MMBA121CCT

انتظامی نظریہ

(Management Theory)

ماسٹر آف بزنس ایڈ منسٹریشن (ایم۔بی۔اے۔)

دوسالہ پروگرام

پہلا سمسٹر

مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی

حیدرآباد۔32، تلنگانہ، بھارت

Copyright © 2025, Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad
All right reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronically or mechanically, including photocopying, recording or any information storage or retrieval system, without prior permission in writing form the publisher (registrar@manuu.edu.in)

ISBN : 978-81-994080-4-3
Course : Management Theory
First Edition : September 2025
Copies : 1875
Price : 140/- (The price of the book is included in admission fee of distance mode students)

Course Coordinator

Prof. Badiuddin Ahmed, Professor, Department of Management & Commerce, MANUU

Editorial Board/Editors

Prof. Badiuddin Ahmed, Professor, Department of Management & Commerce, MANUU
Prof. Mohammed Abdul Azeem, Professor, Department of Management & Commerce, MANUU
Prof. Imam ul Haque, Professor, Department of Commerce, Aligarh Muslim University (AMU).
Dr. Khalid Azam, Professor, Department of Management, Aligarh Muslim University (AMU).
Dr. Khatib Ur Rub, Assistant Professor (Contract) Department of Management & Commerce, MANUU.
Prof. Nikhat Jahan, Professor of Urdu, CDOE, MANUU (Language Editor)

Production

Prof. Nikhath Jahan, Professor (Urdu), CDOE MANUU
Mr. P Habibulla, Assistant Registrar, Purchase & Stores Section, MANUU
Dr. Mohd Akmal Khan, Assistant Professor (C), CDOE MANUU
Mohd Abdul Naseer, Section Officer, CDOE MANUU
Shaik Ismail, UDC, CDOE, MANUU
Syed Faheemuddin, LDC, Purchase & Stores Section, MANUU

On behalf of the Registrar, Published by:

Centre for Distance and Online Education

Maulana Azad National Urdu University
Gachibowli, Hyderabad-500032 (TG), India
Director: dir.dde@manuu.edu.in; *Publication:* ddepublication@manuu.edu.in
Phone number: 040-23008314 Website: manuu.edu.in

CRC Prepared by

Printed at: Karshak Print Solutions Private Limited, Hyderabad

فہرست

پیغام	وائس چانسلر، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی	4
پیغام	ڈائرکٹر، مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم	5
کورس کا تعارف	کورس کوآرڈی نیٹر	6

اکائی نمبر	اکائی کا نام	مصنف	صفحہ نمبر
1۔	انتظامیہ کا تعارف	سید مزمل قادری، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	7
2۔	انتظامیہ کی فکری ترقی	سید مزمل قادری، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	23
3۔	انتظامیہ کے عمل اور افعال	سید مزمل قادری، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	38
4۔	منصوبہ بندی	ڈاکٹر خطیب الرب، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	48
5۔	پالیسیاں اور طریقہ کار	ڈاکٹر خطیب الرب، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	59
6۔	فیصلہ سازی	ڈاکٹر خطیب الرب، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	71
7۔	آرگنائزنگ	پروفیسر محمد عبدالعظیم، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	84
8۔	اختیارات کی تفویض	پروفیسر محمد عبدالعظیم، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	107
9۔	عملہ کاری	پروفیسر محمد عبدالعظیم، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	128
10۔	ہدایت کاری اور محرکہ	پروفیسر محمد عبدالعظیم، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	142
11۔	کنٹرولنگ اور قیادت	پروفیسر محمد عبدالعظیم، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	168
12۔	کوآرڈینیشن اور کمیونیکیشن	پروفیسر محمد عبدالعظیم، شعبۂ مینجمنٹ وکامرس، مانو، حیدرآباد	199
	نمونہ امتحانی پرچہ		224

پیغام

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی (MANUU) 1998 میں پارلیمنٹ کے ایک ایکٹ کے ذریعے قائم کی گئی۔ یہ ایک مرکزی جامعہ ہے جس نے این اے اے سی کی جانب سے گریڈ +A حاصل کیا ہے۔ اس جامعہ کے قیام کے مقاصد ہیں: (1) اردو زبان کا فروغ، (2) پیشہ ورانہ اور تکنیکی تعلیم کو اردو میڈیم میں قابل رسائی اور دستیاب بنانا، (3) روایتی اور فاصلاتی طریقۂ تعلیم کے ذریعے تعلیم فراہم کرنا، اور (4) خواتین کی تعلیم پر خصوصی توجہ دینا۔ یہ وہ نکات ہیں جو اس مرکزی جامعہ کو دیگر تمام مرکزی جامعات سے ممتاز کرتے ہیں اور اسے ایک انفرادیت بخشتے ہیں۔ قومی تعلیمی پالیسی 2020 میں بھی مادری زبانوں اور علاقائی زبانوں میں تعلیم حاصل کرنے پر زور دیا گیا ہے۔

اردو کے ذریعے علم کے فروغ کا مقصد یہی ہے کہ اردو جاننے والے طبقے کے لیے عصری علوم اور مضامین تک رسائی آسان بنائی جائے۔ ایک طویل عرصے تک اردو میں درسی مواد کی کمی رہی ہے۔ اردو یونیورسٹی کے پاس اب اردو میں 350 سے زیادہ کتابوں کا ذخیرہ موجود ہے اور ہر سمسٹر کے ساتھ اس تعداد میں اضافہ ہو رہا ہے۔

اردو یونیورسٹی این ای پی 2020 کے وژن کے مطابق مادری/گھریلو زبان میں تعلیمی مواد فراہم کرنے کے قومی مشن کا حصہ بننے کو اپنے لیے ایک اعزاز سمجھتی ہے۔ مزید یہ کہ اردو بولنے والا طبقہ اردو میں مطالعہ کے مواد کی عدم دستیابی کے سبب نئے اُبھرتے شعبوں اور جدید تر معلومات کے موجودہ میدانوں میں تازہ ترین معلومات واطلاعات کے حصول سے محروم نہیں رہے گا۔ مذکورہ بالا میدانوں میں مواد کی دستیابی کی بدولت حصولِ معلومات کا نیا شعور بیدار ہوا ہے جو یقیناً اردو داں طبقے کی دانشورانہ ترقی پر اثر انداز ہو گا۔

فاصلاتی اور آن لائن طلبہ کے لیے تعلیم وتدریس کے عمل کو سہل بنانے کے لیے یونیورسٹی کا سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (CDOE) اردو اور متعلقہ مضامین میں خود اکتسابی مواد (SLM) کی تیاری کو یقینی بناتا ہے۔

مولانا آزاد نیشنل اُردو یونیورسٹی (MANUU) فاصلاتی اور آن لائن لرننگ کے طلبہ کے لیے SLM بلا معاوضہ فراہم کرتی ہے۔ یہ مواد اُن تمام افراد کے لیے برائے نام قیمت پر دستیاب ہے جو اُردو کے ذریعے انتظام وتجارت (Management and Business Administration) کے میدان میں علم حاصل کرنے میں دلچسپی رکھتے ہیں۔ تعلیم تک رسائی کے دائرے کو مزید پھیلانے کے مقصد سے، اردو/ہندی/انگریزی/عربی میں eSLM یونیورسٹی کی ویب سائٹ پر مفت ڈاؤن لوڈ کے لیے دستیاب رکھا گیا ہے۔

مجھے بے حد خوشی ہے کہ متعلقہ فیکلٹی کی محنت اور مصنفین کے مکمل تعاون کی بدولت ایم۔بی۔اے (فاصلاتی وآن لائن لرننگ) پروگرام کی کتابوں کی اشاعت کا عمل بڑے پیمانے پر شروع ہو گیا ہے۔ فاصلاتی اور آن لائن لرننگ کے طلبہ کی سہولت کے لیے خود اکتسابی مواد (SLM) کی تیاری اور اشاعت کا عمل یونیورسٹی کے لیے نہایت اہمیت رکھتا ہے۔ مجھے یقین ہے کہ ہم اپنے خود تعلیمی مواد کے ذریعے اردو جاننے والے ایک بڑے طبقے کی تعلیمی اور پیشہ ورانہ ضروریات کو پورا کرنے کے قابل ہوں گے، یونیورسٹی کے مقصدِ قیام کو پورا کریں گے، اور اپنے ملک میں اپنی موجودگی کو مزید مضبوط اور بامعنی بنا سکیں گے۔

نیک تمناؤں کے ساتھ!

پروفیسر سید عین الحسن
شیخ الجامعہ، مانو

پیغام

موجودہ دور میں فاصلاتی تعلیم کو دنیا بھر میں ایک نہایت مؤثر اور مفید طریقۂ تعلیم کے طور پر تسلیم کیا جاتا ہے اور بڑی تعداد میں لوگ اس طریقۂ تعلیم سے فائدہ اٹھا رہے ہیں۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی نے بھی اردو زبان بولنے والے عوام کی تعلیمی ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنے قیام کے وقت سے ہی فاصلاتی تعلیم کا طریقہ متعارف کرایا۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی نے 1998 میں ڈائریکٹوریٹ آف ڈسٹنس ایجوکیشن (نظامتِ فاصلاتی تعلیم) کے ساتھ کام کا آغاز کیا اور 2004 سے باقاعدہ پروگرام شروع ہوئے، اس کے بعد مختلف شعبہ جات قائم کیے گئے۔

یو جی سی نے ملک میں نظام تعلیم کو مؤثر طور پر منظم کرنے میں ایک اہم کردار ادا کیا ہے۔ اوپن اینڈ ڈسٹنس لرننگ (ODL) موڈ کے تحت چلنے والے مختلف پروگرام، جو سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (CDOE) میں چل رہے ہیں، یو جی سی-ڈی ای بی کے منظور شدہ ہیں۔ یو جی سی-ڈی ای بی نے فاصلاتی اور باقاعدہ تعلیم کے نصاب کو ہم آہنگ کرنے پر زور دیا ہے تاکہ فاصلاتی تعلیم حاصل کرنے والے طلبہ کے معیار کو بہتر بنایا جاسکے۔ چونکہ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی ایک دُہرے طرز (ڈوئل موڈ) کی یونیورسٹی ہے جو فاصلاتی اور روایتی دونوں طریقۂ تعلیم کی خدمات فراہم کرتی ہے، اس لیے اپنے مقاصد کو یو جی سی-ڈی ای بی کے رہنما خطوط کے مطابق حاصل کرنے کے لیے اس نے چوائس بیسڈ کریڈٹ سسٹم (CBCS) متعارف کرایا گیا اور خود اکتسابی مواد (Self Learning Materials) نئے سرے سے تیار کیے جا رہے ہیں، جو بی۔اے۔کے پروگراموں کے لیے 6 بلاکس پر مشتمل ہیں جن میں 24 یونٹس شامل ہیں اور ایم۔اے۔کے پروگراموں کے لیے 4 بلاکس پر مشتمل ہیں جن میں 16 یونٹس شامل ہیں۔

سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (CDOE) کل انیس (19) پروگرام پیش کرتا ہے جن میں یو جی، پی جی، بی ایڈ، ڈپلومہ اور سرٹیفکیٹ پروگرام شامل ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ تکنیکی مہارتوں پر مبنی پروگرام بھی شروع کیے جا رہے ہیں۔ سی ڈی او ای نے جولائی 2025 سے این ای پی-2020 کے مطابق چار سالہ یو جی پروگرام کا آغاز کیا ہے۔ بی اے، بی ایس سی اور بی کام کے آنرز پروگراموں کو این سی ایف کے مطابق ڈیزائن کیا گیا ہے جس سے طلبہ کو آنرز ڈگری حاصل کرنے میں مدد ملے گی۔ سال 2025-2026 سے ایم بی اے پروگرام او ڈی ایل موڈ میں متعارف کرایا گیا ہے۔

مانو نے طلبہ کی سہولت کے لیے نو ریجنل سنٹرز (بنگلورو، بھوپال، دربھنگہ، دہلی، کولکاتا، ممبئی، پٹنہ، رانچی اور سری نگر) اور چھ سب ریجنل سنٹرز (حیدرآباد، لکھنؤ، جموں، نوح، وارانسی اور امراوتی) کا ایک وسیع نیٹ ورک قائم کیا ہے۔ اس کے علاوہ وجے واڑا میں ایک ایکسٹینشن سنٹر بھی قائم کیا گیا ہے۔ ان ریجنل اور سب ریجنل سنٹروں کے تحت ایک سو ساٹھ سے زیادہ لرنر سپورٹ سنٹر (LSCs) اور بیس پروگرام سنٹر بیک وقت چلائے جا رہے ہیں تاکہ طلبہ کو تعلیمی اور انتظامی سہولیات فراہم کی جاسکیں۔ سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن اپنی تعلیمی اور انتظامی سرگرمیوں میں آئی سی ٹی کا بھرپور استعمال کرتا ہے اور اپنے تمام پروگراموں میں صرف آن لائن موڈ کے ذریعے ہی داخلے فراہم کرتا ہے۔

طلبہ کے لیے سیلف لرننگ میٹیریل (SLM) کی سوفٹ کاپیاں سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (Centre for Distance and Online Education) کی ویب سائٹ پر دستیاب کرائی گئی ہیں۔ ساتھ ہی، ایم۔بی۔اے (فاصلاتی و آن لائن لرننگ) پروگرام کے مختلف مضامین سے متعلق آڈیو و ویڈیو لیکچرز کے لنکس بھی ویب سائٹ پر فراہم کیے گئے ہیں۔ طلبہ کی سہولت کے لیے ای۔میل اور واٹس ایپ گروپ کی سہولت بھی فراہم کی گئی ہے، جن کے ذریعے انہیں پروگرام کے مختلف پہلوؤں جیسے کورس رجسٹریشن، اسائنمنٹ، کاؤنسلنگ، امتحانات وغیرہ کے بارے میں بروقت مطلع کیا جاتا ہے۔ باقاعدہ کاؤنسلنگ کے علاوہ، طلبہ کے تعلیمی معیار کو بہتر بنانے کے لیے زائد تدارکی (Remedial) آن لائن کاؤنسلنگ کا اہتمام بھی کیا گیا ہے، جو اُن طلبہ کے لیے نہایت مفید ثابت ہوئی ہے جو کسی موضوع میں مزید رہنمائی چاہتے ہیں۔ امید کی جاتی ہے کہ ایم۔بی۔اے (فاصلاتی و آن لائن لرننگ) پروگرام انتظامیہ اور کاروبار (Management and Business) کی تعلیم کو اُردو کے ذریعے زیادہ قابل رسائی اور بامقصد بنانے میں اہم کردار ادا کرے گا اور مختلف پس منظر سے تعلق رکھنے والے طلبہ کو اعلیٰ تعلیمی معیار کے ساتھ عملی و پیشہ ورانہ مہارت حاصل کرنے کے مواقع فراہم کرے گا۔

پروفیسر محمد رضا اللہ خان

ڈائرکٹر، سی ڈی او ای، مانو

کورس کا تعارف

عزیز طلبا!

MBA کا خود اکتسابی مواد آپ کی خدمت میں پیش ہے۔ یہ جامع انداز میں تیار کردہ مواد آپ کو خود سے سمجھنے اور سیکھنے میں مددگار ہوگا۔ زیر نظر خود اکتسابی مواد جدید تعلیمی اصولوں اور MBA کے کورس کے تقاضوں اور ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے تیار کیا گیا ہے تاکہ فاصلاتی تعلیم (ODL) سے وابستہ طلبا آسانی سے سمجھ سکیں۔ یہ مواد ایک مؤثر انداز میں اس طرح ترتیب دیا گیا ہے کہ نصاب کے مطابق معلومات جامع انداز میں طلبا کو مہیا ہوں گی۔

ہر بلاک میں یونٹ رکھے گئے ہیں تاکہ مرحلہ وار اور وضاحت کے ساتھ مواد پیش ہو۔ موضوعات کو قابل فہم اور بہتر طور پر سمجھنے میں مواد کی ترتیب کا خاص خیال رکھا گیا ہے۔ ہر یونٹ کی ابتدا تمہید سے ہوتی ہے، جس کے بعد اکائی کے مقاصد بیان کر کے اصل موضوع پر بات کی جاتی ہے۔ موضوع کے اختتام کے بعد اکتسابی نتائج میں اکائی کی تمام معلومات کو جامع انداز میں یکجا کیا جاتا ہے تاکہ طلبا اکائی کے مقاصد میں طے شدہ نکات کو سمجھ سکیں۔ اس کے بعد نمونہ امتحانی سوالات میں مختلف قسم کے سوالات سے طلبا خود کا محاسبہ (Self-assessment) کر سکتے ہیں۔

تیار کردہ مواد مختلف مضامین کے امتحانات کی تیاری میں طلبا کے لیے مددگار ہوگا۔ علاوہ ازیں تجارتی میدان میں درکار مہارتوں کو فروغ دینے میں بھی معاون ہوگا۔

یقیناً یہ خود اکتسابی مواد (SLM) تجارتی و کاروباری میدان سے متعلق درکار مہارتوں کے فروغ میں مددگار ہوگا اور ساتھ ہی ساتھ تنقیدی سوچ، خود اعتمادی اور فیصلہ سازی کی صلاحیتوں کو پروان چڑھانے میں میں مؤثر ہوگا۔

اس خود اکتسابی مواد (SLM) کو تیار کرنے میں اساتذہ اور اس میدان کے ماہرین کی ٹیم نے مدد کی ہے۔ جس کے لیے مرکز برائے فاصلاتی اور آن لائن تعلیم (CDOE) ان کا شکر گزار ہے۔ امید ہے کہ یہ کتاب طلبا و طالبات اور اساتذہ کرام کے لیے مفید ثابت ہوگی۔

ایم بی اے کے دو سالہ پروگرام میں کل چار سمسٹر ہیں۔ یہ زیر نظر پرچہ "انتظامی نظریہ" پہلے سال کے پہلے سمسٹر میں شامل ہے۔

کورس کوآرڈی نیٹر

اکائی 1۔انتظامیہ کا تعارف

(Introduction of Management)

Structure		اکائی کے اجزاء
Introduction	1.0	تمہید
Objectives	1.1	مقاصد
Introduction of Management	1.2	انتظامیہ کا تعارف
Meaning of Management	1.3	انتظامیہ کا مفہوم
Concept of Management	1.4	انتظامیہ کا تصور
Functions of Management	1.5	انتظامیہ کے افعال
Scope of Management	1.6	انتظامیہ کا دائرہ کار
Importance of Management	1.7	انتظامیہ کی اہمیت
Principles of Management	1.8	انتظامیہ کے اصول
Significance of Management in the Light of Present Competition	1.9	موجودہ مسابقت کی روشنی میں انتظامیہ کی اہمیت
Learning Outcomes	1.10	اکتسابی نتائج
Model Exam Questions	1.11	نمونہ امتحانی سوالات

1.0 تمہید (Introduction)

انتظامیہ (Management) کسی بھی تنظیم کی بنیاد اور اس کی کامیابی کا بنیادی عنصر ہوتا ہے۔ یہ ایک ایسا منظم عمل ہے جو وسائل (Resources) کو مؤثر طریقے سے استعمال کر کے تنظیمی مقاصد (Organizational Goals) کے حصول کو یقینی بناتا ہے۔ جدید دنیا میں جہاں کاروباری مسابقت (Competition) میں اضافہ ہو رہا ہے اور تنظیمی ڈھانچے (Organizational Structures) پیچیدہ ہوتے جا رہے ہیں وہاں ایک مؤثر انتظامیہ کی اہمیت پہلے سے کہیں زیادہ بڑھ چکی ہے۔

اس اکائی میں ہم انتظامیہ کے مفہوم(Meaning of Management) اس کے بنیادی تصورات (Concepts of Management) دائرہ کار (Scope of Management) اور اہمیت (Importance of Management)پر تفصیلی گفتگو کریں گے۔ مزید برآں ہم انتظامیہ کے بنیادی اصولوں (Principles of Management)کو سمجھیں گے جو کسی بھی تنظیم کو کامیاب بنانے میں معاون ثابت ہوتے ہیں۔ یہ اصول نہ صرف کاروباری تنظیموں (Business Organizations)بلکہ حکومتی تعلیمی اور غیر منافع بخش اداروں (Non-Profit Organizations) میں بھی یکساں طور پر لاگو ہوتے ہیں۔

یہ اکائی انتظامیہ کے بنیادی تصورات پر ایک جامع بصیرت فراہم کرے۔ اگر آپ کسی تنظیم یا کاروبار کی ترقی وسائل کے بہترین استعمال اور انتظامی مہارتوں (Managerial Skills) کو سیکھنا چاہتے ہیں تو یہ اکائی آپ کے لیے ایک مضبوط بنیاد فراہم کرے گا۔

1.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- انتظامیہ کے بنیادی تصورات
- انتظامیہ کے دائرہ کار اور اہمیت
- انتظامیہ کے اصولوں کا اطلاق
- کاروباری اور غیر کاروباری تنظیموں میں انتظامیہ کا کردار

1.2 انتظامیہ کا تعارف(Introduction of Management)

انتظامیہ (Management) ایک عالمی تصور ہے جو عام طور پر زندگی کے ہر پہلو میں استعمال کیا جاتا ہے اور خاص طور پر جدید کاروباری دنیا میں اس کی اہمیت زیادہ ہے۔ یہ ایک ایسی سرگرمی ہے جو کسی بھی قسم کی تنظیم (Organisation) میں لاگو ہوتی ہے جہاں انسان کسی مشترکہ مقصد کو حاصل کرنے کے لیے گروپ کی صورت میں شامل ہوتے ہیں۔

انتظامیہ (Management) کا تصور پچھلی چند دہائیوں میں خاص اہمیت اختیار کر گیا ہے کیونکہ جدید تنظیموں کے کام کرنے کے دائرہ کار میں اضافہ ہوا ہے۔ سائنس اور ٹیکنالوجی میں ہونے والی تبدیلیوں نے نئے چیلنجز پیدا کیے ہیں۔ ان چیلنجز سے نمٹنے کے لیے ہر تنظیم کو ایک اچھی انتظامی قوت (Management Force) کی ضرورت ہوتی ہے جو خود کو بدلتے ہوئے حالات اور ماحول کے مطابق ڈھال سکے۔

انتظامیہ (Management) کا بنیادی مقصد نہ صرف مختلف پیداواری عوامل (Factors of Production) سے زیادہ سے زیادہ منافع حاصل کرنا ہے بلکہ اس بات کو بھی یقینی بنانا ہے کہ یہ معاشرے کے مختلف طبقات کے تئیں اپنی ذمہ داریوں کو پورا کرے۔

1.3 انتظامیہ کا مفہوم(Meaning of Management)

انتظامیہ (Management) ایک وسیع اصطلاح ہے جسے مختلف زاویوں سے تجزیہ کیا جا سکتا ہے۔ اس کا مفہوم اس سیاق و سباق پر منحصر ہوتا ہے جس میں اسے استعمال کیا جاتا ہے۔ انتظامیہ کے چند اہم معانی درج ذیل ہیں:

انتظامیہ بطور افراد کا گروپ(Management as a Group of Persons)

اس مفہوم میں انتظامیہ (Management) عام طور پر ان افراد کے گروہ کو ظاہر کرتی ہے جو دوسروں کی کاوشوں کو رہنمائی اور ہم آہنگی فراہم کرتے ہیں تاکہ پہلے سے طے شدہ مقاصد حاصل کیے جا سکیں۔ اس گروہ کے ہر فرد کو انفرادی طور پر "منیجر (Manager) " کہا جاتا ہے۔

انتظامیہ بطور وسیلہ(Management as a Resource)

جس طرح دیگر پیداواری عوامل (Factors of Production) ہوتے ہیں اسی طرح انتظامیہ (Management) بھی ایک پیداواری عنصر ہے۔ اسے ایک نہایت اہم عنصر سمجھا جاتا ہے کیونکہ یہ دیگر عوامل کو یکجا اور مربوط کرتا ہے۔ انتظامیہ ایک معاشی وسیلہ (Economic Resource)ہے جو چھ بنیادی عناصر یعنی افراد (Men), سرمایہ (Money), مواد (Materials), مشینیں (Machines), طریقے (Methods) اور منڈیاں (Markets) کو مخصوص مقاصد کے حصول کے لیے یکجا کرتی ہے۔

انتظامیہ بطور علمی شعبہ اور مطالعے کا میدان (Management as an Academic Discipline and a Field of Study)

اس مفہوم میں انتظامیہ (Management) کو ایک علیحدہ علم کی شاخ کے طور پر لیا جاتا ہے جس میں انتظامیہ کے تصورات (Concepts)اصول(Principles) تکنیکیں (Techniques) اور مہارتیں (Skills) شامل ہیں جو انتظامی مسائل کے حل میں مدد دیتی ہیں۔ یہ ایک کثیر الجہتی (Multi-disciplinary) علمی شعبہ ہے۔ آج کل انتظامیہ ایک بہت مقبول مطالعے کا

میدان بن چکا ہے جس کا اندازہ اس بات سے لگایا جا سکتا ہے کہ انتظامیہ کی تعلیم فراہم کرنے والے اداروں میں داخلے کے لیے زبردست مانگ پائی جاتی ہے۔

انتظامیہ بطور ایک عمل(Management as a Process)

انتظامیہ کو ایک عمل (Process) کے طور پر جارج آر ٹیری (George R. Terry) نے بیان کیا ہے۔ان کے مطابق انتظامیہ (Management)ایک ایسا عمل ہے جس میں درج ذیل بنیادی انتظامی افعال (Functions) شامل ہیں: منصوبہ بندی (Planning), تنظیم سازی (Organizing), اسٹافنگ (Staffing), رہنمائی (Directing) اور کنٹرولنگ(Controlling)۔

یہ تمام افعال چھ بنیادی عناصر (Six M's) یعنی افراد (Men), سرمایہ (Money), مواد (Materials), مشینیں (Machines),طریقے (Methods) اور منڈیاں (Markets) کے استعمال کے ذریعے مخصوص مقاصد کے حصول کے لیے انجام دیے جاتے ہیں۔انتظامیہ کو ایک عمل اس لیے کہا جاتا ہے کیونکہ اس میں مختلف افعال کی ایک سلسلہ وار ترتیب ہوتی ہے جو مخصوص مقاصد کے حصول کی طرف لے جاتی ہے۔

Definitions of Management

"Management is what a manager does'. – Louis Allen.

انتظامیہ (Management) کے اس تصور سے واضح ہوتا ہے کہ کسی بھی سطح پر ایک منیجر (Manager) جو بھی کام انجام دے رہا ہو وہ کچھ بنیادی افعال ضرور سرانجام دیتا ہے جیسے منصوبہ بندی (Planning), تنظیم سازی (Organizing), رہنمائی (Directing)اور کنٹرولنگ(Controlling) ۔

سب سے پہلے وہ پالیسیوں اور منصوبوں کی تشکیل کے ذریعے حاصل کیے جانے والے مقاصد کا تعین کرتا ہے۔اس کے بعد وہ ایک مناسب تنظیمی ڈھانچہ (Organisation Structure) تیار کرتا ہے جو کام کی تقسیم (Division of Work) اور مختلف سطحوں پر لوگوں کو اختیارات (Authority) اور ذمہ داریاں (Responsibility) تفویض کرنے کا بندوبست فراہم کرتا ہے۔اس کے بعد وہ ایک رہنما (Leader) کے طور پر کام کرتا ہے جس میں وہ دوسروں کی رہنمائی کرتا ہے اور ان کے اقدامات کو اپنے منصوبے کے مطابق چلانے اور متحرک رکھنے کی کوشش کرتا ہے۔

"Management is the art of getting things done through the effort of other people". – Lawrence A. Appley.

اس تعریف میں انتظامیہ (Management) کو ایک فن (Art) کے طور پر لیا گیا ہے اور منیجر (Manager) کے کام کو محض نتائج حاصل کرنے تک محدود کر دیا گیا ہے جو کہ "انتظامیہ "کی اصل تصویر پیش نہیں کرتا۔

یہ تصور انتظامیہ کے سائنسی پہلو (Scientific Aspect) کو نظر انداز کرتا ہے اور مزدوروں کی امنگوں (Aspirations)اور جذبات (Feelings) کو کوئی اہمیت نہیں دیتا۔اس سے یہ تاثر پیدا ہوتا ہے کہ منیجر کو کسی بھی طریقے سے نتائج حاصل کرنے ہوتے ہیں لیکن اس کے کردار (Role) کی وضاحت نہیں کی گئی ہے۔ مزید برآں یہ تعریف اس باضابطہ تنظیمی ڈھانچے (Formal Organisation Structure)کو بھی واضح نہیں کرتی جو کہ مؤثر انتظامیہ (Management) کے لیے ضروری ہوتا ہے۔

"To manage is "to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control" – Henri Fayol.

"Management is a multipurpose organ that manages a business and manages managers and manages worker and work" – Peter F. Drucker.

"Management is defined as a process by which the elements of a group are integrated, coordinated and utilised so as to effectively and efficiently achieve organisational objectives" – Howard M.Carlisle.

1.4 انتظامیہ کا تصور(Concept of Management)

انتظامیہ (Management) ایک منظم عمل (Systematic Process) ہے جو کسی بھی تنظیم (Organisation)کے وسائل (Resources) کو مؤثر طریقے سے استعمال کرنے میں مدد دیتا ہے تاکہ مقررہ مقاصد حاصل کیے جاسکیں۔

یہ ایک فن (Art) بھی ہے اور ایک سائنسی عمل (Scientific Process) بھی جس میں منصوبہ بندی (Planning), تنظیم سازی (Organizing), قیادت (Leading) اور کنٹرولنگ (Controlling) جیسے بنیادی افعال شامل ہوتے ہیں۔

انتظامیہ کا مقصد نہ صرف منافع (Profit) میں اضافہ کرنا ہوتا ہے بلکہ انسانی وسائل (Human Resources) کی فلاح و بہبود تنظیم کی پائیداری (Sustainability) اور سماجی ذمہ داریوں (Social Responsibilities) کو بھی یقینی بنانا ہوتا ہے۔

جدید دور میں انتظامیہ ہر سطح پر لاگو ہوتا ہے خواہ وہ کاروباری تنظیم ہو سرکاری ادارہ ہو یا کوئی غیر منافع بخش تنظیم (Non-Profit Organization)۔

1.5 انتظامیہ کے افعال(Functions of Management)

انتظامیہ (Management) ایک منظم عمل (systematic process) ہے جس کے ذریعے افراد وسائل (resources) اور سرگرمیوں کو اس طرح مربوط کیا جاتا ہے کہ ادارے کے مقاصد مؤثر اور مؤثر طریقے سے حاصل کیے جاسکیں۔ ہر ادارے کی کامیابی کا انحصار اس بات پر ہوتا ہے کہ اس کی انتظامیہ کتنی مؤثر انداز میں اپنے افعال (functions) کو انجام دیتی ہے۔ کلاسیکی انتظامی نظریے کے مطابق انتظامیہ کے بنیادی پانچ افعال ہوتے ہیں: منصوبہ بندی(Planning) تنظیم(Organizing) عملہ سازی(Staffing) قیادت(Leading/Directing) اور نگرانی وکنٹرول(Controlling) ۔

1) منصوبہ بندی(Planning)

منصوبہ بندی انتظامیہ کا پہلا اور بنیادی فعل ہے۔ اس کے تحت اہداف (goals) طے کیے جاتے ہیں اور ان کو حاصل کرنے کے لیے موزوں حکمتِ عملی (strategy) اور طریقۂ کار (procedures) مرتب کیے جاتے ہیں۔ مثال :اگر ایک اسکول سالِ نو کے داخلوں میں اضافہ چاہتا ہے تو وہ پہلے سے منصوبہ بندی کرے گا کہ اشتہار کس وقت دیا جائے کون سے علاقوں میں مہم چلائی جائے اور کون سی سہولیات نمایاں کی جائیں۔

2) تنظیم(Organizing)

تنظیم سے مراد دستیاب وسائل اور کاموں کو اس انداز میں ترتیب دینا ہے کہ وہ ایک منظم ڈھانچے (structure) کی صورت اختیار کریں جس میں ہر فرد کو اس کی ذمہ داریاں (responsibilities) اور اختیارات (authority) دیے جائیں۔ مثال :ایک ہسپتال میں مختلف محکمے جیسے کہ ایمرجنسی لیبارٹری اور فارمیسی الگ الگ طور پر منظم کیے جاتے ہیں تاکہ مریضوں کی خدمت مؤثر انداز میں کی جاسکے۔

3) عملہ سازی(Staffing)

اس فعل کے تحت انسانی وسائل (human resources) کی بھرتی(recruitment) تربیت(training) اور تقرری (placement) کی جاتی ہے۔ یہ عمل یقینی بناتا ہے کہ ہر عہدے کے لیے موزوں فرد دستیاب ہو۔ مثال :ایک بینک میں مختلف ملازمین جیسے کیشیئر اکاؤنٹنٹ اور مارکیٹنگ آفیسر کی بھرتی اور ان کی تربیت عملہ سازی کے تحت کی جاتی ہے۔

4) قیادت یا رہنمائی(Leading/Directing)

یہ وہ عمل ہے جس کے ذریعے انتظامیہ اپنے ماتحت عملے کی رہنمائی کرتی ہے ان کو متاثر (motivate) کرتی ہے اور انہیں اہداف کے حصول کے لیے راہ دکھاتی ہے۔ **مثال** :ایک اسکول کا پرنسپل اساتذہ کی حوصلہ افزائی کرتا ہے انہیں مشورے دیتا ہے اور ان کے ساتھ مل کر تعلیمی معیار کو بہتر بنانے کے لیے کوشش کرتا ہے۔

5) نگرانی و کنٹرول (Controlling)

یہ فعل اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ ادارہ اپنے اہداف کی جانب درست سمت میں بڑھ رہا ہے۔اس کے تحت کارکردگی (performance) کی نگرانی موازنہ (comparison) اور درستی (correction) شامل ہے۔ مثال :اگر کوئی فیکٹری مقررہ مقدار میں پیداوار نہیں دے رہی تو کنٹرولنگ کے ذریعے اصل پیداوار کا موازنہ ہدف سے کیا جاتا ہے اور وجوہات معلوم کر کے اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔

انتظامیہ کے افعال کسی بھی ادارے کی کامیابی کے لیے بنیادی ستون کی حیثیت رکھتے ہیں۔یہ تمام افعال ایک دوسرے سے مربوط ہوتے ہیں اور مؤثر انتظامیہ ان تمام افعال کو متوازن انداز میں انجام دے کر ادارے کی ترقی کارکردگی اور تسلسل کو یقینی بناتی ہے۔

1.6 انتظامیہ کا دائرہ کار (Scope of Management)

انتظامیہ (Management) کا دائرہ کار بہت وسیع ہے اور یہ زندگی کے مختلف شعبوں میں لاگو ہوتا ہے۔اس کا اطلاق صرف کاروباری تنظیموں (Business Organizations) تک محدود نہیں بلکہ سرکاری اداروں (Government Institutions) غیر منافع بخش تنظیموں (Non-Profit Organizations) تعلیمی اداروں (Educational Institutions) اور دیگر شعبوں میں بھی ہوتا ہے۔

انتظامیہ کے دائرہ کار کو درج ذیل نکات میں بیان کیا جا سکتا ہے:

1) پیداوار کا انتظام (Production Management)

یہ انتظامی دائرہ پیداوار (Production) کے پورے عمل کو مربوط اور مؤثر بنانے پر مرکوز ہوتا ہے۔اس میں خام مال (Raw Material) کی دستیابی مشینوں (Machinery) کی کارکردگی پیداواری صلاحیت (Productivity) میں اضافہ اور معیار (Quality) کو برقرار رکھنے کے طریقے شامل ہوتے ہیں۔اس کے علاوہ نقصانات (Wastage) کو کم کرنا اور پیداواری لاگت (Production Cost) کو مؤثر انداز میں کنٹرول کرنا بھی اس دائرہ کار کا حصہ ہے تاکہ زیادہ سے زیادہ منافع حاصل کیا جا سکے۔

2) مالیاتی انتظام (Financial Management)

مالیاتی وسائل (Financial Resources) کی منصوبہ بندی اور ان کے بہترین استعمال کو یقینی بنانا اس کا بنیادی مقصد ہے۔اس میں سرمایہ کاری (Investment) کے مواقع کا تجزیہ بجٹ سازی (Budgeting) مالیاتی خطرات (Financial Risks) کا اندازہ لگانا اور منافع کو زیادہ سے زیادہ بڑھانے کے لیے مؤثر حکمت عملی تیار کرنا شامل ہوتا ہے۔ایک مضبوط مالیاتی نظام کسی بھی تنظیم کی کامیابی کے لیے ریڑھ کی ہڈی کی حیثیت رکھتا ہے کیونکہ یہ طویل مدتی ترقی اور پائیداری (Sustainability) کو ممکن بناتا ہے۔

3) انسانی وسائل کا انتظام (Human Resource Management)

یہ دائرہ کار تنظیم میں کام کرنے والے ملازمین (Employees) کے انتخاب بھرتی (Recruitment) تربیت (Training) اور ترقی (Career Development) سے متعلق ہے۔اس کے تحت ملازمین کی کارکردگی کی نگرانی ان کی

فلاح و بہبود کے پروگرام (Employee Welfare Programs) اور ان کے حوصلے (Motivation) کو بلند رکھنے کے اقدامات شامل ہیں۔ایک مؤثر انسانی وسائل کا انتظام اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ تنظیم میں صحیح افراد کو صحیح کام تفویض کیا جائے جو تنظیم کی ترقی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

4) مارکیٹنگ کا انتظام(Marketing Management)

مارکیٹنگ کا انتظام کسی بھی تنظیم کے لیے نہایت اہم ہے کیونکہ یہ صارفین (Customers) تک مصنوعات اور خدمات (Products & Services)پہنچانے کا عمل ہے۔اس میں مارکیٹ ریسرچ(Market Research) صارفین کی ضروریات کو سمجھنا اشتہارات(Advertising) فروخت کی حکمت عملی (Sales Strategies) اور مقابلہ (Competition)کا تجزیہ شامل ہوتا ہے۔اس کے علاوہ برانڈنگ (Branding) اور کسٹمر ریلیشن مینجمنٹ (Customer Relationship Management - CRM)کے ذریعے صارفین کے ساتھ طویل مدتی تعلقات استوار کرنے کی کوشش کی جاتی ہے تاکہ مارکیٹ میں تنظیم کی ساکھ مضبوط ہو سکے۔

5) عمومی انتظام(General Management)

یہ دائرہ کار تنظیم کے تمام شعبوں کو مربوط اور ہم آہنگ رکھنے کے عمل سے متعلق ہے۔اس میں تنظیمی پالیسیوں (Organizational Policies)کی تشکیل فیصلہ سازی(Decision Making) قیادت (Leadership) اور تمام سطحوں پر نظم و ضبط (Discipline) قائم رکھنے کے اقدامات شامل ہوتے ہیں۔ایک مؤثر عمومی انتظام نہ صرف تنظیم کی مجموعی کارکردگی کو بہتر بناتا ہے بلکہ بحرانوں (Crisis) کے دوران فوری اور درست فیصلے کرنے کی صلاحیت بھی فراہم کرتا ہے۔

6) اسٹریٹجک انتظام(Strategic Management)

اسٹریٹجک انتظام کا دائرہ کار تنظیم کی طویل مدتی منصوبہ بندی (Long-Term Planning) اور پالیسی سازی (Policy Making)پر مرکوز ہوتا ہے۔اس میں مسابقتی حکمت عملیوں (Competitive Strategies) کی تشکیل کاروباری مواقع (Business Opportunities)کا جائزہ اور تنظیم کو مستقبل کے چیلنجز (Future Challenges) کے لیے تیار کرنا شامل ہوتا ہے۔ایک مؤثر اسٹریٹجک انتظام تنظیم کو ترقی کی نئی راہوں پر گامزن کرنے اور مارکیٹ میں اپنی پوزیشن کو مستحکم رکھنے میں مدد دیتا ہے۔

7) عوامی انتظامیہ(Public Administration)

عوامی انتظامیہ کا دائرہ کار حکومتی منصوبہ بندی(Government Planning) پالیسیوں پر عمل درآمد (Policy Implementation)اور عوامی خدمات (Public Services) کے بہتر انتظام سے متعلق ہے۔اس میں سرکاری اداروں کی کارکردگی کو بڑھانے وسائل کی مؤثر تقسیم اور عوام کے مسائل کے حل کے لیے مختلف فلاحی اسکیموں (Welfare Schemes) کی

منصوبہ بندی شامل ہوتی ہے۔ عوامی انتظامیہ کے ذریعے حکومتی ادارے شہریوں کو بہتر سہولیات فراہم کرتے ہیں اور قومی ترقی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

انتظامیہ (Management) کا دائرہ کار ہر صنعتی تجارتی تعلیمی اور سماجی ادارے میں انتہائی اہمیت رکھتا ہے۔ اس کے ذریعے نہ صرف تنظیمی مقاصد کو بہتر طریقے سے حاصل کیا جا سکتا ہے بلکہ انسانی وسائل مالی وسائل اور مادی وسائل کا مؤثر استعمال بھی ممکن ہوتا ہے۔ اس کا دائرہ وقت کے ساتھ ساتھ مزید وسیع ہوتا جا رہا ہے اور بدلتے ہوئے معاشی اور تکنیکی حالات کے مطابق اس میں نئی جہتیں شامل ہو رہی ہیں۔

1.7 انتظامیہ کی اہمیت(Importance of Management)

انتظامیہ (Management) کسی بھی تنظیم (Organisation) کی ترقی اور کامیابی میں کلیدی کردار ادا کرتا ہے۔ یہ وسائل (Resources) کو منظم کرنے مؤثر حکمت عملی بنانے اور طے شدہ اہداف کے حصول میں مدد فراہم کرتا ہے۔ ایک مضبوط اور مؤثر انتظامیہ نہ صرف پیداواریت (Productivity) میں اضافہ کرتی ہے بلکہ تنظیم کے مجموعی ڈھانچے کو مستحکم بھی بناتی ہے۔

انتظامیہ کی اہمیت کو درج ذیل نکات میں تفصیل سے بیان کیا جا سکتا ہے:

1) تنظیمی مقاصد کے حصول میں مدد(Achievement of Organizational Goals)

انتظامیہ کا سب سے بڑا مقصد تنظیمی مقاصد (Organizational Goals) کو مؤثر طریقے سے حاصل کرنا ہوتا ہے۔ یہ تمام وسائل جیسے انسانی مالی اور مادی وسائل (Human, Financial, and Material Resources) کو منظم انداز میں استعمال کر کے تنظیم کو اس کے مقررہ اہداف تک پہنچاتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک کاروباری ادارہ (Business Organization) کا مقصد زیادہ سے زیادہ منافع حاصل کرنا ہو سکتا ہے جبکہ ایک تعلیمی ادارہ معیاری تعلیم کی فراہمی پر توجہ دے سکتا ہے۔ مؤثر انتظامیہ ان مقاصد کو حقیقت میں بدلنے کے لیے مناسب پالیسیوں (Policies) اور حکمت عملیوں (Strategies) پر عمل درآمد کرتی ہے۔

2) وسائل کا مؤثر استعمال(Efficient Utilization of Resources)

کسی بھی تنظیم کے پاس محدود وسائل ہوتے ہیں جن کا درست اور مؤثر استعمال ضروری ہوتا ہے۔ انتظامیہ ان وسائل جیسے سرمایہ (Capital)، افرادی قوت (Workforce)، مواد (Materials) اور وقت (Time) کو بہتر طریقے سے مختص (Allocate) کرتی ہے تاکہ کم سے کم اخراجات میں زیادہ سے زیادہ نتائج حاصل کیے جا سکیں۔ مثال کے طور پر ایک صنعتی تنظیم (Manufacturing Firm) میں خام مال کے غیر ضروری ضیاع (Wastage) کو روکنے کے لیے جدید پیداواری تکنیکوں (Production Techniques) کا استعمال ایک مؤثر انتظامیہ کی نشانی ہے۔

3) کاروباری ترقی اور مسابقت میں برتری(Business Growth and Competitive Advantage)

موجودہ دور میں کاروباری مسابقت (Competition) بہت زیادہ بڑھ چکی ہے۔ ہر تنظیم چاہتی ہے کہ وہ اپنے حریفوں (Competitors)سے آگے نکلے۔انتظامیہ تنظیم کے لیے بہترین حکمت عملی مرتب کرتی ہے تاکہ وہ مارکیٹ میں ترقی کرے اور اپنی منفرد شناخت (Brand Identity) بنا سکے۔ مثال کے طور پر ایک کمپنی جدید مارکیٹنگ تکنیکوں (Marketing Techniques)اور جدید ٹیکنالوجی (Technology) کے استعمال سے اپنے کاروبار کو وسعت دے سکتی ہے جو کہ ایک مؤثر انتظامیہ کی نشانی ہے۔

4) مزدوروں کی حوصلہ افزائی اور فلاح و بہبود(Employee Motivation and Welfare)

ایک کامیاب تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ اس کے ملازمین خوش اور مطمئن ہوں۔انتظامیہ ملازمین کی ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے ان کی فلاح و بہبود (Welfare) کے اقدامات کرتی ہے جیسے بہتر کام کرنے کے حالات (Work Environment), مراعات (Incentives),تربیت (Training) اور ترقی کے مواقع (Career Growth Opportunities) فراہم کرنا۔ مثال کے طور پر اگر ایک کمپنی اپنے ملازمین کو کارکردگی کی بنیاد پر بونس (Performance-Based Bonuses) اور ترقی (Promotions)دیتی ہے تو یہ ملازمین کی حوصلہ افزائی میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

5) جدید ٹیکنالوجی کے مطابق خود کو ڈھالنے کی صلاحیت(Adaptability to Technological Changes)

دنیا تیزی سے ترقی کر رہی ہے اور ہر دن نئی ٹیکنالوجیز متعارف ہو رہی ہیں۔ایک مؤثر انتظامیہ تنظیم کو بدلتے ہوئے رجحانات (Trends) کے مطابق ڈھالنے میں مدد دیتی ہے تاکہ وہ مارکیٹ میں اپنی پوزیشن برقرار رکھ سکے۔ مثال کے طور پر روایتی کاروبار جو ڈیجیٹل مارکیٹنگ (Digital Marketing)اور ای-کامرس (E-Commerce) کے نئے رجحانات کو اپنا رہے ہیں وہ زیادہ ترقی کر رہے ہیں۔ یہ سب ایک بہترین انتظامیہ کے بغیر ممکن نہیں ہے۔

6) سماجی اور اخلاقی ذمہ داریوں کی تکمیل(Fulfillment of Social and Ethical Responsibilities)

انتظامیہ صرف منافع حاصل کرنے تک محدود نہیں ہوتا بلکہ اسے سماجی اور اخلاقی ذمہ داریوں (Social and Ethical Responsibilities)کو بھی پورا کرنا ہوتا ہے۔جدید تنظیمیں ماحولیاتی تحفظ (Environmental Protection), سماجی ترقی (Social Development) اور اخلاقی کاروباری طریقوں (Ethical Business Practices) پر بھی زور دیتی ہیں۔ مثال کے طور پر بڑی کمپنیاں ماحول دوست پالیسیوں (Eco-Friendly Policies) کو اپنانے اور کارپوریٹ سوشل رسپانسبلیٹی (CSR) کے تحت فلاحی کاموں میں حصہ لے کر اپنی سماجی ذمہ داری ادا کرتی ہیں۔

7) تنظیم میں ہم آہنگی اور ہمکاری(Coordination and Teamwork in Organization)

کسی بھی تنظیم میں مختلف محکمے (Departments) کام کرتے ہیں جیسے پیداوار (Production), مالیات (Finance), مارکیٹنگ (Marketing), اور انسانی وسائل (HR). ایک کامیاب انتظامیہ ان تمام محکموں کے درمیان ہم آہنگی پیدا کرتی ہے تاکہ

تنظیم کی کارکردگی میں بہتری آئے۔ مثال کے طور پر اگر ایک کمپنی میں مالیاتی شعبہ بروقت فنڈز فراہم کرے مارکیٹنگ ٹیم درست حکمت عملی بنائے اور پیداوار کا شعبہ اعلیٰ معیار کی مصنوعات تیار کرے تو کمپنی زیادہ کامیابی حاصل کر سکتی ہے۔

انتظامیہ (Management) کسی بھی تنظیم کے لیے ایک بنیادی ستون (Pillar) ہے جو اسے ترقی کی راہ پر گامزن کرتا ہے۔ یہ وسائل کے مؤثر استعمال کاروباری مسابقت میں برتری ملازمین کی فلاح و بہبود ٹیکنالوجی سے ہم آہنگی اور سماجی ذمہ داریوں کو پورا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ایک مؤثر انتظامیہ کے بغیر کوئی بھی تنظیم طویل مدتی کامیابی حاصل نہیں کر سکتی۔ یہی وجہ ہے کہ انتظامیہ کو کسی بھی ادارے کی ترقی اور پائیداری (Sustainability) کا بنیادی عنصر سمجھا جاتا ہے۔

1.8 انتظامیہ کے اصول (Principles of Management)

انتظامیہ (Management) ایک منظم اور سائنسی عمل ہے جو مختلف اصولوں (Principles) پر مبنی ہوتا ہے۔ یہ اصول تنظیموں (Organizations) کو کامیابی کی راہ پر گامزن کرنے وسائل کے مؤثر استعمال کو یقینی بنانے اور تنظیمی مقاصد کے حصول میں مدد فراہم کرتے ہیں۔ ان اصولوں کو سب سے پہلے ہنری فایول (Henri Fayol) نے ترتیب دیا جنہیں جدید انتظامیہ کے بنیادی اصول تصور کیا جاتا ہے۔

انتظامیہ کے اہم اصول درج ذیل ہیں:

1) تقسیم کار (Division of Work)

یہ اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ کسی بھی کام کو مختلف حصوں میں تقسیم کر کے متعلقہ مہارت رکھنے والے افراد کو تفویض کیا جائے۔ اس سے پیداواریت (Productivity) میں اضافہ ہوتا ہے اور کام کو مؤثر اور تیز تر طریقے سے انجام دیا جا سکتا ہے۔ **مثال**: ایک فیکٹری میں پیداوار (Production) کے مراحل کو مختلف حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے جیسے خام مال کی جانچ پروڈکٹ کی تیاری پیکجنگ اور کوالٹی کنٹرول۔ اس طرح ہر کام کے ماہر مزدور بہتر نتائج فراہم کرتے ہیں۔

2) اختیار اور ذمہ داری (Authority and Responsibility)

یہ اصول کہتا ہے کہ ہر منیجر (Manager) کو مناسب اختیارات (Authority) دیے جانے چاہئیں تاکہ وہ اپنی ذمہ داریوں (Responsibilities) کو مؤثر طریقے سے نبھا سکے۔ تاہم اختیارات کے ساتھ ساتھ جوابدہی (Accountability) بھی ضروری ہے تاکہ طاقت کا غلط استعمال نہ ہو۔ مثال: ایک کمپنی میں اگر مارکیٹنگ مینیجر کو اشتہاری مہمات (Advertising Campaigns) کی منظوری کا اختیار دیا گیا ہے تو وہ اس کی کامیابی یا ناکامی کے لیے بھی جوابدہ ہوگا۔

3) ڈسپلن(Discipline)

ڈسپلن کسی بھی تنظیم کے کامیاب انتظامیہ کے لیے نہایت ضروری ہے۔اس کا مطلب قوانین ضوابط اور پالیسیوں کی پابندی عزت واحترام کا مظاہرہ اور تنظیمی اصولوں پر عمل درآمد ہے۔مثال :اگر کوئی کمپنی اپنے ملازمین کے لیے وقت کی پابندی (Punctuality) کا اصول متعین کرتی ہے اور تمام ملازمین اس پر عمل کرتے ہیں تو کام کے معیار اور کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔

4) کمانڈ کا اتحاد(Unity of Command)

یہ اصول کہتا ہے کہ ہر ملازم کو صرف ایک ہی افسر (Superior) سے احکامات ملنے چاہئیں۔اگر ایک ہی ملازم کو ایک سے زائد افسران سے ہدایات ملیں تو کنفیوژن اور تنازعات جنم لے سکتے ہیں۔مثال :ایک بینک میں اگر ایک ہی کیشئر کو دو مختلف مینجرز الگ الگ ہدایات دیں تو وہ اپنی ذمہ داری صحیح طریقے سے نہیں نبھا سکے گا۔

5) سمت کا اتحاد(Unity of Direction)

یہ اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ ایک ہی مقصد (Objective) کے تحت کام کرنے والے تمام افراد اور ٹیمیں ایک مشترکہ حکمت عملی کے تحت کام کریں تاکہ تنظیمی مقاصد کو بہتر طریقے سے حاصل کیا جا سکے۔مثال :اگر کسی کمپنی کی توجہ ماحولیاتی تحفظ (Environmental Protection) پر ہے تو اس کی تمام پالیسیاں اور سرگرمیاں اسی مقصد کے مطابق ہونی چاہئیں جیسے ماحول دوست مصنوعات کی تیاری۔

6) تنظیمی مفادات کی برتری (Subordination of Individual Interest to Organizational Interest)

یہ اصول کہتا ہے کہ کسی بھی فرد کا ذاتی مفاد تنظیم کے اجتماعی مفاد (Collective Interest) کے تابع ہونا چاہیے۔اگر ہر ملازم صرف اپنی ذاتی ترقی پر توجہ دے اور تنظیم کی ترقی کو نظرانداز کرے تو کامیابی حاصل نہیں کی جاسکتی۔مثال :اگر کسی کمپنی میں کوئی ملازم صرف اپنی ترقی پر دھیان دیتا ہے اور ٹیم ورک (Teamwork) کو نظرانداز کرتا ہے تو یہ تنظیم کے لیے نقصان دہ ثابت ہو سکتا ہے۔

7) ملازمین کو مناسب معاوضہ(Remuneration of Employees)

یہ اصول کہتا ہے کہ ملازمین کو ان کی خدمات کا مناسب اور منصفانہ معاوضہ (Fair Compensation) ملنا چاہیے تاکہ وہ تنظیم کے لیے وفاداری اور محنت کے ساتھ کام کریں۔ معاوضہ صرف تنخواہ (Salary) تک محدود نہیں ہونا چاہیے بلکہ اس میں دیگر مراعات (Benefits) جیسے بونس انعامات اور ترقی کے مواقع بھی شامل ہونے چاہئیں۔مثال :ایک کمپنی جو اپنے ملازمین کو کارکردگی کی بنیاد پر مراعات دیتی ہے وہ زیادہ محنت اور وفاداری کے ساتھ کام کرتے ہیں۔

8) مرکزیت اور غیر مرکزیت(Centralization and Decentralization)

یہ اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ کسی تنظیم میں اختیارات کی تقسیم متوازن ہونی چاہیے۔کچھ فیصلے مرکزی سطح (Centralized) پر ہونے چاہئیں جبکہ دیگر اختیارات نچلی سطح (Decentralized) پر بھی منتقل کیے جانے چاہئیں تاکہ کام کی رفتار اور استعداد میں بہتری

آئے۔مثال :ایک بڑی کمپنی میں پالیسی سازی کا اختیار سینئر مینجمنٹ کے پاس ہوتا ہے جبکہ روزمرہ کے معمولی فیصلے برانچ مینیجرز (Branch Managers) کو دیے جاتے ہیں۔

9) ترتیب اور تنظیم (Order and Organization)

یہ اصول کہتا ہے کہ تنظیم میں ہر چیز کو مناسب ترتیب میں رکھا جانا چاہیے تاکہ وسائل اور افرادی قوت کا مؤثر استعمال ممکن ہو سکے۔اس میں فزیکل آرڈر (Physical Order) اور سوشل آرڈر (Social Order) شامل ہوتے ہیں۔مثال :ایک گودام (Warehouse) میں اگر تمام اشیاء ترتیب سے رکھی جائیں تو انہیں ڈھونڈنے اور بروقت ڈیلیوری (Timely Delivery) میں آسانی ہو گی۔

(10) مساوات (Equity)

یہ اصول کہتا ہے کہ تمام ملازمین کے ساتھ برابری اور انصاف کا برتاؤ ہونا چاہیے۔کسی بھی ملازم کے ساتھ امتیازی سلوک (Discrimination) نہیں ہونا چاہیے اور تنظیم میں مثبت ورک کلچر (Work Culture) کو فروغ دینا چاہیے۔ مثال : ایک ادارہ جو تمام ملازمین کو یکساں ترقی کے مواقع فراہم کرتا ہے وہ زیادہ دیرپا کامیابی حاصل کرتا ہے۔

(11) ملازمین کے استحکام (Stability of Tenure of Employees)

یہ اصول کہتا ہے کہ تنظیم کو اپنے ملازمین کے روزگار (Job Security) کو یقینی بنانا چاہیے تاکہ وہ بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کر سکیں۔ ملازمین کو بار بار نوکری سے نکالنا (Frequent Dismissals) تنظیم کے لیے نقصان دہ ثابت ہو سکتا ہے۔مثال :ایک کمپنی جو اپنے ملازمین کو طویل مدتی روزگار اور ترقی کے مواقع فراہم کرتی ہے وہ بہتر کارکردگی دکھاتے ہیں۔

(12) پہل کرنے کی صلاحیت (Initiative)

یہ اصول ملازمین کو خود مختاری (Autonomy) دینے پر زور دیتا ہے تاکہ وہ نئے خیالات پیش کر سکیں اور اپنی کارکردگی میں بہتری لا سکیں۔یہ تنظیم میں تخلیقی صلاحیتوں (Creativity) کو فروغ دیتا ہے۔مثال :اگر کسی بینک کا ایک ملازم ڈیجیٹل بینکنگ کو بہتر بنانے کا نیا آئیڈیا پیش کرے اور انتظامیہ اس کی حوصلہ افزائی کرے تو یہ تنظیم کے لیے فائدہ مند ثابت ہو سکتا ہے۔

(13) ٹیم ورک اور اتحاد (Esprit de Corps)

یہ اصول ٹیم ورک (Teamwork) اور تنظیم کے تمام افراد کے درمیان اتحاد اور تعاون (Cooperation) پر زور دیتا ہے۔اس سے کام کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے اور ملازمین میں احساسِ وابستگی (Sense of Belonging) پیدا ہوتا ہے۔ مثال :ایک فٹ بال ٹیم میں اگر تمام کھلاڑی ہم آہنگی سے کھیلیں تو جیتنے کے امکانات زیادہ ہوتے ہیں یہی اصول تنظیموں پر بھی لاگو ہوتا ہے۔

انتظامیہ کے اصول کسی بھی تنظیم کے کامیاب اور مؤثر نظم و نسق کے لیے بنیادی حیثیت رکھتے ہیں۔یہ اصول تنظیم کو بہتر کارکردگی مؤثر فیصلہ سازی اور وسائل کے دانشمندانہ استعمال میں مدد دیتے ہیں۔ایک کامیاب تنظیم ہمیشہ ان اصولوں پر عمل کر کے ترقی کی راہ پر گامزن ہوتی ہے۔

1.9 موجودہ مسابقت کی روشنی میں انتظامیہ کی اہمیت

(Significance of Management in the Light of Present Competition)

آج کا دور تیز رفتار تبدیلیوں، تکنیکی جدتوں، اور بڑھتی ہوئی عالمی مسابقت کا دور ہے۔ ایسے ماحول میں کسی بھی ادارے یا تنظیم کی کامیابی کا دارومدار اس کی **انتظامیہ** (Management) کی مؤثریت، لچک، اور بصیرت پر ہے۔ انتظامیہ نہ صرف ادارے کے مقاصد طے کرتی ہے بلکہ ان کے حصول کے لیے منصوبہ بندی، تنظیم، قیادت، اور نگرانی کے تمام مراحل کو مربوط انداز میں انجام دیتی ہے۔

1. دورِ مسابقت میں منصوبہ بندی اور حکمتِ عملی:

انتظامیہ موجودہ مارکیٹ کے رجحانات، حریف اداروں کی پالیسیوں، اور صارفین کی ضروریات کو مدِ نظر رکھتے ہوئے مؤثر منصوبہ بندی کرتی ہے۔ بہتر حکمتِ عملی ادارے کو مسابقت میں برتری دلاتی ہے اور طویل مدتی پائیداری (sustainability) کو یقینی بناتی ہے۔

2. وسائل کا مؤثر استعمال:

محدود وسائل کے دور میں مؤثر انتظامیہ ہی انسانی، مالی، اور مادی وسائل کو درست سمت میں استعمال کر کے زیادہ سے زیادہ پیداوار (productivity) حاصل کر سکتی ہے۔ یہ عمل ادارے کے منافع، کارکردگی، اور مسابقتی طاقت کو بڑھاتا ہے۔

3. اختراعات اور جدید ٹیکنالوجی کا فروغ:

آج کی مسابقتی معیشت میں جدت (innovation) اور ٹیکنالوجی اپنانا بقا کی شرط ہے۔ انتظامیہ ہی ادارے میں نئی اختراعات، خودکار نظام، اور ڈیجیٹل حل متعارف کروا کر مارکیٹ میں جدید تقاضوں سے ہم آہنگ کرتی ہے۔

4. افرادی قوت کی تربیت، قیادت اور حوصلہ افزائی:

بہترین انتظامیہ اپنے عملے کو محض ہدایت نہیں دیتی بلکہ انہیں تربیت، اعتماد، اور رہنمائی فراہم کرتی ہے۔ یہ عمل ٹیم ورک، تخلیقی صلاحیت، اور ادارہ جاتی وفاداری کو مضبوط بناتا ہے۔

5. مؤثر فیصلہ سازی اور بحرانوں سے نمٹنے کی صلاحیت:

مسابقت کے شدید دباؤ میں انتظامیہ کو تیز، درست، اور عملی فیصلے کرنے ہوتے ہیں۔ ایسی قیادت جو خطرات کا صحیح تجزیہ کرے اور فوری ردِ عمل دے، ادارے کو بحرانوں سے محفوظ رکھتے ہوئے کامیابی کی راہ پر گامزن کرتی ہے۔

موجودہ مسابقتی دنیا میں **انتظامیہ** کسی ادارے کی بنیاد، سمت، اور بقا کی ضامن ہے۔ ایک مؤثر، شفاف، اور جدید طرزِ انتظام نہ صرف پیداوار اور منافع میں اضافہ کرتا ہے بلکہ ادارے کو عالمی معیار کے مطابق ڈھالتا ہے۔ اس لیے ہر ادارے کے لیے ضروری ہے کہ وہ ایسی انتظامیہ تشکیل دے جو تبدیلی کو موقع میں بدل سکے، اور مسابقت کو کامیابی کا زینہ بنائے۔

1.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس یونٹ کے مطالعے کے بعد طلبہ نے انتظامیہ کے بنیادی تصورات، مفہوم، اور دائرۂ کار کو گہرائی سے سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے یہ جان لیا ہے کہ انتظامیہ دراصل منصوبہ بندی، تنظیم، قیادت اور نگرانی جیسے افعال کا مجموعہ ہے جو کسی بھی ادارے کی کامیابی کے لیے ناگزیر ہیں۔ طلبہ نے انتظامیہ کے اصولوں کو تاریخی اور نظریاتی پس منظر کے ساتھ سمجھتے ہوئے ان کے عملی اطلاق کی اہمیت کو بھی پہچان لیا ہے۔ انہوں نے مختلف تنظیمی و کاروباری حالات میں انتظامیہ کے کردار کا تجزیہ کیا اور یہ سیکھا کہ کس طرح مؤثر انتظامیہ ادارے کو ترقی کی راہ پر گامزن کرتی ہے۔ موجودہ مسابقتی ماحول کے تناظر میں طلبہ نے یہ ادراک حاصل کیا ہے کہ کامیابی کے لیے جدید انتظامی رویوں، اختراعات اور لچکدار حکمتِ عملیوں کو اپنانا ضروری ہے۔ اس طرح، اس یونٹ کے مطالعہ کے ذریعے طلبہ نے نہ صرف انتظامیہ کے نظریاتی پہلوؤں کا فہم حاصل کیا ہے بلکہ انہیں عملی زندگی میں بروئے کار لانے کی مہارت بھی پیدا کر لی ہے۔

1.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

الف: خالی جگہوں کو پُر کریں۔(Fill in the Blanks)

1. انتظامیہ کسی بھی تنظیم کی ____________ اور ترقی کا بنیادی ستون ہے۔
2. انتظامیہ کا بنیادی مقصد تنظیمی ____________ کے حصول کو یقینی بنانا ہے۔
3. انتظامیہ کو مختلف زاویوں سے سمجھا جا سکتا ہے جیسے بطور گروہ، بطور وسیلہ، بطور علمی شعبہ اور بطور ____________۔
4. انتظامیہ کے بنیادی افعال میں منصوبہ بندی، تنظیم، عملہ سازی، رہنمائی اور ____________ شامل ہیں۔
5. جارج آر ٹیری نے انتظامیہ کو ایک ____________ کے طور پر بیان کیا۔
6. ہنری فایول نے انتظامیہ کو ____________ افعال پر مشتمل بتایا۔
7. "Unity of Command" کے اصول کے مطابق ہر ملازم کو صرف ____________ افسر سے ہدایات ملنی چاہئیں۔
8. تقسیمِ کار (Division of Work) کا مقصد ____________ میں اضافہ کرنا ہے۔
9. مساوات (Equity) کے اصول کے مطابق تمام ملازمین کے ساتھ ____________ سلوک ہونا چاہیے۔
10. انتظامیہ کا دائرہ کار پیداوار، مالیات، انسانی وسائل، مارکیٹنگ اور ____________ مینجمنٹ تک پھیلا ہوا ہے۔

جوابات

1. کامیابی
2. مقاصد
3. عمل
4. کنٹرولنگ
5. عمل(Process)
6. پانچ

7. ایک
8. پیداواریت(Productivity)
9. منصفانہ(Fair)
10. اسٹریٹجک(Strategic)

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. انتظامیہ (Management) کے بنیادی اصولوں کی وضاحت کریں۔
2. انتظامیہ کے دائرہ کار (Scope of Management) کے اہم عناصر پر تفصیل سے روشنی ڈالیں۔
3. مارکیٹنگ مالیات اور انسانی وسائل میں انتظامیہ کا کردار کیا ہوتا ہے؟
4. انتظامیہ کو سائنس اور فن دونوں کیوں کہا جاتا ہے؟ وضاحت کریں۔
5. مؤثر انتظامیہ تنظیم کی ترقی میں کیسے مدد فراہم کرتا ہے؟ مثالوں کے ساتھ وضاحت کریں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. انتظامیہ کے اصولوں پر تفصیلی نوٹ لکھیں اور ان کی عملی اہمیت کو واضح کریں۔
2. انتظامیہ کے دائرہ کار اور اس کی جدید تنظیموں میں اہمیت پر تفصیل سے تبصرہ کریں۔
3. ہنری فایول کے پیش کردہ انتظامیہ کے 14 اصولوں کی وضاحت کریں اور ان کی موجودہ دور میں مطابقت پر گفتگو کریں۔
4. کسی تنظیم میں منصوبہ بندی تنظیم سازی قیادت اور کنٹرولنگ کے عمل کی تفصیلی وضاحت کریں۔
5. کاروباری ترقی اور تنظیمی مقاصد کے حصول میں ایک مؤثر انتظامیہ کا کردار کیا ہوتا ہے؟ مثالوں کے ساتھ وضاحت کریں۔

اکائی 2۔ انتظامیہ کی فکری ترقی

(Evolution of Management Thoughts)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	2.0 تمہید
Objectives	2.1 مقاصد
Evolution of Management Thought	2.2 انتظامیہ کی فکری ترقی
Taylor's Contribution	2.3 فریڈرک ونسلو ٹیلر کی خدمات
Principles of Scientific Management	2.4 اصولِ سائنسی انتظامیہ
Techniques of Scientific Management	2.5 سائنسی انتظامیہ کی تکنیکیں
Henri Fayol's Contributions	2.6 ہنری فایول کی خدمات
General Principles of Management	2.7 انتظامیہ کے عمومی اصول
George Elton Mayo's Contributions	2.8 جارج ایلٹن مایو کی خدمات
Management Art's Science or Profession	2.9 انتظامیہ: فن سائنس یا پیشہ؟
Learning Outcomes	2.10 اکتسابی نتائج
Model Exam Questions	2.11 نمونہ امتحانی سوالات

2.0 تمہید (Introduction)

پچھلی اکائی 1 میں ہم نے انتظامیہ (Management) کے بنیادی تصورات اس کی اہمیت دائرہ کار اور اصولوں پر تفصیل سے گفتگو کی۔ ہم نے یہ سیکھا کہ انتظامیہ کسی بھی تنظیم کی ترقی اور کامیابی میں کلیدی کردار ادا کرتا ہے اور یہ کہ اس کے اصول وسائل کے مؤثر

استعمال اور تنظیمی اہداف کے حصول میں معاون ثابت ہوتے ہیں۔ تاہم انتظامیہ کا موجودہ ڈھانچہ اور اس کے اصول یکدم تشکیل نہیں دیے گئے بلکہ یہ ایک مسلسل ارتقائی عمل کا نتیجہ ہیں۔

اکائی 2 میں ہم انتظامی فکر (Evolution of Management Thought) کے ارتقا پر روشنی ڈالیں گے اور مختلف انتظامی نظریات (Theories of Management) کا مطالعہ کریں گے۔ ہم دیکھیں گے کہ کلاسیکی نظریہ (Classical Theory) سائنسی انتظامیہ (Scientific Management) رویہ جاتی نقطہ نظر (Behavioral Approach) مقداری نقطہ نظر (Quantitative Approach) اور جدید نظریات (Modern Theories) کس طرح وقت کے ساتھ ترقی یافتہ ہوتے گئے اور تنظیمی نظم و نسق کو مؤثر بنانے میں معاون ثابت ہوئے۔

اس کے علاوہ ہم ایک بنیادی سوال پر بھی غور کریں گے کہ "کیا انتظامیہ ایک فن (Art) ہے یا سائنس (Science)؟" اور یہ بھی دیکھیں گے کہ انتظامیہ کو ایک باقاعدہ پیشہ (Profession) کے طور پر کس طرح تسلیم کیا جاتا ہے۔ آج کے جدید اور مسابقتی کاروباری ماحول میں انتظامیہ میں پیشہ ورانہ مہارت (Professionalism) کیوں ضروری ہے اور یہ کس طرح تنظیمی کامیابی میں اہم کردار ادا کرتا ہے اس اکائی میں اس پہلو کا بھی تفصیلی جائزہ لیا جائے گا۔

یہ اکائی ہمیں انتظامیہ کے نظریاتی پس منظر اور اس کی ارتقائی ترقی کو سمجھنے میں مدد دے گی جو آگے چل کر عملی حکمت عملیوں فیصلہ سازی اور تنظیمی پالیسی سازی کے مطالعے کے لیے ایک مضبوط بنیاد فراہم کرے گی۔

2.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- انتظامیہ کی فکری ترقی
- انتظامیہ کے بانی مفکرین کے نظریات کا تجزیہ
- انتظامیہ کو فن سائنس اور پیشہ کے طور پر
- جدید دور میں انتظامیہ کی اہمیت

2.2 انتظامیہ کی فکری ترقی (Evolution of Management Thought)

انتظامیہ (Management) کے منظم مطالعے کی ضرورت بیسویں صدی کے آغاز تک محسوس نہیں کی گئی تھی۔ اگرچہ انتظامیہ کی عملی شکل ماضی میں بھی موجود تھی جب انسان اجتماعی طور پر گروہوں میں زندگی گزارتے تھے لیکن ایک باضابطہ علمی شعبے (Discipline) کے طور پر اس کا آغاز فریڈرک ونسلو ٹیلر (Frederick Winslow Taylor) اور ان کے ساتھیوں کے **سائنسی انتظامیہ** (Scientific Management) کے نظریے سے ہوا جو 1900 کے قریب سامنے آیا۔

انتظامیہ کی فکری ترقی میں سستی کی وجوہات

انتظامیہ کے نظریات اور عملی اطلاق کی ترقی میں کئی رکاوٹیں در پیش رہیں جن میں سے چند درج ذیل ہیں:

1. کاروبار کو ایک پیشے کے طور پر دیر سے تسلیم کیا جانا –ابتدائی دور میں کاروبار کو محض ایک روایتی سرگرمی سمجھا جاتا تھا جسے باقاعدہ پیشے کی حیثیت نہیں دی گئی۔
2. یہ غلط تصور کہ "منیجرز پیدا ہوتے ہیں بنائے نہیں جاتے – "انتظامیہ کو قدرتی صلاحیت سمجھا جاتا تھا جسے سیکھنے یا تربیت کے ذریعے حاصل نہیں کیا جا سکتا۔
3. انتظامیہ کو صرف ایک فن سمجھا جانا سائنس نہیں –ماہرین اقتصادیات ماہرین نفسیات اور ماہرین سماجیات نے انتظامیہ کو سائنسی اصولوں پر پرکھنے کے بجائے صرف ایک ہنر کے طور پر لیا۔
4. انتظامیہ کو تھیوری پر مبنی علم سمجھنے سے انکار –مشہور ماہرین معاشیات نے انتظامیہ کو ایک مستقل سائنسی تحقیق کا موضوع بنانے میں دلچسپی نہیں لی۔
5. تجارتی طبقے کی جانب سے انتظامی اصولوں کو ترتیب نہ دینا – حتیٰ کہ بڑے کاروباری حضرات بھی ابتدا میں منظم اصولوں کے بجائے اپنے تجربات کی بنیاد پر کاروبار چلاتے رہے۔

انتظامیہ کے نظریے کی ترقی میں معاون عوامل

پچھلی نصف صدی میں انتظامیہ کی نظریاتی ترقی کا آغاز اس وقت ہوا جب مؤثر تنظیمی نظام (Enterprise System) کے قیام کے لیے انسانی وسائل (Human Factor) کے بہتر نظم و نسق پر زور دیا گیا۔ درج ذیل عوامل نے انتظامیہ کی ترقی میں مدد فراہم کی:

1. انسانی بے چینی اور صنعتی مزاحمت –مزدوروں کے حقوق اور قومی سطح پر یونینز کے قیام نے انتظامیہ کو جدید طریقوں پر غور کرنے پر مجبور کیا۔
2. وسائل کا بہترین استعمال –دوسری جنگ عظیم اور دفاعی و خلائی پروگراموں کے بعد محدود وسائل (Limited Resources) کو مؤثر طریقے سے استعمال کرنے کی ضرورت محسوس کی گئی جس نے جدید انتظامیہ کی ترقی میں اہم کردار ادا کیا۔
3. بڑھتی ہوئی کاروباری پیچیدگیاں –کاروباری دنیا میں مقابلہ (Competition) اور صنعتی ترقی نے منظم انتظامیہ کے اصولوں کی اہمیت کو اجاگر کیا۔
4. لاگت اور قیمت کے مسائل –کاروباری ادارے جنہوں نے جدید انتظامی تکنیکوں کو استعمال نہیں کیا وہ بڑھتے ہوئے اخراجات اور منافع میں کمی کے مسئلے سے دوچار ہوئے جس نے انہیں بہتر انتظامی اصول اپنانے پر مجبور کیا۔

انتظامیہ کے ابتدائی تصورات کی جڑیں قدیم تہذیبوں میں پائی جاتی ہیں۔ مصری(Egyptians) یونانی(Greeks) اور رومی (Romans)اپنی سلطنتوں اور تعمیراتی منصوبوں میں منظم انتظامیہ کے اصول اپناتے تھے۔ اس کے علاوہ رومن کیتھولک چرچ (Roman Catholic Church) فوجی تنظیموں(Military Organizations) اور سول سروس کے کیمرالزم (Cameralism)**کے اصول** بھی انتظامیہ کی ترقی میں معاون رہے۔

بعد کے ادوار میں **جیمز واٹ**(James Watt) میتھیو بولٹن(Mathew Boulton) رابرٹ اووین (Robert Owen)اور چارلس ببیج (Charles Babbage) نے انتظامیہ کے نظریات میں مختلف سطح پر خدمات انجام دیں جنہوں نے انتظامیہ کے مسائل پر شعور اجاگر کیا۔تاہم انتظامیہ کے نظریات کا حقیقی سائنسی فروغ فریڈرک ونسلو ٹیلر (Frederick Winslow Taylor)کی سائنسی انتظامیہ (Scientific Management) کے ساتھ ہوا جس نے منظم طریقہ کار پیداواریت اور کارکردگی کو بہتر بنانے کے اصول متعارف کروائے۔

انتظامیہ کی فکری ترقی ایک مسلسل ارتقائی عمل ہے جو قدیم تہذیبوں سے شروع ہو کر جدید دور تک پہنچا ہے۔اس کی نظریاتی بنیادیں کئی ماہرین کی تحقیقات اور صنعتی انقلاب (Industrial Revolution) کے تجربات پر مبنی ہیں۔ آج انتظامیہ نہ صرف ایک فن (Art)اور سائنس (Science) ہے بلکہ ایک مستند پیشہ (Profession) بھی بن چکا ہے جس کی ترقی کاروباری دنیا اور سماجی فلاح کے لیے ناگزیر سمجھی جاتی ہے۔

2.3 فریڈرک ونسلو ٹیلر کی خدمات(Taylor's Contribution)

فریڈرک ونسلو ٹیلر (Frederick Winslow Taylor) (1856-1915) کو "سائنسی انتظامیہ کا بانی (Father of Scientific Management)"کہا جاتا ہے۔انہوں نے "اصولِ سائنسی انتظامیہ (Principles of Scientific Management)"متعارف کروائے جو انتظامیہ میں ایک انقلابی تبدیلی ثابت ہوئے۔

ٹیلر نے 1875 میں اپنی رسمی تعلیم ترک کر کے ایک مشینی کاریگر (Apprentice Patternmaker and Machinist)کے طور پر کام شروع کیا۔1878 میں وہ "میڈویل اسٹیل ورکس (Midvale Steel Works)" میں بطور عام مزدور شامل ہوئے اور محنت و تجربے کی بنیاد پر ترقی کرتے ہوئے چیف انجینئر کے عہدے تک پہنچے۔ بعد میں انہوں نے "بیتھلیہم اسٹیل کمپنی (Bethlehem Steel Company)" میں بھی خدمات انجام دیں۔

انہوں نے کئی تجربات کیے تاکہ مزدوروں کی کارکردگی (Efficiency) میں اضافہ کیا جا سکے اور انتظامیہ کو عملی سطح (Shop Floor Level)سے سمجھنے کی کوشش کی۔ ٹیلر نے انتظامیہ کے حوالے سے کہا:

"انتظامیہ کا مطلب یہ جاننا ہے کہ آپ اپنے کارکنوں سے بالکل کیا کام لینا چاہتے ہیں اور پھر یہ یقینی بنانا ہے کہ وہ اسے بہترین اور کم لاگت والے طریقے سے انجام دیں۔"

چونکہ ٹیلر نے ایک عام مزدور کے طور پر کام کا آغاز کیا اور پھر انجینئرنگ کی تعلیم مکمل کرنے کے بعد اعلیٰ عہدے پر پہنچے اس لیے وہ مزدوروں کے مسائل ان کے رویوں اور کام کے ماحول کو بہتر طور پر سمجھنے کی صلاحیت رکھتے تھے۔ یہی تجربہ انہیں انتظامیہ کے معیار کو بہتر بنانے کے لیے نئے اصول وضع کرنے کی ترغیب دیتا رہا۔

ٹیلر کی خدمات دو اہم پہلوؤں پر مشتمل ہیں:

1. اصولِ سائنسی انتظامیہ (Principles of Scientific Management)
2. سائنسی انتظامیہ کے بنیادی طریقے یا تکنیکیں (Techniques of Scientific Management)

ٹیلر کی تحقیق اور نظریات کو 1911 میں "اصولِ سائنسی انتظامیہ (The Principles of Scientific Management)" نامی کتاب میں مرتب کیا گیا جو جدید دور کے مینجمنٹ کے سائنسی طریقوں کی بنیاد سمجھی جاتی ہے۔

2.4 اصولِ سائنسی انتظامیہ (Principles of Scientific Management)

فریڈرک ونسلو ٹیلر (Frederick Winslow Taylor) نے اپنے تجربات کی بنیاد پر سائنسی انتظامیہ (Scientific Management) کے درج ذیل اصول وضع کیے:

1) اندازے کے بجائے سائنسی اصولوں کا اطلاق (Replacing Rule of Thumb with Science)

ٹیلر نے انتظامیہ میں **"سائنس"** کو "روایتی اندازے (Rule of Thumb)" کے بجائے اپنانے پر زور دیا۔ سائنسی طریقے درستگی (Precision) پر مبنی ہوتے ہیں جبکہ روایتی اندازہ تجربے اور قیاس پر منحصر ہوتا ہے۔ سائنسی انتظامیہ میں معیاری کام پیداوار کی جانچ اور منصفانہ کام کے اصول شامل ہوتے ہیں جنہیں صحیح پیمائش کے ذریعے پرکھا جانا چاہیے نہ کہ اندازے کی بنیاد پر۔ یہ اصول انتظامیہ کے ہر پہلو میں لاگو کیا جا سکتا ہے۔

2) گروہی ہم آہنگی (Harmony in Group Action)

ٹیلر نے اس اصول میں اس بات پر زور دیا کہ تنظیم میں ہم آہنگی (Harmony) اور باہمی تعاون (Cooperation) ضروری ہے نہ کہ اختلافات اور بد اعتمادی۔ **اگر** تمام افراد گروہی ہم آہنگی سے کام کریں تو وہ زیادہ مؤثر اور نتیجہ خیز ثابت ہوں گے۔

3) انسانوں کے درمیان تعاون (Cooperation of Human Beings)

سائنسی انتظامیہ میں افراد کے باہمی تعاون اور اعتماد کو اہمیت دی گئی ہے نہ کہ بے ترتیبی اور انفرادی رویے کو۔ اس اصول کے مطابق انتظامیہ اور ملازمین کے درمیان اعتماد نیک نیتی اور مشترکہ اہداف کے حصول کے لیے تعاون ہونا چاہیے۔ ٹیلر نے مشورہ دیا کہ تنازعات کے بجائے امن اور شک و شبہات کے بجائے باہمی اعتماد کو فروغ دینا چاہیے۔

4) زیادہ سے زیادہ پیداوار کی حوصلہ افزائی(Working for Maximum Output)

ٹیلر کم پیداوار اور نااہلی (Inefficiency) کے سخت خلاف تھے۔انہوں نے کہا کہ مزدوروں اور انتظامیہ کو ہمیشہ زیادہ سے زیادہ پیداوار پر زور دینا چاہیے اور جان بوجھ کر محدود پیداوار سے گریز کرنا چاہیے۔ان کے مطابق اگر زیادہ پیداوار ہو گی تو:

- انتظامیہ زیادہ منافع (Higher Profits) حاصل کر سکتی ہے۔
- مزدوروں کو زیادہ اجرت (Higher Wages) مل سکتی ہے۔

5) مزدوروں کی ترقی اور تربیت(Development of Workers)

سائنسی انتظامیہ کا ایک اور بنیادی اصول مزدوروں کی ترقی (Development of Workers) اور ان کی مکمل صلاحیتوں کا استعمال ہے۔ اس اصول کے مطابق مزدوروں کو سائنسی بنیادوں پر منتخب (Scientific Selection) اور تربیت (Training)دی جانی چاہیے تاکہ وہ بدلتے ہوئے حالات کے مطابق کام کر سکیں اور تنظیم کی ترقی میں معاون ثابت ہوں۔

2.5 سائنسی انتظامیہ کی تکنیکیں(Techniques of Scientific Management)

ٹیلر اور ان کے قریبی رفقاء نے سائنسی انتظامیہ کے عملی اطلاق کے لیے درج ذیل تکنیکیں تجویز کیں:

1) منصوبہ بندی اور عمل درآمد کو الگ کرنا(Separation of Planning and Doing)

ٹیلر نے اس بات پر زور دیا کہ کام کی منصوبہ بندی اور اس پر عمل درآمد (Execution) کو الگ الگ ہونا چاہیے۔ ٹیلر سے پہلے

- منصوبہ بندی (Planning) اور اس پر عمل درآمد (Execution) دونوں کی ذمہ داری ایک ہی فرد پر ہوتی تھی۔
- صرف ایک نگران (Supervisor) تمام کاموں پر نظر رکھتا تھا جس سے مسائل پیدا ہوتے تھے۔

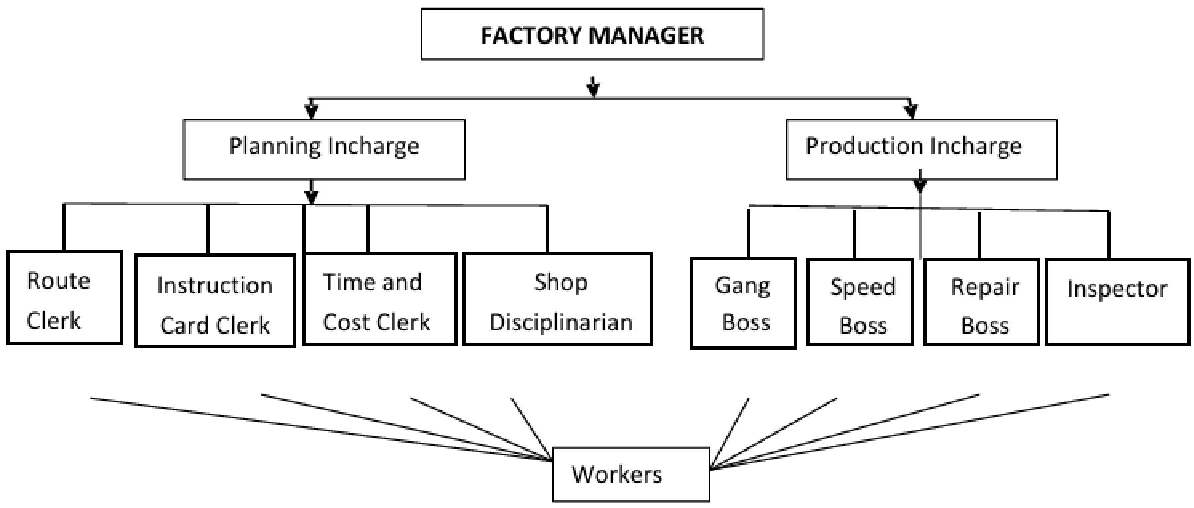
ٹیلر نے منصوبہ بندی کو الگ کرنے کی تجویز دی تاکہ ایک مخصوص محکمہ "پلاننگ ڈیپارٹمنٹ "بنایا جا سکے جہاں مزدوروں کو صرف عمل درآمد کا کام سونپا جائے۔

2) فنکشنل فورمین شپ(Functional Foremanship)

ٹیلر نے "فنکشنل فورمین شپ (Functional Foremanship)" کا تصور متعارف کروایا جو تخصص (Specialization)پر مبنی ہے۔اس نظام میں

- منصوبہ بندی اور عمل درآمد کو دو علیحدہ حصوں میں تقسیم کیا گیا۔
- آٹھ (8)فورمینز مزدوروں کی سرگرمیوں کی نگرانی کرتے تھے۔

یہ آٹھ فورمینز دو گروہوں میں تقسیم تھے:



منصوبہ بندی کے ذمہ دار چار افسران:

1. روٹ کلرک – (Route Clerk) کام کے طریقے اور مراحل طے کرتا ہے۔
2. انسٹرکشن کارڈ کلرک – (Instruction Card Clerk) مزدوروں کو کام کے مخصوص طریقے سکھاتا ہے۔
3. ٹائم اینڈ کاسٹ کلرک – (Time and Cost Clerk) وقت اور لاگت کا تجزیہ کرتا ہے۔
4. شاپ ڈسپلینیرین – (Shop Disciplinarian) کام کی اخلاقی اور انتظامی نگرانی کرتا ہے۔

عمل درآمد کے ذمہ دار چار افسران:

1. گینگ باس – (Gang Boss) مزدوروں کے لیے ضروری آلات اور ساز و سامان کا انتظام کرتا ہے۔
2. اسپیڈ باس – (Speed Boss) کام کی رفتار کو برقرار رکھنے میں مدد کرتا ہے۔
3. ریپیئر باس – (Repair Boss) مشینوں اور آلات کی دیکھ بھال کرتا ہے۔
4. انسپکٹر – (Inspector) معیار (Quality) کو چیک کرتا ہے اور یقینی بناتا ہے کہ کام مناسب طریقے سے ہو رہا ہے۔

فنکشنل فورمین شپ کا بنیادی مقصد کام کو زیادہ مؤثر اور مہارت کے ساتھ تقسیم کرنا تھا تاکہ مزدور اپنی مخصوص ذمہ داریوں پر زیادہ بہتر کارکردگی دکھا سکیں۔ فریڈرک ونسلو ٹیلر کے اصولِ سائنسی انتظامیہ نے جدید انتظامیہ کی بنیاد رکھی اور تنظیمی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے کئی مؤثر تکنیکیں متعارف کروائیں۔ انہوں نے اس بات پر زور دیا کہ انتظامیہ کو سائنسی اصولوں پر استوار ہونا چاہیے نہ کہ اندازے اور روایتی تجربات پر۔ ان کے نظریات آج بھی صنعتی پیداوار(Industrial Production) ملازمین کی کارکردگی (Employee Efficiency)اور تنظیمی ترقی (Organizational Development) میں کلیدی کردار ادا کر رہے ہیں۔

3) ملازمت کا تجزیہ(Job Analysis)

یہ معلوم کرنے کے لیے کیا جاتا ہے کہ کسی سرگرمی کو کم لاگت کم وقت اور کم نقل و حرکت میں مؤثر طریقے سے کیسے مکمل کیا جاسکتا ہے۔اس میں شامل ہیں:

- **وقت کا مطالعہ (Time Study):** کسی کام کو مکمل کرنے میں لگنے والے وقت کی پیمائش۔
- **حرکت کا مطالعہ (Motion Study):** غیر ضروری حرکات کو ختم کر کے کام کو مؤثر بنانا۔
- **تھکن کا مطالعہ (Fatigue Study):** مزدوروں کے لیے آرام کے وقفوں کی تعیین تاکہ کارکردگی بہتر ہو۔

4) معیاری طریقہ کار(Standardization)

تمام اوزار کام کے دورانیے ماحول اور اخراجات کو ایک معیاری طریقے سے طے کرنا تاکہ ضیاع کم ہو اور پیداوار بہتر ہو۔

5) سائنسی انتخاب اور تربیت(Scientific Selection and Training)

ملازمین کو تعلیم مہارت اور جسمانی صلاحیت کی بنیاد پر منتخب کرنا اور انہیں مناسب تربیت دینا تاکہ وہ بہترین کارکردگی دکھا سکیں۔

6) فرق پر مبنی اجرتی منصوبہ(Differential Piece Wage Plan)

محنتی مزدوروں کو زیادہ پیداوار پر زیادہ اجرت دینا جبکہ کم کام کرنے والے مزدوروں کو کم اجرت دی جاتی ہے تاکہ محنت کی حوصلہ افزائی ہو۔

7) معیشت اور منافع میں اضافہ(Economy and Profitability)

وسائل کا بہتر استعمال اخراجات میں کمی اور پیداوار میں اضافے کے ذریعے زیادہ منافع کمانا۔

8) ذہنی انقلاب(Mental Revolution)

مزدوروں اور انتظامیہ کے درمیان باہمی اعتماد اور تعاون کی فضا قائم کرنا تاکہ زیادہ پیداوار اور بہتر کام کے نتائج حاصل کیے جاسکیں۔ ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ کے اصول آج بھی صنعتوں میں کارکردگی بڑھانے لاگت کم کرنے اور ملازمین کی ترقی میں اہم کردار ادا کر رہے ہیں

2.6 ہنری فایول کی خدمات(Henri Fayol's Contributions)

ہنری فایول (Henri Fayol) (1843-1925) ایک فرانسیسی صنعت کار تھے جنہیں جدید نظریۂ انتظامیہ (Modern Management Theory)کا بانی کہا جاتا ہے۔انہوں نے 1860 میں ایک فرانسیسی کان کنی کی کمپنی میں بطور انجینئر شمولیت اختیار کی اور بعد میں مینیجنگ ڈائریکٹر بن گئے۔جب انہوں نے انتظامیہ سنبھالی تو کمپنی دیوالیہ ہونے کے قریب تھی لیکن جب 1918 میں وہ ریٹائر ہوئے تو کمپنی ایک مستحکم مالی پوزیشن میں تھی۔

فایول نے اس کامیابی کی وجہ انتظامیہ کا ایک منظم نظام بتایا جو ان کے مطابق سیکھا اور سکھایا جاسکتا تھا۔ان کی تحقیقات اور مشاہدات 1916 میں فرانسیسی زبان میں "Administration Industrielle et Générale" کے نام سے شائع ہوئے۔تاہم

