5275CH02

# باب 2

# مینجمنٹ کے اصول
# (PRINCIPLES OF MANAGEMENT)

## سیکھنے کے مقاصد

اس باب کے مطالعے کے بعد آپ:

- مینجمنٹ کے اصولوں کے مفہوم، نوعیت اور اہمیت کو بیان کر سکیں گے
- ٹیلر (Taylor) کے سائنٹیفک مینجمنٹ کی تکنیکوں اور اصولوں کی وضاحت کر سکیں گے
- فایول (Fayol) کے مینجمنٹ اصولوں کی وضاحت کر سکیں گے

### ٹویوٹا (Toyota) موٹر کارپوریشن کے کاروباری اصول

ٹویوٹا اپنے کاروباری معاملات میں چند طے شدہ رہنما اصولوں کی پابند ہے۔ یہ اصول اس طرح ہیں:

1۔ ہر ملک کے قانون اور زبان کی عزت کرو اور پوری دنیا میں ایک اچھا کاروباری شہری بننے کے لیے صاف شفاف کاروباری سرگرمیوں کو اپناؤ۔

2۔ ہر ملک کی تہذیب اور رسم و رواج کا احترام کرو اور کاروباری (Corporate) سرگرمیوں کے ذریعے علاقائی طبقات کی معاشی اور سماجی ترقی میں حصہ لو۔

3۔ صاف اور محفوظ اشیا فراہم کرو اور ہر جگہ معیار زندگی کو بلند کرو۔

4۔ جدید تکنیکوں کی تخلیق کرو اور پوری دنیا کے گاہکوں کی ضروریات کو پورا کرنے کے لیے بہترین اشیا اور خدمات فراہم کرو۔

5۔ ایسی کاروباری (Corporate) تہذیب کی پرورش کرو جو انفرادی تخلیقیت اور ٹیم ورک کی قدر کو فروغ دے اور جس میں باہمی اعتماد کی عزت اور کارکنوں اور مینجمنٹ کے درمیان احترام کا جذبہ موجود ہو۔

6۔ مینجمنٹ میں اختراعات کے ذریعے عالمی برادری کے ساتھ ہم آہنگی اور فروغ حاصل کرو۔

7۔ باہمی مفادات اور مضبوط طویل مدتی نشوونما کے حصول کے بے کاروباری ساجھے داروں کے ساتھ تحقیق اور اختراعات پر کام کرو اور نئے ساجھے داروں کو ہمیشہ خوش آمدید کہو۔ یہ اصول 2010 کے عالمی خواب میں کمپنی کی رہنمائی کریں گے۔ یہ عالمی خواب، مستقبل میں مسلسل اختراعات، ماحول دوست تکنیکوں کے استعمال، سماج کے مختلف طبقوں کے ساتھ کام کرنے اور ان کا احترام کرنے، نیز سماج کے ساتھ موثر تعلق کو قائم کرنے پر غور و فکر کرنے کا نام ہے۔

Based on www.toyota.co.jp/en/enviornmental-rep/03/rinon.html on 17.10.2006

اس بات سے یہ واضح ہوتا ہے کہ ٹویوٹا موٹر کارپوریشن میں مینجمنٹ امور چند اصولوں کو مدِ نظر رکھتے ہوئے انجام دیے جاتے ہیں جو اس کے خواب اور اس کے حصول کے طریقوں کے لیے رہنمائی کا کام کرتے ہیں۔ اسی طرح کئی دوسرے کاروباری ادارے اپنے کاموں میں عرصۂ دراز سے مختلف اصولوں کی پیروی کرتے

© NCERT not to be republished

ہیں۔ مفکرین اور مصنفین بڑی تعداد میں وقتاً فوقتاً مینجمنٹ کے اصولوں کا مطالعہ کرتے رہے ہیں درحقیت مینجمنٹ کے فلسفے کی ایک طویل تاریخ ہے اس کے اصول ارتقا پا چکے ہیں یہ اور یہ عمل مسلسل ارتقا پذیر ہے۔ (دیکھیے باکس)۔

آپ دیکھ سکتے ہیں کہ مینجمنٹ کے فلسفے کا ارتقا کافی دلچسپ رہا ہے۔ ہم اس باب میں فریڈرک ونسلوٹیلر اور ہنری فایول کی خدمات کا مطالعہ کریں گے جن کے بارے میں آپ پڑھ چکے ہیں کہ ان کا تعلق مینجمنٹ کے کلاسیکی نظریہ سے تھا۔ ایک مضمون کی حیثیت سے مینجمنٹ کے مطالعے میں دونوں کا زبردست تعاون ہے۔ ایف، ڈبلیو ٹیلر امریکہ کا ایک میکانکی انجینئر تھا جب کہ ہنری فایول ایک فرانسیسی کان کنی انجینئر تھا۔ ٹیلر نے 'سائنٹیفک مینجمنٹ' کا نظریہ پیش کیا جب کہ فایول نے 'انتظامی اصولوں' (Administrative Principles) پر زور دیا۔

ان کے کارناموں کی تفصیل میں جانے سے قبل آیئے ہم مینجمنٹ کے اصولوں کے مفہوم کا مطالعہ کریں۔

### مینجمنٹ کے اصولوں کا ارتقا

مینجمنٹ کی تاریخ کا سراغ لگانے میں کئی طرح کے مکاتبِ فکر کا سامنا ہوتا ہے جنھوں نے مینجمنٹ کاموں کی رہنمائی کے لیے اصولوں کی تدوین کی ہے۔ ان مکاتبِ فکر کو، مختلف ادوار رمراحل میں تقسیم کیا جاسکتا ہے: 1۔ ابتدائی پس منظر 2۔ کلاسیکی مینجمنٹ کا نظریہ (Classical Management theory) 3۔ نیوکلاسیکل نظریہ، انسانی تعلقات کا نظریہ 4۔ برتاوی سائنس کا نظریہ (Behavioural Science Approach)۔ آرگنائزیشنل ہیومنن ازم (Organisational Humanism) 5۔ مینجمنٹ سائنس راپریشنل ریسرچ 6۔ جدید مینجمنٹ۔

#### ابتدائی پس منظر (Early Perspectives)

اب تک کی معلومات کے مطابق مینجمنٹ کے سلسلے میں خیالات کا اظہار پہلی بار 4000-3000 ق۔م میں کیا گیا۔۔ مصری حکمراں شیوپس (Cheops) نے 2900 قبل مسیح میں ایک پیرامڈ (اہرامِ مصر) کی تعمیر کرائی تھی جس کے لیے 100000 لوگوں کو بیس سال تک کام کرنا پڑا۔ یہ 13 ایکڑ کی اراضی پر پھیلا ہوا تھا اور اس کی بلندی کی پیمائش 481 میٹر تھی۔ پتھر کی سلوں کو ہزاروں کلو میٹر کی دوری سے لانا پڑا تھا۔ جیسا کہ کہا جاتا ہے کہ ان اہرام (Pyramids) کے اطراف کے گاؤں میں ایک ہتھوڑے کی آواز بھی نہیں سنی گئی۔ ایسا یادگاری کام بغیر مضبوط مینجمنٹ اصولوں کو مدِ نظر رکھے تکمیل نہیں پا سکتا تھا۔

#### کلاسیکی مینجمنٹ کا نظریہ (Classical Management theory)

عقلیت پسندانہ معاشی نظریہ، سائنٹفک مینجمنٹ انتظامی اصول اور بیوروکریٹک تنظیم اس دور میں تشکیل پائی۔ عقلیت پسندانہ معاشی نظریہ میں یہ فرض کیا جاتا ہے کہ لوگ بنیادی طور پر معاشی فائدوں کے ذریعہ ترغیب پاتے ہیں۔ ایف، ڈبلیو ٹیلر کا سائنٹیفک مینجمنٹ پیداوار کے بہترین طریقے پر زور دیتا ہے۔ ہنری فایول کے انتظامی نظریات لوگوں اور کاموں کو ایک اہل تنظیم میں جوڑنے پر زور دیتے ہیں۔ میکس ویبر کے ضابطہ پرست (Bureaucratic) مینجمنٹ نظریات طاقت کے غلط استعمال کی وجہ سے مینجمنٹ کی بے قاعدگی کو ختم کرنے کے طریقوں پر زور دیتے ہیں۔ یہ صنعتی انقلاب اور پیداوار کے فیکٹری نظام کا دور تھا۔ بڑے پیمانے پر

© NCERT not to be republished

پیداوار ان اصولوں کو مدِنظر رکھے بنا ممکن نہیں تھی جو کہ مہارت اور کام کے بٹوارے پر مبنی پیداوار کی تنظیم کاری، آدمی اور مشین کے درمیان تعلق، نیز لوگوں کا مینجمنٹ کرنے وغیرہ پر لاگو ہوتے تھے۔

**''نیو کلاسیکل نظریہ (Neo Classical theory)—انسانی تعلقات کا نظریہ''**

1920 اور 1950 کے درمیان قائم ہوئے اس مکتبِ فکر نے یہ محسوس کیا کہ قانون اور اختیار کی بالادستی نیز معاشی انعامات ہی ملازمین کی عقلیت پسندانہ کارکردگی پر موثر نہیں ہوتے بلکہ انسانی رویّے اور سماجی ضروریات بھی اس سلسلے میں بڑی اہمیت رکھتی ہیں۔ یہ قدرتی بات تھی کہ صنعتی انقلاب کے ابتدائی دور میں ٹکنالوجی اور تکنیکوں کی ترقی پر زور دیا گیا۔ انسانی عوامل پر توجہ اس مکتبِ فکر کی خاصیت تھی۔ اس توجہ نے برتاوی سائنس (Behavioural Science) کی ترقی میں ایک پیشرو کا کام انجام دیا۔

**''برتاؤ کی سائنس کا طریقہ — آرگنائزیشنل ہیومین ازم''**

تنظیمی برتاؤ کے ماہرین جیسے کریس آجیریس (Cris Argyris)، ڈگلس میک گریگور (Douglas McGregor)، ابراہم ماسلو اور فریڈرک ہرز برگ (Fredrick Herzberg) نے اس نظریے کو بنانے میں نفسیات، عمرانیات اور انسانیات کی معلومات کو استعمال کیا تھا۔ آرگنائزیشنل ہومین ازم کا فلسفہ یہ ہے کہ افراد کو کام پر بھی اور گھر پر بھی اپنی تمام تر صلاحیتوں اور تخلیقی مہارتوں کو استعمال کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔

**''مینجمنٹ سائنس/آپریشنل تحقیق''**

یہ سائنس کمیتی یا مقداری تکنیکوں (Quantitative Techniques) کے استعمال اور دیگر کاموں میں تحقیق پر زور دیتی ہے تاکہ منیجروں کو فیصلے لینے میں آسانی ہو۔

**''جدید مینجمنٹ''**

جدید مینجمنٹ کی نظر میں جدید تنظیمیں پیچیدہ نظام ہیں اور اسی لیے ان کو ایک ہنگامی طریق کار اختیار کرنے کی ضرورت ہوتی ہے اور تنظیمی اور انسانی مسائل حل کرنے کے لیے بھی جدید تکنیکوں کا اختیار کرنا ناگزیر ہے۔

Source: Adapted form internet Modern history source book on www.fordham.edu

© NCERT not to be republished

## مینجمنٹ کے اصول—تصور (Principles of Managment:The Concept)

فیصلہ سازی اور انسانی برتاؤ کے لیے تعین کے لیے مینجمنٹ ایک وسیع اور عمومی رہنما اصول ہے۔ مثلاً ایک ملازم کی ترقی کے بارے میں فیصلہ لیتے وقت ایک منیجر سینئر ہونے (Seniority) کو مدِ نظر رکھتا ہے جب کہ دوسرا منیجر لیاقت (Merit) کے اصول کی پیروی کرتا ہے۔

خالص سائنس اور مینجمنٹ کے اصولوں کے درمیان فرق ہے۔ مینجمنٹ کے اصول خالص سائنس کے اصولوں کی طرح سخت نہیں ہیں۔ ان کا تعلق انسانی برتاؤ سے ہے اور اس لیے انھیں پیش آنے والے حالات اور ان کے تقاضوں کے مطابق لاگو کیا جاتا ہے۔ کاروبار کو متاثر کرنے والی ٹیکنالوجی اور انسانی برتاؤ کبھی جامد نہیں رہتے۔ اس لیے تمام اصولوں کو ان تبدیلیوں کے ساتھ قدم ملا کر چلنا پڑتا ہے۔ مثال کے طور پر اطلاعاتی و کمیونیکیشن ٹیکنالوجی (ICT)، کی ایجاد سے پہلے منیجر ایک تنگ

جغرافیائی جگہ کے اندر ایک چھوٹے عملہ کی نگرانی کرسکتا تھا۔ ICT نے منیجروں کی صلاحیتوں کو وسیع بنا دیا ہے جس کی بدولت وہ پوری دنیا میں پھیلی اپنی کاروباری سلطنت کوسنبھال سکتے ہیں۔انفوسیس(Infosys) نے بنگلور کے اپنے ہیڈ کے کانفرنس روم میں ایشیا کا سب سے بڑا اسکرین نصب کیا ہے جہاں سے اس کے منیجر دنیا کے تمام حصوں میں موجود اپنے گاہکوں اورملازمین سے تعلق قائم کرسکتے ہیں۔

منیجمنٹ کے اصولوں کی صحیح تفہیم کے لیے یہ جاننا بھی فائدے مند ہوگا کہ یہ اصول کیا نہیں ہیں۔منیجمنٹ کے اصولوں اورمنیجمنٹ کی تکنیکوں کے درمیان فرق کرنا چاہیے۔ تکنیکیں وہ لائحہ عمل یا طریقۂ کار ہوتی ہیں جو کہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے کیے گئے اقدامات کی ایک ترتیب پر مشتمل ہوں۔ اصول،تکنیکوں پرعمل کے دوران فیصلہ سازی کے لیے رہنما ہوتے ہیں۔ اسی طرح اصولوں کو اقدار (Values)سے بھی جدا سمجھنا چاہیے۔اقدار وہ چیزیں ہیں جو قابلِ قبول یا قابل خواہش ہوں۔ اقدار میں اخلاق کا عنصر بھی ہوتا ہے۔ اصول بنیادی حقائق یا برتاؤ کے لیے رہنما ہوتے ہیں۔اقدار،معاشرے میں افراد کے برتاؤ کے لیے بنائے گئے عام قوانین ہیں جنھیں عمومی طرزعمل کے ذریعے تشکیل دیا گیا ہے۔ جب کہ منیجمنٹ کے اصولوں کو کام کے حالات میں تحقیق کرنے کے بعد تشکیل دیا جاتا ہے اور یہ نوعیت کے اعتبار سے تکنیکی ہوتے ہیں۔ بہرحال، منیجمنٹ کے اصولوں پرعمل کرتے وقت اقدار کونظرانداز نہیں کیا جاسکتا۔ کیونکہ کاروبار کو سماج کے تئیں اپنی سماجی اور اخلاقی ذمے داریوں کو پورا کرنا پڑتا ہے۔

## منیجمنٹ کے اصولوں کی نوعیت (Nature of Principles of Management)

نوعیت سے مراد کسی شے کی ماہیت یا خصوصیات سے ہے۔ اصول ایسے عمومی قضایا(Propositions)ہوتے ہیں جو مخصوص حالات کے رونما ہونے پر لاگو ہوتے ہیں۔ان کے منیجروں کے ذاتی تجربات نیز مشاہدات اورعملی تجربات کی بنیاد پر انجام پاتا ہے۔ایک سائنس یا آرٹ کی حیثیت سے منیجمنٹ کے ارتقا میں ان اصولوں کا کتنا حصہ یا کتنا تعاون (Contribution)ہےاس کا انحصاراس بات پر ہے کہ یہ کس طرح اخذ کیے گئے ہیں اور کتنے موثر ہیں۔ان اصولوں کے اخذ کرنے کو سائنس کا معاملہ کہا جاسکتا ہے اور ان کے تخلیقی طور پر استعمال کوآرٹ کہا جاسکتا ہے۔ان اصولوں نے منیجمنٹ کوایک قابلِ تعلیم اورقابلِ تدریس مضمون بنادیا ہے۔ اسی وجہ سے منیجمنٹ سے متعلق عہدوں پرترقی پیدائشی حق نہیں ہوسکتی بلکہ یہ ضروری لیاقت کے ہونے کی وجہ سے ہوتی ہے۔ واضح طور پر، منیجمنٹ کے پیشہ وارانہ ہونے میں اضافہ کے ساتھ ساتھ منیجمنٹ کے اصولوں کی اہمیت بھی بڑھی ہے۔

یہ عملی رہنمائی کے اصول ہیں اوران میں علت ومعلول (Cause and effect) کا رشتہ ہے۔منصوبہ بندی، تنظیمی امور کی انجام دہی، عملہ کی فراہمی، ہدایت کاری اورکنٹرولنگ وغیرہ عمل، ایسے عمل ہیں جو منیجمنٹ کے وقت سامنے آتے ہیں لیکن فیصلے لیتے وقت جو چیز منیجروں کے کام آتی ہے وہ اصول ہیں۔مندرجہ ذیل نکات سے منیجمنٹ کے اصولوں کی نوعیت کا خلاصہ ہوجائے گا۔

© NCERT not to be republished

(i) **ہمہ گیری(Universal applicability):** مینجمنٹ کے اصول ہر طرح کی تنظیموں پر لاگو ہوتے ہیں چاہے وہ کاروباری ہوں یا غیر کاروباری، بڑی ہوں یا چھوٹی، پبلک سیکٹر کی ہوں یا نجی سیکٹر کی، اشیاسازی کی ہوں یا خدماتی سیکٹروں کی۔ بہر حال ان کا دائرہ کار ادارے کی نوعیت، کاروباری سرگرمی اور کاموں کے پیمانے کے لحاظ سے مختلف ہوگا۔ مثلاً پیداواری صلاحیت میں اضافہ کرنے کے لیے پورے کام کو چھوٹے کاموں میں تقسیم کرنا چاہیے اور ہر ایک ملازم کی تربیت اس کے مخصوص کام کی انجام دہی کے لیے کی جانی چاہیے۔ یہ اصول سرکاری دفتروں میں قابلِ استعمال ہے جہاں ایک ڈائری کلرک ہوتا ہے جس کا کام ڈاک کو بھیجنا اور وصول کرنا ہوتا ہے، ایک ڈاٹا انٹری آپریٹر بھی یہاں ہوتا ہے جس کا کام کمپیوٹر میں ڈاٹا کو جمع کرنا ہوتا ہے۔ اسی طرح چوکیدار اور افسر وغیرہ بھی یہاں ہوتے ہیں۔ یہ اصول ایک لمیٹڈ کمپنی کے لیے بھی موزوں ہے جہاں پیداوار، فنانس، بازار کاری اور تحقیق وترقی وغیرہ کے علاحدہ شعبہ ہوتے ہیں۔ کام کی تقسیم کا دائرۂ کار سب صورتوں میں بہر حال مختلف ہوسکتا ہے۔

(ii) **عمومی ہدایات (General guidelines):** یہ اصول دراصل عمومی ہدایات یا رہنما اصول ہیں لیکن یہ تمام مینجمنٹ کے تمام مسائل کے لیے تیار شدہ اور مناسب حل فراہم نہیں کرتے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ حقیقی کاروباری حالات کافی پیچیدہ اور تغیر پذیر ہوتے ہیں اور متنوع عوامل کا نتیجہ ہوتے ہیں۔ بہر حال مینجمنٹ کے اصولوں کی اہمیت کو نظر انداز نہیں کیا جاسکتا کیوں کہ کسی مسئلہ کو حل کرنے میں ایک چھوٹی سی رہنمائی بھی کافی مدد کرتی ہے۔ مثال کے طور پر، دوشعبوں کے آپسی تنازع کو حل کرنے کے لیے، ایک منیجر تنظیمی مقاصد کی اولیت پر زور دے سکتا ہے۔

