BNCM402GET

نظریہ انتظامیہ-2

(Management Theory-2)

چار سالہ بیچلر پروگرام

برائے

بی۔اے اور بی ایس سی (آنرس)

چوتھا 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 - 2
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, Professor (Commerce), CDOE, MANUU	-
Dr. Mohd. Abid Ali Assistant Professor /Guest faculty (Commerce) Centre for Distance and Online Education, MANUU	1,2,3,4,5,6,7,8
Dr. Zafar Ahmed (Zafar Gulzar) DTP, Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad	Language Editor

Production

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

On behalf of the Registrar, Published by:
Centre for Distance and Online Education
Maulana Azad National Urdu University
Gachibowli, Hyderabad-500032 (TG), India
*Director:*dir.dde@manuu.edu.in*Publication:*ddepublication@manuu.edu.in
Phone number: 040-23008314 Website: manuu.edu.in

CRC Prepared by 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-	ہدایت کاری (Directing)		7
2-	ہدایت کاری کے اصول (Principles of Directing)		15
3-	قیادت (Leadership)	پروفیسر محمد سعادت شریف	27
4-	محرکہ یا ترغیب (Motivation)	پروفیسر (کامرس)	42
5-	محرکہ کے نظریات (Theories of Motivation)	مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم،	58
6-	قابو کاری (Controlling)	مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد	74
7-	قابو کاری کے طریقہ عمل اور اقسام (Process & Types of Control)	Prof. Md. Sadat Shareef, Professor (Commerce), CDOE, MANUU	95
8-	ہم آہنگی، اصول و طریقہ کار (Coordination, Principles & Techniques)		114
	نمونہ امتحانی پرچہ		125
	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 ہوگا۔

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 و ویڈیو 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-2بی۔اے اوربی ایس سی چار سالہ کورس(آنرس)(آٹھ سمسٹر) میں چوتھا 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 گیاساتھ ہی کاروباری ذہن کی تخم ریزی ہوتی ہے۔

ہر اکائی میں اکائی کا تعارف، معنی و مفہوم،اہم نکات،کلیدی الفاظ،اکتسابی نتائج اورامتحانی سوالات وانگریزی اوراردو 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 کیاجاسکتاہے۔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 اوای،مانو،حیدرآباد

اکائی 1۔ ہدایت کاری

(Directing)

اکائی کے اجزاء:

1.0	تمہید	(Introduction)
1.1	مقاصد	(Objectives)
1.2	معنی و مفہوم	(Meaning and Definition)
1.3	ہدایت کاری کی ماہیت	(Nature of Directing)
1.4	ہدایت کاری کی وسعت	(Scope of Directing)
1.5	ہدایت کاری کی خصوصیات	(Feature of Directing)
1.6	ہدایت کاری کی اہمیت	(Importance of Directing)
1.7	اکتسابی نتائج	(Learning Outcomes)
1.8	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)

1.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

آپ کو اسکول کے ایام یاد ہوں گے۔ اسکول جاتے وقت والدین آپ کو تاکید کیا کرتے تھے اور مدرسہ میں اساتذہ حصول علم کے لیے تاکید کیا کرتے تھے۔ تاکید کا سب سے اہم مقصد آپ کو غلطیوں سے پاک اور صحیح وقت پر صحیح کام انجام دینے کے قابل بنانا ہے۔ اساتذہ اور والدین جانتے ہیں کہ آپ کس موقع پر اور کہاں غلطی کا شکار ہو سکتے ہیں۔ اس پر قابو پانے کے لیے پہلے سے تاکید کی جاتی ہے۔ یہ آپ کو کام کرنے میں رہبری کرتی ہے۔ مدرسہ کو جاتے وقت کنارے سے جانا، کمرۂ جماعت میں پڑھائی میں توجہ دینا، دوست احباب سے ملنساری کا رویہ رکھنا، غریبوں کی مدد کرنا، سیدھے ہاتھ سے خیرات کرنا، مدرسہ میں دیے گیے ہوم ورک کو نوٹ کرنا وغیرہ وغیرہ۔ یہ تمام باتیں غالباً آپ کو مختلف اوقات میں یاد آتی رہتی ہیں۔ یہ سبھی باتیں کہیں نہ کہیں آپ کو پڑھنے لکھنے میں مددگار ثابت ہوئی ہوں گی۔ آپ غور کیجیے کہ ان کی تاکید کے بغیر کیا آپ کام کو بہتر طور پر انجام دے سکتے تھے؟ تاکید نہ کرتے تو کیا آپ کا ذہن کام میں، پڑھنے لکھنے میں دلچسپی کا اظہار کرتا۔ تاکید ایک قسم کی ہدایت ہے۔ ہدایت کی بدولت ہی بہتر سے بہتر طور پر کام انجام پاتا ہے۔ اس اکائی میں ہدایت کاری پر تفصیلی

معلومات حاصل کریں گے۔

1.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد

- آپ ہدایت کاری کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کی ماہیت و وسعت کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کی اہمیت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کے لیے ضروری لوازمات کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کے اقسام کو بیان کر سکیں گے۔

1.2 معنی و مفہوم (Meaning and Definition)

ہدایت کاری کے مفہوم سے واقفیت کے لیے اس کی مختلف تعریفات کا مطالعہ ضروری ہے۔ ہدایت ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ عہدیدار، ماتحتین کو ضرورت کے مطابق ہدایت جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کی روشنی میں ماتحتین اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ ذیل میں چند اہم تعریفات کو پیش کیا گیا ہے:

Joseph Massie کے مطابق، "ہدایت کاری ماتحتین پر کام کی تکمیل کے لیے اثرانداز ہوتی ہے۔ یہ کام کی تکمیل کا آخری (Final) خاکہ ہوتا ہے۔ جس پر عمل کر کے کام کو تکمیل تک پہنچاتے ہیں"۔

Koontz and O'Donnel کے مطابق، "ماتحتین کے ساتھ غیر شخصی انتظامی طریقہ کار ہے، جس میں ماتحتین تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے بہتر طور پر خدمت انجام دے سکتے ہیں"۔

Ernest Dale کے مطابق، "ہدایت کاری 'کیا'، 'کب'، 'کام' کو انجام دینا ہے کے متعلق ماتحتین کی رہبری کی جاتی ہے۔ جس کی مدد سے غلطیوں سے پاک کام انجام دیتے ہیں"۔

S.S. Chatterjee کے مطابق، "ہدایت کاری انتظامی کوششوں کا مجموعہ ہوتا ہے۔ جو کام کی تکمیل میں سہولت پیدا کرنے کے ساتھ مدد دیتی ہے"۔

ہدایت کاری کے معنی و مفہوم کو سمجھنے کے لیے ہدایت کے متعلق ذیل کے چند اہم باتوں پر توجہ دیجیے:

1. ہدایت کاری ایک انتظامی فعل ہے جس میں ماتحتین کو کام کی نوعیت کے اعتبار سے صلاح و مشورے، تجاویز اور رہبری کی جاتی ہے۔

2. ہدایت کاری انتظامیہ کے مقاصد کی کامیابی میں مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔ موزوں ہدایات کی بدولت ماتحتین کو رہبری اور رہنمائی حاصل ہوتی ہے۔ یہ ماتحتین میں کام کو آغاز کرنے کا موجب بنتی ہے۔ ہدایات کی روشنی میں ماتحتین کام کا آغاز کرتے ہیں۔

3. ہدایت کاری سے مراد ماتحتین کو دیے جانے والے ضروری رہنمایانہ اصول اور طریقہ کار کی وضاحت ہوتی ہے۔ جو ماتحتین کو کام میں رغبت اور دلچسپی کا باعث بنتی ہے۔

4. ہدایت کاری اعلیٰ انتظامیہ سے جاری کی جاتی ہے۔ یہ تنظیمی مقاصد کے حصول میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔

5. ہدایت ماتحتین کے کام میں سہولت پیدا کرتی ہے اور ان میں ترغیب کا باعث بنتی ہے۔ ماتحتین کو کام کرنے کے طور طریقے اور اس کے متعلق مختلف قواعد درج ہوتے ہیں۔

6. ہدایت کام کی تکمیل کا ایک خاکہ ہوتا ہے جس پر عمل کرتے ہوئے کام کی تکمیل کی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو دیے جانے والی صفائی، وضاحت، طور طریقوں کو ہدایت کہتے ہیں۔ یہ وقتیہ طور پر فراہم کی جاتی ہیں۔ دفتر میں ہدایت ایک لازمی امر ہے۔ اس کی بدولت ماتحتین کے کاموں میں سہولت اور نفاست پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین کو کام کرنے میں پیش آنے والی دشواریوں کو دور کرنے کا موقع حاصل ہوتا ہے۔ بعض اوقات ماتحتین کام کی نوعیت اور قسم کے اعتبار سے ہدایت طلب کرتے ہیں۔ ماتحتین ان ہدایات کی روشنی میں کام کی تکمیل کرتے ہیں۔ دفتر، صنعتی، سرکاری و غیر سرکاری، رسمی و غیر رسمی تنظیموں میں ماتحتین کو مختلف معاملات میں اعلیٰ عہدیدار کی جانب سے ہدایات دی جاتی ہیں۔ جس پر عمل کرتے ہوئے ماتحتین کام کو بحسن خوبی انجام دے سکتے ہیں۔ ہدایت کی بدولت ماتحتین کو کام کی نوعیت اور کام کو مکمل کرنے کے طور طریقوں سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔ ہدایت کے بغیر دفتری کام مفلوج ہو جاتا ہے۔ نظم و نسق کی برقراری میں ہدایت کاری اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ دینے اور مسائل کا پتہ لگانے اور مطلوبہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے بہتر نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ ساتھ ہی ضرورت کے تحت ماتحتین کی رہبری بھی لازمی ہے۔ ماتحتین اپنے میدان میں مکمل معلومات نہیں رکھتے بلکہ ہدایت، صلاح و مشوروں کی مدد سے اپنی خدمات انجام دیتے ہیں۔ ماتحتین کسی کام کی تکمیل کے لیے کب، کس وقت، کس طرح تکمیل کریں وغیرہ کے متعلق غیر واضح ہوتے ہیں۔ عہدیدار کی موزوں رہبری کے سبب وہ بہتر طور پر خدمات انجام دے سکتے ہیں۔

1.3 ہدایت کاری کی ماہیت (Nature of Directing)

تنظیم، نظم و نسق کو برقرار رکھتے ہوئے تنظیمی مقاصد کی تکمیل پر زور دیتی ہے۔ اس مفاد کے تحت ضرورت کے مطابق تنظیم کو مختلف درجوں یا سطحوں میں تقسیم کرتے ہوئے اختیارات کی تفویض کی جاتی ہے۔ ذمہ داروں کو بحسن خوبی انجام دینے کے لیے دفتری سازوسامان و آلات کو فراہم کیا جاتا ہے۔ ساتھ ہی کام کی نوعیت کے اعتبار سے وقت ضرورت ہدایت یا رہنمایانہ اصول بھی جاری کیے جاتے ہیں۔ ہدایت عملہ کو کام کی تکمیل میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ کام کے طور طریقوں سے آگہی حاصل ہوتی ہے۔ اوقات کار ضائع ہونے سے بچاتی ہے۔ ہدایت کاری ہر چھوٹے و بڑے، رسمی و غیر رسمی اداروں میں استعمال ہوتی ہے۔ الگ الگ موقعوں پر بھی، اس کے طرز عمل میں

مشابہت پائی جاتی ہے۔ ہدایت کاری کی ماہیت یانوعیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مسلسل عمل:

ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔ عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ وہ ماتحتین کی رہبری کے ساتھ ساتھ وقت ضرورت ہدایت بھی جاری کریں۔ ماتحتین کو کام میں مشغول کرنے اور وقت پر کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کے لیے بروقت ان کی سرپرستی ضروری ہے۔ ماتحتین کو کام کے مختلف طور طریقوں کی وضاحت کے ساتھ ان کو مشغول کرنے پر بھی توجہ دیں۔ ساتھ ہی حسنِ سلوک کارویہ اختیار کریں۔

2. کام کے آغاز کا سبب:

ہدایت کاری کام کے آغاز کی موجب ہوتی ہے۔ ماتحتین کام کے آغاز کے لیے عہدیدار سے ہدایت یا حکم کا انتظار کرتے ہیں۔ ہدایت کے ساتھ ہی ماتحت عملی طور پر کام میں مشغول ہو جاتے ہیں۔ ہدایت کی بدولت کام کی انجام دہی اور مکمل کرنے کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہیں۔

3. تعلقات کی برقراری:

ہدایت کاری تنظیم میں تعلقات کو بحال کرنے اور مضبوط بنانے میں اہم کردار ادا کرتی ہیں۔ ہدایت کی بدولت عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ صنعتی انتظامیہ میں تعلقات کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ اسی طرح دفتری ماحول میں بھی عملہ اور بین شعبہ جات کے درمیان تعلقات کو ہموار کرنے پر زور دیا جاتا ہے۔ ہدایت کاری کی وجہ سے تعلقات مستحکم ہوتے ہیں۔

4. انسانی تعلقات (Human Relationship) :

تنظیم افراد کا مجموعہ ہوتا ہے۔ عہدیدار اور ماتحتین تنظیم کا عملہ کہلاتا ہے۔ افراد یا عملہ کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ عملہ آپس میں تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے مشترکہ جدوجہد کرتے ہیں۔ عملہ کے درمیان اتحاد اور اتفاق پایا جاتا ہے۔ یہ بہتر نظم وضبط کی علامت ہے۔ تعلقات کی بحالی سے نظم ونسق کے ساتھ ساتھ صنعتی یا دفتری وسائل کا بہتر استعمال ہوتا ہے۔

5. مقاصد کی تکمیل:

ہر تنظیم اپنے متفرق مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ ہدایت کاری ان مقاصد کی تکمیل کی راہ ہموار کرتی ہے۔ تنظیمی مقاصد کے پیش نظر تنظیمی افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد کی آگہی کے ساتھ ان کی تکمیل میں ان کو شامل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو شامل کرنے پر زور دیا جاتا ہے۔ تنظیمی مسائل یا رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ماتحتین کو ممکنہ سہولتیں فراہم کی جاتی ہیں۔

6. ہدایت کاری نظم وضبط کی اکائی:

ہدایت کاری کے سبب تنظیم میں نظم وضبط قائم ہوتا ہے۔ تنظیم میں بدنظمی کا کوئی امکان پیدا نہیں ہوتا۔ عہدیدار، تنظیمی کام میں ماتحتین کو مشغول کرتے ہوئے ان کی باقاعدہ نگرانی بھی کرتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ہدایت، صلاح ومشورے بھی دیے جاتے ہیں۔ پیدا شدہ مسائل کو حل کرتے ہوئے ماتحتین کو مصروف رکھا جاتا ہے۔ بہتر ہدایت کاری، نظم وضبط کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

1.4 ہدایت کاری کی وسعت (Scope of Directing)

ہدایت کاری ایک اہم انتظامی فعل ہے۔ اس کی بدولت تنظیم میں کام میں شفافیت کے ساتھ ساتھ بہتری پیدا ہوتی ہے۔ ہدایت کسی ایک تنظیم یا ادارے کے لیے مخصوص نہیں ہے۔ اس کا دائرۂ کار کافی وسیع ہے۔ ہدایت کو رسمی اور غیر رسمی دونوں میدانوں میں استعمال کیا جاتا ہے۔ اسی طرح تنظیم کی چھوٹی سے چھوٹی سطح اور بڑی سے بڑی سطح پر راست اور بالراست طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ یہی نہیں بلکہ فرد کی روزمرہ کی زندگی میں ہدایت کے استعمال کو دیکھتے ہیں۔ بچوں کو بڑے یا والدین ہدایت دیتے ہیں۔ دفتری معاملات میں ہر عہدیدار کام کو بہتر سے بہتر طور پر مکمل کرنا چاہتا ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضرورت کے مطابق ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کسی مخصوص ماتحتین کے لیے بھی دی جاسکتی ہے یا پھر تنظیم کے تمام افراد کے لیے بھی جاری کی جاسکتی ہیں۔ ہدایت کا دائرۂ کار کافی وسیع ہے۔ اس کو نظم و نسق کے طور پر استعمال کرکے کام کو بہتر طور پر کیا جاسکتا ہے۔ ہدایت کاری کی وسعت کو ذیل کے مختلف عنوانات کے تحت وضاحت کی گئی ہے۔

کاروبار (Business): ہدایت ایک اہم عامل ہے جو کام کی نوعیت کے اعتبار سے عمل درآمد ہوتی ہے۔ کام کی نوعیت اور ہدایت کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ کاروبار میں موقع و حالات کے اعتبار سے ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ عام طور پر کاروبار میں ماتحتین کو زبانی ہدایات دی جاتی ہیں۔ موقع کے اعتبار سے ہر علاقے، ہر موسم میں کاروبار کے حالات کافی مختلف ہوتے ہیں۔ اس لیے ہر وقت ایک ہی قسم کی ہدایات کارگر نہیں ہوتی۔ ماتحتین کو کنٹرول کرنے، بازار پر سبقت پانے، فروخت میں اضافہ کرنے وغیرہ کے لیے موزوں ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ ہدایت، کاروبار کا لازمی عنصر ہے۔ ہدایت کی روشنی میں عملہ سرگرم ہوتا ہے اور اس پر عمل کرتے ہوئے مطمئن ہوتے ہیں۔

صنعت (Industry): صنعت میں ہدایت کی کافی ضرورت ہوتی ہے۔ صنعت مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ پیداواری اداروں میں یا پیداواری مقام پر ملازمین کے لیے ہدایت کا دینا لازمی ہوتا ہے۔ ہدایت کی روشنی میں ملازمین کام کے لیے تیار ہوتے ہیں۔ دوران کام پیدا ہونے والے مختلف مسائل کو حل کرنے میں ہدایت ہی مددگار ثابت ہوتی ہے۔ ہدایت کی بدولت صنعت کے اوقات کار ضائع ہونے سے بچ جاتے ہیں۔ بعض اوقات بجلی کی کٹوتی، مشینری کی خرابی، اوزار کی ناکامی وغیرہ کی وجہ سے صنعت میں پیداواری کا کام مفلوج ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں مسائل کو حل کرنے کے لیے موزوں ہدایت کا ہونا لازمی ہے۔ ایسے نازک وقت میں صرف مزدور ذاتی طور پر فیصلہ لینے سے قاصر ہوتے ہیں۔ اس لیے نگران کار یا عہدیدار کی جانب سے موزوں ہدایت کا ملنا لازمی ہے۔

منصوبوں کی تشکیل (Formation of Plan): ہر صنعت اپنے طویل مدتی اور قلیل مدتی منصوبے رکھتی ہے۔ منصوبوں کی تشکیل کے دوران ضروری ہدایات دی جاتی ہیں۔ منصوبوں کی مدت، منصوبوں کے اخراجات، مراحل، مالیہ کی فراہمی وغیرہ مختلف عوامل ہیں جس میں منصوبوں کی تشکیل کے دورانیہ کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ منصوبوں کو کفایتی اور لچکدار بنانے کی بھی کوشش کی جاتی ہے۔ ہدایت کی عدم موجودگی میں منصوبوں کو بہتر طور پر تشکیل دینا ممکن نہیں۔ صحیح، صاف اور موزوں ہدایات منصوبوں کا نصف سے زیادہ کام تکمیل کرتی ہیں۔ بہتر منصوبے دراصل نصف کامیابی کے ضامن ہوتے ہیں۔

دفتر (Office): انتظامیہ کو کارکرد بنانے میں دفاتر اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ دفتر میں تمام تحریری کام انجام پاتے ہیں۔ عہدیدار اور ماتحتین دفتر کا عملہ کہلاتا ہے۔ عہدیدار کے کنٹرول میں ماتحتین کام انجام دیتے ہیں۔ دفتری معاملات میں ماتحتین کو عبور حاصل ہونا لازمی نہیں۔ ہر معاملے میں عہدیدار سے موزوں رہبری حاصل کی جاتی ہے۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے مسئلہ کو حل کرنے کے لیے ماتحتین کو ہدایت دی جاتی ہے۔ ہدایت کی غیر موجودگی میں ماتحتین سے کامیابی کے ساتھ کام کی تکمیل کروانا ایک مشکل کام ہے۔ عام طور پر ماتحتین ہدایات پر عمل کرنے کے عادی ہوتے ہیں۔ اسی لیے عہدیدار ماتحتین کو ضروری ہدایات جاری کرتے ہیں۔

1.5 ہدایت کاری کی خصوصیات (Feature of Directing)

ہدایت کاری ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ اعلیٰ عہدیدار ماتحتین کے کام کی نگرانی کرتے ہوئے ضرورت کے مطابق ضروری ہدایات بھی جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

1. ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔
2. موقع اور حالات میں تبدیلی کے ساتھ ساتھ ہدایت کاری میں موزوں تبدیلی لائی جاتی ہے۔
3. ہدایت موثر طور پر ماتحتین میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔
4. ہدایت کی بدولت ماتحتین اور عہدیداروں کے درمیان گہرے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
5. انتظامی مسائل کو حل کرنے میں ہدایت اہم کردار ادا کرتی ہے۔
6. ہدایت کی بدولت کام پر توجہ دیتے ہوئے مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔
7. ہدایت کی بدولت تنظیمی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔
8. ہدایت کی بدولت ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور ماتحتین کے کام کرنے پر اثرانداز ہوتی ہے۔
9. ہدایات کی روشنی میں کام کی تکمیل کے طور طریقوں سے واقفیت حاصل ہوتی ہے۔ جس پر عمل کرنا کافی آسان ہوتا ہے۔
10. ہدایت مجموعی طور پر تنظیمی کارکردگی کی وضاحت کرتی ہے۔

1.6 ہدایت کاری کی اہمیت (Importance of Directing)

ہدایت اپنی اہمیت وافادیت کے اعتبار سے مخصوص مقام رکھتی ہے۔ تنظیم میں ہدایت ایک لازمی عنصر ہے۔ ماتحتین اپنے انتظامی مسائل کو حل کرنے میں مہارت نہیں رکھتے۔ اس لیے وہ تجربہ کار عہدیداروں سے موزوں صلاح ومشورے حاصل کرتے ہیں۔ ہدایت صلاح ومشوروں کی بدلی ہوئی شکل ہے جن سے انتظامی مسائل کو حل کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ہدایت تنظیمی مسائل کو حل کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔

2. ہدایت کی بدولت وقت کی بچت کے ساتھ ساتھ مسائل کو حل کرنے کے طور طریقے کی وضاحت ہوتی ہے۔
3. ہدایت تنظیمی مقاصد سے جوڑے رکھنے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔
4. ہدایت انتظامی کاموں میں سہولت پیدا کرتی ہے۔
5. ہدایت تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ دینے، نظم و ضبط کو برقرار رکھنے میں مددگار ثابت ہوتی ہیں۔
6. ہدایت ترسیل میں رکاوٹوں کو دور کرتی ہے۔
7. ہدایت ملازمین میں کام میں دلچسپی اور رغبت پیدا کرتی ہے۔
8. ہدایت انتظامی خامیوں کو دور کرتے ہوئے کارکردگی کو بڑھانے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔
9. ہدایت عہدیدار اور ماتحتین کے درمیانی خلا کو دور کرتی ہے۔ یہ دونوں کے درمیان پُل کا کام کرتی ہے۔
10. ہدایت کاری دفتری کام کو وقت پر انجام دینے میں مدد دیتی ہے۔
11. ہدایت مختلف وسائل کو بہتر طور پر استعمال کرنے میں مدد کرتی ہے۔

1.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

ہدایت کاری ایک اہم انتظامی فعل ہے۔ اس کی بدولت تنظیم میں کام میں شفافیت کے ساتھ ساتھ بہتری پیدا ہوتی ہے۔ ہدایت کسی ایک تنظیم یا ادارے کے لیے مخصوص نہیں ہے۔ اس کا دائرۂ کار کافی وسیع ہے۔ ہدایت کو رسمی اور غیر رسمی دونوں میدانوں میں استعمال کیا جاتا ہے۔ اسی طرح تنظیم کی چھوٹی سے چھوٹی سطح اور بڑی سے بڑی سطح پر راست اور بالراست طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ یہی نہیں بلکہ فرد کی روزمرہ کی زندگی میں ہدایت کے استعمال کو دیکھتے ہیں۔ بچوں کو بڑے یا والدین ہدایت دیتے ہیں۔ دفتری معاملات میں ہر عہدیدار کام کو بہتر سے بہتر طور پر مکمل کرنا چاہتا ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضرورت کے مطابق ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایت کسی مخصوص ماتحتین کے لیے بھی دی جاسکتی ہے یا پھر تنظیم کے تمام افراد کے لیے بھی جاری کی جاسکتی ہیں۔ ہدایت کا دائرۂ کار کافی وسیع ہے۔ اس کو نظم و نسق کے طور پر استعمال کرکے کام کو بہتر طور پر کیا جاسکتا ہے۔ ہدایت کاری کی وسعت کو ذیل کے مختلف عنوانات کے تحت وضاحت کی گئی ہے۔

1.8 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

صحیح اور غلط جملوں کی نشاندہی کیجئے۔

1. اعلیٰ عہدیدار ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے ہدایت جاری کرتے ہیں۔ ( )
2. اعلیٰ عہدیدار ماتحتین کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ ( )
3. ہدایت کی بدولت ماتحتین میں ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ ( )
4. ہدایت کی بدولت کام جلد تکمیل پاتا ہے۔ ( )
5. ہدایت تنظیم یا انتظامیہ کا حصہ ہوتی ہے۔ ( )

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. ہدایت کاری کے مفہوم کی وضاحت کیجیے۔
2. ہدایت کاری کی وسعت کو بیان کیجیے۔
3. ہدایت کاری کے خصوصیات بیان کیجیے۔
4. ”ہدایت ایک ضروری عمل ہے“ کیا آپ اس خیال سے متفق ہیں؟ بحث کیجیے۔
5. ہدایت کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. ہدایت کاری کے اصولوں کو بیان کیجیے۔
2. ہدایت کاری کے مراحل کو بیان کیجیے۔
3. ہدایت کاری کام میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ یہ ایک لازمی عمل ہے؟ بحث کیجیے۔
4. ہدایت کاری کے اقسام کو بیان کیجیے۔
5. موثر ہدایت کاری کے ضروری لوازمات کو بیان کیجیے۔

اکائی 2۔ ہدایت کاری کے اصول

(Principles of Directing)

اکائی کے اجزاء:

2.0	تمہید	(Introduction)
2.1	مقاصد	(Objectives)
2.2	معنی و مفہوم	(Meaning and Definition)
2.3	ہدایت کاری کے اصول	(Principles of Directing)
2.4	ہدایت کاری کے ضروری عناصر	(Essential Elements of Directing)
2.5	ہدایت کاری کا طریق عمل	(Process of Directing)
2.6	ہدایت کاری کے اقسام	(Types of Directing)
2.7	اکتسابی نتائج	(Learning Outcomes)
2.8	کلیدی الفاظ	(Keywords)
2.9	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)

2.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

ہم اپنی روزمرہ زندگی میں مختلف گھریلو کام کرتے ہوئے اپنے تعلیمی سفر کو جاری رکھتے ہیں۔ بازار میں، سڑک کے کنارے پر موجود پیدل راستے پر راہگیر چلتے ہیں۔ سڑک کے ایک جانب سے جاتے ہیں اور دوسری جانب سے واپس آتے ہیں۔ چوراہے پر موجود سگنل کی لال بتی کو دیکھ کر رک جاتے ہیں اور ہری بتی کو دیکھ کر آگے بڑھتے ہیں۔ گھر کے بجلی، پانی، اخبار، اسکول کی فیس وغیرہ کی ادائیگی کے لیے اپنی باری آنے تک خطار میں کھڑے رہتے ہیں۔ بینک، دفاتر میں دن کے اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔ راستے میں اچانک ایمبولنس آنے پر فوری راستہ دیا جاتا ہے۔ یہ تمام ہدایات کے مختلف پہلو ہیں۔ اس اکائی میں ہدایات کاری کے اصول کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

2.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد

- آپ ہدایت کاری کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کی ماہیت و وسعت کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کی اہمیت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کے لیے ضروری لوازمات کو بیان کر سکیں گے۔
- آپ ہدایت کاری کے اقسام کو بیان کر سکیں گے۔

2.2 معنی و مفہوم (Meaning and Definition)

ہدایت کاری انتظامیہ کا ایک اہم پہلو ہے۔ ہدایت کاری کے چند بنیادی اصول پائے جاتے ہیں جس کی تفہیم کے لیے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

- اصول دراصل طریقہ کار کو ظاہر کرتا ہے جس کی بدولت تنظیمی افعال ترتیب وار انجام پاتے ہیں۔
- اصول نظم و نسق کی بنیاد ہوتی ہے جس کی بدولت دفتری افعال ترتیب وار تکمیل پاتے ہیں۔
- اعلیٰ عہدیدار ماتحتین کو ذمہ داری تفویض کرنے کے ساتھ ساتھ بروقت انجام دہی کے لیے ہدایت بھی جاری کرتی ہے۔ یہ دراصل رہنمایانہ خطوط ہوتے ہیں جس کی روشنی میں ماتحتین اپنے فرائض کو بحسن خوبی انجام دیتے ہیں۔
- ماتحتین کو ذمہ داریوں کی تفویض کے دوران ماتحتین کی صلاحیت و قابلیت کو بھی مد نظر رکھتے ہیں۔ نگرانکار یا سوپروائزر اپنے ماتحتین کے کام کی تکمیل میں رہبری اور مدد کرتے ہیں جو ہدایت کاری کا ایک اہم حصہ ہے۔
- تنظیمی اصول دراصل نظم و نسق کے لیے راستے فراہم کرتے ہیں جس میں ہدایت کاری کے ساتھ ساتھ نگرانی و رہبری بھی شامل ہوتی ہے۔

2.3 ہدایت کاری کے اصول (Principles of Directing)

ہدایت کاری ایک اہم تنظیمی فعل ہے۔ یہ تنظیم میں نظم و ضبط کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ہدایت کاری کے چند اہم اصولوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. موثر ترسیل (Effective Communication)
2. بہتر قیادت (Good Leadership)
3. نگرانی ((Supervision
4. ارتباط (Co-ordination)

5. ماتحتین کی شمولیت (Maximum Individual Contribution)

6. مقاصد میں ہم آہنگی (Harmony of Objectives) 7. احکام کی وحدت (Unity of Command)

8. تعاقب (Followup) ہر ایک اصول پر تفصیلی بحث ذیل میں کی گئی ہے۔

1. موثر ترسیل (Effective Communication)

ترسیل ہدایت کا بنیادی عمل اور بنیادی اصول ہے۔ ترسیل کے بغیر ہدایت ممکن نہیں۔ تنظیم میں صاف ستھری ترسیل کے سبب دفتری امور بہتر طور پر انجام پاتے ہیں۔ موثر ترسیل کے سبب ماتحتین کو کام کی اہمیت اور ذمہ داریوں سے بخوبی واقفیت ہوتی ہے۔ دورخی ترسیل کے سبب دفتری کاموں میں نفاست اور احساس ذمہ داری اور فرائض کی ادائیگی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ ترسیل میں حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ترسیل کے بہتر طریقوں کو اختیار کرتے ہیں۔ بہتر ترسیل ہدایات کو سمجھنے میں مدد دیتی ہے اور تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان عدم ترسیل کی صورت میں مسائل پیدا ہوتے ہیں، دفتری کام ادھورے رہ جاتے ہیں۔ کام کی نوعیت، خصوصیت اور ضرورت کے اعتبار سے واضح اور صاف انداز میں موثر ترسیل کے سبب کام کی تکمیل کے طور طریقوں کے متعلق ماتحتین کو آگہی میں مدد ملتی ہے۔

2. بہتر قیادت (Good Leadership)

بہتر قیادت ہدایت کاری کی اہم خصوصیت اور اصول ہے۔ اچھی قیادت کے لیے ضروری ہے کہ وہ ماتحتین سے اچھے تعلق برقرار رکھیں اور حسن وسلوک کے ساتھ پیش آئیں۔ دفتری معاملات میں مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کے حل کی تجویز بھی پیش کرنی ہوتی ہے۔ تنظیم کے عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ وہ ماتحتین پر اثرانداز ہو تاکہ تنظیم کے مقاصد کی تکمیل میں وہ معاون ثابت ہوں۔ ایک اچھی قیادت کے سبب ماتحتین اور عہدیداروں کے درمیان تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ ماتحتین کا قیادت پر اعتبار پیدا ہوتا ہے اور تنظیم کامیابی سے ہمکنار ہوتی ہے۔ ایک کامیاب قائد ماتحتین کے مسائل کا ازخود اندازہ قائم کرلیتا ہے۔ مسائل کو نوعیت کے اعتبار سے بروقت ضروری ہدایت جاری کرتا ہے۔ ہدایت کاری ایک کامیاب قیادت کی اہم صفت اور اصول ہے۔

3. نگرانی (Supervision)

نگرانی، نظم ونسق کی اہم خصوصیت اور اصول ہے۔ تنظیم کے ہر فعل اور ہر حصہ پر نگرانی کے سبب مشکلات یا رکاوٹوں کی نشاندہی کرنے میں مدد ملتی ہے۔ مسائل کو سائنسی نقطۂ نظر سے حل کرنے میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ مسائل کی نشاندہی اور ان کے حل کے لیے نگرانی کے ساتھ ساتھ بہتر رہبری کی ضرورت ہوتی ہے۔ صنعتوں، پیداواری اداروں اور دفاتر میں نگرانی لازمی ہے۔ صنعتی اوقات کو ضائع کرنے سے بچانے کے لیے نگرانی لازمی ہے۔ اسی طرح دفاتر میں نگرانی سے دفتر کا کام وقت پر مکمل ہوتا ہے۔

4. ہم آہنگی (Co-ordination)

ہر تنظیم مختلف شعبوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان باہمی تعاون اور ہم آہنگی کی بدولت مجموعی طور پر تنظیم کارکرد ہوتی ہے۔ ہدایت کاری سے شعبوں کے درمیان تعاون کو فروغ ملتا ہے اور تنظیم میں پُل کا کام انجام دیتی ہے۔ ہدایت کاری نہ صرف ہم آہنگی کو فروغ دیتی ہے بلکہ دفتری کاموں کی رکاوٹوں کو دور کرتی ہے۔ ہر شعبہ اپنے اپنے فرائض کو بہتر طور پر ادا کرتا ہے۔

5. ماتحتین کی شمولیت (Maximum Individual Contribution)

ماتحتین کی شمولیت ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ ماتحتین کے بغیر تنظیمی کام مکمل ہونا ممکن نہیں، کیونکہ ہر تنظیم میں ملازمین کی ایک خاص تعداد پائی جاتی ہے۔ تنظیم مختلف سطحوں، درجوں اور شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ افراد مختلف عہدوں پر فائز ہوتے ہیں۔ ہر فرد کی صلاحیت ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہے۔ عہدے اور رتبہ کے اعتبار سے ملازم اپنی ذمہ داری کو مکمل کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ یہ ضروری نہیں کہ ہر فرد اپنے کام میں مہارت رکھتا ہو۔ عہدیدار ماتحتین کو کام میں شامل کرنے کے لیے کام کی نوعیت، کام کی خصوصیت اور وقت کے اعتبار سے موزوں ہدایات جاری کرتے ہیں۔ ہدایات کی روشنی میں ملازمین میں کام سے رغبت، دلچسپی اور لگن میں اضافہ ہوتا ہے۔ انتظامیہ کا مقصد ہے کہ ماتحتین کو کام کی تکمیل میں موزوں حد تک شامل کیا جائے۔ اسی مقصد کے تحت وقت ضرورت ان کی رہبری کی جاتی ہے۔ دفتری معاملات میں نگرانی کرتے ہوئے رکاوٹوں کو دور کیا جاتا ہے۔ ماتحتین کی شمولیت سے دفتری کام تکمیل پاتے ہیں۔

6. مقاصد میں ہم آہنگی (Harmony of Objectives)

ہر تنظیم اپنے منفرد مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضروری ہدایات جاری کرتی ہے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین اور تنظیم میں باہمی تعاون کا ہونا لازمی ہے۔ بصورت دیگر مقاصد کی تکمیل ممکن نہیں۔ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد سے آگہی کرنے کے مختلف طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔ اس کے علاوہ ماتحتین کو تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ان کو تنظیم کی کامیابی کی جانب راغب کرتے ہیں۔ ماتحتین کو بار بار تنظیم کے مقاصد سے واقف کروایا جاتا ہے۔ ماتحتین کے ساتھ باہمی تعاون کو فروغ دیتے ہوئے ماتحتین کی ذہن سازی کی جاتی ہے۔ ماتحتین تنظیمی مقاصد سے آگہی کے بعد ہی وہ اپنا حق ادا کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔ ماتحتین اور تنظیم کے مقاصد میں یکسانیت پائی جاتی ہو، اسی کو مقاصد میں ہم آہنگی کہتے ہیں۔ یہ ہدایت کاری کا بنیادی اصول ہے۔

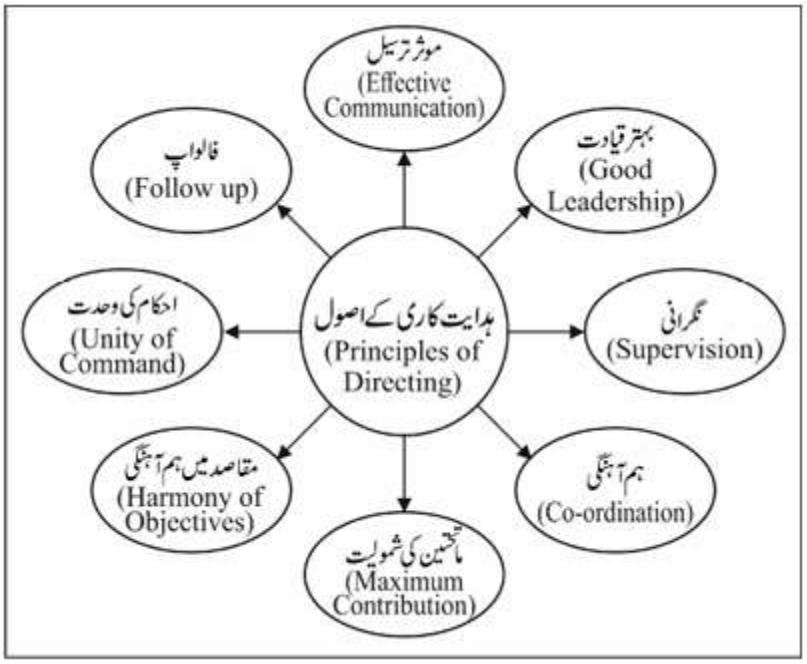
7. احکام میں وحدت (Unity of Command)

ہر تنظیم مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کا صدر اپنے شعبہ کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ہر آفیسر کے ماتحت چند ملازمین ہوتے ہیں، جو دفتری معاملات میں آفیسر کی مدد کرتے ہیں۔ دفتری زبان میں ان ملازمین کو عملہ کہتے ہیں۔ عملہ صرف اعلیٰ عہدیدار کو راست کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اسی لیے آفیسر کا حکم ماننا، ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ یعنی ماتحت کو ایک ہی عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں۔ اگر ماتحت کو ایک سے زائد عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں گے تو ایسی صورت میں مسائل پیدا ہوسکتے ہیں۔ جس کے سبب دفتری

کام میں خلل پیدا ہوتا ہے۔ اس خامی کو دور کرنے کے لیے ضروری ہے کہ ماتحتین کو صرف ایک ہی عہدیدار سے احکامات حاصل ہوں۔ احکام میں وحدت سے مراد ماتحتین کو ایک ہی آفیسر سے ہدایت و احکامات حاصل ہوتے ہیں جس سے کام میں نفاست پیدا ہو۔ ملازمین کام کے متعلق الجھن کا شکار نہ ہوں۔ جب ماتحتین کام کے متعلق مطمئن ہوں تو ایسی صورت میں وہ بہتر طور پر کام انجام دے سکتے ہیں۔ احکام میں وحدت ہدایت کاری کا بنیادی اصول ہے اور بہتر نظم و نسق کی مثال ہے۔

8. تعاقب (Followup)

فالواپ ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ بہتر ہدایت کاری میں فالواپ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ہدایت کاری ایک مسلسل عمل ہے۔ کام کی تکمیل کے متعلق تفصیلات حاصل کرنا، عدم تکمیل پر سبب کی جانکاری حاصل کرنا اور اس کو تکمیل کے قابل بنانا ایک کامیاب قیادت کی خصوصیت ہے۔ کام پر مسلسل نگرانی اور ہدایت دینا کام کو تقویت بخشتی ہے۔ ماتحتین کو ضرورت کے مطابق صلاح و مشورہ اور ہدایت جاری کرنا بھی ایک ضروری عمل ہے۔ ہدایات ماتحتین کے لیے قابل عمل، قابل تفہیم اور مسائل کو حل کرنے کے قابل ہوں۔ ایسی ہدایات کی صورت میں تنظیم میں بہتری پیدا ہوتی ہے اور تنظیمی کام میں اضافہ ہوتا ہے۔



ہدایت کاری کے اصول کو بازو کی شکل میں بھی بتلایا گیا ہے۔

2.4 ہدایت کاری کے ضروری عناصر (Essential Elements of Directing)

ہدایت کاری کام کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ موثر ہدایت کاری کے سبب ماتحتین کو کام کی تفصیلات سے آگہی حاصل ہوتی ہے بلکہ دوران کام کی مشکلات سے بھی آگہی حاصل ہوتی ہے۔ کامیاب قیادت کے لیے ضروری ہے کہ وہ ہدایت کاری وضاحت کے ساتھ انجام دیں۔ ذیل میں ہدایت کاری کے لیے ضروری لوازمات کو بیان کیا گیا ہے۔

1. ماتحتین کی قابلیت (Ability of Subordinates): ماتحتین کی صلاحیت کام کی تکمیل پر اثرانداز ہوتی ہے۔ نااہل ماتحتین کی صورت میں کام کی تکمیل مشکل ہو جاتی ہے۔ ماتحتین کا زبانی اور دفتری امور پر عبور رکھنا لازمی امر ہے۔ دفتری معاملات سے عدم

واقفیت یا دفتری زبان سے عدم واقفیت کے سبب کام کو بہتر طور پر انجام دینا مشکل ہوتا ہے۔ بعض ماتحتین میں خود اکتسابی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ ایسے ماتحتین کو صرف اہم اور ضروری معاملات میں ہدایت کی ضرورت پڑتی ہے۔ ایسے ماتحتین جو فعال خصوصیت کے حامل نہ ہوں انہیں ہر مرحلہ پر رہبری اور ہدایت کی ضرورت پڑتی ہے۔ ہر عہدیدار تجربہ کار ماتحتین کو عملہ میں شامل کرنا چاہتے ہیں، تاکہ ماتحتین خود سے کام کر سکیں۔ ماتحتین کا قابل ہونا ہدایت کاری کے لیے لازمی ہے۔

2. ہدایت واضح ہو: ہدایت کا واضح ہونا ہدایت کاری کا ایک اہم اصول ہے۔ ہدایت کا واضح اور صاف ہونا دفتری کام میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ دفتری کام اور ذمہ داریوں کی وضاحت کے ساتھ واضح کرنا ضروری ہے۔ کام کی تفصیلات، وقت، مقام، طریقہ کار وغیرہ کے متعلق تفصیلات کی وضاحت کے ساتھ درج ہونا چاہیے۔ کام کے متعلق وضاحت ہونے پر ماتحتین بھی کام سے واقف ہوتے ہیں اور کام کو بر وقت انجام دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ غیر واضح ہدایت کی صورت میں ماتحتین بہتر طور پر کام انجام نہیں دے سکتے۔ دوران کام مختلف اقسام کے متبادل طور طریقے وجود میں آتے ہیں۔ ان تمام مسائل کو حل کرنے کے لیے واضح ہدایت کا ہونا لازمی امر ہے۔

3. وقت: وقت کام کی تکمیل کا اہم عنصر ہے۔ کام کی تکمیل کا ایک وقت مقرر ہوتا ہے۔ ضروری ہے کہ ہر کام کی تکمیل کے لیے موزوں وقت فراہم کیا جائے۔ کام کی تکمیل کے لیے وقت کی وضاحت کرنا لازمی ہے۔ اس کی بدولت ماتحتین کو کام کی تکمیل کے لیے درکار وقت سے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہے۔ وقت پر کام کی تکمیل ماتحتین کی ذمہ داری ہے۔ وقت پر کام کی تکمیل دفتر کی ایک اہم صفت ہے۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے وقت مقرر ہوتا ہے۔ کام پیچیدہ ہونے پر زائد وقت درکار ہوتا ہے ورنہ کم وقت میں کام تکمیل پاتا ہے۔

4. دفتری آلات: دفتری آلات کام کی تکمیل کے لیے لازمی ہیں۔ کمپیوٹر، پرنٹر، برقی، بجلی، انٹرنٹ، فائل وغیرہ آج کے دور کے اہم دفتری آلات ہیں، جن کی مدد سے دفتری کام انجام دیے جاتے ہیں۔ دفتری آلات کی عدم موجودگی سے کام کی تکمیل میں تاخیر ہوتی ہے۔ جدید آلات سے قبل فائیل مکمل طور پر ہاتھ سے لکھے جاتے تھے۔ آج کے عصری دور میں کمپیوٹر پر دفتری کام انجام دیے جاتے ہیں۔ عصری آلات کی موجودگی سے دفتری کام میں بہتری اور کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

5. نگرانی: نگرانی ہدایت کا لازمی اصول ہے۔ شعبہ کی کارکردگی میں اضافہ کے لیے ضروری ہے کہ شعبہ پر نگرانی کی جائے۔ متعلقہ آفیسر کی ذمہ داری ہے کہ وہ عملہ کے کاموں پر نگرانی رکھیں۔ کام کی نوعیت اور اس کو تکمیل کے طور طریقوں کی وضاحت کریں، کیونکہ نگرانی دفتری معاملات کا اہم عنصر ہے۔ موزوں نگرانی کے سبب کام کی بروقت تکمیل ممکن ہے۔ موزوں نگرانی کے سبب ماتحتین میں کام کی تکمیل اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ کام کے متعلق معلومات حاصل کرنے، کام کی عدم تکمیل کا سبب جاننا، کام کی تکمیل کے لیے سہولتیں فراہم کرنا، کام کے لیے ضروری عوامل فراہم کرنا نگرانی کے حصے ہیں۔

2.5 ہدایت کاری کا طریق عمل (Process of Directing)

ہدایت کاری ہر تنظیم اور ادارے میں پائی جاتی ہے۔ اس سے ماتحتین کو کام کے متعلق رہبری اور معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ ضروری ہدایت کی روشنی میں ماتحتین بہتر طور پر دفتری کام انجام دیتے ہیں۔ دفتری اور پیداواری اداروں میں ہدایت کی کافی اہمیت ہے۔ تاخیر سے ہدایت پہنچنے سے دفتری اوقات ضائع ہو جاتے ہیں۔ اس نقصان سے بچنے کے لیے بعض معاملات میں اہم ضروری معلومات فوری فراہم کی جاتی ہیں۔ مسائل کے اعتبار سے ہدایات جاری کی جاتی ہیں۔ ہدایت کا اہم مقصد مسئلہ کو بہتر طور پر حل کرنا ہے۔ اسی لیے ہدایت بامقصد ہونی چاہیے۔ مقصد کے بغیر ہدایت سے مثبت نتائج حاصل نہیں ہوتے۔ ذیل میں ہدایت کاری کے مراحل کو بتلایا گیا ہے۔

1. مقصد کا تعین (Defining the Objective)
2. جدوجہد کا آغاز (Organising the Efforts)
3. کام کا پیمانہ (Measuring the Work)
4. ماتحتین کو تیار کرنا (Developing the People)

1. مقصد کا تعین (Defining the Objective)

مقصد کا تعین کرنا ہدایت کاری کا پہلا مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں پہلے مقصد کا تعین کیا جاتا ہے۔ ہر تنظیم کا ایک خاص مقصد ہوتا ہے۔ مقاصد کو پیش نظر رکھتے ہوئے تنظیمی افعال انجام دیے جاتے ہیں۔ ہدایت کاری کا آغاز بھی مقصد سے ہوتا ہے۔ مقصد کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو ضروری اور اہم ہدایات دی جاتی ہیں۔ مقصد تنظیم کو منظم کرنے، وسائل کا بہتر استعمال کرنے میں اہم کردار ادا کرنا ہوتا ہے۔ مقصد کے اعتبار سے ترتیب وار کام انجام پاتے ہیں۔

2. جدوجہد کا آغاز (Organising the Efforts)

مقاصد کے تعین کے ساتھ مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری اقدامات کیے جاتے ہیں۔ جس کو جدوجہد بھی کہا جاتا ہے۔ یہ ہدایت کاری کا دوسرا اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف متبادل طریقوں پر غور وخوص کیا جاتا ہے۔ تمام متبادل ذرائع میں سب سے بہتر طریقہ پر عمل کرنا طے پایا جاتا ہے۔ اس طریقہ پر ماہرین سے رائے و تجاویز بھی لیے جاتے ہیں تاکہ مستقبل میں کوئی خامی نہ رہ جائے۔

3. کام کا پیمانہ (Measuring the Work)

تنظیم کے مقاصد کی تکمیل کے بعد طریقہ کار پر اتفاق پیدا کرنا ضروری ہے۔ یہ ہدایت کاری کا تیسرا اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلہ میں کام کی تکمیل کے لیے ذمہ دار افراد کا تقرر کیا جاتا ہے۔ ماتحتین کو ذمہ داری عطا کی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے مکمل اختیارات اور وسائل فراہم کیے جاتے ہیں۔ کام کی تکمیل کی مدت، وقت بھی طے کیا جاتا ہے۔ کام کو بروقت تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔ دوران کام پیدا شدہ مسائل کو حل کرنے کے لیے طریقہ کار کی بھی وضاحت کی جاتی ہے۔

4. ماتحتین کو تیار کرنا (Developing the People)

ہدایت کاری کے آخری مرحلے میں کام کا آغاز ہوتا ہے۔ ماتحتین ذہنی اور جسمانی اعتبار سے ہدایت کی روشنی میں احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ یہ آخری مرحلہ عملی کام کا مظہر ہوتا ہے۔ ہدایت کاری کا اثر اسی مرحلے میں نظر آتا ہے۔ ہدایت کاری سے متعلق مطمئن ہونے کے بعد عملہ کام کا آغاز کرتا ہے اور کام کو تکمیل کر کے عہدیدار کو پیش کرتا ہے۔ اس آخری مرحلے میں اگر ماتحت کام کی انجام دہی سے قاصر ہو تو سمجھا جائے گا کہ ماتحتین ہدایت کی تفہیم سے قاصر ہیں۔ ان کو مزید وضاحت کی ضرورت ہے۔ اس مرحلہ پر کمزور ماتحتین کے لیے خاص نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے اور قابل ماتحتین خود سے کام کی تکمیل کے طور طریقے اختیار کرتے ہیں۔ جبکہ کاہل اور ناسمجھ ماتحتین کو ہر لمحہ ہدایت کی ضرورت ہوتی ہے۔

2.6 ہدایت کاری کے اقسام (Types of Directing)

ہر تنظیم اپنے منفرد مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ سرکاری، غیر سرکاری، رسمی، غیر رسمی تنظیمیں یا ادارے اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف اقدامات پر عمل پیرا ہوتے ہیں۔ ہر شعبہ میں ملازمین کی خاص تعداد پائی جاتی ہے، جو اپنے اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ کام کی موزونیت کے اعتبار سے، ملازمین کی سہولت کے لیے ہدایات بھی جاری کی جاتی ہیں۔ تنظیمی سطح پر مسائل کو حل کرنے کے پہلے سے طور طریقے مقرر ہوتے ہیں۔ آفیسر بہتر و موزوں طریقہ پر ہدایات جاری کرتا ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ضروری ہدایت دی جاتی ہیں۔ ہدایت اور آفیسر کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ ہدایت پر عہدیدار کی فطرت، ذہنی صلاحیت خاص کر اثرانداز ہوتی ہے۔ سخت دل عہدیدار کے ہدایت کاری کا رویہ نرم دل عہدیدار سے بالکل مختلف ہوتا ہے۔ یہ دونوں کے طرز عمل اور ردّ عمل میں بھی خاصا فرق پایا جاتا ہے۔ یہ ضروری نہیں کہ ہر وقت ایک ہی طرز حکمرانی دفتر میں کارکرد ہو۔ موقع و حالات بھی ہدایت کو متاثر کرتے ہیں۔ ہدایت کاری کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. مشاورتی ہدایت کاری (Consultative Directing) 2. آزادانہ ہدایت کاری (Free - Rein Directing)
3. مطلق العنان ہدایت کاری (Autocratic Directing)
4. نگرانی (Supervision) 5. ترغیبی ہدایت کاری (Motivational Directing)
6 تفویض (Delegation)

