BNPA201DCT

نظم ونسقِ عامہ: نظریات اور طرز رسائی

(Public Administration: Theories and Approaches)

بی۔اے۔(آنرس)

چار سالہ پروگرام

دوسرا سمسٹر (نظم ونسق عامہ)

مرکز برائے فاصلاتی وآن لائن تعلیم

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی

حیدرآباد۔32، تلنگانہ، بھارت

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

ISBN : **978-81-994003-5-1**
Course : Public Administration: Theories and Approaches
First Edition : September 2025
Copies : 500
Price : ₹250/- only (Included in the admission fee of distance mode students)

Course Coordinator

Dr. Ishtiyaq Ahmad, Associate Professor (Public Administration)
Centre for Distance and Online Education (CDOE), MANUU

Editorial Board/Editors

Prof. Mohd Umar
Former Head, Dept. of Political Science,
Dr. Babasaheb Ambedkar Marathwada University, Aurangabad, Maharashtra

Prof. Nafees Ahmad Ansari
Chairperson, Dept. of Political Science,
Aligarh Muslim University, Aligarh,
Uttar Pradesh

Prof. Syed Najiullah
Head, Dept. of Public Administration,
MANUU, Hyderabad, Telangana

Dr. Ishtiyaq Ahmad (Course Coordinator)
Asso. Prof., Centre for Distance and Online Education, MANUU, Hyderabad, Telangana

Dr. Md. Reyaz Ahmad
Assist. Prof., Dept. of Public Administration,
Patna University, Patna,
Bihar

Dr. Naved Ashrafi
Assistant Professor (Cont.)/Guest Faculty,
Centre for Distance and Online Education,
MANUU, Hyderabad, Telangana

Production

Prof. Nikhath Jahan
Professor (Urdu),
CDOE, MANUU

Mr. P Habibulla
Asst. Registrar, Purchase & Stores Section, MANUU

Dr. Mohd Akmal Khan
Asst. Prof. (Cont.) /Guest Faculty,
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 **Dr. Naved Ashrafi**, CDOE, MANUU, Hyderabad, Telangana
Printed at: **Print Time & Business Enterprises**, Hyderabad, Telangana

فہرست

پیغام		وائس چانسلر، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی	6
پیغام		ڈائرکٹر، مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم	7
کورس کا تعارف		کورس کوآرڈی نیٹر (نظم ونسق عامہ)	8
اکائی	**اکائی کا نام**	**مصنف**	**صفحہ**
1۔	نظریہ: معنی اور اہمیت	ڈاکٹر اشتیاق احمد	9
2۔	انتظامی نظریہ کا ارتقاء	ڈاکٹر اشتیاق احمد	24
3۔	انتظامی نظریہ کی تنقید	ڈاکٹر نوید اشرفی	39
4۔	نظم ونسق کا شرقی نظریہ: کوٹلیہ کے خیالات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	53
5۔	ہینری فیول کا انتظامی انصرام کا نظریہ	ڈاکٹر اشتیاق احمد	69
6۔	انتظامی طریق عمل: لوتھر گلِک اور لینڈال اُروِک کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	85
7۔	ایف۔ ڈبلیو۔ ٹیلر کا سائنسی انتظام کا نظریہ	ڈاکٹر اشتیاق احمد	100
8۔	دفتر شاہی پر میکس ویبر کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	115
9۔	نظریہ تعلقات انسانی: ایلٹن میئو کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	130
10۔	رویہ جاتی نظریہ: چیسٹر برنارڈ کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	145
11۔	فیصلہ سازی: ہربرٹ سائمن کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	159
12۔	نظریہ محرکہ: ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	174
13۔	ترقیاتی نظم ونسق: ایڈوارڈ ویڈنر کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	188
14۔	تقابلی نظم ونسق: تقابلی انتظامی گروہ کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	204
15۔	نظم ونسق عامہ کی ماحولیات: فریڈرِ گز کی خدمات	ڈاکٹر اشتیاق احمد	218
16۔	نظامی طرز فکر اور جدید عوامی انتظامیہ	ڈاکٹر اشتیاق احمد	233
	تجویز کردہ اکتسابی مواد		255
	نمونہ امتحانی پرچہ		256

مصنفین کی تفصیلات

(Writers' Details)

Dr. Ishtiyaq Ahmad
Associate Professor and Course Coordinator, Centre for Distance and Online Education, Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad, Telangana

ڈاکٹر اشتیاق احمد
اسوشیئٹ پروفیسر اور کورس کوآرڈی نیٹر، مرکز برائے فاصلاتی وآن لائن تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اُردو یونیورسٹی، حیدرآباد، تلنگانہ

Dr. Naved Ashrafi
Assistant Professor (Contractual), Centre for Distance and Online Education, Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad, Telangana

ڈاکٹر نوید اشرفی
اسسٹنٹ پروفیسر (کانٹریکچوَل)، مرکز برائے فاصلاتی وآن لائن تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اُردو یونیورسٹی، حیدرآباد، تلنگانہ

پروف ریڈرز:

اول	:	ڈاکٹر نوید اشرفی
دوم	:	ڈاکٹر محمد نہال افروز
فائنل	:	ڈاکٹر اشتیاق احمد

لینگویج ایڈیٹر	:	ڈاکٹر نوید اشرفی، ڈاکٹر محمد اکمل خان
ٹائٹل پیج	:	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 واطلاعات کے حصول سے محروم نہیں رہے گا۔ مذکورہ بالا میدانوں میں مواد کی دستیابی کی بدولت حصولِ معلومات کا نیا شعور بیدار ہوا ہے جو یقیناً اردو داں طبقے کی دانشورانہ ترقی پر اثرانداز ہوگا۔
فاصلاتی اور آن لائن طلبہ کے لیے تعلیم وتدریس کے عمل کو سہل بنانے کے لیے یونیورسٹی کا سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (CDOE) اردو اور متعلقہ مضامین میں خود اکتسابی مواد (SLM) کی تیاری کو یقینی بناتا ہے۔

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
وائس چانسلر، 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 امراؤتی) 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

عزیز طلبا،

بی۔اے۔ نظم ونسق عامہ کا یہ تعلیمی پروگرام چھ سمسٹر پر مشتمل ہے۔آپ نے گزشتہ سمسٹر میں مبادیات نظم ونسق عامہ کا علم حاصل کیا جس میں آپ نے بطور مضمون مطالعہ نظم ونسق عامہ کی علمی حیثیت،اس کے بنیادی تصورات اور اصولوں کا احاطہ کیا۔پہلے سمسٹر کی تعلیم مکمل کرنے کے بعد اب آپ دوسرے سمسٹر میں نظم ونسق عامہ کے مختلف نظریات اور طرز رسائی کا مطالعہ کریں گے۔کسی بھی مضمون کا نظریاتی پہلو اس کی علمی اساس ہوتا ہے جس کے بغیر اس مضمون کا تصور ہی ممکن نہیں ہے۔

نئی تعلیمی پالیسی 2020 کے تحت تیار کی گئی یہ کتاب بعنوان ''نظم ونسق عامہ: نظریات اور طرز رسائی'' مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی کے فاصلاتی تعلیم کے بی اے دوسرے سمسٹر کے طلبا اور طالبات کے لیے تیار کی گئی ہے۔اس کی تیاری میں UGC-DEB کے تمام احکامات اور رہنمایاں اصولوں کا خیال رکھا گیا ہے۔یہ کتاب چار بلاک پر مشتمل ہے اور ہر بلاک میں چار اکائیاں ہیں۔اس طرح اس کتاب میں کل 16 اکائیاں ہیں۔ پہلا بلاک انتظامی نظریات کی بنیادی تفہیم فراہم کرتا ہے۔انظامی نظریہ(Administrative Theory) کی تعریف کیا ہے،یہ جاننے سے پہلے آپ اس بلاک میں سماجی علوم میں نظریہ(Theory) کی عمومی تعریف(General Definition) کا مطالعہ کریں گے۔اس کے بعد انتظامی نظریے کی تعریف،اس کے ارتقا اور اس کی تنقید پر غور کریں گے۔یہ تمام معلومات مغربی مفکرین کے زاویہ نگاہ سے حاصل کی جائے گی۔بلاک کی آخری اکائی میں آپ انتظامی نظریے کے شرقی نظریہ(Oriental Theory) سے روبرو ہوں گے۔ نظم ونسق عامہ کے شرقی تصور میں ہندوستانی مفکر کوٹلیہ(Kautilya) کا نام قابل ذکر ہے۔

دوسرے بلاک میں ہینری فیول کا انتظامی انصرام کا نظریہ،لوتھر گُلِک اور لینڈال اُروِک کی خدمات اور ان کے انتظامی طریق عمل نظریات،ایف۔ڈبلیو۔ ٹیلر کا سائنسی انتظام کا نظریہ، دفتر شاہی پر میکس ویبر کی خدمات جیسے عنوان شامل ہیں۔آپ تیسرے بلاک میں ایلٹن میئو کے نظریہ تعلقات انسانی، چیسٹر برنارڈ کے رویہ جاتی نظریہ، فیصلہ سازی پر ہربرٹ سائمن کی خدمات، نظریہ محرکہ پر ابراہم میسلو اور دگلس میک گریگر کی خدمات کا مطالعہ کریں گے۔چوتھے بلاک میں ترقیاتی نظم ونسق میں ایڈوارڈ ویڈنر کی خدمات، تقابلی نظم ونسق عامہ میں تقابلی انتظامی گروہ کی خدمات، نظم ونسق عامہ کی ماحولیات پر فریڈرِ گز کی خدمات، نظامی طرز فکر اور جدید عوامی انتظامیہ جیسے موضوعات پر تفصیلی بحث کی گئی ہے۔

امید ہے کہ یہ کتاب سماجی علوم، خاص طور سے نظم ونسق عامہ کا مطالعہ کرنے والے طلبا اور طالبات کی رہنمائی کرے گی اور ان کے لیے مفید ثابت ہوگی اور ان کی لیاقت اور صلاحیتوں میں اضافہ کرے گی۔

ڈاکٹر اشتیاق احمد

کورس کوآرڈی نیٹر

مولانا آزاد نیشنل اُردو یونیورسٹی

मौलाना आज़ाद नेशनल उर्दू यूनिवर्सिटी

Estd. 1998

MAULANA AZAD NATIONAL URDU UNIVERSITY

اکائی 1– نظریہ: معنی اور اہمیت

(Theory: Meaning and Importance)

اکائی کے اجزا:

1.0 تمہید

1.1 مقاصد

1.2 نظریہ کی تعریف

1.3 نظریہ کے افعال

1.4 نظریہ کی خصوصیات

1.5 نظریہ کے مقاصد

1.6 نظریہ کی اہمیت

1.7 انتظامی نظریہ

1.8 انتظامی نظریہ کے معنی، نوعیت اور خصوصیات

1.9 انتظامی نظریہ کی اہمیت

1.10 اکتسابی نتائج

1.11 کلیدی الفاظ

1.12 نمونہ امتحانی سوالات

1.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

1.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

1.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

1.0 تمہید (Introduction)

کسی بھی مضمون کو مکمل طور سے مطالعہ کرنے کے لیے عام اصول کی ضرورت ہوتی ہے۔ نظم ونسق عامہ کے تحت نظریہ کی اہمیت کچھ زیادہ ہی بڑھ جاتی ہے۔ نظم ونسق عامہ کے تحت جس اصول یا نظریہ کا استعمال ہوتا ہے اسے انتظامی نظریے کے نام سے جانا جاتا ہے۔انتظامی نظریہ کے معنی کو واضح کرنے سے پہلے نظریہ کے معنی کو جاننا ضروری ہے۔

نظریہ ایک متعین رائے، پختہ رائے اور حقیقی مقصد کو کہتے ہیں۔ نظریہ کو انگریزی میں Theory کہا جاتا ہے۔ نظریہ 16ویں صدی کی ایجاد ہے،اس کا تصور یونانی زبان کے Theoria سے اخذ کیا گیا ہے، جس کا مطلب دیکھنا یا غور وفکر کرنا ہوتا ہے۔ نظریہ کا مطلب عام لفظوں میں معلوم کرنا یا قیاس آرائی کرنے کا ہے۔ یہ ایک ایسی ذہنی تصور ہے جو ایک حقیقی عمل کے وجود اور اس کی وجوہات کو ظاہر کرتی ہے۔ نظریہ منطق طریقہ کے ذریعے طاقت اور تجزیاتی علم کا گروہ ہوتا ہے کسی بھی نظریہ کی صداقت اور افادیت کا انحصار اس کی وضاحت اور پیشن گوئی کرنے کی صلاحیت پر منحصر ہوتا ہے۔ نظریے مفید ثابت بنانے کے لیے کسی حقیقی دنیا کے واقعے یا واقعے کی درست وضاحت یا نشاندہی کی جاتی ہے۔ یہ نظریہ واقعات، طرز عمل، خیالات کو سمجھنے کا ایک منظم طریقہ پیش کرتا ہے۔

1.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ:

- نظریہ کی تعریف اور خصوصیات کا مطالعہ کریں گے۔
- نظریہ کے مقاصد اور اہمیت پر غور کریں گے۔
- انتظامی نظریہ کے معنی،نوعیت اور خصوصیات کو سمجھیں گے۔
- نظم ونسق عامہ میں نظریات کے تعاون کا مطالعہ کریں گے۔
- انتظامی نظریات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

1.2 نظریہ کی تعریف (Definition of Theory)

نظریہ ایک دوسرے پر منحصر تصورات اور اصولوں یا فرضی تصورات میں جن کی درستگی کے لیے تجربہ کیا جاتا ہے اور حقیقت کو ظاہر کرنے یا سمجھانے میں سچ ثابت ہوتا ہے جو ایک خاکہ فراہم کرتی ہے۔ایک ساتھ اور علم کا ایک اہم شعبہ فراہم کرتا ہے۔

نظریہ کی تعریف دانشوروں نے اپنے اپنے طور پر بیان کی ہے۔ذیل میں کچھ نظریات درج ہیں۔

- کارل پاپر(Karl Papar) کے مطابق 'نظریہ ایک طرح کا جال ہے جس سے دنیا کو قبضے میں کیا جاسکتا ہے تاکہ اسے سمجھا جاسکے۔ یہ ایک ایسی ذہنی موقف ہے جو ایک حقیقی عمل کے وجود اور اس کے وجوہات کو بیان کرتی ہے۔'

- اسٹونر (Stoner) کے مطابق 'نظریہ ایسا نقطہ نظر ہے جس کے ساتھ لوگوں کو ان کے عالمی تجربہ کا احساس ہوتا ہے۔ نظریہ خود مختار اور اصولوں کا منظم گروہ ہے جو علم کے ایک اہم میدان کو ڈھانچہ فراہم کرتا ہے۔'
- فریڈ این کرلنگر (Fred N. Kerlinger) نے تعریف کی ہے کہ 'نظریہ کے طور پر اصولوں کو تعریف کرنے اور قیاس آرائی کرنے کے مقصد سے متغیر کے درمیان تعلقات کا تعین کرتے ہوئے رجحان کا ایک منظم نقطہ نظر پیش کرتا ہے۔ نظریہ ایک تصورات، پیش یا قبول حقیقت ہے جو قابل اثر یا منتقٰی وضاحت فراہم کرنے کی کوشش کرتی ہے۔'
- موڈی (Moody) کے مطابق 'نظریہ تشویش کے رجحان کو بیان کرنے، وضاحت کرنے، پیشن گوئی کرنے اور سمجھنے میں مدد کرنے کے لیے ایجاد کیا گیا ہے۔'
- چن اور کریمر (Chinn and Kramer) کے مطابق 'نظریہ حقیقت کا ایک منظم خلاصہ ہے جو کسی مقصد کو پورا کرتا ہے۔
- یارلوسن کے مطابق نظریہ ایسا نقطہ ٔ نظر ہے جن کے ساتھ لوگوں کو ان کی دنیا کی تجربات کا احساس ہوتا ہے۔ نظریہ ایک منظم گروہ ہے جس میں متفقہ تصورات اور اصول ہوتے ہیں جو ایک ساخت ہے جو علم کا ایک اہم علاقہ ہے۔'
- ڈین ہارٹ (Denhardt) کے مطابق 'نظریہ محض مشاہدے سے باہر ہوتا ہے اور زیادہ عمومی تشریحات اور نتائج فراہم کرنے کے لیے کوشش کرتا ہے۔'
- کیڈن (Caiden) کے مطابق 'نظریہ کے بنیادی تعمیراتی بلاکس 4 حصوں پر مشتمل ہوتے ہیں۔'
    - تخمینہ
    - تعریفیں
    - تجویزات
    - مفروضہ
- اسٹیفن کے بیلی (Stephen K. Baily) کے مطابق 'نظم ونسق عامہ چار قسم کے نظریوں کے فروغ کے لیے کام کرتی ہے جیسے Discriptive Theory، Normative Theory، Assumptive Theory اور Instrumental Theory پر زور دیتی ہے۔'
- فریڈرکسن (Fredrickson) کے مطابق 'نظریہ کسی روایتی افادیت، اس کی وضاحت، سمجھنے اور پیشن گوئی کرنے کی صلاحیت کا اعلان کرتی ہے۔ اس کا کہنا تھا کہ ایک نظریے کو مطالعے کے تحت ہونے والے رجحان کو جزوی اور منظم انداز میں بیان کرنا چاہیے اور عقلی طور پر اس کے عناصر، اداروں اور اس میں شامل عملوں کی واضح تفہیم کے ساتھ اس کے عناصر کو جوڑنا چاہیے۔ کسی نظریہ کی تشخیص کرنے کا طریقہ جاننے کے لیے یہ فیصلہ کرنا ایک اہم ہنر ہے کہ متعین صورت حال کو جانچنے کے لیے کون سا فریم ورک مناسب ہے۔ متبادل کے طور پر اگر آپ ایک کمزور نظریہ کا استعمال کرنا چاہتے ہیں تو کم از کم اس کے اعداد و شمار کی حدود اور تعصبات کی وضاحت کرنے کی احتیاطی تدابیر کا پتا ہونا چاہیے۔'

- مورے(Moore) کے مطابق 'ایک نظریہ تصورات اور اصولوں سے متعلق ہوتا ہے۔'
- اسٹیم (Stem) کے مطابق 'ایک نظریہ ایک رشتہ کے منطقی طور پر منظم جملے کا ایک گروہ ہے جو مشاہدات کا ایک مجموعہ تشکیل کرتا ہے۔'
- بچارچ (Bacharach) کے مطابق 'کسی نظریہ کا بنیادی مقصد یہ ہوتا ہے کہ کسی سوالات کے جواب کیسے، کب اور کہاں اور کیوں دیں'؟
- عام طور سے نظریہ کی تعریف درج ذیل ہیں۔
- ایک خیال یا خیال کا تعین جو حقائق یا واقعات کی وضاحت کرتا ہے۔
- ایک خیال جس کی جو تجویز کی گئی ہے یا ممکنہ طور پر صحیح پیش کیا گیا ہے لیکن یہ معلوم نہیں ہوتا یا صحیح ثابت نہیں ہوتا کہ یہ صحیح ہے۔
- ایک عام اصول یا خیالات جو خاص موضوع سے متعلق ہیں۔
- ہر ایک خلاصہ غور فکر یا تشخیص ہے۔
- نظریہ کو مستند اصولوں کے طور پر بیان کیا جا سکتا ہے یہ مسلسل مشاہدہ، محتاط امتحان، منطقی تجزیہ اور خاص واقع یا رجحان کی زیادہ یا کم مناسب وضاحت ہے۔
- نظریہ سمجھنے، وضاحت کرنے اور کسی موضوع سے متعلق پیش گوئی کرنے کے لیے ایک تجزیاتی آلہ ہے۔
- نظریہ مطالعہ کے مختلف شعبوں میں موجود ہے۔ یہ سماجی علوم، سائنس وغیرہ کے مطالعے میں شامل ہے۔
- نظریہ جو ہم تجربہ کرتے ہیں ان کو سمجھنے کے لیے مستحکم توجہ فراہم کرتی ہے۔ یہ اس بات کا معیار فراہم کرتی ہے جو متعلقہ ہو۔
- نظریہ موثر انداز میں بات چیت کرنے کے قابل بناتی ہے اور اس طرح دوسرے لوگوں کے زیادہ سے زیادہ پیچیدہ مسائل کو حل کرتی ہے۔
- نظریہ تمام چیلنج کو ممکن بناتی ہے یہ دنیا سے متعلق جدید علم فراہم کرتی ہے۔ تعریف کے مطابق نظریہ کی حدود طے ہوتے ہیں۔

1.3 نظریہ کے افعال *(Functions of Theory)*

نظریہ کے مندرجہ ذیل افعال ہیں۔

- یہ اعداد و شمار کو اس طریقہ سے عمل درآمد کرتی ہے کہ وہ بعد میں کام کرنے میں فائدہ مند اور مناسب ہو۔ یہ اعداد و شمار کو اس طرح منظم کرتی ہے کہ عوامی انتظامی نظریہ کو سمجھنے میں مدد ملتی ہے۔
- نظریہ نظم و نسق عامہ نظام کے اعداد و شمار کی تشریح کرنے میں مدد کرتی ہے۔ نظریہ مناسب سرگرمی کے لیے رہنمائی کرنے میں مدد کرتی ہے۔ نظریہ تنظیم کو منظم طریقہ سے سرمایہ فراہم کرتی ہے جو دوسرے مضمون کے لیے فائدہ مند ثابت ہوتی ہے۔ نظریہ صرف ایک بہتر کورس ہی نہیں فراہم کرتی ہے بلکہ یہ خود کو فروغ کرنے میں مدد بھی کرتی ہے۔ دوسرے لفظوں میں نظریہ میں یہ

صلاحیت موجود ہوتی ہے کہ وہ عمل کے متبادل نصاب کا اندازہ کرنے کے لیے ضروری وسائل مہیا کرتی ہے یہ متبادلوں کو پرکھنے میں مدد بھی کرتی ہے۔

- نظریہ تہذیب کی ترقی کے لیے ایک لازمی آلہ ہے۔ یہ حقیقت کا علامتی خاکہ کشی ہے اس سے عام انسان فوراً اور آسانی سے باہمی رابطہ یا بات چیت کر پاتے ہیں۔ یہ ایک معقول اور بہتر ذریعے ہے، جس سے اس نسل کو دوبارہ نہیں سیکھنا پڑتا ہے جسے پہلے دریافت اور سیکھا جا چکا ہے۔ نظریہ مناسب دلائل پر مبنی ہوتا ہے۔ لہٰذا اس میں کچھ خاص قائدہ قانون اور عام مفروضہ ہوتے ہیں، جو وسیع حقیقت کو پیش کرتے ہیں۔ ابتدائی طور پر یہ ایک تجرباتی مفروضہ ہو سکتا ہے، جو تجربہ اور جانچ پڑتال کے بعد غلط صحیح ثابت کیا جاتا ہے۔ جو مفروضہ تجربہ کی کسوٹی پر صحیح ثابت نہیں ہوتا ہے اسے رد کر دیا جاتا ہے اور باقی کو نظریہ یا اصول میں شامل کر لیا جاتا ہے۔ دھیرے دھیرے باہمی مجرد خیالوں، توضیحی یا تشریحی خیالوں کا علم ہوتا ہے جو رجحان کی وضاحت اور پہلے اعلان کرنے کے مقصد سے متغیرات کے درمیان تعلقاتوں کو واضح کر کے رجحان کا منظم تصویر کشی کرتا ہے۔ نظریہ باہمی پر مبنی مجرد خیالوں اور قانون و قائدے کا منظم زمرہ یا درجہ بندی ہے، جو علم کے ایک اہم میدان کو ساتھ ساتھ منسلک کرتا ہے یا اسے ایک ساخت فراہم کرتا ہے۔ نظریہ موجودہ علم کو ساتھ ساتھ لے کر چلتا ہے واقعوں یا تعلقاتوں کی وضاحت کرتا ہے اور آخر میں ان باتوں کا مستقل وضاحت کرتا ہے جو ابھی تک دیکھی نہیں گئی ہے۔

نظم ونسق عامہ میں نظریہ کی وضاحتی خصوصیات ہمیں دیکھنے اور سمجھنے میں مدد دیتی ہے۔ اگر نظریہ نظم ونسق عامہ کے مظاہر کو دیکھنے اور سمجھنے میں ہماری مدد کرتی ہے تو کیا نظریہ ہمیں اس کی پیشن گوئی کرنے میں مدد کرے گی؟ *Herbert Kantmen* کے مطابق نظریاتی تبدیلی کا پیشہ وارانہ بنیاد پر مبنی اور غیر جانبدار مجاز نظم ونسق عامہ سے سیاسی طور پر جواب دہ اور متعصب نظم ونسق ہے۔ نظم ونسق عامہ نظریہ تاریخی تجزیہ ادارہ جاتی مطالعہ اور فلسفہ سے ماخوذ سمجھی جاتی ہے جتنا کہ نظم ونسق کا نظریہ شماریاتی تجزیہ اور ریاضی کے ماڈلز سے ماخوذ ہے، نظم ونسق عامہ میں نظریہ اس بنیاد پر مختلف ہوتا ہے کہ موضوع عام طور پر تنظیمی، آپریشنل انتظامی یا عام طور پر پالیسی سے متعلق ہو سکتا ہے۔

نظریہ ایک بہتر ہتھیار یا وضاحت کی آخری درجہ کی تبدیلی کا رجحان ہوتا ہے۔ نظریہ کی تشکیل یا تخلیق کے تصورات سے کی جاتی ہے اور اس کا مقصد حقیقی دنیا کے مسائل اور موجودہ تعلقات کی وضاحت کرتا، نظم ونسق عامہ میں تنظیم سے متعلق مختلف نظریہ مشہور ہیں، لیکن بنیادی طور پر نظم ونسق عامہ میں دو نظریے زیادہ مشہور ہیں۔ کلاسیکی یا روایتی، سائنس یا طرز عمل نظریہ۔ ان کا عام طور سے درجہ بندی نہیں کیا جا سکتا ہے۔ مختلف دانشوروں اور محققوں کے مطابق نظم ونسق عامہ میں دیگر سماجی دانشوروں کی مدد سے مندرجہ ذیل نظریہ مشہور رہے ہیں۔

1۔ کلاسکی نظریہ یا رسمی نظریہ یا مشینی نظریہ یا ساختی نظریہ یا روایتی نظریہ

2۔ انتظامی نظریہ

3۔ دفتر شاہی نظریہ

4۔ سائنسی نظریہ

5۔ انسانی تعلقات کا نظریہ یا غیر رسمی نظریہ یا سماجی، معاشی نظریہ

6۔فیصلہ سازی کا نظریہ

7۔رویہ جاتی نظریہ

8۔نظامی نظریہ

9۔سماجی،نفسیاتی نظریہ یا متحرکہ کا نظریہ

10۔ماحولیاتی نظریہ

11۔ترقیاتی نظم ونسق کا نظریہ

12۔بین الکلیاتی نظریہ

13۔مابعد رویہ جاتی نظریہ

14۔Contigency Approach

15۔عوامی پسند نظریہ

16۔جدید عوامی انتظامیہ کا نظریہ

17۔تنقیدی نظریہ

18۔ڈسکورس نظریہ

19۔مابعد جدیدیت کا نظریہ وغیرہ

نظریہ حقائق کا مختصر خاکہ پیش کرتا ہے جو پہلے کی تصورات کا منطقی ڈھانچہ ہے۔ جن سے *Emperical* قانون یا نظریے حاصل کیے جا سکتے ہیں۔ یہ منطقی، توضیحی یا باہمی تعلقات، علامتی مجرد خیالوں کا ڈھانچہ ہے۔اسی میں واقعات یا نظریاتی میدان سے متعلق معلومات اور حقائق کو صحیح مقام پر رکھا جاسکتا ہے۔ نظریہ بتائی گئی سرحدوں یا حدود میں مناسب وسیع پیمانہ ہے، جو متغیرات کے درمیان تعلقات کو واضح کرتا ہے۔ نظریوں کی نشوونما کرنا کئی نقطۂ نظر سے اہم ہے یہ حقیقت کو تناظر فراہم کرتا ہے۔قدیم گہری واقفیت ظاہری واقعوں کے ذریعے سے جدید نقطہ نظر سے اجاگر کرتا ہے اور قیاس کی ہوئی بات میں آگے نظریہ قائم کرنے اور اعداد، ذرائع وسائل کے لیے بنیاد فراہم کرتا ہے۔

1.4 نظریہ کی خصوصیات *(Characteristics of Theory)*

نظریات اور واقعات ایک دوسرے سے گہری قربت رکھتے ہیں۔ایک نظریہ کا وجود بغیر عملی واقعات کے ممکن نہیں ہے۔ متبادل طور پر کسی بھی واقعے کے رویے ایک مناسب نظریے کے وجود کے بغیر تجزیہ نہیں کیا جاسکتا ہے۔لہٰذا واقعہ اور نظریہ ایک دوسرے پر منحصر ہوتے ہیں۔ایک راستہ دیکھاتا ہے تو دوسرا راستہ کو ہموار کرتا ہے۔ نظریہ کو متبادل اصولوں کے طور پر بیان کیا جاتا ہے۔یہ مسلسل مشاہدہ، محتاط امتحان، منطقی تجزیہ اور کسی خاص واقعے یا رجحان کے بنیادی اصولوں میں سے کم یا زیادہ عین مطابق وضاحت کا نتیجہ ہے۔ایک بہتر نظریہ کی عام طور پر درج ذیل خصوصیات ہوتی ہیں:

- نظریہ کا مستند اور معیاری ہونا لازمی ہے۔اس کو حاکم مجاز ہونا چاہیے۔ایک نظریہ کو وسیع قبولیت حاصل ہونی چاہیے۔
- نظریہ میں موجودہ واقعات کو صحیح طریقہ سے جانچ پڑتال اور وضاحت کرنے کی کیفیت ہونا چاہیے۔
- نظریہ میں پیدا ہونے والے حالات کو حل کرنے کی قوت ہونی چاہیے۔ایک نظریہ تصدیق شدہ اور مستقل مفروضہ پر مبنی ہونا چاہیے۔
- نظریہ میں گزشتہ واقعات کا تجزیہ کرنے کی صلاحیت بھی ہونی چاہیے۔

- نظریہ میں مستقبل کے کسی بھی واقعے کے بارے میں پیشن گوئی کرنے کی صلاحیت ہونی چاہیے۔
- نظریہ عام طور پر وضاحتی ہونا چاہیے۔ نظریہ جتنا وضاحتی ہوگا اتنا ہی مفید ہوگا۔ نظریہ خلاصہ یا عمومی نوعیت کا ایک تصوراتی اور منطقی قسم ہے۔اسے سائنس کے اہداف میں حصہ لینا چاہیے۔
- یہ غیر متذلذل (Parsimonious) ہونی چاہیے۔ نظریہ طاقتور ہونی چاہیے۔ نظریہ خیالی نہیں ہونا چاہیے۔ نظریہ کو سماج کا اعتبار حاصل ہونا چاہیے۔ نظریہ کو مقاصد پر مبنی ہونا چاہیے۔
- نظریہ کی فطرت یا نوعیت کم خرچیلی ہونی چاہیے تاکہ دوسرے اس کی جانچ پڑتال کر سکیں۔ بہتر نظریہ اثرات پر توجہ مرکوز کرتی ہے نہ کی کسی واقعے کے سبب پر مرکوز ہوتی ہے۔
- نظریہ کو حقائق کے طور پر نہیں تسلیم کیا جاتا کیونکہ اس میں اکثر ترمیم کی جاتی ہے اور دوبارہ غور و فکر کیا جاتا ہے۔
- بہتر نظریہ اندر اور باہر سے معقول، عقلی، منظم اور تحقیقی بنیاد پر منظم ہونا چاہیے۔ کسی نظریہ کی بہتری سائنس کے مقاصد کے تحت اس کے کارنامہ کے مقدار پر مبنی ہوتی ہے۔اس کا مطلب یہ ہوا کہ تمام اصول بہت زیادہ وسیع ہوتے ہیں۔ دیگر اصول کی طرح انتظامی اصولوں کو بھی سائنس کے مقاصد کا معاون ہونا چاہیے۔
- نظریہ کو تحقیق پر خیال مرکوز کرنے کے لیے مددگار ہونا چاہیے۔ نظریہ حقائق پر مبنی ہونا چاہیے۔اس میں بتایا جانا چاہیے کہ کون سے حقائق اہم اور یکجا کیے جانے والے ہیں۔
- بہتر نظریہ تحقیق سے حاصل نتیجوں کی افادیت یا جواز میں اضافہ کے لیے مددگار ہونا چاہیے۔ نظریہ کو مضمون کی وسعت واضح طور سے طے کرنا چاہیے۔ بہتر نظریہ اثرات پر مرکوز ہوتی ہے کسی رجحان کی وجوہات پر نہیں۔
- نظریہ کو کبھی بھی حقائق کے بیانات نہیں سمجھا جاتا ہے، نظریہ کو حقائق کے طور پر شمار نہیں کیا جاتا ہے کیونکہ اس میں کثرت سے ترمیم اور دوبارہ غور و فکر کیا جاتا ہے۔
- نظریہ مخصوص طرح کی ہونی چاہیے۔ نظریہ کو واضح طور پر ڈسپلن کے ڈومین کو واضح کرنا چاہیے۔اس کو تحقیقی کاوشوں کے اہم امور کی طرف ہدایت کرنا چاہیے۔ نظریہ میں نہ کچھ الگ تھلگ حقائق بلکہ پوری ڈومین میں طاقتور وضاحت اور پیشن گوئی کرنے کی صلاحیت ہونی چاہیے۔

Kuhn نے بہتر نظریہ کی درج ذیل خصوصیات بیان کی ہے:

- نظریہ درست ہونی چاہیے۔
- نظریہ مستقل ہونی چاہیے۔داخلی طور پر اور فطرت سے متعلقہ پہلوؤں پر لاگو دیگر فی الحال قبول شدہ نظریات کے ساتھ ہونی چاہیے۔
- اس کا دائرہ بہت وسیع ہونا چاہیے۔
- نظریہ بہت سادہ ہونا چاہیے۔

- یہ بہت نتیجہ خیز ہونا چاہیے۔ تحقیق کے نئے نتائج فراہم کرنے والا ہونا چاہیے۔ نظریہ کو نئے واقعات کا خلاصہ کرنا چاہیے۔

ایک بہترین نظریے کی خصوصیات (Akars and Sellers 2013)، (Joubert 2008)، Tittle 2016 اور Williams and MC Shane 2014 نے مندرجہ ذیل خصوصیات بیان کی ہے:

- Parsimony یہ کسی فراہم کیے گئے واقعے کو آسان طریقہ سے سمجھ کر حاصل کیا جاتا ہے۔
- دائرہ کار (Scope)۔ وہ خصوصیات جو بیان کرتی ہیں کہ کسی فراہم کیے گئے واقعے میں سے کتنا اصول وضاحت کرنا چاہتا ہے۔
- قابل عمل (Plausible) نظریہ دو یا زیادہ حقائق کے مابین وضاحت فراہم کر سکتا ہے۔
- منطقی مستقل مزاجی (Logical Consistency) ایک نظریہ اپنے تصورات اور مقام کے لحاظ سے کس حد تک معنی رکھتا ہے۔
- آزمائش (Testability) ایک نظریہ کو اس حد تک تجرباتی سائنسی جانچ میں ڈالا جا سکتا ہے۔ یہ واضح ہے کہ کچھ نظریات کی جانچ نہیں ہو سکتی ہے۔
- غلط ثابت ہونا (Falsifiability) کسی وضاحت تردید کے لیے نظریات کی جانچ ضروری ہے۔
- پیشن گوئی (Predictability)۔ کسی نظریے کی قابلیت جو مستقبل کے سماج مخالف عناصر یا مجرمانہ سلوک کو پیش کر سکتی ہے۔ نظریہ کو پیشن گوئی کرنا چاہیے کہ کسی فراہم کیے گئے تجربہ سے کیا حاصل ہوگا۔ یہی چیز نظریہ کو بہتر حیثیت فراہم کرتی ہے کیونکہ اس کی بنیاد خالص قیاس آرائیوں پر نہیں بلکہ باخبر قیاس پر مبنی ہے۔

سب سے بہتر نظریہ وہ ہے جو معاشرتی زندگی کے ایسے پہلوؤں کو منطقی لحاظ سے بیان کرتے ہیں اور ان کی وضاحت کرتی ہیں۔ جو معاشرتی دنیا کے منظم مشاہدے کے ساتھ مطابقت رکھتی ہیں۔ نظریہ ہمیں چیزوں کو دیکھنے کے قابل بناتی ہیں۔ نئے زاویوں، نقطہ نظر، ہماری زندگی، کنبہ، معاشرہ اور سماج کو زیادہ سے زیادہ سمجھنے میں مدد کرتی ہے۔ بیشتر لوگوں کا خیال ہے کہ نظریہ کا عملی الحاق نہیں ہے، لیکن یہ سچ نہیں ہے۔ ہمارے زیادہ فیصلے اور کام قیاس آرائی پر مبنی ہوتے ہیں اور قیاس آرائی ہماری شخصیت پر مبنی ہوتی ہے۔ نظریہ سماجی زندگی سے متعلق ہوتی ہیں۔ نظریہ میں یہ ممکنہ صلاحیت موجود ہوتی ہے کہ وہ اپنے اور دوسروں کے اعمال اور اپنے اور دوسروں پر ان اعمال کے ممکنہ اثرات کی ترجمانی کرنے کے لیے نظریاتی اوزار فراہم کرتی ہے۔

1.5 نظریہ کے مقاصد *(Purpose of Theory)*

نظریہ کے درج ذیل مقاصد ہوتے ہیں:

- نظریہ کا مقصد تصوراتی ڈھانچہ فراہم کرنا ہوتا ہے۔
- نظریہ کو عملی مقاصد کے لیے استعمال کیے جانے والے ایک ٹھوس آلہ کے طور پر استعمال کیا جا سکتا ہے۔
- نظریہ سائنسی نتائج کو معنی خیز اور عام بناتا ہے۔

- نظریہ سمت اور محرک دونوں کی فراہمی کے ذریعے تحقیق اور علم کی توسیع کو تحریک دیتا ہے۔
- نظریہ منطقی اور معنی خیز انداز میں اعداد و شمار کی درجہ بندی اور ترتیب دینے کا طریقہ فراہم کرتا ہے۔
- نظریہ مشاہدہ اور سمجھ کے لیے ماڈل یا ڈھانچہ فراہم کرتا ہے۔
- ایک نظریہ واقعات، طرز عمل اور حالات کو سمجھنے کا ایک منظم طریقہ پیش کرتا ہے۔

1.6 نظریہ کی اہمیت *(Importance of Theory)*

نظریہ کی اہمیت درج ذیل ہیں:

- نظریہ نظریاتی طور پر سیکھنے کی بنیاد ہے۔
- نظریہ حقائق کو سمجھنے کا ڈھانچہ فراہم کرتا ہے۔
- نظریہ اعتراف میں کیا واقعات ہو رہے ہیں ان کو سمجھنے یا وضاحت کرنے میں مدد فراہم کرتا ہے۔
- نظریہ مستقبل کے واقعات کی قیاس آرائی کرنے میں مدد کرتا ہے۔
- نظریہ جواب دہی کو یقینی بناتا ہے۔
- نظریہ امتیازی سلوک سے بچنے میں مدد کرتا ہے۔
- نظریہ رہنمائی فراہم کرتا ہے۔
- نظریہ کسی موضوع کی وضاحت کرتا ہے۔
- نظریہ تجویز فراہم کرتا ہے۔
- نظریہ پیشن گوئی فراہم کرتا ہے۔
- نظریہ خیالات فراہم کرتا ہے۔
- نظریہ پیچیدگی اور غیر یقینی کو سمجھنے کا ایک طریقہ فراہم کر سکتا ہے۔

نظریہ وہ علم ہے جو عملی طور پر استعمال ہوتا ہے۔ نظریہ مواد ہے، نظریہ مستقل نہیں ہوتا ہے۔ یہ عارضی ہوتا ہے، اس کی نظر ثانی کی جا سکتی ہے۔ اس میں ترمیم کیا جا سکتا ہے جس سے یہ زیادہ درست ہو جاتا ہے۔ ایک نظریہ کی ترقی ایک وجہ سے زیادہ اہم ہوتی ہے کہ یہ حقیقت کا ایک نقطہ نظر فراہم کرتا ہے جس سے واقف مناظم سے نئے تصورات کی تحریک پیدا ہوتی ہے اور مزید نظریہ سازی کے لیے ایک بنیاد تشکیل کیا جاتا ہے۔ نظریہ عمل کرنے، حقائق کو جمع کرنے، نئے عمل کی دریافت کرنے اور جن مظاہروں کی جانچ پڑتال کی جا رہی ہے اس کی وضاحت کرنے کے لیے رہنمائی کا کام کرتی ہے۔ نظریات مستقبل کو سمجھنے، پیشن گوئی، اثر و رسوخ اور انتظام کرنے میں مدد کرتے ہے۔ نظریہ کی تعمیر اہمیت ہونے کی وجہ سے انسان کسی بھی نظم و ضبط کی نشو نما اور نشو نما کا ناگزیر حصہ بن جاتا ہے۔ نظریہ واقعات، طرز عمل اور حالات کو سمجھنے کا ایک منظم طریقہ پیش کرتا ہے۔

1.7 انتظامی نظریہ (Administrative Theory)

انتظامی نظریہ ایک اصطلاح ہے جو انتظامی فکر، انتظامی فلسفہ، انتظامی تجزیہ، انتظامی خیالات، انتظامی امتحانات، انتظامی نظریہ اور انتظامی نظام کے اصولوں کے مظہر کے طور پر استعمال ہوتا رہا ہے۔ آج بھی انتظامی نظریہ اور انتظامی فلسفہ ایک دوسرے کے متر ادف سمجھا جاتا ہے لیکن حقیقت میں یہ دونوں الفاظ ایک جیسے نہیں، فلسفہ ذہانت کی سائنس ہے۔ انتظامی فلسفہ، فلسفہ کا ایک جز ہے۔ فلسفہ دنیا کی ہر چیز کی وضاحت کرنے کی کوشش کرتا ہے اس تناظر میں فلسفہ نہ صرف آزمائش کرتا ہے بلکہ یہ بھی مشاہدہ کرتا ہے کہ کس شئے کو کیسا ہونا چاہیے۔ پیلو ویل کا کہنا ہے کہ فلسفہ معنی کی تلاش ہے۔ یہ ہمارے علم کو کچھ عقلی اور معنی خیز نمونوں میں ترکیب کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ فلسفہ کا اصل مقصد نہ صرف یہ کہ ہمارے علم کو بڑھاتا ہے بلکہ اسے اور مزید گہرا کرتا ہے۔ جب فلسفہ کا اطلاق انتظامی واقعات پر ہوتا ہے تو ایک انتظامی فلسفہ بن جاتا ہے۔

جب عام نظریہ کا تعلق انتظامی ساخت اور حکومت کے کاموں سے ہوتا ہے تو ایسے نظریے کو انتظامی نظریہ کہتے ہیں۔ انتظامی نظریہ کو واضح کرتے ہوئے ایک ہندوستانی مفکر نے اپنی کتاب 'Adminsitrative Theory' میں تحریر کیا ہے کہ انتظامی اصول انتظامیہ کے ذہنی تصورات سے متعلق تجربوں یا انتظامی حالات کے معائنہ سے پیدا ہوئی تصور پر مبنی ہے۔ ویسے یہ تقابلی مطالعہ یا مفکروں کی رائے مشورہ یا تھیوری سے بھی پیدا ہو سکتا ہے۔ انتظامی میدان میں تصورات کی ارتقا میں دیگر مضامین میں ہوئے نشو و نما سے بھی مدد حاصل ہو سکتی ہے۔ یہ سماجی علوم کی وجہ سے ممکن ہے جو مختلف مضامین کو یکجا کرتا ہے اس سے یہ بھی ثابت ہوتا ہے کہ دوسرے سماجی علوم کے ارتقا یا ان میں نظریاتی یا کردار سے متعلق ہونے والی تبدیلی کا اثر انتظامی اصولوں پر پڑتا ہے۔ نظم و نسق عامہ کے مضمون کے تحت نظریہ لفظ کا استعمال بہت زیادہ غور و فکر کر کے کرنے کی ضرورت ہے۔ ڈیوڈ اسٹن کے لفظوں میں ''قبول کیے جانے لائق تکنیکوں سے یکجا کیے گئے اعداد و شمار ہمیں اپنے آپ میں زیادہ علم نہیں فراہم کر پائے۔ علم تبھی فائدہ مند اور قابل اعتماد ہو سکتا ہے جب اس کے اندر ڈھانچہ موجود ہو اور یہ زیادہ یا بڑی حد تک بنیاد پر زیادہ سے زیادہ معاملوں میں نافذ ہو سکے۔ اگر مختصر لفظوں میں کہا جائے تو جب علم کو ایک منظم اور عام خیال کی طرح ڈھالتے ہیں تو یہ مختلف مخصوص معاملوں پر نافذ ہوتا ہے''۔

نظم و نسق عامہ کی موجودہ حالات ایسی ہے کہ اس میں ایسے نظریہ عملی طور پر جس حد تک موجود ہیں ان سے زیادہ ان پر بحث ہوتی ہے۔ مطالعے کے ایک مضمون کی حیثیت سے نظم و نسق عامہ ہر کسی کا میدان ہے جو اخلاقی طور سے انتظامیہ میں یا دیگر میدانوں میں اکیڈمی سر گرمیوں سے جڑے ہیں۔ ان تمام کے پاس نظم و نسق عامہ کے کسی نہ کسی پہلو پر بحث و مباحثہ کرنے کے لیے کچھ نہ کچھ مدّا ہوتا ہے۔ اس حالات پر اپنا خیال ظاہر کرتے ہوئی مارٹن لینڈاؤ (Martin Landau) نے تنزیہ طور پر بیان کیا ہے کہ ''انتظامی اصولوں کی خاصیت ہے کہ نظریات مدّ مقابل تعصب کا زبانی کھچڑی اور غفلت میں ڈالنے والی دلیل کا طریقہ نہ تو ایک عام تحقیق و روایت بھی حاصل ہوتی ہے۔ تجسس نہیں تجسس اور تحقیق یا دریافت کے کسی خاص میدان کو لے کر اتفاق رائے پائی جاتی ہے۔ ہر مسابقتی خیال کمیونٹی دوسرے پر سوالیہ نشان لگاتا ہے اور عام طور سے منظور شدہ معیار کا وجود نہیں ہے۔ پیٹر سیلف نے بھی اسی طرح اشارہ کرتے ہوئے بیان کیا ہے کہ ''نظم و نسق عامہ کے لیے مختلف نظریہ تشکیل کیے گئے ہیں جو یا تو مختلف مضمون سے حاصل کیے گئے ہیں یا جس کا کوئی علمی مضمون کی حیثیت نہیں ہے''۔

اسی مایوس کن حالات نے ہر برٹ سائمن کو مجبور کیا کہ ''ایک ایسے صحیح طریقہ سے وضاحت نظم ونسق عامہ کی دریافت کی جائے جہاں سخت سائنسی تجزیہ کی گنجائش ہو۔ یہ بات تو واضح ہے کہ نظم ونسق عامہ کے میدان میں نظریہ طے کرنا کوئی آسان کام نہیں ہے کہ مختلف طرح کے عوامی تنظیم، انتظامی ڈھانچے اور عمل ایک ساتھ موجود ہیں۔ کسی مبنی اصولوں کی جانچ مختلف ثقافتی حالات میں کرنی پڑتی ہے تبھی انہیں عام طور سے قبول کیا جاتا ہے۔ مارٹن لینڈو(Martin Landau) کے مطابق انتظامی نظریوں پر لاتعداد مسابقتی خیال نظام، کثیر اللسان بھسیوں کی چھاپ لگی ہے اور اس لیے تبادلہ خیال کی غلط فہمی ہے۔ اس کے لیے نہ تو تحقیقی روایت عام ہے اور نہ ہی جانچ کے عام میدان کے لیے ضروری اختلافات ہے۔ ہر مسابقتی خیال نظام دوسرے سے سوال کرتا ہے۔ پیٹر سیلف(Peter Self) نے بھی اس طرف اشارہ کرتے ہوئے بیان کیا ہے کہ نظم ونسق عامہ کو لے کر مختلف نظریہ تشکیل کیے گئے ہیں جو یا تو مختلف مضامین سے حاصل کیا گیا ہے یا جن کا کوئی تعلیمی مضمون نہیں ہے''۔

لفظ نظریہ عام طور سے ایک بنیادی عالمگیری حقیقت یا منطقی جملہ سے ہوتا ہے جو کام اور وجوہات کے درمیان تعلق قائم کرتا ہے۔ خیالات اور کام کے مقاصد کو ظاہر کرتا ہے۔ اس لیے اصول کو سمجھنے اور کن کاموں کے کیا نتیجے ہوں گے اس کی پیشن گوئی کرنے میں مددگار ہوتے ہے۔ اس طرح اصول کا بنیاد تمام افعال کے رویہ والا ہوتا ہے۔ ایک موثر منیجر کسی بھی کاروبار، صنعت اور ملک کی معاشی ترقی اور خوشحالی کا سہولت فراہم کرنے والا ہوتا ہے۔ نظم ونسق عامہ کو عالمی دباؤ کی وجہ سے قابل قبول بنانے کے لیے عدم دفتر شاہیت، دفتر شاہی کے اختیار کو کم کرنے ڈیس انویسٹمنٹ، بازار پر مبنی، آزادیانہ، خانگیانہ جیسے اصلاحات نے نظم ونسق کے فلسفیانہ تصور میں تبدیلیاں لائی ہیں۔ جن اصلاحات کا ایک سلسلہ شروع ہوا ہے وہ عوامی نظاموں اور اداروں میں تبدیلی لانے کی طرف راغب ہے اس تناظر میں انتظامی نظریہ کا علم ہونا چاہیے۔

1.8 انتظامی نظریہ کے معنی، نوعیت اور خصوصیات

(Meaning, Nature and Characteristics of Administrative Theory)

انتظامی نظریہ کے متعلق یہ صحیح ہے کہ یہ انتظامی کاموں کو سمت فراہم کرنے، نتیجوں کی وضاحت کرنے اور ان کی قیاس آرائی کرنے میں مدد کرتی ہیں۔ ان اصولوں کی تفسیر معاشی سرگرمیوں کے مختلف طول وعرض میں انتظامیہ کے تجربات اور تسریح کی طرف سے ممکن ہو سکتا ہے۔ ان کا بنیادی مقصد انتظامی اصولوں کو نفاذ کرنا ہوتا ہے جس سے انتظامیہ کے عمل میں منیجروں کے کاموں کی راہ آسان اور مقاصد حاصل ہو سکے۔ اس طرح یہ اصول سائنسی عمل کے طور پر کام جاری رکھیں گے۔ شاید یہی وجہ ہے کہ انتظامی نظریوں کا استعمال کرتے وقت مختلف اور تبدیل شدہ حالات میں منیجر علاحدہ علاحدہ خیال پر توجہ دیتے ہیں۔ تبدیل کرنے والے بیرونی اور اندرونی عوامل کی خصوصی دیکھ بھال کرتے ہیں۔ حقیقت میں ہر منیجر ان اصولوں کو اپنی فکر اور مقصد کی مطابق علاحدہ علاحدہ طور سے وضاحت اور استعمال کرتا ہے۔ اس طرح یہ لچکدار ہوتا ہے ان کو مختلف حالات اور ضرورت کے مطابق استعمال کیا جاسکتا ہے۔ انتظامی نظریہ کی خصوصیات درج ذیل ہیں:

- انتظامی نظریہ انتظامی سرگرمیوں میں منظم آپریشن کے تحت ایک رہنمائی یا ہدایتی اصول ہے جن کی بنیاد پر کاروباری حالاتوں و چیلنجوں کو سمجھا جاسکتا ہے جس سے تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

- پہلے سے متعین نظریہ منیجروں کو انتظامی میدان میں ایک مضبوط بنیاد فراہم کرتے ہیں۔
- انتظامی نظریہ صرف انتظامی کارکردگی میں اضافہ نہیں کرتے ہیں بلکہ صنعتی پروگراموں کو بھی ترقی کی طرف متوجہ کرتے ہیں۔
- انتظامی نظریوں کے بغیر انتظامی سائنس کی نوعیت کو سمجھنا مشکل کام ہے۔
- انتظامی نظریہ منیجروں کے مطالعے اور تربیت کے لیے بھی فائدہ مند ہوتا ہے۔
- انتظامی نظریہ انسانی رویہ، عادتوں ودلچسپیوں سے متعلق تحقیق کرنے کے لیے لازمی بنیاد فراہم کرتے ہیں۔
- اس کے ارتقاسے جدید تحقیقات میں اضافہ ہوتا ہے اور انتظامیہ اور صنعت کے میدان میں اور بہتر ہم آہنگی قائم ہوتی ہے۔

1.9 انتظامی نظریہ کی اہمیت *(Importance of Administrative Theory)*

انتظامی نظریہ کی اہمیت اس کی افادیت کی وجہ سے ہوتی ہے۔ یہ انتظامیہ کو فائدے مند علم فراہم کرتی ہے اور انتظامی طرز عمل کو اثر انداز بناتی ہے۔ منیجر ان اصولوں کو اپنے ذمے داریوں کو پورا کرنے کے لیے استعمال میں لا سکتے ہیں۔ اصول منیجروں کو فیصلہ کرنے اور ان کو نافذ کرنے میں مدد کرتے ہیں۔ انتظامی نظریہ کی اہمیت درج ذیل ہیں:

- منیجروں کو حقیقت افادیتی علم فراہم کرتی ہے۔
- اس کے ذریعے وسائل کا زیادہ استعمال اور اثر دار انتظام کیا جاتا ہے۔
- یہ سائنسی فیصلہ کرتی ہے۔
- یہ بدلتے حالات کی ضرورتوں کو پورا کرتا ہے۔
- یہ سماجی ذمے داریوں کو پورا کرتی ہے۔
- اس کا استعمال انتظامیہ کی تربیت، تعلیم اور تحقیق کے بنیاد کے طور پر کیا جاتا ہے۔

عصری سماجی علوم کی لغت میں نظریہ ایک اہم لفظ ہے۔ لفظ نظریہ کا استعمال مسلسل سماجی علوم کے ماہرین کرتے رہے ہیں۔ انہوں نے نظریہ کا فروغ سماجی تحریک کے لیے کیا تھا۔ لفظ نظریہ ایک احساس سے وابستہ غیر یقینی صورت حال ہے۔ تجاویز کا نظریہ قرار دینا درست نہیں ہے کیونکہ ان کی حقیقت متعین نہیں ہوتی ہے۔ فلسفیانہ معنو میں نظریہ اور عمل کے مابین تعلقات بالکل مختلف ہوتے ہیں۔ لفظ نظریہ کا اصل معنی مشاہدہ کرنا یا غور وفکر کرنا ہوتا ہے۔ لیکن سائنس دانوں کے نزدیک نظریے کے متضاد معنی ہیں۔ ایک نظریہ فطری دنیا کی ایسے پہلو کی بہتر طرح سے وضاحت کرتی ہے جس میں قوانین، فرضی تصورات اور حقائق شامل ہو سکتے ہیں۔

1.10 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- نظریہ کی تعریف اور خصوصیات کا مطالعہ کیا۔

- نظریہ کے مقاصد اور اہمیت پر غور کیا۔
- انتظامی نظریہ کے معنی، نوعیت اور خصوصیات کو سمجھا۔
- نظم ونسق عامہ میں نظریات کے تعاون کا مطالعہ کیا۔
- انتظامی نظریات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

1.11 کلیدی الفاظ (*Keywords*)

1۔ کلاسکی انتظامی نظریہ

اس نظریہ کی خصوصیت عقلی معاشی نظریہ، سائنسی انتظامیہ، انتظامی اصول اور دفتر شاہی تنظیم ہے۔ عقلی معاشی نظریہ کا تصور تھا کہ لوگ عام طور سے معاشی فائدہ سے متاثر ہوتے ہیں۔ ایف ڈبلو ٹیلر نے سائنسی انتظامیہ پیداوار کے لیے ایک بہتر سائنس کا استعمال کرنے پر زور دیتا ہے۔ یہ اصول تقسیم کار، انسان اور مشین کے درمیان باہمی تعلقات اور لوگوں کے انتظامیہ پر مبنی ہے۔

2۔ نوکلاسکی اصول یا انسانی تعلقات کا نظریہ

یہ تصور 1920 سے 1950 کے درمیان فروغ پائی۔ اس نظریہ کا خیال تھا کہ ملازم صرف قانون، قائدہ، اختیار اور معاشی سہولیات کی وجہ سے صرف عقل سے کام نہیں لیتے بلکہ وہ سماجی ضرورتوں اور برتاؤ اور رویہ سے بھی متاثر ہوتے ہیں۔ یہ حقیقت ہے کہ صنعتی انقلاب کے شروعاتی دور میں تکنیکی اور سائنس پر زیادہ زور تھا۔ انسانی رویہ پر زور نہیں دیا جاتا تھا لیکن اس نظریہ نے انسانی رویہ پر بہت زیادہ زور دیا۔

3۔ رویہ جاتی نظریہ

تنظیمی رویہ جاتی نظریہ کرس آرگیرس، ڈگلس میکس گریگر، ابراہم ماسلو اور برز برگ انتظامی نظریہ کو فروغ دینے کے لیے نفسیات، سماجیات اور انسانی مطالعہ (*Anthropologist*) کا استعمال کیا۔

1.12 نمونہ امتحانی سوالات (*Model Examination Questions*)

1.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (*Objective Answer Type Questions*)

1۔ نظریہ کس صدی کی ایجاد ہے؟

(*a*) 13 (*b*) 14

(*c*) 15 (*d*) 16

2۔ Theory کس زبان سے اخذ کیا گیا ہے؟

(a) یونانی (b) اطالی

(c) رومن (d) جرمن

3۔ کسی نظریہ کی صداقت اور افادیت کا انحصار کس پر ہوتا ہے؟

(a) وضاحت اور پیشن گوئی کرنے کی صلاحیت پر (b) متعین رائے پر

(c) حقیقی عمل پر (d) یہ تمام

4۔ یہ کس مفکر کا قول ہے کہ "نظریہ ایک قسم کا جال ہے جس سے دنیا کو قبضے میں کیا جاسکے۔"

(a) کارل پاپر (b) کیڈن

(c) ڈین ہارٹ (d) اسٹیونز

5۔ نظم ونسق عامہ میں نظریہ کا مطالعہ کن وجوہات سے کیا جاتا ہے؟

(a) کسی مضمون کو سمجھنے کے لیے ایک مستحکم ذریعے ہونا (b) موثر طریقہ سے گفتگو کرنے کے قابل بنانا

(c) حقیقت میں نظریہ چیلنج کو فراہم کرتی ہے (d) یہ تمام

6۔ درج ذیل میں نظریہ کے افعال ہیں،

(a) نظریہ مناسب دلائل پر مبنی ہوتا ہے۔ (b) نظریہ کی وضاحتی خصوصیات ہوتی ہیں

(c) نظریہ تنظیم کو منظم طریقے سے سرمایہ فراہم کرتا ہے (d) یہ تمام۔

7۔ Kuhn نے ایک بہترین نظریے کی کیا خصوصیات بیان کی ہے؟

(a) درست ہونی چاہیے (b) مستقل ہونی چاہیے

(c) دائرہ وسیع ہونا چاہیے (d) یہ تمام۔

8۔ انتظامی نظریہ کی تشکیل کس ملک میں انجام دی گئی؟

(a) ہندوستان (b) برطانیہ

(c) جرمنی (d) امریکہ

9۔ نظریہ کا اہم مقصد ہوتا ہے؟

(a) تصوراتی ڈھانچہ فراہم کرنا (b) سائنسی نتائج کو معنی خیز بنانا

(c) سمت اور محرکہ فراہم کرنا (d) یہ تمام۔

10۔ درج ذیل میں انتظامی نظریہ کی اہمیت کیا ہے؟

(a) اس کی افادیت کی وجہ سے ہوتی ہے۔ (b) یہ انتظامیہ کو فائدہ مند علم فراہم کرتی ہے۔

(c) انتظامی طرز عمل کو اثرانداز کرتی ہے۔ (d) یہ تمام۔

1.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. نظریہ سے کیا مراد ہے؟
2. نظریہ کی تعریف بیان کیجیے۔
3. نظریہ کے افعال پر روشنی ڈالیے۔
4. نظریہ کے اہم مقاصد بیان کیجیے۔
5. انتظامی نظریہ سے کیا مراد ہے؟

1.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. نظریہ کا معنی اور مفہوم کیا ہے؟ اس کی اہم خصوصیات کی وضاحت کیجیے۔
2. انتظامی نظریہ کے معنی، نوعیت اور خصوصیت بیان کیجیے۔
3. انتظامی نظریہ کا تنقیدی جائزہ لیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

1۔	(d)	2۔	(a)	3۔	(d)	4۔	(a)	5۔	(a)
6۔	(d)	7۔	(d)	8۔	(d)	9۔	(d)	10۔	(d)

اکائی 2—انتظامی نظریہ کا ارتقاء

(Evolution of Administrative Theory)

اکائی کے اجزا:

2.0 تمہید

2.1 مقاصد

2.2 انتظامی نظریہ کا تاریخی پس منظر

2.3 کلاسکی انتظامی نظریہ

2.4 نو کلاسکی اصول یا انسانی تعلقات کا نظریہ

2.5 دفتر شاہی اور رویہ جاتی نظریہ انتظامی نظریہ کے ارتقا میں تعاون

2.6 محرکہ کا نظریہ اور انتظامی نظریہ کے ارتقا میں تعاون

2.7 جدید نظریہ اور انتظامی نظریہ کے ارتقا میں تعاون

2.8 اکتسابی نتائج

2.9 کلیدی الفاظ

2.10 نمونہ امتحانی سوالات

2.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

2.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

2.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

2.0 تمہید (Introduction)

آج جدید مملکت کو انتظامی مملکت تسلیم کیا جاتا ہے۔ جدید معاشرہ میں نظم ونسق عامہ کی اہمیت بہت زیادہ ہے اور اس کو جدید تہذیب کا دل قرار دیا جاتا ہے۔ نظم ونسق عامہ ایک سر گرم عمل ہے جس کے ذریعے وسائل اور عملہ کو منظم کیا جاتا ہے جو دنیا بھر میں عوامی پالیسی اور فیصلہ کو تشکیل، نافذ اور منظم کرتا ہے۔ ایک مضمون کے طور پر نظم ونسق عامہ کی ابتدا امریکہ میں ہوئی ہے۔ وڈرو ولسن کو اس مضمون کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔ اس نے اپنے مقالے *The Study of Administration* جو پولیٹکل سائنس سہ ماہی جریدہ میں 1887ء میں شائع ہوا تھا۔

اس میں نظم ونسق عامہ کے تفصیل مطالعہ کا ذکر بیان کیا گیا ہے۔اس کے مطابق نظم ونسق عامہ عوامی قانون کا تفصیلی اور منظم مطالعہ ہے۔اس نے بیان کیا ہے کہ نظم ونسق عامہ ایک فن ہے لیکن اس نے زور دے کر کہا ہے کہ اس کا سائنس کی بنیاد پر مطالعہ ہونا چاہیے۔ Woodrow Wilson نے سب سے پہلے سیاسیات۔ نظم ونسق کے علاحدگی کا اصول پیش کیا۔اس کا خیال تھا کہ نظم ونسق اور سیاسیات ایک دوسرے سے علاحدہ ہیں۔اس کے مطابق نظم ونسق کا میدان تجارت کا میدان ہے۔وڈرو ولسن کو نظم ونسق عامہ کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔اس نے اپنے مقالہ ''The Study of Administration''میں نظم ونسق عامہ کا مطالعہ سیاست سے علاحدہ کرنے کی تجویز پیش کی ہے۔

2.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ:

- انتظامی نظریہ کے تاریخی پس منظر کا مطالعہ کریں گے۔
- کلاسکی انتظامی نظریہ اور نوکلاسکی نظریہ کے عناصر کو سمجھ پائیں گے۔
- دفتر شاہی اور انتظامی نظریہ کا مطالعہ کریں گے۔
- جدید نظریہ اور انتظامی نظریہ کے ارتقامیں علمی تعاون پر غور کریں گے۔

2.2 انتظامی نظریہ کا تاریخی پس منظر

(Historical Perspective of Administrative Theory)

انتظامی نظریہ کا منظم مطالعہ اور تجزیہ 19ویں صدی کے آخر اور 20ویں صدی کی ابتدا میں وجود میں آیا۔ ہنری فیول، لوتھر گلک، مونی، فریڈرک ٹیلر، میکس ویبر، ایلٹن مایو، میری پارکر فولیٹ، ہربرٹ سائمن، چیسٹر برنارڈ اور فریڈرک، ہرزبرگ اور ڈگلس میک گریگر وغیرہ اہم مفکرین ہیں جنھوں نے تنظیم کے سائنسی مطالعہ کرنے میں کردار ادا کیا ہے۔ ہنری فیول، گلک، اور ویک اور مونی اور ریلے نے اپنے تجربہ اور مطالعے کے بنیاد پر انتظامی نظریہ کو فروغ دینے میں بہت اہم تعاون کیا ہے۔

نظریہ کا بنیادی دلیل سائنسی انتظامیہ ہے اور یہ اصولوں اور انتظامیہ کے تجربے کی بنیاد پر فروغ پایا ہے۔ نظریہ کا سب سے اہم واسطہ یا معاملات تنظیم کے کچھ عالمی اصولوں کی تشکیل کرنے اور نظریہ کے یہ الفاظ کی کارکردگی اور معیشت کا جائزہ لینے سے ہے۔ ہنری فیول کو انتظامی نظریہ کا بانی تصور کیا جاتا ہے۔اس نے وسیع پیمانہ پر انتظامی اصولوں کے فروغ کرنے پر زیادہ توجہ دی ہے۔ جو عام اور اعلیٰ انتظامی سطحوں کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔اس لیے اس نے انتظامیہ کے پانچ بنیادی فرائض بیان کیے ہیں۔ جو درج ذیل ہیں:

- منصوبہ بندی
- منظم کرنا
- ہدایات

- ہم آہنگی
- نگرانی کرنا

2.3 کلاسکی انتظامی نظریہ (Classical Administrative Theory)

اس نظریہ کی خصوصیت عقلی معاشی نظریہ، سائنسی انتظامیہ، انتظامی اصول اور دفتر شاہی تنظیم ہے۔ عقلی معاشی نظریہ کا تصور تھا کہ لوگ عام طور سے معاشی فائدہ سے متاثر ہوتے ہیں۔ ایف ڈبلو ٹیلر نے سائنسی انتظامیہ کو پیداوار کے لیے ایک بہتر سائنس کے استعمال کرنے پر زور دیا ہے۔ یہ اصول تقسیم کار، انسان اور مشین کے درمیان باہمی تعلقات اور لوگوں کے انتظامیہ پر مبنی ہے۔

لوتھر گلک کلاسیکی نظریہ کا ایک مضبوط حمایتی ہے۔ اس کا انتظامیہ کا اصول انتظامی نظریہ کے ارتقا میں مدد کیا ہے۔ لوتھر گلک نے تنظیم کے دس اصولوں کی وضاحت کی ہے جو درج ذیل ہیں:

- درجہ بندی کے اصول
- تنظیم محکمہ کی بنیاد
- ہم آہنگی کے ذریعے درجہ بندی
- دانستاں ہم آہنگی
- کمیٹی کے ذریعے ہم آہنگی
- لامرکزیت
- وحدت کمان
- خطی اور سہاری ادارہ
- تفویض
- دائرہ نگرانی

مختلف دانشوروں نے انتظامی نظریہ کو فروغ دینے میں اہم تعاون فراہم کی ہے جو درج ذیل ہیں:

لوتھر گلک انتظامی نظریہ کو فروغ دینے میں تعاون کیا ہے۔ وہ انتظامیہ کے روایتی نظریہ کا حمایتی ہے۔ اس نے انتظامیہ کے روایتی اصول کو واضح طریقہ سے بیان کیا ہے۔ اس کا تعلق رسمی تنظیم کے اصول سے ہے۔ اس کا خیال تھا کہ تنظیم کے کچھ مخصوص اصول ہوتے ہیں اور ان اصولوں کو نافذ کر کے تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔ کیونکہ اس کا نظریہ تنظیم کے واضح اصولوں، قاعدوں اور کاموں سے متعلق ہے۔ اس کے نظریہ کو ساختی فعلی نظریہ روایتی اور مشینی نظریہ بھی کہا جاتا ہے۔ کیوں کہ اس میں تنظیم کی ڈیزائن کو بہت زیادہ اہمیت دی جاتی ہے۔ اس نے اپنے مقالہ "*Papers on the Science of Administration*" تنظیم کے دس اصول پیش کیے ہیں۔

اس کے علاوہ لوتھر گلک نے نظم ونسق عامہ کی وسعت، پوسڈ کارب، انتظامی اصلاحات وقت اور نظم ونسق عامہ کے اصول کے ذکر سے انتظامی نظریے کے لیے اس کی خدمات کا اندازہ لگایا جاسکتا ہے۔ اس نے پوسڈ کارب کا جو واضح اصول پیش کیا ہے اس کا استعمال تمام انتظامی تنظیم میں کیا جاتا ہے۔ انتظامی نظریہ کے فروغ میں گلک کی خدمات کو فراموش نہیں کیا جاسکتا ہے۔ اس کے تمام اصول انتظامی نظریہ کے ارتقا میں مدد کیا ہے۔ اس کے تمام اصول انتظامی نظریہ کے ارتقا یا نمو کے راستے میں سنگ میل ثابت ہوا ہے۔

لنڈال اورویک ایک انتظامی مفکر تھا۔ اس نے بھی انتظامی نظریہ کو فروغ دینے کے لیے اہم تعاون فراہم کیا ہے۔ اس نے انتظامیہ کے مجموعی خیالات کو تسلیم کیا ہے اور ویک کا شمار ان انتظامی مفکرین میں ہوتا ہے۔ جو تنظیم کو صحیح سمت میں کنڑول کرنے کے لیے اس کی ساخت اور اصولوں پر زیادہ توجہ دیتا ہے۔ اس کے ذریعے تحریر کی گئی مشہور کتاب *The Theory of Organisation* جو 1952ء میں شائع ہوئی تھی۔ اس کتاب میں اس نے تنظیم کے اصولوں سے متعلق اپنے خیال کا اظہار کیا ہے اور اس بات پر زور دیا ہے کہ تنظیم کے اصولوں کو سائنسی درجہ فراہم کیا جانا چاہیے۔ اس نے تنظیم کے آٹھ اصول کا ذکر کیا ہے جو درج ذیل ہیں:

- مقصدیت کے اصول یا جانبداری کے اصول
- مساوات کے اصول
- ذمے داری کے اصول
- درجہ بندی کا اصول
- دائرہ نگرانی کا اصول
- مہارت کا اصول
- ہم آہنگی کا اصول
- تعریف کا اصول یا تعین

اُروِک نے فیول کے چودہ اصولوں، مونی اور ریلے کے اصول عمل اور اثرورسوخ اور ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ اور ایم پی فالیٹ کے اصولوں کو یکجا کر کے اپنی کتاب "*The Elements of Administrations*" میں انیتس اصولوں کا ذکر کیا ہے۔ اورویک ایک روا تیں انتظامی مفکر تھا۔ اس نے انتظامیہ کے بہت سے اصولوں کو پیش کیا ہے۔ اس نے انتظامیہ اور انتظامیہ کے اصولوں اور رویوں میں اتحاد اور یکسانیت قائم کرنے پر زور دیا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ تنظیم کے سربراہوں کو چاہیے کہ وہ انتظامیہ کے ہر مسائل کو سائنسی طریقوں کے ذریعے حل کریں اور اصولوں میں موجودہ خرابیوں کو ترمیم کرنے کے لیے تیار رہنا چاہیے اور ان میں ذہنی ایمانداری موجود رہنی چاہیے اور ویک نے اس بات پر زور دے کر کہا ہے کہ تنظیم کا سربراہ تعصب پرست نہ ہو کر اپنے کام کے لیے وفادار ہونا چاہیے۔

2.4 نوکلاسکی اصول یاانسانی تعلقات کا نظریہ *(Neo-Classical Theory or Human Relations Theory)*

انسانی تعلقات کا نظریہ نظم ونسق عامہ کا ایک اہم نظریہ ہے۔اس نظریہ کے بانی ایلٹن مایو ہیں جس کے ذریعے ایف ڈبلو ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ کے نظریہ کی تنقید کی گئی ہے۔انتظامی نظریہ کے ارتقا میں انسانی تعلقات نظریہ ایک نیا نظریہ پیش کیا ہے۔جب کلاسکی نظریہ کمزور پڑنے لگا تو گروہ کا فلسفہ اور سماجی نقطہ نظر کے ساتھ ایلٹن مایو کی آمد ہوئی۔انہوں نے اپنے ہاتھراں تجربہ کی بنیاد پر نفسیاتی طرز فکر کو فروغ دیا۔ایلٹن مایو کو نظم ونسق عامہ کا نفسیاتی طرز فکر کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔اس کا نفسیاتی طرز فکر انتظامی نظریہ کے ارتقا میں اہم کردار ادا کیا ہے۔اس طرز فکر کو سماجی نفسیاتی یا انسانی تعلقات کا طرز فکر بھی کہا جاتا ہے۔اس طرز فکر کے مطابق تنظیم انسانوں کا ایک ایسا گروہ ہے جس میں انسان باہمی طور سے ایک دوسرے سے جڑے رہتے ہیں اس میں کہ ہر انسان کا رویہ عام مقصد کو حاصل کرنے میں مدد فراہم کرنا ہوتا ہے جب ایک ہی تنظیم میں کچھ ملازم طویل عرصہ تک مل کر کام کرتے ہیں تو ان میں جذباتی اور ذاتی تعلقات قائم ہو جاتے ہیں جو رسمی تعلقات سے مختلف ہوتے ہیں یا ان کے مخالف بھی ہو سکتے ہیں اس طرح مایو کا نفسیاتی طرز فکر یا انسانی تعلقات کا نظریہ اس بات پر توجہ دیتا ہے کہ انسان تنظیم کا اہم حصہ ہے۔وہ صرف پیداوار کا ذریعے نہیں ہے کوئی بھی انسان تنظیم میں صرف دولت حاصل کرنے کے لیے ہی کوشش نہیں کرتا ہے وہ اپنی سماجی اور نفسیاتی ضرورتوں کو مطمئن کرنے کے لیے بھی کام کرتا ہے۔ان ضرورتوں کو حاصل ہونے پر انسانوں میں عدم تعاون کے جذبات پیدا ہو جاتا ہے ایسی حالات میں انسان کے عدم اطمینان کو ختم کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔اگر انسان کو موزور عزت، پہچان، حیثیت، وقار وغیرہ فراہم کیا جائے تو انسان تنظیم کو مسلسل تعاون فراہم کرے گا۔یہ تصور 1920 سے 1950 کے درمیان فروغ پایا۔اس نظریہ کا خیال تھا کہ ملازم صرف قانون قائدہ اختیار اور معاشی سہولیات کی وجہ سے کام نہیں کرتے بلکہ وہ سماجی ضرورتوں اور برتاؤ اور رویہ سے بھی متاثر ہوتے ہیں۔یہ حقیقت ہے کہ صنعتی انقلاب کے شروعاتی دور میں تکنیکی اور سائنس پر زیادہ زور تھا۔انسانی رویہ پر زور نہیں دیا جاتا تھا لیکن یہ نظریہ نے انسانی رویہ پر بہت زیادہ زور دیا۔

نوکلاسیکی مفکر فریڈرک ٹیلر 19ویں صدی میں سائنسی انتظامیہ کے نظام کو پیش کیا تھا۔اس کو سائنسی انتظامیہ کا بانی کہا جاتا ہے۔اس نے انتظامی نظریہ کے ارتقا میں اپنے سائنسی نظریہ کے ذریعے تعاون کیا ہے۔سائنسی انتظامیہ کا اہم مقصد ملازموں کی کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ کرنا ہی تھا۔اس نے اپنی کتاب ''*The Principles of Scientific Management*''میں سائنسی انتظامیہ کے اصول کا واضح طریقہ سے ذکر کیا ہے۔یہ صحیح ہے کہ سائنسی انتظامیہ کا اصول سب سے پہلے لوئی بینڈس نے 1910ء میں پیش کیا تھا لیکن ٹیلر سائنسی انتظامیہ کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ جو اصول روایتی اصول کی نمائندگی کرے ان اصولوں کو تنظیم سے ختم کر دینا چاہیے۔اگر تنظیم میں سائنسی اصول کو استعمال کیا جائے تو غلطی کم ہوگی اور تربیت کے لیے بہت کم وقت کی ضرورت پڑے گی۔اس کا خیال تھا کہ سائنسی اصول کا استعمال کرنے سے انتظامیہ اور ملازموں کے درمیان تنخواہ کو لے کر جو تنازعہ پیدا ہوتا ہے وہ ختم ہو جائے گا۔اس کے نزدیک سائنسی انتظامیہ جو روایتی اصول کے مخالف ہے وہ تنظیم میں تنازعہ کو ختم کرے گا۔گروپ بندی کم کرے گا اور مزدوروں کے استحصال میں کمی آئے گی۔اس کے مطابق سائنسی انتظامیہ کے استعمال کرنے سے مالک اور ملازموں دونوں کی خوشحالی میں اضافہ ہوگا جس سے ملک اور سماج میں غریبی کا فقدان ہوگا۔

اس کا سائنسی انتظامیہ کا اصول اس خیال پر مبنی ہے کہ منیجروں، ملازموں اور خریدار کے مفادات میں کوئی اختلافات نہیں ہوتے ہیں۔ اس کے نزدیک سائنسی، انتظامیہ کا اہم مقصد منیجروں کی زیادہ خوشحالی کے ساتھ۔ ساتھ ملازموں کو بھی زیادہ فائدہ فراہم کرنا ہے۔ سائنسی انتظامیہ کا اصول بھی بڑھ چڑھ کر انتظامی نظریہ کے ارتقا میں مدد کیا ہے۔

2.5 دفتر شاہی اور رویہ جاتی نظریہ انتظامی نظریہ کے ارتقا میں تعاون

(Bureaucracy and Behavioural Approach in the Development of Admin. Theory)

میکس ویبر اور اس کی دفتر شاہی نظریہ انتظامی نظریہ کے ارتقا میں اہم تعاون فراہم کیا ہے۔ ویبر دفتر شاہی نظریہ کا خالق ہے۔ ویبر پہلا مفکر تھا جس نے دفتر شاہی کی خصوصیات کو سب سے پہلے تفصیل سے بیان کیا ہے۔ اس نے دفتر شاہی اصول کے مثالی قسم کو منظم طور سے اپنی کتاب "Easy and Sociology" میں تفصیل سے ذکر کیا ہے۔ میکس ویبر کے وقت میں دفتر شاہی کا استعمال بد عنوانی کے معنی میں کیا جاتا تھا۔ لیکن ویبر ہی پہلا مفکر تھا جس نے دفتر شاہی کو مکمل طور سے بد عنوانی کے معنی سے نجات دلائی۔ اس نے دفتر شاہی کو مکمل طور سے ایک مددگار تنظیم کے طور پر تسلیم کیا ہے۔

ویبر کے نزدیک دفتر شاہی ایک تنظیمی ڈھانچے میں کام کرتی ہے جس طرح تنظیم کے لیے انسانوں اور جگہوں، مقاصد اور عوامل کو بنیاد تسلیم کیا جاتا ہے۔ اس کے نزدیک دفتر شاہی بھی ایک تنظیم ہے۔ کیونکہ اس میں تنظیم کی تمام خصوصیات موجود ہیں۔ ویبر نے دفتر شاہی کو قانونی اختیار کی حیثیت سے واضح طریقہ سے پیش کیا ہے۔ اس نے اپنے وقت میں یہ محسوس کیا کہ دفتر شاہی کا زور دھیرے دھیرے بڑھتا جا رہا ہے۔ ویبر کا دفتر شاہی کا مثالی ماڈل جدید ریاستوں کی دفتر شاہی کی خصوصیات کی وضاحت کرتا ہے۔ ویبر نے مثالی دفتر شاہی کا جو نظریہ پیش کیا ہے وہ عقلی قانونی دفتر شاہی ہے جو تمام انسان کی نگرانی کرنے کا ایک موثر ذریعے ہے۔ دفتر شاہی عقلی ہوتی ہے کیونکہ تنظیم کے مخصوص مقاصد اس کے ذریعے متعین کیے جاتے ہیں اور تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے دفتر شاہی کی تشکیل کی جاتی ہے۔ اس نے دفتر شاہی کی مثالی ماڈل سے متعلق خصوصیات کو اپنی کتاب "The theory of Social and Economic Organisation" میں پیش کیا ہے۔ ویبر کا خیال تھا کہ دفتر شاہی ترقی کا ایک طاقتور ذریعے ہے لہٰذا ویبر کا دفتر شاہی ماڈل کسی ایک نظام یا ملک کے لیے نہیں ہے بلکہ ترقی پذیر ملک اور ترقی یافتہ دونوں ملکوں کے لیے مناسب ہے۔

چیسٹر ایرونگ برنارڈ رویہ جاتی نظریہ کو پیش کیا ہے۔ برنارڈ پہلا مفکر تھا جس نے تنظیم کو معاشرتی نظام کے طور پر متعارف کیا ہے۔ اس کو انتظامیہ میں سماجی نظام اسکول کا روحانی بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔ برنارڈ کے انتظامی اصولوں میں تنظیم کا اصول بہت ہی اہم اصول ہے۔ اس نے تنظیم کے اصول کے تحت تنظیم کا مطلب، کام، اصول اور مقاصد جیسے پہلو پر خاص طور سے اپنی توجہ مرکوز کی ہے۔ برنارڈ نے اختیار کے نئے نظریہ کو پیش کیا ہے۔ اس کے انتظامی نظریوں میں اختیار کا نظریہ بہت اہم ہے۔ وہ اختیار کے روایتی نظریے کو تسلیم نہیں کرتا ہے۔ برنارڈ کے مطابق اختیار کا نظریہ روایتی نہیں ہونا چاہیے اور اسے وہ قبولیت کے بنیاد پر دیکھتا ہے۔ اس کے نزدیک تنظیم میں اختیار وہ حکم ہے جس میں ماتحتین قبول کرتے ہیں۔ اس سے تنظیم میں نگرانی کی جاتی ہے۔ تنظیم میں اختیار ایک ضرورت ہے جس کے ذریعے تنظیم میں ہم آہنگی اور

موثر فعالیت پیدا ہوتی ہے۔ تنظیم میں اختیار ایک حق اختیار اور طاقت ہے جس کے ذریعے ایک انسان دوسرے کو کچھ کام کرنے کے لیے حکم دیتا ہے اور ماتحت اس کے حکم کی تعمیل کرتے ہیں اور اس کے ذریعے فراہم کیے گئے کاموں کو بخوبی انجام دیتے ہیں۔ عام طور سے تسلیم کیا جاتا ہے کہ اختیار تنظیم کے اعلیٰ سطح پر موجود ہوتا ہے اور یہ اعلیٰ سطح سے نچلی سطح کی طرف چلتا ہے۔ برنارڈ پہلا مفکر تھا جس نے بتایا کہ اختیار ماتحتوں کی قبولیت پر منحصر ہوتا ہے۔

چیسٹر برنارڈ نے قیادت کا نظریہ بھی پیش کیا ہے۔ انتظامیہ کا سب سے اول اور اہم کام قیادت فراہم کرنا ہوتا ہے تاکہ قائد لوگوں کو ہدایات، نگرانی اور گروہ کے لوگوں کو تمام سرگرمیوں سے ہم آہنگ کرے تاکہ تنظیم کے اہم مقصد کو حاصل کیا جاسکے۔ تنظیم میں قائد وہ ہوتے ہیں جو لوگوں کو اثر انداز کریں اور لوگوں کے ان کے مشترکہ کام کی طرف راغب کریں تاکہ تنظیم کے مقاصد کو حاصل کیا جاسکے۔ کسی بھی تنظیم کی کامیابی اس تنظیم کے سربراہ کی قیادت سے متعلق خصوصیات پر مبنی ہوتی ہے۔ چیسٹر برنارڈ کے تمام انتظامی اصول انتظامی نظریہ کے ارتقا میں مدد کیا ہے۔

2.6 محرکہ کا اور انتظامی نظریہ کے ارتقا میں تعاون

(Contribution of Motivation Theory in Development Administrative Theory)

ابراہم ماسلو ایک رویہ جاتی اور انتظامی مفکر تسلیم کیا جاتا ہے۔ اس نے محرکہ کی حاجتوں کی درجہ بندی کے اصول کو پیش کیا ہے۔ اس نے اپنے اس اصول میں انسانی حاجتوں سے متعلق تنظیم اور انسانوں کے تعلقات کا وسیع طور پر جائزہ لیا ہے۔ اس کے حاجتوں کے درجہ بندی کا اصول انتظامی نظریہ کے ارتقا میں تعاون کیا ہے۔ ماسلو کے نزدیک انسان اعلیٰ خیال کا ہوتا ہے۔ ماسلو نے اسی بنیاد پر انسانی رویہ کا انسانی ضرورتوں اور اعلیٰ خیال کے ذریعے سے جائزہ لے کر سماجی نفسیات علم کو ایک نئی سمت دی ہے۔ اس کے لفظوں میں محرکہ کا اصول رویہ جاتی اصول کا ہم معانی نہیں ہے محرکہ کا اصول صرف ایک ہی درجہ کی نمائندگی نہیں کرتا ہے بلکہ تمام رویہ کو ہمیشہ متحرک کرتا رہتا ہے۔ یہ ہمیشہ حیاتیاتی، ثقافتی اور حالات کو بھی متاثر کرتا ہے۔ اس نے انسانی رویہ کی بنیاد پر حاجتوں کی درجہ بندی کے اصول کو پیش کیا ہے۔

اس کا خیال تھا کہ ہر انسان ہر وقت محرکہ کی حالات میں رہتا ہے لیکن محرکہ کی مقدار ہر انسان میں مختلف ہوتی ہے۔ اس نے اپنی پوری کوشش انسان کی شخصیت کا ذکر کرنے میں کیا تھا۔ ماسلو نے اپنے مضمون "A Theory of Human Motivation" میں انسان کی حاجتوں کی درجہ بندی کے اصول کو پیش کیا تھا۔ اس کے نزدیک انسان ایک کوشش کرنے والا مخلوق ہے اور اپنی ضرورتوں اور خوشیوں کو حاصل کرتا ہے۔ اپنی ضرورتوں کی تشفی کے لیے کوشش کرتا رہتا ہے۔ اس نے اپنے مضمون ہیں یہ ثابت کیا ہے کہ انسان کی ضروتیں لامحدود ہوتی ہیں اور اس کی ضرورتوں کو کبھی پورا نہیں کیا جاسکتا ہے۔ اور اپنی ضرورتوں سے کبھی مطمئن نہیں ہو سکتا۔ تنظیم اور انسان کا رشتہ انسان کی ضرورتوں کو فراہمی پر منحصر کرتا ہے۔ اور انسان کی یہ تمام ضروتیں درجہ بندی کے اصول پر آپریٹ ہوتی ہیں۔ اور انسان جب اپنی ایک حاجت سے مطمئن ہو جاتا ہے تو اس کی جگہ اس کی دوسری ضرورتیں گھر کر جاتی ہیں۔ ماسلو کا خیال تھا کہ خواہشات ہی انسان کی ضرورتوں کو جنم دیتی ہیں۔ اور وہ کبھی ختم نہیں ہوتی ہیں۔ اس کا یہ بھی خیال تھا کہ انسان کی ضرورت سماجی اور اقتصادی حالات کی وجہ سے پیدا ہوتی ہے۔ ماسلو کے نزدیک

انسان کی پانچ طرح کی ضرورتیں ہوتی ہیں۔ ماسلو نے انسان کی ضرورتیں کی درجہ بندی کی ہے۔ اس کا خیال تھا کہ سب سے پہلے انسان کو جسمانی ضرورتیں جیسے کھانا، پانی، روٹی، کپڑا، مکان کی ضرورت پڑتی ہے۔

فریڈرک ہرزبرگ کا نظریہ حفظان صحت یا دوعواملی اصول ایک اہم اصول ہے۔ اس کا دوعوامل اصول بھی انتظامی نظریہ کے ارتقا میں اہم رول ادا کیا ہے۔ اس کے محرکہ کا اصول انتظامی نظریہ کی بنیاد ہے۔ اس نے محرکہ اصول کے دو اہم اصول۔ روایتی اور جدید محرکہ اصول کا ذکر کیا ہے محرکہ کا روایتیں اصول اس بات کو ظاہر کرتا ہے کہ انسان ایک ہی مقصد کے لیے کام کرتا ہے۔ اس کا اہم مقصد زیادہ سے زیادہ دولت حاصل کرنا ہوتا ہے۔ محرکہ کا روایتی اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ گروہ محرکہ کے مقابلہ میں ذاتی مرحکہ زیادہ اثر دار ثابت ہوتا ہے۔ گروہ محرکہ میں ایک انسان کے ذریعے کیے گئے زیادہ کوششوں سے حاصل فائدہ میں تنظیم کے تمام لوگ حصہ دار ہوتے ہیں۔ لہٰذا ذاتی محرکہ ختم ہو جاتی ہے۔ جو بھی کام ایک ملازم کے ذریعے انجام دیا جاتا ہے اگر اس کے کام کی ادائیگی فوراً ہو جائے تو ملازم زیادہ کام کرنے کے لیے راغب ہوتا ہے جس کے نتیجے میں پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔ محرکہ کا جدید اصول محرکہ کے روایتی اصول کے بالکل مخالف ہے۔ محرکہ کے جدید اصول کے ذریعے روایتی اصول کی تنقید کی جاتی ہے کہ انسان کی تمام سرگرمیاں اس بات پر زور دیتی ہیں کہ انسان پیدائش ایک معاشی انسان ہے یہ غلط ہے۔ محرکہ کا جدید اصول اس بات کی تنقید کرتا ہے کہ انسان دولت محرکہ سے کام کرنے کے لیے زیادہ راغب نہیں ہوتا ہے بلکہ جسمانی، حفاظتی، سماجی، خودداری اور خودشناسی کی ضرورتوں سے اثرانداز ہوتا ہے۔ واضح طور سے کہا جاتا ہے کہ انسان صرف دولت حاصل کرنے کی ضرورتوں سے اثرانداز ہوتا ہے بلکہ وہ اپنی مختلف ضرورتوں کو حاصل کرنے کے لیے کام کرتا ہے۔

ہرزبرگ نے تقویت کام کا اصول پیش کیا ہے جو انتظامی نظریہ کے ارتقامی ں مددگار ثابت ہوا۔ ہرزبرگ کو تقویت کام کا بانی کہا جاتا ہے۔ تقویت کام کا نظریہ اس کا سب سے اہم تحفہ ہے۔ وہ ایک ایسا مفکر تھا جس نے کام اور ملازم کی حوصلہ افزائی کے درمیان براہ راست تعلقات قائم کیا ہے۔ اس کے نزدیک توقیت کام ایک طریقہ ہے جو کمپنی اپنے ملازموں کو کام کے لیے حوصلہ افزائی کرنے میں استعمال کرتی ہے۔ جس سے ملازم اپنے کام سے مطمئن ہو سکے اور کام کی تشفی میں اضافہ ہو سکے۔ رِگز کا ماحولیاتی نظریہ نظم ونسق عامہ کے مطالعے کا ایک اہم نظریہ ہے۔ اس نے تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے کے لیے ماحولیاتی نظریہ کو پیش کیا ہے۔ اس کے مطابق نظم ونسق اور ماحولیات ایک دوسرے کو اثرانداز کرتے ہیں اور اس کے علاوہ نظم ونسق کی کارکردگی کو متاثر کرتے ہیں۔ اس کا خیال تھا کہ نظم ونسق اور ماحولیات ایک دوسرے سے بہت زیادہ قربت رکھتے ہیں۔ یعنی یہ ایک سکے کے دو پہلو ہیں۔ نظم ونسق اور ماحولیات ایک دوسرے سے متاثر ہوتے ہیں اور ایک دوسرے کو متاثر کرتے ہیں۔ رِگز کا خیال تھا کہ کسی بھی انتظامی نظام کے رویہ کا مطالعہ اسی حالت میں کیا جاسکتا ہے جب کہ جس ماحول میں وہ کام کرتا ہے اس ماحول کا بہتر علم ہو کیوں کہ ماحول اس نظام کو براہ راست متاثر کرتا ہے۔ رِگز نے اپنی کتاب ''*Ecology of Public Administration*'' میں نظم ونسق عامہ کے ماحولیاتی نظریہ کا ذکر کیا جو انتظامی نظریہ کے ارتقا میں ایک اہم رول ادا کرتا ہے۔

رِگز کا ساختاری وظیفی طرزِ فکر ایک اہم نظریہ ہے۔ اس کا خیال تھا کہ ساخت کام کو اور کام ساخت کو اثرانداز کرتی رہتی ہے۔ رِگز کے نزدیک ہر تنظیم کی تسکیل مختلف ساختوں سے مل کر ہوتی ہے اور ان ساختوں کے اپنے مخصوص کام ہوتے ہیں۔ ایک نظام کی تشکیل جن ساختوں کے

ذریعے کی جاتی ہے وہ ساختیں بھی ایک دوسرے سے عمل در عمل کرتی رہتی ہیں۔ رِ گزنے ترقی پذیر ملکوں کی انتظامی نظام کا تجزیہ کرنے کے لیے کچھ مثالی نمونہ پیش کیا ہے اس کا یہ نمونہ نظم و نسق عامہ کی ترقی کے لیے زیادہ فائدہ مند ثابت ہوا ہے۔ رِ گز کا ساختاری وظیفی طرز فکر انتظامی نظریہ کے ارتقا میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔

لیکرٹ کے انتظامی اصول جیسے نگرانی کا انداز، انتظامی نظام کا نظریہ تنظیمی استعداد، تنظیم کا تعدیل شدہ نظریہ، لنکنگ ماڈل اور تنازعہ کا اصول اہم ہے۔ لیکرٹ کے یہ تمام اصول انتظامی نظریہ کے ارتقا میں مدد فراہم کرتے ہیں۔ لیکرٹ کے انتظامی نظام کا نظریہ سب سے زیادہ اہم ہے۔ اس کا خیال تھا کہ انتظامی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے انتظامی مہارت یا ہنر مندی اعلیٰ درجہ کی ہونی چاہیے۔ اس نے انتظامی نظاموں کا مطالعہ انتظامی اصولوں کی بنیاد بنا پر کیا ہے۔ لیکرٹ نے اپنی کتاب ''*New Pattern of Management*'' میں انتظامی نظریہ کو چار حصوں میں تقسیم کیا ہے۔

- استحصالی۔ حاکمانہ انتظامیہ
- رحم دلانے۔ حاکمانہ انتظامیہ
- مشاورتی انتظامی نظام
- شراکتی انتظامی نظام

لیکرٹ کے نزدیک چار نظاموں میں سب سے بہترین انتظامیہ چہارم ہے۔ نظام چہارم یعنی شراکتی انتظامیہ سب سے زیادہ جمہوری اور ماتحتین کو زیادہ شراکت فراہم کرنے کی وجہ سے نظم و نسق کے لیے زیادہ معیاری تسلیم کیا جاتا ہے۔

کرس آرگیرس ایک رویہ جاتی مفکر تھا۔ اس نے رسمی تنظیم، انسانی اور گروہی اصلاح، تنظیم روایتی ساخت کی اصلاح کی کوشش، تنظیم اور فرد، اندماجی عمل نظریہ، نابالغ سے بالغ کا ماڈل، انسان کے باہمی تعلقات کی صلاحیت اور مسائل، تنظیمی اثر انداز حساسیت کی تربیت کا اصول پیش کیا ہے۔ اس نے رسمی تنظیم کے اصول کو پیش کرتے ہوئے تحریر کیا ہے کہ رسمی تنظیم کو ساخت یا ڈھانچہ اس طرح مقرر کیا جانا چاہیے تا کہ تنظیم کے مقصد حاصل ہو سکیں۔ آرگیرس کا زیادہ زور رسمی تنظیم کے غیر اداری نتیجہ کو پیش کرنا تھا جن کا تنظیم اور ملازم دونوں پر منفی اثر ہو سکتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ رسمی تنظیموں کی ساخت یا ڈھانچہ اس طرح مقرر کیا جانا چاہیے تا کہ تنظیم کے مقصد حاصل ہو سکیں۔ اس کے نزدیک ایک غیر رسمی تنظیم کی تشکیل تنظیم کے اراکین کے ذریعے ان تمام ضرورتوں کی بنیاد پر ہوتی ہے۔ جنہیں رسمی تنظیم نے قبول نہ کیا ہو۔ اس کا خیال تھا کہ ایک انسان کی ضرورتیں ایک رسمی تنظیم کی مانگوں کے زیادہ اظہار سے ہے لہٰذا انسان اور تنظیم کے درمیان تنازعہ پیدا ہو جاتا ہے۔ اس تنازعے کو ختم کرنے اور اس سے مکمل تنازعہ کو روکنے کے لیے ایک غیر رسمی تنظیم کا ایجاد ہوتا ہے۔

آرگیرس کا خیال تھا کہ ایک غیر رسمی تنظیم رسمی تنظیم کو اثر انداز کرنے کے لیے سر گرم کردار ادا کر سکتی ہے۔ اس کے نزدیک غیر رسمی تنظیم کی غیر موجودگی میں ملازم بہت سے مسائل کا شکار ہو جاتے ہیں۔ اس کا خیال تھا کہ غیر رسمی تنظیم ایک ملازم کو رسمی تنظیم سے حفاظت کرنے

کے لیے صرف حفاظتی آلہ ہی نہیں ہے بلکہ یہ ملازموں کی ذہنی صحت پر مثبتی اثر ڈال سکتا ہے۔ آرگیرس کا خیال تھا کہ رسمی تنظیم پر زیادہ منحصر ہونا نقصاندہ ثابت ہو سکتا ہے۔

آرگیرس نے تنظیم کی روایتی ساخت کی اصلاح کی کوشش کی ہے۔اس نے ساخت کو چار طرح سے ذکر کیا ہے۔

- ساخت۔I۔پر می ساخت(*Pyramidal Structure*)
- ساخت۔II۔تعدیل شدہ زمینی تنظیم کی ساخت(*Modified Fielf Organization*)
- ساخت۔III۔قدرت بہ تناسب کارکرگی(*Power According to Functional Contribution*)
- ساخت۔IV۔رایچی ساخت(*Matrix Organization*)

آرگیرس کا خیال تھا کہ فرد میں دو طرح کی توانائی جیسے جسمانی اور نفسیاتی توانائی موجود ہوتی ہے۔ کسی انسان میں تبدیلی لانے کے لیے ضروری ہوتی ہے۔اس میں نفسیاتی توانائی زیادہ اہم ہے۔ آرگیرس کا خیال تھا کہ ہر انسان میں ضرورتوں کی ایک ساخت ہوتی ہے انہیں ضرورتوں کی فراہمی اور اطمینان کے لیے نفسیاتی توانائی پیدا ہوتی ہے۔ آرگیرس روایتی نظریہ کا مخالف تھا۔ اس نے اپنی مشہور و معروف کتاب ''*Personality and Organisation*''میں اندماجی عملی نظریہ کو پیش کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ موجودہ رسمی تنظیمیں اتنی مضبوط نہیں ہیں یا ان کی ساخت ایسی نہیں ہیں کہ یہ ملازموں کی ضرورتوں کو مکمل کر سکیں یعنی تنظیم اور ملازموں کے درمیان بنیادی ہم آہنگی نہیں پائی جاتی۔ مکمل نظریہ والا ملازم جس طریقہ سے تنظیم میں کام کرنا چاہتا ہے اسے ویسا کام کا ماحول ڈھانچہ اور مقام یا محصل جگہ تنظیم میں نہیں حاصل ہوتی ہے۔ للہٰذا ملازم دباؤ میں ہوتا ہے اور تنظیم سے مطمئن نہیں رہتا ہے۔ایک لائق فائق ملازم کی ترقی اور رسمی تنظیم کی ضرورتوں کے درمیان ایک بنیادی تضاد پایا جاتا ہے۔اس تضاد کے نتیجے میں ملازموں میں نااُمیدی، تناؤ، دباؤ اور تنگ نظریہ کی پیدائش ہوتی ہے۔

ڈگلس میک گریگر رویہ جاتی مفکر ہے اس کے ذریعے پیش کیا گیا نظریہ لاءاور نظریہ ماءانتظامی نظریہ کے ارتقا میں اہم کردار ادا کیا ہے۔اس نے دو مخالف نظریات نظریہ لاءاور نظریہ ماء کو اپنی کتاب ''*The Human Side of Enterprise*''میں واضح طور سے پیش کیا ہے۔اس کا نظریہ لاءمایوس نظریہ پیش کرتا ہے جب کہ نظریہ ماءپر اُمید نظریہ پیش کرتا ہے۔ نظریہ لاءانسان کے منفی پہلو کو اجاگر کرتا ہے جب کہ نظریہ ماءانسان کے مثبتی پہلو کو ظاہر کرتا ہے۔اس کے نظریہ لاءاور نظریہ ماء کو روایتی اور جدید نظریہ کہا جا سکتا ہے۔اس نے نظریہ لاء کی خامیوں کو رد کرنے کے لیے نظریہ ماء کو پیش کیا۔

میک گریگر کا نظریہ ماءجدید یا ترقی پسند نظریہ کی بنیاد پر مبنی ہے یہ نظریہ انسانی قدروں اور جمہوری نظام پر مبنی ہے اس کے نظریہ ماء کے مطابق انسان پر اُمید اور تخلیقی ذہن کا ہوتا ہے وہ ایمانداری سے کام کرنا چاہتا ہے اس کے نزدیک نظریہ ماءیہ تسلیم کرتا ہے کہ اگر انسان کی صحیح طریقہ سے حوصلہ افزائی کی جائے تو وہ زیادہ سے زیادہ تخلیقی کام کو انجام دے گا۔اس کا نظریہ ماءاس بات پر زور دیتا ہے کہ انسان کے لیے کام کرنا اتنا ہی ضروری ہے جتنا کہ کھیلنا اور آرام کرنا ضروری ہوتا ہے انسان کو کام کے ایسے موافق حالات فراہم کیا جانا چاہیے تا کہ وہ کام کرنے میں ویسا ہی

لطف محسوس کرے جیسا کہ کھیلنے اور آرام کرنے میں محسوس کرتا ہے۔اس طرح میک گریگر کا نظریہ ماء مثبت تصور پر مبنی ہے جس میں انسان کو موافق حالات فراہم کرنے پر وہ کام دلچسپی سے کرتا ہے اس کے نزدیک انسان فطرت سے لطف اندوز ہونے والا اور محنتی ہوتا ہے

2.7 جدید نظریہ اور انتظامی نظریہ کے ارتقا میں تعاون

(Contribution of Modern Theories in Developement of Admin. Theory)

جدید نظم و نسق عامہ جو 70 کی دہائی میں وجود میں آیا، یہ روایتی نظم و نسق عامہ کے خلاف ایک تحریک کا نام ہے۔جدید نظم و نسق عامہ نے انتظامیہ کے میدان میں جدید انقلاب کو جنم دیا ہے۔اس میں مسلسل اصولوں، نظریوں اور تکنیک کا فروغ ہو رہا ہے۔1968 کے بعد نظم و نسق عامہ میں کچھ اہم جدید نظریوں اور اصولوں کی شروعات ہوئی۔ان اصولوں کو جدید نظم و نسق عامہ کے نام سے جانا جاتا ہے۔1960 سے پہلے نظم و نسق عامہ کی توجیح بنیادی طور سے بجٹنگ، کارکردگی، فیصلہ سازی اور فیصلوں کو نافذ کرنا تھا لیکن اس کے بعد نظم و نسق عامہ کے لیے چیلنج کا دور شروع ہو گیا۔جدید نظم و نسق 1960 کے بعد امریکہ میں جنگ اور بدامنی کے وجہ سے وجود میں آیا۔1960 کی دہائی مغربی ممالک کے لیے خاص طور سے امریکہ کے لیے مختلف مسائل کا دور تھا لیکن روایتی نظم و نسق عامہ ان مسائل کو حل نہیں کر سکتا تھا۔لہٰذا 1968 میں امریکی دانشوروں کی نوجوان نسلوں نے جدید نظم و نسق عامہ کی قیادت کی۔ اس سے اس میدان میں نئے انقلاب کی شروعات ہوئی۔ 1980 کے دہائی سے نظم و نسق عامہ کے نظریہ اور عمل میں جدید عوامی انتظامیہ کا نظریہ غالب نظریہ رہا ہے۔جس کی بازار اور خانگی شعبے سے وابستگی ہے کیوں کہ روایتی انتظامی ماڈل کو سامان اور خدمات کی فراہمی میں ناکامی پر شدید تنقید کا نشانہ بنایا جا رہا ہے۔

عوامی پسند نظریہ نظم و نسق عامہ کا جدید نظریہ ہے۔عوامی پسند نظریہ نظم و نسق عامہ کے مطالعے کے لیے معاشیات کا اطلاق ہے۔اس طرز فکر کی وکالت 1960 کے دہائی کے دوران *Vincent Ostrom* اور *Niskanen* جیسے شکاگو اسکول کے ماہر معاشیات نے پیش کیا تھا۔یہ نظریہ حکومت کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے سامان اور خدمات کی معیاری فراہمی کے لیے بطور ایک طریقہ تجویز کیا گیا تھا۔عوامی پسند نظریہ یا مفاد عامہ کا نظریہ یہ فرض کرتا ہے کہ دفتر شاہی یا عوامی ملازمین معاشرے کی زیادہ سے زیادہ فلاح و بہبود کی خواہش سے متاثر ہوتے ہیں لیکن یہ نظریہ اس کو چیلنج کرتا ہے جس میں دفتر شاہی کو غیر موثر اور غیر ذمے دار سمجھا جاتا ہے۔یہ بنیادی طور پر دفتر شاہی ماڈل کی تنقید ہے اور یہ نظم و نسق عامہ کو موثر اور جوابدہ بنانا چاہتا ہے اور عوام کے درمیان مقابلہ کو متعارف کرانے کی وکالت کرتا ہے۔اس میں خدمت کے معیار کو بہتر بنانے اور عوامی پسند کو فروغ دینے کے لیے ادارہ اکثریت کا مطالعہ کیا گیا ہے۔عوامی پسند نظریہ درج ذیل پر زور دیتا ہے:

- یہ مخالف دفتر شاہی طرز فکر ہے۔یہ جمہوری انتظامیہ اور متنوع فیصلہ سازی کرنے والے مراکز کو تبدیل کرنے کا مطالبہ کرتا ہے۔
- یہ نظریہ لامرکزیت اور عوامی شراکت کی وکالت کرتا ہے۔
- یہ عوامی خدمات کی فراہمی میں نجی اداروں کے کرداروں پر روشنی ڈالتا ہے۔
- یہ نظریہ حکومت کی اجارہ داری کے خاتمے کی حمایت کرتا ہے۔
- دفتر شاہی کو موثر کرنے کے لیے ترغیبات فراہم کرتا ہے۔

- صارفین کو آزادی فراہم کرتا ہے۔
- یہ نظریہ معاشی انسان کے تصور کو اجاگر کرتا ہے۔

عوامی پسند نظریہ انتظامی نظریہ کا ایک جدید نظریہ ہے جو خدمات کی فراہمی میں مارکیٹ افواز کے کردار کو جواز بخشنے میں مدد کرتا ہے اور ادارتی تکثریت کو قانونی حیثیت فراہم کرتا ہے۔

نظامی طرز فکر نظم و نسق عامہ اور انتظامی نظریہ کا ایک جدید طرز فکر ہے اس سے پہلے تک کے طرز فکر تنظیم کے کسی مخصوص پہلو کے تجزیے تک ہی محدود رہے۔ نظامی طرز فکر جدید تنظیمی اصولوں کے ارتقا میں انتظامیہ کا ایک اہم تصور ہے۔ اس طرز فکر نے ہی مشہور طرز فکر جیسے کلاسکی، رویہ جاتی، ماحولیاتی، ساختاری وظیفی طرز فکر وغیرہ تمام کے باہمی تعلقاتوں اور اس میں موجود معنی کو واضح کیا ہے۔ اس لیے اسے جدید طرز فکر کہا جاتا ہے۔ تنظیموں کے مطالعے کا یہ طرز فکر 1950 کے بعد وجود میں آیا۔ اس کے وجود کا سہرا 1920 میں ایک مشہور علم حیاتیات کے ماہر *J. C. Miller and Ludwig Von Bartalutty* کو حاصل ہے لیکن اس کا مطالعہ دوسری عالمی جنگ کے بعد شروع ہوا۔ علم حیاتیات سے اس طرز فکر کو سب سے پہلے سماجیات، نفسیات، سیاسیات، نظم و نسق عامہ نے حاصل کیا ہے۔ یہ طرز فکر تنظیموں کو ملکی نظام کے طور پر تسلیم کرتا ہے۔ سماجی علوم و فنون میں اس کا استعمال *Tollcott*، *Robert Marton Passion*، *Mariam Levey Rtiyal* نے پیش کیا ہے۔ سیاسیات میں اس طرز فکر کا استعمال *David Easton* نے کیا تھا۔ انہوں نے اپنی کتاب ''*Political System*'' میں اس کا ذکر کیا ہے۔ لیکن ایسا مانا جاتا ہے کہ نظامی طرز فکر شروعات میں افلاطون کی کتاب ''*The Republic*'' میں موجود تھا۔ نظامی فکر کا خاکہ سی ویسٹ چرچ مین نے تیار کیا تھا۔ اس نے اس سے متعلق 1968 میں ''*Systems Approach*'' کے عنوان سے کتاب لکھی۔ نظم و نسق عامہ میں اس کا استعمال *Chester Bernard*، *M. P. Follett*، *Herbert Simon*، *Vinor*، *Naburs* اور *Philiph Selzvik* وغیرہ دانشوروں کے ذریعے کیا گیا ہے۔ ان لوگوں کا خیال ہے کہ تنظیم ایک منظم اور کھلا نظام ہے جو *Interacting* اور *Interdependent* عوامل کا مرکب ہے جن کو ذیلی نظام کہا جاتا ہے۔ نظامی طرز فکر انتظامیہ کو ایک نظام پیش کرتا ہے۔ نظامی طرز فکر اس بات پر زور دیتا ہے کہ تمام چیزیں ایک دوسرے پر منحصر اور ایک دوسرے سے تعلق رکھتی ہیں اس کی اہم خصوصیت ہے کہ نظام ذیلی نظاموں کی درجہ بندی سے مل کر بنتا ہے۔

انتظامی نظریہ کے ارتقا میں جدید عوامی انتظامیہ کا اصول اہم کردار ادا کیا ہے۔ بیسویں صدی کے آخری مرحلے میں نظم و نسق عامہ کا ایک جدید ماڈل وجود میں آیا، جسے جدید عوامی انتظامیہ کا اصول کہتے ہیں۔ یہ وہ نظریہ ہے جو مملکت کے کاموں پر مضبوط اثر ڈالتا ہے اور جدید تکنیکوں کے ساتھ سرکار کی کارکردگی پر طویل مدتی اثر ڈالتا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ کا نظریہ نظم و نسق عامہ کا ایک جدید نظریہ ہے، جو 1990 میں وجود میں آیا۔ اس کے تخلیق کی وجہ *Ted Gablee and David Osborne* کی 1992 میں شائع کتاب ''*Reinventing Government*'' کو تسلیم کیا جاتا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ کو نظم و نسق عامہ کے ارتقا میں جدید نظم و نسق عامہ کے بعد دوسرا اہم تخلیق تسلیم کیا جاتا ہے۔ اس کے ارتقا کی اہم وجہ 1980 اور 1990 میں ترقی یافتہ ملکوں کے عام میدان کے انتظامیہ اور ساختی تبدیلی کو بتایا جاتا

ہے۔جدید عوامی انتظامیہ نظم و نسق عامہ میں ایک جدید نظریاتی تحریک اور تصور ہے، جسے مختلف ناموں جیسے مابعد دفتر شاہی، مینیجر یلزم یا بازار پر مبنی نظم و نسق عامہ یا صنعتی انتظامیہ سے بھی موصوف کیا جاتا ہے۔

عام طور پر نظریہ مذاکرہ انسان کے اظہار و خیال سے وابستہ ہے۔ نظریہ مذاکرہ نظم و نسق عامہ میں 1970 کے دہائی کے آخر میں اور 1968 کے بعد مرکزی دھارے میں موجود نظریہ کے مسائل کے فکری ردِ عمل کے طور پر ابھرا ہے۔جوزبان، ثقافت اور سماج اور معاشرے کی ساختی نظریات کی تنقید کرتا ہے۔ نظریہ مذاکرہ کے نظریہ کار اس بحث میں بہت اہم ہیں کہ کون مذاکرہ کو پیش کرتا ہے اور کون ہے جو سرگرم موقف کو کنڑول کرتا ہے۔ نظریہ مذاکرہ نظم و نسق عامہ میں بعد میں متعارف ہوا ہے۔ نظم و نسق عامہ نظریہ مذاکرہ کا تعارف *Ludwig Wittgenstein* اور *Michael Foucault* جیسے مفکروں نے پیش کیا ہے۔*Michael Foucault* کو نظریہ مذاکرہ کا خالق کہا جاتا ہے *Foucault* کا خیال تھا کہ جس دنیا میں ہم رہتے ہیں وہ علم کے ذریعے تشکیل کیا گیا ہے۔

2.8 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- انتظامی نظریہ کے تاریخی پس منظر کا مطالعہ کیا۔
- کلاسکی انتظامی نظریہ اور نو کلاسکی نظریہ کے عناصر کو سمجھا۔
- دفتر شاہی اور انتظامی نظریہ کا مطالعہ کیا۔
- جدید نظریہ اور انتظامی نظریہ کے ارتقا میں علمی تعاون پر غور کیا۔

2.9 کلیدی الفاظ *(Keywords)*

1۔نوکلاسکی اصول یا انسانی تعلقات کا نظریہ

یہ تصور 1920 سے 1950 کے درمیان فروغ پائی۔اس نظریہ کا خیال تھا کہ ملازم صرف قانون قائدہ اختیار اور معاشی سہولیات کی وجہ سے صرف عقل سے کام نہیں کرتے بلکہ وہ سماجی ضرورتوں اور برتاؤ اور رویہ سے بھی متاثر ہوتے ہیں۔ یہ حقیقت ہے کہ صنعتی انقلاب کے شروعاتی دور میں تکنیکی اور سائنس پر زیادہ زور تھا۔انسانی رویہ پر زور نہیں دیا جاتا تھا لیکن یہ نظریہ نے انسانی رویہ پر بہت زیادہ زور دیا۔

2۔رویہ جاتی نظریہ

تنظیمی رویہ جاتی نظریہ کرس آرگیرس،ڈگلس میکس گریگر، ابراہم ماسلو اور برز بر بگر انتظامی نظریہ کو فروغ دینے کے لیے نفسیات، ساجیات اور انسانی مطالعہ (*Anthropologist*) کا استعمال کیا۔

2.10 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

2.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ کلاسیکی نظریہ کے حمایتی نہیں ہیں۔

(a) لوتھر گلک (b) لنڈال اروک

(c) ہربرٹ سائمن (d) ہینری فیول

2۔ The Elements of Administration کتاب کے مصنف ہیں:

(a) لوتھر گلک (b) لنڈال اروک

(c) ووڈرو وِلسن (d) ہینری فیول

3۔ کس مفکر کو نظم و نسق عامہ کی نفسیاتی طرز فکر کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے؟

(a) رابرٹ ڈاہال (b) ایلٹن مئیو

(c) ابراہم میسلو (d) کارل مارکس

4۔ دفتر شاہی نظریہ کا بانی کسے تسلیم کیا جاتا ہے؟

(a) کارل مارکس (b) میکس ویبر

(c) چیسٹر برنارڈ (d) کارل پاپر

5۔ عوامی پسند نظریہ کے مضبوط حمایتی ہیں:

(a) ونسنٹ آسٹرام (b) حیبر ماس

(c) جے سی میلر (d) جان میلیٹ

6۔ New Patterns of Management کس کی تصنیف ہے؟

(a) لیکرٹ (b) آرگیرس

(c) رابرٹ ڈاہل (d) فریڈرگز

7۔ نظریہ لاء اور نظریہ ماء کو کس مفکر نے پیش کیا؟

(a) رگز (b) میسلو

(c) گریگر (d) یہ تمام سبھی

8۔ جدید عوامی انتظامیہ کس چیز پر سب سے زیادہ توجہ دیتا ہے؟

(a) کارکردگی (b) موثریت (c) کفایت شعاری (d) یہ تمام سبھی

9۔ نظریہ مذاکرہ کا بانی کسے کہا جاتا ہے؟

(*a*) جے سی میلر (*b*) لڈوگ

(*c*) فوکو (*d*) تمام سبھی

10۔ رگز کا تعلق کس طرز فکر سے ہے؟

(*a*) رویہ جاتی طرز فکر (*b*) کلاسکی طرز فکر

(*c*) نظامی طرز فکر (*d*) ماحولیاتی طرز فکر

2.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (*Short Answer Type Questions*)

1. کلاسیکی نظریہ سے کیا مراد ہے؟
2. چیسٹر برنارڈ کا قیادت کا نظریہ پیش کیجیے۔
3. رگز کے ماحولیاتی نظریہ پر مختصر نوٹ لکھیے۔
4. جدید نظم ونسق عامہ سے کیا مراد ہے؟
5. عوامی پسند نظریہ پر مختصر نوٹ لکھیے۔

2.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (*Long Answer Type Questions*)

1. کلاسیکی نظریہ انتظامی نظریہ کے ارتقا میں کس طرح تعاون کیا ہے؟ بیان کیجیے۔
2. کس طرح رویہ جاتی اور دفتر شاہی نظریہ نے انتظامی نظریہ کے ارتقا میں مدد کی؟
3. جدید نظم ونسق عامہ کے نظریہ نے انتظامی نظریہ کے ارتقا میں کس طرح تعاون کیا ہے؟

معروضی سوالات کے جوابات:

(*a*)	5۔	(*b*)	4۔	(*c*)	3۔	(*b*)	2۔	(*c*)	1۔
(*d*)	10۔	(*c*)	9۔	(*d*)	8۔	(*c*)	7۔	(*a*)	6۔

اکائی 3–انتظامی نظریہ کی تنقید

(Critique of Administrative Theory)

اکائی کے اجزا:

3.0 تمہید

3.1 مقاصد

3.2 نظریہ کیا ہے؟

3.3 نظم ونسق عامہ کی نظریاتی حیثیت

3.4 نظم ونسق-سیاست کی دولختی کی تنقید

3.5 کلاسیکی نظریہ کی تنقید

3.6 تعلقات انسانی اور سماجی نفسیاتی نظریہ کی تنقید

3.7 جدید اور وسیع نظریات کی تنقید

3.8 اکتسابی نتائج

3.9 کلیدی الفاظ

3.10 نمونہ امتحانی سوالات

3.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

3.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

3.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

3.0 تمہید *(Introduction)*

ایک مضمون مطالعے کے طور پر نظم ونسق عامہ کی شروعات 1887 میں ہوئی اور اس مضمون نے 1987 میں اپنی علمی تاریخ کے 100 سال مکمل کیے۔ عالمی سطح پر یہ دور بہت زیادہ تبدیلیوں کا شاہد بنا، دو عالمی جنگوں کے بعد 20 ویں صدی میں غالباً یہی دور تھا جب بین الاقوامی سیاسی، معاشی اور معاشرتی تعلقات نے نیا رخ اختیار کیا اور عالم انسانیت میں عالمگیریت و نجکاری کا غلبہ ہو گیا۔ نجکاری اور عالمگیریت نے دنیا کے اکثر ممالک کی حکومتی اور انتظامی سرگرمیوں اور ان کے مقاصد کو بھی متاثر کیا۔ لہٰذا یہ ضرورت پیش آئی کہ نظم ونسق عامہ کی صد سالہ علمی تاریخ کا

محاسبہ کیا جائے اور نظریاتی سطح پر اس مضمون کی ماہیت اور فطرت کا تنقیدی مطالعہ کیا جائے۔اس سے قبل جان ڈی ملیٹ (John D. Millet)نے ستمبر 1956 میں Administrative Science Quarterly نامی رسالہ میں نظم ونسق عامہ کا تنقیدی مطالعہ کیا تھا۔ اس طرح نظم ونسق عامہ کے تنقیدی مطالعہ کا مطالبہ نیا نہیں ہے بلکہ مختلف اسکالروں نے اپنے نقطہ نظر کو ہی اس مضمون کے ارتقا کی اساس بنایا ہے۔

3.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا، آپ اس اکائی میں

- انتظامی نظریات کا تنقیدی مطالعہ کریں گے۔
- انتظامی نظریات کی تنقید پر مختلف مفکرین کے خیالات کو پڑھیں گے۔
- انتظامی نظریات کے مستقبل پر غور وفکر کریں گے۔

3.2 نظریہ کیا ہے؟ (What is a Theory?)

