BNCM302GET

# نظریہ انتظامیہ-1

(Management Theory- 1)

چار سالہ بیچلر پروگرام

برائے

بی۔اے اور بی ایس سی (آنرس)

تیسرا سمسٹر (جنرک الیکٹیو)

مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی

حیدرآباد۔32، تلنگانہ، بھارت

Copyright © 2026, 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)*

Course : Management Theory – 1
First Edition : July 2026
Copies : 7500
Price : 120/- (The price of the book is included in admission fee of distance mode students)

## Course Coordinator

Prof. Md. Sadat Shareef, Professor (Commerce), CDOE, MANUU

## Editorial Board/Editors

| Name of the Editors | Unit Numbers |
|---|---|
| Prof. Md. Sadat Shareef,<br>Professor (Commerce), CDOE, MANUU | 1, 2, 3, 4, 5, 7 |
| Dr. Mohd. Abid Ali<br>Assistant Professor /Guest faculty (Commerce)<br>Centre for Distance and Online Education, MANUU | 6, 8 |
| Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar)<br>DTP, Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad | Language Editor |

## Production

| | | |
|---|---|---|
| Prof. Nikhath Jahan<br>Professor (Urdu),<br>CDOE MANUU | Mr. P Habibulla<br>Assistant Registrar, Purchase & Stores Section, MANUU | Dr. Mohd Akmal Khan,<br>Assistant Professor (C)<br>CDOE MANUU |
| Mohd Abdul Naseer<br>Section Officer, CDOE MANUU | Shaik Ismail,<br>UDC, CDOE, MANUU | Syed Faheemuddin, LDC<br>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 the Hafiz Mohammed Rashed Moin Uz Zafar, Computer Operator, CDOE, MANUU

Printed at : Print Time & Business Enterprises, Hyderabad T.G.

# 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 (اردو) | 6 |
| **اکائی نمبر** | **اکائی کا نام** | **مصنف** | **صفحہ نمبر** |
| 1- | انتظامیہ کا تعارف (Introduction to Management) | ڈاکٹر محمد عابد علی<br>Dr. Mohd. Abid Ali | 7 |
| 2- | انتظامیہ کی سطح (Levels of Management) | | 21 |
| 3- | انتظامی اصول-1 (Principles of Management-1) | | 34 |
| 4- | انتظامی اصول-2 (Principles of Management-2) | | 48 |
| 5- | منصوبہ کاری (Planning) | | 71 |
| 6- | فیصلہ سازی (Decision Making) | پروفیسر محمد سعادت شریف<br>پروفیسر (کامرس)<br>مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم،<br>مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد<br>Prof. Md. Sadat Shareef,<br>Professor (Commerce), CDOE,<br>MANUU | 88 |
| 7- | تنظیم (Organisation) | ڈاکٹر محمد عابد علی | 104 |
| 8- | محکمہ جاتی و عملہ کاری (Departmentation & Staffing) | پروفیسر محمد عبدالعظیم<br>پروفیسر، شعبہ مینجمنٹ اینڈ کامرس، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد | 126 |
| | **نمونہ امتحانی پرچہ** | | 140 |
| | ٹائٹل پیج (Title Page): | ابراہیم اکرم صدیقی | |

# 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 و اطلاعات 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 و تدریس 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۔

MANUU فاصلاتی اور آن لائن لرننگ کے طلبہ کے لیے SLM بلا معاوضہ فراہم کرتا ہے۔ یہ مواد اُردو کے ذریعے علم حاصل کرنے میں دلچسپی رکھنے والے ہر شخص کے لیے برائے نام قیمت پر دستیاب ہے۔ 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 FYUG بی۔اے، بی۔ایس سی اور بی۔کام 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 اہمیت رکھتا ہے۔ مجھے یقین ہے کہ ہم اپنے خود تعلیمی مواد کے ذریعے اردو جاننے والے ایک بڑے طبقے کی ضروریات کو پورا کرنے کے قابل ہوں گے اور اس یونیورسٹی کے مقصدِ قیام کو پورا کریں گے اور اپنے ملک میں اپنی موجودگی کو جائز ٹھہرا 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 جس کا خود اکتسابی مواد (Self Learning Materials) یو جی سی کے قوانین اور کریڈٹ فریم کے مطابق نئے سرے سے تیار کیے جاچکا ہے۔

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 جارہے 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 پچاس سے زیادہ لرنر سپورٹ سنٹر (LSCs) اور بیس پروگرام سنٹر بیک وقت چلائے جارہے 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 کاپی سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن کی ویب سائٹ پر دستیاب کرائی جاتی ہیں اور آڈیو وویڈیو ریکارڈنگ کے لنک بھی ویب سائٹ پر فراہم کیے جاتے ہیں۔ اس کے علاوہ طلبہ کو ای۔ میل اور واٹس ایپ گروپ کی سہولت بھی فراہم کی جارہی ہے جن کے ذریعے انہیں پروگرام کے مختلف پہلوؤں جیسے کورس رجسٹریشن، اسائنمنٹ، کاؤنسلنگ، امتحانات وغیرہ کے بارے میں مطلع کیا جاتا ہے۔ باقاعدہ کاؤنسلنگ کے علاوہ گزشتہ دو برسوں سے طلبہ کے تعلیمی معیار کو بہتر بنانے کے لیے زائد تدارکی (Remedial) آن لائن کاؤنسلنگ بھی فراہم کی جارہی ہے۔

امید کی جاتی ہے کہ سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن تعلیمی اور معاشی طور پر پسماندہ آبادی کو عصری تعلیم کے دھارے میں شامل کرنے میں ایک اہم کردار ادا کرے گا۔ تعلیمی ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے نئی تعلیمی پالیسی (NEP-2020) کے مطابق مختلف پروگرامز میں تبدیلیاں کی گئی ہیں اور توقع ہے کہ اس سے اوپن اینڈ ڈسٹنس لرننگ کے نظام کو مزید مؤثر اور کارآمد بنانے میں مدد ملے گی۔

**پروفیسر محمد رضا اللہ خان**

ڈائرکٹر، سی ڈی او ای، مانو

# کورس کا تعارف

نظریہ انتظامیہ-1 بی اے، بی ایس سی چار سالہ کورس (آنرس) (آٹھ سمسٹر) میں تیسرے سمسٹر کے تحت ایک مضمون ہے۔ اس مضمون کے ذریعہ انتظامی اصولوں وافکار کے متعلق درکار معلومات حاصل ہوں گے۔ خود اکتسابی مواد کی تیاری میں نصاب کے ساتھ ساتھ مضمون کو آسان، قابل فہم، ذوقِ سلیم کی پرورش کو مد نظر رکھا گیا ساتھ ہی کاروباری ذہن کی تخم ریزی ہوتی ہے۔

ہر اکائی میں اکائی کا تعارف، معنی و مفہوم، اہم نکات، کلیدی الفاظ، اکتسابی نتائج اور امتحانی سوالات وانگریزی اور اردو اصطلاحات بھی دئے گئے ہیں۔ یہ کتاب جامعہ ہٰذا کے بی اے، بی ایس سی، بی کام، ایم کام، ایم بی اے کے روایتی وفاصلاتی تعلیم کے متعلمین کے ساتھ ساتھ دیگر جامعات کے کامرس وانتظامیہ (Commerce & Business Management) کے طلباء کے لیے بھی کافی مفید ثابت ہوگی۔

مواد کی ترتیب میں تسلسل کو برقرار رکھنے کی عاجزانہ کوشش کی گئی ہے تاہم کوئی بھی کوشش اپنے آپ میں مکمل نہیں ہوتی بلکہ اس میں مزید اصلاح کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ کتاب معزز اساتذہ کرام، ذہین وفتین طلباء کی خدمت میں پیش کی جارہی ہے۔ اس پس منظر میں مطالعہ کے دوران درپیش مشکلات، حل طلب وضاحتوں کی نشاندہی کرتے ہوئے اپنے صلاح ومشورے سے نوازیں جن کو مستقبل کی اشاعت میں شامل کیا جاسکتا ہے۔ آپ اپنے قیمتی آرا و تجاویز dir.dde@manuu.edu.in پر میل کرسکتے ہیں۔ تجاویز کے ساتھ فون نمبر، نام اور مکمل پتہ بھی ارسال کرکے شکریہ کا موقع عطا کریں۔

نیک تمناؤں کے ساتھ

**پروفیسر محمد سعادت شریف**

کورس کوآرڈی نیٹر، سی ڈی او ای، مانو، حیدرآباد

# اکائی 1۔ انتظامیہ کا تعارف

(Introduction to Management)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 1.0 | تمہید | (Introduction) |
| 1.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 1.2 | انتظامیہ کا تصور، معنی و تعریف | (Concept, Meaning and Definitons of Management) |
| 1.3 | انتظامیہ کی ماہیت اور وسعت | (Nature and Scope of Management) |
| 1.4 | انتظامیہ کی اہمیت | (Importance of Management) |
| 1.5 | انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ | (Management as a Science and Art) |
| 1.6 | انتظامیہ بطور پیشہ | (Management as a Profession) |
| 1.7 | انتظامیہ کے افعال یا انتظامیہ کا طریق عمل | (Managemental Function or The Process of Management) |
| 1.8 | اکتسابی نتائج | (Learning Outcomes) |
| 1.9 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 1.10 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examination Questions) |


## 1.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

ہم اپنی روزمرہ زندگی میں مختلف رسمی اور غیر رسمی تنظیموں کے افعال اور اس کے انتظام کو دیکھتے ہیں۔ اسی طرح اصطلاح یا لفظ انتظامیہ (Management) کو کاروباری افراد سے بھی سنتے رہتے ہیں۔ افراد چاہے تنہا تجارت، شراکت یا کسی کمپنی سے وابستہ ہوں تو وہ ضرور انتظامیہ کے تعلق سے اپنی رائے کو ظاہر کرتا ہوا ملے گا۔ تنظیم کی کوئی صورت یا شکل ہو ان کو نفع بخش انداز میں چلانے کے لیے پیشہ وارانہ مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔ اگر مالک خود ان کو چلاتا ہو تو اس کو بھی انتظامیہ کے اُصولوں سے واقف ہونے کی ضرورت ہوتی ہے یا پھر پیشہ وارانہ افراد سے مدد حاصل کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ چونکہ یہ دور مہارت کا دور ہے اس لیے ہر قدم پر پیشہ وارانہ افراد کی ضرورت ہوتی ہے۔ کسی بھی تنظیم کو نفع بخش طریقہ پر چلانا ہی مہارت نہیں ہے، بلکہ نامساعد حالات میں بھی اپنی صلاحیتوں اور پیشہ وارانہ

مہارتوں کو بروئے کار لاتے ہوئے تنظیم کو نفع کے حصول کے لائق بنانا ہے۔ اس سخت مسابقتی رجحان کے حامل بازار میں اپنی تنظیم نفع کمانے کی صلاحیت کو برقرار رکھنا پیشہ وارانہ افراد کے لیے ایک چیلنج ہے۔ اس چیلنج سے نمٹنے کے لیے اور نفع کی شرح کو برقرار رکھنے کے لیے انتظامیہ ایک مدد و معاون مضمون ہے۔ اس تمہیدی اکائی میں آپ انتظامیہ کے مختلف معنی و مفاہیم کو سمجھ سکیں گے۔ ان تمام امور سے واقف ہو سکیں گے۔ جس کی مدد سے انتظامیہ بطور پیشہ، انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ میں فرق کرنے کے لائق ہوں گے۔ پیشہ وارانہ مینجروں کی سرگرمیوں اور ان کے کلیدی رول سے واقف ہوں گے۔

## 1.1 مقاصد (Objectives)

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

- انتظامیہ کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
- انتظامیہ کی ماہیت و وسعت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ کو واضح کر سکیں۔
- انتظامیہ کی اہمیت کو بیان کر سکیں گے۔

## 1.2 انتظامیہ کا تصور، معنی و تعریف (Concept, Meaning and Definitons of Management)

جدید و عصری صنعتی دنیا میں انتظامیہ کی حیثیت آفاقی ہے۔ اس دنیا میں ہم کسی نہ کسی حیثیت سے ایک تنظیم سے جڑے ہوئے ہیں۔ جیسے کالج، اسپتال، مذہبی اور سماجی تنظیم، بینک، بیمہ کاری، کارپوریشن، ٹرانسپورٹ کارپوریشن وغیرہ، یہ تمام تنظیمیں ہر طرح سے ہماری زندگیوں پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ مذکورہ تنظیموں کی کارکردگی اور کام کا انداز اور پہنچ الگ ہوتی ہے۔ لیکن وہ اپنا مقصد حاصل کرنے کی کوشش کرتی ہیں۔ تنظیمیں اپنے مقصد بغیر حکمت عملی کے حاصل نہیں کر تیں۔ کئی سرگرمیاں ایک دوسرے سے مربوط ہوتی ہیں۔ انتظامیہ وہ ہے جو منیجر ایک تنظیم کو کارکرد اور فعال بنانے کے لیے افعال انجام دیتا ہے۔ انتظامیہ دراصل تنظیم کے عہدہ داروں کی اس سطح سے متعلق ہے جو اعلیٰ سطح پر فیصلے لیتا ہے۔ تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ وہ فیصلے کرلے، مختلف سرگرمیوں کو مربوط کرے اور ان افراد کی کارکردگی کا جائزہ لے جو تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے ہمہ تن مصروف عمل ہیں۔ بے شمار انتظامی سرگرمیاں اپنی ایک مخصوص شناخت مخصوص قسم کے مسائل کے حل کے لیے ہوتی ہیں۔ ان کو مختلف عنوانات کے تحت دیکھا جاتا ہے، جیسے بزنس مینجمنٹ، مارکٹنگ مینجمنٹ، بنک مینجمنٹ، ٹرانسپورٹ مینجمنٹ، فینانشیل مینجمنٹ، پروڈکشن مینجمنٹ، پرسنل مینجمنٹ وغیرہ۔ انتظامیہ کے افعال تنظیم کی سرگرمیوں کو مقاصد کے حصول کے لیے منظم انداز میں انجام دیے جاتے ہیں اور یہ گروہ سازی تنظیم میں ممتاز و منفرد حیثیت کا تعین ان کی شخصی صلاحیتوں اور قابلیت کی بنیاد پر کیا جاتا ہے۔ انتظامیہ (Management) مختلف افراد کے ذریعہ مقاصد کے حصول کا فن ہے۔ انتظامیہ آفاقی تناظر میں وضع کردہ مقاصد کے حصول کے لیے تنظیم کے اراکین کی منصوبہ کاری، تنظیم کاری، رہبری اور کنٹرول کے علاوہ دیگر تنظیمی وسائل کو استعمال کرنے کا

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

1) ہنری فیال کے مطابق "انتظامیہ پیش قیاسی و منصوبہ بندی کرنا، حکم دینا، مربوط کرنا اور قابو میں کرنا ہوتا ہے"۔

According to Henry Fayal "Management is to forecast, plan, organized, command, coordinate and control".

2) ہیر الڈ ڈی کونٹز کے مطابق "انتظامیہ باقاعدہ منظم افراد کے گروہ سے کام کروانے کا فن ہے"۔

3) ایف ڈبلیو ٹیلر کے الفاظ میں "انتظامیہ جانکاری کا ایک فن ہے، کیا کام کرنا ہے اور دیکھا جائے کہ کام ممکنہ حد تک بہترین کر دیا جائے"۔

According to F.W Taylor "Management is the art of knowking what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest wat".

پیٹر ایف ڈراکر کے مطابق انتظامیہ ہمہ رخی ہوتا ہے جو کاروبار، انتظامیہ، ملازمین یا کارکن اور کام پر منظم طور پر کنٹرول کرتا ہے۔

According to peter F.Drucker "Management is a multipurpose organ that manages a business and managers and manages workers and work".

اسٹانلی وینس کے مطابق انتظامیہ فیصلہ سازی وارا کین پر کنٹرول کے مراحل سے تعلق رکھتا ہے تا کہ پہلے سے طے شدہ مقاصد حاصل ہوں۔

According to Stonley vance "Management is simply the process of decision making and control over the action of human beings for the express purpose of attaining pre-determined goles".

جے این اسکلز کے مطابق انتظامیہ ایک قسم کی قوت رکھتی ہے جو پہلے سے طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے تنظیم میں شامل افراد کی رہبری ورہنمائی کرتا ہے۔

According to J N Schulze "Management is the force which leads, guides and directs an organisations in the accomplishment of a pre determined object.

انتظامیہ (Management) کے متعلق مذکورہ تعریفات کی روشنی میں حسب ذیل اہم نکات ظاہر ہوتے ہیں۔

1) انتظامیہ ایک فعال سرگرمی ہے جو مقاصد کے حصول کے لیے وسائل کو انسب سطح (Optimum Level) پر استعمال کرنے کی حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔

2) انتظامیہ نظم ونسق یا انصرام کا عملی پہلو ہوتا ہے۔

3) انتظامیہ ایک مسلسل عمل ہے۔

4)انتظامیہ بامقصدی(Goal Oriented)ہوتا ہے۔

5)انتظامیہ ایک گروہی عمل ہے۔یعنی تنظیم میں شامل تمام اراکین کا تعاون حاصل ہوتا ہے۔

6)انتظامیہ کا عمل سیاسی، سماجی، معاشی وغیر معاشی، سرکاری وغیر سرکاری تمام تنظیموں میں قابل اطلاق ہوتا ہے۔

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

## 1.3 انتظامیہ کی ماہیت اور وسعت (Nature and Scope of Management)

انتظامیہ کی ماہیت اور وسعت کو درجہ ذیل میں دیکھا جاسکتا ہے۔

1) انتظامیہ ایک سرگرمی

انتظامیہ ایک سرگرمی ہے جو پیداوار کے انسانی اور غیر انسانی وسائل کے بہترین استعمال سے متعلق ہے۔ یہ ایک فرم کے لیے حوصلہ جٹانے والی قوت ہے جو ایک تنظیم کی صورت میں بنتی ہے اور ایسے ماحول کی تخلیق کرتی ہے جس کے تحت باہمی تعلقات وسائل اور اختیارات کا بھرپور استعمال ہوتا ہے۔انتظامیہ مقاصد کے حصول میں سرگرم حصہ ادا کرتا ہے۔

2) انتظامیہ ایک بامقصد سرگرمی

انتظامیہ وضع کردہ مقاصد کے حصول سے متعلق ہوتا ہے۔ایک پیداواری فرم کا مقصد اشیاء کی تیاری کچھ اس ڈھنگ سے کرنا ہے کہ وہ گاہک کے لیے قابل قبول ہو جائے اور نفع کا حصول یقینی ہو۔ اس مقصد کے لیے انتظامیہ فرم کے لیے منصوبہ کاری، رہنمائی کرتے ہوئے مختلف سرگرمیوں پر کنٹرول کرتا ہے۔منیجر کی کامیابی کا انحصار ان مقاصد کا حصول سے ہوتا ہے۔

3) انتظامیہ ایک سماجی طریق عمل

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

4) انتظامیہ گروہی کوششوں کا ساجھے دار

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

5) انتظامیہ کام کی تکمیل کرواتا ہے

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

6) انتظامیہ ایک سماجی سائنس

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

7) انتظامیہ ایک غیر مرئی طریق عمل

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

8) انتظامیہ ایک مربوط طریق عمل

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

9) انتظامیہ ملکیت سے الگ ہوتا ہے

آج کے عصری دور میں انتظامیہ ملکیت سے الگ ہے۔ آج بڑے کارپوریشنس کئی حصص داروں کی ملکیت میں ہیں جبکہ اس کی انتظامیہ قابل اور باصلاحیت مینجرز کے ہاتھوں میں ہے۔ جس کا کاروبار سے کوئی مفاد وابستہ نہیں ہوتا۔

10) انتظامیہ کا انحصار

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

## 1.4 انتظامیہ کی اہمیت (Importance of Management)

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

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

انتظامیہ اور مادی وسائل کو یکجا کر کے تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے ترغیب دیتا ہے۔

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

3) **اقل ترین لاگت:** دور حاضر گلا کاٹ مسابقت کا دور ہے۔ اس لیے ہر تنظیم کے لیے ضروری ہے کہ وہ پیداواری لاگت اور تقسیم پر ہونے والے خرچ کو کم کر دے۔ اس دور میں وہی تنظیم کامیاب ہے جو کم سے کم لاگت پر معیاری اشیاء تیار کرے۔ انتظامی اصول کا مطالعہ ایسی صورتحال میں کافی مددگار ہوتا ہے۔ ان ٹیکنیکس میں پروڈکشن کنٹرول، بجٹری کنٹرول، کاسٹ کنٹرول، فینانشیل کنٹرول، میٹریل کنٹرول وغیرہ شامل ہیں۔

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

5) **غیر معمولی نفع:** کوئی بھی فرم فروخت میں اضافہ اور پیداواری لاگت میں کمی لاکر نفع کو اعظم ترین کرنے کی بھرپور کوشش کرتی ہے۔ اور یہ صورتحال فرم کو نشوونما کا موقعہ فراہم کرتی ہے۔

## 1.5 انتظامیہ بطور سائنس اور آرٹ (Management as a Science and Art)

عموماً یہ بحث سامنے آتی ہے کہ آیا "انتظامیہ (Management) سائنس ہے یا آرٹ، حقیقت میں یہ کہا جاتا ہے کہ انتظامیہ آرٹس سے بڑا یعنی عمر رسیدہ اور سائنس سے چھوٹا ہے"۔ یہ انتظامیہ کی بدلتی ماہیت کو واضح کرتی ہے۔ انتظامیہ میں سائنس اور آرٹ دونوں کے صفات پائے جاتے ہیں اسی لئے اس کو سائنس اور آرٹ بھی کہا جاتا ہے۔

### 1) انتظامیہ بطور سائنس (Management as a Science):

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

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

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

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

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

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

**2) انتظامیہ بطور آرٹ(Management as a Art):**

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

---

## 1.6 انتظامیہ بطور پیشہ (Management as a Profession)

---

لفظ پیشہ کے کئی معنی دیے جاسکتے ہیں، اس کو اگر جامع تناظر میں دیکھا جائے تو پیشہ سے مراد وہ عمل ہے جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کرسکے۔ محدود تناظر میں دیکھا جائے تو تمام سرگرمیاں پیشہ میں شامل نہیں ہیں۔ اس تناظر میں پیشہ کی واضح تعریف مشکل ہے۔ کیونکہ ایک پیشہ کی خصوصیات کے حدود میں فرق ہے، یہ بھی حقیقت ہے کہ کچھ سرگرمیاں پیشہ کا درجہ اختیار کرچکی ہیں۔ تاہم پیشہ کی سرگرمی سے متعلق تعریف کی جاسکتی ہے۔ اس کی تعریف یوں کی جاسکتی ہے کہ پیشہ جس کے لیے مخصوص صلاحیتیں اور تربیت درکار ہوں اور یہ صلاحیتیں ذاتی تسکین کے لیے نہ ہو بلکہ یہ سماج کے وسیع تر مفاد میں ہو، اور ان صلاحیتوں کی کامیابی کی پیمائش صرف زر کے پیمانے میں ہو۔ اس طرح تمام سرگرمیاں پیشہ ہیں، جبکہ وہ روزی روٹی کے لیے اختیار کی گئیں ہوں۔ تاہم تمام سرگرمیاں پیشہ نہیں، کیونکہ چند

سرگرمیوں میں پیشہ کی خصوصیات نہیں پائی جاتیں۔ قبل ازیں جیسا کہ نشاندہی کی گئی ہے پیشہ کی خصوصیات کے تعلق سے کوئی اتفاق رائے نہیں پایا جاتا، تاہم مختلف پیشوں کی خصوصیات کے تجزیہ کرنے پر عمومیت ممکن ہے۔

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

1) مالک مینجرز بھی پیشہ ور ہونے کا دعویٰ کرسکتے ہیں، کیونکہ وہ تنظیم کو منظم کرتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ نفع ونقصان پر حق بھی رکھتے ہیں۔

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

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

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

i) علم ii) معیاری درخواست iii) سماجی ذمہ داری
iv) شخصی ضبط v) گروہی کاروائی

میک فارلینڈ (Mc Farland) نے انتظامیہ بطور پیشہ کی خصوصیت یوں شمار کی ہیں۔

1) منظم اور باقاعدہ علم کا ہونا
2) تربیت اور تجربہ حصول کے لیے باقاعدہ طریقہ کار کا ہونا
3) ایک انجمن کا ہونا جس کا مقصد پیشہ وریت ہو
4) کردار سازی کی رہنمائی کے لیے ضابطہ اخلاق کی تشکیل کرنا
5) خدمات کی بنیاد پر فیس لینا لیکن رقم کے مقابل خدمت کو ترجیح دینا

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

**1) علمیت (Knowledge)**

ہر پیشہ سے وابستہ شخص وضع کردہ معیارات کے مطابق منظم طور پر مرتب شدہ معلومات کا حاصل ہو۔ انتظامیہ بھی مخصوص قسم کی معلومات سے متعلق ہے جو انتظامی افعال کے گھیرے میں پھولتی اور پھلتی ہیں۔ اس دور میں کافی مینجرز پائے جاتے ہیں۔ اس لیے ان میں

بھی مسابقت پائی جاتی ہے۔ اس لیے سب سے آگے رہنے کے لیے علم کا حصول ضروری ہے، تاکہ وہ اپنے فرائض سے بہتر طور پر عہدہ برا ہو سکیں اور فیصلہ سازی میں عصری ٹکنیکیں استعمال کر سکیں۔

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

ایک شخص اس وقت کسی مخصوص پیشہ میں داخل ہو سکتا ہے وہ مخصوص علم و تربیت حاصل کیا ہو۔ مثال کے طور پر طب کے پیشہ سے وابستہ ہونے کے لیے ایم بی بی ایس کی ڈگری ضروری ہے۔ انتظامیہ سے متعلق علم کے حصول کے لیے دنیا میں کئی اچھے ادارے ہیں۔

ہندوستان میں انتظامیہ کی تعلیم مختلف بزنس اسکولس اور ادارے ہیں، جیسے ISB، IIPM، IIM، احمد آباد، چنائی اور دہلی وغیرہ۔ اس کے علاوہ ہندوستان کی بیشتر جامعات میں انتظامیہ کی اعلیٰ تعلیم دی جاتی ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ کئی ادارے، انجمنیں اور تنظیمیں مختصر مدتی مینجمنٹ پروگرامس چلا رہے ہیں۔

### 3) نمائندہ تنظیمیں (Representative Body)

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

### 4) ضابطہ اخلاق (Ethical Standards)

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

### 5) موزوں معاوضہ (Suitable Remuneration)

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

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

## 1.7 انتظامیہ کے افعال یا انتظامیہ کا طریق عمل

(Managemental Function or The Process of Management)

مینجمنٹ پر لکھنے والے مصنفین کے درمیان انتظامی افعال کی درجہ بندی پر بہت زیادہ اختلاف رائے پایا جاتا ہے۔ چند مصنفین اس کی درجہ بندی چار افعال میں اور چند مصنفین پانچ اور چند دیگر مصنفین چھ یا سات اقسام میں درجہ بند کرتے ہیں۔ اصطلاحات بھی ایک جیسی نہیں پائی جاتیں۔ مختلف مصنفین نے مینجمنٹ کے انہی افعال کو مختلف نام دیے ہیں۔ Newman and Summar نے صرف چار افعال کی نشاندہی کی۔ جیسے آرگنائزنگ، پلاننگ، لیڈنگ اور کنٹرولنگ۔ ہنرل فے یال نے مینجمنٹ کے پانچ افعال کی نشاندہی کی۔ جیسے منصوبہ سازی (Planning)، تنظیم کاری (Organising)، کمانڈنگ (Commanding)، باہمی تعاون (Coordinating) اور قابو کاری (Controlling)۔ اسی طرح ماہر سماجیات لوتھر گولک (Luthur Guluck) نے انتظامیہ کے افعال کو انگریزی زبان کے حروف تہجی کی مدد سے وضاحت کی ہے جسے "POSDCORB" کہا جاتا ہے جس کا پھیلاؤ کچھ اس طرح ہے۔ P سے مراد منصوبہ سازی (Planning)، O سے مراد تنظیم کاری یعنی (Organising)، S سے مراد عملہ کاری (Staffing)، D سے مراد ہدایت کاری (Directing)، Co سے مراد باہمی تعاون (Coordinating)، R سے مراد رپورٹنگ (Reporting) اور B سے مراد موازنہ سازی (Budgeting) ہے۔

Warreu Heynes and Joseph Marrei نے بھی مینجمنٹ کے افعال کو فیصلہ سازی، تنظیم کاری، عملہ کاری، منصوبہ کاری، کنٹرولنگ، ترسیل کاری اور ہدایت کاری کے طور پر درجہ بند کیا ہے۔

Koontz and O' Donnell نے مینجمنٹ افعال کو یوں درجہ بند کیا ہے، پلاننگ، آرگنائزنگ، اسٹافنگ، ڈائریکٹنگ اور کنٹرولنگ۔

### 1) منصوبہ کاری (Planning)

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

### 2) تنظیم کاری (Organising)

ایک کاروبار کی تنظیم کا مطلب اس کو کارکرد رکھنے کے لیے ہر ممکن وسائل کا استعمال کیا جائے، جیسے عملہ، خام مال، آلات اور

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

**3) عملہ کاری (Staffing):**

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

**4) ہدایت کاری (Directing)**

منصوبوں کی تدوین، تنظیم کے قیام اور عملہ کے تقرر کے بعد دوسرا اقدام معینہ مقاصد کی طرف توجہ دینا ہوتا ہے۔ اس فعل کو کئی ناموں سے پہچانا جاتا ہے۔ لیڈنگ، ڈائرکٹنگ، موٹیویٹنگ، ایکچویٹنگ (Actuating) اور کئی نام۔ اس کی نشاندہی کے لیے کچھ بھی نام دیا جائے، لیکن اس کی انجام دہی کے لیے منیجر کو اپنے ماتحتین کو سمجھانا پڑتا ہے کہ وہ کام کیسے انجام دیں۔ منیجر ان سب کی فرائض کی تکمیل میں مدد کرتا ہے، تاکہ معینہ مقاصد کا حصول یقینی ہو جائے۔ ہدایت کاری میں تین ذیلی افعال شامل ہیں۔ ترسیل (Communication)، قیادت (Leadership) اور محرکہ (Motivation)۔ ترسیل ایک طریق عمل ہے جہاں معلومات کو ایک شخص سے دوسرے شخص تک پہنچایا جاتا ہے۔ لیڈرشپ کے تحت منیجر اپنے ماتحتین کی رہنمائی کرتا ہے اور ان پر اثرانداز ہوتا ہے۔ تحریک (Motivation) کا مطلب مزدوروں کے ذہن میں خواہش کا ابھارنا ہے، تاکہ پیداواریت میں ان کی بہترین صلاحیتیں استعمال ہوں۔ اگر مزدوروں میں تحریک پیدا کی جائے تو وہ مقاصد کے حصول میں پوری قوت توانائی اور وفاداری جھونک دیتے ہیں۔ تحریک کے دو پہلو ہوتے ہیں مالی اور غیر مالی۔ مالی تحریک (Financial Motivation) تنخواہ، بونس، نفع میں حصہ داری وغیرہ۔ جبکہ غیر مالی تحریک (Non Financial Motivation) جاب کا تحفظ، آگے بڑھنے کا موقع، شناخت اور تعریف و توصیف وغیرہ۔

**5) ہم آہنگی (Coordination):**

ہم آہنگی انتظامیہ کا ایک اہم فعل ہے۔ تنظیم یا ادارے سے وابستہ تمام افراد کے درمیان آپسی تعاون، تال میں، باہمی اعتبار

ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔ ہم آہنگی کے سبب ادارے کے مختلف محکموں، شعبوں کے تمام متعلقین کے درمیان تعاون واعتبار پیدا ہوتا ہے۔ ہر فرد اپنی ذمہ داری کو بروقت تکمیل کرتا ہے۔ لوتھر گلک کے مطابق منیجر اپنے ماتحتین میں ہم آہنگی پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ منصوبہ بند طریقہ کے ذریعہ جو کھم پر کنٹرول کے ساتھ ساتھ ہم آہنگی کو پروان چڑھایا جاسکتا ہے۔

**6) رپورٹنگ (Reporting):**

رپورٹنگ، انتظامیہ (Management) کا ایک اہم بنیادی کام ہے۔ تنظیم یا ادارے کے مختلف شعبوں، محکموں کے متعلق مکمل تفصیلی معلومات، مواد کو حاصل کرنے اور متعلقہ عہدیداروں کو واقف کروانا رپورٹنگ کہلاتا ہے۔ ادارے کے حقیقی صحیح اور درست معلومات ہی مستقبل کی درست منصوبہ بندی میں کارآمد ثابت ہوتے ہیں۔ یعنی ادارے کے افعال، کارکردگی، مسائل، حاصل نتائج کو عمدگی وباقاعدگی، ترتیب وار اعلیٰ عہدیدار یا متعلقہ عہدیدار یا ذمہ داروں کو معلومات فراہم کرنا رپورٹنگ کہلاتا ہے۔ درست اور صحیح رپورٹنگ کی بدولت مستقبل کے درست اقدامات کرنے میں مدد ملتی ہے۔ رپورٹنگ کی بدولت نگرانی کرنے، مسائل کو حل کرنے، فیصلہ سازی وغیرہ میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ مختصر انداز میں مکمل معلومات فراہم کرنے والی رپورٹ کافی عمدہ تصور کی جاتی ہے۔

**7) موازنہ سازی (Budgeting):**

موازنہ سازی انتظامیہ کا ایک اہم فعل ہے۔ کسی ادارے، تنظیم، پراجکٹ پر ممکنہ مصارف اور اس کی ادائیگی کے ذریعہ کو قطعیت دینا موازنہ سازی کہلاتا ہے۔ موازنہ سازی کی بدولت پراجکٹ پر سرمایہ کا درست تعین کے ساتھ ساتھ سرمایہ کی فراہمی کو یقینی بنانے میں مدد ملتی ہے۔

## 1.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

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

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

1) ہنری فے یال نے کہا "انتظامیہ پیش قیاسی ومنصوبہ بندی کرنا، نظم کرنا، حکم دینا، مربوط کرنا اور قابو میں کرنا ہوتا ہے"۔

2) ہیر الڈ ڈی کونٹز کے مطابق ''انتظامیہ باقاعدہ منظم افراد کے گروہ سے کام کروانے کا فن ہے''۔

انتظامیہ ایک سرگرمی، انتظامیہ ایک بامقصد سرگرمی، انتظامیہ ایک سماجی طریق عمل، انتظامیہ گروہی کوششوں کا ساجھے دار، انتظامیہ کام کی تکمیل کرواتا ہے، انتظامیہ ایک سماجی سائنس، انتظامیہ ایک غیر مرئی طریق عمل، انتظامیہ ایک مربوط طریق عمل، انتظامیہ ملکیت سے الگ ہوتا ہے اور انتظامیہ کا انحصار جیسے نکات سے ظاہر کیا جاتا ہے۔ انتظامیہ بطور پیشہ وہ عمل جس سے ایک شخص اپنی روزی روٹی کا انتظام کر سکے۔ انتظامیہ میں پیشہ واریت کو تین زاویوں سے دیکھا جاسکتا ہے۔ ایک مالک مینجرز بھی پیشہ ور ہونے کا دعویٰ کر سکتے ہیں، دوسرا پیشہ ور عہدہ دار وہ ہیں جو چند نمایاں خصوصیات اور تجربہ کی بنیاد پر مینجر ہونے کا دعویٰ کرتے ہیں اور تیسرا انتظامیہ کے ماہرین جو نہ مالک ہیں اور نہ ہی پراکٹشنر لیکن تنظیمی تجربہ رکھتے ہیں۔ فرم کے انتظام کے ساتھ ساتھ انتظامیہ کی سماجی ذمہ داریاں بھی ہوتی ہیں۔

## 1.9 کلیدی الفاظ (Keywords)

| | | |
|---|---|---|
| 1) نظم ونسق | : | یہ پالیسیوں کے تعین سے متعلق ایک فکری عمل ہے جس کی تکمیل و تعمیل انتظامیہ کرتا ہے۔ |
| 2) پیش گوئی | : | مستقبل میں ہونے والی تبدیلیوں سے متعلق قبل از وقت قیاس کرنا پیش گوئی کہلاتا ہے۔ |
| 3) منصوبہ کاری | : | مستقبل کے لیے منظم لائحہ عمل منصوبہ کاری کہتے ہیں۔ |
| 4) تنظیم کاری | : | کسی کام کی تکمیل کے لیے گروہ کے درمیان روابط کا قیام اور مقاصد کا حصول تنظیم کاری کہلاتا ہے۔ |

## 1.10 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. انتظامیہ پر نظریات پیش کرنے والے چند اہم سماجی ماہرین کے نام _____ ہے۔
2. ہنری فیال کے مطابق انتظامیہ کی تعریف _____ ہے۔
3. پیشہ یا پروفیشن کی مثالیں _____ ہیں۔
4. F.W. Tailor کے مطابق انتظامیہ کی تعریف _____ ہے۔
5. POSD CORB میں P سے مراد _____ ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. انتظامیہ کی تعریف کیجیے۔
2. انتظامیہ کی اہمیت کو بیان کیجئے۔
3. منصوبہ کاری سے کیا مراد ہے۔

4. تنظیم کاری سے کیا مراد ہے۔

5. انتظامیہ کے افعال بیان کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. انتظامیہ کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

2. انتظامیہ کی تعریف کیجیے۔اس کی ماہیت اور وسعت پر روشنی ڈالیے۔

3. درج ذیل پر مختصر نوٹ لکھیے۔

i)انتظامیہ بطور سائنس

ii)انتظامیہ بطور آرٹ

iii)انتظامیہ بطور پیشہ

4. انتظامیہ کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت کو بیان کیجئے۔

5. لوتھر گلک کے بیان کردہ انتظامیہ کے افعال بیان کیجئے۔

# اکائی 2۔ انتظامیہ کی سطح

(Levels of Management)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 2.0 | تمہید | (Introduction) |
| 2.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 2.2 | انتظامی سطح کا تصور اور معنی و مفہوم | (Concept, Meaning and Defition of Levels of Management) |
| 2.3 | انتظامی سطحوں کی خصوصیات | (Characteristics of Level of Management) |
| 2.4 | انتظامی سطح یا درجہ بندی | (Levels of Management) |
| 2.5 | اعلیٰ سطحی انتظامیہ | (Top Management) |
| 2.6 | درمیانی سطح کا انتظامیہ | (Middle level Management) |
| 2.7 | نچلی سطح کا انتظامیہ | (Lower level Management) |
| 2.8 | انتظامیہ اور نظم و نسق | (Management and Administration) |
| 2.9 | اکتسابی نتائج | (Learning Outcomes) |
| 2.10 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 2.11 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examination Questions) |


## 2.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

انتظامیہ کی سطح دراصل افراد یا دیگر کرداروں کی ایک ترتیب ہے۔ منیجروں کے نظام مراتب کا مطلب ایک تنظیم میں منیجروں کے رُتبہ کی ترتیب ہے۔ ایک تنظیم میں کام کرنے والے افراد کو دو گروہوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ انتظامی عملہ اور کاروباری عملہ۔ یہ درجہ بندی دراصل تنظیم میں ان کے کام کی بنیاد پر کی گئی ہے۔ انتظامی عملہ میں بھی عہدوں کے اعتبار سے کئی سطحیں ہوتی ہے۔ کاروبار کے سائز اور انسانی وسائل میں اضافہ کے ساتھ ساتھ انتظامی سطحوں کی تعداد میں اضافہ ہوتا جاتا ہے۔ انتظامی سطح حکم کی زنجیر، اختیارات اور رتبہ کی سطح کا تعین کیا جاتا ہے۔ اس اکائی میں انتظامیہ کی مختلف سطحوں (Level of Management) کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

## 2.1 مقاصد (Objectives)

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

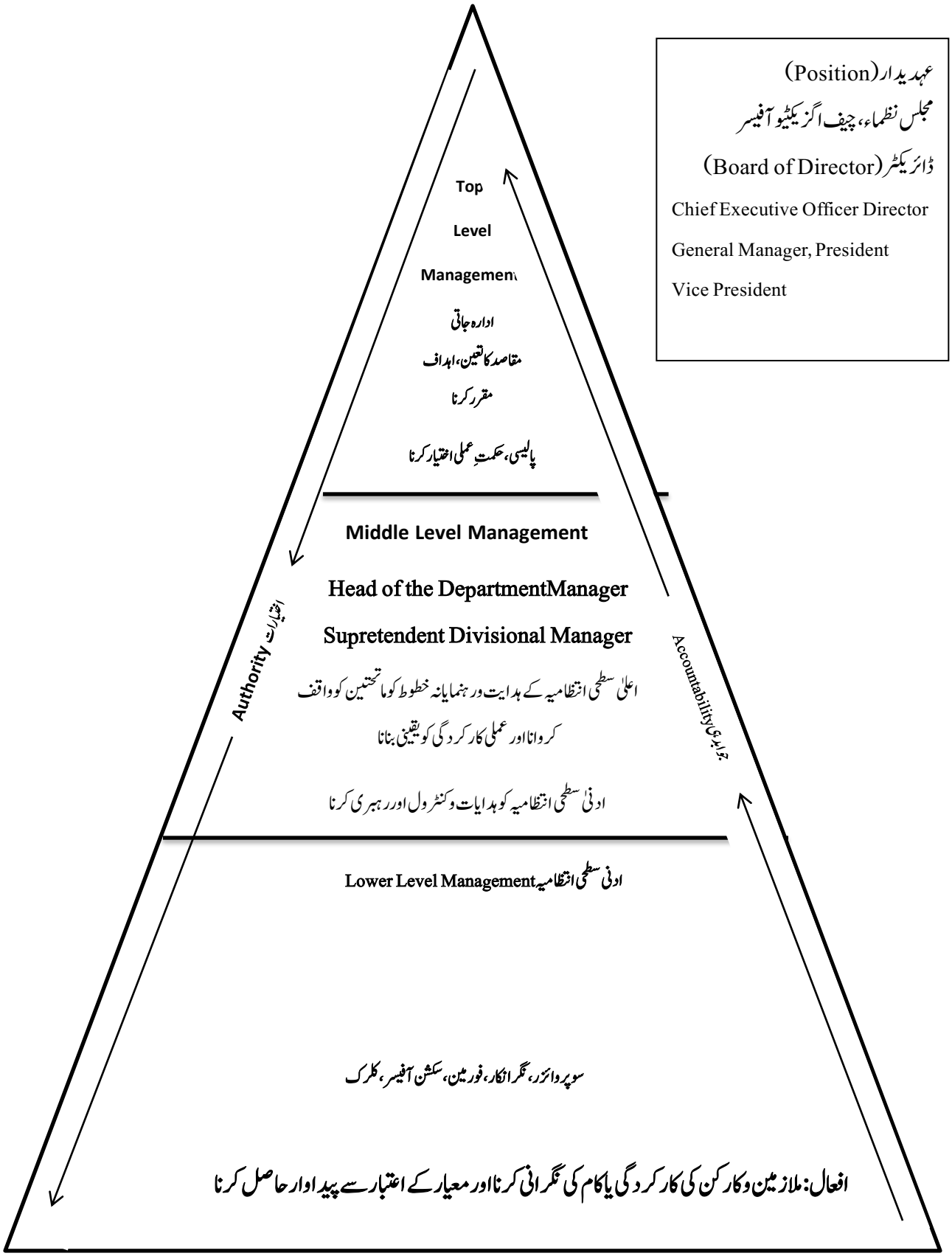
- انتظامی سطح کا مفہوم سمجھ سکیں گے۔
- اعلیٰ، درمیانی اور نچلی سطحوں کے مینجرز کے رُتبہ کو سمجھ سکیں گے۔
- اعلیٰ، درمیانی اور نچلی سطح کے مینجرز کے افعال میں فرق کر سکیں گے۔
- چیف ایگزیکٹیو کے رُتبہ اور افعال کو سمجھ سکیں گے۔

## 2.2 انتظامی سطح کا تصور اور معنی و مفہوم (Concept, Meaning and Defition of Levels of Management)

ہر چھوٹے وبڑے تنظیموں یا اداروں میں نظم ونسق کو برقرار رکھنے کے لئے مختلف درجوں یا سطحوں(Level) پر مختلف عہدیدار فائز ہوتے ہیں جو اپنے فرائض وذمہ داریوں کو بحسن خوبی انجام دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ سرکاری وغیر سرکاری تنظیموں، نجی ادارے، طلباء کی تنظیمیں، ملازمین کی تنظیمیں، مزدوروں کی تنظیمیں، خواتین کی تنظیمیں، معاشرے کے فلاحی ادارے(Welfare Organisations)، خیراتی ادارے(Charitable Trust) وغیرہ میں نظم ونسق کو برقرار رکھنے کے لئے انتظامی(Management) کے اصولوں پر کاربند ہوتے ہیں۔ تنظیم کے اعلیٰ سطح یا درجہ پر فائز عہدیدار تنظیمی نظم ونسق کا مکمل ذمہ دار ہوتا ہے۔ انتظامی اصولوں کے مطابق ضرورت کے مطابق تنظیم کو مختلف شعبوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ ہر شعبہ یا(Department) پر ایک عہدیدار فائز ہوتا ہے جس کو اختیارات تفویض کئے جاتے ہیں جو اپنے شعبہ کے افعال کی انجام دہی کا ذمہ دار ہوتا ہے اور اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ بھی ہوتا ہے یعنی تنظیم میں ہر شخص یا عہدیدار اپنے سے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ عہدوں کی نوعیت کے اعتبار سے عہدوں کی ایک ترتیب پائی جاتی ہے۔ انتظامی درجات (Administrative Level) پائے جاتے ہیں۔ انتظامی درجات یا سطحوں کی تقسیم کے لئے ذیل میں ماہرین کے تعریفات دئے گئے ہیں۔

- انتظامی سطح دراصل اختیارات کی تقسیم اور جوابدہی کے طریقہ کار کو ظاہر کرتی ہے۔
- انتظامی سطح دراصل تنظیم کے اندرون نظم ونسق کے پیمانہ یا طریقۂ کار کو ظاہر کرتا ہے۔
- انتظامی سطح دراصل نظم ونسق انصرام کے درجات لکھنا ہے سطحوں کو ظاہر کرتا ہے۔
- انتظامی سطح، انصرامی درجہ بندی یا زینہ بندی Heirarchy کو ظاہر کرتا ہے۔
- انتظامی سطح(Level of Management) مختلف انتظامی درجات کو ظاہر کرتا ہے۔