(iii) **تجربے اور عمل کی بنیاد پر تشکیل شدہ (Formed by practice and experimentation):** مینجمنٹ کے اصول منیجروں کی اجتماعی دانش مندی اور تجربات کے ذریعے تشکیل پاتے ہیں۔ مثال کے طور پر، یہ عام تجربہ کی بات ہے کہ کسی مقصد کو حاصل کرنے کے لیے نظم وضبط کا ہونا لازمی ہے۔ اس اصول کا ذکر مینجمنٹ کے نظریات میں ملتا ہے۔ دوسری طرف، فیکٹری میں کام کرنے والے کارکنوں کی تھکاوٹ (Fatigue) دور کرنے کے لیے بہتر طبعی حالات کے اثرات کا تجربہ کیا جاسکتا ہے تاکہ دباؤ کو کم کیا جا سکے۔

(iv) **لچک دار (Flexibile):** مینجمنٹ کے اصول ایسے سخت نہیں ہوتے جن کی پیروی مکمل طور پر کرنی پڑے۔ یہ لچک دار ہوتے ہیں۔ حالات کی ضرورت کے مدِنظر منیجر ان میں ترمیم کرسکتے ہیں۔ مثال کے طور پر اختیار کی مرکزیت (Centralisation) یا لامرکزیت (Decentralisation) کا انحصار ہر ادارے کے حالات پر ہوگا۔ مزید برآں، انفرادی اصول مختلف مقاصد میں استعمال ہونے والے مختلف اوزاروں کی طرح ہوتے ہیں اور یہ فیصلہ منیجر کو کرنا ہوتا ہے کہ کن حالات میں کون سا اوزار استعمال کیا جائے گا۔

© NCERT not to be republished

(v) **انسانی برتاؤ سے متعلق (Mainly Behavioural)**: مینجمنٹ کے اصولوں کا مقصد انسانی برتاؤ کو متاثر کرنا ہوتا ہے۔ اس لیے مینجمنٹ کے اصول نوعیت کے اعتبار سے محض برتاؤ سے متعلق ہیں۔ اس کا مطلب یہ نہیں کہ ان اصولوں کا تعلق اشیا اور واقعات سے نہیں ہے۔ یہ معاملہ محض اہمیت کا ہے۔ مزید برآں یہ اصول، تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں انسانی اور مادی وسائل کے درمیان تعلق کو بہتر طور پر سمجھنے میں مدد دیتے ہیں۔ مثال کے طور پر، ایک فیکٹری کے نقشے کی منصوبہ بندی کے دوران، نظم وہم آہنگی پیدا کرنے کے لیے ضرورت اس بات کی ہوگی کہ کام کے بہاؤ اور آدمیوں کی نقل وحرکت نیز مال کے بہاؤ کو ایک دوسرے سے مربوط کیا جائے۔

(vi) **علّت ومعلول کا تعلق (Cause and effect Relationship)**: مینجمنٹ کے اصولوں سے علت ومعلول کے درمیان تعلق قائم کرنا مقصود ہوتا ہے تاکہ ان اصولوں کو ایک ہی طرح کے بہت سارے واقعات میں استعمال کیا جاسکے۔ اور اسی لیے یہ ہم کو بتاتے ہیں کہ اگر ایک خاص اصول کو ایک خاص حالت میں استعمال کیا جائے تو اس کا کیا ممکنہ اثر ہوگا۔ مینجمنٹ کے اصول مکمل نہیں ہیں کیوں کہ یہ خاص طور سے انسانی برتاؤ پر لاگو ہوتے ہیں۔ حقیقی زندگی میں، حالات ایک سے نہیں ہوتے۔ اسی لیے علّت ومعلول کا صحیح صحیح تعلق قائم کرنا مشکل ہوتا ہے۔ بہرحال، کچھ حد تک ان تعلقات کو قائم کرنے میں مینجمنٹ کے اصول منیجروں کی مدد کرتے ہیں اور اسی لیے قابلِ استعمال ہیں۔ ہنگامی حالات میں ضروری ہوتا ہے کہ کوئی ایک شخص ذمے داری سنبھالے اور دوسرے اس کی پیروی کریں۔ لیکن ایسے حالات میں جہاں مختلف علمی وفنی مہارتوں کی ضرورت ہوتی ہے جیسے ایک نئی فیکٹری کو قائم کرنا وہاں فیصلہ سازی میں زیادہ لوگوں کی شمولیت کو مناسب سمجھا جاتا ہے۔

(vii) **موقوف/مشروط (Contingent)**: مینجمنٹ کے اصولوں کا استعمال کسی مخصوص وقت پر رونما ہونے والے حالات پر منحصر یا موقوف ہوتا ہے۔ ضروریات کے مطابق ان اصولوں کے استعمال میں تبدیلی کرنی پڑتی ہے۔ مثال کے طور پر ملازمین جائز اور منصفانہ اجرت پانے کے حق دار ہوتے ہیں لیکن جائز اور منصفانہ اجرت کیا ہوگی اس کے تعین میں کئی عوامل کارفرما ہوتے ہیں۔ یہ عوامل ہیں ملازمین کے ذریعے کام میں حصہ داری، مالک کی ادائیگی کی صلاحیت اور متعلقہ کام کے لیے موجودہ یا رائج مزدوری کی شرح۔

مینجمنٹ کے اصولوں کی خوبیوں اور خصوصیات کی تشریح کرنے کے بعد آپ کے لیے مینجمنٹ سے متعلق فیصلہ سازی میں ان اصولوں کی اہمیت کو جانچنا آسان ہوجاتا ہے۔ لیکن اس سے قبل آپ ’کرن مجمدار شا‘ کی حسب ذیل کیس اسٹڈی کو پڑھیے جو کہ ہندوستان کی کامیاب ترین تاجر ہے اور ’بایوکان‘ کی ’سی ای او‘ ہے۔ آپ دیکھیں گے کہ کیسے اس نے

© NCERT not to be republished

'بایوٹکنالوجی' کے ایک چھوٹے سے سیکٹر کو ایک بہت زیادہ منافع بخش کمپنی میں تبدیل کر دیا اور ایسے خطاب حاصل کیے جن کا خواب ہر کوئی دیکھتا ہے۔

اس کہانی سے یہ واضح ہوجاتا ہے کہ ڈاکٹر کرن مجمدار شا کی کوششوں کی وجہ سے بایوکان کی کامیابی، محض اتفاق نہیں تھا۔ بلکہ یہ صلاحیتوں کے صحیح استعمال پر مشتمل ایک سنجیدہ کوشش تھی جو کہ براہ راست یا بالواسطہ طور پر مینجمنٹ کے اصولوں کا حصہ ہے۔ اب آپ ان اصولوں کی اہمیت کو خود ہی سمجھ سکتے ہیں۔

## مینجمنٹ کے اصولوں کی اہمیت

## (Significance of principle of Managment)

اصولوں کی اہمیت ان کی افادیت میں پوشیدہ ہے۔ یہ اصول منیجروں کے برتاؤ(Behaviour) کے بارے میں بصیرت عطا کرتے ہیں اور ان کے کام کاج پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان اصولوں کا استعمال منیجر اپنے کاموں اور ذمّے داریوں کو پورا کرنے میں کرسکتے ہیں۔ یہ اصول فیصلوں کو لینے اور ان کو لاگو کرنے میں منیجروں کی رہنمائی کرتے ہیں۔ یہ بھی کہا

ڈاکٹر کرن مجمدار شا کی کہانی بہت اثر آفرین ہے۔ اس نے اس وقت بایوٹکنالوجی کی اہمیت کا اندازہ کرلیا تھا جب کوئی اس بارے میں سوچ بھی نہیں سکا تھا۔ اس نے محض 10000 روپیے کے سرمایے سے آئر لینڈ کی بایوکان بایوکیمکل لمیٹڈ کے ساتھ مل کر اپنے گیراج میں ہی اپنی کمپنی بایوکان انڈیا کا آغاز کیا۔

جب اس نے مالی اداروں سے قرض لینا چاہا تب کسی مالی ادارے نے اس کی مدد نہیں کی۔ اس کی تین وجوہات تھیں: بایوٹکنالوجی ایک نیا میدان تھا، اس کی کمپنی کے پاس اثاثہ جات کی کمی تھی۔ تیسرے یہ کہ 1978 کے زمانے میں خاتون تاجر شاذ ونادر ہی ہوا کرتی تھیں۔ اسے لوگوں کو بھرتی کرنے میں بھی مسائل کا سامنا کرنا پڑا۔ کمپنی کا ابتدائی کام پپیتے سے ایزائم(Enzyme) کو نکالنا تھا۔

اب بایوکان لمیٹڈ ایک مربوط بایوٹکنالوجی ادارہ ہے جس کا خاص کام بایوفرما سوٹیکلس، کسٹم ریسرچ، کلینیکل ریسرچ اور انزائمس کو تیار کرنا ہے۔ یہ 50 سے زیادہ ممالک میں اپنے گاہکوں اور متعلق ساجھے داروں کو پروڈکٹس اور محلول فراہم کرتی ہے۔

کمپنی کی ویب سائٹ کے مطابق ''بایوکان میں ہماری کامیابی، نئی نئی ٹکنالوجی اور اشیا کو تیار کرنے اور انھیں متلعقہ مقامات تک پہنچانے کی صلاحیت میں مضمر ہے۔ اس اچھوتے 'متحدہ اختراعی' نظریے کی بدولت ہم متعلقہ شدہ اشیا اور ٹکنالوجی کو فراہم کرسکے اور اپنے عالمی گاہکوں کے ساتھ کثیر سطحی تعلقات کو بنانے کے قابل ہوئے۔'' اس کی دو ذیلی کمپنیاں ہیں۔ پہلی سینجین (Syngene) انٹرنیشنل پرائیویٹ لمیٹڈ ہے جو کہ ابتدائی مرحلے میں کیمسٹری اور سالمات(Molecules) پر مبنی کسٹم ریسرچ خدمات فراہم کرتی ہے اور پھر ادویات کی دریافت اور تیاری کا کام انجام دیتی ہے۔ دوسری کمپنی کلین جین (Clinigene) پرائیویٹ لمیٹڈ ہے جو ذیابیطس میں طول البلدی تحقیق کرتی ہے اور ادویات کی تیاری اور طبی تجربات میں وسیع پیمانے پر خدمات پیش کرتی ہے۔ بایوکان ہندوستان کی وہ پہلی بایوٹکنالوجی کمپنی ہے جسے ISO 9001 سرٹی فیکشن ملا۔

بایوکان آج جو کچھ بھی ہے اس کی وجہ ان اصولوں کی پیروی ہے جو اچھے مینجمنٹ کے لیے تدوین کیے گئے ہیں۔

Adapted From www.biocon.com and other sources

© NCERT not to be republished

جاسکتا ہے کہ ہر ایک قابلِ ذکر اور اہم شے کسی نہ کسی مدون اصول کے تحت ہوتی ہے۔ مینجمنٹ کے نظریات پیش کرنے والوں کی کوشش یہ رہی ہے اور یہ ہونی بھی چاہیے کہ ایسے اصول تلاش کیے جائیں جنھیں بار بار رونما ہونے والے حالات میں مینجمنٹ ایک عادت کے طور پر اپنا سکے۔ مینجمنٹ کی اہمیت کو حسب ذیل نکات کے ذریعے پیش کیا گیا ہے:

(i) **اصول، منیجروں کو حقائق کے بارے میں سودمند بصیرت عطا کرتے ہیں (Providing Managers with useful inisights into reality)** : مینجمنٹ کے اصول منیجروں کو دنیا کے حقیقی حالات کی مفید بصیرت عطا کرتے ہیں۔ ان اصولوں کی پیروی کرنے سے ان کی معلومات، قابلیت اور انتظامی ضرورتوں کے ادراک اور شعور میں اضافہ ہوتا ہے۔ یہ منیجروں کو اس قابل بناتے ہیں کہ وہ ماضی کی غلطیوں سے سیکھیں اور بار بار رونما ہونے والے مسائل کو جلدی سے حل کرسکیں۔ اس طرح مینجمنٹ کے اصول انتظامی لیاقت میں اضافہ کرتے ہیں۔ مثلاً ایک منیجر تفویض اختیارات کے اصول پر عمل کرتے ہوئے فیصلہ سازی کو اپنے ماتحتوں پر چھوڑ سکتا ہے اور صرف غیر معمولی حالات کی دیکھ بھال کرسکتا ہے جن میں اس کی مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔

(ii) **وسائل کا بھرپور استعمال اور موثر انتظام (Optimum utilization of resources and effective administration)** : کمپنی کو دستیاب انسانی اور مادی وسائل محدود ہوتے ہیں۔ اس لیے ان کا بھرپور استعمال کرنا پڑتا ہے۔ بھرپور استعمال سے ہماری مراد یہ ہے کہ ہمیں وسائل کا استعمال اس طرح کرنا چاہیے کہ وہ کم سے کم لاگت کے ساتھ زیادہ سے زیادہ فائدہ دیں۔ اصول منیجروں کو اس قابل بناتے ہیں کہ وہ اپنے فیصلوں اور جدو جہد کے درمیان علت ومعلول کے رشتے کا پہلے سے ہی صحیح اندازہ کرلیں۔ اس طرح آزمائش اور غلط نظریے (Trial and error approach) سے جڑے نقصانات پر قابو پایا جاسکتا ہے۔ موثر انتظام کے لیے منیجر کے فیصلوں اور اس کی صواب دید کا غیر شخصی (Impersonal) ہونا ضروری ہے تاکہ مینجمنٹ کے کاموں میں جانب داری اور درستگی کا پہلو نمایاں رہے۔ مینجمنٹ کے اصول اختیارات اور شخصی صواب دید کو محدود رکھتے ہیں تاکہ فیصلوں کو ذاتی مفاد پرستی اور تعصب سے آزاد رکھا جاسکے۔ مثال کے طور پر، مختلف شعبوں کے لیے اختتامی بجٹوں کا فیصلہ کرنے میں، تنظیمی مقاصد کی بالا دستی کو سامنے رکھنا چاہیے نہ کہ ذاتی ترجیحات کو۔

(iii) **سائنٹفک فیصلے (Scientific Decisions)**: فیصلے حقائق پر مبنی ہونے چاہئیں۔ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے انھیں سوچ سمجھ کر لیا جانا چاہیے۔ ان کا بروقت اور حقیقت پسند ہونا ضروری ہے۔ فیصلوں کے اثرات اور نتائج کی جانچ پرکھ کے بعد ہی ان پر عمل کرنا چاہیے۔ مینجمنٹ کے اصول فکر انگیز اور دانش مندانہ فیصلے لینے میں معاون ہوتے ہیں۔ یہ منطق پر زور دیتے ہیں نہ کہ اندھی تقلید

© NCERT not to be republished

پر۔ اصولوں کی بنیاد پر لیے گئے مینجمنٹ فیصلے ذاتی مفاد پرستی، ذاتی رائے اور تعصب سے آزاد ہوتے ہیں۔ یہ صورت حال کے با مقصد تجزیے پر مبنی ہوتے ہیں۔

(iv) **تغیر پذیر ماحول کی ضرورتوں کی تکمیل (Meeting Changing Enviornment Requirements)**: حالاں کہ یہ اصول اپنی نوعیت کے اعتبار سے عام ہدایات یا رہنما اصول ہیں لیکن ان میں ترمیم کی جاسکتی ہے۔ اور اس طرح یہ تبدیل ہوتے ہوئے ماحول کی ضرورتوں کو پورا کرنے میں منیجروں کی مدد کرتے ہیں۔ آپ پہلے مطالعہ کرچکے ہیں کہ مینجمنٹ کے اصول فعال کاروباری ماحول کے مطابق خود کو ڈھالنے کے لیے لچک دار ہوتے ہیں۔ مثلاً، مینجمنٹ کے اصول کے مطابق کام کی تقسیم ہونی چاہیے اور کام کرنے والوں کی فنی مہارت اور تخصیص جدید زمانے میں اس اصول کا دائرہ پورے کاروبار تک وسعت پاچکا ہے جہاں کمپنیاں اپنی اصل اہلیت (کاروبار) میں مہارت حاصل کررہی ہیں اور غیر اصل کاروباروں سے دست کش ہورہی ہیں۔ اس تناظر میں ہندوستان لیور لمیٹڈ کا حوالہ دیا جاسکتا ہے جو اپنے بیجوں اور کیمیکل کے کاروباروں سے دست کش ہورہی ہے۔ کچھ کمپنیاں اپنی غیر اصل (Non-core) سرگرمیوں جیسے حصص کے تبادلہ کا مینجمنٹ اور اشتہارات وغیرہ کے لیے بیرونی ذرائع سے کرایے پر خدمات حاصل کررہی ہیں۔ آج کل یہ اتنا زیادہ ہورہا ہے کہ کمپنیاں تحقیق وترقی، مینوفیکچرنگ اور بازارکاری جیسے اصل کاموں کو بھی بیرونی ذرائع سے کرایے پر کرارہی ہیں۔ کیا آپ نے 'بزنس پراسیس آوٹ سورسنگ' (BPO) اور نالج پروسیس آوٹ سورسنگ (KPO) کی وسعت کے بارے میں نہیں سنا۔

(v) **سماجی ذمے داری کی انجام دہی (Fulfilling Social Responsibility)**: عوام کی بڑھی ہوئی بیداری، کاروباری اداروں خاص کر لمیٹڈ کمپنیوں کو اپنی سماجی ذمے داری پوری کرنے پر زور دیتی ہے۔ ان مانگوں کے پیشِ نظر مینجمنٹ نظریات اور مینجمنٹ کے اصولوں کا ارتقا بھی ہوا ہے۔ مزید برآں، زمانے میں تبدیلی کے ساتھ اصولوں کی ترجمانی بھی نئے اور عصری مطالب میں کی جارہی ہے اس لیے اگر آج کوئی 'ایکوٹی' (Equity) کی بات کرے تو یہ صرف مزدوری (Wages) پر لاگو نہیں ہوتا۔ اس اصول کی حد میں اب گاہکوں کی قدر، ماحول کے لیے دیکھ بھال، کاروباری ساتھیوں کے ساتھ لین دین سبھی شامل ہیں۔ اس اصول کے اطلاق سے ہمیں پتہ چلتا ہے کہ عوامی سیکٹر کے اداروں نے پورے کے پورے شہروں کی تعمیر کی ہے۔ مثال کے طور پر بھیل (BHEL) نے ہردوار (اترانچل) میں رانی پور کی تعمیر کی۔ اس ضمن میں شری مہیلا گرہ اُدیوگ لجّت پاپڑ کا حوالہ بھی دیا جاسکتا ہے جس کو ذیل کے باکس (صفحہ نمبر 42) پر دیکھا جاسکتا ہے۔

## شری مہیلا گر یہہ ادیوگ لجت پاپڑ— سماجی ذمے داری کے ساتھ کاروبار کرنا (خواتین کی ایک تنظیم، خواتین کے لیے اور خواتین کے ذریعے)

مستقبل کے منیجروں کے لیے شری مہیلا گر یہہ ادیوگ لجت پاپڑ کی کہانی نہایت اثر انگیز ہے۔ یہ ظاہر کرتی ہے کہ کیسے ایک تنظیم کاروبار کو سماجی ذمے داری کے ساتھ جوڑ سکتی ہے اور کیسے لوگوں سے وابستہ لوگوں کو خود کفیل بنا سکتی ہے۔ دراصل 40000 سے زائد خواتین ہیں جنھیں لجّت پاپڑ بنانے کا کام سونپا گیا ہے۔ یہ پاپڑ پوری دنیا میں اپنے معیار کے لیے مشہور ہیں۔ یہ تنظیم جس کا آغاز 80 روپیے کے قرض سے ہوا تھا اب اس کی ٹرن اوور 301 کروڑ روپیے سے زیادہ ہے۔ اس کی برآمدات 10 کروڑ روپیے سے زیادہ ہوچکی ہے۔ منافع کو وابستہ لوگوں کے درمیان ان کے حصہ کے تناسب سے تقسیم کردیا جاتا ہے۔ یہ اپنی اقدار پر 40 سالوں سے جمی ہوئی ہے۔ اس نے دکھادیا ہے کہ گاندھی جی کی اقدار کو کاروبار کے ساتھ کس طرح جوڑا جاسکتا ہے۔ کمپنی کی کم ازکم 61 شاخیں ہیں۔ ان اصل اقدار میں شامل کوئی بھی خاتون تنظیم کا ممبر بن سکتی ہے۔ تنظیم کی ویب سائٹ www.lijjat.com کے مطابق، شری مہیلا گر یہہ ادیوگ لجّت پاپڑ تین مختلف تصورات (اصل اقدار) کا مرکب ہے جو یہ ہیں:

1۔ کاروبار کا تصور
2۔ خاندان کا تصور
3۔ ایثار و قربانی کا تصور

اس ادارے میں ان تینوں تصورات کی مکمل اور یکساں طور پر پابندی کی جاتی ہے جس کے نتیجے میں ادارے کے اندر لجت کا اپنا ایک خاص انداز فکر قائم ہو چکا ہے۔

ادارے نے ابتدا سے ہی کاروبار کے تصور کو اپنایا۔ اس کے تمام لین دین عملی بنیاد پر کیے جاتے ہیں لیکن واجب قیمتوں پر اور پیداوار بھی معیاری ہوتی ہے۔ اس نے کبھی کسی سے کوئی خیرات، عطیہ، امداد یا تحفہ قبول نہیں کیا اور نہ یہ مستقبل میں ایسا کرے گا۔ اس کے برعکس، وقتاً فوقتاً ممبر بہنیں اچھے مقاصد کے لیے اپنی حیثیت کے مطابق اجتماعی طور پر امداد کرتی رہتی ہیں۔

کاروبار کے تصور کے علاوہ، ادارے نے اپنی تمام ممبر بہنوں کے ہمراہ باہمی طور پر خاندانی شفقت، اعتماد اور ہمدردی کے تصور کو اپنایا ہے۔ ادارے کے تمام معمولات اُسی طرز پر کیے جاتے ہیں۔ جس طرح ایک خاندان اپنے روزمرہ کے گھریلو کام کاج کی انجام دہی کرتا ہے۔

لیکن ادارے کے ذریعے اپنایا گیا سب سے اہم تصور ایثار اور لگن یا خود کو وقف کردینے کا تصور ہے۔ ممبران بہنوں، ملازمین اور خیرخواہوں کے لیے یہ ادارہ محض روزگار حاصل کرنے کی جگہ کبھی نہیں رہا۔ یہ عبادت کی وہ جگہ ہے جہاں کوئی اپنی قوت کو نہ صرف اپنے فائدے کے لیے بلکہ سب کے فائدے کے لیے وقف کرتا ہے۔ اس ادارے میں کام عبادت ہے۔ یہ ادارہ ہر اس شخص کے لیے کھلا ہے جو اس کے بنیادی تصورات میں اعتقاد رکھتا ہو۔

ماخذ: http://www.lijjat.com/organisation/corevalue

(vi) **منیجمنٹ کی تربیت، تعلیم اور تحقیق (Management Training, Educational Research)**: منیجمنٹ کے اصول منیجمنٹ کے نظریے کی اصل ہیں۔ اس وجہ سے انھیں منیجمنٹ کی تربیت، تعلیم اور تحقیق کے لیے بنیاد کے طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ آپ کو معلوم ہونا چاہیے کہ منیجمنٹ انسٹی ٹیوٹ میں داخلے سے پہلے منیجمنٹ صلاحیت (Management aptitude) کے لیے ٹیسٹ دینا ہوتا ہے۔ منیجمنٹ کے اصولوں کی سمجھ نیز ان اصولوں کو کس طرح مختلف صورتوں میں استعمال کیا جاتا ہے ان دونوں باتوں کے بغیر ان ٹیسٹوں کو تیار نہیں کیا جاسکتا۔ ایک مضمون یا موضوع مطالعے کے طور پر منیجمنٹ کی ترقی کے لیے یہ اصول بنیاد فراہم کرتے ہیں۔ ابتدائی سطح پر پیشہ ورانہ کورس جیسے ایم بی اے (ماسٹر آف بزنس ایڈ منسٹریشن) اور بی بی اے (بیچلر آف بزنس ایڈمنسٹریشن) بھی اپنے نصاب میں ان اصولوں کی تعلیم دیتے ہیں۔ یہ اصول منیجمنٹ کے کام کاج کو بہتر بنانے اور منیجمنٹ کے نئ تکنیکوں کو ترقی دینے میں مدد فراہم کرتے ہیں۔ اس طرح ہم دیکھتے ہیں کہ عملی تحقیق، لاگتی کھاتہ داری، جسٹ ان ٹائم (Just in time)، کان بان اور کائی زین جیسی تکنیکوں نے ان اصولوں پر مزید تحقیق کی بدولت ترقی پائی ہے۔

نتیجتاً یہ کہا جاسکتا ہے کہ منیجمنٹ کے مفہوم، نوعیت اور اہمیت کی تفہیم ضروری ہے کیوں کہ ہمیں حقیقی زندگی میں ان کو استعمال کرکے مدد ملتی ہے۔

جیسا کہ باب کے آغاز میں بیان کیا گیا کہ منیجمنٹ کے اصول، ارتقا کی ایک طویل تاریخ سے گزر چکے ہیں اور یہ مسلسل ارتقاء پا رہے ہیں۔ اس باب میں اب آگے کلاسیکی مکتبِ فکر سے تعلق رکھنے والے منیجمنٹ کے اصولوں کی تشریح کی گئی ہے جن کی تدوین ایف ڈبلیو ٹیلر اور ہنری فایول نے کی ہے۔

## ٹیلر کا سائنٹیفک منیجمنٹ (Taylor's Scientific Management)

سائنٹفک منیجمنٹ سے مراد منیجمنٹ کے اس مکتبِ فکر سے ہے جسے کلاسیکی اسکول کہا جاتا ہے۔ کلاسیکی اسکول سے متعلق دوسرے دو سلسلوں یا مکتبِ فکر سے مراد ایک تو فایول کا

### اپنے فہم کی جانچ کیجیے

1۔ کیا آپ کی رائے میں ٹویوٹا اور کرن مجمدار شا کی اختراع پذیری (Innovativeness) کو منیجمنٹ کے اصولوں کی نوعیت سے جوڑا جاسکتا ہے؟

2۔ آپ منیجمنٹ کے اصولوں کی اہمیت کے کن پہلوؤں کو بھیل (BHEL) اور شری مہیلا گریہہ ادیوگ لجت پاپڑ کی جدوجہد کے ساتھ منسوب کریں گے۔

© NCERT not to be republished

انتظامی نظریہ (Administraion theory) اور دوسرا میکسن ویبر کا ضابطہ پسند نظریہ (Bureaucracy) ۔ ہم یہاں ضابطہ پسند (Bureaucracy) کی تشریح نہیں کریں گے۔ فایول کے اصولوں پر تبصرہ بہر حال سائنٹفک مینجمنٹ پر تبصرے کے بعد کیا جائے گا۔

فریڈرک وینسلو ٹیلر (20 مارچ 1856 تا 21 مارچ 1915) ایک امریکن میکینیکل انجینئر تھا جس نے صنعتی کارگزاری کو بہتر بنانے کی کوشش کی۔ 1874 میں وہ ایک اپرینٹس میکانسٹ (Apprentice Mechanist) کاریگر بنا اور اس نے بنیادی سطح سے فیکٹری کے حالات کو سیکھا۔ اس نے میکینیکل انجینئرنگ میں ڈگری حاصل کی۔ وہ اہلیت تحریک کے دانشور رہنماؤں میں سے تھا اور اس نے پیداوار کے فیکٹری نظام کی از سر نو تشکیل پر کافی اثر ڈالا۔ اس کا تعلق صنعتی انقلاب کے زمانے سے تھا جب کہ بڑے پیمانے پر پیداوار کی جاتی تھی۔ آپ جانتے ہیں کہ ہر نئی ترقی کو ہر طرح سے درست ہونے میں کچھ وقت درکار ہوتا ہے۔

### فریڈرک وینسلو ٹیلر — سائنٹفک مینجمنٹ تحریک کا بانی

زمانۂ حیات: 20 مارچ 1856 تا 21 مارچ 1915

پیشہ: امریکن میکینکل انجینئر

تعلیم: 1883 میں اسٹیونس انسٹی ٹیوٹ آف ٹیکنالوجی سے میکینکل انجینئر کی ڈگری

تقرری:

1۔ 1874 میں کارآموز مشین کاریگر
2۔ 1884 میں میڈویل اسٹیل کمپنی میں ایگزیکیٹو
3۔ 1898 میں بیت اللحم آیرن کمپنی میں جو کہ بعد میں بیت اللحم اسٹیل کمپنی بن گئی
4۔ 1900 میں قائم ہوئے ٹک اسکول آف بزنس میں پروفیسر
5۔ 1906 سے 1907 تک امریکن سوسائٹی آف میکینکل انجینئرس کا صدر

تحریریں: 'سائنٹفک مینجمنٹ کے اصول' امریکن میگزین میں مارچ اور مئی 1911 کے دوران شائع ہوئے مقالات کا سلسلہ جو بعد میں کتابی شکل میں شائع ہوا۔

1۔ "Concrete, Plain and Reinforced" 1906
2۔ "Notes on Belting" 1893
3۔ "On the Art of Cutting Metals" دسمبر 1906
4۔ "A Piece Rate System" جون 1895
5۔ ''دی میکنگ آف پٹنگ گرین'' آرٹیکلس کا سلسلہ جو 1915 میں شائع ہوا
6۔ ''ناٹ فار دی جینیس بٹ فار دی ایوریج مین'' مارچ 1918 میں دی امریکن میگزین میں شائع ہوا

Adapted from www.wikipedia.org and www.stevens.edu/library

© NCERT not to be republished

ٹیلر کی حصے داری کو ان کوششوں کی روشنی میں دیکھنا چاہیے جو پیداوار کے فیکٹری نظام کو ہر طرح سے درست کرنے کے لیے کی گئیں۔

ٹیلر نے سوچا کہ کام کا سائنٹفک طور پر تجزیہ کرکے اس کو کرنے کا 'ایک بہترین طریقہ' معلوم کرنا چاہیے۔ وہ وقت اور حرکت کے مطالعہ کے لیے سب سے زیادہ یاد کیا جاتا ہے۔ اس نے ایک کام کو اس کے ترکیبی اجزا میں تقسیم کیا اور ہر ایک کی دوسرے سے پیمائش کی۔

ٹیلر کا یقین تھا کہ عصری مینجمنٹ غیر پیشہ وارانہ ہے اور اس کا مضمون کے طور پر مطالعہ کیا جانا چاہیے۔ وہ یہ بھی چاہتا تھا کہ کارکنان کو مینجمنٹ کے ساتھ تعاون کرنا چاہیے۔ اور اس طرح ٹریڈ یونینوں کی کوئی ضرورت نہیں ہوگی۔ بہترین نتائج ایک تربیت یافتہ اور لائق مینجمنٹ نیز معاون اور تخلیقی عملے کے درمیان ساجھے داری سے حاصل ہوسکتے ہیں۔ ان میں سے ہر ایک کو دوسرے کی ضرورت ہے۔

وہ 1911 میں شائع ہوئے اپنے مقالے 'The Principle of Scientific Managment' میں 'سائنٹفک مینجمنٹ' کی اصطلاح کے لیے جانا جاتا ہے۔ بیت اللحم اسٹیل کمپنی سے نکالے جانے کے بعد اس نے 'شاپ فلور' نامی کتاب تحریر کی جو کہ خوب فروخت ہوئی۔ وہ 1906 سے 1907 تک کے لیے امریکن سوسائٹی آف میکانیکل انجینئرز (اے ایس ایم ای) کا صدر منتخب ہوا۔ وہ 1900 میں ڈارٹ ماؤتھ کالج میں قائم کیے گئے ٹک اسکول آف بزنس میں پروفیسر تھا۔

1884 میں وہ اپنی قائدانہ صلاحیت کے اظہار کی بدولت مڈوال اسٹیل کمپنی کا ایگزیکیٹو بن گیا۔ اس نے اپنے ساتھی کارکنوں کو مرحلوں میں کام کرنے کی ہدایت دی۔ 1898 میں وہ بیت اللحم آیرن کمپنی میں شامل ہوگیا جو بعد میں بیت اللحم اسٹیل کمپنی بن گئی۔ اس کو دراصل اکائیوں کے لحاظ سے مزدوری کی ادائیگی کے نظام کو متعارف کرانے کے لیے ملازم رکھا گیا تھا۔ مزدوری کے اس نظام کو قائم کرنے کے بعد کمپنی میں اسے مزید اختیارات اور ذمہ داریاں سونپی گئیں۔ اپنے نئے وسائل کا استعمال کرکے اس نے عملے میں اضافہ کیا اور بیت اللحم کو موجدانہ کام کے لیے ایک نمائشی جگہ بنادیا۔ بدقسمتی سے کمپنی کو کسی دوسرے گروپ کو فروخت کردیا گیا اور اسے سبک دوش ہونا پڑا۔

1910 میں اس کی صحت خراب ہونے لگی۔ 1915 میں نمونیہ کی وجہ سے اس کی وفات ہوئی۔ اس کے کاموں کا جائزہ اگلے صفحے پر باکس سے کیا جاسکتا ہے۔

## سائنٹفک مینجمنٹ کے اصول (Principles of Scientific Management)

صنعتی انقلاب کے ابتدائی دنوں میں جب فیکٹری کی تنظیم کا کوئی قائم شدہ نظریہ موجود نہ تھا۔ فیکٹری مالکان اور منیجر اپنے کاموں کا مینجمنٹ کرنے کے دوران پیش آنے والے مسائل کا سامنا اپنی ذاتی سوجھ بوجھ کی بنا پر کرتے تھے۔ اسی کو قدامت پرستی (Rule of Thumb) کہا جاتا ہے۔ جب اور جس طرح حالات رونما ہوتے تھے، وہ لوگ اس کا حل بھی اسی طرح ڈھونڈ لیتے تھے لیکن یہ طریقۂ کار آزمائش اور فروگذاشت نظریے (Trial and error approach) کی خامیوں سے پُر تھا۔ دراصل یہ جاننا بہت ضروری ہوتا ہے کہ کیا بات کام کی اور مفید ہے اور کیا چیز غیر اہم اور غیر ضروری ہے۔

© NCERT not to be republished

## سائنٹفک مینجمنٹ کے لیے ٹیلر کا تعاون

حسب ذیل اقتباسات 1912 میں امریکی مجلس نمائندگان کی مخصوص کمیٹی کے سامنے ٹیلر کے ذریعے دیے گئے دلائل نیز 1911 میں شائع ہونے والے اس کی نہایت اہم تصنیف ''سائنٹفک مینجمنٹ کے اصول'' (The principles of Scientific Management) سے لیے گئے ہیں۔

''سائنٹفک مینجمنٹ میں سب سے پہلے قدامت پرستی کے تحت بنائے گئے مختلف آلات میں سے ہر ایک کی محتاط تحقیق کی ضرورت ہے اور دوسرے، ان تمام آلات میں ہر ایک کی قابلِ حصول رفتار کے وقت اور حرکت مطالعہ کے بعد، ان میں سے کئی آلات کے اچھے نکات کو ایک معیاری عملی آلہ بنانے میں استفادہ کیا جائے جس کی بدولت کارکن کام کو نہایت تیزی اور ایسی آسانی سے انجام دینے کے قابل ہوسکیں گے جیسا کہ وہ پہلے کبھی نہیں ہوئے تھے۔ اس کے بعد یہ ایک آلہ ان مختلف اقسام کے آلات کی جگہ بطور معیار کے اپنا لیا جائے گا جو کہ اس سے پہلے استعمال کیے جاتے تھے اور یہ اس وقت تک تمام کارکنوں کے لیے معیار رہے گا جب تک کہ وقت اور حرکت کے مطالعہ کے ذریعہ اپنی برتری ثابت کرتے ہوئے کوئی دوسرا آلہ سامنے نہ آئے۔''

(سائنٹفک مینجمنٹ، صفحہ 119)

سائنٹفک مینجمنٹ کے اہم عناصر ہیں: (سائنٹفک مینجمنٹ صفحہ 129 تا 130)

''وقت کا مطالعہ'' (Time Studies)

عملی یا ماہرانہ نگرانی (Functional or Specialised supervision)

اوزاروں اور آلات کا معیار (Standardisation of tools and implements)

کام کے طریقوں کا معیار (Standardisation of work methods)

علاحدہ منصوبہ بندی عمل (separate planning funcion)

مینجمنٹ بذریعہ استثنائی اصول (Management by exception principle)

لائڈ رولز اور اس جیسی دوسری وقت بچانے والی تدابیر کا استعمال (The use of Slide Rule and Similar Time saving devices)

کارکنان کے لیے ہدایتی کارڈ

کام کی سپردگی اور کامیاب کارکردگی کے لیے زیادہ بونس

الگ الگ معاوضوں کے نظام کا استعمال

اشیا اور آلات کی زمرہ بندی کے لیے نظام یادداشت

ایک راہ بنانے کا (routing) نظام

ایک جدید لاگتی نظام وغیرہ وغیرہ

ٹیلر نے ان عناصر کو ''محض مینجمنٹ کے میکانزم کے عناصر یا ان کی تفصیلات'' کہا۔ اس نے انھیں مینجمنٹ کے چار اصولوں کا نام دیا ہے (صفحہ 130، سائنٹفک مینجمنٹ)

1۔ ایک حقیقی سائنس کی ترقی

2۔ کارکنوں کا سائنٹیفک انتخاب

3۔ کارکنوں کی سائنٹیفک طور پر تعلیم و ترقی

4۔ مینجمنٹ اور ملازمین کے مابین دوستانہ اور قریبی تعاون

Taylorism (F.W.Taylor & Scientific Management) سے اخذ کیا گیا
at http://www.quality.org/tqm_msj/taylor.html.