اس کتاب کا انگریزی ترجمہ 1929 میں ہوا اور 1949 میں امریکہ میں شائع ہوا جس کی وجہ سے ان کے نظریات ابتدا میں زیادہ مقبول نہ ہو سکے۔

ہنری فایول نے انتظامیہ کے عمومی اصول (General Principles of Management) وضع کیے جو کسی بھی تنظیم میں خاص طور پر اعلیٰ سطح کے انتظامیہ (Top-Level Management) میں مؤثر طریقے سے لاگو کیے جا سکتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ انہیں "جدید انتظامیہ کے بانی "کا لقب دیا جاتا ہے۔

صنعتی تنظیم میں سرگرمیوں کی درجہ بندی(Classification of Industrial Activities)

فایول نے مشاہدہ کیا کہ کسی بھی صنعتی ادارے کی سرگرمیوں کو چھ اہم اقسام میں تقسیم کیا جا سکتا ہے:

1. تکنیکی – (Technical) پیداوار (Production) سے متعلق سرگرمیاں۔
2. تجارتی – (Commercial) خرید و فروخت اور تبادلے (Buying, Selling, and Exchanging) سے متعلق امور۔
3. مالیاتی – (Financial) سرمایہ کی تلاش (Search for Capital) اور اس کا مؤثر استعمال (Optimum Utilization)۔
4. تحفظی – (Security) افراد اور املاک کی حفاظت(Protection of Person and Property) ۔
5. حساباتی – (Accounting) مالی حسابات اعداد و شمار (Statistics) اور آڈٹ۔
6. انتظامی – (Managerial) منصوبہ بندی(Planning) تنظیم(Organization) احکامات (Command)ہم آہنگی (Coordination) اور کنٹرول (Control) سے متعلق امور۔

ہنری فایول کے نظریات آج کے جدید انتظامیہ کے اصولوں سے ہم آہنگ ہیں۔ انہوں نے یہ ثابت کیا کہ انتظامیہ کو ایک سیکھنے اور سکھانے والا علم بنایا جا سکتا ہے اور کسی بھی تنظیم میں بہتر منصوبہ بندی ہم آہنگی اور کنٹرول کے ذریعے کامیابی حاصل کی جا سکتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ وہ "جدید نظریۂ انتظامیہ کے بانی "کے طور پر جانے جاتے ہیں۔

2.7 انتظامیہ کے عمومی اصول(General Principles of Management)

ہنری فایول (Henri Fayol) نے انتظامیہ کے 14 بنیادی اصول وضع کیے جو کسی بھی تنظیم میں کارکردگی کو بہتر بنانے نظم و ضبط قائم رکھنے اور ترقی کو یقینی بنانے کے لیے اپنائے جا سکتے ہیں۔ فایول کے مطابق یہ اصول لچکدار (Flexible) اور ہر تنظیم کی ضرورت کے مطابق قابلِ اطلاق (Adaptable) ہیں۔

1) کام کی تقسیم(Division of Work)

کام کو مختلف حصوں میں تقسیم کرنے سے مہارت کارکردگی اور پیداواریت میں اضافہ ہوتا ہے۔ یہ اصول انتظامی اور تکنیکی دونوں سطحوں پر لاگو ہوتا ہے۔

2) اختیار اور ذمہ داری(Authority and Responsibility)

اختیار (Authority) اور ذمہ داری (Responsibility) ایک ساتھ چلتے ہیں۔ منیجر کے پاس جتنا اختیار ہوگا اتنی ہی ذمہ داری بھی ہوگی تاکہ وہ اپنے فرائض مؤثر طریقے سے انجام دے سکے۔

3) نظم وضبط(Discipline)

نظم وضبط (Discipline) تنظیم کے تمام سطحوں پر احترام اطاعت اور دیانتداری کو یقینی بناتا ہے۔ یہ اچھے سپر وژن منصفانہ معاہدوں اور مناسب سزاؤں کے ذریعے نافذ کیا جا سکتا ہے۔

4) کمانڈ کا اتحاد(Unity of Command)

ہر ملازم کو صرف ایک افسر سے ہدایات ملنی چاہئیں تاکہ کنفیوژن اور تنازعات سے بچا جا سکے۔

5) سمت کا اتحاد(Unity of Direction)

ایک ہی مقصد کے تحت کام کرنے والے تمام افراد ایک رہنما (Leader) کے تحت ایک ہی منصوبہ (Plan) کے مطابق کام کریں تاکہ تنظیمی مقاصد حاصل ہو سکیں۔

6) ذاتی مفاد پر اجتماعی مفاد کو ترجیح(Subordination of Individual to General Interest)

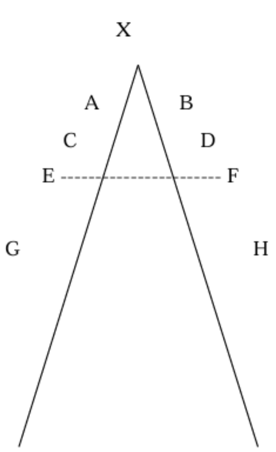
تنظیم کے مجموعی مفاد کو ذاتی مفادات پر فوقیت دینی چاہیے تاکہ تنظیم میں یکجہتی اور ترقی کو یقینی بنایا جا سکے۔

7) ملازمین کے لیے مناسب معاوضہ(Remuneration of Personnel)

ملازمین کو منصفانہ اور معقول تنخواہ اور مراعات دی جانی چاہئیں تاکہ ان کی کارکردگی اور اطمینان کو بہتر بنایا جا سکے۔

8) مرکزیت(Centralization and Decentralization)

اختیار (Authority) اور فیصلہ سازی (Decision-Making) کو تنظیم کی ضرورت کے مطابق مرکزی (Centralized) یا غیر مرکزی (Decentralized) بنایا جا سکتا ہے۔



9) اسکیلر چین(Scalar Chain)

یہ حکم کی درجہ بندی (Hierarchy of Authority) کا اصول ہے جس میں ہر فرد کو اپنے سینئر افسر کے ذریعے احکامات وصول کرنے ہوتے ہیں۔ فوری فیصلوں کے لیے "Gang Plank" کا تصور دیا گیا تاکہ درجہ بندی کے باوجود ملازمین براہ راست

بات چیت کر سکیں۔

(10) ترتیب(Order)

ہر فرد اور وسائل کو مناسب اور منظم انداز میں استعمال کرنا چاہیے تاکہ کارکردگی میں اضافہ ہو اور وسائل کے ضیاع کو روکا جاسکے۔

(11) مساوات(Equity)

تنظیم میں تمام ملازمین کے ساتھ انصاف برابری اور نرمی کے ساتھ سلوک کیا جانا چاہیے تاکہ ان میں وفاداری اور لگن پیدا ہو۔

(12) استحکام(Stability of Tenure)

ملازمین کو نوکری کا تحفظ (Job Security) دیا جانا چاہیے تاکہ وہ اپنے کام میں مہارت حاصل کریں اور بہتر کارکردگی دکھائیں۔

(13) پہل کرنے کی صلاحیت(Initiative)

منیجرز کو ملازمین کی خود مختاری (Independence) اور نئے آئیڈیاز کی حوصلہ افزائی کرنی چاہیے تاکہ تنظیم میں تخلیقی صلاحیتیں (Creativity)اور جوش وجذبہ پیدا ہو۔

(14) اتحاد اور ٹیم ورک(Esprit de Corps)

یہ اصول "اتحاد میں طاقت ہے " کے تصور پر مبنی ہے جس کے تحت ملازمین میں ہم آہنگی وفاداری اور ٹیم ورک کو فروغ دینا ضروری ہے۔

ہنری فایول کے اصول جدید تنظیموں کے لیے بنیادی ستون ہیں جو نظم و نسق(Administration) کارکردگی (Efficiency)اور ترقی (Growth) کو یقینی بنانے میں مدد دیتے ہیں۔

2.8 جارج ایلٹن مایو کی خدمات(George Elton Mayo's Contributions)

جارج ایلٹن مایو (George Elton Mayo) (1880 – 1949) کو"ہیومن بیہیوئیر اسکول (Human Behaviour School)" کا بانی سمجھا جاتا ہے۔ وہ ہارورڈ بزنس اسکول میں صنعتی نفسیات (Industrial Psychology) کے پروفیسر تھے اور ان کا سب سے اہم کارنامہ انتظامیہ کے نفسیاتی پہلو (Psychological Approach to Management)پر تحقیق تھا۔

مایو نے کئی تحقیقی مقالے اور کتابیں لکھیں لیکن ان کا سب سے مشہور کام ہاتھرون تجربات (Hawthorne Experiments)ہیں جو انہوں نے اپنے تحقیقی گروپ کے ساتھ 1924 سے 1932 کے دوران ویسٹرن الیکٹرک کمپنی (Western Electric Company)شکاگو میں کیے۔

ہاتھرون تجربات(Hawthorne Experiments)

ان تجربات کا مقصد یہ جاننا تھا کہ کام کے ماحول (Work Environment) اور سماجی عوامل (Social Factors) کا ملازمین کی کارکردگی پر کیا اثر پڑتا ہے۔ یہ تجربات چار مراحل میں کیے گئے:

1. روشنی کے تجربات:(Illumination Experiments)

تجربے کا مقصد روشنی کی شدت (Lighting) اور پیداوار (Productivity) کے تعلق کو جانچنا تھا۔ نتیجہ: روشنی میں کمی یا زیادتی کا کارکنوں کی کارکردگی پر خاص اثر نہیں پڑا۔

2. ریلے اسمبلی ٹیسٹ روم تجربہ:(Relay Assembly Test Room Experiment)

اس تجربے میں کام کے اوقات (Working Hours) اور دیگر عوامل کو تبدیل کر کے کارکردگی پر اثرات کا مشاہدہ کیا گیا۔ نتیجہ: بہتر کام کے حالات (Working Conditions) پیداواریت میں اضافے کا سبب بنے لیکن سب سے زیادہ فرق سماجی تعلقات (Social Interactions)نے ڈالا۔

3. اجتماعی انٹرویو پروگرام:(Mass Interview Programme)

ملازمین کے خیالات اور رویے جاننے کے لیے انٹرویوز کیے گئے۔ نتیجہ: ملازمین کی کارکردگی صرف مالی فوائد (Financial Incentives)پر منحصر نہیں ہوتی بلکہ ان کے کام کے ماحول تعلقات اور سماجی رویے بھی اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

4. بینک وائرنگ آبزرویشن روم تجربہ:(Bank Wiring Observation Room Experiment)

کارکنوں کے غیر رسمی گروہوں (Informal Groups) اور ان کے اثرات کا مطالعہ کیا گیا۔ نتیجہ :مزدور انفرادی طور پر نہیں بلکہ گروہ کی صورت میں کام کرتے ہیں اور غیر رسمی قیادت (Informal Leadership) ان کے رویے پر زیادہ اثر انداز ہوتی ہے۔

ہاتھرون تجربات کے نتائج(Findings of Hawthorne Experiments)

1. ملازمین کی کارکردگی اور رویہ صرف مادی عوامل (Physical Factors) سے متاثر نہیں ہوتے۔
2. سماجی اور نفسیاتی عوامل (Social & Psychological Factors) پیداواریت میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔
3. تنخواہ (Pay) واحد محرک (Motivator) نہیں بلکہ کام کا ماحول (Work Environment) اور باہمی تعلقات (Interpersonal Relationships) بھی اہم ہیں۔
4. مزدور انفرادی حیثیت میں نہیں بلکہ گروہ کی صورت میں ردعمل ظاہر کرتے ہیں اور غیر رسمی گروہ (Informal Groups)ان کے رویے پر اثر انداز ہوتے ہیں۔
5. غیر رسمی قیادت (Informal Leadership) کا اثر رسمی قیادت (Formal Leadership) سے زیادہ ہوتا ہے۔

مایو کی انتظامیہ میں شراکت(Mayo's Contribution to Management Thought)

مایو کے تجربات نے انتظامیہ کے تدریسی اور عملی اصولوں میں بڑی تبدیلیاں پیدا کیں۔اس تحقیق کے نتیجے میں:

- انسانی تعلقات (Human Relations) کی اہمیت اجاگر ہوئی۔
- کارکنوں کی سماجی اور نفسیاتی ضروریات پر زیادہ توجہ دی جانے لگی۔

- انتظامیہ میں "ہیومن ریلیشنز اپروچ (Human Relations Approach) "کو فروغ ملا۔

یہی وجہ ہے کہ ایلٹن مایو کو "ہیومن ریلیشنز اپروچ" کے بانیوں میں شمار کیا جاتا ہے کیونکہ انہوں نے مزدوروں کو محض مشینری کا حصہ سمجھنے کے بجائے ایک سماجی انسان (Social Being) کے طور پر دیکھنے پر زور دیا۔ ایلٹن مایو کے تجربات نے ثابت کیا کہ تنظیمی ترقی میں محض مالی فوائد نہیں بلکہ سماجی اور نفسیاتی عوامل بھی اہم ہیں۔انہوں نے کام کے ماحول باہمی تعلقات اور غیر رسمی قیادت کی اہمیت پر روشنی ڈالی جس نے جدید انتظامیہ کے اصولوں کی تشکیل میں نمایاں کردار ادا کیا۔

2.9 انتظامیہ: فن سائنس یا پیشہ؟ (Management Art's Science or Profession)

انتظامیہ ایک ایسا عمل ہے جس میں منصوبہ بندی تنظیم قیادت اور کنڑول شامل ہوتے ہیں۔ یہ بحث کہ آیا انتظامیہ ایک فن ہے یا سائنس طویل عرصے سے جاری ہے۔اگر انتظامیہ کو فن کے طور پر دیکھا جائے تو یہ تجربے مشاہدے اور تخلیقی صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے کیونکہ ہر مینیجر کا اپنا منفرد انداز ہوتا ہے بالکل جیسے ایک فنکار کا مخصوص طرزِ عمل ہوتا ہے۔کامیاب انتظامیہ کے لیے مہارت تخلیقی صلاحیت اور عملی تجربہ لازمی ہیں جو فن کی خصوصیات میں شامل ہوتے ہیں۔دوسری طرف اگر اسے سائنس سمجھا جائے تو اس کی بنیاد منظم اصولوں اور قوانین پر ہے جنہیں تحقیق اور تجربات کے ذریعے ثابت کیا گیا ہے۔ہنری فایول کے 14 اصول اور فریڈرک ونسلو ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ کے اصول اس بات کو ثابت کرتے ہیں کہ انتظامیہ ایک سائنسی علم ہے جو مشاہدے اور تجزیے پر مبنی ہے۔لہٰذا انتظامیہ نہ صرف سائنس ہے بلکہ ایک فن بھی ہے کیونکہ اس کے مؤثر اطلاق کے لیے سائنسی اصولوں کے ساتھ ساتھ تجربہ اور مہارت بھی درکار ہوتی ہے۔

انتظامیہ کو پیشہ (Profession) کے طور پر بھی تسلیم کیا جا رہا ہے کیونکہ اس کے اندر ایک منظم علمی بنیاد موجود ہے جو رسمی تعلیم اور تربیت کے ذریعے حاصل کی جاسکتی ہے۔آج کل بزنس اسکولز اور مینجمنٹ انسٹی ٹیوٹس میں انتظامیہ کی تعلیم دی جاتی ہے جو اسے ایک باقاعدہ پیشہ بنانے میں مدد دیتی ہے۔ہر پیشے کی طرح انتظامیہ کے لیے بھی کچھ اخلاقی اصول اور ضابطے وضع کیے گئے ہیں جن کی پاسداری ایک اچھے مینیجر کے لیے ضروری ہے۔دنیا بھر میں مینجمنٹ ایسوسی ایشنز اور پروفیشنل ادارے موجود ہیں جو اس شعبے کو مزید منظم بنانے میں کردار ادا کر رہے ہیں۔تاہم انتظامیہ ابھی بھی طب یا قانون جیسے پیشوں کی طرح مکمل طور پر منظم نہیں ہوا لیکن یہ مستقبل میں ایک مستحکم پیشہ بننے کی جانب گامزن ہے۔

نتیجتاً یہ کہا جاسکتا ہے کہ انتظامیہ فن سائنس اور پیشہ تینوں کا امتزاج ہے۔اس میں سائنسی اصولوں کی بنیاد پر کام کرنے کی مہارت موجود ہے اسے مؤثر طریقے سے لاگو کرنے کے لیے تجربہ اور مشاہدہ ضروری ہے اور یہ ایک پیشہ بھی ہے جسے باضابطہ تعلیم اور اخلاقی اصولوں کے تحت انجام دیا جاتا ہے۔اس لیے ایک کامیاب مینیجر کے لیے ان تینوں پہلوؤں کو سمجھنا اور اپنانا ضروری ہے۔

2.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس یونٹ کے مطالعے کے بعد طلبہ نے انتظامیہ کی فکری ترقی کے مختلف مراحل اور اس کے تاریخی ارتقا کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے یہ جان لیا ہے کہ انتظامیہ کا ارتقا مختلف مفکرین، ماہرین اور تجربات کے ذریعے بتدریج عمل میں آیا، جس نے جدید انتظامی نظریات کی بنیاد رکھی۔ طلبہ نے فریڈرک ونسلو ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ کے نظریے کو تفصیل سے سمجھا اور یہ سیکھا کہ کس طرح سائنسی اصولوں کے اطلاق سے پیداوار، کارکردگی اور معیار میں بہتری لائی جاسکتی ہے۔ انہوں نے سائنسی انتظامیہ کی مختلف تکنیکوں جیسے وقت کے مطالعے، حرکات کے تجزیے، معیاری کاری (standardization) اور تربیت کے اصولوں کا مطالعہ کیا۔ اس کے ساتھ ساتھ، طلبہ نے ہنری فایول کی انتظامی خدمات اور ان کے پیش کردہ عمومی اصولوں جیسے نظم، اختیار، قیادت، منصوبہ بندی، اور ہم آہنگی کو سمجھا۔ جارج ایلٹن مایو کے انسانی تعلقات (Human Relations) کے نظریے کے مطالعے سے طلبہ نے یہ سیکھا کہ ملازمین کی فلاح، حوصلہ افزائی اور اطمینان ادارے کی مجموعی کارکردگی پر کس طرح اثرانداز ہوتے ہیں۔ آخر میں، طلبہ نے اس سوال کا تجزیہ کیا کہ آیا انتظامیہ ایک فن ہے، سائنس ہے یا ایک پیشہ۔ اس بحث کے ذریعے انہوں نے یہ سمجھا کہ مؤثر انتظامیہ دراصل علم، فن، اور پیشہ ورانہ طرزِ عمل کا حسین امتزاج ہے۔ یوں اس یونٹ کے مطالعے سے طلبہ نے انتظامی نظریات کی فکری بنیادوں اور عملی پہلوؤں دونوں پر گہری بصیرت حاصل کرلی ہے۔

2.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

الف: خالی جگہوں کو پُر کریں۔(Fill in the Blanks)

1. فریڈرک ونسلو ٹیلر کو ___________ کا بانی کہا جاتا ہے۔
2. ٹیلر کی مشہور کتاب کا نام ___________ ہے۔
3. ہنری فایول کو ___________ انتظامیہ کا بانی کہا جاتا ہے۔
4. فایول نے انتظامیہ کے ___________ بنیادی اصول بیان کیے۔
5. "Unity of Command" کا مطلب ہے کہ ہر ملازم کو صرف ___________ افسر سے ہدایات ملنی چاہئیں۔
6. ایلٹن مایو کو ___________ اسکول کا بانی سمجھا جاتا ہے۔
7. ایلٹن مایو کا سب سے مشہور تجربہ ___________ کہلاتا ہے۔
8. ٹیلر نے "فنکشنل فورمین شپ" کا تصور پیش کیا جو ___________ پر مبنی تھا۔
9. فایول نے صنعتی سرگرمیوں کو ___________ اقسام میں تقسیم کیا۔
10. انتظامیہ کو صرف فن نہیں بلکہ ___________ بھی تسلیم کیا جاتا ہے۔

جوابات

1. سائنسی انتظامیہ(Scientific Management)
2. *The Principles of Scientific Management*
3. جدید(Modern)
4. 14
5. ایک(One)
6. ہیومن ریلیشنز(Human Relations)
7. ہاتھرون تجربات(Hawthorne Experiments)
8. تخصص(Specialization)
9. چھ
10. سائنس

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. فریڈرک ونسلو ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ کے اصولوں کی وضاحت کریں۔
2. ہنری فایول کے عمومی انتظامیہ کے نظریے (General Administrative Theory) پر روشنی ڈالیں۔
3. ہاتھرون تجربات کے نتائج (Findings of Hawthorne Experiments) پر تفصیل سے تبصرہ کریں۔
4. انتظامیہ کو فن اور سائنس دونوں تصور کرنے کی وجوہات بیان کریں۔
5. انتظامیہ کو ایک پیشہ (Profession) کے طور پر تسلیم کرنے کے لیے درکار بنیادی عناصر کی وضاحت کریں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1) انتظامیہ کی فکری ترقی (Evolution of Management Thought) پر تفصیلی نوٹ لکھیں اور اس میں سائنسی انتظامیہ عمومی انتظامیہ اور ہیومن ریلیشنز اپروچ کے کردار پر روشنی ڈالیں۔
2) فریڈرک ونسلو ٹیلر ہنری فایول اور جارج ایلٹن مایو کے نظریات کا تقابلی تجزیہ کریں۔
3) ایلٹن مایو کے ہاتھرون تجربات کے مراحل اور ان کے انتظامیہ میں اثرات پر تفصیل سے روشنی ڈالیں۔
4) انتظامیہ کو ایک فن سائنس اور پیشہ تینوں کا امتزاج قرار دینے پر مفصل بحث کریں۔
5) جدید دور میں انتظامیہ کے اصولوں کی اہمیت اور تنظیمی ترقی میں ان کے کردار کا تجزیہ کریں۔

اکائی 3۔ انتظامیہ کا عمل اور افعال

(Process and Functions of Management)

Structure		اکائی کے اجزاء
Introduction	3.0	تمہید
Objectives	3.1	مقاصد
Process of Management	3.2	انتظامیہ کا عمل
Levels of Management	3.3	انتظامیہ کی سطحیں
Introduction to Functions of Management	3.4	انتظامیہ کے افعال کا تعارف
Seven Steps of POSDCORB	3.5	POSDCORB کے سات مراحل
Learning Outcomes	3.6	اکتسابی نتائج
Model Exam Questions	3.7	نمونہ امتحانی سوالات

3.0 تمہید (Introduction)

پچھلی اکائی میں ہم نے انتظامیہ کی فکری ترقی (Evolution of Management Thought) اور مختلف انتظامی نظریات (Theories of Management) پر تفصیل سے گفتگو کی۔ ہم نے فریڈرک ونسلو ٹیلر ہنری فایول اور جارج ایلٹن مایو کے نظریات کا مطالعہ کیا جنھوں نے انتظامیہ کے سائنسی عمومی اور انسانی تعلقات کے نقطہ نظر کو فروغ دیا۔ مزید برآں ہم نے انتظامیہ کو فن سائنس اور پیشہ کے طور پر جانچنے کی کوشش کی جس سے واضح ہوا کہ انتظامیہ ایک عملی اور نظریاتی علم ہے جو تجربے سائنسی اصولوں اور اخلاقی ضوابط پر مبنی ہے۔

اب اکائی میں ہم انتظامیہ کے عملی اطلاق (Practical Application of Management) پر توجہ مرکوز کریں گے۔ انتظامیہ کے عمل (Process of Management) اور انتظامیہ کی سطحوں (Levels of Management) کا مطالعہ کریں گے تا کہ یہ سمجھا جاسکے کہ تنظیم میں مختلف سطحوں پر انتظامی سرگرمیاں کس طرح انجام دی جاتی ہیں۔

اس اکائی میں ہم POSDCORBماڈل کے ذریعے انتظامیہ کے بنیادی افعال (Functions of Management)کا تعارف بھی حاصل کریں گے۔ POSDCORBایک منظم فریم ورک ہے جو منصوبہ بندی (Planning) تنظیم سازی(Organizing) افرادی قوت کی تعیناتی(Staffing) ہدایت(Directing) ہم آہنگی (Coordinating) رپورٹنگ(Reporting) اور بجٹ سازی (Budgeting) جیسے بنیادی افعال پر مشتمل ہے۔ یہ تمام عوامل کسی بھی تنظیم کے مؤثر انتظامیہ کے لیے نہایت ضروری ہیں۔

یہ اکائی ہمیں یہ سمجھنے میں مدد دے گی کہ انتظامیہ صرف ایک نظریاتی علم نہیں بلکہ ایک مسلسل عمل (Ongoing Process) بھی ہے جو تنظیم کی ترقی اور کامیابی میں کلیدی کردار ادا کرتا ہے۔اس اکائی کے مطالعے سے طلبہ کو یہ جاننے کا موقع ملے گا کہ انتظامیہ مختلف سطحوں پر کیسے کام کرتا ہے اور مختلف افعال کو کس طرح منظم اور نافذ کیا جاتا ہے تاکہ تنظیم کے مقاصد حاصل کیے جا سکیں۔

3.1 مقاصد(Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے :

- انتظامیہ کے عمل کو سمجھنا
- انتظامیہ کی سطحوں اور ان کے کردار کا تجزیہ کرنا
- POSDCORB کے بنیادی افعال کو جانچنا
- انتظامیہ کے عملی اطلاق کا مشاہدہ کرنا

3.2 انتظامیہ کا عمل(Process of Management)

انتظامیہ ایک مسلسل اور متحرک عمل ہے جو کسی بھی تنظیم کے مقاصد کو مؤثر طریقے سے حاصل کرنے کے لیے مختلف سرگرمیوں پر مشتمل ہوتا ہے۔ یہ ایک مربوط طریقہ کار ہے جس میں وسائل انسانی مہارتوں اور حکمت عملیوں کو استعمال کر کے تنظیم کو کامیابی کی طرف گامزن کیا جاتا ہے۔انتظامیہ کا عمل ایک لچکدار اور چکرویہ (Cyclical) طریقہ کار ہے جو مختلف حالات اور ضروریات کے مطابق بدلتا رہتا ہے۔

1) مقصد کا تعین اور حکمت عملی کی تشکیل

انتظامیہ کا پہلا قدم تنظیم کے بنیادی مقصد (Goal) کا تعین کرنا اور اس کے حصول کے لیے مؤثر حکمت عملی مرتب کرنا ہوتا ہے۔ یہ عمل تنظیم کے مشن وژن اور طویل مدتی ترقیاتی منصوبوں کی وضاحت کرتا ہے۔اس میں مارکیٹ کے رجحانات وسائل کی دستیابی اور ممکنہ چیلنجز کا تجزیہ شامل ہوتا ہے۔

2) وسائل کی شناخت اور تنظیمی ڈھانچے کی تشکیل

کسی بھی ہدف کے حصول کے لیے ضروری ہے کہ وسائل کی دستیابی اور تقسیم کو مد نظر رکھا جائے۔ان وسائل میں انسانی سرمایہ مالیاتی وسائل مشینری اور تکنیکی مہارتیں شامل ہیں۔انتظامیہ اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ صحیح وسائل صحیح وقت پر صحیح جگہ پر موجود ہوں۔اس کے ساتھ تنظیمی ڈھانچے (Structure) کو ترتیب دینا ضروری ہوتا ہے تاکہ تمام سرگرمیاں ایک منظم طریقے سے انجام دی جا سکیں۔

3) عملی اقدامات اور نفاذ

اس مرحلے میں منصوبہ بندی کو عملی جامہ پہنایا جاتا ہے۔ہر محکمے اور فرد کو اس کی ذمہ داری سونپی جاتی ہے اور کام کو مؤثر انداز میں سرانجام دینے کے لیے واضح ہدایات دی جاتی ہیں۔اس میں کام کی تقسیم اہداف کی تفویض اور ضروری وسائل کی دستیابی کو یقینی بنایا جاتا ہے۔اس مرحلے میں انتظامیہ کا کردار یہ ہوتا ہے کہ وہ کارکردگی کی نگرانی کرے اور کسی بھی غیر متوقع رکاوٹ کو دور کرے۔

4) تنظیم میں روابط اور ہم آہنگی

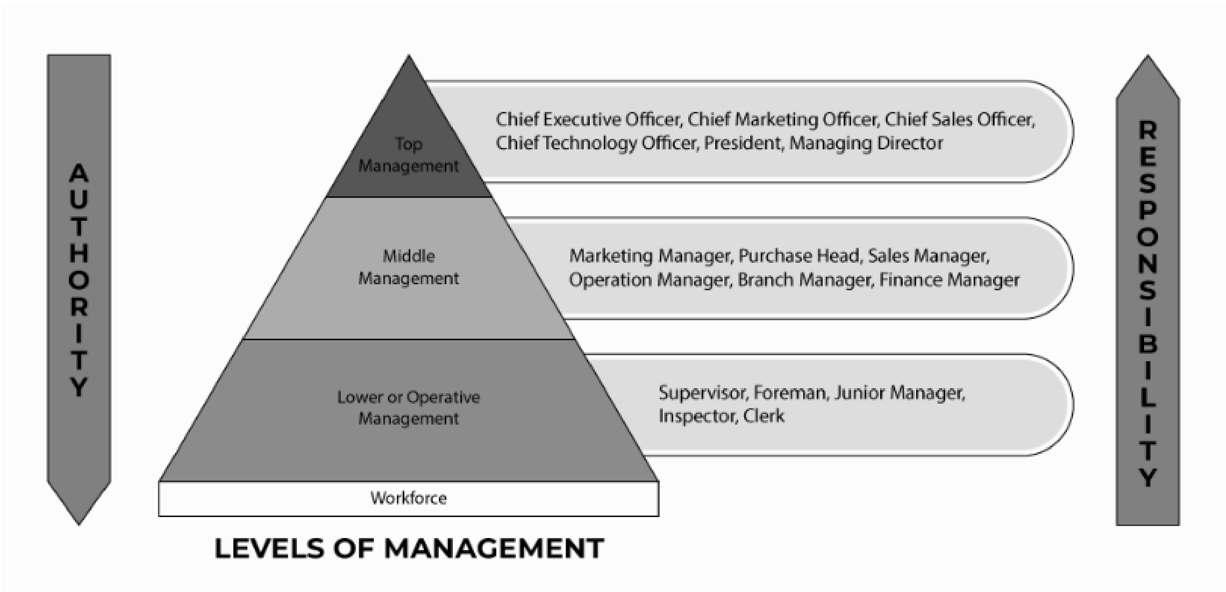
کسی بھی تنظیم کی کامیابی اس بات پر منحصر ہے کہ تمام محکمے اور افراد ایک مربوط حکمت عملی کے تحت کام کریں۔انتظامیہ اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ تمام شعبے باہمی تعاون اور ہم آہنگی کے ساتھ کام کریں تاکہ غیر ضروری تاخیر اور وسائل کے ضیاع سے بچا جا سکے۔ مؤثر روابط (Communication) اور ٹیم ورک اس مرحلے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

5) کارکردگی کا تجزیہ اور اصلاحی اقدامات

انتظامیہ ایک متحرک عمل ہے جو مسلسل بہتری (Continuous Improvement) پر یقین رکھتا ہے۔کارکردگی کے تجزیے کے ذریعے یہ معلوم کیا جاتا ہے کہ تنظیم اپنی طے شدہ سمت میں کام کر رہی ہے یا نہیں۔ اگر کوئی کمی درپیش ہو تو اصلاحی اقدامات (Corrective Actions) کیے جاتے ہیں۔اس میں تجزیاتی رپورٹس فیڈبیک سسٹم اور کارکردگی کی پیمائش کے جدید طریقے شامل ہوتے ہیں۔انتظامیہ کا عمل ایک منظم اور لچکدار طریقہ کار ہے جو تنظیم کو مؤثر طریقے سے چلانے کے لیے مختلف اقدامات پر مشتمل ہوتا ہے۔ اس میں مقصد کا تعین وسائل کی تقسیم عملی اقدامات روابط اور کارکردگی کا جائزہ شامل ہے۔ایک کامیاب تنظیم وہی ہوتی ہے جو انتظامیہ کے عمل کو مؤثر طریقے سے اپنا کر اپنی کارکردگی میں تسلسل اور بہتری لائے۔

3.3 انتظامیہ کی سطحیں (Levels of Management)

برتر وماتحت (Superior-Subordinate) تعلقات کے سلسلے کو انتظامیہ کی سطحیں کہا جاتا ہے۔ہر تنظیم میں مختلف افراد کو ان کی مہارت تعلیم اور تجربے کے مطابق مختلف عہدوں پر تعینات کیا جاتا ہے۔ان افراد کو ان کی ذمہ داریوں کی تکمیل کے لیے **مخصوص** اختیارات بھی دیے جاتے ہیں۔ذمہ داری اور اختیار کے اسی فرق کی بنیاد پر ایک انتظامی درجہ بندی بنتی ہے جسے انتظامیہ کی سطحیں (Levels of Management) کہا جاتا ہے۔ عمومی طور پر انتظامیہ کو تین سطحوں میں تقسیم کیا جاتا ہے:



1. اعلیٰ سطحی انتظامیہ(Top Level Management)
2. درمیانی سطحی انتظامیہ(Middle Level Management)
3. عملیاتی سطحی انتظامیہ(Operational Level Management)

1) اعلیٰ سطحی انتظامیہ(Top Level Management)

اعلیٰ سطحی انتظامیہ کسی بھی تنظیم کا سب سے اعلیٰ اور فیصلہ ساز طبقہ ہوتا ہے۔اس سطح پر بورڈ آف ڈائریکٹرز مینجنگ ڈائریکٹر چیئرمین چیف ایگزیکٹو آفیسر(CEO) چیف آپریٹنگ آفیسر(COO) صدر نائب صدر جنرل منیجر اور دیگر سینئر ایگزیکٹوز شامل ہوتے ہیں۔یہ افراد تنظیم کی **ترقی اور بقا** کے ذمہ دار ہوتے ہیں اور ان کے فیصلے تنظیم کی سمت **متعین** کرتے ہیں۔

اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے فرائض

1. **تنظیمی مقاصد کا تعین** –اعلیٰ سطحی منیجرز تنظیم کے مقاصد اور اہداف طے کرتے ہیں اور ان کے حصول کے لیے حکمت عملی تیار کرتے ہیں۔
2. **منصوبہ بندی اور پالیسی سازی** – تنظیم کے اہداف کے حصول کے لیے مختلف پالیسیوں اور منصوبوں کی تشکیل اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی ذمہ داری ہوتی ہے۔
3. **کارکردگی کی نگرانی اور کنٹرول** –مختلف محکموں کی کارکردگی کو کنٹرول اور مربوط کرنے کے لیے اقدامات کیے جاتے ہیں۔
4. **کاروباری ماحول کا تجزیہ** – تنظیم کے داخلی اور خارجی ماحول کا مطالعہ کر کے بہتر فیصلے لیے جاتے ہیں۔
5. **تنظیمی ڈھانچے کی تشکیل** –کامیابی کے لیے ایک مؤثر تنظیمی ڈھانچے کا تعین ضروری ہوتا ہے جو اعلیٰ انتظامیہ کی ذمہ داری ہے۔
6. **وسائل کی فراہمی** – تنظیم کو کامیابی کی راہ پر گامزن کرنے کے لیے وسائل جیسے کہ انسانی سرمایہ مالیات اور مشینری کا انتظام کیا جاتا ہے۔

2) درمیانی سطحی انتظامیہ (Middle Level Management)

درمیانی سطحی انتظامیہ اعلیٰ اور عملیاتی سطحی انتظامیہ کے درمیان رابطے کا کردار ادا کرتی ہے۔ یہ سطح اعلیٰ انتظامیہ کی نگرانی میں کام کرتی ہے اور عملیاتی انتظامیہ کو احکامات اور رہنمائی فراہم کرتی ہے۔ اس میں مختلف محکمہ جاتی منیجرز شامل ہوتے ہیں جیسے کہ پیداوار خریداری مالیات انسانی وسائل اور مارکیٹنگ کے منیجرز۔

درمیانی سطحی انتظامیہ کے فرائض

1) پالیسیوں کی وضاحت — اعلیٰ انتظامیہ کی پالیسیوں اور منصوبوں کو عملیاتی انتظامیہ تک پہنچانا اور ان کی وضاحت کرنا۔
2) ضروری افرادی قوت کی فراہمی — تنظیم کے ہر محکمے میں مناسب افراد کی بھرتی اور صحیح جگہ پر تعیناتی کو یقینی بنانا۔
3) ماتحت عملے کو ذمہ داری دینا — محکمہ جاتی ملازمین کو کام کی تقسیم اور کارکردگی کی نگرانی۔
4) ملازمین کی حوصلہ افزائی — تنظیم کے اہداف کے حصول کے لیے ملازمین کو متحرک کرنا اور ان کی کارکردگی کو بڑھانا۔
5) تنظیمی ہم آہنگی — اعلیٰ اور نچلی سطحی انتظامیہ کے درمیان مربوط روابط اور تعاون کو یقینی بنانا۔

3) عملیاتی سطحی انتظامیہ (Lower/Operational Level Management)

یہ انتظامیہ تنظیم میں سب سے نچلی سطح پر کام کرتی ہے اور براہ راست ملازمین (Workforce) سے جُڑی ہوتی ہے۔ اس میں فورمین سپروائزر سیکشن افسران اور دیگر نچلی سطح کے منیجرز شامل ہوتے ہیں جو اصل کام کرنے والے کارکنوں کے ساتھ براہ راست رابطے میں ہوتے ہیں۔

عملیاتی سطحی انتظامیہ کے فرائض

1. احکامات اور ہدایات جاری کرنا — نچلی سطح کے منیجرز مزدوروں کو کام تفویض کرتے ہیں اور ان کی کارکردگی کی نگرانی کرتے ہیں۔
2. روزمرہ کے کاموں کی منصوبہ بندی — یہ منیجرز تنظیم کے روزمرہ کے کاموں کو ترتیب دیتے ہیں اور کسی بھی مسئلے کو حل کرتے ہیں۔
3. مزدوروں کی مدد اور تربیت — ملازمین کو کام کے طریقے سکھانا اور ان کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے اقدامات کرنا۔
4. ملازمین کی شکایات کا ازالہ — مزدوروں کی شکایات کو درمیانی انتظامیہ تک پہنچانا تاکہ ان کے مسائل حل ہو سکیں۔
5. کام کے ماحول کی بہتری — ملازمین کے لیے محفوظ منظم اور بہتر ماحول فراہم کرنا تاکہ وہ مؤثر طریقے سے کام کر سکیں۔
6. عملے کی ترقی میں معاونت — درمیانی سطح کے انتظامیہ کی مزدوروں کے انتخاب تربیت اور ترقی میں مدد کرنا۔
7. ملازمین کو خود مختاری دینا — ملازمین کو بہتر کام کے لیے تجاویز دینے کا موقع دینا اور ان کی حوصلہ افزائی کرنا۔

انتظامیہ کو تین بنیادی سطحوں میں تقسیم کیا جاتا ہے جو تنظیم کے مقاصد کے حصول میں ایک دوسرے کے ساتھ منسلک ہوتے ہیں۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ تنظیم کی منصوبہ بندی اور فیصلہ سازی کرتی ہے درمیانی سطحی انتظامیہ احکامات کو عملیاتی سطح تک پہنچاتی ہے اور عملیاتی سطحی انتظامیہ تنظیم کے اصل کام کو سرانجام دیتی ہے۔ ان تینوں سطحوں کے درمیان مضبوط تعاون اور مؤثر روابط تنظیمی کامیابی کی ضمانت ہیں۔

3.4 انتظامیہ کے افعال کا تعارف

(Introduction to Functions of Management - POSDCORB)

انتظامیہ ایک مربوط اور مسلسل عمل ہے جو تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے مختلف سرگرمیوں پر مشتمل ہوتا ہے۔ لوتھر گلک (Luther Gulick) نے انتظامیہ کے بنیادی افعال کو POSDCORB کے تحت بیان کیا جو منصوبہ بندی تنظیم افرادی قوت کی تعیناتی قیادت ہم آہنگی رپورٹنگ اور بجٹ سازی جیسے بنیادی پہلوؤں پر مشتمل ہے۔ یہ ماڈل انتظامیہ کے تمام اہم کاموں کو ایک جامع اور مربوط طریقے سے واضح کرتا ہے تاکہ تنظیمی کارکردگی اور ترقی کو یقینی بنایا جاسکے۔

POSDCORB کی تعریف اور مفہوم (Definition and Meaning of POSDCORB)

POSDCORB انتظامیہ اور عوامی نظم و نسق (Public Administration and Management) میں ایک کلاسیکی نظریہ (Classical View of Organizational Theory) کے طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ یہ تصور سب سے نمایاں طور پر 1937 میں لوتھر گلک (Luther Gulick) اور لنڈال اروِک (Lyndall Urwick) کے مقالے میں پیش کیا گیا اگرچہ گلک نے اسے پہلی بار 1935 میں متعارف کرایا تھا۔ اس نظریے کا مقصد انتظامیہ اور عوامی خدمات (Public Service) کے پیشہ ور افراد کی صلاحیتوں کو ترقی دینا تھا۔

POSDCORB بنیادی طور پر انتظامیہ کے بنیادی افعال کو منظم انداز میں بیان کرنے کے لیے استعمال ہوتا ہے۔ جب لوتھر گلک براؤن لو کمیٹی (Brownlow Committee) کے رکن تھے تو انہوں نے اپنی تحریر "Notes on the Theory of Organization" میں ایک سوال اٹھایا:

"ایک اعلیٰ منتظم (Chief Executive) کا کام کیا ہے اور وہ کیا کرتا ہے؟"

POSDCORB اسی سوال کا جواب فراہم کرتا ہے جو انتظامیہ کے مختلف عملی اجزاء پر توجہ مرکوز کرنے کے لیے تشکیل دیا گیا۔ گلک کے مطابق "انتظامیہ" اور "نظم و نسق (Management & Administration)" جیسے الفاظ وسیع معنوں میں استعمال ہوتے ہیں اس لیے POSDCORB ایک مخصوص فریم ورک کے طور پر متعارف کرایا گیا تاکہ ان افعال کو واضح اور بامقصد بنایا جاسکے۔ یہ ماڈل آج بھی تنظیمی نظم و نسق اور انتظامیہ کے کلاسیکی اصولوں کو سمجھنے کے لیے ایک بنیادی نظریہ سمجھا جاتا ہے جو عوامی اور نجی دونوں شعبوں میں انتظامی افعال کی وضاحت کے لیے استعمال ہوتا ہے۔

3.5 POSDCORB کے سات مراحل(Seven Steps of POSDCORB)

POSDCORBایک منظم انتظامی عمل ہے جو کسی تنظیم یا عوامی نظم ونسق کے مختلف مراحل کی وضاحت کرتا ہے۔ یہ انتظامیہ کے بنیادی افعال کو تفصیل سے بیان کرتا ہے اور ایک مؤثر تنظیمی ڈھانچے کو برقرار رکھنے میں مدد فراہم کرتا ہے۔ لوثر گلک (Luther Gulick) کے مطابق یہ سات مراحل انتظامیہ کے ایک مربوط اور مؤثر عمل کو ظاہر کرتے ہیں جو کسی بھی ادارے کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے ضروری ہیں۔

1) منصوبہ بندی(Planning)

منصوبہ بندی ایک ایسا عمل ہے جس میں تنظیم کے اہداف اور ان کے حصول کے لیے جامع حکمت عملی تیار کی جاتی ہے۔ اس میں وسائل کی تقسیم متوقع چیلنجز کا تجزیہ اور ایک مؤثر لائحہ عمل تشکیل دینا شامل ہے تاکہ تمام سرگرمیاں ایک منظم اور مربوط طریقے سے انجام دی جا سکیں۔ ایک اچھی منصوبہ بندی تنظیم کو غیر متوقع حالات سے نمٹنے اور کارکردگی کو مؤثر بنانے میں مدد دیتی ہے۔

2) تنظیم سازی(Organizing)

تنظیم سازی کا مطلب ہے کہ کسی بھی کام یا سرگرمی کے مختلف اجزاء اور ذیلی عمل کو باضابطہ طور پر ترتیب دینا مربوط کرنا اور درجہ بندی کرنا۔ اس مرحلے میں وسائل محکموں اور ذمہ داریوں کو اس انداز میں منظم کیا جاتا ہے کہ ہر فرد اور ہر محکمہ اپنے کام کو مؤثر طریقے سے انجام دے سکے۔ یہ عمل تنظیم کی بنیادی ڈھانچے (Organizational Structure) کی تشکیل میں بھی مدد دیتا ہے۔

3) افرادی قوت کی تعیناتی(Staffing)

افرادی قوت کی تعیناتی کا مقصد تنظیم کے لیے صحیح افراد کا انتخاب بھرتی اور ترقی کرنا ہے تاکہ تمام محکمے اپنی بہترین صلاحیتوں کے ساتھ کام انجام دے سکیں۔ اس مرحلے میں ملازمین کی تربیت ان کی پیشہ ورانہ مہارتوں کی بہتری اور ایک مثبت کام کے ماحول کو فروغ دینا شامل ہے۔ ایک مؤثر افرادی قوت کی حکمت عملی تنظیم کی کارکردگی کو بہتر بناتی ہے اور ملازمین کو ان کی ذمہ داریوں کے لیے بہتر طور پر تیار کرتی ہے۔

4) قیادت اور رہنمائی(Directing)

قیادت اور رہنمائی ایک ایسا عمل ہے جس میں ملازمین کو رہنمائی ہدایات اور فیصلہ سازی کے اختیارات تفویض کیے جاتے ہیں تاکہ وہ اپنی ذمہ داریوں کو بہترین طریقے سے انجام دے سکیں۔ یہ مرحلہ تنظیم میں مؤثر ابلاغ(Effective Communication) حوصلہ افزائی(Motivation) اور فیصلہ سازی (Decision-Making) پر زور دیتا ہے۔ ایک اچھا رہنما تنظیم کے ملازمین کو مثبت انداز میں متحرک کرتا ہے اور ان کی صلاحیتوں کو مؤثر انداز میں بروئے کار لاتا ہے۔

5) ہم آہنگی اور روابط(Coordinating)

ہم آہنگی کا مطلب ہے کہ تنظیم کے مختلف محکموں افراد اور سرگرمیوں کے درمیان مؤثر روابط قائم کرنا تاکہ تمام کام ایک مربوط انداز میں انجام دیے جا سکیں۔ ہم آہنگی تنظیم کے مختلف حصوں کو بہتر طریقے سے جوڑنے اور ایک دوسرے کے ساتھ مل کر کام کرنے میں مدد دیتی ہے۔ یہ اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ تمام محکمے ایک ہی مقصد کی تکمیل کے لیے متحرک ہوں اور وسائل کا ضیاع نہ ہو۔

6) رپورٹنگ(Reporting)

رپورٹنگ کا مقصد اعلیٰ انتظامیہ کو کارکردگی پیش رفت اور مسائل سے آگاہ کرنا ہے تاکہ درست فیصلے لیے جا سکیں۔ یہ عمل معائنے (Inspection) تجزیے(Analysis) اور تفصیلی رپورٹس (Reports) کے ذریعے مکمل کیا جاتا ہے۔ایک مؤثر رپورٹنگ نظام تنظیم کو مستقل نگرانی (Monitoring) اور بہتری (Improvement) کے مواقع فراہم کرتا ہے۔

7) بجٹ سازی اور مالیاتی کنٹرول(Budgeting)

بجٹ سازی انتظامیہ کا وہ مرحلہ ہے جس میں مالیاتی منصوبہ بندی اخراجات پر کنٹرول اور وسائل کے مؤثر استعمال پر توجہ دی جاتی ہے۔ اس میں اکاؤنٹنگ آڈٹنگ مالیاتی پالیسیوں کی تشکیل اور وسائل کی درست تقسیم شامل ہے تاکہ تنظیم کی مالی صحت مستحکم رہے اور مالیاتی اہداف حاصل کیے جا سکیں۔

POSDCORB ایک مکمل اور مربوط ماڈل ہے جو کسی بھی تنظیم کے انتظامی عمل کی وضاحت کرتا ہے۔ اس کے ذریعے کسی بھی ادارے میں منظم مؤثر اور نتیجہ خیز انتظامیہ کو یقینی بنایا جا سکتا ہے۔اس ماڈل کے سات مراحل یعنی منصوبہ بندی تنظیم افرادی قوت کی تعیناتی قیادت ہم آہنگی رپورٹنگ اور بجٹ سازی تنظیمی کامیابی کے لیے بنیادی ستون تصور کیے جاتے ہیں۔

3.6 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

اس یونٹ کے مطالعے کے بعد طلبہ نے انتظامیہ کے عمل اور اس کے مختلف مراحل کو جامع انداز میں سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے یہ سیکھا کہ انتظامیہ دراصل ایک مسلسل عمل (continuous process) ہے جو منصوبہ بندی سے لے کر عمل درآمد اور جائزے تک مختلف مرحلوں پر مشتمل ہوتا ہے۔ طلبہ نے انتظامیہ کی مختلف سطحوں — بالائی(Top Level) ، درمیانی(Middle Level) ، اور نچلی (Lower Level) — کے کردار، ذمہ داریوں اور باہمی ربط کو تفصیل سے جانا۔ اس مطالعے سے انہوں نے یہ سمجھا کہ ہر سطح کا مؤثر رابطہ اور تعاون ہی ادارے کے مجموعی اہداف کے حصول کو ممکن بناتا ہے۔ مزید برآں، طلبہ نے انتظامیہ کے بنیادی افعال کا تعارف حاصل کیا، جن میں منصوبہ بندی(Planning) ، تنظیم(Organizing) ، رہنمائی یا قیادت(Directing/Leading) ، ہم آہنگی (Coordinating)، اور نگرانی یا کنٹرول (Controlling) شامل ہیں۔ انہوں نے POSDCORB کے سات مراحل — یعنی Planning ، Organizing، Staffing، Directing، Coordinating، Reporting، اور Budgeting — کا تفصیلی مطالعہ کیا اور یہ جانا کہ یہ ماڈل انتظامی عمل کے تمام پہلوؤں کو ایک منظم ڈھانچے میں پیش کرتا ہے۔ اس

یونٹ کے ذریعے طلبہ نے یہ فہم حاصل کیا کہ کامیاب انتظامیہ کے لیے مختلف سطحوں اور مراحل میں مؤثر ربط، درست منصوبہ بندی، اور منظم نگرانی ناگزیر ہیں، اور یہی عوامل کسی ادارے کی کامیابی کی بنیاد بنتے ہیں۔

3.7 نمونہ امتحانی سوالات(Model Exam Questions)

الف: خالی جگہوں کو پُر کریں۔(Fill in the Blanks)

1. وسائل کی مؤثر تقسیم اور تنظیمی ڈھانچے کی تشکیل انتظامیہ کے__________ کا حصہ ہے۔
2. کسی بھی تنظیم کی کامیابی کے لیے__________ اور ٹیم ورک نہایت ضروری ہیں۔
3. انتظامیہ کی سطحوں کو عمومی طور پر__________ حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔
4. اعلیٰ سطحی انتظامیہ میں سب سے اہم عہدہ__________ کا ہوتا ہے۔
5. عملیاتی سطحی انتظامیہ براہِ راست__________ کے ساتھ جُڑی ہوتی ہے۔
6. POSDCORBماڈل سب سے پہلے__________ اور__________ نے متعارف کرایا۔
7. POSDCORBکا پہلا مرحلہ__________ کہلاتا ہے۔
8. ملازمین کی بھرتی اور تربیت POSDCORB کے__________ حصے میں شامل ہے۔
9. مؤثر قیادت کے لیے__________ اور فیصلہ سازی بنیادی عوامل ہیں۔
10. رپورٹنگ کا مقصد اعلیٰ انتظامیہ کو__________ اور مسائل سے آگاہ کرنا ہے۔

جوابات

1. عمل(Process of Management)
2. روابط(Communication)
3. تین(3)
4. چیف ایگزیکٹو آفیسر(CEO)
5. ملازمین/ورک فورس(Workforce)
6. لوثر گلک (Luther Gulick) اور لنڈال اروک(Lyndall Urwick)
7. منصوبہ بندی(Planning)
8. افرادی قوت کی تعیناتی(Staffing)
9. مؤثر ابلاغ(Effective Communication)

.10 کارکردگی(Performance)

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1) انتظامیہ کے عمل (Process of Management) کو مختصراً بیان کریں اور اس کی اہمیت پر روشنی ڈالیں۔

2) انتظامیہ کی تین سطحوں (Top, Middle, and Operational) کا تقابلی تجزیہ کریں۔

3) POSDCORB ماڈل کے تحت منصوبہ بندی (Planning) اور تنظیم (Organizing) کے تصورات کی وضاحت کریں۔

4) درمیانی سطحی انتظامیہ (Middle-Level Management) کے فرائض پر تفصیل سے روشنی ڈالیں۔

5) ہم آہنگی (Coordinating) اور رپورٹنگ (Reporting) کے درمیان فرق بیان کریں اور ان کی اہمیت پر تبصرہ کریں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1) انتظامیہ کی سطحوں (Levels of Management) کو تفصیل سے بیان کریں اور ہر سطح کے اہم کردار اور ذمہ داریوں کی وضاحت کریں۔

2) POSDCORB کے تمام سات مراحل کو تفصیل سے بیان کریں اور ہر ایک کی تنظیمی کامیابی میں اہمیت پر تبصرہ کریں۔

3) انتظامیہ کے عمل اور POSDCORB ماڈل کے درمیان تعلق پر تفصیلی نوٹ لکھیں اور ان کے عملی اطلاق کی وضاحت کریں۔

4) انتظامیہ میں بجٹ سازی (Budgeting) اور وسائل کے انتظام (Resource Management) کی اہمیت پر بحث کریں۔

5) کسی تنظیم میں موثر قیادت (Directing) اور ہم آہنگی (Coordinating) کے کردار پر تفصیل سے گفتگو کریں اور ان کی کامیابی پر اثرات کا تجزیہ کریں۔

اکائی 4۔ منصوبہ بندی

(Planning)

اکائی کے اجزاء	Structure
4.0 تمہید	Introduction
4.1 مقاصد	Objectives
4.2 منصوبہ بندی کی تعریف	Definition of Planning
4.3 منصوبہ بندی کی نوعیت	Nature of Planning
4.4 منصوبہ بندی کے مقاصد	Purpose of Planning
4.5 منصوبہ بندی کی اہمیت	Importance of Planning
4.6 منصوبہ بندی کی خوبیاں	Merits of Planning
4.7 منصوبہ بندی کے نقصانات	Demerits of Planning
4.8 اکتسابی نتائج	Learning Outcomes
4.9 نمونہ امتحانی سوالات	Model Examination Questions

4.0 تمہید (Introduction)

منصوبہ بندی انتظام کے سب سے بنیادی کاموں میں سے ایک ہے، جو دیگر تمام انتظامی سرگرمیوں کی بنیاد کے طور پر کام کرتا ہے۔ اس میں مقاصد کا تعین، عمل کے بہترین طریقہ کار کا تعین، اور مطلوبہ نتائج حاصل کرنے کے لیے مؤثر طریقے سے وسائل مختص کرنا شامل ہے۔ تنظیمیں غیر یقینی صورتحال سے بھرے متحرک ماحول میں کام کرتی ہیں، جو خطرات کو کم کرنے، کارکردگی کو بہتر بنانے، اور ہدف پر مبنی فیصلہ سازی کو یقینی بنانے کے لیے منصوبہ بندی کو ایک لازمی ذریعہ بناتی ہیں۔

یہ یونٹ کاروباری کامیابی کے حصول میں اس کی اہمیت کو اجاگر کرتے ہوئے منصوبہ بندی کے معنی، تعریف، نوعیت اور مقصد کو تلاش کرتا ہے۔ مزید برآں، یہ منصوبہ بندی کی خوبیوں اور خامیوں کا جائزہ لیتا ہے، تنظیمی انتظام میں اس کے کردار کے بارے میں ایک متوازن نقطہ نظر

فراہم کرتا ہے۔ منصوبہ بندی کی اہمیت کو سمجھ کر، مینیجرز باخبر فیصلے کر سکتے ہیں جو ان کی تنظیموں کی طویل مدتی پائیداری اور ترقی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

4.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ ان موضوعات کو سمجھنے کے قابل ہو سکیں گے

- منصوبہ بندی کی تعریف سمجھنے کے قابل ہو سکیں گے
- کاروباری تنظیموں میں منصوبہ بندی کی نوعیت اور مقاصد کو سمجھیں گے۔
- منصوبہ بندی کی اہمیت اور تنظیمی کامیابی میں اس کے تعاون کا تجزیہ کریں گے۔
- منصوبہ بندی کی خوبیوں کی نشاندہی اور وضاحت کریں گے۔
- منصوبہ بندی کے نقصانات کا جائزہ لیں گے۔

4.2 منصوبہ بندی کی تعریف (Definition of Planning)

منصوبہ بندی کے لیے مختلف مصنفین کی طرف سے دی گئی تعریفیں اس طرح ہیں۔ کونٹز اور اوڈونل کے مطابق۔

"منصوبہ بندی پہلے سے فیصلہ کرتی ہے کہ کیا کرنا ہے، کیسے کرنا ہے، کب کرنا ہے، اور کس نے کرنا ہے۔"

According to Koontz and O'Donnell

Planning is deciding in advance what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it".

- ہنری فیول کے مطابق۔

"منصوبہ بندی آگے دیکھ رہی ہے۔ یہ مقاصد کا تعین اور ان کے حصول کے ذرائع ہیں۔"

According to Henry Fayol

Planning is looking ahead. It is the determination of objectives and the means to achieve them.

- پیٹر ڈرکر کے مطابق

"منصوبہ بندی موجودہ کاروباری (خطرہ لینے) کے فیصلے کو منظم طریقے سے اور ان کے مستقبل کے بارے میں بہترین ممکنہ معلومات کے ساتھ کرنے کا مسلسل عمل ہے۔"

According to Peter Drucker –

"Planning is the continuous process of making present entrepreneurial (risk-taking) decisions systematically and with the best possible knowledge of their futurity."

- ٹیری اور فرینکلن کے مطابق

"منصوبہ بندی معلومات کا انتخاب کرنا اور مستقبل کے بارے میں مفروضے بنانا ہے تاکہ تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے ضروری سرگرمیوں کو ترتیب دیا جا سکے۔"

According to Terry and Franklin –

"Planning is selecting information and making assumptions regarding the future to formulate the activities necessary to achieve organizational objectives."

- لوئس اے ایلن کے مطابق

"منصوبہ بندی ایک ایسا جال ہے جو مستقبل کو پکڑنے کے لیے بچھایا گیا ہے۔"

According to Louis A. Allen –

"Planning is a trap laid to capture the future".

4.3 منصوبہ بندی کی نوعیت (Nature of Planning)

منصوبہ بندی انتظام کا ایک بنیادی کام ہے جو تنظیمی اہداف کے حصول کی بنیاد رکھتا ہے۔ یہ فیصلہ سازی، وسائل کی تقسیم، اور مستقبل کی تیاری کے لیے ایک منظم فریم ورک فراہم کرتا ہے۔ منصوبہ بندی کی نوعیت کو درج ذیل خصوصیات کے ذریعے سمجھا جا سکتا ہے۔

درج ذیل نکات منصوبہ بندی کی نوعیت کی وضاحت کرتے ہیں:

1) مستقبل پر مبنی عمل (Future-Oriented Process)

منصوبہ بندی ایک ایسا عمل ہے جو مستقبل کو مد نظر رکھ کر کیا جاتا ہے۔ اس کا مقصد یہ ہوتا ہے کہ ادارہ مستقبل میں پیش آنے والے چیلنجز اور مواقع کے لیے پہلے سے تیار ہو۔ اچھی منصوبہ بندی ادارے کو غیر یقینی صورتحال سے نمٹنے میں مدد دیتی ہے۔

2) اہداف پر مرکوز سرگرمی (Goal-Oriented Activity)

منصوبہ بندی کا اصل مقصد ادارے کے مخصوص اہداف کا حصول ہوتا ہے۔ یہ عمل اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ تمام سرگرمیاں طے شدہ مقاصد کے مطابق انجام پائیں۔ منصوبہ بندی کے بغیر ادارہ بے سمت ہو جاتا ہے۔

3) (Pervasive Function) ہر سطح پر موجود عمل

منصوبہ بندی صرف اعلیٰ انتظامیہ کا ہی کام نہیں، بلکہ یہ ہر سطح پر کی جاتی ہے، خواہ وہ اعلیٰ سطحی حکمتِ عملی ہو یا نچلی سطح کی عملیاتی منصوبہ بندی۔ یعنی، یہ ایک ہمہ انتظامی فعل ہے جو ہر شعبے میں انجام دیا جاتا ہے۔

4) (Continuous Process) مسلسل جاری رہنے والا عمل

منصوبہ بندی ایک مرتبہ کا عمل نہیں بلکہ یہ ایک مسلسل عمل ہے۔ حالات، وسائل، اور مقاصد میں تبدیلی آتی رہتی ہے، لہٰذا منصوبوں کا جائزہ لینا اور وقتاً فوقتاً اُن کی تجدید کرنا ضروری ہوتا ہے۔

5) (Decision-Making Process) فیصلہ سازی کا عمل

منصوبہ بندی دراصل فیصلہ سازی کا ایک اہم حصہ ہے، جس میں مختلف متبادل راستوں کا تجزیہ کیا جاتا ہے اور سب سے مؤثر راستہ منتخب کیا جاتا ہے۔ اس کے لیے عقلی سوچ، تجزیاتی مہارت، اور تجربہ درکار ہوتا ہے۔

6) (Intellectual Activity) ذہنی و فکری عمل

منصوبہ بندی ایک ذہنی اور فکری سرگرمی ہے جس میں تخلیقی سوچ، تجزیاتی ذہن، اور تصوراتی قوت شامل ہوتی ہے۔ یہ محض اعداد و شمار کی ترتیب نہیں بلکہ گہرے غور و فکر کا نتیجہ ہوتی ہے۔

7) (Primary Function of Management) انتظامیہ کا بنیادی فریضہ

منصوبہ بندی انتظامی عمل کا پہلا اور سب سے اہم مرحلہ ہے۔ اس کے بغیر تنظیم کے دیگر افعال جیسے تنظیم سازی، عمل درآمد، قیادت اور کنٹرول مؤثر انداز میں انجام نہیں دیے جا سکتے۔

8) (Bridges the Gap Between Present and Future) حال اور مستقبل کے درمیان پل

منصوبہ بندی ادارے کو موجودہ صورتِ حال سے مستقبل کے متوقع نتائج کی طرف لے جانے کا ذریعہ ہے۔ یہ ایک ایسا پل ہے جو آج کی حقیقت کو کل کے وژن سے جوڑتا ہے۔

4.4 منصوبہ بندی کے مقاصد (Purpose of Planning)

منصوبہ بندی کے کئی مقاصد ہوتے ہیں جو انتظامی، اقتصادی، اور انسانی سطح پر ادارے کو فائدہ پہنچاتے ہیں۔ ذیل میں ان مقاصد کی تفصیلی وضاحت کی گئی ہے:

1. اہداف کا تعین *(Setting Organisational Objectives)*

منصوبہ بندی کا پہلا اور بنیادی مقصد ادارے کے اہداف (Objectives) کو واضح طور پر متعین کرنا ہوتا ہے۔ جب تک یہ طے نہ کیا جائے کہ ادارہ کیا حاصل کرنا چاہتا ہے، اس وقت تک کسی بھی سرگرمی کی سمت کا تعین ممکن نہیں۔

مثلاً: اگر ایک کمپنی اپنے منافع میں 20% اضافہ کرنا چاہتی ہے تو منصوبہ بندی کے ذریعے وہ اس مقصد تک پہنچنے کی حکمت عملی بناتی ہے۔

2.مستقبل کی پیش بندی (Preparing for the Future)

منصوبہ بندی ادارے کو ممکنہ مستقبل کی صورتِ حال کا اندازہ لگانے میں مدد دیتی ہے۔اس میں ایسے سوالات شامل ہوتے ہیں: مستقبل میں مارکیٹ کیسی ہوگی؟ صارفین کی ترجیحات کیسے بدلیں گی؟ کیا خطرات لاحق ہو سکتے ہیں؟

یہ عمل تنظیم کو غیر یقینی حالات سے نمٹنے کے لیے تیار رکھتا ہے۔

3.وسائل کا مؤثر استعمال (Optimum Utilisation of Resources)

ادارے کے پاس محدود وسائل ہوتے ہیں، جیسے کہ انسانی قوت، مالی سرمایہ، مشینری وغیرہ۔ منصوبہ بندی ان وسائل کے ضیاع کو روک کر انہیں مؤثر اور مناسب انداز میں استعمال کرنے کا طریقہ فراہم کرتی ہے، تاکہ ہر عمل زیادہ سے زیادہ نتیجہ خیز بن سکے۔

4.فیصلہ سازی میں مدد (Facilitating Decision-Making)

منصوبہ بندی ایک ایسا فریم ورک فراہم کرتی ہے جس کی بنیاد پر مختلف انتظامی فیصلے کیے جاتے ہیں۔ چونکہ منصوبہ بندی میں متبادل راستوں کا جائزہ شامل ہوتا ہے، اس لیے مینیجرز کو بہتر، مؤثر اور منطقی فیصلے لینے میں آسانی ہوتی ہے۔

5.غیر یقینی حالات میں رہنمائی (Providing Direction in Uncertainty)

کاروباری ماحول اکثر غیر یقینی اور متغیر ہوتا ہے۔ منصوبہ بندی اس ماحول میں ادارے کو ایک واضح راہ دکھاتی ہے اور یہ طے کرتی ہے کہ بدلتے حالات میں ادارے کو کس سمت میں چلنا ہے۔ یہ عمل ادارے کو اچانک پیش آنے والے چیلنجز کے لیے تیار رکھتا ہے۔

6.تنظیمی ہم آہنگی پیدا کرنا (Ensuring Coordination among Departments)

ادارے کے مختلف شعبہ جات (مثلاً پیداوار، فروخت، مالیات، انسانی وسائل) اگر الگ الگ سمت میں کام کریں تو ادارہ ترقی نہیں کر سکتا۔ منصوبہ بندی تمام شعبہ جات کو ایک مشترکہ مقصد کی طرف متحد کرتی ہے، جس سے ہم آہنگی، تعاون اور کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔

7.کارکردگی کی نگرانی اور بہتری (Performance Monitoring and Improvement)

منصوبہ بندی کی مدد سے ہر شعبے کے لیے معیارات مقرر کیے جاتے ہیں، جن کے مطابق بعد میں کارکردگی کا جائزہ لیا جاتا ہے۔ یہ عمل کمزور پہلوؤں کی شناخت میں مدد دیتا ہے اور بہتری کے لیے اقدامات کیے جاتے ہیں۔

8.وقت اور لاگت کی بچت (Saving Time and Cost)

ایک منظم منصوبہ بندی ادارے کو غیر ضروری تاخیر اور اخراجات سے بچاتی ہے۔ چونکہ تمام سرگرمیاں پہلے سے طے شدہ ہوتی ہیں، اس لیے وقت کا ضیاع کم ہوتا ہے اور وسائل کی بچت ممکن ہوتی ہے۔

9.خطرات کی نشاندہی اور ان کا حل (Risk Identification and Management)

منصوبہ بندی ممکنہ خطرات کی شناخت کر کے ان کے ممکنہ اثرات کا تجزیہ کرتی ہے اور ان سے بچاؤ یا مقابلہ کرنے کے لیے متبادل حکمت عملی تیار کرتی ہے۔

مثلاً: اگر مارکیٹ میں مقابلہ بڑھ رہا ہے تو منصوبہ بندی میں اس کا حل قیمت کم کرنا، معیار بہتر بنانا یا نئی مصنوعات لانا ہو سکتا ہے۔

10. نئی راہوں کی تلاش اور اختراعات *(Promoting Innovation and Exploration)*

منصوبہ بندی صرف موجودہ وسائل پر انحصار نہیں کرتی بلکہ نئے امکانات اور تخلیقی حل تلاش کرنے کی کوشش بھی کرتی ہے۔ اس میں اختراعی خیالات اور نئی مصنوعات یا خدمات کو شامل کیا جا سکتا ہے جو ادارے کو مسابقتی برتری دلاتی ہیں۔

11. طویل مدتی ترقی کا حصول *(Ensuring Long-Term Growth)*

منصوبہ بندی ادارے کو صرف قلیل مدتی اہداف پر توجہ نہیں دلاتی بلکہ طویل المدت ترقی اور استحکام کو بھی مد نظر رکھتی ہے۔ اس کے ذریعے ادارہ مستقبل کے چیلنجز کے لیے بہتر طور پر تیار ہو جاتا ہے۔

12. تنظیمی نظم و ضبط اور جواب دہی *(Ensuring Discipline and Accountability)*

منصوبہ بندی سے ہر فرد کو یہ علم ہوتا ہے کہ اس کی ذمہ داریاں کیا ہیں، کب اور کیسے انہیں پورا کرنا ہے۔ اس سے ادارے میں نظم و ضبط پیدا ہوتا ہے، اور جواب دہی کا نظام مؤثر بنتا ہے۔

4.5 منصوبہ بندی کی اہمیت (Importance of Planning)

منصوبہ بندی انتظام کا ایک بنیادی کام ہے جو کسی تنظیم کی کامیابی اور پائیداری کو یقینی بنانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ مقاصد کے حصول، وسائل کو بہتر بنانے، غیر یقینی صورتحال کو کم کرنے اور مجموعی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے ایک منظم انداز فراہم کرتا ہے۔ مؤثر منصوبہ بندی کسی تنظیم کے اندر فیصلہ سازی، ہم آہنگی اور کنٹرول کی بنیاد کے طور پر کام کرتی ہے۔ انتظام میں منصوبہ بندی کی اہم وجوہات ذیل میں دی گئی ہیں۔

1) سمت فراہم کرتی ہے (Provides Direction)

منصوبہ بندی ادارے کو ایک واضح سمت مہیا کرتی ہے۔ اس سے یہ طے ہوتا ہے کہ کیا کرنا ہے، کب کرنا ہے، اور کیسے کرنا ہے۔ تمام ملازمین طے شدہ مقاصد کی جانب متفقہ انداز میں کام کرتے ہیں، جس سے کارکردگی میں ہم آہنگی پیدا ہوتی ہے۔

2) غیر یقینی کو کم کرتی ہے (Reduces Uncertainty)

مستقبل کے بارے میں مکمل پیش گوئی ممکن نہیں، لیکن منصوبہ بندی کے ذریعے ممکنہ خطرات اور چیلنجز کا اندازہ لگا کر ان کے لیے پہلے سے تیاری کی جا سکتی ہے۔ اس طرح ادارہ غیر متوقع حالات کا بہتر طور پر مقابلہ کر سکتا ہے۔

3) فیصلہ سازی میں آسانی پیدا کرتی ہے (Facilitates Decision Making)

منصوبہ بندی کی مدد سے مختلف متبادل راستوں کا تجزیہ کیا جاتا ہے، جس سے درست فیصلے کرنے میں آسانی ہوتی ہے۔ اس عمل سے وقت، وسائل اور محنت کی بچت ہوتی ہے۔

4)وسائل کے مؤثر استعمال کو فروغ دیتی ہے (Promotes Efficient Use of Resources)

منصوبہ بندی وسائل جیسے وقت، پیسہ، افرادی قوت، اور مشینری کے درست اور منظم استعمال کو ممکن بناتی ہے۔ اس سے فضول خرچی کم ہوتی ہے اور کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

5)کنٹرول کے لیے معیار مقرر کرتی ہے (Establishes Standards for Control)

منصوبہ بندی کی بنیاد پر کارکردگی کے معیار (standards) طے کیے جاتے ہیں، جن کی مدد سے اصل کارکردگی کا موازنہ کیا جاتا ہے۔ اگر کوئی انحراف ہو تو فوری اصلاحی اقدامات کیے جا سکتے ہیں۔

6)تخلیقی صلاحیتوں کو ابھارتی ہے (Encourages Innovation and Creativity)

منصوبہ بندی کے دوران نئی سوچ، نئے آئیڈیاز، اور جدید طریقہ کار اپنانے کی ضرورت محسوس ہوتی ہے۔ اس طرح ادارے میں تخلیقی رجحان اور اختراعی حکمت عملیوں کو فروغ ملتا ہے۔

7)ربط اور ہم آہنگی کو بہتر بناتی ہے (Improves Coordination)

جب تمام محکمے اور افراد ایک مشترکہ منصوبے کے تحت کام کرتے ہیں تو ان کے درمیان باہمی ربط اور ہم آہنگی پیدا ہوتی ہے۔ اس سے تنازعات میں کمی آتی ہے اور ٹیم ورک کو فروغ ملتا ہے۔

8)اہداف کے حصول میں مدد دیتی ہے (Helps in Achieving Objectives)

منصوبہ بندی کا بنیادی مقصد ادارے کے مقاصد کو مؤثر اور کارآمد طریقے سے حاصل کرنا ہوتا ہے۔ یہ تمام سرگرمیوں کو ایک مرکز کی طرف متوجہ کرتی ہے، جس سے وقت پر مطلوبہ نتائج حاصل کیے جا سکتے ہیں۔

9)ادارے کی ترقی میں معاون (Supports Organizational Growth)

منصوبہ بندی ادارے کی ترقی اور وسعت کے لیے بنیادی کردار ادا کرتی ہے۔ اس سے مستقبل کے مواقع کی شناخت، سرمایہ کاری کے فیصلے، اور نئی مارکیٹوں میں داخلہ آسان ہو جاتا ہے۔

10)ملازمین کے حوصلے بلند کرتی ہے (Boosts Employee Morale)

جب ملازمین کو معلوم ہوتا ہے کہ ادارہ ایک منظم اور واضح منصوبے پر کام کر رہا ہے، تو ان کے اندر اعتماد اور اطمینان پیدا ہوتا ہے۔ اس سے ان کی وابستگی اور کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

4.6 منصوبہ بندی کی خوبیاں(Merits of Planning)

منصوبہ بندی انتظامیہ کا ایک اہم کام ہے جو تنظیموں کو اہداف طے کرنے، وسائل کو مؤثر طریقے سے مختص کرنے اور مستقبل کی غیر یقینی صورتحال کے لیے تیار کرنے میں مدد کرتا ہے۔ یہ سمت فراہم کرتا ہے، خطرات کو کم کرتا ہے، اور فیصلہ سازی کو بہتر بناتا ہے۔ تفصیل کے ساتھ منصوبہ بندی کی اہم خوبیاں (فائدے) درج ذیل ہیں:

1. واضح سمت کی فراہمی *(Provides Clear Direction)*

منصوبہ بندی ادارے کو ایک واضح اور متعین راستہ فراہم کرتی ہے۔اس سے تمام محکمے اور افراد اپنے مقاصد کے حصول کے لیے یکسو ہو کر کام کرتے ہیں۔

2. غیر یقینی صورتحال میں کمی *(Reduces Uncertainty)*

منصوبہ بندی کی مدد سے ادارہ ممکنہ خطرات اور تبدیلیوں کا اندازہ لگا کر پیشگی اقدامات کر سکتا ہے، جس سے غیر یقینی کی کیفیت کم ہو جاتی ہے۔

3. وسائل کا مؤثر استعمال *(Efficient Utilization of Resources)*

منصوبہ بندی کے ذریعے وقت، سرمایہ، افرادی قوت اور دیگر وسائل کو مناسب طریقے سے استعمال کیا جا سکتا ہے، جس سے ضیاع کم ہوتا ہے۔

4. فیصلہ سازی میں سہولت *(Facilitates Decision Making)*

منصوبہ بندی میں ممکنہ متبادل کا جائزہ لیا جاتا ہے، جو انتظامیہ کو بہتر اور بروقت فیصلے کرنے میں مدد دیتا ہے۔

5. کارکردگی پر کنٹرول *(Provides a Basis for Control)*

منصوبہ بندی کے تحت کارکردگی کے لیے معیارات طے کیے جاتے ہیں جن کی روشنی میں حقیقی کارکردگی کا جائزہ لے کر ضروری اصلاحات کی جا سکتی ہیں۔

6. باہمی ہم آہنگی کا فروغ *(Promotes Coordination)*

منصوبہ بندی مختلف شعبہ جات اور افراد کے درمیان رابطہ اور ہم آہنگی کو فروغ دیتی ہے، جس سے ادارے میں اجتماعی کارکردگی بہتر ہوتی ہے۔

7. تخلیقی سوچ کی حوصلہ افزائی *(Encourages Innovation and Creativity)*

منصوبہ بندی میں مختلف طریقوں اور نئے حل تلاش کیے جاتے ہیں، جو تخلیقی سوچ کو ابھارتے ہیں اور ادارے کو جدید خطوط پر استوار کرتے ہیں۔

8. اہداف کے مؤثر حصول میں مدد *(Helps in Achieving Objectives)*

منصوبہ بندی ادارے کو اپنے طے شدہ اہداف کو وقت پر اور مؤثر طریقے سے حاصل کرنے میں مدد دیتی ہے، کیونکہ ہر قدم ایک سوچے سمجھے راستے پر ہوتا ہے۔

9. مسابقتی برتری کا حصول *(Gives Competitive Advantage)*

اچھی منصوبہ بندی ادارے کو مارکیٹ میں ہونے والی تبدیلیوں کا مؤثر انداز میں جواب دینے اور مسابقتی اداروں سے آگے رہنے میں مدد دیتی ہے۔

10. ملازمین کے حوصلے میں اضافہ (Boosts Employee Morale)

منصوبہ بندی ملازمین کو یقین دہانی فراہم کرتی ہے کہ ادارہ منظم انداز میں کام کر رہا ہے جس سے ان کا اعتماد اور کارکردگی بڑھتی ہے۔

4.7 منصوبہ بندی کے نقصانات (Demerits of Planning)

منصوبہ بندی ایک مفید اور ضروری انتظامی عمل ہے، تاہم اس کے کچھ منفی پہلو یا نقائص بھی ہوتے ہیں، جنہیں نظرانداز کرنا کسی بھی ادارے کے لیے خطرناک ہو سکتا ہے۔ منصوبہ بندی کے یہ نقص بعض اوقات اس کی افادیت کو کم کر دیتے ہیں اور ادارے کو غیر متوقع حالات میں نقصان پہنچا سکتے ہیں۔ ذیل میں منصوبہ بندی کی اہم خامیوں کو تفصیل سے بیان کیا جارہا ہے:

1 وقت طلب عمل (Time Consuming)

منصوبہ بندی کا عمل کافی وقت لیتا ہے کیونکہ اس میں حالات کا تجزیہ، معلومات کا اکٹھا کرنا، متبادل راستوں کا جائزہ لینا، اور فیصلہ سازی شامل ہوتی ہے۔ جب کسی ادارے کو فوری فیصلے درکار ہوں تو یہ سست رفتار عمل نقصان دہ ثابت ہو سکتا ہے، کیونکہ اس سے عمل درآمد میں تاخیر پیدا ہوتی ہے۔

2 لاگت میں اضافہ (Costly Process)

منصوبہ بندی میں وقت کے ساتھ ساتھ مالی وسائل کی بھی ضرورت ہوتی ہے۔ تحقیق، مشاورت، ماہرین کی خدمات، اور تفصیلی رپورٹس پر اخراجات آتے ہیں۔ خاص طور پر چھوٹے یا مالی طور پر کمزور اداروں کے لیے یہ عمل مہنگا اور بوجھل بن سکتا ہے۔

3 لچک کی کمی (Lack of Flexibility)

منصوبہ بندی اکثر ایک طے شدہ لائحہ عمل پر زور دیتی ہے۔ جب حالات میں اچانک تبدیلی آئے تو لچک کی کمی کی وجہ سے ادارہ فوری ردعمل دینے سے قاصر رہتا ہے۔ سخت منصوبہ بندی ادارے کو نئے چیلنجز کے مطابق خود کو ڈھالنے میں سست بنا دیتی ہے۔

4 عمل درآمد میں مشکلات (Difficult Implementation)

منصوبے بنانا نسبتاً آسان ہوتا ہے، لیکن ان پر عمل درآمد ایک چیلنج ہوتا ہے۔ وسائل کی کمی، غیر تربیت یافتہ عملہ، یا ملازمین کی مزاحمت کی وجہ سے منصوبے کو مکمل طور پر نافذ کرنا مشکل ہو جاتا ہے۔ اس کے علاوہ، بعض اوقات عملی حالات منصوبے کے مطابق نہیں ہوتے۔

5 تخلیقی صلاحیتوں کی رکاوٹ (Hinders Creativity)

سخت منصوبہ بندی کے ماحول میں کام کرنے سے ملازمین کو نئے خیالات اور حل پیش کرنے کی آزادی کم ہو جاتی ہے۔ وہ صرف مقررہ طریقہ کار پر چلنے کے پابند ہوتے ہیں، جس سے اختراعی صلاحیتیں دب جاتی ہیں اور تنظیم ترقی کی نئی راہیں تلاش کرنے سے محروم رہ جاتی ہے۔

6 مفروضات پر انحصار (Dependence on Forecasting and Assumptions)

منصوبہ بندی اکثر پیش گوئیوں، اندازوں اور مفروضات پر مبنی ہوتی ہے۔ اگر یہ پیش گوئیاں درست نہ نکلیں، یا حالات متوقع انداز سے مختلف ہو جائیں، تو پوری منصوبہ بندی ناکام ہو سکتی ہے، اور ادارہ شدید نقصان کا شکار ہو سکتا ہے۔

7کامیابی کی ضمانت نہیں دیتی *(No Guarantee of Success)*

منصوبہ بندی کے باوجود ادارے کو مکمل کامیابی حاصل ہونے کی ضمانت نہیں دی جاسکتی۔ بیرونی عوامل جیسے معاشی بحران، سیاسی تبدیلیاں، قدرتی آفات یا مسابقتی دباؤ، منصوبے کو متاثر کر سکتے ہیں اور کامیابی میں رکاوٹ بن سکتے ہیں۔

8ملازمین کی مزاحمت *(Employee Resistance)*

اگر منصوبہ بندی کے دوران ملازمین کو شامل نہ کیا جائے تو وہ خود کو نظرانداز محسوس کرتے ہیں۔ نتیجتاً، وہ منصوبے کو قبول نہیں کرتے اور عمل درآمد میں رکاوٹ بنتے ہیں۔ اس سے نہ صرف کارکردگی متاثر ہوتی ہے بلکہ تنظیم میں نارضایتی بھی پیدا ہوتی ہے۔

9انتظامیہ پر زیادہ انحصار *(Excessive Dependence on Top Management)*

منصوبہ بندی زیادہ تر اعلیٰ انتظامیہ کے ہاتھ میں ہوتی ہے، اور نیچے کے درجے کے ملازمین کو شامل نہیں کیا جاتا۔ اس سے فیصلہ سازی یکطرفہ ہو جاتی ہے، اور عملے کا اعتماد کم ہو سکتا ہے۔ کبھی کبھار اعلیٰ انتظامیہ زمینی حقائق سے دور ہو کر غیر عملی منصوبے بنالیتی ہے۔

10فوری تبدیلیوں کا مؤثر جواب دینے میں ناکامی *(Slow to Respond to Sudden Changes)*

منصوبہ بندی ایک طویل اور منظم عمل ہے، جو فوری تبدیلیوں جیسے مارکیٹ کی اچانک تبدیلی یا صارفین کی نئی ترجیحات کا فوراً جواب دینے میں سستی کا شکار ہو سکتا ہے۔ ایسے حالات میں ادارہ مسابقتی دوڑ میں پیچھے رہ سکتا ہے۔

4.8اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد طلباء نے منصوبہ بندی کے مفہوم، تعریف اور اس کی بنیادی نوعیت کو گہرائی سے سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے یہ جان لیا ہے کہ منصوبہ بندی انتظامی عمل کا وہ بنیادی فریضہ ہے جو دیگر تمام انتظامی سرگرمیوں کی بنیاد بنتا ہے۔ طلباء نے کاروباری تنظیموں میں منصوبہ بندی کے مختلف مقاصد، اس کی اہمیت اور اس کے عملی اطلاق کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے یہ تجزیہ کیا ہے کہ منصوبہ بندی کے ذریعے ادارے نہ صرف اپنے وسائل کو مؤثر انداز میں استعمال کرتے ہیں بلکہ غیر یقینی حالات میں بھی درست سمت میں رہنمائی حاصل کی ہے۔ اس مطالعہ کے دوران طلباء نے منصوبہ بندی کی خوبیاں اور خامیاں دونوں پہلوؤں کا تنقیدی جائزہ لیا ہے اور یہ نتیجہ اخذ کیا ہے کہ کامیاب تنظیمی نظم و نسق کے لیے مؤثر منصوبہ بندی ناگزیر ہے۔ مزید برآں، انہوں نے یہ بھی سیکھا ہے کہ منصوبہ بندی کے ذریعے فیصلہ سازی میں آسانی، تنظیمی ہم آہنگی میں اضافہ، اور طویل مدتی ترقی کے امکانات میں وسعت پیدا کی جاسکتی ہے۔

4.9نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔ (Fill in the Blanks)

1. منصوبہ بندی انتظامیہ کا سب سے __________ فریضہ ہے۔
2. کونٹز اور اوڈونل کے مطابق منصوبہ بندی یہ طے کرتی ہے کہ کیا، کیسے، کب اور __________ کرنا ہے۔

3. ہنری فایول نے منصوبہ بندی کو ____________ قرار دیا۔
4. منصوبہ بندی ایک ____________ پر مبنی عمل ہے جو مستقبل کو مد نظر رکھتا ہے۔
5. منصوبہ بندی ادارے کے ____________ پر مرکوز سر گرمی ہے۔
6. منصوبہ بندی کو انتظامیہ کا ____________ فعل کہا جاتا ہے۔
7. منصوبہ بندی ادارے کے موجودہ حالات اور مستقبل کے درمیان ایک ____________ کا کردار ادا کرتی ہے۔
8. منصوبہ بندی کے ذریعے ادارہ اپنے ____________ کو واضح طور پر متعین کرتا ہے۔
9. منصوبہ بندی وسائل کے ____________ استعمال کو یقینی بناتی ہے۔
10. منصوبہ بندی کی ایک خامی یہ ہے کہ یہ عمل زیادہ ____________ طلب ہوتا ہے۔

جوابات

1. بنیادی	2. کس نے
3. آگے دیکھنے کا عمل	4. مستقبل
5. اہداف	6. اولین/پرائمری
7. پل	8. مقاصد
9. مؤثر	10. وقت

مختصر جواب کے حامل سوالات(Short Answer type Questions)

1. منصوبہ بندی کی تعریف لکھیں۔
2. منصوبہ بندی کی نوعیت لکھیں۔
3. منصوبہ بندی کے مقاصد قلمبند کیجے

طویل جواب کے حامل سوالات(Long Answer type Questions)

1) منصوبہ بندی کی اہمیت پر نوٹ قلمبند کیجے
2) منصوبہ بندی کی خوبیاں پر روشنی ڈالیں
3) منصوبہ بندی کے نقصانات سے آپ کیا سمجھتے ہیں اس کی وضاحت کریں

اکائی 5۔ پالیسی اور طریقہ کار

(Policies and Procedures)

اکائی کے اجزاء	Structure
5.0 تمہید	Introduction
5.1 مقاصد	Objectives
5.2 پالیسی کا مفہوم اور تعریف	Meaning and Definition of Policy
5.3 پالیسی اور طریقہ کار کی اہمیت	Importance of Policy and Procedures
5.4 پالیسی کی تشکیل کا طریقہ کار	Procedure of Policy Formulation
5.5 منصوبوں کی اقسام	Types of Plans
5.6 منصوبہ بندی کا عمل	Planning Process
5.7 مؤثر منصوبہ بندی میں رکاوٹیں	Barriers to Effective Planning
5.8 اکتسابی نتائج	Learning Outcomes
5.9 نمونہ امتحانی سوالات	Model Examination Questions

5.0 تمہید (Introduction)

پالیسیاں اور طریقہ کار تنظیمی انتظام کے لازمی اجزاء ہیں جو فیصلہ سازی اور معیاری آپریشنل عمل کے لیے رہنما اصول فراہم کرتے ہیں۔ پالیسیاں ایک فریم ورک کے طور پر کام کرتی ہیں جس کے اندر ایک تنظیم کام کرتی ہے، مستقل مزاجی، کارکردگی اور ریگولیٹری تعمیل کو یقینی بناتی ہے۔ دوسری طرف، طریقہ کار، پالیسیوں کو مؤثر طریقے سے نافذ کرنے کے لیے مرحلہ وار طریقوں کی وضاحت کرتے ہیں۔

مزید برآں، انتظام میں منصوبہ بندی میں مختلف قسم کے منصوبے شامل ہوتے ہیں اور کاروباری مقاصد کے حصول کے لیے منصوبہ بندی کے ایک منظم عمل کی پیروی کرتے ہیں۔ یہ یونٹ پالیسیوں، ان کے طریقہ کار، مختلف قسم کے منصوبوں، اور انتظامی کامیابی کے لیے ضروری منظم منصوبہ بندی کے عمل کی گہرائی سے سمجھ فراہم کرتا ہے۔

5.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ ان موضوعات کو سمجھنے کے قابل ہو سکیں گے

- کاروباری انتظام میں پالیسیوں کی تعریف اور اہمیت کو سمجھیں گے۔
- تنظیموں میں پالیسیوں کی تشکیل اور نفاذ کے طریقہ کار کی وضاحت کریں گے۔
- منصوبہ بندی کے عمل اور مؤثر فیصلہ سازی میں اس کے کردار کا تجزیہ کریں گے۔
- پالیسیوں اور طریقہ کار کی اہمیت کا اندازہ لگائیں گے۔

5.2 پالیسی کا مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of Policy)

پالیسیاں رہنما خطوط یا فریم ورک ہیں جو کسی تنظیم کے ذریعہ فیصلہ سازی کی ہدایت کرنے اور کارروائیوں میں مستقل مزاجی کو یقینی بنانے کے لیے قائم کیے گئے ہیں۔ وہ مختلف کاروباری حالات سے نمٹنے کے لیے ایک منظم نقطہ نظر فراہم کرتے ہیں، اس بات کو یقینی بناتے ہوئے کہ ملازمین اور انتظامیہ ایک معیاری عمل کی پیروی کریں۔ پالیسیاں تنظیمی اہداف کو ترتیب دینے، تعمیل کو برقرار رکھنے اور فیصلہ سازی میں کارکردگی کو بہتر بنانے میں مدد کرتی ہیں۔

یہاں مصنفین کے ذریعہ پالیسی کی تعریفیں پیش کرتے ہیں۔

- کونٹز اور اوڈونل (1976) کے مطابق:

"پالیسیاں عمومی بیانات یا تفہیم ہیں جو فیصلہ سازی میں سوچ کی رہنمائی کرتی ہیں۔"

- ٹیری اور فرینکلن کے مطابق

"پالیسی ایک زبانی، تحریری، یا مضمر مجموعی گائیڈ ہے، جو حدود قائم کرتی ہے جو عمومی حدود اور ہدایات فراہم کرتی ہے جس میں انتظامی کارروائی کی جائے گی۔"

- Weihrich اور Koontz کے مطابق

"پالیسیاں عمل کے پہلے سے طے شدہ کورسز ہیں جو قبول شدہ کاروباری حکمت عملیوں اور مقاصد کی طرف رہنمائی فراہم کرتے ہیں۔"

- جارج آر ٹیری (1953) کے مطابق:

"پالیسی ایک منصوبہ یا عمل کا طریقہ ہے، جس کا مقصد فیصلوں، اعمال اور دیگر معاملات پر اثر انداز ہونا اور ان کا تعین کرنا ہے۔"

- پیٹر ڈرکر (1954) کے مطابق:

"پالیسیوں سے وہ فریم ورک قائم ہوتا ہے جس کے اندر تنظیم کام کرتی ہے، مینیجرز کو مستقل فیصلے کرنے کے قابل بناتی ہے۔"

5.3 پالیسی اور طریقہ کار کی اہمیت (Importance of Policy and Procedures)

پالیسیاں اور طریقہ کار تنظیموں کے مؤثر کام کرنے میں فیصلہ سازی، کارروائیوں اور تعمیل کے لیے منظم رہنما خطوط فراہم کر کے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ وہ مستقل مزاجی، کارکردگی، جوابدہی، اور قانونی پابندی کو یقینی بناتے ہیں، جو ہموار کاروباری کارروائیوں کے لیے ضروری ہیں۔

پالیسیز اور طریقہ کار کسی بھی ادارے، تنظیم یا ادارہ جاتی نظام کے بنیادی ستون ہوتے ہیں۔ یہ اصول اور رہنما ہدایات فراہم کرتے ہیں جو ملازمین، مینجمنٹ اور دیگر اسٹیک ہولڈرز کے رویوں اور عمل کو ایک مربوط دائرہ کار میں لاتے ہیں۔

1) ادارے کے ڈھانچے کا قیام (Establishing Organizational Structure)