انتظامی درجات یا سطحوں(Levels of Management) کو ذیل کے خاکے میں بتلایا گیا ہے۔


عہدیدار(Position)
مجلس نظماء، چیف اگزیکٹیو آفیسر
ڈائریکٹر(Board of Director)
Chief Executive Officer Director
General Manager, President
Vice President
Top
Level
Managemen
ادارہ جاتی
مقاصد کا تعین، اہداف
مقرر کرنا
پالیسی، حکمتِ عملی اختیار کرنا
Middle Level Management
Head of the DepartmentManager
Supretendent Divisional Manager
اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہدایت ورہنمایانہ خطوط کو ماتحتین کو واقف
کروانا اور عملی کارکردگی کو یقینی بنانا
ادنیٰ سطحی انتظامیہ کو ہدایات وکنٹرول اور رہبری کرنا
Lower Level Management ادنیٰ سطحی انتظامیہ
سوپروائزر، نگرانکار، فورمین، سکشن آفیسر، کلرک
افعال: ملازمین وکارکن کی کارکردگی یا کام کی نگرانی کرنا اور معیار کے اعتبار سے پیداوار حاصل کرنا
Authority اختیارات
Accountability جوابدہی

## 2.3 انتظامی سطحوں کی خصوصیات (Characteristics of Level of Management)

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

1) ایک تنظیم میں اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے درمیان اہم روابط ہوتے ہیں، ان روابط کے نتیجہ میں نچلی سطح کے عہدہ داروں کو احکامات صادر ہوتے ہیں اور نتائج کی رپورٹنگ اوپر کی جانب ہوتی ہے۔ اس طرح معلومات کا بہاؤ اوپری یا نچلی جانب ہوتا ہے۔

2) ہر ماتحت ہدایات صرف ایک اعلیٰ عہدہ دار سے حاصل کرے اور اس کو ہی اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں۔ دیگر ذرائع غیر قانونی تصور کیے جاتے ہیں۔

3) کسی بھی سطح پر بجز اعلیٰ یا نچلے عہدہ دار اپنے اعلیٰ عہدہ دار اور اس کے ماتحتین کے درمیان روابط ہوتے ہیں۔ جس کے نتیجہ میں منیجر کو ماتحتین کی سرگرمیوں کے بارے میں مکمل معلومات حاصل ہوتی ہیں۔

4) ہر نگران کار کے قابو کی حد نہایت محدود ہوتی ہے۔ اس کے ماتحتین کی تعداد بھی کم ہوتی ہے۔ ایسا اس لیے کیا جاتا ہے کیونکہ تنظیم میں اختصاص کو برقرار رکھا جائے جہاں قابو کے حدود ہوتے ہیں۔

5) تمام اہم فیصلے اعلیٰ سطحی عہدہ داروں کے پاس ہوتے ہیں۔ کیونکہ یہ قابل ہوتے ہیں اور پوری معلومات رکھتے ہیں اور ان مدون کردہ پالیسیوں کو حسب مراتب عہدہ دار کو فراہم کر دیے جاتے ہیں اور نچلی سطح پر ان ہدایات کی توضیح کر دی جاتی ہے۔ اس طرح ہدایات پر عمل آوری کی جاتی ہے۔

## 2.4 انتظامی سطح یا درجہ بندی (Levels of Management)

ہر تنظیم یا ادارہ اپنی نوعیت کے اعتبار سے نظم و نسق کو برقرار رکھنے کی حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ بڑے یا وسیع تنظیموں یا اداروں میں مختلف انتظامی سطح یا درجہ بندی پائی جاتی ہے۔ چھوٹے یا محدود پیمانے کے اداروں میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ راست طور پر کنٹرول کرتا ہے اس لیے چھوٹے اداروں میں انتظامی درجہ بندی بہت کم پائی جاتی ہے۔ انتظامی سطحوں کی تعداد مقرر نہیں ہے۔ یہ تعداد ان کی تعریف اور درجہ بندی کی مناسبت سے مختلف ہوتی ہے۔ حقیقت میں نگران کاروں کی تعداد کی مناسبت سے انتظامی سطح پائی جاتی ہے۔ Keith Davis نے انتظامی سطحوں کی درجہ بندی ٹرسٹی شپ مینجمنٹ، جرنل مینجمنٹ، ڈپارٹمنٹل مینجمنٹ، مڈل مینجمنٹ اور سوپر وائیز مینجمنٹ کے طور پر کی ہے۔ Litterer کی درجہ بندی تین سطحوں پر مشتمل ہے۔ ادارہ جاتی (ٹرسٹی شپ فنکشن) جنرل مینجمنٹ (سہولت بخش افعال) اور ڈپارٹمنٹل مینجمنٹ (مربوط افعال) آخری درجہ بندی میں فورمین اور دیگر سوپر وائیزری عہدہ دار شامل ہوتے ہیں۔ Pfiffner اور رگیر ووڈ نے انتظامی سطحوں کو کارپوریٹ مینجمنٹ (Corporate Management)، ٹاپ مینجمنٹ (Top Management)، مڈل مینجمنٹ (Middle

(Management اور سوپر وائیزری مینجمنٹ (Lower Lavel Management) میں درجہ بندی کی ہے اس کے ساتھ ساتھ دیگر مصنفین جیسے Koontz، O'Donnell اور Brech نے ٹاپ لیول اور سوپر وائیزری لیول کی صورت میں درجہ بندی کی۔ حقیقت میں یہ درجہ بندی تجرباتی نقطۂ نظر سے موزوں ہے۔ لہٰذا اس کو مزید تجزیہ کے لیے بنیاد بنائی جاسکتی ہے۔ عام طور پر حسب ذیل تین سطحوں کے انتظامی سطحیں یا مراتب یا درجہ بندی پائی جاتی ہے۔

1) اعلیٰ سطحی انتظامیہ (Top Level Management)
2) درمیانی سطح کا انتظامیہ (Middle Management)
3) نچلی سطح کا انتظامیہ (Lower Level of Management)

انتظامیہ کی مختلف سطحوں کو ذیل کی شکل میں بتلایا گیا ہے۔

Levels of Management

Management

| Top level Management | Middle level Management | Lower lelvel Management |
|---|---|---|
| Board of Directors | Departmental Heads | Senior Supervisors |
| Chairman | Divisional Heads | Intermidiate Supervisor |
| Chief Executive | Sectional Heads | Frontline Supervisor |

## 2.5 اعلیٰ سطحی انتظامیہ (Top Management)

اعلیٰ سطحی انتظامیہ (Top Level Management) تنظیم کا اہم اور مرکزی انتظامیہ ہوتا ہے۔ تنظیم میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ مجلس نظماء (Board of Directors)، چیف ایگزیکیٹیو آفیسر (Chief Executive officer)، مینجنگ ڈائرکٹر (Managing Director)، ڈائرکٹر جنرل، پریسیڈنٹ، چیف ایگزیکیٹیو آفیسر وغیرہ شامل ہوتے ہیں۔

Koontz O'Donnell نے ٹاپ مینجرز کی تعریف جنرل آفیسر اور ماتحتین کے طور پر کی ہے۔ جس کو وہ رپورٹ کرتے ہیں۔ تنظیم کے کل انتظام کا ذمہ دار اعلیٰ سطحی انتظامیہ ہوتا ہے جو تمام از حد ضروری افعال انجام دیتا ہے۔ یہ تنظیمی مقاصد کو طے کرتا ہے، نظم ونسق کو یقینی بناتا ہے۔ مقاصد کے حصول کے طور طریقوں کو قطعیت دیتا ہے۔ تنظیم کے ادنیٰ درجے تک افعال کو باقاعدہ بنانے کی ترکیب طے کرتا ہے۔ ذیل میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے چند بنیادی افعال کو بیان کیا گیا ہے۔

### 1) نظم ونسق کی برقراری (Over All Management)

تنظیم مختلف سطحوں یا درجوں میں منقسم ہوتی ہے جس کو شعبہ یا محکمہ بھی کہتے ہیں۔ ہر سطح پر انتظامی عملہ اپنی ذمہ داریوں کو انجام

دیتاہے۔اعلیٰ سطحی انتظامیہ تنظیم کے تمام شعبوں کے افعال اور ذمہ داریوں کا تعین کرتا ہے۔

اس میں تنظیمی مقاصد اور نشانے یا اہداف مقرر کرنا، منصوبہ کاری، تنظیم کاری، عملہ کاری اور کنٹرول شامل ہوتے ہیں۔ یہ تمام افعال تنظیم کو مربوط رکھتے ہیں اور اندرون تنظیم خصوصی مفادات میں توازن برقرار رکھتے ہیں۔

2) **تنظیمی افعال(Managerial Function)**

تنظیم نظم ونسق کی برقراری کے لیے مختلف شعبوں یا محکموں پر کنٹرول کرتے ہوئے ان کے افعال پر خاص نگرانی کرتا ہے۔ دوران افعال درپیش مشکلات یا مسائل کو بروقت حل کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ مختلف شعبوں کے درمیان باہمی تعاون وارتباط (Coordination) کو بھی فروغ دیتا ہے۔ یہ تمام افعال تنظیمی افعال کو بہتر بنانے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

3) **تنظیمی تعلقات(Manageral Relationship)**

تنظیم کے مختلف شعبوں اور اس پر معمور عملہ (Staff) کے درمیان مثبت اور گہرے روابط کو برقرار رکھنا اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی اہم ذمہ داری ہوتی ہے۔ مثبت تعلقات نظم کو برقرار رکھنے میں مرکزی حیثیت رکھتے ہیں اسی لیے تنظیم میں مختلف افراد کے درمیان تعلقات بنائے رکھنے پر زور دیتی ہے اسی کے ساتھ ساتھ بیرونی اداروں، انجمنوں جیسے حکومت، تجارتی انجمنیں، سپلائیزر، مالیاتی ادارے وغیرہ سے بھی بہتر روابط کو برقرار رکھتے ہیں۔

**مجلس نظماء یا بورڈ آف ڈائرکٹرز کے افعال(Functions of Board of Directors):**

مجلس نظماء (Board of Directors) اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا حصہ ہوتا ہے۔ یہ مجلس نظماء تنظیم کی ٹرسٹی ہوتی ہے۔ اس کی ذمہ داری ہے کہ وہ رہنمایانہ خطوط جاری کرے اور اپنے موکلین کی نمائندگی کرے اور مفادات کا تحفظ کرے۔ اس کی نوعیت ایگزیکیٹیو کی نہیں ہوتی۔ عموماً بورڈ دو قسم کے افعال انجام دیتا ہے۔

1) تنظیم سے متعلق اہم پالیسیوں کا تعین اور تجزیہ

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

b) تنظیمی ساخت کی ڈیزائینگ

c) تنظیم میں مالیاتی اور کاروباری نتائج پر کنٹرول

2) اعلیٰ انتظامی عہدہ داروں کا تقرر اور دیگر مینجروں کے تقرر پر منظوری لینے کے لیے بعض اوقات ڈائرکٹر کل وقتی عہدہ دار ہوتے ہیں۔ ایسی صورت میں وہ دوہرا کردار ادا کرتے ہیں۔ ایک ڈائرکٹر اور دوسرے ایگزیکیٹیو۔

**چیف ایگزیکیٹیو آفیسر کے افعال(Fuctions of Chief Executive Officer)**

چیف ایگزیکیٹیو آفیسر اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا حصہ ہوتا ہے۔ یہ تنظیم میں روزمرہ کے افعال وانتظام کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ وہ مجلس نظماء کے طے کردہ افعال کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس طرح یہ مجلس نظماء اور دیگر عہدہ داروں کے درمیان ایک ڈیویژن آفیسر ہوتا ہے۔ یہ تنظیمی

پالیسیوں، تنظیمی مقاصد وغیرہ سے متعلق معلومات فراہم کرتا ہے۔ دوسری جانب یہ پالیسیوں اور پروگراموں کو نافذ کرتا ہے۔ چیف ایگزیکیٹیو مزید درجہ ذیل افعال انجام دیتا ہے۔

**a) رہنمائی اور ہدایت کاری کے افعال (Directive Fuctions)**

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

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

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

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

**b) تعاون یا ارتباط کے افعال (Coordination Functions)**

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

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

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

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

iv) تنظیم میں موثر لیڈرشپ فراہم کرنا۔

**c) کنٹرول کے افعال (Controlling Functions)**

چیف ایگزیکیٹیو فرم کی ساری کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے اور تمام سرگرمیوں پر نظر ثانی کرتا ہے۔ اگر کہیں کچھ کمی و بیشی نظر آئے تو وہ تدارکی اقدامات لیتا ہے۔ اس سلسلے میں وہ درجہ ذیل افعال انجام دیتا ہے۔

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

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

iii) مجلس نظماء کی رپورٹس تیار کرنا۔

iv) تنظیم کی کارکردگی کے بارے میں معلومات پہنچانا۔

**d) عملہ کاری کے افعال (Staffing Functions)**

تنظیم کے تمام تقررات چیف ایگزیکیٹیو آفیسر کرتا ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کی ضرورت کے مطابق قابلیت واہلیت وغیرہ کا تعین کرتے ہیں اور اسی اعتبار سے مناسب امیدواروں کا تقرر کرتے ہیں۔ وہ تنخواہ کی ساخت کے تعین، تقرر، تبادلہ، تنزلی اور برطرف کرنے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ وہ کمیٹیوں کی مدد لیتا ہے لیکن فیصلہ وہ خود لیتا ہے۔

e) **عوامی تعلقات کے افعال (Public Relation Functions)**

چیف ایگزیکیٹیو سماجی ماحول کے تناظر میں تنظیمی افعال کو مربوط کرتا ہے۔ اس کو سوسائیٹی کے مختلف گروہوں سے تعلقات بنائے رکھنا پڑتا ہے۔ ان میں حکومت تجارتی انجمنیں، مالیاتی ادارے وغیرہ شامل ہیں۔ یہ تمام گروہ تنظیم کی کارکردگی پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ چیف ایگزیکیٹیو آفیسر فرم کی کارکردگی پر مثبت اثرات کے لیے تعلقات عامہ کو برقرار رکھتا ہے۔

اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے چند اہم بنیادی افعال یا کردار کو ذیل میں وضاحت کی گئی ہے۔

1. ادارے یا تنظیم کے مقاصد و جامع حکمت عملی کا تعین کرتے ہیں۔
2. مختلف محکمے یا شعبہ جات کے لئے مینجمنٹ کا تعین، شعبہ جاتی طریقہ کار اور فرائض و ذمہ داریوں کا تعین کرتی ہے۔
3. ادارہ جاتی مقاصد کے حصول کے لئے درکار منصوبے، حکمت عملی و بجٹ کا تعین کرتی ہے۔ آفیسر، شعبہ جاتی صدور وغیرہ۔
4. درمیانی سطح کے انتظامی عہدیدار کا تقرر کرنا اور ان کے فرائض و ذمہ داریوں کی وضاحت کی جاتی ہے۔
5. ادارہ یا تنظیم کے تمام شعبہ جات میں باہمی تعاون (Coordination) و نظم و نسق کو یقینی بنانے اور ان میں مناسب کنٹرول کرنا۔
6. اعلیٰ سطحی انتظامیہ، بیرونی اداروں، بیرونی تنظیموں وغیرہ سے ادارہ کے مفاد میں معاہدے تشکیل دینا۔
7. تنظیم یا ادارہ کے ماتحت تمام شعبہ جات، درمیانی انتظامیہ و ادنیٰ درجہ کے انتظامی عملہ کے درمیان نظم و نسق و باہمی تعاون کو یقینی بنانے کے لئے ضروری رہنمایانہ خطوط جاری کرنا۔
8. درمیانی و ادنیٰ انتظامی سطح پر پیدا ہونے والے اختلافات و ممکنہ خدشات کی نشاندہی اور ان کی روک تھام کے اقدامات کرنا۔
9. ادارے یا تنظیم میں مالی استحکام پیدا کرنا۔
10. ادارے یا تنظیم کی مجموعی کارکردگی کو بہتر و شفاف بنانا۔

## 2.6 درمیانی سطح کا انتظامیہ (Middle level Management)

درمیانی انتظامیہ اعلیٰ عہدہ داروں اور ماتحتین کے درمیان ہوتا ہے۔ ان کی تعداد کا انحصار تنظیم کے سائیز کی بنیاد پر ہوتا ہے یعنی ملازمین کی تعداد کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ ان کی مزید دو حصوں میں تقسیم کی جاسکتی ہے۔ Upper Middle Level اور Lower Middle Management تنظیم کی تقسیم کا تعین عمومی پروگرام کے وضع کرنے کے بعد ہوتا ہے۔ یہاں بنیادی فیصلہ کو "نظام فوقیت طلب گار ہے" کی بنیاد پر کیا جاتا ہے اور نتائج کا بغور مشاہدہ کیا جاتا ہے کہ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کر رہی ہے۔ لوئیر مڈل مینجمنٹ کا بنیادی طور پر تعلق خصوصی مقاصد کا حصول ہوتا ہے۔ حقیقت میں ایک بڑی تنظیم کی کامیابی کا انحصار صلاحیت کارکردگی اور درمیانی انتظامیہ کے درمیان یکجہتی پر ہوتا ہے۔ تحقیقی مطالعہ سے اس بات کا پتہ چلا کہ تنظیم کا زیادہ زور درمیانی انتظامیہ پر ہوتا ہے۔ درمیانی سطح کا انتظامیہ اعلیٰ انتظامیہ اور نچلی سطح کے انتظامیہ کے درمیان پایا جاتا ہے۔ Niles کے مطابق مڈل مینجرز پر تینوں جانب سے دباؤ پڑتا ہے۔

اعلیٰ سطحی انتظامیہ (Top Level Management) کی ہدایت کے مطابق شعبہ کی کارکردگی کے ذمہ دار ہوتے ہیں۔ تنظیمی اعتبار سے اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ یہ اپنے شعبہ کی کارکردگی کے متعلق جوابدہ ہوتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ نچلی سطح انتظامیہ (Lower Level Management) کی کارکردگی کی نگرانی کرتے ہیں۔ نچلی سطح انتظامیہ دراصل درمیانی سطح انتظامیہ کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ شعبہ کے صدر (Head of the Department)، علاقائی منیجر (Regional Director) پراجکٹ مینیجر وغیرہ درمیانی سطح کے انتظامیہ سے تعلق رکھتے ہیں۔

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

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

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

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

انتظامی سطح سے ایسا سمجھا جاتا ہے کہ تنظیم کے سائیز کے بڑھنے کے ساتھ ساتھ مزید نئی سطحوں کا اضافہ ہوتا چلا جاتا ہے۔ وسطی سطح انتظامیہ کے چند اہم افعال کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

i) تنظیم کے مختلف افعال پر عمل آوری کرنا تاکہ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو تنظیم کے تمام اُمور کو مربوط کرنے کے لیے کافی وقت مل سکے۔

ii) اپنے درمیان اور اعلیٰ سطحی انتظامیہ اور نچلی سطح انتظامیہ (سپروائیزر) کے درمیان دست تعاون بڑھانا، تاکہ تنظیمی افعال میں کوئی رکاوٹ پیش نہ آئے۔

iii) تنظیم کے مختلف حصوں کو مربوط کرنا۔

iv) تنظیم کے ملازمین کی تربیت اور ترقی پر توجہ دینا، تاکہ مستقبل میں جائیداد خالی ہونے پر بھرتی کی جاسکے۔

v) تنظیمی مقاصد اور انفرادی مقاصد کے حصول کا جذبہ موجزن کرنا۔

vi) شعبہ کی کارکردگی کو بہتر سے بہتر بنانا۔

vii) ماتحتین سے حسن سلوک سے پیش آنا یا خوشگوار تعلقات قائم رکھنا۔

## 2.7 نچلی سطح کا انتظامیہ (Lower level Management)

یہ انتظامیہ درمیانی انتظامیہ سے کم لیکن کاریگروں سے اعلیٰ ہوتا ہے۔ ایک بڑی تنظیم میں سوپروائیزری مینجمنٹ تین سطحوں پر مشتمل ہوتا ہے۔ سینئر سوپروائیزر، انٹرمیڈیٹ سوپروائیزر اور فرنٹ لائین سوپروائیزر اس سطح پر وسائل کے بہتر استعمال پر زیادہ زور دیا جاتا ہے اور پالیسیوں کا نافذ کرنا اعلیٰ عہدہ داروں کے سپرد ہے۔

انتظامی معاملات میں نگرانی کا عنصر ہر جگہ شامل حال ہوتا ہے۔ رسمی طور پر اصطلاح سوپرویژن ہدایات، رہنمائی اور افراد کو کام کے لیے گرمانے میں استعمال ہوتی ہے۔ اس نقطۂ نظر سے یہ لیڈرشپ کا مترادف ہے۔ تاہم یہ اصطلاح مخصوص سطح پر نگرانی کے لیے مخصوص کی جاسکتی ہے۔ اصطلاح سوپروائیزر میں تمام فورمین اور جونیر ایگزیکیٹیوز شامل ہیں، جنکا درجہ مڈل مینجمنٹ سے کم ہوتا ہے۔

بعض اوقات سوپروائیزر کا کام اعلیٰ سطحی مینجرز سے نہایت پیچیدہ اور مشکل ہوتا ہے۔ کیونکہ اس کو دونوں گروہوں انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان تعلقات برقرار رکھنا ہوتا ہے، جو ہر اعتبار سے ایک دوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ جیسے تعلیم، مہارت، سماجی و معاشی پس منظر، تنظیم میں توقع کی سطح گروہ کی شناخت اور مقاصد۔ عموماً تنظیم میں مزدور اپنے کو دوسرے سے الگ تصور کرتے ہیں۔ اس طرح سپروائیزر کا تعلق راست مزدوروں سے ہوتا ہے۔ یہ درمیانی مینجروں سے احکامات حاصل کرتے ہیں۔ یہ فرض کیا جاتا ہے کہ یہ درمیانی انتظامیہ کا ایک رکن ہے، لیکن دونوں رُتبوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔

## نچلی سطح کے انتظامیہ کے افعال

نچلی سطح کے انتظامیہ کے افعال درجہ ذیل ہیں۔

1) ملازمین کے کام کی نگرانی اور کنٹرول کرنا۔
2) مزدوروں کو کام کی حوالگی، درجہ بندی کی منصوبہ کاری کرنا۔
3) کام کے طریقہ کار کے لیے رہنمائی کرنا۔
4) مزدوروں کے لیے ضروری خام مال، آلات وغیرہ کی فراہمی کو یقینی بنانا۔
5) کام کے متعلق مزدوروں کی تربیت یا ٹریننگ فراہم کرنا۔
6) مشنری اور آلات کی نگہداشت کرنا۔
7) مزدوروں کے مسائل کو حل کرنا۔
8) کام کے ماحول کے بارے میں انتظامیہ کو رائے دینا۔
9) اپنی سطح پر غیر حل شدہ مسائل کو انتظامیہ سے رجوع کرنا۔
10) مزدوروں کے درمیان نظم وضبط وڈسپلن کو برقرار رکھنا۔
11) اچھے انسانی تعلقات برقرار رکھنا۔
12) اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہدایات ورہنمایانہ خطوط پر عملی کارکردگی کو یقینی بنانا۔
13) شعبہ میں موجود عملہ، ملازمین یا مزدور، کارکن کو ذمہ داریوں سے واقف کروانا۔ کام سپرد کرنا اور کام کی تکمیل کے لئے ہدایات اور نگرانی کرنا۔
14) اہداف کے مطابق معیار (Quality)، مقدار (Quantity) کے اعتبار سے پیداوار کو یقینی بنانا۔
15) اندرون وبیرون شعبہ جات کے درمیان باہمی تعاون و نظم ونسق کو یقینی بنانا۔

16) ملازمین، کارکن یا عملہ کی فریادیں(Demands)، مسائل(Problems)اوران کے حل کے مختلف تجاویز کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ(Top level Management) کو واقف کروانا۔

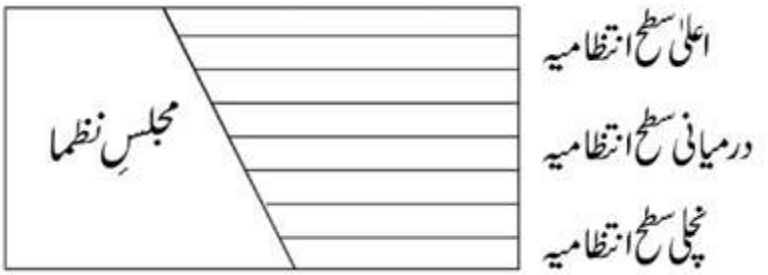
17) اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہدایات، رہنمایانہ خطوط، مقاصد وغیرہ سے ماتحتین کو واقف کروانا۔

18) کارکن یا ملازمین میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے کے لئے ترغیب پیدا کرنا۔

19) ادارے کے ملازمین، عملہ یا کارکن ہی ادارے کی کامیابی کے ضامن ہوتے ہیں۔ اس لئے ان میں ایمانداری وادارے کے لئے کام کا ذوق پیدا کرنا۔

## 2.8 انتظامیہ اور نظم ونسق (Management and Administration)

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




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

| | نظم ونسق Administration | انتظامیہ Management |
|---|---|---|
| 1. مفہوم | نظم ونسق فرم کے مقاصد اور اہم پالیسیوں کے تعین سے متعلق ہے۔ | انتظامیہ نظم ونسق کی جانب سے مدون کردہ پالیسیوں کے نفاذ سے متعلق ہے۔ |
| 2. اجزاء | نظم ونسق میں مجلس نظماء یا چیف ایگزیکٹیو آفیسر یا مینجنگ ڈائریکٹر یا صدر شامل ہوتے ہیں۔ | انتظامیہ میں مختلف شعبہ جاتی صدور جیسے پروڈکشن مینجر، سینئر مینجرز، پبلک ریلیشن آفیسر شامل ہوتے ہیں۔ |
| 3. افعال پر اثرانداز ہونے والے عناصر | نظم ونسق کے افعال پر اثرانداز ہونے والے عناصر جیسے رائے عامہ، سرکاری پالیسیاں، مذہبی اور سماجی عناصر۔ | انتظامیہ کے افعال پر اثرانداز ہونے والے عناصر جیسے تنظیمی پالیسی، اختیارات کی حوالگی، مینجرز کے اقدار وایقان۔ |
| 4. افعال کی نوعیت | یہ اہم تنظیمی مقاصد کے تعین سے متعلق ہیں۔ | انتظامیہ دیگر افراد سے کام کروا کر مقاصد کے حصول سے متعلق ہے۔ |

| | | |
|---|---|---|
| 5. فیصلوں پر اثرانداز ہونے والے عناصر | نظم و نسق کے فیصلوں پر خارجی عناصر اثرانداز ہوتے ہیں، جیسے رائے عامہ، سماجی، معاشی اور سرکاری عناصر | انتظامی فیصلوں پر اقدار، عقیدے اور مینجرز کی آرا اثرانداز ہوتی ہیں۔ |
| 6. مقاصد | فرم کے کام کی منصوبہ کاری، فارمولے، مقاصد پروگرامس، پالیسیاں اور دیگر منصوبے شامل ہوتے ہیں۔ | انتظامیہ کام کے مظاہرے کے مختلف پہلوؤں اور دوسروں سے کام کروانے سے متعلق ہیں۔ |
| 7. ترتیب | نظام مراتب اعلیٰ سطحی عہدہ دار انتظامی اُمور کو اپنے شخصی، ذاتی مظاہرے کے لیے محفوظ رکھتے ہیں۔ | انتظامی اُمور کی حوالگی نظام مراتب کی درمیانی اور نچلی سطح کے عہدہ داروں کو عمل میں آتی ہے۔ |
| 8. مکاتب خیال | امریکی مکتب فکر کے مطابق نظم ونسق انتظامیہ کے مقابلے میں ایک وسیع تصور ہے۔ نظم ونسق ان مقاصد کا تعین کرتا ہے اور ان مقاصد کے حصول کے لیے پیہم کوشش کرتا ہے۔ | برطانوی مکتب فکر کے مطابق انتظامیہ نظم و نسق کے مقابلہ میں ایک وسیع تصور ہے۔ انتظامیہ قواعد کی تدوین کرنے والے اور ان کا نفاذ عمل میں لاتا ہے۔ اس کے ارباب اختیار اعلیٰ سطح کے تنظیمی افعال انجام دیتے ہیں۔ |

## 2.9 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

انتظامیہ کی سطح دراصل افراد یا دیگر عہدہ داروں کی ایک ترتیب ہے۔ مینجروں کے نظام مراتب کا مطلب ایک تنظیم میں مینجروں کے رُتبہ کی ترتیب ہے۔ کسی تنظیم میں کاروباری سرگرمیاں زیادہ ہوں تو ان کے درمیان ارتباط پیدا کرنے کے لیے مخروطی طرز کی تنظیم ناگزیر ہے۔

انتظامی سطحوں کی تعداد مقرر نہیں ہے۔ یہ تعداد تنظیمی نوعیت یا ساخت کے اعتبار سے تنظیم کی مختلف ہوتی ہے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ، درمیانی سطحی انتظامیہ اور سوپر وائیزری مینجمنٹ تین انتظامی سطحیں ہیں۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ تنظیم کا مکمل کنٹرول اور نظم ونسق کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ تنظیمی مقاصد کا تعین کرتے ہوئے اس کے حصول کے لیے منصوبہ تشکیل دیتا ہے۔ درمیانی سطح کا انتظامیہ اور نچلی سطح کا انتظامیہ تنظیم میں نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں مرکزی حیثیت رکھتے ہیں۔

## 2.10 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) اعلیٰ سطحی انتظامیہ : اعلیٰ سطحی اختیارات رکھنے والے عہدہ داروں کو ٹاپ مینجمنٹ کہتے ہیں۔
2) درمیانی انتظامیہ : اعلیٰ عہدہ داروں اور نچلی سطح کے عہدہ داروں کے درمیان جو انتظامیہ کی سطح ہوتی ہے اس کو درمیانی انتظامیہ کہتے ہیں۔
3) نچلی سطحی کا انتظامیہ : یہ نظم درمیانی انتظامیہ سے کم لیکن کاریگروں سے بڑا ہوتا ہے۔
4) عملہ (Staff) : کسی تنظیم یا ادارے میں کام کرنے والے افراد کو دفتری زبان میں عملہ یا اسٹاف کہتے ہیں۔

## 2.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

خالی جگہوں کو پر کریں

1) اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا اہم کام _____ ہے۔
2) نچلی سطح کے انتظامیہ کے اہم افعال _____ ہیں۔
3) انتظامی سطح کے نام _____ ہیں۔
4) انتظامیہ کے درمیانی سطح کے انتظامی افعال _____ ہیں۔
5) تنظیم یا ادارے کے مقاصد کو انتظامیہ کی _____ سطح طے کرتی ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1) نظام مراتب کا کیا مطلب ہے؟
2) اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے؟
3) Kaith Davis کی انتظامی درجہ بندی کیا ہے۔
4) اصطلاح سپروائیزر میں کون کون شامل ہے؟
5) نظم ونسق اور انتظامیہ کے درمیان امتیاز کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1) ایک کاروباری تنظیم میں انتظامی سطح کا آپ کیا مطلب لیتے ہیں۔
2) انتظامی سطح کیا ہے؟ اس کی مختلف قسموں پر نوٹ لکھیے۔
3) نچلی سطح کے انتظامیہ کے افعال بیان کیجئے۔
4) اعلیٰ سطح انتظامیہ کی تعریف کرتے ہوئے اس کے افعال کو بیان کیجئے۔
5) درمیانی سطح کے انتظامیہ کی وضاحت کیجئے۔

# اکائی 3۔ انتظامی اصول-1

(Principles of Management-1)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 3.0 | تمہید | (Introduction) |
| 3.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 3.2 | انتظامی افکار کا آغاز، ارتقاء و پس منظر | (Overview or Evolution of Management Thought) |
| 3.3 | ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کے انتظامی افکار یا دور | (Pre-Scientific Management Era) |
| 3.4 | انتظامیہ پر اسنادی نظریات یا افکار | (Classical Theories or Approaches of Management) |
| 3.5 | ہنری فے یال کا نظریہ | (Henry Fayol's Theory) |
| 3.6 | ہنری فیال کے انتظامی اُصول | (Principles of Management of Henri Fayal) |
| 3.7 | اکتسابی نتائج | (Learning Outcomes) |
| 3.8 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 3.9 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examination Questions) |


## 3.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

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

صدی تک Cameralists جو جرمن اور آسٹریلین کے افراد کا ایک گروہ تھا عوامی نظم و نسق کے لیے اچھا کام کیا لیکن انتظامی فکر کو حقیقی رُخ انیسویں صدی میں دیا گیا۔ جب کہ امریکہ میں جائینٹ اسٹاک کمپنی کا تصور فروغ پایا۔ اس اکائی میں انتظامی اصولوں پر ابتدائی افکار یا نظریات کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

## 3.1 مقاصد (Objectives)

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

- انتظامی افکار یا نظریات کے مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
- انتظامیہ افکار کے ارتقائی مراحل کے مابین فرق کر سکیں گے۔
- ابتدائی مفکرین کے نظریات سے واقف ہو سکیں گے۔

## 3.2 انتظامی افکار کا آغاز، ارتقاء و پس منظر (Overview or Evolution of Management Thought)

انتظامیہ (Management) ایک جامع مضمون ہے جو دنیا کے ہر علاقے اور ہر دور میں مختلف انداز میں استعمال ہوتا رہا ہے۔ زمانہ قدیم سے آج تک زندگی کے ہر دور میں یہ مضمون قابل استعمال رہا ہے۔ انسانی تہذیب میں تبدیلی و ترقی کے ساتھ ساتھ انتظامی مضمون میں بھی نمایاں تبدیلیاں ہونے لگی۔ انتظامیہ کا تعلق انسانی زندگی کے آغاز سے ہوتا ہے۔ کیونکہ انسان اپنی بقاء کے لیے ضروریات زندگی کے سامان کو یکجا کرنے اور اس کے موثر استعمال کی ترکیب اختیار کرنے لگا۔ اسی ترکیب کے پس منظر میں انتظامی اصول کارفرما ہیں۔ زمانہ قدیم میں اس کو کوئی مضمون کی حیثیت حاصل نہیں تھی لیکن انسانی زندگی پر انتظامی اصول اثر انداز تھے۔ موسم کی تبدیلی، صحت کی برقراری، کاشتکاری، مویشی پالن، مکانات کی تعمیر، جنگلات کی صفائی، ابتدائی تجارت وغیرہ ہر معاملے میں انتظامی اصول استعمال ہوتے رہے۔ زمانہ کی ترقی کے ساتھ ساتھ انسان مہذب ہونے لگا اور انتظامی اصولوں میں بھی روز بروز نئے خیالات و تصوات وجود میں آنے لگے۔ زمانہ قدیم میں لوگ قافلے کی شکل میں تجارت کے لئے ایک مقام سے دوسرے مقام نقل مکانی کرتے تھے جن کا ایک قائد (Leader) ہوتا تھا اور یہ سب آپس میں ایک تنظیم کی شکل رکھتے تھے۔ قافلے کی تشکیل، سفر کے سامان کی تیاری، ایام سفر، فروخت شدنی سامان کی پیاکنگ، قافلے میں موجود تاجرین میں ذمہ داریوں کی تقسیم، ضروریات زندگی کے سامان کی فراہمی، پکوان، بازار کا قیام، قیمتوں کا رواج، طریقہ تجارت وغیرہ کے طریقہ کار پر عمل کرتے تھے یہ طریقہ کار دراصل انتظامی اصولوں کے لئے بنیاد فراہم کرتے ہیں۔

مسوپوٹیمیا کی تہذیب (Mesopotamian Civilization) چینی تہذیب (Chinese Civilization) رومی تہذیب (Roman Civilization)، وادی سندھ کی تہذیب (Indus valley Civilization)، مصری تہذیب (Egyptian Civilization) وغیرہ عالمی سطح کے مختلف قدیم تہذیبوں کے مطالعہ میں انتظامی اصول (Management Principles)، تہذیب۔ معاشرت، سیاست، تعمیرات، منصوبہ بندی، تجارتی نظام، کاشت کاری نظام، حکومتی نظام، فوجی بندوبست، تعلیمی نظام وغیرہ کے گہرے نقوش

نظر آتے ہیں۔ یہ تمام دراصل انتظامی اصولوں کی عکاسی کرتے ہیں۔ مصر میں فرعون کی طاقتور حکومت میں مضبوط انتظامی اصول تھے اوراس علاقہ میں اہرام مصر(Pyramids) تعمیر ہے جو عالمی سطح پر اہمیت کا حامل ہے۔ وادی سندھ کی تہذیب میں مکانات کی تعمیر، گندے پانی کی نکاسی، شہری منصوبہ بندی، ذخیرہ اندوزی، تجارتی نظام وغیرہ کا منظم نظم تھا۔ عراق کے قریب موجود دریائے دجلہ وفرات کے درمیان مسوپوٹیما تہذیب ایک قدیم تہذیب ہے جہاں پر مضبوط نظم وضبط رائج تھا۔ تقریباً3500 قبل مسیح میں یہاں پر پہیہ(Wheel) کی ایجاد ہوئی۔ پہیہ کو ابتداء میں مٹی کے برتن بنانے کے لئے استعمال کرتے تھے جو آج کے عصری دور میں حمل ونقل کی ترقی اسی پہیہ (Wheel) کی بدولت ہے۔

چینی تہذیب میں دفتر شاہی(Bureaucracy)، امتحانات کا انعقاد، نظم وضبط، چھپوائی وغیرہ کے متعلق بنیادی انتظامی اصول نظر آتے ہیں۔ اس طرح سڑکوں کی تعمیر، مکانات کی تعمیر، دفتری نظم ونسق وضبط، بنیادی سہولتوں کی فراہمی، حکومت کے فرائض، شہریوں کے حقوق، آبپاشی، تجارتی نظام، غیر قانونی سرگرمیوں پر کنٹرول، جنگی اصول، امن کے اقدامات، بین ملکی تجارت، سمندری سفر وغیرہ میں انتظامی اصول رائج تھے۔ قدیم تہذیبوں کے رسم ورواج، طور طریقے عصر حاضر میں انتظامی اصولوں کے لئے بنیاد فراہم کرتے تھے۔ مصری ادبی مواد(Egyptian Literature) کے مطابق1300 قبل مسیح میں مختلف افراد مختلف انداز سے انتظامی اصولوں کو استعمال کرتے تھے جو تنظیم اور نظم ونسق یا انصرام کے اہمیت وافادیت کو ظاہر کرتی ہے۔ انتظامی اصول تنظیم کے قیام اور مقاصد کا تعین اوران کے حصول میں کار آمد ثابت ہوتے ہیں۔ انتظامی اصول کے بغیر تنظیمی افعال نہ ہی موثر انداز میں تکمیل پاتے ہیں اور نہ ہی مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔ انتظامی اصول کافی آسان اور نظریاتی ہیں۔ ان پر عمل آوری بھی کافی آسان ہوتی ہے۔ قدیم تہذیبوں میں بھی انتظامی اصول عمل درآمد ہوتے تھے جس کے اثرات آج بھی نظر آتے ہیں۔ مصر میں اہرام(Pyramids) کی تعمیر میں تنظیم کاری، منصوبہ سازی، قابوکاری (Controlling) وغیرہ انتظامیہ کے بنیادی اصولوں کو اختیار کیا گیا تھا۔ فاتح عالم سکندر اعظم (Alexander) نے اپنی فوج میں فوجی بندوبست، باہمی تعاون وانتظامی اصولوں پر عمل کیا۔ رومی سلاطین نظم ونسق وتنظیمی ساخت میں کافی تبدیلیاں لائی۔ عالمی سطح کے مختلف تاریخی حکمرانوں کے طرز عمل میں انتظامی اصول واضح طور پر نظر آتے ہیں لیکن عالمی سطح پر ان کو مقبولیت حاصل نہیں تھی۔ 19ویں صدی کے ابتدائی دور میں مختلف انتظامی ماہرین نے انتظامیہ پر اپنے نظریات پیش کئے جس کی بدولت انتظامیہ کو ایک علٰحدہ مضمون کی حیثیت بھی حاصل ہوئی۔

## 3.3 ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کے انتظامی افکار یا دور (Pre-Scientific Management Era)

ایف ڈبلیو ٹیلر سائنٹفک مینجمنٹ(Scientific Management) کے باوا آدم ہے جنہوں نے19ویں صدی کے ابتدائی دور میں انتظامیہ پر سائنٹفک مینجمنٹ کے نظریات کو پیش کیا۔ ان سے قبل پیش کئے گئے انتظامی نظریات یا افکار کو ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کے افکار کہتے ہیں۔ انتظامی اصولوں کی ترویج وترقی میں یہ نظریات کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ ذیل میں چند اہم ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کے انتظامی افکار کو بیان کیا گیا ہے۔

### 1)رابرٹ اوون(Robert Owen):

رابرٹ اوون(Robert Owen)برطانوی علاقہ ویلس(Wales)کے متوطن ہے۔عوامی خدمت کاروفلاح وبہبود (Philanthropist)سماجی مصلح کار،صنعتکار کی حیثیت سے شہرت حاصل کی۔رابرٹ اوون(Robert Owen)ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کامشہورومقبول انتظامی مفکرہے جس نے تنظیم کی کارکردگی کوبڑھانے میں عملہ یاملازمین سے بہترومثبت تعلقات، اچھے روابط،بنیادی سہولتوں کی فراہمی کی اہمیت کواجاگر کیاہے۔ان کے مطابق انسان(Human)ایک اہم عامل ہے جس پر سرمایہ کاری (Investment) اثاثوں(Asset)پر سرمایہ کاری سے کافی بہتری ہوتی ہے۔ملازمین یامزدوروں سے اچھے تعلقات کو مضبوط بنانے پر زوردیا۔ملازمین کے بچوں کے تعلیم،طبی،رہائشی سہولتوں،رعایتی قیمت میں ظہرانہ(Lunch)کاانتظام،مزدوروں کی تربیت وغیرہ کے اہم تصورات کواجاگر کیا۔ یہ تمام شخصی تعلقات کو قائم کرنے میں مرکزی کردارادا کرتے ہیں۔اسی لئے انہیں(Father of Personal Management)بھی کہتے ہیں۔رابرٹ کے انتظامی نظریات دیگر انتظامی مفکرین کے لئے مددگار ثابت ہوئے ہیں۔اس نے1800تا1828کے درمیان اسکاٹ لینڈ میں ٹیکسٹائیل ملس کے انتظام کے دوران پرسنل مینجمنٹ میں کافی تجربات کیے۔اوین فیکٹری میں کام کرنے کے حالات کوسنوارا۔ملازمین کو غذافراہم کی، مکانات فراہم کیے اور مارکیٹنگ اسٹورز کی سہولتیں بہم پہنچائیں۔اس کا فلسفہ تھا کہ پرسنل مینجمنٹ ہی آجر کے نفع کا باعث ہے۔اس پر دھیان دیناہر منیجر کافریضہ ہے۔انسانی تعلقات کوبرقرار رکھنے پر اس نے کافی زور دیا۔

رابرٹ اوون(Robert Owen)کے مطابق ملازمین کوانسانی حیثیت سے دیکھاجائےیعنی ملازمین کے احساسات وجذبات کی قدر کی جائے۔ان کی اہمیت کو تسلیم کیاجائے۔ان سے بہترویہ اختیار کیاجائے۔ملازمین کے لئے کام کاعمدہ ماحول فراہم کیاجائے۔ملازمین کے فلاحی اقدامات کے سبب ان میں ذہنی سکون پیدا کیاجاسکتاہے جس کے سبب وہ یکسوئی،دلچسپی کے ساتھ کام کرتے ہیں اور تنظیم کو منافع و کامیابی حاصل ہوتی ہے۔باہمی تعاون وبہتر تعلقات انتظامیہ میں مرکزی حیثیت رکھتے ہیں۔ملازمین میں کام میں دلچسپی اور تنظیم کے ساتھ وفاداری نبھاتے ہیں جو تنظیم کا بیش بہاقیمتی اثاثہ ہوتاہے۔رابرٹ اوون کے نظریات انسانی وسائل کے انتظامیہ میں کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ رابرٹ اوون کے مطابق انسان ماحول میں سیکھتاہے۔معاشرہ میں بہتری کے سبب فرد میں بھی بہتری پیداہوتی ہے۔مثالی وخوشحالی معاشرہ کے وہ پرزور حامی تھے۔

"Human character is entirely formed by ones environment"

یہUtopian Socialismکے بانی ہے۔یعنی ایسامعاشرہ جہاں پرخوشحالی،امن وامان،سماجی انصاف،مثالی معاشرے کو (Putopion)معاشرہ کہتے ہیں۔

رابرٹ اوون(Robert Owen)کے مطابق

"The Character of man is formed for him and not by him"

یعنی انسان کے اوصاف کی تشکیل فرد کے خود کے لئے بنتے ہیں لیکن خود تشکیل نہیں دے سکتا۔ اس خیال کے مطابق فرد وراثت کے مقابلے میں ماحول سے سیکھتا ہے۔ دراصل فرد ماحول کی پیداوار ہوتا ہے۔ اس پر ماحول کا عکس نظر آتا ہے۔ رابرٹ اوون کے مطابق غلطیوں پر سزا کے مقابلے میں خوشحال معاشرہ تشکیل دیا جائے جس سے خود سیکھ سکے۔ جس سے غلطیوں کا خود بخود سدباب ہو جاتا ہے۔