1. مشاورتی ہدایت کاری (Consultative Directing)

ہر دفتر یا ہر شعبہ پر ایک اعلیٰ عہدیدار فائز ہوتا ہے۔ جس کے ماتحت چند ملازمین پائے جاتے ہیں۔ مجموعی طور پر عہدیدار اور عملہ کے درمیان باہمی تعاون سے دفتری کام فروغ پاتے ہیں۔ مشاورتی ہدایت دراصل ہدایت کاری کی ایک قسم ہے۔ اس قسم میں اعلیٰ عہدیدار، ماتحتین کو احکامات یا ہدایات جاری کرنے سے قبل ماتحتین سے صلاح و مشورے یا مشاورت بھی کی جاتی ہے۔ مسئلہ کی نوعیت کو مد نظر رکھتے ہوئے ماتحتین سے تبادلہ خیال کیا جاتا ہے۔ مشاورتی ہدایت میں عہدیدار کے ساتھ ماتحتین شریک ہوتے ہیں۔ مشاورت کے دوران ماتحتین

کو خیالات کے اظہار کی آزادی ہوتی ہے۔ مسائل کے مختلف زاویوں پر غور وخوض کیا جاتا ہے۔ عملہ وہ بھی اپنی تجاویز پیش کرتا ہے۔ آخر کار تمام ایک نکتہ پر راضی ہوتے ہیں۔ عہدیدار آپسی صلاح ومشورے اور مختلف تجاویز کی روشنی میں ہدایت کی ایک قطعی شکل کو جاری کرتے ہیں۔ اس طرح آپسی مشاورت کی مدد سے ہدایت کاری جاری کرنے سے ماتحتین کافی مطمئن ہوتے ہیں اور ایسی ہدایت پر فوراً عمل آوری ہوتی ہے۔ جس سے دفتر میں نظم وضبط کو فروغ حاصل ہوتا ہے اور فوری عمل بھی ہوتا ہے۔ یہ طریقہ اس وقت کارکرد ہوتا ہے جب عہدیدار اور ماتحتین خوش حال اور مشاورتی ذہن رکھتے ہوں۔

2. آزادانہ ہدایت کاری (Free – Rein Directing)

آزادانہ ہدایت کاری ایک خاص قسم کی ہدایت ہے۔ اس طریقۂ ہدایت میں ماتحتین کو بعض اقدامات کی آزادی دی جاتی ہے۔ یعنی بعض موقعوں پر کام کی موزونیت کے اعتبار سے ماتحتین خود فیصلہ لے سکتے ہیں۔ یہ طریقہ اس وقت کارکرد ہوگا جبکہ ماتحتین نہایت ہی دانشمند اور ہوشیار ہوں۔ وقت پر فیصلہ سازی کی صلاحیت رکھتے ہوں، نااہل ماتحتین کی صورت میں یہ ہدایت تنظیم کے لیے نقصان کا باعث ہوسکتی ہے۔ بعض اوقات عہدیدار ماتحتین کو کام کی تکمیل کے دوزائد متبادل طریقوں میں سے کسی موزوں طریقہ کو اختیار کرنے کی اجازت دی جاتی ہے۔ اس قسم کی ہدایت سے عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان گہرے روابط پیدا ہوتے ہیں اور دونوں کے درمیان اعتماد پیدا ہوتا ہے۔ تنظیم کا دائرۂ کار کافی وسیع ہونے پر عہدیدار ماتحتین کو کام تفویض کرتے ہیں۔ ماتحتین اپنی ذمہ داری کو مکمل کرنے کے لیے ہدایت پر عمل پیرا ہوتے ہیں۔ اس موقع پر ماتحتین کو آزادی دی جاتی ہے کہ وہ بہتر طریقۂ کار اختیار کرتے ہوئے کام کی تکمیل کریں۔

3. مطلق العنان ہدایت کاری (Autocratic Direction)

مطلق العنان طرز کی ہدایت ایک خاص قسم کی ہدایت ہے۔ یہ مشاورتی ہدایت کاری کی ضد ہے۔ اس طرز ہدایت میں عہدیدار ماتحتین سے صلاح ومشورہ کیے بغیر ذاتی طور پر ہدایت جاری کرتا ہے۔ مسئلہ کی نوعیت پر ماتحتین کو تبادلہ خیال کی اجازت نہیں ہوتی۔ عہدیدار ہی ذاتی طور پر فیصلہ لے کر ہدایات جاری کرتا ہے۔ ماتحتین صرف ہدایت پر عمل کرتے ہیں۔ یہ طرز ہدایت اسی وقت کامیاب ہوسکتی ہے جبکہ عہدیدار دوراندیش اور خامیوں سے پاک ہو۔ بعض اوقات عہدیدار انا پسند ہوتے ہیں۔ اس لیے وہ ماتحتین سے صلاح و مشوروں سے گریز کرتے ہیں۔ ایسے حالت میں ماتحتین ڈر وخوف کے ماحول میں عہدیدار سے جڑے ہوتے ہیں۔ عہدیدار کا عمل بعض اوقات تنظیم کے مفاد کے خلاف بھی ہوسکتا ہے۔ ایسی صورت میں کچھ کہنے کے بجائے ماتحتین خاموشی اختیار کرتے ہیں کیونکہ ماتحتین کو مشاورت میں شامل ہونے کی اجازت نہیں ہوتی۔ تنظیم چھوٹی اور محدود ہونے پر یہ طرز ہدایت کارکرد ہوسکتی ہے۔ وسیع اور بڑی تنظیم کی صورت میں یہ ہدایت کاری کامیاب نہیں ہوسکتی۔

4 نگرانی (Supervision)

نگرانی خاموش طرز کی ایک ہدایت ہے۔ بعض اوقات عہدیدار نگرانی کے طریقہ کار کو اختیار کرتے ہیں۔ عہدیدار دفتری اوقات میں خاموش طریقہ سے نگرانی کرتے ہیں۔ کام پر سرسری نظر ڈالتے ہیں۔ غیر رسمی طور پر گفت وشنید کرتے ہیں۔ کام کی عدم تکمیل کو محسوس کرتے ہوئے خاموش طرز میں ہدایت بھی دیتے ہیں۔ اس کا ماتحتین پر اچھا اثر پڑتا ہے۔ خاموش نگرانی بھی ایک خاص قسم کی ہدایت کے طور پر کام کرتی ہے۔ بعض ماتحتین نگرانی کو بھی ہدایت تصور کرتے ہوئے کام میں مشغول ہوتے ہیں۔

5. ترغیبی ہدایت (Motivational Directing)

ترغیبی ہدایت ایک اہم قسم کی ہدایت ہے۔ ایسی ہدایت جس سے ماتحتین کو کام کرنے میں ترغیب ملتی ہو، کام کرنے میں شوق اور لگن پیدا ہوتی ہو، کام میں دلچسپی پیدا ہوتی ہو، ایسی ہدایت کو ترغیبی ہدایت کہتے ہیں۔ ایک کامیاب قیادت کے لیے ترغیبی ہدایت کا ہونا لازمی ہے۔ اس قسم کی ہدایت پر ماتحتین فوراً عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو کام میں شامل کرنے، ذاتی طور پر ملازمین میں تحریک پیدا کرنے کے لیے ان کو ہدایت جاری کی جاتی ہیں۔ ملازمین کو بعض اوقات ترغیبی انعامات بھی دیے جاتے ہیں۔ یہ ایسی ہدایت ہوتی ہے جس سے ماتحتین میں خود بخود تحریک اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین کے کام کی تعریف اور پذیرائی کرتے ہوئے ہمت افزائی بھی کی جاتی ہے اور مزید کام کی تکمیل کے لیے ہدایت دی جاتی ہے۔ بعض اوقات ماتحتین کی خامیوں کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ ان کے خامیوں کو ظاہر کرنے کے بجائے خاموشی اختیار کرتے ہیں اور کام کی اصلاح کرتے ہوئے ترغیبی اقدامات کرتے ہیں۔

6. تفویض (Delegation)

تفویض دفتر کے کام کا حصہ ہے۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ جس کو تفویض بھی کہتے ہیں۔ تفویض کے ساتھ ساتھ کام کی تکمیل کے متعلق ہدایت اور صلح ومشورے بھی کیے جاتے ہیں۔ تفویض کی بدولت ماتحتین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ ماتحتین کا کام پر عبور رکھنا ضروری نہیں، اس لیے ماتحتین کو کام کی تکمیل کے متعلق ضروری ہدایت دی جاتی ہیں۔ دوران کام ماتحتین کی رہبری بھی کی جاتی ہے۔ اس طرح تفویض ایک قسم کی ہدایت ہے جو ماتحتین میں کام میں رغبت پیدا کرتی ہے۔ قابل اور تجربہ کار ماتحتین کی صورت میں تفویض کردہ ذمہ داری کو نبھاتے ہیں لیکن بعض اوقات ناتجربہ کی وجہ سے بعض ملازمین اس پر ثابت قدم نہیں ہوتے۔

2.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

ہر دفتر، ادارے اپنے قیام کے مقاصد کے تحت قائم ہوتے ہیں۔ سرکاری وغیر سرکاری تنظیمیں نظم وضبط کو برقرار رکھنا چاہتے ہیں۔ صنعتوں میں پیداواری کام انجام پاتے ہیں۔ دفاتر میں دفتر کے کام انجام پاتے ہیں۔ ہر دفتر، صنعت، ادارے مختلف شعبوں میں تقسیم ہوتے ہیں۔ لامرکزیت کے سبب ہر درجہ پر ایک عہدیدار مقرر ہوتا ہے، جو اپنے علاقے، شعبہ کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اس عہدیدار کے کنٹرول میں خاص عملہ پایا جاتا ہے۔ عملہ اپنی ذمہ داری کے تحت دفتری یا صنعتی کام انجام دینے پر مامور ہوتا ہے۔ بعض اوقات

عملہ کو دفتری مسائل پیدا ہوسکتے ہیں۔ مسائل کو حل کرنے کے لیے عہدیدار موزوں، مشورے یا ہدایات دیتے ہیں۔ یہ ہدایات عملہ کے کام میں سہولت پیدا کرتی ہیں۔ ہدایت دفتری کام میں آسانی پیدا کرتی ہیں۔ ہدایت کاری عہدیدار کے فرائض میں شامل ہے۔ ہدایت کاری کی وجہ سے ملازمین کام کی نوعیت، قسم اور اس کو حل کرنے کے طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ ہدایت ماتحتین کے لیے ایک ضروری عمل ہے۔ ہر ماتحت مکمل معلومات نہیں رکھتا، اس لیے انہیں ہدایت کی ضرورت ہوتی ہے۔ ہدایت ماتحتین کے کام پر اثرانداز ہوتی ہے۔ ہدایت کی بدولت ماتحتین کو کام میں شوق، لگن اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ اس ہدایت کا استعمال چھوٹے وبڑے ادارے، کاروبار وغیرہ میں استعمال کیا جاتا ہے۔ ہر میدان میں ہدایت کاری کی اہمیت پائی جاتی ہے۔ ہدایت کاری کے سبب وسائل کا صحیح استعمال ممکن ہے۔ ملازمین اپنی صلاحیتوں کا صحیح استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی و دفتری اوقات ضائع ہونے سے بچ جاتے ہیں۔ ہدایت کاری کارکردگی میں اضافہ کا باعث بھی بنتی ہے۔ ایک کامیاب قائد بہتر طور پر ہدایت کاری پر عمل کرواتا ہے۔ موثر ترسیل، بہتر قیادت، نگرانی، ہم آہنگی، ماتحتین کی شمولیت، مقاصد کی ہم آہنگی ہدایت کاری کے اصول ہیں۔ ہدایت کاری اور عہدیدار کے طرز عمل کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ جو فرض شناس عہدیدار ہوتے ہیں، وہ ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا کرنے کے طور طریقہ پر عمل کراتے ہیں۔ بعض عہدیدار انا پسند ہوتے ہیں۔ وہ خود غرضانہ رویہ اختیار کرتے ہیں۔ مشاورتی ہدایت کاری میں عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ اسی طرح آزادانہ ہدایت کاری میں ماتحتین کو کام کی تکمیل کا اختیار حاصل ہوتا ہے۔ مطلق العنان ہدایت کاری میں صرف عہدیدار ہی ہدایت کاری کرتا ہے۔ اس پر ماتحتین کو رائے ظاہر کرنے کی اجازت نہیں ہوتی، بلکہ ماتحتین صرف عمل کرتے ہیں۔ یہ ایک سخت طرز کی ہدایت کاری ہے۔ یہ چھوٹے تنظیم کے لیے مفید ہوتا ہے۔

2.8 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) ارتباط، ہم آہنگی Co-ordination : آپسی تعاون
2) وحدت احکام Unity of Comand: ماتحت کو ایک ہی حاکم سے احکام حاصل ہونا۔
3) ماتحت Subordinate : عہدیدار کے کنٹرول میں قائم عملہ
4) طریقۂ عمل Process : کام کو انجام دینے کا طریقہ کار
5) مطلق العنان Autocratic : آمرانہ، خود مختار
6) آزادانہ Free - Rein : بغیر کنٹرول
7) تفویض Delegation : ماتحت کو دی گئی ذمہ داری

2.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. آزادانہ ہدایت کاری میں ماتحتین کو اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ (صحیح / غلط)
2. ہدایت کاری کے سبب دفتری کام میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)
3. ترغیب سے ماتحتین میں دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)
4. مطلق العنان ہدایت کاری میں ماتحتین سے مشورے لیے جاتے ہیں۔ (صحیح / غلط)
5. تفویض ایک قسم کی ہدایت ہے۔ (صحیح / غلط)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. ہدایت کاری کے مفہوم کی وضاحت کیجیے۔
2. ہدایت کاری کی وسعت کو بیان کیجیے۔
3. ہدایت کاری کے خصوصیات بیان کیجیے۔
4. ”ہدایت ایک ضروری عمل ہے“ کیا آپ اس خیال سے متفق ہیں؟ بحث کیجیے۔
5. ہدایت کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. ہدایت کاری کے اصولوں کو بیان کیجیے۔
2. ہدایت کاری کے مراحل کو بیان کیجیے۔
3. ہدایت کاری کام میں سہولت پیدا کرتی ہے۔ یہ ایک لازمی عمل ہے؟ بحث کیجیے۔
4. ہدایت کاری کے اقسام کو بیان کیجیے۔
5. موثر ہدایت کاری کے ضروری لوازمات کو بیان کیجیے۔

اکائی۔3 قیادت

(Leadership)

اکائی کے اجزاء:

3.0	تمہید	(Introduction)
3.1	مقاصد	(Objectives)
3.2	معنی و مفہوم	(Meaning and Definition)
3.3	قیادت کی اہمیت	(Importance of Leadership)
3.4	ایک مثالی قائد یا قیادت کے صفات	(Qualities of Leadership)
3.5	قیادت کے فرائض یا ذمہ داریاں	(Duties and Responsibilities of Leadership)
3.6	قیادت کی نوعیت یا ماہیت	(Nature of Leadership)
3.7	قیادت کی وسعت	(Scope of Leadership)
3.8	قیادت کے نظریات	(Theories of Leadership)
3.9	قیادت کے انداز	(Leadership Styles)
3.10	اکتسابی نتائج	(Learning Outcomes)
3.11	کلیدی الفاظ	(Keywords)
3.12	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)

3.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

غالباً آپ کو اپنی ابتدائی تعلیم کے ایام یاد ہوں گے۔ ذرا اپنی ابتدائی تعلیم یعنی جماعت اول، دوم یا سوم وغیرہ اور جس مدرسہ یا اسکول میں تعلیم حاصل کی ہو اس کو یاد کیجیے۔ اگر ابتدائی جماعت کے متعلق یاد نہ ہو تو کوئی بات نہیں۔ ششم یا ساتویں جماعت کے متعلق تو یاد ہی ہو گا۔ آپ کے کلاس ٹیچر پر آپ کی حاضری کی ذمہ دار تھی، ساتھ ہی وہ جماعت کے ایک طالب علم کو بطور مانیٹر بھی منتخب کرتے ہیں۔ مانیٹر کو ٹیچر کی غیر موجودگی میں کمرۂ جماعت میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے۔ ہوم ورک کی کاپیوں کو جمع کرنے اور قومی تیوہار، یوم آزادی و یوم

جمہوریہ، اسکول کا سالانہ جلسہ میں ذمہ داری بھی دی جاتی تھی۔ آپ اپنی کلاس کے مانیٹر کو یاد کیجیے، وہ آپ کی جماعت کا لیڈر تھا جو معلم کی ہدایت کے تحت عمل کرتا تھا۔ آپ کو غالباً کرکٹ بھی کافی پسند رہا ہو گا۔ ہندوستانی اور عالمی کرکٹ کے کپتانوں کو یاد کیجیے۔ ایک کپتان کھیل میں کامیابی حاصل کرنے کی کس طرح تدابیر کرتا ہے۔ اس اکائی میں آپ قیادت کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

3.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہوں گے کہ

- قائد اور قیادت کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے
- قیادت کے اوصاف کی وضاحت کر سکیں گے
- قیادت کی نوعیت و وسعت کو بیان کر سکیں گیے
- قیادت کے مختلف نظریات کی وضاحت کر سکیں گے
- قیادت کے مختلف انداز کو بیان کر سکیں گے
- قیادت کے مختلف انداز کی خصوصیات اور طرز عمل کو بیان کر سکیں گے

3.2 معنی و مفہوم (Meaning and Definition)

قیادت کا تصور وقت کے ساتھ ساتھ نمایاں طور پر تبدیل ہوا ہے۔ روایتی قیادت کے نقطہ نظر زیادہ تر کمانڈ اینڈ کنٹرول ڈھانچے یعنی مرکوزیت پر قائم تھا۔ عام قیادت میں نظم وضبط، فرمانبرداری، اور قائم شدہ عمل پر سختی سے پابند رہنے پر زور دیتا ہے تاہم، عالمگیریت کے آغاز ٹیکنالوجی کی تیز رفتار پیش رفت، اور مزدوری کی بڑھتی ہوئی توقعات کے ساتھ، قیادت کو اب متنوع صفات کی ضرورت پڑتی ہے۔ آج کے ماحول کی پیچیدگیوں پر گفت وشنید کرنے کے لیے، کامیاب قائد یا لیڈروں کو موافقت، ٹیم ورک، اور جذباتی ذہانت کا مظاہرہ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ تخلیقی صلاحیتوں کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے، اور ایک ایسا ماحول قائم کیا جاتا ہے جو جدت کو فروغ دیتا ہو۔ پہلے سے کہیں زیادہ، اخلاقی ذمہ داری اور انسان پر مبنی نقطہ نظر موثر قیادت کے اہم اجزاء بن چکے ہیں۔

قیادت تنظیموں، ثقافتوں اور قوموں کی تشکیل میں سب سے اہم عوامل میں سے ایک ہے۔ قیادت کی تاریخ کے مطالعہ سے پتہ چلتا ہے کہ تنظیم کو آگے بڑھانے، جدت طرازی کی حوصلہ افزائی کرنے اور تبدیلی کی قیادت کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ مضبوط قیادت نے کاروبار، سیاست، تعلیم اور کمیونٹی کی ترقی میں کامیابی کے سنگ میل کے طور پر کام کیا ہے۔ اگرچہ قیادت پہلے بڑے پیمانے پر اتھارٹی اور درجہ بندی کے کنٹرول سے منسلک تھی، جدید دور نے اسے ایک متحرک عمل کے طور پر نئے سرے سے متعین کیا ہے جس میں اثر ورسوخ، وژن اور مشترکہ مقاصد کی طرف دوسروں کی حوصلہ افزائی اور رہنمائی کرنے کی صلاحیت شامل ہے۔

لفظ 'LEADER' دراصل انگریزی لفظLEDERیاLEDERSسے ماخوذ ہے جو قدیم انگریزی لفظLEADEREسے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی وہ فرد جو آگے ہو یاLeadکرتا ہے۔ اسی طرح اسی لفظ کا فعل کے اعتبار سے لیڈر لفظLEADANسے مراد "To Guide, Conduct, Bringforth" کے ہیں۔ یعنی وہ فرد جو رہنمائی کرتا یا سب سے آگے رہتا ہو سب کی نمائندگی کرتا ہو اس شخص کو قائد یا لیڈر کہتے ہیں۔

1938ء میں جسٹس برنارڈ نے قیادت (Leadership) کی تعریف اس طرح کی کہ "قیادت ماتحتین پر اثر انداز ہونے کی صلاحیت کا نام ہے۔ جس کی بدولت ماتحتین ہدایت کے مطابق عمل کرتے ہیں"۔

قائد (Leader) کے مفہوم و معنی کو سمجھنے کے لیے مختلف تعریفات کا احاطہ کرنا لازمی ہے۔ مختلف محققین، ماہرین سماجیات نے قائد اور قیادت کے مختلف انداز میں مختلف تعریفات پیش کی ہیں۔

1938ء میں جسٹس برنارڈ نے قیادت (Leadership) کی تعریف اس طرح کی کہ "قیادت ماتحتین پر اثر انداز ہونے کی صلاحیت کا نام ہے۔ جس کی بدولت ماتحتین ہدایت کے مطابق عمل کرتے ہیں"۔

ٹیری (Terry) کے مطابق "باہمی مقاصد کی تکمیل کے لیے افراد پر اثر انداز سرگرمی کا نام ہے"۔

سیکلر ہڈسن (Seckler Hudson) کے مطابق "تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے مشترکہ کوشش کا نام ہے"۔

شاہ (Shaw) کے مطابق "قائد گروہ کا رکن ہوتا ہے جو افراد پر مثبت انداز میں اثر انداز ہوتے ہے"۔

قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں حسب ذیل اہم نکات کی وضاحت ہوتی ہے۔

1. قیادت دراصل دو یا زائد افراد کے تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔
2. قائد کے ماتحتوں میں بات سننے والے افراد کی تعداد پائی جاتی ہے۔
3. قائد مقصد کو حاصل کرنے کی مختلف حکمت عملیوں پر عمل کرتے ہیں۔
4. قیادت ایک لچکدار پہلو ہے۔
5. قیادت بروقت قابل تبدیلی اور حرکت پذیر ہوتی ہے۔
6. قیادت شخصی اوصاف اور خصوصیت کا نام ہے۔
7. قیادت انفرادیت پر اثر انداز ہوتی ہے۔
8. قیادت اجتماعی مساوات کی تکمیل پر زور دیتا ہے۔
9. مضبوط قیادت استحکام کی ضامن ہوتی ہے۔
10. قیادت پر ماحول، شخصی خصوصیت راست طور پر اثر انداز ہوتی ہیں۔

3.3 قیادت کی اہمیت (Importance of Leadership)

قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں قیادت کے اوصاف اور خصوصیات کے متعلق قائد (Leader) دراصل گروہ یا گروپ کو کنٹرول کرنے والا فرد ہوتا ہے۔ گروپ میں شامل افراد قائد کو بلند و بالا مرتبہ عطا کرتے ہوئے اس کی ہر بات پر عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو قائد پر مکمل بھروسہ اور اطمینان ہوتا ہے۔ قائد کی ہر بات کو ماتحتین قبول کرتے ہیں۔

قائد کی قیادت کا انحصار ماتحتین کے طرز عمل اور قائد کے شخصی اوصاف پر منحصر ہوتا ہے۔ قائد اپنی شخصی صفات کے سبب گروپ یا سماج کو فائدہ پہنچا سکتا ہے۔ قانونی دوراندیشی، قائد کی قربانیاں اور قانونی حکمت عملی، کوشش اور جستجو سے سماج، علاقہ یا گروپ مستفید ہو سکتا ہے۔ اسی لیے افراد ایسے شخص کو اپنا قائد منتخب کرتے ہیں جو منفرد خصوصیات کا حامل ہو۔ قائد کو قائد بنانے میں صرف اس کی منفرد خصوصیات ہی اہم کردار ادا کرتی ہیں۔

قائد اپنے اثر و رسوخ کی بنا پر ہی رسمی و غیر رسمی تنظیموں پر اثر انداز ہوتا ہے۔ جس کے سبب سماج اپنے استحصال سے محفوظ رہتا ہے۔ قائد کا مساویانہ رویہ ہی سماج میں ایک منفرد مقام پیدا کرتا ہے۔ جس سماج میں قائد کی قلت ہو وہ سماج کبھی ترقی نہیں کر سکتا۔ قائد ہی ہے جو سماج کی ضرورتوں کا خیال رکھتے ہوئے، ان کو فراہم کرنے کی طرف پہل کرتا ہے۔ مختلف میدانوں میں قائد ہو سکتے ہیں۔ ایک کامیاب کھلاڑی کھیل کے میدان میں باقی کھلاڑیوں کی رہبری کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کی کوشش کرتا ہے۔ دفتر میں کامیاب آفیسر اپنی صلاحیتوں کی بنیاد پر دفتر میں نظم و ضبط کو قائم کر سکتا ہے اور اندرون تنظیم اور بیرونی تنظیم اچھے روابطہ کے ساتھ تنظیم کو ہر میدان میں کامیابی سے ہمکنار کر سکتا ہے۔

3.4 ایک مثالی قائد یا قیادت کے صفات (Qualities of Leadership)

قائد کی خصوصیات یا صفات کی کوئی مخصوص حد نہیں ہے۔ فرد کی تمام اچھائیاں یا خوبیاں ہی ایک اچھے قائد کے خصوصیات ہوتی ہیں۔ اچھائیوں اور خوبیوں کی کوئی قید نہیں لیکن صفات کی وضاحت کے لیے ایک مثالی قائد کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. وقت کا پابند ہو: 2. اجتماعیت: 3. سماجی تعلقات: 4. فیصلہ سازی:

5. ذہانت: 6. تنظیمی صلاحیت: 7. گفتگو یا انداز بیاں:

1. **وقت کا پابند ہو:** ایک کامیاب قائد کی سب سے خاص بات یہ ہے کہ وہ وقت کا پابند ہوتا ہے۔ دفاتر میں اوقات پر عمل کرتا ہو۔ دوست، احباب یا ماتحتین کو وقت پر حاضر ہو کر ان کے مسائل کو حل کرنے پر توجہ دیتا ہو۔

2. **اجتماعیت:** ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ عوام میں گھل مل جانے کی صلاحیت ہو۔ سماج کے مجموعی پہلوؤں پر غور و فکر کرتے ہوئے اس کے استحکام پر توجہ دینے والا ہو۔ اجتماعیت ہی فرد کو ایک کامیاب قائد بناتی ہے۔ جس شخص کے ذہن میں سماجیانہ کی صلاحیت موجود ہوتی ہے وہ کسی نہ کسی میدان میں ایک کامیاب قائد بن کر ابھرتا ہے۔ جن اشخاص میں ان صفات کا فقدان پایا جاتا ہے وہ ماتحتین کو راغب نہیں کر سکتے اور ماتحتین ان کو قائد کے طور پر قبول نہیں کرتے۔ اجتماعیت ہی فرد کو کامیاب قائد بننے میں مدد دیتی ہے۔

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

4. **فیصلہ سازی:** فیصلہ سازی، کامیاب قیادت کی اہم صفت ہے۔ یہی خاصیت فرد کو منفرد بناتی ہے۔ فیصلہ سازی کی صلاحیت ہر فرد میں نہیں ہوتی۔ ایک کامیاب شخص میں اور کامیاب قائد میں فیصلہ سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ صحیح وقت پر، صحیح اور درست انداز میں فیصلہ لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گزرنے کے بعد فیصلہ بے کار مانا جاتا ہے۔ اس لیے حالات اور وقت کو بہتر سے بہتر طور پر سماج کے استعمال کے قابل بنانے کے لیے موزوں فیصلہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ ان تمام حالات کو مد نظر رکھتے ہوئے وقت پر فیصلہ لینا کامیاب قائد کے لیے ناگزیر ہوتا ہے۔

5. **ذہانت:** ایک کامیاب قائد ذہنی اعتبار سے کافی طاقتور ہوتا ہے۔ ہر فرد کی ذہنی صلاحیت ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہے۔ بعض افراد معاشی میدان میں ماہر ہوتے ہیں تو بعض افراد سماج میں گھل جانے میں منفرد مقام رکھتے ہیں۔ ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ اس میں زندگی کے مختلف شعبہ حیات میں دوراندیشی کی صلاحیت پائی جاتی ہو۔ تعلیمی، تہذیبی، تمدنی، سماجی، معاشی وغیرہ مختلف میدانوں میں اپنی ذہانت کا ثبوت دے۔ موجودہ حالات کا بہتر طور پر تجزیہ کرتے ہوئے مستقبل کے متعلق صحیح اور درست پیش قیاسی کر سکے۔ ایسا نہ ہو کہ وہ موجودہ حالات کو صرف ذاتی مفاد کے لیے استعمال کرے۔ قائد، موجودہ حالات کو سماج کے لیے مثبت انداز میں تبدیل کرنے کے قابل ہو۔ اس کی حکمت عملی اور منصوبوں کی وجہ سے سماج کے تمام افراد مستفید ہوتے ہوں۔

6. **تنظیمی صلاحیت:** تنظیمی صلاحیت کی بدولت فرد میں انتظامی صلاحیتوں کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ قائد کا تعلق رسمی، غیر رسمی، سرکاری و غیر سرکاری مختلف اداروں سے ہو سکتا ہے۔ ضروری ہے کہ مختلف اداروں کے افعال، کردار، حدود وغیرہ سے مکمل معلومات رکھتا ہو۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے اس کی تکمیل کے ذرائع سے واقف ہونا چاہیے۔ تنظیم کے اندر بد نظمی کو بہتر سے بہتر طور پر قابو پانے کی صلاحیت کا حامل ہو۔ مختلف اداروں، تنظیموں سے مثبت تعلقات کا حامی ہو۔

7. **گفتگو یا انداز بیاں:** انداز گفتگو کسی بھی فرد کا آئینہ ہوتا ہے۔ انداز گفتگو فرد کی شخصیت کی وضاحت کرتا ہے۔ کامیاب قائد کے لیے نرم لب و لہجہ کا حامل ہونا چاہیے۔ خوش مزاجی، اچھی گفتگو ماتحتین کو راغب کرتی ہیں۔ اس سے انتظامی معاملات میں بہتری پیدا

ہوتی ہے۔ خوش مزاجی بالواسطہ طور پر مخالفین کو سرد کر دیتی ہے۔ فرد کے نرم لب ولہجہ کی بدولت دفتری امور میں بھی تعاون حاصل ہوتا ہے۔ ماتحتین انداز گفتگو سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ سخت اور غالبانہ رویہ سے ماتحتین ناراض ہوتے ہیں اور یہ قیادت کی صفات کے خلاف ہے۔

3.5 قیادت کے فرائض یا ذمہ داریاں (Duties and Responsibilities of Leadership)

قائد ایک ذمہ دار فرد ہوتا ہے جو اپنی ذمہ داریوں کو بخوبی نبھانے کی کوشش کرتا ہے۔ ہر میدان میں کوئی نہ کوئی قائد پایا جاتا ہے۔ قائد سماج یا گروپ کی قیادت کرتا ہے۔ قیادت، قائد کی خصوصیت اور صفات کو ظاہر کرتی ہے۔ بغیر قیادت کے قائد نہیں کہلاتا۔ اسی لیے قیادت اور قائد کو جدا نہیں کیا جاسکتا۔ ایک کامیاب قائد کی درجہ ذیل ذمہ داریاں ہوتی ہیں۔

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

1. **احساس ذمہ داری:** فرائض کی ادائیگی کے لیے ضروری ہے کہ ہر فرد اپنی ذمہ داریوں کو محسوس کرے۔ انفرادیت کے مقابلے اجتماعیت میں فرائض کی ادائیگی کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ قیادت کے میدان میں قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنی ذمہ داری کو نہ صرف محسوس کرے بلکہ اس کو مکمل کرنے کی بھرپور کوشش بھی کرے۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ جس تنظیم سے یا جس ادارے سے تعلق رکھتا ہو وہاں پر نظم ونسق کی برقراری کے ساتھ فرائض کی ادائیگی میں کوئی کوتاہی نہ پائی جائے۔ جو شخص اپنی ذمہ داری کو بخوبی انجام دیتا ہے وہاں پر کسی قسم کی کوتاہی پیدا نہیں ہوتی۔ یہ صفت تنظیم کے دیگر افراد کے لیے ترغیب کا باعث بنتی ہے۔ تعلیمی قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ تعلیمی میدان میں مکمل طور پر خدمات انجام دے۔ سماجی میدان کے قائد کے لیے لازمی ہے کہ سماجی نقطۂ نظر سے اپنی ذمہ داری کو محسوس کرے۔ کسی تنظیم کے قائد کے لیے لازمی ہے کہ وہ تنظیمی مقاصد کے لیے ہر ممکنہ کوشش کرے۔

2. **حق گوئی یا انصاف رسائی:** حق گوئی ایک منصف مزاج شخص کی بنیادی خصوصیت ہوتی ہے۔ ایسے شخص کو سماج ممتاز مقام عطا کرتا ہے۔ حقائق سے منحرف شخص پر اعتبار کم پایا جاتا ہے۔ تنظیم میں اعتبار اور حق گوئی سب سے زیادہ اہمیت کی حامل ہوتی ہیں۔ ان باتوں سے انحراف کی صورت میں قیادت بھی کمزور ہوتی ہے۔ قیادت کو مضبوط اور طاقتور بنانے میں حقائق اور انصاف رسائی ہی مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ اس لیے ایک کامیاب قیادت کے لیے حق گوئی ایک اہم ذمہ داری ہے۔

3. **نظم ونسق کی برقراری:** نظم ونسق ہر میدان میں لازمی عنصر ہے۔ اسی کی بدولت کامیابی کے مراحل طئے پاتے ہیں۔ نظم ونسق کا حامی شخص وقت، حالات وغیرہ مختلف عوامل کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتا ہے۔ تنظیم میں مختلف شعبہ جات پائے جاتے ہیں۔ ہر شعبہ کا صدر نظم ونسق کو برقرار رکھنے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ ذمہ داریوں کی تکمیل، اوقات کی پابندی، مختلف تنظیموں کے فرائض وذمہ داریوں سے واقفیت، مختلف تنظیموں سے مثبت تعلقات، کام کو مکمل کروانے کی صلاحیت وغیرہ نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں۔ ایک کامیاب قیادت کے لیے لازمی ہے کہ نہ صرف اندرون تنظیم بلکہ بین تنظیموں کے درمیان بھی بہتر سے بہتر روابط رکھنے والا ہو۔

4. **شراکتی انداز (Participative Behavior):** قیادت کو مضبوط اور طاقتور بنانے کے لیے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ ماتحتین کو اظہار خیال کی آزادی دیں، مسائل پر گفتگو کریں، قطعی فیصلہ اختیار کرنے سے قبل ماتحتین سے تجاویز حاصل کریں۔ ماتحتین کو اہم نکات کی جانب توجہ دلائیں۔ ماتحتین کی رضامندی اور قطعی فیصلہ لیں۔ شراکتی انداز کے سبب ماتحتین میں اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ مطلق العنان طرز کی قیادت سے بغاوتوں کو فروغ ملتا ہے۔ اس لیے دور اندیشی کا مظاہرہ کرتے ہوئے شراکتی انداز کو اختیار کریں۔

5. **عوامی تعلقات (Public Relations):** قیادت عوام کے درمیان فروغ پاتی ہے۔ کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ عوامی تعلقات کو بحال رکھے۔ عوامی تعلقات مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ دفتری تعلقات میں لازمی ہے کہ وہ تنظیم کے تمام افراد کے ساتھ خوش اسلوبی اور صاف گوئی کے ساتھ تعلقات بحال رکھے۔ بہتر روابط ہی افراد کو کام کرنے میں ترغیب پیدا کرتے ہیں۔ کام سے دلچسپی اور مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ سماج، دفتر، تنظیم، ادارے سے تعلق رکھنے والے تمام افراد سے خوشگوار تعلقات قائم رکھیں، عوامی تعلقات کے دوران کسی قسم کی طرفداری کا رجحان نہ ہو۔

3.6 قیادت کی نوعیت یا ماہیت (Nature of Leadership)

قیادت ایک منفرد خصوصیت رکھتی ہے۔ قیادت کی ایک ہی خصوصیت ہر مرتبہ کار آمد یا کارگر نہیں ہوتی۔ قیادت پر شخصی اوصاف کے ساتھ ساتھ بیرونی عوامل راست طور پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ ایک مقام پر کامیاب قیادت دوسرے مقام پر کارآمد ہونا لازمی نہیں ہے۔ مختلف علاقوں، مختلف تنظیموں، مختلف حالات، مختلف ادوار میں قیادت کی نوعیت بھی بدلتی رہتی ہے۔ قیادت کافی لچکدار ہے، یہ بہت جلد حالات کا شکار بھی ہوتی ہے۔ اس میں مختلف اقسام کے طور طریقوں، طرز عمل اور اس کے رد عمل کو دیکھنے کا موقع ملتا ہے۔ قیادت کے لیے عمر کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔ ایک صحت مند شخص کسی بھی عمر میں قیادت کو کامیابی سے ہمکنار ہو سکتا ہے۔ عالمی قیادت پر مختصر جائزہ لیا جائے تو نتیجہ اخذ ہوتا ہے کہ بعض قائدین کی قیادت پر ان کے شخصی اوصاف اور ذاتی دلچسپی کا خاص اثر ہے جبکہ بعض قائدین کی قیادت صرف حالات، مواقع اور ماحول کے زیر اثر ہے۔ دونوں حالات ایک دوسرے سے جدا ہیں اور دونوں معاملات کافی منفرد اور دلچسپ خصوصیات کے حامل ہوتے ہیں۔ شخصی، ذاتی یا قدرتی اوصاف قیادت پر گہرے اثرات مرتب کرتے ہیں۔ قدرتی اوصاف پر بہتر ماحول، نگرانی اور رہبری کے نتیجہ میں ایک کامیاب قیادت منظر عام پر آسکتی ہے، جو نہ صرف مقامی بلکہ عالمی سطح پر منفرد مقام حاصل کرتی ہے۔ وقت اور حالات کے پس منظر میں ابھرنے والی قیادت کے اثرات نظر نہیں آتے بلکہ وقتی قیادت کی بدولت سماج کو عارضی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ ایسی قیادت سے سماج کا جلد استحصال ہوتا ہے۔ جبکہ قیادت کے قدرتی اوصاف کی بدولت سماج سب سے زیادہ مستفید ہو سکتا ہے۔ عالمی سطح کے مختلف محققین نے ایک کامیاب قیادت کی کوئی فہرست جاری نہیں کی لیکن چند خاص اوصاف کے طرف اشارے ضرور کیے ہیں۔ یہ ضروری نہیں کہ خاص اوصاف کا حامل ہر شخص کامیاب قیادت کا حامل ہو۔ یہ بات درست ہے کہ قیادت کی کامیابی اور ناکامی پر وقت اور حالات بھی اثرانداز ہوتے ہیں۔ قیادت کسی سیاسی نقطۂ نظر تک محدود نہیں ہے بلکہ تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے، ادارے

کو ترقی و کامرانی کے منازل طے کروانے میں ذمہ دار شخص کے کردار اور کوشش بھی قیادت میں شامل ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیموں، فلاحی اداروں میں اعلیٰ عہدہ پر فائز شخص اپنی ذمہ داری کو بہتر سے بہتر طور پر نبھاتے ہوئے بہتر قیادت کا ثبوت دے سکتا ہے۔

3.7 قیادت کی وسعت (Scope of Leadership)

تنظیم یا ادارے کی کامیابی کے لیے عمدہ قیادت کا ہونا لازمی ہے۔ اس کے حدود کا تعین کرنا یا قیادت کو کسی چار دیواری میں محدود کرنا ممکن نہیں۔ قیادت کا تعلق فرد کی شخصیت سے راست پایا جاتا ہے۔ قیادت کے وصف کو سمجھنے کے لیے اس کے طور طریقوں اور طرز عمل اور حالات کا مطالعہ کرنا لازمی ہے۔ حالات یا مواقع کو نظر انداز کرتے ہوئے صرف قیادت کا بہتر طور پر نتائج حاصل کرنا ممکن نہیں۔

قیادت غیر ارادی طور پر بچپن کے دور میں بھی نظر آتی ہے۔ ہر چھوٹا بچہ اپنے ہم عمر ساتھیوں پر اپنی مرضی مسلط کرنا چاہتا ہے۔ کھیل کود میں حاصل چھوٹی سی فتح کے ذریعہ ان کی قیادت کے وصف کو پہچان سکتے ہیں۔ قیادت کی صفت کے حامل بچے ہم جماعت یا ساتھیوں کے ساتھ بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ فلاحی ذہن کے حامل افراد فلاح و بہبود کے کاموں میں منفرد خدمت انجام دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ بعض اوقات سیاست کو صرف ایک بڑی عمر کے افراد تک محدود کر دیتے ہیں یا پھر اس کی وسعت کافی محدود ہوتی ہے۔ قیادت ایک کھلی کتاب کی طرح ہوتی ہے۔ اس کو ہر شعبہ حیات میں دیکھا اور پرکھا جاتا ہے۔ کھیل کے میدان میں کھلاڑی یقیناً ٹیم کی کامیابی کے لیے مسلسل جدوجہد اور کوشش کرتا ہے۔ اسی طرح تعلیمی اداروں کا سربراہ ادارے کی کامیابی پر کافی کوشش کرتا ہے۔ تنظیم یا اداروں میں نظم و نسق کو برقرار رکھنے اور تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے متاثر کن قیادت کا ہونا لازمی ہے۔ یہ تنظیم کے اعلیٰ سے ادنیٰ درجہ کے مختلف افراد کے طرز عمل کا بالواسطہ مشاہدہ کرتے ہوئے ہدایات و رہنمایانہ اصول جاری کرتا ہے۔ ابتدائی جماعت کا کلاس مانیٹر بھی وقتی طور پر کلاس کا قائد ہوتا ہے۔ جو نظم و ضبط کو برقرار رکھنے کی مسلسل کوشش کرتا ہے۔ قیادت کو کسی مخصوص علاقے، ماحول یا حالات تک محدود نہیں کیا جاسکتا۔ اس کی وسعت کافی وسیع ہے۔ ہر میدان میں یہ قابل استعمال اور عمل درآمد ہے۔ بہتر قیادت سے ہی اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔

3.8 قیادت کے نظریات (Theories of Leadership)

مختلف اوقات میں مختلف انداز کی قیادت کامیاب ہوتی ہے۔ قیادت پر مختلف ماہرین نے مختلف نظریات پیش کیے ہیں۔ قیادت پر چند اہم نظریات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. نظریۂ اوصاف (Trait Theory)

نظریۂ اوصاف، قیادت پر ایک اہم نظریہ ہے۔ یہ نظریہ ایک کامیاب قیادت کے ضروری اوصاف و خصوصیات کی وضاحت کرتا ہے۔ ایک فرد میں جتنے اچھے اوصاف پائے جاتے ہیں وہ تمام ایک کامیاب قیادت کے اوصاف ہوتے ہیں۔ 1930 تا 1950 کے دوران قیادت پر نظریۂ اوصاف کافی مشہور رہا ہے۔ اس نظریہ کے اعتبار سے ''قائد بنتے نہیں بلکہ پیدا ہوتے ہیں''۔

"Leaders are born not Made"یعنی قدرتی صفات کی بنیاد پر فرد میں قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں اس نظریہ کو Great Man Theory بھی کہتے ہیں۔ مختلف محققین نے ایک کامیاب قیادت کے لیے ضروری اوصاف کی مختلف فہرست تیار کی ہیں۔

Stogdill نے اپنے مطالعہ کے ذریعہ ایک کامیاب قیادت کی حسب ذیل خصوصیات یا اوصاف کو بیان کیا ہے۔

a. طبعی ساخت، قد، جسمانی ساخت، وزن
b. ذہانت
c. خود اعتمادی
d. سماج میں گھل مل جانے کی صلاحیت
e. چاہ یا خواہش (Will (Initiative, Parsistance, Ambition
f. تسلط یا غالبیت (Dominance)
g. موثر بات چیت / طرز کلام (Surgeney (Talkative

ایک کامیاب قیادت کے اوصاف کی کوئی قید نہیں۔ بعض اوقات ایک کامیاب قیادت میں کئی دیگر اوصاف بھی پائے جاسکتے ہیں۔ بعض اوقات تمام خصوصیات یا اوصاف رکھنے والا شخص ایک کامیاب قائد نہیں ہوسکتا۔ کامیاب قائد کے لیے مختلف مطالعہ میں مختلف خصوصیات ظاہر ہوتی ہیں۔ فرد کے اوصاف پر 50 سالہ تحقیق بھی فرد کی ایک کامیاب صفت کو اخذ نہیں کر سکی۔

برتاؤ کا نظریہ (Behavioural Approach)

قیادت پر برتاؤ کا نظریہ ایک اہم نظریہ ہے۔ فرد کا برتاؤ قیادت پر گہرے اثرات مرتب کرتا ہے۔ یہ نظریہ فرد کے برتاؤ کی اہمیت وافادیت کو ظاہر کرتا ہے۔ مختلف حالات و مختلف موقعوں پر فرد کا برتاؤ مختلف ہوتا ہے۔ قیادت کے لیے بعض اوقات موافقت اور بعض اوقات غیر موافق حالات بھی آتے ہیں۔ قائد مختلف وسائل کو بہتر طور پر استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ ایک فرد کی فطرت یا اوصاف کے مقابلے میں کافی زیادہ افعال انجام دیتا ہے۔ ذیل میں چند اہم برتاؤ کے نظریہ دیے گئے ہیں۔

مشی گن کا مطالعہ (Michigan Studies)

قیادت پر مشی گن کا نظریہ کافی اہمیت رکھتا ہے۔ یہ نظریہ قیادت کے دو اندازوں کی وضاحت کرتا ہے۔

a. ملازمین رُخی (Employee Oriented)
b. پیداوار رُخی (Production Oriented)

a. ملازمین رُخی (Employee Oriented): ملازمین کا حامی بہترین قیادت کی اہم صفت ہے، جو قائد ملازمین کی فلاح و بہبودی اور ملازمین کے متعلق مثبت خیال رکھتا ہو، بہتر انسانی سلوک کرتا ہو، اس کو ملازمین کا حامی کہتے ہیں۔ ایسی قیادت جو ماتحتین کے ساتھ حسن و

سلوک کے ساتھ پیش آتے ہیں، ماتحتین سے اچھے تعلق رکھتے ہوں۔ ماتحتین کی فلاح و بہبودی سے تعلق رکھتے ہوں۔ ایسے قائدین کافی موزوں اور متاثر کن ہوتے ہیں۔ قائد کے اچھے رویے کی بدولت ماتحتین مطمئن ہوتے ہیں۔ ان میں اعتبار اور بھروسہ پیدا ہوتا ہے۔ جس کی بدولت پیداوار یا کام میں دلچسپی کا اظہار کرتے ہیں۔ جس کے سبب پیداوار میں خود بخود اضافہ ہوتا ہے۔

b. پیداوار رُخی (Production Oriented): پیداوار کا حامی بھی قیادت کی ایک اہم صفت ہے۔ ہر قائد صنعت یا فیکٹری یا دفتر میں ملازمین سے زیادہ سے زیادہ کام کروانا چاہتا ہے۔ زیادہ پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ وسائل کو صرف پیداوار میں استعمال کرنے پر زور دیتا ہے۔ ایسے قائد جو پیداوار میں زیادہ دلچسپی لیتے ہوں، وسائل پیداوار کا صحیح اور ٹھیک ڈھنگ سے استعمال کرنے کو ترجیح دیتے ہوں، ایسے قائد کو پیداوار کا حامی کہتے ہیں۔ یہ قائدین مزدوروں کی فلاح و بہبودی وغیرہ پر توجہ نہیں دیتے۔ صرف پیداوار پر زور دیتے ہیں۔ اس لیے یہ پیداوار رُخی قائدین کہلاتے ہیں۔ ملازمین پر سخت نگرانی اور کنٹرول کرتے ہیں۔ ملازمین کو پیداوار کا ایک اہم عامل تصور کرتے ہیں۔

اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کا مطالعہ (The Ohio State University Studies)

1. قیادت پر اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کا مطالعہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ اس مطالعہ نے قیادت کے دو رخ یا دو پہلوؤں کی وضاحت کی ہے۔

a. پیش قدمی یا پہل کی ساخت (Initiative Structure)

b. پاس ولحاظ کی ساخت (Consideration)

a. پیش قدمی یا پہل کی ساخت (Initiative Sturcture (IS) : یہ قائد کی صلاحیت اور رویہ کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین سے اچھے تعلقات کو قائم کرتے ہوئے نظم و نسق کو برقرار رکھتا ہے۔ بہترین ترسیل کی مدد سے ملازمین کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔ کام کے طریقہ کار واضح کیے جاتے ہیں۔ بہتر رویہ کی بدولت مقاصد کی تکمیل ممکن ہے۔

b. پاس ولحاظ کی ساخت (Consideration(C): پاس ولحاظ کی ساخت اوہایو اسٹیٹ یونیورسٹی (Ohio State University) کا مطالعہ کا اہم حصہ ہے۔ اس میں ملازمین کے ساتھ گہرے مراسم کو قائم کرتے ہوئے تعلقات کو بحال کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنظیم کے تمام افراد کے ساتھ مثبت تعلقات رکھنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ گہرے روابط، مثبت تعلقات کے سبب باہمی اعتماد کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ باہمی اعتماد، عزت، دوستی کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔

3.9 قیادت کے انداز (Leadership Styles)

قائد اور قیادت کافی اہمیت کی حامل ہے۔ قیادت قائد کی صلاحیت اور کارکردگی کو ظاہر کرتی ہے اور ہر تنظیم میں ذمہ دار فرد ہوتا ہے جو تنظیم کو بہتر طور پر کارآمد بنانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ بغیر قیادت کے کوئی بھی تنظیم ترقی نہیں کر سکتی ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کا انحصار ذمہ دار فرد کی صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے۔ فرد کافی حساس، دور اندیش اور تجربہ کار ہوگا تو تنظیم بھی اتنی ہی کارکرد ہوگی۔ ذیل میں قیادت کے تین مختلف انداز سے کی وضاحت کی گئی ہے۔

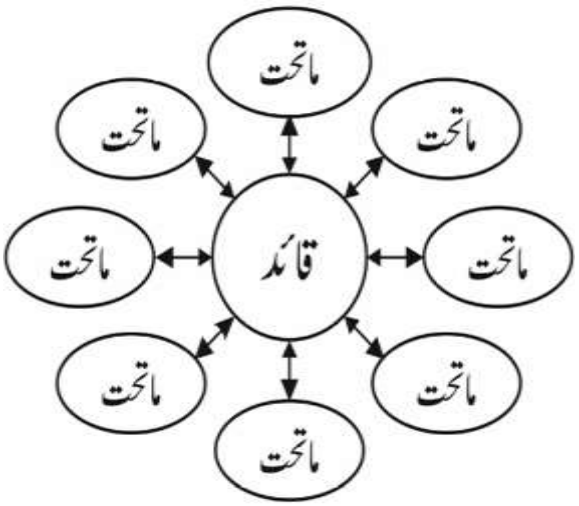
1. مطلق العنان یا حاکمانہ انداز 2. جمہوری یا شراکتی قیادت 3. عدم مداخلت یا آزادانہ قیادت

مطلق العنان یا حاکمانہ قیادت (Autocratic Leadership)

مطلق العنان قیادت کا یہ ایک قدیم طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں قائد کو مکمل اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ ماتحتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو تجاویز یا مشورے دینے کا کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ قائد کو ہی فیصلے لینے کا مکمل اختیار ہوتا ہے۔ قائد ہی خود مختار ہوتا ہے۔ ماتحتین پر مکمل کنٹرول کرتا ہے۔ ماتحتین پر کڑی نگرانی کی جاتی ہے۔ ماتحتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ اس طرز قیادت کو ملٹری طرز قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔ اس طرز قیادت میں ترسیل ایک طرفہ ہوتی ہے۔ قائد ہی ذاتی فیصلے لیتا ہے۔ ماتحتین کے خیالات، احساسات کو نظر انداز کرتا ہے۔ عام طور پر چھوٹی تنظیموں یا جہاں پر ماتحتین دوراندیش نہ ہوں، وہاں پر یہ طریقہ کار آمد ہوتا ہے۔

خوبیاں (Merits): مطلق العنان طرز قیادت کے حسب ذیل اہم فوائد ہیں۔

1. ایسی تنظیم جہاں پر ماتحتین حکم پر عمل کرتے ہوں وہاں یہ طرز قیادت کامیاب ہوتی ہے۔
2. نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں یہ طرز قیادت کافی بہتر ہوتی ہے۔
3. یہ ملازمین کو عمل درآمد کرنے اور نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں مدد دیتی ہے۔



