادت : ایک کامیاب قیادت کے لیے اچھی تر سلی قابلیت وصلاحت کا ہونالاز می ہے۔قائد کے لیے بہتر ہے کہ وہ اپنے رفقائے کار سے ربط وضبط رکھیں۔حالات حاضرہ سے واقفیت کرانا،موجودہ پسِ منظر میں ذمہ داریوں کومحسوس کرنا، تنظیم کے مقاصد کی تکمیل کے لیے اختیار کردہ لائح مل سے واقف کروانا، اراکین کو ذمہ داریوں سے واقف کرنا، باہمی تعاون حاصل کرنا وغیرہ کے لیے ترسیل کا سہارالیا جاتا ہے۔ کامیاب قائدا پنے جذبات پر قابو پاتے ہوئے ملاز مین یاعملہ کے ساتھ خوشگوار تعلقات رکھتا ہے۔قائدا پنی گفت وشنید کے ذریعہ ملاز مین یا عملہ کی صحیح رہبری کرتا ہے۔ اس سے معلوم ہوا کہ ترسیل ایک فیمتی 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 ملاز مین کام میں دلچیسی کا اظہار نہیں کرتے۔ ملاز مین کو کام میں دلچیسی وتحریک پیدا کرنے کے لیے ان کے کاموں کو سراہا جاتا ہے۔ بعض اوقات انعام واکرام واسناد سے نوازا جاتا ہے۔ بعض اوقات ہدایات واصول 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 ماقت میں م

8. کارکردگی : ہر تنظیم اپنی کارکردگی کی بدولت ساج میں مقام پیدا کرتی ہے۔ ملاز مین کی پیداواری صلاحت کو بڑھانے یا ان کی کارکردگی میں اضافہ کرنے کے لیے موزوں انداز میں ہدایات واحکامات جاری کیے جاتے ہیں۔ ملاز مین یا عملہ یا تنظیم کے ارا کین کے لیے ہدایات سہولت پیدا کرتے ہیں۔ ہدایات پرعمل کرنا ملاز مین کے لیے آسانی پیدا کرتے ہیں۔ مسائل کا پہلے سے حل پایا جاتا ہے۔ بہتر ترسیل کے سبب ملاز مین 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۔ ملاز مین میں حفاظتی شعور پیدا کرنے، حفاظتی اقدامات پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ملاز مین 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 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 شعور پیدا کر نے، حفاظتی شعور پیدا کر نے، 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۔ سپر وائزر کی نگرانی میں اس پر عمل کروانے کی کوشش بھی کی جاتی ہے۔ باشعور طبقہ ان پر عمل حفظتی طور طریقوں سے واقف بھی کروایا جاتا ہے۔ سپر وائزر کی نگرانی میں اس پر عمل کروانے کی کوشش بھی کی جاتی ہے۔ باشعور طبقہ ان پر عمل حفظتی طور طریقوں سے دافت بھی کروایا جاتا ہے۔ سپر وائزر کی نگرانی میں اس پر عمل کروانے کی کوشش بھی کی جاتی ہے۔ باشعور طبقہ ان پر عمل کرتے ہوئے خوط رہ ہوائی ہے۔

10. نشانہ کی تحمیل : ہر تنظیم اپنی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے اوقات کارکو متعین کرتے ہوئے عملہ کوآگاہ کیا جاتا ہے۔ نشانہ کی تحمیل کے لیے موجودہ وسائل سے اراکین کو داقف کرواتے ہیں اور ان کو نشانہ کی تحمیل کی جدوجہد میں مشغول کیا جاسکتا ہے۔نشانہ کی تحمیل کی جدوجہد میں مشغول کیا جاسکتا ہے۔نشانہ کی شخصیل کے لیے ملاز مین کی بنیادی ضروریات کی تحمیل پر بھی توجہ دی جاتی ہے۔ ٹیم ورک کو قوت بخشے کے لیے ترمیل کا سہارا لیا جا تا ہے۔ پیداوار بے مختلف وسائل کو بہتر طور پر اراکین کو داقف کروا کر یے روک کر فتا ہے میں کی جدوجہد میں مشغول کیا جا س

11. کنٹرول: کنٹرول فظم ونت کی برقراری کا اہم اور بنیادی عضر ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں و ماتختین کونظم ونت کا پرزور حامی بنانے، وقت اور ذمہ داری کا احساس پیدا کرنے کے لیے ان پرنگرانی اور کنٹرول لازمی ہے۔ اسی مقصد کے تحت عملہ کو وقناً فو قناً ضروری ہدایات ورہنمایانہ 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 کا م سے متعلق کشکش اور خلش وخلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خلاء کو پر کرنے کے لیے ترسیل میں اتی ہے۔ترسیل کی غیر کنٹرول اختلا فات کو بڑھا تا ہیں جبکہ داضح اور بہتر کنٹرول اختلا فات کو فرو کرنے ،خوشگوار حالات پیدا کرنے میں اہم کردارا دار کرتے ہیں۔ 12. بیرونی تنظیم سے تعلقات: ہر تنظیم اپنی کارکردگی کو بیرونی تظیموں کو واقف کر دانا چاہتی ہے تا کہ خوشگوار تعلقات اوراپنی اچھی کارکردگی ظاہر ہو سے۔اسی مقصد کے تحت وہ سالانہ کارکردگی کی تفصیلات، نفع ونقصان کی کیفیت وغیرہ کو بڑی عمد گی سے تیار کر کے حکومت، سرکاری تنظیموں، متعلقہ اداروں، بنک وغیرہ کوتح ریک شکل میں پیش کرتے ہیں۔ دورِ حاضر میں ویب سائٹ پر مواد فراہم کیا جارہا ہے۔اس کی بدولت بازار میں قدر کے ساتھ کاروبار کی ساکھ بھی پیدا ہوتی ہے۔ترسل کے بغیر بیرونی تنظیموں سے تعلقات برقرار رکھنا مشکل ہوتا ہے۔ تنظیم کو حکومت، رجٹر ڈ آفس، دیگر تجارتی تنظیموں، محصول، بینک وغیرہ کو ضرورت پڑنے پر اپنی سالانہ کارکردگی کو داخل کرنا ہوتا ہے۔ تنظیم کو حکومت، رجٹر ڈ آفس، دیگر تجارتی تنظیموں، محصول، بینک وغیرہ کو ضرورت پڑنے پر اپنی سالانہ کارکردگی کو داخل کرنا ہوتا ہے۔

22.4 ترسیل کی سطحیں یا درج Level of Communication

- .1 لفظى ترسيل (Verbal Level of Communication)
 .2 طبعى يا غير لفظى ترسيل (Physical Level of Communication)
 .3 درون شخصى ترسيل (Intrapersonal)
 .4 بين شخصى ترسيل (Interpersonal)
 - Auditory Level of Communication) متعی سطح کی ترسیل (Auditory Level of Communication)
 - 6. تچھوٹے گروپ کی ترسیل (Small Group Communication)

7. جذباتی ترسیل (Emotional Level of Communication)

Public Communication) عوامی ترسیل (Public Communication)

9. ماس کمیونکیشن (Mass Communication)

ترسیل کی ہرایک سطح پر ذیل میں تفصیلی بحث کی گئی ہے۔ 1. ۔ ۔ لفظی ترسیل

Verbal Communication

لفظی تر سیل ایک اہم متم کی تر سیل ہے۔ اس تر سیل میں الفاظ کا استعال کیا جاتا ہے۔ اس لیے اس کو لفظی تر سیل کہتے ہیں۔ اس طریقہ میں آواز اور الفاظ کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ خطوط ، اخبار ، جرائد ، تقریر ، تحریر وغیر ہ لفظی تر سیل کی مثالیس ہیں۔ لفظی تر سیل زبانی اور تحریری دونوں انداز میں پائی جاسکتی ہے۔ لفظی تر سیل 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 خاہر کرنے کے لیے لفظی تر سیل سب سے بہتر ذریعہ ہے۔ تر سیل کے اس ذریعہ سے شکوک وشبہات اور غلط فہمیوں کا فور اُاز الہ ممکن ہے۔ بیتر سیل کا فی اہمیت کی حامل ہے۔

2. <u>غیر لفظی ترسیل بھی ایک</u> اہم قسم کی ترسیل ہے۔ اس ترسیل میں الفاظ کا استعال نہیں کیا جا تا 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، علامات اور نشانیوں وغیرہ ک مدد سے بھی 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 ک مدد سے بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ لفظی ترسیل کے ساتھ ساتھ اشارے وجسم کی حرکات کا فی اثر انداز ہوتی ہیں۔ ان کی مدد سے مطلب کو آسان سے بچھ سکتے ہیں۔ بعض اوقات اشاروں کی مدد سے بات کی تفہیم ہوتی ہے۔ کبھی چھوٹے بچوں کو خاموش رہنے کے لیے ہونٹ پر انظی کا اشارہ دیا جاتا ہے۔ دوکان یا عبادت گاہوں کے باہر جوتے چپل وغیرہ باہر چھوڑنے کے نشانات پائے جاتے ہیں۔ ٹرا فک کے لیے لال اور ہری بتی کا علیحدہ مطلب ہے۔ گھر میں مختلف معاملات میں اشاروں سے کام لیا جا تا ہے۔ لفظی تر سیل کی طرح غیر لفظی تر سیل بھی کا فی ای ہے۔ رہتیں

بین شخصی ترسیل ایک اہم متم کی ترسیل ہے۔ایسی ترسیل جس میں دویا زائد افراد کے درمیان ترسیل عمل میں آتی ہواس کو بین شخص ترسیل کہتے ہیں۔نظریات، خیالات کے تبادلہ کا یہ ایک بہترین ذریعہ ہے۔ اس کی مدد سے خیالات،نظریات کا تبادلیمل میں آتا ہے۔ بعض اوقات دومختلف تنظیموں کے درمیان بھی ترسیل عمل میں آتی ہے۔ خیالات کے تبادلہ کی بدولت صنعتی و دفتری کا موں میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ ما لک اور ملازم کے درمیان گفتگو، باپ اور بیٹے کے درمیان گفتگو، دو بہنوں یا بھائیوں کے درمیان گفتگو، دوساتھیوں یا دوستوں کے درمیان گفتگو ہیں شخص ترسیل کی اہم مثالیں ہیں۔بعض اوقات چھوٹے گروپ یا افراد خاندان یا ساتھیوں کے درمیان گفتگو کو بھی بین شخصی ترسیل میں شار کیا جاتا ہے۔ یہ ترسیل، نفظی 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 مددملتی ہے۔ 2. عملہ کے درمیان تعاون پیدا کرنے میں مددملتی ہے۔ 3. کام کی بہتر طور پرنگرانی ممکن ہے۔ 4. عہد یداراور مختین کے در میان بھروسہ اور اعتاد پیدا ہوتا ہے۔ 5. ملازم کی پیچان ہوتی ہے۔ 6. کارکردگی کی عصری طریقہ سے جانچ کی جاسکتی ہے۔ 7. كام كاماحول پيدا ہوتا ہے۔ 8. شخص تعلقات قائم کرنے میں مددملتی ہے۔ 9. متاثر کن انتظامیہ کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔ 10. شكايات كاازالد مكن ہے۔ 5. سمعي سطح کې ترسيل Auditory Level of Communication بیتر سیل کی ایک اہم قتم ہے۔اس قتم میں آواز ، آواز کی حدت ، آواز کی رفتار شامل ہے۔ایسی تر سیل جس میں آواز انرا نداز ہوتی ہو، آ واز مطلب فنہی میں مدددیتی ہو،اس کوسمعی سطح کی ترسیل کہتے ہیں۔ چندافراد تیز رفتار بات کرنے کے عادی ہوتے ہیں اور بعض افراد آ ہت پر گفتگو کرنے کے عادی ہوتے ہیں۔ تیز رفتار گفتگو کرنے والے افراد کی آواز کی حدت زیادہ ہوتی ہے۔ اس لیے بیہ آہت گفتگو کرنے والے کے مقابلے میں زبادہ اثر انداز ہوتے ہیں۔ تیز رفتار گفتگو کرنے والے افراد زبادہ پاتونی اور وضاحت کے ساتھ پات کرتے ہیں۔ان کی گفتگو میں وضاحت پائی جاتی ہےاور آسانی سے سمجھ میں آتی ہے۔ آواز کی حدت واختیار کی بدولت سامنے والوں پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔ بعض افراد تیز اور بلند آواز کو پیندنہیں کرتے۔ آہتہ گفتگو کرنے والے افراد اطمینان بخش نوعیت کے حامل ہوتے ہیں۔ ان کی بات توجہ طلب ہوتی ہے۔بعض افراد کی آ داز کافی متاثر کن ہوتی ہے۔ان میں حروف اور جملوں کی بندش اور آ داز کی شیرینی متاثر کن ہوتی ہے۔بعض افراد کالب و لہجہ کافی متاثر کن ہوتا ہے۔جس سے مطلب فنہی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔اس لیےا پیے افراد کی بات کو سننے کے لیےخواہش مندافراد دلچیپی کا 6. چھوٹے گروپ کی ترسیل افراد کا مجموعہ بنظیم یا گروپ کہلاتا ہے۔ گروپ بڑے اور چھوٹے بھی 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 متاولہ خیال کے ذریعہ ترسیل عمل میں آتی ہے۔ چھوٹے گروپ میں شامل تمام افراد آپس میں گفتگو ترسیل عمل میں لاتے ہے۔ آپسی انداز گفتگو ترسیل پر گہرے اثر ات مرت کرتا ہے۔ چھوٹے گروپ میں آمان تی کے ساتھ تا دلہ خیال عمل میں آت ہے۔ عام طور پر گروپ میں مقاصد، مسائل اور طریقہ کار پر گفتگو کی جاتی ہے۔ آپسی میں تاولہ خیال کو آسانی سے مل کرنے میں

7. 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 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 استعال نہیں ہوتا بلکہ گفتگو کے دوران بے اختیار ظاہر ہونے والے جذبات، انداز گفتگو آواز کی حدت، طرز بیانی وغیرہ شامل ہیں۔ جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترسیل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے مقاطح میں جذبات، انداز گفتگو، آواز کی حدت، طرز بیانی وغیرہ شامل ہیں۔ جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترسیل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترسیل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترضل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترضل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے محص معن الفاظ یا جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترضل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترضل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کہ محص میں توا، یا فلاں جملوں کے مقاطح میں جذبات زیادہ ترضل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کی شرحک معاطب میں جذبات زیادہ ترضل کا کام کرتے ہیں۔ فرد کے جلوں کے مقادہ خوش قا، ان دونوں معاملات میں جذبات کا کافی دخل ہے۔ جو مطلب سمجھنے میں مدد سے ہیں۔ ترسیل میں اظہار خیال، انداز بیان یا خوض محض میں ای انداز بیان یا خوش قا، ان دونوں معاملات میں جذبات کا کافی دخل ہے۔ جو مطلب سمجھنے میں مدد سے ہیں۔ ترسیل میں اظہار خیال، انداز بیان یا جذبات کی کافی انداز ہوتی یا ہوں ہوتی ہوں ہوتی ہوتی ہوں دی میں خوش خوش ہوتا ہے۔ اکثر گفتگو کے دوران مد مقابل کے جذبات کا لحاظ کیا جاتا ہے۔ دوران گفتگو جذبات کی بدولت صورت کی گفتگو کو ای ہوں ہوتا ہے۔ اس کی مندان گفتگو کو ہے۔ خوش میں گفتگو کی جنوبی ہوتی ہے۔ ای گفتگو کے دوران مد مقابل کے جذبات کا لحاظ کیا جاتا ہے۔ دوران گفتگو جذبات کی برولت صورت کی گفتگو کو ہے۔ میں گفتگو کی ہوں ہوتا ہے۔ اس کے برطاف گفتگو کی ہوں ہوتا ہے۔ اس کے برطاف گفتگو کی ہوں ہوں ہے۔ کی گفتگو کی ہوتی ہے۔ اس کی میں گفتگو کی ہوں ہے۔ کی گفتگو کی ہوں ہوتا ہے۔ اس کی میں گفتگو کی ہوتی ہے۔ میں گفتگو کی ہوں ہوتی ہے۔ دوران گفتگو کی ہوں ہوں ہو۔ دول کی گفتگو کی ہوں ہوں ہوتا ہے۔ میں گفتگو کی ہوں ہوں ہوں ہوں۔ دول کی گوئل کی ہوں ہوں ہ