**2) چارلس بیابج (Charles Babbage-1891-1892):**

چارلس بیابج برطانوی ماہر ریاضی، فلاسفر اور میکانیکل انجینئر و کمپیوٹر کے موجد ہیں اس کے ساتھ ساتھ ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کے انتظامی مفکر کی حیثیت سے شہرت رکھتے ہیں۔ چارلس بیابج (Charles Babbage) ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کا ایک عظیم انتظامی مفکر ہے۔ 1828 سے 1830 کے درمیان کیمرج یونیورسٹی میں ریاضی کے پروفیسر تھے۔ انہوں نے صنعتی وسائل کا بہتر استعمال پر "On the Economy of Machinery and Manufacturing" نامی کتاب لکھی جس میں صنعتی وسائل کا بہتر سے بہتر استعمال کے ذریعہ بیش ترین پیداوار حاصل کرنے پر زور دیا۔ ملازمین کا تجربہ و مہارت، پیداوار کی تشخیص، صنعتی وسائل کا انسب استعمال (Optimum Utilization)، اجرت کے ترغیبی اقدامات، پیداواری لاگت میں تخفیف کی حکمت (Cost Reduction) وغیرہ پر زور دیا۔ چارلس بیابج (Charles Babbage) نے صنعت میں سائنسی طریقہ کار اختیار کرنے پر زور دیا۔ تقسیم کار و مزدور یا ملازمین کی مہارت و تجربہ کے سبب ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ مزدور کو دلچسپی و مہارت کے اعتبار کام تفویض کیا جائے۔ یہ اصول ایک جانب صنعتی وسائل کا بہتر سے بہتر استعمال پر توجہ دیتی ہے اور دوسری جانب صنعت کو مالی فوائد سے ہمکنار کرتی ہے۔ چارلس کے انتظامیہ میں سائنسی رجحانات، سائنٹفک مینجمنٹ کے لئے بنیاد فراہم کرتے ہیں۔

**3) جیمس واٹ اور بولٹن (James Watt and Boulton):**

اسکاٹ لینڈ (برطانیہ) کے شہری جیمس واٹ اور برطانوی شہری صنعتکار بولٹن دونوں نے انتظامیہ (Management) پر اپنے نظریات پیش کئے جسمیں واٹ بھاپ کے انجن (Steam Engine) کے موجد بھی ہیں جو صنعتی انقلاب میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ صنعتی وانتظامی میدان میں مہارت رکھتے ہیں۔ جیمس واٹ اور بولٹن نے برطانیہ میں Soho Engineering Foundry کی بنیاد رکھی۔ صنعتی تجربات کے سبب انتظامی میدان میں بھی اہم تصورات پیش کئے ہیں۔ جیمس واٹ کے انجن کی صلاحیت یا طاقت کی پیائش کے لئے "Horse Power" کے تصور کو پیش کیا۔ اس لئے بجلی کی اکائی واٹ 'Watt' کہلاتی ہے۔ جیمس واٹ اور بولٹن نے انتظامی میدان میں منصوبہ بندی (Planning)، معیار (Standard)، پیش قیاسی (Forcasting)، بازار کاری پر تحقیق (Market Research)، لاگت کنٹرول، مزدوروں کی تربیت کو کافی اہمیت دی ہے۔

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

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

جس کے تحت آمدنی لاگت اور شرحوں کے خلاصہ کی ضرورت کو واضح کیا۔

**5)ہنری رابنسن ٹاؤن(Henry Robinson Towne):**

ہنری رابنسن ٹاؤن ایک کمپنی کا صدر تھا۔اس نے1886 میں"The Engineer as an Accountant" کے عنوان پر ایک تحقیقی مضمون پیش کیا۔اس نے مینجمنٹ کو ایک علٰحیدہ مضمون قرار دیا۔اور انجنیرز کو ترغیب دیا کہ وہ انتظامیہ کا مطالعہ کریں۔

مذکورہ بالا مفکرین نے صنعتی انتظامیہ میں شفافیت اور بہتری لانے میں اپنے افکار کو پیش کیا۔لیکن سماجی، آئینی، تکنیکی اور معاشی ماحول موزوں نہیں تھا، جس کی بنیاد پر انتظامیہ کی ترقی پر توجہ دی جاسکے۔انیسویں صدی کے اختتام تک افکار کو ایک بہترین شکل دی گئی۔ جس کی بنیاد پر انتظامیہ کی ایک نئی صورت گری کی گئی۔

## 3.4 انتظامیہ پر اسنادی نظریات یا افکار(Classical Theories or Approaches of Management)

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

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

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

iii) تنظیمی ساخت میں کافی تبدیلیاں لائی گئیں۔

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

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

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

صنعتی ترقی کی بدولت عالمی سطح پر مختلف میدانوں میں تبدیلیاں رونما ہونے لگی۔ انتظامی میدان میں خاص نظریات ابھرنے لگے۔ انیسویں اور بیسویں صدی میں پیش کئے گئے انتظامی نظریات کو انتظامیہ کے اسنادی افکار یا نظریات (Classical Theories of Management) کہتے ہیں۔ سائنٹفک مینجمنٹ (Scientific Management) کے باوا آدم ایف ڈبلیو ٹیلر (F.W. Taylor) کو اسنادی انتظامی افکار (Classical Theories of Management) کا اہم مفکر قرار دیا جاتا ہے۔ انتظامیہ پر ان کے نظریات کو قدیم نظریات تصور کرتے ہیں کیونکہ ان سے قبل جامع یا وسیع انداز میں انتظامی افکار واضح نہیں تھے۔ اسنادی افکار کو Functional Approach یا Management Process Approach and Administrative Management Approach بھی کہتے ہیں۔ اسنادی افکار انتظامی نظریات کے لیے بنیاد فراہم کرتے ہیں۔ انتظامیہ (Management) کے اسنادی افکار تنظیم وانصرام یا انتظامیہ کی اہمیت کو تسلیم کرتا ہے۔ یہ تنظیم وانتظامیہ پر منظم مطالعہ کرنے اور اصولوں کو سمجھنے میں کارآمد ہوتے ہیں۔ یہ تنظیمی مقاصد کے حصول اور عمدہ انتظام کی وضاحت کرتی ہے۔ اسنادی افکار کے مطابق تنظیم یا ادارہ ایک مقصد کے تحت قائم ہوتا ہے۔ تنظیم کی رسمی ساخت (Formal Structure) یا شکل ہوتی ہے۔ یہ منصوبہ بند طریقہ پر عمل کرنے کے ساتھ ساتھ انتظامی اصولوں پر عمل پیرا ہوتی ہے۔ مرکزی کنٹرول کے ساتھ ساتھ نظم وضبط کے اصولوں پر سختی سے عمل کرتے ہیں۔ انتظامیہ کے اسنادی افکار میں جدید نظم وضبط وانتظامی اصولوں کے لیے بنیاد فراہم کرتی ہے۔ تنظیم میں مرکوزیت (Centralization) پایا جاتا ہے۔ مرکزی سطح پر مکمل کنٹرول کے اختیارات پائے جاتے ہیں۔ تنظیم اپنی عمدہ کارکردگی اور عمدہ نظم ونسق پر کافی اہمیت دیتی ہے۔ اسی لئے یہ تنظیمی اصولوں کی پاسداری اور اس پر عمل آوری کو یقینی بناتی ہے۔ انتظامیہ کے اسنادی افکار دانشمندانہ نظم ونسق کا معیار رکھتا ہے۔

انتظامیہ کے اسنادی افکار میں حسب ذیل نظریات یا افکار شامل ہیں۔

1) ہنری فیال کے انتظامی اصول (Fayol's Principles of Management):

2) سائنٹفک مینجمنٹ (Scientific Management):

3) دفتر شاہی (Bureaucratic Approach):

## 3.5 ہنری فے یال کا نظریہ (Henry Fayol's Theory)

جہاں ٹیلر کو سائنٹفک مینجمنٹ کا باوا آدم تصور کیا جاتا ہے وہیں ہنری فے یال کو (1841 تا 1925) کو ایڈمنسٹریٹیو مینجمنٹ تھیوری کا بابائے آدم سمجھا جاتا ہے۔ اس نے وسیع تر انتظامی اُصولوں کی ترقی وترویج کو اپنا مرکز بنایا۔ ٹیلر اور اس کے ساتھی بنیادی طور پر کاروباری سطح کے مسائل پر توجہ دی، اور تنظیم کے انتظامی اُمور اور طریقِ عمل پر توجہ نہیں دی۔ یہ ہنری فے یال ہی تھا جس نے سب سے پہلے انتظامیہ کے اُصولوں اور افعال کا منظم انداز میں مطالعہ کیا۔ اس کے علاوہ آلیور شیلڈن (Oliver Sheldon)، بلڈین، لوتھر گلک (Luther Gulick)، مونی ریلے (Mooney Relley) دیگر ماہرین نے اس میدان میں کافی محنت کی۔ ان کے افکار کا مرکز تنظیمی مقاصد کا حصول تھا۔

ہنری فے یال(Henri Fayol) ایک فرانسیسی کان کنی کا انجینئر تھا۔ اس نے اپنی انجینیرنگ کی ڈگری حاصل کرنے کے بعد 1880 میں ایک فرانسیسی کوئلہ کی کمپنیCommentry-Fourchambault میں بحیثیت ٹکنیشین بر سر کار ہوا۔ تجربہ و مہارت و قائدانہ صلاحیت کے سبب چیف ایگزیکیٹیو کا عہدہ حاصل کرنے کے بعد 1918 میں وظیفہ پر سبکدوش ہوا۔ اپنی آخری سانس تک یعنی 1925 تک وہ فرانسیسی انتظامی انقلاب کا حصہ رہا۔ 1916 میں اس نے اپنی مشہور کتاب "General and Industrial Management" فرانسیسی زبان میں تحریر کی جس میں 14 انتظامی اصولوں کو پیش کیا۔ اس کے فرانسیسی زبان میں کئی ایڈیشن شائع ہوئے، لیکن اس کا انگریزی ترجمہ 1949 میں ہوا۔ امریکہ میں جہاں مینجمنٹ کے میدان میں کئی ایک ماہرین نے اپنا اپنا نظریہ پیش کیا تھا۔ کئی برسوں تک ہنری فے یال کے کام سے ناواقف تھے۔ عام قارئین کے لیے انگریزی زبان میں اس کو 1949 میں جنرل اینڈ انڈسٹریل ایڈمنسٹریشن کے نام سے کتاب شائع ہوئی۔ فے یال نے تنظیمی افعال کو اپنے نظریہ سے مشاہدہ کیا۔ اس نے تنظیم کی ساری سرگرمیوں کو چھ گروہوں میں تقسیم کیا۔

1) ٹیکنیکل افعال(Technical Activities): اشیاء کی تیاری یا پیداوار سے متعلق شعبہ ہے۔
2) مالیاتی افعال(Commercial Activities) : خریداری، فروخت کاری اور مبادلہ سے تعلق رکھتا ہے۔
3) سرماوی افعال(Financial Activities) : سرمایہ کی تلاش اور اس کا بھرپور استعمال سے تعلق رکھتے ہیں۔
4) ضمانتی افعال(Security Activities) : اشخاص اور جائیداد کا تحفظ سے تعلق رکھتا ہے۔
5) اکاؤنٹنگ افعال(Accounting Activities): حساب کاری و شماریات سے تعلق رکھتا ہے۔
6) انتظامی افعال(Managerial Activites) : منصوبہ کاری، تنظیم، حکم، ارتباط اور کنٹرول سے تعلق رکھتا ہے۔

ہنری فیال نے انتظامیہ (Management) کے پانچ اہم اصول بیان کئے ہیں۔

1) منصوبہ کاری(Planning) 2) تنظیم کاری(Organising)
3) کمانڈنگ(Commanding) 4) باہمی تعاون(Coordinating)
5) قابو کاری(Controlling)

## 3.6 ہنری فیال کے انتظامی اُصول ((Principles of Management of Henri Fayal)

ہنری فے یال نے انتظامیہ کے چودہ (14) اُصول وضع کئے ہیں۔ اس کے مطابق یہ فہرست قطعی نہیں، لیکن اس نے انہی اُصولوں کو بیان کیا ہے جس کو اس نے عموماً اپنایا تھا۔ اگرچیکہ اس نے ان اُصولوں کو بیان کیا ہے، لیکن اس کے ساتھ ہی ان میں لچک پر بھی زور دیا ہے۔ اس نے کہا کہ انتظامیہ میں کچھ بھی لچکدار یا قطعی نہیں۔ لہٰذا اُصول لچکدار ہیں اور ضرورت پر اپنائے جاسکتے ہیں۔ انتظامیہ مشکل فن ہے۔ اس کے استعمال کے لیے ذہانت تجربہ ضروری ہے۔ ان اُصولوں کو ذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

1) تقسیم کار یا محنت کی تقسیم 2) اختیارات اور ذمہ داری 3) نظم وضبط
4) وحدت حکم 5) وحدت ہدایت 6) شخصی مفاد تنظیمی مفاد کے تابع ہو

7) معاوضہ 8) مرکزیت 9) اسکیلرز نجیری احکام

10) ترتیب 11) مساوات 12) ملازمت کی ضمانت

13) اقدام یا پہل 14) اتحاد میں طاقت

### 1) تقسیم کار یا محنت کی تقسیم (Division of Work)

فے یال نے محنت کی تقسیم کی وکالت کی تا کہ اختصاص سے استفادہ کیا جاسکے۔ محنت کی تقسیم معاشیات کے اُصولوں میں سے ایک ہے، جس کو کلاسیکی ماہر معاشیات آدم اسمتھ نے پیش کیا تھا۔ فے یال نے اس نظریہ کو استعمال کیا۔ کام کی نوعیت و خصوصیت کے ساتھ چھوٹے چھوٹے حصوں میں تقسیم کیا جائے۔ ہر حصے میں یکساں ومشابہ کام ہو اس پر تجربہ کار وماہر مزدوروں کو مقرر کیا جائے۔ ایک ہی کام مسلسل انجام دینے سے مزدوروں کی کارکردگی اور ان کے اعتماد میں اضافہ ہوتا ہے۔ تجربہ ومہارت کے سبب ان کے کام کرنے کی رفتار میں تیزی پیدا ہوتی ہے۔ مزدوروں کی کارکردگی میں اضافہ سے پیداواری مصارف میں تخفیف ہوتی ہے۔ تقسیم کار (Division of Work) ہنری فیال کا ایک اہم انتظامی اصول ہے۔

### 2) اختیارات اور ذمہ داری (Authority and Responsibility)

فے یال کے مطابق اختیارات اور ذمہ داری موثر نتائج کے حصول کے لیے قدم بہ قدم ہونا چاہیے۔ ذمہ داری اختیارات کا فطری نتیجہ ہے۔ ایک انتظامی عہدہ کے لیے اختیار اور ذمہ داری کے درمیان توازن ہونا چاہیے۔ تا کہ اختیارات کا غلط استعمال نہ ہو۔ مینیجرس کو کام کروانے کے موزوں اختیارات دئے جائیں۔ کام کی تکمیل کے لیے ضروری عاملین کی فراہمی کو یقینی بنایا جائے۔ اس طرح انہیں کام کی تکمیل کے متعلق جوابدہ بھی بنایا جائے یعنی اپنے ذمہ داریوں کی ادائیگی کے متعلق اعلیٰ عہدیدار کو رپورٹ پیش کریں۔

### 3) نظم وضبط (Discipline)

نظم وضبط سے مراد تنظیم کے قوائد وضوابط پر مکمل عمل آوری کریں۔ ایک تنظیم میں شامل افراد کے لئے قواعد وضوابط کی تابعداری کو قبول کرنا ضروری ہوتا ہے۔ تنظیم کے تمام سطحوں پر نظم وضبط کے نگراں کار، مقاصد پر واضح اور مناسب ترین معاہدہ اور جرمانے کے نفاذ کا فہم شامل ہے۔ فے یال نے تنظیم کی کارکردگی کو بڑھانے کے لیے عملہ کے درمیان نظم وضبط یا ڈسپلن کی ضرورت پر زیادہ اہمیت دی۔ نظم وضبط کی برقراری کے لیے ہر شعبہ کے عہدیدار یا ذمہ دار اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ اوقات کار پر عمل آوری معیار کے اعتبار سے اشیاء کی پیداوار، صنعتی اوقات کا درست استعمال، صنعتی اوقات کا ضائع نہ کرنا، صنعتی وسائل کا بھرپور استعمال کرنا وغیرہ نظم وضبط یا ڈسپلن کے دائرہ میں آتے ہیں۔

### 4) وحدت حکم (Unity of Command)

اس اُصول کے مطابق ایک ملازم یا ماتحت صرف ایک ہی نگران کار کے حکم کے تابع ہو، اور اسی کو جوابدہ ہو یعنی مزدور یا ملازم راست طور پر ایک ہی عہدیدار اور اسی کے ہدایت کے مطابق کام کرے۔ مزدور پر ایک سے زائد عہدیدار ہدایت یا احکامات نہ دیں۔ ایک سے زائد عہدیدار کی ہدایے کے سبب مزدور میں غیر یقینی کیفیت یا کام میں خلل پیدا ہونے کے ساتھ ساتھ صنعتی اوقات ضائع ہوتے ہیں۔

اس نقص سے بچنے کے لیے فیال نے وحدت حکم (Unity of Command) کو انتظامی اصولوں میں شامل کیا ہے۔

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

وحدت حکم فیال کے انتظامی اصولوں کا ایک اہم اصول ہے۔ اس اصول کے مطابق افراد کے ایک گروہ کی جانب سے مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے وحدت ہدایت ضروری ہے۔ اس اصول کے مطابق شعبہ کا ایک نگرانکار ہو اور اسی کی نگرانی یا ہدایت کے مطابق کام انجام دئے جائیں۔ "All activities should be carried under the direction of one head" یعنی ایک ہی نگرانکار کام کی مکمل نگرانی کرے۔ تنظیم میں نظم وضبط کے ساتھ ساتھ مقاصد کی تکمیل میں مدد ملتی ہے۔ جامع یا وسیع تنظیم کی صورت میں انتہائی اہم فیصلے مرکز کی جانب سے طئے کئے جاتے ہیں۔ چند اختیارات ماتحت کمیٹی کو تفویض کرتے ہوئے ان پر کنٹرول کیا جاتا ہے۔

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

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

### 7) معاوضہ (Remuneration)

کسی بھی تنظیم میں اُجرت اور معاوضہ کی ادائی کے طریقے موزوں و مناسب ہونے چاہیں، تاکہ مالک اور ماتحت دونوں مطمئن ہوں اور پیداواریت پر اثرانداز نہ ہو۔ معاوضہ یا اجرت مزدوروں میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔ کام یا ذمہ داریوں کے اعتبار سے قابل قبول معاوضہ دیا جائے۔ بعض اوقات معاوضہ کے ساتھ ساتھ مختلف اقسام کے بھتے (Allowances) بھی دئے جاتے ہیں۔ معاوضہ مزدوروں کے گھریلو مصارف کے ادائیگی کا ایک بنیادی ذریعہ ہوتا ہے۔ اسی پر ان کی طرز زندگی پائی جاتی ہے۔ مزدروں کی فلاح و بہبودی کے لیے معیاری اجرت دی جانی چاہیے۔

### 8) مرکزیت (Centralisation)

کسی ادارہ یا تنظیم یا صنعت کی منصوبہ بندی، فیصلہ سازی، بجٹ کاری وغیرہ کا مکمل کنٹرول ادارہ کے اعلیٰ انتظامی سطح (Top Level Management) کے پاس ہوتا ہو اس کو مرکوزیت کہتے ہیں یعنی ادارہ کا مکمل کنٹرول مرکزی انتظامیہ یا اعلیٰ سطح (Top Level) پر ہوتا ہے۔ ماتحتی شعبہ یا ادارہ ہدایت کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔ مرکزی سطح پر اختیارات کے سبب نظم و نسق برقرار رہتا ہے۔

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

اسکیلر زنجیری احکام (Scalar Chain of Command) تنظیم کی اعلیٰ سطح (Top Level) سے لے کر ادنیٰ سطح (Lower level) تک اختیار و اقتدار کی ترتیب پائی جاتی ہے جس کو اسکیلر زنجیری (Scalar Chain) کہتے ہیں۔ ماتحتین اپنے اعلیٰ افسران کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ یہ ایک رسمی تنظیم کی شکل ہوتی ہے جس میں اعلیٰ سطح سے ادنیٰ سطح تک ترتیب پائی جاتی ہے۔ ہر سطح (Level) پر قائم عہدیدار کارکردگی کا ذمہ داری ہوتا ہے۔ ماتحتین فوری اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ احکامات و ہدایات اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے ادنیٰ سطح

کے انتظامیہ تک نزولی ترتیب (Downward) ترسیل پائی جاتی ہے اور سفارشات یا گزارشات ادنیٰ درجہ سے اعلیٰ سطح تک صعودی ترتیب (Upward) ترسیل پائی جاتی ہے۔ ترسیل میں بہتری پیدا کرنے کے لیے فیال نے Gang Plank کے تصور کو پیش کیا۔ رسمی تنظیم میں ترسیل کا باقاعدہ نظم ہوتا ہے۔ بعض اوقات ہنگامی صورتحال میں وقت کو ضائع کئے بغیر ایک شعبہ کا عہدیدار دوسرے شعبہ کے ہم منصب عہدیدار کو اطلاع فوری پہنچاتا ہے۔ اس کے سبب وقت کی بچت ہوتی ہے اور معلومات فوری پہنچ جاتے ہیں۔ اس طریقہ کو Gang Plank یا Fayols Bridge بھی کہتے ہیں۔



Scalar Chain and Gang Plank

### 10) ترتیب (Order)

ترتیب فیال کے انتظامی اصول کا ایک اہم اصول ہے۔ اس اصول کے مطابق ہر شئے اس کے موزوں مقام پر اور ہر فرد یا ملازم کام کے صحیح مقام پر ہونا چاہیے۔

(Right thing at right place at right time)

تنظیم صنعت یا ادارہ میں کام کا ماحول پیدا کیا جائے۔ اس کے لئے ضروری سازوسامان کو کسی اچھے مقام پر ترتیب دیں اور کام کی نوعیت کے اعتبار سے قابل ولائق افراد کو مقرر کریں۔ اس طرح ترتیب سے عملہ میں کام کا ماحول پیدا ہوگا جس سے ذمہ داری کو نبھانے میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ فیال نے سامان کی ترتیب (Material Order) اور ملازمین کی ترتیب (Social Order) کو پیش کیا۔

### 11) مساوات (Equity)

مساوات انصاف اور رحمدلی پر مبنی مشترکہ اصطلاح ہے۔ مساوات سے مراد انتظامیہ کا تمام ملازمین و مزدوروں کے ساتھ مساوی و یکساں سلوک کیا جائے۔ ملازمین کو انتظامیہ سے یہ توقع ہوتی ہے کہ سب کے ساتھ برابر کا سلوک ہو۔ اس کی خاطر مینجرز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ذاتی پسند ناپسند، بغض و کینہ و عناد سے آزاد ہوں۔ Equity یعنی انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان صحت مندانہ صنعتی تعلقات کی طمانیت کا سبب بنتا ہے، جو کہ ایک فرم کے کامیابی کے لیے ضروری ہے۔ ماتحتین کے ساتھ ہمدردانہ و مساویانہ سلوک کیا جائے۔ کسی بھی قسم کے امتیازی برتاؤ سے احتیاط برتی جائے۔ تمام عملے کے ساتھ برابری کا رویہ اختیار کرنے کے سبب صنعت میں منصفانہ و ہمدردانہ اور باہمی

تعاون کی فضاء پیدا ہوتی ہے جو صنعت میں نظم و نسق کی برقراری میں مرکزی اہمیت رکھتی ہے۔

**12) ملازمت کی ضمانت (Stability of Tenure of Personnel)**

مزدوروں کو بہتر اور زیادہ کام کرنے کی ترغیب دینے کے لیے ضروری ہے کہ انہیں انتظامیہ کی جانب سے ملازمت کے تحفظ و استقلال کی طمانیت دی جائے۔ ملازمت کے عدم تحفظ کے خوف سے ان کے حوصلے پست ہوتے ہیں، اور وہ اچھا اور بہتر کام نہیں کر سکتے۔ ملازمت کی ضمانت کے سبب ذہنی اعتبار سے مطمئن ہوتے ہیں جس کے سبب ان میں کام سے لگاؤ پیدا ہوتا ہے۔

**13) اقدام یا پہل (Initiative)**

ملازمین کا اپنے آپ سے کام کرنے کے لئے تیار ہونا یا دلچسپی کا اظہار کرنا پہل (Initiative) کہلاتا ہے۔ ایک اہم اصول ہے اس کے مطابق ملازمین کو کام کی تکمیل کے متعلق رائے کا اظہار کرنے کی آزادی دی جائے۔ وہ اپنے تجربات کے ذریعہ کام کی جلد تکمیل کے اختراعی طریقے اختیار کر سکتے ہیں۔ ملازمین کے خیالات و رائے کا احترام اور ان کی حوصلہ افزائی کی جائے جس کے سبب ان میں دلچسپی و شوق پیدا ہوتا ہے۔ اپنی طرف سے غور و فکر کرنے اور کام کی جلد تکمیل کی جستجو کرتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ملازمین کی غلطیوں کی اصلاح کریں لیکن غلطیوں کو بنیاد نہ بنائیں۔

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

**14) اتحاد میں طاقت (Esprit De Corps)**

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

**2) سائنٹفک مینجمنٹ: اس کے متعلق اکائی نمبر 4 میں تفصیلی وضاحت کی گئی ہے۔**

**3) میکس ویبر کا دفتر شاہی: اس کے متعلق اکائی نمبر 4 میں تفصیلی وضاحت کی گئی ہے۔**

## 3.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

ابتدائی زمانے میں اس بات کا شعور تھا کہ کسی تنظیم کا انتظام کس طرح کیا جائے۔ کیوں کہ ایک تنظیم سے کئی لوگ جڑے ہوتے ہیں۔ عہد رفتہ میں بھی انتظامیہ کی پریکٹس کا ثبوت ملتا ہے۔ 321 ق م میں ''ارتھ شاستر'' نامی کتاب کوٹلیا کا ایک بہترین اختراعی کام تھا، اس

نے اس میں نظم ونسق سے متعلق تمام اصول تحریر کیے ہیں لیکن انتظامی فکر کو حقیقی رُخ انیسویں صدی میں دیا گیا۔ جب کہ امریکہ میں مشترکہ سرمایہ کمپنی (جائنٹ اسٹاک کمپنی) کا تصور فروغ پایا۔ انتظامیہ کا کلاسیکی نظریہ میں تین مراحل کی نشاندہی کی گئی۔ بیوروکریٹک ماڈل، سائنٹفک انتظامی تصوراور تفاعلی، انصرامی طریق عمل نظریہ۔ نیوکلاسیکل نظریہ میں دوسلسلے پائے گئے ہیں ایک انسانی تعلقات تحریک اور دوسرا برتاؤ پر مبنی سائنس تحریک۔ اسی طرح جدید مینجمنٹ نظریات تین سلسلوں پر مشتمل ہے۔ معیاری فکر رسائی، سسٹمس فکر رسائی اور ہنگامی فکر رسائی۔ ہنری فے یال کو ایڈمنسٹریٹیو مینجمنٹ تھیوری کا باوا آدم سمجھا جاتا ہے۔ یہ فرانسیسی کان کنی میں انجینیر تھے۔ انہوں نے انتظامی اصولوں کو اچھے انداز میں وضع کیا۔ محنت کی تقسیم اوراختصاص، اختیاراورذمہ داری، نظم وضبط، وحدت حکم، وحدت ہدایت، شخصی مفاد مرکزی مفاد کے تابع ہو، معاوضہ، مرکزیت، اسکیلرز نجیری احکام، ترتیب، مساوات، عملہ کی میعاد ملازمت میں استقلال، اقدام / پہل اور اتحاد میں طاقت۔

## 3.8 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) سائنٹفک مینجمنٹ: سائنٹفک مینجمنٹ کا مطلب کیا کام کرنا ہے اور کیسے کرنا ہے اس کے بارے میں جانکاری حاصل کرنا۔
2) نظم وضبط : نظم وضبط کا مطلب چند قواعد وضوابط کی تابع داری ہے۔
3) وحدت حکم : اس اصول کے مطابق ایک ملازم / ماتحت کا ایک عہدہ دار کے تابع اور جوابدہ ہونا۔
4) شارحین : کسی مشکل مسئلہ کی تشریح کرنے والوں کو شارحین کہتے ہیں۔
5) عہد رفتہ : گزرا ہوا دور عہد رفتہ کہلاتا ہے۔

## 3.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1) "ارتھ شاستر" کا مصنف _____ تھا۔
2) چارلیس بیابیج کیمبرج یونیورسٹی میں _____ کا پروفیسر تھا۔
3) سائنٹفک مینجمنٹ کا باوا آدم _____ تھا۔
4) ہنری فے یال کی کتاب کا نام _____ ہے۔
5) پیہہ کی ایجاد _____ تہذیب میں ہوئی۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1) ارتھ شاستر کس نے لکھی؟

2) وحدت ہدایت(Unity of Direction)کے مفہوم کو بیان کیجئے۔

3) عالمی سطح کے وہ کونسے تہذیبیں تھے جہاں پر انتظامی اصول عمل درآمد تھے۔

4) ترتیب(Order)کے مفہوم کو بیان کیجئے۔

5) انتظامی افکار کے آغازوارتقا کو بیان کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1) ابتدائی انتظامیہ کے مفکرین کے بارے میں لکھیے۔

2) ماقبل سائنٹفک مینجمنٹ کے انتظامی افکار کی وضاحت کیجئے۔

3) عالمی سطح کے انتظامی افکار کے آغازوارتقاپر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

4) ہنری فے یال کے انتظامی اصولوں کو بیان کیجیے۔

5) اسکیلرز نجیری احکام کی وضاحت کیجئے۔

# اکائی4۔ انتظامی اصول-2

(Principles of Management-2)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 4.0 | تمہید | (Introduction) |
| 4.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 4.2 | فریڈرک ونسلو ٹیلر | (F.W. Taylor) |
| 4.3 | سائنٹفک مینجمنٹ کے طریقہ یا تکنیک | (Techniques or Methods of Scientific Management) |
| 4.4 | میکس ویبر س کا دفتر شاہی انتظامیہ | (Max Weber Bureaucratic Management) |
| 4.5 | انتظامیہ کے نو اسنادی افکار یا نظریات | (Neo-Classical Theories of Management) |
| 4.6 | جارج ایلٹن مائیو | (George Elton Mayo) |
| 4.7 | فلاڈلفیا کے خچر کتائی مل کا مطالعہ | (The Philadelphia Mule Spinning Mill Studies) |
| 4.8 | انسانی تعلقات کا طریقِ رسائی | (Human Relations Approach) |
| 4.9 | جدید انتظامی نظریات-1960 سے تاحال | (Modern Management Theories from 1960 to Present ) |
| 4.10 | اکتسابی نتائج | (Learning Outcomes) |
| 4.11 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 4.12 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examination Questions) |


## 4.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

ہنری فیال(Henri Fayal)،لوتھر گلک، جیمس واٹ اور بولٹن وغیرہ ماہرین نے انتظامی نظریہ وافکار پر تفصیلی روشنی ڈالی ہے۔ ہر ایک نظریہ انتظامی میدان میں کافی اہمیت رکھتاہے۔ ہر ادارہ یا تنظیم اپنے مقاصد یا اہداف کو حاصل کرنے کی منظم کوشش کرتا ہے۔ منظم کوشش دراصل انتظامی سرگرمیوں کی ترتیب کو ظاہر کرتا ہے۔ ہنری فیال کے 14 انتظامی اصول نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں کلیدی کردار ادا کرتے ہیں۔ زمانے کی ترقی کے ساتھ ساتھ عالمی سطح پر ماہرین صنعتی نظم ونسق میں بہتری پیدا کرنے پر زور دینے لگے جس کے سبب

صنعتی نظم و نسق کے میدان میں کافی تحقیقات ہونے لگی۔اس سلسلے میںF.W Taylorنے اپنی تحقیق کے ذریعہ سائنٹفک مینجمنٹ کے تصور کو پیش کیا۔اس اکائی میں سائنٹفک مینجمنٹ کے متعلق تفصیلی معلومات حاصل کریں گے۔

## 4.1 مقاصد (Objectives)

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

- سائنٹفک انتظامیہ کے تصور کی تشریح کر سکیں گے۔
- انسانی تعلقات طریقِ رسائی کی خصوصیات بیان کر سکیں گے۔
- کرداری طریقِ رسائی کے بنیادی عناصر سے واقف ہو سکیں گے۔

## 4.2 فریڈرک ونسلو ٹیلر(F.W. Taylor)

فریڈرک ونسلو ٹیلر(F.W. Taylor)امریکی شہرPennsylvaniaکے جرمن ٹاؤن(German Town)میں20مارچ 1856ء کو پیدا ہوئے۔فلاڈلفیاکےHydraulic Workمیں18سال کی عمر میں بلااجرت چار سالApprenticeخدمات انجام دئے۔ 1877میں22سال کی عمر میں امریکیArmor plate making plantفوجی سامان تیار کرنے والی مڈویل اسٹیل کمپنی Midvale) (Steel Companyمیں بحیثیت کلرک(Clerk)اپنے کیریئر کا آغاز کیااور ترقی کرتے ہوئےLabourer Gang Boss، Research Directorوغیرہ مختلف حیثیتوں پر خدمات انجام دئے۔1880میں فورمین(سوپروائزر)کے عہدے پر بھی خدمات انجام دئے۔اس دوران ممکنہ مقدار پیداوار(Output)حاصل نہ ہونے پر غور و فکر کرنے لگے اور نتیجہ اخز کیا کہ ممکنہ مقدار پیداوار حاصل کرنے کے لئے پیداوار کے سائنسی وجدید طریقہ کار کو اختیار کیا جائے۔ایف ڈبلیو ٹیلر نے شرح پارچہ(Piece Rate System)،شاپ مینجمنٹ (Shop Management)،سائنسی انتظامیہ کے اصول(Principles of Scientific Management)وغیرہ مختلف عنوانات پر اپنے تحقیقی مضامین شائع کئے ہیں۔سائنٹفک مینجمنٹ کو"Taylorism Management" بھی کہا جاتا ہے۔

**سائنٹفک انتظامیہ کے اصول(Principles of Scientific Management):**

ٹیلر کا اہم مقصد مصارف پیداوار میں کفایت کے ساتھ بیش ترین پیداوار حاصل کرنا ہے۔سائنسی انداز میں صنعتی کارکردگی یا پیداواریت(Production)میں اضافہ کرنا ہے یعنی پیداوار کے روایتی طریقوں کے بجائے عصری ٹکنالوجی کے ساتھ ساتھ انسانی فطرت کو باہمی تعاون واعتماد کے ساتھ استعمال کریں۔سائنسی انداز ہی پیداوار کا عمدہ اور بہتر طریقہ ہے۔ٹیلر نے سائنٹفک مینجمنٹ کو حسب ذیل چار (4)اہم اصولوں پر رکھا ہے۔

سائنٹفک مینجمنٹ کے چار اہم ستون کہلاتے ہیں۔

1۔سائنس کوئی روایتی طریقہ نہیں ہے۔ Science is not Rule of Thumb

2۔ سائنسی انتخاب اور تربیت Science Selection and Training

3۔ باہمی تعاون یا ہم آہنگی Cooperation or Harmony

4۔ تقسیم کار Division of Work

ٹیلر کے مطابق "Best Management is a True Science" یعنی اچھا انتظامیہ ہی حقیقی سائنس ہوتی ہے۔ ٹیلر نظم و نسق و صنعتی میدان میں سائنسی انتظامیہ کا پرزور حامی ہے۔ ان کے مطابق کسی بھی تنظیم میں نظم و نسق کے سائنسی نقطہ نظر سے مستقل اصول (Fixed Laws) ہونا چاہیے جس میں صنعت اور مزدوروں کے درمیان فطری تعلقات پر توجہ دی ہے۔ سائنسی نظریہ یا فکر (Scientific Approach) دراصل تنظیم کے ادنیٰ درجہ (Lowest Level) یعنی شاپ فلور (Shop Floor) پر اہمیت کے ساتھ خاص توجہ دیتا ہے۔ شاپ فلور اشیاء کی تیاری کا پیداوار کا علاقہ ہوتا ہے جہاں پر مزدوروں کی کارکردگی اور انتظامیہ کے درمیان گہرے تعلقات اور اس کے اثرات ظاہر ہوتے ہیں۔

شاپ فلور یعنی صنعتی پیداواری علاقے میں عصری و جدید ٹکنالوجی لوجی اور نظم وضبط کے بہتر کنٹرول کے سبب کفایتی مصارف میں ممکنہ مقدار پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ مزدوروں کی کارکردگی پر ہی صنعت کے موقف کا دارومدار ہوتا ہے۔ مزدوروں کی کارکردگی کی کافی اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔ عصری پیداواری طریقے، تکنیکی معلومات کے متعلق مزدوروں کی تربیت کی جائے۔ اس مرحلے میں تنظیم کے لئے تکنیکی ترقی کافی لازمی ہوتی ہے۔

ٹیلر نے صنعتی نظم و نسق اور مزدوروں کے طرز عمل پر کافی غوروخوص کے بعد مزدوروں کے طرز عمل اور پیداوار پر ہونے والے اثرات کی وضاحت کی ہے۔ صنعت میں شدت کے ساتھ کام کرنے والے اور کاہل فطرت کے حامل مزدور بھی پائے جاتے ہیں۔ عام طور پر چند مزدور سست اور کاہلی کا عادی ہوتا ہے۔ وہ کم سے کم محنت کرنا چاہتا ہے جس کے سبب پیداوار (Output) میں گراوٹ یا کمی واقع ہوتی ہے۔ مزدوروں کے اس طرز عمل کو (Soldiering) یا سست روی کہتے ہیں۔ صنعت میں شدت سے کام کرنے والے اور سستی کا مظاہرہ کرنے والے مزدور بھی پائے جاتے ہیں۔ شدت کے ساتھ کام کرنے والے مزدور سے صنعت کو زیادہ پیداوار حاصل ہوتی ہے جبکہ سستی کا مظاہرہ کرنے والے مزدوروں سے کم مقدار میں پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ اس کے باوجود دونوں قسم کے مزدوروں کو مساوی اجرت حاصل ہوتی ہے۔ مزدوروں کی کارکردگی اور مقدار پیداوار میں اضافہ کے لئے ٹیلر (Tailor) نے سائنسی انداز کو اختیار کیا ہے۔

ٹیلر نے سست روی (Soldiering) کو Natural Soldiering اور Systematic Soldiering دو زمروں میں تقسیم کیا ہے۔ Natural Soldiering مزدوروں کا ایک فطری یا قدرتی عمل یا انداز ہے جبکہ Systematic Soldiering سماجی و تنظیمی یا انتظامیہ سے تعلق رکھتا ہے۔ یہ انتظامیہ کے دائرہ میں آتا ہے۔ اس میں بہتر اقدامات کے سبب ان پر کنٹرول کرتے ہوئے مقدار پیداوار میں اضافہ ممکن ہوتا ہے۔ ٹیلر (Tailor) کے مطابق پیداواری طریقہ کار یا نظم و نسق میں سائنسی انداز یا سائنسی طریقہ کار کو اختیار کرتے ہوئے سست روی یا Soldiering پر قابو پایا جاسکتا ہے جو انتظامیہ کے سائنسی اصولوں پر عمل کرنے پر زور دیتا ہے۔ مزدور میں شوق، دلچسپی و ترغیب پیدا کرنے اور انتظامیہ کے ساتھ مثبت روابط پر زور دیتا ہے۔ مزدوروں کی کارکردگی پر غور کرتے ہوئے نتیجہ اخز کیا کہ مزدور روایتی

انداز میں صنعتی آلات کا بے ترتیب استعمال کرتا ہے۔ مزدوروں کے کام کے انداز میں کوئی نظم یا ترتیب نہیں پائی گئی ہے۔ بے ترتیب صنعتی افعال انجام دیتے ہیں جس کے سبب صنعتی وسائل ضائع ہونے کے ساتھ ساتھ مقدار پیداوار میں بھی گراوٹ ہوتی ہے اس مرحلے پر مزدوروں کو صنعتی آلات (Equipment) کے استعمال پر زور دیتا ہے۔ مزدوروں کی تربیت کے سبب مشنری، صنعتی آلات وغیرہ کو عمدگی کے ساتھ استعمال کرنے کے لائق ہوتے ہیں۔ ان میں مہارت بھی پیدا ہوتی ہے۔ تربیت و سائنسی تکنیکی عصری آلات کے استعمال کے سبب مزدوروں کے اعتماد میں بھی اضافہ ہوتا ہے جس سے ممکنہ مقدار پیداوار بھی حاصل ہوتی ہے۔ ٹیلر کے سائنٹفک انتظامیہ کے چند اہم اصولوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ صنعتوں میں پیداوار کے روایتی طریقوں "Rule of Thump" میں تبدیلی لاتے ہوئے پیداوار کے جدید و عصری ٹکنالوجی کے طریقوں کو اختیار کیا گیا ہے۔

2۔ کسی شئے کی تیاری یا پیداوار کے لئے ممکنہ درکار اوقات (Time) اور ہر مزدور کے لئے مقدار پیداوار (Output) مقرر کی جائے جس کے ذریعہ معیاری پیداوار (Standard Output) کے تعین میں مدد ملتی ہے۔

3۔ مزدوروں کو صنعتی آلات کے استعمال، صنعتی مسائل کو حل کرنے اور جدید و عصری آلات کے استعمال کی تربیت دی جائے۔

4۔ ممکنہ مقدار پیداوار حاصل کرنے کے لئے ضروری ہے کہ مزدوروں کے ساتھ بھرپور تعاون کریں۔ ان کے ساتھ مثبت اور گہرے روابط کریں۔

4۔ تمام مزدوروں و کارکنوں کے درمیان کام کی مساویانہ تقسیم ہو۔

ٹیلر نے مقدار پیداوار کو بڑھانے یا اضافہ کرنے کے لئے مزدوروں اور انتظامیہ میں سائنسی انداز میں تبدیلیاں لائی ہیں۔ ان کے درمیان مکمل باہمی تعاون کو کافی اہمیت دی ہے۔

## 4.3 سائنٹفک مینجمنٹ کے طریقہ یا تکنیک (Techniques or Methods of Scientific Management)

F.W.Taylor نے تحقیقی نتائج کی مدد سے صنعتی افعال کو کارکرد اور بہتر بنانے کے لیے چند طریقے یا تکنیک کو اختیار کیا جس کو سائنٹفک مینجمنٹ کا طریقہ کار یا تکنیک کہتے ہیں جو حسب ذیل ہے۔

1) فعالی فورمین شپ (Functional Foremanship):

2) وقت اور حرکت کا مطالعہ (Time and Motion Study):

3) تفرقی پارچہ شرح (Differential Piece Rate System)

4) تبدیلی نگرانی کی مکرر تنظیم (Reorganisation Change of Supervision)

5) بھرتی اور تربیت (Recruitment and Training)

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

### 1)فعالی فورمین شپ(Functional Foremanship):

فورمین شپ ٹیلر کے سائنٹفک مینجمنٹ کی ایک اہم انتظامی تکنیک ہے۔ ٹیلر کے مطابق کسی تنظیم، ادارے یا صنعت میں کام کرنے والے ملازم یا مزدوروں کو آٹھ(8)فعال فورمین یا سوپروائزر یا نگران کار کنٹرول(ماہر و مخصوص سوپروائزر)کنٹرول اور نگرانی کرتے ہیں کیونکہ کوئی بھی ایک شخص یا نگران کار صنعت کے تمام مراحل یا پیداواری مراحل یا مشینوں کی درستگی پر مہارت نہیں رکھتا۔ تمام فورمین کو دو حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ ہر ایک گروپ میں 4 فورمین یا نگران کار یا سوپروائزر ہوتے ہیں۔ ایک گروپ منصوبہ بنانے، حکمت عملی اختیار کرنے کے متعلق ذمہ دار ہوتے ہیں اور دوسرا گروپ صنعتی افعال یا پیداواری علاقے(Shop Floor)میں مزدوروں کی نگرانی کرتے ہیں۔ پہلے گروپ جس کی ذمہ داری منصوبہ سازی ہوتی ہے اس میں Work and Route Clerk، Instruction Card Clerk، Time and Cost Clerk اور Shop Disciplinarian ہوتے ہیں اور دوسرے گروپ جس کو Shop Floor کی ذمہ داری دی گئی ہے اس میں Gang Boss، Speed Boss، Inspector اور Repair Boss ہوتے ہیں۔

ذیل میں دونوں گروپس کو بتلایا گیا ہے۔

| انتظامی عہدیدار Executive Bosses | منصوبہ کے عہدیدار Planning Bosses |
|---|---|
| 1.Gang Boss حاکم یا گینگ باس | 1.Order of worked Route Clerk |
| 2.Repair Boss درستگی کا نگرانکار | 2.Instruction Card Clerk |
| 3.Speed Boss مشینوں کی رفتار کا نگرانکار | 3.Time and Cost Clerk |
| 4.Inspector Boss انسپکٹر یا نگرانکار | 4.Shop Disciplinarian |

منصوبہ کے عہدیدار(Planning Boss)کے تحت اہم عہدیداروں کے متعلق ذیل میں وضاحت کی گئی ہے۔

### a)روٹ کلرک(Route Clerk):

روٹ کلرک ایک اہم عہدیدار ہوتا ہے جو صنعتی پیداواری مراحل کو ترتیب دیتا ہے۔ مشین و پیداواری آلات کو اس طرح ترتیب دیتا ہے کہ خام مال سے تیار مال حاصل ہونے تک تمام مراحل ترتیب وار انجام پائیں۔ پیداواری مراحل کو ترتیب وار آسانی سے انجام پانے کی ترکیب اور ترتیب اختیار کرتا ہے۔ اسی کی ہدایت کے مطابق پیداواری مراحل انجام پاتے ہیں۔

### b)ہدایتی کارڈ(Instruction Card Clerk):

یہ عہدیدار شعبہ میں کام کرنے والے مزدور یا کارکنوں کو کام اور ذمہ داریوں کے متعلق تحریری ہدایت دیتا ہے یعنی مزدوروں کو کام کے متعلق تحریری طور پر واقف کرواتا ہے یا مزدوروں کے کارڈ پر تفویض کردہ کام کے تفصیلات درج کرتا ہے۔ ملازمین یا کارکن اسی ہدایت کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔

### c)وقت اور لاگت(Time and Cost Clerk):

یہ عہدیدار کسی شئے کی تیاری کے لیے درکار معیاری وقت اور پیداواری لاگت کا تخمینہ کرتا ہے۔ طے شدہ وقت یا معیاری وقت میں

اشیاء کی تیاری سے کفایتی لاگت میں اشیاء تیار ہوتے ہیں بصورت دیگر اصلاحی اقدامات کئے جاتے ہیں۔ کسی شئے کی تیاری کے لیے معیار (Standard) اور اس پر عاید پیداواری مصارف (Cost) کا حساب رکھتا ہے۔ کفایتی لاگت میں معیاری پیداوار حاصل کرنے کے لیے مزدوروں کے اوقات کار اور ان کی کارکردگی کو کنٹرول و نگرانی کرتا ہے۔