پالیسیز اور طریقہ کار ادارے کے اندر ایک واضح ڈھانچہ فراہم کرتے ہیں جس سے ہر فرد کو اپنے کردار اور ذمہ داریوں کا علم ہوتا ہے۔ اس سے انتظامی کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔

2) استقامت اور انصاف کی ضمانت (Ensuring Consistency and Fairness)

جب ادارے میں سب افراد ایک ہی اصول کے تحت کام کرتے ہیں تو فیصلے منصفانہ اور یکساں ہوتے ہیں۔ یہ عمل اختلافات کو کم کرتا ہے اور اعتماد کو فروغ دیتا ہے۔

3) قانونی اور اخلاقی معیارات کی پابندی (Compliance with Legal and Ethical Standards)

پالیسیز ادارے کو متعلقہ قوانین، ضوابط اور اخلاقی اقدار کے مطابق کام کرنے میں مدد دیتی ہیں۔ یہ ممکنہ قانونی مسائل سے بچاؤ کا ذریعہ بنتی ہیں۔

4) ملازمین کی کارکردگی میں بہتری Enhancing Employee Performance

واضح طریقہ کار اور رہنما اصول ملازمین کو یہ سمجھنے میں مدد دیتے ہیں کہ ان سے کیا توقع کی جاتی ہے۔ اس سے کارکردگی بہتر ہوتی ہے اور پیشہ ورانہ ترقی کے مواقع بڑھتے ہیں۔

5) تنازعات کا حل Conflict Resolution

پالیسیز اور طریقہ کار اختلافات اور مسائل کو حل کرنے کے لیے ایک معیاری طریقہ فراہم کرتے ہیں، جس سے ادارے میں ہم آہنگی برقرار رہتی ہے۔

6) تربیت اور ترقی Training and Development

پالیسیز نئی بھرتیوں اور موجودہ ملازمین کے لیے تربیتی مواد فراہم کرتی ہیں، جس سے ان کا ادارے کی توقعات سے ہم آہنگ ہونا آسان ہوتا ہے۔

7)خطرات کا نظم Risk Management

صحیح طریقہ کار ادارے کو غیر متوقع خطرات سے بچانے میں مددگار ہوتے ہیں۔ یہ خطرات کی بروقت نشاندہی اور ان کے تدارک کے لیے بنیاد فراہم کرتے ہیں۔

5.4 پالیسی کی تشکیل کا طریقہ کار (Procedure of Policy Formulation)

پالیسی سازی کے عمل میں مؤثر رہنما خطوط تیار کرنے کے لیے ایک منظم طریقہ کار شامل ہے جو تنظیموں کو آسانی سے کام کرنے میں مدد کرتا ہے۔ ایک اچھی طرح سے متعین پالیسی واضح، مستقل مزاجی اور قانونی اور تنظیمی تقاضوں کی تعمیل کو یقینی بناتی ہے۔ پالیسی سازی کا عمل عام طور پر کئی ضروری مراحل کی پیروی کرتا ہے، اس بات کو یقینی بناتے ہوئے کہ پالیسیاں متعلقہ، عملی، اور تنظیمی ضروریات کے مطابق موافق ہوں۔

1. پالیسی کی ضرورت کی نشاندہی کرنا

پہلا قدم تنظیم کے اندر پالیسی کی ضرورت کو تسلیم کرنا ہے۔ یہ ریگولیٹری تقاضوں، آپریشنل ناکارہیوں، ملازمین کے خدشات، یا کاروباری حکمت عملی میں تبدیلیوں کی وجہ سے پیدا ہو سکتا ہے۔

تنظیموں کو یہ جائزہ لینا چاہیے کہ آیا موجودہ پالیسیاں پرانی ہیں یا کسی خاص مسئلے کو حل کرنے کے لیے نئی پالیسی کی ضرورت ہے۔

مثال: بین الاقوامی سطح پر توسیع کرنے والی کمپنی کو اپنے ملازمین کے لیے سفری معاوضے کی نئی پالیسی کی ضرورت ہو سکتی ہے۔

2. متعلقہ معلومات اور تحقیق جمع کرنا

ایک موثر پالیسی بنانے کے لیے ڈیٹا اکٹھا کرنا اور تحقیق ضروری ہے۔ اس میں شامل ہے:

- صنعت کے بہترین طریقوں کا مطالعہ کرنا۔
- قانونی اور ریگولیٹری تقاضوں کا تجزیہ کرنا۔
- اسی طرح کی تنظیموں کی پالیسیوں کا جائزہ لینا۔
- ملازمین اور اسٹیک ہولڈر کی مشاورت کا انعقاد۔

مثال: اگر کوئی کمپنی ریموٹ ورک پالیسی بنا رہی ہے، تو اسے لیبر قوانین، IT سیکیورٹی خدشات، اور ملازمین کی ترجیحات پر تحقیق کرنی چاہیے۔

3. پالیسی کے مقاصد اور دائرہ کار کی وضاحت کرنا

پالیسی کا مسودہ تیار کرنے سے پہلے، یہ واضح طور پر بیان کرنا ضروری ہے:

مقاصد: پالیسی کا مقصد کیا حاصل کرنا ہے۔

دائرہ کار: پالیسی کس پر اور کس پر لاگو ہو گی (مثال کے طور پر، تمام ملازمین، مخصوص محکمے، ٹھیکیدار، وغیرہ)۔

مثال: چھٹی کی پالیسی میں یہ واضح ہونا چاہیے کہ آیا یہ صرف کل وقتی ملازمین پر لاگو ہوتی ہے یا اس میں جز وقتی عملہ بھی شامل ہے۔

4. پالیسی کا مسودہ تیار کرنا

پالیسی کا ایک مسودہ تیار کیا جاتا ہے، جس میں پالیسی بیان، قواعد، ذمہ داریاں، اور عمل درآمد کے طریقہ کار کا خاکہ ہوتا ہے۔

مسودہ واضح، جامع اور سمجھنے میں آسان ہونا چاہیے۔

تنظیموں کو یہ یقینی بنانا چاہیے کہ پالیسی کاروباری اہداف، کمپنی کی ثقافت اور قانونی ذمہ داریوں کے ساتھ ہم آہنگ ہو۔

مثال: کام کی جگہ پر ہراساں کرنے کی پالیسی کو واضح طور پر ناقابل قبول رویے، رپورٹنگ کے طریقہ کار، اور تادیبی کارروائیوں کی وضاحت کرنی چاہیے۔

5. اسٹیک ہولڈرز کے ساتھ جائزہ اور مشاورت

مسودہ شدہ پالیسی کا متعلقہ اسٹیک ہولڈرز کے ذریعے جائزہ لیا جانا چاہیے، بشمول:

- مینیجرز اور محکمہ کے سربراہان عملییت کا جائزہ لینے کے لیے۔
- قانونی ماہرین قوانین کی پاسداری کو یقینی بنائیں۔
- HR پیشہ ور ملازمین کے اثرات کا جائزہ لینے کے لیے۔
- ملازمین (اگر قابل اطلاق ہوں) وضاحت اور فزیبلٹی پر رائے جمع کرنے کے لیے۔
- یہ قدم اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ پالیسی جامع اور ابہام سے پاک ہے۔

6. انتظامیہ کی طرف سے منظوری

نظرثانی کا عمل مکمل ہونے کے بعد، پالیسی کو باضابطہ طور پر اعلیٰ انتظامیہ، بورڈ آف ڈائریکٹرز، یا ریگولیٹری باڈیز (اگر ضرورت ہو) سے منظور کیا جانا چاہیے۔

منظوری یقینی بناتی ہے کہ پالیسی کو تنظیمی حمایت اور قانونی حیثیت حاصل ہے۔

مثال: ایک مالیاتی پالیسی کو لاگو کرنے سے پہلے چیف فنانشل آفیسر (CFO) یا بورڈ آف ڈائریکٹرز سے منظوری درکار ہو سکتی ہے۔

7. بات چیت اور پالیسی کو نافذ کرنا

اس کے کامیاب نفاذ کے لیے پالیسی کا موثر ابلاغ بہت ضروری ہے۔ یہ اس کے ذریعے کیا جا سکتا ہے:

- تربیتی پروگرام اور ورکشاپس۔
- ملازمین کی ہینڈ بک یا انٹرانیٹ پورٹل۔
- ای میلز اور آفیشل میمو۔

5.5 منصوبوں کی اقسام (Types of Plans)

منصوبوں کی اہم اقسام میں شامل ہیں:

1) حکمتِ عملی کے منصوبے(Strategic Plans)

حکمتِ عملی کے منصوبے طویل مدتی نوعیت کے ہوتے ہیں جنہیں ادارے کی اعلیٰ انتظامیہ (جیسے چیف ایگزیکٹیو آفیسر، بورڈ آف ڈائریکٹرز) تیار کرتی ہے۔ ان منصوبوں کا بنیادی مقصد ادارے کی مجموعی سمت، وژن، مشن اور بنیادی مقاصد کا تعین کرنا ہوتا ہے۔ یہ منصوبے اس بات کی وضاحت کرتے ہیں کہ ادارہ آئندہ پانچ یا دس سالوں میں کہاں کھڑا ہونا چاہتا ہے، اور ان اہداف کے حصول کے لیے کیا اقدامات کیے جائیں گے۔ مثلاً، اگر ایک تعلیمی ادارہ بین الاقوامی معیار کا یونیورسٹی بننے کا ہدف رکھتا ہے، تو اس کے لیے ایک جامع حکمتِ عملی تیار کی جاتی ہے جس میں فیکلٹی کی بھرتی، نصاب کی بہتری، اور بین الاقوامی شراکت داریوں کا ذکر ہوتا ہے۔

2) حکمتِ عملی پر عملدرآمد کے منصوبے(Tactical Plans)

یہ منصوبے درمیانی مدتی ہوتے ہیں اور ان کا مقصد حکمتِ عملی منصوبوں پر عملدرآمد کو ممکن بنانا ہوتا ہے۔ انہیں عموماً ادارے کی درمیانی سطح کی انتظامیہ تیار کرتی ہے، جیسے کہ ڈپارٹمنٹ ہیڈز یا زونل مینیجرز۔ ان منصوبوں میں کسی مخصوص شعبے، جیسے مارکیٹنگ، فنانس، یا پروڈکشن سے متعلق تفصیلی اہداف اور عملدرآمد کی حکمتِ عملی شامل ہوتی ہے۔ مثلاً، اگر حکمتِ عملی منصوبے میں کہا گیا ہے کہ مارکیٹ شیئر میں اضافہ کیا جائے گا، تو ٹیکٹیکل پلان میں یہ بتایا جائے گا کہ اس کے لیے کس طرح کی تشہیری مہم چلائی جائے گی، کس ہدفی بازار (target market) پر توجہ دی جائے گی، اور وسائل کو کیسے استعمال کیا جائے گا۔

عملیاتی منصوبے(Operational Plans)

عملیاتی منصوبے قلیل مدتی ہوتے ہیں اور ان کا تعلق ادارے کی روزمرہ سرگرمیوں سے ہوتا ہے۔ یہ منصوبے نچلی سطح کی انتظامیہ جیسے سپروائزر، سیکشن انچارج، یا لائن مینیجرز بناتے ہیں۔ ان میں کام کرنے کے طریقہ کار، نظام الاوقات، اور ذمہ داریوں کی واضح تفصیل دی جاتی ہے۔ ان کا مقصد یہ یقینی بنانا ہوتا ہے کہ روزانہ کی بنیاد پر تمام سرگرمیاں مؤثر انداز میں انجام پائیں۔ مثلاً، ایک فیکٹری میں شفٹ وار ملازمین کی تعیناتی، مشینوں کی مرمت کا شیڈول، یا خام مال کے آرڈر دینے کا عمل ایک عملیاتی منصوبے کا حصہ ہو سکتا ہے۔

ہنگامی منصوبے(Contingency Plans)

ہنگامی منصوبے ان غیر متوقع حالات سے نمٹنے کے لیے بنائے جاتے ہیں جو معمول کی منصوبہ بندی میں شامل نہ ہوں لیکن کسی بھی وقت رونما ہو سکتے ہیں۔ یہ منصوبے ادارے کو کسی ممکنہ بحران یا خطرے کے لیے تیار رکھتے ہیں تاکہ نقصان کو کم سے کم کیا جا سکے۔ ایسے منصوبے لچکدار (flexible) ہوتے ہیں اور بدلتے حالات کے مطابق فوری ردِعمل کی صلاحیت رکھتے ہیں۔ مثلاً، اگر کسی کمپنی کو سائبر حملے کا سامنا ہو جائے تو اس کے لیے ایک متبادل منصوبہ ہونا چاہیے تاکہ ڈیٹا کو بحال کیا جا سکے، نظام کو محفوظ بنایا جا سکے، اور کاروبار کو جاری رکھا جا سکے۔

ترقیاتی منصوبے(Growth Plans)

ترقیاتی منصوبے ادارے کی وسعت، نئے مواقع کے حصول، اور طویل مدتی ترقی پر توجہ دیتے ہیں۔ یہ منصوبے عموماً نئی منڈیوں میں داخل ہونے، نئی مصنوعات متعارف کرانے، یا موجودہ سروسز کو بہتر بنانے کے لیے تیار کیے جاتے ہیں۔ ان منصوبوں میں وسائل کے انتظام، انسانی

قوت کی ضرورت، اور سرمایہ کاری کے پہلوؤں کا احاطہ کیا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر، ایک بینک اپنی ترقیاتی حکمتِ عملی کے تحت دیہی علاقوں میں نئی شاخیں کھولنے، موبائل بینکنگ متعارف کرانے، اور صارفین کے لیے بہتر سہولیات فراہم کرنے کا منصوبہ بنا سکتا ہے۔

مالیاتی منصوبے(Financial Plans)

مالیاتی منصوبے ادارے کے مالی وسائل کی مؤثر منصوبہ بندی اور استعمال پر مرکوز ہوتے ہیں۔ ان منصوبوں میں آمدنی، اخراجات، سرمایہ کاری، بچت، قرض، اور مالی خطرات کی منصوبہ بندی شامل ہوتی ہے۔ فنانس ڈیپارٹمنٹ ان منصوبوں کو تیار کرتا ہے تاکہ ادارہ مالی استحکام حاصل کر سکے، غیر ضروری اخراجات سے بچا جا سکے، اور منافع میں اضافہ کیا جا سکے۔ مثلاً، ایک کمپنی سالانہ بجٹ بناتی ہے جس میں ہر شعبے کے لیے مختص رقم، متوقع آمدنی، اور ہنگامی فنڈز کی تفصیل شامل ہوتی ہے۔

5.6 منصوبہ بندی کا عمل(Planning Process)

منصوبہ بندی ایک منظم نقطہ نظر ہے جو تنظیموں کو مقاصد کے تعین، حکمت عملی تیار کرنے، وسائل مختص کرنے اور عملی منصوبوں کو نافذ کرنے میں مدد کرتا ہے۔ منصوبہ بندی کا عمل اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ مطلوبہ نتائج حاصل کرنے کے لیے کاروباری سرگرمیاں موثر اور مؤثر طریقے سے چلائی جائیں۔ اس میں کئی ایک دوسرے سے جڑے ہوئے اقدامات شامل ہیں، جن میں سے ہر ایک فیصلہ سازی اور عمل درآمد میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

1. مقاصد کا قیام(Establishing Objectives)

منصوبہ بندی کے عمل میں پہلا قدم واضح اور قابل حصول مقاصد کا تعین کرنا ہے۔ مقاصد اس بات کی وضاحت کرتے ہیں کہ تنظیم کا مقصد ایک مخصوص ٹائم فریم کے اندر کیا پورا کرنا ہے۔ واضح اور تاثیر کو یقینی بنانے کے لیے یہ اہداف مخصوص، قابل پیمائش، قابل حصول، متعلقہ، اور وقت کے پابند (SMART) ہونے چاہئیں۔ کاروبار کی نوعیت اور اس کی اسٹریٹجک ترجیحات کے لحاظ سے مقاصد طویل مدتی یا قلیل مدتی ہو سکتے ہیں۔

2. ماحولیات کا اندازہ لگانا(Assessing the Environment)

کوئی منصوبہ تیار کرنے سے پہلے کسی ادارے کو اپنے اندرونی اور بیرونی ماحول کا تجزیہ کرنا چاہیے۔ اندرونی عوامل میں مالی وسائل، انسانی سرمایہ، ٹیکنالوجی، اور آپریشنل صلاحیتیں شامل ہیں، جبکہ بیرونی عوامل میں مارکیٹ کے رجحانات، مسابقت، قانونی ضوابط اور معاشی حالات شامل ہیں۔ SWOT (طاقتیں، کمزوریاں، مواقع، اور خطرات) تجزیہ یا PESTEL (سیاسی، اقتصادی، سماجی، تکنیکی، ماحولیاتی، اور قانونی) تجزیہ جیسے ٹولز کا استعمال کرتے ہوئے ماحولیاتی تجزیہ کرنا باخبر فیصلے کرنے میں مدد کرتا ہے۔

3. متبادل کی شناخت(Identifying Alternatives)

ایک بار جب مقاصد قائم ہو جاتے ہیں اور کاروباری ماحول کا جائزہ لیا جاتا ہے، تو عمل کے مختلف کورسز یا حکمت عملیوں کی نشاندہی کی جاتی ہے۔ تنظیمیں اپنے مقاصد کو مؤثر طریقے سے حاصل کرنے کے لیے متعدد متبادلات پر غور کرتی ہیں۔ یہ متبادل لاگت، فزیبلٹی، خطرے اور آپریشنز

پر ممکنہ اثرات کی بنیاد پر مختلف ہوتے ہیں۔ مختلف اختیارات کی تلاش کاروباروں کو متحرک ماحول میں لچکدار اور موافق رہنے کی اجازت دیتی ہے۔

4. متبادل کااندازہ لگانا(Evaluating Alternatives)

مختلف اختیارات کی شناخت کے بعد، اگلا مرحلہ ان کی ممکنہ تاثیر کی بنیاد پر ان کا جائزہ لینا ہے۔ ہر متبادل کا تجزیہ مالی امکانات، خطرے کے عوامل، قانونی مضمرات، اور تنظیمی اہداف کے ساتھ صف بندی کے لحاظ سے کیا جاتا ہے۔ فیصلہ ساز ہر آپشن کے فوائد اور نقصانات کا اندازہ لگاتے ہیں تاکہ یہ تعین کیا جاسکے کہ کون سا انتخاب کارکردگی، منافع اور پائیداری کا بہترین توازن پیش کرتا ہے۔

5. بہترین متبادل کاانتخاب(Selecting the Best Alternative)

ایک بار تشخیص مکمل ہونے کے بعد، سب سے موزوں عمل کا منصوبہ منتخب کیا جاتا ہے۔ منتخب کردہ متبادل حقیقت پسندانہ، عملی، اور تنظیمی وسائل اور صلاحیتوں کے ساتھ منسلک ہونا چاہیے۔ فیصلہ ساز اس بات کو یقینی بناتے ہیں کہ منتخب کردہ منصوبہ بدلتے ہوئے حالات اور مارکیٹ کے حالات کے مطابق ڈھالنے کے لیے کافی لچکدار ہو۔ بہترین طریقہ کار کو حتمی شکل دینے سے پہلے فیصلہ سازی کے عمل میں اکثر اہم اسٹیک ہولڈرز، ماہرین اور مینیجرز سے مشاورت شامل ہوتی ہے۔

6. پلان پر عمل درآمد(Implementing the Plan)

عمل درآمد میں منتخب منصوبے کو عملی جامہ پہنانا شامل ہے۔ اس قدم کے لیے موثر مواصلات، وسائل کی تقسیم، ذمہ داریوں کی تقسیم، اور مختلف محکموں کے درمیان ہم آہنگی کی ضرورت ہے۔ تنظیموں کو اس بات کو یقینی بنانا چاہیے کہ ملازمین پلان پر عمل درآمد میں اپنے کردار اور ذمہ داریوں کو سمجھیں۔ کامیاب نفاذ کے لیے مناسب تربیت، حوصلہ افزائی اور قیادت بہت ضروری ہے

7. منصوبہ بندی کی نگرانی اور کنٹرول(Monitoring and Controlling the Plan)

ایک بار جب منصوبہ مکمل ہو جاتا ہے، اس کی تاثیر کا اندازہ لگانے کے لیے مسلسل نگرانی اور تشخیص ضروری ہے۔ تنظیمیں کلیدی کارکردگی کے اشارے(KPIs)کا استعمال کرتے ہوئے پیشرفت کا پتہ لگاتی ہیں اور متوقع نتائج کے ساتھ حقیقی نتائج کا موازنہ کرتی ہیں۔ اگر کوئی انحراف یا ناکارہیاں پائی جاتی ہیں، تو حکمت عملی کو ایڈجسٹ کرنے، عمل کو بہتر بنانے اور کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ باقاعدگی سے جائزے تنظیموں کو ٹریک پر رہنے اور مارکیٹ کی تبدیلیوں، آپریشنل چیلنجوں، یا غیر متوقع خطرات کا جواب دینے میں مدد کرتے ہیں۔

8. منصوبہ کا جائزہ لینا اور اس میں ترمیم کرنا(Reviewing and Modifying the Plan)

منصوبہ بندی کے عمل کے آخری مرحلے میں منصوبہ کی کامیابی کا جائزہ لینا اور ضرورت کے مطابق ترمیم کرنا شامل ہے۔ کاروباری ماحول متحرک اور ہمیشہ بدلتا رہتا ہے، جس کے لیے منصوبہ بندی کی حکمت عملیوں کے لیے مسلسل تشخیص اور اپ ڈیٹ کی ضرورت ہوتی ہے۔ تنظیمیں ماضی کے تجربات سے سیکھتی ہیں، تاثرات جمع کرتی ہیں، اور مستقبل کی منصوبہ بندی کی کوششوں کو بڑھانے کے لیے ضروری

ایڈ جسٹمنٹ کرتی ہیں۔ ایک اچھی طرح سے تشکیل شدہ جائزہ کا عمل اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ منصوبہ بندی متعلقہ، موثر، اور کاروباری حالات کو بدلنے کے لیے موافق رہے۔

5.7 مؤثر منصوبہ بندی میں رکاوٹیں (Barriers to Effective Planning)

انتظام میں منصوبہ بندی ایک اہم کام ہے جو تنظیموں کو مقاصد کے تعین، وسائل مختص کرنے اور حکمت عملیوں کو مؤثر طریقے سے نافذ کرنے میں مدد کرتا ہے۔ تاہم، اس کی اہمیت کے باوجود، کئی رکاوٹیں منصوبہ بندی کے عمل کی کامیابی میں رکاوٹ بن سکتی ہیں۔ یہ رکاوٹیں اندرونی تنظیمی مسائل، بیرونی ماحولیاتی عوامل، یا انفرادی حدود سے پیدا ہو سکتی ہیں۔ ان رکاوٹوں کو سمجھنے سے کاروباروں کو اپنی منصوبہ بندی کی تاثیر کو بہتر بنانے کے لیے اصلاحی اقدامات کرنے میں مدد مل سکتی ہے۔

1. درست معلومات کی کمی

منصوبہ بندی میں سب سے بڑا چیلنج قابل اعتماد ڈیٹا کی دستیابی ہے۔ مؤثر منصوبہ بندی کا انحصار مارکیٹ کے درست تجزیہ، مالیاتی تخمینوں اور کاروباری پیشین گوئیوں پر ہوتا ہے۔ اگر منصوبہ بندی کے لیے استعمال کی جانے والی معلومات نامکمل، پرانی یا غلط ہے، تو یہ کمزور فیصلہ سازی کا باعث بن سکتی ہے۔

مثال: صارفین کی مناسب تحقیق کے بغیر کسی نئی مارکیٹ میں توسیع کرنے والی کمپنی مانگ کو غلط سمجھ سکتی ہے، جس سے مالی نقصانات کا سامنا کرنا پڑ سکتا ہے۔

حل: کاروباروں کو منصوبہ بندی میں درستگی کو بہتر بنانے کے لیے ڈیٹا اینالیٹکس، مارکیٹ ریسرچ، اور ریئل ٹائم رپورٹنگ کا استعمال کرنا چاہیے۔

2. کاروباری ماحول میں غیر یقینی صورتحال

معاشی اتار چڑھاو، سیاسی عدم استحکام، تکنیکی ترقی اور مارکیٹ کے رجحانات کی وجہ سے بیرونی ماحول مسلسل تبدیل ہو رہا ہے۔ غیر متوقع تبدیلیاں بہترین منصوبوں کو بھی غیر موثر بنا سکتی ہیں۔ مثال: حکومتی پالیسیوں میں اچانک تبدیلی یا تجارتی پابندیاں کاروباری کارروائیوں کو متاثر کر سکتی ہیں، جس سے پچھلے منصوبے متروک ہو جاتے ہیں۔

حل: کمپنیوں کو چاہیے کہ وہ ہنگامی منصوبے تیار کریں اور غیر یقینی صورتحال سے نمٹنے کے لیے ایک لچکدار منصوبہ بندی کا طریقہ اختیار کریں۔

3. تبدیلی کے خلاف مزاحمت

ملازمین اور مینیجرز اکثر ان تبدیلیوں کے خلاف مزاحمت کرتے ہیں جو کہ نامعلوم کے خوف، اعتماد کی کمی، یا موجودہ طریقوں سے راحت کی وجہ سے نئے منصوبوں کے ساتھ آتی ہیں۔ یہ مزاحمت نئی حکمت عملیوں کے نفاذ میں تاخیر یا مکمل طور پر پٹڑی سے اتر سکتی ہے۔

مثال: اپنے پیداواری عمل میں آٹومیشن متعارف کروانے والی کمپنی کو ملازمت سے محروم ہونے کے خوف سے ملازمین کی مزاحمت کا سامنا کرنا پڑ سکتا ہے۔

حل: تنظیموں کو ملازمین کو منصوبہ بندی کے عمل میں شامل کرنا چاہیے، تربیتی پروگرام مہیا کرنا چاہیے، اور تبدیلی کے فوائد کو مؤثر طریقے سے بتانا چاہیے۔

4. قیادت سے عزم کا فقدان

کسی منصوبے کی کامیابی کے لیے، اعلیٰ انتظامیہ اور قیادت کو اس پر عمل درآمد کے لیے پرعزم ہونا چاہیے۔ اگر رہنما منصوبہ بندی کے عمل میں فعال طور پر شامل نہیں ہوتے ہیں، تو ملازمین اسے سنجیدگی سے نہیں لے سکتے، جس کی وجہ سے عمل درآمد خراب ہوتا ہے۔

مثال: اگر سینئر ایگزیکٹوز پیش رفت کی نگرانی کرنے یا کافی وسائل مختص کرنے میں ناکام رہتے ہیں، تو ملازمین اپنی ذمہ داریوں کو نظرانداز کر سکتے ہیں۔

حل: قائدین کو کامیابی سے عملدرآمد کو یقینی بنانے کے لیے واضح سمت، حوصلہ افزائی اور ضروری وسائل فراہم کرنے چاہییں۔

5. منصوبہ بندی میں لچک

ایک سخت منصوبہ بندی کا نقطہ نظر جو ایڈجسٹمنٹ یا ترمیم کی اجازت نہیں دیتا ہے ناکامی کا باعث بن سکتا ہے۔ منصوبے غیر متوقع چیلنجوں اور مواقع کو ایڈجسٹ کرنے کے قابل ہونے چاہئیں۔

مثال: تکنیکی ترقی پر غور کیے بغیر پانچ سالہ کاروباری منصوبے پر عمل کرنے والی کمپنی اختراعی فرموں سے مقابلہ کرنے کے لیے جدوجہد کر سکتی ہے۔

حل: کاروباروں کو بدلتے ہوئے حالات سے ہم آہنگ ہونے کے لیے وقتاً فوقتاً منصوبوں کا جائزہ لینا چاہیے اور ان پر نظرثانی کرنی چاہیے۔

6. ماضی کی کامیابی پر حد سے زیادہ انحصار

کچھ تنظیمیں یہ فرض کرتی ہیں کہ ماضی میں کام کرنے والی حکمت عملی مستقبل میں بھی کارآمد رہے گی۔ تاریخی کامیابی پر یہ حد سے زیادہ انحصار جمود اور غیر موثریت کا باعث بن سکتا ہے۔

مثال: ایک کمپنی جو پہلے فزیکل پراڈکٹس فروخت کرنے میں کامیاب ہو گئی ہو وہ ای کامرس کے رجحانات کو اپنانے میں ناکام ہو سکتی ہے اور مارکیٹ شیئر کھو سکتی ہے۔

حل: تنظیموں کو ماضی کی کامیابیوں پر مکمل انحصار کرنے کے بجائے موجودہ مارکیٹ کے رجحانات، حریف کی حکمت عملیوں اور کسٹمر کی ترجیحات کا تجزیہ کرنا چاہیے۔

7. مالی پابندیاں

منصوبہ بندی کے لیے اکثر ٹیکنالوجی، مارکیٹنگ، انسانی وسائل اور بنیادی ڈھانچے میں مالی سرمایہ کاری کی ضرورت ہوتی ہے۔ اگر کسی کمپنی کے پاس کافی مالی وسائل کی کمی ہے تو، اچھی طرح سے ڈیزائن کیے گئے منصوبے پر عمل درآمد مشکل ہو جاتا ہے۔

مثال: ایک مضبوط کاروباری منصوبہ کے ساتھ ایک سٹارٹ اپ محدود فنڈنگ یا سرمایہ کاروں کے تعاون کی کمی کی وجہ سے توسیع کے لیے جدوجہد کر سکتا ہے۔

حل: تنظیموں کو مؤثر بجٹ کی منصوبہ بندی، مالیاتی پیشن گوئی، اور قرضوں یا شراکت داری جیسے متبادل فنڈنگ ذرائع پر توجہ دینی چاہیے۔

8. ناقص مواصلات

اگر ملازمین اور اسٹیک ہولڈرز کسی منصوبے کے مقاصد اور اس پر عمل درآمد کے عمل کو واضح طور پر نہیں سمجھتے ہیں، تو یہ الجھن اور غلط فہمی کا باعث بن سکتا ہے۔ ناقص مواصلات کے نتیجے میں عمل درآمد میں تاخیر، غلط فہمیاں اور محکموں کے درمیان ہم آہنگی کی کمی ہوتی ہے۔

مثال: اگر کوئی کمپنی نئی کسٹمر سروس پالیسی شروع کرتی ہے لیکن اسے ملازمین تک صحیح طریقے سے بتانے میں ناکام رہتی ہے، تو سروس کے معیار کو نقصان پہنچ سکتا ہے۔

حل: مؤثر مواصلاتی حکمت عملی جیسے میٹنگز، ورکشاپس، ای میلز، اور تحریری رہنما خطوط کو واضح کرنے کے لیے لاگو کیا جانا چاہیے۔

5.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد طلباء نے پالیسیوں اور طریقہ کار کے مفہوم، تعریف اور ان کی تنظیمی اہمیت کو سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے یہ جان لیا ہے کہ پالیسیاں تنظیمی فیصلہ سازی کے لیے بنیادی رہنما اصول فراہم کرتی ہیں اور ادارے کے اندر مستقل مزاجی، شفافیت، اور کارکردگی کو فروغ دیتی ہیں۔ طلباء نے پالیسی کی تشکیل کے مختلف مراحل اور اس کے نفاذ کے عمل کا مطالعہ کیا ہے اور یہ سیکھا ہے کہ مؤثر پالیسی سازی تنظیمی نظم و نسق کو بہتر بناتی ہے۔ انہوں نے منصوبوں کی مختلف اقسام جیسے حکمتِ عملی، عملیاتی، اور ہنگامی منصوبوں کی تفہیم حاصل کی ہے اور ان کے کردار کو انتظامی کامیابی سے جوڑا ہے۔ اس کے علاوہ، طلباء نے منصوبہ بندی کے عمل کے مختلف مراحل کا مطالعہ کیا ہے اور یہ سمجھا ہے کہ مؤثر منصوبہ بندی کے ذریعے مقاصد کے تعین، وسائل کے بہترین استعمال، اور فیصلہ سازی میں بہتری ممکن ہوتی ہے۔ انہوں نے مؤثر منصوبہ بندی میں رکاوٹوں جیسے معلومات کی کمی، غیر یقینی حالات، اور قیادت کے فقدان کو بھی شناخت کیا ہے اور یہ سیکھا ہے کہ ان چیلنجز پر قابو پانے کے لیے مؤثر مواصلات، لچک اور قیادت کا کردار کس قدر اہم ہے۔

5.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔ (Fill in the Blanks)

1. پالیسی ایک ایسا ____________ ہے جو تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے رہنمائی فراہم کرتا ہے۔
2. طریقہ کار پالیسیوں کو ____________ بنانے کے لیے مرحلہ وار اقدامات فراہم کرتا ہے۔
3. مؤثر پالیسیاں ادارے میں ____________ اور استقامت پیدا کرتی ہیں۔
4. پالیسی سازی کا پہلا مرحلہ پالیسی کی ____________ کی نشاندہی ہے۔
5. پالیسی سازی کے عمل میں اسٹیک ہولڈرز سے ____________ ضروری ہے۔
6. پالیسیاں ادارے کے اندر ____________ کو کم کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہیں۔

7. مؤثر پالیسی ادارے میں ____________ فیصلوں کو فروغ دیتی ہے۔
8. پالیسیاں ملازمین کی ____________ میں بہتری کا باعث بنتی ہیں۔
9. پالیسی سازی کے بعد اس کا نفاذ اور ____________ اہم مراحل ہیں۔
10. طریقہ کار کے ذریعے پالیسی کو ____________ جامہ پہنایا جاتا ہے۔

جوابات

1. فریم ورک(Framework)
2. عملی(Practical)
3. ہم آہنگی(Coordination)
4. ضرورت(Need)
5. مشاورت(Consultation)
6. تنازعات(Conflicts)
7. منصفانہ(Fair)
8. کارکردگی(Performance)
9. نگرانی(Monitoring)
10. عملی(Practical)

مختصر جواب کے حامل سوالات(Short Answer type Questions)

1. پالیسی کا مفہوم اور تعریف لکھیں۔
2. الیسی اور طریقہ کار کی اہمیت لکھیں۔
3. پالیسی کی تشکیل کا طریقہ کار قلمبند کیجے

طویل جواب کے حامل سوالات(Long Answer type Questions)

1) منصوبوں کی اقسام پر نوٹ قلمبند کیجے
2) منصوبہ بندی کا عمل پر روشنی ڈالیں
3) مؤثر منصوبہ بندی میں رکاوٹیں سے آپ کیا سمجھتے ہیں اس کی وضاحت کریں

اکائی 6۔ فیصلہ سازی

(Decision making)

اکائی کے اجزاء	Structure
6.0 تمہید	Introduction
6.1 مقاصد	Objectives
6.2 فیصلہ سازی کے تعریف	Definition of Decision making
6.3 انتظامیہ میں فیصلہ سازی کی اہمیت	Importance of Decision Making in Management
6.4 انتظامیہ میں فیصلوں کی اقسام	Types of Decisions in Management
6.5 فیصلہ سازی کا عمل	Process of Decision Making
6.6 فیصلہ سازی کے لیے ٹول اور تکنیک	Tool and Techniques for Decision Making
6.7 فیصلہ سازی میں شامل مسائل	Problems Involved in Decision Making
6.8 اکتسابی نتائج	Learning Outcomes
6.9 نمونہ امتحانی سوالات	Model Examination Questions

6.0 تمہید (Introduction)

فیصلہ سازی انتظامیہ کا ایک بنیادی کام ہے جس میں متعدد متبادلات سے بہترین ممکنہ عمل کا انتخاب شامل ہے۔ ہر تنظیم، چاہے وہ چھوٹی ہو یا بڑی، اپنے مقاصد کے حصول اور ہموار کارروائیوں کو یقینی بنانے کے لیے موثر فیصلہ سازی کی ضرورت ہوتی ہے۔ فیصلے اپنے دائرہ کار اور اثر کے لحاظ سے حکمت عملی، حکمت عملی یا آپریشنل ہو سکتے ہیں۔ مینیجرز کو خطرات کو کم کرنے اور زیادہ سے زیادہ فوائد حاصل کرنے کے لیے ایک منظم فیصلہ سازی کے عمل کی پیروی کرنی چاہیے۔

یہ یونٹ فیصلہ سازی کے عمل، مختلف قسم کے فیصلوں، اور مؤثر انتخاب کرنے میں درپیش چیلنجوں کو تلاش کرتا ہے۔ ان پہلوؤں کو سمجھنے سے مینیجرز کو باخبر فیصلے کرنے میں مدد ملتی ہے جو تنظیمی ترقی اور کامیابی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

6.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ ان موضوعات کو سمجھنے کے قابل ہو سکیں گے

- فیصلہ سازی کی تعریف اور انتظامیہ میں اس کی اہمیت کو سمجھیں گے۔
- فیصلہ سازی کے عمل کی وضاحت کریں گے۔
- فیصلوں کی اقسام کے درمیان فرق کریں گے۔
- فیصلہ سازی میں مسائل کا تجزیہ کریں گے۔
- فیصلہ سازی کی تکنیکوں کا اطلاق کریں۔ موثر کاروباری فیصلے کرنے کے لیے مختلف ٹولز اور تکنیکوں کا استعمال کریں گے۔

6.2 فیصلہ سازی کے تعریف (Meaning and Definition of Policy)

یہاں مصنفین کے ذریعہ فیصلہ سازی کی تعریفیں پیش کرتے ہیں۔

- کونٹز اور اوڈونل کے مطابق:

"فیصلہ سازی مقاصد کے حصول کے لیے بہترین متبادل کے انتخاب کا عمل ہے۔"

According to Koontz and O'Donnel

Decision-making is the process of selecting the best alternative for achieving ".objectives

- پیٹر ایف ڈرکر کے مطابق

"فیصلہ سازی مسائل کی نشاندہی کرنے، حل کا تجزیہ کرنے اور بہترین متبادل کو منتخب کرنے کا ایک منظم عمل ہے۔"

According to Peter F. Drucker

Decision-making is a systematic process of identifying problems, analyzing solutions, and choosing the best alternative".

- سٹیفن پی رابنس کے مطابق:

"فیصلہ سازی مطلوبہ نتیجہ حاصل کرنے کے لیے متبادل میں سے انتخاب کرنے کا ایک شعوری عمل ہے۔"

According to Stephen P. Robbins

Decision-making is a conscious process of choosing among alternatives to achieve a desired result".

• جارج آر ٹیری کے مطابق

"فیصلہ سازی متبادل کی محتاط تشخیص پر مبنی عمل کے ایک خاص طریقہ کا انتخاب ہے۔"

According to George R. Terry

Decision-making is the selection of a particular course of action based on careful evaluation of alternative".

• چیسٹر برنارڈ کے مطابق:

"فیصلہ سازی متبادل کو تولنے کا عمل ہے اور کسی مخصوص صورت حال میں عمل کا بہترین طریقہ منتخب کرنا ہے۔"

According to Chester Barnard

" Decision-making is the process of weighing alternatives and choosing the best course of action in a given situation".

6.3 انتظامیہ میں فیصلہ سازی کی اہمیت

(Importance of Decision Making in Management)

فیصلہ سازی کسی ادارے کی کامیابی اور کارکردگی میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہ انتظامیہ کے تمام پہلوؤں کو متاثر کرتا ہے، منصوبہ بندی اور تنظیم سے لے کر ہدایت کاری اور کنٹرول تک۔ مؤثر فیصلہ سازی کاروبار کو اہداف حاصل کرنے، تبدیلیوں کے مطابق ڈھالنے اور کارکردگی کو بہتر بنانے کے قابل بناتی ہے۔ مندرجہ ذیل نکات انتظامیہیہ میں فیصلہ سازی کی اہمیت کو اجاگر کرتے ہیں۔

1. تنظیمی اہداف کے حصول میں مدد کرتا ہے۔

فیصلہ سازی اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ کاروبار اپنے مقاصد کے حصول کے لیے بہترین حکمت عملیوں کا انتخاب کر کے صحیح سمت میں آگے بڑھیں۔ ہر انتظامیی فیصلہ تنظیم کی ترقی، استحکام اور کامیابی میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

2. کارکردگی اور پیداوری کو بہتر بناتا ہے۔

اچھی طرح سے باخبر فیصلے وسائل کی بہتر تقسیم، بہتر ورک فلو، اور افرادی قوت اور ٹیکنالوجی کے موثر استعمال کا باعث بنتے ہیں۔ اس سے تنظیم میں مجموعی پیداواریت اور کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

3. مسئلہ حل کرنے میں سہولت فراہم کرتا ہے۔

مینیجرز کو اکثر ایسے چیلنجز کا سامنا کرنا پڑتا ہے جن کے لیے فوری اور موثر حل کی ضرورت ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی مسائل کا تجزیہ کرنے، متبادل کا جائزہ لینے اور مشکلات پر قابو پانے کے لیے موزوں ترین طریقہ کار کا انتخاب کرنے میں مدد کرتی ہے۔

4. اختراعی اور تخلیقی صلاحیتوں کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔

فیصلہ سازی تنظیموں کو نئے خیالات، حکمت عملیوں اور ٹیکنالوجیز کو دریافت کرنے کی اجازت دیتی ہے۔ تخلیقی اور اختراعی فیصلے کاروبار کو متحرک مارکیٹ میں مسابقتی رہنے میں مدد کرتے ہیں۔

5. خطرات اور غیر یقینی صورتحال کو کم کرتا ہے۔

ہر کاروبار مارکیٹ کے رجحانات، مسابقت اور بیرونی عوامل سے متعلق خطرات کے ساتھ غیر یقینی ماحول میں کام کرتا ہے۔ ایک اچھی طرح سے تشکیل شدہ فیصلہ سازی کا عمل مینیجرز کو خطرات کا اندازہ کرنے، غیر یقینی صورتحال کے لیے تیاری کرنے، اور منفی اثرات کو کم کرنے کے لیے باخبر انتخاب کرنے میں مدد کرتا ہے۔

6. ملازمین کی شرکت اور حوصلہ افزائی کو بڑھاتا ہے۔

جب ملازمین فیصلہ سازی کے عمل میں شامل ہوتے ہیں، تو وہ قابل قدر، مصروفیت اور حوصلہ افزائی محسوس کرتے ہیں۔ شراکتی فیصلہ سازی ٹیم ورک کو فروغ دیتی ہے، ملازمت کی اطمینان میں اضافہ کرتی ہے، اور بہتر کارکردگی کا باعث بنتی ہے۔

7. وسائل کے مؤثر استعمال کو یقینی بناتا ہے۔

مناسب فیصلہ سازی مالی، انسانی اور مادی وسائل کے استعمال کو بہتر بنانے میں مدد کرتی ہے۔ بہترین متبادل کا انتخاب کر کے، مینیجرز لاگت کی تاثیر کو یقینی بنا سکتے ہیں اور فضول خرچی سے بچ سکتے ہیں۔

8. اسٹریٹجک پلاننگ میں مدد

اسٹریٹجک فیصلے کسی تنظیم کی طویل مدتی سمت کی وضاحت کرتے ہیں۔ فیصلہ سازی کاروباری حکمت عملیوں، توسیعی منصوبوں، مارکیٹ پوزیشننگ، اور مسابقتی فائدہ کی تشکیل میں کلیدی کردار ادا کرتی ہے۔

9. قیادت اور احتساب پیدا کرتا ہے۔

مینیجرز اور رہنما ایسے فیصلے کرنے کے ذمہ دار ہیں جو پوری تنظیم کو متاثر کرتے ہیں۔ درست فیصلہ سازی مضبوط قیادت تیار کرتی ہے، جوابدہی کو بڑھاتی ہے، اور کمپنی کے اندر موثر حکمرانی کو یقینی بناتی ہے۔

10. بدلتے ہوئے کاروباری ماحول کو اپنانے میں مدد کرتا ہے۔

تکنیکی ترقی، اقتصادی تبدیلیوں، اور مارکیٹ کے اتار چڑھاو کی وجہ سے کاروباری ماحول مسلسل تیار ہو رہا ہے۔ مؤثر فیصلہ سازی کاروباری اداروں کو تیزی سے اپنانے اور مسابقتی رہنے کے قابل بناتی ہے۔

6.4 انتظامیہ میں فیصلوں کی اقسام (Types of Decisions in Management)

فیصلہ سازی انتظامیہ کا ایک لازمی کام ہے جو تنظیموں کو موثر طریقے سے کام کرنے اور اپنے مقاصد کو حاصل کرنے میں مدد کرتا ہے۔ فیصلوں کو ان کی نوعیت، دائرہ کار، ساخت اور اثرات کی بنیاد پر مختلف اقسام میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ انتظامیہ میں فیصلوں کی اہم اقسام ذیل میں ہیں:

1 اسٹریٹجک فیصلے (Strategic Decisions)

اس قسم کے فیصلے ادارے کے اعلیٰ انتظامیہ (Top Management) کی طرف سے کیے جاتے ہیں اور یہ طویل مدتی (long-term) ہوتے ہیں۔ ان کا تعلق ادارے کے وژن، مشن، مقاصد اور بڑی سمت کے تعین سے ہوتا ہے۔

مثال کے طور پر:

- ایک نیا بین الاقوامی بازار میں داخل ہونا
- کمپنی کا انضمام (merger) یا خریداری (acquisition)
- نئی ٹیکنالوجی اپنانا

یہ فیصلے ادارے کے مستقبل کو متاثر کرتے ہیں اور زیادہ رسک پر مبنی ہوتے ہیں۔

2. ٹیکٹیکل فیصلے (Tactical Decisions)

یہ درمیانی سطح کے مینیجرز کے ذریعے کیے جاتے ہیں اور ان کا تعلق اسٹریٹجی پر عمل درآمد (implementation) سے ہوتا ہے۔

مثال کے طور پر:

- مخصوص مصنوعات کے لیے مارکیٹنگ کی حکمت عملی تیار کرنا
- ملازمین کی بھرتی کے لیے منصوبہ بندی
- اخراجات کو کم کرنے کے طریقے تلاش کرنا

یہ فیصلے لچکدار ہوتے ہیں اور وقتاً فوقتاً تبدیل کیے جاسکتے ہیں۔

3. آپریشنل فیصلے (Operational Decisions)

یہ فیصلے نچلی سطح کے مینیجرز (lower-level managers) کرتے ہیں اور روزمرہ کے کاموں سے متعلق ہوتے ہیں۔

مثال کے طور پر:

- ملازمین کی روزانہ حاضری چیک کرنا
- پرچیز آرڈر دینا
- مشینوں کی مرمت کا شیڈول بنانا

یہ فیصلے فوری اور معمول کی بنیاد پر کیے جاتے ہیں اور ان کا اثر قلیل مدتی (short-term) ہوتا ہے۔

4.پروگرامڈ فیصلے(Programmed Decisions)

یہ وہ فیصلے ہیں جن کا حل پہلے سے متعین طریقہ کار یا اصولوں کی مدد سے کیا جاتا ہے۔ یہ عام اور معمول کے مسائل کے لیے استعمال ہوتے ہیں۔

مثال کے طور پر:

- چھٹی کی درخواست کو منظور یا مسترد کرنا
- اسٹاف کی شفٹ کا تعین کرنا

یہ فیصلے خودکار (automatic) اور تیزی سے کیے جا سکتے ہیں۔

5.نان پروگرامڈ فیصلے(Non-Programmed Decisions)

یہ فیصلے غیر معمولی اور نئے مسائل کے لیے ہوتے ہیں جن کا کوئی پہلے سے طے شدہ حل موجود نہیں ہوتا۔

مثال کے طور پر:

- کسی اچانک مالی بحران کا سامنا
- مارکیٹ میں نئی مسابقتی کمپنی کے ابھار پر ردِ عمل دینا

یہ فیصلے عموماً تجزیے، تخلیقی سوچ اور تجربے پر مبنی ہوتے ہیں۔

6.پالیسی فیصلے(Policy Decisions)

یہ فیصلے عمومی رہنمائی (guidelines) فراہم کرتے ہیں جن کے تحت ادارے کے مختلف حصے کام کرتے ہیں۔

مثال کے طور پر:

- ملازمین کے لیے ڈریس کوڈ پالیسی
- صارفین سے نمٹنے کے اصول
- کام کے اوقاتِ کار سے متعلق اصول

یہ فیصلے ایک فریم ورک فراہم کرتے ہیں جن کے تحت دیگر فیصلے کیے جاتے ہیں۔

7.فیصلہ سازی کی سطح کے لحاظ سے(By Levels of Management)

- اعلیٰ سطحی فیصلے (Top-level): اسٹریٹیجک فیصلے جیسے کمپنی کا وژن، مشن وغیرہ۔
- درمیانی سطحی فیصلے (Middle-level): ٹیکٹیکل فیصلے، جیسے ڈیپارٹمنٹل اہداف۔
- نچلی سطحی فیصلے (Lower-level): آپریشنل فیصلے، جیسے روزمرہ کے کاموں کا بندوبست۔

6.5 فیصلہ سازی کا عمل (Process of Decision Making)

فیصلہ سازی ایک مرحلہ وار عمل ہے جو مینیجرز کو متعدد متبادلات سے بہترین عمل کا انتخاب کرنے میں مدد کرتا ہے۔ ایک مؤثر فیصلہ سازی کا عمل کارکردگی کو یقینی بناتا ہے، خطرات کو کم کرتا ہے، اور تنظیمی اہداف کے ساتھ ہم آہنگ ہوتا ہے۔ ذیل میں اہم اقدامات شامل ہیں:

1. مسئلہ کی نشاندہی کرنا (Identifying the Problem)

فیصلہ سازی کا پہلا اور سب سے اہم مرحلہ یہ ہے کہ سب سے پہلے اصل مسئلہ کیا ہے، اسے واضح طور پر پہچانا جائے۔ اگر مسئلے کی درست شناخت نہ ہو تو پورا فیصلہ غلط سمت میں جا سکتا ہے۔

واضح طور پر مسئلہ کی وضاحت اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ صحیح مسئلہ پر توجہ دی گئی ہے۔

مثال: ایک کمپنی جو فروخت میں کمی دیکھتی ہے اسے بنیادی وجہ کا تعین کرنا چاہیے۔

2. متعلقہ معلومات جمع کرنا (Gathering Relevant Information)

جب مسئلہ واضح ہو جائے تو اس سے متعلق مکمل معلومات اور ڈیٹا اکٹھا کیا جاتا ہے۔ یہ معلومات اندرونی (جیسے کمپنی کے ریکارڈز) اور بیرونی (جیسے مارکیٹ ریسرچ) ذرائع سے حاصل کی جاتی ہیں اندرونی اور بیرونی ذرائع سے ضروری ڈیٹا اکٹھا کریں۔

فیصلہ سازی میں مدد کے لیے مارکیٹ کے رجحانات، مالیاتی رپورٹس، اور ماہرین کی رائے پر تحقیق کریں۔

مثال: توسیع پر غور کرنے والا کاروبار گاہک کی طلب اور حریف کی کارکردگی پر ڈیٹا اکٹھا کرتا ہے۔

3. متبادل کی شناخت (Identifying Alternatives)

ب جب کہ آپ کے پاس مکمل معلومات موجود ہیں، تو آپ مختلف ممکنہ حل یا راستے تجویز کرتے ہیں۔ ہر مسئلے کا صرف ایک حل نہیں ہوتا، بلکہ کئی متبادل ہوتے ہیں جن میں سے بہترین کا انتخاب کیا جا سکتا ہے۔ ممکنہ حل یا عمل کے طریقوں پر غور و فکر کریں۔

مزید متبادل لچک اور بہتر فیصلہ سازی فراہم کرتے ہیں۔

مثال: اگر ملازم کی پیداواری صلاحیت کم ہے، تو حل میں تربیتی پروگرام، نئی ترغیبات، یا ورک فلو کی تنظیم نو شامل ہو سکتی ہے۔

4. متبادل کا اندازہ لگانا (Evaluating Alternatives)

فزیبلٹی، لاگت، خطرات اور متوقع نتائج کی بنیاد پر ہر آپشن کا موازنہ کریں۔

فیصلہ سازی کے اوزار جیسے SWOT تجزیہ یا لاگت سے فائدہ کا تجزیہ تشخیص میں مدد کر سکتے ہیں۔

مثال: مارکیٹنگ کی حکمت عملی کا فیصلہ کرنے والی کمپنی سوشل میڈیا، ٹی وی اشتہارات، اور اثر انگیز پروموشنز کا جائزہ لیتی ہے۔

5. بہترین متبادل کا انتخاب کرنا (Selecting the Best Alternative)

اس مرحلے پر ہر متبادل حل کا تفصیل سے تجزیہ کیا جاتا ہے۔ ہر آپشن کے فوائد، نقصانات، اخراجات، خطرات اور ممکنہ نتائج کو دیکھا جاتا ہے تاکہ یہ جانا جا سکے کہ کون سا حل سب سے زیادہ مؤثر اور حقیقت پسندانہ ہے تجزیہ کی بنیاد پر سب سے مؤثر اور عملی حل کا انتخاب کریں۔

فیصلہ کاروباری اہداف کے مطابق ہونا چاہیے اور قابل عمل ہونا چاہیے۔
مثال: ایک کاروبار کم لاگت اور وسیع تر رسائی کی وجہ سے ٹی وی اشتہارات پر ڈیجیٹل مارکیٹنگ کا انتخاب کرتا ہے۔

6. فیصلے پر عمل درآمد (Implementing the Decision)

منتخب شدہ حل کو عملی شکل دی جاتی ہے۔ اس کے لیے مختلف ڈیپارٹمنٹس کو ٹاسک دیا جاتا ہے، وسائل مختص کیے جاتے ہیں، اور عمل درآمد کا منصوبہ تیار کیا جاتا ہے۔ ایک واضح نفاذ کے منصوبے کے ساتھ منتخب کردہ متبادل کو عملی جامہ پہنائیں۔
کام تفویض کریں، وسائل مختص کریں، اور ملازمین کے ساتھ بات چیت کریں۔
مثال: ایک نئی پروڈکٹ لانچ کرنے والی کمپنی مناسب پیداوار، مارکیٹنگ، اور تقسیم کی حکمت عملی کو یقینی بناتی ہے۔

7. فیصلے کی نگرانی اور جائزہ لینا (Monitoring and Reviewing the Decision)

یہ دیکھنے کے لیے نتائج کا سراغ لگائیں کہ آیا فیصلہ متوقع نتائج حاصل کر رہا ہے۔
اگر ضروری ہو تو، ایڈجسٹمنٹ یا اصلاحی اقدامات کریں۔
مثال: اگر قیمتوں کا تعین کرنے کی حکمت عملی گاہکوں کو متوجہ کرنے میں ناکام رہتی ہے، تو کمپنی اپنے قیمتوں کے ماڈل پر نظر ثانی کر سکتی ہے۔

6.6 فیصلہ سازی کے لیے ٹول اور تکنیک (Tool and Techniques for Decision Making)

انتظامیہ میں مؤثر فیصلہ سازی کے لیے اختیارات کا جائزہ لینے، خطرات کو کم کرنے اور بہترین نتائج کو یقینی بنانے کے لیے منظم ٹولز اور تکنیکوں کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ ٹولز مینیجرز کو ڈیٹا کا تجزیہ کرنے، خطرات کا اندازہ لگانے اور باخبر انتخاب کرنے میں مدد کرتے ہیں۔ فیصلہ سازی میں کچھ بڑے پیمانے پر استعمال ہونے والے اوزار اور تکنیکیں درج ذیل ہیں:

1. SWOT تجزیہ (طاقتیں، کمزوریاں، مواقع، اور خطرات)

SWOT تجزیہ ایک اسٹریٹجک ٹول ہے جو کسی تنظیم کی اندرونی طاقتوں اور کمزوریوں کے ساتھ ساتھ بیرونی مواقع اور خطرات کا جائزہ لینے کے لیے استعمال ہوتا ہے۔ SWOT ایک تجزیاتی فریم ورک ہے جو کسی ادارے یا منصوبے کی طاقتوں، کمزوریوں، مواقع اور خطرات کا جائزہ لیتا ہے کاروباروں کو مسابقتی فوائد کی شناخت میں مدد کرتا ہے۔ اندرونی صلاحیتوں اور بیرونی مارکیٹ کے حالات پر مبنی حکمت عملیوں کی منصوبہ بندی میں مدد کرتا ہے۔

مثال:

مارکیٹ کی توسیع پر غور کرنے والی کمپنی اپنی مالی طاقت، مارکیٹ کی پوزیشن، ابھرتے ہوئے رجحانات اور مسابقت کا اندازہ لگانے کے لیے SWOT تجزیہ کر سکتی ہے۔

2. لاگت سے فائدہ کا تجزیہ (Cost-Benefit Analysis)

س تکنیک میں ہر متبادل کے اخراجات (Costs) اور فوائد (Benefits) کا تقابلی جائزہ لیا جاتا ہے تا کہ معلوم ہو کہ کون سا حل زیادہ فائدہ مند ہے۔ لاگت سے فائدہ کے تجزیہ (CBA) میں سب سے زیادہ مالی طور پر قابل عمل انتخاب کا تعین کرنے کے لیے مختلف اختیارات کے اخراجات اور فوائد کا موازنہ کرنا شامل ہے۔ سرمایہ کاری کے فیصلوں، بجٹ کی منصوبہ بندی، اور وسائل کی تقسیم کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔ تنظیموں کو سرمایہ کاری پر مالی منافع کی پیمائش میں مدد کرتا ہے۔

مثال:

ایک کمپنی جو یہ فیصلہ کرتی ہے کہ آیا ایک نیا IT سسٹم نافذ کرنا ہے وہ متوقع پیداواریت اور کارکردگی کے فوائد کے خلاف نفاذ کے اخراجات کا تجزیہ کر سکتی ہے۔

3. فیصلہ کن ٹری (Decision Trees)

فیصلہ سازی کا ٹری ایک بصری ٹول ہے جو فیصلہ سازی کی رہنمائی کے لیے مختلف فیصلے کے راستوں، ممکنہ نتائج اور متعلقہ امکانات کا خاکہ پیش کرتا ہے۔ ایک تصویری چارٹ یا درخت جیسا خاکہ جو مختلف فیصلوں، ان کے متبادلات، اور نتائج کو ظاہر کرتا ہے پیچیدہ فیصلوں کے لیے مفید ہے جس میں متعدد متبادلات اور خطرات شامل ہیں۔ کاروباروں کو شماریاتی امکانات کی بنیاد پر نتائج کی پیش گوئی کرنے میں مدد کرتا ہے۔

مثال:

ایک فارماسیوٹیکل کمپنی جو یہ فیصلہ کرتی ہے کہ آیا کسی نئی دوا میں سرمایہ کاری کرنا ہے وہ ممکنہ فروخت، ریگولیٹری منظوریوں اور متعلقہ خطرات کا موازنہ کرنے کے لیے فیصلہ سازی ٹری استعمال کر سکتی ہے۔

4. ذہن سازی (Brainstorming)

ذہن سازی ایک گروپ پر مبنی تکنیک ہے جہاں ایک سے زیادہ افراد کسی مسئلے کو حل کرنے کے لیے تخلیقی خیالات کا حصہ ڈالتے ہیں۔

مسئلہ حل کرنے اور اختراعی عمل میں استعمال کیا جاتا ہے۔ گروپ میں افراد بغیر کسی تنقید کے آزادانہ خیالات پیش کرتے ہیں تا کہ نئے حل سامنے آئیں فیصلہ سازی میں متنوع نقطہ نظر اور ٹیم ورک کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔

مثال:

ایک مارکیٹنگ ٹیم برانڈ بیداری بڑھانے کے لیے نئی پروڈکٹ مہم کے لیے خیالات پر غور کر رہی ہے۔

5. ڈیلفی تکنیک (Delphi Technique)

ڈیلفی تکنیک ایک منظم مواصلاتی طریقہ ہے جہاں ماہرین کسی فیصلے پر اتفاق رائے تک پہنچنے کے لیے گمنام طور پر تاثرات اور بصیرت فراہم کرتے ہیں۔ پیشن گوئی اور اسٹریٹجک منصوبہ بندی کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔ ماہرین کی رائے پر مبنی غیر جانبدارانہ فیصلے کرنے میں تنظیموں کی مدد کرتا ہے۔

مثال:

ایک سرکاری ایجنسی جو ڈیلفی تکنیک کا استعمال کرتے ہوئے مستقبل کے معاشی رجانات کی پیشین گوئی کرتی ہے اور اس کے مطابق پالیسیاں تشکیل دیتی ہے۔

6. پیریٹو تجزیہ (20/80 اصول) (Pareto Analysis)

Pareto تجزیہ اس اصول پر مبنی ہے کہ 80% نتائج 20% وجوہات سے آتے ہیں۔ یہ ان اہم مسائل کو ترجیح دینے میں مدد کرتا ہے جن کا سب سے زیادہ اثر ہوتا ہے۔ یہ اصول کہتا ہے کہ 80٪ مسائل کی وجہ 20٪ عوامل ہوتے ہیں، للذا ان اہم عوامل پر توجہ دینا زیادہ مؤثر ہے مسئلہ حل کرنے اور کوالٹی مینجمنٹ میں استعمال کیا جاتا ہے۔ مینیجرز کو کاروباری کارکردگی کو متاثر کرنے والے انتہائی اہم مسائل پر توجہ مرکوز کرنے میں مدد کرتا ہے۔

مثال:

ایک کسٹمر سروس ٹیم شکایات کا تجزیہ کرتی ہے تاکہ یہ معلوم کیا جا سکے کہ 80% شکایات 20% سروس کے مسائل سے ہوتی ہیں، جس سے وہ بنیادی مسائل کو مؤثر طریقے سے حل کر سکتے ہیں۔

7. گیم تھیوری (Game Theory)

گیم تھیوری ایک ریاضیاتی ٹول ہے جسے مسابقتی حالات کا تجزیہ کرنے کے لیے استعمال کیا جاتا ہے جہاں نتیجہ متعدد شرکاء کے اعمال پر منحصر ہوتا ہے۔ مسابقتی حکمت عملی اور قیمتوں کے فیصلوں میں استعمال کیا جاتا ہے۔ کاروباریوں کو مسابقتی ردعمل کا اندازہ لگانے میں مدد کرتا ہے۔

مثال:

ایک خوردہ کمپنی اسی مارکیٹ میں حریفوں کے ممکنہ ردعمل پر غور کرتے ہوئے مصنوعات کی قیمتیں طے کرتی ہے

6.7 فیصلہ سازی میں شامل مسائل (Problems Involved in Decision Making)

مختلف اندرونی اور بیرونی عوامل کی وجہ سے فیصلہ سازی اکثر پیچیدہ اور چیلنجنگ ہوتی ہے۔ اہم مسائل میں شامل ہیں:

1. غیر یقینی صورتحال اور خطرہ

بہت سے فیصلوں میں غیر یقینی صورتحال ہوتی ہے کیونکہ مستقبل غیر متوقع ہے۔ بیرونی عوامل جیسے مارکیٹ کے اتار چڑھاؤ، معاشی حالات اور مسابقت خطرات پیدا کرتے ہیں۔

2. نامکمل یا غلط معلومات

مناسب ڈیٹا کی کمی غیر موثر فیصلوں کا باعث بن سکتی ہے۔ مینیجرز اکثر اندازوں، مفروضوں، یا پرانی رپورٹوں پر انحصار کرتے ہیں، جس سے ناکامی کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔

3. وقت کی پابندیاں

کچھ فیصلے سخت ڈیڈ لائن کے اندر کیے جانے چاہئیں، جس کے نتیجے میں جلد از جلد فیصلے کیے جائیں۔ مکمل تجزیہ کیے بغیر فوری فیصلہ سازی کے نتائج خراب ہو سکتے ہیں۔

4. تبدیلی کے خلاف مزاحمت

ملازمین اور اسٹیک ہولڈرز غیر یقینی صورتحال یا کنٹرول کھو جانے کے خوف کی وجہ سے نئے فیصلوں کی مزاحمت کر سکتے ہیں۔
یہ عمل کو سست کر سکتا ہے اور تاثیر کو کم کر سکتا ہے۔

5. تنازعات اور اختلاف

فیصلہ سازی میں اکثر مختلف آراء اور مفادات کے حامل متعدد اسٹیک ہولڈرز شامل ہوتے ہیں۔ ٹیموں کے اندر تنازعات عمل کو تاخیر یا پیچیدہ کر سکتے ہیں۔

6. جذباتی اثرات

ذاتی تعصبات، جذبات اور غیر معقول سوچ فیصلہ سازی کو متاثر کر سکتی ہے۔ مینیجرز کو جذبات کی بجائے منطق، حقائق اور تجزیہ پر بھروسہ کرنا چاہیے۔

7. محدود وسائل

بجٹ، افرادی قوت اور ٹیکنالوجی میں رکاوٹیں فیصلے پر عمل درآمد کو متاثر کر سکتی ہیں۔ تنظیموں کو دستیاب وسائل کو حقیقت پسندانہ اہداف کے ساتھ متوازن کرنا چاہیے۔

8. ماضی کے تجربات پر زیادہ انحصار

یہ فرض کرنا کہ ماضی کے حل نئے حالات میں کام کریں گے گمراہ کن ہو سکتا ہے۔ ہر فیصلے کا تجزیہ موجودہ حالات کی بنیاد پر کیا جانا چاہیے۔

6.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کے مطالعے کے بعد طالب علم نے یہ بات تفصیل سے سمجھ لی ہے کہ فیصلہ سازی انتظامیہ کا بنیادی اور مرکزی عمل ہے جو تنظیم کی کامیابی اور پائیداری کے لیے ناگزیر رہی ہے۔ طالب علم نے یہ ادراک حاصل کر لیا ہے کہ فیصلہ سازی دراصل مختلف متبادلات میں سے بہترین انتخاب کا ایک منظم اور شعوری عمل رہی ہے جس کے ذریعے ادارے نے اپنے مقاصد کی تکمیل اور حکمتِ عملی کی کامیابی کو یقینی بنایا ہے۔ اس اکائی کے مطالعے سے یہ واضح ہو گیا ہے کہ فیصلہ سازی نے نہ صرف منصوبہ بندی، تنظیم، قیادت اور کنٹرول جیسے انتظامی افعال کو مربوط کیا ہے بلکہ ادارے کے تمام حصوں میں ہم آہنگی پیدا کرنے کا ذریعہ بھی بنی ہے۔

طالب علم نے فیصلہ سازی کی مختلف اقسام جیسے اسٹریٹجک، ٹیکٹیکل، آپریشنل، پروگرامڈ اور نان پروگرامڈ فیصلوں کو جان لیا ہے اور یہ سیکھ لیا ہے کہ مختلف سطحوں کے مینیجرز نے اپنے اختیارات اور ذمہ داریوں کے مطابق فیصلے کیے ہیں۔ مزید یہ کہ اس نے فیصلہ سازی کے مرحلہ وار

عمل جیسے مسئلے کی نشاندہی، معلومات اکٹھی کرنا، متبادلات کی شناخت، ان کا تجزیہ، بہترین انتخاب، نفاذ اور نگرانی کے تمام مراحل کی وضاحت اور اطلاق کو سمجھ لیا ہے۔

اس اکائی کے مطالعے سے طالب علم نے فیصلہ سازی کے دوران پیش آنے والے مسائل مثلاً غیر یقینی صورتحال، نامکمل معلومات، وقت کی کمی، تبدیلی کے خلاف مزاحمت، جذباتی تعصبات اور محدود وسائل جیسے چیلنجز کی نشاندہی اور ان کے مؤثر حل تلاش کرنے کی صلاحیت حاصل کر لی ہے۔ ساتھ ہی ساتھ، اس نے فیصلہ سازی کے مختلف اوزار اور تکنیکیں جیسے SWOT تجزیہ، لاگت سے فائدہ تجزیہ، فیصلہ کن درخت، ذہن سازی، ڈیلفی تکنیک، پیریٹو تجزیہ اور گیم تھیوری کا عملی اطلاق بھی سیکھ لیا ہے، جو منیجرز کو بہتر اور باخبر فیصلے کرنے میں مدد فراہم کرتے ہیں۔

یہ اکائی طالب علم کو یہ سکھا چکی ہے کہ مؤثر فیصلہ سازی نے ادارے کے وسائل کے بہترین استعمال، خطرات میں کمی، اختراعات کی ترویج، ملازمین کی شمولیت اور اسٹریٹجک پلاننگ میں بنیادی کردار ادا کیا ہے۔ مطالعہ مکمل کرنے کے بعد طالب علم یہ سمجھنے کے قابل ہو گیا ہے کہ ایک کامیاب منیجر وہی ہے جو فیصلے نہ صرف منطقی دلائل اور سائنسی اوزاروں کی بنیاد پر کرتا ہے بلکہ ملازمین کو اعتماد میں لے کر ایک جامع اور مثبت ماحول پیدا کرتا ہے۔ یوں یہ اکائی فیصلہ سازی کو بطور ایک فن، سائنس اور پیشہ ورانہ صلاحیت اجاگر کر چکی ہے جو آج کے بدلتے اور مسابقتی دور میں ہر ادارے کے لیے ناگزیر بن چکی ہے۔

6.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔(Fill in the Blanks)

1. فیصلہ سازی انتظامیہ کا____________عمل ہے۔
2. اسٹریٹجک فیصلے عموماً____________سطحی انتظامیہ کرتی ہے۔
3. نان پروگرامڈ فیصلے زیادہ تر____________حالات میں کیے جاتے ہیں۔
4. فیصلہ سازی کے عمل کا پہلا مرحلہ____________کی نشاندہی ہے۔
5. کسی بھی فیصلے کے لیے درست اور بروقت____________ضروری ہے۔
6. متبادلات کا تجزیہ کرنے کے بعد اگلا مرحلہ بہترین____________کا انتخاب ہے۔
7. فیصلہ سازی کا وہ مرحلہ جس میں عملی اقدامات کیے جاتے ہیں،____________کہلاتا ہے۔
8. مؤثر فیصلہ سازی کے لیے____________اور نگرانی لازم ہے۔
9. غیر یقینی صورتحال اور نامکمل____________فیصلہ سازی کے بڑے مسائل ہیں۔
10. فیصلہ سازی کے اوزاروں میں SWOT تجزیہ اور____________تجزیہ شامل ہیں۔
11. پیریٹو تجزیہ میں عموماً____________فیصد مسائل کو اہم سمجھا جاتا ہے۔

12. مؤثر فیصلہ سازی وسائل کے __________ استعمال کو ممکن بناتی ہے۔

جوابات

1. مرکزی(Central)
2. اعلیٰ(Top)
3. غیر متوقع (Uncertain/Unexpected)
4. مسئلے(Problem)
5. معلومات(Information)
6. متبادل(Alternative)
7. نفاذ(Implementation)
8. فیڈبیک(Feedback)
9. معلومات(Information)
10. لاگت سے فائدہ(Cost-Benefit)
11. 20%
12. بہترین(Optimal)

مختصر جواب کے حامل سوالات(Short Answer type Questions)

1. فیصلہ سازی کے تعریف لکھیں۔
2. انتظامیہ میں فیصلہ سازی کی اہمیت لکھیں۔
3. فیصلہ سازی میں شامل مسائل قلمبند کیجے

طویل جواب کے حامل سوالات(Long Answer type Questions)

1. انتظامیہ میں فیصلوں کی اقسام پر نوٹ قلمبند کیجے
2. فیصلہ سازی کا عمل پر روشنی ڈالیں
3. فیصلہ سازی کے لیے ٹول اور تکنیک سے آپ کیا سمجھتے ہیں اس کی وضاحت کریں

اکائی 7۔ آرگنائزنگ

(Organizing)

اکائی کے اجزاء — Structure

7.0 تمہید	Introduction
7.1 مقاصد	Objectives
7.2 تنظیم کے معنی اور تعریف	Meaning and Definition of Organisation
7.3 تنظیم کی ضرورت	Purpose or Need of the Organization
7.4 تنظیم کی نوعیت	Nature of Organisation
7.5 تنظیم سازی میں اقدامات، طریق عمل	Process / Steps in Organisation
7.6 مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال/ خصوصیات	Characteristics of an Ideal Organisation Structure
7.7 رسمی اور غیر رسمی تنظیمیں	Formal and Informal Organisation
7.8 خطی تنظیم/اسکیلر تنظیم	Scalar / Line Organization
7.9 خطی اور عملہ تنظیم	Line and Staff Organisation
7.10 اکتسابی نتائج	Learning Outcomes
7.11 نمونہ امتحانی سوالات	Model Examination Questions

7.0 تمہید (Introduction)

بقول ارسطو انسان سماجی حیوان ہے۔(Man is a Social Animal)۔یعنی انسان سماج کے ساتھ جڑے رہنا چاہتا ہے۔ چھوٹے یا مختصر کام کو ایک اکیلا شخص انجام دے سکتا ہے جبکہ بھاری یا زیادہ کام کے لئے دو یا زائد افراد کی ضرورت ہوتی ہے۔اسی طرح سماج کے فلاحی کام کے لئے سماجی خدمت گزار ایک تنظیم کے تحت کام انجام دیتا ہے۔

مختلف سرکاری وغیر سرکاری دفاتر کو دیکھتے ہیں جہاں پر ہر فرد اپنے اپنے فرائض انجام دیتا ہے۔یہ افراد کا گروہ ہوتا ہے جو کسی خاص تنظیم کے تحت خدمات انجام دیتے ہیں۔اس اکائی میں تنظیم کے متعلق معلوما ت حاصل کریں گے۔

7.1 مقاصد(Objectives)

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

- تنظیم کے معنی و مفہوم کو سمجھ سکیں اور تعریف کر سکیں۔
- تنظیم کی خصوصیات سے واقف ہو سکیں۔
- تنظیم کی اہمیت سے واقف ہو سکیں۔
- تنظیم کی نوعیت سے آگہی حاصل کر سکیں۔
- تنظیم سازی کے اقدامات سے واقف ہو سکیں۔
- تنظیم سازی کے مقاصد سے روشناس ہو سکیں۔
- تنظیم کے اصول سے آگہی حاصل کر سکیں۔

7.2 تنظیم کے معنی اور تعریف(Meaning and Definition of Organisation)

کسی بھی ادارے میں نظم و نسق کو برقرار رکھنا کافی اہم ہوتا ہے۔ اسی کی بدولت وقت پر دفتری امور تکمیل پاتے ہیں۔ ذیل میں تنظیم کے معنی و مفہوم کی تفہیم کے لئے مختلف تعریفات دئے گئے ہیں۔

تنظیم کی ابتداء فطری ہے۔ اس کا قیام انسانی ارتقاء کے اوائل میں آیا۔ جبکہ افراد نے طے کیا کہ مشترکہ مقاصد کی تکمیل کے لیے مل کر کام کیا جائے۔ ایک مثالی انتظام کی بنیاد موزوں تنظیمی ساخت پر ہوتی ہے۔ جس کا تعلق ذمہ داریوں کا تعین، مختلف عہدہ داروں کو اختیارات کی تفویض اور ان کے درمیان درکار مقاصد کے حصول کے لیے باہمی تعلق قائم کرنے سے ہوتا ہے۔ تنظیم کا قیام ہی سب کچھ نہیں ہوتا بلکہ مقاصد کا حاصل کرنا اہم ہوتا ہے۔ تنظیم کام کی منظم انداز میں تکمیل کا نام ہے۔ عام طور پر تنظیم ایک فرم کی طرف سے مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے حسب ضرورت اور تقاضہ، افراد، مال، مشینوں اور سرمایہ کا تعین کرنے اور ان کو ترتیب دینے پر مشتمل ہوتی ہے۔ عام طور پر تنظیم ایک یا زیادہ مشترکہ مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے مل کر کام کرنے والے افراد کے ایک گروہ پر مشتمل ہوتی ہے۔

اصطلاح ' تنظیم ' کو عام طور پر ترسیل کا ایک نظام سمجھا جاتا ہے جو مسائل کے حل اور فیصلہ سازی میں سہولت بخش ذریعہ ہے۔ وسیع تناظر میں تنظیم کو یوں دیکھا جاسکتا ہے کہ افراد کا ایک گروہ جو مشترکہ غرض و غایت کے لیے مل جل کر کام کر رہا ہو۔ کسی بھی کام کی تکمیل انسانی وسائل، مال، پلانٹ، سرمایہ اور مرکز کا ہونا ضروری ہوتا ہے۔ ان تمام عناصر کو یکجا کر کے مقاصد کے حصول کا نام تنظیم ہے۔

1) ہنری فے یال کے الفاظ میں "کاروبار کی تنظیم اور اس کی کارگزاری کے لیے ہر مفید عنصر کی فراہمی، خام مال، آلات و اوزار، سرمایہ اور عملہ ضروری ہے"۔

2) رالف سی ڈیوس نے یوں تعریف کی ہے ''افراد کا ایک گروہ جو ایک لیڈر شپ کی رہنمائی کے تحت مشترکہ مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے تعاون کر رہا ہو''۔

تنظیم دراصل افراد کا گروہ یا جماعت ہوتی ہے جو ملکر کام کرتے ہیں۔

"An organization is a group of people who work together"

انتظامی میدان میں تنظیم سے مراد افراد کا ساختی مجموعہ ہوتا ہے جس میں شامل افراد اختیارات و ذمہ داریوں کے ساتھ مل جل کر کام کرتے ہیں۔

"In management organization is structured group of people working together to achieve common goal with define rules responsibilities and authority relationship"

3) کونٹز اینڈ اوڈونیل نے یوں تعریف کی ہے ''انٹرپرائیز کے مقاصد کی تحصیل کے لیے ضروری سرگرمیوں کی گروہ سازی ہے اور ایک منیجر کو نگرانی کے اختیارات کے ساتھ ہر ایک گروہ کا تحویل کرنا ہے''۔

4) جارج آر ٹیری کے الفاظ میں ''تنظیم موثر طور پر باہمی کام کرنے والے گروہ کے لیے منتخبہ کام کرنے والے افراد اور مقامات کے درمیان موثر سلوک ورویہ پر مبنی تعلق قائم کرنا ہے''۔

5) ایم اے کا میران نے تنظیم کی یوں تعریف کی ہے ''تنظیم فرائض اور ذمہ داریوں کا ایک ڈھانچہ ہے جس کے تحت ایک فرم کام کرتی ہے''۔

7.3 تنظیم کی ضرورت (Purpose or Need of the Organization)

تنظیم کی ضرورت اس وقت پیش آتی ہے جبکہ دو یا دو سے زیادہ افراد مشترکہ مقصد کے حصول کے لیے یکجا ہوئے ہوں۔ کسی مقصد کے حاصل کرنے کے لیے کام کی تقسیم ضروری ہے۔ ایک فرد تمام اُمور انجام نہیں دے سکتا۔ ایسی صورت میں یہ واضح ہونا چاہیے کہ کون کام کرے گا؟ کیا کام کرے گا؟ اور اس کی سرگرمیوں کا تعلق دوسرے افراد کی سرگرمیوں سے کس طرح ہوگا؟

ایک امریکی سائینامیڈ کمپنی کے پریسڈنٹ کینٹ سی ٹوے نے تنظیم کی اہمیت پر اظہار خیال کرتے ہوئے یوں کہا کہ ''ہر کاروباری مسئلہ کا جواب ایک مثالی تنظیم ہے۔ ایک ناقص تنظیم ایک اچھے پروڈکٹ کو نقصان سے دوچار کر سکتی ہے۔ جبکہ ایک اچھی تنظیم ایک خراب پروڈکٹ کو بازار کا نورِ نظر بنا سکتی ہے۔ یعنی کامیابی سے ہمکنار کر سکتی ہے''۔

تنظیم کی اہمیت (فائدے) (Importance of Organisation)

کسی بھی فرم میں تنظیم کی بڑی اہمیت ہوتی ہے۔ تنظیم انتظامیہ کا بنیادی فعل ہے۔ تنظیم میں شامل عہدہ دار آپسی تال میل برقرار رکھتے ہوئے فرم کے طے شدہ مقاصد حاصل کرتے ہیں۔ تنظیم صرف ایک چارٹ یا بے جان ساخت نہیں ہے۔ تنظیم افراد پر مشتمل ہوتی ہے۔ جس کے ذریعہ ہدایت کاری، ارتباط اور کنٹرول جیسے اہم افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ اس طرح تنظیم انتظامیہ کی ایک مضبوط بنیاد ہے۔ جس کو فرم ایک اہم ہتھیار کے طور پر استعمال کرتی ہے۔ درج ذیل فائدے تنظیم کی اہمیت کو اجاگر کرتے ہیں۔

1) فرم کے انصرام میں مددگار:

مثالی تنظیم انصرام یا نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔ منصوبہ کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول۔ محنت کی تقسیم، تفویض، اختیارات کی تشریح، ذمہ داری اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات وغیرہ پر کافی توجہ دیتے ہوئے انصرام کو قائم کیا جاتا ہے۔

2) نشو و نما اور تبدیلی کو فروغ

ایک مثالی تنظیم ہی عصری و سائنسی نقطہ نظر سے قائم ہوتی ہے۔ جس کی وجہ سے فرم کی سرگرمیوں کی توسیع و تبدیلی کی منصوبہ بندی کے لیے سازگار ماحول کی تخلیق ممکن ہے۔ مثالی تنظیم مختلف سرگرمیوں کو کنٹرول کرنے میں مددگار ہوتی ہے اور فرم کو زیادہ سرگرمیوں کے انجام دینے کی صلاحیت میں اضافہ کا باعث ہوتی ہے۔

3) باہمی تعاون وارتباط کا فروغ

تنظیم فرم کے مختلف شعبہ جات کے درمیان باہمی تعاون وارتباط کو فروغ دینے میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ ان کے مختلف سرگرمیوں کے درمیان تعاون میں مددگار ہوتا ہے۔ ہر شعبہ اپنے فرائض و ذمہ داریوں کو بحسن خوبی انجام دیتا ہے جو بالواسطہ طور پر اندرونی نظم ونسق کو برقرار رکھنے اور باہمی تعاون کو فروغ دیتا ہے۔

4) تکنیکی اختراعات کا بھرپور استعمال:

ایک اچھی اور مثالی تنظیمی ساخت لچکدار ہوتی ہے اور نظم ونسق کو موثر بنانے کے لئے عصری ٹکنالوجی کو اختیار کرنے کی صلاحیت بھی رکھتی ہے۔ نئی ایجادات کے پس منظر میں تنظیم میں اختیارات اور فرائض میں تبدیلیاں کی جاسکتی ہیں، تاکہ عصری ٹکنالوجی سے استفادہ کیا جاسکے۔

5) پیداواریت میں اضافہ:

تنظیم شئے کی پیداواریت کی طریق عمل کا جائزہ لے کر غیر ضروری طریق عمل یعنی دہرائے جانے والے عمل کو ختم کرتی ہے۔ جس کی وجہ سے طریق عمل آسان ہو جاتا ہے اور محنت اکارت یا ضائع ہونے سے رہ جاتی ہے جس سے پیداواریت میں اضافہ ہوتا ہے۔

6) انسانی وسائل کا بھرپور استعمال

ایک مثالی تنظیم کام کی مناسبت سے افراد کا تقرر کرتی ہے۔ کام کے لیے قابل اور باصلاحیت افراد کا تقرر کرتی ہے تا کہ انسانی وسائل کا بھرپور استعمال ہو اور پیداواریت میں اضافہ ہو۔ قابل و باصلاحیت عملہ کے تقرر سے تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

7) تخلیقی عمل کی ہمت افزائی:

ہر تنظیم جدیدیت کو اختیار کرنا چاہتی ہے اسی لئے تخلیقی صلاحیتوں کے ساتھ ہی ساتھ پوشیدہ صلاحیتوں کو ابھرنے 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:

تربیت کا معقول انتظام کرتی ہے۔ تربیت کے سبب جدید ٹکنالوجی کو اختیار کرتے ہوئے دفتری امور کی انجام دہی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ تجربہ کار عملہ کو اگلے عہدوں پر ترقی دیتے ہوئے ان میں ذہنی اطمینان پیدا کیا جاتا ہے۔

7.4 تنظیم کی نوعیت (Nature of Organisation)

تنظیم، فرم میں انجام دی جانے والی سرگرمیوں کی نشاندہی اور گروہ بندی کرنے، تفویض اختیارات، ذمہ داریوں اور عہدہ داروں کے درمیان تعلق کی مراتب بندی کرنے سے متعلق ہے۔ یہ عملہ کو فرم کے کاروباری مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے مل جل کر بہتر انداز میں کام کرنے کے قابل بناتی ہے۔

تنظیم سازی ایک مسلسل طریقۂ عمل ہے، اور مسلسل فرم کی کارکرد مدت تک جاری و ساری رہتا ہے۔ حالات تبدیل ہو جائیں یا مادی صورتحال تبدیل ہو جائے تب نئی سرگرمیاں سامنے آتی ہیں۔ ان پر مستقل طور پر نظرثانی کرنا پڑتا ہے، اور فرائض کی منتقلی از سر نو کرنی پڑتی ہے۔ فرم کو درپیش حالات کی مناسبت سے عہدہ برآئی کے لیے قابل افراد کے تقرر کے بعد درکار تربیت دینا ہوتا ہے، تاکہ پیداواری اور انتظامی عمل باصلاحیت ہاتھوں میں ہو، اور کام سلیقہ سے انجام پائے۔ اس طرح تنظیم کے طریقۂ عمل میں معقول انداز میں محنت کی تقسیم، موقعہ و محل کی مناسبت سے عملہ کی سرگرمیوں کو مربوط کرنا ہوتا ہے۔ مسلسل استقامت کے ساتھ نظرثانی کے ذریعہ تنظیم کے اس طریقۂ عمل کو حرکیاتی بنایا جاسکتا ہے۔

تنظیم فرم کے داخلی انصرام کی ذمہ دار ہوتی ہے۔ فرم کے داخلی معاملات، اختیارات و ذمہ داریاں اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کا مراتب کی مناسبت سے ایک جال بنا ہوتا ہے۔ اس جال سے جڑے تمام عہدہ دار مختلف سطح پر مشترکہ مقاصد حاصل کرنے کے لیے کام کر رہے ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، افراد، افعال اور انفراسٹرکچر کے ایک منظم اتصال پر مشتمل ہوتی ہے جو قطعی اختیارات اور واضح ذمہ داریوں کے ساتھ باقاعدہ مربوط پر مشتمل ہوتی ہے۔ تنظیم کی ساخت کو عہدے، مراتب، اختیارات و ذمہ داریوں کے تحت ترتیب دیا جاتا ہے۔ اس مقصد کے حصول کے لیے مختلف تنظیموں کی ساخت تجزیہ کرنا پڑتا ہے۔

تنظیم کی نوعیت کو حسب ذیل نکات کی شکل میں ظاہر کیا گیا ہے۔

1۔ اجتماعیت یا گروپ　　2۔ عمومی مقاصد　　3۔ ساخت

3۔ مراتب یا عہدے　　4۔　　5۔ تقسیم کار

باہمی تعاون یا ارتباط　اختیارات وفرائض

1۔افراد کا مجموعہ یا اجتماعیت (Group of People):

اجتماعیت تنظیم کا بنیادی اور اہم عامل ہے۔ دو یا زائد افراد مشترکہ مقاصد کے حصول کے آپس میں مل جل کر جدوجہد کرتے ہیں۔ تنظیم چھوٹی یا بڑی بھی ہوتی ہے۔ مقامی سطح پر تنظیم کی ساخت چھوٹی ہوتی ہے جبکہ علاقائی یا قومی تنظیم ہر سطح کافی بڑی ہوتی ہے۔ سرکاری اداروں یا سرکاری تنظیم میں باضابطہ سرکاری عہدیداروں کا تقرر ہوتا ہے۔

2۔ عمومی مقاصد(Common Goal):

ہر تنظیم ایک خاص مقصد کے تحت قائم ہوئی ہے۔ تنظیم کے مقاصد عمومی یعنی عام ہوتے ہیں۔مقاصد کے اعتبار سے تنظیم میں افراد شامل ہوتے ہیں اور اسی بنیاد پر تنظیم کی مختلف ضمنی شاخ بنائے جاتے ہیں۔

3۔ساخت(Structure):

تنظیم میں شامل افراد اور شاخوں کے اعتبار سے یہ خوادہ یا کلاں ہوسکتی ہے۔ خوادہ یا چھوٹی تنظیم میں اراکین کی تعداد محدود اور یہ کسی مخصوص علاقے میں ہی کارکرد ہوتی ہے۔اس کے برخلاف کلاں یا بڑی تنظیم میں شامل اراکین کی تعداد کافی زیادہ اور یہ کے مختلف علاقوں تک پھیلی ہوئی ہوتی ہے۔

4۔ مرکزیت(Centralization):

ہر تنظیم ایک مقصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ مقاصد کے حصول کے طریقہ کار، بجٹ کا تعین، اوقات کار، اختیارات وفرائض کی تقسیم، جوابدہی، منصوبہ بندی وغیرہ کا تعین تنظیم کے مرکز میں طے ہوتا ہے۔یعنی تنظیم میں مرکزیت پائی جاتی ہے۔ بھاری یا وسیع پیمانے کی تنظیم میں تنظیمی منصوبہ کے تحت اختیارات تفویض کئے جاتے ہیں۔ یہ مرکز کی ہدایت کے مطابق افعال انجام دیتے ہیں۔ یہ بغیر اجازت خود سے طریقہ کار کو اختیار نہیں کرسکتے۔

5۔ تقسیم کار(Division of Labour):

تقسیم کار ایک مثالی تنظیم کا بنیادی اصول ہے۔ تنظیم کے مقاصد کے اعتبار سے اس کو مختلف گروپ، حصوں یا شعبوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔اس کے ساتھ ان کے فرائض اور اختیاراست بھی تفویض کئے جاتے ہیں۔ تقسیم کار کے سبب ہر شعبہ اپنے اپنے کام کو بروقت ادا کرنے میں مہارت رکھتا ہے۔

6۔اختیارات وفرائض(Authority and Duties):

تنظیم میں شامل افراد کو عہدوں یا مراتب کے اعتبار سے فرائض وذمہ داریاں طے ہوتے ہیں۔اعلیٰ عہدوں پر فائز عہدیداروں کے فرائض وذمہ داریاں کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ بھاری تنظیموں میں مراتب یا عہدوں

7.5 تنظیم سازی میں اقدامات، طریق عمل (Process / Steps in Organisation)

تنظیم سازی میں انتظامی افعال کی تنظیم سازی کے اقدامات کو طریق عمل کہا جاتا ہے۔ جب مقاصد طے ہو جاتے ہیں اور پالیسیوں کی تدوین ہو جاتی ہے تب تنظیم کے لیے درکار ضروری انفراسٹرکچر کی طرف توجہ دی جاتی ہے۔ اس کے بعد کاروباری سرگرمیوں اور افعال پر طرف توجہ دی جاتی ہے۔ عام طور پر مینجمنٹ کے اس عمل کو تنظیمی ساخت کے بلاکس کہا جاتا ہے۔ یعنی یہ تنظیمی ساخت کے "the building blocks" کہا جاتا ہے۔ مثالی اور بہترین تنظیمی ساخت کی ترتیب کے لیے باقاعدہ کوئی مسلمہ اصول نہیں ہے۔ لیکن عمومی طور پر مناسب طرز کی تنظیمی ساخت کی ڈیزائننگ میں درجہ ذیل اقدامات بڑے مددگار ثابت ہوتے ہیں۔

1) واضح مقاصد

تنظیمی ساخت کو آگے بڑھانے کے لیے مقاصد کا تعین واضح طور پر کیا جائے۔ بہترین اور واضح مقاصد تنظیم کی بنیادی خصوصیات اور نوعیت کے تعین میں مددگار ہوتے ہیں۔ کسی بھی تنظیمی سرگرمیوں کا انحصار مقاصد پر ہوتا ہے، جس کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ کاروباری سرگرمیاں بھی مقاصد کی بنیاد پر جاری رکھی جاتی ہیں۔

2) سرگرمیوں کا تعین

فرم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے چند سرگرمیوں کا ہونا ضروری ہے۔ ان سرگرمیوں کا انحصار فرم کی نوعیت اور اس کے سائز پر ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک خدماتی کمپنی کے لیے خدمات کی فراہمی، ان کی مارکٹنگ اور دوسری ذیلی سرگرمیاں ہونی چاہئیں اور ہر سرگرمی کو چھوٹی ذیلی سرگرمیوں میں تقسیم کر دیا جاتا ہے، تاکہ کام آسان ہو جائے۔

3) فرائض کا تعین

مختلف اُمور کی تکمیل کی ذمہ داری افراد کے ایک گروہ کے سپرد کی جاتی ہے اور نگرانی کی ذمہ داری کا بھی تعین افراد کی صلاحیت اور رجحان واستعداد کی بنیاد پر حوالے کی جاتی ہے۔ ہر فرد کی ذمہ داری واضح کر دی جاتی ہے، تاکہ کام کو بار بار دہرایا نہ جاسکے اور ان کی کوشش رائیگاں نہ ہو جائے۔ ہر فرد کو ایک مخصوص کام سپرد کر دیا جاتا ہے، تاکہ وہ کام پایۂ تکمیل کو پہنچائے۔