4. جلد فیصلہ لینے اور تیز رفتار قیادت کو ظاہر کرتا ہے۔
5. چھوٹی تنظیموں کے لیے یہ طریقہ کار آمد ہے۔

خامیاں (Demerits) : مطلق العنان طرز قیادت کے اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. یہ طریقہ ملازمین کو نظر انداز کرتا ہے جس سے بغاوت کے آثار پیدا ہوتے ہیں۔
2. یہ ملازمین میں تحریک پیدا نہیں کرتا اس لیے ملازمین کام میں لگن اور دلچسپی کا اظہار نہیں کرتے۔
3. یہ ماتحتین کے حقوق، اختیارات، احساسات وغیرہ کو بالکل نظر انداز کرتی ہے۔
4. طویل مدت میں یہ طرز قیادت فائدہ مند نہیں ہوتی۔
5. ماتحتین کے ذہنوں میں عدم تحفظ کا احساس پیدا ہوتا ہے۔

مطلق العنان طرز قیادت ذیل کے صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. قائد دوراندیش کشادہ ذہن اور اجتماعیت کی خصوصیت کا حامی نہ ہو۔
2. ماتحتین خاموش طبیعت کے حامل ہوں اور حکم پر عمل کرنے کے حامی ہوں۔
3. قائد جابرانہ رویہ رکھتا ہو۔

دی گئی شکل میں مطلق العنان طرز قیادت کو بتلایا گیا ہے۔

اوپر کی شکل میں مرکز میں قائد ہے اور قائد کے اطراف ماتحتین ہیں۔ تیر کا نشان ایک طرفہ ترسیل کی وضاحت کرتا ہے۔ قائد کے احکامات وہدایات کے مطابق ماتحتین عمل کرتے ہیں۔ قائد ہی فیصلہ کا اختیار رکھتا ہے۔ تیر کے نشان پر توجہ دیجیے، یہ ایک طرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی نہیں ہوتی۔

قیادت کا شراکتی یا جمہوری انداز (Participative or Democrative Leadership)

جمہوری طرز قیادت ایک اہم طرز قیادت ہے۔ ایسی قیادت جس میں ماتحتین کو فیصلہ سازی میں شرکت کی اجازت دی جاتی ہے۔ ماتحتین اظہار خیال کی آزادی رکھتے ہیں۔ ماتحتین اپنی تجاویز، مشورے فراہم کرسکتے ہیں۔ اسی کو شراکتی قیادت کہتے ہیں۔ فیصلہ لینے سے قبل ماتحتین کو بحث میں حصہ لینے کی اجازت دی جاتی ہے۔ باہمی تعاون سے فیصلے لیے جاتے ہیں۔ ماتحتین کی تجاویز کی ہمت افزائی کی جاتی ہے۔ یہ ماتحتین کی سماجی ضرورتوں اور اطمینان کو کافی اہمیت دیتا ہے۔ ماتحتین کی رضامندی اور باہمی تعاون سے قطعی فیصلے لیے جاتے ہیں۔ اس طرز میں ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ اس طریقہ کو جمہوری طرز قیادت بھی کہتے ہیں۔

جمہوری طرز قیادت کو دی گئی شکل میں بتلایا گیا ہے۔ دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتحتین۔ اس شکل میں دوطرفہ تیر کے نشان ہیں، جو دوطرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین کو رائے و تجاویز دینے، خیالات کا اظہار کرنے کی آزادی ہوتی ہے۔ قائد تمام ماتحتین کے رائے کا احترام کرتا ہے اور ماتحتین کو اعتماد میں لیتے ہوئے قطعی فیصلے جاری کرتا ہے۔ یہ جمہوری یا شراکتی طرز کی اہم خصوصیت ہے۔ مطلق العنان اور جمہوری طرز کی شکلوں میں تقابل کیجیے اور غور کیجیے کہ کس طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی ہے۔

فوائد: شراکتی قیادت کے چند فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. شراکتی طرز قیادت ماتحتین میں اطمینان اور ہمت افزائی پیدا کرتی ہے۔
2. ماتحتین فیصلہ سازی میں شریک ہوتے ہیں، اس لیے تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں مکمل تعاون فراہم کرتے ہیں۔
3. ماتحتین میں احساس ذمہ داری اور کام سے رغبت پیدا ہوتی ہے۔
4. تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کے امکانات بڑھتے ہیں۔
5. ماتحتین اور قائد کے درمیان اچھے مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
6. تنظیم میں نظم وضبط برقرار ہوتا ہے۔
7. ماتحتین کو تنظیم سے طویل عرصے تک تعلقات برقرار رکھنے میں کارآمد ہوتی ہے۔
8. ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار اور اطمینان پیدا ہوتا ہے۔

خامیاں: جمہوری طرز قیادت کی حسب ذیل اہم خامیاں ہیں۔

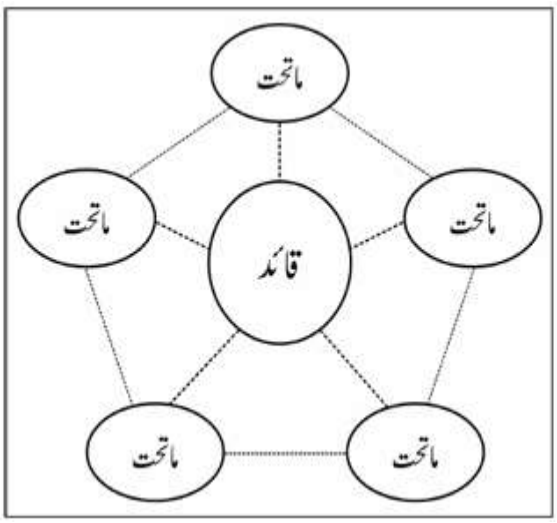
1. اس طرز قیادت میں فیصلے لینے میں کافی تاخیر ہوتی ہے۔
2. ماتحتین کے خیالات کو ترجیح نہ دینے پر ماتحتین ناراض ہونے کا قوی امکان ہوتا ہے۔
3. ماتحتین کی فیصلہ سازی میں شمولیت سے انتظامی مسائل پیدا ہوتے ہیں۔
4. بعض اوقات ماتحتین قائد پر اثر انداز ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔
5. ماتحتین کی ہمت افزائی قیادت پر منفی اثرات کا باعث ہے۔

شراکتی طرز قیادت ذیل کے صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. قائد دوراندیش، کشادہ ذہن اور اجتماعیت کا حامل ہو۔
2. ماتحتین دوراندیش اور اظہار خیال کے حامی ہوں۔
3. قائد ماتحتین کو اہمیت دیتا ہو۔

عدم مداخلت یا آزادانہ قیادت (Laissez Faire Leadership)

عدم مداخلت کی قیادت بھی ایک اہم قسم کی قیادت ہے۔ اس طرز قیادت میں ماتحتین کو کام کی انجام دہی میں مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ ماتحتین خود ہدایت کے مطابق فیصلے لیتے ہیں۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ کام کی تکمیل کے طور طریقوں کی وضاحت کی جاتی ہے۔ دوران کام پیدا ہونے والے مسائل اور ان کے حل کی وضاحت بھی کی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ ماتحتین اپنی صلاحیت کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔



عدم مداخلت کی قیادت حسب ذیل صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. ماتحتین تجربہ کار اور اعلیٰ ذہانت کے حامل ہوں۔
2. ماتحتین، اچھی قیادت اور تنظیمی صلاحیت کے حامل ہوں۔
3. ماتحتین تنظیمی مقاصد سے مکمل طور پر واقف ہوں۔
4. ماتحتین قابل اعتبار اور بھروسہ مند ہوں۔

قیادت کے عدم مداخلت کے انداز کو دی گئی شکل میں بتلایا گیا ہے۔

دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتحتین ہیں۔ قائد، ماتحتین کو کام کو مکمل کروانے کی مکمل آزادی دیتا ہے۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ، کام کی نوعیت، کام کی تکمیل کا وقت، کام کی

انجام دہی کے طریقہ کار وغیرہ کی وضاحت کرتے ہوئے ان کو مکمل آزادی دی جاتی ہے۔ ماتحتین موقع کے اعتبار سے خود فیصلہ لیتے ہوئے کام کی تکمیل کر لیتے ہیں۔ ماتحتین کو فیصلہ لینے کا اختیار ہوتا ہے۔

3.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

قیادت فرد کی قائدانہ صفت کا نام ہے۔ ہر تنظیم، ادارہ ایک ذمہ دار فرد کے کنٹرول میں چلایا جاتا ہے۔ عہدے کے اعتبار سے کافی اختیارات کا حامل ہوتا ہے۔ تنظیم کی کامیابی کا انحصار قائد کی قائدانہ خصوصیت، انداز قیادت، دور اندیشی، حکمت عملی وغیرہ پر پائی جاتی ہے۔ اسی لیے تنظیم کو کامیابی سے ہمکنار کرنے کے لیے موزوں عہدیدار کا تقرر کیا جاتا ہے۔ محققین نے قیادت پر تحقیق کے ذریعہ اس کے مختلف صفات کو ظاہر کیا ہے۔ قائد کے لیے ضروری ہے کہ وہ دوراندیش، کشادہ ذہن، ذہین، خود اعتماد، سماجیانہ وغیرہ کی صلاحیتیں پائی جاتی ہوں لیکن یہ ضروری نہیں کہ یہ تمام خصوصیات کا حامل شخص ایک کامیاب قائد بن جائے۔ نظریہ اوصاف کے مطابق "قائد پیدا ہوتا لیکن بنایا نہیں جاتا" قائد میں خداداد صلاحیتیں پائی جاتی ہیں۔ جس کی بدولت وہ قائد بن جاتا ہے۔ بعض اوقات فرد اپنے برتاؤ کے سبب بھی قائد بن جاتا ہے۔ قیادت کا مشی گن، نظریہ میں Employee Orientation اور Production Orientation دو اندازوں کی وضاحت کی گئی ہے۔ اسی طرح اوہیو اسٹیٹ یونیورسٹی کے مطالعہ نے قیادت کے Initiative Structure اور Consideration دو پہلوؤں پر بحث کی ہے۔

قائد اپنی فطرت خصوصیت کے اعتبار سے قیادت کا طرز اختیار کرتا ہے۔ ایسا قائد جو ملنسار، آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، اس میں جمہوری طرز کی قیادت کی خصوصیات پائی جاتی ہیں۔ برخلاف اس کے مطلق العنان طرز قیادت پائی جاتی ہے۔ مطلق العنان طرز قیادت میں قائد ہی مکمل اختیارات کا حامل ہوتا ہے۔ ماتحتین کو کسی قسم کی آزادی حاصل نہیں ہوتی بلکہ ماتحتین صرف عمل کرتے ہیں۔ اسی لیے اس کو ملٹری طرز کی قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔ جمہوری طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار خیال کرنے، رائے و تجاویز دینے، بحث و مباحثہ میں حصہ لینے کی بھی آزادی حاصل ہوتی ہے۔ قائد ماتحتین کے خیالات و نظریات کو اہمیت دیتے ہوئے موزوں حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ جمہوری طرز میں ماتحتین کو شامل کرنے سے یہ کافی بہتر اور دیرپا ہوتی ہے۔ آزادانہ طرز قیادت بھی ایک قیادت کا ایک انداز ہے۔ اس میں ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کرتے ہوئے اس کی تکمیل کی ذمہ داری دی جاتی ہے۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل پر حکمت عملی اختیار کرنے کی مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ اس طرز قیادت قائد کو ماتحتین کی صلاحیت و قابلیت پر مکمل بھروسہ اور اعتماد ہوتا ہے۔

3.11 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) رویہ Behaviour : فرد کا برتاؤ یا طرز عمل، سلوک

2) عدم مداخلت یا آزادانہ Laissez Faire : کنٹرول سے آزاد

3) پہل یا پیش قدمی Initiative : قیادت کے مطالعہ میں استعمال لفظ ہے، قائد کے اقدامات

4)پاس ولحاظ، خیال کرنا Consideration : قیادت کے مطالعہ میں استعمال لفظ ہے، گروپ کے اراکین کی فلاح و بہبودی کے لیے کیے گئے اقدامات ہیں

5)اوصاف traits : صفت کی جمع، خصوصیات

6)حوصلہ عزم Morale : حوصلہ، عزم

3.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. جمہوری طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار خیال کی آزادی حاصل ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)
2. مشی گن مطالعہ نے Employee Oriented کے پہلو کو پیش کیا۔ (صحیح / غلط)
3. مطلق العنان طرز قیادت چھوٹی تنظیم کے لیے کارآمد ہوتی ہے۔ (صحیح / غلط)
4. جمہوری طرز قیادت میں دوطرفہ ترسیل پائی جاتی ہے۔ (صحیح / غلط)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. اچھے قائد کے اوصاف بیان کیجیے۔
2. قیادت کا نظریہ اوصاف قلمبند کیجیے۔
3. قیادت کا عدم مداخلت کے انداز کی وضاحت کیجیے۔
4. قیادت کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
5. شراکتی قیادت پر روشنی ڈالیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. قیادت کی تعریف کرتے ہوئے قیادت کے مختلف انداز کی وضاحت کیجیے۔
2. قیادت پر مختلف مطالعات کا تنقیدی جائزہ لیجیے۔
3. شراکتی اور مطلق العنان طرز قیادت کے درمیان امتیاز کیجیے۔
4. قیادت کا برتاؤ اور اوصاف نظر کے درمیان امتیاز کیجیے۔
4. قائد کے فرائض کی وضاحت کیجیے۔

اکائی4۔ محرکہ یاترغیب

(Motivation)

اکائی کے اجزاء:

4.0	تمہید	(Introduction)
4.1	مقاصد	(Objectives)
4.2	محرکہ کا تصور	(Concept of Motivation)
4.3	معنی و مفہوم	(Meaning and Definition)
4.4	محرکہ کی ماہیت یانوعیت	(Nature of Motivation)
4.5	محرکہ کی وسعت	(Scope of Motivation)
4.6	محرکہ کی اہمیت	(Importance of Motivation)
4.7	محرکہ کے اقسام	(Types of Motivation)
4.8	محرکہ کا طریق عمل	(Process of Motivation)
4.9	محرکہ پر اثرانداز ہونے والے عناصر	(Factors Effecting on Motivation)
4.10	اکتسابی جانچ	(Learning Outcomes)
4.11	کلیدی الفاظ	(Keywords)
4.12	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)

4.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

آپ، اپنے پرائمری و ثانوی تعلیم اور انٹر میڈیٹ کی تعلیم کے ایام کو یاد کیجیے۔ آپ نے کبھی کھیل کود میں، تحریری و تقریری مقابلوں میں حصہ لیا ہو گا۔ آپ نے کبھی جماعت میں اول مقام حاصل کیا ہو گا۔ آپ کے کاموں کو کلاس ٹیچر یا صدر مدرس نے شاباشی دی ہو گی۔ کبھی انعام واکرام سے نوازا گیا ہو گا۔ استاد کی جانب سے دی گئی شاباشی سے آپ خوش ہوئے ہوں گے اور دوسرے دن اچھے طریقہ سے تعلیمی مظاہرہ کیے ہوں گے۔ اسی طرح گھر کے کام کاج میں حصہ لینے پر والدین نے بھی شاباشی دی ہو گی۔ اس کے سبب آپ کو مزید کام

کرنے کا شوق پیدا ہوا ہو گا۔ کام کو بہتر طور پر انجام دینے پر آپ نے بھی کسی نہ کسی چھوٹے بچے کو شاباشی یا ہمت افزائی کے الفاظ ادا کیے ہوں گے۔ جس سے اس بچے نے پھر سے بہتر کام کا مظاہرہ کیا ہو گا۔ کسی بھی صنعت، فیکٹری وغیرہ میں مختلف ملازمین کام کرتے ہیں۔ ملازمین کے کاموں کی ہمت افزائی کرتے ہوئے ان کی کام میں دلچسپی بڑھائی جاتی ہے۔ ہمت افزائی کے سبب جوش اور جذبہ پیدا ہوتا ہے۔

4.1 مقاصد (Objectives)

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

- اس اکائی کے بعد آپ محرکہ کے معنی و مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کی اہمیت و افادیت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ کے اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔
- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ محرکہ پر اثر انداز عوامل کو پیش کر سکیں گے۔

4.2 محرکہ کا تصور (Concept of Motivation)

بقول 'ارسطو' انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ انسان اپنی روزمرہ کی زندگی کو بہتر سے بہتر بنانا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ مختلف اقسام کی جدوجہد میں شامل ہوتا ہے۔ کاروباری افراد اپنے کاروبار کو بڑھانے کے لیے صارفین کو راغب کرنے کی حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ طلباء میں تعلیمی مظاہرہ کو بہتر بنانے کے لیے ترغیب دی جاتی ہے۔ مزدوروں کو کام میں دلچسپی پیدا کرنے کے لیے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ اسی طرح دفتری ماحول کو بہتر سے بہتر بنانے کے لیے ملازمین میں ترغیب دی جاتی ہے۔

ترغیب کی بدولت کارکردگی میں اضافہ کا امکان پایا جاتا ہے۔ ترغیب کی غیر موجودگی میں وسائل کار کا صحیح استعمال ممکن نہیں۔ وسائل کار کو اعظم ترین استعمال کرنے کے لیے نئے نئے طریقوں کے ذریعہ ترغیب دلائی جاتی ہے۔ صنعتوں میں ہر شعبہ پر فائز منیجر اپنے شعبہ کی کارکردگی کو بہتر اور معیاری بنانے پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ عملہ کے ساتھ صلاح و مشورے اور بہتر روابطہ کو برقرار رکھنے کی کوشش کرتا ہے۔ بعض اوقات تکالیف کو برداشت کرتے ہوئے خود بھی مثالی کارنامے انجام دینے کی کوشش کرتا ہے تاکہ ماتحتین کو ترغیب حاصل ہو سکے۔ ماتحتین منیجر کے کام سے متاثر ہو کر خود بھی کام میں دلچسپی لیتے ہیں۔ منیجر کے مثبت رویہ کا اثر ماتحتین کے کام پر ظاہر ہوتا ہے۔ مجموعی طور پر تنظیم کی کارکردگی بہتر ہونے لگتی ہے۔ محرکہ ایک ذہنی کیفیت ہوتی ہے جو فرد کو کام کی طرف راغب کرتی ہے اور فرد کام میں مشغول ہوتا ہے۔

4.3 معنی و مفہوم (Meaning and Definition)

لفظ محرکہ (Motivation) دراصل لاطینی لفظ "Movere" سے ماخوذ ہے، جس کے لفظی معنی To Move یعنی حرکت کرنا ہے۔ معنوی اعتبار سے اس کو محرکہ کہا جاتا ہے۔ محرکہ حصول مقصد کے لیے ذہن میں پیدا ہونے والی قوت ہے جو فرد کے رویہ و برتاؤ اور جسمانی حرکات کے ذریعہ ظاہر ہوتی ہے۔ اس تعریف کی رو سے ذیل کے نکات کی وضاحت ہوتی ہے۔

1. محرکہ کا تعلق مقصد سے ہوتا ہے۔ بغیر مقصد کے محرکہ کا پیدا ہونا ناممکن ہے۔
2. محرکہ کا تعلق ذہن سے پایا جاتا ہے۔ اس کا اثر پہلے ذہن پر ہوتا ہے۔
3. فرد کے ذہنی طور پر تیار ہونے کے بعد رویہ، برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ اس کے ساتھ طبعی طور پر جدوجہد شروع کرتا ہے۔
4. محرکہ کا تعلق مقصد سے پایا جاتا ہے۔ اسی لیے فرد، غیر ضروری کام، افعال اور لاتعلق جدوجہد سے پرہیز کرتا ہے۔
5. محرکہ کی بدولت فرد صرف اور صرف مقصد کے تحت ضروری مراحل کی تکمیل پر ہی توجہ دیتا ہے۔
6. محرکہ کی ابتداء ذہن سے ہوتی ہے۔
7. محرکہ کا اختتام رویہ، برتاؤ اور جدوجہد پر ہوتا ہے۔

محرکہ کے مختلف تعریفات کا تفصیلی مطالعہ کرنے کے بعد اس کی چند اہم خصوصیات حسب ذیل ہیں۔

1. محرکہ فرد میں اندرونی طور پر قوت پیدا کرتا ہے۔ نفسیاتی طور پر فرد میں ایک قسم کی طاقت اور قوت پیدا ہوتی ہے جو فرد کو کسی کام کے کرنے کی جانب راغب کرتی ہے۔
2. محرکہ کی بدولت فرد ذہنی طور پر مقصد کو طے کرلیتا ہے۔ ذہنی اور جسمانی اعتبار سے مقصد کی تکمیل کے لیے جدوجہد شروع کرتا ہے۔
3. محرکہ کی بدولت فرد میں حکمت عملیوں کے مختلف پہلو اجاگر ہوتے ہیں۔
4. حکمت عملیوں کے مختلف پہلوؤں میں سے بہتر طور طریقے کو قطعی طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔

4.4 محرکہ کی ماہیت یا نوعیت (Nature of Motivation)

محرکہ فرد کے ذہن میں نشو نما پانے والی قوت و طاقت ہوتی ہے۔ جس کی مدد سے فرد کو جسمانی طاقت حاصل ہوتی ہے۔ محرکہ کی پیمائش کا کوئی پیمانہ نہیں ہے۔ البتہ اس کو محسوس کیا جاسکتا ہے۔ محرکہ نہ صرف فرد کو قوت بخشتا ہے بلکہ ساتھ ہی کامیابی کے مختلف طور طریقوں کو بھی ظاہر کرتا ہے۔ کامیابی اور ناکامی کے پس پردہ اسباب کی وضاحت کرتا ہے۔ اسی سبب فرد کو مختلف متبادل طریقوں میں سے موزوں و بہتر طریقہ کو اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔ یہ بتدریج فرد کے رویہ پر اثرانداز ہوتا ہے۔ مقصد کے تحت، حالات اور موقع کے

اعتبار سے تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ محرکہ کی ماہیت یانوعیت کو تفصیلی طور پر ذیل کے مختلف عنوانات کے تحت وضاحت کی گئی ہے۔

1. **محرکہ کا تعلق جاندار سے:** محرکہ ہر جاندار میں پیدا ہوتا ہے۔ جانوروں پر تجربہ کے ذریعہ محرکہ کے مراحل اور اس کے اثر کو اخذ کر سکتے ہیں۔ مچھلی شکار کرنے والے افراد، مچھلی پکڑنے کے مخصوص کانٹے کو کیچوا لگا کر دھاگہ کی مدد سے پانی میں چھوڑتے ہیں۔ گھر میں چوہوں کو پکڑنے کے لیے چوہے دان میں گوشت کا ایک ٹکڑا لگایا جاتا ہے۔ مرغی کو پکڑنے کے لیے دانے ڈالے جاتے ہیں۔ بازار میں صارفین کو راغب کرنے کے لیے زور زور سے آواز لگاتے ہیں۔ بڑے تاجرین گفٹ اور قیمتوں میں رعایت بھی دیتے ہیں۔ آج کل آن لائن ادائیگی پر زور دیا جارہا ہے۔ عوام کو آن لائن کے عادی بنوانے کے لیے گفٹ کے طور پر کچھ رقم کھاتے میں جمع ہوتی ہے۔ محرکہ کو تعلیمی و صنعتی میدان میں خاص طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ طلباء کی ہمت افزائی یا ملازمین کے کام کی پذیرائی کرتے ہوئے ان میں تحریک پیدا کی جاتی ہے۔

2. **محرکہ کا آغاز:** محرکہ پیدا کرنے کے لیے کسی بڑے عمل کی ضرورت نہیں۔ محرکہ ایک چھوٹے سے عمل کے ذریعہ بھی وجود میں آجاتا ہے۔ جب یہ فرد کے دماغ کو متاثر کرتا ہے تب اس کو مزید تقویت ملتی ہے اور فرد راغب ہوتا ہے۔ ایک شیر خوار بچے میں بھی فطری طور پر سوچنے سمجھنے، غور و فکر کرنے کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ روتے ہوئے بچوں کو کھلونے یا چاکلیٹ کی مدد سے خاموش کروایا جاسکتا ہے۔ محرکہ فرد پر فوری طور پر اثر انداز ہوتا ہے۔ اس کے لیے کچھ وقت کی ضرورت نہیں۔ جب ایک مرتبہ رغبت پیدا ہوتی ہے تب فرد اس کام کو انجام دینے کی کوشش کرتا ہے اور احساس ذمہ داری بھی پیدا ہوتی ہے۔ محرکہ کے اقدامات کا ملازمین پر فوری اثر پڑتا ہے۔

3. **فرد کی صلاحیت:** ہر شخص کی صلاحیت دوسرے شخص سے کافی مختلف ہوتی ہے۔ کوئی جسمانی اعتبار سے طاقتور تو کوئی ذہنی اعتبار سے ہوتا ہے۔ محرکہ فرد کی صلاحیت کے اعتبار سے فروغ پاتا ہے۔ سائنسداں کا کام سائنسی تحقیق ہے، اس لیے اس پر سائنسی محرکات فوراً اثر انداز ہوتے ہیں۔ پہلوان کشتی میں ماہر ہوتا ہے، اس لیے اس پر کشتی کے مقابلے گہرے اثر انداز ہوتے ہیں۔ کرکٹ کا کھلاڑی کرکٹ کے کھیل سے زیادہ متاثر ہوتا ہے۔ اتھلیٹ صرف اسی قسم کے کارناموں سے متاثر اور راغب ہوتے ہیں۔ پہلوان سائنسی ترغیب دینے کے باوجود سائنسی میدان میں کوئی کارنامہ انجام نہیں دے سکتا۔ اسی طرح ایک سائنسداں پہلوان کے کرتب دکھا نہیں سکتا۔ محرکہ فرد کی صلاحیت سے راست تعلق رکھتا ہے۔

4. **محرکہ ہر فرد پر علیحدہ اثر انداز ہوتا ہے:** سماج میں ہر فرد ایک دوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ ذہنی و جسمانی اعتبار سے بھی کافی فرق پایا جاتا ہے۔ محرکہ تمام افراد میں یکساں طور پر اثر انداز نہیں ہوتا۔ بعض افراد محرکہ سے فوری متاثر ہوتے ہیں اور بعض پر فوری اثر انداز نہیں ہوتا۔ بعض حساس طبیعت کے افراد اس سے جلد متاثر ہوتے ہیں۔

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

6. **شخصیت کی پہچان:** ہر شخص اپنی ایک منفرد شخصیت رکھتا ہے۔ فرد کے ظاہر و باطنی خصوصیات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ محرکہ کی مدد سے کسی شخص کی شخصیت کو آسانی کے ساتھ پہچان سکتے ہیں۔ ذہین، چالاک، ہوشیار، حساس طبیعت کے افراد پر محرکہ فوراً اثر انداز ہوتا ہے اور یہ محرکہ سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ بصورت دیگر، خصوصیات کے حامل افراد پر محرکہ کا اثر کم پایا جاتا ہے۔ ہوشیار طالب علم اپنی کامیابی کی منفرد حکمت عملی خود اختیار کرتا ہے جبکہ اوسط درجہ کے طالب علم کی حکمت الگ ہوتی ہے۔ ایک ہی دفتر میں کام کرنے والے بعض ملازمین معمولی ہدایات سے بہتر مظاہرہ کرتے ہیں اور بعض ملازمین سزا و جزا سے بھی متاثر نہیں ہوتے۔ یہ فرد کے رجحان اور شخصیت کو پہچانے میں مدد دیتی ہے۔

7. **محرکہ کا اثر مستقبل میں نظر آتا ہے:** ملازمین میں عصر حاضر میں محرکہ پیدا ہوتا ہے۔ پیداوار کا نشان مقرر کرتے ہیں اور حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ آلات پیداوار کو بہتر طور پر ترتیب دیتے ہیں۔ پیداواری مراحل تکمیل کے بعد قابل استعمال پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ یہ پیداوار دراصل ملازمین کی محرکہ کی بدولت ہے۔ متوقع پیداوار سے زائد مقدار میں پیداوار حاصل ہونا دراصل ملازمین میں معیشت محرکہ کی علامت ہے۔ اس کے برخلاف متوقع پیداوار سے کم مقدار میں پیداوار حاصل ہو تو یہ ملازمین کی عدم دلچسپی اور بد نظمی کو ظاہر کرتا ہے۔ محرکہ آج ملازمین میں پیدا ہوتا ہے اور ایک مدت کے بعد مختلف چیزوں کو دیکھ کر محرکہ کی کیفیت کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ یعنی محرکہ کا اثر مستقبل میں نظر آتا ہے۔

4.5 محرکہ کی وسعت (Scope of Motivation)

محرکہ ایک اہم عمل ہے جو فرد کو کام کرنے میں رغبت پیدا کرتا ہے۔ مثبت ترغیب کی بدولت فرد اپنی صلاحیت کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتا ہے۔ فرد فطری طور پر پذیرائی چاہتا ہے۔ وہ چاہتا ہے کہ تنظیم اس کے کاموں کو سراہے۔ کام کو قبول کرے اور اونچا مرتبہ فراہم کریں۔ انعام و اکرام سے نوازا جائے۔ تنظیم میں افراد کی فطرت کا بہتر سے بہتر استعمال کے لیے محرکہ کے پہلوؤں کو بہتر طور پر روبہ عمل لایا جاسکتا ہے۔ محرکہ ایک اہم پیمانہ ہے جو فرد کو نہ صرف کام میں دلچسپی پیدا کرتا ہے بلکہ افراد میں ملازمت سے متعلق تشفی پیدا کرنے کا ضامن ہوتا ہے۔ محرکہ کو فطرت اور خصوصیت کے اعتبار سے کسی محدود علاقہ تک قید نہیں کرسکتے۔ یہ معاشی و غیر معاشی افعال، رسمی و غیر رسمی تنظیموں میں بھی بڑی عمدگی سے استعمال کرسکتے ہیں۔ بہتر و مثبت محرکہ کی بدولت فرد، سماج کے لیے بہتر سے بہتر خدمت کا خواہشمند ہوتا ہے۔ اسی طرح منفی محرکہ کی بدولت فرد میں کام سے شوق، لگن پیدا نہیں ہوتی۔ البتہ ڈر و خوف سزا سے محفوظ رہنے کے لیے اپنی ذمہ داری کے مطابق کام میں حصہ لیتا ہے۔ ملازمین میں محرکہ پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے ہیں۔ انعام و جزاء، ایوارڈ، معاشی فوائد، فلاحی اقدامات، طبی سہولتیں وغیرہ ایسے عوامل ہیں جو ملازمین میں تشفی کا باعث بنتے ہیں۔ ان تمام سہولتوں کی بدولت ملازم اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر استعمال کرسکتا ہے۔ محرکہ انتظامیہ کی رہبری کرتا ہے، یہ بتلاتا ہے کہ کس طرح ملازمین سے پیش آئیں۔ ملازمین کی صلاحیتوں کو بہتر طور پر کس طرح استعمال کرسکتے ہیں۔ ملازمین میں ملازمت سے کس طرح تشفی پیدا کرسکتے ہیں۔ انتظامی معاملات میں اصلاحات کس طرح لائیں۔ صنعت یا تنظیم میں نظم و نسق کو کس طرح برقرار رکھا جاسکتا ہے۔ وہ کون سے اقدام ہیں جن سے ملازمین تنظیم سے جڑے

رہتے ہیں اور اپنی صلاحیت کو بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔ محرکہ تنظیم کے ہر مرحلے پر ساز گار ہوتا ہے۔ اس کو نظر انداز کرتے ہوئے انتظامی فیصلے نہیں لیے جاسکتے۔

مختلف موقعوں پر محرکہ مختلف طرز عمل کا مظاہر کرتا ہے۔ ایک تنظیم میں تنظیم کی کارکردگی کو بڑھانے کے لیے ماتحتین اور عملہ کو کس طرح کام میں رغبت پیدا کریں، کس طرح کام میں شوق و لگن پیدا کریں، کن سہولتوں کے سبب ماتحتین میں تشفی پیدا ہوتی، کس طرح پیداوار میں اضافہ ہوگا، تنظیم کو حاصل وسائل کار کی نوعیت کے سبب وسائل کا منصفانہ استعمال کس طرح کیا جاسکتا ہے وغیرہ کے جوابات محرکہ کی بدولت حاصل ہوتے ہیں۔ محرکہ کی بدولت منیجر کو ٹھیک ڈھنگ سے فیصلہ لینے اور موزوں حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔ افراد میں کام کے متعلق آمادگی اور شوق پیدا کرتا ہے۔

4.6 محرکہ کی اہمیت (Importance of Motivation)

محرکہ، کام میں رغبت اور ترغیب پیدا کرتا ہے۔ اسی کی بدولت فرد کسی کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ہر فرد اپنی زندگی کے تحفظ کو اولین اہمیت دیتا ہے۔ اسی لیے وہ اپنے حفاظتی اقدامات کی جانب پہلے راغب ہوتا ہے۔ اسی رغبت کے سبب وہ بنیادی ضروریات کی تکمیل کرتا ہے۔ روٹی، کپڑا، مکان فرد کی بنیادی ضروریات ہیں۔ اس کے حصول کے لیے وہ کچھ نہ کچھ معاشی سرگرمیوں میں حصہ لیتا ہے۔ ہر چھوٹی وبڑی معاشی سرگرمی کے سبب سماج کے مختلف شعبوں میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ جو بتدریج بڑھ کر قومی سطح پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ رغبت کا تعلق معیشت کے ہر شعبہ سے پایا جاتا ہے۔ معیشت کا سب سے چھوٹا اور بڑا شعبہ محرکہ سے تعلق رکھتا ہے۔ معیشت کے چند منتخبہ میدانوں میں محرکہ کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. **تعلیم و تحقیق:** تعلیم ملک کی معیشت میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اسی کے سبب علوم کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ تعلیم کی بدولت ہی تحقیق کے مختلف راہیں پیدا ہوتی ہیں۔ تعلیم کی بدولت مملکت میں اساتذہ، ڈاکٹر، انجنیئر، سائنسداں، طب، ٹکنالوجی، سماجی، سیاسی، نظم و نسق وغیرہ مختلف میدانوں میں ترقی حاصل ہوتی ہے۔ جس سے سماجی و معاشی مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ تعلیم میں مختلف طریقوں کی مدد سے رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ عام طور پر طلباؤ طالبات، محققین وغیرہ کو تعلیمی سہولتیں فراہم کرتے ہوئے حصول علم میں رغبت پیدا کی جاسکتی ہے۔ رغبت کے بغیر دانشور طبقہ کا تعلیم و تحقیق سے جڑے رہنا مشکل ہے۔ تعلیم کے مختلف شعبوں خاص کر طب و انجنیئرنگ میں نوجوان طبقہ کی شمولیت کو یقینی بنانے کی ممکنہ کوشش کی جائے۔ سائنسی میدان میں تحقیق و ترقی کے لیے ہر بجٹ میں خاص رقم مختص کی جاتی ہے۔ ان وجوہات کی بناء زندگی کے مختلف شعبہ حیات میں ملک خود مکتفی ہوتا ہے۔

2. **کاروباری میدان میں ترغیب:** کاروبار کی مدد سے معیشت میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ ایک کامیاب معاشی حکمت عملی کے ذریعہ ملک کو مختلف میدانوں میں خود مکتفی بنایا جاسکتا ہے۔ معاشی سرگرمیوں کے لیے ضروری ہے کہ ملک میں چھوٹے وبڑے تجارتی افراد کی ہمت افزائی کی جائے۔ اندرون ملک اور بیرون ملک کے معاشی وسائل کو سرمایہ کاری کی جانب ترغیب دی جائے۔ معاشی استحکام کے لیے ضروری ہے کہ سرمایہ کاروں کو معاشی سہولتیں فراہم کی جائیں۔ محصول و اجازت ناموں میں سہولت پیدا کی جائے۔

مختلف اقدامات کے سبب تاجرین میں کاروباری ذوق پیدا ہو گا۔ بیرون ممالک کے سرمایہ کار ترغیبات کے سبب ملک میں معاشی سرگرمیوں میں حصہ لیتے ہیں۔ بیروزگاری کے خاتمہ، علاقہ داری، عدم توازن کو دور کرنے وغیرہ کے لیے کاروباری و تجارتی سرگرمیاں لازمی ہیں۔ ترغیبات کے بعد ہی وافر مقدار میں معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ 1991 کی نئی معاشی پالیسی نے ملک میں بیرونی راست سرمایہ کاری کی اجازت دی۔ اس کے سبب اندرون ملک، مختلف علاقوں میں کاروبار کو فروغ حاصل ہوا۔ لاکھوں افراد روزگار سے منسلک ہوئے۔ شہروں کو ترقی حاصل ہوئی۔

3. **ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ (Improve Efficiency of Employees):** ہر تنظیم میں مختلف سطحوں پر ملازمین یا عملہ کی کثیر تعداد پائی جاتی ہے۔ ملازمین کی صلاحیت اور اختیارات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ ملازمین کی استطاعت، صلاحیت کے اعتبار سے موزوں و بہتر طور پر کام لینے کے لیے ضروری ہے کہ مختلف طور طریقوں اور حربوں کے ذریعہ ان میں تحریک شوق و لگن پیدا کی جائے۔ ملازمین کے کام کی تعریف کرتے ہوئے، ہمت افزائی کرتے ہوئے، معاشی فوائد فراہم کرتے ہوئے، کام میں سہولتیں فراہم کرتے ہوئے، عیدین تہواروں میں شامل ہوتے ہوئے، پیداوار کا نشان مقرر کرتے ہوئے ملازمین کی صلاحیت یا کارکردگی میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔

4. **انسانی وسائل کا موزوں استعمال (Proper Utilisation of Human Resources):** انسانی صلاحیتیں مختلف میدانوں میں ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہیں۔ فرد کی صلاحیت و استطاعت کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرنے کے لیے ضروری ہے کہ انفردی طور پر ترغیب پیدا کی جائے۔ ترغیب کی بدولت فرد اپنی توانائی کا زیادہ تر حصہ پیداوار میں یا تنظیم کے حق میں استعمال کرتا ہے۔ انفرادی و اجتماعی ترغیب سے ملازمین میں مثبت رویہ پیدا ہوتا ہے۔ جس کے سبب وہ بہتر مظاہرہ کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔ انتظامیہ، ترغیبی طریقوں کو بروئے کار لاکر ملازمین میں حوصلہ پیدا کرسکتے ہیں۔ ملازمین کی ملازمت سے تسکین پیدا کرنا، ترغیب ہی سب سے بڑا ذریعہ ہے۔ کارکنوں کے کام کی پذیرائی و ہمت افزائی کرتے ہوئے تعلقات کو بہتر بناتے ہیں، کارکنوں کی تشنگی یا بے چینی کو دور کرتے ہوئے، صنعتی کام میں سہولتیں فراہم کرتے ہوئے ان میں کام کے متعلق تسکین پیدا کرسکتے ہیں۔ جب ملازم تسکین پاتا ہے تو وہ خود بخود کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔

5. **تنظیمی مقاصد کی تکمیل (Organisational Goals):** تنظیم چھوٹی ہو یا بڑی اپنے خاص مقاصد کے تحت وجود میں آتی ہے۔ تنظیم کی کامیابی کا دارومدار تنظیم میں شامل افراد کے طرز عمل پر منحصر ہوتا ہے۔ تنظیم کے افراد میں اتحاد پیدا کرنے، مضبوط نقطۂ نظر رکھنے، اجتماعیت کو فروغ دینے کے لیے ضروری ہے کہ تنظیم کے پس منظر میں ترغیب پیدا کی جائے۔ ترغیب کی بدولت انفرادیت کے مقابلے میں افراد اجتماعیت میں شریک ہوتے ہیں۔ مجموعی طور پر تنظیم مستحکم ہوتی ہے اور آسانی کے ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہوسکتی ہے۔ جب ملازمین، تنظیم یا ادارے کے مقاصد سے واقف ہوتے ہوں تو ایسی صورت میں وہ مقاصد کی تکمیل میں حصہ ادا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔

4.7 محرکہ کے اقسام (Types of Motivation)

محرکہ کو مختلف میدانوں میں استعمال کیا جاتا ہے۔ ہر میدان میں محرکہ کی اہمیت و نوعیت اور صنعت مختلف ہوتی ہے۔ ذیل میں محرکہ کے چند اہم اقسام کو بیان کیا گیا ہے۔

1. مثبت محرکہ (Positive Motivation)　　2. منفی محرکہ (Negative Motivation)

3. بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation)　　4. اندرونی محرکات (Intrinsic Motivation)

1. مثبت محرکہ (Positive Motivation): مثبت محرکہ ایک اہم قسم کا محرکہ ہے۔ ایسا محرکہ جو فرد کو کام میں دلچسپی اور شوق و لگن پیدا کرتا ہو، اس کو مثبت محرکہ کہتے ہیں۔ عام طور پر معاشی فوائد مثبت محرکہ پیدا کرتے ہیں۔ اس کے ساتھ کام کو سراہانا، ہمت افزائی کرنا، اسنادات دینا، انعام و اکرام سے نوازنا وغیرہ مثبت محرکہ کا باعث بنتے ہیں۔ Peter Druckor کے مطابق "ملازمین کی اونچی کارکردگی، اونچی پیداوار، ملازمین میں بڑھتا آپسی تعاون اور ملازمین کی تشفی، مثبت محرکہ کی علامات ہیں"۔ ہر پیداواری ادارہ، ملازمین سے شاندار پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ وہ صنعتی اوقات کو زیادہ سے زیادہ پیداوار میں استعمال کرنا چاہتے ہا۔ اس مقصد کے تحت ادارے، حربے اور مختلف طور طریقے استعمال کرتے ہیں۔ ملازمین معاشی طور پر مستحکم نہیں ہوتے۔ وہ معاشی فوائد حاصل کرنے کے لیے زیادہ سے زیادہ پیداوار کرنا چاہتے ہیں۔ ملازمین کی ضرورت اور صنعت کے مقاصد کو مد نظر رکھتے ہوئے ترغیب دی جائے تو کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ مثبت محرکہ کی بدولت ملازمین اپنی صلاحیتوں کو اونچی پیداوار میں صرف کرتے ہیں۔ ایسے محرکہ کی بدولت صنعت کی پیداوار میں کافی اضافہ ہوتا ہے۔ قلیل مدت میں زیادہ مقدار میں پیداوار حاصل کرنے کے لیے مثبت محرکہ کو استعمال کیا جاتا ہے۔

2. منفی محرکہ (Negative Motivation): منفی محرکہ ایک اہم قسم کا محرکہ ہے۔ ایسا محرکہ جو مثبت محرکہ کے برعکس ہوتا ہے۔ کام میں دلچسپی، لگن و شوق پیدا نہ کرتا ہو۔ ملازمین ڈر و خوف کے ماحول میں کام کرتے ہوں۔ وہ ملازمت کو محفوظ رکھنے کے مقصد سے کام کرتے ہوں۔ ملازمین میں آپسی تعاون کا فقدان پایا جاتا ہو۔ ملازمین کی کارکردگی ہمت افزائی نہ ہو تو منفی محرکہ کہلاتا ہے۔ ملازمین ڈر و خوف سے ملازمت کو محفوظ رکھنے کے لیے کام سے جڑے ہوتے ہیں یعنی ذوق شوق سے کام میں دلچسپی نہیں لیتے۔ ملازمین اس درجہ تک کام کرتے ہیں جہاں پر سزا یا جرمانوں سے محفوظ رہ سکیں۔ وہ اسی کو اپنی ملازمت کی بقاء کا ضامن سمجھتے ہیں۔ صنعتوں میں ممکنہ پیداوار کو حاصل کرنے کے لیے منفی محرکہ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ کیونکہ اس محرکہ کی بدولت ہر مزدور اپنی ذمہ داری کے مطابق پیداوار کرتا ہے۔

3. بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation): یہ محرکہ کی ایک خاص قسم ہے۔ ایسا محرکہ جو بیرونی عوامل کی مدد سے محرکہ پیدا ہوتا ہو اس کو بیرونی محرکات (Extrinsic Motivation) کہتے ہیں۔ یہ ترغیب پیدا کرنے کا آسان اور سب سے بہتر طریقہ ہے۔ عام طور پر فرد یا ملازمین بیرونی معاشی فوائد سے جلد راغب ہوتے ہیں۔ ملازمت کے ساتھ ساتھ چند زائد فوائد دیے جائیں۔ یہ زائد فوائد ملازمین میں کام سے شوق و لگن یا محرکہ پیدا کرتے ہیں۔ زائد معاشی فوائد، انعام و اکرام حاصل کرنے، تنظیم میں نمایاں مقام حاصل کرنے، عہدے پر ترقی حاصل کرنے، ملازمین میں ممتاز مقام پیدا کرنے وغیرہ ایسی ترغیبات ہیں جو ملازمین میں مثبت ترغیب پیدا کرتے ہیں۔ مثبت

ترغیبات سے، ملازمین فائدہ حاصل کرتے ہیں۔ صنعتکار اپنے مقاصد میں کامیاب ہوسکتے ہیں۔

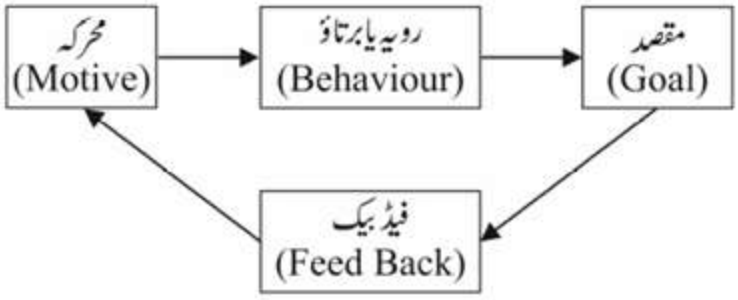
4. اندرونی محرکات (Intrinsic Motivation): یہ بھی محرکہ کی ایک اہم قسم ہے۔ ایسی تحریک جو فرد کے اندر سے پیدا ہوتی ہو، شخصی صفت کی بدولت ان میں ترغیب پیدا کرتی ہو اس کو Intrinsic Motivation کہتے ہیں۔ یہ اقدار کو فروغ دیتی ہے۔ فرد میں ذاتی طور پر ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ ملازمت سے تشفی کے ساتھ ہی فرد میں اندرونی طور پر ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ بعض ملازمین کافی حساس ہوتے ہیں۔ وہ تنظیم اور عہدے کے ساتھ مکمل انصاف کرنا چاہتے ہیں۔ تنظیم کے ساتھ وفاداری نبھانا ہی اہم مقصد ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت وہ صنعتی یا دفتری اوقات کو مکمل طور پر پیداوار میں صرف کرتا ہے۔ ملازمین کے یہ اندرونی صفات بھی صنعتکار کو فائدہ پہنچاسکتی ہیں۔ ملازمین کی ذہن سازی کرتے ہوئے، نصیحت آمیز واقعات کو سناتے ہوئے، ان میں وفاداری اور ہمدردی پیدا کرتے ہیں۔ اندرونی طور پر ملازمین میں ترغیب پیدا کی جاسکتی ہے۔

4.8 محرکہ کا طریق عمل (Process of Motivation)

محرکہ ایک اہم عامل ہے۔ یہ مختلف عوامل کے زیر اثر کارکرد ہوتا ہے۔ ہر شخص کسی نہ کسی مقصد کے تحت اپنے آپ کو مختلف کاموں میں مشغول رکھتا ہے۔ اس شخص کے نزدیک مقاصد کی تکمیل اور اس سے حاصل فوائد کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اسی مقصد کے تحت وہ مختلف کام انجام دیتا ہے۔ محرکہ کے مراحل ذیل کے بنیادی عاملین پر منحصر ہیں۔

1. رویہ یا برتاؤ (Behaviour)
2. منشا (Motives)
3. مقاصد (Goals)
4. بازگیری (Feed Back)

ہر ایک کے متعلق ذیل میں تفصیل سے وضاحت کی گئی ہے۔



1. رویہ یا برتاؤ (Behaviour): ہر فرد روزانہ مختلف سرگرمیوں میں مشغول ہوتا ہے۔ تمام سرگرمیوں میں ایک تسلسل پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ان سرگرمیوں کے پس پردہ مقاصد کارفرما ہوتے ہیں۔ ایک صحت مند فرد غیر ضروری اور بغیر مقصد کے مختلف سرگرمیوں میں مشغول نہیں رہتا۔ ہر سرگرمی کے پیچھے کوئی نہ کوئی مقصد کارفرما ہوتا ہے۔ بازار جانا، اشیائے ضروریات کی خریداری کرنا، دفتر جانا، سرکاری کام انجام دینا وغیرہ وغیرہ۔ اسی طرح چہل قدمی کرنا، وقت پر ناشتہ وظہرانہ کرنا، گھریلو و دفتری کام انجام دینا وغیرہ۔ یہ تمام سرگرمیوں میں ایک تسلسل پایا جاتا ہے۔ ہر کام کا دوسرے کام سے تعلق پایا جاتا ہے۔ ایک کام کی تکمیل کے ساتھ ہی دوسرے کام پر رجوع

ہوتا ہے۔ فرد کا یہ برتاؤ محرکہ کا باعث بنتا ہے۔ برتاؤ محرکہ اور مقصد کے درمیان، مقصد کو حاصل کرنے کے لیے محرکہ پیدا کرتا ہے۔ جس کے سبب برتاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ اسی لیے برتاؤ، مقصد اور محرکہ کے درمیان پایا جاتا ہے۔

2. حاجتیں یا ضرورتیں (Need/Wants): حاجتیں یا ضرورتیں فرد میں محرکہ کا باعث بنتی ہیں۔ ان کی وجہ سے فرد میں ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ حاجتوں کی تکمیل سے فرد میں طاقت و قوت پیدا ہوتی ہے۔ جو فرد کے رویہ اور ذہن پر اثر انداز ہوتی ہیں۔ فرد مختلف انداز میں اپنی سرگرمی کو جاری رکھتا ہے اور فرد اپنے مقصد کے تحت خاص کام کی جانب راغب ہوتا ہے۔

3. مقصد (Goals): مقاصد محرکہ کی بنیاد ہے۔ مقصد یا ارادوں کی تکمیل کے لیے فرد مختلف حکمت عملیوں کو استعمال کرتا ہے۔ مقصد کے اعتبار سے ہی فرد میں رغبت یا تحریک پیدا ہوتی ہے۔ مقصد ہی محرکہ پیدا ہونے کا سبب ہے۔ بغیر مقصد کے محرکہ کا پیدا ہونا مشکل ہے۔ مقصد کی تکمیل کے لیے فرد میں جب تمنا یا محرکہ پیدا ہوتا ہے تو فرد محرکہ کی بدولت عدم توازن کا شکار ہوتا ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد میں اطمینان پیدا نہیں ہوتا۔ مقصد کی تکمیل کے لیے مختلف طور طریقوں اور حکمت عملیوں کو استعمال کرتا ہے۔ فرد میں اطمینان کا پیدا ہونا مقصد کی تکمیل کا اشارہ ہے۔ اس موقع پر فرد توازن اختیار کرتا ہے۔ مقاصد کی تکمیل ہی فرد کی آخری خواہش ہوتی ہے۔ ہر فرد کا مقصد ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتا ہے۔ ایک فرد سرکاری طور پر سب سے اعلیٰ عہدے پر فائز ہونا چاہتا ہے۔ اس وقت اس کی تیاری کرتا ہے جب تک اس کو عہدہ مل نہ جائے۔ مقصد کے تعین سے لے کر کامیابی حاصل کرنے تک فرد عدم توازن کا شکار ہوتا ہے اور مسلسل جدوجہد و کوشش میں مصروف رہتا ہے۔ جب کامیابی حاصل ہوتی ہے تب اس میں اطمینان پیدا ہوگا۔

4. بازگیری (Feed Back): جب فرد اپنے مقصد میں کامیاب ہوتا ہے تب فرد میں اطمینان کی کیفیت پیدا ہوتی ہے۔ یہ کیفیت Feed Back کا کام کرتی ہے۔ یہ فرد کے اطمینان کو ظاہر کرتی ہے۔ اس موقع پر فرد متوازن ہو جاتا ہے۔

مندرجہ بالا مراحل ظاہر کرتے ہیں کہ فرد اپنی خواہشات و مقاصد کی تکمیل کے لیے جدوجہد کرتا ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد میں تحریک برقرار رہتی ہے۔ مقصد کی تکمیل تک فرد عدم توازن کا شکار رہتا ہے اور مقصد کی تکمیل پر وہ توازن اختیار کرتا ہے۔

4.9 محرکہ پر اثر انداز ہونے والے عناصر (Factors Effecting on Motivation)