**d) نظم وضبط (Shop Disciplinarian):**

یہ عہدیدار صنعتی قواعد، اصولوں کے اعتبار سے نظم ونسق کو برقرار رکھنے پر زور دیتا ہے تاکہ بلا کسی رکاوٹ صنعتی مراحل آسانی سے تکمیل ہو سکیں۔

انتظامی عہدیدار (Executive Boss) کے چند اہم عہدیدار اور ان کے افعال کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

**e) حاکم یا انتظامی عہدیدار یا گینگ باس (Gang Boss):**

مزدوروں کے ایک گروپ پر کنٹرول کرنے والا عہدیدار یا آفیسر کو گینگ باس کہتے ہیں جو پیداواری مراحل میں تسلسل کو برقرار رکھنا اور رکاوٹوں کو دور کرنے کے لیے ضروری صنعتی آلات واوزار کو اپنے ساتھ رکھتا ہے یعنی اس گروپ میں صنعتی یا مشینوں پر مہارت رکھنے والا گروپ ہوتا ہے۔ پیداوار کے لیے ضروری مقدار میں خام مال فراہم کرنا، ضروری پیداواری آلات فراہم کرنا، پیداواری مراحل میں تسلسل برقرار رکھنا چند اہم کام ہیں۔

**f) مشینوں کی درستگی کا آفیسر (Repair Boss)**

یہ عہدیدار مشینوں کو قابل استعمال رکھنے کی بھرپور کوشش کرتا ہے۔ مشینوں کی روزانہ صفائی، گریس اور تیل سے صفائی کے ساتھ ساتھ ناکارہ مشینوں کی بروقت درستگی کو یقینی بناتا ہے۔ یہ آفیسر مشینوں کی درستگی پر مہارت اور خاص دسترس رکھتا ہے۔ مشینوں کی درستگی، قابل استعمال، مشینوں کی صفائی وغیرہ اس عہدیدار کے اہم کام ہیں۔

**g) مشینوں کی رفتار کا آفیسر (Speed Buss):**

یہ عہدیدار مشینوں کی متوازن رفتار کو برقرار رکھنے کی کوشش کرتا ہے کیونکہ مشین کی موزوں رفتار کے سبب معیاری مال ہر وقت تیار ہوتا ہے اسی لیے پیداوار کے دوران مشینوں کی رفتار کو متوازن رکھا جاتا ہے۔ مشینوں کی تیز رفتاری یا دھیمی رفتار پیداواری معیار کو متاثر کرتی ہے۔

**h) انسپکٹر یا نگرانکار (Inspector Boss)**

انسپکٹر یا نگرانکار ٹیلر کے سائنٹفک مینجمنٹ میں ایک اہم انتظامی عہدیدار ہے۔ یہ عہدیدار تیار مال کی معیار و مقدار کو چک یا تصدیق کرتا ہے۔ ناقص معیار کی صورت میں فوری متعلقہ عہدیدار کو اطلاع دیتے ہوئے اصلاحی اقدامات کئے جاتے ہیں۔ حاصل پیداوار کا معیار کے مطابق تقابل کرنے کے ساتھ ساتھ پیداوار کے متعلق اعلیٰ عہدیدار کو اپنے رائے سے واقف کرواتا ہے۔

**2) وقت اور حرکت کا مطالعہ (Time and Motion Study):**

وقت اور حرکت کا مطالعہ سائنٹفک مینجمنٹ کا ایک اہم پہلو ہے۔ دراصل یہ کسی شئے کی تیاری کے لئے درکار وقت (Time) اور اس

کے مراحل (Process) اور مزدوروں کے افعال یا حرکات کا مجموعہ ہے۔ Gilbreth نے اپنے سائنسی انداز فکر میں مزدوروں کے حرکات کے مطالعہ کے لیے اصطلاح Work Motions کا استعمال کیا تھا۔ اسی اصطلاح میں وقت (Time) کو جوڑتے ہوئے ٹیلر نے وقت اور حرکت کا مطالعہ (Time and Motion Study) کو سائنٹفک مینجمنٹ کا حصہ بنایا ہے۔

صنعتی میدان میں وقت (Time) سے مراد کسی شئے کی تیاری کا درکار وقت لیا جاتا ہے۔ ٹیلر (Taylor) نے چل رکنی گھڑی یعنی اسٹاپ واچ (Stop Watch) کے ذریعہ صرف شدہ وقت کا اندراج کیا جاتا ہے۔ اسٹاپ واچ کے ذریعہ کسی شئے کی تیاری پر حقیقت میں صرف مزدوروں کے اوقات کا اندراج کیا گیا ہے۔ اس میں غیر ضروری ضائع شدہ اوقات کو شامل نہیں کیا جاتا۔ وقت اور حرکت کے مطالعہ کی مدد سے کسی شئے کی تیاری کے لئے درکار وقت، پیداواری مراحل واقدامات کے معیار کو مقرر کرنے میں مدد ملتی ہے۔ حرکت کا مطالعہ Motion Study میں غیر پیداواری اوقات کی نشاندہی کرتے ہوئے انہیں اوقات کار میں شامل نہیں کیا جاتا۔

### 3) تفرقی پارچہ شرح (Differential Piece Rate System)

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

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

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

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

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

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

انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان پیداوار نفع پر مکمل تعاون اور اشتراک کی فضاء ہو۔ کسی مرحلہ پر ٹکراؤ نہ ہو۔ باہمی اشتراک سے پیداوار میں اضافہ کرے۔ جس کے نتیجہ میں نفع کی شرح میں بھی اضافہ ہوگا۔ جس کی وجہ سے انتظامیہ اور مزدوروں میں کسی قسم کی

غیر صحتمندانہ مسابقت نہ ہو گی۔ ٹیلر کا ایقان تھا کہ پیداوار میں اضافہ سے انتظامیہ اور مزدوروں کا مشترکہ مفاد وابستہ ہے۔

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

**سائنٹفک مینجمنٹ کی خصوصیات یا خدوخال (Characteristics/Features of Scientific Management):**

1) صنعتی مسائل سے نمٹنے کے لیے ایک منظم تجزیاتی اور مقصدی فکر رسائی ہے۔
2) مزدوروں کے کام کے طریقوں، بھرتی، سلیکشن میں سائنٹفک ٹیکنیکس کا استعمال کیا جاتا ہے۔
3) سائنٹفک مینجمنٹ اقل ترین لاگت، بہترین کام کرنے کے طریقہ کی دریافت کے لیے جدوجہد کرتا ہے۔
4) سائنٹفک مینجمنٹ پرانے اور فرسودہ طریقوں پر کام کرنے کے بجائے سائنٹفک ٹیکنیکس کے استعمال کو ترجیح دیتا ہے۔
5) سائنٹفک مینجمنٹ، انتظامیہ اور مزدوروں کے ذہنی رویہ میں مکمل تبدیلی لاتا ہے۔
6) سائنٹفک مینجمنٹ تمام عاملین، پیداوار، مزدور، خام مال اور ٹیکنالوجی کے استعمال پر زیادہ توجہ مرکوز کرتا ہے۔
7) سائنٹفک مینجمنٹ مزدور یا عملہ کی بھرپور صلاحیت کو استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔

**سائنٹفک مینجمنٹ کے مقاصد (Objectives of Scientific Management)**

سائنٹفک مینجمنٹ کے مقاصد درجہ ذیل ہیں۔

1) معیاری آلات، اوزار اور طریقوں کے استعمال کے ذریعہ پیداواریت (Productivity) کی شرح میں اضافہ کرنا۔
2) تحقیق، معیار، کنٹرول اور موثر جانچ کے ذریعہ شئے کے معیار میں بہتری لانا۔
3) لاگت کنٹرول ٹیکنکس، منصوبہ کاری اور قواعد وضوابط کے ذریعہ پیداواری لاگت میں کمی لانا۔
4) پیداواری طریقوں، وقت اور وسائل کے استعمال میں تضیع سے پرہیز کرنا۔
5) سائنٹفک سلیکشن اور ٹریننگ کے ذریعہ اسامی پر صحیح افراد کا تقرر کرنا۔
6) مزدوروں اور عملہ کی بھرپور صلاحیتوں سے استفادہ کے لیے ایک مثالی اجرتوں کی ادائی کے نظام کا قیام عمل میں لانا۔
7) موزوں قیمتوں پر صارفین کو اشیاء کی سربراہی کو یقینی بنانا۔
8) صنعت میں سائنسی وعصری ٹکنالوجی کے استعمال کو یقینی بنایا جائے۔

**سائنٹفک مینجمنٹ پر تنقیدیں (Criticism on Scientific Management):**

ایف ڈبلیو ٹیلر نے کافی غوروخوص اور مطالعہ کے بعد سائنٹفک انتظامیہ پر اپنا نظریہ پیش کیا۔ چند صنعتی ماہرین سماجیات نے سائنٹفک مینجمنٹ کے چند خامیوں کی نشاندہی کی ہے۔ ذیل میں سائنٹفک مینجمنٹ پر کی گئی چند تنقیدوں کو بیان کیا گیا ہے۔

**1۔ غیر انسانی اور اجنبیت(Dehumanization and Alienation):**

سائنٹفک انتظامیہ نے انسان یا مزدور کو صرف معاشی کمائی کا ذریعہ قرار دیا جاتا ہے۔ انسان کو ایک مشین سمجھا جاتا ہے۔ یہ صرف معیاری قوانین وضوابط کے ساتھ بیش ترین مقدار میں پیداوار حاصل کرنے پر زور دیتا ہے۔ یعنی مزدور کی محنت، صنعتکار یا سرمایہ دار طبقہ اپنی آمدنی کو بڑھانے کے لئے استعمال کرتے ہیں لیکن مزدور کی فلاح وبہبودی، اخلاقی، سماجی رتبہ، سماجی حیثیت، ان کے نفسیاتی اور جذباتی واحساسات کو کوئی اہمیت نہیں دی گئی جس کے سبب مزدور اپنے آپ کو غیر محفوظ تصور کرنے لگتا ہے۔

**2۔ استحصال اور زائد رفتار کام کا دباؤ(Exploitation and Over Speeding):**

سائنٹفک مینجمنٹ کے تحت مزدوروں یا کارکنوں کو اوقات کار اور ممکنہ مقدار پیداوار کے اہداف یا نشانہ دیا جاتا ہے۔ اوقات کار میں ان کے ہر ایک لمحہ کا حساب رکھا جاتا ہے۔ ضائع شدہ اوقات کو شمار نہیں کیا جاتا ہے۔ مزدور ممکنہ اہداف یا مقدار پیداوار حاصل کرنے کے لئے کافی شدت یا تیزی سے کام کرنے لگتا ہے جس کے سبب بعض اوقات مزدوروں کی صحت خراب ہونے کے امکانات پیدا ہوتے ہیں۔ اس طرح ایک جانب مزدوروں کے استحصال اور دوسری جانب ان کی صحت کی خرابی کے اثرات پیدا ہوتے ہیں۔

**3۔ کمزور مزدور انجمن(Weakening of Trade Union):**

مزدوروں کی تجارتی انجمن (Trade Union) نے ٹیلر کے سائنٹفک مینجمنٹ کی مخالفت کی۔ کیونکہ یہ نظام مزدور یا انسانی بقاء کے مقابلے میں سائنسی ٹکنالوجی یا میکانیکل طریقوں کو اہمیت دیتا ہے۔ مزدور انجمن کی مخالفت کے سبب امریکہ میں Professor Robert Hoxie کی صدارت میں تحقیقی کمیٹی تشکیل دی گئی۔ اس کمیٹی نے سائنٹفک مینجمنٹ پر تنقید کرتے ہوئے کہا کہ اس کا تعلق صرف پیداوار کے میکانیکی یا عصری طریقہ سے ہے۔ پیداوار کے انسانی پہلوؤں سے نہیں۔ اس کے علاوہ سائنسی نظم ونسق اور مزدور انجمن کے نظریات میں تضاد پایا جاتا ہے۔

**4۔ ملازمین کی حوصلہ شکنی:-**

سائنٹفک انتظامیہ میں نظم ونسق کے تحت قوانین اور معیارات پر عمل کیا جاتا ہے۔ سخت نگرانی، مشینی دباؤ، غیر لچکدار ہمدردانہ رویہ وغیرہ کے سبب ملازمین کے حوصلے پست ہوتے ہیں۔

5۔ مینیجرس کی جانب سے بھی ٹیلر کے سائنٹفک انتظامیہ پر تنقید کی گئی ہے۔ ایسے مینیجر جو تعلیمی قابلیت رکھتے ہیں لیکن بغیر کسی میرٹ کے اعلیٰ عہدوں پر برق رفتاری کے ساتھ ترقی چاہتے ہیں انہوں نے سائنٹفک مینجمنٹ کی مخالفت کی کیونکہ سائنٹفک مینجمنٹ میں تعلیمی قابلیت کے ساتھ ساتھ تربیت ومہارت کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ ٹیلر کے سائنٹفک انتظامیہ پر کافی تنقیدوں اور مینیجرس سے تضاد کے سبب Midvale Steel Works اور Bethleham سے استعفیٰ دیا۔

6۔ برطانوی کاروباری مفکر Oliver Sheldon، امریکی کاروباری فلسفی Miss Mary Parker Follett، ایلٹن مائیو (Elton Mayo)، پیٹر ڈرکر (Peter Drucker)، اور دیگر مفکرین نے ٹیلر کے سائنٹفک انتظامیہ پر تنقید کرتے ہوئے کہا کہ سائنٹفک انتظامیہ غیر شخصی یعنی انسانی فلاح وبہبودی وانسانی احساسات کو نظر انداز کرتا ہے۔ ان تنقیدوں کے سبب انتظامی میدان میں مزدوروں یا انسانی فلاح

وبہبود کی بنیاد پر سماجی پس منظر میں صنعتی میدان میں تحقیقی کام شروع ہوا۔ اس میدان میں ایلٹن مائیو نے تحقیقی کے ذریعہ انسانی تعلقات کے نظریات(Human Relationship Approach) کو پیش کیا۔

7۔ دیگر مفکرین بھی ٹیلر کے سائنٹفک انتظامیہ پر تنقید کرتے ہوئے کہا کہ ٹیلر نے صنعتی کام کی فطرت کو صحیح طریقہ یا ٹھیک ڈھنگ سے سمجھا نہیں۔ تقسیم کار اور مہارت(Specialization) پر مختلف انداز سے نکتہ چینی کی گئی۔ کام دراصل غیر شخصی(Depersonalized) ہوتا ہے۔ یعنی مزدور یا شخص کے اعتبار سے کام کو نہ جوڑا جائے۔ ٹکنالوجی و عصری پیداواری آلات کو کافی اہمیت دیتے ہوئے مزدور کی اہمیت و کردار کو یکسر نظر انداز کیا گیا جس کے سبب مزدور اور انتظامیہ کے درمیان نااتفاقیاں واختلافات پیدا ہونے کے سبب پیداوار پر منفی اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ مزدوروں کو اپنی مہارت وصلاحیتوں کا اظہار کرنے کا موقع حاصل نہیں ہوتا جو تنظیم کی ناقص کارکردگی یا ناقص نظم کو ظاہر کرتا ہے۔ ٹیلر کے تقسیم کار کے Planning اور Executive کے اصولوں پر کافی تنقید کرتے ہوئے وضاحت کی کہ اس کے سبب ٹیم اسپرٹ(Team Sprit) کو پیدا کرنا کافی مشکل ہوتا ہے اور منصوبہ اور اس کی عمل آوری(Executive) میں تضاد کی صورت میں کارکردگی کا بہتر ہونا ممکن نہیں۔

## 4.4 میکس ویبر س کا دفتر شاہی انتظامیہ (Max Weber Bureaucratic Management)

ہر چھوٹے وبڑے ادارے، سرکاری وغیر سرکاری ادارے یا تنظیم اپنے اصول و قواعد پر عمل کرتی ہے۔ زمانہ قدیم میں بادشاہی دور میں بھی شاہی دربار کے قیام اور جنگ وامن، حکومت کے فرائض، فوجی نظم ونسق، بندوبست، عوامی بنیادی سہولتوں کی فراہمی وغیرہ ہر معاملہ پر طریقہ کار یا اصول رائج تھے۔ آج کے جمہوری دور میں عوامی منتخبہ (Elected) اراکین یا پارلیمنٹ کی مدد سے قوانین ترتیب دئے جاتے ہیں جس کو ملک بھر میں رائج کیا جاتا ہے۔

سرکاری اداروں کے طریقہ کار وغیرہ سے ہر عام وخاص شخص واقف ہے۔ خالی آسامیوں (خالی جائیدادوں) پر بھرتی، تنخواہ کا پیمانہ، ملازمین کی تربیت، دفتری مراتب، احکامات کی اجرائی، عہدیداروں کی جوابدہی، مسائل کو حل کرنے کے طریقے، تقسیم کار ترسیل کا طریقہ وغیرہ ہر معاملے میں دفتری نظم پایا جاتا ہے جو دفتر شاہی (Bureaucracy) کہلاتا ہے۔

لفظ(Bureaucracy) دراصل فرانسی لفظ Bureau اور یونانی لفظ JRATIA کا مجموعہ ہے۔ لفظ Bureau سے مراد Writing Desk یا دفتر اور KRATIA سے مراد اختیارات یا اصول (Power or Rule) کے ہیں۔ اس طرح یہ ایک دفتری نظام ہوتا ہے جہاں پر عملہ دفتری فرنیچر، ٹیبل پر دفتری کام انجام دیتے ہیں۔ دفتر کے ہر چھوٹے وبڑے عہدیدار کا دفتری مقام اور اس سے متعلق دفتری سامان ہوتا ہے جہاں پر اصول و قواعد کے تحت دفتری کام انجام دئے جاتے ہیں۔ چونکہ یہ کام دفتر سے جڑا ہوتا ہے اسی لئے اس کو دفتر شاہی کہتے ہیں۔ 18ویں عیسویں میں فرانسیسی ماہر معاشیات(Vincentde Govrnay) نے اصطلاح(Bureacracy) کا استعمال کیا جس کے معنی Rule by Desk یا Rule by office کے ہیں۔

1920 میں جرمن ماہر سماجیات(Sociologist)نےBureacracyکی جامع تعریف پیش کی ہے جس میں اصول وقواعد، تربیت وغیرہ کے ذریعہ نظم ونسق کو قائم کیا جاتا ہے۔ ویبر(Weber)پہلا مفکر ہے جس نے دفتر شاہی(Bureacracy)پر باقاعدہ مطالعہ کا آغاز کیا۔ اپنی کتابEssay on Sociologyمیں دفتر شاہی(Bureacracy)کے نظریے کو پیش کیا اور وضاحت کی کہ دفتر شاہی ایک تنظیمی انداز یا ماڈل ہے جو عقلیت، روشن خیال اور قانونی جواز پر قائم ہوتی ہے۔ ویبر کے مطابق دفتر شاہی(Bureacracy) ایک (Ideal Type)یعنی تصوراتی یا خیالی رسمی تنظیم ہوتی ہے جس میں ترتیب(Hierarchy) تقسیم کار، تحریری اصول، غیر شخصی تعلقات(Imporsonal Operation)پائے جاتے ہیں۔ میکس ویبر نے بیوروکریسی پر کافی مطالعہ اور اس کی وسعت واہمیت کو بیان کیا ہے جس کو علمی سطح پر مقبولیت حاصل ہے۔ بابائے دفتر شاہی(Father of Bureacracy) بھی کہتے ہیں۔

Bureacracy is the form of Government places. The most important decision making power in he hands of state officials and administrators rather then elected representation.

دفتر شاہی سرکاری یا حکومتی ادارے ہوتے ہیں جہاں پر فیصلہ سازی کے اختیارات منتخبہ نمائندوں کے بجائے ریاستی عہدیدار و منتظمین کے ہاتھ میں ہوتے ہیں۔

## دفتر شاہی کے خصوصیات(Features of Bureacracy)

دفتر شاہی(Bureacracy)کے اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ تنظیم یا ادارے کی رسمی ساخت پائی جاتی ہے اس میں ترتیب وار عہدیدار پائے جاتے ہیں جس میں کنٹرول کا زنجیری نظام پایا جاتا ہے۔ یعنی ہر عہدیدار اپنے ماتحتین کو کنٹرول کرتا ہے اور ہر عہدیدار اس طرح کوئی بھی عہدہ کنٹرول سے خالی نہیں ہوتا۔ اپنے سے بڑے عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ اسی طرح کوئی بھی رتبہ یا عہدہ نزولی ترتیب(Descending scale)یعنی اوپر سے نیچے کی جانب پائی جاتی ہے۔

2۔ تنظیم یا ادارے میں تنظیمی اصول وقاعدے پائے جاتے ہیں یعنی اصول قواعد کے تحت تنظیم کی کارکردگی عمل میں آتی ہے۔

3۔ تقسیم کار(Division of Labour)اور ہر درجہ پر کام میں خصوصی مہارت(Specialisation)پائی جاتی ہے۔

4۔ تنظیم میں شامل عملہ وملازمین کے درمیان غیر شخصی تعلقات(Impersonal Relationship)پایا جاتا ہے یعنی تنظیم میں عملہ اصول وقواعد کے تحت خدمات انجام دیتا ہے لیکن عملہ کے درمیان کوئی شخصی تعلقات یا شخصی اثرات کے تحت دفتری افعال انجام نہیں دئے جاتے۔ دفتر شاہی کی تنظیمی ساخت میں ترسیل(Communication)اور اختیارات(Authoprity)کی ترتیب پائی جاتی ہے۔ اعلیٰ درجہ پر بیش ترین اختیارات وذمہ داریاں اور نچلی سطح پر اقل ترین اختیارات پائے جاتے ہیں۔

5۔ دفتر شاہی میں کام کرنے والے ملازمین کو ہمہ وقتی(Full time)معاوضہ تنخواہ(Salary)کی شکل میں ادا کی جاتی ہے یعنی اس تنظیم میں برسرکار ملازمین کو مقررہ تنخواہ کے ساتھ ساتھ دیگر مالی فوائد(Financial Benefits)بھی ادا کئے جاتے ہیں۔ تنخواہ کا انحصار کام(Work)کی بنیاد پر ادا نہیں کیا جاتا بلکہ رتبہ یا عہدہ(Status or Rank)کے اعتبار سے تنخواہ ادا کی جاتی ہے۔

6۔ملازمت کی مدت(Period of the Employement) تنظیم یاادارے کے قاعدے واصول کے اعتبار سے طے ہوتے ہیں جیسے 55سال کی عمر،60سال کی عمر،62سال کی عمر تک ملازمت پر بر سر کار رہتے ہیں۔اس کے بعد انہیں وظیفہ پر سبکدوش کیا جاتا ہے۔ بعض اوقات ملازمین اپنی مرضی سے مدت سے پہلے ہی استعفیٰ(Resign)دے سکتے ہیں یا پھر قواعد کی خلاف ورزی کی صورت میں ملازمین کو معطل(Suspend)کیا جاسکتا ہے۔

7۔دفتر شاہی میں قابل ولائق امیدواروں کا تحریری وزبانی امتحان میں حاصل نشانات کے میرٹ کی بنیاد پر(Appointment)کیا جاتا ہے۔

8۔تحریری ریکارڈ دفتر شاہی میں ہر شعبہ اور ہر ملازم کی جانب سے انجام دئے گئے کام کا باقاعدہ ریکارڈ محفوظ ہوتا ہے۔سرکاری دستاویزات کا ریکارڈ رکھنے کا باقاعدہ نظام پایا جاتا ہے۔

## 4.5 انتظامیہ کے نواسادی افکار یا نظریات(Neo-Classical Theories of Management)

انتظامیہ کے اسادی افکار یا نظریات(Classical Theories of Management)پر کافی نکتہ چینی کی گئی جس کے سبب انتظامی افکار(Management Thought)میں عصری سطح پر تبدیلیاں رونما ہونے لگے۔انتظامی اصولوں ونظریات میں ملازمین کی حیثیت،رتبہ،نفسیات،احساسات،ضروریات وغیرہ کی اہمیت کو تسلیم کیا گیا۔صنعتی پیداوار میں اضافہ کرنے میں مزدوروں یا ملازمین کی خوشنودی یا دلچسپی بھی شامل ہوتی ہے۔انتظامیہ کے نواسادی افکار(Neo-Classical Theories of Management)میں جمہوری طرز طرز قیادت(Democratic Type of Leadership)کے پہلو نظر آتے ہیں جس میں انتظامیہ(Management) مزدوروں کو بھی نظم ونسق کا حصہ بناتے ہیں۔یہ مزدوروں کے ساتھ گہرے روابط،تعلقات وغیرہ کی اہمیت کو اجاگر کرتا ہے۔یہ اسی وقت ممکن ہے جبکہ آجر(Owner)اوراجیر(Labour)دونوں فریقین ایک دوسرے پر اعتباراورایک دوسرے کے ضروریات کا خیال رکھیں۔ انتظامیہ پر نواسادی ماہرین کے نظریات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

## 4.6 جارج ایلٹن مائیو(George Elton Mayo)

جارج ایلٹن مائیو26ڈسمبر1880کو آسٹریلیا(Australia)کے علاقہ ADELAIDE میں پیدا ہوئے۔ابتداء میں انہوں نے طبی(Medicine)کی تعلیم پر خاص توجہ دی لیکن بعد میں فلسفہ ونفسیات کے علوم کی جانب رخ کیا۔

University of Adelaide سے امتیازی نشانات سے فلاسفی ونفسیات مضامین کے ساتھ بی اے(ہانرس)کامیاب کیابعد میں University of Queens land سے فلسفہ میں ایم اے کی اعزازی ڈگری سے نوازا گیا۔موزوں پیشہ سے وابستہ ہونے کے لئے مختلف ممالک کا دورہ بھی کیا۔

جارج ایلٹن مائیو آسٹریلیائی ماہر نفسیات داں،ماہر انتظامی علوم ہیں جنہوں نے کسی بھی ادارے کے انتظامیہ(Management) میں ملازمین کے رویہ،انسانی تعلقات،باہمی تعاون وٹیم ورک کی اہمیت کو اجاگر کیا۔ایلٹن کے خیال میں تنظیم میں سخت انتظامی اصول،

تنخواہ، اجرت، مساوی فوائد وغیرہ ہی اہم نہیں ہوتے ان کے ساتھ ساتھ غیر مادی عوامل جیسے ملازمین سے خوشگوار تعلقات، باہمی تعاون، آپسی اعتبار، ملازمین کی پزیرائی، حوصلہ افزائی، باہمی احترام، عزت، ٹیم ورک وغیرہ تنظیمی کارکردگی کو بہتر بنانے میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ ایلٹن مائیو نے اپنے نظریات میں ملازمین کے طبی، معاشی، نفسیاتی پس منظر میں ان کے برتاؤ اور پیداوار پر اس کے اثرات کا مطالعہ کیا۔ اسی لئے یہ نظریہ Clinical Approach یا انسانی تعلقات کا نظریہ (Human Relationship Approach) بھی کہلاتا ہے۔ ایلٹن مائیو نے اپنے نظریہ یا فکر میں انسانی تعلقات کی اہمیت پر زور دیا اسی لئے انہیں انسانی تعلقات کا باوا آدم (Father of Human Relationship Approach) بھی کہتے ہیں۔ ایلٹن مائیو نے امریکی شہر شکاگو (Chicago) میں قائم (Western Electric Company) کے ہاتھرن پلانٹ (Hawthorne Plant) میں کام کرنے والے 25000 ملازمین پر تحقیق کی۔

اسکاٹ لینڈ (Scotland) میں قیام کے دوران سائیکو پتھالوجی (Psychopathology) کے مطالبہ سے وابستہ ہوئے جو بعد میں بطور صنعتی محقق (Industrial Research) میں کافی کارآمد ہوا۔ مغربی آفریقہ (West Africa) کے چند ممالک کا دورہ کرنے کے بعد وہ اپنے وطن Adelaide واپس آکر پرنٹنگ کا کاروبار قائم کئے اس موقع پر Adelaide University میں نفسیات (Psychology) کے مطالعہ کا موقع ملا۔ 1919 میں کوئس لینڈ یونیورسٹی (University of Queens land) سے شعبہ فلسفی کے صدر نشین (Chairmen) مقرر ہوئے۔ اس دوران پہلی جنگ عظیم کے صدمہ وذہنی دباؤ (Shell Shock) سے واپس آنے والے فوجیوں کی کامیابی کے ساتھ ذہنی تربیت یا نفسیاتی علاج کرنے میں کامیاب ہوئے۔ اسی دوران یونیورسٹی میں فلسفہ (Philosophy)، منطق (Logic) اور اخلاقیات (Ethics) مضامین پڑھاتے رہے بعد میں امریکہ منتقل ہوئے یہاں University of Pennsylvania کے Wharton School of Finance and Commerce میں فیکلٹی (معلم) کی حیثیت سے بھرتی ہوئی اور 1926 میں ہارورڈ یونیورسٹی (Hardward University) کے (Graduate School of Business Administration) میں صنعتی محقق (Industrial Research) کے پروفیسر بنائے گئے۔ ایلٹن مائیو (Elton Mayo) نے عالمی سطح کے ماہر نفسیات Pierre Janet اور سگمنڈ فرائیڈ (Sigmund Freud) سے کافی متاثر ہوئے۔ مائیو (Mayo) نے اپنی تحقیق ملازمین یا کارکنوں کے نفسیاتی، ذہنی، معاشی، طبعی وغیرہ امور کے پس منظر میں ان کے کام یا کارکردگی کی صلاحیت اور برتاؤ (Behavior) پر کافی توجہ دی۔ ایلٹن مائیو کے اس طریقہ کو Clinical Method کہلاتا ہے۔ ایلٹن مائیو کے حسب ذیل دو اہم تحقیقی کام ہیں۔

1. The Philadelphia Spinning Mill Studies.
2. The Hawthorne Experiments.

## 4.7 فلاڈلفیا کے خچر کتائی مل کا مطالعہ (The Philadelphia Mule Spinning Mill Studies)

ایلٹن مائیو (Elton Mayo) نے 1923 میں فلاڈلفیا میں قائم نجی امریکی ٹکسٹائیل مل (Textile Mill) میں اپنے تحقیقی کام کا آغاز کیا۔ ایلٹن مائیو کے تحقیق میں مزدوروں میں بڑھتی ہوئی بے چینی، غیر اطمینانی کیفیت، کام میں عدم دلچسپی، تھکاوٹ، پیداوار میں کمی،

بھاری مقدار میں مزدوروں کا ترک ملازمت کرنا، دوسرے صنعتوں میں منتقل ہونا(Labour Turnover)غیر حاضری وغیرہ اسباب تحقیق کے اہم نکات یا حصے یا مقاصد تھے۔اس ٹکسٹائیل مل میں مزدوروں کے تمام ضروری سہولتیں فراہم کی گئی تھی۔اس مل کے دھاگے بنانے کے شعبہ(Mule-Spinning Development)سے مطمئن نہیں تھے۔عام طور پر ملازمین کی ہجرت یا ترک ملازمت کرنے کی شرح(Labour Turnover)5فیصد تا6فیصد تھی جبکہ (Mule Spinning Department)میں مزدوروں کا ترک ملازمت یا ہجرت کی شرح٪250 تھی۔یہ ایک انتہائی اہم شعبہ ہے جہاں پر دھاگے بننے کے بعد ہی مل کے دیگر شعبے کام کرسکتے ہیں۔اس اہمیت والے شعبے میں مزدوروں کی بھاری مقدار میں ہجرت سے انتظامیہ میں تشویش پیدا ہونے لگی۔انتظامیہ نے مختلف اصلاحی اقدامات کے ساتھ ساتھ مالی ترغیبی(Financial Incentives) بھی رائج کئے۔

مختلف ماہرین کے تجاویز پر عمل کرتے رہے اس شعبہ میں بہتری کے تمام تدابیر غیر کارکر دثابت ہونے لگے۔ان حالات میں اس شعبہ میں بہتری پیدا کرنے کے لئے ہارورڈ یونیورسٹی(Harvard University)سے مسئلہ کو رجوع کیا گیا۔ یلٹن مایو(Elton Mayo) ہارورڈ یونیورسٹی میں ملازمت اختیار کرنے کے بعد ان کا یہ پہلا جامع تحقیق(Major Research) کام تھا اس لئے تحقیقی کام کو پہلی تفتیش"First Inquiry" کہا گیا۔

یلٹن مایو نے(Mule-Spinning Department)کے مزدوروں کا طبعی، ذہنی، نفسیاتی، سماجی کام کا طریقہ کار، دستیاب سہولتیں، اوقات کار وغیرہ کا مختلف زاویوں سے تجزیہ کیا۔کافی غور وخوص اور شعبہ کے ہر ایک فعل پر گہرے مطالعہ کے بعد حسب ذیل نتیجہ اخز کیا۔

**1) خچر کتائی کا شعبہ یا دھاگہ بنانے والا شعبہ(Mule-Spinning Department):**

دھاگہ بنانے والے اس شعبہ میں دھاگہ کی تیاری کے دوران ٹوٹے ہوئے دھاگہ کو فوری جوڑنے کے لئے کارکن یا مزدور مقرر ہوتے ہیں جنہیں Piecer کہتے ہیں۔یہ مزدور طویل وقت تک کھڑے ہو کر دھاگہ کو فوری جوڑتے ہیں۔دھاگہ کو جوڑنے کے لئے تقریباً 30 گز(Yard)یا اس سے زائد لمبے علاقے تک دھاگہ کے ساتھ چلتے رہنا ضروری ہوتا ہے۔ہر مزدور کے تحت10 تا14 مشینوں کی نگرانی کی ذمہ داری تھی۔اس کام کے لئے مزدوروں کا کھڑے رہنا اور مختلف مشینوں پر دھاگہ کی نگرانی کرنا ضروری تھا جس کے سبب انہیں آرام یا بیٹھنے کا قلیل وقت بھی میسر نہیں ہوتا تھا اس طرح طویل وقت تک کھڑے رہنے، طویل علاقے تک دھاگہ اور مشینوں کی نگرانی کے سبب ان مزدوروں کے پاؤں میں درد یا پیروں میں تکلیف (Foot Trouble) جیسے امراض پیدا ہونے لگے جس کے سدباب کے متعلق کوئی فوری اقدامات رائج نہیں تھے۔

2)ہر سکشن میں دھاگہ جوڑنے کے لئے 2تا3 مزدور Piecers مقرر تھے۔مشینوں کے آواز کے سبب ان کے درمیان کوئی بات چیت یا گفتگو یا ترسیل(Communication) نہیں تھا۔اس کے علاوہ دیکھا گیا کہ چند مزدور20 سال کے آس پاس اور چند مزدور50 سال کے عمر کے تھے۔ مسلسل کام کے سبب تھک جاتے تھے۔شام کے اوقات میں سماجیانہ(Social) آپسی بات چیت یا دل بھلائی کے موقف میں نہیں رہتے تھے۔عام طور پر مزدور مل میں کام کرنے والے نرس سے اپنے خیالات وتکالیف کا اظہار کرتے ہوئے ان باتوں کو راز میں

رکھنے کے لئے کہتے تھے۔ یلٹن مائیو نے اس نرس سے اہم معلومات حاصل کئے۔ یلٹن مائیو نے حاصل معلومات کا ذہنی، سماجی و طبعی انتظامی پس منظر میں مختلف زاویوں سے حاصل معلومات کا گہرائی سے تجزیہ کرتے ہوئے نتائج اخز کئے اور مزدوروں کی عدم دلچسپی، غیر اطمینانی کیفیت، غیر حاضری یا ہجرت جیسے مسائل کو حل کرنے کے لئے حسب ذیل اقدامات کئے ہیں۔

**1۔ آرام کا وقفہ (Rest Period):**

دھاگہ جوڑنے کے دوران مزدوروں کو بلاوقفہ کافی دیر تک کھڑے رہنے کے سبب ان کے پیروں میں تکلیف کے ساتھ جلد تھکاوٹ پیدا ہونے لگی۔ اس تھکاوٹ کو دور کرنے کے لئے وقفہ وقفہ سے بیٹھنے یا آرام کا موقع فراہم کیا گیا۔ آرام یا سکون سے بیٹھنا تھکاوٹ کو دور کرنے کا پہلا مرحلہ ہے۔ کسی کام سے تھکاوٹ کی صورت میں ہر فرد کچھ دیر کے لئے آرام سے بیٹھنے یا مصروفیت میں تبدیلی لاتے ہوئے ذہنی سکون پیدا کر لیتے ہیں۔ تھکاوٹ کو دور کرنے کے لئے کام کے ہر وقفہ میں ہر مزدور کے لئے آرام کا وقفہ (Rest Period) دیا جاتا تھا۔

**2۔ بونس اسکیم (Bonus Scheme):**

مزدوروں میں کام میں دلچسپی پیدا کرنے کے لئے یلٹن مائیو نے نئے انداز سے بونس اسکیم کو رائج کیا۔ اس اسکیم کے تحت مقررہ یا معیاری پیداوار سے زائد مقدار میں پیداوار کرنے پر زائد مقدار یا اضافی پیداوار کے تناسب میں زائد اجرت یا بونس ادا کی جاتی ہے۔

آرام کے وقفہ اور نئے بونس اسکیم کے سبب کارکنوں یا مزدوروں کو تسلی پیدا ہونے لگی لیکن مجموعی طور پر اطمینان پیدا کرنے پر ناکامی محسوس کرنے لگے۔ کارکنوں یا ملازمین یا مزدوروں کے آرام کے وقفہ سے نگرانکار یا سوپر وائزر ناخوش تھے کیوں کہ انہیں آرام کا کوئی موقع فراہم نہیں تھا اس کے علاوہ مزدور اپنے آرام کے وقفہ میں پیداوار کر کے اضافی اجرت حاصل کرنے کے خواہشمند تھے۔

چند ایام اس نئے طریقہ کے تحت پیداوار جاری تھی۔ بازار میں طلب کے اعتبار سے مقدار پیداوار بڑھانے کے لئے نگرانکار (Supervisor) کنارہ کشی اختیار کرنے لگے۔ چند ہفتوں کے اندر مقدار پیداوار میں کمی آنے لگی اور مزدور بھی ناخوش نظر آنے لگے۔ مل (Mill) میں دوبارہ پرانے حالات نظر آنے لگے۔ اس صورتحال میں کمپنی کے صدر کرنل "The Colonel" جو فوجی بندوبست، نظم ونسق کا تجربہ اور مہارت رکھتے تھے انہوں نے یلٹن مائیو اور ان کی تحقیقی ٹیم کے ساتھ طویل وقفہ تک گفت وشنید کی بالآخر یہ طے کیا گیا کہ Mull-Spinning Department کو دن میں چار مرتبہ 10 منٹ کے لیے بند (Shut down) کر دیا جائے تاکہ مزدوروں کے ساتھ نگرانکار کو بھی آرام کا موقع حاصل ہو، اس تبدیلی کے سبب ناراضگی ختم ہوئی۔ مقدار پیداوار میں اضافہ کے ساتھ ساتھ مزدوروں کو بونس بھی حاصل ہونے لگا۔

**حاصل نتائج (Key Findings):**

یلٹن مائیو (Elton Mayo) کے Mull-Spinning Company کے تحقیقی تجزیہ سے حسب ذیل اہم نکات اخز ہوتے ہیں۔

1۔کام کے مسلسل دہرانے کے سبب تھکاوٹ کا پیدا ہونا ایک فطری عمل ہے۔اس پر قابو پانے کے لئے آرام کرنا،کام سے بری ہونا، وقفہ لینا،بیٹھ جانا،سکون سے خاموش رہنا وغیرہ تھکاوٹ کو دور کرنے کے چند بنیادی طریقے ہیں جس کے سبب تھکاوٹ دور ہونے کے ساتھ ساتھ مزدوروں میں دوبارہ شدت کے ساتھ کام کرنے کی توانائی یا شوق پیدا ہوتا ہے۔

2۔مزدور اپنی حیثیت،اپنی شناخت و اپنے احترام کا پاسدار ہوتا ہے۔وہ چاہتا ہے کہ نگر انکار و تمام اعلیٰ سطحی انتظامیہ مزدور کی اہمیت کا احترام کریں تاکہ مزدور اپنے مسائل کو عہدیداروں کو واقف کرواسکے اور اس کے سدباب کے لئے موزوں طریقے رائج ہوں۔

3۔مزدوروں کے ساتھ اخلاقی برتاؤ یا اخلاقی اظہار بھی لازمی ہیں۔مزدوروں کے لئے آرام کا وقفہ و بنیادی سہولتوں کے سبب ان میں اخلاقی برتاؤ میں اضافہ ہونے لگا۔غیر حاضری،ترک ملازمت وغیرہ میں کمی واقع ہونے لگی۔

4۔آرام کے اوقات میں مزدوروں کے آپسی یا سماجی تعلقات میں اضافہ ہونے لگا۔وہ آپس میں بات کرنے لگے جس کے سبب ان کے ذہنی دباؤ میں کمی ہونے لگی۔

5۔ملازمین فرم کی فلاح و بہبود کے لئے انتظامیہ کو اپنے تجاویز پیش کرسکتے ہیں۔مزدوروں میں بتدریج غیر اطمینانی یا ذہنی دباؤ میں کمی واقع ہونے لگی اور ساتھ ہی ان میں بھروسہ و اعتماد میں اضافہ ہونے لگا۔

6۔ملازمین کی کارکردگی پر صرف مادی حالات اثرانداز نہیں ہوتے بلکہ اس کے ساتھ ساتھ باہمی احترام سماجی و ذہنی و نفسیاتی عوامل بھی اثرانداز ہوتے ہیں۔باہمی تعلقات کافی اہمیت رکھتے ہیں۔

## 4.8 انسانی تعلقات کا طریق رسائی (Human Relations Approach)

ٹیلر کے سائنٹفک نظریہ (Scientific Management or Theory) اور فے یال کا انصرامی نظریہ (Principles of Management) نے پیداواری صلاحیت میں بہتری اور کام پر باہم اخوت کے پیدا کرنے میں ناکام رہے۔مینجرز مشکلات کا سامنا کررہے تھے۔کیونکہ ملازمین کا رویہ ہمیشہ متوقع نہیں ہوتا تھا۔اس لیے مینجرز میں دلچسپی کو بڑھانے کے لیے اور افراد سے موثر طور پر نمٹنے کی ضرورت محسوس کی گئی۔اس تحریک میں حقیقی جوش پیدا کرنے کے لیے پروفیسر ایلٹان مائیو (Elton Mayo) اور ساتھیوں نے ہارتھارن تجربہ کیا۔یہ تجربات 1927 تا 1932 کے درمیان ویسٹرن الیکٹرک کمپنی (Western Electrick Company) میں کیے گئے۔اس پلانٹ میں ٹیلیفون کے پرزے اور دیگر آلات تیار کرنے کے لیے 29000 ملازمین برسرکار تھے۔ان تجربات کو چار حصوں میں تقسیم کیا گیا۔

1) روشنی پر مبنی تجربات Illumination Experiments
2) Relay Assembly Test Room
3) Interviewing Programme
4) Bank Wiring Test Room

ہم ان تجربات اور نتائج کی مختصراً جانچ کریں گے۔

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

اس مطالعہ کا یہ پہلا مرحلہ تھا۔ اس مرحلہ میں ایقان تھا کہ مقدار پیداوار اور روشنی یعنی برقی قمقمے یا بلب کی روشنی کے درمیان تعلق پایا جاتا ہے۔ یہ تجربہ مزدوروں کے ایک گروہ پر کیا گیا۔ روشنی کی مختلف سطحوں یا حدت پر مزدوروں کی پیداواریت کی پیمائش کی گئی۔ لیکن نتائج میں عدم توازن پایا گیا۔ اس عجیب و غریب واقعہ سے متاثر ہو کر محققین نے اپنے طریقۂ تحقیق کو بہتر بنایا۔ اس بار انہوں نے مختلف عمارتوں میں مزدوروں کے دو گروہوں کو کام پر لگایا۔ ایک گروہ کو کنٹرول گروپ کہا گیا جو روشنی کی یکساں سطح پر کام کیا اور دوسرا گروہ اس کو ٹسٹ گروپ کہا گیا۔ اس گروہ کو روشنی کی مختلف سطحوں پر کام کروایا گیا یعنی زیادہ روشنی اور بتدریج اوسط پیمانہ کی روشنی پر کام کروایا گیا۔ دونوں گروہوں کی تجربہ کے بعد پیداواریت کا تقابل کیا گیا اور یہ پایا گیا۔ روشنی کی سطح میں اضافہ کے ساتھ پیداواریت (Productivity) میں اضافہ ہو رہا ہے اسی طرح روشنی کی سطح یا حدت یا مقدار میں بتدریج کمی کرتے ہوئے عام حالات کے باوجود پیداواریت میں اضافہ ہونے لگا نتیجہ اخذ کیا گیا کہ مقدار پیداوار یا پیداواریت یا کارکردگی پر طبعی سہولت کے مقابلے میں سماجی تعلقات، آپسی تعاون، اخلاقی رویہ کافی اثر رکھتا ہے۔

### 2) ٹیلیفون کے اوزار کو جوڑنے پر تجربہ Relay Assembly Test Room

روشنی کے تجربہ سے ظاہر ہوتا ہے کہ روشنی کی حدت میں تبدیلی سے پیداوار میں تبدیلی واقع نہیں ہوئی۔ پیداوار میں اضافہ کے مختلف اسباب کی نشاندہی کی گئی۔ اس مرحلہ میں مطالعہ کے مقصد کو وسعت دی گئی۔ اس کا مقصد پیداوار پر روشنی کے اثر کے ساتھ ساتھ دیگر عناصر جیسے کام کے گھنٹوں کا طول یا وقت، آرام کے اوقات، کام کی شدت اور طبی حالات کے اثرات کا بھی مطالعہ کیا گیا۔ چھ خاتون مزدوروں کے گروہ کو جو ایک دوسرے کے اچھے دوست ہیں اس تجربہ کے لیے منتخب کیے گئے۔ ان خواتین کو تجربہ کے بارے میں بتا دیا گیا اور ایک علٰحیدہ کمرے میں ایک تحقیق نگران کار کی نگرانی میں ایک بے تکلف ماحول میں کام کروایا گیا۔ مزدوروں کو آزادی حاصل تھی۔ نگران کار یا محقق نے ایک دوست فلاسفر اور ایک رہنما کے طور پر کام کیا۔ مطالعہ کے دوران کام کے ماحول میں کئی تبدیلیاں لاتے ہوئے یہ معلوم کیا گیا کہ کس ماحول کے تبدیلی سے زیادہ سے زیادہ پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ حیرت انگیز طور پر محققین نے یہ نتیجہ اخز کیا کہ کام کے ماحول میں تبدیلی کے باوجود گروپ کی پیداواریت میں تبدیلی واقع نہیں ہوئی یعنی کام کے ماحول کا اثر پیداواریت پر نہیں ہوا۔ اس سے معلوم ہوا کہ کام کے ماحول میں تبدیلی کے باوجود پیداواریت (Output) میں کوئی تبدیلی نہیں ہوئی یعنی صنعتی ماحول اور پیداوار کے درمیان کوئی تعلق نہیں ہے۔

