



ਐਮ.ਏ. (ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ) ਭਾਗ ਪਹਿਲਾ  
ਸਮੈਸਟਰ-ਪਹਿਲਾ

ਪਰਚਾ ਪਹਿਲਾ  
(ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਿਧਾਂਤ)

ਡਿਸਟੈਂਸ ਐਜੂਕੇਸ਼ਨ ਵਿਭਾਗ  
ਪੰਜਾਬੀ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ, ਪਟਿਆਲਾ  
(ਸਭ ਹੁਕ ਰਾਖਵੇਂ ਹਨ)

ਪਾਠ ਨੰਬਰ :

ਸੈਕਸ਼ਨ-ਅ

- 2.1 : ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਅਤੇ ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ
- 2.2 : ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ
- 2.3 : ਸਪੁਰਦਗੀ
- 2.4 : ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਤਾਲਮੇਲ
- 2.5 : ਅਗਵਾਈ
- 2.6 : ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ
- 2.7 : ਲਾਈਨ, ਸਟਾਫ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ
- 2.8 : ਹੈਡ ਕੁਆਟਰਜ਼-ਖੇਤਰੀ ਦਫਤਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧ
- 2.9 : ਸੰਚਾਰ
- 2.10: ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ
- 2.11: ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਤੇ ਵਿਧਾਨਕ ਨਿਯੰਤਰਣ
- 2.12: ਵਿਧਾਨਿਕ ਅਤੇ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ
- 2.13: ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦਾ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਨਿਯੰਤਰਣ

**‘ਪਦ ਸੋਪਾਨ’ ਜਾਂ ‘ਪੋੜੀ ਵਿਵਸਥਾ’ ਅਤੇ ‘ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ’**  
(Principle of Hierarchy and Unit of Command)

ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਸੁਚਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੰਚਾਲਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਇਸ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਸਹੀ ਅਰਥਾਂ ਵਿਚ ਪੂਰਤੀ ਲਈ, ਇਸ ਦਾ ਕੁਝ ਮਿਥੇ ਹੋਏ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੋਣਾ ਅਤਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ ਪਦ-ਸੋਪਾਨ, ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ, ਕੰਟਰੋਲ ਵਿਸਤਾਰ, ਦਾ ਅਸੂਲ (Span of control), ਤਾਲਮੇਲ, ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰਤਾ (authority) ਆਦਿ ਦੇ ਅਸੂਲ। ਇਸ ਪਾਠ ਵਿਚ ‘ਪਦ-ਸੋਪਾਨ’ ਜਾਂ ‘ਪੋੜੀ ਵਿਵਸਥਾ’ ਅਤੇ ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦਾ ਵਿਸਤਾਰ ਵਿਚ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਭੌਤਿਕ ਵਿਗਿਆਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਜਾਂ ਸਮੇਂ ਦੇ ਬਦਲਣ ਨਾਲ ਬਦਲਦੇ ਨਹੀਂ ਸਗੋਂ ਉਹ ਕਿਤੇ ਵੀ ਲਾਗੂ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਉਪਰੰਤ, ਸਿੱਟਾ ਇਕੋ ਹੀ ਹੋਵੇਗਾ। ਪਰ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਦਾ ਸਵਰੂਪ ਬਦਲਦੇ ਹਾਲਾਤਾਂ ਨਾਲ ਬਦਲਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਐਲ. ਡੀ. ਵਾਇਟ ਨੇ ਸਹੀ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਕੇਵਲ ਚਲੰਤ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਨਿਯਮਾਂ ਨੂੰ ਹੀ ਜਨਮ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਜਿਹੜੇ ਕਿ ਕਾਫੀ ਤਜਰਬੇ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਮਾਣਿਤ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। (According to L. D. White, 'the Principles of organisation suggest only working rules of conduct with which wide experience seems to have validated.')

<sup>1</sup> ਹੇਨਰੀ ਫੈਓਲ ਦੇ ਮੁਤਾਬਿਕ ਇਹ ਅਸੂਲ ਸਵੀਕ੍ਰਿਤ ਸਚਾਈ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਮਾਣਿਤ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਉਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

(According to Henry Fayol, "These principles are acknowledge truths regarded as proven on which to reply.")<sup>2</sup>

ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਦੇ ਬਦਲਦੇ ਸਵਰੂਪ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਨ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਇਕ ਢਾਂਚਾ ਨਾ ਹੋਕੇ ਇਕ ਸਮਾਜਿਕ ਅਦਾਰਾ ਵੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਮਾਨਵੀ ਤੌਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ।

**ਪਦ ਸੋਪਾਨ ਜਾਂ ਪਦਵੀ ਤਰਤੀਬ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ**  
(Principles of Hierarchy)

ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਅਨੇਕਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਕਿਰਤ ਦੀ ਵੰਡ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਾ ਕੰਮ ਦੂਸਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਹੋਣਾ ਵੀ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਪੋੜੀ-ਵਿਵਸਥਾ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਾਰਜ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਬਣਾਈ ਰੱਖਣ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਹਰ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਰਸਮੀ ਢਾਂਚਾ ਪਦਵੀ ਤਰਤੀਬ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪਦ ਸੋਪਾਨ ਦਾ ਸ਼ਾਬਦਿਕ ਅਰਥ ਉਪਰਲੇ ਦਾ ਹੇਠਲੇ ਉਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਹੈ। ਅਫਸਰ ਅਤੇ ਮਤਹਿਤ ਦੇ ਆਪਸੀ ਸੰਬੰਧ ਦੀ ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਉਪਰੋਂ ਹੇਠਾਂ, ਨਿਰੰਤਰ ਕਈ ਪਧਰਾਂ ਵਾਲੀ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਪਦਵੀਆਂ ਦੀ ਸਿਲਸਿਲੇਵਾਰ ਤਰਤੀਬ ਨੂੰ ਵੀ ਪਦਵੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ।

ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਵਿਚ ਸੱਤਾ (Authority) ਦਰਜੇਵਾਰ ਕ੍ਰਮ ਵਿਚ ਹੇਠਾਂ ਉਤਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੇ ਕਈ ਪੱਧਰ ਬਣ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਰਜ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਕੋਈ ਵੀ ਪੱਧਰ ਨਜ਼ਰ ਅੰਦਾਜ਼ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ।

ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਪੋੜੀਆਂ ਚੜ੍ਹਨ ਲੱਗਿਆਂ ਜਾਂ ਉਤਰਨ ਲੱਗਿਆਂ ਹਰ ਪੋੜੀ ਲੰਘ ਕੇ ਜਾਣੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਇਕ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਵਧੇਰੇ ਪੋੜੀਆਂ ਨੂੰ ਟੱਪਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਅਜਿਹਾ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਬੁਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਡਿਗ ਵੀ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰੋ. ਐਲ. ਡੀ. ਵਾਇਟ ਨੇ ਪਦਵੀ-ਤਰਤੀਬ ਦੀ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਕੀਤੀ ਹੈ : "ਪਦਵੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਉਚ-ਅਧੀਨ ਸੰਬੰਧ ਜਾਂ ਸਰਵਵਿਆਪੀ

1.L. D. White, Introduction to the study of Public Administration.

2.Henry Fayol, General and Industrial Management.

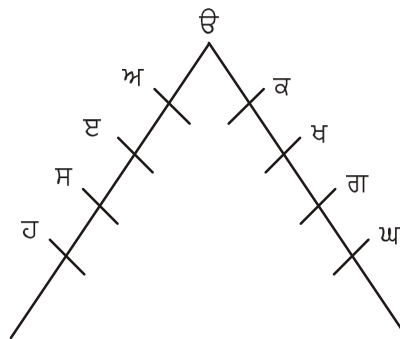
ਅਸਲ ਹੈ ਜੋ ਬਣਤਰ ਵਿਚ ਸਿਖਰ ਤੋਂ ਥੱਲੇ ਤਕ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੀਆਂ ਕਈ ਪੱਧਰਾਂ ਰਾਹੀਂ ਬਣਦਾ ਹੈ।

(According to L.D. White, "Hierarchy consists in the universal application of the superior-subordinate relationship through a number of levels of responsibility reaching from the top to bottom of structure.")<sup>1</sup>

ਹੈਨਰੀ ਫਿਉਲ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, "ਪਦਵੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਅਫਸਰਾਂ ਦੀ ਉਹ ਲੜੀ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਸਰਵ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ ਸਭ ਤੋਂ ਨਿਚਲੇ ਮੁਲਾਜ਼ਮ ਤੱਕ ਰੁਤਬੇ ਅਨੁਸਾਰ ਚਲਦੀ ਹੈ।"

("Hierarchy is the series of officials which runs in order of rank from the supreme authority to the lowest employee", Henry Fayol.)<sup>2</sup>

ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਢਾਂਚੇ ਦਾ ਰੂਪ ਕੋਣ ਸਤੂਪ (Pyramid) ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਹੇਠਾਂ ਤੋਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਿਸ਼ਾਲ ਤੇ ਸਿਖਰ ਉਪਰ ਇਕ ਬਿੰਦੂ ਤੇ ਮਿਲਿਆ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਿਖਰ ਵਾਲੇ ਇਕ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਜਿਸ ਨੂੰ ਮੁਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਉਸ ਦੇ ਹੇਠ ਅਨੇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸਿਲਸਿਲੇਵਾਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਹਰ ਇਕ ਅਹੁਦੇ ਤੇ ਨਿਯੁਕਤੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਤੋਂ ਹੇਠਲੇ ਅਹੁਦੇ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਵਿਅਕਤੀ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀ ਪ੍ਰਤਿ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਤੋਂ ਉੱਚੇ ਅਤੇ ਹੇਠਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਮਾਧਿਅਮ ਰਾਹੀਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਿਖਰ ਤਕ ਅਤੇ ਸਭ ਤੋਂ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਤਕ ਜੁੜਿਆ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪੂਰਨ ਸੰਗਠਨ ਪਦਵੀ ਤਰਤੀਬ ਬਣ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਕਈ ਲੜੀਵਾਰ ਪੱਧਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।



ਉਪਰੋਕਤ ਰੇਖਾ-ਚਿੱਤਰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ 'ੳ' ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਉਚਤਮ ਅਧਿਕਾਰੀ ਹੈ। 'ਅ' ਮੁਖੀ ਦਾ ਤੱਤਕਾਲੀ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ (immediate subordinate) ਹੈ 'ੲ' ਦਾ ਤੱਤਕਾਲੀ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹਨ ਪਰ ਉਹ 'ੲ' ਅਤੇ 'ਅ' ਦੋਹਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ 'ਸ' 'ੲ' ਦਾ ਅਤੇ 'ਹ' 'ਸ' ਦੇ ਤੱਤਕਾਲ ਅਧੀਨ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਵੀ 'ੳ' ਤੇ 'ਘ' ਤਕ ਇੰਜ ਹੀ ਲੜੀ ਬਣਦੀ ਹੈ। ਸਾਧਾਰਣ ਕਾਰਵਾਈ ਅਨੁਸਾਰ ਜੇਕਰ ਸਭ ਤੋਂ ਹੇਠਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਭਾਵ 'ਹ' ਅਤੇ 'ਘ' ਨਾਲ ਕੁਝ ਦਫਤਰੀ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨੀ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਸ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਤੋਂ ਉਪਰਲੇ ਸਾਰੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਰਾਹੀਂ ਹੀ ਜਾਣਾ ਪਵੇਗਾ। ਜਿਵੇਂ 'ਹ' ਤੇ 'ਸ' ਤੋਂ 'ੲ' ਤੇ 'ਅ' ਤੇ 'ੳ' ਤੋਂ 'ਕ' ਤੋਂ 'ਖ' ਤੋਂ 'ਗ' ਤੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੋਇਆ 'ਘ' ਕੋਲ ਪਹੁੰਚੇਗਾ।

ਇਸ ਨੂੰ ਤਕਨੀਕੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿਚ 'ਯੋਗ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਰਾਹੀਂ' (Through proper channel) ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਮੂਨੇ ਅਤੇ ਰੈਲੇ ਇਸ ਕੋਣ ਸਤੂਪੀ ਢਾਂਚੇ ਨੂੰ 'ਦਰਜੇਵਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ' ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰੋ. ਜੇਮਜ਼ ਮੂਨੇ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਦਰਜੇਵਾਰ ਲੜੀ ਇਕ ਸਰਵਵਿਆਪਕ ਸਿਧਾਂਤ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਚਾਹੇ ਦੋ ਹੀ ਵਿਅਕਤੀ ਹੋਣ, ਇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਮਤਾਹਿਤ, ਪੌੜੀ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਹੋਂਦ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ।

(Money said that the scalar chain is a universal phenomenon; wherever we find an organisation even of two people relate as superior and subordinate we

1.L.D. White, Introduction to the study of Public Administration.

2.Henry Fayol, "The Hierarchy in Lepawsky's book.

have the scalar principles.)<sup>1</sup>

## **ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਦੇ ਕੰਮ ਜਾਂ ਕ੍ਰਮ :**

### **1.ਏਕੀਕਰਨ (Integration)**

ਕਿਰਤ ਦੀ ਵੰਡ ਕਾਰਨ, ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਇਕਾਈਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹਨਾਂ ਇਕਾਈਆਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿਚ ਜੋੜੀ ਰਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

### **2.ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨਾ (Fixing up the responsibility)**

ਹਰ ਪੱਧਰ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਨੀਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਮਾਮਲੇ ਅਤੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਉਤਲੇ ਪੱਧਰਾਂ ਲਈ, ਦੇਖ-ਭਾਲ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਕੰਮ ਵਿਚਕਾਰਲੇ ਪੱਧਰਾਂ ਲਈ ਅਤੇ ਸੰਚਾਲਨ ਦਾ ਕੰਮ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਛੱਡ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

### **3.ਸੰਪਰਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ (Communication Channel)**

ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਲੀਕੇ ਹੋਏ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਉਸ ਦੇ ਵੱਖ ਵੱਖ ਵਿਭਾਗਾਂ ਜਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਕਾਰਜ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਹੋਣਾ ਅਤਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਇਹ ਤਾਂ ਹੀ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇਹ ਕ੍ਰਿਆ ਵਿਧੀ ਲਾਗੂ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ। ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੁਆਰਾ ਹੀ ਇਹ ਕ੍ਰਿਆ-ਲਾਗੂ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਹਰ ਅਧੀਨ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਬਿਨਾਂ ਕਿਸੇ ਸ਼ੱਕ ਦੇ ਸਪੱਸ਼ਟ ਕਰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਹਰ ਵਿਅਕਤੀ ਜਾਣਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਸ ਨੇ ਕੀ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਕਿਸੇ ਅਗੇ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੈ।

### **5.ਕਾਰਜ ਮੁਲਾਂਕਣ (Performance Appraisal)**

ਹਰ ਪੱਧਰ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰਤਾ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਸਪੱਸ਼ਟ ਕਰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਹਰ ਵਿਭਾਗ/ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਕਾਰਜ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### **6.ਅਮਲ ਪ੍ਰਬੰਧ (Personnal Management)**

ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਅਮਲੇ ਦਾ ਸਮੁੱਚਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਹੋਣਾ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਕੇ ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਅਮਲੇ ਸੰਬੰਧੀ ਭਰਤੀ, ਸਿਖਲਾਈ ਵੇਤਨ, ਸੇਵਾ ਆਦਿ ਦੇ ਨਿਯਮ, ਵਿਧੀਆਂ ਆਦਿ ਬਣਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**7.ਅਧਿਕਾਰਤਾ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ** ਸਿਧੀ ਹੋਣ ਕਾਰਣ, ਅਧਿਕਾਰੀ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਸੁਚਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਸਹੀ ਨਿਰਣੇ ਲੈ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਔਕੜ ਦਾ ਮੁਕਾਬਲਾ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਐਪਲਬੀ (Appleby) ਨੇ ਪਦਵੀ-ਤਰਤੀਵ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਕੇ ਹੋਏ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ, "ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਸ਼ਾਖਾ ਦੇ ਅੰਦਰ ਪਦਵੀ-ਤਰਤੀਵ ਢਾਂਚੇ ਦੇ ਸਾਧਾਰਣ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿਚ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਕਾਰਜ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ :

ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕਰਨੀ, ਸਿਲਸਿਲੇਵਾਰ ਪੱਧਰਾਂ ਤੇ ਸਵੈ-ਵਿਵੇਕ ਦੇ ਖੇਤਰ ਨਾਲ ਅਗਵਾਈ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕਰਨੀ, ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਣ ਅਤੇ ਭਾਈਬੰਦੀ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੇ ਮੌਕੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨੇ, ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਸੰਗਠਨ ਅਤੇ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਕਾਰਜ-ਪਾਲਿਕਾ ਸ਼ਾਖਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਬੰਧਯੋਗ ਬਣਾਉਣ ਇਸ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ-ਯੋਗ ਬਣਾਉਣ ਉਨ੍ਹਾਂ ਪੱਧਰਾਂ ਨੂੰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨਾ ਜਿਥੇ ਅਨੇਕਾਂ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਣ : ਚਰਚਾ, ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਤੀ ਰੋਸ ਆਦਿ ਨਾਲ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਸੰਬੰਧਿਤ ਇਕ ਪੱਧਰ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਪੱਧਰ ਤਕ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕਰਨੀ, ਸੰਬੰਧਿਤ ਮੁਕਾਬਲੇ ਵਾਲੇ ਅਤੇ ਪੂਰਕ ਹਿੱਤਾਂ, ਕਾਰਜਾਂ ਅਤੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣਾਂ ਨੂੰ ਸਹਿਣ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਪੈਦਾ ਕਰਨੀ। ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਰੂਪ ਵਿਚ ਪਦਵੀ ਤਰਤੀਬ ਇਕ ਢੰਗ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਸਾਧਨਾਂ ਦੀ ਵੰਡ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਸੌਂਪੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜਿਸ ਨਾਲ ਕਾਰਵਾਈ ਸਰਗਰਮ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਉਸ ਦੀ ਸਮੀਖਿਆ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਵਿਚ ਸੁਧਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

According to Appleby, "Within the executive branch general functions of Hierarchical structure include the following; fixing the responsibility providing leadership with areas of discretion at successive levels; providing means of exerting influence and exercising followship; making any particular organisation and the general executive government management making it

---

1.Names Mooney, The Scalar Principle.

acceptable; determining levels at which decision of various kinds may be made; providing for ready movement of decision-making from one level to another under agitation, bringing to bear relevant, competing and complementary interests functions and new points, more specifically."

ਪ੍ਰੋ. ਐਲ. ਡੀ. ਵਾਈਟ ਅਨੁਸਾਰ ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਆਦੇਸ਼ ਦੇਣ ਦਾ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ। ਇਹ ਹੇਠਾਂ ਵਲ ਅਤੇ ਉਤਾਂਹ ਵਲ ਸੰਪਰਕ ਕਰਨ ਦਾ ਇਕ ਮੁਖ ਸਾਧਨ ਹੈ। ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਸੂਚਨਾ, ਸਲਾਹ, ਸਪੱਸ਼ਟ ਹਦਾਇਤਾਂ, ਚਿਤਾਵਨੀਆਂ ਅਤੇ ਸਲਾਘਾ ਦਾ ਪ੍ਰਵਾਹ ਚਲਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਅਧਿਕਤਰ ਸੋਪਾਨ ਦਾ ਇਕ ਸਾਧਨ ਹੈ। ਇਹ ਫੈਸਲਾ ਕਰਨ ਲਈ ਸੰਬੰਧਿਤ ਕੇਂਦਰਾਂ ਦੀ ਤਰਤੀਬ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਕੰਮ ਦਾ ਬਹੁਤ ਸਾਰਾ ਹਿੱਸਾ ਹੇਠਲੀਆਂ ਪੱਧਰਾਂ ਤੇ ਸਪੁਰਦ ਕਰਕੇ ਨਜ਼ਿੱਠਣ ਵਾਲੇ ਵਿਹਾਰ ਦੇ ਸੰਘਣੇਪਣ ਨੂੰ ਰੋਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਲੋੜੀਂਦੇ ਥਾਵਾਂ ਤੇ ਲਏ ਗਏ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦਾ ਜਾਇਜ਼ਾ ਲੈਣ ਦੀ ਵਿਧੀ ਹੈ। ਇਹ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਲਈ ਮਤਭੇਦ ਵਾਲੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਵਿਰੁੱਧ ਅਧੀਲ ਕਰਨ ਦਾ ਇਕ ਸਾਧਨ ਹੈ। ਇਹ ਮਸਲੇ ਤੇ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦਾ ਸਾਧਨ ਹੈ। ਇਹ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਦੀ ਲੜੀ ਵਿਚ ਬੰਧਨ ਰੂਪ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਦੁਤਰਫਾ ਰਸਤਾ ਹੈ ਜਿਸਦੇ ਨਾਲ ਨਾਲ ਸਰਕਾਰੀ ਵਿਹਾਰ ਵੀ ਚਲਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ।<sup>2</sup>

(According to L. D. White, "It is channel of command. It is the principal channel of communication, downward and upward alongwith flow information. advice, specific instruction, warning and commendations. It is the channel for delegation of authority, it establishes a sequences of related centres for decision and thus prevents congestion in the despatch of business by closing out much of it in lower level it is the line of review of such (taken) decision where appropriate. It is the channel of internal control over establishment. It is a means of classifying responsibilities and defining relations. In short the linkage of civilian officers in a chain of command and responsibilities in the main two highway along which public business travels in an endless stream.")

### ਰਾਨੀਆਂ

ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਕਈ ਲਾਭ ਹੋਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਇਸ ਵਿਚ ਕਈ ਦੋਸ਼ ਵੀ ਹਨ ਜਿਹੜੇ ਸੁਭਾਵਿਕ ਹੀ ਸਾਹਮਣੇ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਕਈ ਵਿਦਵਾਨਾਂ ਨੇ ਵੀ ਆਲੋਚਨਾ ਕੀਤੀ ਹੈ। ਮੇਰੀ ਪਾਰਕਰ ਫੋਲਟ ਅਨੁਸਾਰ, "ਸਰਵ ਉਹ ਕੰਟਰੋਲ ਦੀ ਬਜਾਇ ਅਸੀਂ ਸਮੂਹਿਕ ਕੰਟਰੋਲ ਅਤੇ ਸਮੂਹਿਕ ਅਧਿਕਾਰ ਲਈ ਸੋਚ ਸਕਦੇ ਹਾਂ।"

(Instead of supreme central, ultimate authority, we might perhaps think of cumulative control, culmulative authority. M. P. Follet)

ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦਾ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡਾ ਦੋਸ਼ ਕੰਮ ਨੂੰ ਨਿਪਟਾਉਣ ਵਿਚ ਆਉਣ ਵਾਲੀ ਦੇਰੀ ਹੈ। ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਹਰ ਕਾਰਜ ਅਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਉਚਿਤ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਰਾਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਾਰਨ ਉਸਨੂੰ ਕਈ ਪੱਧਰਾਂ ਵਿਚੋਂ ਲੰਘਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਗੈਰ ਲੋੜੀਂਦੀ ਦੇਰੀ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਅਤੇ ਔਖੀ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਸਾਰਾ ਅਧਿਕਾਰ ਨਹੀਂ ਸੌਂਪਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਵੰਡਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਾਰਨ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਮਾਹਿਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦਾ ਉਸ ਉਪਰ ਨਾ ਮਾਤਰ ਕੰਟਰੋਲ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਧਿਕਾਰ ਆਮ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਨੂੰ ਸੌਂਪਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗ ਉਸ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਅੱਜ ਕੱਲ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਧੇਰੇ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਉਹ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਹੀਣਤਾ ਦੇ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਪਦ ਸੋਪਾਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਪੱਧਰ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਅਮਲੇ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਜਿਤਨੇ ਉਹ

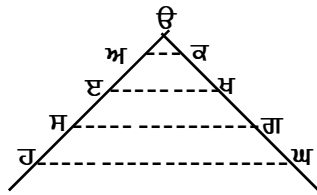
1.P. H. Appleby, Policy and Administration, The University of Alabam Press, Alabama.

2.L.D. White, Introduction to the study of Public Administration.

3.ਮੇਰੀ ਪਾਰਕਰ ਫੋਲਟ, ਲੱਖ The Illusion of Final Authority.

ਅਧਿਕਾਰੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਹੀ ਪਰਸਨਲ ਸਟਾਫ ਦੇਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀ ਜਾਂ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਨਿਭਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਕ ਹੋਣ ਪਰ ਇਸ ਨਾਲ ਖਰਚਾ ਬਹੁਤ ਵਧ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਲਈ ਬਹੁਤ ਮਹਿੰਗਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਕਈ ਵਾਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਵਾਰਾ ਨਹੀਂ ਖਾਂਦਾ।

ਵੇਖਣ ਵਿਚ ਤਾਂ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਅਤੇ ਉਤਾਰ ਵਲ ਸੰਪਰਕ ਕਰਨ ਦਾ ਅਤੇ ਤਾਲਮੇਲ ਬਣਾਈ ਰੱਖਣ ਦਾ ਇਕ ਮੁੱਖ ਸਾਧਨ ਹੈ ਪਰ ਅਸਲੀ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿਚ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਆਦੇਸ਼ ਕਈ ਪੱਧਰਾਂ 'ਚੋਂ ਲੰਘਣ ਕਾਰਨ ਤੋੜ-ਮਰੋੜ ਦਿੱਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਅਮਲਾ ਵਧੇਰੇ ਹੋਣ ਕਾਰਨ, ਕਿਸੇ ਵੀ ਵਿਸ਼ੇ ਉਤੇ ਆਮ ਰਾਇ ਕਾਇਮ ਕਰਨੀ ਇਕ ਸਮੱਸਿਆ ਬਣ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਪਦ ਸੋਧ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਤੇ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹ ਦੋਸ਼ ਲਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਕੰਮ ਵਿਚ ਬੇਲੋੜੀ ਦੇਰ ਲਗਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਉਲੰਘਿਆ ਜਾਂ ਛੱਡਿਆ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦਾ ਪਰੰਤੂ ਇਸ ਬੇਲੋੜੀ ਦੂਰੀ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਵੀ ਇਕ ਉਪਾਅ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ ਪੁਲ ਵਿਵਸਥਾ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਸਮੇਂ ਦੀ ਬਚਤ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਲਈ ਸਾਨੂੰ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਚਿੱਤਰ ਨੂੰ ਵਾਚਣਾ ਹੋਵੇਗਾ।



ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਹਿਲਾਂ ਦੱਸਿਆ ਜਾ ਚੁੱਕਾ ਹੈ ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਉਪਰੋਕਤ ਰੇਖਾ ਚਿੱਤਰ ਵਿਚ ਕੋਈ ਵੀ ਸੂਚਨਾਂ 'ਹ' ਅਤੇ 'ਘ' ਤਕ ਪਹੁੰਚਾਉਣ ਲਈ ਸ ਤੋਂ ਏ ਤੋਂ ਅ ਤੋਂ ਓ ਤੋਂ ਖ ਤੋਂ ਗ ਤੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ 'ਘ' ਕੋਲ ਪੁਜੇਗੀ। ਕੰਮ ਦਾ ਛੇਤੀ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਨਿਪਟਾਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਪੁਲ ਤਜਵੀਜ਼ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ 'ਹ' ਤੋਂ 'ਘ' ਤਕ ਜਾਣ ਦਾ ਸਭ ਤੋਂ ਸੌਖਾ ਅਤੇ ਫੁਰਤੀਲਾ ਤਰੀਕਾ 'ਹ-ਘ' ਪੁਲ ਨੂੰ ਵਰਤੋਂ ਵਿਚ ਲਿਆ ਕੀ ਗੀ ਹੈ, ਭਾਵ ਇਉਂ 'ਹ' ਅਤੇ 'ਘ' ਵਿਚ ਸਿੱਧੀ ਪਹੁੰਚ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਪਰ ਇਹ ਤਾਂ ਹੀ ਸੰਭਵ ਹੈ ਜੇ 'ਸ' ਅਤੇ 'ਗ' ਆਪਣੇ ਆਪਣੇ ਮਾਤਹਿਤ ਮੁਲਾਜ਼ਮਾਂ ਨੂੰ ਸਿੱਧੇ ਸੰਬੰਧ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇ ਦੇਣ ਅਤੇ ਇਸ ਦੇ ਇਵਜ਼ ਵਿਚ 'ਹ' ਅਤੇ 'ਘ' ਆਪਣੇ ਮੁਖੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕੀਤੇ ਹੋਏ ਦਸ ਦੇਣ। ਇਸ ਲਈ ਇਥੋਂ ਤਕ 'ਹ' ਅਤੇ 'ਘ' ਆਪੋ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਤੇ ਰਾਜੀ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਤਤਕਾਲੀ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਵੀ ਇਸ ਤੇ ਕੋਈ ਇਤਰਾਜ਼ ਨਹੀਂ, ਉਦੋਂ ਤਕ ਇਹ ਸਿੱਧੇ ਸੰਬੰਧ ਜਾਰੀ ਰਹਿ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਨੂੰ ਹੈਨਰੀ ਫੈਊਲ ਨੇ ਗੈਂਗ ਪਲੈਂਕ (Gang Plank) ਦਾ ਨਾਂ ਦਿੱਤਾ ਹੈ। ਅੱਜ ਕਲ ਦੀਆਂ ਕਈ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਇਸ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਆਮ ਹੀ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।

ਮੈਕਸ ਵੈਬਰ ਨੇ ਆਪਣੇ 'ਨੌਕਰਸ਼ਾਹੀ' ਮੋਡਲ ਵਿਚ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦੀਆਂ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਦਫਤਰ ਦੀ ਬਣਤਰ ਪਦ-ਸੋਧ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਹਰ ਨਿਚਲੇ ਪੱਧਰ ਤੇ ਸਟਾਫ ਦੇ ਕੰਟਰੋਲ ਅਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਹੇਠ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਾਰਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਟਾਫ ਉੱਚਤਮ ਅਧਿਕਾਰੀ ਹੇਠ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਬਣਤਰ ਦੀ ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਸਪੱਸ਼ਟ ਦਰਸਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਸੁਚਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਅਧਿਕਾਰੀ ਅਤੇ ਮਤਾਹਿਤ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨੂੰ ਸਪੱਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿਚ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਸਿਆਣਪ ਅਤੇ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਦੁਆਰਾ ਇਸ ਦੇ ਦੋਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਕੇ ਇਸ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਤੋਂ ਕਾਫੀ ਲਾਭ ਉਠਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਵਾਰਨ ਬੈਨਿਸ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਆਉਣ ਵਾਲੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ, ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਧਾਨ ਹੋਣਗੇ ਕਿ ਉਹ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸਮਾਧਾਨ ਕਰਨਾ ਹੈ, ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਕੰਮਕਾਰੀ ਤਾਕਤਾਂ ਹੋਣਗੇ। ਅਕਹਿਰੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਲੋਕ ਆਪਣੀ ਪੇਸ਼ਾਵਰ ਸਿਖਲਾਈ ਅਤੇ ਮਹਾਰਤ ਦੇ ਆਧਾਰ

---

1. Refer to A. V. Satyanaryan Rao, Weberian Model of Bureaucracy and Development Administration.

ਤੇ ਵੰਡੇ ਜਾਣਗੇ ਨਾ ਕਿ ਆਪਣੇ ਰੁਤਬੇ ਅਤੇ ਕਰਤੱਵ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ।

(Warren Bennis argues that in future, organisation will be 'task forces' organized-around problems to be solved. In such organization "people will be differentiated not vertically according to rank and role but according to skill-and professional training.)<sup>1</sup>

ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਕੋਈ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਕੇਵਲ ਰਸਮੀ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਨਾ ਹੋ ਕੇ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਤੇ ਵੀ ਚੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਨੀਗਰੋ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸੰਗਠਨ ਕੇਵਲ ਇਕ ਢਾਂਚਾ ਅਤੇ ਰਸਮੀ ਸੰਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਦਸਣ ਵਾਲਾ ਹੀ ਨਹੀਂ ਸਗੋਂ ਇਕ ਸਮਾਜਿਕ ਵਿਵਸਥਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਇਸ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਾ ਵਿਵਹਾਰ ਤਜਵੀਜ਼ਤ ਵਿਵਹਾਰ ਤੋਂ ਵੱਖ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸੰਗਠਨ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਕੰਮ ਕਾਰਜ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਲਈ ਇਸ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ।

### **ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ (Unity of Command)**

'ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ' ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੂਲ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਵਿਚੋਂ ਇਕ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੇਵਲ ਇਕ ਤੱਤਕਾਲੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹੀ ਹੋਵੇਗਾ ਜੇਕਰ ਉਹ ਇਕ ਤੋਂ ਵਧੇਰੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਆਦੇਸ਼ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰੇਗਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੋਵੇਗਾ ਤਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਸੁਚਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਚਲਾਉਣਾ ਕਠਿਨ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਵਿਚ ਟਾਕਰਾ ਹੋਣ ਦੀ ਸੰਭਵਾਨਾ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਕਾਰਜ ਲਈ ਤਾਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਠਹਿਰਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਉਸਨੂੰ ਉਸ ਕਾਰਜ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਾਰੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦਿੱਤੇ ਜਾਣ ਅਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਉਤੇ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਦਾ ਦਖਲ ਨਾ ਹੋਵੇਗਾ।

ਸਿਧਾਂਤਕ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਠੀਕ ਜਾਪਦਾ ਹੈ ਪਰ ਕੁਝ ਕੁ ਛੋਟਾ ਦੁਆਰਾ ਇਸ ਨੂੰ ਅਸਲੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਲਿਆਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਪੇਸ਼ਾਵਾਰਨਾ ਖੇਤਰਾਂ ਵਿਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੋਹਰੀ ਕਮਾਂਡ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਇਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਤੇ ਦੂਜੀ ਪੇਸ਼ਾਵਾਰਨਾ। ਜਿਵੇਂ ਕਿ : ਇਕ ਇੰਜੀਨਅਰ ਰਾਜ ਸਰਕਾਰ ਏ. ਬੀ. ਐਡ. ਆਰ. ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਮੁੱਖੀ ਅਧੀਨ ਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪੇਸ਼ਾਵਾਰਨਾ ਆਦੇਸ਼ ਚੀਫ ਇੰਜੀਨੀਅਰ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।

'ਵਿਗਿਆਨਕ ਪ੍ਰਬੰਧ' ਲਹਿਰ ਦੇ ਜਨਮਦਾਤਾ ਐਫ. ਡਬਲਯੂ. ਟੇਲਰ ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਕੂਟ ਆਲੋਚਕ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਮਿਲਟਰੀ ਟਾਈਪ ਜਾਂ ਫੌਰਮੈਨ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਟੇਲਰ ਦੀ ਕਾਰਜਾਤਮਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਪੱਧਤੀ ਅਨੁਸਾਰ ਹਰ ਕਿਰਤੀ ਦੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਛੋਟੇ ਛੋਟੇ ਹਿੱਸਿਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਹਰ ਕੰਮ ਨੂੰ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਨਾਲ ਕਰਨ ਲਈ ਅੱਠ ਨਿਗਰਾਨ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| 1. ਫੀਡ ਬਾਸ           | 2. ਸਪੀਡ ਬਾਸ            |
| 3. ਰੀਪੇਅਰ ਬਾਸ        | 4. ਇੰਸਪੈਕਟਰ            |
| 5. ਰੂਟ ਕਲਰਕ          | 6. ਇੰਸਟਰਕਸ਼ਨ ਕਾਰਡ ਕਲਰਕ |
| 7. ਟਾਈਮ ਤੇ ਕਾਸਟ ਕਲਰਕ | 8. ਸ਼ਾਪ ਭਜਿਪਠੀਠੀਅਨ     |

ਇਹਨਾਂ 8 ਅਫਸਰਾਂ ਵਿਚੋਂ ਚਾਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਫਸਰ ਅਤੇ ਚਾਰ ਯੋਜਨਾ ਅਫਸਰ ਹਨ। ਟੇਲਰ ਦਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਸੀ ਕਿ ਕਾਰਜਾਤਮਕ ਕਿਸਮ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਫੌਰਮੈਨ ਨੂੰ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਸਿਖਲਾਈ ਦਿੱਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਟੇਲਰ ਦੀ ਕਾਰਜਾਤਮਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਪੱਧਤੀ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕੇਵਲ ਉਦਯੋਗਕ ਖੇਤਰ ਤਕ ਹੀ ਸੀਮਿਤ ਨਾ ਰਹਿ ਕੇ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਸੁਧਾਰ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਵੀ ਵੱਡੇ ਪੈਮਾਨੇ ਦੇ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤੇ ਜਾ ਰਹੇ ਹਨ। ਇਸ ਕਾਰਨ ਕੁਝ ਆਲੋਚਕਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਨੂੰ ਸਹੀ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਲਾਗੂ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਪਰ ਕੁਝ ਆਲੋਚਕਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਭਾਵੇਂ ਵਧ ਗਏ ਹਨ ਪਰ ਇਸ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਉਹ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਆਪਣੀ ਮਰਜ਼ੀ ਅਨੁਸਾਰ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੇ। ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗ ਲਾਈਨ ਦੇ ਸਲਾਹਕਾਰ ਜਾਂ ਏਜੰਟ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਹੀ ਕਾਰਜ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਅੱਜ ਦੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਧੇਰੇ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮੁੱਖੀ ਇਕ ਆਮ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਜਾਂ ਮੰਗਾਂ ਨੂੰ ਸਹੀ ਅਰਥਾਂ ਵਿਚ ਸਮਝਣ ਵਿਚ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਅਸਮਰਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਪ੍ਰਤਿ ਭਿੰਨ ਭਿੰਨ ਵਿਚਾਰ ਹੋਣ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਇਹ ਕਹਿਣਾ ਉਚਿਤ ਹੋਵੇਗਾ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਬਣਤਰ

1. Warren Bennis, Beyond Bureaucracy in Amitai Etzioni.

2. F. F. Nigro Modern Public Administration.

ਵਿਚ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਮੁੱਖ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ।

ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਨੂੰ ਸਪਸ਼ਟ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਤੌਰ ਤੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਪ੍ਰੋਡਕਸ਼ਨ ਐਕਟੀਵਿਟੀਜ਼ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕੱਚਾ ਮਾਲ, ਵਿੱਤ, ਲੇਖਾ ਅਮਲਾ ਆਦਿ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲਣ ਲਈ ਵੱਖ ਵੱਖ ਵਿਅਕਤੀ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰਨ ਦੀ ਥਾਂ ਇਕ ਪ੍ਰੋਡਕਸ਼ਨ ਅਫਸਰ ਹੀ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸ ਪਾਸ ਸਾਰੇ ਅਧਿਕਾਰ ਹੋਣ, ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਆਸ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਿਭਾਏਗਾ। ਇਸ ਦੇ ਉਲਟ ਜੇਕਰ ਹਰ ਐਕਟੀਵਿਟੀ ਲਈ ਵੱਖ ਵੱਖ ਵਿਅਕਤੀ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਪ੍ਰੋਡਕਸ਼ਨ ਦੀ ਦੇਖ-ਰੇਖ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਕਿਸੇ ਇਕ ਦੀ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਨਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ। ਅਜਿਹੀ ਅਵਸਥਾ ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਡਕਸ਼ਨ ਦੇ ਮਿਆਰ ਵਿਚ ਗਿਰਾਵਟ ਆਉਣ ਦੀ ਵਧੇਰੇ ਗੁੰਜਾਇਸ਼ ਹੈ ਪਰ ਇਸ ਦੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਕਿਸੇ ਇਕ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਠਹਿਰਾਇਆ ਜਾ ਸਕੇਗਾ।

ਜੇਕਰ ਮਾਤਹਿਤ ਇਕ ਨਿਗਰਾਨ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹੋਣ ਤਾਂ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇਣ ਵਿਚ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲੋਂ ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਵਾਉਣ ਵਿਚ ਕੋਈ ਰੁਕਾਵਟ ਜਾਂ ਔਕੜ ਨਹੀਂ ਆਵੇਗੀ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਿਵਸਥਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਸੀਮਿਤ ਹੋਣ ਦਾ ਲਾਈਨ ਐਗਜ਼ੈਕਟਿਵ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਲਾਭ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਉਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕੰਮਾਂ ਵਲ ਵਧੇਰੇ ਧਿਆਨ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਜੇ ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਹੀ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੋਵੇਗੀ ਤਾਂ ਫਿਰ ਲਾਈਨ ਐਗਜ਼ੈਕਟਿਵ ਦਾ ਬਹੁਤ ਸਮਾਂ ਕੇਵਲ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਸੰਕਲਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਇਹਨਾਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਬਣਾਏ ਰੱਖਣ ਵਿਚ ਹੀ ਖਰਚਾ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ।

ਮਿਲਟਰੀ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਰਚਨਾ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਬੜੀ ਮਹੱਤਤਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਵਿਚ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦਾ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੋਣਾ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਅਤੇ ਮਿਲਟਰੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੁੱਖੀ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਇਕ ਸੰਵੇਦਨਸ਼ੀਲ ਮਾਮਲਾ ਹੈ। ਜੇ. ਆਰ. ਬਿਸਲਾਈਨ ਨੇ 1950 ਵਿਚ ਲਿਖੀ ਆਪਣੀ ਪੁਸਤਕ 'ਮਿਲਟਰੀ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਫਾਰ ਨੈਸ਼ਨਲ ਡੀਫੈਂਸ' ਵਿਚ ਲਿਖਿਆ ਹੈ ਕਿ ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਨੂੰ ਇਸ ਲਈ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਮੁਖੀ ਨੂੰ ਕਾਰਜ ਸਿਰੇ ਚੜ੍ਹਾਉਣ ਲਈ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਠਹਿਰਾਇਆ ਜਾ ਸਕੇ।

**ਪ੍ਰੰਪਰਾਗਤ ਆਰਮੀ ਠਾਈਨ ਆਫ ਕਮਾਂਡ  
ਚਾਰ ਸਤਾਰਾ ਜਠਰਲ (ਆਰਮੀ)**

**ਟਿੱਠ ਸਤਾਰਾ ਜਠਰਲ  
(ਆਰਮੀ ਕਾਰਪਸ)**

**ਦੋ ਸਤਾਰਾ ਜਠਰਲ  
(ਡਿਵੀਜ਼ਨ)**

**ਇੱਕ ਸਤਾਰਾ ਜਠਰਲ  
(ਬ੍ਰੀਗੇਡ)**

**ਕਰਠਲ (ਰੈਜੀਮੈਂਟ)**

**ਫੈਂਟੀਨੈਂਟ ਕਰਠਲ**

**ਕੰਪਨੀ (ਕੰਪਨੀ)**

**ਫੈਂਟੀਨੈਂਟ (ਪਲਾਟੂਨ) ਸਰਜੈਂਟ (ਸਕਾਓ)**

ਇਹ ਚਾਰਟ ਮਿਲਟਰੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਪਤਾ ਲਗਾ ਹੈ ਕਿ 'ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ' ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਹਰ ਪੱਧਰ ਤੇ ਮਾਤਹਿਤ ਰਸਮੀ ਤੌਰ ਤੇ ਕੇਵਲ ਇਕ ਤੱਤਕਾਲੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਪ੍ਰਤਿ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੈ।

ਕਮਾਂਡ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਮੁਤਾਬਿਕ ਮਾਤਹਿਤ ਕੇਵਲ ਇਕ ਨਿਗਰਾਨ ਦੇ ਸਿੱਧੇ ਕੰਟਰੋਲ ਖੱਲੇ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵੱਖਰੇ ਵੱਖਰੇ ਕੰਮਾਂ ਲਈ ਵੱਖਰੇ ਵੱਖਰੇ ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਤੋਂ ਆਦੇਸ਼ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਇਹ ਵਿਵਸਥਾ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ



ਦੀ ਉਲੰਘਣਾ ਨਹੀਂ ਮੰਨੀ ਜਾਵੇਗੀ। ਉਲੰਘਣਾ ਉਦੋਂ ਹੋਵੇਗੀ ਜਦੋਂ ਇਕ ਹੀ ਕੰਮ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਉਹ ਦੋ ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਤੋਂ ਆਦੇਸ਼ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰੇ ਅਤੇ ਉਸ ਲਈ ਇਹ ਸਮਝਣਾ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਹੋ ਜਾਵੇ ਕਿ ਉਹ ਕਿਸਦਾ ਹੁਕਮ ਮੰਨੇ। ਪਰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਆਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਆਪਸ ਵਿਚ ਟੱਕਰਾ ਹੋ ਜਾਣ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮੁੱਖੀ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਨੂੰ ਹੀ ਮੰਨਿਆ ਜਾਵੇਗਾ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਹ ਸਪਸ਼ਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਨੂੰ ਹਰ ਥਾਂ ਤੇ ਇਕੋ ਹੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਲਾਗੂ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਹਦ ਤਕ ਸਹਾਇਕ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

### Suggested Readings

1. L. D. White : Introduction to Public Administration.
2. Hanry Rayal : General and Industrial Management.
3. Elements of Public Administration - Dr. Puri and Brara (Pbi. Edition)
4. Modern Public Administration - Fleix A. Nigro.
5. Organisational Behaviour - L. M. Prasad.
6. Organisational Theory and Behaviour - R. N. Sharma.
7. ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਤੱਤ - ਅਮਰਜੀਤ ਸਿੰਘ ਢਿਲੋਂ (ਪੰਜਾਬੀ) ਦਾ ਜ਼ਿਕਰ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਦ-ਸੋਧਨ ਵਾਲੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਕਾਨੂੰਨੀ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਗਠਨ ਤੇ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕਾਨੂੰਨੀ ਤੌਰ ਤੇ ਕੋਈ ਸੱਤਾ ਨਹੀਂ ਸੌਂਪੀ ਜਾਂਦੀ, ਫਿਰ ਵੀ ਇਹ ਨਹੀਂ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਕਿਸੇ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸੱਤਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ। ਸੱਤਾ ਦੀ ਕਮੀ ਕਰਕੇ ਕੋਈ ਵੀ ਅਧਿਕਾਰੀ, ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੋਧਨ ਉੱਤੇ ਸਥਿਤ ਹੋਵੇ, ਆਪਣੇ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਸੰਪੰਨ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸੱਤਾ ਦਾ ਸ੍ਰੋਤ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਕਿੰਨੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ। ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਦੇ ਸਮੇਂ ਉਹ ਖੁਦ ਨੂੰ ਉਸਦੀਆਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਮੁਕਤ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਰਾਹੀਂ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਸੱਤਾ ਨੂੰ ਖੁਦ ਦੇ ਕੋਲ ਰੱਖਦਾ ਹੋਇਆ ਵੀ ਉਸ ਨੂੰ ਆਂਸ਼ਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਕੋਲ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਤੇ ਫਰਜ਼ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਿਰਤ ਦੀ ਵੰਡ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਨਿਯੰਤਰਣ, ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਪਰਿਵਰਤਨ ਆਦਿ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵੱਧਦੇ ਹੋਏ ਆਕਾਰ ਅਤੇ ਜਟਿਲ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਨੇ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਧਾ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

ਪਾਠ ਨੰਬਰ : 2.2

**ਨਿਯੰਤਰਨ ਦਾ ਖੇਤਰ**  
(Span of Control)

ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਜਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਨੂੰ ਬਗੈਰ ਕਿਸੇ ਸਬੂਤ ਦੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਬਿਨ੍ਹਾਂ ਕੰਟਰੋਲ ਦੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਸਮੁੱਚੇ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਚਾਲਨ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦਾ ਉਦੇਸ਼ ਇਹ ਵੇਖਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਜਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਇਕਾਈ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਿੱਤੇ ਗਏ, ਆਦੇਸ਼ਾਂ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਅਤੇ ਨਿਯਮਾਂ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ ਜਾਂ ਨਹੀਂ। ਜੇਕਰ ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਦੇਖਭਾਲ ਨਾ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਸੁਭਾਵਿਕ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਜਾਂ ਦਫਤਰ ਦਾ ਕੰਮ-ਕਾਜ ਸਥਿਰ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ ਅਤੇ ਉਸ ਦਾ ਸਰੂਪ ਬਦਲਿੰਤਜ਼ਾਮੀ ਵਾਲਾ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ।

**ਅਰਥ (Meaning) :** ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੇ ਸੰਦਰਭ ਵਿਚ ਸੁਭਾਵਿਕ ਤੌਰ ਤੇ ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ ਜਾਂ ਖੇਤਰ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। 'ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ' ਸ਼ਬਦਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਉਹਨਾਂ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਨੂੰ ਸੂਚਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਨਿਰਦੇਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਡੇਵਿਸ (Davise) ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ ਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਹੈ ਕਿ 'ਇਕ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਕੁਸ਼ਲਤਾਪੂਰਵਕ ਕਿੰਨੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।' ਇਸ ਨੂੰ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ 'ਨਿਗਰਾਨੀ ਦੀ ਵਿਸਥਾਰ' (Span of supervision) ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ (Span of managerial responsibility) ਅਧਿਕਾਰ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ (Graicunas), ਨੇ ਪੇਸ਼ ਕੀਤਾ ਹੈ, ਜਿਹੜਾ ਕਿਸੇ ਇਕ ਪ੍ਰਮੁੱਖੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਅੱਗੇ ਜਵਾਬਦੇਹ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਨੂੰ ਸੀਮਿਤ ਰੱਖਣ ਦੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਵਿਚ ਸਿਧਾਂਤਕ ਆਧਾਰ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਵਜੋਂ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਡੀਮਾਕ (Dimock) ਦਾ ਕਥਨ ਹੈ, ਨਿਯੰਤਰਨ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ ਕਿਸੇ ਉਦਮ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਮੁੱਖ ਸਾਥੀ ਦਫਤਰਾਂ (Principal fellow officers) ਵਿਚਕਾਰ ਸਿੱਧੇ ਅਤੇ ਸੁਭਾਵਿਕ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਸੰਖਿਆ ਅਤੇ ਖੇਤਰ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, ਨਿਯੰਤਰਨ ਖੇਤਰ ਤੋਂ ਸਾਡਾ ਭਾਵ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਉਸ ਸੰਸਥਾ ਤੋਂ ਹੈ ਜਿਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਦੇਖ ਰੇਖ ਜਾਂ ਨਿਯੰਤਰਨ ਇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕੁਸ਼ਲਤਾਪੂਰਵਕ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

**ਉਚਿਤਤਾ (Retionale) :** ਇਹ ਸੰਬੰਧਾਂ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਨੂੰ ਸੀਮਿਤ ਕਰਨ ਉਤੇ ਬਲ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਉਚ ਪ੍ਰਬੰਧ ਅਧਿਕਾਰੀ ਜਿਸਨੂੰ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਜਾਂ ਨਿਯੰਤਰਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ, ਉਸਦੀ ਨਿਯੰਤਰਨ ਸ਼ਕਤੀ ਸੀਮਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਕੋਈ ਅਸਾਧਾਰਣ ਵਿਅਕਤੀ (Superman) ਨਹੀਂ ਬਲਕਿ ਇਕ ਇਨਸਾਨ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਅਤਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਹਰੇਕ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਹੇਠਾਂ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਉਸ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਅਨੁਸਾਰ ਪ੍ਰਬੰਧਯੋਗ (Manageable) ਜਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ-ਯੋਗ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਅਤੇ ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਨੂੰ ਅਨੇਕ ਕੰਮ ਕਰਨੇ ਪੈਂਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕੰਮ ਸੌਂਪਣਾ, ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਜਵਾਬ ਦੇਣੇ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰੇਰਨਾ ਦੇਣੀ, ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦਾ ਤਾਲਮੇਲ ਕਰਨਾ ਆਦਿ। ਮਨੁੱਖੀ ਧਿਆਨ-ਖੇਤਰ (Span of attention) ਸੀਮਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਕੋਈ ਵੀ ਇਕ ਪਦ-ਅਧਿਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਅਸੀਮਿਤ ਸੰਖਿਆ ਦਾ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਿਰੀਖਣ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਜੇਕਰ ਉਹ ਸਾਰੇ ਕੰਮਾਂ ਵੱਲ ਧਿਆਨ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਸਦੀ ਸਿਹਤ ਉਤੇ ਬੁਰਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਣ ਦੇ ਨਾਲ ਨਾਲ ਸੰਚਾਲਨ ਅਤੇ 'ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੀ ਸਥਿਰ ਹੋ ਜਾਵੇ।' ਇਹਨਾਂ ਦੋਹਾਂ ਗੱਲਾਂ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਰੱਖਦੇ ਹੋਏ, ਨਿਯੰਤਰਨ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ ਦਾ ਨਿਰਧਾਰਨ ਕਰਨਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜਾਨ ਡੀ. ਮਿਲੇਟ ਨੇ ਠੀਕ ਹੀ ਲਿਖਿਆ ਹੈ ਕਿ, "ਤਜਰਬੇ ਅਤੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਖੋਜਾਂ ਦੋਨੋਂ ਹੀ ਇਸ ਗੱਲ ਦੀ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਨਿਗਰਾਨ ਸਮਰਥਾ ਦੀ ਹੱਦ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।" ਜੇਕਰ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਨਾਲੋਂ ਘੱਟ ਨਿਯੰਤਰਨ ਖੇਤਰ ਰੱਖਿਆ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਇਹ ਉਚਿਤ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸਮਰੱਥਾ ਦਾ ਪੂਰਾ ਲਾਭ ਨਹੀਂ ਲਿਆ ਜਾ ਰਿਹਾ। ਜੇਕਰ ਸਮਰਥਾ ਤੋਂ ਵੱਧ ਨਿਯੰਤਰਨ ਉਸ ਨੂੰ ਸੌਂਪਿਆ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਉਸ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਠਿਨਾਈਆਂ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵੱਧ ਜਾਣਗੀਆਂ, ਜਿਸ ਕਰਕੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨੂੰ ਲਾਭ ਹੋਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਨੁਕਸਾਨ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### **ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਦੀ ਹੱਦ ਕੀ ਹੈ ? (What is the limit of Span of Control ?)**