کام کے مقام پر جذبات کا اثر : دفتر، صنعت، تھیل کا میدان، فیکٹری وغیرہ مختلف اداروں میں کام کرنے والاعملہ پر جذبات اثر انداز ہوتے ہیں۔ کام کے مقام پر عملہ اپنے آپ کو کافی کنٹرول کرتا ہے۔ عہد بدار اور عملہ کے درمیان تعلقات بھی جذبات کی بنیاد پر قائم ہوتے ہیں۔ اگر دونوں مثبت جذبات رکھتے ہیں، تو الیی صورت میں گہر ے تعلقات قائم ہوتے ہیں اور اس کا اثر پیداوار پر شبت انداز میں نظر آتا ہے۔ اس کے برخلاف عہد بداریا ماتحت کے درمیان کسی ایک کے منفی جذبات یا رجحانات تعلقات کشیرہ ہونے کا سبب بن جاتے ہیں اور اس کا پیداوار پر منفی اثر پڑتا ہے۔ غصبہ کام کا دباؤ، عہد بدار کا غلط روید، ساتھیوں کا عدم تعاون، طبیعت کی ناسازی، تھریلو جھکڑے، آمدنی اور اس کا پیداوار پر منفی اثر پڑتا ہے۔ غصبہ کام کا دباؤ، عہد بدار کا غلط روید، ساتھیوں کا عدم تعاون، طبیعت کی ناسازی، تھریلو جھکڑے، آمدنی اور اس کا پیداوار پر منفی اثر پڑتا ہے۔ غصبہ کام کا دباؤ، عہد بدار کا غلط روید، ساتھیوں کا عدم تعاون، طبیعت کی ناسازی، تھریلو جھکڑے، آمدنی اور ان کا پیداوار پر منفی اثر پڑتا ہے۔ غصبہ کام کا دباؤ وغیرہ بھی کام کے مقام پر فرد کو متا ثر کرتے ہیں۔ دفتریا کام کے مقام پر عملہ کے داخلہ کے وقت اخراجات میں عدم توازن، خاندانی افراد کا دباؤ وغیرہ بھی کام کے مقام پر فرد کو متا ثر 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 بیان کرتی ہیں۔ جس کو دیکھر کر دیگر عملہ بھی اندازہ لگالیتا ہو ہو جس افراد سخت افراد کا دباؤ وغیرہ بھی کام کے مقام پر فرد کی ذہنی کیفیت کو بیان کرتی ہیں۔ جس کو دیکھر کر دیگر کے دیگر افراد ورزی میں کر ہیں میں میں میں میرازہ دیگا گی کر دیگر عملہ کی دی ہو کی دبان دیکھی ہو ہو معال ہو جن ہو کی کر دیگر عملہ میں افراد و لگا لیتا ہو میں میں افراد خون افراد دی ہوتے ہیں۔ اس لیے ان افراد سے کافی احتیاط سے کام لیا جاتا ہے اور بی خون افراد کا فی مندار اور خوش مزاج کے حاصل ہوت ہیں۔ ایسے افراد سے ملہ کی دیگر افراد دی تو تعلقات رکھتے ہیں جس باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ دفتر کی کام

اظہار کرتے ہیں۔ اس لیےان کی بات ان یرفوری اثر کرتی ہے۔

کے ہر معاملے میں خلاصہ گفتگو کرتے ہوئے مسائل کوحل کرتے ہیں۔فرد کالب ولہجہ،آواز، چہرے کی ساخت،لباس،انداز گفتگو، دفتر ی سامان کےاستعال کرنے کا انداز وغیرہ تمام مختلف انداز میں ترسیل کا کام کرتے ہیں۔

8. عوامی ترسیل Public Communication عوامی ترسیل ایک اہم قشم کی ترسیل ہے۔ایسی ترسیل جو کافی بڑے، وسیع پیانے پر یا مملکت کے لیے انجام دی جاتی ہو،اس کوعوامی ترسیل کہتے ہیں۔ٹیلی ویژن، ریڈیو، اخبار، تشہیر، پہفلٹ 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 وجدید آلات کی ایجاد نے عوامی ترسیل میں کافی سہولت پیدا کی ہے۔قوم سے خطاب کرنا،

عوامی ترسیل کے خصوصیات Charactoristic of Public Communication عوامی ترسیل کی چنداہم خصوصیات کوذیل میں بتلایا گیا ہے۔ 1. سماجی ومعاشی،اہم مسائل یا اہم نکات سے عوام کو واقف کروانے کے لیے عوامی ترسیل کا استعال 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 آگہی کے لیے عوامی ترسیل استعال کی جاتی ہے۔
- 4. م وقت میں یا دنیا جمر کے تمام افراد کومعلومات باہم پہنچائی جاسکتی ہے۔
 - 5. بھاری مقدار میں ترسیل کا بیکافی کفایتی طریقہ ہے۔
- 6. مملکت کے اہم عہدوں پر فائزیاذ مہدارافرادیا ینظیم یااداروں کے ذمہ دارافراد عوامی ترسیل کواختیار کرتے ہیں۔ 9. ماس کمیوکیشن

Mass Communication

ماس کمیونیکیشن ایک اہم قتم کی ترسیل ہے۔ ایسی ترسیل جس میں ترسیل کے تمام عصری دنگذالو جی کے مختلف ذرائع کا وسیع طور پراستعال کیا جاتا ہو، اس کو ماس کمیونیکیشن کہتے ہیں۔ ان کا دائر ہلکی 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۔ سوشیل میڈیا، ٹیلی ویژن، ریڈیو، پزنٹ وغیرہ ماس کمیونیکیشن کے چینلس / ذرائع ہیں۔ ان ذرائع کی مدد سے کافی وسیع علاقے یا عملی سطح پر ترسیل عمل میڈیا، ٹیلی ویژن، ریڈیو، پزنٹ وغیرہ ماس کمیونیکیشن کے چینلس / ذرائع ہیں۔ ان ذرائع کی مدد ہے۔ تشہیر، جزنلزم، عوامی تعلقات اور سیاست (Politics) ماس کمیونیکیشن کے اس کمیونیکیشن سے بہت زیادہ افراد کو اطلاع پہنچتی

Types of Emotion 22.5 جذبات کے اقسام جذبات ترسیل میں اہم کردار اداکرتے 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 مواقعوں پر مختلف انداز میں جذبات کا اظہار کرتے ہیں۔ خوشی اور غم کے موقع پر جذبات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔

Paul Eckman ني جذبات "Richard Davidness ني اين كتاب "Paul Eckman" مي جذبات (Emotion) پر روشی ڈالے ہیں۔1970 میں ماہر نفسیات Paul Eckman نے جذبات کے حسب ذیل چھ (6) اقسام کی وضاحت کی ہے۔ Sadness 2. 1. خوشی Happiness 3. تنفر جذبات Disgust Emotion 4. ڈریاخوف Fear 5. تعجب فيزجذبه Surprise Emotion 6. غصه Anger جذبہ کے اقسام پر ذیل میں بحث کی گئی ہے۔ 1. خوشی پامسرت Happiness خوشی جذبہ کے اظہار کی ایک اہم قتم ہے۔ ہرقتم کی خوشی ومسرت کے موقع پر ہرفرد بے ساختہ اس کا اظہار کرتا ہے۔ اچھی اطلاع حاصل ہونے یر، کامیابی یر، منافع کی صورت میں، ترقی کی صورت میں، ملکیت کی خریداری یر، تقریبات کے موقع پر افراد فطری طور پر بے ساختہ خوشی کا اظہار کرنے لگتے ہیں۔خوشی کے الفاظ ادا کرنا، چہرے پرخوشی کا اظہار کرنا، ہاتھوں کولہرانا، گرمجوشی سے بغلگیر ہونا وغیرہ خوشی کے اظہار کی علامتیں ہیں۔اس کو دیکھتے ہی خوشی ومسرت 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 اینی ذاتی ترقی پر بہت زیادہ خوش نظر آتا ہےاور اس طرح دوسروں کی ترقی میں بھی خوشی کا اظہار کرتا ہے کیکن فطری طور پر دونوں کی خوشی کے اظہار میں خاص فرق پایا جاتا ہے۔ 2. غملینی با اداسی Sadness غم جذبہ کے اظہار کی ایک اہم متسم ہے۔ بدجذبہ خوش کی ضد ہے۔ اس میں جذبہ خوشی کے برخلاف علامتیں ظاہر ہوتے ہیں۔غم کی حالت میں انسان میں ذہنی اورجسمانی اعتبار سے مختلف علامتیں ظاہر ہوتی ہیں۔ آنسوؤں کا بہنا، پیجکیاں آنا، آ واز دھیمی ہونا،غم سے نڈ ھال ہونا، کسی کونے میں جا کر خاموش بیٹھنا، سرکو ہاتھ لگا کر سرینچے کرکے بیٹھنا، ہونٹ کا بند ہونا، پلکوں کا اندرونی جانب جھکاؤ ہونا،نظریں جھک جانا وغيره مختلف علامتيں حالت غم ميں ظاہر ہوتے ہيں۔ عام طور پر انسان ناکام ہونے ، دوست کا ساتھ حچوٹ جانے ، تعلقات کشیدہ ہونے ، طویل یپاری ، انقال ،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. تنفرجذيات **Disgust Emotion** تنفر جذبہ ایک اہم قشم کا جذبہ ہے۔افسوس اورغم کے موقع پر اس قشم کے جذبہ کا اظہار ہوتا ہے۔اس کی بدولت انسان / آ دمی کی ذہنی اورجسمانی رویہ میں نمایاں تبدیلی آتی ہے۔ جونظر تو آتی ہے لیکن اسباب یوشیدہ ہوتے ہیں۔ اسی لیےایسے جذبات جوصاف صاف یا واضح انداز میں ظاہر نہ ہوتے ہوں یا چھیے ہوئے یامخفی 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، گھر بلو افراد کا عدم تعاون، تشدد، ذہنی تناوُ، رقم کا سرقہ وغیرہ مختلف حالات میں جسم کے مختلف اعضاء سے جذبات کا اظہار ہوتا ہے۔ پیشانی پر بل آنا، ہونٹ کا ٹنا، زبان دبالینا، پکوں پر بل کا آنا، آنکھوں کے حلقے کم ہونا، ہتھیلیوں کو پٹینا، غیر فطری طور پر چلنا وغیرہ مخفی جذبات کی علامتیں ہیں۔ غم اور پیشیدہ جذبات میں افسوی کا اظہار ہوتا ہے لیکن دونوں جذبات میں ہلکا سافرق پایا جاتا ہے۔ جوغم واضح طور پر ظاہر ہوتے ہیں ان کا اظہار ہوجاتا ہے لیکن بعض غملین 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 ہوجاتے ہیں۔ پوشیدہ جذبات میں اسباب بھی پوشیدہ ہوتے ہیں۔ اس لیے ایسے جذبات کوخفی جذبات کہتے ہیں۔

فرض سیجیے کہ آپ کی رقم، پرس، گھڑی، رنگ، ڈبٹ کارڈ کھو چکے ہیں، ایسی صورت میں آپ اپنے ردعمل پرغور سیجیے۔ آپ بے چینی کا اظہار کرتے ہیں۔ ناظرین آپ کے ردعامل پرصرف آپ کی پریثانی کا مشاہدہ کرتے ہیں کیکن اس کے پس پردہ وجو ہات سے لاعلم ہوتے ہیں۔ اس لیے آپ کود کیھ کر کہا جاتا ہے کہ آپ کو کچھ پریثانی لاحق ہے؟ اور الفاظ کی مدد سے آپ سے حالات کی جانکاری حاصل کر لیتے ہیں۔

Fear

4. ڈریاخوف

^ثر یا خوف ایک اہم متم کا جذبہ ہے۔ جو دیگر جذبوں سے پچھ مختلف ہے۔ اس جذبہ کا زیادہ تر تعلق ذبنی اعتبار سے پایا جاتا ہے۔ بعض افراد معمولی بات پر گھبرانے ، ڈرنے ، خوف کھانے کے عادی ہوتے ہیں۔ ڈرنا ایک فطری عمل ہے۔ ڈرکی عادت ہر فرد میں الگ الگ پائی جاتی ہے۔ بعض افراد جو کافی تندرست اور ہمت رکھتے ہیں ان میں ڈروخوف کی کیفیت کم پائی جاتی ہے اور ایسے افراد جو نرم دل ہوتے ہیں دہ افراد معمولی باتوں پر بھی ڈر جاتے ہیں۔ عام طور پر ڈر، خوف اور عملین واقعات سنتے ہی ان میں گھبراہٹ ہوتی ہے۔ بر فرد میں الگ الگ پائی نفسیاتی پہلوؤں کو کافی تندرست اور ہمت رکھتے ہیں ان میں ڈروخوف کی کیفیت کم پائی جاتی ہے اور ایسے افراد جو نرم دل ہوتے ہیں دہ افراد معمولی باتوں پر بھی ڈر جاتے ہیں۔ عام طور پر ڈر، خوف اور عملین واقعات سنتے ہی ان میں گھبراہٹ ہوتی ہے۔ برفرد کی جسمانی ، دینی ، نفسیاتی پہلوؤں کو کافی متاثر کرتی ہیں۔ اس کی بدولت مافعتی نظام کمز ور ہوجاتا ہے۔ جس کے سب مختلف مسائل پیدا ہونے کے امکانات بڑھ چاتے ہیں۔ تمام جذبات میں ڈروخوف کے جذبہ کوسب سے طاقتور منفی جذبہ سمجھا جاتا ہے۔ کم کے سب مختلف مسائل پیدا ہونے کے امکانات بڑھ چوتے ہیں۔ ڈرکو منفی میں ڈر دوخوف کے جذبہ کوسب سے طاقتور منفی جذبہ سمجھا جاتا ہے۔ کم ور دوبن کے افراد معمولی بات سے میں ڈر جاتے ہوتے ہیں۔ ڈرکو منفی میں ڈر دوخوف کے جذبہ کوسب سے طاقتور منفی جذبہ سمجھا جاتا ہے۔ کم ور دوبن کے افراد معمولی بات سے بھی ڈر جاتے ہوتے ہیں۔ ڈرکو منفی جزبہ بھی کہا جاتا ہے۔ اس صورت میں فرد حالت تو ازن کھود یتا ہے۔ کم زور ذوبن کے افراد معمولی بات سے بھی ڈر جاتے ہوتے ہیں۔ ڈرکو منفی جن ہم کہ اور افسوں کی باتوں کو فرز طاہ تر ہیں کیا جاتا بلکہ افسوں کی خبرکو مختلف انداز میں ظاہر کیا جاتا ہے تا کہ ان خوف کی میں خوف میں اس لیے ہو۔ ایسی افراد سے کافی احتا ہوں کی توں کو تی کی جاتا بلکہ افسوں کی خبرکو مختلف انداز میں ظاہر کیا جاتا ہوں کی نے معرفی کو کی کے خوب کی خوف کی بیو میں ہے توں کی خوب ہوتے ہیں بعض بی کی لیے ہوں بی دور ہون کی بی خوف کی کی میں بی بی میں بی ہو ہو ہی ہی میں بی کو ہوتا ہے ہیں بعض بی کو ہی کی لیے ہوں کی کے لیے کنوں ای کو جاتے ہیں بی میں بی کی ہو ہوت ہے کی کی ہو میں بی ہ ڈر اور نے خوب کی کی کو ہو کی کی کی ہو می ہی ہ ڈر کو کی کی ہو میں بی ہوں بی کو ہی کی ہون ہ کی ہو ہوں پر خ

Surprise Emotion

5. تعجب خيز جذبه

یہ انسانی جذبہ کی ایک اہم قتم 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 چہرے پر نمایاں تبدیلیاں آتی ہیں۔ پیشانی پر بل کا آنا، پلکوں کا او پر اور آنکھ کے حلقے کشادہ ہونا، منہ کا کھلنا، کا نوں میں کشادگی ہونا، آواز کا بلند ہونا، زور سے چیخنا وغیرہ یہ طبعی طور پر ظاہر ہونے والی علامات ہیں۔ اچا نگ خیر متوقع طور ہونا، منہ کا کھلنا، کا نوں میں کشادگی ہونا، آواز کا بلند غیر متوقع انعام حاصل ہونا، کی ڈرامیں نام آنا، داخلہ حاصل ہونا، غیر متوقع طور پر زیادہ نشانات حاصل ہونا وغیرہ مثبت ہے۔ اس صورت میں خوش کے مختلف انداز ظاہر ہوتے ہیں۔ جیسے منہ کا کھلنا، ہاتھوں کا اظھانا، آہ ہوتی ہیں۔ 6. غصه غصه جذبه کی ایک اہم قتم ہے۔ دیگر جذبات کی طرح غصه کی حالت بھی انسان / فرد پر ظاہر ہوتی ہے۔ غصه کا اظہار اندرونی اور بیرونی طور پر بھی ہوتا ہے۔ غصه 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 دبالینا، خاموشی اختیار کرنا، بات چیت ہند کرنا وغیرہ غصه کی صورت میں بیرونی طور پر ظاہر ہونے والے اثرات ہیں۔ غصه کی حالت میں فرد کی اندرونی طور پر بھی تبدیلیاں واقع ہوتی ہیں۔ جیسے، فرد میں ذہنی تناؤ پیدا ہونا، سنگر اینا، 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، جسی اثرات جسم کے مختلف اعضاء پر ظاہر ہوتے ہیں۔

اكساني .	22.6
	اكتساقي.