ٹیلیفون کے اوزار کو جوڑنے پر تجربہ (Relay Assembly Test Room) میں ایلٹن مائیو (Elton Mayo)، روتھلس برگر (F.J.Roethlis Berger)، وارنر (W.L.Warner)، پناک (G.A. Pennock)، پٹنم (M.L.Putnam)، رائٹ (H.A.Wright) اور ڈکسن (D.J. Dickson) جیسے ماہرین کی نگرانی میں 1927 تا 1932 کے درمیان مطالعہ کیا گیا۔ Relay دراصل ٹیلیفون میں استعمال کا ایک آلہ ہے۔ یہ ٹیلیفون میں آواز کی منتقلی کا کام کرتے ہیں۔ تجربہ کے دوران کام کی وضاحت کے ساتھ ساتھ اوقات کار، آرام کا وقفہ، اجرت، آپسی بات چیت، مراعات وغیرہ تمام سہولتیں فراہم کرتے ہوئے پیداوار (Output) کے اثرات کا مطالعہ کیا گیا۔

دیکھا گیا کہ ملازمین کافی مطمئن اور خود کو محفوظ کرتے ہوئے پیداوار میں اضافہ ہونے لگا یعنی سماجی واخلاقی رویہ نے پیداوار پر اثرانداز ہوئے۔

3) انٹرویو پروگرام(Interviewing Programme)

اس مرحلہ میں تحقیق کاروں نے بنیادی طور پر یہ جاننے کی کوشش کی کہ وہ کونسے عناصر ہیں جو کام کے دوران انسانی رویہ میں تبدیلی کا باعث ہوتے ہیں۔اس مقصد کے حصول کے لیے ایلٹن مائیو(Elton Mayo)اور روتھلس برگر(F.J.Roethlis Berger) نے1928تا1930کے درمیان ویسٹرن الیکٹرک کمپنی کے20000مزدوروں کا انٹرویو لیا۔پہلے انہیں نگرانی کے طریقۂ کار،کام کے ماحول،رہنے سہنے کے ماحول اور دیگر متعلقہ عناصر کے تعلق سے راست سوالات کیے گئے۔لیکن چونکہ جوابات محتاط انداز میں دیے گئے تھے، اس لیے تکنیک تبدیل کی گئی اور بالواسطہ انداز میں انٹرویو لیا گیا۔جس میں مزدوروں کو اپنے کام کے ماحول کے پسندیدہ موضوع پر بات کرنے کی آزادی دی گئی۔اس تحقیق سے معلوم ہوا کہ مزدوروں کے اندرون تنظیم سماجی تعلقات ان کے رویہ اور سلوک پر اثرانداز ہوتے ہیں۔

4) بنک وایرنگ ٹسٹ روم(Bank Wiring Test Room)

ہاتھرن مطالعہ کا ایک آخری مرحلہ ہے۔اس میں ایلٹن مائیو اور Lioyd Warner نے1931تا1932کے دوران بینک وائرنگ ٹیسٹ روم کا مطالعہ کیا۔اس کا مقصد یہ تھا کہ ایک چھوٹے گروہ کے افعال اور اس کے اثرات کا مطالعہ کیا جائے۔ایک بنک وایرنگ روم میں چودہ مرد مزدوروں کو کام پر لگایا گیا۔ان میں نو وائیر مین، تین ٹانکا لگانے والے اور دو انسپکٹر تھے۔کام کی نوعیت یہ تھی کہ ایک ٹیلیفون ایکسچینج میں چند آلات کے سوئیچیس کو وائر سے جوڑنا تھا،فی گھنٹہ اُجرت کی شرح کے نظام کی بنیاد پر انفرادی پیداوار اور گروہ کی اوسط پیداوار اور یقین پر مشتمل تھا۔اس کا مفروضہ یہ تھا کہ زیادہ اُجرت پانے کے لیے انفرادی طور پر زیادہ پیداوار پر توجہ دیں،اور دیگر افراد کی بھی مدد کریں۔تاکہ گروہی بونس کا زیادہ سے زیادہ فائدہ حاصل ہو۔تاہم نتیجہ مختلف رہا۔گروہ کے اراکین اپنے طور پر پیداوار کے قاعدے ترتیب دیے جو مزدور زیادہ پیداوار حاصل کرتا اس کی ہمت افزائی نہیں کی گئی۔گروہ نے اس پر دباؤ ڈالا،تاکہ پیداوار میں کمی لائی جاسکے۔ ایک دن میں دو آلات کی تیاری طے پائی،دو آلات کی تیاری کے لیے 6600 ٹرمینل کنکشن متصل آلات کے لیے،اور6000 سیلیکٹر ایکوپمنٹ درکار تھے۔اس طرح ایک گروہ کا فرد نمایاں طور پر اس کی پیداوار پر اثرانداز ہو رہا تھا،جبکہ کمپنی کا معیار7312ٹرمینل تھا۔

**انسانی تعلقات کے نظریے کے اخذ کردہ نکات**

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

1) ایک کاروباری تنظیم نہ صرف ایک تکنیکی معاشی نظام ہے بلکہ یہ ایک سماجی نظام ہے۔لہٰذا اس تحریک کے لیے ضروری ہے کہ وہ مزدوروں کے لیے سماجی طمانیت کا باعث ہو بلکہ پیداوار بھی زیادہ سے زیادہ ہو۔

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

3) ایک مزدور کی پیداوار کے قاعدے کا تعین کیا جاتا ہے۔اور اس قاعدے کو اس کا گروہ نافذ کرتا ہے۔ٹائم اینڈ موشن اسٹڈی یا انڈسٹریل انجینیر نہیں کرتا۔وہ مزدور جو گروہی قاعدے سے انحراف کرتے ہیں ان کے ساتھی مزدور جرمانہ عاید کرتے ہیں۔

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

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

**انسانی تعلقات کے نظریے کے خامیاں(Criticism on Human Relationship Approach)**

1) تحریک سائنٹفک مینجمنٹ اور ایڈمنسٹریٹیو اپروچ کی طرح نامکمل ہے۔ ٹیلر اور فے یال کے خیال کا مرکز مفوضہ کام اور ساخت کو بنایا اور انسانی متغیر کو نظر انداز کیا۔ وہیں انسانی تعلقات کے ماہرین نے صرف انسان کو بطور متغیر دیکھا اور دیگر متغیرات کو نظر انداز کیا۔

2) اس نظریہ میں مضمر یہ ایقان ہے کہ تنظیم کو ایک بڑے خوشحال خاندان میں تبدیل کیا جاسکتا ہے، جہاں ہمیشہ یہ ممکن ہے کہ کسی بھی مسئلہ کا سب کے لیے قابل قبول حل نکالا جائے۔ یہ ایقان غلط ہے۔ ہر تنظیم مختلف الخیال سماجی گروہوں پر مشتمل ہوتی ہے، یہ گروہ ایک مقصد کے تحت تعاون کرسکتے ہیں، اور دوسرے مقصد کے حصول کے لیے ایک دوسرے سے ٹکرا سکتے ہیں۔ تنظیم میں یہ دو گروہوں کے مفادات میں ٹکراؤ ہوتا ہے۔ یہ انتظامیہ اور مزدور ہیں۔ اس طرح کساد بازاری میں ایک کمپنی کا انتظامیہ اپنے مزدوروں سے ٹکراتا ہے، جبکہ وہ اس بات کا فیصلہ کرے کہ چند مزدوروں کو کام سے دور رکھا جائے یا ان کو خدمات سے معطل کردے۔ بہترین انسانی تعلقات بھی اس ٹکراؤ سے مبرا نہیں ہوسکتے۔ انتظامیہ عمل آوری کو صرف کچھ مدت کے لیے ملتوی کرسکتا ہے۔

3) یہ نظریہ علامتی انعامات پر حد سے زیادہ توجہ دیتا اور مادی انعاموں کے رول کو اہمیت نہیں دیتا۔ علامتی انعامات کی اثرانگیزی و اہمیت اس وقت ختم ہو جاتی ہے جب اس کے ساتھ کام کرنے والے، دوست، پڑوسی اس کا انعام کے حوالے سے مذاق اُڑائیں۔ اس طرح یہ انعامات پیداوار میں اضافے کے مقصد کے حصول میں مددگار نہیں ہوتے۔

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

5) اس نظریہ کا یہ دعویٰ کہ یہ مزدور رُخی ہے، غلط ہے۔ حقیقت میں یہ پیداوار رُخی ہے۔ اس کی مختلف تکنیکس جیسے ملازمین کے لیے تفریح کا اہتمام، رعایتی نرخوں پر کینٹین چلانا وغیرہ مزدوروں کے لیے عارضی خوشی کا باعث ہے۔ لیکن ان کی بہتری کی سمت کوئی قدم نہیں۔

6) اس نظریہ کے مطابق فیصلہ سازی کا عمل سست رو ہوتا ہے۔ مفاجاتی حالات میں اس پر عمل آوری ممکن نہیں۔ جب فیصلہ جلد لینا ہوتا ہے اور جب راز اہم ہوتا ہے، جب کام روزمرہ مصروفیت کی حد تک کم ہو جاتا ہے یا جب ماتحتین سے ربط پیدا کرنا یا بنائے رکھنا ضروری نہیں ہوتا، اس نظریہ پر عمل آوری ممکن نہیں۔

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

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

## 4.9 جدید انتظامی نظریات-1960 سے تاحال (Modern Management Theories from 1960 to Present)

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

جدید انتظامی سوچ نے تین زاویوں کا احاطہ کیا ہے۔

1) مقداری یا حسابی فکر رسائی (Quantitative or Mathematical Approach)
2) سسٹمس فکر رسائی (Systems Approach)
3) ہنگامی فکر رسائی (Contingency Approach)

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

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

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

**مقداری یا حسابی فکر رسائی نظریہ کے خامیاں (Limitations of Quantitative or Mathematical Approach)**

مقداری فکر رسائی کی خامیاں مندرجہ ذیل ہیں۔

i) تمام تنظیموں میں انسانی سرمایہ ایک اہم مقام رکھتا ہے۔ کسی تنظیم کے مقاصد کے حصول میں افراد / عملہ چاہے اعلیٰ، وسط یا نچلی سطح پر کام کرنے والا ہی کیوں نہ ہو کلیدی رول ادا کرتا ہے۔ فکر رسائی انسانی عنصر کو اہمیت نہیں دیتی ہے۔

ii) حقیقی زندگی میں عہدہ داروں کو بروقت فیصلہ لینا ہوتا ہے۔ ایسے وقت میں کسی ماڈل کے تعلق سے مکمل معلومات لینا ممکن نہیں ہوتا۔ اس طرح ماڈلس تنظیم کی کارکردمدت میں قابل استعمال نہیں ہوتے۔

iii) فیصلہ سازی میں کئی حسابی اوزار (Mathematical Tools) مددگار ثابت ہوتے ہیں، لیکن ہمیں یہ بات یاد رکھنی چاہیے کہ فیصلہ سازی انتظامی سرگرمیوں کا صرف ایک حصہ ہے۔ انتظامیہ کو فیصلہ سازی سے پرے اور بھی کئی مختلف کام کرنے ہوتے ہیں جو فیصلہ سازی سے بھی زیادہ اہم ہوتے ہیں۔

iv) اس فکر رسائی کے مطابق فیصلہ سازی سے متعلق تمام متغیرات قابل پیمائش اور ایک دوسرے پر منحصر ہوتے ہیں، لیکن یہ مفروضہ حقیقت سے بعید ہے۔

v) بعض اوقات ایسا ہوتا ہے کہ کئی حسابی ماڈل کو ترتیب دینے کے لیے فرم تمام کاروباری معلومات فراہم کرنے سے قاصر ہوتی ہے اور کبھی معلومات سرے سے ہی نہیں ہوتیں۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی غلط ہو سکتی ہے اور نتائج بھی گمراہ کن ہو سکتے ہیں۔

**2) انتظامیہ کا سسٹمس فکر رسائی نظریہ (Systems Approach of Management)**

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

نظام(Sub System) میں ہو گا۔ اسی طرح ایک ریاست کئی اضلاع پر مشتمل ہو گی اور ایک ضلع کئی صنعتوں پر مشتمل ہو گا، اور ایک صنعت کئی فرموں پر مشتمل ہو گی، اور ایک فرم کئی سسٹمس جیسے پروڈکشن، مارکیٹنگ، فینانس، اکاؤنٹنگ، تقسیم کاری، اشتہار کاری وغیرہ پر مشتمل ہو گی۔

### 3) انتظامیہ کا ہنگامی یا موقعتی فکر رسائی نظریہ(Contingency or Situational Approach of Management)

ستر(70) کے دہے میں J.W.Lorsch اور P.R.Lawrence نے ہنگامی فکر رسائی کو پیش کیا۔ ان دونوں ماہرین نے دیگر مصنفین و مفکرین کے پیش کردہ نظریات پر تنقید کی اور کہا کہ مختلف حالات کے تحت مختلف مسائل در پیش ہوتے ہیں، اور ان کے حل کا طریقہ بھی مختلف ہو سکتا ہے۔ ہر مسئلہ کا حل ایک جیسا نہیں ہوتا۔ مختلف مسائل کے مختلف حل ہوتے ہیں، لیکن انتظامی مسائل بالکل ہی الگ ہوتے ہیں۔ اس نظریہ کا مقصد نظریہ کو ٹیم ورک سے مربوط کرتا ہے۔ کسی تنظیم کو ہنگامی اس وقت کہا جاتا ہے جب کہ فرم ہنگامی قوتوں کے درمیان گھری ہوئی ہو۔ لہٰذا ہم اس فکر رسائی کو یوں بیان کر سکتے ہیں کہ ایک ذیلی اکائی کا برتاؤ اس کے ماحول پر منحصر ہو اور دوسرے ذیلی اکائیوں سے متعلق اکائیوں کے درمیان درکار کنٹرول کے مطابق ہو۔ اس طرح درون تنظیم برتاؤ ماحول پر ہنگامی ہو گا، یعنی ماحول کے مطابق اکائیاں ایک دوسرے سے برتاؤ کریں گی اور اگر منیجر کسی اکائی کے برتاؤ کو تبدیل کرنا چاہتا ہو تو اس کے لیے لازم ہو گا کہ وہ اثر انداز ہونے والی صورت حال کو تبدیل کرے۔

## 4.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

ابتدائی زمانے میں اس بات کا شعور تھا کہ کسی تنظیم کا انتظام کس طرح کیا جائے۔ کیوں کہ ایک تنظیم سے کئی لوگ جڑے ہوتے ہیں۔ عہد رفتہ میں بھی انتظامیہ کی پریکٹس کا ثبوت ملتا ہے۔ 321 ق م میں ''ارتھ شاستر'' نامی کتاب کوٹلیا کا ایک بہترین اختراعی کام تھا، اس نے اس میں نظم و نسق سے متعلق تمام اصول تحریر کیے ہیں لیکن انتظامی فکر کو حقیقی رُخ انیسویں صدی میں دیا گیا۔ جب کہ امریکہ میں جائنٹ اسٹاک کمپنی کا تصور فروغ پایا۔ انتظامی فکر کے ارتقاء کے تاریخی مراحل: انتظامیہ کا کلاسیکی نظریہ میں تین مراحل کی نشاندہی کی گئی۔ بیوروکریٹک ماڈل، سائنٹفک انتظامی تصور اور تفاعلی، انصرامی طریق عمل نظریہ۔ نیو کلاسیکل نظریہ میں دو سلسلے پائے گئے ہیں ایک انسانی تعلقات تحریک اور دوسرا برتاؤ پر مبنی سائنس تحریک۔ اسی طرح جدید مینجمنٹ نظریات تین سلسلوں پر مشتمل ہے۔ معیاری فکر رسائی، سسٹمس فکر رسائی اور ہنگامی فکر رسائی۔ ہنری فے یال کو ایڈمنسٹریٹیو مینجمنٹ تھیوری کا باوا آدم سمجھا جاتا ہے۔ یہ فرانسیسی کان کنی میں انجینئر تھے۔ انہوں نے انتظامی اصولوں کو اچھے انداز میں وضع کیا۔ محنت کی تقسیم اور اختصاص، اختیار اور ذمہ داری، نظم و ضبط، وحدت حکم، وحدت ہدایت، شخصی مفاد مرکزی مفاد کے تابع ہو، معاوضہ، مرکزیت، اسکیلر زنجیری احکام، ترتیب، مساوات، عملہ کی میعاد ملازمت میں استقلال، اقدام / پہل اور اتحاد میں طاقت۔ انسانی تعلقات کی طریق رسائی میں پروفیسر ایلٹن مائیو نے ہاتھارن تجربہ کیا، ان تجربات کو چار حصوں میں تقسیم کیا جا سکتا ہے۔ ایک روشنی پر مبنی تجربہ، دوسرا انٹرویو پروگرام، تیسرا بنک وائرینگ ٹسٹ روم اور چوتھا Relay Assembly Test Room۔

## 4.11 کلیدی الفاظ (Keywords)

1)سائنٹفک مینجمنٹ: سائنٹفک مینجمنٹ کا مطلب کیا کام کرنا ہے اور کیسے کرنا ہے اس کے بارے میں جانکاری حاصل کرنا۔

2) نظم وضبط : نظم وضبط کا مطلب چند قواعد وضوابط کی تابع داری ہے۔

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

4)شارحین : کسی مشکل مسئلہ کی تشریح کرنے والوں کو شارحین کہتے ہیں۔

5)عہد رفتہ : گزرا ہوا دور عہد رفتہ کہلاتا ہے۔

## 4.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1) ٹیلر کے مطابق فعالی فورمین شپ میں منصوبے کے عہدیداروں کی تعداد _____ ہیں۔

2) مشین کی رفتار کا نگرانکار کا اہم کام _____ ہے۔

3) انتظامیہ پر انسانی تعلقات کے نظریہ کو _____ نے پیش کیا۔

4) انتظامیہ پر جدید نظریات پیش کرنے والے اہم ماہرین کے نام _____ ہیں۔

5) ہاتھرن تجربہ کو _____ نے کیا تھا۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1) شرحہ پارچہ کی وضاحت کیجئے۔

2) ٹیلر کو سائنٹفک مینجمنٹ کا باوا آدم کیوں تصور کیا جاتا ہے وضاحت کیجئے۔

3) ایلٹن مائیو کا روشنی پر مبنی تجربہ کی وضاحت کیجئے۔

4) سائنٹفک مینجمنٹ پر تنقیدی جائزہ لیجئے۔

5) ایلٹن مائیو کے نظریہ انسانی تعلقات کی وضاحت کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1) میکس ویبر کا دفتر شاہی نظام کی وضاحت کیجئے۔

2) سائنٹفک مینجمنٹ پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

3) انسانی تعلقات کا طریقہ رسائی کی وضاحت کرتے ہوئے ہاتھرن تجربات کے مختلف حصوں کی وضاحت کیجئے۔

4) انتظامیہ پر جدید نظریات کی وضاحت کیجئے۔

# اکائی 5۔ منصوبہ کاری

(Planning)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 5.0 | تمہید | (Introduction) |
| 5.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 5.2 | منصوبہ کاری کی تعریف | (Definition of Planning) |
| 5.3 | منصوبہ کاری کی نوعیت ووسعت | (Nature and Scope of Planning) |
| 5.4 | منصوبہ کاری کے مقاصد | (Objectives of Planning) |
| 5.5 | منصوبہ کاری کے خدوخال | (Features of Planning) |
| 5.6 | منصوبہ پر اثرانداز ہونے والے عناصر | (Factors Affecting on Planning) |
| 5.7 | منصوبہ کاری کی قومی اہمیت | (National Importance of Planning) |
| 5.8 | منصوبہ کاری کا طریقۂ عمل یا مراحل | (Planning Process) |
| 5.9 | منصوبہ کی قسمیں | (Types of Plans) |
| 5.10 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 5.11 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examination Questions) |


## 5.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

آپ نے سنا ہو گا کہ اکثر لوگ دوسرے سے پوچھتے ہیں کہ آپ کا کیا پلان ہے؟ آپ کیا بننا چاہتے ہیں؟ کسی تقریب میں جانا ہو تو سب مل کر ایک لائحۂ عمل تیار کرتے ہیں کہ کہاں اور کیسے جائیں گے؟ ٹرین یا بس سے جائیں گے؟ ریلوے اسٹیشن یا بس اسٹینڈ تک کس سواری میں جائیں گے؟ کون کون جائیں گے؟ ان اُمور پر قبل از وقت طئے کر لیا جاتا ہے۔ یہی منصوبہ کاری ہے۔ یعنی کسی معاملے کی تہہ میں جانے کے لیے ہر طرح کی کوشش کی جاتی ہے۔ انتظامیہ کی ہر سطح پر افعال کو ماتحتین انجام دیتے ہیں۔ یعنی قبل از وقت فیصلہ سازی کی جاتی ہے۔ منصوبہ سازی کے ذریعہ منیجر اپنے چند سوالوں کے جواب ڈھونڈتا ہے۔ جیسے کیا، کیسے، کب اور کون کام انجام دے گا اور طئے شدہ

مقاصد کو حاصل کرتا ہے۔ جی۔ آر۔ ٹیرّی کے مطابق "اگر آپ نہیں جانتے کہ آپ کہاں جارہے ہیں تو کوئی بھی سڑک آپ کو منزل مقصود نہیں پہنچا سکتی۔ منصوبہ کاری کے ذریعہ سرگرمیوں کا تعین کیے بغیر منظم کرنے کے لیے کچھ نہیں ہوتا اور کوئی ترغیب دینے والا نہیں ہوتا اور نہ ہی کسی کنٹرول کی ضرورت ہوتی ہے"۔ اس اکائی میں منصوبہ کاری کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

## 5.1 مقاصد (Objectives)

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

- منصوبہ کاری کے معنی و مفہوم کو سمجھ سکیں۔
- منصوبہ کاری کی نوعیت سے واقف ہو سکیں۔
- منصوبہ کاری کی اہمیت کی توضیح کر سکیں۔
- منصوبہ کاری کے مقاصد بیان کر سکیں۔
- منصوبہ کاری کے خدوخال واضح کر سکیں۔

## 5.2 منصوبہ کاری کی تعریف (Definition of Planning)

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

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

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

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

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

5) Kast and Rosenzweig کے الفاظ میں "منصوبہ طئے شدہ لائحۂ عمل ہے"۔

6) According to Theo Haimann "Planning Deciding actions in Advance to Achieve Coordinated Results.

7) According to Koontz and O Donnel "Planning view it as an intellectual, Conscious process based on facts and forecast".

کونٹزاوڈونل کے مطابق منصوبہ کاری ایک باشعور ذہنی طریقہ عمل ہے جو حقائق اور پیش قیاسی پر مبنی ہوتی ہے۔

8) Accrding to Peter Drucker "Planning is the continues process of making present entrepreneurial decision systematically and with the best possible knowdedge of their futurity".

9) According to Henry Fayal "Planning is deciding the best alternatives among others to perform different managerial operations in order to acieve the predetermined goals".

## 5.3 منصوبہ کاری کی نوعیت ووسعت (Nature and Scope of Planning)

منصوبہ کاری ایک دماغی سرگرمی ہے۔ اس کو آسان نہیں کہا جاسکتا۔ یہ ایک عقلی و شعوری مشق ہے۔ جس کو ایک کمپنی یا فرم کا منیجر کسی کام کو انجام دینے سے قبل سوچتا ہے اور قطعیت دیتا ہے۔ جیسا کہ آپ جانتے ہیں کہ منصوبہ کاری مقصد رُخی سرگرمی ہے۔ ہر منصوبہ کے الگ الگ مقاصد ہوتے ہیں۔ جنہیں با مقصد اور ضروری سرگرمیوں کو انجام دے کر معینہ مقصد کو حاصل کیا جاتا ہے۔ منصوبہ کاری تمام انتظامی افعال میں بنیاد کی حیثیت رکھتی ہے۔ یہ وہ طریقِ عمل ہے جس میں مینجرز مقاصد ترتیب دیتے ہیں اور ان طریقوں کے حدود متعین کرتے ہیں۔ منصوبہ میں مقاصد یا کسی مشن کا انتخاب اور ساتھ ہی ان مقاصد کا حصول بھی شامل ہے۔ اس کے لیے فیصلہ سازی درکار ہے۔ یہاں فیصلہ سازی کا مطلب مستقبل کے لیے ایک بنیاد ہے۔ یوں کہا جاسکتا ہے کہ مستقبل کے لائحۂ عمل کے تعلق سے فیصلہ کرنا ہے۔ مزید بر آں یہ کچھ اور نہیں بلکہ کسی کام کے آغاز سے قبل بہتر طور پر سوچنا ہے۔ انتظامیہ بازار کے حالات کے مطابق طویل مدتی اور مختصر مدتی مستقبل کے لیے منصوبہ بناتے ہیں اور ساتھ ہی فرم کی اپنی ذاتی خواہش کا بھی متعلقہ بازاری ماحول میں لحاظ رکھا جاتا ہے۔ تاہم منصوبہ کاری کی وسعت تمام سطحوں اور شعبہ جات پر مختلف ہوتی ہے۔ یہ دماغی سرگرمی ہے۔ اس دماغی مشقت میں خیال، روشن خیالی اور بروقت فیصلہ بھی شامل ہے۔ منصوبے کاروباری سرگرمیوں پر اثرانداز ہونے والے داخلی اور خارجی عناصر کے بغور تجزیہ کی بنیاد پر مدون کیے جاتے ہیں۔ منصوبہ کاری کے حدود میں اہداف کی نشاندہی، مقاصد، ٹاسکس، وسائل، بجٹ اور مدت شامل ہیں۔ درجہ ذیل میں منصوبہ کاری کے چند پہلوؤں کو بیان کیا جاتا ہے، جو منصوبہ کاری کی نوعیت ووسعت کو ظاہر کرتی ہے۔

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

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

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

منصوبہ کاری کا عمل کھلا ہوتا ہے۔ یہ عمل منصوبہ کاری کے طریقِ عمل کے ماحول کو تبدیل کر دیتا ہے۔ مثال کے طور پر ٹیکنالوجی

میں تبدیلی، سماجی تہذیبی تبدیلی، سیاسی قانونی تبدیلیاں وغیرہ ان تبدیلیوں کے پیشِ نظر منصوبہ کاری میں بھی تبدیلیاں لائی جاتی ہیں۔

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

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

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

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

## 5.4 منصوبہ کاری کے مقاصد (Objectives of Planning)

تنظیم میں منصوبہ کاری کے درجہ ذیل مقاصد ہوتے ہیں۔

1) غیر یقینی صورتحال میں کمی (Decreases Uncertainty)

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

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

منصوبہ کاری کسی بھی کمپنی یا فرم کے تمام شعبہ جات میں تعاون اور ارتباط قائم کرنے میں معاون ہے۔ منصوبہ کاری کے ذریعہ کمپنی یا فرم کے تمام شعبہ جات کے درمیان رقابت اور اختلافات کو ختم کیا جاسکتا ہے۔ اس کے علاوہ منصوبہ کاری دہرائے جانے کے عمل کو یکسر ختم کرنے میں بھی مددگار ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ دینے یا تعاون کو بڑھانے میں منصوبہ بندی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ تعاون کو فروغ دینا منصوبہ کاری کا ایک اہم اور بنیادی مقصد ہے۔ مختلف شعبہ جات کے درمیان باہمی تعاون سے وقت مقررہ پر کام تکمیل پاتا ہے اور وسائل کار کا بھرپور استعمال ہوتا ہے۔

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

جیسا کہ ہم نے پڑھا کہ منصوبہ کاری مختلف فراہم متبادل سے بہترین متبادل کا انتخاب ہے۔ جس کی وجہ سے وسائل کا بھرپور استعمال

ہوتا ہے اور کمپنی یا فرم کے مقاصد بآسانی حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

4) ہنگامی حالات کی پیش بینی (Anticipates Contingencies)

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

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

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

6) مسابقت میں کمی (Reduces Competition)

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

## 5.5 منصوبہ کاری کے خدوخال (Features of Planning)

منصوبہ کاری کے چند اہم خدوخال درجہ ذیل ہیں۔

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

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

2) نفوذ پذیر (Pervasive)

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

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

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

4) مقصد رُخی (Goal Oriented)

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

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

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

6) منصوبہ کاری دانشورانہ طریقِ عمل (Planning – An Intellectual Process)

تخلیقی سوچ اور خیال دراصل ایک ذہنی مشق ہے۔ تخلیق کا انحصار انسانی سوچ اور صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے۔ اگر مینجر دوراندیش ہو اور منصف مزاج ہو تو وہ اچھے اور مثالی منصوبے ترتیب دے سکتا ہے۔ منصوبہ بندی کوئی خام خیالی نہیں ہے بلکہ مینجر کو منطقی فکر ورسا کا حامل ہونا چاہیے۔ تب ہی وہ منظم انداز میں اور تنظیم کے مفاد میں درست منصوبے ترتیب دے سکتا ہے۔ منصوبہ کاری میں ذہنی آمادگی ضروری ہے۔ جو مینجر کو کام سے پہلے سوچنے پر مجبور کرتی ہے۔

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

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

8) منصوبہ لچکدار ہوتا ہے (Planning is Flexible)

منصوبہ کاری مستقبل سے متعلق ہے اور مستقبل غیر یقینی ہوتا ہے۔ منصوبے اس وقت بے فیض و بے سود ہو جاتے ہیں جبکہ

مستقبل میں ناموافق حالات پیش آئیں، تب مقاصد حاصل نہیں ہوتے۔ اس لیے مینجرز کے لیے ضروری ہو جاتا ہے کہ وہ موقعہ کے اعتبار سے منصوبہ میں تبدیلیاں کرے تاکہ منصوبہ ناکام نہ ہو۔ اس طرح یہ کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ کاری ایک لچکدار سرگرمی ہے۔

## 5.6 منصوبہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر (Factors Affecting on Planning)

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

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

### 1) آب وہوا (Weather / Climate)

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

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

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

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

منصوبہ اس وقت روبہ عمل لایا جاسکتا ہے جبکہ عملہ اس کے تصور کو قبول نہ کرلے اور اُس وقت تک شریک ہوں جب تک کہ منصوبہ تکمیل نہ پایا جائے۔ اس طرح عملہ کی شراکت ضروری ہے اس عمل کو جاری رکھتے ہوئے تنظیم کے ہر فرد کے قبول کرنے اور کام سے جڑے رہنے کا تیقن نہ لے لے۔ وابستگی کا تیقن اس وقت لیا جاسکتا ہے جبکہ تنظیم کے ہر فرد یا تحتین کے منصوبہ کاری کے عمل میں شرکت

کی ہمت افزائی نہ کی جائے۔ منصوبہ کاری اسی وقت کامیاب ہو سکتی ہے جبکہ فرم کا عملہ مقاصد کے تعین اور ان کے حصول کے لیے موثر اور کارکرد ذرائع اختیار نہ کرلے۔

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

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

### 5) معاشی ماحول (Economic Atmosphere)

ملک میں مروجہ معاشی ماحول جیسے روزگار کی شرح، رجحانات، سود کی شرحیں قابلِ صرف آمدنی کے رجحانات وغیرہ منصوبہ پر اثرانداز ہو سکتے ہیں۔ منصوبوں کی تکمیل میں معاشی ماحول اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ان عوامل کو پیشِ نظر رکھنے پر صحیح اور موزوں منصوبے تشکیل دیئے جاسکتے ہیں۔ ان عوامل کے بغیر منصوبے برائے نام ظاہر ہوتے ہیں کیونکہ منصوبوں کی تکمیل کے لئے سرمایہ ایک اہم عامل ہوتا ہے۔ منصوبے کے مطابق سرمایہ کی فراہمی کو یقینی بنانا اور سرمایہ کے وسائل کا جائزہ لینا از حد ضروری ہوتا ہے۔ ادارے کے معاشی صوبہ اس معاملے میں بھرپور تعاون کرتا ہے۔

### 6) ٹیکنالوجیائی ترقی (Technological Development)

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

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

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

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

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

دھری رہ گئی۔ اس طرح منصوبہ کاری پر سیاسی اور قانونی عناصر کے اثرات مرتب ہوتے ہیں۔

9) ماحولیاتی عناصر (Environmental Factors)

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

## 5.7 منصوبہ کاری کی قومی اہمیت (National Importance of Planning)

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

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

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

ہندوستانی معاشی پالیسی کے دو اہم خصوصیات ہیں ایک منصوبہ بندی کے رول اور دوسرے منصوبہ بندی کے ابتدائی تین دہوں کے دوران ہندوستانی معیشت کی ترقی کے طریقِ عمل میں حکومت کی دخل اندازی۔ اگر ہم پہلی خصوصیت معاشی ترقی کو سرعت بخشنے پر غور کریں تو معلوم ہوگا کہ ماہرین معاشیات اور منصوبہ کاروں نے اس معاملے میں یعنی معاشی ترقی کی شرح میں اضافہ کے لیے بچت کی شرح اور سرمایہ کاری کو ضروری بتایا۔ یہ سمجھا جاتا ہے کہ خانگی شعبہ اپنے طور پر غربت کے ہولناک اور خطرناک دائیرہ کو ختم کرنے یا توڑنے کے لیے درکار بچت اور سرمایہ کاری کی شرح میں اضافہ کے لیے حکومت کی دخل اندازی ضروری ہے۔ یہی وجہ ہے کہ معاشی ترقی و نشوونما کو سرعت

دینے کے لیے منصوبہ کاری اور عوامی شعبہ کی توسیع کو ضروری قرار دیا گیا۔ دوسرے منصوبہ کو اپنانے کے بعد سے جس کو مہالنوبس کے نشوونما (Mahalnobis) کے ماڈل پر مدون کیا گیا تھا معشیت کی ترقی کے لیے حکمت عملی کے طور پر صنعت پر زیادہ توجہ دی گئی۔ اس سلسلے میں بنیادی بھاری صنعتوں اور اشیائے اصل تیار کرنے والی صنعتوں پر زیادہ زور دیا گیا۔ مہالنوبس کے ماڈل نے سرمایہ کاری کے ایک بڑے حصہ کو اشیائے صارفین تیار کرنے والی صنعتوں کے مقابل بھاری صنعتوں پر زیادہ مختص کیا۔ چونکہ اشیائے اصل تیار کرنے والی صنعتوں کو حکومت کی سرپرستی حاصل تھی، اس لیے عوامی شعبہ آگے بڑھتا گیا۔ جبکہ خانگی شعبہ اس معاملے میں پیچھے رہ گیا۔ کیونکہ اس کا مقصد نفع کمانا تھا۔ اس لیے بنیادی بھاری ماڈل زراعت کے رول اور اُجرت کی اہمیت کو سمجھنے میں ناکام رہا۔ کیونکہ یہ دونوں عنصر یعنی زراعت اور اُجرت پیداوار اور روزگار میں اضافہ کی اہمیت کو کبیدہ خاطر رکھا۔ حقیقت میں غذائی قلت، اقل ترین اُجرتوں کی صورتحال نے ترقی کی راہ میں رکاوٹ پیدا کردی تھی۔ پھر تیسرے منصوبہ میں اس غلطی کی تلافی کرلی گئی۔ تاکہ ملک کو خود مکتفی بنایا جاسکے اور غذائی اجناس کی قلت دور ہو لیکن زرعی شعبہ کی تیز رفتار ترقی کے لیے حکومت کی دخل اندازی اور منصوبہ کو ضروری سمجھا گیا۔ اس کے لیے زراعت میں اراضی اصلاحات، کسانوں کو قرض کی سہولت، انفراسٹرکچر کی ترقی جیسے آبپاشی، برقی، سڑکیں ضروری تھی، جہاں منصوبہ بندی اور حکومت اہم رول ادا کرسکتے تھے۔

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

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

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

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

4) غریبی اور بے روز گاری کے مسئلے سے نمٹنا

(Tackling the Problems of Poverty and Unemployment)

بے روز گاری اور غربت سے نمٹنے کے لیے منصوبہ کاری کے رول اور حکومت کی مداخلت اہم ہوتی ہے۔ چونکہ ستر (70) کے دہے کے اوائل میں ہندوستانی منصوبہ کاروں پر پانچویں، چھٹویں اور ساتویں پنج سالہ منصوبوں میں اس بات کا انکشاف ہوا کہ خام گھریلو پیداوار (GDP) کی شرح میں 5 تا 6 فیصد سالانہ اضافہ بھی ہو جائے۔ تب بھی ہندوستانی معیشت کی ترقی میں واضح اضافہ ممکن نہیں اور نہ ہی بے روز گاری کی شرح میں کمی ہو گی۔ چند ماہرین معاشیات یہ بحث کرتے ہیں کہ معاشی نشو و نما کے باوجود غربت کا خاتمہ اور بیروز گاری کو دور کرنا ممکن نہیں۔ اس لیے حکومت اور منصوبہ سازوں کے لیے ضروری ہے کہ وہ خصوصاً غربت اور بے روز گاری کے خاتمہ کے لیے کچھ اسکیمات کا آغاز کریں، جیسے غذا برائے کام، ضمانت روز گار اسکیم تا کہ غربت دور ہو سکے اور سماج کے پسماندہ طبقات کی مدد ہو سکے۔

5) سمت کی فراہمی (Provides Direction)

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

6) جوکھم میں کمی (Reduces Risk)

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

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

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

8) اختراعی خیالات کا فروغ (Promotes Innovative Ideas)

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

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

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

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

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

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

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

## 5.8 منصوبہ کاری کا طریقۂ عمل یا مراحل (Planning Process)

منصوبہ کاری کو کسی مسئلہ کے حل تک فکر رسائی سمجھا جاسکتا ہے۔ یہ مسائل کا باقاعدہ جائیزہ لے کر مختصر مدتی اور طویل مدتی حل فراہم کرتا ہے۔ اس کو فیصلہ سازی طریقِ عمل بھی تصور کیا جاسکتا ہے جو مستقبل کی ضروریات کی تکمیل کے لیے رہنمائی کرتا ہے۔ منصوبہ کاری طریقِ عمل کو کمپنی کی منزل مقصود اور اس منزل مقصود کو حاصل کرنے کے لیے ضروری وسائل کے تعین کرنے سے متعلق ہے۔ بصیرت (Vision) کے حصول کے لیے مربوط کوششوں کی ضرورت ہوتی ہے جو وسیع تنظیمی منصوبہ کا ایک حصہ ہے۔ ایسا مسلسل استقامت کے ساتھ حکمت عملیاں اور انتظامی سطح کے عملہ کی مدد سے کیا جاسکتا ہے۔ لہٰذا یوں کہا جاسکتا ہے کہ منصوبہ کاری طریقِ عمل دریافت اور تخلیقیت ایک دوسرے سے جڑے ہیں لیکن منزل مقصود کا تعین کرنے والا مینجر ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری کا طریقِ عمل مینجرز کے لیے پہلا قدم ہے۔ مینجرز انتظامیہ کی ہر سطح پر فیصلہ لیتے ہیں اور یہ ان کے فرائض میں سے ایک ہے۔ منصوبہ کاری ایک منظم، شعوری، ذہنی عمل ہے جس میں اہداف یا نشانہ یا مقاصد کے تعین کے ساتھ انہیں حاصل کرنے کی حکمت عملی طے کی جاتی ہے۔ منصوبہ کاری دراصل منصوبے کی تکمیل کے مختلف مراحل کے مجموعہ کا نام ہے جس میں منصوبہ کی تشکیل اور اس کی تکمیل پر بحث کی جاتی ہے۔ پلاننگ پر اسس کی

تعریف یوں کی گئی کہ "پلاننگ پر اسس تعین کرتا ہے کہ کام کیسے انجام دیا جائے"۔ اس کی تعریف یوں بھی کی جاسکتی ہے کہ "باقاعدہ طریقوں کا تعین جن کے ذریعہ شئے کو کفایتی اور مسابقتی ماحول میں تیار کیا جائے"۔

ذیل میں منصوبہ کاری کے طریقہ عمل یا اہم مراحل کو بیان کیا گیا ہے۔

1)مقاصد کا تعین 2)مستقبل کے امکانات 3)متبادل ذرائع کی نشاندہی

4)متبادل ذرائع کی جانچ 5)متبادل ذرائع کا انتخاب

**1)مقاصد کا تعین(Setting Objectives):**

مقاصد کا تعین کرنا منصوبہ کاری کا پہلا اور بنیادی مرحلہ ہے۔ مقاصد کی بنیاد پر ہی مستقبل کے منصوبے اور حکمت عملیاں تشکیل دئے جاتے ہیں۔ بغیر منصوبے کے کسی بھی قسم کے منصوبے نہیں بنائے جاتے۔ مقاصد کی نوعیت واہمیت کے اعتبار سے منصوبے تشکیل دئے جاتے ہیں۔ مقاصد کے تعین کے دوران قومی مفادات کے ساتھ ساتھ جزوی اور انفرادی مقاصد کو بھی مد نظر رکھا جاتا ہے۔ اہمیت کے حامل مقاصد کی تکمیل کے لئے اجلت کی جاتی ہے۔

**2)مستقبل کے امکانات**

منصوبے مستقبل کے ممکنہ توقعات، ماحول یا حالات کو مد نظر رکھ کر طے کیے جاتے ہیں۔ مستقبل کے اندازے، حالات وامکانات کو مد نظر رکھنا دراصل منصوبہ کاری کا ایک اہم مرحلہ ہوتا ہے۔ منصوبوں کے مستقبل کے ممکنہ نتائج کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ مثبت وبہتر نتائج کی توقع رکھتے ہوئے منصوبے تشکیل دئے جاتے ہیں۔

**3)متبادل ذرائع کی نشاندہی**

تنظیمی مقاصد کے حصول کے مختلف ذرائع یا وسائل پائے جاتے ہیں۔ مقاصد کی تکمیل کے تمام ممکنہ ذرائعوں کی نشاندہی کے ساتھ ساتھ ہر ایک ذریعہ کے فوائد وخامیوں پر گہری نظر رکھی جائے۔ ان تمام مختلف متبادل ذرائع میں سے کفایت بخش اور قابل اعتبار ذرائع کا انتخاب کرنا چاہیے۔

**4)متبادل ذرائع کی جانچ**

مقاصد کو حاصل کرنے کے متبادل ذرائع کا تجزیہ کرنا ایک اہم مرحلہ ہے۔ مقاصد کو حاصل کرنے کے ہر ایک ذرائع کے مثبت اور منفی پہلوؤں کا تقابل کیا جائے۔ ایسے ذرائع کو قطعیت دی جائے جس کے جوکھم کے امکانات سب سے کم ہو یہ ایک اہم مرحلہ ہے۔ کسی بھی قسم کی غلطی کے سنگین اثرات عاید ہوتے ہیں۔

**5)متبادل ذرائع کا انتخاب**

مقاصد کی تکمیل کے ذرائع کا انتخاب ایک اہم مرحلہ ہے۔ مختلف ذرائعوں کے تجزیہ کی مدد سے قابل اعتبار و کفایت بخش طریقے کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

## 5.9 منصوبہ کی قسمیں (Types of Plans)

منصوبہ مخصوص نتائج کے حصول کے لیے مخصوص لائحہ عمل اختیار کرنے کا طریقہ کار ہوتا ہے۔ مدت کے اعتبار سے منصوبہ کے اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1) طویل مدتی منصوبے 2) اوسط مدتی منصوبے 3) مختصر مدتی منصوبے

4) ہمہ مقصدی منصوبے 5) اکھیرے استعمال کے منصوبے

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

ایسے منصوبے جو طویل مدت کے لیے بنائے جاتے ہیں انہیں طویل مدتی منصوبے کہتے ہیں۔ یہ مدت تین سال سے 25 سال تک ہو سکتی ہے۔ اس کا انحصار فرم کے مقاصد کی نوعیت پر ہوتا ہے۔ عام طور پر اس قسم کے منصوبے انتظامیہ کی اعلیٰ سطح پر طویل مدتی مقاصد کے حصول کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ یہ منصوبے قومی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں اسلیے ان منصوبوں کو حکومت اپنی سرپرستی میں عمل میں لاتی ہے۔ بعض اوقات نجی ادارے بھی اپنے طویل مدتی منصوبے تشکل دے سکتے ہیں۔

**طویل مدتی منصوبہ بندی کے مقاصد (Objectives of Long Term Planning):**

طویل مدتی منصوبے معاشی اعتبار سے کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ وسیع اور جامع مقاصد کے تحت طویل مدتی منصوبے تشکیل دئے جاتے ہیں جو کامیابی کے لیے راستے یا بنیاد فراہم کرتے ہیں۔ طویل مدتی منصوبے کو بتدریج مختلف مراحل یا ادوار میں تکمیل پاتے ہیں۔ ہر مرحلے میں مقاصد کی تکمیل اور باقی مقاصد کی حکمت عملی کو قطعیت دی جاتی ہے۔ یعنی یہ مستقبل کے لئے لائحہ عمل تیار کرتا ہے۔ مقاصد کے اعتبار سے تنظیم یا ادارہ اپنے افعال انجام دیتا ہے۔

ذیل میں طویل مدتی منصوبوں کے مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. تنظیمی مقاصد یا اہداف کو حاصل کرنا۔
2. تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لئے طویل مدتی حکمت عملی کو قطعیت دینا۔
3. تنظیمی کارکردگی اور پیداواریت (Productivity) میں اضافہ کرنا۔
4. تنظیم یا ادارے میں مالی استحکام پیدا کرنا۔
5. مستقبل کے جوکھم و خطرات کی نشاندہی اور ان کے سدباب کی حکمت عملی اختیار کرنا۔
6. معاشی وسائل اور ان کے بھرپور استعمال کو یقینی بنانا۔
7. موازنہ سازی کے اعتبار سے بجٹ کو یقینی بنانا۔
8. کامیاب مسابقتی پالیسی اختیار کرنا۔
9. مستقبل کے سماجی، سیاسی، معاشی پیش قیاسی اور اس کے اثرات کی نشاندہی کرنا۔