ਹੁਣ ਸਵਾਲ ਇਹ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਦੀ ਹੱਦ ਕਿੰਨੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਉੱਤੇ ਵਿਦਵਾਨਾਂ ਵਿਚ ਮੱਤ ਭੇਦ ਹਨ। ਜਿਥੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਦਾ ਅਸ਼ੁੱਲਿਤ ਵਿਸਥਾਰ ਹਾਨੀਕਾਰਕ ਹੈ। ਉਥੇ ਖੇਤਰ ਦਾ ਬਹੁਤ ਸੀਮਿਤ ਹੋਣਾ ਵੀ ਆਯੋਗ ਹੈ। ਹੈਨਰੀ ਫਿਊਲ (Henry Fayol) ਦਾ ਵਿਚਾਰ ਹੈ ਕਿ, "ਇਕ ਵੱਡੇ ਉਦਮ ਦੇ ਸਿਖਰ ਉੱਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦੇ ਹੇਠਾਂ ਪੰਜ ਜਾਂ ਛੇ ਤੋਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਹੀਂ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ।" ਐਲ. ਉਰਵਿਕ (KL. Unwick) ਦਾ ਵਿਚਾਰ ਹੈ ਕਿ, "ਉਹ ਪਦ-ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਲਈ ਆਦਰਸ਼ ਸੰਖਿਆ ਚਾਰ ਹੋਵੇਗੀ ਅਤੇ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਲਈ ਅੱਠ ਜਾਂ ਬਾਰ੍ਹਾਂ। ਗ੍ਰੇਨਕੁਨਸ (Graincunas) ਨੇ ਲਿਖਿਆ ਹੈ ਕਿ "ਕੋਈ ਉਚ-ਅਧਿਕਾਰੀ ਪੰਜ ਜਾਂ ਛੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕੰਮ ਦੀ ਉਚਿਤ ਦੇਖ-ਰੇਖ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ।" ਸੈਨਿਕ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸਰ ਹੈਮਿਲਟਨ ਨੇ ਇਕ ਵਾਰੀ ਕਿਹਾ ਸੀ, "ਇਕ ਔਸਤ ਮਨੁੱਖੀ ਦਿਮਾਗ ਤਿੰਨ ਤੋਂ ਛੇ ਹਰ ਦਿਮਾਗਾਂ ਦੀ ਹੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਦੇਖ-ਰੇਖ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।" ਉਪਰੋਕਤ ਵਿਦਵਾਨਾਂ ਦੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਤੋਂ ਹੀ ਸਪਸ਼ਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨਿਯੰਤਰਣ-ਵਿਸਥਾਰ ਦੀ ਹੱਦ ਸੰਬੰਧੀ ਕੋਈ ਇਕ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਵਿਚਾਰ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਆਦਰਸ਼ 'ਗਿਣਤੀ' ਦੀ ਖੋਜ ਕਰਨਾ, ਜਿਸ ਉੱਤੇ ਇਕ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰੱਖਣ ਵਿਚ ਸਮਰਥ ਹੋਵੇ, ਫਜ਼ੂਲ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ ਹੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਦੀ ਪਛਾਣ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਬਹੁਤ ਕੁਝ ਉਚ-ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ, ਅਗਵਾਈ ਦੀ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਮਰਥਾ ਉੱਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿੰਨੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਵਿਚ ਰੱਖ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਫਿਰ ਵੀ, ਵਿਦਵਾਨ ਇਹ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਲਈ ਯਤਨਸ਼ੀਲ ਹਨ ਕਿ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ-ਖੇਤਰ ਦੀ ਹੱਦ ਕਿੰਨੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ? ਆਮ ਸਹਿਮਤੀ ਇਸ ਗੱਲ ਉੱਤੇ ਹੈ ਕਿ :-

1. ਹਰੇਕ ਪੱਧਰ ਉੱਤੇ ਇਕ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜੇਕਰ ਇਸ ਹੱਦ ਦੀ ਉਲੰਘਣਾ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਕੰਮ ਦੇ ਗਲਤ ਹੋ ਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।

2. ਨਿਯੰਤਰਣ-ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਚਾਰ ਤੱਤਾਂ ਕਰਕੇ ਵਿਵਿਧਤਾ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ - ਕੰਮ (Function), ਸ਼ਖਸੀਅਤ (Personality), ਕਾਲ ਜਾਂ ਸਮਾਂ (Time), ਅਤੇ ਸਥਾਨ (Place or spaces)

### **ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਨ**

(Factors determining of Control)

ਨਿਯੰਤਰਣ ਨੂੰ ਅਸੀਂ ਕਿਸੇ ਕਠੋਰ ਵਿਸਥਾਰ ਖੇਤਰ ਦੀ ਹੱਦ ਵਿਚ ਨਹੀਂ ਬੰਨ੍ਹ ਸਕਦੇ। ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਕਿੰਨਾ ਹੋਵੇਗਾ, ਜਾਂ ਇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕਿੰਨੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਉੱਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰਖ ਸਕੇਗਾ, ਇਹ ਬਹੁਤ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਕਾਰਨਾਂ ਜਾਂ ਤੱਤਾਂ ਉੱਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ :

**1. ਕੰਮ (Function) :** ਇਸਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕੰਮ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ, ਅਰਥਾਤ ਕਿਸ ਕਿਸਮ ਦੇ ਕੰਮ ਦਾ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਹੈ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਜਿਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਉਸਦੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਜਿਹੀ ਹੈ ਜਾਂ ਨਹੀਂ। ਜੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਇਕੋ ਜਿਹੀ ਹੈ ਤਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਆਪਕ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਨਿਯੰਤਰਣ-ਸਮਰੱਥਾ ਵੱਧ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

**2. ਸ਼ਖਸੀਅਤ (Personality) :** ਇਸਦਾ ਮਤਲਬ ਅਧਿਕਾਰੀ ਜਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਤੇ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਹਾਇਕ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਤੋਂ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਇਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਸ਼ਕਤੀਪੂਰਨ ਤੱਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਅਧਿਕਾਰੀ ਜਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਬਹੁਤ ਉੱਚੀ ਹੈ, ਉਸ ਵਿਚ ਅਗਵਾਈ ਕਰਨ ਦੀ ਅਸਾਧਾਰਨ ਸਮਰੱਥਾ ਹੈ। ਉਸਦੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਰਫਤਾਰ ਤੇਜ਼ ਹੈ, ਉਸਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਗਿਆਨ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੈ; ਉਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਬਹੁਤ ਵੱਡੀ ਗਿਣਤੀ ਉੱਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰੱਖ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਅਜਿਹੀਆਂ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਦੀ ਕਮੀ ਨਹੀਂ ਹੈ।

**3. ਕਾਲ ਦਾ ਸਮਾਂ (Time) :** ਇਸਦਾ ਮਤਲਬ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਉਮਰ ਤੋਂ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਸੰਗਠਨ ਪੁਰਾਣਾ ਅਤੇ ਜੰਮਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ ਤਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਆਸਾਨ. ਨਾਲ ਸੁਚੱਜੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪੁਰਾਣੇ ਅਤੇ ਸੁਚੱਜੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਿਵਸਥਿਤ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਵਿਚ ਨਵੇਂ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰੰਪਰਾਵਾਂ ਦੀ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਸਾਹਮਣੇ ਨਵੀਆਂ ਨਵੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀਆਂ ਰਹਿੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ, ਸੁਭਾਵਿਕ ਤੌਰ ਤੇ ਨਵੇਂ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਕੰਮ ਪੁਰਾਣੇ ਵਿਵਸਥਿਤ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਨਿਸਬਤ ਕਾਫੀ ਘੱਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

**4. ਸਥਾਨ (Place of Space) :** ਇਸਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਦਫਤਰ ਭੂਗੋਲਿਕ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਛੇ ਤੋਂ ਇਕ ਹੀ ਜਗ੍ਹਾ ਜਾਂ ਭਵਨ ਵਿਚ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹਨ ਜਾਂ ਦੂਰ-ਦੂਰ ਤਕ ਫੈਲੇ ਹੋਏ ਹਨ। ਜੇ ਇਕ ਹੀ ਜਗ੍ਹਾ ਉੱਤੇ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹਨ ਤਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ-ਖੇਤਰ ਦਾ ਵਿਸਤਾਰ ਉਚਿਤ ਹੋਵੇਗਾ, ਜੇਕਰ ਦੂਰ ਦੂਰ ਸਥਿਤ ਹਨ ਤਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਛੋਟਾ ਰੱਖਣਾ ਹੀ

ਲਾਹੇਵੰਦ ਹੋਵੇਗਾ। ਜਿਥੇ ਸਹਾਇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਮੁੱਖ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਥਾਂ ਤੇ ਹੀ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਥੇ ਦੇਖ ਰੇਖ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਸਿੱਧਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਦੂਰ ਹੋਣ ਨਾਲ ਅਜਿਹਾ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।

ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਸੀਂ ਦੇਖਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਕਾਰਜ ਬਦਲਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿਭਿੰਨਤਾ ਦੇ ਮੂਲ ਵਿਚ ਉਪਰ ਦੱਸੇ ਚਾਰੋਂ ਤੱਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਦੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਵਿਚ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਸਿਧਾਂਤ ਮੰਨੇ ਗਏ ਹਨ :

(1) ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਧ ਯੋਗ ਜਾਂ ਨਿਪੁੰਨ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਵੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਤੇ ਨਿਰੀਖਣ ਕਰਨ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਸੀਮਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਅਸੀਮਿਤ ਸਮਰੱਥਾ ਕਿਧਰੇ ਵੀ ਨਹੀਂ ਮਿਲਦੀ।

(2) ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਜਿੰਨੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਸਰਗਰਮ ਨਿਯੰਤਰਣ ਉਨ੍ਹਾਂ ਹੀ ਸੌੜਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

(3) ਇਕੋ ਜਿਹੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਮਾਮਲੇ ਵਿਚ ਨਿਯੰਤਰਣ ਨਿਸਬਤਨ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ ਖੇਤਰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਬਹੁਤ ਵਿਵੇਕ ਤੋਂ ਕੰਮ ਲੈਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਸੈਕਲਰ ਹੈਡਸਨ (Secler Hudson) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਜੇਕਰ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਅਤਿਅੰਤ ਸੀਮਿਤ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਤਾਂ ਉਸ ਨਾਲ ਵੀ ਕਈ ਖੇਤਰ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਦੇ ਇਕ ਆਦਰਸ਼ ਗਿਣਤੀ ਤੈਅ ਕਰਨਾ ਬਹੁਤ ਹੀ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਕੰਮ ਹੈ। ਲਗਭਗ ਪਿਛਲੇ 25 ਵਰ੍ਹਿਆਂ ਤੋਂ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਲੇਖਕਾਂ ਨੇ ਇਹ ਸੁਨੇਹਾ ਭੇਜਣ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੇ ਅਸਲੀ ਰੂਪ ਸਮਝਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ? ਸੰਨ 1946 ਵਿਚ ਹਰਬਰਟ ਸਾਈਮਨ ਦਾ ਪ੍ਰਸਿੱਧ ਲੇਖ 'ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਮੁਹਾਵਰੇ' (The Proverbs of Administration) ਇਹ ਸਵਾਲਾਂ ਨੂੰ ਉਭਾਰਨ ਦਾ ਇਕ ਸਫਲ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਯਤਨ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

### **ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਅਤੇ ਪੱਧਰ ਸੋਧ**

#### **(Span of Control and Hierarchy)**

ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਦਾ ਦਰਜਾਬੰਦੀ ਜਾਂ ਪਦ ਸੋਧਾ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਨਾਲ ਡੂੰਘਾ ਸੰਬੰਧ ਹੈ। ਇਹ ਉਸਦੀ ਮਾਨਤਾ ਉਤੇ ਕਾਫੀ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਪਿਰਾਮਿਡ ਵਿਚ ਕਿੰਨੇ ਦਰਜੇ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ, ਇਹ ਗੱਲ ਵੀ ਕਿਸੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਤੈਅ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਰਬੜ ਦੀ ਗੋਂਦ ਵਰਗਾ ਹੈ। ਜੇ ਅਸੀਂ ਇਸ ਨੂੰ ਇਕ ਜਗ੍ਹਾ ਸੁੱਟਦੇ ਹਾਂ ਤਾਂ ਇਹ ਉਛਲ ਕੇ ਦੂਜੀ ਜਗ੍ਹਾ ਤੇ ਜਾ ਡਿੱਗਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜੇਕਰ ਅਸੀਂ ਇਹ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਮਿਲਕੇ ਇਕ ਹੀ ਅਧਿਕਾਰ ਨੂੰ ਨਿਵੇਦਨ ਪੇਸ਼ ਕਰਾਂਗੇ ਤਾਂ ਸੰਗਠਨ ਜ਼ਰੂਰ ਹੀ ਚਕਸ ਬਣ ਜਾਏਗਾ। ਜੇ ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਅਧਿਕਾਰ ਨੂੰ ਸਿਰਫ ਤਿੰਨ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨਿਵੇਦਨ ਕਰਨ ਅਤੇ ਬਾਕੀ ਲੋਕ ਰਿਪੋਰਟ ਇਨ੍ਹਾਂ ਤਿੰਨਾਂ ਨੂੰ ਹੀ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਤਾਂ ਢਾਂਚਾ ਵਿਚ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪੱਧਰ ਵੱਧਾਉਣੇ ਪੈਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਅਜਿਹਾ ਹੋਣ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਸਮੱਸਿਆ ਕਠਿਨ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਪਹਿਲੀ ਉਦਾਹਰਣ ਵਿਚ ਤਾਂ ਸਾਰੇ ਹੀ ਆਪਣੇ ਬਾਸ ਨਾਲ ਗੱਲ ਕਰ ਸਕਦੇ ਸੀ ਅਤੇ ਦੂਜੀ ਉਦਾਹਰਣ ਵਿਚ ਸਤਰਾਂ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਸੇ ਮਾਧਿਅਮ ਰਾਹੀਂ ਗੱਲ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਨਾਲ ਇਹ ਸੁਭਾਵਿਕ ਹੀ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਅਤੇ ਪੇਚੀਦਗੀਆਂ ਵੱਧ ਜਾਣਗੀਆਂ।

### **ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਸੰਬੰਧੀ ਹਰਬਰਟ ਸਾਈਮਨ ਦੇ ਵਿਚਾਰ**

#### **(Views of Herbert Simon on Span of Control)**

ਹਰਬਰਟ ਸਾਈਮਨ ਦੇ ਵਿਚਾਰ ਅਨੁਸਾਰ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਤੋਂ ਇਹ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਨੂੰ ਸਿੱਧੀ ਰਿਪੋਰਟ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਘੱਟ ਕਰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵੱਧ ਜਾਵੇਗੀ। ਇਸ ਵਿਚਾਰ ਦਾ ਸਮਰਥਨ ਵਿਚ ਕਈ ਦਲੀਲਾਂ ਦਿੱਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਮੰਨੇ ਹੋਏ ਤੱਥਾਂ ਨੂੰ ਗਿਣਨਾ ਸਾਈਮਨ ਜ਼ਰੂਰੀ ਸਮਝੇ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਇਕ ਹੋਰ ਕਹਾਵਤ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਜਿਹੜੀ ਏਨੀ ਮਸ਼ਹੂਰ ਹੁੰਦੇ ਹੋਏ ਵੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਦੇ ਉਲਟ ਹੈ ਅਤੇ ਉਨੀ ਹੀ ਮਾਣਯੋਗ ਹੈ। ਇਹ ਕਹਾਵਤ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੈ, "ਇਕ ਵਿਸ਼ਾ ਕਾਰਜਰੂਪ ਵਿਚ ਬਦਲਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਜਿਹਨਾਂ ਸੰਚਨਾਤਮਕ ਪੱਧਰਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਹੋਕੇ ਲੰਘਦਾ ਹੈ। ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸੰਖਿਆ ਘੱਟੋ ਘੱਟ ਰੱਖਣ ਨਾਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵੱਧਦੀ ਹੈ।" ਅਨੇਕਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਤਾ ਜਦੋਂ ਆਸਾਨ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦੀ ਖੋਜ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਇਸ ਦੂਜੀ ਕਹਾਵਤ ਤੋਂ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਲੋੜੀਂਦੀ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਕਿਹੜੇ ਨਤੀਜੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਉਹ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਦੇ ਬਿਲਕੁਲ ਉਲਟ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਨਤੀਜੇ ਹਨ ਆਦੇਸ਼ ਦੀ ਏਕਤਾ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗਤਾ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ। ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਨੂੰ ਸੀਮਿਤ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਦਰਜਿਆਂ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕਰਨਾ ਦੋ ਵਿਰੋਧੀ ਚੀਜ਼ਾਂ ਹਨ। ਇਕ ਦੇ ਹੋਣ ਨਾਲ ਦੂਜੇ ਉਪਰ ਖਤਰਨਾਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।

ਇਕ ਵੱਡੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਜਿਥੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚ ਆਪਸੀ ਸੰਬੰਧ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜੇਕਰ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਸੀਮਿਤ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਇਸ ਨਾਲ ਨਾਲ ਫੀਤਾਸਾਹੀ ਵਧ ਜਾਵੇਗੀ ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਾ ਹਰੇਕ ਸੰਪਰਕ ਤਦ ਤਕ ਅੱਗੇ ਵੱਧਦਾ ਚਲਾ ਜਾਵੇਗਾ ਜਦ ਤਕ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਮਾਨ ਉਚਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਾ ਹੋ ਜਾਵੇ। ਜੇਕਰ ਸੰਗਠਨ ਬਹੁਤ ਵੱਡਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਿਸੇ ਵੀ ਕੰਮ ਬਾਰੇ ਫੈਸਲਾ ਹੋਣ ਦੇ ਲਈ ਉਸ ਨੂੰ ਉਪਰ ਦੇ ਕੁਝ ਦਰਜਿਆਂ ਵਿਚੋਂ ਹੋ ਕੇ ਲੰਘਣਾ ਪਵੇਗਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਆਗਿਆਵਾਂ ਅਤੇ ਆਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਵੀ ਹੇਠਾਂ ਕਈ ਦਰਜਿਆਂ ਵਿਚੋਂ ਨਿਕਲਣਾ ਪਵੇਗਾ। ਇਹ ਇਕ ਜਟਿਲ ਅਤੇ ਸਮਾਂ ਲਗਾਉਣ ਵਾਲੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਵਿਵਸਥਾ ਦਾ ਇਕ ਵਿਕਲਪ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਹਰੇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇ ਅਧੀਨ ਜਿੰਨੇ ਵਿਅਕਤੀ ਹਨ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਧਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਕਿ ਪਿਰਾਮਿਡ ਦੇ ਉਪਰ ਤਕ ਪਹੁੰਚਣ ਦਾ ਰਾਹ ਛੋਟਾ ਹੋ ਜਾਵੇ, ਕਿਉਂਕਿ ਵਿਚਕਾਰ ਦੇ ਦਰਜੇ ਘੱਟ ਹੋ ਜਾਣਗੇ; ਪਰ ਇਸ ਵਿਚ ਵੀ ਕਠਿਨਾਈ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਦੇਖ-ਰੇਖ ਕਰਨੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਉਤੇ ਉਸਦਾ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਮਜ਼ੋਰ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ। ਅੱਜ ਤੱਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਵਿਦਵਾਨਾਂ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਦੀ ਕੋਈ ਅਜਿਹੀ ਗਿਣਤੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਨਹੀਂ ਕੀਤੀ ਹੈ ਕਿ ਜਿਸਨੂੰ ਅਪਨਾ ਕੇ ਉਪਰ ਦੱਸੇ ਦੋਨੋਂ ਹੀ ਕਿਸਮ ਦੇ ਅੱਤ ਤੋਂ ਬਚਿਆ ਜਾ ਸਕੇ।

### **ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਗਰੇਕੁਨਸ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ**

#### **(Theory of Graicunas to decide the span of control)**

ਸੰਨ 1933 ਵਿਚ ਫਰਾਂਸੀਸੀ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਵੀ. ਏ. ਗਰੇਕੁਨਸ (V. A. Graicunas) ਨੇ ਆਪਣੇ ਨਿਬੰਧ 'ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧ' (Relationship in organisation) ਵਿਚ ਅਧੀਨ ਅਤੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਕੇ ਇਕ ਹਿਸਾਬ ਦੇ ਫਾਰਮੂਲੇ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਕੀਤਾ। ਇਸ ਰਾਹੀਂ ਉਹਨਾਂ ਇਹ ਸਿੱਧ ਕੀਤਾ ਕਿ ਜਦੋਂ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵੱਧ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਗਣਿਤਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵੀ ਵੱਧ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਵਿਚਾਰ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ ਉਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਨੂੰ ਸੂਚਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਜਿਹੜੇ ਇਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵਲ ਪ੍ਰਤੱਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਅਨੁਪਾਤ ਹੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ ਹੈ। ਪ੍ਰੋਫੈਸਰ ਹੇਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਅਧਿਐਨ ਤਜਰਬੇ ਭਰੀ ਦੇਖ-ਰੇਖ ਉਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਨਹੀਂ ਹੈ ਬਲਕਿ ਸਿਖਰ ਉਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਪਰਿਵਰਤਨ ਕਰਨ ਨਾਲ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਕੀ ਸਥਿਤੀ ਹੋਵੇਗੀ ਇਸ ਗੱਲ ਦੀ ਗਣਿਤਕ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਹੈ। ਗਰੇਕੁਨਸ ਨੇ ਇਹ ਦਸਿਆ ਹੈ ਕਿ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਰੱਖਣ ਵੇਲੇ ਹਮੇਸ਼ਾਂ ਇਹ ਗੱਲ ਦਿਮਾਗ ਵਿਚ ਰੱਖਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਸਦਾ ਨਾ ਸਿਰਫ ਹਰੇਕ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਪ੍ਰਤੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਨਿੱਜੀ ਸੰਬੰਧ ਹੈ ਬਲਕਿ ਉਸਦੇ ਸੰਬੰਧ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਵਿਭਿੰਨ ਸਮੂਹ ਨਾਲ ਅਤੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਸੀ ਸੰਬੰਧ ਨਾਲ ਵੀ ਹਨ।

ਇਹਨਾਂ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਅਧੀਨ ਸਮੂਹ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਦੇ ਨਾਲ ਨਾਲ ਬਦਲਦੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਗਰੇਕੁਨਸ ਨੇ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਅਜਿਹੇ ਤਿੰਨ ਕਿਸਮ ਦੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਹੈ। ਇਹ ਹਨ :

**(1) ਪ੍ਰਤੱਖ ਇਕਹਰੇ ਸੰਬੰਧ (Direct Single Relationship) :** ਪ੍ਰਤੱਖ ਇਕਹਰੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸਰਵਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਤਤਕਾਲੀ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਨਿੱਜੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ, ਜੇ ਕਰ 'ਓ' ਦੇ ਤਿੰਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹਨ, ਕ, ਖ, ਗ ਤਾਂ ਇਥੇ ਤਿੰਨ ਪ੍ਰਤੱਖ ਇਕਹਰੇ ਸੰਬੰਧ ਬਣ ਜਾਣਗੇ।

**(2) ਪ੍ਰਤੱਖ ਸਮੂਹ ਸੰਬੰਧ (Direct Group Relationship) :** ਪ੍ਰਤੱਖ ਸਮੂਹ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਸਰਬ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਤੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਸੁਭਾਵਿਕ ਸਮੂਹ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਸੰਬੰਧ ਜੋ ਇਸ ਨਜ਼ਰੀਏ ਤੋਂ ਵੇਖਿਆ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਉਪਰੋਕਤ ਵਿਚ ਹਰੇਕ ਸਮੂਹ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਨਾ ਹੋ ਜਾਵੇਗੀ। ਗਰੇਕੁਨਸ ਨੇ ਫਾਰਮੂਲਾ ਦਿੱਤਾ ਹੈ :

$$n - \left( \frac{2n}{2} - 1 \right)$$

ਇਸ ਲਈ ਜੇ ਕਿਸੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ 3 ਕਰਮਚਾਰੀ ਹਨ, ਤਾਂ ਫਾਰਮੂਲੇ ਅਨੁਸਾਰ

$$3 - \left( \frac{2 \times 2 \times 2 - 1}{3} \right)$$

$$= 3 (4 - 1) = 3 (3) = 9$$

ਪ੍ਰਤੱਖ ਸੰਬੰਧ ਹੋਣਗੇ ਜੇਕਰ 4 ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੋਣ ਤਾਂ :

$$4 - \left( \frac{2 \times 2 \times 2 \times 2}{2} \right)$$

(3) ਤੀਜੇ ਸਮੂਹ ਨੂੰ ਗਰੇਕੁਨਸ ਨੇ ਆਂਢੇ ਅਤੇ ਖੜੇ ਸੰਬੰਧਾਂ (Cross Relationship) ਦਾ ਨਾਂ ਦਿੱਤਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਇਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਵਿਭਿੰਨ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿਚ ਸੰਪਰਕ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਪੈਂਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦਾ ਜਨਮ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵੱਧ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਸਰਵਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਪ੍ਰਤੱਖ ਸੰਬੰਧ ਅਨੁਪਾਤ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਵੱਧ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਸਮੂਹ ਅਤੇ ਆਂਢੇ-ਖੜੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਵਿਚ ਹੀ ਅਨੁਪਾਤ ਅਨੁਸਾਰ ਵਾਧਾ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਗਰੇਕੁਨਸ ਨੇ ਆਂਢੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਲਈ ਫਾਰਮੂਲਾ ਦਿੱਤਾ ਹੈ :

$n(n - 1)$  ਜੇਕਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ 3 ਹੋਣ ਤਾਂ  $3(3 - 1) = 6$  ਆਂਢੇ ਸੰਬੰਧ ਹੋਣਗੇ। ਜੇਕਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਚਾਰ ਹੋਣ ਤਾਂ ਆਂਢੇ ਸੰਬੰਧ  $4(4 - 1) = 4(4) = 12$  ਹੋਣਗੇ।

ਕੁਲ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਪਤਾ ਕਰਨ ਦੇ ਲਈ ਗਰੇਕੁਨਸ ਨੇ ਫਾਰਮੂਲਾ ਅਪਣਾਇਆ ਹੈ :

$$n - \left( \frac{2n}{2} + n - 1 \right)$$

ਅਰਥਾਤ ਜੇ 3 ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੋਣ ਤਾਂ ਕੁਲ ਸੰਬੰਧ ਹੋਣਗੇ :

$$3 \left( \frac{2 \times 2 \times 2}{2} + 3 - 1 \right)$$

$$= 3(4 + 3 - 1) = 3(6) = 18$$

ਜੇਕਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ 4 ਹੋਣ ਤਾਂ :

$$4 \left( \frac{2 \times 2 \times 2 \times 2}{2} + 4 - 1 \right)$$

$$4(8 + 4) = 4(12) = 48 \text{ ਕੁਲ ਸੰਬੰਧ ਹੋਣਗੇ।}$$

ਇਹ ਫਾਰਮੂਲਾ ਸਾਰੇ ਸੰਭਵ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਦਸ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਹਨਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦੀ ਰੁਚੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਜਿਹੜੇ ਉਸਨੂੰ ਵਿਚ ਰਖਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਇਥੇ ਇਸ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ।

ਇਸ ਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਜੇਕਰ ਕਿਸੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ ਚਾਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ ਚਾਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੋਣ ਤਾਂ ਚਾਰ ਪ੍ਰਤੱਖ ਇਕਹਰੇ ਸੰਬੰਧ, 12 ਆਂਢੇ ਸੰਬੰਧ, 28 ਪ੍ਰਤੱਖ ਸਮੂਹ ਸੰਬੰਧ ਅਤੇ 44 ਕੁਲ ਸੰਬੰਧ ਜਨਮ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਨੇ ਗਣਿਤ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਤੈਅ ਕਰਨ ਲਈ ਇਹ ਦੱਸਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਸਿਰਫ 6 ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਨਿਯੰਤਰਣ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ 6 ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤਕ ਹੀ ਸੀਮਿਤ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

ਉਪਰੋਕਤ ਫਾਰਮੂਲੇ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਅਸੀਂ ਵੇਖਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਇਹਨਾਂ ਸੰਬੰਧਾਂ ਵਿਚ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਧਣ ਦੇ ਨਾਲ ਨਾਲ ਜੁਮੈਟਰੀਕਲ ਅਨੁਪਾਤ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਲਈ ਜੇਕਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਚਾਰ ਹੈ ਤਾਂ ਕੁੱਲ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ 44 ਹੋਵੇਗੀ। ਜੇ ਇਕ ਹੋਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜੋੜ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਾਰਜ ਖੇਤਰ 5 ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ। ਫਾਰਮੂਲੇ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕੁਲ ਸੰਬੰਧ 100 ਹੋ ਜਾਣਗੇ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਇਕ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਜਾਣ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਰੇਖਾ-ਗਣਿਤ ਦੇ ਅਨੁਪਾਤ ਵਿਚ ਵੱਧ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਿਚ 25 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਵਾਧਾ ਹੋ ਜਾਣ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਾਂ ਵਿਚ 127 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਦਾ ਵਾਧਾ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਦਿਲਚਸਪ ਤੱਥ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਜੇਕਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਤੋਂ ਵਧਾ ਕੇ 10 ਕਰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਇਹਨਾਂ ਕੁਲ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦਾ ਜੋੜ 100 ਤੋਂ ਵੱਧ ਕੇ 5,210 ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਵਾਧਾ ਬਹੁਤ ਹੀ ਚੇਤਾਵਨੀ ਭਰਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਹਰੇਕ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਨੂੰ ਜਿਹੜਾ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਇਸਦਾ ਧਿਆਨ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਵਿਲਿਅਮ ਨਿਊਮੈਨ (William Newman) ਦਾ ਕਥਨ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇਕ ਉਦਮ ਆਕਾਰ ਵਿਚ ਵੱਧਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਉਹ ਸਾਰੇ ਸੰਬੰਧ