4) نگرانی کے لیے اختیارات دینا

کام کی نگرانی کے لیے حوالے کردہ کام کی موثر طور پر انجام دہی کے لیے ہر نگران کار کو مناسب اختیارات دیے جاتے ہیں۔ اختیارات کا مطلب فیصلہ سازی، ہدایات جاری کرنے، ماتحتین کی رہنمائی، نگرانی اور کنڑول کے لیے اختیارات دینا ہے۔ یہ حوالہ کردہ اختیارات، ذمہ داری کے مطابق ہونا چاہیے۔ ایک فرد ذمہ داری اور اختیارات کے بغیر کوئی کام نہیں کر سکتا۔ عام طور پر اختیارات کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔

5) افراد کی سرگرمیوں کو مربوط کرنا

مختلف افراد کی کوششوں اور محنت کو مربوط کیا جاتا ہے۔ مخصوص افعال کی موثر طور پر انجام دہی میں ان سرگرمیوں کی مربوطی کو

یقینی بنانا ہوتا ہے۔ مختلف سرگرمیوں کی انجام دہی کے لیے افراد کی سرگرمیوں کے درمیان باہمی تعلقات کو واضح کر دینا چاہیے، تاکہ ہر فرد کو یہ معلوم ہونا چاہیے کہ احکامات اور ہدایات کہاں سے حاصل کرنا چاہیے اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔ ورنہ تنظیم کا مقصد فوت ہو جاتا ہے۔

6) موزوں کام کے لیے ماحول کی فراہمی

کسی بھی تنظیم کی کامیابی کے لیے انفراسٹرکچر اور موزوں کام کے ماحول کی فراہمی ضروری ہوتی ہے۔ جبکہ ہر کام کے لیے قابل فرد کا تقرر ضروری ہے۔ انفراسٹرکچر اور موزوں کام کے ماحول کی فراہمی کسی بھی فرم کی کامیابی کے لیے ضروری ہے۔ مذکورہ بالا اقدامات یا طریق عمل کی بجاآوری تکنیکی طور پر درجہ ذیل صورتوں میں انجام دی جاتی ہے۔

i) شعبہ جات کی تقسیم (Departmentation)

ii) اختیارات اور ذمہ داریوں کی حوالگی (Delegation of Authority and Responsibilities)

iii) اختیارات کی غیر مرکوزیت (Decentralisation of Authority)

7.6 مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال / خصوصیات

(Characteristcs of an Ideal Organisation Structure)

ایک اچھی اور مثالی تنظیمی ساخت کی خصوصیات کو مختصراً یوں دیکھا جا سکتا ہے۔

1) اختیارات کا تسلسل (Continuity of Authority):

ایک مثالی تنظیم میں اختیارات کا تسلسل پایا جاتا ہے۔ عہدہ داروں کے اختیارات کو واضح کر دیا جاتا ہے کہ کس کے کیا اختیارات ہوں گے وہ کس کو جوابدہ ہوگا، تاکہ ماتحتین کسی شک و شبہ میں نہ پڑ جائیں۔ ماتحتین اپنے فرائض و ذمہ داریوں سے بخوبی واقف ہوتے ہیں۔

2) اختیارات کی حوالگی (Delegation of Authority)

عہدہ داروں کی مراتب بندی کے بعد اختیارات کی حوالگی بہت اہم ہوتی ہے۔ عہدہ اور شعبہ کے حوالے سے عہدہ داروں میں اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں۔ جوابدہی کا جذبہ پیدا کیا جاتا ہے، تاکہ اختیارات کا غلط استعمال نہ ہو۔

3) انتظام کی سطحیں (Levels of Management)

انتظامیہ کی سطحیں کم سے کم ہوں تو کارکردگی بہتر ہوتی ہے۔ کیونکہ سطح کے اعتبار سے عہدہ داروں کی تعداد کم ہوتی ہے جس کی وجہ سے احکامات کا بہاؤ تیز ہوتا ہے اور عمل آوری میں تاخیر نہیں ہوتی، کام جلد تکمیل پاتا ہے۔

4) کنٹرول کے حدود (Scope of Control)

عہدہ داروں کو کنٹرول کرنے میں بڑی آسانی ہوتی ہے۔ کیونکہ اختیارات کے تناسب میں ماتحتین ہوتے ہیں اور ان پر کنٹرول مشکل نہیں ہوتا۔

5) تنظیم کی ساخت سادہ اور لچکدار(Simple & Flexible Structure of Organisation)

تنظیم کی ساخت چونکہ سادہ اور لچکدار ہوتی ہے، تنظیم کی سادگی سمجھنے میں آسانی ہوتی ہے اور لچکدار ہونے کی وجہ سے حسبِ ضرورت مقاصد کے حصول کے لیے تنظیم کی ساخت میں تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔

7.7 رسمی اور غیر رسمی تنظیمیں(Formal and Informal Organisation)

رسمی تنظیمیں(Formal Organisation): رسمی تنظیم ایک منصوبہ بند ساخت ہوتی ہے۔ جو افراد، گروہ اکائیاں، شعبہ جات اور ڈیویژنوں کے مابین قائم کردہ تعلقات کے نمونوں کی نمائندگی کرتی ہے، تاکہ فرم کے مطلوبہ نشانوں کی تکمیل کی جائے۔ Chester Irving Barnard کو رسمی تنظیموں کا وکیل تصور کیا جاتا ہے۔ یہ کہتا ہے کہ جب رسمی تنظیم کام کرنا شروع کرتی ہے تب غیر رسمی تنظیمیں بھی درکار ہوتی ہے۔ رسمی تنظیم اعلیٰ انتظامیہ کی جانب سے فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے عمداً ترتیب دی جانے والی تعلقات پر مبنی ساخت سے متعلق ہے۔ اس ساخت(Structure) میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی جانب سے مرتب کردہ فرائض، ذمہ داریوں، اختیارات اور تعلقات کی توضیح کی جاتی ہے۔ ایک تنظیم میں ہر شخص کو فرائض انجام دینے پڑتے ہیں، جیسا کہ ہر تنظیم میں عہدہ دار اپنے فرائض انجام دیتے ہیں، ٹھیک اسی طرح اختیارات اور ذمہ داریاں بھی دی جاتی ہیں۔ جس کی وجہ سے فرم میں کام کرنے والے ہر شخص کی سرگرمیوں میں ارتباط کی تخلیق عمل میں آتی ہے، اور فرم کے مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ ایک عہدہ دار کو بالواسطہ اور بہتر انداز میں کام کرنے کی جانب توجہ مرکوز ہو جاتی ہے۔ Chester Irving Barnard کے مطابق ایک تنظیم کو رسمی تنظیم اس وقت کہا جاتا ہے جبکہ دو یا دو سے زاید افراد شعوری طور پر مشترکہ مقصد کے لیے اکٹھا ہوں۔ اس طرح رسمی تنظیم کے لیے دو یا دو سے زاید افراد ہوں۔ انہیں اس بات کا شعور ہو گا کہ مشترکہ مقصد کے حصول کے لیے جمع ہیں اور اسی کے لیے ہی کام کرنا ہو گا۔ رسمی تنظیم قواعد و اصولوں کی بنیاد پر قائم کی جاتی ہے۔ جس میں اختیارات حسب مراتب تقسیم ہوتے ہیں۔

رسمی تنظیم کے فائدے(Advantages of Formal Organisation)

رسمی تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

1) محنت کی تقسیم(Division of Work)

رسمی تنظیم میں کام کو مختلف شعبوں یا حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ ہر شعبہ میں موجود عہدیدار اور عملہ اپنے ذمہ داریوں کی ادائیگی کے ذمہ دار ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت کے اعتبار سے شعبے قائم کئے جاتے ہیں جو تقسیم کار کے اصولوں پر عمل پیرا ہوتے ہیں۔

2) ارتباط(Coordination)

تنظیم کے مختلف شعبوں اور اس میں موجود عملہ کے درمیان باہمی تعاون و ارتباط پایا جاتا ہے۔ تنظیم میں ہر فرد کے فرائض اور ذمہ داریوں کو واضح کر دیا جاتا ہے اور ملازمین اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کی تشریح کر دی جاتی ہے۔ جس کے سبب ان میں بہترین ارتباط پایا جاتا ہے اور کام بہتر طور پر انجام پاتا ہے۔

3) کام کا جائیزہ(Evaluation of Work)

فرم کے کام کو تقسیم کرنے کے بعد ہر فرد کے کام کا جائیزہ لیا جاتا ہے۔ حقیقی مظاہرہ کا تقابل معیاری مظاہرے سے کیا جاتا ہے، جس کی وجہ سے اہل افراد نا اہل افراد کے درمیان فرق معلوم ہو جاتا ہے۔اور وقت مقررہ پر کام کی تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔

4) مشترکہ مقاصد کا حصول(Obtaining Common Objective)

تنظیم مقصد کے تحت وجود میں آتی ہے اسی لئے رسمی تنظیم میں مقاصد بآسانی سے حاصل ہوتے ہیں۔ شعبہ وہر فرد کے کام کو کچھ اس ڈھنگ سے مربوط کیا جاتا ہے کہ تنظیم کے مشترکہ مقاصد حاصل ہو جائیں۔

5) ایک کام ایک فرد(One Job One Person)

رسمی تنظیم میں ہر کام منصوبہ کے تحت ایک ہی فرد کو دیا جاتا ہے۔ایک کام کو دو یا زاید افراد کے سپرد نہیں کیا جاتا۔ منصوبہ تیار کرتے وقت بڑی احتیاط سے کام کی وضاحت کر دی جاتی ہے۔ ہر عہدہ دار اپنے ذمہ داری سے واقف ہوتا ہے۔

رسمی تنظیم کے نقصانات(Disadvantages of Formal Organisation)

رسمی تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

1) میکانیکی کام کی تقسیم(Mechanical Work Division)

رسمی تنظیم میں کام کی تقسیم سائنسی نقطہ نظر سے انجام پاتی ہے۔ایک ہی کام کو بار بار دہرانے سے ملازم بیزار ہو جاتا ہے اور تخلیقی صلاحیت ختم ہو جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے کوئی اقدامات لینے سے قاصر ہوتا ہے اور تخلیقی عمل رُک جاتا ہے۔

2) سخت قواعد وضوابط(Strict Rules and Regulation)

رسمی تنظیم میں سخت قواعد وضوابط پائے جاتے ہیں جس کے سبب مزدور سخت قواعد وضوابط ہونے سے دباؤ میں کام کرتا ہے۔اعلیٰ عہدہ دار صرف قواعد وضوابط کے نفاذ پر توجہ دیتے ہیں۔اس لیے ملازمین میں اکتاہٹ وبیزارگی فروغ پاتا ہے اور ان کے مظاہرے میں بہتری نہیں آتی۔

3) کام کی تکمیل میں تاخیر(Delay in Completion of Work)

رسمی تنظیم میں قواعد وضوابط کے نفاذ میں سختی ہوتی ہے۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی اور اس کے نفاذ میں دیر ہوتی ہے۔اور وقتی افادہ سے فائدہ نہیں اٹھایا جاسکتا۔ کام کی تکمیل میں تاخیر کے سبب فرم کو نقصان ہو سکتا ہے۔

4) شخصی جذبات نظر انداز(Personal Emotions Ignored)

رسمی تنظیم میں قواعد وضوابط سخت ہونے کی وجہ سے انفرادی اور شخصی جذبات کا لحاظ نہیں کیا جاتا۔ جذبات کی قربانی دینی پڑتی ہے، جس کا اثر انفرادی کارکردگی پر پڑتا ہے۔

غیر رسمی تنظیمیں(Informal Organisation)

غیر رسمی تنظیم وہ تنظیمی ساخت ہے جو طبعی محل وقوع، لگاؤ، پسند، ناپسند، شخصی خواہشات، طرفداری، موافق یا مخالف رجحانات جذبات کی بنیاد پر قائم ہوتی ہیں۔اس سلسلے میں قواعد وضوابط پیش نظر نہیں ہوتے۔اس تنظیم میں تعلقات محسوس کیے جا سکتے ہیں، لیکن مسلمہ نہیں ہوتے۔ دوستی، باہمی تعلقات، اتفاق رائے، باہمی اعتماد چند ایک وجوہات کی بناء پر یہ غیر محسوس طریقہ پر ان تنظیموں کا وجود عمل میں آتا ہے۔مثال کے طور پر ماتحت میکانک کو احکامات فورمین سے حاصل ہونے کے بجائے راست انجنیئر سے حاصل ہوں۔ایسی تنظیموں کا وجود رسمی تنظیموں میں بھی محسوس کیا جاسکتا ہے۔ ایسی تنظیمیں اور تعلقات کام سے اطمینان اور بھرپور پیداوار کی باعث ہوتے ہیں۔ The Haimann کے مطابق ''غیر رسمی تنظیم کا وجود رسمی تنظیم کے بغیر بھی ہوتا ہے''۔ لیکن حقیقت میں اس کو کسی تنظیمی چارٹس اور مینولس (دستور العمل) میں نہیں بتایا جاتا۔ غیر رسمی تنظیم ورکروں کو ایک دوسرے کے قریب آنے کا موقع فراہم کرتی ہے۔ جس کی وجہ سے ان کے درمیان باہمی تعاون کا احساس پیدا ہوتا ہے،اور ان کی سرگرمیاں بھی مربوط ہوتی ہیں۔

غیر رسمی تنظیم کے خدوخال(Features / Characteristics of Informal Organisation)

غیر رسمی تنظیم کے خدوخال/ خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

1) رسمی تعلقات کی عدم موجودگی(Lack of Formal Relation)

غیر رسمی تنظیم منصوبہ بند نہیں ہوتی۔کارکن یا ملازمین کے درمیان تعلقات بھی اختیاری ہوتے ہیں۔ ان کے یکجا ہونے کے لیے کوئی اُصول یا قانون نہیں ہوتا۔ کارکن یا ملازمین کے درمیان یہ ایک فطری تعلق ہوتا ہے جس کی بناء پر یہ جمع ہوتے ہیں اور اپنی سرگرمیاں جاری رکھتے ہیں۔

2) تحریری اُصولوں کی عدم موجودگی(Lack of Written Principles)

غیر رسمی تنظیم کے لیے کوئی تحریری قواعد وضوابط نہیں ہوتے۔وقت کے گذرنے کے ساتھ کچھ اُصول یہ گروہ مرتب کر سکتے ہیں، اور مرتبہ اُصولوں پر عمل کر سکتے ہیں۔اس کے لیے کچھ وقت درکار ہوتا ہے۔

3) فطرت پر مبنی تعلقات(Natural Relationship)

تنظیم کے کارکن یا ملازمین میں تعلقات ان کی فطری خواہشات پر پروان چڑھتے ہیں۔ اگر کوئی گروہ غیر رسمی طور پر ایک جگہ جمع ہو تو ان کے درمیان غیر رسمی تعلقات پیدا ہوتے ہیں اور مشترکہ مفادات پر تبادلہ خیال ہوتا ہے۔

4) رضاکارانہ تعلق(Voluntary Relationship)

غیر رسمی تنظیموں کی رکنیت رضاکارانہ ہوتی ہے، لازمی نہیں ہوتی۔ اراکین کو آزادی ہوتی ہے کہ وہ تنظیم میں برقرار رہیں یا شامل ہوں یا چھوڑ کر جائیں۔ کوئی پابندی نہیں ہوتی۔

5)　یکساں سوچ(Similar Thinking)

غیر رسمی تنظیمیں اس وقت تشکیل پاتی ہیں جبکہ افراد مشترکہ مفادات، یکساں سوچ، مذہب، تہذیب، رہن سہن ایک جیسے مسائل وغیرہ رکھتے ہوں، یہ اپنے مشترکہ مفادات کے تحفظ و مسائل پر بحث کے لیے جمع ہوتے ہیں۔

6)　عدم استحکام(Unstability)

غیر رسمی تنظیمیں عموماً مستحکم نہیں ہوتیں۔ اس گروہ میں استقامت نہیں ہوتی۔ بیک وقت یہ کئی غیر رسمی تنظیموں کے رکن ہوتے ہیں۔ غیر رسمی تنظیموں کے اراکین غیر مستقل ہوتے ہیں، ایک گروہ میں شامل ہوتے ہیں تو دوسرے گروہ کو چھوڑ دیتے ہیں۔ کسی گروہ میں شامل ہونا اور چھوڑنا ان کے اختیار تمیزی پر ہوتا ہے۔

غیر رسمی تنظیموں کے فائدے(Advantages of Informal Organisation)

غیر رسمی تنظیموں کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

1)　سماجی ضروریات کی تکمیل(Completion of Social Needs)

ہم خیال افراد غیر رسمی گروہوں کی تشکیل کرتے ہیں۔ ان کے بھی کچھ مقاصد ہوتے ہیں اور وہ ان مقاصد کی تکمیل کے لیے کوشش کرتے ہیں۔ ان کے مقاصد شخصی اور سماجی بھی ہو سکتے ہیں۔ غیر رسمی تنظیمیں سماجی خدمات میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں جس کے سبب سماجی ضرورتوں کی تکمیل ہوتی ہے۔

2)　باہمی تعاون(Mutual Cooperation)

بعض رسمی تنظیمیں Formal Organisation غیر رسمی تنظیموں سے مثبت تعلقات پیدا کرتے ہیں۔ ایک باصلاحیت منیجر ان غیر رسمی تنظیموں سے تعاون حاصل کر کے تنظیم کو مقاصد کے حصول کی طرف گامزن کرتا ہے۔

3)　ملازمین کے درمیان ترسیل(Communication Among Employees)

غیر رسمی تنظیمیں ترسیل کو آسان بناتی ہیں۔ اہم ہدایات یا احکامات کی ترسیل غیر رسمی تنظیموں کی وجہ سے بڑی تیزی سے منتقل کیے جا سکتے ہیں۔ کارکنوں کے درمیان جذباتی صورتحال یا بے چینی، بے اعتمادی پھیل جائے، تب یہ تنظیم بہترین رول ادا کرتی ہیں جس کے نتیجہ میں منیجرز کنٹرول کو بہتر طریقہ پر برقرار رکھ سکتے ہیں اور حالات بے قابو نہیں ہوتے۔

4)　منیجرز کے کام کے بوجھ میں کمی(Reduces Workload of Managers)

منیجرز کسی فیصلہ کو نافذ کرنے سے پہلے ملازمین کی غیر رسمی مجالس میں ان کی رائے اور ان کے نقطۂ نظر کو جاننے کی کوشش کرتے ہیں اور اپنے فیصلوں کو ان کی رائے کے مطابق نافذ کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ملازمین کے منفی رویوں سے بچا جا سکتا ہے، اور حسب منشا نتائج حاصل کیے جا سکتے ہیں۔

5)　کام سے تسلی(work Satisfaction)

منیجر غیر رسمی گروہوں سے مشورہ کر کے فیصلوں کو نافذ کرتا ہے، جس کی وجہ سے کارکنوں یا ملازمین میں تنظیم سے اپنائیت کا جذبہ

پیدا ہوتا ہے۔اور کام دلچسپی سے کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ان کارکنوں میں اپنے کام سے تسلی ہوتی ہے۔کام سے تھکن نہیں ہوتی اور مثبت تنظیمی نتائج حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

غیر رسمی تنظیموں کے نقصانات(Disadvantages of Informal Organisation)

غیر رسمی تنظیموں کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

1) افواہوں کے امکانات(Possibility of Rumours)

عام طور پر یہ دیکھا گیا کہ مینجرز جب کبھی کسی فیصلہ پر ورکروں کے نقطۂ نظر یارائے جاننے کی کوشش کی تب افواہوں کا بازار گرم ہوا۔ جس کی وجہ سے ورکروں کی کارکردگی پر اثر پڑتا ہے، کیونکہ کام کے دوران افواہیں انہیں بے چین کردیتی ہیں۔

2) تبدیلیوں کی مخالفت(Opposses for Change)

غیر رسمی تنظیمیں عموماً کسی تبدیلی کی مخالفت کرتے ہیں، جس کی وجہ سے کئی اہم فیصلے نافذ ہونے سے رہ جاتے ہیں اور فرم کو نقصان ہوتا ہے۔

3) شخصی مفادات کو ترجیح(Individual Interests Preferred)

تنظیمی مفادات کے بجائے شخصی مفادات کو ترجیح دی جاتی ہے، جس کی وجہ سے فرم کو ناقابل تلافی نقصان ہوتا ہے۔

4) غیر رسمی تنظیم کا استعمال(Use of Informal Organisation)

اگر غیر رسمی تنظیموں کا موزوں استعمال نہ کیا جائے تو کنٹرول موثر ثابت نہیں ہوتا۔

رسمی اور غیر رسمی تنظیموں میں فرق(Difference between Formal and Informal Organisations)

رسمی تنظیمیں Formal Organisation	غیر رسمی تنظیمیں Informal Organisation
1)رسمی تنظیموں کی تخلیق طئے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے عمل میں آتی ہے۔	2)غیر رسمی تنظیموں کی تخلیق کے لیے کوئی طے شدہ مقاصد نہیں ہوتے۔
2)رسمی تنظیموں میں بہترین اختیارات وذمہ داریوں کا تعلق پایا جاتا ہے۔	2)ان میں ایسا کوئی تعلق نہیں ہوتا،ان کے قیام کی بنیاد انسانی جذبات اور رجحانات ہوتی ہے۔
3)اس قسم کی تنظیموں کو انتظامیہ قائم کرتا ہے۔	3)اس قسم کی تنظیمیں عموماً لاشعوری طور پر قائم ہو جاتی ہیں۔
4)عام طور پر رسمی تنظیمیں دیرپا اور مستحکم ہوتی ہیں۔	4)غیر رسمی تنظیموں میں ترسیل کا کوئی باقاعدہ نظام نہیں ہوتا۔
5)رسمی تنظیموں میں ترسیل کا ایک منظم نظام ہوتا ہے۔	5)ان تنظیموں میں ترسیل رجحانات کی بنیاد پر ہوتی ہے۔
6)تمام احکامات کی ترسیل کے لیے اسکیلر زنجیر پائی جاتی ہے۔	6)غیر رسمی تنظیموں ایسی کوئی زنجیر نہیں پائی جاتی۔
7)رسمی تنظیم کی ساخت مخروطی ہوتی ہے،اس میں اختیارات و فرائض،ماتحتین سے تعلقات کی صراحت ہوتی ہے۔	7)غیر رسمی تنظیم کی ساخت مخروطی نہیں ہوتی۔ شخصی تعلقات کا ایک پیچیدہ جال بچھا ہوتا ہے۔اختیارات وفرائض اور تعلقات کی کوئی

	صراحت نہیں ہوتی۔
8) ہر فرد ایک متعدد اور کارکرد گروہ کارکن ہوتا ہے اور ایک نگران کار کے تحت کام کرتا ہے۔	8) ہر فرد اپنی پسند سے ایک سے زیادہ گروہوں کا رکن ہوتا ہے، ایک نگران کار دوسرے گروہ کا بھی رکن ہو سکتا ہے۔

7.8 خطی تنظیم /اسکیلر تنظیم (Scalar / Line Organization)

کسی تنظیم میں مستعمل خطی تنظیم کا ایک آسان اور نہایت سادہ طریقہ ہے۔ اس طریقۂ تنظیم کے تحت عام طور پر ہر شعبہ ایک اکائی پر مشتمل ہوتا ہے۔ اس اکائی کی نگرانی ایک شخص کے سپرد کی جاتی ہے۔ اس شعبہ کی تمام سرگرمیاں اس کی نگرانی میں انجام دی جاتی ہیں۔ اس کا پورے شعبہ پر کنٹرول ہوتا ہے۔ اس عہدہ کو شعبہ کی نوعیت کے اعتبار سے اختیارات دیے جاتے ہیں۔ جہاں کہیں ضرورت محسوس ہو یہ عہدہ دار اپنے طور پر فیصلے لیتا ہے، اور ضروری احکامات اپنے ماتحتین کو پہنچاتا ہے، اور ماتحتین اپنے تحت میں کام کرنے والوں تک اطلاع پہنچاتے ہیں۔ اس قسم کے فیصلوں کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔ اعلیٰ عہدہ دار فیصلے لیتا ہے اور ماتحتین اس پر عمل کرتے ہیں۔ یہاں یہ بات ذہن میں رہنی چاہیے کہ اس قسم کی تنظیم میں عہدہ دار فیصلے لینے میں آزاد ہوتے ہیں، یعنی اس سطح پر کام کرنے والے عہدہ داروں سے مشورہ کرنے کی ضرورت نہیں ہوتی۔ لیکن احکامات ان کے اعلیٰ عہدہ دار سے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک پہنچتے ہیں۔ اس طرح یہ کہا جا سکتا ہے کہ تمام شعبہ جات کے صدور جنرل منیجر کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ وہیں جنرل منیجر مجلس نظماء، بورڈ آف ڈائریکٹرز کو جوابدہ ہوتا ہے۔ اور بورڈ آف ڈائیریکٹرز مالکین کو جوابدہ ہوتے ہیں، یعنی حصص دار جو کے کمپنی کے مالکین ہوتے ہیں۔ یہ طریقہ کار فوج میں بھی مروج ہے۔ اس لیے اسکو ملٹری آرگنائزیشن بھی کہتے ہیں۔ ٹھیک اسی طرح اختیارات کا بہاؤ اعلیٰ سطح کے عہدہ داروں سے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک پہنچتا ہے۔ اس لیے اس کو لائین آرگنائیزیشن بھی کہا جاتا ہے۔

لائین/خطی تنظیم کی موزونیت (Suitability of Line Organisation)

لائن یا خطی تنظیم کامیابی سے اپنائی جا سکتی ہے۔ جہاں پر کاروبار چھوٹے پیمانے پر کیے جاتے ہوں کاروبار کے حدود چھوٹے ہوں۔ کام نہایت آسان روایتی انداز پر انجام پاتا ہو اور کاروبار ایک تسلسل کے ساتھ جاری رہتا ہو۔ جیسے شکر کی صنعت، اسپننگ اینڈ ویونگ اور تیل کی صفائی کی صنعت۔ ان صنعتوں میں مزدوروں سے متعلق زیادہ مسائل نہیں پائے جاتے اور آٹو میٹک مشینوں پر زیادہ تر کام انجام پاتا ہے، اور مزدوروں میں بھی اچھا ڈسپلن پایا جاتا ہے۔

خطی/لائین تنظیم کے خدوخال (Features of Line Organisation)

لائین/خطی تنظیم کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔

1) خطی تنظیم راست عمودی تعلقات پر مشتمل ہوتی ہے۔ احکامات کا بہاؤ اوپری سطح سے نچلی سطح تک ہوتا ہے۔ جبکہ گذارشات، سفارشات اور مشوروں کا بہاؤ نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ جس کی وجہ سے ذمہ داری اور جوابدہی کا تعین آسانی سے کیا جا سکتا ہے۔

2) شعبہ جاتی صدور کو اپنے اپنے شعبہ جات پر کنٹرول کی پوری آزادی ہوتی ہے، کسی قسم کی مداخلت نہیں کی جاتی۔

3) ہر عہدہ دار کو اس بات کا علم ہوتا ہے کہ کس کو احکامات جاری کرنا ہے، کس سے احکامات حاصل کرنا ہے۔اس طرح عمل آوری اور جوابدہی کے تقاضوں کی تکمیل ہوتی ہے۔

4) اس نظام پر عمل آوری نہایت آسان ہوتی ہے اور یہ نظام تمام تر دشواریوں، پیچیدگیوں اور رکاوٹوں سے پاک ہوتا ہے۔

5) اس تنظیم میں ایک سینئر عہدہ دار کو تمام ماتحتین جوابدہ ہوتے ہیں۔ان کے درمیان راست تعلق پایا جاتا ہے۔ہر رکن کو اس بات کا احساس ہوتا ہے کہ فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے کیا کرنا چاہیے اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔

6) ہر عہدہ دار اپنے اختیارات کے حدود کی مناسبت سے بروقت فیصلے لیتا ہے، تاکہ دوسرے عہدہ داروں کے حقوق و اختیارات متاثر نہ ہوں اور ان کا یہ عمل فرم کے مقاصد سے ٹکراؤ کا باعث نہ ہو۔

خطی/لائین تنظیم کے فائدے(Advantages of Line Organisation)

لائین تنظیم کے فائدے ذیل میں دیے گئے ہیں۔

1) آسان نفاذ(Simple Implementation)

کسی بھی فرم میں خطی تنظیم کا نفاذ نہایت آسان ہوتا ہے۔ملازمین اور عہدہ داروں کو اس کی ترتیب و تصور اور ساتھ ہی ساتھ دیگر عہدہ داروں سے تعلقات کو سمجھنے میں کوئی دشواری نہیں ہوتی۔ مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ ملازمین کو اس نظام کو سمجھنے میں مشکلات کا سامنا نہیں کرنا پڑتا۔

2) اختیارات کی تقسیم(Division of Authority)

ہر ملازم کو اس کے اپنے اختیارات اور حدود کا ادراک ہوتا ہے۔لہٰذا وہ اس بات سے آگاہ ہوتا ہے کہ کام کرنے کے لیے اس کا نگران کار کون ہے۔یعنی اس کا عہدہ دار بالا کون ہے، اور وہ کس کو جوابدہ ہے۔ذمہ داری کے تعین کے بعد کوئی دوسرا فرد اس میں کسی قسم کی مداخلت نہیں کرسکتا، اور نہ ہی ملازم اپنے فرائض کی انجام دہی سے پہلو تہی کرسکتا ہے۔

3) وحدت کنٹرول(Unity of Control)

وحدت کنٹرول کے تحت ملازمین کسی ایک عہدہ دار سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔اس کا مطلب یہ ہوا کہ ماتحتین کسی ایک عہدہ دار کو جوابدہ ہوتے ہیں، اور احکامات بھی وہ اسی ایک عہدہ دار سے حاصل کرتے ہیں، اور اسی کو جوابدہ ہوتے ہیں۔

4) بروقت اقدامات(Action On Time)

خطی تنظیم کے تحت اختیارات اور ذمہ داریوں کے درمیان موزوں تقسیم ہوتی ہے، اور وحدتِ احکامات کا بہترین نظم ہوتا ہے۔ اس لیے ایک عہدہ دار بروقت فیصلے لے سکتا ہے اور اپنے ترتیب دیے گئے منصوبوں پر بلاتاخیر عمل آوری کا حکم دے سکتا ہے۔اس طرح وقت کا اچھا فائدہ اٹھایا جاسکتا ہے۔ضرورت کے مطابق فوری اقدامات کیے جاسکتے ہیں۔

(5 فرمانبرداری(Obediency)

چونکہ اتھاریٹی کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے، اس لیے اعلیٰ سطحی اور نچلی سطح کے عہدہ داروں یا ملازمین کے درمیان بہترین تال میل پایا جاتا ہے، اور کسی قسم کی دشواری نہیں ہوتی۔ ماتحتین ذمہ داریوں کو بحسن خوبی انجام دیتے ہیں۔

(6 حالات کی مناسبت سے تبدیلی(Flexibility as per Condition)

بدلتی ٹکنالوجی اور حالات کی مناسبت سے کاروبار کے رُخ کو بھی بدلا جا سکتا ہے، تاکہ غیر معمولی نقصان ہونے سے بچ جائے۔ حالات کے بدلنے پر فرم کو کئی مشکلات و مسائل درپیش ہوتے ہیں۔ ان مسائل کے لیے بروقت فیصلے لیے جاسکتے ہیں، تاکہ نقصان نہ ہو۔ لچک پذیری کا عنصر کثیر نقصانات سے بچالیتا ہے۔

(7 موزوں ترسیلی نظام(Suitable Communication System)

تنظیم کی تمام سطحوں پر اعلیٰ عہدہ داروں اور ملازمین کے درمیان راست تعلق ہوتا ہے، جس کی وجہ سے ایکدوسرے کو بہتر طور پر سمجھا جاسکتا ہے۔ اس لیے بروقت فیصلوں اور احکامات کو بہتر طور پر پہنچایا جاسکتا ہے۔ اس نظام میں برمحل و بروقت ترسیل کی وجہ سے عملہ کے درمیان راست ترسیل کی طمانیت ہوتی ہے، جس کی وجہ سے ملازمین کی کارکردگی میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔

(8 کفایت بخش(Economical)

خطی تنظیم کا قیام نہایت آسان ہوتا ہے۔ اس لیے زیادہ اخراجات نہیں ہوتے اور نہ ہی اس کی عمل آوری پر کچھ خرچ ہوتا ہے۔ اور ماہر عملہ کی ضرورت نہیں پڑتی۔ خطی تنظیم سے حاصل فوائد کے مقابلے میں اس پر اخراجات کافی کم ہوتے ہیں۔

(9 مثالی ارتباط(Ideal Coordination)

کاروباری سرگرمیوں کی گروہ بندی افعال کی بنیاد پر کی جاتی ہے۔ ہر شعبہ اپنی سرگرمیوں کی مناسبت سے اپنے اپنے افعال انجام دیتا ہے۔ اس لیے ہر شعبہ کا اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحت کام کرنے والے مزدوروں اور دیگر ماتحت عہدہ داروں کی سرگرمیوں کو مربوط کرتا ہے، تاکہ فرم کے مقاصد حاصل ہو سکیں۔ تنظیم کے تمام کارکن، ملازمین و عہدداروں کے درمیان مثالی تعاون پایا جاتا ہے۔

(10 بروقت فیصلہ سازی(Timely Decision Making)

چونکہ خطی تنظیم کا قیام نہایت آسان ہوتا ہے، اس لیے ضرورت کی مناسبت سے بروقت فیصلے لیے جاتے ہیں۔ دوسرے عہدہ دار اس فیصلہ سازی میں مشورہ اور رائے وغیرہ کے مجاز نہیں ہوتے۔ اس لیے ہر شعبہ کا اعلیٰ عہدہ دار بروقت اور جلد فیصلے لیتا ہے۔ جس کی وجہ سے وقتی افادہ حاصل ہوتا ہے۔

خطی تنظیم کے نقصانات(Disadvantages of Line Organisation)

خطی تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

(1 مہارت کی کمی(Lack of Specialisation)

ہر شعبہ کا ایک فرد ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس لیے وہ اس مخصوص شعبہ کی سرگرمیوں میں مصروف عمل ہوتا ہے۔ دوسرے شعبہ کے

تعلق سے معلومات نہیں ہوتے۔اس لیے انتظامی مہارت کا فقدان ہوتا ہے، یعنی مہارت کی کمی ہوتی ہے۔

2) کام کی زیادتی(Increased Workload)

فرم کے کاروبار میں اضافہ کے ساتھ ہر شعبہ کے کاروبار میں بھی اضافہ ہوتا ہے، جس کی وجہ سے اس صدر شعبہ کے کام میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔کام کے اضافہ سے کنڑول مشکل ہو جاتا ہے۔اپنے ماتحتین پر کنڑول اچھے انداز میں نہیں کر سکتے۔

3) جانبداری(Favouritism)

خطی تنظیم میں ہر شعبہ کا ایک ذمہ دار ایک ہی شخص ہوتا ہے۔اس لیے ماتحتین کے ساتھ برتاؤ میں اور کام کی تفویض میں جابنداری کی گنجائش ہوتی ہے، جس کی وجہ سے دوسرے افراد ناراض ہو جاتے ہیں،اور باہمی تعاون میں دراڑ پڑ جاتی ہے،اور کام بہتر انداز میں تکمیل نہیں پاتا۔اس طرح مظاہرہ کی پیائش میں بھی جانبداری برتی جاسکتی ہے اور چاپلوس اشخاص کو ترقی دی جاسکتی ہے،اور قابل افراد کا استحصال ہوتا ہے۔ یہ ترقی سے بھی محروم ہو سکتے ہیں۔

4) ارتباط میں کمی(Lack of Coordination)

فرم کے تمام شعبہ جات کے صدور میں ارتباط کا عمل آسانی سے تکمیل نہیں پاتا، کیونکہ ایک شعبہ کا صدر دوسرے شعبہ جات کو غیر اہم سمجھتا ہے۔یہی وجہ ہوتی ہے کہ ٹیم اسپرٹ اور تعاون کی کمی ہوتی ہے۔ تنظیم کے تمام شعبوں کے درمیان ارتباط پیدا کرنا مشکل کام ہے۔

5) جمہوری اقدار میں کمی(Lack of Democratic Values)

خطی تنظیم میں ہر ماتحت اپنے عہدہ دار سے ہدایات اور احکامات حاصل کرتا ہے اور اس کی تعمیل ضروری ہوتی ہے۔عدم تعمیل پر جرمانے عاید کیے جاتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ڈکٹیٹر شپ(مطلق العنانیت) کا ماحول پیدا ہوتا ہے۔اس طرح مینجرز ڈکٹیٹر بن جاتے ہیں۔ رہنمائی نہیں کرتے اور جمہوری اقدار کے لیے جگہ نہیں ہوتی۔

6) بڑی فرم کے لیے ناموزوں(Not Suitable for Big Firm)

ہر فرم میں خطی تنظیم کے تحت ملازمین میں مہارت کی کمی ہوتی ہے۔اس لیے بڑے پیمانے پر کاروبار کی صورت میں یہ خطی تنظیم موزوں نہیں ہوتی۔کیونکہ بڑے پیمانے کی تجارت کی صورت میں ہر شعبہ میں مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔

7) محدود ترسیل(Limited Communication)

کاروباری سرگرمیاں حسب معمول جاری ہوں تو ترسیل کا بہاؤ نزولی یعنی اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔شاذونادر ہی ایسا ہوتا ہے کہ ترسیل کا بہاؤ نیچے سے اوپر کی طرف ہو۔عام طور پر اوپری سطحی انتظامیہ یعنی اعلیٰ عہدہ دار احکام، ہدایات وغیرہ جاری کرتے ہیں اور ماتحت افراد ان پر عمل کرتے ہیں۔اگر ملازمین کی شکایات، سفارشات وغیرہ کی اجازت ہو تو تب ترسیل کا بہاؤ(صعودی) نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے،اور انتظامیہ کو احکامات کی مشکلات کا علم ہوتا ہے۔ لیکن ترسیل کے اس بہاؤ کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ ترجیح نہیں دیتا۔اس لیے ترسیل کا بہاؤ محدود ہوتا ہے۔

(8 پہل ناممکن(Initative Impossible): خطی تنظیم میں فیصلہ سازی کے اختیارات اعلیٰ سطحی عہدہ داروں کو ہوتے ہیں۔ شعبہ جات کے صدور پالیسی فیصلہ سازی کے اختیارات نہیں ہوتے۔اس لیے ماتحتین میں اہلیت اوران کے حرکیاتی ہونے کے باوجوداہم معاملات میں فیصلوں کے لیے پہل نہیں کر سکتے۔ فیصلہ بر وقت نہ ہونے کی وجہ سے وقتی افادہ سے استفادہ نہیں کیاجاسکتا۔

7.9 خطی اور عملہ تنظیم(Line and Staff Organisation)

خطی تنظیم اور افعالی تنظیم کے چند فائدے اور نقصانات ہیں۔ان دونوں تنظیموں کے فائدوں سے استفادہ کے لیے ایک نئی تنظیم ترتیب دی گئی۔اس کو خطی اور عملہ تنظیم(Line and Staff Organisation)کہتے ہیں۔اس نئی ترتیب شدہ تنظیم میں خطی تنظیم اور افعالی تنظیم کے نقصانات کے اثرات سے کسی حد تک بچاجاسکتا ہے۔اور کنٹرول اور محنت کی تقسیم کے توازن کو برقرار رکھاجاسکتا ہے۔ لائین آفیسر ز کو فیصلہ لینے اور اس کے نفاذ کا اختیار ہوتا ہے، بشر طیکہ یہ عمل فرم کے مقاصد کے حصول کی سمت معاون و مدد گار ہو۔ منصوبوں اور پالیسیوں کی تدوین اور فیصلہ سازی میں عملہ (Staff)لائین آفیسر ز کی مدد کرتا ہے۔اس تیز رفتار ترقی کی جانب رواں دواں صنعتی دنیا میں لائین آفیسر ز تکنیکی معلومات اور ٹریننگ کے موقف میں نہیں ہوتے، جبکہ پیداوار سے متعلق فیصلہ سازی کے وقت تکنیکی معلومات کی ضرورت ہوتی ہے،تاکہ عصری اور بدلتی ٹکنالوجی کے تناظر میں صحیح اور درست و بروقت فیصلے لینے کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ وقتی افادہ بھی حاصل ہو۔ اسٹاف آفیسر ز اپنے اپنے شعبہ جات میں ماہر ہوتے ہیں۔ اول لائین آفیسر زان سے کوئی فیصلہ لینے سے پہلے ماہرانہ مشورہ /رائے حاصل کرتے ہیں۔

اسٹاف(عملہ)کی قسمیں(Types of Staff)

عام طور پر اسٹاف کی تین اقسام پائی جاتی ہیں۔

(1 شخصی عملہ(Personal Staff)　　(2 ماہر عملہ(Specialised / Expert Staff)

(3 عام معاونین/مددگار(General Assistants)

(1 شخصی عملہ(Personal Staff)

لائین آفیسر ز کے فرائض کی انجام دہی میں مدد کرنے والے عملہ کو شخصی عملہ کہتے ہیں۔ شخصی عملہ کی مدد کی صورت میں لائین آفیسر ز کے کام کو کسی ماتحت کے حوالے نہیں کیاجاتا۔اس قسم کے اسٹاف کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے جوڑ دیاجاتا ہے اور یہ عملہ لائین آفیسر ز کے ماتحتین کی نگرانی نہیں کرتابلکہ دوسرے اعلیٰ عہدہ داروں کا تعاون کرتا ہے۔

(2 ماہر عملہ(Specialised / Expert Staff)

ماہر عملہ(Expert Staff) تنظیم کی تمام سطحوں پر لائین آفیسر ز کے تحت اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ یہ عملہ اپنے میدان/ شعبہ کا ماہر ہوتا ہے۔ جیسے مارکٹنگ، قانون،اکاؤنٹنگ، کمپیوٹر سائنس وغیرہ۔ کسی شعبہ سے متعلق مسائل در پیش ہونے پر فرم ان کی خدمات سے استفادہ کر سکتی ہے۔ جیسے کسی قانونی پیچیدگی یاعدالت میں مقدمہ کی صورت میں ایک ماہر وکیل کی خدمات حاصل کر سکتی ہے۔

3) عام معاونین/مددگار(General Assistants)

اشخاص کا یہ ایک گروہ ہوتا ہے جو اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو خصوصی معاملات میں ماہرانہ رائے دیتا ہے۔اور ان کی رائے اور ان کے مشورہ کو تنظیم کی پالیسیوں کی تدوین اور منصوبوں کی تیاری میں استعمال کیا جاتا ہے۔

خطی اور عملہ تنظیم کے فائدے(Advantages of Line and Staff Organisation)

خطی اور عملہ تنظیم کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

1) بہترین فیصلے(Good Decisions)

ماہرین لائین مینجرز کو بروقت، موزوں اور مفید تکنیکی معلومات فراہم کر کے فیصلہ سازی میں مدد کرتے ہیں، جس کی وجہ سے بہترین فیصلے لیے جاتے ہیں جو فرم کے مقصد کے حصول میں کارآمد ثابت ہوتے ہیں۔

2) لائین آفیسرز کے کام کے بوجھ میں کمی(Less Work Burden on Line Officers)

ماہرین کی مدد یعنی ہر وقت موزوں معلومات فراہم کرنے کی وجہ سے لائین آفیسرز کے کام کے بوجھ میں کافی حد تک کمی آجاتی ہے۔ تکنیکی مسائل، حسب معمول انصرامی مسائل اور دیگر اُمور کی انجام دہی میں ماہر عملہ معاون ہوتا ہے۔اس لیے لائین آفیسرز اپنے فرائض خوش اسلوبی سے انجام دیتے ہیں۔

3) خصوصی مہارت(Specialised Skills)

لائین اینڈ اسٹاف تنظیم کی بنیاد منصوبہ بند مہارت پر رکھی جاتی ہے۔اس لیے اعلیٰ سطحی انتظامیہ اس عملہ کی مہارت اور خصوصی تربیت سے فائدہ اٹھاتا ہے اور بروقت فیصلہ لے کر فرم کے مقاصد حاصل کرتے ہیں۔

4) تربیت و تحقیق میں فروغ(Development of Training and Research)

لائین اینڈ اسٹاف تنظیم میں کام ماہرین انجام دیتے ہیں۔اس لیے یہ عملی کام یعنی کسی شئے کی تیاری میں مسلسل مصروف عمل ہوتے ہیں۔انہیں اس میدان میں مہارت حاصل ہو جاتی ہے۔ ٹکنالوجی میں تبدیلی کی صورت میں ضروری تربیت کا انتظام کر دیا جاتا ہے۔اس لیے اس میدان میں تحقیق و تربیت کا عمل جاری رہتا ہے۔ جس کی وجہ سے شئے کے معیار میں مسلسل بہتری ہوتی رہتی ہے۔

5) وحدتِ احکام(Unity of Command)

اس قسم کی تنظیم میں وحدت احکامات کے اُصول پر عمل کیا جاتا ہے۔اس لیے لائین آفیسرز ماتحتین کے درمیان نظم و ضبط یا ڈسپلن برقرار رکھ سکتے ہیں، اور کنٹرول بھی برقرار رکھتے ہیں۔ جس کی وجہ سے فرم کے مقاصد کے حصول میں مدد ملتی ہے۔

خطی اور عملہ تنظیم کے نقصانات(Disadvantages of Line and Staff Organisation)

لائین اینڈ اسٹاف تنظیم کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

1) لائین اینڈ اسٹاف آفیسرز کے درمیان ٹکراؤ (Conflict between Line and Staff Organisation)

لائین اور اسٹاف ملازمین کے درمیان کام کے دوران اختلافات اور ٹکراؤ ممکن ہے۔ انہیں یہ شکایت ہوتی ہے کہ اسٹاف ملازمین بعض خصوصی معاملات میں صحیح و درست رائے نہیں دیتے۔ جس کی وجہ سے بعض اوقات فیصلے غلط ہو جاتے ہیں۔ دوسری طرف اسٹاف آفیسر ز یہ شکایت کرتے ہیں کہ ان کی رائے پر موزوں عمل درآمد نہیں ہوا، جس کی وجہ سے نقصانات ہوئے۔

2) لائین اینڈ اسٹاف عملہ کے مسائل(Problems of Line and Staff)

لائین اینڈ اسٹاف کے درمیان تعلقات واضح نہیں ہوتے۔ بعض اوقات ان کے درمیان تعلقات سمجھ سے بالاتر ہوتے ہیں۔ ایک طرف لائین آفیسر ز اپنے آپ کو اسٹاف آفیسر ز کے مقابل اعلیٰ تصور کرتے ہیں تو دوسری طرف اسٹاف آفیسر ز ان کی برتری کے جذبہ پر اعتراض کرتے ہیں، اور تعلقات خوشگوار نہیں رہتے۔

3) احساس ذمہ داری میں کمی(Lack of Sense of Responsibility)

ماہر عملہ (Special Staff) نتائج کے لیے ذمہ دار نہیں ہوتا۔ یہ عملہ صرف تکنیکی مہارت کے حامل ہوتا ہے۔ اس لیے یہ مشورہ دیتے ہیں، لیکن کسی نقصان پر جوابدہ نہیں ہوتے۔ جس کی وجہ سے یہ ماہرین پر مشتمل عملہ فرائض کی انجام دہی میں زیادہ دلچسپی نہیں لیتا۔

4) خرچیلا نظام(Expensive System)

ماہر عملہ کی خدمات حاصل کرنے پر انہیں اچھی تنخواہیں ادا کرنی پڑتی ہے، جس کی وجہ سے فرم پر خرچ کا بوجھ زیادہ ہو جاتا ہے۔ اس لیے متوسط اور چھوٹی فرموں کے لیے یہ نظام بہتر ثابت نہیں ہوتا۔

5) اسٹاف پر زیادہ اعتماد(Excess Confidence on Staff)

اکثر لائین آفیسر ز اسٹاف پر زیادہ اعتماد اور بھروسہ کرتے ہیں، جس کی وجہ سے لائین کنٹرول میں کمی ہوتی جاتی ہے اور معیار میں کمی آجاتی ہے۔ جس کی وجہ سے فرم کے بنیادی مقصد ''نفع'' پر اثر پڑتا ہے۔

6) ترسیل میں کمی(Lack of Communication)

لائین آفیسر ز اور اسٹاف آفیسر ز کے درمیان ترسیل کے عمل میں خرابی پائی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے ان میں تعاون کی کمی پائی جاتی ہے۔ اور اس کا اثر پیداوار پر ہوتا ہے، اور اس نقصان کی پابجائی مشکل ہوتی ہے۔

لائین تنظیم اور افعالی تنظیم میں فرق(Difference between Line and Functional Organisations)

لائین تنظیم Line Organisation	افعالی تنظیم Functional Organisation
1. اس تنظیم میں اقتدار عمودی ہوتا ہے۔ اسکیلر تنظیم کے اُصولوں پر عمل کیا جاتا ہے۔	1. اس تنظیم میں اختیارات Diagonal افعال Functional ہوتے ہیں۔
2. وحدت حکم کے اُصول پر عمل درآمد ہوتا ہے۔	2. وحدت حکم کے اُصول پر عمل نہیں کیا جاتا۔ ماتحتین اپنے اعلیٰ عہدہ داروں سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔
3. لائین تنظیم میں مکمل ڈسپلن ہوتا ہے، جیسا کہ پولیس اور فوج میں	3. اعلیٰ عہدہ دار زیادہ ہوتے ہیں، اس لیے ڈسپلن پر اثر پڑتا ہے۔

ہوتا ہے۔	
4. لائین تنظیم یہ چھوٹے طرز کی کاروباری فرم کے لیے موزوں ہے۔	4.افعالی تنظیم بڑے پیمانے کے کاروباری فرم کے لیے موزوں ہے۔ جہاں مہارت کا ہونا لازمی ہوتا ہے۔
5.اس میں مہارت،اختصاص کا وجود نہیں ہے۔	5.افعالی تنظیم میں مہارت،اختصاص پر زیادہ توجہ دیتی ہے۔
6. لائین تنظیم میں لچک ہوتی ہے، ضرورت پڑنے پر تبدیلیاں لائی جاسکتی ہیں۔	6. افعالی تنظیم میں لچک نہیں ہوتی اور ضرورت پڑنے پر تبدیلیاں نہیں لائی جاسکتی ہیں۔
7.اس طرز تنظیم میں خرچ کم ہوتا ہے۔	7.افعالی تنظیم نہایت خرچیلی ہوتی ہے۔

لائین تنظیم اور لائین اینڈ اسٹاف تنظیم کے درمیان فرق

(Difference between Line Organisation and Line & Staff Organisation)

لائین تنظیم Line Organisation	لائن اینڈ اسٹاف تنظیم Line & Staff Organisation
1.لائین تنظیم کا تعلق ان عہدہ داروں سے ہوتا ہے جن کی ذمہ داری یہ ہوتی ہے کہ وہ تنظیم کے مقاصد حاصل کریں۔	1.لائین اینڈ اسٹاف تنظیم کا تعلق فرم کے مقاصد حاصل کرنے کے لیے لائین آفیسر ز کو مشورہ دینا یا رائے دینے والے ہوتا ہے۔
2. لائن تنظیم میں ماہرین نہیں ہوتے، لائین آفیسر ز کو مشورہ نہیں ملتا۔	2. لائین اینڈ اسٹاف تنظیم میں لائین آفیسر کو ماہرانہ مشورہ ماہرین دیتے ہیں، انہیں اسٹاف آفیسر ز کہتے ہیں۔
3.لائین تنظیم کی بنیاد مہارت/اختصاص پر نہیں ہوتی۔	3.لائین اینڈ اسٹاف کی بنیاد مہارت/اختصاص پر ہوتی ہے۔
4.لائین تنظیم میں ڈسپلن ہوتا ہے۔	4.اس میں دو قسم کے آفیسر ز ہونے کی وجہ سے ڈسپلن کم ہوتا ہے۔
5. عمومی طور پر فرائض کی انجام دہی میں آپس میں کوئی ٹکراؤ نہیں ہوتا۔	5.لائین اینڈ اسٹاف اور اسٹاف آفیسر ز کے درمیان ٹکراؤ ہوتا ہے۔

7.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

تنظیم کی داخلی اختیار منصبی، ذمہ داریوں اور مختلف عہدہ داروں کے درمیان تعلقات پر مشتمل ہوتی ہے۔ مختلف عہدوں پر تقرر شدہ افراد کا مقصد صرف ایک ہی ہوتا ہے، اور فرم یا کمپنی یا انٹر پرائیز کے مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ اس لیے تنظیم کی ساخت افراد، افعال اور انفرا اسٹرکچر کا منظم اتحاد ہوتی ہے۔ تنظیمی ساخت رسمی اور غیر رسمی تنظیم پر مشتمل ہوتی ہے۔ مثالی تنظیمی ساخت کے خدوخال/خصوصیات میں اختیارات کا تسلسل، اختیارات کی حوالگی، انتظام کی سطحیں اور کنٹرول کے حدود شامل ہیں۔ تنظیم کی ساخت سادہ اور لچکدار ہوتی ہے۔

خطی تنظیم عام طور پر ہر شعبہ ایک اکائی پر مشتمل ہوتا ہے۔اس اکائی کی نگرانی ایک شخص کے سپرد کی جاتی ہے،اور تمام سرگرمیاں اسی کی نگرانی میں انجام دی جاتی ہیں۔

شعبہ صدور کو اپنے شعبہ پر کنٹرول کی آزادی ہوتی ہے،احکامات جاری کرنے کا علم ہر ایک عہدہ دار کو ہوتا ہے،اس نظام پر عمل آوری نہایت آسان ہوتی ہے،ایک سینیئر عہدہ دار کو تمام ماتحتین جوابدہ ہوتے ہیں اور ہر عہدہ دار اپنے اختیارات کی مناسبت سے فیصلے لیتا ہے۔

رسمی تنظیم ایک منصوبہ بند ساخت ہوتی ہے جو افراد، گروہ اکائیاں، شعبہ جات اور ڈویژنوں کے مابین قائم کردہ تعلقات کے نمونوں کی نمایندگی کرتی ہے،تاکہ فرم کے مطلوبہ نشانوں/اہداف کی تکمیل کی جائے۔رسمی تنظیم کے فائدوں میں محنت کی تقسیم،ارتباط،کام کا جائیزہ، مشترکہ مقاصد کا حصول اور ایک کام ایک فرد شامل ہیں۔رسمی تنظیم کے نقصانات میں میکانیکی کام کی تقسیم،سخت قواعد وضوابط،کام کی تکمیل میں تاخیر، شخصی جذبات نظرانداز وغیرہ شامل ہیں۔

غیر رسمی تنظیم وہ تنظیمی ساخت ہے جو طبعی محل وقوع پسند ناپسند،لگاؤ، دلچسپی، شخصی خواہشات،موافق یا مخالف رجحانات،جذبات، طرفداری کی بنیاد پہ قائم ہوتی ہیں۔اس سلسلے میں قواعد وضوابط پیشِ نظر نہیں ہوتے۔غیر رسمی تنظیم کے خدوخال میں رسمی تعلقات کی عدم موجودگی، تحریری اُصولوں کی عدم موجودگی، فطرت پر مبنی تعلقات، رضاکارانہ تعلق، یکساں سوچ اور عدم استحکام شامل ہیں۔ غیر رسمی تنظیموں کے فائدوں میں سماجی ضروریات کی تکمیل،ورکروں کے درمیان ترسیل، باہمی تعاون،مینجرز کے کام کے بوجھ میں کمی اور کام سے تسلی شامل ہیں۔غیر رسمی تنظیم کے نقصانات میں افواہوں کے امکانات، تبدیلیوں کی مخالفت اور شخصی مفادات کو ترجیح شامل ہیں۔

7.11 نمونہ امتحانی سوالات(Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔(Fill in the Blanks)

1. تنظیم کو عام طور پر افراد کے ایک ____________ کے طور پر سمجھا جاتا ہے جو مشترکہ مقصد کے لیے مل کر کام کرتے ہیں۔
2. ہنری فے یال کے مطابق تنظیم کے لیے خام مال،آلات، سرمایہ اور ____________ ضروری ہیں۔
3. تنظیم کی ضرورت اس وقت پیش آتی ہے جب دو یا دو سے زیادہ افراد ____________ مقصد کے لیے یکجا ہوں۔
4. ایک اچھی تنظیم میں ____________ کا تسلسل پایا جاتا ہے تاکہ ماتحتین شک وشبہ میں نہ پڑیں۔
5. تنظیم کے ذریعے فرم میں باہمی تعاون اور ____________ کو فروغ دیا جاتا ہے۔
6. رسمی تنظیم ہمیشہ ____________ کے تحت وجود میں آتی ہے۔
7. غیر رسمی تنظیم عام طور پر ____________ بنیاد پر قائم ہوتی ہے۔
8. لائین آرگنائزیشن کو ____________ آرگنائزیشن بھی کہا جاتا ہے۔
9. لائین اینڈ اسٹاف آرگنائزیشن میں اسٹاف آفیسرز کا بنیادی کردار ____________ فراہم کرنا ہوتا ہے۔
10. غیر رسمی تنظیم کا ایک نقصان یہ ہے کہ یہ اکثر ____________ کی مخالفت کرتی ہے۔

جوابات

1. گروہ(Group)
2. عملہ(Staff/Personnel)
3. مشترکہ(Common)
4. اختیارات(Authority)
5. ارتباط(Coordination)
6. طے شدہ مقاصد(Pre-determined Objectives)
7. جذباتی یاسماجی(Emotional/Social)
8. ملٹری(Military)
9. مشورہ/رائے(Advice/Guidance)
10. تبدیلی(Change)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1) اسٹاف عملہ کی قسمیں بیان کیجیے۔
2) لائین تنظیم سے کیا مراد ہے؟
3) لائین تنظیم اور لائین اینڈ اسٹاف تنظیم میں فرق بیان کیجیے۔
4) رسمی اور غیر رسمی تنظیم کے درمیان فرق بیان کیجیے۔
5) اصطلاح تنظیم کو سمجھائیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1) مثالی تنظیمی ساخت کی خصوصیات بیان کیجیے۔
2) تنظیم کی قسمیں بیان کیجیے۔
3) خطی تنظیم کیا ہے؟اس کے خدو خال، فائدے اور نقصانات بیان کیجیے۔
4) خطی اور عملہ تنظیم کیا ہے؟اس کے فائدے اور نقصانات پر نوٹ لکھیے۔
5) رسمی تنظیم کیا ہے؟اس کے فائدے اور نقصانات پر نوٹ لکھیے۔
6) غیر رسمی تنظیم کیا ہے؟اس کے فائدے اور نقصانات پر نوٹ لکھیے۔

اکائی 8۔اختیارات کی تفویض

(Delegation of Authority)

اکائی کے اجزاء	Structure
8.0 تمہید	Introduction
8.1 مقاصد	Objectives
8.2 اختیارات کے معنی ومفہوم اور تعریف	Meaning and Definition of Authority
8.3 ذمہ داری	Responsibility
8.4 اختیارات اور ذمہ داری	Authority and Responsibility
8.5 جوابدہی	Accountability
8.6 اختیارات کی حوالگی	Delegation of Authority
8.7 حوالگی کی اہمیت	Importance of Delegation
7.8.8 حوالگی کے اُصول	Principles of Delegation
8.9 اختیارات یا اتھاریٹی کی حوالگی میں رکاوٹیں	Hindrances in Delegation of Authority
8.10 اکتسابی نتائج	Learning Outcomes
8.11 نمونہ امتحانی سوالات	Model Examination Questions

8.0 تمہید (Introduction)

سرکاری وغیر سرکای دفاتر میں کام کام کی نوعیت کو دیکھتے ہوئے اسی طرح گھر کے کام کاج کی نوعیت اور اس کی انجام دہی کے طریقہ کار سے واقف ہوتے ہیں۔گھر میں موجود صحت مند افراد کو اس کی خواہش کے مطابق کام دیا جاتا ہے۔کام کے ساتھ ساتھ اس کی تکمیل کے لئے ضروری سازوسامان اور روپیہ بھی دیا جاتا ہے۔ہدایت کے ساتھ ساتھ ضرورت پر صلاح ومشورے بھی دئے جاتے ہیں تاکہ بازار سے ہدایت کے مطابق ضروری سازوسامان خرید سکیں۔ہدایت میں اختیارات کی تفویض یا ذمہ داری میں شامل ہوتے ہیں۔اسکول وکالج میں صدر مدارس وکالج کے پرنسپل اپنے ماتحتین کو ضروری کام تفویض کرتا ہے ساتھ ہی اس کام کی تکمیل کا اختیار بھی دیتا ہے۔کام کی تفویض

کے ساتھ اس کی انجام دہی کا اختیار بھی دینا دراصل دفتری نظم کا ایک حصہ ہے۔ اس اکائی میں ہم اختیارات کی تفویض کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

8.1 مقاصد (Objectives)

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

- اتھاریٹی کے معنی و مفہوم سمجھ کر تعریف کر سکیں گے۔
- اختیار کے ذرائع سے واقف ہو سکیں گے۔
- ذمہ داری کے معنی و مفہوم، تعریف اور اس کی خصوصیات سے جانکاری حاصل کر سکیں گے۔
- اختیار اور ذمہ داری کے درمیان فرق کر سکیں گے۔
- جوابدہی کے معنی و مفہوم، تعریف، خصوصیات سے جانکاری حاصل کر سکیں گے۔
- اختیارات کی حوالگی کے معنی و مفہوم، تعریف، اہمیت، اقدامات کے بارے میں معلومات حاصل کر سکیں گے۔
- حوالگی کے اُصولوں اور حوالگی میں درپیش رکاوٹوں کی نشاندہی کر سکیں گے۔
- موثر حوالگی کے رہنمایانہ اُصولوں سے شناسائی حاصل کر سکیں گے۔

8.2 اختیارات کے معنی و مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of Authority)

امتیازات یا اتھاریٹی فیصلہ سازی کی قوت ہے جو دوسروں کے کام کرنے کے لیے مشعل راہ ہوتی ہے۔ ایک فرد کسی بھی فرم کے انتظامی تقاضوں کی تکمیل نہیں کر سکتا اور نہ ہی تمام انتظامی اُمور سے اکیلا نمٹ سکتا ہے۔ بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تفویض اور محنت کی تقسیم کے لیے اُصولوں کو اپنانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہے، جس کے تحت وہ اپنے ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے زور دے سکتا ہے۔ ہنری فے یال نے اتھاریٹی کو یوں بیان کیا ہے کہ ''تابعداری کے لیے احکام کی اجرائی کا حق اور قوت ہے، نظریاتی اعتبار ہے''۔ تفویض (Delegation) سے مراد مینجروں کا اپنے ماتحتین کے ساتھ کام میں ایک دوسرے کا ساتھ دینا ہے۔ خاص قسم کے تفویض اختیارات میں شامل کام میں حصہ لینے کے لیے منصوبہ سازی ماتحتین کے کام کرنے کی صلاحیت کی پیائش مینجروں و ماتحتین کے درمیان اعتماد اور باہمی تعلقات کو نبھانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس اکائی میں ہم مختلف عنوانات جیسے اتھاریٹی، ذرائع، ذمہ داری، جوابدہی، حوالگی، حوالگی کے اُصول، حوالگی میں رکاوٹوں کے متعلق جان کاری حاصل کریں گے۔

کسی فرم میں ایک عہدے پر فائز شخص کو فیصلہ سازی کے عطا کردہ اختیارات کو اتھاریٹی کہتے ہیں۔ اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہے، جس کے ذریعہ وہ اپنے ماتحتین کو ایک مخصوص کام کرنے کا حکم جاری کرتا ہے اور اپنے ماتحتین کو کام کرنے پر راضی کرتا ہے۔ کیونکہ انتظام سے متعلق سارے کام کو کوئی اکیلا انجام نہیں دے سکتا۔ بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تفویض کی ضرورت پیش آتی ہے،

اوراس سلسلے میں محنت کی تقسیم کے اُصول کو اپنایا جاتا ہے۔انتظامی عہدے کے لیے اتھاریٹی کا ہونا بے حد ضروری ہوتا ہے۔اختیارات کے بغیر کوئی منیجر کام نہیں کر سکتا۔اگر تنظیم کا سائز چھوٹا ہو تو فیصلہ سازی کے اختیارات چند ہاتھوں میں مرکوز ہوتے ہیں اور اگر تنظیم بڑی ہو تو بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کو زیادہ سے زیادہ افراد میں تقسیم کرنا پڑتا ہے۔تاکہ کام کی تکمیل جلد سے جلد ہو سکے۔اس طرح انتظامی ذمہ داریوں کی تکمیل کے لیے اختیارات کا ہونا ضروری ہوتا ہے۔یوں کہا جاسکتا ہے کہ اتھاریٹی تنظیم کی بنیاد ہے۔

مختلف ماہرین نے اختیار یعنی اتھاریٹی کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔چند اہم تعریفات کو ذیل میں دیا گیا ہے۔

1) ہنری فے یال(Henry Fayol)کے مطابق اتھاریٹی کی تعریف یوں کی گئی ہے: ''اتھاریٹی احکام جاری کرنے اور تعمیل کرانے کی قوت ہے''۔

2) فرینکلن جی مور(Franklin G Moore)نے اتھاریٹی کے بارے میں کہا: ''اتھاریٹی فیصلہ کا حق،کام کی قوت، فیصلوں پر عمل آوری ہے''۔

3) ہربرٹ الیگزینڈر سائمن (Herbert Alexander Simon) کے مطابق: ''فیصلے کرنے کا اختیار، جو دوسروں کے کام کے لیے رہنمائی اتھاریٹی ہوتی ہے''۔

اختیارات کی خصوصیات(Characteristics of Authority)

اتھاریٹی کی خصوصیات کو درجہ ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1) محدود اختیارات (Limited Authority):اختیار محدود ہوتا ہے لا محدود نہیں ہوتا۔ہر وہ شخص جس کو تنظیم کے قواعد وضوابط یعنی اُصول کے لائق کام کرنا ہوتا ہے۔تنظیمی عہدے کے اعتبار سے اختیار حاصل ہوتا ہے۔

2) کام کروانے کا اختیار(Right to get work Done):جب کسی عہدہ دار کو اختیار دیا جاتا ہے تو اس میں حق بھی شامل ہوتا ہے۔اسی حق کی بنیاد پر عہدہ دار اپنے ماتحت سے کام لیتا ہے۔اختیار نہ ہو تو ماتحت بھی احکامات کی تعمیل نہیں کرتا،یعنی اختیارات کے سبب ماتحتین سے کام کروایا جاتا ہے۔

3) اختیارات-برتاؤ پر قابو(Authority-Control on Attitude):

جب عہدہ دار بااختیار ہوتا ہے تو ماتحتین پر اثر انداز ہوتا ہے۔ماتحتین سے کام بروقت کروانے کی طاقت دیتا ہے،اور اس کو پابند کیا جاتا ہے کہ وہ دیا گیا کام بروقت پائے تکمیل کو پہنچائے۔

4) اختیار انتظام کی کلید(Authority Key for Management)

انتظامی اُمور میں اختیار شاہ کلید کی حیثیت رکھتا ہے۔ماتحتین سے کام بروقت کروانے کی طاقت دیتا ہے۔اس کے علاوہ مختلف سرگرمیوں اور کاموں کے درمیان ارتباط میں بھی مددگار ہے۔یہ کہا جاسکتا ہے کہ اختیار کے بغیر عہدہ کی شان باقی نہیں رہتی اور نہ ہی کام کی تکمیل ہوتی ہے۔

5) اختیار کی مقصدیت(Objective of Authority):اختیارات کی تفویض مقصدی ہوتی ہیں یعنی اعلیٰ عہدہ داروں کو اختیارات دینے کا ایک مقصد ہوتا ہے، لیکن اختیارات کا وجود ہمیشہ موضوعی ہوتا ہے۔ وہی منیجر ان کا موثر استعمال کر سکتے ہیں، جنہیں اختیارات کے استعمال کرنے کا ہنر آتا ہو اور اس کے حوالے کرنے کے مقصد سے واقف ہو۔

6) اختیارات منتقل ہو سکتے ہیں(Authority can be Transferred): کسی بھی فرم میں اعلیٰ عہدہ داروں کو ماتحتین سے کام کروانے کے لیے اختیارات دیے جاتے ہیں۔ ان اختیارات کو منیجر خود استعمال کر سکتے ہیں یا پھر کسی ماتحت کو منتقل کیے جا سکتے ہیں۔

7) فیصلہ سازی(Decision Making): فیصلہ سازی اور اختیارات ایک دوسرے کے لیے لازم وملزوم ہیں۔ منیجر کام کرنے یا نہ کرنے والے احکامات جاری کر سکتا ہے۔ اس قسم کے فیصلے فرم کی بہترین کارکردگی کے لیے کیے جاتے ہیں۔

اختیار کے ذرائع(Sources of Authority)

اختیار کے ذرائعوں کے بارے میں کئی نظریات ہیں۔ چند مصنفین کا خیال ہے کہ اختیارات کا بہاؤ اوپر سے نیچے کی طرف ہوتا ہے۔ دیگر مصنفین کا خیال ہے کہ نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ بہر حال اس کے تعلق سے کئی ایک نظریات پائے جاتے ہیں۔ ان کی ذیل میں بحث کی گئی ہے۔

1) دستوری اختیار کا نظریہ(formal Authority Theory)

اس نظریہ کے مطابق اختیارات کا انحصار کسی فرد کے عہدے کی بناء پر ہوتا ہے اور یہ اختیارات قواعد وضوابط، قانون، سماجی بندھنوں کی بنیاد پر دیے جاتے ہیں۔ قانون کے مطابق پولیس کو اختیار ہوتا ہے کہ وہ لایسنس نہ ہونے یا ہلمیٹ نہ پہننے پر جرمانہ عائد کرے، یا پھر کسی شخص کو ایک جرم کے لیے عدالت سے رجوع کرے۔ ٹھیک اسی طرح فرم کا اعلیٰ عہدہ دار کسی ملازم کو قصور وار پائے تب وہ اس ملازم پر کاروائی کر سکتا ہے۔ اس اختیار کو دستوری اختیار (Formal Authority) کہا جاتا ہے۔ کمپنی کی صورت میں قطعی اختیارات حصص داروں کے ہاتھوں میں ہوتے ہیں، اور یہ حصص دار اپنے اختیارات بورڈ آف ڈایریکٹرز کے سپرد کرتے ہیں اور بورڈ آف ڈایریکٹرز اپنے اختیارات چیف ایگزیکٹیو کے حوالے کرتے ہیں، اور چیف ایگزیکٹیو منیجرز کے حوالے کرتے ہیں، اور منیجرز اپنے ماتحتین کے حوالے کرتے ہیں۔ اس طرح ہم مشاہدہ کر سکتے ہیں کہ اختیارات اعلیٰ سطحی عہدہ داروں سے نچلی سطح کے عہدہ داروں تک منتقل ہوتے ہیں۔

2) رسمی/روایتی اختیارات کا نظریہ(Traditional Authority Theory)

رسمی / روایتی اختیارات کی منتقلی کو ہم ہندوستانی خاندانی نظام کے پس منظر میں دیکھ سکتے ہیں کیونکہ ایک خاندان میں باپ اپنے اراکین خاندان پر اپنا حکم چلاتا ہے۔ یہ باپ ہی ہوتا ہے جو خاندانی سرگرمیوں کی نگرانی اور رہنمائی کرتا ہے، اور خاندان کے دیگر افراد اس کی رہنمائی کو قبول کرتے ہیں۔ اس نظریہ کے تحت اختیارات کے پس منظر میں کوئی قانون نہیں ہوتا، بلکہ وفاداری ہوتی ہے جس کے تحت کام آگے بڑھتا ہے۔

(3) قبولیت کا نظریہ (Acceptance Theory)

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

i) وہ احکامات کو اچھی طرح سمجھ لیں۔

ii) وہ اعتماد کریں کہ احکامات تنظیمی مقاصد کے مطابق ہیں۔

iii) وہ یہ محسوس کریں کہ احکامات ان کی شخصی دلچسپی کے مطابق ہیں۔

iv) وہ احکامات کی تعمیل طبعی اور ذہنی اعتبار سے قابل قبول ہوں۔

ماتحتین اسی وقت احکامات قبول کرتے ہیں جبکہ انہیں ان احکامات کی تعمیل میں فائیدہ محسوس کریں یا قبول نہ کرنے میں نقصان محسوس کریں۔ یہ کہا جاسکتا ہے کہ احکامات کی تعمیل میں ماتحتین فائدہ محسوس کریں۔اگرچیکہ قبولیت کا نظریۂ انتظامیہ کو رویہ جاتی فکر رسائی میں مددگار ہے۔لیکن تنظیم کے لیے مسائل کا باعث ہے۔منیجر کو اس بات کا یقین نہیں ہوتا کہ اس کے احکامات کی ماتحتین تعمیل کریں گے کہ نہیں۔منیجر کو اس وقت پتہ چلتا ہے جبکہ اس کے احکامات حقیقت میں نافذ ہو جائیں۔

(4) استعداد کا نظریہ (Competence Theory)

اس نظریہ کے مطابق اعلیٰ عہدہ داروں میں تکنیکی استعداد بھی اختیارات کا ایک اہم ذریعہ ہے۔اس نظریہ میں منیجر کو کوئی اختیار نہیں ہوتا۔لیکن اس کے الفاظ سنائی دیتے ہیں اور احکامات کی تعمیل ہوتی ہے۔کیونکہ یہ ذہانت، علم، ہنر وصلاحیت، استعداد اور تجربہ میں سب سے آگے ہوتا ہے۔اگر اس کے پاس صلاحیت یا علم نہ ہو تو وہ دوسروں پر حکم نہیں چلا سکتا۔جبکہ مریض ڈاکٹر کے علم سے مرعوب ہو۔مثال کے طور پر کسی بیماری پر مریض کو ڈاکٹر پرہیز بتائے تو مریض اس وقت تک عمل نہیں کرتا جبکہ وہ ڈاکٹر کی استعداد اور علم سے متاثر نہ ہو۔جب مریض اس کی رائے پر عمل کرتا ہے تو اپنے آپ کو صحت مند پاتا ہے۔ٹھیک اسی طرح ہم ایک موٹر سائیکل میکانک کی تجاویز کو بلاشبہ قبول کرتے ہیں، کیونکہ ہم اس کے تجربہ اور علم سے مطمئن ہوتے ہیں۔اس لیے علم اور استعداد سے اسی وقت مطمئن ہوتے ہیں جبکہ اس کے علم اور استعداد سے دوسرے متاثر ہوتے ہیں۔

(5) کرشماتی اختیار کا نظریہ (Theory of Charismatic Authority)

کرشماتی اختیار کا انحصار ایک لیڈر کے کرشماتی مظاہرہ پر ہوتا ہے جو اپنے پیروؤں چاہنے والوں کے دلوں پر راج کرتا ہے۔ شخصی خصوصیات جیسے بہترین حلیہ، ذہانت، سچائی، راست بازی دوسروں پر اثرانداز ہوتی ہے، اور ماتحتین اس کے احکامات کو قبول کرتے ہیں۔کیونکہ انہیں یہ احساس ہوتا ہے کہ یہ رہنماء ہمیں ہمارے مقاصد کے حصول میں مدد کرے گا۔عام طور پر کرشماتی لیڈرز بہترین مقرر ہوتے ہیں، اور اپنے چاہنے والوں پر گہرے اثرات چھوڑتے ہیں۔سیاسی رہنماء جیسے مہاتما گاندھی، جان ایف کینیڈی، جواہر لال نہرو وغیرہ بھی اس میں شامل

ہیں۔اس کے علاوہ فلمی شخصیات کو بھی لیا جاسکتا ہے جو اپنے چاہنے والوں پر اثرانداز ہوتے ہیں اور قدرتی آفات کی صورت میں عوام سے تعاون طلب کرتے ہیں۔

8.3 ذمہ داری(Responsibility)

ذمہ داری ہمیشہ اعلیٰ عہدہ دار اور ماتحتین کے تعلقات کی بناء پر وجود میں آتی ہے۔اگر ایک ملازم کو کوئی کام دیا جاتا ہے تو اس پر یہ ذمہ داری عائد ہوتی ہے کہ وہ اس کام کی تکمیل کردے۔کیونکہ ذمہ داری کا مطلب شرط و معاہدہ ہے کہ وہ کام کو مکمل کردے۔کسی بھی فرم کے ملازمین کا فرض ہے کہ وہ تنظیمی کام،افعال اور جو بھی اسائینمنٹ دیا جائے اس کو اچھی طرح سے پائے تکمیل کو پہنچائے۔اختیار اور ذمہ داری ایک ہی سکہ کے دو رُخ ہیں۔جب اختیارات دیے جاتے ہیں تو کام کی تکمیل کی ذمہ داری کا بھی تعین ہو جاتا ہے۔اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ ذمہ داری کچھ کام کی تکمیل سے متعلق ہے۔اختیار ایک اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کو کچھ کام دیتا ہے تو ملازم کی یہ ذمہ داری ہو جاتی ہے کہ وہ اس کام کی تکمیل کردے۔ذمہ داری کسی دوسرے شخص کو منتقل نہیں کی جاسکتی۔اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازم کو کچھ کام کرنے کے لیے دیتا ہے تو ملازم کی یہ ذمہ داری ہو جاتی ہے کہ وہ اس کام کی تکمیل کردے۔ذمہ داری کسی دوسرے شخص کو منتقل نہیں کی جاسکتی۔اعلیٰ عہدہ دار کام کی تکمیل کی ذمہ داری اپنے پاس رکھتا ہے اور اگر ملازم کام کی تکمیل سے قاصر ہوتا ہے تب ملازم کی ناکامی کی ذمہ داری اعلیٰ عہدہ دار پر ہوتی ہے۔ ولیم ایچ نیومین نے ایک مثال کے ذریعہ اس کی وضاحت کی ہے کہ اگر ایک شخص بنک سے قرض لے کر اپنے بیٹے کو قرض دے تب بنک سے لیے گئے قرض کی ادائی کی ذمہ داری سے باپ بری نہیں ہو سکتا۔

ذمہ داری کی معنی و مفہوم تعریف(Meaning Definition of Responsibility)

مختلف مصنفین نے ذمہ داری کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔اس کو مختصراَ ذیل میں پیش کیا گیا ہے۔

1) Koontz and O' Donnel نے ذمہ داری کی تعریف یوں کی ہے:"ذمہ داری ایک ماتحت کا فرض ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تکمیل کردے"۔

2) George Terry کے مطابق:"دیے گئے کام کو اپنی بھرپور 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 اعلیٰ عہدہ دار کے معیار کے مطابق کام کو پورا کردے"۔

4) Mc Farland کے الفاظ میں:"ذمہ داری ایک عہدہ دار کے حوالے کردہ فرائض اور سرگرمیاں ہیں"۔

مذکورہ بالا تعریفات سے یہ اخذ کیا جاسکتا ہے کہ ذمہ داری اعلیٰ عہدہ دار اور ملازمین کے درمیان تعلقات کا نتیجہ ہے۔ذمہ داری کا مطلب فرض ہے جس کی تکمیل ضروری ہے۔ذمہ داری کا اطلاق صرف ماتحتین یعنی افراد پر ہوتا ہے۔ایک عمارت، مشین یا حیوان پر ذمہ داری عاید نہیں ہوتی۔اختیارات کا بہاؤ اعلیٰ عہدہ دار سے ماتحتین کی طرف ہوتا ہے، جبکہ ذمہ داری کا بہاؤ ماتحتین سے اعلیٰ عہدہ دار کی طرف ہوتا ہے۔

ذمہ داری کے خدوخال(Features of Responsibility)

ذمہ داری کے خدوخال درجہ ذیل ہیں۔

1) ذمہ داری صرف انسانوں کے سپرد کی جاسکتی ہے۔ حیوانوں یاجانوروں کے حوالے نہیں کی جاسکتی۔

2) ذمہ داری کاوجود اعلیٰ عہدہ دار اور ماتحت کے درمیان تعلقات سے عمل میں آتا ہے۔

3) ذمہ داری کا ظہور اس وقت ہوتا ہے جبکہ کچھ ذمہ داریاں کسی فرد کے سپرد کی جائیں۔ یہ ذمہ داری تواتر کے ساتھ ہوسکتی ہے، محدود ہوسکتی ہے یا صرف ایک کام کی تکمیل تک محدود ہوسکتی ہے۔

4) ذمہ 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۔

5) ایک ماتحت ملازم کی ذمہ داری دیے گئے کام کی تکمیل ہے۔

6) ذمہ داری کو دوسرے شخص کو منتقل نہیں کیا جاسکتا۔ ماتحت کو دیے گئے کام کی تکمیل کرنی پڑتی ہے یا اپنے ماتحت سے کام کی تکمیل کرنی پڑتی ہے، لیکن وہی اس کام کی تکمیل کا ذمہ دار برقرار رہتا ہے۔

7) ذمہ داری کا بہاؤ نیچے سے اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ ایک ماتحت اپنے اعلیٰ عہدہ دار کو جوابدہ ہوتا ہے۔

8) اختیارات کی حوالگی کے بعد ذمہ داری کا ظہور ہوتا ہے۔ جب اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحت کو اختیارات دیتا ہے تب آخرالذکر کام کی تکمیل کا پابند ہو جاتا ہے۔

9) ذمہ داری کام کے متعلق احساس پیدا کرتی ہے۔

10) دفتری عہدے کے مطابق ذمہ داری پائی جاتی ہے اس طرح عہدے اور ذمہ داری کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔

8.4 اختیارات اور ذمہ داری(Authority and Responsibility)

اختیارات اور ذمہ داری کے درمیان توازن ہونا چاہیے۔ کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کا ہونا ضروری ہے۔ ملازمین سے کام کروانے کے لیے موزوں اختیارات کا ہونا ضروری ہے۔ مثال کے طور پر جب ایک سپروائزر کو ایک مخصوص شئے کی تیاری کی ذمہ داری دی جاتی ہے تو اس کو یہ اختیار ہونا چاہیے کہ وہ درکار عملہ کا تقرر کرنے اور درکار کام کی تکمیل نہ کرنے پر ان کے خلاف کاروائی کرے۔ تاہم اگر اختیارات اور ذمہ داریوں کے درمیان عدم توازن ہو تو خطرناک ہوسکتا ہے اور اگر ذمہ داریوں کی بہ نسبت اختیارات کم ہوں تو کام کی تکمیل کی گیارنٹی نہیں ہوتی۔

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

اختیارات Authority	ذمہ داری Responsibility
1) اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہوتا ہے کہ وہ ماتحتین پر حکم چلائے۔	1) ماتحتین کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تکمیل

	کرے۔
2)اختیارات قانونی گنجائشوں کے تحت یا رسمی معاہدات کی بنیاد پر دیے جاتے ہیں۔	2)ذمہ داری اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحت اور ملازمین کے درمیان تعلقات کا نتیجہ ہے۔
3)اختیارات کی منتقلی اعلیٰ عہدہ دار سے ماتحت ملازمین کے درمیان عمل میں آسکتی ہے۔	3)لیکن ذمہ داری کی منتقلی عمل میں نہیں آسکتی۔
4)اختیارات طویل مدت تک حوالے کیے جاسکتے ہیں۔	4)کام کی تکمیل کے ساتھ ہی ذمہ داری ختم ہو جاتی ہے۔

8.5 جوابدہی(Accountability)

جوابدہی میں ایک ملازم کی ذمہ داری یہ ہوتی ہے کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کو اپنے کام کی تکمیل کے بارے میں رپورٹ کرے۔ جب ملازم یا ماتحت اپنے مظاہرے کے بارے میں رپورٹ یعنی کامیابی اور ناکامی کی صورت میں پیش کرتا ہے۔اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ جوابدہی، سپرد کردہ کام اور اپنے مظاہرے کی رپورٹ سے متعلق ہے۔

تعریف(Definition)

مختلف مصنفین نے جوابدہی کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔

1) Louis Allen کے مطابق ''جوابدہی، ذمہ داری کی تکمیل اور معینہ معیارات کے مطابق مظاہرے کے لیے اختیارات کا استعمال ہے''۔

2) Mc Farland نے یوں تعریف کی ہے ''جوابدہی، ہر مظاہرے کنندہ جس کو اختیار اور ذمہ داری دی گئی ہو وہ اعلیٰ عہدہ دار کے معیار کو 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 جوابدہی کا ہونا لازم وملزوم ہے۔

جوابدہی کی خصوصیات(Characteristics of Accountability)

جوابدہی کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

1) جوابدہی کو منتقل نہیں کیا جاسکتا(Accountability can not be Transferred)

جوابدہی کو ذمہ داری کی طرح منتقل نہیں کیا جاسکتا۔اگر کوئی اعلیٰ عہدہ دار اپنی ذمہ داری اپنے کو منتقل کرے تب بھی وہ اپنے اعلیٰ عہدہ دار کو جوابدہ ہوتا ہے۔

2) جوابدہی میں کمی نہیں کی جاسکتی(Accountability cannot be Reduced)

اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحتین کی کارگذاری کے لیے جوابدہ ہوتے ہیں۔ دوسرے الفاظ میں اعلیٰ عہدہ دار اپنے اختیارات دوسروں کو منتقل کر کے اپنی جوابدہی سے پہلو تہی نہیں کر سکتے۔

3) جوابدہی کا بہاؤ اوپر کی جانب ہوتا ہے(Flow of Accountability is always Upward)

اختیارات اور ذمہ داری کا بہاؤ نیچے کی طرف ہوتا ہے، اور جوابدہی کا بہاؤ اوپر کی طرف ہوتا ہے۔ ماتحت ہمیشہ اپنے نگران کار کو جوابدہ ہوتا ہے۔

4) جوابدہی میں وحدانیت(Accountability is unitary)

جوابدہی ہمیشہ واحد عہدہ کے لیے مخصوص ہوتی ہے۔ ماتحت ملازم صرف ایک آفیسر کو جوابدہ ہوتا ہے۔ اگر کسی فرم میں ملازمین ایک سے زیادہ اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابدہ ہو تو انتشار کا سبب ہوگا، اور ایک دوسرے سے غلط ملط ہو کر رہ جاتے ہیں۔ جس کے نتیجہ میں تعلقات خراب ہو جاتے ہیں، اور معینہ مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔ مختلف عہدہ دار الگ الگ احکام جاری کریں اور ملازمین کے مظاہرے کو پرکھنے کے لیے معیارات کو مختلف رکھیں تو ایسا ممکن نہیں ہوگا کہ ملازمین ہر ایک عہدہ دار کو مطمئن کر سکیں۔ ملازمین بیک وقت ایک سے زاید عہدہ داروں کو جوابدہ ہوں ایسا ممکن نہیں ہو سکتا۔ اس لیے جوابدہی کے لیے ایک ہی نگران کار ہو تو بہتر ہوتا ہے۔

5) جوابدہی معیارات(Accountability Standards)

جوابدہی اور ذمہ داری کا تعین کا اچھے انداز میں کر دیا جائے، تاکہ دیا گیا کام مکمل ہوا یا نہیں معلوم ہو۔ جوابدہی کا اندازہ لگانے کے لیے مخصوص معیارات ہوں۔

6) جوابدہی کے حدود(Scope of Accountability)

جوابدہی کے حدود کا انحصار ان کو دی گئیں ذمہ داریوں اور دیے گئے اختیارات پر ہوتا ہے۔ اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ ملازمین، ان کو دی گئیں ذمہ داری کی حد تک ہی جوابدہ ہوتے ہیں۔ ذمہ داری کے حدود کی حد تک ہی ملازمین جوابدہ ہوتے ہیں۔

8.6 اختیارات کی حوالگی(Delegation of Authority)

اختیارات کی حوالگی کا تصور انصرامی طریقِ عمل کا ایک ناگزیر حصہ ہے۔ ایک فرم کے چیف ایگزیکیٹیو کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ کام اپنے طور پر انجام دے سکے لیکن وہ سارے کام اپنے طور پر انجام نہیں دے سکتا۔ کام کے بوجھ کو کم کرنے کے لیے وہ اپنے کچھ اختیارات اپنے ماتحتین کے حوالے کرتا ہے۔ عام طور پر اختیارات مینجرز یا شعبہ جاتی صدور کے حوالے کیے جاتے ہیں، اور مینجرز اپنے ماتحتین کے سپرد کرتے ہیں، تاکہ سارا کام خوش اسلوبی سے پائے تکمیل کو پہنچے۔ اختیارات کی حوالگی ایک اہم انتظامی عمل ہے، جس میں چند اختیارات حوالے کر کے ماتحتین سے کام کی تکمیل کروائی جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے مینجر کے کام کا بوجھ ہلکا ہوتا ہے۔ اور یہ دوسرے اہم اُمور پر توجہ دے سکتے ہیں۔

تاکہ فرم کے مقاصد کی تکمیل ہو۔ مختصراََ یوں کہا جاسکتا ہے کہ حوالگی ایک طریقِ عمل ہے جس میں ایک فرد کو دیا گیا کام دوسرے افراد کو اختیارات کے ساتھ حوالے کیا جاتا ہے۔

حوالگی کی تعریف(Definition of Delegation)

مختلف مفکرین نے الگ الگ انداز سے حوالگی کی تعریف کی ہے۔ان کو ذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

1) Mc Farland کے الفاظ میں ''حوالگی بنیادی طور پر ایک رسمی میکانزم ہے جس کے ذریعہ اختیارات کی مناسبت سے تعلقات کے نیٹ ورک کا وجود عمل میں آتا ہے''۔

2) Louis Alexander Allen کے مطابق ''کام یا ذمہ داری اور اختیارات کا کچھ حصہ دوسروں کے حوالے کرنا اور مظاہرے کے لیے یعنی کام کی تکمیل کے لیے جوابدہی کی تخلیق کرنا حوالگی ہے''۔

3) George R Terry کے الفاظ میں ''ایک مخصوص کام کی تکمیل کے لیے ایک عہدہ دار یا تنظیمی اکائی سے اختیارات دوسرے کو عطا کرنا حوالگی ہے''۔

4) Edward Francis Leopold Brech نے حوالگی کی تعریف یوں کی ہے ''مختصراََ حوالگی کا مطلب انتظامی طریقِ عمل کے چار عناصر میں سے کچھ عناصر کا دوسروں کو منتقل کرنا ہے''۔

تفویض کے مقاصد(Objectives of Delegation)

تفویض کے اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1) ماتحتین کو جوابدہ بنانا: تفویض کا اہم مقصد ماتحتین کو جوابدہ بنانا ہوتا ہے۔ماتحتین کو ذمہ داریوں سے واقف کروانا اور ذمہ دار بنانے میں تفویض لازمی عامل ہے۔

2) ماتحتین کی صلاحیتوں کا استعمال: تنظیم میں شامل ماتحتین کے صلاحیتوں کا بہتر و موزوں استعمال کے لیے اختیارات و ذمہ داریوں کی تفویض کیا جاتا ہے۔

3) کام کی بروقت تکمیل: تفویض کا اہم مقصد مقررہ وقت پر کام کو تکمیل کرنا ہے۔ تفویض کے سبب مقررہ وقت پر کام کی تکمیل کا یقین ہوتا ہے۔

4) منظم کنٹرول: ماتحتین کو کنٹرول کرنے اور انہیں منظم بنانے کے لیے اختیارات کی تفویض عمل میں آتی ہے۔

5) تقسیم کار: تنظیم کے کام کے بوجھ کو کم کرنا اور اہم منصوبے تقسیم کار کے اصولوں کو پیش نظر رکھتے ہوئے تفویض اختیارات کیے جاتے ہیں۔

تفویض پر اثرانداز عوامل(Factors Effect on Delegation of Authority):

تفویض اختیارات پر حسب ذیل عوامل اثرانداز ہوتے ہیں۔

1) تنظیمی ساخت 2) تنظیمی مقاصد 3) عملہ کی صلاحیت

4)لاگت　　　5)عوامل　　　6)ماتحتین کی رضامندی

1)　تنظیمی ساخت: تنظیمی ساخت تفویض پر اثرانداز ہونے والا ایک اہم عامل ہے۔ وسیع وبھاری اداروں کی صورت میں تنظیم مختلف حصوں اور علاقوں میں منقسم ہوتی ہے۔ جس کے لیے اختیارات و ذمہ داریوں کی تقسیم کرنا لازمی ہے۔ اداروں کی تقسیم ساتھ ساتھ تفویض بھی عمل میں آتی ہے۔ محدود چھوٹے پیمانے کے اداروں میں اس طرح کی تفویض ممکن نہیں۔