محرکہ ایک ایسی قوت ہے جو فرد میں کارنامہ انجام دینے کی جانب حوصلہ دیتا ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد بہتر مظاہرہ کرتا ہے اور اپنی صلاحیت کا زیادہ تر حصہ صرف کرتا ہے۔ محرکہ کی بدولت ملازمین یا کارکن اور صنعتکاروں کو بھی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ محرکہ کے بغیر اچھے نتائج حاصل کرنا دشوار ہے۔ مختلف اسباب اور وجوہات کے سبب ملازمین میں محرکہ یا ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ ذیل میں صرف چند اہم محرکہ پر اثر انداز عوامل کو بیان کیا گیا ہے۔

مالی عوامل	غیر مالی عوامل
اجرت	تنظیم کارویہ
اوور ٹائم	شرائط کار
ترقی کے امکانات	عہدیداروں کے تعلقات
ملازمت کی ضمانت	ساتھیوں کے ساتھ تعلقات
	شخصیت

مالی عوامل (Financial Factors)

مالی عوامل ملازمت میں تحریک پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ملازمین یا مزدور مالی فوائد کے سبب ملازمت اختیار کرتے ہیں۔ اجرت، بھتہ ملازمت کے دوران حاصل ہوتے ہیں۔ ذیل میں چند اہم مالی عوامل کو بتلایا گیا ہے۔

اجرت

مالی فوائد کا مقصد صرف روزگار سے جڑا ہوتا ہے۔ مالی فوائد ہی ہیں جو فرد کے اخراجات کی پابجائی ہوتی ہے۔ ہر ملازم یا کارکن یا مزدور اپنی خدمت کے بدلے اچھا معاوضہ چاہتا ہے۔ ملازمت کی نوعیت، خصوصیت، عہدے اور طور طریقوں کے بنیاد پر معاوضہ پہلے سے طے شدہ ہوتا ہے۔ دفاتر میں ملازمین کو تنخواہ کے نام پر معاوضہ ہی دیا جاتا ہے۔ جبکہ صنعتوں، فیکٹری یا کارخانوں اور دیگر کام کے مقام پر مزدوروں کو اجرت کے نام پر معاوضہ دیا جاتا ہے۔ معاوضہ فرد کو کام میں رغبت پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ پہلا عامل ہے جو فرد کو متاثر کرتا ہے۔ تشفی بخش معاوضہ یا اونچی تنخواہ یا اجرت فرد میں کام سے رغبت، لگاؤ، دلچسپی یا تحریک پیدا کرتی ہے۔ اسی تحریک کی بدولت وہ اپنی صلاحیتوں کا بہتر سے بہتر استعمال کرتے ہیں اور کام کو بہتر طور پر انجام دیتے ہیں۔ کم معاوضہ کی بدولت ملازمین صرف ذمہ داری کی حد تک بغیر دلچسپی کے کام میں مشغول ہوتے ہیں۔ وہ اپنی صلاحیت کا بہتر استعمال کرنے سے بھی گریز کرتے ہیں۔

اوور ٹائم (Over Time)

ملازمین کو یومیہ ملازمت کے اوقات کار مقرر ہوتے ہیں اور ہفتہ میں ایک دن تعطیل بھی دی جاتی ہے۔ جب ملازم مقررہ اوقات کار سے زائد وقت کام کرتا ہے تو اس کو اوور ٹائم کہتے ہیں۔ اوور ٹائم میں مزدور کو اجرت ادا کی جاتی ہے۔ اس کی بدولت مزدوروں کو زائد مالی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ مزدور معاشی اعتبار سے عدم استحکام کا شکار ہوتے ہیں۔ اس لیے وہ اوور ٹائم کرنے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔ عام طور پر ہر فیکٹری، صنعت، کارخانے وغیرہ میں اوور ٹائم کی سہولت دی جاتی ہے۔ کیونکہ ان پیداواری اداروں میں دو یا تین شفٹ میں پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ بعض سرکاری اداروں جیسے روڈ ٹرانسپورٹ، ڈاک، محکمہ ریلوے، محکمہ خلائی سفر، محکمہ طب، محکمہ پولیس وغیرہ میں اوقات کار تبدیل ہوتے رہتے ہیں۔ بعض اوقات اس محکمہ سے تعلق رکھنے والے ملازمین رات کے اوقات میں بھی ڈیوٹی انجام دیتا ہے۔ اس لیے ایسے اداروں میں ملازمین کو زائد خدمت کے عوض موزوں تنخواہ کے علاوہ معاوضہ دیا جاتا ہے۔ معاوضہ ملازمین کے اخراجات کی پابجائی کے ساتھ ساتھ ان میں تشفی پیدا کرتا ہے۔ اکثر اوور ٹائم سے حاصل رقم کو زائد آمدنی تصور کرتے ہیں۔ اس آمدنی کو یا تو محفوظ رکھتے ہیں یا پھر

کسی خاص اخراجات میں صرف کرتے ہیں۔ اوورٹائم کے فوائد بھی ملازمین میں زائد وقت کام کرنے میں دلچسپی پیدا کرتے ہیں۔

ترقی کے امکانات

ہر تنظیم یا ادارے میں ملازمین کا باقاعدہ تقرر ہوتا ہے۔ تجربات اور تعلیمی قابلیت کی بنیاد پر ملازمین کو اگلے عہدوں پر ترقی دی جاتی ہے۔ ہر ملازم اعلیٰ سے اعلیٰ عہدے پر فائز ہونے کا خواہشمند ہوتا ہے۔ سرکاری اداروں میں سرکاری احکامات کی روشنی میں ملازمین کو ترقی دی جاتی ہے۔ ملازمین کو ترقی کے ساتھ ہی ان کی تنخواہ اور رتبہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ جن اداروں یا تنظیموں میں ترقی کے امکانات زیادہ روشن ہوتے ہوں وہاں پر ملازمین تنظیم کو چھوڑنا پسند نہیں کرتے اور ادارے یا تنظیم سے جڑے رہتے ہیں۔ جس تنظیم یا ادارے میں ترقی کے امکانات موہوم ہوتے ہوں، وہاں پر ملازمین عدم دلچسپی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ ایک طویل مدت تک ایک ہی عہدے پر برقرار رہنے سے ان میں بے اطمینانی اور تنظیم کے متعلق منفی رجحانات پیدا ہوتے ہیں۔ ترقی کی بدولت مراتب میں اضافہ کے ساتھ ساتھ مالی فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں، جو ملازمین میں دلچسپی کا باعث بنتے ہیں۔

ملازمت کی ضمانت

ہر ملازم ملازمت کی ضمانت چاہتا ہے۔ ملازمت کی ضمانت کی وجہ سے فرد کو ماہانہ مسلسل تنخواہ اور دیگر فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سرکاری اداروں میں تنخواہ کے ساتھ ساتھ افراد خاندان کی سہولت کے لیے مختلف بھتے جیسے بچوں کی تعلیم کا بھتہ، گھر کا کرایہ کا بھتہ، سفری معاوضہ کا بھتہ، طبی بھتہ وغیرہ وغیرہ ان تمام سہولتوں کی وجہ سے سرکاری اداروں میں فرد ملازمت کو ترجیح دیتے ہیں۔ ملازمت کی ضمانت کی وجہ سے فرد ذہنی اعتبار سے کافی مطمئن ہوتا ہے اور صنعتی اوقات کار کا بہتر سے بہتر استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سرکاری اداروں میں ملازمین خود کو کافی محفوظ تصور کرتے ہیں۔ عارضی ملازمت میں فرد ذہنی اعتبار سے تشویش کا شکار ہوتا ہے۔ اس لیے دوسری تنظیموں میں ملازمت کی تلاش میں مصروف ہوتا ہے۔ موجودہ عارضی ملازمت سے کسی صورت میں بھی خوش نہیں ہوتا بلکہ مجبوری کی حالت میں ملازمت سے جڑا رہتا ہے۔ ملازمت کی ضمانت ملازمین میں کام میں تحریک پیدا کرنے کا موجب بنتی ہے۔

غیر مالی عوامل

ملازمین میں مالی عوامل کے ساتھ ساتھ غیر مالی فوائد بھی محرکہ پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ محرکہ پیدا کرنے کے مختلف غیر مالی عوامل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیم کا رویہ 2. شرائط کار 3. عہدیداروں کے تعلقات 4. ہم عمر ساتھیوں کا رویہ 5. شخصیت

یہاں ہم ہر ایک عامل پر تفصیلی مطالعہ کریں گے۔

تنظیم کا رویہ (Organisational Behaviour)

تنظیم ایک اہم عامل ہے۔ ملازمین کے رویہ پر راست اثر انداز ہوتا ہے۔ ہر تنظیم اپنے مخصوص مقاصد رکھتی ہے اور ان مقاصد کے پیش نظر ہی اقدامات بھی کرتی ہے۔ تنظیم، مختلف عہدوں، درجوں یا سطحوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ایک شعبہ پر ایک عہدیدار مقرر ہوتا ہے۔ جو انتظامی اصولوں کی روشنی میں ماتحتین کو کنٹرول کرتا ہے۔ ایسی تنظیم جہاں پر ملازمین کی اہمیت و افادیت کو نظر انداز کیا جاتا ہے وہاں

پر ملازمین میں رقابتیں پیدا ہوتی ہیں اور بعض اوقات ناخوش عملہ اپنی تنظیم کی مختلف انداز میں شکایات کرتا ہے۔ جس کے سبب ملازمین کام سے رغبت باقی نہیں رہتی۔ ایسی تنظیم جس میں ملازمین کو اولین اہمیت دیتے ہوئے تنظیمی رویہ میں توازن رکھا جاتا ہو وہاں پر ملازمین کام میں لگن اور دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ ملازمین کے ساتھ تعلقات، مسائل کو حل کرنے کے طریقے، ملازمین کی ذمہ داری اور جوابدہی، ترقی کے امکانات، مشاہیرے کا تعین وغیرہ تنظیمی رویہ سے تعلق رکھتے ہیں۔

شرائط کار

ہر تنظیم، ادارے یا صنعت میں مزدور و ملازمین کے اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔ دفتری عملہ صبح کے اوقات میں مصروف ہوتا ہے۔ جبکہ صنعتوں میں مزدوروں کے دو یا تین شفٹ میں کام چلتا ہے۔ مزدوروں کو اوقات کار کے انتخاب کی آزادی ہو تو مزدور بہتر سے بہتر طور پر کام انجام دیتا ہے۔ شفٹ کا انتخاب اگر مزدوروں کی رضامندی لیے ہی طے کی جاتی ہیں تو وہ ناراض ہوتے ہیں۔ دفتری اوقات اور مزدوروں کے اوقات میں لچکدار رویہ اختیار کرنے پر ملازمین میں کام سے دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ شرائط کا سختی کے ساتھ عمل کروانے کی کوشش سے عملہ بغاوت کر سکتا ہے۔

عہدیدار کے ساتھ تعلقات(Relationship with the Supervisor)

ہر دفتر میں عملہ یا مزدور اپنے شعبہ کے عہدیدار کے کنٹرول میں کام کرتا ہے۔ راست طور پر جو آفیسر مقرر ہوتا ہے مزدور یا عملہ اسی آفیسر کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اس آفیسر کو کافی اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ عملہ اس آفیسر کے رویہ کے اعتبار سے کام کرنے پر مجبور ہوتا ہے۔ آفیسر یا شعبہ کا عہدیدار خوش مزاج ہو، کشادہ قلب ہو، ہمدرد ہو، سماجی ذہن رکھتا ہو، عملہ کی تکالیف کو محسوس کرتا ہو، ماتحتین پر اعتبار کرتا ہو تو ایسے آفیسر سے عملہ کافی خوش ہوتا ہے۔ آفیسر اور عملہ کے درمیان گہرے مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ جس سے عملہ اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ ان میں کام کرنے کی ترغیب پیدا ہوتی ہے۔ اس کے برخلاف آفیسر بدمزاج ہو، عملہ کی تکالیف کا احساس نہ ہو، ایسے آفیسر سے عملہ بہت جلد ناراض ہو جاتا ہے اور کام میں عدم دلچسپی کا اظہار کرتا ہے۔ اوقات کار پر حاضر ہو کر عارضی طور پر کام میں مصروف نظر آتے ہیں اور وقت کے ساتھ ہی واپس چلے جاتے ہیں۔ عہدیدار سے مختلف معاملات میں گفت و شنید یا دفتری مسائل کے حل پر بحث سے احتیاط کرتے ہیں۔ آفیسر سے بچنے کی کوشش کرتے ہیں۔ بعض اوقات عملہ حکمت عملی کے ذریعہ عہدیدار کو غلط باور کروا کر شخصیت کو متاثر کرنے کی کوشش بھی کرتے ہیں۔ ایسی صورت میں شعبہ بدنظمی کا شکار ہوتا ہے۔ جو مجموعی طور پر تنظیم پر اثر انداز ہوتا ہے۔

شعبہ یا دفتری ساتھیوں کے ساتھ تعلقات

ہر دفتر یا تنظیم میں افراد کی کثیر تعداد پائی جاتی ہے۔ شعبہ میں کام کرنے والے تمام ساتھی آپس میں عملہ یا اسٹاف کہلاتا ہے۔ ملازمین ساتھیوں کے ساتھ تعلقات بھی محرکہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ بعض اوقات اپنے ساتھی عملہ کے ساتھ گہرے تعلقات قائم کرتے ہیں۔ اس کے سبب ملازمین مجموعی طور پر تنظیم کے لیے بہتر کام کرنے پر تیار ہوتے ہیں۔ آپسی تعاون، باہمی اعتماد، ساتھیوں کے ساتھ اچھے تعلقات، اچھی تنظیم کی علامات ہیں۔ بعض اوقات تنظیم کی خامیوں کی پردہ پوشی بھی کرتے ہیں۔ ملازمین اپنے شعبہ کے ساتھ ساتھ دیگر

شعبہ جات کے ساتھ بھی اچھے تعلقات کے متمنی ہوتے ہیں۔ یہ ملازمین کے مثبت خیالات کی نشاندہی ہے۔ اس کے خلاف ساتھی ملازمین کے ساتھ منفی تعلقات ملازمین میں عدم تشفی کی علامات ہیں۔ تنظیم کی بہتر کارکردگی کے لیے ضروری ہے کہ وہ عملہ کے درمیان تعلقات کو مستحکم اور مضبوط بنانے کی کوشش کریں۔ اس صورت میں خود بخود ملازمین میں تحریک پیدا ہوتی ہے۔

شخصیت(Personality)

شخصیت فرد کی اندرونی و بیرونی تمام صفات کا نام ہے۔ فرد کی شخصیت ایک دوسرے سے کافی مختلف ہوتی ہے۔ بعض اوقات کسی کی شخصیت کافی متاثر کن ہوتی ہے۔ انداز گفتگو، غور و فکر، فرد کی طبعی خصوصیت بھی ملازمین کو متاثر کرتی ہیں۔ بعض اوقات تنظیم میں عہدیدار یا عملہ میں بعض افراد کی شخصیت کافی متاثر کن ہوتی ہے۔ ان کی آواز، انداز گفتگو، طبعی ساخت، وقت پر دفتر میں حاضر ہونا، ساتھیوں کے ساتھ اچھے تعلقات رکھنا وغیرہ، ایسی صفات کے افراد دوسرے ساتھیوں کو کافی متاثر کرتے ہیں اور اسی کی نقل کرنے کی خاموشی سے کوشش بھی کرتے ہیں۔ اگر ملازمین کو وقت کی پابندی پسند ہو تب تمام ملازمین وقت پر حاضر ہونے کے لیے خود بخود تیار ہوتے ہیں اور اپنی شخصیت کو بھی سدھارنے میں دلچسپی رکھتے ہیں۔

4.10 اکتسابی جانچ (Learning Outcomes)

بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج میں فرد کی نشو نما ہوتی ہے۔ ہر فرد مختلف حالات میں مختلف چیزوں سے تحریک حاصل کرتا ہے۔ بعض اوقات کسی فرد کی شخصیت کسی فرد پر خاص اثرانداز ہوتی ہے۔ تب اپنے آپ کو اسی طرح ڈھالنے کی کوشش کرتا ہے۔ لفظ Motivation دراصل لاطینی لفظ "Movere" سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی To Move یعنی حرکت کرنا ہے۔ یہاں پر Motivation کے لفظی معنی کے ساتھ ساتھ معنوی معنی بھی اخذ کرلیتے ہیں۔ اس کو اردو میں محرکہ، ترغیب یا تحریک سے بھی مراد لیا جاتا ہے۔ جملوں کی بندش کے اعتبار سے الفاظ کا استعمال کیا جاتا ہے۔ محرکہ دراصل فرد کو کسی کام کی جانب راغب کرنے کا نام ہے۔ اس کی بدولت فرد فوری طور پر کام پر رجوع ہوتا ہے۔ دفاتر، صنعتی، پیداواری اداروں میں اس کی کافی اہمیت ہے۔ خاص طور پر پیداواری اداروں میں اس پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ہر صنعتکار بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس لیے وہ مزدوروں کو صنعتی اوقات کو ضائع کرنے سے روکتا ہے۔ مختلف کام کے شرائط اور قواعد کی مدد سے ملازمین کو قابو کرسکتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ انعام، سزا و جزا بھی کارکردگی پر اثرانداز ہوتے ہیں۔

بعض اوقات ملازمین کو بہتر کارکردگی یا بہتر مظاہرہ کی بدولت انہیں انعام یا مالی فوائد بھی دیے جاتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ کافی سہولتیں فراہم کرتے ہیں۔ ملازمین ان فوائد سے مستفید ہونے کے لیے کم وقت میں زیادہ پیداوار کرنے پر ترجیح دیتے ہیں یا پھر زائد وقت کام کرتے ہوئے پیداوار کو بڑھانے میں مشغول ہوتے ہیں۔ ترغیبی اقدامات کے بغیر ملازمین اپنی صلاحیتوں کا بہتر استعمال نہیں کرسکتے۔ محرکہ ہر جاندار کو متاثر کرتا ہے۔ ذہن پر محرکہ کا پہلے اثر ہوتا ہے۔ مثبت محرکات فرد اور سماج کو فائدہ پہنچاتے ہیں۔ بصورت دیگر دونوں کو نقصان پہنچاتے ہیں۔ تعلیم، صنعت، کاروبار، سماج وغیرہ مختلف میدانوں میں محرکہ کی کافی اہمیت ہے۔ مختلف شعبے پیداوار کے مختلف طریقوں کو استعمال کرتے ہیں۔ محرکہ پر ماحول، وقت و حالات، ذاتی دلچسپی، فطری صلاحیتیں بھی اثرانداز ہوتی ہیں۔ محرکہ کی بدولت فرد کے رویہ، طور

طریقوں میں خاصی تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ یہ فرد کو تبدیل ہونے پر مجبور کرتی ہیں۔ محرکہ کی بدولت فرد اپنے مستقبل کی حکمت عملی اختیار کرتا ہے، مستقبل کی کامیابی کے لیے محرکہ کا موزوں اور بہتر طور پر استعمال کرنا لازمی ہے۔ محرکہ مقاصد کی تکمیل سے گہرا تعلق رکھتا ہے۔ بغیر مقصد کے فرد میں تحریک پیدا نہیں ہوتی۔ محرکہ پیدا کرنے والے عوامل کو مالی اور غیر مالی درجوں میں تقسیم کیا گیا ہے۔ ایسے عوامل جو مالیہ ملازمین کی آمدنی میں اضافہ کا باعث بنتے ہوں انہیں مالی عوامل کہتے ہیں۔ اجرت اوور ٹائم، ترقی اہم مالی عوامل ہیں۔ ملازمین ان عوامل سے زیادہ متاثر ہوتے ہیں۔ ایسے عوامل جو مالیہ یا ملازمین کی آمدنی سے تعلق نہیں رکھتے انہیں غیر مالی عوامل کہتے ہیں۔ تنظیم کا رویہ، شرائط کار ساتھیوں اور عہدیدار سے تعلقات چند اہم غیر مالی عوامل ہیں۔ بعض اوقات یہ عوامل بھی تحریک کا باعث بنتے ہیں۔

4.11 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) محرکہ Motivation	:	جدوجہد یا کام کرنے پر فرد میں پیدا شدہ دلچسپی
2) اوور ٹائم Over Time	:	مقررہ وقت سے زائد کام کو اوور ٹائم کہتے ہیں
3) فیڈ بیک Feed Back	:	ردّ عمل / بازگیری
4) حاجت Needs	:	فرد کی ضرورت
5) منفی تحریک Negative Motivation	:	ایسی تحریک جس سے فرد کی ہمت شکنی ہو یا دلچسپی پیدا نہ ہوتی ہو
6) مثبت تحریک Positive Motivation	:	ایسی تحریک جس سے فرد میں کام کرنے کا شوق اور دلچسپی پیدا 7) ہوتی ہو
8) ہم عمر ساتھی	:	ایک ہی عمر کے افراد
9) عہدیدار	:	دفتر یا تنظیم میں کسی رتبہ پر فائز شخص کو عہدیدار کہتے ہیں

4.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. لفظ _____ Motivation زبان سے ماخوذ ہے۔
2. بقول ارسطو انسان ایک _____ حیوان ہے۔
3. مالی محرکات کی مثالیں _____ ہیں۔
4. غیر مالی محرکات کی مثالیں _____ ہیں۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. محرکہ کی اہمیت پر مختصر نوٹ لکھیے۔
2. محرکہ کے خصوصیات بیان کیجیے۔
3. مثبت محرکہ کے اثرات کو بیان کیجیے۔
4. محرکہ کے مراحل کو بیان کیجیے۔
5. ماسلو کے نظریہ میں سماجی ضرورتوں کی وضاحت کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. محرکہ کی تعریف کرتے ہوئے اس کی وسعت کو بیان کیجیے۔
2. صنعتی اداروں کے پس منظر میں محرکہ کی اہمیت وافادیت پر تفصیلی نوٹ لکھیے۔
3. محرکہ کے مختلف اقسام پر روشنی ڈالیے۔
4. محرکہ کی ماہیت ونوعیت کو بیان کیجیے۔
5. محرکہ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مددگار ثابت ہوتا ہے، بحث کیجیے۔
6. منفی محرکہ کو کنٹرول کرنے کی تدابیر بیان کیجیے۔
7. محرکہ پر اثرانداز مالی عوامل پر تفصیلی بحث کیجیے۔
8. محرکہ پیدا کرنے میں غیر مالی عوامل کی اہمیت پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

اکائی 5۔ محرکہ کے نظریات

(Theories of Motivation)

اکائی کے اجزاء:

5.0	تمہید	(Introduction)
5.1	مقاصد	(Objectives)
5.2	محرکہ کی اہمیت	(Importance of Motivation)
5.3	محرکہ کے نظریات	(Motivation Theories)
5.4	ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ	(Maslow's Need Hierarchy Theory)
5.5	ہرزبرگ کا نظریہ حفظان صحت	(Herzberg Two Factor Theory or Hygiene Theory)
5.6	میک گریگر کا نظریہ لا(X)اور ما (Y)	(Theory X and Y of Mc Gregor)
5.7	اکتسابی جانچ	(Learning Outcomes)
5.8	کلیدی الفاظ	(Keywords)
5.9	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)

5.0 تمہید (Introduction)

عزیز طلباء!

سابقہ اکائی میں آپ محرکہ کے معنی و مفہوم سے واقف ہو چکے ہیں۔ معیشت کے مختلف میدانوں میں اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ محرکہ کی بدولت فرد یا ملازم یا کارکن اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتا ہے۔ محرکہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ محرکہ پر مختلف ماہرین، کافی تحقیق کر چکے ہیں۔ محرکہ انسانی فطرت سے تعلق رکھتا ہے۔ فرد کے ذہن پر یہ راست اثر انداز ہوتا ہے۔ صنعتکار یا پیدا کنندہ، ملازمین میں تنظیم یا کام کے متعلق رغبت پیدا کرنے کے مختلف طور طریقوں کو استعمال کرتے ہیں۔ محرکہ پر تفصیلی مطالعہ کے لیے ماہرین سماجیات و انتظامیہ کے نظریات و خیالات سے واقف ہونا بھی لازمی ہے۔ ماہرین یا محققین محرکہ کے بہتر سے بہتر اور صحیح و درست استعمال کے لیے اپنے نتائج کو پیش کر چکے ہیں۔ ان ہی نتائج کی روشنی میں محرکہ کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال ممکن ہے۔ بصورت دیگر محرکہ کے فوائد سے مستفید ہونا ممکن نہیں۔

5.1 مقاصد (Objectives)

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

- محرکہ کے مختلف نظریات کے ماہرین کو بیان کر سکیں گے۔
- ماسلو(Maslow)کا ترجیحی ضروریات کے نظریہ کی وضاحت کریں گے۔
- ہرزبرگ(Herzberg)کے دوعامل نظریہ کو بیان کر سکیں گے۔
- میک گریگر کا نظریہ لا اور ما کی وضاحت کر سکیں گے۔
- محرکہ کے مختلف نظریات کا تقابل کر سکیں گے۔

5.2 محرکہ کی اہمیت (Importance of Motivation)

ہر تنظیم، ادارے، صنعتکار وغیرہ محرکہ کی اہمیت وافادیت کو تسلیم کرتے ہیں۔ محرکہ کی ابتدا اور اس کے استعمال پر مختلف ماہرین نے اپنے اپنے تحقیقی نتائج پیش کیے ہیں۔ ابراہم ماسلو اور ہرزبرگ کا نظریہ، تحریکی نظریات میں ممتاز مقام رکھتے ہیں۔ ان کے علاوہ دیگر ماہرین نے بھی اس کے مثبت اور منفی پہلوؤں کی طرف توجہ دلائیہے۔ صنعتکار اپنے ملازمین کی کارکردگی کو بڑھانے کے لیے کارکنوں میں کام سے دلچسپی، لگن اور شوق پیدا کرنے کے لیے مختلف طور طریقے اور مالی فوائد فراہم کرتے ہیں۔ اکثر صنعتکار کم وقت میں اونچی پیداوار حاصل کرنے کے متمنی ہوتے ہیں۔ مقررہ وقت میں ملازمین کے کام کی شدت کو بڑھانے کے لیے مختلف سہولتیں فراہم کرتے ہیں۔ جدید عصری آلات کی فراہمی، دوران کام جوکھم کے امکانات پر قابو، زائد پیداوار پر مالی فوائد وغیرہ چند اہم ترغیبی اقدامات ہیں۔ یہ تمام ملازمین میں کام سے دلچسپی برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں۔ اسی طرح دفتری ماحول کو بہتر بنانے کے لیے بھی ترغیبی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ ان اقدامات کے سبب ملازمین اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات ضائع نہیں کرتے، وسائل پیداوار کا صحیح اور بہتر استعمال کرتے ہیں۔ پیداوار کے کفایتی طور طریقوں کو استعمال کرنے پر ترجیح دیتے ہیں۔ یہ تمام بالواسطہ طور پر پیداواری لاگتوں میں تخفیف کا باعث بنتے ہیں، جس سے صنعت کے مختلف میدانوں میں کامیابی حاصل ہوتی ہے۔ صنعتوں کی مالی حالت میں استحکام کے ساتھ ساتھ دیگر فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں۔ محرکہ کے معمولی طور طریقوں سے ایک عام ملازم بھی ترغیب حاصل کرتا ہے۔ ایک عام صلاحیت کا حامل ملازم ترغیبی اقدامات کے مستفید ہونے کے لیے بہتر مظاہرہ کرتا ہے۔ محرکہ کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

کارکن یا ملازم کے لیے:

ترغیبی اقدامات سے راست طور پر ملازمین کو مالی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ محرکہ کی بدولت حاصل فوائد ملازمین کی زائد از آمدنی ہوتی ہے۔ جس سے ان کو تشفی حاصل ہوتی ہے۔ اسی لیے ملازمین اوقات کار کا ہر ایک لمحہ کو پیداوار میں استعمال کرتے ہیں۔ معمولی سی ترغیبی اقدامات بھی ملازمین پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

صنعتکار کے لیے:

ہر صنعتکار بہترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس لیے وہ مزدوروں سے زیادہ سے زیادہ کام لینا چاہتا ہے۔ ملازمین میں کام سے دلچسپی پیدا کرنے کے لیے ترغیبی فوائد سے آگاہ کیا جاتا ہے۔ تب ملازمین اپنی صلاحیت کا بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات کو ضائع نہیں کرتے۔ وسائل پیداوار کا صحیح صحیح استعمال کرتے ہیں۔ صنعتی اوقات کے ہر لمحہ کو پیداوار میں استعمال کرتے ہیں اور زائد وقت میں کام کرنے کے لیے بھی تیار ہوتے ہیں۔ کم وقت میں زیادہ مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ یہ تمام صرف موزوں ترغیب کے سبب ہی حاصل ہوتا ہے۔ ظاہر ہے کہ اس سے صنعتکار کو بھی فائدہ حاصل ہوگا۔

صارفین کے لیے:

ہر صنعتکار اپنی تیار کردہ اشیاء کو زیادہ سے زیادہ مقدار میں فروخت کرنا چاہتا ہے۔ بازار میں موزوں حکمت کے ذریعہ ہی اس میدان میں کامیابی حاصل ہوتی ہے۔ قیمت میں کمی کے ذریعہ صارفین کو آسانی سے راغب کرسکتے ہیں۔ اس مقصد کے تحت پیداوار میں، لاگتوں میں کمی اور تخفیف کرنا لازمی ہے۔ ترغیبی اقدامات کے سبب ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ ہوگا اور صنعت میں اور پیداوار میں بھی اضافہ ہوگا۔ جس سے فی اکائی پیداواری لاگتوں میں کمی واقع ہوگی اور صنعتکار کفایتی قیمتوں میں صارفین کو مال فراہم کرسکتے ہیں۔ اس سے صنعتکار کے ساتھ ساتھ صارفین بھی مستفید ہوتے ہیں۔

وسائل پیداوار اور صنعتی اوقات کا استعمال:

ملازمین صنعتی اوقات کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال کرنے اور ضائع کرنے میں بھی ماہر ہوتے ہیں۔ صنعتی اوقات ضائع ہونے سے صنعتکار کو نقصان ہوگا۔ اگر صنعتی اوقات کا صحیح استعمال ہوگا تو صنعتکار کو فائدہ حاصل ہوگا۔ صنعتی اوقات، بجلی، خام مال، مشینوں کا استعمال، پانی، گیس، ایندھن وغیرہ اہم وسائل پیداوار ہیں۔ ان کے موزوں اور بہتر استعمال کے لیے صرف سخت نگرانی کارآمد نہیں ہوگی، بلکہ ملازمین کو کام سے جوڑتے ہوئے وسائل پیداوار کا صحیح استعمال کرسکتے ہیں۔ وسائل پیداوار ضائع نہ ہوں تو یہ صنعت کے لیے وسائل کا بہتر مصرف بھی کہلائے گا۔ وسائل پیداوار اور صنعتی اوقات کا بہتر استعمال کرنے کے لیے ترغیبی اقدامات ناگزیر ہیں۔

5.3 محرکہ کے نظریات (Motivation Theories)

مختلف ماہرین محرکہ پر مختلف نظریات پیش کیے ہیں جن میں سے اہم ماہرین کے نظریات پیش کیے گئے ہیں۔

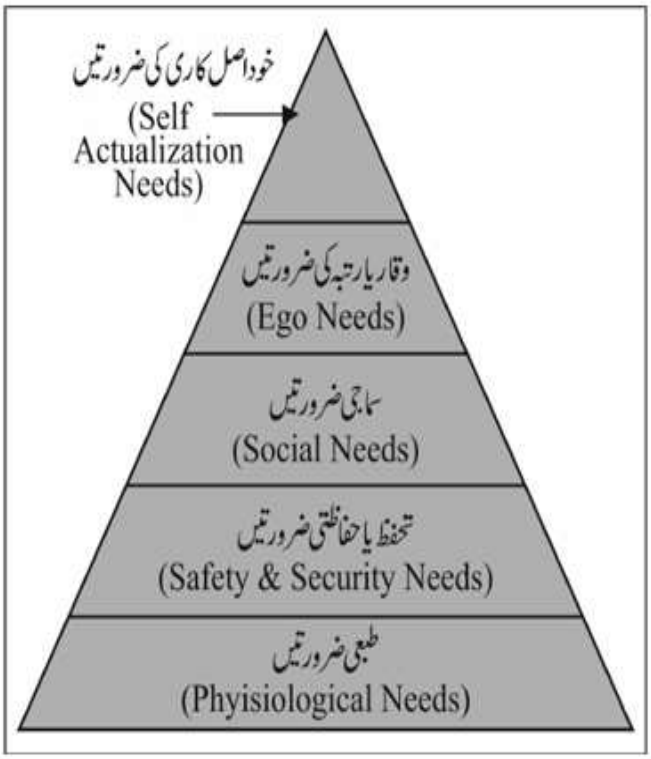
1. ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ
2. ہرزبرگ کا دوعامل نظریہ
3. میک گریگر کا نظریہ لا اور ما

5.4 ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کا نظریہ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

ابراہم ماسلو نے محرکہ پر کافی اہم نظریہ پیش کیا ہے۔ انہوں نے انسانی فطرت پر اپنے نظریہ کی بنیاد رکھی، یہ نظریہ انسانی فطرت اور محرکہ کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتا ہے۔

ابراہم ماسلو کا تعارف (Introduction of Maslow)

ابراہم ماسلو یکم اپریل 1908 کو نیویارک، امریکہ میں پیدا ہوئے۔ یہ علم نفسیات کے مشہور و معروف پروفیسر ہیں۔ انہوں نے محرکہ پر ترجیحی ضروریات کے نظریہ (Maslow's Hierarchy of Needs) کو بڑی عمدگی سے پیش کیا۔ اس نظریہ نے ماسلو کی عالمی سطح پر شناخت کا باعث ہوئی۔ وہ مختلف تحقیقی مقالوں اور کتابوں کے مصنف ہیں۔ ان کی اہم تصانیف، 1943 میں "A Theory of Human Motivation" اور 1954 میں "Motivation and Personality" اور "Towards a Psychology of Human Being" ہیں۔ ابراہم ماسلو نے "A Theory of Human Motivation" میں انہوں نے تحریکی عاملین کی درجہ یا ترتیب کو پیش کیا اور لفظ Phsiological، Safety، Social، Esteam اور Self Actualisation کا استعمال کیا ہے۔ 1954 میں شائع کتاب "Motivation and Personality" میں محرکہ کے نظریہ کو جامع انداز میں پیش کیا۔ ان کا انتقال 8 جون 1970 کو امریکہ کے شہر کیلی فورنیا میں ہوا۔



ماسلو کا نظریہ (Maslow Theory)

ابراہم ماسلو ایک ماہر نفسیات و پروفیسر تھا۔ یہ پہلا ماہر نفسیات ہے جس نے انسانی فطرت یا ضرورت کی بنیاد پر محرکہ کا نظریہ پیش کیا۔ یہ نظریہ عالمی سطح پر انتظامی میدان میں منفرد مقام رکھتا ہے۔ ابراہم ماسلو کا نظریہ انسان کی بنیادی ضرورتوں کی بنیاد پر قائم ہے۔ یہ نظریہ ظاہر کرتا ہے کہ سب سے پہلے انسان اپنی بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے لیے جستجو کرتا ہے۔ ان کی تکمیل پر ترتیب وار دیگر ضرورتوں کی تکمیل پر توجہ دیتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی عدم تکمیل پر انسان کشمکش اور الجھن کا شکار ہوتا ہے۔ جب ایک ضرورت تکمیل کو پہنچتی ہے تو دوسری ضرورتوں کی تکمیل پر توجہ دیتا ہے۔ فرد میں اپنے ضرورتوں کی تکمیل کے درجہ یا ترتیب پائی جاتی ہیں۔ انسانی ضرورتوں کی تکمیل ترتیب وار پائی جاتی ہے۔ ماسلو نے انسان میں محرکہ پیدا ہونے

کے ضرورتوں کو حسب ذیل 5 حصوں میں تقسیم کیے ہیں۔

1. فطری یا طبعی ضرورتیں(Physiological Needs)
2. تحفظ یا حفاظتی ضرورتیں(Safety and Security Needs)
3. سماجی ضرورتیں(Social Needs)
4. وقار یا رتبہ کی ضرورتیں(Esteem ed Status Needs)
5. خود اصلیانہ کی ضرورتیں(Self Actualisation Needs)

1. فطری یا طبعی ضرورتیں(Physiological Needs)

فطری یا طبعی ضرورتیں ماسلو کی نظریہ محرکہ کی پہلے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ ایسی تمام ضرورتیں جو انسانی زندگی کی بقاء کے لیے ضروری ہیں ان تمام ضرورتوں کو فطری یا طبعی ضرورتیں کہتے ہیں۔ مثلاً غذا، کپڑا، مکان، پانی، ہوا وغیرہ۔ یہ تمام بنیادی ضرورتیں ہیں۔ ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بغیر انسانی زندگی ناممکن ہے۔ اسی لیے انسان سب سے پہلے ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ان بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد وہ دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی تکمیل کے لیے جدوجہد شروع کرتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بغیر دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی طرف راغب نہیں ہوتا۔ ماسلو کے مطابق انسان اپنی ضرورتوں کی تکمیل کی ترتیب رکھتا ہے۔ فطری طور پر انسان میں درجہ بہ درجہ محرکہ پیدا ہوتا ہے۔ اسی لیے انسان ایک ضرورت کی تکمیل کے بعد دوسرے درجہ کی ضرورت کی تکمیل کی جانب راغب ہوتا ہے۔ پہلے درجہ کی عدم تکمیل پر وہ دوسرے درجہ کی ضرورت کی تکمیل کی جانب راغب نہیں ہوتا۔ ماسلو نے اس نظریہ تحریک (محرکہ) میں جدوجہد کی ترتیب کو پیش کیا ہے۔ غذا ایک بنیادی ضرورت ہے اسی کی مدد سے توانائی حاصل ہوتی ہے، جو فرد کے لیے لازمی ہے۔ اسی لیے ماسلو کے مطابق "Man Lives by bread alone"، بغیر غذا کے انسان دیگر ضرورتوں کی جانب راغب نہیں ہوتا۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل ہی دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی تکمیل کی جانب رغبت پیدا کرتی ہیں۔

2. حفاظتی ضرورتیں(Safety Needs)

ماسلو کے نظریہ میں حفاظتی ضرورتیں دوسرے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد انسان اپنی زندگی کا تحفظ اور حفاظت کی جانب توجہ دیتا ہے۔ اسی لیے بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد اپنی زندگی کے تحفظ کے لیے ضروری اور اہم اقدامات کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ملازمت کا حصول، مستقل آمدنی کے ذریعہ کی تلاش، حادثات سے محفوظ، زندگی کا بیمہ حاصل کرنا، رقومات کو مستقبل کے لیے محفوظ رکھنا، مختلف حادثات سے محفوظ رہنے کے حکمت عملی پر عمل کرنا، افراد خاندان کے تحفظ کے اقدامات کرنا، مستقبل کی ناگہانی صورتحال کے لیے حفاظتی اقدامات کرنا وغیرہ۔ ماسلو نے فطری اور حفاظتی ضرورتوں کو بنیادی ضرورتیں(Basic Needs) قرار دیا ہے۔ یہ دو ضرورتیں فرد کی زندگی سے تعلق رکھتی ہیں۔ اس لیے ان کی تکمیل ضروری ہے۔ حفاظتی ضرورتوں کا انحصار فرد کی معاشی صلاحیت پر منحصر ہے۔ معاشی اعتبار سے مستحکم شخص عالیشان محل اور خودکار حفاظتی نظام وغیرہ پر توجہ دے گا۔ اس کے برخلاف ایک عام آدمی یا درمیانی معیشت کا حامل شخص اپنے اور افراد خاندان کے تحفظ کے لیے رہائشی مکان، بیمہ، موزوں ملازمت وغیرہ پر توجہ دیتا ہے۔

یہ ضروری نہیں کہ ہر فرد کی حفاظتی ضروریات ایک جیسی ہوں۔ حفاظتی ضرورتوں کا انحصار فرد کی معاشی حالت اور وسائل پر ہوتا ہے۔

3. سماجی ضرورتیں (Social Needs)

سماجی ضرورتیں تیسرے درجہ کی ضرورتیں ہیں۔ بنیادی اور حفاظتی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد انسان سماجی ضرورتوں کی تکمیل کی طرف راغب ہوتا ہے۔ اپنی اور افراد خاندان کے حفاظتی اقدامات کی تکمیل کے بعد خود کو سماج کا حصہ بننے کی طرف کوشش کرتا ہے۔ بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے، سماج سے ہٹ کر نہیں رہ سکتا۔ سماج کے ساتھ تعلقات کو ہموار کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ سماج کی نگاہ میں ایک باوقار شہری بننے کی طرف توجہ دیتا ہے۔ سماج کے کاموں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا، سماج سے اچھے تعلقات پیدا کرنا، سماجی افراد سے تعلقات کو استوار کرنا، افراد خاندان و رشتہ داروں سے اچھے تعلقات پیدا کرنا، سماجی و رشتہ دار و عزیز و اقارب کے کاموں میں بڑھ چڑھ کر حصہ لینا وغیرہ چند اہم سماجی کام ہیں۔ ابتداء میں فرد کسی نہ کسی تنظیم سے وابستہ ہونے کی کوشش کرتا ہے اور سماج میں بہتر سے بہتر تعلقات بحال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ ہر فرد میں سماجی رغبت نہیں پائی جاتی۔ سماجی ضرورتوں کی طرف راغب ہونے میں فرد کی فطری صلاحیتیں اثر انداز ہوتی ہیں۔ جس شخص میں سماجی ذہن پایا جاتا ہو، یا آپسی تعاون کو فروغ دیتا ہو، سماجیانے کی صلاحیتیں رکھتا ہو، سماج کے پس منظر پر غور و فکر کرتا ہو، انفرادیت کے بجائے اجتماعیت کا ذہن پایا ہو، وہ شخص بڑی عمر گی کے ساتھ سماجی تعلقات کو استوار کرنے میں کامیابی حاصل کرتا ہے۔ ایسا شخص بہتر سے بہتر سماجی تعلقات پیدا کرنے کی جانب راغب ہوتا ہے۔

4. وقار و رتبہ کی ضرورتیں (Esteem Needs)

وقار و رتبہ کی ضرورتیں ماسلو کے نظریہ تحریک میں چوتھے درجہ کی ضرورت ہے۔ انسان سماجی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد وقار و رتبہ کی ضرورتوں کی جانب راغب ہوتا ہے۔ اس سطح پر خود اعتمادی پیدا کرتے ہوئے سماج میں منفرد مقام پیدا کرنے کی طرف توجہ دیتا ہے۔

Esteem Needs کے دو پہلو ہیں۔ (1) Self Esteem Need (2) Esteem for Others

فرد اپنے آپ کو سماج کی نگاہ میں ایک منفرد مقام پر بنانے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ وہ چاہتا ہے کہ سماج عزت اور وقار کی نگاہ سے دیکھے، قدر و منزلت ہو، اس کے کاموں کی پذیرائی اور ہمت افزائی ہو، اس درجہ پر فرد میں خود اعتمادی پیدا ہوتی ہے۔ حالات بہتر و موزوں ہونے پر فرد میں مزید تحریک پیدا ہوتی ہے۔ اس درجہ پر عدم تشفی کی صورت میں فرد بدظن اور احساس کمتری کا شکار ہوتا ہے۔ یہ درجہ فرد اور سماج کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔

5. خود اصلیانہ کی ضرورت (Self Actualisation)

ابراہم ماسلو کا نظریہ محرکہ کے پانچویں درجہ میں خود اصلیانہ کی ضرورت ہے۔ انسان جب سماج میں منفرد مقام پیدا کرنے میں کامیاب ہونے کے بعد اس کی خود اعتمادی میں کافی اضافہ ہوتا ہے۔ تب وہ اپنے آپ کو سماج میں سب سے بڑا مقام و مرتبہ پیدا کرنے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ وہ سماج کی انتہائی بااثر شخصیت بننا چاہتا ہے۔ اس مرحلہ میں وہ کوئی منفرد ذاتی کارنامہ انجام دیتا ہے تو اس سے سماج کو بھی کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ اس مرحلہ پر وہ فرد سماج کے لیے فقید المثال کام انجام دینا چاہتا ہے۔ چیلنج کو قبول کرتے ہوئے تخلیقی صلاحیتوں کے ساتھ منفرد کارنامہ انجام دینے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ اس درجہ پر سماج اور دیگر تنظیموں یا سرکاری طور پر سرپرستی سے سماج کو بے حد

فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سماجی مسائل کے ساتھ ساتھ قومی و عالمی مسائل کو بھی حل کر سکتے ہیں۔ اس درجہ پر فرد صرف اور صرف ایک منفرد کام انجام دینے کے لیے کسی بھی چیلنج کو قبول کرتا ہے۔ اس درجہ پر کامیابی حاصل کرنے کے لیے ہر قسم کی قربانی دینے کے لیے تیار ہوتا ہے۔ یہ مرحلہ فرد کے مقابلے میں سماج کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ ایسے افراد کی ہمت افزائی سماج کی بنیادی ذمہ داری ہوگی۔

ابراہم ماسلو (A.H. Maslow) کا نظریہ تحریک (محرکہ) اہم نظریات میں سے ایک ہے۔ ماسلو کے مطابق محرکہ ترتیب وار وجود میں آتے ہیں۔ یہ سچ ہے کہ انسانی خواہشات لامحدود ہوتی ہیں۔ انسان اُن خواہشات کو ترجیحاً پہلے مکمل کرنا چاہتا ہے، جو اس کے لیے لازمی ہیں اور وہ خواہشات اس کے استطاعت اور دائرہ کنٹرول میں نہیں ہیں یا جو لازمی نہیں ہیں تو پھر ان کی تکمیل بعد میں مکمل کر سکتے ہیں۔ اسی طرح ماسلو کا نظریہ بھی وضاحت کرتا ہے کہ انسان کے نزدیک اپنی زندگی سب سے قیمتی ہے۔ اس لیے وہ ان بنیادی ضرورتوں کی طرف راغب ہوتا ہے۔ بنیادی ضرورتوں کی تکمیل کے بعد بتدریج دوسرے درجہ کی ضرورتوں کی طرف راغب ہوتا ہے۔ ماسلو نے تمام 5 پانچ ضرورتوں کو دو حصوں میں تقسیم کیا ہے۔

1. بنیادی ضرورتیں (Basic Needs)　　2. اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (High Level Needs)

ماسلو نے بنیادی اور تحفظ کی دو ضرورتوں کو بنیادی ضرورتیں (Basic Needs) قرار دیا ہے۔ یہ فرد کی زندگی کی بقاء کے لیے لازمی ہیں۔ ان دونوں میں کسی کی عدم تکمیل پر زندگی کے آثار موہوم ہو جاتے ہیں۔ سماجی وقار و رتبہ اور خود اصلیانہ کی تینوں ضرورتوں کو اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (High Level Needs) قرار دیا ہے۔ یہ ضرورتیں ثانوی حیثیت رکھتی ہیں۔ ان ضرورتوں کی مدد سے سماجی رتبہ عزت و وقار و مراتب میں اضافہ ہوتا ہے۔ ان ثانوی ضرورتوں کی بدولت فرد میں سماجی رجحان کی جانب رغبت پیدا ہوتی ہے۔

5.5 ہرزبرگ کا نظریہ حفظان صحت (Herzberg Two Factor Theory or Hygiene Theory)

نظریہ حفظان صحت محرکہ کا ایک اہم نظریہ ہے۔ اس نظریہ کو امریکی ماہر نفسیات ہرزبرگ نے پیش کیا۔ اس نظریہ کو دو عامل نظریہ بھی کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ملازمین میں تشفی اور عدم تشفی دو عوامل کی وضاحت کی ہے۔ یہ عوامل ملازمین کے محرکہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

فریڈرک ارونگ ہرزبرگ کا تعارف (Introduction of Frederick Irving Herzberg) :

فریڈرک اِرونگ ہرزبرگ 18 اپریل 1923ء کو میسی چوسٹس (Massachusetts) امریکہ میں پیدا ہوئے۔ یہ امریکن نفسیات داں ہیں۔ یہ University of Utah میں وظیفہ تک برسرخدمت تھے۔ اس سے قبل وہ Case Western Reserve University میں مینجمنٹ کے پروفیسر تھے۔ یہاں پر انہوں نے شعبۂ انڈسٹریل مینٹل ہیلتھ (Department of Industrial Mental Health) قائم کیا۔ انہوں نے 1950 میں تنظیم (Organisation) پر تحقیق شروع کی۔ ان کی تحقیق ملازمت کے دوران ملازمین کی تشفی اور عدم تشفی سے تعلق رکھتی ہے۔ انہوں نے اپنی تحقیق میں تحریکی عوامل اور برقراری عاملین کی وضاحت کی۔ اس لیے اس

نظریہ کو دوعامل نظریہ یا برقرار عاملین کا نظریہ(Herzberg Motivation or Hygiene Theory and Dual Factor Theory) بھی کہتے ہیں۔ انہوں نے 1959 میں اپنا نظریہ پہلی مرتبہ اپنی کتاب "Motivation to Work" میں شائع کیا۔ اس کے علاوہ 1968 میں کتاب "One More Time, How do You Motivate Employee"، اور 1966 میں " Work and The Nature of Man" اور دیگر کئی کتابیں شائع کی ہیں۔ 76 سال کی عمر میں ان کا انتقال 19 جنوری 2000 کو امریکہ میں ہوا۔

ہرزبرگ کا نظریہ حفظان صحت (Herzberg HygieneTheory)

ہر تنظیم یا ادارے، صنعت یا فیکٹری میں اوقات کار یا دفتری اوقات مقرر ہوتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ دفتری قاعدے، قانون بھی رائج ہوتے ہیں۔ تنظیم میں نظم ونسق برقرار رکھنے کے لیے ان اصولوں کا ہونا لازمی ہے۔ انتظامی اصولوں کی عدم موجودگی سے ملازمین میں احساس ذمہ داری پیدا نہیں ہوتی۔ رسمی وغیر رسمی تنظیم یا دفتر، فیکٹری یا صنعت، مال، سنٹر، دوکان وغیرہ میں اوقات کار مقرر ہوتے ہیں۔ اسی کی بدولت ملازم کو کام کی نوعیت اور ذمہ داری سے بھی واقفیت ہوتی ہے۔ بعض اوقات یہ تمام ملازمین میں دلچسپی کا باعث بھی بنتے ہیں اور بعض اوقات یہ عدم دلچسپی کا سبب بھی بن سکتے ہیں۔ ہرزبرگ کا نظریہ تحریک ان ہی دو پہلوؤں کی وضاحت کرتا ہے۔

محرکہ پر ہرزبرگ کا نظریہ کافی اہمیت کا حامل ہے۔ فریڈرک ہرزبرگ اور اس کے ساتھیوں نے امریکہ کے علاقے کے سنٹ پیٹرس برگ کے 9 مختلف کمپنیوں کے 200 انجنیئرس سے ملازمین پر کام کے متعلق تشفی اور عدم تشفی پر تحقیق کی۔ ملازمت، کام کی شرائط، ملازمت سے تشفی، عدم تشفی، انتظامیہ کے اصول اور طور طریقے، موجودہ ملازمت یا کوئی دوسری ملازمت کی تلاش وغیرہ۔ ملازمت سے متعلق مختلف نوعیت کے سوالات کے ذریعہ معلومات حاصل کی ہیں۔ اپنی تحقیق میں حاصل مواد کو تحریکی عاملین (Motivational Factors) اور برقراری یا حفظان صحت کے عاملین (Hygiene or Maintenance Factors) دو حصوں میں تقسیم کیا۔ ذیل میں ان عاملین پر تفصیلی بحث کی گئی ہے۔

تحریکی عاملین (Motivational or Satisfier Factor)

تحریکی عاملین ہرزبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ ہرزبرگ کے مطابق ایسے عاملین جن کی مدد میں ملازمین کام میں دلچسپی پیدا ہوتی ہے، کام میں رغبت پیدا ہوتی ہو، ملازمت کے متعلق مثبت غور وفکر اور مثبت احساسات رکھتے ہیں انہیں تحریکی عاملین کہتے ہیں۔ تحریکی عاملین کام سے مثبت تعلق رکھتے ہیں اور ان کی بدولت کام میں تشفی پیدا ہوتی ہے۔ تحریکی عاملین کی بدولت ملازمین یا کارکنوں میں اضافی تشفی حاصل ہوتی ہے۔ وہ ملازمت سے خوشی محسوس کرتے ہیں۔ اس مرحلے پر ملازمین میں کام میں دلچسپی، شوق، لگن میں اضافہ ہوتا ہے۔ ان میں محرکہ پیدا ہوتا ہے اور ذمہ داری سے زائد بہتر مظاہرہ کرتے ہیں۔ صنعتکار کو برقراری عاملین کے مقابلے میں تحریکی عاملین سے زیادہ فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اسی لیے ملازمین میں اضافی تحریک پیدا کرنے کے لیے تحریکی عاملین کو استعمال کرنے کی حکمت عاملی اختیار کی جاتی ہے۔ ہرزبرگ نے 6 تحریکی عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ (جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔

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

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ فریڈرک ہرزبرگ نے اپنی تحقیق میں ایسے عاملین کی نشاندہی کی ہے جو ملازمت میں تحریک یا رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری یا ملازمت سے جڑے رہنے میں یہ مدد دیتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے عوامل کو برقراری عاملین قرار دیا۔ ان میں صفر سطح کی تحریکی صلاحیت ہوتی ہے۔ یعنی ان عوامل سے ملازمت میں ترغیب پیدا نہیں ہوتی البتہ یہ ملازمت کے متعلق منفی رجحان پیدا ہونے سے روکتے ہیں۔ ان عاملین کی مدد سے ملازمین یا کارکنوں میں ملازمت کے تحفظ کی خواہش پیدا ہوتی ہے۔ وہ اپنی ملازمت کی برقراری کے لیے جتنی مقدار میں پیداوار کرنا لازمی ہے اتنی ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ برقراری عاملین کی عدم موجودگی سے صنعت کار کو نقصان ہو سکتا ہے۔ صنعتکار اپنے نقصان سے بچنے کے لیے ان عوامل کو استعمال میں لانا لازمی ہے اور متوقع پیداوار حاصل کرنے کا یہ ایک بہترین ذریعہ بھی ہے۔ دفاتر میں اوقات کار صبح میں مقرر ہوتے ہیں، جبکہ صنعتوں میں دو یا تین شفٹ میں پیداوار جاری رہتی ہے۔ ایسی صنعتوں میں مزدوروں کو ایک خاص تعداد میں رات کے اوقات میں ڈیوٹی انجام دینا لازمی ہوتا ہے۔ یہ ملازمت کی شرط ہے۔ اس سے ملازم انکار نہیں کر سکتا۔ ملازمت کے تحفظ کے لیے ایسی کئی شرائط ہوتی ہیں جس پر مزدور یا ملازم عمل کرتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 10 برقراری عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ (جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔

ہرزبرگ کے دو عامل نظریہ کو ذیل کے جدول میں بتلایا گیا ہے۔

برقراری عاملین (Hygiene or Maintanance Factors)	تحریکی عاملین (Motivator or Satisfier Factors)
1. Company Policy and Administration	1.Achievement(کارنامہ)
2. Relationship with Supervisor عہدیداروں سے تعلقات	2. Recognition(مسلمہ حیثیت)
3. Work Condition شرائط کار	3.Work it Self(از خود کام)
4. Salary تنخواہ	4. Responsibility(ذمہ داری)
5. Relationship with Peer ساتھیوں کے ساتھ روابط	5. Advancement(ترقی کے احکامات)
6. Personal Life شخصی زندگی	6. Growth(نمو)
7. Relationship with Subordinates ماتحتین سے تعلقات	
8.Status رتبہ	
9.Security تحفظ	
10. Supervision نگرانی	

اوپر کے جدول کا مشاہدہ کیجیے اور ہر ایک عامل پر کافی غور و خوص کیجیے۔ غور کیجئے کہ مذکورہ بالا عاملین ملازمین کے رویہ پر کس طرح عمل کرتے ہیں۔ ہرزبرگ کے تحقیقی نتائج سے نظریہ اخذ ہوتا ہے کہ جب کارکن یا ملازم موجودہ ملازمت سے مطمئن اور بہتر محسوس کرتے

ہوں تو یہ ملازمین میں فطری یا ذہنی یا اندرونی طور پر کام میں ترغیب پیدا کرتی ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں تحریکی عاملین قرار دیا اور اگر کارکن یا ملازمین موجودہ ملازمت یا کام سے غیر مطمئن اور تشفی بخش نہ ہو تو یہ ذہنی یا فطری طور پر کام میں رغبت پیدا نہیں کرتی، بلکہ ملازمت کی شرائط، قاعدے، اصولوں کی وجہ سے کام میں رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ہرزبرگ نے انہیں برقراری عاملین (Maintenance Factors) قرار دیا۔

عزیز طلباء! ہرزبرگ کے نظریہ کو تحریکی برقراری عاملین کے نقطۂ نظر کو سمجھنے کے لیے ذیل کی مثال پر غور کیجیے۔ یہ نظریہ کو ذہن نشین کرنے میں مددگار ثابت ہوگی، ساتھ ہی اپنے سابقہ امتحانی ایام کو یاد کرتے جائیں۔ آپ نے ہر سال سالانہ امتحانات میں شرکت کی ہوگی۔ امتحان میں شرکت کے مختلف اصول و ضوابط پائے جاتے ہیں۔ امتحان کے متعلق نظام الاوقات کے اعلان سے لے کر نتائج کو جاری کرنے تک مختلف مرحلوں پر مختلف اصول و ضوابط پائے جاتے ہیں۔ پرچوں کے اعتبار سے امتحان کی فیس ادا کرنا، وقت مقررہ یا تاریخ کے اندر فیس ادا کرنا، متعلقہ اکاؤنٹ میں متعلقہ بنک سے فیس ادا کرنا، فارم داخل کرنا یا آن لائن فارم داخل کرنا، فوٹوز اور ضروری اسنادات لگانا، وقت مقررہ پر ہال ٹکٹ کو حاصل کرنا، امتحان ہال میں مقررہ وقت پر حاضر ہونا اور مقرر کردہ مقام پر بیٹھنا۔ امتحان ہال میں کسی قسم کی بداخلاقی کا مظاہرہ نہ کرنا، امتحان ہال کے شرائط پر عمل کرنا، امتحان لکھنے کے بعد جوابی بیاض کو ہال کے ذمہ داروں یا اساتذہ کے حوالے کرنا وغیرہ وغیرہ۔ اصول و ضوابط طلباء میں نظم و نسق برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں لیکن یہ امتحان میں رغبت پیدا نہیں کرتے، البتہ رغبت کی سطح کو برقرار رکھتے ہیں۔ یہ طلباء میں عدم تشفی یا بدنظمی کو کنٹرول کرتے ہیں۔

آپ نے سنا ہوگا کہ والدین یا اساتذہ طلباء میں ذوق و شوق پیدا کرنے کے لیے مختلف انعامات کا اعلان کرتے ہیں۔ مختلف تنظیمیں طلباء میں تعلیمی ذوق و شوق، لگن پیدا کرنے کے لیے سب سے زائد نشانات و امتیازی کامیابی حاصل کرنے والے طلباء کی ہمت افزائی کے لیے اسکالرشپ یا انعام و گلپوشی کی جاتی ہے۔ یہ ایسے ترغیبی اقدامات ہیں جن سے طلباء بہت جلد متاثر ہوتے ہیں اور انعامات کے حقدار بننے کے لیے بہتر تعلیمی مظاہرہ میں مشغول ہوتے ہیں۔ یہ تعلیمی مصروفیات طلباء کو کافی مطمئن کرتے ہیں۔ ایسے ترغیبی اقدامات سے طلباء کی کارکردگی میں بہت زیادہ اضافہ ہوتا ہے۔ ہرزبرگ نے ایسے عاملین کو ترغیبی عاملین قرار دیا۔ اسی پس منظر میں ہرزبرگ کے نظریہ کو سمجھنے کی کوشش کیجیے۔

ترغیبی و برقراری عاملین کا ملازمین پر اثر Impact of Motivational and Maintenance Factors on Employees

ملازمین پر تنظیم کے ماحول کا گہرا اثر پڑتا ہے۔ جس ادارے یا جس تنظیم میں ملازمت کرتے ہوں وہاں کے قاعدے اصول و طور طریقوں کو اختیار کرنا لازمی ہے۔ ہر پیدا کنندہ یا صنعتکار بیش ترین فائدہ حاصل کرنا چاہتا ہے۔ پیداواری لاگتوں پر تخفیف کے مختلف طور طریقے اختیار کرتا ہے۔ صنعت کے اوقات کار کو صحیح اور بہتر طور پر استعمال کرنے پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ ملازمین کو پیداوار میں مصروف رکھ کر ہی صنعتکار کامیابی سے ہمکنار ہو سکتا ہے۔ یہاں پر سوال پیدا ہوتا ہے کہ کس طرح مزدوروں کو پیداوار میں مصروف رکھا جائے۔ کیا صرف صنعتی اوقات یا پابندیاں ہی ملازمین کو کام میں مصروف رکھنے کے لیے کافی ہیں۔ صنعتی قوانین کے ساتھ ساتھ وہ کون سی

تدابیر ہیں جن سے اوقات میں ملازمین زیادہ جستجو، لگن اور شدت کے ساتھ کام میں مصروف رہتے ہوں۔ وہ کون سے طریقے ہیں جن کی مدد سے ملازمین مقررہ وقت میں زیادہ پیداوار کرتے ہیں۔ ان تمام سوالات کے جوابات ہرزبرگ کے تحریکی عاملین کی مدد سے مل جاتے ہیں۔ ترغیبی اور برقراری عاملین کا ملازمت یا کارکردگی پر کس طرح اثرانداز ہوتے ہیں، ذیل میں اس پر تفصیلی روشنی ڈالی گئی ہے۔

ترغیبی یا تحریکی عاملین کی عدم موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Absence of Motivational Factor)

آپ نے دیکھا کہ ایسے عاملین جو ملازمین میں کام میں دلچسپی پیدا کرتے ہیں انہیں ترغیبی عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے چھ (6) ترغیبی عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ ''اگر ان عاملین پر عمل نہ کیا جائے تو ملازمین پر اس کا کیا اثر پڑتا ہے''۔ صنعت، فیکٹری یا تنظیم یا کسی ادارے میں ترغیبی یا تحریکی عاملین کی غیر موجودگی کی صورت ملازمین قدرتی یا فطری طور (دفتری اصول، قاعدے) کی روشنی میں کام سے رغبت پائی جاتی ہے۔ ملازمت کی شرائط پر عمل کرتے ہیں اور یہ شرائط ہی ملازمین کو کام میں رغبت پیدا کرتے ہیں۔ ان شرائط سے پیداوار میں اضافہ نہیں ہوتا لیکن ممکنہ پیداوار حاصل ہوتی ہے اور اسی سے ملازمین میں کام کے متعلق تشفی پیدا ہوتی ہے۔ یعنی تحریکی عاملین کی غیر موجودگی سے ملازمین میں ترغیب کی سطح اور اطمینان کی کیفیت میں کمی واقع نہیں ہوتی، یعنی دفتری قواعد و اصولوں کی روشنی میں عمل کرتے ہیں اور ملازمین صرف ذمہ داری کے حد تک ہی پیداوار میں حصہ لیتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچسپی نہیں پائی جاتی۔ وہ اس بات پر یقین رکھتے ہیں کہ زائد پیداوار سے ملازمین کو کوئی فائدہ حاصل نہیں ہوگا۔ اسی لیے ملازمین صرف اپنی ذمہ داری کو ہی مکمل کرنے پر توجہ دیتے ہیں۔ اس صورت میں صنعتکار کو معینہ مقدار میں پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ ملازمین سے جتنی مقدار میں پیداوار کا امکان تھا اتنی مقدار میں پیداوار ضرور حاصل ہوگی۔ ممکنہ پیداوار حاصل ہونے سے صنعتکار نقصان سے بچ جاتا ہے۔ اپنی پیداوار یا تجارت میں توازن پیدا کر سکتا ہے۔

ملازمین کو زائد پیداوار سے کوئی فائدہ حاصل نہیں ہوگا۔ اس لیے وہ کم ترین سطح پر ہی پیداوار کرنے پر یقین رکھتے ہیں۔ یعنی ملازمین صرف صنعتی اوقات پر عمل کرتے ہیں۔ جتنی مقدار میں اشیاء کی پیداوار کا نشانہ مقرر کیا گیا، اتنی ہی مقدار میں پیداوار کرتے ہیں۔ زائد پیداوار میں کوئی دلچسپی نہیں لیتا۔ صرف ذمہ داری کے حد تک ہی وہ پیداوار پر اکتفا کرتے ہیں۔ تحریکی عاملین کی غیر موجودگی میں ملازمین زائد پیداوار یا زائد مظاہرہ سے انحراف کرتے ہیں۔ صنعتکار کو صرف مقررہ پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ مقررہ مقدار سے زائد مقدار میں کوئی پیداوار حاصل نہیں ہوگی۔

ترغیبی یا تحریکی عاملین کی موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Presence of Motivational Factor)

ترغیبی عاملین ہرزبرگ کے نظریہ کے اہم عاملین ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے چھ (6) ترغیبی عاملین کی نشاندہی کی، (اوپر کے مثال اور جدول کا مشاہدہ کیجیے)۔ ہرزبرگ کے مطابق ترغیبی یا تحریکی عاملین ملازمین میں کام سے رغبت، شوق اور لگن پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ہر صنعتکار کا اہم مقصد بیش ترین منافع کمانا ہوتا ہے۔ وہ تیز رفتار معاشی استحکام پیدا کرنا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ کم سے کم وقت میں زیادہ سے زیادہ پیداوار حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس مقصد کے تحت وہ صنعتی اوقات مقرر کرتے ہوئے ملازمین میں کام سے رغبت پیدا کرنے کے مختلف طریقوں کو نافذ کرتا ہے۔ ہر تنظیم، صنعت، فیکٹری یا کارخانے وغیرہ میں ملازمین میں کام سے رغبت، دلچسپی پیدا کرنے

کے مختلف طور طریقے پائے جاتے ہیں۔ تحریکی عاملین ملازمین میں کام سے شوق و لگن پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ صنعتوں میں ترغیبی طور طریقے رائج کرنے پر ملازمین میں کام سے متعلق تشفی اور رغبت میں بہت زیادہ اضافہ ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں ملازمین کی کارکردگی میں بے تحاشہ اضافہ ہوتا ہے۔ اسی کی بدولت پیداوار میں اضافہ کے ساتھ ساتھ صنعت میں استحکام پیدا ہوتا ہے اور ملازمین کسی دوسری ملازمت کی تلاش میں نہیں رہتے۔ ہر ملازم معاشی فوائد حاصل کرنے کے لیے مقررہ اوقات میں زائد پیداوار کرنا چاہتا ہے۔ وہ صنعتی اوقات کو ضائع کیے بغیر اوقات کار میں کافی شدت اور شوق و لگن کے ساتھ پیداوار میں مصروف ہوتا ہے۔ پیداوار میں حائل رکاوٹوں کو تیزی سے حل کرتے ہوئے پیداوار کو جاری رکھنے پر توجہ دیتا ہے۔ معاشی فوائد ملازمین میں رغبت پیدا کرنے کا اہم ذریعہ ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ ملازمین کی ہمت افزائی وغیرہ بھی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ہرزبرگ نے تحریک پیدا کرنے کے چھ (6) عاملین کی نشاندہی کی ہے۔

برقراری یا حفظان صحت کے عاملین کی عدم موجودگی کا ملازمین پر اثر (In the Absence of Maintanence Factor)

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ تحریک (محرکہ) کے اہم عاملین ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ جس طرح سے کالج میں پڑھائی کے لیے نظام الاوقات مقرر ہوتے ہیں اسی طرح دفاتر، صنعت، فیکٹری وغیرہ میں ملازمت کے قاعدے، طور طریقے مقرر ہوتے ہیں۔ ہرزبرگ کے مطابق برقراری عاملین ملازمین میں کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے، البتہ ان عوامل کی مدد سے ملازمین میں منفی رجحان پیدا نہیں ہوتا۔ ایسے عاملین جو ملازمت میں کام کے متعلق دلچسپی یا رغبت پیدا نہ کرتے ہوں لیکن ملازمت کی برقراری کے لیے لازمی ہوتے ہیں، ان عوامل کو برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 10 برقراری عاملین کے عوامل کی نشاندہی کی ہے۔ (مثال اور جدول کا مطالعہ کیجیے)۔

ان دس (10) عاملین کی عدم موجودگی سے ملازمین کام سے مطمئن یا تشفی نہیں پاتے کیونکہ یہ برقراری عوامل کی وجہ سے ملازمین میں ملازمت کے متعلق ڈر اور خوف پیدا کرتے ہیں اور اپنی ملازمت کے تحفظ کے لیے ان عوامل پر عمل کرنے لگتے ہیں۔ یہی برقراری عوامل ہیں جو ملازمین کو کام سے جوڑے رکھتے ہیں۔ اگر یہ برقراری عاملین نہ ہوں تو ایسی صورت میں ملازمین پر کسی قسم کا کنٹرول نہ ہوگا اور وہ کسی کو جوابدہ نہیں ہوں گے اور نہ کام میں مشغول ہوں گے ساتھ ہی انہیں کام میں تشفی بھی نہیں ہوگی۔ یہ عدم تشفی اور غیر اطمینان کا شکار ہوتے ہیں۔ بتدریج ملازمین میں عدم تشفی (Dis Satisfaction) کا باعث بنتے ہیں۔

برقراری یا حفظان صحت کے عاملین کی موجودگی کا ملازمین پر اثر (Presence of Hygiene Factors)

برقراری عاملین ہرزبرگ کے نظریہ تحریک کے اہم عاملین ہیں۔ ایسے عاملین جو ملازمین میں کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن یہ عاملین ملازمت کو برقرار رکھنے یا ملازمت سے جڑے رہنے میں مدد دیتے ہوں، انہیں برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے دس (10) برقراری عاملین کی وضاحت کی ہے، جو ملازمت کی برقراری میں مدد دیتے ہیں۔ ان عوامل کی موجودگی سے ملازمین میں ذمہ داری کا احساس اور ذہنی اعتبار سے وہ مطمئن ہوتے ہیں۔ ان عوامل کی موجودگی سے ملازمین کی ملازمت برقراری رہتی ہے۔ ملازمین کام کی شرائط وغیرہ پر عمل پیرا ہوتے ہیں اور کام میں مشغول ہوتے ہیں۔ یہ عوامل کام میں رغبت پیدا نہیں کرتے لیکن کام کے متعلق عدم تشفی کی کیفیت کو کنٹرول کرتے ہیں۔ ان عوامل کی مدد سے ملازمین کو کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔ دفتری اوقات میں ملازمین کو کنٹرول کرنے اور پیداوار میں مصروف رکھنے سے صنعتکار کو فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ ملازمین اوقات کار کو ضائع نہیں کرتے۔ اوقات کار کو بہتر سے بہتر طور پر استعمال

کرنے پر ترجیح دی جاتی ہے۔ اس لیے ان پر کام، ملازمت کی شرائط، اوقات کی پابندی، جوابدہی و ذمہ داری وغیرہ پر عمل کرنے کی تاکید کی جاتی ہے۔ برقراری عاملین کی موجودگی سے ہر ملازم میں اپنی ذمہ داری کا احساس پیدا ہوتا ہے۔ وہ اپنی ذمہ داری کو سنبھالنے کی بھرپور کوشش کرتا ہے۔ ذمہ داری کے اعتبار سے کام میں مشغول ہوتا ہے۔ ملازمین اپنی ذمہ داری کو نبھاتے ہوئے کام میں تشفی محسوس کرتے ہیں۔ یہ عوامل زائد پیداوار میں ترغیب نہیں دیتے البتہ ذمہ داری کو مکمل کرنے میں مدد دیتے ہیں۔

5.6 میک گریگر کا نظریہ لا(X)اور ما (Y) (Theory X and Y of Mc Gregor)

میک گریگر نے انسانی فطرت کے دو پہلوؤں کی طرف اشارہ کیا۔ بعض افراد سست ہوتے ہیں اور بعض افراد چست ہوتے ہیں۔ پر دونوں فطرت کے افراد میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ اسی انسانی فطرت کی بنیاد پر میک گریگر نے نظریہ 'لا(X)' اور 'ما(Y)' کو پیش کیا۔

ڈگلس میک گریگر کا تعارف (Introduction of Douglas McGregor)

ڈگلس میک گریگر امریکہ کے شہر فلاڈلفیا(Philadelphia)میں پیدا ہوئے۔ ان کی تعلیم فلاڈلفیاکے William Penn Charter اسکول میں ہوئی۔1976 میں انجینئرنگ میں گریجویشن کی تعلیم حاصل کی اور1987 میں بین الاقوامی تعلقات(International Relation)پر جامعہ ورجنیا(University of Virginia)سے ڈاکٹریٹ(Ph.D)کی ڈگری حاصل کی۔ انہوں نے1950 میں محرکہ کا نظریہ لا(X)اور ما(Y)پیش کیااور1960 میں اس نظریہ میں توسیع کی۔وہ امریکہ فوج سے کرنل کے عہدے سے سبکدوش ہوئے۔ انہوں نے خلیجی اور دیگر جنگوں میں امریکی فوج میں اعلیٰ عہدوں پر کامیاب خدمت انجام دی۔ انہیں کئی باوقار ایوارڈس بھی حاصل ہوئے۔

میک گریگر کا نظریہ لا اور ما (McGregor Theory X and Y)

ماسلو اور ہرزبرگ کے دو نظریات کے متعلق تفصیلی طور پر مطالعہ کر چکے ہیں۔ میک گریگر کا نظریہ 'لا(X)'اور 'ما(Y)' بھی محرکہ سے تعلق رکھتا ہے۔ یہ نظریہ انسانی فطرت یا صفات کی بنیاد پر قائم کیا گیا ہے۔ جس کو پروفیسر میک گریگر(Prof. McGregar)نے پیش کیا۔ یہ نظریہ انسانی طرز عمل اور محرکہ کے درمیان کے تعلق کو ظاہر کرتا ہے۔ بعض افراد کسی کام کی جانب خود سے راغب ہوتے ہیں اور بعض افراد کاہلی اختیار کرتے ہیں۔ یہ انسانی فطرت ہے، یہ نظریہ ظاہر کرتا ہے کہ کس فطرت کے افراد میں کون سی صلاحیتیں پائی جاتی ہیں اوران میں محرکہ کس طرح پیدا کیا جاتا ہے۔ لفظXاور لفظY انگریزی حروف ہیں۔ یہ دونوں حروف صرف انسان کی فطرت کو سمجھنے کے لیے استعمال کیے گئے لا(X)اور ما(Y)دو حروف دراصل دو الگ الگ صفات کے حامل اشخاص کا تصور دیتے ہیں۔

نظریہ لا(Theory X)

میک گریگر نے انسانی فطرت اور خصوصیات کو ملحوظ رکھتے ہوئے نظریہ لا(X)کو پیش کیا۔ اس نظریہ کے چند اہم مفروضات یہ ہیں۔

1. افراد کا رویہ یا طرز عمل روایتی انداز کا پایا جاتا ہے۔

2. افراد کام سے دلچسپی نہیں رکھتے اور کام سے بچنے کی کوشش کرتے ہیں۔
3. ایسے افراد ذمہ داری قبول نہیں کرتے۔
4. اس فطرت کے افراد کوئی کارنامہ انجام دینے سے قاصر ہوتے ہیں۔
5. ان میں خود اعتمادی کا فقدان پایا جاتا ہے۔
6. ایسے افراد ذاتی طور پر فیصلہ کی صلاحیت نہیں رکھتے۔
7. یہ افراد اکثر دوسروں کے مشوروں پر عمل کرتے ہیں۔
8. تنظیم کے ضروریات، ذمہ داری، مقاصد وغیرہ سے لاتعلق ہوتے ہیں۔
9. ان افراد کی ذہانت اوسط درجہ کی ہوتی ہے، یہ زیادہ ذہین اور چالاک نہیں ہوتے۔
10. ایسے افراد سست اور کاہل ہوتے ہیں۔
11. ان افراد پر کافی نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ تنظیم کی سخت نگرانی کے سبب کام میں حصہ لیتے ہیں۔
12. ان افراد میں حوصلہ، غور و فکر، تخلیقی صلاحیتوں کا فقدان ہوتا ہے۔

نظریہ ما(Theory Y)

میک گریگر نے انسانی فطرت اور طرز عمل کی بنیاد پر نظریہ 'ما'(Y) کو پیش کیا۔ یہ نظریہ انسانی فطرت پر مبنی ہے۔ یہ نظریہ دراصل نظریہ 'لا' (X) کا برعکس ہے۔ نظریہ 'ما' (Y) کے چند اہم مفروضات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ایسے افراد فطری طور پر کام سے دلچسپی لیتے ہیں۔
2. ان افراد میں خود بخود تحریک پیدا ہوتی ہے، اسی لیے کام یا ذمہ داری کو کھیل کود کی طرح شوق سے انجام دیتے ہیں۔
3. ایسے افراد کسی بھی چیلنج کو قبول کرتے ہیں۔
4. ایسے افراد کسی بھی ذمہ داری کو مکمل کرنے کی اہلیت رکھتے ہیں اور اس کو قبول کرتے ہیں۔
5. ان افراد میں فیصلہ سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے، یہ زیادہ فیصلے خود لیتے ہیں۔
6. ایسے افراد دوسروں کو مشورے و تجاویز بھی دیتے ہیں۔
7. ایسے افراد میں اجتماعیت کا ذہن پایا جاتا ہے، اس لیے وہ تنظیم کی کامیابی کے لیے جدوجہد کرتے ہیں۔
8. یہ باعمل، پابند اور کارنامے انجام دینے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔
9. یہ سزا و جزاء کے مقابلے میں فطری طور پر کام میں راغب ہونے پر ترجیح دیتے ہیں۔
10. عام حالات میں ایسے افراد بہت زیادہ سیکھتے ہیں۔

5.7 اکتسابی جانچ (Learning Outcomes)

محرکہ ایک اہم عامل ہے جو فرد کو کام میں شوق، لگن اور دلچسپی پیدا کرتا ہے۔ ہر تنظیم اور صنعت ملازمین میں ترغیب پیدا کرنے کے مختلف طور طریقے اختیار کرتی ہیں۔ عالمی سطح پر محرکہ ایک اہم موضوع بحث رہا ہے۔ دنیا کے مختلف ماہرین، نفسیات داں نے اس پر کافی تحقیق کی ہے۔ ماہرین کی تحقیقات نے ثابت کیا کہ ترغیب کی بدولت ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ محرکہ پیدا ہونے کے مختلف اسباب اور مراحل پائے جاتے ہیں۔ جو کہ ابراہم ماسلو اور ہرزبرگ کا نظریہ محرکہ کے اہم نظریات میں شمار ہوتا ہے۔ ابراہم ماسلو کے مطابق فرد میں فطرت اور ضروریات کی بنیاد پر رغبت پیدا ہوتی ہے۔ ماسلو نے محرکہ پیدا ہونے کے 5 مراحل کی نشاندہی کی ہے۔ بنیادی ضروریات ماسلو کے نظریہ تحریک میں پہلے درجہ میں پایا جاتا ہے۔ فرد سب سے پہلے اپنی بنیادی ضروریات کی تکمیل کی جانب راغب ہوتا ہے۔ بنیادی ضروریات کی تکمیل کے بعد تحفظی ضروریات کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ان دونوں ضروریات کو بنیادی ضروریات (Basic Needs) قرار دیا گیا۔ اس کے بعد فرد سماجی ضرورتوں، پروقار رتبہ کی ضرورتوں اور آخر میں خود اصلیانے کی جانب راغب ہوتا ہے۔ ان تینوں ضرورتیں اعلیٰ درجہ کی ضرورتیں (Higher Level Needs) قرار دی گئیں۔ اعلیٰ درجہ کی ضروریات کے مقام پر فرد سماج کے لیے نمایاں کردار ادا کرنا چاہتا ہے۔ اس درجہ پر وہ چیلنج کو قبول کرتے ہوئے سماج میں امتیازی مقام حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اس درجہ پر فرد کے مقابلے میں سماج کو بہت زیادہ فائدہ پہنچتا ہے۔ ہرزبرگ نے محرکہ پر اپنا منفرد نظریہ پیش کیا۔ اس نظریہ میں انہوں نے پیٹس برگ کی مختلف کمپنیوں کے ملازمین پر ملازمت کے متعلق تشفی اور عدم تشفی کے معاملات پر مختلف زاویوں سے تحقیق کی۔ حاصل نتائج کی بنیاد پر محرکہ پر اثر انداز دو اقسام کے عاملین کی نشاندہی کی۔ اسی لیے ہرزبرگ کے نظریہ کو دو عامل نظریہ بھی کہتے ہیں۔ ایسے عاملین جو ملازمت میں رغبت پیدا کرتے ہوں انہیں تحریکی عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے 6 تحریکی عاملین کی وضاحت کی ہے۔ ان عاملین کی وجہ سے صنعتکار کو کافی فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اسی طرح ایسے عاملین جو ملازمت میں رغبت پیدا نہیں کرتے مگر منفی رجحان بھی پیدا نہیں کرتے، انہیں برقراری عاملین کہتے ہیں۔ ہرزبرگ نے ایسے 10 عاملین کی نشاندہی کی ہے۔ یہ ضروری عاملین ملازمین میں تحریک پیدا نہیں کرتے لیکن ملازمت کی برقراری، نظم ونسق کی برقراری کے لیے ان عاملین کا ہونا لازمی ہے۔ یہ ملازمت میں منفی رجحان کو فروغ نہیں دیتے، ان عاملین کی مدد سے صنعتکار کو معینہ مقدار پیداوار ضرور حاصل ہوتی ہے۔ چونکہ ملازمین اپنی ذمہ داری کی حد تک پیداوار کرکے ملازمت کو برقرار رکھنا چاہتے ہیں۔ محرکہ پر میک گریگر کا نظریہ 'لا' اور 'ما' بھی کافی اہمیت کا حامل ہے۔ میک گریگر نے انسانی فطرت اور صفات کی بنیاد پر اپنا نظریہ پیش کیا۔ ایسے افراد جو کام سے عدم دلچسپی اور ذمہ داری کو قبول نہ کرتے ہوں، تنظیم کے کنٹرول اور پابندیوں کے سبب کام میں دلچسپی لیتے ہوں انہیں لا (X) سے قرار دیا۔ اسی طرح ایسے افراد جو کام کو کھیل کود کی طرح دلچسپی سے انجام دیتے ہوں، ذمہ داری کو قبول کرتے ہوں، ان میں ازخود کام میں رغبت پیدا ہوتی ہو، ان پر کوئی کنٹرول کی ضرورت نہ ہو، ان کو ما (Y) قرار دیا۔

5.8 کلیدی الفاظ (Keywords)

1)بنیادی ضرورت : انسانی زندگی کی بقاء کے لیے ضروری اشیاء مثلاً غذا، پانی، ہوا، لباس وغیرہ

2)وقار یا رتبہ : فرد کی بلندی، عزت واحترام کا مقام

3)خود اصلیانہ : خود اعتمادی کی اونچی سطح

4)تحریکی عاملین : ایسے عاملین یا اشیاء جن سے تحریک یا دلچسپی اور رغبت پیدا ہوتی ہو

5)برقراری عاملین : ایسی اشیاء یا عاملین جن سے رغبت، دلچسپی یا تحریک نہیں ملتی لیکن دلچسپی کو برقرار رکھنے میں مدد ملتی ہو

6)نمو Growth : سائز میں اضافہ

7)لا : میک گریگر کے نظریہ میں فرضی حروف x سے مراد ہے

8)ما : میک گریگر کے نظریہ میں فرضی حروف y سے مراد ہے

5.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. دوعامل نظریہ کو _____ نے پیش کیا۔ 2. فرد کی بنیادی ضرورتیں _____ ہیں۔
3. ماسلو کے پیش کردہ تحریکی نظریہ کو _____ نظریہ کہتے ہیں۔
4. تحریکی عاملین کی تعداد _____ ہے۔
5. نظریہ لا کو _____ نے پیش کیا۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. برقراری عاملین سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
2. ابراہم ماسلو کے بنیادی ضرورتوں (Basic Needs) کی وضاحت کیجیے۔
3. میک گریگر کے نظریہ تحریک پر مختصر نوٹ لکھیے۔
4. تحریکی عاملین کا ملازمین پر کس طرح اثر انداز ہوتے ہیں وضاحت کیجیے۔
5. تحریکی اور برقرارِ عاملین کا تقابل کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. محرکہ کی تعریف کرتے ہوئے اس پر ابراہم ماسلو کے نظریہ کی وضاحت کیجیے۔
2. ہرزبرگ کے دوعامل نظریہ پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔ 3. نظریہ لا اور ما پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔
4. برقراری عاملین نظم وضبط کو برقرار رکھنے میں مدد دیتے ہیں بحث کیجیے۔
5. محرکہ کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت کو بیان کیجئے۔

اکائی6۔ قابوکاری

(Controlling)

اکائی کے اجزاء:

6.0	تمہید	(Introduction)
6.1	مقاصد	(Objectives)
6.2	معنی و مفہوم اور تعریف	(Meaning and Definition)
6.3	کنٹرول کی اہمیت	(Importance of Control)
6.4	قابوکاری کی نوعیت یا ماہیت	(Nature of Controlling)
6.5	قابوکاری کی وسعت	(Scope of Controlling)
6.6	قابوکاری کے مقاصد	(Objectives of Controlling)
6.7	قابوکاری کے فوائد	(Benefits of Control)
6.8	قابوکاری کے خصوصیات	(Characteristics of Controlling)
6.9	کنٹرول کے روایتی طریقے	(Traditional Contrl Techniques)
6.10	معیاری لاگت کاری	(Standard Costing)
6.11	کنٹرول کی جدید تکنیک	(Modern Techniques of Control)
6.12	قابوکاری کے تحدیدات	(Limitations of Control)
6.13	قابوکاری کے میدان	(Areas of Control)
6.14	اکتسابی جانچ	(Learning Outcomes)
6.15	کلیدی الفاظ	(Keywords)
6.16	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)

6.0 تمہید (Introduction)

سابقہ اکائیوں میں آپ نے انتظامیہ کے مختلف پہلوؤں کا مطالعہ کر چکے ہیں۔ مقاصد کی تکمیل میں انتظامیہ کا اہم مقصد ہوتا ہے۔

اس کے پیش نظر انتظامیہ مختلف حکمت عملی اور طور طریقوں کو اختیار کرتا ہے۔ قابو کاری یا کنٹرولنگ بھی اسی انتظامیہ کا ایک اہم اصول ہے۔ آپ اپنے بچپن کے ایسے ایام کو یاد کیجیے جہاں پر آپ کو غصہ کی حالت میں کسی نے آپ کو کنٹرول کرنے کے لیے کہا ہو۔ آپ نے کبھی کھیل کے میدان میں کسی کو غصہ کرتے ہوئے دیکھا ہو۔ غصہ بعض اوقات جھگڑے میں تبدیل ہو جاتا ہے۔ تب اس پر کنٹرول کرنا یا قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔ آپ کرکٹ کے میچ کا مشاہدہ کر چکے ہوں گے۔ کھیل کے میدان میں ٹیم لیڈر ہوتا ہے۔ ٹیم لیڈر ہی کھلاڑیوں کی ترتیب اور استقامت برقرار رکھتا ہے۔ مختلف مقامات پر میدان میں کھڑا کرتا ہے۔ ضرورت پر تاکید کرتا اور ہدایت بھی دیتا ہے۔ کھیل ختم ہونے تک مسلسل ہر کھلاڑی پر کنٹرول برقرار رکھتا ہے اور خود بھی میدان میں متوازن رہتا ہے تاکہ کھیل کے دوران کوئی غلط حرکت نہ کرے۔ جس سے کھیل متاثر ہو ٹیم لیڈر کے موزوں کنٹرول کے سبب تمام کھلاڑی اپنے اپنے مقام پر مستعدی سے اچھا مظاہرہ کرنے لگتے ہیں۔ تمام کھلاڑیوں کے بہترین مظاہرہ کے سبب ٹیم کامیابی سے ہمکنار ہوتی ہے۔ بعض اوقات دوران کھیل کیچ چھوڑنے، بال کو نہ روکنے پر لیڈر کو غصہ آنا فطری بات ہے لیکن میدان میں غصہ کا اظہار کرنے کے غلط نتائج حاصل ہو سکتے ہیں۔ اس سے بچنے کے لیے غصہ کرنے کے بجائے خود کو کافی کنٹرول کرتا ہے اور کھلاڑیوں کی ہمت افزائی کرتے ہوئے بہتر مظاہرہ کے لیے تیار کرتا ہے۔ غالباً آپ کنٹرول سے واقف ہو چکے ہیں۔ اس اکائی میں کنٹرول کے معنی و مفہوم، اہمیت و افادیت کا مطالعہ کریں گے۔

6.1 مقاصد (Objectives)

- اس اکائی کے مطالعہ کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ
- قابو کاری کے معنی و مفہوم سے واقف ہوں گے۔
- قابو کاری کی اہمیت و افادیت کو بیان کر سکیں گے۔
- قابو کاری کے مقاصد، خصوصیات اور فوائد سے واقف ہوں گے۔
- موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات سے واقف ہوں گے۔
- قابو کاری کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔

6.2 معنی و مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition)

ہر تنظیم مختلف سطحوں یا درجوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر سطح پر عہدیدار ماتحتین کے ذریعہ کام تکمیل کرواتا ہے۔ عہدیدار، دوران کام ملازمین پر باقاعدہ کنٹرول کرتا ہے اور ضرورت پر ہدایت بھی جاری کرتا ہے۔ تاکہ تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہو۔ کنٹرول انتظامیہ کا اہم فعل ہے۔ کنٹرول کے سبب تنظیم مجموعی طور پر منظم ہو کر کام انجام دیتی ہے۔ کنٹرول کے معنی و مفہوم کو سمجھنے کے لیے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کریں۔

1916ء میں ہنری فے یال نے کنٹرول کی پہلی مرتبہ تعریف پیش کی۔ ہنری فے یال کے مطابق "کنٹرول دراصل طے شدہ منصوبوں، قاعدے کے تحت کام کی جانچ کرتا ہے۔ اس کا اہم مقصد خامیوں کی نشاندہی کرتے ہوئے ان کی روک تھام کے اقدامات کرنا ہے"۔

EFL Brech کے مطابق "کنٹرول دراصل پہلے سے طے شدہ منصوبہ کے مطابق موجودہ کام کی کارکردگی کی جانچ کرنا ہے تاکہ بہتر اور اطمینان بخش کارکردگی کو آگے بڑھایا جاسکے"۔

Harold Koontz کے مطابق "کارکردگی یا کام کی جانچ کرنا ہے۔ جس سے مقاصد کی تکمیل ہوسکے"۔

Stafford Beer کے مطابق "کنٹرول انتظامیہ کا پیشہ ہے"۔

مندرجہ بالا تعریفات کی روشنی میں کنٹرول سے مراد ہے۔

1. مقصد کی تکمیل کے لیے انجام دیے جانے والے کام کی نگرانی کرنا۔ وقت، قاعدے، طور طریقوں کے مطابق کام کی تکمیل پر زور دینا۔
2. کام کی تکمیل یا مظاہرے کے دوران پیدا ہونے والی رکاوٹوں کو دور کرنے کے اصلاحی اقدامات کرنا۔
3. کام کی انجام دہی میں سہولت پیدا کرتا ہے۔ عہدیدار کی ذمہ داری ہے کہ کام کی تکمیل کے لیے ضروری سازوسامان اور سہولتیں فراہم کریں۔
4. ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا کریں اور ان میں اہمیت کا احساس پیدا کریں۔
5. منصوبہ کے مطابق کام کو یقینی بنائیں۔

6.3 کنٹرول کی اہمیت (Importance of Control)

کنٹرول انتظامیہ کا ایک اہم فعل ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب بہتر انداز میں دفتری کام تکمیل پاتے ہیں۔ کنٹرول کے موزوں طریقۂ کار کے سبب ماتحتین میں اپنے فرائض کی تکمیل کا احساس پیدا ہوتا ہے اور ساتھ ہی وقت پر کام کی تکمیل ہوتی ہے۔ عدم کنٹرول کی صورت میں دفتری اوقات اور وسائل کار ضائع ہوتے ہیں۔ ذیل میں کنٹرول کی اہمیت کو بتلایا گیا ہے۔

1. ذمہ داری (Responsibility)

تنظیم میں ذمہ داری یا افعال کو بہتر طور پر انجام دینے کے لیے ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا کرنا لازمی ہے۔ فرد میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے کے لیے کنٹرول لازمی ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب فرد میں احساس ذمہ داری اور فرائض کی انجام دہی میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین وقت کی اہمیت کے ساتھ کام کی تکمیل کے طور طریقوں سے واقف ہوتے ہیں۔ سخت کنٹرول کے منفی نتائج بھی حاصل ہوسکتے ہیں۔ اس لیے کنٹرول کے ایسے طریقے اختیار کریں جس سے ماتحتین میں ذمہ داری کا احساس پیدا ہو اور وہ کام کی تکمیل میں مکمل تعاون کریں۔

2. فرائض کی تکمیل

کنٹرول کا اہم مقصد فرائض کی تکمیل ہے۔ دفتری معاملات میں فرائض کی تکمیل کے لیے ممکنہ اقدامات کیے جاتے ہیں۔ عہدیدار ماتحتین پر موزوں کنٹرول کے ساتھ ساتھ کام کی تکمیل پر زور دیتے ہیں۔ فرائض کی ادائیگی کے لیے ضروری دفتری آلات فراہم کیے جاتے ہیں۔ فرائض کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کو دور کرتے ہوئے ماتحتین کی رہبری اور رہنمائی کی جاتی ہے۔ ماتحتین کو ان کی ذمہ داری اور عہدے کے اعتبار سے کام تفویض کیا جاتا ہے۔ تفویض کے ساتھ ساتھ ان کی رہبری بھی کی جاتی ہے۔

3. اوقات کار کا صحیح استعمال

ہر دفتر، صنعت، مدارس، کالجس، انڈسٹری وغیرہ اپنے اوقات کار مقرر کرتے ہیں۔ ماتحتین پر موزوں کنٹرول کے سبب سبھی معاملات وقت پر تکمیل پاتے ہیں۔ ماتحتین صنعتی یا دفتری اوقات کار کو ضائع نہیں کرتے۔ پھر بھی ماتحتین پر بہتر کنٹرول کے سبب وسائل کار کا بہتر استعمال ممکن ہے۔ عدم کنٹرول کی صورت میں دفتری اوقات کار کے ساتھ پیداواری وسائل بھی ضائع ہوتے ہیں اور صنعت پر منفی اثر پڑتا ہے۔

4. دفتری کام

کنٹرول کا اہم مقصد دفتری کام میں نفاست پیدا کرنا ہے۔ موزوں کنٹرول کے سبب دفتری کاموں میں سہولت کے ساتھ ساتھ وقت مقررہ پر کام تکمیل پاتا ہے۔ دفتری اوقات ضائع ہونے سے بچ جاتے ہیں اور ہر ماتحت بہتر طور پر خدمت انجام دے سکتا ہے۔ عہدیدار اور ماتحت دفتری کام کی تکمیل پر زور دیتے ہیں۔

5. ارتباط (Co-ordination)

کنٹرول کی بدولت بین شعبہ جات کے درمیان باہمی تعاون اور ارتباط کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ دفتر میں ایک شعبہ کے کام کی تکمیل کے بعد دوسرے شعبہ میں کام تکمیل پاتا ہے۔ اسی لیے ضروری ہے کہ شعبہ جاتی کاموں کو فروغ دینے میں کنٹرول کافی مددگار ثابت ہوتا ہے۔

6. نظم ونسق کی برقراری

اچھا نظم ونسق دفتری کاموں میں بہتری پیدا کرتا ہے۔ دفتر میں احساس ذمہ داری پیدا کرنے، ماتحتین میں کام کی دلچسپی پیدا کرنے میں کنٹرول اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ماتحتین اور ملازمین اپنے فرائض کی ادائیگی پر توجہ دیتے ہیں۔

6.4 قابوکاری کی نوعیت یا ماہیت (Nature of Controlling)

قابوکاری یا کنٹرولنگ بہتر انتظامیہ کا اہم اصول ہے۔ یہ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ قابوکاری کے سبب تنظیم میں شامل عملہ اپنی سبھی ذمہ داریوں کو بخوبی ادا کرسکتے ہیں۔ کنٹرول یا قابوکاری کے بغیر وسائل کا بہتر و موزوں استعمال مشکل اور دشوار کن ہوتا ہے۔ موزوں کنٹرولنگ کی بدولت کام کس سمت میں، کس حد تک، کس طریقہ سے، کس وقت، کس طرح انجام دیا جارہا ہے

اس کی وضاحت ہوتی ہے۔ عدم کنٹرول کی صورت میں تنظیم مذکورہ باتوں سے بے خبر رہتی ہے۔ قابوکاری کی وسعت کو ذیل کے عنوانات کے تحت بتلایا گیا ہے۔

مقصد رُخی (Goal Oriented) :

مقصد کے تحت کام کا ارادہ کنٹرول یا قابو کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ بے مقصد کسی کو بھی کنٹرول نہیں کیا جاتا۔ تنظیم، صنعتی ادارے، دفاتر وغیرہ میں مقاصد واضح اور صاف ہوتے ہیں۔ ان مقاصد کے تحت ہر سطح پر ماتحتین یا عملہ کو کنٹرول کرتے ہوئے ان کی صحیح رہبری کی جاتی ہے۔ مقصد مزدوروں کی رہبری اور مدد کرتا ہے۔ مقاصد ماتحتین میں خود سے کنٹرول کی صلاحیت پیدا کرتے ہیں۔ مقصد کی تکمیل کے لیے یہ ادارے وسیع طور پر کنٹرول کو بطور حکمت اختیار کرتے ہیں۔

انتظامیہ کی سطح (Level of Management) :

وسیع اور بڑی تنظیمیں یا ادارے مختلف سطحوں میں تقسیم ہوتے ہیں۔ ہر سطح پر کام کی انجام دہی کے لیے عہدیدار اور ماتحت عملہ مقرر ہوتا ہے۔ ہر سطح یا شعبہ کا عہدیدار کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کے لیے ماتحتین کو کنٹرول کرتے ہوئے مصروف رکھتے ہیں۔ شعبہ واری مسائل یا رکاوٹوں کی نشاندہی کرتے ہوئے مسائل کو حل کرنے پر توجہ دی جاتی ہے۔ مسائل کو حل کرنے میں قابوکاری اہم کردار ادا کرتی ہے۔

مسلسل طریق عمل (Continuous Process) :

قابوکاری یا کنٹرولنگ تنظیم کا ایک مسلسل طریق عمل ہے۔ تنظیم کی ہر سطح اور ہر موقع پر ماتحتین کو کنٹرول کیا جاتا ہے۔ کنٹرول کے سبب بین شعبہ جاتی کاموں میں تسلسل پایا جاتا ہے۔ ایک شعبہ کی عدم کارکردگی سے دوسرا شعبہ شدید متاثر ہوتا ہے۔ بدنظمی پھیلنے کے امکانات پیدا ہوتے ہیں۔ باقاعدہ کنٹرول کے سبب مسائل پیدا نہیں ہوتے۔ اس لیے تنظیم کی ہر سطح پر کنٹرول کا عمل تسلسل کے ساتھ پایا جاتا ہے۔

مستقبل رُخی (Future Oriented) :

منصوبہ بندی اور کنٹرول مستقبل کو مدنظر رکھ کر طے کیے جاتے ہیں۔ مستقبل میں بہتر کارکردگی اور مثبت نتائج کے پس منظر میں حالیہ دور میں ترکیب اور حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ کنٹرول کا تعلق مستقبل کے ممکنہ نتائج سے ہوتا ہے۔ مستقبل میں بہتر کارکردگی اور بہتر مظاہرہ کے لیے منصوبے تشکیل دیے جاتے ہیں۔

تنظیم (Organization) :

کنٹرول کا استعمال ہر چھوٹی و بڑی تنظیم کرتی ہے۔ رسمی و غیر رسمی تنظیم، چھوٹی یا بڑی تنظیم کنٹرول کو استعمال کرتی ہے۔ کنٹرول کا تعلق مستقبل کے مقاصد کی تکمیل سے ہوتا ہے۔ اس لیے ہر تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول کو استعمال کرتی ہے۔ کنٹرول کسی خاص تنظیم یا ادارے کے لیے مختص نہیں ہے بلکہ ہر تنظیم ہر سطح پر کنٹرول کو استعمال کرتی ہے۔

آفاقی اطلاق(Universal Application) :

کنٹرول کی مختلف تکنیک کو عالمی سطح پر استعمال کیا جاتا ہے۔ موقع، حالت یا علاقہ کی بنیاد پر تھوڑا سا فرق پایا جاتا ہے لیکن مجموعی طور پر عالمی سطح پر اصولوں میں یکسانیت پائی جاتی ہے۔ اس لیے یوں کہا جاسکتا ہے کہ لفظ کنٹرول آفاقی طور پر ہر جگہ استعمال کیا جاتا ہے۔

6.5 قابو کاری کی وسعت (Scope of Controlling)

کنٹرولنگ بہتر انتظامیہ کے لیے لازمی عمل ہے۔ کنٹرول کی بدولت تنظیم میں نظم و نسق برقرار رہتا ہے اور عملہ اجتماعی طور پر تنظیمی کام میں حصہ لیتا ہے۔ ماتحتین کو شامل کرنے کے لیے ہر وقت ان پر کنٹرول ضروری ہے۔ ذیل میں کنٹرولنگ کی وسعت کو بیان کیا گیا ہے۔

پالیسیوں پر کنٹرول(Control over Policies) :

ہر صنعت، تنظیم، تاجر یا صنعتکار اپنے کاروبار کے متعلق پالیسی بناتا ہے۔ صحیح اور عمدہ پالیسی نصف کامیابی مانی جاتی ہے۔ کاروبار کی نوعیت، قسم اور حالات کے اعتبار سے تجارت کی موزوں پالیسی اختیار کرنے میں کنٹرول ہر لمحہ تنظیم پر روک کا باعث ہے۔ پالیسیوں کو قطعیت دینے کے دوران اصول و تنظیمی مقاصد، تنظیم کو حاصل وسائل، مواقع، قلیل مدت یا طویل مدت، سرمایہ عاملین وغیرہ کو مد نظر رکھا جاتا ہے۔

تنظیم پر کنٹرول(Control over Organization) :

تنظیم مختلف سطحوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر سطح پر اختیارات و ذمہ داریوں کی تقسیم عمل میں آتی ہے۔ تفویض اختیارات کے سبب ہر شعبہ قانون کے دائرے میں کام انجام دیتا ہے۔ تنظیمی ساخت تنظیم کو از خود کنٹرول کرتی ہے۔ جس کے سبب ہر تنظیم نظم کے تحت ممکنہ سطحوں کے درمیان کام تسلسل کے ساتھ انجام پاتا ہے۔

شخصی کنٹرول(Control over Personnel) :

تنظیم میں شامل عہدیدار اور ماتحتین یا عملہ اپنے اپنے فرائض اور ذمہ داریوں کو مکمل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ملازمت کی نوعیت، عہدہ، مرتبہ، مقام کے اعتبار سے ہر ایک کے فرائض میں فرق پایا جاتا ہے۔ اسی بنیاد پر فرد اپنے آپ کو کئی معاملات میں قابو میں رکھتا ہے۔ دفتری ماحول میں ذاتی برتاؤ کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔ دفتری فرائض کی انجام دہی میں فرد اپنے آپ کو کئی معاملات میں کنٹرول کرتا ہے۔ وقت کی پابندی، فرائض کی ادائی کو اولین اہمیت دیتا ہے۔ دفتری ذمہ داریوں کو شخصی ذمہ داریوں پر ترجیح دیتا ہے۔

اخراجات پر کنٹرول(Control over Expenditure) :

ہر تنظیم، دفتر یا صنعت میں مختلف اخراجات عائد ہوتے ہیں۔ پیداواری اداروں میں شئے کی عاملین پیدائش کے اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ اسی طرح تحقیقی اداروں میں تحقیقات پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ معمولی تجارتی اداروں میں اخراجات کی نوعیت الگ ہوتی ہے۔ اخراجات کا انحصار صنعت کی نوعیت پر ہوتا ہے۔ ہر تنظیم میں اصل اور مالیاتی اخراجات ادا ہوتے ہیں۔ اخراجات کی تقسیم اور اس پر منصوبہ بندی اور قطعیت دینے کے لیے کئی اصولوں پر عمل کرنا ہوتا ہے۔ تنظیمی اصول، مقاصد، اخراجات کے مقاصد پر کنٹرول کرتے

ہیں۔ خام مال کی خریدی، اجرتوں کی ادائی، پیداواری لاگتوں میں تخفیف، پلانٹ مشینری پر سرمایہ کاری، ذخیرہ اندوزی، قیمتوں کا تعین وغیرہ مختلف معاملات کو قطعیت دینے کے دوران مختلف تکنیکی معاملات کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

6.6 قابوکاری کے مقاصد (Objectives of Controlling)

تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ ماتحتین یا تنظیم کے تمام افراد کو مقاصد کی تکمیل کے لیے ہر وقت ان پر نگرانی اور کنٹرول کرنا لازمی ہے۔ کنٹرول تنظیمی مقصد کو مد نظر رکھ کر کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹرول کے چند اہم مقاصد کو بیان کیا گیا ہے۔