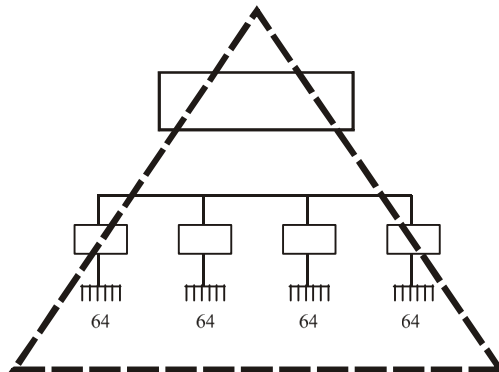
ਕਾਇਮ ਨਹੀਂ ਰੱਖ ਸਕਦੇ ਜਿਹੜੇ ਸਿਧਾਂਤਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਭਵ ਹਨ। ਇਹ ਫਾਰਮੂਲਾ ਸਿਫਰ ਸੰਭਾਵਿਤ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦਾ ਹੀ ਜ਼ਿਕਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸਭ ਕੁਝ ਜਾਣਦੇ ਹੋਏ ਵੀ ਇਕ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਕਾਫੀ ਸੋਚ ਵਿਚਾਰ ਤੋਂ ਕੰਮ ਲੈਂਦਾ ਹੈ।

ਗਾਰੇਕੁਨਸ ਨੇ ਦੱਸਿਆ ਕਿ ਆਢੇ ਖੜੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਕਰਕੇ ਵਧੇਰੇ ਜਟਿਲਤਾਵਾਂ ਪੈਦਾ ਹੋ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਜਟਿਲਤਾਵਾਂ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਬਦਲਦੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਜੇ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਸੀ ਸੰਬੰਧ ਘੱਟ ਰੱਖਣ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਥੇ ਜਟਿਲਤਾ ਨਹੀਂ ਵਧੇਗੀ। ਇਸ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀ ਤੋਂ ਹੈਮਿਲਟਨ ਦਾ ਕਥਨ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਥਾਨਕ ਹੈ ਕਿ ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਜਿੰਨੀ ਘੱਟ ਹੋਵੇਗੀ, ਸਮੂਹ ਉਨ੍ਹਾਂ ਹੀ ਵੱਡਾ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਐਲ. ਉਰਵਿਕ ਨੇ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਕੋਈ ਵੀ ਸਰਵਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਸੀ ਸੰਬੰਧਿਤ ਕੰਮਾਂ ਵਾਲੇ ਪੰਜ ਜਾਂ ਛੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਤੱਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਦੇਖ ਰੇਖ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ।

**ਥਿਊ ਹੇਮਨ ਦੇ ਵਿਚਾਰ**

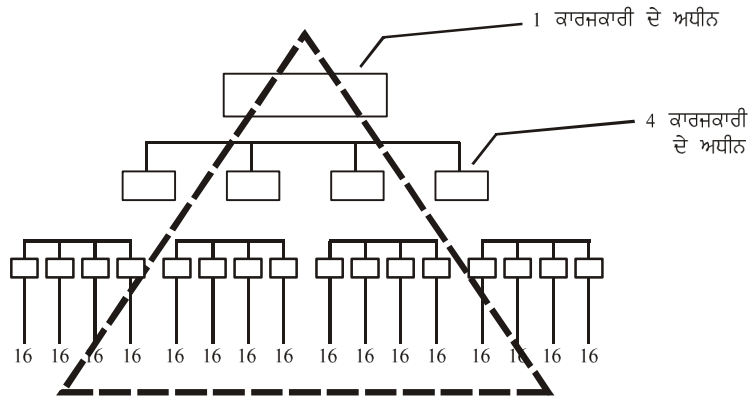
**(Views of Theo Hiemman)**

ਥਿਊ ਹੇਮਨ ਨੇ ਆਪਣੀ ਪੁਸਤਕ 'ਪੇਸ਼ਾਵਰ ਪ੍ਰਬੰਧ' (Professional Management) ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਹੀ ਰੋਚਕਤਾ ਨਾਲ ਇਹ ਦਰਸਾਇਆ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਸਿਰਫ ਥੋੜੇ ਜਿਹੇ ਹੀ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਮੰਨ ਲਵੋ ਕਿ ਕਿਸੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵਲ 256 ਅਧੀਨ ਵਿਅਕਤੀ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹਨ। ਇਥੇ ਇਕ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਤੇ ਇਕ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸਤਰ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਫਰਜ਼ ਕਰੋ ਕਿ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਮਝੀ ਗਈ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਕਰਕੇ ਫੈਸਲਾ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਸਿਫਰ ਚਾਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਇਕ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ ਰੱਖਿਆ ਜਾਵੇ। ਹਰੇਕ ਉਪ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ 64-64 ਵਿਅਕਤੀ ਰੱਖੇ ਗਏ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ 2 ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸਤਰ ਅਤੇ 5 ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਜਿਵੇਂ ਚਿੱਤਰ ਵਿਚ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ :



2 ਸਤਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ

ਮੰਨ ਲਵੋ ਕਿ 64 ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਵੀ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਮਝਿਆ ਜਾਣ ਲੱਗਾ ਹੈ ਤ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਨੂੰ ਘਟਾ ਕੇ 16 ਕਰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਹਾਲਤ ਵਿਚ 3 ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸਤਰ ਬਣ ਜਾਣਗੇ ਅਤੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ 21 ਹੋ ਜਾਵੇਗੀ ਹਰੇਕ ਦੇ ਅਧੀਨ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਤੇ 4 ਅਤੇ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਤੇ 16 ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੋਣਗੇ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਬੰਧ ਵਿਸਥਾਰ ਮੂਲ 256 ਤੋਂ ਘੱਟ ਕੇ ਬਹੁਤ ਹੀ ਥੋੜੀ ਗਿਣਤੀ ਤਕ ਰਹਿ ਜਾਵੇਗੀ।



3 ਸਤਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ

ਉਪਰੋਕਤ ਚਿਤਰਾਂ ਤੋਂ ਇਹ ਸਪਸ਼ਟ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਿ ਜਦੋਂ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ ਨੂੰ ਸੰਕੀਰਨ ਕਰਨ ਦੇ ਲਈ ਕਦਮ ਚੁੱਕੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤਦ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਢਾਂਚੇ ਵਿਚ ਕਿਹੋ ਜਿਹੇ ਪਰਿਵਰਤਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਬੰਧ ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ ਜਿੰਨਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਕੀਰਨ ਹੋਵੇਗਾ, ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਹਿਜ ਸੰਚਾਲਨ ਦੇ ਲਈ ਉਨੇ ਹੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਤਰ ਹੋਣਗੇ। ਕਿਉਂ ਜੋ ਹਰੇਕ ਸਤਰ (Level) ਦੇ ਲਈ ਕੁਝ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਇਸ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸਤਰਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਦੇ ਨਾਲ ਨਾਲ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵੀ ਵਧਦੀ ਜਾਵੇਗੀ। ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਦੇਖਣ ਵਿਚ ਆਇਆ ਹੈ। 256 ਅਧੀਨ ਕਰਚਮਾਰੀਆਂ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦੀ ਹਾਲਤ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਇਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਚੌੜੇ ਅਤੇ ਚਪਟੇ ਆਕਾਰ ਦਾ ਬਣੇਗਾ, ਅਤੇ 4 ਅਧੀਨ ਉਪ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸਤਰ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਵਿਚ ਇਕ ਉਚੇ ਸਤੂਪ ਵਰਗਾ ਅਤੇ 21 ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸਤਰ ਵਾਲਾ ਪ੍ਰਬੰਧ "ਉਚੇ ਸੰਗਠਨ ਸਤੂਪ" (Tall organisation pyramid) ਜਿਹਾ ਬਣ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

### ਨਿਯੰਤਰਨ ਖੇਤਰ ਦੀ ਧਾਰਣਾ ਵਿਚ ਪਰਿਵਰਤਨ

**(Change the concept of span of control)** ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਦੀ ਪੁਰਾਣੀ ਧਾਰਣਾ ਦੇ ਆਧੁਨਿਕ ਯੁੱਗ ਵਿਚ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਬਦਲਦੀ ਜਾ ਰਹੀ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਸਵੈ-ਚਾਲਨ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵਧ ਰਹੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਮਾਧਿਅਮ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਹੋ ਰਹੇ ਹਨ। ਲੋਕ ਸੇਵਾ ਵਿਚ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਾਧਾ ਹੁੰਦਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਹੁਣ ਜਿਹੇ ਹੀ ਤਕਨੀਕੀ ਗਿਆਨ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਤਰੱਕੀ ਹੋਈ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਕਾਰਣਾਂ ਕਰਕੇ ਹੀ ਨਿਯੰਤਰਣ-ਖੇਤਰ ਨੂੰ ਪਹਿਲਾਂ ਦੀ ਨਿਸਬਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਕਰ ਦੇਣਾ ਸੰਭਵ ਹੋ ਗਿਆ ਹੈ। ਸਵੈਚਾਲਕ ਨਾਲ ਤਾਂ ਦਿਨ-ਪ੍ਰਤੀ-ਦਿਨ ਲਿਪੀਬੱਧ ਕੰਮ ਘੱਟ ਹੋਇਆ ਹੈ ਅਤੇ ਸੂਚਨਾ ਅਤੇ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਤੇਜ਼ ਰਫਤਾਰ ਵਾਲੇ ਸਾਧਨਾਂ ਨਾਲ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਦੀ ਹੱਦ ਵਧੀ ਹੈ ਲੇਕਿਨ ਇਸ ਦਿਸ਼ਾ ਵਿਚ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗਾਂ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਕਾਫੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਿੱਧ ਹੋ ਰਹੀ ਹੈ। ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗਾਂ ਦੀ ਵੱਧਦੀ ਹੋਈ ਮਹੱਤਤਾ ਅਤੇ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਦੇ ਕਾਰਣ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਕੰਮ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਤਾਲਮੇਲ ਦਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੁੰਦਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਉਹ ਦਿਨ ਦੂਰ ਨਹੀਂ ਜਦੋਂ ਆਉਣ ਵਾਲੇ ਦਹਾਕਿਆਂ ਵਿਚ ਨਿਯੰਤਰਣ ਖੇਤਰ ਦੀ ਸਮੁੱਚੀ ਧਾਰਨਾ ਹੀ ਬਦਲ ਜਾਵੇਗੀ ਅਤੇ ਉਸਦੀ ਜਗ੍ਹਾ ਇਕ ਹੋਰ ਨਵੀਂ ਧਾਰਨਾ ਵਿਕਸਿਤ ਹੋ ਜਾਵੇਗੀ।

### Suggested Readings

1. L. D. White : Introduction of Public Administration.
2. Henry Rayal : General and Industrial Management.
3. Elements of Public Administration - Dr. Puri and Brara (Pbi. Edition).
4. Modern Public Administration - Fleix A Nigro.
5. Organisation Behaviour - L. M. Prasad.
6. Organisational Theory and Behaviour - R. N. Sharma.
7. ਲੋਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਤੇ ਤੱਤ - ਅਮਰਜੀਤ ਸਿੰਘ ਢਿਲੋਂ (ਪੰਜਾਬੀ)



### ਸਪੁੱਰਦਗੀ

#### ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਅਰਥ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ

#### (Meaning and Definition of Delegation)

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਉੱਚ ਸੱਤਾ ਦਾ ਵਿਸ਼ਿਸ਼ਟ ਸੱਤਾ ਨੂੰ ਸੌਂਪਿਆ ਜਾਣਾ। ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਆਪਣੀ ਏਜੰਸੀ ਜਾਂ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕੁਝ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੁਝ ਕੰਮਾਂ ਦੇ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਬਣਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਜਿਹੜਾ ਵਿਚਾਰ ਟੈਰੀ (Terry) ਨੇ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਉਹ ਆਮ ਧਾਰਨਾ ਨਾਲੋਂ ਕੁਝ ਵੱਖਰਾ ਹੈ। ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, "ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਨਹੀਂ ਕਿ ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਹੀ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ। ਹੇਠਲੇ ਪਦ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵੀ ਉੱਚ-ਪਦ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਹੇਠਾਂ ਤੋਂ ਉਪਰ, ਉੱਪਰ ਤੋਂ ਹੇਠਾਂ ਅਤੇ ਬਰਾਬਰ ਵਾਲਿਆਂ ਵਿਚ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।" ਟੈਰੀ ਨੇ ਤਾਂ ਸਿਰਫ ਇਹ ਕਹਿ ਕੇ ਛੱਡ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ, "ਕਾਰਜਪਾਲਕਾ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਕਿਸੇ ਇਕਾਈ ਤੋਂ ਦੂਜੀ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕੀਤੀ ਜਾਣਾ।" ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਦਾ ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਣ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਟੈਰੀ ਨੇ ਅੱਗੇ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ "ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦਾ 'ਪ੍ਰਬੰਧਕ' ਵਿਕ੍ਰੇਤਾ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਉਪਰੋਂ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਅਖਵਾਉਂਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੁਝ ਹਿੱਸੇਦਾਰ ਆਪਣੀ ਸ਼ਕਤੀ ਕਿਸੇ ਸੰਚਾਲਕ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਉਹ ਹੇਠਾਂ ਤੋਂ ਉਪਰ ਵੱਲ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਮੰਨੀ ਜਾਵੇਗੀ। ਬਰਾਬਰ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ 'ਤੇ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਕੁਝ ਅਫਰੀਕੀ ਕਬੀਲਿਆਂ ਦੇ ਸਰਦਾਰਾਂ ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕਬੀਲਿਆਂ ਦੀ ਕੇਂਦਰੀ ਸੱਤਾ ਵਿਚਕਾਰ ਸਥਿਤ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਨੂੰ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।" ਲੌਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਹੋਰ ਵਿਚਾਰਕ ਮਿਲਟ (Millett) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, "ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ 'ਸਵੈ-ਵਿਵੇਕ ਸੌਂਪਣਾ ਤਾਂ ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੇ ਫਰਜ਼ਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਵਿਸ਼ਿਸ਼ਟ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਸੁਲਝਾਉਣ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਸਕਣ।" ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਨੂੰ ਲੌਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕਈ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਦੇ ਹਰੇਕ ਕਿਸਮ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਇਕ ਸਰਬ-ਵਿਆਪੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਮੰਨਿਆ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਵਪਾਰਕ, ਉਦਯੋਗਕ, ਸੈਨਿਕ ਆਦਿ ਸਾਰੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਗੋਚਰ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਕੁਝ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਦਾ ਇਹ ਵੀ ਵਿਚਾਰ ਹੈ ਕਿ 'ਸਪੁੱਰਦਗੀ' ਲੌਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਵਿਚਾਰਧਾਰਾ ਦੀ ਇਕ ਮਿੱਥੀ ਕਲਪਨਾ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਸਿਰਫ ਸ਼ਬਦ ਜਾਲ ਹੋਂਦ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਕੁਝ ਵੀ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇਸ ਧਾਰਣਾ ਦੇ ਪਿਛੇ ਸ਼ਾਇਦ ਇਹ ਮਾਨਤਾ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਸੱਤਾ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਵੱਲੋਂ ਵਾਪਸ ਲਈ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਕ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਵੱਲੋਂ ਜਿਹੜੀ ਵੀ ਸੱਤਾ ਸਪੁੱਰਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਉਸ ਨਾਲੋਂ ਉਹ ਖੁਦ ਨੂੰ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਵੱਖ ਨਹੀਂ ਕਰ ਲੈਂਦਾ। ਅਧਿਅਕਸ਼ ਨੂੰ ਉਸਨੂੰ ਵਾਪਸ ਲੈਣ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸੌਂਪੀ ਗਈ ਸ਼ਕਤੀ ਨੂੰ ਵਾਪਸ ਲੈ ਲੈਣ ਤੇ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਉਸ ਦੀ ਖੁਦ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਉਤੇ ਇਹ ਬੰਦਸ਼ ਲੱਗੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਸੌਂਪੀ ਗਈ ਸੱਤਾ ਨੂੰ ਖੋਹਦੇ ਸਮੇਂ ਜਾਂ ਦੁਬਾਰਾ ਵੰਡਦੇ ਸਮੇਂ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਧਿਆਨ ਰੱਖੇ ਕਿ ਇਸ ਨਾਲ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਾ ਮਨੋਬਲ ਤਾਂ ਨਹੀਂ ਡਿਗਦਾ।

ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰੋ. ਨਿਊਮੈਨ (Newman) ਨੇ ਦੱਸਿਆ ਹੈ ਕਿ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ, "ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਕੁਝ ਕਰਨ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇਣਾ।" ਜਦ ਕਿ ਹੇਮੇਨ ਦਾ ਕਹਿਣਾ ਹੈ ਕਿ, "ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਅਰਥ ਸਿਰਫ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਇਕ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਸੀਮਾ ਵਿਚ ਕੁਝ ਕਰਨ ਦੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ। ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਇਸ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੇ ਕਾਰਣ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੇ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੋਂ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਪਰ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕੋਲ ਸੱਤਾ ਹੁਣ ਵੀ ਮੌਲਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਬਣੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ, ਉਹ ਉਸ ਨੂੰ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਨਹੀਂ ਤਿਆਗਦਾ" ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਤੁਲਨਾ ਸਿੱਖਿਆ ਕਾਰੋਬਾਰ ਨਾਲ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਹੇਮੇਨ ਨੇ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਜਿਵੇਂ ਇੱਕ ਅਧਿਆਪਕ ਆਪਣੇ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਸਿੱਖਿਆ ਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਫਿਰ ਵੀ ਉਹ ਉਸ ਵਿਦਿਆ ਤੋਂ ਯੁਕਤ ਬਣਿਆ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ, ਉਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਜਾਂ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਵੀ ਉਸ ਸੱਤਾ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ।

#### ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ

### (Process of Delegation)

#### (ਉ) ਰਜ਼ਾ ਸੌਂਪਣਾ (Assignment of Duties)

ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਸਭ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਉਹ ਇਹ ਫੈਸਲਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੰਮ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਵਿਚ ਕਿਵੇਂ ਵੰਡਿਆ ਜਾਵੇ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਵੰਡ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਉਸ ਨੂੰ ਕਈ ਗੱਲਾਂ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਰੱਖਣੀਆਂ ਪੈਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ, ਉਹ ਇਹ ਵੇਖਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦੇ ਪੱਧਰ ਜ਼ਿਆਦਾ ਨਾ ਹੋ ਜਾਣ, ਨਾਲ ਹੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਵੀ ਨਾ ਵੱਧ ਜਾਵੇ। ਇਹਨਾਂ ਦੋਨਾਂ ਅੱਤ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇਕ ਸਿਹਤਮੰਦ ਸੰਤੁਲਨ ਕਾਇਮ ਰਹਿਣਾ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦਾ ਸਰੂਪ ਕਈ ਕਿਸਮ ਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਹਨਾਂ ਵਿਚੋਂ ਕੁਝ ਉਹ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪਣਾ ਚਾਹੇਗਾ, ਦੂਜੇ ਕੰਮ ਉਹ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਦੇਵੇਗਾ। ਕੁਝ ਕੰਮ ਅਜਿਹੇ ਵੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਹਨਾਂ ਨੂੰ ਉਹ ਕਿਸੇ ਵੀ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਸੌਂਪਣਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਖੁਦ ਹੀ ਸੰਪੰਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਆਪਣੀ ਕਿੰਨੀ ਸ਼ਕਤੀ ਕਿਸ ਨੂੰ ਸੌਂਪੇਗਾ, ਇਹ ਸਮੱਸਿਆ ਇਸ ਗੱਲ ਉਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਸਦਾ ਆਮ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਕੀ ਹੈ ਅਤੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸੰਖਿਆ ਤੋਂ ਯੋਗਤਾ ਕੀ ਹੈ ? ਜਦੋਂ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਇਹ ਵੇਖਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕਾਫੀ ਯੋਗ ਹਨ ਅਤੇ ਸੌਂਪੀਆਂ ਗਈ ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਉਹ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਸਪੁਰਦ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸੰਕੋਚ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਪਰ ਜਦੋਂ ਉਸਨੂੰ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਉਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਤਾਂ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕੰਮ ਉਹ ਖੁਦ ਹੀ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਯੋਗਤਾ ਕੰਮ ਕੀ ਵੰਡ ਦਾ ਮੁੱਖ ਆਧਾਰ ਬਣ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

#### (ਅ) ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨਾ (Granting of Authority)

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦਾ ਦੂਜਾ ਪਹਿਲੂ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਿ ਉਹ ਸੌਂਪੇ ਗਏ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਸੰਪੰਨ ਕਰ ਸਕਣ। ਇਕ ਪਦ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਫਰਜ਼ਾਂ ਦਾ ਨਿਰਬਾਹ ਕਰਨ ਦੇ ਲਈ ਏਨੀ ਸਮਰੱਥਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਉਪਲੱਬਧ ਸਾਧਨਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਸਕੇ ਅਤੇ ਹੋਰ ਲੋੜੀਂਦੇ ਕਦਮ ਚੁੱਕ ਸਕੇ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਅਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਇਕ ਸੀਮਿਤ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਹੀ ਦਿੱਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਇਹ ਵੇਖ ਲੈਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਸਨੂੰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕਿੰਨੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਣ ਵਾਲੀ ਸੱਤਾ ਦਾ ਖੇਤਰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਕਈ ਗੱਲਾਂ ਪ੍ਰਤੱਖ ਜਾਂ ਅਪ੍ਰਤੱਖ ਢੰਗ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਣ ਵਾਲੇ ਤੱਥਾਂ ਵਿਚ ਪਹਿਲਾ ਤਾਂ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕੋਲ ਕਿੰਨੀ ਸੱਤਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਦੂਜਾ ਤੱਤ ਇਹ ਕਿ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਜਿਹੜੇ ਫਰਜ਼ ਸੌਂਪੇ ਗਏ ਹਨ ਉਹ ਕਿੰਨੇ ਹਨ ? ਜਦੋਂ ਕਦੀ ਫਰਜ਼ਾਂ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਕਿਸੇ ਕਿਸਮ ਦਾ ਪਰਿਵਰਤਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਸੱਤਾ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਵੀ ਪਰਿਵਰਤਨ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਸਫਲ ਅਤੇ ਯੋਗ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਉਹੀ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪੇ ਗਏ ਫਰਜ਼ਾਂ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਵਿਚਕਾਰ ਸੰਤੁਲਨ ਕਾਇਮ ਕਰ ਸਕੇ। ਸੱਤਾ ਦਾ ਖੇਤਰ ਫਰਜ਼ਾਂ ਦੇ ਖੇਤਰ ਤੋਂ ਨਾ ਤਾਂ ਘੱਟ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਨਾ ਵੱਧ। ਦੋਹਾਂ ਹੀ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਲਈ ਸਹੀ ਨਹੀਂ ਹਨ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਪਦ ਸੋਧਨ ਵਿਚ ਵਿਭਿੰਨ ਤਾਲਮੇਲ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਾਇਮ ਕਰਨਾ ਸੌਖਾ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸੱਤਾ ਖੇਤਰ ਅਸਪਸ਼ਟ ਹੋਣ ਨਾਲ ਕੰਮ ਵਿਚ ਭਰਮ, ਸੰਘਰਸ਼ ਅਤੇ ਦੌਰਾਉ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਸਪੁਰਦਗੀ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਨੂੰ ਸਫਲ ਬਣਾਉਣ ਦੇ ਲਈ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰ ਇਕ ਦੂਜੇ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਅਤੇ ਉਸਦੀਆਂ ਸੀਮਾਵਾਂ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਰਹਿਣ।

#### (ਬ) ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀ ਦੀ ਰਚਨਾ (Creation of Responsibilities)

ਹੇਮੇਨ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਇਹ ਸਪੁਰਦਗੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਤਾਂ ਤੀਜਾ ਤੇ ਆਖਰੀ ਪਹਿਲੂ ਹੈ ਜਿਸਦੇ ਬਗੈਰ ਕੋਈ ਵੀ ਸਪੁਰਦਗੀ ਪੂਰੀ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੀ। ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਵਿਚਕਾਰ ਡੂੰਘਾ ਸੰਬੰਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਕ ਦੇ ਬਗੈਰ ਦੂਜੇ ਦੀ ਹੋਂਦ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਇਕ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੋਈ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀ ਆਪਣੇ ਉਤੇ ਲੈਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਸਨੂੰ ਆਪਣੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਸਾਹਮਣੇ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵੱਲੋਂ ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀ ਦਾ ਭਾਰ ਗ੍ਰਹਿਣ ਕਰਨ ਦੇ ਬਦਲੇ ਕੁਝ ਪੁਰਸਕਾਰਾਂ ਦੀ ਮੰਗ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹਨਾਂ ਪੁਰਸਕਾਰਾਂ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਇਹ ਤੈਅ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੀਆਂ ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕਿੰਨਾਂ ਨਿਭਾਉਣਗੇ ? ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀ ਦੇ ਦੋਨੋਂ ਹੀ ਰੂਪ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਅਰਥਾਤ ਉਹ ਕੰਮ ਦੀ ਸੰਪੰਨਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਨਾਲ ਖਤਮ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਜਾਰੀ ਵੀ ਰਹਿ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਅਨੇਕਾਂ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਦਾ ਮੱਤ ਹੈ ਕਿ ਜ਼ੰਮੇਵਾਰੀ ਸੌਂਪੀ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦੀ। ਇਕ ਸਫਲ ਸਪੁਰਦਗੀ ਵਿਚ ਇਹਨਾਂ ਤਿੰਨਾਂ ਦੀ ਪਹਿਲੂਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇਕ ਕਿਸਮ ਦਾ ਸੰਤੁਲਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਤੁਲਨ ਜਿੰਨਾ

ਜ਼ਿਆਦਾ ਕੁਸ਼ਲ ਅਤੇ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਸੰਗਠਨ ਵੀ ਉਨਾਂ ਹੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਤੇ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ।

### **ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ**

#### **(Forms of Delegation of Authority)**

ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਦੋ ਪਹਿਲੂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇੱਕ ਉਹ ਜਿਹੜਾ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਵਿਚੋਂ ਕੁਝ ਅੰਸ਼ ਦੂਜੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਦੂਜਾ ਉਹ ਜਿਹੜਾ ਆਪਣੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਸੰਪੰਨਤਾ ਦੇ ਲਈ ਕੁਝ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਦੋਹਾਂ ਹੀ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ, ਸਮਰੱਥਾ ਤੇ ਦਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਇਹ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿੰਨੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ ਅਤੇ ਕਿਸ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ। ਇਸ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਉਤੇ ਹੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, ਕੋਈ ਸੰਗਠਨ ਜਦੋਂ ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਇਸ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਕਈ ਰੂਪ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ :-

