باب 8

کنٹرول کرنا
(CONTROLLING)

5275CH08

سیکھنے کے مقاصد

اس باب کے مطالعے کے بعد آپ:

- کنٹرول کرنے کے معنی کی وضاحت کرسکیں گے؛
- کنٹرول کرنے اہمیت بیان کرسکیں گے؛
- منصوبہ بندی اور کنٹرول کرنے کے درمیان رشتے کو بیان کرسکیں گے؛
- کنٹرول کرنے کے عمل میں اٹھائے گئے اقدامات کی وضاحت کرسکیں گے؛ اور
- کنٹرول کرنے کی تکنیکوں کو بیان کرسکیں گے۔

اسٹرلنگ کوریر (Sterling Courier) میں نقصان پر قابو

اسٹرلنگ کوریر سسٹم، ہنڈن، ورجینیا میں واقع ہے اور دن کے دن ڈیلیوری خدمات فراہم کرتا ہے۔ اگرچہ اسٹرلنگ ڈیلیوری سے متعلق اپنے وعدوں کو پورا کرنے کے لیے سب کچھ کرسکتا ہے لیکن اپنے پارسلوں کے نقل وحمل کے لیے کمرشیل ایرلائنوں پر منحصر ہے اور کبھی کبھی مقررہ وقت پر وعدوں کو پورا کرنے میں ناکام بھی رہتا ہے۔ اسٹرلنگ اپنے پارسلوں کی بار برداری کے لیے کمرشیل لائنوں پر منحصر ہے۔ عام طور پر تاخیر ایرلائنوں کے ٹریکنگ سسٹم (نقل وحرکت کا نگرانی نظام) میں پیکیجوں کے گم ہونے کے نتیجے میں واقع ہوتی ہے۔ اس طرح کے واقعات کا ظہور اسٹرلنگ کے کنٹرول سے باہر کی بات ہے۔ لیکن گاہکوں کے لحاظ سے یہ ناکامی اسٹرلنگ کا اپنا مسئلہ ہے۔ اس نقصان پر قابو پانے کے لیے جو اس تاخیر کی وجہ سے پیدا ہوتے تھے، اسٹرلنگ کو کچھ اصلاحی اقدامات اٹھانے پڑے۔ مثال کے لیے 1990 کے آخر میں اور 1991 کے شروع میں کئی مہینوں تک اسٹرلنگ کے ذریعے ڈیلیور کیے جانے والے مال غائب ہوتے رہے۔ پیکیج بعد میں مل گئے لیکن گاہک کو پہلے ہی مالی نقصانات کا سامنا کرنا پڑا۔ تاہم چوں کہ پیکیج آخر کار مل جایا کرتے تھے اس لیے نہ تو انشورنس پر کوئی ذمے داری عائد ہوتی تھی اور نہ ہی ایرلائنس پر۔ صدر گلین اسموک کو فیصلہ یہ کرنا تھا کہ آیا گراہکوں کے نقصانات کی تلافی کی جائے یا ان سے جہاز سے بھیجے جانے کی اجرت نہ لی جائے۔ اسموک اس نتیجے پر پہنچے کہ وقت پر مہیا نہ کرنے کے سبب شپ منٹ کے لیے محض اجرت نہ لینا ناکافی عمل تھا لیکن 30 ہزار امریکی ڈالر کی ادائیگی ایک ایسی پانچ سالہ کمپنی کو جس کا سرمایہ کل پانچ ملین ڈالر تھا، بہت نقصان کا باعث بھی ہوتا۔ اسموک نے فیصلہ کیا کہ 30 ہزار امریکی ڈالر کی ادائیگی کر دی جائے۔ اس فیصلے سے گاہک باقی بنے رہے اور اسٹرلنگ کی ترقی بھی جاری رہی۔

ماخذ: اسٹونر، اے. ایف جیمس
آر. ایڈ ورڈ فری مین اینڈ ڈینیل
آر. گلبرٹ، جونیئر منیجمنٹ
پرینٹس ہال آف انڈیا پرائیوٹ لمیٹڈ، 1998

© NCERT not to be republished

اسٹرلنگ کوریرکی مثال واضح طور پر ایک خراب کاروباری صورت حال پیش کرتی ہے جس پر ایک منیجر نے ذہانت کے ساتھ قابو پالیا۔اس مثال سے بالکل واضح ہے کہ ایک منیجر کو کاروبار میں کسی بڑے نقصان کے واقع ہونے سے پہلے کچھ نوعیت کی کارروائیاں کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ مینجمنٹ کے کنٹرول کرنے کا عمل یہاں ایک منیجر کے بچاؤ کا سبب بنا۔کنٹرولنگ نہ صرف سرگرمیوں کی پیش رفت کو راہ پر لانے میں مدد کرتی ہے بلکہ یہ بھی یقینی بناتی ہے کہ یہ سرگرمیاں ان معیاروں کو بھی پورا کریں گی جو تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے پہلے سے طے کیے جاچکے اس طرح تنظیمی مقاصد کو حاصل کیا جاتا ہے۔

کنٹرول کرنے کے معنی
(Meaning of Controlling)

کنٹرولنگ منیجر کا ایک اہم کام ہے۔ ماتحتوں سے منصوبہ بند نتائج حاصل کرنے کے لیے ایک منیجر کو ماتحتوں کی سرگرمیوں پر موثر کنٹرول کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ دوسرے لفظوں میں کنٹرولنگ کا مطلب اس بات کو یقینی بنانا ہے کہ کسی تنظیم میں سرگرمیاں منصوبے کے مطابق انجام دی گئی ہیں۔کنٹرول کا عمل اس بات کو بھی یقینی بناتا ہے کہ کسی تنظیم کے وسائل کا استعمال پہلے سے متعین مقاصد کے حصول کے لیے موثر طور پر اور خوش اسلوبی سے کیا جارہا ہے۔ اس طرح کنٹرول کا عمل منیجر کا مقصد خیز (Goal-oriented) عمل ہے۔

منیجر کی کنٹرولنگ ایک ہمہ گیر عمل ہے۔ یہ ہر منیجر کا بنیادی کام ہے۔ منیجروں کو ہر سطح پر خواہ وہ سب سے اعلیٰ ہو، درمیانی ہو یا نچلی ہو اپنے شعبوں کی سرگرمیوں پر کنٹرول قائم رکھنے کے لیے کنٹرول کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ مزید برآں تعلیمی اداروں، فوج، اسپتال اور کلب میں بھی کنٹرول کرنا اتنا ہی ضروری ہوتا ہے جتنا کہ کسی کاروباری تنظیم میں۔

یہ نہیں سمجھنا چاہیے کہ کنٹرولنگ مینجمنٹ کا آخری کام ہے۔ یہ ایک ایسا فنکشن ہے جو مینجمنٹ کی دَوری گردش (Cycle) کو واپس پلاننگ فنکشن تک پہنچا دیتی ہے۔ کنٹرول کرنے کے عمل سے پتہ چلتا ہے کہ اصل کارکردگی، معیاروں سے کس قدر انحراف کرتی ہے۔ ایسے انحرافات کے اسباب کا تجزیہ کیا جاتا ہے اور کوشش کی جاتی ہے کہ اسی کی بنیاد پر اصلاحی کارروائیاں عمل میں لائی جائیں۔ یہ عمل شناخت شدہ مسائل کی روشنی میں مستقبل کے منصوبوں کو وضع کرنے میں مدد کرتا ہے اور اس طرح مستقبل میں بہتر منصوبہ بندی میں مددگار رہتا ہے۔ اس طرح کنٹرول مینجمنٹ عمل کے صرف ایک دور (چکر) کو پورا کرتا ہے اور اگلے دور میں منصوبہ بندی کو بہتر بناتا ہے۔

> مینجمنٹ کنٹرول معیار کے مطابق کاموں کی تکمیل کی پیائش کرتا ہے اور منصوبوں کے لحاظ سے مقاصد کے حصول کو یقینی بنانے میں انحرافات کی اصلاح کرتا ہے۔
>
> Koontz and O Donnel

© NCERT not to be republished

کنٹرول کی اہمیت

(Importance of Controlling)

کنٹرول مینجمنٹ کا ایک ناقابل انفکاک (Indispensable Function) عمل ہے۔ بغیر کنٹرول کے بہتر منصوبے بے ترتیب ہوسکتے ہیں۔ کسی تنظیم میں ایک اچھا کنٹرولنگ درج ذیل طور پر کام کرتا ہے۔

(i) **تنظیمی مقاصد کی تکمیل:** کنٹرول کا عمل تنظیمی مقاصد کے حوالے سے ہونے والی پیش رفت کی پیائش کرتا ہے اور یہی کنٹرول اگر انحرافات ہوں تو ان کو بھی اجاگر کرتا ہے اور اصلاحی کاروائیوں کی نشان دہی کرتا ہے۔ اس طرح کنٹرول تنظیم کی رہنمائی کرتا ہے اور صحیح خطوط پر اسے قائم رکھتا ہے تاکہ تنظیمی مقاصد حاصل ہوں۔

(ii) **معیاروں کی صحت و درستی کا فیصلہ:** ایک اچھے نظامِ کنٹرول سے مینجمنٹ یہ تصدیق کرسکتا ہے کہ طے شدہ معیار درست اور با مقصد ہیں۔ ایک موثر نظام کنٹرول تنظیم میں واقع ہونے والی تبدیلیوں اور ماحول پر محتاط نگرانی رکھنے میں مددگار ہوتا ہے اور ایسی تبدیلیوں کی روشنی میں معیاروں کا جائزہ لینے اور اس پر نظر ثانی کرنے میں مدد کرتا ہے۔

(iii) **وسائل کا صحیح استعمال ،** ایک منیجر وسائل کو ضائع ہونے سے بچانے کی کوشش کرتا ہے۔ ہر سرگرمی پہلے سے متعین معیاروں اور اقدار کے لحاظ سے انجام دی جاتی ہے جس سے یہ یقینی ہوتا ہے کہ وسائل کا استعمال نہایت موثر اور کارگر انداز میں کیا گیا ہے۔