2)　تنظیمی مقاصد: تنظیمی مقاصد تفویض کو متاثر کرتے ہیں۔ ایسی تنظیم جو ماتحتین کو اختیارات کے قائل نہیں ہوتے وہ تفویض سے گریز کرتے ہیں۔ ایسے ادارے جو لامرکزیت کے حامی ہوتے ہیں وہ تفویض پر عمل کرتے ہیں۔

3)　عملہ کی صلاحیت: تنظیم میں زیر کار عملہ کی صلاحیت و قابلیت تفویض پر اثرانداز اہم عامل ہے۔ قابل و تجربہ کار ماتحتین کی صورت میں تفویض کیا جاتا ہے۔ بصورت دیگر تفویض سے گریز کیا جاتا ہے۔

4)　لاگت: تفویض تنظیمی اخراجات پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ اخراجات و لاگتوں میں اضافہ کی صورت میں تفویض سے گریز کیا جاتا ہے۔ تفویض کا اخراجات اور تفویض سے حاصل فوائد کا تقابل و تجزیہ کیا جاتا ہے۔ فائدے کی صورت میں تفویض کیا جاتا ہے۔ بصورت دیگر تفویض سے گریز کیا جاتا ہے۔

5)　عوامل: تفویض پر حکومت کی پالیسی، سرکاری اصول، محصول وغیرہ مختلف عوامل اثرانداز ہوتے ہیں۔

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۔

8.7　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 مسلمہ اہمیت کی حامل ہے۔ حسب معمول کام 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 کو حوالگی کے ذریعہ ماتحتین کی ٹریننگ بھی ہو جاتی ہے۔ مینجرز کی دوسری کمپنی کو منتقلی کی صورت میں ماتحتین اس کے کام کو بخوبی انجام دے سکتے ہیں۔ ترقی کی صورت میں انہیں اپنے فرائض کی تکمیل میں کوئی دشواری نہیں ہوتی، اوران کی رجحان سازی بھی ہو جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے یہ حوصلہ پاکر اپنے فرائض منصبی کو اچھی طرح انجام دیتے ہیں اور نفسیاتی صورت میں کسی الجھن کا شکار نہیں ہوتے۔

اختیارات کی حوالگی منیجر اور ماتحتین میں اچھے تعلقات کا باعث ہے۔ کیونکہ اختیارات اور ذمہ داریوں کی اچھے طریقہ سے صراحت ہو جاتی ہے۔ Douglas C. Basil کے مطابق حوالگی، انتظامیہ کی ایک بہترین ٹیکنیک ہے، جس کے ذریعہ ماتحتین کے اطمینان اور اچھے مظاہرے کے لیے اور انہیں تحریک دی جاسکتی ہے۔ کاروبار کے ٹیکنیکی پہلوؤں کے تناظر میں کام کی تفویض کے ذریعہ ڈھیر ساری

معلوماتی نظام کے خاتمہ اور تیز ترین فیصلے لینے کے لیے ایک سہارا ہے۔ رویہ کے تناظر میں اختیارات کی حوالگی سے انسان کی اَنا کی تسکین ہوتی ہے۔ کیونکہ یہاں ماتحتین کی ذمہ داری، رُتبہ اور اختیارات کو استعمال کرنے کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ ماتحتین اپنے کام اور اختیارات کے استعمال سے خوش ہوتے ہیں۔ حوالگی ایک طریقِ عمل ہے جہاں انتظامی ترقی کے لیے مدد کا باعث ہے، جہاں ماتحتین کو اپنی پوشیدہ صلاحیتوں کو اُجاگر کرنے کا موقعہ ملتا ہے۔ Koontz and O' Donell نے حوالگی کی اہمیت کو واضح کرتے ہوئے بتایا کہ ''اتھاریٹی، منیجر اور فرم کے لیے ایک کلید کی حیثیت رکھتی ہے''۔ Louis Alexander Allen نے کہا کہ ''حوالگی انتظامیہ کے لیے ایک حرّکی قوت ہے''۔ حوالگی کی اہمیت کو مختصراً یوں بیان کیا جاسکتا ہے کہ اتھاریٹی اعلیٰ عہدہ داروں کے کام کے بوجھ میں کمی کا باعث ہے۔ کاروبار کی توسیع انتظام میں راحت کا موقعہ فراہم کرتی ہے، اور ماتحتین کی بھرپور ترقی اور حوصلہ افزائی کا باعث ہے۔

حوالگی میں اقدامات (Steps in Delegation)

حوالگی، تین اقدامات پر مشتمل ہے۔

1) فرائض حوالہ کرنا 2) فرائض کی انجام دہی کے لیے اختیارات دینا 3) جوابدہی کی تخلیق

اختیارات کی حوالگی کے طریقِ عمل میں عہدہ کے فرائض کی نشاندہی شامل ہوتی ہے، اور ساتھ ہی ساتھ ان سر گرمیوں پر کنٹرول بھی شامل ہوتا ہے۔ حوالگی میں درجہ ذیل اقدامات ہوتے ہیں۔

1) فرائض کی نشاندہی (Indication of Duties)

ڈیوٹی کا مطلب وہ سر گرمیاں اور کام ہیں جو ایک ماتحت تنظیم میں انجام دینے کی توقع کی جاتی ہے۔ اس میں ذہنی اور طبعی سر گرمیاں شامل ہیں، جن کو ایک ماتحت فرائض کی انجام دہی میں بروئے کار لاتا ہے، یعنی یہ ایک ڈیوٹی ہے جس کو انجام دینا ہوتا ہے۔ اس طرح جب ایک شخص کو اختیارات دینے پر دیا گیا کام ذمہ داری کے ساتھ انجام دیتا ہے یا مکمل کرتا ہے۔ اگر اس کو ذمہ داری نہ دی جائے تب وہ کوئی کام انجام نہیں دے گا۔ لیکن یہ ذمہ داری کی تکمیل اختیارات کی حوالگی کا حصہ ہے۔ مثال کے طور پر اگر ایک منیجر اپنے ماتحت کو ایک گھنٹہ میں چار کھلونے تیار کرنے کے لیے ذمہ داری دیدے۔ اس طرح منیجر اپنے ماتحتین کو ہدف دیتا ہے اور اس ہدف کی تکمیل ماتحت کو کرنی پڑتی ہے۔

2) کام کرنے کی اجازت (Granting Authority to Work)

اگر کسی شخص کو کچھ کام دیا جائے تب اس کو اس کام کی تکمیل کے لیے ضروری اختیارات بھی دیے جاتے ہیں، تاکہ وہ بہتر انداز میں اپنے کام کو پایۂ تکمیل کو پہنچائے۔ اتھاریٹی دراصل ایک فرد کو منظورہ حق ہے جس کے ذریعہ وہ ماتحتین پر اثرانداز ہوتا ہے، اور ہدایت کاری کا کام انجام دیتا ہے۔ یہ حق خام مال، خرچ کرنے، مزدوروں کی خدمات حاصل کرنے اور ختم کرنے وغیرہ کی صورت میں دیا جاتا ہے۔ یہ تمام اختیارات اس فرد کے حوالے کر دیے جاتے ہیں جس کو وہ اس خصوصی کام کرنے کی اجازت دی جاتی ہے۔ مثال کے طور پر اگر جنرل منیجر ہیومن ریسورس منیجر کو اسٹاف کی بھرتی کا آرڈر دیتا ہے تو اس کو اس بات کا اختیار مل جاتا ہے کہ وہ پرنٹ میڈیا میں بھرتی کے تعلق سے اشتہار دے۔ درخواست گذاروں کا انٹرویو لے اور اہل امیدواروں کا تقرر کرے۔ مینجمنٹ کے لٹریچر میں یہ کہاوت مشہور ہے کہ ''اختیار اور ذمہ داری ساتھ چلتے ہیں''۔ عمومی طور پر یہ مشاہدہ پایا جاتا ہے کہ کوئی بھی فرد اس وقت تک کام انجام نہیں دے سکتا جب تک کہ اس کو مناسب

اختیارات نہ دیے جائیں۔ عملی طور پر حوالگی مشکل سمجھی جاتی ہے۔ لیکن ایک اچھا منیجر ہمیشہ اس بات کا اطمینان حاصل کرتا ہے کہ اس نے کام کی حوالگی کے ساتھ مناسب اختیارات بھی حوالے کیے گئے ہیں یا نہیں۔ لیکن ان اختیارات کا دایرہ اس کام کی تکمیل تک محدود ہوتا ہے۔

3) جوابدہی کی تخلیق (Creation of Accountability)

ماتحتین کے لیے ضروری ہوتا ہے کہ وہ اپنی بھرپور صلاحیتوں کو بروئے کار لا کر کام کو بہتر انداز میں انجام دے کر اپنے اعلیٰ عہدہ دار کی توقعات کو پورا کرے۔ جب کوئی ماتحت اپنے اعلیٰ عہدہ دار سے کوئی کام حاصل کرتا ہے تو یہ اس کا اخلاقی فریضہ ہے کہ وہ اس کو مکمل کردے، اور کام کی تکمیل معیاری ہو۔ ماتحت اس کو اپنے سپروائیزر کی توقعات کے مطابق تکمیل 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 تکمیل اخلاقی فریضہ اور اختیارات کا استعمال مظاہرے کے لیے معینہ معیارات کے مطابق کیا گیا ہو''۔ جوابدہی کا عمل کسی دوسرے فرد کو منتقل نہیں کیا جاسکتا۔ جوابدہی کی تخلیق، کام اور اختیارات کی تفویض کی وجہ سے عمل میں آتی ہے۔ لیکن جوابدہی منتقل نہیں کی جاسکتی۔

8.8 حوالگی کے اُصول (Principles of Delegation)

درجہ ذیل میں حوالگی کے مسلمہ اُصول مختصراً بیان کیے گئے ہیں۔

1) اختیار اور ذمہ داری، سکّہ کے دو رُخ (Authority and Responsibility two sides of a coin)

جب ایک ماتحت کو کام حوالے کیا جاتا ہے تو اختیارات بھی دیے جاتے ہیں، تاکہ وہ کام بہتر انداز میں انجام دے، اور جب اختیارات دیے جاتے ہیں تب ماتحتین کے لیے لازم ہو جاتا ہے کہ وہ کام کو پورا کردے۔ چونکہ اتھاریٹی یعنی اختیار اور ریسپانسیبلیٹی یعنی ذمہ داری کا تعلق کام سے ہوتا ہے۔ اس لیے دونوں کا یکجا ہونا ایک فطری عمل ہے۔ اکثر یہ کہا جاتا ہے کہ ''اتھاریٹی ہمیشہ ریسپانسیبلیٹی کے برابر حوالے کی جاتی ہے''۔ یہ ایک غلط تصور ہے، کیونکہ اکثر یہ ہوتا ہے کہ کام کے برابر اتھاریٹی نہیں دی جاتی۔ اس طرح پورے اختیارات حوالے نہیں کیے جاتے، بلکہ کچھ روک لیے جاتے ہیں۔ تاکہ آمریت کو فروغ حاصل نہ ہو۔ اگر ایک پروڈکشن منیجر اپنے منیجر کو اشیاء کی تیاری کی ذمہ داری حوالے کرتا ہے تب وہ تمام مالی معاملات پر منظوری اپنے پاس رکھے گا، تاکہ کوئی ہیرا پھیری نہ ہو۔ اس لیے ضروری ہے کہ اتھاریٹی ذمہ داری کے متناسب ہونا چاہیے۔

2) متوقع نتائج کے مطابق فرائض کی حوالگی (Delegation of work as per expected Results)

مقاصد کا تعین حصول کے لیے ہوتا ہے۔ اس لیے اس مفروضہ کے مطابق موثر حوالگی کے لیے یہ ایک موثر رہنمایانہ اُصول ہے۔ حد سے زیادہ اختیارات کی حوالگی اور حد سے کم اختیارات کی حوالگی کی خرابیوں سے بچنے کے لیے بھی یہ اُصول بے حد کارگر ہے۔ اس لیے کسی فرم کے منیجر کو اختیارات متوقع نتائج، حصول کے مطابق ہوں۔

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

ذمہ داری حوالے کر کے منیجر اپنے آپ کو بری الذمہ تصور نہیں کر سکتا۔ اگر وہ ایسا کرتا ہے۔ اس کی ذمہ داری اور بڑھ جاتی ہے۔ کیونکہ نقصان ہونے پر اسی کے ذمہ ٹھہرایا جاسکتا ہے۔ ماتحتین کی غلطی کا بھی منیجر ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ وہ کام کا ذمہ دار منیجر ہوتا ہے۔ اگرچیکہ وہ کام ماتحتین کے ذمہ کر دیا جاتا ہے۔

(4) وحدتِ احکام(Unity of Command)

حوالگی یعنی ڈیلیگیشن کے عمل میں وحدتِ احکام کی اہمیت بہت زیادہ ہو جاتی ہے۔ کیونکہ ملازمین جو کسی فرم کے مقاصد کے حصول میں لگے ہوئے ہوں ان کے لیے ضروری ہے کہ وہ ایک ہی اعلیٰ عہدہ دار سے احکامات حاصل کریں۔ اگر احکامات کی اجرائی کے لیے ایک سے زیادہ عہدہ دار ہوں تو ملازمین کے درمیان خفگی کا ماحول پیدا ہوگا۔ جس کی وجہ سے مقاصد کے حصول میں دشواری ہو گی، اور ماتحتین سے کام ٹھیک ڈھنگ سے نہ ہو سکے گا۔ ''ایک آدمی ایک باس'' کے اُصول پر عمل ہو تو بہتر ہو گا۔

(5) فرائض گڈ مڈ نہ ہوں(Duties should not be overlapped)

فرم میں ملازمین کے فرائض ایک دوسرے سے گڈ مڈ ہو جائیں تو کام کی نوعیت ملازمین پر واضح نہ ہوں گے۔ ملازمین کے درمیان ایک غیر یقینی کی سی کیفیت پیدا ہو گی۔ آپس میں تعاون کرنے میں دقت ہو گی، اور مقاصد کے حصول میں بھی دشواری ہو گی۔ اس لیے ملازمین کے درمیان فرائض اور اختیارات کے درمیان موزوں خطِ فاصل ہونا چاہیے۔

(6) تنظیمی جھول سے اجتناب(Organisational Gaps must be avoided)

ملازمین کے درمیان کام کی تقسیم واضح ہو اور اختیارات کی تقسیم میں کوئی ٹکراؤ نہ ہو، کام تو ضرور تقسیم ہو گا لیکن اس کی تکمیل کی ذمہ داری کس پر عاید ہو گی وضاحت نہ ہو سکے گی۔ جہاں فرائض کی تقسیم میں جھول ہو گا وہیں کام کی تکمیل بھی ٹھیک ڈھنگ سے نہ ہو گی۔ ملازمین کے درمیان مایوسی پیدا ہو گی، اور کام کی تکمیل میں تاخیر ہو گی۔

(7) اتھاریٹی اور ریسپانسبلیٹی کی وضاحت(Clarity between Authority and Responsibility)

ڈیلیگیشن کو موثر بنانے کے لیے ضروری ہے کہ ماتحتین کے درمیان واضح انداز میں کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تقسیم عمل میں آئے، ورنہ کام کی تکمیل سرد خانے کی نذر ہو جائے گی، یعنی کام کی تکمیل نہ ہو گی۔ اس لیے کام کی تکمیل کے لیے ضروری ہے کہ ملازمین کو اختیارات دیے جائیں، اور اعلیٰ عہدہ دار وقتاً فوقتاً ملازمین کے ساتھ کام کی تکمیل کے سلسلے میں گفتگو جاری و ساری رکھے۔ مقاصد کی مناسبت سے اختیارات بھی ملازمین کو دیے جائیں، تاکہ مقاصد کا حصول ممکن ہو۔

(8) منصوبہ کاری کے ساتھ مقاصد کا تعین(Setting of Objectives with Planning)

یہاں اس بات کو ذہن میں رکھا جائے کہ مقاصد کے تعین کے بغیر اختیارات حوالے نہ کیے جائیں۔ مقاصد سامنے نہ ہوں تو اختیارات کی حوالگی بے معنی ہو جاتی ہے۔ کام کے بغیر اختیارات کی حوالگی سے ملازمین کے درمیان افراتفری پیدا ہو جاتی ہے، اور مقاصد کا حصول ممکن نہیں ہوتا۔

(9) حوالگی کا اختیار (Power to Delegate): اعلیٰ عہدیدار اپنے ماتحتین کو اختیارات حوالے کرتا ہے۔ عہدیدار وہ اختیارات کی حوالگی کا اختیار اپنے پاس رکھتا ہے، کیونکہ اختیارات ماتحتین کے حوالے کرنے کے باوجود بھی وہ کام کی عدم تکمیل پر بھی وہی جوابدہ ہوگا۔ حوالگی کو موثر بنانے کے لیے ضروری ہے کہ اختیارات واضح ہوں تاکہ کام کی تکمیل میں کوئی رکاوٹ نہ ہو۔ کام کی تکمیل کا اطمینان ہونے پر ہی ماتحتین کو اختیارات حوالے کئے جائیں۔

(10) معلومات کا آزادانہ بہاؤ (Free Flow of Information)

حوالگی کو موثر بنانے کے لیے معلومات کا آزادانہ بلا رکاوٹ بہاؤ بھی بڑی اہمیت کا حامل ہے۔ چونکہ اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے درمیان اتنی تو اتفاق رائے ہوتی ہے کہ کام میں کوئی عمل دخل نہیں ہوتا اور نہ ہی فیصلہ سازی میں کوئی تاخیر ہوتی ہے۔ کام کی تکمیل، طریقہ کار، وقت اور معیار کے متعلق ماتحتین کو واقف کروایا جائے۔

(11) اصولوں سے استثنیٰ (Exceptions on Principles)

عام طور پر فرم کا منیجر اتھاریٹی ماتحتین کو ہاتھ میں کر کے زاید بوجھ سے چھٹکارہ پاتا ہے اور فیصلہ سازی کے عمل کو بھی ماتحت پر ڈھکیل دیتا ہے، تاکہ وہ کام سے متعلق معلومات اور نفاذ ماتحت تک پہنچ جائے۔ اس اُصول کے تحت استثنائی صورتوں میں ہی حالات کی مناسبت سے کوئی مسئلہ درپیش ہو تو اعلیٰ عہدہ داروں تک پہنچایا جاتا ہے، تاکہ کوئی کام اختصاصی عمل سے گذرنا ہو تو کوئی روکاوٹ پیش نہ آئے۔ اور کام کا تسلسل قائم رہے ورنہ ماتحتین ہی کام کر جاتے ہیں۔ عام طور پر یہ توقع کی جاتی ہے کہ دوسرے کام اختیارات کے بھرپور استعمال سے تکمیل پاجاتے ہیں، بروقت اور حدود کی مناسبت سے فیصلے لیے جاتے ہیں۔

مذکورہ بالا اُصولوں کے مطالعہ سے یہ بات سامنے آتی ہے کہ اختیارات کی حوالگی کے دوران اُصولوں پر عمل آوری کی جائے تو حوالگی کے مقاصد حاصل ہو سکتے ہیں۔

8.9 اختیارات یا اتھاریٹی کی حوالگی میں رکاوٹیں (Hindrances in Delegation of Authority)

اختیارات کی حوالگی ایک سادہ اور آسان طریقۂ عمل ہے، اختیارات کی حوالگی میں درپیش مشکلات یا رکاوٹوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

I. اعلیٰ عہدہ داروں کے رویہ کی بنیاد پر اختیارات کے حوالگی میں رکاوٹیں: بعض اعلیٰ عہدیدار ماتحتین پر بھروسہ نہیں کرتے جس کے سبب کام کی عدم تکمیل کا احساس پیدا ہوتا ہے۔

1) اکملیت کا احساس (Sense of Perfectionism)

چند مینجرز کو اپنی معلومات و تجربہ پر ناز ہوتا ہے کہ کام وہی اچھا کر سکتے ہیں دوسرا کر نہیں سکتا۔ اس لیے اپنے اختیارات دوسرے ملازمین کو منتقل نہیں کرتے۔ یہی وجہ ہے کہ ماتحت ملازمین آزادانہ طور پر کام نہیں کر سکتے۔ عہدیداروں کا صرف خود کو بہتر سمجھنا اختیارات کی تفویض میں سب سے بڑی رکاوٹ ہے۔

2) ملازمین کی ہدایت کاری میں ناکامی(Failure to Direct Employees)

عام طور پر اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازمین کو اپنے منصوبوں کی اہم خصوصیات سے واقف نہیں کرواتے یا پھر اپنے منصوبے کے خدوخال کی توضیح کرنے کی صلاحیت نہیں پائی جاتی، جس کی وجہ سے اختیارات کی موثر حوالگی نہیں ہو پاتی۔یعنی ماتحتین کو کام کی تکمیل کے معلق واضح پیام یا خلاصہ جس نہیں کرتے جس کے سبب ماتحتین میں کام کی انجام دہی میں غلط تاثر پیدا ہوتا ہے۔

3) ماتحتین میں اعتماد کی کمی(Lack of Confidence in Subordinates)

اختیارات کی حوالگی اعلیٰ عہدہ داروں اور ملازمین کے درمیان ایک اخلاقی معاہدہ ہے۔عہدہ دار عام طور پر اختیارات ان ماتحت ملازمین کے حوالے کرتے ہیں جن پر انہیں بھروسہ اور اعتماد ہوتا ہے۔بھروسہ کی بنیاد ملازمین کی استعداد و صلاحیت پر ہوتا ہے۔اگر صلاحیت نہ ہو تو اعلیٰ عہدہ دار ملازمین پر بھروسہ نہیں کرتے۔ماتحتین پر بھروسہ یا اعتبار نہ ہونے سے اختیارات کی حوالگی میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔

4) کنڑول کا نہ ہونا(Non - Existance of Control)

ماتحتین کو اختیارات کی حوالگی کے لیے مینجر اطمینان حاصل کرلینا چاہتا ہے۔کہ جس کام کے لیے اختیارات ماتحتین کو حوالے کیے جارہے ہیں وہ کام بھی بحسنِ خوبی تکمیل ہو پاجائے۔ماتحتین پر بے اعتباری وعدم اطمینان کے سبب حوالگی کا عمل دشوار ہو جاتا ہے۔

5) معتدل رویہ(Conservative Attitude)

مینجرز کے رویہ میں اعتدال اور احتیاط بھی اختیارات کی حوالگی میں رکاوٹ کا باعث ہوتی ہے کیونکہ اختیارات کی حوالگی ایک جوکھم بھرا عمل ہے۔حد سے زیادہ احتیاط بھی کام کی تکمیل اور حوالگی میں رکاوٹ ہے۔

6) مسابقت کا خوف(Fear of Competition)

اختیارات کی حوالگی سے ماتحتین بہت سارے انتظامی اُمور سیکھ لیتے ہیں، جیسے فیصلہ سازی، مختلف حالات کا مقابلہ کرنا، فیصلہ وغیرہ تاکہ فرم کے مقاصد حاصل کرنے میں مدد ہو سکے۔مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ ماتحتین کو اختیارات کی حوالگی سے ماتحتین کی تربیت ہوتی ہے لیکن مینجرز اس بات سے خوفزدہ رہتے ہیں کہ اختیارات کی حوالگی سے وہ مہارت حاصل کرتے ہوئے خود کے لئے خطرہ بن جائیں۔کہیں یہ ہمارے عہدے کے دعویٰ دار نہ ہو جائیں اور ہماری کرسی خطرہ میں نہ پڑ جائے، یہ احساس ماتحتین کو اختیارات حوالہ کرنے سے روکتی ہے، اور یہ رکاوٹ پوشیدہ ہوتی ہے اس کا پتہ کرنا بھی مشکل ہو جاتا ہے۔

II. ماتحتین کی جانب سے رکاوٹیں(Hindrances from Subordinates)

اگر اعلیٰ عہدہ دار اختیارات کی حوالگی کے لیے تیار ہوں، لیکن ماتحتین ذمہ داری سنبھالنے کے لیے تیار نہیں ہوتے: ذیل میں چند اہم رکاوٹوں کو بیان کیا گیا ہے۔

1) اعلیٰ عہدہ داروں پر انحصار(Dependence of Higher Officers)

ماتحتین اعلیٰ عہدہ داروں کو فیصلہ لینے پر اس کے مرتب ہونے والے اثرات سے واقف ہوتے ہیں۔بعض اوقات یہ عہدہ دار مسائل سے نمٹنے میں الجھ کر رہ جاتے ہیں، لیکن یہ سلجھتے نہیں۔یہی وجہ ہوتی ہے کہ ماتحتین ذمہ داری نبھانے سے ڈرتے ہیں۔اعلیٰ عہدہ دار

اختیارات دینا بھی چاہیں تو یہ قبول کرنے سے ہچکچاتے ہیں۔ ماتحتین کو مسائل کا حل ہونا کافی دشوار نظر آتا ہے اسی لئے کوئی ذمہ داری قبول کرنے سے انکار کرتے ہیں جس کے سبب عہدیدار ماتحتین کو اختیارات حوالے نہیں کرتے۔

(2 اعتراضات کا خوف(Fear of Objections)

ماتحتین کو ناکافی کا خوف ڈراتا ہے۔ کامیابی پر کوئی اعتراض نہیں کرتا، لیکن نتیجہ میں ناکامی ہونے پر عام فرد بھی اعتراض کرتا ہے۔ اس لیے ماتحتین ذمہ داری قبول کرنے سے پیچھے ہٹ جاتے ہیں۔

(3 ناکامی کا خوف (Fear of Failure): ماتحتین ناکافی کے خوف سے ذمہ داری کو قبول کرنے سے احتیاط کرتے ہیں۔ ماتحتین میں خوداعتمادی نہ ہونے پر وہ ذمہ داری لینے سے گھبراتا ہے۔ کیونکہ وہ کامیابی کے ثمرات سے استفادہ تو ضرور کرتا ہے لیکن ناکامی کے نتیجہ میں ہونے والے حالات کا سامنا کرنے سے خوف کھاتا ہے۔

(4 وسائل کی عدم فراہمی(Unavailability of Resources)

ناکافی معلومات اور ناکافی وسائل کی وجہ سے ماتحتین ذمہ داری لینے سے گریز کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر زید کو ذمہ داری کے ساتھ اس کے لئے ضروری فنڈس فراہم کئے جاتے ہیں تو کام کی تکمیل کے بعد ادائی کا مسئلہ درپیش ہوتا ہے۔ اس لیے ماتحتین کام کی ذمہ داری لینے سے کتراتے ہیں اور ماتحتین کو اختیارات کی حوالگی میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔

(5 ترغیبات کی کمی(Lack of Incentives)

ماتحتین کو ترغیبات جیسے تنخواہ میں اضافہ، ترقی کے مواقع، شناخت و تعریف کی اُمید نہ ہو تو وہ ذمہ داری قبول کرنے سے باز آتا ہے۔ کیونکہ زاید ذمہ داری، زاید وقت اور توانائی کی متقاضی ہوتی ہے۔ اس لیے ترغیبات کی عدم موجودگی کی وجہ سے ماتحتین ذمہ داری قبول نہیں کرتے، نتیجتاً اختیارات حوالے نہیں کیے جاسکتے۔

(6 کام کا بوجھ(Work Burden)

اگر ماتحتین کام کے بوجھ سے پریشان ہوں تو مزید ذمہ داریوں کو قبول کرنے سے گھبراتے ہیں۔ کیونکہ کام کے بوجھ کے بڑھ جانے سے مختلف بیماریوں میں مبتلا ہو جانے کا خوف لاحق ہوتا ہے۔

.III تنظیم کی ساخت-ایک رکاوٹ(Structure of Organisation - A Hindrance)

اندرون تنظیم بھی اختیارات کی حوالگی میں رکاوٹیں ہوتی ہیں۔ اس میں درجہ ذیل شامل ہیں۔

(1 اختیارات اور ذمہ داریوں میں تفریق، غیر واضح تنظیمی ساخت

(2 مجہول منصوبہ بندی

(3 وحدانیتِ حکم کے اُصول پر عدم عمل آوری اور انحراف

(4 غیر موثر کنڑول

حوالگی کے عمل کو موثر بنائے رکھنے کے لیے رہنمایانہ اُصولGuidelines to Make Delegation Effective

حوالگی یا تفویض ایک آرٹ ہے۔ حوالگی کے عمل میں بہتری پیدا کرنے کے لیے کوئی قطعی اُصول نہیں ہے۔ لیکن حوالگی کے عمل میں بہتری فرم کا منیجر اپنے تجربہ سے لا سکتا ہے۔ چند رہنمایانہ اُصول ذیل میں دیے گئے ہیں۔

1) مقاصد کا تعین(Determination of Objectives)

مقاصد کا واضح ہونا اختیارات کی حوالگی کا بنیادی اصول ہے۔ جو کام بھی دیا جائے وہ واضح اور معین ہو، تاکہ نتائج توقع کے مطابق ہوں۔ اگر کوئی ماتحت ذمہ داری قبول کرتا ہو تب اس کو پوری وضاحت کے ساتھ کام تفویض کیا جائے اور اس کے تعلق سے پوری معلومات فراہم کی جائیں، تاکہ کام تکمیل پا جائے اور فرم کے مقاصد حاصل ہو جائیں۔ مقاصد اور کام کی تکمیل واضح ہونی چاہیئے۔

2) اختیارات اور وجوب کی وضاحت(Clarity of Authority and Responsibility)

اگر کسی منیجر کی کارکردگی میں بہتری لانی ہو تو اس کو کام سے متعلق معلومات فراہم کیے جائیں، تاکہ کام بہتر طور پر انجام دے اور نتائج توقع کے مطابق ہوں۔ مزید برآں ایک منیجر جو اپنے اختیارات سے واقف نہ ہو تو وہ مسائل کا سامنا کرنے تیار نہ ہوگا۔ اور ہر معاملہ کو اپنے اعلیٰ عہدہ داروں سے رجوع کرے گا۔ تاکہ وہ اپنا فیصلہ سنائے۔ اس لیے جب کبھی اختیارات حوالے کیے جائیں تو اختیارات و ذمہ داریوں کو تحریری شکل میں سونپا جائے، تاکہ باہمی تعلقات کی وضاحت ہو اور یہ تعلقات گرمجوشانہ ہوں، تاکہ کام کی تکمیل بہتر انداز میں ہو جائے۔ ماتحتین کو اختیارات کے ساتھ جوابدہ بنایا جائے۔

3) ماتحتین کے درمیان تحریک(Motivation among Subordinates)

حوالگی میں ماتحتین ایک حرکیاتی قوت ہیں۔ اچھے نتائج کے حصول کے لیے ہر منیجر کا فرض ہوتا ہے کہ وہ یہ دیکھے کہ ماتحتین اپنا کام اپنے طور پر پوری دلجمعی جوش و خروش اور دلچسپی کے ساتھ کر رہے ہیں یا نہیں۔ جب تک کہ ماتحتین کو اچھی اجرتیں، اچھے کام کا ماحول اور ترقی جیسی ترغیبات نہ دی جائیں وہ کام اچھی طرح سے نہیں کر پائیں گے۔ اس لیے انہیں ان کی دل چسپی اور ان کی خدمات کے عوض ترغیبات نہ دی جائیں تو وہ اپنی ذمہ داری اچھے طور پر نہیں نبھائینگے۔ اس لیے حوالگی کو موثر بنانے کے لیے ترغیبات دینا بہت ضروری ہے۔

4) تربیت کا انتظام(Arrangement for Training)

ماتحتین کی اچھی تربیت کے انتظام کے بغیر حوالگی موثر نہیں ہوتی۔ اس لیے منیجر اپنے ماتحتین کو موزوں ٹریننگ دیں، تاکہ وہ ذمہ داری دینے پر کام اچھی طرح کر سکیں اور فرم کے مقاصد حاصل ہو سکیں۔

5) موزوں کنٹرول(Suitable Control)

فرم میں کنٹرول کا اچھا نظام ہو تو عہدہ دار انسپکشن سے بچ جاتے ہیں۔ کیونکہ انہیں اس کام کے لیے ٹریننگ دی گئی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ جوابدہی کا بھی احساس پیدا ہوتا ہے۔ ملازمین کو Self Control کی طرف توجہ دلائیں اور اس کے لیے ہمت افزائی بھی کریں۔ کنٹرول بہتر ہو تو ملازمین کے درمیان ڈسپلن پیدا ہوتا ہے اور ڈسپلن فرم کو مقاصد کے حصول کی طرف گامزن کرتا ہے۔

6) دوڑخی ترسیل(Two Way Communication)

اعلیٰ عہدہ دار اور ماتحت کے درمیان دوڑخی ترسیل کا عمل ہو، تاکہ ہدایات واضح طور پر ماتحت تک پہنچائی جاسکے۔ الفاظ یا پیام مبہم نہ ہو۔ ماتحت کسی مرحلہ پر وضاحت کے لیے رابطہ قائم کرے تو اس کے شکوک وشبہات کو بہتر طور پر سمجھائیں، تاکہ کام اچھی طرح تکمیل پاسکے۔ دوسرے الفاظ میں ماتحت جب کبھی رہنمائی کی ضرورت محسوس کرے اعلیٰ عہدہ دار اس کی تکمیل کردے۔

7) درکار کام کی تکمیل(Completion of Required Work)

اس عنوان کے تحت اپنے اعلیٰ عہدہ دار سے واضح حوالگی کی توقع رکھتا ہے، تاکہ تفویض کردہ کام کی تکمیل تک اعلیٰ عہدہ دار سے ربط پیدا کرنے کی ضرورت نہ پڑے اور وہ کام اپنے طور پر بحسنِ خوبی انجام دے سکے۔

حوالگی کے فائدے(Advantages of Delegation)

حوالگی کے فائدوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1) مختلف انتظامی سرگرمیوں میں ارتباط کی طمانیت
2) اعلیٰ عہدہ داروں کے کام کے بوجھ میں کمی کا باعث
3) کاروبار کی توسیع میں سہولت بخش
4) محنت کی تقسیم کے مواقعوں کی ہمت افزائی
5) نوخیز جوانوں کے لیے ترقی وتربیت کا موقع فراہم کرنا
6) ملازمین کے درمیان حوصلہ بڑھانے کا سبب ہے

8.10 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

اتھاریٹی فیصلہ سازی کی ایک قوت ہے جو دوسروں کے کام کرنے کے لیے مشعلِ راہ ہوتی ہے۔ بروقت کام کی تکمیل کے لیے اختیارات کی تفویض اور محنت کی تقسیم کے اُصولوں کو اپنانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کا حق ہے جس کے تحت وہ اپنے ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے زور دے سکتا ہے۔ اتھاریٹی کی خصوصیات میں محدود اختیارات، کام کروانے کا اختیار، اختیار۔ رویہ پر روک، اختیار۔ انتظام کی کلید، اختیار کی مقصدیت، اختیار منتقل ہوسکتے ہیں اور فیصلہ سازی شامل ہیں۔ اختیار کے ذرائع میں دستوری اختیار کا نظریہ، روایتی اختیارات کا نظریہ، قبولیت کا نظریہ، استعداد کا نظریہ اور کرشماتی اختیار کا نظریہ شامل ہیں۔ ذمہ داری، یہ ہمیشہ اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے تعلقات کی بنیاد پر سامنے آتی ہے۔ اگر ایک ملازم کو کوئی کام دیا جاتا ہے تو اس پر یہ ذمہ داری عاید ہوتی ہے کہ وہ کام کو مکمل کردے۔ کیونکہ ذمہ داری کا مطلب شرط معاہدہ ہے کہ وہ کام کو مکمل کردے۔ جوابدہی، ماتحت کی ذمہ داری ہے کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدہ داروں کو اپنے کام کی تکمیل کے بارے میں رپورٹ کرے۔ جوابدہی کی خصوصیات میں جوابدہی کو منتقل نہیں کیا جاسکتا، جوابدہی میں کمی نہیں کی جاسکتی، جوابدہی میں وحدانیت، جوابدہی معیارات اور جوابدہی کے حدود شامل ہیں۔ اختیارات کی حوالگی کا تصور انصرامی طریقِ عمل کا ایک ناگزیر حصہ

ہے۔ایک فرم کے چیف ایگزیکیٹیو کی ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ ہر کام اپنے طور پر انجام دے، لیکن وہ سارے کام اکیلا اپنے طور پر انجام نہیں دے سکتا۔اس لیے اختیارات کی حوالگی عمل میں آتی ہے۔ حوالگی تین اقدامات پر مشتمل ہوتی ہے۔ فرائض کا حوالہ کرنا، فرائض کی انجام دہی کے لیے اتھاریٹی دینا اور جوابدہی کی تخلیق۔ حوالگی کے اُصولوں میں اختیار اور ذمہ داری۔ سکّہ کے دورُخ، متوقع نتائج کے مطابق فرائض کی حوالگی، ذمہ داری حوالے نہیں کی جاسکتی، وحدتِ احکام، فرائض گڈ مڈ نہ ہوں، تنظیمی جھول سے پرہیز، اتھاریٹی اور ریسپانسبلیٹی کی وضاحت، منصوبہ کاری کے ساتھ مقاصد کا تعین، حوالگی کا اختیار، معلومات کا آزادانہ بہاؤ اور اُصولوں سے استثنیٰ شامل ہیں۔ اتھاریٹی کی رکاوٹوں میں اکملیت کا احساس، ہدایت کاری میں ناکامی، ماتحتین میں اعتماد کی کمی، کنڑول کا نہ ہونا، معتدل رویہ اور مسابقت کا خوف شامل ہیں۔ موثر حوالگی کے عمل کو بنائے رکھنے کے لیے رہنمایانہ اُصولوں میں مقاصد کا تعین، اختیارات اور وجوب کی وضاحت، ماتحتین کے درمیان تحریک، تربیت کا انتظام، موزوں کنڑول، دورُخی ترسیل اور درکار کام کی تکمیل شامل ہیں۔

8.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔(Fill in the Blanks)

1. اتھاریٹی ایک اعلیٰ عہدہ دار کا___________ہے، جس کے تحت وہ اپنے ماتحتین کو احکام جاری کر سکتا ہے۔
2. ہنری فے یال کے مطابق اتھاریٹی کا مطلب احکام جاری کرنے اور___________کی قوت ہے۔
3. ذمہ داری ہمیشہ اعلیٰ عہدہ دار اور___________کے تعلقات کی بنیاد پر وجود میں آتی ہے۔
4. جوابدہی ہمیشہ___________کی طرف بہاؤ رکھتی ہے۔
5. تفویض اختیارات کا بنیادی مقصد ماتحتین کو___________بنانا ہے۔
6. حوالگی کے تین اقدامات ہیں: فرائض حوالہ کرنا، اختیارات دینا اور___________۔
7. وحدتِ احکام کا اصول کہتا ہے کہ ہر ملازم کو صرف ایک ہی___________سے ہدایات ملنی چاہئیں۔
8. اختیارات کی حوالگی میں ایک بڑی رکاوٹ مینجرز کا___________کا احساس ہے۔
9. تفویض کے ذریعے ماتحتین کی صلاحیتوں کا بہتر اور موزوں___________کیا جاتا ہے۔
10. اتھاریٹی اور ریسپانسبلیٹی ایک ہی___________کے دورُخ ہیں۔

جوابات

1. حق(Right)
2. تعمیل(Compliance)
3. ماتحتین
4. اوپر(Upward)
5. جوابدہ(Accountable)
6. جوابدہی کی تخلیق (Creation of)

Accountability)

7. افسر(Officer/Boss) 8. اکملیت(Perfectionism)

9. استعمال(Utilization) 10. سکہ(Coin)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1) اختیارات کی تعریف کیجیے۔

2) ذمہ داری سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے؟

3) جوابدہی کا آپ کیا مطلب لیتے ہیں۔

4) اختیارات اور ذمہ داری کے درمیان تقابل کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1) اختیار کی تعریف کیجیے اور اس کی خصوصیات بیان کیجیے۔

2) اختیار کے ذرائعوں پر بحث کیجیے۔

3) ذمہ داری کیا ہے؟اس کے خدوخال بیان کیجیے۔

4) جوابدہی کی تعریف کیجیے اور اس کی خصوصیات بیان کیجیے۔

5) اختیارات کی حوالگی سے کیا مراد ہے؟اس میں کیا اقدامات لیے جاتے ہیں۔

6) حوالگی کیا ہے؟اس کے اُصول بیان کیجیے۔

7) اتھاریٹی کی حوالگی میں کیا رکاوٹیں پائی جاتی ہیں تفصیل سے بیان کیجیے۔

8) حوالگی کے عمل کو موثر بنائے رکھنے کے لیے رہنمایانہ اُصول بیان کیجیے۔

اکائی 9۔ عملہ کاری

(Staffing)

اکائی کے اجزاء

9.0 تمہید(Introduction)
9.1 مقاصد(Objectives)
9.2 عملہ کاری کے معنی ومفہوم(Meaning and Definition of Staffing)
9.3 عملہ کاری کی اہمیت(Importance of Staffing)
9.4 انسانی وسائل کا انتظامیہ(Human Resource Management)
9.5 انسانی وسائل کے انتظامیہ کے مقاصد(Objectives of Human Resource Management)
9.6 انسانی وسائل کے انتظامیہ کی اہمیت Importanceof Human Resource Management
9.7 بھرتی(Recruitment)
9.8 بھرتی کے طریقے(Methods of Recruitment)
9.9 داخلی بھرتی کا داخلی طریقہ(Internal Sources of Recruitment)
9.10 تربیت اور ترقی(Training and Development)
9.11 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)
9.12 نمونہ امتحانی سوالات(Model Examinatiocn Questions)

9.0 تمہید(Introduction)

ہم اپنی روز مرہ زندگی میں مختلف دفاتر کو دیکھتے ہیں۔کلکٹر آفس، محکمہ بندوبست، محکمہ ریلوے، محکمہ حمل و نقل، محکمہ آبرسانی، محکمہ برقی، محکمہ تعلیم وغیرہ وغیرہ ان دفاتر میں مختلف عہدیدوں پر فائزافراداپنی اپنی ذمہ داری کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔دفاتر میں کام کرنے والے مختلف عہدیدار کے اختیارات وفرائض مقرر ہوتے ہیں۔ہر عہدیداراپنےذمہ داروں کے تحت جوابدہ ہوتاہے۔ملازمین کی کارکردگی پر بہتر کنٹرول کے لئے ایک آفیسر بھی مقرر ہوتاہے جواپنے ماتحتین کے کام کی جانچ کرتے ہوئےان کی رہبری کرتاہے۔ اس طرح دفاتر میں کام کرنے والے ملازمین کو نظم ونسق کی زبان میں عملہ یاStaff کہتے ہیں۔

اس اکائی میں آپ عملہ کاری کے متعلق معلومات حاصل کرینگے۔

9.1 مقاصد(Objectives)

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

- عملہ کاری کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
- انسانی وسائل کے انتظامیہ کو بیان کر سکیں گے۔
- بھرتی کے مختلف طریقوں کی وضاحت کر سکیں گے۔
- تربیت اوراس کے مختلف طریقوں کو بیان کر سکیں گے

9.2 عملہ کاری کے معنی و مفہوم(Meaning and Definition of Staffing)

کسی بھی تنظیم بنک،دفاتر،مدارس،کالج،سرکاری وغیر سرکاری اداروں وغیرہ میں منصوبہ کے مطابق مختلف عہدوں پر قابل افراد کا تقرر کیاجاتاہے۔مدارس یاکالج میں پرنسپل،اساتذہ کرام اور دفتری کام کے لئے غیر تدریسی عملہ کے خدمات کو دیکھتے ہیں۔اسی طرح بنک میں مینجر،کیاشیر،اٹنڈروغیرہ کے کام سے واقف ہیں۔محکمہ پولیس،دواخانے،کلکٹر آفس،پنچایت،منڈل آفس،رجسٹریشن آفس وغیرہ مختلف محکمہ جات میں جہاں پر محکمہ کی نوعیت کے اعتبار سے افعال انجام دئے جاتے ہیں۔ہر دفتر میں مختلف شعبے پائے جاتے ہیں۔شعبہ کی نوعیت کے اعتبار سے قابل افراد کا تقرر کیاجاتاہے۔افراد کو تقرر کے ساتھ انہیں فرائض وذمہ داری بھی تفویض کیاجاتاہے۔دفتر میں کام کرنے والاہر فرداپنے عہدیدار کو جوابدہ ہوتاہے۔عہدیدار کی ہدایت کے مطابق کام تکمیل کرتے ہوئےآفیسر کو کام کے متعلق آگاہ کیاجاتا ہے۔بعض اوقات کام کی انجام دہی کے دوران درپیش مشکلات کوآفیسر کے صلاح ومشورےاور قاعدے واصول کے مطابق حل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔دفتری کام کے اعتبار سے ملازمین کا تقرر کیاجاتاہے۔دفتری زبان میں شعبہ میں کام کرنے والے ملازمین کو عملہ (Staff) کہتے ہیں۔عملہ کے مفہوم کی تفہیم کے لیے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کیجئے

9.3 عملہ کاری کی اہمیت(Importance of Staffing)

کسی بھی تنظیم میں ضرورت کے مطابق منصوبہ بند طریقہ پر اہل اور قابل امیدواروں کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ عملہ کسی تنظیم میں کام کرنے والے افراد کا مجموعہ ہوتا ہے جو منیجر یا آفیسر کے ماتحت کام کرتے ہیں جنہیں عملہ کیا جاتا ہے۔ عملہ کاری ایک مسلسل عمل ہے۔ ملازمین کے تبادلہ یا ترقی یا سبکدوش ہونے پر دوسرے قابل امیدواروں کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ عملہ کاری کا تعلق انسانی وسائل کا انتظامیہ (Human Resource Management) سے پایا جاتا ہے۔ سماج میں موجود قابل واہل امیدواروں میں سے سب سے زائد اہل امیدواروں کے انتخاب کو یقینی بنایا جاتا ہے تاکہ تنظیم میں تسلسل کے ساتھ آسانی سے کام تکمیل پاسکے۔ تنظیم یا ادارے کی توسیع وغیرہ کی صورت میں ضرورت کے مطابق مزید امیدواروں کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ عملہ کی باضابطہ نگرانی وہدایت کی بدولت عملہ بحسن خوبی اپنے افعال انجام دیتا ہے۔ شعبہ کے عہدیدار یا آفیسر کے منصفانہ وہمدردانہ رویہ کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ عہدیدار کا رویہ ماتحتین کے کام پر اثر انداز ہوتا ہے۔ عملہ کی ضرورتوں کا خیال رکھتے ہوئے ان کی ہمت افزائی بھی وقت کی اہم ضرورت ہوتی ہے۔ عملہ خود سے راغب ہو کر وقت مقررہ پر کام کرنے کو ترجیح دیتا ہے۔ اس صورت میں دفتری وسائل کا بہتر اور صحیح استعمال ممکن ہوتا ہے۔ ہر ملازم اپنی ملازمت کی ضمانت، اونچا معاوضہ، ترقی اور مراعات وترغیبات چاہتا ہے۔ ایک کامیاب ادارہ ملازمین کی خواہشات کی قدر کرتے ہوئے انہیں ہر قسم کی سہولتیں فراہم کرتا ہے۔ ملازمین موجودہ تنظیم یا ادارے سے مطمئن ہونے پر کسی دوسری تنظیم کو جانا نہیں چاہتے۔ مزدوروں کی تبدیلی کی شرح (Labour Turnover) کم ہوتی ہے۔ بصورت دیگر موجودہ تنظیم یا ادارے ملازمین غیر مطمئن ہونے پر کسی دوسرے صنعتوں یا اداروں میں ملازمت ڈھونڈنے لگتے ہیں۔ دوسرے اداروں میں ملازمت حاصل کرتے ہیں جس کے سبب مزدوروں کی تبدیلی کی شرح اونچی ہوتی ہے۔

9.4 انسانی وسائل کا انتظامیہ(Human Resource Management)

انسانی وسائل کا انتظامیہ دفتری نظم ونسق میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ جنگلات، پانی، ہوا، معدنیات وغیرہ چند قدرتی وسائل ہیں جن کے منصفانہ استعمال سے معیشت میں استحکام پیدا ہو جاتا ہے۔ اسی طرح سماج میں بسنے والے تمام عمر کے افراد بچے، نوجوان طبقہ، ضعیف طبقہ، ہنر مند، غیر ہنر مند، مرد وعورت تمام افراد انسانی وسائل کا حصہ ہیں۔ ہر صنعتکار یا پیدا کنندے اپنی شئے کی تیاری سے قبل بازار یا طلب کا تجزیہ کرتا ہے جس میں طلب کنندوں کی عمر، آمدنی، جنس، علاقہ، موسم، فیشن وغیرہ مختلف امور کا مطالعہ کرنے کے بعد مقدار پیداوار کا تعین کرتا ہے۔ طلب سے کم اور طلب سے زیادہ مقدار میں اشیاء کی تیاری سے صنعتکار کے لئے نقصاندہ ہوتی ہے۔ اسی طرح دفتر کے مختلف شعبوں میں دفتری کام پایا جاتا ہے۔ شعبہ کی نوعیت، کام اور ذمہ داروں کے اعتبار سے موزوں افراد کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ ہر دفتر مند میں مختلف عہدے پائے جاتے ہیں۔ عہدیدوں کے اعتبار سے ملازمت کی اہلیت کا بھی تعین کیا جاتا ہے۔ منیجر، ٹائپسٹ، اٹنڈر، دفتری عملہ، سپرنٹنڈنٹ ماتحت عملہ وغیرہ مختلف دفتری عہدوں پر موزوں ہنر مند وامتیازی اوصاف کے شخص کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

تنظیم میں نظم ونسق کو برقرار رکھنااور ملازمین سے تعاون حاصل کرنا ایک بڑا چیلنج ہوتا ہے۔سخت قوانین، تنقیدیں، سخت نگرانی، پیداوار یا دفتری کام پر توجہ وغیرہ سے دفتری نظام کے ساتھ ساتھ ملازمین کے رویہ پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔اس لیے تنظیم کے عہدیدار، منیجر پر دوہری ذمہ داری عائد ہوتی ہے کہ نظم وضبط کے ساتھ ساتھ ملازمین بھرپور تعاون حاصل کرے۔اس ضمن میں انسانی وسائل کاانتظامیہ کے بنیادی پہلوؤں س کو استعمال کرتے ہوئے ملازمین سے تعاون حاصل کر سکتے ہیں

9.5 انسانی وسائل کے انتظامیہ کے مقاصد

(Objectives of Human Resource Management)

انسانی وسائل کاانتظامیہ نظم ونسق کی برقراری کے ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں انسانی وسایل کا منظم ومنصوبہ بند طریقہ سے استعمال کرنے سے تعلق رکھتا ہے۔انسانی وسائل کے انتظامیہ کے چند اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ تنظیمی مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے انسانی وسائل کے استعمال پر منصوبہ بندی کرنا۔

2۔ تنظیمی مقاصد کے حصول کے لئے موزوں وہنر مند ماہر تجربہ کار افراد کاانتخاب کرنا۔

3۔ تنظیم سے تعلق رکھنے والے افراد یا عہدیداروں میں فرائض وذمہ داریوں کی تفویض کرنا۔

4۔ تقسیم کار کے اصولوں کی روشنی میں تنظیم کو مختلف شعبوں میں تقسیم کرنا۔

5۔ تنظیم کو حاصل وسائل کاانسب سطح(Optimum Level)پر استعمال کو یقینی بنانا۔

6۔ تنظیمی وسائل کو ضائع ہونے سے بچانا۔

7۔ تنظیمی کارکردگی کو معیاری بنانا۔

8۔ مصارف پیداوار اور تنظیم کے غیر ضروری اخراجات میں کمی یا تخفیف کرنا۔

9۔ تنظیم کی پائیدار ترقی کو یقینی بنانا۔

10۔ تنظیمی مقاصد کو یقینی بنانے کے لئے انسانی وسائل کی موزوں درجہ بندی وتخصص کے ذریعہ انسانی وسائل کا بھرپور استعمال کو یقینی بنانا۔

11۔ تنظیم کے شعبہ واری تقسیم کے اعتبار سے موزوں ہنر مند اور قابل عملہ کے انتخاب کو یقینی بنانا۔

12۔ تنظیم سے وابستہ عملہ کی تربیت اور ترقی کا موزوں موقع فراہم کرنا۔

9.6 انسانی وسائل کے انتظامیہ کی اہمیت

(Impoertance of Human Resource Management)

انسانی وسائل کا انتظامیہ فرم یا ادارے کو حاصل انسانی وسائل اور ان کا منصفانہ استعمال سے تعلق رکھتی ہے۔ہر چھوٹے و بڑے اداروں میں انسانی وسائل کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ تنظیمی مقاصد کے اعتبار سے تنظیمی ساخت (Organizational Structure) کا تعین کیا جاتا ہے۔اسی اعتبار سے قابل وماہر عملہ کے انتخاب کو یقینی بنایا جاتا ہے۔منتخبہ عہدیدار اور یا عملہ کو فرائض وذمہ داریوں کے تفویض کے ساتھ ساتھ ان میں ترغیب پیدا کرنے اور ملازمین میں تشفی پیدا کرنے کے اقدامات کئے جاتے ہیں۔ تنظیم کے ترقی واستحکام اور نظم ضبط کا تعلق ادارے یا تنظیم میں شامل عملہ یا افراد کی ذہنی تشفی کام کے متعلق اطمینان پر پایا جاتا ہے۔

آسٹریلیا کے متوطن جارج یلٹن مایو (George Elton Mayo) نے شکاگو میں ہاتھرن مطالعہ (Hawthorne Studies) کے ذریعہ ملازمین میں ترغیب پیدا کرنے، تشفی پیدا کرنے اور پیداواریت یا کارکردگی (Productivity) کو بڑھانے کے لئے ملازمین کی سماجی وذہنی یا نفسیاتی عوامل کی اہمیت کو اجاگر کیا ہے اس لئے جارج یلٹن مایو کو انسانی وسائل کے انتظامیہ (HRM) کا باوا آدم بھی کہتے ہیں۔مرکز انسانی تعلقات نے (Human Relationship Approach) کے نظریہ کو پیش کیا۔انسانی وسائل کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ تنظیم کے منصوبہ بندی وحکمت عملی | 2۔ماہر وتجربہ کار عملہ کا انتخاب
3۔ملازمین کی برقراری | 4۔ملازمین کی تربیت وترقی
5۔اختلافات کی یکسوئی | 6۔کارکردگی ومعیار میں اضافہ

1۔ تنظیم کے منصوبہ بندی وحکمت عملی (Organizational Planning and Strategy)

تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے کے لئے طاقتور منصوبہ بندی وحکمت عملی کی ضرورت ہوتی ہے۔بعض منصوبے وقتیہ طور پر طے ہوتے ہیں۔بعض منصوبے قلیل وطویل مدتی ہوتے ہیں۔مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے منصوبے تشکیل دئے جاتے ہیں۔ تنظیمی کو حاصل وسائل،انسانی وسائل،مالی وسائل اور ان کی مستقبل کے موقف یا حالات کو پیش نظر رکھتے ہوئے منصوبے تشکیل دئے جاتے ہیں۔ مستقبل کی پیشن گوئی یا ضرورت کو مد نظر رکھتے ہوئے ایک طویل مدتی حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔انسانی وسائل کا انتظامیہ کے بغیر منصوبے وحکمت اختیار کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔

2۔ماہر وتجربہ کار عملہ کا انتخاب (Acquisition of Expert and Qualified Staff)

تنظیم کی کارکردگی کو بڑھانے استحکام پیدا کرنے میں ماہر وتجربہ کار عملہ کی ضرورت ہوتی ہے۔ تنظیمی مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے ملازمت کے متلاشیوں میں سے انتہائی ماہر وتجربہ کار عملہ کو منتخب کیا جاتا ہے جس کی بدولت کارکردگی میں اضافہ کے ساتھ ساتھ تنظیم سلسلہ وار فوائد حاصل کرتی ہے جو بالواسطہ طور پر تنظیم میں استحکام پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

3۔ملازمین کی برقراری(Retention of Employees)

تنظیم سے وابستہ ہر ملازم اونچے عہدے پر فائز ہونے کے ساتھ ساتھ ملازمت اور خاندانی تحفظ کی ضمانت چاہتا ہے۔اسی مقصد کے تحت موجودہ تنظیم سے کافی تجربہ مہارت حاصل کرتا ہے جس پر فخر کرتے ہوئے موقع ملنے پر دوسرے اداروں یا تنظیم میں اعلیٰ عہدے واونچی تنخواہ پر منتقل ہوناچاہتا ہے۔اس موقع پر ملازمین کو تنظیم سے وابستہ رکھنایاجوڑے رکھناکافی مشکل ہوتا ہے۔بار بار ملازمین کی تبدیلی (Labour Turnover)سے تنظیم کی ساکھ متاثر ہوتی ہےاسی لئے ملازمین کو تجربہ کے ساتھ ترقی پانے کے مواقع فراہم کئے جاتے ہیں۔

سینئر یا تجربہ کار عملہ تنظیم سے طویل مدت سے رہتے ہیں۔اپنے ماتحت ساتھیوں کے ساتھ ساتھ تنظیم کے مسائل کو فوری طور پر حل کرنے میں مدد کرتے ہیں اور نظم ونسق برقرار رہتا ہے۔ان ملازمین کو تنظیم سے جوڑے رکھنے میں انسانی وسائل کے انتظامیہ کے بنیادی اصولوں کا سہارا لیا جاتا ہے۔ملازمین کی ترقی،قرض کی سہولت، تنخواہ میں اضافہ ،طبّی سہولتیں،بچوں کی تعلیمی سہولتیں وغیرہ مختلف مراعات دئے جاتے ہیں جس سے ملازمین کسی دوسری تنظیم یاادارے کو منتقل ہونے کے بجائے موجودہ تنظیم سے مطمئن ہوتے ہیں۔ملازمین کی برقراری تنظیم میں ریڑ کی ہڈی کی حیثیت رکھتی ہے جس کے لئے انسانی وسائل کاانتظامیہ مرکزی کردارادا کرتا ہے۔

4۔ملازمین کی تربیت وترقی(Employees Training and Development)

ملازمین کی برقراری اوران کی ترقی(Development)کو یقینی بنانا تنظیم کے حق میں کافی بہتر ہوتا ہے۔ تنظیم میں کام کا مثبت ماحول،ملازمین کی ذاتی ترقی سے ان میں اعتماد یاConfidenceوکارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

تنظیم یااداروں میں ملازمین کی ضرورت اور خواہشات کااحترام کیاجاتا ہے بلکہ نظم ونسق میں ملازمین تنظیم کو شامل کیاجاتا ہے۔ ضرورت کے مطابق ملازمین کو تربیت دی جاتی ہے۔بدلتے ہوئے حالات واختراعی صلاحیتوں سے واقف کرانے کے لئے ملازمین کو تربیت کاخاص انتظام کیاجاتا ہے جس کو دوران ملازمت ملازمین میں استعمال کرتے ہوئے فرائض کو بحسن خوبی انجام دیتے ہیں۔

5۔اختلافات کی یکسوئی(Conflict Resolution)

تنظیم یااداروں میں انتظامیہ وملازمین کے درمیان کسی بھی معاملہ میں نااتفاقی پیدا ہوسکتی ہے۔ایک کامیاب تنظیم اختلافات یا نااتفاقی کے اسباب ووجوہات اوراس کے اثرات کا قبل ازوقت اندازہ قائم کرتے ہوئےان کے سدباب کی حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ اختلافات کی فوری یکسوئی پر توجہ مرکوز کرتے ہوئے ملازمین کی تنظیم یامتعلقہ عہدیداروں سے گفت وشنید کرتے ہوئے مسائل کو فوری حل کیاجاتا ہے۔اس ضمن میں اختلافات کے اسباب اوراس کے حل کے طور طریقوں پر غور کیاجاتا ہے۔

6۔کارکردگی ومعیار میں اضافہ(Importance of Performance and Quality of Working)

تنظیم کی کارکردگی ومعیار کو بلند کرنے میں ملازمین کی شرکت اوران کے لئے فراہم کردہ ضروری سہولتیں اہم کردارادا کرتے ہیں۔ اسی مقصد کے تحت تنظیم یاادارے شعبہ کی نوعیت کے اعتبار سے عصری انداز میں سہولتیں فراہم کرتے ہوئے ملازمین کی شرکت کو یقینی بنایا

جاتا ہے۔ ملازمین کو جدیدیت یا جدید طریقوں سے واقف کراتے ہوئے ان کو استعمال کرنے کی ترغیب دی جاتی ہے۔

9.7 بھرتی(Recruitment)

سرکاری وغیر سرکاری دفاتر، دواخانے، دارالمطالعہ، عدالتیں، محکمہ برقی، محکمہ حمل و نقل(Transport)، محکمہ بندوبست (پولیس)، ریلوے، بس سروس وغیرہ وغیرہ دفاتر میں دفتری کام کی انجام دہی کے لئے قابل واہل امیدواروں کا تقرر کیا جاتا ہے جس کو بھرتی یا(Recruitment) کہتے ہیں۔ یعنی دفاتر میں کام کی نوعیت کے اعتبار سے موزوں قابلیت رکھنے والے امیدوار کا انتخاب کیا جاتا ہے جس کے ذمہ دفتری کام کی انجام دہی کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ خالی آسامیوں پر قابل افراد کے انتخاب کو بھرتی کہتے ہیں۔

9.8 بھرتی کے طریقے(Methods of Recruitment)

ملازمین کی بھرتی کے دو اہم طریقے ہیں۔

1۔ راست بھرتی یا خارجی بھرتی(Direct or External Recruitment)

2۔ اندرونی بھرتی (Internal Recruitment)

1۔ راست بھرتی یا خارجی بھرتی(Direct or External Recruitment):

دفاتر میں خالی ملازمتوں کی جگہ راست طور پر تقررات کرنا، راست بھرتی کا ایک اہم طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں ملازمت اور اس کے لئے درکار قابلیت اور انتخاب کے طریقہ کے مطابق مختلف اخبارات میں تشہیر دی جاتی ہے جس میں محکمہ کا نام، ملازمت کا نام یا عہدہ، تنخواہ، درکار قابلیت، تکنیکل مہارتیں، عمر، تجربہ وغیرہ درج ہوتے ہیں۔ روزگار کے متلاشی و قابلیت رکھنے والے افراد تشہیر کے مطابق ملازمت کا فارم داخل کرتے ہیں۔ ہدایت کے مطابق آن لائن درخواست داخل کرتے ہوئے اس کی ایک کاپی اسنادات کے منسلکات کے ساتھ متعلقہ شعبہ کو روانہ یا پوسٹ کیا جاتا ہے۔

درخواستوں کی جانچ وپڑتال کے بعد قابل افراد کو تحریری امتحان میں شرکت کے لئے ہال ٹکٹ جاری کیا جاتا ہے۔ امتحان میں اعلیٰ وامتیازی نشانات حاصل کرنے والے امیدواروں کو انٹرویو کے لئے طلب کیا جاتا ہے۔ تحریر اور انٹرویو کے نشانات کو جوڑ کر میرٹ لسٹ تیار کی جاتی ہے۔ سب سے زائد نشانات حاصل کرنے والے امیدواروں کو ملازمت کے لئے منتخب کیا جاتا ہے اور تحریری طور پر منتخب امیدوار کی فہرست جاری کی جاتی ہے جس کو شعبہ کے ویب سائٹ پر بھی رکھا جاتا ہے۔ منتخب امیدواروں کو تحریری شکل میں تقرر نامہ ڈاک کے ذریعہ روانہ کیا جاتا ہے ساتھ ہی امیدوار کے ای میل وفون پر بھی اطلاع دی جاتی ہے۔ تقرر نامہ کے ساتھ کام کے شرائط کے ساتھ ملازمت میں رجوع ہونے کی آخری تاریخ بھی درج ہوتی ہے۔ مقررہ مدت کے اندر امیدوار ملازمت پر رجوع ہو کر ملازمت اختیار کرتا ہے۔

راست بھرتی کے لئے محکمہ کی سہولت کے اعتبار سے امتحانات مقرر کئے جاتے ہیں۔ بعض ملازمت میں صرف تحریری امتحان میں حاصل نشانات کی بنیاد پر تقرر کیا جاتا ہے۔ اس صورت میں زبانی امتحان یا انٹرویو نہیں رکھی جاتی۔ ملازمت کے اشتہار میں تحریری امتحان و زبانی امتحان کے متعلق تفصیلات درج ہوتے ہیں۔ ملازمین کی بھرتی کے اہم مراحل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ ملازمت کی نشاندہی۔	2۔ ملازمت کی اشتہار دینا	3۔ درخواستوں کی جانچ
4۔ مسابقتی امتحان کا انعقاد	5۔ میرٹ لسٹ کی تیاری	6۔ تقرر نامہ کی اجرائی

بھرتی کے راست طریقہ کے فائدے (Advantages of Direct Recruitment)

بھرتی کے راست طریقے کے حسب ذیل فوائد ہیں۔

1۔ راست طریقہ بھرتی کا کھلا طریقہ ہے جس میں ملازمت کے اعتبار سے اہلیت یا قابلیت رکھنے والے تمام متلاشیوں کو روزگار میں حصہ لینے کا موقع حاصل ہوتا ہے یعنی قابلیت کے حامل تمام افراد کو موقع حاصل ہوتا ہے۔

2۔ راست طریقے میں بھاری مقدار میں امیدوار شریک ہوتے ہیں جس میں سے انتہائی قابل باصلاحیت اور اہل امیدوار کا انتخاب ہوتا ہے جس کے سبب ادارے کو قابل امیدوار دستیاب ہوتے ہیں۔

3۔ روزگار کے متلاشیوں کو روزگار حاصل کرنے کا بہترین موقع حاصل ہوتا ہے جس کے سبب تحریری وانٹرویو کے ذریعہ انتخاب کیا جاتا ہے۔ اس کے باصلاحیت اور قابل امیدواروں کا انتخاب ہوتا ہے۔

بھرتی کے خارجی ذرائع کے نقصانات (Disadvantages of Internal Recruitment):

بھرتی کے راست یا خارجی ذرائع کے چند اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا ہے۔

1۔ بھرتی کا راست طریقہ غیر کفایتی ہوتا ہے۔ اس کے لئے کافی وقت اور امتحانات کے انعقاد کے لئے کافی مصارف عائد ہوتے ہیں۔

2۔ بھرتی کے راست طریقے میں امید سے زائد مقدار میں امیدوار شریک ہوتے ہیں جس میں سے صرف روزگار کے اشتہار میں موجود تعداد کے اعتبار سے ہی امیدواروں کو روزگار حاصل ہوتی ہے۔ باقی امیدواروں میں مایوسی پیدا ہوتی ہے۔

3۔ بیروزگاری کے سبب ملازمت نہ ملنے والے امیدواروں میں انتخاب کے طریقہ کار پر غلط خیالات پیدا ہوتے ہیں جس پر روک لگانا کافی مشکل ہوتا ہے۔

9.9 داخلی بھرتی کا داخلی طریقہ (Internal Sources of Recruitment)

داخلی طریقہ ملازمین کی بھرتی کا ایک آسان طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں تنظیم یا ادارے میں برسر روزگار امیدواروں کو ہی ترقی (Promotion) دیتے ہوئے خالی جگہوں کو بھر دیا جاتا ہے۔ یعنی اس طریقہ میں تنظیم میں کام کرنے والے اہل و قابل امیدواروں کو ترقی دی جاتی ہے۔ تنظیم میں چھوٹے عہدوں پر فائز امیدوار ترقی حاصل کرنا چاہتے ہیں۔ اندرونی ذرائع سے بھرتی پر ملازمین میں اطمینان اور تشفی پیدا ہوتی ہے۔ یہ ایک آسان اور کافی کفایتی طریقہ ہے۔

داخل بھرتی کے ذرائع کے فائدے (Advantages of Internal Recruitment)

بھرتی کے داخل ذرائع کے حسب ذیل اہم فوائد ہیں۔

1۔ بھرتی کا داخلی طریقہ کافی کفایتی اور آسان ہے۔

2۔ داخلی طریقہ میں ملازمین کو ترقی حاصل ہوتی ہے۔

3۔ داخلی طریقہ میں ملازمین ادارے یا تنظیم کے حالات سے بھرپور واقف ہوتے ہیں اس لئے ان کو تربیت کی ضرورت نہیں ہوتی ہے۔

4۔ ملازمین کی تبدیلی کی شرح (Labour Turnover) کو قابو پانے میں داخلی طریقہ کافی کار آمد ہوتا ہے۔

5۔ داخلی طریقہ پر بھرتی سے ادارے اور ملازمین کے درمیان مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔

9.10 تربیت اور ترقی (Training and Development)

تربیت دفتری انصرام یا نظم و نسق کا بنیادی حصہ ہے۔ نئے ملازمین کو دفتری نظام اور ذمہ داریوں و فرائض سے واقف کروانے کے لئے مختصر مدت کی تربیت دی جاتی ہے۔ دفتری کام کے طریقہ کار کو واقف کروایا جاتا ہے۔ تربیت کے لیے ادارے میں موجود تجربہ کار ملازمین کی مدد لی جاتی ہے یا پھر ضرورت کے مطابق باہر سے تربیت دینے والے اداروں کے خدمات لئے جاتے ہیں۔ آجکل دفتری کام میں ٹکنالوجی کا خاص استعمال ہو رہا ہے۔ کمپیوٹر، ٹکنالوجی ایپس کے استعمال سے واقفیت فراہم کرنے کے لئے مختصر مدتی کمپیوٹر میں اندراج کرنے کے طریقہ کار کو سکھا جاتا ہے۔ تربیت کے سبب ملازمین کو کام سے آگاہی حاصل ہوتی ہے ساتھ ہی نئی ٹکنالوجی کے استعمال سے بھی معلومات حاصل ہوتے ہیں اور ان میں دفتری کام کی انجام دہی میں ترغیب حاصل ہوتی ہے۔

جدید ٹکنالوجی سے ہم آہنگ کرنے کے لیے نئے ملازمین کے ساتھ ساتھ پرانے ملازمین کو بھی تربیت کا انتظام کیا جاتا ہے۔

According to Edwin B. Flippo "Training is an act of increasing the knowledge and skills of an employee for doing a Particular job.

اڈوین بی فلپ کے مطابق کسی مخصوص کام کی بہتر و موثر انداز میں انجام دہی کے لئے ملازمین کے معلومات اور مہارت کو سکھانا یا علم دینا تربیت کہلاتا ہے۔

"Training is a process of learning the skills which need to do a particular job.

تربیت ایک قسم کا اکتسابی طریقہ ہے جس میں کسی مخصوص کام کی انجام دہی یا کام کی تکمیل کے متعلق درکار مہارتوں سے واقف کروایا جاتا ہے۔

تربیت اور ترقی کے مقاصد (Objectives of Training and Development):

تربیت اور ترقی کے چند اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ملازمین کی کارکردگی کو سہل اور بہتر بنانا۔

2۔ملازمین کی کارکردگی کی صلاحیت کو بلند کرنا۔

3۔ملازمین کو کام کے دوران در پیش مشکلات کی نشاندہی اور انہیں۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔نقطہ نظر سے دور کرنا۔

4۔ملازمین کو تنظیم سے جوڑے رکھنا یا ان کی منتقلی(Turnover) کو کنٹرول کرنا۔

5۔ تنظیم کو حاصل وسائل کا انسب سطح پر استعمال کو یقینی بنانا۔

6۔ملازمین کی منتقلی یا(Turnover) کو کنٹرول کرنا۔

7۔ملازمین میں آپسی تعاون واتحاد کو فروغ دینا۔

8۔دفتری اوقات کا بہتر طور پر استعمال کو یقینی بنانا۔

9۔دفتری اوقات کو ضائع کرنے سے بچانا۔

10۔دفاتر میں نظم ونسق یا انصرام کو یقینی بنانا۔

تربیت کے سبب ماتحتین یا ملازمین کی کارکردگی یا کام کرنے کی صلاحیت میں نمایاں طور پر بہتری پیدا ہوتی ہے اور اس کے دور رس مثبت اثرات عائد ہوتے ہیں۔ملازمین اپنے کام سے مطمئن ہونے کے ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔دفتری کام میں بہتری پیدا کرنا، مخصوص مہارت یا صلاحیتوں کو ابھارنا، ملازمین کو جدیدیت سے جوڑنا، دفتری کام کے متعلق مہارت پیدا کرنے میں تربیت مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔تربیت ایک مسلسل عمل ہے جو بڑھتے روز کے ساتھ ساتھ سیکھنے کا موقع حاصل ہوتا ہے۔ تربیت ملازمین کو رہبری کا کام کرتی ہے جو مشکلات کو حل کرنے اور مسائل کو بہتر طور پر حل کرنے میں مدد فراہم کرتی ہے۔ تنظیمی اہداف کو حاصل کرنے کے لئے تربیت ناگزیر ہوتی ہے۔تربیت کے سبب ملازمین کو کام کی انجام دہی کے جدید طریقہ سے واقف کروایا جاتا ہے۔

تربیت کے اقسام اور طریقے(Types of Training and its Methods):

ملازمین کے انتخاب کے بعد تفویض کردہ کام کے متعلق آگاہی فراہم کرنے کے لیے تربیت دی جاتی ہے۔یعنی کام کی انجام دہی کے طور طریقوں سے واقف کروایا جاتا ہے جس کو تربیت کہتے ہیں۔عام طور پر دیکھا ہوگا کہ محکمہ پولیس و محکمہ دفاع میں عملہ کو بندوبست کے متعلق کھلے گراؤنڈ میں تربیت دی جاتی ہے۔لکڑی گھمانا، بے قابو ہجوم پر پانی یا آنسو گیس چھوڑنا، پریڈ کرنا، ہجوم کے پیروں پر حملہ کرنا وغیرہ اسی طرح پہاڑی علاقوں میں لے جا کر عملہ کو بندوق چلانے کی تربیت بھی دی جاتی ہے۔تربیت کا انحصار ملازمت کی نوعیت اور تربیت کی صفت پر ہوتا ہے۔اسی لئے تربیت کا ایک ہی طریقہ ہر وقت کارآمد نہیں ہوتا۔

ذیل میں تربیت کے چند اہم طریقوں کو بتلایا گیا ہے۔

1۔برسرخدمت تربیت (On the Job Training):

1۔برسرخدمت تربیت (On the Job Training):

برسرخدمت تربیت ایک مقبول تربیت کا طریقہ ہے۔ایسا طریقہ جس میں ملازمت حاصل ہونے کے بعد تربیت دی جاتی ہے اس کو برسرخدمت تربیت کہتے ہیں۔یعنی اس میں کارکن کو ملازمت دینے کے بعد کام کی انجام دہی کے متعلق معلومات فراہم کئے جاتے ہوں یا کام کا طریقہ کار سے واقف کروایا جاتاہو اس کو برسرخدمت تربیت کہتے ہیں۔

اس طریقہ میں ملازمت کے ساتھ ساتھ کام کو سیکھنے کا موقع فراہم ہوتا ہے۔دلچسپی وذہین ملازمین بہت ہی کم وقت میں آسانی سے تربیت حاصل کرلیتے ہیں اور کام کے متعلق بہت جلد معلومات حاصل کرلیتے ہیں۔ملازمین کی معلومات کے ساتھ ساتھ مہارتوں میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ملازمین دفتری کام انجام دیتے ہوئے درپیش مسائل اوران کے حل کے تدابیر و طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔

برسرخدمت کے دوران تربیت کے طریقے:

ذیل میں برسرخدمت کے دوران تربیت کے چند اہم طریقوں کے ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ملازمین کے مقام پر تربیت(On the Job Training)

2۔ملازمین کے مقام سے دور تربیت(Off the job training)

1۔ملازمین کے مقام پر تربیت(On the Job Training)

نئے بھرتی ہونے والے ملازمین کو شعبہ میں تعینات کرنے کے بعد ذمہ داریوں کے متعلق معلومات دیتے ہوئے انہیں کام کی تکمیل کے طور طریقوں کے متعلق تربیت دی جاتی ہے۔یعنی جس شعبہ یا مقام پر تعینات ہوتی ہے وہیں پر کام کے متعلق تربیت دی جاتی ہو تو ایسی تربیت کو ملازمت کے مقام پر تربیت کہتے ہیں۔مثلاً بس کنڈکٹر کو بس میں ٹکٹ دینے کے طریقہ کار سے واقف کروایا جاتا ہے، محکمہ بندوبست میں نئے تعینات پولیس افراد کو لاٹھی چلانے اور دیگر اقدامات کی عملی تربیت دی جاتی ہے۔دفتر میں تعینات نئے امیدواروں کو شعبہ کی نوعیت کے اعتبار سے دفتری کام کے طور طریقوں سے واقف کروایا جاتا ہے۔

2۔ملازمین کے مقام سے دور تربیت(Off the job training)

بعض اوقات ملازمین کو ان کے ملازمت کے مقام سے دور تربیت کا انتظام کیا جاتا ہے۔ورکشاپ، کانفرنس، لکچر، مذاکرہ، ٹی وی شو، شارٹ فلم، مباحثے وغیرہ۔اس طریقہ میں امیدواران کی بھاری مقدار میں تربیت حاصل کرتے ہیں۔کام کے دباؤ کے بغیر تربیت حاصل کرتے ہیں۔تربیت کی نوعیت کے اعتبار ورکشاپ یا کانفرنس میں تجربہ کار و مہارت یافتہ ماہرین سے تبادلہ خیال کروایا جاتا ہے۔کسی ہنرمند یا مہارت رکھنے والے افراد کی شاگردگی میں کام سیکھایا جاتا ہے۔

شاگردگی یا کارموزی تربیت(Apprenticeship Training):

اپرنٹس شپ تربیت، تربیت کا ایک اہم طریقہ ہے۔اس طریقہ میں تربیت یافتہ یا ماہر ملازمین کی نگرانی میں نئے ملازمین کی تربیت کی جاتی ہے۔یہ تربیت عملی کام رکھتی ہے۔الکٹریشن، پلمبنگ(Plumbing)وغیرہ جیسے عملی کام میں یہ طریقہ کافی کارآمد ہوتا ہے۔

انٹرن شپ تربیت(Internship Training)

انٹرن شپ تربیت(Internship Training)ایک تربیت کا طریقہ ہے جس میں طالب علم اپنی تعلیم حاصل کرتے ہوئے اپنے میدان میں ملازمت یا کام کا تجربہ حاصل کرتا ہے۔

پیشہ ورانہ کالجس جیسے ہوٹل مینجمنٹ، بزنس مینجمنٹ، نرسنگ وغیرہ جیسے تعلیمی اداروں میں اس قسم کی تربیت فراہم کرتے ہیں۔ ملازمت کے منتخبہ اراکین اپنی ملازمت کے ساتھ تربیت حاصل کرتے ہیں۔

مصنوعی تربیت(Simulation Training)

مصنوعی تربیت ایک اہم قسم کی تربیت ہے۔اس طریقہ میں ملازم کو کام کے حقیقی ماحول کی طرح مصنوعی ماحول فراہم کیا جاتا ہے۔یعنی جس ماحول میں ملازمت اختیار کرتا ہو اسی طرح کا ماحول فراہم کیا جاتا ہے۔

اسی طرح کے ماحول میں تربیت دی جاتی ہے۔ حقیقی ماحول کی طرح تصور کرتے ہوئے تربیت حاصل کرتے ہیں۔ حقیقی طور پر معلومات اور تجربہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ مثلاً پائلٹ کی تربیت، فوجی تربیت وغیرہ۔

9.11 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

تنظیم یا ادارے تنظیمی مقاصد کے اعتبار سے تنظیم کی ساخت اختیار کرتے ہیں۔ تنظیمی افعال انجام دینے کے لئے موزوں وماہر عملہ کا تقرر کیا جاتا ہے جس کو عملہ کاری یا(Staffing)کہتے ہیں۔شعبہ کی ضرورت ملازمین کی بھرتی کی جاتی ہے۔اندرونی اور بیرونی بھرتی کے دو اہم طریقے ہیں۔اندرونی طریقہ میں تنظیم میں شامل ملازمین کو قابلیت و تجربہ کی بنیاد پر ترقی دی جاتی ہے۔یہ ایک محدود طریقہ ہے۔ بھرتی کے بیرونی طریقہ میں ملازمت اور اس کے لئے درکار قابلیت و تفصیلات کا اخباروں میں اشتہار دیا جاتا ہے۔اہل امیدواروں سے مسابقتی امتحان میں حاصل نشانات یا میرٹ کی بنیاد پر تقرر کیا جاتا ہے۔یہ طریقہ کافی طویل اور وسیع ہے۔اس طریقہ میں قابل و تجربہ کار امیدوار کے انتخاب کا موقع ملتا ہے۔

ہر تنظیم ملازمین سے انسب سطح پر پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔اسی لئے ملازمین کو ضرورت کے مطابق تربیت کا نظم بھی کرتی ہے۔ تربیت کے ذریعہ ملازمین دفتری امور کو عصری وجدید طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ تنظیم میں نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں انسانی وسائل کا انتظامیہ مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ ملازمین کو ضرورت اور خواہشات کا احترام کرتے ہوئے انہیں تنظیم یا ادارے سے جوڑے رکھنے کی کوشش کی جاتی ہے۔انتظامیہ وعملہ کے درمیان ممکنہ اختلافات یا نااتفاقی کو قبل از وقت اندازہ قائم کرتے ہوئے ان کے سدباب کی حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ ملازمین کو تنظیم سے جوڑے رکھنے، ان کی منتقلی کو روکنے کارکردگی میں اضافہ کرنے ملازمین میں تشفی پیدا کرنے میں انسانی وسائل کے انتظامیہ کے بنیادی اصولوں سے استفادہ کیا جاتا ہے۔ ہر تنظیم میں اس کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ تنظیم ترقی واستحکام حاصل کرتی ہے جو ملازمین اور تنظیم کے درمیان مثبت تعلقات پیدا کرتے ہوئے نظم ونسق برقرار رکھنے میں ملازمین مطمئن ہونے پر تنظیم میں شدت کے ساتھ کام کرتے ہیں

9.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examinatiocn Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔ (Fill in the Blanks)

1. کسی تنظیم میں موزوں اور قابل امیدواروں کے تقرر کو ____________ کہتے ہیں۔
2. عملہ کاری کا تعلق ____________ ریسورس مینجمنٹ سے ہے۔
3. ملازمین کے تبادلہ، ترقی یا سبکدوش ہونے پر نئے امیدواروں کی تقرری عملہ کاری کا ایک ____________ عمل ہے۔
4. انسانی وسائل کے انتظامیہ کو ____________ اپروچ بھی کہا جاتا ہے۔
5. جارج یلٹن مایو کو انسانی وسائل کے انتظامیہ کا ____________ بھی کہا جاتا ہے۔
6. ملازمین کی بھرتی کے دو بنیادی طریقے ____________ اور ____________ ہیں۔
7. داخلی بھرتی میں تنظیم کے اندر موجود ملازمین کو ____________ دی جاتی ہے۔
8. راست بھرتی میں امیدواروں کو منتخب کرنے کے لیے ____________ اور انٹرویو منعقد کیے جاتے ہیں۔
9. ملازمین کی کارکردگی بہتر بنانے کے لیے ادارے میں ____________ کا انتظام کیا جاتا ہے۔
10. برسر خدمت تربیت کو انگریزی میں ____________ کہتے ہیں۔

جوابات

1. عملہ کاری (Staffing)
2. ہیومن (Human)
3. مسلسل (Continuous)
4. ہیومن ریلیشن شپ (Human Relationship)
5. بانی/باوا آدم (Father)
6. داخلی بھرتی (Internal Recruitment)، خارجی بھرتی (External Recruitment)
7. ترقی (Promotion)
8. تحریری امتحان (Written Test)
9. تربیت (Training)
10. On the Job Training

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1۔ عملہ(Staff) سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔

2۔انسانی وسائل کے انتظامیہ کے مقاصد بیان کیجئے۔

3۔ تربیت کے مفہوم کو بیان کیجئے۔

4۔مزدوروں کی تبدیلی(LabourTurnover) کے مفہوم کو بیان کیجئے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1۔ بھرتی کے مفہوم کو بیان کرتے ہوئے داخلی وخارجی ذرائعوں کی وضاحت کیجئے۔

2۔انسانی وسائل کے انتظامیہ کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت اورافادیت پر بحث کیجئے۔

3۔ تربیت کی تعریف کرتے ہوئے تربیت کے مختلف طریقوں کو بیان کیجئے۔

4۔ خالی آسامیوں کی بھرتی کے لئے ملازمت کے اشتہار میں کونسے امور لکھے جاتے ہیں وضاحت کیجئے۔

5۔ بھرتی کے داخلی طریقہ کے فوائد وخامیوں کو بیان کیجئے۔

اکائی 10۔ ہدایت کاری اور محرکہ

(Directing and Motivation)

اکائی کے اجزاء

10.0 تمہید(Introduction)

10.1 مقاصد(Objectives)

10.2 ہدایت کاری کے معنی ومفہوم(Meaning and Definitions of Directing)

10.3 ہدایت کاری کی خصوصیات(Feature of Directing)

10.4 ہدایت کاری کے اصول(Principles of Directing)

10.5 ہدایت کاری کا طریق عمل(Process of Directing)

10.6 محرکہ کے معنی ومفہوم(Meaning and Definitions of Motivations)

10.7 محرکہ کی اہمیت(Importance of Motivation)

10.8 محرکہ کا طریق عمل(Process of Motivation)

10.9 محرکہ کے نظریات(Motivation Theories)

10.10 ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ(Maslow's Need Hierarchy Theory)

10.11 ہرزبرگ کا دو عامل نظریہ یا نظریہ حفظان صحت (Herzberg Two Factor Theory or Hygiene Theory)

10.12 میک گریگر کا نظریہ(X)اور(Y)(Theory X and Y of Mc Gregor)

10.13 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

10.14 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

10.0 تمہید(Introduction)

عزیز طلباء!