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 واقارب میں مختلف انداز میں تبادلہ خیال عمل میں آتا ہے۔ دفاتر میں ترسیل کا ایک خاص نظم پایا جاتا ہے۔ صعودی، نزولی، عمودی انداز میں ترسیل پائی جاتی ہے۔ رسی اور غیر رسی نظیموں میں ترسیل کا با قاعدہ نظام پایا جاتا ہے۔ ترسیل کی بدولت دفتر کی کام میں سہولت پیدا ہوتی ہے اور کا م تعمیل کو پنچتا ہے۔ جس تنظیم میں ترسیل کا نظام اچھا پایا جاتا ہے۔ ترسیل کی بدولت دفتر کی کام میں سہولت پیدا ہوتی نداز میں ترسیل پائی جاتی ہے۔ رسی اور غیر رسی نظیموں میں ترسیل کا با قاعدہ نظام پایا جاتا ہے۔ ترسیل کی بدولت دفتر کی کام میں سہولت پیدا ہوتی م اور کا م تعمیل کو پنچتا ہے۔ جس تنظیم میں ترسیل کا نظام اچھا پایا جاتا ہے وہاں پر عہد یدار اور عملہ بہتر طور پر کام انجام دیتے ہیں۔ ترسیل فرد میں ذمہ داری کا احساس پیدا کرتی ہے۔ کام کی بروفت تعمیل ایک منظم نظیم کی علامت ہے۔ عدم ترسیل کی صورت میں دفتر کی کام اوھورے رہ جات میں۔ کام کا ادصاس پیدا کرتی ہے۔ کام کی بروفت تعمیل ایک منظم تنظیم کی علامت ہے۔ عدم تر سیل کی صورت میں دفتر کی کام اور حرب کی بدولت دفتر کی کام اور حرب میں میں۔ کام کا اور کی کی میں اور سے میں دوت تعمیل ایک منظم تنظیم کی علامت ہے۔ عدم تر سیل کی صورت میں دفتر کی کام اور حرب کی میں۔ میں۔ کام کا ادھورہ رہنا بذلطمی کی علامت ہے۔ اس پر قابو پانے سے لیے تر میں کے نظام میں شفافیت پیدا کرنا ضرور کی جا

ترسیل کی مختلف سطیس / درجات پائے جاتے ہیں۔ اندرونی ترسیل میں فرداپنے آپ سے گفتگو کرتا ہے۔ دویا زائد افراد کے درمیان ترسیل کو بین شخصی ترسیل کہتے ہیں۔ چھوٹے گروپ کے تمام افراد کے درمیان تبادلہ خیل عمل میں آتا ہے۔ ایسی ترسیل جس میں الفاظ یا لفظوں کا استعال ہوتا ہواس کو لفظی ترسیل کہتے ہیں۔ اس میں خیالات و تصورات کی وضاحت کے ساتھ ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ایسی ترسیل جس میں الفاظ یا لفظوں کا جسمانی اعضاء ہاتھ ، آنگھ، کان ، ناک کے اشارے یا مختلف علامتیں پائی جاتی ہیں اسے غیر لفظی یا طبعی ترسیل کہتے ہیں۔ ایسی ترسیل جس میں آواز جسمانی اعضاء ہاتھ ، آنگھ، 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 ہواس کو سمعی سطح کی ترسیل کہتے ہیں۔ انداز بیان ، آواز ، ترسیل پر اثر انداز ہوتے ہیں، جذبات تر سیل کو متا ثر کرتے ہیں۔ یعض اوقات جذبات کی شدت کو دیکھ کر بات سمجھ میں آتی ہے۔ جذبات ، انداز گفتگو یا زبان فرد کے جذبات کی عکاسی کر تیل کو متا ثر ہیں۔ کام کے مقام پر جذبات کی شدت کو دیکھ کر بات سمجھ میں آتی ہے۔ جذبات ، انداز گفتگو یا زبان فرد کے جذبات کی عکاسی کر تیں۔ انداز دفتر میں ایتھ ما حول کا سب بنتا ہے۔ مزمنی کا سب بنتا ہے۔ ، خوشی ، غربو خوف جذبات کی عکاسی کرتے ہیں۔ یعن او جو میں ای جل ہیں انداز گفتگو یا زبان فرد کے جذبات کی عکاسی کر تی انداز دفتر میں ایتھ ماحول کا سب بنتا ہے۔ مزفی مات ہو نہوں انداز گفتگو، اب و لہے، رو یہ وغیرہ جذبات کی سے میں۔ ب

Key Words		كليدى الفاظ	22.7
	آ پسی م رد	:	تعاون
	فرد کے دل کے اندر کے خیالات	: 0	دورون شخصح
	دویا زائدافراد کے درمیان گفتگو	:	بين شخص
	سنتنا	:	لسمعى
	يوشيده	:	مخفى
	ذ مهداری	:	جوابدتني
	کام کی بحیل کا بیانہ	:	نشانه
Terminal Questions	لات	نمونهامتحانى سوا	22.8
		بوالا ت	معروضى
ترسیل کہتے ہیں۔	فرداپنے آپ سے گفتگو کرتا ہے اس کو	ایسی ترسیل جس میں	.1
- U!	ظاہر ہونے والے علامات	غصه کی صورت میں	.2
-U!	بسے ظاہر ہونے والے علامتیں	خوش کے موقع پر فرد	.3
	رسیل سے مراد	چھوٹے گروپ کی ت	.4
	- <i>U</i> : L	طبعی ترسیل کی مثالیر	.5
	ات	بات کے حامل سواا	مخضرجوابا
	یل کے درمیان امتیاز کیجیے۔	لفظى اورغيرلفظى ترتج	.1
	بات پر بحث شیجیے۔	کام کے مقام پر جذ	.2
	Mass Co کسے کہتے ہیں؟ وضاحت کیجیے۔	mmunication	.3
	شخصی ترسیل کی اہمیت کو ہیان ^س یجیے۔	کام کے مقام پر بیں	.4
<u>ج</u> ے۔	پر فرد کی ظاہر ہونے وال ی مخت لف علامتوں پر بحث س <mark>ی</mark>	خوشی اورغم کے موقع	.5
	الات	ابات <i>کے</i> حامل سو	طويل جوا
	ادي ت پر بحث کيجي ۔	ترسیل کی اہمیت واف	.1
	سام کو بیان <u>کیج</u> یے۔	جذبات كي مختلف اق	.2
	ا سکی	ترسيل كي مختلف سطحوا	.3

4. عوامی ترسیل (Public Communication) پر خصیلی روشنی ڈالیے۔

5. دفتری ماحول میں ترسیل کی اہمیت پر بحث تیجیے۔ 22.10 تبحویز کردہ کتب Reference Books

- 1. Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 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.
- Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd. Delhi.
- Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
- Ivancevich; John and Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- 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	تمہيد	23.0
Objectives	مقاصد	23.1
Meaning and Definitions	معنى ومفهوم	23.2
Verbal Communication	لفظى ترسيل	23.3
Oral Communication	زبانی ترسیل	
Written Communication	تحريری ترسيل	
Non - Verbal Communication	غير كفظى ترسيل	23.4
Formal Communication	رسمی ترسیل	23.5
Features of Formal Communication	رشمی ترسیل کے خصوصیات	23.5.1
Downward Communication	نزولى ترسيل	23.5.2
Upward Communication	صعودی ترسیل	
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	غیررشی ترسیل	23.6
Features of Non - Formal Communication	غیررشی ترسیل کے خصوصیات	23.6.1
Learning Out Comes	اكتسابى جانج	
Key Words	کلیدی الفاظ	23.8
Terminal Questions	نمونهامتحاني سوالات	23.9

Introduction	23.0 تمہيد
	عزيز طلباء
ت وافادیت اس میں حائل رکادٹوں وغیرہ سے کممل طور پر واقف ہو چکے ہیں۔	آپ سابقہ اکائیوں میں ترسیل کے معنی ومفہوم، اہمیں
ہی تنظیم میں ترسیل کی ضرورت واہمیت ،نظم ونسق میں اس کے استعال سے بھی	
	داقف ہو چکے ہیں۔
سے داقف ہوں گے۔ترسیل ایک بنیادی فعل ہے جس کی مدد سے نظیم میں نظم و	ترسیل کی اس اکائی میں آپ ترسیل کے مختلف اقسام ۔
ں سے محفوظ رکھا جاسکتا ہے۔ وقت، موقع، ادارے اور دیگر کئی عوامل کو پیش نظر	نسق کی برقراری کے ساتھ ساتھ اسے بدامنی اورکشکش کے ماحول
ت ایک ہی قشم کی ترسیل کارآ مدنہیں ہوتی ہے۔ بلکہ وقت ،موقع اور حالات کے	رکھتے ہوئے کسی بھی طریقۂ ترسیل کواختیار کیا جاسکتا ہے۔ ہروقتہ
ل اپنی فطرت اورضر ورت کے اعتبار سے منفر دخصوصیات اور صلاحیت کی حامل	اعتبار سے ترسیل کا بہتر طریقہ استعال کرنا جا ہے۔اس لیے ترسیا
میں۔ میں۔	ہوتی ہے۔دفتر کی موزونیت وحالات بھی ترسیل پراثر انداز ہوتے
Objectives	23.1 مقاصد
گے کہ	۔ اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں۔
	🐳 ترسیل کی اقسام کو بیان کرسکیں۔
-	🗞 🕺 ترسیل کی مختلف اقسام کی وضاحت کرسکیں ۔
افادیت وخامیوں کی وضاحت کرسکیں۔	🗞 سرسمی، غیر رسی ترسیل کی خصوصیات، اہمیت وا
	🚸 🛛 صعودی ونز ولی ترسیل کو بیان کرسکیں ۔
Meaning and Definition	23.2 معنى ومفهوم اورتعريف
دوس شخص یا تنظیم تک بات پہنچتی ہے۔ترسیل کی عدم موجودگی کی صورت میں	۔ ترسیل ایک اہم عمل ہے جس کی بدولت ایک شخص سے
لات اورموا قعات ،مختلف طریقوں سے بات کو پہنچاتے ہیں۔لوگ زمانۂ قدیم	نہ ہی بات بڑھتی ہےاور نہ ہی کوئی کام انجام پا تا ہے۔ مختلف حا
تھے۔ زمانہ قدیم سے لے کر آج تک تر سیل کے میدان میں کافی تبدیلیاں واقع	میں پرندوں کوبطور ترسیل کے طریقہ کے طور پراستعال کرتے یے
نگ (Chatting)وغیرہ اہم تر سلی ذرائع ہیں۔ تنظیم کے اندراور تنظیم کے باہر	ہوچکی ہیں۔ٹیلگرام، ٹیلی فون، دائرلیس،ای میل، دائش اپ، چیڈ
ور دوست بے تطلفی کے ساتھ بات کرتا ہے جبکہ اسی دوست کا تنظیم کے اندر،	کے ترسیل کے ذرائع میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ ایک شخص بط
وفطرت کے اعتبار سےاس کی چنداہم اقسام کوذیل میں ہتلایا گیا ہے۔	اجلاس وغيرہ میں گفتگو کا انداز بدل جاتا ہے۔ترسیل کی خصوصیت
2. غیرگفظی ترسیل (Non-verbal Communication)	1. گفتگی ترسیل (Verbal Communication)
4. غیررسی ترسیل (Informal Communication)	3. رسمی ترسیل (Formal Communication)

Verbal Communication

23.3 لفظى ترسيل

لفظی تر سیل ایک اہم قتم کی تر سیل ہے۔ اس طریقہ میں الفاظ، جملوں، حروف کا استعال ہوتا ہے۔ اس لیے اس طریقہ کو فظی تر سیل کہتے ہیں کیونکہ اس تر سیلی ذریعہ میں حروف یا الفاظ یا جملوں کا استعال ہوتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ معنی خیز، مطلب سے بھر پور ، مخضر مفید جملوں یا الفاظ کا استعال کریں۔ تا کہ مرسل الیہ کو آسانی سے سمجھ میں آسکے۔

لفظی ترسیل دیگر تمام ذرائع کے مقابلہ بہتر اور مفید ہوتی ہے۔ اس طریقہ ترسیل میں الفاظ یا جملوں کا استعال ہوتا ہے۔ اس لیے مطلب صاف اور واضح ہونا چاہیے۔ ترسیل میں ذومعنی الفاظ کے استعال سے گریز کریں بلکہ مطلب کی موز ونیت کے اعتبار سے الفاظ کی بندش ہونی چاہیے۔ لفظی ترسیل میں طرزییان ، 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 ہوتو غلط مفہوم پیدا ہونے کا امکان ہوتا ہے۔ مطلب و جملے کے اعتبار سے الفاظ کی بندش جملوں استعال سے موزوں نہ ہوتو غلط مفہوم پیدا ہونے کا امکان ہوتا ہے۔ مطلب و جملے کے اعتبار سے انداز بیان محل ہو جملے اور انداز بیان میں فرق کے سبب غلط فہمیوں کے امکان ہوتا ہے۔ مطلب و جملے کے اعتبار سے انداز بیان بھی موزوں ہونا لازمی ہے۔

- 1. زبانی ترسیل (Oral Communication)
- 2. تحریری ترسیل (Written Communication)

زبانی تر سیل ، لفظی تر سیل کی ایک اہم قسم ہے۔ اس طریقہ میں تر سیل زبانی طرز پر انجام پاتی ہے۔ یعنی مرسل اپنی بات کو صرف اپن منہ سے زبانی طور پر ظاہر کرتا ہے۔ اس کی تحریری شکل نہیں ہوتی۔ یہ زبانی گفتگو آ منے سامنے یا فون پر بھی ہو کتی ہے۔ اس میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے درمیانی پیام یا بات منتقل ہوتی ہے۔ اس طرز تر سیل میں خیالات ، احساسات ، تجاویز ، معلومات و غیرہ بہتر طور پر نشقل ہوتی ہیں۔ اس طرز تر سیل میں شخصی عضر بھی شامل ہوتا ہے۔ زبانی تر سیل فوری طور پر بات کو نشقل کرنے یا بات پہنچانے کا سب سے آسان اور کھا پر کی تعلق ہے۔ اس تر سیل کو موثر بنانے کے لیے لازمی ہے کہ مرسل کافی احتیاط سے کام لیے۔ غیر ضروری جذبات ، احساسات ، تخاویز صبر وحمل کی صورت میں بیطریقہ کافی سود مند ہوتا ہے۔ دفتر کی احتیاط سے کام کے۔ غیر ضرور کی جذبات ، احساسات یا غلط بیان سے کام نہ لیں ، میں وحمل کی صورت میں بیطریقہ کافی سود مند ہوتا ہے۔ دفتر کی احتیاط سے کام لیے۔ غیر ضرور کی جذبات ، احساسات یا غلط بیان سے کام نہ لیں ، صبر وحمل کی صورت میں بیطریقہ کافی سود مند ہوتا ہے۔ دفتر کی احمال کافی احتیاط سے کام ہوتی تر سیل میں ہوں ہیں ہیں ایک ہو تھیں ، حس سے ای خاط بیان سے کام نہ لیں ، کی مدد سے تحریری ترسیل کا وجود عمل 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 اختیام ہے۔ بازار، دوست واحباب وغیر میں مختلف مواقعات پر زبانی طور پر ہی سرگرم ہوتے ہیں۔ زبانی ترسیل فرد کی زندگی کا ایک اہم حصہ ہے۔ اسی طرح دفتر ی معاملات میں بھی عہد یدار اور عملہ کے درمیان مختلف دفتر ی معاملات میں خیالات کا بتاولہ عامل میں آتا ہے۔ اور کافی غور دخوص یا بحث ومباحثہ کے بعد کسی ایک نقطہ پر چہتی 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 ذرایعہ ہے۔ بیطریقہ وقت کی بچت کے ساتھ کفایتی اور تحریری جدوجہد سے پاک ہوتا ہے۔
 - 2. زبانی ترسیل، ٹیم ورک میں جذبہ، شوق ولگن پیدا کر سکتا ہے۔
 - 3. فوری طور پر کام کی تحمیل، محرکہ ماتحر یک پیدا کرنے کے لیے زبانی ترسیل ایک بہتر ذریعہ ہے۔
 - 4. زبانی ترسیل سے مرسل الیہ کافی متاثر ہوتے ہیں۔
- 5. مائتین ،طلباء میں ذوق وشوق پیدا کرنے ،فوری طور پر راغب کرنے ، کام میں دلچیپی پیدا کرنے میں زبانی ترسیل سب سے بہترین ذریعہ ہے۔
 - 6. خانگی شخصی، ذاتی وراز داری کی گفتگو کے لیے زبانی ترسیل ضروری ہوتا ہے۔
 - 7. فوری طور پر مسائل کوحل کرنے، مسائل کی حل طلب تجاویز پر گفتگو کرنے کے لیے زبانی ترسیل کافی سود مند ہوتی ہے۔
 - 8. دفتری معاملات کی کیسوئی کے لیے زبانی ترسیل کی مدد لی جاتی ہے۔
 - 9. زبانی ترسیل کے لیے کوئی خاص طور طریقے مقرر نہیں ہیں۔ بیطریقہ کافی کچکداراورا چھا ہے۔
 - 10. زبانی ترسیل کو ہر شخص، بلاکسی پابندی کے استعال کر سکتا ہے۔