(iv) **ملازم کی بہتر ترغیب :** ایک اچھا نظام کنٹرول یہ یقینی بناتا ہے کہ ملازمین پہلے ہی سے یہ بہتر طور پر جان لیں کہ ان سے کس کام کی توقع کی جارہی ہے اور کارکردگی کے معیار کیا ہیں جن کی بنیاد پر ان کے کام کی ستائش کی جائے گی۔ اس طرح یہ ان کو ترغیب دیتا ہے اور کارکردگی کو بہتر بنانے میں مدد کرتا ہے۔

کمپیوٹر کے ذریعے کنٹرول

نیویارک شہر کی ایک درآمد برآمد کمپنی کے منیجروں کو شبہہ تھا کہ دو ملازمین اسے لوٹ رہے ہیں۔ مے ووڈ (نیو جرسی) کی کارپوریٹ ڈیفینس اسٹریٹجیز (CDS) نے فرم کو صلاح دی کہ وہ ایک سافٹ ویَر پروگرام نصب کرے جو مشتبہ لوگوں کے کمپیوٹر کلیدوں (Keys) کے ہر ایک اسٹروک کو خفیہ طور پر لاگ کرے اور ایک اشاراتی زبان میں ای میل کے ذریعہ CDS کو مطلع کرے۔ تفتیش کنندگان نے انکشاف کیا کہ یہ دو ملازمین آرڈروں کو پراسیس کرکے کارپوریٹ کتابوں سے انھیں مٹا رہے تھے اور آمدنی جیب میں رکھتے تھے اور اس سے خود اپنی کمپنی بنارہے تھے۔ پروگرام کے ذریعے الکٹرونکس کے ایک بڑے شپ منٹ کو چرانے کے لیے دیر رات آفس واپس ہوتے ہوئے ان کا منصوبہ پکڑ لیا گیا۔ پولیس فرم کے گودام کی چھت کی کڑیوں میں چھپ گئی۔ جب مشتبہ افراد داخل ہوئے تو انھیں گرفتار کرلیا گیا۔ اس جوڑے پر پچھلے ڈھائی سال میں ایک 25 ملین ڈالر سالانہ آمدنی والی فرم سے تین ملین سے زیادہ ڈالر کے غبن کرنے کا الزام لگایا گیا۔

ماخذ: ہیلری ایگل ڈان، بوسن ای۔ جیکسن اور جان ڈبلو سلوکم جونیر، مینجمنٹ: تھامسن 2002 باب 19 صفحہ 526

(v) **نظم وضبط کو یقینی بنانا:** کنٹرول سے تنظیم میں نظم وضبط کا ماحول بنتا ہے۔ اس سے ملازمین کی سرگرمیوں پر گہری نگرانی رکھ کر ان کی طرف سے غیر ایماندارانہ رویّے کو کم سے کم کرنے میں مدد ملتی ہے۔ باکس میں وضاحت کی گئی ہے کہ کس طرح ایک درآمد و برآمد کرنے والی کمپنی اپنے نظام کنٹرول کے جزو کے طور پر کمپیوٹر کے ذریعے نگرانی کر کے بددیانت ملازمین کا پتہ لگانے میں کامیاب تھی۔

(vi) **ایکشن میں تال میل کی سہولت:** کنٹرول تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں سبھی سرگرمیوں اور کوششوں کو ایک جہت عطا کرتا ہے۔ ہر محکمہ اور ملازم پیشگی طے شدہ معیاروں پر کام کرنے کا پابند ہوتا ہے۔ دونوں کا ایک دوسرے سے کافی تال میل ہوتا ہے۔ اس سے یہ یقینی ہوجاتا ہے کہ مجموعی طور پر تنظیمی مقاصد کی بجا آوری ہورہی ہے۔

کنٹرول کی بندشیں

(Limitations of Controlling)

اگرچہ کنٹرول مینجمنٹ کا ایک اہم کام ہے لیکن اس میں درج ذیل بندشیں بھی ہیں۔

(i) **مقداری معیار طے کرنے میں دشواری:** کنٹرول کا نظام اس وقت اپنی اثرانگیزی کھو دیتا ہے جب

حتیٰ کہ جب چیزیں غلط واقع ہوتی ھیں
تب بھی اسی سطح کا سربراہ ھوتا ھے

© NCERT not to be republished

معیاروں کو مقداری اصطلاحات میں طے نہ کیا جاسکے۔ اس سے کارکردگی کی پیمائش اور معیاروں کے ساتھ ان کا موازنہ ایک مشکل کام بن جاتا ہے۔ ملازم کی اخلاقی ونفسیاتی کیفیت، ملازمت کا سکون اور انسانی رویہ ایسے معاملے ہیں جہاں یہ مسئلہ پیدا ہوتا ہے۔

(ii) **بیرونی عوامل پر کم کنٹرول:** عام طور پر کوئی کاروباری ادارہ بیرونی عوامل جیسے سرکاری پالیسیوں، تکنیکی تبدیلیوں، اور مسابقت وغیرہ پر کنٹرول نہیں کرسکتا۔

(iii) **ملازمین کی طرف سے مزاحمت:** کنٹرول کو اکثر ملازمین کی طرف سے مزاحمت کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔ وہ اسے اپنی آزادی پر ایک بندش کے طور پر دیکھتے ہیں۔ مثال کے لیے ملازمین 4 کلوز سرکٹ ٹیلیوزنوں (CCTVs) کی مدد سے سخت نگرانی کے تحت رکھے جانے پر اعتراض کریں گے۔

(iv) **مہنگا معاملہ:** کنٹرول ایک مہنگا معاملہ ہے کیوں کہ اس میں پیسے، وقت اور کوششیں زیادہ لگتی ہیں۔ ایک چھوٹا کاروباری ادارہ اتنا مہنگا نظام کنٹرول نہیں نصب کرسکتا۔ اس میں ہونے والے اخراجات کا جواز نہیں پیش کیا جاسکتا۔ منیجروں کو یہ یقینی بنانا ہوگا کہ نظام کنٹرول کی تنصیب اور اس کے چلانے کی لاگتیں اس کے فوائد کے مقابلے زیادہ ہوں۔

FedEx میں کنٹرول سسٹم کے موضوع پر باکس میں FedEx کے ذریعے استعمال کیے گئے نظام کنٹرول کا خاکہ

FedEx میں نظام کنٹرول

FedEx اپنے آٹھ امریکی اور سات بین الاقوامی مراکز سے 18 بلین امریکی ڈالر کا ڈیلیوری نظام چلاتا ہے۔ یہ 630 سے زیادہ ہوائی جہازوں، 42,500 گاڑیوں اور 44,000 ڈیلیوری کے مقامات کے ذریعے اپنا عمل انجام دیتا ہے۔ یہ 200 سے زیادہ ملکوں میں گاہکوں کے تین ملین، سے زیادہ ایکسپریس پیکیجوں کو ڈیلیور کرتا ہے۔ پچھلے دہے میں FedEx کے بڑھتے ہوئے منافع کی کلید موثر کنٹرول ہی تھا۔

اس نظام کنٹرول کی اہم بات وہ اہلیت تھی جس کا اظہار پارسلوں کے وصول کرنے، جہاز کے ذریعے بھیجنے اور ڈیلیوری تک کے تمام مرحلوں پر نگرانی رکھنے میں ہوا۔ مزید برآں FedEx کا نظام کنٹرول یہ شناخت کرنے میں بھی مدد کرتا ہے کہ کون سے گاہکوں سے بہت زیادہ منافع حاصل ہوتا ہے اور کون سے بالآخر کمپنی کے لیے مہنگے پڑ جاتے ہیں۔ FedEx ان کھاتوں کو بند کردیتا ہے جو کام کرنے میں نفع بخش نہیں ہیں مثلاً وہ جو چھوٹے اور کافی بکھرے ہوئے مقامات میں واقع ہوں۔

انٹرنیٹ کی مدد سے FedExp نئے گاہکوں کو مطلوبہ اہم معلومات فراہم کر کے اپنی طرف کھینچ سکتی ہے اور ان کو مستقل گاہک بنا سکتی ہے۔ گاہک انٹرنیٹ پر لاگ آن کرسکتے ہیں اور اپنے پیکیجوں کی پیش رفت کے بارے میں جان سکتے ہیں۔ اپنے گاہکوں کو پارسل کی پیش رفت اور لاگتوں کے بارے میں وقت پر معلومات مہیا کر کے FedExp نے اپنے گاہکوں کے حلقے کو وسیع کرلیا ہے۔ 2.5 ملین سے زیادہ گاہک الٹرانک طور پر FedEx سے جڑے ہوئے ہیں۔

ماخذ: ہیل ریگل ڈان، سوسان ای۔ جیکس اور جان ڈبلیو۔
ملاکم جونیئر Management: A Competancy based Approach
Thompson 2002

پیش کیا گیا ہے اور یہ دکھایا گیا ہے کہ منافع کو بڑھانے میں یہ نظام کس طرح مفید و مددگار ہے۔

منصوبہ بندی اور کنٹرول کرنے کے درمیان رشتہ

منصوبہ بندی اور کنٹرول مینجمنٹ کے لاینفک عمل ہیں۔ کنٹرول کا نظام مخصوص معیاروں کے وجود کی لازمی شرائط ہیں۔ کارکردگی کی منصوبہ بندی ان معیاروں کو طے کرتی ہے جو کنٹرولنگ کی اساس ہیں۔ جب کوئی منصوبہ لاگو ہوتا ہے تو پیش رفت کی نگرانی، اس کے نتائج کی جانچ اس میں راہ پا جانے والے انحرافات کا پتا لگانے کے لیے کنٹرولنگ کا عمل ضروری ہے۔ کنٹرولنگ سے یہ بھی معلوم ہوگا کہ واقعات آیا منصوبے کے مطابق انجام پا رہے ہیں یا نہیں۔ اس طرح کنٹرولنگ کے بغیر پلاننگ بے معنی ہے۔ اسی طرح منصوبہ بندی کے بغیر کنٹرول کرنے کا بھی کوئی مطلب نہیں ہوتا۔ اگر معیاروں کو پہلے سے نہیں مرتب کیا گیا ہے تو منیجر کچھ نہیں کنٹرول کر سکتا، جب کوئی منصوبہ نہیں ہے تو کنٹرول کرنے کی کوئی بنیاد نہیں ہے۔