© NCERT not to be republished

اس کے لیے ایک ایسے نظریے کی پیروی کرنے کی ضرورت تھی جس میں ایک مسئلے کو سائنٹفک طور پر بیان کیا جاتا، متبادل حل تیار کیے جاتے، نتائج کا اندازہ کیا جاتا، کارکردگی کی پیائش کی جاتی اور نتائج اخذ کیے جاتے۔

اس صورت حال میں، ٹیلر سائنٹیفک مینجمنٹ کے 'بانی' کے طور پر ابھرا۔ اس نے قدامت پرستی کے برخلاف سائنٹفک مینجمنٹ کو پیش کیا۔ اس کے انسانی سرگرمی کو چھوٹے حصّوں میں تقسیم کیا اور یہ معلوم کیا کہ کس موثر طریقہ سے کم وقت میں زیادہ پیداواری صلاحیت کے ساتھ کس طرح کام انجام دیا جاسکتا ہے۔ اس سے مراد کاروباری سرگرمیوں کو معیاری اوزاروں، طریقوں اور تربیت یافتہ عملے کے ساتھ انجام دینا تھا تاکہ پیداوار اوراس کے معیار میں اضافہ ہوسکے نیز لاگتوں اور ضائع ہونے (ردّی) میں کمی لائی جاسکے۔

ٹیلر کے الفاظ میں ''سائنٹفک مینجمنٹ سے مراد ٹھیک ٹھیک طور پر یہ معلوم کرنا ہے کہ آپ افراد سے کیا کام لینا چاہتے ہیں اور یہ دیکھنا کہ وہ اس کو سستے اور بہترین طریقے سے انجام دیں''۔ بیت اللحم اسٹیل کمپنی نے جہاں ٹیلر خود کام کرتا تھا سائنٹفک مینجمنٹ کے اصولوں کے ذریعے اپنی پیداواری صلاحیت میں تین گنا اضافہ کیا۔ اس لیے ان اصولوں پر گفتگو ضروری ہے۔

(i) **سائنس نہ کہ قدامت پرستی (Science, not Rule of Thumb)**: ٹیلر نے مینجمنٹ کاموں کی سائنٹیفک جانچ کے طریقے کو متعارف کیا۔ ہم مینجمنٹ میں قدامت پرستی کے طریقے کی خامیوں کا پہلے ہی حوالہ دے چکے ہیں۔ چوں کہ مختلف منیجر خود ساختہ قدامت پرستی کی پیروی کرتے تھے اس لیے یہ کہنا درست ہے کہ وہ سب کے سب مساوی طور پر موثر نہیں ہوسکتے تھے۔ ٹیلر کا یقین تھا کہ لیاقت کو صرف ایک ہی طریقے سے ممکن حد تک بڑھایا جاسکتا ہے اور یہ طریقہ مطالعے اور تجربے کے ذریعے ہی پیدا کیا جاسکتا ہے۔ اس طرح تیار کیا گیا طریقہ پورے ادارے میں قدامت پرستی کا متبادل ہوسکتا تھا۔ سائنٹیفک طریقہ روایتی طریقوں کی جانچ پر مشتمل تھا۔ یہ جانچ، کام کا مطالعہ کرکے، بہترین کاموں میں اتحاد پیدا کرکے اور ایک معیاری طریقے کو تیار کرکے کی جاتی تھی۔ اور پھر اس تیار شدہ طریقے کی پورے ادارے میں اتباع کی جاتی۔ ٹیلر کے مطابق، ایک چھوٹی پیداواری سرگرمی کی بھی سائنٹفک طور پر منصوبہ بندی اور اس کا مینجمنٹ کیا جاسکتا ہے جیسے لوہے کے مستطیل ٹکڑوں کو سائنٹفک طریقے سے ٹرالی میں رکھنا۔ اس کے نتیجے میں انسانی قوت کی کافی بچت ہوتی اور ساتھ ہی مال اور وقت کی بربادی میں بھی کمی آتی۔ اعمال میں جتنا زیادہ سائنٹفک طریقۂ کار اپنایا جاتا اتنی ہی زیادہ بچت ہوتی۔

دورِ حاضر میں بھی انٹرنیٹ کے استعمال سے ادارے کی اندرونی اہلیتوں اور صارفین کے اطمینان میں ڈرامائی طور پر بہتری آئی ہے۔

(ii) **ہم آہنگی نہ کہ عدم موافقت (Harmony, not Discord)**: پیداوار کے فیکٹری نظام کے تحت منیجر، مالکوں اور کاریگروں کے درمیان ایک رابطے کا کام کرتا ہے۔ چوں کہ منیجر کی حیثیت سے اس کا کام کارکنوں سے کام لینا ہوتا ہے اس لیے

منیجروں اور کارکنوں کے مابین سطحی تنازعات کے امکانات ہمیشہ موجود رہتے ہیں۔ٹیلر نے نشان دہی کی کہ تنازعات سے کسی کا فائدہ نہیں ہوتا، نہ ہی کارکنوں، منیجروں اور نہ ہی فیکٹری مالکان کا۔اس نے کارکنوں اور مینجمنٹ کے درمیان مکمل ہم آہنگی پر زور دیا۔اس نے کہا کہ ہر ایک کو دوسرے کی اہمیت جان لینا چاہیے۔اس حالت کو حاصل کرنے کے لیے ٹیلر نے مینجمنٹ اور کارکنان دونوں کی جانب مکمل ذہنی انقلاب پر زور دیا۔اس کا مطلب یہ ہے کہ مینجمنٹ اور کارکنان دونوں کو اپنی سوچ میں تبدیلی لانی چاہیے۔ ایسی صورت میں ٹریڈ یونینیں بھی ہڑتال وغیرہ کے بارے میں نہیں سوچیں گی۔

مینجمنٹ کو چاہیے کہ وہ کمپنی کے منافعوں کو کارکنوں کے ساتھ بانٹے۔دوسری طرف کارکنوں کو سخت محنت کرنی چاہیے اور کمپنی کی بھلائی میں کی جانے والی تبدیلی کو قبول کرنا چاہیے۔دونوں کو خاندان کے حصے

**مکمل ہم آہنگی کا مظاہرہ کرنے کے لیے مینجمنٹ اور کارکنان کے درمیان منافعوں کی حصّے داری**

کے طور پر رہنا چاہیے۔ ٹیلر کے مطابق سائنٹیفک مینجمنٹ کی بنیاد اس مضبوط عزم پر ہے کہ کارکنوں اور مینجمنٹ کا حقیقی مفاد ایک ہی ہے۔ یہ ایک دوسرے سے جدا نہیں۔ یعنی آجر کی خوش حالی زیادہ طویل عرصہ تک قائم نہیں رہ سکتی جب تک کہ اس کے ملازمین خوش حال نہ ہوں۔ یہی بات ملازمین پر بھی لاگو ہوتی ہے۔

جاپانیوں کے کام کرنے کی تہذیب اس صورت حال کی روایتی مثال ہے۔ جاپانی کمپنیوں میں پدرانہ طرز کا مینجمنٹ کیا جاتا ہے وہاں مینجمنٹ اور کارکنوں کے درمیان ایک مکمل آزاد ماحول ہے۔ اگر کارکنوں کو ہڑتال پر جانا ہی پڑ جائے تو وہ کالی پٹیاں باندھ لیتے ہیں لیکن مینجمنٹ کی ہمدردی حاصل کرنے کے لیے نارمل اوقات سے زیادہ کام کرتے ہیں۔

(iii) **تعاون نہ کہ فرد پسندی (Cooperation, not individualism)**: مینجمنٹ اور کارکنوں کے درمیان فرد پسندی کے بجائے مکمل تعاون ہونا چاہیے۔ یہ اصول، ہم آہنگی نہ کہ عدم موافقت، کے اصول کی وسعت ہے۔ مسابقت کی جگہ تعاون ہونا چاہیے۔ دونوں کو یہ تسلیم کر لینا چاہیے کہ انھیں ایک دوسرے کی ضرورت ہے۔

اس کے لیے، مینجمنٹ کو چاہیے کہ وہ ملازمین کے ذریعے دی گئی تعمیری تجاویز کو بغور سنے۔ ملازمین کے ذریعے دی گئی ایسی تجاویز پر انھیں انعام ملنا چاہیے جس کی بدولت لاگتوں میں کمی واقع ہو۔ ملازمین کو مینجمنٹ کا حصہ ہونا چاہیے اور کوئی بھی اہم فیصلہ کارکنوں کو اعتماد میں لے کر کیا جانا چاہیے۔ اسی طرح کارکنوں کو چاہیے کہ وہ غیر ضروری ہڑتالوں پر نہ جائیں اور نہ ہی مینجمنٹ سے غیر واجب مانگیں کریں۔ درحقیقت جہاں کھلا ترسیلی نظام اور ساکھ ہوگی وہاں ٹریڈ یونین کی بھی کوئی ضرورت نہیں ہوگی۔ بلکہ پدرانہ طرز کا مینجمنٹ جس میں آجر (Employer) اپنے ملازمین کی ضرورتوں کا خیال رکھتے ہیں جاپانی کمپنیوں کی مثل عمل میں آجائے گا۔

ٹیلر کے مطابق، مینجمنٹ اور کارکنوں کے درمیان کام اور ذمے داری کی مساوی تقسیم ہونی چاہیے۔ تمام دن مینجمنٹ کو کارکنوں کے شانہ بشانہ کام کرنا چاہیے ان کی مدد اور حوصلہ افزائی کرنا چاہیے اور ان کے لیے راہ ہموار کرنا چاہیے۔

(iv) **ہر شخص کی اہلیت اور صلاحیت کے مطابق ترقی (Development of each and every person to his or her greatest effeciency and prosperity)**: صنعتی کارکردگی کا انحصار بڑی حد تک عملے کی صلاحیتوں پر ہوتا ہے اسی لیے سائنٹیفک مینجمنٹ کارکنوں کی پختگی یا تکمیل پر زور دیتا ہے سائنٹیفک نظریے کا 'ایک بہترین طریقہ' کارکنوں کی تربیت بھی تھا۔ ٹیلر کا خیال تھا کہ اہلیت پر توجہ ملازمین کے انتخاب کے عمل سے ہی شروع ہو۔ ہر شخص کا انتخاب سائنٹیفک طور پر کیا جانا چاہیے۔ اس کے بعد اس کی ذہنی، جسمانی اور شعوری صلاحیتوں کے مطابق اسے کام سپرد کیا جانا چاہیے۔ اہلیت میں اضافے کے لیے انھیں ضروری تربیت دی جانی چاہیے۔ اہل ملازمین زیادہ پیداوار اور زیادہ کمائی کریں گے۔ جس

© NCERT not to be republished

کی وجہ سے ملازمین اور کمپنی دونوں کے لیے نہایت خوش حالی اور اہلیت یقینی ہو جائے گی۔
مذکورہ بالا امور سے یہ بات ظاہر ہو جاتی ہے کہ ٹیلر کاروبار میں پیداوار کے سائنٹفک طریقۂ کار کے استعمال کا زبردست حامی تھا۔

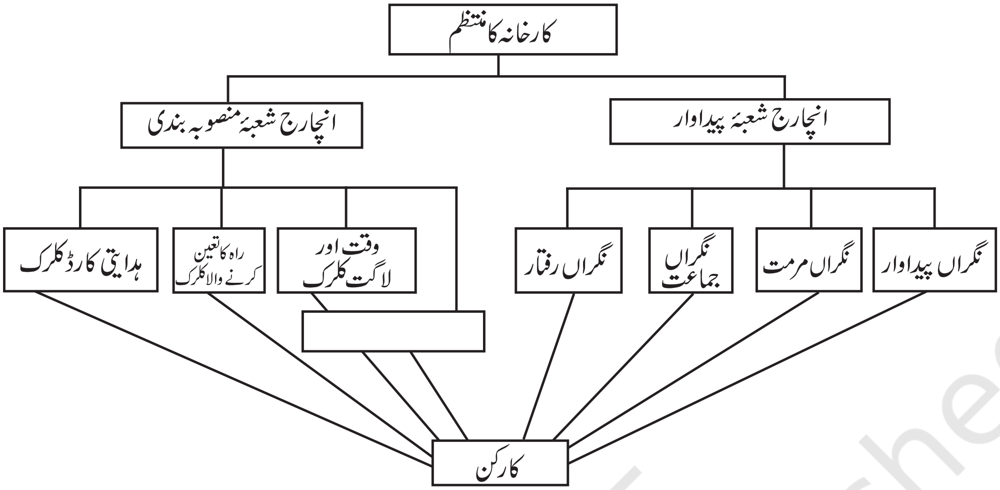
## سائنٹیفک مینجمنٹ کی تکنیکیں (Techniques of Scientific Management)

آیئے اب ہم ٹیلر کی بتائی ہوئی تکنیکوں پر تبصرہ کریں۔ یہ تکنیکیں ان مختلف تجربات پر مبنی ہیں جو اس نے اپنے پیشہ وارانہ دور میں کیے۔

### عملی فورمین شپ (Functional Foremanship)

فیکٹری نظام میں، فورمین مینجمنٹ کی وہ نمائندہ شکل ہے جس کا کارکنان سے روزانہ سابقہ پڑتا ہے۔ اس کتاب کے پہلے باب میں آپ نے دیکھا کہ فورمین نچلی سطح کا منیجر اور اعلیٰ سطح کا کارکن ہوتا ہے۔ وہ ایک ایسا محور ہوتا ہے جس کے گرد تمام تر پیداواری منصوبہ بندی، منصوبوں پر عمل درآمد اور کنٹرول کا کام گردش کرتا ہے۔ اس لیے ٹیلر نے فیکٹری نظام میں اس کردار کی کارکردگی کو بہتر بنانے پر زور دیا ہے۔ درحقیقت، اس نے ایک اچھے فورمین کی خوبیوں کی نشاندہی کی اور یہ پایا کہ کوئی بھی شخص واحد ان تمام خوبیوں پر پورا نہیں اتر سکتا۔ اس بات نے اسے آٹھ افراد کے ذریعے عملی فورمین شپ کی تجویز پیش کرنے پر آمادہ کیا۔
ٹیلر نے منصوبہ بندی کے کاموں اور منصوبوں پر عمل درآمد کے کاموں کے درمیان علاحدگی کی حمایت کی۔ اس تصور کو کارخانے کے تمام عملے تک وسیع کر دیا گیا اور اسے عملی فورمین شپ کا نام دیا گیا۔ فیکٹری منیجر کے تحت انچارج برائے منصوبہ بندی اور انچارج برائے پیداوار رکھے گئے۔ منصوبہ بندی انچارج کے تحت چار افراد کا عملہ رکھا گیا جن کے نام تھے ضابطہ کار(Disciplinarian)، وقت اور لاگت کلرک(Time and Cost Clerk)، راہ کا تعین کرنے والا کلرک اور ہدایت کارڈ کلرک (Instruction Card Clerk)۔ ان لوگوں کا کام بالترتیب یہ تھا ضابطہ قائم کرنا، وقت اور لاگت کا خاکہ تیار کرنا، راہ کا تعین کرنا اور کارکنوں کو ہدایت دینا۔ انچارج برائے پیداوار کے تحت جس عملے کو کام کرنا تھا ان کے نام تھے نگراں پیداوار (Inspectors)، نگراں مرمت(Repair Boss)، نگراں جماعت(Gang Boss)اور نگراں رفتار (Speed Boss)۔ جن کی بالترتیب ذمے داری کام کے معیار کی جانچ کرنا، مشینوں اور آلات کو مناسب عملی حالت میں بنائے رکھنا، مشینوں اور اوزاروں کو کارکنان کے کام میں لیے جانے کے لیے تیار رکھنا نیز کام کو صحیح طور پر بروقت مکمل کرنا تھی۔
عملی فورمین شپ سبھی عملے تک کام کی تقسیم اور مہارت کے اصول کی ایک وسعت ہے۔ ہر کارکن کو اپنے متعلقہ پیداواری کام میں ان آٹھ فورمینوں کے احکام لینے ہوں گے۔ فورمینوں میں عقلمندی، تعلیم، موقع شناسی، عزم، فیصلے کی قوت، خاص معلومات، چابک دستی، توانائی اور ایمان داری ہونی چاہیے۔ یہ تمام خوبیاں ایک اکیلے فورمین میں ہمیشہ نہیں پائی جاسکتیں۔ اس لیے ٹیلر نے ایک ایسے نظام کے بارے میں سوچا جس میں آٹھ ماہرین ہوں اور ان میں سے ہر ایک ایک کام کا ذمے دار ہو جس کے لیے مخصوص خوبیاں ضروری ہوں گی۔ وہ لوگ جن کو تکنیکی

© NCERT not to be republished




مہارت، عقل اور عزم وحوصلہ حاصل ہوگا ان کو منصوبہ بندی کا کام دیا جائے گا۔ دوسرے جن کے پاس توانائی اور اچھی صحت وغیرہ ہے انھیں منصوبہ بندی کو عمل میں لانے کی ذمے داری سپرد کی جاسکتی ہے۔

## کام کی معیارسازی اور کام کی سادہ کاری (Standardisation and Simplificaton of work)

ٹیلر کام کو معیاری بنانے کا سرگرم حامی تھا۔ اس کے مطابق سائنٹیفک طریقوں کا استعمال قدامت پرستی کے تحت رائج پیداواری طریقوں کا تجزیہ کرنے میں کیا جانا چاہیے۔ بہترین کاموں کو باقی رکھ کر اور مزید بہتر بنانے کے لیے ایک معیار بنایا جاسکتا ہے جس کی پیروی پوری تنظیم میں کی جانی چاہیے۔ یہ کام مطالعے کی تکنیکوں کے ذریعہ کیا جاسکتا ہے جو وقت کے مطالعے، حرکت کے مطالعے، تھکاوٹ کے مطالعے اور طریقے کے مطالعے پر مشتمل ہیں۔ ان تکنیکوں کی تشریح اسی باب میں آگے چل کر کی جائے گی۔ یہاں یہ واضح کرنا ضروری ہے کہ کاروباری عمل کی عصری تکنیکوں کا مقصد بھی کام کو معیاری بنانا ہے یہ تکنیکیں ری انجینئرنگ، کائی زین (مسلسل بہتری) اور بینچ مارکنگ پر مشتمل ہیں۔

معیارسازی سے مراد ہر کاروباری سرگرمی کے لیے معیارات کو قائم کرنے کے عمل سے ہے۔ یہ عمل، خام مال، وقت، اشیا، مشینری، طریقوں یا کام کے ماحول کا معیاری بنانا بھی ہوسکتا ہے۔ یہ معیارات وہ نشانے ہیں جن کا پیداواری عمل کے دوران خیال رکھا جانا ضروری ہے۔ معیارسازی (Standardisation) کے مقاصد حسب ذیل ہیں:

(i) کسی پروڈکٹ کی دی ہوئی لائن کو طے شدہ اقسام، جسامت اور خصوصیات تک گھٹا دینا۔

(ii) تیار کی گئی مصنوعات اور ان کے حصوں کے درمیان باہمی تبدیلیوں کو قائم کرنا۔

(iii) مٹیریل میں کوالٹی اور عمدگی کے معیارات کو قائم کرنا اور

© NCERT not to be republished

(iv) انسانوں اور مشینوں کی کارکردگی کے معیارات قائم کرنا۔

سادہ کاری سے مراد فاضل قسموں، سائزوں اور ابعاد کا ختم کرنا ہے جب کہ معیارسازی موجودہ اقسام کی جگہ نئی اقسام کی شمولیت پر منحصر ہے۔ سادہ کاری کا مقصد اشیا میں غیر ضروری قسم کی تبدیلیوں اور الٹ پھیر کو روکنا ہے۔ اس کے نتیجے میں آلات، مشینوں اور مزدوری کی لاگتوں میں بچت ہوتی ہے۔ یہ اضافی فروخت، خام مال کے استعمال میں کمی اور آلات کے بھرپور استعمال پر مشتمل ہے۔

زیادہ تر بڑی کمپنیاں جیسے نوکیا، ٹویوٹا اور مائیکروسافٹ وغیرہ کامیابی کے ساتھ سادہ کاری اور معیاریت کو نافذ کر چکی ہیں۔ اس کا ثبوت یہ ہے کہ آج وہ اپنے مختلف بازاروں میں اپنا بڑا حصہ رکھتی ہیں۔

## طریقۂ کار کا مطالعہ (Method Study)

طریقۂ کار کے مطالعے کا مقصد کام کی انجام دہی کے ایک بہترین طریقے کو معلوم کرنا ہے ۔ کام کو کرنے کے مختلف طریقے ہوتے ہیں۔ ایک بہترین طریقے کا تعین کرنے کے کئی پیمانے ہوتے ہیں۔ خام مواد کو حاصل کرنے سے لے کر گاہکوں کو تیار مال کی سپردگی تک کی جانے والی ہر سرگرمی طریقۂ کار کے مطالعے کا حصہ ہے۔ ٹیلر نے طریقۂ کار کے مطالعے کے ذریعے اسمبلی لائن کے تصور کی ایجاد کی۔ فورڈ موٹر کمپنی نے اس تصور کو بڑی کامیابی کے ساتھ استعمال کیا۔ اب تک آٹو کمپنیاں اس کو استعمال کر رہی ہیں۔

اس تمام کوشش کا مقصد پیداوار کی لاگتوں کو کم سے کم کرنا اور گاہکوں کے اطمینان نیز معیار کو زیادہ سے زیادہ بنانا ہے۔ اس مقصد کے لیے کئی تکنیکیں جیسے پراسیس یا عمل چارٹ اور آپریشن ریسرچ وغیرہ کو استعمال کیا جاتا ہے۔ ایک کار کو ڈیزائن کرنے کے لیے، اسمبلی لائن پیداوار کے تحت کاموں کی ترتیب، خام مال، مشینوں اور کارکنوں کے لیے جگہ وغیرہ کے بارے میں فیصلہ کیا جائے گا۔ یہ سب کچھ طریقۂ کار کے مطالعے کا حصہ ہے۔