10. تنظیم یاادارے کے مختلف شعبوں میں باہمی تعاون واتحاد کو فروغ دینا۔
11. عملہ کو دفتری کام یاادارے کے افعال کو سائنسی انداز (کمپیوٹر کے استعمال) میں تکمیل کرنے اورانہیں محفوظ کرنے کے طور طریقوں سے واقف کروانا۔
12. تنظیمی استحکام اور ترقی کو فروغ دینا۔

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

ایسے منصوبے جو درمیانی مدت کے لیے بنائے جاتے ہیں انہیں وسط مدتی منصوبے کہتے ہیں۔ وسط مدتی منصوبوں کی مدت عموماً ایک سال تا تین سال ہوتی ہے۔ انتظامیہ کی وسطی یادرمیانی سطح کے عہدہ داران منصوبوں کو تیار کرتے ہیں۔ وسط مدتی منصوبے تنظیم یاادارے کی کارکردگی کو بڑھانے میں کلیدی کردارادا کرتے ہیں۔ منصوبوں کی ایک اہم قسم ہے۔ وسط مدتی منصوبے کے اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیاہے۔

1. قلیل مدتی مقاصد کو قطعیت دیتاہے۔
2. مقاصد کی تکمیل میں حامل رکاوٹوں کی نشاندہی اوران کو دور کرنے کی حکمت عملی اختیار کرنا۔
3. ادارے یا تنظیم کی ترقی میں تسلسل کو برقرار رکھنا۔
4. تنظیمی کارکردگی میں بہتری پیدا کرنا۔
5. وسائل کی منصفانہ تقسیم اوران کا بھرپوراستعمال کرنا۔
6. تنظیمی استحکام پیدا کرنا۔
7. قلیل مدتی مسائل کو حل کرنا۔

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

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

### 4) ہمہ مقصدی یاپائیدار منصوبے (Multipurpose / Standing Plans)

منصوبہ مخصوص نتائج کو حاصل کرنے کے لیے اختیار کردہ مخصوص لائحۂ عمل کے لیے اپنے آپ کو تج دینایاحوالے کرنے سے

متعلق ہے۔ یہ کئی اجزائے ترکیبی پر مشتمل ہوتا ہے۔ ان اجزاء کو منصوبہ کہتے ہیں۔ کئی قسم کے منصوبے ہوسکتے ہیں۔ کسی فیکٹری کو قایم کرنا، نئی خصوصیات سے مُنزّہ شئے کی بازار میں پیشکشی وغیرہ۔ اس کے علاوہ کسی مقصد کے حصول کے لیے لایحۂ عمل بھی منصوبہ ہے۔ ہمہ مقصدی منصوبہ پر مقصد کے حصول تک عمل آوری جاری رہتی ہے۔ انتظامی فیصلوں کے لیے ان منصوبوں کو رہنمائی کے لیے تیار کیا جاتا ہے۔ ان منصوبوں کو Repeated use Plans بھی کہا جاتا ہے کیونکہ مستقبل میں لیے جانے والے اقدامات کے لیے رہنمائی کرتے ہیں۔ انتظامیہ کی مختلف سطح پر بار بار وقوع پذیر ہونے والے مسائل سے نمٹنے کے لیے رہنمائی کرتے ہیں۔ یہ منصوبے نہ صرف ارتباط میں مددگار ثابت ہوتے ہیں بلکہ موثر انتظام میں بھی کارگر ہوتے ہیں۔ ہمہ مقصدی منصوبوں میں مقاصد، پالیسیاں، طریقہ کار، قاعدے، ضابطے اور حکمت عملیاں شامل ہیں۔

**5) اکہرے استعمال منصوبے (Single use Plans)**

کسی بھی فرم یا کمپنی میں بار بار نہ ہونے والے مسائل سے نمٹنے کے لیے ان منصوبوں کو تیار کیا جاتا ہے۔ ان منصوبوں کو "مخصوص منصوبے" بھی کہا جاتا ہے۔ یہ منصوبے مخصوص مسائل کے حل کے لیے تیار کیے جاتے ہیں۔ ان تیار کردہ منصوبوں کو بار بار استعمال نہیں کیا جاسکتا۔ یہ منصوبے ایک بار استعمال کرنے کے بعد از کار رفتہ ہو جاتے ہیں۔ جیسے پروگرامس، پراجکٹس، بجٹ، میتھڈز، شیڈولز وغیرہ۔

**مقاصد (Objectives):**

کسی فرم کی منصوبہ کاری میں مقاصد کا تعین پہلا اور بنیادی قدم ہے یعنی اہداف منزل مقصود۔ مقاصد کسی بھی تنظیم کی سوچ کی آخری حد ہے کہ فرم کا رُخ کدھر ہو۔ اس کا تعین کچھ اور نہیں بلکہ مقاصد ہیں۔ مقاصد منزل مقصود کی طرف جانے اور اس کو تسخیر کرنے سے متعلق ہے۔ مقاصد کمپنی کو ایک رُخ عطا کرتے ہیں۔ مقاصد کے بغیر فرم کے قیام کی مثال ایسی ہے جیسے بظاہر جہاز اُڑ رہا ہے لیکن اس کی کوئی منزل مقصود نہیں۔ آج کا دور مینجمنٹ بائی آبجیکٹیوز کا ہے۔ اس لیے منصوبہ کاری طریقِ عمل میں مقاصد کا تعین کرنا ضروری ہے۔ منصوبہ کاری کے لیے مقاصد شرطِ اول ہیں۔ مقاصد کے تعین کے بغیر کوئی منصوبہ کاری ممکن نہیں۔ مقاصد فرم کی بنیاد ہیں۔ اسی طرح ہر شعبہ کے الگ الگ مقاصد ہوتے ہیں۔ اگرچیکہ شعبہ جاتی مقاصد فرم کے مقاصد کے حصول میں مددگار ہیں لیکن ان دونوں یعنی شعبہ جاتی مقاصد اور فرم کے مقاصد بالکل الگ ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر فرم کا مقصد نفع کمانا ہوتا ہے جبکہ شعبہ خرید کا مقصد کفایتی دام پر مال کی خرید ہوتا ہے۔

## 5.9 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

انسان کی ضرورت اس کو منصوبہ بندی کے لیے ابھارتی ہے تاکہ معینہ مقاصد حاصل ہوں۔ منصوبہ سازی کے ذریعہ فرم یا کمپنی کا مینیجر اپنے چند سوالوں کا جواب ڈھونڈتا ہے۔ جیسے کیا، کیسے، کب اور کون کام انجام دے گا۔ منصوبہ کاری ایک دماغی سرگرمی ہے۔ اس کو آسان نہیں کہا جاسکتا۔ یہ ایک عقلی و شعوری مشق ہے۔ منصوبہ کاری مقصد رُخی سرگرمی ہے۔ منصوبہ کاری کے چند پہلو اس کی نوعیت کو ظاہر کرتے ہیں۔ منصوبہ کاری ایک معقول فکر رسائی ہے، منصوبہ کاری ایک کھلا عمل ہے، تنظیم کی ہر سطح پر منصوبہ کاری، موزوں ارتباط، تنظیم

کاری میں معاون، مضبوط کنٹرول، مقاصد کے حصول میں مددگار، عملہ کو تحریک دیتی ہے۔ منصوبہ کاری انتظامیہ کا ایک بنیادی فعل ہے۔ دیگر افعال جیسے ہدایت کاری، قابوکاری، تنظیم کاری وغیرہ کا شمار منصوبہ کاری کے بعد ہوتا ہے۔ منصوبہ کاری مختلف تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے اپنایا جانے والا لایحۂ عمل ہے۔ مدت کی بنیاد پر منصوبہ کی قسمیں طویل مدتی منصوبے، وسط مدتی منصوبے اور مختصر مدتی منصوبے شامل ہیں۔

## 5.10 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) منصوبہ کاری Planning : منصوبہ کاری مستقبل کو قابو لینے کا ایک جال ہے۔
2) ارتباط Coordination : سرگرمیوں کو مربوط کرنے کا عمل۔
3) فطانت : دانائی، عقلمندی و ذہن ہونا۔

## 5.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1) طویل مدتی منصوبوں کی مدت _____ سال ہوتی ہے۔
2) مدت کے اعتبار سے منصوبوں کے اہم اقسام _____ ہیں۔
3) منصوبوں کے اہم مقاصد _____ ہیں۔
4) مختصر مدتی منصوبے کے اہم مقاصد _____ ہیں۔
5) منصوبے کی تشکیل میں _____ اہم امور کو مدنظر رکھا جاتا ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1) منصوبہ کاری کی تعریف کیجیے۔
2) منصوبہ کاری کی نوعیت کو بیان کیجیے۔
3) منصوبہ کاری کے مقاصد کو تفصیلی سے بیان کیجیے۔
4) منصوبوں کی تشکیل میں اثرانداز عوامل کو بیان کیجئے۔
5) اکہرے استعمال کے منصوبوں کی وضاحت کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1) منصوبہ کاری کی تعریف کرتے ہوئے اس کی نوعیت کو بیان کیجیے۔
2) منصوبہ کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
3) مدت کے اعتبار سے مختلف منصوبوں کی وضاحت کیجئے۔
4) منصوبہ کاری کے خدوخال بیان کیجیے۔
5) ہمہ مقصدی منصوبوں کی وضاحت کیجئے۔

# اکائی6۔ فیصلہ سازی

## (Decision Making)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 6.0 | تمہید | (Introduction) |
| 6.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 6.2 | فیصلہ سازی کے معنی ومفہوم | (Meaning & Definitions of Decision Making) |
| 6.3 | فیصلہ سازی کے مراحل | (Process of Decision Making) |
| 6.4 | مقاصدیااہداف پر مبنی انتظامیہ | (Management by Objectives) |
| 6.5 | غیر معمولی انتظامیہ | (Management by Exception (MBE) |
| 6.6 | غیر معمولی انتظامیہ کے مراحل | (Process of Management by Exception) |
| 6.7 | اکتسابی نتائج | (Learning Outcomes) |
| 6.8 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 6.9 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examination Questions) |


## 6.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

ہم اپنی روزمرہ زندگی میں مختلف کام انجام دیتے ہیں۔ بعض اوقات دوسروں سے مشورے بھی لیتے ہیں۔ اکثر امتحانات کی تیاری سے قبل اساتذہ کرام سے صلاح ومشورہ لیتے ہیں۔ ہدایت کے مطابق عمل کرتے ہوئے امتحانات کی تیاری کرتے ہیں۔ اسی طرح مکان کی تعمیر کرنے سے قبل مختلف انجینئرس سے نقشہ ڈال کر لاگت اور طرز تعمیر پر مشورے لیتے ہیں۔ اس کے بعد ہی کام کی انجام دہی پر فیصلہ لیا جاتا ہے۔ فیصلہ دراصل کسی کام کے انجام دینے پر تیاری کا نام ہے۔ اس اکائی میں ہم فیصلہ سازی (Decision Making) پر معلومات حاصل کریں گے۔ ہم اپنی روزمرہ زندگی میں خود سے فیصلہ لیتے ہوئے مختلف افعال انجام دیتے ہیں۔ کالج کے لئے آٹو کا کرایہ بات کرتے وقت موزوں کرایہ پر خود ہی فیصلہ لیتے ہیں۔ ضروریات زندگی کے سامان کی خریدی کے دوران مختلف دوکانات میں سامان کا معیار اور قیمت کو مد نظر رکھتے ہوئے خریداری کا فیصلہ کرتے ہیں۔ بعض اوقات ضرورت پر کسی بااعتبار دوست واحباب سے صلاح ومشورہ بھی کرتے ہیں۔ زمینات، مکان وغیرہ کی خریدی کے دوران مختلف ہم خیال اصحاب سے تبادلہ خیال کرتے ہیں پھر کوئی فیصلہ

اختیار کرتے ہیں۔ جماعت دہم کے بعد کالج میں داخلہ کے لئے کورس اور کالج کے متعلق معلومات رکھنے والے افراد سے ضروری معلومات حاصل کرتے ہیں۔ ہم اپنے مستقبل کو مد نظر رکھتے ہوئے کسی فیصلہ پر اکتفا کرتے ہیں۔ مقصد ایک منزل ہوتی ہے جس کے حصول کے مختلف ذرائع کے ساتھ ساتھ سب سے بہتر و کامیاب راستہ کو اختیار کرتے ہیں۔ یعنی کسی بات کو اختیار کرنے سے قبل مختلف زاویوں سے گہرائی کے ساتھ تجزیہ کرتے ہیں پھر کسی بات پر راضی ہوتے ہیں جس کو ہم فیصلہ سازی یا(Decision Making) کہتے ہیں۔ اس اکائی میں ہم فیصلہ سازی کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

## 6.1 مقاصد (Objectives)

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

- فیصلہ سازی کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں۔
- فیصلہ سازی کی اہمیت و فوائد کو بیان کر سکیں۔
- MBOاور MBE کے مفہوم کی وضاحت کر سکیں۔
- فیصلہ سازی کی اہمیت کو بیان کر سکیں۔
- فیصلہ سازی کے مراحل کے متعلق وضاحت کر سکیں۔

## 6.2 فیصلہ سازی کے معنی و مفہوم (Meaning & Definitions of Decision Making)

فیصلہ سازی ہماری زندگی کے روزمرہ افعال سے تعلق رکھتا ہے۔ اکثر چھوٹے بچے کرانہ دوکان پر موجود مختلف چاکلیٹ یا بسکٹ میں سے کسی مخصوص چاکلیٹ یا بسکٹ کی خریداری کی خواہش ظاہر کرتے ہیں۔ یہ نونہالوں کے فیصلہ سازی کو ظاہر کرتا ہے۔ اسی طرح ہم بازار، کالج، آفس، بس اسٹیشن، ریلوے اسٹیشن یا دور مقامات کا سفر کرنے کے لئے حمل و نقل کے مختلف ذرائعوں میں نہایت ہی موزوں حمل و نقل کے ذرائع کا انتخاب کرتے ہیں۔

سفر کا وقت، مسافت، کام کی نوعیت یا ایمرجنسی، سفری مصارف وغیرہ مختلف عوامل کو مد نظر رکھتے ہوئے کسی ایک ذرائع کا انتخاب کرتے ہیں۔ اسی طرح امتحانات لکھنے کے دوران امتحانی وقت اور سوالات کے نشانات کو مد نظر رکھتے ہوئے مختلف انداز سے جوابات تحریر کرتے ہیں۔ مختصر جوابات کے لئے کم وقت اور طویل جوابات کے لئے زائد وقت صرف ہوتا ہے۔ نشانات کے حساب سے جوابات تحریر کرتے ہیں۔ اس وقت خود کو ہی فیصلہ لینا ہوتا ہے۔ فیصلہ دراصل ایک اہم مرحلہ ہوتا ہے جس میں فرد کوئی قطعی طور پر راضی ہوتا ہے۔ مختلف متبادل طریقوں یا راستوں میں سے کسی ایک طریقہ کو اختیار کرنا ہوتا ہے۔ فیصلہ سازی کے مفہوم کی تفہیم کے لئے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

- فیصلہ سازی ایک انتظامی مسلسل عمل ہے جس میں مختلف متبادل ذرائع میں سے کسی ایک کا قطعی انتخاب فیصلہ سازی کہلاتا ہے۔

- Decision Making is the cognitive and logical process of evaluating available alternative and selecting the best course of action to achieve a specific goal or solve the problem.

فیصلہ سازی کسی کام کی انجام دہی کا طریقہ کار کو ظاہر کرتا ہے۔ بغیر فیصلہ کے کوئی کام ترتیب نہیں دیا جاتا۔

☆مختلف متبادل ذرائع میں سے کسی ایک پر اکتفا کرنا یا انتخاب کرنا فیصلہ سازی کہلاتا ہے۔

☆فیصلہ سازی کام کے انتخاب کے طریقہ کار کا نام ہے جس میں انتظامیہ منصوبہ کے مطابق کام کی تکمیل کے طریقہ کار کو قطعیت دیتا ہے۔

☆فیصلہ سازی انتظامیہ کا ایک اہم فعل ہے جس میں قطعی مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے انتظامی افعال کو قطعیت دی جاتی ہے۔

☆فیصلہ سازی کامیاب یا مثالی انتظامیہ کا بنیادی فعل ہے جس میں تنظیمی مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے منصوبے، پالیسی، حکمت عملی، طریقہ کار وغیرہ کے متعلق فیصلہ لیا جاتا ہے۔

**کونٹز اور اوڈونال** کے مطابق فیصلہ سازی ایک انتخابی طریقہ کار ہے جس میں مختلف متبادل ذرائعوں میں سے کسی ایک کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

According to **Koontz and O Donnell** decision making is the actual selection from among alternatives course of action.

**فلپ کوٹلر** کے مطابق مختلف متبادل طریقہ عمل میں سے شعوری طور پر کسی ایک کا انتخاب کرنا قطعی فیصلہ سازی کہلاتا ہے۔

According to **Philip Kotler** Decision making may be defined as a conscious choice among alternative course of actions.

According to **Geroge R. Terry** Decision making is the selection beyond on same criteria from two or more possible alternatives.

**جارج آر ٹیری** کے مطابق فیصلہ سازی کے اصول و طریقوں کے مطابق دو یا زائد متبادل ذرائعوں میں سے سب سے موزوں کا انتخاب فیصلہ سازی کہلاتا ہے۔

According to **Herbert Simon** Decision making is a process that includes two steps the first one is the decision itself and the second one is its application.

**ہربرٹ سائمن** کے مطابق فیصلہ دو مراحل پر مبنی ہے ایک مرحلہ میں فیصلہ اور دوسرا مرحلہ اس کے اطلاق پر مبنی ہوتا ہے۔

فیصلہ سازی پر مندرجہ بالا تعریفات کی روشنی میں فیصلہ سازی پر چند اہم اخز کردہ نکات کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

1. فیصلہ سازی انتخابی نوعیت کا ہوتا ہے۔ کسی کام کی انجام دہی کے مختلف متبادل طریقوں یا ذرائعوں میں سے سب سے بہتر و عمدہ طریقہ کار کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

2. فیصلہ سازی کا تعلق تنظیمی یا ادارے کے مقاصد یا اہداف کی تکمیل سے ہوتا ہے۔
3. فیصلہ سازی اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا فعل ہوتا ہے جو کافی گہرائی سے جانچ و تجزیہ کرنے کے بعد فیصلہ لیتے ہیں۔
4. فیصلہ سازی عقلی نوعیت کا ہوتا ہے یعنی اس میں ذہنی غور و فکر، دوراندیشی وغیرہ ذہانت سے پایا جاتا ہے۔

**فیصلہ سازی کے مقاصد (Objectives of Decision Making):**

فیصلہ سازی نظم و نسق و بہترین انتظامیہ کا انتہائی اہم مرحلہ ہے۔ سطحی مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے فیصلہ لئے جاتے ہیں۔ فیصلہ سازی اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا اہم اور بنیادی فعل ہے۔ فیصلہ سازی میں معمولی غلطی بھی تنظیم کو نقصان پہنچا سکتی ہے۔ فیصلہ سازی کے دوران اس کے دوررس اثرات اور مختلف عوامل کو مد نظر رکھا جاتا ہے۔ ذیل میں فیصلہ سازی کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. تنظیمی مقاصد یا اہداف کو حاصل کرنا۔
2. تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لئے درکار وسائل یا اہم عوامل کی فراہمی کو یقینی بنانا۔
3. تنظیم یا ادارے کے وسائل کا بہتر سے بہتر استعمال کو یقینی بنانا۔
4. تنظیمی وسائل کو ضائع ہونے سے بچانا۔
5. انسانی وسائل اور دیگر صنعتی وسائل کا بہتر استعمال کرنا۔
6. تنظیم کے مالی وسائل کا کفایتی انداز میں استعمال کرنا۔
7. سرمایہ کا بہتر و منصوبہ بند طریقہ پر استعمال کرنا۔

**فیصلہ سازی کی خصوصیات (Features of Decision Making):**

فیصلہ سازی کے چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

**1۔ ذہنی عمل:** فیصلہ سازی ایک ذہنی عمل ہے۔ تنظیمی مقاصد یا اہداف کو مد نظر رکھتے ہوئے فیصلہ لیا جاتا ہے۔ ایک باشعور شخص، تجربہ کار، مہارت یافتہ فرد ہی فیصلہ سے قبل اس کے مثبت و منفی پہلوؤں پر کافی غور و خوص کرتا ہے۔ فیصلہ سازی کے دوران اس کے دوررس اثرات کا بھی جائزہ لیا جاتا ہے۔ شعوری حالت میں ہی فیصلے لئے جاتے ہیں۔ فیصلہ میں ذہن کا گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ ذہنی عمل کے بغیر فیصلے نہیں لئے جاتے۔

**1) طریقہ عمل (Process):** فیصلہ سازی اعلیٰ سطحی، انتظامیہ کا بنیادی فعل ہے۔ قطعی فیصلہ سے قبل تنظیمی اہداف، مقاصد کی تکمیل کے وسائل، مالی اثرات، سرمایہ کی فراہمی، مدت اور اس کے اثرات کا تجزیہ کرتے ہوئے قطعی فیصلہ لیا جاتا ہے اس لئے یہ مختلف انتظامی مراحل سے گزار کر تکمیل پاتا ہے۔

**2) انتخابی (Selective):** تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے مختلف متبادل ذرائعوں میں سے سب سے بہتر و عمدہ طریقہ کو اختیار کیا جاتا ہے۔ یعنی مقاصد کی تکمیل کے متبادل ذرائعوں میں سے کسی ایک طریقہ کار کو اختیار کیا جاتا ہے۔ اس طرح فیصلہ سازی انتخابی نوعیت کا حصہ ہوتا ہے۔

**3)مقصدی(Purposive):** تنظیمی مقاصد تنظیم کے اہداف پر مبنی ہوتے ہیں۔ تنظیمی مقاصد کے بغیر کسی بھی نوعیت کا فیصلہ نہیں لیا جاتا۔ فیصلہ سازی پر تنظیمی مقاصد اثر انداز ہوتے ہیں۔

**4)مثبت(Positive):** فیصلہ سازی سے قبل منصوبہ کے مثبت و منفی اثرات کا تجزیہ کیا جاتا ہے۔ تنظیم پر مثبت اثرات کو مد نظر رکھتے ہوئے ہی فیصلہ لیا جاتا ہے۔ فیصلہ کی بدولت تنظیم کو مختلف میدانوں میں فوائد حاصل ہوتے ہیں۔

## 6.3 فیصلہ سازی کے مراحل (Process of Decision Making)

فیصلہ سازی ایک اہم اور نازک مرحلہ ہوتا ہے۔ اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ مستقبل اسی فیصلہ پر منحصر ہوتا ہے۔ فیصلہ سازی میں معمولی غلطی کے سنگین نتائج حاصل ہوتے ہیں جبکہ صحیح اور درست فیصلے مستقبل میں خوشگوار اور مثبت حالات پیدا کرتے ہیں۔ ہر چھوٹے و بڑے ادارے، سرکاری و نجی ادارے وغیرہ فیصلہ سازی کی بنیاد پر ہی اقدامات کرتے ہیں۔ کسی بھی ادارے کا اعلیٰ سطحی انتظامیہ (Top Level Management) قطعی و آخری فیصلہ لیتے ہیں جس پر عمل آوری کروائی جاتی ہے۔ فیصلہ فوری نہیں لیا جاتا بلکہ اس کے کچھ مراحل اور طور طریقے پائے جاتے ہیں۔ ذیل میں فیصلہ سازی کے اہم مراحل واقدامات کو بتلایا گیا ہے۔ فیصلہ سازی کسی کام کی انجام دہی کے قطعی طریقہ کار کو ظاہر کرتا ہے۔ تنظیمی یا نظم و نسق کے میدان میں فیصلہ سازی کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے اور تنظیمی مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے فیصلہ لیا جاتا ہے۔ کسی کام کی انجام دہی میں مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ فیصلہ سازی کے مراحل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ مسائل کی نشاندہی (Identification of Problems)　　2۔ معلومات حاصل کرنا (Gather Information)

3۔ متبادل طریقہ (Alternative Method)　　4۔ منظوری(Sanction)

5۔ عمل آوری(Implementation)

**1۔ مسائل کی نشاندہی (Identification of Problems):**

مسائل کی نشاندہی فیصلہ سازی کا پہلا قدم ہے۔ جن مسائل کو حل کرنا مقصود ہو۔ مسئلہ کی نوعیت، مسئلہ کا سبب، مسئلہ کے وجوہات کی نشاندہی کرنے کے بعد ہی اس کے حل کے طور طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ مسائل کی نشاندہی کرنے کے بعد ہی اس کے حل کے طور طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ مسائل کی نشاندہی فیصلہ سازی میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ مسئلہ کی نشاندہی دراصل مسئلہ کو حل کرنے کی نئی راہیں فراہم کرتی ہے۔ مسئلہ کو حل کرنے سے قبل مسئلہ کی نوعیت کو دیکھا جاتا ہے کیا مسئلہ کسی ایک پیداواری اکائی کا ہے یا پھر عمومی (General) نوعیت کا ہے جو ادارے یا صنعت کا مکمل احاطہ کرتا ہے۔ بعض مسائل کسی ایک مقام یا پیداواری اکائی (Production Unit) یا ایک مزدور یا ایک مشین یا ایک سوپروائزر یا نگرانکار یا خام مال کی سپلائی یا گودام کے حفاظت، صنعت کے ایک ہی مشین پر بجلی کا گل ہونا سے ہوسکتے ہیں اور بعض مسائل کسی ادارے یا صنعت کے مجموعی حالات سے تعلق رکھتے ہیں۔ مسئلہ کی نوعیت کے اعتبار سے انہیں حل کرنے کے طریقے یا راستے اختیار کئے جاتے ہیں۔ ضرورت پڑنے پر ماہرین سے تجاویز، صلاح و مشورے بھی حاصل کئے جاتے ہیں۔ مسئلہ کی نوعیت، مسئلہ کو حل کرنے کا پہلا قدم ہوتا ہے۔ اسی طرح کوئی اہداف مقرر کرنا ہو یا سالانہ مقدار پیداوار کو بڑھانا ہو

یااونچے نشانات حاصل کرناہو، فروخت کانشانہ مقرر کرناہو وغیرہ بھی مسئلہ کی نشاندہی سے تعلق رکھتے ہیں اسی کے بعد ان اہداف کو حاصل کرنے کے اقدامات کئے جاتے ہیں۔

**2۔ معلومات حاصل کرنا (Gather Information):**

مسئلہ کی نشاندہی کے بعد مسئلہ کی سنگینی یاصورتحال کے متعلق ضروری معلومات حاصل کرنالازمی ہوتاہے۔ صنعت کے جس حصے یا گوشہ سے مسائل پیداہوتے ہیں وہاں سے ہی ضروری معلومات حاصل ہوتے ہیں۔ کارکن ،فورمین، نگرانکار، سوپروائزروغیرہ کے ذریعہ ضروری اوراہم معلومات حاصل ہوتے ہیں۔ اسی طرح سرکاری رپورٹ، صارفین کے تاثرات وغیرہ بھی ضروری معلومات یاحقائق فراہم کرتے ہیں۔ مسئلہ کی نشاندہی اوراس کے اسباب کی درست نشاندہی مسائل کو حل کرنے میں اہم کرداراداکرتے ہیں۔ ناقص ، غیر معیاری معلومات کے سبب مسائل مزید پیچیدہ ہوجاتے ہیں اس لیے درست اور صحیح معلومات، قابل اعتبارذرائع سے معلومات حاصل کریں تاکہ فیصلہ سازی میں کوئی نقص پیدانہ ہو۔ مسائل کی نشاندہی کے بعدان کو حل کرنے کے مختلف طور طریقوں کے متعلق ضروری معلومات حاصل کرنے کے ساتھ ساتھ مختلف ماہرین، تجزیہ نگار کے خیالات، مشورے وتجاویز پر بھی غور کیاجاتاہے۔ مسائل کو حل کرنے کے جدید وعصری طور طریقوں اوراس پر صرف وقت ومالی مصارف پر ضروری معلومات حاصل کئے جاتے ہیں۔ کفایتی اور پختہ طریقہ کار پر قطعی فیصلہ کیاجاتاہے۔

**3۔ متبادل طریقہ (Alternative Method)**

مسائل کی نشاندہی اوراس کے متعلق ضروری معلومات حاصل کرنے کے بعد اس کے حل کے مختلف متبادل طور طریقوں پر غور کیا جاتاہے۔ اس سلسلہ میں روایتی اور جدید وعصری طریقوں کے ساتھ ساتھ ماہرین کے خیالات وتجربات پر غور کرتے ہوئے کسی ایک طریقہ کار پر اکتفاکیاجاتاہے۔

**4۔ منظوری یاانتخاب (Sanction)**

مسائل کے متعلق کافی غوروخوص اور طریقہ کار پر متفق ہونے کے بعد اس کے عمل آوری کے لئے اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے منظوری حاصل کی جاتی ہے۔ کسی مسئلہ کو حل کرنے کے جتنے طریقے یاذرائع ہوسکتے ہیں سب پر گہری نظر اور گہرائی کے ساتھ تجزیہ کیاجائے۔ مسئلہ کو حل کرنے کے طریقے کے انتخاب (Choice) کے دوران مختلف متبادل ذرائعوں کے فوائدوخامیوں کی بھی وضاحت کی جائے۔ تمام متبادل ذرائعوں میں سے بہترعمدہ وسائنٹفک طریقہ کواختیار کیاجائے۔ مسئلہ کو حل کرنے کے جس طریقہ کار کواختیار کیاجارہاہے اس کے تمام مراحل اوراس کے اثرات پر تجزیہ کیاجائے ۔ تمام متبادل ذرائع میں سے کفایتی مصارف کے ساتھ عمدہ اور معیاری طریقہ کارکاانتخاب کیاجائے۔

**5۔ عمل آوری (Implementation):**

فیصلہ سازی کا یہ ایک آخری مرحلہ ہوتاہے۔ متعلقہ مجالس سے منظوری کے بعد منصوبہ کے مطابق اس پر عمل جامعہ پہنایاجاتا ہے۔ مسئلہ کو حل کرنے کے طریقہ کارکے انتخاب کے ساتھ ہی اس پر عمل آوری کامرحلہ شروع ہوتاہے۔ ابتداءسے آخری مرحلہ تک

منصوبہ کے تحت مسئلہ کو حل کرنے کے تدابیر پر عمل کیاجائے۔ضرورت پر ماتحتین کو ذمہ داریاں تفویض کی جاتی ہیں۔ ماتحتین کے دشواریوں کو حل کرتے ہوئے منصوبہ کو عملی جامہ پہنایا جاتا ہے۔ منصوبہ کی عمل آوری کا وقت اور مدت پیش نظر رکھی جاتی ہے۔

**6۔نتائج کا تجزیہ یا جانچ(Evalvation of Decision):**

مسئلہ کو حل کرنے کے تدابیر پر عمل آوری کے ساتھ حاصل نتائج کا تجزیہ بھی کیاجائے۔ درست فیصلہ کی صورت میں مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ ممکنہ نتائج حاصل ہونا بہتر فیصلہ سازی کو ظاہر کرتا ہے۔

**فیصلہ سازی کی اہمیت(Importance of Decision Making)**

فیصلہ سازی ایک اہم انتظامی مرحلہ ہوتا ہے جس کو تنظیم کے اعلیٰ سطحی انتظامیہ طے کرتا ہے۔ ہر چھوٹے وبڑے اداروں، تنظیم میں فیصلہ سازی کے طریقوں کو استعمال کیاجاتا ہے۔ ذیل میں فیصلہ سازی کی اہمیت کو بتلایا گیا ہے۔

**1۔ قیادت کا تبادلہ:**

فیصلہ سازی اعلیٰ سطحی انتظامیہ کا فعل یا ذمہ داری ہے۔ وہ قطعی فیصلہ سے قبل متعلقہ عہدیداروں، ماہرین، تجزیہ نگاروں کے صلاح ومشوروں وتجاویز پر کافی غوروخوص کرتے ہوئے اس کے مثبت ومنفی پہلوؤں کا تجزیہ کیاجاتا ہے۔ اس طرح خیالات کے تبادلہ کے ذریعہ موزوں طریقوں کا انتخاب کیاجاتا ہے۔

**2۔وسائل کا استعمال:**

انتظامیہ اپنے قطعی فیصلہ سے قبل تنظیم کو حاصل وسائل اوران کے متبادل ذرائع واستعمالات پر غور کرتے ہیں۔ ہر تنظیم کو وسائل محدود حاصل ہوتے ہیں اسی لئے محدود وسائل کو منصوبہ بند طریقے پر استعمال کرنے میں فیصلہ سازی کا اہم کردار ہوتا ہے۔ منصوبہ کے بغیر وسائل کے استعمال سے ممکنہ نتائج حاصل نہیں ہوتے۔

**3۔کاروبار کی نشونما (Growth of Business):**

فیصلہ سازی کاروبار کے فروغ میں اہم کردار ادا کرتی ہے دراصل موزوں اور مناسب فیصلوں کی مدد سے ہی کاروبار کو فروغ حاصل ہوتا ہے اسی لئے اعلیٰ سطحی انتظامیہ فیصلہ سازی کے دوران دوراندیشی کے ساتھ موزوں فیصلے لیتے ہیں۔

**4۔ تنظیمی مقاصد کا حصول (Achieving organizational Goals):**

فیصلہ سازی تنظیمی مقاصد کے حصول میں مرکزی اہمیت رکھتی ہے۔ انتظامی مقاصد کو مدنظر رکھتے ہوئے تنظیم فیصلہ سازی اختیار کرتے ہیں۔ کم وقت اور کفایتی طرز پر تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے پر زور دیاجاتا ہے۔

**5۔عملہ کی کارکردگی میں اضافہ (Efficiency):**

صنعتی میدان میں وہ حکمت عملی کے سبب عملے کی کارکردگی بھی متاثر ہوتی ہے۔ عصری آلات کی تنصیب، عملہ کی تربیت، بہتر نگرانی، اجرت کی مناسب شرح، ترغیبی منصوبے وغیرہ منصوبہ سازی کے حصے ہوتے ہیں۔ اس سے مزدوروں کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

## 6.4 مقاصد یا اہداف پر مبنی انتظامیہ (Management by Objectives)

زمانہ کی ترقی کے ساتھ ساتھ نظم ونسق، انصرام یا انتظامی میدان میں بھی کافی تبدیلیاں رونما ہونے لگی۔ عصرِ حاضر میں ٹکنالوجی کی ترقی کے سبب موبائل اور مختلف ایپس (Apps) کو سرکاری وغیر سرکاری اداروں میں نظم ونسق یا انصرام یا انتظام کے لئے استعمال کیا جارہا ہے۔ ماتحتین کو فوری ہدایات جاری کرنے، ربط پیدا کرنے، کنٹرول کرنے وغیرہ میں اسمارٹ فون، ای میل اور مختلف ٹکنالوجی کا استعمال کیا جارہا ہے۔ ہر تنظیم یا ادارہ اپنے مقاصد واہداف کے تحت قائم ہوتا ہے۔ مقاصد کی تکمیل کے لئے انتظامیہ مختلف اقدامات کرتا ہے۔ عام طور پر انتظامیہ اپنے مقاصد کو ملحوظ رکھتے ہوئے ماتحتین کو ذمہ داری تفویض کرتا ہے ساتھ ہی اس کی تکمیل کی ذمہ داری اور ضروری ساز و سامان بھی فراہم کرتا ہے۔ وقتاً فوقتاً یا وقفہ وقفہ سے کام کی نگرانی بھی کی جاتی ہے۔ ضرورت پر ان کی رہبری بھی کی جاتی ہے۔ وقت مقررہ پر کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کے مکمل اقدامات کئے جاتے ہیں۔ آج کے عصری دور میں اسی طریقہ میں ردوبدل کے ساتھ نظم ونسق کے جدید طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔

**Peter F. Drucker** نے 1954 میں اپنی کتاب "The Practice of Management" میں Management by objective (MBO) کے تصور کو پیش کیا اسی لئے انہیں MBO کا باوا آدم بھی کہتے ہیں۔ اس تصور کے مطابق تنظیم یا ادارے کے اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین یا عملہ آپس میں مل کر باہمی تعاون کے ذریعہ تنظیمی مقاصد یا اہداف کا تعین کرتے ہیں۔ یہ نظم ونسق کا جمہوری طریقہ ہے۔ اس میں انتظامیہ کے ساتھ ساتھ ماتحتین بھی اپنی حصہ داری ادا کرتے ہیں۔ **پیٹر ڈرکر** نے اہداف پر مبنی انتظامیہ (MBO) کے تصور کو ایک وسیع تناظر میں پیش کیا۔ اس میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ساتھ ساتھ ماتحتی عملہ بھی شامل ہوتا ہے جس کے سبب تنظیم سے جڑے ہر فرد میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے جنہیں فطری طور پر وفاداری کے ساتھ فرائض کی بحسن خوبی انجام دہی میں تقویت پیدا کرتی ہے۔

انتظامی میدان کا یہ ایک جدید تصور یا نظریہ ہے جس میں کسی تنظیم یا ادارے کے مقاصد واضح طور پر تمام اراکین یا ملازمین کی مدد سے طے کئے جاتے ہیں اور ان مقاصد یا اہداف کو حاصل کرنے میں تمام ملازمین کو شامل بھی کیا جاتا ہے۔ انتظامیہ اور ماتحتین یا ملازمین آپس میں باہمی تعاون کے ساتھ مقاصد کو حاصل کرنے میں جڑ جاتے ہیں۔ چونکہ ملازمین تنظیمی مقاصد سے واقف ہوتے ہیں اسی اعتبار سے ملازمین کو اپنی اپنی ذمہ داری سے واقف کروایا جاتا ہے جس کے سبب تمام ملازمین مقاصد کے حصول میں گرمجوشی کے ساتھ حالات شامل ہوتے ہیں۔ مقاصد کے حصول کے لئے ہر ملازم کی کارکردگی اور اس کے طرز عمل پر گہری نظر رکھی جاتی ہے۔ ضرورت کے مطابق اصلاح یا ہدایت بھی دی جاتی ہے جس سے ملازمین فوری اصلاح کے ساتھ تنظیمی مقاصد کے حصول میں متوجہ ہو جاتے ہیں۔

### اہداف پر مبنی انتظامیہ کے مقاصد (Objectives of Management by Objectives):

مقاصد پر مبنی انتظامیہ ایک جدید انتظامی تصور ہے جس کو پیٹر ڈرکر (Peter Drucker) نے پیش کیا۔ یہ ایک اہم تصور ہے جس میں انتظامیہ کے ساتھ ساتھ ماتحتین یا ملازمین بھی شامل ہوتے ہیں۔ انتظامیہ اور ماتحتی عملہ مجموعہ طور پر اہداف کی تکمیل میں شامل ہوتے

ہیں۔ اہداف پر مبنی انتظامیہ کے چند اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیمی مقاصد یا اہداف کے متعلق تنظیم کے اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے لیکر تنظیم کے تمام متعلقہ ماتحتی عملہ واقف ہو۔
2. تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے کے لئے تنظیم کے عملہ میں احساس ذمہ داری پیدا کی جائے۔ اسی مقصد کے تحت ماتحتین یا عملہ کو ذمہ داری اور فرائض تفویض کئے جاتے ہیں۔ ذمہ داری کی تکمیل میں عملہ کا بھرپور تعاون کیا جاتا ہے۔
3. انتظامیہ اہداف اور اس کی تکمیل کے متعلق عملہ کو واضح انداز میں فرائض وذمہ داریوں سے واقف کرواتا ہے۔ اس مقصد کے تحت ملازمین کے درمیان باہمی ہم آہنگی وتعاون کا نظم قائم کیا جاتا ہے۔
4. تنظیمی اہداف کی تکمیل کے لئے عملہ وملازمین میں ترغیب پیدا کرنا۔ اسی مقصد کے تحت مختلف مرحلوں پر ان کی ہمت افزائی کی جاتی ہے۔ ساتھ ہی حوصلہ افزائی کے ساتھ اہداف کی تکمیل کے فوائد سے بھی واقف کروایا جاتا ہے۔
5. تنظیمی اہداف کو حاصل کرنے کے لئے تنظیمی ڈھانچہ یا ساخت میں باہمی تعاون کو فروغ دینے کے اقدامات کرنا یعنی تنظیم کے مختلف صیغہ جات کے درمیان تعاون کو فروغ دینا۔
6. تنظیم یا ادارے کے مقاصد کے حصول میں تنظیموں کے ساتھ ساتھ تنظیم کے کارکن یا ملازمین کو بھی شامل کرنا۔
7. تنظیمی مقاصد واضح ہو جس کو تمام ملازمین کو واقف کروایا جائے۔
8. تنظیمی کارکردگی کو عمدہ اور بہتر بنایا جائے۔
9. تنظیم یا ادارے اور ملازمین کے درمیان گہرے تعلقات وہم آہنگی پیدا کی جائے۔
10. ماتحتین پر موثر کنٹرول اور ان کی اصلاح اور حوصلہ افزائی کرنا۔
11. تنظیم کے تمام ملازمین کے درمیان ترسیل (Communication) کو بہتر بنانا۔

**اہداف پر مبنی انتظامیہ کے فوائد (Advantages of MBO):**

اہداف پر مبنی انتظامیہ کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. اہداف پر مبنی انتظامیہ (MBO) عصر حاضر کا ایک جدید طریقہ ہے۔ اس طریقہ کی بدولت تنظیم کے ہر ملازم تنظیمی مقاصد سے واقف ہوتا ہے اسی لئے ہر سطح کے ملازمین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے۔
2. انتظامیہ تنظیم کے ہر سطح کے عملہ پر گہری نظر رکھتا ہے جس کے سبب مسائل کو بروقت حل کرنے میں آسانی ہوتی ہے۔
3. ماتحتین یا عملہ میں تنظیم کے متعلق وفاداروں اور فرائض کی انجام دہی میں ترغیب پیدا ہوتی ہے۔
4. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں متعلقہ ہر ملازم اپنی حیثیت کے مطابق فرائض کو انجام دیتا ہے۔
5. تنظیم کے ہر سطح پر عمدہ کنٹرول پایا جاتا ہے۔
6. تنظیم میں عمدہ ترسیلی نظم ہوتا ہے۔
7. تنظیمی کارکردگی میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔

8. انتظامیہ اور ماتحتین کے درمیان رابطہ کا موثر نظم پایا جاتا ہے۔
9. یہ طریقہ نظم ونسق یا انتظامیہ کا جمہوری طرز طریقہ ہے۔اس لئے تنظیم میں شامل تمام عملہ میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے۔
10. کسی بھی تنظیم کے تمام انتظامی سطحوں (Level of Management)اور ماتحتین کے درمیان گہرے روابط اور ہم آہنگی، اعتبار و بھروسہ پیدا ہوتا ہے جس کے سبب تنظیم کی کارکردگی میں نمایاں اضافہ ممکن ہے۔
11. تنظیم میں شامل ہر رکن تنظیمی مقاصد سے واقف ہوتا ہے اور اس کے حصول میں تمام اراکین کو شامل کرتا ہے جس کے سبب ہر ملازم یا رکن میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے جس کے سبب ان میں بذات خود کام کی تحریک یا جذبہ پیدا ہوتا ہے۔ تنظیم میں شامل تمام اراکین اپنی اپنی ذمہ داری کو مکمل کرنے میں پہل کرتے ہیں جس سے تنظیمی وسائل ضائع نہیں ہوتے۔
12. تنظیم کے ماتحتین یا تمام اراکین کو شخصی طور پر حوصلہ افزائی کی جاتی ہے جس کے سبب گرمجوشی، یکسوئی کے ساتھ تنظیمی افعال انجام دیتے ہیں۔
13. مجموعی طور پر تنظیمی کارکردگی میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔
14. تنظیم کے خامیوں کی نشاندہی کرنے میں مدد ملتی ہے جس کے سبب وقت ضائع کئے بغیر اصلاح ممکن ہوتی ہے۔
15. تنظیم کے تمام اراکین کے درمیان واقع آسان ترسیل(Communication)ہوتی ہے۔

**مقاصد پر مبنی انتظامیہ کے خامیاں (Limitations of Management by Objectives):**

اہداف پر مبنی انتظامیہ (MBO) کے چند اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. اس طریقہ میں انتظامیہ کے ساتھ ماتحتین بھی شریک ہوتے ہیں اسی لئے بعض اوقات آپسی اختلافات کے پیدا ہونے کے امکانات پائے جاتے ہیں۔
2. ماتحتین کو فرائض وذمہ داریاں تفویض کی جاتی ہے۔ بعض اوقات ان کی عدم تکمیل پر انتظامیہ کو مشکلات پیدا ہوتے ہیں۔
3. ماتحتین اپنے اختیارات کو اپنے مطالبات کو منوانے کے لئے ہتھیار کے طور پر استعمال کرسکتے ہیں۔
4. یہ ایک غیر کفایتی طریقہ ہے۔اس طریقہ میں وقت اور سرمایہ کا زیادہ استعمال ہوتا ہے۔
5. انتظامیہ کو ماتحتین کے ساتھ مل کر تنظیمی مقاصد کو طے کرنے میں کافی مشکلات پیش آتے ہیں۔ بعض اوقات ماتحتین غیر معروف طریقہ پر اپنے شخصی مقاصد کو بھی تنظیمی مقاصد میں شامل کرتے ہیں۔
6. ماتحتین میں اتحاد کو فروغ پاتا ہے جس کے سبب انتظامیہ اور عملہ کے درمیان اختلافات پیدا ہوتے ہوسکتے ہیں۔

**مقاصد پر مبنی انتظامیہ کے خصوصیات (Features of Management by Objectives):**

1. مقاصد پر مبنی انتظامیہ ایک نظم ونسق کا جدید انداز یا طریقہ ہے۔
2. تنظیمی مقاصد کو تنظیم سے وابستہ تمام عملہ کو واقف کروایا جاتا ہے یعنی تنظیم میں شامل تمام ملازمین تنظیمی مقاصد سے واقف ہوتے ہیں۔