منصوبہ بندی واضح طور پر کنٹرول کرنے کی اولین شرط ہے۔ یہ سوچنا بالکل بے وقوفی ہوگی کہ کنٹرول کے عمل کو بغیر منصوبے کے انجام دیا جا سکتا ہے۔ منصوبہ بندی کے بغیر، مطلوبہ کارکردگی کا بھی کوئی معین مفہوم نہیں ہوتا جب کہ کنٹرولنگ میں واقعات کو منصوبوں کے مطابق بنائے جانے پر زور دیا جاتا ہے۔

منصوبہ بندی بنیادی طور پر ایک ذہنی عمل ہے جس میں غور و فکر، تفصیل اور تجزیہ شامل ہیں تاکہ مقاصد کے حصول کے لیے مناسب لائحہ عمل تیار اور پیش کیا جا سکے۔ اس کے برخلاف کنٹرولنگ کا کام یہ نگرانی کرنا ہے کہ آیا فیصلے مطلوبہ عمل میں منتقل ہوئے یا نہیں۔ اس طرح منصوبہ ایک ایسا عمل ہے جس کو لاگو کیا جاتا ہے جب کہ کنٹرولنگ کے ذریعہ اس منصوبے کی قدر افزائی (Evaluation) کی جاتی ہے۔

اکثر کہا جاتا ہے کہ منصوبہ بندی آگے کی طرف دیکھتی ہے جب کہ کنٹرولنگ پیچھے کی طرف دیکھتی ہے۔ تاہم یہ بیان صرف جزوی طور پر صحیح ہے۔ منصوبے مستقبل کے لیے تیار کیے جاتے ہیں اور مستقبل میں پیش آنے والی صورتِ حال کے بارے میں پیشین گوئیوں پر مبنی ہوتے ہیں۔ لہٰذا منصوبہ بندی میں آگے کی طرف دیکھنا شامل ہے اور اسے پیش بینی کا عمل (Forward looking function) کہا جاتا ہے۔ اس کے برعکس کنٹرولنگ معیاروں سے انحراف کو معلوم کرنے کے لیے پچھلی سرگرمیوں کے تحلیل و تجزیے کا عمل ہے۔ اس مفہوم میں اسے پیچھے کی طرف دیکھنے والا عمل کہا جاتا ہے۔ بہرحال یہ بھی سمجھ لینا چاہیے کہ پچھلے تجربات منصوبہ بندی کی رہنمائی کرتے ہیں اور کنٹرولنگ کے اصلاحی عمل سے مستقبل کی کارکردگی میں سدھار ہوتا ہے۔

اس طرح منصوبہ بندی اور کنٹرولنگ کا ایک دوسرے سے رشتہ ہے اور درج ذیل معنی میں ایک دوسرے کو تقویت بھی پہنچاتے ہیں۔

1۔ حقائق پر مبنی منصوبہ بندی سے کنٹرول کرنے کا عمل آسان اور موثر بن جاتا ہے۔

2۔ کنٹرول ماضی کے تجربات سے حاصل شدہ معلومات کو فراہم کر کے مستقبل کی منصوبہ بندی کو بہتر بناتا ہے۔

کنٹرول کا عمل (Controlling Process)

کنٹرول ایک منظم عمل ہے جس میں درج ذیل اقدامات شامل ہیں:

1۔ کارکردگی کے معیاروں کو مرتب کرنا
2۔ حقیقی کارکردگی کی جانچ کرنا
3۔ حقیقی کارکردگی کا معیاروں سے موازنہ
4۔ انحرافات کا تجزیہ کرنا
5۔ اصلاحی قدم اٹھانا

پہلا قدم: کارکردگی کے معیاروں کو مرتب کرنا: پہلا قدم کارکردگی کے معیاروں کو مرتب کرنا۔ معیارات وہ کسوٹی ہیں جن کے ذریعے حقیقی کارکردگی کی جانچ کی جاسکے گی۔ اس طرح معیار وہ نقطے ہیں جہاں سے جانچ شروع کی جاسکتی ہے۔

معیار کیفیتی (Qualitiative) بھی ہوسکتے ہیں اور کمیّتی بھی۔ مثلاً لاگت کتنی آئے گی، ریوینو کتنا حاصل ہوگا، کتنا مال بنے گا اور کتنا فروخت ہوگا، کس کام کے انجام دینے میں وقت کتنا لگے گا یہ سب امور کمیّتی معیاروں سے متعلق ہیں۔ ساکھ میں بہتری اور ملازمین کے لیے ترغیبات میں سدھار وغیرہ کمیتی معیاروں سے متعلق امور ہیں۔ اگلے صفحے پر دی گئی جدول سے کاروبار کے مختلف شعبوں میں کارکردگی کی جانچ کے لیے استعمال کیے جانے والے معیاروں کی جھلک ملتی ہے۔

معیاروں کو طے کرتے وقت منیجر کو چاہیے کہ وہ معیاروں کو کمیتی کے اعتبار سے طے کرے کیوں کہ اس سے حقیقی کارکردگی کے ساتھ ان کے موازنے میں آسانی ہوگی۔ مثلاً ایک ہزار کی تعداد میں تیار شدہ مال کے اندر جو 10 آئٹم خراب نکلتے تھے اب چار مہینوں کے اندر ان کی تعداد 10 سے گھٹ کر 5 رہ گئی۔ بہر حال کیفیتی معیار (Qulitative Standards) طے کرتے وقت کوشش اس بات کی ہونی چاہیے کہ ان کی جانچ آسان ہو۔ مثال کے لیے فاسٹ فوڈ کے سلسلے میں (جہاں سیلف سروس ہوتی ہے) گاہک کی بہتر طور پر تسکین کے لیے جو معیار طے کیے جائیں ان میں یہ دیکھا جائے کہ ایک گاہک کو میز کے لیے کتنی دیر کا انتظار کرنا پڑا، کتنی دیر میں اس نے آرڈر پلیس کیا اور آرڈر کی تکمیل کتنے وقت میں ہوئی۔

یہ اہم ہے کہ معیاروں میں اتنی لچک ہو کہ ضرورت پڑنے پر ان میں ترمیم کی جا سکے۔ اندرونی اور بیرونی کاروباری ماحول میں واقع ہونے والی تبدیلیوں کے سبب معیاروں میں کچھ ترمیم کی ضرورت پڑسکتی ہے جو کہ بدلتے کاروباری ماحول میں حقیقت پسندانہ ہو۔

دوسرا قدم: حقیقی کارکردگی کی جانچ: جب کارکردگی کے معیار طے ہوجاتے ہیں تو اگلا قدم حقیقی کارکردگی کی جانچ ہے۔ کارکردگی کی جانچ مفروضی اور معتبر انداز میں کی جانی چاہیے۔ کارکردگی کی جانچ کے لیے متعدد تکنیکیں ہیں۔ اس میں ذاتی مشاہدہ، نمونے کی جانچ، کارکردگی رپورٹ وغیرہ شامل ہیں۔ جہاں تک ممکن ہو کارکردگی کی پیمائش اسی اکائی میں ہونی چاہیے جس میں معیار طے کیے گئے ہیں کیوں کہ اس سے ان کا موازنہ آسان ہوجاتا ہے۔

یہ عام طور پر مانا جاتا ہے کہ جانچ کام کے پورا ہونے پر کی جانی چاہیے تاہم جہاں کہیں ممکن ہو کام کی پیمائش کارکردگی کے دوران کی جانی چاہیے۔ مثال کے لیے

کارکردگی کی جانچ کے لیے عملی شعبوں میں استعمال کیے جانے والے معیار

پیداوار	مارکیٹنگ	عملہ انتظامیہ	مالیات اور حساب داری
کمیت (Quantity)	فروخت کا حجم	لیبر رشتے	کیپٹل اخراجات
کیفیت (Quality)	فروخت کے اخراجات	لیبر ٹرن اوور	فہرست
لاگت	تشہیری اخراجات	لیبر غیر حاضری	کیپٹل کا بہاؤ
انفرادی کام	فرد		سیالیت(Liquidity)
کارکردگی	سیلز مین کی کارکردگی		

اسیمبلنگ(Assembling) کے کام میں تمام پرزوں کی اسمبل کرنے سے پہلے جانچ کی جانی چاہیے۔ اس طرح پلانٹ کو مینوفیکچرنگ میں حفاظت کی غرض سے ہوا میں گیس کے ذرات کی سطح کی مسلسل نگرانی کی جانی چاہیے۔

کسی ملازم کی کارکردگی جانچنے کے لیے اس کے باس کے ذریعے تیار کی گئی رپورٹ ضروری ہے۔ کسی کمپنی کی کارکردگی جانچنے کے لیے چند تناسبوں (Ratios) مثلاً مجموعی منافع کا تناسب(Gross Profit Ratio)، خالص منافع کا تناسب(Net Profit Ratio) وغیرہ کا وقتاً فوقتاً حساب کرنا ہوتا ہے۔ بعض شعبوں جیسے مارکیٹنگ میں فروخت کی گئی اکائیوں کی تعداد اور بازار کے شیئر میں اضافے وغیرہ پر غور کر کے جانچ کی جاسکتی ہے۔ جب کہ پیداوار کی کارکردگی پیمائش تیار کیے گئے مال کی تعداد اور بیچ میں ناقص مال کی تعداد کا شمار کرنے کے ذریعے کی جاسکتی ہے۔ چھوٹی تنظیموں میں تیار کیے گئے ہر مال کی جانچ یہ یقینی بنانے کے لیے کی جاسکتی ہے کہ آیا پروڈکٹ صراحت کردہ پیش کوالٹی کی تفصیل کے مطابق ہے یا نہیں۔ بہر حال، یہ چیز بڑی تنظیم میں ممکن نہیں ہے۔ اس طرح بڑی تنظیموں میں کوالٹی کے لیے مال کی جانچ یوں ہی اتفاقی طور پر (Randomly) کی جاتی ہے۔ اسے نمونے کی جانچ کے طور پر جانا جاتا ہے۔