زبانی ترسیل کی خامیاں (Disadvantages of Oral Communication): زبانی ترسیل کے کافی فوائد کے باوجوداس کی چنداہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

- زبانی ترسیل کا کوئی با قاعدہ ریکارڈ محفوظ نہیں ہوتا، اس لیے اس پر اعتبار کرنا کا فی مشکل ہوتا ہے۔
 - 2. زبانی ترسیل کی کوئی قانونی حیثیت نہیں ہوتی۔
 - 3. زبانی ترسیل کوسرکاری معاملات میں بطورریکارڈ استعال نہیں کر سکتے۔
- 4. زبانی ترسیل کی مدد سے زبانی طور پر بات کی منتقلی ہوتی ہے لیکن رسمی تنظیم میں اس کو با قاعدہ تسلیم کرنا دشوار ہوتا ہے۔
 - 5. تحریری ترسیل کے مقابلے میں زبانی ترسیل کی اہمیت وافادیت کافی محدود ہے۔
 - 6. زبانی ترسیل کوایک طویل مدت کے لیے محفوظ نہیں رکھا جاسکتا۔
 - 7. زبانی ترسیل کا اطلاق کافی مشکل ہوتا ہے۔

- 9. زبانی ترسیل میں بیان بازی کی کافی تنجائش پائی جاتی ہے۔
- 10. زبانی ترسیل میں ردوبدل کی کافی گنجائش پائی جاتی ہے۔

Written Communication تحریری تر سیل ایک اہم قتم کی تر سیل ہے۔ اس طرز تر سیل میں خیالات، معلومات، اطلاعات یا پیا م تحریری طور پر دی جاتی ہیں اس لیے اس کوتحریری تر سیل کہتے ہیں۔ رسی تنظیم اور غیر رسی نظیموں، سرکاری اداروں میں تحریری تر سیل لازمی ہے۔ بیصعودی اور نزولی دونوں طرز پرعمل درآمد ہوتی ہے۔تحریری تر سیل کہتے ہیں۔ رسی تنظیم اور غیر رسی نظیموں، سرکاری اداروں میں تحریری تر سیل لازمی ہے۔ بیصعودی اور نزولی دونوں طرز پرعمل درآمد ہوتی ہے۔تحریری تر سیل کہتے ہیں۔ رسی تنظیم اور غیر رسی نظیموں، سرکاری اداروں میں تحریری تر سیل لازمی ہے۔ بیصعودی اور نزولی دونوں طرز پرعمل مراہ مدوتی ہے۔تحریری تر سیل چونکہ تحریری شکل میں ہوتی ہے اس لیے اس کو مصدقہ اور قطعی نصور کیا جاتا ہے۔ اس کا با قاعدہ ریکارڈ بھی رکھا جاتا ہے۔ اس قسم کی تر سیل کے ذریعہ تنظیم میں نظم ونسق پیدا کرتے ہوئے عملہ و منصب داروں کا با قاعدہ اندراج ہوتا ہے۔ اس کا با قاعدہ دیکار ڈ بھی رکھا جاتا ہے۔ اس قسم کی تر سیل کے ذریعہ تنظیم میں نظم ونسق پیدا کرتے ہوئے عملہ و منصب داروں کا با قاعدہ اندراج ہوتا ہے۔ اس لیے کوئی عہد بیدار یا منصب دار کام سے دوری اختیار نہیں کر سکتا۔ البتہ کام کی بروفت اور عمدہ ادا نیکی کے لیے عہد بیداروں کے درمیان زبانی تر سیل بھی میں آئی ہے۔ مراسلوں کی شفافیت و وضاحت کے لیے عہد بیدار آپنی میں زبانی تر سیل کا سہارا لیتے ہیں۔ بالآ خر مراسلوں کا جواب صرف تحریں شکل میں اس ہی دیا جاتا ہے۔تحریری تر سیل کے سب ہی دفتری امور کی تر سی پیدا ہوتی ہے۔تحریری تر سیل دفتر کی بنیا دہی تر سیل کھی کی سی

پیشانی پر بل، غصہ کا اظہار، زور زور سے چلنا،جسم کے مختلف اعضاء کے حرکات، اشارے، علامات، سڑکوں کے کناروں پر موجود راستے کے

اشارے، لال بتی، ہری بتی، سڑک عبور کرنے کے لیے زیبرا کراسنگ، دواخانے یا مدارس کے پاس آواز نہ کرنے کے اشارے، دائیں جانب، بائیں جانب، پیٹرول پہپ پرفون نہ کرنے کے اشارے، آگ نہ جلانے کے اشارے، لاری وغیرہ کے پیچھے آواز دو کے اشارے، رات ک وقت گاڑیوں کی بتی جلانا، رخ موڑنے کے دوران لائٹ کے اشارے، مال سنٹرس پر ایرجنسی میں باہر نگلنے کے اشارے، پانی پینے کا علاقہ، ریلوے اسٹیٹن کا رخ، ایر پورٹ کو جانے کا رخ وغیرہ وغیرہ، غیر لفظی تر سیل کی مثالیں ہیں۔ روز مرہ کی زندگی میں غور کرنے سے پتہ چاتا 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۔

غیرلفظی تر سیل خاموش تر سیل کا کام کرتی ہے۔ غیرلفظی تر سیل میں استعال اشاروں سے اکثریت واقف ہوتی ہے۔ اس قسم کی تر سیل میں کسی قسم کا تجربہ یامشق کی ضرورت نہیں ہوتی بلکہ بے ساختہ اشارے نکل جاتے ہیں۔ اکثر ہم لوگ، گفتگو کے دوران ہاتھوں سے اشارے بھی کرتے ہیں۔ غیرلفظی تر سیل کو با قاعدہ اور پر اثر بنانے میں اشارے اہم کر دارادا کرتے ہیں۔ کھیل کو د 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، سالاہ کی تعلق کا شرین پر دیکھنے کا اشارہ وغیرہ چند اشارے ہیں جو بات کو تبحیف میں مدد دیتے ہیں۔ اس طرح کمرۂ جماعت میں استاد کی میدان میں کو تک ہوتے ہیں۔

- غیرلفظی ترسیل کے فوائلہ (Advantages of Non-verbal Communication) غیرلفظی ترسیل کے چنداہم فوائد کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔
- 1. <u>نیر نفظی ترسیل کے لیے کسی خاص ق</u>تم کا تجربہ یامثق کی ضرورت نہیں ہوتی۔ضرورت کے مطابق اشکال بنا سکتے ہیں۔ ان
 - 2. گفظی ترسیل کوموثر کن بنانے میں اشارےا ہم کردارادا کرتے ہیں۔
 - 3. بعض اوقات اشارے، اشکال کا مطلب آسانی سے شجھنے میں مدددیتے 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 بیرکافی 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. فیرلفظی ترسیل کا ہر شخص ایک ہی مطلب اخذ کرنا ضروری نہیں، بعض اوقات مطلب قنمی یا سمجھنے میں فرق پایا جاتا ہے۔ جس سے معنی اخذ کرنے میں مشکل پیدا ہوتی ہے۔
 - 2. صروری نہیں کہ مرسل اور مرسل الیہ دونوں غیرلفظی ترسیل کے اصول اورطور طریقوں سے داقف ہوں۔
- 3. چارٹ یا ترسیم کوخوبصورت اور دکش بنانے کے لیے رنگوں کا استعال کیا جاتا ہے۔ اس سے اخراجات بڑھ جاتے ہیں۔ لیعنی بیر سیل غیر کفایتی ہے۔

علامات (Symbols): علامات بھی مختلف اوقات میں ترسیل کا کام انجام دیتی ہیں۔ غیر لفظی ترسیل میں استعال 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۔ ہز

ترسیم یا گراف (Graph): ترسیم یا گراف کو مختلف موقعوں پر کافی استعال کیا جاتا ہے۔ اس کو تجارتی میدان میں کثرت سے استعال کیا جاتا ہے۔ ترسیم علم ریاضی، اعداد شار میں کثرت سے استعال ہوتی ہے۔ بار گراف، پائی گراف ترسیمی اظہار کے طریقے ہیں۔ خاص کر کسی ملک کی نشونما وترقی، قومی آمدنی، شرح پیدائش وا موات، صنعتوں کی کیفیت، نفع و نقصان، سال در سال ترقی کی سطح و غیرہ کا اظہار کرنے کے لیے ترسیم کا استعال کیا جاتا ہے۔ خاص کر سالا نہ بجٹ کی وضاحت ترسیم کے ذریعہ ہی کی جاتی ہے۔ ترسیم کے اظہار میں کسی مح مروف استعال نہیں ہوتے بلکہ ترسیم کی وضاحت، ترسیم کا نام، سال وغیرہ لکھے جاتے ہیں۔ کر کٹ کے تھیل کے دوران کھلاڑیوں کی جان مروف استعال نہیں ہوتے بلکہ ترسیم کی وضاحت، ترسیم کا نام، سال و فیرہ کو آسان طریقہ پر ظاہر کرنے کے لیے ترسیم کا سہار الیا جاتا ہے۔ اس کی معاد ہے ترسیم کے ذریعہ ہی کی جاتی ہے۔ ترسیم کے الفاظ یا مروف استعال نہیں ہوتے بلکہ ترسیم کی وضاحت، ترسیم کا نام، سال و وغیرہ کو آسان طریقہ پر ظاہر کرنے کے گھیل کے دوران کھلاڑیوں کی جانب سے بنائے گئے رن کی رفتار، وکٹ کی کیفیت، بال کو تھمانے کے علاقوں و غیرہ کو آسان طریقہ پر ظاہر کرنے کے لیے ترسیم کا سپارا لیا جاتا ہے۔ اس کی مدد سے تعمیل کی کیفیت کو آسانی سے سمجھ سکتے ہیں۔ کم تعلیم یا فتہ شمیں ترسیم کی مدد سے نفس مضم موں کو ترفی و نشونما، تر میں اس کا تقابل بھی کر میں ہے ہیں۔

اشارے (Sign): اشارے غیر لفظی تر سیل کا اہم ذریعہ ہیں۔خاموش انداز میں بات کو شیخصے میں اشاروں کا سہارالیا جاتا ہے۔ کمرۂ جماعت میں یا عبادت خانے، دواخانے میں ہونٹ پر انگلی رکھ کر خاموش رہنے کا اشارہ کیا جاتا ہے۔ سڑک پر لال بق، ہری بق، اشارہ دیق ہیں۔ لال بق 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 ہرے موجود گارڈ، انٹیٹن سے نگلنے کے لیے ہری جھنڈی کا اشارہ دیتا ہے اور سیٹی بجاتا ہے، اگر روکنا ہوتو 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 دوکانات کے باہر جوتے اتارنے کے اشارے پائے جاتے ہیں۔

23.5 رسمى ترسيل

رسمی ترسیل ایک اہم قشم کی ترسیل ہے۔ایسی ترسیل جو اصول کے مطابق تر سیل عمل میں آتی ہے اس کورسی ترسیل کہتے ہیں۔سرکاری اداروں، رسی تنظیموں میں اس قشم کی ترسیل کانظم پایا جاتا ہے۔ترسیل کو با قاعدہ بنانے،موثر اور قابل عمل بنانے وغیرہ میں رسی ترسیل کافی اہمیت کی حامل ہے۔رسمی ترسیل درجہ بدرجہ، تر تیب وار،سلسلہ وارعمل میں آتی ہے۔

Formal Communication

رسی تنظیم اور سرکاری اداروں میں عہد یداروں یا منصب داروں کے مختلف درجات پائے جاتے ہیں۔ ہرعہد یدار کے کنٹرول میں ماتحتین یا عملہ پایا جاتا ہے۔ ہرعہد یدارا پنے اعلیٰ حکام کو جواہدہ بھی ہوتا ہے۔ وہ ذمہ داری اور جواہد بی سے انحراف نہیں کرسکتا۔ اسی لیے ہر عہد یدار، ذمہ داری کو بحسن خوبی نبھانے کی کوشش کرتا ہے۔ رسی تنظیم میں اعلیٰ عہد یدار سے ماتحتین تک اور پھر ماتحتین سے اعلیٰ عہد یدار تک دو رخی طور پر ترسل پائی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ بین شعبہ جاتی اور شعبہ کے باہر ہیرونی دفاتر واداروں سے بھی ترسل پائی جاتی ہے۔ رسی تنظیم میں اعلیٰ عہد یدار سے ماتحتین تک اور پھر ماتحتین سے اعلیٰ عہد یدار تک دو رخی طور پر ترسل پائی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ بین شعبہ جاتی اور شعبہ کے باہر ہیرونی دفاتر واداروں سے بھی ترسل پائی جاتی ہے۔ رسی تنظیم میں زیادہ تر ترسل پائی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ بین شعبہ جاتی اور شعبہ کے باہر ہیرونی دفاتر واداروں سے بھی ترسل پائی جاتی ہے۔ رسی تنظیم میں زیادہ تر ترسل پائی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ بین شعبہ جاتی اور شعبہ کے باہر ہیرونی دفاتر واداروں سے بھی ترسل پائی جاتی ہے۔ رسی تنظیم میں زیادہ تر ترسل پائی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ این شعبہ جاتی اور شعبہ کے باہر ہیرونی دفاتر واداروں سے بھی ترسل پائی جاتی ہے۔ رسی شعبہ جاتی اور ن میں شعبہ جاتی اور ن خالد ہے در میں تر سل بھی پائی جاتی ہے۔ تری شعبہ جات اور ہیں ترسل میں ترسل ہی میں شعبہ جات اور ہی خال ہے۔ میں میں مع میں ترسل ہی میں ترسل پائی جاتی ہے۔ میں شعبہ جات اور بی میں میں میں م میں زیادہ تر تر سی پائی جاتی ہے۔ سرکاری اداروں یا دفاتر میں ہر عہد یدارا پنے اختیارات کے مطابق تر سلی کام انجام دیتا ہے۔ دفتری

23.5.1 رسمی ترسیل کے خصوصات Features of Formal Communication رسمى ترسيل كى چندا ہم خصوصيات كوذيل ميں بتلايا گياہے۔ رسمی ترسیل کے چند قاعدے، اصول، طور طریقے پائے جاتے ہیں۔ .1 رسی ترسیل زیادہ تر سرکاری دفاتر ،سرکاری اداروں ورسی تظیموں میں عمل درآمد ہوتی ہے۔ .2 رسمی اور غیر رسمی تنظیموں دونوں میں بھی رسمی ترسیل کا استعال ہوتا ہے۔ .3 رسمی ترسیل صرف متعلقہ عہد پداروں، متعلقہ افراد کے درمیان ہی انحام پاتی ہے۔ .4 غیر متعلقہ افرادیا غیر متعلقہ شعبہ جات کو کسی قتم کی رسمی ترسیل نہیں کی جاتی۔ .5 رسمی ترسیل وقت اور مقام کی پابند ہوتی ہے۔ .6 سرکاری احکامات و ہدایات کی روشنی میں رسی ترسیل انجام یاتی ہے۔ .7 رسی ترسیل صعودی، نز دلی عمودی اور بین شعبہ جاتی بھی پائی جاتی ہے۔ .8 رسی ترسیل میں راز داری اختیار کی جاتی ہے۔ .9 رسی ترسیل کا با قاعدہ ریکارڈمحفوظ کیا جاتا ہے۔ .10

Downward Communication

23.5.2 نزولي ترسيل

 تنظیم کی ترتیب: نزولی ترسیل میں تنظیم کی ترتیب یا ساخت اہم کردارادا کرتی ہے۔ اس لیے تنظیم میں اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک انتظامی سطحوں کی موز دں اور واضح تقسیم ہونی چاہیے۔ ہرعہد یدار کی اپنے اعلیٰ اور ماتحت عہد یداروں سے واقفیت لازمی ہے۔ درجوں کی صاف اور شفافیت کے سبب ہدایات، احکامات کی با قاعدہ ترسیل عمل میں آتی ہے۔ مراسلوں کا بروقت اور بہتر جواب مل پا تا ہے۔ تنظیم درجوں کی با قاعدگی سے نظم ونت کو برقر ارر کھنے اور مشکلات یا دشوار یوں کو قابو پانے میں مددماتی ہے۔