'نظریہ' کا مساوی لفظ Theory یونانی زبان کی اصل theoria سے ماخوذ ہے جس کے معنی ہیں کسی شے کو دیکھنا یا اس کا فہم حاصل کرنا یا اس کو سمجھنا یا اس کے مختلف پہلوؤں کے بارے میں سوچنا۔ایک نظریہ مختلف تصورات کا ایک ایسا مجموعہ ہوتا ہے جس میں ان تصورات کو منطقی اور استدلالی ترتیب میں قائم کیا جاتا ہے تاکہ سماج میں کسی شے سے متعلق عقائد اور رواج کو منہدم کیا جا سکے اور عقلی اساس پر نئے افکار کو جنم دیا جا سکے۔سماجی علوم میں کوئی بھی نظریہ حقیقی اور مجازی دنیا و صحیح اور غلط کے درمیان امتیاز کرنا سکھاتا ہے۔ نظریہ کی تشکیل ایک طویل مدت کے بعد متعدد مشاہدات اور تجربوں کے بعد ہوتی ہے۔ نظریہ کی چند خصلتیں درج ذیل ہیں:

- کسی بھی نظریہ کا ارتقا بتدریج ہوتا ہے یعنی کوئی بھی نظریہ درجہ بہ درجہ مختلف مراحل سے گزرتا ہے۔
- نظریہ ایسے اصولوں کا مجموعہ ہوتا ہے جو آپس میں ایک دوسرے سے منسلک ہوتے ہیں۔
- نظریہ کسی بھی وقوع کے مختلف متغیرہ عناصر کے درمیان باہمی تعلق کو اقلی دلائل کی بنیاد پر بیان کرتا ہے اور اس وقوعہ کے مستقبل کی پیش قیاسی کرتا ہے۔
- نظریہ کی اساس اختباری مشاہدوں اور تجربوں پر ہوتی ہے۔
- وقت کی تبدیلی اور علم کے فروغ کی وجہ سے پرانے نظریات نئے نظریات کو جنم دیتے ہیں۔
- نظریہ کے مختلف عناصر مربوط ہوتے ہیں۔

نظریہ کے تین عناصر درج ذیل ہیں:

- نظریہ مختلف تجاویز کا مجموعہ ہوتا ہے۔
- یہ تجاویز باہمی طور پر منسلک ہوتی ہیں۔
- ان تجاویز کی اختباری طور پر جانچ کی جاسکتی ہے اور ان کی قطعیت کا تعین کیا جاسکتا ہے۔

3.3 نظم ونسق عامہ کی نظریاتی حیثیت *(Theoritical Status of Public Administration)*

عزیز طلبا، آپ اس بلاک کی گزشتہ اکائیوں میں انتظامی نظریہ کے مختلف پہلوؤں جیسے اس کی تعریف، اس کے ارتقا وغیرہ سے واقف ہو چکے ہیں۔ اس لیے اس اکائی میں ہم صرف نظم ونسق عامہ کی نظریاتی حیثیت کا ہی جائزہ لیں گے۔

سماجی علوم میں نظریات دو قسم کے ہوتے ہیں:

- خالص یا نظری نظریہ(*Pure Theory*)
- اطلاقی نظریہ(*Practical Theory*)

خالص یا نظری نظریات ذہنی مشق پر مبنی ہوتے ہیں اور ان کی نوعیت فلسفیانہ ہوتی ہے۔ جب کہ اطلاقی نظریات تجربات اور مشاہدات کے بعد وجود میں آتے ہیں۔ آپ کو معلوم ہے کہ نظم ونسق عامہ کا مضمون اپنی ماہیت میں اطلاقی اور عملی ہے۔ نظم ونسق عامہ کا دائرہ کار مقننہ کے وضع کردہ قوانین اور حکومت کی پالیسیوں کو نافذ کرنے تک محدود ہے۔ لہٰذا یہ لازمی ہے کہ نظم ونسق عامہ کے علمی ارتقا میں بھی اطلاقی نظریہ کا اہم رول ہے۔ نظم ونسق عامہ کی علمی تاریخ میں مختلف مکاتب فکر کا نام آتا ہے۔ دراصل یہ مکاتب فکر امریکا میں نظم ونسق عامہ کی خرابیوں اور بدعنوانیوں کو ختم کرنے کی غرض سے بتدریج شروع ہوئے اور ان مختلف مکاتب فکر کے نظریات بھی مختلف ہو گئے۔ ایک مکتبہ فکر دوسرے مکتبہ فکر سے بالکل مختلف مشاہدات درج کرتا ہے اور ان کے مطابق ہی تجاویز پیش کرتا ہے۔ چنانچہ ان مکاتب فکر کے درمیان باہمی ربط کا فقدان ہو جاتا ہے جس کی وجہ سے نظم ونسق عامہ کی مکمل تاریخ میں اس مضمون کا عمومی نظریہ تشکیل نہ ہو سکا۔ غالباً اسی وجہ سے گیرالڈ کیڈن(*Gerald Caiden*) کہتا ہے کہ نظم ونسق عامہ میں مختلف نظریات ہیں لیکن نظم ونسق عامہ کا اپنا کوئی عمومی نظریہ نہیں ہے۔

نظم ونسق عامہ کی علمی تاریخ بہت متنوع ہے اور اس مضمون کی یہ متنوع وراثت اس کی خوبی بھی ہے اور خامی بھی ہے۔ اس تنوع کی وجہ سے انتظامی نظریہ کو قوت بھی حاصل ہوتی ہے، اور اسی تنوع کی بنا پر ہی انتظامی نظریہ کمزور بھی ہو جاتا ہے۔ نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں مختلف تنظیموں اور سماجوں کا احاطہ کیا جاتا ہے اور اس مطالعے کے تجربات اور مشاہدات کا استعمال متعدد نظریاتی تناظر کی تشکیل و تفہیم میں کیا جاتا ہے۔ اس لیے نظم ونسق عامہ کا علمی تنوع اس کی نظریہ سازی کے لیے ایک خوبی ثابت ہوتا ہے۔ اس کے برعکس، نظم ونسق عامہ کا یہی تنوع خود اس مضمون کی نظریاتی حیثیت کے لیے خطرہ بن جاتا ہے۔

3.4 نظم ونسق-سیاست کی دولختی کی تنقید (Critique of Politics-Administration Dichotomy)

سیاست اور نظم ونسق کی دولختی(Politics-Administration Dichotomy)کا مضمون 20ویں صدی کے اوائل میں منظر عام پر آیا۔ یہ ایک ایسا نظریہ ہے جو نظم ونسق عامہ کی حدود کا تعین کرتا ہے اور سیاست کے ساتھ اس کے باہمی تعلق کی وضاحت کرتا ہے۔ ووڈرو ولسن(Woodrow Wilson)اور فرینک گڈ ناؤ(Frank Goodnow)کی شروعاتی تصانیف میں سیاست اور نظم ونسق کی دولختی (Politics-Administration Dichotomy) کی اصل موجود ہیں۔ اس پس منظر میں ولسن کا مضمون 'دی اسٹڈی آف ایڈمنسٹریشن'(The Study of Administration)اور فرینک گڈ ناؤ کی کتاب 'پولیٹکس اینڈ ایڈمنسٹریشن'(Politics and Administration) قابل غور ہیں۔ ولسن کا مضمون 1887 میں شائع ہوا تھا جس کے 13 سال بعد فرینک گڈ ناؤ کی کتاب سنہ 1900 میں منظر عام پر آئی۔

دولختی کا مساوی لفظ dichotomy ایک یونانی لفظ dikhotomia سے ماخوذ ہے جس کے معنی کسی شے کا دو حصوں میں تقسیم کرنا یا اس کو دو حصوں میں کاٹ دینا ہوتا ہے۔ اس تقسیم کی شرط ہوتی ہے کہ یہ دونئے حصے اپنی اصل سے جدا نہیں ہوتے ہیں بلکہ کسی نہ کسی طور پر اصل سے منسلک رہتے ہیں۔ کسی بھی ملک میں گورننس (governance) یعنی طرز حکومت کا دارومدار اس ملک کی سیاسی بصیرت اور انتظامی صلاحیت پر ہوتا ہے۔ سیاسی بصیرت اس ملک کی ترقی کے لیے مختلف اہداف اور پالیسیوں کا تعین کرتی ہے۔ اس کے برعکس ملک کا نظم ونسق، جو اکثر دفتر شاہی پر مشتمل ہوتا ہے، ان پالیسیوں کو نافذ کرتا ہے اور طے شدہ اہداف کو حاصل کرنے کے لیے سرگرم رہتا ہے۔ چنانچہ، سیاست اور نظم ونسق ملک کی طرز حکومت کی دو شاخوں کی شکل میں تسلیم کیے جاتے ہیں۔ یہ دو شاخیں یا ٹکڑے اپنی فطرت میں مختلف ہوتے ہیں لیکن اپنی اصل یعنی طرز حکومت سے منسلک رہتے ہے۔ ان کے باہمی ربط پر ہی کامیاب طرز حکومت کا انحصار ہوتا ہے۔ حکومت کی سیاسی شاخ پر قانون سازی، پالیسی سازی اور فیصلہ سازی کی ذمے داری ہوتی ہے جب کہ ان تمام قوانین، پالیسیوں اور فیصلوں کا اطلاق ایک انتظامی ذمے داری ہے۔ لہذا، حکومت کی دو شاخوں کے درمیان موجود بنیادی فرق واضح ہو جاتا ہے اور مفکرین کے نزدیق یہی فرق سیاست - نظم ونسق کی دو لختیت کا سبب بنتا ہے۔ ''سیاست - نظم ونسق کی دولختیت'' کی اصطلاح نہ تو ووڈرو ولسن(Woodrow Wilson)نے ایجاد کی تھی اور نہ ہی فرینک گڈ ناؤ(Frank Goodnow)نے۔ کہا جاتا ہے کہ ڈوائٹ والڈو(Dwight Waldo)وہ پہلا شخص تھا جس نے اس اصطلاح کو استعمال کیا۔

ووڈرو ولسن کا مضمون اس لحاظ سے ایک اہم مضمون تھا کہ اس نے تعلیمی مطالعے کے ایک نئے موضوع کے طور پر نظم ونسق عامہ کی بنیاد رکھی۔ انہوں نے امریکی تناظر میں نظم ونسق عامہ سے متعلق اہم مشاہدات درج کیے۔ ولسن نے واضح کیا کہ امریکی نظم ونسق سنگین خرابیوں کا شکار ہے اور بدعنوانی ان میں سے ایک ہے۔ ولسن کے نزدیک کسی آئین کو تشکیل دینے سے کہیں زیادہ مشکل کام اُس کا اطلاق ہے۔ ولسن نے کہا کہ

امریکی نظم ونسق عامہ میں کفایت شعاری، کارکردگی اور مجرّب کاری(*Economy, Efficiency and Effectiveness*)کا فقدان ہے اور یہ سب سیاست کے خراب اثر ورسوخ کا نتیجہ ہے۔ یہی وجہ ہے کہ ولسن چاہتے تھے کہ امریکی نظم ونسق عامہ سیاست کے دخل سے چھٹکارا پائے اور اُس کے مزاحمتی عنصر سے پاک ہو جائے۔

ولسن نے وضاحت کی کہ سیاست اور نظم ونسق عامہ حکومتی سرگرمی کے دو مختلف شعبے ہیں اور بالکل بھی ہم قرین نہیں ہیں۔ اس نے مشاہدہ کیا:

> 'نظم ونسق عامہ سیاست کے مناسب دائرے سے باہر ہے۔ انتظامی سوالات سیاسی سوالات نہیں ہیں۔ اگرچہ سیاست نظم ونسق عامہ کے معمول کا تعین کرتی ہے، اس کو چاہیے کہ وہ نظم ونسق کے دفتری امور میں دخل نہ دے اور اس کو اپنے مفاد کے مطابق نہ بنائے۔'

اگرچہ نظم ونسق عامہ کو قانون کے تفصیلی اور منظم نفاذ سے سروکار ہے، لیکن قانون بنانے کے لیے سیاست کا سہارا لیا جاتا ہے۔ ووڈرو ولسن نے کہا کہ سیاست سیاستداں (اسٹیٹس مین) کا خصوصی شعبہ ہے جب کہ نظم ونسق عامہ ماہر انتظامیہ یعنی تکنیکی اہلکار کا علاقہ ہے۔ ولسن نے واضح طور پر ان دونوں کی حدود کی نشاندہی کی اور نظم ونسق کی عمومی سائنس(*General Science of Administration*)کے اختراع کی خواہش ظاہر کی۔ اسی طرح، فرینک گڈ ناؤ نے کہا کہ سیاست اور انتظامیہ حکومت کے دو مختلف امور ہیں۔ سیاست ریاست کی مرضی کا اظہار کرتی ہے اور اسی کے مطابق پالیسیاں مرتب کرتی ہے۔ دوسری طرف نظم ونسق عامہ ان پالیسیوں پر عملدرآمد ہونے کے لیے ذمے دار ہوتا ہے۔ اگرچہ سیاست ایک قانون ساز کردار کی نمائندگی کرتی ہے، لیکن نظم ونسق عامہ حکومت کے انتظامی کردار کو ظاہر کرتا ہے۔ گڈ ناؤ کا خیال تھا کہ یہ دو مختلف کام حکومت کی ایک ہی شاخ کو تفویض نہیں کیے جا سکتے ہیں۔

سیاست اور نظم ونسق کی دولختیت کا تصور نیوڈیل(*New Deal*) تحریک اور عالمی جنگ(*World War*)کے دوران اپنی صداقت سے محروم ہو گیا اور عالمی سطح پر اس کی خوب تنقید کی جانے لگی۔ لوتھر گولک(*Luther Gulick*)، ایل۔ ڈی۔ وائٹ(*L. D. White*)، اور پال اپیل بی(*Paul Appleby*) جیسے ناقدین سیاست اور نظم ونسق کی دولختیت کے خلاف رہے۔ گولک نے سیاست اور نظم ونسق کی علاحدگی کو "ناقابل عمل، ناممکن اور ناپسندیدہ(*impractical, impossible and undesirable*)" کہہ کر مسترد کر دیا۔ اس کا ماننا ہے کہ سیاست - نظم ونسق کی دولختیت نے ایک انتہائی افسوسناک مرگ کا سامنا کیا ہے کیونکہ یہ ایک حقیقت ہے کہ نظم ونسق لازمی طور پر سیاست اور پالیسی دونوں عمل میں شامل ہے۔

3.5 کلاسیکی نظریہ کی تنقید (*Critique of Classical Theory*)

ٹیلر کے نظریہ سائنسی انتظامیہ، میکس ویبر کے نظریہ دفتر شاہی، گلک اور ارِوک کے نظریہ منضبط تنظیم وغیرہ کلاسیکی نظریات میں شامل کیے جاتے ہیں۔ نظم ونسق عامہ کے کلاسیکی نظریات کو مختلف طور پر ساختیاتی نظریات، مشینی نظریات، منضبط نظریات، تکنیکی نظریات اور اختباری

نظریات جیسے ناموں سے بھی جانا جاتا ہے۔ان نظریات کو 'کلاسیکی نظریات' اس لیے کہا جاتا ہے کیوں کہ یہ نظریات ایک طویل عرصے تک نظم و نسق عامہ کی علمی تاریخ میں رائج رہے۔ کلاسیکی نظریہ کے حامیوں نے اس بات کی کوشش کی کہ صنعتی تنظیم کی پیداوار میں اضافہ کرنے کے لیے کچھ عمومی اصول اور ضوابط وضع کیے جائیں جو آسان اور تنظیمی سرگرمیوں کے مطابق ہوں۔ کلاسیکی نظریات میں تنظیم کی ساخت پر بہت زور دیا جاتا ہے اور یہ تسلیم کیا جاتا ہے کہ تنظیم کے اہداف حاصل کرنے کے لیے اس ساخت کا مستحکم ہونا بہت ضروری ہے۔ تنظیمی ساخت کو بنیادی اہمیت حاصل ہے جب کہ دوسرے مسائل تنظیم کے اہداف کی تکمیل میں دوئم درجے پر ہوتے ہیں۔اس نظریے کے مطابق تنظیم کی ساخت اس اہلکاروں سے مقدم ہے اور تنظیم کا عملہ تنظیم کے اہداف حاصل کرنے کے لیے ہی اپنے فرائض انجام دیتا ہے۔

ہنری فیول نظم و نسق عامہ کے قدیم مفکرین میں سے ایک ہے جس نے اپنے ذاتی تجربات کی بنیاد پر نظم و نسق کے آفاقی اصولوں کا تصورہ کیا۔ وہ نظم و نسق کے انتظامی نکتہ نظر کا حامی تھا اور نظم و نسق کی تمام سرگرمیوں کو منتظم یعنی مینیجر کی کاوشوں کا محور تسلیم کرتا تھا۔اس نے نظم و نسق عامہ کی پانچ جہات میں تعریف بیان کی ہے:

1. منصوبہ بندی (*Planning*)
2. اہتمام بندی (*Organising*)
3. احکامات (*Command*)
4. ہم آہنگی (*Coordination*)
5. کنٹرول (*Control*)

اس کی علاوہ ہنری فیول نے تنظیم کی بہتر کارکردگی کے لیے 14 دیگر اصولوں کی نشان دہی بھی کی۔ یہ 14 اصول عمومی حیثیت کے حامل تھے جن کو صنعتی تنظیم اور نظم و نسق عامہ کی تنظیم، دونوں میں لاگو کیا جاسکتا تھا۔

فریڈرک ٹیلر کلاسیکی روایت کا دوسرا اہم ستون تھا جس نے سائنسی انتظامیہ کا تصور پیش کیا۔ ٹیلر وحدت کمان کے اصول کا منکر تھا۔ 20ویں صدی کے شروعاتی دور میں ٹیلر نے صنعتوں اور فیکٹریوں میں متعدد تجربات کیے۔ یہ اس کے تجربات کا ہی ثمر تھا کہ 'فن' کا درجہ حاصل کرنے والے مضمون نظم و نسق عامہ کو بیس ویں صدی کے اوائل میں ایک 'سائنس' تسلیم کیا جانے لگا۔ ٹیلر کا ماننا تھا کہ تنظیم کو سائنسی انتظامیہ کے اصولوں کے مطابق قائم کرنا چاہیے کیوں کہ سائنسی انتظامیہ کا بنیادی مقصد ملازمین اور مالک دونوں کو ہی خوش حالی، فراخی اور کامیابی فراہم کرنا ہے۔اس نے سائنسی انتظامیہ کے چار اصول پیش کیے۔

- کام کی اصل سائنس کا ارتقا،
- اہلکاروں کا سائنسی انتخاب اور ان کی مسلسل تربیتی ترقی،
- ان دونوں عناصر کو یکجا کرنا،
- انتظامیہ اور اہلکاروں کے درمیان مسلسل اور ہم آہنگ تعلقات قائم کرنا۔

میکس ویبر نے نظم ونسق عامہ کی عاملانہ ایجنسی یعنی دفتر شاہی پر اہم تاثرات پیش کے۔بنیادی طور پر میکس ویبر کو اس کے نظریہ اقتدار کے لیے یاد کیا جاتا ہے۔ ویبر کے مطابق اقتدار تین قسم کا ہوتا ہے۔ روایتی اقتدار، کرشمائی اقتدار اور قانونی عقلی اقتدار۔ ویبر کا ماننا تھا کہ انسانی تاریخ کے مختلف ادوار میں اقتدار کی مختلف سورتیں موجود رہی ہیں۔روایتی اقتدار زمانہ قدیم میں مطلق العنان سلطنتوں میں موجود ہوتا تھا جہاں بادشاہ کے الفاظ حتمی حیثیت رکھتے تھے۔ یہ اقتدار نسل در نسل بادشاہ کے خاندان میں منتقل ہوتا تھا۔جب کہ عہد وسطیٰ میں اقتدار کی صورت بدل گئی اور لیڈروں کو ان کی بہادری اور کرشمے کی بنیاد پر حاکم تسلیم کیا جانے لگا۔ویبر کے مطابق موجودہ دور قانونی و عقلی اقتدار کا دور ہے جہاں اقتدار کے پیچھے قانونی اور عقلی جواز ہوتا ہے۔جدید دفتر شاہی اصولوں اور ضوابط کے تابع ہوتی ہے اس لیے یہ مملکت کے قانونی عقلی اقتدار کی بہتر ترجمانی کرتی ہے۔

گلک اور اروک کلاسیکی نظریہ کے دو اہم ستون ہیں جنہوں نے نظم ونسق کے عمومی اصولوں کی تشکیل پر زور دیا۔ گلک پوسدکارب کے نظریہ کا حامی تھا۔ پوسڈکارب (*POSDCORB*) ایک ایسا مخفف (*abbreviation*) ہے جو بزنس ایڈمنسٹریشن اور پبلک ایڈمنسٹریشن کے میدان میں وسیع پیمانے پر استعمال ہوتا ہے اور تنظیمی نظریہ کے کلاسیکی تاثرات کی عکاسی کرتا ہے۔اس مخفف کا اختراع لوتھر گولک نے کیا تھا۔ اس کے مطابق کسی تنظیم میں صدر عاملہ کے فرائض کو ایک مخفف کی شکل میں سمجھا جا سکتا ہے اور یہ مخفف *POSDCORB* ہے جہاں ہر حرف کا ایک معنی ہے:

P	*Planning*
O	*Organizing*
S	*Staffing*
D	*Directing*
C-O	*Co-Ordinating*
R	*Reporting*
B	*Budgeting*

نظم ونسق عامہ کے کلاسیکی اسکول کے پیش کردہ تصورات، اصول اور نظریات نے انسانی پہلوؤں کو پس پشت کر دیا جس کی وجہ سے کلاسیکی نظریات کو عظیم تنقید کا سامنا کرنا پڑا۔ تنقید کے پہلو درج ذیل ہیں:

- کلاسیکی نظریہ کے مفکرین نے تنظیم کے انسانی عناصر کو نظر انداز کر دیا اور صرف تنظیم کی ساخت ہو اہم سمجھا۔
- کلاسیکی نظریہ کے مفکرین تنظیم کو مشینی زاویہ سے دیکھتے تھے اور ان کو تنظیم کسی انجنیئرنگ ماڈل کی طرح نظر آتی تھی جس جذبات اور احساسات کی جگہ مشینی پرزے موجود ہوں۔
- کلاسیکی نظریہ کے مفکرین نے مختلف تنظیموں یکسانیت پر بہت زور دیا۔ان کے نزدیک سرکاری، خانگی اور صنعتی تنظیمیں یکساں ہوتی ہیں اور ان کو تنظیم کے عمومی اصولوں کے تابع کیا جا سکتا ہے۔

- کلاسیکی نظریہ کے مفکرین نے تنظیم کے اہلکاروں کو کسی مشین کے پرزے کی طرح تسلیم کیا۔
- کفایت شعاری اور کارکردگی کے غرض سے صرف زیادہ منافع پر غور کیا گیا۔

3.6 تعلقات انسانی اور سماجی نفسیاتی نظریہ کی تنقید

(Critique of Human Relations and Social Psychological Theories)

کلاسیکی نظریات نے تنظیمی سر گرمیوں کو جامع طور پر واضح نہیں کیا اور اس کے متعدد پہلوؤں کو نظر انداز کر دیا۔ ان پہلوؤں میں انسانی، سماجی اور نفسیاتی پہلو بھی شامل تھے۔ کلاسیکی نظریات صرف تنظیم کے عمومی اصولوں کی تشکیل میں ملوث رہے اور تنظیم کی سب سے اہم اکائی یعنی انسان کو پس پشت کر دیا۔ کلاسیکی مفکرین کے پیش کردہ اصولوں اور تصورات نے انسانی طرز عمل کی وضاحت نہیں کی۔ انسانی طرز عمل اور محرکات کی وضاحت کرنے کے لیے دیگر نظریات نے جنم لیا جن کو انسانی تعلقات، طرز عمل، سماجی نفسیاتی نظریات جیسے ناموں سے پہچانا گیا۔ یہ تمام نظریات صنعتی ماحول میں اہلکاروں کے محرکات، طرز عمل، نفسیاتی روش، افراد کے درمیان متعدد تنازعات، گروہی سلوک وغیرہ کا مطالعہ کرتے ہیں۔ ان نظریات کے مطابق تنظیم میں کام کرنے والے انسانوں کو تنظیم کی ساخت اور تنظیم کے تکنیکی اجزا سے زیادہ اہمیت درکار ہوتی ہے کیوں کہ تنظیم کے ملازمین کسی بھی تنظیم کے لیے اس کا ناگزیر پہلو ہوتے ہیں۔

کلاسیکی نظریات سے ماورا یہ نظریات انسان کو تنظیم کا اثاثہ قرار دیتے ہیں اور ان کو مشینوں کے مساوی تسلیم نہیں کرتے۔ ان کے مطابق تنظیم کا کوئی بھی ملازم ایک حساس فرد کی حیثیت رکھتا ہے اور اس کو محض ایک مشین کے پرزے کا درجہ دینا غلط ہے۔ ایلٹن میوٗ، میری پارکر فالٹ، چیسٹر برنارڈ، ہربرٹ سائمن، ابراہیم میسلو، ڈگلس میک گریگر، کرس آرگائیرس، ہرزبرگ، رینسس لکرٹ ان نظریات کے اہم ستون ہیں جن کی خدمات درج ذیل ہیں:

نمبر	مفکر کا نام	اہم تصورات اور خدمات
1۔	ایلٹن میوٗ *(Elton Mayo)*	• نظریہ تعلقات انسانی • ہاتھورن تجربات • منضبط اور غیر منضبط تنظیمیں
2۔	میری پارکر فالٹ *(M. P. Follett)*	• تنازعات کے مثبت اور تعمیری عناصر • مفادات کی یکجائی • تنظیمی احکامات کو شخصیت سے علاحدہ کرنا۔

3۔	چیسٹر برنارڈ *(Chester Bernard)*	• نظریہ قبولیت احکامات • *Zone of Indifference* • عاملہ کے فرائض • *Contribution-Satisfaction Equlibrium*
4۔	ہربرٹ سائمن *(Herbert Simon)*	• نظم ونسق بطور فیصلہ سازی • محدود معقولیت • *Zone of Acceptance*
5۔	ابراہم میسلو *(Abraham Maslow)*	• ضرورتوں کی درجہ بندی • نظریہ خدشناسی • بالائی تجربات
6۔	ڈگلس میک گریگر *(Douglas McGregor)*	• نظریہ X اور Y • انتظامی تعلیم • *Transactional Influence*
7۔	کرس آرگائیرس *(Chris Argyris)*	• نظریہ بلوغ • تنظیمی تدریس • ٹی گرپ تکنیک
8۔	فریڈرک ہرزبرگ *(Frederick Herzberg)*	• *Hygiene-Motivation theory* • *Job Enrichment* • *Job Loading*
9۔	رینسس لکرٹ *(Rensis Likert)*	• *Management System* • *Linking Pin Model* • *Interaction- influence System*

ایلٹن میوٗ کے نظریات کو لیبر یونین کے مخالف قرار دیا گیا۔ ناقدین کا ماننا تھا کہ تعلقات انسانی کے نگران کی موجودگی یونین کی ترجمانی کی گنجائش کو ختم کردے گی۔ میوٗ نے اپنی تجویز میں کبھی یونینوں سے متعلق اپنے موقف کو واضح نہیں کیا اس لیے میوٗ کی تجاویز یونین مخالف تھیں۔ میوٗ کے ہاتھرون تجربہ میں تقریباً پانچ یا چھ خواتین کو زیر مطالعہ رکھا گیا تھا۔ عظیم نظریات کی تشکیل میں اتنے مختصر تحقیقی سیمپل کا ہونا تحقیق کی جواز پر سوال کھڑا کرتا ہے۔

میری پار کر فولٹ کو کچھ لوگ کلاسیکی مفکرین کی انجمن میں شمار کرتے ہیں جب کہ دیگر مفکرین ان کو غیر کلاسیکی مفکر تسلیم کرتے ہیں۔ دراصل میری فولٹ نے خود بھی کلاسیکی نظریہ کی تنقید کی ہے اور اس کو ایک طرفہ، مشینی اور غیر نفسیاتی قرار دیا ہے۔ حالانکہ فولٹ کے نظریات کو بھی تنقید کا سامنا کرنا پڑا۔ ناقدین کا ماننا ہے کہ فولٹ نے تنظیم کی سماجی ماہیت کا غیر سائنسی طریقے سے مطالعہ کیا ہے۔ بیکر کے مطابق فولٹ کی تصانیف غیر منظم ہیں اور وہ کبھی باضابطہ مصنفہ نہیں تھیں۔ ڈرکر اور کینٹر کا ماننا ہے کہ فولٹ نے تنظیمی تنازعات کو ختم کرنے کے اپنے نظریات کو اس وقت پیش کیا جب دنیا دو عالمی جنگوں کی پس و پیش میں تھی۔ اس کی وجہ سے فولٹ کے افکار کو وہ مقبولیت حاصل نہ ہو سکی جس کی وہ حق دار تھیں۔ کچھ مفکرین کا اصرار یہ بھی ہے کہ فولٹ کو انکے مادہ جنس کی وجہ سے کامیابی نہیں ملی۔

چیسٹر برنارڈ *The Function of the Executive* نامی کتاب کا مصنف ہے جس کو نظم و نسق عامہ کی علمی تاریخ کا عظیم اثاثہ قرار دیا جاتا ہے۔ یہ کتاب عمرانیات(*Anthropology*)، معاشیات(*Economics*)، نفسیات(*Psychology*)، سماجیات(*Sociology*)، قانون(*Law*)، سیاسیات(*Political Science*)، سیاسی نظریہ(*Political Theory*)، سماجی نفسیات(*Social Psychology*) جیسے متعدد مضامین پر برنارڈ کی علمی دسترس کا ثبوت ہے جس کا مطالعہ کرنا نظم و نسق عامہ کے طالب علم کے لیے ناگزیر ہے۔ برنارڈ تنظیم کو عملہ کی مربوط سرگرمیوں کا مجموعہ قرار دیتا ہے۔ اس کا ماننا ہے کہ انفرادی طور پر تنظیم کے اہداف کو حاصل کرنا ناممکن ہے کیوں کہ انسان اپنی انفرادی حیثیت میں مختلف رکاوٹوں سے گھرا ہوا ہوتا ہے۔ اس لیے کسی تنظیم میں موجود عملہ کے درمیان ربطِ باہم ہونا ضروری ہے۔ برنارڈ اس بین الافرادی ربط اور تعلق کی دو صورتیں واضح کرتا ہے، باضابطہ تنظیم(*Formal Organisation*) اور بے ضابطہ تنظیم(*Informal Organisation*)۔ برنارڈ کے مطابق تنظیم کا وجود تین عناصر پر مبنی ہوتا ہے۔

- پہلا، ایسے افراد جو باہمی رابطہ قائم رکھ سکیں۔
- دوسرا، یہ افراد تنظیم کے مشترکہ اہداف کی شناخت کر سکیں۔
- تیسرا، تنظیم کے مشترکہ اہداف کو حاصل کرنے کے لیے یہ افراد کام کرنے کے خواہش مند ہوں۔

کینتھ انڈریوز نے چیسٹر برنارڈ کی معروف کتاب کی تمہید لکھی تھی۔ وہ برنارڈ کے افکار کی تنقید میں پیش کے نکات کا ذکر کرتے ہوئے کسی دوسرے مقام پر لکھتے ہیں کہ برنارڈ کے افکار میں قطعیت کا فقدان ہے۔ بیکر کے مطابق برنارڈ کے افکار اس لیے غیر مقبول ہیں کیوں کہ برنارڈ اپنے افکار کو بہتری سے قاری کو سمجھانے میں روز مرہ کی زندگی سے مثالیں پیش کرنے میں ناکام ہیں۔ برنارڈ فرد اور تنظیم کے درمیان موجود تنازعات کو دور کرنے میں بھی ناکام رہے ہیں اور فرائی کے مطابق انہوں نے فرد اور تنظیم کے مطالبات کے درمیان صرف ایک سمجھوتہ ہی قائم کیا ہے؛ ان تنازعات کا کامل حل پیش نہیں کیا ہے۔

سائمن کے فیصلہ سازی کے نظریہ کی تنقید اس کی نوعیت سے متعلق تھی۔ ناقدین کا ماننا تھا کہ سائمن کا نظریہ فطری طور پر بہت عمومی ہے اور اس میں جزویات کو بیان نہیں کیا گیا ہے۔ سائمن کے نظریہ معقولیت پر بھی ناقدین نے تنقید کی۔ کرس آرگائرس کے مطابق سائمن جب

معقولیت کی بات کرتے ہیں تو وہ انسانی فہم کے دوسرے ذرائع جیسے قیاس، روایت اور یقین کو نظر انداز کر دیتے ہیں۔ سائمن کا محدود معقولیت کا تصور ناقابل فہم ہے اور لغوی دشواریوں کی گرفت میں ہے۔

3.7 جدید اور وسیع نظریات کی تنقید (Critique of Modern and Wider Perspectives)

دوسری عالمی جنگ کے بعد دنیا کے متعدد غریب ممالک استعماریت کے شکنجے سے آزاد ہوئے۔ عالمی نظم ونسق عامہ اور تنظیم سازی کے ماہرین کے سامنے ان نئے ملکوں میں جمہوری اقدار کے فروغ اور ترقیاتی نظم ونسق کی شروعات کا چیلنج سامنے تھا۔ اس چنوتی کو فریڈ ریگز، ڈوائٹ والڈو، یز کل ڈرور، اور پیٹر ڈرکر جیسے مفکرین نے سمجھا اور دنیا کو جدید اور وسیع نظریات سے روبرو کیا۔

جدید اور وسیع نظریات کے مفکرین اور اُن کی علمی خدمات
(Modern and Wider Perspective Thinkers and their Contribution)

پیٹر ڈرکر	ڈوائٹ والڈو	یز کل ڈرور	فریڈ ریگز
• Management by Objectives • New Public Management • Restructuring Government	• New Public Administration • Public Administration as Political Approach	• Mega Knowledge System • Public Policy • Optimal Model	• Prismatic Society • Sala Model • Diffraction and Integration

جدید نظریات دراصل منتظمانہ صفت کے حامل تھے۔ ان نظریات نے عالمی سطح پر نظم ونسق عامہ میں سرمایہ داری کے عناصر کو نئے طریقے سے زندہ کیا۔ فلاحی مملکت کے تصور کے باوجود بھی نیو پبلک مینجمنٹ جیسے تصورات نے بے حد مقبولیت حاصل کی اور مملکت کے روایتی کردار کو بازار کے مطالبات کے تابع کر دیا۔ ڈرور کا نظریہ پالیسی سازی اس لحاظ سے کافی مقبول ہوا کہ اس نے علمی روایتوں کو پالیسی کی شکل میں عملی حیثیت بخشی۔ ڈرور مانتا تھا کہ ترقی کی پہلی شرط پالیسی سازی میں معقولیت کا خاص دھیان رکھا جائے۔

3.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

عزیز طلبا، آپ اس اکائی میں

- انتظامی نظریات کا تنقیدی مطالعہ کیا۔
- انتظامی نظریات کی تنقید پر مختلف مفکرین کے خیالات کا مطالعہ کیا۔

- انتظامی نظریات کے مستقبل پر غور و فکر کیا۔

3.9 کلیدی الفاظ (Keywords)

1۔ سائمن کا فیصلہ سازی کا نظریہ

سائمن تنظیم میں لیے جانے والے فیصلوں کی دو قسمیں واضح کرتا ہے۔

- انضباطی فیصلے (Programmed Decision)
- غیر انضباطی فیصلے (Non-programmed Decision)

تنظیم کے ایسے فیصلے جو مکرراً لیے جاتے ہیں اور ایک معینہ مدت کے بعد جن کا اطلاق ضروری ہوتا ہے، ان فیصلوں کو انضباطی فیصلوں سے تعبیر کیا جاتا ہے۔ یہ فیصلے عمومی نوعیت کے ہوتے ہیں اور ان کے اطلاق میں ہر دفعہ نئے آلات اور طریقہء کار کی ضرورت نہیں ہوتی۔ ان کی فیصلہ سازی تسلیم شدہ معمول کے مطابق کی جاتی ہے۔ اس کے برعکس غیر انضباطی فیصلے وہ ہوتے ہیں جو نئے ہوتے ہیں اور جن کی نظیر تنظیم کے ماضی میں نہیں ملتی۔ ان فیصلوں کے اطلاق کے لیے علاحدہ آلات اور طریقہء کار کی ضرورت پیش آتی ہے۔ لہٰذا یہ صدر عامہ کی ذمے داری ہوتی ہے کہ غیر انضباطی فیصلوں کو لاگو کرنے کے لیے وہ پختہ لائحۂ عمل ایجاد کرے۔

2۔ فیصلہ سازی کی مشترکہ خصلتیں

ہربرٹ سائمن کے مطابق تنظیم میں انضباطی فیصلے اور غیر انضباطی فیصلے مشترکہ خصلتوں پر مشتمل ہوتے ہیں جو درج ذیل ہیں:

- تنظیمی ماحول کی وضاحت اور تنظیم کے وسائل اور اہداف کا جائزہ
- تنظیمی سرگرمیوں اور تنظیمی اہداف کے درمیان مطابقت
- تنظیمی مسائل کی علاحدہ شناخت اور تنظیمی فیصلوں کا معقول اور باشعور انتخاب

نظم و نسق عامہ کے دیگر نفسیاتی پہلوؤں مطالعہ آپ اس کورس کے دوسرے سمسٹر میں کریں گے۔

3.10 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

3.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ نظریہ فیصلہ سازی کس نے پیش کیا؟

(a) ونسنٹ آسٹرام   (b) رابرٹ ڈاہل

(c) ہربرٹ سائمن   (d) ایل۔ ڈی۔ وائٹ

2۔*The Function of the Executive* کس کی تصنیف ہے؟

(a) برنارڈ (b) فولٹ

(c) ٹیلر (d) ولسن

3۔ہاتھرون تجربات کی تنقید کی وجہ کیا ہے؟

(a) تجربات میں میعار سے کم افراد پر مشتمل سیمپل سائز (b) تجربات میں میعار سے زیادہ افراد پر مشتمل سیمپل سائز

(c) مشینی آلات پار زیادہ توجہ دینا (d) تمام۔

4۔ کس کے نظریات کو لیبر یونین کے مخالف قرار دیا گیا؟

(a) میئو (b) فولٹ

(c) ٹیلر (d) ولسن

5۔ کس کے مطابق فولٹ کی تصانیف غیر منظم ہیں؟

(a) اینڈریوز (b) بیکر

(c) مائکل (d) اروِن

6۔ 'برنارڈ کے افکار اس لیے غیر مقبول ہیں کیوں کہ برنارڈ اپنے افکار کو بہتری سے قاری کو سمجھانے میں روز مرہ کی زندگی سے مثالیں پیش کرنے میں ناکام ہیں۔' یہ کس کا قول ہے؟

(a) اینڈریوز (b) بیکر

(c) مائکل (d) اروِن

7۔فرینک گُڈناؤ کی کتاب *Politics and Administration* کب شائع ہوئی؟

(a) 1847 (b) 1887

(c) 1900 (d) 1930

8۔ہربرٹ سائمن کو اس کی کتاب "*Administrative Behaviour*" کو نوبل انعام سے کب نوازا گیا؟

(a) 1970 (b) 1975

(c) 1978 (d) 1980

9۔جمہوری جواب دہی کا درجہ بند تصور کس نے پیش کیا؟

(a) البرٹ ہائیڈی (b) اسمتھ برگ

(c) وِلسن (d) ایپل بی

10۔ہربرٹ سائمن کا تعلق کس طرز فکر سے ہے؟

(a) رویہ جاتی طرز فکر (b) کلاسکی طرز فکر

(c) نظامی طرز فکر (d) ماحولیاتی طرز فکر

3.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. سیاست- نظم ونسق کی دولختی کی تنقید پر ایک نوٹ لکھیے۔
2. تعلقات انسانی کی تنقید کن وجوہات کی بنا پر ہوئی؟
3. 'کلاسیکی نظریات پرانی کہاوتوں کی طرح ہیں۔' وضاحت کریں۔
4. تنظیم میں ملازمین اور انتظامیہ کے درمیان تنازعات کو ختم کرنے کے لیے فولیٹ نے کیا تجویز پیش کی؟
5. انضباطی فیصلوں اور غیر انضباطی فیصلوں کے درمیان فرق کو واضح کیجیے۔

3.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. کلاسیکی نظریہ کے تنقیدی پہلوؤں پر ایک تفصیلی نوٹ لکھیے۔
2. تعلقات انسانی اور سماجی ثقافتی نظریات نے کس طرح کلاسیکی نظریہ کی خامیوں کو دور کیا؟
3. عوامی پسند نظریہ کا فلسفہ بیان کرتے ہوئے اس کی سفارشات پر بحث کیجیے؟

معروضی سوالات کے جوابات:

(b)	5۔	(a)	4۔	(a)	3۔	(a)	2۔	(c)	1۔
(a)	10۔	(a)	9۔	(c)	8۔	(c)	7۔	(a)	6۔

اکائی 4– نظم ونسق کا شرقی نظریہ: کوٹلیہ کے خیالات

(Oriental Theory of Administration: Ideas of Kautilya)

اکائی کے اجزا:

4.0 تمہید
4.1 مقاصد
4.2 کوٹلیہ کی حیات اور خدمات
4.3 کوٹلیا کا مملکت کا نظریہ
4.4 بادشاہی نظام
4.5 بادشاہ کی ذمے داریاں
4.6 کوٹلیا کا سپتانگ نظریہ
4.7 حکومت کی انتظامی مشینری
4.8 قانون اور نظام نظم ونسق
4.9 اقتصادی نظم ونسق
4.10 اکتسابی نتائج
4.11 کلیدی الفاظ
4.12 نمونہ امتحانی سوالات
4.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات
4.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات
4.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

4.0 تمہید (Introduction)

کوٹلیاہندوستانی انتظامیہ کی تاریخ کاایک مشہوراور واحد انتظامی مفکر تھا۔اس کا شمار دنیا کے اہم انتظامی مفکرین میں ہوتا ہے۔ وہ ایک سیاست داں، فلسفی اور ارتھ شاشترا کا مصنف اور ارستو کا معاصر تھا۔ کوٹلیا کو ہندوستان کا پائینیر اکانومسٹ تسلیم کیا جاتا ہے۔ کوٹلیا کو چانکیا اور شنوگیت کے نام سے بھی جانا جاتا ہے۔ وہ موریا شہنشاہ چندگپتا کا مشیر وزیر اعظم اور موریا سلطنت کا بانی تھا۔اس کو شہنشاہ چندر گپت کا استاد بھی کہا جاتا ہے۔

کوٹلیا کی پیدائش کو لے کر دانشور اور مفکرین میں اختلافات پائے جاتے ہیں۔ ایسا تسلیم کیا جاتا ہے کہ کوٹلیا کی پیدائش (BC300-345) میں مگدھ ریاست میں ہوئی تھی۔ کچھ دانشور کوٹلیا کی پیدائش جنوبی ہند میں تو کچھ تکشیلا (*Takshila*) مانتے ہیں۔ چونکہ کوٹلیا کے ذریعے قلم بند کی گئی کتاب ''ارتھ شاشترا'' (*Arthshastra*) کی سبھی نقول جنوبی ہند میں دستیاب تھیں لہٰذا کچھ دانشور کوٹلیا کو جنوبی ہند کا برہمن مانتے ہیں۔ جب کہ کچھ مفکرین یہ منطق پیش کرتے ہیں کہ کوٹلیا کی ابتدائی تعلیم سے لے کر اعلیٰ تعلیم تک تکشیلا جو اس وقت پاکستان میں واقع) میں ہوئی ہے، کچھ کوٹلیا دانشور کو گاندھارا علاقہ کے آس پاس کا رہنے والا مانتے تھے، کچھ لوگ یہ مانتے ہیں کہ کوٹلیا کی پرورش اور تعلیم جامعہ نالندا میں ہوئی تھی لیکن کوٹلیا کی تحریر سے یہ صاف واضح ہوتا ہے کہ انہیں ان دھاتوں، نباتیات اور ادویات کا علم تھا جو گاندھارا علاقہ میں ہی دستیاب تھیں۔

کچھ دانشوران کی پیدائش مگدھ یعنی بہار مانتے ہیں۔ جب کہ کچھ دانشوروں کا یہ بھی کہنا ہے کہ ایسا بھی ہو سکتا ہے کہ کوٹلیا پاٹلی پوتر کا مقامی ہوتے ہوئے بھی علم ادویات اور دھاتوں کا علم سیکھنے گاندھارا گیا ہو۔ گاندھارا اس وقت علم ادویات کا مرکز تھا۔اس کے علاوہ کچھ دانشور نیپال کی ترائی کے کسی موریہ وغیرہ علاقہ کو مانتے ہیں لیکن بودھ، جین ادب اور دیگر ذرائع کی بنیاد پر یہ اندازہ لگایا جاتا ہے کہ کوٹلیا کا پیدائشی مقام تکشیلا تھا اور انہوں نے تکشیلا یونیورسٹی میں تعلیم حاصل کی تھی۔ اپنی تعلیم مکمل کرنے کے بعد تکشیلا یونیورسٹی میں وہ پروفیسر ہو گئے تھے۔اس کے برعکس کچھ ماہرین اور دانشور نالندا یونیورسٹی کو اس کا تعلیمی مرکز مانتے ہیں۔

4.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- کوٹلیہ کی حیات وخدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- قدیم ہندوستانی نظم ونسق عامہ سے متعلق کوٹلیہ کے اصولوں کا مطالعہ کریں گے۔
- کوٹلیہ کی انتظامی تجاویز کے مختلف عناصر کو سمجھ جائیں گے۔
- کوٹلیہ کے اصولوں کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

4.2 کوٹلیہ کی حیات اور خدمات *(Life and Contributions of Kautilya)*

کوٹلیا کی ''ارتھ شاشترا''، علم سیاسیات اور نظم و نسق کی ایک مشہور و معروف کتاب ہے۔ اس کی ''ارتھ شاشترا'' کے 15 ابواب کی مختصر تفصیلات درج ذیل ہیں:

- پہلے باب میں مملکت اور بادشاہ سے متعلق بحث کی ہے۔ اس میں بادشاہ کے ساتھ ڈیل کا ذکر کیا گیا ہے جیسے وزیروں کی صلاحیت اور لیاقت، جاسوسوں کی تقرری، وزیروں کی تقرری اور تربیت وغیرہ۔
- دوسرے باب میں اس نے نظم و نسق سے متعلق شعبوں سے بحث کی ہے۔ اس میں انتظامیہ کے مختلف افسران کے فرائض کی وضاحت اور ریاستوں کی سرگرمیوں کی ایک مکمل تصویر پیش کی گئی ہے۔
- تیسرا باب عدالتی نظام سے متعلق ہے۔ اس میں سماج میں برائی پھیلانے والوں کے خلاف کارروائی، مقدموں کی سماعت اور فیصلہ، قانون اور انصاف سے متعلق اصولوں پر روشنی ڈالی گئی ہے۔
- چوتھا باب نظم و نسق عامہ نیز جرائم اور امن سے متعلق بحث کرتا ہے۔
- پانچواں باب حکومت کے ملازموں کے فرض منصبی سے متعلق ہے۔ حکام کی تنخواہ سمیت موضوعات کا ایک احاطہ کیا گیا ہے۔
- چھٹا باب مملکت کے ساتھ جزؤں کی تفصیل وضاحت کے ساتھ بیان کرتا ہے۔ دشمن ملکوں کو اپنے قابو میں کرنے کے طریقے سے متعلق تفصیل سے وضاحت کرتا ہے۔
- ساتواں باب بیرونی پالیسی، بین الاقوامی، خارجہ پالیسی اور اس کی خصوصیات سے متعلق ہے۔
- آٹھواں باب مملکت کے مصیبتوں کے بنیادی وجوہات اور انہیں ختم کرنے کے طریقے کے بارے میں بیان کیا گیا ہے۔
- نواں باب مملکت کے بنیادی مسائل اور مشاکل، ان کے اسباب و عوامل اور ان کے اجالے کی تدبیر طریقہ کار پر مشتمل ہے۔
- دسواں باب میں جنگ سے متعلق اصول و قواعد کا بیان کیا گیا ہے۔
- گیارہواں باب دوسرے ملکوں اور بادشاہوں کے ساتھ صلح اور معاہدہ کے مواقع کی نشاندہی کرتا ہے۔
- بارہواں باب مملکت کی حفاظت کا طریقہ بیان کرتا ہے اور کمزور بادشاہ کو ایک طاقتور بادشاہ سے حفاظت کرنے کا طریقہ بتاتا ہے۔
- تیرہواں باب مملکت کی حفاظت کے اصولوں سے متعلق ہے۔
- چودھواں باب دشمن کے ساتھ برتاؤ کا طریقہ اور اس کے خلاف جاسوسی نظام سے متعلق ہے۔
- اس باب میں ارتھ شاشترا کی عام طور پر چیزوں کے بارے میں تحریر کیا گیا ہے۔

ارتھ شاشترا کا پہلا، دوسرا، پانچواں اور چھٹا باب ہندوستان کے نظم و نسق کا مطالعہ کرنے کے اعتبار سے کافی اہم مانا جاتا ہے۔

4.3 کوٹلیا کا مملکت کا نظریہ (Kautilya's Conception of the State)

مملکت انسان کی زندگی کی فلاح کے لیے ایک ضروری اور ایک فلاحی ادارہ ہے۔ کوٹلیا کے مطابق انسان کی زندگی مملکت نامی ادارہ میں ہی ممکن ہے۔ اگرچہ کوٹلیا نے اپنی کتاب ''ارتھ شاشترا'' میں مملکت کی ابتدا کے کسی قانون قاعدہ اور نظریہ کو پیش نہیں کیا ہے۔ پھر بھی کوٹلیا کے ذریعے ظاہر کیے گئے خیالوں کی بنیاد پر کہا جاسکتا ہے کہ مملکت کی ابتدائی بنیاد سماجی معاہدہ ہے۔ اس نے اپنی کتاب ''ارتھ شاشترا'' میں صرف اتنا ذکر کیا ہے کہ جب سماج میں بد نظمی یا لا قانونیت پھیل گئی ہو تو لوگ ایک ایسی طاقتور شخصیت کی ضرورت محسوس کرنے لگے جو سماج کی بد نظمی کو جڑ سے ختم کر سکے اور قصوروار کو سزا دے سکے۔ ان سب حالات سے نپٹنے کے لیے عوام نے آپس میں معاہدہ کیا جس کے نتیجے میں مملکت کی ابتدا ہوئی۔ کوٹلیا نے کہا ہے کہ جس طرح بڑی مچھلی چھوٹی کو نگل جاتی ہے پرانے زمانے میں ویسے ہی طاقتور شخصیت نے غریب مزدوروں کا رہنا دشوار کر دیا ہے۔ اس ناانصافی سے بچنے کے لیے عوام نے آپس میں مل کر معاہدہ کیا اور منو کو اپنا بادشاہ منتخب کیا اور اپنے غلہ کا 6/1 اور اپنی تجارت کا 10/1 محصول کے طور پر اور تھوڑا سونا بادشاہ کے طور پر اسے دینے کے لیے تیار ہوئے۔ اس کے بدلے میں حکمران نے اپنی رعایا کی حفاظت کی پوری ذمے داری اپنے سر لے لیا۔

کوٹلیا کے مطابق فطری یا قدرتی حالات کے انسانوں نے ایک طاقتور شخصیت راجا اس لیے منتخب کیا کہ جس سے اپنی ذمے داری، معاشیات اور کام کو حاصل کرنے اور پیداوار میں اضافہ کرنے میں مدد مل سکے اور انسانوں کی جان و مال کی حفاظت ہو سکے۔ اگر بادشاہ عوام کے ذریعے دی ہوئی اس طاقت کا استعمال غلط طریقہ سے کرتا ہے تو عوام کو یہ بھی حق (اختیار) حاصل ہے کہ وہ بادشاہ کو اس کے عہدہ سے معزول کر دیں۔ اور کسی اور شخص کو بادشاہ منتخب کر لیں۔ کوٹلیا نے مملکت کی ابتدا کے بارے میں تفصیل سے نہیں لکھا ہے لیکن ایسا محسوس ہوتا ہے کہ وہ ہابس (Hobbes) کی طرح مملکت کی سماجی معاہدہ نظریہ کا حامی ہے۔ مملکت کا سماج میں اہم کردار ہوتا ہے اور کوٹلیا نے مملکت کے عوامی فلاحی بہبود نظام کا ذکر کیا ہے۔

4.4 بادشاہی نظام (System of Monarchy)

منو کا کہنا ہے کہ بادشاہ خدا کا بھیجا ہوا نمائندہ ہوتا ہے۔ کوٹلیا بھی منو کے نظریہ کا زوردار حامی ہے۔ کوٹلیا بھی نظریہ تخلیق باری کا حامی ہے۔ اس نظریے کے مطابق جس طرح خدا نے انسان کو پیدا کیا ہے اس طرح انسان پر حکمرانی کرنے کے لیے مملکت کو بھی تخلیق کیا ہے۔ اس نظریے کے مطابق حکمران کی اطاعت خدا کی اطاعت ہے حکمران سے بغاوت خدا سے بغاوت ہے۔ بادشاہ زمین پر خدا کا نمائندہ ہوتا ہے۔ بادشاہ اپنے عمل کے لیے صرف خدا کے علاوہ کسی اور کا جوابدہ نہیں ہوتا ہے۔ اور عوام بادشاہ کے اختیار پر نہ تو کوئی سوال کر سکتے ہیں اور نہ ہی اس کے خلاف بغاوت کر سکتے ہیں۔ کوٹلیا بھی اس نظریہ کا حامی ہے اس کے مطابق خدا ان لوگوں کو سزا دیں گے جو لوگ بادشاہ کی عزت نہیں کریں گے۔ بادشاہ کی بے عزتی خدا کی بے عزتی ہے۔ شاہی حکومت کو کوٹلیا سب سے بہتر حکومت تسلیم کرتا ہے۔ اس نے کہا ہے کہ بادشاہ کا انتخاب نہیں ہوتا۔ اس نے اپنی ارتھ شاشترا میں دو قسم کی حکومت کا ذکر کیا ہے۔ (Davairajya) سلطنت کے ہر فرد کے ذریعے حکومت کی جائے

گی۔اور وہ دوسری قسم کی حکومت (*Vairajaya*) کا ذکر کرتا ہے۔ جو بیرونی حکمران کے ذریعے کی جائے گی جس نے سلطنت پر اپنی طاقت کے ذریعے قبضہ کر رکھا ہے۔اور جو قانونی یا جائز حکمراں کو اپنی ہی طاقت کی بنیاد پر ہٹا دے۔ کوٹلیا نے بادشاہی حکومت کے اعلیٰ عہدہ دار کی درج ذیل خصوصیات بیان کی ہیں:

- بادشاہ کو ہر طرح کی تعلیم، نظم و نسق اور سائنس کا علم ہونا چاہیے۔اپنی رعایا کے لیے '*Good Governance*' کو نافذ کرنے والا ہو۔
- وہ مملکت کا پہلا شہری ہوگا۔ اور رعایا کی فلاح و بہبود کے لیے کام کرے گا۔ ایک معیاری بادشاہ میں اعلیٰ درجہ کے قائد کی تمام خصوصیت موجود ہونی چاہیے۔ایک بادشاہ کے پاس اچھا ذہن ہو، توانائی اور سبھی ذاتی خصوصیات موجود ہونی چاہیے۔
- وہ جو فیصلہ لے اس پر عمل کرے اس کو بدلے نہیں۔اس کا ہر فیصلہ آخری ہونا چاہیے۔ وہ مضبوط اور طاقتور ہو اس کے پڑوسی ملک اس کی طاقت سے گھبراتے ہوں۔ بادشاہ اپنے پڑوسی ہم منصب سے طاقتور اور مضبوط ہونا چاہیے۔
- بادشاہ کو قابل وزیروں کو منتخب کرنا چاہیے۔ بادشاہ اپنے عوام کی فلاح بہبود اور ان کی خوشی کے لیے کام کرے گا۔
- بادشاہ دیانت دار یا عادل ہونا چاہیے اور اپنے رعایا کے ساتھ اچھے تعلقات قائم کرنا چاہیے۔
- وہ ہوس، غصہ (*Anger*)، حرص (*Greed*)، انا (*Vanity*) تکبر اور شہوت پر قابو رکھے۔ یہ بادشاہ کے دشمن ہیں۔انہیں ان چیزوں سے بچنا چاہیے۔ بادشاہ کو دوسروں کی بیویوں اور مال و دولت پر بری نظر نہیں ڈالنی چاہیے۔اور شراب وغیرہ بری عادت سے پرہیز کرے۔
- بادشاہ کو فضول خرچی سے بھی گریز کرنا چاہیے۔ بادشاہ کو اپنی حفاظت کا خیال رکھنا چاہیے۔اس لیے کوٹلیا بادشاہ کو ہر انسان پر چوکس نظر رکھنے کی بات کرتے ہیں۔ چاہے وہ انسان بادشاہ کی شریک حیات اور اولاد ہی کیوں نہ ہوں۔
- بادشاہ کو مذہبی رہنماؤں سے ملاقات کرنے کے وقت بھی حفاظت کے حوالے سے چوکس رہنا چاہیے۔ بادشاہ کو رانی سے ملاقات کرنے کے وقت ضعیف داسیوں کو بھی اپنے پاس رکھنا چاہیے۔ بادشاہ کو اپنے درباریوں پر کڑی نظر رکھنی چاہیے اور اپنی صحت کی جانچ اپنے ذاتی ڈاکٹروں سے کراتے رہنا چاہیے۔

4.5 بادشاہ کی ذمے داریاں (*Duties of the King*)

کوٹلیا نے ''ارتھ شاشترا'' میں بادشاہ کو سب سے زیادہ طاقتور اور بااختیار حیثیت کا مالک قرار دیا ہے۔اس کا کہنا ہے کہ بادشاہ کو ان اختیارات کا استعمال رعایا کی فلاح و بہبود کے لیے کرنا چاہیے۔ بادشاہ عوام کا محافظ ہوتا ہے اس لیے بادشاہ کو چاہیے کہ وہ اپنی رعایا کے جان و مال کی حفاظت کرے۔ کوٹلیا اس کو رکچھنا (*Rakchna*) یا پالنا کہتا ہے۔ بادشاہ اپنی رعایا کی حفاظت قدرتی آفت و بلا (*Natural Calamities*) اور سماج مخالف عناصر (*Antisocial Elements*) سے بھی کرتا ہے۔ بادشاہ کی سب سے بڑی ذمے داری رعایا کو خوش رکھنا ہے۔اس کا قول ہے کہ رعایا کی خوشحالی میں بادشاہ کی خوشحالی ہے رعایا کی فلاح و بہبود میں ہی بادشاہ کی فلاح و بہبود ہے۔ جو کچھ بادشاہ کو پسند ہو وہ اسے نہیں بلکہ جو

رعایا کو پسند ہو اسے دلچسپی ہونی چاہیے۔ بادشاہ کو رعایا کے لیے اسکولوں، اسپتالوں اور دواخانوں کی تعمیر کرانا چاہیے۔ زراعت جانوروں کی نسل افزائش، صنعت اور تجارت کو فروغ دینا چاہیے۔ بیواؤں، یتیموں، بیماروں اور مصیبت زدہ لوگوں کی مدد کرنا چاہیے۔ رعایا کے معیار زندگی کو بلند کرنا بادشاہ کی ذمے داری ہے۔ تحصیل علم کے لیے طالب علموں کو سہولت فراہم کرنا چاہیے اور حسب ضرورت ان کو وظیفہ دینا چاہیے۔ دانشوروں کی عزت اور مدد اور ہر طرح کی حوصلہ افزائی کرنا چاہیے جن کسانوں کے پاس زمین نہیں ہے ان کو زمین مہیا کرانا چاہیے۔ امیر لوگوں پر اضافی ٹیکس لگا کر مملکت کے خزانہ کی آمدنی میں اضافہ کرنا چاہیے اور اسے غریب لوگوں میں تقسیم کروانا چاہیے۔

4.6 کوٹلیا کا سپتانگ نظریہ *(The Saptanga Theory of Kautilya)*

اس وقت کے دانشور مملکت کو ایک زندہ ادارہ مانتے ہیں۔ ہندوستانی دانشوروں نے یہ مانا ہے کہ سپتانگ مملکت کا تصور ایک زندہ جسم کا تصور ہے جس کے سات عضو ہوتے ہیں۔ کوٹلیا نے بھی مملکت کے سات اعضا کو تسلیم کرتے ہیں یہ ساتوں اعضا مل کر مملکت کی تعمیر کرتے ہیں۔ جو کوٹلیا کے مطابق سپت سنگ اصول کے نام سے جانا جاتا ہے وہ درج ذیل ہیں۔

1. سوامی (بادشاہ) *(Swamy-King)*
2. آماتیہ (وزیر) *(Minister-Amatyas)*
3. جنپد (علاقہ) *(Janpada-Territory)*
4. دُرگ یا قلعہ *(Fort)*
5. کوشا (محاصل) *(Kosha-Treasury)*
6. ڈنڈ (فوج) *(Royal Seeptrear/ Danda)*
7. مترا (دوست) *(Mitra/Allies)*

کوٹلیا ہندوستانی سیاست کا واحد مفکر ہے جس نے مملکت کی بہت واضح تعریف کی ہے۔ کوٹلیا کے مطابق، سوامی، آمتیا، جنپد، کوشا، ڈنڈ، مترا وغیرہ ان سات اعضاء سے مل کر اس کی تعمیر ہوتی ہے۔ ان ساتوں اعضا سے مملکت کا سیاسی توازن قائم ہوتا ہے۔ سوامی کے ذریعے سیاسی اختیار کا استعمال کیا جاتا ہے۔ آمتیا کا کام مملکت کے کاموں میں بادشاہ کو رائے مشورہ دینا ہوتا ہے۔ جنپد کے ذریعے عوام اور علاقہ کی معلومات فراہم کی جاتی ہے۔ کوشا یا خزانہ (*Treasuary*) مملکت کی زندگی اور حیات ہے۔ دنڈ کا کام حفاظت، قانون قاعدہ اور عوام کو انصاف دلانا ہوتا ہے۔ اور مترا ایک ملک کے دوسرے ملک سے تعلقات کے اصول واضح کرتا ہے اور جنگ وغیرہ کے آداب واخلاق کی تشخیص کرتا ہے۔ کوٹلیا نے جو مملکت کے سات عضو بتائے ہیں وہ اپنے آپ میں مکمل ''ارتھ شاشترا'' کے چھٹے حصہ کے پہلے کا ذکر درج ذیل طرح سے کیا جاسکتا ہے۔

1۔ سوامی

قدیم ہندوستان میں بادشاہت کو سب سے زیادہ قبول کیا جاتا تھا اور یہ حکومت کی ایک قسم کے طور پر قبول کیا جاتا تھا۔ بادشاہ مملکت کے مترادف ہوتا تھا۔ کوٹلیا کے مطابق بادشاہ سلطنت کا حقیقی مقتدر اعلیٰ اور اسی کے پاس ہی ریاست کے سبھی اقتدار اور اختیار ہوتا تھا۔ اس کا قول ہے کہ بادشاہ اور ریاست پر اکرتی (سات اعضا) کا خلاصہ ہے۔ اس کے مطابق مملکت کا اعلیٰ عہدہ دار بادشاہ ہوتا ہے۔ بادشاہ ریاست کا نشان ہوتا ہے مملکت کو بادشاہ سے پہچانا جاتا ہے۔ سات اعضا (*Parakrtis*) کو بادشاہ ہی ہدایت دیتا ہے اور اس کو اپنی مرضی کے مطابق شکل یا شباہت دیتا ہے۔ اس لیے اس کا کہنا ہے کہ بادشاہ ہی مملکت کا پہلا اہم جز ہے۔ بادشاہ مملکت انتظامی نظام کو چلانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ بادشاہ انتظام کا مرکزی دھری ہوتا ہے۔ بادشاہ مملکت کے اہم عہدہ پر فائز رہتا ہے۔ اور تمام انتظامی کاموں کو بادشاہ ہی انجام دیتا ہے۔ اسی لیے کوٹلیا نے بادشاہ کو سوامی کا لقب دیا ہے۔ حکومت کی کامیابی اور عوام کی خوشحالی بڑی حد تک بادشاہ پر انحصار کرتی ہے۔ چونکہ کوٹلیا حقیقت پسندانہ خیال کا حامی تھا اس لیے بادشاہ کو پیدائشی بہت ساری خصوصیت کا مالک قرار دیتا ہے جو عام انسان میں نہیں ہوتی ہیں۔ اس کا قول ہے کہ بادشاہ سبھی خصوصیت کا مالک ہوتا ہے پھر بھی حکمراں کو (*Vinaya*) تربیت دینا لازمی ہے۔

کوٹلیا زور دے کر کہتا ہے کہ ایک بادشاہ کو فلسفہ (*Anvikshi*) تمام وید (*Trayi*) معاشیات (*Vartta*) اور علم سیاسیات (*Dandniti*) وغیرہ کا مطالعہ کرنا چاہیے اور اس کو ان تمام چیزوں کی اچھی طرح معلومات ہونی چاہیے۔ بادشاہ کو مختلف تجارت اور پیشوں کے اصول کا علم ہونا چاہیے۔ تاہم وہ بادشاہ کو فلسفہ (*Anviksi*) کا مطالعہ کرنے کے لیے سب سے زیادہ اہمیت دیتا ہے اور کہتا ہے کہ بادشاہ کے لیے تین فلسفیانہ نظام جیسے *Samkhya*، *Yoga* اور *Lokuyata* کا علم ہونا ضروری ہے۔ اس کے علاوہ کوٹلیا کہتا ہے کہ بادشاہ کو اپنے آپ کو یا اپنے ہوش کو قابو کرنے کے لیے طاقت ہونی چاہیے۔ بادشاہ کو تمام برائیوں جیسے ہوس، غصہ اور فخر بغض سے بچنا چاہیے۔ کوٹلیا کا ماننا ہے کہ کوئی بھی حکمران پیدائشی اچھا حکمران نہیں ہوتا بلکہ اس کو اچھی تربیت کے ذریعے اچھا حکمراں بنایا جا سکتا ہے۔ کوٹلیا کے مطابق ایک اچھا بادشاہ وہ ہے جس کو یہ خواہش ہو کہ وہ نئی چیزیں سیکھے۔ دوسروں کی باتوں کو نظر انداز نہ کرے۔ اپنی باتوں پر برقرار رہنے والا۔ اچھی طرح سمجھنے اور علم کو ظاہر کرنے، غلط خیالات کا انکار کرنے والا ہو اور حقیقی باتوں کو نافذ کرے۔ ایک باشعور بادشاہ وہ ہوتا ہے جو بہادر (*Valorous*) مستقل مزاج اور تیز طرار ہو۔ ایک آزاد ملک کے بادشاہ کے پاس مختلف طرح کے فرائض ہوتے ہیں جیسے وہ وزراء کا تقرر کرے، عوام کی حفاظت کرے، عوام کو انصاف دلائے اور غلط لوگوں کو سزا دے۔ عوام کی خوشی ہی بادشاہ کی خوشی ہے۔ اگر عوام خوشحال ہو گی تو بادشاہ حکومت کر سکتا ہے۔

2۔ آمتیا

ریاست کا دوسرا اہم جز ہے۔ بادشاہ کے بعد مملکت کا دوسرا اہل کار اگر کسی اہمیت کا حامل ہے تو وہ آمتیا یا وزرا ہیں لیکن کوٹلیا مختلف معنوں میں آمتیا (وزیر) کی طرف اشارہ کرتا ہے عام طور پر آمتیا سے مراد وزرا کی کونسل ہے۔ لیکن اس کے مطابق آمتیا کا مطلب وزیر اور انتظام ہے۔ یہ انتظامیہ کی نظر سے اہم ہے۔ اس کا قول ہے کہ آمتیا بادشاہ کا وزیر ہوتا ہے جو بادشاہ کا مشیر، مددگار ہدایت دینے والا ہوتا ہے اس لیے اس کی

اہمیت زیادہ ہوتی ہے۔اس نے کہاہے کہ ریاستی امور یا ریاست کی تمام سر گرمیاں صرف بادشاہ کے ذریعے مکمل نہیں کی جاسکتی ہیں جب تک کہ وزیر ان کی مدد نہیں کرتا۔اس نے کہاہے کہ جس طرح گاڑی کا ایک پہیادوسری پہیئے کی مدد کے بغیر نہیں چلایا جاسکتا۔اس طرح ریاست بھی وزیر کے بغیر بادشاہت نہیں چلا سکتا۔یاوزراکا تقرر کرے اوران کے مشورہ کواچھی طرح سماعت فرمائے۔

3۔جنپد

کوٹلیاکے مطابق یہ مملکت کا تیسرااہم جز ہے۔اس نے ''ارتھ شاشترا'' میں جنپد کی نوعیت کی وضاحت کرتے ہوئے لکھاہے کہ جنپد میں علاقے اور آبادی شامل ہونی چاہیے۔علاقہ کم از کم 100 گاؤں اور زیادہ سے زیادہ پانچ سو گھروں پر مشتمل ہوناچاہیےاور ایک گاؤں سے دوسرے گاؤں کے درمیان ایک یازیادہ سے زیادہ دو میل کافاصلہ ہوناچاہیے تاکہ ضرورت پڑنے پر وہ ایک دوسرے کی مدد کر سکیں۔جنپد کا قیام ندی،تالابوں، جنگلوں، پہاڑیوں کے نزدیک ہو۔جنپد ایساہو جہاں کافی اناج کی پیداوار ہوتی ہو۔پڑوسی بادشاہ کمزور ہو جنگلوں میں ہاتھی کی تعداد زیادہ ہو۔آب وہوااچھی ہو، قیمتی چیزوں کی فروحت ہوتی ہو،اچھے انسان قیام کرتے ہوں۔عوام وفادار اور خدمت گزار ہو۔اور شہریوں میں قومیت کوٹ کر بھری ہو۔کوٹلیاکا قول ہے کہ بادشاہ کو دوسرے ملکوں سے لوگوں کو دعوت دے کر اپنے ملک کی آبادی میں اضافہ کرکے پرانے یانئے جنپد کو بساناچاہیے۔کوٹلیاانتظامی نقطہ نظر سے جنپد کو چار مختلف حصوں میں تقسیم کرتاہے۔

جنپد کی سب سے چھوٹی اکائی گرام کہلاتی ہے۔ایک بلاک 10 گاؤں پر مشتمل ہوتے تھے جسے سنگر ہن (*Sangrahana*) کہاجاتاتھا۔200 گاؤں پر مشتمل بلاک کو یاعلاقہ کو کھارواٹک (*Kharvatik*) اس طرح انتظامی نقطہ نظر سے جنپد استھانی، دودنامکھ کھاروٹک، سنگر ہن اور گاؤں میں تقسیم رہے گا۔ اور 400 گاؤں پر مشتمل علاقہ کو درونامکھی (*Dronamukh*) اور 800 گاؤں پر مشتمل علاقہ کو استھانیہ (*Asthaniya*) کہاجاتاتھا۔اس طرح انتظامی نقطہ نظر سے جنپد استھانیہ، درونامکھ، کھارواٹک، سنگر اھن اور گاؤں میں تقسیم ہوتاتھا۔کوٹلیا کے مطابق ''انسان کے بغیر کوئی بھی پردیش کوئی بھی جنپد نہیں کہلاسکتااور جنپد کے بغیر کوئی بھی زمین مملکت نہیں کہلاسکتی ہے۔

- جنپد
- *Ashthaniya*(800گاؤں پر)استھانیہ
- (400گاؤں پر)*Dronamukh*دورنامکھ
- (200گاؤں پر)*Kharvatik* کھارداٹک
- (10گاؤں پر)*Sangrahna* سنگرہنا

کوٹلیاکاخیال تھاکہ انتظامی کام اور آمدنی کی وصولی کی نظر سے جنپد کو چار مختلف حصوں میں تقسیم کر دیناچاہیے۔شاید کوٹلیا چھوٹی ریاست کے حامی تھے چونکہ کوٹلیامرکزی حکومت کو ترجیح دیتے تھے لیکن لامرکزیت اور خود مختاری کے بھی حامی تھے۔

4۔درگ یا قلعہ

کوٹلیا نے درگ کو مملکت کا چوتھا اہم جز تسلیم کیا ہے۔اس کے مطابق مضبوط درگ / قلعہ مستقل مملکت بنیاد ہوتا ہے۔ جس مملکت کا درگ یا قلعہ ہی نہیں مضبوط ہوگا۔اس مملکت کا بادشاہ ہی نہیں بلکہ عوام بھی ڈری اور سہمی رہے گی۔اس کا نتیجہ یہ ہوگا کہ مملکت کی ترقی ٹھیک طریقہ سے نہیں ہو پائے گی۔ کوٹلیا کا کہنا ہے کہ بادشاہ کو اپنے ملک کے چاروں طرف ایسے درگ کی تعمیر کرانی چاہیے جو بیرونی حملہ سے بادشاہ اور مملکت کو مکمل طور سے حفاظت کرے۔ درگ کی اہم خاصیت مملکت کی حفاظت اور حملہ دونوں میں ہی مملکت کی حفاظت کرنا ہے۔ کوٹلیا کا ماننا ہے کہ درگ کوش اور فوج کی بھی حفاظت کرتے ہیں۔ مصیبت کے وقت میں درگ جنپد کے لوگوں کے لیے پناہ لینے کی جگہ ہو جاتی ہے۔ اس نے کہا ہے کہ بادشاہ کو اپنی مملکت کی حفاظت کے لیے حاشیاتی پردیشوں میں درگ کی تعمیر کروانا چاہیے۔ کوٹلیا نے چار قسم کے دُرگوں (قلعوں) کے بارے میں اس نے ''ارتھ شاشترا'' میں واضح طریقے سے ذکر کیا ہے۔

- آدیکا درگ(*Audika Durga or Water Fort*):اس درگ کے چاروں طرف پانی ہوتا ہے۔ بیچ میں ایک درگ ایک ٹاپو کی شکل کا ہوتا ہے۔یعنی بڑے اور گہرے تالابوں سے گھرا بیچ کا مقام اور کا درگ(*Audiak Durga*) کہلاتا ہے۔
- پروت درگ(*Parvata Durga or Hills Fort*): یہ دوسرے قسم کا درگ پروت درگ کہلاتا ہے۔ پروت درگ اس درگ کو کہتے ہیں جس کے چاروں اطراف پہاڑوں اور بڑی چٹانوں وغیرہ سے گھرے ہوتے ہیں اور یہ اندھیری گفاؤں کی طرح ہوتے ہیں۔
- دھانونا درگ(*Dhanvana Durga or Desert Fort*): تیسرے قسم کا درگ دھانونا درگ کہلاتا ہے۔ یہ درگ ریگستانوں میں بنایا جاتا ہے۔اس کے آس پاس پانی، گھاس اور درخت وغیرہ کا نام ونشان تک نہیں ہوتا ہے۔
- ون درگ(*Vana Durga or Forest Fort*): چوتھے قسم کا درگ ونا درگ کہلاتا ہے۔ ون درگ کے چاروں اطراف دلدل یا کانٹے دار جھاڑ سے گھرے ہوتے ہیں۔ پہلے دو درگ ہنگامی صورت حال میں جنپد کی حفاظت کے لیے کارآمد ہوتے ہیں۔ اس کے علاوہ بادشاہ بھی ان دونوں قلعوں میں ہنگامی حالات میں پناہ لے سکتا ہے۔اس میں دھانوں ناں درگ اور ون درگ دن پانوں کی حفاظت کے لیے استعمال ہوتا ہے۔

5۔کوشا یا خزانہ

مملکت کا وجود اور اس کی ترقی قدیم زمانے سے لے کر جدید زمانے میں کسی نہ کسی طرح محاصل سے منسلک ہے، خزانہ یا کوشا کے بغیر مملکت کا وجود قائم نہیں رہ سکتا ہے۔اور مملکت اپنے انتظامی اور دیگر کاموں کو خزانہ کے بغیر نہیں کر سکتا ہے۔ مملکت کی سرگرمیوں کا بنیاد محاصل کو ہوتا ہے۔اس کے بغیر مملکت کے کام مکمل نہیں ہو سکتے۔اس کا کہنا ہے کہ مذہب، معاش اور کام ان تینوں میں معاش ہی اہم ہے۔ دیکھا جائے تو مذہب اور کام بھی اس پر منحصر ہیں۔ کوٹلیا کے مطابق مذہب کے بغیر انسان اپنی عام ذمے داریوں کو نبھا نہیں سکتا ہے۔اور یہ ممکن نہیں ہے کہ

معاش کے بغیر مملکت کو چلایا جاسکے۔ فوجیں اور خوشحالی وغیرہ کو خزانے کے ذریعے حاصل کیا جاسکتا ہے۔ کوٹلیا کا کہنا ہے کہ خزانہ کبھی بھی خالی نہیں رہنا چاہیے یہ ہمیشہ خزانے سے بھرا ہونا چاہیے۔

اس کا خیال ہے کہ فوج صرف کوشا لیکن کوشا فوج اور درگ دونوں کی حفاظت کرتی ہے۔ اس نے ''ارتھ شاشترا'' میں سانیدھاتا (Sannidhata) کا ذکر کیا ہے جس کی ذمے داری یہ ہے کہ وہ کوشا گرہا (Koshagriha) یا محاصل گھر کی تعمیر کرے وسائل کا اضافہ کرے اور بادشاہ کو اس چیز کا علم ہونا چاہیے کہ مملکت کے محاصل میں کتنا خزانہ (دولت) ہے۔ بادشاہ کو ہر طرح کی پیداوار کے لیے حوصلہ افزائی کرنا چاہیے۔ تجارت اور کاروبار میں کوشش یہ ہو کہ خزانہ میں برابر اضافہ ہوتا رہے اور ٹیکس وقت سے وصول کرنا چاہیے کوادھکشیا (Koshadhyaksha) سے یہ توقع کی جانی چاہیے کہ مملکت کے ٹیکس وصولی کے سلسلے میں کسی طرح کے قاعدہ قانون کی خلاف ورزی نہیں کرے۔ وہ مملکت کے ٹیکس کے متعلق وہ کسی بھی طرح کی غلطی نہیں کرے۔

6۔ ڈنڈا بالا یا فوج

ڈنڈا یا فوج مملکت کا چھٹا اہم جز ہے۔ کوٹلیا کے مطابق ڈنڈا سے مراد فوج ہے۔ اس نے ڈنڈا لفظ کا استعمال فوج کے لیے ہی کیا ہے جس کا اہم کام باہری حملوں سے مملکت کی حفاظت کرنا اور مملکت کے اندرونی معاملوں میں امن قائم کرنا ہوتا ہے۔ کوٹلیا فوج کو مملکت کے لیے بہت ہی اہم مانتے ہیں۔ اس کا کہنا ہے کہ ایک مضبوط مملکت کے لیے ایک مضبوط فوج کا ہونا لازمی ہے۔ جس مملکت کی مضبوط فوج ہوتی ہے اس مملکت کے دشمن بھی اس کے دوست بن جاتے ہیں۔ ان کا کہنا ہے کہ بادشاہ کو مملکت کی حفاظت کے لیے ایک منظم اور مضبوط فوج رکھنا چاہیے۔ بادشاہ کو چاہیے کہ وہ فوجیوں کی طے شدہ تنخواہ کا انتظام کرے اور ان کے خاندان کا پورا خیال رکھے اور ان کو تمام سہولیات فراہم کرے۔ ساتھ ہی کوٹلیا نے ہاتھی فوج، گھوڑا فوج، رتھ فوج اور پیدل فوج کا بھی ذکر کیا ہے۔ یہ سبھی فوج مملکت کی حفاظت کرتی ہیں۔

7۔ مترا یا دوست

مترا بھی مملکت کا ساتواں اور ایک اہم جز ہے۔ بادشاہ کو مملکت کو چلانے کے لیے دوست کی ضرورت ہوتی ہے۔ کوٹلیا کا کہنا ہے کہ بادشاہ کو ہنگامی حالات میں اچھے دوست کی ضرورت پڑتی ہے بادشاہ کو خاندانی لوگوں کو دوست بنانا چاہیے جو بھروسہ مند ہوں، مستقل ہوں اور جو بادشاہ کے بہی خواہ ہوں۔ اس کا کہنا ہے کہ بادشاہ کو ہمیشہ خاندانی اور بھروسہ مند لائق اور اعتماد خیر خواہوں کو دوست بنانا چاہیے۔ دوستوں کو ہمیشہ اپنے قابو میں رکھنا چاہیے تاکہ مخالفت کی امید نہ رہے۔ دوست بعد تنخواہ کے کام کرتا ہو اور کوش، زمین اور فوج کے ذریعے مدد بھی کرتا ہو۔ بادشاہ بغیر دوست کے اپنے دشمن کے آگے سر خم کردے گا۔ کوٹلیا نے تین قسم کے دوستوں کا ذکر کیا ہے۔

- رشتے دار دوست (Shja Mitra)
- دوسرے بادشاہ کو خوش کرے جو دوست بنایا جائے (Kumitra)
- رشتہ دار دشمن دوست پڑوسی بادشاہ کے سرحد پر رہتے ہیں کوٹلیا کا قول ہے کہ ہر بادشاہ کے تین طرح کے دشمن ہوتے ہیں۔

4.7 حکومت کی انتظامی مشینری (Administrative Machinery of Government)

حکومت کی انتظامی مشینری کا ذکر کوٹلیا کی ارتھ شاشترا میں بہت واضح طریقہ سے کیا گیا ہے۔ حکومت کی انتظامی مشینری میں بادشاہ کا مقام سب سے اہم اور اعلیٰ ہوتا ہے۔ کوٹلیا کے مطابق باشادہ مملکت یا ریاست کی عاملہ کا اعلیٰ عہدہ دار ہوتا ہے۔

اپنی ذمے داری کو انجام دیتے ہوئے بادشاہ اپنے وزرا کی تقرر کرتا ہے اور ان کی رائے مشورے سے استفادہ کرتا ہے اور یہ وزرا انفرادی اور مشترکہ طور پر بادشاہ کے جواب دہ ہوتے ہیں۔ انتظامی مشینری کی تمام طاقت بادشاہ کے ہاتھ میں ہوتی ہے۔ انتظامی مشینری کے تمام عہدہ دار کو بادشاہ ہی تقرری کرتا ہے۔ کوٹلیا نے بادشاہ کو نظم و نسق کا اہم مرکز مانتے ہوئے انتظامی مشینری میں بادشاہ کے علاوہ محکمہ کا ذکر ''ارتھ شاشترا'' میں کیا ہے جو درج ذیل ہیں:

- مہاماتیہ (منتری یا وزیر مشیر)(Ministers)
- پروہت (مذہبی رہنما)(Spiritual Leaders)
- سیناپتی (فوجی سربراہ)(Commondar in Chief)
- راجکمار (شہزادہ، بادشاہ کا جانشین)(Prince)
- سماحرتا (مال گزاری وصول کرنے والا سربراہ)(Revenue Officers)
- دوایکا (محکموں کی حفاظت کرنے والا)
- انتراویشک (Antravamiska)(مملکت کا حفاظتی آفیسر)
- سنی دھاتا (Sanidhata)(خزانچی)
- ناگرکنائکا (Nayaka) شہر کا حفاظتی سربراہ)
- پردشٹا (Pradeshta)(سزا دینے والا سربراہ بادشاہ کا ترجمان)
- کارمنتیکا (Karmentika)(صنعت کا سربراہ)
- مہاپور (Mahapur)(شہر کا سربراہ)
- آنتیا منتری پریشد اھیکچھ (Mantriparishad Adhyakcha)(اجلاس کا سربراہ یا اسمبلی کا سربراہ)
- ڈنڈپال (Dandpal)(حفاظتی محکمہ کا آفیسر)
- درگ پال (قلعہ کی حفاظت کرنے والا)(Durgapala)
- انت پال (Antapala)(سرحدوں کا سربراہ)
- پرشاستا (قید کا سربراہ، جیلر)
- آٹوک (جنگل کا سربراہ)

اس کے علاوہ کوٹلیانے محکمہ پولیس اور محکمہ خفیہ اداروں کا بھی ذکر کیا ہے۔اس کا کہنا ہے کہ مملکت کے سربراہ کو حکومت کی مشینری کو چلانے میں بادشاہ کی مدد کرتے ہیں۔ کوٹلیا کہتے ہیں کہ ''جس طرح گاڑی ایک پہیا سے نہیں چل سکتی اسی طرح حکومت بھی ایک انسان (بادشاہ) سے نہیں چلائی جاسکتی۔ لہٰذا بادشاہ کو قابل وزراء کا تقرر کرنا چاہیے''۔ کاؤنسل کے سلسلے میں کوٹلیا کہتے ہیں کہ بادشاہ کو تین یا چار وزرا سے رائے مشورہ لینا چاہیے کیونکہ دو وزرا ایک طرف اپنی رائے رکھ کر بادشاہ کو گمراہ کر سکتے ہیں۔اس کے ساتھ ہی کوٹلیانے یہ بھی مشورہ دیا ہے کہ بادشاہ کو وزرا سے طویل عرصہ کے لیے رائے مشورہ نہیں لینا چاہیے۔ رائے مشورہ ہمیشہ خفیہ اور اتنا خفیہ ہو کہ دوسرے وزرا اس کی خبر نہ پاسکیں او رجو کوئی راز کو اگل دے اس کے ٹکڑے ٹکڑے کر دینا چاہیے۔ ناگہانی کے وقت بادشاہ کو اکیلے غور وفکر اور فیصلہ کرنا چاہیے۔ چونکہ کوٹلیانے تفصیل سے یہ نہیں لکھا ہے کہ مملکت میں کتنے محکمہ ہونے چاہئیں لیکن ارتھ شاشترا میں 20-25 محکموں کا جائزہ لیا گیا ہے۔ کوٹلیانے کچھ عہدوں جیسے گائیوں، گھوڑوں، ہاتھیوں اور رتھ کے سربراہ وغیرہ کا ذکر کرتے ہوئے مکمل انتظامی مشینری کا بھی ذکر کیا ہے۔ کوٹلیانے درجہ بندی تفویض، اختیار (نگرانی) تقسیم کار، غیر مرکزیت، سپرویزن (نگراں کاری) ہم آہنگی اور انتظامی رویہ فیصلہ سازی، ترسیل، قائد اور حوصلہ افزائی وغیرہ پر براہ راست گفتگو کی ہے۔

4.8 قانون اور نظام نظم ونسق *(Law and Order Administration)*

کوٹلیا کا قول ہے کہ انتظامیہ کا اہم مقصد قانون، نظم وضبط کو قائم کرنا ہے۔ ارتھ شاشترا میں کوٹلیانے واضح طریقہ سے ذکر کیا ہے کہ ان لوگوں کو سزا دینے کا بندوبست کرنا چاہیے جو لوگ انتظامیہ کے کاموں میں رکاوٹ ڈالتے ہیں۔ 'ارتھا شاشترا' میں کوٹلیانے دو قسم کے عدلیہ کا ذکر کیا ہے۔ دھرم استھلی عدلیہ (دیوانی)، کنٹک شودھن (فوجداری) دھرم استھلی عدلیہ (دیوانی) کو جدید وقت کا دیوانی عدلیہ کہا جاسکتا ہے۔ دیوانی عدلیہ کے تحت دولت، جانشین، شادی اور غرض وغیرہ معاملوں کی سماعت کی جاتی ہے۔ دیوانی کے تحت شہریوں کے باہمی رابطہ کو لیا جانا چاہیے، شہریوں کے درمیان ہونے والے اختلافات کی بنیادی وجوہات کو معلوم کرکے عدلیہ کو ان کی تحقیقات کرنا اور اس تحقیقات کے بنیاد پر ملزموں کو جرم کے مطابق سزا دینی چاہیے۔ بے گناہوں کو انصاف دلانے کی کوشش کرنی چاہیے۔ کنٹک شودھن عدلیہ کو جدید زمانہ کا فوجداری عدلیہ کہا جاتا ہے۔ فوجداری کے تحت مارپیٹ، چوری، ڈکیتی اور جوا وغیرہ کی سماعت کی جاتی ہے۔ فوجداری کے تحت انسان کی زندگی کے اس حصہ کو لیا گیا ہے۔ جس میں ریاست کے ملازموں، سرکاری عہدہ داروں، تاجروں اور کچھ مخصوص قسم کے ملزموں کا ذکر کیا گیا ہے۔ ان مخصوص قسم کے لوگوں کے ذریعے عام لوگوں کا استحصال کیا جاتا ہے۔ انہیں اس طرح کے استحصال سے بچانے کے لیے انصاف کا نظام قائم کرنا ضروری ہے۔

کوٹلیا ریاست میں قانون کو بہت ضروری اور اہم تسلیم کرتا ہے۔ اس کی نظر میں قانون کے چار معتبر ذرائع ہیں۔

- مذہبی کتابیں (Religious Books)

- اخلاقی عادات، طور وطریقہ وغیرہ (*Behaviour*)
- روایت (*Tradition*)
- انصاف (*Justice*)

دیوانی اور فوجداری معاملات کو عدلیہ کے ذریعے فیصلہ کرنا چاہیے۔ کوٹلیا نے مختلف قسم کے عدلیہ کو قائم کرنے کا مشورہ دیا ہے۔ یہ عدلیہ چھوٹے اور بڑے مختلف قسم کے ہونے چاہیے۔ عدلیہ کو مختلف جگہوں پر قائم ہونا چاہیے۔ کوٹلیا نے جنپد یا گاؤں کی سطح پر سندھی، دس گاؤں پر سنگر یٹر، چار سو گاؤں پر دروڑ مکھ اور آٹھ سو گاؤں پر مادھایہ اور پورے جنپد کے لیے استھانی عدلیہ کو قائم کرنے کا مشورہ دیا ہے۔

4.9 اقتصادی نظم ونسق (*Financial Administration*)

کوٹلیا کے مطابق مملکت کا سب سے اہم عنصر نہ تو حکومت ہے، نہ انتظامیہ اور نہ ہی عملہ بلکہ خزانہ ہے۔ اس نے ارتھ شاشترا میں سیاست کے علاوہ ان موضوعات کا ذکر کیا ہے جو اقتصادی نظم ونسق سے تعلق رکھتے ہیں۔ کوٹلیا نے مملکت کی جس اقتصادی پالیسی کا ذکر کر کے اس کے درج ذیل تین اہم اصول بیان کیے ہیں:

- پہلا اصول یہ ہے کہ جن صنعتوں پر مملکت کا وجود انحصار کرتا ہے ان کی نگرانی مملکت کے ذریعے کی جانی چاہیے۔ ان صنعتوں میں لگایا ہوا سرمایہ اس کی محنت اور اس کا بھی انتظام مملکت کے ذریعے ہونا چاہیے۔ اس طرح کوٹلیا نے صنعتوں پر مملکت کے بالواسطہ مالکانہ حقوق تسلیم کیا ہے۔ یعنی کوٹلیا کا کہنا ہے کہ صنعتوں کی نگرانی اور اس کے مالکانہ حقوق کو حاصل ہوں گے۔ اس میدان میں شہریوں کو ذاتی جائداد کا کوئی حق نہیں دیا جاسکتا ہے۔ اہم صنعتوں کو ریاست کی نگرانی میں رکھنے کا مطلب ہے ایک مضبوط ریاست کو قائم کرنا۔
- دوسرے اصول کے مطابق عوام اس میدان میں اپنا سرمایا لگا سکتے ہیں جس میں وہ اپنی محنت اور اپنا انتظام کر سکتی ہے۔
- تیسرے اصول کے مطابق مملکت کی نگرانی کو سراہا گیا ہے۔ انسان کے ذریعے انسان کے استحصال کو روکنے کے لیے مملکت کا مداخلت کرنا ضروری مانا گیا ہے۔ اس نے ان تینوں قسموں کی مختلف صنعتوں کا واضح طریقہ سے ذکر کیا ہے۔

4.10 اکتسابی نتائج (*Learning Outcomes*)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- کوٹلیہ کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- قدیم ہندوستانی نظم ونسق عامہ سے متعلق کوٹلیہ کے اصولوں کا مطالعہ کیا۔
- کوٹلیہ کی انتظامی تجاویز کے مختلف عناصر کو سمجھا۔
- کوٹلیہ کے اصولوں کا تنقیدی جائزہ لیا۔

4.11 کلیدی الفاظ (Keywords)

1۔ ویراجیہ (Vairajya)

حکومت کی ایسی قسم ہے جس میں حکومت بیرونی حکمران کے ذریعے کی جاتی ہے۔

2۔ داویہ راجیہ (Davairajya)

اس طرح کی حکومت میں سلطنت کے ہر فرد کے ذریعے حکومت کی جاتی ہے۔

3۔ دھرما (Dharma)

کوٹلیہ کے مطابق دھرما سے مراد اپنی ذمے داری کو بخوبی انجام دینے سے ہے۔

4۔ دنڈنیتی (Dandaneeti)

علم سیاسیات

4.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

4.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ چندر گپت موریہ کا مشیر کون تھا؟

(a) منو (b) کوٹلیہ

(c) یہ دونوں (d) ان میں سے کوئی نہیں

2۔ 'ارتھ شاسترا' کتاب کا مصنف کون ہے؟

(a) چندر گپت (b) کوٹلیہ

(c) منو (d) ان میں سے کوئی نہیں

3۔ کوٹلیہ نے کس طرح کی مملکت کا ذکر کیا ہے؟

(a) پولس مملکت (b) فلاحی مملکت

(c) اشتراکی مملکت (d) سرمایہ دارانہ مملکت

4۔ کوٹلیہ کی دھرم استھلی عدلیہ کس طرح کی عدالت تھی؟

(a) دیوانی عدلیہ (b) فوج داری عدلیہ

(c) انتظامی ادلیہ (d) ان میں سے کوئی نہیں۔

5۔ کوٹلیہ کے مطابق مملکت کا پہلا جز کون ہوتا ہے؟

(a) سوامی (b) آمتیا

(c) جنپد (d) ڈنڈا

6۔ کوٹلیہ کی حکومت میں پروہت کون ہوتا تھا؟

(a) مشیر (b) مذہبی رہنما

(c) سیناپتی (d) شہزادہ

7۔ کوٹلیہ نے صنعت کے سربراہ کو کس نام سے پکارا؟

(a) کارمنتیکا (b) انت پال

(c) آٹوک (d) مہاپور

8۔ یہ کس کا قول ہے کہ 'مملکت انسان کی زندگی کی فلاح کے لیے ایک ضروری اور فلاحی ادارہ ہے'؟

(a) منو (b) افلاطون

(c) ارستو (d) کوٹلیہ

9۔ کوٹلیہ کے مطابق قانون کے معتبر ذرائع نہیں ہیں۔

(a) مذہبی کتابیں (b) اخلاقی عادات

(c) انصاف (d) اخبارات

10۔ ایسا قلعہ جو چاروں سمت پانی سے گھرا ہوا ہو، اسے کیا کہتے ہیں؟

(a) آڈک درگ (b) پروت درگ

(c) دھانون درگ (d) ون درگ

4.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. کوٹلیہ کی حیات و خدمات کی وضاحت کیجیے۔
2. کوٹلیہ کے نظریہ مملکت پر روشنی ڈالیے۔
3. آمتیا پر مختصر نوٹ لکھیے۔
4. کوٹلیہ کے خفیہ اداروں پر بحث کیجیے۔
5. کوٹلیہ کے بادشاہی نظام کی ذمے داریاں بیان کیجیے۔

4.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. کوٹلیہ کے بادشاہی نظام کی وضاحت کیجیے۔
2. کوٹلیہ کے امن وامان اور نظم و نسق پر تفصیلی بحث کیجیے۔
3. کوٹلیہ کے سپتانگ نظریہ کی وضاحت کیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

1۔	*(b)*	2۔	*(b)*	3۔	*(b)*	4۔	*(a)*	5۔	*(a)*
6۔	*(b)*	7۔	*(a)*	8۔	*(d)*	9۔	*(d)*	10۔	*(a)*

اکائی 5۔ ہینری فیول کا انتظامی اِنصرام کا نظریہ

(Administrative Management Theory of Henri Fayol)

اکائی کے اجزا:

5.0 تمہید

5.1 مقاصد

5.2 ہینری فیول کی حیات و خدمات

5.3 ہینری فیول کے انتظامی اصول

5.4 انتظامیہ کے عناصر

5.5 انتظامی اوصاف اور مہارت

5.6 انتظامیہ کے اصول

5.7 فیول کی خدمات کا تنقیدی جائزہ

5.8 اکتسابی نتائج

5.9 کلیدی الفاظ

5.10 نمونہ امتحانی سوالات

5.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

5.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

5.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

5.0 تمہید (Introduction)

ہنری فیول کو انتظامی اصول کا حقیقی بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔ وہ ایک ہمہ گیر شخصیت کا مالک تھا۔ اس کے خیالات آج بھی اتنے ہی اہم ہیں جتنا کہ ایک صدی پہلے تھے۔ اس کے ذریعے پیش کیے گئے انتظامیہ کے عام اصول آج بھی تمام ملکوں اور تنظیموں کے لیے کارآمد ثابت ہو رہے ہیں۔ فیول ہی پہلا مفکر تھا جس نے انتظامیہ کی ہمہ گیریت اور تمام طرح کے محکموں جیسے صنعتوں، تجارتوں، سیاسی، سماجی، تعلیمی اور مذہبی میدان میں انتظامیہ کی سرگرمیوں کی اہمیت کو واضح کیا۔ اس لیے فیول کو ہمہ گیر شخصیت کے طور پر قبول کیا جاتا ہے۔ اس کو جدید انتظامیہ کے

اصول کا مورث کہاجاتاہے۔ کیوں کہ اس کی خدمات کا تعلق انتظامی نظام سے وابستہ ہے۔ وہ یورپ کا پہلا انتظامی مفکر تھا جو بہت سے انتظامیہ اور کام کے نظام کے درمیانی مسائل کا اظہار کیا ہے۔ اس کا انتظامیہ کا اصول یکساں طور پر سرکاری اور خانگی معاملات کے لیے استعمال کیا جا سکتا ہے۔ اس نے ایک لچک دار انتظامیہ کے اصول کی طرف زیادہ زور دیا ہے۔ تاکہ ایک عالم گیری تنظیم سے زیادہ سے زیادہ پیداوار حاصل کیا جاسکے۔ اس کے نزدیک انتظامیہ ایک عالمگیر عمل ہے۔

5.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- ہینری فیول کی حیات و خدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- فیول کے پیش کردہ انتظامی اصولوں کا مطالعہ کریں گے۔
- فیول کے انتظامی عناصر کو سمجھ جائیں گے۔
- فیول کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

5.2 ہینری فیول کی حیات و خدمات *(Life and Contribution of Fayol)*

فرینچ انتظامی مفکر فیول 28 جولائی 1841ء کو قسطنطنیہ (ترکی) میں ایک درمیانی طبقہ میں پیدا ہوا تھا۔ اس کے والد ترکی میں ایک انجینئر کے عہدے پر فائز تھے۔ اسکے والد کو گولڈن ہورن پر پُل کی تعمیر کرنے کے لیے سپرنٹنڈنٹ انجینئر کے عہدہ پر مقرر کیا گیا تھا۔ 1848ء میں اس کا خاندان ترکی سے فرانس منتقل ہو گیا۔ اس نے 1860ء میں نیشنل اسکول آف مائنس کے سینٹ اینٹنی سے 19 سال کی عمر میں انجینئرنگ کی ڈگری حاصل کی تھی۔ اس کے بعد 21 سال کی عمر میں اس کی فرانس کی مشہور کوئلہ کمپنی میں انجینئر کے عہدہ پر تقرری ہوئی۔ اس نے جونیئر اکزیکیٹو کے طور پر کام کیا۔ 1888ء میں اعلیٰ ایگزیکٹو انجینئر کے مقام تک ترقی کیا۔ فیول جس تنظیم میں یا کمپنی میں کام کر رہا تھا۔ وہ دیوالیہ پن کے وجہ سے بند ہونے کی کگار پر تھی لیکن اس کی انتظامی صلاحیت کی وجہ سے وہ جس ادارے میں کام انجام دیا تمام تنظیم کامیاب اور فائدہ مند ثابت ہوئی۔ فیول 1918ء میں اس کمپنی سے سبکدوش ہونے کے بعد اپنے انتقال تک اس کمپنی کے بورڈ آف ڈائریکٹر کا رکن بنا رہا۔ سرکاری ملازمت سے سبکدوش ہونے کے بعد اس نے اپنا قیمتی وقت انتظامیہ کے اصولوں کے اشاعت میں صرف کیا۔ اس کے علاوہ فیول نے صرف فرانسیسی حکومت کے مشیر کا ہی کام نہیں کیا بلکہ اس نے انتظامی تربیتی مرکز قائم کیا جس میں مختلف مضامین کے عالم، مصنف، فلسفی، انجینئر، فوجی، صنعت کار، انتظامی افسران وغیرہ تعاون فراہم کرتے تھے۔ اس نے فرانس کی حکومت کو یہ مشورہ دیا تھا کہ وہ انتظامیہ کے اصولوں کی طرف زیادہ توجہ دے۔ اس کو دنیا کے مختلف مشہور و معروف تعلیمی اداروں سے بہت سارے انعام سے نوازا گیا۔ اس کو 1921 میں اپنی تحقیقی خدمات کے لیے نوبل انعام سے نوازا گیا۔ اس کا 1925 میں پیرس میں انتقال ہو گیا۔

فیول ایک مشہور و معروف محقق تھا۔ وہ ایک ماہر ارضیات، فلسفی اور سائنس داں تھا۔اس کا شمار انتظامیہ کے اہم مفکروں میں کیا جاتا ہے۔اس نے اپنا قیمتی وقت تحریر اور انتظامیہ کے اصولوں کے توسیع کرنے میں گذارا تھا۔فیول کی تحریریں اس کے پچاس سالہ انتظامی تجربہ کی عکاسی کرتی ہیں۔اس نے اپنا پہلا مقالہ انتظامیہ کے اصول اور دوسرا مقالہ نظم ونسق عامہ کے عنوان پر پیش کیا تھا جو 1908 میں شائع ہوا۔اس کی 1916 میں مشہور کتاب *Administration Industrielleet Generale* فرینچ زبان میں شائع ہوئی۔فرینچ میں شائع ہونے کی وجہ سے یہ کتاب دنیا کے تمام لوگوں کو دستیاب نہ ہوسکی۔اس کی کتاب کا انگریزی ایڈیشن *International Managment Institute Geneva* نے شائع کیا لیکن محدود تعداد کی اشاعت کی وجہ سے یہ کتاب تمام لوگوں تک دستیاب نہ ہوسکی۔ پھر 1945 میں فیول کی کتاب "*General and Administration Management'' Sir Issac Pitman & Sons Publishing Company* کے زیر نگرانی میں شائع ہوئی جس سے فیول کا نام انتظامیہ کے اصول کی دنیا میں متعارف ہوا۔فیول نے تقریباً درجنوں مقالہ *Mining Engineering* اور *Geology* کے میدان میں شائع کیا۔ اس کی اہم انتظامی تخلیق درج ذیل ہیں۔ جو 1912 میں فرینچ اور 1929 میں انگریزی زبان میں شائع ہوئی۔

- *Discourse in General Principles of Administration, 1908*
- *The Reform of Public Service, 1918*
- *The Industrialisation of the State, 1919*
- *The Administrative Theory in the State, 1923*

ہنری نے جو کتابیں اور مقالے شائع کیا تھا وہ انتظامی اصول کے لیے آج بھی فائدہ مند ثابت ہو رہی ہیں۔

5.3 ہینری فیول کا انتظامی اصول *(Administrative Principles of Fayol)*

فیول نے اپنی کتاب *The Administrative Theory in the State* میں صنعتی اداروں کے انتظامی سرگرمیوں سے متعلق خیال کا اظہار کیا ہے۔اس نے صنعتی سرگرمیوں کو چھ حصوں میں تقسیم کیا ہے۔اس کی صنعتی سرگرمیوں کے اصول ہر طرح کے تنظیم میں استعمال ہوتا ہے۔اس لیے یہ عالم گیری نظریہ ہے۔اس کے انتظامیہ کی سرگرمیاں درج ذیل ہیں۔

1۔ تکنیکی سرگرمیاں *(Technical Activities)*

فیول نے صنعت کی پہلی سرگرمی کو تکنیکی سرگرمی کا نام دیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ تکنیکی سرگرمیوں میں پیداوار، تعمیری اور اطمینان بخش حالات سے متعلق سرگرمیوں کو شامل کیا جاتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم فطرتاً تکنیکی ہے اور تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے میں تکنیکی سرگرمیاں دیگر طرح کی سرگرمیوں سے زیادہ مددگار ثابت ہوتی ہیں۔

2۔ تجارتی سر گرمیاں (Commercial Activities)

تجارتی سر گرمیوں کی اہمیت بہت زیادہ ہے۔ کسی بھی صنعت کے لیے تجارتی سر گرمیوں کی وہی اہمیت ہے جتنی کہ تکنیکی سر گرمیوں کی ہے۔ تجارتی سر گرمیاں وہ سر گرمیاں ہیں جن میں خرید و فروخت اور تبادلہ خیال سے متعلق سر گرمیوں کو شامل کیا جاتا ہے۔ پیداوار سے متعلق علم کے ساتھ ساتھ تجارتی سر گرمیوں کا علم لازمی ہے۔ فیول کے نزدیک ایک صنعت یا تنظیم کے لیے بازار کے حالات، مقابلہ کی نوعیت، قیمت کو کنٹرول کرنے سے متعلق علم، سامان کی موافقت (Exchang)، مشبتی فیصلہ سازی اور دور اندیشی وغیرہ کا علم لازمی ہوتا ہے۔

3۔ اقتصادی سر گرمیاں (Financial Activities)

فیول نے وسائلکا زیادہ سے زیادہ حاصل کرنا اور اس کا زیادہ سے زیادہ استعمال کرنے سے متعلق سر گرمیوں کو اقتصادی سر گرمیوں کی فہرست میں رکھا ہے۔ اس کے نزدیک کچا مال، مشینری، مشینوں، ملازمین، ذخیرہ اور پروگرام کی توسیع وغیرہ کے لیے اقتصادی سر گرمیاں اور ان کا صحیح استعمال بھی ضروری ہے۔ کوئی بھی تنظیم بے غیر سرمایہ کے چلائی نہیں جاسکتی۔ کچا مال خریدنا ہو یا پھر مشین یا ملازموں کی تنخواہ وغیرہ کی ادائیگی کرنی ہو یا صنعت کا توسیع کرنا ہو یہ سب بغیر سرمایہ کے ممکن نہیں ہے۔ کسی بھی تنظیم کی کامیابی کے لیے اقتصادی سر گرمیوں پر زیادہ سے زیادہ خیال کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔

4۔ حفاظتی سر گرمیاں (Security Activities)

حفاظت انتظامیہ کی ایک اہم ضرورت ہے۔ فیول نے دولت، جائداد اور انسان کی حفاظت کو حفاظتی سر گرمیوں میں شامل کیا ہے۔ اس طرح کی سر گرمیوں میں جائداد اور انسان کی زندگی سے متعلق سر گرمیوں کو شامل کیا گیا ہے۔ اگر تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کی مکمل طرح سے حفاظت کی ذمے داری لی جاتی ہے۔ تو وہ تنظیم کے مفاد کے لیے کام کرتے ہیں۔ اس لیے یہ ضروری ہے کہ تنظیم میں کام کرنے والے تمام ملازموں کی حفاظتکرنی چاہیے۔

اگر ان کی حفاظت کا مکمل بندوبست نہ کیا گیا تو ان کی کارکردگی پر اس کا منفی اثر پڑتا ہے۔ اس لیے ضروری ہے کہ ان کی جان و مال کی حفاظت کی جائے جیسے چوری، آگ، سیلاب اور دیگر سماجی خرابیاں جیسے ہڑتال، تالابندی، پتھر بازی وغیرہ سے ملازموں اور ان کی جائداد کی حفاظت کی جانی چاہیے۔ تنظیم کو چاہیے کہ ملازم کی ہر طرح کی حفاظت کی ذمے داری کو یقینی بنائے۔

5۔ اکاؤنٹس سر گرمیاں (Account Activities)

فیول نے اکاؤنٹس سر گرمیوں میں اسٹاک کی جانچ، بیلنس شیٹ، سرمایہ کاری، اعداد و شمار وغیرہ کو شامل کیا ہے۔ یہ تمام اکاؤنٹ سے متعلق سر گرمیاں تنظیم کے مفاد کے لیے فائدہ مند ثابت ہوتی ہیں۔ ایک بہتر *Accounts System* سے ہی تنظیم کی اقتصادی حالات کا علم ہوتا ہے۔ یہ ایک مؤثر انتظامی اوزار ہے جس کے ذریعے تنظیم کی کارکردگی کو بہتر بنایا جاسکتا ہے۔

6۔انتظامی سر گرمیاں (Managerial Activities)

فیول نے صنعتی سر گرمیوں کے آخری زمرہ میں انتظامی سر گرمیوں کو مقام دیا ہے۔ یہ سر گرمیاں انتظامیہ کیعناصر کہلاتے ہیں۔اس کا خیال تھا کہ انتظامیہ کا مطلب منصوبہ بندی، تنظیم، حکم دینا، تعاون اور کنٹرول (نگرانی) وغیرہ سر گرمیوں کو فیول نے انتظامی سر گرمیوں کے گروہ میں شامل کیا ہے۔اس کے نزدیک انتظامیہ ایک طرح کا کام ہے،ایک طرح کی سر گرمی ہے۔اس نے انتظامیہ کو تنظیم کا جز کہا ہے۔اس کا خیال تھا کہ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ تنظیم میں کون انتظامی سربراہ ہے اور کون سپر وائزر یا کلرک ہے بلکہ تمام انتظامیہ کے اہم جز ہیں۔ ہاں یہ ضروری ہے کہ جو لوگ اعلیٰ عہدے پر فائز ہیں وہ نچلے درجہ کے عہدے داروں کے مقابلے میں انتظامیہ کے کاموں کا انجام دینے کے لیے زیادہ وقت دیتے ہیں۔ انتظامی سر گرمیاں تنظیم کا ایک اہم حصہ ہوتی ہیں اور یہ تعاون اور اتحاد کی کوشش اور دیگر سر گرمیوں میں مصروف رہتی ہیں۔

5.4 انتظامیہ کے عناصر (Elements of Administration)

فیول نے انتظامیہ کو ایک نظام تسلیم کیا ہے جس کا رخ مخصوص طرح کی سر گرمیوں کی طرف کر دیا گیا ہے۔ اس نے تنظیم کی مخصوص سر گرمیوں کو انتظامی سر گرمیوں کا نام دیا ہے۔اس نے انتظامیہ کے پانچ اہم جز کو بیان کیا ہے جیسے منصوبہ بندی، تنظیم، حکم دینا، تعاون اور کنٹرول وغیرہ۔اس نے ان پانچوں سر گرمیوں POCCC کو انتظامیہ کا اہم عنصر قبول کیا ہے۔فیول کے انتظامیہ کے عناصر درج ذیل ہیں۔

1۔ منصوبہ بندی (Planning)

فیول نے منصوبہ بندی کو انتظامیہ کا اول جز تسلیم کیا ہے۔ منصوبہ بندی کے تحت قیاس آرائی اور فیصلہ کو شامل کیا جاتا ہے۔اس میں منصوبہ بندی کی تشکیل کی جاتی ہے اور مستقبل سے متعلق پیشن گوئی کی جاتی ہے۔ اس کا خیال تھا کہ منصوبہ بندی انتظامیہ کا ایک قیمتی آلہ ہے۔ اس کے نزدیک منصوبہ بندی تشکیل کرنے سے مراد مستقبل کی خاکہ تیار کرنا ہے۔ کام کس طرح اور کن مرحلوں میں کیا جائے گا، کن طریقوں کو کام میں استعمال کیا جائے گا۔اس کی مدد سے ذرائع کا زیادہ سے زیادہ استعمال کیا جاسکتا ہے اور تنظیم کے مقاصد کو حاصل کیا جاسکتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ کام کی بہتر منصوبہ بندی مقاصد کو حاصل کرنے میں مدد کرنے کے ساتھ ساتھ غیر ضروری سر گرمیوں سے بھی نجات دلاتی ہے۔انتظامیہ میں منصوبہ بندی کی اہمیت کی پُر زور وکالت کرتے ہوئے فیول نے کہا ہے کہ انتظامیہ کی کامیابی اور ناکامی بہت حد تک منصوبہ بندی کی نوعیت پر منحصر کرتی ہے۔

2۔ تنظیم (Organisation)

فیول نے انتظامیہ کے وضائف میں تنظیم کو دوسرے مقام پر رکھا ہے۔اس کا خیال تھا کہ کسی بھی تنظیم کو چلانے کے لیے فائدہ مند چیزوں جیسے کچا مال،اوزار، سرمایہ، ملازموں وغیرہ کی فراہمی تنظیم کے ذریعے ہوتی ہے۔اس نے تنظیم کو ایک ساخت تسلیم کیا ہے جس کے ذریعے انسانی

اور مادی ذرائع سے موافق حالات فراہم کر کے پیداوار سے متعلق کاموں کو مکمل کیا جاتا ہے۔اس نے مادی اور انسانی دونوں پہلوؤں کو رکھتے ہوئے تنظیمی چارٹ کا بھی مشورہ دیا ہے۔اس کے علاوہ فیول تنظیم کے سربراہ کے کاموں میں مدد فراہم کرنے کے لیے ماہرین کے تقرر کی صلاح بھی دیتا ہے۔

3۔ حکم *(Command)*

فیول کا خیال تھا کہ تنظیم کو رفتار فراہم کرنے اور ملازموں کے کام کی نگرانی کے لیے حکم کا ہونا لازمی ہے۔اعلی سربراہ تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کو حکم دے کر زیادہ سے زیادہ کام لے سکتا ہے۔فیول نے زور دے کر کہا تھا کہ حکم دینے کا ہنر تمام لوگوں میں نہیں ہوتا ہے اور ہر انسان کی صلاحیت اور لیاقت ایک جیسی نہیں ہوتی ہے۔اس کے نزدیک حکم دینے کا ہنر کچھ ذاتی خصوصیات اور انتظامیہ کے اصولوں کی معلومات پر منحصر کرتا ہے۔وہی سربراہ بہتر طریقہ سے حکم دے سکتا ہے جو انتظامی سائنس کی بہتر معلومات رکھتا ہے۔ تنظیم کی ساخت (*Structure*) حکم کے اصول سے منسلک ہوتی ہے۔اس کے نزدیک حکم سے مراد تنظیم کے عملے کے درمیان سرگرمیوں کو برقرار رکھنا ہے۔اس کے نزدیک حکم کا مقصد یہ ہے کہ ہر منیجر کے لیے ان کی یونٹ میں کام کرنے والے تمام ملازمین کی طرف سے بہتر کارکردگی کی جائے اور اس کے بدلے میں ان سے زیادہ پیداوار حاصل کی جائے۔

4۔ تعاون *(Coordination)*

فیول کے نزدیک تنظیم کی دیکھ بھال کرنے کے لیے تعاون کا ہونا لازمی ہے۔تعاون تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔بغیر تعاون کے کوئی بھی تنظیم اپنے مقصد میں کامیاب نہیں ہوسکتی۔ تنظیم کی مختلف سرگرمیوں میں تعاون کا ہونا ضروری تسلیم کیا جاتا ہے۔ تعاون کو انتظامیہ کا دل کہا جاتا ہے کیونکہ تعاون کے ذریعے تنظیم میں پیدا ہوئے تنازعہ کو ختم کیا جاتا ہے۔ تنظیم میں تعاون کو بہتر بنانے کے لیے فیول نے محکموں کے سربراہان اور رابطہ افسروں کا ہفتہ وار مشترکہ اجلاس منعقد کرنے کی سفارش کی ہے۔اس کا خیال تھا کہ کسی بھی تنظیم میں تعاون نہ ہونے سے مختلف محکموں کو ایک دوسرے کی کوئی معلومات نہیں ہوتی ہے اور ان کے درمیان باہمی مدد اور مواصلات کا فقدان پایا جاتا ہے۔

5۔ نگرانی *(Control)*

فیول نگرانی کو بھی انتظامیہ کا اہم عنصر تسلیم کرتا ہے۔اس کے نزدیک کنٹرول کے تحت یہ دیکھا جانا چاہیے کہ ہر کام تشکیل دی گئی منصوبہ اور جاری کیے گئے حکم اور قائم کیے گئے اصولوں کے مطابق ہو رہا ہے یا نہیں۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم میں نگرانی مناسب وقت پر قائم کی جانی چاہیے اور اس کے لیے اس میں مکمل سزا کا بندوبست ہونا چاہیے۔اس طرح نگرانی کے ذریعے سے تنظیم کی خامیوں اور غلطیوں کو ختم کیا جاسکتا ہے۔ نگرانی کا اہم مقصد تنظیم کی خامیوں، غلطیوں اور خرابیوں کو جڑ سے ختم کر دینا۔ نگرانی میں اس بات پر بھی زور دیا جاتا ہے کہ مستقبل میں اس طرح کی غلطیاں دوبارہ نہ ہونے پائیں۔فیول نے ایک موثر نگرانی کے لیے دو باتوں پر زور دیا ہے (1) نگرانی سے متعلق کام

وقت پر کیا جانا چاہیے۔(2)نگرانی مختلف منظوری کے ذریعے کی جانی چاہیے۔اس نے نگرانی کا استعمال جانچ،آڈٹ اور فیڈبیک کے لیے کیا ہے۔

5.5 انتظامی اوصاف یا مہارت *(Administrative Abilities)*

فیول نے انتظامیہ میں انسانی پہلو کو بہت زیادہ شعوری بتایا ہے۔اس نے مینجروں کی ضروری صلاحیتوں کا ذکر کیا ہے۔اس کے نزدیک یہ صلاحیتیں انتظامیہ کی کارکردگی کے لیے لازمی ہوتی ہیں۔اس نے مینجر کے لیے چھ قسم کی صلاحیتوں کا ذکر کیا ہے جو درج ذیل ہیں۔

1۔جسمانی صلاحیت *(Physical Abilities)*

فیول نے جسمانی صلاحیتوں میں صحت، جوش (طاقت)،حوصلہ افزائی، موجودگی اور لباس وغیرہ کو شامل کیا ہے۔اس کے نزدیک یہ تمام صلاحیتیں ایک مینجر کے لیے لازمی ہے۔

2۔ذہنی صلاحیت *(Mental Abilities)*

فیول کا ذہنی صلاحیت سے مراد سیکھنے کی صلاحیت،فیصلہ،دماغی جوش(طاقت)اور مطابقت پذیری وغیرہ۔یہ تمام ایک سربراہ کے لیے ضروری ہیں۔

3۔اخلاقی صلاحیت *(Moral Abilities)*

اخلاقی صلاحیتوں میں فیول نے مضبوطی،توانائی،اچھی چیزوں سے سبق لینا،ایمانداری،عزت اور ذمے داری کی قبولیت وغیرہ کو شامل کیا ہے۔

4۔عام تعلیم *(General Education)*

فیول کا خیال تھا کہ مینجر کو عام تعلیم کے علاوہ عام باتوں کی معلومات ہونی چاہیے۔تمام سربراہوں کے لیے عام باتوں کی معلومات ہونا ضروری ہے۔

5۔مخصوص علم *(Special Knowlege)*

فیول کا خیال تھا کہ مینجر کو انتظامیہ سے متعلق مخصوص علم کا ہونا لازمی ہے۔اس کا کہنا تھا کہ علم کسی بھی نوعیت کا ہو جیسے تکنیکی، تجارتی، اقتصادی اور انتظامی وغیرہ ہو۔

6۔تجربہ *(Experience)*

کام کو صحیح طریقہ سے انجام دینے پر حاصل ہونے والا علم تجربہ کہلاتا ہے۔

فیول نے یہ تجویز پیش کی تھی کہ ہر منیجر کو چھ صفات کا علم ہونا چاہیے۔ جو مختلف کام کو سرانجام دیتی ہوں جن میں افراد، تنظیموں اور ان کی مجموعی کارکردگی شامل ہو۔

5.6 انتظامیہ کے اصول *(Principles of Administration)*

فیول نے انتظامیہ کے اصول اور انتظامی عناصر کے درمیان فرق کو بیان کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ انتظامیہ کے اصول بنیادی حقیقت اور راہ اثر تعلقات قائم کرتا ہے۔ جب کہ انتظامی اصول یہ ظاہر کرتا ہے کہ ایک منیجر کے ذریعے کون سے کام انجام دیے جاتے ہیں۔ اس کا خیال تھا کہ انتظامی معاملات میں نہ تو کوئی چیز سخت اور نہ ہی مکمل ہے۔ لہٰذا ہر ضرورت کے لیے انتظامیہ کے اصول کارآمد اور فعال ہوتے ہیں۔ اس نے اظہار کیا تھا کہ ''اصلی سبب انتظامیہ کے اصول کی عدم موجودگی ہے''۔ اصول کے بغیر تنظیم کی کوئی تعلیم ممکن نہیں ہو سکتی ہے۔ اس نے انتظامیہ کے کچھ عام اصولوں کو پیش کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ ہر تنظیم کو منظم کرنے کے لیے کچھ قاعدہ قانون اور اصولوں کا ہونا ضروری ہے۔ اس نے انتظامیہ اور نظم و نسق عامہ کے اصولوں کا واضح طریقہ سے ذکر اپنی کتاب "*General and Industrial Management*" میں کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ کسی بھی صنعتی تنظیم کو منظم کرنے کے لیے اس کے سربراہوں کے لیے کچھ عام اصولوں کا علم ہونا ضروری ہے۔ فیول نے انتظامیہ کے اصول کو تفصیل سے بیان کیا ہے۔ اس نے اپنے تجربے کی بنیاد پر انتظامیہ کے چودہ اہم اصول کا ذکر کیا ہے جو درج ذیل ہیں:

1۔ تقسیم کار (*Divison of work*)

فیول نے انتظامیہ اور نظم و نسق کے اصول میں تقسیم کار کو ضروری اور اہم تسلیم کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ انتظامیہ کی کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ تقسیم کار کے بنیاد پر ہی سب سے زیادہ ہو سکتی ہے۔ اس نے اس بات پر زور دیا ہے کہ تقسیم کار کی بنیاد، لیاقت اور تخصص پر منحصر ہونی چاہیے جس سے پیداوار کے انسانی اور مادی وسائل کی کارکردگی میں اضافہ کیا جا سکتا ہے اور کم خرچ پر زیادہ پیداوار حاصل کی جا سکتی ہے۔ تقسیم کار سے مراد تمام کاموں کو کچھ حصوں میں تقسیم کر ہر حصہ کا کام ملازموں کے ایک مخصوص گروپ یا کچھ ملازموں کے ذریعے مکمل کروانا ہے۔ فیول کے نزدیک تقسیم کار کے ذریعے محکمہ کے مختلف محکموں میں تخصیص یا مہارت پیدا ہوتی ہے اور یہ تنظیم کے لیے فائدہ مند ثابت ہوتی ہے۔ کسی تنظیم میں ملازم کے ذریعے ایک طرح کے کام کرتے رہنے سے ملازموں میں مہارت آجاتی ہے اور اسے وہ زیادہ کامیابی کے ساتھ انجام دے سکتا ہے۔ تقسیم کار تنظیم میں مہارت کو فروغ دیتا ہے۔ اس نے اس اصول کو انتظامی اور تکنیکیتمام کاموں میں نافذ کرنے کی تجویز پیش کی ہے۔

2۔ اختیار اور ذمے داری یا حاکمیت اور مسؤلیت (*Authority and Responsibility*)

کسی بھی تنظیم میں کام کرنے والے ہر ملازم کے اختیار اور ذمے داری کا واضح طریقہ سے ذکر ہونا چاہیے۔ فیول کیںزدیک انتظامیہ میں اختیار اور ذمے داری کا بہت گہرا اور قریبی رشتہ ہے۔ اس کا خیال تھا کہ اختیار اور ذمے داری ایک دوسرے کے ساتھ کام میں آسانی پیدا کرتے

ہیں۔اس کا خیال تھا کہ بغیر اختیار کے ذمے داریاں اور بغیر ذمے داریوں کے اختیار بے بنیاد اور بے معنی ہوتا ہے۔اس لیے فیول نے ان دونوں میں مساوات لانے پر زور دیا ہے۔اختیار کی تعریف کرتے ہوئے اس نے تحریر کیا ہے کہ اختیار حکم دینے کا حق اور اس کو نافذ کروانے کی طاقت ہے۔ایک تنظیم میں اختیار کا ہونا لازمی ہے۔اس کا خیال تھا کہ ایک انسان کو اس کے اختیار کے مطابق ذمے داری دینی چاہیے تاکہ توازن برقرار رہے۔ہر تنظیم میں ملازم اختیار چاہتے ہیں لیکن جواب دہی سے بچنا چاہتے ہیں۔اس کا خیال تھا کہ اختیار اور ذمے داری ایک سکہ کے دو پہلو ہیں جن کا استعمال ہر طرح کی سرگرمی میں کیا جانا چاہیے۔ اس نے ذمے داری کے تناسب میں ہی اختیار فراہم کرنے کی بات قبول کیا ہے۔دوسرے لفظوں میں ایک آفیسر کو اتنا ہی اختیار فراہم کرنا چاہیے جتنا وہ انجام دے سکے۔

3۔ نظم وضبط یا انضباط (*Discipline*)

نظم وضبط تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔کسی بھی تنظیم کی کارکردگی اور اس کے نظم ونسق کو بہتر بنانے کے لیے نظم وضبط کا ہونا لازمی ہے۔فیول کے نزدیک نظم وضبط سے مراد یہ ہے کہ تنظیم میں کام کرنے والے تمام ملازمین کو اپنے اعلیٰ عہدہ دار کے حکم یا فرمان کی تعمیل کرنے سے ہے۔ اس کا خیال تھا کہ کسی بھی تنظیم،ادارے اور تجارت وغیرہ کو چلانے کے لیے نظم وضبط ایک ضروری شرط ہے۔کوئی بھی تنظیم بغیر نظم وضبط کے خوشحال،خوش خرم اور کارگر نہیں ہوسکتی ہے۔ تنظیم میں کام کرنے والے تمام ملازموں کے رائے مشورے کے بغیر نظم وضبط نافذ نہیں کیا جاسکتا ہے۔ تنظیم میں اعلیٰ عہدہ دار کی ذمے داری ہے کہ وہ نظم وضبط قائم کرے۔

نظم وضبط کسی بھی تنظیم میں انتظامیہ اور اس کے ملازموں کے درمیان ایک مستقل معاہدہ اور قبولیت ہے۔اس کا خیال تھا کہ نظم وضبط بھی مقاصد کو حاصل کرنے میں مدد کر سکتا ہے۔اس میں احکامات،اطاعت اس کے رویہ اور کام کرانے کے طریقے وغیرہ شامل ہیں۔فیول کا خیال تھا کہ نظم وضبط جو منیجر تشکیل کرتا ہے۔اگر کسی تنظیم کا منیجر اپنے کاموں کے معمول کا پابند ہے تو تنظیم کے تمام لوگ اپنے کام کے معمول کے پابند ہوں گے۔اگر کسی تنظیم کا منیجر سست اور کاہل ہے تو اس تنظیم کے ملازمین بھی سست اور کاہل ہوں گے۔اس کا خیال تھا کہ سپروازر کے لیے لازمی ہے کہ اس کو قابل، غیر جانبدارانہ اور سماجی ہونا ضروری ہے۔اس کے نزدیک تنظیم میں ملازموں اور مالک کے درمیان معاہدے کی تعمیل ہونی چاہئے۔

4۔وحدت کمان (*Unity of Command*)

فیول وحدت کمان اصول کا ایک مضبوط حامی تھا۔وحدت کمان کی تعریف کرتے ہوئے فیول کہتا ہے کہ وحدت کمان ایک ایسا اصول ہے جو یہ تسلیم کرتا ہے کہ کسی ملازم کو کسی ایک نزدیکی اعلیٰ عہدہ دار کے ذریعے حکم حاصل کرنا چاہیے۔اس لیے اس کا خیال تھا کہ اگر وحدت کمان کی خلاف ورزی کی جائے گی تو اختیار کمزور ہو جائے گا، نظم وضبط خطرے میں پڑ جائے گا، نظام درہم برہم ہو جائے گا اور تنظیم کے استحکام کو خطرہ محسوس ہونے لگے گا۔ایک محکمہ میں جب دو اعلیٰ عہدہ دار اختیار کا استعمال کرتے ہیں تو تنظیم میں خرابی پیدا ہونے لگتی ہے۔یعنی کوئی بھی ملازم دو طرح کے حکم کے تحت کام کرنا نہیں چاہتا ہے۔

5۔ وحدت سمت (*Unity of Direction*)

وحدت سمت کا اصول وحدت کمان کے اصول سے مختلف ہے۔ فیول کے نزدیک وحدت سمت سے مراد ہے کہ یکساں مقاصد رکھنے والی تنظیم کی سرگرمیوں کی نگرانی ایک ہی سربراہ کے زیر نگرانی میں ہونی چاہیے اور کام کا ایک ہی منصوبہ ہونا چاہیے۔ ایک ہی مقصد والی سرگرمیوں کو مکمل کرنے کا کام جب ایک سے زیادہ ملازموں کو دے دیا جائے تو ان کے درمیان تعاون کے مسائل پیدا ہوتے ہیں اور اس کو نافذ کرنے میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔ وحدت سمت اصول کو قائم کرنے سے انتظامیہ میں شک وشبہ کی حالات پیدا نہیں ہوتے ہیں اور مخالفت کی حالات میں بھی تعاون کے عمل کو آسانی سے استعمال میں لایا جاسکتا ہے۔

اس نے وحدت کمان اور حدت سمت کے درمیان فرق کو واضح کرتے ہوئے بیان کیا ہے کہ وحدت کمان کا تعلق مختلف سطحوں پر کام کرنے والے ملازموں سے ہے جب کہ وحدت سمت کا تعلق نگہ داشت جسم سے ہے۔ اس کے نزدیک وحدت کمان کا وجود بنیادی طور پر وحدت سمت کے بغیر ممکن نہیں ہے۔ ایک منصوبہ کو کئی ملازموں کے حوالے کر دینے سے اس کے نافذ کرنے میں رکاوٹ پیدا ہو سکتی ہے۔

6۔ انفرادی مفاد کو عام مفاد کے تابع بنانا (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

یہ عام بات ہے کہ تنظیم کے مفاد انفرادی مفادوں سے زیادہ اہم ہوتے ہیں۔ کیوں کہ تنظیم کی خوشحالی ہی میں ملازموں کی خوشحالی ہوتی ہے۔ فیول مشورہ دیتا ہے کہ ملازم کو تنظیم کے مفادوں کو اہمیت اور ترجیح دینی چاہیے اور اپنے مفاد کو تنظیم کے مفادوں کے تحت رکھنا چاہیے۔ تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنا ہی ملازم کا مقصد ہونا چاہیے۔ اس کے لیے اگر ملازم کو اپنے مفاد کی قربانی بھی دینی پڑے تو تنظیم کے مفاد کے لیے ایسا کرنے میں اسے کوئی تکلف نہیں ہونی چاہیے۔

تنظیم کے مفاد کو نظرانداز کر کے اگر ملازم اپنے مفاد حاصل کریں گے تو تنظیم میں مفاد کے لیے تنازعہ شروع ہو جائے گا۔ اس لیے عام مفاد کے تابعی ذاتی مفاد رہنے چاہیے۔ اس کے نزدیک کسی بھی تنظیم میں ذاتی مفاد اور عام مفاد میں کوئی تنازعہ نہیں ہونا چاہیے۔ یہ اعلیٰ عہدہ داروں اور منیجروں کی ذمے داری ہے کہ وہ ذاتی مفاد کو ختم کر کے تنظیم کے عام مفاد کی طرف تمام ملازمین کو متوجہ کریں۔ لہٰذا یہ ضروری ہے کہ اعلیٰ عہدہ دار تنظیم کے مفاد کے لیے مسلسل بہتر اخلاق کا مظاہرہ کریں۔

7۔ معاوضہ یا محنتانہ (*Remuneration*)

فیول نے زور دے کر کہا ہے کہ تنظیم میں کام کرنے والے ہر ملازم کو مناسب معاوضہ یا محنتانہ دینا چاہیے۔ اس کے نزدیک ملازمین کی تنخواہ یا معاوضہ کا مطلب یہ ہے کہ ہر ملازم کو مناسب طور پر اس کی طرف سے پیش کی گئی خدمات کی ادائیگی کرنا چاہیے۔ کسی بھی تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کو دیا گیا محنتانہ یا معاوضہ اور اس کے ادائیگی کا طریقہ مناسب اور منصفانہ ہونا چاہیے جس سے ملازم اور مالک دونوں کو اطمینان حاصل ہو۔ اس سے تنظیم کی پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔

8۔ مرکزیت یا تمرکز(Centralization)

مرکزیت تنظیم کے اہم اصولوں میں ایک ہے۔ اس کے ذریعے تنظیم میں فیصلہ لینے کے اختیار کا علم ہوتا ہے۔ مرکزیت سے مراد اختیار کو تنظیم کے اعلیٰ مقام پر مرکوز کرنے سے ہے۔ اس اصول کے تحت پالیسی سازی اور فیصلہ سازی کرنے کا اختیار تنظیم کے اعلیٰ عہدہ دار کے اختیار میں ہوتا ہے اور تنظیم کے ماتحت عہدہ دار اپنے اعلیٰ عہدہ دار کی ہدایت، صلاح مشوروں کو تسلیم کرتے ہیں۔ فیول نے مرکزیت پر زور دے کر کہا ہے کہ کسی بھی تنظیم میں اختیارات کا کس حد تک مرکزیت اور لامرکزیت کیا جائے یہ بہت حد تک تنظیم کی نوعیت اور حالات پر مبنی ہے۔ اگر تنظیم کا دائرہ وسیع ہو تو لامرکزیت بہتر ہوتی ہے جب کہ چھوٹی تنظیم کے لیے مرکزیت بہتر ہوتی ہے۔ اس کے نزدیک چھوٹی تنظیموں میں مرکزیت ممکن ہے لیکن بڑی تنظیم میں مرکزیت کا فیصلہ لیتے وقت تنظیم کے مفاد، ملازمین کے جذبات اور کام کی نوعیت کا خیال رکھا جانا چاہیے۔ مرکزیت اور لامرکزیت کے متعلق اس کا خیال تھا کہ ہر وہ چیز جو ماتحتین کی اہمیت میں اضافہ کرتی ہے لامرکزیت کہلاتی ہے اور جو چیز اہمیت میں کمی کرتی ہے وہ مرکزیت ہے۔ اس کا نظریہ مکمل طور سے مرکزیت یا لامرکزیت کے حق میں نہیں ہے۔ بلکہ تنظیم کے حالات، نوعیتاور وسعت کے حق میں ہے۔

9۔ درجہ بندی یا سلسلۂ مراتب(Scaler Chain)

فیول نے اپنے انتظامی اصول میں درجہ بندی کے اصول کو بہت زیادہ اہمیت دی ہے۔ درجہ بندی کا لفظی معنی ہوتا ہے ماتحت پر اعلیٰ عہدہ دار کی حکومت یا نگرانی۔ اس نے درجہ بندی کے اصول کو واضح کرتے ہوئے کہا ہے کہ اعلی عہدیدار کی وہ طاقت جو اپنے ماتحتین کی نگرانی کرے۔ اس نے درجہ بندی کو سیڑھی کا تسلسل نام دیتے ہوئے واضح کیا ہے کہ اعلیٰ اور ماتحت عہدہ داروں کے درمیان رابطہ کی کڑی ہونی چاہیے۔ اس کا خیال تھا کہ ہر تنظیم میں اس طرح کا نظام ہونا چاہیے جہاں کہیں بھی اعلیٰ اور ماتحت کے تعلقات تنظیم میں ہوگا وہیں پر یہ سیڑھی نما عمل بھی ضرور ہوگا۔ درجہ بندی کے اس نظام (System) میں تمام عہدہ داروں یا ملازموں کو مواصلات کے تمام سطحوں کی باقاعدہ معلومات ہونی چاہیے اور اس کے مطابق کام انجام دینا چاہیے۔ لیکن فیول یہ بھی مشورہ دیتا ہے کہ ضرورت پڑنے پر سطحوں سے آگے بھی بڑھا جاسکتا ہے۔ اس کے لیے فیول نے ''گینگ پلانک'' اصول کا نام دیا ہے۔ اس نے یہ مشورہ دیتے ہوئے کہا ہے کہ ضرورت پڑنے پر کوئی بھی افیسر اعلیٰ سطح پر جائے بغیر اور پھر نچلے سطح تک آئے بغیر سیدھے ہی رابطہ قائم کرسکتا ہے۔ اس کے نزدیک تنظیم میں ایک آفیسر کو دوسرے آفیسر سے برابر کام پڑتا ہے تو یہ آسانی سے ہوسکتا ہے لیکن سرکاری تنظیموں میں جہاں اختیار کے ذرائع غیر واضح ہوتے ہیں جس سے سرکاری تنظیموں میں کم فائدہ ہوسکتا ہے۔

10۔ حکم نامہ یا ترتیب(Order)

فیول کے نزدیک حکم نامہ سے مراد ہے ملازمین کو مناسب ترتیب دینا۔ اس کا کہنا ہے کہ تنظیم میں ہر چیز اور ہر کسی کے لیے ایک مناسب مقام ہونا چاہیے۔ صحیح جگہ پر صحیح آدمی ہونا چاہیے۔ اگر وہ اس حالت میں ہوگا تو بہتر خدمت فراہم کرے گا۔ اس نے زور دے کر کہا ہے کہ تنظیم میں

ہر شخص اور ہر چیز مناسب جگہ پر ہونی چاہیے۔ یہ ہر تنظیم کے لیے نہایت ضروری ہے۔ اس کا خیال تھا کہ زیادہ پیداوار کے لیے ایسا کرنا مناسب ہے۔ اگر اس طرح کے اصول کو قبول کیا جاتا ہے تو نہ صرف پیداوار میں اضافہ ہوگا بلکہ وقت، وسائل اور پیسہ اور محنت کی بربادی بھی کم ہو جائے گی۔

11۔ عدل یا انصاف (*Equity*)

یہ تنظیم کا ایک اصول ہے۔ تنظیم میں عدل کے اصول کی اہمیت کو ظاہر کرتے ہوئے فیول مشورہ دیتا ہے کہ تنظیم میں سربراہوں کی ذمے داری ہے کہ تنظیم میں عدل وانصاف کے اصول کو فروغ دیں۔ تنظیم کا ہر ملازم انصاف، رحم اور غیر تعصبانہ رویہ کی امید کرتا ہے۔ تنظیم میں ہر ملازم کے ساتھ مساوی برتاؤ کیا جانا چاہیے تاکہ ملازم کو کبھی بھی اس بات کی فکر اور احساس نہ ہو کہ اس کے خلاف تعصبانہ رویہ کیا جا رہا ہے۔ عدل اور انصاف تنظیم کے لیے فائدہ مند ثابت ہوتا ہے۔ عدل کا اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ تنظیم میں مالک اور ملازم کے تعلقات یقین اور انصاف پر مبنی ہونا چاہیے۔ اس کے لیے رحم اور انصاف کا ہونا ضروری ہے۔ کسی بھی تنظیم کے منیجروں کو اپنے ماتحت ملازمین کے ساتھ صلہ رحمی کا رویہ کرنا چاہیے۔ اس سے تنظیم میں ملازمین اپنے اعلی عہدیدار کو عزت دیں گے اور ماتحتین اپنے اعلی عہدے دار کی اطاعت کریں گے۔ اس کا خیال تھا کہ تنظیم کی تمام سطحوں پر عدل اور انصاف کے اصول کو نافذ کرنا چاہیے۔

12۔ عملہ کی میعاد خدمت کا تحفظ (*Stability of Tenure of Staff*)

فیول تنظیم کے عملہ کی میعاد کو مستحکم کرنے کی وکالت کرتا ہے۔ کسی بھی تنظیم میں ملازم اسی حالات میں مکمل طور سے دل لگا کر کام کر سکتے ہیں۔ جب کی وہ اپنے عہدہ پر مستقل ہوں۔ اس لیے فیول کا خیال تھا کہ تنظیم میں عہدہ مستقل ہونا چاہیے تبھی تنظیم میں ملازم دلچسپی سے کام کریں گے۔ اس کا خیال تھا کہ ملازمین کو تنظیم سے نکالنے کی شرح کم ہونی چاہیے۔ کسی بھی تنظیم میں کام کرنے والے ملازمین کو اس کے کام اور عہدہ کی حفاظت ہونی چاہیے۔ اس سے ملازمین مکمل دلچسپی سے کام کریں گے۔

اس کے برعکس اگر کام اور عہدوں کو بار بار تبدیل کرنے پر صنعت کے کام میں رکاوٹ پیدا ہوگی اور جس سے تنظیم کو نقصان ہوگا۔ عہدہ یا ملازموں کا غیر مستقل ہونا تنظیم کو کمزور بناتا ہے۔ میعاد کا غیر مستحکم ہونا تنظیم پر منفی اثر ڈالتا ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کو مستحکم کارکنوں کے ذریعے فروغ کر سکتے ہیں۔ اس کا خیال تھا کہ ایک مستقل لیکن درمیانی لیاقت اور قابلیت والا منیجر اعلی لیاقت اور قابلیت، لیکن غیر مستقل منیجر سے بہتر نتیجہ فراہم کر سکتا ہے۔ فیول کا خیال تھا کہ جہاں تک ممکن ہو ملازم کو اس کے عہدے سے تب تک نہیں برخواست کرنا چاہیے جب تک اس کے خلاف کوئی مناسب ثبوت اور معلومات نہ حاصل ہو جائیں۔

13۔ پہل یا پیش قدمی (*Initiative*)

ایک تنظیم کے لیے یہ ضروری ہے کہ صرف منیجر ہی نہیں بلکہ تنظیم میں کام کرنے والے تمام ملازم کو پہل کرنے کا موقع فراہم کرنا چاہیے۔ فیول نے نشاندہی کی ہے کہ پیش قدمی یا پہل تنظیم کی طاقت ہے او تنظیم کی کارکردگی کو حاصل کرنے کا ایک اہم ذریعے ہے۔ اگر تنظیم میں تمام

ملازم کو پہل کرنے کا موقع فراہم کیا جائے تو تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ ہوگا اور تمام ملازموں کی یہ خواہش ہوتی ہے کہ وہ پہل کریں۔اس کا خیال تھا کہ سربراہوں کو چاہیے کہ وہ اپنے ماتحت ملازمین کو پہل کرنے کا موقع فراہم کریں جس سے ماتحت ملازمین کے اعتماد میں اضافہ ہوگا اور تنظیم کی کارکردگی پر مثبتی اثر ہوگا اور ان کی اس طرح کی دلچسپی تنظیم کے لیے کارآمد ثابت ہو سکتی ہے۔

14۔ تنظیم کے عملہ کے درمیان اتحاد (Espirit de corps)

یہ اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ تنظیم ہی طاقت ہے اور اسی کی بنیاد پر کام کرتا ہے۔یہ اصول تنظیم میں اتحاد پیدا کرتا ہے۔یہ اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ اعلیٰ عہدے داروں کو اپنے ماتحت عہدہ داروں سے مدد حاصل کرنی چاہیے اور تمام کو ایک ساتھ لے کر ایک ٹیم کی طرح کام کرنا چاہیے۔فیول کا خیال تھا کہ تنظیم میں کام کرنے والے ملازمین کے درمیان مدد کرنے کا جذبہ پیدا ہونا چاہیے۔

اس کا خیال تھا کہ ایک تنظیم میں مسلسل کام کرتے رہنے سے ملازمین کے درمیان اختلافات ہونا لازمی ہے۔اس سے آپسی اختلافات اور ملازمین کی طاقت کم ہو جاتی ہے اور تنظیم کی ترقی میں رکاوٹ پیدا ہو جاتی ہے۔فیول نے انتظامیہ کے ان اصولوں کو پیش کرتے ہوئے کاروبار، صنعت، سیاست، مذہب، جنگ وغیرہ تمام میں نظم ونسق کی ضرورت،اہمیت اور افادیت کا ذکر کیا ہے اور کہا ہے کہ نظم ونسق کو انہیں عام اصولوں کے ذریعے چلایا جاتا ہے۔

اس طرح ہم نے یہ محسوس کیا ہے کہ یہ چودہ اصول روایتی اصول کے اہم اصول ہیں کیوں کہ اس میں سے ہر ایک اصول تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔

5.7 فیول کی خدمات کا تنقیدی جائزہ (Critical Analysis of Fayol's Contribution)

فیول کے ذریعے پیش کیے گیے انتظامی نظریوں کی کئی نقطۂ نظر سے تنقید کی گئی ہے۔

- کچھ نقادوں کا کہنا ہے فیول نے انتظامیہ کے اصول کے لیے جن چودہ اصولوں کو پیش کیا ہے وہ ایک دوسرے کو دہراتے نظر آتے ہیں۔
- نقادوں کا کہنا ہے کہ فیول نے ساخت پہلوؤں کو اپنے اصول سے نظرانداز کیا ہے۔
- فیول کے اصولوں کی اس لیے بھی تنقید کی گئی ہے کہ اس نے اپنے اصول میں مشینی پہلوؤں کا ہی ذکر کیا ہے۔اور انسانی پہلوؤں کو نظر انداز کیا ہے۔
- فیول نے اپنے نظریہ میں وحدت کمان پر سب سے زیادہ زور دیا ہے۔اس حقیقت کو خیال میں رکھ کر بھی فیول کے اصولوں کی تنقید کی جاسکتی ہے۔
- فیول نے اپنے انتظامیہ کے اصول میں ملازموں کی سماجی،نفسیاتی اور دیگر ضرورتوں اور پہلوؤں کو نظرانداز کیا ہے۔جو مختلف نظریے سے غلط ہے۔

5.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- ہینری فیول کی حیات و خدمات کا مطالعہ کیا۔
- فیول کے پیش کردہ انتظامی اصولوں کا مطالعہ کیا۔
- فیول کے انتظامی عناصر کو سمجھا۔
- فیول کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

5.9 کلیدی الفاظ (Keywords)

1۔ تعاون (Coordination)

فیول کے نزدیک تنظیم کی دیکھ بھال کرنے کے لیے تعاون کا ہونا لازمی ہے۔ تعاون تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔ بغیر تعاون کے کوئی بھی تنظیم اپنے مقصد میں کامیاب نہیں ہوسکتی۔ تنظیم کی مختلف سرگرمیوں میں تعاون کا ہونا ضروری تسلیم کیا جاتا ہے۔ تعاون کو انتظامیہ کا دل کہا جاتا ہے کیونکہ تعاون کے ذریعے تنظیم میں پیدا ہوئے تنازعہ کو ختم کیا جاتا ہے۔

5.10 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

5.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ یہ کس مفکر کا قول ہے کہ 'انتظامی معاملات میں نہ تو کوئی چیز سخت اور نہ مکمل ہے'؟

(a) میکس ویبر (b) چیسٹر برنارڈ

(c) ہینری فیول (d) ہربرٹ سائمن

2۔ کلاسکی اصول کے سب سے عظیم اور اہم پیش کرنے والے انتظامی مفکر کون ہے؟

(a) لوتھر گُلِک (b) جے۔ ایم۔ مونی

(c) نکولس ہینری (d) ہینری فیول

3۔ گینگ پلانک (Gang Plank) کا اصول درج ذیل مفکروں میں سے کس کی تصنیف میں موجود ہے؟

(a) فیول (b) فالیٹ (c) ویبر (d) برنارڈ

4۔ہنری فیول نے انتظامیہ کے کتنے اصول پیش کیے؟

(a) 12 (b) 13

(c) 14 (d) 15

5۔انتظامیہ کے اصول کا بانی کسے تسلیم کیا جاتا ہے؟

(a) اُروِک اور گُلِک (b) فیول

(c) ویبر (d) ٹیلر

6۔ہنری فیول نے انتظامیہ کے کتنے عناصر بیان کیے ہیں؟

(a) 4 (b) 5

(c) 6 (d) 8

7۔"*The Administrative Theory in the State*" کے مصنف کون ہیں؟

(a) لوتھر گُلِک (b) جے۔ایم۔مونی

(c) نکولس ہینری (d) ہینری فیول

8۔درج ذیل مفکرین میں سے کس کا خیال ہے کہ کسی بھی صنعتی تنظیم کو منظم کرنے کے لیے اس کے سر براہوں کے لیے کچھ عام اصولوں کا علم ہونا ضروری ہے۔

(a) ایلٹن میو (b) چیسٹر برنارڈ

(c) ہینری فیول (d) میکس ویبر

9۔ہنری فیول کے عام انتظامیہ کے اصول میں کتنی سر گرمیوں کا ذکر ہے؟

(a) 3 (b) 4

(c) 5 (d) 6

10۔ہنری فیول نے مینجر کی کتنی صلاحیتیں بیان کی ہیں؟

(a) 4 (b) 5 (c) 6 (d) 9

5.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. انفرادی مفاد کو عام مفاد کے تابع کے اصول سے کیا مراد ہے؟
2. مرکزیت اور لامرکزیت اصول کو واضح کیجیے۔
3. ہنری فیول کے پیش کردہ پیش قدمی کے اصول کی وضاحت کیجیے۔
4. مساوات یا انصاف کے اصول کی مثال دے کر وضاحت کیجیے۔
5. تنظیم کے عملہ کے درمیان اتحاد (Esprit De Corps) سے کیا مراد ہے؟

5.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. ہنری فیول کی انتظامیہ کے اصول کے لیے کیا خدمات ہے؟ بیان کیجیے۔
2. ہنری فیول نے انتظامیہ کے کتنے اصول پیش کیے ہیں اور ان اصولوں کا جدید انتظامیہ کے اصول کے لیے کتنی افادیت ہے۔ بحث کیجیے۔
3. فیول کے مطابق انتظامیہ کے عناصر بیان کیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

-1	(c)	-2	(d)	-3	(a)	-4	(c)	-5	(b)
-6	(b)	-7	(d)	-8	(c)	-9	(c)	-10	(c)

اکائی 6—انتظامی طریق عمل: گُلِک اور اُروِک کی خدمات

(Administrative Process: Contribution of Gullick and Urwick)

اکائی کے اجزا:

6.0 تمہید

6.1 مقاصد

6.2 لوتھر گُلِک کی حیات و خدمات

6.3 پوسڈکارب (POSDCORB) کا اصول

6.4 تنظیم کے اصول

6.5 گُلِک کی خدمات کا تنقیدی جائزہ

6.6 لینڈال اُروِک کی حیات و خدمات

6.7 تنظیم کے اصول

6.8 نظم و نسق کے اصول

6.9 اُروِک کی خدمات کا تنقیدی جائزہ

6.10 اکتسابی نتائج

6.11 کلیدی الفاظ

6.12 نمونہ امتحانی سوالات

6.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

6.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

6.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

6.0 تمہید *(Introduction)*

بیسویں صدی کے دوران کچھ مفکرین نے تنظیم کے کلاسکی طرز فکر کو وسیع پیمانے پر شروع کیا۔اور ان کی اہم دلچسپی انتظامی عمل کی بنیاداور رسمی تنظیم کی ساخت کی طرف متوجہ کیا۔اسی طرز فکر کو کلاسکی نظریہ کہا جاتا ہے۔اس نظریے کا اہم دعویٰ ہے کہ نظم و نسق ایک سائنس ہے

کیوں کہ اس کے کچھ بنیادی اصول ہوتے ہیں۔اور یہ انتظامیہ کے طریقے پر اعتماد رکھتا ہے۔اس نظریے کی اہم ترین توجہ تنظیم کے کچھ اہم ترین اصولوں کی تشکیل کرنا ہوتا ہے۔کلاسکی نظریہ دیگر کئی ناموں جیسے روایتی نظریہ، رسمی تنظیم کا اصول، مشینی اصول،ساختی نظریہ اور *Managment Process School* بھی کہا جاتا ہے۔

عزیز طلبا، گزشتہ اکائی میں آپ نے کلاسیکی نظریہ کے اہم رکن آنری فیول کی خدمات کے حوالے سے کچھ ضروری اصولوں کا مطالعہ کیا۔اس اکائی میں آپ لوتھر گلک اور لینڈال اروک کی خدمات کا مطالعہ کریں گے۔

6.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ:

- گلِک اور اُروِک کی حیات و خدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- گلِک کے *POSDCORB* اصول کی بنیادی سمجھ حاصل کریں گے۔
- گلِک کے محکمہ سازی کے اصول کو سمجھ جائیں گے۔
- گلِک اور اُروِک کے پیش کردہ تنظیم کے دیگر اصولوں کا مطالعہ کریں گے۔
- گلِک اور اُروِک کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

6.2 لوتھر گُلِک کی حیات و خدمات *(Life and Contribution of Gulick)*

گُلِک 17 جنوری 1892ء کو اوساکا، جاپان کے ایک معزز مشنری خاندان میں پیدا ہوا تھا۔لیکن 1906 میں اس کا خاندان امریکہ لوٹ گیا اور اس کی ابتدائی تعلیم اور اعلیٰ تعلیم امریکہ میں ہوئی۔گلِک کے والد سڈنی لیوس گُلِک علم ہیئت (*Astronmer*) اور ماہر ریاضی تھے اور اس کی والدہ کارامے (*Cara May*) پیشہ ور تربیتی نرس تھیں۔گلِک نے اپنی جوانی کا قیمتی وقت جاپان میں گزارا۔1920ء میں اس نے کولمبیا یونیورسٹی سے پی۔ایچ۔ڈی کی ڈگری حاصل کی اور اس کو نیو یارک میں واقعہ *Institute of Public Administration* کا سربراہ مقرر کر دیا گیا۔وہ کولمبیا یونیورسٹی میں پروفیسر تھا۔گلِک کی اہم تصانیف درج ذیل ہیں:

- *Papers on the Science of Administration, 1937*
- *Administrative Reflections from World War II, 1948*
- *Government Administration and the American Economy, 1950*
- *Modern Management for the City of New York, 1953*
- *The Metropolitan Problems and American Ideas, 1962*

6.3 پوسڈکارب کااصول *(Principle of POSDCORB)*

گُلِک نے پوسڈکارب(*POSDCORB*) کاذکر اپنی تصنیف '*Notes on the Theory of Organisation*' میں پیش کیا ہے۔اس نے انتظامیہ سے متعلق تمام طرح کے عمل کو بخوبی سمجھ کر '*POSDCORB*' کامخفف ایجاد کیاہے۔اس کی سر گرمیاں انگریزی کے سات ابتدائی حروف سے مل کر بنی ہیں۔ جس میں ہر حرف کے اپنی خاص معنی ہیں، جو درج ذیل ہیں:

- منصوبہ بندی — *P- Planning*
- منظم کرنا — *O- Organising*
- عملہ کی بھرتی — *S- Staffing*
- ہدایت — *D- Directing*
- تعاون — *CO- Co-Ordinating*
- رپورٹنگ — *R- Reporting*
- بجت سازی — *B- Budgeting*

منصوبہ بندی *(Planning)*

لفظ(*P*) منصوبہ بندی کو ظاہر کرتا ہے۔ گللک کے نزدیک کسی بھی کام کو منظم طریقے سے مکمل کرنے کے لیے منصوبہ بندی ایک لازمی اور اہم عمل تسلیم کیاجاتاہے۔ منصوبہ بندی کا مقصد تنظیم کے اہم مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مختلف ضروری سر گرمیوں کی شناخت کرنا ہے۔ منصوبہ بندی ساتھ ہی اس چیز کی شناخت کرتا ہے کہ ہم اپنے طے شدہ مقاصد کو حاصل کر سکیں۔ منصوبہ بندی کا اہم مقصد تنظیم کے انسانی اور جسمانی وسائل کا تجزیہ کا کرنا ہے تاکہ زیادہ کار کردگی اور کم خرچ پر زیادہ کامیاب نتیجہ حاصل کر سکیں۔ منصوبہ بندی تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کا سب سے اہم ذریعے ہے۔

منظم کرنا *(Organising)*

لفظ او(*O*) تنظیم کے ڈھانچے اور ساخت کو ظاہر کرتا ہے۔ منظم کرنا عملہ کا دوسرا اہم فعال ہے۔ یہاں منظم کرنے سے مراد تنظیم کے تعمیر سے نہیں ہے بلکہ کسی بھی تنظیم کے مقاصد کے مطابق ہونے والی سر گرمیوں کو منظم کرنے سے ہے۔ تمام طرح کے وسائل جیسے مزدوری، طاقت، دولت، تکنیک، کچامال مشین وغیرہ کو منظم طریقہ سے استعمال میں لاناہی منظم کرنا ہے۔

عملہ *(Staffing)*

لفظ ایس(*S*) عملہ کو ظاہر کرتا ہے۔ کسی بھی تنظیم کی سب سے بڑی طاقت تنظیم میں کام کرنے والے ملازم ہی ہیں۔ عملہ میں ملازموں کی درجہ بندی، بھرتی، تربیت تنخواہ، ترقی، منتقلی اور سبکدوشی وغیرہ اہم ہیں۔ یہ تمام وہ کام ہیں جن کو منیجر کو خیال کرنا چاہیے۔ چونکہ کسی بھی تنظیم کی

کارکردگی اوراس کے کام کرنے کی طاقت ملازموں پر ہی منحصر ہوتی ہے۔اس لیے کام کرنے والے منتظم کا زیادہ وقت اسی طرح کے عمل میں خرچ ہوتا ہے۔

ہدایت *(Directing)*

لفظD تنظیم کے ڈائریکشن یعنی ہدایات کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ تنظیم کے منیجروں کے ذریعے اپنے ماتحت ملازموں کو حکم نامہ جاری کرنااوران کی سرگرمیوں کو چلانے کی عمل کی معلومات فراہم کرتا ہے۔ ہر تنظیم میں اعلیٰ عہدہ داراپنے ماتحت عہدہ داروں کو ضرورت کے مطابق ہدایات اور رہنمائی فراہم کرنے کا کام کرتے ہیں۔ ہدایات ہمیشہ اعلیٰ عہدہ داروں کے ذریعے اپنے ماتحت عہدہ داروں کو فراہم کی جاتی ہے اور ماتحت اس ہدایات کی تعمیل کرتے ہیں۔ ہدایات عملہ کا ایک اہم فعال ہے۔ ہدایات کے ذریعے تنظیم کے کاموں کو موثر طریقے سے مکمل کیا جاتا ہے اور تنظیم کے مقاصد کو آسانی سے حاصل کیا جاتا ہے۔

تعاون *(Co-Ordinating)*

لفظ(CO) سے مراد ہم آہنگی ہے۔ ہم آہنگی تنظیم کے اہم کاموں میں سے ایک ہے۔ ہم آہنگی کی بدولت نظم ونسق عامہ کے محکموں میں باہمی نظم وضبط کو قائم رکھا جاتا ہے۔ کیونکہ بغیر تعاون کے تنظیم کے کام نہیں ہو سکتے۔ ہم آہنگی عملہ کا ایک اہم فعال ہے۔ تعاون مختلف محکموں اور ملازمین کے درمیان مدد کرکے ٹیم ورک کو فروغ کرتا ہے۔ ہم آہنگی سے کاموں کے دہراؤاور ٹکراؤ کو ختم کیا جا سکتا ہے۔ دوسری طرف کسی کام کو منظم طریقے سے مکمل کرنے کے لیے تعاون ضروری ہے۔

رپورٹنگ *(Reporting)*

لفظ(R) رپورٹنگ کو ظاہر کرتا ہے۔ گُلِک کے نزدیک رپورٹنگ عملہ کا چھٹا اہم فعال ہے۔ رپورٹنگ سے مراد کسی بھی تنظیم کی رپورٹ تیار کرنا۔ تنظیم میں کیا سرگرمی چل رہی ہے۔ کون کس طرح اپنے کام کو انجام دے رہا ہے۔ تنظیم کے کیا مسائل ہیں؟ تمام کی معلومات رپورٹوں کے ذریعے حاصل ہوتی ہے۔

بجٹ سازی *(Budgeting)*

لفظ(B) بجٹ بنانا ظاہر کرتا ہے کیوں کہتنظیم سے متعلق بجٹ ایک اہم پہلو ہے۔ بجٹ کو تشکیل کرنا مکمل طور سے مالیاتی نظم ونسق سے متعلق ہے۔ *Budgeting* سے مراد مالیاتی، منصوبہ بندی، حساب کتاب اور کنٹرول کا مکمل عمل ہے۔ اس طرح انتظامیہ کے طالب علموں کے لیے پوسڈکارب کا اصول گُلِک کی ایک اہم خدمات ہے۔ اس نے *POSDCORDB* کو واضح کرکے اعلیٰ عہدہ داراور افسروں کو ان کی ذمے داری کا علم فراہم کیا ہے۔ اس اصول کی وجہ سے ان کی اپنی جواب دہی کو خیال رکھنے میں آسانی ہوتی ہے۔

6.4 تنظیم کے اصول *(Principles of Orgnisation)*

لوتھر گُلک ایک انتظامی مفکر تھااور تنظیم کے مشینی یا روایتی نظریہ کا پر زور حامی تھا۔اس کا تعلق رسمی تنظیم کے اصول سے ہے۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم کے کچھ مخصوص اصول ہوتے ہیں اوران اصولوں کو نافذ کر کے تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کیا جاسکتاہے۔گُلِک نے تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کرنے کے لیے کچھ واضح اور مخصوص اصولوں پر زور دیاہے۔ تنظیم کی تعریف کرتے ہوئےاس نے کہاہے کہ تنظیم اختیار کی رسمی ساخت ہے جس کے ذریعے کسی طے شدہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے کام کو تقسیم اور ہم آہنگ کیا جاتاہے۔ تنظیم کی اس تعریف سے واضح ہوتاہے کہ (1) تنظیم ایک رسمی ساخت ہے (2)اس میں کاموں کا منصوبہ کیا جاتاہے (3) تنظیم میں تعاون ہوتاہے (4) تنظیم کچھ مخصوص اصولوں پر مبنی ہوتی ہے۔گُلِک تنظیم کی روایتی نظریہ کا حامی ہے۔اس کے نظریہ کو ساختی، فعلی نظریہ نام سے بھی جانا جاتاہے۔کیونکہ اس کا نظریہ تنظیم کے واضح اصولوں، قاعدوں اور کاموں وغیرہ سے متعلق ہے۔اس کے نظریہ کو مشینی نظریہ بھی کہا جاتاہے۔کیونکہ اس میں تنظیم کی ساخت سازی عمل پر بہت زیادہ اہمیت دی جاتی ہے۔اس نے ہنری فیول کے ان 14 انتظامی اصولوں سے متاثر ہوکر انہیں کی بنیاد پر تنظیم کے دس درج ذیل اصولوں کا ذکر اپنی کتاب '*Papers on the Science of Administration*' میں واضح طور پر پیش کیاہے۔

- تقسیم کار
- محکمہ تنظیم کی بنیاد
- درجہ بندی کے ذریعے تعاون یا رابطہ
- دانستہ تعاون
- کمیٹیوں کے ذریعے رابطہ
- وحدت کمان
- خطی اور سہاری
- لامرکزیت
- وفد
- دائرہ نگرانی

1۔ تقسیم کار *(Division of Work)*

گُلِک نے انتظامیہ کے جن دس اصولوں کا ذکر کیاہے ان میں اس نے تقسیم کار کے اصول پر زیادہ زور دیاہے۔اس نے تقسیم کار کو تنظیم کا بنیادی اصول تسلیم کیاہے۔اس کے نزدیک تقسیم کار تنظیم کی بنیاد ہے کیونکہ تنظیموں کو قائم کرنے کے پیچھے کوئی نہ کوئی مقصد پوشیدہ ہوتاہے۔ تنظیم کو قائم کرنے اور اس کو چلانے کے لیے کام کی تقسیم لازمی ہے۔اس کا خیال تھا کہ اگر ایک فرد تنظیم کے تمام کام کو مکمل کرلیتاہے تو کسی

دیگر تنظیم کی ضرورت ہی پیش نہ آتی۔ تقسیم کار کا لفظی مطلب کسی کام کو بہت سے چھوٹے چھوٹے حصوں میں تقسیم کر دینا اور اس کے بعد ان تقسیم کیے گئے چھوٹے بڑے حصوں کو دیگر چھوٹی چھوٹی یونٹوں میں تبدیل کر دینا ہے اور ہر حصوں کا کام کسی ماہرین کے حوالے کر دینا چاہیے۔ اس کا خیال تھا کہ تقسیم کار بنیادی طور پر اہم مقصد کو حاصل کرنے یا کام کو مکمل کرنے کے لیے ہونا چاہیے۔ تقسیم کار آسان اور تمام لوگوں کو قبول ہونا چاہیے۔ تنظیم میں ہر ملازم کا کام مخصوص کاموں کو مکمل کرنے سے متعلق ہونا چاہیے۔اس کیعلاوہ کاموں کی تقسیم تنظیم سے منسلک ملازموں کی صلاحیت، دلچسپی او کارکردگی کو ذہن میں رکھ کر کرنی چاہیے۔انتظامی کاموں کو تقسیم کرنے سے تنظیم میں تخصص اور تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ کام کی تقسیم کرنے سے پیداوار میں بھی اضافہ ہوتا ہے اور کم خرچ سے زیادہ پیداوار حاصل کی جاسکتی ہے۔

2۔ محکمہ سازی کا اصول *(Principles of Departmentalisation)*

محکمہ کا اصول اپنے آپ میں ایک مثالی اصول ہے۔ جو بنیادی طور پر محکمہ کے مسائل سے متعلق ہے۔ گُلِک کے نزدیک تنظیم کا دوسرا اصول محکمہ کا اصول ہے۔ اس اصول کے بنیاد پر کام کی تقسیم ہوتی ہے اور نئے محکمہ قائم کیے جاتے ہیں۔ تنظیم کی سرگرمی، کارکردگی اور کامیابی کے لیے اسے سہولت کے مطابق مختلف شعبوں اور ذیلی شعبوں میں تقسیم کرنا لازمی ہوتا ہے۔ اس نے محکمہ کے اصول کو چار P کے بنیادی اصولوں کے نام سے پیش کیا ہے۔ ان اصولوں سے کسی تنظیم کے کام کی تقسیم آسانی سے کی جاسکتی ہے۔ گُلِک ان اصولوں کا ذکر درج ذیل طریقوں سے کیا ہے۔

- مقصد *(Purpose)*
- عمل *(Process)*
- شخص یا گاہکوں *(Person or Clientale)*
- مقام *(Place)*

3۔ درجہ بندی یا ترتیب مراتب *(Co-ordination through Heirarchy)*

درجہ بندی کا اصول تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔ یہ تنظیم میں ہم آہنگی قائم کرنے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔اس کے نزدیک افراد کی مختلف سطحوں میں صف بندی کی جاتی ہے اور اس بات پر بھی زور دیا جاتا ہے کہ تنظیم میں حکم کون جاری کرے گا اور کون لوگ حکم کی تعمیل کریں گے۔ درجہ بندی ہر طرح کی تنظیموں میں وحدت کمان یا اختیار کی تقسیم کا موقع فراہم کرتی ہے اور واضح کرتی ہے کہ ہر تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کا عہدہ، کام کے حالات، کام کی سطح، مہارت اور ذمے داری وغیرہ ہے۔ گُلِک کا خیال تھا کہ تنظیم میں جو لوگ اعلی تعلیم یافتہ ہوتے ہیں اور مخصوص شعبوں میں مہارت اور تجربہ رکھتے ہیں اعلی عہدے پر مقرر کیے جاتے ہیں اور جو کم تر تعلیم یافتہ اور مخصوص مہارت اور تجربہ رکھتے ہیں کمتر عہدے پر مقرر کیے جاتے ہیں۔اس کے نزدیک درجہ بندی کا اصول نہ صرف تقسیم کار کی وجہ سے پیدا ہوتا ہے۔ بلکہ تنظیم کے اعلی عہدیدار اور ماتحتین کے درمیان موثر ربط کے ضرورت کی بنیاد پر پھیلتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم کے تحت درجہ بندی کے

ذریعے یہ بندوبست کی جاتی ہے کہ تنظیم سے منسلک عہدہ دار اپنے اعلیٰ عہدہ دار کی تنقید نہ کریں۔ گلک کے مطابق تعاون کو محدود کرنے والی وجوہات میں سب سے بڑی وجہ وقت ہے۔

4۔ کمیٹیوں کے ذریعے ہم آہنگی *(Coordination through Committee)*

گلِک کمیٹیوں کے ذریعے ہم آہنگی کو تنظیم کا ایک اہم اصول تسلیم کرتا ہے۔ تنظیم میں کمیٹیوں کے ذریعے ہم آہنگی قائم کی جاسکتی ہے۔ اس کے نزدیک تنظیم میں ہم آہنگی کو قائم کرنے کے لیے کمیٹیوں کو تشکیل کیا جانا چاہیے۔ تنظیم میں مختلف کمیٹیوں کے ذریعے رسمی اور موثر ہم آہنگی کو قائم کیا جاسکتا ہے۔

5۔ دانستہ تعاون یا تنسیق *(Deliberate Coordination)*

گلِک نے تنظیم کے اصولوں کے تحت دیگر اصولوں کے ساتھ ساتھ دانستہ تعاون کے اصول کو ضروری تسلیم کیا ہے۔ ہم آہنگی کا تعلق تنظیم کے مقاصد اور کاموں سے متعلق ملازموں کے درمیان تال میل اور ہم آہنگی کو قائم کرنے سے ہے۔ اس کا خیال تھا کہ اگر تنظیم میں دانستہ تعاون جیسے اہم اصول کا استعمال نہیں کیا جائے گا تو تنظیم کی کامیابی ناممکن ہو جائے گی۔

دانستہ تعاون سے تنظیم کو مختلف طرح کے فائدہ ہوتے ہیں۔ (1) اس سے کاموں میں دہراؤ پیدا نہیں ہوتا (2) اس سے ملازموں کے درمیان تال میل قائم ہوتا ہے۔ (3) اس سے تنظیم میں باہمی تعلقات قائم ہوتے ہیں اور تنازعہ کو حل کیا جاتا ہے۔ لہذا تعاون قائم کرنے کے لیے دانستہ کوشش کرنا ضروری ہے۔

6۔ لامرکزیت یا عدم تمرکز *(Decenteralisation)*

لامرکزیت تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔ لامرکزیت کا بنیادی مقصد اختیار کو منتقل کرنا ہوتا ہے۔ مرکزیت اور لامرکزیت تنظیم کے دو اہم اصول ہیں۔ جن سے تنظیم میں فیصلہ لینے کی معلومات حاصل کی جاتی ہے۔ لامرکزیت سے مراد ہے انتظامی اختیار ایک مقام پر مرکوز نہ ہو کر تنظیم کے مختلف حصوں میں موجود ہونے سے ہے۔

گلِک لامرکزیت کو تنظیم کا ایک اہم اصول تسلیم کرتا ہے کیوں کہ اس کا براہ راست تعلق تقسیم کار سے ہوتا ہے۔ مرکزیت سے مراد ہے اختیار کو تنظیم کے اعلیٰ مقام پر مرکوز کرنا۔ اس نظام کے تحت پالیسی سازی اور فیصلہ سازی کے اختیار انتظامی تنظیم کے اعلیٰ عہدہ دار کے دائرہ اختیار میں رکھا جاتا ہے۔ جس میں ماتحت عہدہ دار کو اس کی دلچسپی کے مطابق کام دیا جاتا ہے اور اعلیٰ عہدہ دار کا مسائل سے کم سے کم تعلق ہوتا ہے۔

7۔ وحدت کمان *(Unity of Command)*

وحدت کمان تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔ وحدت کمان کو واضح کرتے ہوئے مختصراً یہی کہا جاسکتا ہے کہ کسی ملازم کو کسی ایک اعلیٰ عہدہ دار سے ہی حکم حاصل کرنا چاہیے اور ایک ہی اعلی عہدیدار کا جواب دہ ہونا چاہیے۔ اگر کسی ملازم کو ایک سے زیادہ عہدیدار کو حکم کی اطاعت کرنی پڑے

گی تو اس سے وہ پریشان رہے گا اور اپنی ذمے داری کو ادا کرنے میں کامیاب نہیں ہو سکے گا۔ایک ملازم جب کئی ایک سپر وائز کے احکامات کے تابع ہو گا تو غلط فہمیوں کا شکار، غیر کار کرد اور غیر ذمے دار ہو گا جبکہ ایک ملازم جو صرف ایک ہی سپر وائزر کے تابع ہو گا زیادہ مستعد، کار کرد اور ذمے دار ہو گا۔اس کے نزدیک وحدت کمان کا تعلق ان لوگوں سے ہے جن پر حکم چلایا جاتا ہے نہ ان لوگوں سے ہے جو حکم جاری کرتے ہیں۔ گُلِک نے اس اصول کی افادیت واہمیت کو واضح کرتے ہوئے اس اصول کی حمایت کی ہے۔اس کا خیال تھا کہ وحدت کمان کے اصول کی اہمیت کو نظر انداز نہیں کیا جانا چاہیے۔

8۔ خطی اور سہاری (Line and Staff)

کسی بھی ملک کا حکومتی انتظامیہ مختلف بڑی بڑی یونٹوں میں تقسیم ہوتا ہے۔ جنہیں محکمہ کا نام دیا جاتا ہے۔ان محکموں کو خطی کے نام سے بھی جانا جاتا ہے۔ کیونکہ اس کا تعلق اس اہم مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے ہوتا ہے جن کے لیے حکومت تشکیل کی جاتی ہے۔ گُلِک نے تنظیم کے اصولوں کے تحت خطی اور سہاری دونوں کو بھی اہم تسلیم کیا ہے۔اس کے نزدیک تنظیم میں یہ سہاری کے فرائض تنظیم میں اعلی عہدیدار کی مدد کرنا ہے اور رائے مشورے دینا ہے جبکہ خطی پالیسی کی تشکیل کرتی ہے فیصلہ سازی کرتی ہے اور اسے نافذ کرتی ہے۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم میں دونوں ہی یونٹ موجود ہونی چاہیے۔تب ہی تنظیم اپنے مقصد کو حاصل کر سکتی ہے۔ جیسے دفع، خارجہ، ریلوے، وزارت وغیرہ۔

9۔ تفویض کار یا واگذاری (Delegation)

تفویض کار سے مراد یہ ہے کہ کسی تنظیم میں اعلیٰ عہدیدار اپنے کام کے کچھ اختیار کو اپنے ماتحت کو منتقل کرنے سے ہے۔اس صنعتی زمانہ میں کسی اعلیٰ عہدے دار کے لیے تنظیم کے مکمل نظام پر کنڑول کرنا ممکن نہیں ہے۔ اس لیے اعلیٰ عہدے دار اپنا کام دوسرے ماتحت کے حوالے کر دیتا ہے۔ تنظیم میں جب ایک اعلی عہدیدار کے پاس کام زیادہ ہو جاتا ہے اور اس کی ذمے داری میں اضافہ ہو جاتا ہے تو وہ اپنا کام اپنے ماتحتین کو اختیار کے ساتھ منتقل کر دیتا ہے۔اس طرح جب ایک اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحتینکو کوئی کام حوالے کرتا ہے اور اسے تمام اختیار فراہم کرتا ہے تو انتظامیہ کے اصول کے زبان میں اسے ہی تفویض کار کہا جاتا ہے۔

10۔ دائرہ نگرانی (Span of Control)

گُلِک نے دائر نگرانی کو تنظیم کا ایک اہم اصول تسلیم کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ ایک فرد کا ہاتھ پیانو کے محدود تاروں کا احاطہ کر سکتا ہے۔اسی طرح انسان کا عزم اور ذہن قریب ترین محدود تعداد تک دائرہ نگرانی قائم رکھتے ہوئے انتظامی تعلقات قائم رکھ سکتا ہے۔اس نے مزید کہا ہے کہ دائرہ نگرانی کی حدبندیاں علم کی حدبندیوں سے کچھ حد تک مربوط ہوتی ہیں۔ لیکن اس سے کہیں بڑھ کر یہ معاملہ وقت اور صلاحیت کی حدبندیوں سے تعلق رکھتا ہے۔اس لیے گُلِک آخر میں یہ واضح کرتا ہے کہ کسی تنظیم کا سربراہ شخصی طور پر براہ راست احکامات دے سکتا ہے۔

6.5 گلِک کی خدمات کا تنقیدی جائزہ (Critical Analysis of Gulick's Contribution)

گلِک کے تنظیم کے اصولوں کو بہت زیادہ اہمیت دی جاتی ہے۔ لیکن اس کے اصولوں کی تنقید بھی کی جاتی ہے۔اس کے ذریعے پیش کیے گئے تنظیم کے اصولوں کی تنقید کئی بنیادوں پر کی جاتی ہے۔

- نقادوں کا کہنا ہے کہ گلِک نے تنظیم کے ساخت کے جو چار بنیاد پیش کیے ہیں وہ پوری طرح سے مکمل نہیں ہیں۔ محکمہ کے مقصد، عمل، شخص اور مقام میں سے کوئی بھی ایک ایسا بنیاد نہیں ہے۔ جس کو یقین کے ساتھ تنظیم کا ایک بنیاد تسلیم کر لیا جائے۔ حقیقت تو یہ ہے کہ اس کے ذریعے پیش کیںگئے تمام بنیاد خرابیوں سے بھرے ہوئے ہیں۔
- گلِک نے اپنے تنظیم کے اصول میں درجہ بندی کے نظام کو ضروری اور اہم تسلیم کیا ہے اور اس کے فائدہ کے پہلوؤں کا اظہار کیا ہے۔ لیکنغیر فائدہ مند پہلوؤں کا انکار کر دیا ہے۔
- گلِک نے لامرکزیت کو بھی تنظیم کا ایک اہم اصول تسلیم کیا ہے۔اس نے لامرکزیت کے فائدہ مند پہلوؤں کی طرف اشارہ کیا ہے لیکن منفی پہلوؤں کا انکار کیا ہے۔
- گلِک نے اپنے تنظیم کے اصولوں میں سب سے زیادہ مشینی پہلوؤں کا ذکر کیا ہے۔ جب کہ انسانی پہلوؤں کو نظر انداز کیا ہے۔
- گلِک کے وحدت کمان اور دائرہ نگرانی کے اصول انتظامیہ کے سامنے مختلف طرح کے سوالات پیدا کرتے ہیں۔

6.6 لینڈال اُروِک کی حیات و خدمات (Life and Contribution of Urwick)

لنڈال اُروِک (Lyndall Urwick) ایک بااثر کاروباری، انتظامیہ کا مشیر اور کلاسکی انتظامی مفکر کے طور پر مشہور تھا۔ اُروِک کلاسکی یا مشینی نظریے کا حمایتی تھا۔اس کے خیالات آج بھی اتنا ہی موزوں ہے جتنا کہ آج سے چالیس پچاس سال پہلے تھا۔اس نے وسیع طور پر نظم و نسق عامہ سے متعلق اپنے خیالات کا اظہار کیا تھا۔ وہ گلِک کے تعاون سے ایک تعلیمی جنرل ''انتظامی سائنس'' جو سہ ماہی تھا اس کی شروعات کی تھی۔ اُروِک مارچ 1891 کو لندن میں پیدا ہوا تھا۔اس نے اپنی ابتدائی تعلیم New College Oxford, سے حاصل کیا۔اس نے 1913ء میں جامعہ آکسفورڈ سے جدید تاریخ میں گریجویشن حاصل کیا۔اس کے ذریعے تحریر کی گئی کتابیں درج ذیل ہیں:

- *The Meaning of Rationalisation, 1929*
- *Management of Tomorrow, 1933*
- *Papers on the Science of Administration, 1937*
- *The Elements of Administration, 1944*
- *The Making of Scientific Management, 1945*
- *The Theory of Organisation, 1952*

- The Golden Book of Management, 1952
- The Pattern of Management, 1956

6.7 تنظیم کے اصول (Principles of Organisation)

اُروِک کا شمار ان مفکرین میں ہوتا ہے جو تنظیم کو صحیح سمت میں کنٹرول کرنے کے لیے اس کی ساخت اور اصولوں پر زیادہ توجہ دیتا ہے۔اس کے ذریعے تحریر کی گئی مشہور کتاب "The Theory of Orginasation" جو 1952 میں شائع ہوئی تھی۔اس کتاب میں اس نے تنظیم کے اصولوں سے متعلق اپنے خیال کا اظہار کیا ہے اور اس بات پر زیادہ زور دیا ہے کہ تنظیم کے اصولوں کو سائنسی درجہ فراہم کیا جانا چاہیے۔اُروِک نے تنظیم کے آٹھ اصول کا ذکر کیا ہے جو درج ذیل ہیں:

1۔ مقصدیت کے اصول یا جانبداری کے اصول (Principle of Objectivity)

اُروِک نے تنظیم کے اصولوں میں مقصدیت کے اصول کو سب سے زیادہ اہمیت دی ہے۔اس اصول کا اہم زور مقصدیت پر مبنی ہے۔اس کے نزدیک تنظیم اور اس کی تمام ساخت کے مقاصد واضح ہونے چاہیے بغیر کسی مقصد کے تنظیم کام نہیں کر سکتی۔تاکہ کام کو آسانی سے حاصل کیا جاسکے۔اس نے زور دے کر کہا ہے کہ ہر تنظیم کی ساخت کا کچھ مقصد ہونا چاہیے۔جن کو نشانہ بنا کر تنظیم کے ذریعے کام کیا جانا چاہیے۔

2۔ مساوات کا اصول (Principle of Eqality)

اُروِک کے نزدیک تنظیم کی ساخت کو مساوات کے اصول پر مبنی ہونا چاہیے۔ تنظیم میں مساوات کے اصول کو تسلیم کیا جانا چاہیے۔اگر مساوات کے اصول کو قبول نہیں کیا جائے گا تو ممکن ہے اس میں اختلافات و تنازع اور بد نظمی پیدا ہو جائے گی اور اس کی پیداوار اور کارکردگی پر منفی اثر ہو گا۔اس اصول کے مطابق اختیار اور ذمے داری میں توازن ہونا چاہیے۔یعنی ایک دوسرے میں برابری ہونا چاہیے۔ تنظیم کے ہر عہدے کے لیے جہاں اختیار کا بندوبست کیا جاتا ہے وہیں اس کے لیے مساوی جواب دہی کا بندوبست ہونا چاہیے۔اُروِک کا خیال تھا کہ بغیر جواب دہی کے اختیار کا غلط استعمال ہونے کی امید ہوتی ہے اور بغیر اختیار کے جواب دہی کو انجام دینا مشکل ہوتا ہے۔لہذا دونوں میں برابری ہونی چاہیے۔

3۔ ذمے داری کے اصول (Principle of Responsibilty)

اُروِک نے تنظیم کے اصول کے تحت ذمے داری کے اصول کو اہم تسلیم کیا ہے۔اس کے نزدیک تنظیم کے اعلیٰ عہدہ دار اور اس کے ماتحت ملازمین کی ذمے داری متعین ہونی چاہیے۔ تنظیم کے اعلیٰ عہدہ دار اور ماتحت عہدہ دار دونوں کو ایک دوسرے کے کاموں کا ذمے دار ہونا چاہیے۔ماتحت عہدہ دار کو اپنے اعلیٰ عہدہ دار کے حکم کی تعمیل کرنی چاہیے اور اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحت عہدہ داروں کے کاموں کو مکمل کرانے کے لیے ذمے دار ہونا چاہیے اُروِک کے نزدیک اپنے ماتحت سے کام لینے کا اختیار ہر اعتبار سے اعلیٰ عہدہ داروں پر ہونا چاہیے۔ تنظیم کے مقصد کو حاصل کرنے کے لیے اعلی عہدیداروں کی یہ ذمے داری واضح ہونا لازمی ہے۔

4۔درجہ بندی کااصول *(Principle of Scalar Chain)*

درجہ بندی کے اصول سے مراد تنظیم میں اعلی عہدیدار کو اپنے ماتحتین پر حکمرانی کرنے سے ہے۔درجہ بندی کا اصول تنظیم میں اتحاد قائم کرنے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔دفاتر اور ملازمین کو اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے تعلقات کے بنیاد پر قائم ہونا چاہیے۔

اُروِک کا خیال تھا کہ ایک مثالی اور اعلیٰ درجہ کے تنظیم کو درجہ بندی کے اصول پر مبنی ہونا چاہیے۔کیونکہ درجہ بندی کے اصول سے ہی تنظیم میں وحدت کمان کا اصول واضح ہوتا ہے۔درجہ بندی کے اصول کے مطابق ہر ماتحت عہدہ دار اپنے اعلیٰ عہدہ دار کا جوابدہ ہوتا ہے اور اپنے اعلیٰ عہدہ دار کے حکم کی تعمیل کرتا ہے۔اس اصول کے مطابق اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحین کے کام کی نگرانی کریں گے تو ماتحین اپنے اعلیٰ عہدہ دار کے تحت ذمے دار ہوں گے۔

5۔دائرہ نگرانی کے اصول *(Principle of Span of Control)*

دائرہ نگرانی کے اصول سے مراد ہے کہ انتظامی تنظیم میں ایک اعلی عہدیدار کتنے ملازموں کے کاموں کا معائنہ موثر طریقہ سے کر سکتا ہے۔ایک اعلی عہدیدار کے تحت کام کرنے والے ملازموں کی تعداد کتنی ہونی چاہیے۔اس کے نزدیک ہر اعلیٰ عہدہ دار کم سے کم 5یا6 ماتحین کے کاموں کی موثر طریقہ سے نگرانی کر سکتا ہے۔ہر ماتحین کو اپنے اعلیٰ عہدہ دار کے حکم کی تعمیل کرنی چاہیے۔

اُروِک زور دے کر کہتا ہے کہ ایک اعلیٰ عہدہ دار کی نگرانی میں کام کرنے والے ملازمین کی تعداد محدود رہنی چاہیے۔اگر ایک اعلیٰ عہدہ دار کی نگرانی میں محدود ملازمین ہوں گے تو وہ انہیں صحیح طریقہ سے ہدایت اور نگرانی فراہم کر سکتا ہے۔

6۔مہارت کااصول *(Principle of Specialisation)*

مہارت کا اصول تقسیم کار سے ہے۔اس اصول کے مطابق ایک ملازم کو اپنے کام کو صحیح طریقہ سے انجام دینے کے لیے اپنے کام کے تحت محدود رہنا چاہیے۔یعنی ہر ملازم کو تنظیم میں ایک مخصوص کام کو انجام دینا چاہیے۔تاکہ اس کو اور مہارت حاصل ہو اور تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ ہو۔

اُروِک کا خیال تھا کہ مہارت کی وجہ سے ملازمین اپنے کام کے تمام پہلوؤں اور مسائل کو آسانی سے معلوم کرتے ہوئے اپنے کاموں کو کامیابی سے انجام دے سکتے ہیں۔اس کا خیال تھا کہ تخصیص یا مہارت کا اصول ہر طرح کے تنظیموں کے لیے اہم اور ضروری ہے۔

7۔ہم آہنگی کااصول *(Principle of Co-ordination)*

ہم آہنگی تنظیم کا ایک اہم اصول ہے۔ہم آہنگی سے مراد تنظیم کے مختلف جزوں، حصوں، ساخت کے کاموں اور سرگرمی میں تعاون قائم کرنا ہے۔ہم آہنگی کے ذریعے کاموں میں اعادہ اور تنازعہ کو ختم کیا جاسکتا ہے۔اس اصول کے مطابق تنظیم کے تمام ملازمینکے درمیان تعاون اور کام کی کوششوں کو لے کر اتحاد ہونا چاہیے۔

8۔ تعریف کا اصول یا تعین (Principle of Definition)

تعریف کے اصول سے مراد یہ ہے کہ ہر عہدہ کی ذمے داری کی واضح تعریف ہونی چاہیے۔ تنظیم میں کون ملازم کیا کام انجام دے گا اس کی وضاحت ہونی چاہیے۔ اس طرح ہر کام کی واضح تعریف ہونے سے کسی بھی طرح کے مسائل ملازموں کے درمیان نہیں پیدا ہوں گے اور ہر ملازم اپنے کاموں کو واضح طریقے سے انجام دے گا۔ اس اصول کے مطابق تنظیم میں کام کرنے والے ملازمین، اعلیٰ عہدہ داروں اور شعبوں کی صحیح معلومات ہونی چاہیے۔ یہ اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ تنظیم میں کام کرنے والے تمام عہدہ دار اور ملازمین کے کام اور دائرہ عمل واضح اور تنازعہ سے مکمل طور پر آزاد ہونا چاہیے۔

6.8 نظم و نسق کے اصول (Principles of Administration)

اُروِک نے انتظامی انتظامیہ کا اہم اصول پیش کیا ہے۔ اس اصول کے اہم جز درج ذیل ہیں:

- عقلیت (*Rationality*): اُروِک کے نزدیک انتظامی انتظام میں شخصیت کے مقابلے میں عقلمندی کو اہمیت دی جاتی ہے۔
- کارکردگی (*Efficiency*): انتظامی انتظامیہ میں کارکردگی کو حاصل کرنے پر مخصوص زور دیا جانا چاہیے۔ اس کے لیے پروگرام، پروگرام کا خاکہ، کام کا نظام وغیرہ کا خاکہ تیار کیا جاتا ہے۔
- رسمی رشتہ (*Formal Relation*) اُروِک نے انتظامی انتظامیہ کے تحت تین طرح کی رسمی رشتوں کی اہمیت کو پیش کیا ہے۔ یہ رسمی رشتہ درج ذیل ہیں: (1) خطی (2) سہاری (3) کام کے اصول۔
- اختیارات اور ذمے داری (*Authority and Responsibility*) تنظیم میں عہدیدار کے پاس اعلیٰ اختیارات موجود ہوتے ہیں اور تنظیم میں ہر ایک اپنے اپنے اختیارات کا واضح طور پر استعمال کرتے ہیں۔ انتظامی انتظامیہ کے تحت اختیارات اور ذمے داری کا صحیح طریقہ سے استعمال کیا جانا چاہیے۔
- انتظامی تعلیم (*Management Education*) اُروِک نے انتظامیہ کے کاموں کو تمام تنظیموں کے لیے ضروری تسلیم کیا ہے۔ سرکاری تنظیموں میں انتظامیہ کی اہمیت کو واضح کرتے ہوئے وہ کہتا ہے کہ حکومت کے نصب العین میں انتظامیہ کا مقام سب سے اہم ہونا چاہیے۔ اس کا خیال تھا کہ حکومت کے تنظیم میں سیاسی خاصیت اور رنگ کے مقابلے میں انتظامی فن تعلیم اور علم پر زیادہ زور دیا جانا چاہیے۔

6.9 اُروِک کی خدمات کا تنقیدی جائزہ (Critical Analysis of Urwick's Contribution)

اُروِک ایک روایتی انتظامی مفکر تھا۔ اس نے انتظامیہ کے بہت سے اصولوں کو پیش کیا اور اس کے تمام انتظامی نظریہ کی ایک خاص اہمیت ہے۔ اس کے باوجود کچھ انتظامی مفکرین نے اُروِک کے اصولوں کی تنقید کی ہے جو درج ذیل ہیں:

- اُروِک کے ذریعے رسمی تنظیم کا مطالعہ کیا گیا ہے اور غیر رسمی تنظیموں کا مطالعہ کی ضرورتوں کو نظر انداز کیا گیا ہے۔اس نے تنظیم کے رسمی پہلوؤں پر زیادہ زور دیا ہے اور انسانی پہلوؤں کو نظر انداز کیا ہے۔
- اُروِک کے ذریعے پیش کیے گئے اصولوں میں سائنس کا فقدان ہے۔اس کا اصول صرف تحریر اور فلسفہ پر مبنی ہے۔
- اُروِک کے اصولوں کی تنقید اس بنیاد پر بھی کی گئی ہے کہ اس نے تنظیم کی ساخت پر تو زور دیا ہے لیکن اس تناسب میں اس کے کام پر نہیں۔
- کچھ مفکرین کا کہنا ہے کہ انتظامی اصولوں کے تعلق سے بہت کچھ لکھنے کے بعد بھی اُروِک یہ واضح کرنے میں ناکام رہا ہے کہ وہ اپنے اصولوں کے ذریعے کیا کہنا چاہتا ہے۔
- اُروِک کے انتظامی اصولوں میں سائنسی اصول کے ساتھ ساتھ اخلاقیات کی بھی کمی معلوم ہوتی ہے۔
- کچھ مفکرین کا کہنا ہے کہ اُروِک کا نظریہ مشینی ہونے کی وجہ سے تنقید کا شکار ہوا ہے۔

6.10 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ نے :

- گُلِک اور اُروِک کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- گُلِک کے *POSDCORB* اصول کی بنیادی سمجھ حاصل کی۔
- گُلِک کے محکمہ سازی کے اصول کو سمجھا۔
- گُلِک اور اُروِک کے پیش کردہ تنظیم کے دیگر اصولوں کا مطالعہ کیا۔
- گُلِک اور اُروِک کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

6.11 کلیدی الفاظ *(Keywords)*

1۔ تنظیم کا کلاسیکی نظریہ

کلاسکی نظریہ تنظیم کا ایک وسیع نظریہ ہے جس کی توجہ رسمی تنظیمی ساخت کے ساتھ ہی انتظامیہ کے قانون سے ہے۔کلاسکی نظریہ رسمی، قانون،ساخت اور قائدوں اور نگرانی نظام میں یقین رکھتا ہے۔انسانی تعلقات اور غیر رسمی عناصر کا اس طرز فکر میں کوئی مقام نہیں ہوتا ہے۔اس نظریے کے حامی تسلیم کرتے ہیں کہ تمام انتظامیہ ایک جیسے ہوتے ہیں۔ خانگی نظم ونسق عامہ اور نظم ونسق عامہ میں کوئی فرق نہیں ہوتا ہے۔ یہ نظریہ کارکردگی، کفایت سازی،ساخت اور تقسیم کار پر زور دیتا ہے۔اس کے علاوہ یہ نظریہ ملازموں کو معاشی فرد تسلیم کرتا ہے۔اس نظریے کے مطابق تمام ملازم صرف معاشی سہولیات سے متاثر ہوتے ہیں۔اس نظریے کے اہم حمایتی لوتھر گلک،لنڈل اورویک،ہنری فیول، جے،ڈی مونی،اے، سی ریلے،میری پارکر فولیٹ اور آر شیلڈن وغیرہ ہیں۔

6.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

6.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔اُروِک تنظیم کس نظریہ کا حامی تھا؟

(a) مشینی نظریہ (b) سائنسی نظریہ

(c) انسانی تعلقات کا نظریہ (d) سماجی-نفسیاتی نظریہ

2۔"تقسیم کار تنظیم کی بنیاد ہی نہیں بلکہ اس کی وجہ ہے۔"، یہ کس کا قول ہے؟

(a) لوتھر گُلِک (b) لینڈال اُروِک

(c) نکولس ہینری (d) ہربرٹ سائمن

3۔لوتھر گُلِک نے تنظیم کے اصول کے تحت تنظیم کی کتنی بنیادوں کا ذکر کیا ہے؟

(a) تین/ 3 (b) چار/4

(c) پانچ/ 5 (d) چھ/6

4۔POSDCORB میں تحریر رپورٹنگ سے کیا مراد ہے؟

(a) اطلاع کا اوپر کی طرف رجحان (b) اطلاع کا اوپر سے نیچے کی طرف رجحان

(c) اطلاع کا کسی سمت میں رجحان (d) ملازموں کی سالانہ خفیہ رپورٹ

5۔ مینجمنٹ آف ٹومارو(Management of Tomorrow) کس کی تصنیف ہے؟

(a) اُروِک (b) گُلِک

(c) ویبر (d) ٹیلر

6۔POSDCORB میں شامل سرگرمی نہیں ہے:

(a) حکم (b) ذمے داری

(c) بھرتی (d) بجٹ سازی

7۔گلک کے مطابق تعاون کے فروغ کو محدود کرنے والی وجوہات میں سب سے بڑی وجہ درج ذیل میں کون سی ہے؟