تیسرا قدم: حقیقی کارکردگی کا معیاروں سے موازنہ کرنا: اس اقدام میں حقیقی کارکردگی کا معیاروں سے موازنہ شامل ہے۔ اس تقابل سے پتہ چلے گا کہ حقیقی اور مطلوبہ نتائج کے درمیان انحراف کیا ہے۔ جب معیار کمیتی (Quantitative) اصطلاح میں مرتب ہوتے ہیں تو موازنہ کرنا آسان ہوتا ہے۔ مثال کے لیے ایک ورکر کی کارکردگی کو ایک ہفتے کے دوران تیار کی گئی اکائیوں اور اس ہفتے میں مطلوبہ اکائیوں کی معیاری پیداوار کے مقابلے میں جانچا جاسکتا ہے۔

چوتھا قدم: انحرافات کا تجزیہ : کارکردگی میں کچھ انحرافات سبھی سرگرمیوں میں متوقع ہوتے ہیں۔ لہٰذا، انحرافات کی قابل قبول حد کو متعین کرنا بہت اہم ہے۔ مزید

برآں کاروبار کے کلیدی شعبوں میں انحرافات پر بعض غیر اہم شعبوں میں ہونے والے انحرافات کی نسبت زیادہ فوری توجہ کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس سلسلے میں منیجر کو فیصلہ کن پوائنٹ (Critical Point Control) اور استثنائی مینجمنٹ (Managment by Exception) کے اصولوں کا استعمال کرنا چاہیے۔

1۔ **فیصلہ کن پوائنٹ کنٹرول:** کسی تنظیم میں ہر سرگرمی پر نگرانی رکھنا نہ تو کفایتی ہے اور نہ آسان۔ اس لیے کنٹرول کے لیے پوری توجہ ایسے شعبوں پر دی جانی چاہیے جن سے کلیدی نتیجے حاصل کیے جاتے ہیں Key result areas یہ شعبے KRAs یعنی کسی تنظیم کی کامیابی کے لیے نہایت اہم ہیں۔ یہ KRAs نہایت اہم و نازک نقاط ہوتے ہیں۔ اگر ان فیصلہ کن نقاط پر کوئی چیز غلط واقع ہورہی ہو تو پوری تنظیم کو نقصان ہوتا ہے۔ مثال کے لیے ایک مینوفیکچرنگ تنظیم میں مزدوری لاگت میں 5 فی صد کا اضافہ ڈاک کی اجرتوں میں 15 فی صد اضافے کی نسبت زیادہ تکلیف دہ ہوتا ہے۔

2۔ **استثنائی مینجمنٹ:** استثنائی مینجمنٹ کو استثنائی کنٹرول بھی کہا جاتا ہے۔ یہ مینجمنٹ کنٹرول کا ایک اہم اصول ہے جو اس عقیدے پر مبنی ہے کہ ہر چیز پر کنٹرول کا نتیجہ اس چیز کے کنٹرول کے نہ ہونے کی صورت میں نکلتا ہے۔ اس طرح صرف اہم انحرافات جو جائز حدود سے باہر ہوں وہی مینجمنٹ کے غور کے لیے پیش کیے جانے چاہئیں۔ اس طرح اگر ایک مینوفیکچرنگ تنظیم اور مزدوری لاگت میں 2 فی صد اضافہ انحراف کی ایک قابل قبول حد کے تحت آتا ہے تو صرف 2 فی صد سے زیادہ مزدوری لاگت میں اضافے کو ہی مینجمنٹ کے نوٹس میں لانا چاہیے۔ ہاں اگر انحراف، معیاری حدود سے زیادہ بڑا ہو (مان لیجیے 5 فی صد یہ اضافہ ہو) تو ایسی صورت میں مینجمنٹ کو ترجیحی بنیاد پر اور فوری طور پر اقدامات کرنے لازم ہیں۔

نیچے باکس میں ''حساس نقطۂ کنٹرول اور استثنائی مینجمنٹ'' کے فوائد پر روشنی ڈالی گئی ہے۔

انحرافات کی شناخت کے بعد ضرورت اس بات کی ہوتی ہے کہ مینجمنٹ اپنی توجہ پورے طور پر مبذول کرے اور انحرافات کا تجزیہ کرے تاکہ اسباب کا پتہ لگ سکے۔ انحرافات پیدا ہونے کے متعدد اسباب ہوسکتے ہیں۔ یہ غیر حقیقی معیار، ناقص پراسیس، ناکافی وسائل، ساختی نقائص تنظیمی بندشیں اور ایسے ماحولیاتی عوامل ہوسکتے ہیں جو تنظیم کے کنٹرول میں نہیں ہوتے۔

انحرافات کے اصل اسباب کی شناخت ضروری ہے اس کے بغیر مناسب اصلاحی کارروائی ممکن نہیں ہو گی۔ انحرافات اور ان کے اسباب کی رپورٹ کی جاتی ہے اور مناسب سطح پر اصلاحی کارروائی کی جاتی ہے۔

پانچواں قدم: اصلاحی کارروائی : کنٹرول کرنے کے عمل میں آخری قدم اصلاحی کارروائی کرنا ہے۔ اگر انحرافات قابل قبول حد میں ہیں تو کسی اصلاحی کارروائی کی ضرورت نہیں ہوتی۔ تاہم جب انحرافات خاص طور پر اہم شعبوں میں قابل قبول حد سے باہر ہوں تو اس پر انتظامیہ کو فوری توجہ دینے کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ انحرافات دوبارہ نہ پیدا ہوں

استثنائی مینجمنٹ اور فیصلہ کن پوائنٹ کنٹرول اصولوں کے فوائد

جب مینجر فیصلہ کن نقاط (Critical Point) کو طے کرلیتا ہے اور ان نمایاں انحرافات پر اپنی توجہ مبذول کرتا ہے جو قابل قبول حد کو پار کرجاتے ہیں تو درج ذیل فوائد حاصل ہوتے ہیں:

1۔ اس سے مینجروں کے وقت اور کوششوں کی بچت ہوتی ہے کیوں کہ وہ کو صرف نمایاں انحرافات پر توجہ دیتے ہیں۔

2۔ ایسا کرنے سے مینجمنٹ کی توجہ اہم شعبوں پر ہوجاتی ہے۔ اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ مینجمنٹ کی صلاحیتوں کا بہتر استعمال ہوا ہے۔

3۔ معمول کے مسائل ماتحتوں پر چھوڑ دیے جاتے ہیں۔ استثنائی مینجمنٹ کے ذریعے حکام کے کام کی تفویض میں آسانی پیدا ہوتی ہے اور ملازمین کی حوصلہ افزائی ہوتی ہے۔

4۔ اس سے ان نازک اور حساس مسائل کی شناخت ہوجاتی ہے جن کی ضرورت بروقت صحیح راستے پر تنظیم کو برقرار رکھنے میں ہوتی ہے۔

اور معیاروں کی پابندی ہوسکے۔

اگر پیداواری نشانے پورے نہ ہورہے ہوں تو اصلاحی کارروائی میں ملازمین کی تربیت بھی شامل ہے۔ اس طرح اگر ایک اہم پروجیکٹ شیڈول کے پیچھے چل رہا ہو تو اصلاحی کارروائی میں ورکرس کی تعداد میں اضافہ نئے سازوسامان کی فراہمی اور اوور ٹائم کام کی اجازت شامل ہے۔ اگر انحراف کو

کارروائی کا اصلاحی منصوبہ: انحرافات کا تجزیہ

© NCERT not to be republished

اصلاحی عمل کی کچھ مثالیں

انحراف کے اسباب	کیے جانے والے اصلاحی عمل
1۔ناقص مواد	استعمال کیے جانے والے مال کی کوالٹی کی تبدیلی
2۔ناقص مشینری	موجودہ مشین کی مرمت یا اگر اسے مرمت نہیں کیا جاسکتا تو مشینیں بدل دیں۔
3۔متروک مشینری	مشینری کو تکنیکی طور پر بہتر بنانا
4۔ناقص عمل	موجودہ عمل میں ترمیم
5۔کام کے لیے خراب اور ناقص ماحول	کام کے لیے مادی ماحول کو بہتر بنانا

© NCERT not to be republished

انتظامی عمل کے ذریعے درست نہیں کیا جاسکتا تو معیاروں میں ترمیم کی جاسکتی ہے۔ نیچے جدول میں انحرافات کے کچھ اسباب اور متعلقہ اصلاحی عمل بیان کیے گئے ہیں جو ایک منیجر انجام دے سکتا ہے۔

باکس میں دی گئی معلومات سے ظاہر ہوتا ہے کہ کس طرح ساکو ڈیفینس (Saco Defence) بحرانی صورت حال پر کنٹرول کرنے میں کامیاب ہوا۔

منیجمنٹ کنٹرول کی تکنیکیں

منیجمنٹ کے کنٹرول کی مختلف تکنیکوں کو دو وسیع زمروں میں درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔: روایتی تکنیکیں اور جدید تکنیکیں۔

روایتی تکنیکیں

(Traditional Techniques)