## 'حرکت' کا مطالعہ (Motion Study)

حرکت کے مطالعہ سے مراد نقل وحرکت جیسے اشیا کو اٹھانے، رکھنے، بیٹھنے اور پوزیشن تبدیل کرنے وغیرہ کے مطالعے سے ہے۔ یہ سب حرکات ایک کام کو کرتے وقت کی جاتی ہیں۔ غیر ضروری حرکات کو پہچان کر ان سے نجات پانے کی کوشش کی جاتی ہے تاکہ کام کو اہلیت کے ساتھ مکمل کرنے میں کم وقت لگے۔ مثال کے طور پر ٹیلر اور اس کے ساتھ فرینک گیل برتھ نے اینٹیں لگانے میں کی جانے والی حرکات کو 18 سے کم کر کے 5 تک لے آنے میں کامیابی حاصل کی۔ ٹیلر نے اس عمل کو چار مرتبہ انجام دے کر پیداواری صلاحیت میں ہوئے اضافے کا مظاہرہ کیا۔

جسم کی حرکات کو اگر بہ نظر غائر دیکھا جائے تو یہ باتیں ہمیں معلوم ہوں گی: (i) کون سی حرکات تخلیقی ہیں (ii) کون سی حرکات واقعاتی یا اتفاقی ہیں (یعنی اسٹور میں جانا) اور (iii) کون سی غیر تخلیقی ہیں۔ ٹیلر نے مختلف حرکتوں اور ان سے متعلق رنگوں اور علامتوں وغیرہ کو پہچاننے کے لیے اسٹاپ واچ کا استعمال کیا۔ ٹیلر نے مناسب آلات /اوزار ڈیزائن کیے اور ملازمین کو ان کے استعمال کی تعلیم دی جس سے بہترین نتائج برآمد ہوئے۔

© NCERT not to be republished

## وقت کا مطالعہ (Time Study)

یہ تکنیک، تنظیم میں ایک متعین کام کو انجام دینے کے سلسلے میں صرف ہوئے معیاری وقت کا تعین کرتی ہے۔ کسی بھی کام کے کرنے میں لگے ہوئے وقت کو براہِ راست وقت کی پیائش کرنے والے آلات سے دیکھنا چاہیے اور یہ بھی دیکھنا چاہیے کہ کام کے ہر جز پر کتنا وقت خرچ ہوا ہے۔ وقت کے مطالعے کا طریقۂ عمل کام کے حجم اور اس کی رفتار، عمل کا سائیکل ٹائم اور وقت کی پیائش پر آئے خرچ پر منحصر ہوگا۔ وقت کے مطالعے کا مقصد یہ متعین کرنا ہے کہ کتنے ملازمین کو کام پر لگایا جائے۔ حوصلہ افزا اسکیموں کے لیے کون سا خاکہ مناسب ہوگا اور کتنی محنت درکار ہوگی۔

مثال کے طور پر یہ طے کیا جاتا ہے کہ ایک کارڈ بورڈ باکس کو بنانے میں ایک کارکن 20 منٹ کا معیاری وقت لے گا۔ اس لیے ایک گھنٹے میں وہ 3 باکس (ڈبے) بنائے گا۔ اگر یہ فرض کیا جائے کہ کارکن کو ایک شفٹ میں 8 گھنٹے کام کرنا پڑتا ہے جس میں ایک گھنٹہ آرام اور کھانے کے لیے کم کرلیا جائے تو ایسی صورت میں یہ طے ہے کہ وہ 7 گھنٹوں میں 3 ڈبے فی گھنٹہ کے لحاظ سے 21 ڈبے کو بنائے گا۔ اب یہ ایک معیاری کام ہے جو ایک کارکن کو کرنا ہے اور اس کے مطابق مزدوری کا فیصلہ کیا جاسکتا ہے۔

## تھکاوٹ کا مطالعہ (Fatigue Study)

اگر کوئی شخص بغیر آرام کیے کام کرے تو وہ لازماً ذہنی اور جسمانی طور پر تھک جائے گا۔ آرام کے وقفے وقت کو دوبارہ حاصل کرنے اور یکساں صلاحیت کے ساتھ دوبارہ کام کرنے میں مدد دیتے ہیں اور اس سے پیداواری صلاحیت میں اضافہ ہوتا ہے۔ تھکاوٹ کا مطالعہ کام کی تکمیل میں آرام کے لیے درمیانی وقفوں کا تعین کرنا ہے اور یہ بھی طے کرنا ہے کہ یہ وقفہ کتنی کتنی دیر کے بعد دیا جائے۔ مثال کے طور پر، عموماً ایک پلانٹ میں کام آٹھ آٹھ گھنٹوں کی تین شفٹوں میں کیا جاتا ہے۔ ہر شفٹ میں کارکنوں کو اپنے کھانے وغیرہ کے لیے آرام کا کچھ وقفہ دیا جاتا ہے۔ اگر کام کافی جسمانی مشقت پر مشتمل ہے تب چھوٹے چھوٹے وقفے کارکنوں کو بار بار دیے جانے چاہئیں تاکہ وہ کام کے لیے اپنی پوری قوت کو دوبارہ سے حاصل کرسکیں۔

تھکاوٹ کی کئی وجوہات ہوسکتی ہیں جیسے طویل کام کے اوقات، غیر مناسب یا غیر موزوں کام کرنا، سربراہ کے ساتھ غیر صحت مندانہ یا ناخوشگوار تعلقات اور کام کے خراب حالات وغیرہ۔ بہتر کارکردگی کے لیے ایسی رکاوٹوں کو دور کرنا چاہیے۔

## الگ الگ معاوضوں کا نظام (Differential Piece Wage System)

ٹیلر الگ الگ معاوضوں کے نظام کا زبردست حامی تھا۔ وہ اہل اور نااہل کارکنوں کے درمیان فرق کرنا چاہتا تھا۔ مذکورہ بالا کام کے مطالعے کی بنیاد پر معیاری وقت اور دیگر حدود یا پیمانوں کا تعین ہونا چاہیے۔ پھر ان معیارات کی بنیاد پر اہل اور نااہل کارکنوں کی زمرہ بندی کی جاسکتی ہے۔ وہ اہل کارکنوں کو انعام سے نوازنا چاہتا تھا۔ اس لیے اس نے معیار سے زیادہ کارکردگی کرنے والوں اور معیار سے کم کارکردگی کرنے والوں کے لیے الگ لگ معاوضوں کی ادائیگی کو

© NCERT not to be republished

متعارف کیا۔ مثال کے طور پر یہ طے شدہ ہے کہ فی کارکن معیاری پیداوار 10 اکائیاں فی دن ہے اور وہ لوگ جو معیاری پیداوار یا اس سے زیادہ پیداوار کرتے ہیں انھیں 50 روپے فی اکائی کے حساب سے مزدوری دی جائے گی اور اس سے کم پیدا وار کرنے والوں کو 40 روپے فی اکائی کے حساب سے مزدوری دی جائے گی۔ اب ایک اہل کارکن جو کہ 11 اکائیاں بناتا ہے اسے 50×11= 550 روپے فی یوم ملیں گے جب کہ ایک کارکن جو 19 اکائیاں بناتا ہے اسے 40×9=360 روپے فی یوم ملیں گے۔

ٹیلر کے مطابق، 190 روپے کا فرق نااہل کارکن کو بہتر کارکردگی کی ترغیب دینے کے لیے کافی ہونا چاہیے۔ ٹیلر نے اپنے تجربے سے اسکمیٹ (Schmidt) نامی کارکن کی مثال دی جس نے بیت اللحم اسٹیل کمپنی میں سائنٹیفک مینجمنٹ کی تکنیکوں کی پیروی کرتے ہوئے اپنی مزدوری میں 60 فی صد کا اضافہ کیا۔ ان تکنیکوں کو بروئے کار لاکر وہ ٹرالی میں لوہے کے مستطیل ٹکڑوں کو 12.5 ٹن فی آدمی فی دن کی نسبت سے 47 ٹن فی آدمی فی دن کے حساب سے لادنے لگا جس کی بدولت اس کی مزدوری 1.15 ڈالر سے بڑھ کر 1.85 ڈالر ہوگئی۔

سائنٹفک مینجمنٹ کی تکنیکوں پر از سر نو نظر ڈالنا ضروری ہے جو ٹیلر کے ذریعہ دیے گئے اہلیت کے مجموعی نسخے پر مشتمل ہیں۔ اہلیت کی تلاش کے لیے ایک بہترین طریقے کو تلاش کرنے کی ضرورت ہوتی ہے اور منتخب طریقۂ کار ایسا ہونا چاہیے جس سے ایک دن کے واجب کام کو مکمل کرنے یا اس سے زیادہ کام کرنے والوں میں تفریق کی جاسکے۔ یہ الگ الگ معاوضے کا نظام اس قضیے (Premise) پر مبنی ہے کہ اہلیت مینجمنٹ اور کارکنان کی ملی جلی کوششوں کا نتیجہ ہوتی ہے۔ اس لیے حاصل شدہ سرپلس میں حصے کے اوپر جھگڑنے کے بجائے مینجمنٹ اور کارکنان کو زیادہ سے زیادہ پیداوار کے لیے ہم آہنگی سے کام کرنا چاہیے نہ کہ اس پیداوار کو محدود کرنا چاہیے۔ ظاہر ہے کہ ٹیلر کے خیالات کی اصل حقیقت سائنٹفک مینجمنٹ کے اصولوں اور تکنیکوں کی بکھری ہوئی تشریح میں نہیں ہے بلکہ اس کی اصل فکری تبدیلی میں ہے جسے اس نے ذہنی یا فکری انقلاب کا نام دیا۔ فکری انقلاب مینجمنٹ اور کارکنان کے ایک دوسرے کے تئیں برتاؤ میں تبدیلی پر مشتمل ہے۔ یعنی یہ تبدیلی مسابقت سے تعاون کی جانب ہونی چاہیے۔ دونوں کو یہ سمجھ لینا چاہیے کہ انھیں ایک دوسرے کی ضرورت ہے۔ دونوں کا مقصد یہ ہونا چاہیے کہ سرپلس کمائی میں اضافہ ہو۔ اس سے کارکنان کے ذریعے کیے جانے والے احتجاج کی کوئی ضرورت باقی نہ رہے گی۔ مینجمنٹ کو چاہیے کہ وہ سرپلس کمائی کا حصہ کارکنوں کے ساتھ بانٹے۔ کارکنوں کو بھی چاہیے کہ وہ اپنی قوت صرف کریں تاکہ کمپنی کو منافع ہوسکے۔ یہ رویہ ان دونوں کے لیے بھی بہتر ہوگا اور کمپنی کے لیے بھی۔ طویل عرصے میں کارکنان کی بھلائی ہی کاروبار کی خوش حالی کو یقینی بنائے گی۔

اب، سائنٹفک مینجمنٹ کی تکنیکوں، اصولوں اوراجزا کا مطالعہ کرنے کے بعد، ہم ٹیلر کے زمانے اور موجودہ زمانے میں ان کی عملی افادیت پر غور کرسکتے ہیں۔ ہم سائنٹیفک مینجمنٹ کی موجودہ حیثیت کا تجزیہ بھی کرسکتے ہیں۔ دورِ حاضر میں سائنٹفک مینجمنٹ کے نتائج پر مبنی چندنئ تکنیکیں بنائی گئی ہیں۔ آپریشن ریسرچ کو، دوسری عالمی جنگ کے دوران جنگی سازوسامان کو میدانِ جنگ میں زیادہ سے زیادہ پھیلانے کے

© NCERT not to be republished

لیے تیار کیا گیا تھا۔ اسی طرح اسمبلی لائن کی دریافت بھی ایف۔ڈبلیوٹیلر نے کی جس کا استعمال فورڈ کمپنی نے عوام الناس کے لیے 'ماڈل ٹی' کی کاروں کو بنانے میں کیا۔اس تصور کا اب زیادہ استعمال کیا جاتا ہے۔ سائنٹیفک مینجمنٹ کی نئی صورت انحصاری مصنوعات سازی، (Lean Manufacturing) بھی ہے۔ آج کل پیداوار اور دیگر کاروباری سرگرمیوں میں روبوٹوں(Robots) اور کمپیوٹروں کا استعمال کیا جارہا ہے یہ ان سرگرمیوں کے سائنٹیفک مینجمنٹ کا حصہ ہے۔اس کی بدولت پیداواری صلاحیت کی سطحوں میں اضافہ ہوچکا ہے۔ آپریشن ریسرچ کی تکنیکیں بھی تیار کی جارہی ہیں اور سائنٹیفک مینجمنٹ کے نتیجہ کے طور پر انھیں استعمال کیا جارہا ہے۔ ذیل میں دیا گیا باکس جدید مصنوعات سازی میں استعمال کی جانے والی چند اصطلاحات کے معنوں کی وضاحت کے لیے کافی ہے۔

## فایول کے اصولِ مینجمنٹ (Fayol's Principles of Management)

مینجمنٹ کے کلاسیکی مکتبِ فکر کی تکمیل میں فایول کا انتظامی نظریہ ایک اہم رابطہ ہے جب کہ ٹیلر نے عملی فورمین شپ، الگ الگ معاوضوں کے نظام اور بہترین طریقۂ کار کی ایجاد کرکے فیکٹری کی سطحی کارکردگی میں انقلاب لانے میں

### ٹیلر اور اس کے ہم عصروں کے ذریعے سائنٹیفک مینجمنٹ کا استعمال (Applications of Scientific Management by Toylor and his Contemporaries)

1۔ بیت اللحم اسٹیل کمپنی پر کام کے مطالعے (Work Study) میں سلسلہ وار تجربات کے ذریعے ٹیلر نے پتہ لگایا کہ بیلچے سے ڈھوائی کا بھرپور بوجھ 21 پونڈ فی بیلچہ فی کارکن تھا۔ اس پر عمل درآمد نے ہر سال کمپنی کو 75000 ڈالر سے 80000 ڈالر تک کی بچت دی۔

2۔ فی کس فی یوم لوہے کے مستطیل ٹکڑوں کو سنبھالنے میں اضافہ ہوا۔ یہ اضافہ 12.5 ٹن سے 47 ٹن تک تھا۔ اس کے نتیجہ میں مزدوروں کو ملنے والی مزدوری میں بھی 60 فی صد کا اضافہ ہوا نیز 500 کی جگہ 140 کی کم تعداد میں مزدوروں کو لگانے کے باعث کمپنی کی بچت بھی بڑھ گئی۔

3۔ اس نے ''دھاتوں کو کاٹنے کے فن'' پر ایک مقالہ شائع کیا جس نے اس فن کو ایک سائنس میں تبدیل کردیا۔

4۔ اس نے بیت اللحم اسٹیل کمپنی کے لیے ''اکائی کی شرح سے مزدوری نظام'' (Piece Rate Wage System) کے علاوہ ترغیب وتشویق پیدا کرنے کے لیے تدابیر بھی شروع کیں۔

5۔ ٹیلر کے ساتھ فرینک گلبرتھ نے 'اینٹ کا رڈا لگانے' (Brick layering) کے فن پر سائنٹیفک مینجمنٹ کو لاگو کیا اور حرکت کے مطالعہ کے ذریعہ اس جیسی چند ایسی باتوں کا خاتمہ کیا جو کہ اینٹ کی پرت رکھنے والوں کے ذریعے ضروری سمجھی جاتی تھیں (18 سے 5 تک حرکات کو گھٹایا گیا)۔اس نے باڑ کے لیے سادہ آلات اور اینٹوں کو تھامنے کے لیے پیکٹ ڈیزائن تیار کیے اور آخر میں اینٹ کے رڈے رکھنے والوں کو ایک ہی وقت میں دونوں ہاتھوں کو استعمال کرنا سکھایا۔

یہ اینٹ کا رڈا رکھنے کے فن میں سائنٹفک مینجمنٹ کے استعمال کی ایک روایتی یا کلاسیکی مثال ہے۔

© NCERT not to be republished

کامیابی حاصل کی۔ ہنری فایول نے وضاحت کی کہ ایک منیجر کے کام کی مقدار کیا ہوگی اور اسے اس کام کی انجام دہی میں کن اصولوں کا اتباع کرنا چاہیے۔ اگر فیکٹری نظام میں کارکنوں کی اہلیت معنی رکھتی ہے تو اسی طرح منیجروں کی اہلیت کی بھی اہمیت ہے۔ فایول کے کام اور مینجمنٹ کی اہلیت کے سلسلے میں اس کی اہمیت دراصل اس کی کتابوں کی رہینِ منت۔ ہے ان کتابوں نے منیجروں کی اہلیت کو بنانے میں اہم کردار ادا کیا ہے اور آئندہ بھی کرتی رہیں گی۔

ہنری فایول (1841-1925) مینجمنٹ کا ایک فرانسیسی نظریہ ساز تھا۔ مزدوروں کی سائنٹیفک تنظیم سے متعلق اس کے نظریات نے بیسویں صدی کے اوائل میں وسیع پیمانے پر اثر ڈالا۔ اس نے 1860 میں سینٹ اٹیئین

### ''سائنٹیفک مینجمنٹ/جدید پیداوار سے متعلق چند اصطلاحات کی فرہنگ''

1۔ بروقت مینوفکچر نگ (Just in time manufacturing) :۔ یہ ایک انوینٹری (Inventory) مینجمنٹ کی حکمتِ عملی ہے جس کے ذریعے دورانِ عمل انوینٹری اور اس سے جڑی لاگتوں کو کم کر کے سرمایہ کاری پر رٹرن کو بہتر بنایا جاتا ہے۔ اس نظام کو بصری اشارات یا کان بان (KanBan) کے استعمال کے ذریعے لاگو کیا جاتا ہے جو بتاتا ہے کہ آیا پیداواری عمل کی کسی سطح پر کسی تجدید وتقویت کی ضرورت ہے یا نہیں۔

2۔ انحصاری مینوفکچر نگ (Lean Manufacturing):۔ یہ زائد پیداوار کی سات ضائع کاریوں کو کم کرنے پر مرکوز ایک مینجمنٹ فلسفہ ہے۔ کسی بھی طرح کے مینوفکچر نگ عمل یا کسی بھی طرح کے کاروبار میں زائد پیداوار کی سات ضائع کاریاں ہیں: مدت انتظار، ٹرانسپورٹ، پراسیسنگ، حرکت، انوینٹری اور ردی۔ ضائع کاری کا خاتمہ کر کے پیداواری وقت اور لاگت کو کم کیا جاتا ہے اور معیار کو بہتر بنایا جاتا ہے۔

3۔ کائی زین (Kaizen):۔ یہ ایک جاپانی لفظ ہے جس کا مطلب ہے 'بہتری کے لیے تبدیلی' یا بہتری'۔ یہ پیداواری صلاحیت کو بہتر بنانے کا ایک نظریہ ہے جسے جاپانیوں نے دوسری عالمی جنگ کے بعد ایف ڈبلیو ٹیلر جیسے امریکی ماہرین کے کاموں کو بروئے کار لاکر اپنایا۔ کائی زین کے مینجمنٹ، ضائع کاری کے خاتمہ (جس کو ایسی سرگرمیاں کہا گیا جو لاگت میں اضافہ کرتی ہیں لیکن اشیا یا خدمات کی مالیت میں نہیں)، بروقت سپردگی، پیداواری بوجھ کی مقدار اور نوع کی سطح سازی، رفتار سے ہم آہنگ لائنیں، صحیح سائز کے اوزار اور دیگر سازوسامان پر مشتمل ہیں۔ اس لفظ کا جاپانی استعمال ان معنوں میں ہے ''علاحدہ کرو اور بہتر طریقے سے کرو'' عام طور پر جو چیز علاحدہ کی جاتی ہے وہ یا تو کوئی عمل (Process) ہوتا یا نظام یا پروڈکٹ اور یا کوئی خدمت۔ یہ ایک روزمرہ کی سرگرمی ہے جو کام کی جگہ انسانی زندگی عطا کرتی ہے، دماغی اور جسمانی محنت کا خاتمہ کرتی ہے۔ لوگوں کو سکھاتی ہے کہ سائنٹیفک طریقے کا استعمال کر کے تیزی سے تجربات کس طرح کرنے ہیں اور انھیں کس طرح دیکھنا ہے نیز کاروباری عمل میں ہونے والی بربادی کو ختم کرتی ہے۔