1. ممکنہ منصوبوں، قواعد، طور طریقوں اور اصولوں کے تحت کام کو یقینی بنانا۔
2. مقاصد کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کی نشاندہی کرنا اور ان کو دور کرنے کی کوشش کرنا۔
3. مقاصد کی تکمیل کے لیے وسائل کی فراہمی کو یقینی بنانا۔
4. مقاصد کی تکمیل میں تنظیم کے تمام ملازمین سے تعاون حاصل کرنا۔
5. مقاصد کی تکمیل کے لیے ملازمین میں ترغیب اور رغبت پیدا کرنا۔
6. مقاصد کی تکمیل کے متبادل ذرائع میں سے سب سے بہتر و موزوں طریقہ کار کا اختیار کرنے پر زور دینا۔
7. مقاصد کی تکمیل کے لیے ملازم یا ماتحتین کی ذمہ داریوں کا تعین کرنا۔
8. مقاصد کی تکمیل کے لیے تمام ملازمین میں اتحاد و اتفاق پیدا کرنا۔
9. وسائل اور کارکردگی میں توازن پیدا کرنا۔
10. تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک نظم و نسق کو برقرار رکھنا۔

6.7 قابوکاری کے فوائد (Benefits of Control)

نظم و نسق میں کنٹرول کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ بہتر کنٹرول کے چند اہم فوائد ذیل میں دیے گئے ہیں۔

1. دفتری اوقات کار کا صحیح استعمال ممکن ہے۔
2. ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور فرائض منصبی کو بہتر طور پر ادا کرتے ہیں۔
3. تنظیم میں نظم پیدا ہوتا ہے۔
4. تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔
5. کنٹرول کے سبب وسائل کار کا صحیح اور منظم طریقہ سے استعمال ہوتا ہے۔
6. اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان مثبت تعلق بحال ہوتا ہے۔
7. تنظیم میں امن و سکون اور دفتری ماحول پیدا ہوتا ہے۔

8. تنظیمی وسائل کا منصوبہ بند طریقہ پر بہتر طور پر استعمال ممکن ہے۔
9. تنظیم کو مختلف سطحوں میں تقسیم کرنے میں مدد ملتی ہے۔
10. تنظیمی مسائل کی نشاندہی کرتے ہوئے ان پر قابو پانے کی موزوں تدابیر اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔
11. تفویضی اختیارات اور فرائض منصبی ادا کرنے میں مدد ملتی ہے۔
12. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔

6.8 قابو کاری کے خصوصیات (Characteristics of Controlling)

قابو کاری کی حسب ذیل اہم خصوصیات ہیں۔

1. کنٹرول تنظیم کے تمام شعبہ جات کا احاطہ کرتا ہے۔
2. تنظیمی مقاصد کو مد نظر رکھ کر کنٹرول کیا جاتا ہے۔
3. کنٹرول تنظیم کا مسلسل اور جاری رہنے والا عمل ہے۔ جو تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک برقرار رہتا ہے۔
4. تنظیم کے تمام شعبوں میں کنٹرول کا عمل پایا جاتا ہے۔ ہر شعبہ میں عہدیدار کنٹرول کا ذمہ دار ہوتا ہے۔
5. کنٹرول سے ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا ہوتی ہے اور وہ اپنی صلاحیت کا بہتر طور پر استعمال کرتے ہیں۔
6. بہتر کنٹرول کے سبب غیر یقینی صورتحال کا بہتر طور پر حل نکالا جاسکتا ہے۔
7. کنٹرول کی وجہ سے منصوبوں کی تکمیل ہوتی ہے۔
8. کنٹرول مستقبل کے متعلقہ منصوبوں پر عمل کرنے کی ترغیب دیتا ہے۔
9. کنٹرول ایک مسلسل عمل ہے جو غلطیوں کی بروقت اصلاح کرتا ہے۔
10. کنٹرول کا آغاز اعلیٰ سطح سے ہوتا ہے اور ماتحتین پر نظر آتا ہے۔
11. کنٹرول فرد یا ملازم کو نظم و نسق پر عامل کرنے کی تلقین کرتی ہے۔
12. کنٹرول کے سبب وسائل کا منصوبہ بند طریقہ پر استعمال ہوتا ہے۔

6.9 کنٹرول کے روایتی طریقے (Traditional Contrl Techniques)

ہر صنعت، فیکٹری، دفتر وغیرہ میں کنٹرول تکنیک کا باقاعدہ استعمال ہوتا ہے۔ کنٹرول تکنیک سے مراد صرف ملازمین پر کنٹرول کرنا نہیں بلکہ فرم، دفتر، صنعت کو حاصل تمام وسائل سرمایہ، مزدور، عاملین پیداوار، ذخیرہ پیداوار، وقت، بجٹ وغیرہ تمام عناصر پر موزوں و مناسب کنٹرول ہے۔ اس لیے ہر جگہ کنٹرول کے منفرد طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ ہر صنعت یا ہر دفتر میں اور ہر دور میں کنٹرول کے الگ الگ طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ دور حاضر میں ہر میدان میں عصری آلات کی مدد سے کنٹرول کا نظم پایا جاتا ہے

لیکن قدیم اور قرونِ وسطیٰ میں کنٹرول کے عصری طریقے رائج نہیں تھے۔ کنٹرول کے قدیم طریقے زیرِ استعمال تھے۔ کنٹرول کے قدیم طریقوں کو روایتی طریقے کہا جاتا ہے، جو حسب ذیل ہیں۔

1. بجٹ 2. معیاری لاگت

بجٹ یا موازنہ (Budget)

بجٹ یا موازنہ، کنٹرول کا ایک قدیم طریقہ کار ہے۔ بجٹ میں کسی سال کے دوران ممکنہ آمدنی و اخراجات کی تفصیلات کو پیش کیا جاتا ہے۔ سابقہ تجربات کی بناء پر اگلے سال کے لیے بجٹ تیار کیا جاتا ہے۔ بجٹ کے اعتبار سے اخراجات کے لیے ارقام مختص کیے جاتے ہیں۔ اخراجات کو مختلف مدات میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ اخراجات کی کیفیت کے اعتبار سے ارقام مختص کیے جاتے ہیں۔ مختص ارقام سے اخراجات پر ادائی عمل میں آتی ہے۔ بجٹ منصوبہ کا ایک اہم حصہ ہوتا ہے۔ بجٹ کنٹرول، نظم و نسق کا ایک اہم حصہ ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب وسائل پیداوار کا صحیح استعمال ممکن ہے۔ کاروباری مقاصد کو حاصل کرنے، پیداوار کو نفع بخش بنانے میں بجٹ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ بجٹ کی موزوں تیاری کے ذریعہ وسائل پر بہتر کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔ بجٹ کی تیاری کے دوران درجہ ذیل امور کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

1. اخراجات: اخراجات بجٹ کا ایک اہم حصہ ہوتا ہے۔ سرماوی یعنی (Capital) اخراجات اور مالیہ (Revenue) اخراجات کے لیے علٰحیدہ بجٹ مختص کیا جاتا ہے۔ اخراجات کی کیفیت کے اعتبار سے ارقام کی تقسیم عمل میں آتی ہے۔
2. منصوبہ بندی: بجٹ کی تیاری کے دوران موزوں منصوبہ بندی کو اختیار کیا جاتا ہے۔ منصوبہ کے تحت بجٹ کو مقرر کرتے ہیں۔ مختصر اور طویل مدتی منصوبوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ منصوبوں کو مختصر چھوٹی چھوٹی مدات میں تقسیم کرتے ہوئے جستہ جستہ کام کو مکمل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے تاکہ کام منصوبہ کے مطابق اور بہتر ہو۔
3. مدت: بجٹ کی تیاری کے دوران پراجکٹ کی مدت کو بھی پیش نظر رکھنا چاہیے۔ اخراجات مستقل نوعیت یا پھر عارضی نوعیت کے بھی ہوسکتے ہیں۔ عارضی اخراجات کی صورت میں بجٹ کی محدود رقم مختص کی جاتی ہے۔ طویل مدتی اخراجات کی صورت میں زیادہ رقم کو مختص کی جاتی ہے۔
4. فوائد: بجٹ کی تیاری کے دوران اس سے حاصل فوائد کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ طویل اور مستقل نوعیت کے فوائد کو پیش نظر رکھنا چاہیے۔ پراجکٹ کے حاصل فوائد طویل اور قلیل مدتی ہوسکتے ہیں، عارضی اور مستقل بھی ہوسکتے ہیں۔ پراجکٹ پر بجٹ کو قطعیت دینے سے قبل اس سے حاصل فوائد کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ مستقل اور طویل مدتی فوائد کو ہی اہمیت دی جاتی ہے۔

بجٹ کے اقسام (Types of Budget)

بجٹ کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. سرماوی بجٹ (Capital Budget)

سرماوی بجٹ ایک اہم بجٹ ہے۔ ایسا بجٹ جس پر بھاری نوعیت اور غیر معمولی اخراجات یا سرمایہ مشغول ہوتا ہو، اسے سرماوی

بجٹ کہتے ہیں۔ اس بجٹ پر ایک مرتبہ اخراجات عائد ہوتے ہیں لیکن مستقبل میں کئی سال تک فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ عمارت کی تعمیر، مشینری کی خریداری، مشینریوں کو تبدیل کرنا، پُل کی تعمیر، سڑکوں کی تعمیر، گودام کی تعمیر، تحقیق پر خرچ، تحقیقی اداروں کا قیام وغیرہ غیر معمولی اخراجات کی مثالیں ہیں۔ ان پر ایک مرتبہ سرمایہ مشغول کیا جاتا ہے لیکن مستقبل میں کئی سال تک فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ سرماوی اخراجات کی بدولت معاشی سرگرمیاں وجود میں آتی ہیں۔ صنعت کی پیداوار میں اضافہ اور اخراجات میں کمی واقع ہوتی ہے۔ سرماوی اخراجات کے نتیجہ میں معیشت، روزگار، پیداوار، قومی آمدنی وغیرہ سے اضافہ ہوتا ہے۔

2. مالی بجٹ (Revenue Budget)

ایسا بجٹ جو مختصر مدت کے لیے ہوتا ہو اسے مالی بجٹ کہتے ہیں۔ عمارتوں کی مرمت، صفائی کے اخراجات، مشینریوں کی صفائی وغیرہ کے اخراجات بھی کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اس لیے ان اخراجات پر ادائیگی کے لیے موزوں مقدار میں رقم مختص کرنا ضروری ہوتا ہے۔

3. پیداواری بجٹ (Production Budget)

پیداواری بجٹ ہر صنعت کے لیے کافی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ سال بھر کی پیداوار کو مہینوں اور ہفتوں اور پھر یومیہ کے اعتبار سے تقسیم کیا جاتا ہے اور پیداوار کو مسلسل حاصل کرنے کے لیے پہلے سے مراحل طے کیے جاتے ہیں۔ پیداوار کے بعد ہی فروخت کے مراحل شروع ہوتے ہیں۔ اس لیے موسم، حالت کے اعتبار سے موزوں مقدار میں پیداوار کا تعین کرنا لازمی ہوتا ہے۔ پیداوار کے بجٹ کے سبب صنعت کو فوائد حاصل ہوتے ہیں اور کوتاہیوں سے صنعت کو نقصان اٹھانا پڑتا ہے۔

4. فروخت بجٹ (Sales Budget)

فروخت بجٹ بھی ایک اہم بجٹ ہے۔ اس بجٹ پر سال بھر فروخت پر موسم، طبعی حالات، جغرافیائی حالات، آمدنی کی سطح وغیرہ اثر انداز ہوتی ہے۔ سال بھر کی فروخت کو مہینوں اور ہفتوں اور دنوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ فروخت کی بدولت آمدنی حاصل ہوتی ہے۔ فروخت بجٹ کی تیاری کے دوران کافی احتیاط اختیار کرنا لازمی ہے۔ فروخت بجٹ کی تیاری کے دوران مختلف حالات کو بھی مد نظر رکھنا چاہیے۔ موزوں فروخت کے سبب ہی صنعت کو آمدنی حاصل ہوتی ہے۔ فروخت کو بڑھانے کے لیے موزوں فروخت پالیسی اختیار کی جاتی ہے۔ قیمتوں کی پالیسی، قیمتوں میں رعایت یا ڈِسکاؤنٹ، عیدین یا تہواروں پر خصوصی ڈسکاؤنٹ کی پیشکشی، شہری اور دیہاتی علاقوں میں فروخت وغیرہ، فروخت کی پالیسی سے تعلق رکھتے ہیں۔

5. خریداری بجٹ (Purchase Budget)

خریداری بجٹ ایک اہم قسم کا بجٹ ہے۔ ہر صنعت کے لیے خام مال کا ذخیرہ رکھنا لازمی ہوتا ہے۔ سال بھر کی خریدی کو موسم کے اعتبار سے مہینوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ خریدے ہوئے خام مال یا ساز و سامان کو موزوں گودام میں محفوظ کرنا بھی ضروری ہوتا ہے۔ خام مال کی موزوں مقدار میں ذخیرہ اندوزی سے پیداوار میں تسلسل برقرار رہتا ہے۔ ذخیرہ کی قلت کے سبب پیداوار میں خلل پیدا ہونے کا امکان ہوتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ پیداوار میں تسلسل کو برقرار رکھنے کے لیے خریداری بجٹ کو قطعیت دی جائے۔ خام مال، ضروری آلات

پیداوار، چھوٹی مشین، پرزے، آئیل، گریس، کاٹن، صفائی کا سامان وغیرہ بھی خریداری بجٹ سے تعلق رکھتے ہیں۔

بجٹ کے فوائد (Advantages of Budget)

بجٹ سے حاصل فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. بجٹ کی مدد سے سال بھر کے افعال کو بہتر طور پر ترتیب دیا جاسکتا ہے۔
2. آمدنی واخراجات میں توازن پیدا ہوتا ہے۔
3. بجٹ کی تیاری کے دوران غیر موافق حالات کو بھی پیش نظر رکھا جاتا ہے۔ جس کی بدولت غیر یقینی صورتحال پر آسانی سے قابو پاسکتے ہیں۔
4. بجٹ کی مدد سے اخراجات کو موزوں حصوں میں سائنسی نقطۂ نظر سے تقسیم کرسکتے ہیں۔
5. بجٹ کی بدولت بہتر طور پر منصوبہ تشکیل دیا جاسکتا ہے۔
6. وسائل پیداوار اور سرمایہ کا صحیح طور پر استعمال ممکن ہے۔
7. کاروبار کی آمدنی میں توازن پیدا کیا جاسکتا ہے۔
8. کاروبار میں استحکام پیدا کیا جاسکتا ہے۔
9. کاروباری حکمت عملی کو قطعیت دینے کے دوران بجٹ کے معیاد کو بڑھایا جاسکتا ہے۔
10. مستقبل کی پیش قیاسی کے لیے بجٹ کا استعمال کیا جاسکتا ہے۔

بجٹ کی تحدیدات / خامیاں (Limitations of Budget)

بجٹ کے فوائد کے ساتھ ساتھ ذیل میں اس کی چند اہم تحدیدات کو بتلایا گیا ہے۔

1. بجٹ ممکنہ حساب کتاب کو پیش کرتا ہے لیکن مستقبل میں بجٹ کے اعتبار سے حقیقی اعداد کو پیش کرنے سے قاصر ہوتا ہے۔
2. مستقبل کی غیر یقینی صورتحال کا سو فیصد اندازہ قائم کرنا مشکل ہوتا ہے۔
3. آفات سماوی، زلزلے، طوفان جیسی غیر یقینی صورتحال میں بجٹ کا تعین ممکن نہیں۔
4. بجٹ کی تیاری میں ماہرین کی رائے اور تجربات کو استعمال کیا جاتا ہے۔ ماہرین کے رائے میں نااتفاقی کی گنجائش پائی جاتی ہے۔
5. بجٹ کی تیاری میں کافی وقت صرف ہوتا ہے۔
6. موقع اور حالات کی تبدیلی کے ساتھ بجٹ میں تبدیلی لانا کافی دشوار ہوتا ہے۔

7. بجٹ میں تبدیلی کے لیے طویل سرکاری مراحل سے گزرنا پڑتا ہے۔
8. بجٹ صرف عام حالات کو مدنظر رکھ کر مرتب کیا جاتا ہے لیکن غیر یقینی صورتحال میں یہ کارآمد نہیں ہوتا۔

6.10 معیاری لاگت کاری (Standard Costing)

معیاری لاگت کنٹرول تکنیک کی ایک قدیم شکل ہے۔ کسی شئے کی تیاری سے قبل اس کے متعلق پیداواری لاگتوں کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ یعنی شئے کی پیداوار سے قبل اس کی لاگت کے متعلق اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ جس کو معیاری لاگت کہتے ہیں۔ شئے کی تیاری سے قبل اس میں استعمال شدہ خام مال، مزدوری، فیکٹری کے اخراجات، پیکنگ، حمل و نقل کے اخراجات وغیرہ کا پہلے سے اندازہ قائم کر لیا جاتا ہے۔ ان اخراجات کو قطعیت دینے کے دوران غیر ضروری اخراجات کو کنٹرول کرنے پر بھی زور دیا جاتا ہے۔ غیر ضروری اخراجات پر کنٹرول کی مدد سے کم سے کم لاگت میں شئے کی تیاری ممکن ہے۔ شئے کی تیاری کے دوران شئے کی نوعیت، قسم، استعمال، معیار، مقدار کا پیمانہ بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ پہلے سے طئے شدہ پیمانہ کے مطابق شئے کی تیاری کو یقینی بنانے پر زور دیا جاتا ہے۔ معیاری لاگت بجٹ کا ایک حصہ ہوتی ہے۔ شئے کی تیاری پر مقدار پیداوار بھی اثر انداز ہوتی ہے۔ مقدار پیداوار کم کرنے پر پیداواری لاگتوں میں اضافہ ہوتا ہے۔ اسی لیے پیداواری لاگتوں کو کم کرنے کے لیے مقدار پیداوار میں بھی اضافہ کیا جاتا ہے۔

معیاری لاگت کاری کے فوائد (Advantages of Standard Costing)

معیاری لاگت کاری کے فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. معیاری لاگت کاری، شئے کی پیداواری لاگت کا تخمینہ پیش کرتی ہے۔
2. پیداواری لاگتوں کی تخفیف میں مدد ملتی ہے۔
3. راست اور بالراست پیداواری مصارف کا بآسانی اندازہ قائم کیا جاسکتا ہے۔
4. غیر ضروری پیداواری مصارف پر کنٹرول میں مدد ملتی ہے۔
5. شئے کی پیداواری لاگت کا تخمینہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔
6. قیمت فروخت کے تعین میں مدد ملتی ہے۔
7. انتظامی مسائل کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔
8. پیمانہ پیداوار کی اکملیت حاصل ہوتی ہے۔

6.11 کنٹرول کی جدید تکنیک (Modern Techniques of Control)

آپ کنٹرول کے روایتی طریقوں کا مطالعہ کر چکے ہیں۔ دن بدن ایجادات اور تعلیمی ترقی کے سبب جدید یا عصری چیزوں کو بھی نظم

وضبط میں استعمال کیا جارہا ہے۔ کنٹرول کی جدید تکنیک بھی تعلیمی ترقی و ایجادات کی موجب ہے۔ جس میں وقت، سرمایہ اور حالات کو کافی اہمیت دی گئی۔ کم سے کم وقت میں کام کی تکمیل کو اہمیت کے ساتھ ساتھ معیار کو برقرار رکھنے پر خاص توجہ دی گئی ہے۔ ذیل میں کنٹرول یا قابوکاری کی جدید تکنیکوں کو بتلایا گیا ہے۔

حاشیائی لاگت کاری (Marginal Costing)

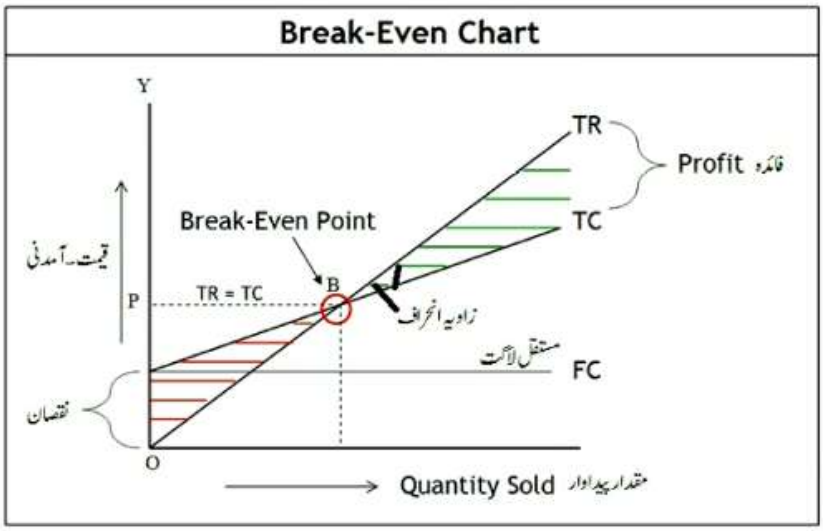
اوسط لاگت اور کل لاگت کی طرح حاشیائی لاگت بھی لاگت کی ایک اہم قسم ہے۔ ICMA کے مطابق مقدار پیداوار میں ایک اکائی اضافہ سے کل لاگت میں ہونے والے زائد اخراجات کو حاشیائی لاگت کہتے ہیں۔ یعنی مقدار پیداوار میں ایک اکائی اضافہ سے کل لاگت میں اضافہ حاشیائی لاگت کہلاتا ہے۔ یہ شئے کی پیداوار کے متغیر لاگت ہوتے ہیں۔ اس کو پیداوار کی دو اکائیوں کے فرق کی مدد سے محسوب کرسکتے ہیں۔ حاشیائی لاگت صرف متغیر لاگت (Variable Cost) سے تعلق رکھتی ہے۔ اسی لیے صرف متغیر لاگت کو ہی پیداواری لاگت تصور کرتے ہیں۔ مستقل لاگت (Fixed Cost) کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ فرم یا کاروبار کی مستقل لاگت یا مستقل اخراجات کو حاشیائی لاگت میں شمار نہیں کرتے۔ صنعتی اور پیداواری اداروں میں اس کی کافی اہمیت ہے۔

حاشیائی لاگت کاری (Advantages of Marginal Costing) کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. حاشیائی لاگت کو آسانی کے ساتھ محسوب کرسکتے ہیں۔
2. حاشیائی لاگت کو انتظامیہ مختلف تجارتی منصوبوں میں استعمال کرتا ہے۔
3. شئے کی قیمت، فروخت کے تعین میں مدد دیتی ہے۔
4. مقدار پیداوار اور قیمت کے تعین میں یہ انتظامیہ کو کافی مددگار ثابت ہوتی ہے۔
5. صنعتی منصوبوں کو قطعیت دینے یا پیداوار کی حکمت عملی اختیار کرنے میں یہ انتظامیہ کو مدد دیتی ہے۔
6. اس کو پیداواری لاگتوں میں تخفیف کرنے کی حکمت عملی میں استعمال کرسکتے ہیں۔

نقطہ توازن (Break Even Point)

کاروبار کا اہم مقصد منافع کمانا ہوتا ہے۔ اس مقصد کے تحت تاجر کاروبار کی مختلف حکمت عملیوں کو اختیار کرتا ہے۔ ہر پیدا کنندہ اتنی مقدار میں پیداوار کرنا چاہتا ہے جس پر اس کے اخراجات کی پابجائی کی جائے اور منافع حاصل ہو۔ اصطلاح نقطۂ توازن، کاروباری یا صنعتی میدان میں زیادہ استعمال ہوتی ہے اس لیے اس کی کافی اہمیت ہے۔ نفع و نقصان کا تجزیہ کرنے سے کاروباری نشیب و فراز کا مشاہدہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔ ہر تاجر بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ نقصانات سے محفوظ رہنے اور منافع حاصل کرنے کی حکمت عملی پر غور کرتا ہے۔ اخراجات کی پابجائی کے بعد منافع کی تحسیب کرسکتے ہیں۔ آمدنی سے اخراجات کی پابجائی نہ ہونے پر نقصانات کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔ اس لیے ہر تاجر یا پیدا کنندہ پیداوار یا فروخت کی ایسی مقدار کا تعین کرلیتا ہے جس پر اس کو نقصان نہ ہو۔



شئے کی پیداواری لاگت کا تعلق مقدار پیداوار سے ہوتا ہے۔ مقدار پیداوار کم کرنے پر پیداواری مصارف بڑھ جاتے ہیں اور مقدار پیداوار بڑھانے پر پیداواری مصارف میں کمی ہوتی ہے۔ مقدار پیداوار، پیداواری لاگت اور قیمت فروخت کے درمیان تجزیہ کرنا لازمی ہے۔ پیداوار یا فروخت کی وہ سطح جہاں پر تاجر کو نقصان ہوتا ہے اور نہ فائدہ حاصل ہوتا ہو بلکہ آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطۂ توازن (Break Even Point) کہتے ہیں۔ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ اس نکتہ کے بعد تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے اور اس سطح سے کم مقدار میں فروخت کرنے پر تاجر کو نقصان ہوتا ہے۔ اس لیے تاجر نقصان سے بچنے کے لیے کم از کم نقطۂ توازن پر فروخت کرنا چاہتا ہے۔ اس سطح کے بعد تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے اس لیے تاجر اس مقدار سے زیادہ فروخت کرنے پر توجہ دیتا ہے۔ یہ سطح تاجر کے لیے کافی اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔ اس سطح سے زائد فروخت یا اس مقدار کے بعد تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ اس لیے تاجر اس مقدار سے زائد مقدار میں فروخت کرنے پر توجہ دیتا ہے۔ نقطۂ توازن کو ذیل میں ترسیم کی صورت میں بتلایا گیا ہے۔

جہاں پر Total Cost=TC کل لاگت، Total Revenue=TR=کل آمدنی، Fixed Cost=TC=مستقل لاگت

مندرجہ بالا ترسیم میں ox محور پر مقدار پیداوار اور oy محور پر قیمت فروخت اور پیداواری لاگت کو بتلایا گیا ہے۔ ترسیم میں FC خط پر مستقل لاگت کا خط ہے۔ جو ox محور کے متوازی ہے۔ اسی طرح TC کل لاگت کا خط ہے۔ جو اوپر کی جانب بڑھ رہا ہے۔ TR خط فروخت ہے جو اوپر کی جانب بڑھت رکھتی ہے۔ خطہ فروخت اور کل لاگت کے خطوط کے نقطہ تقاطع (B) پر نقطۂ توازن حاصل ہوتا ہے۔ اس نقطہ سے نیچے خط کھینچنے پر OM مقدار پیداوار حاصل ہوتی ہے۔ تاجر کو OM مقدار فروخت یا OP آمدنی پر تاجر نقطۂ توازن حاصل کرتا ہے۔ اس سطح پر تاجر کو آمدنی اور پیداواری مصارف مساوی ہوتے ہیں۔ اس سے کم مقدار فروخت پر تاجر کو نقصان اور اس سے زائد فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ کل لاگت اور خط آمدنی کی مدد سے نقطۂ توازن پر زاویہ بنتا ہے جس کو زاویہ انحرف کہتے ہیں۔

نقطۂ توازن کے فائدے (Advantages of Break Even Points)

ہر چھوٹے و بڑے تاجر کا اہم مقصد منافع کمانا ہوتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت وہ کاروبار کی حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ نقطۂ توازن پر

تجارت کی آمدنی و اخراجات مساوی ہوتے ہیں۔ اس لیے تاجر کو اس سطح پر کوئی منافع حاصل نہیں ہوتا۔ نقطۂ توازن سے زائد مقدار کی فروخت پر تاجر کو فائدہ حاصل ہوتا ہے۔ ہر تاجر منافع حاصل کرنے کے مقصد کے تحت نقطۂ توازن کا مشاہدہ لازمی ہے۔ اس کی مدد سے تاجر فروخت کی حکمت عملی تیار کرتا ہے۔ نقطۂ توازن کے فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. نقطۂ توازن کو آسانی کے ساتھ تحسیب کر سکتے ہیں۔
2. تاجر کو نفع و نقصان کی سطح کو تحسیب کرنے میں مدد ملتی ہے۔
3. مقدار پیداوار اور فروخت کے درمیان تجزیہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔
4. منافع حاصل کرنے کے لیے فروخت کو بڑھانے میں مدد ملتی ہے۔
5. پیداواری لاگتوں پر کنٹرول کرنے میں مدد ملتی ہے۔
6. فروخت اور لاگتوں کے درمیان تناسب کے تجزیہ میں مدد ملتی ہے۔
7. تجارت کی موجودہ صورتحال کا تجزیہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔
8. تجارتی حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد ملتی ہے۔
9. پیداوار کی ساخت میں تبدیلی کے ساتھ پیداواری مصارف میں تبدیلی کا مشاہدہ کر سکتے ہیں۔
10. تجارتی منصوبہ بندی کو قطعیت دینے میں مدد ملتی ہے۔

نقطۂ توازن کے حدود (Limitations of Break Even Point)

نقطۂ توازن مفروضات پر مبنی ہے، یہ ضروری نہیں کہ ہر وقت مفروضات صحیح اور درست ہوں۔ ذیل میں نقطۂ توازن کی چند اہم حدود کو بتلایا گیا ہے۔

1. ضروری نہیں کہ متغیر اور قائم اخراجات مفروضات کے تحت برداشت کیے جائیں۔ پیداواری لاگت پر بازاری حالات راست طور پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ اس لیے قائم اور متغیر لاگت میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔
2. بدلتے حالات یا قیمتوں میں تبدیلی کو نقطۂ توازن کی مدد سے معلوم نہیں کر سکتے۔
3. نقطۂ توازن انتظامیہ کو ضروری مشورے یا تجاویز دینے سے قاصر ہے۔
4. نقطۂ توازن صرف موجودہ حالات کو ہی پیش کرتا ہے لیکن یہ کاروبار کے ضروری اور اہم امور کی وضاحت نہیں کرتا۔
5. نقطۂ توازن کی صحت کے ساتھ تصدیق کا کوئی متبادل طریقہ موجود نہیں ہے، اس لیے اس پر مزید تجزیہ کی گنجائش نہیں ہے۔

نقطۂ توازن کے مفروضات (Assumptions of Break Even Point)

تجزیہ نقطۂ توازن حسب ذیل مفروضات پر مبنی ہے۔

1. پیداواری مصارف کو مستقل اور متغیر دو حصوں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔

2. متغیر اخراجات پیداوار سے راست تعلق رکھتے ہیں۔ مقدار پیداوار میں تبدیلی کے ساتھ ساتھ اخراجات میں بھی تبدیلی واقع ہوتی ہے۔

3. مستقل اخراجات پیداوار کے تناسب میں راست تبدیل نہیں ہوتے بلکہ پیداوار کی ہر سطح پر مستقل ہوتے ہیں۔

4. پیداوار کی ہر سطح پر فی اکائی قیمت فروخت مستقل ہوتی ہے۔

5. قیمتوں میں کوئی تبدیلی نہیں ہوتی۔

6. مقدار پیداوار ہی پیداواری لاگت پر اثرانداز ہوتی ہے۔

کریٹیکل پاتھ کا طریقہ (Critical Path Method-CPM)

کاروبار یا تجارت یا صنعتی میدان میں وقت، اخراجات کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ خاص کر پراجکٹ کی تکمیل میں مقررہ وقت پر زور دیا جاتا ہے۔ مقررہ وقت سے قبل اگر پراجکٹ تکمیل پاجائے تو بہتر ہوتا ہے۔ پراجکٹ کو مقررہ وقت یا اس سے قبل کفایتی انداز میں تکمیل کرنے پر کافی زور دیا جاتا ہے۔ کریٹیکل پاتھ میتھڈ اسی میدان کی ایک کڑی ہے۔ اس طریقہ کو مروج کرنے میں J.E. Kelleg اور Morgan R. Walkar دونوں اہم کردار رہا ہے۔ کریٹیکل پاتھ میتھڈ پراجکٹ کی تکمیل کا ایک جدید ترین طریقہ ہے۔ اس کے استعمال سے وقت اور اخراجات میں کمی ہوتی ہے۔ اس کو پراجکٹ کی تکمیل تک استعمال کیا جاتا ہے۔ اس کو تغیر نما راستہ کا تجزیہ Critical Path Analysis بھی کہتے ہیں۔

کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے مقاصد (Objectives of CPM)

ذیل میں کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے مقاصد کو بتلایا گیا ہے۔

1. دو یا زائد پراجکٹ کا تقابل کرتے ہوئے کارکردگی میں اضافہ کرنا۔

2. پراجکٹ کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کو دور کرنا۔

3. پراجکٹ کی تکمیل کا وقت مقرر کرنا۔

4. پراجکٹ کی تکمیل کے دوران تضیع اوقات کو کم کرنے کی کوشش کرنا۔

کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے فوائد (Advantages of CPM)

ذیل میں کریٹیکل پاتھ میتھڈ کے فوائد کو بتلایا گیا ہے۔

1. پراجکٹ کی وقت سے قبل تکمیل پر توجہ دی جاسکتی ہے۔

2. یہ طریقہ کافی کفایتی اور لچکدار ہے۔

3. بڑے بڑے پراجکٹ کو آسانی سے پائے تکمیل کو پہنچایا جاسکتا ہے۔

4. پراجکٹ کی تکمیل کے دوران حائل رکاوٹوں کی نشاندہی کرکے ان پر قابو پانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

5. پراجکٹ کی سرگرمیوں پر گہری نظر رکھی جاتی ہے۔
6. وقت مقررہ پر پراجکٹ کی تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔
7. پراجکٹ کی تمام سرگرمیوں پر کنٹرول کے بڑے طریقے پر عمل کیا جاتا ہے۔

پراجکٹ جائزہ نظر ثانی تکنیک Programme (Project) Evaluation Review Technique (PERT)

سی پی ایم کی طرح پرٹ (PERT) بھی ایک جدید قسم کی کنٹرول تکنیک ہے۔ یہ تنظیمی کامیابی میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہ تجزیہ پراجکٹ کی تکمیل کے لیے مقررہ وقت سے کم وقت میں کام کی تکمیل پر زور دیتا ہے۔ یہ ایک جدید تکنیک ہے جو پروگرام کو مقررہ وقت اور تخمینی لاگت سے کم لاگت میں تکمیل پر زور دیتی ہے۔ پرٹ کو سب سے پہلے 1956 میں امریکہ کے پراجکٹ Polaris Ballistic Missile Project کی تکمیل کے لیے استعمال کیا گیا۔ اس پراجکٹ کے استعمال کے سبب 30٪ وقت میں بچت ہوئی تھی۔ اس کے ساتھ ساتھ اخراجات میں کمی ہوئی اور تضیع اوقات کی شرح میں بھی کافی حد تک کمی ہوئی۔

پرٹ (PERT) اور سی پی ایم (CPM) کو استعمال کرنے کے مراحل

1. پراجکٹ یا کام کا انتخاب کریں۔
2. پراجکٹ یا کام کی تکمیل کے مراحل اور کام کو ترتیب دیں۔
3. کام کی مرحلہ وار تکمیل سے متعلق نٹ ورک تیار کریں۔
4. ہر مرحلہ اور کام کی تکمیل کا وقت یا مدت کا تعین کریں۔
5. پراجکٹ کے دوران کریٹیکل مقامات یا مرحلہ یا موقع کی نشاندہی کریں۔

6.12 قابوکاری کے تحدیدات (Limitations of Control)

قابوکاری تنظیم میں، نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ موزوں کنٹرول یا قابوکاری کے سبب وسائل پیداوار کا صحیح اور بہتر استعمال ہوتا ہے۔ قابوکاری کی اہمیت وافادیت زیادہ ہوتی ہے۔ بہتر قابوکاری کے کئی فوائد ہوتے ہیں۔ ان سب کے باوجود قابو کاری ہر معاملے میں صحیح اور مثبت نتائج کو ظاہر نہیں کرتی۔ ذیل میں کنٹرول یا قابوکاری کے چند اہم تحدیدات یا نقائص بیان کیے گئے ہیں۔

1. قابوکاری کے لیے صرف تنظیم کے اندرون عوامل ہی بہتر اور موزوں ہوتے ہیں۔ صرف اندرون عوامل ہی قابوکاری میں مدد دیتے ہیں۔ تنظیم کے باہر کے عوامل کو قابوکاری میں استعمال کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔ حکومت کی پالیسی، سرکاری کاروائی، بازاری حالات، قیمتوں کی تبدیلی، موسمی تبدیلی، جدید ایجادات، ٹکنالوجی کی ترقی، صارفین کے بدلتے نظریات وغیرہ چند بیرونی عوامل ہیں، جن پر قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔
2. قابوکاری کا کوئی موزوں پیمانہ یا پیائش کا کوئی موزوں طریقہ رائج نہیں ہے۔ موسمی حالت، بارش کی پیائش، درجۂ حرارت

کو ناپنے کا ایک موزوں پیمانہ ہے لیکن قابوکاری کی کارکردگی اور تشفی بخش معیار کو ناپنے کا کوئی پیمانہ موجود نہیں ہے۔

3. تنظیم نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں قابوکاری کے صرف روایتی طریقوں کو اختیار کرتی ہے۔ بعض اوقات ضرورت کے مطابق قابوکاری کے طور طریقوں میں تبدیلی یا اصلاح کرنا ضروری ہوتا ہے۔ اصلاح کو نافذ کرنا کافی دشوار ہوتا ہے، جو قابوکاری کی سب سے بڑی خامی ہے۔

4. ہر تنظیم اپنے موجودہ پس منظر میں قابوکاری کے کسی ایک آسان طریقہ کو اختیار کرنے میں اطمینان حاصل کرتے ہیں۔ ہر طریقہ میں کچھ نہ کچھ خامیاں پائی جاتی ہیں۔ خامیوں پر قابو پانا کافی مشکل ہوتا ہے۔

5. تنظیم میں نظم ونسق برقرار رکھنے کے مختلف طور طریقوں کو رائج کرنے کے دوران مختلف عوامل رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔

قانونی یا تنظیمی رکاوٹوں کے سبب قابوکاری کے جدید طریقوں کو فوری رائج کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔ تجربہ کار وماہر عملہ کی عدم فراہمی، ٹکنالوجی کی عدم دستیابی، اخراجات، سرمایہ، وسائل وغیرہ جیسے عوامل رکاوٹ پیدا کرتے ہیں۔

6. قابوکاری مستقبل کی ناگہانی صورتحال کا مقابلہ کرنے کی حکمت عملی سے قاصر ہے۔

7. تنظیم میں قابوکاری کے جدید طور طریقوں کو رائج کرنے کے لیے مختلف شعبہ جات سے منظوری حاصل کرنا ضروری ہوتا ہے جو کافی وقت طلب ہے۔

8. قابوکاری کے طور طریقے طے ہوتے ہیں۔ انتظامیہ کی مختلف سطحوں پر ضرورت کے مطابق قابوکاری کے فوری طور طریقوں میں تبدیلی نہیں لائی جاسکتی۔

9. قابوکاری کے طور طریقوں کو اعلیٰ سطحی انتظامیہ طے کرتا ہے۔ اس لیے مسائل اور دیگر معاملات کا احاطہ کرنا مشکل ہوتا ہے۔

10. قابوکاری کی تکنیک کو قطعیت دینے میں ماتحتین اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کیونکہ ماتحتین نچلی سطح کے مسائل سے واقف ہوتے ہیں، لیکن ماتحتین سے موزوں رائے یا تجاویز حاصل کیے بغیر ہی اعلیٰ سطح پر قابوکاری کے طور طریقوں کو قطعیت دی جاتی ہے، جس سے اس کی عمل آوری میں مسائل پیدا ہوتے ہیں اور ضرورت کے مطابق بار بار اصلاح کی ضرورت ہوتی ہے جو کہ ایک مشکل عمل ہے۔

6.13 قابوکاری کے میدان (Areas of Control)

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

1. مالیاتی کنٹرول: مالیہ کاروبار اور تنظیم میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ سرمایہ کو خون کا رتبہ حاصل ہے۔ کاروبار یا تنظیم کی نوعیت، کام، افعال کے اعتبار سے سرمایہ مشغول کیا جاتا ہے۔ ضرورت سے زائد اور ضرورت سے کم سرمایہ تنظیم کی ناقص کارکردگی کا مظہر

ہوتا ہے۔ سرمایہ کو مختلف مدت، منصوبہ، ہاتھ میں نقدی، مستقل اثاثوں کی خریداری، خام مال کی خریداری، ادھار فروخت کی پالیسی، فاضل سرمایہ کو بنک میں محفوظ کرنا وغیرہ مالیاتی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ یہ سرمایہ پر کنٹرول کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ سرمایہ پر موزوں کنٹرول سے تنظیم کے دیگر شعبے بھی ازخود قابو میں آتے ہیں۔ سرمایہ کو موزوں حصوں یا مدت میں تقسیم کرتے ہوئے اس پر بہت بہتر کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔ منصوبہ کے مطابق سرمایہ کی عدم تقسیم سے سرمایہ کا غلط استعمال ممکن ہے۔ جو بتدریج کاروبار پر منفی اثرات کا سبب بن سکتا ہے۔ مستقبل کی بہتر کارکردگی کے لیے سرمایہ پر کنٹرول لازمی اور ضروری ہے۔

2. پیداوار: پیداوار پر کنٹرول کے سبب خام مال اور تیار مال میں نظم پیدا ہوتا ہے۔ طلب اور پیداواری صلاحیت میں توازن پیدا کرتے ہوئے پیداوار پر ہر صنعت منصوبہ بند طریقہ پر پیداوار کی مقدار کی تعین کرتی ہے۔ عاملین پیداوار ضائع نہیں ہوتے۔ پیداوار میں ٹکنالوجی کا استعمال بھی کنٹرول میں مددگار ہے۔ طلب کے اعتبار سے پیداوار جاری رکھنے سے پیداوار کے دیگر شعبوں میں بھی سلسلہ وار توازن پیدا ہوتا جاتا ہے۔ پیداوار میں خامی تنظیم میں بدنظمی پیدا کرنے کا سبب بن سکتی ہے۔ طلب، صارفین کی ضرورت، مالی حالت، علاقہ، رسم ورواج، تہذیب، موسم، تقاریب، مذہب وغیرہ مختلف عوامل کو مدنظر رکھتے ہوئے پیداوار کی حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔

3. عملہ پر کنٹرول: تنظیم یا ادارے یا فیکٹری میں کام کرنے والے افراد عملہ یا اسٹاف کہلاتا ہے۔ اسٹاف یا عملہ انسانی وسائل ہوتے ہیں۔ تنظیم یا تجارت یا فیکٹری میں ضرورت کے مطابق تجربہ کار وماہر عملہ کو تقرر کرنا چاہیے۔ تجربہ کار عملہ کے فرائض اور اختیارات اور مشاہرہ (Salary) یا اجرت کا تعین کرنا لازمی ہے۔ عملہ کو کام کی نوعیت کے اعتبار سے ضروری دفتری آلات بھی فراہم کرنا چاہئیں۔ ضرورت کے مطابق عملہ کی بھرتی کریں۔ ساتھ ہی دوسرے اداروں کو منتقلی پر خاص کنٹرول کریں کیونکہ ملازمین کی اس طرح تبدیلی فرم کی ساکھ کو متاثر کرتی ہے۔ عملہ پر کنٹرول صنعت کے مختلف مسائل کو حل کرنے میں مدد دیتا ہے۔

4. لاگت: لاگت پر کنٹرول قابوکاری کا اہم حصہ ہے۔ خام مال، اجرت، فیکٹری کے مصارف، تشہیر کے اخراجات وغیرہ پیداواری مصارف ہیں۔ معیاری لاگت پر مال کی تیاری کے لیے لاگتوں پر کنٹرول کرنا لازمی ہے۔ لاگتوں پر کنٹرول کی مدد سے کفایتی قیمت میں فروخت کرکے بازار پر سبقت لی جاسکتی ہے۔ خام مال کی خرید پالیسی، اجرتوں کا تعین، مزدوروں پر کنٹرول، مراحل پیداوار وغیرہ کی مدد سے لاگت پر کنٹرول کرسکتے ہیں۔

5. ایجادات: ایجادات وعصری آلات نظم ونسق پیدا کرنے میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ آج کے جدید دور میں ایجادات تنظیم وصنعت میں مختلف طریقوں کو اختیار کررہی ہے۔ اس کے فوائد اور اہمیت کے پس منظر میں قابوکاری میں یہ اہم حصہ ہیں۔ عصری آلات اور ایجادات کی خریدی اور عمل آوری کے لیے کافی سرمایہ کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس کی عمل آوری اور اس سے حاصل فوائد کا تجزیہ اور تقابل کرنا لازمی ہے۔ یہی کنٹرول کا ایک بہترین ہتھیار ہے۔ تنظیم کے لیے موزوں ہونے کی صورت میں ہی اس عمل کو اختیار کیا جاتا ہے۔ عصری آلات کی خریدی کے ساتھ ساتھ اس کی نگرانی کے اخراجات کو بھی پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

6.14 اکتسابی جانچ (Learning Outcomes)

قابوکاری یا کنٹرول ہر چھوٹے وبڑے اداروں یا تنظیموں میں پایا جاتا ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے قابوکاری کے مختلف طور طریقوں کو اختیار کرتی ہیں۔ موزوں کنٹرول کے سبب تنظیم میں نظم ونسق، امن وامان قائم ہوتا ہے۔ مختلف ماہرین کنٹرول نے مختلف انداز سے تعریفات پیش کی ہیں۔ تمام تعریفات کی روشنی میں ظاہر ہوتا ہے کہ کنٹرول یا قابوکاری تنظیمی مقاصد کی تکمیل اور ممکنہ مقاصد کو حاصل کرنے، امن وامان کو قائم کرنے کے لیے ایک لازمی عمل ہے۔ یہ کارکردگی کی جانچ اور مقاصد کی تکمیل میں مدد دیتے ہیں۔ بعض اوقات کنٹرول کے لیے موزوں اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ عہدیدار وماتحتین کے درمیان تعاون کو فروغ دینا، تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنا، رغبت پیدا کرنا، ذمہ داریوں کا تعین کرنا، وسائل کا بہتر وموزوں استعمال کرنا، کنٹرول یا قابوکاری کے اہم مقاصد ہیں۔ ہر تنظیم میں کنٹرول کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ اس کے سبب ماتحتین میں ذمہ داریوں کا احساس پیدا ہوتا ہے اور فرائض کی ادائیگی میں مدد ملتی ہے۔ جس کے سبب تنظیم کو کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ معیار مقرر کرنا، کارکردگی کی پیمائش اور تقابل اور اصلاحی اقدامات بہتر کنٹرول کے اہم مراحل ہیں۔ کنٹرول پر مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، تنظیمی مقاصد، لامرکزیت پالیسی کنٹرول پر اثرانداز اہم عوامل ہیں۔ مالیاتی کنٹرول پیداوار، عملہ، لاگت، ایجادات کنٹرول کے مختلف میدان ہیں، جن کی مدد سے قابوکاری بہتر طور پر انجام دے سکتے ہیں۔

6.15 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) قابو : حکم کے تابع بنانا
2) اصلاح : درستی
3) عاملہ : دفتر یا تنظیم میں کام کرنے والے افراد یا ملازمین
4) غیر مرکزیت : تنظیم کے آخری درجہ تک اختیارات کی تقسیم
5) مرکزیت : تنظیم کے فیصلے کے متعلق شعبہ کو حاصل اختیارات
6) ارتباط : دفتر یا تنظیم میں شامل افراد کے درمیان آپسی تعاون وہم آہنگی
7) نظم ونسق : تنظیم یا دفتر میں رائج انتظامی طریقہ کار
8) اطلاق : عمل آوری
9) سطح : درجہ
10) کارکردگی : کام کرنے کی صلاحیت
11) کفایت : کم خرچ

6.16 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. قابوکاری کے اہم مقاصد _____ ہیں۔
2. ماتحتین _____ کو جوابدہ ہوتے ہیں۔
3. SOGP کا پھیلاؤ _____ ہے۔
4. ہنری فے یال کے مطابق قابوکاری سے مراد _____ ہے۔
5. بجٹ کے چند اہم اقسام _____ ہیں۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. قابوکاری کے مقاصد بیان کیجیے۔
2. قابوکاری سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
3. قابوکاری کی ماہیت یا نوعیت کو بیان کیجیے۔
4. قابوکاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
5. معیاری لاگت سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. قابوکاری کے لیے ضروری لوازمات بیان کیجیے۔
2. PERT اور CPM کی وضاحت کیجئے۔
3. بجٹ کی تعریف کرتے ہوئے مختلف اقسام کے بجٹ کی وضاحت کیجئے۔
4. قابوکاری پر اثرانداز عوامل بیان کیجیے۔
5. قابوکاری کے روایتی طریقوں کی وضاحت کیجئے۔

اکائی 7۔ قابوکاری کے طریقہ عمل اور اقسام

(Process & Types of Control)

اکائی کے اجزاء:

7.0	تمہید	(Introduction)
7.1	مقاصد	(Objectives)
7.2	معنی و مفہوم اور تعریف	(Meaning and Definition)
7.3	قابوکاری کی اہمیت	(Importance of Controlling)
6.4	قابوکاری کے طریق عمل کے مراحل	(Stages of Control Process)
7.5	اندرونی کنٹرول کے معنی و مفہوم	(Meaning and Definition of Internal Control)
7.6	بیرونی کنٹرول	(External Control)
7.7	موثر کنٹرول	(Effective Control)
7.8	قابوکاری پر اثرانداز عوامل	(Factors Effecting on Control)
7.9	کنٹرول تکنیک کے روایتی اقسام	(Traditional Types of Control Techniques)
7.10	اکتسابی نتائج	(Learning Outcomes)
7.11	کلیدی الفاظ	(Keywords)
7.12	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)

7.0 تمہید (Introduction)

سابقہ اکائی میں آپ قابوکاری کے معنی و مفہوم، اہمیت و افادیت کا مطالعہ کر چکے ہیں۔ کنٹرول نظم و نسق کا ایک لازمی عنصر ہے۔ کنٹرول کی بدولت تنظیم یا ادارے میں منصوبہ کے مطابق کام کی تکمیل ممکن ہے۔ کنٹرول تنظیم میں بد نظمی کو دور کرتا ہے۔ آپ نے سڑک یا چوراہے پر لگے ٹرافک سگنل اور ٹرافک پولیس کو دیکھا ہوگا۔ یہ سب حادثات کو روکنے کے ساتھ ساتھ حمل و نقل میں سہولت پیدا کرتے ہیں۔ بعض اوقات سفر میں اپنے آپ کو کنٹرول کرتے ہوئے سفر طے کرتے ہیں۔ سڑک اور موقع کی نوعیت کے اعتبار سے رفتار کو اختیار کرتے ہیں۔ گاڑی چلانے کے دوران تجربات کی بنیاد پر حادثات سے بچنے کی بھرپور کوشش کرتے ہیں۔ آپ نے دیکھا ہوگا کہ تاجر اپنے مال

کو فروخت کرنے اور صارفین کو راغب کرنے کے مختلف طریقے اختیار کرتا ہے۔ تاجر کافی احتیاط کے ساتھ صارفین سے تبادلہ خیال کرتے ہوئے مال کی خریداری کے لیے گاہک کو راضی کرتا ہے۔ تاجر کسی بھی صورت میں ناراضگی کا اظہار نہیں کرتا۔ وہ خود کو کنٹرول کرتے ہوئے تجارتی اقدامات کر لیتا ہے۔

7.1 مقاصد (Objectives)

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

- کنٹرول یا قابو کاری کے مختلف اقسام کو بیان کر سکیں گے۔
- کنٹرول پر اثر انداز مختلف عوامل کو بیان کر سکیں گے۔
- کنٹرول کے لیے لازمی لوازمات کو بیان کر سکیں گے۔
- کنٹرول کے مختلف اقسام کے درمیان امتیاز کر سکیں گے۔
- کنٹرول کے مختلف روایتی طریقوں کو بیان کر سکیں گے۔

7.2 معنی و مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition)

کنٹرول دراصل مقاصد کو حاصل کرنے کی جانب ترغیب کا سبب ہوتا ہے۔ ہر تنظیم مقصد کی تکمیل کے لیے کام کی انجام دہی کے طریقہ کار کو قطعیت دیتی ہے۔ کام کی انجام دہی کے دوران مختلف رکاوٹیں حائل ہو سکتی ہیں۔ غیر ضروری افعال درمیان میں حائل ہو سکتے ہیں۔ ان سب کے پس منظر میں ایسے طریقہ کار کو اختیار کیا جاتا ہے جو ان سب سے پاک ہو کر مقصد کی تکمیل میں مدد کرے۔ کنٹرول کے مختلف طریقوں میں ایسے طریقہ یا اقدام جو مقصد کی تکمیل میں کارآمد ہوں وہ کنٹرول کے طریقہ کی وضاحت کرتے ہیں۔ ایسا طریقہ یا تکنیک جو تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں موثر ہوں وہ کنٹرول کی تکنیک کہلاتا ہے۔ لفظ کنٹرول فرد کے ذہن میں مقصد کے حصول مقاصد کی جانب اشارہ کرتا ہے۔ وہ تمام جدوجہد، کاوشیں، طریقہ کار، تکنیک وغیرہ جو وسائل کار کو بہتر سے بہتر طور پر بروئے کار لانے میں سازگار ہوتے ہوں وہ تمام کنٹرول کی تکنیک سے تعلق رکھتے ہیں۔