(a) اختیار (b) غیر رسمی تنظیم

(c) قیادت (d) وقت

8۔درج ذیل مفکرین میں سے کس نے تنظیم میں انسانوں کی بہ نسبت ساخت کو زیادہ اہمیت فراہم کی ہے؟

(a) ایلٹن میو (b) چیسٹر برنارڈ (c) لوتھر گُلِک (d) میکس ویبر

9۔ 'نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں صرف حکومت کے عاملہ شاخ کا مطالعہ شامل ہے۔' یہ کس کا قول ہے؟

(a) میکس ویبر (b) ہربرٹ سائمن

(c) لوتھر گلِک (d) آنزی فیول

10۔ اُروِک نے اپنی کتاب *Elements of Administration* میں کتنے اصولوں کا ذکر کیا ہے؟

(a) 26 (b) 27

(c) 28 (d) 29

6.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات *(Short Answer Type Questions)*

1. پوسڈ کارب (*POSDCORB*) کی وضاحت کیجیے؟
2. وحدت کمان سے کیا مراد ہے؟ تقسیم کار کی وضاحت کیجیے؟
3. لوتھر گلک کے مطابق دائرہ نگرانی کی تعریف بیان کیجیے؟
4. تفویض کار سے کیا مراد ہے؟
5. اُروِک کے مطابق ذمے داری کے اصول سے کیا مراد ہے؟

6.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات *(Long Answer Type Questions)*

1. اُروِک کے پیش کردہ انتظامی انتظامیہ کے اصول کا جائزہ لیجیے؟
2. لوتھر گلِک کے پیش کردہ تنظیم کے اصول کا تنقیدی جائزہ لیجیے؟
3. اُروِک کے انتظامیہ کے اصول پر بحث کیجیے؟

معروضی سوالات کے جوابات:

1۔	(a)	2۔	(a)	3۔	(b)	4۔	(d)	5۔	(a)
6۔	(b)	7۔	(d)	8۔	(c)	9۔	(c)	10۔	(d)

اکائی 7—ایف۔ ڈبلیو۔ ٹیلر کا سائنسی انتظام کا نظریہ

(Scientific Management Theory of F. W. Taylor)

اکائی کے اجزا:

7.0 تمہید

7.1 مقاصد

7.2 ٹیلر کی حیات و خدمات

7.3 ٹیلر کے انتظامی افکار

7.4 سائنسی انتظام کا نظریہ

7.5 سائنسی انتظام کے مقاصد

7.6 سائنسی انتظام کی خصوصیات

7.7 سائنسی انتظام کی تکنیک

7.8 تنقیدی جائزہ

7.9 اکتسابی نتائج

7.10 کلیدی الفاظ

7.11 نمونہ امتحانی سوالات

7.11.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

7.11.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

7.11.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

7.0 تمہید (Introduction)

فریڈرک ٹیلر پیشے سے ایک امریکی میکنیکل انجینئر تھا۔اس نے صنعتی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے ہر ممکن کوشش کیا تھا۔اس کا شمار ایک جدید سائنسی انتظامیہ کے بانی کے طور پر کیا جاتا ہے اور وہ پہلا مینجمنٹ کنسلٹنٹ کی حیثیت سے جانا جاتا تھا۔اس کے انتظامی فلسفہ کا انحصار سائنس پر ہے۔سائنسی انتظامیہ کو دوسرے صنعتی انقلاب کے طور پر تسلیم کیا گیا ہے۔اس کے خیالات اور تصور کا وسیع طور پر ترقی پسند دور میں کافی اثر تھا۔ٹیلر نے سائنسی انتظامیہ کے نظریہ کو پیش کیا ہے۔اس کو ٹیلر کا انتظامی اصول کہا جاتا ہے۔وہ پہلا انتظامیہ کا مفکر تھا۔اس نے تنظیم میں سائنسی انتظامیہ کے فلسفہ کی وکالت کی ہے۔ٹیلر کو کارکردگی کا خالق بھی کہا جاتا ہے۔اس نے سائنسی انتظامیہ کے میدان میں ہلچل پیدا کردی۔اس نے انتظامیہ اور کاروبار کے اصول کو مکمل طور سے تبدیل کردیا۔اس کا خیال تھا کہ سب سے بہتر انتظامیہ کا اصول سچا سائنس ہے جو انسانی سرگرمیوں کا ہر طرح قابل اطلاق ہوتا ہے۔نظم ونسق عامہ کو سب سے زیادہ متاثر کرانے والے دانشوروں میں ٹیلر کا مقام اہم ہے۔اس نے سائنسی نظریہ کا استعمال کرتے ہوئے صنعت کے مسائل کو حل کیا اور مینجمنٹ سائنس کی شروعات کی۔اس نے انتظامیہ کو سائنس پر زور دینے اور انتظامیہ کو سائنس کی بنیاد پر کام کرنا ہی سائنسی انتظامیہ کا مقصد تسلیم کیا ہے۔اس کے سائنسی انتظامیہ کے اصول کو صرف امریکہ میں ہی نہیں بلکہ روس، جاپان، جرمنی، فرانس، اٹلی، ہالینڈ، وغیرہ تمام ملکوں میں دل سے قبول کیا گیا ہے۔

7.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- ایف۔ڈبلیو۔ٹیلر کی حیات وخدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- ٹیلر کے انتظامی افکار کا مطالعہ کریں گے۔
- ٹیلر کے سائنسی انتظام کے نظریہ کو سمجھ جائیں گے۔
- ٹیلر کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

7.2 ٹیلر کی حیات وخدمات (Life and Contribution of Taylor)

ٹیلر 20/مارچ 1856 میں متحدہ امریکہ کے فیلوڈلفیا میں ایک درمیانی خاندان میں پیدا ہوا تھا۔اس کے والد فرینکلن ٹیلر ایک تعلیم یافتہ اور باوقار وکیل تھے۔ٹیلر کی والدہ یملی اینیٹ ٹیلر ایک تعلیم یافتہ خاتون تھیں۔ٹیلر بچپن سے ہی محنتی اور ذہین تھا۔اس نے اپنی ابتدائی تعلیم اپنی والدہ سے حاصل کی تھی۔۔ٹیلر بھی اپنے والد کی طرح قانون کی تعلیم حاصل کرنا چاہتا تھا اور ایک باوقار وکیل بننے کی خواہش رکھتا تھا۔ 18 سال کی عمر میں ٹیلر نے فیلوڈلفیا میں انٹرپرائز ہائیڈرولک ورکس کمپنی میں چار سالوں تک اپرنٹس (apprentice) اور ٹرنر کے طور پر بغیر تنخواہ کے کام کیا۔

ٹیلر کی اہم تصانیف (Important works of Taylor)

ٹیلر ایک تجربہ کار محقق تھا اور سائنسی انتظامیہ پر گہری نظر رکھتا تھا۔ اس نے مختلف سیمناروں میں سائنسی انتظامیہ سے متعلق درجنوں تحقیقی مقالے پیش کیا اور بعدازاں اس نے انہیں مرتب کرکے کتابی شکل دی۔ اس نے اپنی زندگی میں اپنے تجربہ کی بنیاد پر مختلف کتابیں اور مقالے شائع کیے۔ اس کی سب سے اہم کتاب سائنسی انتظامیہ کے اصول "Principles of Scientific Managemnt" تسلیم کی جاتی ہے۔ جو 1911ء میں شائع ہوئی۔ اس کتاب میں ٹیلر نے صنعتی انتظامیہ (Factory Management) یا پیداوار انتظامیہ (Production Management) کے اصولوں کا واضح طریقہ سے ذکر کیا ہے۔ اس کتاب نے انتظامیہ کے رویہ کو سب سے زیادہ متاثر کیا تھا۔ ٹیلر کی دیگر کتابیں اور مقالہ درج ذیل ہیں۔

- (1905)*Concrete: Plain and Reinforced (with S. F. Thompson)*
- (1910)*Shop Management*
- (1911)*Principles of Scientific Management*
- (1912)*Concrete Costs (with S. F, Thompson)*

7.3 ٹیلر کے انتظامی افکار (Management Thought of Taylor)

مزدوروں کی کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ کرنا ہی ٹیلر کا اہم مقصد تھا۔ کارخانوں میں کام کرتے ہوئے اس نے یہ محسوس کیا کہ مزدوروں میں کام کے تحت کافی بے چینی ہے۔ انہیں یہ خوف تھا کہ زیادہ پیداوار کرنے پر انہیں نوکری سے نکال دیا جائے گا۔ لہٰذا اسی خوف سے وہ دھیرے دھیرے اور لاپرواہی سے کام کرتے تھے۔ ٹیلر اپنے تجربہ سے یہ نتیجہ اخذ کیا کہ مزدوروں کی ہمت یا اعتماد اور حوصلہ (Morale) میں اضافہ کرکے پیداوار میں بھی اضافہ کیا جاسکتا ہے۔ اگر پیداوار میں اضافہ ہوگا تو مزدوروں کی اجرت میں بھی اضافہ کیا جاسکتا ہے۔ اس کے مطالعے سے یہ بات ثابت ہوتی ہے کہ مینیجروں اور مزدوروں کے درمیان سائنسی انتظامیہ کے اصول کے فقدان ہونے کی وجہ سے پیداوار میں اضافہ نہیں ہورہا تھا۔ مزدور اور مینیجر دونوں کو نقصان ہو رہا تھا۔ لہٰذا ٹیلر اپنے تجربے یہ نتیجہ اخذ کیا کہ مزدوروں کو زیادہ تنخواہ اور مینیجر کو زیادہ سے زیادہ فائدہ حاصل کرنے کے لیے سائنسی طریقوں کا استعمال کیا جانا چاہیے تاکہ پیداوار میں اضافہ ہوسکے۔ جس سے مزدور اور مینیجر دونوں کو فائدہ ہوگا۔

ٹیلر کا مطالعہ اور تجربہ (Study and Experience of Taylor)

ٹیلر سائنسی انتظامیہ کا نظریہ اپنے تجربوں اور مشاہدوں کی بنیاد پر قائم کیا ہے۔ سائنسی انتظامیہ کے اصولوں کی تجویز پیش کرنے سے پہلے ان تجربوں کے مطالعے کی مختصر معلومات حاصل کرنا ضروری ہے۔ ٹیلر نے مڈویل اسٹیل کمپنی اور بیتھلم کمپنی میں کام کرتے وقت مختلف طرح کے مطالعے اور تجربہ کیے تھے۔ اس نے دو دہائی تک یہ مطالعہ کیا اور اس کے تجربوں کو انتظامی دنیا نے قبول کیا اور اس تجربہ اور مطالعہ سے ٹیلر کو سائنسی انتظامیہ کے اصول پیش کرنے میں بھی مدد حاصل ہوئی۔ ان مطالعوں اور تجربوں سے متعلق اس نے اپنی تحریر کردہ کتاب

"Principles of Scientific Management" میں بھی واضح طریقہ سے ذکر کیا ہے۔ان تجربوں کے نتیجوں نے سائنسی انتظامیہ کے اصول کو حقیقی بنیاد فراہم کیا ہے۔اس کے تجربوں نے سائنسی انتظامیہ کو بہت زیادہ متاثر کیا ہے۔اس کے ذریعے پیش کیے گئے کچھ مطالعے اور تجربے درج ذیل ہیں۔

1۔مڈویل تجربہ (The Midvale Experiement)

مڈویل اسٹیل کمپنی میں کام کے دوران ٹیلر نے یہ محسوس کیا کہ کارخانوں میں کام کرنے والے مزدوروں میں یکسانیت نہیں ہے اور ہر مزدور اپنے طریقہ سے کام کو مکمل کرتا ہے۔مزدوروں میں کام کو لے کر کوئی دلچسپی نہیں ہے۔اس نے کام کو مکمل کرنے کا ایک غیر سائنسی نظام اختیار کر لیا ہے۔اس کا نتیجہ یہ ہوا کہ مزدور پوری طاقت کے ساتھ اپنی ذمے داری کو مکمل نہیں کر پاتے ہیں۔ٹیلر اس طریقہ کار کو منظم طرح سے کام چوری کرنا کہتا ہے۔اس نے اس بات کو قبول کیا ہے کہ کارخانے کی پیداوار میں اضافہ تبھی ممکن ہے جب کہ مزدوروں کے ذریعے کیا گیا کام واضح طریقہ عمل سے مکمل کیا جائے۔مزدوروں سے صحیح طریقہ سے کام مکمل کرانے کے لیے ٹیلر منیجروں کو یہ مشورہ دیا ہے کہ سب سے پہلے مزدوروں کے روزمرہ کے کاموں کو معلوم کیا جائے اور ان کے کاموں کو مناسب اوقات میں تقسیم کیا جائے نیز انہیں معقول ماحول فراہم کرائے جائیں تاکہ وہ کامیابی کے ساتھ اپنے کاموں کو مکمل کر سکیں۔

2۔بیتھلیم تجربہ (The Bethlehem Experiement)

ٹیلر نے بیتھلیم اسٹیل کمپنی میں پیداوار میں اضافہ کے نقطہ نظر سے مختلف تجربہ کیے ہیں۔ان میں سے تین اہم تجربہ درج ذیل ہیں۔

(A) کچے لوہے کو ہٹانے سے متعلق تجربہ (Pig Iron Handling Experiement)

ٹیلر نے بیتھلیم تجربہ سے یہ دریافت کیا کہ بیتھلیم کمپنی میں کام کرنے والے مزدوروں کا طریقہ کار کا مطالعہ کرنے پر یہ معلوم ہوا کہ کمپنی میں کچے لوہے کو اٹھانے میں مزدوروں کو بہت زیادہ محنت کرنی پڑتی ہے۔لہٰذا مزدوروں کو کام کے دوران وقفہ دے کر اور کچا لوہا ہٹانے کے طریقے میں تبدیلی کر کے ان کے کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ کیا جا سکتا ہے۔نتیجہ یہ ہوا کہ پہلے جو مزدور ہر روز $2\frac{1}{2}$ ٹن لوہا اٹھاتا تھا وہی مزدور $47\frac{1}{2}$ ٹن ہر روز اٹھاتا ہے۔دوسری جانب مزدوروں کی آمدنی میں بھی 1.15 ڈالر اور 1.85 ڈالر ہر روز اضافہ ہوا۔اس طرح ٹیلر نے اس تجربہ سے جو نتیجہ اخذ کیا ہے درج ذیل ہیں:

- مزدوروں کا انتخاب سائنس کی بنیاد پر کرنا چاہیے۔
- کام کے دوران مزدوروں کو وقفہ کا بندوبست کرنا چاہیے۔
- کام واضح اور تحریری شکل میں ہو۔
- کام کے مطابق مزدوروں کو اجرت ادا کی جائے۔
- مزدوروں کو مناسب تربیت فراہم کی جائے۔

(B) پھاوڑے کا تجربہ *(Shovelling Experiment)*

ٹیلر کے ذریعے بیتھلیم کمپنی میں کیے گئے تجربوں میں پھاوڑے کا تجربہ ایک اہم تجربہ ہے۔اس نے کمپنی میں کام کرتے ہوئے محسوس کیا کہ مزدور مختلف قسم کے پھاوڑے کا استعمال کرتے تھے اور مزدوروں کے ذریعے جن پھاوڑوں کا استعمال کیا جارہا تھا۔ اس سے مزدوروں کی کارکرگی اور پیداوار میں اضافہ نہیں ہورہا تھا۔اس نے اپنے تجربوں کی بنیاد پر مشورہ دیا کہ مختلف مختلف طرح کی چیزوں کو ہٹانے کے لیے مختلف طرح کے پھاوڑوں کا استعمال کیا جائے۔اس کا مشورہ تھا کہ کم وزنی چیزوں کے لیے لمبے اور وزنی چیزوں کے لیے ہلکے پھاوڑوں کا استعمال کرکے مزدوروں کی کارکردگی میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔اس کے ساتھ ٹیلر نے زور دیا کہ مزدوروں کو وقتاً فوقتاً تربیت دی جانی چاہیے۔اس نئی ٹیکنک کا استعمال کرنے سے جہاں روز 16 ٹن پیداوار ہوتی تھی اس کی پیداوار میں 59 ٹن کا اضافہ ہوا اور مزدوروں کی آمدنی میں بھی اضافہ ہوگیا۔اس کے نتیجے میں کارخانوں میں مزدوروں کی ضرورت پہلے کے مقابلے صرف ایک تہائی رہ گئی۔

(C) دھات کٹائی کا تجربہ *(The Metal Cutting Experiement)*

ٹیلر نے میڈویل اسٹیل کمپنی میں دھات ٹائی سے متعلق تجربہ کیا۔اس نے 26 سال تک دھات کٹائی سے متعلق تجربہ مختلف جگہوں پر کیا۔اس نے اپنے مقالہ "*Art of Cutting Metals*" میں دھات کٹائی کے تجربے کا واضح طریقے سے ذکر کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ دھات کٹائی کے وقت کئی چیزوں کا خیال کرنا چاہیے جیسے دھات کی کٹائی، مشین و دھات کاٹتے وقت دھات ٹھنڈا رکھنا، مشین کی رفتار وغیرہ۔ ٹیلر نے 30,000 تجربہ کرکے یہ نتیجہ اخذ کیا کہ کسی بھی کٹائی مشین کی حرکت، کٹائی کے لیے کی گئی منصوبہ بندی، کٹائی کی گہرائی، کٹائی کے زاویہ، ڈریلنگ مشین اور دیگر اوزاروں پر منحصر کرتی ہے۔اس کا قول ہے کہ ان تمام باتوں کو خیال میں رکھ کر ہی کم خرچ پر زیادہ دھات کی کٹائی ہوسکتی ہے۔ان تجربوں کے نتیجے سے امریکہ میں صنعتی ترقی کو ایک نئی سمت اور حرکت ملی۔اس کے ان تجربوں نے مزدوروں اور منیجروں کے درمیان ایک نئی اور ذہنی انقلاب کو فروغ دیا۔اس کا قول تھا کہ زیادہ محنت اور لگن کے ذریعے ہی زندگی میں پروقار اور عزت حاصل کی جاسکتی ہے۔

7.4 ٹیلر کا سائنسی انتظام کا نظریہ *(Scientific Management Theory of Taylor)*

20ویں صدی میں روایتی انتظامیہ کے اصول کے مقام پر سائنسی انتظامیہ پر مبنی ایک نئے انتظامی نظام نے زور پکڑا۔ جس میں سائنسی طریقوں اور اصولوں کا استعمال کیا جاتا ہے۔اس نئے نظام کو ہی سائنسی انتظامیہ کے نام سے جانا جاتا ہے۔ ٹیلر کو سائنسی انتظامیہ کا بانی کہا جاتا ہے۔اس نے اپنی کتاب "*The Principles of Scientific Management*" میں سائنسی انتظامیہ کے اصول کا واضح طریقہ سے ذکر کیا ہے۔یہ صحیح ہے کہ سائنسی انتظامیہ کا اصول سب سے پہلے لوئی بینڈس نے 1910 میں پیش کیا تھا۔ لیکن ٹیلر سائنسی انتظامیہ کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔ سائنسی انتظامیہ کی تعریف کرتے ہوئے ٹیلر نے یہ کہا تھا کہ ''سائنسی انتظامیہ کسی مخصوص تنظیم یا صنعت میں کام کرنے والے مزدوروں کی نظر میں ذہنی انقلاب (*Mental Revolution*) ہے۔اس کا خیال تھا کہ جو اصول روایتی اصول کی نمائندگی کرے ان اصولوں کو تنظیم

سے ختم کر دینا چاہیے اور ان کے مقام پر سائنسی اصول کو استعمال کیا جانا چاہیے۔ اگر تنظیم میں سائنسی اصول کو استعمال کیا جائے تو غلطی کم ہو گی اور تربیت کے لیے بہت کم وقت کی ضرورت محسوس ہو گی۔ اس کا خیال تھا کہ سائنسی اصول کا استعمال کرنے سے انتظامیہ اور مزدوروں کے درمیان تنخواہ کو لے کر جو تنازعہ پیدا ہوتا ہے وہ ختم ہو جائے گا۔ اس کے نزدیک سائنسیانتظامیہ جو روایتی اصول کے مخالف ہے وہ تنظیم میں تنازعہ کو ختم کرے گا، گروپ بندی کم کرے گا اور مزدوروں کے استحصال میں کمی آئے گی۔ اس نے وعدہ کیا ہے کہ سائنسی انتظامیہ کے استعمال کرنے سے مالک اور مزدور دونوں کی خوشحالی میں اضافہ ہو گا۔ جس سے ملک اور سماج میں غریبی کا فقدان ہو گا۔ ''اس کا سائنسی انتظامیہ کا اصول'' اس خیال پر مبنی ہے کہ منیجروں، مزدوروں اور خریدار کے مفادات میں کوئی اختلافات نہیں ہوتے ہیں۔ بلکہ ان کے مفادات ایک دوسرے سے منسلک ہوتے ہیں۔ اس کے نزدیک سائنسی انتظامیہ کا اہم مقصد منیجروں کی زیادہ خوشحالی کے ساتھ ساتھ مزدوروں کو بھی زیادہ فائدہ فراہم کرنا ہے۔ سائنسی انتظامیہ کے اصول کا مقصد یہ ہے کہ زیادہ پیداوار سے خریداروں کو بھی کم قیمت پر پیدا ہوئی چیزیں حاصل ہو جاتی ہیں۔

لہٰذا ٹیلر کا سائنسی انتظامیہ کا اصول منیجروں، مزدوروں اور خریداروں تمام کو فائدہ فراہم کرتا ہے۔ چونکہ سائنسی انتظامیہ کے اصول کا اہم مقصد زیادہ کارکردگی اور خوشحالی کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔ لہٰذا ان سائنسی طریقوں، اوزاروں اور اصولوں کو استعمال کرنا چاہیے۔ جو انتظامیہ کے مقاصد کو حاصل کرنے میں مؤثر ثابت ہوتے ہیں۔ اس نے جو سائنسیانتظامیہ کا اصول پیش کیا ہے۔ اس سے ٹیلر کو پوری دنیا میں شہرت حاصل ہوئی۔ اس کا خیال تھا کہ سائنسی طریقہ سے اگر مزدوروں کا انتخاب اور کام کے تعین کا معیار کیا جائے تو پیداوار میں اضافہ ہو سکتا۔ اس کے ساتھ ٹیلر نے یہ محسوس کیا ہے کہ انتظامیہ نے کام کی پوری ذمے داری مزدوروں پر ڈال دی ہے۔ جبکہ منصوبہ بندی، تنظیم، ہدایات، فیصلہ سازی، نگرانی، ہم آہنگی اور اختیارات سے متعلق تمام اختیار اس کے پاس موجود ہونے چاہیے تاکہ وہ تنظیم کی نگرانیصحیح طریقے سے کر سکیں۔ اس کا خیال تھا کہ مزدوروں کے کام کی آدھی ذمے داری اعلیٰ عہدہ دار کو قبول کر لینی چاہیے۔ اس میں مزدور اور منیجر دونوں کے مفاد پوشیدہ ہوتے ہیں۔ اس کا خیال تھا کہ وقت پر کام مکمل کرنے والوں کو انعامات سے نوازا جانا چاہیے۔ اس کے برعکس کام نہ کرنے والوں کو سزا دینا چاہے۔ اس نیتنظیم میں ملازموں اور منیجروں کے درمیان ''ذہنی انقلاب'' پیدا کرنے کی بات کو تسلیم ہے۔ اس نے زور دے کر کہا ہے کہ منیجروں اور مزدوروں کی خوشحالی کے لیے سائنسی انتظامیہ کے اصول کا استعمال کرنا ضروری ہے۔ اس کے نزدیک ''ایک بہتر منیجر وہی ہے جسے یہ علم ہو کہ مزدوروں سے کیا کام لیا جائے اور اس کو یہ بھی علم ہونا چاہیے کہ کم خرچ میں بہتر کام کس طرح کیا جائے۔

7.5 سائنسی انتظامیہ کے مقاصد (Objectives of Scientific Management)

ٹیلر نے شروع میں سائنسی انتظامیہ کے مقاصد درج ذیل بیان کیے تھے:

- کام کو واضح اور معیاری بنانا۔ اس کے تنظیم میں کام کرنے والے تمام لوگوں کو چاہیے کہ تنظیم کے کام کو واضح اور معیاری بنائیں۔ درجہ بندی کے لحاظ سے ان کا عہدہ اور مقام کچھ بھی ہو۔

- کام کے حالات کو معیاری بنانا۔اس کا عقیدہ تھا کہ تنظیم میں کام کو مکمل کرنے کے لیے کام کے حالات کو معیاری ہونا چاہیے۔کام کے حالات کے تحت کام کے وقت کا متعین، روشندان، حرارت کارخانوں کی صفائی وغیرہ کا بہتر انتظام ہونا چاہیے۔
- بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرنے والے ملازموں کو انعامات سے نوازنا۔ٹیلر کے نزدیک بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرنے والے ملازموں کو انعامات سے نوازا جانا چاہیے۔تاکہ ان کی حوصلہ افزائی ہو سکے اور پیداوار میں اضافہ ہونا چاہیے۔
- کم تر کارکردگی یا ناکام ملازموں کو سزا دینا۔ٹیلر کے نزدیک کم تر کارکردگی کا مظاہرہ کرنے والے ملازموں کو سزا دینی چاہیے۔

7.6 سائنسی انتظامیہ کی اہم خصوصیات (Characteristics of Scientific Management)

ٹیلر کے نزدیک سائنسی انتظامیہ کا اصول مزدوروں کا ایک ذہنی انقلاب ہے۔جو صنعت کے مالکوں کو زیادہ فائدہ فراہم کرتے ہوئے مزدوروں کی خوشحالی کو یقینی بناتا ہے۔سائنسی انتظامیہ سائنسی اصولوں اور قوانین، طریقہ کار یا عمل اور نظریات پر زور دیتا ہے۔سائنسی انتظامیہ کی اہم خصوصیات درج ذیل ہیں:

- سائنسی انتظامیہ میں حقائق (Facts) پر مبنی سائنسی طریقوں اور کام عمل پر زور دیا جانا چاہیے۔
- یہ اصول نظریہ اس دلیل پر مبنی ہے کہ تنظیم میں تمام کام منصوبہ بندی کے ذریعے کیا جانا چاہیے۔
- سائنسی انتظامیہ کے اصول کی ایک اہم خصوصیات یہ بھی ہے کہ کام میں اتحاد کو پیدا کیا جائے۔
- یہ نظریہ مزدوروں اور منیجروں دونوں کے مفادات کے تئیں کشادہ ذہن رکھتا ہے اور تنظیم کے اندر انسانی ترقی کو اہم تسلیم کرتا ہے۔
- یہ نظریہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے تمام طاقت اور صلاحیت کا استعمال کرنا چاہیے۔
- یہ نظریہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ انفرادیت کے بجائے باہمی تعاون کو پیدا کیا جائے۔
- یہ نظریہ وسائل کے مناسب استعمال اور سائنٹفک تقسیم کے عمل پر توجہ دینے پر زور دیتا ہے۔یہ نظریہ پیداوار، انسان، مواد اور ٹیکنالوجی کے تمام عوامل پر زور دیتا ہے۔
- یہ اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ تنظیم میں زیادہ سے زیادہ پیداوار ہونی چاہیے تاکہ مزدور اور انتظامیہ دونوں کو فائدہ حاصل ہو۔
- سائنسی انتظامیہ اس بات پر توجہ دلاتا ہے کہ ہر ملازم کی کارکردگی اور خوشحالی میں اضافہ کیا جائے۔
- کسی تنظیم یا صنعت میں کام کرنے والے ملازموں کو ناصحانہ (Hortatory) اجرت دینی چاہیے۔مناسب اجرت اور مالیاتی ترغیبات اعلیٰ کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ کرتی ہے جو ملازموں اور منیجر دونوں کے مفاد میں ہوتی ہے۔
- یہ اصول تنازعہ، جدوجہد یا جنگ کے بجائے تعاون پر زور دیتا ہے۔
- یہ نظریہ ملازموں میں خود احترام (Self respect) اور یقین کا جذبہ پیدا کرنا۔
- یہ اصول موزوں کام کی حالات پیدا کرتا ہے۔
- یہ نظریہ سائنسی انتظامیہ کے فلسفہ پر زور دیتا ہے۔

- یہ نظریہ روایتی انگوٹھے کے قاعدے اور قانون کے بجائے سائنٹفک نقطہ نظر کو ترجیح دیتا ہے۔ یہ نظریہ سائنٹفک طریقہ کام کے کسی بھی پہلو کا تعین کرنے میں صحت مند ثابت ہوتا ہے۔
- یہ نظریہ سب سے کم قیمت اور خرچ پر بہترین طریقہ کار دریافت کرنے کی کوشش کرتا ہے۔

7.7 سائنسی انتظامیہ کی تکنیکیں *(Techniques of Scientific Management)*

ٹیلر اپنے سائنسی انتظامیہ کے اصول میں کام کرنے کے بہتر طریقوں کو استعمال کرنے کی سفارش کرتا ہے۔ وہ سائنسی انتظامیہ کے اصول کا حامی اور علمبردار تھا۔ اس لیے ٹیلر سائنسی انتظامیہ کی تکنیکوں کی پُر زور وکالت کرتا ہے۔ کام کے حقیقی سائنس کے ترقی کے لیے اس نے سائنسی انتظامیہ کے تحت اہم جانچ پڑتال اور تجربہ کیا ہے۔ تنظیم کے تحت کام کا تخمینہ اور ملازموں کے کارکردگی میں اضافہ کے لیے ان کے تجربوں میں وقت مطالعہ (*Time Study*) حرکت کا مطالعہ (*Motion Study*) اور تھکان کا مطالعہ (*Fatigue Study*) اہم ہے۔

ٹیلر نے کارخانوں میں کام کرنے والے مزدوروں کی کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ کے لیے مختلف طرح کے مطالعے کیے اور کچھ تکنیک کو تیار کیا جنہیں وقت کا مطالعہ، حرکت کا مطالعہ اور تھکان کا مطالعہ کا نام دیا گیا۔ یہ مطالعہ درج ذیل ہیں۔

1۔ وقت کا مطالعہ *(Time Study)*

ٹیلر کے نزدیک وقت کے مطالعے کا مطلب مزدوروں کے ذریعے کسی کام کو کرنے میں ضایع ہوئے وقت کا منصوبہ بندی اور تعین کرنے سے ہے۔ کام کی منصوبہ بندی اور کام کا تعین کے لیے اس کام میں خرچ ہونے والے وقت کو معلوم کیا جاتا ہے۔ کسی بھی کام کو مکمل کرنے میں خرچ وقت اور اس کا وقت کا ریکارڈ رکھنا ہی وقت کا مطالعہ کہلاتا ہے اور اس سے تمام ملازموں کے لیے کام کا وقت مقررہ کیا جاتا ہے۔ وقت کا مطالعہ میں ماہرین کے علاوہ اوزار کی ضرورت پڑتی ہے۔

اس کے مندرجہ ذیل مقاصد ہوتے ہیں:

- کام کے ایک عمل میں لگنے والے وقت کے بنیاد پر معیار (*Standard*) وقت کا تعین کرنا۔
- اشیا کی فراہمی کے لیے وقت کا تخمینہ کرنا۔
- مشین کی کارکردگی کا زیادہ استعمال کرنا۔
- کام کی رفتار کے مطالعے میں مدد کرنا۔
- معیاری وقت کے بنیاد پر وقت اعداد و شمار کو تیار کر کے معیاری اجرت متعین کرنا۔
- وقت کے مطابق کام کو مکمل نہ کرنے پر ملازموں کے معذوری (*inability*) دریافت کرنا اور اگر اس کے معذوری یا کمی معلوم ہونے پر اسکو جڑ سے ختم کرنا۔

وقت کے مطالعے میں یہ دریافت کیا جاتا ہے کہ کسی کام کو مکمل کرنے کے لیے کتنا وقت خرچ ہوتا ہے۔ اس مطالعے کے ذریعے یہ بھی معلوم کیا جاتا ہے کہ ایک ملازم کتنے وقت میں ایک کام کو مکمل کر سکتا ہے۔ بلکہ مشترکہ کوششوں اور تمام لوگوں کی سرگرمیوں کا بھی جائزہ لیا جاتا ہے۔ کیوں کہ آج وقت اپنے آپ میں ایک قیمتی وسائل ہے۔ لہٰذا ٹیلر کے طریقے بنیادی طور پر وقت کے مطالعے پر مبنی تھا۔ اس کے نزدیک جس کام میں جتنا کم وقت لگتا ہے وہ کام اتنا ہی بہتر ہوتا ہے۔

2۔ مطالعہ حرکت *(Study Motion)*

مطالعہ حرکت میں یہ تخمینہ لگایا جاتا ہے کہ کام کا نفاذ کرتے وقت ملازم کے ہاتھ، پیر اور دیگر عضو کیسی سرگرمیاں کرتے ہیں۔ حرکت مطالعہ کا سہرا افرینک گلبرتھ اور لیلین گلبرتھ کے سر جاتا ہے۔ ان کے نزدیک مطالعہ حرکت وہ سائنس ہے جس کی کوئی سمت متعین نہ کی گئی ہو یا کوئی ہدایات نہ دیئے گئے ہوں۔ مطالعہ حرکت سے مزدوروں کے ذریعے انجام دیے گئے کاموں کا مختلف حرکتوں کا معائنہ کیا جاتا ہے اور غیر ضروری حرکتوں کو ختم کرکے کام کے بہتر طریقے کی دریافت کی جاتی ہے۔ غیر ہنر مند(*Unskilled*) اور حرکت(*Motions*) کے استعمال سے پیدا ہونے والے مسائل (تکان) وغیرہ کو ختم کرتا ہے۔ حرکت مطالعہ اس منظوری پر مبنی ہے کہ ملازموں یا مزدوروں کے ذریعے جب کام کیا جاتا ہے تو اس کے جسم میں حرکت پیدا ہوتی ہے۔ مطالعہ حرکت کے اہم مقاصد درج ذیل ہیں۔

- کم خرچ میں تنظیم کی کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ کرنا
- کام کو جلدی مکمل کرنے کے لیے بہترین طریقوں کو معلوم کرنا
- کم وقت میں زیادہ کام مکمل کرنا۔

3۔ تھکان کا مطالعہ *(Fatigue Study)*

فریڈرک ونسلو ٹیلر کے نزدیک مطالعہ تھکان کی اہمیت بہت زیادہ ہے کام کرنے سے تھکان کا موجود ہونا لازمی ہے جب ملازم تھکان محسوس کرتے ہیں تو وہ پوری طاقت سے کام کو انجام نہیں دے پاتے۔ اس کا خیال ہے کہ تھکان چاہے ذہنی ہو یا جسمانی اس سے مزدوروں کے صحت اور نفسیات پر ہی نہی بلکہ پیداوار اور کام کی کارکردگی پر بھی اس کا منفی اثر ہوتا ہے۔ مطالعہ تکان کے تحت اس نے تکان کے وجوہات کا ذکر واضح طور سے کیا ہے۔ جیسے کام کی غیر سائنٹفک تقسیم، وزنی سامان کو اٹھانا، زیادہ گرمی میں کام کرنا، مزدوروں کی جسمانی کمزوری اور غیر متوازن غذا، آلودہ ماحول کاموں کا عود یا دوبارہ واقع ہونا یا زیادہ وقت تک کام کرنا اور تیز رفتار سے کرنا، اس کے متعلق اس نے کچھ اہم رائے اور مشورہ بھی دیے ہیں۔ جیسے کام کا سائنسی بنیاد، وقفہ، مزدوروں کے لیے متوازن غذا، کام کے لیے موافق حالات، ایک ہی کام کو دوبارہ کرنے پر کنٹرول کرنا، مشینوں کے ذریعے وزنی سامان کو اٹھانا، کام کی حرکت کو کم کرنا اور جوش دلانے والی منصوبہ بندی وغیرہ۔

4۔ بہتر اجرتوں کا نظام تحریک (Wage Incentives System)

ٹیلر نے مزدوروں کی کارکردگی کا استعمال کرنے کے لیے ترغیب اجرت نظام استعمال کرنے پر زور دیا ہے۔ اگر ملازموں کو زیادہ اجرت حاصل ہونے کی امید ہو گئی تو وہ زیادہ لگن، جوش اور دلچسپی سے کام کرتے ہیں۔ لہٰذا کارکردگی کے مطابق مزدوروں کو ان کی پوری مزدوری فراہم کی جانی چاہیے۔ اس کے لیے ٹیلر نے تفرقی اجرت کی شرح کی اہمیت کی وضاحت کرتے ہوئے کہا ہے کہ مزدوروں کو روزمرہ کے معیاری کام کے علاوہ کام سرانجام دینے پر اضافی ادائیگی کی جانی چاہیے تاکہ پیداوار میں اضافہ ہو۔ اس طریقہ یا نظام سے باصلاحیت مزدوروں کو 30-35% زیادہ مزدوری حاصل ہوتی ہے۔ جبکہ نااہل مزدوروں کے لیے سائنسی انتظامیہ کے اصول میں کوئی جگہ نہیں ہے۔

5۔ بہتر ظروف کار (Good Wroking Conditions)

اس طرح ٹیلر حوصلہ افزائی کے منفی اصول Monsistic or Monetary Theory کی وکالت کرتا ہے۔ اس کا یہ بھی مشورہ ہے کہ کام کے بہتر حالات بھی پیداوار اور حوصلہ افزائی میں اضافہ کرتا ہے۔ مزدوروں کو کام کے مقررہ گھنٹے، آرام، روشنی، ہوا، حرارت، صفائی، کینٹین، پینے کا پانی، لائبریری، مطالعہ کرنے کا کمرہ، کھیل کود، الحاق شدہ فائدہ فراہم کرنے سے پیداوار میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔ صحت بخش اور تسلی بخش کام کی کیفیات کی وجہ سے مزدوروں کی صحت بہتر رہتی ہے اور ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے اور تنظیم کی پیداوار میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ ٹیلر نے بہتر کام کے حالات کی اہمیت پر روشنی ڈالتے ہوئے لکھا ہے کہ اگر مزدوروں کے وقت میں کمی کر دی جائے اور انہیں مناسب کام کے حالات فراہم کیے جائیں تو مزدور کام میں دلچسپی لیں گے اور ان سے مستقل کام لیا جاسکتا ہے۔ اس طرح سائنسی انتظامیہ کے تحت وقت، حرکت اور تھکان سے متعلق کئی مطالعہ کیے گئے ہیں۔ ان مطالعوں سے یہ معلوم ہوا ہے کہ کسی بھی کام کو کم وقت اور کم خرچ میں کر کے کام کی کارکردگی پر اثرانداز کرنے والے منفی اثرات کو ختم کیا جاسکتا ہے۔ یہ واضح ہے کہ ٹیلر کے ذریعے وقت مطالعہ، مطالعہ حرکت، تھکان مطالعے کے ذریعے کام کے حقیقی سائنس کی دریافت کی گئی ہے۔

6۔ تنظیم وظایف یا فورمین شپ (Functional Organisation or Foremenship)

تنظیم وظائف یا فورمین شپ ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ کی اہم خصوصیات ہے۔ اس نے تنظیم وظایف کو ہی فعلی فورمین شپ کا نام دیا ہے۔ ٹیلر تنظیم میں وظائف کے اصول کی پُرزور وکالت کی ہے۔ اس کا خیال تھا کہ مزدور اور مینیجر کو مکمل طور سے منصوبہ بندی اور خاکہ سازی کے مسائل سے آزاد ہونا چاہیے۔ تنظیمی وظائف انتظامیہ کے تقسیم کار اصول کا توسیع ہے۔ ٹیلر نے فعلی تنظیم اصول کے تحت عام طور سے آٹھ آفیسر منتخب کیے جاتے ہیں۔ یہ آٹھ آفیسر ملازموں کے کاموں کو مشورہ دیتے ہیں۔ جن میں چار دفتر کے سطح پر اور چار کارخانہ کے سطح پر کام کرتے ہیں۔ ہر آفیسر کا اپنا خاص کام ہوتا ہے۔ ان کے کام درج ذیل ہیں:

- ٹولی بوس یا حلقے کا افسر (*Gang Boss*) یہ منصوبہ کے مطابق مزدوروں سے کام لیتا ہے۔ یہ مزدوروں کو ضروری اوزاروں اور مشینوں کو بتانے کا کام کرتا ہے۔ ٹولی بوس کو یہ معلوم کرنا ہوتا ہے کہ کام کس طرح سے انجام دینا ہے اور تنظیم میں کام بہتر طریقے سے کیا جارہا ہے یا نہیں۔
- مشینی بوس (*Mechanical Boss*) مشینی بوس کا کام مشین نظام سے منسلک ہوتا ہے۔ مشینی بوس کو یہ معلوم کرنا ہوتا ہے کہ مشین بہتر طریقہ سے کام انجام دے رہی ہے کہ نہیں۔ مشین کو اچھی طرح کام کرنے کے لیے خاص اوزاروں کا انتظام بھی کرنا پڑتا ہے۔ مزدوروں کے ذریعے بہتر طریقہ سے کام نہ کرنے پر انہیں کام کا خاص طریقہ بھی بتاتا ہے۔ کام مکمل نہ ہونے پر ان کی وجوہات معلوم کرکے انہیں ختم کرنے کی کوشش بھی کرتا ہے۔
- مرمت بوس یا افسر مرمت (*Repair Boss*) مرمت بوس کی ذمے داری میشن کی مرمت سے متعلق کاموں کو مکمل کرنے سے ہے۔ مرمت بوس کے ذریعے مزدوروں کو مشینوں کی صفائی، مرمت وغیرہ سے متعلق معلومات حاصل کرنا ہوتا ہے۔
- نگراں کار یا معائنہ کرنے والا (*Inspector*) یہ آفیسر کارخانہ میں پیدا ہونے والی چیزوں کی قسم اور اس کی خاصیت کا معائنہ کرتا ہے اور اس کا بھی معائنہ کرنا ہوتا ہے کہ پیدا ہوئی چیزیں فروخت کے لائق ہیں کہ نہیں۔
- طریقہ کار کلرک (*Routine Clerk*) طریقہ کار کلرک کا کام روز مرہ کے کاموں کی ابتدائی خاکہ کا نقشہ تیار کرنا ہوتا ہے۔ اس کے ذریعے مختلف طریقہ کار کو طے کرنا ہوتا ہے کہ کس ملازم سے کیا کام لینا ہے کس آفیسر سے اسے ہدایات حاصل کرنا ہے وغیرہ سے متعلق اس کے ذریعے معلومات تیار کی جاتی ہیں۔
- ہدایت دینے والا کارڈ کلرک (*Instruction Card Clerk*) ہدایت فراہم کارڈ کلرک کے ذریعے ہر کام کے لیے ہدایت کارڈوں کی تیاری کی جاتی ہے اور مختلف بوسوں کے پاس ان کارڈوں کو بھیج دیا جاتا ہے۔ کارڈوں کا تعلق اس بات سے ہوتا ہے کہ کام کو انجام دینے کا اصول کیا ہوگا اور کاموں کو کتنے دنوں اور وقت میں مکمل کیا جائے گا۔
- وقت اور خرچ کا کلرک (*Time and Cost Clerk*) وقت اور خرچ کلرک کا کام مزدوروں اور مشین کی مختلف طریقہ کار میں استعمال ہونے والے وقت اور خرچوں سے متعلق معلومات حاصل کرنا ہے۔
- موؤدّب (*Disciplinarian*) یا منتظم منتظم کا اہم کام تنظیم کے ہر شعبہ میں نظم ضبط قائم کرنا۔ امن قائم کرنا اور ان میں پیدا ہونے والے تنازعوں کو حل کرنا ہوتا ہے۔ اس کے ذریعے ہر ملازم کے کام کا ریکارڈر کھا جاتا ہے۔ یہ بہتر کام کرنے والے مزدوروں کو انعام اور نظم وضبط خراب کرنے والے ملازموں کو سزا کا انتظام کرتا ہے۔ غیر نظم وضبط اور غیر حاضر ملازموں سے متعلق معاملات کا تصفیہ (*Settle*) بھی کرتا ہے۔
- ذہنی انقلاب (*Mental Revolution*) ذہنی انقلاب کا اصول ٹیلر کی بنیادی خصوصیات ہے۔ ٹیلر کا خیال تھا کہ اس نے ذہنی انقلاب کو سائنسی انتظامیہ کے اصول کا بنیادی عنصر تسلیم کیا ہے۔ ذہنی انقلاب سے مراد مالکوں اور ملازموں کے ذہن میں بنیادی تبدیلی لانے سے ہے۔ مزدوروں کا احساس تھا کہ مالک مزدوروں پر استحصال کرتا ہے۔ کیوں کہ مالک مزدوروں سے زیادہ کام چاہتے

ہیں۔اس کے بدلے میں کم تنخواہ فراہم کرتے ہیں جبکہ مزدور مالک سے زیادہ مزدوری چاہتا ہے۔جبکہ مالک کا یہ کہنا ہے کہ مزدور ہمیشہ اضافی کام کی بات کرتا ہے۔رفتہ رفتہ پالیسی کو تسلیم کرتا ہے۔لاپرواہی سے مشین کا استعمال کرتا ہے اور اوزار کو کافی نقصان پہنچاتا ہے اور بہتر چیزوں کی طرف بے توجہی ظاہر کرتا ہے۔اس طرح مالک اور مزدور ایک دوسرے کے حمایتی نہیں ہوتے ہیں اور ان کے درمیان ہمیشہ تنازعہ کا ماحول قائم رہتا ہے۔ٹیلر اس طرح کی ذہنیت میں تبدیلی کی بات کرتا ہے۔اسے ہی ٹیلر ذہنی انقلاب کہتا ہے۔

7۔معیار بندی *(Standardisation)*

ٹیلر کا سائنسی انتظامیہ کا اصول اس بات پر زور دیتا ہے کہ تنظیم میں استعمال ہونے والی مشین،اوزار،طریقہ،وسائل اور دیگر وسائل معیاری ہونے چاہیے۔کام کی حالات،وقت اور چیزوں کی قسم بھی معیاری ہونی چاہیے۔معیاری کرنے سے پیداوار میں کم خرچ سے زیادہ پیداوار ہوتی ہے۔پیداوار کے طریقوں اور قسموں میں بہتری ہوتیہے۔مزدوروں کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔ٹیلر کا کہنا ہے کہ معیاری کام کو انجام دینے کے لیے روشندان، حرارت، نمی، حفاظت وغیرہ حالات بھی معیاری ہونے چاہیے۔تنظیم میں تمام چیز معیاری ہونے سے تنظیم میں کم خرچ پر پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔ٹیلر نے اپنے سائنسی انتظامیہ کے اصول میں انتظام کو سائنس بنانے،انتظامیہ کے اصولوں کی وضاحت کرنے، ذہنی انقلاب کی وکالت کرنے، فعلی فورمین شپ اور اختصاص کو ترقی دینے،منیجروں کی ذمے داری کو واضح کرنے اور معیاری کرنے اور منصوبہ بندی کی شروعات کرنے پر زور دیتا ہے۔

7.8 تنقیدی جائزہ *(Critical Analysis)*

چونکہ ٹیلر کا سائنسی انتظامیہ نے انتظامیہ کی دنیا میں ایک نیا انقلاب پیدا کیا ہے۔جب کبھی بھی اس کا استعمال جائز طریقہ سے کیا گیا ہے اس سے بہت زیادہ فائدہ حاصل ہوا ہے۔پھر بھی مختلف دانشوروں اور مفکروں کے ذریعے مختلف بنیاد پر ٹیلر کے سائنسی انتظامیہ کی تنقید کی جاتی ہے جو درج ذیل ہیں:

- کچھ دانشوروں کا خیال ہے ٹیلر کا سائنٹفک انتظامیہ ملازموں کو مشین کی طرح تسلیم کرتا ہے اور مشین کی طرف زیادہ زور دیتا ہے اور انسانی طرفداری کو توجہ نہیں دیتا ہے۔نفسیاتی نظریہ سے فریڈرک ٹیلر کا سائنٹفک انتظامیہ مکمل نہیں ہے کیوں کہ اس میں ملازموں کو حصہ دار نہیں بنایا گیا ہے۔مارکسوادیوں نے ٹیلر کا سائنسی انتظامیہ کے نظریہ کی اس بنیاد پر تنقید کرتے ہیں کہ یہ مزدروں کو صنعتی روبوٹ کی حالت میں لانے والا اصول ہے۔
- سائنسی انتظامیہ کے استعمال سے مزدروں کے روزگار میں کمی ہو جاتی ہے کیوں کہ سائنسی انتظامیہ کے تحت کام کے تقسیم اور مزدوروں کا استعمال کم ہوتا ہے اور مشینوں کا استعمال زیادہ ہوتا جس سے مزدوروں کی کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے اور اس کے نتیجے میں مزدوروں کا مطالبہ کم ہو جاتا ہے اور مزدوروں کو بے روزگاری کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔

- سائنسی انتظامیہ میں مزدروں کا استحصال کیا جاتا ہے۔ اس انتظامیہ کے تحت مزدروں کی مدد سے ان کی پیداوار میں اضافہ کی جاتی ہے پیداوار زیادہ ہونے کے باوجود بھی مزدروں کو ان کے کام کے مطابق ان کے اجرت میں اضافہ نہیں کیا جاتا ہے۔ مزدروں کو ادا کی جانے والی اجرت ان کے کام کے مطابق بہت تھوڑی ہوتی ہے اور اس طرح ان کا استحصال کیا جاتا ہے۔
- سائنسی انتظامیہ مزدور یونین کو کمزور (*Weakning of Trade Union*) کر دیتا ہے یہ انتظامیہ غیر جمہوری نظام ہے۔ اس میں مزدوروں کو صرف حکم کی اطاعت کرنے والا ہی تسلیم کیا جاتا ہے۔ جب کہ منصوبہ بندی سے متعلق تمام کام منیجر ہی انجام دیتے ہیں۔ یعنی ملازموں کو منیجروں کی خواہش کے مطابق ہی کام کرنا پڑتا ہے۔ جس سے مزدوروں کی تمام طاقت ختم ہو جاتی ہے اور وہ مشین کا ایک جز بن کر کام کرتے ہیں۔
- سائنسی انتظامیہ چھوٹے صنعت کے لیے غیر مناسب (*Unsuitable for Small Scale Units*) ہے۔
- سائنسی انتظامیہ کے تحت ملازموں کے ذریعے ایک ہی کام کو انجام دیتے ہوئے ان میں کم دلچسپی اور ناگوار یکسانیت (*monotony*) پیدا ہو جاتی ہے۔ کیوں کہ سائنسی انتظامیہ میں ملازموں کو وہی کام دیا جاتا ہے جس میں وہ مہارت رکھتے ہیں۔
- سائنسی انتظامیہ میں تکنیکی تبدیلی کی وجہ سے کافی خرچ کرنا پڑتا ہے۔
- سائنسی انتظامیہ کے نظریہ میں ٹیلر نے مزدوروں کو معاشی انسان، تسلیم کرتے ہوئے اس کی ضرورتوں سے متعلق کوئی فکر نہیں ظاہر کی ہے۔

7.9 اکتسابی نتائج (*Learning Outcomes*)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- ایف۔ ڈبلیو۔ ٹیلر کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- ٹیلر کے انتظامی افکار کا مطالعہ کیا۔
- ٹیلر کے سائنسی انتظام کے نظریہ کو سمجھا۔
- ٹیلر کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

7.10 کلیدی الفاظ (*Keywords*)

1۔ ذہنی انقلاب (*Mental Revolution*)

ٹیلر کا خیال تھا کہ منیجروں اور ملازموں کو ایک دوسرے کا یقین کرنا چاہیے اور ایک دوسرے کی حمایت سے اپنے مفاد کو حاصل کرنے کی کوشش کرنی چاہیے۔ منیجر اور ملازم کے درمیان تنازعہ کو ختم کرنے، تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے اور کم خرچ سے زیادہ پیداوار کرنے اور صنعت میں سائنسی طریقہ کار کو استعمال کرنے کا نام ذہنی انقلاب ہے۔

7.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

7.11.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ ٹیلر کس نظریے کا بانی ہے؟

(a) سائنسی انتظام (b) انسانی تعلقات

(c) نظامی طرز عمل (d) رویہ جاتی نظریہ

2۔ ٹیلر کہاں پیدا ہوا؟

(a) امریکہ (b) برطانیہ

(c) افریقہ (d) آسٹریلیا

3۔ سائنسی انتظام کا نظریہ سب سے پہلے کس نے پیش کیا تھا؟

(a) فیول (b) فالیٹ

(c) ٹیلر (d) بینڈس

4۔ "Principle of Scientfic Management" کے مصنف کون ہے؟

(a) اُروِک اور گُلِک (b) فیول

(c) ویبر (d) ٹیلر

5۔ ٹیلر کی وفات کب ہوئی تھی؟

(a) 1911 (b) 1917

(c) 1917 (d) 1918

6۔ سائنسی انتظامیہ کا استعمال کرنے سے کن کن لوگوں کو فائدہ ہوگا؟

(a) ملازمین (b) مالک

(c) سماج (d) یہ سبھی

7۔ درج ذیل میں سے کون سی ایک سائنسی انتظامیہ کی خصوصیت نہیں ہے؟

(a) وقت مطالعہ (b) تعاون

(c) انقلاب (d) حرکیات مطالعہ

8۔ سائنسی انتظامیہ اصول درج ذیل میں سے کس ایک پر مبنی نہیں ہے؟

(a) انگوٹھے کے اصول (b) ایک معیاری طریقہ

(c) تربیت (d) ترقی

9۔ ٹیلر کس مفکر سے متاثر ہو کر ٹیلرزم کو سائنسی انتظامیہ کا نام دیا ہے؟

(a) پیٹر ڈرکر (b) ہنری گنٹ

(c) فرینک گلبریتھ (d) لوئی بینڈس

10۔ ٹیلر کے مطابق سائنسی انتظامیہ کے لیے سب سے ضروری عناصر کیا ہیں؟

(a) وقت اور حرکت مطالعہ (b) تنظیم وظائف

(c) ملازموں کا سائنسی انتخاب اور تربیت (d) ذہنی انقلاب

7.11.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. سائنسی انتظامیہ کی تاریخ بیان کیجیے۔
2. ذہنی انقلاب سے کیا مراد ہے؟
3. سائنسی انتظامیہ کے مقاصد بیان کیجیے۔
4. بہتر اجرتوں کے نظام کو واضح کیجیے۔
5. وقت اور حرکت مطالعے کی وضاحت کیجیے۔

7.11.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. سائنسی انتظامیہ کے تکنیکوں کی تفصیل سے وضاحت کیجیے۔
2. سائنسی انتظامیہ کی اہم خصوصیات بیان کیجیے۔
3. سائنسی انتظامیہ کے اصول میں ٹیلر کی خدمات کی وضاحت کیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

(a)	5۔	(d)	4۔	(d)	3۔	(a)	2۔	(a)	1۔
(c)	10۔	(d)	9۔	(a)	8۔	(c)	7۔	(d)	6۔

اکائی 8—دفتر شاہی پر میکس ویبر کی خدمات
(Max Weber's Contribution to Bureaucracy)

اکائی کے اجزا:

8.0 تمہید
8.1 مقاصد
8.2 میکس ویبر کی حیات و خدمات
8.3 اختیار، تنظیم اور قانونی جواز
8.4 اختیار کی قسمیں
8.5 دفتر شاہی کا نظریہ
8.6 مثالی دفتر شاہی کی خصوصیات
8.7 تنقیدی جائزہ
8.8 اکتسابی نتائج
8.9 کلیدی الفاظ
8.10 نمونہ امتحانی سوالات
8.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات
8.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات
8.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

8.0 تمہید *(Introduction)*

دفتر شاہی ایک مخصوص طرح کی تنظیم ہے۔ دفتر شاہی خاص طور پر نظم و نسق عامہ کے فرائض انجام دینے کی ایک ساخت ہے۔ یہ انسانی نسل کی ترقی اور خوشحالی کا ایک اہم اور لازمی ادارہ ہے۔ بیوروکریسی فرانسیسی لفظ بیورو اور گریک لفظ *Kracy* سے ماخوذ ہے۔ اس طرح اس کا مطلب لکھنے کی میز یا میز کی حکومت یا خدماتی نظام سے ہے۔ دفتر شاہی لفظ کا سب سے پہلے استعمال فرانسیسی ماہر معاشیات *Vincent De Gourney* نے 18ویں صدی کی شروعات میں کیا تھا۔ انہوں نے اس کا استعمال کرتے ہوئے کہا تھا کہ فرانس میں *Bureamania* نامی

ایک بیماری پھیلی ہوئی ہے۔ جس نے فرانس میں قہر برپا کرر کھا ہے۔ دفتر شاہی کے ماہرین کی تحریروں سے واضح ہوتا ہے کہ دفتر شاہی سیاسی اور سماجی مفکروں کی مطالعہ ایک مرکزی مضمون رہا ہے۔اس سے متعلق *J.S.Mill,Mosca,Karl Marx,Max Weber* اور *Robert Mitchel* وغیرہ کی تحریروں میں وسیع پیمانے پر وضاحت کی گئی ہے لیکن جدید دفتر شاہی کی مثال جرمن ماہرین سماجیات *Max Weber* سے منسلک ہے۔ جس نے مثالی دفتر شاہی کا نمونہ پیش کیا ہے۔

8.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- میکس ویبر کی حیات وخدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- میکس ویبر کے افکار کا مطالعہ کریں گے۔
- میکس ویبر کے دفتر شاہی کے نظریہ کو سمجھ جائیں گے۔
- میکس ویبر کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

8.2 حیات وخدمات *(Life and Contribution)*

میکس ویبر 12 اپریل 1864 کو جرمنی کے اِرفرٹ نامی مقام پر ایک باوقار خاندان میں پیدا ہوا تھا۔اس کی ابتدائی تعلیم ارفرٹ میں ہوئی۔ اسکول کی تعلیم مکمل ہونے کے بعد اس نے 1882ء میں ایک اقتصادی، فلسفی اور قانون کے طالب علم کے طور پر جامعہ ہیڈیل برگ (*Heidelberg*) میں داخلہ لیا۔ ویبر کا 1894 میں فریڈر برگ جامعہ میں معاشیات کے پروفیسر کے عہدہ پر تقرر ہوا۔ 1903ء میں خراب صحت کی وجہ سے ویبر پروفیسر کے عہدہ سے مستعفی ہوگیا۔ انہیں دنوں ویبر نے "*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*" نامی کتاب کو تحریر کرنا شروع کردیا۔ 1904ء تک اس کی تحریری طاقت میں اضافہ ہونے لگا اور وہ پہلے کی طرح کتابوں اور مقالوں کو تحریر کرنے لگا۔ 14 جون 1920ء کو میونچ میں اس کی 56 سال کی عمر میں اچانک وفات ہوگئی اور دنیا کا ایک عظیم ماہر سماجیات اور دفتر شاہی نظریہ کے بانی کا خاتمہ ہوگیا۔

تصانیف *(Publications)*

ویبر کے ذریعے تحریر کی گئی تصانیف درج ذیل ہیں۔

- *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*
- *From Max Weber: Essay in Sociology*
- *The Theory of Social and Economic Organisation*
- *The Methodology of the Social Sciences*
- *Politics on Vocation*

اس کے علاوہ اس نے دو اہم مقالہ "The Russian:The Situation of Bourgies Democracy in Russia" اور "Russsia Transition to Sham Constitutionalism"۔ شائع کیا تھا۔ اس کی سوانح عمری اس کی اہلیہ مرین اسٹیچر نے "Max Weber" کے نام سے جرمن زبان میں شائع کی تھی۔ جس کا ترجمہ انگریزی میں ہیری جان نے کیا ہے۔

8.3 اختیار، تنظیم اور قانونی جواز (Authority, Organisation & Legitimacy)

ویبر کا دفتر شاہی کا اصول اختیار کے اصول کا ہی ایک حصہ ہے۔ اس نے نظم و نسق کے تمام اصولوں میں اختیار کو وسیع نقطہ نظر کے ساتھ پیش کیا ہے۔ اس نے اختیار، طاقت اور قانونی جواز میں فرق بیان کیا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ ہر منظم گروپ اور انتظامی ادارہ میں اختیار کے عناصر موجود رہتے ہیں۔ اس کا اختیار سے مراد نگرانی کرنے کی عہدہ دار کی طاقت سے ہے۔ دوسرے لفظوں میں ویبر نے یہ سوال اٹھایا ہے کہ کیسے ایک انسان دوسروں پر اپنا اختیار جماتا ہے اور اسی کے جواب میں یہ بھی کہتا ہے کہ اختیار کا استعمال اگر کسی بھی طرح انصاف پر مبنی اور قانونی ہو جاتا ہے۔ کسی ادارہ یا تنظیم کی کارکردگی اس تنظیم کے اداکار کی صلاحیت ہوتی ہے اور اس کے یقین پر مبنی ہوتی ہے۔ کیونکہ اختیار سماجی اشتراکیت (Socialism) اور بین الاقوامی ثقافتی معیار کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ اختیار بیرونی سماجی کنڑول کی کم سطح کی ضرورت ہے۔ اس طرح ہم کہہ سکتے ہیں کہ کسی بھی ساخت یا تنظیم میں تسلط یا غلبہ طویل مدت تک موجود رہتا ہے۔ جب سے یہ دنیا وجود میں آئی ہے تب سے اور آج تک طاقت کسی نہ کسی نظامی شکل میں موجود رہی ہے۔ حکومت کو چلانے کے لیے اور عام سماجی نظام کو طے کرنے کے لیے طاقت کا اہم کردار رہا ہے۔ ویبر کے نزدیک دوسرے انسانوں کے رویہ پر اپنی قوت ارادی کو تھوپنے کی امید ظاہر کرنے کو طاقت کہا جاتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ طاقت اس وقت اختیار میں تبدیل ہو جاتی ہے جب وہ قانونی ہو جاتی ہے۔ اختیار میں طاقت اور ذمے داری موجود ہوتی ہے۔ اختیار جب تک قانونی نہیں ہو سکتا جب تک اس میں طاقت نہ ہو۔ لیکن اختیار میں طاقت کے علاوہ اور دیگر چیزیں موجود ہوتی ہیں۔ اختیار کے لیے یہ لازمی ہے کہ اس میں حکم دینے کی قانونی طاقت ہو اور ماتحت آفیسر اس کے حکم کو تسلیم کر لیں۔ طاقت میں قانونی بنیاد نہیں ہوتا اور نہیں طاقت کو کوئی اپنی مرضی سے قبول کرتا ہے۔ ویبر نے اپنی کتابوں میں کہیں بھی اختیار لفظ کا ذکر نہیں کیا ہے۔ بلکہ اس نے غلبہ لفظ کا ذکر کیا ہے۔ غلبہ عام طور سے سماجی کارروائی کا ایک اہم عنصر ہے۔ دراصل ہر سماجی کارروائی ساخت کے غلبہ کی وضاحت کرتا ہے۔

ویبر کے نزدیک دفتر شاہی ایک تنظیم ہے جو حکم اور معیار کا تعین کرتی ہے۔ اگر کسی تنظیم کو موثر بنانا ہے تو اس کی اطاعت لازمی ہے۔ اس حد تک ایک تنظیم اپنے طاقت کا استعمال فرد کی اطاعت کے لیے کر سکتی ہے۔ یعنی کسی تنظیمیں کام کرنے والے ملازم کو اپنے تنظیم کے سربراہ کے حکم کے کی اطاعت کرنی چاہیے۔ طاقت کے استعمال کے کچھ اہم حدود ہیں۔ طاقت کے لوگ غلام ہوتے ہیں۔ طاقت لوگوں سے دوری قائم کرتی ہے اس کی تصدیق ویبر نے کی ہے۔ دوسری طرف جب طاقت مکمل طور سے قانونی ہوتی ہے یا جب اختیار کو قانونی طریقہ سے استعمال کیا جاتا ہے اور ماتحت اس کو قبول کرتے ہیں۔ تبھی اس کی تعمیل (Compliance) مؤثر ہو گی اور تبھی ماتحت ملازمین اس کے احکامات اور قاعدہ قانون کو قبول کریں گے۔ ویبر کا خیال تھا کہ طاقت ایک ایسی صلاحیت ہے جو لوگوں کو احکامات کی اطاعت کرنے کے لیے رجوع اور

مجبور کرتی ہے۔ قانونی جواز ایک ایسی اصطلاح ہے جو طاقت کے استعمال کی منظوری کو رجوع کرتی ہے۔ کیوں کہ یہ ثابت کرتی ہے کہ ماتحت اس کی طرف سے منعقد اختیار کو قبول کرتے ہیں کہ نہیں 'اختیار' طاقت اور قانونی جواز کا مجموعہ ہے جو یہد عوہ کرتا ہے کہ طاقت قانونی ہوتی ہے تب اسے اختیار کہتے ہیں۔ اختیار نظام کے تحت احکامات کو رضاکارانہ (*Voluntarily*) طور پر ماتحت کی طرف سے اطاعت کیا جاتا ہے۔ وہ جائز طریقہ یا قانونی طور سے ماتحت کو احکامات جاری کرتے ہیں۔ ویبر کا اختیار کا نظریہ مکمل طور سے قانونی جواز پر مبنی ہے نہ کہ طاقت پر مبنی ہے۔ اس نے اختیار کی تعریف کرتے ہوئے بیانکیا ہے کہ یہ امید کی ایک مخصوص احکامات ہے۔ جس کا لوگوں کے ایک مخصوص طبقہ کے ذریعے اطاعت کی جاتی ہے۔

8.4 اختیار کی قسمیں *(Types of Authority)*

ویبر نے جدید معاشروں میں اختیار کے تین قسموں کا تفصیل سے ذکر کیا ہے۔ یہ تین قسمیں درج ذیل ہیں۔

- روایتی اختیار(*Traditional Authority*)
- کرشمائی اختیار(*Charismatic Authority*)
- عقلی قانونی اختیار(*Rational Legal Authority*)

اختیار کی ان اقسام کی تفصیل درج ذیل ہے۔

1۔روایتی اختیار *(Traditional Authority)*

ویبر کے نزدیک روایتی اختیار روایت کی قانونی حیثیت کو منظوری دیتا ہے۔ یہ قدیم رسم ورواج، عقائد اور روایتوں پر مبنی ہوتا ہے اور حکمرانی کے تقدس کی بنیاد پر جواز کا دعویٰ کرتا ہے۔ روایتی اختیار ابدی ماضی (*Eternal Past*) پر مبنی ہے۔ جو عدم استحقاق(*Rightness*)اور مناسبت کی روایتی یا رواج کے طریقے پر کام کرتا ہے۔ روایتی اختیار اپنی قانونی حیثیت سفید ماضی(*Since hoary Past*) کی منظوری سے حاصل کرتا ہے۔ روایتی اختیار کی بنیاد روایتیں اور سماجی عقائد ہوتے ہیں۔۔ روایتی اختیار کو استعمال کرنے کا طریقہ روایت اور رواج پر مبنی ہے۔ان کے حکم کی قانونی حیثیت ہوتی ہے کیوں کہ یہ اختیار روایت پر مبنی ہوتے ہیں۔ وہ اپنے ذاتی اختیار کی بنیاد پر احکامات جاری کر سکتے ہیں۔ ذاتی زورا زوری(*Personal Arbitrariness*)اور رسم ورواج روایتی اختیار کی دو اہم خصوصیات ہیں۔ جو افراد اپنے آقا یا حاکم کے حکم کی تعمیل کرتے ہیں ان کو پیروکار کہا جاتا ہے۔ وہ اپنے مالک کے حکم کو دوسرے تک پہنچاتے ہیں۔ وہ پوری طرح اپنے مالک کے وفادار ہوتے ہیں اور اپنے مالک کو نیک، قدر اور عزت کی نظر سے دیکھتے ہیں۔ یہ ایک خالص قسم کا باکردار میراثی نظام حکومت ہے۔اس میراثی(*Patrimonial*)نظام میں جو افراد اپنے مالک کے احکامات کو دوسرے تک پہنچاتے ہیں ایسے وفادار ملازم آقاؤں کے پسندیدہ ہوتے ہیں۔ جاگیر دارانہ معاشرے میں وہ لوگ اپنے آقاؤں کے وفادار ہوتے ہیں۔اس طرح روایتی اختیار کے نظام میں یہ لوگ مالک کے گھریلو عملہ (*Household Officials*)کی

طرح حکام(*Officials*)اور احکامات کو پہنچاتے ہیں اور ان کے سر گرمی کا دائرہ کار ان کی خواہشات اور پسند کے مطابق تبدیل ہوتا ہے۔جب کہ اس میں تمام ایکشن رسم اور روایت کے بنیاد پر قانونی تسلیم کر لیا جاتا ہے۔

روایتی اختیار میں پرانے کنوینشن اور مثالی نظریہ پر عمل کیا جاتا ہے۔اس اختیار میں مالک کے حکم کی اطاعت کی جاتی ہے۔روایات مالک کو ہر طرح دیدہ دانستہ(*Wilful*)کارروائیوں کی اجازت دیتا ہے۔مالک کچھ لوگوں پر مہربان ہوتے ہیں اور کچھ لوگوں کے ساتھ سرد مہری کا برتاؤ کرتے ہیں۔لیکن مالک تمام روایتی حد کے اصول، قاعدہ اور قانون کو توڑ کر اپنے اختیار کو خطرہ میں ڈال لیتے ہیں۔بالآخر نظام کے خلاف کسی بھی طرح کے تعاون سے گریز یا مزاحمت کی ہدایت نہیں دی جاتی۔یہ ان لوگوں کے خلاف استعمال کی جاتی ہے جو لوگ روایت سے انحراف(*Deviate*)کرتے ہیں۔چونکہ یہ تمام عمل یا کارروائی روایات اور رسم ورواج کی بنیاد پر قانونی حیثیت رکھتی ہے۔بادشاہی نظام میں عوام بادشاہ کے احکامات کی اطاعت کرتی ہے۔

اس طرح کی روایتی اختیار میں ایک فرد کو قانون قاعدہ کے تحت عہدہ پر مقرر ہونے کی وجہ سے نہیں بلکہ روایات کے ذریعے عہدہ پر مقرر ہونے کی وجہ سے اسے اختیار حاصل ہوتا ہے۔چونکہ ان عہدوں کی روایتی نظام کے مطابق وضاحت کی جاتی ہے۔اس وجہ سے ایسے عہدہ پر مقرر ہونے کی حیثیت سے اس فرد کو کچھ مخصوص اختیار حاصل ہو جاتا ہے۔روایتی اختیار میں انتظامی ملازموں کے عہدہ موروثی (*Hereditory*)اور غیر موروثی(*Non Hereditory*)دونوں طرح کے عہدہ ہوتے ہیں۔جیسے بادشاہ کا بیٹا بادشاہ اور گاؤں کے سرپنچ کا بیٹا سرپنچ یہ دونوں وارثی عہدہ ہیں۔غیر وارثی عہدہ بادشاہ کے پسندیدہ، نزدیکی خوشامد پرست اور جاگیر دار وغیرہ کو فراہم کیا جاتا ہے۔

ویبر نے روایتی اختیار کے تین قسموں کا ذکر کیا ہے۔جس میں کام کرنے والے انتظامی ملازم کو خاندانی نظام(*Patrimonialism*)، بزرگ نظام(*Gerontocracy*)میں سب سے بزرگ انسان کی عزت کی جاتی ہے اور اس کے حکم کی تعمیل کی جاتی ہے۔اس کے حکم اور ہدایات مشترکہ فکر پر مبنی ہوتے ہیں۔ذاتی حکومت(*Patriarchaism*)اور جاگیر دارانہ نظام(*Feudalism*)میں تقسیم کیا ہے۔بزرگ نظام میں بادشاہ کے پاس خود کا ذاتی عملہ نہیں ہوتا ہے۔بلکہ بزرگ اور تجربہ کار ملازم غیر رسمی تنظیم کے طور پر بادشاہ کی مدد کرتے ہیں اور سب سے بزرگ ہی حکومت چلاتا ہے۔یہ انسانی تہذیب کی سب سے قدیم اختیار نظام ہے۔اس نظام میں معاشی یا رشتہ دری تعلقات نظام کا اثر نہیں ہوتا ہے۔خاندانی نظام(*Patrimonialism*)میں اقتدار پر رہنے والا انسان اپنا ذاتی اقتدار قائم کر لیتا ہے۔

2۔کرشمائی اختیار (*Charismatic Authority*)

روایتی اختیار کے برعکس کرشمائی اختیار ایک انقلابی اور غیر مستحکم قسم کا اختیار ہے۔ویبر کرشما کو مذہبی اصطلاح تسلیم کرتا ہے اور اس کو سیکولر معنی میں استعمال کرتا ہے۔کرشمائی اختیار اس اصول پر منحصر ہوتا ہے جس میں قائد کا وجود اپنے پیروکاروں کی پرجوش عقیدت اور جانثاری پر قائم رہتا ہے۔شائقین اور پیروکاروں کا خیال ہے کہ کرشمائی رہنماؤں کا قدرتی طاقتوں(*Divine Power*)سے گہرا تعلق ہوتا ہے۔اور کرشمائی رہنماؤں کے پاس کوئی نہ کوئی مثالی اور نمایاں مہارت حاصل ہوتی ہے۔کرشمائی اختیار یار ہنماں یہ وعدہ کرتے ہیں کہ وہ مستقبل میں سماج میں

تبدیلی لائیں گے اور عوام اور ان کے رویوں میں بھی تبدیلی لائیں گے۔اس طرح کرشمائی اختیار ایک انقلابی اختیار ہے۔جب کہ روایتی اور قانونی اختیار انقلابی اختیار نہیں ہے۔تاہم اگر قائد سماج میں تبدیلی اور عوام ان کے رویوں میں تبدیلی نہیں لا پاتی تو یہ رہنما عدم استحکام کے شکار ہو جاتے ہیں۔کرشمائی اختیار کو منتقل کرنا مشکل ہے اور اگر کرشمائی اختیار کسی کو منتقل کر دیا جائے تو یہ ضروری نہیں ہے کہ دوسرے کامیاب ہو جائیں گے یہ وعدہ نہیں کیا جاسکتا ہے۔اس قسم کا اختیار مکمل طور سے غیر معمولی حرمت، بہادری یا ایک شخص کو مثالی انفرادیت یا خصوصیات پر یقین کرتا ہے اور اس پر پوری طرح مبنی ہوتا ہے اور ان کے اسی خصوصیات کنندہ اصول کی وجہ سے احکامات جاری کیا جاتا ہے۔

اس قسم کا اختیار ایک انسان کے کرشما،اس کے معیار اور کردار کے بنیاد پر جائز قرار دیا جاتا ہے۔ویبر کا خیال تھا کہ کرشما انسان کا معیار ہے جو ایک قسم کے جائز اختیار کو جنم دیتا ہے۔اس کے نزدیک کرشما عبوری یا عارضی (*Transitional*) ہوتا ہے اور ان رہنماؤں کے ذہن میں ظاہری طور سے انقلاب ہوتا ہے۔کرشمائی رہنماں کے پاس مافوق الفطرت (*Supernatural*) یا فوق البشر طاقت ہوتی ہے اور اس کی قابل رسائی سب کو نہیں ہے۔کرشمائی اختیار سے متعلق ایک بہت اہم سوال پیدا ہوتا ہے کہ رہنما کے انتقال کے بعد کرشمائی قائد کا جانشین کون ہوگا۔اگر رہنما خود اپنا جانشین نامزد کرتا ہے۔تو بھی عوام اس کو قبول نہیں کرتی ہے۔کرشمائی قائد پیروکاروں کا انتخاب ان کی وفاداری کی بنیاد پر کرتے ہیں نہ کہ ان کی قابلیت اور صلاحیت کی بنیاد پر اور پیروکار اپنے قائد کے وفادار تبھی تک رہتے ہیں جب تک کہ قائد کو کرشمہ حاصل رہتا ہے۔ان رہنماؤں کا قانونی جواز صرف ذاتی کرشما ہوتا ہے اور ذاتی کرشما جب تک قائم رہتا ہے جب تک لوگ اس کو تسلیم کرتے ہیں۔جیسے مہاتما گاندھی، پنڈت جواہر لال نہرو، اندرا گاندھی، مولانا ابوالکلام آزاد، سر سید احمد خاں، نیلسن منڈیلا، لینن، ابراہیم لنکن، پوپ جان پاپ وغیرہ کچھ کرشمائی قائد ہیں۔کرشمائی اختیار میں قائد یا رہنماں صرف اپنی ذاتی فیصلے سے مجبور ہوتا ہے اور ان کو انصاف زریں (*Adjudication*) کے کسی بھی رسمی طریقہ کار کی طرف سے حکمرانی نہیں کی جاسکتی ہے۔جو بھی تنظیم موجود ہے وہ پوری طرح حکمرانہ طبقہ پر مشتمل ہوتی ہے اور ان کا انتخاب ان کی کرشمائی خصوصیات کی بنیاد پر کیا جاتا ہے۔اس طرح کی تنظیم میں تقرری، ترقی یا برخاستگی کا کوئی طریقہ کار نہیں ہوتا ہے۔یہاں کسی بھی کام کو جاری رکھنے کے لیے کوئی بھی درجہ بندی تفویض نہیں ہے۔ویبر کے نزدیک کرشمائی اختیار کے تحت انتظامیہ ڈھیلا اور غیر مستحکم ہوتا ہے۔

مندرجہ بالا بحث کی بنیاد پر کرشمائی اختیار کے متعلق یہی کہا جاسکتا ہے کہ رہنما کے پیروکاروں یا اس کے ماتحت میں کام کرنے والے شخص کے ذریعے فوق البشر اور مافوق الفطرت خصوصیات کو تسلیم کر لیا جاتا ہے اور ایسا کرتے وقت اکثر اس کے متعلق مکمل طور پر اس کی بات کو قبول کر لیا جاتا ہے۔

3۔ عقلی قانونی اختیار (*Rational Legal Authority*)

ویبر کے نزدیک قانونی اختیار تیسرے قسم کا اختیار ہے۔ویبر قانونی اختیار کو قانونی معقولی اختیار کہتا ہے۔یہ اختیار قاعدہ اور قانون پر مبنی ہوتا ہے۔قانونی اختیار روایت اور کرشما پر مبنی نہیں ہوتا ہے۔قانونی اختیار کو قانون اور قاعدہ کے بنیاد پر بااختیار بنایا جاتا ہے۔جس طریقہ سے روایتی اور کرشمائی اختیار میں ایک فرد کو تمام اختیار روایت، رسم، رواج اور کرشما کے بنیاد پر فراہم کیا جاتا ہے اور قائد اپنے پیروکاروں کو حکم دیتے ہیں اور

لوگ ان کے حکم کی اطاعت کرتے ہیں۔ قانونی اختیار میں ایک مخصوص انفرادی رہنما کو تمام اختیار قانون اور قاعدہ کے بنیاد پر فراہم کیا جاتا ہے۔ویبر نے واضح کیا ہے کہ قانونی اختیار کی ایک بہترین مثال دفتر شاہی ہے۔اس قسم کا اختیار جدید ریاست شہری حکومتوں نجی اور سرکاری کارپوریشنز اور مختلف رضاکار ایسوسی ایشن وغیرہ میں کثرت سے موجود ہوتا ہے۔

عقلی قانونی اختیار اپنی طاقت دفتر شاہی اور قانونی جواز کے نظام سے حاصل کرتی ہے۔اس اختیار کے تحت قانونی جواز (*Legitimacy*) ایک قانونی حکم اور قائم شدہ قوانین پر مبنی ہوتا ہے۔ قانونی اختیار جمہوری اصولوں اور قانونی ڈھانچے کی بنیاد پر قائم کیا جاتا ہے۔ جس میں تمام افراد اور ادارے اس کے تابع ہوتے ہیں۔جو انسان اس احکامات کے تحت ہیں وہ قانونی طور سے برابر ہوتے ہیں اور وہ قانون کو تسلیم کرتے ہیں نہ کہ ان قانون کے نافذ کرنے والے لوگوں کو تسلیم کرتے ہیں۔ایسا اختیار جو یقینی طور پر قوانین، قاعدوں اور اصولوں کے مطابق انتظامی نظام کو چلاتا ہے اور بعد میں جو یقینی طور پر قانونی جواز حاصل کر لیتی ہے۔وہ قانونی عقلی اختیار کہلاتا ہے۔

اس میں اختیار کا ذرائع شخص کی ذاتی وقار کی وجہ سے موجود نہیں ہوتا ہے۔بلکہ جن قانون کے تحت وہ ایک مخصوص عہدہ پر مقرر ہے ان قانون کے اختیار میں موجود ہوتا ہے۔اس لیے اس کا دائرہ وہیں تک محدود ہے جہاں تک کہ قانونی قائدہ شخص کو مخصوص اختیار فراہم کرتے ہیں۔ ایک آفیسر کو قانونی قاعدہ کے تحت جتنا حق حاصل ہوا ہے۔اس کے باہر یا اس سے زیادہ اختیار کا استعمال وہ شخص نہیں کر سکتا ہے۔ایک پیچیدہ سماج میں قانونی اختیار ہر انسان کے ہاتھوں میں برابر نہیں ہوتا ہے۔ قانونی بنیاد پر سماج میں اعلیٰ اور کم درجہ کے اختیار ہیں۔

8.5 ویبر کا دفتر شاہی کا نظریہ (*Bureaucracy Theory of Weber*)

ویبر کے نزدیک دفتر شاہی کا مطلب علم کے ذریعے بنیادی تسلط (غلبہ) سے ہے۔ اس نے اپنی شاہکار کتاب ''معشیت اور سوسائٹی'' (*Economy and Society*) میں عوامی انتظامیہ اور حکومت کے کئی مثالی قسم کو واضح طریقہ سے بیان کیا ہے۔دفتر شاہی کا تنقیدی مطالعہ اس کے کام کا سب سے اہم نظریہ ہے۔ویبر پہلا شخص تھا جس نے دفتر شاہی کا مطالعہ کا آغاز کیا تھا۔اکثر لفظ دفتر شاہی کو منفی یا ذلت آمیز معنوں میں استعمال کیا جاتا تھا۔ ویبر نے سب سے پہلے دفتر شاہی کو ایک تنظیمی ماڈل کے طور پر پیش کیا تھا۔ وہ مکمل طور پر دفتر شاہی کے سماجی مظہر پر بحث و مباحثے میں دلچسپی رکھتا تھا۔

ویبر نے وضاحت کے ساتھ دفتر شاہی کا نظریہ اپنی کتاب "*Essay on Sociology*" میں پیش کیا ہے۔اس کے نزدیک ایسی تنظیم جو عقلیت اور قانونی جواز پر مبنی ہو اسے دفتر شاہی کہتے ہیں۔اس نے کبھی بھی نہ تو دفتر شاہی کی اصطلاح کی ہے اور نہ ہی دفتر شاہی کی خالص قسم کی تنظیم کی حیثیت سے دفتر شاہی کی تعریف کی ہے۔ اس نے صرف دفتر شاہی کی خصوصیات بیان کیا ہے۔ دفتر شاہی کی اصطلاح '*de-Gournay*' ایک فرانسیسی دانشور نے کیا ہے۔ویبر کے نزدیک دفتر شاہی سماجی تعلقات کا ایک طاقتور آلہ ہے۔اس کے نزدیک دفتر شاہی ایک سماجی یونٹ ہے۔دفتر شاہی جدید تنظیم کے لیے سب سے مناسب ہے۔وہ عقلیت کو دفتر شاہی کا ایک اہم عنصر سمجھتا ہے۔جو جدید دنیا اور سماجی عمل کے لیے سب سے اہم ہے۔

ویبر دفتر شاہی کا واضح طریقہ سے مطالعہ کرنے والا پہلا ماہر سماجیات اور انتظامی مفکر ہے۔ اس نے دفتر شاہی کو حکومت کے لیے لازمی اور منطقی (Logical) نظام تسلیم کیا ہے اور اسے انسانی رویہ میں سمجھداری لانے کا ایک اہم ذریعے قبول کیا ہے۔ اس نے اپنے وقت میں یہ احساس کیا کہ لوگ دفتر شاہی کو غلط معنی میں استعمال کرتے ہیں۔ جبکہ اس کے بغیر حکومت کرنا ممکن نہیں ہے۔ اس نے اس بات کو قبول کیا ہے کہ دفتر شاہی مختلف طرح کی خامیوں اور خرابیوں سے متاثر ہو گئی ہے۔ اس کی شکل اصولی طور پر ہونے کے بعد ہی مختلف قسم کے خاص مفاد، قیمت یا قدر، طبقہ اور طاقت یا قوت سے منسلک ہو گئی ہے۔ اس کا مفاد سرکاری نظام کو چلانے میں کم اور اپنا اقتدار برقرار رکھنے میں زیادہ ہو گیا۔ لیکن میکس ویبر انتظامی نظام میں دفتر شاہی کی ضرورتوں کو محسوس کرتا ہے اور اس کی خامیوں اور خرابیوں سے آزاد کرنا چاہتا ہے۔ اس نے ایک ایسا دفتر شاہی کا نظریہ کو پیش کیا ہے جس کا مقصد بہترین حکومت کرنا ہے۔ اس کے نزدیک دفتر شاہی ایک مثالی دفتر شاہی ہو سکتی ہے۔

8.6 مثالی دفتر شاہی کی خصوصیات *(Characteristics of Ideal Bureacracy)*

ویبر نے دفتر شاہی کے مثالی ماڈل کی خصوصیات کا ذکر واضح طریقہ سے پیش کیا ہے۔ جو درج ذیل ہیں۔

1۔ مقررہ قوانین *(Bounded by Rules)*

ویبر کی مثالی دفتر شاہی میں انتظامی تنظیموں میں تمام کام ایک مقررہ قوانین کے تحت انجام دیا جاتا ہے۔ ویبر کے نزدیک تمام درجات کے ملازمین صرف اور صرف قوانین کی بنیاد پر اپنی خدمات انجام دیتے رہتے ہیں۔ یہ قانون مستقل اور وسیع ہوتے ہیں۔ کیوں کہ تمام ایک مقررہ قانوں کی بنیاد پر انجام دیے جاتے ہیں۔ مقررہ قوانین کے مطابق کام انجام دینے سے یہ قانون تنظیم میں مستقل مقام حاصل کر لیتے ہیں اور تنظیم میں کام کرنے والے ملازمین ان قوانین سے واقف ہو جاتے ہیں اور انہیں قوانین کی بنیاد پر کام کرتے ہیں۔ اس نے قانون کے کردار کی وقالت کو زور دے کر کہا ہے کہ ذاتی پاسداری، زور ازوری، اقرباء پروری ایک تنظیم کے کام کی راہ میں رکاوٹ نہیں بن سکتی ہے۔ جب تک قانون کی بنیاد پر حکمرانی کی جائے گی یہ سب چیزیں بے معنی رہیں گی۔ واضح قواعد اور قوانین تنظیم کے ہر رکن کے اختیار کی وضاحت کرتی ہے۔

2۔ مسلسل تنظیم *(Continuous Organisation)*

ویبر کی مثالی دفتر شاہی ماڈل کی ایک اہم خصوصیت یہ ہے کہ دفتر شاہی نظام ایک ایسی تنظیم ہے جس میں دفتری کام مسلسل ہوتے رہتے ہیں۔ اس سے مراد یہ ہے کہ دفتر شاہی نظام کی نوعیت مستقل اور مسلسل ہوتی ہے۔ ویبر کا خیال تھا کہ دفتر شاہی قانون اور قاعدہ پر مبنی دفتری کاموں کا ایک مسلسل تنظیم ہے۔ ویبر کے نزدیک دفتر شاہی ایک مستقل نوعیت کی ہوتی ہے۔ اس کا خیال تھا کہ دفتر شاہی ایک سماجی تنظیم ہے جو اگر ایک دفعہ قائم ہو جاتی ہے تو اس کو ختم کرنا آسان نہیں ہے۔

لہذا دفتر شاہی نظام میں اعلی عہدیداروں کے ذریعے طویل عرصے تک کام کرتے رہنے کی وجہ سے ان کے کاموں میں مہارت پیدا ہو جاتی ہے۔ ان کی تقرری اعزازی (*Honorary*) نہیں ہوتی ہے بلکہ وہ مستقل ہوتے ہیں۔ عام طور پر وہ تعطیلات کے مستحق ہوتے ہیں۔ لیکن ضرورت کی صورت میں ان کو تعطیلات دینے سے انکار بھی کیا جا سکتا ہے۔

3۔ تقسیم کار (*Division of Labour*)

ویبر کے نزدیک تقسیمکار ملازموں اور مشینوں کی پیداوار میں زیادہ سے زیادہ اضافہ کرنے کے لیے ضروری ہے۔ کام کا تقسیم سے مراد بڑے کاموں کو چھوٹے کاموں میں تقسیم کر کے بہت سے ملازموں میں ان کی صلاحیت اور لیاقت کے اعتبار سے تقسیم کر دینا۔ دفتر شاہی تنظیم کے تمام ملازمین کے درمیان کام کا جائز طریقہ سے تقسیم کیا جاتا ہے اور ہر ملازم کو اپنا کام مؤثر طریقہ سے مکمل کرنے کے لیے جوابدہ بنایا جاتا ہے۔ اس نظام میں دفتر شاہ ایک ہی کام کو بار بار کرتے ہوئے اس کام میں ماہر ہو جاتے ہیں۔ اس طرح ملازم اپنے اپنے مخصوص کام میں مہارت حاصل کر لیتا ہے اور اس طرح تنظیم کی پیداوار اور کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

4۔ درجہ بندی (*Hierarchy*)

ویبر کے دفتر شاہی نظام میں انتظامیہ درجہ بندی کے اصول کی بنیاد پر عمل کرتیہے۔ جس میں ماتحت ملازمین اعلی ملازمین کے زیر نگرانی میں کام کرتے ہیں۔ ملازمین کو تنظیمی ڈھانچے یا درجہ بندی میں رکھا جاتا ہے۔ اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحت ملازمین کو احکامات جاری کرتے ہیں۔ ماتحین اپنے اعلیٰ عہدہ دار کے تادیبی احکامات میں کام کرتے ہیں۔ ماتحین اپنے اعلیٰ عہدہ دار سے احکامات (*Orders*) حاصل کرتے ہیں۔ حکم کی نافرمانی (*Unsubordination*) کرنے والا سزا کا مستحق ہوتا ہے۔ ہر اعلیٰ عہدہ دار اپنے ماتحین کو احکامات جاری کرتا ہے۔ ہر ماتحین اپنے اعلیٰ عہدہ دار کا جوابدہ ہوتا ہے۔

5۔ معاہدہ کی بنیاد پر تقرر (*Appointment based on Contract*)

حکام کا تقرر معاہدہ کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ کوئی بھی ملازم کسی کی ڈر یا دباؤ کہ وجہ سے عہدہ حاصل نہیں کرتا ہے۔

6۔ مخصوص صلاحیت کی بنیاد پر ملازم کا انتخاب (*Selection based on Specific Qualifications*)

دفتر شاہی تنظیم میں ہر عہدہ کے لیے لیاقت طے ہوتی ہے تاکہ انتظامی کارکردگی کے لیے اہم مقصد کو حاصل کیا جاسکے۔ دفتر شاہی تنظیم میں آفیسر کا انتخاب مخصوص صلاحیت کی بنیاد پر ہوتا ہے۔ مقابلہ امتحانوں کے ذریعے ان کی تکنیکی لیاقت جانچنے اور ضروری تربیت سے متعلق سرٹیفکیٹ کی جانچ پڑتال کرنے کے بعد ان کا تقرر کیا جاتا ہے۔ اس طرح کے نظام میں عہدیدار تقرر کیے جاتے ہیں۔ ان کا انتخاب نہیں کیا جاتا ہے۔ دفتر شاہی کی خدمات زندگی بھر کے لیے کاروبار بن جاتا ہے۔ اس میں سینیارٹی اور لیاقت کے بنیاد پر ترقی کا بندوبست کیا جاتا ہے اور ملازمین تنظیم کے ساتھ یکسانیت کر کے اس کے مقاصد کو زیادہ کوشش کر کے حاصل کرتے ہیں۔

7۔ غیر ذاتی یا غیر شخصی (*Impersonal*)

غیر ذاتی یا غیر شخصی دفتر شاہی نظام کی اہم خصوصیت ہے۔ غیر ذاتی یا غیر شخصی سے مراد یہ ہے کہ انتظامی کام کسی ذاتی تعلقات کو ترجیح دیئے بغیر ہونا چاہیے اور قانون کو یکسانیت اور غیر جانبدارانہ بنیاد پر نافذ کیا جانا چاہیے۔ انتظامی عہدیدار کو اپنا کام کرتے وقت ذاتی بنیادوں کو ترک کر دینا چاہیے اور تمام کام قانون اور قاعدے کے مطابق غیر جانبداری طریقے سے کرنا چاہیے۔ ویبر کے نزدیک دفتر شاہی نظام میں کام کرنے والے

عہدہ دار نہ تو کسی سے نفرت رکھتے ہیں اور نہ کسی سے لگاؤ یا جوش کا اظہار کرتے ہیں۔ یہ نظریہ عہدہ داروں کو تمام ملازمین کے لیے ایک سا رویہ اختیار کرنے کے لیے ترغیب دیتا ہے۔ لہٰذا تنظیم کا کام منصفانہ اور غیر جانبدارانہ بن جاتا ہے۔

8۔ غیر جانبداری (*Impartiality*)

قانونی عقلی دفتر شاہی ملازمین اور آفیسر اور دیگر ملازمین کے ساتھ غیر جانبداری تعلقات کی بنیاد پر رابطہ قائم کرتے ہیں۔ وہ اپنی ذمے داری کو انجام دینے کے لیے اصلی قانونی عقلی بنیادوں کی مدد لیتے ہیں۔ جذباتی تعلقاتوں کا نہیں۔ ان کا تقرر صلاحیت کے بنیاد پر کیا جاتا ہے۔ نہ کہ خاندان، مجموعی تعداد، سیاسی جماعت یا دیگر تنگ یا محدود بنیادوں پر کیا جاتا ہے۔ ان کو انعام ان کی کارکردگی کی بنیاد پر فراہم کیا جاتا ہے نہ کہ اقرباء پروری اور خاندانی تعلقات کے بنیاد پر فراہم کیا جاتا ہے۔

9۔ پیشہ ورانہ تربیت (*Occupational Training*)

دفتر شاہی نظام میں پیشہ وارانہ تربیت کی سخت ضرورت ہوتی ہے۔ ویبر کا خیال تھا کہ فرائض کو بہتر طرح سے انجام دینے کے لیے ملازمین کو تربیت دینا لازمی ہے۔ لہٰذا موجود ملازمین کے لیے تربیت کا معقول بندوبست کیا جاتا ہے۔ چونکہ قوانین کا استعمال ایک عقلی عمل ہے۔ جن ملازمین کے پاس اختیار ہوتا ہے ان ملازموں کو ان کے حلقہ میں ماہر بنانے کے لیے مخصوص تربیت دینا لازمی ہے۔ لہذا پیشہ وارانہ تربیت کے ذریعے ہی عہدیداروں کی مہارت میں اضافہ کیا جاتا ہے اور اس طرح عہدہ دار عقلی علم کے ساتھ ساتھ تکنیکی قاعدہ و قانون کو استعمال کرنے کے لائق ہو جاتے ہیں۔

10۔ ماہانہ تنخواہ اور پینشن کے حقوق (*Monthly Salary and Pension Rights*)

دفتر شاہی نظام میں ملازموں کو طے شدہ تنخواہ کا بندوبست کیا جاتا ہے۔ تنخواہ کے علاوہ ملازموں کو اضافی تنخواہ اور سبکدوش ہو جانے تک پینشن اور دیگر سہولتیں فراہم کی جاتی ہیں۔ دفتر شاہی کے مثالی (*Ideal*) درجہ بندی اصول میں ملازمین کو عہدہ کے مطابق حقوق اور ذمے داری کے بنیاد پر اس کی ماہانہ تنخواہ اور پینشن کو طے کیا جاتا ہے۔

واضح طور پر دفتر شاہی کو تنظیم کی آمدنی کے بنیاد پر ملازمین کی تنخواہ طے نہیں کی جاتی ہے۔ بلکہ ان کی حیثیت کی بنیاد پر ان کو تنخواہ فراہم کی جاتی ہے۔ عہدہ دار کو اپنی نوکری سے سبکدوشی کا پورا حق ہے بعض حالات کے تحت ان کو برخواست کیا جاسکتا ہے۔ ملازمین کو ظالمانہ طریقے سے برخواست کرنے سے روکنا چاہیے۔

11۔ سیاسی ناوابستگی (*Neutrality*)

ویبر کے نزدیک دفتر شاہی کو غیر سیاسی اور سیاسی ناوابستگی سے علاحدہ ہونا چاہیے۔ اسے کسی سیاسی جماعت کی طرف داری اور مخالفت نہیں کرنی چاہیے جو سیاسی حکومت عوام کی فلاح و بہبود کے لیے کام کرتی ہے۔ اس کی حمایت کرنی چاہیے اور کبھی بھی کسی سیاسی جماعت کی طرف داری نہیں کرنی چاہیے۔

12۔دائرہ عمل(Sphere of Competent)

دفتر شاہی تنظیم میں دائرہ عمل موجود ہوتا ہے۔ ویبر کے نزدیک دائرہ عمل دفتر شاہی ایک اہم خصوصیات ہے۔اس اصول کا لفظی معنی یہ ہے کہ ہر ملازم کے اختیارات و فرائض کے حدود کا تعین ہوتا ہے۔اس طرح کے اقتدار میں ہر ملازم کے دائرہ کار کو متعین کر دیا جاتا ہے۔ جس کی بدولت ہر ملازم اپنے اپنے دائرہ کار سے واقف رہتا ہے اور اسی دائرہ میں رہتے ہوئے اپنی خدمات انجام دیتا رہتا ہے۔ان لوگوں کو یہ اجازت نہیں فراہم کی جاتیکہ لوگ نخوت زدہ ہو جائیں اور کسی دوسرے لوگوں کے اختیار کا استعمال کریں۔ اعلیٰ عہدہ دار ہی صرف تن تنہا سربراہ ہوتا ہے اور عوامی بیان دے سکتا ہے۔اعلی عہدہ دار ذمے دار ہوتے ہیں کہ شعبہ میں کون سا کام مکمل کیا گیا ہے اور کون سا کام ناکام رہا ہے۔

13۔تحریری دستاویز(Written Documentation)

دفتر شاہی کی ایک اہم خصوصیات تحریری دستاویز سے متعلق ہے۔دفتر شاہی نظام میں تحریری دستاویز کو اہمیت دی جاتی ہے۔دفتر شاہی نظام میں ہر کام اور فیصلہ تحریری دستاویز اور قانون قاعدے کے بنیاد پر ہوتا ہے۔

14۔تحریری ریکارڈ(Written Records)

دفتر شاہی تنظیم میں کیا کیا فیصلے کیے گئے ہیں اور کون کون کام انجام دیے گئے ہیں وغیرہ وغیرہ کا ریکارڈ تیار کیا جاتا ہے۔ یہ تمام تحریری ریکارڈ مستقبل میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔دفتر شاہی نظام کے ذریعے جو پہلے فیصلہ لیا جا چکا ہے۔ان فیصلوں کا تحریری ریکارڈ رکھا جاتا ہے کہ فیصلہ کن قانون کی بنیاد پر لیے گئے ہیں۔ان فیصلوں کی قانونی حیثیت کیا ہوتی ہے۔ان تحریری ریکارڈوں سے ملازمین سے متعلق معلومات حاصل کرنے میں سہولت ہوتی ہے۔ تحریری دستاویز مکمل حکمران نظام عمل کا مرکز ہے کیوں کہ تمام فیصلے تحریری ہوتے ہیں۔

8.7 تنقیدی جائزہ (Critical Analysis)

ویبر دفتر شاہی کا مطالعہ اور تشریح سے تعلق رکھنے والا ایک دانشور تسلیم کیا جاتا ہے۔ لہٰذا دفتر شاہی سے متعلق اس کی خدمات ایک راستہ دکھانے والا ہے۔ نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں کوئی ایسا ماڈل نہیں ہے جو تجزیہ میں ویبر کے مثالی ماڈل کے مساوی ہو۔اس کی دفتر شاہی کی اہم تنقید درج ذیل ہیں:

- ویبر نے دفتر شاہی کو ایک جدید عناصر تسلیم کیا ہے۔ جس کی تنقید ایچ ڈی کریل اور اے۔بی اسپینٹجر جیسے دانشوروں نے کی ہے ان دونوں دانشوروں کا خیال تھا کہ ویبر کی دفتر شاہی کی مکمل خصوصیات ۲۰۰ صدی پہلے چین میں موجود تھی۔ان نقادوں نے اس کے دفتر شاہی کے نظریہ کو اس لیے بھی بنیادی نہیں تسلیم کیا ہے کیوں کہ اس طرح کی متماثل(Identical) نظام مشرقی تہذیب و تمدن میں بھی دیکھنے کو ملتی ہے۔
- رابرٹ کے مرٹن کا خیال تھا کہ ویبر کے مطابق دفتر شاہی کی ساخت میں درجہ بندی اور سرخ فیتا نظام موجود ہوتا ہے۔ جب کہ انتظامیہ کے مقاصد حاصل کرنے کے راستے میں یہی منطقی دیوار کھڑی کر سکتی ہے۔اس کے مطابق ویبر کی دفتر شاہی میں سخت

قوانین پیچیدگی رکاوٹ پیدا کرنے والی رجحانات (*Trends*) ہیں۔ جن کے اثرات میں بہادر اور قابل آفیسر بھی غیر فعال اور نالائق بن جاتے ہیں۔

- ٹالکٹ پارسنس نے ساختی (*Structural*) غیر واضح (*Decoherence*) کی بنیاد پر دفتر شاہی اصول کی تنقید کی ہے۔ اس نے ویبر کے اس نظریہ کا تکنیکی بنیاد پر تنقید کرتے ہوئے کہا ہے کہ انتظامی آفیسر تکنیکی ماہرین اور طاقت ور ہوتے ہیں۔ پارسنس کا کہنا ہے کہ یہ ضروری نہیں ہے کہ تمام اعلیٰ آفیسر ہنر مند ہوں۔ اگر انتظامی نظام میں اعلیٰ آفیسر میں کچھ آفیسر غیر ہنر مند (*Unskilled*) ہوں تو ماتحین ملازموں کے لیے یہ مسئلہ پیدا ہو جائے گا کہ وہ کس کے احکامات کی تعمیل کریں۔ ایسی حالات میں دفتر شاہی کے تحت تضاد (*Contradiction*) پیدا ہو جائے گا۔
- پیٹر بلاؤ کا کہنا ہے کہ ویبر کا مثالی دفتر شاہی کا ماڈل تمام حکومتوں اور ملکوں کے انتظامیہ کے لیے استعمال نہیں کیا جاسکتا ہے۔ اس کے مطابق بدلی ہوئی حالات کے عین مطابق تنظیم اور ملازمین دونوں تبدیل ہوں تبھی کارکردگی میں اضافہ ہو سکتا ہے۔
- ویبر نے اپنے دفتر شاہی تنظیم میں غیر جانبدار اور کسی کی طرف داری کا تصور پیش نہیں کیا ہے۔ جب کہ حالات یہ ہے کہ کوئی بھی دفتر شاہی حکمران طبقہ کے نظریات سے علاحدگی نہیں اختیار کر سکتی ہے۔
- ویبر نے اپنے مثالی ماڈل کا استعمال ایک تصوراتی ایجنسی کی طرح کیا ہے۔ جو جدید سماج کے لیے ممکن نہیں ہے۔
- ویبر نے کارکردگی کے بنیاد میں منطقی رویہ، درجہ بندی، کام کی تقسیم، مہارت اور وظیفہ ترقی کو اہم قبول کیا ہے۔ جب کہ تنظیم میں بھائی چارہ، انسانی تعلقات کا تشہیر کارکردگی میں فیصلہ کن اضافہ کرتا ہے۔
- ویبر کے ذریعے پیش کیا گیا دفتر شاہی کا اصول ترقی پذیر ممالک، سماجی اور معاشی تبدیلی کے کاموں کو تسلی بخش (*Satisfactory*) طریقہ سے مکمل نہیں کرتا ہے۔ کیوں کہ ان کاموں کے لیے فوری تبدیلی کی ضرورت ہے۔ جب کہ ویبر کے ماڈل میں اصلاحات قوت کی فقدان ہے۔
- دفتر شاہی کی خصوصیات کو '*Bureau Pathology*' لقب سے پکار کر بھی تنقید کی جاتی ہے۔ لہٰذا '*Pathology*' کے معنی امراض کے سائنٹیفک مطالعہ سے متعلق ہے۔ وکٹر تھامپسن نے '*Bureau Pathology*' کو غیر محفوظ انسانوں کے اس انتظامی رویہ کے طور پر تعریف کی ہے جو دوسروں پر اہمیت جمانے یا انہیں قابو کرنے میں اپنی اقتدار استعمال کرتا ہے۔

8.8 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- میکس ویبر کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- میکس ویبر کے افکار کا مطالعہ کیا۔
- میکس ویبر کے دفتر شاہی کے نظریہ کو سمجھا۔

- میکس ویبر کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

8.9 کلیدی الفاظ *(Keywords)*

1۔ منطقی نظام

ویبر دفتر شاہی کا واضح طریقہ سے مطالعہ کرنے والا پہلا ماہر سماجیات اور انتظامی مفکر ہے۔ اس نے دفتر شاہی کو حکومت کے لیے لازمی اور منطقی *(Logical)* نظام تسلیم کیا ہے اور اسے انسانی رویہ میں سمجھداری لانے کا ایک اہم ذریعے قبول کیا ہے۔ اس نے اپنے وقت میں یہ احساس کیا کہ لوگ دفتر شاہی کو غلط معنی میں استعمال کرتے ہیں۔ جبکہ اس کے بغیر حکومت کرنا ممکن نہیں ہے۔