4۔ سِکس سگما (Six Sigma) :۔ یہ اعدادوشمار پر مبنی نظریہ ہے جو معیار کے تغیر (Quaility Variation) کو کم کر کے اور وقت کی بچت کر کے، کسی بھی میدان یا سیکٹر میں کام کر رہی تنظیم کو اپنی خراب کارکردگی کم کرنے میں مدد دے سکتا ہے۔ اس میں گاہکوں کی بھلائی کے لیے اعدادوشمار پر مبنی ایک نظریہ ہے جو کہ زیادہ بہتر عمل کو تخلیق کرتا ہے یا موجودہ اعمال (Processes) کو بہتر بناتا ہے۔ تجویز شدہ ضوابط کے مطابق فی ملین مواقع میں 3 یا 4 سے زائد خرابیاں نہیں ہونی چاہئیں۔ اس کو کسی بھی عمل پر لاگو کیا جاسکتا ہے لیکن اس کے لیے مینجمنٹ کی ایماندارانہ حمایت کی ضرورت ہوتی ہے۔

© NCERT not to be republished

## اپنے فہم کی جانچ کیجیے

فرض کیجیے آپ اسٹیشنری کی چیزوں کو بنانے کے لیے ایک چھوٹے پیمانے کی صنعت کو قائم کرنا چاہتے ہیں۔ اور بک پبلشنگ کا کام بھی کرنا چاہتے ہیں۔ آپ سائنٹیفک مینجمنٹ کو نافذ کرنے کے لیے کیا اقدامات کریں گے۔ آپ سائنٹیفک مینجمنٹ کے جو اجزا نافذ کرنا چاہتے ہیں ان کی نشان دہی کیجیے اور ان سے حاصل ہونے والے فوائد کی فہرست بنائیے۔

(St.Etienne) کی کانکنی اکاڈمی سے کانکنی (Mining) میں انجینئرنگ کی ڈگری حاصل کی۔ اس 19 سالہ انجینئر نے ''کوم پیگنی ڈی کومینٹری۔فوچامبین۔ڈیکازیوائل'' نامی کانکنی کمپنی میں کام شروع کیا اور 1888 سے 1918 تک اس کا منیجنگ ڈائریکٹر رہا۔

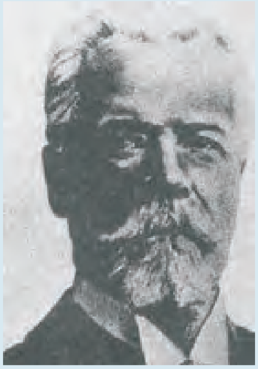
اس کے نظریات ایک ایسے مسابقتی ادارے کے تناظر میں پیداوار کی تنظیم سے متعلق ہیں جو اپنی پیداواری لاگتوں کو کنٹرول کرنا چاہتا ہے۔ فایول وہ پہلا شخص تھا جس نے مینجمنٹ کے چار کاموں (منصوبہ بندی، تنظیم کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول کرنے) کی نشان دہی کی۔ حالانکہ اس کے الفاظ ذرا مختلف تھے۔ منصوبہ، تنظیم، احکام، تال میل اور کنٹرول۔ فایول کے مطابق ایک صنعتی ادارے کی تمام سرگرمیوں کو تکنیکی، کاروباری، مالیاتی، حفاظتی، کھاتہ داری اور مینجمنٹ سرگرمیوں میں تقسیم کیا جاسکتا تھا۔ اس پر بھی تجویز پیش کی کہ ایک منتظم میں جو خوبیاں ہونی چاہئیں وہ ہیں: طبعی، اخلاقی، تعلیمی، علمی اور تجرباتی۔ اس کا ماننا تھا کہ تنظیمی کاموں کو بہتر بنانے میں معاون مینجمنٹ اصولوں کی تعداد لامحدود ہے۔

اس نے انتظام (Administraion) کا تصور پیش کیا جو کہ زیادہ تر اس کے اپنے تجربات پر مبنی تھا۔ اس نے مینجمنٹ کے 14 اصول پیش کیے۔ جن پر تفصیلی تبصرہ 1917 میں شائع ہوئی اس کی کتاب 'ایڈمنسٹریشن انڈسٹریلی اٹ جنزیل' (Administration Industrielleet Et Generale) میں ملتا ہے۔ یہ 1949 میں انگریزی میں 'جنرل اینڈ انڈسٹریل مینجمنٹ (General and Industrial Management) کے نام سے شائع ہوئی۔ اسے کلاسیکل مینجمنٹ نظریے میں وسیع طور پر بنیادی تصنیف خیال کیا جاتا ہے۔ اس کی خدمات کی وجہ سے فایول کو 'جنرل مینجمنٹ کا بانی' (Father of General Management) بھی کہا جاتا ہے۔ اس کے ذریعے پیش کردہ مینجمنٹ کے چودہ اصول حسب ذیل ہیں:

(i) **کام کی تقسیم (Division of Work)**: کام کو چھوٹے چھوٹے حصوں/کاموں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔ ہر حصے کو ایک تربیت یافتہ ماہر کو سونپا جاتا ہے جو اس کام کو کرنے کا اہل ہوتا ہے۔ اس طرح کام کی تقسیم کے باعث مہارت پیدا ہوتی ہے۔ فایول کے مطابق ''کام کی تقسیم سے مراد یکساں کوشش کے ساتھ بہتر کام کرنا اور زیادہ پیداوار کرنا ہے۔ مہارت انسانی کوشش کو زیادہ اہل طریقے سے استعمال کرنے کا نام ہے۔''

© NCERT not to be republished

**''ہینری فایول'' (Henri Fayol)**



ا۔ دورِ حیات: 1841 تا1925
2۔ پیشہ: کانکنی انجینئر اور مینجمنٹ کا نظریہ ساز (فرانسیسی شہری)
3۔ تعلیم: 1880 میں سینٹ ایٹینی کی کانکنی اکاڈمی سے گریجویشن
4۔ مقام ومرتبہ: ''کیمپیگنی ڈی کو یمنٹری۔فورکیمبو۔ڈیکازیوائل'' نامی کانکنی کمپنی کو قائم کیا اور 1888 سے 1918 تک اس کا مینجنگ ڈائریکٹر رہا۔
5۔ تصانیف: ''Administrative Industrielle et generale''۔ یہ 1949 میں جنرل اینڈ انڈسٹریل مینجمنٹ کے نام سے انگریزی میں شائع ہوئی۔ اس کتاب کو وسیع پیمانے پر مینجمنٹ کے کلاسیکی نظریے کا بنیادی کام خیال کیا جاتا ہے۔
6۔ تعاون/کام: خاص طور پر مینجمنٹ کے 14 اصول، جو نوعیت کے اعتبار سے انتظامی (Administrative) کہے جاتے ہیں ان میں اعلیٰ مینجمنٹ اور دیگر مینجروں کے کاموں سے متعلق اعلیٰ تا ادنیٰ طریقۂ کار موجود ہے۔

ماخذ: www.en.wikipedia.org
ماخوذ تصویر: www.image.google.com

اگر کاروبار میں کام کو چھوٹی چھوٹی ذمے داری کی شکل میں ماہر اور تربیت یافتہ افراد کو سونپ دیا جائے تو وہ کام زیادہ بہتر طور پر انجام پائے گا۔ اس کے نتیجے میں پیداوار اہل اور موثر ہوگی۔ اسی لیے ہم کمپنی میں مالیات، بازارکاری، پیداوار اور انسانی وسائل کی ترقی وغیرہ کے لیے علاحدہ شعبے رکھتے ہیں۔ ان سبھی کے پاس ماہر افراد ہوتے ہیں۔ یہ اجتماعی طور پر کمپنی کی پیداوار اور فروخت سے متعلق مقاصد کو حاصل کرتے ہیں۔ فایول نے کام کی تقسیم کے اصول کو تمام طرح کے کاموں میں استعمال کیا چاہے وہ تکنیکی ہوں یا مینجمنٹ سے متعلق۔ آپ اس اصول کا مشاہدہ کسی بھی تنظیم میں کرسکتے ہیں جیسے اسپتال یا سرکاری دفتر وغیرہ میں۔

(ii) **اختیار اور ذمے داری (Authority and Responsibility)** : اختیار احکامات دینے اور اطاعت حاصل کرنے کا حق ہے اور ذمہ داری اختیار کا منطقی نتیجہ ہے۔ اختیار دو طرح کا ہوتا ہے۔ باضابطہ اختیار، جو حکم دینے کا اختیار ہے اور مناسب اختیار جو انفرادی مینجر کا اختیار ہے۔
اختیار رسمی بھی ہوتا ہے اور غیر رسمی بھی۔ مینجروں کو اپنی ذمے داری کے مناسب اختیارات کی ضرورت ہوتی ہے۔ اختیار اور ذمے داری کے درمیان توازن ہونا چاہیے۔ ایک تنظیم کو مینجمنٹ قوت کے غلط استعمال کے خلاف حفاظتی اقدامات کرنے چاہئیں۔ اسی طرح، اپنی ذمہ داری کو پورا کرنے کے لیے مینجر کے پاس ضروری اختیار بھی ہونا چاہیے۔ مثال کے طور پر،

© NCERT not to be republished

ایک سیلز منیجر کو ایک گاہک سے کسی سودے پر بات چیت کرنی ہے۔ اسے پتا چلتا ہے کہ اگر وہ گاہک کو 60 دن کے ادھار کی پیش کش کرے تو اسے یہ سودا حاصل ہوسکتا ہے جس سے کمپنی کو 50 کروڑ روپے کا منافع ہونے کا امکان ہے۔ اب کمپنی منیجر کو صرف 40 دن کا ادھار دینے کا اختیار عطا کرتی ہے۔ اس سے ظاہر ہوتا ہے کہ اختیار اور ذمے داری کے درمیان توازن نہیں ہے۔ اس صورتِ حال میں کمپنی کے مفاد کے مدِ نظر منیجر کو 60 دن تک ادھار کی پیش کش کا اختیار دیا جانا چاہیے تھا۔ اس طرح اس مثال میں منیجر کو 100 دنوں تک ادھار دینے کا اختیار نہیں دیا جانا چاہیے کیوں کہ اس کی ضرورت نہیں۔ ایک منیجر کے پاس کسی ماتحت کے ذریعہ جان بوجھ کر ایک جائز حکم کو نہ ماننے پر سزا دینے کا حق ہونا چاہیے۔ لیکن اس سے پہلے اسے ماتحت کو اپنی عدم کارکردگی کی وضاحت کا پورا موقع دینا چاہیے۔

(iii) **ڈسپلن (Discipline)**: ڈسپلن ان تنظیمی قوانین اور ملازمتی معاہدوں کی اطاعت یا احترام ہے جو تنظیم کی کارکردگی کے لیے ضروری ہے۔ فایول کے مطابق ڈسپلن کی ضرورت ہر سطح پر بہتر کردار، صاف اور منصفانہ معاہدوں اور عدل پر مبنی جرمانوں کے استعمال کے لیے ہوتی ہے۔

مثلاً مینجمنٹ اور مزدوروں کے درمیان معاہدہ ہوا کہ کمپنی کو نقصان سے نکالنے کے لیے کارکن بغیر کسی زائد ادائیگی کے زیادہ گھنٹوں تک کام کریں گے۔ بدلے میں مینجمنٹ نے یہ مقصد پورا ہونے پر مزدوری میں اضافہ کرنے کا وعدہ کیا۔ یہاں اگر ڈسپلن کو لاگو کیا جائے گا تو اس کا مطلب ہوگا کہ مینجمنٹ اور کارکنان ایک دوسرے کو بغیر کوئی نقصان پہنچائے اپنے وعدوں کا احترام کرتے ہیں۔

(iv) **وحدت کمان (Unity of Command)**: فایول کے مطابق ہر انفرادی ملازم کے لیے صرف ایک ہی باس یا آقا ہونا چاہیے۔ اگر ایک ملازم ایک ہی وقت میں دو سربراہوں سے احکام وصول کرتا ہے تو ایسی صورت میں کمانڈ کے اتحاد کی خلاف ورزی ہوگی۔ کمانڈ کے اصول کے مطابق رسمی تنظیم میں ہر شریک کو صرف ایک ہی سربراہ سے احکامات وصول ہونے چاہئیں اور وہ اسی کے لیے ذمے دار ہونا چاہیے۔ فایول نے اس اصول کو بہت اہمیت دی ہے۔ اس نے محسوس کیا کہ اگر اس اصول کی خلاف ورزی ہوتی ہے تو اس سے ''اختیار کمزور ہوگا، ڈسپلن مخدوش ہوگا، ترتیب میں خلل پڑے گا اور استحکام کے لیے خطرہ پیدا ہوجائے گا''۔ یہ اصول فوجی تنظیم سے مشابہ ہے۔ دوہری ماتحتی سے پرہیز ضروری ہے۔ اس سے کیے جانے والے کام سے متعلق پریشانی کا خاتمہ ہوتا ہے۔ مثلاً مارکیٹنگ منیجر سلیز مین سے گاہک کے ساتھ سودا کرنے کے لیے کہتا ہے اور اسے 10 فی صد کٹوتی دینے کی اجازت دیتا ہے لیکن مالیاتی شعبہ اس سے کہتا ہے کہ وہ 5 فی صد سے زائد کٹوتی کی پیش کش نہ کرے۔ اب یہاں کمانڈ کا اتحاد نہیں ہے۔ اگر مختلف شعبوں کے درمیان تال میل ہو تو اس سے بچا جاسکتا ہے۔

© NCERT not to be republished

(v) **وحدت سمت (Unity of Direction) :** ایک تنظیم کی تمام اکائیاں مربوط اور مرکوز کوششوں کے ذریعے مشترکہ مقاصد کی جانب مائل ہونی چاہئیں۔ مشترکہ مقصد والی سرگرمیوں کے ہر گروپ کے پاس ہر حال میں ایک سربراہ (ہیڈ) اور ایک منصوبہ ہوگا۔ یہ کاموں کی وحدت اور ان کے درمیان تال میل کو یقینی بناتی ہے مثال کے طور پر، اگر ایک کمپنی موٹر سائیکلیں اور کاریں بنا رہی ہے تب اس کے پاس ان دونوں کے لیے علاحدہ ڈویژن ہونے چاہئیں۔ ہر ڈویژن کے پاس اس کا اپنا انچارج ، منصوبے اور ان کو عملی جامہ پہنانے کے وسائل ہونے چاہئیں۔ اور کسی بھی وجہ سے دونوں ڈویژن کے کاموں کو ایک دوسرے پر چڑھا ہوا (Overlap) نہیں ہونا چاہیے یعنی ایسا نہ ہو کہ ایک ڈویژن نے ایک کام پہلے کر دیا ہو اور دوسرا ڈویژن اسے دوبارہ کر گزرے۔ آیئے اب ہم کمانڈ کی وحدت اور سمت کی وحدت کے اصولوں کے درمیان فرق کریں۔

(vi) **انفرادی مفادات عمومی مفادات کے تابع ہونے چاہئیں (Subordination of Individual interest to General Interest) :** فایول کے مطابق تنظیم کے مفادات کو کسی بھی انفرادی ملازم کے مفادات پر برتری حاصل ہونی چاہیے۔ ایک کمپنی میں کام کرنے کے لے ہر کارکن کے کچھ انفرادی مفادات ہوتے ہیں۔ کمپنی کے اپنے مقاصد ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر کمپنی کی خواہش ملازمین سے مسابقتی لاگتوں (تنخواہ) پر زیادہ سے زیادہ پیداوار حاصل کرنے کی ہوتی ہے۔ دوسری طرف، ایک ملازم کی خواہش کم سے کم کام کر کے زیادہ سے زیادہ تنخواہ حاصل کرنے کی ہوسکتی ہے۔ دوسری صورت حال میں ایک ملازم کچھ ایسی رعایتوں کی مانگ کر سکتا ہے جو دوسرے ملازم کو قابلِ تسلیم نہ ہوں جیسے کہ کم وقت کام کرنا۔

## وحدتِ کمان اور وحدتِ سمت کے درمیان فرق

| بنیاد | وحدتِ کمان | وحدتِ سمت |
|---|---|---|
| 1۔ مفہوم | ایک ماتحت کو صرف ایک ہی سربراہ سے احکامات وصول ہونے چاہئیں اور وہ اسی کا ذمے دار ہونا چاہیے۔ | یکساں مقاصد رکھنے والی سرگرمیوں کے ہر گروپ کے پاس ایک سربراہ (ہیڈ) اور ایک منصوبہ ہونا چاہیے۔ |
| 2۔ مقصد | یہ دوہری ماتحتی کو روکتا ہے۔ | یہ سرگرمیوں کے ایک دوسرے پر چڑھنے (Overlapping) کو روکتا ہے۔ |
| 3۔ نتائج | اس سے ایک انفرادی ملازم متاثر ہوتا ہے۔ | اس سے پوری تنظیم متاثر ہوتی ہے۔ |

© NCERT not to be republished

ان تمام صورتوں میں کمپنی یا گروپ کے مفادات انفرادی مفادات کی جگہ لیں گے۔ ایسا اس وجہ سے ہے کہ کارکنان اور کاروبار میں دلچسپی رکھنے والے نیز جوکھم اٹھانے والوں کے وسیع تر مفادات کسی ایک شخص کے مفادات سے زیادہ اہمیت رکھتے ہیں۔ مثال کے طور پر، کاروبار میں دلچسپی رکھنے والے نیز جوکھم اٹھانے والے لوگ جیسے مالکان، حصّے داران، قرض خواہ، قرض دار، ٹیکس ماہرین، گاہک اور سماج کے مختلف مفادات کی قربانی کسی ایک فرد یا ایک چھوٹے گروپ کے لیے لیے نہیں دی جاسکتی جو کہ کمپنی پر اپنے مفادات کو پورا کرنے کا دباؤ ڈالتے ہیں۔ ایک مینجر اپنے مثالی برتاؤ کے ذریعے ایسا کرسکتا ہے مثال کے طور پر، اسے کمپنی/مالکان کے وسیع تر عام مفادات کے بالمقابل انفرادی/خاندانی فائدے کے لیے اپنی قوت کو غلط طریقے سے استعمال کرنے کے لالچ میں نہیں پڑنا چاہیے۔ اس سے کارکنوں کی نظر میں اس کا مقام بلند ہوجائے گا اور پھر وہ بھی ایسا ہی رویہ اپنائیں گے۔

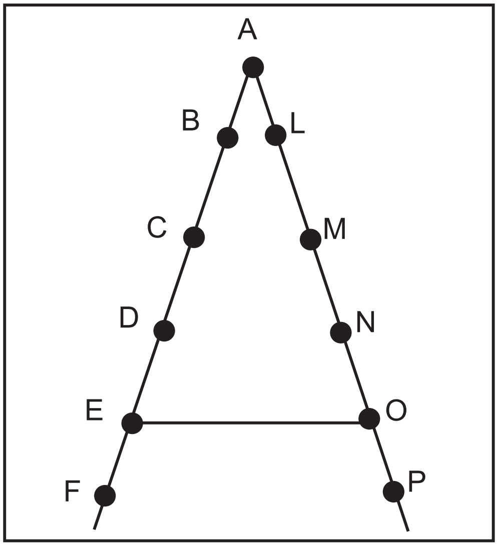
(vii) **ملازمین کا معاوضہ (Remuneration of Employees)**: تنظیم اور ملازمین دونوں کے لیے ادائیگی اور معاوضے کا تمام تر طریقہ درست اور منصفانہ ہونا چاہیے۔ ملازمین کو منصفانہ اجرت کی ادائیگی کی جانی چاہیے جو کہ انھیں کم ازکم واجب معیارِ زندگی عطا کرسکے۔ دوسری طرف یہ اجرت کمپنی کی ادائیگی کی صلاحیت کے اندر ہونی چاہیے۔ دوسرے الفاظ میں معاوضہ درست اور منصفانہ ہونا چاہیے۔ اس سے مینجمنٹ اور کارکنوں کے درمیان بہتر تعلقات اور صحت مند ماحول کا قیام یقینی ہوجائے گا۔ نتیجتاً کمپنی کی کارکردگی بھی بہتر ہوگی۔