3. تنظیمی مقاصد کے حصول میں اعلیٰ سے ادنیٰ درجہ کے تمام ملازمین، عہدیدار یا کارکن شامل ہوتے ہیں۔
4. تنظیمی مقاصد کے حصول کے لئے ماتحتین کی اصلاح اور سرپرستی اور نگرانی کی جاتی ہے۔
5. تنظیم کے تمام اراکین کے درمیان مضبوط، گہری ہم آہنگی و تعاون پایا جاتا ہے۔
6. ماتحتین یا ملازمین سے Feed Back حاصل کرتے ہوئے ممکنہ مقاصد اور حاصل مقاصد کے درمیان تقابل کرتے ہوئے بہتری پیدا کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔
7. تنظیمی مقاصد کو تنظیم میں حاصل وسائل سے جوڑا جاتا ہے۔

## 6.5 غیر معمولی انتظامیہ (Management by Exception (MBE)

ہم اپنی روزمرہ زندگی میں مختلف انتظامی انداز کو دیکھتے ہیں۔ بعض ایسے افعال ہیں جو خود سے انجام پاتے ہوں انہیں خود ہی تکمیل کرتے ہیں لیکن چند ایسے امور جن کو خود انجام نہیں دے سکتے بلکہ اعلیٰ عہدیدار کی دخل اندازی لازمی ہو اس صورت میں اعلیٰ عہدیدار کے ذریعہ افعال انجام دئے جاتے ہیں۔ یہی طریقہ انتظامی معاملات میں استعمال کیا جاتا ہے جس کو غیر معمولی انتظامیہ (Management by Exception) کہتے ہیں۔ یہ ایک ایسا انتظامی طریقہ ہے جس میں تنظیم یا ادارے کے روزمرہ کے افعال حسب معمول ماتحتین کے ذریعہ انجام پاتے ہیں لیکن انتہائی ضروری اور اہم افعال جو ماتحتین کے ذریعہ ممکن نہیں ایسے افعال کو اعلیٰ عہدیدار سے رجوع کئے جاتے ہیں ۔یعنی اعلیٰ عہدیدار صرف انتہائی اہم معاملات کی تکمیل میں شامل ہوتے ہیں جبکہ روزمرہ کے افعال ان سے استثنا (Exception) رکھتے ہیں۔ اس لئے اس طریقہ کو MBE کہتے ہیں۔ منیجر یا عہدیدار غیر معمولی یا انتہائی اہم امور پر توجہ دیتے ہیں اس کو غیر معمولی انتظامیہ MBE کہتے ہیں۔ سائنٹفک مینجمنٹ کے باوا آدم ایف ڈبلیو ٹیلر (F.W. Taylor) نے غیر معمولی انتظامیہ (Management by Exception) کے تصور کو پیش کیا۔

اس طرز انتظامیہ میں ماتحتین یا کارکن آزادی کے ساتھ اپنے روزمرہ کے افعال کو انجام دیتے ہیں۔ مہارت کے ساتھ ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ ماتحتین کام کو مکمل انجام دیتے رہتے ہیں اسی لئے اس دوران درپیش مسائل کو خود سے حل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ملازمین خود سے مسائل حل نہ ہونے کی صورت میں منیجر، سوپروائزر یا اعلیٰ عہدیدار کو وقف کروایا جاتا ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اس طرح کے انتہائی اہم مسائل کو حل کرنے میں اپنا کردار ادا کرتے ہیں۔

اعلیٰ سطحی انتظامیہ، ماتحت عہدیدار، سوپروائزر، فورمین وغیرہ کو کام تفویض کیا جاتا ہے۔ یہ اپنے ماتحتین کے ذریعہ کام کی تکمیل کرواتے ہیں۔ یہ ایک مسلسل عمل ہوتا ہے جس کو درمیانی و ادنیٰ درجہ کے عہدیدار کام کی نگرانی اور تکمیل کرتے ہیں۔ بعض مسائل کو خود ہی حل کر لیتے ہیں۔ ایسے کوئی مسائل جنہیں اعلیٰ عہدیدار یا اعلیٰ سطحی انتظامیہ کو واقف کروانا ناگزیر ہونے کی صورت میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے ربط پیدا کرتے ہیں۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ صرف ناگہانی مسائل کی صورت میں ہی دخل اندازی کرتے ہیں بصورت دیگر مسائل کو حل کرنے کی ذمہ داری ادنیٰ سطح کو ہی دی جاتی ہے۔ یہ طریقہ ماتحت عہدیداروں کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ ان میں فیصلہ سازی کی صلاحیت کو اجاگر کرتا

ہے۔یہ طریقہ لائق و قابل عہدیدار کی صورت میں ہی کارآمد ثابت ہوتا ہے۔لائق عہدیدار مسائل کو خود سے حل کرنے کی جستجو کرتے ہیں۔

اہداف پر مبنی انتظامیہ (MBO) نظم ونسق کا ایک عمدہ طریقہ ہے اسی طرح (Management by Exception) بھی نظم ونسق کا ایک جدید طریقہ ہے۔ہر انتظامیہ سطحی ساخت یا ڈھانچہ (Structure) کے مطابق فرائض وذمہ داریوں کی تقسیم کرتا ہے۔ماتحتین کو فرائض کی ادائیگی میں ذمہ داریاں تفویض کئے جاتے ہیں۔روایتی طریقہ پر اعلیٰ سطحی انتظامیہ ماتحتین کے کام کی نگرانی اور سرپرستی کرتا ہے۔(Management by Exception) ایک تنظیمی طریقہ ہے۔اس طریقہ میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ عام مقاصد کی تکمیل کے لئے ماتحتین کو ذمہ داری تفویض کی جاتی ہے۔ تنظیم کے عام حالات یا عام معاملات کو چھوڑ کر اعلیٰ سطحی انتظامیہ صرف غیر معمولی حالات، مشکلات یا غیر معمولی مسائل کو حل کرنے میں دلچسپی لیتا ہے۔یعنی انتظامیہ عام معاملات کو ماتحتین کے سپرد کرتا ہے اور صرف اہم معاملات کو اپنے ذمہ لیتا ہے۔ایسے مسائل جن کو ماتحتین کے دائرہ اختیار میں نہ آتے ہوں یا ماتحتین سے ان کا حل نہ ممکن ہو ایسے سنگین غیر موافق اور اہم معاملات کو حل کرنے میں انتظامیہ دلچسپی لیتا ہے اس لئے اس طریقہ کو غیر معمولی انتظامیہ (Management by Exception MBE) کہتے ہیں۔اس طریقہ میں انتظامیہ کے سامنے صرف غیر معمولی مسائل یا مقاصد کو حاصل کرنے میں درپیش اہم مشکلات ہی پیش کئے جاتے ہیں جس کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ ہی حل کر سکتا ہے۔چند ایسے انتظامی مسائل ہوتے ہیں جن کو ماتحتین خود سے حل نہیں کر سکتے یا پھر ان کے دائرہ کار میں نہیں آتے اس صورت میں تمام اختیارات اعلیٰ عہدیدار حل کر سکتے ہیں۔ہر کمپنی یا صنعت ماہانہ یا سالانہ مقدار پیداوار (Output) یا مقدار فروخت (Sale) کا نشانہ مقرر کرتی ہے۔بعض اوقات یہ نشانہ خود بخود حاصل ہو جاتا ہے لیکن بازار کے غیر یقینی صورتحال یا غیر موافق حالات میں یہ نشانہ حاصل نہیں ہوتا۔اس صورت میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ دخل اندازی کرتے ہوئے اہداف کو حاصل کرنے میں درپیش مشکلات کی نشاندہی اور ان کو حل کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے اور ساتھ ہی اہداف کو حاصل کرنے میں اپنے طریقہ کار وغیرہ میں تبدیلی لانے کا اختیار رکھتی ہے۔یعنی انتظامیہ صرف غیر معمولی حالات یا غیر معمولی مسائل کو حل کرنے میں ہی اپنا کردار ادا کرتی ہے۔ تنظیم کے معیارات (Standard) مقرر ہوتے ہیں۔ان معیارات سے انحراف کی صورت میں انتظامیہ کو واقف کروایا جاتا ہے۔اس صورت میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ میں معیارات سے انحراف کی نشاندہی کرتے ہوئے ان پر قابو پانے کے اقدامات کرتی ہے۔یعنی اس نظم ونسق میں انتظامیہ صرف غیر معمولی حالات یا معاملات میں ہی مداخلت کرتی ہے۔

### غیر معمولی انتظامیہ کے مقاصد (Objectives of Management by Exception)

غیر معمولی انتظامیہ MBE کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. انتظامی کارکردگی میں اضافہ کرنا۔
2. غیر معمولی صورتحال کی نشاندہی کرتے ہوئے اس کے تدارک یا حل کے تدابیر اختیار کرنا۔
3. ماتحتین کو عام ذمہ داریاں تفویض کی جاتی ہیں اور غیر معمولی معاملات کو حل کرنے کے لئے اعلیٰ سطحی انتظامیہ اپنے ذمہ رکھتا ہے اس طرح یہ طریقہ تقسیم کار کے اصول پر کاربند ہوتا ہے جس سے سائنسی نقطہ نظر سے ذمہ داریاں تفویض ہوتی ہیں۔

4. ماتحتین یا عملہ اپنے فرائض سے بحسن خوبی واقف ہوتے ہوئے انہیں حل کرنے پر آمادہ ہوتا ہے۔
5. ماتحتین میں احساس ذمہ داری کے ساتھ مختلف شعبہ جات کے درمیان باہمی ربط کو فروغ دیتا ہے۔
6. تنظیم کے معیارات کو مقرر کرنا۔
7. ماتحتین کی کارکردگی کی جانچ و نگرانی کرنا۔

## 6.6 غیر معمولی انتظامیہ کے مراحل (Process of Management by Exception)

غیر معمولی انتظامیہ کے اہم مراحل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

**1۔ معیار کا تعین کرنا (Establish Standard):**

تنظیم اپنے مقاصد کے حصول کے لئے چند اہم اصول، قوانین، طریقہ کار و معیارات کو مقرر کرتی ہے۔ ماہانہ، سالانہ مقدار پیداوار کا تعین کرتی ہے۔ اس طرح فروخت کا نشانہ بھی مقرر کرتی ہے۔ اس اعتبار سے افعال پانے کے لیے ماتحتین کو ذمہ داری تفویض کرتی ہے۔ اس طرح معیارات (Standard) مقرر کرنا MBE کا بنیادی مرحلہ ہوتا ہے۔

**2۔ کارکردگی کی نگرانی کرنا (Monitoring Performance):**

ماتحتین کی کارکردگی و افعال کی نگرانی کرنا ایک اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں تنظیم کے ہر شعبہ یا ہر مقدار پیداوار کی کارکردگی کی جانچ کی جاتی ہے۔ ماتحتین اپنی ذمہ داری کے مطابق افعال انجام دینے پر ہی معیار کے مطابق کام تصور کیا جاتا ہے۔ اس کے برخلاف معیار سے انحراف کی صورت میں اسباب کی نشاندہی کرتے ہوئے اس میں اصلاحی سدھار کے اقدامات کئے جاتے ہیں۔ اس طرح ماتحتین کے نگرانی کے سبب عملہ میں بھی احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے۔

**3۔ غیر معمولی صورتحال کی نشاندہی (Identify Exception):**

انتظامیہ تنظیم کے غیر معمولی واقعات کو حل کرنے میں سہل کرتی ہے۔ غیر معمولی واقعات یا معیار سے انحراف یا منفی کارکردگی کی نشاندہی کرتے ہوئے اس پر قابو پانے کے اقدامات کرنا ایک اہم مرحلہ ہوتا ہے۔ منفی رجحانات کی عدم نشاندہی اور ان پر وقت پر قابو نہ پانے پر انتظامیہ غیر موافق حالات سے دوچار ہوتی ہے۔ اس لئے ہر وقت غیر معمولی واقعات کی نشاندہی کرنا ایک اہم مرحلہ ہوتا ہے۔

**4۔ اصلاحی اقدامات کرنا (Corrective Action):**

غیر معمولی صورتحال یا ناموافق واقعات کی نشاندہی کے ساتھ ان میں اصلاحی اقدامات کرنا اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے لئے ایک اہم مرحلہ ہوتا ہے۔ اس مرحلے میں ناموزوں واقعات کی نشاندہی اور اس کے لئے متبادل ذرائعوں میں سے موزوں طریقہ کار کو اختیار کیا جاتا ہے۔

### 5۔ تفویض (Delegation):

غیر معیاری واقعات پر قابو پانے کے لئے ماتحتین کے لئے ذمہ داری تفویض کرنا ایک اہم مرحلہ ہوتا ہے۔ اس مرحلے میں انحراف کے موزوں و مثبت اور اس کو حل کرنے کے لئے موزوں ماتحتین ذمہ داری تفویض کی جاتی ہے۔

### مقاصد پر مبنی انتظامیہ اور غیر معمولی انتظامیہ کی اہمیت و وسعت (Importance and Scope of MBO & MBE)

اہداف پر مبنی انتظامیہ (MBO) تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے اور نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ یہ نظم و نسق کو برقرار رکھنے کا جمہوری (Democratic) طریقہ ہے۔ اس میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ (TOP Management) اور ماتحتی عملہ (Subsidiary) یا ملازمین آپس میں ملکر تنظیمی مقاصد کو طے کرتے ہیں۔ اس طرح آپسی خیالات کے تبادلہ اور وسیع النظری کے ذریعہ مقاصد کو طئے کیا جاتا ہے۔ اس میں انفرادی یا شخصی مقاصد تنظیمی مقاصد میں خود بخود ضم ہو جاتے ہیں جس کے سبب ملازمین اور تنظیمی مقاصد بہ ایک وقت تکمیل پاتے ہیں۔ تنظیمی عمل سے ملازمین میں سکون پیدا ہوتا ہے۔ اس میں ترغیب، ذہنی سکون اور تنظیم پر اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ دوسری جانب تنظیمی وسائل کا انسب سطح پر استعمال ممکن ہوتا ہے۔ ہر ملازم ذوق اور دلچسپی کا مظاہرہ کرتا ہے۔ کفایتی انداز میں تنظیمی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے اس طرز نظم کو ہر چھوٹے و بڑے اداروں میں آسانی سے عمل درآمد کیا جاتا ہے۔ تنظیم کے ہر سطح یا مرحلے میں ملازمین ہوتے ہیں جو خود سے مسائل کو حل کرتے ہوئے کارکردگی کو بڑھانے میں مصروف ہوتے ہیں۔ وسیع تنظیموں میں ماتحتین کو تنظیمی ذمہ داری دی جاتی ہے جس کی تکمیل کے لئے ایک موزوں سوپروائزر کو مقرر کیا جاتا ہے۔ تنظیم کے اہم مسائل کو حل کرنے میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ اہم کردار ادا کرتا ہے۔

### مقاصد پر مبنی انتظامیہ اور غیر معمولی انتظامیہ کے درمیان امتیاز (Differences between MBO & MBE):

مقاصد پر مبنی انتظامیہ اور غیر معمولی انتظامیہ کے درمیان اہم فرق کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

| مقاصد پر مبنی انتظامیہ MBO | غیر معمولی انتظامیہ MBE |
|---|---|
| MBO.1 کا پھیلاؤ (Management by Objective) ہے۔<br>MBO.2 کے تصور کو پٹر ڈرکر نے پیش کیا۔<br>MBO.3 میں انتظامیہ اور ماتحتین آپس میں مل کر مقاصد طے کرتے ہیں اور ان کی تکمیل میں دونوں شامل ہوتے ہیں۔ | MBE .1 کا پھیلاؤ (Management by Exception) ہے۔<br>MBE .2 کے تصور کو ایف ڈبلو ٹیلر نے پیش کیا۔<br>MBE .3 میں کاروبار کے روزمرہ کے معاملات کو ماتحتین کے ذمہ دیا جاتا ہے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ صرف غیر معمولی تنظیمی مسائل کو حل کرنے میں پہل کرتا ہے۔ |

### غیر معمولی انتظامیہ کے فوائد (Advantages of Management by Exceptions)

غیر معمولی انتظامیہ (MBE) ایک انتظامی طریقہ ہے جس میں منیجر یا سوپروائزر روزمرہ کے افعال کو انجام دیتے ہیں۔ ممکنہ یا معیاری پیداوار (Standard Production) حاصل نہ ہونے کی صورت میں اور انتہائی اہم مسائل کو حل کرنے کے لے اعلیٰ سطحی انتظامیہ (Top Level Management) سے رجوع کیا جاتا ہے۔ ذیل میں غیر معمولی انتظامیہ کے فوائد کو بیان کیا گیا ہے۔

**1۔وقت کی بچت(Time Save):**

غیر معمولی انتظامیہ(MBE)میں ماتحتین اپنے روزمرہ کے افعال انجام دیتے ہیں۔ہر معاملے میں اعلیٰ عہدیار کوشامل نہیں کرتے جس کی بدولت انتظامیہ کاکافی وقت محفوظ رہتا ہے۔محفوظ وقت کوصنعت کے دوسرے مسائل کوحل کرنے میں استعمال کرسکتے ہیں۔(Top Level Management)فرم یاصنعت یاادارے کے لئے مستقبل کی بہتر کارکردگی وغیرہ کے متعلق طویل مدتی منصوبے تشکیل دینے،حکمت عملی اختیار کرنے،صنعتی مسائل کو تکنیکی انداز میں حل کرنے وغیرہ پر توجہ دیتے ہیں۔

**2۔ماتحتین کی حوصلہ افزائی:**

غیر معمولی انتظامیہ(MBE)میں ماتحتین کوروزمرہ کے افعال انجام دینےاوراسی سے متعلق مسائل کوحل کرنے کی آزادی حاصل ہوتی ہے جس کے سبب ماتحتین کی حوصلہ افزائی ہوتی ہے۔مزید مسائل فوری حل ہوجاتے ہیں کیونکہ بنیادی سطح پر مسائل کے اسباب اوران کے حل کی ترکیب سے شعبہ کے نگرانکار کوجانکاری حاصل ہوتی ہے۔

**3۔مسائل کا تیزی سے حل:**

ماتحتین یاملازمین اپنے روزمرہ کے افعال کومہارت کے ساتھ انجام دیتے رہتے ہیں۔بعض مسائل کوازخود حل کرلیتے ہیں جس کے سبب صنعتی افعال یاپیداوار بلارکاوٹ جاری رہتی ہے۔وقت کی بچت کے ساتھ پیداوار میں اضافہ کارجحان پیدا ہوتا ہے۔

4۔اعلیٰ سطح انتظامیہ میں فرم کے انتہائی اہم مسائل پر توجہ دیتےہیں جس کے سبب انتظامیہ اپنےفاضل اوقات کوفرم کی مزیدترقی کے منصوبے تشکیل دینے میں استعمال کرتے ہیں۔

5۔ تفویض اختیارات کے ساتھ ماتحتین میں کام کاشوق اوراعتماد میں اضافہ ہوتا ہے۔

**غیر معمولی انتظامیہ کے خامیاں(Demerits of Management by Exceptions):**

غیر معمولی انتظامیہ کے چنداہم خامیوں کوذیل میں بتلایاگیاہے۔

1۔ماتحتین کوکام کی آزادی حاصل ہوتی ہے جس کے سبب خودغرضی اورذاتی مفادات جیسے صفات ابھرنے کے امکانات پیدا ہوتے ہیں۔

2۔اعلیٰ عہدیداروں کی دخل اندازی کافی کم ہوتی ہے جس کے سبب ان میں عہدیداروں سے ربط ختم ہوجاتاہے۔

3۔ صنعتی وسائل کے ضائع ہونے کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔

4۔ماتحتین میں ترغیب پانے کی صلاحیت مفلوج ہوجاتی ہےاور بتدریج ان میں سستی وکاہلی کے خدشات بڑھنے لگتے ہیں۔

## 6.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

فیصلہ سازی نظم ونسق کااہم مرحلہ ہوتاہے۔عام طورپر تنظیم کااعلیٰ سطحی انتظامیہ تنظیمی مقاصد کے تحت نظم ونسق کے فیصلے لیتے ہیں۔فیصلہ سازی کے دوران مقاصد اور طریقہ کاراوراس کے دوررس اثرات کا بھی جائزہ لیاجاتاہے۔مسائل کی نشاندہی،اہم معلومات کی فراہمی،مسائل کے حل کے متبادل ذرائع وغیرہ کے بعد موزوں فیصلے لیتے ہیں۔مقاصدپر مبنی انتظامیہ (MBO)اور غیر معمولی صورتحال

کاانتظامیہ(MBE) نظم ونسق کے اہم طریقے ہیں۔ بیٹر ایف ڈر کر نے مقاصد پر مبنی انتظامیہ کے تصور کو پیش کیا۔ اس میں اعلیٰ انتظامیہ اور ماتحتین ملکر تنظیمی مقاصکو طے کرتے ہیں۔ یہ ایک جمہوری طریقہ ہے جس میں ملازمین کو بھی شرکت کاموقع حاصل ہوتا ہے۔ ملازمین میں دلچسپی اور ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ سائنٹفک مینجمنٹ کے باواآدم ایف ڈبلیو ٹیلر نے غیر معمولی صورتحال کاانتظامیہ (MBE) کے تصور کو پیش کیا۔ اس میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ تنظیم کے عام معاملات کوماتحتین کے سپرد ہوتا ہے۔ اعلیٰ انتظامیہ صرف غیر معمولی واقعات اور معیارات سے انحراف کی صورت میں ہی نظم ونسق کے موزوں طور طریقوں کو اختیار کرتا ہے۔ اس طریقہ میں انتظامیہ صرف کافی اہم معاملات میں بھی مداخلت کرتا ہے۔

## 6.8 کلیدی الفاظ (Keywords)

عملہ (Staff) : کسی تنظیم یاادارے میں کام کرنے والے ملازمین کو عملہ کہتے ہیں۔

مثبت (Positive) : اچھے، ہمت افزا، فائدے مند نکات کو مثبت سے تشبیہ دی جاتی ہے۔

## 6.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

خالی جگہوں کو پر کیجئے۔

1۔ MBO کا پھیلاؤ _____ ہے۔ 2۔ MBE کا پھیلاؤ _____ ہے۔

3۔ مقاصد پر مبنی انتظامیہ کو _____ نے پیش کیا۔

4۔ فیصلہ سازی کے مراحل کے چند اہم نام _____ ہیں۔

5۔ فیصلہ سازی کو _____ قطعیت دیتے ہیں۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1۔ مقاصد پر مبنی انتظامیہ (MBO) کی وضاحت ہے۔ 2۔ غیر معمولی صورتحال کاانتظامیہ (MBE) پر مختصر نوٹ لکھیے۔

3۔ فیصلہ سازی کے خصوصیات بیان کیجئے۔ 4۔ فیصلہ سازی کے مقاصد بیان کیجئے۔

5۔ فیصلہ سازی کی اہمیت کو بیان کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1۔ فیصلہ سازی کی تعریف کرتے ہوئے اس کے اہم مراحل کو بیان کیجئے۔

2۔ اہداف پر مبنی انتظامیہ (MBO) پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔ 3۔ فیصلہ سازی پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

4۔ غیر معمولی انتظامیہ (MBE) پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

5۔ مقاصد پر مبنی انتظامیہ (MBO) اور غیر معمولی انتظامیہ (MBE) کے درمیان امتیاز کیجئے۔

# اکائی 7۔ تنظیم

(Organisation)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 7.0 | تمہید | (Introduction) |
| 7.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 7.2 | تنظیم کا تصور معنی اور تعریف | (Concept, Meaning and Definition of Organisation) |
| 7.3 | تنظیم کی ضرورت واہمیت | (Need and Impottance of Organisation) |
| 7.4 | تنظیم کی نوعیت ووسعت | (Nature and Scope of Organisation) |
| 7.5 | تنظیم کی قسمیں | (Types of Organisation) |
| 7.6 | خطی تنظیم یا اسکیلر تنظیم | (Scalar or Line Organisation) |
| 7.7 | افعالی تنظیم | (Functional Organisation) |
| 7.8 | خطی اور عملہ تنظیم | (Line and Staff Organisation) |
| 7.9 | کمیٹی تنظیم | (Committee Organisation) |
| 7.10 | پراجکٹ تنظیم | (Project Organisation) |
| 7.11 | میٹرکس تنظیم | (Matrix Organisation) |
| 7.12 | آزاد شکلی تنظیم | (Free Form Organisation) |
| 7.13 | رسمی اور غیر رسمی تنظیمیں | (Formal and Informal Organisation) |
| 7.14 | مرکوزیت کا مفہوم، معنی اور تعریف | (Meaning and Definition of Centralisation) |
| 7.15 | اختیارات کی حوالگی | (Delegation of Authority) |
| 7.16 | حوالگی کی اہمیت | (Importance of Delegation) |
| 7.17 | اتھاریٹی کی حوالگی میں رکاوٹیں | (Hindrances in Delegation of Authority) |
| 7.18 | اکتسابی نتائج | (Learning Outcomes) |
| 7.19 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 7.20 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examination Questions) |

## 7.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

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 اوران 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۔

## 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 کو بیان کر سکیں گے۔

## 7.2 تنظیم کا تصور معنی اور تعریف (Concept, Meaning and Definition of Organisation)

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 وغایت کے لیے مل جل کر کام کر رہا ہو۔ کسی بھی کام کی تکمیل انسانی وسائل، مال، پلانٹ، سرمایہ اور مرکز کا ہونا ضروری ہوتا ہے۔ ان تمام عناصر کو یکجا کر کے مقاصد کے حصول کا نام تنظیم ہے۔

مختلف ماہرین انتظامیہ نے مختلف انداز میں تعریف کی ہے۔ چند ماہرین کی تعریفات کو ذیل میں بیان کیا جاتا ہے۔

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

According to Henry Fayal "Organising means building up the dual structure both material and human of undertaking providing everything necessary for its functioning and raw material, tools, capital and personal to execute the plan of action".

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

3) کونٹز اینڈ اوڈونیل نے یوں تعریف کی ہے "انٹر پرائیز 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"۔

According to Koontz O Donnel "Organisation the structural relationship by which an enterprise is bound togather and the framework in which individual efforts is coordinated".

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"۔

According to Terry "organization is the creation of relationship among persons and work so that it may be carried on in a better and efficient way".

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

6) چسٹر برنارڈ کے مطابق دو یا زائد افراد کے درمیان باہمی یا آپسی تعاون کا نظام تنظیم کاری کہلاتا ہے۔

According to Chester I. Barnard "Organisation is a system of Cooperative activities of two or more persons".

## تنظیم کی خصوصیات وخدوخال (Characteristics / Features of Organisation)

تنظیم کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

1) یہ افراد کا گروہ ہے جو چھوٹا یا بڑا ہو سکتا ہے۔ اس کا انحصار تنظیم کے سائیز پر ہوتا ہے۔

2) تنظیم میں یہ گروہ انتظامی صیغہ کی رہنمائی میں فرائض کی تکمیل کرتا ہے۔

3) یہ انتظامی ترتیب ہے جس میں مختلف افراد کو ان کی صلاحیت یا ذہانت کے مطابق عہدے تفویض کیے جاتے ہیں۔

4) تنظیم دراصل ایک ہدایت کاری میں مقتدر ہوتی ہے جو گروہ کے طے شدہ گروہی کوششوں پر کنٹرول کا اختیار رکھتی ہے۔ کسی انحراف کی صورت مداخلت کا اختیار رکھتی ہے، تاکہ طے شدہ مقاصد حاصل ہوں۔

5) 'محنت کی تقسیم' اختیارات اور ذمہ داریوں کی سوچ سمجھ کر منصوبہ بندی کی جاتی ہے، تاکہ فرم کی کارکردگی میں کوئی کسر نہ رہ جائے۔

6) تنظیم میں فرائض اور ذمہ داریوں کی ساخت مضمر ہوتی ہے۔ یعنی عہدہ داروں کے فرائض، اختیارات اور ذمہ داریوں کو تقسیم کر دیا جاتا ہے، تاکہ عہدہ داروں کے درمیان تعلق برقرار رہے۔

7) تنظیم کا وجود مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے ہوتا ہے۔ یعنی سرگرمیاں طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے جاری رکھی جاتی ہیں۔

8) تنظیم کا تصور عملی ہوتا ہے۔ یعنی سرگرمیاں طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے جاری رکھی جاتی ہے۔

## 7.3 تنظیم کی ضرورت واہمیت (Need and Impottance of Organisation)

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؟ ایسا ممکن ہے کہ تنہا تجارت کے لیے تنظیم کی ضرورت محسوس نہیں کی جاتی۔ کیونکہ نقصان کو ایک شخص ہی بڑے اچھے انداز میں برداشت کرتا ہے۔ اس لیے تنہا تاجر بہت ہی چابکدستی سے ہر کام مناسب انداز میں کرتا ہے۔ اس کو اختیارات اور ذمہ داریوں کو دوسرے افراد کو منتقل نہیں کرنا پڑتا۔ یہ اپنے کاروبار کا مالک، ڈائریکٹر اور منیجر ہوتا ہے۔ لیکن جیسا ہی اختیارات اور ذمہ داریوں کی تقسیم کر دیتا ہے، تاکہ وہ مفوضہ کام انجام دے سکیں۔ جیسا جیسا اس کے کاروبار کی توسیع ہوتی ہے اور کاروبار کا سائیز بڑھتا جاتا ہے تب اس کے لیے ضروری ہو جاتا ہے کہ وہ مختلف سیکشنس، شعبہ جات اور ڈیویژنس بنائے، تاکہ ہر ڈیویژن، ڈپارٹمنٹ اور سیکشن کے مینجرز کو ذمہ داریاں سپرد کی جائیں اور سرگرمیاں منظم انداز میں پورے تال میل کے ساتھ انجام دیے جاسکیں۔ اس طرح بتدریج ایک تنظیم کا وجود عمل میں آتا ہے۔ اس تنظیم کی ترقی کے لیے مختلف رکاوٹوں کو دور کرنے کے لیے مثالی تنظیم کے لیے منصوبہ تیار کیا جانا از حد ضروری ہو جاتا ہے۔ علاوہ ازیں تنظیم کی توسیع کے ساتھ ساتھ کاروبار کی نشو نما میں پیچیدگیاں آتی جاتی ہیں۔

ایسے حالات میں تنظیم کی ضرورت پیش آتی ہے، اور تنظیم ضروری ہو جاتی ہے۔ جبکہ دو یا دو سے زیادہ افراد کسی کام کو انجام دیتے ہوں۔ کاروبار کی توسیع کے ساتھ ساتھ نفسیاتی، سماجی اور طبعی مسائل میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ تنظیم فرائض اور ذمہ داریوں کا ایک ساختیاتی ڈھانچہ فراہم کرتی ہے۔ یہ ایک طرف تعلقات کے لیے اختیارات فراہم کرتی ہے تو دوسری طرف ترسیل کا ایک بہترین نظام فراہم کرتی ہے۔ ایک مثالی تنظیم مقاصد کے حصول میں مددگار ہوتی ہے۔ ایسا اس وقت تک نہیں ہو سکتا جب تک کہ انفرادی کوشش بہتر انداز میں استعمال نہ کی جائیں۔ کاروبار کے لیے تنظیم قطعی نہیں بلکہ کاروبار کی کامیابی کے لیے ایک بہترین ذریعہ ہے۔ کیونکہ ہم منظم سرگرمیوں کے ذریعہ ہی مقاصد حاصل کرسکتے ہیں۔

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 کرسکتی ہے۔ جبکہ ایک اچھی تنظیم ایک خراب پروڈکٹ کو بازار کا نور نظر بنا سکتی ہے۔ یعنی کامیابی سے ہمکنار کرسکتی ہے"۔

## تنظیم کے فائدے (Advantages of Organisation)

کسی بھی فرم میں تنظیم کی بڑی اہمیت ہوتی ہے۔ تنظیم انتظامیہ کا بنیادی فعل ہے۔ اس کی اہمیت کا اندازہ انتظامی افعال کے طریقۂ عمل میں ڈیزائین کردہ ترتیب وار تعلقات پر مبنی زنجیر سے لگایا جاسکتا ہے کہ کس طرح عہدہ دار آپسی تال میل برقرار رکھتے ہوئے فرم کے طے شدہ مقاصد حاصل کرتے ہیں۔ تنظیم صرف ایک چارٹ یا بے جان ساخت نہیں ہے۔ تنظیم افراد پر مشتمل ہوتی ہے۔ جس کے ذریعہ ہدایت کاری، ارتباط اور کنٹرول جیسے اہم افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ اس طرح تنظیم انتظامیہ کی ایک مضبوط بنیاد ہے۔ جس کو فرم ایک اہم ہتھیار کے طور پر استعمال کرتی ہے۔ ذیل میں تنظیمی فوائد کو بیان کیا گیا ہے۔

1) فرم کے انصرام میں مددگار

تنظیم سازی کا فعل انتظامیہ کے دیگر افعال کی انجام دہی کو ممکن بناتے ہیں۔ جیسے منصوبہ کاری، عملہ کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول۔ ناکافی اور غیر سائنٹفک تنظیم کے نتیجے میں کام کو دہرانا ہوتا ہے۔ اور چند اہم کوششیں اور سرگرمیاں تکمیل پانے سے رہ جاتی ہیں۔ مثالی تنظیم مختلف انتظامی افعال جیسے محنت کی تقسیم، تفویض، اختیارات میں استقامت، اختیارات کی تشریح و تعریف، ذمہ داری اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کی نوعیت کی تشریح میں سہولت بخش ثابت ہوتے ہیں۔

2) نشوونما اور تبدیلی کو فروغ

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

3) ارتباط کا فروغ

تنظیم فرم کے مختلف شعبہ جات کے درمیان ارتباط کا اہم ذریعہ ہے۔ تنظیم مختلف شعبہ جات کے درمیان واضح تعلقات کی وضاحت کرتی ہے اور مختلف سرگرمیوں کے درمیان تعدیل میں مددگار ہے۔ تنظیم مختلف شعبہ جات کی سرگرمیوں میں ارتباط کے لیے اور ترسیل کے لیے مختلف ذرائعوں کو فراہم کرتی ہے، تاکہ کامیاب ترسیل کے لیے ارتباطی عمل کو مزید بہتر بنایا جاسکے۔

4) تکنیکی اختراعات کا بھرپور استعمال

ایک اچھی اور مثالی تنظیمی ساخت لچکدار ہوتی ہے اور ٹکنالوجی مزید بہتری کے لیے گنجائش فراہم کرتی ہے۔ نئی ایجادات کے پس منظر میں تنظیم میں اختیارات اور فرائض میں تبدیلیاں کی جاسکتی ہیں، تاکہ عصری ٹکنالوجی سے استفادہ کیا جاسکے۔

5) پیداواریت میں اضافہ

تنظیم شئے کی پیداواریت کی طریق عمل کا جائیزہ لے کر غیر ضروری طریق عمل یعنی دہرائے جانے والے عمل کو ختم کرتی ہے۔ جس کی وجہ سے طریق عمل آسان ہوجاتا ہے اور محنت اکارت نہیں جاتی اور پیداواریت میں اضافہ ہوتا ہے۔

6) انسانی وسائل کا بھرپور استعمال

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

7) تخلیقی عمل کی ہمت افزائی

کسی بھی فرم کی ساخت کی بنیاد اختیارات کے واضح حدود، وقت فیصلہ کا اختیار، تخلیقی عمل کی ہمت افزائی وغیرہ پر رکھی جاتی ہے۔ یہ تمام نکات تعمیری عمل کو تیز کرتے ہیں اور ساتھ ہی ساتھ پوشیدہ صلاحیتوں کو ابھرنے کا موقعہ فراہم کرتی ہیں۔ جس کی وجہ سے فرم ایک طرف مقاصد کو حاصل کرتی ہے تو دوسری طرف بھاری کاروباری نفع بھی حاصل کرتی ہے۔

8) تربیت اور ترقی کے لیے گنجائش

ایک تنظیم اختیارات کی حوالگی میں سہولت بخش ہوتی ہے۔ جو کہ تربیت اور ترقی کے لیے سہولت کی فراہمی کا باعث ہوتی ہے۔ اختیارات کی حوالگی یعنی تفویض اختیارات ماتحتین کی ہدایت کاری کا ایک بہترین ذریعہ ہے۔ اس طرح تنظیم عملہ کو ضرورت پڑنے پر زیادہ اختیارات کے ساتھ کام کرنے کی تربیت دیتی ہے۔

## 7.4 تنظیم کی نوعیت و وسعت (Nature and Scope 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۔ عام طور پر تنظیم کو دو طرح سے دیکھا جاسکتا ہے۔

1) تنظیم، بطور طریقۂ عمل

2) تنظیم، بطور عملہ کے درمیان تعلقات کے حدود کی نشاندہی

اب ہم ان کا جائیزہ لیں گے کہ یہ کس طرح تنظیم کی ساخت، نوعیت کو ظاہر کرتے ہیں۔

1) تنظیم، بطور طریقۂ عمل

تنظیم بطور طریقۂ عمل کے افعال کی انجام دہی ہے۔ یعنی تنظیم انتظامی اُمور کا ایک حصہ ہوتی ہے۔ درجہ ذیل نکات سے اس کی وضاحت ہو جائیگی۔

a) کاروباری مقاصد کے حاصل کرنے کے لیے ضروری سرگرمیوں کا تعین کرنا۔

b) محنت کی تقسیم۔

c) متعلقہ سرگرمیوں کی گروہ بندی۔

d) درکار صلاحیتوں کے حامل افراد کو کام حوالے کرنا تا کہ کام نفاست کے ساتھ تکمیل پائے۔

e) اختیارات کی حوالگی یا تفویض اختیارات۔

f) مختلف افراد یا گروہوں کی کوششوں یا سرگرمیوں میں ارتباط پیدا کرنا۔

جب کبھی ہم تنظیم کے طریقۂ عمل کی بات کرتے ہیں تب ہر عہدہ دار کے افعال کا جائیزہ لینا ہوتا ہے۔ تنظیم سازی ایک مسلسل طریقۂ عمل ہے، اور مسلسل فرم کی کارکردمدت تک جاری وساری رہتا ہے۔ حالات تبدیل ہو جائیں یا مادی صورتحال تبدیل ہو جائے تب نئی سرگرمیاں سامنے آتی ہیں۔ ان پر مستقل طور پر نظر ثانی کرنا پڑتا ہے، اور فرائض کی منتقلی از سرنو 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، تا کہ 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 نظر ثانی کے ذریعہ تنظیم کے اس طریقۂ عمل کو حرکیاتی بنایا جاسکتا ہے۔

1) تنظیم، بطور عملہ کے درمیان تعلقات کے حدود کی نشاندہی

(Organisation as frame of relationship among Staff)

تنظیم فرم کے داخلی انصرام کی ذمہ دار ہوتی ہے۔ فرم کے داخلی معاملات، اختیارات و ذمہ داریاں اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کا مراتب کی مناسبت سے ایک جال بنا ہوتا ہے۔ اس جال سے جڑے تمام عہدہ دار مختلف سطح پر مشترکہ مقاصد حاصل کرنے کے لیے کام کر رہے ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، افراد، افعال اور انفراسٹرکچر کے ایک منظم اتصال پر مشتمل ہوتی ہے جو قطعی اختیارات اور واضح ذمہ داریوں کے ساتھ باقاعدہ مربوط پر مشتمل ہوتی ہے۔ تنظیم کی ساخت کو ترسیل کے ذرائعوں، اختیارات و ذمہ داریوں کے بہاؤ کے تعین کے لیے ڈیزائین کیا جاتا ہے۔ اس مقصد کے حصول کے لیے مختلف ڈیزائنیس کا تجزیہ کرنا پڑتا ہے۔ پیٹر یف ڈریکر نے تین تجزیوں کی نشاندہی کی ہے۔ ان کو ذیل میں دیکھا جاسکتا ہے۔

i) سرگرمیوں کا تجزیہ (Activities Analysis)

ii) فیصلہ کا تجزیہ (Decision Analysis)

iii) تعلقاتی تجزیہ (Relations Analysis)

عہدہ داروں کی مراتب بندی کا جائیزہ لیا جائے۔ جس میں عہدہ دار اور ان کے اختیارات اور ذمہ داریوں کی وضاحت ہو۔ ہر عہدہ دار کی جوابدہی کی وضاحت کی جائے۔ اس کے بعد اس پر عمل آوری کی جائے۔ یعنی اس پورے نظام کو فرم کے داخلی انصرام کے لیے نافذ العمل قرار دیا جائے۔ اس سلسلے میں ایک بات ذہن میں رکھی جائے کہ یہاں افراد پر توجہ مرکوز نہ کی جائے بلکہ ان کے درمیان تعلقات اور مراتب کی ساخت پر توجہ دی جائے۔ ایک مرتبہ مراتب بندی کی تکمیل پا جائے تو اس میں تبدیلی نہ کی جائے۔ اس طرح تنظیم کا تصور ساکت قرار پاتا ہے۔ اس تصور کو کلاسیکل تصور بھی کہا جاتا ہے۔ تنظیمی چارٹس تیار کر کے اس میں مختلف افراد کے تعلقات کو ظاہر کیا جاتا ہے۔ ایک تنظیمی ساخت میں باقاعدہ اور بے قاعدہ تنظیم شامل ہوتی ہے، اور اس کی تشریح انصرامی اقدامات کے ذریعہ کی جاتی ہے۔ جبکہ بے

قاعدہ تنظیم کی تشکیل بر سر موقعہ ہوتی ہے، جو عام رجحانات، مباحث اور دیگر ایک دوسرے سے مربوط تنظیم سے منسلک افراد کی خصوصیات کی بنیاد پر تشکیل دی جاتی ہے۔ اس طرح یوں کہا جاسکتا ہے کہ با قاعدہ اور بے قاعدہ دونوں ساختیں تنظیم کا حصہ ہوتی ہیں۔

## 7.5 تنظیم کی قسمیں (Types of Organisation)

تنظیم کی ساخت کا انحصار فرم اور کاروبار کے سائیز پر ہوتا ہے۔ فرم کا سائیز بڑا ہو تو سرگرمیاں زیادہ ہوتی ہیں۔ اور اگر فرم کا سائیز چھوٹا ہو تو سرگرمیاں کم ہوتی ہیں۔ چونکہ تنظیمی ساخت بنیادی طور پر عہدوں پر موزوں افراد کی تعیناتی ہوتی ہے اور ان کے عہدے کی نوعیت کے اعتبار سے اختیارات کی تفویض عمل میں آتی ہے، اور جوابدہی کی ذمہ داری کا بھی تعین کر دیا جاتا ہے۔

تنظیم کی ساخت کی قسمیں درجہ ذیل ہیں۔

1) خطی تنظیم / اسکیلر تنظیم (Scalar / Line Organisation)
2) افعالی تنظیم (Functional Organisation)
3) خطی اور عملہ تنظیم (Line and Staff Organisation)
4) کمیٹی تنظیم (Committee Organisation)
5) پراجکٹ تنظیم (Project Organisation)
6) میٹرکس تنظیم (Matrix Organisation)
7) آزاد شکلی تنظیم (Freeform Organisation)

## 7.6 خطی تنظیم یا اسکیلر تنظیم (Scalar or Line Organisation)

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 جاسکتا 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۔




## 7.7 افعالی تنظیم (Functional Organisation)

افعالی تنظیم کے تصور کو یف ڈبلیو۔ ٹیلر نے پیش کیا۔ اس کو سائنٹفک مینجمنٹ کا باوا آدم مانا جاتا ہے۔ چونکہ خطی تنظیم میں متعلقہ شعبہ کی تمام سرگرمیوں کا ذمہ دار واحد شخص ہوتا ہے، اس لیے تمام سرگرمیوں کی نگرانی ماہرانہ انداز میں نہیں کر سکتا۔ اس کی وجہ یہ ہوتی ہے کہ شعبہ کا صدر درکار تربیت اور اہلیت کا حامل نہیں ہوتا۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ٹیلر نے افعالی تنظیم کے تصور کو پیش کیا۔ ٹیلر کا یہ تصور اختصاص (Specialisation) پر مبنی ہے۔ افعالی تنظیم کے تحت ایک تنظیم میں مختلف افعال کو انجام دینے کے لیے مختلف ماہرین سوپروائیزر کے طور پر کام کرتے ہیں۔ اس طرح مزدوران ماہرین کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ ہدایات افعال کی مناسبت سے جاری کی جاتی ہیں۔ اختیارات کے حاصل ہونے کی وجہ سے اس قسم کی تنظیم کی ضرورت درجہ ذیل وجوہات کی بناء پر پیش آتی ہے۔

1) بڑے پیمانے کی عصری تنظیموں کی پیچیدگیوں کے تقاضوں کی تکمیل کے لیے۔
2) مہارت سے بھرپور استعمال کی خواہش کی تکمیل کے لیے۔
3) لائین مینجرز کے کام کے بوجھ (یعنی پیچیدہ مسائل اور فیصلہ سازی) سے بچنے کے لیے۔

### افعالی تنظیم کی خصوصیات (Characteristics of Functional Organisation)

افعالی تنظیم کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

1) مخصوص افعال کے مطابق کام کی تقسیم کی جاتی ہے اور سوپروائزر اس کا ذمہ دار ہو جاتا ہے۔
2) مخصوص افعال کی انجام دہی کے لیے ماہرین کو متعلقہ شعبہ کی مناسبت سے ہدایات اور احکامات دیے جاتے ہیں اور اختیارات بھی حوالے کیے جاتے ہیں۔
3) جن ماہرین کو اختیارات دیے جاتے ہیں انہیں ان مخصوص شعبہ کے ماتحت عملہ کو احکامات و ہدایات جاری کرنے کے

لیے اختیارات کا استعمال کرتے ہیں۔

4) عملی اعتبار سے افعال ماہرین سے مشاورت کے بعد فیصلے لیے جاتے ہیں۔

5) عملی اختیارات کے حوالے سے عہدہ دار اور سپر وائزر اپنے اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔

## 7.8 خطی اور عملہ تنظیم (Line and Staff Organisation)

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

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 ہوتا ہے۔ | 3. اعلیٰ عہدہ دار زیادہ ہوتے ہیں، اس لیے ڈسپلن پر اثر پڑتا 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 | 6. افعالی تنظیم میں لچک نہیں ہوتی اور ضرورت پڑنے پر تبدیلیاں |

| | |
|---|---|
| جاسکتی ہیں۔ | 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 آفیسرز کو مشورہ دینا یا رائے دینے والے ہوتا ہے۔ |
| 2. لائن تنظیم میں ماہرین نہیں ہوتے، لائین آفیسرز کو مشورہ نہیں ملتا۔ | 2. لائین اینڈ اسٹاف تنظیم میں لائین آفیسر کو ماہرانہ مشورہ ماہرین دیتے ہیں، انہیں اسٹاف آفیسرز 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 آفیسرز ہونے کی وجہ سے ڈسپلن کم ہوتا ہے۔ |
| 5. عمومی طور پر فرائض کی انجام دہی میں آپس میں کوئی ٹکراؤ نہیں ہوتا۔ | 5.لائین اینڈ اسٹاف اور اسٹاف آفیسرز کے درمیان ٹکراؤ ہوتا ہے۔ |