آپ کو اسکول کے ایام یاد ہوں گے۔ اسکول جاتے وقت والدین آپ کو تاکید کیا کرتے تھے اور مدرسہ میں اساتذہ حصول علم کے لیے تاکید کیا کرتے تھے۔ تاکید کا سب سے اہم مقصد آپ کو غلطیوں سے پاک اور صحیح وقت پر صحیح کام انجام دینے کے قابل بنانا ہے۔ اساتذہ اور والدین جانتے ہیں کہ آپ کس موقع پر اور کہاں غلطی کا شکار ہو سکتے ہیں۔ اس پر قابو پانے کے لیے پہلے سے ہدایت دی جاتی ہے۔ یہ آپ کو کام کرنے میں رہبری کرتی ہے۔ آپ غور کیجیے کہ ان کی ہدایت کے بغیر کیا آپ کام کو بہتر طور پر انجام دے سکتے تھے؟ تاکید ایک قسم کی ہدایت ہے۔ ہدایت کی بدولت ہی بہتر سے بہتر طور پر کام انجام پاتا ہے۔ آپ کو دی گئی ہدایت کی بدولت حصول علم میں ایک قسم کی ترغیب پیدا ہوتی ہے جو مقصد کو حاصل کرنے میں موثر ہوتی ہے۔ اس اکائی میں ہدایت کاری اور محرکہ کے متعلق تفصیلی معلومات حاصل کریں گے۔

10.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد

- آپ ہدایت کاری و محرکہ کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- محرکہ کے مختلف نظریات کی وضاحت کر سکیں گے۔

10.2 معنی و مفہوم(Meaning and Definition)

ہدایت کاری کے مفہوم سے واقفیت کے لیے اس کی مختلف تعریفات کا مطالعہ ضروری ہے۔ ہدایت ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ عہدیدار، ماتحتین کو ضرورت کے مطابق ہدایت جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کی روشنی میں ماتحتین اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ ذیل میں چند اہم تعریفات کو پیش کیا گیا ہے:

Joseph Massie کے مطابق، ''ہدایت کاری ماتحتین پر کام کی تکمیل کے لیے اثر انداز ہوتی ہے۔ یہ کام کی تکمیل کا آخری (Final) خاکہ ہوتا ہے۔ جس پر عمل کر کے کام کو تکمیل تک پہنچاتے ہیں''۔

Koontz and O'Donnel کے مطابق، ''ماتحتین کے ساتھ غیر شخصی انتظامی طریقہ کار ہے، جس میں ماتحتین تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے بہتر طور پر خدمت انجام دے سکتے ہیں''۔

Ernest Dale کے مطابق، ''ہدایت کاری 'کیا'، 'کب'، 'کام' کو انجام دینا ہے کے متعلق ماتحتین کی رہبری کی جاتی ہے۔ جس کی مدد سے غلطیوں سے پاک کام انجام دیتے ہیں''۔

S.S. Chatterjee کے مطابق، ''ہدایت کاری انتظامی کوششوں کا مجموعہ ہوتا ہے۔ جو کام کی تکمیل میں سہولت پیدا کرنے کے ساتھ مدد دیتی ہے''۔

ہدایت کاری کے معنی و مفہوم کو سمجھنے کے لیے ہدایت کے متعلق ذیل کے چند اہم باتوں پر توجہ دیجیے :

1. ہدایت کاری ایک انتظامی فعل ہے جس میں ماتحتین کو کام کی نوعیت کے اعتبار سے صلاح و مشورے، تجاویز اور رہبری کی جاتی ہے۔
2. ہدایت کاری انتظامیہ کے مقاصد کی کامیابی میں مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔ موزوں ہدایات کی بدولت ماتحتین کو رہبری اور رہنمائی حاصل ہوتی ہے۔ یہ ماتحتین میں کام کو آغاز کرنے کا موجب بنتی ہے۔ ہدایات کی روشنی میں ماتحتین کام کا آغاز کرتے ہیں۔
3. ہدایت کاری سے مراد ماتحتین کو دیے جانے والے ضروری رہنمایانہ اصول اور طریقہ کار کی وضاحت ہوتی ہے۔ جو ماتحتین کو کام میں رغبت اور دلچسپی کا باعث بنتی ہے۔
4. ہدایت کاری اعلیٰ انتظامیہ سے جاری کی جاتی ہے۔ یہ تنظیمی مقاصد کے حصول میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔
5. ہدایت ماتحتین کے کام میں سہولت پیدا کرتی ہے اور ان میں ترغیب کا باعث بنتی ہے۔ ماتحتین کو کام کرنے کے طور طریقے اور اس کے متعلق مختلف قواعد درج ہوتے ہیں۔
6. ہدایت کام کی تکمیل کا ایک خاکہ ہوتا ہے جس پر عمل کرتے ہوئے کام کی تکمیل کی جاتی ہے۔

کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو دیے جانے والی صفائی، وضاحت، طور طریقوں کو ہدایت کہتے ہیں۔ یہ وقتیہ طور پر فراہم کی جاتی ہیں۔ دفتر میں ہدایت ایک لازمی امر ہے۔ اس کی بدولت ماتحتین کے کاموں میں سہولت اور نفاست پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین کو کام کرنے میں پیش آنے والی دشواریوں کو دور کرنے کا موقع حاصل ہوتا ہے۔ بعض اوقات ماتحتین کام کی نوعیت اور قسم کے اعتبار سے ہدایت طلب کرتے ہیں۔ ماتحتین ان ہدایات کی روشنی میں کام کی تکمیل کرتے ہیں۔ دفتر، صنعت، سرکاری و غیر سرکاری، رسمی و غیر رسمی تنظیموں میں ماتحتین کو مختلف معاملات میں اعلیٰ عہدیدار کی جانب سے ہدایات دی جاتی ہیں۔ جس پر عمل کرتے ہوئے ماتحتین کام کو بحسن خوبی انجام دے سکتے ہیں۔ ہدایت کی بدولت ماتحتین کو کام کی نوعیت اور کام کو مکمل کرنے کے طور طریقوں سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔ ہدایت کے بغیر دفتری کام مفلوج ہو جاتا ہے۔ نظم و نسق کی برقراری میں ہدایت کاری اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ دینے اور مسائل کا پتہ لگانے اور مطلوبہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے بہتر نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ ساتھ ہی ضرورت کے تحت ماتحتین کی رہبری بھی لازمی ہے۔ ماتحتین اپنے میدان میں مکمل معلومات نہیں رکھتے بلکہ ہدایت، صلاح و مشوروں کی مدد سے اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ ماتحتین کسی کام کی تکمیل کے لیے کب، کس وقت، کس طرح تکمیل کریں وغیرہ کے متعلق غیر واضح ہوتے ہیں۔ عہدیدار کی موزوں رہبری کے سبب وہ بہتر طور پر خدمات انجام دے سکتے ہیں

10.3 ہدایت کاری کی خصوصیات(Feature of Directing)

ہدایت کاری ایک اہم انتظامی عمل ہے۔اعلیٰ عہدیدار ماتحتین کے کام کی نگرانی کرتے ہوئے ضرورت کے مطابق ضروری ہدایات بھی جاری کرتے ہیں۔ہدایت کاری کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

1. ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔
2. موقع اور حالات میں تبدیلی کے ساتھ ساتھ ہدایت کاری میں موزوں تبدیلی لائی جاتی ہے۔
3. ہدایت موثر طور پر ماتحتین میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔
4. ہدایت کی بدولت ماتحتین اور عہدیداروں کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
5. انتظامی مسائل کو حل کرنے میں ہدایت اہم کردار ادا کرتی ہے۔
6. ہدایت کی بدولت کام پر توجہ دیتے ہوئے مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔
7. ہدایت کی بدولت تنظیمی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔
8. ہدایت کی بدولت ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور ماتحتین کے کام کرنے پر اثرانداز ہوتی ہے۔
9. ہدایات کی روشنی میں کام کی تکمیل کے طور طریقوں سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔جس پر عمل کرنا کافی آسان ہوتا ہے۔
10. ہدایت مجموعی طور پر تنظیمی کارکردگی کی وضاحت کرتی ہے۔

10.4 ہدایت کاری کے اصول(Principles of Directing)

ہدایت کاری ایک اہم تنظیمی فعل ہے۔یہ تنظیم میں نظم وضبط کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ہدایت کاری کے چند اہم اصولوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. موثر ترسیل(Effective Communication)
2. بہتر قیادت(Good Leadership)
3. نگرانی(Supervision)
4. ارتباط(Co-ordination)
5. ماتحتین کی شمولیت(Maximum Individual Contribution)
6. مقاصد میں ہم آہنگی(Harmony of Objectives)
7. احکام کی وحدت(Unity of Command)
8. تعاقب(Followup)

ہر ایک اصول پر تفصیلی بحث ذیل میں کی گئی ہے۔

1. موثر ترسیل (Effective Communication)

ترسیل ہدایت کا بنیادی عمل اور بنیادی اصول ہے۔ ترسیل کے بغیر ہدایت ممکن نہیں۔ تنظیم میں صاف ستھری ترسیل کے سبب دفتری امور بہتر طور پر انجام پاتے ہیں۔ موثر ترسیل کے سبب ماتحتین کو کام کی اہمیت اور ذمہ داریوں سے بخوبی واقفیت ہوتی ہے۔ دورخی ترسیل کے سبب دفتری کاموں میں نفاست اور احساس ذمہ داری اور فرائض کی ادائیگی میں سہولت پیدا ہوتی ہے بہتر ترسیل ہدایات کو سمجھنے میں مدد دیتی ہے۔ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان عدم ترسیل کی صورت میں مسائل پیدا ہوتے ہیں، دفتری کام ادھورے رہ جاتے ہیں۔ کام کی نوعیت، خصوصیت اور ضرورت کے اعتبار سے واضح اور صاف انداز میں موثر ترسیل کے سبب کام کی تکمیل کے طور طریقوں کے متعلق ماتحتین کو آگہی میں مدد ملتی ہے۔

2. بہتر قیادت (Good Leadership)

بہتر قیادت ہدایت کاری کی اہم خصوصیت اور اصول ہے۔ اچھی قیادت کے لیے ضروری ہے کہ وہ ماتحتین سے اچھے تعلق برقرار رکھیں اور حسن وسلوک کے ساتھ پیش آئیں۔ دفتری معاملات میں مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کے حل کرنے کی کوشش کریں۔ تنظیم کے عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ وہ ماتحتین پر اثرانداز ہوتا کہ تنظیم کے مقاصد کی تکمیل میں وہ معاون ثابت ہوں۔ ایک اچھی قیادت کے سبب ماتحتین اور عہدیداروں کے درمیان تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ ماتحتین کا قیادت پر اعتبار پیدا ہوتا ہے اور تنظیم کامیابی سے ہمکنار ہوتی ہے۔ ایک کامیاب قائد ماتحتین کے مسائل کا از خود اندازہ قائم کرلیتا ہے۔ مسائل کو نوعیت کے اعتبار سے بروقت ضروری ہدایت جاری کرتا ہے۔ ہدایت کاری ایک کامیاب قیادت کی اہم صفت اور اصول ہے۔

3. نگرانی (Supervision)

نگرانی، نظم ونسق کی اہم خصوصیت اور اصول ہے۔ تنظیم کے ہر فعل اور ہر گوشہ پر نگرانی کے سبب مشکلات یا رکاوٹوں کی نشاندہی کرنے میں مدد ملتی ہے۔ مسائل کو سائنسی نقطۂ نظر سے حل کرنے میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ مسائل کی نشاندہی اور ان کے حل کے لیے نگرانی کے ساتھ ساتھ بہتر رہبری کی ضرورت ہوتی ہے۔ صنعتوں، پیداواری اداروں اور دفاتر میں نگرانی لازمی ہے۔ صنعتی اوقات کو ضائع کرنے سے بچانے کے لیے نگرانی لازمی ہے۔ اسی طرح دفاتر میں نگرانی سے دفتر کا کام وقت پر مکمل ہوتا ہے۔

4. ہم آہنگی (Co-ordination)

ہر تنظیم مختلف شعبوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان باہمی تعاون اور ہم آہنگی کی بدولت مجموعی طور پر تنظیم کارکرد ہوتی ہے۔ ہدایت کاری سے شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ ملتا ہے اور تنظیم میں پُل کا کام انجام دیتی ہے۔ ہدایت کاری نہ صرف ہم آہنگی کو فروغ دیتی ہے بلکہ دفتری کاموں کی رکاوٹوں کو دور کرتی ہے۔ ہر شعبہ اپنے اپنے فرائض کو بہتر طور پر ادا کرتا ہے۔

5. ماتحتین کی شمولیت (Maximum Individual Contribution)

ماتحتین کی شمولیت ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ ماتحتین کے بغیر تنظیمی کام مکمل ہونا ممکن نہیں، کیونکہ ہر تنظیم میں ملازمین کی ایک خاص تعداد پائی جاتی ہے۔ تنظیم مختلف سطحوں، درجوں اور شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ افراد مختلف عہدوں پر فائز ہوتے ہیں۔ ہر فرد کی صلاحیت ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہے۔ عہدے اور رتبہ کے اعتبار سے ملازم اپنی ذمہ داری کو مکمل کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ یہ

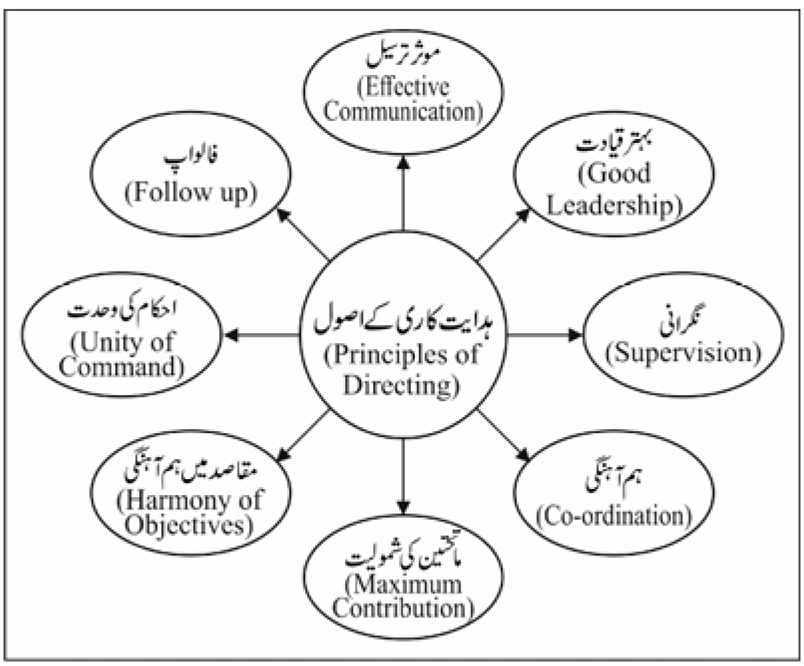
ضروری نہیں کہ ہر فرد اپنے کام میں مہارت رکھتا ہو۔ عہدیدار ماتحتین کو کام میں شامل کرنے کے لیے کام کی نوعیت، کام کی خصوصیت اور وقت کے اعتبار سے موزوں ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایات کی روشنی میں ملازمین میں کام سے رغبت، دلچسپی اور لگن میں اضافہ ہوتا ہے۔ انتظامیہ کا مقصد ہے کہ ماتحتین کو کام کی تکمیل میں موزوں حد تک شامل کیا جائے۔ اسی مقصد کے تحت وقت ضرورت ان کی رہبری کی جاتی ہے۔ دفتری معاملات میں نگرانی کرتے ہوئے رکاوٹوں کو دور کیا جاتا ہے۔ ماتحتین کی شمولیت سے دفتری کام تکمیل پاتے ہیں۔

6. مقاصد میں ہم آہنگی Harmony of Objectives

ہر تنظیم اپنے منفرد مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضروری ہدایات جاری کرتی ہے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین اور تنظیم میں باہمی تعاون کا ہونا لازمی ہے۔ بصورت دیگر مقاصد کی تکمیل ممکن نہیں۔ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد سے آگہی کرنے کے مختلف طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔ اس کے علاوہ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ان کو تنظیم کی کامیابی کی جانب راغب کرتے ہیں۔ ماتحتین کو بار بار تنظیم کے مقاصد سے واقف کروایا جاتا ہے۔ ماتحتین کے ساتھ باہمی تعاون کو فروغ دیتے ہوئے ماتحتین کی ذہن سازی کی جاتی ہے۔ ماتحتین تنظیمی مقاصد سے آگہی کے بعد ہی وہ اپنا حق ادا کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔ ماتحتین اور تنظیم کے مقاصد میں یکسانیت پائی جاتی ہو، اسی کو مقاصد میں ہم آہنگی کہتے ہیں۔ یہ ہدایت کاری کا بنیادی اصول ہے۔

7. احکام وحدت Unity of Command

ہر تنظیم مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کا صدر اپنے شعبہ کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ہر آفیسر کے ماتحت چند ملازمین ہوتے ہیں، جو دفتری معاملات میں آفیسر کی مدد کرتے ہیں۔ دفتری زبان میں ان ملازمین کو عملہ کہتے ہیں۔ عملہ صرف اپنے شعبے کے اعلی عہدیدار کو راست کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اسی لیے آفیسر کا حکم ماننا، ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ یعنی ماتحت کو ایک ہی عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں۔ اگر ماتحت کو ایک سے زائد عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں گے تو ایسی صورت میں مسائل پیدا ہو سکتے ہیں۔ جس کے سبب دفتری کام میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ضروری ہے کہ ماتحتین کو صرف ایک ہی عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں۔ احکام میں وحدت سے مراد ماتحتین کو ایک ہی آفیسر سے ہدایت و احکامات حاصل ہو تے ہیں جس سے کام میں نفاست پیدا ہو۔ ملازمین کام کے متعلق الجھن کا شکار نہ ہوں۔ جب ماتحتین کام کے متعلق مطمئن ہوں تو ایسی صورت میں وہ بہتر طور پر کام انجام دے سکتے ہیں۔ احکام میں وحدت ہدایت کاری کا بنیادی



اصول ہے اور بہتر نظم و نسق کی مثال ہے۔

8. تعاقب Followup

فالواپ ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ بہتر ہدایت کاری میں فالواپ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔ کام کی تکمیل کے متعلق تفصیلات حاصل کرنا، عدم تکمیل پر سبب کی جانکاری حاصل کرنا اور اس کو تکمیل کے قابل بنانا ایک کامیاب قیادت کی خصوصیت ہے۔ کام پر مسلسل نگرانی اور ہدایت دینا کام کو تقویت بخشتی ہے۔ ماتحتین کو ضرورت کے مطابق صلاح و مشورہ اور ہدایت جاری کرنا بھی ایک ضروری عمل ہے۔ ہدایات ماتحتین کے لیے قابل عمل، قابل تفہیم اور مسائل کو حل کرنے کے قابل ہوں۔ ایسی ہدایات کی صورت میں تنظیم میں بہتری پیدا ہوتی ہے اور تنظیمی کام میں اضافہ ہوتا ہے۔

ہدایت کاری کے اصول کو بازو کی شکل میں بھی بتلایا گیا ہے۔

10.5 ہدایت کاری کا طریق عمل (Process of Directing)

ہدایت کاری ہر تنظیم اور ادارے میں پائی جاتی ہے۔ اس سے ماتحتین کو کام کے متعلق رہبری اور معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ ضروری ہدایت کی روشنی میں ماتحتین بہتر طور پر دفتری کام انجام دیتے ہیں۔ دفتری اور پیداواری اداروں میں ہدایت کی کافی اہمیت ہے۔ تاخیر سے ہدایت پہنچنے سے دفتری اوقات ضائع ہو جاتے ہیں۔ اس نقصان سے بچنے کے لیے بعض معاملات میں اہم ضروری معلومات فوری فراہم کی جاتی ہیں۔ مسائل کے اعتبار سے ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ ہدایت کا اہم مقصد مسئلہ کو بہتر طور پر حل کرنا ہے۔ اسی لیے ہدایت با مقصد ہونی چاہیے۔ مقصد کے بغیر ہدایت سے مثبت نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ ذیل میں ہدایت کاری کے مراحل کو بتلایا گیا ہے۔

1. مقصد کا تعین (Defining the Objective)   2. جدوجہد کا آغاز (Organising the Efforts)

3. کام کا پیمانہ (Measuring the Work)   4. ماتحتین کو تیار کرنا (Developing the People)

1. مقصد کا تعین (Defining the Objective)

مقصد کا تعین کرنا ہدایت کاری کا پہلا مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں پہلے مقصد کا تعین کیا جاتا ہے۔ ہر تنظیم کا ایک خاص مقصد ہوتا ہے۔ مقاصد کو پیش نظر رکھتے ہوئے تنظیمی افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ ہدایت کاری کا آغاز بھی مقصد سے ہوتا ہے۔ مقصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضروری اور اہم ہدایات دی جاتی ہیں۔ مقصد تنظیم کو منظم کرنے، وسائل کا بہتر استعمال کرنے میں اہم کردار ادا کرنا ہوتا ہے۔ مقصد کے اعتبار سے ترتیب وار کام انجام پاتے ہیں۔

2. جدوجہد کا آغاز (Organising the Efforts)

مقاصد کے تعین کے ساتھ مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری اقدامات کیے جاتے ہیں۔ جس کو جدوجہد بھی کہا جاتا ہے۔ یہ ہدایت کاری کا دوسرا اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف متبادل طریقوں پر غور و خوص کیا جاتا ہے۔ تمام متبادل ذرائع میں

سب سے بہتر طریقہ پر عمل کرنا طے پایا جاتا ہے۔اس طریقہ پر ماہرین سے رائے و تجاویز بھی لیے جاتے ہیں تاکہ مستقبل میں کوئی خامی نہ رہ جائے۔

3.کام کا پیمانہ (Measuring the Work)

تنظیم کے مقاصد کی تکمیل کے بعد طریقہ کار پر اتفاق پیدا کرنا ضروری ہے۔ یہ ہدایت کاری کا تیسرا اہم مرحلہ ہے۔اس مرحلہ میں کام کی تکمیل کے لیے ذمہ دار افراد کا تقرر کیا جاتا ہے۔ماتحتین کو ذمہ داری عطا کی جاتی ہے۔کام کی تکمیل کے لیے مکمل اختیارات اور وسائل فراہم کیے جاتے ہیں۔کام کی تکمیل کی مدت،وقت بھی طے کیا جاتا ہے۔کام کو بروقت تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔دوران کام پیدا شدہ مسائل کو حل کرنے کے لیے طریقہ کار کی بھی وضاحت کی جاتی ہے۔

4. ماتحتین کو تیار کرنا (Developing the People)

ہدایت کاری کے آخری مرحلے میں کام کا آغاز ہوتا ہے۔ماتحتین ذہنی اور جسمانی اعتبار سے ہدایت کی روشنی میں احکامات پر عمل کرتے ہیں۔یہ آخری مرحلہ عملی کام کا مظہر ہوتا ہے۔ہدایت کاری کا اثر اسی مرحلے میں نظر آتا ہے۔ہدایت کاری سے متعلق مطمئن ہونے کے بعد عملہ کام کا آغاز کرتا ہے اور کام کو تکمیل کر کے عہدیدار کو پیش کرتا ہے۔اس آخری مرحلے میں اگر ماتحت کام کی انجام دہی سے قاصر ہو تو سمجھا جائے گا کہ ماتحتین ہدایت کی تفہیم سے قاصر ہیں۔ان کو مزید وضاحت کی ضرورت ہے۔اس مرحلہ پر کمزور ماتحتین کے لیے خاص نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے اور قابل ماتحتین خود سے کام کی تکمیل کے طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔ جبکہ کاہل اور ناسمجھ ماتحتین کو ہر لمحہ ہدایت کی ضرورت ہوتی ہے۔

10.6 محرکہ کے معنی و مفہوم (Meaning and Definitions of Motivations)

لفظ محرکہ (Motivation) دراصل لاطینی لفظ "Movere" سے ماخوذ ہے، جس کے لفظی معنی To Move یعنی حرکت کرنا ہے۔ معنوی اعتبار سے اس کو محرکہ کہا جاتا ہے۔ محرکہ حصول مقصد کے لیے ذہن میں پیدا ہونے والی قوت ہے جو فرد کے رویہ و برتاؤ اور جسمانی حرکات کے ذریعہ ظاہر ہوتی ہے۔اس تعریف کی رو سے ذیل کے نکات کی وضاحت ہوتی ہے۔

1. محرکہ کا تعلق مقصد سے ہوتا ہے۔بغیر مقصد کے محرکہ کا پیدا ہونا ناممکن ہے۔
2. محرکہ کا تعلق ذہن سے پایا جاتا ہے۔اس کا اثر پہلے ذہن پر ہوتا ہے۔
3. فرد کے ذہنی طور پر تیار ہونے کے بعد رویہ، برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔اس کے ساتھ طبعی طور پر جدوجہد شروع کرتا ہے۔
4. محرکہ کا تعلق مقصد سے پایا جاتا ہے۔اسی لیے فرد، غیر ضروری کام،افعال اور لاتعلق جدوجہد سے پرہیز کرتا ہے۔
5. محرکہ کی بدولت فرد صرف اور صرف مقصد کے تحت ضروری مراحل کی تکمیل پر ہی توجہ دیتا ہے۔
6. محرکہ کی ابتداء ذہن سے ہوتی ہے۔
7. محرکہ کا اختتام رویہ، برتاؤ اور جدوجہد پر ہوتا ہے۔

محرکہ کے مختلف تعریفات کا تفصیلی مطالعہ کرنے کے بعد اس کی چند اہم خصوصیات حسب ذیل ہیں۔

1. محرکہ فرد میں اندرونی طور پر قوت پیدا کرتا ہے۔ نفسیاتی طور پر فرد میں ایک قسم کی طاقت اور قوت پیدا ہوتی ہے جو فرد کو کسی کام کے کرنے کی جانب راغب کرتی ہے۔
2. محرکہ کی بدولت فرد ذہنی طور پر مقصد کو طے کرلیتا ہے۔ ذہنی اور جسمانی اعتبار سے مقصد کی تکمیل کے لیے جدوجہد شروع کرتا ہے۔
3. محرکہ کی بدولت فرد میں حکمت عملیوں کے مختلف پہلو اجاگر ہوتے ہیں۔
4. حکمت عملیوں کے مختلف پہلوؤں میں سے بہتر طور طریقے کو قطعی طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔

10.7 محرکہ کی اہمیت (Importance of Motivation)

محرکہ، کام میں رغبت اور ترغیب پیدا کرتا ہے۔ اسی کی بدولت فرد کسی کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ہر فرد اپنی زندگی کے تحفظ کو اولین اہمیت دیتا ہے۔ اسی لیے وہ اپنے حفاظتی اقدامات کی جانب پہلے راغب ہوتا ہے۔ اسی رغبت کے سبب وہ بنیادی ضروریات کی تکمیل کرتا ہے۔ روٹی، کپڑا، مکان فرد کی بنیادی ضروریات ہیں۔ اس کے حصول کے لیے وہ کچھ نہ کچھ معاشی سرگرمیوں میں حصہ لیتا ہے۔ ہر چھوٹی و بڑی معاشی سرگرمی کے سبب سماج کے مختلف شعبوں میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ جو بتدریج بڑھ کر قومی سطح پر اثرانداز 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 منتخبہ میدانوں میں محرکہ کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تعلیم و تحقیق: تعلیم ملک کی معیشت میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اسی کے سبب علوم کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ تعلیم کی بدولت ہی تحقیق کے مختلف راہیں پیدا ہوتی ہیں۔ تعلیم کی بدولت مملکت میں اساتذہ، ڈاکٹر، انجنیئر، سائنسداں، طب، ٹکنالوجی، سماجی، سیاسی، نظم و نسق وغیرہ مختلف میدانوں میں ترقی حاصل ہوتی ہے۔ جس سے سماجی و معاشی مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ عام طور پر طلباؤ طالبات، محققین وغیرہ کو تعلیمی سہولتیں فراہم کرتے ہوئے حصول علم میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ رغبت کے بغیر دانشور طبقہ کا تعلیم و تحقیق سے جڑے رہنا مشکل ہے۔ تعلیم کے مختلف شعبوں خاص کر طب وانجنیئرنگ میں نوجوان طبقہ کی شمولیت کو یقینی بنانے کی ممکنہ کوشش کی جائے۔ سائنسی میدان میں تحقیق و ترقی کے لیے ہر بجٹ میں خاص رقم مختص کی جاتی ہے۔

2. کاروباری میدان میں ترغیب: کاروبار کی مدد سے معیشت میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ ایک کامیاب معاشی حکمت عملی کے ذریعہ ملک کو مختلف میدانوں میں خود مکتفی بنایا جاسکتا ہے۔ معاشی سرگرمیوں کے لیے ضروری ہے کہ ملک میں چھوٹے و بڑے تجارتی افراد کی ہمت افزائی کی جائے۔ معاشی استحکام کے لیے ضروری ہے کہ سرمایہ کاروں کو معاشی سہولتیں فراہم کی جائیں۔ محصول و اجازت ناموں میں سہولت پیدا کی جائے۔ مختلف اقدامات کے سبب تاجرین میں کاروباری ذوق پیدا ہوگا۔ بیرون ممالک کے سرمایہ کار

ترغیبات کے سبب ملک میں معاشی سرگرمیوں میں حصہ لیتے ہیں۔ بیروزگاری کے خاتمہ، علاقہ داری، عدم توازن کو دور کرنے وغیرہ کے لیے کاروباری وتجارتی سرگرمیاں لازمی ہیں۔ ترغیبات کے بعد ہی وافر مقدار میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔

3. ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ (Improve Efficiency of Employees): ہر تنظیم میں مختلف سطحوں پر ملازمین یا عملہ کی کثیر تعداد پائی جاتی ہے۔ ملازمین کی صلاحیت اور اختیارات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ ملازمین کی استطاعت، صلاحیت کے اعتبار سے موزوں و بہتر طور پر کام لینے کے لیے ضروری ہے کہ مختلف طور طریقوں اور حربوں کے ذریعہ ان میں تحریک شوق و لگن پیدا کی جائے۔ ملازمین کے کام کی تعریف کرتے ہوئے، ہمت افزائی کرتے ہوئے، معاشی فوائد فراہم کرتے ہوئے، کام میں سہولتیں فراہم کرتے ہوئے، عیدین تہواروں میں شامل ہوتے ہوئے، پیداوار کا نشان مقرر کرتے ہوئے ملازمین کی صلاحیت یا کارکردگی میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔

4. انسانی وسائل کا موزوں استعمال (Proper Utilisation of Human Resources): انسانی صلاحیتیں مختلف میدانوں میں ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہیں۔ فرد کی صلاحیت واستطاعت کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرنے کے لیے ضروری ہے کہ انفرادی طور پر ترغیب پیدا کی جائے۔ ترغیب کی بدولت فرد اپنی توانائی کا زیادہ تر حصہ پیداوار میں یا تنظیم کے حق میں استعمال کرتا ہے۔ انفرادی واجتماعی ترغیب سے ملازمین میں مثبت رویہ پیدا ہوتا ہے۔ جس کے سبب وہ بہتر مظاہرہ کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔ انتظامیہ، ترغیبی طریقوں کو بروئے کار لا کر ملازمین میں حوصلہ پیدا کر سکتے ہیں۔ ملازمین کی ملازمت سے تسکین پیدا کرنا، ترغیب ہی سب سے بڑا ذریعہ ہے۔

5. تنظیمی مقاصد کی تکمیل(Organisational Goals): تنظیم چھوٹی ہو یا بڑی اپنے خاص مقاصد کے تحت وجود میں آتی ہے۔ تنظیم کی کامیابی کا دارومدار تنظیم میں شامل افراد کے طرز عمل پر منحصر ہوتا ہے۔ تنظیم کے افراد میں اتحاد پیدا کرنے، مضبوط نقطۂ نظر رکھنے، اجتماعیت کو فروغ دینے کے لیے ضروری ہے کہ تنظیم کے پسِ منظر میں ترغیب پیدا کی جائے۔ ترغیب کی بدولت انفرادیت کے مقابلے میں افراد اجتماعیت میں شریک ہوتے ہیں۔ مجموعی طور پر تنظیم مستحکم ہوتی ہے اور آسانی کے ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہو سکتی ہے۔

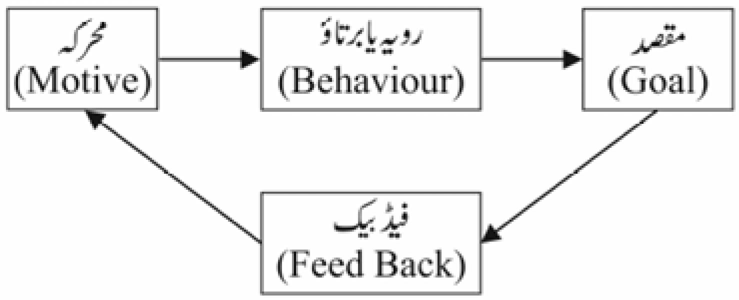
10.8 محرکہ کا طریق عمل(Process of Motivation)

محرکہ ایک اہم عامل ہے۔ یہ مختلف عوامل کے زیر اثر کارکرد ہوتا ہے۔ ہر شخص کسی نہ کسی مقصد کے تحت اپنے آپ کو مختلف کاموں میں مشغول رکھتا ہے۔ اس شخص کے نزدیک مقاصد کی تکمیل اور اس سے حاصل فوائد کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اسی مقصد کے تحت وہ مختلف کام انجام دیتا ہے۔ محرکہ کے مراحل ذیل کے بنیادی عاملین پر منحصر ہیں۔

1. رویہ یا برتاؤ(Behaviour) 2. منشا(Motives)

3. مقاصد(Goals) 4. بازگیری(Feed Back)

ہر ایک کے متعلق ذیل میں تفصیل سے وضاحت کی گئی ہے۔



1. رویہ یا برتاؤ (Behaviour): ہر فرد روزانہ مختلف سر گرمیوں میں مشغول ہوتا ہے۔ تمام سر گرمیوں میں ایک تسلسل پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ان سر گرمیوں کے پس پردہ مقاصد کار فرما ہوتے ہیں۔ ایک صحت مند فرد غیر ضروری اور بغیر مقصد کے مختلف سر گرمیوں میں مشغول نہیں رہتا۔ ہر سر گرمی کے پیچھے کوئی نہ کوئی مقصد کار فرما ہوتا ہے۔ بازار جانا، اشیائے ضروریات کی خریداری کرنا، دفتر جانا، سرکاری کام انجام دینا وغیرہ وغیرہ۔ اسی طرح چہل قدمی کرنا، وقت پر ناشتہ و ظہرانہ کرنا، گھریلو و دفتری کام انجام دینا وغیرہ۔ یہ تمام سر گرمیوں میں ایک تسلسل پایا جاتا ہے۔ ہر کام کا دوسرے کام سے تعلق پایا جاتا ہے۔ ایک کام کی تکمیل کے ساتھ ہی دوسرے کام پر رجوع ہوتا ہے۔ فرد کا یہ برتاؤ محرکہ کا باعث بنتا ہے۔ برتاؤ محرکہ اور مقصد کے درمیان، مقصد کو حاصل کرنے کے لیے محرکہ پیدا کرتا ہے۔ جس کے سبب برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ اسی لیے برتاؤ، مقصد اور محرکہ کے درمیان پایا جاتا ہے۔

2. حاجتیں یا ضرورتیں (Need/Wants): حاجتیں یا ضرورتیں فرد میں محرکہ کا باعث بنتی ہیں۔ ان کی وجہ سے فرد میں ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ حاجتوں کی تکمیل سے فرد میں طاقت و قوت پیدا ہوتی ہے۔ جو فرد کے رویہ اور ذہن پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ فرد مختلف انداز میں اپنی سر گرمی کو جاری رکھتا ہے اور فرد اپنے مقصد کے تحت خاص کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔

3. مقصد (Goals): مقاصد محرکہ کی بنیاد ہے۔ مقصد یا ارادوں کی تکمیل کے لیے فرد مختلف حکمت عملیوں کو استعمال کرتا ہے۔ مقصد کے اعتبار سے ہی فرد میں رغبت یا تحریک پیدا ہوتی ہے۔ مقصد ہی محرکہ پیدا ہونے کا سبب ہے۔ بغیر مقصد کے محرکہ کا پیدا ہونا مشکل ہے۔ مقصد کی تکمیل کے لیے فرد میں جب تمنا یا محرکہ پیدا ہوتا ہے تو فرد محرکہ کی بدولت عدم توازن کا شکار ہوتا ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد میں اطمینان پیدا نہیں ہوتا۔ مقصد کی تکمیل کے لیے مختلف طور طریقوں اور حکمت عملیوں کو استعمال کرتا ہے۔ فرد میں اطمینان کا پیدا ہونا مقصد کی تکمیل کا اشارہ ہے۔ اس موقع پر فرد توازن اختیار کرتا ہے۔ مقاصد کی تکمیل ہی فرد کی آخری خواہش ہوتی ہے۔ ہر فرد کا مقصد ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتا ہے۔ ایک فرد سرکاری طور پر سب سے اعلیٰ عہدے پر فائز ہونا چاہتا ہے۔ اس وقت اس کی تیاری کرتا ہے جب تک اس کو عہدہ مل نہ جائے۔ مقصد کے تعین سے لے کر کامیابی حاصل کرنے تک فرد عدم توازن کا شکار ہوتا ہے اور مسلسل جدوجہد و کوشش میں مصروف رہتا ہے۔ جب کامیابی حاصل ہوتی ہے تب اس میں اطمینان پیدا ہو گا۔

4. بازگیری (Feed Back): جب فرد اپنے مقصد میں کامیاب ہوتا ہے تب فرد میں اطمینان کی کیفیت پیدا ہوتی ہے۔ یہ کیفیت Feed Back کا کام کرتی ہے۔ یہ فرد کے اطمینان کو ظاہر کرتی ہے۔ اس موقع پر فرد متوازن ہو جاتا ہے۔

مندرجہ بالا مراحل ظاہر کرتے ہیں کہ فرد اپنی خواہشات و مقاصد کی تکمیل کے لیے جدوجہد کرتا ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد میں تحریک برقرار رہتی ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد عدم توازن کا شکار رہتا ہے اور مقصد کی تکمیل پر وہ توازن اختیار کرتا ہے۔

10.9 محرکہ کے نظریات(Motivation Theories)

مختلف ماہرین محرکہ پر مختلف نظریات پیش کیے ہیں جن میں سے اہم ماہرین کے نظریات پیش کیے گئے ہیں۔

1. ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ
2. ہرزبرگ کا دو عامل نظریہ
3. میک گریگر کا نظریہ لااور ما

10.10 ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ(Maslow's Need Hierarchy Theory)

ابراہم ماسلو نے محرکہ پر کافی اہم نظریہ پیش کیا ہے۔ انہوں نے انسانی فطرت پر اپنے نظریہ کی بنیاد رکھی، یہ نظریہ انسانی فطرت اور محرکہ کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتا ہے۔

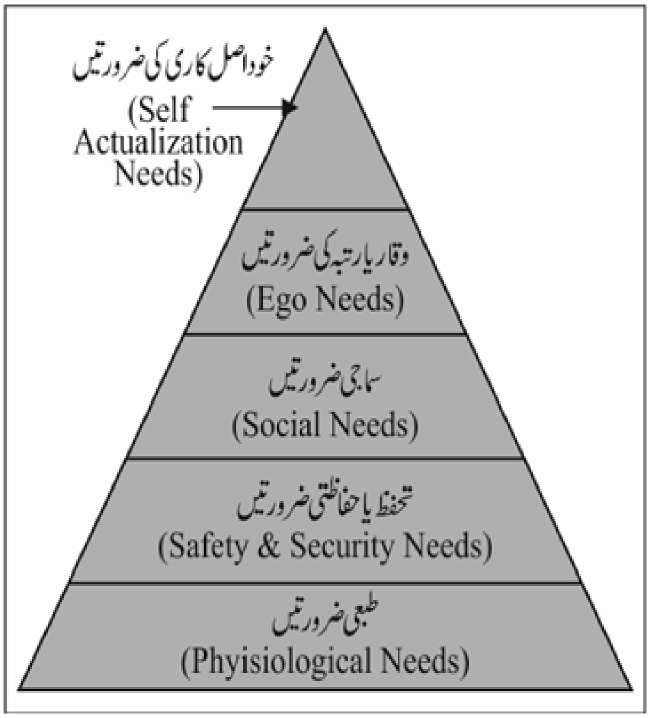
ابراہم ماسلو کا تعارف(Introduction of Maslow)

ابراہم ماسلو یکم اپریل 1908 کو نیویارک، امریکہ میں پیدا ہوئے۔ یہ علم نفسیات کے مشہور و معروف پروفیسر ہیں۔ انہوں نے محرکہ پر ترجیحی ضروریات کے نظریہ(Maslow's Hierarchy of Needs) کو بڑی عمدگی سے پیش کیا۔ اس نظریہ نے ماسلو کی عالمی سطح پر شناخت کا باعث ہوئی۔ وہ مختلف تحقیقی مقالوں اور کتابوں کے مصنف ہیں۔ ان کی اہم تصانیف، 1943 میں "A Theory of Human Motivation" اور 1954 میں "Motivation and Personality" اور "Towards a Psychology of Human Being" ہیں۔ ابراہم ماسلو نے "A Theory of Human Motivation" میں انہوں نے تحریکی عاملین کی درجہ یا ترتیب کو پیش کیا اور لفظ Phsiological، Safety، Social، Esteam اور Self Actualisation کا استعمال کیا ہے۔ 1954 میں شائع کتاب "Motivation and Personality" میں محرکہ کے نظریہ کو جامع انداز میں پیش کیا۔ ان کا انتقال 8 جون 1970 کو امریکہ کے شہر کیلی فورنیا میں ہوا۔

ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ(Maslow Need ______________________ Theory)

ابراہم ماسلو ایک ماہر نفسیات و پروفیسر تھا۔ یہ پہلا ماہر نفسیات ہے جس نے انسانی فطرت یا ضرورت کی بنیاد پر محرکہ کا نظریہ پیش

کیا۔ یہ نظریہ عالمی سطح پر انتظامی میدان میں منفرد مقام رکھتا ہے۔ ابراہم ماسلو کا نظریہ انسان کی بنیادی ضرورتوں کی بنیاد پر قائم ہے۔ یہ نظریہ ظاہر کرتا ہے کہ سب سے پہلے انسان اپنی بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے لیے جستجو کرتا ہے۔ ان کی تکمیل پر ترتیب وار دیگر ضرورتوں کی تکمیل پر توجہ دیتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی عدم تکمیل پر انسان کشمکش اور الجھن کا شکار ہوتا ہے۔ جب ایک ضرورت تکمیل کو پہنچتی ہے تو دوسری ضرورتوں کی تکمیل پر توجہ دیتا ہے۔ فرد میں اپنے ضرورتوں کی تکمیل کے درجہ یا ترتیب پائی جاتی ہیں۔ انسانی ضرورتوں کی تکمیل ترتیب وار پائی جاتی ہے۔ ماسلو نے انسان میں محرکہ پیدا ہونے کے ضرورتوں کو حسب ذیل 5 حصوں میں تقسیم کیے ہیں۔



1. طبعی ضرورتیں(Physiological Needs)
2. تحفظ یا حفاظتی ضرورتیں(Safety and Security Needs)
3. سماجی ضرورتیں(Social Needs)
4. وقار یا رتبہ کی ضرورتیں(Esteem ed Status Needs)
5. خوداصلیانہ کی ضرورتیں(Self Actualisation Needs)

1. طبعی ضرورتیں(Physiological Needs)

طبعی ضرورتیں ماسلو کی نظریہ محرکہ کی پہلے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ ایسی تمام ضرورتیں جو انسانی زندگی کی بقاء کے لیے ضروری ہیں ان تمام ضرورتوں کو فطری یا طبعی ضرورتیں کہتے ہیں۔ مثلاً غذا، کپڑا، مکان، پانی، ہوا وغیرہ۔ یہ تمام بنیادی ضرورتیں ہیں۔ ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بغیر انسانی زندگی ناممکن ہے۔ اسی لیے انسان سب سے پہلے ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد وہ دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی تکمیل کے لیے جدوجہد شروع کرتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بغیر دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی طرف راغب نہیں ہوتا۔ ماسلو کے مطابق انسان اپنی ضرورتوں کی تکمیل کی ترتیب رکھتا ہے۔ فطری طور پر انسان میں درجہ بہ درجہ محرکہ پیدا ہوتا ہے۔ اسی لیے انسان ایک ضرورت کی تکمیل کے بعد دوسرے درجہ کی ضرورت کی تکمیل کی جانب راغب ہوتا ہے۔ پہلے درجہ کی عدم تکمیل پر وہ دوسرے درجہ کی ضرورت کی تکمیل کی جانب راغب نہیں ہوتا۔ ماسلو نے اس نظریہ تحریک (محرکہ) میں جدوجہد کی ترتیب کو پیش کیا ہے۔ غذا ایک بنیادی ضرورت ہے اسی کی مدد سے توانائی حاصل ہوتی ہے، جو فرد کے لیے

لازمی ہے۔اسی لیے ماسلو کے مطابق "Man Lives by bread alone"، بغیر غذا کے انسان دیگر ضرورتوں کی جانب راغب نہیں ہوتا۔بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد ہی دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی جانب رغبت پیدا کرتی ہیں۔

2. حفاظتی ضرورتیں(Safety Needs)

ماسلو کے نظریہ میں حفاظتی ضرورتیں دوسرے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد انسان اپنی زندگی کا تحفظ اور حفاظت کی جانب توجہ دیتا ہے۔اسی لیے بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد اپنی زندگی کے تحفظ کے لیے ضروری اور اہم اقدامات کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ملازمت کا حصول، مستقل آمدنی کے ذریعہ کی تلاش، حادثات سے محفوظ، زندگی کا بیمہ حاصل کرنا، رقومات کو مستقبل کے لیے محفوظ رکھنا، مختلف حادثات سے محفوظ رہنے کے حکمت عملی پر عمل کرنا، افراد خاندان کے تحفظ کے اقدامات کرنا، مستقبل کی ناگہانی صورتحال کے لیے حفاظتی اقدامات کرنا وغیرہ۔ ماسلو نے فطری اور حفاظتی ضرورتوں کو بنیادی ضرورتیں(Basic Needs) قرار دیا ہے۔ یہ دو ضرورتیں فرد کی زندگی سے تعلق رکھتی ہیں۔اس لیے ان کی تکمیل ضروری ہے۔ حفاظتی ضرورتوں کا انحصار فرد کی معاشی صلاحیت پر منحصر ہے۔معاشی اعتبار سے مستحکم شخص عالیشان محل اور خودکار حفاظتی نظام وغیرہ پر توجہ دے گا۔اس کے برخلاف ایک عام آدمی یا درمیانی معیشت کا حامل شخص اپنے اور افراد خاندان کے تحفظ کے لیے رہائشی مکان، بیمہ، موزوں ملازمت وغیرہ پر توجہ دیتا ہے۔یہ ضروری نہیں کہ ہر فرد کی حفاظتی ضروریات ایک جیسی ہوں۔حفاظتی ضرورتوں کا انحصار فرد کی معاشی حالت اور وسائل پر ہوتا ہے۔

3. سماجی ضرورتیں(Social Needs)

سماجی ضرورتیں تیسرے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔بنیادی اور حفاظتی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد انسان سماجی ضرورتوں کی تکمیل کی طرف راغب ہوتا ہے۔اپنی اور افراد خاندان کے حفاظتی اقدامات کی تکمیل کے بعد خود کو سماج کا حصہ بننے کی طرف کوشش کرتا ہے۔بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے، سماج سے ہٹ کر نہیں رہ سکتا۔ سماج کے ساتھ تعلقات کو ہموار کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سماج کی نگاہ میں ایک باوقار شہری بننے کی طرف توجہ دیتا ہے۔ سماج کے کاموں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا، سماج سے اچھے تعلقات پیدا کرنا، سماجی افراد سے تعلقات کو استوار کرنا، افراد خاندان و رشتہ داروں سے اچھے تعلقات پیدا کرنا، سماجی و رشتہ دار و عزیز و اقارب کے کاموں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا وغیرہ چند اہم سماجی کام ہیں۔ابتداء میں فرد کسی نہ کسی تنظیم سے وابستہ ہونے کی کوشش کرتا ہے اور سماج میں بہتر سے بہتر تعلقات بحال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ہر فرد میں سماجی رغبت نہیں پائی جاتی۔ سماجی ضرورتوں کی طرف راغب ہونے میں فرد کی فطری صلاحیتیں اثر انداز ہوتی ہیں۔ جس شخص میں سماجی ذہن پایا جاتا ہو، یا آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، سماجیانے کی صلاحیتیں رکھتا ہو، سماج کے پس منظر پر غور و فکر کرتا ہو، انفرادیت کے بجائے اجتماعیت کا ذہن پایا جاتا ہو، وہ شخص بڑی عمدگی کے ساتھ سماجی تعلقات کو استوار کرنے میں کامیابی حاصل کرتا ہے۔ ایسا شخص بہتر سے بہتر سماجی تعلقات پیدا کرنے کی جانب راغب ہوتا ہے۔

4. وقار و رتبہ کی ضرورتیں(Esteem Needs)

وقار و رتبہ کی ضرورتیں ماسلو کے نظریہ تحریک میں چوتھے درجہ کی ضرورت ہے۔انسان سماجی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد وقار و رتبہ کی ضرورتوں کی جانب راغب ہوتا ہے۔اس سطح پر خود اعتمادی پیدا کرتے ہوئے سماج میں منفرد مقام پیدا کرنے کی طرف توجہ دیتا ہے۔

Esteem Needs کے دو پہلو ہیں۔(1)Self Esteem Need   (2)Esteem for Others

فرد اپنے آپ کو سماج کی نگاہ میں ایک منفرد مقام پر بنانے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ وہ چاہتا ہے کہ سماج عزت اور وقار کی نگاہ سے دیکھے، قدر و منزلت ہو، اس کے کاموں کی پذیرائی اور ہمت افزائی ہو، اس درجہ پر فرد میں خود اعتمادی پیدا ہوتی ہے۔ حالات بہتر و موزوں ہونے پر فرد میں مزید تحریک پیدا ہوتی ہے۔ اس درجہ پر عدم تشفی کی صورت میں فرد بد ظن اور احساس کمتری کا شکار ہوتا ہے۔ یہ درجہ فرد اور سماج کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔

5. خود اصلیانہ کی ضرورت(Self Actualisation)

ابراہم ماسلو کا نظریہ محرکہ کے پانچویں درجہ میں خود اصلیانہ کی ضرورت ہے۔ انسان جب سماج میں منفرد مقام پیدا کرنے میں کامیاب ہونے کے بعد اس کی خود اعتمادی میں کافی اضافہ ہوتا ہے۔ تب وہ اپنے آپ کو سماج میں سب سے بڑا مقام و مرتبہ پیدا کرنے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ وہ سماج کی انتہائی بااثر شخصیت بننا چاہتا ہے۔ اس مرحلہ میں وہ کوئی منفرد ذاتی کارنامہ انجام دیتا ہے تو اس سے سماج کو بھی کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ اس مرحلہ پر وہ فرد سماج کے لیے فقید المثال کام انجام دینا چاہتا ہے۔ چیلنج کو قبول کرتے ہوئے تخلیقی صلاحیتوں کے ساتھ منفرد کارنامہ انجام دینے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ اس درجہ پر سماج اور دیگر تنظیموں یا سرکاری طور پر سرپرستی سے سماج کو بے حد فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سماجی مسائل کے ساتھ ساتھ قومی و عالمی مسائل کو بھی حل کر سکتے ہیں۔ اس درجہ پر فرد صرف اور صرف ایک منفرد کام انجام دینے کے لیے کسی بھی چیلنج کو قبول کرتا ہے۔ اس درجہ پر کامیابی حاصل کرنے کے لیے ہر قسم کی قربانی دینے کے لیے تیار ہوتا ہے۔ یہ مرحلہ فرد کے مقابلے میں سماج کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ ایسے افراد کی ہمت افزائی سماج کی بنیادی ذمہ داری ہوگی۔

ابراہم ماسلو(A.H. Maslow) کا نظریہ تحریک (محرکہ) اہم نظریات میں سے ایک ہے۔ ماسلو کے مطابق محرکہ ترتیب وار وجود میں آتے ہیں۔ یہ سچ ہے کہ انسانی خواہشات لامحدود ہوتی ہیں۔ انسان اُن خواہشات کو ترجیحاً پہلے مکمل کرنا چاہتا ہے، جو اس کے لیے لازمی ہیں اور وہ خواہشات اس کے استطاعت اور دائرہ کنٹرول میں نہیں ہیں یا جو لازمی نہیں ہیں تو پھر ان کی تکمیل بعد میں مکمل کر سکتے ہیں۔ اسی طرح ماسلو کا نظریہ بھی وضاحت کرتا ہے کہ انسان کے نزدیک اپنی زندگی سب سے قیمتی ہے۔ اس لیے وہ ان بنیادی ضرورتوں کی طرف راغب ہوتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد بتدریج دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ماسلو نے تمام 5 پانچ ضرورتوں کو دو حصوں میں تقسیم کیا ہے۔

1. بنیادی ضرورتیں(Basic Needs)   2. اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں(High Level Needs)

ماسلو نے بنیادی اور تحفظ کی دو ضرورتوں کو بنیادی ضرورتیں(Basic Needs) قرار دیا ہے۔ یہ فرد کی زندگی کی بقاء کے لیے لازمی ہیں۔ ان دونوں میں کسی کی عدم تکمیل پر زندگی کے آثار موہوم ہو جاتے ہیں۔ سماجی و قار و رتبہ اور خود اصلیانہ کی تینوں ضرورتوں کو اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں(High Level Needs) قرار دیا ہے۔ یہ ضرورتیں ثانوی حیثیت رکھتی ہیں۔ ان ضرورتوں کی مدد سے سماجی رتبہ عزت و قار و مراتب میں اضافہ ہوتا ہے۔ ان ثانوی ضرورتوں کی بدولت فرد میں سماجی رجحان کی جانب رغبت پیدا ہوتی ہے۔

10.11 ہرزبرگ کادوعامل نظریہ یانظریہ حفظان صحت

(Herzberg Two Factor Theory or Hygiene Theory)

فریڈرک ارونگ ہرزبرگ کاتعارف(Introduction of Frederick Irving Herzberg):

فریڈرک اِرونگ ہرزبرگ 18 اپریل 1923ء کو میسی چوسٹس(Massachusetts)امریکہ میں پیدا ہوئے۔یہ امریکن نفسیات داں ہیں۔یہ University of Utah میں وظیفہ تک برسرخدمت تھے۔اس سے قبل وہ Case Western Reserve University میں مینجمنٹ کے پروفیسر تھے۔یہاں پر انہوں نے شعبۂ انڈسٹریل مینٹل ہیلتھ(Department of Industrial Mental Health) قائم کیا۔انہوں نے 1950 میں تنظیم(Organisation)پر تحقیق شروع کی۔ان کی تحقیق ملازمت کے دوران ملازمین کی تشفی اور عدم تشفی سے تعلق رکھتی ہے۔انہوں نے اپنی تحقیق میں تحریکی عوامل اور برقراری عاملین کی وضاحت کی۔اس لیے اس نظریہ کو دوعامل نظریہ یابرقرارعاملین کا نظریہ(Herzberg Motivation or Hygiene Theory and Dual Factor Theory)بھی کہتے ہیں۔انہوں نے 1959 میں اپنا نظریہ پہلی مرتبہ اپنی کتاب "Motivation to Work" میں شائع کیا۔اس کے علاوہ 1968 میں کتاب "One More Time, How do You Motivate Employee"،اور 1966 میں "Work and The Nature of Man" اور دیگر کئی کتابیں شائع کی ہیں۔76 سال کی عمر میں ان کاانتقال 19 جنوری 2000 کو امریکہ میں ہوا۔

نظریہ حفظان صحت محرکہ کاایک اہم نظریہ ہے۔اس نظریہ کوامریکی ماہر نفسیات ہرزبرگ نے پیش کیا۔اس نظریہ کو دوعامل نظریہ بھی کہتے ہیں۔ہرزبرگ نے ملازمین میں تشفی اور عدم تشفی دوعوامل کی وضاحت کی ہے۔یہ عوامل ملازمین کے محرکہ پر اثرانداز ہوتے ہیں۔

ہرزبرگ کادوعامل نظریہ(Herzberg Two Theory)

ہر تنظیم یاادارے، صنعت یا فیکٹری میں اوقات کار یا دفتری اوقات مقرر ہوتے ہیں۔اس کے ساتھ ساتھ دفتری قائدے، قانون بھی رائج ہوتے ہیں۔ تنظیم میں نظم و نسق برقرار رکھنے کے لیے ان اصولوں کا ہونا لازمی ہے۔انتظامی اصولوں کی عدم موجودگی سے ملازمین میں احساس ذمہ داری پیدا نہیں ہوتی۔رسمی وغیر رسمی تنظیم یادفتر، فیکٹری یاصنعت،مال،سنٹر،دوکان وغیرہ میں اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔اسی کی بدولت ملازم کو کام کی نوعیت اور ذمہ داری سے بھی واقفیت ہوتی ہے۔بعض اوقات یہ تمام ملازمین میں دلچسپی کا باعث بھی بنتے ہیں اور بعض اوقات یہ عدم دلچسپی کا سبب بھی بن سکتے ہیں۔ہرزبرگ کا نظریۂ تحریک ان ہی دو پہلوؤں کی وضاحت کرتا ہے۔

محرکہ پر ہرزبرگ کا نظریہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔فریڈرک ہرزبرگ اور اس کے ساتھیوں نے امریکہ کے علاقے کے سنٹ پیٹرس برگ کے 9 مختلف کمپنیوں کے 200 انجنیئرس سے ملازمین پر کام کے متعلق تشفی اور عدم تشفی پر تحقیق کی۔ملازمت،کام کی شرائط،ملازمت سے تشفی،عدم تشفی،انتظامیہ کے اصول اور طور طریقے،موجودہ ملازمت یاکوئی دوسری ملازمت کی تلاش وغیرہ۔ملازمت سے متعلق مختلف نوعیت کے سوالات کے ذریعہ معلومات حاصل کی ہیں۔اپنی تحقیق میں حاصل مواد کو تحریکی عاملین(Motivational Factors)

اور برقراری یا حفظان صحت کے عاملین(Hygiene or Maintenance Factors)دو حصوں میں تقسیم کیا۔ ذیل میں ان عاملین پر تفصیلی بحث کی گئی ہے۔

تحریکی عاملین(Motivational or Satisfier Factor)

تحریکی عاملین ہرزبرگ کے نظریا کے اہم عاملین ہیں۔ ہرزبرگ کے مطابق ایسے عاملین جن کی مدد سے ملازمین میں کام سے دلچسپی پیدا ہوتی ہے، کام میں رغبت پیدا ہوتی ہو، ملازمت کے متعلق مثبت غوروفکر اور مثبت احساسات رکھتے ہیں انہیں تحریکی عاملین کہتے ہیں۔ تحریکی عاملین کام سے مثبت تعلق رکھتے ہیں اور ان کی بدولت کام میں تشفی پیدا ہوتی ہے۔ تحریکی عاملین کی بدولت ملازمین یا کارکنوں میں اضافی تشفی حاصل ہوتی ہے۔ وہ ملازمت سے خوشی محسوس کرتے ہیں۔اس مرحلے پر ملازمین میں کام میں دلچپسی، شوق، لگن میں اضافہ ہوتا ہے۔ان میں محرکہ پیدا ہوتا ہے اور ذمہ داری سے زائد بہتر مظاہرہ کرتے ہیں۔ صنعتکار کو برقراری عاملین کے مقابلے میں تحریکی عاملین سے زیادہ فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اسی لیے ملازمین میں اضافی تحریک پیدا کرنے کے لیے تحریکی عاملین کو استعمال کرنے کی حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ ہرزبرگ نے 6 تحریکی عاملین کی نشاندہی کی ہے۔(جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔

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

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ فریڈرک ہرزبرگ نے اپنی تحقیق میں ایسے عاملین کی نشاندہی کی ہے جو ملازمت میں تحریک یا رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری یا ملازمت سے جڑے رہنے میں یہ مدد دیتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے عوامل کو برقراری عاملین قرار دیا۔ ان میں صفر سطح کی تحریکی صلاحیت ہوتی ہے۔ یعنی ان عوامل سے ملازمت میں ترغیب پیدا نہیں ہوتی البتہ یہ ملازمت کے متعلق منفی رجحان پیدا ہونے سے روکتے ہیں۔ان عاملین کی مدد سے ملازمین یا کارکنوں میں ملازمت کے تحفظ کی خواہش پیدا ہوتی ہے۔ وہ اپنی ملازمت کی برقراری کے لیے جتنی مقدار میں پیداوار کرنا لازمی ہے اتنی ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ برقراری عاملین کی عدم موجودگی سے صنعت کار کو نقصان ہو سکتا ہے۔ صنعتکار اپنے نقصان سے بچنے کے لیے ان عوامل کو استعمال میں لانا لازمی ہے اور متوقع پیداوار حاصل کرنے کا یہ ایک بہترین ذریعہ بھی ہے۔ دفاتر میں اوقات کار صبح میں مقرر ہوتے ہیں، جبکہ صنعتوں میں دو یا تین شفٹ میں پیداوار جاری رہتی ہے۔ایسی صنعتوں میں مزدوروں کو ایک خاص تعداد میں رات کے اوقات میں ڈیوٹی انجام دینا لازمی ہوتا ہے۔ یہ ملازمت کی شرط ہے۔اس سے ملازم انکار نہیں کر سکتا۔ ملازمت کے تحفظ کے لیے ایسی کئی شرائط ہوتی ہیں جس پر مزدور یا ملازم عمل کرتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 10 برقراری عاملین کی نشاندہی کی ہے۔(جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔

ہرزبرگ کے دو عامل نظریہ کو ذیل کے جدول میں بتلایا گیا ہے۔

برقراری عاملین (Hygiene or Maintanance Factors)	تحریکی عاملین (Motivator or Satisfier Factors)
1.Company Policy and Administration	1.Achievement(کارنامہ)

2. Relationship with Supervisorعہدیداروں سے تعلقات	2.Recognition(مسلمہ حیثیت)
3.Work Conditionشرائط کار	3.Work it Self(کام)از خود
4.Salaryتنخواہ	4.Responsibility(ذمہ داری)
5.Relationship with Peerساتھیوں کے ساتھ روابط	5.Advancement(ترقی کے احکامات)
6.Personal Lifeشخصی زندگی	6.Growth(نمو)
7.Relationship with Subordinatesماتحتین سے تعلقات	
8.Statusرتبہ	
9.Securityتحفظ	
10.Supervisionنگرانی	

اوپر کے جدول کا مشاہدہ کیجیے اور ہر ایک عامل پر کافی غور و خوص کیجیے۔ غور کیجئے کہ مذکورہ بالا عاملین ملازمین کے رویہ پر کس طرح عمل کرتے ہیں۔ ہرزبرگ کے تحقیقی نتائج سے نظریہ اخذ ہوتا ہے کہ جب کارکن یا ملازم موجودہ ملازمت سے مطمئن اور بہتر محسوس کرتے ہوں تو یہ ملازمین میں فطری یا ذہنی یا اندرونی طور پر کام میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں تحریکی عاملین قرار دیا اور اگر کارکن یا ملازمین موجودہ ملازمت یا کام سے غیر مطمئن اور تشفی بخش نہ ہو تو یہ ذہنی یا فطری طور پر کام میں رغبت پیدا نہیں کرتی، بلکہ ملازمت کی شرائط، قائدے، اصولوں کی وجہ سے کام میں رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں برقراری عاملین (Maintenance Factors)قرار دیا۔

ترغیبی و برقراری عاملین کا ملازمین پر اثر

(Impact of Motivational and Maintenance Factors on Employees)

ملازمین پر تنظیم کے ماحول کا گہرا اثر پڑتا ہے۔ جس ادارے یا جس تنظیم میں ملازمت کرتے ہوں وہاں کے قائدے اصول و طور طریقوں کو اختیار کرنا لازمی ہے۔ ہر پیدا کنندہ یا صنعتکار بیش ترین فائدہ حاصل کرنا چاہتا ہے۔ پیداواری لاگتوں پر تخفیف کے مختلف طور طریقے اختیار کرتا ہے۔ صنعت کے اوقات کار کو صحیح اور بہتر طور پر استعمال کرنے پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ملازمین کو پیداوار میں مصروف رکھ کر ہی صنعتکار کامیابی سے ہمکنار ہو سکتا ہے۔ یہاں پر سوال پیدا ہوتا ہے کہ کس طرح مزدوروں کو پیداوار میں مصروف رکھا جائے۔ کیا صرف صنعتی اوقات یا پابندیاں ہی ملازمین کو کام میں مصروف رکھنے کے لیے کافی ہیں۔ صنعتی قوانین کے ساتھ ساتھ وہ کون سی تدابیر ہیں جن سے اوقات میں ملازمین زیادہ جستجو، لگن اور شدت کے ساتھ کام میں مصروف رہتے ہوں۔ وہ کون سے طریقے ہیں جن کی مدد سے ملازمین مقررہ وقت میں زیادہ پیداوار کرتے ہیں۔ ان تمام سوالات کے جوابات ہرزبرگ کے تحریکی عاملین کی مدد سے مل جاتے ہیں۔ ترغیبی اور برقراری عاملین کا ملازمت یا کارکردگی پر کس طرح اثرانداز ہوتے ہیں، ذیل میں اس پر تفصیلی روشنی ڈالی گئی ہے۔

ترغیبی یا تحریکی عاملین کی عدم موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Absence of Motivational Factor)

آپ نے دیکھا کہ ایسے عاملین جو ملازمین میں کام میں دلچسپی پیدا کرتے ہیں انہیں ترغیبی عاملین کہتے ہیں۔ ہر زبرگ نے چھ (6) ترغیبی عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ ''اگر ان عاملین پر عمل نہ کیا جائے تو ملازمین پر اس کا کیا اثر پڑتا ہے''۔ صنعت، فیکٹری یا تنظیم یا کسی ادارے میں ترغیبی یا تحریکی عاملین کی غیر موجودگی کی صورت ملازمین قدرتی یا فطری طور (دفتری اصول، قاعدے) کی روشنی میں کام سے رغبت پائی جاتی ہے۔ ملازمت کی شرائط پر عمل کرتے ہیں اور یہ شرائط ہی ملازمین کو کام میں رغبت پیدا کرتے ہیں۔ ان شرائط سے پیداوار میں اضافہ نہیں ہوتا لیکن ممکنہ پیداوار حاصل ہوتی ہے اور اسی سے ملازمین میں کام کے متعلق تشفی پیدا ہوتی ہے۔ یعنی تحریکی عاملین کی غیر موجودگی سے ملازمین میں ترغیب کی سطح اور اطمینان کی کیفیت میں کمی واقع نہیں ہوتی، یعنی دفتری قواعد واصولوں کی روشنی میں عمل کرتے ہیں اور ملازمین صرف ذمہ داری کے حد تک ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچسپی نہیں پائی جاتی۔ وہ اس بات پر یقین رکھتے ہیں کہ زائد پیداوار سے ملازمین کو کوئی فائدہ حاصل نہیں ہوگا۔ اسی لیے ملازمین صرف اپنی ذمہ داری کو ہی مکمل کرنے پر توجہ دیتے ہیں۔ اس صورت میں صنعتکار کو معینہ مقدار میں پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ ملازمین سے جتنی مقدار میں پیداوار کا امکان تھا اتنی مقدار میں پیداوار ضرور حاصل ہوگی۔ ممکنہ پیداوار حاصل ہونے سے صنعتکار نقصان سے بچ جاتا ہے۔ اپنی پیداوار یا تجارت میں توازن پیدا کر سکتا ہے۔

ملازمین کو زائد پیداوار سے کوئی فائدہ حاصل نہیں ہوگا۔ اس لیے وہ کم ترین سطح پر ہی پیداوار کرنے پر یقین رکھتے ہیں۔ یعنی ملازمین صرف صنعتی اوقات پر عمل کرتے ہیں۔ جتنی مقدار میں اشیاء کی پیداوار کا نشانہ مقرر کیا گیا، اتنی ہی مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچسپی نہیں لیتا۔ صرف ذمہ داری کے حد تک ہی وہ پیداوار پر اکتفا کرتے ہیں۔ تحریکی عاملین کی غیر موجودگی میں ملازمین زائد پیداوار یا زائد مظاہرہ سے انحراف کرتے ہیں۔ صنعتکار کو صرف مقررہ پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ مقررہ مقدار سے زائد مقدار میں کوئی پیداوار حاصل نہیں ہوگی۔

ترغیبی یا تحریکی عاملین کی موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Presence of Motivational Factor)

ترغیبی عاملین ہر زبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ ہر زبرگ نے ایسے چھ (6) ترغیبی عاملین کی نشاندہی کی، (اوپر کے مثال اور جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔ ہر زبرگ کے مطابق ترغیبی یا تحریکی عاملین ملازمین میں کام سے رغبت، شوق اور لگن پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ہر صنعتکار کا اہم مقصد بیش ترین منافع کمانا ہوتا ہے۔ وہ تیز رفتار معاشی استحکام پیدا کرنا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ کم سے کم وقت میں زیادہ سے زیادہ پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت وہ صنعتی اوقات مقرر کرتے ہوئے ملازمین میں کام سے رغبت پیدا کرنے کے مختلف طریقوں کو نافذ کرتا ہے۔ ہر تنظیم، صنعت، فیکٹری یا کارخانے وغیرہ میں ملازمین میں کام سے رغبت، دلچسپی پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے پائے جاتے ہیں۔ تحریکی عاملین ملازمین میں کام سے شوق ولگن پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ صنعتوں میں ترغیبی طور طریقے رائج کرنے پر ملازمین میں کام سے متعلق تشفی اور رغبت میں بہت زیادہ اضافہ ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں ملازمین کی کارکردگی میں بے تحاشہ اضافہ ہوتا ہے۔ اسی کی بدولت پیداوار میں اضافہ کے ساتھ ساتھ صنعت میں استحکام پیدا ہوتا ہے اور ملازمین کسی دوسری ملازمت کی تلاش میں نہیں رہتے۔ ہر ملازم معاشی فوائد حاصل کرنے کے لیے مقررہ اوقات میں زائد پیداوار کرنا چاہتا ہے۔ وہ صنعتی اوقات کو ضائع کیے بغیر اوقات کار میں کافی شدت اور شوق ولگن کے ساتھ پیداوار میں مصروف ہوتا ہے۔ پیداوار میں حائل رکاوٹوں کو تیزی سے حل کرتے

ہوئے پیداوار کو جاری رکھنے پر توجہ دیتا ہے۔ معاشی فوائد ملازمین میں رغبت پیدا کرنے کا اہم ذریعہ ہے۔اس کے ساتھ ساتھ ملازمین کی ہمت افزائی وغیرہ بھی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ہرزبرگ نے تحریک پیدا کرنے کے چھ (6) عاملین کی نشاندہی کی ہے۔

برقراری یا حفظان صحت کے عاملین کی عدم موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Absence of Maintanence Factor)

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ تحریک (محرکہ) کے اہم عاملین ہیں۔آپ نے دیکھا ہوگا کہ جس طرح سے کالج میں پڑھائی کے لیے نظام الاوقات مقرر ہوتے ہیں اسی طرح دفاتر، صنعت، فیکٹری وغیرہ میں ملازمت کے قائدے، طور طریقے مقرر ہوتے ہیں۔ہرزبرگ کے مطابق برقراری عاملین ملازمین میں کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے،البتہ ان عوامل کی مدد سے ملازمین میں منفی رجحان پیدا نہیں ہوتا۔ایسے عاملین جو ملازمت میں کام کے متعلق دلچسپی یا رغبت پیدا نہ کرتے ہوں لیکن ملازمت کی برقراری کے لیے لازمی ہوتے ہیں، ان عوامل کو برقراری عاملین کہتے ہیں۔ہرزبرگ نے 10 برقراری عاملین کے عوامل کی نشاندہی کی ہے۔(مثال اور جدول کا مطالعہ کیجیے)۔

ان دس (10) عاملین کی عدم موجودگی سے ملازمین کام سے مطمئن یا تشفی نہیں پاتے کیونکہ یہ برقراری عوامل کی وجہ سے ملازمین میں ملازمت کے متعلق ڈر اور خوف پیدا کرتے ہیں اور اپنی ملازمت کے تحفظ کے لیے ان عوامل پر عمل کرنے لگتے ہیں۔یہی برقراری عوامل ہیں جو ملازمین کو کام سے جوڑے رکھتے ہیں۔اگر یہ برقراری عاملین نہ ہوں تو ایسی صورت میں ملازمین پر کسی قسم کا کنٹرول نہ ہوگا اور وہ کسی کو جوابدہ نہیں ہوں گے اور نہ کام میں مشغول ہوں گے ساتھ ہی انہیں کام میں تشفی بھی نہیں ہوگی۔یہ عدم تشفی اور غیر اطمینان کا شکار ہوتے ہیں۔بتدریج ملازمین میں عدم تشفی (Dis Satisfaction) کا باعث بنتے ہیں۔

برقراری یا حفظان صحت کے عاملین کی موجودگی کا ملازمین پر اثر (Presence of Hygiene Factors)

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ تحریک کے اہم عاملین ہیں۔ایسے عاملین جو ملازمین میں کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن یہ عاملین ملازمت کو برقرار رکھنے یا ملازمت سے جڑے رہنے میں مدد دیتے ہوں، انہیں برقراری عاملین کہتے ہیں۔ہرزبرگ نے دس (10) برقراری عاملین کی وضاحت کی ہے، جو ملازمت کی برقراری میں مدد دیتے ہیں۔ان عوامل کی موجودگی سے ملازمین میں ذمہ داری کا احساس اور ذہنی اعتبار سے وہ مطمئن ہوتے ہیں۔ان عوامل کی موجودگی سے ملازمین کی ملازمت برقراری رہتی ہے۔ملازمین کام کی شرائط وغیرہ پر عمل پیرا ہوتے ہیں اور کام میں مشغول ہوتے ہیں۔یہ عوامل کام ہیں رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن کام کے متعلق عدم تشفی کی کیفیت کو کنٹرول کرتے ہیں۔ان عوامل کی مدد سے ملازمین کو کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔دفتری اوقات میں ملازمین کو کنٹرول کرنے اور پیداوار میں مصروف رکھنے سے صنعتکار کو فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ملازمین اوقات کار کو ضائع نہیں کرتے۔اوقات کار کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرنے پر ترجیح دی جاتی ہے۔اس لیے ان پر کام، ملازمت کی شرائط، اوقات کی پابندی، جوابدہی و ذمہ داری وغیرہ پر عمل کرنے کی تاکید کی جاتی ہے۔برقراری عاملین کی موجودگی سے ہر ملازم میں اپنی ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے۔وہ اپنی ذمہ داری کو سنبھالنے کی بھرپور کوشش کرتا ہے۔ذمہ داری کے اعتبار سے کام میں مشغول ہوتا ہے۔ملازمین اپنی ذمہ داری کو نبھاتے ہوئے کام میں تشفی محسوس کرتے ہیں۔یہ عوامل زائد پیداوار میں ترغیب نہیں دیتے البتہ ذمہ داری کو مکمل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔

10.12 میک گریگر کا نظریہ لا(X) اور ما(Y) Theory X and Y of Mc Gregor

ڈگلس میک گریگر کا تعارف (Introduction of Douglas McGregor)

ڈگلس میک گریگر امریکہ کے شہر Machigan مشی گن میں 1906ء کو پیدا ہوئے۔ 1932 میں Cwayne State University میں بی اے کامیاب کیا اور ہارورڈ یونیورسٹی سے ایم اے اور پی ایچ ڈی (نفسیات) کی مکمل کی۔

انہوں نے اپنی کتاب "The Human side of Enterprise" میں محرکہ کا نظریہ لا(X) اور ما(Y) پیش کیا اور 1960 میں اس نظریہ میں توسیع کی۔ میک گیگر ابراہم ماسلو (Abraham Maslow) کے شاگرد تھے۔ میک گریگر کا انتقال 58 سال کی عمر میں 1964 میں امریکی شہر میساچوٹس Massachusetts میں انتقال ہوا۔

میک گریگر نے انسانی فطرت کے دو پہلوؤں کی طرف اشارہ کیا ہے۔ بعض افراد سست ہوتے ہیں اور بعض افراد چست ہوتے ہیں۔ پر دونوں فطرت کے افراد میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ اسی انسانی فطرت کی بنیاد پر میک گریگر نے نظریہ 'لا(X)' اور 'ما(Y)' کو پیش کیا۔

میک گریگر کا نظریہ لا اور ما McGregor Theory X and Y

محرکہ پر ماسلو اور ہرزبرگ کے دو نظریات 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 نظریہ انسانی فطرت یا صفات کی بنیاد پر پیش کیا ہے۔ جس کو پروفیسر میک گریگر (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 کاہلی اختیار کرتے ہیں۔ یہ انسانی فطرت ہے، یہ نظریہ ظاہر کرتا ہے کہ کس فطرت کے افراد میں کون سی صلاحیتیں پائی جاتی ہیں اور ان میں محرکہ کس طرح پیدا کیا جاتا ہے۔ لفظ X اور لفظ Y انگریزی حروف ہیں۔ یہ دونوں حروف صرف انسان کی فطرت کو سمجھنے کے لیے استعمال کیے گئے لا(X) اور ما(Y) دو حروف دراصل دو الگ الگ صفات کے حامل اشخاص کا تصور دیتے ہیں جس کی ذیل میں تشریح کی گئی ہے۔

نظریہ لا (Theory X)

میک گریگر نے انسانی فطرت اور خصوصیات کو ملحوظ رکھتے ہوئے نظریہ لا(X) کو پیش کیا۔ اس نظریہ کے چند اہم مفروضات یہ ہیں۔

1. افراد کا رویہ یا طرز عمل روایتی انداز کا پایا جاتا ہے۔
2. افراد کام سے دلچسپی نہیں رکھتے اور کام سے بچنے کی کوشش کرتے ہیں۔
3. ایسے افراد ذمہ داری قبول نہیں کرتے۔
4. اس فطرت کے افراد کوئی کارنامہ انجام دینے سے قاصر ہوتے ہیں۔
5. ان میں خود اعتمادی کا فقدان پایا جاتا ہے۔

6. ایسے افراد ذاتی طور پر فیصلہ کی صلاحیت نہیں رکھتے۔
7. یہ افراد اکثر دوسروں کے مشوروں پر عمل کرتے ہیں۔
8. تنظیم کے ضروریات، ذمہ داری، مقاصد وغیرہ سے لاتعلق ہوتے ہیں۔
9. ان افراد کی ذہانت اوسط درجہ کی ہوتی ہے، یہ زیادہ ذہین اور چالاک نہیں ہوتے۔
10. ایسے افراد سست اور کاہل ہوتے ہیں۔
11. ان افراد پر کافی نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ تنظیم کی سخت نگرانی کے سبب کام میں حصہ لیتے ہیں۔
12. ان افراد میں حوصلہ، غور و فکر، تخلیقی صلاحیتوں کا فقدان ہوتا ہے۔

میک گریگر کے مطابق X طرز کے حامل افراد کاہل اور کام سے پرے ہٹنے کے عادی ہوتے ہیں۔ ان میں منفی رجحان پایا جاتا ہے۔ یہ خود سے کام میں دلچسپی پیدا نہیں کرتے بلکہ سزا و جزا کے ڈر سے کام میں شریک ہوتے ہیں۔ سخت نگرانی، کام کی جانچ، سزا یا انعام و جزا کے سبب کام میں دلچسپی ظاہر کرتے ہیں۔ ملازمین میں دلچسپی یا محرکہ پیدا کرنا کا یہ ایک طریقہ ہے۔ میک گریگر کے مطابق X طرز کے ملازمین میں محرکہ یا دلچسپی پیدا کرنے کے دو اہم طریقے ہیں۔

1) سخت رویہ (Hard Approach): 2) نرم رویہ (Soft Approach):

1) سخت رویہ (Hard Approach):

میک گریگر کے مطابق "X" فطرت کا حامی شخص کاہل اور کام سے جی چراتا ہے۔ اس میں دلچسپی پیدا کرنے کے لئے یا کام میں محرکہ ترغیب پیدا کرنے کے لئے انتظامیہ کو سخت اقدامات اٹھانا پڑتا ہے۔ سخت نگرانی، سخت جانچ، عدم تعاون، بھاری سزائیں، جرمانے، تنخواہ کی کٹوتی، رخصتوں کا منظور نہ کرنا، غیر ہمدردانہ رویہ، تنقیدیں، ہمت شکنی وغیرہ چند سخت طریقے ہیں جس ڈر و خوف سے کام میں ترغیب پیدا ہوتی ہے اور کام میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔

2) نرم رویہ (Soft Approach):

میک گریگر نے 'X' فطرت کے افراد میں تحریک پیدا کرنے کا ایک نرم رویہ کو پیش کیا۔ 'X' فطرت کے افراد کاہل ہوتے ہیں۔ مینیجر کے نرم رویہ، مشفقانہ رویہ، باہمی مثبت تعلقات، باہمی تعاون، عزت و احترام، کام کی ہمت افزائی، انعام و اکرام سے نوازنا وغیرہ کے سبب ملازمین کام کی طرف راغب ہوتے ہیں اور کام میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ نرم رویہ کے ذریعہ ملازمین ذہنی اعتبار سے خود کو کام میں شریک کرتے ہیں۔

نظریہ ما (Theory Y)

میک گریگر نے انسانی فطرت اور طرز عمل کی بنیاد پر نظریہ 'ما' (Y) کو پیش کیا۔ یہ نظریہ انسانی فطرت پر مبنی ہے۔ یہ نظریہ دراصل نظریہ 'لا' (X) کا برعکس ہے۔ نظریہ 'ما' (Y) کے چند اہم مفروضات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ایسے افراد فطری طور پر کام سے دلچسپی لیتے ہیں۔

2. ان افراد میں خود بخود تحریک پیدا ہوتی ہے، اسی لیے کام یا ذمہ داری کو کھیل کود کی طرح شوق سے انجام دیتے ہیں۔
3. ایسے افراد کسی بھی چیلنج کو قبول کرتے ہیں۔
4. ایسے افراد کسی بھی ذمہ داری کو مکمل کرنے کی اہلیت رکھتے ہیں اور اس کو قبول کرتے ہیں۔
5. ان افراد میں فیصلہ سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے، یہ زیادہ فیصلے خود لیتے ہیں۔
6. ایسے افراد دوسروں کو مشورے و تجاویز بھی دیتے ہیں۔
7. ایسے افراد میں اجتماعیت کا ذہن پایا جاتا ہے، اس لیے وہ تنظیم کی کامیابی کے لیے جد وجہد کرتے ہیں۔
8. یہ با عمل، پابند اور کارنامے انجام دینے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔
9. یہ سزا و جزاء کے مقابلے میں فطری طور پر کام میں راغب ہونے پر ترجیح دیتے ہیں۔
10. عام حالات میں ایسے افراد بہت زیادہ سیکھتے ہیں۔

لا ست	ما چست

10.13 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج میں فرد کی نشو نما ہوتی ہے۔ ہر فرد مختلف حالات میں مختلف چیزوں سے تحریک حاصل کرتا ہے۔ لفظ Motivation دراصل لاطینی لفظ "Movere" سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی To Move یعنی حرکت کرنا ہے۔ یہاں پر Motivation کے لفظی معنی کے ساتھ ساتھ معنوی معنی بھی اخذ کر لیتے ہیں۔ اس کو اردو میں محرکہ، ترغیب یا تحریک سے بھی مراد لیا جاتا ہے۔ محرکہ دراصل فرد کو کسی کام کی جانب راغب کرنے کا نام ہے۔ اس کی بدولت فرد فوری طور پر کام پر رجوع ہوتا ہے۔ دفاتر، صنعتی، پیداواری اداروں میں اس کی کافی اہمیت ہے۔ خاص طور پر پیداواری اداروں میں اس پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔

محرکہ ایک اہم عامل ہے جو فرد کو کام میں شوق، لگن اور دلچسپی پیدا کرتا ہے۔ ہر تنظیم اور صنعت ملازمین میں ترغیب پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے اختیار کرتی ہیں۔ دنیا کے مختلف ماہرین، نفسیات داں نے اس پر کافی تحقیق کی ہے۔ ماہرین کی تحقیقات نے ثابت کیا کہ ترغیب کی بدولت ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ محرکہ پیدا ہونے کے مختلف اسباب اور مراحل پائے جاتے ہیں۔ جو کہ ابراہم ماسلو اور ہرزبرگ کا نظریہ محرکہ کے اہم نظریات میں شمار ہوتا ہے۔ ابراہم ماسلو کے مطابق فرد میں فطرت اور ضروریات کی بنیاد پر رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ماسلو نے محرکہ پیدا ہونے کے 5 مراحل کی نشاندہی کی ہے۔ فرد سب سے پہلے اپنی بنیادی ضروریات کی تکمیل کی جانب راغب ہوتا ہے۔ بنیادی ضروریات کی تکمیل کے بعد تحفظی ضروریات کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ان دونوں ضروریات کو بنیادی ضروریات (Basic Needs) قرار دیا گیا۔ اس کے بعد فرد سماجی ضرورتوں، پر وقار رتبہ کی ضرورتوں اور آخر میں خود اصلیانے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ان تینوں ضرورتیں اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (Higher Level Needs) قرار دی گئیں۔ اعلیٰ درجہ کی ضروریات کے مقام

پر فرد سماج کے لیے نمایاں کردار ادا کرنا چاہتا ہے۔اس درجہ پر فرد کے مقابلے میں سماج کو بہت زیادہ فائدہ پہنچتا ہے۔ہرز برگ نے محرکہ پر اپنا منفرد نظریہ پیش کیا۔اس نظریہ میں انہوں نے پیٹس برگ کی مختلف کمپنیوں کے ملازمین پر ملازمت کے متعلق تشفی اور عدم تشفی کے معاملات پر مختلف زاویوں سے تحقیق کی۔ حاصل نتائج کی بنیاد پر محرکہ پر اثر انداز دو اقسام کے عاملین کی نشاندہی کی۔اسی لیے ہرزبرگ کے نظریہ کو دو عامل نظریہ بھی کہتے ہیں۔ایسے عاملین جو ملازمت میں رغبت پیدا کرتے ہوں انہیں تحریکی عاملین کہتے ہیں۔ہرز برگ نے 6 تحریکی عاملین کی وضاحت کی ہے۔ان عاملین کی وجہ سے صنعتکار کو کافی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔اسی طرح ایسے عاملین جو ملازمت میں رغبت پیدا نہیں کرتے مگر منفی رجحان بھی پیدا نہیں کرتے، انہیں برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرز برگ نے ایسے 10 عاملین کی نشاندہی کی ہے۔یہ ضروری عاملین ملازمین میں تحریک پیدا نہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری، نظم و نسق کی برقراری کے لیے ان عاملین کا ہونا لازمی ہے۔یہ ملازمت میں منفی رجحان کو فروغ نہیں دیتے۔

محرکہ پر میک گریگر کا نظریہ 'لا' اور 'ما' بھی کافی اہمیت کا حامل ہے۔میک گریگر نے انسانی فطرت اور صفات کی بنیاد پر اپنا نظریہ پیش کیا۔ایسے افراد جو کام سے عدم دلچسپی اور ذمہ داری کو قبول نہ کرتے ہوں، تنظیم کے کنٹرول اور پابندیوں کے سبب کام میں دلچسپی لیتے ہوں انہیں لا (X) سے قرار دیا۔اسی طرح ایسے افراد جو کام کو کھیل کود کی طرح دلچسپی سے انجام دیتے ہوں، ذمہ داری کو قبول کرتے ہوں، ان میں از خود کام میں رغبت پیدا ہوتی ہو، ان پر کوئی کنٹرول کی ضرورت نہ ہو، ان کو ما (Y) قرار دیا۔

10.14 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

الف: خالی جگہوں کو پُر کریں۔(Fill in the Blanks)

1. ہدایت کاری ایک اہم ___________ عمل ہے جو ماتحتین کو رہنمائی فراہم کرتا ہے۔
2. Joseph Massie کے مطابق ہدایت کاری ماتحتین پر کام کی ___________ کے لیے اثر انداز ہوتی ہے۔
3. ہدایت کاری کی بدولت عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان ___________ تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
4. ہدایت کاری کے اصولوں میں سب سے پہلا اصول ___________ ترسیل ہے۔
5. Unity of Command کے اصول کے مطابق ہر ملازم کو صرف ایک ہی ___________ سے احکامات ملنے چاہئیں۔
6. Motivation کا ماخذ لاطینی لفظ "Movere" ہے جس کے معنی ___________ کرنا ہیں۔
7. ماسلو نے محرکہ کی ضروریات کو پانچ حصوں میں تقسیم کیا جن میں سب سے پہلی ضرورت ___________ ہے۔
8. Herzberg کے مطابق محرکہ کو سمجھنے کے لیے دو عوامل اہم ہیں: تحریکی عاملین اور ___________ عاملین۔
9. McGregor نے انسانی فطرت کی وضاحت کے لیے نظریہ ___________ اور Y پیش کیا۔
10. Motivation فرد کے ___________ اور رویے میں تبدیلی کا باعث بنتی ہے۔

جوابات

1. انتظامی(Administrative)
2. تکمیل(Completion)
3. گہرے(Close/Strong)
4. موثر(Effective)
5. افسر(Officer/Boss)
6. حرکت(To Move)
7. طبعی ضرورتیں(Physiological Needs)
8. برقراری(Maintenance/Hygiene)
9. (X لا)
10. برتاؤ(Behaviour)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. برقراری عاملین سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
2. ابراہم ماسلو کے بنیادی ضرورتوں(Basic Needs)کی وضاحت کیجیے۔
3. میک گریگر کے نظریہ تحریک پر مختصر نوٹ لکھیے۔
4. تحریکی عاملین کا ملازمین پر کس طرح اثرانداز ہوتے ہیں وضاحت کیجیے۔
5. محرکہ کی اہمیت پر مختصر نوٹ لکھیے۔
6. محرکہ کے خصوصیات بیان کیجیے۔
7. مثبت محرکہ کے اثرات کو بیان کیجیے۔
8. محرکہ کے مراحل کو بیان کیجیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. محرکہ کی تعریف کرتے ہوئے اس پر ابراہم ماسلو کے نظریہ کی وضاحت کیجیے۔
2. ہرزبرگ کے دو عامل نظریہ پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔
3. نظریہ لا اور ما پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

4. برقراری عاملین نظم وضبط کو برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں بحث کیجیے۔

اکائی 11۔ قابوکاری اور قیادت

(Controlling and Leadership)

اکائی کے اجزاء

11.0 تمہید(Introduction)

11.1 مقاصد(Objectives)

11.2 قابوکاری یا کنڑول کے معنی ومفہوم اور تعریف(Meaning and Definition of Control)

11.3 کنڑول کی اہمیت(Importance of Control)

11.4 کنڑول یا قابوکاری کے مقاصد(Objectives of Controlling)

11.5 کنڑول یا قابوکاری کے فوائد(Benefits of Control)

11.6 کنڑول یا قابوکاری کے خصوصیات(Characteristics of Controlling)

11.7 موثر قابوکاری(کنڑول) کے لیے ضروری لوازمات(Requisites for Effective Control)

11.8 قابوکاری کے طریق عمل کے مراحل(Stages of Control Process)

11.9 کنڑول کے اقسام(Types of Control)

11.10 کنڑول تکنیک کے روایتی اقسام(Traditional Types of Control Techniques)

11.11 قیادت کے معنی ومفہوم(Meaning and Definition of Leadership)

11.12 قیادت کی اہمیت(Importance of Leadership)

11.13 ایک مثالی قائد یا قیادت کے صفات(Qualities of Leadership)

11.14 قیادت کے فرائض یا ذمہ داریاں(Duties and Responsibilities of Leadership)

11.15 قیادت کے نظریات(Theories of Leadership)

11.16 قیادت کے انداز(Leadership Styles)

11.17 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

11.19 نمونہ امتحانی سوالات(Model Examination Questions)

11.0 تمہید (Introduction)

سابقہ اکائیوں میں آپ نے انتظامیہ کے مختلف پہلوؤں کا مطالعہ کر چکے ہیں۔ مقاصد کی تکمیل میں انتظامیہ کا اہم مقصد ہوتا ہے۔ اس کے پیش نظر انتظامیہ مختلف حکمت عملی اور طور طریقوں کو اختیار کرتا ہے۔ قابو کاری یا کنٹرولنگ بھی اسی انتظامیہ کا ایک اہم اصول ہے۔ آپ اپنے بچپن کے ایسے ایام کو یاد کیجیے جہاں پر آپ کو غصہ کی حالت میں کسی نے آپ کو کنٹرول کرنے کے لیے کہا ہو۔آپ نے کبھی کھیل کے میدان میں کسی کو غصہ کرتے ہوئے دیکھا ہو۔ غصہ بعض اوقات جھگڑے میں تبدیل ہو جاتا ہے۔ تب اس پر کنٹرول کرنا یا قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔آپ کرکٹ کے میچ کا مشاہدہ کر چکے ہوں گے۔ کھیل کے میدان میں ٹیم لیڈر ہوتا ہے۔ ٹیم لیڈر ہی کھلاڑیوں کی ترتیب اور استقامت برقرار رکھتا ہے۔ مختلف مقامات پر میدان میں کھڑا کرتا ہے۔ ضرورت پر تاکید کرتا اور ہدایت بھی دیتا ہے۔ کھیل ختم ہونے تک مسلسل ہر کھلاڑی پر کنٹرول برقرار رکھتا ہے اور خود بھی میدان میں متوازن رہتا ہے تا کہ کھیل کے دوران کوئی غلط حرکت نہ کرے۔ جس سے کھیل متاثر ہو ٹیم لیڈر کے موزوں کنٹرول کے سبب تمام کھلاڑی اپنے اپنے مقام پر مستعدی سے اچھا مظاہرہ کرنے لگتے ہیں۔ تمام کھلاڑیوں کے بہترین مظاہرہ کے سبب ٹیم کامیابی سے ہمکنار ہوتی ہے۔ بعض اوقات دوران کھیل کیچ چھوڑنے، بال کو نہ روکنے پر لیڈر کو غصہ آنا فطری بات ہے لیکن میدان میں غصہ کا اظہار کرنے کے غلط نتائج حاصل ہو سکتے ہیں۔اس سے بچنے کے لیے غصہ کرنے کے بجائے خود کو کافی کنٹرول کرتا ہے اور کھلاڑیوں کی ہمت افزائی کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کے لیے تیار کرتا ہے۔ غالباً آپ کنٹرول اور قیادت کی اہمیت سے واقف ہو چکے ہیں۔اس اکائی میں کنٹرول اور قیادت کے معنی و مفہوم، اہمیت وافادیت کا مطالعہ کریں گے۔

11.1 مقاصد (Objectives)

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

- قابو کاری اور قیادت کے معنی و مفہوم سے واقف ہوں گے۔
- قابو کاری و قیادت کی اہمیت وافادیت کو بیان کر سکیں گے۔
- قابو کاری کے مقاصد، خصوصیات اور فوائد سے واقف ہوں گے۔
- موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات سے واقف ہوں گے۔
- قابو کاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- قیادت کے مختلف انداز کو بیان کر سکیں گے۔

11.2 قابو کاری یا کنٹرول کے معنی و مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of Control)

ہر تنظیم مختلف سطحوں یا درجوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر سطح پر عہدیدار ماتحتین کے ذریعہ کام تکمیل کرواتا ہے۔ عہدیدار، دوران کام ملازمین پر باقاعدہ کنٹرول کرتا ہے اور ضرورت پر ہدایت بھی جاری کرتا ہے۔ تا کہ تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہو۔ کنٹرول انتظامیہ کا اہم فعل

ہے۔ کنٹرول کے سبب تنظیم مجموعی طور پر منظم ہو کر کام انجام دیتی ہے۔ قابو کاری یا کنٹرول کے معنی و مفہوم کو سمجھنے کے لیے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کریں۔

1916ء میں ہنری فے یال نے کنٹرول کی پہلی مرتبہ تعریف پیش کی۔ ہنری فے یال کے مطابق "کنٹرول دراصل طے شدہ منصوبوں، قاعدے کے تحت کام کی جانچ کرتا ہے۔ اس کا اہم مقصد خامیوں کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کی روک تھام کے اقدامات کرنا ہے تاکہ دوبارہ غلطیاں دہرائی نہ جائے"۔

According to Fayal "Control of an undertaking consists of seeing that everything is being carried out in accordance with the plan which has being adopted the orders which have been given and the principles which have been laid down its objective is to point out mistakes so that they be rectified and prevented from recurring"

EFL Brech کے مطابق "کنٹرول دراصل پہلے سے طے شدہ منصوبہ کے مطابق موجودہ کام کی کارکردگی کی جانچ کرنا ہے۔ تاکہ بہتر اور اطمینان بخش کارکردگی کو آگے بڑھایا جاسکے"۔

According to EFL Brech "Control is the checking current performance against pre-determined standard content in the plans with a view to ensuring adequate progress and satisfactory performance"

Harold Koontz کے مطابق "کارکردگی یا کام کی جانچ کرنا ہے۔ جس سے منصوبہ کے مطابق مقاصد کی تکمیل ہو سکے"۔

According to Koontz "Controlling is the measurement and correction of performance to make sure that enterprise and objectives and the plans devised to attend them are accomplished"

Stanfford Beer کے مطابق "کنٹرول انتظامیہ کا پیشہ ہے"۔

According to Stanfford Beer "Management is the profession of Control"

مندرجہ بالا تعریفات کی روشنی میں کنٹرول سے مراد ہے۔

1. مقصد کی تکمیل کے لیے انجام دیے جانے والے کام کی نگرانی کرنا۔ وقت، قاعدے، طور طریقوں کے مطابق کام کی تکمیل پر زور دینا۔
2. کام کی تکمیل یا مظاہرے کے دوران پیدا ہونے والی رکاوٹوں کو دور کرنے کے اصلاحی اقدامات کرنا۔

3. کام کی انجام دہی میں سہولت پیدا کرتا ہے۔ عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ کام کی تکمیل کے لیے ضروری ساز و سامان اور سہولتیں فراہم کریں۔
4. ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا کریں اور ان میں اہمیت کا احساس پیدا کریں۔
5. منصوبہ کے مطابق کام کو یقینی بنائیں۔
6. کنڑول ایک اعتدال کا طریقہ عمل ہے جس میں منصوبہ و معیار کے مطابق افعال کو یقینی بنایا جاتا ہے۔

11.3 کنڑول کی اہمیت(Importance of Control)

کنڑول انتظامیہ کا ایک اہم فعل ہے۔ بہتر کنڑول کے سبب بہتر انداز میں دفتری کام تکمیل پاتے ہیں۔ کنڑول کے موزوں طریقہ کار کے سبب ماتحتین میں اپنے فرائض کی تکمیل کا احساس پیدا ہوتا ہے اور ساتھ ہی وقت پر کام کی تکمیل ہوتی ہے۔ عدم کنڑول کی صورت میں دفتری اوقات اور وسائل کار ضائع ہوتے ہیں۔ ذیل میں کنڑول کی اہمیت کو بتلایا گیا ہے۔