روایتی تکنیکیں وہ ہیں جن کا استعمال کمپنیاں ایک لمبے عرصے سے کرتی آرہی ہیں۔تاہم، یہ تکنیکیں متروک نہیں ہوئی ہیں اور کمپنیاں ان کو اب بھی استعمال کرتی ہیں۔ ان میں درج ذیل امور شامل ہیں۔

(a) ذاتی مشاہدہ
(b) شماریاتی رپورٹیں
(c) ہم سطح تجزیہ (Breakeven Analysis)
(d) مالی کنٹرول (Budgetary Controll)

جدید تکنیکیں

کنٹرول کرنے کی جدید تکنیکیں وہ ہیں جو ابھی حال کی ہیں اور منیجمنٹ سے متعلق ادب میں نسبتاً نئی ہیں۔ یہ تکنیکیں ان طریقوں، جن سے کسی تنظیم کو کنٹرول کیا جاسکتا ہے، کے مختلف پہلوؤں پر تازہ اور نئی فکر فراہم کرتی ہیں۔ ان میں درج ذیل امور شامل ہیں:

(a) سرمایہ کاری پر حاصل (Return on Investment)
(b) تجزیہ نسبت (Ratio Analysis)
(c) جواب دہ حساب داری (Responsibility Accounting)

ساکوڈیفینس نے صورت حال پر کس طرح کنٹرول کیا؟

ساکو ڈیفینس میں کوالٹی کی خرابی کے سبب بحران پیدا ہو گیا تھا۔حکومت نے اسے بند کر دیا تھا کیوں کہ یہ کوالٹی کے معیار نہیں پورے کر رہی تھی۔ ساکو نے ایک TQM پروگرام تیار کیا جس سے کوالٹی بحال ہوگئی، پیداوار بڑھی اور لاگتوں میں کمی آئی۔ ساکو Maine میں واقع 178 سال پرانی ڈیفینس کمپنی تھی جو امریکی بحریہ کے کوالٹی معیاروں کی تعمیل کرنے میں ناکام تھی۔ اگر چہ ساکو کے ہتھیاروں نے بہتر کام کیا لیکن حکومت نے کمپنی کی کوالٹی اور پالیسیوں پر سوال اٹھایا۔ مثال کے لیے اگر کسی ملازم نے اسیمبلنگ (Assembeling) کا کام ختم ہوتے وقت پایا کہ ایک بولٹ خراب ہے تو اس بولٹ کو بدل دیا ہوگا لیکن مسئلے کو درج نہیں کیا۔ ایک ناقص بولٹ کی موجودگی کا مطلب تھا کہ اس سپلائر یا گروپ کے ذریعے بھیجے گئے مال کے دوسرے بولٹ بھی خراب ہو سکتے تھے لیکن ان کا پتا نہیں لگایا گیا۔ دوبارہ چیک کیے بغیر میٹریل کا مسئلہ جوں کا توں ہی رہا۔ ان مسائل کے حل کے لیے ساکو ڈیفینس میں ایک تنظیمی انقلاب آیا جس کے بنیادی عناصر تھے: (1) ملازمین کو ذمہ دار اور جواب دہ بنا کر ان کو زیادہ با اختیار بنانا جس میں مسائل کو درست کرنے کے لیے پیداوار کو روکنے کا اختیار بھی شامل تھا۔ (2) ورک سیل کی تشکیل کرنا یعنی کمپنی کے اندر چھوٹے کاروبار جو محدود نگرانی کے ساتھ اپنے پیداوار کا بندوبست کر سکیں۔ (3) ورکرس کی تعداد 760 سے کم کر کے تقریباً 450 کرنا اور مینجمنٹ کی متعدد سطحوں کو ختم کرنا۔ مزید برآں کمپنی میں جاری اصلاح میں دوری وقت اور پیداوار لاگت کو کم کرنے سے لے کر مہارتی یکجہتی کے پروگرام نافذ کرنا تک شامل تھا۔ پیداوار یت بڑھ گئی، ٹرن اوور کم ہوا اور کمپنی کا منصوبہ ہے کہ اپنے بین الاقوامی کاروبار کو پھیلائے۔

ماخذ، Stoner, A.F. James, R. Edward Freeman and Danier R. Gilber, Jr.,
Managment Prentice- Hall of India- Pt. Hd. 1998
(Ref. Joyce E. Santara, A Quality Programme Transforms Saco Defencse, Personnel Journal, May 1993)

(d) مینجمنٹ آڈٹ
(e) PERT اور CPM
(f) مینجمنٹ کا نظام معلومات (Managment Information System)

روایتی تکنیکیں (Traditional Techniques)

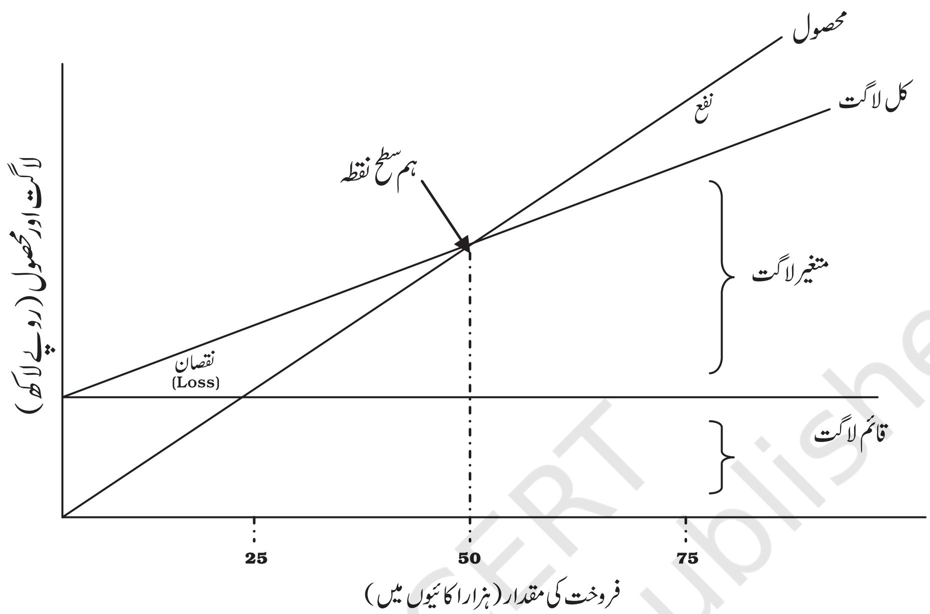
ذاتی مشاہدہ

کنٹرول کا یہ نہایت روایتی طریقہ ہے۔ ذاتی مشاہدے سے منیجر کو براہ راست معلومات حاصل ہوتی ہیں۔ اس سے ملازمین پر بہتر کارکردگی کے لیے نفسیاتی دباؤ پیدا ہوتا ہے کیوں کہ وہ اس بات سے آگاہ ہوتے ہیں کہ ذاتی طور پر ان کے کام کی دیکھ بھال اور مشاہدہ کیا جا رہا ہے۔ تاہم یہ بہت دقت طلب عمل ہے اور ہر طرح کے کام میں موثر طور پر استعمال نہیں کیا جا سکتا۔

شماریاتی رپورٹیں

اوسط، فی صد، تناسب، ہم رشتگی (Co-relation) وغیرہ کی شکل میں شماریاتی تجزیہ مختلف شعبوں میں تنظیم کی کارکردگی کے بارے میں منیجروں کو مفید معلومات فراہم کرتا ہے۔ ایسی معلومات جب چارٹ، گراف، جداول وغیرہ کی شکل میں پیش کی جاتی ہیں تو اس بنا پر منیجر اسے

ہم سطح چارٹ (Breakeven Chart)



زیادہ آسانی سے پڑھ سکتے ہیں اور اسی لیے پچھلی مدتوں میں کی گئی کارکردگی اور نقطہ حوالہ (Benchmarks) کے ساتھ کی گئی کارکردگی کے درمیان موازنہ کی گنجائش ہوتی ہے۔

ہم سطح تجزیہ

ہم سطح تجزیہ ایک تکنیک ہے جس کا استعمال منیجروں کے ذریعے لاگتوں، حجم اور منافع کے درمیان رشتوں کے مطالعے کے لیے کیا جاتا ہے۔ یہ سرگرمی کی مختلف سطحوں پر متوقع نفع اور نقصانات کو متعین کرتا ہے۔ فروخت کا حجم جس پر نہ کوئی منافع ہو نہ نقصان اسے بلانفع و نقصان نقطے (یا ہم سطح نقطہ) کے طور پر جانا جاتا ہے۔ یہ منیجروں کے لیے مفید تکنیک ہے کیوں کہ اس سے سرگرمیوں کی مختلف سطح پر منافع کا تخمینہ لگانے میں مدد ملتی ہے۔

شکل 1 میں ایک فرم کا ہم سطح چارٹ دکھایا گیا ہے۔

ہم سطح نقطے کا تعین کل ریوینو اور کل لاگت کے خطوط منحنی کے تقاطع (Intelsection) کے ذریعے کیا جاتا ہے۔ شکل میں دکھایا گیا ہے کہ فرم 50,000 اکائیوں کی پیداوار (Out Put) ماحصل پر ہم سطح ہوگی۔ اس نقطے پر نہ منافع ہے اور نہ نقصان ہے۔ فرم کا منافع اس نقطے سے باہر ہی شروع ہوگا۔

ہم سطح نقطے کی تحسیب درج ذیل فارمولے کی مدد سے کی جاسکتی ہے۔

ہم سطح نقطہ = طے شدہ لاگتیں / (فی اکائی قیمت فروخت
فی اکائی متغیر لاگت)

ہم سطح تجزیہ کسی فرم کو متغیر (Variable) لاگتوں پر گہرائی سے نظر رکھنے میں مددگار ہے اور سرگرمی کی اس سطح کو متعین کرتا ہے جس پر فرم اپنے منافع کے ہدف کو پاسکتے ہیں۔