Bureau Pathology.2

دفتر شاہی کی خصوصیات کو '*Bureau Pathology*' لقب سے پکار کر بھی تنقید کی جاتی ہے۔ لہٰذا '*Pathology*' کے معنی امراض کے سائنٹیفک مطالعہ سے متعلق ہے۔ وکٹر تھامپسن نے '*Bureau Pathology*' کو غیر محفوظ انسانوں کے اس انتظامی رویہ کے طور پر تعریف کی ہے جو دوسروں پر اہمیت جمانے یا انہیں قابو کرنے میں اپنی اقتدار استعمال کرتا ہے۔

8.10 نمونہ امتحانی سوالات *(Model Examination Questions)*

8.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات *(Objective Answer Type Questions)*

1۔ دفتر شاہی لفظ کی اصطلاح سب سے پہلے کس مفکر نے پیش کی تھی؟

(a) *de Gourney* (b) *Max Weber*

(c) *Karl Marx* (d) *Robert Merton*

2۔ دفتر شاہی لفظ کس لفظ سے ماخوذ ہے؟

(a) *French* (b) *Italian*

(c) *Spanish* (d) *English*

3۔ ویبر کے ذریعے پیش کی گئی مثالی دفتر شاہی کی خصوصیات ہے؟

(a) تشخیص (b) درجہ بندی

(c) غیر جانب داری (d) یہ سبھی

4۔ میکس ویبر کس طرح کی دفتر شاہی تنظیم پر یقین رکھتا تھا؟

(a) سخت ساخت
(b) لچک دار ساخت
(c) لچیلے دار ساخت
(d) یہ سبھی

5۔ ویبر کا انتقال کب ہوا تھا؟

(a) 1920
(b) 1925
(c) 1930
(d) 1935

6۔ ویبر کے دفتر شاہی نظریے کا سب سے زیادہ اثر کس پر ہوا تھا؟

(a) سیاسی معیشت
(b) تنظیم کے افراد
(c) تنظیم کے سماجی مطالعہ
(d) مذہب

7۔ میکس ویبر کے مطابق انتظامیہ کی قانونی حیثیت درج ذیل میں سے کس پر مبنی ہے ؟

(a) روایت
(b) انتخابی حقوق
(c) شخصیت
(d) کسی پر نہیں

8۔ ویبر نے جدید معاشروں میں اختیار کی کتنی قسموں کا ذکر کیا ہے ؟

(a) دو
(b) تین
(c) چار
(d) پانچ

9۔ ویبر کس سیاسی جماعت کا سرگرم رکن تھا؟

(a) جرمن ڈیمو کریٹک
(b) ریپلیکن
(c) لیبر
(d) ان میں سے کوئی نہیں

10۔ میکس ویبر کس جامعہ میں پروفیسر تھا؟

(a) آکسفورڈ
(b) ہیڈل برگ
(c) اسٹرابرگ
(d) ان میں سے کوئی نہیں

8.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. ویبر کے دفتر شاہی کا تصور بیان کیجیے۔
2. دفتر شاہی کی تعریف کیجیے۔
3. ویبر نے دفتر شاہی کی کتنی قسمیں بیان کی ہیں؟
4. اختیار سے کیا مراد ہے؟
5. میکس ویبر کے مطابق کرشمائی اختیار سے کیا مراد ہے؟

8.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. میکس ویبر کے دفتر شاہی کی خصوصیات کی وضاحت کیجیے۔
2. میکس ویبر کے دفتر شاہی نظریے کی تفصیل سے وضاحت کیجیے۔
3. ویبر کی تشکیل کردہ اختیار کی تین قسموں پر بحث کیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

(c)	5۔	(a)	4۔	(d)	3۔	(a)	2۔	(a)	1۔
(b)	10۔	(a)	9۔	(b)	8۔	(a)	7۔	(c)	6۔

اکائی 9۔ نظریہ تعلقاتِ انسانی: ایلٹن میئو کی خدمات

(Human Relations Theory: Contribution of Elton Mayo)

اکائی کے اجزا:

9.0 تمہید

9.1 مقاصد

9.2 ایلٹن میئو کی حیات وخدمات

9.3 انسانی تعلقات نظریہ کے عناصر

9.4 انسانی تعلقات نظریہ کی خصوصیات

9.5 ایلٹن میئو کے ابتدائی تجربات

9.6 ہاتھورن تجربہ

9.7 انسانی رویہ اور جذبات

9.8 کام سے اکثر غائب رہنے کی عادت

9.9 ہاتھورن تجربہ کے نتائج

9.10 تنقیدی جائزہ

9.11 اکتسابی نتائج

9.12 کلیدی الفاظ

9.13 نمونہ امتحانی سوالات

9.13.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

9.13.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

9.13.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

9.0 تمہید *(Introduction)*

انسانی تعلقات سے مراد مالکوں اور ملازموں کے درمیان تعلقات سے ہے۔ جس کی نگرانی اور قانون قائدہ کے بنیاد پر نہیں کی جاتی ہے۔ بلکہ ان کا تعلق اخلاقی اور نفسیاتی ہے نہ کہ قانونی عناصر ہیں۔ انسانی تعلقات کا نظریہ عوام اور محرکہ پر زور دیتا ہے۔ یہ انسان کی کثیر العباد نوعیت کی تجزیہ کرنے اور تعاملات پر زور دیتا ہے۔ انسانی تعلقات کا نظریہ اس بات پر توجہ دیتا ہے کہ اور یہ معلوم کی کرنے کی کوشش کرتا ہے کہ کس طرح رسمی تنظیمیں اپنے فرائض کو انجام دیتے ہیں۔ تنظیم میں بہت سے سماجی، معاشی عناصر انسانی تعلقات نظریے کے مطالعے اور انسانی تعلقات کے وجود کو متاثر کرتے ہیں۔ نظریہ انسانی تعلقات 1930 کے بعد وجود میں آیا ہے۔ یہ نظریہ کلاسکی نظریے کے ناکام ہونے پر وجود میں آیا ہے۔ ٹیلر، فیول، گلک، اور ویک اور ویبر جیسے کلاسکی مفکروں نے تنظیم کے رسمی ساخت پر زور دیا ہے اور تنظیم کے انسانی عناصر کی توہین کیا ہے۔ یہ نظریہ تنظیم میں ملازموں کے رویے کے سماجی اور نفسیاتی پہلوؤں کی توہین کرتا ہے۔

9.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- ایلٹن میئو کی حیات وخدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- میئو کے انتظامی افکار کا مطالعہ کریں گے۔
- انسانی تعلقات نظریہ کو سمجھ جائیں گے۔
- میئو کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

9.2 ایلٹن میئو کی حیات وخدمات *(Life and Contribution of Elton Mayo)*

ایلٹن میئو کا شمار اپنے زمانے کے سب سے بااثر اور اہم انتظامی مفکروں میں ہوتا ہے۔ وہ صنعتی سماجیات کا ایک مشہور و معروف دانشور تھا۔ وہ انسانی تعلقات کے اصول کا بانی کہا جاتا ہے۔ میئو1880ء میں ایڈیلیڈ (آسٹریلیا) میں ایک باوقار خاندان میں پیدا ہوا تھا۔ اس نے فلسفہ میں پوسٹ گریجویٹ کی ڈگری حاصل کی اور 1912ء میں ایک نئی قائم ہوئی جامعہ کوینس لینڈ میں فلسفہ اور تعلیم کے لکچرر کے عہدہ پر کام کرنے لگا۔

تصانیف *(Publications)*

ایلٹن میئو ایک اعلیٰ درجہ کا تحقیق کار بھی تھا۔ اس نے بہت سی کتابوں اور مقالوں کو تحریر کیا۔ اس کی اہم کتابیں درج ذیل ہیں۔

- *Democracy and Social Reform* (1919)
- *The Human Problems of an Industrial Civilisation* (1933)

- *The Social Problems of an Industrial Civilisation* (1945)
- *The Political Problems of an Industrial Civilisation* (1947)

9.3 انسانی تعلقات نظریہ کے عناصر *(Elements of Human Relations)*

انسانی تعلقات نظریے کے مطالعے اور انسانی تعلقات کے وجود کو تنظیم میں بہت سے سماجی، معاشی عناصر متاثر کرتے ہیں جو درج ذیل ہیں:

- معاشی بحران *(Economic Depression)*
- سرمایہ پر مبنی صنعت *(Capital Intensive)*
- تکنیکی ترقی *(Technologican Progress)*
- ٹیلرزم کارڈّو عمل *(Reactions of Taylorism)*
- طبقہ مخالف *(Class Antigonism)*

9.4 انسانی تعلقات نظریے کی خصوصیات *(Characteristics of Human Relations Theory)*

انسانی تعلقات نظریے کی خصوصیات درج ذیل ہیں:

- یہ نظریہ تسلیم کرتا ہے کہ تنظیم میں ہر انسان یا ملازم مشین یا مشین کا کوئی پرزہ نہیں ہے۔ اس کے برعکس وہ ایک زندہ دل، حساس اور اپنے خیالوں سے بھرپور ایک اکائی ہے جو لوگوں کے خیالات سے متاثر ہوتا ہے۔
- یہ اصول ملازموں اور اس کے محرکہ پر زور دیتا ہے جس سے تنظیم کے تمام وسائل کا صحیح طریقے سے استعمال کیا جاسکے۔
- انسانی تعلقات کا نظریہ انضمام، گرہ بندی اور باہمی تعلقات کا عمل ہے جو ہر تنظیم میں موجود رہتا ہے۔
- یہ اصول یہ تسلیم کرتا ہے کہ مالک اور ملازم کے درمیان تعلقات ہمیشہ قانون اور قائدے کے بنیاد پر قائم اور چلائے نہیں جاتے بلکہ یہ تعلقات قانونی عناصر کے بنسبت اخلاقی اور نفسیاتی عناصر سے متعلق ہیں۔
- یہ نظریہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ تنظیم میں ملازم ایک سماجی انسان ہے جو گروہ کے ذریعے مقرر یا قائم پیمانے اور مثالوں سے متاثر ہوتا ہے اور خود کے مسائل کی وجہ سے تنظیم کی سرگرمیوں کو متاثر کرتا ہے۔
- یہ اصول غیر رسمی تنظیم پر زور دیتا ہے۔ اس اصول میں رسمی تنظیم کی سرگرمیوں کو معلوم کرنے کے لیے غیر رسمی تنظموں کا مطالعہ کرنا ضروری ہے۔
- یہ اصول تسلیم کرتا ہے کہ کوئی بھی صنعت یا تنظیم صرف کام کرنے کا مقام نہیں ہے بلکہ وہ ایک سماجی تنظیم ہے جس میں تمام ملازم مشترکہ طور پر کام کرتے ہیں۔ یہ سماجی اور نفسیاتی پہلوؤں پر زور دیتا ہے۔

- یہ اصول ملازموں کو تشفی،ان کے مسائل،انتظامیہ میں شراکت، غیر رسمی تعلقات اور تنظیم کے داخلی سماجی نفسیاتی ماحولیات کے مطالعے کرنے پر زور دیتا ہے۔
- انسانی تعلقات کا نظریہ یہ تسلیم کرتا ہے کہ لوگ کثیر نسلی ہیں۔یہ نظریہ تنظیم کو ایک جذباتی اور سماجی نظام کے طور پر تسلیم کرتا ہے۔انسانی تعلقات کا نظریہ کام کے سماجی تناظر پر زور دیتا ہے۔
- انسانی تعلقات کے طرز فکر میں معاشی محرکہ کے مقام پر غیر معاشی اور مخصوص محرکہ کو دریافت کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔

9.5 ایلٹن میوٗ کا ابتدائی تجربہ *(Early Experiements of Mayo)*

میوٗ نے اپنے دوسرے ہم معاصروں کی طرح مزدوروں کی تھکان،حادثات،پیداواری کی شرح،آرام کے وقت،کام کے حالات وغیرہ پر اپنی اہم نظرثانی کی ہے۔اس نے 1923ء میں فیلاڈیلفیا کے نزدیک ایک کپڑا مل سے اپنا تحقیقی مطالعہ شروع کیا۔اس وقت کے عام حالات کے مطابق اس کارخانے کا نظم وضبط ایک مثالی نظم وضبط تسلیم کیا جاتا تھا۔اس کارخانے کے حالات کافی بہتر تھے اور کارخانے کے کام کرنے والے ملازموں کو ہر طرح کی سہولتیں فراہم کی جاتی تھیں۔اس کارخانے کے مالک بھی تعلیم یافتہ اور نرم دل تھے۔اس سب کے باوجود کارخانے کی سربراہ اور ملازموں کے سربراہ اور کارخانے میں بُنائی کرنے والے ملازموں کی ہٹ دھرمی اور ان کے مسائل سے اچھی طرح واقف تھے اور دوسرے شعبوں میں جہاں ہر سال چھ فیصد ہی نئے مزدور یا ملازم آتے تھے۔وہیں اس بنائی کے کارخانے میں مزدوروں کی آمد صرف 2.5فیصد تھی۔انتظامیہ نے حالات بہتر کرنے کی مختلف کوششیں کی تھیں۔لیکن ان اقدام سے کوئی مدد حاصل نہیں ہوئی۔اس سے مراد یہ نکالا جاتا ہے کہ یقینی طور پر ہر سال سو سے زیادہ مزدور آتے جاتے تھے۔کارخانے کے لیے یہ ضروری تھا کہ شعبۂ بُنائی صحیح طریقے سے چلتا رہے۔

ہارورڈ یونیورسٹی سے منسلک ہونے کے بعد یہ پہلا بہت بڑا تحقیقی مطالعہ تھا۔جو میوٗ کے زیر نگرانی مکمل ہوا۔اس نے اس مطالعے کا نام '*The first enquiry*'رکھا۔اس نے شعبۂ بُنائی کے مسائل کی کئی زاویے سے جانچ پڑتال کی۔میوٗ نے قصداًاسے جسمانی،سماجی،نفسیاتی،اور طبّی نظریہ کی کسوٹیوں پر رکھ کر مطالعہ کیا۔اس نے اپنے طویل مطالعے کے بعد یہ تحقیق کیا اور اس نتیجے پر پہنچا کہ شعبۂ بُنائی میں کام کرنا اتنا خطرناک ہے بلکہ جوکھم کا کام ہے جو نہ صرف جسمانی تھکن کا باعث بنتا ہے بلکہ ان کو کام سے متعلق کاہل بنا دیتا ہے۔شعبۂ بُنائی میں کام کرنے والے ملازم اپنے پیروں کے درد کے مسائل سے کافی پریشان تھے اور ان کے پاس اس کا کوئی فوری علاج نہیں تھا۔لہٰذا مزدوروں کو یہ درد اس لیے ہوتا تھا کہ ہر مزدور کو تیس گز سے زیادہ لمبے گلیارے کے اوپر نیچے چلتے ہوئے طئے کرنا پڑتا تھا۔تاکہ وہ مشین کے فریم میں ٹوٹے ہوئے دھاگے کو صحیح طریقے سے جوڑ سکیں۔ہر مزدور کے حصے میں ایسی دس سے چودہ مشین آتی تھیں۔جن کے فریم پر ٹوٹے ہوئے دھاگے کو جوڑنے کے لیے مزدوروں کو مسلسل کڑی نظر رکھنی پڑتی تھی۔مزدوروں کے لیے یہ تمام عمل مشکل بھرا تھا۔اس لیے اس شعبۂ بُنائی میں کام کرنے والے تمام مزدور پریشانی محسوس کرتے تھے۔کچھ ہی عرصہ کے بعد مزدور نوکری کو خیر آباد کر کے چلے جاتے تھے۔حالانکہ میوٗ نے دیکھا کہ ہر سیکشن میں دو یا تین مزدور کام کرتے تھے۔لیکن ان کے درمیان میں کافی فاصلہ ہوتا تھا۔اور کوئی ربط وضبط نہیں ہو پاتا تھا۔اس لیے اس

شعبۂ بُنائی میں کام کرنے والے مزدور میں آپس میں مواصلات نہیں ہو پاتا تھا۔ آپس میں مواصلات نہ ہونے کی وجہ اس کپڑا فیکٹری کی مشینوں کا شور وغل بھی تھا۔ان تمام مسائل کے ساتھ ایک دیگر مسئلہ یہ بھی تھا کہ کچھ مزدور تقریباً ۲۰ سال کے تھے۔ جبکہ باقی مزدور کی عمر تقریباً50 سال کے آس پاس تھی۔ان مزدوروں کی عمر میں اتنا زیادہ فرق تھا کہ یہ مزدور آپس میں مواصلات نہیں کر پاتے تھے۔ان تمام مزدوروں نے یہ قبول کیا کہ وہ اپنے کام کی وجہ سے اتنا زیادہ تھک جاتے تھے کہ کبھی بھی کسی شام کے وقت برادری معاشرتی لطف کا فائدہ نہیں لے پاتے تھے۔ان تمام مسائل کے ہونے پر بھی مزدور کبھی بھی اس طرح کا مسئلہ اپنے انتظامیہ کے پاس نہیں رکھتے تھے۔

میوٗ جسمانی تھکان کو کم کرنے کے بعد شعبۂ بُنائی کے مزدوروں کے لیے بونس کے منصوبہ کا مشورہ دیا۔ اس کا یہ اپنا پیش کردہ تجربہ تھا۔ مزدوروں کو بونس کبھی نہیں ملتا تھا۔ بونس کا منصوبہ اس طرح بنایا گیا کہ اگر کوئی مزدور ایک طے شدہ مدت سے زیادہ پیداوار کرتا ہے۔ تو اس کو اس اضافی پیداوار کے لیے بونس دیا جائے گا۔ آرام مدت، منصوبہ اور بونس منصوبہ سے فیکٹری کے مزدور کافی خوش تھے۔ لیکن یہ جدید منصوبہ پوری طرح مطمئن بخش نہیں تھا۔ شاید اس کی وجہ سپر وائزر تھے۔ میوٗ اور اس کے ساتھیوں سے اس مسئلہ پر واضح طریقہ سے صلاح مشورہ کیا اور انہوں نے یہ تجاویز پیش کی کہ وہ مزدور کو ہر دن 10 سے 20 منٹ کے لیے چار مرتبہ کام کرنے کا وقفہ دیا جائے۔ جس کا فائدہ نہ صرف مزدوروں کو ہو گا بلکہ فیکٹری میں کام کرنے والے تمام لوگوں کو ملے گا۔ پرانے منصوبہ کو دوبارہ استعمال کرنے پر مثبت نتیجہ سامنے آیا۔ مزدوروں کے درمیان مایوسی کی حالات ختم ہوئی۔ پیداوار میں اضافہ ہوا۔ اور مزدور بونس حاصل کرنے لگے اور اس کا نتیجہ بہت فائدہ مند ثابت ہوا۔ میوٗ نے اپنے مطالعہ سے جو نتیجہ اخذ کیا وہ درج ذیل ہیں۔

- کتائی تھکاوٹ پیدا کرتی ہے جس کی وجہ سے ذہنی غمگیں یا ذہنی گھٹن محسوس ہوتی ہے۔
- آرام کی مدت ملازموں میں تھکاوٹ اور ذہنی غمگیں یا ذہنی گھٹن کو دور کرتی ہے بلکہ پیداوار میں اضافہ کرتی ہے۔
- باقاعدہ آرام کی مدت فیکٹری کے ملازمین کی بہتر زندگی کے لیے اور خاندان کے لیے زیادہ مؤثر ہیں۔

اس طرح سے میوٗ اپنے پہلے تحقیقی مطالعہ میں مسائل کو پہچاننے اور اس مسئلے کے حل کے لیے طریقہ بتانے میں کامیاب رہا۔اس نے اپنے مطالعے کے دوران کمپنی کے سربراہ کرنل سے ملاقات کی۔اس نے یہ محسوس کیا کہ کرنل ایک ذمے دار سربراہ ہے اور اس کو اپنے ملازموں پر پورا یقین ہے۔ کرنل اپنے ملازموں کے مفاد کے لیے دل سے تیار تھا اور کوشش کر رہا تھا۔اس لیے اس میں اس طرح کے طریقے کروانے کی دلچسپی اور ہمت تھی۔ ایک فوجی ہونے کی وجہ سے اس میں سختی اور نظم وضبط تھا۔ کرنل نہ تو اپنے فیصلے سے پیچھے ہٹتا تھا اور نہ ہی کبھی اپنے ملازموں کے مسائل کو بھولتا تھا۔ کرنل نے میوٗ کے مشوروں کے علاوہ ایک کام یہ کیا کہ اس نے آرام کی مدت کی باغ ڈور اپنے ملازموں کے حوالے کر دیا۔اس کا نتیجہ یہ ہوا کہ ملازموں کے درمیان آپس میں خیالات کا تبادلہ ہونے لگا۔اس طرح سے ان صلاح مشورہ سے ان میں سماجی مکالمے شروع ہوئے۔ جس کا نتیجہ یہ ہوا کہ ان میں ایک انقلابی لہر پیدا ہوئی۔اس نتیجے سے حوصلہ افزائی حاصل کر کے میوٗ اور ان کی تحقیقی جماعت نے انسانی تعلقات سے متعلق کئی تجربے کیے جو درج ذیل ہیں۔

9.6 ہاتھارن تجربہ (Hawthorne Experiements-1924-32)

انسانی تعلقات کے اصول کو معلوم کرنے کے لیے ہاتھارن تجربہ کا مطالعہ کرنا لازمی تھا۔ جس کی آزمائشات کے نتیجے میں انسانی تعلقات کا اصول قائم ہوا۔ یہ تجربہ ریاست ہائے متحدہ امریکہ کی جنرل ویسٹرن الیکٹرک کمپنی کے شکاگو شہر کے نزدیک ہاتھارن نامی مقام پر قائم بہت بڑے پلانٹ میں کیا گیا۔ یہ مطالعہ میوؔ اور ان کے ساتھیوں روتھلس برجر (Rothles Berger) کے ذریعے انجام دیا گیا تھا۔ یہ تجربہ انتظامیہ کی فکر کو تبدیل کر دیا تھا۔ یہ تجربات آٹھ سال تک کیے گئے تھے۔ ہاتھارن پلانٹ جنرل الیکٹرک کمپنی بیل ٹیلی فون سسٹم بناتی تھی اور جب ہاتھارن تجربہ شروع کیا گیا تھا تو کمپنی میں تقریباً 30,000 ملازم کام کر رہے تھے۔ اگرچہ کمپنی ملازمین کے فائدہ کے سلسلے میں بہتر رائے رکھتی تھی۔ جنرل الیکٹرک کمپنی ایک ترقی پذیر کمپنی تھی۔ جو اپنے ملازموں کو پنشن، علالت کا وظیفہ اور دیگر تفریحی سہولت فراہم کرتی تھی۔ اس کے باوجود اس کمپنی کے ملازموں کے درمیان بے اطمینانی یا ناآسودگی یا غیر اطمینان بخش رویہ پایا جاتا تھا اور پیداوار تجویز کیے گئے نسخہ سے کم ہوتی تھی۔ 1924 میں کیے گئے تحقیقات کے بالکل ناکامی کے بعد کمپنی نے National Academy of Science کے ماہرین کی طرف سے کیے گئے دوبارہ تحقیق کی گئی کہ ملازمین میں بے چینی اور کم پیداوار کی وجہ کیا ہے۔ انتظامیہ یہ چاہتی تھی کہ ملازمین زیادہ سے زیادہ پیداوار کر کے زیادہ سے زیادہ آمدنی حاصل کرنے میں دلچسپی رکھتی تھی۔ لیکن مزدور کم پیداوار اور کم آمدنی سے مطمئن ہونے لگے۔ کیوں کہ ان کو خدشہ تھا کہ زیادہ پیداوار کرنے پر فاضل پیداوار کے نتیجے میں کچھ مزدوروں کو نوکری سے نکالا جاسکتا ہے۔ اس خوف سے مزدور کم کام سے زیادہ عرصے تک آمدنی کو ترجیح دینے لگا۔ جو انسانی فطرت کو ظاہر کرتا ہے۔

9.7 انسانی رویہ اور جذبات (Human Attitude and Sentiments)

میوؔ کے تجربات کو مختلف حالات اور مختلف مراحل میں منعقد کیا گیا تھا۔ اس تجربہ کا اہم مقاصد تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کے رویہ اور نقطہ نظر کو تلاش کرنے اور اس کے حالات کو بہتر بنانے کے لیے کیا گیا تھا۔ انتظامیہ نے فرض کر لیا ہے کہ اگر مزدوروں کو مناسب وینٹیلیشن، درجہ حرارت، روشنی کے علاوہ اور دوسری جسمانی حالات اور اجرت ترغیبات (Wage incentives) وغیرہ فراہم کیے جائیں تو مزدوروں کی کارکردگی کے معیار کے ساتھ مقدار میں بھی بہتری ہوتی۔ یعنی مزدور زیادہ سے زیادہ کام کریں گے اور زیادہ سے زیادہ پیداوار کریں گے۔ اس تجربے کے بعد یہ نتیجہ سامنے آیا کہ جسمانی محنت، ماحولیات اور پیداوار کا آپس میں کام کی وجہ سے تعلق ہوتا ہے۔ اس لیے انتظامیہ کو چاہیے کہ اگر مزدوروں سے زیادہ سے زیادہ پیداوار حاصل کرنی ہے تو کام کرنے کے لیے بہتر ماحول قائم کریں۔ یعنی وہاں پر ہوا، پانی، درجہ حرارت اور روشنی وغیرہ کا معقول انتظام ہو تو زیادہ کام کرنے کے ساتھ زیادہ پیداوار ہوگی۔ کام کے ماحولیات کے ساتھ ہی ہاتھارن مطالعہ سے یہ بھی تجربہ ہوا کہ جو چیز کارکردگی میں رکاوٹ پیدا کرتی ہیں۔ وہیں کام کے مناسب ڈیزائن کی فقدان اور تھکان اور دوسرے حالات پیدا ہوئے۔ اس نے یہ بھی دیکھا کہ معاشی حوصلہ افزائی بھی زیادہ پیداوار حاصل کرنے کے لیے ضروری ہے۔ یہ تحقیق کا بنیادی اصول ہے۔ ہاتھارن تجربہ میں پانچ مرحلے اہم ہیں:۔

1. عظیم روشنی تجربہ (*The Great Illumination Experiments*)

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

3. دوسرا اسمبلی ریلے ٹیسٹ تجربہ (*Second Relay Test Experiment*)

4. ابرک تقسیم ٹیسٹ گروپ (*Mica Splitting Test Group Experiment*)

5. بڑے پیمانے پر انٹرویو پروگرام (*Mass Interview Programme*)

6. بینک تحریری تجربہ یا سماجی تنظیم تجربہ (*Banking Writing Experiment or Social Organisation Experiment*)

1۔ عظیم روشنی تجربہ (*The Great Illumination Experiment*)

عظیم روشنی تجربہ ایک قدامت پسند تجربہ تھا۔ یہ تجربہ قومی سائنس اکادمی کی قومی تحقیقی کونسل (*National Research Council*) اور ہاتھارن کمپنی کے منتظم اور دیگر تحقیقاتی جماعت کے ذریعے 1924 میں شروع کیا گیا تھا۔ اس مطالعہ کا اہم مقصد اس بات کو ثابت کرنا تھا کہ روشنی تجربہ میں روشنی کے تبدیلی کا ملازم کی کارکردگی اور پیداوار پر کیا اثر ہوگا۔ اس تجربہ سے پہلے ماہرین کا خیال تھا کہ روشنی کا تجربہ اس مفروضہ پر مبنی تھا کہ کام کی کارکردگی کے لیے روشنی کا بندوبست بھی کام کے لیے ضروری تسلیم کیا گیا ہے۔ کیوں کہ اس کی وجہ سے کام کی کارکردگی، مقدار، پیداوار اور مزدوروں کی سلامتی اثرانداز ہوتی ہے۔ اس مطالعہ کا تجزیہ کرنے کے لیے 6-6 لڑکیوں کے دو گروپوں کو منتخب کیا گیا اور دونوں گروپوں کو مساوی کام سپرد کیا گیا۔ یہ مطالعہ دو علاحدہ کمرے میں چنندہ لڑکیوں کے گروہوں کے کام کی درجہ بندی اور روشنی منظم کے تعلقات کی معلومات حاصل کرنے کے لیے کیا گیا تھا۔

دونوں کمروں میں ایک طرح کی روشنی کا بندوبست کیا گیا تھا۔ شروعات میں دونوں کمروں کی روشنی، ماحول، درجہ حرارت اور دیگر سہولت مستقل رکھی گئی۔ جس سے مزدور لڑکیاں اس طرح کے ماحول سے واقف ہو جائیں۔ آہستہ آہستہ روشنی کو تبدیل کم یا زیادہ کرکے یہ دیکھا گیا کہ اس سے پیداوار پر کیا اثر پڑتا ہے۔ جس سے پیداوار اور کام پر ماحول کے اثر کی جانچ کی جاسکے۔ تحقیقی کام میں شریک تحقیقاتی جماعت اس بدلتے ہوئے ماحول پر کڑی نظر رکھے ہوئے تھے۔ اس طرح یہ مطالعہ ڈیڑھ سال تک چلتا رہا۔ آخر میں اس کے نتیجے سے یہ اخذ کیا گیا کہ روشنی کو کم زیادہ کرنے پر دونوں صورتوں میں پیداوار میں اضافہ ہوا۔ اس سے یہ نتیجہ اخذ کیا گیا کہ پیداوار میں اضافہ کے لیے روشنی کا کوئی قابل ذکر اثر نہیں پڑا اور پیداوار کے اضافہ کے لیے مزدوروں پر دوسرے عوامل اثرانداز ہوئے تھے۔ اس تجربہ سے یہ نتیجہ اخذ کیا گیا کہ پیداوار میں اضافہ کے لیے انسانی عوامل اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ میوؤ اور اس کی تحقیقاتی جماعت استنتیجہ کو دیکھ کر حیران ہوگئی اور انہوں نے روشنی تجربہ کو پوری طرح قبول نہیں کیا۔

میوؤ اور اس کی تحقیقاتی جماعت نے ان ابتدائی باتوں سے متاثر ہو کر انہوں نے مسلسل کئی ایک دوسرے تجربے بھی کیے۔ روشنی تجربہ استعمال کرنے کے بعد ان لوگوں نے یہ دریافت کرنے کی کوشش کی کہ مزدوروں پر اجرت کی ادائیگی کا اثر (*Effects of Payments of Wages*)، آرام کی مدت (*Rest Periods*)، کام کے اوقات (*During Working Hours*)، گروہ ترغیب (*Group*

(Incentives)اور ذاتی مد جو پیداوار کے مد میں اضافہ اور کمی کرتے ہیں پر خیال کرنا شروع کیا۔ دوسرے تجربہ میں انہوں نے گروہ ترغیب کی جگہ پر ذاتی سطح پر ترغیب دینے کا منصوبہ شروع کیا۔ جو ہر مزدور کو علاحدہ علاحدہ اجرت کی ادائیگی کی شکل میں دی جاتی تھی۔ تحقیق کار نے اپنے تجربہ سے یہ حاصل کیا کہ کام کی اوقات کو کم کرنے پر اور مزدوروں کو کینٹین سہولت دیئے جانے پر پیداوار میں اضافہ ہوا۔

2۔ ریلے اسمبلی ٹیسٹ روم تجربہ (*The Relay Assembly Test Room Experiement*)

روشنی تجربہ کا نتیجہ حیران کرنے والا تھا۔ اس لیے میوٗ اور اس کی تحقیقاتی جماعت نے ریلے اسمبلی ٹیسٹ روم تجربہ شروع کیا۔ یہ تجربہ 1927ء میں شروع کیا گیا تھا اور 1928ء تک جاری رہا۔ اس مطالعہ کا نتیجہ کچھ اہم تحقیق کا نتیجہ تھا۔ میوٗ اور اس کی تحقیقاتی جماعت کی طرف سے کیے گئے تجربہ کو ریلے اسمبلی ٹیسٹ روم کے طور پر تسلیم کیا جاتا ہے۔ اس مطالعہ کی تحقیق کے لیے ۶۔۶ چھ چھ چنندہ لڑکیوں کو منتخب کیا گیا تھا۔ ان لڑکیوں کو چھوٹے کمرے میں رکھا گیا تھا اور ان کو چھوٹے ٹیلیفون کے پرزوں کو بنانے میں مصروف رکھا گیا تھا۔ یہ لڑکیاں نہ تو ماہر تھیں بلکہ اوسط کارکنان تھیں اور ان کی نگرانی کے لیے ایک لائق مبصر کو مقرر کیا گیا تھا۔ جو ان کے کام کی کارکردگی کا نہ صرف مشاہدہ کرتا تھا۔ بلکہ درجہ حرارت، نمی، واقعات، کمرے میں مکالمات اور لڑکیوں کے ذریعے پیداوار پر بھی نظر رکھتا تھا۔ پھر لڑکیوں کو خاص مدت کے لیے علاحدہ کمروں میں رکھا گیا تھا۔ اس مدت کے دوران کام کرنے والوں کے حالات عملی طور پر تبدیل نہیں کیے گئےتھے اور یہ محسوس کیا گیا کہ اس کے باوجود بھی پیداوار میں اضافہ ہوا تھا۔ دوسرا تجربہ میوٗ اور اس کے تحقیقاتی جماعت کے ذریعے کیا گیا اور کارکنوں کو پانچ منٹ صبح اور شام دونوں وقت دیا گیا۔ لیکن تحقیق کاروں نے اس تجربہ سے یہ نتیجہ اخذ نکالا کہ پیداوار میں کوئی خاص تبدیلی نہیں آئی۔ اور جب آرام کی مدت یا اوقات پانچ سے دس منٹ تک کے لیے کر دیا گیا تو پیداوار میں معمولی اضافہ ہوا۔

3۔ دوسرا اسمبلی ریلے ٹیسٹ تجربہ (*Second Relay Test Experiment*)

میوٗ اور اس کی تحقیقاتی جماعت کا یہ ایک اہم تجربہ تھا۔ مزدوروں کے اس گروپ کے امتحان میں اصلی شعبہ سے دور رکھا گیا اور علاحدہ گروپ کے طور پر کام کرنے کے لیے مجبور کیا گیا۔ 1928 میں اس مقصد کے لیے پانچ خواتین ملازموں کو منتخب کیا گیا۔ انہیں مالی ترغیبات یا مراعات کی یقین دہانی کی گئی تھی۔ انہیں دوپہر میں آرام کرنے کے لیے وقفہ فراہم کیا گیا۔ کمپنی کی طرف سے ظہرانہ کا بندوبست کیا گیا اور کام کی مدت کم کر دی گئی۔ اس کا نتیجہ مثبت ہوا اور پیداوار میں بھی اضافہ ہوا۔ لیکن اس کے بعد تحقیقی جماعت نے خواتین ملازموں کو فراہم کی جارہی تمام سہولت ختم کر دی اور ان کے حالات پہلے جیسے کر دیے گئے جیسا کہ مطالعہ کرنے سے پہلے تھی۔ اس طرح کی تبدیلی کی وجہ سے تحقیقاتی جماعت کو احساس ہوا کہ اس سے خواتین ملازموں کے اوپر نفسیاتی اور منفی اثر پڑے گا اور ان کے ذریعے کیے گئے کام کی پیداوار میں کمی ہو جائے گی۔ لیکن حیران کرنے والی بات یہ رہی کہ پیداوار کم ہونے کے بجائے زیادہ ہو گئی۔ اس سوال کا جواب مطالعہ کرنے والے تحقیقی جماعت کے پاس بھی نہیں تھا۔ تحقیقاتی جماعت نے پیداوار کرنے سے متعلق پہلوؤں میں نہیں بلکہ انسانی پہلوؤں میں دریافت کیا۔ تحقیقاتی جماعت کے

ذریعے خواتین ملازموں کا کافی خیال کیا گیا۔ اس سے خواتین ملازموں کو احساس ہوا کہ وہ بھی مطالعہ کا اہم حصہ ہیں۔ اس لیے ان میں کافی جوش پیدا ہو گیا اور انہوں نے کافی محنت کی اور پہلے سے زیادہ اثرانداز طریقے سے کام کیا۔

4۔ ابرک تقسیم ٹیسٹ گروپ تجربہ (*Mica-Splitting Experiment*)

ہاتھارن کے پہلے کے طریقے کے نتیجے سے یہ اخذ کیا گیا کہ معاشی اور غیر معاشی عوامل کا گہرا مطالعہ ہوا۔ لہٰذا اس تجربہ میں پیس ریٹ نظم کو مستقل کر کے کام کی حالات کو تبدیل کر کے معلوم کیا تو پیداوار میں صرف 15% کا اضافہ ہوا۔ اس سے یہ ثابت ہوا کہ غیر معاشی عوامل بھی پیداوار کو اثرانداز کر سکتے ہیں۔

5۔ بڑے پیمانے پر انٹرویو کے مرحلے (*Mass Interview Programme*)

یہ ہاتھارن کا ایک اہم تجربہ تھا۔ اس تجربے کے دوران تقریباً 21,000 لوگوں کا 1927 سے 1930 تک تین سال کی مدت کے لیے کام کے مقام پر انسانی رویہ کی وجوہات کو تلاش کرنے کے لیے انٹرویو لیا گیا اور پیداوار میں اضافہ کی وجوہات دریافت کیا گیا اور ان سے مختلف سوالات کیے گئے جیسے کام کے حالات، کمپنی کی پالیسی اور ان کے پروگرام سے متعلق سوالات کیے گئے اور ان کو ہدایت دی گئی۔ وہ کوئی بھی سوال دل کھول کر اور بغیر کسی خوف کے معلوم کر سکتے ہیں۔ ان کا جواب حاصل کرنے کے بعد تحقیقاتی جماعت نے یہ تجویز پیش کیا کہ اگر ملازمین کو اپنی بات کو اظہار کرنے کی مکمل آزادی فراہم کی جائے تو ان کی خوداعتمادی میں اضافہ ہوگا۔ اس نے تمام ملازمین کا ہاتھارن پلانٹ میں انٹرویو لیا گیا۔ ان کے اس انٹرویو سے درج ذیل نتیجہ اخذ کیا گیا۔ یہ مطالعہ انسانی رویہ اور تعلقات سے متعلق تھا۔

اس مطالعہ میں لوگوں سے بلا جھجھک انتظامی پالیسی اور اس پروگرام پر سوال کیے گئے۔ اس کا اہم مقصد انسانی تعلقات اور ملازمین کے رویوں کا ایک منظم طریقہ سے مطالعہ کرنے کے لیے کیا گیا تھا۔ کمپنی نے 40,000 ہزار ملازموں میں سے 21126 ملازموں سے انٹرویو لے کر سوالنامہ (*Questionnaire*) بھروایا۔ سوالنامہ کے سوال کھلے ہوئے تھے۔ چونکہ اس مطالعہ سے یہ نتیجہ اخذ کیا گیا کہ بغیر کمپنی کے حالات، جسمانی سہولیات اور مراعات میں تبدیلی کیے بغیر ہی پیداوار میں اضافہ ہوا اور مزدوروں کے رویہ میں مثبت تبدیلی بھی آئی۔ اس سوالنامہ میں مزدوروں کی شکایتیں دو طرح کی تھی۔

- براہ راست اور جسمانی شکایتیں (*Direct and Physical Complaints*)
- بالواسطہ اور نفسیاتی شکایتیں (*Indirect and Psychological Complaints*)

میؤ اور ان کی تحقیقاتی جماعت نے اس تجربہ سے یہ نتیجہ اخذ کیا کہ مزدوروں نے جو شکایتیں درج کی تھیں اس کا حقیقت سے کوئی تعلق نہیں ہے۔ بلکہ خاندان کی ناخوشگوار واقعہ (*Family Tragedies*) بیماری اور ذاتی مسائل ہی مزدوروں کی کارکردگی کے لیے ذمے دار ہیں اور ان کی کارکردگی کو متاثر کرتے ہیں۔ ان مسائل کو میؤ نے مایوس کن خیالی پلاؤ کہا ہے۔ کیوں کہ یہ مسائل مزدوروں کو اپنے آپ میں الجھا دیتے ہیں۔ اس ہارتھارن مطالعہ نے مندرجہ تین پہلو پر روشنی ڈالی ہے۔

6۔بینک کی وائرنگ ٹیسٹ روم تجربہ یا سماجی تنظیم تجربہ

(*Bank Wiring Experiement 1931-32 or Social Organisation Experiment*)

یہ تجربہ میوٗ کے ساتھیوں *Rothisberger* اور *Dickson* کی طرف سے منعقد کیا گیا تھا۔ جس کا اہم مقصد تھا کہ کمپنی میں جو طریقہ کار ہے اس کا جائزہ لینے اور کمپنی کے اندر سماجی گروپ کے عین مطابق معلومات حاصل کرنا اور ان اسباب کو تلاش کرنا جو پیداوار کو کم کرتے ہیں۔ یہ تجربہ مزدوروں کے ایک گروپ کا مطالعہ کرنے کے لیے منعقد کیا گیا تھا۔ جس کے تحت مزدوروں کے حالات کا ممکنہ حد تک جائزہ لیا گیا تھا۔ یہ تجربہ نومبر 1931 سے 1932 کے درمیان کیا گیا تھا۔ بینک وائرنگ روم ٹیسٹ کا جائزہ ہاتھارن مطالعہ کا اہم تحقیق تھا۔ آخری مرحلے میں تحقیقاتی جماعت نے مزدوروں کے گروپ کے رویہ کا تجزیہ کیا تھا۔ تحقیقاتی جماعت مزدوروں کے رویہ کا تجزیہ کرنے کے لیے معائنہ طریقہ کا استعمال کیا تھا۔ اس کے لیے کافی زیادہ تعداد میں مزدوروں کے تین گروپ منتخب کیے گئے۔ جن کے کام ایک دوسرے سے متعلق تھے۔

9.8 کام سے اکثر غائب رہنے کی عادت (*Absenteeism in Industries*)

یہ تجربہ میوٗ کا آخری تحقیقی تجربہ تسلیم کیا جاتا ہے۔ 1943 میں یہ تجربہ ہوائی جہازوں کا سامان بنانے والی ایک فاؤنڈری میں منعقد کیا گیا تھا۔ دوسری عالمی جنگ عظیم کے دوران صنعتی اداروں میں ملازموں کے غائب رہنے کی عادت پیدا ہو گئی۔ صنعت میں کام کرنے والے ملازموں کو ہنگامی حالت میں فوجی خدمات انجام دینے کے لیے شامل کر لیا گیا تھا۔ ایک جہاز کے سامان بنانے والی کمپنی میں تو تالا لگا دینا پڑا۔ اور دیگر صنعتوں کے سامنے بھی تالا بندی کے حالات پیدا ہونے لگے۔ کیونکہ ان صنعتوں کے 70 فیصد سے زیادہ مزدور کام کو ترک کر کے چلے گئے اور دیگر باقی بھی کام ترک کرنے کا ارادہ کرنے لگے۔ ان پریشان کن حالات کو دیکھتے ہوئے کمپنی کے منتظمین کا فکر مند ہونا لازمی تھا۔ اپنی پریشانی کو حل کرنے کے لیے کمپنی کے منتظمین نے میوٗ سے اس مسائل کو حل کرنے کی التجا کی۔ اس نے 1943 میں اپنے تحقیق میں اس طرح کا تجربہ کا آغاز کیا۔

ہاتھارن مطالعے کے تجربوں کی بنیاد پر ایلٹن اس طرح کا تجربہ اور ان کے تحقیقاتی جماعت نے ان تینوں مطالعوں میں کچھ مخصوص خاصیت دیکھی۔ ایسے صنعتوں میں جہاں غیر حاضر رہنے والے مزدوروں اور کام ترک کرنے والے ملازموں کی تعداد بہت کم تھی۔ ان میں یہ بات دیکھنے کو ملی کہ ان صنعتوں کے منتظمین نے یہاں مشترکہ منصوبہ بندی نافذ کر رکھی تھی۔ اس منصوبہ بندی کے تحت منتظمین نے یہ واضح کر رکھا تھا کہ ملازمین اسی حالات میں اپنی مکمل اجرت حاصل کر سکتے ہیں۔ جب کسی بھی دن کوئی بھی ملازمین غیر حاضر نہیں رہے گا۔ اگر کوئی مزدور کسی دن غیر حاضر رہتا ہے تو اس کی غیر حاضری کے بدلے میں تمام ملازموں کی تنخواہ نہیں دی جائے گی۔ منتظمین کی یہ ہدایت نے ملازموں کے درمیان بیداری پیدا کر دی تھی۔ انہوں نے اپنی مستقل حاضری بنائے رکھنے کے لیے اپنے درمیان میں سے ہی کسی ایک ملازم کو قائد منتخب کر لیا تھا۔ جس میں قائد کے تمام خصوصیت موجود ہو اور جو ملازموں میں اتحاد قائم کرنے کے لیے اپنا قیمتی وقت صرف کر سکتا تھا۔ اس حالات کی وجہ سے اب ملازموں کی ذمے داری تھی کہ وہ صنعت کو آسانی سے اپنی زیر نگرانی میں چلاتے رہیں۔ میوٗ نے یہ محسوس کیا کہ کس

طرح ایک غیر رسمی تنظیم انتظامی نظام کے ساتھ مدد کر کے پیداوار میں اضافہ کر سکتی ہے۔اسی درمیان یہ مطالعہ کیا گیا کہ دیگر دو صنعتوں میں نہ تو غیر رسمی ملازم گروہ تھے اور نہ ہی اس کا کوئی تجربہ کار قائد تھا۔ جو ملازموں کو ایک مشترکہ ٹیم کی طرح منسلک کرتے۔اس کا نتیجہ یہ ہوا کہ دونوں صنعتوں میں کام ترک کر کے جانے والوں اور غیر حاضر رہنے والوں دونوں ہی طرح کے ملازموں کی تعداد زیادہ تھی۔اس کی وجہ سے پیداوار پر منفی اثر ہوتا تھا۔ میوٴ نے اس حالات کے تقابلی مطالعہ سے یہ نتیجہ اخذ کیا اور منیجروں کو صلاح دی کہ ملازموں کو غیر رسمی تنظیم کی تشکیل کرنے کے لیے حوصلہ افزائی فراہم کرنا چاہیے اور ان کے مسائل کو انسانی پہلو کا استعمال کر کے حل کیا جانا چاہیے۔

9.9 ہاتھارن تجربہ کے نتائج *(Results of Howthorne Expriments)*

میوٴ اور اس کی تحقیقاتی جماعت نے اپنے ہاتھارن کے مطالعے سے درج ذیل نتائج اخذ کیے ہیں:

- افراد کی فطری صلاحیت نامکمل ہے جو افراد کی کام کی کارکردگی کی پیش گوئی کرتی ہے۔اگرچہ وہ فرد کی جسمانی اور ذہنی صلاحیت کے کچھ بیان کرتے ہیں۔ لیکن پیداوار رقم سماجی عوامل کی طرف سے زیادہ متاثر ہوتے ہیں۔ہاتھارن تجربہ سے یہ ثابت ہوتا ہے کہ انسان ایک تخلیق کار ہے جو بہت سی چیزوں سے متاثر ہوتا ہے اور اس کی حوصلہ افزائی کی جا سکتی ہے۔
- میوٴ اور اس کی تحقیقاتی جماعت کے تجربوں نے رسمی تنظیم میں غیر رسمی تنظیم کی اہمیت کو ثابت کیا تھا۔غیر رسمی تنظیم پیداوار کو متاثر کرتی ہے۔ ہاتھارن محققین نے ملازموں کے درمیان ایک گروہی زندگی کو دریافت کیا۔ اس مطالعہ سے یہ بھی معلوم ہوا کہ جو تعلقات سپر وائزر نے ملازموں سے قائم کیے تھے۔ یہ تعلقات اپنے لیے قائم کیے گئے تھے کہ مزدور سپر وائزر کے ہدایات کو تسلیم کرے اور سپر وائزر سے بہتر تعلقات مزدوروں کی کارکردگی کو متاثر کرتی تھی۔
- کام گروپ کے معیار اور پیداوار کو متاثر کرتے ہیں۔ ہاتھارن محققین نے تسلیم کیا ہے کہ کام کے گروپوں کو ایک دن کے کام کو معیاری بنانے کے لیے منصفانہ اور محنتانہ طریقہ سے کام کرنا چاہیے۔ان محققین نے واضح کیا ہے کہ کام گروپ کا منصفانہ کام ہی معیاری ہوتا ہے اور پیداوار میں اضافہ کرتا ہے۔
- یہ تجربہ اس بات کی تصدیق کرتا ہے کہ رسمی سماج گروہ ہی پیداوار کی سطح میں اضافہ کرتا ہے۔
- اس مطالعہ سے معلوم ہوا کہ انسان ایک سماجی مخلوق ہے۔انسان ایک اقتصادی آدمی نہیں ہے جس کی حوصلہ افزائی اس کے کام کی بنیاد پر ہوتی ہے۔انسان کو نہ تو مشین کی طرح سمجھا جانا چاہیے اور نہ تو اس کو سخت ہدایات دینی چاہیے۔ میوٴ نے رابرٹ اون کے اس اصول کو دوبارہ زندہ کر دیا ہے جو صنعت کاروں سے یہ امید کرتے ہیں کہ مشینوں سے زیادہ مزدوروں کو اہمیت دینی چاہیے۔ میوٴ کے نزدیک کام ایک گروہ سرگرمی ہے۔ ملازموں کے درمیان یہ احساس نہیں پیدا ہونا چاہیے کہ انتظامیہ ان کا استحصال کر رہا ہے۔
- یہ تجربہ یہ بھی واضح کرتا ہے کہ سپر وائزر یا کمپنی میں اعلیٰ افسران کا کردار مزدوروں کی کارکردگی اور پیداوار میں اضافہ کرتا ہے۔
- اس تجربے سے واضح اشارہ ملتا ہے کہ کام کے حالات اور پیداوار میں سب سے زیادہ اہمیت لوگوں کے مستحکم سماجی تعلقات ہیں۔اس کی بنیاد پر میوٴ نے یہ نتیجہ اخذ کیا ہے کہ انسان کے رویہ میں *Rabble Hypothesis* موجود ہوتا ہے۔

- اس تجربہ سے یہ بھی معلوم ہوا کہ جب کسی فرد کے کام اور برتاؤ کو سراہا جائے اور انتظامیہ اس کے کام کی تعریف کرے اور جو وہ چاہتا ہو۔اس سے اس طرح کا کام کروائے تو انتظامیہ اپنے مقاصد کو حاصل کر سکتا ہے۔
- میوٗ نے *Rabble Hypothesis* کو خارج کر دیا۔اس نے یہ نتیجہ اخذ کیا کہ کام ایک گروہی سرگرمی ہے۔
- میوٗ کے نزدیک تکنیکی ترقی اور جسمانی پہلو پر اتنا زیادہ زور نہیں دینا چاہیے کہ انسانی، سماجی تعلقات ہی اثر انداز ہو جائیں۔ تکنیکی تبدیلیاں رسمی اور غیر رسمی گروہ میں خلل ڈالتی ہیں۔ جو ملازموں کے کارکردگی اور تنظیم پر منفی اثرات ڈالتے ہیں۔ لہٰذا انسان جسمانی کام کے حالات سے زیادہ کام کی منظوری تحفظ اور اپنے تعلقات کو ترجیح دیتا ہے۔

9.10 تنقیدی جائزہ *(Critical Analysis)*

میوٗ اور اس کی تحقیقاتی جماعت کے ذریعے ہاتھارن نتائج کی تلخ تنقید کی گئی ہے۔ جو درج ذیل ہیں:

- لورین بریٹز نے میوٗ کی تنقید کرتے ہوئے کہا ہے کہ میوٗ کا اصول مخالف یونین اور انتظامیہ کا حامی ہے۔
- میوٗ کے ایک نقاد ڈینیل سیل کا کہنا ہے کہ میوٗ کا تجربہ ناکافی اور غیر متعلقہ ہے۔اس کے مطابق میوٗ کی یہ منظوری غلط ہے کہ تصادم کے بغیر حالات اور ملازموں میں اطمینان کی حالات کسی تنظیم کی کامیابی کو یقینی بناتی ہے۔
- الکس کیری نے یہ تنقید کی ہے میوٗ نے اپنے تجربہ میں جن لڑکیوں کا نمونہ لیا تھا وہ ناکافی اور غیر نمائندگی کرتا تھا۔اس تجربہ میں ثبوت اور نتائج کے درمیان ایک وسیع تضادات پائے جاتے ہیں۔اعداد و شمار صرف پرانے خیالات کی حمایت کرتا ہے۔
- زرعی ترغیبات، قیادت اور ڈسپلن ایسے عوامل تھے جو ملازم کی حوصلہ افزائی کرتی ہیں اور ان کی کارکردگی میں اضافہ کرتے ہیں۔ یہ تحقیقات ایک سائنسی بنیاد پر مبنی نہیں ہے۔
- پیٹر ایف ڈرکر کا قول ہے کہ انسانی تعلقات نظریہ میں معاشی پہلو کو چھوڑ دیا گیا اور اس پہلو پر زیادہ زور نہیں دیا گیا ہے اور ہاتھارن تجربوں میں مکمل زور ذاتی تعلقاتوں پر دیا گیا ہے۔ کام کی نوعیت کو خاص توجہ نہیں فراہم کی گئی ہے۔
- میوٗ کے اصول میں موا ثر تحقیق ڈیزائن کا فقدان ہوتا ہے۔اس کے طریقے سائنسی ٹیکنالوجی پر مبنی نہیں تھے۔ میوٗ کے ہاتھارن تجربہ میں تحقیق کے اصول کا فقدان ہوتا ہے۔
- میوٗ کا ہاتھارن تجربہ واضح کرتا ہے کہ معاشی ترغیبات تنظیم کی کارکردگی میں کم اضافہ کرتا ہے جب کہ ذاتی یا سماجی ترغیبات تنظیم کی کارکردگی میں زیادہ اضافہ کرتا ہے۔
- کچھ مفکر کا کہنا ہے کہ یہ اصول نہ تو نئے خیالات کا فروغ کر پایا ہے اور نہ ہی کام ثقافت کا فروغ کر پایا ہے۔ لہٰذا اس کی منظوری مکمل نہیں کی جا سکتی ہے۔
- کچھ نقادوں کا کہنا ہے کہ میوٗ کا کام صرف تجربہ پر مبنی تھا اور اسے سماجی وسائل کے بنیادی اصولوں کی معلومات نہیں تھی۔
- میوٗ کے اصول کی اس بنیاد پر تنقید کی گئی ہے کہ اس کا اصول ملازموں کے رویہ اور برتاؤ کے ماحولیاتی عوامل کو نظر انداز کرتا ہے۔

9.11 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے :

- ایلٹن میئو کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- میئو کے انتظامی افکار کا مطالعہ کیا۔
- انسانی تعلقات نظریہ کو سمجھا۔
- میئو کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

9.12 کلیدی الفاظ (Keywords)

Rabble Hypothesis

Rabble Hypothesis سے مراد یہ ہے کہ یہ انسانوں یا ملازموں کا ایک ایسا غیر منظم گروہ ہے جن کا صرف مقصد یہ ہے کہ ہر ایک ملازم اپنی ذاتی مفاد کو فروغ دینے کے لیے کام کرتا ہے۔

9.13 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

9.13.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ میؤ کا انسانی تعلقات کا نظریہ کس پر زور دیتا ہے؟

(*a*) انسان (*b*) غیر سرکاری گروہ

(*c*) محرکہ (*d*) یہ سبھی

2۔ میؤ کے مطابق تنظیم ایک۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔۔نظام ہے۔

(*a*) سیاسی (*b*) انتظامی

(*c*) معاشی (*d*) سماجی نفسیاتی

3۔ ہاتھارن تجربہ کہاں منعقد کیا گیا تھا؟

(*a*) امریکہ (*b*) برطانیہ

(*c*) فرانس (*d*) جرمنی

4۔انسانی تعلقات کے مطابق کوئی تنظیم درج ذیل میں سے کس سے تشکیل ہوتی ہے؟

(a) غیر رسمی تنظیم (b) فرد

(c) گروہی تعلقات (d) یہ سبھی

5۔ایلٹن میوٗ کا تعلق کس اصول سے ہے؟

(a) کلاسیکی اصول (b) دفتر شاہی کا اصول

(c) انسانی تعلقات کا اصول (d) نظامی طرز فکر

6۔کس کا قول ہے کہ ''اکثر ہم انسانی مسائل کا حل غیر انسانی وسائل اور غیر انسانی تعلقاتوں کے ذریعے کرنا چاہتے ہیں یہ آسان تحقیق کا نتیجہ ہے کہ ایک انسانی مسائل ایک انسانی حل کی مانگ کرتی ہے''

(a) ایلٹن میوٗ (b) روتھلسبر گر

(c) ولیم وائٹ (d) ولیم ڈکسن

7۔درج ذیل میں سے کون سا تجربہ ہاتھارن تجربوں میں شامل نہیں تھا؟

(a) بینک وائرنگ تجربہ (b) ریلے اسمبلی تجربہ

(c) دھات کاٹنے کا تجربہ (d) کثیر تعداد سامان بنانے کا تجربہ

8۔ویبر نے جدید معاشروں میں اختیار کی کتنی قسموں کا ذکر کیا ہے؟

(a) دو (b) تین

(c) چار (d) پانچ

9۔"*The Economic Problems of an Industrial Civilisation*" کے مصنف کون ہیں؟

(a) ایلٹن میوٗ (b) چیسٹر برناڈ

(c) ہربرٹ سائمن (d) ایف۔ ڈبلو ٹیلر

10۔درج ذیل میں کون انسانی تعلقات اصول سے متعلق نہیں ہے؟

(a) انسان صرف ایک مشین نہیں (b) تنظیم میں غیر سرکاری گروہ اہم ہے

(c) تنظیم میں انسانی عناصر موجود ہیں (d) تنظیم میں رسمی تنظیم اہم ہے

9.13.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (*Short Answer Type Questions*)

1. انسانی تعلقات کے نظریے کو واضح کیجیے۔
2. جارج ایلٹن میؤ کے بارے میں آپ کیا جانتے ہیں؟
3. ہاتھارن تجربہ کیا ہے؟
4. ریلے اسمبلی ٹیسٹ روم تجربے کو واضح کیجیے۔
5. عظیم روشنی تجربے کی وضاحت کیجیے۔

9.13.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (*Long Answer Type Questions*)

1. ہاتھارن تجربے کے نتائج اور اثرات کا جائزہ لیجیے۔
2. انسانی تعلقات نظریے کی اہم خصوصیات بیان کیجیے۔
3. انسانی تعلقات نظریے کا تنقیدی جائزہ لیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

(c)	5۔	(d)	4۔	(a)	3۔	(a)	2۔	(d)	1۔
(d)	10۔	(a)	9۔	(b)	8۔	(c)	7۔	(a)	6۔

اکائی 10—رویہ جاتی نظریہ: چیسٹر برنارڈ کی خدمات

(Behaviouralism: Contribution of Chester Barnard)

اکائی کے اجزا:

10.0 تمہید

10.1 مقاصد

10.2 چیسٹر برنارڈ کی حیات وخدمات

10.3 رویہ جاتی نظریہ

10.4 تنظیم کے اصول

10.5 رسمی اور غیر رسمی تنظیم

10.6 اختیار پر برنارڈ کے خیالات

10.7 تشفی توازن ماڈل

10.8 قیادت کا نظریہ

10.9 اکتسابی نتائج

10.10 کلیدی الفاظ

10.11 نمونہ امتحانی سوالات

10.11.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

10.11.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

10.11.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

10.0 تمہید (Introduction)

رویہ جاتی نظریہ سماجی علوم کے مطالعے کا ایک اثرانداز طرز فکر ہے۔ یہ نظریہ خاص طور پر انسانی رویے کے مختلف پہلو پر توجہ دیتا ہے۔ یہ نظریہ بنیادی طور پر امریکنہ سماجی علوم کے فکرین کی سماجی ذہنیت اور سماجی علوم کے پیداوار ہیں۔ اکثر اوقات میں اس نظریے کو رویہ جاتی انقلاب یا رویہ جاتی تحریک کہا جاتا ہے۔ اس نظریے کو سماجی، نفسیات نظریہ یا جدید انسانی تعلقات نظریہ بھی کہا جاتا ہے۔ اس نظریے کو انسانی تعلق

تحریک کے ساتھ شروع تسلیم کیاجاتاہے۔رویہ جاتی نظریہ 1930اور 1940 میں شروع ہوا تھا۔لیکن اس نظریے کو شہرت یاشناخت دوسری عالمی جنگ کے بعد حاصل ہوئی۔رویہ جاتی نظریہ نظم ونسق عامہ کاایک جدید نظریہ ہے جس کااہم مقصد انتظامیہ کے مطالعے میں سائنسی سرگرمیاں اور موقف کو نافذ کرنے پر زور دیتاہے۔یہ طرز فکر کا دارومدار سائنسی طریقے سے مطالعہ کرنے کے لیے سماجیات،نفسیات،سماجی نفسیات اور علم البصر،تکنیکوں اور نتیجوں کو نافذ کرنے سے متعلق ہے۔

10.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ:

- چیسٹر برنارڈ کی حیات وخدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- چیسٹر برنارڈ کے پیش کردہ انتظامی اصولوں کا مطالعہ کریں گے۔
- چیسٹر برنارڈ کے رویہ جاتی نظریہ کو سمجھ جائیں گے۔
- برنارڈ کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

10.2 برنارڈ کی حیات وخدمات *(Life and Contribution of Barnard)*

چیسٹر ایرونگ برنارڈ 7/نومبر 1886 کو امریکہ کے *Massachuetts* ریاست کے *Malden* نامی ایک مقام پر پیدا ہوا تھا۔اس کی پیدائش ایک غریب خاندان میں ہوئی تھی۔اس لیے اس کو تعلیم حاصل کرنے کے ساتھ ساتھ اپنی روزی روٹی کا بندوبست کرناپڑتا تھا۔اس کی ابتدائی تعلیم ماوٹ ہرمن اکیڈمی میں ہوئی۔ماونٹ ہرمن اکیڈمی میں اپنی ابتدائی تعلیم حاصل کرنے کے بعد اس نے 1906ء میں برنارڈ کو جامعہ ہارڈورڈ میں داخلہ لیا۔جامعہ ہارڈورڈ میں معاشیات کی تعلیم اس لیے درمیان ہی میں ترک کرنی پڑی کہ وہ تمام مضامین اور نصابوں میں خاص اہلیت حاصل کرچکا تھا۔اس لیے آزمائش کرنا یا تجربہ کا کام کرنا اہم نہیں سمجھتا تھا۔جب کہ جامعہ ہارڈورڈ اپنے قانون قاعدے پر اٹل تھی۔اس نے جامعہ ہارڈورڈ سے تعلیم حاصل کرنے کے بعد نے بوسٹن میں واقع امریکن ٹیلیفون اور ٹیلیگراف ڈپارٹمنٹ میں کلرک کا عہدہ حاصل کرلیا۔کچھ دنوں بعد وہ اسی کمپنی میں مترجم اور بعد میں انجینئر کے عہدہ پر ترقی پا گیا۔اس نے 1927ء میں نیو جرسی بیل ٹیلیفون کمپنی میں مینیجر کا عہدہ حاصل کرلیا۔1931ء سے 33ء اور 1935ء میں نیو جرسی میں واقع '*State Rehabilitation Organization*' کا سربراہ ہوگیا۔وہ 1947 میں امریکہ میں جوہری توانائی کمیٹی کا رکن بھی رہا۔1948-52 تک وہ '*Rockteller Foundation*' اور عام تعلیمی بورڈ کا سربراہ بھی رہا۔اس نے اس کے علاوہ دوسری عالمی جنگ کے دوران '*United Service Organisation*' میں بھی کچھ دقت کے لیے اپنی خدمات انجام دی تھی۔1952-54 تک اس نے قومی سائنس فاؤنڈیشن کے سربراہ کے عہدہ پر بھی کام کیا تھا۔برنارڈ مختلف تنظیموں میں اپنی خدمات کے علاوہ نیو جرسی بیل ٹیلیفون کمپنی سے سبکدوش ہونے کے بعد بھی اس سے منسلک تھا۔دوسری عالمی جنگ کے دوران اس نے امریکی خزانہ اور فوج کو بھی اپنی خدمات پیش کی۔برنارڈ کی شخصیت کا اندازہ اسی سے لگایا جاسکتا ہے کہ اس کے پاس کالج یا

یونیورسٹی کی کوئی اہم سند نہ تھی۔ پھر بھی اسے سات جامعہ نے ڈاکٹریٹ کی ڈگری سے نوازا۔ اس نے تنظیم کے چھوٹے عہدہ سے لے کر انتظامیہ کے اعلیٰ عہدہ پر سرکاری اور غیر سرکاری دونوں طرح کی تنظیموں میں کام کیا تھا۔ تنظیم کے سماجی پہلوؤں کو لے کر اپنی زندگی گزر بسر کرنے والے برنارڈ کی 7/جون 1961 کو وفات ہوگئی۔

تصانیف *(Publications)*

برنارڈ ایک محقق تھا۔ اس نے بہت مشہور و معروف کتابوں کو شائع کیا تھا۔ اس کی اہم کتابیں درج ذیل ہیں۔

- *The Function of the Executive, 1938*
- *The Nature of the Leadership, 1940*
- *Function of Status System in Formal Organisation, 1946*
- *Organisation and Management, 1948*
- *Elementary Conditions of Business Morals, 1950*

انتظامیہ کی دنیا میں اہم مقام رکھنے والی اس کی پہلی کتاب "*The Fuction of the Executive*" ہے جو تنظیمی نظریہ کی مشہور اور معروف کتاب تسلیم کی جاتی ہے۔ اس کتاب میں اس نے تنظیم کے اصول، تنظیم کے فرائض، عمل، لازمی مسائل، انتظامیہ کے تعاونی نظام، ساخت، رسمی اور غیر رسمی تنظیم کے کام وغیرہ کا واضح طریقہ سے ذکر کیا ہے۔ اس کی یہ کتاب انتظامیہ کے ادب کی ایک نایاب کتاب ہے۔

10.3 رویہ جاتی نظریہ *(Behaviouralism)*

رویہ جاتی نظریہ تنظیم کے کلاسکی نظریے کو رد کر کے تنظیم کو ایک سماجی تنظیم تسلیم کرتا ہے اور اس میں کام کرنے والے ملازموں کے سماجی نفسیاتی تعلقات اور ان کے باہمی رویے کے مطالعے کرنے پر زور دیتا ہے۔ مختصراً رویہ جاتی نظریہ تنظیموں میں انسانی رویے کا سائنسی مطالعہ کرنے کا دوسرا نام ہے۔ رویہ جاتی نظریے کے اہم حمایتی چیسٹر برناڈ، ہربرٹ سائمن، فولیٹ، ای۔ ڈبلو باکے، مارچ، ابراہم ماسلو، ڈگلس میک گریگر، کرس آرگیرس، ہرزبرگ اور رینسس لیکرٹ وغیرہ ہیں۔ یہ نظریہ تنظیم میں کام کرنے والے افراد اور گرہوں کے حقیقی رویے پر توجہ مرکوز کرتا ہے نہ کہ ان کے رسمی رویے یا اداروں اور ساخت پر زور دیتا ہے۔ رویہ جاتی نظریے کا تعلق تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کے داخلی اقداروں سے ہے جس میں مخصوص توجہ کسی تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کے اقداروں اور غور و فکر پر ہوتا ہے۔ رویہ جاتی نظریے کی خصوصیات درج ذیل ہیں۔

- یہ نظریہ وضاحتی اور تجرباتی ہے۔ یہ تنظیم میں کام کرنے والے افراد کے حقیقی رویے سے تعلق ہے۔ دوسرے لفظوں میں اس کا تعلق تنظیمی رویے کے حقائق سے ہے۔
- یہ نظریہ کسی تنظیم میں کام کرنے والے افراد کے درمیان غیر رسمی تعلقات اور ذرائع مواصلات پر زور دیتا ہے۔
- یہ تنظیمی رویے کی حرکیات پر توجہ دیتا ہے۔ جو کہ محرکہ، قیادت، فیصلہ سازی، طاقت اور اختیار وغیرہ اصول کے مطالعے پر زور دیتا ہے۔

- اس نظریے کی نوعیت بین الکلیاتی ہے لہٰذا یہ نفسیات، سماجیات، علم البصر وغیرہ دیگر سماجی علوم کا مطالعہ کرنے پر زور دیتا ہے۔
- یہ نظریہ تنظیم میں کام کرنے والے افراد کے چھوٹے گروہ کے مطالعے پر زور دیتا ہے۔
- یہ نظریہ تجربی طریق کار کے مطالعے پر زور دیتا ہے۔دوسرے لفظوں میں یہ نظریہ مشاہدہ،فلڈ مطالعہ اور تجربہ مطالعہ جیسے سائنس کے طریقوں کے بنیاد پر مطالعہ کرنے کی حمایت کرتا ہے۔
- یہ نظریہ تجربے کے بنیاد پر تحقیق اور طریق کار میں مسلسل اصلاح کرنے کی وکالت کرتا ہے۔عام طور سے اس نظریے کا دار و مدار ریاضی کے ادبی اور مقداری طریقوں اور رسمی اصولوں کے تخلیق سے جس کا اہم مقصد نظم و نسق عامہ کے مطالعے میں سائنسی طریقوں کا فروغ کرنے سے ہے۔
- یہ نظریہ نظم و نسق عامہ میں سائنسی طرز فکر کے مطالعے کرنے پر زور دیتا ہے۔اس نظریے کے بنیادی توجہ سماجی علوم کو سائنسی علوم کی طرح قائم کرنے سے ہے۔
- یہ نظریہ انسانی غور و فکر،ذاتی اقداروں اور روایتوں کو رد کرتا ہے تا کہ انسانی طریقے سے نتیجہ حاصل ہو سکے۔

چیسٹر برنارڈ امریکہ کا ایک اعلیٰ عہدہ دار، تاجر،انتظامی مفکر اور دفتر شاہ تھا۔اس نے تنظیم کے مطالعے کے رویہ جاتی نظریہ کو پیش کیا ہے۔اس کے ذریعے پیش کیا گیا تنظیم کے مطالعے کا نظریہ ایک خدماتی اور یادگاری نظریہ تسلیم کیا جاتا ہے۔ برنارڈ پہلا دانشور تھا جس نے تنظیم کو معاشرتی نظام کے طور پر متعارف کیا ہے۔ رسمی تنظیم میں سماجی اور ذاتی تعلقات، مقاصد اور تسلی کا کیا اثر پڑتا ہے۔اس حقیقت کو برنارڈ سے زیادہ شاید ہی کسی دوسرے مفکر نے گہرائی کے ساتھ معلوم کرنے کی کوشش کی ہو۔اس کو انتظامیہ میں سماجی نظام اسکول کا روحانی بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔

10.4 تنظیم کے اصول *(Principles of Organisation)*

برنارڈ کے انتظامی اصولوں میں تنظیم کا اصول بہت ہی اہم اصول ہے۔اس نے تنظیم کے اصول کے تحت تنظیم کا مطلب، کام، اصول اور مقاصد جیسے پہلوؤں پر خاص طور سے اپنی توجہ مرکوز کی ہے۔اس نے ظاہری ہیئت یا صورت پر روشنی ڈالتے ہوئے بیان کیا تھا کہ تنظیم متوازن اور باہمی تعاون کی بنیاد استوار کیا ہے۔ اس نے تنظیم کو افرادوں کا باشعور گروہ بتایا ہے۔ برنارڈ نے انسانی تنظیم کو انسانی رویہ کی تمثال (*image*) کہا ہے۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم کو انسانی تنظیم ہونے کی وجہ سے یہ امید کی جاتی ہے کہ افراد تنظیم کے ساتھ تعاون کریں گے۔اس کا خیال تھا کہ ہر فرد کی اپنی طاقت اور ذہنی قوت کی ایک حد ہوتی ہے۔انسان اپنے تمام مقاصد کو حاصل نہیں کر سکتا ہے۔اس لیے وہ تنظیم کی مدد لیتا ہے اور اس طرح وہ اپنے مقاصد کو حاصل کر سکتا ہے۔اس لیے برنارڈ نے تنظیم کو تعاونی نظام کہا ہے۔دوسرے لفظوں میں تنظیم ایک ایسی تعاونی نظام ہے جو انسان کی مختلف سرگرمیوں میں ہم آہنگی قائم کرتی ہے۔لہٰذا اس کو متناسب نظام کے نام سے بھی جانا جاتا ہے۔اس نے تنظیم کی ظاہری صورت کو متناسب، تعاونی اور شعوری تسلیم کیا ہے۔لہٰذا اس کا خیال تھا کہ تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے تنظیم میں کام انجام دینے والے لوگوں کا ہوشمند ہونا لازمی ہے۔ایسے شعوری انسان ہی تنظیم کے نظام کو بامقصد مواقع فراہم کر سکتے ہیں۔اس طرح

برنارڈ تنظیم میں باشعور انسان کے کردار کو اہم قرار دیتا ہے۔ برنارڈ رویہ ذاتی نظریہ کا حامی تھا۔اس لیے وہ انسان اور تنظیم دونوں کی ضرورتوں پر زور ودیتا ہے۔

اس کے نزدیک انسان صرف ایک جسمانی بناوٹ ہی نہیں بلکہ وہ ایک زندہ مادہ ہے، جو غیر مادی رویہ اور طرز عمل کا ایک مرکب ہے۔ جو بہت کچھ حاصل کرنا چاہتا ہے۔ کیوں کہ اکیلا انسان تمام مقاصد کو اکیلے حاصل نہیں کر سکتا۔اس لیے وہ تعاون کرتا ہے اور تعاون چاہتا ہے۔اس لیے تنظیم سے انسان مدد کے جذبہ سے جڑتا ہے۔اس کے نزدیک تنظیم دو یا دو سے زائد افراد کی باشعور ہم آہنگ سر گرمیوں کا ایک نظام ہے۔ یہ تعاون، حوصلہ افزائی یا غیر جانبداری کی بنیاد پر کام کرتا ہے۔ تعاون لوگوں کی کوشش ہوتی ہے اور حوصلہ افزائی یا تشفی تنظیم کے ذریعے فراہم کی جاتی ہے۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم کو ہر سطح پر خدمات پیش کرنے والے لوگوں کی حوصلہ افزائی کرنی چاہیے۔اس کے ذریعے تنظیم کے اہم اصولوں کا ذکر کیا گیا ہے جو درج ذیل ہیں:

- اس کا خیال تھا کہ تنظیم کا پہلا اہم مقصد عام مقاصد کو حاصل کرنا ہے۔ تنظیم کے لیے عام مقاصد کا حاصل کرنا بہت ضروری ہے۔ کیوں کہ تنظیم کے تمام لوگ تنظیم کے مقاصد کے حصول کے لیے تنظیم سے منسلک رہتے ہیں۔
- تنظیم کے لیے لازمی ہے کہ وہ وسائل اور کاموں کے درمیان توازن قائم کرے اور ملازموں کے درمیان تعاون کی روح پیدا ہو۔ لہٰذا تنظیم میں توازن اور تعاون اہم ہوتا ہے۔
- تنظیم کے ایک اصول کے طور پر وحدت کمان (*Unity of Command*) کو اہم تسلیم کیا جاتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ سبھی تنظیموں کے لیے یہ ضروری ہوتا ہے کہ وحدت کمان کے اصول کی پابندی کریں۔ وحدت کمان کا مطلب یہ ہے کہ حکم دینے والا واحد ہو۔ایک سے زیادہ نہ ہو۔ وحدت کمان کا اصول تنظیم کا ایک بنیادی اصول ہے۔ جس کی غیر موجودگی میں تنظیم کی کامیابی ممکن نہیں ہے۔
- برنارڈ نے دائرہ نگرانی (*Span of Control*) کو بھی تنظیم کا اہم اصول تسلیم کیا ہے۔ دائرہ نگرانی کا اصول یہ بیان کرتا ہے کہ ہر اعلیٰ عہدے دار بیک وقت کتنے ماتحت لوگوں کی نگرانی کر سکتا ہے۔ ہر عہدیدار کے زیر نگرانی میں ملازموں کی تعداد اتنی ہی ہونی چاہیے تا کہ اعلیٰ عہدیداران کی اچھی طرح نگرانی کر سکیں۔ کیوں کہ انسان کا علم محدود ہوتا ہے۔ جس کی وجہ سے وہ ایک حد تک ہی اہم کاموں کو انجام دے سکتا ہے۔
- برنارڈ کے نزدیک تنظیم میں ہم آہنگی قائم ہونا لازمی ہے۔اس سے تنظیم کے مقاصد کو حاصل کیا جا سکتا ہے۔
- برنارڈ کا خیال تھا کہ تنظیم کا ڈھانچہ بہت سخت نہیں ہونا چاہیے۔ اسکو اس نے ایک اہم اصول تسلیم کیا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ اگر تنظیم کی بناوٹ آسان ہو گی تو تنظیم کا طرز عمل اور کام کرنے کا طریقہ بھی آسان ہو گا اور وقت اور حالات کے مطابق اس میں تبدیلی کی جا سکتی ہے۔

برنارڈ نے چار مخصوص یا مقررہ حوصلہ افزائی کے عنصر کا ذکر کیا ہے جو درج ذیل ہیں:

- پیسہ یا مادی اطمینان جیسے دولت، اشیا اور لمبی حالات
- امتیاز کے لیے شخصی غیر مادی مواقع جیسے مواقع، عزت اور ذاتی حقوق وغیرہ
- کام کے لیے من چاہے طبّی ماحول یا حالات
- مثالی فوائد جیسے کاریگری کا آغاز، خاندان اور سبھی لوگوں کے لیے سہولتیں مہیا کرانا۔

برنارڈ نے حسب بالا اصول کے علاوہ ذمے داری قبول کرنے میں یکسانیت اور اعلیٰ انتظامی عہدیداروں کے بہتر اخلاق جیسے اصولوں کو بھی ضروری اصولوں کے تحت شامل کیا ہے۔اس نے تنظیم کے اہم اصولوں کو واضح کرنے کے بعد تنظیم کے مقاصد کا بھی ذکر کیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ ہر تنظیم کے اپنے مخصوص مقاصد ہوتے ہیں۔ تنظیم کے تین مقاصد اہم تر ہیں۔

1. ترقی(*Development*)
2. استحکام(*Stability*)
3. دوطرفہ سرگرمیاں(*Mutual activities*)

یہاں برنارڈ انسان اور نظام پر زور دیتا ہے۔اس کے نزدیک ایک تنظیم اسی وقت تک وجود میں رہتی ہے جب تک درج ذیل تین ضروری شرائط کو مکمل کرتا ہے:

- انسانوں کے ذریعے عام مقاصد کو حاصل کرنے کی کوشش کی جائے۔ تنظیم کو قائم کرنے کے لیے تمام اراکین کو تنظیم کے عام مقاصد کی معلومات ہونی چاہیے اور ان مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے جذبہ اور خواہش بھی ہونی چاہیے۔تعاونی نظام کے لیے عام مقاصدوں کا ہونا لازمی ہے۔
- انسانوں کے درمیان اخوت اور باہمی موانست قائم کی جائے۔ برنارڈ رسمی تنظیم کے لیے مواصلات کو سب سے زیادہ اہم عناصر کے طور پر تسلیم کرتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ جس وقت تک تنظیم میں افراد کے درمیان مواصلات موجود رہتی ہے ان کے درمیان باہمی موانست ہوتی رہے گی اور وہ تنظیم کے مقاصد اور سرگرمیوں کے متعلق معلومات حاصل کرتے رہیں گے۔
- انسان ایک دوسرے کو تعاون کرنے کے لیے رضامند ہوں۔ تنظیم کے لیے کام کرنے کی خواہش ہی تنظیم کی ترقی میں مدد کرتی ہے۔

10.5 رسمی اور غیر رسمی تنظیم (*Formal and Informal Organisation*)

برنارڈ کا خیال تھا کہ حوصلہ افزائی کے ذریعے جب فرد کو کام کرنے پر راغب نہیں کیا جاسکتا تو اطمینان کے ذریعے انسان کی خواہش کو تبدیل کیا جاسکتا ہے۔ برنارڈ کا خیال تھا کہ تنظیم کی دو قسمیں ہوتی ہیں۔

1. رسمی تنظیم(*Formal Organiztion*)

2. غیر رسمی تنظیم (Informal Organization)

چیسٹر ڈ برنارڈ کے انتظامی نظریوں میں اس کے رسمی اور غیر رسمی تنظیم کا مخصوص مقام ہے۔

1۔ رسمی تنظیم (Formal Organiztion)

رسمی تنظیم وہ تنظیم ہوتی ہے جو قانون قاعدہ اور منظم طریقہ اور منصوبہ سازی کر کے بنائی جاتی ہے۔ جس میں ہر سطح پر اختیار اور ذمے داری کی توضیح اور تشریح ہوتی ہے۔ برنارڈر سمی تنظیم کی تعریف کرتے ہوئے کہتا ہے کہ ایک مشترکہ نظام کے تحت حصول مقاصد کے لیے چند لوگوں کی مساعی کا نام تنظیم ہے۔اس کا خیال تھا کہ رسمی تنظیم دو یا دو سے زیادہ شریکوں کے شعوری نظام کے تحت وجود میں آتی ہے۔ جب انسان ایک دوسرے کے ساتھ تعاون اور نسبت میں ہو (2) یہ لوگ کچھ کرنے کے خواہشمند ہوں۔ (3) تمام افراد میں کام انجام دینے کے ایک ہی عام مقاصد ہو۔

رسمی تنظیم کے تین بنیادی عناصر کو خیال میں رکھتے ہوئے یہ کہا جاسکتا ہے کہ کچھ انسانوں کے مشترکہ مقاصد کو باہمی شرکت کے ذریعے حاصل کرنا تنظیم ہے۔ برنارڈ کے نزدیک رسمی تنظیم مصنوعی نظام ہے جو غیر رسمی تنظیم سے پیدا ہوتا ہے۔ جسے قدرتی نظام کے طور پر قبول کیا جاسکتا ہے۔ رسمی تنظیم کے ذریعے نوزادہ غیر رسمی تنظیم کو پیدا کیا جاتا ہے۔اس خیال تھا کہ بغیر انسان کے کوئی بھی تنظیم ممکن نہیں ہے۔ اس کی خدمات یا سر گرمی ایک تنظیم کی تعمیر کرتی ہے۔اس کے نزدیک رسمی تنظیم میں بہت سے غیر رسمی تنظیم کام کرتے ہیں۔ رسمی تنظیم کی ایجاد درج ذیل میں سے کسی ایک طریقہ سے ہوئی ہے۔

2۔ غیر رسمی تنظیم (Informal Organization)

برنارڈ تنظیم اور ملازموں کے باہمی تعلقات کا تجربہ کرتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ انسان ہی تنظیم کو قائم کرتے ہیں اور انسان ہی تعاون کرتے ہیں۔اس طرح تنظیم بھی انسان کو انعام اور تشفی فراہم کر کے اس تعاون سے توازن قائم کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ تنظیم میں کام کرنے والے مختلف ملازموں کے درمیان باہمی سر گرمیاں چلتی رہتی ہیں۔ جس سے ان کے درمیان تعلقات قائم ہو جاتے ہیں۔ یہ سر گرمیاں اپنے ذاتی مفادوں کو حاصل کرنے کے لیے ہوتی ہیں۔ یہ سر گرمیاں تنظیم میں مسلسل چلتی رہتی ہیں۔اور جب یہ منظم ہو جاتی ہیں اور اس کے نتیجے میں غیر سرکاری تنظیم قائم ہو جاتی ہے۔ برنارڈ کا خیال تھا کہ غیر سرکاری تنظیم ذاتی ربط وضبط اور سر گرمیوں کا مرکب اور افرادوں سے متعلق گروہوں کو کہا جاتا ہے۔اس طرح کی غیر رسمی تنظیم لا محدود، ابدی، بغیر ساخت وجسامت اور نہایت سخت ہوتی ہیں۔ یہ غیر رسمی تنظیم رسمی تنظیم کو اثر انداز کرتی ہیں اور ان دونوں میں مسلسل سر گرمیاں چلتی رہتی ہیں۔ غیر رسمی تنظیم کی سائز یا جسامت کئی چیزوں پر منحصر ہوتی ہے جیسے مواصلات کے حدود، مقاصد کی پیچیدگی، تکنیکی ضوابط اور ذاتی تعلقات کی پیچیدگی وغیرہ۔ یہ غیر رسمی تنظیم خود بھی رسمی تنظیم سے تعلق رکھتی ہیں۔ان کی تعداد میں اضافہ ہونے سے گروہ کے تعلقات میں بھی اضافہ ہوتا ہے۔ یہ غیر رسمی تنظیم انسانوں کے غور وفکر اور سر گرمیوں کو متاثر کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہیں۔ رسمی تنظیم غیر رسمی تنظیم کو انتظامیہ، جسامت اور مطابقت فراہم کرتی ہیں۔ جبکہ

غیر رسمی تنظیم بھی رسمی تنظیم کو تعاون فراہم کرتی ہیں۔ یہ دونوں تنظیم ایک دوسرے پر منحصر ہوتی ہیں۔ان کے درمیان مسلسل باہمی سرگرمیاں چلتی رہتی ہیں۔ برنارڈ کا خیال تھا کہ رسمی تنظیم کو مناسب طریقے سے چلانے کے لیے غیر رسمی تنظیم کو تخلیق کرنا چاہیے۔اس کے نزدیک غیر رسمی تنظیم مواصلات کے ذرائع کے طور پر اور تنظیم میں ہم آہنگی قائم کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہیں۔ غیر رسمی تنظیم جو خود حالات اور ضروریات کی مرہون منت ہوتی ہے۔اس کے نزدیک غیر رسمی تنظیم کو صرف قانون قاعدہ، چارٹوں یا بناوٹ سے ہی نہیں بنایا جاتا ہے۔ برنارڈ کے نزدیک غیر رسمی تنظیم کی کوئی ساخت نہیں ہوتی ہے اور اس کا کردار عارضی ہوتا ہے۔

یہ کسی رسمی تنظیم کا حصہ نہیں ہوتی ہیں۔ برنارڈ دلیل پیش کرتا ہے کہ غیر رسمی تنظیم ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہ عام مفاہمت، رواج، عادت اور اداروں کا قیام کرتی ہے۔ رسمی تنظیم کے عروج کے لیے سازگار حالات کی تخلیق کرتی ہیں۔بنیادی طور پر غیر رسمی تنظیم غیر فعال یا ناکارہ (*Passive*) ہوتی ہیں۔جب کہ انسانی فطرت فعال یا متحرک اور بامقصد ہوتی ہے۔ برنارڈ نے اس بات پر زور دیا ہے کہ رسمی تنظیم، غیر رسمی تنظیم کی تشکیل کرتی ہے۔اس کا خیال تھا کہ رسمی اور غیر رسمی تنظیم ایک دوسرے کے ساتھ ساتھ رہتی ہیں۔ برنارڈ کے نزدیک سماجی طرز طریقہ کے نتیجے میں غیر رسمی تنظیم، رسمی تنظیم کو اور رسمی تنظیم غیر رسمی تنظیم کو پیدا کرتی ہے۔ برنارڈ کے نزدیک غیر رسمی تنظیم سے انسانوں کے درمیان معاشرتی تعلقات کا استوار ہوتا ہے اور ان میں اتحاد، معاشرتی دیانت داری، امن وامان کا شعور پیدا ہوتا ہے اور غیر رسمی تنظیم میں انسان اپنی ظاہری و باطنی دونوں طرح کی صلاحیتیں زیادہ سے زیادہ اجاگر کرتا ہے۔

غیر رسمی تنظیم کی پرزور وکالت کرتے ہوئے برنارڈ کہتا ہے کہ غیر رسمی تنظیم کوئی برائی نہیں ہے۔ بلکہ ایک ضرورت ہے۔ اگر اس طرح کی تنظیم قائم نہ ہوں تو اس کو قائم کرنا چاہیے۔ یہ ایک واضح حقیقت ہے کہ غیر رسمی تنظیم رسمی تنظیم کو اختیار فراہم کرنے کے لیے قائم کی جاتی ہے۔ کیوں کہ اس کے ذریعے ضروری تحریک پیدا کرنے والے عناصر ظہور پذیر ہوتے ہیں اور معاشرتی اتحاد قائم ہوتا ہے اور اس سے اس میں یہ اضافہ بھی ہوتا ہے۔

برنارڈ کے نزدیک تنظیم کے تین جز ہوتے ہیں:

- وہ مقاصد جو ہر طبقہ اور گروہ کے لیے ناگزیر ہوتے ہیں۔
- وہ مقاصد جو ناگزیر مقاصد کی تحسین و تکمیل میں معاون ہوتے ہیں۔
- ربط وضبط کا نظام

10.6 اختیار پر برنارڈ کے خیالات (*Bernard's Views on Authority*)

برنارڈ نے اختیار کے نئے نظریے کو پیش کیا ہے۔اس نے اختیار کے منظوری کے اصول کی اصلاح کی ہے۔اس کے انتظامی نظریوں میں اختیار کا نظریہ ایک اہم نظریہ ہے۔ وہ اختیار کے روایتی نظریہ کو تسلیم نہیں کرتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ اختیار اعلیٰ سطح سے نیچے کی طرف چلتا ہے۔ برنارڈ کے نزدیک اختیار کا نظریہ روایتی نہیں ہونا چاہیے اور اسے وہ قبولیت کے بنیاد پر دیکھتا ہے۔اس کے نزدیک تنظیم میں اختیار وہ

حکم ہے جسے رکن یاکام کرنے والے قبول کرتے ہیں۔اس سے تنظیم میں نگرانی کی جاتی ہے۔ تنظیم میں اختیار ایک ضرورت ہے۔ جس کے ذریعے ہم آہنگی اور مؤثر فعالیت پیدا ہوتی ہے۔ تنظیم میں اختیار ایک حق اور ایک طاقت ہے۔ جس کے ذریعے ایک انسان دوسرے کو کچھ کام کرنے کے لیے حکم دیتا ہے اور ماتحت لوگ اس کے حکم کی تعمیل کرتے ہیں اور اسکے ذریعے دیے گئے کاموں کو بخوبی انجادم دیتے ہیں۔

عام طور سے یہ تسلیم کیا جاتا ہے کہ اختیار کا وجود تنظیم کے اعلیٰ سطح پر موجود ہوتا ہے اور یہ اوپری سطح سے نچلی سطح کی طرف چلتا ہے۔ برنارڈ پہلا مفکر تھا جس نے اس نظریہ کو پیش کیا ہے کہ اختیار ماتحتوں کی قبولیت پر منحصر ہوتا ہے۔ برنارڈ کے نزدیک تنظیم کو کسی مقصد کو حاصل کرنے کے لیے قائم کیا جاتا ہے۔ تنظیم کے رکن تنظیم کے مقاصد ہی کو حاصل کرنے کے لیے کام کرتے ہیں۔اگر تنظیم میں فراہم کیے گئے احکامات یا مواصلات تنظیم کے مقاصد کے مطابق ہوتا ہے تو تنظیم کے اراکین اسے قبول کرتے ہیں اور اس طرح وہ اختیار کو قبول کر لیتے ہیں۔اگر تنظیم میں فراہم کیے گئے احکامات یا مواصلات تنظیم کے مقاصد کے مطابق نہیں ہوتا ہے تو تنظیم کے اراکین اسے قبول نہیں کرتے ہیں۔اس طرح وہ اختیار کو قبول نہیں کرتے ہیں۔ برنارڈ کے نزدیک کسی بھی مواصلات یا احکامات کو اختیار کہلانے کے لیے لازمی ہے کہ تنظیم کے رکن اسے قبول کریں اور تنظیم کے رکن تبھی اسے قبول کرتے ہیں جب وہ اس کے مفاد کے مطابق ہو۔ کوئی بھی فرد اس احکامات کو شاید قبول کرتا ہے جس سے اس کے شخصی مفاد کو نقصان ہونے کی امید نہ ہو۔ لہٰذا وہی اختیار انسان قبول کرتا ہے جو اس کے مفاد کے مطابق ہوتا ہے اور اس طرح اختیار قائم ہوتا ہے۔ برنارڈ کے نزدیک اگر کوئی فرد کسی احکامات کو قبول کرنے کی جسمانی اور ذہنی قوت رکھتا ہو تبھی وہ اسے قبول کر پائے گا اور تبھی اختیار کو قائم کیا جائے گا۔ برنارڈ کا خیال تھا کہ اعلیٰ عہدہ دار کو اتنا ہی اختیار فراہم کیا جانا چاہیے جس کو آسانی سے ماتحت قبول کر سکیں۔ تنظیم میں ملازم اختیار کو تبھی قبول کرتے ہیں۔ برنارڈ نے چار حالتوں کا ذکر کیا ہے جس کو ایک ساتھ موجود ہونے سے ہی تنظیم کا کوئی فرد اختیار کو قبول کرتا ہے۔اس نے اختیار کی روایتی نظریہ کے مخالف کہا ہے کہ اختیار نیچے سے اوپر کی طرف چلتا ہے۔ واضح طور پر اختیار مواصلات پر مبنی ہوتا ہے۔

- اختیار یا مواصلات کا فہم ہو۔(*Understanding the Communication or Authority*) برنارڈ کا خیال تھا کہ تنظیم میں کسی بھی فرد کو مواصلات کا علم ہوتا ہے تبھی وہ اسے قبول کرتا ہے اور اس طرح وہ اختیار کو قبول کرتا ہے۔اس کے برعکس اگر کسی فرد کو مواصلات کا علم نہیں ہوتا ہے تو وہ اُسے قبول نہیں کرتا ہے۔اسی طرح وہ اختیار کو قبول نہیں کرتا ہے۔
- احکامات تنظیم کے مقصد کے مطابق ہو۔(*Matching of the Aims of Organisations*)
- یہ ملازم کے شخصی مفاد کے مطابق ہو۔(*Accomodation of Personel Intrest*)
- ماتحت میں ان احکامات کو قبول کرنے کی جسمانی ذہنی قوت ہو۔(*Physical and Mantal Ability for Obediecnce of Order*) برنارڈ کے نزدیک اختیار اعلیٰ عہدہ داروں میں موجود نہیں ہے اور نہ ہی یہ اوپر سے نیچے کی طرف چلتا ہے بلکہ یہ تو ماتحتوں کے ذریعے قبول کرنے کا واقعہ ہے۔اس کے نزدیک اگر ماتحت نے اعلیٰ عہدہ داروں کا حکم نہیں قبول کیا تو یہ اختیار نہیں ہے۔ برنارڈ تسلیم کرتا ہے کہ اختیار نیچے سے اوپر، گراہک سے دفتر شاہی میں اور اولاد سے والدین کی طرف جاتا

ہے۔ برنارڈ انسانی رویہ اصول کے حامی انتظامی مفکر رہا ہے اور اس نے انسانی طرز عمل اصول کی طرفداری بھی کی ہے۔ اس خیال تھا کہ تنظیمیں مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے انسانی طرز عمل پر زیادہ زور دیتی ہیں۔ اس کا انتظامیہ کی دنیا میں خاص مقام ہے۔ اس کے اصول بعد کے مفکروں کو بھی متاثر کیا ہے۔ اس نے انتظامیہ کی دنیا میں انسانی طرز عمل کے اصول کو پیش کیا ہے۔

10.7 تشفی توازن ماڈل *(Satisfaction Equilibrium Model)*

برنارڈ نے پہلے کے تمام نظریہ کا انکار کیا ہے کہ انسان ایک معاشی انسان کی طرح کام کرتا ہے۔ اس نے معاشی انسان کے مقام پر تعاون، تشفی اور توازن کا اصول پیش کیا ہے۔ اس کے اس نظریہ کو تشفی توازن ماڈل بھی کہا جاتا ہے۔ برنارڈ کے انتظامی نظریوں میں تشفی توازن کا ماڈل کا نظریہ اہم ہے۔ اس کے اس نظریہ کو ہربرٹ سائمن نے آگے بڑھایا ہے۔ لہٰذا اس نظریہ کو برنارڈ سائمن ماڈل کے طور پر بھی جانا جاتا ہے۔ اس اصول میں اس بات کی توضیح ہے کہ جو فرد تنظیم میں کام کر رہا ہے۔ اس نے تنظیم کے لیے اپنی کون سی خدمات انجام دی ہیں اور اس کے بدلے میں تنظیم نے فرد کو کیا دیا ہے اور تنظیم سے فرد کو جو حصہ حاصل ہوا ہے وہ فرد کے ذریعے تنظیم کو دیے گئے حصہ یا خدمات کے مقابلہ میں زیادہ ہوتا ہے۔ اس حالات میں فرد اور تنظیم دونوں تشفی محسوس کرتے ہیں۔ اب یہ سوال اٹھتا ہے کہ کوئی ملازم یا جو انسان تنظیم میں کام کرتا ہے۔ وہ تنظیم کے کاموں میں اپنی خدمات کیوں فراہم کرے۔ اس پر برنارڈ کا کہنا ہے کہ یہ خدمات تشفی توازن کے اصولوں پر منحصر ہے۔ انسان تعاون کے نتیجے میں تشفی چاہتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ اگر تعاون زیادہ ہوگا اور تشفی کم ہوگی تو ملازم تنظیم کو خیر آباد کر دیں گے اور اگر تشفی زیادہ ہوگی تو وہ تنظیم میں دل لگا کر کام انجام دیں گے۔ برنارڈ کا خیال تھا کہ انسان کو معاشی حوصلہ افزائی یا حمایت چاہیے۔ لیکن ساتھ ہی اس کو غیر معاشی مدد یا حوصلہ افزائی بھی چاہیے۔

برنارڈ نے اس بات کو قبول نہیں کیا ہے کہ تمام انسانی سرگرمیاں معاش سے متاثر ہوتی ہیں۔ اس سلسلے میں اس نے اپنی کتاب میں تشفی کے مختلف پہلوؤں کا جائزہ لیا ہے اور اس نے چار مخصوص یا مقررہ حوصلہ افزائی کے عنصر کا ذکر کیا ہے جو درج ذیل ہیں۔

- مادی اطمینان جیسے دولت اشیا اور حالات (2) امتیاز کے لیے شخصی غیر مادی مواقع جیسے عزت اور ذاتی حقوق وغیرہ (3) کام کے لیے پسندیدہ طبّی ماحول یا حالات (4) مثالی فوائد جیسے کاریگری کا آغاز، خاندان اور تمام لوگوں کے لیے سہولتیں فراہم کرانا۔ برنارڈ کے نزدیک چار طرح کی ترتیبات کسی تنظیم میں کام کرنے والے فرد کو حاصل ہوتی ہے۔
- ساتھیوں کے ساتھ بہتر تعلقات قائم کر کے کام کرنے کی دلکشی، خوشی اور دلچسپی پیدا کرنا۔
- کام کرنے کے عادتی طریقوں اور رجحانات کے مطابق حالات کو اختیار کرنا۔
- حالات و واقعات میں وسیع تر شرکت کے مواقع کو محسوس کرنا۔
- ساتھیوں کے ساتھ ربط وضبط کے حالات۔

حسب بالا اطمینان بخش حالات تنظیم میں کام کرنے والوں کو سکون و تشفی فراہم کرتے ہیں۔ برنارڈ کا خیال تھا کہ تمام طرح کے ملازموں کو تمام عہدوں پر ایک طرح کے محرکہ سے حوصلہ افزائی نہیں کی جاسکتی ہے۔

10.8 برنارڈ کا قیادت کا نظریہ *(Bernard's View on Leadership)*

انتظامیہ کا سب سے اول اور اہم کام قیادت فراہم کرنا ہوتا ہے تاکہ قائد لوگوں کو ہدایت، نگرانی اور گروہ کے لوگوں کو تمام سرگرمیوں سے ہم آہنگ کرے تاکہ تنظیم کے اہم مقاصد کو حاصل کیا جاسکے۔ تنظیم میں قائد وہ لوگ ہوتے ہیں جو لوگوں کو اثر انداز کریں اور لوگوں کو ان کے مشترکہ کام کی طرف راغب کریں تاکہ تنظیم کے مقاصد کو حاصل کیا جاسکے۔ برنارڈ کے نزدیک قائد لوگوں کے اعلیٰ معیار کے رویہ سے متعلق ہے جہاں وہ لوگوں کی سرگرمیوں کی رہنمائی کرتے ہیں اس کے مطابق قائد تین اہم چیزوں پر مبنی ہوتے ہیں۔ (*i*) فرد (*ii*) پیرو کار (*Followers*) (3) حالات کسی بھی تنظیم کی کامیابی اس تنظیم کے سربراہوں کی قیادت سے متعلق خصوصیات پر مبنی ہوتی ہے۔ اگر تنظیم میں کامیاب قیادت ہوتی ہے اور اس میں مناسب خاصیت موجود ہوتی ہے۔ تو تنظیم کے طے شدہ مقاصد کو حاصل کیا جاسکتا ہے۔ برنارڈ نے بھی اپنی اہم کتاب "*Orginazation and Manangment*" میں ایک کامیاب قیادت کے لیے کچھ ضروری خصوصیت کا ذکر کیا ہے۔ جو درج ذیل ہیں:

- زندگی کی طاقت اور تحمل (*Vatality and Edurance*) برنارڈ نے تنظیم کی کارکردگی کو بہتر طریقے سے انجام دینے کے لیے تمام مشکلات کی تشخیص (*Diagnosis*) اور چیلنج سے مقابلہ کے لیے قیادت میں زندگی کی طاقت اور تحمل جیسے خاصیت کی ضرورت پر بہت زیادہ زور دیا ہے۔ تنظیم کے سربراہوں میں زندگی کی طاقت اور تحمل سے متعلق خصوصیات کو بہت حد تک اچھے جسمانی صحت سے اور جسمانی طاقت کے ذریعے برائیٹ تجربے کو حاصل کیا جاسکتا ہے۔ یہ ذاتی پرکشش عنصر ہے۔ کوئی بھی قیادت جدوجہد ایک طویل عرصے کے بعد ظاہر ہوتی ہے اور طویل جدوجہد کا مقابلہ کرنے کے لیے زندگی کی طاقت اور صبر و تحمل کی ضرورت ہوتی ہے۔
- فیصلہ لینے کی طاقت (*Dcisiveness*) چیسٹر برنارڈ نے اعلیٰ قیادت کے لیے فیصلہ لینے کی طاقت سے متعلق خصوصیات کو بہت اہم تسلیم کیا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ تنظیم ایک قائد کو فوری طور پر فیصلہ لینے کا اختیار ہونا چاہیے۔ فیصلہ لینے کا مطلب ہے مناسب وقت پر مناسب کام کا اختیار کرنا اور غیر ضروری کاموں کو رد کرنا۔ اگر کسی قائد میں مناسب وقت پر فیصلہ لینے کی قوت نہیں ہے تو تنظیم کے کاموں پر اس کا منفی اثر ہوگا۔
- سمجھانے کی طاقت (*Persuasiveness*) تنظیم کا اہم مقصد کچھ کام کو مکمل کرنا ہوتا ہے۔ قائد ان کاموں کو مکمل کرنے میں تنظیم کو مدد فراہم کرتا ہے۔ قائد اکیلے تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے میں ناکام رہتا ہے۔ اس لیے یہ ضروری ہے کہ قائد تنظیم کے کاموں کو مکمل کرنے کے لیے دیگر ملازموں کی مدد حاصل کرے۔ اس کے لیے قائد تنظیم کے دیگر ملازموں کو حوصلہ افزائی کے ذریعے کام کی طرف راغب کرتا ہے۔

- ذمے داری یا مسؤلیت (*Responsibility*) برنارڈ کا خیال تھا کہ تنظیم کی کامیابی میں ذمے داری کا کردار اہم ہے۔ وہ کہتا ہے کہ قیادت ہمیشہ ذمے داری سے خالی نہیں ہونی چاہیے اور وہ اپنے غلط اور صحیح کاموں کے لیے قائد کو خود ذمے دار ہونا چاہیے اور اپنی غلطی کو قبول کرنا چاہیے اور اپنی ذمے داری دوسروں کے سر پر نہیں تھوپنا چاہیے۔
- فکری صلاحیت (*Intellectual Capacity*) برنارڈ کا خیال تھا کہ تنظیم کے قائد کو دانشور ہونا چاہیے۔ تاکہ اس کے فیصلے درست اور دانشمند ہوں۔ دانشورانہ صلاحیت کی اہمیت صرف اتنی ہی ہے کہ وہ قائد کی دیگر خصوصیت کو معنی خیز بناتی ہے۔ دوسرے تنظیمی مفکرین کی طرح برنارڈ نے قائد کی دانشورانہ صلاحیت کو سب سے زیادہ اہم خصوصیت کے طور پر قبول کیا ہے کیوں کہ ایک دانشور صلاحیت اور خوشحال قیادت ہی مناسب اور جائز فیصلہ لے سکتا ہے۔ حقیقت تو یہ ہے کہ دانشور صلاحیت والا قائد اس کے دیگر خصوصیات کا بنیاد ہوتا ہے اور تمام خصوصیات کا اضافہ کرتا ہے۔

10.9 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلباء، اس اکائی میں آپ:

- چیسٹر برنارڈ کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- چیسٹر برنارڈ کے پیش کردہ انتظامی اصولوں کا مطالعہ کیا۔
- چیسٹر برنارڈ کے رویہ جاتی نظریہ کو سمجھا۔
- برنارڈ کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

10.10 کلیدی الفاظ *(Keywords)*

1۔ رویہ جاتی نظریہ

ایسا نظریہ جو تنظیم میں کام کرنے والے ملازمین کے سماجی اور نفسیاتی تعلقات اور ان کے باہمی رویہ کا مطالعہ کرنے پر زور دیتا ہے۔

2۔ وضاحتی اور تجرباتی

زیادہ سے زیادہ وضاحت اور تجربہ پر مبنی ہونا وضاحتی اور تجرباتی کہلاتا ہے۔

3۔ احکامات

جو کسی بھی تنظیم میں اپنے ماتحت ملازمین کو حکم دیے جائیں اور ماتحت ملازمین اس کو قبول کریں۔