(viii) **مرکزیت اور لامرکزیت (Centralisation and Decentralisation)**: فیصلہ سازی کے اختیار کی یکسوئی (Concentration) 'مرکزیت یا Centralisation' کہلاتی ہے جب کہ اس کا ایک سے زیادہ افراد کے درمیان منقسم ہونا 'لامرکزیت (Decentralisation)' کہلاتا ہے۔ فایول کے مطابق ''مرکزیت کے ذریعے منیجروں کے پاس جو آخری اختیار ہوتا ہے اس کے ساتھ لامرکزیت کے ذریعے ماتحتوں کے حقوق شمولیت کو متوازن کرنے کی ضرورت ہے۔'' درجۂ مرکزیت کا انحصار ان حالات پر ہوگا جن کے اندر کمپنی کام کررہی ہے۔ عام طور پر بڑی تنظیموں میں چھوٹی تنظیموں کی بہ نسبت زیادہ لامرکزیت ہوتی ہے۔ مثلاً دیہاتوں کی فلاح و بہبود کے لیے ہمارے ملک میں پنچایتوں کو فیصلہ سازی کے زیادہ اختیارات اور خرچ کرنے کے لیے زیادہ رقم عطا کی جارہی ہیں۔ یہ قومی سطح پر لامرکزیت ہے۔

(ix) **اختیار کی زنجیر (Scalar Chain)**: ایک تنظیم سربراہوں (Superiors) اور ماتحتوں (Subordinates) پر مشتمل ہوتی ہے۔ اعلیٰ عہدوں سے ادنیٰ عہدوں تک اختیار اور مواصلات

(Communication) رسمی خطوط (Lines) کو 'اختیار کی زنجیر' کہا جاتا ہے۔ فایول کے مطابق ''تنظیم میں اعلیٰ سے ادنیٰ عہدوں تک اختیار اور ترسیل کی ایک زنجیر ہونی چاہیے اور تمام منیجروں اور ماتحتوں کو اس کی پیروی کرنی چاہیے''۔

آیئے ہم ایک صورت حال پر غور کریں جہاں ایک سربراہ A ہے جس کے تحت اختیار کی دو لائنیں ہیں۔ A کے تحت ایک لائن F, E, D, C, B پر مشتمل ہے جب کہ دوسری P, O, N, M, L پر۔ اگر E کو O کے ساتھ رابطہ قائم کرنا ہو جو کہ اختیار کی یکساں سطح پر فائز ہے تب اسے O,N,M,L,A,B,C,D,E کے راستہ سے گزرنا پڑے گا۔ ایسا اس لیے ہے کہ اس صورت حال میں اختیار کی زنجیر کے اصول کی اتباع کی جارہی ہے۔ فایول کے مطابق ''رسمی مواصلات کے نارمل عمل کے دوران اس زنجیر کی خلاف ورزی نہیں ہونی چاہیے۔ بہر حال ہنگامی صورت حال میں ''Gang Plank'' کے ذریعہ E براہِ راست O سے رابطہ قائم کرسکتا ہے جیسا کہ تصویر میں دکھایا گیا ہے۔ یہ مختصر راستہ اس لیے فراہم کیا گیا ہے تاکہ مواصلات میں تاخیر نہ ہو۔ عملی طور پر آپ دیکھتے ہیں کہ ایک کارکن کمپنی کے سی ای او سے براہِ راست تعلق قائم نہیں کرسکتا۔ اگر اسے ایسا کرنا پڑے تب اسے تمام رسمی سطحوں یعنی فورمین، سپرینٹنڈنٹ، منیجر، ڈائریکٹر وغیرہ کو معاملہ کے بارے میں بتانا ہوگا۔ بہرحال ہنگامی صورت میں یہ ممکن ہوسکتا ہے کہ ایک کارکن براہِ راست سی ای او سے رابطہ قائم کرے۔



فایول کی اسکیلر چین

(x) **ترتیب (Order)**: فایول کے مطابق ''زیادہ سے زیادہ اور بہتر کارکردگی کے لیے لوگوں اور میٹریل کا مناسب وقت پر اور مناسب جگہوں پر ہونا لازمی ہے''۔ اس اصول کے مطابق ''ہر چیز اور ہر ایک کے لیے ایک مقام ہے اور ہر چیز اور ہر ایک کی ایک جگہ پر ہے''۔ یقینی طور پر اس کا مطلب ترتیب ہے۔ اگر ہر چیز کے لیے ایک جگہ مقرر ہے اور یہ وہاں موجود ہے تب کاروبار یا فیکٹری کی سرگرمی میں کوئی رکاوٹ پیدا نہیں ہوگی اور اس کی وجہ سے پیداواری صلاحیت اور اہلیت میں اضافہ ہوگا۔

(xi) **انصاف (Equity)**: فایول کے مطابق ''ملازمین سے جتنا ممکن ہو منصفانہ برتاؤ کیا جانا چاہیے۔ تمام ملازمین کے ساتھ انصاف کرنے کے لیے بہتر جذبے اور تجربے کی ضرورت ہوتی ہے'' یہ اصول کارکنوں کے تئیں منیجروں کے رحم دلانہ اور منصفانہ

© NCERT not to be republished

رویّے پر زور دیتا ہے۔ اس سے کارکنوں کی وفاداری اور ایثار یقینی ہوجائے گا۔ فایول بعض اوقات قوت کے استعمال کرنے کو بھی منع نہیں کرتا بلکہ وہ کہتا ہے کہ سست عملے کے ساتھ سخت برتاؤ کیا جائے تا کہ ہر ایک کو لگے کہ مینجمنٹ کی نظر میں سب برابر ہیں۔ ذات، مذہب، زبان، جنس، عقائد یا قومیت وغیرہ کی بنیاد پر کسی سے تعصب نہیں کیا جانا چاہیے۔ عملی طور پر آج ہم مشاہدہ کر سکتے ہیں کہ ملٹی نیشنل کارپوریشن میں مختلف قومیت کے افراد ایک ساتھ مل جل کر غیر تفریقی اور آزاد ماحول میں کام کرتے ہیں۔ ایسی کمپنیوں میں ہر ایک کے لیے ترقی کے مساوی مواقع دستیاب ہیں۔ اس لیے آج ہم دیکھتے ہیں کہ ہندوستان میں پیدا ہوئے لوگ ملٹی نیشنل کمپنیوں کے سربراہ ہیں جیسے رجت گپتا جو کہ میکنزی انکارپوریشن کے سربراہ ہیں اور حال ہی میں ہندوستان میں پیدا ہوئے امریکی اروِن سرین ''ووڈا فون لمیٹڈ'' کے جو ایک بڑی برطانوی ٹیلی کمیونیکیشن کمپنی ہے، CEO بن چکے ہیں۔

(xii) **عہدے کی مدت میں استحکام (Stability of Personnel)** : فایول کے مطابق ''بہتر تنظیمی

**ملازمین مشاورتی نظام : پیش قدمی کے لیے تربیت کار مینیجروں کی حوصلہ افزائی کی جانی چاہیے**

## فایول: تب اور اب

آیئے اب ہم دیکھیں کہ عصری کاروباری حالات میں فایول کے اصولوں کا کیا مطلب ہے خاص طور پر، خدمات پر مبنی اور ہائی ٹیک معیشتوں میں۔ مونٹ کلیر اسٹیٹ یونیورسٹی اپر مونٹ کلیر، نیو جرسی، امریکہ کے کارل اے، روڈریگویس نے اپنے پیپر "فایول کے 14 مینجمنٹ اصول" میں درج ذیل نتائج اخذ کیے ہیں۔ اس کا مقالہ "Then and now A Frame work for Managing Today's Organisations effectively" جس جرنل میں شائع ہوا تھا اس کا نام "Management Decision" ہے۔ 39/10(2001) پی پی 880-889

| | اصول کا نام | تب | اب |
|---|---|---|---|
| 1۔ | کام کی تقسیم | کارکنوں کے کام میں مہارت | کارکنوں کے کام میں تعمیم |
| 2۔ | اختیار اور ذمے داری | مینیجر با اختیار ہوتے ہیں | ملازمین با اختیار ہوتے ہیں |
| 3۔ | ڈسپلن | رسمی کنٹرول | غیر رسمی، ہم رتبہ دباؤ کا کنٹرول |
| 4۔ | وحدتِ کمان | ماتحت صرف ایک سربراہ کو رپورٹ دیتے ہیں | ماتحت کثیر التعداد سربراہوں کو رپورٹ دیتے ہیں |
| 5۔ | وحدتِ سمت | کاموں کا صرف ایک منصوبہ اور ایک سربراہ ہوتا ہے | کاموں کے کثیر پلان اور کثیر سربراہ ہوتے ہیں |
| 6۔ | انفرادی مفادات، عمومی مفادات کے تابع ہے | ملازمین تنظیم کے تئیں وقف ہوتے ہیں | تنظیم ملازمین کے تئیں اور ملازمین تنظیم کے تئیں وقف ہوتے ہیں |
| 7۔ | ملازمین کا معاوضہ | واجب ادائیگی اور انعام کا نظام | کارکردگی پر مبنی انعامی نظام |
| 8۔ | مرکزیت | فیصلہ سازی کا اوپر سے نیچے کی طرف کم ہوتے جانا | کام کے مطابق عارضی فیصلہ سازی |
| 9۔ | اختیار کی زنجیر | نظامِ مراتب کے مطابق رسمی مواصلات | کم باضابطہ، کم رسمی، اصلاح پسند مواصلاتی نظام |
| 10۔ | ترتیب | کنٹرول کے مقصد سے اندرونی اطلاعاتی نظام | تال میل کے مقصد سے اندرونی اطلاعتی نظام |
| 11۔ | انصاف | نرم مہربانی کے ذریعے ذمے داری اور جذبۂ قربانی کا حصول | مالک ہونے کا احساس دلا کر احساس ذمے داری کا حصول |
| 12۔ | عہدے کی مدت میں استحکام | ملازمین کی تربیت کرو اور ان کی حوصلہ افزائی کرو | ملازمین کی تربیت اور ترقی کو ہمیشہ جاری رکھو |
| 13۔ | پہل | مینیجر نئے خیالات سوچیں اور انھیں عمل میں لائیں | کارکنان نئے خیالات سوچیں اور انھیں عمل میں لائیں |
| 14۔ | اجتماعی جذبہ | کارکنان کے درمیان بلند حوصلہ بنائے رکھنا نہایت ضروری ہے | کارکنان کے درمیان بلند حوصلہ بنائے رکھنا نہایت ضروری نہیں ہے۔ |

© NCERT not to be republished

کارکردگی کو قائم رکھنے کے لیے ملازمین کی الٹ پھیر (ٹرن اوور) کم سے کم ہونی چاہیے۔ واجب اور سخت طریقۂ کار کے بعد عملے کا انتخاب اور تقرری ہونی چاہیے لیکن جب ایک مرتبہ ان کا انتخاب ہو جائے تو پھر ایک کم از کم مقررہ مدت کے لیے انھیں نتائج دکھانے کے لیے ضروری وقت ملنا چاہیے۔ اس حوالے سے کسی بھی طرح کا عارضی پن(adhocism) ملازمین کے درمیان غیر محفوظ اور غیر مستحکم ہونے کا احساس پیدا کرے گا اور وہ تنظیم کو چھوڑ جائیں گے۔ بھرتی، انتخاب اور تربیت کی لاگت بھی زیادہ ہوگی۔ اس کے لیے عملہ کے عہدوں کی مدت میں استحکام کاروبار کے لیے بہتر ہے۔

(xiii) **پہل (Initiative)**: فایول کے بہتر نتائج کے لیے منصوبے بنانے اور انھیں عملی جامہ پہنانے میں کارکنوں کی حوصلہ افزائی کی جانی چاہیے۔ پہل سے مراد ذاتی ترغیب کے ساتھ پہل کرنے سے ہے۔ پہل دراصل منصوبہ بنانا اور اسے عملی جامہ پہنانا ہے۔ یہ ایک ذہین شخص کی خصوصیات میں سے ایک خاصیت ہے۔ پہل کی حوصلہ افزائی کی جانی چاہیے۔ لیکن اس سے مراد کمپنی کے قائم شدہ طریقۂ کار سے محض اس بنا پر انحراف کرنا نہیں ہے کہ یہ بات ذرا مختلف یا اس میں کچھ نیا پن ہے۔ ایک اچھی کمپنی کے پاس ملازمین کی تجاویز کو حاصل کرنے کا نظام ہونا چاہیے جس کے ذریعے ایسی پہل/تجاویز کو انعام دیا جانا چاہیے جس سے کہ لاگت/وقت میں حقیقی طور پر کمی آئی ہو۔

(xiv) **اجتماعی جذبہ (Espirit de Corps)**: فایول کے مطابق ''مینجمنٹ کو ملازمین کے درمیان ہم آہنگی اور اتحاد کے جذبے کو بڑھاوا دینا چاہیے'' خاص کر بڑی تنظیموں میں مینجمنٹ کو چاہیے کہ وہ ٹیم ورک اور ٹیم اسپرٹ کو فروغ دے کیوں کہ اس کے بغیر مقاصد کو حاصل کرنا مشکل ہوگا۔ اس کے نتیجے میں تال میل (Coordination) کا بھی نقصان ہوگا۔ ٹیم اسپرٹ میں اضافے کے لیے ایک منیجر کو چاہیے کہ وہ کارکنان کے ساتھ اپنی تمام گفتگو میں 'میں' کی جگہ 'ہم' کا استعمال کرے۔ اس سے ٹیم کے ممبران کے درمیان باہمی اعتماد اور تعلق کا جذبہ فروغ پائے گا۔ اس سے کارکنان کے لیے جرمانے کے استعمال کرنے کی ضرورت بھی کم سے کم ہو جائے گی۔

## فایول بمقابلہ ٹیلر—ایک موازنہ

اب ہم فایول اور ٹیلر دونوں کے کاموں کا موازنہ کرنے کی حالت میں ہیں۔ دونوں نے ہی مینجمنٹ کی معلومات میں بے حد تعاون دیا ہے جو کہ منیجروں کے ذریعے کیے جانے والے مزید کاموں کی بنیاد بن چکا ہے۔ یہاں یہ واضح ہونا چاہیے کہ ان دونوں کا تعاون ایک دوسرے کی تکمیل کرتا ہے ہم ان کاموں یا تعاون کے درمیان حسب ذیل نکات سے امتیاز کر سکتے ہیں۔

آپ مینجمنٹ کے علم کے ارتقا میں ہندوستانیوں کے تعاون کے بارے میں بھی جاننا چاہیں گے۔ اس کے لیے متعلق باکس پر نظر ڈالیے۔

© NCERT not to be republished

| نمبر شمار | فرق کی بنیاد | ہینری فایول | ایف۔ڈبلیو ٹیلر |
| --- | --- | --- | --- |
| 1۔ | تناظر | مینجمنٹ کی اعلیٰ سطح | فیکٹری کے ملازمین کی سطح |
| 2۔ | کمانڈر کی وحدت | پرجوش حمایتی | اس بات کو اہم نہیں سمجھتا تھا کہ عملی فورمین شپ کے تحت ایک کارکن آٹھ ماہرین سے احکامات وصول کرے۔ |
| 3۔ | اطلاق کی صلاحیت | ہمہ گیر طور پر قابل اطلاق | مخصوص حالات میں قابلِ استعمال |
| 4۔ | تشکیل کی بنیاد | ذاتی تجربہ | مشاہدات اور تجربات |
| 5۔ | توجہ کا مرکز | تمام تر انتظامیہ کو بہتر بنانا | پیداواری صلاحیت میں اضافہ کرنا |
| 6۔ | شخصیت | پریکٹیشنر | سائنس داں |
| 7۔ | اظہار | انتظام کا عام نظریہ | سائنٹیفک مینجمنٹ |

## مینجمنٹ کے ہندوستانی ماہرین (Gurus) کا ظہور

ہم نے امریکی مینجمنٹ ماہرین جیسے پیٹر ڈکر، ایڈوڈ پیٹر، ایف۔ڈبلیو ٹیلر اور ہنری فایول کے بارے میں پڑھا ہے لیکن اب کچھ ہندوستانی بھی بین الاقوامی مینجمنٹ کی سطح پر اپنی پہچان قائم کر چکے ہیں۔

2005 کے لیے 50 اعلیٰ مفکرین کی فہرست میں 4 ہندوستانیوں کے نام موجود ہیں—حکمتِ عملی کے ماہر سی کے پرہلاد، سیاح ایگزیکیوٹیو کوچ رام چرن، ٹک بزنس اسکول کے پروفیسر وجے گوندراج اور ہارورڈ بزنس اسکول کے راکیش کھورانہ اور لندن بزنس اسکول کی سومنترا گھوشال جو مینجنگ ایکرس دی باڈرس: دی ٹرانس نیشنل سلوشن'' کی مصنفہ ہیں وہ بھی ان میں شامل ہیں۔ ان کی تصنیف فائنینشل ٹائمس بیسوی صدی کے 50 ممتاز کتابوں کی فہرست میں شامل ہے۔ ان سے اگلے درجہ کے سپر اسٹار ایچ بی ایس کے نتن نوہریہ، ترون کھنہ اور کرشنا پالیپو، نارتھ ویسٹرن کیلوگ اسکول کے دیپک جین اور موہن بیر سواہنی، کولمبیا کے جگدیش بھگوتی اور کارنیجی میلون کے راج ریڈی جیسے افراد ہیں۔

کیونکہ ایم بی اے پروگراموں میں ہندوستانیوں کا داخلہ بڑھتا جا رہا ہے اس لیے مشہور شخصیتوں کی فہرست میں مزید اضافہ کی توقع ہے۔ موہن بیر سوہانی کے مطابق ''امریکہ کے اندر 20 اعلیٰ بزنس اسکولوں میں ہر چوتھا یا پانچواں شخص ہندوستانی ہے۔'' کیلوگ جہاں وہ پڑھاتا ہے وہاں 15 فی صد فیکلٹی (شعبہ) ہندوستانی ہے۔ لیکن کیا یہ محض تعداد کا معاملہ ہے—ایک بلین لوگ ہیں اس لیے کم از کم 20 فی صد کو تو اسمارٹ ہونا ہے؟'' بے شک، ہم ایک بڑی آبادی کے بارے میں بات کر رہے ہیں لیکن ہم یہ بھی بات کر رہے ہیں کہ ہمیں کس طرح کامیابی ملتی ہے اور ہندوستانی تعلیم کو کیا اہمیت دیتے ہیں'' یہ کہنا ہے سہانی کا جسے اکثر انٹرنیٹ کے عہد کا جون مینارڈ کینس کہا جاتا ہے۔ اکراس دی بورڈ (Across The Board) نامی جرنل کو ایک انٹرویو میں وجے گوندراجن نے یہ وضاحت پیش کی ''ہندوستان کے پاس مضبوط حرفۂ اخلاقیات (Work Ethics) ہے، وہ انگریزی بولتے ہیں، وہ نظریاتی سوچ اور تجزیہ میں اچھے ہوتے ہیں''۔ وی جی جوفورڈ فاؤنڈیشن

© NCERT not to be republished

اسکالرشپ پر ایچ بی ایس گیا تھا اب یو ایس میں اعلیٰ ترین تنخواہ پانے والا ا یگزیکیٹو کوچ ہے۔ چاہے یہ بورڈ روم ہو یا ایم بی اے پروگرام، ہندستانی عالم کاری پر نئے تناظر کو پیش کررہے ہیں۔ سہانی کا کہنا ہے ''ہم میں سے زیادہ تر امریکہ میں کچھ وقت سے رہ رہے ہیں لیکن اب تک جس کا استعمال نہیں کیا گیا وہ ہندوستان کے بارے میں ہماری معلومات تھی۔ ابھرتے بازاروں کے چیلنجوں نے یہ سب کچھ تبدیل کردیا ہے۔''