7.3 قابو کاری کی اہمیت (Importance of Controlling)

ہر تنظیم مقصد کی تکمیل کے لیے مختلف حکمت عملیوں کو اختیار کرتی ہے۔ حکمت عملی کنٹرول میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔ کنٹرول کا اہم مقصد طے شدہ طور طریقوں، اصولوں کے مطابق کام کو یقینی بنانا ہے۔ کام کے دوران غلطیوں اور کمزوریوں کی نشاندہی کر کے اس کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ غلطیوں اور کمزوریوں کو دور کرنا اور اس پر قابو پانا بہتر کنٹرول کی علامت ہے۔ معیشت کے مختلف شعبے اور محکمے پائے جاتے ہیں۔ اسی طرح ہر تنظیم میں مختلف شعبوں یا حصوں میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر شعبے میں کنٹرول کا ایک ہی نظام رائج نہیں کیا جا سکتا۔

شعبے یا محکمے کی خصوصیت یا نوعیت کے اعتبار سے کنٹرول کا موزوں طریقہ اختیار کیا جاتا ہے۔

کاروبار یا تجارتی میدان میں تجارتی لین دین کا باقاعدہ اندراج، وصول و اجرائی پر نظم، جانچ پڑتال، ذخیرہ اندوزی، خرید و فروخت کی موزوں پالیسی وغیرہ کنٹرول میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ صنعتی یا پیداواری نقطۂ نظر سے شئ کی تیاری کے مراحل، پیداواری کے طریقے، ٹکنالوجی کا استعمال، خام مال کی آمیزش، اجرتوں پر کنٹرول، ملازمین پر کنٹرول، اوقات کار کا صحیح استعمال، پیداواری آلات کا بہتر استعمال وغیرہ پیداواری اداروں میں کنٹرول میں مدد دیتے ہیں۔

وقت اور قابوکاری (Time and Controlling)

وقت ایک بیش بہا دولت ہے، جس کے کھو جانے پر بازیابی ممکن نہیں۔ ہر چھوٹے، بڑے شعبہ جات میں اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل اور انجام دہی کے دوران وقت ایک اہم عنصر ہے۔ تجارتی، کاروباری، پیداواری، دفتری، بازارکاری، تعلیمی، سیر و سیاحت، تشہیر، عیدین و تہوار وغیرہ ہر معاملے، وقت کے زیر اثر ہوتے ہیں۔ وقت پر ہر چیز کی اہمیت ہے۔ وقت کے گزرنے کے بعد کسی چیز کی اہمیت نہیں ہوتی۔ اسی طرح کنٹرول پر بھی وقت اثر انداز ہوتا ہے۔ وقت کے گزرنے کے بعد کنٹرول بے فیض ہو جاتا ہے۔ کنٹرول کو موثر بنانے میں وقت کی کافی اہمیت ہوتی ہے۔ وقت کے گزرنے کے بعد کنٹرول کے تمام طور طریقے بے فیض ہو جاتے ہیں۔ کنٹرول قانون، قواعد کی سزا و جزا کے تابع ہو۔ کنٹرول کے طور طریقوں میں معمولی سی غلطی، غفلت اور تاخیر کے غلط نتائج کے حصول کا موجب ہیں۔ حقائق کے انکشاف میں تاخیر بھی کنٹرول میں رکاوٹ بن سکتی ہیں۔ اس لیے تنظیمی اعتبار سے حقائق کا پتہ چلانے میں تاخیر نہیں کرنی چاہیے۔ کنٹرول کے غیر موزوں طریقے، وقت پر عدم کنٹرول اور تاخیر، مثالی انتظامیہ کی علامت نہیں۔ ایک دوراندیش قابل اور لائق انتظامیہ کنٹرول کے لیے مختلف شعبہ جات کا پہلے سے ہی تعین کر لیتا ہے۔ وقت اور حالت کے اعتبار سے کنٹرول کے کسی بھی موزوں طریقہ کو استعمال کیا جانا چاہیے۔ انتظامی عمل کے دوران غیر ضروری مہربانی اور زائد ذمہ داری تنظیم میں بد نظمی کا سبب بن سکتی ہے۔ کنٹرول کے ناقص اور کمزور طریقے بھی انتظامیہ کے لیے دردِ سر ثابت ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے ایسے طریقے جن سے ہمت افزاء نتائج حاصل نہ ہوں وہ بے فیض ہوتے ہیں اور انتظامیہ کے لیے تشویش کا باعث ہوتے ہیں۔ اس لیے کنٹرول کے ایسے طریقے کو اختیار کریں جو تنظیمی ساخت کے مطابق قابل عمل ہوں۔ ہر تنظیم کنٹرول کے مختلف طریقے اختیار کرتی ہے۔ کنٹرول کا ہر طریقہ ہر وقت اور ہر تنظیم کے لیے کارآمد ہونا لازمی نہیں ہے۔ تنظیمی ساخت وقت اور حالات کے اعتبار سے کنٹرول کا کوئی ایک طریقہ کارآمد ہوتا ہے۔

قابوکاری (کنٹرول) اور تنظیمی رویہ (Control and Organisational Behaviour)

اچھی کارکردگی، تنظیم کے وجود کو دوام بخشتی ہے۔ تنظیم میں شامل افراد پر تنظیم کی بقاء و ترقی کی ذمہ دار ہوتی ہے۔ ہر چھوٹی و بڑی تنظیموں میں ذمہ دار افراد بہتر طور پر خدمات کے خواہشمند ہوتے ہیں۔ اپنی کارکردگی کو اچھا بنانے کے لیے انتظامیہ منصوبے اور حکمت عملی اختیار کرتی ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیموں میں ہر عہدیدار اپنے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ تنظیمی کام کی تکمیل میں عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان تعلقات، مراسم، رویہ، برتاؤ کا کافی دخل ہوتا ہے۔ تنظیم سے ہم آہنگ، متوازن شخصیت، نفاست پسند، روشن دماغ، تجربہ، فطری صلاحیتوں، مہارت وغیرہ میں اعلیٰ عہدیداروں اور ماتحتین میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ تنظیمی اصول، طور

طریقے پر بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ تنظیم میں شامل ہونے کے بعد فرد پر اصولوں، طور طریقوں پر عمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ اوقات کار کی پابندی، اصولوں پر عمل آوری، احساس ذمہ داری، فرائض کی تکمیل میں ہر فرد کی مہارتیں بھی مختلف ہوتی ہیں۔ تنظیم میں کسی ایک ماتحت کی غلطی دوسروں کو متاثر کر سکتی ہے۔ عہدیدار کے لیے لازمی ہے کہ تنظیم میں نظم و نسق کی برقراری کے لیے کنٹرول کے ایسے طریقے اختیار کرے جس سے صاف و شفاف ماحول پیدا ہو سکے۔ ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ کا موجب ہو۔ عہدیدار کا سخت رویہ ماتحتین پر غلط اثرات کا باعث ہوتا ہے۔ عہدیدار کے لیے لازمی ہے کہ ہر وقت کام کی تکمیل کے لیے تنظیم میں موزوں ماحول پیدا کرے۔ اس کے لیے بعض اوقات تربیت بھی دی جائے۔ متعلقہ ماہرین امور سے تبادلہ خیال و مشاورتی اجلاس منعقد کیے جائیں۔ دوران کام حائل رکاوٹوں کی نشاندہی اور ان کے سدباب کی کوشش کی جائے۔ ضرورت پر ماتحتین سے شخصی ملاقات اور مسائل پر گفتگو کی جائے۔ ماتحتین کے خیالات، نظریات اور تجاویز کو اہمیت دی جائے۔ یہ بالواسطہ طور پر شخصی تعلقات میں استحکام کے ساتھ ساتھ ماتحتین میں کام کی ترغیب کا باعث ہوتی ہیں۔ کنٹرول کا سخت رویہ بروقت کارآمد نہیں ہوتا بلکہ یہ بغاوت اور نااتفاقیوں کو فروغ دیتا ہے۔ سخت رویہ کے برخلاف خوشگوار تعلقات و متوازن رویہ سے بہتر نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ تنظیم میں نظم و نسق کا ماحول پیدا کرنے میں عہدیدار یا تنظیمی رویہ بڑی اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ اصولوں کی پاسداری اور کام کی تکمیل کے درمیان توازن پیدا کرنے میں انتظامیہ پر کافی اہم ذمہ داری عائد ہوتی ہے۔

6.4 قابوکاری کے طریق عمل کے مراحل (Stages of Control Process)

قابوکاری تنظیم کا اہم فعل ہے۔ موزوں کنٹرول کے لیے بہتر طریقہ کار کو اختیار کرنا ہوتا ہے۔ کنٹرول مختلف مرحلوں سے گزر کر تکمیل پاتا ہے۔ کنٹرول کے مراحل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. معیارات کو مقرر کرنا (Establishment of Standards)

معیارات کو مقرر کرنا کنٹرول کا پہلا مرحلہ ہے۔ معیار کی بنیاد پر ہی ہر تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری جدوجہد کرتی ہے۔ معیار کا مقرر کرنا تنظیم کا اہم کام ہے۔ معیار کے مطابق افعال، انجام دہی کے لیے کنٹرول کیے جاتے ہیں۔ معیار کو حاصل کرنا، کنٹرول کا اہم مقصد ہے۔ ہر تنظیم مختلف شعبہ جات میں تقسیم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کو کام تفویض کرتے ہوئے کام کا معیار بھی مقرر کیا جاتا ہے۔ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے شعبہ جات کو ذمہ داری دی جاتی ہے۔ جس پر عمل کرتے ہوئے ہر شعبہ بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ (Standard-Objective-Goals-Purpose S-O-G-P) معیار پر عمل کرنے کا ایک اہم پیمانہ ہے۔

2. کارکردگی کی پیائش (Measurement of Performance)

تنظیمی مقاصد اور معیار کو حاصل کرنے کے لیے ہر شعبہ کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ معیار کی جانچ پڑتال کے طور طریقے بھی مقرر کیے جاتے ہیں۔ یومیہ کارکردگی کی جانچ کی جاتی ہے۔ کسی وقت نشانے سے کم کام ہونے پر اصلاح کی جاسکتی ہے۔ کنٹرول کا اہم مقصد معیار کے مطابق پیداوار کو حاصل کرنا ہے۔ کسی وقت ممکنہ نتائج کے حصول میں دشواری کی صورت میں اس میں اصلاح کی کوشش کی جاتی ہے۔ ہر شعبہ کی کارکردگی کی جانچ کا پیمانہ مقرر ہوتا ہے۔ نشانہ کو حاصل کرنے کی مکمل کوشش کی جاتی ہے۔ نشانہ کو مکمل کرنے کے لیے ماتحتین کو

ضروری ہدایات اور تربیت بھی دی جاتی ہے۔ سائنسی اور عصری طریقوں کی مدد سے کارکردگی کی پیائش کی جاتی ہے۔

3. کارکردگی کا تقابل کرنا

بہتر کنٹرول کے لیے کارکردگی کا تقابل کرنا لازمی ہے۔ اس مرحلہ میں نشانہ اور حقیقی کارکردگی کا تقابل کیا جاتا ہے۔ حاصل نتائج کا تجزیہ کیا جاتا ہے۔ حقیقی کارکردگی ممکنہ کارکردگی سے کم ہونے پر اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ کارکردگی بہتر نہ ہونے کے اسباب کی نشاندہی کرتے ہوئے خامیوں کو دور کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ ممکنہ معیار کو حاصل کرنے کے لیے متبادل تدابیر اختیار کی جاتی ہیں۔ ضرورت پر ماتحتین سے مشاورت اور تجاویز بھی لی جاسکتی ہیں۔ بحر حال حقیقی کارکردگی کو ممکنہ کارکردگی یا نشانہ تک پہنچانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

4. اصلاحی اقدامات

کنٹرول کا اہم مقصد معیار کو برقرار رکھنا ہے۔ معیار کے مطابق نتائج حاصل ہونے پر تنظیم کی کارکردگی کو بہتر تصور کیا جائے گی۔ حاصل نتائج بہتر ہونے پر اچھے نتائج کی امید کی جاتی ہے۔ تنظیم کے مختلف شعبوں میں کارکردگی کے مختلف طور طریقوں سے جانچ کرتے ہوئے ضرورت کے مطابق اصلاحی اقدامات کیے جاتے ہیں۔ شعبہ جات اور بین شعبہ جاتی مسائل پر خاص توجہ دی جاتی ہے۔ یہ کنٹرول کا آخری مرحلہ ہے۔

7.5 اندرونی کنٹرول کے معنی و مفہوم (Meaning and Definition of Internal Control)

کنٹرول نظم و نسق کی اہم کنجی ہے۔ بہتر کنٹرول کے سبب تنظیم کے تمام مرحلوں، درجوں اور سطحوں پر قائم عملہ بہتر سے بہتر طور پر خدمات انجام دیتے ہیں۔ اندرونی کنٹرول فرم یا تنظیم کے کام کو موثر طور پر انجام دینے میں مددگار ثابت ہوتا ہے، جس کی مدد سے تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔ اندرونی کنٹرول دراصل کسی تنظیم یا کمپنی میں اختیار کیے جانے والے طور طریقے ہوتے ہیں۔ جس کو اعلیٰ سطحی کی انتظامیہ طے کرتی ہے۔ کسی تنظیم میں داخلی طور پر پائے جانے والے کنٹرول کے طور طریقوں کو اندرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ کسی کمپنی یا تنظیم میں نظم و نسق یا کام کے طور طریقے، میکانزم، قاعدے قانون داخلی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔ جامع انداز میں داخلی کنٹرول سے مراد تنظیم کے اندر اختیار کیے جانے والے تمام اصول جو تنظیم کو جوکھم اور نقصان سے محفوظ رکھنے میں مدد دیتے ہیں، وہ داخلی کنٹرول کہلاتا ہے۔ کسی کمپنی یا تنظیم کے رائج قاعدے، اصول یا میکانزم کو داخلی کنٹرول کہتے ہیں۔ جن کی مدد سے عملہ میں احساس ذمہ داری کے پیدا ہونے کے ساتھ دھوکہ، غبن وغیرہ پر قابو پاسکتے ہیں۔ کوسو (COSO) کے مطابق داخلی کنٹرول تنظیم میں کام کا خاکہ ہوتا ہے۔ جو شخصی، تنظیمی، انتظامی اور دیگر ضروری افعال کو کنٹرول کرتے ہوئے تنظیمی مقاصد کی تکمیل کو یقینی بناتا ہے۔ اندرونی کنٹرول کا تعلق تنظیم سے تعلق رکھنے والے افراد، ملازم، کارکن، عہدیدار، منتظمین سب سے پایا جاتا ہے۔ تنظیم کا تحفظ اور مقاصد کی تکمیل اس کا اہم مقصد ہے۔ یہ جوکھم کے امکانات کو کم سے کم کرتے ہوئے تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کا باعث ہوتے ہیں۔

داخلی کنٹرول کے مقاصد (Objectives of Internal Control)

داخلی کنٹرول تنظیم میں اندرونی طور پر نظم وضبط پیدا کرتے ہیں۔ داخلی کنٹرول کے اہم مقاصد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیم میں نظم ونسق پیدا کرنا۔
2. تنظیم میں طے شدہ طریقوں کے تحت عمل آوری کو یقینی بنانا۔
3. تنظیم میں اخلاقی ذمہ داری کا ماحول پیدا کرنا۔
4. دھوکہ، غبن، غیر اخلاقی طریقوں پر قابو پانا۔
5. تنظیم کے اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ پر کنٹرول کا نظم پیدا کرنا۔
6. تنظیم کی مختلف سطحوں، درجوں میں خود بخود کنٹرول کا نظم پیدا کرنا۔
7. تنظیم میں جوکھم کے امکانات کو کم سے کم کرتے ہوئے تنظیم میں نظم ونسق کو پیدا کرنا۔
8. تنظیم کے تمام شعبوں میں باقاعدہ شفاف ترسیلی نظام کو قائم کرنا۔
9. تنظیم کو حاصل وسائل کو ہر ایک سطح پر استعمال کرنا۔
10. تنظیم کے معیارات کو فروغ دینا۔
11. تنظیم کے اثاثوں کا تحفظ کرنا اور غلط استعمال سے محفوظ رکھنا۔
12. تنظیم کے مالیاتی معاملات واندراج، کھاتہ نویسی کے اصولوں کے تحت اندراج کو یقینی بنانا۔

داخلی کنٹرول کے خصوصیات (Features of Internal Control)

داخلی کنٹرول کی اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. اندورنی کنٹرول تنظیم کے اندرونی سطح پر ہی انجام پاتا ہے۔
2. تنظیمی قانون، قاعدے اصول ہی اندرونی کنٹرول کے اجزاء ہیں۔
3. اندرونی کنٹرول تنظیمی مقاصد سے تعلق رکھتے ہیں۔
4. تنظیم کی مختلف سطحوں پر ذمہ داریوں کی تقسیم ہوتی ہے۔
5. تنظیم کے اندر ہر معاملات کا باقاعدہ اندراج ہوتا ہے۔
6. تنظیمی مقاصد کے پیش نظر اندرونی کنٹرول کے طور طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔
7. تنظیم کا عملہ اندرونی کنٹرول کے طور طریقوں سے مکمل واقف ہوتا ہے۔
8. اندرونی کنٹرول کو اعلیٰ سطحی کی انتظامیہ طے کرتی ہے۔
9. اندرونی کنٹرول کے طریقے تنظیم کے حدود تک محدود ہوتے ہیں۔

7.6 بیرونی کنٹرول (External Control)

کسی بھی تنظیم، ادارہ، صنعت، فیکٹری، انڈسٹری، مدرسہ، کالج وغیرہ میں نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں اندرونی کنٹرول کے ساتھ ساتھ چند بیرونی ذرائع بھی اثر انداز ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے اندرونی وبیرونی ذرائع کی مدد سے کام کی بروقت تکمیل اور وسائل کا بہتر استعمال ممکن ہے۔ اچھی حکمرانی (Good Governance) کے لیے تنظیم پر اندرونی اور بیرونی طور پر کنٹرول کرنا لازمی ہے۔

ہر تنظیم اپنے منفرد مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ جو اپنے ذاتی اصول، قاعدے، طور طریقے رکھتی ہے اور اندرونی طور پر نظم و نسق کو بہتر بنانے کی بھرپور کوشش کی جاتی ہے۔ ہر تنظیم پر راست یا بالراست طور پر کسی نہ کسی بیرونی ادارے کا کنٹرول پایا جاتا ہے۔ جس ملک میں یہ تنظیم یا صنعت پائی جاتی ہے، اس ملک کی حکومت یا سرکار ملک کی تمام تنظیموں یا صنعتوں پر کنٹرول کرتی ہے۔ حکومتی قاعدے قانون، اصول وضوابط طے کرتی ہے۔ جو لازمی طور پر عمل درآمد ہوتے ہیں۔ سرکاری اصولوں سے انحراف ممکن نہیں بلکہ سرکاری اصولوں کی روشنی میں تنظیم اندرونی طور پر قاعدے قانون مرتب کرتی ہے۔ کوئی بھی صنعت، دفتر، تنظیم سرکاری قوانین سے انحراف کرتے ہوئے قوانین نہیں بنا سکتی بلکہ سرکاری قوانین کی روشنی میں سرکاری اصولوں پر عمل آوری کے لیے اندرونی طور پر مختلف طریقوں کو قطعیت دیتی ہے۔ صنعت یا تنظیم خود مختار ہونے کے باوجود حکومت کے کنٹرول میں ہوتی ہے۔ اسی طرح عالمی سطح پر امن وضبط کی برقراری کے لیے عالمی ادارے، عالمی مزدور تنظیم، عالمی سطح پر حقوق اطفال کی تنظیم، عالمی عدالت، عالمی قوانین، عالمی مالیاتی ادارے وغیرہ عالمی سطح پر بیرونی طور پر کنٹرول کرنے والے چند اہم ادارے ہیں۔ عالمی مالیاتی ادارے سے قرض حاصل کرنے کے لیے عالمی مالیاتی اداروں کو ہدایتوں پر عمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ جو ازخود تنظیم میں داخلی طور پر عمل درآمد ہوتی ہیں۔ ہر صنعت یا فیکٹری یا تنظیم کسی نہ کسی طور پر بیرونی اداروں کے تحت کنٹرول میں پائی جاتی ہیں۔

بیرونی کنٹرول کے معنی ومفہوم (Meaning and Definition of External Control)

اندرونی کنٹرول کی طرح بیرونی کنٹرول کی مختلف انداز سے اس کے مفہوم کی وضاحت کی جاسکتی ہے۔

1. ایسا کنٹرول جو بیرونی طور پر انجام دیا جاتا ہو اس کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔
2. ایسا کنٹرول جس کو کمپنی، ادارہ یا صنعت یا تنظیم خود سے انجام نہیں دیتی بلکہ بیرونی طور پر حکومت یا کوئی تنظیم کنٹرول کرتی ہو اس کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔
3. کسی تنظیم یا ادارے یا صنعت یا کاروبار پر بیرونی طور پر کنٹرول کیا جاتا ہو اس کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔

مندرجہ بالا مفہوم کی روشنی میں بیرونی کنٹرول کے اہم نکات حسب ذیل ہیں۔

1. بیرونی کنٹرول تنظیم کے باہر انجام دیا جاتا ہے۔
2. تنظیم کے بیرونی قاعدے، اصول، طور طریقے بیرونی کنٹرول سے تعلق رکھتے ہیں۔
3. بیرونی کنٹرول کا اہم مقصد نظم ونسق پیدا کرنا اور حقوق کی حفاظت کرنا ہے۔

4. بیرونی کنٹرول کے قوانین تنظیم میں نظم ونسق پیدا کرتے ہیں۔

5. سرکار یا حکومت، میڈیا، بازاری حالات، عالمی قوانین، قرض فراہم کرنے والے ادارے، بیرونی کنٹرول کے اہم ذرائع ہیں۔

بیرونی کنٹرول کے ذرائع (Sources of External Control)

بیرونی کنٹرول کے چند اہم ذرائع کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. حکومت یا سرکاری قوانین
2. ذرائع ابلاغ کا اثر
3. بازاری مسابقت
4. تنقیح یا محاسبہ
5. عدالت

1. **حکومت یا سرکاری قوانین (Government Regulation):** ہر ملک میں سرکاری قوانین پائے جاتے ہیں۔ جو اس ملک میں نظم وضبط پیدا کرنے اور معاملات کو شفاف بنانے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کمپنیوں کے قیام، کمپنی کے مقاصد، تجارتی اصول، طور طریقے، معاہدے وغیرہ بھی سرکاری قواعد کی روشنی میں انجام پاتے ہیں۔ سرکاری قوانین بیرونی طور پر کنٹرول کرنے کا ایک اہم آلہ ہے۔ یہ طریقہ ہر ملک کے طول وعرض میں قائم ہر چھوٹے وبڑے تجارتی معاملات کو کنٹرول کرتا ہے۔ سرکاری قواعد کو کوئی بھی شخص نظر انداز نہیں کر سکتا۔ سرکاری قوانین پر عمل آوری لازمی اور ضروری ہے۔ ملک میں قائم ہر چھوٹے و بڑے تجارتی پیداواری ادارے، صنعتیں، فیکٹری، طبی ادارے، فلاحی ادارے، بنک، بیمہ کمپنیاں، حمل و نقل کے ادارے، ریلوے، تعلیمی ادارے وغیرہ سرکاری قوانین پر عمل کرتے ہیں۔ یہ قوانین ان میں اندرونی طور پر نظم پیدا کرتے ہیں۔

2. **ذرائع ابلاغ کی پردہ دری (Media Exposure):** ذرائع ابلاغ بیرونی طور پر کنٹرول کرنے کا اہم آلہ ہے۔ ذرائع ابلاغ کے مختلف ذرائع ہیں۔ ہر تنظیم اپنے آپ کو محفوظ رکھتے ہوئے مختلف کام انجام دیتی ہے۔ کسی بھی قسم کی غلطی یا غفلت ذرائع ابلاغ کے لیے سنہرا موقع فراہم کرتا ہے۔ میڈیا یعنی ذرائع ابلاغ بھی تنظیم پر دباؤ ڈالتا ہے۔ جس کے سبب تنظیم میں نظم وضبط پیدا ہوتا ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری ہر چھوٹے وبڑے ادارے ذرائع ابلاغ سے گھبرائے ہوئے ہوتے ہیں۔ اس لیے کسی بھی قسم کی غلطیوں سے احتیاط کرتے ہیں۔ یہ بیرونی طور پر کنٹرول کا اہم آلہ ہے۔

3. **بازاری مسابقت (Market Competition):** ہر چھوٹے وبڑے کاروبار کو بازار میں مسابقت درپیش ہوتی ہے۔ مسابقت ایک قسم کا بیرونی کنٹرول ہے۔ اس کے نقصانات سے بچنے کے لیے ہر تاجر اپنی ایک منفرد حکمت عملی اختیار کرتا ہے۔ اپنی پیداوار کو منفرد اور مخصوص خصوصیات کا حامل بتا کر بازار میں اپنی شناخت پیدا کرتا ہے۔ دیگر تاجرین یا پیداکنندوں کے مقابلے میں اپنی پیداوار یا خدمات کو معیاری اور بہتر بنانے پر زور دیتا ہے۔ اس مقصد کے تحت تنظیم کو اندرونی طور پر مضبوط اور منظم بنانا ضروری ہے۔ جس سے تنظیم میں از خود کنٹرول پیدا ہوتا ہے۔

4. **محاسبہ یا تنقیح (Audit):** تنقیح ایک اہم انتظامی عمل ہے۔ یہ بیرونی طور پر کنٹرول کا اہم ذریعہ ہے۔ محاسب یا تنقیح کار سرکاری طور پر کمپنی یا اداروں کی تنقیح کرتے ہیں۔ وہ ہر معاملات، لین دین، اندراجات، کھاتوں کا تفصیلی مشاہدہ کرتے ہیں۔ محاسب یا تنقیح کاروں کا تعلق سرکاری طور پر بیرونی محکموں سے ہوتا ہے۔ وہ صرف تنقیح کے حد تک تنظیم یا اداروں کی جانچ پڑتال کرتے ہیں۔ تنقیح کے سبب عملہ شفاف طور پر اپنی ذمہ داریوں کو پورا کرتا ہے۔ بحسن خوبی خدمات کی انجام دہی سے اندرونی طور پر نظم پیدا ہوتا ہے۔

5. **عدلیہ (Judiciary):** عدالت انصاف رسائی کا اہم بلند و بالا ادارہ ہے۔ مختلف معاملات میں ناانصافی کی صورت میں انصاف رسائی کے لیے متاثرہ افراد یا ملازمین عدالت سے رجوع ہوتے ہیں۔ عدالتی فیصلوں پر عمل کرنا لازمی ہوتا ہے۔ ہر شعبہ، ہر ادارے پر عدالت انصاف کے تحت ہدایت و احکامات جاری کر سکتی ہے۔ عدالت بیرونی کنٹرول کا ایک اہم ذریعہ ہے۔

بیرونی کنٹرول کی اہمیت (Importance of External Control)

کسی تنظیم یا ادارے کو بیرونی طور پر کیے جانے والی کنٹرول کو بیرونی کنٹرول کہتے ہیں۔ ہر تنظیم کے اپنے بنائے ہوئے اصول و قوانین ہوتے ہیں۔ جس پر عمل آوری کرتے ہوئے تنظیم یا ادارے میں اندرونی طور پر نظم و نسق پیدا کیا جاسکتا ہے۔ ہر تنظیم بیرونی طور پر مختلف ادارے، تنظیمیں حکومت سے تعلق رکھتے ہیں۔ تنظیم پر بیرونی طور پر مختلف ادارے اثر انداز ہوتے ہیں۔ جن کی مدد سے مختلف فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ بیرونی کنٹرول کی اہمیت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ہموار تعلقات 2. شفافیت 3. جوابدہی 4. اصولوں پر عمل آوری

1. ہموار تعلقات: بیرونی کنٹرول، تعلقات کو ہموار کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ہر تنظیم مختلف بیرونی اداروں سے مختلف معاملات میں تعلقات رکھتی ہے۔ جس کے نتیجہ میں بین تنظیمی تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ جس کے سبب آپس میں خیالات، نظریات، تجربات، صلاح و مشورہ وغیرہ کا تبادلہ عمل میں آتا ہے۔ ساتھ ہی مالی معاملات بھی طے پاتے ہیں۔ تنظیموں کے درمیان ہموار تعلقات کے سبب اکثر معاملات طے پاتے ہیں۔

2. شفافیت: ہر تنظیم داخلی اصولوں و قواعد کے ساتھ ساتھ بیرونی طور پر اثر انداز اصولوں پر بھی عمل کرتی ہے۔ ادارے یا تنظیم، صنعت، فیکٹریاں، انڈسٹری وغیرہ مختلف بیرونی اداروں سے تعلقات رکھتی ہیں۔ سرکاری ادارے شفافیت کے ساتھ اپنی سالانہ رپورٹس تیار کرتے ہیں۔ شفافیت کے سبب وسائل کا صحیح استعمال اور کسی کے استحصال کی گنجائش نہیں پائی جاتی۔ تنظیم کے مختلف کھاتوں، لین دین کے معاملات، معاہدے، خرید و فروخت وغیرہ سے متعلق کھاتوں میں کسی قسم کی غفلت یا غبن کے امکانات نہیں پائے جاتے۔

3. جوابدہی: جوابدہی فرد کو ذمہ داریوں کو قبول کرنے پر مجبور کرتی ہے۔ تنظیم کی مختلف سطحوں پر فائز عہدیدار اپنے سے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اسی طرح تنظیم یا ادارے یا صنعت یا فیکٹری وغیرہ، سرکاری اداروں، میڈیا، رجسٹرار آفس و دیگر بیرونی اداروں کو جوابدہ ہوتے ہیں۔ اس لیے اس دباؤ کے پس منظر میں ہر تنظیم اندرونی طور پر بہتر سے بہتر خدمات انجام دینے کی کوشش کرتی ہے۔

4. اصولوں پر عمل آوری: ہر تنظیم قاعدے اصول و طریقوں پر سختی سے عامل کرتے ہیں۔ اصولوں سے انحراف ممکن نہیں۔ اصولوں پر عمل آوری نظم وضبط کی بنیاد ہے۔ اس سے انحراف بدامنی کا باعث ہے۔ اس لیے ہر تنظیم نظم وضبط کو برقرار رکھنے کی بھرپور کوشش کرتی ہے۔ اصولوں پر عمل آوری کے سبب تنظیم کے بیرونی تنظیموں سے اچھے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ جو تنظیم کی ترقی و استحکام میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ اصولوں پر عمل آوری میں بیرونی کنٹرول اہم کردار ادا کرتا ہے۔

اندرونی اور بیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز (Difference between Internal & External Control)

ہر تنظیم کنٹرول کو برقرار رکھنے کے لیے کچھ تنظیمی اصول کو اختیار کرتی ہے۔ یہ تنظیم کے اندرونی معاملات سے تعلق رکھتے ہیں۔ ہر تنظیم پر چند بیرونی عوامل بھی اثرانداز ہوتے ہیں۔ جس کو بیرونی عوامل کہتے ہیں۔ ذیل میں اندرونی اور بیرونی کنٹرول کے درمیان امتیاز کو بتلایا گیا ہے۔

اندرونی کنٹرول	بیرونی کنٹرول
1. اندرونی کنٹرول تنظیم کے اندرونی معاملات سے تعلق رکھتا ہے۔	1. بیرونی کنٹرول کسی بھی تنظیم پر بیرونی معاملات سے تعلق رکھتا ہے۔
2. تنظیم میں کنٹرول کے اندرونی طریقوں کو انتظامیہ خود تیار کرتا ہے۔	2. کسی بھی تنظیم پر بیرونی طور پر بیرونی ادارے اثرانداز ہوتے ہیں۔
3. اندرونی کنٹرول کے طریقے بیرونی کنٹرول کے زیر اثر ہوتے ہیں۔ یعنی اندرونی کنٹرول کو بیرونی کنٹرول متاثر کرتا ہے۔	3. بیرونی کنٹرول پر اندرونی کنٹرول کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔ یعنی بیرونی کنٹرول پر اندرونی کنٹرول کے نظام کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔
4. اندرونی کنٹرول کے ذرائع تنظیم کے اندر ہی پائے جاتے ہیں۔	4. بیرونی کنٹرول کے ذرائع تنظیم کے باہر پائے جاتے ہیں۔
5. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں اندرونی کنٹرول میں کافی مددگار ثابت ہوتے ہیں۔	5. تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں بیرونی کنٹرول کا کوئی دخل نہیں ہوتا۔
6. اندرونی کنٹرول تنظیم کے اعلیٰ سے ادنیٰ درجہ کا احاطہ کرتا ہے۔	6. بیرونی کنٹرول صرف تنظیم کے اعلیٰ عہدیداروں کو متاثر کرتا ہے۔
7. اندرونی کنٹرول کے طور طریقوں میں ضرورت کے مطابق آسانی کے ساتھ تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔	7. بیرونی کنٹرول کے طریقہ کار کو تبدیل کرنا کافی مشکل ہے۔

7.7 موثر کنٹرول (Effective Control)

کنٹرول صنعت، تنظیم، ادارے میں نظم ونسق پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ کنٹرول کے سبب منصوبہ کے مطابق کام تکمیل پاتے ہیں۔ کنٹرول کے بغیر کام کا بہتر طور پر انجام پانا ممکن نہیں۔ موثر کنٹرول کے مفہوم کو سمجھنے کے لیے کنٹرول کے مختلف پہلوؤں کا مطالعہ کرنا ضروری ہوتا ہے۔ کنٹرول ایک وسیع اصطلاح ہے۔ جس میں تنظیم کے ہر چھوٹے اور بڑے کام شامل ہوتے ہیں۔ کنٹرول بااثر ہونے پر اس کو موثر کنٹرول کہا جاتا ہے۔ ایسا کنٹرول جو تنظیم کے مختلف شعبوں کا احاطہ کرتے ہوئے افعال کی معلومات رکھی جاتی ہو، موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ ایسا کنٹرول تنظیم کے تمام شعبوں پر اپنا کنٹرول برقرار رکھتا ہے، اس کو موثر کنٹرول کہتے ہیں۔ ایسا کنٹرول جس کے تمام

شعبوں میں منصوبوں کے مطابق افعال انجام دیے جاتے ہوں، ایسا کنٹرول جو تنظیم کی ضرورت کے اعتبار سے موزوں ہو، وہ موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ ایسا کنٹرول جو تنظیم کے تمام شعبوں میں قابل عمل، قابل فہم اور مقصد کی تکمیل کے لیے موزوں ہو، وہ موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ ایسا کنٹرول جو تنظیم کے تمام شعبوں پر آسانی سے قابل عمل اور عملی طور پر کارکرد ہو اس کو موثر کنٹرول کہتے ہیں۔

موثر کنٹرول کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. موثر کنٹرول تنظیم کے تمام شعبوں میں قابل عمل ہوتا ہے۔
2. آسان اور قابل فہم ہوتا ہے۔
3. تنظیم کے مقاصد کی تکمیل میں مدد دیتا ہے۔
4. تنظیم کے تمام شعبوں میں باہمی تعاون اور ملازمین میں مثبت تحریک پیدا ہوتی ہے۔
5. اعلیٰ عہدیدار تنظیم کی نچلی سطح تک بآسانی کنٹرول کر سکتے ہیں۔
6. موثر کنٹرول مستقبل کو مد نظر رکھتے ہوئے حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔
7. تنظیم میں غلطیوں کا امکان کم پایا جاتا ہے۔
8. موثر کنٹرول میں اصلاحی اقدامات کی گنجائش پائی جاتی ہے۔

موثر کنٹرول کے ضروری لوازمات (Requirements of Effective Control System)

کنٹرول یا قابو کاری تنظیم یا ادارے یا صنعت میں نظم وضبط پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ موزوں کنٹرول کے سبب کام کی بروقت تکمیل ممکن ہے۔ بصورت دیگر وسائل کے ضائع ہونے کا قوی امکان پایا جاتا ہے۔ کنٹرول میں فرد کی ذاتی خصوصیت اور صلاحیتیں بھی اثر انداز ہوتی ہے۔ کنٹرول کا ایسا نظم جس میں عہدیدار اپنے فرائض کو بہتر سے بہتر طور پر انجام دیتے ہوئے ماتحتین اور وسائل کے منظم طور پر استعمال کو یقینی بناتا ہو موثر کنٹرول کہلاتا ہے۔ عہدیدار کے ماتحتین سے مثبت رویہ رکھتے ہوئے ان سے بھرپور مستفید ہوتا ہے۔ کنٹرول کو باقاعدہ اور پر اثر بنانے میں مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ ذیل میں موثر کنٹرول کے چند اہم عوامل کی وضاحت کی گئی ہے۔

1. مقصدی (Objectively)
2. موزونیت (Suitability)
3. مستعدی (Promptness)
4. لچکدار (Flexibility)
5. پیش بینی (Forward Looking)
6. کفایت بخش (Economically)
7. تحریکی (Motivity)
8. اصلاحی (Suggestive)

1. مقصدی (Objectively) : مقاصد تنظیم میں نظم وضبط پیدا کرنے اور ماتحتین کو کام میں رغبت پیدا کرنے کا باعث بنتے ہیں۔ کنٹرول کو بااثر بنانے میں مقصد اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ ایک لازمی عمل ہے۔ بامقصد کنٹرول کے سبب تنظیم کے تمام افراد کی

کام کی نوعیت، طریقہ کار پر خوش اسلوبی کے ساتھ عمل کرتے ہیں۔ بے مقصد کنٹرول سے بد نظمی کا قوی امکان پیدا ہوتا ہے۔ وسائل ضائع ہونے کے ساتھ تنظیم کی کارکردگی متاثر ہوتی ہے۔

2. موزونیت (Suitability): کنٹرول کے مختلف طریقے پائے جاتے ہیں۔ کسی ایک تنظیم کا طریقہ ہر تنظیم یا ادارے کے لیے کارآمد ہونا لازمی نہیں ہے۔ اس لیے تنظیم کی نوعیت، خصوصیت، مقصد، وسائل وغیرہ مختلف عوامل کو پیش نظر رکھتے ہوئے کنٹرول کا ایسا طریقہ اختیار کریں، جو تنظیم کے لیے موزوں اور قابل عمل ہو۔ چھوٹی اور بڑی تنظیموں، رسمی و غیر رسمی تنظیموں میں کنٹرول کے طریقوں میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ تنظیمی ساخت، علاقہ، ماحول، حکومت کا کنٹرول، مالی حالت، نوعیت، وسعت وغیرہ مختلف عوامل کو دیکھتے ہوئے کنٹرول کا ایسا طریقہ اختیار کیا جاتا ہے جو تنظیم کے لیے موزوں، بہتر اور قابل عمل ہو۔

3. مستعدی (Promptness): مستعدی موثر کنٹرول کا سب سے اہم آلہ ہے۔ تنظیم یا ادارے میں پیدا شدہ مسائل کو بروقت یکسوئی، انتظامی اصولوں پر سختی سے عمل آوری، وقت کی پابندی، ذمہ داریوں کو نبھانا وغیرہ مستعدی کی علامتیں ہیں۔ اکثر فرض شناس عہدیدار ماتحتین کو کنٹرول کرنے سے قبل خود ہی اصولوں کے تابع ہو جاتے ہیں۔ جن کو دیکھ کر ماتحتین از خود مستعد ہو جاتے ہیں۔

4. لچکدار (Flexibility): لچکدار رویہ کنٹرول میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ سخت کنٹرول ماتحتین میں نفسیاتی دباؤ اور الجھن کا باعث ہے۔ ماحول، حالات کے اعتبار سے ایسا لچکدار رویہ اختیار کریں جس سے ماتحتین میں از خود کنٹرول کا احساس پیدا ہو۔ عصر حاضر میں کنٹرول کے جدید اور عصری طور طریقے رائج ہیں۔ جس کو موزوں طریقہ سے عملی جامہ پہناتے ہوئے کنٹرول میں نظم پیدا کر سکتے ہیں۔

5. پیش بینی (Forward Looking): ہر کامیاب تنظیم مستقبل کو پیش نظر رکھتے ہوئے حالات حاضرہ کو موزوں انداز میں کنٹرول کرتی ہے۔ آج کے دور کا ہر عمل مستقبل کے لیے مثال بن جاتا ہے۔ اس لیے تنظیم کو فعال اور غلطیوں سے پاک رکھنے کی ممکنہ کوشش کی جاتی ہے۔ دور اندیشی کا مظاہرہ کرنا کامیاب کنٹرول کی ایک اہم نشانی ہے۔

6. کفایت بخش (Economically): ہر تنظیم میں کنٹرول کے طور طریقوں پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ کنٹرول کے اخراجات اور اس سے حاصل فوائد کا تقابل کریں، فوائد کے مقابلے میں اخراجات کم ہوں تو ایسی صورت میں تنظیم کو فائدہ حاصل ہو گا، بصورت دیگر کنٹرول سے مالی بوجھ بڑھ جاتا ہے۔

7. تحریکی (Motivating): کنٹرول کو موثر بنانے میں محرکہ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ہر تنظیم، کنٹرول کے ایسے طریقے کو اختیار کریں جس سے ملازمین یا ماتحتین میں تحریک پیدا ہو۔ کنٹرول کے طریقوں پر آسانی سے عمل درآمد اور قابل عمل ہوں۔ ملازمین میں کام سے رغبت اور دلچسپی کا باعث ہو۔ کنٹرول کے ناقابل عمل طریقوں سے تنظیم میں بدگمانی اور بد نظمی پیدا ہوتی ہے۔

8. مشاورتی یا اصلاحی اقدامات (Suggestive or Corrective Action): کنٹرول کا ہر طریقہ ہر وقت کارآمد نہیں ہوتا۔ بعض اوقات ضرورت کے مطابق کنٹرول کے مروج طریقوں میں اصلاح کی ضرورت ہوتی ہے۔ کنٹرول کے طریقوں میں اصلاحی

اقدامات کی کافی گنجائش پائی جاتی ہے۔ تنظیم میں پیدا ہونے والے مسائل کے اسباب کا پتہ لگاتے ہوئے بروقت اس کو حل کریں تاکہ مستقبل میں ایسے حالات وقوع پذیر نہ ہونے کے لیے اصلاحی اقدامات کریں۔

7.8 قابوکاری پر اثرانداز عوامل (Factors Effecting on Control)

نظم ونسق کامیاب تنظیم کی اہم صفت ہے۔ تنظیم اپنے مقاصد کی تکمیل کے لیے نظم ونسق کو برقرار رکھنے کے مختلف اقدامات کرتی ہے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے تنظیم مختلف انداز میں جدوجہد کرتی ہے۔ بعض تنظیم بڑی اور بعض تنظیم یا ادارے چھوٹے پائے جاتے ہیں۔ تنظیم کا دائرۂ کار یا ساخت پر مختلف عوامل اثرانداز ہوتے ہیں۔ تنظیم کی ساخت اور دائرۂ کار کی بنیاد پر تنظیم کی حدود کے متعلق معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ چھوٹے اداروں میں آسانی سے کنٹرول کا نظم پایا جاتا ہے۔ بڑے اداروں میں کنٹرول کے مختلف طریقوں کو اختیار کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹرول پر اثرانداز عوامل کو بتلایا گیا ہے۔ کنٹرول تنظیم کا ایک بہترین عمل ہے۔ اس کی بدولت تنظیم میں نظم ونسق کو برقرار رکھنے اور ممکنہ نتائج حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ کنٹرول پر اثرانداز مختلف عوامل کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. تنظیمی ساخت:

تنظیمی ساخت تنظیم کا خاکہ پیش کرتی ہے۔ جو تنظیم کی اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک عہدوں کی ترتیب کو بیان کرتی ہے۔ ہر عہدیدار کے ذمہ فرائض اور ذمہ داریوں کی وضاحت ہوتی ہے۔ تنظیم کے کام میں سہولیت پیدا کرنے کے لیے تنظیم کو مختلف حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ ہر شعبہ ایک خاص مقصد کے تحت قائم ہوتا ہے۔ اس شعبہ کی کارکردگی میں اضافہ کے لیے مختلف اقدامات کیے جاتے ہیں۔ معینہ مقاصد کی تکمیل کے لیے ہر شعبے کے طور طریقوں اور موزوں اقدامات کی سرپرستی اور نگرانی کی جاتی ہے۔

2. مقاصد کی وضاحت:

ہر تنظیم چند مقاصد کے تحت قائم ہوتی ہے۔ ہر ماتحت کو کمپنی یا تنظیم کے مقاصد سے مکمل طور پر واقف کروایا جاتا ہے۔ یہ عمل ماتحتین کے درمیان کام میں دلچسپی اور شوق پیدا کرکے کارکردگی کو بہتر بنانے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔ ہر ماتحت تنظیم کے مقاصد کے تحت اپنی ذمہ داری کو ادا کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ مقاصد کی وضاحت تنظیم کے عملہ میں فطری طور پر کام میں شوق ولگن کا باعث بنتی ہیں۔ تنظیم کی عام محفلوں، جلسوں، اجلاس وغیرہ میں تنظیمی مقاصد اور اس کی تکمیل کو عیاں کرتے ہیں۔ عصر حاضر میں تنظیم کے باب الداخلہ پر اہم مقاصد، ویژن ومشن تحریر ہوتے ہیں، جو ناظرین کو مقاصد سے آگاہ کرتے ہیں۔

3. ٹکنالوجی:

آج کے عصری دور میں کنٹرول پر ٹکنالوجی کا زیادہ اثر پایا جاتا ہے۔ عصر حاضر میں کنٹرول کے لیے مختلف ٹکنالوجی کے آلات استعمال کیے جارہے ہیں۔ ممکنہ پیداوار کو حاصل کرنے، پیداوار کو معیاری بنانے میں ٹکنالوجی کو استعمال کیا جارہا ہے۔ ٹکنالوجی کے ذریعہ پیداوار کی جانچ کی جاتی ہے۔ ماتحتین کو اوقات کار پر حاضر ہونے، صنعتی اوقات کا استعمال، صنعت میں ان کی کارکردگی وغیرہ کے متعلق ٹکنالوجی کی مدد سے جانچا جاتا ہے۔ ٹکنالوجی کی بدولت ہر ملازم یا کارکن یا ماتحت کو اپنی کارکردگی کے متعلق مکمل معلومات حاصل ہوتی ہیں۔

4. نگرانی:

نگرانی کنٹرول کا لازمی عمل ہے۔ کڑی نگرانی ملازمین کو کام میں مشغول رکھتی ہے۔ سخت نگرانی کے سبب صنعتی اوقات کار ضائع نہیں ہوتے۔ مقام کار پر ملازمین کے ہر کام پر نگاہ رکھی جاتی ہے۔ نگرانی کے سخت طریقے ملازمین میں منفی رجحان کو فروغ دیتے ہیں۔ اس لیے نگرانی کے لیے متوازن رویہ اختیار کرنا چاہیے۔ نگرانی کے ایسے طریقہ اختیار کیے جائیں جو ملازمین میں احساس ذمہ داری اور کام سے رغبت پیدا کریں۔ ہر معاملے میں سخت رویہ ملازمین میں اکتاہٹ اور بیزارگی کا باعث ہوتا ہے۔ متوازن رویہ کنٹرول کا بہتر طریقہ ہے، جو فطری طور پر ملازمین میں احساس ذمہ داری پیدا کرتا ہے۔

5. اخراجات:

اخراجات، کنٹرول کے طریقے پر اثرانداز اہم عمل ہے۔ کنٹرول پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ بڑی تنظیموں میں کنٹرول کا باقاعدہ نظم ہوتا ہے۔ ہر شعبہ کے لیے کنٹرول کا نظم پایا جاتا ہے۔ عصر حاضر میں کنٹرول کے لیے ٹکنالوجی کو ہی استعمال کیا جارہا ہے۔ ٹکنالوجی کا باقاعدہ استعمال اور بہتر ترسیل پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ بھاری اخراجات تنظیم کے لیے غیر کفایتی ہوتے ہیں۔ سرمایہ کا بہت زیادہ حصہ اخراجات پر ہی صرف ہونے سے تنظیم پر اخراجات کا بوجھ بڑھ جاتا ہے۔ اس لیے تنظیمی ساخت کو ملحوظ رکھتے ہوئے کنٹرول کے کفایتی طریقہ کار کو استعمال کریں۔

6. نگرانکار عملہ:

عملہ پر باقاعدہ کنٹرول کے لیے مخصوص قسم کا نگراں کاری کا عملہ مقرر کیا جاتا ہے۔ یہ عملہ ہدایت کے مطابق اپنی خدمات انجام دیتا ہے۔ نگراں کار عملہ کی بدولت ہی تنظیم پر بھاری اخراجات لاحق ہوتے ہیں۔ بھاری اخراجات کے سبب مالی وسائل ضائع ہو جاتے ہیں۔ ان کے صحیح استعمال کے لیے کنٹرول کے طریقہ کار میں تبدیلی لازمی ہوگی۔

7. سرکاری ہدایات:

تنظیم میں نظم و نسق کو پیدا کرنے کے لیے کنٹرول کے مختلف طریقہ کار کو اختیار کرتے ہیں۔ تنظیم میں باقاعدہ کنٹرول کے لیے سرکاری ہدایات بھی دی جاتی ہیں۔ سرکاری ہدایات اور احکامات کی روشنی میں کنٹرول کے طریقہ کار کو اختیار کرنا لازمی ہوتا ہے۔ سرکاری تنظیموں میں ان پر عمل ناگزیر ہوتا ہے۔ بعض اوقات غیر سرکاری تنظیمیں بھی اس پر عمل کرتی ہیں۔ کنٹرول میں شفافیت پیدا کرنے کے لیے سرکاری احکامات اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

8. حساس علاقے (Sensitive Areas):

کسی بھی ملک کی معیشت میں چند اہم حساس علاقے پائے جاتے ہیں۔ جیسے جوہری ہتھیار سازی کی صنعت، مرکزی بنک، سکے سازی کی فیکٹری، سونے کی صنعت، ادویات کی صنعتیں، کیمیکل کی صنعت، تحقیقی ادارے وغیرہ اہم اور حساس تنظیمیں ہیں۔ جہاں پر کنٹرول کا انتہائی عمدہ نظم پایا جاتا ہے۔ ان حساس علاقوں میں ہر قدم پر کافی سختی کے ساتھ جانچ اور کنٹرول کا عمل نافذ ہوتا ہے۔ ان اداروں میں صرف ملازمین ہی آسانی کے ساتھ داخل ہوسکتے ہیں۔ کسی اجنبی شخص کو بلا اجازت داخلہ پر پابندی ہوتی ہے۔ ان حساس علاقوں کے اطراف میں

کنٹرول کا سخت انتظام ہوتا ہے۔ یہ حساس علاقے معیشت کے اہم ادارے ہوتے ہیں۔

9. لامرکزیت کی پالیسی (Decentralisation Policy) :

لامرکزیت کنٹرول پر اثرانداز ہونے والا ایک اہم عمل ہے۔ ایسی تنظیم جس میں لامرکزیت کی پالیسی پائی جاتی ہو، اختیارات کی تفویض پائی جاتی ہے اور اختیارات اعلیٰ سطح سے ادنیٰ درجہ تک منقسم ہوتے ہیں وہاں ہر عہدیدار اپنے سے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتا ہے۔ عہدیدار ماتحتین کو کنٹرول کرتے ہیں۔ تاکہ ممکنہ مقاصد کی تکمیل ہوسکے۔ مقاصد کی تکمیل کے لیے ضروری ہدایت کے ساتھ کنٹرول بھی کیا جاتا ہے۔ ایسی تنظیم جس میں مرکزیت پائی جاتی ہو، اس میں اختیارات کی تفویض نہیں پائی جاتی۔ بڑی تنظیموں میں لامرکزیت کی پالیسی لازمی ہے۔ ان حالات میں کنٹرول کے دائرۂ کار میں اضافہ ہوتا ہے۔

7.9 کنٹرول تکنیک کے روایتی اقسام (Traditional Types of Control Techniques)