2. مراسلوں کا ریکارڈ: ہر دفتریا شعبہ میں مراسلوں کے داخلہ اخراج کا با قاعدہ اندراج ہوتا ہے۔مراسلوں کے اندراج کے ساتھ ہی اس کو متعلقہ یا ذمہ دارعہدیدار کے پاس رجوع کیا جاتا ہے۔ دراصل مراسلوں کو بروقت رجوع کرنا ہی کام کی باقاعدگی اور بروقت انجام دہی کا ایک لازمی عضر ہے۔مراسلوں یا احکامات کا باقاعدہ اندراج ہی احساس ذمہ داری پیدا کرتا ہے۔ Upward Communication کسی بھی تنظیم میں نظم ونت کو برقر ارر کھنے میں تر سل ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ رسی تنظیم میں تر سل کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ رسی تنظیم میں ہر شخص اپنے اعلیٰ عہد بدار کو جوابدہ ہوتا ہے اور ہدایات و احکامات کے مطابق فرائض منصی ادا کرتا ہے۔ ہر دفتر ، صنعت ، فیکٹری یا انٹر سٹری وغیرہ میں مختلف شعبے پائے جاتے ہیں۔ شعبہ خرید ، شعبہ فر وخت ، شعبہ پیداوار ، شعبہ دخیرہ ، شعبہ مالیہ وغیرہ و غیرہ ۔ ہر شعبے کا ایک ذمہ دار عہد بدار ہوتا ہے، جس کو شعبہ کا صدر کہتے ہیں۔ اس منصب پر فائز شخص کے لیے لازمی ہے کہ وہ احکامات پر عمل درآ مد کرتے ہوئے فرائض دار عہد بدار ہوتا ہے، جس کو شعبہ کا صدر کہتے ہیں۔ اس منصب پر فائز شخص کے لیے لازمی ہے کہ وہ احکامات پر عمل درآ مد کرتے ہوئے فرائض منصب کوادا کریں اور ساتھ ہی اپنے زیر کنٹر ول یا ماتحت ملاز مین کے ساتھ تعاون کریں۔ بر وقت ان کی شکایات کا از الہ کریں۔ ماتخین کو کا م کی منصب کوادا کریں اور ساتھ ہی اپنے زیر کنٹر ول یا ماتحت ملاز مین کے ساتھ تعاون کریں۔ بر وقت ان کی شکایات کا از الہ کریں۔ ماتخین کو کا م کی منصب کوادا کریں اور ساتھ ہی اپنے زیر کنٹر ول یا ماتحت ملاز مین کے ساتھ تعاون کریں۔ بر وقت ان کی شکایات کا از الہ کریں۔ ماتخین کو کا م کی منصب کوادا کریں اور ساتھ ہی اس تی زیر کنٹر ول یا ماتحت ملاز مین کے ساتھ تعاون کریں۔ بر وقت ان کی شکایات کا از الہ کریں۔ مات میں کار کی خلی کا م کی خلی کو کا م کی منصب کوادا کریں اور ایم آلات کار کی فراہمی کو یقینی بنا کیں۔ کا میں خلل انداز ی پر قابو پاتے ہوئے بروقت کا م کی تکھیل کو لی خلی مع مع ملال تعن صرف تر سک ہی کہ کردار ادار کرتی ہے۔

صعودی ترسیل بھی پیام کی منتقل کی ایک قتم ہے۔ اس قسم کی ترسیل میں بات یا اطلاع پنچ سے او پر کی جانب منتقل ہوتی ہے۔ اس لیے اس ترسیل کو صعودی ترسیل کہتے ہیں۔ عام طور پر ماتختین اپنے نظریات یا خیالات کو اپنے سے او پر کے عہد بدار کو پیش کرتے ہیں۔ بیسلسلہ بالآخر اعلی سطحی انتظامیہ تک پہنچ جاتا ہے۔ اس قسم کی ترسیل میں ملاز مین اپنی گز ارشات، مطالبات، ضروریات، شکایات وغیرہ اعلیٰ عہد بدار کو پیش کرتے ہیں۔ ملاز مین یا عملہ کی ضرورتوں کو معلوم کرنے میں بیتر سیل اہم کر دار ادا کرتی ہے۔ جب تک اعلیٰ سطحی انتظام نہ ہو تب تک وہ صحیح و درست فیصلے نہیں کر سکتے۔ انتظامیہ اپنے منصوبوں کو قطعیت دینے کے دوران ان باتوں کو طحوظ خاطر رکھتے ہیں۔

23.5.4 صعودي ترسيل کې خصوصات Features of Upward Communication صعودی ترسیل کے چندا ہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔ صعودی ترسیل کا بہاؤینچے سےاو پر کی جانب ہوتا ہے۔ .1 صعودی ترسیل کی ابتداء ماختین سے ہوتی ہے۔ .2 صعودی ترسیل بالآخراعلی انتظامیہ پرختم ہوتی ہے۔ .3 صعودی ترسیل میں عام طور پر ملاز مین اپنے مطالبات، گزارشات، شکایات وغیرہ پیش کرتے ہیں۔ .4 صعودی ترسیل رسی تنظیموں کا لا زمی عضر ہے۔ .5 بہ رسمی تنظیموں میں انتظامیہ کی درجہ بندی پر عمل پیرا ہوتی ہے۔ .6 اس میں عہدہ دار سے مسلحک نا ہوتو اپنے اعلیٰ عہدہ دارکوروا نہ کرتا ہے۔ .7 بہتر حکمرانی میں صعودی ترسیل اہم کردارادا کرتی ہے۔ .8

تنظیم میں با قاعدگی اورنظم ونسق پیدا ہوتا ہے۔

5. ملازمین کی تنظیمیں ادنیٰ درجہ پر کافی سرگرم ہوتی ہیں۔اس لیے وہ مسائل کی یکسوئی کے لیے صعودی ترسیل کواستعال کرتی ہیں۔

Non - Formal Communication <u>ع</u>یر رسمی ترسیل عزیز طلباء آپ کو بچین 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 گزرجا تا 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 پرنظر نہ آنے کی خبر آتی ہے۔ یہی کیفیت رمضان کے آخری روزہ پر عبد کا چاند نظر آنے پر ہوتی ہے۔ لوگ سی ہوئی باتوں میں اپنی بات کو شامل کر کے بات کو آگے بڑھاتے ہیں۔ بر تر تیب بات کٹی لوگوں تک پہنچ جاتی ہے۔ یہی حال آج بھی نظر آتا ہے۔ مساجد کے ذمہ داران،

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 روشن میں الگے دن سے روزہ رکھنے یا الگے دن عید منانے یا نہ منانے وغیرہ کے متعلق اعلان کرنے پرسب میں اعتماد بحال ہوتا ہے۔ ہلال کمیٹی کی جانب سے کیا گیا اعلان سب کے لیے قابل قبول ہوتا ہے۔ یہ ایک رسی نظیم کے جانب سے غیرر تمی ترسیل ہے۔ یعنی ایسے حالات جہاں لوگ اپنے خیلات اور تن ہوئی باتوں کو عام کرتے ہیں بات میں بات کو شامل کرتے ہیں، بیچ بڑوں کو سنتے ہیں اور بڑے بچوں کو سنتے ہیں، ہر شخص اظہار خیال کی آزادی رکھتا ہے، یہ سب غیر رسی ترسیل ہے۔

مفہوم : غیر رسمی ترسیل ایک اہم ترسیل ہے جو قاعد ے قانون ، اصولوں سے آزاد ہوتی ہے۔ اس کوغیر رسمی ترسیل کہتے ہیں۔غیر رسمی ترسیل تمام شرائط اور ضوابط سے آزاد ہوتی ہے۔ رسمی ترسیل میں ہر شخص صرف متعلقہ عہد یدار 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 وسرکاری دفاتر میں صرف متعلقہ عہد یداروں ، افراد سے ہی تک پاتی ہے۔ غیر رسمی تر متعلقہ تمام افراد کے ساتھ ترسیل انجام پاتی ہے۔ اس کے لیے ترسیل کا کوئی مخصوص طریقۂ کار معین نہیں ہوتا۔ ترسیل کے مختلف طریقوں میں سے کسی بھی وقت کسی بھی طریقۂ کارکواستعال کر سکتے ہیں اور کسی بھی شخص سے ترسیل انجام دے سکتے ہیں۔ اس قشم کی ترسیل میں کرنے کا قومی امکان پایا جاتا ہے۔ پیام کوتو ڑموڑ کربیان بازی کرتے ہوئے ذاتی خیالات کو شامل کرکے بتلایا جاسکتا ہے۔ غیر رسی ترسیل میں بات انگور کی بیل کی طرح بے تر تیب آگے بڑھتی ہے۔

ترسیل بنیادی عمل ہے جس کے ذریعہ کا موں کی ابتداء ہوتی ہے۔موزوں تر سیل کی وجہ سے ذمہ داری کا احساس ہوتا ہے۔تر سیل میں رکاوٹ کے سبب کا میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ سرکاری، رسی اور غیر رسی تنظیمیں تر سیل کے محتلف طریقے اختیار کرتی ہیں۔ دفاتر میں تر سیل کمل طور پرتحریری طور پرعمل میں آتی ہے۔ جو صعودی اور نزد کی دونوں طرز کی پائی جاتی ہے۔عہد بدارا پنے ماتح میں آتی رک ماتھ جاد دخیال اور وضاحت کے لیے زبانی تر سیل کا بھی استعال کرتے ہیں۔ زبانی تر سیل کی بدولت کا م کے متعلق شک و شہمات دور ہوتے ہیں۔ سرکاری واعلیٰ عہد بداروں سے ماتحتین کو احکامات و ہدایات اور رہنمایا نہ اصول نزد کی طرز میں تر سیل میں آتی ہے۔ جب ماتحین کے ساتھ جار کر کی واعلیٰ عہد بداروں سے پیش کرتے ہیں، اس کو صعودی تر سیل کہ ہی اور علی تر سیل عمل میں آتی ہے۔ جب ماتحین اپنی مطالبات، گز ارشات کو اعلیٰ پیش کرتے ہیں، اس کو صعودی تر سیل کہتے ہیں۔ ہر تر سیل اپنی اپنی وائی ہوتا کی رہے۔ جب ماتحین اپنی مطالبات، گز ارشات کو اعلیٰ عہد بدار کو پیش کرتے ہیں، اس کو صعودی تر سیل کہتے ہیں۔ ہر تر سیل سیل میں آتی ہے۔ جب ماتحین اپنی مطالبات، گز ارشات کو اعلیٰ عہد بدار کو میں کہ کہ دیں ای ہوں ای ہوتا ہے۔ مرز میں تر سیل میں آتی ہے۔ جب ماتھیں ای میں ایں اپنی مطالبات، گز ارشات کو اعلیٰ عہد بدار کو میں کرتے ہیں، اس کو صعودی تر سیل کہتے ہیں۔ ہر تر سیل اپنی اپنی فوا کد و نقائص رکھتی ہے۔ غیر لفظی تر سیل میں اشار ے علامات وغیرہ واست معال

Key Words		كليدى الفاظ	23.8
	جس میں الفاظ کا استعمال ہو	:	لفظى
	الفاظ یا جملوں کا صرف زبان سے اظہار کیا جاتا ہو	:	زبانی

4. Organizational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers PVT Ltd.

^{1.} Griffin, Ricky W: Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston.

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.

Delhi.

- Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.
- Ivancevich; John and Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- 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	تمہير	24.0
Objectives	مقاصد	24.1
Meaning and Definitions	معنى ومفهوم	24.2
Barriers of Communication	ترسیل کی رکاوٹیں	
Types of Barriers of Communication	ترسیل میں رکاوٹ کےاقسام	
Semantic Barriers	معنوی رکاد ٹیں	24.4.1
Psychological Barriers	نفسياتي رکاوڻيں	
Organisational Barriers	تنظيمي ركاوڻيں	
Personal Barriers	شخصى ركاد ثيب	
Technical Barriers	تكنيكي ركا وثين	24.4.5
Geographical Barriers	جغرافيائي ركاوثين	
Impact on Organisation	تنظيم براثر	24.4.7
Remedial Measures	احتياطي بترابير	24.5
Making Communication Effective	موثر ترسیل کےاقدامات	24.6
Recent Communication Practices	عصرحاضر میں ترسیل کا چکن	24.7
Learning Outcomes	اكتسابي جانج	24.8
Key Words	کلیدی الفاظ	24.9
Terminal Questions	نمونهامتحانى سوالات	24.10
Reference Books	تجویز کردہ کتب	24.11

Introduction	24.0 تمہيد
--------------	------------

عزيز طلباء

سابقہ اکائیوں میں آپ نے ترسیل کے مفہوم، اہمیت، طریقۂ عامل وغیرہ کے متعلق تھرپور معلومات حاصل کر چکے ہیں۔ غالبًا اس پر آپ کوعبور 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، و غیر لفظی ترسیل کے مختلف طریقوں کے ذریعہ پیام پہنچایا جاتا ہے۔جس کے لیے مرسل اور مرسل الیہ دونوں کاعمل اور ردِعمل بھی مساوی ہونا ضروری ہے۔

بجپن میں آپ ٹی وی دیکھنے، کھانے یا پڑھائی میں مصروف تھے۔ اس دوران آپ کے درواز ے پرکسی نے دستک دی ہوگی یا گھر میں والدین نے کوئی کام کے لیے آپ کوآ واز دی ہوگی۔ آپ ٹی وی دیکھنے میں استے مصروف ہوتے ہیں کہ نہ ہی والدین کی آ واز کا اثر ہوتا ہے اور نہ ہی گھر پرکسی کی دستک دینے کی آ واز سنائی دیتی ہے۔ اس طرح رمضان کے مہینے میں سحر کوا ٹھانے کے لیے گھر میں بار بار آ واز دی جاتی ہے۔ بعض اوقات ایسا بھی ہوتا ہے کہ گھر میں آپ کو پینے کے لیے پانی لانے کے لیے کہتے ہیں کتر کوا ٹھانے کے لیے گھر میں بار بار آ واز دی جاتی ہے۔ آ واز سنائی دینے کے باو جود 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 کا اثر مرسل الیہ پر نہیں ہوتا، مرسل کی بات آپ تک پر پنچتی تو ہے لیکن اس کا خاصہ اثر نہیں ہوتا یا پھر مرسل کی بات کا اثر مرسل الیہ پر نہیں ہوتا، مرسل کی بات آپ تک تر پنچتی 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 تو جھی اور ٹی کے طریقے سے پہنچنے سے قاصر رہتی ہوتا یا پھر مرسل کی بات آپ تک پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے۔ ان دونوں معاملات میں بات صحیح اور ٹھیک تر وار ساکا خاصہ اثر نہیں ہوتا یا پھر مرسل کی بات آپ تک پر ہوتی ہے۔ ان دونوں معاملات میں بات صحیح اور ٹھیک

Objectives 24.1 اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوجا ئیں گے کہ ؟ پ ترسیل میں حائل رکا دوٹوں کے معنی ومفہوم کو بیان کرسیں ۔ پ ترسیل میں حائل رکا دوٹوں کے معنی ومفہوم کو بیان کرسیں ۔ پ ترسیل میں حائل رکا دوٹوں کے معنی وضاحت کرسیں ۔ پ ترسیل میں حائل رکا دوٹوں کے معنی وضاحت کرسیں ۔ پ ترسیل میں حائل رکا دوٹوں کی وضاحت کرسیں ۔ پ ترسیل کی مطالعہ کے بعد آپ ان کرسیں ۔ پ ترسیل کی مطالعہ کے بعد آپ ان کرسیں ۔ پ ترسیل کی مطالعہ کے بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی مطالع اقسام کو بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی دکا دوٹوں کو قابو پانے کے تد اہیر بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی رکا دوٹوں کو قابو پانے کے تد اہیر بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی رکا دوٹوں کو قابو پانے کے تد اہیر بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی رکا دوٹوں کو قابو پانے کے تد اہیر بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی رکا دوٹوں کو قابو پانے کے تد اہیر بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی رکا دوٹوں کو قابو پانے کے تد اہیر بیان کرسیں ۔ پ ترسیل کی رکا دوٹوں کو قابو پانے کے تد اہیں ہوں ۔ پ ترسیل کی رکا دوٹوں کو قابو ہوں ہوں ۔ پر ترسیل کی دو قابو پر ترسیل کی ۔ ترسیل کی دو قابو ۔ پر ترسیل کی دو ۔ پر ترسیل کی دو ۔ <tr