1. ذمہ داری Responsibility

تنظیم میں ذمہ داری یا افعال کو بہتر طور پر انجام دینے کے لیے ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا کرنا لازمی ہے۔ عملہ میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے کے لیے کنڑول لازمی ہے۔ بہتر کنڑول کے سبب عملہ میں احساس ذمہ داری اور فرائض کی انجام دہی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین وقت کی اہمیت کے ساتھ کام کی تکمیل کے طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ سخت کنڑول کے منفی نتائج بھی حاصل ہو سکتے ہیں۔ اس لیے کنڑول کے ایسے طریقے اختیار کریں جس سے ماتحتین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہو اور وہ کام کی تکمیل میں مکمل تعاون کریں۔

2. فرائض کی تکمیل

کنڑول کا اہم مقصد فرائض کی تکمیل ہے۔ دفتری معاملات میں فرائض کی تکمیل کے لیے ممکنہ اقدامات کیے جاتے ہیں۔ عہدیدار ماتحتین پر موزوں کنڑول کے ساتھ ساتھ کام کی تکمیل پر زور دیتے ہیں۔ فرائض کی ادائیگی کے لیے ضروری دفتری آلات فراہم کیے جاتے ہیں۔ فرائض کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ماتحتین کی رہبری اور رہنمائی کی جاتی ہے۔ ماتحتین کو ان کی ذمہ داری اور عہدے کے اعتبار سے کام تفویض کیا جاتا ہے۔ تفویض کے ساتھ ساتھ ان کی رہبری بھی کی جاتی ہے۔ کنڑول فرائض کی بروقت تکمیل میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔

3. اوقات کار کا صحیح استعمال

ہر دفتر، صنعت، مدارس، کالجس، انڈسٹری وغیرہ اپنے اوقات کار مقرر کرتے ہیں۔ ماتحتین پر موزوں کنڑول کے سبب صنعتی یا دفتری اوقات کار کو ضائع نہیں کرتے۔ عدم کنڑول کی صورت میں دفتری اوقات کار کے ساتھ پیداواری وسائل بھی ضائع ہوتے ہیں اور صنعت پر منفی اثر پڑتا ہے۔ کنڑول کے جدید عصری طریقوں کی بدولت صنعتی اوقات کا درست اور صحیح استعمال ممکن ہے۔

4. دفتری کام

کنٹرول کا اہم مقصد دفتری کام میں شفافیت کے ساتھ وقت پر تکمیل کرنا ہے۔ موزوں کنٹرول کے سبب دفتری کاموں میں سہولت کے ساتھ ساتھ وقت مقررہ پر کام تکمیل پاتا ہے۔ دفتری اوقات ضائع ہونے سے بچ جاتے ہیں اور ہر ماتحت بہتر طور پر خدمت انجام دے سکتا ہے۔ عہدیدار اور ماتحت دفتری کام کی تکمیل پر زور دیتے ہیں۔

5. ارتباط (Co-ordination)

کنٹرول کی بدولت بین شعبہ جات کے درمیان باہمی تعاون اور ارتباط کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ دفتر میں ایک شعبہ کے کام کی تکمیل کے بعد دوسرے شعبہ میں کام تکمیل پاتا ہے۔ اسی لیے ضروری ہے کہ شعبہ جاتی کاموں کو فروغ دینے میں کنٹرول کافی مددگار ثابت ہوتا ہے۔

6. نظم و نسق کی برقراری

اچھا نظم و نسق دفتری کاموں میں بہتری پیدا کرتا ہے۔ دفتر میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے، ماتحتین میں کام کی دلچسپی پیدا کرنے، اوقات کی پابندی میں کنٹرول اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ماتحتین اور ملازمین اپنے فرائض کی ادائیگی پر توجہ دیتے ہیں۔

11.4 کنٹرول یا قابو کاری کے مقاصد (Objectives of Controlling)

تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ماتحتین یا تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد کی تکمیل کے لیے ہر وقت ان پر نگرانی اور کنٹرول کرنا لازمی ہے۔ کنٹرول تنظیمی مقصد کو مد نظر رکھ کر کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹرول کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. ممکنہ منصوبوں، قواعد، طور طریقوں اور اصولوں کے تحت کام کو یقینی بنانا۔
2. مقاصد کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کی نشاندہی کرنا اور ان کو دور کرنے کی کوشش کرنا۔
3. مقاصد کی تکمیل کے لیے وسائل کی فراہمی کو یقینی بنانا۔
4. مقاصد کی تکمیل میں تنظیم کے تمام ملازمین سے تعاون حاصل کرنا۔
5. مقاصد کی تکمیل کے لیے ملازمین میں ترغیب اور رغبت پیدا کرنا۔
6. مقاصد کی تکمیل کے متبادل ذرائع میں سے سب سے بہتر و موزوں طریقۂ کار کا اختیار کرنے پر زور دینا۔
7. مقاصد کی تکمیل کے لیے ملازم یا ماتحتین کی ذمہ داریوں کا تعین کرنا۔
8. مقاصد کی تکمیل کے لیے تمام ملازمین میں اتحاد و اتفاق پیدا کرنا۔
9. وسائل اور کارکردگی میں توازن پیدا کرنا۔
10. تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنی درجہ تک نظم و نسق کو برقرار رکھنا۔

11.5 کنٹرول یا قابو کاری کے فوائد (Benefits of Control)

نظم و نسق میں کنٹرول کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ بہتر کنٹرول کے چند اہم فوائد ذیل میں دیے گئے ہیں۔

1. دفتری اوقات کار کا صحیح استعمال ممکن ہے۔
2. ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور فرائض منصبی کو بہتر طور پر ادا کرتے ہیں۔
3. تنظیم میں نظم پیدا ہوتا ہے۔
4. تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔
5. کنٹرول کے سبب وسائل کار کا صحیح اور منظم طریقہ سے استعمال ہوتا ہے۔
6. اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان مثبت تعلق بحال ہوتا ہے۔
7. تنظیم میں امن و سکون اور دفتری ماحول پیدا ہوتا ہے۔
8. تنظیمی وسائل کا منصوبہ بند طریقہ پر بہتر طور پر استعمال ممکن ہے۔
9. تنظیم کو مختلف سطحوں میں تقسیم کرنے میں مدد ملتی ہے۔
10. تنظیمی مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان پر قابو پانے کی موزوں تدابیر اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔
11. تفویضی اختیارات اور فرائض منصبی ادا کرنے میں مدد ملتی ہے۔
12. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔

11.6 کنٹرول یا قابو کاری کے خصوصیات (Characteristics of Controlling)

قابو کاری کی حسب ذیل اہم خصوصیات ہیں۔

1. کنٹرول تنظیم کے تمام شعبہ جات کا احاطہ کرتا ہے۔
2. تنظیمی مقاصد کو مد نظر رکھ کر کنٹرول کیا جاتا ہے۔
3. کنٹرول تنظیم کا مسلسل اور جاری رہنے والا عمل ہے۔ جو تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک برقرار رہتا ہے۔
4. تنظیم کے تمام شعبوں میں کنٹرول کا عمل پایا جاتا ہے۔ ہر شعبہ میں عہدیدار کنٹرول کا ذمہ دار ہوتا ہے۔
5. کنٹرول سے ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا ہوتی ہے اور وہ اپنی صلاحیت کا بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔
6. بہتر کنٹرول کے سبب غیر یقینی صورتحال کا بہتر طور پر حل نکالا جا سکتا ہے۔
7. کنٹرول کی وجہ سے منصوبوں کی تکمیل ہوتی ہے۔
8. کنٹرول مستقبل کے متعلقہ منصوبوں پر عمل کرنے کی ترغیب دیتا ہے۔

9. کنڑول ایک مسلسل عمل ہے جو غلطیوں کی بروقت اصلاح کرتا ہے۔

10. کنڑول کا آغاز اعلیٰ سطح سے ہوتا ہے اور ماتحتین پر نظر آتا ہے۔

11. کنڑول فرد یا ملازم کو نظم و نسق پر عامل کرنے کی تلقین کرتی ہے۔

12. کنڑول کے سبب وسائل کا منصوبہ بند طریقہ پر استعمال ہوتا ہے۔

11.7 موثر قابو کاری (کنڑول) کے لیے ضروری لوازمات (Requisites for Effective Control)

موثر کنڑول کے لیے ضروری لوازمات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مقاصد کی وضاحت: مقاصد کی وضاحت بہتر کنڑول کا ایک لازمی عامل ہے۔ تنظیم کا ہر فرد مقاصد سے واقف ہونے پر بہتر طور پر اپنی خدمات انجام دے سکتا ہے۔ مقاصد کی وضاحت کے سبب ماتحتین یا تنظیم کے افراد میں ذمہ داری اور فرائض کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ وہ اپنے ذمہ داری یا کام سے آگاہ ہوتے ہیں۔ تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے بہتر مظاہرہ کرتے ہیں۔

2. کنڑول کا طریقہ کار: بہتر کنڑول کے سبب ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور ماتحتین اپنے فرائض کو ادا کرنے میں دشواری محسوس نہیں کرتے۔ کنڑول نظم پیدا کرنے کے لیے ایک ضروری عمل ہے۔ کنڑول کے مختلف طریقے پائے جاتے ہیں۔ تمام طریقوں میں ملازمین میں اچھے تاثر پیدا کرنے والے طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ بعض اوقات سخت کنڑول کے منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔ اس لیے کنڑول کے طریقوں کو اختیار کرنے کے دوران احتیاط کرنا لازمی ہے۔ کنڑول کے مختلف طریقوں کا گہرائی کے ساتھ تجزیہ کرتے ہوئے تنظیم کو حاصل وسائل اور ضرورت کے مطابق موزوں طریقہ کو اختیار کیا جائے کیونکہ ہر طریقہ، ہر مقام یا ہر ادارے میں کارآمد نہیں ہو سکتا۔ مقام، حالات، صنعت، فیکٹری، دفتر کا ماحول، عملہ یا ملازمین کا رویہ موسم وغیرہ مختلف عوامل کو مد نظر رکھتے ہوئے کنڑول کے موزوں طریقہ کار کو اختیار کرنا چاہیے۔

3. رغبت پیدا کرنا: رغبت یا کام میں دلچسپی کنڑول کا لازمی عنصر ہے۔ کنڑول کے سبب ماتحتین کو کام میں دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین یا عملہ دلچسپی اور رغبت کی وجہ سے کام مکمل کر پاتے ہیں۔ بغیر رغبت کے ملازمین میں کام میں دلچسپی کا فقدان نظر آتا ہے۔ رغبت کنڑول میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ ایک اہم عمل ہے۔ رغبت نہ صرف تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مدد دیتی ہے بلکہ تنظیم میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے اور تعاون کو فروغ دینے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اسی لیے عملہ میں ترغیب پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے، حکمت عملی یا حربے استعمال کرتے ہیں۔ انعام، سزا، جزا، ایوارڈ، بونس وغیرہ ترغیبی طریقے ہیں۔

4. نشانہ مقرر کرنا: موثر کنڑول کے لیے لازم ہے کہ کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کریں۔ ہر شعبہ میں ہر ملازم کو کام کی تکمیل کا نشانہ دیا جاتا ہے۔ یومیہ، ہفتہ واری یا ماہانہ کام کا نشانہ رکھا جاتا ہے اور کام کی تکمیل کے مختلف طریقوں کی تربیت فراہم کی جاتی ہے۔ تربیت کی بدولت ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ نشانہ مقرر کرنے سے ماتحتین یا ملازمین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے اور خود بخود کام کی تکمیل میں دلچسپی لیتے ہیں۔

5. تنظیمی ساخت: تنظیمی ساخت کنڑول کا لازمی عنصر ہے۔ موثر کنڑول کے لیے تنظیم کو موزوں شعبہ جات میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ تنظیم کی مختلف شعبہ جات میں تقسیم کی بدولت کام بھی مختلف شعبہ جات میں تقسیم ہوتا ہے۔ جس کی بدولت کام میں سہولت اور کنڑول کرنے میں آسانی ہوتی ہے۔

6. اصلاحی اقدامات: اصلاحی اقدامات کنڑول کا لازمی جُز ہیں۔ کنڑول کو باقاعدہ بنانے میں اصلاحی اقدامات اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ضرورت کے اعتبار سے موزوں اصلاحی اقدامات ناگزیر ہیں۔ بدنظمی کے اسباب کا پتہ لگا کر ان کی روک تھام کے لیے اصلاحی اقدامات سے ملازمین ذہنی اعتبار سے مطمئن ہوتے ہیں۔ اسی لیے ہر ادارے یا تنظیم میں ضرورت کے اعتبار سے اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔

7. کام کی تفصیلات حاصل کرنا: ہر تنظیم مقررہ کام کی تکمیل پر زور دیتی ہے۔ کام کی تکمیل دراصل موزوں اور بہتر کنڑول کی علامت ہے۔ اسی لیے انتظامیہ کنڑول کے لیے تکمیل شدہ کام کے متعلق تفصیلات حاصل کرتے ہیں۔ نامکمل کام کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کی تکمیل کے لیے اقدامات کرتے ہیں۔

8. معیار کا مقرر کرنا: کام کا معیار کنڑول کرنے، نظم و نسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ کنڑول کے لیے کام کی تکمیل کا معیار بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ کام کا معیار مقرر کرنے پر معین وقت کے مطابق کام تکمیل کو پہنچتا ہے معیار کے مطابق شئے کی پیداوار کرنا اچھے کنڑول کی علامت ہے۔

9. مقصد: کنڑول مقصد کے مطابق ہونا چاہیے۔ بے مقصد کنڑول کے اچھے نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ کنڑول کے مقاصد سے ماتحتین کو بھی واقف کروائیں۔ جن کی بدولت تنظیم کے تمام اراکین سے تعاون حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے۔

10. لچکدار: کنڑول 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۔ لچکداری کے سبب ماتحتین میں اطمینان اور بھروسہ پیدا ہوتا ہے۔ سخت رویہ ماتحتین میں بدظنی پیدا کرتا ہے، اور حسن و سلوک سے ماتحتین فوری راغب ہوتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ماتحتین کو رعایت بھی دی جائے۔

11. کفایتی ہو: کنڑول کا طریقۂ کار کافی کفایتی ہونا چاہیے۔ عام طور پر کنڑول پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ اس سے تنظیم پر مالی بوجھ عائد ہوتا ہے۔ کنڑول پر اخراجات برائے نام ہوں، بلکہ اخراجات سے پاک ہونا چاہیے۔ کنڑول کا ایسا طریقہ اختیار کریں جس میں ماتحتین اپنا تعاون پیش کریں۔ بڑی تنظیموں میں کنڑول پر کافی اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ کنڑول کے ایسے طریقہ کار کو اختیار کریں جس سے ماتحتین از خود کنڑول کے حدود میں آسکیں۔

11.8 قابوکاری کے طریق عمل کے مراحل(Stages of Control Process)

قابوکاری تنظیم کا اہم فعل ہے۔ موزوں کنڑول کے لیے بہتر طریقہ کار کو اختیار کرنا ہوتا ہے۔ کنڑول مختلف مرحلوں سے گزر کر تکمیل پاتا ہے۔ کنڑول کے مراحل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. معیارات کو مقرر کرنا Establishment of Standards

معیارات کو مقرر کرنا کنڑول کا پہلا مرحلہ ہے۔ معیار کی بنیاد پر ہی ہر تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری جدوجہد کرتی ہے۔ معیار کا مقرر کرنا تنظیم کا اہم کام ہے۔ معیار کے مطابق افعال، انجام دہی کے لیے کنڑول کیے جاتے ہیں۔ معیار کو حاصل کرنا، کنڑول کا اہم مقصد ہے۔ ہر تنظیم مختلف شعبہ جات میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کو کام تفویض کرتے ہوئے کام کا معیار بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے شعبہ جات کو ذمہ داری دی جاتی ہے۔ جس پر عمل کرتے ہوئے ہر شعبہ بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔(S-O-G-P) Standard-Objective-Goals-Purpose معیار پر عمل کرنے کا ایک اہم پیمانہ ہے۔

2. کارکردگی کی پیمائش Measurement of Performance

تنظیمی مقاصد اور معیار کو حاصل کرنے کے لیے ہر شعبہ کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ معیار کی جانچ پڑتال کے طور طریقے بھی مقرر کیے جاتے ہیں۔ یومیہ کارکردگی کی جانچ کی جاتی ہے۔ کسی وقت نشانے سے کم کام ہونے پر اصلاح کی جاسکتی ہے۔ کنڑول کا اہم مقصد معیار کے مطابق پیداوار کو حاصل کرنا ہے۔ کسی وقت ممکنہ نتائج کے حصول میں دشواری کی صورت میں اس میں اصلاح کی کوشش کی جاتی ہے۔ ہر شعبہ کی کارکردگی کی جانچ کا پیمانہ مقرر ہوتا ہے۔ نشانہ کو حاصل کرنے کی مکمل کوشش کی جاتی ہے۔ نشانہ کو مکمل کرنے کے لیے ماتحتین کو ضروری ہدایات اور تربیت بھی دی جاتی ہے۔ سائنسی اور عصری طریقوں کی مدد سے کارکردگی کی پیمائش کی جاتی ہے۔

3. کارکردگی کا تقابل کرنا

بہتر کنڑول کے لیے کارکردگی کا تقابل کرنا لازمی ہے۔ اس مرحلہ میں نشانہ اور حقیقی کارکردگی کا تقابل کیا جاتا ہے۔ حاصل نتائج کا تجزیہ کیا جاتا ہے۔ حقیقی کارکردگی ممکنہ کارکردگی سے کم ہونے پر اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ کارکردگی بہتر نہ ہونے کے اسباب کی نشاندہی کرتے ہوئے خامیوں کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ ممکنہ معیار کو حاصل کرنے کے لیے متبادل تدابیر اختیار کی جاتی ہیں۔ ضرورت پر ماتحتین سے مشاورت اور تجاویز بھی لی جاسکتی ہیں۔ بہر حال حقیقی کارکردگی کو ممکنہ کارکردگی یا نشانہ تک پہنچانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

4. اصلاحی اقدامات

کنڑول کا اہم مقصد معیار کو برقرار رکھنا ہے۔ معیار کے مطابق نتائج حاصل ہونے پر تنظیم کی کارکردگی کو بہتر تصور کیا جائے گی۔ حاصل نتائج بہتر ہونے پر اچھے نتائج کی امید کی جاتی ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں میں کارکردگی کے مختلف طور طریقوں سے جانچ کرتے ہوئے ضرورت کے مطابق اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ شعبہ جات اور بین شعبہ جاتی مسائل پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ یہ کنڑول کا آخری مرحلہ ہے۔

11.9 کنڑول کے اقسام (Types of Control)

کنڑول کے چند اہم طریقوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. کنڑول کا پیداواری طریقہ Output Control Method

کنڑول ایک اہم انتظامی فعل ہے۔ موزوں کنڑول کے سبب تنظیم یا ادارے میں منظم طریقے سے کام انجام پاتے ہیں۔ کنڑول کے مختلف طریقوں میں پیداواری طریقہ بھی ایک اہم طریقہ ہے۔اس طریقہ کے مطابق مقدار پیداوار کو کنڑول کے آلات کی طرح استعمال کیا جاتا ہے۔ ہر ملازم، ہر ماتحت یا ہر عہدیدار کے لیے کام کی تکمیل کا ایک نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ نشانہ کو مکمل کرنے کے متعلق ماتحت کو مکمل معلومات اور آلات پیداوار اور سہولتیں فراہم کی جاتی ہیں۔ جس سے ملازم اپنی ذمہ داری کو محسوس کرتا ہے اور وقت پر کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کی کوشش کرتا ہے۔ پیداواری اداروں، صنعتوں، فیکٹری میں پیداواری عمل پر مقرر ملازمین سے مقدار پیداوار کا حساب لیا جاتا ہے جبکہ دفتری معاملات میں پیداوار کو تعداد کی شکل میں ظاہر نہیں کیا جاتا بلکہ دفتری کام کی نوعیت، فائلوں کی یکسوئی، روزانہ حاصل مراسلات کا موزوں جواب تیار کرنا وغیرہ دفتری کام کی کارکردگی کا معیار مانا جاتا ہے۔ تعلیمی اداروں میں وقت پر نصاب کی تکمیل اور حاصل نتائج ادارہ کی کارکردگی کو ظاہر کرتے ہیں۔ ہمت افزاء نتائج ہی بہتر کارکردگی کا مظہر ہوتے ہیں۔ ناقص نتائج اچھی کارکردگی کا مظہر نہیں ہوتے۔ تجارت میں فروخت کی مقدار یا آمدنی کی شرح کاروبار کی کارکردگی کو ظاہر کرتی ہے۔ کنڑول کا مقداری طریقہ ظاہر کرتا ہے کہ کس طرح اور کتنا کام تکمیل پاچکا ہے۔ نتیجہ کنڑول کا اہم آلہ ہے۔ تنظیم یا ادارے یا صنعت کا اعلیٰ سطحی انتظامیہ مقدار پیداوار یا کام کا معیار مقرر کرتا ہے۔ مقررہ معیار کے مطابق صد فیصد کام کی تکمیل پر کام کو قبول کیا جاتا ہے۔ پیداوار کو مختلف مراحل میں تقسیم کرکے کارکردگی میں بہتری پیدا کی جاسکتی ہے۔ بعض اوقات ملازمین کو تربیت بھی دی جاتی ہے۔ تربیت کے سبب ملازمین پیداوار کے جدید طریقوں سے واقف ہوتے ہیں اور بتدریج ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

2. کنڑول کا برتاؤ کا طریقہ Behavioural Control Method

برتاؤ کا طریقہ کنڑول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ یہ ملازم یا کارکن کے برتاؤ اور کام کی تکمیل کے طرز عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ برتاؤ ملازم کی کام کے تئیں ظاہری اور نفسیاتی اور سنجیدگی کو ظاہر کرتا ہے۔ کنڑول کے برتاؤ کا طریقہ، کب، کہاں اور کیسے کام انجام دینا ہے، جیسے سوالات کے ساتھ شروع ہوتا ہے۔ یہ فرد کے طرز عمل پر راست طور پر اثر انداز ہوتا ہے اور ملازم کو کام میں دلچسپی، شوق اور لگن کا باعث بنتا ہے۔ فرض شناس ملازم بڑی عمدگی کے ساتھ اپنے آپ کو کام میں مصروف رکھتا ہے اور بڑی ذمہ داری کے ساتھ کام انجام دیتا ہے۔ دفتری یا صنعتی اوقات کو ضائع نہیں کرتا، وسائل کا صحیح اور منصفانہ استعمال کرتا ہے۔ عاملین پیداوار کا صحیح اور درست استعمال کرتے ہیں۔ پیداوار پر فرد کا برتاؤ خاص طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ ایسا کارکن یا ملازم جو مذکورہ صفات کے خلاف ہو تنظیم میں نت نئے مسائل پیدا کرسکتا ہے۔ منفی رویہ کے حامل ملازمین سے صنعت کو نقصان پہنچتا ہے۔ تنظیم میں ملازم کے برتاؤ کا مختلف اوقات کار میں مشاہدہ کیا جاتا ہے۔ مقام پیداوار پر، دفتری ماحول میں، ساتھی ملازمین کے ساتھ برتاؤ، اوقات کار کا استعمال وغیرہ مختلف مواقع پر مشاہدہ کے ذریعہ ملازم کے برتاؤ کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ کارکن کے برتاؤ

میں مثبت تبدیلی کے لیے موزوں اقدامات ناگزیر ہوتے ہیں۔ ملازمین کے مثبت برتاؤ تنظیم کے لیے مفید ہوتے ہیں۔ منفی رویہ پر قابو پانے کے لیے ان سے مشاورت کے ذریعہ شخصی مسائل کے حل کی جانب توجہ دی جاتی ہے۔ ساتھ ہی مالی فوائد کے ذریعہ ان میں جستجو اور کام میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔

3. کلان کنڑول کا طریقہ Clan Control Method

لفظ Clan کو اسکاٹ لینڈ (Scottish Gaelic) کے Clann سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی خاندان کے ہیں۔ اس لفظ کو انگریزی زبان میں 1425ء میں استعمال کیا گیا۔ Clan سے مراد خاندان سے تعلق رکھنے والے افراد کا مجموعہ ہوتا ہے یا مشترکہ مقاصد کی تکمیل کے لیے افراد کے مجموعہ سے بھی مراد لیا جاتا ہے۔ یہ کنڑول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ کنڑول کے اس طریقہ میں تنظیم کے افراد تنظیمی مقاصد، اقدار، تنظیمی رسم و رواج، اصول و ضوابط وغیرہ کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ کمپنی کو خاندان کی طرح بلند مرتبہ دیا جاتا ہے۔ خاندانی تعلقات کی طرح تنظیم سے مضبوط تعلقات قائم رکھے جاتے ہیں۔ اس طریقہ میں دوستانہ یا بھائی چارگی، باہمی تعاون، ملنساری کا کلچر پایا جاتا ہے۔ یہاں سبھی کام ایک بڑے خاندان کی طرح کیے جاتے ہیں۔ ان سب میں بہترین خاندان کی طرح مشترکہ خصوصیات پائی جاتی ہیں۔ آپس میں مضبوط تعلقات ہوتے ہیں۔ ان میں ٹیم ورک اور ہر پروگرام میں تمام ملازمین کو شامل کیا جاتا ہے۔ تنظیم میں شامل تمام افراد خاندان کی طرح آپس میں جڑے ہوتے ہیں تو ایسی صورت میں تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے سب لوگ آپس میں ملنساری اور یکسوئی کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ ملازمین میں یہی تصور بطور کنڑول مروج ہوتا ہے۔

4. کنڑول کا دفتر شاہی طریقہ Bureaucratic Control Method

کنڑول کا دفتر شاہی طریقہ کنڑول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ کنڑول کا ایسا طریقہ جہاں پر سرکاری، دفتری اصول، قاعدے، طور طریقوں کو استعمال کیا جاتا ہے۔ اس کو کنڑول کا دفتر شاہی طریقہ کہتے ہیں۔ عام طور پر یہ غیر معمولی رسمی تنظیموں میں یا اداروں یا ایسی تنظیم جہاں پر قاعدے سرکاری اصول و ضوابط کا استعمال ہوتا ہو وہاں پر اس قسم کا کنڑول پایا جاتا ہے۔ سرکاری اداروں میں عہدوں یا عہدیداروں کی ترتیب پائی جاتی ہے۔ حقوق اور ذمہ داریوں کا پہلے سے تعین کر دیا جاتا ہے۔ اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔ یہ تمام افراد ذمہ داریوں سے واقف ہوتے ہیں۔ ایسی صورت میں کسی بھی قانون یا اصول سے انحراف ممکن نہیں۔ ہر ملازم، کارکن اپنی اپنی ذمہ داری کے حد تک جوابدہ ہوتا ہے۔ کنڑول کے اس طریقہ میں معیاری اصول اور ضوابط مروج ہو جاتے ہیں۔ ہر سطح اور درجہ پر کام کی جانچ اور تنقیح کی جاتی ہے۔

کنڑول کے دفتر شاہی طریقہ کی خصوصیات ذیل میں دی گئی ہیں۔

1. تنظیم کی رسمی ساخت ہوتی ہے۔
2. تنظیم میں اصول قاعدے پائے جاتے ہیں۔
3. ملازمت کے تحت خاص خصوصیت کے حامل شعبے پائے جاتے ہیں۔
4. مساوات پائی جاتی ہے۔
5. قابلیت کی بنیاد پر تقررات کیے جاتے ہیں۔

6.	قاعدے اصول تحریری شکل میں ہوتے ہیں۔

5.	آپریشنل کنڑول کا طریقہ	Operational Control Method

کنڑول کا یہ ایک اہم طریقہ ہے۔اس طریقہ کے مطابق وقت اور روزانہ کام کا معیار مقرر کیا جاتا ہے۔معیار کے مطابق روزانہ کام کی جانچ کی جاتی ہے۔اعلیٰ سطحی انتظامیہ، تنظیم، ادارے کے مختلف شعبوں میں وقت اور کام کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ نشانہ سے کم پیداوار کی صورت میں اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ معیاری پیداوار حاصل کرنے کے لیے ملازمین کو تربیت کے ساتھ ساتھ ان میں محرکہ بھی پیدا کیا جاتا ہے۔ضرورت کے مطابق رہبری اور نگرانی کی جاتی ہے۔تاکہ نشانے کے مطابق پیداوار حاصل ہوسکے۔ قلیل مدتی منصوبوں یا پیداوار کو یقینی بنانے میں یہ کنڑول کارآمد ثابت ہوتا ہے۔کنڑول کے اس طریقہ میں مطلق العنان طرز قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں۔کام کی تکمیل اہم مقصد ہوتا ہے،اس کے لیے ممکنہ کوشش کی جاتی ہے۔یومیہ پیداوار کا نشانہ رکھنے والے پیداواری ادارے، تعمیراتی کمپنیاں،ادویات کی تیاری وغیرہ فیکٹریوں میں روزانہ کی کارکردگی کی پیائش کی جاتی ہے وہاں پر یہ کنڑول کافی کارآمد ہوتا ہے۔

6.	باہم موافق یا حقیقی وقت پر مبنی کنڑول کا طریقہ Concurrent or Real Time Control Method

یہ کنڑول کا ایک اہم طریقہ ہے۔کسی صنعت،ادارے، فیکٹری، دفتر وغیرہ میں دوران کام حائل ہونے والی مشکلات یا مسائل کی نشاندہی کرکے ان کی یکسوئی کی کوشش کی جاتی ہے۔دوران کام مشینریوں کے ٹوٹنے، بجلی کے منقطع ہونے، ٹکنالوجی،آلات کا سنسر نا کام ہونے وغیرہ کی صورت میں مسائل پیدا ہوسکتے ہیں۔ مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کو حل کرنے کی ممکنہ تدابیر اختیار کی جاتی ہیں۔تاکہ مزید نقصان سے تنظیم کو محفوظ رکھا جاسکے۔خدمات یا کام کا پہلے سے ایک معیار مقرر کیا جاتا ہے۔ تمام ملازمین اس پر عمل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ پیداوار، کام یا خدمات کے دوران ہی ان کی جانچ ممکن ہے۔ملازمین کے مظاہرے کو معیار سے تقابل کرتے ہوئے جائزہ لیا جاتا ہے۔اس طرح یہ کنڑول کا یہ طریقہ کام کے معیار سے شروع ہوتا ہے۔نشانہ کی تکمیل اس کنڑول کا اہم مقصد ہوتا ہے۔کام کو معیار کے مطابق یقینی بنانے کے لیے اس قسم کے کنڑول کا استعمال کیا جاتا ہے۔یہ طریقہ کارکردگی کو معیاری بنانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔اس لیے کنڑول کے اس نظام میں ملازمین پر مسلسل نگاہ رکھی جاتی ہے۔اس طریقہ میں غلطیوں کے دہرانے کی شرح میں کمی ہوتی ہے۔کنڑول چارٹ اس قسم کے کنڑول کی مثال ہے۔اس کو Steering Control بھی کہتے ہیں۔

7.	تاریخی کنڑول کا طریقہ	Historical Control Method

کنڑول کے اس طریقہ میں تنظیم کے ساتھ کام اور کارکردگی کا تجزیہ کیا جاتا ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کو مختلف سطحوں پر جانچ کے بعد نتائج کا جائزہ لیا جاتا ہے۔ کمپنی کے پچھلے سال کے نفع و نقصان، گوشوارے، بیلنس شیٹ کی جانچ وغیرہ تاریخی کنڑول کا ایک طریقہ ہے۔کنڑول کے اس طریقہ کی مدد سے تنظیم کے پچھلے سال کی کارکردگی کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ پچھلے سال کے دوران وقوع پذیر ہونے والی رکاوٹوں کو مستقبل کے لیے دور کرنے کی حکمت عملی اختیار کرنے میں استعمال کرتے ہیں۔تاریخی کنڑول کا طریقہ مستقبل کے لیے رہبری کرتا ہے۔ تاریخی کنڑول کو Feed Back کنڑول بھی کہتے ہیں۔کیونکہ یہ پچھلے سال کی کارکردگی کی وضاحت کرتا ہے۔ پچھلے سال کے اعداد و شمار اور کارکردگی میں اضافہ کرنے اور درپیش مشکلات کو دور کرنے کے لیے ممکنہ اقدامات کرنے میں مدد ملتی ہے۔

8. احتیاطی کنڑول کاطریقہ Predictive Control Method

کنڑول کا یہ ایک اہم طریقہ ہے۔اس قسم کے کنڑول میں تنظیم کے مستقبل کے ممکنہ مسائل کو حل کرنے کی حکمت عملی پر غور کیا جاتاہے۔ مستقبل میں حائل ہونے والے مسائل کو پہلے سے نشاندہی کرکے اس کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ نقدی بجٹ اس قسم کی ایک مثال ہے۔ کسی مہینے میں نقدی کی قلت کاامکان ہو توایسی صورت میں اس کو دور کرنے کی بھرپور کوشش کی جاتی ہے۔ وقتی مسائل کو حل کرنے پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ سابقہ تجربات کی بنیاد پر بھی مستقبل کے ممکنہ مسائل کی نشاندہی کرسکتے ہیں۔ مستقبل کے مسائل کی نشاندہی کرنااور موزوں طریقہ سے یکسوئی ایک اہم اقدام ہے۔ مسائل کی یکسوئی کے مختلف طریقے پائے جاتے ہیں۔ ہر تنظیم مسائل کی موزونیت کے اعتبار سے مسائل کی یکسوئی کی کوشش کی جاتی ہے۔

11.10 کنڑول تکنیک کے روایتی اقسام (Traditional Types of Control Techniques)

ہر تنظیم میں نظم ونسق کی برقراری کے لیے کنڑول یا قابوکاری کے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ بہتر کنڑول تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مددگارثابت ہوتے ہیں۔ عصر حاضر میں جدید ٹکنالوجی سے لیس کنڑول کے طریقے ہیں جو نظم ونسق کی برقراری اور مقاصد کی تکمیل میں مرکزی کرداراداکرتے ہیں۔ آج بھی چند صنعتوں یا پیداواری اداروں یا تجارتی میدان میں ان طریقوں کا استعمال کیا جاتاہے۔ ذیل میں کنڑول کے چنداہم روایتی طریقوں کوبتلایا گیاہے۔

1. موازنہ کنڑول (Budgetary Control)
2. معیاری لاگت (Standard Control)
3. تجزیہ نسبت (Ratio Analysis)
4. اندرونی محاسبہ (Internal Audit)
5. نقطہ توازن (BEP)
6. شماریاتی آلات (Statistical Tools)

1. موازنہ کنڑول Budgetary Control

بجٹ یاموازنہ، کنڑول کاایک اہم روایتی طریقہ ہے۔ ہر تنظیم مختلف افعال یاکام کے اعتبار سے بجٹ مختص کرتی ہے اور اسی دائرے میں کام یاافعال کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنظیموں میں پیداواری بجٹ، خریداری بجٹ، فروخت بجٹ، نقدی بجٹ وغیرہ مختلف اقسام کے بجٹ پائے جاتے ہیں۔ بجٹ اپنے شعبے کی کارکردگی کااظہار بھی ہے۔ کسی شعبہ میں کارکردگی میں بہتری اور تسلسل برقرار رکھنے میں موازنہ یابجٹ کنڑول کااہم کردار ہوتاہے۔ ہر کام کے لیے ضرورت کے مطابق رقم کے ساتھ کام کی تکمیل کاوقت اور مدت بھی مقرر کی جاتی ہے۔ اسی اعتبار سے کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

2. معیاری لاگت کاری Standard Costing

معیاری لاگت روایتی کنڑول کاایک اہم طریقہ ہے۔ صنعتی اور پیداواری اداروں میں اس کا خاص طور پر استعمال ہوتا ہے۔ شئی کی پیداوار سے قبل شئی کی نوعیت، معیار ومقدار کے اعتبار سے اس کی ممکنہ پیداواری لاگت کااندازہ قائم کیا جاتاہے۔ اسی اعتبار سے شئی 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 کامطالعہ کرنالازمی

ہوتا ہے۔ یہ پیداوار کے دوران غیر ضروری اخراجات پر قابو پانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔اس کے ساتھ ساتھ وسائل پیداوار کا بہتر استعمال ممکن ہے۔

3. تجزیہ نسبت Ratio Analysis

مالیاتی گوشوارے مالی موقف واستحکام کو ظاہر کرتے ہیں۔ نفع ونقصان کھاتے،آمدنی واخراجات کھاتے، تختۂ لاگت، بیلنس شیٹ، آمدنی کے تقابل گوشوارے وغیرہ کاروبار کے مالی موقف کی وضاحت کرتے ہیں۔ان گوشواروں کا گہرائی کے ساتھ مطالعہ کرتے ہوئے کاروبار کے حقیقی موقف کی وضاحت کی جاسکتی ہے۔کاروبار میں زیر استعمال چند اہم نسبتوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

منافع کی نسبت: منافع کی چند اہم نسبتیں اس طرح ہیں۔

i. خام منافع کی نسبت Gross Profit Ratio

خام منافع کی نسبت کاروبار سے ہونے والے نفع کا ایک حصہ ہے۔اس کی مدد سے کاروبار کے خام منافع کی شرح معلوم ہوتی ہے۔ یہ تجارتی کھاتہ (Trading Account) کی مدد سے معلوم کیا جاتا ہے۔ یہ نسبت کاروبار کے خام منافع اور فروخت کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتا ہے۔خام منافع کی اونچی شرح کو بہتر تصور کیا جاتا ہے۔خام منافع میں سے کاروبار کے دفتری وانتظامی اخراجات کی پابجائی کی جاتی ہے۔ خام منافع کی کم شرح کاروبار کے لیے بہتر نہیں ہے۔ بعض اوقات کاروبار میں خام نقصان بھی ہوتا ہے۔خام نقصان کاروبار کی منفی رجحان یا نقصان کو ظاہر کرتا ہے۔

ii. خالص منافع کی نسبت Net Profit Ratio

حقیقت میں خالص منافع ہی کاروبار کے حقیقی موقف کی عکاسی کرتا ہے۔ یہ کاروبار کے حقیقی موقف کو واضح کرتی ہے۔خالص منافع کی کوئی خاص نسبت مقرر نہیں ہوتی۔ البتہ اونچی شرح کاروبار کے لیے ایک اچھی علامت ہے۔ کاروبار میں نقصان کی صورت میں خالص نقصان بھی حاصل ہوتا ہے۔ جو کاروبار کے نقصان کی نسبت کو ظاہر کرتی ہے۔

اخراجات کی نسبت Expenses Ratio

صنعتی پیداواری اداروں اور تجارتی میدان میں عائد مختلف مصارف یا اخراجات کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔اخراجات راست طور پر منافع پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ بلا منصوبہ یا غیر ضروری اخراجات کے سبب پیداواری مصارف میں اضافہ ہوتا ہے۔اخراجات میں تخفیف کے لیے عصری وجدید ٹکنالوجی کے ساتھ منصوبہ اور کنڑول کی ضرورت ہوتی ہے۔ خام مال، اجرت، تنخواہ، دفتری وانتظامی مصارف، کرایہ، تشہیر وغیرہ چند لازمی مصارف ہیں۔کاروبار کی نوعیت اور سائیز کے اعتبار سے ان اخراجات میں کمی اور اضافہ ہوتا رہتا ہے۔ ہر چھوٹے و بڑے کاروبار میں ان اخراجات میں کمی پر ترجیح دی جاتی ہے۔ بلکہ اخراجات میں کمی کے لیے ایک جامع حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔اخراجات و پیداواری مصارف میں موزوں کنڑول کے سبب منافع کی شرح میں اضافہ ہوتا ہے۔آمدنی گوشواروں کے مختلف مدات کا تقابلی جائزہ لے کر بہتر اقدامات کر سکتے ہیں۔اخراجات کی فروخت سے تقابل کرتے ہوئے اخراجات کا فیصد محسوب کیا جاتا ہے۔

روان نسبت　　　　　　　　　　　　　　　　　　　Current Ratio

رواں نسبت اثاثوں سے متعلق ہے۔ یہ نسبت کاروبار کے رواں اثاثوں اور رواں ذمہ داریوں کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔ ہاتھ میں نقدی، بنک میں نقدی، ذخیرہ، دین داری، واجب الاصول، قلیل مدتی تمکات اور پیشگی ادائیات کاروبار کے رواں اثاثے ہیں۔ اسی طرح لین دار، واجب الادابل، قلیل مدتی قرضے، اداطلب اخراجات یا مصارف قلیل مدتی رواں ذمہ داریاں ہیں۔ ان دونوں اقسام کے اثاثہ و ذمہ داریوں کے درمیان تعلق رواں نسبت ہے۔ ایک ہمت افزا یا مستحکم کاروبار کے لیے 2:1 کو معیاری نسبت مانا جاتا ہے۔

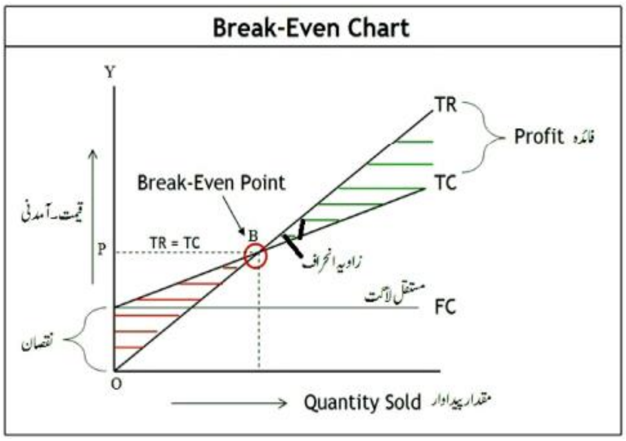
4. داخلی (اندرونی) محاسبہ　　　　　　　　　　　　Internal Audit

ہر بڑی اور رسمی تنظیموں میں مختلف طریقوں سے کھاتوں، لین دین کے ریکارڈس، دفتری اندراجات کی وقفہ وقفہ سے تنقیح کی جاتی ہے۔ تنقیح بالواسطہ طور پر کنٹرول ہے۔ تنقیح کنٹرول کا ایک قدیم طریقہ ہے۔ تنظیم یا اداروں پر کنٹرول کرنے اور کام میں عمدگی پیدا کرنے میں تنقیح اہم کردار ادا کرتی ہے۔ مسلسل تنقیح، سالانہ یا معیادی تنقیح کی طرح داخلی تنقیح بھی ایک اہم تنقیح ہے۔ انتظامیہ کے داخلی مراتب بندی کے عہدیدار کی جانب سے تفویض کروائی جاتی ہے۔ ہر عہدیدار ماتحت کے کاموں کی درستگی اور عمدگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اسی ضمن میں دوران کام غلطیوں کی نشاندہی کرتے ہوئے اس پر قابو پانے اور غلطیوں سے پاک بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ محاسبہ از خود داخلی کنٹرول کا باعث ہے۔ داخلی کنٹرول تنظیم کے مقاصد، طریقۂ کار، انتظامیہ، وسائل کار، طریقۂ عمل وغیرہ کا احاطہ کرتا ہے۔

5. نقطۂ توازن　　　　　　　　　　　　　　　　　Break Even Point

ہر تاجر کاروبار سے بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت آمدنی و اخراجات کے درمیان توازن پیدا کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ فروخت یا آمدنی کی وہ سطح جہاں پر تاجر کو منافع حاصل ہوتا ہے اور نہ نقصان ہوتا ہے بلکہ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطۂ توازن کہتے ہیں۔ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات آپس میں مساوی ہوتے ہیں۔ آمدنی کے مقابلے میں اخراجات زائد ہونے پر تاجر کو نقصان ہوگا اور اس کے برخلاف، اخراجات کے مقابلے میں آمدنی زائد ہونے پر تاجر کو منافع حاصل ہوگا۔ نقطۂ توازن کے بعد تاجر کو منافع حاصل ہوتا ہے۔ نقطۂ توازن تاجر کو تجارتی حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد دیتی ہے۔ یہ پیداوار یا فروخت کی کم از کم مقدار کی نشاندہی کرتی ہے۔ جو تاجر کی مصارف کی پابجائی کے لیے درکار ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ اخراجات کی تخفیف یا کٹوتی، مصارف پیداوار پر کنٹرول کرنے، کاروبار کو موثر اور باقاعدہ بنانے، قیمتوں کا تعین کرنے، فروخت کو بڑھانے وغیرہ حکمت عملی کو قطعیت دینے میں نقطۂ توازن کا استعمال کیا جاتا ہے۔

نقطۂ توازن کو ذیل کی شکل میں بتلایا گیا ہے۔



6. شماریاتی آلات Statistical Tools

کاروبار میں شماریات کے آلات کا استعمال ایک روایتی طریقہ ہے۔ ہر چھوٹے و بڑے ادارے، اس کا آسانی کے ساتھ استعمال کر سکتے ہیں۔ اوسط، فیصد، وسطانیہ، بہتانیہ، نسبت، ایف ٹسٹ، ٹی ٹسٹ، گراف، بار گراف، پائی گراف وغیرہ شماریات کے چند بنیادی آلات ہیں۔ ان کی مدد سے کاروبار، تجارت یا صنعت کی کارکردگی کا اظہار ہوتا ہے۔ منصوبہ کے مطابق معیار کو برقرار رکھنے اور کنڑول کرنے میں ان آلات کا استعمال کیا جاتا ہے۔

11.11 قیادت کے معنی و مفہوم (Meaning and Definition of Leadership)

عام طور پر قیادت کو صرف سیاسی میدان کے نقطہ نظر سے دیکھا جاتا ہے۔ سیاسی میدان میں سرگرم افراد کو ہی قاعد تصور کرتے ہیں۔ انتخابات میں حصہ لینے والے سیاسی قائدین کو ہی قائد کی تعریف میں شمار کرتے ہیں۔ قائد صرف سیاسی میدان میں ہی نہیں بلکہ سرکاری دفاتر، رسمی وغیر رسمی اداروں میں بھی فائز عہدیدار بھی قائد کی تعریف میں شمار ہوتے ہیں جن کے کنڑول یا نگرانی میں دفاتر کام کرتے ہیں۔ عہدیدار اپنے ماتحتین کے ساتھ قائد کی طرح ہوتا ہے جو شعبہ کی ترقی یا ذمہ داریوں کی ادائیگی میں رہبری کرتا ہے اس طرح قائد ایک جامع اصطلاح ہے۔

قائد (Leader) کے مفہوم و معنی کو سمجھنے کے لیے قائد اور قیادت کے مختلف اندازپر محققین، ماہرین سماجیات نے مختلف تعریفات پیش کی ہیں مطالعہ کیجئے۔

1938ء میں جسٹس برنارڈ نے قیادت (Leadership) کی تعریف اس طرح کی کہ ''قیادت ماتحتین پر اثر انداز ہونے کی صلاحیت کا نام ہے۔ جس کی بدولت ماتحتین ہدایت کے مطابق عمل کرتے ہیں''۔

ٹیری (Terry) کے مطابق ''باہمی مقاصد کی تکمیل کے لیے افراد پر اثر انداز سرگرمی کا نام ہے''۔

سیکلر ہڈسن (Seckler Hudson) کے مطابق ''تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے مشترکہ کوشش کا نام ہے''۔

شاہ (Shaw) کے مطابق ''قائد گروہ کا رکن ہوتا ہے جو افراد پر مثبت انداز میں اثر انداز ہوتے ہے''۔

قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں حسب ذیل اہم نکات کی وضاحت ہوتی ہے۔

1. قیادت دراصل دو یا زائد افراد کے تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔
2. قائد کے ماتحتوں میں بات سننے والے افراد کی تعداد پائی جاتی ہے۔
3. قائد مقصد کو حاصل کرنے کی مختلف حکمت عملیوں پر عمل کرتے ہیں۔
4. قیادت ایک لچکدار پہلو ہے۔
5. قیادت بروقت قابل تبدیلی اور حرکت پذیر ہوتی ہے۔
6. قیادت شخصی اوصاف اور خصوصیت کا نام ہے۔ قیادت پر شخصی اوصاف کا گہرا اثر پڑتا ہے۔
7. قیادت انفرادیت پر اثرانداز ہوتی ہے۔
8. قیادت اجتماعی مساوات کی تکمیل پر زور دیتا ہے۔
9. مضبوط قیادت استحکام کی ضامن ہوتی ہے۔
10. قیادت پر ماحول، شخصی خصوصیت یا اوصاف راست طور پر اثرانداز ہوتی ہیں۔

11.12 قیادت کی اہمیت (Importance of Leadership)

قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں قیادت کے اوصاف اور خصوصیات کے متعلق قائد (Leader) دراصل گروہ یا گروپ کو کنٹرول کرنے والا فرد ہوتا ہے۔ گروپ میں شامل افراد قائد کو بلند و بالا مرتبہ عطا کرتے ہوئے اس کی ہر بات پر عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو قائد پر مکمل بھروسہ اور اطمینان ہوتا ہے۔ قائد کی ہر بات کو ماتحتین قبول کرتے ہیں۔

قائد کی قیادت کا انحصار ماتحتین کے طرز عمل اور قائد کے شخصی اوصاف پر منحصر ہوتا ہے۔ قائد اپنی شخصی صفات کے سبب گروپ یا سماج کو فائدہ پہنچا سکتا ہے۔ قانونی دوراندیشی، قائد کی قربانیاں اور قانونی حکمت عملی، کوشش اور جستجو سے سماج، علاقہ یا گروپ مستفید ہو سکتا ہے۔ اسی لیے افراد ایسے شخص کو اپنا قائد منتخب کرتے ہیں جو منفرد خصوصیات کا حامل ہو۔ قائد کو قائد بنانے میں صرف اس کی منفرد خصوصیات ہی اہم کردار ادا کرتی ہیں۔

قائد اپنے اثر و رسوخ کی بنا پر ہی رسمی و غیر رسمی تنظیموں پر اثرانداز ہوتا ہے۔ جس کے سبب سماج اپنے استحصال سے محفوظ رہتا ہے۔ قائد کا مساویانہ رویہ ہی سماج میں ایک منفرد مقام پیدا کرتا ہے۔ جس سماج میں قائد کی قلت ہو وہ سماج کبھی ترقی نہیں کر سکتا۔ قائد ہی ہے جو سماج کی ضرورتوں کا خیال رکھتے ہوئے، ان کو فراہم کرنے کی طرف پہل کرتا ہے۔ مختلف میدانوں میں قائد ہو سکتے ہیں۔ ایک کامیاب کھلاڑی کھیل کے میدان میں باقی کھلاڑیوں کی رہبری کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کی کوشش کرتا ہے۔ دفتر میں کامیاب آفیسر اپنی صلاحیتوں کی بنیاد پر دفتر میں نظم و ضبط کو قائم کر سکتا ہے اور اندرون تنظیم اور بیرونی تنظیم اچھے روابط کے ساتھ تنظیم کو ہر میدان میں کامیابی سے ہمکنار کر سکتا ہے۔

11.13 ایک مثالی قائد یا قیادت کے صفات(Qualities of Leadership)

قائد کی خصوصیات یا صفات کی کوئی مخصوص حد نہیں ہے۔ فرد کی تمام اچھائیاں یا خوبیاں ہی ایک اچھے قائد کے خصوصیات ہوتی ہیں۔ اچھائیوں اور خوبیوں کی کوئی قید نہیں لیکن صفات کی وضاحت کے لیے ایک مثالی قائد کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. **وقت کا پابند ہو:** ایک کامیاب قائد وقت کا پابند ہوتا ہے۔ دفاتر میں اوقات پر عمل کرتا ہو۔ دوست، احباب یا ماتحتین کو وقت پر حاضر ہو کر ان کے مسائل کو حل کرنے پر توجہ دیتا ہو۔

2. **اجتماعیت:** ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ عوام میں گھل مل جانے کی صلاحیت ہو۔ سماج کے مجموعی پہلوؤں پر غور و فکر کرتے ہوئے اس کے استحکام پر توجہ دینے والا ہو۔ اجتماعیت ہی فرد کو ایک کامیاب قائد بناتی ہے۔ جس شخص کے ذہن میں سماجیانہ کی صلاحیت موجود ہوتی ہے وہ کسی نہ کسی میدان میں ایک کامیاب قائد بن کر ابھرتا ہے۔ جن اشخاص میں ان صفات کا فقدان پایا جاتا ہے وہ ماتحتین کو راغب نہیں کر سکتے اور ماتحتین ان کو قائد کے طور پر قبول نہیں کرتے۔ اجتماعیت ہی فرد کو کامیاب قائد بننے میں مدد دیتی ہے۔

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

4. **فیصلہ سازی:** فیصلہ سازی، کامیاب قیادت کی اہم صفت ہے۔ یہی خاصیت فرد کو منفرد بناتی ہے۔ فیصلہ سازی کی صلاحیت ہر فرد میں نہیں ہوتی۔ ایک کامیاب شخص میں اور کامیاب قائد میں فیصلہ سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ صحیح وقت پر، صحیح اور درست انداز میں فیصلہ لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گزرنے کے بعد فیصلہ بے کار مانا جاتا ہے۔ اس لیے حالات اور وقت کو بہتر سے بہتر طور پر سماج کے استعمال کے قابل بنانے کے لیے موزوں فیصلہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ سماج کے تمام حالات کو مد نظر رکھتے ہوئے وقت پر فیصلہ لینا کامیاب قائد کے لیے ناگزیر ہوتا ہے۔ درست فیصلہ ہی قیادت کو پروان چڑاتی ہے۔

5. **ذہانت:** ایک کامیاب قائد ذہنی اعتبار سے کافی طاقتور ہوتا ہے۔ ہر فرد کی ذہنی صلاحیت ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہے۔ بعض افراد معاشی میدان میں ماہر ہوتے ہیں تو بعض افراد سماج میں گھل جانے میں منفرد مقام رکھتے ہیں۔ ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ اس میں زندگی کے مختلف شعبہ حیات میں دوراندیشی کی صلاحیت پائی جاتی ہو۔ تعلیمی، تہذیبی، تمدنی، سماجی، معاشی وغیرہ مختلف میدانوں میں اپنی ذہانت کا ثبوت دے۔ موجودہ حالات کا بہتر طور پر تجزیہ کرتے ہوئے مستقبل کے متعلق صحیح اور درست پیش قیاسی کر سکے۔ ایسا نہ ہو کہ وہ موجودہ حالات کو صرف ذاتی مفاد کے لیے استعمال کرے۔ قائد، موجودہ حالات کو سماج کے لیے مثبت انداز میں تبدیل کرنے کے قابل ہو۔ اس کی حکمت عملی اور منصوبوں کی وجہ سے سماج کے تمام افراد مستفید ہوتے ہوں۔

6. **تنظیمی صلاحیت:** تنظیمی صلاحیت کی بدولت فرد میں انتظامی صلاحیتوں کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ قائد کا تعلق رسمی، غیر رسمی، سرکاری و غیر سرکاری مختلف اداروں سے ہو سکتا ہے۔ ضروری ہے کہ مختلف اداروں کے افعال، کردار، حدود وغیرہ سے مکمل معلومات رکھتا ہو۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے اس کی تکمیل کے ذرائع سے واقف ہونا چاہیے۔ تنظیم کے اندر بد نظمی کو بہتر سے بہتر طور پر قابو پانے کی صلاحیت کا حامل ہو۔ مختلف اداروں، تنظیموں سے مثبت تعلقات کا حامی ہو۔

7. **گفتگو یا انداز بیان:** انداز گفتگو کسی بھی فرد کا آئینہ ہوتا ہے۔ انداز گفتگو فرد کی شخصیت کی وضاحت کرتا ہے۔ کامیاب قائد کے لیے نرم لب و لہجہ کا حامل ہونا چاہیے۔ خوش مزاجی، اچھی گفتگو ماتحتین کو راغب کرتی ہیں۔ اس سے انتظامی معاملات میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ خوش مزاجی بالواسطہ طور پر مخالفین کو سرد کر دیتی ہے۔ فرد کے نرم لب و لہجہ کی بدولت دفتری امور میں بھی تعاون حاصل ہوتا ہے۔ ماتحتین انداز گفتگو سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ سخت اور غالبانہ رویہ سے ماتحتین ناراض ہوتے ہیں اور یہ قیادت کی صفات کے خلاف ہے۔

11.14 قیادت کے فرائض یا ذمہ داریاں (Duties and Responsibilities of Leadership)

قائد ایک ذمہ دار فرد ہوتا ہے جو اپنی ذمہ داریوں کو بخوبی نبھانے کی کوشش کرتا ہے۔ ہر میدان میں کوئی نہ کوئی قائد پایا جاتا ہے۔ قائد سماج یا گروپ کی قیادت کرتا ہے۔ قیادت، قائد کی خصوصیت اور صفات کو ظاہر کرتی ہے۔ بغیر قیادت کے قائد نہیں کہلاتا۔ اسی لیے قیادت اور قائد کو جدا نہیں کیا جا سکتا۔ ایک کامیاب قائد کی درجہ ذیل ذمہ داریاں ہوتی ہیں۔

1. احساس ذمہ داری
2. حق گوئی یا انصاف رسائی
3. نظم و نسق کی برقراری
4. شراکتی انداز
5. عوامی تعلقات

1. **احساس ذمہ داری:** فرائض کی ادائیگی کے لیے ضروری ہے کہ ہر فرد اپنی ذمہ داریوں کو محسوس کرے۔ انفرادیت کے مقابلے اجتماعیت میں فرائض کی ادائیگی کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ قیادت کے میدان میں قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنی ذمہ داری کو نہ صرف محسوس کرے بلکہ اس کو مکمل کرنے کی بھرپور کوشش بھی کرے۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ جس تنظیم سے یا جس ادارے سے تعلق رکھتا ہو وہاں پر نظم و نسق کی برقراری کے ساتھ فرائض کی ادائیگی میں کوئی کوتاہی نہ پائی جائے۔ جو شخص اپنی ذمہ داری کو بخوبی انجام دیتا ہے وہاں پر کسی قسم کی کوتاہی پیدا نہیں ہوتی۔ یہ صفت تنظیم کے دیگر افراد کے لیے ترغیب کا باعث بنتی ہے۔ تعلیمی قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ تعلیمی میدان میں مکمل طور پر خدمات انجام دے۔ سماجی میدان کے قائد کے لیے لازمی ہے کہ سماجی نقطۂ نظر سے اپنی ذمہ داری کو محسوس کرے۔ کسی تنظیم کے قائد کے لیے لازمی ہے کہ وہ تنظیمی مقاصد کے لیے ہر ممکنہ کوشش کرے۔

2. **حق گوئی یا انصاف رسائی:** حق گوئی ایک منصف مزاج شخص کی بنیادی خصوصیت ہوتی ہے۔ ایسے شخص کو سماج ممتاز مقام عطا کرتا ہے۔ حقائق سے منحرف شخص پر اعتبار کم پایا جاتا ہے۔ تنظیم میں اعتبار اور حق گوئی سب سے زیادہ اہمیت کی حامل ہوتی ہیں۔ ان باتوں

سے انحراف کی صورت میں قیادت بھی کمزور ہوتی ہے۔ قیادت کو مضبوط اور طاقتور بنانے میں حقائق اور انصاف رسائی ہی مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔اس لیے ایک کامیاب قیادت کے لیے حق گوئی ایک اہم ذمہ داری ہے۔

3. **نظم ونسق کی برقراری:** نظم ونسق ہر میدان میں لازمی عنصر ہے۔اسی کی بدولت کامیابی 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 صدر نظم ونسق کو برقرار رکھنے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ذمہ داریوں کی تکمیل،اوقات کی پابندی، مختلف تنظیموں کے فرائض وذمہ داریوں سے واقفیت، مختلف تنظیموں سے مثبت تعلقات، کام کو مکمل کروانے کی صلاحیت وغیرہ نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں۔ایک کامیاب قیادت کے لیے لازمی ہے کہ نہ صرف اندرون تنظیم بلکہ بین تنظیموں کے درمیان بھی بہتر سے بہتر روابط رکھنے ولا ہو۔

4. **شراکتی انداز(Participative Behavior):** قیادت کو مضبوط اور طاقتور بنانے کے لیے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ ماتحتین کو اظہار خیال کی آزادی دیں، مسائل پر گفتگو کریں، قطعی فیصلہ اختیار کرنے سے قبل ماتحتین سے تجاویز حاصل کریں۔ماتحتین کو اہم نکات کی جانب توجہ دلائیں۔ماتحتین کی رضامندی اور قطعی فیصلہ لیں۔ شراکتی انداز کے سبب ماتحتین میں اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ مطلق العنان طرز کی قیادت سے بغاوتوں کو فروغ ملتا ہے۔اس لیے دوراندیشی کا مظاہرہ کرتے ہوئے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔

5. **عوامی تعلقات(Public Relations):** قیادت عوام کے درمیان فروغ پاتی ہے۔کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ عوامی تعلقات کو بحال رکھے۔ عوامی تعلقات مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ دفتری تعلقات میں لازمی ہے کہ وہ تنظیم کے تمام افراد کے ساتھ خوش اسلوبی اور صاف گوئی کے ساتھ تعلقات بحال رکھے۔ بہتر روابط ہی افراد کو کام کرنے میں ترغیب پیدا کرتے ہیں۔کام سے دلچسپی اور مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ سماج، دفتر، تنظیم، ادارے سے تعلق رکھنے والے تمام افراد سے خوشگوار تعلقات قائم رکھیں، عوامی تعلقات کے دوران کسی قسم کی طرفداری کا رجحان نہ ہو۔

11.15 قیادت کے نظریات(Theories of Leadership)

مختلف اوقات میں مختلف انداز کی قیادت کامیاب ہوتی ہے۔ قیادت پر مختلف ماہرین نے مختلف نظریات پیش کیے ہیں۔ قیادت پر چند اہم نظریات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. نظریۂ اوصاف Trait Theory

نظریۂ اوصاف، قیادت پر ایک اہم نظریہ ہے۔ یہ نظریہ ایک کامیاب قیادت کے ضروری اوصاف و خصوصیات کی وضاحت کرتا ہے۔ ایک فرد میں جتنے اچھے اوصاف پائے جاتے ہیں وہ تمام ایک کامیاب قیادت کے اوصاف ہوتے ہیں۔ 1930 تا 1950 کے دوران قیادت پر نظریۂ اوصاف کافی مشہور رہا ہے۔اس نظریہ کے اعتبار سے ''قائد بنتے نہیں بلکہ پیدا ہوتے ہیں''۔

"Leaders are born not Made"

یعنی قدرتی صفات کی بنیاد پر فرد میں قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں اس نظریہ کو Great Man Theory بھی کہتے ہیں۔ مختلف محققین نے ایک کامیاب قیادت کے لیے ضروری اوصاف کی مختلف فہرست تیار کی ہیں۔

Stogdill نے اپنے مطالعہ کے ذریعہ ایک کامیاب قیادت کی حسب ذیل خصوصیات یااوصاف کو بیان کیا ہے۔

a. طبعی ساخت، قد، جسمانی ساخت، وزن

b. ذہانت

c. خوداعتمادی

d. سماج میں گھل مل جانے کی صلاحیت

e. چاہ یاخواہش(Will Initiative, Parsistance, Ambition)

f. تسلط یاغالبیت(Dominance)

g. موثر بات چیت/طرز کلام(Surgeney Talkative)

ایک کامیاب قیادت کے اوصاف کی کوئی قید نہیں۔ بعض اوقات ایک کامیاب قیادت میں کئی دیگر اوصاف بھی پائے جاسکتے ہیں۔ بعض اوقات تمام خصوصیات یااوصاف رکھنے والا شخص ایک کامیاب قائد نہیں ہوسکتا۔ کامیاب قائد کے لیے مختلف مطالعہ میں مختلف خصوصیات ظاہر ہوتی ہیں۔ فرد کے اوصاف پر 50 سالہ تحقیق بھی فرد کی ایک کامیاب صفت کو اخذ نہیں کرسکی۔

قیادت پر برتاؤ کا نظریہ(Behavioural Approach of Leadership)

قیادت پر برتاؤ کا نظریہ ایک اہم نظریہ ہے۔ فرد کا برتاؤ قیادت پر گہرے اثرات مرتب کرتا ہے۔ یہ نظریہ فرد کے برتاؤ کی اہمیت وافادیت کو ظاہر کرتا ہے۔ مختلف حالات و مختلف موقعوں پر فرد کا برتاؤ مختلف ہوتا ہے۔ قیادت کے لیے بعض اوقات موافقت اور بعض اوقات غیر موافق حالات بھی آتے ہیں۔ قائد مختلف حالات ووسائل کو بہتر طور پر استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ ایک فرد کی فطرت یااوصاف کے مقابلے میں کافی زیادہ افعال انجام دیتا ہے۔ قیادت سے مراد صرف سیاسی قائدین سے نہیں لیاجاتابلکہ فیکٹری، دفاتر، اداروں وغیرہ کے مختلف محکمہ جات میں فائز عہدیداریاآفیسر وغیرہ کو قائد میں شمار کیاجاتاہے جن کا طرز عمل ایک قیادت کو ظاہر کرتی ہے۔ برتاؤ کا نظریہ کے مطابق قائد کا طرز یابرتاؤ قیادت پر اثرانداز ہوتی ہے۔ یہ نظریہ قائد کے اوصاف یافطری چیزوں کو نظرانداز کرتا ہے۔ یہ نظریہ 20ویں صدی کے دور میں کرٹ لیوان(Kurt Lewi)رینسس لیکرٹ(Rensis Likert)جیسے Ohio Stale University کے محققین نے Ralph ; Tagdil کی قیادت کے برتاؤ کے نظریہ کو فروغ دیا۔

ذیل میں قیادت پر برتاؤ کے دواہم نظریے دیے گئے ہیں۔

1)اوہیواسٹیٹ یونیورسٹی کامطالعہ(The Ohio State University Studies)

2)مشی گن کامطالعہ(Michigan Studies)

1) مشی گن کا مطالعہ Michigan Studies

امریکی ماہر نفسیات و سماجیات Rensis Likert کی نگرانی میں امریکی یونیورسٹی مشی گن یونیورسٹی کی جانب سے 1950 میں قیادت پر برتاؤ کے اثرات کو اخز کرنے کے لئے کافی تحقیق کی گئی۔اس تحقیق میں قائد (Leader) کے برتاؤ یا طرز عمل کو کافی اہمیت دی گئی۔اس لئے اس نظریہ کو قیادت کا برتاؤ نظریہ (Behavioral Theory) کہتے ہیں۔

قیادت پر مشی گن کا مطالعہ قائد کے برتاؤ کو ظاہر کرتا ہے جو حالات و موقع کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنے برتاؤ (Behavior) میں تبدیلی لاتا ہے۔اس مطالعہ کے مطابق قائد کا برتاؤ Job Oriented اور Employee Oriented ہوتا ہے۔ان دونوں میں کسی ایک طرز کا برتاؤ اختیار کرتا ہے یعنی قائد کا برتاؤ یا تو Job Oriented ہوتا ہے یا پھر Employee Oriented ہوتا ہے لیکن ایک قائد میں دونوں طرز کا برتاؤ نہیں پایا جاتا۔ قائد کا دونوں طرز کا برتاؤ میں کسی ایک طرز کے برتاؤ کے سبب عملہ کی کارکردگی یا پیداوار میں بہتر مظاہرہ کا سبب ہوتا ہے۔

قیادت پر مشی گن کا نظریہ کافی اہمیت رکھتا ہے۔یہ نظریہ قیادت کے دو اندازوں کی وضاحت کرتا ہے۔

a. ملازمین رُخی (Employee Oriented) b. پیداوار رُخی (Job Oriented or Production Oriented)

a. ملازمین رُخی (Employee Oriented):

ملازمین کا حامی ہونا بہترین قیادت کی اہم صفت ہے، جو قائد ملازمین کی فلاح و بہبودی اور ملازمین کے متعلق مثبت خیال رکھتا ہو، بہتر انسانی سلوک کرتا ہو، اس کو ملازمین کا حامی کہتے ہیں۔ایسی قیادت جو ماتحتین کے ساتھ حسن و سلوک کے ساتھ پیش آتے ہیں، ماتحتین سے اچھے تعلق رکھتے ہوں۔ماتحتین کی فلاح و بہبودی سے تعلق رکھتے ہوں۔ایسے قائدین کافی موزوں اور متاثر کن ہوتے ہیں۔ قائد کے اچھے رویے کی بدولت ماتحتین مطمئن ہوتے ہیں۔ان میں اعتبار اور بھروسہ پیدا ہوتا ہے۔ جس کی بدولت پیداوار یا کام میں دلچسپی کا اظہار کرتے ہیں۔ جس کے سبب پیداوار میں خود بخود اضافہ ہوتا ہے۔

قیادت کا ملازمین رخی (Employee Oriented) مجموعی طور پر پیداوار رخی (Production Oriented) ضد (Opposite) ہے۔ملازمین رخی قیادت دراصل قیادت جمہوری (Democratic) ، شراکتی (Participative) انداز کو ظاہر کرتا ہے۔ قائد حسن سلوک، عاجزانہ رویہ، ہمدردی کے سبب ماتحتین قائد سے مانوس ہوتے ہیں اور گہرے روابط پیدا ہوتے ہیں اور پیداوار میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ملازمین رخی کے سبب بھی قائد ماتحتین پر زیادہ وقت صرف کرتا ہے۔

ماتحتین کا اپنے قائد پر اعتماد اور یقین بڑھنے لگتا ہے اور پر زور انداز میں پیداوار میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں جس سے خود بخود کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ملازمین رخی کے سبب ملازمین میں اکتاہٹ، ترک ملازمت، غیر حاضری وغیرہ جیسے واقعات بہت ہی کم نظر آتے ہیں۔

b.پیداوار رُخی(Job Oriented Production Oriented):

پیداوار کا حامی بھی قیادت کی ایک اہم صفت ہے۔ ہر قائد صنعت یا فیکٹری یا دفتر میں ملازمین سے زیادہ سے زیادہ کام کروانا چاہتا ہے۔ زیادہ پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ وسائل کو صرف پیداوار میں استعمال کرنے پر زور دیتا ہے۔ایسے قائد جو پیداوار میں زیادہ دلچسپی لیتے ہوں، وسائل پیداوار کا صحیح اور ٹھیک ڈھنگ سے استعمال کرنے کو ترجیح دیتے ہوں، ایسے قائد کو پیداوار کا حامی کہتے ہیں۔ یہ قائدین ملازمین یا مزدوروں کی فلاح وبہبودی وغیرہ پر توجہ نہیں دیتے۔ صرف پیداوار پر زور دیتے ہیں۔اس لیے یہ پیداوار رُخی قائدین کہلاتے ہیں۔ ملازمین پر سخت نگرانی اور کنٹرول کرتے ہیں۔ ملازمین کو پیداوار کا ایک اہم عامل تصور کرتے ہیں۔ پیداوار کا حامی قائد صرف منصوبہ کے مطابق پیداوار کو حاصل کرنا چاہتا ہے اسی لئے بعض اوقات سختی سے بھی کام لیتا ہے۔اس صورت میں ملازمین ناراض ہوتے ہیں اور ملازمت ترک کرنے پر مجبور ہوتے ہیں۔مزدوروں کی نقل مکانی(Turnover)، صنعتی اوقات کا ضائع کرنا،ملازمین پر عدم بھروسہ جیسے واقعات بڑھنے لگتے ہیں۔

2)اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کا مطالعہ (The Ohio State University Studies)

امریکہ کے شہر کولمبس میں موجود اسٹیٹ اوہیو یونیورسٹی کی جانب سے 1945 میں قیادت کے برتاؤ نظریہ (Behavioural Leadership Theory) کو پیش کیا۔

قیادت پر برتاؤ کے مطالعہ کے لئے 150 سوالات پر مبنی سوالنامہ ترتیب دیا گیا۔ہر سوال کے 5 ممکنہ جوابات(5 Point) پیمانہ یعنی اسکیل کو اختیار کیا گیا۔اوہیو یونیورسٹی مشہور پروفیسر Ralph M Stogdill کی نگرانی میں یہ تحقیق کی گئی۔

اسٹاک ڈل پہلا ماہر ہے جس نے کامیاب قائد کے صفات کے ساتھ ساتھ قیادت کے لئے ضروری اقدار کی جانب توجہ دلائی۔ اسٹاگ ڈل کے مطابق کوئی بھی قائد صرف مخصوص صفات کے سبب قائد نہیں بنتا بلکہ کامیاب قائد کے خصوصیات حالات کے اعتبار سے موزوں ہونا چاہیے یعنی قائد کے صفات حالات کی ضرورت اور طلب سے مشابہت رکھتے ہوں۔ خاص صفات جو حالات سے مقابلہ کی صلاحیت رکھتے ہوں، حالات سے ناامیدی کے بجائے حکمت عملی اختیار کریں،اسٹاگ ڈل اپنی تحقیق سے نتیجہ اخز کئے تاکہ قائد کے موجودہ صفات مستقبل کے لئے کامیاب قائد ثابت ہونے کی ضمانت نہیں بلکہ حالات سے مقابلہ کی صلاحیت ہی کامیاب قائد بننے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ایک کامیاب قائد حالات ومواقع کے اعتبار سے اپنی صلاحیتوں کا لوہا منواتا ہے اور حالات کا مقابلہ کرتے ہوئے اپنے آپ کو ایک کامیاب قائد ثابت کرتا ہے۔

قیادت پر اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کا مطالعہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔اس مطالعہ نے قیادت کے دو رخ یا دو پہلوؤں کی وضاحت کی ہے۔

a.پیش قدمی یا پہل کی ساخت(Initiative Structure or Task Oriented)

b.پاس ولحاظ کی ساخت(Consideration or people Oriented)

قیادت پر اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کے برتاؤ کے نظریہ نے وضاحت کی ۔ قائد کی کارکردگی ٹیبل Initiating Structure اور Consideration دو پہلوؤں پر منحصر ہوتی ہے۔اس کے ساتھ یہ بھی وضاحت کی کہ کوئی بھی در قائد(Leader) بننے

کے لئے پیدا نہیں ہوا بلکہ موزوں قائد یا فرد بننے کے لئے سیکھنے، عمل کرنے جستجو کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ ظاہر کرتا ہے کہ برتاؤ اہم عامل ہے۔

پیش قدمی یا پہل اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کی تحقیق نے کامیاب قیادت کے اہم پہلو کو اجاگر کیا ہے۔

a. پیش قدمی یا پہل کی ساخت (Initiative Structure or Task Oriented):

یہ قائد کی صلاحیت اور رویہ کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین سے اچھے تعلقات کو قائم کرتے ہوئے نظم و نسق کو برقرار رکھتا ہے۔ بہترین ترسیل کی مدد سے ملازمین کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔ کام کے طریقہ کار واضح کیے جاتے ہیں۔ بہتر رویہ کی بدولت مقاصد کی تکمیل ممکن ہے۔

پیش قدمی یا پہل

قیادت کے برتاؤ کے نظریہ کا ایک اہم پہلو ہے۔ یہ مقاصد یا اہداف کو منصوبہ بند طریقہ سے حاصل کرنے میں قائد کی قیادت اور اس کے برتاؤ و طرز عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ تنظیمی ساخت (Organisational Structure) کے اعتبار سے ماتحتین یا ٹیم کے اراکین کو اختیارات تفویض کیئے جاتے ہیں۔ ماتحتین کو مقاصد یا اہداف سے واقف کرواتے ہوئے اس میں شامل ہونے کا مکمل مواقع فراہم کیا جاتا ہے۔ ضرورت پر ان کی رہبری اور رہنمائی و سرپرستی بھی کی جاتی ہے۔ ساتھ ہی درپیش مشکلات کو بر وقت حل کیا جاتا ہے۔ اس بات کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے کہ تنظیم میں افعال منصوبہ کے مطابق موثر انداز میں تکمیل پا رہے ہیں۔

"Getting the Job done" یعنی کام کی تکمیل کے لئے ذمہ داری لی جاتی ہے۔ پہل یا ابتدائی ساخت میں قائد مقاصد یا اہداف کو مکمل کرنے کی کوشش کرتا ہے اسی لیے اس کو Task oriented بھی کہتے ہیں۔

ان میں حسب ذیل اہم امور شامل ہیں۔

1۔ مقاصد ے اہداف کی تکمیل کرنا۔

2۔ ٹیم میں شامل تمام اراکین کے فرائض و ذمہ داریوں کو واضح کرنا۔

3۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان بہتر تعلقات کو برقرار رکھنا۔

4۔ ٹیم میں شامل تمام افراد یا عملہ کو فرائض و ذمہ داریوں کے متعلق تفصیلی طور پر واقف کروانا۔

5۔ قائد خود ہی کام کا آغاز کرنا۔

6۔ وقت، ماحول، حالات، کام کا اندازہ وغیرہ کو مد نظر رکھتے ہوئے منصوبہ بند طریقہ پر ہر وقت کام کی تکمیل پر زور دیتا ہے۔

b. احترام پاس و لحاظ کی ساخت (Consideration or people Oriented): پاس و لحاظ کی ساخت اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی (Ohio State University) کا مطالعہ کا اہم حصہ ہے۔ اس میں ملازمین کے ساتھ گہرے مراسم کو قائم کرتے ہوئے تعلقات کو بحال کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنظیم کے تمام افراد کے ساتھ مثبت تعلقات رکھنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ گہرے روابط، مثبت

تعلقات کے سبب باہمی اعتماد کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ باہمی اعتماد، عزت، دوستی کو کافی اہمیت دی جاتی ہے جس کے سبب تنظیم میں شامل تمام افراد میں باہمی اعتماد کا ماحول پیدا ہوتا ہے اور اہداف کی تکمیل میں قائد کے ساتھ بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ان تمام صلاحیتوں کو ابھارنے میں قائد کو کافی محنت کی ضرورت ہوتی ہے۔

2۔احترام وخیال یا پاس ولحاظ(Consideration or People oriented):

یہ ٹیم میں شامل افراد کی فلاح و بہبودی کے حق میں قائد کے کردار اور قربانی کو ظاہر کرتا ہے۔ قائد کا دوستانہ رویہ، ہمدردی، حسن وسلوک، تکلیف کا احساس، بین شخصی تعلقات، ماتحتین کے غلطیوں کو نظرانداز کرنا اور بہتری کے لئے رہبری کرنا۔ماتحتین کے حق میں بات کرنا۔ماتحتین کی تائید کرنا وغیرہ احترام یا پاس ولحاظ کے دائرے میں آتے ہیں۔اس میدان میں قائد کی وسیع النظری، مستقل مزاجی اور شخصی اوصاف بھی ظاہر ہوتے ہیں۔

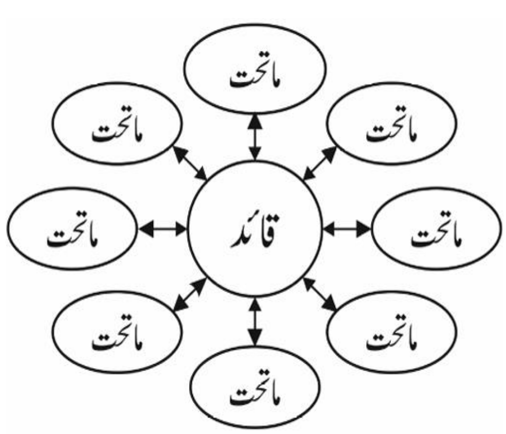
11.16 قیادت کے انداز(Leadership Styles)

قائد اور قیادت کافی اہمیت کی حامل ہے۔ قیادت قائد کی صلاحیت اور کارکردگی کو ظاہر کرتی ہے اور ہر تنظیم میں ذمہ دار فرد ہوتا ہے جو تنظیم کو بہتر طور پر کارآمد بنانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔بغیر قیادت کے کوئی بھی تنظیم ترقی نہیں کر سکتی ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کا انحصار ذمہ دار فرد کی صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے۔ فرد کافی حساس، دور اندیش اور تجربہ کار ہوگا تو تنظیم بھی اتنی ہی کارکرد ہوگی۔ذیل میں قیادت کے تین مختلف اندازسے کی وضاحت کی گئی ہے۔

1. مطلق العنان یا حاکمانہ انداز　　2. جمہوری یا شراکتی قیادت　　3. عدم مداخلت یا آزادانہ قیادت

11.16.1 مطلق العنان یا حاکمانہ قیادت (Autocratic Leadership)

مطلق العنان قیادت کا یہ ایک قدیم طریقہ ہے۔اس طریقہ میں قائد کو مکمل اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ماتحتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ماتحتین کو تجاویز یا مشورے دینے کا کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ قائد کو ہی فیصلے لینے کا مکمل اختیار ہوتا ہے۔ قائد ہی خود مختار ہوتا ہے۔ماتحتین پر مکمل کنڑول کرتا ہے۔ماتحتین پر کڑی نگرانی کی جاتی ہے۔ماتحتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔اس طرز قیادت کو ملٹری طرز قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔اس طرز قیادت میں ترسیل ایک طرفہ ہوتی ہے۔ قائد ہی ذاتی فیصلے لیتا ہے۔ماتحتین کے خیالات، احساسات کو نظرانداز کرتا ہے۔عام طور پر چھوٹی تنظیموں یا جہاں پر ماتحتین دور اندیش نہ ہوں، وہاں پر یہ طریقہ کارآمد ہوتا ہے۔



خوبیاں(Merits): مطلق العنان طرز قیادت کے حسب ذیل اہم فوائد ہیں۔

1. ایسی تنظیم جہاں پر ماتحتین حکم پر عمل کرتے ہوں وہاں یہ طرز قیادت کامیاب ہوتی ہے۔

2. نظم و نسق کو بر قرار رکھنے میں یہ طرز قیادت کافی بہتر ہوتی ہے۔

3. یہ ملازمین کو عمل درآمد کرنے اور نظم و نسق کو بر قرار رکھنے میں مدد دیتی ہے۔

4. جلد فیصلہ لینے اور تیز رفتار قیادت کو ظاہر کرتا ہے۔

5. چھوٹی تنظیموں کے لیے یہ طریقہ کارآمد ہے۔

خامیاں(Demerits): مطلق العنان طرز قیادت کے اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. یہ طریقہ ملازمین کو نظرانداز کرتا ہے جس سے بغاوت کے آثار پیدا ہوتے ہیں۔

2. یہ ملازمین میں تحریک پیدا نہیں کرتا اس لیے ملازمین کام میں لگن اور دلچسپی کا اظہار نہیں کرتے۔

3. یہ ماتحتین کے حقوق، اختیارات، احساسات وغیرہ کو بالکل نظرانداز کرتی ہے۔

4. طویل مدت میں یہ طرز قیادت فائدہ مند نہیں ہوتی۔

5. ماتحتین کے ذہنوں میں عدم تحفظ کا احساس پیدا ہوتا ہے۔

مطلق العنان طرز قیادت ذیل کے صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. قائد دور اندیش کشادہ ذہن اور اجتماعیت کی خصوصیت کا حامی نہ ہو۔

2. ماتحتین خاموش طبیعت کے حامل ہوں اور حکم پر عمل کرنے کے حامی ہوں۔

3. قائد جابرانہ رویہ رکھتا ہو۔

دی گئی شکل میں مطلق العنان طرز قیادت کو بتلایا گیا ہے۔

اوپر کی شکل میں مرکز میں قائد ہے اور قائد کے اطراف ماتحتین ہیں۔ تیر کا نشان ایک طرفہ ترسیل کی وضاحت کرتا ہے۔ قائد کے احکامات و ہدایات کے مطابق ماتحتین عمل کرتے ہیں۔ قائد ہی فیصلہ کا اختیار رکھتا ہے۔ تیر کے نشان پر توجہ دیجیے، یہ ایک طرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی نہیں ہوتی۔

11.16.2 قیادت کا شراکتی یا جمہوری انداز (Participative or Democrative Leadership)

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

جمہوری طرز قیادت کو دی گئی شکل میں بتلایا گیا ہے۔دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتحتین۔اس شکل میں دوطرفہ تیر کے نشان ہیں،جو دوطرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ماتحتین کو رائے و تجاویز دینے،خیالات کا اظہار کرنے کی آزادی ہوتی ہے۔ قائد تمام ماتحتین کے رائے کا احترام کرتا ہے اور ماتحتین کو اعتماد میں لیتے ہوئے قطعی فیصلے جاری کرتا ہے۔ یہ جمہوری یا شراکتی طرز کی اہم خصوصیت ہے۔ مطلق العنان اور جمہوری طرز کی شکلوں میں تقابل کیجیے اور غور کیجیے کہ کس طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی ہے۔

فوائد: شراکتی قیادت کے چند فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. شراکتی طرز قیادت ماتحتین میں اطمینان اور ہمت افزائی پیدا کرتی ہے۔
2. ماتحتین فیصلہ سازی میں شریک ہوتے ہیں،اس لیے تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں مکمل تعاون فراہم کرتے ہیں۔
3. ماتحتین میں احساس ذمہ داری اور کام سے رغبت پیدا ہوتی ہے۔
4. تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کے امکانات بڑھتے ہیں۔
5. ماتحتین اور قائد کے درمیان اچھے مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
6. تنظیم میں نظم وضبط برقرار ہوتا ہے۔
7. ماتحتین کو تنظیم سے طویل عرصے تک تعلقات برقرار رکھنے میں کارآمد ہوتی ہے۔
8. ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار اور اطمینان پیدا ہوتا ہے۔

خامیاں: جمہوری طرز قیادت کی حسب ذیل اہم خامیاں ہیں۔

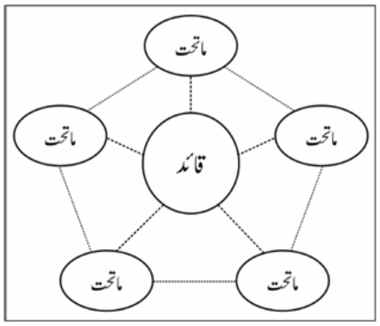
1. اس طرز قیادت میں فیصلے لینے میں کافی تاخیر ہوتی ہے۔
2. ماتحتین کے خیالات کو ترجیح نہ دینے پر ماتحتین ناراض ہونے کا قوی امکان ہوتا ہے۔
3. ماتحتین کی فیصلہ سازی میں شمولیت سے انتظامی مسائل پیدا ہوتے ہیں۔
4. بعض اوقات ماتحتین قائد پر اثرانداز ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔
5. ماتحتین کی ہمت افزائی قیادت پر منفی اثرات کا باعث ہے۔

شراکتی طرز قیادت ذیل کے صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. قائد دوراندیش، کشادہ ذہن اور اجتماعیت کا حامل ہو۔
2. ماتحتین دوراندیش اور اظہار خیال کے حامی ہوں۔
3. قائد ماتحتین کو اہمیت دیتا ہو۔

11.16.3 عدم مداخلت یاآزادانہ قیادت(Laissez Faire Leadership)

عدم مداخلت کی قیادت بھی ایک اہم قسم کی قیادت ہے۔اس طرز قیادت میں ماتحتین کو کام کی انجام دہی میں مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ماتحتین خود ہدایت کے مطابق فیصلے لیتے ہیں۔ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کیا جاتاہے۔کام کی تکمیل کے طور طریقوں کی وضاحت کی جاتی ہے۔دوران کام پیدا ہونے والے مسائل اور ان کے حل کی وضاحت بھی کی جاتی ہے۔کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ماتحتین اپنی صلاحیت کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔



عدم مداخلت کی قیادت حسب ذیل صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. ماتحتین تجربہ کاراور اعلیٰ ذہانت کے حامل ہوں۔
2. ماتحتین، اچھی قیادت اور تنظیمی صلاحیت کے حامل ہوں۔
3. ماتحتین تنظیمی مقاصد سے مکمل طور پر واقف ہوں۔
4. ماتحتین قابل اعتبار اور بھروسہ مند ہوں۔

قیادت کے عدم مداخلت کے انداز کو دی گئی شکل میں بتلایا گیا ہے۔

دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتحتین ہیں۔ قائد، ماتحتین کو کام کو مکمل کروانے کی مکمل آزادی دیتا ہے۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ، کام کی نوعیت، کام کی تکمیل کا وقت، کام کی انجام دہی کے طریقہ کار وغیرہ کی وضاحت کرتے ہوئے ان کو مکمل آزادی دی جاتی ہے۔ماتحتین موقع کے اعتبار سے خود فیصلہ لیتے ہوئے کام کی تکمیل کر لیتے ہیں۔ماتحتین کو فیصلہ لینے کا اختیار ہوتا ہے۔

11.17 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

قابو کاری یا کنٹرول ہر چھوٹے و بڑے اداروں یا تنظیموں میں پایا جاتا ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے قابو کاری کے مختلف طور طریقوں کو اختیار کرتی ہیں۔موزوں کنٹرول کے سبب تنظیم میں نظم و نسق، امن وامان قائم ہوتا ہے۔ مختلف ماہرین کنٹرول نے مختلف انداز سے تعریفات پیش کی ہیں۔ تمام تعریفات کی روشنی میں ظاہر ہوتا ہے کہ کنٹرول یا قابو کاری تنظیمی مقاصد کی تکمیل اور ممکنہ مقاصد کو حاصل کرنے، امن وامان کو قائم کرنے کے لیے ایک لازمی عمل ہے۔ یہ کارکردگی کی جانچ اور مقاصد کی تکمیل میں مدد دیتے ہیں۔ بعض اوقات کنٹرول کے لیے موزوں اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ عہدیدار و ماتحتین کے درمیان تعاون کو فروغ دینا، تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنا، رغبت پیدا کرنا، ذمہ داریوں کا تعین کرنا، وسائل کا بہتر و موزوں استعمال کرنا، کنٹرول یا قابو کاری کے اہم مقاصد ہیں۔ ہر تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔اس کے سبب ماتحتین میں ذمہ داریوں کا احساس پیدا ہوتا ہے اور فرائض کی ادائیگی میں مدد ملتی ہے۔ جس کے سبب تنظیم کو کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ معیار مقرر کرنا، کارکردگی کی پیمائش اور تقابل اور اصلاحی اقدامات بہتر کنٹرول کے اہم مراحل ہیں۔ کنٹرول

پر مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، تنظیمی مقاصد، لامرکزیت پالیسی کنٹرول پر اثر انداز اہم عوامل ہیں۔ مالیاتی کنٹرول پیداوار، عملہ، لاگت، ایجادات کنٹرول کے مختلف میدان ہیں، جن کی مدد سے قابو کاری بہتر طور پر انجام دے سکتے ہیں۔

قیادت فرد کی قائدانہ صفت کا نام ہے۔ ہر تنظیم، ادارہ ایک ذمہ دار فرد کے کنٹرول میں چلایا جاتا ہے۔ عہدے کے اعتبار سے کافی اختیارات کا حامل ہوتا ہے۔ تنظیم کی کامیابی کا انحصار قائد کی قائدانہ خصوصیت، انداز قیادت، دور اندیشی، حکمت عملی وغیرہ پر پائی جاتی ہے۔ اسی لیے تنظیم کو کامیابی سے ہمکنار کرنے کے لیے موزوں عہدیدار کا تقرر کیا جاتا ہے۔ محققین نے قیادت پر تحقیق کے ذریعہ اس کے مختلف صفات کو ظاہر کیا ہے۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ دور اندیش، کشادہ ذہن، ذہین، خود اعتماد، ساجیانہ وغیرہ کی صلاحیتیں پائی جاتی ہوں لیکن یہ ضروری نہیں کہ یہ تمام خصوصیات کا حامل شخص ایک کامیاب قائد بن جائے۔ نظریہ اوصاف کے مطابق ''قائد پیدا ہوتا لیکن بنایا نہیں جاتا'' قائد میں خداداد صلاحیتیں پائی جاتی ہیں۔ جس کی بدولت وہ قائد بن جاتا ہے۔ بعض اوقات فرد اپنے برتاؤ کے سبب بھی قائد بن جاتا ہے۔ قیادت کا مشی گن، نظریہ میں Employee Orientation اور Production Orientation دو اندازوں کی وضاحت کی گئی ہے۔ اسی طرح اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کے مطالعہ نے قیادت کے Initiative Structure اور Consideration دو پہلوؤں پر بحث کی ہے۔ قائد اپنی فطرت خصوصیت کے اعتبار سے قیادت کا طرز اختیار کرتا ہے۔ ایسا قائد جو ملنسار، آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، اس میں جمہوری طرز کی قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں۔ بر خلاف اس کے مطلق العنان طرز قیادت پائی جاتی ہے۔ مطلق العنان طرز قیادت میں قائد ہی مکمل اختیارات کا حامل ہوتا ہے۔ ماتحتین کو کسی قسم کی آزادی حاصل نہیں ہوتی بلکہ ماتحتین صرف عمل کرتے ہیں۔ اسی لیے اس کو ملٹری طرز کی قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔ جمہوری طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار خیال کرنے، رائے و تجاویز دینے، بحث و مباحثہ میں حصہ لینے کی بھی آزادی حاصل ہوتی ہے۔ قائد ماتحتین کے خیالات و نظریات کو اہمیت دیتے ہوئے موزوں حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ جمہوری طرز میں ماتحتین کو شامل کرنے سے یہ کافی بہتر اور دیرپا ہوتی ہے۔ آزادانہ طرز قیادت بھی ایک قیادت کا ایک انداز ہے۔ اس میں ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کرتے ہوئے اس کی تکمیل کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل پر حکمت عملی اختیار کرنے کی مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ اس طرز قیادت قائد کو ماتحتین کی صلاحیت و قابلیت پر مکمل بھروسہ اور اعتماد ہوتا ہے۔

11.19 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔ (Fill in the Blanks)

1. ہنری فے یال کے مطابق کنٹرول کا مقصد کام میں موجود ____________ کی نشاندہی اور ان کی اصلاح ہے۔
2. EFL Brech کے مطابق کنٹرول دراصل موجودہ کارکردگی کو ____________ معیار سے تقابل کرنے کا نام ہے۔
3. کنٹرول کے ذریعے دفتری اوقات اور وسائلِ کار کے ____________ استعمال کو یقینی بنایا جاتا ہے۔
4. کنٹرول کے اہم مقاصد میں سے ایک یہ ہے کہ تمام ملازمین میں ____________ اور اتفاق پیدا ہو۔
5. کنٹرول کے ذریعے تنظیم میں ____________ اور شفافیت پیدا ہوتی ہے۔

6. کنٹرول کا پہلا مرحلہ معیارات کو ____________ ہے۔
7. کنٹرول کا ایک طریقہ "کلان کنٹرول" کہلاتا ہے جس میں تنظیم کو ____________ کی طرح تصور کیا جاتا ہے۔
8. قیادت کے مطابق جس فرد میں دوسروں پر اثرانداز ہونے کی صلاحیت ہو اسے ____________ کہتے ہیں۔
9. قیادت کے نظریہ اُوصاف کے مطابق "Leaders are ____________ not made" ۔
10. مشی گن اسٹڈی کے مطابق قیادت دو اقسام کی ہوتی ہے: ملازمین رُخی اور ____________ رُخی۔

جوابات

1. خامیوں
2. پہلے سے طے شدہ (Pre-determined)
3. درست/مؤثر
4. اتحاد
5. نظم ونسق
6. مقرر کرنا (Establishment)
7. خاندان (Family)
8. قائد (Leader)
9. (Born پیدا ہوتے ہیں)
10. پیداوار (Production/Job)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. کلان کنٹرول سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
2. دفتر شاہی طریقہ کے خصوصیات بیان کیجیے۔
3. تاریخی کنٹرول مستقبل کے لیے اہمیت کے پس منظر میں بحث کیجیے۔
4. کنٹرول کے پیداواری اور برتاؤ کے طریقہ میں امتیاز کیجیے۔
5. منافع کی مختلف نسبتوں کی وضاحت کیجیے۔
6. اچھے قائد کے اوصاف بیان کیجیے۔
7. قیادت کا نظریہ اوصاف قلمبند کیجیے۔

8. قیادت کا عدم مداخلت کے انداز کی وضاحت کیجیے۔

9. قیادت کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

10. شراکتی قیادت پر روشنی ڈالیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. کنڑول پر وقت کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

2. کنڑول کے مختلف اقسام کی وضاحت کیجیے۔

3. کنڑول پر اثرانداز عوامل کو بیان کیجیے۔

4. قابو کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

5. کنڑول کے روایتی تکنیک کی وضاحت کیجیے۔

6. قیادت کی تعریف کرتے ہوئے قیادت کے مختلف انداز کی وضاحت کیجیے۔

7. قیادت پر مختلف مطالعات کا تنقیدی جائزہ لیجیے۔

8. شراکتی اور مطلق العنان طرز قیادت کے درمیان امتیاز کیجیے۔

9. قیادت کا برتاؤ اور اوصاف نظر کے درمیان امتیاز کیجیے۔

10. قائد کے فرائض کی وضاحت کیجیے۔

اکائی 12۔ ہم آہنگی یا باہمی تعاون اور ترسیل

(Coordination & Communication)

اکائی کے اجزاء

12.0 تمہید(Introduction)

12.1 مقاصد(Objectives)

12.2 ہم آہنگی کے معنی ومفہوم اور تعریف(Meaning and Definitions of Coordination)

12.3 ترسیل کے معنی ومفہوم(Meaning of Communication)

12.4 ترسیل کا طریق کار(Process of Communication)

12.5 ترسیل کے دوران غور طلب یا پیش نظر رکھے جانے والے اہم امور

12.6 ترسیل کے اقسام(Types of Communications)

12.7 ترسیل کی رکاوٹیں(Barriers of Communication)

12.8 ترسیل کو موثر بنانے کے تدابیر(Making Communication Effective)

12.9 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

12.10 نمونہ امتحانی سوالات(Model Examination Questions)

12.0 تمہید(Introduction)

غالباً آپ سابقہ اکائیوں کا بغور مطالعہ کر چکے ہیں۔ اکثر و بیشتر آپ اپنے دوستوں، رشتہ دار و احباب سے کسی نہ کسی موضوع پر گفتگو کرتے رہتے ہیں۔ تمام احباب کی گفتگو کو بذات خود سنتے ہیں لیکن پھر بھی بعض باتوں سے واقف نہیں رہتے جبکہ گفتگو بالکل آمنے سامنے ہوتی ہے۔ بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج سے ہٹ کر زندگی گزار نا محال ہوتا ہے۔ اکثر دفاتر میں کام کی ترتیب کو دیکھتے ہیں۔ ایک کام کا سلسلہ بتدریج شروع سے آخر تک ملا ہوا ہوتا ہے۔ کسی ایک مرحلے میں کام کی عدم تکمیل سے کام مکمل ہونے سے رہ جاتا ہے۔ کرکٹ کے میدان میں کیپٹن کھلاڑیوں پر گرفت رکھتے ہوئے ضرورت پر مختلف اشاروں سے اپنے کھلاڑیوں کو ہدایات دیتا ہے۔ اس طرح کبڈی کے میدان میں بھی کھلاڑیوں کی کارکردگی کو دیکھتے ہیں جہاں پر آپسی تعاون کے ذریعہ کھیل پر فتح حاصل کی جاتی ہے۔ اس طرح اس اکائی میں باہمی ربط اور ترسیل کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

12.1 مقاصد (Objectives)

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

- ہم آہنگی ترسیل کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ہم آہنگی ترسیل کی نوعیت اور طریقہ کار کو بیان کر سکیں گے۔
- ہم آہنگی ترسیل کے لیے ضروری عوامل کو بیان کر سکیں گے۔

12.2 ہم آہنگی کے معنی و مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of Coordination)

ہم آہنگی یا باہمی تعاون (Coordination) انتظامیہ (Management) کا ایک اہم فعل ہے جس کے سبب تنظیم سے وابستہ افراد کے درمیان آپسی تعاون اعتبار و اعتماد میں اضافہ ہوتا ہے۔ ہم آہنگی (Coordination) کی تفہیم کے لئے ذیل میں دئے گئے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

لفظ "Coordination" دراصل "Co" اور "Ordination" دو لاطینی الفاظ کا مجموعہ ہے۔ لفظ "Co" سے مراد "Together" اور "Ordinator" کے معنی To arrange یا To order یعنی ترتیب کے ہیں۔ اس طرح اس کے لفظی معنی دو یا زائد افراد کے درمیان باہمی اتفاق و تعاون سے ہے۔ دفتری انصرام یا نظم و نسق میں اس لفظ کا جامع مفہوم ہے۔ دفتر کے مختلف شعبہ جات و عملہ کے درمیان باہمی تعاون ربط وضبط، احکامات پر عمل آوری، حقائق کو بیان کرنے دفتری امور کی ترتیب وغیرہ کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ لفظ امریکی انگریزی میں Coordination اور برٹش انگریزی میں Co-ordination لکھا جاتا ہے۔ دونوں کے معنی میں کوئی فرق نہیں ہے۔ کسی تنظیم یا ادارہ کے عملہ کے درمیان اختیارات کے اعتبار سے آپسی تعاون کو ہم آہنگ Coordination کہتے ہیں۔

دفتری انتظامیہ یا انصرام کے میدان میں ہم آہنگی یا باہمی تعاون سے مراد دفتر کے مختلف شعبہ جات کے درمیان صاف اور بے لوث تعلقات جس سے تنظیم کے عمومی مقاصد کو حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے ہم آہنگی کہلاتا ہے۔

According to Mooney and Reelay "Coordination as the orderly arrangement of group efforts to provide unity of action in the pursuit of common goal.