© NCERT not to be republished

بجٹ کی قسمیں

- فروخت بجٹ (Sales Budget): یہ قیمت (Value) اور مقدار (Quantity) دونوں ہی اعتبار سے کسی تنظیم کی متوقع فروخت کا گوشوارہ ہے۔
- پیداوار بجٹ (Production Budget): بجٹ کی مدت میں کسی تنظیم کے پیداواری منصوبوں کا گوشوارہ ہے۔
- سامان کا بجٹ (Material Budget): پیداوار کے لیے مطلوبہ سامان کی تخمینی مقدار اور لاگت کا گوشوارہ۔
- نقد بجٹ: بجٹ کی مدت کے دوران متوقع نقد کا اندرونی اور بیرونی بہاؤ۔
- کیپٹل بجٹ: نئی فیکٹری یا بڑے ساز و سامان جیسے طویل مدتی اثاثوں پر تخمینی اخراجات۔
- تحقیق اور ترقیاتی بجٹ (Research and Development Budget): پیداوار اور عمل (Process) کی ترقی یا بہتری کے لیے تخمینی اخراجات۔

© NCERT not to be republished

مالی کنٹرول (Budgetary Control)

مالی کنٹرول، مینجمنٹ کے کنٹرول کی ایک تکنیک ہے جس میں سبھی کاموں (Options) کی منصوبہ بندی بجٹوں کی شکل میں پیشگی طور پر کی جاتی ہے اور حقیقی نتائج کا موازنہ مالی معیاروں سے کیا جاتا ہے۔ اس موازنہ سے ان تمام ضروری کارروائیوں (Actions) کا انکشاف ہے جن سے تنظیمی مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔

مستقبل کی ایک طے شدہ مدت میں دیے گئے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے مقداری بیان (Quantitative Statment) ہے۔ یہ وہ بیان ہے جو اس مخصوص مدت کے لیے پالیسی کا اظہار کرتا ہے۔ یہ وقت اور مقدار دونوں ہی کے معاملے میں پیشین گوئیوں کی اَشکال پر مشتمل ہوتا ہے۔ باکس میں کسی تنظیم کے ذریعے استعمال کیے گئے بجٹوں کی نہایت عام اقسام کو ظاہر کیا گیا ہے۔

بجٹ بنانے کے عمل سے درج ذیل فوائد ہیں۔

1۔ بجٹ بنانے سے وہ خصوصی نشانے پورے ہوتے ہیں جن کی تکمیل ایک معینہ مدت میں ہوتی ہے۔ اس طرح بجٹ تنظیم کے مقاصد کے حصول میں مددگار ہوتا ہے۔

2۔ بجٹ۔ ان ملازمین کے لیے تحریک و ترغیب کا ذریعہ ہے جو یہ جانتے ہیں کہ ان کی کارکردگی کا معیاروں سے موازنہ کیا جائے گا۔ اس طرح ان کی کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔

3۔ بجٹ بنانے سے وسائل کا زیادہ سے زیادہ استعمال ہوتا ہے۔ کیوں کہ بجٹ کے ذریعے وسائل کو مختلف شعبوں کی ضروریات کے لحاظ سے مختص کر دیا جاتا ہے۔

4۔ کسی تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تال میل

4۔ کسی تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان تال میل کے لیے اور ان کے درمیان باہمی انحصار کو نمایاں کرنے کے لیے بھی بجٹ کاری کا استعمال کیا جاتا ہے۔مثال کے لیےفروخت کے بجٹ کو پیداوار کے پروگراموں اور شیڈول کے جانے بغیرنہیں تیار کیا جاسکتا۔

5۔ ان امور میں جو نمایاں طور پر مالی معیاروں سے انحراف کرتے ہیں، بجٹ سے استثنائی مینجمنٹ کو مدد ملتی ہے۔

تاہم بجٹ کاری کی آفرینی اس بات پر منحصر ہے کہ کس طرح اس کے ذریعے مستقبل کے بارے میں بالکل درست طور پر تخمینہ لگایا جاتا ہے۔ بجٹ لچک دار تیار کیے جانے چاہئیں جنھیں اس وقت بھی بااختیار بنایا جاسکتا ہے جب مستقبل کے بارے میں پیشین گوئی مختلف ہوں۔ خاص طور پر ماحولیاتی قوتوں کے ہوتے ہوئے مینجروں کو یاد رکھنا چاہیے کہ بجٹ کاری کو ایک مقصد کے طور پر نہیں بلکہ تنظیمی مقاصد کے حصول کرنے کے ایک ذریعے کے طور پر دیکھنا چاہیے۔

جدید تکنیکیں

سرمایہ کاری پر حاصل
(Return on Investment; ROI)

سرمایہ کاری پر حاصل (ROI) ایک مفید تکنیک ہے جو اس جانچ کے لیے بنیادی معیار فراہم کرتی ہے کہ آیا لگائے گئے سرمایے کا استعمال حاصل کی گئی معقول مقدار پیدا کرنے کے لیے موثر طور پر کیا جارہا ہے یا نہیں۔ ROI کا استعمال کسی تنظیم کی یا اس کے انفرادی شعبوں یا ڈویزنوں کی مجموعی کارکردگی کی پیمائش کے لیے کیا جاسکتا ہے ۔ درج ذیل طریقے پر اس کا حساب لگایا جاسکتا ہے۔

$$RoI = \frac{\text{خالص آمدنی}}{\text{فروخت}} \times \frac{\text{فروخت}}{\text{کل سرمایہ کاری}}$$

ٹیکس کے پہلے یا بعد میں خالص آمدنی کو موازنے کے لیے استعمال کیا جاسکتا ہے۔ کل سرمایہ کاری کاروبار میں رواں اور سرمایہ کاری کے لیے قائم کیپٹل دونوں پر مشتمل ہے۔ اس تکنیک کے مطابق فروخت کے حجم کو تناسب کے ساتھ کل سرمایہ کاری کے مقابلے بڑھانے یا فروخت کے حجم میں کوئی کمی کرنے سے RoI کیے بغیر کل سرمایے میں کمی کرنے سے RoI میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔

RoI سے مختلف شعبوں کی کارکردگی کی جانچ اور موازنے کے لیے اعلیٰ مینجمنٹ کو کنٹرول کا موثر ذریعہ حاصل کرتا ہے۔ اس سے شعبہ جاتی مینجروں کو یہ پتا چل جاتا ہے کہ RoI پر کیا چیز برے اثرات مرتب کر رہی ہے۔

تجزیہ تناسب (Ratio Analysis)

تجزیہ تناسب سے مراد مالی گوشواروں کا تجزیہ ہے جو تناسبوں (Ratios) کی تحسیب (Computation) کے ذریعے کیا جاتا ہے۔ عام طور پر تنظیموں کے ذریعے استعمال کیے جانے والے تناسبوں کو درج ذیل زمروں میں درجہ بند کیا جاسکتا ہے۔

(1) **سیالیت کا تناسب (Liquidity Ratios):** سیالیت کی تناسبوں کا شمار کاروبار کی قلیل مدتی زر

© NCERT not to be republished

داری (Solvency) متعین کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔ نقد فنڈس کی حالیہ حیثیت کا تجزیہ اپنے اسٹیک ہولڈرس (Stake holder) کو واجب رقم کی ادائیگی کے لیے کاروبار کی اہلیت کا تعین کرتا ہے۔

(2) **زرداری تناسب (Solvency Ratios):** وہ تناسب ہیں جن کا حساب کاروبار کی طویل مدتی زرداری (Slovency) کے لیے کیا جاتا ہے۔ اس طرح یہ تناسب (Ratios) کسی کاروبار کی مقروضیت کو درست رکھنے کی صلاحیت کو طے کرتی ہیں۔

3۔ **نفع کا تناسب :** ان تناسبوں کا حساب کاروبار کی نفع انگیز حیثیت کا تجزیہ کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔ اس طرح کے تناسب میں فروخت، فنڈیا لگی پونجی کے حوالے سے منافعوں کا تجزیہ شامل ہے۔

4۔ **کل فروخت کا تناسب (ٹرن اوور تناسب):** کل فروخت تناسب کا حساب عمل کی کارکردگی کے لیے متعین کے لیے کیا جاتا ہے جو وسائل کے موثر استفادے پر مبنی ہے۔ اونچی فروخت کا مطلب ہے وسائل کا زیادہ بہتر طور پر استعمال۔ جدول میں منیجروں کے ذریعے عموماً استعمال کی جانے والی کچھ تناسبوں کی مثالیں دی گئی ہیں۔

عام طور پر استعمال کیے جانے والے تناسبوں کی مثالیں

تناسب کی قسم	مثالیں
سیالیت	موجودہ تناسب فوری تناسب
زرداری (Solvency)	قرض۔ ایکوٹی تناسب مالکانہ تناسب سود تناسب
نفع انگیزی	کل منافع تناسب خالص منافع تناسب لگائے گئے سرمایہ پر حاصل
کل فروخت (ٹرن اوور)	مال نامہ کل فروخت تناسب (Inventory Turnover Ratio) اسٹاک کل فروخت تناسب (Stock Turnover Ratio) مقروض کل فروخت تناسب (Debtors Turnover Ratio)

© NCERT not to be republished

جواب دہ حساب داری
(Responsibilty Accounting)

جواب دہ حساب داری، حساب داری کا ایک نظام ہے جس میں کسی تنظیم کے مختلف سیکشن، ڈویژن اور شعبے ''جواب دہ مراکز'' کے طور پر قائم کیے جاتے ہیں۔ مرکز کا سربراہ اپنے مرکز کے لیے مقررہ ہدف حاصل کرنے کے لیے ذمے دار ہوتا ہے۔

جواب دہ مراکز درج ذیل قسم کے ہو سکتے ہیں:

1۔ **لاگت مرکز**: لاگت یا اخراجات کا مرکز کسی تنظیم کا ایک حصہ ہے جس میں منیجر مرکز میں واقع ہونے والے خرچ کے لیے ذمہ دار ہوتے ہیں نہ کہ آمدنی کے لیے۔ مثال کے لیے ایک مینوفیکچرنگ تنظیم میں پیداواری شعبہ ایک لاگت مرکز ہے۔