ترسیل ایک اہم اور بنیادی عمل ہے۔ ترسیل ہی تمام سر گرمیوں 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 وجو ہات کے سبب بات یا پیام مرسل الیہ تک پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے۔ ان اسباب کو ترسیل میں حاکل رکا وٹیں کہتے ہیں۔ رکا وٹوں کی وجہ سے مرسل کی کمل بات کو مرسل الیہ سمجھنے سے قاصر رہتا ہے۔ عدم توجہ کے سبب بھی بات کو کمل طور پر نہیں سمجھ پا تا۔ کیونکہ ترسیل کے معنی و منہوم 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 گھر پلو کام یا دفتر ی معاملات ٹھیک طور پر انجا منہیں پاتے۔ مختلف اسباب یا وجو ہات کے سبب ترسیل میں رکاوٹیں پیدا ہوتی ہیں۔

Barriers of Communication

24.3 ترسیل کی رکاوٹیں

ترسیل میں حائل چندا ہم رکاوٹوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

انداز بیان: انداز بیان ترسیل کااہم حصہ ہے۔ بیتر سیل پر است اثر انداز ہوتا ہے۔ خوشی وغم کے حالات میں اظہار خیال میں خاص فرق ہوتا ہے۔ شخص کی حرکات واشارے، چہرے کی حالت، آنکھو ہاتھوں کے اشارے، آواز اور بات کرنے کی رفتار وغیرہ پیام پراثر انداز ہوتے ہیں۔ پیام کی موزونیت کے اعتبار سے اندز بیان ٹھیک ہوتو 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 سیجیے آپ کے دوست نے امتحان میں امتیازی نشانات سے کا میابی حاصل کی ہواس موقع پر آپ مبار کمباد دیتے ہیں، مبار کمباد دینے کے دوران بلند آواز و جذبات کے ساتھ گھے ملتے ہیں تو یقیناً اس کا تاثر اچھا پیدا ہوگا۔ ہموں یہ دیگر اگر صرف مبارک کہتے ہیں اور جذبات کے ساتھ گھڑیں ملتے یا ہاتھ دیں ہوتو ہو ہو تا ہو کی موروں ہے میں ا

تلفظ (Pronounciation): ترسیل میں تلفظ گہرے اثرات مرتب کرتا ہے۔الفاظ کو ٹھیک ٹھیک طریقہ پرادائیگی سے پیام کو مکمل طور پر سمجھنے میں مددملتی ہے۔ ناقص تلفظ سے مفہوم کو سمجھنے میں مشکل ہوتی ہے۔جس زبان میں اظہار خیال کرتے ہیں یا جس زبان کو بطور ترسیل استعال کرتے ہیں، اس زبان کے الفاظ کو ٹھیک طور پر ادا کرنالازمی ہے۔اکثر دیکھا جاتا ہے کہ اشعار پڑھنے میں بعض لوگ صحیح تلفظ ادا کرنے سے قاصر بہتے ہیں جس کے سبب سننے والے وہ مطلب اخذ نہیں کرتے جس مطلب یے تحت شعر پڑھا جارہا ہے۔

تكمنالوجى (Technology): آج كے دور ميں تكنالوجى، ترسيل كا اہم عامل عضر ہے۔ترسيل ميں استعال تكنالوجى يا آلات بھى ترسيل پراثر انداز ہوتے ہيں۔آج كل اسمار فون كا دور ہے، بعض اوقات نٹ ورك ميں خلل كى دجہ سے فون پر بات مكمل طور پر سننے سے قاصر رہتے ہيں۔ اسى ليے بات سمجھ ميں نہ آنے پر فون پر صرف ²كيا^{، د}كيا^{، د}كيا^{، ك}يا، غالباً نٹ ورك صحيح نہيں، آواز نہيں آرہى ہے، زور سے بوليے دغيرہ ۔ ناقص تكنالوجى، نٹ ورك ميں خلل پيداہونا، فون كا اسپيكر ناكارہ ہونا دغيرہ چند تكنالوجى كى ركاوٹيں ہيں۔ ان آلات كو درست كر ي

رموز واوقاف کا استعال (Punctuation): ترسیل میں رموز واوقاف کافی اہمیت کے حامل ہیں۔ اکثر اشعار وجملوں میں ان کا استعال دیکھتے ہیں لیکن اس پر عدم توجہ سے مطلب سمجھ نے میں فرق پیدا ہوتا ہے۔ عام طور پر زیر تعمیر سڑک پر سے گزرنے پر پابندی ہوتی ہے۔ ایک مرتبہ اس زیر تعمیر سڑک پر ایک قافلہ کو سڑک پر گزرنے سے روک دیا گیا، متعلق آفیسر نے کہا کہ انجینیر سے تحریری اجازت لا کمیں۔ انجینیر کا مطلب قافلہ کو روکنا تھا اس لیے انجینیر رموز کو استعال کے بغیر لکھا ''روکو مت جانے دو' اس جملے میں رموز وا قاف کا استعال نہیں کیا گیا۔ قافلہ انجینئر کے تحریر کو اپنے مطلب کے اعتبار سے پڑھ کر سنایا 'روکو مت جانے دو' اس جملے میں رموز وا قاف کا استعال نہیں کیا کی مالہ منتعال نے مطلب میں کافی فرق پیدا کر دیا۔ اس طرح جملوں اور الفاظ میں رموز وا وقاف کا استعال نہیں ک

کے بغیر بہتر طور پرمطلب شجھنے میں مشکل ہوتی ہے۔ سرکاری مراسلات میں اس کی خاص پابندی کی جاتی ہے۔ ماحول (Environment): ترسیل کے دوران اطراف کا ماحول، آواز، شورونل، گڑیڑ وغیرہ بھی خلل بیدا کرتے ہیں۔ اکثر و بیشتر، دفتری ماحول میں به گنجائش نہیں پائی جاتی لیکن گھریلو ماحول، ٹی وی کی آ واز، بچوں کی آ وازیں صنعتی علاقوں میں مشینوں کی آ وازیں دغیرہ بھی ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔ 24.4 ترسیل میں رکاوٹ کےاقسام Types of Barriers to Communication ترسیل میں رکاوٹوں کے سبب پیام کمل طور برنہیں پہنچتا۔ رکاوٹوں پر قابو یا کر ہی پیام کو بہتر طور پر آگے بڑھایا جاسکتا ہے۔ ذیل میں ترسیل کی رکاوٹوں کی چندا ہم اقسام کو ہتلایا گیا ہے۔ (Emotional or Psychological) نفسیاتی یاجذباتی (2) (Semantic) لسانی (Semantic) (Personal or Human) ^{شخص}ی (4) (Organisational) تنظيمي (3) (Geographical) جغرافيائي (Geographical) (Technical) تثنيكى (5) معنوی رکاوٹیں (Semantic Barriers) 24.4.1ترسیل میں بہایک اہم متم کی رکاوٹ ہے۔ سائنسی نقطہُ نظر سے Semantic سے مراد الفاظ کی موزوں تلفظ کی ادائیگی Phonetics سے ہے۔ ہرلفظ، جملے کی بندش کے اعتبار،معنی ومفہوم کو خاہر کرتا ہے۔ ساتھ ہی تلفظ کی ادائیگی بھی اس پر اثر انداز ہوتی ہے۔ انگریز ی لفظ "Interest" کامفہوم مختلف موقعوں پر مختلف معنوں میں اخذ کیا جاتا ہے۔ بینک میں بیرافظ سوڈ کو ظاہر کرتا ہے جبکہ یہی لفظ جب دوست و احباب میں کہا گیا کہ آپ کوکوئی Interest نہیں ہے، اسی طرح کمرہ جماعت میں یا گھر میں لڑ کے کوکہا کہ بیچ کو پڑھائی میں کوئی Interest نہیں ہے۔اس معاملے میں Interest کا مطلب دلچیہی سے لیا جاتا ہے۔ ایسے الفاظ کے معنی ومفہوم جملوں کی بندش، موقع اور حالات کے اعتبار سے اخذ کیے جاتے ہیں۔ دودھ میں پانی ملایا گیا ہے تو کہا جاتا ہے کہ'' دودھ پانی جیسا ہے''، جائے میں پتی کم ڈالنے پر کہا جاتا ہے '' جائے بانی جیسی ہے'،غصہ میں کوئی دوست دشمن کو'یانی بلاؤں گا' کی دھمکی دیتا ہے، اس جملے میں یانی حقیقت میں یانی سے مرادنہیں ہے بلکہ یہ ہزااور دھمکانے سے مراد ہے۔ اسی طرح جملوں میں استعال الفاظ کے معنی مختلف موقعوں پرمختلف معنی لیے جاتے ہیں۔ غیرلفظی ترسیل میں حروف کا استعال نہیں بلکہ اشکال، تصاویر وغیرہ استعال کی جاتی ہیں۔ ان سے مطلب اخذ کرنا ایک مشکل کام ہے۔بعض اوقات ایک تصویر ہرجگہ اور ہر موقع پر ایک ہی مطلب اخذ کر سکتے ہیں۔مثلاً خاموش رہنے کے لیے ہونٹ پر انگل کا نشان دیا جاتا ہے۔ بیہ مدرسوں، کالجس، دواخانوں اور سرکاری دفاتر میں لگائے جاتے ہیں۔بعض اوقات یہی نشان آ ہستہ بات کرنے کا بھی اشارہ دیتے ہیں، لیعنی شوروغل کے بحائے خاموش یا آ ہتھ بات کرنے کی طرف اشارہ ہوتا ہے جبکہ یہی نشان عبادت خانوں میں بالکل خاموش رہنے کی طرف اشارہ کرتا ہے۔ٹرا فک سکنل پر لال بتی رکنے کا اشارہ کرتی ہے جبکہ برقی پا الکٹرک شعبہ میں خطرے کی طرف اشارہ کرتی ہے۔ایک ہی علامت مختلف اوقات میں مختلف مفہوم اخذ کرتی ہی۔ان حالات میں مرسل اور مرسل الیہ کوایک ہی معنی اخذ کرنا دشوار ہوگا۔ ذیل میں چندا ہم Semantic رکاوٹوں کو بتلایا گیا ہے۔ غير واضح يبام بإيبام كي وضاحت نه ہونا: پیام کوآگے بڑھانے کے لیے ضروری ہے کہ پیام میں موزوں اور معنی سے بھر پور الفاظ اور جملوں کو استعال کریں۔ جملے اور الفاظ

موقع و حالت کے اعتبار سے قابل قبول ہوں، ساتھ ہی لب ولہجہ وانداز بیان بھی موزوں ہوں۔ اکثر جملوں میں موزوں بندش نہ ہونے پر، مطلب کے اعتبار سے موزوں لفظ استعال نہ کرنے پر، الفاظ کا بار بار دہرانا وغیرہ غلط تاثر پیدا کرتے ہیں۔ ان حالات میں پیام کی وضاحت ایک مشکل مسّلہ بن جاتی ہے۔ غلط مطلب اخذ کرنا:

ماتختین کومختلف موقعوں پرمختلف ہدایات حاصل ہوتی ہیں۔بعض اوقات الفاظ کومختلف معنی ومفہوم میں لیا جاسکتا ہے،معنی اخذ کرنے میں معمولی سی غلطی سے پیام بد لنے کا امکان پایا جاتا ہے۔غلط ترجمہ کرنے کے سبب غلط مطلب اخذ کرلیا 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 کوصاف 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 تک ناکلمل بات پہنچتی ہے تو پیام بھی ناکلمل ہوتا ہے۔ ترسیل پر نفسیاتی عوامل بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ بات کوساف اور اضح کرنے میں نفسیات یا فرد کی نفسیاتی وذہنی اعتبار سے ہرایک 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 سے سب ہم اپنار دِعمل ظاہز نہیں کرتے۔اکثر ایسا ہوتا ہے کہ جس راستے سے آپ گزرتے ہیں آگے جانے کے بعد کوئی را بگیر 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 را بگیر کو جواب دین سے میں ۔اسی طرح گفتگو کے دوران عدم توجہ سے بہلو نظر انداز ہوجاتے ہیں۔

ذہنی صلاحیت یا یا دراشت میں کی کمی: فطری طور پر ہرایک کی دہنی صلاحیت ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہیں۔ یہ بات درست ہے کہ ہر شخص تمام باتوں کونہیں دہرا سکتا، چند افراد کی ذہانت کافی تیز اور چند کی ذہانت کافی کمز ور ہوتی ہے۔ وقت کے گز رنے کے ساتھ ساتھ دہنی صلاحیت یا یا دداشت میں کمی ہوتی ہے۔ بات ایک شخص سے دوسرے، پھر تیسرے اور آخری شخص تک پینچنے میں تخفیف کا امکان رہتا ہے۔ اس طرح فرد کی یا دداشت میں کمی کی کے سبب کلمل طور پر ترسیل نہیں ہو پاتی۔ زبانی ترسیل میں ہر مرحلہ میں کوئی نہ کوئی پہلو کہنے سے رہ جاتا ہے۔ جس سے سبب آخری شخص تک وہ بات پہنچنے سے رہ جاتی ہے۔

ناقص ترسیلی صلاحیت: لبعض افراداحیچی ترسیلی صلاحیت کے حامل نہیں ہوتے۔کا ہلی،ستی بھی ترسیل پرا ثر انداز ہوتی ہے۔فطری طور پر بعض افراد خاموش طبیعت کے حامل ہوتے ہیں۔بعض افراد کممل طور پر الفاظ کوادانہیں کر سکتے۔ان میں ترسیلی صلاحیت کا فقدان پایا جاتا ہے۔ناقص ترسیلی صلاحیت کے سبب بات ککمل طور پر آگے بڑھنے سے رہ جاتی ہے۔

24.4.3 ترسیل میں تنظیمی رکاوٹیں (Organisational Barriers) تنظیم اپنی ایک محصوص مقصد اور ساخت کی حامل ہوتی ہے۔ رسمی یا غیر رسمی تنظیم میں صعودی ونزولی، عمودی ترسیل کانظم بھی پایا جاتا ہے۔ رسمی تنظیم میں ترسیل کا با قاعدہ 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: شنطیمی نظم ونسق کو برقرار رکھنے کے لیے ترسیل پر چند پابندیاں عائد کرتی ہیں۔اجازت کے بغیر کسی بھی بات کو عام نہیں کیا جاسکتا۔غیر متعلقہ افراد کوبھی 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 کوآگے بڑھانے پر پابندی ہوتی ہے۔

تنظیمی ساخت: تنظیمی ساخت بھی تر سیل 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 وفت 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 وفت درکار ہوتا ہے۔

تنظیمی قواعد یا اصول: تنظیم میں نظم ونسق کی برقراری نے لیے پیامات کی رسائی کے طور طریقے بھی طے ہوتے ہیں۔ پیام یا اطلاع ہر شخص یا ہر عہد یدار کوئیس دی جاتی بلکہ موز وں اور متعلقہ عہد یدار کوتر تیب وار ، راز دارانہ طور پر پہنچانے کی پابند کی ہوتی ہے۔ ان قواعد واصولوں سے انحراف ممکن نہیں۔ سرکاری در تی تنظیم میں میں بیدرواج پایا جاتا ہے۔ پیام کی رسائی میں غیر موز وں پابند یوں کے سبب رکا وٹ پیدا ہوتی ہے۔ ماتخرین کے ساتھ روابط: تنظیم میں عہد یدار اور عملہ کے در میان تعلقات ، نظم ونسق کی برقر اربی میں مرکز کی کر دارا دا کرتے ہیں۔ وہ ماتخین کے ساتھ روابط: تنظیم میں عہد یدار اور عملہ کے در میان تعلقات ، نظم ونسق کی برقر اربی میں مرکز کی کر دارا دا کرتے ہیں۔ وہ تنظیم بہت زیادہ ترقی کرتی ہے جس کے عہد یدار اور ماتنین کے در میان تعلقات ، نظم ونسق کی برقر اربی میں مرکز کی کر دارا دا کرتے ہیں۔ وہ تنظیم بہت زیادہ ترقی کرتی ہے جس کے عہد یدار اور ماتنین کے در میان تعلقات ، نظم ونسق کی برقر اربی میں مرکز کی کر دارا دا کرتے ہیں۔ وہ تنظیم بہت زیادہ ترقی کرتی ہے جس کے عہد یدار اور ماتنین کے در میان نعلقات ، نظم ونسق کی برقر اربی میں مرکز کی کر دارا دا کرتے ہیں۔ وہ اہمی تعاون اور اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں عہد یدار ، ماتنین کے ساتھ ہر معاملہ میں گفت و شدید کرتے ہیں۔ اس کے برخلاف عہد یدار اور ماتتین کے درمیان آب پی اختلا فات کے سبب تجاویز اور مشوروں کا آب میں میں جاد لہیں ہو پا تا۔ بعض اوقات عہد یدار اہم اور خرور کی معاملات کو بھی پوشیدہ رکھتے ہیں۔ یہی صورت حال ماتین کے پاس بھی ہو ہوں اختلافات پیا میں رسائی میں سب سے بڑی رکا وٹ ہے۔