10.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

10.11.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ چیسٹر برنارڈ کس نظریے کا حمایتی ہے؟

(a) ماحولیاتی نظریات (b) رویہ جاتی نظریہ (c) کلاسکی نظریہ (d) نظامی نظریہ

2۔ "The Function of Executive" کا مصنف کون ہے؟

(a) ٹیلر (b) فیول (c) برنارڈ (d) سائمن

3۔ اختیار کے قبولیت کا اصول کس مفکر نے پیش کیا ہے؟

(a) گلک (b) فیول (c) برنارڈ (d) ویبر

4۔ چیسٹر برنارڈ کس ملک کا رہنے والا تھا؟

(a) امریکہ (b) برطانیہ (c) آسٹریلیہ (d) جرمنی

5۔ کس مفکر کو سماجی نظام کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے؟

(a) ایلٹن میئو (b) ہربرٹ سائمن (c) ہینری فیول (d) چیسٹر برنارڈ

6۔ یہ کس مفکر کا قول ہے کہ ''تنظیم دو یا دو زائد افراد کی باشعور ہم آہنگ سرگرمیوں کا نظام ہے''؟

(a) ایلٹن میئو (b) ہربرٹ سائمن (c) ہینری فیول (d) چیسٹر برنارڈ

7۔ برنارڈ کے مطابق درج ذیل میں سے کون تنظیم کا عناصر نہیں ہے؟

(a) مواصلات نیٹورک (b) عام مقاصد

(c) تشفی توازن ماڈل (d) تعاون کی خواہش

8۔ برنارڈ کے مطابق کسی تنظیم میں اختیار تبھی قبول کیا جاتا ہے جب:

(a) مواصلات کا علم ہو (b) احکامات تنظیم کے مقصد کے مطابق ہو

(c) انسان کے ذاتی مفاد کے مطابق ہو (d) تمام سبھی

9۔ برنارڈ کے مطابق درج ذیل میں سے کون مخصوص حوصلہ افزائی ہے؟

(a) مادی اطمنان (b) امتیاز کے لیے غیر شخصی غیر مادی مواقع

(c) مثالی فوائد (d) یہ سبھی

10۔ برنارڈ کے مطابق درج ذیل میں سے کون سے قیادت کے اہم فرائض ہیں؟

(a) کام کی مدد پر نگرانی (b) مقاصد کا تعین

(c) مشترکہ کاروائی کے لیے حوصلہ افزائی (d) یہ سبھی

10.11.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. رویہ جاتی نظریے سے کیا مراد ہے؟
2. رویہ جاتی نظریے کی خصوصیات بیان کیجیے۔
3. چیسٹر برنارڈ کے بارے میں آپ کیا جانتے ہیں؟
4. چیسٹر برنارڈ نے غیر رسمی تنظیم کی خصوصیات کس طرح بیان کیا ہے؟
5. برنارڈ کے مطابق اختیار سے کیا مراد ہے؟

10.11.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. برنارڈ کے پیش کردہ رسمی اور غیر رسمی تنظیم کی وضاحت کیجیے۔
2. برنارڈ کے اختیار کے اصول کا تفصیلی جائزہ لیجیے۔
3. برنارڈ کی حیات و خدمات پر تفصیلی نوٹ لکھیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

(d)	5۔	(a)	4۔	(c)	3۔	(c)	2۔	(b)	1۔
(d)	10۔	(d)	9۔	(d)	8۔	(d)	7۔	(d)	6۔

اکائی 11–فیصلہ سازی: ہر برٹ سائمن کی خدمات

(Decision Making: Contribution of Herbert Simon)

اکائی کے اجزا:

11.0 تمہید

11.1 مقاصد

11.2 ہر برٹ سائمن کی حیات وخدمات

11.3 فیصلہ سازی کی تعریف

11.4 فیصلہ سازی کی خصوصیات

11.5 فیصلہ سازی کے عناصر

11.6 سائمن کا فیصلہ سازی کا نظریہ

11.7 معقولیت پسندی یا عقلیت

11.8 اقدار و حقائق کا رول

11.9 فیصلہ سازی کے ماڈل

11.10 تنقیدی جائزہ

11.11 اکتسابی نتائج

11.12 کلیدی الفاظ

11.13 نمونہ امتحانی سوالات

11.13.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

11.13.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

11.13.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

11.0 تمہید (Introduction)

فیصلہ سازی کسی تنظیم کی مشترکہ کوشش ہوتی ہے۔ یہ ایک مشترکہ سرگرمی ہے جس میں انتظامیہ کے تمام سطح کے لوگ شامل ہوتے ہیں۔انتظامیہ کے تمام مسائل فیصلہ کا مسئلہ ہوتاہے۔لہٰذا فیصلہ سازی انسان کی ضرورت اور خصوصیت ہے۔ ہر انسان اپنے مطابق فیصلہ کرتاہے۔ تمام انسانوں میں فیصلہ سازی کی قوت مختلف ہوتی ہے۔ نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں فیصلہ سازی کی ایک مخصوص اہمیت تسلیم کی جاتی ہے۔انتظامیہ فیصلہ سازی کے بنیادپر ہی سر گرم ہوتی ہے۔ نظم ونسق عامہ ایک طرح سے فیصلہ سازی مختلف عمل اور قانون کے مطالعے کے طور سے متعلق ہوتاہے۔ کچھ دانشوروں کا خیال ہے کہ نظم ونسق عامہ کی بنیاد فیصلہ سازی ہے۔

11.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ:

- ہر برٹ سائمن کی حیات وخدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- ہر برٹ سائمن کے پیش کردہ فیصلہ سازی کے اصولوں کا مطالعہ کریں گے۔
- فیصلہ سازی کے مختلف عناصر کو سمجھ جائیں گے۔
- سائمن کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

11.2 ہر برٹ سائمن کی حیات وخدمات (Life & Contribution of Herbert Simon)

ہر برٹ سائمن ایک امریکن رویہ جاتی پسند انتظامی مفکر ہونے کے ساتھ ساتھ سماجی اور سیاسی مفکر بھی تھا۔اس نے فیصلہ سازی کے طرز فکر کو پیش کیاہے۔اس کی خدمات کو انتظامیہ میں ہمیشہ یاد کیاجائے گا۔ نظم ونسق عامہ، سماجیات، انتظامیہ، معاشیات، نفسیات، ریاضی، شماریات اور کمپیوٹر سائنس میں اس کی خدمات ناقابل فراموش ہیں۔اس نے یہ دلیل پیش کی ہے کہ نظم ونسق عامہ میں اصول نام کی کوئی چیز نہیں ہے بلکہ جنہیں اصول کہاجاتا ہے وہ در اصل نظم ونسق کے محاورے ہیں۔ 1947ء میں اس کی سب سے مشہورومعروف کتاب "Administartive Behaviour" شائع ہوئی۔اور اسی کتاب کے لیے اسے 1978 میں نوبل انعام سے نوازا گیا۔اس نے سیاسیات اور نظم ونسق عامہ کے درمیان تفریق کو کوئی اہمیت نہیں دیاہے۔اس نے بتایا کہ فیصلہ سازی ہی نظم ونسق کی جان ہے۔اس نے تنظیم کی ساخت کا ذکر واضح طریقہ سے کیاہے۔سب سے پہلے اس نے فیصلہ سازی کے نظریہ کو مکمل اور منطقی صورت میں پیش کیااور اپنے فیصلہ سازی کے نظریہ کو انتہاتک پہنچادیا۔ سائمن کا نظم ونسق عامہ میں اہم خدمات فیصلہ سازی کا عمل ہے۔ یہ کہاجانادرست ہے کہ اگر میکس ویبر نے دفتر شاہی کے Anotomy کا ذکر کیاہے تو سائمن تنظیم کے Physiology کا ذکر کرتاہے۔ایک کرداریت پسند مفکر اور فیصلہ سازی نظریہ کے بانی کی حیثیت سے اس کو تاقیامت یاد کیاجائے گا۔

ہر برٹ سائمن الیگزینڈر 1916ء میں امریکہ کے ملوو کی نامی مقام پر ایک معزز یہودی اور تعلیم یافتہ گھرانے میں پیدا ہوا تھا۔اس کو بچپن سے ہی تعلیم اور موسیقی کا ماحول ملا۔اس کے والد آرتھر سائمن ایک الیکٹرک انجینئر اور والدہ موسیقار تھیں۔اس کے والد نوکری کی تلاش میں جرمنی سے امریکہ آ گئے تھے۔اس کی ابتدائی تعلیم ملوو کی (امریکہ) میں مکمل ہوئی۔اس نے شکاگو یونیورسٹی سیاسیات میں ڈاکٹریٹ کی ڈگری حاصل کیا تھا۔اس نے سیاسیات کی ڈگری حاصل کرنے کے بعد 1936ء میں شکاگو یونیورسٹی میں تحقیق کار (*Research Assistant*) کے عہدہ پر فائز ہو گیا۔1938ء تک تحقیق کار کے عہدہ پر فائز رہنے کے بعد 1930-1939 کے دوران وہ *International City Managers Association* کا اسٹاف رکن تھا۔سائمن نے 1939-1942 تک کیلیفورنیا یونیورسٹی کے نظم ونسق عامہ بیورو میں سربراہ کے عہدہ پر کام کیا اور اسی زمانہ میں وہ انتظامی فیصلہ سازی پر اپنی تحقیق بھی کرتا رہا۔1942ء میں سائمن الینوائس ٹیکنکل لوجیکل انسٹی ٹیوٹ میں سیاسیات کے اسٹینٹ پروفیسر کے عہدہ پر فائز ہو گیا۔اور جلد ہی وہ اسی ادارہ میں ترقی کر کے پروفیسر کے عہدہ پر فائز ہو گیا۔1946-1949ء تک سائمن *Illinois Technological Institute* کے شعبہ سیاسیات کا صدر رہا۔1949 میں اس نے شکاگو یونیورسٹی کو خیر آباد کہہ دیا اور پنسبرگ منتقل ہو گیا۔1949ء میں سائمن کارنیگی میلان یونیورسٹی میں نظم ونسق عامہ کے پروفیسر کے عہدہ پر فائز ہو گیا اور 1965ء میں ریچرڈ کنگ میلان یونیورسٹی میں کمپیوٹر اور نفسیات کے پروفیسر کے عہدہ پر کام کیا۔1975ء میں اس کو کمپیوٹر سائنس میں اس کی اہم خدمات کے لیے اسے معیاری اے۔ایم ٹرنگ انعام سے نوازا گیا۔1968ء میں سائمن کو *National Medal* کے اعزاز سے نوازا گیا۔1993ء میں نفسیات کے میدان میں اس کے اہم کارنامے کے لیے امریکن نفسیاتی تنظیم کے ذریعے نفسیات میں معیاری انعام سے نوازا گیا۔اس کے علاوہ 1994ء میں چین کی سائنس اکیڈمی اور 1996ء میں امریکن نظم ونسق عامہ سوسائٹی کے ذریعے ڈووائٹ والڈ اور اسی سال اہم تحقیقی کام لیے انٹرنیشنل جوائنٹ کانفرنسز، آرٹیفیشیل انٹلیجنس انعام سے نوازا گیا۔

تصانیف (*Publications*)

سائمن ایک اعلیٰ درجے کا محقق تھا۔وہ معاشیات، سیاسیات، نظم ونسق عامہ، انتظام اور کمپیوٹر سائنس میں گہری نظر رکھتا تھا۔وہ ایلٹن میو کے نظریہ انسانی تعلقات ایم۔پی فولیٹ کے تنظیم میں گروہی حرکیات اور چیسٹر برنارڈ کے عاملہ کے فرائض کے نظریے سے کافی متاثر تھا۔وہ ایک کثیر العباد شخصیت کا مالک تھا۔وہ ایک اعلیٰ درجے کا تجربے کار تحقیق کار تھا۔اس نے اپنی زندگی میں 600 سے زیادہ مقالے اور ۲۰ کتابیں شائع کی ہیں۔نیز بہت سی کتابیں ان کے نام سے شائع ہوئیں۔اس کی اہم کتابیں درج ذیل ہیں۔

- *Administrative Behaviour*
- *Fundamental Research in Administration*
- *Models of Man: Social and Rational*
- *Shape of Automation*
- *The New Science of Management Decisions*

ان کتابوں میں سب سے زیادہ مشہور اور اہم کتاب Administrative Behaviour ہے جو 1947ء میں شائع ہوئی تھی۔ اسی دوران اس کی مشہور کتاب "Administrative Behaviour" شائع ہوئی۔ اس کتاب کی شہرت کا اندازہ اسی سے لگایا جا سکتا ہے کہ یہ دنیا کی بارہ اہم زبانوں جیسے جرمن، اٹالوی، اسپینش، پرتگالی، جاپانی، ٹرکش، فارسی، ڈچ، کوریائی، سویڈش، پوش، فینس، فرینچ اور چینی میں شائع ہو چکی ہے۔ لہٰذا "Administrative Behaviour" نامی یہ کتاب سائمن کے پی۔ ایچ۔ ڈی کا مقالہ تھا۔ جو اس نے 1942ء میں شکاگو یونیورسٹی میں پیش کیا تھا۔ اسی کتاب کی وجہ سے سائمن کو 1978ء میں نوبل انعام سے نوازا گیا۔ اپنی پوری زندگی تحقیق کے کاموں میں صرف کرتے ہوئے سائمن کا 9 فروری 2001 کو پیٹسبرگ میں انتقال ہو گیا۔

11.3 فیصلہ سازی کی تعریف *(Meaning of Decision Making)*

فیصلہ سازی سے مراد ہے اپنے ذہن میں کسی خیال یا کام کے طریقِ کار کو طے کرنے سے ہے۔ یہ ایک خاص حالات میں کیے گئے متبادلات میں سے کسی ایک متبادل کا انتخاب کر لینے سے ہے۔ فیصلہ سازی کے میدان میں سائمن کو ایک اہم مفکر تسلیم کیا جاتا ہے۔ اس کا قول ہے کہ فیصلہ سازی انتظامیہ کا دل ہے۔ اسی طرح کے خیال جارج ٹیری کے ہیں۔ اس کے مطابق انتظامیہ کے اہم فرائض فیصلہ سازی کرنا ہے۔ لہٰذا یہ واضح ہے کہ فیصلہ سازی انتظامیہ کا ایک اہم جز ہے۔ جب تک تبدیل حالات میں مداخلت کر کے فیصلہ کیا جائے گا یا فیصلہ مستقل نہیں ہو گا۔ ان کو مختلف حالاتوں میں بھی عمل در عمل کرنا پڑے گا۔ لہٰذا فیصلہ کرنے کا حقیقت میں مراد ہے کہ ایک کام کو دوسرے کے مقابلے میں زیادہ پسند کرنا اور بدلتی دنیا کے ذریعے پیش کیے گئے جدید مسائل کو بہتر طریقے سے حل کرنا ہی فیصلہ سازی کا نام ہے۔ فیصلہ سازی کسی بھی انسان کی روز مرہ کی سرگرمی ہے۔ فیصلہ سازی ایک عمل اور ایک عادت ہے۔ بہتر اور موثر فیصلہ تنظیم کو منافع اور ناکام فیصلہ تنظیم کو نقصان پہنچاتا ہے۔ فیصلہ سازی کسی بھی انتظامیہ کا اٹوٹ حصہ ہے۔ فیصلہ سازی انتظامیہ ایک اہم سرگرمی ہے۔ سائمن کے مطابق نظم و نسق کا روخ فیصلہ سازی کے ارد گرد گردش کرتا ہے۔ اس لیے فیصلہ سازی انتظامیہ کا دل ہے۔

فیصلہ سازی کی تعریف مختلف دانشوروں نے مختلف طریقے سے پیش کیا ہے جو درج ذیل ہیں:

- سیکلر ہڈسن (*Secler Hudson*) فیصلہ سازی ایک کثیر سرگرمی ہے۔ یہ ایک ذاتی سرگرمی ہے۔ فیصلہ طویل غور و فکر کا نتیجہ ہوتے ہیں جس میں عوام اور ادارے حصہ لیتے ہیں۔ چوں کہ اعلیٰ سربراہی آخری فیصلہ کرتے ہیں۔ کیوں کہ اعلیٰ سربراہی کو ان فیصلوں کے نتیجوں کی ذمے داری اور جواب دہی قبول کرنی پڑتی ہے۔
- لغت کے مطابق فیصلہ سازی سے مراد ہے کسی عمل یا کام کے حوالے میں اپنا ذہن یا خیال کو طے کرنے سے ہے۔
- برنارڈ کے مطابق فیصلہ سازی عام طور سے متبادلوں کو محدود کرنے کی تکنیک ہے۔
- شیکل (*G.L.S.Shakel*) کے مطابق فیصلہ کرنا تخلیقی ذہنی عمل کا مرکزی نقاط ہے جہاں کام کو مکمل کرنے کے لیے علم، خیالات، احساس اور خیالی تصور کا مرکب ہے۔

- ٹیری (*Terry*) کے مطابق دو یا دو سے زیادہ ممکنہ متبادلوں میں سے کسی ایک مناسب متبادل کا انتخاب کرنا ہی فیصلہ سازی کہلاتا ہے۔
- ہنری فیول کے مطابق فیصلہ سازی عام طور سے رفویض اور اختیار کو متاثر کرنے والا عمل ہے۔

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

فیصلہ سازی کی خصوصیات درج ذیل ہیں:

- سائمن کے مطابق فیصلہ سازی میں مصالحت یا سمجھوتا کا معاملہ ہوتا ہے۔ کیوں کہ اس میں مختلف متبادلات ہوتے ہیں۔ فیصلہ سازی سے پہلے فیصلہ ساز جب فیصلہ کرتا ہے تو اس میں سے وہ ایک یا ایک سے زیادہ متبادلات کا انتخاب کرتا ہے۔ جو اس کے لیے مناسب ہو یا جو اس کے مقصد کے مفاد میں ہو۔
- فیصلہ سازی مناسب اور معقولیت پسندی پر مبنی ہونا چاہیے۔
- فیصلہ سازی کا عمل کسی ایک انسان کے ذریعے نہیں چاہیے۔ یہ صرف ایک دماغ کی تخلیق نہیں ہونی چاہیے۔ یہ تمام لوگوں کا مشترکہ عمل یا دماغی فیصلہ ہونا چاہیے جو ایک ساتھ تنظیم میں کام کرتے ہیں۔
- فیصلہ سازی کسی ایک مدعا یا سوال سے متعلق نہیں ہونا چاہیے بلکہ یہ ایک مختلف مدعا پر مبنی ہونی چاہیے۔
- فیصلہ کا اہم مقصد تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنا ہونا چاہیے۔ ہر فیصلہ کا کوئی نہ کوئی مقصد ہوتا ہے۔ بغیر مقصد کے کوئی فیصلہ نہیں کیا جا سکتا ہے۔
- فیصلہ سازی میں شامل موجودہ متبادلات کی جانچ یا تفتیش ہونی چاہیے۔
- فیصلہ سازی ایک ذہنی عمل ہے۔
- فیصلہ سازی ایک پیچیدہ اور مشکل عمل ہے۔
- فیصلہ سازی مسلسل جاری رہنے والا عمل ہے۔ فیصلہ سازی ہی پر تمام انتظامی اعمال کے حرکات منحصر ہوتے ہیں۔

11.5 فیصلہ سازی کے عناصر (*Factors of Decision Making*)

فیصلہ سازی کے اہم عناصر درج ذیل ہیں:

- کردار ادراک (*Role Perception*)
- بیرونی جبر (*Outsid Pressures*)
- ناکام اخراجات (*Sunk Costs*)
- شخصیت کی خصوصیات (*Personality Characteristics*)

- بیرونی حوالہ جاتی گروہ کا اثر ورسوخ(*Influence of Outside Refrence Group*)
- ذاتی اختلافات(*Personal Differnces*)
- علم کا کردار(*Role of Knwoledge*)
- ادارتی اور ذاتی عوامل(*Institutional and Personal Factors*)

11.6 سائمن کا فیصلہ سازی کا نظریہ (*Simon's Decision Making Theory*)

سائمن کی زیادہ اہمیت اس کے فیصلہ سازی اصول کی وجہ سے ہے۔اس نے فیصلہ سازی کا نظریہ پیش کیا ہے۔اس کے مطابق فیصلہ سازی تنظیم کا ایک اہم عمل ہے۔ حقیقت میں سائمن فیصلہ سازی کے اصول کا تخلیق کار ہے۔اس کا خیال تھا کہ اگر تنظیم میں فیصلہ صحیح طرح سے اور وقت پر نہیں کیا گیا تو تنظیم کے مقاصد کو حاصل نہیں کیا جاسکتا ہے۔اور تنظیم تباہ و برباد ہو جائے گی۔اس لیے فیصلہ ہمیشہ درست اور وقت پر کرنا چاہئے۔اور اس کو نافذ کرنے پر زیادہ زور دینا چاہئے۔اس لیے فیصلہ کرنا اور نافذ کرنا دونوں اہم ہے۔اسی لیے سائمن کو فیصلہ سازی ماڈل کے مشہور اور معروف عظیم مفکر اور تجربے کار کے طور پر تسلیم کیا جاتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ انتظامیہ کچھ خاص کاموں کے مقاصد کے لیے قائم کی جاتی ہے اور کسی بھی انسانی کام کو طبعی طور پر یا حیثیت سے مکمل کرنے کے لیے ایک دماغی یا ذہنی فیصلہ کی پہلے ضرورت ہوتی ہے۔یعنی پہلے ایک فیصلہ کا عمل شروع ہوتا ہے۔اور جہاں وہ اس کا کام ختم ہو جاتا ہے۔وہیں کام سے متعلق فیصلہ پیدا ہو جاتا ہے۔اگر فیصلہ یہ ہو کہ ابھی فیصلہ نہیں لینا ہے تو یہ بھی ایک فیصلہ ہے۔اور منتظم کی عمل اور رد عمل انہیں فیصلوں اور ضمنی فیصلوں سے جڑے ہوتے ہیں۔اس کے نزدیک فیصلہ سازی کا عمل انتظامی تنظیم کا مرکزی نقاط یا دل ہے۔سائمن کا خیال تھا کہ انتظامی سرگرمیاں ہی فیصلہ سازی سرگرمیاں ہوتی ہیں۔ تمام تنظیم میں فیصلہ سازی حتمی کردار ادا کرتا ہے۔اور تنظیم کے دیگر تمام لوگ تعمیل کرتے ہیں۔انتظامیہ یا تنظیم میں اگر اعلیٰ سطحوں پر پالیسی کی تشکیل(*Policy Formulation*) زیر عمل میں لائی جاتی ہے تو وہ ایک قانونی، سنگین یا پیچیدہ وسیع فیصلہ ہوتا ہے۔ جس میں سیاسی اور انتظامی رد عمل آپس میں جڑے ہوتے ہیں۔اسی طرح پالیسی عمل درآمد کے میدان میں تنظیم کے تمام سطح کے لوگ انتظامی فیصلہ لینے کا حق رکھتے ہیں۔ فیصلہ سازی کے میدان میں سائمن کی خدمات اہم ہیں۔اس نے فیصلہ سازی کو انتظامیہ کا مترادف تسلیم کیا ہے۔یعنی فیصلہ کرنا ہی انتظامیہ کا اہم کام ہے کیوں کہ تنظیم اپنے آپ میں ایک فیصلہ کرنے والی ساخت ہے۔ان کا خیال تھا کہ فیصلہ لینے کا کام عام پالیسی سازی کے کام تک ہی محدود نہیں ہے بلکہ یہ پالیسی عمل درآمد کی طرح تنظیم کے تمام حصہ اور سطح پر موجود رہتی ہے۔

سائمن کا فیصلہ سازی سے مراد مختلف موجود بہترین متبادلوں میں سے ایک متبادل کے طے کر لینے سے نہیں ہے بلکہ یہ تو فیصلہ کی تمام عمل کو ہی فیصلہ سازی کے طور پر قبول کرتا ہے۔ لیکن عام طور پر کہا جاتا ہے کہ مختلف متبادلوں(*Options*) میں سے کسی ایک متبادل کا انتخاب کرنا ہی فیصلہ سازی ہے۔اس کے نزدیک انتظامی عمل کو فیصلہ کا صدور عمل تسلیم کیا جاتا ہے۔اس نے تنظیم کے مسائل کو اس کے سماجی اور نفسیاتی حوالہ سے دیکھا ہے۔اس کے نزدیک فیصلہ سازی ایک عمل ہے۔ جس کے ذریعے ایک نتیجے پر پہنچا جاتا ہے۔ نتیجہ پر پہنچنے سے پہلے اس عمل پر

کون سا عنصر اثر ڈالتے ہیں اور یہ اثر فیصلوں کو کس طرح تبدیل کر دیتا ہے۔ دوسرے لفظوں میں سائمن کے نزدیک فیصلہ سازی طرز عمل انتظامی رویہ "Administrative Behaviour" کا ہی ایک نفسیاتی مطالعہ ہے۔

سائمن نے فیصلہ سازی کو تین اہم سطحوں میں تقسیم کیا ہے۔

- فیصلہ سازی کے لیے مواقع کی تلاش کرنا۔
- کام کو مکمل کرنے کے لیے ممکنہ متبادلوں کی شناخت کرنا۔
- ممکنہ متبادلوں میں سے ایک متبادل کو تلاش کرنا۔

واضح طور پر سائمن کے نزدیک فیصلہ سازی کی درج ذیل تین مراحل (Stage) ہوتے ہیں۔

1. پہلا مرحلہ: دانشورانہ سرگرمی (First Stage-Intellegence Activity)
2. دوسرا مرحلہ: ابتدائی خاکہ کی سرگرمی (Second Stage: Designing Activity)
3. تیسرا مرحلہ: انتخاب کی سرگرمی (Third Stage: Choice Activity)

1۔دانشورانہ سرگرمی (Intellegence Activity)

فیصلہ سازی عمل کا یہ پہلا مرحلہ ہے۔ پہلے مرحلے میں فیصلہ کی مواقع کی معلومات کی جاتی ہے اور مسائل سے متعلق تمام معلومات اسی مرحلے میں کی جاتی ہے اور ضروری معلومات، اعداد و شمار اور واقعوں کو یکجا کیا جاتا ہے۔ یعنی اس مرحلے میں فیصلہ لینے کے مواقع اور حالات کا پتہ لگایا جاتا ہے۔ فیصلہ سازی کے پہلے مرحلے میں یہ معلوم کیا جاتا ہے کہ فیصلہ کی ضرورت کب اور کہاں ہے۔ اس کے ساتھ مناسب فیصلہ کے لیے اندرونی اور باہمی ماحول کو دریافت کیا جاتا ہے۔ واضح طور پر فیصلہ سازی عمل کا پہلا مرحلہ مسائل کی معلومات، غور و فکر اور قبول کرنے سے متعلق ہے۔ جس میں قیمتوں اور واقعوں کے درمیان ہم آہنگی نہیں بلکہ اختلاف دیکھنے کو ملتا ہے۔

2۔خاکہ کی تیاری کی سرگرمی (Designing Activity)

فیصلہ سازی کا دوسرا مرحلہ خاکہ کی تیاری کی سرگرمی سے متعلق ہے۔ اس مرحلے میں کام کی ممکنہ سرگرمیوں کے واقعوں کی دریافت بھی کی جاتی ہے۔ فیصلہ سازی کے دوسرے مرحلے میں مختلف متبادلات کی دریافت، ان کی ترقی اور تجزیہ کو شامل کیا گیا ہے۔ یہ مرحلہ مسائل اور اس کے ممکنہ متبادلات کو حل کرنے سے متعلق فکر مند رہتا ہے۔

3۔انتخاب کی سرگرمی (Choice Activity)

سائمن نے فیصلہ سازی کے تحت تیسرا اور آخری مرحلے کے طور پر متبادلات کے انتخاب کو رکھا ہے۔ کسی ایک متبادل کا انتخاب انقلابی نظریہ سے بہتر ہونے کی بنیاد پر ہی کیا جا سکتا ہے۔ اس طرح فیصلہ سازی مسائل کی شناخت سے شروع ہو کر مسائل کے حل کے مختلف متبادلوں میں

سے مخصوص متبادل کے انتخاب اور آخر میں اسے نافذ کرنے تک چلتی رہتی ہے۔ واضح طور پر فیصلہ کرنے والے کو اپنے کاموں کے مکمل کرنے کے دوران اپنے تجربہ کی گہرائی، غور و فکر اور خیالات وغیرہ کو فیصلہ سازی کے لیے استعمال کرنا چاہیے۔ فیصلہ ساز جب فیصلہ سازی کے تمام پہلوؤں کا علم رکھتا ہے تو فیصلہ سائنٹفک تصدیق کیا جاتا ہے۔ اس طرح فیصلہ مسائل کے حل کا آخری متبادل ہے۔ تینوں ہی سطحوں پر دانشوارانہ سرگرمی ہو یا خاکہ کی ابتدائی کی سرگرمی یا انتخاب کی سرگرمی کے انتخاب کرنے کے لیے فیصلہ ساز کو مطالعے کا پیمانہ نمایاں کرنا پڑے گا۔ سائمن تینوں مرحلے مکمل کرنے کے بعد فیصلہ کے نافذ کرنے کو بھی اہم عمل تسلیم کرتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ دانشوارانہ سرگرمی، ابتدائی خاکہ کی تیاری کی سرگرمی کی طرف بڑھتی ہے اور خاکہ کی تیاری کی سرگرمی انتخاب کی سرگرمی کی طرف اپنا رخ کرتی ہے۔ یہ تینوں سرگرمیاں ایک دوسرے سے منسلک ہوتی ہیں۔ مختصر طور پر فیصلہ سازی تینوں سرگرمیوں پر مشتمل ایک مجموعی عمل ہے۔

فیصلہ کی قسمیں (Kinds of Decision)

سائمن نے تمام انتظامی فیصلوں کو درج ذیل دو قسمیں بتائی ہیں۔

1۔ لاحق پروگرام فیصلہ (Programmed Decision)

سائمن کے نزدیک لاحق پروگرام فیصلہ یا روزمرہ کے فیصلے ایسے ہوتے ہیں۔ جو روزمرہ کے کاموں سے متعلق ہوتے ہیں اور اس طرح فیصلہ کے عمل پہلے سے طے ہوتے ہیں۔ اس طرح کے فیصلہ اخلاقی ہوتے ہیں اور جن کا اعادہ ہوتا رہتا ہے۔ یہ فیصلہ آسان محسوس ہوتے ہیں کیوں کہ یہ ایک باضابطہ یا باقاعدہ نظام کے ذریعے طے ہوتا ہے۔ انتظامی تنظیموں میں ملازموں کو تنخواہ دینا، درخواست قبول کرنا اور رپورٹ روانہ کرنا وغیرہ لاحق پروگرام فیصلہ ہے۔ سائمن کا خیال تھا کہ لاحق پروگرام فیصلوں میں روایتی تکنیک کا استعمال کیا جاتا ہے۔ جیسے عادت (Habits) روزمرہ تنظیمی سرگرمیاں، کام کو انجام دینے کے لیے طے شدہ رد عمل، تنظیم کا مراسلاتی نظام (Communication System) تنظیم کی اندرونی ساخت، لوگوں کی غور و فکر اور تنظیم کی بنیادی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے قائم کیے گئے چھوٹے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے استعمال کیے جاتے ہیں۔ کمپیوٹر وغیرہ کا استعمال جدید تکنیک ہے جو لاحق پروگرام فیصلے میں مدد کر سکتی ہے۔

2۔ غیر لاحق پروگرام فیصلہ (Non-Programmed Decision)

سائمن نے غیر لاحق فیصلہ کو نوایجاد (Innovative Decision) فیصلہ بھی کہا جا سکتا ہے۔ ایسے فیصلے اپنے آپ میں مخصوص نوعیت کے ہوتے ہیں۔ انہیں غیر لاحق فیصلہ کہا جاتا ہے۔ غیر لاحق فیصلے ایسے فیصلے ہوتے ہیں جو جدید، غیر طے شدہ اور ہنگامی نوعیت کے ہوتے ہیں۔ اس لیے اس میں فیصلہ سازی عمل پہلے سے طے نہیں ہو سکتی ہے۔ اس کی پیشین گوئی نہیں کی جا سکتی ہے۔ واضح رہے کہ غیر لاحق فیصلوں کے لیے زیادہ تخلیقی صلاحیت، صبر و تحمل (Patience) اور تجزیہ کار قوت کی ضرورت ہوتی ہے۔ تنظیم کے نئے کام اور منصوبہ اسی درجہ میں شامل ہوتے ہیں۔ جیسے کسی تجارت کو بند کرنا، تجارت کو نئی جگہ پر منتقل کرنا وغیرہ۔ سائمن کا خیال تھا کہ تنظیم میں لاحق فیصلہ نچلی سطح پر اور غیر لاحق فیصلے اعلیٰ سطح پر ہی کیے جاتے ہیں۔

11.7 فیصلہ سازی میں معقولیت پسندی (*Rationality in Decision Making*)

سائمن نے فیصلہ سازی عمل میں معقولیت پسندی کا ذکر واضح طریقہ سے کیا ہے۔اس نے فیصلہ سازی عمل میں معقولیت پسندی کی وکالت کی ہے۔ایک فیصلہ اس حالت میں معقول کہا جاتا ہے۔جب طے شدہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مناسب وسائل کا انتخاب کیا جائے۔سائمن کے مطابق فیصلہ سازی میں انتخاب شامل ہوتا ہے۔فیصلہ سازی پر عقلیت مبنی عمل ہے۔عقلیت پر مبنی فیصلہ سازی کی تین اہم خصوصیات ہیں۔(1)مسائل کا علم اور متبادل کو حل کرنا۔(2)ہر متبادل کے نتائج کا علم ہونا۔(3)انتخاب سازی کا معیار کا علم ہونا جو پہلے سے طے کیا گیا ہے۔اس کا خیال تھا کہ تنظیم میں تمام فیصلے کسی نہ کسی حقیقت اور مقدار پر مبنی ہوتا ہے۔سائمن کا خیال تھا کہ تنظیم کے تمام فیصلہ معقولیت پر مبنی ہوتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ کوئی بھی فیصلہ تبھی معقول تسلیم کیا جائے گا جب کہ اس کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مناسب وسائل کا استعمال کیا جائے۔اس کے نزدیک کسی بھی انتظامی فیصلہ کا معقول ہونا ایک متعلقہ یا اضافی بات ہے۔یہ فیصلہ تبھی معقول ہوتا ہے۔جب کہ یہ اپنے طے شدہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مناسب وسائل کا انتخاب کرتا ہے۔فیصلہ سازی ایک پیچیدہ عمل ہے۔جو ایک دوسرے سے مربوط اور نہ ختم ہونے والا فیصلہ ہوتا ہے۔جو زنجیر پر مشتمل ہوتا ہے۔سائمن کا خیال تھا کہ فیصلوں میں وسیلہ (*Means*)اور مقاصد کا تعلق اہم ہے۔کسی بھی مقاصد(*Ends*)کو حاصل کرنے کے لیے اہم وسیلہ کا استعمال کرتے ہیں۔نچلی سطح کا مقصد کسی اعلیٰ سطح کے مقصد کا وسیلہ بن جاتا ہے۔تنظیم میں یہ طرز عمل مستقل چلتا رہتا ہے۔

سائمن وسیلہ اور مقصد کا تجزیہ کرتے ہوئے کچھ اہم باتوں کی طرف توجہ مبذول کرتا ہے۔

- مقاصد حاصل کرنے کا جو طریقہ ہے وہ ہمیشہ نامکمل اور جھوٹا ثابت ہوتا ہے۔
- وسیلہ کو مقاصد سے حقیقی حالات میں علاحدہ کیا جانا مشکل معلوم ہوتا ہے۔
- وسیلہ کو مقاصد نظریہ کی وجہ سے فیصلہ طرز عمل میں وقت عناصر کا کردار، غیر واضح ہو جاتا ہے۔اگر مقاصد طے شدہ ہو تو بوقت ایک ہی مقصد حاصل کیا جا سکتا ہے۔

فیصلہ سازی میں معقولیت کی تعریف کرتے ہوئے سائمن کہتا ہیکہ مقداروں(*Values*)اور حقائق کو اہم تسلیم کیا ہے۔حقائق اور وسائل کا مترادف ہے جبکہ معقولیت سے مراد مخصوص مقاصد کو مکمل طور پر حاصل کرنے کے لیے مناسبت کے حوالے سے ہوتا ہے۔انسانی معقولیت نفسیاتی ماحول کے اندر مکمل ہوتی ہے۔فیصلہ سازی میں یہ ضروری ہے کہ فیصلہ ساز کو تمام متبادلات کا علم ہو اور وہ ہر متبادل کے نتیجے سے بھی واقف ہو۔سائمن نے فیصلوں کی معقولیت کی درج ذیل چھ قسموں کو بیان کیا ہے۔

- معروضی عقلیت(*Objectively Rational*)ایک فیصلہ معروضی طرح سے عقلی ہو سکتا ہے۔اگر یہ ایک طے شدہ حالت میں معین اقدار(*Values*)کو زیادہ کرتا ہے تو اس میں اضافہ کرنے کا مناسب طریقہ ہوتا ہے۔
- موضوعی عقلیت(*Subjectively Rational*)وہ فیصلہ جس میں انسان کے حقیقی علم کے مقابلے میں کارنامے میں زیادہ اضافہ کیا جاتا ہے۔اگر انسان کے علم کے تناسب میں کارنامے میں اضافہ ہو تو یہ فیصلہ موضوعی ہو سکتا ہے۔

- دانستہ یا شعوری عقلیت (*Consious Rational*)دانستہ یا شعوری عقلیت سے مراد وسیلہ اور مقاصد کے ساز گاری (*Adjustment*) عمل سے ہے۔
- قصدی عقلیت (*Deliberately Rational*) قصدی عقلیت سے مراد اس فیصلہ سے ہے جس میں وسیلہ اور مقصد کے درمیان قصداًسازگاری قائم کی جاتی ہے۔
- تنظیمی عقلیت (*Organisational Rational*) وہ فیصلہ ہوتے ہیں جو تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے میں مددگار ہوتے ہیں۔
- ذاتی عقلیت (*Personally Rational*) ایک فیصلہ اس وقت ذاتی طور پر عقلی ہو سکتا ہے۔جب کہ وہ ذاتی مقاصد کو حاصل کرنے میں مددگار ہو۔اسے ذاتی عقلیت کہتے ہیں۔سائمن کے نزدیک انتظامی رویہ یافیصلہ نہ تو مکمل طور پر عقلی ہوتااور نہ مکمل طور پر غیر عقلی ہوتا ہے۔ مکمل طور پر عقلیت کا اصول یہ ہے کہ فیصلہ ساز کو تمام متبادلات کا علم ہوتا ہے تمام متبادلات کے اقدار کو جانتے ہیں اور وہ اس میں سے کسی ایک متبادل کو پسند کرتے ہیں۔ سائمن مکمل معقولیت کے اصول کی تنقید کرتے ہوئے اس کے مقام پر محدود معقولیت پر زور دیتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ مکمل طور پر معقولیت اس لیے ممکن نہیں ہے کہ فیصلہ ساز کا علم محدود ہوتا ہے۔ اسے غور وفکر کرنے میں پریشانی محسوس ہوتی ہے اور ان کے رویہ متبادلات بھی محدود ہوتے ہیں۔سائمن کے نزدیک انسانی رویہ نہ تو مکمل طور پر معقول ہوتا ہے اور نہ مکمل طور پر غیر معقول ہو سکتا ہے بلکہ یہ محدود معقول ہوتا ہے۔سائمن نے مکمل معقولیت کی درج ذیل حدود بیان کیا ہے۔
  - نامکمل علم(*Incompleteness of Knowledge*)کا ہونا۔
  - پیش بینی یا پیش بندی میں مشکلات(*Difficulties in Anticipation*)کا ہونا۔
  - رویہ متبادلات پر تحدید یا بندش لگانا(*Alternatives-Limitation of Behaviour*)

11.8 اقدار و حقائق کا رول (*Role of Facts and Values*)

سائمن نے فیصلہ سازی میں اقدار اور حقائق کو بھی اہم تسلیم کیا ہے۔اس کے نزدیک فیصلہ سازی بہترین متبادل کو انتخاب کرنے کا نام ہے۔ فیصلہ سازی مقاصد پر مبنی ایک عقلی عمل ہے۔فیصلہ کسی مقصد کو حاصل کرنے کا ایک ذریعے ہے مقصد نہیں ہے۔کوئی بھی فیصلہ کسی خاص مسئلہ کے لیے ہوتا ہے اور اس کی نوعیت مستقل نہیں ہوتی اور یہ تبدیل ہوتا رہتا ہے۔اس نے حقائق اور اقدار کو واضح کرتے ہوئے کہا ہے کہ حقائق اور اقدار انتظامی پالیسی اور فیصلوں کے فرق کو واضح کرتے ہیں۔سائمن زور دے کر کہتا ہے کہ حقائق سے اس کی مراد کسی حقیقت کے بیان سے ہے جب کہ اقدار سے اس کی مراد کسی کی طرف ترجیح کے اظہار سے ہے۔اس کے نزدیک فیصلہ مستقبل سے منسلک ہوتے ہیں۔اس لیے وہ صرف حقیقی بیان ہی نہیں ہوتے بلکہ عمل کی بنیاد بھی ہوتے ہیں۔سائمن کے نزدیک حقیقت سچائی کی رہنمائی کرتا ہے جب کہ اقدار نہ تو حقیقت اور نہ ہی بدیہی حقائق (*Evidence*) پر مبنی ہوتا ہے۔چونکہ فیصلہ میں حقائق اور اقدار دونوں شامل ہوتے ہیں۔مقاصد سے متعلق

فیصلوں کی بنیاد قیمتی ہوتی ہے۔ لہٰذا فیصلہ معقول ہے یا غلط یہ واضح کرنا مشکل ہوتا ہے لیکن حقائق پر مبنی فیصلوں کو معقول یا غلط بتایا جاسکتا ہے۔ سائمن کا خیال تھا کہ اگر نظم ونسق کو سائنس کا درجہ دینا ہے تو حقیقت پر مبنی فیصلے لینے ہوں گے۔ اور قیمتی اثر کو کم کرنا ہوگا۔ چونکہ اقداروں کو مکمل طور سے ختم نہیں کیا جاسکتا۔ اس لیے سائمن کا خیال تھا کہ فیصلہ حقائق اور اقدار کا مرکب ہوتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ فیصلہ سازی تنظیم کے نکتہ نظر سے بھی اہم ہے۔ اس کا خیال تھا کہ فیصلہ کرنے کا یہ مخصوص طریقہ صرف اصولی اہمیت کا ہے۔ فیصلہ کرنے کی حالات میں اس کا کوئی استعمال نہیں کیا جاتا ہے۔ یہ مکمل طور پر درست نہیں ہے۔ اس سے متعلق اس نے اپنے دیے گئے اصول کا اچھی طریقہ سے تکمینہ نہیں کیا ہے۔ لہٰذا فیصلہ کرنے کے طرز عمل کو واضح کرنے میں یہ بہت زیادہ مددگار ثابت ہوتا ہے۔

11.9 فیصلہ سازی کے ماڈل (*Models of Decision Making*)

سائمن نے اپنے تصنیف "*Models of Man*" میں معاشی، انتظامی اور نفسیاتی نظریہ کی وضاحت کی ہے۔ ہربرٹ سائمن نے فیصلہ سازی کے تین اہم ماڈل بیان کیے ہیں جو درج ذیل ہیں۔

- نفسیاتی انسان (*Psychological Man*)
- معاشی انسان (*Economic Man*)
- انتظامی انسان (*Administrative Man*)

1۔ نفسیاتی انسان ماڈل (*Psychological Man Model*)

نفسیاتی انسانی ماڈل کو سماجی انسانی ماڈل بھی کہا جاتا ہے۔ جو نفسیاتی سگمنٹ فرائڈ کی اس منظوری کی وکالت کرتا ہے کہ انسان کی اپنی تاثرات، خواہشات، اقدار اور فکر ہوتی ہے۔ لہذا وہ عقلیت سے اثرانداز نہ ہوکر صرف اپنی خواہش سے فیصلہ لیتا ہے۔

2۔ معاشی انسان ماڈل (*Economic Man Model*)

سائمن نے مکمل طور پر عقلیت پسندی پر مبنی ماڈل کو معاشی انسان ماڈل کا نام دیا ہے۔ جس میں انسان کو معاشی انسان کی طرح تسلیم کیا گیا ہے۔ یہ ماڈل دو اصولوں پر مبنی ہے۔ (۱) انسان معاشی طرح سے عقلیت پسند ہوتا ہے (۲) انسان منظم طریقہ سے منافع کو حاصل کرنے کے لیے زیادہ کوشش کرتا ہے۔ اس طرح کے فیصلے مکمل طور پر عقلیت پسند طریقے سے مسائل ومقاصد پر مبنی ہوتے ہیں۔

3۔ انتظامی انسان ماڈل یا محدود معقولیت ماڈل (*Administrative Man Model or Bounded Rationality Model*)

سائمن نے معاشی انسان ماڈل اور نفسیاتی انسان ماڈل کے درمیانی ماڈل کو انتظامی انسان ماڈل یا محدود معقولیت کا نام دیا ہے۔ اس ماڈل کے مطابق انسان نہ تو مکمل طور پر معقولیت اور نہ ہی مکمل طور پر جذباتی بنیاد پر فیصلہ لیتا ہے۔ سائمن کے نزدیک معاشی انسان زیادہ منافع کے لیے سب سے بہتر متبادل کا انتخاب، فیصلہ کے لیے کرتا ہے۔ وہیں انتظامی انسان ایسے فیصلے کی تلاش کرتا ہے جو اطمینان بخش ہو۔ ایسا فیصلے انسان کی نظر میں

زیادہ بہتر ہوتے ہیں۔ لہذا اطمینان بخش متبادل کا انتخاب فیصلہ کے لیے کرتا ہے۔ ایسا اس لیے ہوتا ہے کہ انسان اپنی طاقت سے زیادہ اطلاع اور حقائق موجود ہونے کی وجہ سے بہتر متبادل کا انتخاب کرنے سے پہلے ہی کسی نچلی سطح پر فیصلہ کر لیتا ہے۔ سائمن نے سماجی اور معاشی انسان کے درمیان والے رویے کو انتظامی انسان ماڈل یا محدود معقولیت کا نام دیا ہے۔

11.10 تنقیدی جائزہ *(Critical Analysis)*

سائمن کے ذریعے پیش کیے گئے اصولوں کو عام طور سے انتظامیہ کی دنیا میں قبول کیا جاتا ہے لیکن اس کے اصولوں کی تنقید بھی کافی کی گئی ہے جو درج ذیل ہیں:

- کچھ دانشوروں نے سائمن کے اصولوں کی تنقید اس بنیاد پر کی ہے کہ ان کے اصولوں میں جدت طرازی یا جدید انداز یا خصوصیت (*Oraginality*) نہیں ہے۔ اس نے روایتی نظریہ کو ہی نئے انداز میں پیش کر دیا ہے۔
- سائمن فیصلہ سازی کے نفسیات کو نظرانداز کرتا ہے اور فیصلہ سازی کے طرز عمل کو سماجی، اقتصادی، سیاسی اور ثقافتی نمائندگی سے منسلک کر دیا ہے جو سو فیصد غلط ہے۔
- سائمن کے ذریعے پیش کیے گئے فیصلہ سازی کے اصول سے کسی تنظیم کی واضح اور مکمل تصویر کو ظاہر نہیں کیا جاسکتا۔ فیصلہ سازی کا طرز عمل بھلے ہی تبدیلی اور تنظیمی حالات سے تعلق رکھتا ہو۔
- سائمن کے ذریعے پیش کیے گئے فیصلہ سازی کا اصول حقائق اور اقدار سے متعلق ہیں۔ جس طرح سے تعارف کرایا گیا ہے وہ معقول نہیں ہے۔ سائمن حقائق پر مبنی انتظامیہ کی وکالت کرتا ہے اور انتظامی اقداروں کو نظرانداز کرتا ہے۔ پھر انتظامی رویہ میں صرف فیصلہ پر ہی تمام خیال مرکوز کرنا بھی جائز نہیں کہا جاسکتا ہے۔ انتظامیہ صرف فیصلوں سے چل نہیں سکتی۔ اس کے دیگر اور بہت سے عوامل ہیں۔
- کچھ مفکرین کا کہنا ہے کہ سائمن کا اصول انتظامیہ میں مشینی نظریہ کو جنم دیتا ہے اور وسائل اور مقصد کے درمیان تبدیلی کا رویہ قائم کرتا ہے۔ کارکردگی ہی صرف انتظامی مقاصد نہیں ہو سکتا ہے۔
- سائمن کا اصول یہ ظاہر کرتا ہے کہ انتظامیہ تمام سماجوں میں ایک جیسا کردار پیدا کرتی ہے۔ لیکن درست یہ ہے کہ ترقی پذیر ممالک میں انتظامی نظام ترقی یافتہ ممالک کی انتظامی نظام سے تقریباً مختلف معلوم ہوتا ہے۔
- کچھ مفکرین فیصلہ سازی عمل کے مرحلوں سے بھی متفق نہیں ہے۔ ان کے مطابق دانشور سرگرمی، خاکہ کی تیاری سرگرمی کے پہلے ہوتی ہے اور انتخابی سرگرمی خاکہ کی تیاری کی سرگرمی کے بعد مکمل ہو جاتی ہے یہ فہرست ہمیشہ درست نہیں ہوتی ہے۔

11.11 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- ہربرٹ سائمن کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- ہربرٹ سائمن کے پیش کردہ فیصلہ سازی کے اصولوں کا مطالعہ کیا۔
- فیصلہ سازی کے مختلف عناصر کو سمجھا۔
- سائمن کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

11.12 کلیدی الفاظ (*Keywords*)

1۔نوکلاسکی اصول یاانسانی تعلقات کا نظریہ

یہ تصور 1920 سے 1950 کے درمیان فروغ پائی۔اس نظریہ کا خیال تھا کہ ملازم صرف قانون قائدہ اختیار اور معاشی سہولیات کی وجہ سے صرف عقل سے کام نہیں کرتے بلکہ وہ سماجی ضرورتوں اور برتاؤ اور رویہ سے بھی متاثر ہوتے ہیں۔ یہ حقیقت ہے کہ صنعتی انقلاب کے شروعاتی دور میں تکنیکی اور سائنس پر زیادہ زور تھا۔انسانی رویہ پر زور نہیں دیا جاتا تھا لیکن یہ نظریہ نے انسانی رویہ پر بہت زیادہ زور دیا۔

2۔رویہ جاتی نظریہ

تنظیمی رویہ جاتی نظریہ کرس آرگیرس،ڈگلس میکس گریگر،ابراہم ماسلواور برز بر بگر انتظامی نظریہ کو فروغ دینے کے لیے نفسیات، سماجیات اور انسانی مطالعہ (*Anthropologist*) کا استعمال کیا۔

11.13 نمونہ امتحانی سوالات (*Model Examination Questions*)

11.13.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (*Objective Answer Type Questions*)

1۔کس مفکر نے نظم ونسق عامہ کو محض ایک افسانہ اور محاورہ تسلیم کیا ہے؟

(*a*) چیسٹر برنارڈ (*b*) ایل۔ڈی۔وائٹ

(*c*) ہربرٹ سائمن (*d*) ان میں سے کوئی نہیں

2۔یہ کس مفکر کا قول ہے کہ 'فیصلہ سازی انتظامی تنظیموں کا دل ہے'؟

(*a*) جان میلیٹ (*b*) میک فارلینڈ

(*c*) ہربرٹ سائمن (*d*) ان میں سے کوئی نہیں

3۔ ہر برٹ سائمن کا فیصلہ سازی ماڈل کس پر مبنی ہے؟

(a) مکمل معقولیت (b) محدود معقولیت

(c) لا محدود معقولیت (d) ان میں سے کوئی نہیں

4۔ حقیقت میں فیصلہ ساز جو محدود معقولیت کی بنیاد پر فیصلہ لیتا ہے وہ کیا کہلاتا ہے؟

(a) معاشی انسان (b) انتظامی انسان

(c) عقلی انسان (d) سماجی انسان

5۔ معقولیت پسند فیصلہ سازی کا ماڈل کس مفکر نے پیش کیا ہے؟

(a) پیٹر سیلف (b) مارچ

(c) ہر برٹ سائمن (d) جان میلیٹ

6۔ "*Administrative Behaviour*" کے مصنف کون ہیں؟

(a) پیٹر سیلف (b) ایلٹن میوٗ

(c) ہر برٹ سائمن (d) جان میلیٹ

7۔ یہ کس کا قول ہے کہ 'دو یا دو سے زیادہ ممکنہ متبادلوں میں سے ایک صحیح متبادل کا انتخاب کر لینا ہی فیصلہ سازی کہلاتا ہے'؟

(a) جارج ٹیری (b) میک فار لینڈ

(c) ہر برٹ سائمن (d) جان میلیٹ

8۔ ہر برٹ سائمن کو اس کی کتاب "*Administrative Behaviour*" کو نوبل انعام سے کب نوازا گیا؟

(a) 1970 (b) 1975

(c) 1978 (d) 1980

9۔ سائمن نے فیصلہ سازی کی کتنی قسمیں بیان کی ہے؟

(a) دو (b) تین

(c) پانچ (d) چھ

10۔ ہربرٹ سائمن کا تعلق کس طرز فکر سے ہے؟

(a) رویہ جاتی طرز فکر (b) کلاسکی طرز فکر

(c) نظامی طرز فکر (d) ماحولیاتی طرز فکر

11.13.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. فیصلہ سازی کی تعریف کیجیے۔
2. فیصلہ سازی سے کیا مراد ہے؟
3. سائمن کے انتظامی انسان ماڈل کی خصوصیات بیان کیجیے۔
4. سائمن کے بارے میں آپ کیا جانتے ہیں؟
5. محدود معقولیت سے کیا مراد ہے؟

11.13.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. ہربرٹ سائمن کی خدمات کو واضح کیجیے۔
2. فیصلہ سازی میں معقولیت کی اہمیت پر بحث کیجیے۔
3. سائمن کے فیصلہ سازی نظریے کا تنقیدی جائزہ لیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

1۔	(c)	2۔	(c)	3۔	(b)	4۔	(b)	5۔	(c)
6۔	(c)	7۔	(c)	8۔	(c)	9۔	(a)	10۔	(d)

اکائی 12– نظریہ مُحرکہ: ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کی خدمات

(Theory of Motivation: Contributions of Maslow and McGregor)

اکائی کے اجزا:

12.0 تمہید

12.1 مقاصد

12.2 ابراہم میسلو کی حیات و خدمات

12.3 محرکہ کے اصول

12.4 حاجتوں کی درجہ بندی

12.5 ڈگلس میک گریگر کی حیات و خدمات

12.6 ڈگلس میک گریگر کا نظریہ لاء

12.7 ڈگلس میک گریگر کا نظریہ ماء

12.8 اکتسابی نتائج

12.9 کلیدی الفاظ

12.10 نمونہ امتحانی سوالات

12.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

12.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

12.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

12.0 تمہید (Introduction)

فیصلہ سازی کسی تنظیم کی مشترکہ کوشش ہوتی ہے۔ یہ ایک مشترکہ سرگرمی ہے جس میں انتظامیہ کے تمام سطح کے لوگ شامل ہوتے ہیں۔ انتظامیہ کے تمام مسائل فیصلہ کا مسئلہ ہوتا ہے۔ لہٰذا فیصلہ سازی انسان کی ضرورت اور خصوصیت ہے۔ ہر انسان اپنے مطابق فیصلہ کرتا ہے۔ تمام انسانوں میں فیصلہ سازی کی قوت مختلف ہوتی ہے۔ نظم و نسق عامہ کے مطالعے میں فیصلہ سازی کی ایک مخصوص اہمیت تسلیم کی

جاتی ہے۔انتظامیہ فیصلہ سازی کے بنیاد پر ہی سر گرم ہوتی ہے۔ نظم ونسق عامہ ایک طرح سے فیصلہ سازی مختلف عمل اور قانون کے مطالعے کے طور سے متعلق ہوتا ہے۔کچھ دانشوروں کا خیال ہے کہ نظم ونسق عامہ کی بنیاد فیصلہ سازی ہے۔

12.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ:

- ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کی حیات وخدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کے محرکہ کے اصولوں کا مطالعہ کریں گے۔
- محرکات کے مختلف عناصر کو سمجھ جائیں گے۔
- ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

12.2 ابراہم میسلو کی حیات اور خدمات (Life and Contribution of Abraham Maslow)

ماہر نفسیات ابراہم ایچ میسلو کی پیدائش 1908ء میں امریکہ میں نیویارک، بروکلن نامی مقام میں ہوئی تھی۔اس کا خاندان روس کا ایک یہودی خاندان تھا۔اس کے والدین تعلیم یافتہ نہیں تھے۔ لیکن اس کے باوجود اپنے بچوں کو اعلیٰ تعلیم دلانے اور جدید زمانہ کے مطابق ان کی زندگی سنوارنے کے لیے کوشاں تھے۔اس کی ابتدائی زندگی پریشان کن تھی۔ بچپن سے ہی میسلو پرکشش شخصیت کا مالک لیکن شرمیلا تھا۔ بچپن سے ہی تنہائی پسند اور کتابوں سے کافی دلچسپی تھی۔اس کی ابتدائی تعلیم بروکلن میں ہوئی۔ بروکلن سے ابتدائی تعلیم حاصل کرنے کے بعد میسلو نے اپنے والد کے خواہش پر قانون کی تعلیم حاصل کرنے کے واسطے سیٹی کالج آف نیویارک میں داخلہ لیا۔ لیکن تین سمسٹر مکمل کرنے کے بعد اس نے یونیورسٹی کو خیر آباد کہہ دیا اور کارنیل آگیا۔ کچھ ہی دنوں کے بعد میسلو نیویارک واپس آگیا اور اپنے والدین کی خواہش کے بر خلاف اپنے ایک رشتے دار کی لڑکی برتھا(Bertha) سے شادی کرلی۔

1937 سے 1951 تک میسلو نے بروکلن کالج، نیویارک میں درس دیا۔ یہاں پر اس کی ملاقات دو بھروسہ کے مشیروں سے ہوئی۔ یہ دو بھروسہ کیمشیر دوتھ بینڈکٹ اور میکسر ود تھیمر تھے۔ان دونوں کی شخصیت اور ان کے کام کے طریقے سے میسلو کافی متاثر تھا۔اس کا کہنا تھا کہ یہ دونوں دانشور اپنی قابلیت اور صلاحیت کی بنیاد پر خود شناس کی ضرورتوں کو حاصل کر چکے تھے۔اسی کالج میں درس کے دوران میسلو کا مشہور مقالہ A Theory of Human Motivation میں شائع ہوا۔اس نے اس مقالہ میں انسانی حاجتوں کی درجہ بندی کا مطالعہ کیا تھا۔اس نے 1951 میں بروکلن کالج کو خیر آباد کہہ دیا اور برینڈیس یونیورسٹی کے شعبہ نفسیات کے پروفیسر اور شعبہ صدر مقرر ہوگیا۔1954 میں میسلو کی اہم تحریر "Motivation and Personality" شائع ہوئی۔وہ امریکن ہومینٹ ایسوسیشن کے صدر بھی تھے۔1954 میں میسلو نے برینڈیس یونیورسٹی کو خیر آباد کہہ دیا اور کیلیفورنیا میں واقع Laughtine University میں اپنے کام کو انجام دیتے ہوئے 8 جون 1970 کو دل کا دورہ پڑنے سے انتقال ہوگیا۔

تصانیف *(Publications)*

میسلو نے تحقیق جرنل اور میگزین میں تقریباً 150 سے زیادہ مقالہ تحریر کیا۔ان کی اہم کتابیں درج ذیل ہیں:

- *Principles of Abnormal Psychology*
- *The Social Personality Inventory*
- *Motivation and Personality*
- *The Psychology of Science*
- *New Knowledge in Human Values*

12.3 محرکہ کے اصول *(Principles of Motivation)*

میسلو کے مطابق انسان کی فطرت انسانوں کے مختلف زاویہ سے متعلق ہے۔انسان کی فطرت کا جائزہ اس کی سرگرمیوں اور اس سے منسلک علمی خیال کے بنیاد پر کیا جاسکتا ہے۔انسان اعلیٰ خیال کا ہوتا ہے اس کا یہ اصول سگمنڈ فریڈ کے زمانے سے ہی مشہور ہے۔میسلو نے اسی بنیاد پر انسانی رویہ کا انسانی ضرورتوں اور اعلیٰ خیال کے ذریعے سے جائزہ لے کر سماجی نفسیات علم کو ایک نئی سمت دی ہے۔اس کے لفظوں میں محرکہ اصول رویہ جاتی اصول کا ہم معانی نہیں ہے محرکہ کا رویہ صرف ایک ہی درجہ کی نمائندگی نہیں کرتی ہے بلکہ رویہ کو ہمیشہ متحرک کرتی رہتی ہے یہ ہمیشہ حیاتیاتی، ثقافتی اور حالات سے بھی متاثر ہوتی ہیں۔میسلو نے انسانی رویہ کی بنیاد پر حاجتوں کی درجہ بندی کے اصول کو پیش کیا ہے جس کا محرکہ کے اصول کے تحت ان کی اہم خدمات تسلیم کی جاتی ہے۔1938 میں میسلو نے سب سے پہلے محرکہ کے اصول پیش کیا تھا۔محرکہ کے جدید معنی سے مراد اس عمل سے ہے جو کام کرنے کی طاقت اور کام کرنے کی خواہش کے درمیان پل کا کام کرتی ہے۔۲۲ اس عمل کی شروعات بنیادی طور پر ضرورت سے شروع ہوتی ہے۔اور بہت سے مقاصد اور مراعات (*Incentives*) کو حاصل کرتی ہے۔اس درمیان محرکات (*Motives*) اپنا کردار ادا کرتے ہیں۔

میسلو کا قول ہے کہ ہر انسان ہر وقت محرکہ کے حالات میں رہتا ہے لیکن محرکہ کی مقدار ہر انسان میں مختلف ہوتی ہے۔میسلو نے اپنی پوری کوشش انسان کی شخصیت کا ذکر کرنے میں کیا تھا ان کا قول تھا کہ آج تک علم نفسیات میں صرف انسان کی کمزوری کو ہی بیان کیا ہے اور انسان کی طاقت کی توہین کی ہے ان کا کہنا تھا کہ انسان کی فطرت اچھی ہوتی ہے جیسے جیسے انسان کی شخصیت پختہ ہوتی ہے ان کی تخلیقی صلاحیت میں اضافہ ہوتا ہے اگر انسان کی حالت خستہ ہے تو اس کی پوری پوری خامی ماحولیات پر ڈال دی جاتی ہے جو انسان کو ایسا بنا دیتا ہے کہ انسان بنیادی طور پر تباہ کار یا پر تشدد ہوتا ہے اگر ان کی اندوری فطرت کو توڑا مروڑا جائے تبھی وہ ایسے ہو جاتے ہیں۔میسلو نے 1945 میں "*Psychosomatic Medicine*" جریدہ کے پانچویں شمارہ میں شائع اپنے مضمون "*A Preface to Motivation Theory*" میں محرکہ اصول کے بنیادی پیشکش کے تعلق سے ذکر کیا ہے۔یہ تجویز درج ذیل ہیں:

- محرکہ کے اصول کی بنیادی حقیقت انسانی مربوط یا متحد پر مبنی ہے۔یعنی محرکہ میں مکمل طور سے انسان متاثر ہوتا ہے۔نہ کہ انسان کا ایک حصہ متاثر ہوتا ہے۔

- محرکہ اصول میں بھوک متحرک مرکزی نقطہ نہیں ہے۔
- محرکہ اصول آخری مقاصد پر مبنی ہونا چاہیے ناکہ جزوی مقاصد پر۔اسی طرح یہ بنیادی مقاصد کے بجائے جزوی یا سطحی مقاصد پر منحصر ہونا چاہیے۔میسلو محرکہ اصول کو آفاقی اور تعمیم (Generalisation) کی نظر سے دیکھتا ہے۔
- عملی طور پر تمام حیاتیات کے حالات، حوصلہ افزائی کرنے والے حالات کے طور پر معمول کیا جائے۔
- انسان کی تمام ضرورتیں مضبوط درجہ بندی یا تولیدی غلبہ (Prepotency) کے مطابق منظم ہوتی ہے۔
- کسی بھی محرکہ کی درجہ بندی متحرکوں کی خصوصیت یا تعیم کے سطح کے مسائل کے بنیاد پر ہونا چاہیے۔ان متحرکوں کی بنیاد اور درجہ بندی کے مقاصد پر مبنی ہونا چاہیے ناکہ اکسانے والے حوصلہ افزائی کے رویہ پر۔
- محرکہ کا اصول مرکوز جانوروں کے بجائے مرکوز انسانی ہونا چاہیے۔ محرکہ کا اصول انسان کی بنیادی مقصد پر مبنی ہے۔
- محرکہ کا اصول رویہ اصول کے مترادف نہیں ہے۔ محرکہ کا اصول انسانی رویہ کا ایک حصہ ہے محرکہ کا اصول (Motivation) انسانی رویہ کو واضح کرنے والا ایک اہم مربعہ (Determinants) ہے۔جب کہ انسانی رویہ زیادہ تر حوصلہ افزائی کرتا ہے۔یہ بھی تقریباً ہمیشہ حیاتیاتی (Biologically)، ثقافتی (Culturally) اور حالات (Situationally) کو متعین کرتا ہے۔ انسانی رویہ ہمیشہ ایک سے زیادہ ضرورتوں کی عکاسی کرتا ہے۔انسان کی اپنی ایک ضرورت مکمل ہونے پر وہ دوسری ضرورت کو مکمل کرنا چاہتا ہے یہ اس کی انسانی فطرت ہے۔

12.4 حاجتوں کی درجہ بندی (The Heirarchy of Needs)

میسلو نے محرکہ کی حاجتوں کی درجہ بندی کے اصول کو پیش کیا ہے۔اس کا محرکہ کی حاجتوں کی درجہ بندی کا اصول تمام محرکہ کے اصول میں نمایاں مقام رکھتا ہے اس کے مطابق انسان کی کچھ ضرورتیں ہوتی ہیں جن کو حاصل کرنے کے لیے وہ محرک ہوتا ہے اور کسی تنظیم یا کمیٹی سے منسلک ہوتا ہے تنظیم اور انسان کا رشتہ انسان کی فراہمی پر منحصر کرتا ہے۔ وہ انسان کی ضرورت کو درجہ بندی کی شکل میں دیکھتا ہے اور انسان کی ہر ضرورت صعودی ترتیب (Ascending order) میں شروع ہوتی ہے یہ ضرورت کم سے زیادہ کی طرف راغب ہوتی ہے اور جب انسان کی ایک ضرورت مکمل ہو جاتی ہے تو فوراً ہی اس کو دوسری ضرورت کی خواہش ہوتی ہے۔یعنی اس کی ضرورت کبھی بھی مکمل نہیں ہوتی ہے۔ میسلو کے مطابق انسان کی صرف ایک ضرورت نہیں ہوتی ہیں بلکہ یہ ضرورتیں لامحدود ہوتی ہیں۔ ماہر نفسیات سماجی سائنسداں اور انتظامی ماہرین میسلو نے تنظیم میں انسان کی درج ذیل پانچ ضرورتوں کی نشاندہی کی ہے۔

1. جسمانی ضرورتیں (Physical Needs)
2. سلامتی، تحفظ کی ضرورتیں (Security Needs)
3. سماجی ضرورتیں (Social Needs)
4. وقار کی ضرورتیں (Self Esteemed Needs)

5. خود شناسی سے متعلق ضرورتیں(Needs for Self Actualisation)

1۔جسمانی ضرورتیں(Physical Needs)

جسمانی ضرورتوں کو ایک طرح سے حیاتیاتی ضرورتیں مانا جاسکتا ہے۔یہ ضرورتیں انسانی زندگی کے وجود کو قائم رکھنے کے لیے کم از کم ضروری ہیں ان ضرورتوں کو بنیادی ضرورتیں بھی کہتے ہیں جسمانی ضرورتیں انسان کی زندگی گذر بسر کرنے کے لیے سب سے طاقتور اور بنیادی ہوتی ہیں۔[۴۵] یہ ضرورتیں بنیادی طور سے بھوک، کپڑا، مکان، پانی، ہوا اور جنسی تعلقات وغیرہ ہیں۔جب تک انسان کی یہ بنیادی ضرورتیں مکمل نہیں ہو جاتی ہیں تب تک وہ کسی دیگر ضروریات کی فکر نہیں سکتا ہے۔انسان اس سے آگے تبھی سوچے گا جب اس کی جسمانی ضرورتیں پوری ہو جائیں گی۔ مثال کے طور پر ایک بھوکے انسان کا دوسرے چیزوں کے بارے میں اس کا خیال بھی نہیں آسکتا جب تک کہ وہ اپنی بھوک کو پوری نہ کرے۔ بھوکے انسان کی جب تک بھوک ختم نہیں ہوتی ہے تب تک وہ نہ صرف غذا سے متعلق ہی غور و فکر نہیں کرتا ہے بلکہ جسم کے دیگر خواہشات کو بھی خوراک اور غذا کے ذریعے پورا کرنے کی کوشش کرتا رہتا ہے۔[۴۶] ایک ایسا انسان جس کی زندگی کی زیادہ تر ضرورتیں ثانوی(Accessory) ہو گئی ہیں تو وہ صرف جسمانی ضرورتوں کے ذریعے ہی متحرک ہو سکتا ہے۔ایسے انسان کے لیے جسمانی ضرورتوں کے آگے دیگر چیزیں جیسے آزادی، پیار، فرقہ، ذات پات اور سماجی زندگی وغیرہ سبھی ثانوی ہو جاتی ہیں۔ایسے لوگوں کے لیے جن کی زندگی ہمیشہ غذا کے مسائل کا شکار رہتی ہے ان لوگوں کے لیے بھوک ہی سب سے اول اور اہم ضروریات ہوتی ہے۔ جسے انسان کی سبھی خواہش بھوک کے ساتھ ختم ہو جاتی ہے جسے وہ حاصل کرنا چاہتا ہے۔[۴۷] کسی بھی انسان کا خیال سماجی ضرورتوں کی طرف تبھی جاتا ہے جب اس کی جسمانی ضرورتیں پوری ہو جائیں جب تک انسان کی جسمانی ضرورتیں مکمل نہیں ہوتی ہیں۔تب تک وہ سماجی ضرورتوں سے متعلق غور و فکر بھی نہیں کرتا ہے اور نہ ہی اس طرف توجہ کرتا ہے۔اگر کسی انسان کو بھوک سے سکون مل گیا تو اس کے لیے اس وقت بھوک سب سے زیادہ اہمیت رکھتی ہے۔ میسلو نے کہا کہ اگر انسان اپنی بھوک سے مطمئن نہیں ہوتا ہے تو اس کے لیے کسی بھی چیز کی کوئی اہمیت نہیں رہ جاتی ہے۔انسان اپنی بھوک سے سکون پانے کے لیے ہر ذرائع کا استعمال کرتا ہے چاہے وہ جائز ہو یا ناجائز ہو اور اپنی بنیادی اور اہم ضرورت کو مکمل کرتا ہے۔

2۔سلامتی ضرورتیں(Security Needs)

میسلو کے مطابق انسان کی دوسری ضرورتیں سلامتی یا حفاظتی ضرورتیں ہیں۔[۴۸] جب انسان کی جسمانی ضرورتیں جیسے روٹی، کپڑا، مکان، پانی، ہوا اور جسمانی تعلقات وغیرہ مکمل ہو جاتے ہیں تب وہ اپنی حفاظت کو محسوس کرتا ہے اس کے مطابق ہر انسان قدرتی آفات(Natural calamities)اور خطرات سے اپنی حفاظت چاہتا ہے اور قدرتی آفات اور خطرات سے بچنے کے لیے اقدامات کرتا ہے اس لیے کہا جاتا ہے کہ انسان حفاظت کرنے والا مخلوق ہے۔انسان خطرات سے تحفظ کی سلامتی(Security of Protection)امن سے رہنے، ملازمت کی سلامتی ملکیت کی حفاظت، غذا کی حفاظت اور بیمے اور پینشن کی شرائط کی تحفظ چاہتا ہے۔[۴۹] میسلو کہتا ہے کہ جس طرح بچہ اپنی حفاظت کو لے کر مطمئن رہتا ہے اور اپنے والدین کی آغوش میں اپنے آپ کو محفوظ سمجھتا ہے اسی طرح ہر انسان حکومت اور اپنی تنظیم سے حفاظت چاہتا

ہے۔۵۰ حکومت کی یہ ذمے داری ہوتی ہے ایک مہذب کے تحفظ اور سلامتی کو فراہم کرے ہندوستانی سماج میں ہر والدین کی خواہش ہوتی ہے اس کے بڑھاپے میں حفاظت کے لیے ایک بچہ ہونا چاہیے۔

3۔ سماجی حاجات (*Social Needs*)

جب انسان کی ایک مرتبہ جسمانی یا نفسیاتی یا حفاظت کی ضرورتوں کی تکمیل ہونے پر ہر انسان کی یہ خواہش ہوتی ہے کہ اسے تنظیم یا سماج سے پیار، محبت، دوستی، مبارکباد اور اس کے لوگوں سے تعلقات قائم ہوں انہیں ضرورتوں کی وجہ سے اسے بچوں، شریک حیات، دوستوں اور پڑوسیوں کی ضرورت محسوس ہوتی ہے۔ وہ ان سے اپنے گہرے تعلقات قائم کرتا ہے۔ انسان کی یہ ضرورتیں جیسے جسمانی اور سلامتی ضرورتیں کو تکمیل ہونے کے فوراً بعد سامنے آنے لگتی ہیں۔ چونکہ انسان ایک سماجی انسان ہے اس لیے وہ سماج سے پیار، محبت اور عزت چاہتا ہے ہر انسان سماج اور اپنے رشتہ داروں یا جس تنظیم میں وہ کام کرتا ہے اس سے پیار، محبت، مدد اور وابستگی کی امید کرتا ہے اس لیے وہ بہت سے اداروں اور تنظیموں کا رکن بنتا ہے۔ کسی بھی تنظیم میں اگر اچھے تعلقات موجود ہوتے ہوں تو اس کی وجہ صرف انسان کی سماجی ضروتیں ہوتی ہیں انہی ضرورتوں کو حاصل کرنے کے لیے انسان دوسروں کو عزت دیتا ہے اور بہت سے لوگوں سے پیار محبت کا اظہار کرتا ہے ان کی یہ خواہشات ان کے رویہ کو شعوری اور نادانستہ طریقہ سے حوصلہ افزائی کرتی ہیں۔ ہر انسان دوسرے انسان سے اپنے تعلقات ہموار کرنا چاہتا ہے اور یہ خواہش کرتا ہے کہ دوسرے انسان بھی اس سے تعلقات ہموار کریں۔ یہ ہر انسان کی ذاتی فطرت ہے۔

4۔ وقار کی ضرورتیں (*Esteem Needs*)

میسلو کہتا ہے کہ انسان کی چوتھی ضرورتیں وقار کی ضرورتیں ہوتی ہیں انسان کے لیے وقار کی ضرورتیں اعلی درجہ کی ضرورتیں ہوتی ہیں۔ یہ ضرورتیں خودداری، وقار، شناخت اور طاقت خوداعتمادی اپنی قدر کا احساس، اپنی شخصیت کی خوبیوں اور اس کو قبول کرنے کا احساس ہے۔۵۵ ہر انسان چاہتا ہے کہ لوگ اس کی عزت واحترام کریں اسے موثر یا طاقتور سمجھیں اور اسکی تعریف کریں اور اس کے کام کی منظوری دیں۔ یہ ضرورتیں انسان کو تبھی پیدا ہوتی ہیں جب ان کی اوپر ذکر کی گئی ضرورتیں مکمل ہو جائیں۔ انسان ہمیشہ اپنیتعریف بڑھاچڑھا کر کرتا ہے۔ وہ اپنے طریقہ سے کام کرنا پسند کرتا ہے۔ وہ اپنے خود کے تعمیر کیے گئے پیمانے پر اور بھروسہ پر کھرا اترنا چاہتا ہے۔ وقار کی ضرورتیں دو طرح کی ہوتی ہیں (1) کامیابی کی ضرورتیں (*Achievement needs*) (2) منظوری یا تسلیم کی ضرورتیں (*Recognition Needs*) کامیابی کی ضرورتوں کو ہم خود پر اعتماد، طاقت، وقار اور کسی اور انسان کے بھروسے پر رہنے کی خواہش کی آزادی کے طور پر اظہار کیا جاسکتا ہے۔ جب کہ منظوری یا تسلیم کی ضرورتیں دوسروں سے عزت کی توقع، سماج میں اپنی شخصیت کی پہچان کی توقع، اپنے طرف لوگوں کو مائل کرنے کی توقع اور اہم شخصیت بننے کی خواہش کے طور پر اظہار ہوتی ہے۔ یہ ضرورتیں حاصل ہو جانے پر مطمئن ہو جانے پر دوسرے سے عزت کی خواہش، انسان کو خود پر اعتماد، خود مکتفی *Self Sufficient* اور فائدہ مند بنا دیتی ہیں۔ جب کہ ان خواہشات سے مطمئن نہ ہونے پر انسان احساس کمتری، کمزور

اور اپنے آپ کو مجبور محسوس کرتا ہے۔ ۵۷ یہ ضرورتیں انسان کی شخصیت کو نمایا کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہیں۔ یہ ضرورتیں انسان کی اہمیت کو ظاہر کرتی ہیں۔اور انسان میں اعتماد پیدا کرتی ہیں۔ لہٰذا خودداراور وقار کی ضرورتیں انسان کی حوصلہ افزائی کرنے والی اہم طاقت ہے۔

5۔خودشناسی کی ضرورتیں(*Self-Actualisation Needs*)

میسلو کے مطابق خودشناسی کی ضرورتیں انسان کی پانچویں ضرورتیں ہے۔ انسان کی جب حسب ذیل چار ضرورتیں مکمل ہوجاتی ہیں۔ تو وہ خودشناس کی ضروریات کو محسوس کرتا ہے۔ یہ انسان کی سب سے اعلیٰ ضرورتیں ہیں۔ ۹۵ اس طرح کی ضرورتوں کو مکمل کرنے کے بعد انسان اپنے کام اور زندگی سے مطمئن ہوجاتا ہے۔اس طرح کی تمام ضرورتیں مکمل ہونے کے بعد انسان میں ایک طرح کی فکر پائی جاتی ہے اور وہ اپنی فکر سے پریشان ہوجاتا ہے۔اور وہ اپنے من پسند کام یا اپنے شوق میں مہارت حاصل کرنا چاہتا ہے۔ مختلف انسانوں میں خودشناس کی ضرورتیں مختلف طور سے ظاہر ہوتی ہیں۔ ۶۰ مثال کے طور پر بہت سے لوگ خودشناس کے لیے سائنسدان کوئی مثالی استاد بننا چاہتا ہے تو کوئی مثالی قائد تو کوئی مثالی والدین بننا چاہتے ہیں۔ ویسے یہ ضرورتیں تخلیقی صلاحیت رکھنے والے انسان کے لیے لازمی نہیں ہے۔ایک بات یہ بھی ہے کہ کسی بھی سماج میں اس طرح سے مطمئن انسان تعداد کے حساب سے بہت مختصر ہوتے ہیں۔ ساتھ ہی ایسے بھی انسان موجود ہیں جو اس طرح کا سکون چاہتے ہیں۔ انتمام باتوں کے ہوتے ہوئے بھی ہمارے ارد گرد مثال کے لیے ایسے بہت سے انسان ہوتے ہیں جو زندگی میں مختلف حلقوں میں مہارت کے اعلیٰ سطح یا مقام پر پہنچ چکے ہوتے ہیں۔ میسلو نے خود یہ محسوس کیا ہے کہ یہ ضرورتیں تحقیق کے لیے ایک چیلنج کا مسئلہ ہے۔

میسلو کی حاجتوں کی درجہ بندی کا نظریہ کا مطلب یہ ہیکہ ایک انسان کو سب سے پہلے اپنی بنیادی ضرورتوں کو مکمل کرنا چاہیئے اس کے بعد ہی اسے اعلی سطحی ضروتوں کو فراہم کرنے سے متعلق فکر کرنی چاہیئے مثال کے طور پر اگر انسان کو وقت پر کھانا نہ فراہم ہو تو اس کی دوستی کی ضرورت کوئی معنی نہیں رکھتی ہے میسلو نے حاجتوں کی وسیع حدود کی طرف متوجہ کیا ہے ایک مینیجر کو اس بات کا خیال رکھنا چاہیئے کارکنوں کی بنیادی ضرورتیں ضرور پوری ہونی چاہیئے اس کے ساتھ ساتھ دیگر دوسری ضرورتیں بھی مکمل ہونی چاہیے ایک تشفی بخش ضرورتیں انسان کی ضرورتیں نہیں ہوتی ہیں بلکہ اس کی جگہ پر ایک جدید ضرورتیں پیدا ہوجاتی ہیں انسان ضرورتوں والا مخلوق ہے انسان کی ضرورتیں لا محدود ہوتی ہیں جب اس کی ایک ضرورت مکمل ہوجاتی ہے تو دوسری ضرورتیں گھر کر جاتی ہیں۔

کسی عام انسان کے لیے خودشناس کی ضرورتیں ایک بہت بڑی توقع ہوتی ہیں۔ لیکن ایک اہم سوال یہ پیدا ہوتا ہے کہ خودشناس انسان کون ہوتا ہے اس کی کیا کیا خصوصیات ہوتی ہیں۔ میسلو نے ان سوالوں کو حاصل کرنے کے لیے کئی تحقیق یا مطالعہ کیے اس مطالعے کے بعد میسلو نے خودشناس انسان کی خصوصیت درج ذیل بتائی ہے:

- خودشناس انسان وہ ہوتا ہے جو حقیقت میں منحرف، غلط، نادرست، جعلی نقلی جھوٹ، بددماغ، خودپسندانہ، نخوت زدہ، فریبی، غلط، بے ایمان اور جھوٹی چال، جھلی چلن کا پتا لگانے کی قوت رکھتا ہے اور عام انسان سے متعلق درست تشخیص کرسکتا ہے۔
- ایسے انسان جرم، جذبہ، فکر اور غیر ضروری شرم سے دور رہتا ہے۔اور خود مرکوز ہونے کے بجائے مسئلہ مرکوز ہوجاتا ہے۔

- ایسے انسان تنہائی پسند اور اپنی ذاتی زندگی سے متعلقغور وفکر کرتے رہتے ہیں۔ اور ایسے انسان کسی بھی حالات میں اپنی عزت وو قار قائم رکھتے ہیں جبکہ حالات ان کے مخالف ہوتے ہیں۔
- ایسے انسانوں کی زندگی کے ارادہ اور مقاصد واضح ہوتے ہیں۔
- ایسے انسان پوشیدہ، رازداری تجربوں سے مالا مال ہوتے ہیں۔ ایسے انسان آزادی سے محبت کرتے ہیں اور آزاد رہنا پسند کرتے ہیں۔ ایسے انسان جمہوریت کو پسند کرتے ہیں صحیح اور غلط کے درمیان آسانی سے فرق معلوم کر لیتے ہیں۔
- ایسے انسان عوامی طرز فکر واحساس اور اعلیٰ حوصلہ، اعلیٰ ہمت، نظریہ خیر خلق، انسان دوست ہمدرد، مہربان، نرم دل، رحم دل، اور فرحت پہنچانے والا ہوتا ہے۔
- میسلو کے مطابق اس طرح کے انسان سماج میں بہت کم تعداد میں ہوتے ہیں۔ ایسے انسان محنتی، جفاکش، مستقل مزاج (*Assiduous*)، پرعزم، افضل اور نمایا (*Ambitious*) ہوتے ہیں ان کے لیے حوصلہ افزائی صرف کردار کی ترقی، کردار کو ظاہر اور ترقی کے لیے ہوتا ہے۔

12.5 ڈگلس میک گریگر کی حیات اور خدمات (*Life and Contribution of McGregor*)

انتظامی مفکروں میں ڈگلس میک گریگر کا ایک اہم مقام ہے۔ انتظامیہ کے علم وفن کو کافی حد تک متاثر کرنے والے اس کے خیالات کو طویل عرصہ تک یاد کیا جاتا رہے گا۔ ڈگلس کے ذریعے پیش کیا گیا نظریہ لا اور نظریہ ماء انتظامیہ کی دنیا میں سب سے زیادہ اہم ہے۔ اسے ایک نفسیاتی مفکر کے طور پر تسلیم کیا جاتا ہے۔ وہ محرکہ کے اصول پر گہری نظر رکھتا تھا۔ وہ انتظامی رویہ کا ایک مشہور و معروف مفکر تھا۔ میک گریگر کی پیدائش 1906 میں ڈٹرائٹ، امریکہ میں ہوئی تھی۔ اس کی ابتدائی تعلیم ڈیٹوراٹ میں ہوئی پھر اس نے مکینیکل انجنیئرنگ کی ڈگری رنگون انسٹی ٹیوٹ آف ٹکنالوجی سے حاصل کی۔ اس نے 1932 میں *Wayne State University* سے بی اے کی ڈگری حاصل کی اور 1933 میں ایم اے اور 1935 میں نفسیات میں پی ایچ ڈی کی ڈگری ہارڈورڈ یونیورسٹی سے حاصل کیا۔ وہ ایک باوقار ادارے میساچیوسیٹ انسٹی ٹیوٹ میں صنعتی انتظامیہ کے اسسٹنٹ پروفیسر کے عہدے پر ۱۱ سال تک خدمت انجام دی۔ وہ 1948-54 تک *Antioch college* میں صدر کے عہدے پر فائز رہے اور 1964 میں میساچیوسیٹ میں پروفیسر کے عہدے پر فائز ہو گئے۔ میگر یگر ماسلو کے محرکہ کے درجہ بندی کے اصول اور رینسس لیکرٹ کے انتظامیہ کے اصول سے کافی متاثر تھا۔ ۵۔ انسانی رویہ تادیبی تحقیق انتظام کمیٹی کے رکن بھی تھے اور اپنی صلاحیت سے لوگوں کو بخوبی واقف کرایا۔ میک گریگر اپنے کاموں میں ماہر ہونے کے ساتھ ساتھ انسانی نوعیت اور نفسیات کا مطالعہ کرنے میں دلچسپی رکھتے تھے۔ 1964 میں انہوں نے انسانی محرکہ اصول کے کارنامے کو پیش کیا۔ 1964 میں صرف 58 سال کی عمر میں میک گریگر کا اچانک انتقال ہو گیا۔ ڈگلس ایک اعلیٰ درجہ کے تحقیق کار تھے۔ اس نے بہت سی کتابوں اور مقالوں کو تحریر کیا تھا جو درج ذیل ہیں:

- *The Human Side of Enterprise*
- *Leadership and Motivation*
- *The Professional Manager*

1960ء میں انہوں نے اپنی مشہور کتاب "The Human Side of Enterprise" انتظامیہ کے ادب کی ایک نایاب کتاب ہے۔ اپنی اس کتاب میں اس نے انسانی رویہ سے متعلق دو طرح کے مفروضات کو پیش کیا ہے۔ پہلے مفروضہ کو اصولِ لاء اور دوسرے مفروضہ کو اصولِ ماء قرار دیا ہے۔ اس کا نظریہ لاء اور ماء انسانی رویہ پر مبنی ہے۔ اس نے اپنی آخری کتاب "The Professional Manager" میں انتظامیہ کے روایتی تصور کو پیش کیا ہے۔

12.6 ڈگلس میک گریگر کا نظریہ لاء (Theory X of Douglas McGregor)

ڈگلس میک گریگر نے دو مخالف نظریات 'نظریہ لا اور نظریہ ماء' کو اپنی مشہور کتاب "The Human Side of Enterprise" میں پیش کیا ہے۔ اس کا نظریہ لاء مایوس نظریہ پیش کرتا ہے اور جب کہ نظریہ ماء پر امید نظریہ پیش کرتا ہے اس کے نظریہ لاء اور نظریہ ماء کو عام طور پر روایتی اور جدید نظریہ کہا جا سکتا ہے نظریہ لاء کے خرابیوں کو ختم کرنے کے لیے میک گریگر نے نظریہ ماء کو پیش کیا ہے۔ اس کا نظریہ لاء ایک روایتی اصول ہے یہ نظریہ طاقت کے اعلی کے اہم اصول کی بنیاد پر کام کرتا ہے اس نظریے کے مطابق انسان جس تنظیم میں کام کرتا ہے اس کو کوئی اختیار حاصل نہیں ہوتا ہے وہ کسی بھی طرح کا مشورہ یا فیصلہ سازی کو غلط یا صحیح نہیں ثابت کر سکتا ہے وہ اپنے مالک کے حکم کی تعمیل کرتا ہے جس تنظیم سے وہ منسلک ہوتا ہے اس کے قاعدہ اور قانون اور حکم کو قبول کرتا ہے۔ اس کا نظریہ لاء یہ ظاہر کرتا ہے کہ انسان عام طور پر کام کرنا نہیں چاہتا لہٰذا ان سے کام کروانے کے لیے انہیں ڈرانا، دھمکی دینا، بے عزت کرنا یا دیگر کسی بھی طرح ڈرانا ضروری ہوتا ہے۔ اس نے ڈر اور سزا نظریہ، انعام نظریہ، محرکہ یا سزا نظریہ کو نظریہ لاء تسلیم کیا ہے۔ اس کے مطابق نظریہ لاء گمراہ کن تصور پر مبنی ہے۔ انسان غیر محفوظ، ناخوشگوار اور کسی کا جواب دینے سے ڈرتا ہے۔ انسان عام طور پر یا فطرتاً کام چور ہوتا ہے کام میں دلچسپی نہیں لیتا ہے، کام کرنے سے گھبراتا ہے، وہ سست اور کاہل ہوتا ہے اور وہ اپنی ذمے داری قبول نہیں کرتا اور اپنی ذمے داری کو صحیح طریقے سے انجام دینا نہیں چاہتا۔ جب کہ وہ جس تنظیم سے وابستہ ہوتا ہے انتظامیہ اس سے زیادہ کام اور زیادہ پیداوار حاصل کرنا چاہتی ہے لہٰذا انتظامیہ اپنی ملازمین سے زیادہ کام لینے کے لیے انہیں ڈراتی ہے اور ان پر سخت نگاہ رکھتی ہے۔ لیکن کچھ ملازموں کو کام میں دلچسپی نہ رکھنے کا جذبہ اتنا زیادہ ہوتا ہے کہ انہیں کسی طرح کے انعام کی لالچ بھی ان کو کام کی طرف راغب نہیں کرتی اس لیے انتظامیہ کو انعام سے نوازنے کے بجائے سزا کے طریقوں کو اپنانا پڑتا ہے۔ اس طرح کے بلاوجہ کے تصور کی وجہ سے ہی میک گریگر نے نظریہ لاء کو غلط ثابت کیا ہے۔ اس کے 'نظریہ لاء' کے درج ذیل مفروضات ہیں:

- میک گریگر اپنے 'نظریہ لاء' میں زور دے کر کہتا ہے کہ عام انسان اپنے کام میں دلچسپی نہیں لیتے ہیں وہ آرام طلب اور کاہل ہوتے ہیں اس لیے وہ کم سے کم کام کرنا چاہتے ہیں۔ انسان کا اپنے کام میں دلچسپی نہ لینا ان کی منفی نظریہ کو ظاہر کرتا ہے وہ اس نظریہ میں زور دے کر کہتا ہے کہ انسان کی کام میں دلچسپی نہ ہونے کی وجہ سے وہ کام کرنے سے بھاگنا چاہتا ہے اس لیے وہ زور دے کر کہتا ہے کہ اگر انسان اپنے کام میں دلچسپی نہیں لیتا اور وہ اپنا کام نہیں کرتا ہے تو وہ سزا کا مستحق ہے۔
- اس کا کہنا ہے کہ عام طور پر انسان افضل، برتر یا فائق نہیں ہوتا ہے اور اپنی ذمے داری کو بخوبی انجام دینا نہیں چاہتا ہے۔ وہ دوسروں کی قیادت اور رہنمائی میں کام کرنا پسند کرتا ہے تاکہ وہ محفوظ رہے وہ تنظیم کی وفاداری سے زیادہ اپنی فلاح و بہبود اور سلامتی چاہتا ہے

تنظیم میں کام کرتے ہوئے وہ اپنی حفاظت چاہتا ہے اس لیے وہ حالات میں کوئی تبدیلی نہیں چاہتا ہے اور موجودہ حالات سے مطمئن رہتا ہے۔

- اس کا کہنا ہے کہ فطرتاً انسان خود غرض اور لاپرواہ ہوتا ہے اس لیے وہ تنظیم کی فلاح و بہبود کے لیے کام نہیں کرتا۔ بلکہ وہ اپنے فلاح و بہبود کی بات کرتا ہے اکثر لوگوں کے پاس صلاحیتوں کا فقدان بھی ہوتا ہے اس لیے انہیں رہنمائی اور نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔
- میک گریگر کے نظریہ لاء کے مطابق انسان تنظیم میں دلچسپی سے کام نہیں انجام دیتا اس لیے تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے ان کو کنڑول کیا جائے اور کام مکمل نہ ہونے پر انہیں سزا دی جائے۔ اس کے نظریہ لاء کے مطابق لوگوں کے کام نہ کرنے پر انہیں ڈرا کر، دھمکا کر، بے عزت یا سزا دے کر کام کو مکمل کروانا چاہیے۔
- منفی خصوصیات کے باوجود بھی انسان شریف ہوتا ہے اور تنظیم کے مختلف مسائل کا شکار ہو جاتا ہے۔ تنظیم میں پیدا ہونے والے مسائل کو حل کرنے کے لیے اکثر لوگوں میں انتظامی صلاحیت کا فقدان ہوتا ہے۔ اس لیے وہ تنظیم میں پریشان رہتا ہے اور تنظیمی مسائل کو آسانی سے حل نہیں کر سکتا ہے۔
- انسان آسانی سے بہکاوے میں آ جاتا ہے وہ بہت ہوشیار اور ذہین نہیں ہوتا ہے ہر دل عزیز ہوتا ہے اور اسے آسانی سے بیوقوف بنایا جا سکتا ہے۔
- تنظیم کے مسائل کو حل کرنے کے لیے تخلیقی صلاحیتوں کا ہونا لازم ہے لیکن میک گریگر کے نظریہ لاء میں یہ موجودہ کہ اکثر لوگوں کی تخلیقی صلاحیتوں کا فقدان ہوتا ہے۔ تنظیم کے مسائل کو تعاون کے ذریعے حل کیا جا سکتا ہے۔

میک گریگر کا نظریہ لاء اس بات پر زور دیتا ہے کہ انسان منفی، پست اور مایوسانہ تناظر رکھتا ہے۔ یہ نظریہ انسان کو اپنے کام میں دلچسپی نہ لینا، بلند حوصلہ کا فقدان، ذمے داری کو قبول نہ کرنا، سرپرستی کو اہمیت دینا، تخلیقی صلاحیتوں کا فقدان، جسمانی اور حفاظتی ضرورتوں پر زیادہ زور دیتا ہے۔ نظریہ لاء اس بات پر زور دیتا ہے کہ انسان کاہل، سست، بے حرکت اور بیکار ہوتا ہے۔ تنظیم کے مقاصد اور تنظیمی تبدیلی کے مخالف ہوتا ہے، تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے انہیں ڈرا دھمکا کر، انعام دے کر، بے عزت یا سزا دے کر تنظیم کے مقاصد کو حاصل کیا جاتا ہے۔ نظریہ لاء اس بات پر زور دیتا ہے کے نچلے درجے کی ضرورتیں، حفاظتی اور سماجی ضرورتیں انسانی رویہ پر غالب ہو جاتی ہیں اور انسان کو صحیح سمت میں لانے کے لیے دولت، تنخواہ یا اجرت کے علاوہ ذیلی مراعات میں سے کوئی اور سزا و غیرہ اہم کردار ادا کرتی ہیں۔

یہ واضح ہے کہ ڈگلس میک گریگر کے ذریعے پیش کیا گیا نظریہ لاء سے انتظامیہ کی حکمت عملی کے نتیجوں سے متعلق معلومات فراہم ہوتی ہے اس نے یہ تسلیم کیا ہے کہ انتظامی عمل کو کامیاب بنانے کے لیے انسان کی فطرت اور اس کے متحرک خیالات کو سمجھنا ضروری ہے اپنے اس تبدیل اصول کو رد کرتے ہوئے اس نے نظریہ ماء کو پیش کیا ہے۔ میک گریگر نے بدلتے ہوئے حالات میں یہ محسوس کیا کہ انسانی رویہ کی نظر سے 'نظریہ لاء' مناسب نہیں ہے۔ چونکہ انسان سماجی مخلوق ہے، وہ ایک مہذب معاشرے میں رہتا ہے اس کی ضرورتیں، تعلیم، رکھ رکھاؤ کی سطح میں تبدیلیوں کے مطابق اصلاح ہوتی رہتی ہے۔ وہ تنظیم کے سربراہ سے بہتر رویہ کی امید کرتا ہے یہ انسانی صفت ہے کہ وہ سزا کو ڈر کے

ماحول کے خلاف احتجاج کرتا ہے اس لیے میک گریگر نے یہ محسوس کیا کہ 'نظریہ لاء' مناسب نہیں ہے اور اس لیے اس نے 'نظریہ ماء' کو پیش کیا۔

12.7 ڈگلس میک گریگر کا نظریہ ماء *(Theory Y of Douglas McGregor)*

میک گریگر نے نظریہ لاء کے خرابیوں کو ختم کر کے نظریہ ماء کو پیش کیا ہے۔ اس کا نظریہ ماء جدید یا ترقی پسند نظریہ کی بنیاد پر مبنی ہے۔ یہ نظریہ انسانی قدروں اور جمہوری نظام پر مبنی ہے۔ نظریہ ماء کے مطابق انسان پُر امید اور تخلیقی ذہن کا ہوتا ہے۔ وہ ایمانداری سے کام کرنا چاہتا ہے اس کے مطابق نظریہ ماء یہ تسلیم کرتا ہے کہ اگر انسان کی صحیح طریقہ سے حوصلہ افزائی کی جائے تو وہ زیادہ سے زیادہ تخلیقی کام کو انجام دے گا۔ اس کے نظریہ ماء کی مفروضات درج ذیل ہیں:

- اس کا نظریہ ماء اس بات پر زور دیتا ہے کہ انسان کے لیے کام کرنا اتنا ہی ضروری ہے جتنا کہ کھیلنا اور آرام کرنا ضروری ہوتا ہے۔ انسان کو کام کے ایسے موافق حالات فراہم کرایا جانا چاہیے تا کہ وہ کام کرنے میں ویسا ہی لطف محسوس کرے جیسا کہ کھیلنے اور آرام کرنے میں محسوس کرتا ہے۔ اس طرح میک گریگر کا نظریہ ماء مثبت تصور پر مبنی ہے جس میں انسان کو موافق حالات فراہم کرنے پر وہ کام دلچسپی سے کرتا ہے۔
- اس کا نظریہ ماء اس بات پر بھی زور دیتا ہے کہ اگر تنظیم کے مقاصد کو حل کرنا ہے تو اس کے لیے خود کو قابو میں کرنا بہت ضروری ہے اس اصول میں میک گریگر خود کی تفصیلات، خود پر قابو اور اجتماعی تجربات پر زور دیتا ہے انسان تجربہ سے بہت کچھ سیکھتا ہے اس لیے وہ کام سے ڈرتا نہیں ہے وہ کسی طرح کی ذمے داری سے گھبراتا نہیں ہے۔ اگر انسان کو موافق حالات فراہم کیے جائے تو وہ کام میں دلچسپی لے گا۔
- اس کے مطابق صرف باہمی نگرانی، ڈر، سزا، سخت نظم وضبط وغیرہ طریقہ ہی انسان کو کام کرنے کے لیے راغب نہیں کرتے ہیں بلکہ اگر اس کی مناسب حوصلہ افزائی کی جائے تو وہ خود دلچسپی سے کام کرے گا۔
- میک گریگر کا قول ہے کہ اگر انسان کو موافق حالات فراہم کرایا جائے تو وہ اپنی ذمے داریوں اور فرائض کو مکمل طور پر قبول کرتا ہے۔ اس کا کہنا ہے کہ انسان کو جسمانی اور حفاظتی ضرورتوں کے ساتھ ساتھ معاشرتی ضرورتوں کو فراہم کر کے بھی ان کی حوصلہ افزائی کی جاسکتی ہے۔
- اس کے مطابق انسان فطرت سے لطف اندوز ہونے والا اور محنتی ہوتا ہے انسان فائق، ذمے داری کو قبول کرنے والا اور اس کے پاس صلاحیت، قابلیت اور کسی چیز کو پہل کرنے کی قوت ہوتی ہے وہ دوسروں کی نگرانی اور قیادت میں کام کرنا پسند نہیں کرتا۔ وہ خود اپنی رہنمائی کرتا ہے اور خود اپنا محافظ ہوتا ہے اور تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے فکر مند ہوتا ہے۔ اس کا ذہن تخلیقی اور مسلسل سیکھنے کا متمنی ہوتا ہے۔ انسان معاشی اور غیر معاشی ہوتا ہے۔

- اس کا نظریہ ماء انسانی وسائل کی ترقی کو اہمیت دیتا ہے اور جمہوری نظام کا حمایتی ہوتا ہے۔ چنانچہ نظریہ ماء کام میں انسان کے فطرتی لگاؤ کو ظاہر کرتا ہے اور وہ زور دے کر کہتا ہے کہ تنظیم کے سربراہ کی یہ ذمے داری ہے کہ انسان کو بہتر حالات فراہم کرے اور انسان کو دلچسپی سے کام کرنے کے لیے ان کی حوصلہ افزائی کرے۔
- میک گریگر نظریہ ماء کے مفروضات کارکن اور تنظیم دونوں کے حق میں مفید ثابت ہوگا۔
- انسان تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنا چاہتا ہے تنظیم کے مقاصد اور تنظیم میں تبدیلیکو حاصل کرنے کے فکر مند ہوتا ہے۔

نظریہ ماء اس بات پر زور دیتا ہے کہ اگر بہتر حالات ففراہم کیے جائیں تو زیادہ لوگ کام کو بھی کھیل کی طرح دلچسپی سے کریں گے۔

12.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کی حیات وخدمات کا مطالعہ کیا۔
- ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کے محرکہ کے اصولوں کا مطالعہ کیا۔
- محرکات کے مختلف عناصر کو سمجھا۔
- ابراہم میسلو اور ڈگلس میک گریگر کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

12.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

12.9.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ حاجتوں کی درجہ بندی کا اصول کس نے پیش کیا؟

(*a*) چیسٹر برنارڈ (*b*) ابراہم میسلو

(*c*) ہربرٹ سائمن (*d*) ڈگلس میک گریگر

2۔ ابراہم میسلو کہاں پیدا ہوا تھا؟

(*a*) برطانیہ (*b*) آسٹریا

(*c*) جرمنی (*d*) امریکہ

3۔ Motivation and Personality کس کی تصنیف ہے؟

(a) پیٹر سیلف (b) ایلٹن مئیو

(c) ہر برٹ سائمن (d) ابراہم میسلو

4۔ یہ کس مفکر کا قول ہے کہ انسان ہر وقت محرکہ کے حالات میں رہتا ہے۔

(a) فیول (b) میسلو

(c) لیکرٹ (d) ہرزبرگ

5۔ درج ذیل میں کون سی حاجت میسلو کے درجہ بندی اصول کے تحت نہیں ہے؟

(a) جسمانی حاجت (b) سیاسی حاجت

(c) سماجی حاجت (d) تحفظ کی حاجت

6۔ نظریہ لااور ماکس نے پیش کیا؟

(a) میک گریگر (b) میسلو

(c) لیکرٹ (d) ہرزبرگ

7۔ The Human Side of the Enterprise کے مصنف ہیں:

(a) جارج ٹیری (b) میک گریگر

(c) ہر برٹ سائمن (d) میسلو

8۔ ڈگلس میک گریگر کس ملک کا رہنے والا تھا؟

(a) برطانیہ (b) فرانس

(c) جرمنی (d) امریکہ

9۔ حاجات کی درجہ بندی میں حاجات کی کتنی اقسام ہیں؟

(a) تین (b) چار

(c) پانچ (d) چھ

10۔ نظریہ لاء تمام طور پر کس طرح کا نظریہ کہا جاسکتا ہے؟

(a) روایتی نظریہ (b) جدید نظریہ

(c) مشینی نظریہ (d) ان میں کوئی نہیں

12.9.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (*Short Answer Type Questions*)

1. گریگر کا نظریہ لاء کیا ہے؟
2. حاجتوں کی درجہ بندی کیا ہے؟
3. نظریہ ماء پر ایک مختصر نوٹ لکھیے۔
4. خودشناس انسان کی کیا خصوصیات ہیں؟
5. محرکہ کے کیا اصول ہیں؟ بیان کیجیے۔

12.9.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (*Long Answer Type Questions*)

1. حاجتوں کی درجہ بندی کیا ہے؟ حاجتوں کے مختلف درجات کو تفصیل سے بیان کیجیے۔
2. ڈگلس میک گریگر کے نظریہ لاء اور نظریہ ماء کی وضاحت کیجیے۔
3. ابراہم میسلو کے نظریہ محرکہ پر ایک تفصیلی نوٹ لکھیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

(*b*)	5۔	(*b*)	4۔	(*d*)	3۔	(*d*)	2۔	(*b*)	1۔
(*a*)	10۔	(*c*)	9۔	(*d*)	8۔	(*b*)	7۔	(*a*)	6۔