معاشرتی ذمے داریوں کے زبردست احساس کے ساتھ ہندوستانی ان معاملات سے بھی نمٹ رہے ہیں جو مغربی مفکرین کے ذریعے نظر انداز کردیے گئے تھے۔ سی کے اپرہالاد کی بہت زیادہ فروخت ہونے والی کتاب ''دی فارچون ایٹ دی باٹم آف دی پرہلاد'' کو لیں جو کہ دنیا کے غریب لوگوں کے درمیان مائیکرو مارکٹوں کی معلومات کو اکٹھا کرنے کی ضرورت پر زور دیتی ہے۔ بازار کاری گرو۔ کاش رنگن کی موجودہ تحقیق اس بات پر مرکوز ہے کہ بازار کاری کے ذریعے دنیا کے غریب لوگوں کے لیے کیا کیا جاسکتا ہے۔ سہانی اس کے فلسفہ کو کچھ یوں بیان کرتا ہے ''ان مسائل کا بامعنی حل پیش کرنا ان لوگوں کے لیے جو ان کی اہمیت سمجھتے ہیں''۔ کیا ہم مینجمنٹ کے بارے میں ہندوستانیوں کی خوبیوں کو سمجھتے ہیں؟

سہانی کا کہنا ہے: ''ہاں، اور اس کی جڑیں روحانی دانش مندی میں ہیں۔ نہ کہ کتا کتے کو کھاتا ہے جیسے مینجمنٹ فلسفے میں جو کہ اب تک مقبول رہا ہے بلکہ کچھ ایسا جس کا مستقبل کے کاروباروں کے ساتھ زیادہ تعلق رہا ہو۔ سوہانی اکثر کیلوگ میں اپنے طلبا کو پنچ تنترا اور بھگوت گیتا سے کہانیاں سناتا ہے۔ اس لیے، کیا آنے والے کل میں کارپوریشنوں کو چلائے جانے کے طریقے میں تبدیلی ہوگی؟ شاید اس کا جواب ہندوستانی برّ اعظم سے آنے والی ہوائیں دیں گی۔

ماخوذ ومبنی: ''مینجمنٹ گرو؟ تھنک انڈین نائو''۔ نیلم راج

http://www.economictimes.indiatimes.com میں شائع ہوا، مورخہ 27 اگست 2006 بروز اتوار

## کلیدی اصطلاحات

عملی فورمین شپ (Functional Fromanship) | تھکاوٹ کا مطالعہ (Fatigue Study)

کام کا معیاری بنانا (Standardisation of Work)

حرکت کا مطالعہ (Motion Study) | وقت کا مطالعہ (Time Study)

الگ الگ معاوضوں کا نظام (Diffrential Piece Wage System)

ذہنی رفکری انقلاب (Mental Revolution) | وحدتِ کمان (Unity of Command)

وحدتِ سمت (Unity of Direction) | اختیار کی زنجیر گینگ پلانک (Scalar Chain Gang Plank)

اجتماعی جذبہ (Espirit De Corps)

© NCERT not to be republished

## خلاصہ

**مفہوم (Meaning)**

مینجمنٹ کے اصول عام ہدایات ہیں جن کا استعمال چند مخصوص حالات کے تحت کام کی جگہوں میں کام کو انجام دینے کے لیے کیا جاسکتا ہے۔ یہ مینجروں کو فیصلے لینے اور انھیں عملی جامہ پہنانے میں مددگار ہوتے ہیں۔

**نوعیت (Nature)**

مینجمنٹ کے اصولوں کی نوعیت پر تبصرہ ان نکات کی روشنی میں کیا جاسکتا ہے— عمل (پریکٹس) کے ذریعہ تشکیل شدہ، عام ہدایات، ہمہ گیر، لوچ دار، انسانی برتاؤ سے متعلق، موقوف/مشروط، علت ومعلول کا تعلق۔

**اہمیت (Significance)**

مینجروں کے ذریعہ مضبوط مینجمنٹ کے فیصلے لینے کے اصولوں کی مناسب تفہیم ضروری ہے۔ اہمیت پر حسب ذیل نکات کی روشنی میں تبصرہ کیا جاسکتا ہے۔ بہتر کارکردگی میں اضافہ، وسائل کا بھرپور استعمال، سائنٹیفک فیصلہ سازی، تبدیل ہوئے ماحول کو اپنانا، سماجی ذمہ داری کو پورا کرنا، مناسب تحقیق وترقی، مینجروں کی تربیت کرنا اور موثر انتظام۔

**سائنٹفک مینجمنٹ (Scientific Management)**

ٹیلر کے سائنٹیفک مینجمنٹ کے اصول ہیں— سائنس نہ کہ قدامت پرستی، ہم آہنگی نہ کہ مخالفت، تعاون نہ کہ انفرادیت، ہر ایک شخص کی اس کی نہایت خوش حالی اور اہلیت تک تکمیل۔ ٹیلر کے مطابق سائنٹیفک مینجمنٹ کی تکنیکیں تھیں۔ عملی فورمین شپ، کام کو معیاری بنانا اور کام کی سادہ کاری، تھکاوٹ کا مطالعہ، طریقۂ کار کا مطالعہ، وقت کا مطالعہ، حرکت کا مطالعہ اور الگ الگ معاوضوں کا نظام۔ ہم ٹیلر اور فایول کے تعاون/کاموں کے درمیان فرق بھی کر سکتے ہیں لیکن وہ دونوں نوعیت کے اعتبار سے ایک دوسرے کے تکمیلی (Complementary) تھے۔

**فایول کے سائنٹفک مینجمنٹ کے اصول (Fayol's Principles of Management)**

فایول کے مطابق، مینجمنٹ کے کام منصوبہ بنانا، تنظیم کاری کرنا، احکام دینا، رابطہ پیدا کرنا اور کنٹرول کرنا ہیں۔ ایک صنعتی ادارے کی سرگرمیوں کو اس طرح سے تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ تکنیکی، کاروباری، مالیاتی، حفاظتی، حسابی یا کھاتہ دار اور مینجمنٹ۔ اس نے تجویز پیش کی کہ مینجروں میں حسب ذیل خوبیاں ہونی چاہئیں۔ طبعی، اخلاقی، تعلیمی، علمی اور تجرباتی۔ فایول نے مینجمنٹ کے 14 اصول پیش کیے— کام کی تقسیم، اختیار اور ذمہ داری، ڈسپلن، کمانڈ کی وحدت، سمت کی وحدت، اجتماعی مفادات کی بالادستی، ملازمین کا معاوضہ، مرکزیت اور لامرکزیت، اختیار کی زنجیر، تربیت، انصاف، عہدے کی مدت میں استحکام، پیش قدمی اور اجتماعی جذبہ۔

ہم ٹیلر اور فایول کے تعاون/کاموں کے درمیان فرق بھی کر سکتے ہیں لیکن یہ دونوں نوعیت کے اعتبار سے ایک دوسرے کی تکمیل کرتے ہیں۔

© NCERT not to be republished

## مشق

### متبادل جواب والے سوالات

1۔ مینجمنٹ کے اصول نہیں ہیں:
(a) ہمہ گیر
(b) لچک دار
(c) قطعی
(d) برتاوی

2۔ مینجمنٹ کے اصول کیسے تشکیل ہوتے ہیں؟
(a) لیبارٹری میں
(b) منیجروں کے تجربات کے ذریعے
(c) گاہکوں کے تجربات کے ذریعے
(d) سماجی سائنس دانوں کی تحریر وتقریر کے ذریعے

3۔ مینجمنٹ کے اصولوں کی اہمیت کی وجہ
(a) اہلیت میں اضافہ ہے
(b) پہل ہے
(c) وسائل کا بھرپور استعمال ہے
(d) تغیر پذیر تکنیک کو اپنانا ہے

4۔ ہنری فایول
(a) سماجی سائنس داں تھا
(b) کانکنی انجینئر تھا
(c) اکاؤنٹنٹ تھا
(d) پیداواری انجینئر تھا

5۔ مندرجہ ذیل میں سے کون سا بیان 'کام کی تقسیم' کے اصول کی بہترین تشریح پیش کرتا ہے:
(a) کام کو چھوٹے کاموں میں تقسیم کرنا چاہیے
(b) مزدوری کو تقسیم کرنا چاہیے
(c) وسائل کو کاموں کے درمیان تقسیم کرنا چاہیے
(d) اس سے اختصاص پیدا ہوتا ہے

© NCERT not to be republished

6۔ ''وہ مشینوں، سازوسامان، آلات وغیرہ کو متعلقہ کارکنان کے کاموں کے لیے تیار رکھتا ہے''۔ عملی فورمین شپ کے تحت یہ جملہ کس کے کام کی تشریح کرتا ہے۔
(a) ہدایتی کارڈ کلرک (Instruction Card Clerk)
(b) نگراں مرمت (Repair Boss)
(c) نگراں جماعت (Gang Boss)
(d) راہ کا تعین کرنے والا کلرک (Route Clerk)

7۔ مندرجہ ذیل میں سے کون سا ٹیلر کے مینجمنٹ کے اصول میں سے نہیں ہے؟
(a) سائنس نہ کہ قدامت پرستی
(b) عملی فورمین شپ
(c) زیادہ سے زیادہ پیداوار نہ کہ محدود پیداوار
(d) ہم آہنگی نہ کہ عدم موافقت

8۔ مینجمنٹ کو کام کی ادائیگی کا ایک بہترین طریقہ ڈھونڈنا چاہیے، اس جملے میں سائنٹفک مینجمنٹ کی کس تکنیک کو بیان کیا گیا؟
(a) وقت کا مطالعہ
(b) حرکت کا مطالعہ
(c) تھکاوٹ کا مطالعہ
(d) طریقۂ کار کا مطالعہ

9۔ حسب ذیل میں سے کون سا بیان 'ذہنی انقلاب' کی بہترین تشریح ہے؟
(a) اس سے مراد برتاؤ میں تبدیلی ہے۔
(b) مینجمنٹ اور کارکنوں کو تنہا چودھری نہیں بننا چاہیے۔
(c) مینجمنٹ اور کارکنان دونوں کو ایک دوسرے کی ضرورت ہوتی ہے۔
(d) کارکنوں کو زیادہ اجرت دی جانی چاہیے۔

10۔ مندرجہ ذیل بیانات میں سے کون سا بیان ٹیلر اور فایول کے بارے میں غلط ہے؟
(a) فایول ایک کانکنی انجینئر تھا جب کہ ٹیلر ایک میکانکی انجینئر تھا۔
(b) فایول کے اصول مخصوص حالات میں لاگو ہوتے ہیں جب کہ ٹیلر کے اصولوں کا ہمہ گیر طور پر استعمال کیا جاسکتا ہے۔

© NCERT not to be republished

(c) فایول کے اصول ذاتی تجربے کے ذریعے تشکیل دیے گئے تھے جب کہ ٹیلر کے اصول مسلسل تجربات کے ذریعے تشکیل دیے گئے تھے۔

(d) فایول کے اصول اعلیٰ سطح کے مینجمنٹ پر لاگو ہوتے ہیں جب کہ ٹیلر کے اصول شاپ فلور پر لاگو ہوتے ہیں۔

## مختصر جوابی سوالات

1۔ 'کمانڈ کی وحدت' کا اصول مینجمنٹ کے لیے کس طرح مفید ہے؟ مختصراً وضاحت کیجیے۔

2۔ سائنٹفک مینجمنٹ کی تعریف کیجیے۔ اس کے کوئی تین اصول بیان کیجیے۔

3۔ اگر کوئی تنظیم انسانی اور طبعی وسائل کے لیے صحیح جگہ فراہم نہیں کرتی، تب کون سے اصول کی خلاف ورزی ہوتی ہے؟ اور اس کے کیا نتائج ہوتے ہیں؟

4۔ مینجمنٹ کے اصولوں کی اہمیت سے متعلق کسی چار نکات کی وضاحت کیجیے۔

5۔ اختیار کی زنجیر اور گینگ پلانک کے اصول کی وضاحت کیجیے۔

## طویل جوابی سوالات

1۔ ٹیلر کے ذریعے دیے گئے سائنٹیفک مینجمنٹ کے اصولوں کی وضاحت کیجیے۔

2۔ فایول کے ذریعہ دیے گئے مینجمنٹ کے حسب ذیل اصولوں کی مثالوں کے ساتھ وضاحت کیجیے۔

(a) سمت کی وحدت

(b) انصاف

(c) اجتماعی جذبہ

(d) ترتیب

(e) مرکزیت اور لامرکزیت

(f) پہل

3۔ ٹیلر کے ذریعے پیش کردہ 'ذہنی انقلاب' (Mental Revolution) کے تصور اور 'عملی فورمین شپ' کی تکنیک کی وضاحت کیجیے۔

4۔ سائنٹفک طور پر کام کے مطالعے کی مندرجہ ذیل تکنیکوں پر تبصرہ کیجیے۔

(a) وقت کا مطالعہ

(b) نقل وحرکت کا مطالعہ

(c) تھکاوٹ کا مطالعہ

© NCERT not to be republished

(d) طریقۂ کار کا مطالعہ

(c) کام کی معیاریت اور سادہ کاری

5۔ ٹیلر اور فایول کے تعاون کے درمیان فرق کی وضاحت کیجیے۔

6۔ عصری کاروباری ماحول میں ٹیلر اور فایول کے کاموں کی موزونیت پر تبصرہ کیجیے۔

## پراجیکٹ کا کام

1۔ کاروباری میگزینوں، اختتامی رپورٹوں، اخباروں یا انٹرنیٹ سے معلوم کیجیے کہ پیداواری کاموں، کاروباری کنٹرول وغیرہ سے متعلق کمپنیوں میں کیا تبدیلیاں ہورہی ہیں۔ ایک اسکریپ بک (Scrapbook) تیار کیجیے۔ ان کیسوں (Cases) پر اپنے استاد اور دوستوں سے گفتگو کیجیے۔ اس کی ایک رپورٹ تیار کیجیے۔

2۔ ایک فیکٹری کا دورہ کیجیے۔ اس کے پیداواری نظام اور معاوضہ کی ادائیگی کے طریقے کو معلوم کیجیے۔ ایک رپورٹ تیار کیجیے اور اس پر کلاس میں اپنے استاد کے ساتھ بحث کیجیے۔

## واقعاتی مسائل

**مسئلہ 1۔**

F لمیٹڈ فوڈ پراسیسنگ کے کاروبار سے وابستہ تھی اور ایک مشہور برانڈ کے تحت اپنے مال کو فروخت کرتی تھی۔ حال ہی میں کاروبار بہتر معیار اور واجب قیمتوں کے باعث کافی پھیل گیا۔ ایک وجہ یہ بھی تھی کہ پراسیسڈ فوڈ کے بازار کے لیے اب زیادہ لوگ کام کرنے لگے تھے۔ اس نئے رجحان کا فائدہ حاصل کرنے کے لیے اب نئے لوگ بھی بازار میں اتر آئے تھے۔ مختصر عرصے میں اپنے بازار کے حصے کو قائم رکھنے کے لیے کمپنی نے اپنے موجودہ عملے کو زائد وقت کام کرنے کی ہدایت دی۔

لیکن اس کے نتیجے میں کئی مسائل پیدا ہوگئے۔ کام کے اضافی دباؤ کی وجہ سے کارکنوں کی بہتر کام کرنے کا صلاحیت میں کمی آ گئی۔ بعض اوقات ماتحتوں کو ایک سے زیادہ سربراہوں کے لیے کام کرنا پڑتا۔ نتیجتاً اہلیت میں کمی واقع ہوئی۔ وہ لوگ جو پہلے ایک پروڈکٹ پر کام کررہے تھے ان سے دو یا دو سے زیادہ اشیا پر کام لیے گیے۔ اس سے کام کی زیادہ بربادی اور دوہراپن (Overlapping) ہوا۔ کارکنان کے درمیان ڈسپلن ختم ہورہا تھا۔ ٹیم ورک جو کہ پہلے کمپنی کی خاصیت تھی اب زوال پذیر ہوگئی۔ کارکنان ایسا محسوس کررہے تھے کہ ان کو دھوکا دیا گیا ہے اور ان کی پیش قدمی میں کمی آ گئی تھی۔ اشیا کی کوالٹی بھی گرنا شروع ہوگئی اور کمپنی کا بازاری حصہ (Market Share) کم ہونے لگا۔ درحقیقت کمپنی نے ضروری بنیادی ڈھانچہ (Infrastructure) تیار کیے بغیر تبدیلیاں نافذ کردی تھیں۔

© NCERT not to be republished

**سوالات:**

1۔ کمپنی کے ذریعہ مینجمنٹ کے جن اصولوں (فایول کے ذریعہ دیے گئے 14 میں سے) کی خلاف ورزی کی گئی ان کی نشان دہی کیجیے۔

2۔ ان اصولوں کی مختصراً وضاحت کیجیے۔

3۔ مندرجہ بالا اصولوں سے متعلق کمپنی مینجمنٹ کو کیا اقدامات کرنے چاہئیں تاکہ وہ کمپنی کی کھوئی ہوئی شان کو دوبارہ حاصل کر سکے؟

**مسئلہ 2** (مسئلہ 1 سے متعلق)

'F' لمیٹڈ کمپنی کے مینجمنٹ کو اب اپنی حماقت کا احساس ہوا اور اس نے صورتِ حال کو درست کرنے کے لیے ایک مینجمنٹ مشیروں (M.Consultants) کا تقرر کیا۔'M' مشیروں نے کمپنی کو واپس اپنے مقام پر لانے کے لیے ایک نیا ڈھانچہ بنانے کا منصوبہ تیار کیا اور حسب ذیل تبدیلیاں کیں—

1۔ کمپنی کو پیداوار کے ضمن میں سائنٹیفک مینجمنٹ کو متعارف کرنا چاہیے۔

2۔ روٹینگ، شیڈولنگ، ڈسپیچنگ اور فیڈ بیک پر مشتمل پیداواری منصوبہ بندی کو عمل میں لانا چاہیے۔

3۔ منصوبہ بندی سے عملی مینجمنٹ کو علاحدہ کرنے کے لیے 'عملی فورمین شپ' کو متعارف کرنا چاہیے۔

4۔ وسائل کو بھرپور طریقے سے استعمال کرنے کے لیے 'کام کے مطالعہ' کو اپنانا چاہیے۔

5۔ جواب دہی اور اہلیت میں اضافہ کرنے کے لیے تمام سرگرمیوں کو معیاری بنانا چاہیے۔

6۔ کارکنان کی ترغیب کے لیے 'الگ الگ معاوضوں کی ادائیگی' کے نظام کو لاگو کرنا چاہیے۔

7۔ مندرجہ بالا تبدیلیوں کو واقعاتی سلسلہ 1 میں تجویز کیے گئے اقدامات کے علاوہ متعارف کرنا چاہیے۔ (اس واقعاتی مسئلہ کے سوال نمبر 3 کے جواب کے طور پر)

یہ توقع کی گئی کہ یہ تبدیلیاں کمپنی کی کارگزاری میں زبردست بدلاؤ لائیں گی اور کمپنی اپنی پچھلی شہرت کو دوبارہ حاصل کر لے گی۔

**سوالات**

1۔ کیا آپ کی رائے میں 'M' مشیروں کے ذریعے تجویز کردہ سائنٹفک مینجمنٹ سے متوقع نتائج حاصل ہوجائیں گے؟

2۔ تبدیلیوں کو نافذ کرنے میں کمپنی کو کیا احتیاطی اقدامات برتنے چاہیے؟

آپ واقعاتی مسئلہ میں واضح کیے گئے 1 سے 6 نکات کے لیے ہر تکنیک کا علاحدہ علاحدہ جواب دیجیے۔