تنظیم میں ترسیلی سہولتیں: ہرتنظیم میں ترسیل کی سہولتیں پائی جاتی ہیں۔ویب سائیٹ ،ای میل، دانش اپ، آن لائن اطلاعات وغیرہ آج کے جدید دور کے طریقے ہیں۔ جن کواستعال کرنے پر ترسیلی رکادٹوں پر آسانی سے قابو پایا جاسکتا ہے۔موزوں طریقوں کے عدم استعال کے سبب ترسیل میں کافی رکادٹیں پیدا ہوتی ہیں۔جس تنظیم میں پیام کی ترسیل کے مختلف ذرائع پائے جاتے ہوں وہاں پر ترسیل میں رکادٹیں 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 کی جاتے تھے، جو چند دنوں کے بعد متعلقہ افراد کو ملتے تھے۔ چنانچہ ترسیل کی عدم سہولتوں کے سبب ترسیل میں رکاوٹ پر اس

(Personal Barriers) ترسيل ميں شخصي رکاوليں (24.4.4

ترسیل کو با قاعدہ اور بہتر بنانے میں شخصی دلچ پی اہم کردارادا کرتی ہے۔ بعض اوقات عدم دلچ پی ، عدم تعادن شخصی رقابت وغیرہ کے سبب ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے یا پھر کافی تاخیر ہوتی ہے۔اعلیٰ عہدیداراور ماتختین 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۔

عہد یدار کا ربحان: عہد یدار کا ربحان اور فطرت تنظیم کے کام کا ج کومتاثر کرتے ہیں۔عہد یدار کا انایسند ہونا، کشادہ ذہن کا نہ ہونا، ہربات پرالجھناوغیرہ ترسیل میں رکاوٹ کا سبب بنتے ہیں۔اس کے برخلاف کشادہ ذہن، دوست فطرت کا حامی شخص جو بروفت ترسیل میں دلچے پی رکھتا ہے، مثبت انداز میں غور فکر کرتے ہوئے کشادہ قلب کے ساتھ بحث میں حصہ لیتا ہے اور مآختین کومسائل کے حل کے لیے موزوں تجاویز کی ہمت افزائی کرتا ہے۔ایسے افراد میں ترسیلی صلاحت کا فی بہتر اور متاثر کن پائی جاتی ہے۔

عہد بداروں سے ڈروخوف: م آختین عہد بدار کے فطرت سے اچھی طرح واقف ہوتے ہیں۔ اس لیے وہ اپنے تعلقات میں بہتری

پیدا کرنے کے خواہ شمند ہوتے ہیں اور عہد یدار کی فطرت کے مطابق کام کرتے ہیں۔ تنظیم کے لیے فائدہ مند کام اگر عہد یدار کو پسند نہ ہوتوا یس بات کوبھی کہنے سے احتیاط کرتے ہیں۔ بعض اوقات غلطیوں کی نشاند ہی سے بھی گریز کرتے ہیں۔ عہد یدار 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 ناکمل رہ جاتا ہے۔عہد یدار کے ساتھ گفت وشنید کا موقع حاصل نہیں ہوتا۔عہد یدار کے پاس وقت کی قلت یا موقع کی عدم فراہمی کے سبب گفتگونہیں ہو کتی۔ایسی صورت میں مکمل طور پر ترسیل ممکن نہیں ہو پاتی۔

نظر انداز کرنا: لبعض اوقات چند باتوں کو ماتحتین تک پہنچانا ناموزوں سمجھا جاتا ہے۔ یا پھرعہد یدارعموماً ماتحتین کو چند باتوں ک وضاحت سے گریز کرتے ہیں۔عہد یدار کا نظرانداز کرنا ترسیل کی سب سے اہم رکاوٹ ہے۔عہدیدار کے اس روبیہ سے ماتحتین ناخوش ہوتے ہیں۔عہد یدار کی جانب سے عدم وضاحت کی صورت میں ماتحتین بھی احتیاط سے کام لیتے ہیں۔ یدایک خاموش قسم کی ترسیل رکاوٹ ہے۔ عہد یدار کی جانب سے عدم وضاحت کی صورت میں ماتحتین بھی احتیاط سے کام لیتے ہیں۔ یدایک خاموش قسم کی ترسیل رکاوٹ ہے۔ بیں۔عہد یدار کی ذاتی دلچیپی: ہر عہد یدار ماتحتین کے مزد یک اپنی اہمیت وافادیت کو برقر ار رکھنا چاہتا ہے۔ اسی لیے ماتوں ہو باتوں کو افشاء کرتے ہیں جن سے ان کی قدروعزت، پذیرا کی یا ہمیت میں اضافہ کرتی ہوں۔ اس کے برخلاف ایسی باتوں کو کہنے سے گریز کرتے ہیں جس پر تنقید کی گئی ہو۔ اس طرح عہد یدار کی ذاتی دلچی بھی ترسیل میں رکاوٹ ہوں۔ اس کے برخلاف ایسی باتوں کو کہنے

(Technical Barriers) تنکنیکی رکاوٹیں (24.4.5

جدید نگنالوجی کی عدم فراہمی، ناقص آلات بھی ترسیل میں رکاوٹ ہوتے ہیں۔ بعض ادقات نیٹ درک منقطع ہوجاتا ہے۔ فون پر بات چیت، چیننگ، ای میل، واٹس اپ وغیرہ تمام ذرائع بھی منقطع ہوجاتے ہیں۔ جدید ایجا دات اور ٹکنالوجی کی ترقی عصر حاضر کی ایجا دات ہیں۔ جدید خصوصیات کے حامل جدید آلات میں اونچے درجہ کی تر سیلی خصوصیات پائی جاتی ہیں، قدیم آلات کی اہمیت گھٹ جاتی ہے۔ جدید آلات اچھو تم کی تر سیلی صلاحیت کے حامل ہوتے ہیں۔ ٹکنالوجی کی عدم فراہمی کے سبب ترسیل میں رکاوٹیں پیدا ہوتی ہیں۔

(Geographical Barriers) جغرافياني ركاوليس (24.4.6

ترسیل میں جغرافیائی علاقے اہم کردارادا کرتے ہیں۔ پہاڑی، نشیبی اور دور دراز کے علاقوں میں ترسیلی صلاحیتیں کم پائی جاتی ہیں۔ اکثر پہاڑی علاقوں میں نیٹ ورک منقطع ہوجا تا ہے۔ بعض اوقات سطح مرتفع کے علاقوں میں بھی نیٹ ورک منقطع ہوجا تا ہے۔ جنگلاتی، پہاڑی، نشیبی علاقے ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔طوفان، زلز لے، آندھی، تیز ہوا کمیں 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 رات کے وقت ترسیلی رکاوٹ پائی جاتی ہے۔ 24.4.7

24.4.7 تنظیم پراٹر (Impact on Organisation) ترسیل ایک اہم اور ضروری نظیمی عمل ہے۔ بینظیم میں نظم ونسق پیدا کرنے میں اہم کر دار ادا کرتا ہے۔ ناموز وں ترسیل کے سبب بنظمی پیدا ہونے کے قومی امکانات پیدا ہوتے ہیں۔ترسیلی رکاوٹوں کے سبب تنظیم پراثر انداز ہونے والے اہم منفی اثرات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔ 1. تنظیم سے وابستہ افراد پیام کے مقصد کو سمجھنے سے قاصر رہتے ہیں۔ 2. تنظیم کا ہر فرد پیام کواپنے مقصد کے تحت مطلب اخذ کرنے میں مشغول ہوتا ہے۔ 3. تنظیم میں بنظمی پیدا ہونے کا قومی امکان پیدا ہوتا ہے۔

Remedial Measures

24.5 احتياطي تدابير

آپ نے دیکھا کہ ترسیل میں حاکل رکاوٹوں کے سبب دفتر ی کام پر منفی اثرات مرت ہوتے ہیں ، ینظیم مفلوج ہوجاتی ہے۔ ینظیم کے افراد کے درمیان اتحاد و یتج بتی کا فقدان نظر آتا ہے۔ افراد اپنے اپنے مقصد کے تحت خیالات کا اظہار کرنے لگتے ہیں۔ ترسیلی رکاوٹوں کے سبب مرکاری اور بڑے درمیان اتحاد و یتج بتی کا فقدان نظر آتا ہے۔ افراد اپنے اپنے مقصد کے تحت خیالات کا اظہار کرنے لگتے ہیں۔ ترسیلی رکاوٹوں کے سبب مرکاری اور بڑے درمی و غیر رسی ادار کے کسی بھی نوعیت کا کا م ٹھیک طریقہ سے انجام دینے کے موقف میں نہیں رہتے۔ مثلاً کسی دن بینک میں مرکاری اور بڑے رسی و غیر رسی ادار کے کسی بھی نوعیت کا کام ٹھیک طریقہ سے انجام دینے کے موقف میں نہیں رہتے۔ مثلاً کسی دن بینک میں مرکاری اور بڑے رسی و غیر رسی ادار کے کسی بھی نوعیت کا کام ٹھیک طریقہ سے انجام دینے کے موقف میں نہیں رہتے۔ مثلاً کسی دن بینک میں مرور (Server) کا کام نہ کر رہا ہوالیسی صورت میں کوئی گا م کم بینک میں رقم جمع کر اسکتا ہے اور نہ ہی رقم نکال سکتا ہے۔ مثلاً کسی دن بینک میں پر مرور (Server) کا کام نہ کر رہا ہوالیسی صورت میں کوئی گا م کم بینک میں رقم جمع کر اسکتا ہے اور نہ ہی رقم نکال سکتا ہے۔ نیں دن خام نہ کر نے پر مرتب ہوجاتی ہیں دیقی مفلوج ہوجاتی ہے۔ مثل کسی پر بینک کوئی کام انہ کر بند ہیں دی میں مند ہو ہوں ہوجاتی ہے۔ مرح من مند کر نے پر بینک کوئی کام انجام نہیں دے سکتا۔ اسی دن عام سرگر میاں مفلوج ہوجاتی ہے۔ معاشی سرگر میاں بند ہوجاتی ہیں۔ اس کا معیشت پر منفی اثر پڑتا ہے۔ کسی بھی نہ پر نظم ونسی پیدا کرنے کے لیے ضرور دی ہے کہ ترسیل کو با قاعدہ بنا نے کی مکمل حکمت عملی اختیار کی جند تا م میں بی خلو ہوں کی نشاند ہی کریں۔ ذیل میں تر سیل رکاوٹوں کو دور کرنے کی چند تد امیر کی گئی ہیں۔

پیام کومختلف ذرائع سے روانہ کرنا: پیام کی ترسیل کے مختلف ذرائع موجود ہیں، بہتر ہے کہ ترسیل کے تمام طریقوں میں سے موزوں دویا تین طریقوں کو دفت واحد میں استعال کریں تا کہ کوئی ایک طریقہ ناکام ہونے پرکسی دوسرے ذرائع سے پیام رسانی ہو سکے۔رکاوٹ کو دور کرنے کا بیا ایک بہترین ذریعہ ہے۔ترسیل کا اہم مقصد پیام متعلقہ شخص تک پنچنا ہے۔اس لیے کسی بھی طریقہ کی مدد سے پیام کو پہنچانے کے لیے زائد طریقوں کو استعال کرنا کا فی بہتر ہوگا۔ ترسیل میں رکاوٹ کالغین: 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 ترسیل کے ذرائع کو اپ وغیرہ بھی بند ہوجاتے ہیں۔ ترسیل کے جس ذریعہ کو منتخب کرتے ہیں اس ذریعہ میں رکاوٹ کا بھی تعین کرنالاز می ہے۔ بکل کے لیے جزیڑ کا انتظام پہلے سے کیا جاسکتا ہے کین انٹرنٹ کا مذبادل مشکل ہے۔ انٹرنٹ مفاوج ہونے پر ترسیل مکس طور پر رک جاتی ہے۔ بس، وغیرہ کی ہڑتال کے سبب ڈاک خانہ مفلوج ہوجا تا ہے۔ پیام ڈاک خانہ سے بھیجاجائے تب وفت گزرنے کے باوجود پیام نہیں پہنچ سکتا۔

ترسلی چینل کا انتخاب: رسی تنظیم میں ترسیل کا با قاعدہ 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 رسی طریقتہ پر روانہ کیے جاتے ہیں کیکن اس کے ساتھ ساتھ آج کی جدید نکنالوجی کے ذرائع واٹس اپ،ای میل وغیرہ کو بھی استعال کیا جاتا ہے۔

24.6 ترسیل کوموثر بنانے کے تد ابیر ترسیل تمام کاروباری افعال کا مرکز ہے۔موزوں ترسیل کی بدولت ہی معاشی، سیاسی، سیاجی سرگر میاں وجود میں آتی ہیں۔ ناموزوں ترسیل کے سبب بات کلمل طور پر نشل نہیں ہوتی۔ ناکمل ترسیل کے سبب کام ادھورے اور ناکمل ہوتے ہیں۔ مرسل اور مرسل الیہ دونوں پیام سے اتفاق کرنا، بیک معنی اخذ کرنا، بات پراطمینان پیدا کرنا لازمی ہے۔ اس صورت میں مکمل طور پر پیام رسانی ہو کتی ہے۔ ساتھ ہی ساتھ میں ساتھ مثبت اور استی کرنا، بیک موتے ہیں۔ بصورت دیگر منفی اثرات اور غیر یقینی صورت کا کا سامنا ہو سکتی ہے۔ مرسل اور مرسل الیہ دونوں پیام سے ہے۔ ترسیل کو موثر بنانے میں مرسل اور مرسل الیہ کی تفہیں و ذہنی صلاحیت، کا فی اہم کر دار ادا کرتی ہے۔ دونوں کا ہم خیال اور کی ساتھ مند اور کرنا کا فی اہم ہے۔ ذیل میں ترسیل کو موثر بنانے کے لیے تجاویز و مدایات بیان کیے گئی ہیں۔

ترسیل کا بہاؤ (Flow of Communication): ترسیل کوموژ بنانے میں ترسیل کا بہاؤاہم کردارادا کرتا ہے۔ترسیل کا بہاؤاوی نے پنج یعنی نزولی یا پھر نیچ سے او پر یعنی صعودی دونوں طرز پر پایا جاسکتا ہے۔ضروری ہے کہ متعلقہ وذ مہداروں کو پیغام یا پیام پہنچایا جائے تا کہ پیام کی کیفیت کو متعلقہ شخص سمجھ سکے اور پھر اس کی موزوں عہد یدارتک رسائی ہو سکے۔ غیر ذمہ دار افراد یا عہد یداروں کو مراسلات روانہ کرنے سے ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔ متعلقہ شخص بہتر طور پر پیغام کونوٹ کر سکتا ہے۔ مرسل پر موزوں ردم کل ظاہر کرتا ہے۔ترمی تنظیم میں ہر فردا ہے منصب کے اعتبار سے جوابدہ اور ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس لیے اپنے فرائض منصبی ادا کرنے کے لیے موزوں ڈخص کو خروری ہے۔ پیام کی نوعیت کے اعتبار سے متعلقہ عہد یدار کو پیام پہنچانا چا ہے۔ رسی طور پر بیختلف شعبہ جات سے ہوتے ہوئے اعلی عہد یدار کی خیر یا تک پنچ جاتی ہے۔

وقت (Time): کسی بھی کام میں وقت ایک اہم اور ضروری عضر ہے۔ اسی طرح تر سیل 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 کالین دین بند ہوجا تا 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 نکالانہیں جاتا۔ وقت اور ای کرنے کے لیے ضروری ہے کہ مراسلوں کے لیے پہلے سے منصوبہ طے کیا جائے۔ آج کے دور میں تر سیل کے نظر طریقوں کو اختیار کیا جارہا 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۔ بیا یک متعینہ اور قابل قبول دستاویز ہوتی ہے۔ واٹس اپ، ای میل، فون وغیرہ کے لیے دفت 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 مانی اضمیر کے اظہار کا ایک ذریعہ ہے۔ اس کے ذریعہ ہے۔ اس کے دریعہ فرد ای خار ای خار ہے۔ مروری ہے۔ ایک ہی آواز رکھنے والے کی انتظار کیا جاتا ہے لیکن ڈاک خانہ کے طریقہ پر خطوط کو روانہ کرنے سے پہلے منصوبہ طے کریں۔ مروری ہے۔ ایک ہی آواز رکھنے والے کی الفاظ پائے گئے ہیں۔ جن کے صرف حروف کی بندش میں فرق پایا جاتا ہے۔ سرا اور خدار دونوں کے تلفظ میں کوئی خاص فرق نہیں ہے لیکن حروف کے اختلاف کے طول ہوں ہوتی ہوتا ہے۔ کی دونوں کی دونوں کو اختیار کو بڑی