اکائی 13–ترقیاتی نظم ونسق: ایڈوارڈ ویڈنر کی خدمات

(Development Administration: Contribution of Edward Weidner)

اکائی کے اجزا:

13.0 تمہید

13.1 مقاصد

13.2 ترقیاتی نظم ونسق کے معنی

13.3 ترقیاتی نظم ونسق کی تعریف

13.4 ترقیاتی نظم ونسق کے عناصر

13.5 ترقیاتی نظم ونسق کا ارتقا

13.6 ترقیاتی نظم ونسق کی خصوصیات

13.7 ترقیاتی نظم ونسق کے مقاصد

13.8 ترقیاتی نظم ونسق کے فرائض

13.9 ترقیاتی نظم ونسق کی نوعیت

13.10 ترقیاتی نظم ونسق اور روایتی نظم ونسق کے درمیان فرق

13.11 ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت

13.12 ایڈورڈ ویڈنر کی خدمات

13.13 اکتسابی نتائج

13.14 کلیدی الفاظ

13.15 نمونہ امتحانی سوالات

13.15.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات

13.15.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات

13.15.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

13.0 تمہید (Introduction)

ترقیاتی نظم ونسق جدید نظم ونسق عامہ کا تصور ہے۔ دوسری جنگ عظیم کے بعد قوم کی تعمیر، معاشی ترقی اور عوامی مفاد جیسے کچھ نئی ذمے داریاں انتظامیہ کو سپرد کی گئی۔ اسی وقت اشیا، افریقہ اور لاطینی امریکہ کی نئی ریاستیں وجود میں آئیں۔ ان ریاستوں کی انتظامیہ کو قوم کی ترقی کے ساتھ ساتھ عوامی فلاح و بہبود کے دیگر کام انجام دینے تھے۔ ابتدا میں ان نو آزاد ممالک نے مغربی ترقی یافتہ ممالک کو ان کی ترقی کا نمونہ قبول کیا۔ امریکہ جیسے ممالک نے ان اُبھرتی ہوئی قوموں کی ترقی کے لیے معاشی اور تکنیکی مدد دینے کو قبول کیا لیکن ان ممالک میں ترقی کی رفتار سست رہی ہے۔ 1960 کی دہائی میں تقابلی نظم ونسق کی ٹیم نے اپنے تجربات کے ذریعے اس کی وجہ جاننے کی کوشش کی۔

13.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- ترقیاتی نظم ونسق کے معنی و مفہوم کو سمجھ جائیں گے۔
- ایڈوارڈ ویڈنر کی حیات و خدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- ترقیاتی نظم ونسق کے عناصر کا مطالعہ کریں گے۔
- ترقیاتی نظم ونسق کے ارتقا اور اس کی خصوصیات سے واقف ہو جائیں گے۔

13.2 ترقیاتی نظم ونسق کے معنی (Meaning of Development Administration)

ترقیاتی نظم ونسق کے معنی کو سمجھنے کے لیے ہمیں پہلے ترقی لفظ کو سمجھنا ہوگا۔ ترقی لفظ کا کوئی ایک طے شدہ معنی پیش نہیں کیا گیا ہے۔ *Updhep and Itchman* کا خیال ہے کہ یہ ایسا لفظ ہے جو کہ ایجاد ہوا لیکن سمجھا نہیں گیا ہے۔ عام طور سے ترقی کے معنی مقصد کو حاصل کرنے والا یا جو ایک بہتر، اعلیٰ اور مکمل حالات کی طرف رخ ہونا۔ کچھ دانشور اسے ایک *Endless Syndrome* کے طور پر بھی دیکھتے ہیں۔ یہ لفظ عام طور پر معاشیات سے تعلق رکھتا ہے اور وہاں سے سیاسیات کی طرف اور اس کے بعد نظم ونسق عامہ میں وجود میں آیا ہے۔ سیاسیات میں ترقی لفظ کے معنی پر عام رائے حاصل نہیں ہو پائی ہے۔ کچھ دانشور سیاسی ترقی سے مراد سیاسی طور سے جدیدیت کے حاصل ہونے سے لگاتے ہیں اور جدید حالات اسے تسلیم کرتے ہیں جو مغربی ممالک نے حاصل کر لی ہیں۔ اس میں تین عناصر کو تسلیم کیا جاتا ہے۔

- سیاسی پس منظر اور ساختوں میں تفریق
- مساوات
- کارکردگی

Huntington نے مختصر میں معقولیت، انضمام (مجموعی) جمہوری عمل، عوامی شرکت کے ذریعے سیاسی ترقی کو وضاحت کیا ہے۔ پروفیسر سی ایس ڈاڈ نے قبول کیا ہے کہ سیاسی ترقی کے لیے معاشی اور سماجی جدیدیت ضروری ہے۔ ساتھ ہی وہ انتظامی ترقی کے لیے سیاسی ترقی کو بھی لازمی قرار دیتے ہیں۔

13.3 ترقیاتی نظم و نسق کی تعریف (Definition of Development Administration)

ترقیاتی نظم و نسق کی کوئی یکساں تعریف نہیں ہے لیکن اس کی بہت زیادہ خصوصیات ہیں جن کو افاقی قبولیت اور قابل اہمیت درجہ حاصل ہے۔ ایڈورڈ ویڈنر ترقیاتی نظم و نسق کی وضاحت کرنے والے پہلے مفکر ہیں۔ تاہم اصطلاح ترقیاتی نظم و نسق سب سے پہلے ہندوستانی سرکاری ملازم یو ایل گوسوامی نے اپنے مضمون ''ہندوستان میں ترقیاتی نظم و نسق کی ساخت 1955 میں استعمال کیا تھا۔ اس مضمون کے تصورات اور ابتدائی سرپرستی سب سے پہلے اسکالرز جارج گانٹ، ایف ڈبلیو رِگز، ایڈورڈ ویڈنر، جان مونٹگری، بین بین لی، بے ایسمان اور فیرل ہیڈی وغیرہ نے پیش کی تھی۔

- لغت کے مطابق ''ترقیاتی نظم و نسق ایک مقصد خیز عمل ہے جس سے مراد مکمل پختگی کے حالات یا اعلیٰ سطح کی طرف ترقی کرنے سے ہے''۔
- H. J. Fridman کے ''مطابق ترقیاتی نظم و نسق سے مراد سماج میں جدیدیت کو فروغ دینا اور انتظامی طاقت میں اضافہ کرنا ہے''۔
- Edward Weidner کے مطابق ''ترقی ایک مزاج، رجحان اور سمت ہے، جو کسی خاص مقصد کی توقع خاص سمت میں تبدیلی کی رفتار سے تعلق رکھتی ہے۔ ترقیاتی نظم و نسق کسی تنظیم کو ترقی پسند سیاسی، معاشی اور معاشرتی مقاصد کے حصول کی طرف رہنمائی کرنے کا ترقیاتی عمل جو مستند طور پر کسی ایک یا دوسرے کے انداز میں طے کیا جاتا ہے''۔
- T. N. Chaturvedi کے ''مطابق تصوراتی طور پر ترقیاتی نظم و نسق سے مراد صرف عوام کے لیے حکمرانی ہے بلکہ یہ عوام کے ساتھ کام کرنے والا انتظامیہ ہے۔ اس میں انتظامی لامرکزیت پر زور دیا جاتا ہے۔ عددی نقطہ نظر کے مقام پر انسانی پہلو پر زور دیا جاتا ہے۔ اس میں وسیع تعلقات عامہ کی تنصیب ہوتی ہے اور عوام اور حکومت کے درمیان گہری یکسانیت کو قائم کیا جاتا ہے''۔
- ڈونالڈ سی اسٹون (Donald C. Stone) کے ''مطابق ترقیاتی نظم و نسق مقرر مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مشترکہ کوشش کے طور پر تمام عناصر، ذرائع کا مرکب ہے۔ اس کا ہدف مقررہ وقت ترتیب کے تحت ترقی کے پہلے مقاصد کو حاصل کرنے سے ہے۔ اس مقاصد سے متعلق منصوبہ، پالیسیوں، پروگراموں اور پروجکٹوں، اعمال اور دیگر قدموں کی تعمیر، تشخیص اور نافذ کرنے کا مسلسل دائرہ چلتا رہتا ہے''۔

- جی ایف گانٹ (*G. F. Gant*) کے ''مطابق ترقیاتی نظم ونسق کا وہ پہلو تسلیم کیا جاتا ہے جس میں عوامی اداروں کو اس طرح منظم اور زیر انتظام کیا جاتا ہے جس میں سماجی اور معاشی ترقی کے لیے مقررہ پروگراموں کی حوصلہ افزائی اور آگے بڑھایا جاسکے۔اس کا مقصد عام لوگوں یا عوام کے نظر میں تبدیلی کوشش اور ممکن بنانا ہے''۔
- ایف ڈبلورِ گز کے مطابق ''ترقیاتی نظم ونسق کا تعلق ترقیاتی پروگراموں کے انتظامیہ کے بڑے تنظیموں خاص طور سے حکومت کے نظاموں، ترقی کے مقاصد کے حصول کے لیے پالیسیوں اور منصوبہ کو نافذ کرنے سے ہے''۔
- ہین بین لی (*Hahn Been Lee*) کے مطابق ''ترقیاتی نظم ونسق میں حکومت یا کسی ایجنسی کا انتظام شامل کیا ہے تاکہ معاشرتی تبدیلی اور مستقل نمونے سے نبٹنے کی صلاحیت کو یقینی بنایا جاسکے''۔

مختصر میں ترقیاتی نظم ونسق نظم ونسق عامہ کا وہ پہلو ہے جو سرکاری اثرات کے درمیان سے ترقی پسند سیاسی، سماجی اور معاشی مقاصد کی تبدیلی لانے پر زور دیتا ہے۔ترقیاتی نظم ونسق کے دو اہم مقاصد ہیں۔ملک کی تعمیر اور سماجی، معاشی اور ترقیاتی نظم ونسق عوام کے مسائل کو حل کرنے کے لیے مسلسل طریقہ سے کام کرتا ہے۔اس کا مقصد سماج کا مختلف طریقہ اور منصوبہ بند طریقہ سے ترقی کرنے سے ہے اور یہ سماجی تبدیلی کے لیے ایک اہم عام مختار کی طرح کام کرتا ہے۔*Irring Swerdlow* کے مطابق ترقیاتی نظم ونسق غریب ملکوں سے متعلق نظم ونسق عامہ ہے۔

13.4 ترقیاتی نظم ونسق کے عناصر *(Elements of Development Administration)*

ترقیاتی نظم ونسق تقابلی نظر سے ایک جدید تصور ہے اور ایک ایسا تصوراتی ماڈل ہے جو منصوبہ بند انداز میں سماجی، معاشی اور تبدیلی سے متعلق مطالعہ کرتا ہے۔اس کے کچھ عام عناصر درج ذیل ہیں:

- جمہوری قدر اور قانونی روایات
- مضبوط انتظامی نظام
- سماجی روایات
- سماجی قدر
- سیاسی جماعت
- بااثر طبقہ
- سیاسی بیداری
- آزاد پریس
- عوامی فلاحی مملکت
- طاقت کی علاحدگی

- عوامی خدمات اور انتظامی نظام
- عوامی فلاحی قانون اور پالیسیاں
- معاشی، قدرتی اور انسانی وسائل
- طاقت کی لامرکزیت اور شراکت
- مالی وسائل
- سائنسی اور تکنیکی ترقی
- قومی طاقت
- قومی اتحاد اور قومی حوصلہ

اوستھی اور مہیشوری(*Avasthi and Maheshwari*)نے ترقیاتی نظم ونسق کے درج ذیل عناصر بیان کیے ہیں:

- ترقیاتی نظم ونسق ایک متحرک عمل ہے۔
- یہ مقاصد کے حصول کی ایک مشترکہ کوشش ہے۔
- تیسری دنیا کے مسائل کے حل کرنے کے لیے ایک اہم ذرائع ہے۔
- یہ پسماندہ طبقہ کی تبدیلی، جدیدیت اور ترقی کے لیے کام کرتا ہے۔

13.5 ترقیاتی نظم ونسق کا ارتقا (*Evolution of Development Administration*)

نظم ونسق عامہ میں ترقیاتی نظم ونسق کا وجود 1950ء سے 1960ء کے دوران نظم ونسق عامہ کے ایک ذیلی مضمون کے طور پر ہوا تھا۔ اس کے ارتقا میں مختلف وجوہات نے اہم کردار ادا کیا ہے۔

- روایتی نظم ونسق عامہ کو جدید سماج کے لیے ترقی پر مبنی بنانے کے لیے۔
- جدید نوآبادیات ممالک کے ترقی کے لیے۔
- مارشل پلان اور *New Deal* پروگرام کی ناکامی نے ترقیاتی نظم ونسق کو حوصلہ افزائی کی۔
- دوسری عالمی جنگ کے بعد بین الاقوامی باہمی پر انحصار۔
- خاص طور سے ترقی یافتہ ممالک میں سماجی بدلاؤ یا تبدیلی کے لیے۔
- تقابلی نظم ونسق عامہ کی طریق کار کے لیے۔

13.6 ترقیاتی نظم ونسق کی خصوصیات (Characteristics of Development Administration)

ترقیاتی نظم ونسق کے تحت کارکن کی ترقی تنظیمی ترقی، ساجی ترقی، معاشی ترقی اور انتظامی ترقی سے متعلق ہے اس کی نوعیت سماج سے متعلق ہے۔اس کی خصوصیات درج ذیل ہیں۔

1۔ تبدیلی پر مبنی (Change Oriented)

ترقیاتی نظم ونسق موثر تبدیلی لانے والا ہوتا ہے۔ تبدیلی ترقیاتی نظم ونسق کی اہم خصوصیت ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کی نوعیت تبدیلی کے مطابق خود کو تبدیل کرنے اور خود کی کوششوں سے سماجی، معاشی تبدیلی لانے کی ہوتی ہے جب تک نظام میں کوئی تبدیلی نہ کیا جائے تب تک کوئی ترقی ممکن نہیں ہوتی ہے۔ لہٰذا ترقیاتی نظم ونسق کی ساختی تبدیلی نو پیداوار میں اضافہ کرنے کے لیے اصلاح منصوبہ، بے روزگاری اور غریبی کا خاتمہ کا منصوبہ اور پروگرام وغیرہ کے تبدیلی کی طرف مبنی ہوتی ہے۔

2۔ ترقی پر مبنی (Development Oriented)

ترقیاتی نظم ونسق ترقی کی طرف مبنی ہوتا ہے یہ ہمیشہ بہتر سے زیادہ بہتر کی طرف ترقی کرنے پر توجہ دیتا ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کی بنیاد ہی روایتی انتظامی عقائد کے تحت پیدا ہوئے غصہ سے ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق روایتی اصولوں سے جڑا ہوا نہیں ہوتا ہے اسی بنیاد پر ترقیاتی نظم ونسق جدید پروگراموں اور جدید نظریوں کو استعمال کرنے پر زور دیتا ہے۔

3۔ جمہوری اقدار (Democratic Values)

ترقیاتی نظم ونسق بہت پھیلا ہوتا ہے اور جمہوری اقدار کو اہمیت دیتا ہے۔

4۔ صارفین پر مبنی (Customer Oriented)

ترقیاتی نظم ونسق صارفین کی طرف زیادہ توجہ دیتا ہے۔ یہ مشینی طور پر سماج کے ایک مخصوص گروہ کی ضرورتوں کو پورا کرنے کی طرف توجہ دیتا ہے۔ یہ شہریوں کی ضرورتوں کو پورا کرنے پر توجہ دیتا ہے۔

5۔ مقاصد پر مبنی یا نتیجہ پر مبنی (Goal or Result Oriented)

ترقیاتی نظم ونسق مقاصد یا نتیجہ پر مبنی ہوتا ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کا مقصد سماجی انصاف، ماڈرنائزیشن، صنعت کاری اور زیادہ ترقی کے ساتھ ساتھ ملازمین کی ترقی اور تنظیمی ترقی سے بھی ہے۔اس کا رجحان کچھ مخصوص نتیجہ حاصل کرنا ہوتا ہے۔اس کی نوعیت مقاصد کو حاصل کرنے پر مرکوز ہوتی ہے۔

6۔جواب دہی خیز(*Responsibility Oriented*)

ترقیاتی نظم ونسق کی نوعیت مسائل سے منھ موڑنے کی نہیں ہوتی ہے بلکہ سماجی، معاشی مسائل کو حل کرنے کے لیے جواب دہ ہوتی ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کے تحت ذمے داریوں کا آمدگی اور فوراً حکم انجام دینے کے لیے تیار رہتا ہے۔

7۔عوامی شراکت پر مبنی(*Oriented towards Public Participation*)

ترقیاتی نظم ونسق اہم طور سے عوام کے فلاح وبہبود اور اس کی ترقی سے متعلق ہوتا ہے۔اس طرح کا نظم ونسق پالیسیوں، پروگراموں میں عوام کی شراکت کو اہمیت دیتا ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کے تعاونی اور شراکتی نظام کے اصول کو قبول کرتا ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق زیادہ سے زیادہ شراکت کی وکالت کرتا ہے۔

8۔وقت پر مبنی(*Time Oriented*)

ترقیاتی نظم ونسق وقت پر مبنی ہوتا ہے۔اس سے مراد ہے کہ ترقیاتی نظم ونسق ترقیاتی پروگرام کو وقت پر مکمل کرنے پر توجہ دیتا ہے اس کا اہم ترقیاتی مقاصد اور پروجیکٹ کو ایک مخصوص وقت پر تشکیل اور نافذ کیا جانا ہوتا ہے۔اس کے ذریعے سماجی اور معاشی مقاصد بہت جلدی اور فوراً ممکن ہو سکتے ہیں۔

9۔کام پر مبنی(*Commitment to Work*)

ترقیاتی نظم ونسق کی طرف توجہ دیتا ہے اس میں انتظامیہ کام کو کرنے کی طرف بہت زیادہ توجہ دیتے ہیں۔انتظامیہ جذباتی طور سے کام سے جڑے ہوتے ہیں اور ان سے اُمید کی جاتی ہے کہ بہتر طریقہ سے کام کو انجام دیں گے۔

10۔ماحولیاتی طرز فکر(*Environment Oriented*)

ترقیاتی نظم ونسق سیاسی، سماجی اور معاشی ماحولیات کی شکل فراہم کرتا ہے اور وقت وقت پر اس سے متاثر ہوتا ہے چونکہ ترقی اور ماحولیات سے متعلق وسیع عمل ہے۔لہٰذا انتظامیہ میں تبدیلی اس کے ماحولیات کو متاثر کرتا ہے اور ماحولیات میں تبدیلی کا اثر انتظامیہ پر بھی پڑتا ہے۔

11۔فلاحی مملکت کا مقصد(*Aim of Welfare State*)

ترقیاتی نظم ونسق کا مقصد عوام کو اپنی خدمات اور پیداوار کا زیادہ سے زیادہ فائدہ پہنچانا ہے۔ یہ عوام کی ضرورتوں کو ترجیح دیتا ہے اور اپنے پروگرام اور پالیسیوں وغیرہ کو انہیں ضرورتوں کو نظر میں رکھتے ہوئے تیار کرتا ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق اہم مقصد فلاحی مملکت کو قائم کرنا ہوتا ہے۔

مندرجہ بالا خصوصیات سے واضح ہوتا ہے کہ ترقیاتی نظم ونسق کا تعلق انوکھا اور غیر متوقع کاموں سے ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق ایک متحرک تصور ہے۔اس میں اس کے منصوبوں کی تبدیلی مقاصد صارفین اور وقت سازی وغیرہ اس کے مخصوص خصوصیت ہے۔ جمہوری ملکوں میں ترقیاتی نظم ونسق جمہوری اقدار کو بڑھانے میں اہمیت رکھتا ہے۔

13.7 ترقیاتی نظم ونسق کے مقاصد *(Aims or Objectives of Development Administration)*

جارج گینٹ کے مطابق ترقیاتی نظم ونسق کا اہم مقصد سماجی اور معاشی ترقی والے وضاحتی پروگرام کو حوصلہ افزائی اور سہولت فراہم کرنا ہے۔ جدید کاری، سماجی و معاشی ترقی، ادارہ عمارت ایک مربوط سیاسی جماعت ترقیاتی نظم ونسق کا لازمی جز تصور کیا جاتا ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کے درج ذیل مقاصد بیان کیے گئے ہیں:

- معاشی ترقی (*Economic Growth*): ترقیاتی نظم ونسق کا بنیادی مقصد معاشی ترقی کو فروغ دینا ہے۔ معاشی ترقی کو فروغ دینے کے لیے صنعت کاری اور زرعی پیداوار میں اضافہ کرنے کی ضرورت ہے۔ باندھ اور سڑکوں کو تعمیر کرکے اور سرمایہ ذات اثاثہ کا استعمال کرکے معاشی ترقی ممکن ہوسکتی ہے۔ معاشی ترقی کی وجہ سے عوام کی زندگی کے معیار میں اضافہ ہوتا ہے اور ان کی معاشی ترقی بہتر ہو جاتی ہے۔ اس کا مقصد عوام کو غذا، لباس اور پناہ فراہم کرنا ہے۔
- سماجی تبدیلی (*Social Change*): ترقیاتی نظم ونسق کا بنیادی مقصد سماجی تبدیلی ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کا اہم مقصد غیر مساوی اور سماجی ناانصافی، معاشی نظام کو بہتر اور سماجی انصاف، معاشی نظم میں تبدیل کرنا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق گھریلو ترقی پر بہت زیادہ توجہ دیتا ہے اور جو لوگوں کی بنیادی ضرورتوں کو پورا کرتا ہو۔
- اس کا مقصد ملک کے وسیع معاشی، سماجی، سیاسی اور ثقافتی مقاصد کو پورا کرنے کے لیے منصوبہ بند تبدیلی لانا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق کا تعلق معاشرے کے مختلف سماجی گروہوں میں سماجی اور معاشی فوائد کی یکساں تقسیم کے ذریعے سماجی انصاف کے قیام سے ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق لوگوں کے اقدار اور رویوں میں تبدیلی لانے کی کوشش کرتا ہے اور جو موجودہ سے مختلف اور ترقیاتی سرگرمیوں کے حامی ہیں۔
- ترقی سے متعلق پالیسیوں اور مقاصد تیار کرتا ہے۔
- پروگرام اور منصوبہ کا بندوبست کرتا ہے۔

13.8 ترقیاتی نظم ونسق کے فرائض *(Functions of Development Administration)*

ترقی یافتہ ممالک ان کے سیاسی اور معاشی نظام کی بنیاد پر مختلف ہوتے ہیں۔ جے۔ این۔ کھوسلہ کے مطابق ترقیاتی نظم ونسق کے اہم فرائض درج ذیل ہیں:

- ترقیاتی مقاصد اور پالیسی کی تشکیل کرنا۔
- پروگرام اور پروگرام انتظامیہ کی تشکیل کرنا۔
- انتظامی ساخت اور طریقہ عمل کو تنظیم نو کرنا۔

- نتائج کی تشخیص کرنا۔
- سماجی اور سیاسی بنیادی ڈھانچہ کو ترقی اور فروغ دینا۔
- ترقیاتی کوششوں میں عوام کی شراکت کو یقینی بنانا۔

13.9 ترقیاتی نظم و نسق کی نوعیت *(Nature of Development Administration)*

ترقیاتی نظم و نسق کی نوعیت مختلف ترقی یافتہ ممالک میں مختلف ہوتی ہے۔ ترقیاتی نظم و نسق کی نوعیت درج ذیل ہیں:

- ترقیاتی نظم و نسق نسبتاً ایک جدید نظریہ ہے اور یہ دوسری عالمی جنگ عظیم کی پیداوار ہے۔ یہ تقابلی نظم و نسق عامہ کے ساتھ وجود میں آیا ہے۔
- ترقیاتی نظم و نسق لامرکزیت اختیارات پر بہت زیادہ زور دیتا ہے۔ عوام کی مانگ کو عملی بنانے کے لیے اور *Field* اکائی کے فیصلہ کو فوراً یقینی بنانے کے لیے۔
- ترقیاتی نظم و نسق شراکت، اثر پذیری اور جواب دہی میں انتظامیہ ہے۔ اس لیے ترقیاتی نظم و نسق ایک امتیازی نشان ہے۔
- ترقیاتی نظم و نسق کی نوعیت ماحولیاتی ہے۔
- ترقیاتی نظم و نسق کا گہرا تعلق سیاسیات سے ہے۔

13.10 روایتی نظم و نسق عامہ اور ترقیاتی نظم و نسق میں فرق

(Difference between Development and Traditional Administration)

یہ کہا جاتا ہے کہ ترقیاتی نظم و نسق اور نظم و نسق عامہ میں کچھ فرق ہے۔ ترقیاتی نظم و نسق اور روایتی نظم و نسق عامہ میں معیاری اور مقداری دونوں طرح سے فرق ہے جو ذیل میں بیان کیا گیا ہے:

- ترقیاتی نظم و نسق ترقی کی طرف توجہ دیتا ہے جب کہ روایتی نظم و نسق عامہ ساخت کی طرف توجہ دیتا ہے۔
- یہ تبدیلی کی طرف توجہ دیتا ہے جب کہ روایتی نظم و نسق عامہ تبدیلی کی طرف توجہ نہیں دیتا ہے۔
- ترقیاتی نظم و نسق حرکیاتی اور لچیلا ہوتا ہے جب کہ روایتی نظم و نسق عامہ سخت اور درجہ بندی کے اصول پر مبنی ہوتا ہے۔
- ترقیاتی نظم و نسق کا مقصد سماجی اور معاشی تبدیلی کے ذریعے ترقی لانا اور ملک کی تعمیر کرنا ہے جب کہ روایتی نظم و نسق عامہ کا مقصد کارکردگی اور کم خرچ پر زور دینا ہے۔
- ترقیاتی نظم و نسق صارفین کی طرف توجہ دیتا ہے جب کہ روایتی نظم و نسق عامہ کی نوعیت نگرانی کی ہوتی ہے۔
- ترقیاتی نظم و نسق شراکتی فیصلہ سازی کی طرف زور دیتا ہے جب کہ روایتی نظم و نسق عامہ مرکزی فیصلہ سازی کی طرف زور دیتا ہے۔

- ترقیاتی نظم ونسق جدید نظریوں پر زور دیتا ہے جب کہ روایتی نظم ونسق عامہ راویتی یا قدیم اصولوں پر زور دیتا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق لامرکزیت پر زور دیتا ہے جب کہ روایتی نظم ونسق عامہ لامرکزیت پر زور دیتا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق منصوبہ بند ہوتا ہے جب کہ روایتی نظم ونسق عامہ منصوبہ بندی نہیں ہوتا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق تنظیم میں جدیدیت کو فروغ دیتا ہے جب کہ روایتی نظم ونسق عامہ تنظیم میں تبدیلی کی مخالفت کرتا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق عوام کی شراکت جمہوری بنیاد پر ہوتی ہے جب کہ روایتی نظم ونسق عامہ اختیارات اعلیٰ عہدے داروں کے ہاتھوں میں ہوتی ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق کا دائرہ کافی وسیع ہوتا ہے جب کہ روایتی نظم ونسق عامہ کا دائرہ تنگ ہوتا ہے۔

13.11 ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت *(Scope of Development Administration)*

عملی طور پر ترقیاتی نظم ونسق کے میدان میں وہ تمام سرگرمیاں شامل ہوتی ہیں جو کسی ملک، انتظامیہ کے ذریعے کسی دوسرے ملک کی ترقی کے لیے انجام دی جاتی ہیں۔ لہٰذا وہ تمام سرگرمیاں ترقیاتی نظم ونسق کے میدان میں شامل ہوتی ہیں جو معاشرتی، معاشی، سیاسی، ثقافتی، زرعی، صنعتی، انسانی اور انتظامی وغیرہ میدان سے متعلق ہوتی ہیں اور سرکار کے زیر نگرانی میں چلتی ہیں۔ اس طرح، ترقیاتی نظم ونسق انتظامی نظام کی صلاحیت کو بڑھانے اور بہتر بنانے سے متعلق ہے۔ چونکہ پالیسی تشکیل کرنا، منصوبہ بندی اور بجٹ تیار کرنا ترقیاتی منتظمین کا مشاورتی فرائض ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت میں دو چیز شامل ہوتی ہیں:

- انتظامیہ کی ترقی جیسے حکومت کے ذریعے شروع کی گئی سرگرمیاں جو سماجی تعمیر نو اور معاشی ترقی حاصل کرتے ہیں۔
- انتظامی صلاحیتوں کی ترقی۔

Tarlok Singh نے ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت کو درج ذیل طریقہ سے بیان کیا ہے:

- توسیع اور کمیونٹی خدمات (*Extension and Community Services*): توسیع اور کمیونٹی خدمات تکنیکی ادارہ جاتی اور معاشی خدمات حکومت اور غیر حکومتی اداروں کے ذریعے فراہم کی جاتی ہے۔ یہ خدمات لازمی خدمات ہوتی ہیں جو عوام کی شراکت کے ذریعے کامیاب ہوتی ہے۔
- پروگرام کی منصوبہ بندی (*Programme Planning*): پروگرام منصوبہ بندی میں تنظیم سے متعلق سوالات، کارکنوں کو تفویض اور انتظامیہ کا رویہ وغیرہ شامل ہے۔
- پروجکٹ انتظامیہ (*Project Management*): زراعت توانائی اور اشیا کی پیداوار سے متعلق مختلف پروجکٹ کو تشکیل اور نافذ کیا جاتاہے تاکہ مخصوص وقت کے دائرہ میں ترقیاتی مقاصد کو حاصل کیا جاسکے۔

- علاقہ کی ترقی (*Area Development*): علاقہ کی ترقی سے مراد مخصوص علاقہ کی ترقی جیسے *Tribal*، پہاڑی علاقہ یا کوئی پسماندہ علاقہ کی ترقی سے ہے۔ مخصوص علاقہ کے مسائل مقامی اداروں جیسے پنچایتی راج اداروں اور میونسپل کمیٹی کے ذریعے حل کیے جاتے ہیں۔
- شہری نظم ونسق (*Urban Administration*): میونسپل ادارے اب بھی اتنے کارکرد نہیں ہیں کہ شہری کمیونٹی کے شامل کرکے اپنے مسائل کو حل کرلیں۔اس لیے ذاتی مسائل کو حل کرنے کے لیے ترقیاتی نظم ونسق کی ضرورت پڑتی ہے۔
- کارکن کی ترقی اور نظم ونسق (*Personal Development and Administration*): اس میں دفتر شاہی کی صلاحیتوں کی ترقی شامل ہیں۔

اس کے علاوہ ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت درج ذیل ہیں:

- عام انتظامیہ کے ایجنٹ کے طور پر۔
- ترقیاتی نظم ونسق انتظامیہ کے اندرونی مسائل اور ملازمین گروہ کے مسائل کا انتظامیہ کے طور پر۔
- ترقیاتی نظم ونسق میں سماج، سماجی روایتیں، سیاسی طاقت، گروہوں، پسماندہ طبقوں، ذاتوں، کمیونیٹیوں اور معاشی وسائل کے علاوہ ان سبھی انسانی عناصر کا مطالعہ شامل ہے، جس کا تعلق ترقیاتی نظم ونسق سے ہے۔
- کام کی نوعیت سے ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت کشادہ اور کثیر ہے۔چونکہ نظم ونسق عامہ اور ترقیاتی نظم ونسق کا دائرہ کار تقریباً ایک جیسا ہے لیکن ترقیاتی نظم ونسق کی ایک خصوصیت ترقی ہے۔ تعلیم، صحت، زراعت، آب پاشی، نقل وحمل، سماجی انصاف، ترسیل اور صنعت اس کے مختلف کثیر دائرہ کار ہیں انکا کسی بھی ملک کے سماجی، معاشی ترقی اور تبدیلی سے براہ راست تعلق ہوتا ہے۔
- امن کو قائم کرنا ترقی کی اول ضرورت ہے۔اس مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے وہ قانون کو نافذ کرتا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت کی ایک اہم بات عوامی فلاح وبہبود ہے۔ ترقیاتی نظم ونسق عوامی فلاح وبہبود کو فروغ دینے کے لیے مثبت دلچسپی لیتا ہے۔
- ترقیاتی نظم ونسق کے دائرہ کار میں مالی تعاون بھی آتا ہے۔اس کے ذریعے سے ہی ترقیاتی نظم ونسق کے ایجنٹ اپنے علاقہ کی عوام کو آگے بڑھانے کی کوشش کرتے ہیں۔

آج ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت کی توسیع ہوچکی ہے یہ مرکز اور ریاست کے مختلف سیکٹرل علاقہ جیسے صحت، صفائی، چھوٹی صنعت، ملازمت، زرعی ترقی، خواتین، اور بچوں کی سرگرمی سے متعلق منصوبہ کو نافذ کرتے ہیں۔اس لیے ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت وسیع ہے اور یہ مختلف علاقہ اور سرگرمی کی طرف توجہ دیتی ہے۔

13.12 ترقیاتی نظم ونسق میں ایڈورڈویڈنر کاتعاون *(Edward Weidner Contribution)*

ایڈورڈویڈنر پہلا اسکالر ہے جس نے ترقیاتی نظم ونسق کی مناسب منظم وضاحت کی ہے۔ وہ امریکہ میں پیدا ہوا تھا اور امریکی ماہر تعلیم اور نظم و نسق عامہ کا عالم تھا۔ اس کے مطابق ترقیاتی نظم ونسق بطور ایک عمل پر مبنی، مقصد پر مبنی انتظامی نظام جو ایک تنظیم کو ترقی پسند سیاسی، معاشی اور سماجی مقاصد کے حصول کی طرف راغب کرتا ہے۔ ایڈورڈویڈنر ترقیاتی نظم ونسق کا سب سے نمایاں مفکر ہے۔ اس کی وفات 2007 میں امریکہ میں ہوئی۔ وہ ترقیاتی نظم ونسق کا ایک لائق فائق مصنف ہے۔ اس نے ترقیاتی نظم ونسق پر بہت سی کتابیں اور مقالے لکھے ہیں جو درج ذیل ہیں۔

- *Development Administration in Asia*
- *Theory of Development Administration*
- *The Elements of Development Administration*
- *Development Administration: A New Focus for Research*
- *Technical Assistance in Public Administration*

یہ تصانیف ویڈنر کو ترقیاتی نظم ونسق کے میدان کا ایک ممتاز مفکر بناتی ہیں۔ ویڈنر نے روایتی انتظامی نظریہ کی بہتر طریقہ سے انتظامیہ کے ذرائع پر زیادہ زور اور مقاصد کے مطالعے کم زور کے لیے تنقید کی ہے۔ اس تناظر میں اس نے تبصرہ کیا ہے کہ نظم ونسق عامہ نے ذرائع کی تسبیح کی ہے اور مقاصد کو بھلادیا ہے۔ بہتر حکمرانی اور اچھے انسانی تعلقات، دستیاب اور غیر دستیاب اقدار کے حصول کے علاوہ اپنے آپ میں مقاصد بن گئے ہیں، روایتی انتظامی نظریہ کو ختم کرنے کے لیے اس نے ترقیاتی نظم ونسق کے تصور سے متعارف کرایا ہے۔

اس نے ترقیاتی نظم ونسق کو ایک ایسا عمل قرار دیا ہے جو ایک طرح سے یا باضابطہ طور پر ایک متعین کرنے والا عمل بیان کیا ہے، جو تنظیم کے ترقی پسند سیاسی، معاشی اور سماجی مقاصد کو حاصل کرنے میں رہنمائی کرتی ہے۔ اس کے بقول ترقیاتی نظم ونسق ترقی کے لیے زیادہ سے زیادہ جدت سے فکر مند ہے۔ اس نے ترقی کے لیے جدت کی تعریف جدیدیت یا قوم کی تعمیر اور سماجی و معاشی تبدیلی کے طرف منصوبہ بند تبدیلی کے عمل کے طور پر کی ہے۔

ویڈنر نے ترقی اور ترقیاتی نظم ونسق کے تصور کی وضاحت کی ہے اور بعد میں اس کے مقاصد اور خصوصیات کی شناخت کی ہے۔ وہ ترقی کو ذہن کی کیفیت، ایک رجحان، ایک سمت کی طور پر دیکھتا ہے۔ طے شدہ مقاصد کے بجائے یہ کسی خاص سمت میں تبدیلی کی شرح ہے۔ اس کے مطابق ترقی کا عمل ملک کی تعمیر اور سماجی و معاشی ترقی کی سمت میں ہونی چاہیے۔ اس کا قول ہے کہ ترقی کم یا زیادہ ممکن ہے لیکن ترقی کبھی مکمل نہیں ہو سکتی۔ ویڈنر ترقیاتی مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے انتظامی ضرورتوں پر توجہ مرکوز کرنے کی کوشش کرتا ہے۔

اس کا خیال تھا کہ ترقیاتی نظم ونسق کا مطالعہ ان شرائط کی نشاندہی کرنے میں مدد کر سکتا ہے جن کے تحت ترقی کی زیادہ سے زیادہ شرح طلب کی جاتی ہے اور جن شرائط کے تحت اسے حاصل کیا جا سکتا ہے۔ لہٰذا ویڈنر نے ترقی کی جدت کو زیادہ سے زیادہ فروغ دینے کے لیے ترقیاتی نظم و

نسق کو تحقیق کے لیے الگ توجہ کے طور پر اپنانے پر زور دیا ہے۔ وہ ترقی کے جدت کو قوم تعمیر اور سماجی و معاشی تبدیلی کی سمت میں منصوبہ بند تبدیلی کے عمل کے طور پر وضاحت کرتا ہے۔

ویڈنر معاشی نمو اور ترقیاتی نظم و نسق کے مابین تعلقات کی نشاندہی کرتا ہے اس کا خیال ہے کہ انتظامی نظام کی جدید کاری اور معاشی ترقی کے مابین تعلقات پیچیدہ ہیں۔ خاص طور پر طویل عرصہ میں، معاشی ترقی خود انتظامی تبدیلی کے لیے ایک اہم ضرورت ہے۔

انتظامی تبدیلی جس کا صحیح طور پر تصور کیا گیا ہے جو معاشی ترقی کو بھی بڑھا سکتا ہے لیکن انتظامی تبدیلی غیر مناسب طریقہ سے معاشی ترقی کو کم یا دھیمی کر سکتی ہے۔

رِ گز کی طرح، ویڈنر کا یہ خیال ہے کہ ترقیاتی نظم و نسق کا مطالعہ ماحولیاتی نوعیت کا ہونا چاہیے۔ ویڈنر کا مشاہدہ ہے کہ تمام طور پر ماحولیاتی عوامل اور خاص طور پر عوامل ان لوگوں کے لیے اہم ہیں جو کسی بھی معاشرے میں بڑی تبدیلی لانے کی کوشش کرتے ہیں۔ ایسے عوامل میں کسی بھی سرکاری پروگرام یا کسی دوسرے جدت کے نتیجے کو متعین کرتے ہیں۔

لہٰذا انسانوں کی ثقافت اور ماحول میں تبدیلی ان ممالک میں سب سے زیادہ ترجیح کے مقاصد میں شامل ہے جو تبدیلی کے لیے سب سے زیادہ پر عزم ہیں۔ ویڈنر نے ترقیاتی نظم و نسق آٹھ ماڈل تشکیل ہے جو درج ذیل ہیں:

- مثالی ماڈل جو نظام کی تبدیلی کے ساتھ منصوبہ بند سماجی ترقی پر مبنی ہے۔
- مختصر مدت میں تنخواہ دینے والا ماڈل جو نظام کی تبدیلی کے بغیر منصوبہ بند سمتی ترقی فراہم کرتا ہے۔
- طویل عرصہ سے تنخواہ ادائیگی کرنے والا ماڈل جو بغیر کسی سمت ترقی کے منصوبہ بند نظام فراہم کرتا ہے۔
- ناکامی ماڈل کا مطلب بغیر کسی ترقی اور بغیر نظام تبدیلی کے منصوبہ سے ہے۔
- ماحولیاتی محرک ماڈل میں نظام کی تبدیلی کے ساتھ غیر منصوبہ بند سماجی ترقی ہوتی ہے۔
- عملیت پسندی (*Pragmatism Model*) میں نظام کی تبدیلی کے ساتھ غیر منصوبہ بند سماجی ترقی ہوتی ہے۔
- بحران ماڈل کا مطلب ہے بغیر منصوبہ بند نظام کے غیر منصوبہ بند نظام میں تبدیلی۔
- جامد ماڈل (*Static Model*) جس کا مطلب ہے کوئی منصوبہ نہیں، کوئی تبدیلی نہیں۔

13.13 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- ترقیاتی نظم و نسق کے معنی و مفہوم کو سمجھا۔
- ایڈوارڈ ویڈنر کی حیات و خدمات کا مطالعہ کیا۔
- ترقیاتی نظم و نسق کے عناصر کا مطالعہ کیا۔

- ترقیاتی نظم ونسق کے ارتقااوراس کی خصوصیات سے واقفیت حاصل کی۔

13.14 کلیدی الفاظ (Keywords)

فلاحی مملکت *(Welfare State)*

ایک فلاحی مملکت حکومت کی ایک شکل ہے جس میں ریاست شہریوں کی معاشی اور معاشرتی بھلائی کو تحفظ فراہم کرتی ہے جس کا انحصار، مساوی مواقع، دولت کی مساوی تقسیم اور شہریوں کے لیے عوامی ذمے داری کے اصولوں پر ہوتا ہے۔ مخلوط معیشت (*Mixed Economy*) کی ایک قسم کے طور پر، فلاحی مملکت سرکاری اداروں کو صحت کی دیکھ بھال اور تعلیم کے لیے انفرادی شہریوں کو دیئے جانے والے براہ راست فوائد کے ساتھ مالی اعانت فراہم کرتی ہے۔ کساد عظیم، پہلی جنگ عظیم اور دوسری جنگ عظیم کو اہم واقعات قرار دیا گیا جنھوں نے فلاحی مملکت کی وسعت کا آغاز کیا۔

13.15 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

13.15.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ ترقیاتی نظم ونسق کی انگریزی اصطلاح *Development Administration* سب سے پہلے کس نے استعمال کی؟

(*a*) ایڈوارڈ ویڈنر (*b*) یوایل گوسوامی

(*c*) ہربرٹ سائمن (*d*) جی ایف گانٹ

2۔ ''ترقیاتی نظم ونسق میں حکومت یا کسی ایجنسی کا انتظام شامل کیا ہے تاکہ معاشرتی تبدیلی اور مستقل نمونے سے نپٹنے کی صلاحیت کو یقینی بنایا جاسکے'' یہ کس قول ہے؟

(*a*) یوایل گوسوامی (*b*) میک فارلینڈ

(*c*) ایڈوارڈ ویڈنر (*d*) ہین بین لی

3۔ *Development Administration in Asia* کس کی تصنیف ہے؟

(*a*) ایڈوارڈ ویڈنر (*b*) یوایل گوسوامی

(*c*) ہربرٹ سائمن (*d*) جی ایف گانٹ

4۔ کس ماڈل میں نظام کی تبدیلی کے ساتھ غیر منصوبہ بند سماجی ترقی ہوتی ہے۔

(a) *Pragmatism Model* (b) *Static Model*

(c) یہ دونوں (d) ان میں سے کوئی نہیں

5۔ درج ذیل میں ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت کا احاطہ کرتے ہیں:

(a) شہری نظم ونسق (b) پروجیکٹ انتظامیہ

(c) علاقہ کی ترقی (d) یہ سبھی

6۔ *Technical Assistance in Public Administration* کے مصنف کون ہیں۔

(a) پیٹر سیلف (b) ایلٹن میوٗ

(c) ہربرٹ سائمن (d) ایڈوارڈ ویڈنر

7۔ ترقیاتی نظم ونسق کن ممالک کی خصوصیت ہے؟

(a) ترقی یافتہ ممالک (b) ترقی پزیر ممالک کی

(c) دونوں کی (d) ان میں سے کسی کی نہیں

8۔ ایڈوارڈ ویڈنر کہاں پیدا ہوا تھا؟

(a) امریکہ (b) فرانس

(c) آسٹریلیا (d) جرمنی

9۔ ایڈوارڈ ویڈنر کی وفات کب ہوئی؟

(a) 1987 (b) 1997

(c) 2007 (d) 2017

10۔ ''مطابق ترقیاتی نظم ونسق عامہ سے مراد سماج میں جدیدیت کو فروغ دینا اور انتظامی طاقت میں اضافہ کرنا ہے''۔ یہ کس کا قول ہے؟

(a) *Friedman* (b) *Chaturvedi*

(c) *Weidner* (d) *Gant*

13.15.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. ترقیاتی نظم ونسق کیا ہے؟
2. ترقیاتی نظم ونسق کے عناصر کیا ہیں؟
3. ترقیاتی نظم ونسق کے ارتقا پر ایک نوٹ لکھیے۔
4. ترقیاتی نظم ونسق کے فرائض کیا ہیں؟
5. ترقیاتی نظم ونسق کی نوعیت پر ایک نوٹ لکھیے۔

13.15.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. ترقیاتی نظم ونسق کے معنی ومفہوم کو بیان کیجیے۔ ترقیاتی نظم ونسق اور روایتی نظم ونسق کے درمیان فرق کو واضح کیجیے۔
2. ترقیاتی نظم ونسق کی وسعت پر ایک تفصیلی نوٹ لکھیے۔
3. ترقیاتی نظم ونسق میں ایڈوارڈ ویڈنر کی خدمات کا جائزہ لیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

(d)	5۔	*(a)*	4۔	*(a)*	3۔	*(d)*	2۔	*(b)*	1۔
(a)	10۔	*(c)*	9۔	*(a)*	8۔	*(b)*	7۔	*(d)*	6۔

اکائی 14–تقابلی نظم ونسق عامہ: تقابلی انتظامی گروہ کی خدمات

(Comparative Public Administration: CAG's Contribution)

اکائی کے اجزا:

14.0 تمہید
14.1 مقاصد
14.2 تقابلی نظم ونسق عامہ کے معنی ومفہوم
14.3 تقابلی نظم ونسق عامہ کا ارتقا
14.4 تقابلی نظم ونسق عامہ کی نوعیت
14.5 تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت
14.6 تقابلی نظم ونسق عامہ کی خصوصیت
14.7 تقابلی نظم ونسق عامہ کے مقاصد
14.8 تقابلی نظم ونسق عامہ کی اہمیت
14.9 تقابلی انتظامی گروہ
14.10 اکتسابی نتائج
14.11 کلیدی الفاظ
14.12 نمونہ امتحانی سوالات
14.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات
14.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات
14.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

14.0 تمہید *(Introduction)*

تقابلی نظم ونسق عامہ (Comparative Public Administration) نظم ونسق عامہ کا ایک جدید تصور ہے، جس میں مختلف انتظامی نظاموں کا تقابلی مطالعہ کر کے انتظامیہ کو بہت زیادہ سائنسی بنانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ اس میں دو یا دو سے زیادہ ملکوں، ریاستوں اور مقاموں

کے نظاموں کے مابین تقابل کیاجاتا ہے۔ تقابلی نظم و نسق عامہ کا نظریہ سب سے پہلے وڈرولسن کے مقالہ *The Study of Administration* میں ذکر کیا گیا ہے۔اس مقالے میں ولسن نے نظم ونسق عامہ کے تقابلی مطالعے پر زور دیا ہے۔ موجودہ دور میں سماجی علوم میں تقابلی مطالعے کے نظریے کی اہمیت روز بروز بڑھتی جارہی ہے۔ نظم ونسق عامہ میں تقابلی نظریہ کی پہلی کوشش 1952 میں پرنسٹن میں منعقد تقابلی نظم ونسق عامہ کانفرنس میں کی گئی تھی۔اس کے بعد روایتی نظریہ کے تحت پیدا عدم اطمینان اور مختلف مناسب حالات نے تقابلی نظم ونسق عامہ کو جنم دیا۔دوسری جنگ عظیم کے بعد تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے کی طرف دلچسپی پیدا ہوئی۔

14.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا،اس اکائی میں آپ:

- تقابلی نظم ونسق عامہ کے بنیادی تصورات کا مطالعہ کریں گے۔
- تقابلی انتظامی گروہ کی خدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- تقابلی نظم ونسق عامہ کے مختلف عناصر کو سمجھ جائیں گے۔
- تقابلی انتظامی گروہ کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

14.2 تقابلی نظم ونسق عامہ کے معنی ومفہوم

(Meaning and Definition of Comparative Public Administration)

تقابلی نظم ونسق عامہ سے مراد ایسے مضمون سے ہے جس کے تحت عام طور سے دو یا دو سے زیادہ انتظامی اکائیوں یا ایجنسیوں کی بناوٹ اور اس کے فرائض کا تقابلہ کیاجاتا ہے۔ یہ تقابل قومی، بین الاقوامی، اور بین الثقافتی ہوسکتی ہے۔اس میں ایک ہی ملک کے مختلف ریاستوں یا علاحدہ علاحدہ محکموں کی انتظامی اکائیوں کا موازنہ کیاجاتا ہے۔ بین الاقوامی دو مختلف ممالک کی انتظامی اکائیوں کا تقابلی موازنہ کیاجاتا ہے جیسے ہندوستان اورامریکہ کے دفتر شاہی نظام کا موازنہ یاصدر کے انتخاب کا تقابلی مطالعہ وغیرہ۔ بین الثقافتی دو مختلف ثقافتوں کی انتظامی نظاموں کا تقابلی موازنہ کیاجاتاہے۔ سرمایہ دار نظام یااشتراکی نظام کا تقابلی مطالعہ کیاجاتا ہے۔ نظم ونسق عامہ کے شروعاتی مفکر وڈرولسن اور ای فرینڈ نے امریکی انتظامیہ کامطالعہ کرنے، سمجھنے اور سدھارنے کے لیے یوروپی مطالعہ پر زور دیا ہے۔

اس مطالعے میں سمجھنے کااہم موضوع مقامی مسائل تھااور ریاستوں کی انتظامی نظاموں کاذکر کیا گیاہے۔ نتیجتاً انتظامی مطالعوں میں تقابلی تجزیہ کے جدید دور کی شروعات ہوئی۔ تقابلی نظم ونسق عامہ میں مختلف ثقافتوں میں کام کرنے ممالکوں میں عوامی انتظامی نظاموں کا تقابلی مطالعہ کیاجاتاہے۔ نظم ونسق عامہ کا مطالعہ وسیع عملی اور سائنسی ہواس کے لیے مناسب ہے کہ مختلف ملکوں کے نظم ونسق عامہ کا تقابلی مطالعہ کر عام خلاصہ قائم کیے جائیں۔اس حوالے سے نمرودرافلی نے لکھاہے کہ تقابلی نظم ونسق عامہ تقابلی بنیادپر نظم ونسق عامہ کا مطالعہ ہے۔

تقابلی نظم ونسق عامہ کی تعریف (Definition of Comparative Public Administration)

تقابلی نظم ونسق عامہ کی تعریف درج ذیل ہے:

- رابرٹ جیکسن(*Robert Jackson*) کے مطابق ''تقابلی نظم ونسق عامہ وہ مطالعہ ہے جس کا تعلق عوامی فرائض کی انتظامی سرگرمیوں میں شامل ساختوں اور عمل کی بہت ثقافتی تقابل سے ہے''۔
- نیماروڈرافلی(*Nirmrod Rafili*) کے مطابق ''تقابلی نظم ونسق تقابلی بنیاد پر نظم ونسق عامہ کا مطالعہ ہے''۔
- ہارون خاں (*Haroon Khan*) کے مطابق ''تقابلی نظم ونسق عامہ سے مراد ہے مختلف ممالک کے نظم ونسق عامہ کا مطالعہ ہے''۔
- فریل ہیڈی(*Ferrel Heady*) کے مطابق ''تقابلی نظم ونسق عامہ نظریہ سازی کا عمل ہے''۔
- رمیش اروڑا(*Ramesh Arora*) کے مطابق ''تقابلی نظم ونسق عامہ سے مراد ایسے مضمون سے ہے جس میں دو یا دو سے زیادہ انتظامی اکائیوں کی ساخت اور ان کے فرائض کا تقابل ہو''۔
- جو نگ ایس جن کے مطابق ''تقابلی نظم ونسق عامہ بین الثقافتی اور بین الاقوامی نظم ونسق عامہ ہے''

تقابلی نظم ونسق عام طور سے نظم ونسق عامہ کا وہ اصول ہے جو مختلف تہذیبوں اور قومی تہذیب پر ایک ساتھ نافذ کیا جاسکتا ہے اور حقائق اور انتخابات کے ذریعے جس کا جانچ پڑتال کیا جاسکتا ہے۔ تقابلی نظم ونسق عامہ سب سے زیادہ زور انتظامی ساخت، انتظامیہ، دفتر شاہی، سول سروس خدمات اور سرکاری ملازم کی ذمے داری وغیرہ۔

14.3 تقابلی نظم نسق عامہ کا ارتقا (Evolution of Comparative Public Administration)

تقابلی نظم ونسق عامہ کے ارتقا میں فیریل ہیڈی، ڈوائٹ والڈو، ریچرڈ کیبل، فریڈرِ گز، جان مانگمری وغیرہ دانشوروں کا اہم تعاون ہے۔ ان دانشوروں کی فکر نے نظم ونسق عامہ کی مختلف تقابلی نظاموں کے ارتقا میں اہم تعاون کیا۔ تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے کی تاریخ زیادہ پرانی نہیں ہے۔ دوسری عظیم جنگ تک ایک آزاد ڈسپلن کے طور پر یہ ہمیشہ گمنام تھا، لیکن دوسری جنگ عظیم کے بعد کے حالات نے نظم ونسق عامہ کے تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے کو فائدہ مند اور اہم بنایا۔ دنیا کے تمام ملکوں میں دوسری عظیم جنگ کے بعد مختلف مسائل ابھر کر سامنے آئے۔ جن کا حل کرنے کی ذمے داری تقابلی نظم ونسق عامہ گروہ کو سپرد کی گئی۔

تقابلی نظم ونسق عامہ کی تاریخ بہت زیادہ قدیم نہیں ہے۔ ایک آزاد مضمون مطالعے کے طور پر اس کا ارتقا وڈرو ولسن کے زمانہ سے ہوا تھا۔ اس مقالہ *The Study of Administration* نے اس کی شروعات کی ایل ڈی وائٹ اور ویلوبی کی مشہور تصانیف نظم ونسق عامہ کی شروعاتی ادب کی اہم تصانیف میں اس نے نظم ونسق عامہ کے بین الثقافتی اور بین الاقوامی پہلو پر زور دیا گیا تھا۔ نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں سائنسی نظام کا استعمال کرنے پر توجہ مرکوز تھا۔ اس سائنسی نظام میں تقابلی عناصر موجود تھا۔

تقابلی نظم ونسق عامہ Woodrow Wilson اور L. D. White کی کتابوں میں بھی موجود ہے، لیکن اس کے حقیقی معنی میں یہیں موجود ہے۔اس کا حقیقی وجود دوسری جنگ عظیم کے بعد ہوا ہے۔اس کے ارتقا کی درج ذیل وجوہات ہیں۔

- اقوام متحدہ اور امریکی دانشوروں ترقیاتی ملکوں کے معاشی جہد کاری Reconstructing کے لیے ان ممالکوں کا سفر کرنا اور وہاں کے انتظامیہ سے رابطہ کرنا۔
- ترقیاتی ممالک کے انتظامیہ کے ذریعے ترقی پزیر ملکوں سے آئے اصلاحات کے نمونوں کے تحت منفی رویہ اپنانا کیوں کہ وہ ان ملکوں کی ثقافت کے مطابق نہیں تھے۔

مندرجہ بالا حالات میں بین الاقوامی سطح پر انتظامی اصلاحات کی تحریک شروع ہو گئی، یہ حقیقت قائم ہوئی کہ کسی ایک ملک میں دوسرے ملک کے انتظامی اصول کامیاب نہیں ہو سکتے کیونکہ اس ملک کے مطابق نہیں ہوتے ہیں۔ تقابلی نظم ونسق عامہ کے ارتقا اور اس کے مطالعے کی اہم وجہ تھی۔

Waldo کے ذریعے California میں اس کے مطالعے کی شروعات (1948) میں اس سمت میں اہم کردار ادا کیا۔

تقابلی نظم ونسق عامہ کا پرنسٹن کانفرنس (Princeton Conference)، 1952 کا مثبت اثر ہوا۔اس کانفرنس میں ایک کمیٹی تشکیل کی گئی جس کا اہم مقصد ایک منطقی معیار کا تعین کرنا تھا جس کی بنیاد پر مختلف ملکوں کے انتظامیہ کا مطالعہ کیا جائے۔ لہٰذا باہری ملکوں میں علاقائی مطالعہ کو فروغ دینے کی سمت میں یہ ایک بڑا قدم تھا جس نے آنے والے مطالعہ کو سمت دی۔

نظم ونسق عامہ کمیٹی 1953ء امریکہ سیاست سائنس ایشوسیشن نے غیر مستقل طور سے ایک نظم ونسق عامہ کمیٹی کو قائم کیا۔ یہ کمیٹی 1963ء میں تقابلی نظم ونسق عامہ گروہ قائم کر کے ختم ہو گئی۔

تقابلی نظم ونسق عامہ گروہ 1963 (CAG) کا سب سے زیادہ تعاون امریکن سوسائٹی فار پبلک ایڈمنسٹریشن 1939ء میں ایک کمیٹی کے طور پر تقابلی نظم ونسق عامہ گروہ 1963 میں قائم کیا گیا۔اس نے پورے طریقے سے نظم ونسق عامہ کمیٹی کا مقام لیا۔ Fred Riggs اس کمیٹی کے پہلے صدر تھے جو 1970ء تک اس عہدہ پر فائز رہے۔ Riggs اور فورڈ فاؤنڈیشن کی کوششوں سے تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں رفتار آئی۔ Fred Riggs کی صدارت میں تقابلی نظم ونسق عامہ کے گروہ نے تقابلی نظم ونسق عامہ کے سمت میں زیادہ تعاون کیا۔ تقابلی نظم ونسق عامہ گروہ میں شامل دانشوروں میں Riggs، Gaebeler، Waldo، Ferrel Heady، Martin Landau، Benton وغیرہ تھے۔ CAG نے 11 کمیٹیوں کو قائم کیا جو America، Latin America، Africa، Europe وغیرہ ملکوں کے انتظامیہ، سیاست، انتظامی اصول منصوبہ بندی قانون وغیرہ سے متعلق تھی۔ گروہ نے تقابلی نظم ونسق عامہ کے فروغ میں اہم کردار ادا کیا۔

دیگر وجوہات:

- روایتی نظریات کا فقدان

- نظم ونسق عامہ کو سائنس بنانے کی قوائد
- نظریہ جاتی مفکروں کے ذریعے نظریہ جاتی اصولوں پر زور دینا
- سماجی ماحولیات کا حوالہ
- تقابلی سیاسی مطالعہ کا اثر

14.4 تقابلی نظم ونسق عامہ کی نوعیت *(Nature of Comparative Public Administration)*

تقابلی نظم ونسق عامہ کی نوعیت، نظم ونسق عامہ سے بھی تسلیم کی جاتی ہے۔ اس سے متعلق رابرٹ ڈہال کا خیال ہے کہ جب تک نظم ونسق عامہ کا مطالعہ تقابلی نہیں ہوگا تب تک نظم ونسق عامہ کو سائنس تسلیم کرنے کا دعویٰ کھوکھلا ہی بنا رہے گا۔ *Ferrel Heady* نے اس کی 4 نوعیت بیان کیا ہے۔

- اصلاح شدہ باہمی نوعیت کا موقف: اس کے تحت اہم انتظامی اداروں کے نظم ونسق کا تقابلی مطالعہ شامل کیا گیا ہے۔ اس میں ترقی یافتہ ممالک کے انتظامی تنظیموں اور ڈھانچوں کا تقابلی مطالعہ کو بھی شامل کیا گیا ہے ان مسائل کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔
- ترقی دینے والی نوعیت: تیز رفتار سماجی، معاشی ترقی کی وجہ پیدا ہوتی ہے۔
- عام نظام کی نوعیت: اس نوعیت کے تحت انتظامی تنظیموں کا تقابلی مطالعہ سماجی ماحولیات کے حوالے سے کیا جاتا ہے۔
- انٹر میڈیٹیسن اصولوں کا موقف: اس کے تحت کسی انتظامی نظام کی کسی مقررہ یا مخصوص عمل کا تقابلی مطالعہ کیا جاتا ہے۔

رِگز نے 1962ء میں اپنے مقالہ "*A Trends in Comparative Study of Public Administration*" میں تقابلی نظم ونسق کی 3 نوعیت کا ذکر کیا ہے۔

- مثالی تجرباتی مطالعہ: اس میں انتظامی نظام کے ذریعے مقررہ مقاصد کو حاصل کرنے پر زور دیا جاتا ہے اور تمام تجزیہ کیا ہونا چاہیے کی بنیاد پر مرکوز ہوتا ہے۔ روایتی تقابلی نظم ونسق عامہ میں مطالعے کی اہم خصوصیات ہدایات اور مثالی موجود رہی ہے، مثال کے طور پر ویبر دفتر شاہی تنظیم کے مثالی ماڈل کو پیش کیا ہے۔ اُروِک، فیول ماڈل مثالی نظریوں پر مرکوز ہے۔
- نظم ونسق عامہ کے مطالعے کو مثالی اور ہدایات سے دور لے جانے کی کوشش نظریہ جاتی تحریک نے کیا ہے۔ انہوں نے انتظامی تحقیق میں تجربہ سے متعلق نقاط پر خاص زور دیا ہے تاکہ انتظامی حقیقت کو بہتر طریقہ سے مطالعہ کیا جاسکے۔ رِگز کا خیال ہے کہ تقابلی نظم ونسق عامہ کا مطالعہ اپنے باہمی مثالی موقف کو ترک کرکے دھیرے دھیرے تجربہ سے متعلق خصوصیات حاصل کر رہا ہے۔
- جذباتی سے قانونی رِگز نے مخصوص مطالعوں کے لیے *Indiographic* اور عام مطالعوں کے لیے *Nomothetic* لفظوں کا استعمال کیا ہے۔

Indiograhic مطالعہ :یہ مطالعہ کسی ایک مخصوص تاریخی واقعات، انتظامی مسائل، ایک تنظیم،ایک ملک، ایک ثقافتی علاقہ اور ایک مخصوص سوانح حیات سے متعلق ہوتا ہے۔*Nomothetic* مطالعہ میں عمومی طور پر اور مفروضاؤں کے تشکیل کی کوشش کی جاتی ہے۔اس مطالعہ میں تقابلی تجزیہ پر مبنی اصول کی تخلیق پر زور دیا جاتا ہے۔

غیر ماحولیات سے ماحولیات مطالعہ : غیر ماحولیاتی مطالعہ اس میں مطالعہ روایتی طور پر کیا جاتا ہے یعنی انتظامی تنظیموں کا تجزیہ ان کے سیاسی، سماجی اور ثقافتی ماحولیات کے حوالے سے کم کیا جاتا ہے۔ لہٰذا ماحولیات کا انتظامیہ پر اثرات اور انتظامیہ کا ماحولیات پر پڑنے والا اثر کا تجزیہ بہت کم کیا جاتا ہے۔

ماحولیاتی مطالعہ: جدید زمانہ میں یہ تسلیم کیا جاچکا ہے کہ ماحولیات کا اثر انتظامی تنظیموں پر پڑتا ہے رِ گز کے مطابق ماحولیات انتظامیہ پر اثر ڈالتا ہے۔

14.5 تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت *(Scope of Comperative Public Administration)*

تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت بہت زیادہ وسیع ہے۔

- عوامی اور انفرادی انتظامیہ کا تقابلی مطالعہ
- جمہوری نظاموں کا تقابلی مطالعہ
- انتظامیہ پر کنٹرول کے مختلف ذرائع کا تقابلی مطالعہ
- کارکنوں کے انتظامیہ اور مسائل کا تقابلی مطالعہ
- فعالی انتظامیہ کا تقابلی مطالعہ
- مقامی انتظامیہ اور انسانی رویہ کا تقابلی مطالعہ

تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت بہت وسیع ہے جو درج ذیل ہے:

- بین الاقوامی میدان: تقابلی نظم ونسق عامہ ایک بین الاقوامی مضمون ہے۔اس میں دو ملکوں کے انتظامیہ یا ان کے جزوں کا تقابل کیا جاتا ہے جیسے ہندوستان کا دفتر شاہی نظام اور امریکہ کا دفتر شاہی نظام کا تقابلی مطالعہ۔اندرون ملک میدان: ایک ہی ملک کے دو ریاستوں یا علاقوں میں صورت حال انتظامی اجزا کی تقابلی جائزہ جیسے آندھرا پردیش اور مہاراشٹر کے عملے انتظامیہ کا تقابلی مطالعہ۔
- بین الثقافتی میدان: دو ثقافت میں مقیم ایک ہی نظم ونسق کا تقابلی مطالعہ جیسے مشرق کی ثقافت میں داخلہ انتظامیہ اور دکنی ہندوستانی ثقافت میں قائم داخلہ انتظامیہ میں تقابلی مطالعہ۔
- کراس کلچر میدان(*Cross Culture Area*):دو ایسی ثقافتوں کے انتظامیہ کی تقابل جن میں زیادہ فرق ہو۔تھائیلنڈ اور امریکہ کی ثقافت میں قائم انتظامیہ۔

- کراس پیریڈ میدان (Cross Periodic): دو علاحدہ زمانے کے انتظامیہ کا تقابلی مطالعہ جیسے اشوک اور اکبر کے انتظامیہ کے تقابلی مطالعہ۔
- بین مالیاتی میدان: جیسے ہندوستان کے بجٹ انتظامیہ کا انگلینڈ کے بجٹ انتظامیہ اور جین کے بجٹ انتظامیہ کا امریکہ کے بجٹ انتظامیہ سے تقابلی مطالعہ۔

14.6 تقابلی نظم ونسق عامہ کی خصوصیات

(Characteristics of Comparative Public Administration)

تقابلی نظم ونسق عامہ کی درج ذیل خصوصیات ہیں:

- تقابلی نظم ونسق عامہ، نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں ایک جدید مضمون ہے۔
- یہ حکومت کے نظم ونسق عامہ کا مطالعہ ہے خانگی نظم ونسق کے مطالعے کا نہیں ہے۔
- عام طور سے اس کے تحت دو یا دو سے زیادہ انتظامی نظام کا تقابلی مطالعہ کیا جاتا ہے۔
- یہ نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں بین الکلیاتی نظریہ ہے۔
- یہ نظم ونسق عامہ کو نظریہ جاتی مضمون بنانے کی کوشش کرتا ہے۔
- یہ انتظامیہ کی ماحولیات پر سب سے زیادہ زور دیتا ہے۔
- اس کا مقصد اصول کی تخلیق ہے۔
- یہ انتظامی ترقی کا راستہ بتاتا ہے۔یعنی ترقیاتی نظم ونسق سے متعلق ہے لیکن اس سے بہت وسیع ہے۔
- اس کی نوعیت بین الاقوامی ہے۔
- یہ نظم ونسق عامہ سے علاحدہ مضمون بن گیا ہے۔
- یہ نظم ونسق عامہ کی موازنہ Cross Culture کے بنیاد پر کرتا ہے۔
- اس کے مطالعے کی دو اہم حصہ ہے ایک متفرقہ ثقافتی یا متفرق ثقافت اور بین الاقوامی۔

14.7 تقابلی نظم ونسق عامہ کے مقاصد

(Objectives of Comparative Public Administration)

تقابلی نظم ونسق عامہ کے مقاصد درج ذیل ہیں۔

- کسی بھی انتظامی نظام کا مطالعہ کرکے اس کی خصوصیات کو پیش کرنا۔
- ان متضاد یا وجوہات کو دریافت کرنا جو مختلف ثقافتوں میں انتظامی تبدیلی یا تغیرات کو پیدا کرتے ہیں۔
- مختلف انتظامی نظاموں اور ماڈلوں کا تقابلی مطالعہ کرکے یہ دریافت کرنا کہ ان میں سے کون کس حالات میں کامیاب یا ناکام ہوگا۔

- مندرجہ بالا بنیاد پر انتظامی اصلاحات کرنا۔
- نظم ونسق عامہ کے مطالعے، تجربہ میں اصولوں اور رویہ میں دونوں کا ہم آہنگ کرنا۔
- دوسری جنگ عظیم کے وقت انتظامیہ کا مطالعہ۔
- بیرونی تعاون پروگرام۔
- انتظامی اصلاح تحریک۔

بین الاقوامی باہمی انحصاری، تقابلی نظم ونسق عامہ مختلف اداروں، حکومت کی ساخ جیسے مقننہ، عملہ اور عدلیہ، دفتر شاہی، سیاسی جماعت، فوج عملہ، سول سوسائٹی، پالیسی تشکیل کرنا، فیصلہ سازی، ایجنڈہ ترتیب دینا، رویوں، سیاسی نظام جیسے جمہوری نظام، آمرانہ حکومت، ثقافت جیسے روایت اور جدید معاشیات تقابلی مطالعہ ہے۔ جو انتظامیہ مذہب، سیاسی ثقافت اور معاشیات کو متاثر کرتا ہے۔

فیریل ہیڈی کے مطابق تقابلی نظم ونسق عامہ کے مقاصد درج ذیل ہیں:

- نظریہ کی دریافت
- رویہ جاتی استعمال کی ضرورت
- تقابلی سیاست کے وسیع وسعت کا جوائنٹ تعاون
- انتظامی قانون کی روایت میں تربیت یافتہ تحقیق کاروں کی دلچسپی
- نظم ونسق عامہ کی جاری مسائل کا تقابلی تجزیہ

تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت کافی وسیع ہے۔ مطالعہ اور تحقیق کے مختلف حدود اور فرائض کے ساتھ ساتھ مطالعہ کی افادیت کو دیکھتے ہوئے درج ذیل نکات کی تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں شامل کیا جاسکتا ہے۔

- سروس کلاس انتظامیہ میں بھرتی، تربیت، ترقی وغیرہ
- تمام انتظامی نظام کی ساخت اور کام کاج
- انتظامیہ میں درجہ بندی، تقسیم کار، اختیار، فرائض، مرکزیت اور لامرکزیت، نگرانی تشخیص، مہارت جیسے انتظامی نکات وغیرہ
- انتظامیہ کے تنظیموں میں غیر رسمی حوصلہ افزائی یا متحرک، مختلف حالتوں کے تعلق حوصلہ کی سطح، غیر رسمی مواصلات نظام، قیادت کا احساسب اور طبقاتی احساس وغیرہ۔
- انتظامی تنظیم میں مقررہ ملازموں کی مختلف کردار۔
- انتظامی نظام کام یا طریقہ کار، انتظامیہ میں تنظیمی رویہ اور انتظامیہ میں کام کرنے والے ملازموں کے درمیان باہمی تعلقات
- انتظامیہ کی پالیسی اور فیصلوں کو متاثر کرنے والے مختلف عناصر اور ان سے متعلق نظام۔
- انتظامی کارکردگی (*Administrative Efficiency*)

- تنظیمی کارکردگی اور عمل درآمد کی تشخیص
- انتظامیہ میں مواصلات کی مکمل نظام۔
- انتظامیہ سے متعلق وسائل اور انتظامی مقاصد کے باہمی تعلقات۔

تقابلی نظم ونسق میں منصوبہ بندی، تنظیم، ملازم طبقہ، ہدایات، تعاون، رپورٹ، بجٹ، پالیسی سازی، قانون سازی، تعلقات عامہ، پروگرام کی عمل درآمد وغیرہ انتظامیہ کے مختلف نکات کا ماحولیاتی عناصر کی بنیاد پر وسیع تقابلی مطالعہ اور تحقیق کی جارہی ہے۔اس سے تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت کی معدنیات اور اہمیت خود ہی قائم ہو جاتی ہے۔

تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت اتنا ہی وسیع ہو سکتی ہے۔ جتنا کہ خود نظم ونسق عامہ کی وسعت ہے۔ تقابلی نظم ونسق عامہ میں آج منصوبہ، تنظیم عملہ، ہدایات، تعاون، رپورٹ، بجٹ، پالیسی تشکیل، قانون تشکیل، عوامی تعلقات عامہ پروگرام آمد درآمد کے ساتھ مختلف نکات کا ماحولیاتی عناصر کے بنیاد پر وسیع تقابلی مطالعہ اور تحقیق کیا جاتا ہے۔

14.8 تقابلی نظم ونسق عامہ کی اہمت *(Importance of Comparative Public Administration)*

تقابلی نظم ونسق عامہ کی اہمیت کو واضح کرتے ہوئے ایڈورڈ شلس کہتا ہے کہ ''مختلف معاشروں کی منظم تقابلی کرکے اس کی یکسانیت اور خصوصیات کو ظاہر کیا جاسکتا ہے۔اس کی اہمیت درج ذیل ہے۔

- تقابلی نظم ونسق عامہ انتظامیہ کے میدان صوبائیت اور علاقائیت کی زحمت کو ختم کرنے کی اہم کردار ادا کیا ہے۔
- اس نے نظم ونسق عامہ کو ثقافتی حدود سے باہر نکالنے کی کوشش کی ہے۔
- اس کے ذریعے مختلف ملکوں اور ثقافتوں میں کام کرنے والے انتظامیہ کی خصوصیت کو سمجھا گیا، جس سے انتظامیہ کا مطالعہ زیادہ حقیقی اور سائنسی ہوا۔
- تقابلی نظم ونسق عامہ سے ان عناصر کے علم ہوا جو مختلف ثقافتوں اور مختلف ملکوں میں انجام دے رہیں انتظامی نظاموں میں موجود مماثلت اور عدم مساوات واضح کرتے ہیں۔
- انتظامیہ کے مطالعے میں سائنسی نظریہ پر زیادہ زور دیا جانے لگا اور اس کی وجہ سے خود مختاری خود گرزی کے مقام پر وسیع نظریہ کا ارتقا ہوا۔
- اس کے ذریعے ان مفکروں کو حوصلہ افضائی حاصل ہوئی جو ترقیاتی نظم ونسق کے مسائل کو حل کرنے میں دلچسپی لیتے رہے ہیں۔
- اس نے نظم ونسق عامہ کا راستہ تمام سماجی علوم کے مفکروں کے لیے آسان کر دیا۔
- سماجی تجزیہ کے میدان کو تقابلی نظم ونسق عامہ کے لیے آسان کر دیا۔
- تقابلی نظم ونسق عامہ نے سیاست اور نظم ونسق میں موجود علاحدگی کو ختم کرکے اور انہیں نزدیک لانے میں مدد کی۔

- تقابلی نظم ونسق عامہ کے ذریعے دانشوروں کی دلچسپی دیگر ممالک کے انتظامیہ کے مطالعے میں ہوئی۔
- اس کے ذریعے دیگر ممالک کے انتظامیہ کی خوبیوں کو اپنے ملک میں لانے کا موقع حاصل ہوا۔
- تقابلی نظم ونسق عامہ نے انتظامی اصلاحات کو فروغ دینے میں مدد کی۔
- اس نے نظم ونسق عامہ کو مضمون کے علم میں اضافہ کیا۔
- اس نے سماجی تحقیق کا میدان بھی وسیع کیا۔
- تقابلی نظم ونسق عامہ کے تعاون سے نظم ونسق عامہ مضمون کی پہچان حاصل ہوئی۔

تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے کی وجہ نظم ونسق اور سیاسیات کے تعلق زیادہ قربت حاصل کیا ہے اور یہ دونوں مضمون سماجی علوم کے وسیع وسعت سے زیادہ گہرے جڑ گئے ہیں۔

14.9 تقابلی انتظامی گروہ *(Comparative Administrative Group)*

تقابلی نظم ونسق عامہ کے ارتقا یا فروغ میں سب سے اہم تعاون 1960 میں ''دی امریکن سوسائٹی فار پبلک ایڈمنسٹریشن (ASPA جو 1939 میں قائم کی گئی تھی) کی ایک کمیٹی کے طور پر قائم تقابلی نظم ونسق گروہ (CAG) کا رہا ہے۔ تقابلی نظم ونسق عامہ کی تاریخ سنہری صدی 1960 تھی۔ تقابلی نظم ونسق گروہ 1960 میں فریڈرِ گز کی چیرمین شپ میں قائم ہوا۔ شروعاتی دور میں CAG نے اپنی مالی تعاون فورڈ فاونڈیشن سے حاصل کیا۔ فریڈرِ گز کو تقابلی نظم ونسق عامہ کا بانی تسلیم کیا جاتا تھا۔ رِ گز امریکہ کا شہری تھا اور 1917 میں کولنگ کے چین میں پیدا ہوا تھا۔ اس نے 1948 کولمبیا یونیورسٹی سے پی ایچ ڈی کی ڈگری حاصل کیا تھا۔ وہ بہت سے تعلیمی عہدہ پر فائز تھا۔ 1967 سے رِ گز ہوائی یونیورسٹی، میونولولو میں علم سیاسیات کا پروفیسر تھا۔ وہ ایک ذہین سماجی مفکر اور تحقیق کار تھا۔ اس کی وفات 2008 میں امریکہ میں ہوئی۔ اس نے تقابلی نظم ونسق عامہ سے متعلق بہت سی کتابیں اور مقالہ شائع کیے ہیں۔ اس کے ذریعے لکھے گئے کتابیں درج ذیل ہیں۔

- *Administration in Development Countries*
- *The Theory of Prismatic Society*
- *Ecology of Public Administration*
- *Frontiers of Public Administration*
- *Thailand: The Modernization of a Bureaucratic Polity*

رِ گز 1960 سے 1971 تک تقابلی نظم ونسق گروہ کا چیرمین تھا اس کے بعد ریچرڈ گیبریل اس عہدہ پر فائز ہو گیا۔ فورڈ فاونڈیشن نے اس کی مالی تعاون آٹھ سال کے لیے کیا تھا۔ تقابلی نظم و نسق گروہ سے جڑے دانشوروں میں رِ گز کے علاوہ دیگر دانشور رالف بریبنتی (*Ralph Braibanti*)، ایلفریڈ ڈائمونٹ (*Alfred Diamont*)، فریڈرک کلیولینڈا (*Fredric Clevelonda*)، سیموئل آئین اسٹیٹ (*Samuel Eisenstedd*)، فیریل ہیڈی (*Ferrel Heady*)، برٹران گراس (*Bertran Gross*)، جیمس حیفی (*James Heaphey*)، جان مانٹگومری (*John Montogomery*)، ریچرڈ گیبل (*Richard Gable*)، ڈوائٹ والڈو (*Dwight*

Waldo)، ولیم اسٹیفین (*Walliam Stiffin*)، فرینک شیر وڈ (*Frank Sherword*) وغیرہ ہیں۔ یہ تمام اراکین ایسے تحقیق کار اور سرکاری عہدہ دار رہے ہیں جن کو گروپ کے مقاصد اور پروگراموں میں سرگرم دلچسپی تھی۔ گروپ کو 114 مختلف کمیٹیوں میں تقسیم کیا گیا جو ایشیاء، یوروپ وغیرہ دائروں سے قومی منصوبہ، بین الاقوامی، تنظیم کے اصول وغیرہ عنوان سے تعلق رکھتی تھی۔ اس طرح گروپ کا دائرہ کار بین الاقوامی رہا۔ اس نے ایشیاء، لیٹن امریکہ، یوروپ میں تقابلی نظم و نسق پر تحقیق پر حوصلہ افزائی کیا۔ ایک وہ کمیٹیاں جو جغرافیہ اور دوسری وہ کمیٹیاں جن کی بنیاد مضمون تھا۔ جغرافیہ کے بنیاد پر 4 کمیٹیاں تشکیل کی گئی جو درج ذیل ہیں۔

- ایشیا پر کمیٹی
- یوروپ پر کمیٹی
- لیٹن امریکہ پر کمیٹی
- افریقہ پر کمیٹی

مضمون کی بنیاد پر 7 کمیٹیاں تشکیل کی گئی ہیں جو درج ذیل ہیں:

- تقابلی مطالعوں پر مبنی کمیٹی
- قومی معاشی منصوبہ پر مبنی کمیٹی
- تقابلی تعلیمی نظم و نسق پر کمیٹی
- تقابلی قانونی مطالعوں پر کمیٹی
- بین الاقوامی نظم و نسق پر کمیٹی
- تنظیمی نظریہ پر کمیٹی
- طرز فکر نظریہ پر کمیٹی

تقابلی گروہ نے نظم و نسق عامہ خاص طور سے تقابلی نظم و نسق عامہ کے میدان میں مختلف ممالکوں میں بہت سارے سیمینار اور کانفرنس منعقد کرایا اور بہت سارے تحقیقی مواد کا فروغ کیا جو بعد میں تقابلی انتظامی گروہ کے ساتھ مل کر 1969 میں ڈیوک یونیورسٹی پریس کے ذریعے شائع کیے گئے۔ 1969 میں *Sage Publication* نے ایک *Quarterly Journal on Comparative Administration* تقابلی انتظامی گروہ کے ساتھ شائع کرنا شروع کر دیا۔ تقابلی انتظامی گروہ ایک *News Letter* بھی مسلسل شائع کرتا تھا۔

تقابلی نظم و نسق عامہ کے مستقبل کے متعلق میں فریل ہیڈی نے کہا ہے کہ تقابلی نظریہ زیادہ اثر انداز بن جائے گا۔ عالمگیریت اور لبرالائیزیشن کے دور میں دنیا کے ملکوں کے درمیان سرگرمیاں بڑھی ہیں۔ اس حوالہ سے تقابلی نظم و نسق عامہ کے ایک تجزیہ کے لیے نئے میدانوں میں درج ذیلوں کو شامل کیا جا سکتا ہے۔

- انسانی حقوقوں کو نافذ کرنا
- عوامی شعبے میں سرمایہ کاری
- دفتر شاہی کی بین الاقوامی خود انحصار
- شہری چارٹر کا مطالعہ
- انتظامی اصلاحات کے فروغ میں عوام کا کردار
- دفتر شاہی کے پروگرام کا زوال
- خانگی اداروں کا کردار
- غیر سرکاری اداروں کا کردار

- خود مدد گار گروہ کا کردار
- کمیونٹی پر مبنی تنظیموں کا کردار

14.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے :

- تقابلی نظم و نسق عامہ کے بنیادی تصورات کا مطالعہ کیا۔
- تقابلی انتظامی گروہ کی خدمات کا مطالعہ کیا۔
- تقابلی نظم و نسق عامہ کے مختلف عناصر کو سمجھا۔
- تقابلی انتظامی گروہ کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

14.11 کلیدی الفاظ (Keywords)

ووڈرو ولسن *(Woodrow Wilson)*

تھامس ووڈرو ولسن (28 دسمبر، 1856-3 فروری، 1924) ایک امریکی سیاستداں اور ماہر تعلیم تھے جنہوں نے 1913 سے 1921 تک امریکا کے 28 ویں صدر کی حیثیت سے خدمات انجام دیں۔ اپنے تعلیمی کیریئر کے دوران، ولسن نے تاریخ اور سیاسیات کے متعدد کتب و مضامین تصنیف کیے اور ایک سہ ماہی رسالہ '*Political Science Quarterly*' کے باقاعدہ معاون بن گئے۔

14.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

14.12.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1۔ تقابلی انتظامی گروہ کب قائم ہوا؟

(*a*) 1950 (*b*) 1955

(*c*) 1960 (*d*) 1965

2۔ تقابلی انتظامی گروہ کا بانی صدر کون تھا؟

(*a*) جان میلیٹ (*b*) میک فارلینڈ

(*c*) ہربرٹ سائمن (*d*) فریڈرِ گز

3۔ فریڈر گز کہاں پیدا ہوا تھا؟

(a) امریکہ (b) جاپان

(c) چین (d) لندن

4۔ *The Theory of Prismatic Society* کے مصنف کون ہیں؟

(a) جان گاس (b) میک فار لینڈ

(c) کارل پاپر (d) فریڈرِ گز

5۔ فریڈر گز کہاں کا شہری تھا؟

(a) امریکہ (b) جاپان

(c) چین (d) لندن

6۔ تقابلی انتظامی گروہ نے جغرافیہ کی بنیاد پر کتنی کمیٹیاں تشکیل کی؟

(a) چار (b) پانچ

(c) چھ (d) سات

7۔ ر گز نے اپنا مقالہ *Trends in the Comparative Study of Public Administration* کب لکھا؟

(a) 1960 (b) 1961

(c) 1962 (d) 1963

8۔ فریڈر گز کی وفات کب ہوئی؟

(a) 2005 (b) 2006

(c) 2007 (d) 2008

9۔ تقابلی نظم و نسق عامہ کی وسعت کے میدان ہیں:

(a) بین الا قوامی میدان (b) بین الثقافتی میدان

(c) اندرون ملک میدان (d) یہ سبھی

10۔ *Princeton Conference* کب ہوئی؟

(a) 1952 (b) 1953

(c) 1954 (d) 1955

14.12.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات *(Short Answer Type Questions)*

1. تقابلی نظم ونسق عامہ کا معنی ومفہوم کیا ہے؟
2. تقابلی نظم ونسق عامہ کے ارتقا پر ایک نوٹ لکھیے۔
3. تقابلی نظم ونسق عامہ کی نوعیت بیان کیجیے۔
4. تقابلی نظم ونسق عامہ کی وسعت سے آپ کیا سمجھتے ہیں؟
5. تقابلی انتظامی گروہ پر ایک مختصر نوٹ لکھیے۔

14.12.3 طویل جوابات کے حامل سوالات *(Long Answer Type Questions)*

1. تقابلی نظم ونسق عامہ کی تعریف بیان کیجیے اور اس کے ارتقا و وسعت پر ایک تفصیلی نوٹ لکھیے۔
2. تقابلی نظم ونسق عامہ کے مقاصد کو بیان کیجیے۔
3. تقابلی نظم ونسق عامہ کی کیا اہمیت ہے؟ تقابلی انتظامی گروہ کی کیا خدمات ہیں؟

معروضی سوالات کے جوابات:

1۔	(c)	2۔	(d)	3۔	(c)	4۔	(d)	5۔	(a)
6۔	(a)	7۔	(c)	8۔	(d)	9۔	(d)	10۔	(a)

اکائی 15—ماحولیاتی نظریہ: فریڈرِ گز کی خدمات

(Ecological Theory: Contribution of Fred Riggs)

اکائی کے اجزا:

15.0 تمہید
15.1 مقاصد
15.2 فریڈر گز کی حیات وخدمات
15.3 رگز کا مثالی نمونہ
15.4 روایتی، انعطافی اور منشوری سماج کا ماڈل
15.5 منشوری سماجوں کے ماڈل
15.6 دانشور اور مخالف ممتاز گروہ
15.7 تنقیدی جائزہ
15.8 اکتسابی نتائج
15.9 کلیدی الفاظ
15.10 نمونہ امتحانی سوالات
15.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات
15.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات
15.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

15.0 تمہید *(Introduction)*

رِ گزنے تقابلی نظم ونسق عامہ کے مطالعے کے لیے ماحولیاتی نظریہ کو پیش کیا ہے۔ماحولیات، قدرتی سائنس کا لفظ ہے جس میں جاندار اور اس کے حالات کا عمل اور رد عمل کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ ماحولیاتی نظریہ نظم ونسق عامہ کے مطالعے کا ایک اہم نظریہ ہے۔اس نظریے کے اہم حامی *J.M.Gaus,Robert A.Dahl, Robert Merton, F.W.Riggs* وغیرہ ہیں لیکن *F.W.Riggs* ماحولیاتی نظریہ کا ایک اہم حامی ہے۔ان مفکروں کا خیال تھا کہ جس طرح درخت اور حیوان ماحولیات سے اثرانداز ہوتے ہیں

اور اس میں عمل اور رد عمل ہوتا رہتا ہے۔اسی طرح سے مملکت کا انتظامیہ کا نظام اپنے ملک کے ماحولیات سے متاثر ہوتا ہے اور ان کے درمیان رد عمل ہوتا رہتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ نظم و نسق عامہ اور دیگر ادارے بھی ماحولیات سے اثرانداز ہوتے رہتے ہیں۔ایسے حقیقی حالات کو نظرانداز کرکے ہم نظم و نسق عامہ کا مطالعہ نہیں کر سکتے۔ نظم و نسق اور ماحولیات ایک دوسرے کو اثرانداز کرتے ہیں اور اس کے علاوہ نظم و نسق کی کارکردگی کو متاثر کرتے ہیں۔اس نظریہ کو ماحولیاتی نظریہ کہتے ہیں۔

John M.Gaus کو ماحولیاتی نظریے کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے۔اس نے نظم و نسق عامہ کے مطالعے میں ماحولیاتی نظریہ یا عوامی دفتر شاہی اور اس کے ماحولیات اور باہمی تعلقات کے استعمال کرنے پر زور دیا ہے۔لیکن رِگز وہ مفکر تھا جس نے ایک منظم طرح سے اظہار کیا ہے کہ نظم و نسق عامہ اور ماحولیات کے درمیان باہمی تعلقات زمانے سے قائم رہا ہے۔رِگز نے اپنی کتاب '*Ecology of Public Administration*' میں انتظامی نظام (*Administrative System*) اور ماحولیات کے درمیان باہمی تعلقات کا ذکر واضح طور پر کیا ہے۔ نظم و نسق عامہ کے مطالعے میں رِگز کا ماحولیاتی نظریہ ایک اہم نظریہ ہے۔اس کے نزدیک ترقی پذیر ممالک کے لیے یہ ایک جدید نظریہ ہے اور اس نے اس سمت میں بہت کوشش کی ہے۔ماحولیاتی نظریہ رِگز کے تجزیے کا اہم مدعا بن گیا ہے اور ترقی پذیر ممالک کے نظم و نسق کے تجزیے کرنے کے لیے سب سے زیادہ اس ماڈل کو قبول کیا گیا ہے۔

15.1 مقاصد *(Objectives)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- فریڈ رِگز کی حیات و خدمات کا مطالعہ کریں گے۔
- فریڈ رِگز کے ماحولیاتی اصولوں کا مطالعہ کریں گے۔
- نظم و نسق عامہ کے مختلف ماحولیاتی عناصر کو سمجھ جائیں گے۔
- فریڈ رِگز کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیں گے۔

15.2 فریڈ ڈبلو رِگز کی حیات و خدمات *(Life and Contributions of Fred W. Riggs)*

فریڈ وارین رِگز 3/جولائی 1917 کو چین کے کولنگ شہر میں پیدا ہوا تھا۔اس کے والد چارلس ایچ رِگز اور والدہ گریس رِگز چین میں زراعت مشنری میں خدمت انجام دے رہے تھے۔ اس کی ابتدائی تعلیم اس کے گھر پر ہوئی۔ 32-1930 کے دوران اپنے والدین کے ساتھ اسکوٹیا، نیویارک چلا آیا۔ یہاں رِگز کو لیک جارج، نیویارک کے قریب سلور بورڈنگ اسکول میں 9ویں جماعت میں داخلہ ملا۔ رِگز نے 1934 میں نانکنگ یونیورسٹی میں داخلہ لیا۔ یہاں پر اس کے والد بھی تدریس کا کام کر رہے تھے۔نانکنگ میں اس نے مندارن زبان کے ساتھ چینی مذہب، ادب، سماج اور تہذیب و ثقافت کا گہرائی سے مطالعہ کیا اور چین کی ثقافت سے بہت زیادہ متاثر ہوا۔ رِگز نے 1935 میں بیجنگ کا دورہ کیا اور چین کے قدیم ثقافت اور ثقافتی ورثہ کو دیکھا اور سمجھا۔اس نے 1935 میں دوبارہ اسکوٹیا لوٹ (*New York*) آیا۔ وہ نیویارک

پہنچ کر Illinois University میں شعبہ ترسیل عامہ میں دوسرے سال کے طالب علم کی حیثیت سے داخلہ لیا۔ لیکن جلد ہی اس نے سیاسیات میں داخلہ لے لیا۔ اس نے 1941 میں گریجویٹ اور 1961 میں *Fletcher School* سے سیاسیات میں پوسٹ گریجویٹ کی سند حاصل کی۔

تصانیف *(Publications)*

رِ گز ایک بہتر تحقیق کار اور مصنف تھا۔ اس کے ذریعے شائع اور مرتب کی گئی اہم کتابیں درج ذیل ہیں۔

- *Pressure on Congress: A Study of the Repeal of Chinese Exclusion*
- *Formosa Under Chinese Nationlist Rules*
- *The Ecology of Public Administration*
- *Alternatives, Administration and Development*
- *Administration in Deveoloping the Theory of Pristmatic Society*
- *Thailand: the Modernisation of a Bureaucratic Polity*
- *Frontiers of Development Administration*
- *Prismatic Society Revisited*

15.3 رگز کا مثالی نمونہ *(Ideal Model)*

رِ گز نے ترقی پذیر ملکوں کی انتظامی نظام کا تجزیہ کرنے کے لیے کچھ مثالی نمونہ پیش کیا ہے۔ اس کا یہ نمونہ نظم ونسق عامہ کی ترقی کے لیے زیادہ فائدہ مند ثابت ہوا ہے۔ اس نے ماحولیاتی نظریہ کو قبول کرتے ہوئے اس اصول کے مطالعے پر اپنی توجہ کو مرکوز کیا ہے۔ 1956 میں اس نے سماج کے نمونے کے مطالعے کو دو حصوں میں تقسیم کیا ہے (1) زراعت نمونہ *(Agraria Model)*. (2) صنعتی نمونہ *(Industria Model)*۔ رِ گز نے 1957 میں سب سے پہلے سامراجی چین اور اہم عصر امریکہ کے مثالوں کو اپنے سامنے رکھتے ہوئے سماجوں کے زراعت اور صنعتی نمونہ کا خاکہ تیار کیا ہے۔ اس نے ہر نمونے کی کچھ ساختی خصوصیات کی شناخت کی ہے۔

1۔ زراعت نمونہ

رِ گز زراعت سماج کی خصوصیات کو بیان کرتے ہوئے وضاحت کرتا ہے کہ چونکہ زراعت بنیادی طور پر زراعت معیشت پر مبنی ہوتا ہے۔ اس لیے اس کا نام زراعت سماج ہے۔ اس طرح سے سماج زراعت اداروں کا غلبہ ہوتا ہے۔ اس سماج کی اکثریت عوام زراعت پر مبنی ہوتی ہے اور اس سماج کی معاشی اور کاروباری حالات کمزور ہوتی ہے۔ سماج کی تشکیل میں زراعت کا کردار سب سے زیادہ اہم ہوتا ہے۔ سماج میں مقامی تحریک تیز نہ ہو کر مستحکم ہوتی ہیں اور ذات اور دیگر مذہبی طبقوں کا وجود بھی ہو سکتا ہے۔ رِ گز کے نزدیک زراعت سماج کی مثال کے طور پر چین اور ہندوستان کا نام لیا گیا ہے۔ زراعت نمونہ کی خصوصیات درج ذیل بیان کی گئی ہیں۔

- اس سماج میں روایتی اقدار کا غلبہ ہوتا ہے۔

- یہاں پر مخصوص اور بکھرے ہوئے نمونے موجود ہوتے ہیں۔
- مقامی گروہ مستحکم ہوتے ہیں۔ بہت محدود سماجی اور مقامی نقل وحرکت ہوتی ہے۔
- پیشہ وارانہ کردار عام اور امتیازی سلوک مستحکم ہوتا ہے۔
- امتیازی یا اختلافی طبقہ سازی نظام موجود ہوتا ہے۔

2۔ صنعتی نمونہ

رِ گز نے صنعتی سماج کو صنعت پر مبنی سماج بتایا ہے۔ یہ سماج زراعت پر مبنی نہیں ہوتا ہے۔ صنعتی سماج کی اکثریت عوام کا پیشہ عوام سے منسلک ہوتا ہے اور صنعتی سماج کی سماجی حالات کاروباری ہوتی ہے۔ سماج صنعتی معاشیت کے تحت کام کرتا ہے اور صنعتی اداروں کا غلبہ ہوتا ہے۔ دیہی اور شہری لوگوں کا اثر ہوتا ہے اور سماجی تحریک اعلیٰ اور تیز رفتاری سے ہوتی ہے۔ چونکہ صنعتی سماج میں آبادی شہروں میں رہتی ہے۔ اس لیے وہاں جائیداد اور عدم مساوات (*Inequalities*) کا فقدان دیکھنے کو ملتا ہے اور لوگوں کی کاروباری حالات مضبوط اور بہتر ہوتی ہے۔ رِ گز نے صنعتی سماج کے مثال کے طور پر امریکہ کا ذکر کیا ہے۔ صنعتی نمونے کی خصوصیات درج ذیل بیان کی گئی ہیں۔

- سماجی حالات کاروباری ہوتی ہے۔
- دیہی اور شہری لوگوں کا غلبہ ہوتا ہے۔
- حصولیابی کے اصول کا غلبہ ہوتا ہے۔
- سماج میں تحریک اعلیٰ اور بہتر رفتار سے ہوتا ہے۔
- لوگوں کی تجارتی اور کاروباری حالت مضبوط اور بہتر ہوتی ہے۔
- انسانی مساوات کا نظام موجود ہوتا ہے۔
- بے شمار تنظیمیں موجود ہوتی ہیں جو مخصوص طرح کے فرائض انجام دیتے ہیں۔

زراعتی اور صنعتی دونوں طرح کے سماجوں کی اپنی اپنی خصوصیات ہوتی ہیں۔ رِ گز کا خیال تھا کہ زراعت سماج رفتہ رفتہ صنعتی سماج میں تبدیل ہو جاتا ہے اور جب صنعتی سماج کی طرح زراعت سماج تبدیل ہو جاتا ہے تو اسے عبوری دور سے گزرنا پڑتا ہے۔ جس سے زراعت اور صنعتی سماج کے درمیان کے حالات ظاہر ہوتی ہیں۔ ظاہر ہے کہ اس میں دونوں سماج کی خصوصیت دیکھنے کو ملتی ہے۔ یہاں سماج میں زراعت کے ساتھ ساتھ صنعت کی بھی اہمیت ہوتی ہے۔ اس ماڈل کے مطابق کچھ سماج زراعت پر مبنی ہوتے ہیں۔ تو کچھ سماج صنعت پر مبنی ہوتے ہیں۔ رِ گز کے نزدیک مقررہ نقطہ پر تمام سماج زراعت (*Agraria*) سے صنعت (*Industria*) کی طرف تبدیل ہوتے ہیں۔ اس تعلق سے بہت سے دانشوروں نے اعتراض کیا ہے کہ کوئی بھی سماج مکمل طرح سے زراعت اور مکمل طرح سے صنعت نہیں ہوتا ہے۔ کیوں کہ سبھی زراعت سماج کم یا زیادہ رفتار سے صنعت کی طرف بڑھ رہے ہیں۔ جب کہ صنعتی سماج میں بھی زراعت سماج کی خصوصیات لازمی طور سے موجود رہتی ہے۔ کچھ سماج ان دونوں کے درمیانی حیثیت کے بھی ہیں۔ اس لیے 1957 میں رِ گز نے عبوری (*Transitia*) ماڈل پیش کیا۔ عبوری سماج وہ

سماج تسلیم کیا گیا ہے جو زراعت سے صنعت کی طرف منتقل ہوتا ہے۔ عبوری سماج میں دونوں طرح کے سماجوں کی خصوصیت موجود ہوتی ہے۔ لوگوں کی یہ رائے ہے کہ خالص صنعتی سماج دنیا میں کہیں بھی موجود نہیں ہے۔ رِ گز کے زراعت اور صنعتی نمونے کی خامیوں کی کچھ دانشوروں نے تنقید کیا ہے۔ لہٰذا ان نقادوں کی تنقید کا جائزہ لینے کے بعد رِ گز نے اپنے ان دونوں نمونوں کو رد کر دیا۔ اور ایک نیا نمونہ روایتی، منشوری، اور انعطافی سماج کا نمونہ پیش کیا ہے۔

15.4 روایتی، انعطافی اور منشوری سماج کا ماڈل *(Fused,Diffracted and Prismatic Models)*

رِ گز نے 1959 میں روایتی سماج، منشوری سماج اور انعطافی سماج کا ماڈل پیش کیا تھا۔ اس ماڈل میں روایتی سماج، زراعت کا منشوری سماج، عبوری سماج کا اور انعطافی سماج صنعت کی نمائندگی کرتے ہیں۔ اس کے ذریعے پیش کیے گئے مختلف ماڈلوں میں روایتی، منشوری اور انعطافی سماج کا ماڈل اس کا سب سے اہم ماڈل ہے۔ اس نے عالمی سماجوں کو تین درجوں میں تقسیم کیا ہے۔

1. روایتی یا مندرج سماج (*Fused Societies*)
2. انعطافی یا منعطف سماج (*Diffracted Societies*)
3. منشوری یا بلوری سماج (*Prismatic Societies*)

1۔ روایتی یا مندرج سماج

رِ گز کے نزدیک روایتی سماج وہ سماج ہے جہاں کام پھیلے ہوئے یا بکھرے ہوئے رہتے ہیں۔ اس طرح کے سماج میں کاموں کا کوئی تقسیم نہیں ہوتی ہے۔ یعنی روایتی سماج میں ایک ساخت کے پاس مختلف قسم کے کام رہتے ہیں۔ اس طرح کا سماج چین اور تھائی لینڈ میں موجود ہے۔ ان معاشروں کے کام کی کوئی درجہ بندی نہیں ہوتی ہے۔ ایک واحد ساخت بہت سے کام کو انجام دیتی ہے۔ جیسے شاہی خاندان ملک کے انتظامی، اقتصادی اور قانون سازی، انصاف اور قوانین نفاذ کے لیے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ یہ سماج مکمل طور سے زراعت پر انحصار کرتا ہے اور اس سماج میں کوئی صنعت اور جدیدیت موجود نہیں ہوتی ہے۔ ان کا اقتصادی نظام تبادلہ قانون یا عوض نظام پر مبنی ہوتا ہے۔

جس کو رِ گز نے تقسیم نو ماڈل (*Redistributive Model*) کہتا ہے۔ شاہی خاندان کے ذریعے بادشاہ اور حکام کو نامزد کیا جاتا ہے اور اس کے ذریعے تمام انتظامی، اقتصادی اور دیگر سرگرمیوں کو انجام دیا جاتا ہے۔ اقتصادی اور انتظامی معاملات کو انجام دینے کے لیے کوئی علاحدہ ساخت کی ضرورت نہیں ہوتیہے۔ اس سماج میں حکومت اور عوام کے درمیان مواصلات و تعلقات بہت کم ہوتے ہیں۔ ملک کے نظم و نسق میں بادشاہ کا خاندان اہم کردار ادا کرتا ہے۔ عوام بادشاہ کا احترام کرتی ہے اور اس کے بدلہ میں کچھ بھی توقع کے بغیر اپنی خدمات کو انجام دیتی ہے۔ مبینہ اقدار سماج میں اہم کردار ادا کرتے ہیں اور عوام کا رویہ بہت زیادہ روایتی ہوتا ہے۔ روایتی سماج میں بہت سی خصوصیت دیکھنے کو ملتی ہیں۔ رِ گز نے روایتی سماج کی اہم خصوصیات درج ذیل بیان کی ہیں۔

2۔انعطافی یامنعطف سماج

انعطافی سماج وہ سماج ہوتے ہیں جو عالمگیری اصولوں اور قاعدہ قانون پر مبنی ہوتے ہیں۔اس طرح کے سماج میں کارناموں اور کامیابیوں پر مبنی اقدار کواہمیت دی جاتی ہے اور سماج کافی متحرک اورانعطافی نوعیت کے ہوتے ہیں۔ یہ ایک دوسرے سے تفریق کا برتاؤ نہیں کرتے ہیں۔اس سماج میں اعلیٰ درجہ کی مہارت ہوتی ہے۔روایتی سماج کے برعکس انعطافی سماج میں ہر ساخت ایک مخصوص کام کوانجام دیتی ہے۔ یہ ایک کھلا سماج ہوتاہے۔یعنی اس طرح کے سماج میں کھلی ہوئی ساختیں ہوتی ہیں اور تمام جمہوری سماج یا انجمنیں اس کی نمائندگی کرتی ہیں۔اس سماج میں سیاست داں سیاسی فیصلے کرتے ہیں توانتظامی فیصلے منتظمین کرتے ہیں۔ یہ سماج اس قدر سیاسی ہوتاہے کہ فیصلہ سازی میں عوام کی شراکت ہوتی ہے۔انعطافی سماج میں عالمگیری نظریہ کا بول بالا ہوجاتاہے۔اس سماج میں جدید سائنس تہذیب کے مترادف(*Synonym*) تسلیم کیاجاتا ہے۔اوراس طرح کا سماج انتہائی متحرک ہوتاہے اوراس میں بہت سے تنظیمیں اور سماجی گروپ موجود ہوتے ہیں۔اس طرح کے سماج میں اقتصادی نظام بازاری نظام پر مبنی ہوتاہے۔رِگز نے اس سماج کو بازاری سماج(*Marketed Society*)کانام دیاہے۔بازاری سماج سماج کے مختلف پہلوؤں کو متاثر کرتاہے۔ یہ ایک مخصوص سماج ہوتاہے اوراس طرح کا سماج امریکہ میں پایاجاتاہے۔اس طرح کے سماج میں تفریق اور باہمی میل جول(*Differentiation and Interaction*)اعلیٰ درجہ کا ہوتاہے۔اس طرح کے سماج میں مواصلات اور ٹیکنالوجی انتہائی ترقی یافتہ ہوتی ہے۔ حکومت عوامی تعلقات برقرار رکھتی ہے اور شہریوں کی ضرورت کے لیے ذمے دار رہوتی ہے۔ یہ انسانی حقوق کی حفاظت کرتی ہے۔اس طرح کے سماج میں صنعت اور جدیدیت موجود ہوتی ہے۔ سرکاری حکام کے پاس کوئی تشدد آمیز اور مکمل اختیارات نہیں ہوتے ہیں۔اس سماج میں عوام ملک کے قانون کی اطاعت کرتی ہے اور سماجی زندگی کی بنیادی پہلوؤں کو برقرار رکھتی ہے۔