#### **1. ਸਾਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Simple Delegation)**

ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਛੋਟੇ ਤੋਂ ਛੋਟੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਵੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕਿਸੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕੋਲ ਏਨੇ ਕੰਮ ਹੋ ਜਾਣ ਜਿਹਨਾਂ ਨੂੰ ਉਹ ਖੁਦ ਨਾ ਕਰ ਸਕੇ ਤਾਂ ਉਹ ਆਪਣੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਰੂਪ ਵੱਡਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਸ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਸਿਰਫ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਨਿਮਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਹੀ ਨਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ, ਬਲਕਿ ਨਿਮਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਸਰੂਪ ਪ੍ਰਾਪਤ ਸ਼ਕਤੀ ਵਿਚੋਂ ਕੁਝ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵੱਡੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਦਾ ਰੂਪ ਜਟਿਲ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਹਰੇਕ ਮੈਂਬਰ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ ਤੇ ਸੱਤਾ ਦੇ ਖੇਤਰ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਦੀਆਂ ਸੀਮਾਵਾਂ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

#### **2. ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤ ਜਾਂ ਆਮ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Special or General Delegation)**

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਰੂਪ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਮ ਵੀ। ਅਕਸਰ ਹਰੇਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤ (Specifi) ਹੋਣਾ ਇਕ ਚੰਗੀ ਗੱਲ ਸਮਝੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਫਿਰ ਵੀ ਬਹੁਤ ਵਾਰੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਅਧਿਕਾਰੀ ਇਹ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ ਤੇ ਨਹੀਂ ਦੱਸਦਾ ਕਿ ਉਹ ਕਿਹੜੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਕਿਸ ਰੂਪ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਉਹ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਿਰਫ ਇਹ ਆਖ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਜ਼ੁੰਮੇਵਾਰੀ ਸੰਭਾਲ ਲੈਣ ਅਤੇ ਜੋ ਚਾਹੁਣ ਸੋ ਕਰਨ। ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਇਕ ਰੂਪ ਸੰਤੋਖਜਨਕ ਨਹੀਂ ਸਮਝਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਅਤੇ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਖਿਪਤ ਅਤੇ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੋਣਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਚੰਗਾ ਹੈ। ਬਜਾਏ ਇਸਦੇ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਇਹ ਅਨੁਮਾਨ ਲਗਾਂਦੇ ਰਹਿਣ ਕਿ ਕਿੰਨੀ ਸੱਤਾ ਕਿਸਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿਚ ਹੈ। ਇਸ ਨਾਲ ਬਹੁਤ ਵਾਰੀ ਭਰਮ ਤੇ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਪੈਦਾ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਜਿਹੜੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਲਈ ਘਾਤਕ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

#### **3. ਪੂਰਨ ਜਾਂ ਅੰਸ਼ਿਕ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Full or Partial Delegation)**

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਦੋਨੋਂ ਹੀ ਰੂਪ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਪੂਰਨ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਤੇ ਅੰਸ਼ਿਕ ਵੀ। ਪੂਰਨ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ-ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਸੱਤਾਧਾਰ ਆਪਣੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਏਜੰਟ ਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿਚ ਸੌਂਪ ਦੇਵੇ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਉਦਾਹਰਣ ਦਿੰਦੇ ਹੋਏ ਕੂਟਨੀਤਿਕ ਪ੍ਰਤਿਨਿਧੀਆਂ (Diplomatic representative) ਦਾ ਜ਼ਿਕਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਇਕ ਦੇਸ਼ ਦੂਜੇ ਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਆਪਣਾ ਕੂਟਨੀਤਿਕ ਪ੍ਰਤਿਨਿਧੀ ਭੇਜਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਉਸਨੂੰ ਆਪਣੀਆਂ ਪੂਰੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਵਿਚ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਦੀ ਰਹਿ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਦੀ ਸੱਤਾ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਉਸਦੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਇਹ ਰੂਪ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਜਿਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਉਹ ਅਕਸਰ ਅੰਸ਼ਿਕ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਵਿਚ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਆਪਣੀਆਂ ਕੁਝ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਬਾਕੀ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਉਹ ਖੁਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।

#### **4. ਰਸਮੀ ਜਾਂ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Formal or Informal Delegation)**

ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕੀਤੀ ਜਾਣ ਵਾਲੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਰਸਮੀ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਵੀ। ਰਸਮੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਉਹ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਕਿਸੇ ਲਿਖਤੀ ਨਿਯਮ, ਕਾਨੂੰਨ ਜਾਂ ਆਦੇਸ਼ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਵਿਚ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਦਾ ਯੋਗਦਾਨ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਰਚਨਹਾਰਿਆਂ ਤੇ ਯੋਜਨਾ ਕਰਤਿਆਂ ਵੱਲੋਂ ਇਸਦੀ ਪਹਿਲਾਂ ਤੋਂ ਹੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕੀਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਪ੍ਰੰਪਰਾਵਾਦੀ ਵਿਚਾਰਕ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਰਸਮੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਸਦੇ ਵਿਪਰੀਤ ਸੰਗਠਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਵਰਤਮਾਨ ਤਜਰਬਿਆਂ, ਖੋਜਾਂ ਤੇ ਅਧਿਐਨਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਰਸਮੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਵਿਵਹਾਰ ਵਿਚ ਜ਼ਿਆਦਾ ਮਹੱਤਵ ਵਾਲੀ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਹਰੇਕ ਸੰਗਠਨ ਜਦੋਂ ਆਪਣੇ ਰਸਮੀ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਲਗਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਸ ਉਤੇ ਕਈ ਸਮਾਜ, ਆਰਥਿਕ, ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹ ਉਹਦੇ

ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਦੀ ਅਵਹੇਲਾਂ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਜਿਹੜੇ ਸੰਗਠਨ ਇਹਨਾਂ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਦੀ ਉਪੇਖਿਆ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਹ ਸਫਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ।

ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਰੂਪ ਵਿਕਸਿਤ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰੀ ਇਹ ਵੇਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਉਹਨਾਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜੀਆਂ ਅਸਲ ਵਿਚ ਉਸਨੂੰ ਸੌਂਪੀਆਂ ਨਹੀਂ ਗਈਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ। ਰਸਮੀ ਤੌਰ ਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਾ ਹੋਏ ਵੀ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕੁਝ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਅਜਿਹਾ ਸਿਫਰ ਉਹਨਾਂ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਹੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਦਕਿ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨਾਲ ਉਸਦੇ ਸੰਬੰਧ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Informal Delegation) ਦੀ ਰਚਨਾ ਕਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਜਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇਸ਼ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਲਿਖਤੀ ਸੰਵਿਧਾਨ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਪ੍ਰਥਾਵਾਂ (Conventions) ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਉਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਰਸਮ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਵੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਥਾਂ ਹੈ। ਇਹ ਇਸ ਕਰਕੇ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਆਉਣ ਵਾਲੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਤੇ ਹਾਲਤਾਂ ਦਾ ਪਹਿਲਾਂ ਤੋਂ ਹੀ ਅੰਦਾਜ਼ਾ ਨਹੀਂ ਲਗਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### 5. ਸ਼ਰਤ ਜਾਂ ਥਿਨਾਂ ਸ਼ਰਤ ਦੇ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Conditional or Un-conditional Delegation)

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਇਕ ਹੋਰ ਰੂਪ ਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਸ ਦੇ ਨਾਲ ਜਾਂ ਤਾਂ ਕੁਝ ਸ਼ਰਤਾਂ ਲਗਾਈਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਜਾਂ ਨਹੀਂ ਲਗਾਈਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ। ਜਿਸ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਨਾਲ ਕੁਝ ਸ਼ਰਤਾਂ ਲਗਾ ਦਿੱਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਉਸ ਨੂੰ ਅਸੀਂ ਸ਼ਰਤ ਸਹਿਤ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Conditional Delegation) ਆਖਦੇ ਹਾਂ। ਸ਼ਰਤ ਵਾਲੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਇਹ ਅਧਿਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਸਮੇਂ ਸਮੇਂ ਤੇ ਵੇਖਦਾ ਰਹੇ। ਉਸ ਵਿਚ ਪਰਿਵਰਤਨ ਤੇ ਲਈ ਸੁਝਾਉ ਦਿੰਦਾ ਰਹੇ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਵਿਚ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕੋਲ ਸਿਰਫ ਇਹ ਅਧਿਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਜੇ ਉਹ ਚਾਹੇ ਤਾਂ ਸੁਪਰਦ ਕੀਤੀ ਗਈ ਸੱਤਾ ਨੂੰ ਖਤਮ ਕਰ ਦੇਵੇ ਜਾਂ ਵਾਪਸ ਲੈ ਲਵੇ, ਪਰ ਉਹ ਉਸ ਵੇਲੇ ਦਖਲਅੰਦਾਜ਼ੀ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਜਦੋਂ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਉਸ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੋਵੇ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸ਼ਰਤ ਵਾਲੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

### 6. ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਦਿਸ਼ਾ ਵਿਚ ਅੰਤਰ (Difference in Directions of Delegation)

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕੌਣ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਸਦੇ ਲਈ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਅਸੀਂ ਉਸ ਨੂੰ ਕਈ ਰੂਪਾਂ ਵਿਚ ਵੰਡ ਸਕਦੇ ਹਾਂ। ਜਦੋਂ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Downward Delegation) ਕਹਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਦਿਸ਼ਾ ਅਕਸਰ ਉਪਰੋਂ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਰਥਾਤ ਉਥੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਹੇਠਾਂ ਦੇ ਪਦ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸ਼ਕਤੀ ਸੌਂਪੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜਦ ਕਈ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਹੇਠਲੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵੱਲੋਂ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਉਪਰ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Upward Delegation) ਆਖਦੇ ਹਨ। ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਇਹ ਰੂਪ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਨਹੀਂ ਹੈ ਫਿਰ ਵੀ ਕਿਤੇ-ਕਿਤੇ ਇਸ ਦੇ ਉਦਾਹਰਣ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਜਨਤਾ ਆਪਣੀ ਪ੍ਰਭੁਸੱਤਾ ਵਿਚ ਸੰਸਦ ਜਾਂ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਇਸੇ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰੀ ਸਤਾ ਅਜਿਹੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿਹੜੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਬਾਹਰੋਂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਬਾਹਰਲੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Outward Delegation) ਅਖਵਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਦਿਸ਼ਾਵਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦਾ ਇਕ ਰੂਪ ਉਹ ਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਬਰਾਬਰ ਦੇ ਪਦ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਨੂੰ ਟੈਰੀ ਨੇ ਪਾਸੇ ਪਰਨੇ ਦੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Sidewise Delegation) ਕਿਹਾ ਹੈ।

### 7. ਪ੍ਰਤੱਖ ਜਾਂ ਅਪ੍ਰਤੱਖ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Direct or Indirect Delegation)

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕਈ ਵਾਰੀ ਤਾਂ ਪ੍ਰਤੱਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕਰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰੀ ਉਸਦੇ ਲਈ ਅਪ੍ਰਤੱਖ ਸਾਧਨ ਅਪਨਾਉਣੇ ਪੈਂਦੇ ਹਨ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਪ੍ਰਸਿਧ ਲੇਖਕ ਮੂਨੀ ਦੇ ਵਿਚਾਰ ਅਨੁਸਾਰ ਇਸ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਅਸੀਂ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਨੂੰ ਦੋ ਭਾਗਾਂ ਵਿਚ ਵੰਡ ਸਕਦੇ ਹਾਂ। ਪਹਿਲਾਂ ਭਾਗ ਉਹ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਦੇ ਕੁਝ ਭਾਗਾਂ ਨੂੰ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ ਤੇ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਉਹਨਾਂ ਦੋਨਾਂ ਵਿਚ ਜੋੜਨ ਵਾਲੀ ਕੋਈ ਕੜੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ। ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਇਸ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਪ੍ਰਤੱਖ ਜਾਂ ਤੁਰੰਤ ਸਪੁੱਰਦਗੀ (Direct or Immediate) ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਦੂਜੀ ਕਿਸਮ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਅਤੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਵਿਚਕਾਰ ਇਕ ਜਾਂ ਇਕ ਤੋਂ ਵੱਧ ਵਿਚੋਲੇ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਵਿਚੋਲਿਆਂ ਦੇ ਮਾਧਿਅਮ ਰਾਹੀਂ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੱਤਾ ਦੀ ਅਪ੍ਰਤੱਖ

ਸਪੱਰਦਗੀ (Indirect or Mediate) ਅਖਾਉਂਦੀ ਹੈ।

### **ਸਪੱਰਦਗੀ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ (Principles of Delegation)**

ਸਪੱਰਦਗੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਕੁਸ਼ਲ ਅਤੇ ਸਾਰਥਕ ਬਣਾਉਣ ਦੇ ਲਈ ਕੁਝ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰ ਲਏ ਗਏ ਹਨ ਜਿਹੜੇ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹ ਹਨ :-

#### **1.ਆਗਿਆ-ਕ੍ਰਮ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Principles of Immediate Subordination)**

ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਦੇ ਸਮੇਂ ਹਮੇਸ਼ਾਂ ਧਿਆਨ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਆਗਿਆਕ੍ਰਮ ਦੀ ਉਲੰਘਣਾ ਨਾ ਹੋ ਜਾਵੇ। ਅਰਥਾਤ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਜਿਸ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪੀ ਗਈ ਹੈ ਉਹ ਸੱਤਾ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦਾ ਤੁਰੰਤ ਦਾ ਅਧੀਨ (Immediate Subordinate) ਹੋਵੇ। ਜੇਕਰ ਅਜਿਹਾ ਨਾ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਤਾਂ ਇਸ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਦੀ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ (Principle of Line Authority) ਦੇ ਉਲਟ ਮੰਨਿਆ ਜਾਵੇਗਾ। ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੇ ਤੁਰੰਤ ਦੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਅਵਹੇਲਨਾ ਕਰਕੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਜਾਂ ਬਾਹਰ ਦੇ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਮਨ-ਮੁਟਾਵ ਪੈਦਾ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਦਾ ਉਪਾਅ ਇਹੋ ਹੀ ਹੈ ਕਿ ਸੱਤਾ ਕਿਸੇ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਸੌਂਪੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਤਾਂ ਉਹ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਵੀ ਨਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ। ਕੁਝ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਸੱਤਾਧਾਰੀ ਵਿਅਕਤੀ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਣਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਚੰਗਾ ਸਮਝਦਾ ਹੈ। ਨਾਲ ਹੀ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਵੀ ਇਸ ਵਿਚ ਜ਼ਿਆਦਾ ਇਤਰਾਜ਼ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਪਰ ਅਜਿਹਾ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਉਸਦੀ ਮੰਜੂਰੀ ਲੈਣੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਜਦ ਕਦੀ ਸਮਾਨ ਪੱਧਰ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਦੀ ਸਪੱਰਦਗੀ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਸ਼ਕਤੀ ਦੀ ਵੰਡ ਵਿਚ ਇਕਰੂਪਤਾ ਵਰਤਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।

#### **2.ਪਦ ਦੇ ਲਈ (For the Post)**

ਸ਼ਕਤੀ ਦਾ ਸੌਂਪਣਾ ਪਦ ਦੇ ਲਈ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਨਾ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਲਈ। ਹਮੇਸ਼ਾਂ ਦਾ ਕਥਨ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਉਦਮ ਵਿਚ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਪਦਾਂ ਨੂੰ ਕਰਤੱਵ ਸੌਂਪੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਸੁਪਰਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵਿਭਿੰਨ ਪਦਾਂ ਉੱਤੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਰਹਿਣਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਇਸਦੀ ਕਮੀ ਵਿਚ ਸੌਂਪੀ ਗਈ ਸੱਤਾ ਅਤੇ ਕਰਤੱਵਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਨਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ। ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹੋ ਕਾਰਣ ਹੈ ਕਿ ਜਦੋਂ ਅਸੀਂ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਣ ਦੀ ਗੱਲ ਕਰਦੇ ਹਾਂ ਤਾਂ ਪਦਾਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਜ਼ਿਕਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

#### **3.ਸਮਰੱਥਾ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ (Delegated According to Capability)**

ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਣ ਦਾ ਇਕ ਹੋਰ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਸਿਰਫ਼ ਏਨੀ ਹੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ ਜਿਸ ਨੂੰ ਉਹ ਨਿਭਾ ਸਕੇ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਪੈਦਾ ਨਾ ਹੋ ਜਾਵੇ ਕਿ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਸੌਂਪੀ ਗਈ ਸੱਤਾ ਨੂੰ ਅੱਗੇ ਸੌਂਪ ਦੇਵੇ। ਜੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਦੀ ਉਪ-ਸਪੱਰਦਗੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਇਸਦੇ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੀ ਨਿਯਮਾਵਲੀ ਵਿਚ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

#### **4.ਕਰਤਾ ਸੱਤਾਧਾਰ ਹੋਵੇ (Delegator should be Authorised)**

ਸਪੱਰਦਗੀ ਇਕ ਅਜਿਹੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਸਮਰੱਥ ਹੈ ਅਤੇ ਸੱਤਾਧਾਰ ਹੈ। ਜਿਸ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਕੋਲ ਖੁਦ ਸੱਤਾ ਨਹੀਂ ਹੈ ਉਹ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪ ਸਕਦਾ ਹੈ ?

#### **5.ਪ੍ਰਾਪਤੀਕਰਤਾ ਯੋਗ ਹੋਵੇ (Acceptor should be capable)**

ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਵਿਅਕਤੀ ਯੋਗ ਹੋਣਾ ਵੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾ ਰਹੀ ਹੈ ਉਹ ਏਨੇ ਯੋਗ ਹੋਣ ਕਿ ਸੱਤਾ ਦੀਆਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰ ਸਕਣ।

#### **6.ਸੰਖੇਪ, ਸਪਸ਼ਟ ਤੇ ਲਿਖਤੀ (Brief, Clear and Written)**

ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਜਦੋਂ ਵੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਉਹ ਸੰਖੇਪ, ਸਪਸ਼ਟ ਅਤੇ ਲਿਖਤੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਤਾਂ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਹੋਰ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰ ਵੀ ਉਸ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੋ ਸਕਣ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਤਦ ਹੀ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਉਸ ਦੇ ਹਰੇਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਸਹਿਯੋਗੀਆਂ ਦੀ ਸੱਤਾ, ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਸੀਮਾਵਾਂ ਤੋਂ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜਾਣੂ ਹੋਵੇ।

### **ਸਪੱਰਦਗੀ ਦੀਆਂ ਰੁਕਾਵਟਾਂ (Hinderances of Delegation)**

ਕਿਸੇ ਸਫਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਲਈ ਸਪੱਰਦਗੀ ਦੀ ਸੁਅੱਸਥ ਵਿਵਸਥਾ ਲਾਜ਼ਮੀ ਹੈ। ਹਰੇਕ ਸੰਗਠਨ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਯਤਨ ਕਰਦਾ

ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦਾ ਇਕ ਸਪੱਸ਼ਟ ਰੂਪ ਅਪਨਾ ਸਕੇ ਅਤੇ ਨਾਲ ਹੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਨਿਯੰਤਰਣ, ਤਾਲਮੇਲ ਨਿਰੀਖਣ ਆਦਿ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕਰ ਸਕੇ। ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਲਈ ਅਤਿ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੋਣ ਤੇ ਵੀ ਕਈ ਅਜਿਹੀਆਂ ਹਾਲਤਾਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਹੜੀਆਂ ਉਸ ਦੇ ਰਾਹ ਵਿਚ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਪ੍ਰੋ. ਫਿਫਨਰ (J. M. Pfiffner) ਨੇ ਕੁਝ ਮਨੁੱਖੀ ਕਮਜ਼ੋਰੀਆਂ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜਿਹਨਾਂ ਦੇ ਕਾਰਣ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਸਫਲ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ :

1. ਜਿਹੜਾ ਵਿਅਕਤੀ ਪਦ-ਸੋਧਾਨ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਵਿਚ ਅੱਗੇ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਉਸ ਵਿਚ ਆਮ ਨਾਲੋਂ ਵੱਧ ਹੰਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।
2. ਉਸ ਨੂੰ ਇਹ ਡਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਦੂਜੇ ਲੋਕ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸਹੀ ਨਿਰਣੇ ਨਹੀਂ ਲੈ ਸਕਦੇ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਲਾਗੂ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੇ।
3. ਉਸ ਨੂੰ ਇਹ ਵੀ ਡਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਇਕ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਕੇਂਦਰ ਬਣ ਜਾਵੇਗਾ ਜਿਹੜਾ ਉਹਨਾਂ ਵੱਲੋਂ ਸਵਾਮੀ-ਭਗਤ ਨਹੀਂ ਹੋਵੇਗਾ।
4. ਜਿਹੜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦ੍ਰਿੜ, ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਇਕ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਅਤੇ ਉਚੇ ਉਚੇਸ਼ਾਂ ਵਾਲੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਉਹ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਵਿਚ ਤੇਜ਼ ਰਫਤਾਰ ਨਹੀਂ ਵੇਖਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ, ਇਸ ਲਈ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਣ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ।
5. ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਕਈ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਕਾਰਣ ਅਜਿਹੇ ਪੈਦਾ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਜਿਹਨਾਂ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।
6. ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇਸ਼ ਦੀਆਂ ਸੰਸਕ੍ਰਿਤਕ ਹਾਲਤਾਂ ਤੋਂ ਵੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਜਿਸ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਸੰਸਕ੍ਰਿਤਕ ਪ੍ਰੰਪਰਾ ਸੱਤਾਵਾਦੀ ਅਤੇ ਪੈਤਰਿਕ ਅਗਵਾਈ ਵਾਲੀ ਹੈ ਉਸ ਵਿਚ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਨਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਜਾਂ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਜਦ ਕਈ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਨੂੰ ਜ਼ਿਆਦਾ ਲੋਕਪ੍ਰਿਅ ਬਣਾਉਣਾ ਹੋਵੇ, ਤਾਂ ਕੁਝ ਸੰਸਕ੍ਰਿਤਕ ਪਰਿਵਰਤਨ ਕਰਨਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ।
7. ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰੋੜਤਾ (Emotional Maturity) ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਜਿਹੜੀ ਅਕਸਰ ਸਫਲ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਵੀ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਨਾਲ ਹੀ ਮਿਲਦੀ ਹੈ।
8. ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਚਿੰਨ੍ਹ (Symbols) ਅਕਸਰ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੇ ਫਲਸਫੇ ਨਾਲ ਮੇਲ ਨਹੀਂ ਖਾਂਦੇ। ਜਿਹੜੇ ਲੋਕ ਸਫਲ ਹੋਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਣ ਨਹੀਂ ਚਾਹੁੰਦਾ।
9. ਇਸ ਸੰਬੰਧੀ ਇਥੇ ਵਿਰੋਧਾਭਾਸ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਜਿਹੜਾ ਵਿਅਕਤੀ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਇਹ ਨਹੀਂ ਜਾਣਦਾ ਕਿ ਇਸ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ।
10. ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦਾ ਗਿਆਨ ਅਕਸਰ ਦੋ ਕਾਰਣਾਂ ਕਰਕੇ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਪਹਿਲਾ, ਸੰਗਠਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦਾ ਵਿਗਿਆਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋੜ ਨਹੀਂ ਹੋਇਆ ਅਤੇ ਦੂਜੇ, ਤਜਰਬੇ ਨੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਇਹ ਨਹੀਂ ਸਿਖਾਇਆ ਕਿ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਕਿਵੇਂ ਕਰੀਏ।

### **ਸਿੱਟਾ (Conclusion)**

ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਇਕ ਅਜਿਹਾ ਸਿਧਾਂਤ ਮੰਨਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਪ੍ਰੰਪਰਾਵਾਦੀ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਦੀ ਖਿੱਚ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕੇਂਦਰ ਹੋਣ ਦੇ ਨਾਲ ਹੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਆਧੁਨਿਕ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਦੀ ਰੁੱਚੀ ਦਾ ਮੁੱਖ ਵਿਸ਼ਾ ਹੈ। ਪਦ-ਸੋਧਾਨ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਰੁੱਤਬੇ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸੱਤਾ ਦਾ ਜਿਕਰ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਦ-ਸੋਧਾਨ ਵਾਲੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਕਾਨੂੰਨੀ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਗਠਨ ਤੇ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕਾਨੂੰਨੀ ਤੌਰ ਤੇ ਕੋਈ ਸੱਤਾ ਨਹੀਂ ਸੌਂਪੀ ਜਾਂਦੀ, ਫਿਰ ਵੀ ਇਹ ਨਹੀਂ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਕਿਸੇ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸੱਤਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ। ਸੱਤਾ ਦੀ ਕਮੀ ਕਰਕੇ ਕੋਈ ਵੀ ਅਧਿਕਾਰੀ, ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੋਧਾਨ ਉੱਤੇ ਸਥਿਤ ਹੋਵੇ, ਆਪਣੇ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਸੰਪੰਨ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸੱਤਾ ਦਾ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਅਧਿਅਕਸ਼ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਕਿੰਨੀ ਸੱਤਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾਵੇ। ਸੱਤਾ ਸੌਂਪਦੇ ਸਮੇਂ ਉਹ ਖੁਦ ਨੂੰ ਉਸਦੀਆਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਮੁਕਤ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਰਾਹੀਂ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਸੱਤਾ ਨੂੰ ਖੁਦ ਦੇ ਕੋਲ ਰੱਖਦਾ ਹੋਇਆ ਵੀ ਉਸ ਨੂੰ ਆਸਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੇ ਕੋਲ ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਤੇ ਫਰਜ਼ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਿਰਤ ਦੀ ਵੰਡ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਨਿਯੰਤਰਣ, ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਪਰਿਵਰਤਨ ਆਦਿ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵੱਧਦੇ ਹੋਏ ਆਕਾਰ ਅਤੇ ਜਟਿਲ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਨੇ ਸਪੁੱਰਦਗੀ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਧਾ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

## ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਤਾਲਮੇਲ

### ਨਿਗਰਾਨੀ (Supervision)

#### ਅਰਥ

ਨਿਗਰਾਨੀ ਤੋਂ ਭਾਵ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਹਰੇਕ ਇਕਾਈ ਨੂੰ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਕੰਮ ਦੀ ਫੂਰਤੀ ਅਤੇ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਇਕਾਈਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਤਾਲਮੇਲ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਤੋਂ ਹੈ। ਨਿਗਰਾਨੀ ਤੋਂ ਭਾਵ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵੇਖਣ ਤੋਂ ਹੈ। ਅੰਗਰੇਜ਼ੀ ਦਾ ਸ਼ਬਦ 'Supervision' ਸ਼ਬਦ Super ਅਤੇ Vision ਤੋਂ ਰਲ ਕੇ ਬਣਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ 'ਵੇਖਣ ਦੀ ਉੱਚ ਸ਼ਕਤੀ'। ਇਸ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕਿ ਦੂਜਿਆਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਪੱਥ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਤਾ ਅਤੇ ਦੇਖਭਾਲ ਕਰਨਾ। ਹੈਨਰੀ ਰੈਨਿੰਗ (Henry Renning) ਨੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਦੀ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦਿੰਦੇ ਹੋਏ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਉਹ ਵਿਧੀ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਕਾਰਜਕਰਤਾ ਨਿਯਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਸਟਾਫ਼ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਮਦਦ ਨਾਲ ਆਪਣੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਸਿੱਖਿਆ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਆਪਣੇ ਗਿਆਨ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਚੰਗੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ (ਕਾਰਜ-ਕਰਤਾ) ਆਪਣੇ ਆਪ ਲਈ ਅਤੇ ਏਜੰਸੀ ਲਈ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਸੰਤੋਖ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕਣ।