ہر تنظیم میں نظم و نسق کی برقراری کے لیے کنٹرول یا قابوکاری کے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ بہتر کنٹرول تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ عصر حاضر میں جدید ٹکنالوجی سے لیس کنٹرول کے طریقے ہیں جو نظم و نسق کی برقراری اور مقاصد کی تکمیل میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ آج بھی چند صنعتوں یا پیداواری اداروں یا تجارتی میدان میں ان طریقوں کا استعمال کیا جاتا ہے۔ ذیل میں کنٹرول کے چند اہم روایتی طریقوں کو بتلایا گیا ہے۔

1. موازنہ کنٹرول (Budgetary Control)
2. معیاری لاگت (Standard Control)
3. تجزیہ نسبت (Ratio Analysis)
4. اندرونی محاسبہ (Internal Audit)
5. نقطۂ توازن (BEP)
6. شماریاتی آلات (Statistical Tools)

1. موازنہ کنٹرول (Budgetary Control)

بجٹ یا موازنہ، کنٹرول کا ایک اہم روایتی طریقہ ہے۔ ہر تنظیم مختلف افعال یا کام کے اعتبار سے بجٹ مختص کرتی ہے اور اسی دائرے میں کام یا افعال کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنظیموں میں پیداواری بجٹ، خریداری بجٹ، فروخت بجٹ، نقدی بجٹ وغیرہ مختلف اقسام کے بجٹ پائے جاتے ہیں۔ بجٹ اپنے شعبے کی کارکردگی کا اظہار بھی ہے۔ کسی شعبہ میں کارکردگی میں بہتری اور تسلسل برقرار رکھنے میں موازنہ یا بجٹ کنٹرول کا اہم کردار ہوتا ہے۔ ہر کام کے لیے ضرورت کے مطابق رقم کے ساتھ کام کی تکمیل کا وقت اور مدت بھی مقرر کی جاتی ہے۔ اسی اعتبار سے کام کی تکمیل کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔

2. معیاری لاگت کاری (Standard Costing)

معیاری لاگت روایتی کنٹرول کا ایک اہم طریقہ ہے۔ صنعتی اور پیداواری اداروں میں اس کا خاص طور پر استعمال ہوتا ہے۔ شئ کی پیداوار سے قبل شئ کی نوعیت، معیار و مقدار کے اعتبار سے اس کی ممکنہ پیداواری لاگت کا اندازہ قائم کیا جاتا ہے۔ اسی اعتبار سے شئ کی پیداوار کو یقینی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ اس مقصد کے تحت شے کی پیداوار پر لاحق مصارف اور مختلف عوامل کے درمیان تعلق کا مطالعہ

کرنالازمی ہوتاہے۔ یہ پیداوار کے دوران غیر ضروری اخراجات پر قابو پانے میں اہم کردار ادا کرتاہے۔ اس کے ساتھ ساتھ وسائل پیداوار کا بہتر استعمال ممکن ہے۔

3. تجزیہ نسبت (Ratio Analysis)

مالیاتی گوشوارے مالی موقف و استحکام کو ظاہر کرتے ہیں۔ نفع و نقصان کھاتے، آمدنی و اخراجات کھاتے، تختۂ لاگت، بیلنس شیٹ، آمدنی کے تقابل گوشوارے وغیرہ کاروبار کے مالی موقف کی وضاحت کرتے ہیں۔ ان گوشواروں کا گہرائی کے ساتھ مطالعہ کرتے ہوئے کاروبار کے حقیقی موقف کی وضاحت کی جاسکتی ہے۔ کاروبار میں زیر استعمال چند اہم نسبتوں کو ذیل میں بتلایا گیاہے۔

منافع کی نسبت: منافع کی چند اہم نسبتیں اس طرح ہیں۔

i. خام منافع کی نسبت (Gross Profit Ratio)

خام منافع کی نسبت کاروبار سے ہونے والے نفع کا ایک حصہ ہے۔ اس کی مدد سے کاروبار کے خام منافع کی شرح معلوم ہوتی ہے۔ یہ تجارتی کھاتہ (Trading Account) کی مدد سے معلوم کیا جاتاہے۔ یہ نسبت کاروبار کے خام منافع اور فروخت کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتاہے۔ خام منافع کی اونچی شرح کو بہتر تصور کیا جاتاہے۔ خام منافع میں سے کاروبار کے دفتری و انتظامی اخراجات کی پابجائی کی جاتی ہے۔ خام منافع کی کم شرح کاروبار کے لیے بہتر نہیں ہے۔ بعض اوقات کاروبار میں خام نقصان بھی ہوتاہے۔ خام نقصان کاروبار کی منفی رجحان یا نقصان کو ظاہر کرتاہے۔

ii. خالص منافع کی نسبت (Net Profit Ratio)

حقیقت میں خالص منافع ہی کاروبار کے حقیقی موقف کی عکاسی کرتاہے۔ یہ کاروبار کے حقیقی موقف کو واضح کرتی ہے۔ خالص منافع کی کوئی خاص نسبت مقرر نہیں ہوتی۔ البتہ اونچی شرح کاروبار کے لیے ایک اچھی علامت ہے۔ کاروبار میں نقصان کی صورت میں خالص نقصان بھی حاصل ہوتاہے۔ جو کاروبار کے نقصان کی نسبت کو ظاہر کرتی ہے۔

اخراجات کی نسبت (Expenses Ratio)

صنعتی پیداواری اداروں اور تجارتی میدان میں عائد مختلف مصارف یا اخراجات کافی اہمیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اخراجات راست طور پر منافع پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ بلا منصوبہ یا غیر ضروری اخراجات کے سبب پیداواری مصارف میں اضافہ ہوتاہے۔ اخراجات میں تخفیف کے لیے عصری و جدید ٹکنالوجی کے ساتھ منصوبہ اور کنٹرول کی ضرورت ہوتی ہے۔ خام مال، اجرت، تنخواہ، دفتری و انتظامی مصارف، کرایہ، تشہیر وغیرہ چند لازمی مصارف ہیں۔ کاروبار کی نوعیت اور سائیز کے اعتبار سے ان اخراجات میں کمی اور اضافہ ہوتا رہتاہے۔ ہر چھوٹے و بڑے کاروبار میں ان اخراجات میں کمی پر ترجیح دی جاتی ہے۔ بلکہ اخراجات میں کمی کے لیے ایک جامع حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ اخراجات و پیداواری مصارف میں موزوں کنٹرول کے سبب منافع کی شرح میں اضافہ ہوتاہے۔ آمدنی گوشواروں کے مختلف مدات کا تقابلی جائزہ لے کر بہتر اقدامات کرسکتے ہیں۔ اخراجات کی فروخت سے تقابل کرتے ہوئے اخراجات کا فیصد محسوب کیا جاتاہے۔

رواں نسبت (Current Ratio)

رواں نسبت اثاثوں سے متعلق ہے۔ یہ نسبت کاروبار کے رواں اثاثوں اور رواں ذمہ داریوں کے درمیان تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔ ہاتھ میں نقدی، بنک میں نقدی، ذخیرہ، دین داری، واجب الاصول، قلیل مدتی تمکات اور پیشگی ادائیات کاروبار کے رواں اثاثے ہیں۔ اسی طرح لین دار، واجب الادا بل، قلیل مدتی قرضے، ادا طلب اخراجات یا مصارف قلیل مدتی رواں ذمہ داریاں ہیں۔ ان دونوں اقسام کے اثاثہ و ذمہ داریوں کے درمیان تعلق رواں نسبت ہے۔ ایک ہمت افزاء یا مستحکم کاروبار کے لیے 2:1 کو معیاری نسبت مانا جاتا ہے۔

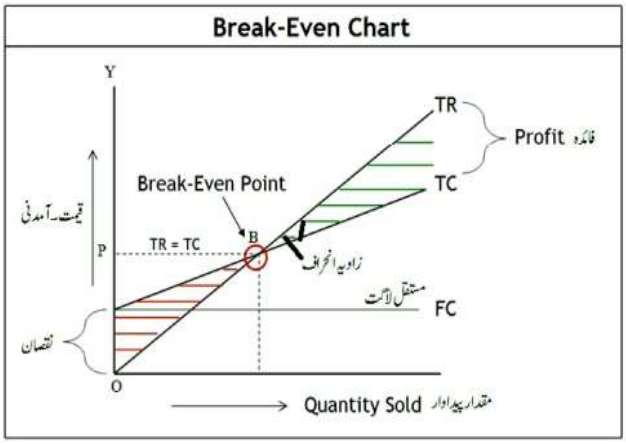
4. داخلی (اندرونی) محاسبہ (Internal Audit)

ہر بڑی اور رسمی تنظیموں میں مختلف طریقوں سے کھاتوں، لین دین کے ریکارڈس، دفتری اندراجات کی وقفہ وقفہ سے تنقیح کی جاتی ہے۔ تنقیح بالواسطہ طور پر کنٹرول ہے۔ تنقیح کنٹرول کا ایک قدیم طریقہ ہے۔ تنظیم یا اداروں پر کنٹرول کرنے اور کام میں عمدگی پیدا کرنے میں تنقیح اہم کردار ادا کرتی ہے۔ مسلسل تنقیح، سالانہ یا معیادی تنقیح کی طرح داخلی تنقیح بھی ایک اہم تنقیح ہے۔ انتظامیہ کے داخلی مراتب بندی کے عہدیدار کی جانب سے تفویض کروائی جاتی ہے۔ ہر عہدیدار ماتحت کے کاموں کی درستگی اور عمدگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ اسی ضمن میں دوران کام غلطیوں کی نشاندہی کرتے ہوئے اس پر قابو پانے اور غلطیوں سے پاک بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ محاسبہ از خود داخلی کنٹرول کا باعث ہے۔ داخلی کنٹرول تنظیم کے مقاصد، طریقہ کار، انتظامیہ، وسائل کار، طریقہ عمل وغیرہ کا احاطہ کرتا ہے۔

5. نقطہ توازن (Break Even Point)

ہر تاجر کاروبار سے بیش ترین منافع حاصل کرنا چاہتا ہے۔ اسی مقصد کے تحت آمدنی و اخراجات کے درمیان توازن پیدا کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ فروخت یا آمدنی کی وہ سطح جہاں پر تاجر کو منافع حاصل ہوتا ہے اور نہ نقصان ہوتا ہے بلکہ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات مساوی ہوتے ہوں اس سطح کو نقطہ توازن کہتے ہیں۔ اس سطح پر آمدنی اور اخراجات آپس میں مساوی ہوتے ہیں۔ آمدنی کے مقابلے میں اخراجات زائد ہونے پر تاجر کو نقصان ہوگا اور اس کے برخلاف، اخراجات کے مقابلے میں آمدنی زائد ہونے پر تاجر کو منافع حاصل ہوگا۔ نقطہ توازن کے بعد تاجر کو منافع حاصل ہوتا ہے۔ نقطہ توازن تاجر کو تجارتی حکمت عملی اختیار کرنے میں مدد دیتی ہے۔ یہ پیداوار یا فروخت کی کم از کم مقدار کی نشاندہی کرتی ہے۔ جو تاجر کی مصارف کی پابجائی کے لیے درکار ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ اخراجات کی تخفیف یا کٹوتی، مصارف پیداوار پر کنٹرول کرنے، کاروبار کو موثر اور باقاعدہ بنانے، قیمتوں کا تعین کرنے، فروخت کو بڑھانے وغیرہ حکمت عملی کو قطعیت دینے میں نقطہ توازن کا استعمال کیا جاتا ہے۔

نقطہ توازن کو ذیل کی شکل میں بتلایا گیا ہے۔



6. شماریاتی آلات (Statistical Tools)

کاروبار میں شماریات کے آلات کا استعمال ایک روایتی طریقہ ہے۔ ہر چھوٹے و بڑے ادارے، اس کا آسانی کے ساتھ استعمال کرسکتے ہیں۔ اوسط، فیصد، وسطانیہ، بہتانیہ، نسبت، ایف ٹسٹ، ٹی ٹسٹ، گراف، بار گراف، پائی گراف وغیرہ شماریات کے چند بنیادی آلات ہیں۔ ان کی مدد سے کاروبار، تجارت یا صنعت کی کارکردگی کا اظہار ہوتا ہے۔ منصوبہ کے مطابق معیار کو برقرار رکھنے اور کنٹرول کرنے میں ان آلات کا استعمال کیا جاتا ہے۔

7.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

کنٹرول نظم و نسق کی بنیادی اکائی ہے۔ ہر چھوٹی و بڑی تنظیم، نظم و نسق کی برقراری اور مقاصد کی تکمیل کے لیے مختلف موزوں اقدامات کرتی ہے۔ ایک قابل اور لائق منتظم مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول کے مختلف طریقوں کو حالات، موقع و مقام کی نوعیت کے اعتبار سے بہتر طریقے سے استعمال کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ کنٹرول اور وقت کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ وقت پر کنٹرول کے مثبت نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ وقت کے گزرنے کے بعد کنٹرول بے فیض ہو جاتا ہے۔ کنٹرول کی مختلف اقسام میں پیداوار کا طریقہ، برتاؤ کا طریقہ، کلان کنٹرول، آپریشنل کنٹرول، تاریخی کنٹرول، احتیاطی کنٹرول وغیرہ کنٹرول کے چند اہم طریقے ہیں۔ ہر طریقہ اپنی ایک منفرد حیثیت رکھتا ہے۔ ہر وقت ایک ہی قسم کا کنٹرول کارگر نہیں ہوتا۔ بلکہ وقت، حالات، تنظیمی ساخت وغیرہ کے اعتبار سے کنٹرول کے مختلف طریقے اختیار کیے جاتے ہیں۔ تنظیمی ساخت، مقاصد، ٹکنالوجی، اخراجات، عملہ، سرکاری ہدایات وغیرہ چند اہم عاملین ہیں جو کنٹرول پر اثرانداز ہوتے ہیں۔ موازنہ کنٹرول، معیاری لاگت، تجزیہ نسبت، اندرونی داخل محاسبہ، نقطۂ توازن، اوسط، وسطانیہ، بہتانیہ وغیرہ کنٹرول کے چند اہم روایتی تکنیک یا طریقے ہیں۔ خام منافع، خالص منافع کاروبار کے منافع کی نسبت کو ظاہر کرتے ہیں۔ بعض اوقات نقصان کی صورت میں منافع کے مقابلے میں نقصان کی شرح بھی حاصل ہوتی ہے۔ ہر تنظیم پیداواری ادارے مقاصد کی تکمیل کے لیے کنٹرول کے بہتر و موزوں طریقہ اختیار کرتے ہیں۔ کنٹرول کے طریقوں میں معمولی سی غلطی صنعت یا ادارے پر منفی اثرات کا باعث ہوتی ہے۔

7.11 کلیدی الفاظ (Keywords)

1)برتاؤ(Behaviour) :فرد کا طرز عمل، طور طریقے، ذہنی وجسمانی حرکات، انداز گفتگو، احساس ذمہ داری

2)کلان(Clan) :اسکاٹ لینڈ کے زبان سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی خاندان کے ہیں۔

3)دفتر شاہی(Bureaucratic) :کنٹرول کے رسمی طریقہ جس میں سرکاری احکامات کی روشنی میں سرکاری نظم ونسق انجام پاتا ہے۔

4)روایتی(Tradition) :قدیم طور طریقے

5)موازنہ(Budget) : آمدنی اخراجات کا تختہ

6)نسبت(Ratio) : کسی بھی دو متعلقہ عوامل کے درمیان رشتہ نسبت کہلاتا ہے۔

7)تجزیہ(Analysis) : گہرائی کے ساتھ مطالعہ اور دی گئی معلومات کی آسان اور عام فہم تشریح کرنا تجزیہ کہلاتا ہے۔

8)نقطۂ توازن(Break Enen Point): آمدنی واخراجات کی مساوی سطح نقطۂ توازن کہلاتا ہے۔

7.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. ملازم کے برتاؤ کی مثالیں _____ ہیں۔
2. روایتی کنٹرول کے اہم طریقے _____ ہیں۔
3. لفظ Clan _____ زبان سے ماخوذ ہے۔
4. تاریخی کنٹرول کو _____ کنٹرول کہتے ہیں۔
5. کنٹرول پر اثرانداز اہم عوامل _____ ہیں۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. کلان کنٹرول سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
2. دفتر شاہی طریقہ کے خصوصیات بیان کیجیے۔
3. تاریخی کنٹرول مستقبل کے لیے اہمیت کے پس منظر میں بحث کیجیے۔
4. کنٹرول کے پیداواری اور برتاؤ کے طریقہ میں امتیاز کیجیے۔
5. منافع کی مختلف نسبتوں کی وضاحت کیجیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. کنٹرول پر وقت کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
2. کنٹرول کے مختلف اقسام کی وضاحت کیجیے۔
3. کنٹرول پر اثرانداز عوامل کو بیان کیجیے۔
4. قابو کاری کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
5. کنٹرول کے روایتی تکنیک کی وضاحت کیجیے۔

اکائی 8۔ ہم آہنگی، اصول وطریقہ کار

(Coordination, Principles & Techniques)

اکائی کے اجزاء:

8.0	تمہید	(Introduction)
8.1	مقاصد	(Objectives)
8.2	ہم آہنگی کے معنی ومفہوم اور تعریف	(Meaning and Definition of Coordination)
8.3	ہم آہنگی یا باہمی ربط کی اہمیت وضرورت	(Need and Importance of Coordination)
8.4	ہم آہنگی کے اقسام	(Types of Coordination)
8.5	ہم آہنگی کو درپیش مشکلات یا رکاوٹیں	(Challenges of Coordination)
8.6	ہم آہنگی کو فروغ دینے کے تجاویز یا ہم آہنگی کو پروان چڑھانے کے طریقہ یا تکنیک (Coordination Techniques or Remedial Measures to Improve Coordination)	
8.7	اکتسابی جانچ	(Learning Outcomes)
8.8	کلیدی الفاظ	(Keywords)
8.9	نمونہ امتحانی سوالات	(Model Examination Questions)
8.10	حوالہ جاتی کتب	(Reference Books)

8.0 تمہید (Introduction)

غالباً آپ سابقہ اکائیوں کا بغور مطالعہ کر چکے ہیں۔ اکثر وبیشتر آپ اپنے دوستوں، رشتہ دار واحباب سے کسی نہ کسی موضوع پر گفتگو کرتے رہتے ہیں۔ تمام احباب کی گفتگو کو بذات خود سنتے ہیں لیکن پھر بھی بعض باتوں سے واقف نہیں رہتے جبکہ گفتگو بالکل آمنے سامنے ہوتی ہے۔ بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج سے ہٹ کر زندگی گزارنا محال ہوتا ہے۔ اکثر دفاتر میں کام کی ترتیب کو دیکھتے ہیں۔ ایک کام کا سلسلہ بتدریج شروع سے آخر تک ملا ہوا ہوتا ہے۔ کسی ایک مرحلے میں کام کی عدم تکمیل سے کام مکمل ہونے سے رہ جاتا ہے۔ کرکٹ کے میدان میں کیپٹن کھلاڑیوں پر گرفت رکھتے ہوئے ضرورت پر مختلف اشاروں سے اپنے کھلاڑیوں کو ہدایات دیتا ہے۔ اس طرح کبڈی کے میدان میں بھی کھلاڑیوں کی کارکردگی کو دیکھتے ہیں جہاں پر آپسی تعاون کے ذریعہ کھیل پر فتح حاصل کی جاتی ہے۔ اس طرح اس اکائی میں باہمی ربط اور ترسیل کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

8.1 مقاصد (Objectives)

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

- ہم آہنگی ترسیل کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ہم آہنگی ترسیل کی نوعیت اور طریقہ کار کو بیان کر سکیں گے۔
- ہم آہنگی ترسیل کے لیے ضروری عوامل کو بیان کر سکیں گے۔

8.2 ہم آہنگی کے معنی و مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of Coordination)

ہم آہنگی یا باہمی تعاون (Coordination) انتظامیہ (Management) کا ایک اہم فعل ہے جس کے سبب تنظیم سے وابستہ افراد کے درمیان آپسی تعاون اعتبار و اعتماد میں اضافہ ہوتا ہے۔ ہم آہنگی (Coordination) کی تفہیم کے لئے ذیل میں دئے گئے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

لفظ "Coordination" دراصل "Co" اور "Ordination" دو لاطینی الفاظ کا مجموعہ ہے۔ لفظ "Co" سے مراد "Together" اور "Ordinator" کے معنی To arrange یا To order یعنی ترتیب کے ہیں۔ اس طرح اس کے لفظی معنی دو یا زائد افراد کے درمیان باہمی اتفاق و تعاون سے ہے۔ دفتری انصرام یا نظم و نسق میں اس لفظ کا جامع مفہوم ہے۔ دفتر کے مختلف شعبہ جات و عملہ کے درمیان باہمی تعاون ربط و ضبط، احکامات پر عمل آوری، حقائق کو بیان کرنے دفتری امور کی ترتیب وغیرہ کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ لفظ امریکی انگریزی میں Coordination اور برٹش انگریزی میں Co-ordination لکھا جاتا ہے۔ دونوں کے معنی میں کوئی فرق نہیں ہے۔ کسی تنظیم یا ادارہ کے عملہ کے درمیان اختیارات کے اعتبار سے آپسی تعاون کو ہم آہنگ Coordination کہتے ہیں۔

دفتری انتظامیہ یا انصرام کے میدان میں ہم آہنگی یا باہمی تعاون سے مراد دفتر کے مختلف شعبہ جات کے درمیان صاف اور بے لوث تعلقات جس سے تنظیم کے عمومی مقاصد کو حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے ہم آہنگی کہلاتا ہے۔

According to Mooney and Reelay "Coordination as the orderly arrangement of group efforts to provide unity of action in the pursuit of common goal.

مونی اور ریلے کے مطابق کام یا افعال کی ایسی ترتیب جس سے عمومی مقاصد کی تکمیل کے لئے گروپ یا تنظیم کے کام میں یکسانیت پائی جاتی ہے۔ باہمی اتحاد یا ہم آہنگی کہلاتا ہے۔

انتظامی میدان میں کام کا وقت پر تکمیل ہونا انتظامی ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔ کسی تنظیم یا گروپ میں شامل افراد یا عملہ کا مل جل کر بہتر انداز میں کام کرنا ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔

According to Henry Fayal "Coordination as the Harmonizing of all activities within an organization to facilitate its smooth functioning and success".

ہنری فیال کے مطابق ہم آہنگی کسی بھی تنظیم کے افعال کو کامیابی سے انجام دینے کے لئے تنظیمی افعال میں یکسانیت میں سہولت پیدا کرتی ہے۔

سائمن کے مطابق

According to Simon "Coordination as the adoption of all members of a group to the same Decision".

ہم آہنگی کی خصوصیات (Features of Coordination):

ہم آہنگی ایک انتظامی فعل ہے جو ہر چھوٹے وبڑے تنظیمی اداروں میں مقاصد کی تکمیل اور نظم ونسق کو برقرار رکھنے میں مرکزی کردار ادا کرتی ہے۔ ہم آہنگی کے چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1. ہم آہنگی دو یا زائد افراد کے درمیان پائی جاتی ہے۔ یہ آپسی تعاون اور باہمی اعتماد کو ظاہر کرتا ہے۔
2. کسی بھی تنظیم کے عمومی مقاصد کی تکمیل کے لئے تنظیمی اجتماعی کوشش کو ظاہر کرتا ہے۔
3. ہم آہنگی ایک مسلسل عمل ہے۔ یعنی یہ ختم نہ ہونے والا عمل ہے۔ تنظیم کے آغاز سے تنظیم کے ختم ہونے تک برقرار رہتا ہے۔ تنظیم کے ہر شعبے اور ہر مرحلے میں مسلسل عمل جاری رہتا ہے۔
4. ہم آہنگی تنظیم کے ہر چھوٹے وبڑے شعبہ جات میں پایا جاتا ہے۔
5. ہم آہنگی تنظیم کے مختلف شعبوں اور اس میں برسرکار عملہ سے جڑا ہوتا ہے۔
6. ہم آہنگی اجتماعی مفادات واجتماعیت کو ظاہر کرتا ہے یعنی یہ خود غرضی یا ذاتی مفادات کو نظر انداز کرتے ہوئے جامع مقصد کے تحت پائی جاتی ہے۔

8.3 ہم آہنگی یا باہمی ربط کی اہمیت وضرورت (Need and Importance of Coordination):

کسی تنظیم یا دارے میں ہم آہنگی کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔ یہ تنظیم اعلیٰ درجہ سے ادنیٰ درجہ تک مختلف شعبوں میں منقسم ہوتی ہے۔ ہر شعبہ کے فرائض وذمہ داریاں پہلے سے طے ہوتے ہیں۔ شعبہ کی نوعیت کے اعتبار سے عملہ کے فرائض واختیارات مقرر ہوتے ہیں جس پر عمل کرتے ہوئے تنظیم کی کارکردگی کو موثر بنایا جاسکتا ہے۔ ہم آہنگی کی اہمیت وضرورت کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

(1) نظم ونسق کی برقراری (2) فرائض واختیارات کی تقسیم (3) ذمہ داری کا احساس

(4) انتظامی وسائل کا استعمال (5) وقت کی بچت (6) عملہ میں محرکہ پیدا کرنا

(7) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ (8) انتظامی اختلافات کو کم کرنا

(1) نظم ونسق کی برقراری:

نظم ونسق کی برقراری کے لئے تنظیم کو شعبہ جات میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ عملہ کے درمیان ہم آہنگی وباہمی ربط، عملہ کے درمیان آپسی تعاون کے سبب اعتماد پیدا ہوتا ہے۔ ہر شعبہ کا عمل اپنے فرائض کو بروقت ادا کرتے ہیں جس سے تنظیم میں خود بخود نظم ونسق برقرار ہوتا ہے۔

(2) فرائض واختیارات کی تقسیم:

تنظیم کے شعبہ جات کی تقسیم کے ساتھ ان کے فرائض واختیارات کی بھی تقسیم عمل میں آتی ہے۔ اسی کے ساتھ عملہ میں کام کا احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے جس کی بروقت ادائیگی میں پہل کرتے ہیں۔ اس کے سبب عمل میں منصبی فرائض کے ساتھ آپس میں ہم آہنگی کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔

(3) ذمہ داری کا احساس:

تنظیم سے وابستہ افراد میں ذمہ داری کا احساس پیدا کرنے میں ہم آہنگی اہم کردار کرتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ عملہ میں تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ ہر شعبہ اپنے ذمہ داریوں کو محسوس کرتا ہے جس کے سبب بروقت کام کی تکمیل عمل میں آتی ہے۔

(4) انتظامی وسائل کا استعمال:

ہر تنظیم تقسیم کار کے اصول پر عمل کرتے ہوئے سائنسی نقطہ نظر سے شعبہ جاتی تقسیم عمل میں لاتی ہے جو تنظیم کو حاصل وسائل کا بہتر استعمال کرنے میں مدد ملتی ہے۔ انتظامی وسائل کا بہتر استعمال دراصل عملہ کے درمیان آپسی تعاون وہم آہنگی کا نتیجہ ہوتا ہے۔ انتظامی وسائل کا صحیح استعمال دراصل انتظامی وسائل کو ضائع کرنے سے بچاتے ہیں۔

(5) وقت کی بچت:

کسی تنظیم کے عملہ کے درمیان ہم آہنگی وباہمی ربط کی بدولت بروقت کام کی تکمیل عمل میں آتی ہے جس سے وقت کی کافی بچت ہوتی ہے جس کو تنظیم کے دیگر کام کے لئے استعمال کرسکتے ہیں۔

(6) عملہ میں محرکہ پیدا کرنا:

عملہ کے درمیان آپسی تعاون واعتماد کی فضاء کی بدولت عملہ خود بخود کام کی طرف مائل ہوتا ہے۔ ہم آہنگی دفتری نظم ونسق کو برقرار رکھنے کے ساتھ ساتھ تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں سہولت پیدا کرتی ہے۔

(7) تنظیمی کارکردگی میں اضافہ:

تنظیم میں عملہ کے درمیان آپسی تعاون وہم آہنگی کی بدولت عملہ میں محرکہ پیدا ہوتا ہے جس سے خود بخود ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ عملہ کی ہمت شکنی سے عدم دلچسپی جیسے واقعات دہرائے جاتے ہیں اس لئے ہر تنظیم میں ہم آہنگی کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔

(8) انتظامی اختلافات کو کم کرنا:

بعض دفعہ عملہ کے درمیان آپسی اختلافات پائے جاتے ہیں۔ آپسی اختلافات کے گہرے ہونے پر تنظیم زوال پذیر ہوتی ہے۔ اس

لئے آپسی تعاون وہم آہنگی کے ذریعہ تنظیمی اختلافات کو دور کرنے میں مدد ملتی ہے۔

8.4 ہم آہنگی کے اقسام(Types of Coordination)

ہم آہنگی یا باہمی ربط مثالی تنظیم کی ایک اہم خصوصیت ہے۔ ہم آہنگی کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ اندرونی اور بیرونی ہم آہنگی(Internal and External Coordination):

2۔ عموی افقی ہم آہنگی(Vertical and Horizontal Coordination)

1۔ اندرونی اور بیرونی ہم آہنگی(Internal and External Coordination):

A) اندرونی ہم آہنگی(Internal Co-ordination)

اندرونی ہم آہنگی ایک بنیادی قسم کی ہم آہنگی ہے۔ کسی تنظیم کے تمام شعبہ جات اوراس میں بر سر کار عملہ کے درمیان آپسی تعاون، اعتماد پایا جاتا ہو تو اس کو اندرونی ہم آہنگی کہتے ہیں۔ اندرونی ہم آہنگی تنظیم کو فعال بنانے اور مقاصد کو حاصل کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہ تنظیم میں پر امن ماحول پیدا کرنے کے ساتھ ساتھ بر وقت کام کی تکمیل عمل میں آتی ہے۔

B) بیرونی ہم آہنگی:

تنظیمی کارکردگی کو بہتر بنانے میں اندرونی ہم آہنگی کے ساتھ ساتھ بیرونی ہم آہنگی بھی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ کسی تنظیم کے عملہ کا دوسری بیرونی تنظیم کے عملہ کے ساتھ آپسی تعاون یا دو مختلف تنظیموں کے درمیان آپسی تعاون اعتماد کو بیرونی تعاون ہم آہنگی کہتے ہیں۔

بیرونی تنظیموں یا کاروباری اداروں سے گہرا تعلقات کے سبب بیرون تعاون حاصل ہوتا ہے۔ مثلاً شعبہ خرید کا تعلق تھوک فروش (Wholeseller) سے گہرا پایا جاتا ہے۔ بیرونی ہم آہنگی کے سبب مالی اور غیر مالی فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں۔ کسی تنظیم کا شعبہ خرید سے تعلقات یا خام مال فراہم کرنے والے مختلف بیرونی تاجرین سے اچھے قائم ہونے پر ضرورت کے مطابق رعایتی قیمت کے ساتھ مال بھی معیاری فراہم کرتے ہیں۔ بیرونی ہم آہنگی کے سبب تنظیم کا سماجی تعلقات قائم ہوتے ہیں اور سماج میں ایک قسم کی ساکھ بھی پیدا ہوتی ہے۔

2۔ عموی افقی ہم آہنگی(Vertical and Horizontal Coordination)

عموی ہم آہنگی(Vertical Coordination):

عمودی ہم آہنگی تنظیمی ہم آہنگی کی اہم قسم ہے۔ کسی تنظیم کے اعلیٰ سطحی انتظامیہ سے ادنیٰ درجہ کے سطح کے درمیان پائے جانے والے اعتماد، باہمی رابطہ، اچھے تعلقات آپسی تعاون کو عمووی ہم آہنگی کہتے ہیں۔ یہ تنظیمی عہدوں میں فرق کی وجہ سے عمووی ہم آہنگی پیدا ہوتی ہے۔ اعلیٰ عہدیدار اوراس کے ماتحت عملہ کے درمیان اچھے تعلقات عمدہ ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔ عمودی ہم آہنگی میں اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان خوشگوار تعلقات پیدا ہوتے ہیں جس سے بے مثال نظم ونسق پیدا ہوتا ہے۔ یہ باہمی تعاون کو فروغ دینے، باہمی اعتماد پیدا کرنے، کام کی بروقت ادائیگی اور تنظیمی مسائل کو حل کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

افقی ہم آہنگی (Horizontal Coordination):

افقی ہم آہنگی ایک اہم قسم کی ہم آہنگی ہے۔ کسی تنظیم کے مساوی رتبہ یا مساوی عہدیداروں کے درمیان پائی جانے والی ہم آہنگی، باہمی ربط، تعاون کو افقی ہم آہنگی کہتے ہیں۔ افقی ہم آہنگی کے سبب تنظیم کے تمام شعبوں میں برسرکار عملہ کو درمیان مضبوط رشتے قائم ہوتے ہیں ساتھ ہی عمومی مقاصد کی تکمیل میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ ان کے درمیان پائے جانے والا تعاون کافی قیمتی ہوتا ہے جو تنظیم میں نظم و نسق کو پیدا کرنے کے ساتھ ساتھ منصوبوں کی عمل آوری میں سہولتیں پیدا کرتی ہیں۔

تنظیم کے اندر موجود ہم رتبہ یا مساوی رتبہ کے تمام عہدیداروں کے درمیان افقی ہم آہنگی پائی جاتی ہے۔ ایک شعبہ کو درپیش مشکلات یا مسائل کو دوسرے شعبہ میں رائج طریقہ کار کو ملحوظ رکھتے ہوئے آسانی سے حل کرسکتے ہیں۔ مختلف شعبوں کے درمیان مختلف معاملات میں معلومات کا تبادلہ عمل میں آتا ہے جس سے دفتری کام میں سہولت اور نظم و نسق پیدا ہوتا ہے۔

8.5 ہم آہنگی کو درپیش مشکلات یا رکاوٹیں (Challenges of Coordination)

ہم آہنگی انتظامی میدان میں کافی اہمیت رکھتی ہے۔ ہم آہنگی یا باہمی و آپسی تعاون دراصل کسی بھی تنظیم کی ترقی میں کلیدی کردار ادا کرتی ہے۔ اس کو برقرار رکھنا انتظامیہ کی اہم ذمہ داریوں میں سے ایک ہے۔ ہم آہنگی کے سبب عملہ میں اتحاد و اتفاق پیدا ہوتا ہے اور وقت مقررہ پر دفتری کام تکمیل پاتے ہیں۔ جس کسی تنظیم میں ہم آہنگی کا فقدان پایا جاتا ہے وہاں پر اختلافات شدت اختیار کرتے ہیں اور بتدریج تنظیم یا ادارے کی ساکھ متاثر ہوتی ہے۔ ہم آہنگی و تعاون کے ذریعہ ہی اختلافات کو کم کیا جاسکتا ہے۔ ہر ادارے یا تنظیم میں تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں انفرادی مفادات کو نظر انداز کیا جاتا ہے۔ تنظیمی مقاصد ہی ہم آہنگی کو پروان چڑھانے میں کارکرد ثابت ہوتے ہیں۔ ہم آہنگی کو درپیش مشکلات یا چیلنجس کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ شخصیت (Personality):
2۔ ترسیل (Communication):
3۔ عہدہ (Position):
4۔ ماتحتین کا رویہ (Subordinates Behaviour):
5۔ کمزور قیادت (Week Leadership):
6۔ وسائل کی کمی (Scarecity of Resources):
7۔ ہم آہنگی کو فروغ دینے کے تجاویز:

1۔ شخصیت (Personality):

شخصیت فرد کی ذاتی صفات کو ظاہر کرتی ہے۔ ہر فرد کی شخصیت دوسرے سے جدا ہوتی ہے اسی لئے کسی بھی تنظیم میں کام کرنے والے تمام ملازمین کی شخصیت میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ بعض ملازمین خوش مزاج و مثبت اور خوشگوار تعلقات کے حامی ہوتے ہیں اور بعض خاموش طبیعت، تنہائی پسند کے حامی ہوتے ہیں۔ خوش مزاجی خود بخود ہم آہنگی کو فروغ دیتی ہے جبکہ خاموش مزاج اور تنہائی پسند ہم آہنگی کو فروغ دینے میں رکاوٹ پیدا کرتی ہے۔ ہم آہنگی کو فروغ دینے میں فرد کی شخصیت اہم کردار ادا کرتی ہے۔

2۔ترسیل(Communication):

ترسیل(Communication)ایک اہم عامل ہے جو تنظیمی سرگرمیوں کی انجام دہی میں اہم کردارادا کرتا ہے۔موثر عمدہ اور واضح ترسیل کے سبب عملہ یاماتحتین میں تنظیمی افعال انجام دینے میں ترغیب حاصل ہوتی ہے اس کے برخلاف غیر موثر وغیر واضح احکامات یا ترسیل کے سبب ماتحتین میں ذمہ داری کااحساس پیدانہیں ہوتا۔وہ اپنے کام سے ناواقف ہوتے ہیں اوران میں کام کاذوق پیدانہیں ہوتا ہے۔ ناقص ترسیل ہم آہنگی پیدا کرنے میں ایک بڑی رکاوٹ ہے۔

3۔عہدہ(Position):

تنظیم یاعہدے ہر تنظیم میں پائے جاتے ہیں۔ہر عہدیدار اپنے سے اعلیٰ عہدیدار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔اختیارات کی نزولی ترتیب بعض اوقات عملہ کے درمیان اختلافات کو پروان چڑھاتی ہیں۔انانیت وشخصی اختلافات کے سبب ماتحتین عہدیداروں سے اختلاف کرتے ہیں۔باہمی تعاون یاہم آہنگی کے لئے ایک بڑادرپیش مسئلہ یاچیلنج ہوتا ہے۔

4۔ماتحتین کارویہ(Subordinates Behaviour):

ماتحتین کارویہ بھی باہمی تعاون یاہم آہنگی پر راست اثرانداز ہوتا ہے۔لائق،نرم وخوشگوار تعلقات کے حامی،مثبت سوچ تنظیم سے گہری وابستگی وغیرہ ماتحتین کے رویہ کو ظاہر کرتا ہے جو اعلیٰ عہدیداروں کے ساتھ ہم آہنگی وتعاون کو فروغ دیتا ہے۔سخت مزاج اور تنقید کے حامی ماتحتین کے سبب ہم آہنگی میں مشکلات پیدا کرتے ہیں۔ان حالات میں اصلاحی اقدامات بھی بعض اوقات بدنظمی کا سبب بن سکتے ہیں۔

5۔کمزور قیادت(Week Leadership):

تنظیم کے اعلیٰ عہدیدار میں نظم ونسق ومہارتوں کی کمزوری کاماتحتین غلط فائدہ اٹھاسکتے ہیں۔ماتحتین حالات کوذاتی مفاد کے لئے استعمال کرنے کی کوشش کرتے ہوئے مقررہ وقت پر کام سے گریز کرتے ہیں جس کی بدولت عدم تعاون کی فضاء پیدا ہوتی ہے۔

6۔وسائل کی کمی(Scarecity of Resources):

تنظیم کی کارکردگی پر تنظیمی افعال انجام دینے کے لئے مختلف بنیادی وسائل کاہوناضروری ہوتا ہے۔فرنیچر،انٹرنٹ،ٹیبل،دفتری سامان،زیراکس مشین،ٹیلیفون،بجلی،ای میل،اسی طرح صنعت میں مشنیری،خام مال،مشینوں کی درستگی کے اوزاروغیرہ چندبنیادی وسائل ہیں۔وسائل کی کمی کے سبب عملہ کو فرائض کی ادائیگی میں مشکلات پیش آتے ہیں۔کام کی عدم تکمیل کی مکمل ذمہ داری ماتحتین پر عائد کی جاتی ہے جس کے سبب عدم تعاون کی فضاء پیدا ہوتی ہے۔

8.6 ہم آہنگی کو فروغ دینے کے تجاویز یا ہم آہنگی کو پروان چڑھانے کے طریقہ یا تکنیک

(Coordination Techniques or Remedial Measures to Improve Coordination)

تنظیم کی کامیابی اور کارکردگی کو بہتر بنانے میں ہم آہنگی کافی اہمیت رکھتی ہے۔ ہم آہنگی تنظیم کے نصف سے زائد مسائل کو حل کرلیتی ہے۔ مثبت سوچ، مثبت رویہ، حسن تعاون، کام میں دلچسپی وغیرہ ہم آہنگی کے علامات ہیں۔ ہم آہنگی کے ساتھ ساتھ اختلافات، وسائل خود بخود زائل ہوتے ہیں۔ ہم آہنگی کو فروغ دیناوقت کی اہم ضرورت ہوتی ہے۔ ہم آہنگی تنظیم یاادارے میں ریڈ کی ہڈی کی حیثیت رکھتی ہے۔ نظم ونسق کی برقراری میں یہ مرکزی کردارادا کرتا ہے۔ اس لئے ہر ادارہ یا تنظیم ہم آہنگی کو بہتر سے بہتر بنانے کی ہر ممکنہ کوشش کرتے ہیں۔ ذیل میں ہم آہنگی کو پروان چڑھانے کے چند اہم طریقے یا تکنیکس یا چند اہم تجاویز یا ابتدائی اقدامات کو بتلایا گیا ہے۔

1) ٹیم ورک کو فروغ دینا:

تنظیم میں شامل تمام افراد کو تنظیمی مقاصد، ذمہ داریوں اوران کی اہمیت سے واقف کروایاجائے۔ ان میں آپسی اختلافات کے نقصانات اوراتحادو ہم آہنگی کے فوائد سے واقف کروایاجائے۔ ٹیم ورک کا ماحول پیدا کرنے کے لئے ترغیبی اقدامات کئے جائیں۔ ٹیم ورک کی بدولت فریقین کے درمیان ہم آہنگی کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔

یلٹن مائیو(Elton Mayo)نے اپنے تحقیقات کے ذریعہ صنعتی پیداوار کو بڑھانے میں انسانی تعلقات کے نظریہ (Human Relationship Approoach) کی اہمیت کو پیش کیاہے۔ آپسی سماجی تعلقات، دوستانہ رویہ، خوشگوار رجحانات وغیرہ تھکاوٹ، اکتاہٹ کو دور کرنے کے ساتھ ساتھ فرد میں تنظیمی لگاؤ پیدا ہوتا ہے جس سے باہمی ہم آہنگی وتعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔

2)مثالی قیادت:

تنظیم کے عہدیداروذمہ دارافراداپنی ذمہ داریوں کو بحسن خوبی انجام دینے کے لئے مثالی قیادت کے طور پر پیش کریں۔ عملہ و ماتحتین کے ساتھ حسن وخوبی کابرتاؤ کے ساتھ ساتھ مسائل کو حل کرنے میں پہل کریں۔ ضرورت پر عملہ کی بھرپور رہنمائی کی جائے۔ رخصت کی منظوری، ترقی دینا، اکتسابی مواقع فراہم کرنا، برسرخدمت مہارت کو فروغ کے لئے پروگرام میں شرکت کی اجازت دیناوغیرہ میں پہل یا عجلت کے مظاہرہ سے عہدیدار کے متعلق ماتحتین میں نیک توقعات پیدا ہوتے ہیں جو ہم آہنگی اور ذہنی تسلی کو فروغ دیتے ہیں۔

تنظیم کے مختلف محکموں پر مختلف عہدیدار بحیثیت ذمہ دار قائدانہ صفات رکھتے ہیں۔ تنظیم یاادارے میں قائدانہ صفات ورویہ ہم آہنگی کو فروغ دینے میں مرکزی کردارادا کرتے ہیں۔ ایک کامیاب قائدماتحتین وعملہ کے ساتھ حسن سلوک کے ساتھ ساتھ ان کی بھرپور ہمت افزائی اور مدد کرتا ہے۔ بذات خود تنظیم کے ہر ایک شعبہ کی کارکردگی کی جانکاری رکھتا ہے۔ تنظیم کے ہر کارکن کے رویہ سے بخوبی واقف ہوتا ہے۔ مختلف شعبوں میں اتحادواتفاق کو پروان چڑھاتے ہوئے ہم آہنگی کو فروغ دینے کی کوشش کرتا ہے۔ ناراضگی، بے توجہ وغیرہ منفی رویہ سے پرہیز کرتا ہے۔ مثبت خیالات ومثبت احساسات کے ساتھ تنظیم کو اپنے ساتھ جوڑے رکھتا ہے۔

3)ٹکنالوجی کا استعمال:

ہر صنعت، ادارے یا تنظیم میں جدید و عصری ٹکنالوجی کے استعمال کے سبب کام بروقت انجام پاسکتا ہے۔ کیونکہ ٹکنالوجی میں کام کی نوعیت وقت وغیرہ اندراج ہوتا ہے۔ ہر ملازم اپنے ذمہ داریوں کو بروقت تکمیل پر زور دیتا ہے۔ دفتری امور بروقت انجام پاتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ٹکنالوجی کے استعمال کی تربیت سے بھی ماتحتین پر اچھے اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ ذہنی تربیت کے ساتھ ساتھ کام بھی بروقت تکمیل پاتا ہے جو بتدریج ہم آہنگی یا تعاون کو فروغ دیتا ہے۔

4)موثر ترسیل(Effective Communication):

ترسیل اطلاعات کی منتقلی کا اہم وسیلہ ہے۔ ترسیلی خامیوں کے سبب دوسرے فریقین تک بات مکمل طور پر پہنچنے سے قاصر ہوتی ہے۔ ماتحتین کو فرائض و تنظیمی مقاصد کو آسان سہل و قابل فہم انداز میں ظاہر کر دیا جائے۔ فرائض کی عدم تکمیل کے سنگین اثرات کو بھی واقف کروایا جائے۔ اوقات کار، صنعتی ذمہ داری، تنظیمی ذمہ داریاں و فرائض کو زبانی و تحریری ذریعہ واقف کروایا جائے۔ اپنے ذمہ داریوں سے واقف ہونے کے بعد خود بخود کام کی جانب راغب ہوتے ہیں۔ ایک کامیاب قائد ماتحتین یا عملہ کو اپنے ذمہ داریوں سے واقف کرواتا ہے۔ تنظیم کے تمام ملازمین، عملہ، متعلقہ فریقین کو بروقت تمام معلومات فراہم کرتا ہے۔ ماتحتین کو ذمہ داریوں سے واقف کروانا اور کام کی بروقت تکمیل کی ہدایت بھی دیتا ہے۔ کام کی تکمیل پر ہدایت کاروں کا گہرا اثر ہوتا ہے۔ ماتحتین یا عملہ کے ساتھ حسن و سلوک، احترام، ماتحتین کی ہمت افزائی وغیرہ ترسیل کو موثر بنانے میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ سخت لب ولہجہ، سختی، سزا سے گریز کرتے ہوئے صبر و تحمل کا مظاہرہ سے ترسیل کا خاص اثر پڑتا ہے۔

5)توصیفی اسنادات:

ماتحتین یا ملازمین کی کارکردگی کو موثر بنانے کے لئے محنتی ملازمین کو خدمات کے سلسلے میں تنظیمی تقاریب کے موقع پر یادگار تحائف و توصیفی اسنادات دئے جائیں۔ انعامات واکرام کے ذریعہ ان کی ہمت افزائی کی جائے۔ ملازمین کے خدمات کو یادگار بنانے کے لئے موزوں ایوارڈ کا اعلان کریں۔ ان اقدامات کے سبب ملازمین میں فطری طور پر ہم آہنگی پیدا ہوتی ہے۔

6)واضح منصوبہ بندی(Sound Planning):

منصوبہ بندی کامیابی کی ضمانت ہوتی ہے اس لئے ہر تنظیم یا ادارے اپنے طویل مدتی منصوبے تشکیل دیتی ہے۔ منصوبے صاف، واضح اور ہر ایک کے لئے قابل فہم ہونا چاہیے۔ واضح منصوبے ہم آہنگی کو فروغ دینے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ منصوبوں سے آگاہی کی صورت میں ہی ماتحتین میں احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے۔ ماتحتین کو وقت مدت وغیرہ کے اعتبار سے منصوبوں کو صاف واضح اور ہر ایک نکتہ کی وضاحت کرنی چاہیے۔ غیر واضح منصوبوں کی صورت میں ماتحتین الجھن کا شکار ہوتے ہیں اور انہیں ذمہ داری کی ادائیگی میں مشکلات پیش آتے ہیں۔

7) نگرانی وکنٹرول(Supervision Control):

نگرانی اور کنٹرول ہم آہنگی کو فروغ دینے میں کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ماتحتین وعملہ کے کام کی تکمیل، ذمہ داریوں کی ادائیگی کے لئے ہر شعبہ یا صدر محکمہ مکمل جانکاری رکھتا ہے۔ضرورت پر انہیں صلاح ومشورے بھی دئے جاتے ہیں۔عمدہ کنٹرول ملازمین میں اچھے اثرات مرتب کرتے ہیں اور تنظیم کے تمام محکموں کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔سخت نگرانی، غیر تعاونی رویہ سے ماتحتین بد ظن ہو جاتے ہیں اور بد نظمی کے ساتھ عدم تعاون کی فضاء پیدا ہوتی ہے۔اسی لئے ہر کامیاب قائد ماتھتین کے ساتھ حسن وسلوک کو اہمیت دیتا ہے۔

8.7 اکتسابی جانچ (Learning Outcomes)

ہم آہنگی یا باہمی ربط کسی بھی تنظیمی مقاصد کی تکمیل میں مرکزی کردار ادا کرتی ہیں۔ تنظیم میں بر سر کار عملہ کے مختلف عہدیداروں کے درمیان آپسی تعاون کو ہم آہنگی کہتے ہیں۔ہم آہنگی کے سبب تنظیم میں نظم ونسق بر قرار رہتا ہے۔اسی لئے تنظیم میں اس کی کافی اہمیت پائی جاتی ہے۔اندرونی، بیرونی، افقی اور عمودی مختلف اقسام کی ہم آہنگی پائی جاتی ہے جو دفتری افعال میں شفافیت کے ساتھ ساتھ آپسی تعاون وباہمی ربط واعتماد کو فروغ دیتی ہے۔

8.8 کلیدی الفاظ (Keywords)

1) قائد(Leader): تنظیم کا اعلیٰ عہدیدار

2) حسن سلوک(Kind Nature): دوسروں سے اچھا برتاؤ کرنا حسن سلوک کہلاتا ہے۔

8.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات

1. دو مختلف شعبوں کے درمیان ہم آہنگی کو _____ ہم آہنگی کہتے ہیں۔
2. ہم آہنگی کو درپیش مشکلات _____ ہیں۔
3. ہم آہنگی پر اثر انداز عوامل _____ ہیں۔
4. ہم آہنگی کی اہم خصوصیات _____ ہیں۔
5. لفظ Co-ordination _____ سے ماخوذ ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات

1. ہم آہنگی کی خصوصیات بیان کیجئے۔

2. ہم آہنگی پر اثر انداز عوامل کو بیان کیجئے۔
3. ہم آہنگی سے کیا مراد ہے؟
4. افقی ہم آہنگی سے کیا مراد ہے؟
5. ہم آہنگی کو موثر بنانے کے تدابیر بیان کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات

1. ہم آہنگی سے کیا مراد ہے۔اس کی اہمیت کو بیان کیجئے۔
2. ہم آہنگی کے مختلف اقسام کی وضاحت کیجئے۔
3. ہم آہنگی میں درپیش رکاوٹوں کی وضاحت کیجئے۔

8.10 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 چوتھا سمسٹر

پرچہ: نظریہ انتظامیہ-2

B.Com 4th Semester

Paper : BNCM402DET (Management Theory- 2)

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 دینالازمی 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

i. انسان کے بنیادی ضروریات کی مثالیں _____ ہیں۔

ii. رواں اثاثوں کی مثالیں _____ ہیں۔

iii. ایسی قیادت جس میں ماتحتین صرف عمل کرتے ہوں _____ طرز قیادت کہلاتی ہے۔

iv. پیداوار یا فروخت کی وہ سطح جہاں آمدنی اور اخراجات مساوی ہوں _____ کہلاتا ہے۔

v. CPM کا پھیلاؤ _____ ہے۔

حصہ (ب)

مختصر جوابات کے حامل سوالات

2. ہدایت کاری سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔
3. قیادت کی تعریف کرتے ہوئے مثالی قائد کے اوصاف بیان کیجئے۔
4. قابو کاری کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت کو بیان کیجئے۔
5. کنٹرول کے جدید تکنیکس کی وضاحت کیجئے۔
6. ہم آہنگی کی تعریف کرتے ہوئے اس کے خصوصیات بیان کیجئے۔

7۔ ابراہم ماسلو کا ترجیحی ضروریات کے نظریہ کی وضاحت کیجئے۔

8۔ قیادت پر مشی گن کے مطالعہ کی وضاحت کیجئے۔

9۔ موثر قابو کاری کے ضروری عوامل کو بیان کیجئے۔

(حصہ ج)

طویل جوابات کے حامل سوالات

10۔ قیادت کے مختلف انداز کو بیان کیجئے۔

11۔ محرکہ کی تعریف کرتے ہوئے ہرزبرگ کے دو عامل نظریہ کی وضاحت کیجئے۔

NOTES