3۔ منشوری یابلوری سماج

روایتی اورانعطافی سماج کے ساتھ ساتھ اس کے مخالف کچھ ایسے سماج بھی ہوتے ہیں جو نہ تو ملے جلے کام کرتے ہیں اور نہ ہی مخصوص کاموں کو مکمل کرتے ہیں۔ یہاں دونوں ہی طرح کے کام ساتھ ساتھ کیے جاتے ہیں۔ واضح ہے کہ مرکب فارمیٹ والے سماج کو منشوری سماج کہتے ہیں۔ مندرجہ بالا دونوں سماجوں کے درمیان میں بھی ایک سماج ہوتاہے وہی منشوری سماج ہے۔رِگز نے اپنے مطالعہ میں اس سماج کا تفصیل سے ذکر کیاہے۔ منشوری سماج،روایتی اور انعطافی سماج کے درمیان کا سماج ہے۔لہٰذااس میں کچھ خصوصیت روایتی سماج کی اور کچھ خصوصیت انعطاقی سماج کی موجود ہوتی ہے۔رِگز کے نزدیک منشوری سماج وہ سماج ہوتاہے جس میں تفریق اور مہارت ایک خاص سطح پر موجود رہتی ہے۔ یہ سماج روایتی سماج سے رواداری اختیار کرتی ہے لیکن انعطاقی سماج تک پہنچ نہیں سکتی ہے۔اس طرح کے سماج حکومت پر زیادہ انحصار نہیں کرتے ہیں۔ ان سماج میں کچھ ایسے شعبہ ہوتے ہیں جو ایک دوسرے کے ساتھ مقابلہ کرتے ہیں اور عوام کو بہترین خدمات فراہم کرتے ہیں۔اس سماج میں حکومت کی مداخلت کم سے کم ہوتی ہے۔ حکومت صرف نجی شعبے کے ذریعے استحصال کیاجاتاہے۔اس کو ختم اور کم کرتی ہے۔ منشوری سماج میں عام قاعدہ اور قانون ہوتے ہیں۔ لیکن کچھ لوگوں کے لیے مخصوص قاعدہ اور قانون بھی ہوتے ہیں۔

رِ گز کے نزدیک منشوری سماج کی تین اہم خصوصیات ہیں۔

1. غیر متجانس یا تباین
2. رسمیت اور عدم یکسانیت
3. بار بار اعادہ

1۔غیر متجانس یا تباین (*Heterogeneity*)

منشوری سماج میں غیر متجانس یا تباین کی خصوصیات زیادہ مقدار میں موجود ہوتی ہے۔ غیر متجانس یا تباین سے مراد مکمل طور سے مختلف طرح کے نظاموں، رویوں اور نظریوں کا سماج میں ایک ہی وقت میں ساتھ ساتھ موجود ہونا ہے۔ جب ایک سماج میں مکمل طور سے مختلف طرح کے نظاموں، رسم، رواج نظریہ ایک ساتھ موجود رہتی ہیں تو یہ غیر متجانس کہلاتی ہیں۔ غیر متجانس کی وجہ سے سماجی بدلاؤ نامکمل اور غیر ذمے دارانہ ہو جاتے ہیں۔ یہ غیر متجانس انتظامی نظام کو نقصان اور شکست دینے کی کوشش کرتی ہے۔ منشوری سماج میں یہ غیر یکسانیت کئی طرح سے دکھائی پڑتی ہے۔ایک منشوری سماج میں ایک طرف بہتر دانشور طبقہ، شہری علاقہ میں جدید طرح کے دفتر اور انتظامیہ کے لیے جدید طرح کی ٹکنالوجی موجود ہوتی ہے۔ دوسری جانب ایسے سماج میں دیہی علاقہ بھی ہوتے ہیں۔ان دیہی علاقوں میں عوام روایتی زندگی گذارتی ہے۔ دیہی علاقوں کے ضعیف لوگ سیاسی، انتظامی، سماجی، اقتصادی اور مذہبی کردار ادا کرتے ہیں۔ لیکن حالات بہت تیزی سے تبدیل ہو رہے ہیں۔ان سماجوں میں بلدیہ، شہر، قصبوں سے لے کر گاؤں تک پانچ منزلہ ہوٹل سے چھوٹے ہوٹل تک، ایئر کنڈیشنل دفتر سے لے کر جھونپڑی تک اور مغربی تہذیب سے لے کر چھوٹے گاؤں تک کی تہذیب دیکھنے کو ملتی ہے۔ یہاں جیٹ، کار، ہوائی جہاز سے لے کر بیل گاڑی تک تمام طرح کے نمونے موجود ہوتے ہیں۔ یہاں خوب ترقی یافتہ ذریعے رسل رسائل (*Well Developed Communication System*) اونچی عمارتیں (*Sky Scrapers*) ایئر کنڈیشن گھر، مخصوص سماجی، معاشی ادارہ، طبّی سہولیت، تعلیمی ادارہ اور معاشی وسائل موجود ہوتے ہیں۔ جب کہ اس طرح کیسماج میں چھوٹے اور اوسط درجہ کے گاؤں بھی موجود ہوتے ہیں۔ شہروں میں مغربی تعلیم کی طرف لوگوں کا زیادہ رجحان ہوتا ہے اور روایتی تعلیم کو گری نظر سے دیکھا جاتا ہے۔ شہروں میں جدید طرح کے اسپتال ہوتے ہیں۔ ان اسپتالوں میں ایلوپیتھی (*Allopathy*) کے ساتھ یونانی اور آیورویدیک (*Ayurvedic*) طرز پر علاج کیا جاتا ہے۔

منشوری سماج میں سیاسی اور انتظامی عملہ کا کافی اثر، اختیار اور وقار عزت ہوتی ہے اور یہ سب ان کے لیے آمدنی کا ذریعے بن جاتے ہیں۔ اس طرح کے سماج میں تمام لوگوں کو موقعہ فراہم کیا جاتا ہے۔ لیکن کچھ لوگ اس کا زیادہ فائدہ اٹھاتے ہیں۔ کچھ لوگ صحیح موقع کا استعمال کر کے ملازمت حاصل کر لیتے ہیں اور جو لوگ سرکاری ملازمت نہیں حاصل کر پاتے ہیں وہ احتجاج کرتے ہیں اور یہ لوگ بااثر حلقے (*Pressure Group*) کی تشکیل کرتے ہیں۔ یہ گروہ اپنے اراکین کے مفادات کے تحفظ کے لیے کام کرتے ہوئے حکومت پر مختلف طریقوں سے دباؤ ڈالتے ہیں۔۔ رِ گز کا خیال تھا کہ یہ سماج میں انقلاب کا ماحول پیدا کرتی ہے اور سماج میں انقلابی جنگ شروع ہو جاتی ہے اور بغیر کسی حل کے چلتی رہتی ہے۔

2۔رسمیت (*Formalism*)

رِ گز کے منشوری سماج کی دوسری اہم خصوصیت رسمیت ہے۔رسمیت سے مراد وہ نظریہ جس کے کہنے اور کرنے میں کسی حد تک فرق ہوتا ہے۔اس میں اصول اور رویہ دونوں مختلف ہوتے ہیں۔اس میں اعلیٰ عہدہ دار کا رویہ آئین اور قانون کے مطابق نہیں پایا جاتا ہے۔رِ گز کے نزدیک منشوری سماج میں رسمیت کا بہت زیادہ رواج ہوتا ہے۔سماج دیکھنے میں کچھ اور حقیقت میں کچھ ہوتے ہیں۔یہاں بیانیہ اور عائد کرنے، رسمی اور حقیقی اختیار کے ذریعے دیے گئے تاثر، قانون، مقررہ ضابطہ، ہدایت، حکم، تنظیم، چارٹ، شماریات (*Statistics*) سے متعلق رواج اور سرکار اور سماج کی آزمودہ حقیقت کے ذریعے دیئے گئے تاثر کے درمیان اختلاف پایا جاتا ہے۔دوسرے لفظوں میں یہ کہا جاسکتا ہے کہ یہاں قول و فعل میں وسیع تضاد ہوتا ہے۔رسمی اور حقیقی ساخت کے درمیان جتنا ٹکراؤ یا اختلاف پایا جائے وہاں انتہائی رسمیت ہوگی۔۔دفتر شاہی سیاستداں سے سازش کرتی ہے۔جب کبھی جدید مثال کے قانون کو ترمیم کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔تو دانشور اور دفتر شاہی مخالفت کرتے ہیں۔دفتر شاہی کے مخالف احتجاز نہیں کیا جاتا ہے اور اس سماج میں دفتر شاہی کا رویہ تعصبی طور سے موجود ہوتا ہے اور انہیں ترقی بھی ملتی ہے۔ دفتر شاہی کے کاموں میں شفافیت کا فقدان ہوتا ہے۔رسمیت اصولاً سماجی زندگی کے ہر پہلو میں موجود ہوتی ہے۔وہ قانون جس کا تعلق زندگی کے سماجی، سیاسی، اقتصادی اور ثقافتی پہلوؤں سے ہوتا ہے۔اس کا نہ تو احترام کیا جاتا ہے اور نہ ہی پیروی کی جاتی ہے۔اس طرح کا قاعدہ اور قانون صرف حکومت کے ریکارڈ میں موجود ہوتے ہیں اور حکومت ان کو نافذ کرنے کی پابند نہیں ہوتی ہے۔ہندوستان اس کی زندہ مثال ہے۔مثال کے طور پر آئین کے مطابق وزیر اعلیٰ کا چناؤ قانون ساز مجلس میں ہونا چاہیے۔لیکن پارٹی ہائی کمان وزیر اعلیٰ کو منتخب کرتے ہیں۔پارلیمینٹ عوام کی مرضی پر چلنی چاہیے۔لیکن پارلیمینٹ کو کچھ لوگ چلاتے ہیں۔

3۔بار بار اعادہ (*Overlapping*)

رِ گز کے نزدیک منشوری سماج کی تیسری خصوصیت بار بار اعادہ ہے۔بار بار اعادہ کا مطلب ہے ترقی یافتہ ممالک کے مختلف معاشی، سماجی، تہذیبی، ساختی اور علامتی (*Symbolic*) پہلوؤں کا موجود ہونا۔منشوری سماج میں بار بار اعادہ کے مسائل موجود رہتے ہیں۔بار بار اعادہ کا مسئلہ اس وقت پیدا ہوتا ہے۔جب ساخت کا رسمی طور سے اثر انداز نہیں ہو پاتا ہے۔منشوری سماج میں مختلف کام روایتی ساختوں کے ساتھ ساتھ جدید ساختوں کے ذریعے کیے جاتے ہیں۔منشوری سماج میں جدید ساختوں کی تشکیل ہوتی ہے اور پرانی ساختیں بھی سماجی نظام کو اثر انداز کرتی رہتیں ہیں۔منشوری سماج میں مجلس، قانون ساز، سرکاری دفتر شاہی، اسکول، بازار اور دیگر ساختیں بہت زیادہ انتظامی کام کرتی ہیں۔ ساتھ ہی ساتھ ان کے ذریعے اقتصادی اور سیاسی کاموں کو مکمل بھی کیا جاتا ہے۔لیکن عام حالات میں ان کے کام روایتی نظام جیسے خاندان، مذہب، ذات وغیرہ سے اثر انداز ہوتے رہتے ہیں۔اور اس نظام سے بار بار اعادہ ہوتا ہے۔جب کہ منشوری سماجوں میں روایتی اور جدید ساختیں ہونے سے ٹکراؤ یا بار بار اعادہ ہوتا ہے۔روایتی ساختیں اور اقدار (*Value*) مضبوطی سے قائم رہتے ہیں۔اس کے دوسری جانب نئی ساختوں اور جدید اقدار کو تمام قبول کرتے ہیں۔کیوں کہ روایت اور سماجی، معاشی، سیاسی اور تعلیمی ایجنسی، خاندان، زبان، ذات، مذہب، جنس اور علاقہ کے بنیاد پر کنٹرول اور اثر انداز کرتے ہیں۔اقربا پروری (*Nepotism*)، اکثریت فرقہ واریت (*Poly-communalism*)، کلیکٹس

(*Clects*)،اکثریت عیادی(*Poly normativism*)اور اختیار اور کنٹرول کی علاحدگی وغیرہ کی موجودگی رہتی ہے۔ منشوری سماجوں میں جدید سماجی ساخت ایجاد کی جاتی ہیں اور روایتی ساختیں مسلسل سماجی نظام میں غالب رہتی ہیں۔ روایتی اور جدید ساختیں دونوں اپنا کام انجام دیتی ہیں۔ یہ ساختیں برہمی اور بے ضابطگی پیدا کرتی ہیں۔ عوام کو مختلف مسائل کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔اس کی سب سے بڑی وجہ بار بار اعادہ ہے۔ منشوری سماج میں پارلیمنٹ اور سرکاری حکام صرف سیاسی کام انجام نہیں دیتے ہیں بلکہ یہ انتظامی، سیاسی اور معاشی کاموں کو بھی انجام دیتے ہیں۔

15.5 منشوری سماج کے ماڈل (*Models of Riggs*)

رِگز منشوری سماجوں میں تین طرح کے انتظامی نظاموں کی نشاندہی کرتا ہے۔

1. بازار کینٹین کا ماڈل(*Bazar Canteen Model*)
2. سیلا نمونہ(*Sala Model*)
3. کلیکٹ ماڈل(*Clect Model*)

1۔ بازار کینٹین کا ماڈل(*Bazar Canteen Model*)

رِگز نے منشوری سماج کے معاشی نظام کو بازار۔ کینٹین ماڈل کا نام دیا ہے۔ بازار کینٹین ماڈل کو ایک معاشی نظام کے طور پر تسلیم کیا جاسکتا ہے۔ بازار کینٹین ماڈل بازاری اصولوں پر مبنی ہوتا ہے اور رویہ بھی اسی طرح کرتا ہے۔ بازار اس مقام کو کہتے ہیں جہاں فروخت کار یا تاجر اور خریدار کے درمیان خرید وفروخت ہوتی ہے۔ چیزوں کی قیمت طے کرنے میں تاجر اور خریدار کے درمیان تبادلہ خیال ہوتا ہے۔ دونوں فریقوں کے ذریعے اپنے اپنے مفاد کو حاصل کرنے کے لیے دلیل پیش کی جاتی ہے۔تاجر اپنے سامان کو زیادہ قیمت پر فروخت کرنا چاہتے ہیں اور خریدار کم قیمت پر سامان خریدنا چاہتا ہے۔ آخر میں تاجر اور خریدار کے درمیان تال میل ہوتا ہے اور سامان کی قیمت طے کی جاتی ہے۔ واضح طور پر بازار میں تین لوگوں کا کردار اہم ہوتا ہے۔ سامان، تاجر اور خریدار۔ کینٹین اس مقام کو کہتے ہیں جہاں پر انسان اپنی ضرورت کی اشیا کم سے کم قیمت پر حاصل کرتا ہے۔ کینٹین میں دو طرح کا نظام دیکھنے کو ملتا ہے۔ کینٹین میں سماج کے عام لوگوں سے بازاری رویہ کیا جاتا ہے اور جن کے لیے کینٹین کا بندوبست کیا جاتا ہے۔ان کے لیے کم قیمت پر اشیا فراہم کی جاتی ہیں۔ رِگز کے نزدیک منشوری سماج میں معاشی نظام رائج ہوتا ہے۔اس نے معاشی نظام کی طرف بہت زیادہ توجہ دیا ہے۔ انعطافی سماجوں میں معاشی نظام رسد اور طلب کے بازاری عناصر پر منحصر کرتی ہیں اور صرف معاشی معاوضہ ہی بازار کا کام کرتی ہیں۔ اس کے برعکس روایتی سماجوں میں مقابلے کا میدان عوامل جیسے مذہبی، سماجی اور خاندانی نظریہ، معاشی کاروباری معاملہ تعین کرتی ہیں اور قیمت کا سوال کم اٹھایا جاتا ہے۔ منشوری سماج میں بازار اور مقابلے کا میدان دونوں عوامل ایک ساتھ بااثر (*Influential*)ہوتے ہیں اور معاشی عوامل کے ساتھ ساتھ غیر معاشی عوامل بھی سرگرم رہتے ہیں۔ جو ان سماجوں کی معاشی ساختوں کو اثر

انداز کرتے ہیں۔اس کے نتیجے میں قیمت کا عدم تعین (*Price Indetermination*) بنی رہتی ہے۔ جن میں عام طور پر ایک چیز یا خدمات کے لیے قیمت تعین کرنا مشکل ہوتا ہے۔

ان سماجوں میں قیمتوں کی عدم تعین کی وجہ سے غیر ملکی تاجر کا غلبہ اور معاشی اداروں پر کنٹرول ہو جاتا ہے۔ جس کی وجہ سے ایک چھوٹے درجے کا تجارت کرنے والا تو اس سے استفادہ کرتا ہے۔ لیکن زیادہ لوگوں کا استحصال ہوتا ہے۔ منشوری سماج میں قابل داد یا بقیہ چیزوں یا خدمات کی عام قیمت کا تعین کرنا مشکل ہوتا ہے اور اس لیے بد نظمی پھیلی رہتی ہے۔ معاشی حالات میں گراوٹ آتی ہے اور یہ کالا بازاری، چور بازاری (*Black-marketing*)، ذخیرہ اندوزی (*Hoarding*) ملاوٹ (*Adulteration*) وغیرہ کو فروغ دیتا ہے اور جس کی وجہ سے ان سماجوں میں مہنگائی میں اضافہ ہوتا ہے۔ عام طور پر منشوری سماج استحصال، غریبی، سماجی ناانصافی کو فروغ دیتا ہے۔ منشوری سماج کی معاشی نظام میں دولت یا سرمایہ متناسب میں اضافہ کیے بغیر بازاری عوامل کو ترقی دی جاتی ہے۔

منشوری سماج میں غریب اور امیر کا فرق بڑھتا جاتا ہے اور عام انسان کے زندگی پر معاشی ترقی کا اثر جلدی نہیں ہوتا ہے۔ منشوری سماج میں فیس اور مال گزاری (*Tax*) وغیرہ میں سودے بازی ہوتی ہے۔ لٰہذا رشوت خوری اور بد عنوانی عام ہو جاتی اور اس میں روز بروز اضافہ ہوتا ہے۔ سرکاری ملازموں کو بغیر کام انجام دیے ہوئے تنخواہ ادا کی جاتی ہے۔ ملازموں کو تنخواہ ان کے کام کے بنیاد پر نہیں بلکہ درجہ کے بنیاد پر طے کی جاتی ہے۔ منشوری سماج میں معاشی ساختیں منڈی بازار کی طرح برتاؤ کرتی ہیں۔ اس میں جو لوگ سیاسی باثر لوگ (*Politically Influential*) اور مراعات یافتہ (*Privileged*) طبقہ سے تعلق رکھتے ہیں ان کو اشیا کم قیمتوں پر فروخت کی جاتی ہیں۔ لیکن منشوری سماج میں جو لوگ غیر سیاسی باثر اور غیر مراعات یافتہ طبقہ سے تعلق رکھتے ہیں۔ان کو اشیا زیادہ قیمتوں پر فروخت کی جاتی ہے۔اس کے نزدیک منشوری سماج میں سماج کے کچھ لوگ ہی معاشی فائدہ کا لطف اٹھاتے ہیں۔ کچھ لوگ مکمل طرح سے معاشی نظام کو کنٹرول کرتے ہیں یہاں پر بھی قیمت کے تعین میں طلب اور رسد کی قوتیں کام نہیں کرتی ہیں۔ سرکاری آفیسر اور باثر لوگوں کے درمیان موجود نااتفاقی کی بنیاد پر بھی عام مفاد کی چیزوں کی قیمتوں میں فرق آجاتا ہے اور جس کے نتیجے میں قیمتوں میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ قیمتوں کے اضافہ کو دیکھتے ہوئے آفیسر زیادہ سے زیادہ پیسہ کمانا چاہتے ہیں۔ جس سے بد عنوانی میں اضافہ ہوتا ہے۔ لٰہذا بازار کینٹین ماڈل منشوری سماج کے ماحولیات کو آلودہ کر دیتا ہے۔اس لیے رِ گز اس ذیلی معاشی نظام کو بازار کینٹین نمونہ قرار دیتا ہے۔

2۔ سیلا ماڈل (*Sala Model*)

رِ گز نیمنشوری سماج کی انتظامی نظام کو سالا ماڈل کے طور پر پیش کیا ہے۔اس کے نزدیک پوری دنیا میں تین طرح کے سماج ہوتے ہیں ۱) روایتی سماج ۲) منشوری سماج ۳) انعطافی سماج۔اس کا خیال تھا کہ ہر سماج میں ہر نظام کا ذیلی نظام ہوتا ہے۔ جیسے معاشی، سیاسی اور سماجی، روایتی سماج میں ان نظام کو چیمبر کہتے ہیں۔انعطافی سماج میں اس نظام کو بیورو اور دفتر اور منشوری سماج میں اس نظام کو رِ گز سالا نظام کہتا ہے۔اس کا خیال تھا کہ ہر سماج کی مختلف خصوصیات ہوتی ہیں۔دراصل سالا ایک اسپینش لفظ جس کے لفظی معنی سرکاری دفتر، کمرہ اور مذہبی کانفرنس وغیرہ سے ہے۔ رِ گز نے سالا لفظ تھائی لینڈ سے اخذ کیا ہے۔اس نے منشوری سماج میں دفتر شاہی کے لیے 'سالا' لفظ کا استعمال کیا ہے۔ 'سالا' لفظ ہندوستان اور

مشرقی یوروپی ملکوں میں بھی اسی معنی میں استعمال کیا جاتا ہے۔ سنسکرت میں سالا (پاٹھشالا، دھرم شالا، کلا شالا اور ناٹیہ شالا وغیرہ) رِ گز کے نزدیک منشوری سماج کی انتظامی نظام یعنی سیلا ماڈل کچھ خصوصیات روایتی سماج کے چیمبر کی تو کچھ انعطافی سماج کے بیورو یا دفتر سے منسوب کیا ہے۔ چونکہ سالا ماڈل میں روایتی تعلقات کا اثر دیکھائی دیتا ہے۔ لیکن انتظامی لیاقت، قابلیت اور صلاحیت کہیں دیکھائی نہیں دیتی ہے۔ بار بار اعادہ کی ایک مثال سالا ہے جو منشوری سماج کی ایک خصوصیت ہے۔ رِ گز کے نزدیک سالا ماڈل کی خصوصیات مصر، برازیل، ایتھوپیا اور تھائی لینڈ وغیرہ میں پائی جاتی ہے۔ سالا ماڈل کو بھی غیر انتظامی عوامل اثر انداز کرتے رہتے ہیں۔

3۔ نیا گروہ یا کلیکٹ ماڈل (*Clect Model*)

عام طور پر انسانی سماج میں خاندان، بنیادی گروہ اور دوست منڈی اور تعلقاتی وغیرہ دوسرے درجہ کے گروہ ہوتے ہیں۔ خاندان کی اہمیت کا اثر زیادہ رہتا ہے۔ لیکن رِ گز کے نزدیک منشوری سماجوں میں ایسے گروہ قائم ہو جاتے ہیں۔ جو تنظیم کے طریقوں کا استعمال کرتے ہیں۔ لیکن اس میں روایتی طریقے سے بکھرے ہوئے رنگ یا فرقہ واریت موجود رہتی ہے۔ رِ گز نے انہیں *Clects* کہا ہے۔ جبکہ روایتی سماجوں میں (*Sects*) اور انعطافی سماجوں میں (*Sects*) کی موجودگی پائی جاتی ہے۔ منشوری سماجوں کے *Clects* کسی خاص ذات مذہب، زبان اور طبقہ کی نمائندگی کرتا ہے اور اس طبقہ سے تعلق سرکاری آفیسر کی طاقت پر دوسروں کی بے عزتی کی جاتی ہے اور ان کی خلاف ورزی کی جاتی ہے۔ اپنے تعلقاتی لوگوں کی طرفداری کی جاتی ہے۔ ہندوستان میں یونیورسٹیوں، کالجوں، ہسپتالوں اور سرکاری دفاتر میں بنے ہوئے ذاتی گروپ، زبانی گروپ اور غیر رسمی تنظیم کلیکٹس ہی ہیں۔ کلیکٹس اکثر تنظیمی گروپوں اور مؤثر انسانوں سے تعلق رکھتے ہیں۔ کئی مرتبہ انتظامی ایجنسی بھی کلیکٹسکی شکل اختیار کر لیتی ہیں۔ اس کے نزدیک یہ کلیکٹس سب سے بہتر ہوتے ہیں اور منشوری سماج کا حصہ ہوتے ہیں۔ جو اپنے آپ میں ذاتی مفادات کے لیے کام کرتے ہیں۔ جب کہ رسمی طور پر کارنامہ، کارکردگی اور عالمگیریت وغیرہ کی تعریف کرتے ہیں۔

15.6 دانشور اور مخالف ممتاز گروہ (*Intellegentia and Opposite Elite Group*)

رِ گز کے نزدیک منشوری سماجوں میں سرکاری نوکری کو عزت کی نظر سے دیکھا جاتا ہے اور دولت کو طاقت کا ذریعہ تسلیم کیا جاتا ہے۔ لہٰذا ان سماجوں میں علمی دانشور کا ایک طاقت ور گروپ قائم ہو جاتا ہے۔ جو ممتاز گروہ میں شامل ہونا چاہتا ہے۔ کچھ انسان جو اپنی اہمیت یا خاصیت کو پورا نہیں کر پاتے وہ علمی دانشوروں کے مخالف ہو جاتے ہیں اور ایک مخالف ممتاز گروہ کی تعمیر کرتے ہیں۔ یہ لوگ خود ممتاز گروہ کا مقام حاصل کرنا چاہتے ہیں۔ لہٰذا منشوری سماجوں میں بکھرے ہوئے انقلابی کھینچاؤ کو منظم کر کے تحریک اور بغاوت میں بدل دیتے ہیں۔ لیکن آبادی کو تقسیم کر کچھ مشکلیں پیدا کرتے ہیں۔

تبدیلی مسئلہ یا تغیر کا مسئلہ (*Problem of Change*)

رِ گز کے نزدیک منشوری سماجوں میں تبدیلی کے دو ماخذ ذرائع ہوتے ہیں:

- اندرونی دباؤ یا اثر (*Internal Pressure*)

- بیرونی دباؤ یا اثر (*External Pressure*)

رِ گزنے غیر ملکی فنڈس، فنی اور صنعتی مدد کو بیرونی تبدیلی کا ماخذ تسلیم کیا ہے۔ جب کہ انتظامی اصلاح وغیرہ کو اندرونی تبدیلی کے طور پر پیش کیا ہے۔ اس کے نزدیک اگر دونوں عواملوں میں تبدیلی ہو تو اسے وہ *Equi Genetic* کہا ہے۔ رِ گز کے نزدیک اگر باہری عواملوں سے تبدیلیوں کی کارکردگی ہو تو اس سماج کی منشوری حالات زیادہ روایتی اور انعطافی ہوگی اور اندرونی عواملوں میں رسمیت اور غیر متجانس کم رہے گی۔ اس کے نزدیک اندرونی عواملوں کے تبدیل ہونے پر تبدیلی کے ساتھ ہی موثر، رویہ، نئی رسمی اداروں کے تعمیر سے پہلے آجاتا ہے۔ لہٰذا یہ سماج کے لیے فائدہ مند ہوتا ہے۔ جب کہ بیرونی عواملوں میں تبدیلی ہونے پر نئی رسمی ادارے پہلے اور مؤثر رویہ بعد میں تیار ہوتا ہے۔ اس درمیان اعلیٰ رسمی غیر متجانس اور انقلابی کشیدگی کی امید برقرار رہتی ہے۔ رِ گز کے نزدیک منشوری سماجوں میں '*Poly-Normativism*' پایا جاتا ہے اور جدید نظریہ اور روایتی رویہ تنظیمیں ایک ساتھ کام کرتی ہیں۔ اس سے نئے مسائل پیدا ہوتے رہتے ہیں۔ '*Poly-Normativism*' سے سالا پر اثر پڑتا ہے۔ کیوں کہ نہ تو انتظامی آفیسر اندرونی حالاتوں میں ڈھلنا چاہتے ہیں اور نہ ہی آفیسروں کا بیرونی شکل عوام کے گلے اترتا ہے۔

15.7 تنقیدی جائزہ (*Critical Analysis*)

نظم ونسق عامہ کے تقابلی مطالعہ میں رِ گز کا انتہائی مخصوص اور قابل ذکر مقام ہے۔ اس کے ذریعے پیش کیے گیے ماڈل علاحدہ نوعیت کے ہیں۔ اس نے چونکہ تقابلی نظم ونسق عامہ کے میدان میں دانشوروں اور تحقیقاروں کا راستہ ہموار کیا ہے۔ لیکن اس کے باوجود ان کے اصولوں کے تنقید کی گئی ہے جو درج ذیل ہے۔

- رِ گزنے اپنے ماڈلوں میں مختلف نئے لفظ اور عہدہ کا استعمال کیا ہے۔ اس طرح کے مشکل اور غیر ضروری الفاظ کی وجہ سے آسان باتیں بھی مشکل معلوم ہوتی ہیں۔
- رِ گزنے سیاسی جماعت، دفتر شاہی اور قانون ساز کے آپسی تعلقات اور کاموں سے متعلق جو نظریہ پیش کیا ہے وہ مکمل طور پر صحیح تسلیم نہیں کیا جاسکتا ہے۔ رِ گزنے اس بات پر زیادہ زور دیا ہے کہ سیاسی نظام پر دفتر شاہی کا اثر ہوتا ہے۔ لیکن اس بات کو اتنی اہمیت نہیں دیا ہے کہ دفتر شاہی پر بھی سیاسی نظام کا اثر ہوتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ قانون ساز پر سرکاری جماعت حاوی رہتی ہے اور یہ دفتر شاہی طبقے کی خواہش کو قانونی اختیار دینے کے لیے صرف قانونی مہر لگاتی ہے یہ ہمیشہ دوست ثابت ہوا ایسا لازمی نہیں ہے۔
- رِ گز کے ذریعے پیش کیا گیا منشوری سماج میں جامع (*Vast*) عدم مساوات اور مختلف حالات موجودہ ہوتے ہیں۔ ایک ماڈل تمام لوگوں کے لیے فائدہ مند نہیں ہوسکتا ہے۔
- رِ گز کے سالا ماڈل کی افادیت شک وشبہ کے دائرہ میں ہے۔ یان بیسن لی نامی ایک مفکر نے کہا ہے کہ سالا ماڈل سے سماجی تبدیلی کے طریقے کار کو مکمل طور پر سمجھا نہیں جاسکتا ہے۔

- رِ گز کے تجزیے میں نظم و نسق عامہ کو ایک عنصر تسلیم کیا گیا ہے۔ یہ بیرونی طاقتوں سے کنڑول اور تبدیل ہوتا ہے۔ اس میں خود کے ماحول کو کنڑول کرنے کی طاقت موجود نہیں ہوتی ہے۔ اس نے تسلیم کیا ہے کہ باہری ماحول انتظامی رویہ کو بدل سکتا ہے۔ لیکن انتظامی رویہ ماحول کو نہیں بدل سکتا ہے۔ رِ گز کا یہ قول نامکمل اور یکطرفہ ہے۔

15.8 اکتسابی نتائج *(Learning Outcomes)*

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- فریڈرِ گز کی حیات و خدمات کا مطالعہ کیا۔
- فریڈرِ گز کے ماحولیاتی اصولوں کا مطالعہ کیا۔
- نظم و نسق عامہ کے مختلف ماحولیاتی عناصر کو سمجھا۔
- فریڈرِ گز کی خدمات کا تنقیدی جائزہ لیا۔

15.9 کلیدی الفاظ *(Keywords)*

1۔ تقسیم نو ماڈل (*Redistributive Model*)

رِ گز کے نزدیک روایتی سماج وہ سماج ہے جہاں کام پھیلے ہوئے یا بکھرے ہوئے رہتے ہیں۔ اس طرح کے سماج میں کاموں کا کوئی تقسیم نہیں ہوتی ہے۔ یعنی روایتی سماج میں ایک ساخت کے پاس مختلف قسم کے کام رہتے ہیں۔ اس طرح کا سماج چین اور تھائی لینڈ میں موجود ہے۔ ان معاشروں کے کام کی کوئی درجہ بندی نہیں ہوتی ہے۔ ایک واحد ساخت بہت سے کام کو انجام دیتی ہے۔ جیسے شاہی خاندان ملک کے انتظامی، اقتصادی اور قانون سازی، انصاف اور قوانین نفاذ کے لیے اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ یہ سماج مکمل طور سے زراعت پر انحصار کرتا ہے اور اس سماج میں کوئی صنعت اور جدیدیت موجود نہیں ہوتی ہے۔ ان کا اقتصادی نظام تبادلہ قانون یا عوض نظام پر مبنی ہوتا ہے۔ جس کو رِ گز نے تقسیم نو ماڈل (*Redistributive Model*) کہتا ہے۔

15.10 نمونہ امتحانی سوالات *(Model Examination Questions)*

15.10.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات *(Objective Answer Type Questions)*

1۔ ماحولیاتی نظریے کی شروعات کرنے کا سہرا کس مفکر کو دیا جاتا ہے؟

(*a*) ایف۔ ڈبلو۔ رِ گز	(*b*) رابرٹ ڈھال
(*c*) رابرٹ مرٹن	(*d*) جے۔ ایم۔ گاس

2۔درج ذیل میں سے کون سی خصوصیات منشوری سماج کی ہیں؟

(*a*) بار بار اعادہ (*b*) رسمیت

(*c*) متجانس (*d*) یہ سبھی

3۔رِ گز نے ذراعت اور صنعتی نمونہ کب پیش کیا تھا؟

(*a*) 1956 (*b*) 1957

(*c*) 1958 (*d*) 1960

4۔"*The Ecology of Public Administration*" کے مصنف کون ہیں؟

(*a*) ایف۔ڈبلو۔رِ گز (*b*) ڈیویڈ اسٹن

(*c*) رابرٹ مرٹن (*d*) رابرٹ ڈھال

5۔ایف۔ڈبلو۔رِ گز کہاں پیدا ہوا تھا؟

(*a*) امریکہ (*b*) چین

(*c*) فرانس (*d*) جرمنی

6۔ذراعت اور صنعتی نمونہ کو پیش کیا تھا؟

(*a*) ایف۔ڈبلو۔ٹیلر (*b*) ڈیویڈ اسٹن

(*c*) ایف۔ڈبلو۔رِ گز (*d*) رابرٹ ڈھال

7۔"*Prismatic Society Revisted*"(1995) کے مصنف کون ہیں؟

(*a*) ایف۔ڈبلو۔رِ گز (*b*) جان ایم۔گوس

(*c*) رابرٹ ڈھال (*d*) فیرل ہیڈی

8۔رِ گز نے انعطافی سماج کی مثال پیش کی ہے؟

(*a*) امریکہ (*b*) برطانیہ

(*c*) فرانس (*d*) جرمنی

9۔رِ گزنے روایتی سماج کی مثال پیش کیا ہے؟

(a) چین اور تھائی لینڈ (b) بھارت اور نیپال

(c) یورپین ممالک (d) افریقن ممالک

10۔منشوری سالا نمونہ کس نے پیش کیا ہے؟

(a) رابرٹ مرٹن (b) ایف۔ڈبلو۔رِ گز

(c) ڈویٹ والڈو (d) آر گیرس

15.10.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. منشوری سماج میں غیر متجانس یا تبائین پر مختصر نوٹ لکھیے۔
2. رِ گز کے بازار کینٹین نمونہ کی وضاحت کیجیے۔
3. روایتی سماج سے کیا مراد ہے؟
4. انعطافی سماج کی خصوصیات بیان کیجیے۔
5. ذراعتی سماج اور صنعتی سماج میں کیا فرق ہے؟

15.10.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. ماحولیاتی طرز فکر سے کیا مراد ہے۔اس کے اہم خصوصیات پر بحث کیجیے۔
2. رِ گز کے منشوری نمونے کی خصوصیات بیان کیجیے۔
3. رِ گز کے مثالی نمونے پر ایک تفصیلی مضمون لکھیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

1۔	(a)	2۔	(d)	3۔	(a)	4۔	(a)	5۔	(b)
6۔	(c)	7۔	(a)	8۔	(a)	9۔	(a)	10۔	(b)

اکائی 16–نظامی طرز فکر اور جدید عوامی انتظامیہ

(Systems Theory and New Public Management)

اکائی کے اجزا:

16.0 تمہید
16.1 مقاصد
16.2 نظامی طرز فکر کی تعریف
16.3 نظامی طرز فکر کے اہم تصورات
16.4 نظام کی قسمیں
16.5 بند نظام اور کھلا نظام میں فرق
16.6 نظامی طرز فکر کی خصوصیات
16.7 جدید عوامی انتظامیہ کا تصور اور معنی
16.8 جدید عوامی انتظامیہ کے عناصر
16.9 جدید عوامی انتظامیہ کا کردار
16.10 جدید عوامی انتظامیہ کی خصوصیات
16.11 جدید عوامی انتظامیہ کی اہمیت
16.12 اکتسابی نتائج
16.13 کلیدی الفاظ
16.14 نمونہ امتحانی سوالات
16.14.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات
16.14.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات
16.14.3 طویل جوابات کے حامل سوالات

16.0 تمہید *(Introduction)*

نظامی طرز فکر ونسق عامہ کا جدید طرز فکر ہے۔اس سے پہلے تک کے طرز فکر تنظیم کے کسی مخصوص پہلو کے تجزیے تک ہی محدود رہے۔ نظامی طرز فکر جدید تنظیمی اصولوں کے ارتقا میں انتظامیہ کا ایک اہم تصور ہے۔ نظم ونسق عامہ میں نظامی طرز فکر ایک اصول طرز فکر ہے۔اس طرز فکر نے ہی مشور طرز فکر جیسے کلاسکی، رویہ جاتی، ماحولیاتی، ساختیاتی وظیفی طرز فکر وغیرہ تمام کے باہمی تعلقات اور اس میں موجود معنی کو واضح کیا ہے۔اسے جدید طرز فکر بھی کہا جاتا ہے۔ تنظیموں کے مطالعے کا یہ طرز فکر 1950ء کے بعد وجود میں آیا۔اس کے وجود کا سہرا 1920ء میں ایک مشہور علم حیاتیات کے ماہر *Ludwig von Bertalanffy* اور *J. C. Miller* کو حاصل ہے۔

لیکن اس کا مطالعہ دوسری عالمی جنگ کے بعد شروع ہوا۔ علم حیاتیات سے اس طرز فکر کو سب سے پہلے سماجیات، نفسیات، سیاسیات، نظم ونسق عامہ نے حاصل کیا ہے۔ یہ طرز فکر تنظیموں کو مکمل نظام کے طور پر تسلیم کرتا ہے۔ سماجی علوم میں اس کا استعمال *Talcott*، *Robert Marton Parsons*، *Mariam Levy Rtiyal* نے پیش کیا ہے۔ علم سیاسیات میں اس طرز فکر کا استعمال *David Easton* نے کیا ہے۔ وہ اپنی کتاب ''*The Political System*'' میں اس کا ذکر کیا ہے۔

لیکن ایسا تسلیم کیا جاتا ہے کہ نظامی طرز فکر شروعات میں افلاطون کی کتاب ''*The Republic*'' میں موجود تھا۔ نظامی طرز فکر کا خاکہ سی ویسٹ چرچ مین (*C. West Churchman*) نے تیار کیا تھا اس سے اس متعلق 1968ء میں ''سسٹم اپروچ'' کے عنوان سے پہلی کتاب لکھی۔ نظامی طرز فکر کے اصطلاح سے مراد تمام نظام سے نمٹنے کے خیال سے ہے۔ نظم ونسق عامہ میں اس کا استعمال *Chester I. Bernard*، *M. P. Follet*، *Herbert Simon*، *Vinor*، *Naburs* اور *Philiph Selznik* وغیرہ دانشوروں کے ذریعے کیا گیا ہے۔ان لوگوں کا خیال ہے کہ تنظیم ایک *Organize* اور کھلا نظام ہے جو *Interacting* اور *Inter dependent* عوامل کا مرکب ہے جن کو ذیلی نظام کہا جاتا ہے۔

جدید عوامی انتظامیہ نظم ونسق عامہ کے ارتقا میں ایک جدید نظریہ ہے جو 1990 میں وجود میں آیا ہے۔اس کی تخلیق کی وجہ *David Osborne* اور *Ted Gaebler* کی 1992ء میں شائع شدہ کتاب "*Reinventing Government*" کو تسلیم کیا جاتا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ کو نظم ونسق عامہ کے ارتقا میں جدید نظم ونسق عامہ کے بعد دوسرا اہم تخلیق تسلیم کیا جاتا ہے۔اس کے ارتقا کی اہم وجہ 1980 اور 1990 میں ترقی یافتہ ملکوں کے عام میدان کے انتظامیہ اور ساختی تبدیلی کو بتایا جاتا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ نظم ونسق عامہ میں ایک جدید نظریاتی تحریک اور تصور ہے جسے کئی دیگر ناموں جیسے مابعد دفتر شاہی، *Managerialism* یا بازار مبنی نظم ونسق عامہ یا صنعتی انتظامیہ یا *Entrepreneurial Government* سے بھی موصوف کیا جاتا ہے۔ *Managarialism* نام *Pollit* نے دیا ہے جب کہ جدید عوامی انتظامیہ یا بازار پر مبنی یا نظم ونسق عامہ کی حمایت *Len and Rosenbloom* نے کیا ہے۔ *David Osborne* اور *Ted Gaebler* نے اسے صنعتی انتظامیہ نام کی حمایت کی ہے۔

U.N.Gun نے اسے عوامی اور خانگی انتظامیہ کے درمیان تیسرا راستہ نام دیا ہے۔ دراصول جدید انتظامیہ لفظ کو پیش کرنے کا سہرا Christopher Hood کو دیا جاتا ہے۔ 1991ء میں Public Administration نامی جریدہ میں شائع ان کا مقالہ A Public Management for All Seasons سے یہ لفظ مشہور ہوا ہے۔ دیگر حامیوں میں Gerald Caiden, P.Hoggett, C.Pollit, R.Rhodes, R.M.Kelley, L.Terry, P.Ancoin اور Rosenbloom کا نام شامل ہے۔

16.1 مقاصد (Objectives)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ:

- نظامی طرز فکر کی تعریف سے واقف ہو جائیں گے۔
- نظامی طرز فکر کے اہم تصورات کو سمجھ جائیں گے۔
- نظام کی اقسام پر غور کریں گے۔
- نظامی طرز فکر کی خصوصیات کا مطالعہ کریں گے۔
- جدید عوامی انتظامیہ کے معنی اور تصور کو سمجھ پائیں گے۔
- جدید عوامی انتظامیہ کے عناصر اور کردار کا مطالعہ کریں گے۔
- جدید عوامی انتظامیہ کی خصوصیات کا مطالعہ کریں گے۔

16.2 نظامی طرز فکر کی تعریف (Definitions of Systems Approach)

عام نظام طرز فکر وہ تصور ہے جو تمام سماجی دانشوروں میں اتحاد قائم کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ یہ طرز فکر نظام کو مرکزی نقطہ تسلیم کرتا ہے۔ لفظ نظام (System) یونان کے لفظ سسٹما (Systema) سے ماخوذ ہے، جس کا نام انگریزی میں سسٹم کے نام سے موسوم ہے۔ اس کے معنی ایک ایسے اجزا یا حصہ کے سیٹ کے طور پر ہے جو باقاعدگی سے آپس میں جڑے ہوتے ہیں اور یہ مکمل ہوتے ہیں جسے علاحدہ نہیں کیا جاسکتا ہے۔ انسٹی ٹیوٹ آف پبلک ایڈمنسٹریشن کے مطابق ''نظام بنیادی طور پر اجزاء عناصر کا ایک مجموعہ ہے جو ایک دوسرے سے باہمی مداخلت اور باہمی انحصار سے متعلق ہے تاکہ ایک مکمل یا مربوط یونٹ ہو اور اس کا ایک خاص کردار یا مقصد ہو، ذیل میں کچھ ماہرین کے مطابق نظام کی تعریفیں بیان کی گئی ہیں۔

- Bertalanffy کے مطابق نظام باہمی وابستگی میں موجود عناصر کا گروہ ہے۔
- ہال اور فیگن کے مطابق چیزوں کے باہمی تعلقات اور ان کی خصوصیات کی مشترکہ شکل نظام کہلاتا ہے۔
- Webster کے مطابق چیزوں کا اس طرح تعلق یا منسلک ہوا ایسا مکمل نمایاں نظام جو اتحاد اور حیاتیات کی شکل اختیار کرتا ہے۔
- Ramesh K. Arora کے مطابق نظام تصور کے مطالعے میں درج ذیل چیزیں شامل ہوتی ہیں۔

- نظام کے اجزا
- اجزا کے درمیان تعلقات
- نظام اور اس کے ماحولیات کے درمیان تعلقات

- *Nicholas Henry* کے مطابق نظام مختلف عناصر کا ایک مرکب ہے جو ہر طرح کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے ایک دوسرے سے باہمی تعلقات کی بنیاد پر اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔
- بکلی(*Buckly*)کے مطابق نظام مکمل ایک اکائی ہوتی ہے جو اپنے حصوں کے باہمی انحصار کے بنیاد پر پوری طرح کام کرتا ہے۔
- ایچ کرزنر(*H. Kerzner*)کے مطابق نظام انسانوں اور غیر انسانوں پر مشتمل جزوں کا ایک گروہ ہے جس نے منظم اور اہتمام کیا ہے تاکہ یہ جڑ اپنے مقاصد مشترکہ اہداف اور نتائج کو حاصل کرنے میں اتحاد کے ساتھ کام کر سکیں۔
- اسٹیو(*Stoa*)کے مطابق نظام جنت اور زمین کا ایک مجموعہ ہے جو ایک ساتھ کام کرتے ہیں تاکہ ہم دیکھ سکیں کہ اس نظام میں ایسے عنصر شامل ہیں جو ایک ساتھ کام کرتے ہیں اور اگر کوئی ایک عنصر غائب ہے یا کام نہیں کر رہا ہے تو مجموعی طور پر نظام نہیں کیا جا سکتا ہے۔
- عام طور پر نظام کی تفہیم کے دائرہ کار کے اندر، مختلف اجزاء، مختلف سرگرمیاں اجزا کے درمیان باہمی انحصار رشتہ سالمیت، نظام کی وسعت، تمام اجزا کے تمام افعال کی متحرک حرکت کے حصول کی طرف جاتا ہے۔ پہلے سے طے شدہ نظام کا ہدف مذکورہ بالا مختلف تعریفوں کی بنیاد پر، پھر یہ نتیجہ اخز کیا جا سکتا ہے کہ نظام بہت سے اجزا کی ایک ایسوسی ایشن ہے جو ایک دوسرے کو باہمی طور پر باہمی عمل کو متحد کرتا ہے اور ایک خاص مقصد کے حصول کے لیے ایک دوسرے پر اثر انداز ہوتا ہے۔ نظام تنظیم کا ایک ہتھیار کے جس کے ذریعے مقاصد کو حاصل کیا جا سکتا ہے۔

16.3 نظام طرز فکر کے اہم تصور *(Major Concepts of Systems Approach)*

نظام طرز فکر کے اہم تصور درج ذیل ہیں:

1۔ مکمل تصور *(Holism)*

نظامی طرز فکر ایک *Holism* تصور کیا جاتا ہے جس سے مراد ہے کہ نظام کا کوئی بھی جز یا حصہ مکمل طرح سے تجزیہ اور سمجھا نہیں جا سکتا ہے۔ اس کے برعکس مکمل نظام کو پوری طرح سے محسوس نہیں کیا جا سکتا ہے بغیر اس کے تمام اجزا یا حصوں کا مطالعہ کرکے۔ اس کے ہر جز دیگر دوسروں جز سے تعلق رکھتا ہے۔ اور ان پر منحصر ہوتا ہے یہ سمجھنے کے لیے مثال پیش کی جاتی ہے کہ جیسے ایک جامعہ کے نظام کو چلانے کے لیے شیخ الجامعہ کو جامعہ سے متعلق تمام طرح کی سرگرمیوں کا علم ہونا چاہیے۔ شیخ الجامعہ کو یہ علم حاصل ہونا چاہیے کہ کس طرح تحقیق جاری

ہے۔درس یاامتحان یاطالب علم یونین کی سرگرمیاں کس طرح انجام دی جارہی ہیں۔کسی ایک ذیلی نظام کی سرگرمی یونیورسٹی کی دوسری طرح کی سرگرمی کو متاثر کرتی ہے۔

نظامی طرز فکر تنظیم کاایک جدید اصول ہے۔آکسفورڈلغت کے مطابق نظام کی تعریف منظم مکمل اکائی بتاتا ہے۔اس سے مراد ہے ایک منظم چیز کا جڑا ہوا گروہ۔ایک مکمل یا چیزوں کا یکجا ہونا جو ایک دوسرے سے منسلک ہوں، متعلق ہوں یا جو ایک دوسرے پر منحصر ہوں تاکہ ایک مضبوط یونٹ بن جائے۔ایک یونٹ جو قائدہ قانون منصوبہ کے مطابق کئی یونیٹوں سے مل کر بنی ہو۔

Collencherry نظام کو ایک مکمل یونٹ کہتا ہے جو مختلف یونیٹوں سے مل کر بنی ہو۔نظامی طرز فکر کو تنظیم کاایک جدید اصول کہاجاتا ہے یہ ایک کثیر الکلیاتی نظریہ ہے جو مختلف مضامین جیسے انجینئرنگ،حیاتیات اور معاشیات وغیرہ سے ماخوذ ہے۔نظامی طرز فکر انتظامیہ کو ایک نظام تسلیم کرتا ہے جس میں مختلف ذیلی نظام، ساخت، عوام، عمل اور جوابی عمل شامل ہوتے ہیں۔یہ طرز فکر Talcott Parsons کی ساختی وظیفی اصول David Easton اور Gabriel Almond کا سیاسی طرز فکر اور Robert Merton کا وضیفی اصول وغیرہ سے متاثر تھا۔

2۔ تشخیص (Specialization)

اس میں پورے نظام کو چھوٹے چھوٹے حصوں میں تقسیم کیاجاتا ہے۔ہر حصہ دوسرے حصہ سے جڑا ہوتا ہے تاکہ ہر جز کے خصوصی کردار کو سراہاجاسکے۔اس میں ہر جز اپنا مخصوص کردار ادا کرتا ہے۔

3۔ غیر شماری (Non-Summation)

نظام میں ہر جز پوری اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔لر جز کی نظام میں مساوی اہمت ہوتی ہے۔لہٰذا جامع نظر حاصل کرنے کے لیے ہر جز کے اقدامات یا ردِ عمل کو سمجھنا ضروری ہوتا ہے۔

4۔ گروہ بندی (Grouping)

تخصیص کا عمل بڑھتی ہوئی مہارت کے ساتھ پھیلاؤ والے اجزا کے ذریعے اپنی پیچیدگی پیدا کرسکتا ہے۔اس سے بچنے کے لیے یہ گروہ سے متعلق مضامین یا ذیلی مضامین کے لیے ضروری ہو جاتا ہے۔

5۔ہم آہنگی (Coordination)

نظام میں گروہ اجزااور ذیلی اجزا کو ہم آہنگی کی ضرورت ہوتی ہے۔ہم آہنگی کی غیر موجودگی میں اجزا متعلقہ انداز میں کام نہیں کرسکیں گے اور انتشار کا باعث بنیں گے۔ہر نظام کے لیے ہم آہنگی اور کنٹرول بہت ضروری ہوتا ہے۔

6۔ ہنگامی خصوصیات *(Emergent Properties)*

یہ نظامی طرز فکر کا اہم تصور ہے اس سے مراد ہے یہ ہے کہ باہم وابستہ اداروں کے گروہ میں گروہ کی حیثیت سے خصوصیات موجود ہوتی ہیں جو کسی بھی انفرادی جز میں موجود نہیں ہوتی ہیں۔ یہ نظامی طرز فکر کا مکمل نظریہ ہے۔

16.4 نظام کی قسمیں *(Types of System)*

نظام کی دو قسمیں ہوتی ہیں:

1. بند نظام *(Closed System)*
2. کھلا نظام *(Open System)*

1۔ بند نظام *(Closed System)*

ایک بند نظام وہ نظام ہوتا ہے جو باہری ماحولیات سے کوئی عمل اور ردِ عمل نہیں کرتا ہے۔ ایسا نظام سخت اور منتقل نوعیت کا ہوتا ہے جس میں اطلاعات نظام بند اور نگرانی کرنے والے نظام اس حالات میں ہوتا ہے کہ وہ طے شدہ نتیجہ حاصل کر سکے۔ مثال کے طور پر گھڑی میں استعمال کیے جانے والے بیٹری بند نظام ہے جو کسی بھی بیرونی ماحولیات سے متاثر ہوئے بغیر خود ہی اپنے کام انجام دیتے ہیں۔

2۔ کھلا نظام *(Open System)*

کھلا نظام وہ نظام ہوتا ہے جو بیرونی ماحولیات پر منحصر ہوتا ہے کیوں کہ کھلا نظام کا وجود بیرونی ماحولیات پر بھی منحصر ہوتا ہے۔ کھلا نظام کے مطالعے میں ان تمام ممکن اثرات کو معلوم کیا جاتا ہے جو کہ ماحولیات کے ذریعے نظام پر پڑتے ہیں تمام زندہ انسان، درخت اور انسانی تنظیم کھلا نظام ہیں۔

کاٹز اور کاہن نے اپنی کتاب ''*The Social Psychology of Organization*'' میں کھلا نظام کی درج ذیل خصوصیات بیان کی ہیں۔

- کھلا نظام بیرونی ماحولیات طوانائی حاصل کرتا ہے۔
- حاصل طوانائی یا دیگر عناصر کے بدلے میں نظام، پیداوار ماحولیات کو فراہم ہوتا ہے۔
- کھلا نظام میں انداختہ (*Input*) کے طور میں طوانائی معاملہ نہیں بلکہ دیگر عناصر، غور و فکر عناصر، اثر اور عناصر بھی ہو سکتے ہیں۔

رائس اور میلر کا خیال ہے کہ کسی بھی صنعت کو ایک کھلا نظام کے طور پر دیکھا جا سکتا ہے کوئی بھی کھلا نظام اپنے ماحول کے ساتھ چیزوں کے تبادلہ کے ذریعے بھی وجود میں رہ سکتی ہے۔ ہر کھلا نظام کے 5 عناصر یا جز ہوتے ہیں۔

- انداختہ (*Input*)

- عمل (*Process*)
- ماحولیات (*Environment*)
- نتیجہ (*Output*)
- پس ساخت (*Feedback*)

تنظیمی نظام ذیلی نظام: ہر تنظیم میں ذیلی تنظیم ہوتے ہیں جو ایک دوسرے پر منحصر رہتے ہیں اور آپس میں ایک دوسرے سے منسلک ہوتی ہیں اور تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے میں ایک دوسرے کا تعاون کرتی ہیں۔ ہر تنظیم کی اپنی ایک متعین حدود ہوتی ہے جو دیگر ماحولیاتی نظام سے علاحدہ ہوتی ہیں۔ بند نظام کے برعکس کھلے نظام کے حدود تداخل پذیر (*Penetrable*) ہوتا ہے اور کھلا نظام کچھ حد تک پھیلا، تبدیل ہونے والے اور تمام طرح کی سرگرمیوں پر منحصر ہوتا ہے۔ بند نظام کا حدود سخت ہوتا ہے تنظیم کے مختلف نظام درج ذیل ہیں۔

- نفسیاتی: تنظیم میں کام کرنے والے ملازموں کے سماجی گروہ کا تجزیہ کرنا ضروری ہے۔
- تکنیکی: نئے ماحولیات میں وجود میں آئی تکنیک کا تجزیہ کرتی ہے۔
- ساختی تجزیہ: ہر تنظیم کی ساخت علاحدہ ہوتی ہے۔

انتظامی تنظیم کے حوالے سے اس کے مختلف حدود ہوتی ہیں جو مختلف طرح سے بیرونی نظام جیسے سیاست، معاسیات، سماجی اور مذہبی ذیلی نظام سے تعلق رکھتا ہے۔

Churchman West C نے نظام کے پانچ بنیاد بیان کی ہے۔

- نظام کا مقصد اور کام مکمل کرنے کا پیمانہ
- نظام کے ماحولیات کا علم
- نظام کے ذرائع
- سرگرمیوں کا علم
- نظام کا انتظامیہ اور فیصلہ سازی پر خیال

ان کے بنیاد پر کسی بھی تنظیم کا تجزیہ کیا جا سکتا ہے۔ نظامی طرز فکر پری پار کر فالیٹ اور چیسٹر برنارڈ کے تحریروں میں دستیاب ہے۔ ہربرٹ سائمن کے فیصلہ سازی کے نظریہ میں اس طرز فکر کا استعمال کیا گیا ہے۔ اس کا وسیع طور سے ذکر *Philip Selznick* نے اس کا استعمال حکومت اور دیگر سخت تنظیموں کے اپنے مطالعے میں کیا ہے۔

16.5 بند نظام اور کھلا نظام میں فرق (*Difference Between Closed System and Open System*)

بند نظام اور کھلا نظام میں درج ذیل فرق ہیں۔

- بند نظام دفتر شاہی، درجہ بندی، رسمی، عقلی اور مشین ہوتا ہے جب کہ اجتماعی، مسابقتی، خانگی، غیر رسمی، قدرتی اور نامیاتی (Organic)ہوتا ہے۔
- بند نظام معمول کے کام پر زور دیتا ہے جب کہ کھلا نظام غیر کام پر زور دیتا ہے۔
- بند نظام تقسیم کار پر مبنی ہوتا ہے جب کہ کھلا نظام خصوصی علم جو بہت سے کاموں میں تعاون کرتا ہے۔
- بند نظام ملازمت کے مناسب طریقہ پر زور دیتا ہے جب کہ کھلا نظام نوکریوں کو حاصل کرنے پر زور دیتا ہے۔
- بند نظام میں تنازعے کو حل کرنے کے لیے اعلیٰ سطح پر فیصلہ لیا جاتا ہے جب کہ کھلا نظام میں تنازعے کو حل کرنے کے لیے فیصلہ ساتھیوں کے ذریعے لیا جاتا ہے۔
- بند نظام میں ہر ایک پاس مخصوص کام کی تفصیل ہوتی ہے جب کہ کھلا نظام سبھی تمام کام میں حصہ لیتے ہیں۔
- بند نظام میں تنظیم میں ذمے داری اور وفاداری ذیلی اکائیوں کی ہوتی ہے جب کہ کھلا نظام میں ذمے داری اور وفاداری پورے تنظیم کی ہوتی ہے۔
- بند نظام میں اہرام ڈھانچہ (Pyramidal Structure) ہوتا ہے جب کہ کھلا نظام میں مسیال اور نیٹ ورک کی ساخت ہوتا ہے۔
- بند نظام بات چیت نیچے کی طرف ہوتی ہے جب کہ کھلا نظام میں بات چیت دو طرفہ ہوتی ہے۔
- بند نظام میں وقار اور عہدہ کی حیثیت اندرونی ہوتا ہے، کھلا نظام میں وقار اور عہدہ کی حیثیت بیرونی ہوتی ہے۔

16.6 نظامی طرز فکر کی خصوصیات (Characteristics of Systems Approach)

تنظیموں کا مطالعہ کرنے کے لیے نظام کو مرکزی نقطہ تسلیم کرکے کام کرنے میں یہ نظریہ بہت اہم ہے۔ اس طرز فکر کا استعمال تجزیہ کے کسی بھی سطح پر کیا جاسکتا ہے۔ اسے ایک مکمل اور وسیع طرز فکر تسلیم کیا جاتا ہے۔ یہ طرز فکر انسانی جسم، سماج، کالج، بس اور خاندان تمام کو ایک نظام کی طرح محسوس کرتا ہے جس کی بنیادی خصوصیات درج ذیل ہیں۔

- ہر نظام کئی ذیلی نظام میں تقسیم ہرتی ہیں۔ جو نظام کو نگرانی کرنے میں مدد کرتی ہیں۔ تنظیموں میں پیداوار نگرانی، تکنیکی اور انتظامی یونیٹس وغیرہ ذیلی نظام ہیں۔
- نظام کا ہر جز یا حصہ باہمی طور سے ایک دوسرے پر منحصر ہوتے ہیں۔ ایک کے بغیر دوسرے کا وجود ناممکن ہو جاتا ہے۔
- نظام اپنے قریبی پس منظر سے خیالی حدود رکھتی ہیں۔
- نظام اور اس کا بیرونی پس منظر ایک دوسرے کو متاثر کرتے ہیں۔
- ماحولیات اپنے آپ میں ایک نظام ہے۔
- نظام اور ماحولیات کے درمیان توازن رہتا ہے۔

کسی کھلے نظام کو متاثر کرنے والے عناصر ہیں۔

- جغرافیائی نظام جیسے Climate اور مقام
- سیاسی نظام جیسے قانون، سیاسی جماعت اور انتظامی نظام
- سماجی نظام جیسے ذات، خاندان اور رشتہ دار
- ثقافتی نظام جیسے اقدار، مثال اور یقین وغیرہ
- تکنیکی نظام جیسے کمپیوٹر اور اطلاعات تکنیکی
- ہر نظام کا ایک مخصوص مقصد ہوتا ہے جس میں ساختوں کے درمیان توضیفی فرائض موجود ہوتے ہیں۔
- نظام ایک تحریکی عمل ہے۔ یہ طرز فکر مکمل نظام کو اثراندازی کے پس منظر سے دیکھتا ہے۔
- ہر حاصلات (Output) اگلے داخلات کا کام کرتا ہے۔
- نظام خلا میں موجود نہیں ہوتا ہے۔ یہ اطلاعات، وسائل اور طوانائی ایک نظاموں سے داخلات کے استعمال کرنے پر حاصل ہوتا ہے۔ یہ داخلات ایک تنظیمی نظام کی حدود ہوتی ہے جو یہ شناخت کرتی ہے کہ تنظیم کا کون سا حصہ داخلی ہے اور کون بیرونی ہے۔
- نظامی طرز فکر عام اور مخصوص نظام تسلیم کیا جاتا ہے۔ انتظامیہ کا عام نظامی طرز فکر خاص طور سے رسمی تنظیم اور تکنیک سماجی، نفسیات اور فلسفہ کے تصور سے متعلق ہے۔ مخصوص نظام تنظیمی ساخت کے تجزیے، اطلاع، منصوبہ اور نگرانی کے طریقے اور ملازمت کے خاکے شامل ہوتے ہیں۔

Hicks and Gullet نے نظامی طرز فکر کی درج ذیل خصوصیات بیان کی ہیں۔

- نظامی طرز فکر کی نقل و حرکت (Mobility)
- کثیر سطحوں (Multilevels) اور کثیر جہتی (Multilateral)
- کثیر حوصلہ افزائی (Multimpirel) امکانا (Posibilities)
- کلاسکی طرز فکر
- تفصیلی یا وضاحتی
- کثیر عناصری
- اصلاح کار (Adaptor)

انتظامی نظام کی تین اہم خصوصیات مانی جاتی ہے:

- تاثیر (Effectiveness)
- کارکردگی (Efficiency)

- افادیت(*Efficency*)

نظم و نسق عامہ کے حوالے سے تسلیم کیا جاتا ہے کہ انتظامی نظام میں نچلی سطح پر تاثیر ہونی چاہیے۔ درمیانی سطح پر کارکردگی اور اعلیٰ سطح پر نتیجہ فراہم کرنے والا ہونا چاہیے۔ نظامی طرز فکر جسے جدید اور ہر طرح سے مکمل طرز فکر بھی کہا جاتا ہے وہ کلاسکی طرز فکر (جس میں سائنسی انتظامیہ دفتر شاہی اور مشینی اصول وغیرہ ہیں) سے مختلف ہے۔

نظامی طرز فکر کی افادیت درج ذیل ہے:

- اس کا کسی بھی مضمون یا علم برانچ میں استعمال ہو سکتا ہے۔
- یہ ایک مکمل طرز فکر ہے جسے رویہ، فیصلہ، ماحولیات وغیرہ کا تجزیہ کر سکتے ہیں۔
- اس کے ذریعے نظام کے مختلف جزوں کے باہمی تعلقات اور باہمی انحصار کا مطالعہ کیا جا سکتا ہے۔
- یہ نظامی طرز فکر ماحولیات اور باہمی رویہ کو سمجھنے میں مددگار ہوتا ہے۔
- یہ طرز فکر تعصبات سے آزاد ہے کیونکہ ہر جز کو وسیع اہمیت فراہم کرتا ہے۔
- اس طرز فکر نے تنظیم کو اس کی مکمل طور سے سمجھنے کی کوشش کرتی ہے اور پہلے کے طرز فکر کے ایک طرفہ خامیوں کو حل کرتی ہے۔
- اس طرز فکر نے مختلف مشہور و معروف طرز فکروں کی خامیوں کے باوجود ان کی ضروریات کا ایک مشترکہ حوالہ پیش کیا۔
- نظامی طرز فکر کے ذریعے ماحولیاتی تنظیم کے آپسی اثر کے تصور پیش کیا گیا جو ماحولیاتی طرز فکر کی بنیاد پر قائم ہوئی۔
- اس کے استعمال سے انتظامیہ تصور کے فروغ ہونے کا موقع ملا۔
- اس طرز کے ذریعے حادثاتی انتظامیہ کا راستہ وسعت دینے والا ہو گیا۔
- نظامی طرز فکر کے ذریعے انتظامی تنظیموں کے حقیقی اور مکمل تجزیہ کے ذریعے دیگر مسائل کو حل کرنے میں مدد حاصل ہوئی۔
- یہ طرز فکر نظم و نسق عامہ میں اصولی طرز فکر کی خامیوں سے پیدا ہونے والی کمی کو حل کیا گیا۔
- نظامی طرز فکر پر فرد کے بجائے پورے نظام پر توجہ دیتا ہے۔

نظامی طرز فکر کا استعمال تنظیمی تجزیہ میں وسیع طور سے کیا جاتا ہے۔ تنظیموں کی نظریاتی وضاحت اور ان کے اندرونی اور بیرونی تعلقاتوں کو سمجھنے میں نظامی طرز فکر بہت اہم آلا ثابت ہوا ہے۔ نظامی طرز فکر کے اثرات کی وجہ سے تسلیم کیا جانے لگا ہے کہ تنظیموں کی ساخت حالات کے مطابق تبدیل ہوتی ہے اور ماحولیات اور تکنیکی عوامل پر منحصر کرتا ہے۔ نظامی طرز فکر انتظامیہ کے لیے فائدہ مند ہے کیوں کہ اس کا یقین اہم مقاصد کو حاصل کرنا ہے اور یہ تنظیم کو ایک کھلا نظام تسلیم کرتا ہے۔

16.7 جدید عوامی انتظامیہ کا تصور اور معنی (Concept and Meanings of New Public Management)

جدید عوامی انتظامیہ وہ *idealistic* تصور ہے جو نظم ونسق عامہ میں خانگی انتظامیہ کی تکنیک اور طریقوں کے استعمال کا حمایتی ہے۔ یہ تنظیم میں کم خرچ اور بہتر کارکردگی پر زور دیتا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ خانگی اداروں کی انتظامیہ تکنیکوں کو عوامی اداروں پر لاگو کرنے کا ایک فن ہے۔

جدید عوامی انتظامیہ اس پر زور دیتا ہے کہ انتظامی نظام میں زیادہ کارکردگی، موثریت اور کفایت سازی کے جدید مقدار قبول کیے جاتے ہیں۔ یہ ان تعلقات کو دوبارہ تعریف کرنے پر بھی زور دیتا ہے جو خدمت فراہم کرنے والوں اور ان سے فائدہ حاصل والوں کے درمیان قائم ہوتا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ میں کارکردگی، کفایت سازی اور موثریت کے ساتھ ہی لچک داری کی حمایت کرتا ہے۔ لہٰذا یہ انتظامیہ کے موقف کو دور حاضر، درجہ بندی اور قانون قائدہ پر مبنی دفتر شاہی سے تبدیل کر لچک دار، حساس اور بازار پر مبنی عوامی انتظامیہ کا موقف فراہم کرتا ہے اور ساختی تبدیلی لانا چاہتا ہے۔

جدید عوامی انتظامیہ نظم ونسق عامہ کے لیے تین تخلیق پر زور دیتا ہے۔

- کام مکمل ہونے سے متعلق انتظامیہ پر زیادہ زور۔
- مملکت کی خاکہ سازی اور انتظامی اصلاحات پر بین الاقوامی بحث اور اس کے مطالعے کا زیادہ مضبوط تقابلی جائزے پر زور دیتا ہے۔
- معاشی، سماجی اور دوسرے ترقی یافتہ تصوراتی ماڈلوں کے ضمن اور اس کے استعمال پر زور دیتا ہے۔

جدید عوامی انتظامیہ نتیجے کی طرف زیادہ زور دیتا ہے یعنی اس کا رجحان نتیجے کی طرف زیادہ ہوتا ہے اور ہمیشہ مقصد پر توجہ دیتا ہے۔ جدید نظم ونسق کا مقصد ہمیشہ بڑے پیمانے پر ساختی تال میل بیٹھانے اور مملکت کے ذریعے جدید طرح کے مداخلت پر زور دیتا ہے۔ جس میں مشترکہ تنظموں سے مدّ اور تعاون حاصل کرنا اور شہریوں کو بااختیار بنانا ہے۔ اس طرح جدید عوامی انتظامیہ کا مقصد عوامی تنظیموں کی صنعتی کردار پر اور بازار پر مبنی نظم ونسق ہوتا ہے۔ جس سے عوامی تنظیموں میں بہتر کارکردگی اور کم خرچ ہو۔ جدید عوامی انتظامیہ ایک انتظامی فلسفہ ہے جسے حکومتیں 1990ء سے استعمال کر رہی ہیں اور جس کا اہم مقصد عوامی حلقوں میں جدیدیت لانا اور اس کا اصلاح کرنا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ ایک وسیع اور پیچیدہ لفظ ہے جو وضاحت کرتا ہے کہ 1990ء کے بعد پوری دنیا میں عوامی حلقوں میں اصلاح کرنے پر زور دیا جاتا ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ کا اہم مفروضہ عوامی حلقوں میں بازاری رجحان کو پیدا کرنا ہے جو حکومتوں کو زیادہ سے زیادہ سرگرم کریں۔

جدید عوامی انتظامیہ کا وجود برطانیہ کے *Thatcherism*، امریکہ کے *Reganism* اور *New Zeeland* کے *Reganism* نے جدید عوامی انتظامیہ کو ہوا دی۔ ہندوستان میں پانچواں تنخواہ کمیشن رپورٹ 1997 بھی اس تحریک سے متعلق ایک اہم دستاویز ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ نظم ونسق عامہ اور خانگی نظم ونسق عامہ کے تجزیے کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ نظم ونسق عامہ سے کیا اور خانگی نظم ونسق عامہ سے کیسے لفظ حاصل کرتا ہے۔ *Richard Common* کے مطابق جدید عوامی انتظامیہ متواتر انتظامیہ کے تبدیلی کا مترادف تحریک ہے۔ جدید عوامی

انتظامیہ کو صنعتی حکومت کے طورپر بھی تسلیم کیاجاتاہے۔اس کا مقصدE3کے نافذ کرنے پر ہوتاہے۔E3کی وضاحت PolittاورChristopher Hoodکےذریعے1990میں پیش کی گئی تھی۔

- کارکردگی(Efficiency)
- کفایت(Economy)
- موثر(Effectiveness)

جدید عوامی انتظامیہ تشخیص،اظہار،انتظامی خودمختاری،مالی ترغیبات،قیمت میں کٹوتی،مالی تعاون میں اضافہ،پیداوار سے متعلق مقصد،دریافت، جواب دہی اور بازاری ہدایات پر زور دیتاہے۔دنیاکی بدلتی ہوئی حالات یہ مانگ کرتی ہے کہ نظم ونسق عامہ کو نئی سمت اور نوعیت میں ڈھالاجائے۔David OsborneاورTed Gaeblerجدید عوامی انتظامیہ کو غیر مبدل عمل(Catalyst)انتظامیہ کے حالات میں دیکھتے ہوئے انتظامیہ سے یہ امید کی ہے کہ وہ مقاصد پر مبنی اور بازار کی رجحان کرنے والے سرگرمیاں شروع کریں۔جدید عوامی انتظامیہ کانظریہ سماج اور معاشی نظام میں مملکت کے کردار کو بنیادی طورپر تبدیل کرنے کی مضبوطی سے وکالت کرتاہے۔یہ سماج اور معاشی نظام کے اہم ضوابط کے طورپر مملکت کے علاوہ بازار کی مرکزی کردارپر زوردیتاہے۔اس طرح جدید عوامی انتظامیہ اس طریقے سے نظریے میں تبدیلی کا مشورہ دیتاہے۔جس میں عوامی میدان کو خانگیانہ،عالمیانہ اور آزادانہ کے نئے چیلنج کاسامنا کرنے کے لیے منظم اور پابند کرناچاہیے۔

Lawrence R.JohnاورFred Thompsonکے مطابق جدید عوامی انتظامیہR5پر زور دیتاہے جو درج ذیل ہیں۔

- تنظیم نو(Re-structuring)انتظامی تنظیموں اور فرائض کو دوبارہ تشکیل کرنا۔
- (Re-engineering)خدمات کو تفویض کرنے کے عمل میں اصلاح۔
- دوبارہ ایجاد(Re-inventing)حکمت عملی،منصوبہ بندی اور بازار کی طرف رجحان۔
- نئے سرے سے تشکیل کرنا(Re-aligning)اختیار،جواب دہی،نگرانی اور انعام وغیرہ کی جانب۔
- از سر نو غور وفکر(Re-thinking)مکمل نظام کی افادیت پر غور وفکر کرنا۔

MargetsاورDun Leeviکے مطابق جدید عوامی انتظامیہ دفتر شاہی کو تقسیم کرنے،مختلف سرکاری اداروں کے درمیان اور خانگی اداروں کے درمیان مقابلہ اور معاشی بنیادوں پر مرعات فراہم کرنے کا مشترکہ نام ہے۔

16.8 جدید عوامی انتظامیہ کے عناصر (Elements of New Public Management)

Christopher Hoodنے جدید عوامی انتظامیہ کے اہم عناصر درج ذیل بیان کیے ہیں۔

- عوامی محکمے میں پیشہ ور انتظامیہ پر زور دینا۔
- انتظامیہ کا خانگی شعبے کی طرف رجحان۔

- خرچ میں کمی، خدمت اور پیداوار کے معیار میں اضافے کی طرف مسابقت۔
- معیار کے تعین، مکمل کارکردگی کی پیائش اور مقصد حاصل کرنے پر زور۔
- وسائل کی تقسیم کو بنیاد بناتے ہوئے پیداوار میں اضافہ کرنے کی کوشش۔
- وسائل کے استعمال میں نظم وضبط اور کم خرچ پر زور دینا۔
- سرکاری اجارہ دار کے مقام پر معاہدے کے نظام پر زور دینا۔
- انتظامی خود مختاری: مینیجروں کو زیادہ سے زیادہ خود مختاری فراہم کرنی چاہیے۔
- کام کی کارکردگی کے معیار: کام کی کارکردگی کے واضح معیاری طریقہ کام میں لیے جانے چاہیے۔
- تنظیموں کی درجہ بندی: تنظیموں کی واضح درجہ بندی کی جائے۔ اکائیوں کو کم کیا جائے اور اسے چھوٹی اور اور واضح تنظیم کی حیثیت دینی چاہیے۔
- مسابقتی مقابلہ: انتظامیہ مقابلہ کو زیادہ سے زیادہ بڑھاوا دیا جانا چاہیے۔
- نتائج پر زیادہ زور: نظم ونسق عامہ میں کام کے طریقوں وطریق کار کے مقام پر نتائج پر زور دیا جانا چاہیے۔

S.R.Maheshwari کے مطابق جدید عوامی انتظامیہ نظم ونسق عامہ اور انتظامیہ کا *Hybrid* لفظ ہے، جس میں صنعتی انتظامیہ سے کیسے اور نظم ونسق عامہ سے کیا کو لیا گیا ہے۔ *S.R.Maheshwari* نے جدید عوامی انتظامیہ کی تفصیل سے وضاحت کی ہے جو درج ذیل ہیں۔

- دائرہ اختیار کو کم کرنا (*Downsizing*) حکومت کا دائرہ کم کریں یعنی عوامی عہدداروں یا اعلیٰ عہدداروں کی تعداد میں کمی اور عوامی خدمات کا خانگیانہ۔
- وسائل میں کٹوتی (*Resource Squeeze*) وسائل میں کٹوتی کو ختم کر دینا۔
- وسائل میں کمی کا بندوبست (*Cutback Management*) وسائل میں کمی کا بندوبست یا انتظام۔
- اثراندازی (*Effectiveness*) عوامی تنظیموں اور کاموں میں اثراندازی۔
- کارکردگی (*Efficiency*) عوامی عہدداروں، تنظیموں، کاموں اور ان کی خدمات میں کارکردگی۔
- کفایت ساری یا کم خرچ (*Economy*)
- خانگیانہ (*Privatisation*) عوامی پروگراموں اور خدمات میں خانگیانہ۔
- باہری ذرائع جز سے حاصل کرنا (*Outsourcing*) عوامی خدمات اور فرائض کو باہری تنظیموں کی مدد سے حاصل کرنا۔
- بازار کی طرف رجحان (*Marketisation*) عوامی خدمات اور پیداوار کے لیے بازار کی طرف رخ کرنا۔
- نیم بازار (*Quasi Markets*)
- متبادل بازار (*Surrogate Markets*) دانشتہ طور پر کسی دوسرے گروہ کی طرف رخ کرنا۔

- صارفین کی طرف رجحان (Customerisation) صارفین کی پسند کے مطابق پیداوار اور خدمات فراہم کرنا۔
- کاموں کو معاہدے پر دینا (Contractualisation) سرکاری کاموں کو خانگی اداروں کو ٹھیکے پر دینا۔
- ایجنٹ کے ذریعے کام کو مکمل کروانا (Agentification)
- معاشی بنیاد پر مراعات فراہم کرنا (Incentivization)

16.9 جدید عوامی انتظامیہ کا کردار (Role of New Public Management)

جدید عوامی انتظامیہ کا کردار درج ذیل ہیں۔

- کام مکمل کرنے پر زور: جدید عوامی انتظامیہ کا اول اور سب سے زیادہ زور انتظامیہ کے لیے کام مکمل کرنے پر ہوتا ہے۔ یہ کارکردگی، کفایت ساری اور خاص اثر رکھنے والا یا ذی اثر یا روب دار پر زور دینے والا ہوتا ہے۔ اس لیے کچھ مفکرین نے اسے جدید ٹیلرزم سے مترادف کیا ہے۔
- لچک داری اور خود ارادیت (Flexibility and Autonomy): جدید عوامی انتظامیہ کے تحت تشکیل کی گئی فہرست میں بہتر طریقے سے کام مکمل یا بہتر حکمرانی کے نسخے میں لچک داری اور خود ارادیت شامل کی گئی ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ کے حامی عوامی مینجروں کو قانون قائدے سے آزادی اور زیادہ لچک داری اور خود ارادیت فراہم کرنے پر زور دیتے ہیں کیوں کہ یہ تمام عناصر انتظامیہ نے اصلاح لانے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔
- مکمل معیاری انتظامیہ۔ مکمل معیاری انتظامیہ نظم و نسق عامہ کا ایک فلسفہ ہے۔
- صارفین کی طرف رجحان (Customer Oriented): جدید عوامی انتظامیہ کی وکالت کرنے والے مفکرین صارفین کی طرف زیادہ مائل ہونے پر زور دیتے ہیں۔
- لامرکزیت (Decentralisation): جدید عوامی انتظامیہ کے حامیوں کا خیال ہے کہ کارکردگی، کفایت ساری، ذی اثر اور لچک داری، خود ارادیت اور صارفین کی طرف رجحان حاصل کرنے کے لیے اختیار منتقل کرنے کی فوری طور ضرورت ہوتی ہے۔ جدید عوامی انتظامیہ لامرکزیت نظام پر زور دیتا ہے۔
- خرچ اور دائرہ کم کرنا (Downsizing the Expenditure and Size): جدید عوامی انتظامیہ کا پورا زور دفتر شاہی اختیار کو کم کرنے پر ہوتا ہے۔ یہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ دفتر شاہی کم سے کم مداخلت کرے۔ بہتر ہے کہ دفتر شاہی کا خاتمہ کر دیا جائے اور اس کے دائرے اور خرچ پر بڑے پیمانے پر لگام کسی جائے۔ جدید عوامی انتظامیہ میں اپنے مفاد میں کام کرنے والی دفتر شاہی اور مسلسل بڑھتے انتظامی نظام کے لیے کوئی مقام نہیں ہے۔ یہ دفتر شاہی نظام کی مخالفت کرتے ہیں۔ جدید عوامی انتظامیہ زیادہ انتظامی حکومت کا مخالف ہے جس میں دفتر شاہی مال گزاری حصول کرنے اور اپنے مفاد میں کام کرتی رہتی ہے۔ دفتر شاہی عوام سے فاصلہ اور ان کے تحت مایوس ہوتی ہے۔

- خانگیانہ اور معاہدہ یا ٹھیکے کا نظام(*Privatisation and Contract*): جدید عوامی انتظامیہ خانگیانہ اور ٹھیکے کے نظام پر زور دیتا ہے۔خانگیانہ نظام میں حکومت کے ذریعے ان تجارتی پروگراموں کو فروخت کرنے کی بات کی جاتی ہے جو حکومت کے زیر نگرانی میں کام کرتے تھے۔ حکومت اس لیے اپنے تجارتی پروگراموں کو معاہدے پر دینے کی بات کرتی ہے تاکہ حکومت کے تجارتی پروگراموں کو معیاری بنایا جاسکے۔ حکومت خانگی اداروں سے معاہدے پر اشیا، خدمات لینا ماہرانہ مشورہ دینے والے کی خدمات حاصل کرنا، سرکاری خدمات ان تنظیموں سے کرانا جو فائدے کے لیے کام نہیں کرتے ہیں اور اس کے علاوہ ان سے سرکاری کارپروشن کی تشکیل اور نگرانی کرانا۔ معادہ پر کام حکومت جدید خدمات کی حاصل کر سکتی ہے اور جدید پالیسیوں کی جانچ پڑتال کر سکتی ہے۔خانگیانہ نظام سے حکومت مخصوص خدمات بھی معاہدے پر لے سکتی ہے اور ایسے خصوصیات، اہلیت یا لیاقت والے لوگوں کو تقرر کرنے، تربیت دینے اور ان کو تنظیم کے مختلف مسائل سے بھی آزادی مل جاتی ہے۔
- جواب دہی اور شفافیت(*Accountability and Transparency*)جدید عوامی انتظامیہ جواب دہی اور شفافیت پر زور دیتا ہے۔اور سالانہ رپورٹوں جیسے سالانہ خوفیہ رپورٹ میں یقین نہیں کرتا ہے۔

16.10 جدید عوامی انتظامیہ کی خصوصیات *(Characteristics New Public Management)*

جدید عوامی انتظامیہ کی خصوصیت درج ذیل ہیں۔

- مقامیت (*Localisation*)اس سے مراد یہ ہے کہ اختیار کا مقامی یا غیر مقامی اکائیوں تک لامرکزیت کے ذریعے منتقل ہو۔ باہریت (*Externalisation*)سرکاری کاموں کو باہری یا خانگی تنظیموں کو معاہدے کی بنیاد پر یا ٹھیکے پر دینا باہریت کہلاتا ہے۔
- خدمات اور پیداوار پر اجارہ داری یا تنہا تسلط(*Monopoly*)کا خاتمہ ہونا چاہیے۔
- عدم دفتر شاہیت(*Debureaucratisation*)سرکاری نظام میں فیصلہ سازی، درجہ بندی، عہدوں کی سطح، زیادہ عہدے داروں کی تعداد اور سخت قانونی نظام ختم ہونا اور چھوٹی چھوٹی آزاد اور بااختیار اکائیاں عوام کو خدمت فراہم کریں۔
- جدید عوامی انتظامیہ کارکردگی، کفایت ساری اور ذی اثر اور مکمل جانچ پڑتال پر زور دیتا ہے۔
- نیم بازار کا استعمال کرنا اور مقابلہ کے لیے معاہدہ یا ٹھیکے پر خانگی اداروں سے خدمت فراہم کرنا۔
- یہ نظریہ نظم و نسق عامہ کو کم خرچیلہ بنانے اور خرچ کٹوتی پر خیال مرکوز کرتا ہے۔ یہ نظم و نسق کو انتظامیہ کے ساتھ منسلک کر کے اسے ترقیاتی نظم و نسق بنانا چاہتا ہے۔
- یہ انتظامیہ کی آزادی، محدود شرائط کے بنیاد پر معاہدہ، معاشی ترقی اور دیگر میدان میں مقاصد کو حاصل کرنے کا ایک طریقہ ہے۔
- تکنیک اور مہارت میں اضافہ ہونا۔
- عوامی تنظیموں میں بڑھتی بے قاعدگی اور سرخ فیتا شاہی۔

- عوامی میدان میں بڑھتے خرچ نے پروگراموں میں کٹوتی اور کارکردگی میں اضافہ پر دباؤ بڑھایا۔
- عالمگیریت اور بڑھتے competition نے بھی جدید عوامی انتظامیہ کی بنیاد بنا۔
- مسابقتی ماحول میں جس میں لوگ معیاری خدمات کی خواہش کرنے لگے۔

David Osborne اور Ted Gaebler نے اپنی کتاب "Reinventing Government" میں جدید عوامی انتظامیہ کی دس خصوصیات بیان کی ہے جو درج ذیل ہیں۔

1۔ غیر متبدل عامل حکومت (Catalyst Government)

حکومت کو خدمات فراہم کرتے رہنے کے علاوہ سماجی مسائل کو حل کرنے کے لیے عوامی، خانگی، اور غیر سرکاری میدان کو سرگرم ہونے کے لیے متحرک کرنا چاہیے۔ اس طرح حکومت کو خود ہدایت کرنا چاہیے نہ کہ خاموشی اختیار کرنا چاہیے۔

2۔ کمیونیٹی کے ملکیت والی حکومت (Community Owned Government)

حکومت کو شہریوں، خاندانوں اور کمیونیٹی وغیرہ کے مسائل کو حل کرنے کے لیے بااختیار بنانا چاہیے۔ اس میں دفتر شاہی کے اختیار کو کم کرکے شہریوں کو بااختیار بنایا جانا چاہیے۔ اس طرح حکومت کے تمام خدمات کو دفتر شاہی کی دائرے اختیار سے باہر ہونا چاہیے۔

3۔ مسابقتی حکومت (Competitive Government)

حکومت کو مختلف اور اشیا فراہم کرنے والوں کو ان کی بہتر کارکردگی کے لیے انعام سے نواز کر ان کے درمیان مسابقت پیدا کرنا چاہیے۔ اس سے کام زیادہ ہوگا اور کام بہتر اور خرچ کم ہوں گے۔

4۔ مخصوص مقصد کے جانب والی حکومت (Mission Government)

حکومت کو اپنے مخصوص مقصد کی جانب کام کرنا چاہیے نہ قانون قائدہ کی جانب۔ دوسروں لفظوں میں مخصوص مقصد کے جانب والی حکومت سے مراد اپنے مقصد میں تبدیلی لانا شامل ہے۔ حکومت مقصد پر توجہ دینے والی ہونی چاہیے نہ کہ قائدہ قانون پر توجہ دینے والی۔

5۔ نتیجہ پر توجہ دینے والی حکومت (Result Oriented Government)

حکومت کو نتیجہ اور پیداوار پر زیادہ زور دینا چاہیے نہ کہ انداختہ پر زور دینا چاہیے۔ مقاصد کو حاصل کرکے اور کوششوں میں اضافہ کرکے حکومت کو نتیجہ حاصل کرنا چاہیے۔

6۔صارفین کاخیال رکھنے والی حکومت(*Customer-Driven Government*)

حکومت کواپنے گراہکوں کو صارفین تسلیم کرناچاہیے۔حکومت کو صارفین کے لیے یہ کوشش اور کام کرناچاہیے نہ کہ دفترشاہی اور سیاست دانوں کے لیے۔اس کے لیے صارفین کے پسند کو معلوم کرناچاہیے۔ان کے رجحان کی دریافت کرنے کی کوشش کرنی چاہیے۔ان کے لیے خدمات آسانی سے فراہم کرنی چاہیے اورانہیں مشورہ دینے کی آزادی اوراجازت دینی چاہیے۔

جدید عوامی انتظامیہ کی خصوصیات

(David Osborne اور Ted Gaebler کے مطابق)

1 غیر متبدل عامل حکومت	2 کمیونیٹی کے ملکیت والی حکومت
3 مسابقتی حکومت	4 مخصوص مقصد کی جانب حکومت
5 نتیجہ پر توجہ دینے والی حکومت	6 صارفین کاخیال رکھنے والی حکومت
7 صنعتی حکومت	8 وقت سے پہلے عمل والی حکومت
9 لامرکزیت کی جانب حکومت	10 بازار کی طرف رجحان والی حکومت

7۔صنعتی حکومت(*Enterprising Government*)

حکومت کواپنی توانائی ذرائع کو گشتی کرانے پر خرچ کرنی چاہیے اور پیسہ حاصل کرنے پر زور دیناچاہیے۔نہ کہ ناجائز طور سے پیسہ خرچ کرنے پر زور دیناچاہیے۔

8۔وقت سے پہلے استعمال یا عمل میں لانے والی حکومت(*Anticipatory Government*)

حکومت کو چاہیے کہ مسائل پیدا ہونے سے پہلے ہی اس کی روک تھام کرے اور اس کی شناخت کرے۔بجائے اس کے کہ مسائل پیدا ہو جائے عوام کی ضرورتوں کو پورا کرنا چاہیے۔اسے ضرورتوں کو پیدا ہونے سے روکنا چاہیے۔

9۔مرکزی حکومت سے صوبائی حکومت کی طرف منتقل کرنا(*Decentralised Government*)

حکومت کو اختیار کالامرکزیت کرنا چاہیے۔یعنی اختیار کو اعلیٰ سطح سے نچلے سطح پر کر دینا چاہیے۔اس کے لیے ضروری ہے کہ درجہ بندی کی نگرانی کا طریقہ بدل کر شراکت اور تعاون یا ہم آہنگی کی بنیاد پر کام کرنا چاہیے۔

10۔بازار کی طرف رجحان والی حکومت(*Market Oreinted Government*)

حکومت کو دفتر شاہی نظام کے بجائے بازاری نظام یا خانگی نظام کا استعمال کرنا چاہیے۔اسے اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے نگرانی اور حکم کا استومال نہ کرکے بازاری ساخت بنانا چاہیے۔

16.11 جدید عوامی انتظامیہ کی اہمیت *(Importance of New Public Management)*

جدید عوامی انتظامیہ کی اہمیت درج ذیل ہے۔

- جدید عوامی انتظامیہ کی مدد سے حکومت کے کام کاج میں کمی ہوگی۔
- اس سے انتظامی کاموں کی کارکردگی میں اضافہ ہوگا۔
- سرکاری وسائل کے ناجائز استعمال پر روک لگے گی۔
- انتظامیہ کی شفافیت میں اضافہ ہوگا۔
- انتظامی بے قاعدگی میں کمی آئے گی۔
- انتظامی طریق کار میں آسانی ہوگی۔
- نظم ونسق عامہ اور خانگی نظم ونسق کے درمیان مقابلہ میں اضافہ ہوگا۔
- سرخ فیتہ شاہی میں کمی ہوگی۔

جدید عوامی انتظامیہ کی اہمیت

حکومت کے کام کاج میں کمی	انتظامی کارکردگی میں اضافہ
وسائل کے ناجائز استعمال پر روک	انتظامیہ کی شفافیت میں اضافہ
انتظامی بے قاعدگی میں کمی	انتظامی طریق کار میں آسانی
نظم و نسق عامہ اور خانگی نظم و نسق کے درمیان مقابلہ میں اضافہ	تنظیم میں سرخ فیتہ شاہی میں کمی

16.12 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

عزیز طلبا، اس اکائی میں آپ نے:

- نظامی طرز فکر کی تعریف کو سمجھا۔
- نظامی طرز فکر کے اہم تصورات کو سمجھا۔
- نظام کی اقسام پر غور کیا۔
- نظامی طرز فکر کی خصوصیات کا مطالعہ کیا۔
- جدید عوامی انتظامیہ کے معنی اور تصور کو سمجھا۔
- جدید عوامی انتظامیہ کے عناصر اور کردار کا مطالعہ کیا۔
- جدید عوامی انتظامیہ کی خصوصیات کا مطالعہ کیا۔

16.13 کلیدی الفاظ *(Keywords)*

Thatcherism

سابق برطانوی کنزرویٹو وزیر اعظم مارگریٹ تھیچر کی وکالت کردہ سیاسی اور معاشی پالیسیاں، خاص طور پر وہ جن میں قومی صنعتوں کی نجکاری اور ٹریڈ یونین قانون سازی شامل ہے۔

Reganism

ریگنزم سے مراد نیولبرل معاشی پالیسیاں ہیں جنہیں امریکی صدر رونالڈ ریگن نے 1980 کی دہائی کے دوران فروغ دیا تھا۔

کھلا نظام *(Open System)*

کھلا نظام وہ نظام ہوتا ہے جو بیرونی ماحولیات پر منحصر ہوتا ہے کیوں کہ کھلا نظام کا وجود بیرونی ماحولیات پر بھی منحصر ہوتا ہے۔ کھلا نظام کے مطالعے میں ان تمام ممکن اثرات کو معلوم کیا جاتا ہے جو کہ ماحولیات کے ذریعے نظام پر پڑتے ہیں تمام زندہ انسان، درخت اور انسانی تنظیم کھلا نظام ہیں۔

بند نظام *(Closed System)*

ایک بند نظام وہ نظام ہوتا ہے جو باہری ماحولیات سے کوئی عمل اور ردِ عمل نہیں کرتا ہے۔ ایسا نظام سخت اور منتقل نوعیت کا ہوتا ہے جس میں اطلاعات نظام بند اور نگرانی کرنے والے نظام اس حالات میں ہوتا ہے کہ وہ طے شدہ نتیجہ حاصل کر سکے۔

16.14 نمونہ امتحانی سوالات *(Model Examination Questions)*

16.14.1 معروضی جوابات کے حامل سوالات *(Objective Answer Type Questions)*

1۔ کس مفکر کے مطابق نظام باہمی وابستگی میں موجود عناصر کا گروہ ہے۔

(a) *Bertalanffy* (b) *Barnard*

(c) *Easton* (d) *Riggs*

2۔ ________ کے مطابق نظام مختلف عناصر کا ایک مرکب ہے جو ہر طرح کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے ایک دوسرے سے باہمی تعلقات کی بنیاد پر اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔

(a) جان میلیٹ (b) میک فارلینڈ

(c) ہربرٹ سائمن (d) نِکولس ہینری

3۔ ''نظام مکمل ایک اکائی ہوتی ہے جو اپنے حصوں کے باہمی انحصار کے بنیاد پر پوری طرح کام کرتا ہے۔'' یہ کس کا قول ہے؟

(a) بکلی (b) رگز

(c) فیول (d) ان میں سے کوئی نہیں

4۔ نظامی طرز فکر کو Katz and Kahn نے کتنے حصوں میں تقسیم کیا ہے؟

(a) پانچ (b) چھ

(c) سات (d) آٹھ

5۔ The Social Psychology of Organisation کس کی تصنیف ہے؟

(a) *Katz & Kahn* (b) *David Easton*

(c) *Fred Riggs* (d) *John Millte*

6۔ جدید عوامی انتظامیہ کو دیگر ناموں سے جانا جاتا ہے؟

(a) تجارتی حکومتیں (b) بازار پر مبنی نظم ونسق عامہ

(c) مابعد دفتر شاہی نظام (d) تمام سبھی

7۔ Ted Gaebler and David Osborne نے جدید انتظامی نظام کی کتنی خصوصیات بیان کی ہے؟

(a) 8 (b) 9

(c) 10 (d) 11

8۔ ہربرٹ سائمن کو اس کی کتاب "Administrative Behaviour" کو نوبل انعام سے کب نوازا گیا؟

(a) 1970 (b) 1975

(c) 1978 (d) 1980

9۔ سائمن نے فیصلہ سازی کی کتنی قسمیں بیان کی ہے؟

(a) دو (b) تین

(c) پانچ (d) چھ

10۔ہر برٹ سائمن کا تعلق کس طرز فکر سے ہے؟

(a) رویہ جاتی طرز فکر　　(b) کلاسکی طرز فکر

(c) نظامی طرز فکر　　(d) ماحولیاتی طرز فکر

16.14.2 مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. نظامی طرز فکر کی تعریف بیان کیجیے۔
2. نظامی طرز فکر کے اہم تصورات کیا ہیں؟
3. جدید عوامی انتظامیہ کی تعریف کیجیے۔
4. جدید عوامی انتظامیہ کے وجود پر بحث کیجیے۔
5. جدید عوامی انتظامیہ کے تصورات بیان کیجیے۔

16.14.3 طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. *Osborne and Gaebler* کے ذریعے پیش کیے گئے جدید عوامی انتظامیہ کی خصوصیت بیان کیجیے۔
2. نظامی طرز فکر کیا ہے؟اس کی خصوصیات بیان کیجیے۔
3. نظامی طرز فکر کے اہم تصورات کی وضاحت کیجیے۔

معروضی سوالات کے جوابات:

1۔	(a)	2۔	(d)	3۔	(a)	4۔	(a)	5۔	(a)
6۔	(d)	7۔	(c)	8۔	(c)	9۔	(b)	10۔	(a)

تجویز کردہ اکتسابی مواد *(Suggested Learning Resources)*

1. *Abdul Qayyum, Nazm-o Nasq-e-Ammah, Nisab Publishers, Hyderabad, 2018.*
2. *Ahmad, Ishtiyaq, Azeem Intezami Mufakkireen, Educational Publication, New Delhi, 2015*
3. *Arora, R. K., Perspective in Administrative Theory, Associated Publishing House, New Delhi, 1979.*
4. *Arora, R. K., Public Administration: Fresh Perspectives, Alekh Publishers, Jaipur, 2004.*
5. *Avasthi and Maheshwari, Public Administration (New Delhi: Lakshmi Narain Agarwal, 2017)*
6. *Bhattacharya, Mohit, Public Administration, The World Press Pvt. Ltd., Calcutta, 1999.*
7. *Den Hardt, R. B., Theories of Public Organization, Belmont C A: Thomson Wadsworth, 2008.*
8. *Ezeani E. O., Fundamentals of Public Adminsitration, Snaap Press Ltd., 2006.*
9. *Gaus J., Trends in Theory of Public Administration, Public Administration Review, 10, 1950.*
10. *Gladden E. N., An Introduction to Public Administration, Staples Press, London, 1961.*
11. *J. M. Pfiffner and R. V. Presthus, Public Administration (New York: Ronald Press, 1965)*
12. *L. D. White, Introduction to the Study of Public Administration (New York: Mac Millan, 1926)*
13. *Lane, F. S. (ed.), Current Issues in Public Administration, Saint Martins Press, 1978.*
14. *M.P. Sharma and B. L. Sadana, Public Administration in Theory and Practice (Allahabad: Kitab Mahal, 2018)*
15. *Murphy, T. P., Contemporary Public Administration, F E. Peacock Publishers, Ithasca, 1981.*
16. *Nickolas H. L., Public Administration and Public Affairs, Prentice-Hall, New Jersy, 1986.*
17. *Rumki Basu, Public Administration: Concepts and Theories (New Delhi: Sterling Publications, 2012)*
18. *S. L. Goel, Public Administration: Theory and Practice (New Delhi: Deep and Deep, 2003)*
19. *Saroj Kumar Jena, Fundamentals of Public Administration (New Delhi: Anmol Publications, 2001)*
20. *Public Administration Network of India (PANI). See 'Study Material' at the link: https://www.pani.org.in/p/study-material.html*
21. *Follow the Youtube Channel: https://www.youtube.com/@pubadmanuu*

نمونہ امتحانی پرچہ

نظم ونسق عامہ : نظریات اور طرز رسائی

جملہ نمبرات:۷۰ Maximum Marks: 70 — وقت:۳گھنٹے Time: 3 hours

ہدایات:

یہ پرچہ تین حصوں پر مشتمل ہے، حصہ اول، حصہ دوم، حصہ سوم۔ ہر جواب کے لیے لفظوں کی تعداد اشارۃً ہے۔ تمام حصوں سے سوالوں کا جواب دینا لازمی ہے۔

1۔ حصہ اول میں 10 لازمی سوالات ہیں جو کہ معروضی سوالات ہیں/خالی جگہ پُر کرنا/مختصر جوابوالے سوالات ہیں۔ ہر سوال کا جواب لازمی ہے۔ ہر سوال کے لیے ایک نمبر مختص ہے۔ (1x1=10 Marks)

2۔ حصہ دوم میں 8 سوالات ہیں۔ اس میں سے طالب علم کو کوئی 5 سوالوں کے جواب دینے ہیں۔ ہر سوال کا جواب تقریباً دو سو (200) لفظوں پر مشتمل ہونا چاہیے۔ ہر سوال کے لیے 06 نمبرات مختص ہیں۔ (5x6=30 Marks)

3۔ حصہ سوم میں 5 سوالات ہیں۔ اس میں سے طالب علم کو کوئی 3 سوال کے جواب دینے ہیں۔ ہر سوال کا جواب تقریباپانچ سو (500) لفظوں پر مشتمل ہونا چاہیے۔ ہر سوال کے لیے 10 نمبر مختص ہیں۔ (3x10=30 Marks)

حصہ اول

سوال (1)

(i) لفظ Theory کس زبان سے اخذ کیا گیا ہے؟

(a) یونانی (b) اطالوی (c) رومن (d) جرمن

(ii) کس مفکر کو نظم ونسق عامہ کی نفسیاتی طرز فکر کا بانی تسلیم کیا جاتا ہے؟

(a) رابرٹ ڈہال (b) ایلٹن مئیو (c) ابراہم میسلو (d) کارل مارکس

(iii) نظریہ فیصلہ سازی کس نے پیش کیا؟

(a) ونسنٹ آسٹرام (b) رابرٹ ڈاہل (c) ہربرٹ سائمن (d) ایل۔ڈی۔ وائٹ

(iv) کوٹلیہ کی حکومت میں پروہت کون ہوتا تھا؟

(a) مشیر (b) مذہبی رہنما (c) سیناپتی (d) شہزادہ

(v) ہنری فیول نے انتظامیہ کے کتنے اصول پیش کیے؟

(a)12 (b)13 (c)14 (d)15

(vi) 'نظم ونسق عامہ کے مطالعے میں صرف حکومت کے عاملہ شاخ کا مطالعہ شامل ہے۔' یہ کس کا قول ہے؟

(a) میکس ویبر (b) ہربرٹ سائمن (c) لوتھر گُلِک (d) آنزی فیول

(vii) Towards the New Public Administration نامی مقالہ کا مصنف کون ہے؟

(a) پیٹر سیلف (b) ایلٹن میوٗ (c) فریڈرک سن (d) جان میلیٹ

(viii) سائمن نے فیصلہ سازی کی کتنی قسمیں بیان کی ہے؟

(a) دو (b) تین (c) پانچ (d) چھ

(ix) کس کے مطابق جمہوری شہریت کا نظریہ عوامی مفاد پر مبنی ہے؟

(a) پیٹر سیلف (b) ڈین ہارڈ (c) ہربرٹ سائمن (d) جان میلیٹ

(x) درج ذیل مین سائبر نیٹک کے حمایتی ہیں:

(a) نار برٹ ویز (b) میک کلوچ (c) ہینزوان فوسٹر (d) یہ سبھی۔

حصہ دوم

(2) ترقیاتی نظم ونسق کے ارتقا پر ایک نوٹ لکھیے۔

(3) ٹیلر کے وقت اور حرکت مطالعے کی وضاحت کیجیے۔

(4) تنظیم کے عملہ کے درمیان اتحاد (Esprit De Corps) سے کیا مراد ہے؟

(5) عوامی پسند کا نظریہ پر مختصر نوٹ لکھیے۔

(6) تقابلی نظم ونسق عامہ کے ارتقا پر ایک نوٹ لکھیے۔

(7) رِگز کے بازار کینٹین نمونہ کی وضاحت کیجیے۔

(8) سائبر نیٹک نظریہ کی خصوصیات بیان کیجیے۔

(9) تنقیدی نظریہ کے معنی اور تعریف بیان کیجیے۔

حصہ سوم

(10) سائنسی انتظامیہ کی اہم خصوصیات کیا ہیں؟ سائنسی انتظامیہ کے اصول میں ٹیلر کی خدمات کی وضاحت کیجیے۔

(11) جدید نظم ونسق عامہ کے نظریہ نے انتظامی نظریہ کے ارتقا میں کس طرح تعاون کیا ہے؟

(12) ماحولیاتی طرز فکر سے کیا مراد ہے۔ اس کے اہم خصوصیات پر بحث کیجیے۔

(13) سائبر نیٹک مملکت کیا ہے؟ سائبر نیٹک نظریہ کی خصوصیات بیان کیجیے۔

(14) عوامی پسند نظریہ کا فلسفہ بیان کرتے ہوئے اس کی سفارشات پر بحث کیجیے۔

Notes

Notes

Notes