مونی اور ریلے کے مطابق کام یا افعال کی ایسی ترتیب جس سے عمومی مقاصد کی تکمیل کے لئے گروپ یا تنظیم کے کام میں یکسانیت پائی جاتی ہے۔ باہمی اتحاد یا ہم آہنگی کہلاتا ہے۔

انتظامی میدان میں کام کا وقت پر تکمیل ہونا انتظامی ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔ کسی تنظیم یا گروپ میں شامل افراد یا عملہ کا مل جل کر بہتر انداز میں کام کرنا ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔

According to Henry Fayal "Coordination as the Harmonizing of all activities within an organization to facilitate its smooth functioning and success".

ہنری فیال کے مطابق ہم آہنگی کسی بھی تنظیم کے افعال کو کامیابی سے انجام دینے کے لئے تنظیمی افعال میں یکسانیت میں سہولت پیدا کرتی ہے۔

سائمن کے مطابق

According to Simon "Coordination as the adoption of all members of a group to the same Decision".

ہم آہنگی کی خصوصیات (Features of Coordination):

ہم آہنگی ایک انتظامی فعل ہے جو ہر چھوٹے و بڑے تنظیمی اداروں میں مقاصد کی تکمیل اور نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔ ہم آہنگی کے چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ہم آہنگی دو یا زائد افراد کے درمیان پائی جاتی ہے۔ یہ آپسی تعاون اور باہمی اعتماد کو ظاہر کرتا ہے۔
2. کسی بھی تنظیم کے عمومی مقاصد کی تکمیل کے لئے تنظیمی اجتماعی کوشش کو ظاہر کرتا ہے۔
3. ہم آہنگی ایک مسلسل عمل ہے۔ یعنی یہ ختم نہ ہونے والا عمل ہے۔ تنظیم کے آغاز سے تنظیم کے ختم ہونے تک برقرار رہتا ہے۔ تنظیم کے ہر شعبے اور ہر مرحلے میں مسلسل عمل جاری رہتا ہے۔
4. ہم آہنگی تنظیم کے ہر چھوٹے و بڑے شعبہ جات میں پایا جاتا ہے۔
5. ہم آہنگی تنظیم کے مختلف شعبوں اور اس میں برسرکار عملہ سے جڑا ہوتا ہے۔
6. ہم آہنگی اجتماعی مفادات و اجتماعیت کو ظاہر کرتا ہے یعنی یہ خود غرضی یا ذاتی مفادات کو نظر انداز کرتے ہوئے جامع مقصد کے تحت پائی جاتی ہے۔

ہم آہنگی یا باہمی ربط کی اہمیت و ضرورت(Need and Importance of Coordination):

کسی تنظیم یا ادارے میں ہم آہنگی کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ یہ تنظیم اعلیٰ درجہ سے ادنی درجہ تک مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کے فرائض و ذمہ داریاں پہلے سے طے ہوتے ہیں۔ شعبہ کی نوعیت کے اعتبار سے عملہ کے فرائض و اختیارات مقرر ہوتے ہیں جس پر عمل کرتے ہوئے تنظیم کی کارکردگی کو موثر بنایا جاسکتا ہے۔ ہم آہنگی کی اہمیت و ضرورت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

(1) نظم و نسق کی برقراری　　(2) فرائض و اختیارات کی تقسیم　　(3) ذمہ داری کا احساس

(4) انتظامی وسائل کا استعمال　　(5) وقت کی بچت　　(6) عملہ میں محرکہ پیدا کرنا

(7) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ　　(8) انتظامی اختلافات کو کم کرنا

(1) نظم ونسق کی برقراری:

نظم ونسق کی برقراری کے لئے تنظیم کو شعبہ جات میں تقسیم کیاجاتاہے۔عملہ کے درمیان ہم آہنگی وباہمی ربط ، عملہ کے درمیان آپسی تعاون کے سبب اعتمادپیداہوتاہے۔ہر شعبہ کا عمل اپنے فرائض کو بروقت اداکرتے ہیں جس سے تنظیم میں خودبخود نظم ونسق برقرار ہوتاہے۔

(2) فرائض واختیارات کی تقسیم:

تنظیم کے شعبہ جات کی تقسیم کے ساتھ ان کے فرائض واختیارات کی بھی تقسیم عمل میں آتی ہے۔اسی کے ساتھ عملہ میں کام کااحساس ذمہ داری پیداہوتی ہے جس کی بروقت ادائیگی میں پہل کرتے ہیں۔اس کے سبب عمل میں منصبی فرائض کے ساتھ آپس میں ہم آہنگی کوفروغ حاصل ہوتاہے۔

(3) ذمہ داری کااحساس:

تنظیم سے وابستہ افراد میں ذمہ داری کااحساس پیداکرنے میں ہم آہنگی اہم کردار کرتاہے۔اس کے ساتھ ساتھ عملہ میں تعاون کو فروغ حاصل ہوتاہے۔ہر شعبہ اپنے ذمہ داریوں کو محسوس کرتاہے جس کے سبب بروقت کام کی تکمیل عمل میں آتی ہے۔

(4) انتظامی وسائل کااستعمال:

ہر تنظیم تقسیم کارکے اصول پر عمل کرتے ہوئے سائنسی نقطہ نظر سے شعبہ جاتی تقسیم عمل میں لاتی ہے جو تنظیم کوحاصل وسائل کابہتر استعمال کرنے میں مدد ملتی ہے۔انتظامی وسائل کابہتر استعمال دراصل عملہ کے درمیان آپسی تعاون وہم آہنگی کانتیجہ ہوتاہے۔انتظامی وسائل کا صحیح استعمال دراصل انتظامی وسائل کوضائع کرنے سے بچاتے ہیں۔

(5) وقت کی بچت:

کسی تنظیم کے عملہ کے درمیان ہم آہنگی وباہمی ربط کی بدولت بروقت کام کی تکمیل عمل میں آتی ہے جس سے وقت کی کافی بچت ہوتی ہے جس کو تنظیم کے دیگر کام کے لئے استعمال کرسکتے ہیں۔

(6) عملہ میں محرکہ پیداکرنا:

عملہ کے درمیان آپسی تعاون واعتماد کی فضاء کی بدولت عملہ خودبخودکام کی طرف مائل ہوتاہے۔ہم آہنگی دفتری نظم ونسق کو برقرار رکھنے کے ساتھ ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں سہولت پیداکرتی ہے۔

(7) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ:

تنظیم میں عملہ کے درمیان آپسی تعاون وہم آہنگی کی بدولت عملہ میں محرکہ پیداہوتاہے جس سے خودبخودان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتاہے۔عملہ کی ہمت شکنی سے عدم دلچسپی جیسے واقعات دہرائے جاتے ہیں اس لئے ہر تنظیم میں ہم آہنگی کوکافی اہمیت دی جاتی ہے۔

(8) انتظامی اختلافات کو کم کرنا:

بعض دفعہ عملہ کے درمیان آپسی اختلافات پائے جاتے ہیں۔آپسی اختلافات کے گہرے ہونے پر تنظیم زوال پذیر ہوتی ہے۔اس

لئے آپسی تعاون و ہم آہنگی کے ذریعہ تنظیمی اختلافات کو دور کرنے میں مدد ملتی ہے۔

ہم آہنگی کے اقسام(Types of Coordination)

ہم آہنگی یا باہمی ربط مثالی تنظیم کی ایک اہم خصوصیت ہے۔ ہم آہنگی کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔اندرونی اور بیرونی ہم آہنگی(Internal and External Coordination):

2۔ عموی افقی ہم آہنگی(Vertical and Horizontal Coordination)

1۔اندرونی اور بیرونی ہم آہنگی(Internal and External Coordination):

A)اندرونی ہم آہنگی(Internal Co-ordination)

اندرونی ہم آہنگی ایک بنیادی قسم کی ہم آہنگی ہے۔ کسی تنظیم کے تمام شعبہ جات اور اس میں بر سر کار عملہ کے درمیان آپسی تعاون، اعتماد پایا جاتا ہو تو اس کو اندرونی ہم آہنگی کہتے ہیں۔ اندرونی ہم آہنگی تنظیم کو فعال بنانے اور مقاصد کو حاصل کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہ تنظیم میں پر امن ماحول پیدا کرنے کے ساتھ ساتھ بروقت کام کی تکمیل عمل میں آتی ہے۔

B)بیرونی ہم آہنگی:

تنظیمی کارکردگی کو بہتر بنانے میں اندرونی ہم آہنگی کے ساتھ ساتھ بیرونی ہم آہنگی بھی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ کسی تنظیم کے عملہ کا دوسری بیرونی تنظیم کے عملہ کے ساتھ آپسی تعاون یا دو مختلف تنظیموں کے درمیان آپسی تعاون اعتماد کو بیرونی تعاون ہم آہنگی کہتے ہیں۔

بیرونی تنظیموں یا کاروباری اداروں سے گہرا تعلقات کے سبب بیرون تعاون حاصل ہوتا ہے۔ مثلاً شعبہ خرید کا تعلق تھوک فروش (Wholeseller) سے گہرا پایا جاتا ہے۔ بیرونی ہم آہنگی کے سبب مالی اور غیر مالی فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں۔ کسی تنظیم کا شعبہ خرید سے تعلقات یا خام مال فراہم کرنے والے مختلف بیرونی تاجرین سے اچھے قائم ہونے پر ضرورت کے مطابق رعایتی قیمت کے ساتھ مال بھی معیاری فراہم کرتے ہیں۔ بیرونی ہم آہنگی کے سبب تنظیم کا سماجی تعلقات قائم ہوتے ہیں اور سماج میں ایک قسم کی ساکھ بھی پیدا ہوتی ہے۔

2۔عموی افقی ہم آہنگی(Vertical and Horizontal Coordination)

عموی ہم آہنگی(Vertical Coordination):

عمودی ہم آہنگی تنظیمی ہم آہنگی کی اہم قسم ہے۔ کسی تنظیم کے اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے ادنی درجہ کے سطح کے درمیان پائے جانے والے اعتماد، باہمی رابطہ، اچھے تعلقات آپسی تعاون کو عمودی ہم آہنگی کہتے ہیں۔ یہ تنظیمی عہدوں میں فرق کی وجہ سے عمودی ہم آہنگی پیدا ہوتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اور اس کے ماتحت عملہ کے درمیان اچھے تعلقات عمدہ ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔ عمودی ہم آہنگی میں اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان خوشگوار تعلقات پیدا ہوتے ہیں جس سے بے مثال نظم و نسق پیدا ہوتا ہے۔ یہ باہمی تعاون کو فروغ دینے، باہمی اعتماد پیدا کرنے، کام کی بروقت ادائیگی اور تنظیمی مسائل کو حل کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

افقی ہم آہنگی (Horizontal Coordination):

افقی ہم آہنگی ایک اہم قسم کی ہم آہنگی ہے۔ کسی تنظیم کے مساوی رتبہ یا مساوی عہدیداروں کے درمیان پائی جانے والی ہم آہنگی، باہمی ربط، تعاون کو افقی ہم آہنگی کہتے ہیں۔ افقی ہم آہنگی کے سبب تنظیم کے تمام شعبوں میں برسرکار عملہ کو درمیان مضبوط رشتے قائم ہوتے ہیں ساتھ ہی عمومی مقاصد کی تکمیل میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ ان کے درمیان پائے جانے والا تعاون کافی قیمتی ہوتا ہے جو تنظیم میں نظم و نسق کو پیدا کرنے کے ساتھ ساتھ منصوبوں کی عمل آوری میں سہولتیں پیدا کرتی ہیں۔

تنظیم کے اندر موجود ہم رتبہ یا مساوی رتبہ کے تمام عہدیداروں کے درمیان افقی ہم آہنگی پائی جاتی ہے۔ ایک شعبہ کو درپیش مشکلات یا مسائل کو دوسرے شعبہ میں رائج طریقہ کار کو ملحوظ رکھتے ہوئے آسانی سے حل کر سکتے ہیں۔ مختلف شعبوں کے درمیان معاملات میں معلومات کا تبادلہ عمل میں آتا ہے جس سے دفتری کام میں سہولت اور نظم و نسق پیدا ہوتا ہے۔

12.3 ترسیل کے معنی و مفہوم (Meaning and Definitions of Communication)

انسان اشرف المخلوقات کا رتبہ رکھتا ہے۔ اپنے خیالات کو بہتر سے بہتر طور پر پیش کر سکتا ہے۔ ترسیل کے بغیر انسان بے فیض ہو جاتا ہے۔ ترسیل کو بہتر و منظم طور پر انجام دینے سے ہی ترسیل کا مقصد بھی مکمل ہوتا ہے۔ ترسیل میں نقائص کے سبب مطلب واضح نہیں ہو سکتا۔ بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج میں رہنے سہنے کے اصول و ضوابطہ پائے جاتے ہیں۔ سماج سے ہٹ کر انسان زندگی نہیں گزار سکتا، سماج سے تعلق کو برقرار رکھنے کے لیے سماج سے گفتگو کرنا ہوتی ہے۔ سماج کی بات کو سننا ہوگا، کہنے اور سننے سے خیالات کا تبادلہ عمل میں آتا ہے، جس کو ترسیل کہتے ہیں۔ ترسیل کے معنی و مفہوم اور اس کے طریقۂ عمل سے واقفیت کے لئے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

لفظ Communication لاطینی لفظ "Communis" سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی Common یعنی مشترک کے ہیں۔ اس

کی تشریح اس طرح کی جاتی ہے کہ کہنے والا شخص اور سننے والا شخص دونوں آپس میں کہی گئی بات کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہیں۔ دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہ ہو، دونوں کی مطلب فہمی میں یکسانیت ہو۔ اس صفت کو مشترک یا "Common" کہتے ہیں۔

Katz and Kahn کے مطابق ''ترسیل ایک سماجی عمل ہے، اطلاعات و معلومات کے تبادلہ کو ترسیل کہتے ہیں''۔

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 فہمی واقع ہوتی ہے''۔

Denish Mc Quail کے مطابق ''ترسیل ایک طریقۂ عمل ہے جس کی بدولت کہی گئی بات کا یکساں مطلب اخذ کیا جاتا ہے اور بات ایک شخص سے دوسرے تک معنی و مفہوم کے ساتھ پہنچتی ہے''۔

آکسفورڈ کی لغت کے اعتبار سے، ''خیالات، نظریات، معلومات وغیرہ کا تبادلہ ترسیل کہلاتا ہے''۔

Leland Brown کے مطابق ''خیالات، نظریات کا ایک شخص سے دوسرے تک منتقلی کو ترسیل کہتے ہیں''۔

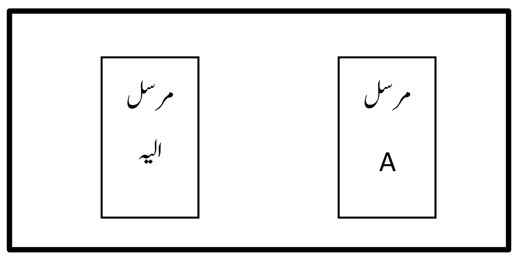
Allen Louis کے مطابق ''ایک شخص کے ذہن میں پیدا شدہ تمام باتیں، نظریات، تصورات، احساسات وغیرہ کو دوسرے شخص کے ذہن میں پیدا کرنا (یعنی بات کی تفہیم ہو) ترسیل کہلاتا ہے۔ یعنی ترسیل ایک شخص کے ذہن میں جو خیالات، تصورات پیدا ہو رہے ہیں اس کو دوسروں تک منتقل کرتا ہے۔ سننے والے اس بات کو سمجھنے لگتے ہیں''۔

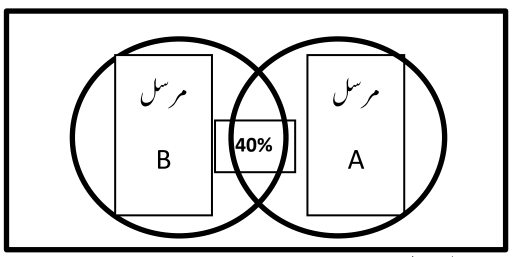
Mc Farland کے مطابق ''تمام افراد کے درمیان معنی، مطلب و مفہوم سے بھرپور تبادلہ خیال کو ترسیل کہتے ہیں''۔

Newman and Suonmor کے مطابق ''دو یا زائد افراد کے درمیان خیالات، نظریات، جذبات، حقائق کے تبادلہ کو ترسیل کہتے ہیں''۔

Theo Haiemann کے مطابق ''اطلاعات یا پیام کا ایک شخص سے دوسروں تک منتقلی کو ترسیل کہتے ہیں''۔

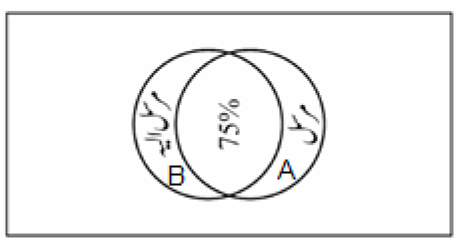
مندرجہ بالا تعریفات کی روشنی میں ظاہر ہوتا ہے کہ ترسیل دو یا زائد افراد کے درمیان خیالات، نظریات، تصورات، احساسات وغیرہ کا تبادلہ ہے۔ ترسیل کی بدولت ایک شخص کے خیالات و نظریات دوسروں تک پہنچتے ہیں۔ کہنے اور سننے والے ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہوں، کہنے اور سننے والے دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہ ہو، اُسے (Communication) ترسیل کہلاتا ہے۔ ترسیل کی واضح تفہیم کو سمجھنے کے لیے اشکال پر غور کیجیے۔



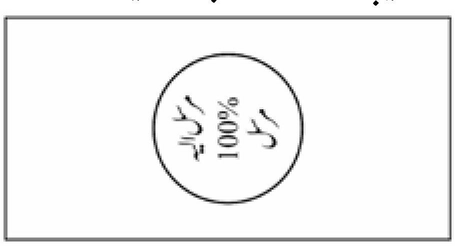


مندرجہ بالا تصویر میں مرسل (A) اور مرسل الیہ (B) کو دائروں کی شکل میں بتلایا گیا ہے۔ دونوں دائروں کا مشترکہ یا ضم شدہ حصہ، دونوں دائروں کا آپس میں جتنا حصہ ضم ہوگا دونوں کے درمیان بات کی ترسیل کو ظاہر کرتا ہے۔ اگر دائرے دور ہوں تو کوئی ترسیل نہیں ہے۔ دائروں کا جتنا فیصد ضم ہوگا بات بھی اتنی ہی فیصد ترسیل ہوگی۔

شکل نمبر 2 میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں دائرے آپس میں 40% حصہ مشترکہ حصہ میں شامل ہیں۔ جو یہ ظاہر کرتے ہیں کہ مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان 40% حصہ گفتگو کی ترسیل عمل میں آئی۔ نیچے کی دونوں اشکال پر غور کیجیے



شکل نمبر 3



شکل نمبر 4

غور کیجیے کہ مندرجہ بالا دونوں اشکال پہلے کی دونوں اشکال سے کس حد تک مختلف ہیں۔ شکل نمبر 3 میں 75فیصد حصہ دونوں دائروں میں مشترک ہے، جو ظاہر کرتا ہے کہ مرسل کی بات کو مرسل الیہ 75 سمجھ چکا ہے۔اسی طرح شکل 4پر غور کیجیے۔دونوں دائرہ آپس میں صد فیصد مشترک ہیں۔یہ 100فیصد بات کو سمجھنے کی طرف اشارہ کرتے ہیں یعنی مرسل کی بات کو مرسل الیہ مکمل طور پر سمجھ چکا ہے۔

اوپر کے چار دائروں کے مشاہدہ سے پتہ چلتا ہے کہ مختلف اشکال میں ترسیل کی کیفیت مختلف ہے۔ترسیل دراصل بات کی تفہیم اور منتقلی کی کیفیت کو ظاہر کرتا ہے جو بات سمجھ یا تفہیم سے قاصر ہو اس کو ترسیل میں شامل نہیں کیا جاتا۔

ترسیل کے مقاصد(Objectives of Communication)

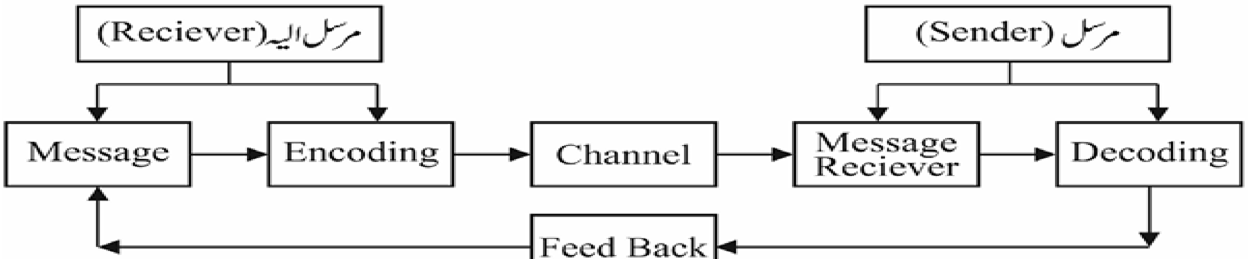
ترسیل ایک بنیادی عمل ہے جس کی بدولت پیام یا خبر کی دوسروں تک منتقلی عمل میں آتی ہے۔ترسیل کے بغیر افعال کی تکمیل ممکن نہیں۔ذیل میں ترسیل کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. پیام یا خبر یا اطلاع کو متعلقہ فرد، تنظیم یا ادارے کو بہم پہنچانا۔
2. احکامات، ہدایات کے مطابق عمل آوری کو یقینی بنانا۔
3. تنظیم ،ادارے، فرد میں نظم و نسق کو برقرار رکھنا۔
4. ترسیل میں حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے بہتر طور پر ترسیل کو یقینی بنانا۔
5. مرسل الیہ کو پیام پر اطمینان پیدا کرنا۔
6. ترسیل کو آسان اور قابل فہم بنانا۔
7. ترسیل میں استعمال الفاظ و جملوں میں تسلسل پیدا کرنا۔
8. تنظیمی نظم و نسق کو برقرار رکھنا۔
9. ترسیل میں من مانی باتوں یا بیان بازی پر قابو پانا۔
10. ترسیل کو ضرورت کے مطابق مستقبل کے لیے بطور ریکارڈ محفوظ رکھنا۔

12.4 ترسیل کا طریق کار(Process of Communication)

دو یا زائد افراد کے درمیان خیالات، نظریات وغیرہ کا تبادلہ ترسیل کہلاتا ہے۔کہنے اور سننے والے دونوں پیام کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہیں۔دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہیں ہوتا ہے۔مرسل یعنی پیام کو روانہ کرنے والا(Sender)اور مرسل الیہ یعنی پیام کو حاصل کرنے والا(Reciever)دونوں ترسیل کی ابتداء اور انتہاء ہے۔پیام یا خیال یا تصور جس کو مرسل کسی خاص مقصد کے تحت مرسل الیہ کو روانہ کرتا ہے اپنے پیام کو دوسروں سے محفوظ رکھنا بھی اس کا مقصد ہوتا ہے۔ترسیل اسی وقت کامیاب ہوتی ہے جبکہ مرسل الیہ بھی وہی مطلب اخذ کرے، جو مطلب مرسل رکھتا ہے۔

ترسیل ایک منظم طریقۂ عمل ہے۔ ہر تنظیم میں ترسیل کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ذیل میں ترسیل کے مراحل کو شکل کے ذریعہ بتلایا گیا ہے۔



مندرجہ بالا شکل میں مرسل (Sender) اور مرسل الیہ (Receivers) کا درمیانی بات یا پیام کی منتقلی کے طریقہ کار کو بتلایا گیا ہے۔ مرسل جس زبان میں لکھتا ہے اس کو Encoding کہتے ہیں۔ اس کے بعد جس ذریعہ سے پیام کو روانہ کیا جاتا ہے اس کو چینل (Channel) کہتے ہیں۔ اس چینل کے ذریعہ پیام مرسل الیہ تک پہنچتا ہے۔ مرسل الیہ اپنے جواب کو Decoding کرتے ہوئے واپس مرسل کو روانہ کرتا ہے۔ ترسیل کے اہم نکات کی وضاحت ذیل میں کی گئی ہے۔

پیام یا اطلاع (Message):

پیام ترسیل کا بنیادی پہلو ہے جو اطلاع منتقل کی جاتی ہے، اس کو پیام (Message) خبر یا اطلاع کہتے ہیں۔ یہ زبانی یا تحریری بھی ہوسکتی ہے۔ جس زبان میں مرسل الیہ سمجھتا ہے اسی زبان میں مرسل پیام کو روانہ کرتا ہے، تاکہ دونوں کی مطلب فہمی میں آسانی ہو۔ پیام ترسیل کا پہلا مرحلہ ہے۔ پیام یا اطلاع کے بغیر ترسیل کا عمل شروع نہیں ہوتا۔

مرسل (Sender):

وہ شخص جو پیام یا خیال کو پیش کرتا ہو یا بات کہتا ہو، بات کو عام کرتا ہو اس کو مرسل کہتے ہیں۔ مرسل، دراصل بات کے آغاز کا موجب ہوتا ہے۔ پیام کا آغاز مرسل کی جانب سے ہوتا ہے۔ مختلف موقعوں اور حالات پر مختلف افراد مرسل کا کام انجام دیتے ہیں۔

انکوڈنگ یا ضابطہ بندی (Encoding):

مرسل اپنی بات یا اطلاع یا پیام کو پیش کرنے کے متعلق طور طریقوں کو ترتیب دیتا ہے جس شخص کو بات پہنچاتا ہے اس کو مرسل الیہ (Reciever) کہتے ہیں۔ مرسل اپنی بات کو صرف مرسل الیہ سے واقف کروانا چاہتا ہے اور کسی تیسرے شخص یا درمیانی افراد اسے پیام کو محفوظ رکھنا چاہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت پیام کو چند الفاظ، جملے، زبان، چند تصاویر یا اشکال، اشاروں، نقاط، رنگ وغیرہ کی شکل میں پیش کرتا ہے۔ پیام کو جن تصاویر یا اشکال یا الفاظ میں پیش کرتا ہے ان کو Encoding کہتے ہیں یعنی پیام کو کوڈ کی شکل میں پیش کیا جاتا ہے تاکہ پیام کو کسی تیسرے شخص سے محفوظ رکھ سکیں، کوڈ کے سبب بات دونوں افراد کے درمیان محفوظ رہتی ہے۔

ترسیلی ذرائع(Communication Channel):

جن ذرائع سے، جس طریقہ، ذریعہ یا وسیلہ کی مدد سے اپنی بات کو مرسل الیہ (Receivers) تک پہنچاتا ہے اس کو ترسیلی ذرائع کہتے ہیں۔ پوسٹ کارڈ، ٹیلی کانفرنس، دوبدو (آمنے سامنے)، فون، ٹیلی ویژن، ریڈیو، میٹنگ، کانفرنس، پوسٹرس، برقی قمقمے، ڈاکومنٹری فلم وغیرہ چند اہم ترسیلی ذرائع ہیں۔

ضابطہ کشائی(Decoding):

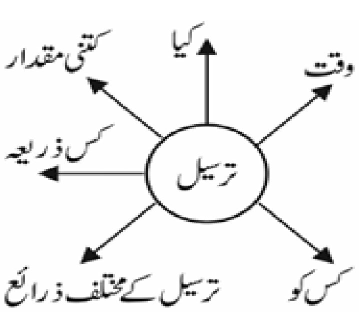
مرسل الیہ بات کو سمجھنے کے بعد رد عمل کے طور پر اپنے خیالات یا اپنی بات کو روانہ کرنے کے لیے جس زبان، الفاظ یا اشکال کا استعمال کرتا ہے وہ ڈی کوڈنگ کہلاتا ہے یعنی مرسل کو پیام کا جواب پہنچانے کے لیے تصاویر یا اشکال والفاظ استعمال کرتا ہے جس کو مرسل اور مرسل الیہ دونوں سمجھ سکتے ہوں۔ ڈی کوڈنگ مرسل الیہ کے تاثر کو ظاہر کرتا ہے۔

بازگیری(Feed Back):

فیڈ بیک ترسیل کا ایک اہم رد عمل ہے۔ یہ بات کی منتقلی کی کیفیت کی وضاحت کرتی ہے۔ مرسل کی جانب سے مرسل الیہ کو بات کی منتقلی کے بعد ہی مرسل الیہ ایسے ردّ عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ مرسل الیہ کا جو ردّ عمل ہوتا ہے وہ فیڈ بیک کہلاتا ہے۔ یہ مرسل الیہ کو حاصل بات، کیفیت، مطلب فہمی وغیرہ تمام امور کو ظاہر کرتا ہے۔

12.5 ترسیل کے دوران غور طلب یا پیش نظر رکھے جانے والے اہم امور:

ترسیل کافی اہمیت کی حامل ہے۔ اس کی مدد سے کوئی شخص اپنی بات کو دوسروں تک پہنچا سکتا ہے۔ ترسیل کے بغیر کوئی بھی شخص 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 تکمیل کو پہنچتا ہے۔ دفتری امور کی انجام دہی ہو یا گھریلو کام، احباب کے ساتھ گفتگو ہو یا بحث مباحثہ، ادبی محفلیں، ہر میدان میں اشخاص کے درمیان تبادلہ خیال ہوتا ہے۔ گفتگو کے دوران مختلف امور کو مدّ نظر رکھنا لازمی ہوتا ہے۔ ان امور کو مدّ نظر رکھے بغیر گفتگو بے فیض ہوتی ہے گفتگو کو کارآمد بنانے، مکمل کرنے، پایۂ تکمیل کو پہنچانے، معنی خیز نتائج کو حاصل کرنے کے لیے اس پر چند پابندیاں عائد ہوتی ہیں جن پر عامل کی گفتگو کے اچھے ثمرات حاصل ہوتے ہیں۔ نظم و نسق میں بہتری پیدا کرنے، بد نظمی پر قابو پانے میں ترسیل اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ترسیل کے دوران شعوری و لاشعوری طور پر معمولی سی غلطی بھی بد نظمی کا سبب بن سکتی ہے۔ اس لازمی عنصر کو اختیار کرنے کے دوران، پیش نظر رکھے جانے والے چند اہم امور کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔



1. کیا کہنا چاہیے۔
2. کس وقت کہنا چاہیے۔
3. کس کو کہنا چاہیے۔
4. ترسیل کے ذرائعوں کا تقابل۔
5. کس ذریعہ سے کہا جائے۔
6. کتنی مقدار میں کہنا۔

دی گئی شکل کی مدد سے ترسیل کے دوران غور طلب اہم امور کی اہمیت وافادیت کااندازہ ہو جاتا ہے۔ بات کو موزوں و بہتر بنانے میں یہ کافی کارآمد ہوتے ہیں۔ان امور کو مد نظر رکھ کر کی جانے والی گفتگو کے اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ کوئی بھی شخص بے جا گفتگو میں حصہ نہیں لیتا، بلکہ گفتگو میں شریک ہونے سے قبل اور ادا کیے جانے والے جملوں اور مخاطبت و موقع و حالات کا جائزہ لیتا ہے۔ بات کو بہتر اور موثر بنانے کے لیے کوشش کرتا ہے تاکہ مرسل الیہ کو مکمل طور پر بات کی ترسیل عمل میں آسکے۔

ترسیل میں حائل رکاوٹیں(Communication Barriers):

اب آپ ترسیل کی اہمیت وافادیت سے واقف ہو چکے ہیں۔ ترسیل کی بدولت بات مکمل طور پر اپنے اثرات کے ساتھ منتقل ہوتی ہے۔ بعض اوقات بات، مکمل طور پر منتقل ہونے سے رہ جاتی ہے جس کے سبب مرسل اور مرسل الیہ کے درمیان غلط فہمی یا ناسمجھی جیسے حالات پیدا ہوتے ہیں۔ان وجوہات کے سبب بات پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے،ان اسباب کو ترسیل کی رکاوٹیں کہتے ہیں۔

ذیل میں چند اہم ترسیلی رکاوٹوں کو بیان کیا گیا ہے۔

1. مرسل کی زبانی لغزش
2. مرسل کی تیز بیانی
3. مرسل کی دھیمی آواز میں بات کرنا
4. کیفیت کے اعتبار سے موزوں الفاظ یا جملوں کا عدم استعمال
5. جملوں میں تسلسل باقی نہ رہنا
6. بات کو پہنچانے کے موزوں ذریعہ کا انتخاب نہ کرنا
7. ناقص ابلاغ ذرائع
8. شور وغل، گڑبڑیا درمیانی افراد کی خلل اندازی
9. ناقص آلات کا استعمال
10. مرسل الیہ کی عدم توجیہہ
11. مرسل الیہ کی محدود سماعتی صلاحیت
12. مرسل الیہ کا زبان سے ناواقف ہونا

12.6 ترسیل کے اقسام(Types of Communications)

ترسیل ایک اہم عمل ہے جس کی بدولت ایک شخص سے دوسرے شخص یا تنظیم تک بات پہنچتی ہے۔ ترسیل کی عدم موجودگی کی صورت میں نہ ہی بات بڑھتی ہے اور نہ ہی کوئی کام انجام پاتا ہے۔ مختلف حالات اور مواقعات، مختلف طریقوں سے بات کو پہنچاتے ہیں۔ لوگ زمانۂ قدیم میں پرندوں کو بطور ترسیل کے طریقہ کے طور پر استعمال کرتے تھے۔ زمانہ قدیم سے لے کر آج تک ترسیل کے میدان میں کافی

تبدیلیاں واقع ہو چکی ہیں۔ ٹیلگرام، ٹیلی فون، وائر لیس، ای میل، واٹس اپ، چیٹنگ (Chatting) وغیرہ اہم ترسیلی ذرائع ہیں۔ تنظیم کے اندر اور تنظیم کے باہر کے ترسیل کے ذرائع میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ ایک شخص بطور دوست بے تکلفی کے ساتھ بات کرتا ہے جبکہ اسی دوست کا تنظیم کے اندر، اجلاس وغیرہ میں گفتگو کا انداز بدل جاتا ہے۔ ترسیل کی خصوصیت و فطرت کے اعتبار سے اس کی چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. لفظی ترسیل (Verbal Communication)   2. غیر لفظی ترسیل (Non-verbal Communication)

3. رسمی ترسیل (Formal Communication)   4. غیر رسمی ترسیل (Informal Communication)

1۔ لفظی ترسیل (Verbal Communication)

لفظی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ ترسیل کا ایسا طریقہ جس میں الفاظ، جملوں، حروف کا استعمال ہوتا ہے۔ اس کو لفظی ترسیل کہتے ہیں کیونکہ اس ترسیلی ذریعہ میں حروف یا الفاظ یا جملوں کا استعمال ہوتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ معنی خیز، مطلب سے بھرپور، مختصر مفید جملوں یا الفاظ کا استعمال کریں۔ تاکہ مرسل الیہ کو آسانی سے سمجھ میں آسکے۔ ترسیل کے تمام زرائعوں میں لفظی ترسیل کافی بہتر اور بامقصد ہوتی ہے۔ ترسیل میں ذو معنی الفاظ کے استعمال سے گریز کریں بلکہ مطلب کی موزونیت کے اعتبار سے الفاظ کی بندش ہونی چاہیے۔ لفظی ترسیل میں طرز بیان، آواز اور جسمانی کیفیت بھی اثر انداز ہوتی ہے۔ لفظی ترسیل کو ذیل کے دو حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔

1. زبانی ترسیل (Oral Communication)   2. تحریری ترسیل (Written Communication)

زبانی ترسیل (Oral Communication)

زبانی ترسیل، لفظی ترسیل کی ایک اہم قسم ہے۔ اس طریقہ میں ترسیل زبانی طرز پر انجام پاتی ہے۔ یعنی مرسل (Sender) اپنی بات کو صرف اپنے منہ سے زبانی طور پر ظاہر کرتا ہے۔ اس کی تحریری شکل نہیں ہوتی۔ یہ زبانی گفتگو آمنے سامنے یا فون پر بھی ہو سکتی ہے۔ اس میں مرسل اور مرسل الیہ دونوں کے درمیانی پیام یا بات منتقل ہوتی ہے۔ اس طرز ترسیل میں خیالات، احساسات، تجاویز، معلومات وغیرہ بہتر طور پر منتقل ہوتی ہیں۔ زبانی ترسیل فوری طور پر بات کو منتقل کرنے یا بات پہنچانے کا سب سے آسان اور کفایتی طریقہ ہے۔ اس ترسیل کو موثر بنانے کے لیے لازمی ہے کہ مرسل کافی احتیاط سے کام لے۔ غیر ضروری جذبات، احساسات یا غلط بیان سے کام نہ لیں، صبر و تحمل کی صورت میں یہ طریقہ کافی سود مند ہوتا ہے۔ دفتری امور کی انجام دہی میں، عہدیدار، ماتحتین کو زبانی طور پر ہی ہدایات اور کام کی نوعیت سے واقف کرواتے ہیں۔ عہدیدار اور ماتحتین یا عملہ کے درمیان زبانی گفت و شنید کے بعد ہی تحریری طور پر ترسیل عمل میں آتی ہے۔

تحریری ترسیل (Written Communication)

تحریری ترسیل لفظی ترسیل کی ایک اہم قسم ہے۔ اس طرز ترسیل میں خیالات، معلومات، اطلاعات یا پیام تحریری طور پر دی جاتی ہیں اس لیے اس کو تحریری ترسیل کہتے ہیں۔ رسمی تنظیم اور غیر رسمی تنظیموں، سرکاری اداروں میں تحریری ترسیل لازمی ہے۔ یہ صعودی اور نزولی دونوں طرز پر عمل درآمد ہوتی ہے۔ تحریری ترسیل چونکہ تحریری شکل میں ہوتی ہے اس لیے اس کو مصدقہ اور قطعی تصور کیا جاتا ہے۔

اس کا با قاعدہ ریکارڈ بھی رکھا جاتا ہے۔ اس قسم کی ترسیل کے ذریعہ تنظیم میں نظم و نسق پیدا کرتے ہوئے عملہ و منصب داروں کا باقاعدہ اندراج ہوتا ہے۔ اسی لیے کوئی عہدیدار یا منصب دار کام سے دوری اختیار نہیں کر سکتا۔

2۔ غیر لفظی ترسیل (Non - Verbal Communication)

غیر لفظی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ غیر لفظی ترسیل میں لفظوں کا استعمال نہیں کیا جاتا ہے۔ اسی لئے اس کو غیر لفظی ترسیل کہتے ہیں۔ مثلاً آنکھ، ہاتھ کے اشارے، پیشانی پر بل، غصہ کا اظہار، زور زور سے چلانا، 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 پمپ پر فون نہ کرنے کے اشارے، آگ نہ جلانے کے اشارے، لاری وغیرہ کے پیچھے آواز دو کے اشارے، رات کے وقت گاڑیوں کی بتی جلانا، رخ موڑنے کے دوران لائٹ کے اشارے، مال سنٹرس پر ایمرجنسی میں باہر نکلنے کے اشارے، پانی پینے کا علاقہ، ریلوے اسٹیشن کا رخ، ایرپورٹ کو جانے کا رخ وغیرہ وغیرہ، غیر لفظی ترسیل کی مثالیں ہیں۔ روزمرہ کی زندگی میں غور کرنے سے پتہ چلتا ہے کہ دفتر، عبادت خانوں، مساجد وغیرہ میں خاموش رہنے کی اشکال دی جاتی ہیں۔ خاص کر مدارس، عبادت خانوں، محفلوں میں خاموش رہنے کے لیے ہونٹ پر انگلی رکھ کر اشارہ دیتے ہیں۔ کرکٹ کے میدان میں ایمپائر کی جانب سے 6 رن کا اشارہ، رن آؤٹ کا اشارہ، LBW کا اشارہ، اسکرین پر دیکھنے کا اشارہ وغیرہ چند اشارے ہیں جو بات کو سمجھنے میں مدد دیتے ہیں۔ اس طرح کمرۂ جماعت میں استاد کی مختلف حرکات بھی تدریس پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ غیر لفظی ترسیل کو باقاعدہ اور پر اثر بنانے میں اشارے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کھیل کود کے میدان میں کوچ کی جانب سے مختلف اشارے کیے جاتے ہیں۔

3۔ رسمی ترسیل (Formal Communication)

رسمی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ ایسی ترسیل جو اصول کے مطابق ترسیل عمل میں آتی ہے اس کو رسمی ترسیل کہتے ہیں۔ سرکاری اداروں، رسمی تنظیموں میں اس قسم کی ترسیل کا نظم پایا جاتا ہے۔ ترسیل کو باقاعدہ بنانے، موثر اور قابل عمل بنانے وغیرہ میں رسمی ترسیل کافی اہمیت کی حامل ہے۔ رسمی ترسیل درجہ بدرجہ، ترتیب وار، سلسلہ وار عمل میں آتی ہے۔

نزولی ترسیل (Downward Communication)

نزولی ترسیل ایک اہم قسم کی ترسیل ہے۔ رسمی تنظیم میں یہ ترسیل کافی اہمیت رکھتی ہے۔ ایسی ترسیل جو اوپر سے نیچے کے جانب ہوتی ہو اس کو نزولی ترسیل کہتے ہیں۔ یعنی نزولی ترسیل میں اعلیٰ عہدیدار سے ماتحتین کو معلومات، پیام یا اطلاع پہنچتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار کام کی تکمیل، منصوبہ کے مطابق کام انجام دینے، احساس ذمہ داری پیدا کرنے، احکامات پر عمل کرنے وغیرہ کے متعلق ماتحتین کو ہدایات، احکامات و رہنمایانہ اصول روانہ کرتے ہیں۔ نزولی ترسیل میں زیادہ تر احکامات و ہدایات پائے جاتے ہیں۔ یہ ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا کرتے ہیں۔

صعودی ترسیل (Upward Communication)

صعودی ترسیل بھی پیام کی منتقلی کی ایک قسم ہے۔اس قسم کی ترسیل میں بات یااطلاع نیچے سے اوپر کی جانب منتقل ہوتی ہے۔اس لیےاس ترسیل کو صعودی ترسیل کہتے ہیں۔عام طور پر ماتحتین اپنے نظریات یاخیالات کواپنے سے اوپر کے عہدیدار کو پیش کرتے ہیں۔یہ سلسلہ بالآخر اعلیٰ سطحی انتظامیہ تک پہنچ جاتاہے۔اس قسم کی ترسیل میں ملازمین اپنی گزارشات، مطالبات، ضروریات، شکایات وغیرہ اعلیٰ عہدیدار کو پیش کرتے ہیں

غیررسمی ترسیل: غیررسمی ترسیل ایک اہم ترسیل ہے جو قاعدے قانون،اصولوں سے آزاد ہوتی ہے۔اس کو غیررسمی ترسیل کہتے ہیں۔رسمی ترسیل میں ہر شخص صرف متعلقہ عہدیدار کو ہی بات پہنچاسکتاہے۔غیر متعلقہ افراد کے ساتھ کسی قسم کی ترسیل انجام نہیں دے سکتا۔اس کے برخلاف غیررسمی ترسیل ان تمام پابندیوں سے آزاد ہوتی ہے۔غیررسمی تنظیم میں متعلقہ وغیر 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 طریقہ کار کو استعمال کر سکتے ہیں اور کسی بھی شخص سے ترسیل انجام دے سکتے ہیں۔اس قسم کی ترسیل میں ذاتی رائے شامل کرنے کا قوی امکان پایاجاتاہے۔پیام کو توڑ موڑ کر بیان بازی کرتے ہوئے ذاتی خیالات کو شامل کر کے بتلایاجاسکتاہے۔غیررسمی ترسیل میں بات انگور کی بیل کی طرح بے ترتیب آگے بڑھتی ہے۔

12.7 ترسیل کی رکاوٹیں(Barriers of Communication)

ترسیل میں رکاوٹیں پیدا کرنے والے عوامل کو ترسیل کی رکاوٹیں کہتے ہیں جن کی وجہ بات مرسل الیہ تک نہیں پہنچتی۔

ترسیل میں حائل چند اہم رکاوٹوں کو ذیل میں بتلایا گیاہے۔

انداز بیان: انداز بیان ترسیل کا اہم حصہ ہے۔یہ ترسیل پر راست اثر انداز ہوتاہے۔خوشی و غم کے حالات میں اظہار خیال میں خاص فرق ہوتاہے۔شخص کی حرکات واشارے، چہرے کی حالت،آنکھ وہاتھوں کے اشارے،آواز اور بات کرنے کی رفتار وغیرہ پیام پر اثر انداز ہوتے ہیں۔پیام کی موزونیت کے اعتبار سے اندز بیان ٹھیک ہو تو پیام کی مکمل طور پر ترسیل عمل میں آتی ہے۔پیام کی موزونیت کے اعتبار سے انداز بیاں میں فرق کے سبب ممکن ہے کہ مرسل الیہ غلط مطلب اخذ کرے۔

تلفظ(Pronounciation): الفاظ کو معنوی اعتبار سے ٹھیک یاموزوں انداز میں اداکرنا تلفظ کہلاتاہے۔الفاظ کو ٹھیک ٹھیک طریقہ پر ادائیگی سے پیام کو مکمل طور پر سمجھنے میں مدد ملتی ہے۔ناقص تلفظ سے مفہوم کو سمجھنے میں مشکل ہوتی ہے۔جس زبان کو بطور ترسیل استعمال کرتے ہیں،اس زبان کے الفاظ کو ٹھیک طور پر اداکرنا لازمی ہے۔ اگر کوئی شخص 'ظاہر 'کو جاہر یا'آواز 'کو'آوج'وغیرہ غلط تلفظ اداکرنے سے ترسیل عمل میں نہیں آتی۔یہ ناقص تلفظ بھی ترسیل میں ایک اہم رکاوٹ ہے۔

ٹکنالوجی(Technology): آج کے دور میں ٹکنالوجی، ترسیل کا اہم عامل عنصر ہے۔ ترسیل میں استعمال ٹکنالوجی یاآلات بھی ترسیل پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ناقص ٹکنالوجی، نٹ ورک میں خلل پیدا ہونا، فون کا اسپیکر ناکارہ ہونا وغیرہ چند ٹکنالوجی کی رکاوٹیں ہیں۔ ان آلات کو درست کرنے پر ترسیل بہتر طور پر عمل میں آتی ہے۔

رموزواوقاف کا استعمال(Punctuation): ترسیل میں رموز واوقاف کافی اہمیت کے حامل ہیں۔ اس پر عدم توجہ سے مطلب سمجھنے میں فرق پیدا ہوتا ہے۔ مطلب کے اعتبار سے جملے کے درمیان فل اسٹاپ(.)، کاما(،)، دویا""۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔وغیرہ۔

ماحول(Environment): ترسیل کے دوران اطراف کا ماحول، آواز، شور وغل، گڑبڑ وغیرہ بھی خلل پیدا کرتے ہیں۔ اکثر وبیشتر، دفتری ماحول میں یہ گنجائش نہیں پائی جاتی لیکن گھریلو ماحول، ٹی وی کی آواز، بچوں کی آوازیں، صنعتی علاقوں میں مشینوں کی آوازیں وغیرہ بھی ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔

غیر واضح پیام یا پیام کی وضاحت نہ ہونا:

پیام کو آگے بڑھانے کے لیے ضروری ہے کہ پیام میں موزوں اور معنی سے بھرپور الفاظ اور جملوں کو استعمال کریں۔ جملے اور الفاظ موقع وحالت 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 استعمال نہ کرنے پر، الفاظ کا بار بار دہرانا وغیرہ غلط تاثر پیدا کرتے ہیں۔ ان حالات میں پیام کی وضاحت ایک مشکل مسئلہ بن جاتی ہے۔

غلط مطلب اخذ کرنا:

ماتحتین کو مختلف موقعوں پر مختلف ہدایات حاصل ہوتی ہیں۔ بعض اوقات الفاظ کو مختلف معنی ومفہوم میں لیا جاسکتا ہے، معنی اخذ کرنے میں معمولی سی غلطی سے پیام بدلنے کا امکان پایا جاتا ہے۔ غلط ترجمہ کرنے کے سبب غلط مطلب اخذ کرلیا جاتا ہے۔

عدم توجہ(In Attention): عدم توجہ ترسیل میں سب سے اہم رکاوٹ ہے۔ روزمرہ زندگی میں کئی واقعات اور الفاظ سنتے ہیں۔ عدم توجہ کے سبب ہم اپنا ردِ عمل ظاہر نہیں کرتے۔ اکثر ایسا ہوتا ہے کہ جس راستے سے آپ گزرتے ہیں آگے جانے کے بعد کوئی راہگیر 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 راہگیر کو جواب دینے سے قاصر ہیں۔ اسی طرح گفتگو کے دوران عدم توجہ کے سبب چند پہلو نظر انداز ہوجاتے ہیں۔

ناقص ترسیلی صلاحیت: بعض افراد اچھی ترسیلی صلاحیت کے حامل نہیں ہوتے۔ کاہلی، سستی بھی ترسیل پر اثر انداز ہوتی ہے۔ فطری طور پر بعض افراد خاموش طبیعت کے حامل ہوتے ہیں۔ بعض افراد مکمل طور پر الفاظ کو ادا نہیں کرسکتے۔ ان میں ترسیلی صلاحیت کا فقدان پایا جاتا ہے۔ ناقص ترسیلی صلاحیت کے سبب بات مکمل طور پر آگے بڑھنے سے رہ جاتی ہے۔

ترسیل میں شخصی رکاوٹیں(Personal Barriers)

ترسیل کو باقاعدہ اور بہتر بنانے میں شخصی دلچسپی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ بعض اوقات عدم دلچسپی، عدم تعاون، شخصی رقابت وغیرہ کے سبب ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے یا پھر کافی تاخیر ہوتی ہے۔اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان تعلقات کافی اہمیت رکھتے ہیں۔اچھے تعلقات، اچھی ترسیل کی علامت ہیں۔ جبکہ ناقص تعلقات خراب ترسیل کا سبب بنتے ہیں۔

جغرافیائی رکاوٹیں(Geographical Barriers)

ترسیل میں جغرافیائی علاقے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ پہاڑی، نشیبی اور دور دراز کے علاقوں میں ترسیلی صلاحیتیں کم پائی جاتی ہیں۔ اکثر پہاڑی علاقوں میں نیٹ ورک منقطع ہو جاتا ہے۔ بعض اوقات سطح مرتفع کے علاقوں میں بھی نیٹ ورک منقطع ہو جاتا ہے۔ جنگلاتی، پہاڑی، نشیبی علاقے ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔ طوفان، زلزلے، آندھی، تیز ہوائیں وغیرہ کے سبب ترسیل میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔دن کے مقابلے میں رات کے اوقات آواز کافی دور تک پہنچتی ہے۔یعنی دن کے مقابلے رات کے وقت ترسیلی رکاوٹ کم پائی جاتی ہے۔

12.8 ترسیل کو موثر بنانے کے تدابیر(Making Communication Effective)

ترسیل تمام کاروباری افعال کا مرکز ہے۔ موزوں ترسیل کی بدولت ہی معاشی، سیاسی، سماجی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ ناموزوں ترسیل کے سبب بات مکمل طور پر منتقل نہیں ہوتی۔ نامکمل ترسیل کے سبب کام ادھورے اور نامکمل ہوتے ہیں۔ مرسل اور مرسل الیہ دونوں پیام سے اتفاق کرنا، یکساں معنی اخذ کرنا، بات پر اطمینان پیدا کرنا لازمی ہے۔اس صورت میں مکمل طور پر پیام رسانی ہو سکتی ہے۔ ساتھ ہی ساتھ مثبت اور اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ بصورت دیگر منفی اثرات اور غیر یقینی صورتحال کا سامنا ہو سکتا ہے۔ ترسیل کو موثر اور بہتر بنانا وقت کی اہم ضرورت ہے۔ ترسیل کو موثر بنانے میں مرسل اور مرسل الیہ کی تفہیمی وذہنی صلاحیت، کافی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ دونوں کا ہم خیال اور یکساں مطلب اخذ کرنا کافی اہم ہے۔ذیل میں ترسیل کو موثر بنانے کے لیے تجاویز وہدایات بیان کیے گئے ہیں۔

ترسیل کا بہاؤ(Flow of Communication): ترسیل کو موثر بنانے میں ترسیل کا بہاؤ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ترسیل کا بہاؤ اوپر سے نیچے یعنی نزولی یا پھر نیچے سے اوپر یعنی صعودی دونوں طرز پر پایا جاسکتا ہے۔ ضروری ہے کہ متعلقہ وذمہ داروں کو پیغام یا پیام پہنچایا جائے تاکہ پیام کی کیفیت کو متعلقہ شخص سمجھ سکے اور پھر اس کی موزوں عہدیدار تک رسائی ہو سکے۔ غیر ذمہ دار افراد یا عہدیداروں کو مراسلات روانہ کرنے سے ترسیل میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔ متعلقہ شخص بہتر طور پر پیغام کو نوٹ کر سکتا ہے۔

وقت(Time): کسی بھی کام میں وقت ایک اہم اور ضروری عنصر ہے۔اسی طرح ترسیل میں بھی وقت کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ ہفتہ کے سات دن میں ایک دن تعطیل کا ہونا لازمی ہے۔ اکثر ڈاک خانوں سے روانہ کیے گئے خطوط عام تعطیل کے ایام میں نہیں پہنچ پاتے۔اس کے ساتھ سرکاری اوقاتِ کار کے بعد مراسلات کا لین دین بند ہو جاتا ہے۔ وقت اور ایام کی رکاوٹوں کو دور کرنے کے لیے ضروری ہے کہ مراسلوں کے لیے پہلے سے منصوبہ طے کیا جائے۔آج کے دور میں ترسیل کے نئے طریقوں کو اختیار کیا 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۔

زبان(Language): زبان اظہار مافی الضمیر کے اظہار کا ایک ذریعہ ہے۔اس کے ذریعہ فرد اپنے احساسات و جذبات کو بڑی عمدگی کے ساتھ بیان کر سکتا ہے۔ جس زبان میں پیام یا اطلاع روانہ کی جارہی ہے اس زبان کے رموز و اوقاف، قواعد وغیرہ سے بھی واقف ہونا ضروری ہے۔ایک ہی آواز رکھنے والے کئی الفاظ پائے گئے ہیں۔ جن کے صرف حروف کی بندش میں فرق پایا جاتا ہے۔ 'سدا' اور 'صدا' دونوں کے تلفظ میں کوئی خاص فرق نہیں ہے لیکن حروف کے اختلاف کی وجہ سے مطلب میں فرق پیدا ہوتا ہے۔زبان کے نشیب و فراز پر دسترس رکھنا لازمی ہے۔مطلب اور نفس مضمون کی نوعیت کے اعتبار سے زبان کے موزوں الفاظ و جملوں کا استعمال کریں۔

مرسل الیہ کی صلاحیت(Ability of 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 فہمی اور ذہنی کیفیت سے واقفیت ہونا لازمی ہے۔اردو زبان سے غیر واقف شخص کو اردو زبان کے فصیح و بلیغ الفاظ و جملوں میں سمجھانے کی کوشش کرنے پر نتائج منفی حاصل ہوں گے۔وہ شخص مطلب کو سمجھنے سے قاصر ہو گا۔ جس طرح گونگے اشخاص ہاتھ کی انگلیوں کے اشاروں کے ذریعہ آپس میں بات کر لیتے ہیں۔کوئی دوسرا شخص ان اشاروں کو سمجھنے سے قاصر رہتا ہے۔اس لیے ضروری ہے کہ مرسل الیہ کی صلاحیت کو پیش نظر رکھتے ہوئے پیام کی زبان استعمال کی جائے۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیموں و دفاتر میں تحریری طور پر انگریزی زبان میں ہدایات، اصول و احکامات روانہ کیے جاتے ہیں۔ مرسل الیہ کی زبان ترسیل کے لیے کافی اہمیت کے حامل ہوتی ہے۔

ماحول(Environment): ماحول ایک اہم عنصر ہے جو فرد کے طرز عمل پر راست طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔گھر کا ماحول، محلے کا ماحول، علاقے کا ماحول، اسکول کا ماحول، گاؤں کا ماحول، شہر کا ماحول، ملک کا ماحول وغیرہ وغیرہ۔ مقامی سطح کے حالات اور مواقع ماحول سے تعلق رکھتے ہیں۔اسکول میں پڑھنے لکھنے و اکتساب کا ماحول ہوتا ہے۔ جہاں استاد کی نصیحتوں کو قبول کیا جاتا ہے۔یہی بات گھر میں یا محلے میں کہی جائے تو یہ اسکول کے ماحول کی طرح اثر انداز نہیں ہوتی۔ دفتر میں دفتری ماحول پایا جاتا ہے۔ دفتری اصولوں اور طور طریقوں کے تحت ترسیل عمل میں آتی ہے۔ان اصولوں کو نظر انداز کرنے سے فرد کی ملازمت پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔

ترسیل کا دفتری ماحول سے کیا تعلق ہے؟: دفتر یا آفس اپنا ایک منفرد مقام اور ماحول رکھتا ہے۔ جہاں پر سرکاری ہدایات و اصول کی روشنی میں دفتری مراسلات تیار کیے جاتے ہیں۔دفتر میں ہر فرد جوابدہی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔دفتر میں دفتری ماحول پایا جاتا ہے۔ ہر ملازم اپنی ذمہ داری کے مطابق فرائض کو ادا کرتا ہے۔ رشوت، غلط بیانی، دھوکہ، فریب وغیرہ دفتر میں بدامنی اور بدنظمی پیدا کرتے ہیں۔اس لیے نظم و نسق کو برقرار رکھنے کے لیے پاک و صاف ماحول پیدا کرنا لازمی ہے۔

12.9 اکتسابی نتائج(Learning Outcomes)

ہم آہنگی یا باہمی ربط کسی بھی تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مرکزی کردار ادا کرتی ہیں۔ تنظیم میں برسرکار عملہ کے مختلف عہدیداروں کے درمیان آپسی تعاون کو ہم آہنگی کہتے ہیں۔ہم آہنگی کے سبب تنظیم میں نظم و نسق برقرار رہتا ہے۔اسی لئے تنظیم میں اس کی کافی اہمیت پائی

جاتی ہے۔اندرونی، بیرونی، افقی اور عمودی مختلف اقسام کی ہم آہنگی پائی جاتی ہے جو دفتری افعال میں شفافیت کے ساتھ ساتھ آپسی تعاون و باہمی ربط واعتماد کو فروغ دیتی ہے۔

ترسیل ایک اہم اور ضروری عمل ہے جس کے ذریعہ خیالات، تصورات، جذبات وغیرہ ایک شخص سے دوسرے تک منتقل ہوتے ہیں۔ لفظ "Communication" لاطینی لفظ "Communis" سے ماخوذ ہے۔ جس کا معنی مشترک (Common) سے مراد لیا جاتا ہے۔ اردو زبان میں اس کو ترسیل کہا جاتا ہے۔ جو شخص بات کو کہتا ہے اس کو مرسل (Sender) اور جو شخص پیام کو حاصل کرتا ہے اس کو مرسل الیہ (Reciever) کہتے ہیں۔ ترسیل اسی وقت عمل میں آئے گی جب مرسل اور مرسل الیہ دونوں بات کا ایک ہی مطلب اخذ کرتے ہوں۔ دونوں کی مطلب فہمی میں کوئی فرق نہ ہو۔ ترسیل کے لیے جن ذرائع کا استعمال کیا جاتا ہے ان کو ترسیلی ذرائع کہتے ہیں۔ موزوں و بہتر ذرائع کے استعمال کے ذریعہ پیام بروقت پہنچتا ہے۔ مرسل اپنی بات کو پہنچانے کے لیے اسی زبان کو استعمال کرتا ہے جس زبان سے مرسل الیہ واقف ہو۔ ترسیل کی کامیابی کے لیے چند عوامل کا ہونا لازمی ہے۔ کون سی بات، کس وقت، کس کو، کتنی مقدار میں کس ذریعہ سے کہی جائے وغیرہ۔ ایسی بنیادی چیزیں ہیں جن پر عمل کرکے اپنی بات کو بہتر سے بہتر طور پر پہنچا سکتے ہیں۔ اچھی ترسیل کے اچھے اور مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ موزوں زبان، جملوں کی بندش، آواز کو اچھی اور روانی کے ساتھ ترسیل عمل میں آنے پر ترسیل بہتر طور پر مکمل ہوتی ہے۔ بغیر ذرائع یا چینل کے مرسل الیہ تک بات کا پہنچنا ناممکن ہے۔ مرسل اپنی بات کو پہنچانے کے لیے مختلف ذرائع کا استعمال کرتا ہے۔ انہیں ترسیلی ذرائع کہتے ہیں۔ اس کی اہمیت و افادیت آج بھی برقرار ہے۔ آج کے جدید عصری دور میں ای میل، واٹس اپ، ٹیلگرام، فون وغیرہ کا استعمال بالکل عام ہے۔ ان آلات یا چینل کی مدد سے بروقت متعلقہ شخص کو بات پہنچتی ہے۔ بعض اوقات مختلف اسباب کے سبب بات مکمل طور پر نہیں پہنچ سکتی۔ انٹرنٹ کا منقطع ہونا، ٹیلی فون کے آلات ناکارہ ہوجانا، آفات سماوی، طوفان، آندھی، بارش، تیز ہوائیں وغیرہ کے دور میں بات منقطع ہوجاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ انداز بیان، آواز کی حدت، رفتار، سماعتی صلاحیت، شور وغل، گڑبڑ، بازار کی آوازیں وغیرہ بھی ترسیل پر اثرانداز ہوتے ہیں، یہ تمام ترسیل میں خلل پیدا کرتے ہیں۔ اس لیے انہیں ترسیلی رکاوٹیں کہتے ہیں۔

12.10 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پُر کریں۔ (Fill in the Blanks)

1. لفظ "Coordination" لاطینی الفاظ ____________ اور ____________ کا مجموعہ ہے۔
2. مونی اور ریلے کے مطابق ہم آہنگی گروپ کی کوششوں کو ____________ انداز میں ترتیب دینا ہے۔
3. ہنری فے یال کے مطابق ہم آہنگی تنظیمی سرگرمیوں کو ____________ کے لیے ضروری ہے۔
4. ہم آہنگی ایک ____________ عمل ہے جو تنظیم کے آغاز سے اختتام تک جاری رہتا ہے۔
5. ہم آہنگی کے ذریعے تنظیم میں نظم و نسق اور ____________ کو فروغ ملتا ہے۔
6. اندرونی ہم آہنگی تنظیم کے ____________ شعبہ جات اور عملے کے درمیان پائی جاتی ہے۔

7. افقی ہم آہنگی مساوی __________ کے حامل عہدیداروں کے درمیان پائی جاتی ہے۔
8. لفظ "Communication" لاطینی لفظ __________ سے ماخوذ ہے۔
9. ترسیل اسی وقت کامیاب ہوتی ہے جب مرسل اور مرسل الیہ دونوں __________ مطلب اخذ کریں۔
10. ماسلو کے مطابق ترسیل کی سب سے بڑی رکاوٹ __________ ہے۔

جوابات

1. Co اور Ordination	2. منظم (Orderly)
3. کامیابی (Success)	4. مسلسل (Continuous)
5. اعتماد (Trust)	6. تمام (All)
7. رتبے (Status/Rank)	8. Communis
9. یکساں (Same/Common)	10. عدم توجہ (Inattention)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. ترسیل پر رکاوٹوں کے اثرات پر روشنی ڈالیے۔
2. صعودی اور نزولی ترسیل سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
3. ہم آہنگی سے کیا مراد ہے؟
4. افقی ہم آہنگی سے کیا مراد ہے؟

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. ہم آہنگی سے کیا مراد ہے۔ اس کی اہمیت کو بیان کیجئے۔
2. ہم آہنگی کے مختلف اقسام کی وضاحت کیجئے۔
3. ترسیل میں حائل رکاوٹوں پر قابو پانے کی تدابیر بیان کیجیے۔
4. عصر حاضر میں ترسیل کے اہم ذرائع پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔
5. ترسیل میں حائل رکاوٹوں کی وضاحت کیجئے۔

کلیدی الفاظ(Keywords)

- انتظامیہ(Management)

وسائل (Resources) کو منظم طریقے سے استعمال کرنے کا عمل تاکہ تنظیمی مقاصد حاصل کیے جاسکیں۔

- دائرہ کار(Scope of Management)

وہ تمام شعبے جن میں انتظامیہ کا اطلاق ہوتا ہے جیسے مالیات پیداوار مارکیٹنگ اور انسانی وسائل۔

- اصولِ انتظامیہ(Principles of Management)

وہ بنیادی اصول جن پر کسی تنظیم کے کامیاب انتظام کا دارو مدار ہوتا ہے جیسے کام کی تقسیم اختیار اور ذمہ داری اور ڈسپلن۔

- وسائل کا مؤثر استعمال(Efficient Utilization of Resources)

تنظیم میں موجود تمام وسائل جیسے سرمایہ انسانی وسائل اور مادی وسائل کو بہتر طریقے سے استعمال کرنا۔

- کاروباری ترقی(Business Growth)

تنظیم کی ترقی اور مسابقتی برتری کے لیے انتظامیہ کی حکمت عملیوں کا اطلاق۔

- انتظامیہ کی فکری ترقی(Evolution of Management Thought)

انتظامیہ کے بنیادی اصول اور نظریات وقت کے ساتھ کیسے بدلے اور ترقی یافتہ ہوئے۔

- سائنسی انتظامیہ(Scientific Management)

فریڈرک ونسلو ٹیلر کا نظریہ جو کارکردگی معیار اور سائنسی اصولوں پر مبنی ہے۔

- عمومی انتظامیہ کا نظریہ(General Administrative Theory)

ہنری فایول کا پیش کردہ نظریہ جو انتظامیہ کے 14 اصولوں پر مشتمل ہے اور ہر سطح پر لاگو کیا جاسکتا ہے۔

- ہیومن ریلیشنز اپروچ(Human Relations Approach)

جارج ایلٹن مایو کی تحقیق جس نے ثابت کیا کہ سماجی اور نفسیاتی عوامل کارکنوں کی پیداواریت پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

- انتظامیہ: فن یا سائنس؟(Management as an Art or Science?)

انتظامیہ کو فن سائنس یا دونوں کا امتزاج قرار دینے سے متعلق بحث۔

- انتظامیہ بطور پیشہ(Management as a Profession)

ایک تنظیمی عمل جو مخصوص مہارت تعلیم اور پیشہ ورانہ اخلاقیات پر مبنی ہوتا ہے

- انتظامیہ کا عمل(Process of Management)

تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مربوط سرگرمیوں کا ایک مستقل عمل جس میں وسائل کی تقسیم نفاذ اور کارکردگی کا جائزہ شامل ہوتا ہے۔

- انتظامیہ کی سطحیں(Levels of Management)

اعلیٰ درمیانی اور عملیاتی سطحی انتظامیہ پر مشتمل ایک درجہ بندی جس میں ہر سطح مخصوص ذمہ داریوں اور اختیارات کی حامل ہوتی ہے۔

- POSDCORBماڈل

لوثر گلک کے پیش کردہ انتظامیہ کے سات بنیادی افعال جو کسی بھی تنظیم کی کارکردگی کو بہتر بنانے میں مدد دیتے ہیں۔

- منصوبہ بندی(Planning)

تنظیمی مقاصد کا تعین اور ان کے حصول کے لیے حکمت عملی کی تشکیل جو کامیابی کی بنیاد رکھتی ہے۔

- ہم آہنگی(Coordinating)

تنظیم کے تمام شعبوں کے درمیان مربوط روابط اور تعاون کو یقینی بنانے کا عمل جو کارکردگی کو مؤثر بناتا ہے۔

- رپورٹنگ(Reporting)

انتظامیہ کو معلومات کی فراہمی اور کارکردگی کا تجزیہ کرنے کا نظام جو تنظیم میں فیصلہ سازی کے عمل کو بہتر بناتا ہے

- منصوبہ بندی(Planning)
- منصوبہ بندی مینجمنٹ کا بنیادی کام ہے جس میں مقاصد کا تعین، حکمت عملی تیار کرنا، اور کاروباری اہداف کے حصول کے لیے بہترین طریقہ کار کا فیصلہ کرنا شامل ہے۔ یہ مستقبل کے رجحانات کی پیشن گوئی، غیر یقینی صورتحال کو کم کرنے اور وسائل کے موثر استعمال کو یقینی بنانے میں مدد کرتا ہے۔
- فیصلہ سازی(Decision-Making)

فیصلہ سازی منصوبہ بندی کا ایک لازمی پہلو ہے، جہاں مینیجر مختلف متبادلات کا جائزہ لیتے ہیں اور مناسب ترین عمل کا انتخاب کرتے ہیں۔ مؤثر فیصلہ سازی اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ تنظیمی سرگرمیاں کاروباری مقاصد اور مارکیٹ کے حالات کے مطابق ہوں۔

- منصوبہ بندی میں لچک(Flexibility in Planning)

اگرچہ منصوبہ بندی ڈھانچہ اور سمت فراہم کرتی ہے، اسے غیر متوقع چیلنجوں اور کاروباری ماحول میں ہونے والی تبدیلیوں کے لیے لچک پیدا کرنے کی اجازت بھی دینی چاہیے۔ سخت منصوبہ بندی مارکیٹ کے اتار چڑھاو کے لیے جدت اور ردعمل کو محدود کر سکتی ہے

- منصوبہ بندی میں غیر یقینی صورتحال(Uncertainty in Planning)

بیرونی کاروباری ماحول میں غیر متوقع تبدیلیاں، جیسے کہ اقتصادی تبدیلیاں، تکنیکی ترقی، اور حکومتی پالیسیاں، مؤثر منصوبہ بندی میں چیلنجز پیدا کرتی ہیں۔ تنظیموں کو غیر یقینی صورتحال سے نمٹنے کے لیے لچکدار حکمت عملی اپنانی چاہیے۔

- تبدیلی کے خلاف مزاحمت(Resistance to Change)

ملازمین اور مینیجرز نامعلوم کے خوف، اعتماد کی کمی، یا موجودہ طریقوں کو ترجیح دینے کی وجہ سے نئے منصوبوں کے خلاف مزاحمت کر سکتے ہیں۔ مزاحمت پر قابو پانے کے لیے موثر مواصلت، تربیت اور قائدانہ تعاون کی ضرورت ہوتی ہے۔

- منصوبہ بندی میں لچک(Inflexibility in Planning)

ایک سخت منصوبہ بندی کا نقطہ نظر جو ترمیم کی اجازت نہیں دیتا ہے ناکارہ ہونے کا باعث بن سکتا ہے۔ تنظیموں کو مارکیٹ کے بدلتے ہوئے حالات اور کاروباری ضروریات کے ساتھ ہم آہنگ کرنے کے لیے منصوبوں کا مسلسل جائزہ لینا اور ایڈجسٹ کرنا چاہیے۔

فیصلہ سازی(Decision Making)

- فیصلہ سازی تنظیمی اہداف کے حصول کے لیے متعدد متبادلات میں سے بہترین طریقہ کار کو منتخب کرنے کا عمل ہے۔ یہ انتظامیہ میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے، کاروباروں کو چیلنجوں اور مواقع پر تشریف لانے میں مدد کرتا ہے۔ کامیابی کو یقینی بنانے کے لیے موثر فیصلہ سازی میں تجزیہ، تشخیص اور عمل درآمد شامل ہے۔
- فیصلوں کی اقسام(Types of Decisions)

انتظامیہ میں فیصلوں کو ان کے دائرہ کار اور اثرات کی بنیاد پر اسٹریٹجک، حکمت عملی اور آپریشنل میں درجہ بندی کیا جا سکتا ہے۔ اسٹریٹجک فیصلے کاروبار کی طویل مدتی سمت کو متاثر کرتے ہیں، جبکہ حکمت عملی اور آپریشنل فیصلے نفاذ اور روزمرہ کے افعال پر توجہ مرکوز کرتے ہیں۔ ان اقسام کو سمجھنے سے مینیجرز کو باخبر انتخاب کرنے میں مدد ملتی ہے۔

- رسمی تنظیم Formal Organisation: ایسی تنظیم جس میں اصول اور ترتیب پہلے سے طے شدہ ہوتی ہے اور اختیارات و ذمہ داریوں کو واضح کر دیا جاتا ہے، یعنی پہلے سے یہ طے شدہ ہوتا ہے کہ کس عہدہ دار کے کیا اختیارات ہوں گے اور وہ کس کو جوابدہ ہو گا۔
- غیر رسمی تنظیم Informal Organisation: یہ تنظیم موقعتی ہوتی ہے، یعنی اختیاری ہوتی ہے۔ بر سر موقعہ احکامات کی اجرائی عمل میں آتی ہے۔ کوئی قاعدہ واُصول پہلے سے طے شدہ نہیں ہوتا۔
- خطی تنظیم Line / Scalar Organisation: خطی تنظیم میں فرم کا ہر شعبہ ایک اکائی پر مشتمل ہوتا ہے۔ اس اکائی کی نگرانی ایک شخص کے سپرد کی جاتی ہے۔ اس کی نگرانی میں تمام سرگرمیاں انجام دی جاتی ہیں۔
- تنظیم Organisation: تنظیم ترسیل کے ایک نظام کے مسائل کے حل اور فیصلہ سازی میں سہولت سے متعلق ہے۔
- جواب دہی Accountability: ماتحتین کو کسی کام کی تکمیل کی ذمہ داری دینے پر اعلیٰ عہدہ داروں کو جوابدہی کہلاتا ہے۔

- محنت کی تقسیم Division of Labour: ملازمین کے درمیان ان کی قابلیت اور اہلیت کی بنیاد پر عہدہ دینے کو محنت کی تقسیم کہتے ہیں۔
- وحدتِ حکم Unity of Command: وحدتِ حکم کا مطلب اختیارات کو کسی ایک عہدہ دار کے ہاتھوں میں مرکوز کرنا ہے۔
- تخلیقیت Creativity: اپنی قابلیت اور سمجھ بوجھ سے کوئی نئی تکنیک پیش کرنا تخلیقیت ہے۔
- اتھاریٹی اختیارات

کسی فرم میں عہدے پر فایز شخص کو عطا کردہ حقوق کو اختیارات یا اتھاریٹی کہتے ہیں۔

- ذمہ داری

ایک ماتحت کا فرض ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تکمیل کردے، یہی ذمہ داری ہے۔

- جوابدہی

سپرد کردہ کام اور اپنے مظاہرے کی رپورٹ جوابدہی ہے۔

- تفویض (Delegation): ماتحتین کو اختیارات حوالے کرنا تفویض کہلاتا ہے۔
- مراعات

ملازمین یا عملہ کو دی جانے والی سہولتیں مراعات کہلاتی ہے۔

- اختلافات یا نااتفاقی

تنظیم یا ادارے اور اس میں کام کرنے والے ملازمین کے درمیان کسی بات پر اتفاق پیدا نہ ہونا نااتفاقی یا اختلافات کہلاتا ہے۔

- بنیادی ضرورت

انسانی زندگی کی بقاء کے لیے ضروری اشیاء مثلاً غذا، پانی، ہوا، لباس وغیرہ

- وقار یا رتبہ

فرد کی بلندی، عزت واحترام کا مقام

- خوداصلیانہ

خوداعتمادی کی اونچی سطح

- تحریکی عاملین

ایسے عاملین یا اشیاء جن سے تحریک یا دلچسپی اور رغبت پیدا ہوتی ہو

- برقراری عاملین

ایسی اشیاء یا عاملین جن سے رغبت، دلچسپی یا تحریک نہیں ملتی لیکن دلچسپی کو برقرار رکھنے میں مدد ملتی ہو

- لامیک گریگر کے نظریہ میں فرضی حروف x سے مراد ہے
- مامیک گریگر کے نظریہ میں فرضی حروف y سے مراد ہے
- وورٹائم Over Time: مقررہ وقت سے زائد کام کو اوورٹائم کہتے ہیں
- فیڈبیک Feed Back: ردِّ عمل، بازگیری
- منفی تحریک Negative Motivation : ایسی تحریک جس سے فرد کی ہمت شکنی ہو یا دلچسپی پیدا نہ ہوتی ہو
- مثبت تحریک Positive Motivation : ایسی تحریک جس سے فرد میں کام کرنے کا شوق اور دلچسپی پیدا ہوتی ہو
- برتاؤ (Behaviour): فرد کا طرز عمل، طور طریقے، ذہنی وجسمانی حرکات، انداز گفتگو، احساس ذمہ داری
- کلان (Clan): اسکاٹ لینڈ کے زبان سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی خاندان کے ہیں۔
- دفتر شاہی (Bureaucratic): کنٹرول کے رسمی طریقہ جس میں سرکاری احکامات کی روشنی میں سرکاری نظم ونسق انجام پاتا ہے۔
- رویہ (Behaviour): فرد کا برتاؤ یا طرز عمل، سلوک
- عدم مداخلت یا آزادانہ (Laissez Faire): کنٹرول سے آزاد
- پہل یا پیش قدمی (Initiative): قیادت کے مطالعہ میں استعمال لفظ ہے، قائد کے اقدامات پاس ولحاظ، خیال کرنا۔
- ـــــــــــ (Consideration): قیادت کے مطالعہ میں استعمال لفظ ہے، گروپ کے اراکین کی فلاح وبہبودی کے لیے کیے گئے اقدامات ہیں۔
- اوصاف (Traits): صفت کی جمع، خصوصیات
- حوصلہ عزم (Morale): حوصلہ، عزم
- تلفظ : حروف کی ادائیگی کا انداز
- رموز واوقاف : مطلب سمجھنے کے لیے جملوں میں استعمال کیے گئے کاما (،)، فل اسٹاپ (.) وغیرہ
- ایپ : موبائیل ٹکنالوجی کا مخصوص طریقۂ استعمال
- زبان : اظہار خیال کا ذریعہ یا اظہار مافی الضمیر کا ذریعہ
- جغرافیہ : آب وہوا اور زمینی کیفی

(Suggested Learning Resources)تجویز کردہ اکتسابی مواد

1. Stoner, Freeman and Gilbert, Jr. Management, 6/e, Pearson education, New Delhi,2006.
2. Heinz Weihrich, Harold Koontz: Management A Global Perspective, 10/e, Tata McGraw Hill, 2007.
3. Schermerhorn: Management 8ed,Wiley India 2006
4. Prem Vrat, K K Ahuja, P K Jain, Case Studies in Management, Vikas Publishing House Pvt. Ltd., 2006.
5. Robbins: Management 7/e Pearson Education, 2006.

Maulana Azad National Urdu University
MBA I Semester Examination, December 2023
Paper: MMBA121CCT : Management Theory
پرچہ: نظریہ انتظامیہ

Total Marks : 70 | **Time : 3 hours**

ہدایات:

یہ پرچہ سوالات تین حصوں پر مشتمل ہے: حصہ اول، حصہ دوم، حصہ سوم۔ ہر جواب کے لئے لفظوں کی تعداد اشارۃً ہے۔ تمام حصوں سے سوالوں کا جواب دینا لازمی ہے۔

1. **حصہ اول** میں **10** لازمی سوالات ہیں جو کہ معروضی سوالات/ خالی جگہ پُر کرنا/مختصر جواب والے سوالات ہیں۔ ہر سوال کا جواب لازمی ہے۔ ہر سوال کے لیے 1 نمبر مختص ہے۔ **(10 x 1 = 10 Marks)**
2. **حصہ دوم** میں آٹھ سوالات ہیں۔اس میں سے طالب علم کو کوئی پانچ سوالوں کے جواب دینے ہیں۔ ہر سوال کا جواب تقریباً دوسو **(200)** لفظوں پر مشتمل ہے۔ ہر سوال کے لیے **6** نمبرات مختص ہیں۔ **(5 x 6 = 30 Marks)**
3. **حصہ سوم** میں پانچ سوالات ہیں۔اس میں سے طالب علم کو کوئی تین سوالوں کے جواب دینے ہیں۔ ہر سوال کا جواب تقریباً پانچ سو**(500)** لفظوں پر مشتمل ہے۔ ہر سوال کے لیے**10** نمبرات مختص ہیں۔ **(3 x 10 = 30 Marks)**

حصہ اول

سوال: 1

i. ہنری فیول کے نظم ونسق کے اصولوں کے مطابق، کس اصول سے مراد ایک تنظیم میں اتھاریٹی کی واضح لائن کی ضرورت ہے؟

(a) سمت کی وحدت(Unity of Direction) (b) اسکیلر چین (Scalar Chain)

(c) مساوات(Equity) (d) لیبر کی تقسیم (Division of Labour)

ii. سائنسی انتظامیہ کا موجد کس کو سمجھا جاتا ہے؟

(a) Peter Drucker (b) Max Weber (c) Fredrick Taylor (d) Elton Mayo

iii. کون سا انتظامی فنکشن ہے جس میں اہداف کی وضاحت اور اس کے لیے بہترین طریقہ کا تعین کرنا ان کو حاصل کرنا شامل ہے؟

(a) منصوبہ بندی (b) آرگنائزنگ (c) قیادت (d) کنٹرول کرنا

iv. مندرجہ ذیل میں سے کون سا فیصلہ سازی کے عمل میں ایک قدم ہے جو بہترین متبادل کے انتخاب کے بعد میں آتا ہے؟

(a) مسئلے کی نشاندہی کرنا (b) متبادل کا جائزہ لینا (c) فیصلے پر عمل درآمد (d) نگرانی اور ایڈجسٹنگ

v. فیصلہ سازی میں خطرہ/رسک کیا کردار ادا کرتا ہے؟

(a) مؤثر فیصلہ سازی میں اس سے ہمیشہ گریز کیا جاتا ہے (b) یہ فیصلہ سازی کا بنیادی محرک ہے

(c) یہ فیصلے کے نتائج سے وابستہ غیر یقینی صورت حال ہے (d) یہ فیصلہ سازی کے عمل سے غیر متعلق ہے

بتلائیے کہ ذیل کے بیانات صحیح ہیں یا غلط

vi. ماسلو (Maslow) کی ضروریات کے درجہ بندی کے مطابق اس سے پہلے اعلیٰ سطح کی ضروریات کو پورا کرنا ضروری ہے۔ نچلی سطح کی ضروریات پوری حوصلہ افزا بن جاتی ہے۔ (   )

vii. غیر زبانی مواصلات میں صرف چہرے کے تاثرات اور اشارے شامل ہیں۔ (   )

viii. عملے میں صرف نئے ملازمین کی بھرتی شامل ہے۔ (   )

ix. کنٹرولنگ بنیادی طور پر تنظیمی مقاصد کے قیام سے متعلق ہے۔ (   )

x. مؤثر کوآرڈی نیشن تنظیمی مقاصد کے حصول کو یقینی بناتے ہیں۔ (   )

حصہ دوم

2. مینجمنٹ کی مختلف سطحوں (Level of Management) کی وضاحت کریں۔

3 مرکوزیت اور غیر موکوزیت (Centralization & Decentralization) میں کیا فرق ہے؟ بیان کیجیے۔

4 فیصلہ سازی سے کیا مراد ہے؟ اس کی اہمیت کو بیان کریں۔

5 لائن اور عملے (Line and Staff) کے تنازعات کے وجوہات کیا کریں۔

6 ترسیل Communication کی وضاحت کریں اور اس کی رکاوٹوں کی فہرست بنائیں۔

7 ہدایت کاری (Directing) کیا ہے؟ اس کی اہمیت کو تفصیل سے بیان کریں۔

8. کوآرڈی نیشن کی تعریف کریں، اس کی خصوصیات کی وضاحت کریں۔

9. ''منصوبہ بند سرگرمیاں کامیاب ہوتی ہے غیر منصوبہ سرگرمیاں ناکام ہوتی ہیں۔'' اس بیان کی وضاحت کریں۔

حصہ سوم

10 ہنری فیول کے انتظامیہ کے اصولوں کی وضاحت کریں۔

11. منصوبہ بندی کی تعریف کریں اور منصوبہ بندی کے عمل کی وضاحت کریں۔

12. قیادت (Leadership) کی تعریف کریں اور قیادت کے مختلف اندازکو خاکوں کے ساتھ وضاحت کریں۔

13. مینجمنٹ کے مختلف افعال کی وضاحت کریں۔

14. کنٹرولنگ کی تعریف کریں اور تنظیم میں اس کی اہمیت کو بیان کریں۔

☆ ☆ ☆