ਸਾਧਾਰਣ ਲਫਜ਼ਾਂ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਮਾਤਹਿਤ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ ਦੇਣ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਨਿਗਰਾਨੀ ਆਖਦੇ ਹਨ। ਨਿਗਰਾਨੀ ਦਾ ਵਿਸ਼ਾ ਹਰ 'ਪਦਵੀ-ਪ੍ਰਬੰਧ' ਦੀ ਲੜੀ ਵਾਲੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੁਭਾਵਕ ਤੌਰ ਤੇ ਹੀ ਮੌਜੂਦ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਲੜੀ ਵਿਚ ਹਰ ਪੱਧਰ ਦੀ ਉਸ ਤੋਂ ਉਪਰ ਵਾਲੀ ਪੱਧਰ ਦੁਆਰਾ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਨਾ ਲਾਜ਼ਮੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵਿਚਕਾਰਲੀ ਪੱਧਰਾਂ ਵਾਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਖੁਦ ਵੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੇ ਵੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਉਹ ਆਪਣੇ ਤੋਂ ਹੇਠ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਰੱਖਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਵੱਡੇ ਅਫਸਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਵੰਗ ਨਾਲ ਹਰ ਵਿਅਕਤੀ ਜਿਸ ਹੇਠ ਮਾਤਹਿਤ ਹਨ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦਾ ਨਿਗਰਾਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਜੋ ਅਮਲੇ ਦੀ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਦੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ, ਨਿਰੀਖਣ ਅਤੇ ਤਫ਼ਤੀਸ਼ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਨਿਗਰਾਨੀ ਹੋਵੇ ਉਸ ਨੂੰ ਨਾਕਾਰਾਤਮਕ (Negative) ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਜੋ ਇਸ ਨਿਸ਼ਾਨਿਆਂ ਨੂੰ ਹਾਸਿਲ ਕਰਨ ਅਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਚੰਗੇ ਵੰਗ ਦੱਸੇ ਤਾਂ ਸਾਕਾਰਾਤਮਕ (Positive) ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਹਾਂਗੇ।

### ਨਿਗਰਾਨੀ ਦੇ ਪੱਖ (Aspects of Supervision)

ਨਿਗਰਾਨੀ ਦੇ ਖੇਤਰ ਨੂੰ ਤਿੰਨ ਪੱਖਾਂ ਵਿਚ ਵੰਡਿਆ ਗਿਆ ਹੈ :

#### 1. ਮੂਲ ਪੱਖ (Technical aspect)

ਇਕ ਨਿਗਰਾਨੀ ਨੂੰ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਤਕਨੀਕ ਆਉਣੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸ ਨੇ ਕੰਮ ਦੀ ਵਿਉਂਤ ਕਰਨੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਉਸ ਨੇ ਚੰਗੇ ਕੰਮ ਲਈ ਮਿਆਰ ਵੀ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਸ ਨੇ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਇਕ ਦੂਜੇ ਦੇ ਸਪੁਰਦ ਵੀ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਨਹੀਂ ਕਿ ਨਿਗਰਾਨ ਦਾ ਉਸ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਨਿਪੁੰਨ ਹੋਣਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ, ਸਗੋਂ ਉਸ ਕੋਲ ਵਧੇਰੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਆਮ ਸਮਝ ਵੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।

#### 2. ਸੰਸਥਾਕਤ ਪੱਖ (Institutional aspects)

ਇਸ ਵਿਚ ਏਜੰਸੀ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ, ਕਾਰਜ-ਵਿਧੀਆਂ ਅਤੇ ਕਾਰ-ਵਿਹਾਰਾਂ ਦਾ ਗਿਆਨ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ, ਜਿਸ ਲਈ ਇਕ ਵੱਡੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ।

#### 3. ਨਿੱਜੀ ਪੱਖ (Personal aspects)

ਇਹ ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿਚ ਉਹ ਤਰੀਕੇ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਸੰਸਥਾ ਵਿਚ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਉਪਰ ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਦੀ ਬਜਾਏ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦਾ ਉਤਸ਼ਾਹ ਅਤੇ ਦਿਲਚਸਪੀ ਪੈਦਾ ਕਰਕੇ ਕੰਮ ਲਿਆ ਗਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

### ਚੰਗੇ ਨਿਗਰਾਨ ਦੇ ਗੁਣ (Qualities of Good Supervisor)

ਸਾਰੇ ਅਫ਼ਸਰ ਚੰਗੇ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ। ਚੰਗੇ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਹੋਣ ਲਈ ਇਕ ਅਫ਼ਸਰ ਵਿਚ ਕਈ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਈਆਂ ਹੋਣੀਆਂ ਚਾਹੀਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਚੰਗੀ ਸ਼ਖ਼ਸੀਅਤ, ਚੰਗੀ ਸਿਹਤ, ਬੁੱਧੀਮਤ, ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਸ਼ਕਤੀ, ਵਫ਼ਾਦਾਰੀ ਅਤੇ ਮਨੁੱਖੀ ਸਮਝਦਾਰੀ। ਪ੍ਰੋਫੈਸਰ ਫਿਫਿਨਰ (Piffiner) ਨੇ ਇਕ ਚੰਗੇ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਲਈ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਗੁਣ ਜ਼ਰੂਰੀ ਦੱਸੇ ਹਨ :

1. ਕਾਰਜ ਖੇਤਰ ਦਾ ਪੂਰਾ ਗਿਆਨ, ਕੰਮ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ।
2. ਨਿੱਜੀ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਦੂਜਿਆਂ ਵਿਚ ਏਕਤਾ, ਜੋਸ਼, ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਅਤੇ ਤਾਲਮੇਲ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ।
3. ਨੈਤਿਕ ਤੇ ਸਿੱਖਿਅਕ ਵਿਚਾਰ, ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਲਈ ਚੰਗੀ ਮਿਸਾਲ ਬਣਨ ਖਾਤਰ।
4. ਪ੍ਰਬਲ ਇੱਛਾ ਅਤੇ ਬੌਧਿਕ ਯੋਗਤਾ।
5. ਸਿੱਖਿਆ ਦੇਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ।
6. ਸਮਾਨ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਨਾਲ ਪਿਆਰ ਹੋਵੇ।
7. ਹਿੰਮਤ ਅਤੇ ਸਹਿਤ ਸ਼ਕਤੀ।
8. ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਗਿਆਨ।

ਹੈਸਲੇ (Harsley) ਇਸ ਸੂਚੀ ਵਿਚ ਸਾਫ-ਦਿਲੀ, ਜਜ਼ਬਾਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ, ਪਹਿਲ ਸ਼ਕਤੀ, ਜੁਗਤ ਅਤੇ ਉਤਸ਼ਾਹ ਭਾਵਨਾ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦਾ ਹੈ।

### **ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਅਥਵਾ ਨਿਗਰਾਨ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਰਤੱਵ (Duties of Supervisors)**

ਐਚ. ਨਸ਼ੀਨ (H. Nassen) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਇਕ ਚੰਗੇ ਨਿਗਰਾਨ ਦੇ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਫਰਜ਼ ਹੁੰਦੇ ਹਨ :

1. ਆਪਣੀ ਪਦਵੀ ਦੇ ਕੰਮ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨੀ।
2. ਕੰਮ ਨੂੰ ਕਰਨ ਲਈ ਯੋਜਨਾ ਬਣਾਉਣੀ।
3. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇਣੀ।
4. ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ ਅਤੇ ਕਾਰਜ ਵਿਧੀਆਂ ਵਿਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨਾ।
5. ਇਕ ਤਕਨੀਕੀ ਮਾਹਿਰ ਅਤੇ ਆਗੂ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ ਗਿਆਨ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਨਾ।
6. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦਾ ਜਾਇਜ਼ਾ ਲੈਣਾ।
7. ਗਲਤੀਆਂ ਠੀਕ ਕਰਨੀਆਂ, ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਸੁਲਝਾਉਣੀਆਂ ਅਤੇ ਜਬਤ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣਾ।
8. ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਕੰਮ ਦੀ ਵੰਡ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਿਚ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਅਤੇ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਨੀ।
9. ਸਾਥੀਆਂ ਨਾਲ ਮਿਲਵਰਤਨ ਰੱਖਣਾ ਅਤੇ ਮੌਕੇ ਅਨੁਸਾਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਸਲਾਹ ਲੈਣੀ।
10. ਸੰਗਠਨ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ, ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਆਦਿ ਬਾਰੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੂਚਿਤ ਕਰਦੇ ਰਹਿਣਾ।
11. ਕਿਰਤੀਆਂ ਦੇ ਸੁਝਾਅ ਅਤੇ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਤੇ ਧਿਆਨ ਦੇਣਾ।

### **ਨਿਗਰਾਨੀ ਦੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ (Techniques of Supervision)**

ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਵਿਚ ਕਈ ਤਕਨੀਕਾਂ ਨੂੰ ਅਪਣਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਜੇ. ਡੀ. ਮਿਲਟ (J. D. Miliet) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਇਹ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਹਨ :

#### **1. ਅਗੇਤੀ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ (Prior Approach)**

ਏਜੰਸੀ ਵਿਚ ਕੰਮ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਵਿਉਂਤ ਅਤੇ ਸਕੀਮਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਅਗੇਤੀ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਲੈਣੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੀ ਏਜੰਸੀ ਦੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਵਿਸ਼ਿਆਂ ਦੀ ਚੰਗੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਗਲਤ ਫਹਿਮੀਆਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### **2. ਸੇਵਾ ਮਿਆਰ (Service Standards)**

ਇਹ ਜਾਣਨ ਲਈ ਕਿ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਇਕਾਈਆਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਕੰਮ ਨੂੰ ਕਿੰਨੇ ਕੁ ਅਸਰਦਾਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਹਨ ਸੇਵਾ ਮਿਆਰ ਇਕ ਸਾਧਨ ਬਣ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਕਾਰਜ ਸੰਖਿਆਤਮਕ ਨਾ ਹੋ ਕੇ ਗੁਣਾਤਮਕ ਹੋਣ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨ ਦੇ ਮਿਆਰ ਵਿਚ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਆਉਂਦੀ ਹੈ।

#### **3. ਬਜਟ ਦਾ ਪਾਲਣਾ (Performance of Budgeting)**

ਬਜਟ ਦੁਆਰਾ ਮਿੱਥੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੀ ਏਜੰਸੀ ਦੁਆਰਾ ਮਿੱਥੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਕੰਮ ਦੇ ਆਧਾਰ ਆਦਿ ਸੰਬੰਧੀ ਆਮ ਸ਼ਰਤਾਂ ਮਿੱਥ ਦਿੱਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।



#### **4. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਮਾਣਗੀ (Approval of Key personnel)**

ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਅਹਿਮ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਨਿਯੁਕਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਕੋਲ ਹੱਕ ਰਾਖਵੇਂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਇਨ੍ਹਾਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਰੱਖਣ ਦਾ ਇਕ ਹੋਰ ਢੰਗ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਇਸ ਚੋਣ ਲਈ ਪਹਿਲ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਇਕਾਈਆਂ ਨੂੰ ਹੀ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ। ਅਜਿਹਾ ਕਰਨ ਨਾਲ ਸਾਰੀਆਂ ਇਕਾਈਆਂ ਵਿਚ ਕੇਂਦਰੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਸਹਿਤ ਇਹੋ ਜਿਹੇ ਮਿਆਰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਵਿਚ ਮਦਦ ਮਿਲਦੀ ਹੈ।

#### **5. ਰਿਪੋਰਟ ਅਤੇ ਨਿਰੀਖਣ (Reporting and inspecting)**

ਇਹ ਦੋਨੋਂ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਪੂਰਨ ਜੁਗਤਾਂ ਹਨ ਤੇ ਨਿਰੀਖਣ ਤਕਰੀਬਨ ਹਮੇਸ਼ਾਂ ਹੀ ਰਿਪੋਰਟ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਬਾਰੇ ਰਿਪੋਰਟ ਦੇਣੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ। ਨਿਗਰਾਨ ਨਤੀਜੇ ਜਾਣਨ ਲਈ ਇਨ੍ਹਾਂ ਰਿਪੋਰਟਾਂ, ਰਿਕਾਰਡਾਂ, ਕਾਗਜ਼ਾਂ ਅਤੇ ਫਾਇਲਾਂ ਦਾ ਨਿਰੀਖਣ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤਾਂ ਹੀ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ, ਜੇਕਰ ਨਿਰੀਖਕ ਇਨ੍ਹਾਂ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਦਾ ਉਚਿਤ ਤੌਰ ਤੇ ਨਿਰੀਖਣ ਕਰੇ, ਗਲਤੀਆਂ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਉਚਿਤ ਸਜ਼ਾ ਅਤੇ ਸੁਧਾਰ ਲਿਆਉਣ ਸੰਬੰਧੀ ਸੁਝਾਓ ਦੇਵੇ।

ਨਿਰੀਖਕ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ ਅਤੇ ਨਿਰੀਖਣ ਕਰਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਹੈ। ਨਿਰੀਖਣ ਨੇ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਦਿਸ਼ਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ ਕਰਨ ਦਾ ਅਹਿਮ ਕਾਰਜ ਨਿਭਾਉਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਇਸ ਦਾ ਕਾਰਨ ਇਹ ਅਤਿ ਆਵੱਸ਼ਕ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਖੁਦ ਅਜਿਹੇ ਗੁਣਾਂ ਦਾ ਧਨੀ ਹੋਵੇ ਜਿਹੜੇ ਉਸ ਨੂੰ ਉਸ ਦੀ ਇਕਾਈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪੂਰੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ, ਕਿਫਾਇਤ ਲਿਆਉਣ ਅਤੇ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੀ ਮਿਆਰ ਵਿਚ ਸਹੀ ਅਰਥਾਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰ ਸਕਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੋਣ।

#### **ਤਾਲਮੇਲ (Co-ordination)**

ਹਰੇਕ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਓਸ ਦੀ 'ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗੀ ਨਿਪੁੰਨਤਾ' ਅਤੇ 'ਕੰਮ ਦੀ ਵੰਡ' ਕਰਕੇ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਪਰ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਵਿਭਿੰਨ ਵਿਅਕਤੀ ਵੱਖ ਵੱਖ ਫਰਜ਼ ਨਿਭਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਲਈ ਉਦੋਂ ਤੱਕ ਲਾਹੇਵੰਦ ਨਤੀਜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਹੀਂ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਜਦੋਂ ਤਕ ਸਾਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਟੀਮ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਅਤੇ ਉਚਿਤ ਤਾਲਮੇਲ ਨਹੀਂ ਹੋਵੇਗਾ। ਹਰ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਉਥੋਂ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਦੁਹਰਾਪਨ, ਵਿਰੋਧਤਾ ਅਤੇ ਪਰਸਪਰ-ਵਿਆਪਕਤਾ ਨੂੰ ਰੋਕਣਾ, ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵਿਭਿੰਨ ਅਮਲੇ ਵਿਚ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਟੀਮ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਪੈਦਾ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਵੱਖ ਵੱਖਰੀਆਂ ਇਕਾਈਆਂ ਵਿਚ ਮੌਜੂਦ ਸੱਤਾ ਹਥਿਆਉਣ ਦੇ ਲਾਲਚ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਦੇ ਯਤਨ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਮੰਤਵਾਂ ਨੂੰ ਹਾਸਿਲ ਕਰਨ ਲਈ ਤਾਲਮੇਲ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ।

#### **ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ**

ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵੱਖੇ ਵੱਖਰੇ ਹਿੱਸਿਆਂ ਨੂੰ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਅਜਿਹੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਮੇਲਣਾ ਜਿਸ ਨਾਲ ਸਮੁੱਚੀ ਪੈਦਾਵਾਰ ਵਿਚ ਹਰ ਹਿੱਸਾ ਆਪਣਾ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਯੋਗਦਾਨ ਦੇ ਸਕੇ, 'ਤਾਲਮੇਲ' ਅਖਵਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਸਾਂਝੇ ਮਨੋਰਥਾਂ ਦੀ ਭਾਲ ਲਈ ਕਾਰਜ ਦੀ ਏਕਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਮਾਹਿਰਾਂ ਵੱਲੋਂ ਦਿੱਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਤਾਲਮੇਲ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਡਬਲਿਉ. ਐਚ. ਨਿਊਮੈਨ (W. H. Newman) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਮਿੱਥੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਲਈ ਇਕਸੁਰਤਾ ਅਤੇ ਏਕੀਕਰਣ ਲਿਆਉਣ ਖਾਤਰ, ਉਚਿਤ ਰਕਮ, ਸਮਾਂ ਅਤੇ ਅਮਲ ਲਈ ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ ਮੁਹੱਈਆ ਕਰਨ ਦੇ ਤਰਤੀਬ ਬੱਧ ਯਤਨਾਂ ਨੂੰ ਤਾਲਮੇਲ ਆਖਦੇ ਹਨ। ਟੈਰੀ (Terry) ਦੇ ਕਥਨ ਅਨੁਸਾਰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹਿੱਸਿਆਂ ਦਾ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਸਮਾਯੋਜਨ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਹਿੱਸਿਆਂ ਦੀ ਹਰਕਤ ਅਤੇ ਅਮਲ ਨੂੰ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਜੋੜਨਾ ਤਾਲਮੇਲ ਹੈ, ਤਾਂ ਜੋ ਹਰ ਇਕ ਹਿੱਸਾ, ਸਮੁੱਚੀ ਪੈਦਾਵਾਰ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਵੱਲੋਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾ ਸਕੇ।

ਆਈ. ਸੀ. ਚਾਰਲਸਵਰਥ (I. C. Charlesworth) ਦਾ ਕਹਿਣਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਉਸ ਦੇ ਬਹੁਤ ਭਾਗਾਂ ਵਿਚ ਤਰਤੀਬਮਈ ਪੂਰਨਤਾ ਤੇ ਇਕਸੁਰਤਾ ਲਿਆਉਣ ਨੂੰ ਤਾਲਮੇਲ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ।

ਸੈਕਲਰ ਹਡਸਨ (Seckler Hudson) ਕਹਿੰਦੇ ਹੈ ਕਿ ਕੰਮ ਦੇ ਵੱਖੇ ਵੱਖਰੇ ਹਿੱਸਿਆਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿਚ ਜੋੜਨਾ ਹੀ ਤਾਲਮੇਲ ਦਾ ਸਭ ਤੋਂ ਜ਼ਰੂਰੀ ਫਰਜ਼ ਹੈ।

ਐਲ. ਡੀ. ਵਾਈਟ (L. D. White) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਇਹ ਉਹ ਵਿਧੀ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਆਪਸੀ ਤੌਰ ਤੇ ਸੁਤੰਤਰ ਤੌਰ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਮਿਲ ਕੇ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ।

ਜੇ. ਡੀ. ਮੂਨੇ (J. D. Mooney) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਤਾਲਮੇਲ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਪਹਿਲਾ ਅਸੂਲ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿਚ ਉਹ ਸਾਰੇ ਅਸੂਲ ਵੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ ਜੋ ਇਸ ਅਧੀਨ ਹਨ ਅਤੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਇਸ ਦਾ ਸੰਚਾਲਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹਰ ਕ੍ਰਿਆ ਲਈ, ਭਾਵੇਂ

ਉਹ ਕਿੰਨੀ ਵੀ ਸਾਧਾਰਣ ਕਿਉਂ ਨਾ ਹੋਵੇ, ਤਾਲਮੇਲ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਦੀ ਥਾਂ ਅਤੇ ਦੋਹਾਂ ਪੱਖਾਂ ਤੋਂ ਤਾਲਮੇਲ ਕਰਨਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ।

### **ਤਾਲਮੇਲ ਦੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ (Means of Co-ordination)**

ਤਾਲਮੇਲ ਨੂੰ ਅਸਰਦਾਰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਇਸ ਦਾ ਸੰਬੰਧ ਨੀਤੀ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਅਤੇ ਸ਼ਬਦਸੀਮਤ ਨਾਲ ਹੋਣਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਦੀਆਂ ਸਫਲਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸੂਖਮ, ਅੰਤਰ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀ ਸਿਆਣਪ ਅਤੇ ਕਲਾਤਮਕ ਖੂਬੀਆਂ ਦੀ ਅਨੁਭੂਤੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਸਿਰਫ ਰਸਮੀ ਸਾਧਨ ਤੇ ਹੀ ਨਹੀਂ ਸਗੋਂ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਾਧਨਾਂ ਤੇ ਵੀ ਨਿਰਭਰ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ, ਸਗੋਂ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਾਧਨ ਤਾਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

### **ਰਸਮੀ ਸਾਧਨ (Formal Means)**

ਰਸਮੀ ਸਾਧਨਾਂ ਵਿਚ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਸਾਧਨ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ :

#### **1. ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ (Planning)**

ਵੱਡੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ, ਅਮਲਾ ਅਤੇ ਸੰਚਲਣ ਸੰਬੰਧੀ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਰਾਹੀਂ ਝਗੜੇ ਅਤੇ ਵਿਰੋਧ ਵਾਲੀਆਂ ਥਾਵਾਂ ਦਾ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਪਤਾ ਲਗ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਚਿਤ ਤਾਲਮੇਲ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕਰ ਲਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਨਾਲ ਸੀਮਿਤ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਸਿੱਧੇ ਨਿਸ਼ਾਨਿਆਂ ਨੂੰ ਹਾਸਲ ਕਰਨ ਲਈ ਮੌਜੂਦਾ ਪਦਾਰਥਾਂ, ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਸਾਮੱਗਰੀ ਦੀ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਤਾਲਮੇਲ ਵਿਚ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਇਕ ਕੌਮੀ ਪੱਧਰ ਦਾ ਅਭਿਆਸ ਹੈ। "ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨੈਪੋਲੀਅਨ ਲੜਾਈਆਂ ਨੂੰ ਯੁੱਧ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਜਿੱਤਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਇਨ੍ਹਾਂ ਕਾਰਜਾਂ ਤੇ ਜਿੱਤਿਆ ਕਰਦਾ ਸੀ।"

#### **2. ਨਿਰੋਧ ਸੰਗਠਨ (Sound Organisation)**

ਤਾਲਮੇਲ ਦੇ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸਾਧਨ ਸੰਗਠਨ ਅਤੇ ਢਾਂਚੇ ਤੋਂ ਹੀ ਸ਼ੁਰੂ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੀ ਅਰੋਗ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਝਗੜਿਆਂ ਤੇ ਰੋਕ ਲਾਉਣ ਲਈ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਇਕ ਅਸਰਦਾਰ ਸਾਧਨ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਨਿਰੋਧ ਸੰਗਠਨ ਤੋਂ ਭਾਵ ਪ੍ਰਾਧਿਕਾਰ ਦੀ ਸਾਫ ਵੰਡ, ਯੋਗ ਸਤਾ ਅਤੇ ਕੌਸ਼ਿਲਾਂ ਦੇ ਦੁਹਰੇਪਨ ਤੇ ਪਰਸਪਰ ਵਿਆਪਕਤਾ ਦੀ ਅਣਹੋਂਦ ਆਦਿ ਤੋਂ ਹੈ।

#### **3. ਪਦ ਸੋਧ (Hierarchy)**

ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਪਦ-ਸੋਧ ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣ ਵਾਲੀ ਕਿ ਏਜੰਸੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਦਾ ਮੁੱਖ ਉਦੇਸ਼ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸਹਿਮਤੀ ਪੈਦਾ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਜੇ ਇਕ ਜਾਂ ਦੋ ਵਿਭਾਗ ਆਪਸ ਵਿਚ ਇਕ ਦੂਜੇ ਦਾ ਵਿਰੋਧ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਲੰਮੇ ਵਿਚਾਰ ਵਟਾਂਦਰੇ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਕੀਤਾ ਹੋਇਆ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਦੋਹਾਂ ਧੜਿਆਂ ਨੂੰ ਮੰਨਣਾ ਪਵੇਗਾ।

#### **4. ਸੰਸਥਾਨਿਕ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਯੁਕਤੀਆਂ (Institutional or Organisational Devices)**

ਇਨ੍ਹਾਂ ਜੁਗਤਾਂ ਨੂੰ ਸੰਮੇਲਨ, ਪੈਨਲ ਕਮੇਟੀਆਂ ਜਾਂ ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣ ਵਾਲੇ ਅਫਸਰਾਂ ਦੀ ਅੰਤਰ ਵਿਭਾਗ ਮੀਟਿੰਗਾਂ ਦਾ ਰੂਪ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਜੁਗਤਾਂ ਨੀਤੀ ਬਣਤਰ ਅਤੇ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਲਈ ਜ਼ਿਆਦਾ ਲਾਭਵੰਦ ਹਨ। ਪਰ ਨਿਤਾਪ੍ਰਤੀ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਘੱਟ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹਨ। ਮਹਿੰਗੀਆਂ ਹੋਣ ਦੇ ਨਾਲ ਇਹ ਸਮਾਂ ਵੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਲੈਂਦੀਆਂ ਹਨ।

#### **5. ਕੇਂਦਰਿਤ ਘਰ ਸੰਭਾਲ ਏਜੰਸੀਆਂ (Centralised House Keeping Agencies)**

ਇਹ ਤਾਲਮੇਲ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣ ਦਾ ਇਕ ਹੋਰ ਤਰੀਕਾ ਹੈ। ਪ੍ਰੋ. ਫਿਫਨਰ ਅਤੇ ਪਰੈਸਬਸ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀਆਂ 'ਘਰ ਸੰਭਾਲ' ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਵਿਚ ਸਪਲਾਈ, ਗੁਦਾਮ, ਇਮਾਰਤਾਂ ਦੀ ਸਫਾਈ ਅਤੇ ਸੰਭਾਲ, ਛਪਾਈ ਅਤੇ ਲਿਖਣ ਸਮੱਗਰੀ, ਡਾਕ ਤਾਰ ਦਾ ਸਿਲਸਿਲਾ, ਆਵਾਜਾਈ ਦੇ ਸਾਧਨ ਅਤੇ ਖੁਰਾਕ ਅਤੇ ਟੈਲੀਫੋਨ ਸੇਵਾਵਾਂ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਕਈ ਕੇਂਦਰਿਤ 'ਘਰ-ਸੰਭਾਲ' ਏਜੰਸੀਆਂ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਆਡੀਟਰ ਜਨਰਲ ਹੇਠ ਅਕਾਉਂਟਿੰਗ ਅਤੇ ਆਡੀਟਿੰਗ, P.W.D. ਵਿਚ ਇਮਾਰਤਾਂ ਦੀ ਸੰਭਾਲ ਅਤੇ ਮੁਰੰਮਤ, ਡਾਇਰੈਕਟਰ ਜਨਰਲ ਅਧੀਨ ਸਪਲਾਈ ਅਤੇ U.P.S.C. ਕੋਲ ਸਰਕਾਰੀ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੀ ਭਰਤੀ ਅਤੇ ਚੋਣ ਦਾ ਕੰਮ।

6. ਤਾਲਮੇਲ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਜ਼ਬਾਨੀ ਅਤੇ ਲਿਖਤੀ ਸੰਚਾਰ ਰਾਹੀਂ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਜਾਣਕਾਰੀ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ।

7. ਵਿੱਤ ਵਿਭਾਗ ਇਕ ਵੱਡਾ ਤਾਲਮੇਲ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਤਾ (co-ordinator) ਹੈ। ਵਿੱਤ ਮੰਤਰਾਲਾ ਕ੍ਰਿਆ ਦੀ ਇਕ ਅਜਿਹੀ ਯੋਜਨਾ ਤਿਆਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸਭ ਨੂੰ ਮੰਨਦਾਰ ਹੋਵੇ ਜਿਸ ਨਾਲ ਵੱਖੋ ਵੱਖਰੇ ਮੰਤਰਾਲਿਆਂ ਦੇ ਦਾਅਵੇ, ਮੰਗਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਦਰਮਿਆਨ ਇਕਸੁਰਤਾ ਤੇ ਤਾਲਮੇਲ ਕਾਇਮ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ। ਵਾਰਸ਼ਿਕ ਬਜਟ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਵਸੀਲਿਆਂ ਖਰਚਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਤਾਲਮੇਲ ਦੀ ਇਕ ਉਦਾਹਰਣ ਹੈ।