2۔ **ریوینو مرکز**: ریوینو مرکز کسی تنظیم کا وہ حصہ ہے جو بنیادی طور پر ریوینو پیدا کرنے کے لیے ذمے دار ہے۔ مثال کے لیے کسی تنظیم کے مارکیٹنگ شعبے کو ایک ریوینو مرکز کے طور پر درجہ بند کیا جا سکتا ہے۔

3۔ **منافع مرکز**(Profit Centre): منافع مرکز کسی تنظیم کا وہ حصہ ہے جس کا منیجر ریوینوز اور لاگتوں دونوں کے لیے ذمے دار ہوتا ہے۔ مثال کے لیے، اگر مرمت اور رکھ رکھاؤ شعبے کو یہ اجازت ہو کہ وہ دوسرے پیداواری شعبوں کو اپنی خدمات فراہم کرنے کے عوض بل بھیج سکے تو اس مرمت اور رکھ رکھاؤ کے شعبے کو بھی ''منافع مرکز'' مانا جائے گا۔

4۔ **سرمایہ کاری مرکز**: ایک سرمایہ کاری مرکز نہ صرف منافع کے لیے ذمے دار ہوتا ہے بلکہ اثاثوں کی شکل میں مرکز میں کی گئی سرمایہ کاریوں کے لیے بھی ذمے دار ہوتا ہے۔ ہر مرکز میں کی گئی سرمایہ کاری کی تشخیص الگ الگ کی جاتی ہے اور سرمایہ کاری پر حاصل(Return) کا استعمال مرکز میں کارکردگی کا فیصلہ کرنے کی بنیاد کے طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔

منیجمنٹ آڈٹ (Managment Audit)

منیجمنٹ آڈٹ سے مراد کسی تنظیم کی مجموعی کارکردگی کی منظّم تشخیص سے ہے۔ اس کا مقصد منیجمنٹ کی اہلیت اور موثریت (Effectivment) کا جائزہ لینا اور مستقبل میں اس کی کارکردگی کو بہتر بنانا ہے۔ یہ منیجمنٹ موثریت کی کارکردگی کے نقائص کی شناخت کرنے میں مددگار ہے۔ اس طرح منیجمنٹ کے طریقۂ عمل کی تعریف کسی تنظیم کے منیجمنٹ کے عمل، کارکردگی اور موثریت کے طور پر کی جا سکتی ہے۔

منیجمنٹ آڈٹ کے اہم فوائد درج ذیل ہیں:

1۔ منیجمنٹ آڈٹ، منیجمنٹ کی کارکردگی میں موجود اور بالقوہ نقائص کا پتہ لگانے میں مدد کرتا ہے۔

2۔ منیجمنٹ کی کارکردگی کی مسلسل نگرانی کے ذریعے تنظیم کے کنٹرول سسٹم کو بہتر بنانے میں مدد کرتا ہے۔

3۔ یہ مختلف شعبوں کے طریقِ کار میں تال میل کو بہتر بناتا ہے جس سے یہ شعبے تنظیمی مقاصد کی حصول یابی کے لیے مل جل کر موثر طور پر کام کرتے ہیں۔

4۔ ماحولیاتی تبدیلیوں کی روشنی میں یہ منیجمنٹ موجودہ پالیسیوں اور حکمت عملیوں کو وقت کے تقاضوں کے مطابق بنانے میں معاون ہے۔

منیجمنٹ آڈٹ کی انجام دہی میں کبھی کبھی مشکل کا

not to be republished © NCERT

سامنا کرنا پڑتا ہے کیوں کہ مینجمنٹ آڈٹ کی کوئی معیاری تکنیکیں نہیں ہیں۔ اس کے علاوہ مینجمنٹ آڈٹ کسی قانون کے تحت لازمی نہیں ہے۔ تاہم روشن خیال منیجر، تنظیم کی مجموعی کارکردگی کو بہتر بنانے میں اس کی افادیت کو سمجھتے ہیں۔

PERT اور CPM

پی ای آر ٹی PERT یعنی پروگرام کی جانچ اور اس پر نظر ثانی کی تکنیک (Programme Evaluation and Review Technique) اور سی پی ایم (CPM) یعنی کریٹیکل پاتھ میتھڈ (Critical path Method) ایک اہم نیٹ ورک کی تکنیکیں ہیں جو منصوبہ بندی اور کنٹرولنگ میں مفید ہیں۔ خاص طور پر یہ تکنیکیں ان زمان بند (Time Bound) پروجیکٹوں کی منصوبہ بندی، خاکہ سازی اور ان کے نفاذ میں مفید ہیں جن کی انجام دہی میں مختلف النوع قسم کی سرگرمیاں ہوتی ہیں۔ یہ تکنیکیں ایسی سرگرمیوں کا خاکہ بھی تیار کرتی ہیں اور ان کے لیے وسائل بھی مختص کرتی ہیں۔ اور ان کا مقصد مقررہ وقت پر شیڈول اور طے شدہ لاگتوں کی ساخت میں پروجکٹوں کی تکمیل ہے۔

PERT یا اور CPM کے استعمال میں درج ذیل اقدامات شامل ہیں۔

1۔ پروجیکٹ واضح طور پر الگ الگ سرگرمیوں میں تقسیم ہوتا ہے۔ ان سرگرمیوں کو پھر ایک منطقی ترتیب میں منظّم کیا جاتا ہے۔

2۔ پروجیکٹ کی سرگرمیوں کی ترتیب اور انھیں اول و آخر دکھانے کے لیے ایک نیٹ ورک ڈائیگرام تیار کیا جاتا ہے۔

3۔ وقت کا تخمینہ ہر سرگرمی کے لیے تیار کیا جاتا ہے۔ PERT میں وقت کے تین تخمینے تیار کیے جانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ پہلا رجائیت پسندانہ (قلیل ترین رجائیت)، دوسرا قنوطیت پسندانہ (طویل ترین) اور تیسرا عقلیت پسندانہ۔ CPM میں صرف ایک تخمینے کا اندازہ لگایا جاتا ہے۔ مزید برآں CPM میں پروجیکٹ کی تکمیل کی لاگت کا اندازہ بھی لگائے جانے کی ضرورت ہوتی ہے۔

4۔ نیٹ ورک میں سب سے طویل راہ کی شناخت نہایت اہم طریق (Critical Path) کے طور پر کی جاتی ہے۔ یہ طریقہ ان سرگرمیوں کی ترتیب کو پیش کرتا ہے جو پروجیکٹ کی وقت پر تکمیل کے لیے اہم ہیں اور جس میں پورے پروجیکٹ کی تعمیل میں کسی بھی تاخیر کے گنجائش نہیں ہوتی۔

5۔ اگر ضروری ہو تو منصوبے میں ترمیم کی جائے تاکہ پروجیکٹ کی وقت پر تکمیل ہو اور اس پر عمل درآمد کنٹرول میں رہیں۔

PERT اور CPM کا بڑے پیمانے پر استعمال جہاز سازی، تعمیراتی پروجیکٹوں، ایرکرافٹ مینوفکچرنگ وغیرہ جیسے شعبوں میں ہوتا ہے۔

مینجمنٹ اطلاعاتی نظام

مینجمنٹ اطلاعاتی نظام (MIS) کمپیوٹر پر مبنی اطلاعاتی نظام ہے جو مینجمنٹ کی موثر فیصلہ سازی میں معلومات بھی فراہم کرتا ہے اور معاونت بھی کرتا ہے۔ ایک فیصلہ کرنے والے کو درست اور بروقت معلومات کی ضرورت ہوتی ہے۔ MIS تنظیم میں منیجروں کو منظّم طور پر پراسس کیے ہوئے

جامع ڈیٹا کی تخلیق کے ذریعے مطلوبہ معلومات فراہم کرتا ہے۔MIS مینجروں کے لیے ایک اہم ترسیلی ذریعہ ہے۔ MIS ایک اہم کنٹرول تکنیک کا کام انجام دیتا ہے۔ یہ صحیح وقت پر مینجروں کو ڈیٹا اور معلومات فراہم کرتا ہے تا کہ معیاروں سے انحراف کے معاملے میں وہ مناسب اصلاحی عمل انجام دے سکیں۔

MIS سے مینجروں کو درج ذیل فوائد حاصل ہوتے ہیں۔

1۔ مینجمنٹ کی مختلف سطحوں اور تنظیم کے مختلف شعبوں کے درمیان معلومات کو اکٹھا کرنے، ان کو استعمال کرنے اور ان کو دوسروں تک پہنچانے میں مدد ملتی ہے۔

2۔ اس سے ہر سطح پر منصوبہ بندی، فیصلہ سازی اور کنٹرولنگ میں مدد ملتی ہے۔

3۔ یہ معلومات کی کوالٹی میں سدھار لاتا ہے اور یہی معلومات مینجر کے کام آتی ہیں۔

4۔ MIS کے ذریعے معلومات کی فراہمی اور اس سے استفادہ کرنے میں وقت اور محنت دونوں کی بچت ہوتی ہے۔

5۔ یہ مینجروں کا معلومات پر بوجھ کم کرتا ہے کیوں کہ صرف متعلقہ معلومات ہی مینجروں کو فراہم کی جاتی ہیں۔

کلیدی اصطلاحات

کنٹرولنگ (Controlling) ▌ حساس نقطۂ کنٹرول (Critical Point Control)

استثنائی مینجمنٹ (Managment by Excaption)

ہم سطح تجزیہ (Breakeven Analysis) ▌ مالی کنٹرول (Budgetary Control)

سرمایہ کاری پر حاصل (Return on Investment) ▌ تناسبی تجزیہ (Ratio Analysis)

جواب دہ ذمے داری (Responsibility Accounting)

مینجمنٹ آڈٹ (Managment Audit) ▌ پی ای آر ٹی اور سی پی ایم (PERT & CPM)