## 7.9 کمیٹی تنظیم (Committee Organisation)

آج کی اسی جدید کاروباری دنیا میں انصرامی معاملات سے ایک شخص / فرد نہیں نمٹ سکتا ہے۔ جبکہ یہاں انصرامی معاملات سے نمٹنے کے لیے دو یا دو سے زائد افراد درکار ہوں۔ اس کو تنظیم کی کمیٹی کی شکل دی جاتی ہے۔ کمیٹی افراد کا ایک گروہ ہے جس کو چند انتظامی افعال حوالے کیے جاتے ہیں۔ اور ان سے رائے یا سفارشات کی توقع کی جاتی ہے۔ Hicks کے الفاظ میں "کمپنی افراد کا ایک گروہ ہے جو منصوبہ بند طریقہ پر ایک خصوصی موضوع پر بحث یا فیصلہ لیتے ہیں"۔

کمیٹی تنظیم کی قسمیں (Types of Committee)

کمیٹی تنظیم کی تین قسمیں ہیں۔

1) مشاورتی کمیٹی (Advisory Committee)

یہ کمیٹی اس کے رجوع کردہ مسائل کی جانچ کرتی ہے۔ اگر اس کمیٹی سے کوئی مسئلہ رجوع کیا جاتا ہے تو کمیٹی کو ایک اچھی رائے یا مسئلہ کا حل دینا ہوتا ہے۔ اس کی وجہ یہ ہوتی ہے کہ کمیٹی ماہرین پر مشتمل ہوتی ہے۔ یہ افراد اپنے اپنے میدان کے شہسوار ہوتے ہیں۔ اس لیے کسی مسئلہ کو ان سے رجوع کرنے پر اس کے اراکین اپنی ماہرانہ معلومات کی بنیاد پر اس کا مختلف زاویوں سے تجزیہ کرکے مسئلہ کا حل پیش کرتے ہیں۔

2) حقائق معلوم کرنے کی کمیٹی(Fact Finding Committee)

ایسی کمیٹیاں کسی خاص موضوع پر صرف معلومات جمع کرنے کی غرض سے تشکیل دی جاتی ہیں۔ دیے گئے موضوع پر گہرے مطالعہ کے بعد سفارشات کے ساتھ اپنی رپورٹ پیش کرتی ہے۔ یہ کسی بھی کمپنی میں عموماً قائم کی جاتی ہیں۔

3) ایکشن کمیٹی(Action Committee)

یہ کمیٹی لائین آفیسرز پر مشتمل ہوتی ہے۔ یہ کمیٹی فیصلہ لے سکتی ہے اوراس کو نافذ کرنے کا اختیار بھی کمیٹی کو حاصل ہوتا ہے۔ کمیٹی کی نوعیت مستقل ہوتی ہے۔ ایکشن کمیٹی کی بہترین مثال بورڈآف ڈایریکٹرز (مجلس نظماء) ہے۔ یہی بورڈ کمپنی کی تقدیر کا فیصلہ کرتا ہے۔

## 7.10 پراجکٹ تنظیم (Project Organisation)

پراجکٹ تنظیم کے قیام کا مقصد افعالی تنظیم کی خامیوں کو دور کرنا تھا۔ فیصلہ سازی میں تاخیر اور ارتباط میں کمی جیسی خامیوں کو دور کرنے کے لیے اس کو قائم کیا گیا۔ پراجکٹ تنظیم مخصوص پروگرامس یا پراجکٹس کے افعالی شعبہ جات پر مشتمل ہوتی ہے۔ دوسرے الفاظ میں پراجکٹ تنظیم اہم افعالی شعبہ جاتی صدور پر مشتمل ہوتی ہے۔ یہ تنظیم قلیل تعداد میں بڑے پراجکٹس کی صورت میں موزوں ہے۔

پراجکٹ تنظیم کے خدوخال(Features of Project Organisation)

## 7.11 میٹرکس تنظیم (Matrix Organisation)

میٹرکس تنظیم کو بعض مصنفین نے میٹرکس ڈیزائین بھی کہا ہے۔ میٹرکس تنظیم میں کئی ڈپارٹمنٹس ہوتے ہیں۔ ہر ڈپارٹمنٹ کو ایک مخصوص کام دیا جاتا ہے۔ ہر ڈپارٹمنٹ تنظیم میں موجود وسائل کا دوسرے ڈپارٹمنٹس سے ربط پیدا کرکے استعمال کرسکتا ہے۔ میٹرکس تنظیم کو وہاں استعمال کیا جاسکتا ہے جہاں کئی چھوٹے پراجکٹس کا انتظام کرنا ہو۔

## 7.12 آزاد شکلی تنظیم (Free Form Organisation)

مخصوص مقصد کے حاصل کرنے کے لیے جب کبھی ضرورت محسوس کی جاتی ہے اس قسم کی تنظیم کو قائم کیا جاتا ہے۔ اور تنظیم کے اس مقصد کے حاصل ہوجانے کے بعد اس تنظیم کو تحلیل کردیا جاتا ہے۔ اس تنظیم کی خصوصیات کی مناسبت سے یہ تنظیم پراجکٹ تنظیم اور میٹرکس تنظیم کی طرح ہوتی ہے۔ اس تنظیم کی تشکیل کا انحصار خارجی ماحول پر ہوتا ہے۔ اگر کاروبار خارجی ماحول سے بہت زیادہ متاثر ہوا ہو تب Free Form Organisation کا قیام عمل میں آتا ہے۔ اس تنظیم میں پہلے سے طے شدہ پالیسیوں، رہنمایانہ خطوط کے بغیر فیصلے لیے جاتے ہیں۔ لیکن عام طور پر فیصلے تنظیمی پالیسیوں کے قواعد وضوابط کی روشنی میں لیے جاتے ہیں۔ ان پالیسیوں کے لیے قواعد وضوابط پہلے سے ہی طے شدہ ہوتے ہیں، اور فیصلے انہی خطوط اور رہنمایانہ اُصولوں کے مطابق لیے جاتے ہیں۔

## 7.13 رسمی اور غیر رسمی تنظیمیں (Formal and Informal Organisation)

رسمی اور غیر رسمی تنظیم کی ذیل میں وضاحت کی گئی ہے۔

### 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 اکھٹا 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 واصولوں کی بنیاد پر قائم کی جاتی ہے۔ جس میں اختیارات حسب مراتب تقسیم ہوتے ہیں۔

### 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 جاسکتے ہیں، لیکن مسلمہ نہیں ہوتے۔ دوستی، باہمی تعلقات، اتفاق رائے، باہمی اعتماد چند ایک وجوہات کی بناء پر یہ غیر محسوس طریقہ پر ان تنظیموں کا وجود عمل میں آتا ہے۔ مثال کے طور پر ماتحت 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۔

**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 و ذمہ داریوں کا تعلق پایا جاتا ہے۔ | 2) ان میں ایسا کوئی تعلق نہیں ہوتا، ان کے قیام کی بنیاد انسانی جذبات اور رجحانات ہوتی ہے۔ |
| 3) اس قسم کی تنظیموں کو انتظامیہ قائم کرتا ہے۔ | 3) اس قسم کی تنظیمیں عموماً لاشعوری طور پر قائم ہو جاتی ہیں۔ |
| 4) عام طور پر رسمی تنظیمیں دیرپا اور مستحکم ہوتی ہیں۔ | 4) غیر رسمی تنظیموں میں ترسیل کا کوئی باقاعدہ نظام نہیں ہوتا۔ |
| 5) رسمی تنظیموں میں ترسیل کا ایک منظم نظام ہوتا ہے۔ | 5) ان تنظیموں میں ترسیل رجحانات کی بنیاد پر ہوتی ہے۔ |
| 6) تمام احکامات کی ترسیل کے لیے اسکیلر زنجیر پائی جاتی ہے۔ | 6) 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 و فرائض اور تعلقات کی کوئی صراحت نہیں ہوتی۔ |
| 8) ہر فرد ایک متعدد اور کارکرد گروہ کا رکن ہوتا ہے اور ایک نگران کار کے تحت کام کرتا ہے۔ | 8) ہر فرد اپنی پسند سے ایک سے زیادہ گروہوں کا رکن ہوتا ہے، ایک نگران کار دوسرے گروہ کا بھی رکن ہو سکتا ہے۔ |

## 7.14 مرکوزیت کا مفہوم، معنی اور تعریف (Meaning and Definition of Centralisation)

مرکوزیت اور غیر مرکوزیت کی ذیل میں وضاحت کی گئی ہے۔

**مرکوزیت (Centralisation):**

چھوٹے کاروبار کے لیے مرکوزیت ضروری ہے۔ چھوٹی تنظیموں یا فرموں کے سائیز کی مناسبت سے مرکوزیت کاروبار میں کامیابی یا مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری ہے۔ کیونکہ کاروبار کا دائرہ بڑا نہیں ہوتا۔ مختصراً یوں کہا جاسکتا ہے کہ مرکوزیت میں اختیارات کی تفویض عمل میں نہیں آتی۔ مسابقتی دنیا میں فرم کو اپنی بقاء کے لیے اختیارات کی مرکزیت لازمی ہوتی ہے۔ فیصلہ سازی کے اختیارات چند عہدہ داروں کے ہاتھوں میں مرکوز ہوتے ہیں۔ یہی عہدہ دار پروڈکشن، مارکٹنگ، فینانسنگ، تقسیم اور سربراہی وغیرہ کی نگرانی کرتے ہیں۔ دوسرے معنوں میں عہدہ دار ہی تنظیم ہوتے ہیں، کوئی دوسرا ان امور میں مداخلت نہیں کر سکتا۔ ہر کام کے لیے اسی سے رجوع کیا جاتا ہے اور اس کی رائے ہی قطعی ہوتی ہے۔ اس قسم کا انتظامیہ وہاں کامیاب ہے جہاں فوری فیصلے لیے جاتے ہیں۔ مختلف مصنفین نے مرکوزیت کی تعریف الگ الگ انداز سے کی ہے۔ ان کو ذیل میں پیش کیا جاتا ہے۔

1) لوئیس الیگزینڈر ایلن (Louis Alexander Allen) کے مطابق:

"مرکوزیت کسی تنظیم میں اہم عہدوں پر باقاعدہ اور منظم طور پر اختیارات کو محفوظ کرنا ہے"۔

2) ہنری فے یال (Henry Fayol) کے مطابق:

"تنظیم جہاں ماتحتین کے رول کو کم کرتی ہے مرکوزیت ہے"۔

## غیر مرکوزیت (Decentralisation)

غیر مرکوزیت ماتحتین کو اختیارات کی حوالگی کی توسیعی شکل ہے۔ یہ عمل اس وقت تکمیل پاتا ہے جبکہ کام کے کچھ حصہ کو دوسرے افراد کے سپرد کیا جائے۔ اسی طرح غیر مرکوزیت میں اختیارات انتظامیہ کی نچلی سطح تک منتقل کیے جاتے ہیں۔ دوسرے الفاظ میں فیصلہ سازی کے اختیارات ماتحتین کے حوالے کیے جاتے ہیں۔ غیر مرکوزیت کی مزید وضاحت کی جائے تو یہ بات سامنے آتی ہے کہ انتظامیہ کی سطح تک اختیارات کی حوالگی کی منظم کوشش سوائے ان اختیارات کے جو اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہاتھوں میں ہونا چاہیے، غیر مرکوزیت ہے۔ یہ عمل جمہوری طرز انتظام کا بنیادی اُصول ہے۔ اس طرز انتظام جس میں ہر فرد کو اس کی صلاحیتوں کے مطابق عہدہ دیا جاتا ہے لیکن منیجر کے عہدہ کی اہمیت کو برقرار رکھا جاتا ہے۔

## غیر مرکوزیت کی تعریف (Definition of Decentralisation)

مختلف مصنفین نے غیر مرکوزیت کی تعریف مختلف انداز سے کی ہے۔ ان میں سے چند کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

1) Newman, Summer and Warren کے الفاظ میں:

"غیر مرکوزیت کچھ اور نہیں بلکہ انتظامی کام کو تقسیم کرکے مخصوص فرائض مختلف باصلاحیت عہدہ داروں کو سپرد کرنا ہے"۔

2) Luis Alexander Allen کے الفاظ میں:

"غیر مرکوزیت، تمام اختیارات بجز ان اختیارات کے جو اہم عہدہ داروں کے ہاتھوں میں ہونے چاہئیں، نچلی سطح کے ملازمین کو حوالے کرنے کی منظم کوشش سے متعلق ہے"۔

3) Henry Fayol کہتا ہے کہ:

"ہر وہ عمل جو ماتحتین کی اہمیت میں اضافہ کرے مرکوزیت ہے"۔

## غیر مرکوزیت کی خصوصیات (Characteristics of Decentralisation)

غیر مرکوزیت کی خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

1) ماتحتین کا رول (Role of Subordinates)

غیر مرکوزیت میں ماتحتین کو اجازت دی جاتی ہے کہ وہ اپنی سطح پر اہم معاملات پر فیصلے کرلے۔ ایسے اختیارات کی تفویض ان کے رول میں اضافہ کا باعث ہوتے ہیں۔ فیصلے بروقت ہونے کی وجہ سے وقتی افادہ حاصل ہوتا ہے۔

2) اعلیٰ عہدہ داروں کے کام میں کمی (Reduction in Higher Officer's Work)

جب تمام فیصلہ سازی کے اختیارات اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے ہاتھوں میں مرکوز ہوں تو اعلیٰ عہدہ داروں کے کام کے بوجھ میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ غیر مرکوزیت کی وجہ سے اختیارات انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر تقسیم کر دیے جاتے ہیں۔ جس کی وجہ سے اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے بوجھ میں کمی ہوتی ہے۔

3) غیر مرکوزیت حوالگی کی توسیع (Decentralisation, Extention of Delegation)

غیر مرکوزیت اختیارات کی حوالگی کی توسیع ہے۔ حوالگی میں اختیارات نچلی سطح کے انتظامیہ کے عہدہ داروں کو دیے جاتے ہیں۔ اسی طرح غیر مرکوزیت میں بھی فیصلہ سازی کے اختیارات انتظامیہ کی نچلی سطح پر پھیلا دیے جاتے ہیں اور ان عہدہ داروں کو بھی مناسب فیصلے لینے کا اختیار دیا جاتا ہے۔

4) اختیارات نفاذ کی سطح پر منتقلی (Transfer of Authority at Implementation Level)

فرم کے انتظام کے اختیارات وہاں منتقل کر دیے جاتے ہیں جہاں مختلف پالیسی فیصلوں کو نافذ کیا جاتا ہے۔ عموماً پالیسی فیصلوں کا نفاذ سپروائزر کی سطح پر ہوتا ہے۔ غیر مرکوزیت میں فیصلہ سازی کے اختیارات سپروائزرس کو دیے جاتے ہیں اور فیصلوں کا نفاذ بھی اسی سطح پر عمل میں آتا ہے۔

5) غیر مرکوزیت، ایک طریق عمل (Decentralisation – A Process)

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

## اِرنسٹ ڈیل کے غیر مرکوزیت کے معیارات

ایرنسٹ ڈیل کے غیر مرکوزیت کے معیارات Ernest Dale Standards of Decentralisation

Ernest Dale نے کسی تنظیم میں غیر مرکوزیت کے حدود کی پیمائش کے معیارات تجویز کیے ہیں۔ وہ کہتا ہے کہ جب کبھی تنظیم میں مرکوزیت زیادہ ہوتی ہے تب اس کو یوں دیکھا جاسکتا ہے۔

1) فیصلوں کی تعداد (Number of Decisions)

انتظامیہ کے فیصلوں کی تعداد نچلی سطح پر زیادہ ہو تو غیر مرکوزیت کا دائرہ وسیع ہوتا ہے۔

2) فیصلوں کی اہمیت (Importance of Decisions)

اگر انتظامیہ کی نچلی سطح پر اہم فیصلے لیے جاتے ہوں تو یہ سمجھا جائے گا کہ مرکوزیت کا دائرہ زیادہ ہے۔ اس کے برخلاف اگر انتظامیہ کی نچلی سطح پر غیر اہم فیصلوں کی اجازت دی جاتی ہو تب غیر مرکوزیت کا دائرہ کم ہو گا۔

3) فیصلوں کی جانچ (Scrutiny of Decisions)

جب فیصلے اعلیٰ عہدہ داروں کی منظوری کے تابع ہوں تب غیر مرکوزیت کم ہو گی یا پھر مرکوزیت اس وقت کم ہو گی جبکہ چند فیصلے

لینے سے قبل اعلیٰ عہدہ داروں سے ربط پیدا کیا جائے یا ان سے رائے لی جائے۔ اگر ماتحتین اپنے طور پر فیصلے لینے کے لیے آزاد ہوں تب غیر مرکوزیت زیادہ ہوگی۔

4) فیصلوں کے اثرات (Efects of Decisions)

اگر فیصلے افعال پر اثر انداز ہوتے ہوں تب نچلی سطح پر فیصلوں کی اجازت دی جائے۔ ایسی صورت میں غیر مرکوزیت زیادہ ہوگی۔ اس کے برخلاف اگر صرف کاروباری فیصلے نچلی سطح پر لیے جائیں تب غیر مرکوزیت کم ہوگی۔ اور اگر مالیہ سے متعلق فیصلے نچلی سطح پر لیے جائیں تو غیر مرکوزیت کا دائرہ زیادہ ہوگا۔

## 7.15 اختیارات کی حوالگی (Delegation of Authority)

اختیارات کی حوالگی کا تصور انصرامی طریقِ عمل کا ایک ناگزیر حصہ ہے۔ ایک فرم کے چیف ایگزیکٹیو 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۔ مختصراً 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 "مختصراً 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 Deligation)

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 و بھاری اداروں کی صورت میں تنظیم مختلف حصوں اور علاقوں میں منقسم ہوتی ہے۔ جس کے لیے اختیارات و ذمہ داریوں کی تقسیم کرنا لازمی ہے۔ اداروں کی تقسیم ساتھ ساتھ تفویض بھی عمل میں آتی ہے۔ محدود چھوٹے پیمانے کے اداروں میں اس طرح کی تفویض ممکن نہیں۔

2) تنظیمی مقاصد: تنظیمی مقاصد تفویض کو متاثر کرتے ہیں۔ ایسی تنظیم جو 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 ولاگتوں میں اضافہ کی صورت میں تفویض سے گریز کیا جاتا ہے۔ تفویض کا اخراجات اور تفویض سے حاصل فوائد کا تقابل و تجزیہ کیا جاتا ہے۔ فائدے کی صورت میں تفویض کہا جاتا ہے۔ بصورت دیگر تفویض سے گریز کیا جاتا ہے۔

5) عوامل: تفویض پر حکومت کی پالیسی، سرکاری اصول، محصول وغیرہ مختلف عوامل 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۔

## 7.16 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، اور ان 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 تیزترین 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۔

## 7.17 اتھاریٹی کی حوالگی میں رکاوٹیں (Hindrances in Delegation of Authority)

اگرچیکہ اختیارات کی حوالگی ایک سادہ اور آسان طریقۂ عمل ہے، لیکن عملی طور پر اختیارات کی حوالگی کے طریقۂ کار میں کئی مسائل کو تین زاویوں سے دیکھا جاسکتا ہے۔ انہیں درجہ ذیل نکات کی صورت میں دیکھا جاسکتا ہے۔

I. اعلیٰ عہدہ داروں کے رویہ کی بنیاد پر اختیارات کے حوالگی میں رکاوٹیں۔

1) اکملیت کا احساس (Sense of Perfectionism)

چند 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۔

2) ملازمین کی ہدایت کاری میں ناکامی (Failure to Direct Employees)

عام طور پر اعلیٰ عہدہ دار ماتحت ملازمین کو اپنے منصوبوں کی اہم خصوصیات سے واقف نہیں کرواتے یا پھر اپنے منصوبے کے خدوخال کی توضیح کرنے کی صلاحیت نہیں پائی جاتی، جس کی وجہ سے اختیارات کی موثر حوالگی نہیں ہو پاتی۔

3) ماتحتین میں اعتماد کی کمی (Lack of Confidence in Subordinates)

اختیارات کی حوالگی اعلیٰ عہدہ داروں اور ملازمین کے درمیان ایک اخلاقی معاہدہ ہے۔ عہدہ دار عام طور پر اختیارات ان ماتحت ملازمین کے حوالے کرتے ہیں جن پر انہیں بھروسہ اور اعتماد ہوتا ہے۔ بھروسہ کی بنیاد ملازمین کی استعداد و صلاحیت پر ہوتا ہے۔ اگر صلاحیت نہ ہو تو اعلیٰ عہدہ دار ملازمین پر بھروسہ نہیں کرتے۔

4) کنٹرول کا نہ ہونا (Non - Existance of Control)

اختیارات کی حوالگی کے لیے مینجر اطمینان حاصل کر لینا چاہتا ہے۔ کہ جس کام کے لیے اختیارات حوالے کیے جا رہے ہیں وہ کام بھی بحسن خوبی تکمیل پا جائے۔ اگر اطمینان کے لیے ذرائع نا ہوں تو کنٹرول کا عمل مشکل ہوتا ہے، یہی وجہ ہے کہ حوالگی کا عمل دشوار ہو جاتا ہے۔

5) معتدل رویہ (Conservative Attitude)

مینجرز کے رویہ میں اعتدال اور احتیاط بھی اختیارات کی حوالگی میں رکاوٹ کا باعث ہوتی ہے کیونکہ اختیارات کی حوالگی ایک جوکھم بھرا عمل ہے۔ حد سے زیادہ احتیاط بھی کام کی تکمیل اور حوالگی میں رکاوٹ ہے۔

6) مسابقت کا خوف (Fear of Competition)

جب اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں تو ماتحتین بہت سارے انتظامی اُمور سیکھ لیتے ہیں، جیسے فیصلہ سازی، مختلف حالات میں کس طرح سے فیصلہ لیا جائے کہ فرم کے مقاصد حاصل کرنے میں مدد ہو سکے۔ مختصراً یوں کہا جا سکتا ہے کہ ماتحتین کو اختیارات حوالے کیے جاتے ہیں تو وہ دراصل ان کی تربیت ہوتی ہے کہ فیصلہ کیسا ہو؟ اور کس طرح یہ فرم کے مقاصد کے حصول میں مددگار ہو سکتا ہے۔ لیکن مینجرز کو یہ احساس ہو جاتا ہے کہ کہیں یہ ہمارے عہدے کے دعویٰ دار نہ ہو جائیں اور ہماری کرسی خطرہ میں نہ پڑ جائے، یہ احساس ماتحتین کو اختیارات حوالہ کرنے سے روکتی ہے، اور یہ رکاوٹ پوشیدہ ہوتی ہے اس کا پتہ کرنا بھی مشکل ہو جاتا ہے۔

7) وسائل کی عدم فراہمی (Unavailability of Resources)

ناکافی معلومات اور وسائل کی وجہ سے ماتحتین ذمہ داری لینے سے گریز کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر زید کو ذمہ داری دی جائے کہ وہ ایک مخصوص کام کروائے اور فنڈز کی حوالگی کے سلسلے میں خاموشی اختیار کی جائے تو کام کی تکمیل کے بعد ادائی کا مسئلہ درپیش ہوتا ہے اس لیے ماتحتین کام کی ذمہ داری لینے سے کتراتے ہیں۔

8) 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۔

9) 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۔

## 7.18 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۔

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 گڈمڈ 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، کنٹرول 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 کنٹرول، دورُخی ترسیل اور درکار کام کی تکمیل شامل ہیں۔

## 7.19 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) اختیارات (Authority) : کسی فرم میں ایک عہدے پر فایز شخص کو فیصلہ سازی کے عطا کردہ اختیارات کو اتھاریٹی کہتے ہیں۔

2) ذمہ داری (Responsibility): ایک ماتحت کا فرض ہے کہ وہ دیے گئے کام کی تکمیل کردے، یہی ذمہ داری ہے۔

3) جوابدہی(Accountability): سپرد کردہ کام اور اپنے مظاہرے کی رپورٹ جوابدہی ہے۔

4) اختیارات کی حوالگی: یہ ایک اہم انتظامی عمل ہے جس میں چند اختیارات حوالے کر کے ماتحتین سے کام کی تکمیل کروائی جاتی ہے۔

## 7.20 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1) رسمی تنظیم کی مثال _____ ہے۔
2) غیر رسمی تنظیم کی مثال _____ ہے۔
3) حوالگی سے مراد _____ ہے۔
4) ماتحتین _____ کو جوابدہ ہوتے ہیں۔
5) تفویض پر اثر انداز اہم عوامل _____ ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1) تنظیم سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔
2) لائین اور اسٹاف تنظیم کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
3) مرکوزیت سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔
4) حوالگی کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
5) تنظیم کے مختلف اقسام کو بیان کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1) رسمی و غیر رسمی تنظیم کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
2) غیر مرکوزیت سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔
3) اختیارات کی حوالگی سے کیا مراد ہے؟ اس میں کیا اقدامات لیے جاتے ہیں۔
4) حوالگی کیا ہے؟ اس کے اُصول بیان کیجیے۔
5) اتھاریٹی کی حوالگی میں کیا رکاوٹیں پائی جاتی ہیں تفصیل سے بیان کیجیے۔
6) حوالگی کے عمل کو موثر بنائے رکھنے کے لیے رہنمایانہ اُصول بیان کیجیے۔

# اکائی 8۔ محکمہ جاتی و عملہ کاری

(Departmentation & Staffing)

اکائی کے اجزاء:


| | | |
|---|---|---|
| 8.0 | تمہید | (Introduction) |
| 8.1 | مقاصد | (Objectives) |
| 8.2 | عملہ کاری کے معنی و مفہوم | (Meaning and Definition of Staffing) |
| 8.3 | عملہ کاری کی اہمیت | (Importance of Staffing) |
| 8.4 | انسانی وسائل کا انتظامیہ | (Human Resource Management) |
| 8.5 | انسانی وسائل کے انتظامیہ کے مقاصد | (Objectives of Human Resource Management) |
| 8.6 | انسانی وسائل کے انتظامیہ کی اہمیت | (Objectives of Human Resource Management) |
| 8.7 | عملہ کاری یا بھرتی | (Staffing or Recruitment) |
| 8.8 | عملہ کاری یا بھرتی کے طریقے | (Methods of Recruitment or Staffing) |
| 8.9 | داخلی بھرتی کا داخلی طریقہ | (Internal Sources of Recruitment) |
| 8.10 | تربیت اور ترقی | (Training and Development) |
| 8.11 | اکتسابی نتائج | (Learning Outcomes) |
| 8.12 | کلیدی الفاظ | (Keywords) |
| 8.13 | نمونہ امتحانی سوالات | (Model Examinatiocn Questions) |
| 8.14 | حوالہ جاتی کتب | (Reference Books) |


## 8.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

ہم اپنی روزمرہ 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 فائز افراد اپنی اپنی ذمہ داری کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔ دفاتر میں کام

کرنے والے مختلف عہدیدار کے اختیارات و فرائض مقرر ہوتے ہیں۔ ہر عہدیدار اپنے ذمہ داروں کے تحت جوابدہ ہوتا ہے۔ ملازمین کی کارکردگی پر بہتر کنٹرول کے لئے ایک آفیسر بھی مقرر ہوتا ہے جو اپنے ماتحتین کے کام کی جانچ کرتے ہوئے ان کی رہبری کرتا ہے۔ اس طرح دفاتر میں کام کرنے والے ملازمین کو نظم و نسق کی زبان میں عملہ یا Staff کہتے ہیں۔

اس اکائی میں آپ عملہ کاری کے متعلق معلومات حاصل کرینگے۔

## 8.1 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 اور اس کے مختلف طریقوں کو بیان کر سکیں گے

## 8.2 عملہ کاری کے معنی و مفہوم (Meaning and Definition of Staffing)

کسی بھی تنظیم بنک، دفاتر، مدارس، کالج، سرکاری و غیر سرکاری اداروں وغیرہ میں منصوبہ کے مطابق مختلف عہدوں پر قابل افراد کا تقرر کیا جاتا ہے۔ مدارس یا کالج میں پرنسپل، اساتذہ کرام اور دفتری کام کے لئے غیر تدریسی عملہ کے خدمات کو دیکھتے ہیں۔ اسی طرح بنک میں منیجر، کیاشیر، اٹنڈر وغیرہ 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 کیا جاتا ہے۔ افراد کو تقرر کے ساتھ انہیں فرائض و ذمہ داری بھی تفویض کیا جاتا ہے۔ دفتر میں کام کرنے والا ہر فرد اپنے عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ عہدیدار کی ہدایت کے مطابق کام تکمیل کرتے ہوئے آفیسر کو کام کے متعلق آگاہ کیا جاتا ہے۔ بعض اوقات کام کی انجام دہی کے دوران درپیش مشکلات کو آفیسر کے صلاح و مشورے اور قاعدے و اصول کے مطابق حل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ دفتری کام کے اعتبار سے ملازمین کا تقرر کیا جاتا ہے۔ 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۔

☆ کسی ادارے کی ضرورت کے اعتبار سے قابل و لائق افراد کا بھرتی کرنا، ترقی دینا اور انہیں برقرار رکھنا عملہ کاری کہلاتا ہے۔

According to Koontz O' Donnell "Staffing involves managing the organization structure through proper and effective selection, appraisal and Development of personnel".

کونٹز او ڈونیل کے مطابق تنظیمی ڈھانچہ کے اعتبار سے موزوں افراد کا موثر انداز میں انتخاب کرنا اور ترقی دینا عملہ کاری کہلاتا ہے۔

According to George R.Therry "Staffing is the process of Selection and Traing individual for specific job function".

جارج آر ٹیری کے مطابق عملہ کاری ایک ایسا انتخابی اور تربیتی عمل ہے جس میں کام یا ملازمت کی انجام دہی کے لئے قابل افراد کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

Staffing is a continuous process of the recruitment of various people on the team on the basis of their knowledge experience and talent.

عملہ کاری ایک مسلسل عمل ہے جس میں قابل و تجربہ کار افراد کو منتخب کیا جاتا ہے۔

Staffing is the managerial function of recruitment selection training development promotion and compensation of personnel.

ہنری فیال کے مطابق ادارے کی ضرورت کے اعتبار سے موزوں افراد کا انتخاب، تربیت اور ان کی ترقی سے پایا جاتا ہے۔

Staffing refer to process of hiring and developing the require personal to fill in the various position in the organization.

کسی ادارے یا تنظیم میں خالی آسامیوں پر بھرتی و قابل افراد کے انتخاب اور ترقی عملہ کاری کہلاتا ہے۔

عملہ کاری کے مختلف تعریفات کے مطالعہ سے حسب ذیل نکات ظاہر ہوتے ہیں۔

1۔ عملہ کاری ایک انتظامی فعل ہے جس میں تنظیم اپنی ضرورت کے اعتبار سے مختلف خالی آسامیوں کی نشاندہی کرتی ہے۔

2۔ خالی آسامیوں پر قابل، لائق امیدواروں کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

3۔ خالی آسامیوں پر بھرتی کے لیے عوامی اطلاع کے لیے مختلف اخباروں میں اعلان نامہ (Notification) جاری کیا جاتا ہے۔

4۔ قابل ولائق امیدواروں کے انتخاب، تربیت اور ترقی کے ساتھ انہیں تنظیم یں برقرار رکھنے پر زور دیا جاتا ہے۔

5۔ عملہ کاری انسانی وسائل کے استعمال سے تعلق رکھتا ہے۔

## 8.3 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 و ہمدردانہ رویہ کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ عہدیدار کا رویہ ماتحتین کے کام پر اثرانداز 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 و ترغیبات 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۔

## 8.4 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 و عورت 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 و امتیازی اوصاف کے شخص کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

تنظیم میں نظم ونسق کو برقرار رکھنا اور ملازمین سے تعاون حاصل کرنا ایک بڑا چیلنج ہوتا ہے۔ سخت قوانین، تنقیدیں، سخت نگرانی، پیداواریا 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 کا انتظامیہ کے بنیادی پہلوؤں کو استعمال کرتے ہوئے ملازمین سے تعاون حاصل کر سکتے ہیں۔

## 8.5 انسانی وسائل کے انتظامیہ کے مقاصد (Objectives of Human Resource Management)

انسانی وسائل کا انتظامیہ نظم ونسق کی برقراری کے ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں انسانی وسایل کا منظم و منصوبہ 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 کا انتخاب 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 کا انسب 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 و تخصص 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۔

## 8.6 انسانی وسائل کے انتظامیہ کی اہمیت (Objectives 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 و تجربہ 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 اوران کی مستقبل کے موقف یاحالات کو پیش نظر رکھتے ہوئے منصوبے تشکیل دئے جاتے ہیں۔ مستقبل کی پیشن گوئی یاضرورت کو مد نظر رکھتے ہوئے ایک طویل مدتی حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ انسانی وسائل کاانتظامیہ کے بغیر منصوبے وحکمت اختیار کرناکافی دشوار ہوتاہے۔

**2۔ماہر وتجربہ کار عملہ کاانتخاب(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 کیاجاتاہے 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 کردارادا کرتاہے۔

**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 چاہتاہے۔ اسی مقصد کے تحت موجودہ تنظیم سے کافی تجربہ مہارت حاصل کرتاہے جس پر فخر کرتے ہوئے موقع ملنے پر دوسرے اداروں یا تنظیم میں اعلیٰ عہدے و اونچی تنخواہ پر منتقل ہوناچاہتاہے۔ اس موقع پر ملازمین کو تنظیم سے وابستہ رکھنایاجوڑے رکھناکافی مشکل ہوتاہے۔ باربار ملازمین کی تبدیلی (Labour Turnover)سے تنظیم کی ساکھ متاثر ہوتی ہے اسی لئے ملازمین کو تجربہ کے ساتھ ترقی پانے کے مواقع فراہم کئے جاتے ہیں۔

سینئر یاتجربہ 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 برقراررہتاہے۔ ان ملازمین کو تنظیم سے جوڑے رکھنے میں انسانی وسائل کے انتظامیہ کے بنیادی اصولوں کاسہارالیاجاتاہے۔ ملازمین کی ترقی، قرض کی سہولت، تنخواہ میں اضافہ، طبی 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 ریڈ کی ہڈی کی حیثیت رکھتی ہے جس کے لئے انسانی وسائل کاانتظامیہ مرکزی کردارادا کرتاہے۔

**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 ہوتاہے۔ تنظیم میں کام کا مثبت ماحول، ملازمین کی ذاتی ترقی سے ان میں اعتمادیاConfidenceوکارکردگی میں اضافہ ہوتاہے۔

تنظیم یاداروں میں ملازمین کی ضرورت اور خواہشات کااحترام کیاجاتاہے بلکہ نظم ونسق میں ملازمین تنظیم کو شامل کیاجاتاہے۔ ضرورت کے مطابق ملازمین کو تربیت دی جاتی ہے۔ بدلتے ہوئے حالات واختراعی صلاحیتوں سے واقف کرانے کے لئے ملازمین کو تربیت کا

خاص انتظام کیا جاتا ہے جس کو دوران ملازمت ملازمین میں استعمال کرتے ہوئے فرائض کو بحسن خوبی انجام دیتے ہیں۔

**5۔اختلافات کی یکسوئی(Conflict Resolution)**

تنظیم یاداروں 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 ہوئے ان 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 کیا جاتا ہے۔اس ضمن میں اختلافات کے اسباب اوراس کے حل کے طور طریقوں پر غور کیا جاتا 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 کردار ادا 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 یاجدید طریقوں سے واقف کراتے ہوئے ان کو استعمال کرنے کی ترغیب دی جاتی ہے۔

## 8.7 عملہ کاری یابھرتی (Staffing or Recruitment):

سرکاری وغیر سرکاری دفاتر،دواخانے،دارالمطالعہ،عدالتیں،محکمہ برقی،محکمہ حمل ونقل(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۔

## 8.8 عملہ کاری یابھرتی کے طریقے(Methods of Recruitment or Staffing)

ملازمین کی بھرتی کے دواہم طریقے ہیں۔

1۔راست بھرتی یاخارجی بھرتی(Direct or External Recruitment)

2۔اندرونی بھرتی (Internal Recruitment)

**1۔راست بھرتی یاخارجی 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 اوراس کے لئے درکار قابلیت اورانتخاب کے طریقہ کے مطابق مختلف اخبارات میں تشہیر دی جاتی ہے جس میں محکمہ کانام، ملازمت کانام یا عہدہ، تنخواہ،درکار قابلیت،تکنیکل مہارتیں،عمر،تجربہ وغیرہ درج ہوتے ہیں۔روزگار کے متلاشی وقابلیت رکھنے والے افراد تشہیر کے مطابق ملازمت کافارم 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 وزبانی 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۔ بھرتی کا راست طریقہ ایک روایتی اور 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 ملازمت حاصل کرنے کا 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۔

## 8.9 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 برسرروزگار 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 کارآمد ہوتا ہے۔

5۔ داخلی طریقہ پر بھرتی سے ادارے اور ملازمین کے درمیان مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔

## 8.10 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 سکھایا 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 درپیش مشکلات کی نشاندہی اور انہیں دور کرنا۔

4۔ ملازمین کو تنظیم سے جوڑے یا برقرار رکھنا یا ان کی منتقلی یا ہجرت (Turnover) کو کنٹرول کرنا۔

5۔ تنظیم کو حاصل وسائل کا انسب سطح پر استعمال کو یقینی بنانا۔

6۔ ملازمین میں آپسی تعاون و اتحاد کو فروغ دینا۔

7۔ دفتری اوقات کا بہتر طور پر استعمال کو یقینی بنانا۔

8۔ دفتری اوقات کو ضائع کرنے سے بچانا۔

9۔ دفاتر میں نظم و نسق 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 دوررس 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

کرناوغیرہ اسی طرح پہاڑی علاقوں میں لے جاکر 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 جاتا ہو اس کو برسرخدمت تربیت کہتے ہیں۔

اس طریقہ میں ملازمت کے ساتھ ساتھ کام کو سیکھنے کا موقع فراہم ہوتا ہے۔دلچسپی و ذہین 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 وطور 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 یاکارموزی تربیت(Apprenticeship Training):**

اپرنٹس شپ تربیت، تربیت کاایک اہم طریقہ ہے۔اس طریقہ میں تربیت یافتہ یاماہر 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 کاطریقہ ہے جس میں طالب علم اپنی تعلیم حاصل کرتے ہوئے اپنے میدان میں ملازمت یاکام کاتجربہ حاصل کرتاہے۔

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 کوکام کے حقیقی ماحول کی طرح مصنوعی ماحول فراہم کیاجاتا ہے۔یعنی جس ماحول میں ملازمت اختیار کرتاہواسی طرح کاماحول فراہم کیاجاتاہے۔

اسی طرح کےماحول میں تربیت دی جاتی ہے۔حقیقی ماحول کی طرح تصورکرتےہوئےتربیت حاصل کرتےہیں۔حقیقی طورپر معلومات اور تجربہ میں اضافہ ہوتاہے۔مثلاًپائلٹ کی تربیت،فوجی تربیت وغیرہ۔

## 8.11 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

تنظیم یاادارے تنظیمی مقاصد کے اعتبار سے تنظیم کی ساخت اختیار کرتے ہیں۔تنظیمی افعال انجام دینے کے لئے موزوں وماہر عملہ کا تقرر کیاجاتاہے جس کو عملہ کاری یا(Staffing)کہتے ہیں۔شعبہ کی ضرورت ملازمین کی بھرتی کی جاتی ہے۔اندرونی اور بیرونی بھرتی کے دواہم طریقے ہیں۔اندرونی طریقہ میں تنظیم میں شامل ملازمین کو قابلیت وتجربہ کی بنیادپر ترقی دی جاتی ہے۔یہ ایک محدود طریقہ ہے۔بھرتی کے بیرونی طریقہ میں ملازمت اوراس کے لئے درکار قابلیت وتفصیلات کااخباروں میں اشتہار دیاجاتاہے۔اہل امیدواروں سے مسابقتی امتحان میں حاصل نشانات یامیرٹ کی بنیادپر تقرر کیاجاتاہے۔یہ طریقہ کافی طویل اوروسیع ہے۔اس طریقہ میں قابل وتجربہ کارامیدوار کے انتخاب کاموقع ملتاہے۔

ہر تنظیم ملازمین سے انسب سطح پر پیداوار حاصل کرناچاہتاہے۔اسی لئے ملازمین کوضرورت کے مطابق تربیت کا نظم بھی کرتی ہے۔تربیت کے ذریعہ ملازمین دفتری امور کوعصری وجدید طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔تنظیم میں نظم ونسق کوبرقراررکھنے میں انسانی وسائل کاانتظامیہ مرکزی کردارادا کرتاہے۔ملازمین کوضرورت اورخواہشات کااحترام کرتے ہوئے انہیں تنظیم یا ادارے سے جوڑے رکھنے کی کوشش کی جاتی ہے۔انتظامیہ وعملہ کے درمیان ممکنہ اختلافات یااتفاقی کو قبل ازوقت اندازہ قائم کرتے ہوئے ان کے سدباب کی حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ملازمین کو تنظیم سے جوڑے رکھنے،ان کی منتقلی کوروکنے کارکردگی میں اضافہ کرنے ملازمین میں تشفی پیدا

کرنے میں انسانی وسائل کے انتظامیہ کے بنیادی اصولوں سے استفادہ کیاجاتا 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۔

## 8.12 کلیدی الفاظ (Keywords)

تفویض (Delegation) :ماتحتین کو اختیارات حوالے کرنا تفویض کہلاتا ہے۔

مراعات :ملازمین یا عملہ کو دی جانے والی سہولتیں مراعات کہلاتی ہے۔

اختلافات یاناانفاقی :تنظیم یاادارے اوراس میں کام کرنے والے ملازمین کے درمیان کسی بات پر اتفاق پیدا نہ ہونا ناانفاقی یا اختلافات کہلاتا ہے۔

## 8.13 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examinatiocn Questions)

خالی جگہوں کو پر کیجئے۔

1۔شعبہ کے اندر موجود عملہ کو ترقی دینا۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔ بھرتی کہلاتا ہے۔

2۔بیرونی بھرتی کے مراحل۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔ہیں۔

3۔ملازمین کے فلاح وبہبود کے مثالیں۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔ہیں۔

4۔تربیت یافتہ ملازمین کے نگرانی میں نئے ملازمین کو تربیت دینا۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔تربیت کہلاتی ہے۔

5۔برسرخدمت میں تربیت کی مثالیں۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1۔عملہ (Staff) سے کیامراد 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۔

## 8.14 حوالہ جاتی کتب (Reference Books)


1)ڈاکٹر اشتیاق احمد عظیم انتظامی مفکرین۔ ایجوکیشنل پبلشنگ ہاؤز، دہلی، 2015۔

2)Administrative Thinkers – Ravandra Prasad, VS Prasad, P Satyanarayana- Sterling Publishers Pvt, Delhi.

3)Griffin, Ricky W: Organisational Behavior, Houghton Miffin Co., Boston.

4)Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organisational Behavior: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.

5)Nazm-O-Nasq-E-Amma: (in Urdu Language) Dr. Abdul Quayum: Nisab Publishers Hyderabad.

6)Organisational Behaviour: M Gangadhar Rao VSP Rao PS Narayana: Konark Publishers, PVT Ltd. Delhi.

7)Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman: Organizational Behavior, South Western College Publishing, Ohio.

8)Ivancevich; John and Micheeol T. Matheson: Organizational Behavior and Management, Business Publication Inc., Texas.

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

# بی۔کام تیسرا سمسٹر

## پرچہ: نظریہ انتظامیہ-1

# B.Com 3rd Semester

## Paper : BNCM302DET (Management Theory- 1)

**وقت:دوگھنٹے** Time : 2 hours　　**نشانات:** Marks 35

**ہدایات:**

یہ پرچہ تین حصوں پر مشتمل ہے: حصہ اول، حصہ دوم اور حصہ سوم۔ تمام حصوں سے جواب دینا لازمی ہے۔

1. حصہ اول کے تمام سوالات لازمی ہیں۔ ہر سوال کے لیے 1 نمبر مختص ہے۔ (5 x 1 = 05 Marks)
2. حصہ دوم میں 08 سوالات ہیں۔ طالب علم کو کوئی 05 سوالوں کے جواب دینے ہیں۔ ہر سوال کے لیے 4 نمبرات مختص ہیں۔ (5 x 4 = 20 Marks)
3. حصہ سوم میں 02 سوالات ہیں۔ طالب علم کو کوئی 01 سوال کا جواب دینا ہے۔ ہر سوال کے لیے 10 نمبرات مختص ہیں۔ (1 x 10 = 10 Marks)

---

## حصہ (الف)

I. خالی جگہوں کو پر کیجئے

1. سائنٹفک مینجمنٹ کے باوا آدام _____ ہے۔
2. POSDCORB میں P سے مراد _____ ہے۔
3. انسانی تعلقات کے نظریات کو _____ نے پیش کیا۔
4. MBO کا پھیلاؤ _____ ہے۔
5. ہنری فیال نے انتظامیہ کے _____ اصول بیان کیے۔

## حصہ (ب)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔
2. بتلایئے کہ انتظامیہ سائنس ہے یا آرٹ۔
3. سائنٹفک مینجمنٹ کے مقاصد کو بیان کیجئے۔
4. مرکوزیت سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔
5. مقاصد پر مبنی انتظامیہ Management by Objectives کے مفہوم کو بیان کیجئے۔

6۔ منصوبہ سازی کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت کو بیان کیجئے۔

7۔ ایلٹن مائیو کے انسانی تعلقات کے نظریہ کی وضاحت کیجئے۔

8۔ تربیت سے کیا مراد ہے اس کے اقسام کی وضاحت کیجئے۔

**(حصہ ج)**

طویل جوابات کے حامل سوالات

1۔ ہنری فیال کے 14 انتظامیہ اصولوں کو بیان کیجئے۔

2۔ جدید انتظامی نظریات کی وضاحت کیجئے۔

# NOTES