#### **8. ਕਾਰਜ ਵਿਧੀ ਅਤੇ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਮਿਆਰ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ (Standardisation on Procedure and Method)**

ਅਜਿਹੀਆਂ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ ਦੇ ਮਿਆਰ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸੰਬੰਧ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਬਹੁਗਿਣਤੀ ਨਾਲ ਹੋਵੇ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਫਾਰਮ, ਨੇਕ-ਪੁਸਤਕਾਂ ਭਾਵ ਨਿਯਮਾਵਲੀਆਂ ਆਦਿ ਅਜਿਹੇ ਮਿਆਰਾਂ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਦੇ ਉਦਾਹਰਣ ਹਨ।

### 9. ਸਟਾਫ ਏਜੰਸੀਆਂ (Staff Agencies)

ਸਟਾਫ ਏਜੰਸੀਆਂ ਜਿੱਥੇ ਓ. ਐਂਡ ਐਮ. ਡਵੀਜ਼ਨ (O. & M. Division), ਸਿਵਲ ਸਰਵਿਸ ਕਮਿਸ਼ਨ, ਕੇਂਦਰੀ ਖਰੀਦ ਏਜੰਸੀਆਂ, ਵਿੱਤੀ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਸਲਾਹਕਾਰ ਕਾਇਮ ਕਰਨ ਲਈ ਬਹੁਤ ਅਸਰਦਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਨਫ਼ਰੀ ਅਤੇ ਏਜੰਸੀ ਦੇ ਹੋਰ ਮਸਲਿਆਂ ਸੰਬੰਧੀ ਬਹੁਤ ਲਾਭਦਾਇਕ ਜਾਣਕਾਰੀ ਮਿਲਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣ ਲਈ ਸਲਾਹ ਦਿੰਦੀਆਂ ਹਨ।

### 10. ਪ੍ਰਦੇਸ਼ਕ ਏਜੰਸੀਆਂ (Regional Councils)

ਇਹ ਪਰਿਸ਼ਦਾਂ ਇਕ ਖਾਸ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਵਿਭਿੰਨ ਖੇਤਰੀ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਤੀਨਿਧਤਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਹ ਖੇਤਰ ਦੀਆਂ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣ ਲਈ, ਨੀਤੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਦੀਆਂ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਲੈ ਕੇ ਕਾਫੀ ਲਾਭਦਾਇਕ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ।

### 11. ਸੀਮੇਲਨ (Conference)

ਤਾਲਮੇਲ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣ ਲਈ ਸੀਮੇਲਨਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸੀਮੇਲਨ ਮਸਲਿਆਂ ਦੇ ਅਸਲੀ ਹਲ ਲੱਭਣ ਅਤੇ ਸਕੀਮਾਂ ਦੇ ਛੇਤੀ ਨਿਪਟਾਰੇ ਲਈ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਵਿਚਾਰ ਵਟਾਂਦਰੇ ਰਾਹੀਂ ਇਕ ਗੋਸ਼ਟੀ ਦਾ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਬਹਿਸਾਂ ਰਾਹੀਂ ਨੀਤੀ ਬਣਤਰ ਵਿਚ ਵੀ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਨਾਲ ਸਾਂਝੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਵਿਚ ਵੀ ਮਦਦ ਮਿਲਦੀ ਹੈ। ਗਵਰਨਰ ਸੀਮੇਲਨ, ਵਾਇਸ ਚਾਂਸਲਰ ਦੇ ਸੀਮੇਲਨ ਜਾਂ ਬਿਜਲੀ ਅਤੇ ਸਿੰਚਾਈ ਸੈਮੀਨਾਰ ਆਦਿ ਇਸ ਦੇ ਕੁਝ ਉਦਾਹਰਣ ਹਨ।

### ਡ਼ੀਰ-ਰਸਮੀ ਸਾਧਨ (Informal Means)

ਇਹ ਸਾਧਨ ਵੀ ਘੱਟ ਅਸਰਦਾਰ ਨਹੀਂ ਹਨ। ਨਿੱਜੀ ਸੰਪਰਕ, ਖੁੱਲ੍ਹੀਆਂ ਬਹਿਸਾਂ, ਵਿਚਾਰ ਵਟਾਂਦਰੇ, ਦਫਤਰੀ ਸਮਝੌਤੇ ਅਤੇ ਮਿਲਵਰਤਨ ਤਾਲਮੇਲ ਵਿਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਰਾਤ ਦੇ ਖਾਣੇ ਅਤੇ ਦਾਅਵਤ ਡ਼ੀਰ ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਹੋਰ ਸਾਧਨ ਹਨ। ਤਾਲਮੇਲ ਲਈ ਚੰਗੀ ਅਗਵਾਈ ਅਤੇ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਰੋਲ ਨੂੰ ਵੀ ਨਜ਼ਰ ਅੰਦਾਜ਼ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਸਿਆਸੀ ਪਾਰਟੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਵੀ ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣ ਲਈ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਮਾਧਿਅਮ ਦਾ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਭਿੰਨ ਭਿੰਨ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣ ਲਈ ਪਾਰਟੀ ਪਲੇਟ ਫਾਰਮ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

### ਤਾਲਮੇਲ ਸੰਬੰਧੀ ਰੁਕਾਵਟਾਂ

ਗ਼ਲਤ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ, ਮਨੋਬਲ ਵਧਾਉਣ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਉਚਿਤ ਸਾਧਨਾਂ ਦੀ ਘਾਟ ਆਦਿ। ਹੈਨਰੀ ਫੈਚਿਲ ਅਨੁਸਾਰ ਤਾਲਮੇਲ ਦੀ ਕਮੀ ਦੇ ਨਿਮਨਲਿਖਿਤ ਕਾਰਣ ਹਨ :

- ਦਫਤਰਾਂ ਅਤੇ ਵਿਭਾਗਾਂ ਵਿਚ ਕਠੋਰ ਡ਼ਬਾਬੰਦੀ।
- ਆਮ ਹਿੱਤਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਨਾਮਾਤਰ ਧਿਆਨ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਖ਼ਾਸ ਵਰਗ ਦਾ ਕੇਵਲ ਆਪਣੇ ਹੀ ਵਰਗ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਸੁਲਝਾਉਣ ਪ੍ਰਤੀ ਧਿਆਨ ਦੇਣਾ।
- ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਲਾ ਅਤੇ ਤਕਨੀਕੀ ਦੀ ਘਾਟ।
- ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿਚ ਗਿਆਨ, ਅਨੁਭਵ, ਬੁੱਧੀ ਅਤੇ ਆਚਰਣੀ ਦੀ ਘਾਟ।

ਸੈਕਲਰ ਹੈਡਸਨ ਅਨੁਸਾਰ ਆਕਾਰ ਅਤੇ ਜਟਿਲਤਾ, ਵਿਅਕਤਿਤਵ ਅਤੇ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਕਾਰਣ, ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਬੁੱਧੀਜੀਵੀਆਂ ਦੀ ਘਾਟ ਆਦਿ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਨੂੰ ਜੇਕਰ ਆਰੰਭ ਵਿਚ ਹੀ ਲੱਭ ਕੇ ਨਜ਼ਿੱਠ ਕੇ ਲਿਆ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਨਤੀਜਾ ਸੰਗਠਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦਾ ਟੁੱਟਣ, ਅਵਿਵਸਥਾ ਆਦਿ ਹੋਵੇਗਾ।

### ਮਹੱਤਤਾ

ਇਹ ਅਤਿ ਆਵੱਸ਼ਕ ਹੈ ਕਿ ਇਨ੍ਹਾਂ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਉਪਰ ਕਾਬੂ ਪਾਇਆ ਜਾਵੇ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਚੰਗੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ, ਚੰਗੇ ਮਾਨਵੀ ਸੰਬੰਧਾਂ, ਚੰਗੇ ਨਿਰੀਖਣ ਅਤੇ ਕਠੋਰ ਅਨੁਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਲਈ ਕਾਰਜ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤਾਂ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿਭਾਗਾਂ ਜਾਂ ਡਵੀਜ਼ਨ ਵਿਚ ਵੰਡੇ ਹੋਣ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਸਹੀ ਅਰਥਾਂ ਵਿਚ ਕਰ ਸਕਣ। ਇਹ ਸਭ ਤਾਂ ਹੀ ਸੰਭਵ ਹੈ ਜੇਕਰ ਉਚਿਤ ਤਾਲਮੇਲ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ।

### ਸਾਰਾਂਸ਼

ਇਸ ਪਾਠ ਵਿਚ ਤੁਸੀਂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਖੇਤਰਾਂ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦਾ ਅਰਥ ਸਮਝਿਆ। ਇਸ ਦੀ ਉਚਿਤਤਾ, ਹੱਦ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ

ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹਾਸਿਲ ਕੀਤੀ। ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਦੀ ਹੈਸੀਅਤ ਵਜੋਂ ਸਮਰੱਥਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਕੋਈ ਅਜਿਹੀ ਗਿਣਤੀ ਹਿੱਸਿਆਂ (figures) ਵਿਚ ਦਸਣੀ ਨਾਮੁਕਿਨ ਹੈ ਫਿਰ ਵੀ ਦੋ ਮੁੱਖ ਸਿਧਾਂਤ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਖੇਤਰ ਮਿੱਥਦੇ ਸਮੇਂ ਚੇਤੇ ਰੱਖਣੇ ਲਾਜ਼ਮੀ ਹਨ - ਇਹ ਖੇਤਰ ਇਤਨਾ ਛੋਟਾ ਨਾ ਹੋਵੇ ਕਿ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਤਿ ਅਧਿਕ ਸਖ਼ਤ ਹੋ ਜਾਵੇ ਅਤੇ ਇਤਨਾ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਵੀ ਨਾ ਹੋਵੇ ਕਿ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਰ ਪਾਉਣ ਦੇ ਹੀ ਅਸਮਰੱਥ ਹੋ ਜਾਵੇ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਕੰਮ ਕਾਜ ਦੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤਿ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵੱਖ ਵੱਖ ਵਿਭਾਗਾਂ, ਹਿੱਸਿਆਂ, ਸੈਕਸ਼ਨਾਂ ਆਦਿ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਤਾਲਮੇਲ ਭਾਵ ਇਕਸੁਰਤਾ ਹੋਣਾ ਲਾਜ਼ਮੀ ਹੈ। ਇਹ ਰਸਮੀ ਅਤੇ ਗੈਰ ਰਸਮੀ ਸਾਧਨਾਂ ਰਾਹੀਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਇਸ ਨੂੰ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਰਾਹ ਵਿਚ ਕਈ ਔਕੜਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਫਿਰ ਵੀ ਸੱਚੇ ਯਤਨਾਂ, ਲਗਨ ਅਤੇ ਉਚਿਤ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਆਦਿ ਰਾਹੀਂ ਇਨ੍ਹਾਂ ਉਪਰ ਕਾਬੂ ਪਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### ਸ਼ਬਦਾਵਲੀ

ਨੈਤਿਕ ਵਿਚਾਰ-ਉਹ ਮਨੁੱਖ ਜਿਹੜਾ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਨੂੰ ਤਰਜੀਹ ਦਿੰਦਾ ਹੋਵੇ ਭਾਵ ਜਿਹੜਾ ਚੰਗਾ, ਦਿਆਨਤਕਾਰ, ਈਮਾਨਦਾਰ ਹੋਵੇ ਤ੍ਰਿਸ਼ਟ ਨਾ ਹੋਵੇ।

**ਸਵੈ-ਚਾਲਕ :** ਭਾਵ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਵਿਕਸਿਤ ਕੰਮ-ਕਾਜ ਦੇ ਯੰਤਰ ਜਿਵੇਂ ਕੰਪਿਊਟਰ ਆਦਿ ਇਨ੍ਹਾਂ ਕਾਰਣ ਹੱਥੀਂ ਲਿਖਤ ਪੜ੍ਹਤ ਦਾ ਕੰਮ ਘੱਟਦਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਕੰਮ ਨੂੰ ਨਾ ਕੇਵਲ ਤੀਬਰਤਾ ਨਾਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਸਗੋਂ ਉਹ ਵੇਖਣ ਵਿਚ ਵੀ ਸੋਹਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਸਤਾ ਵੀ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਕੇਵਲ ਇਤਨਾ ਹੀ ਨਹੀਂ, ਇਹ ਗ਼ਲਤੀਆਂ ਲੱਭ ਕੇ ਉਸ ਨੂੰ ਠੀਕ ਵੀ ਕਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

### ਸੰਬੰਧਿਤ ਪੁਸਤਕਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ

ਚੰਦਨ ਮੋਹਨ	:	ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਤੱਤ, ਪੰਜਾਬੀ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ, ਪਟਿਆਲਾ।
ਅਮਰਜੀਤ ਸਿੰਘ ਢਿੱਲੋਂ	:	ਲੋਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦੀ ਰੂਪ ਰੇਖਾ, ਪੰਜਾਬੀ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ, ਪਟਿਆਲਾ।
ਮਹੇਸ਼ਵਰੀ	:	ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ (ਅੰਗਰੇਜ਼ੀ ਮਾਧਿਅਮ)
M.P. Sharma	:	Theory and Practice of Public Administration.
ਪੂਰੀ ਅਤੇ ਬਰਾਰਾ	:	ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਤੱਤ
ਸਾਹਿਬ ਸਿੰਘ ਸਵਿੰਦਰ ਸਿੰਘ	:	ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸਿਧਾਂਤ ਅਤੇ ਵਿਹਾਰ
Rumki Basu	:	Public Administration.
L. D. White	:	An Introduction to the Study of Public Administration.
Sachdeva and Sogani	:	Public Administration : Concepts and Application.
Halsey G. D.	:	Supervising People : Principles and Method, New York, Harper and Bros, 1953.
J. M. Pfiffner	:	Supervision of Personnel (New York : Prentice Hall, 1958).

**ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ : ਅਰਥ, ਕਿਸਮਾਂ ਅਤੇ ਭੂਮਿਕਾ**  
**(Leadership-Meaning, Types and Role)**

ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਨਿਭਾਉਣ ਲਈ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੇ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਉਦੇਸ਼ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਪ੍ਰੇਰਨਾ ਦੇਣ ਲਈ ਲੀਡਰ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਪੈਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚ ਸਮੂਹਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪਾਠ ਵਿਚ ਅਸੀਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਅਰਥ, ਸਿਧਾਂਤ, ਕਿਸਮਾਂ ਅਤੇ ਇਸ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਬਾਰੇ ਚਰਚਾ ਕਰਾਂਗੇ।

**ਅਰਥ**

ਅਜੇ ਤਕ ਪਦ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਇਕ ਵਿਚਾਰ ਪ੍ਰਗਟਾਏ ਗਏ ਹਨ ਅਤੇ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤੇ ਜਾ ਚੁੱਕੇ ਹਨ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਕਿਸੇ ਇਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਰਾਹੀਂ ਸਹੀ ਸਹੀ ਅਰਥਾਉਣਾ ਜਾਂ ਇਸਦੀ ਇਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦੇਣੀ ਅਤਿ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਕੰਮ ਹੈ ਲਗਭਗ ਸਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਇਕੋ ਗੱਲ ਸਾਂਝੀ ਪਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਮਨੁੱਖੀ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਕਾਰਜ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਹਰਸੇ ਅਤੇ ਬਲੈਕਸ਼ਾਰਡ (Herse & Blakshard) ਅਨੁਸਾਰ ਲੀਡਰ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਰਵਈਏ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਕੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕਿਸੀ ਵੀ ਦਿੱਤੀ ਪਰਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੂਹ ਦੀਆਂ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਕੇ ਆਪਣੇ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਬੰਧ ਸਾਂਝੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਲਈ ਕੰਮ ਰਹੇ ਦੋ ਜਾਂ ਵਧੇਰੇ ਦਰਮਿਆਨ ਆਪਣੇ ਆਪ ਹੀ ਉਤਪੰਨ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤੇ “ਮੈਨੇਜਰਸ਼ਿਪ” ਦਾ ਅਰਥ ਇਕੋ ਹੀ ਲਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਦੋਹਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇਕ ਅੰਤਰ ਹੈ ਕਿ ਮੈਨੇਜਰ ਦੀ ਹੋਂਦ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਰਸਮੀ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਹੀ ਪਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਿ ਲੀਡਰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਰਸਮੀ ਹੋਵੇ ਅਤੇ ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਇਕ ਸਮੂਹ ਵੀ ਹੋਵੇ। ਦੋਹਾਂ ਵਿਚ ਦੂਸਰਾ ਮੁੱਖ ਅੰਤਰ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਮੈਨੇਜਰ ਨੇ ਬਹੁਮੁੱਖੀ ਕਾਰਜ ਕਰਨੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਪ੍ਰਬੰਧ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਆਦਿ। ਇਸ ਕਰਕੇ ਉਹ ਕਿਸੇ ਵੀ ਇਕ ਕਾਰਜ ਉਪਰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅਤੇ ਡੂੰਘਾਈ ਵਿਚ ਘੋਖਣ ਦੇ ਅਸਮਰਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਔਸਤ ਜਾਂ ਸਾਧਾਰਨ ਦਰਜੇ ਦੀ ਹੀ ਵੇਖਣ ਮਿਲਦੀ ਹੈ। ਪਰ ਇਕ ਲੀਡਰ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਰਤੱਵ ਦੂਜਿਆਂ ਵਿੱਚ ਸਹਿਯੋਗ, ਆਤਮਬਲ, ਪਿਆਰ, ਕੰਮ ਪ੍ਰਤਿ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਤੇ ਪ੍ਰਤਸਾਹਨ ਪੈਦਾ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਆਪਣੀ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਚੰਗਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰ ਸਕਣ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਨਹੀਂ ਕਿ ਇਕ ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਇਕ ਚੰਗਾ ਮੈਨੇਜਰ ਵੀ ਸਾਬਿਤ ਹੋਵੇ ਜਾਂ ਇਸਦੇ ਉਲਟ ਇਕ ਚੰਗਾ ਮੈਨੇਜਰ ਜ਼ਰੂਰ ਹੀ ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਵੀ ਹੋਵੇ। ਇਕ ਮੁੱਖ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵਿੱਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕੇਵਲ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਤਾਕਤ ਜੋ ਉਸਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਅਹੁਦੇ ਕਾਰਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਉਤੇ ਇਕੱਲਿਆਂ ਨਿਰਭਰ ਨਹੀਂ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਬਲਕਿ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਪਿਆਰ ਤੇ ਸਹਿਯੋਗ ਨਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਕੰਮ ਪ੍ਰਤੀ ਉਤਸਾਹਿਤ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਵੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਪ੍ਰੋ. ਟੈਰੀ ਅਨੁਸਾਰ ਲੋਕਾਂ ਆਪਸੀ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਸਵੈ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਪ੍ਰਯਤਨ ਕਰਨ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ

ਕਰਨ ਦੀ ਕਿਰਿਆ ਹੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਹੈ। In the words of Terry, "It is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives." ਚੈਸਟਰ ਬਰਨਾਰਡ ਅਨੁਸਾਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਭਾਵ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਉਸ ਗੁਣ ਤੋਂ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਉਹ ਲੋਕਾਂ ਜਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦਾ ਸੰਗਠਿਤ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ਾਂ ਰਾਹੀਂ ਦਿਸ਼ਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। (Chester Bernard defines leadership as a quality of the behaviour of individuals where by they guide people of the activities in an organised effort) ਸੈਕਲਰ ਹਡਸਨ ਅਨੁਸਾਰ ਵੱਡੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿੱਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਤੋਂ ਭਾਵ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਸਮੂਹਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਅਤੇ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨਾ ਹੈ। (According to Sekler Hudson, leadership in large organisation may be defined as common effort to achieve the purpose of the enterprise) ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੁੱਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰ ਅਜਿਹੇ ਵਿਅਕਤੀ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਆਪਣਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਇਸ ਭਾਵਨਾ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਪੂਰੀਆਂ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੋਵੇਗਾ, ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਉਹ ਸਵੈ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਪਰ ਕੁਝ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸੀਮਾਵਾਂ ਤੱਕ ਉਸਦੀ ਅਗਵਾਈ ਹੇਠ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

**ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ (Theories of Leadership)** ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿਚੋਂ ਮੁੱਖ ਅਧਿਐਨ ਲੋਵਾ: ਓਹੀਓ ਅਤੇ ਮਿਸ਼ੀਗਨ ਸਟੇਨ ਨਾਲ ਹੈ। ਲੋਵਾ ਅਧਿਐਨ ਨੀਰਸ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਬਹੁਤੇ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਨਹੀਂ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਮੁੱਖ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹਨਾਂ ਵਿਚ ਪਹਿਲੀ ਵਾਰ ਵਿਵਹਾਰਕ ਵਿਗਿਆਨਕ ਸਾਧਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ, ਅਤੇ ਦੂਜੇ ਇਹ ਵੀ ਸਪਸ਼ਟ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਇਕੋ ਸਮੂਹ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ-ਨਿਰੰਕੁਸ਼, ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਜਾਂ ਸੁਤੰਤਰ ਆਦਿ ਹੇਠ ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਪ੍ਰਤਿਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਓਹੀਓ ਸਟੇਟ ਅਧਿਐਨ ਨੇ ਆਪਣੇ ਦੋ-ਪੱਖੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਰਾਹੀਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਜਾਂ ਕਾਰਜਾਂ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਨਿੱਜੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਅਤੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਗਿਆਨ ਦਿਵਾਇਆ ਅਤੇ ਦੋਹਾਂ ਦਰਮਿਆਨ ਖਾਈ ਪੂਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਮਿਸ਼ੀਗਨ ਅਧਿਐਨ ਨੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਧਾਰਨ ਸਮਝਾਉਣ ਲਈ ਮਨੁੱਖੀ ਸੰਬੰਧ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਅਪਣਾਇਆ। ਇਸ ਅਧਿਐਨ ਦੇ ਤਹਿਤ ਕੰਮ, ਤਰੀਕੇ, ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਆਦਿ ਤੱਤਾਂ ਸਥਿਰ ਮੰਨ ਕੇ ਵਧੇਰੇ ਉਤਪਾਦਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਯੂਨਿਟਾਂ ਦੇ ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਦਾ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸਾਧਾਰਣ ਰਵੱਈਆ ਸੀ ਅਤੇ ਉਹ ਆਪਣੇ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸੱਚਾ ਲਗਾਉ ਰਖਦੇ ਸਨ ਅਤੇ ਘੱਟ ਉਤਪਾਦਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਯੂਨਿਟਾਂ ਦੇ ਨਿਗਰਾਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਥਾਂ ਉਤਪਾਦਨ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੰਦੇ ਸਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਉਪਰ ਸਖਤ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਦੇ ਸਨ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹਨਾਂ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੇ ਅਧਾਰਿਤ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਲੱਛਣ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ, ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ ਆਦਿ।

1. ਲੱਛਣਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ ਆਗੂ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਜਾਂ ਲੱਛਣਾਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ 1930 ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ 1950 ਤਕ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਸੀ। ਅਗਵਾਈ ਸੰਬੰਧੀ ਪੁਰਾਤਨ ਕਾਲ ਦਾ "ਮਹਾਨ ਵਿਅਕਤੀ" ਵਾਲਾ ਸਿਧਾਂਤ ਯੂਨਾਨੀਆਂ ਤੇ ਰੋਮਨ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਇਸ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਆਗੂ ਬਣਾਏ ਨਹੀਂ ਜਾਂਦੇ, ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਹੌਲੀ-ਹੌਲੀ ਇਸ ਵਿਚਾਰ ਵਿਚ ਤਬਦੀਲੀ ਲਿਆਂਦੀ ਗਈ ਤੇ ਇਹ ਮੰਨਿਆ ਜਾਣ ਲਗ ਪਿਆ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਗੁਣ ਜਾਂ ਲੱਛਣ ਇਕੱਲਿਆਂ ਜਮਾਂਦਰੂ ਹੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਬਲਕਿ ਗਿਆਨ ਤੇ ਅਨੁਭਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਹਾਸਿਲ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਸਰੀਰਕ, ਸਮਾਜਿਕ, ਪਿਛੋਕੜ, ਬੁਧਮਿਤਾ, ਉਦਮ, ਪਹਿਲਕਦਮੀ, ਲੋਕਪ੍ਰਿਯਤਾ ਆਦਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣ ਦਸੇ ਗਏ ਹਨ। ਪਰ ਕੇਵਲ ਬੁੱਧੀ ਹੀ ਅਜਿਹਾ ਲੱਛਣ ਹੈ ਜਿਸਦਾ ਲਗਭਗ ਸਾਰੇ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿਚ ਜ਼ਿਕਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਬਣਨ ਲਈ ਆਦਰਸ਼ਕ ਲੱਛਣਾਂ ਦਾ ਸਪਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿਚ ਵਰਣਨ ਕਰਨਾ ਅਤਿ ਕਠਿਨ

ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਅਜਕਲ ਵੀ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਹੈ ਪਰ ਹੁਣ ਆਗੂ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀਤਵ ਲੱਛਣਾਂ ਦੀ ਥਾਂ ਕੰਮ ਸੰਬੰਧੀ ਲੱਛਣਾਂ ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਕਾਟਜ਼ ਅਤੇ ਯੂਕਲ (Katz & Yukl) ਅਨੁਸਾਰ ਇਕ ਚੰਗਾ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਸਾਬਿਤ ਹੋਣ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿਚ ਸਿਰਜਣਾਤਮਕ ਸ਼ਕਤੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਚੰਗੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਤੇ ਤਰੀਕੇ ਆਉਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ, ਉਸਨੂੰ ਜੁਗਤੀ, ਹੁਸ਼ਿਆਰ, ਕੂਟਨੀਤੀ ਤੇ ਵਿਉਂਤ ਵਿਚ ਨਿਪੁੰਨ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੀ ਪੂਰਨ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਤਹਿਤ ਭਾਵੇਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਲਈ ਇਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਆਗੂ ਬਣਨ ਲਈ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣ ਦੱਸੇ ਗਏ ਹਨ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਦੇਣ ਹੈ ਕਿ ਇਸਨੂੰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣਾਂ ਦਾ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਕਾਸ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।

**2. ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Exchange Theory)** ਇਹ ਸਮਾਜਿਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਮੂਹ ਵਿਚ ਇਕ ਮੈਂਬਰ ਦੂਜੇ ਮੈਂਬਰ ਕੁਝ ਨਾ ਕੁਝ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਬਦਲੇ ਵਿਚ ਕੁਝ ਲਾਭ ਉਹਨਾਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੋਹਾਂ ਲਈ ਲਾਹੇਵੰਦ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਨਿਰੰਤਰ ਚਲਦੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕੁਝ ਕੁ ਅਧਿਐਨ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਆਗੂ ਹੀ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੇ ਵਿਹਾਰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ ਸਗੋਂ ਅਨੁਯਾਈ ਵੀ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਰਾਹੀਂ ਉਸਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਵੀ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਮੂਹ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਆਗੂ ਦਾ ਰਵੱਈਆ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕੁਝ ਮੈਂਬਰ ਉਸ ਦੇ ਕਾਫ਼ੀ ਨੇੜੇ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤੇ ਉਸ ਦਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹਾਸਲ ਕਰ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਵਾਲੇ ਕੰਮ ਹਾਸਿਲ ਕਰ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ।