مینجمنٹ (Managment) ▌ اطلاعاتی نظام (Information System)

خلاصہ

- کنٹرولنگ سے یہ بات یقینی ہوجاتی ہے کہ حقیقی سرگرمیاں منصوبہ بند سرگرمیوں کے مطابق ہیں۔
- مینجمنٹ کے کنٹرول کی اہمیت یہی ہے کہ اس سے مقاصد کی تکمیل میں مدد ملتی ہے۔ کنٹرولنگ معیاروں کی صحت کا پتہ لگانے، وسائل کی موثر افادیت کو یقینی بنانے، ملازمین کا حوصلہ بڑھانے، تنظیم میں نظم وضبط کا ماحول پیدا کرنے اور مختلف سرگرمیوں میں تال میل پیدا کرنے میں مددگار

© NCERT not to be republished

ہوتی ہے۔اس طرح وہ اہداف کی تکمیل کے لیے ایک ہی سمت میں مل جل کر کام کرتے ہیں۔

- کنٹرولنگ کی کچھ بندشیں (Limitations) بھی ہیں۔کسی بھی تنظیم کا بیرونی عوامل پر کوئی قابو نہیں ہوتا۔تنظیم کے کنٹرول سسٹم کو اپنے ملازمین کی مزاحمت کا بھی سامنا کرنا پڑسکتا ہے۔کبھی کبھی کنٹرول کاری مہنگا معاملہ بن جاتی ہے خاص طور پر چھوٹی تنظیموں کے معاملے میں۔مزید برآں کہ مینجمنٹ کے لیے ہمیشہ یہ بات ممکن نہیں ہوتی کہ وہ کارکردگی کے ایسے مقداری معیار (Quantitative Standards) طے کردے جو موجود نہ ہوں تو کنٹرولنگ ہی بے اثر ہوجائے۔
- کنٹرول میں کارکردگی کے معیار طے کرنا، حقیقی کارکردگی کی جانچ کرنا، حقیقی کارکردگی کا معیاروں کے ساتھ موازنہ کرنا، انحرافات کا تجزیہ کرنا اور پھر اصلاحی عمل انجام دینا شامل ہے۔
- منصوبہ بندی اور کنٹرولنگ مینجمنٹ کے لاینفک عمل ہیں۔منصوبہ بندی سے مینجمنٹ کے کام کی ابتدا ہوتی ہے۔اور کنٹرول کاری اس عمل (Process) کو مکمل کرتی ہے۔منصوبے کنٹرول کی بنیاد ہیں اور بغیر کنٹرول کے اچھے منصوبے بھی گمراہ ہوسکتے ہیں۔
- ذاتی مشاہدہ، شماریاتی رپورٹیں، ہم سطح تجزیہ اور مالی کنٹرول مینجمنٹ کے کنٹرول کی روایتی تکنیکیں ہیں۔
- سرمایہ پر حاصل، تناسبی تجزیہ، جواب دہ حساب داری، مینجمنٹ آڈٹ، PERT، CPM اور مینجمنٹ اطلاعاتی نظام مینجمنٹ کنٹرول کی جدید تکنیکیں ہیں۔

مشق

متبادل جواب والے سوالات

درج ذیل کے لیے صحیح جواب کا انتخاب کریں

1۔ موثر کنٹرول سسٹم مددگار ہے۔

(a) تنظیمی مقاصد کی تکمیل کرنے میں

(b) ملازم کا حوصلہ بڑھانے میں

(c) معیاروں کی صحت کا پتا لگانے میں

(d) ان سبھی میں

© NCERT not to be republished

2۔ تنظیم کا کنٹرولنگ فنکشن ہے:

(a) آگے نظر رکھنا

(b) پیچھے نظر رکھنا

(c) آگے اور پیچھے دونوں پر نظر دوڑانا

(d) ان میں سے کوئی نہیں

3۔ مینجمنٹ آڈٹ ایک تکنیک ہے جو مندرجہ ذیل میں سے کس کارکردگی پر نظر رکھتی ہے۔

(a) کمپنی

(b) کمپنی کے مینجمنٹ

(c) شیئر ہولڈر

(d) گاہک

4۔ مالی کنٹرول میں...... کی تیاری کی ضرورت ہوتی ہے

(a) ٹریننگ شیڈول

(b) بجٹ

(c) نیٹ ورک ڈائیگرام

(d) جواب دہی مراکز

5۔ درج ذیل میں مطلوبہ نتائج کی بحالی کے لیے کون سا قابلِ اطلاق نہیں ہے۔

(a) سرمایہ کاری مرکز

(b) اینڈوسینٹروک مرکز (Andocentric Centre)

(c) نفع مرکز

(d) لاگت مرکز

مختصر جوابی سوالات

1۔ کنٹرول کے معنی کی وضاحت کیجیے۔

2۔ منصوبہ بندی آگے کی طرف نظر دوڑاتی ہے اور کنٹرولنگ پیچھے کی طرف نظر دوڑاتی ہے، تبصرہ کیجیے

3۔ ہر چیز کو کنٹرول کرنے کی کوشش کا نتیجہ کچھ کنٹرول نہ کرنے کی صورت میں برآمد ہوتا ہے۔ وضاحت کیجیے۔

© NCERT not to be republished

4۔ مینجمنٹ کنٹرول کی ایک تکنیک کے طور پر مالی کنٹرول پر ایک مختصر نوٹ لکھیے۔

5۔ وضاحت کیجیے کہ مینجمنٹ آڈٹ کس طرح کنٹرولنگ کی موثر تکنیک ہے۔

طویل جوابی سوالات

1۔ کنٹرول کے عمل میں شامل مختلف اقدامات کی وضاحت کیجیے۔

2۔ مینجریل کنٹرول کی تکنیکوں کی وضاحت کیجیے۔

3۔ کسی تنظیم میں کنٹرولنگ کی اہمیت کی وضاحت کیجیے۔ ایک موثر کنٹرول سسٹم کے نفاذ میں تنظیم کو کس طرح کی مشکلات کا سامنا کرنا پڑتا ہے؟

4۔ منصوبہ بندی اور کنٹرولنگ کے درمیان رشتوں پر بحث کیجیے۔

اطلاقی قسم کے سوالات

ذیل میں کچھ ایسے رویے (Behaviours) دیے گئے ہیں جو آپ اور دیگر ملازمین نوکری کے دوران اپناتے ہیں۔ بتائیے کہ مینجمنٹ بہتر کنٹرول رکھنے کے لیے ان میں سے ہر رویے پر کیا طریقے اختیار کرسکتا ہے۔

1۔ کارکردگی کی جانب دارانہ جانچ

2۔ ذاتی استعمال کے لیے کمپنی کی رسد کا استعمال کرنا

3۔ کسی شخص سے یہ کہنا کہ وہ کمپنی کے قواعد کی خلاف ورزی کرے۔

4۔ جب کوئی بیمار ہو تو ایک دن کی چھٹی آفس سے طلب کرنا

5۔ وفاداری نبھانے کے لیے باس کی غلطیوں کو نظر انداز کرنا

6۔ کسی اور کے کام کا سہرا اپنے سر لینا

7۔ خلاف ورزی نظر آنے پر اس کی رپورٹ کرنا

8۔ کوالٹی رپورٹوں میں جعل سازی کرنا

9۔ کسی کام کو انجام دینے میں ضرورت سے زیادہ وقت لگانا۔

10۔ ورکرس سے مشورہ کرکے معیار طے کرنا۔

آپ یہ بھی تجویز کریں کہ مینجمنٹ کس طرح غیر مطلوبہ رویّوں پر قابو پاسکتا ہے۔

© NCERT not to be republished

واقعاتی مسئلہ

ایک کمپنی 'M' لمیٹڈ گھریلو ہندوستانی بازار اور برآمد کے لیے موبائل بنارہی ہے۔ بازار میں اس کے مال کی اچھی کھپت بھی تھی اور گاہکوں میں بھی اس کے مال کی ساکھ تھی۔ لیکن حال ہی میں اس کو کچھ مسائل کا سامنا کرنا پڑ رہا ہے کیوں کہ فروخت اور گاہک کی تسلی دونوں لحاظ سے اس کے نشانے پورے نہیں ہورہے ہیں۔ اس کے علاوہ ہندوستان میں موبائل بازار کافی تیزی سے بڑھا ہے اور بہتر ٹکنالوجی اور مناسب قیمتوں کے ساتھ نئے کاروباری میدان میں آگئے ہیں۔ اس کے سبب کمپنی کے لیے مسئلہ کھڑا ہوگیا۔ وہ اب منصوبہ بنا رہی ہے کہ اپنے کنٹرول کاری نظام کو از سرنو درست کیا جائے اور درپیش مسئلے کی اصلاح کے لیے دیگر ضروری اقدامات کیے جائیں۔

سوالات

1۔ کمپنی کے ان فوائد کی شناخت کیجیے جو ایک اچھے کنٹرول سسٹم سے حاصل ہوں گے۔

2۔ یہ یقینی بنانے کے لیے کہ کاروباری منصوبے لاگو ہورہے ہیں اور کاروباری نشانے بھی پورے ہورہے ہیں کوئی کمپنی اپنی منصوبہ بندی کو کن خطوط پر کنٹرول کے ساتھ وابستہ کرے۔

3۔ کنٹرول کے عمل میں ان اقدامات کو بیان کیجیے جو کمپنی کو درپیش مسائل حل کرنے کے لیے اٹھانے چاہئیں۔

4۔ کنٹرول کی کون سی تکنیکوں کو کمپنی استعمال کرسکتی ہے؟

سبھی جوابات میں یہ بات ذہن میں رکھنی چاہیے کہ کمپنی کا کاروبار کس سیکٹر میں ہے۔

© NCERT not to be republished

نوٹ

© NCERT
not to be republished

نوٹ

© NCERT not to be republished

نوٹ

© NCERT not to be republished