وہ شمع کیا بچھے جسے روشن خدا کرے

اس شعر کے پہلے مصرعے میں 'ہوا' کوزبر لگا کر'ہُو ا'اور پیش لگا کر'ہُو ا' بھی پڑھ سکتے ہیں لیکن شعر کے مطلب کی معنویت سے زبر لگا کر 'ہُوا' پڑھنا ہے۔ شعر جس سے مطلب اور وزن میں توازن پیدا ہوگا۔مطلب فہمی میں آسانی ہوگی۔ زبان کے نشیب وفراز پر دسترس رکھنا لازمی ہے۔مطلب اورنفس مضمون کی نوعیت کے اعتبار سے زبان کے موزوں الفاظ وجملوں کا استعال کریں۔

مرسل الیہ کی صلاحیت (Ability of the 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 فنجی اور ذہنی کیفیت سے واقفیت ہونا لازمی ہے۔ اردوزبان سے غیر واقف شخص کو اردو زبان کے فضیح و ملیخ 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 دوسر اشخص ان اشاروں کو سمجھنے سے قاصر ہوگا۔ جس طرح 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 جے۔ 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 وغیرہ وغیرہ وغیرہ ۔ مقامی سطح کے حالات اور مواقع ماحول سے تعلق رکھتے ہیں۔ اسکول میں پڑھنے لکھنے واکتساب 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 اثراندازنہیں ہوتی ۔ دفتر میں دفتر کی ماحول پایا جاتا ہے۔ دفتر کی اصولوں اور طور طریقوں کے تحت ترسیل عمل میں آتی ہے۔ ان اصولوں کو نظر انداز کرنے سے فرد کی ملاز مت 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، برڈفلو وغیرہ ۔اس ماحول میں ہر شخص بذات خود کو بلکہ افراد خاندان کو بھی صحت مند رکھنا چاہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت، صحت مند کی سے متعلق حاصل معلومات کو عام کرنے کی غرض سے آگے بڑھا تا ہے۔خود بھی تمل کرتا ہے اور دوسروں کو بھی عمل کی ترغیب دیتا ہے۔صاف سقطرار ہنے کے یے گھر میں صاف صفائی پر توجہ دی جاتی ہے۔ دلیی نسخوں پڑ تک کرنا شروع ہوجا تا ہے۔ بازار کی چیزوں کی خریداری سے پر ہیز کرتے ہیں۔ بیج بھی بازار میں برف کے گولے، آئس کریم، چاکلیٹ، پاپڑ وغیرہ وغیرہ کھانے سے احتیاط کرتے ہیں۔ کھلے عام غیر محفوظ مقامات پر غذائی اشیاءفروخت کرنے سے احتیاط کرتے ہیں۔ بازار میں فراہم مرچی، سموسے، جائے، شربت، جوں وغیرہ سے بھی احتیاط کرتے ہیں۔ امراض کے دور میں یہ پیامات یا اطلاعات گہرے اثرات مرتب کرتے ہیں۔

ترسیل کا دفتر می ماحول سے کیا تعلق ہے؟: دفتر یا آفس اپنا ایک منفر د مقام اور ماحول رکھتا ہے۔ جہاں پر سرکاری ہدایات واصول کی روشنی میں دفتر می مراسلات تیار کیے جاتے ہیں۔ دفتر میں ہر فر د جوابد ہی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ دفتر میں دفتر می ماحول پایا جاتا ہے۔ ہر ملازم اپنی ذمہ داری کے مطابق فرائض کوادا کرتا ہے۔ رشوت، غلط بیانی، دھو کہ، فریب وغیرہ دفتر میں بدامنی اور بذظمی پیدا کرتے ہیں۔ اس لیے نظم ونس کو برقر ار رکھنے کے لیے پاک وصاف ماحول پیدا کرنا لازمی ہے۔ جس سے ترسیل میں با قاعد گی پیدا ہوتی جس اس کے سات لیے نظم ونس کو می مرفتر کی مطابق فرائض کوادا کرتا ہے۔ رشوت، غلط بیانی، دھو کہ، فریب وغیرہ دفتر میں بدامنی اور بذظمی پیدا کرتے ہیں۔ اس لیے نظم ونس کو برقر ار رکھنے کے لیے پاک وصاف ماحول پیدا کرنا لازمی ہے۔ جس سے ترسیل میں با قاعد گی پیدا ہوتی ہے۔ آج کل ہر دفتر کے باہر ہر کا م کی محکیل کے لیے درکارایا م لکھے ہوئے ہوتے ہیں۔ ان مقررہ دنوں کے اندر کا م کی تحکیل کی صانت دی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ایک آفسر کا فون نہم بھی درج ہوتا ہے۔ آپ کے کا م کی عدم تحکیل یا کا م کی نوعیت کے متعلق آگہی کے لیے رابطہ بھی پیدا کر سے ہیں۔ تمام دفتر وں میں نظم ونس کو نہر بھی درج ہوتا ہے۔ آپ کے کا م کی عدم تحکیل یا کا م کی نوعیت کے متعلق آگہی کے لیے رابطہ بھی پیدا کر سے ہیں۔ تمام دفتر وں میں نظم ونس کو برقر ار رکھنے کے ساتھ ساتھ میں جس بی تا تعد گی پیدا کرتے ہیں اور تر سیل کو موثر بناتے ہیں۔ دفتر میں کا م کی نوعیت کے اعتبار سے شعبہ ای میں بی میں میں تھی با قاعد گی پیدا کرتے ہیں اور تر سیل کو موثر بناتے ہیں۔ دفتر میں کا م کی نوعیت کے اعتبار سے شعبہ

24.7 عصر حاضر میں ترسیل کا چکن دنیا کے وجود میں آنے سے لے کر آج تک ترسیل کے مختلف ذرائع استعال کیے گئے ہیں۔ دنیا کے مختلف علاقوں میں ترسیل کے مختلف ذرائعوں میں کیسانیت و مناسبت پائی جاتی ہے۔ زمانۂ قد یم میں کبوتر بطور ترسیل کے ذریعہ کے طور پر استعال 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۔ ٹیلیگرام کو بھی ترسیل کے ذریعہ کے طور پر استعال کیا گیا۔ روز بر وز ترقی و ایجاد انسان کے رہن سہن، طور طریقوں پر اثر انداز ہونے لگے۔ جدید ایجادات نے ترسیل پر گہر اثر ان مرتب کیے۔

ریڈیواور ٹیلی ویژن کوخبروں کی اشاعت کا انتہائی موثر ذریعہ سمجھا گیا۔ چند دہوں قبل متمول، بااثر دمقبول شخص ہی اس کا استعال کرتا تھا۔ یہ فرد کی آ سائش زندگی میں شامل تھا۔عصری ایجادات نے انٹرنٹ کے بڑے پیانے 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 استعال کرنے لگے۔انٹرنٹ نے تجارتی میدان میں کافی تبدیلیاں پیدا کیں۔ابتداء میں اس کو بڑ مے سنتی ادارے استعال کرنے لگے جو بتدریج ہر چھوٹے و بڑے تجارتی اداروں میں داخل ہو گیا اور آج کل سے ہر چھوٹے سے چھوٹے تجارت کا حصہ بن گیا۔

عصری آلات یعنی اسمارٹ فون، لیپ ٹاپ، ٹیب وغیرہ کے ایجاد نے انسان کوروز مرہ کی زندگی میں اسے استعال کرنے پر مجبور کیا۔ روز بروز پیداشدہ سہولتوں سے انسان مستفید ہونے لگا۔ کسی زمانے میں فون، ٹیلی ویژن، وائر لیس کا عیش وعشرت و آرائش میں شار ہوتا تھا۔ لیکن عصری ترقی نے اس کو انسان کی بنیادی ضرورتوں میں شامل کرلیا۔ سرکاری وغیر سرکاری سطح پر ایپ (Apps) عام ہو چکے ہیں۔ ذیل میں چندا تہم ایپ کا مختصر تعارف پیش کیا گیا ہے۔ چندا تہم ایپ اس طرح ہیں

صنعتی میدان کے ساتھ ساتھ ترسیل میں بھی اس کا استعال عام ہوتا گیا ہے۔ چندا ہم ترسیلی ایپ اس طرح ہیں۔ 1. ٹیلی گرام ایپ (Telegram) 2. والش اب (Whatsapp) 4. برمائنڈ (Remind) Slack) . سلاک (Slack) ویڈیو کانفرنس ایپ (Video Conference Apps): ویڈیو کانفرنس ایک اہم سمعی وبصری ترسیلی ذریعہ ہے۔ اس میں دوطرفہ ترسیل پائی جاتی ہے۔عصر حاضر میں ویڈیو کانفرنس ک^{وش}عتی ، انتظامی وتعلیمی میدان میں کثرت سے استعال کیا جاتا ہے۔ ویڈیو کانفرنس کے چنداہم ایپ اس طرح ہیں۔ 2. گوگل میٹ (Google Meet) (Zoom) دووم (Zoom) 4. جشی میٹ (Jitsi Meet) 3. مائكروسافٹ (Microsoft) سوشیل میڈیا کے ایپ (Social Media Apps): ترسیل کے عصری آلات ساج پر گہرے اثرات مرتب کیے ہیں۔ ساج میں ترسیل کے لیے چند عصری طریقوں کواستعال کیا جارہا ہے۔ان ایپ کی مدد سے ساری دنیا میں اطلاع پینچ جاتی ہیں۔سوشیل میڈیا کے چنداہم ایپ بہر ہیں۔ 1. فيس بك (Face Book) 2. لونيٹر (Twitter) 3. انسٹاگرام (Instagram) آن لائن ترسیلی ایپ (Online Classes Apps): ترسیل کے عصری آلات نظام تعلیم یر بھی گہرے اثرات مرتب کیے ہیں۔ آن لائن ترسیل کے ایپ اس طرح ہیں۔ 1. گوگل کلاس روم (Google Class Room) Edmado .2 Schoology .3 ٹیلی فون : الکرانڈر گراہم بل ٹیلی فون کا موجد ہے۔فون نے ترسیل میں کافی سہولت پیدا کی۔ ٹیلی فون کا استعال ساج کا مقبول اور یاا شرشخص استعال کرتا رہا۔ تحارتی اور سرکاری حد تک اس کا استعال محدود رہا۔ برقی گھمبوں کی طرح ٹیلی فون کے تھمبے ہر سڑک اورگلی میں نصب کیے گئے تھے۔ ٹیلی فون دائر کی مدد سے تھمیے سے گھریر ٹیلی فون کا کنکشن لیا جاتا تھا۔ گھریر ٹیلی فون کا ہونا انتہائی اعلٰی طرز کی شان وشوکت کا مظہر تھالیکن عصری ایجادات نے ریڈیو کی طرح دائرلیس کردیا۔ آسان پر چھوڑے گئے مصنوعی ساروں کی مدد سے ترسیل میں مزید سہولتیں پیدا ہوئی ہیں۔ موبائیل فون : موبائیل فون ترسیل کا عصری طریقہ ہے۔موبائیل فون کی ایجاد کی دجہ سے انسانی زندگی میں کافی تبدیلیاں آئیں ا ہیں۔موبائیل فون کی ساخت وجسامت کےاعتبار سے کافی موزوں وبہتر ذریعہ ہے۔اس کولباس پااس کے جیب میں آسانی کے ساتھ رکھا جاسکتا ہےاورا چھےعمری موبائیل فون ترسیلی نقائص سے پاک ہوتا ہے۔ اسارٹ فون : اسارٹ فون دراصل موبائل فون کی ترقی یافتہ شکل ہے۔ بیفون تمام عصری تقاضوں کو پورا کرتا ہے۔ اسارٹ فون کو انٹرنٹ سے جوڑ کر دائش اپ، ٹیلی گرام، ذودم، ای میل وغیرہ ترسیل کےعصری طریقوں کو استعال کر سکتے ہیں۔ اس کی ساخت اور جسامت موہائل فون سے جدا ہونے کے باد جود بیہ جیب میں آنے کے قابل ہوتا ہے۔ اسمارٹ فون ترسیل کا بہترین ذریعہ ہے۔ بیتجارتی میدان میں کافی استعال ہوتا ہے۔ چند سال قبل اسارٹ فون کو چند مخصوص اور مقبول افراد ہی استعال کرتے تھے۔ دور حاضر میں اس کی قیمت عام څخص کی

استطاعت کے مطابق ہوچکی ہے۔اس لیے ہرکوئی اسمارٹ فون کے استعال کوتر جیجاً استعال کررہا ہے۔ الہ سبب میں میں میں میں میں الہ میں رتعانہ

والس اب (Whatsapp) : والس اب كاتعلق اسمار فون اور فون نمبر سے پایا جاتا ہے۔ اس كو Brain Acton, Jan

Koum نے جنوری 2009 میں ایجاد کیا۔ بیا یک امریکن پیام رسائی کا ایپ ہے۔ واٹس اپ آج کے جدید دور کا ایک اہم تر سیلی ذریعہ ہے۔ واٹس اپ پر پیام کی رسائی 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 کٹی افراد کو اطلاع پہنچائی جاسکتی ہے۔ اس کے ذریعہ تحریری، تقریری، فوٹوز، ویڈیوز وغیرہ بھی پہنچایا جاسکتا ہے۔ واٹس اپ مفت تر سیلی ذریعہ ہے۔

ٹیلی گرام ویب: واٹس اپ کی طرح ٹیلی گرام واٹس اپ بھی ایک جد بدطریقہ تر سیل ہے۔اس کو Nikolai اور Pavel Durov دو بھائیوں نے ایجاد کیا۔ بیمفت خدمات فراہم کرتا ہے۔اس کے لیے انٹرنٹ سے جڑے رہنالازمی ہے۔

ویڈیو کانفرنس (Video Conference) : ویڈیو کانفرنس آج کے دور کا ایک مقبول ترین طریقہ ہے۔ رسی تنظیمیں خاص کر سرکاری اداروں میں اس کا کثرت سے استعال 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 داحد میں مانختین سے مخاطب ہونا ہوتو بیطریقہ کافی بہتر ہے۔ اس طریقہ میں دوطرفہ ترسیل پائی جاتی ہے۔ ویڈیو کانفرنس میں خطاب سے قبل مانختین کوتاریخ، دن اور وقت کی پہلے سے اطلاع دی جاتی ہے اور اس سے ربط پیدا کرنے کی اہم سائٹ کو بھی ہتلایا جاتا ہے۔ مرکزی و ریاستی حکومتیں، اکثر ضلعی عہد بداروں سے مخاطب ہونے، الیکشن کی تیاری کے لیے ضروری ہدایات سے واقف کروانے، مردم شاری کے متعلق طریقۂ کار کی وضاحت کرنے، آفات ساوی کے دوران اختیار کیے جانے والی احتیاطی تدامیر اور مسائل کو حک کروانے، وغیرہ سے متعلق اکثر ویڈیو کانفرنس کا اہتمام کرتے ہیں۔

ذووم (Zoom): ذووم عصر حاضر کا بہترین سمعی وبصری تر سیلی ذریعہ ہے۔ اس کو Eric Yuan نے 21 اپریل 2011 کو قائم کیا۔ اس کا صدر دفتر امریکہ کے علاقہ کیلی فورنیہ کے San Josep مقام پر ہے۔ یہ ترسیل کے عصری ٹکنالوجی سے لیس ہے۔ یہ ایک امریکن کمیونیکیشن 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 استعال ہوتا ہے۔ ذووم پر میٹنگ منعقد کرنے کی کوئی فیس نہیں۔ بیرمفت خدمات فراہم کرتا ہے۔

<u>دومین کو تعمل مواقع م</u>

Key Words	الفاظ	24.9 كليدك	
رُوف کی ادا ^ن یگی کا انداز	7 :	تلفظ	
سطلب سمجھنے کے لیے جملوں میں استعال کیے گئے کاما (،) فل اسٹاپ (.) وغیرہ	• :	رموزواوقاف	
ż.	, :	بهاؤ	
سوبائبل تكنالوجي كالمخصوص طريقة استنعال	• :	ايپ	
ظهار خیال کا ذ ریعہ	:	زبان	
کمی ،ضرورت سے کم مقدار کا ہونا	:	قلت	
أب وہوااورز مینی کیفیت	í :	جغرافيه	
ت Terminal Questions	متحانى سوالار	24.10 نمونها	
		معروضي سوالات	.A

Reference Books

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 Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.
- 7. Organisational Behaviour; L.M. Prasad: Sultan Chand and Sons Educational Publishers, New Delhi.