**3. ਸਥਿਤੀ ਜਾਂ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਅਰਥਾਤ ਸੁਰਤਾਤਮਕ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Situational or Contingency Theory of Leadership)** ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਸ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਇਕ ਆਗੂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਦੂਜੀ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵਹੀਣ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਸ਼ਵ ਯੁੱਧ ਸਮੇਂ ਵਿੰਸਟਨ ਚਰਚਿਲ ਇੰਗਲੈਂਡ ਦਾ ਇਕ ਬਹੁਤ ਸਫਲ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਸੀ ਪਰ ਯੁੱਧ ਦੀ ਸਮਾਪਤੀ ਮਗਰੋਂ ਸ਼ਾਂਤੀ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਉਹ ਪ੍ਰਭਾਵਹੀਣ ਸਾਬਿਤ ਹੋਇਆ। ਫਿਲਡਰ ਆਪਣੇ ਹੀ ਢੰਗ ਦੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਇਹ ਦਰਸਾਉਣਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਗਵਾਈ, ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਅਤੇ ਉਸ ਨਾਲ ਜੁੜੀ ਸਥਿਤੀ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਕਾਰਜ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੇ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੋਵੇ, ਆਗੂ ਲੋੜੀਂਦੀ ਤਾਕਤ ਹਾਸਿਲ ਹੋਵੇ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੁਆਰਾ ਉਸਦੀ ਆਗਿਆ ਦਾ ਪਾਲਣ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਥਿਤੀ ਉਸਦੇ ਬਹੁਤ ਅਨੁਕੂਲ ਹੈ ਪਰ ਜੇਕਰ ਕਾਰਜ ਦਾ ਸਹੀ ਵੇਰਵਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਾ ਹੋਵੇ, ਆਗੂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਤਾਕਤ ਜਾਂ ਅਧਿਕਾਰਤਾ ਨਾ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਹੋਵੇ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈ ਉਸਦੀ ਆਗਿਆ ਦੀ ਉਲੰਘਣਾ ਕਰਦੇ ਹੋਣ ਤਾਂ ਅਤਿ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਸਥਿਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਫਿਲਡਰ ਅਨੁਸਾਰ ਅਧਿਆਪਕ ਅਨੁਕੂਲ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਪੱਕਾ ਤੇ ਕੰਮ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਲੀਡਰ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਾਬਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲਤਾ ਔਸਤ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਦਾਰਚਿਤ ਅਤੇ ਮਨੁੱਖਤਾ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਲੀਡਰ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਫਿਲਡਰ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈ ਕਈ ਅਧਿਐਨਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਵਹਾਰਕ ਤੌਰ ਤੇ ਸਹੀ ਸਾਬਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਫਲ ਰਹੇ ਹਨ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਕੁਝ ਪੱਖਾਂ ਤੋਂ ਆਲੋਚਨਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

(1) ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਨਾਪਣ ਲਈ ਵਰਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਜੰਤਰ ਤੋਂ ਵਿਧੀਆਂ ਦੀ ਉਚਿੱਤਤਾ ਤੇ ਯੋਗਤਾ ਸ਼ੱਕ ਦੀ ਨਿਗਾਹ ਨਾਲ ਵੇਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

(2) ਫਿਲਡਰ ਨੇ ਆਪਣੇ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਚ ਕੋਈ ਸਪਸ਼ਟ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਨਹੀਂ ਦਿੱਤੀ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਬਿਆਨ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ।

(3) ਫਿਲਡਰ ਨੇ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਵਲੀ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਕ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਵਿਕਸਿਤ ਕੀਤਾ ਜਿਸ ਵਿਚ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦਿੱਤੀਆਂ ਗਈਆਂ। ਇਸ ਰਾਹੀਂ ਸਿਖਣ ਵਾਲਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਤੇ ਉਸ ਨਾਲ ਢੁਕਵੀਂ ਸਥਿਤੀ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹਾਸਿਲ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਗੂ ਆਪਣੇ ਤਰੀਕੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਦਲਾਵ ਲਿਆ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਕਾਫੀ ਲਾਭਕਾਰੀ ਸਾਬਤ ਹੋਇਆ। ਇਹ ਪਹਿਲਾ ਅਜਿਹਾ ਸਿਧਾਂਤ ਹੈ ਜਿਸਨੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਕੁਦਰਤੀ ਕ੍ਰਿਸਮੇ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਬਿਆਨਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਪਰਸਥਿਤੀ ਦੇ ਲੱਛਣਾਂ ਦੇਹਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

4. ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਅਨੁਯਾਈ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ, ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਤੇ ਉਸ ਦੁਆਰਾ ਕਰਤੱਵ ਪਾਲਣਾ ਰਾਹੀਂ ਆਗੂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਜੋ ਫਿਲਡਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੋਂ ਅਲੱਗ ਹੈ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਉਸੇ ਲੀਡਰ ਦੁਆਰਾ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਤਰੀਕੇ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਸਮਝ ਕੇ, ਇੱਛਤ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਵੱਲ ਇਹਨਾਂ ਲੋੜਾਂ ਦਾ ਦਿਸ਼ਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਕਰਕੇ, ਤਨਾਓ ਦੇ ਕਾਰਨਾਂ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਕੇ, ਉਹਨਾਂ ਨਾਲ ਮੈਤ੍ਰੀ ਤੇ ਭਾਈਚਾਰੇ ਵਾਲੇ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਕਰਕੇ ਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਦੇ ਮੌਕਿਆਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਕੇ, ਇਕ ਆਗੂ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਲਈ ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ ਸੌਖਾ ਤੇ ਪੱਧਰਾ ਰਾਹ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਣ। ਪਰ ਲੀਡਰ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਉਹੀ ਤਰੀਕਾ ਅਪਣਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਮੌਜੂਦਾ ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਹੋਰ ਤੱਤਾਂ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਵੇ। ਭਾਵੇਂ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਪਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਜਟਿਲਤਾਵਾਂ ਸਮਝਣ ਅਤੇ ਬਿਆਨ ਕਰਨ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਸਹਾਈ ਸਾਬਿਤ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਹੋਰ ਸਿਧਾਂਤ ਲੀਡਰ ਦੀਆਂ ਨਿਜੀ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਆਗੂ ਦਾ ਆਪਣਾ ਵਿਅਕਤਿਤਵ ਜਾਂ ਉਸਦੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਉਸਦੀ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਲੀਡਰ ਇਕ ਨਰਮ ਦਿਲ ਇਨਸਾਨ ਹੋਵੇ, ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਵਲ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਅਜਿਹੇ ਮਨੁੱਖ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਅਧੀਨ ਅਨੁਯਾਈ ਚੰਗਾ ਤੇ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਕੰਮ ਵਿਖਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸਦੇ ਉਲਟ ਲੀਡਰ ਭਾਵੇਂ ਸਦਾਚਾਰੀ ਹੋਵੇ ਪਰ ਕੰਮ ਕਾਜ ਵਿਚ ਅਨੈਤਿਕ ਢੰਗ ਅਪਨਾਉਣ ਵਾਲਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਡਰਾ ਧਮਕਾ ਕੇ ਤੇ ਕਠੋਰਤਾ ਅਤੇ ਸਖਤੀ ਨਾਲ ਕੰਮ ਲੈਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰੇ ਤਾਂ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਲਟ ਸਿੱਧ ਹੋਵੇਗਾ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਹ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਿਧਾਂਤ ਤਾਂ ਹੀ ਲਾਭਕਾਰੀ ਹੈ ਜੇਕਰ ਆਗੂ ਹਰ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸਦਾਚਾਰਕ ਹੋਵੇ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਆਗੂ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਕੇਵਲ ਆਪਸੀ ਆਦਾਨ-ਪ੍ਰਦਾਨ ਦੀ ਥਾਂ, ਰੂਪਾਂਤਰਣ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਆਗੂ ਪ੍ਰੰਪਰਾਗਤ ਜਾਂ ਰੂੜੀਵਾਦੀ ਵਿਚਾਰਾਂ ਮੁੱਲਾਂ ਤੇ ਢੰਗਾਂ ਦਾ ਸਵਰੂਪ ਬਦਲਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਇਹਨਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਿਆ ਜਾ ਸਕੇ ਤੇ ਇਹ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਵਿਚ ਲਾਹੇਵੰਦ ਸਾਬਿਤ ਹੋਣ। ਅੱਜ ਦੇ ਸਮੇਂ ਇਸ ਗੱਲ ਤੇ ਵੀ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਕਿ ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਮਿਥੇ ਹੋਏ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਆਪਣੇ ਰਵੱਈਏ ਵੀ ਸਮਝ ਕੇ ਉਸ ਵਿਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਦਲਾਵ ਲਿਆਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸਹਿਜੇ ਹੀ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੇ ਸਾਂਝੇ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕੇ। ਕੁਝ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਆਗੂ ਭਾਵੇਂ ਕਿੰਨਾ ਵੀ ਚੰਗਾ ਹੋਵੇ ਪਰ ਕਈ ਵਾਰੀ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਤੇ ਮੰਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਖ਼ਤਮ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਸਾਧਾਰਣ ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਉਪਰੋਕਤ ਦਸੇ ਗਏ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਇਕ ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਕੰਮ ਪ੍ਰਤੀ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਪ੍ਰੇਰਿਤ, ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਲੀਡਰ ਦੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਢੰਗ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ, ਲੀਡਰ ਦੁਆਰਾ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਲਈ



ਅਪਣਾਇਆ ਗਿਆ ਕੋਈ ਵੀ ਤਰੀਕਾ, ਉਸ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕੰਮ ਕਾਜ ਤੇ ਕਾਫੀ ਅਸਰ ਪਾਉਂਦੇ ਹੋ ਤੇ ਲੀਡਰ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਆਉਣ ਵਾਲੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿਠਣ ਵਿਚ ਵੀ ਕਾਫੀ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਨੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਢੰਗ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਹਨ ਜੋ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ।

1. **ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਗਰਿਡ** : ਇਸ ਤਰੀਕੇ ਤਹਿਤ, ਬਲੇਕ ਤੇ ਮਾਓਟੇਨ ਨੇ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਲਗਾਓ ਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਪ੍ਰਤੀ ਲਗਾਓ ਦੇ ਜੋੜ ਰਾਹੀਂ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਦਰਸਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਹੈ। ਇਕ ਆਗੂ ਵਿਚ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਵਧੇਰੇ ਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਪ੍ਰਤੀ ਘੱਟ ਲਗਾਓ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਇਸਦੇ ਉਲਟ ਵੀ ਸੰਭਵ ਹੈ ਜਾਂ ਉਹ ਦੋਹਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਇਕੋ ਜਿਹਾ ਰਵੱਈਆ ਅਪਣਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਦੋਹਾਂ ਹੀ ਘੱਟ ਜਾਂ ਵੱਧ ਜਾਂ ਔਸਤ ਮਹੱਤਵ ਦੇਵੇਂ ਬਲੇਕ ਅਤੇ ਮਾਓਟੇਨ ਅਨੁਸਾਰ ਜਿਹੜਾ ਮੈਨੇਜਰ ਦੋਹਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਇਕੋ ਜਿਹਾ ਉਚੇ ਦਰਜੇ ਦਾ ਲਗਾਓ ਰਖਦਾ ਹੈ ਉਹ ਇਕ ਸੱਚਾ ਆਗੂ ਹੈ ਜਿਸ ਟੀਮ ਨਿਰਮਾਤਾ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਜੋ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਰਮਿਆਨ ਸਾਂਝੇ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੀ ਚੋਸ਼ਟਾ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਗਰਿਡ ਤਹਿਤ ਇਹ ਉਚਤਮ ਤਰੀਕਾ ਕਰਾਰ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।

2. **ਅਗਵਾਈ ਨਿਰੰਕੁਸ਼ ਜਾਂ ਖੁਦਮੁਖਤਾਰੀ ਢੰਗ (Autocratic Style of Leadership)** ਇਸ ਢੰਗ ਵਿਚ ਆਗੂ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਸਦੇ ਆਦੇਸ਼ ਮੰਨੇ ਜਾਣ। ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸਾਰੀ ਸੱਤਾ ਅਤੇ ਨਿਰਣਾ ਸ਼ਕਤੀ ਆਗੂ ਵਿਚ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਉਹ ਸਾਰੇ ਸਮੂਹ ਦੇ ਲਈ ਬਿਨਾ ਉਸਦੀ ਸਲਾਹ ਦੇ ਨੀਤੀਆਂ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਉਣ ਵਾਲੇ ਸਮੇਂ ਦੀ ਕਾਰਜ ਸੂਚੀ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਵੇਰਵਾ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ। ਇਸ ਢੰਗ ਵਿਚ ਇਕਤਰਫਾ ਸੰਚਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਆਪਣੇ ਉਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਣ ਦੀ ਖੁਲ੍ਹ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ। ਨਿਰੰਕੁਸ਼ ਅਗਵਾਈ ਨਾਕਾਰਾਤਮਕ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਵਿਚ ਲੋਕ ਅਸੂਚਿਤ, ਅਸੁਰੱਖਿਅਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਲੀਡਰ ਦੀ ਸੱਤਾ ਤੋਂ ਡਰਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹਾ ਲੀਡਰ ਕਠੋਰ ਅਤੇ ਨਿਰੰਕੁਸ਼ ਕਹਿਲਾਉਂਦਾ ਹੈ ਇਸ ਢੰਗ ਦਾ ਇਕ ਲਾਭ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਨਾਲ ਨਿਰਣਾ ਤੁਰੰਤ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਾਰਵਾਈ ਵੀ ਤੇਜ਼ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ ਪਰ ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾ, ਨੀਵਾਂ ਮਨੋਬਲ, ਨੇਤਾ ਤੇ ਨਿਰਭਰਤਾ, ਝਗੜਿਆਂ ਆਦਿ ਕਾਰਨ ਇਸ ਖੰਗ ਦੀ ਕੜੀ ਆਲੋਚਨਾ ਵੀ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

3. **ਲੋਕਤਾਂਤਰਿਕ ਜਾਂ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਵਾਲੇ ਢੰਗ (Democratic or Participative Style of Leadership)** ਇਸ ਢੰਗ ਤਹਿਤ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਨਿਰਣਾ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਸਹਿਯੋਗ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਸ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ ਕਿ ਜੇਕਰ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਸ਼ਾਮਿਲ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ, ਜਿਸ ਨਾਲ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਜਾਂ ਉਤਪਾਦਨ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲੀਡਰ ਵਿਚਾਰ-ਵਟਾਂਦਰਾ ਕਰਕੇ ਨਿਰਣਾ ਲੈਂਦਾ ਹੈ, ਸਮੂਹ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇ ਕੇ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਢੰਗ ਦਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੱਥ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਵਿਚ ਲੀਡਰ ਉਸਦੇ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੇ ਉਤਰਦਾਇਤਵ ਤੋਂ ਮੁਕਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਉਪਰ ਉਸ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਤੋਂ। ਇਸ ਢੰਗ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੀ ਸਹਿਮਤੀ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਮਨੋਬਲ ਉਤਸ਼ਾਹ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਨਾਲ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਵਿਚ ਅਤੇ ਮਾਲਕ ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਵਿਚ ਸੁਧਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕਦੀ-ਕਦੀ ਕੁਝ ਹਾਨੀਆਂ ਵੀ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਵਿਚ ਸਾਰਿਆਂ ਦੀ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਕਾਰਨ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਮਾਂ ਖਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰ ਅਕੁਸ਼ਲ ਨਿਰਣੇ ਵੀ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਵਿਚ ਕਮੀ, ਆਦਿ।

**ਖੁਦਮੁਖਤਾਰੀ ਜਾਂ ਖੁਲ੍ਹਾ ਢੰਗ (Laissez-Fair or Free-Rein Style)** ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਧੀਨ ਆਗੂ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਆਪਣੇ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਵਿਚ ਨੇਤਾ ਬਹੁਤ ਹੱਦ ਤਕ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਦਾ ਅਤੇ ਸਹਾਰਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਕੇਵਲ ਮੂਲ ਨਿਯਮ ਹੀ ਦਿੱਤੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਇਸ ਲਈ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਉਚ ਕੋਟੀ ਦੀ ਕਾਬਲੀਅਤ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾ ਵਾਲੇ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕੇਵਲ ਤਦੋਂ ਹੀ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਢੰਗ ਵਿਚ ਲੀਡਰ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ

ਜਾਂ ਸਮਰਥ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਜਿਸ ਕਾਰਨ ਕਈ ਵਾਰੀ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਵੱਧਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਤੇ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਪਹਿਲਾਂ ਪਹਿਲ ਉਪਰੋਕਤ ਢੰਗਾਂ ਵਿਚੋਂ ਕਿਸੇ ਇਕ ਢੰਗ ਅਪਣਾਉਣ ਨਾਲ ਹੀ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਸੰਭਵ ਹੁੰਦੀ ਸੀ। ਫਿਰ ਵੀ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਕਿਸੇ ਇਕ ਢੰਗ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਪਣਾਉਣ ਦੀ ਥਾਂ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਢੰਗਾਂ ਅਪਣਾਉਣ ਅਤੇ ਵਰਤੋਂ ਵਿਚ ਲਚਕੀਲੇ ਪਣ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਵਾਸਤਵ ਵਿੱਚ ਸਾਰੇ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਦੀਆਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਸ ਵਿਚਲੇ ਖਿਆਲਾਂ ਤੇ ਤਰਜੀਹਾਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਪਾਇਆ ਜਾਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਟੀਚੇ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਢੰਗ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਮੌਜੂਦਾ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀ ਕਾਰਣਾਂ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਢੰਗ ਇਹਨਾਂ ਕਾਰਨਾਂ ਜਾਂ ਤੱਤਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਸੰਗਠਨ ਸੰਬੰਧੀ ਕਾਰਣ ਸਵੈ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ, ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਆਦਿ ਲੀਡਰ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਕਾਰਣ ਉਸਦਾ ਰਵੱਈਆ, ਗਿਆਨ ਦਾ ਪੱਧਰ ਅਤੇ ਹੋਰ ਯੋਗਤਾਵਾਂ, ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਕਾਰਣ ਸਵੈ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਅਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਕਰਣ ਕੰਮ ਦੀ ਕਿਸਮ, ਇਸਨੂੰ ਸੰਪੂਰਨ ਕਰਨ ਲਈ ਸਮਾਂ, ਕਰਜ਼ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਹੋਰ ਸਹੂਲਤਾਂ ਆਦਿ।

**ਚੰਗੇ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਲੀਡਰ ਦੇ ਗੁਣ ਜਾਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਤੇ ਉਸਦੀ ਭੂਮਿਕਾ :**

1. ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਮੌਕਾ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਿਰਣੇ, ਖਾਸ ਕਰਕੇ ਉਹ ਨਿਰਣੇ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨਾਲ ਸਿੱਧੇ ਸੰਬੰਧਤ ਹੋਣ, ਲੈਣ ਵਿਚ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸਹਿਭਾਗਤਾ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।
2. ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਸਮਝਣ ਦਰਸਾਉਣ ਅਤੇ ਜਿਥੋਂ ਤਕ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ ਜਿਹਨਾਂ ਸੁਲਝਾਉਣ ਦਾ ਯਤਨ ਕਰੇ।
3. ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਰਖਦੀ ਹੋਵੇ।
4. ਸਾਂਝੀਦਾਰੀ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰੇ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਮਾਨਵੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਰਖੇ।
5. ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਿਚ ਨਵੀਨਤਾ ਲਿਆਉਣ ਵਾਲਾ ਅਤੇ ਪਹਿਲ ਕਦਮੀ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਹੋਵੇ।
6. ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਆਤਮਿਕ ਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਲਈ ਤਿਆਰ ਕਰਨ। ਟੀਮ ਉਸਰਈਆਂ ਅਤੇ ਕਸ਼ਮਕਸ਼ਾਂ ਨਜਿਠਣ ਵਾਲਾ ਹੋਵੇ।
7. ਜੁਗਤੀ ਅਤੇ ਭਰੋਸੇ ਯੋਗ ਹੋਵੇ।
8. ਕੰਮ ਦੀ ਪੂਰਣ ਜਾਣਕਾਰੀ ਰਖਦਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਜੋ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਉਸਨੂੰ ਕਰਨ ਸੰਬੰਧੀ ਲੋੜੀਂਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇ ਸਕੇ।
9. ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਿਚ ਜਾਇਜ਼ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰੇ ਅਤੇ ਜਿਹਨਾਂ ਸਵੈ ਨਿਰੀਖਣ ਦੇ ਮੌਕੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰੇ ਤਾਂ ਜੋ ਖੁਦ ਆਪਣੀਆਂ ਗਲਤੀਆਂ ਸੁਧਾਰ ਸਕਣ ਤੇ ਕੰਮ ਬਿਹਤਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ। ਇਹ ਠੀਕ ਹੀ ਕਿਹਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਮਜ਼ਬੂਤ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਲੀਡਰ ਦੇ ਆਪਣੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਰਾਹੀਂ ਸਾਰਥਕ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਆਗੂ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਸੰਚਾਲਨ ਤੇ ਮਾਰਗ ਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦਾ ਹੈ :

1. ਅਮਲੇ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਨਾ ਅਸਾਮੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਲਈ ਚੋਣ ਕਰਨੀ।
2. ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਟੀਚੇ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਤੇ ਉਪਾਅ ਅਤੇ ਸਾਧਨ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨੇ।
3. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਨ ਲਈ ਉਚਿਤ ਸਿਖਲਾਈ, ਕਾਰਕੁਮਾਂ ਦਾ ਆਯੋਜਨ ਕਰਨਾ।
4. ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਭਾਵ ਉਪਲਬਧ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਕਲਪਾਂ ਵਿਚੋਂ ਕਿਸੇ ਇਕ ਚੁਣਨਾ।
5. ਡਾਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਪ੍ਰਣਾਲੀ, ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਲਿਖਣੀਆਂ, ਹੋਰਨਾਂ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨਾਲ ਪੱਤਰ ਵਿਹਾਰ ਕਰਨਾ ਆਦਿ।
6. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਆਧਾਰ ਸਮੱਗਰੀ ਜਾਂ ਨਿਜੀ ਨਿਰੀਖਣ ਰਾਹੀਂ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨਾ।
7. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਇਨਾਮ ਰਾਹੀਂ ਜਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਸ਼ਲਾਘਾ ਕਰਕੇ ਜਿਹਨਾਂ ਦੀ ਹੋਸਲਾ ਅਫਜਾਈ ਕਰਨ, ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੇ ਸੁਝਾਉ ਉਪਰ ਗੌਰ ਕਰਨਾ। ਭਰੋਸੇਮੰਦ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰਤਾ

ਸੋਪਣੀ ਆਦਿ।

8. ਨੋਟਿਸਾਂ, ਜਵਾਬ ਤਲਬੀਆਂ, ਹੇਠਲੇ ਅਹੁਦੇ ਤੇ ਕਰ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਝਾੜ ਪਾਉਣਾ ਆਦਿ ਰਾਹੀਂ ਅਨੁਸ਼ਾਸਨ ਲਾਗੂ ਕਰਨਾ।

9. ਕਰਚਮਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਗੈਰ ਰਸਮੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨੇ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਧਾਉਣਾ ਅਤੇ ਨਿਆਂਕਾਰੀ ਸੁਭਾਅ ਬਣਾਉਣਾ।

ਅੰਤ ਵਿਚ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਲਈ ਚੰਗੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਇਕ ਜੋੜਨ ਵਾਲੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੈ ਜੋ ਇਕ ਦਲ ਇਕੱਠੇ ਜੋੜਦੀ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਿਚ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਜਗਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਅਤੇ ਇਸ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਕੋਲ ਜਿੰਨੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਉਸ ਸਫਲ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਇਹ ਆਖਰੀ ਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ, ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਅਤੇ ਦੂਸਰੇ ਸਮਾਜ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਇਸ ਦੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ, ਪੂਰੀ ਦੁਨੀਆਂ ਦੇ ਵਿਕਾਸਸ਼ੀਲ ਰਾਸ਼ਟਰਾਂ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨਾਂ ਸਹੀ ਦਿਸ਼ਾ ਦੇਣ ਲਈ ਚੰਗੇ ਲੀਡਰ ਦੀ ਚੋਣ ਦੇ ਲਈ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ਾਂ ਕੀਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਹਨ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਇਕ ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਲੱਭਣ ਦੀ ਸਮੱਸਿਆ ਹੈ। ਜੋ ਪੂਰੀ ਲਗਨ, ਸ਼ਰਧਾ ਤੇ ਬਿਨਾ ਪੱਖਪਾਤ ਦੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇ ਸਕੇ।

#### ਸਬੰਧਿਤ ਪੁਸਤਕਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ

ਸਾਹਿਬ ਸਿੰਘ ਸਵਿੰਦਰ ਸਿੰਘ	:	ਕਰਮਚਾਰੀ-ਵਰਗ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਤੇ ਵਿੱਤ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
Hans Raj	:	Indian Administration.
Maheshwari	:	Indian Administration.
M.P. Sharma	:	Public Administration-Theory and Practice
L.M. Prasad	:	Organisational Behaviour.
Fred Luthans	:	Organisational Behaviour.
Koontz, O'Donell	:	Management.

ਪਾਠ ਨੰ: 2.6

**ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ (Chief Executive) - ਅਰਥ, ਕਿਸਮਾਂ ਅਤੇ ਭੂਮਿਕਾ**

**ਭੂਮਿਕਾ** ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਬੜਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਥਾਨ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਤੋਂ ਭਾਵ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਜਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਸਮੂਹ ਤੋਂ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਢਾਂਚਾ ਇਕ ਮੀਨਾਰ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਹੇਠਾਂ ਤੋਂ ਚੌੜਾ ਹੈ ਤੇ ਜਿਉਂ-ਜਿਉਂ ਪਰ ਵੱਧਦਾ ਹੈ ਤੰਗ ਹੁੰਦਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਿਖਰ ਤੇ ਇਕ ਬਿੰਦੂ ਬਣ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮੀਨਾਰ ਦੀ ਸਿਖਰ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ, ਇੰਗਲੈਂਡ ਵਿਚ ਰਾਜਾ ਜਾਂ ਰਾਣੀ, ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਅਤੇ ਸਵਿਟਜ਼ਰਲੈਂਡ ਵਿਚ ਸੰਘੀ ਕੌਂਸਲ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਹਨ। ਜੇਕਰ ਅਸੀਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਵੱਖਰੇ-ਵੱਖਰੇ ਪੱਧਰ ਤੇ ਝਾਤੀ ਮਾਰੀਏ ਤਾਂ ਇਹ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੈ ਕਿ ਕੇਂਦਰੀ ਪੱਧਰ ਤੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੀ ਸਥਾਨਿਕ ਸ਼ਾਸਨ ਪੱਧਰ ਤੇ ਹਰ ਇਕ ਸਥਾਨਕ ਸੰਸਥਾ ਵਿਚ ਇਕ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦਾ ਜਿਸ ਨੂੰ ਮੇਅਰ (Mayor) ਜਾਂ ਪ੍ਰਧਾਨ ਆਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਭਾਰਤ, ਅਮਰੀਕਾ ਤੇ ਕੈਨੇਡਾ ਜਿਹੇ ਸੰਘੀ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਕੇਂਦਰੀ, ਪ੍ਰਦੇਸ਼ਕ ਅਤੇ ਸਥਾਨਕ ਪੱਧਰ ਤੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਜਿੱਥੇ ਸੰਸਦੀ ਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਹੈ, ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਅਸਲੀ ਤੇ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਕਾਨੂੰਨੀ ਪੱਖ ਤੋਂ ਸਾਰੀਆਂ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵਿਚ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਪਰ ਉਹ ਆਪਣੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਜਾਂ ਕੈਬਨਿਟ ਦੀ ਸਲਾਹ ਨਾਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਹੜੀ ਕਿ ਅਸਲੀ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੈ। ਇਸ ਵਿਚ ਕੋਈ ਸ਼ੱਕ ਨਹੀਂ ਕਿ ਭਾਰਤ ਜਾਂ ਇੰਗਲੈਂਡ ਵਿਚ ਕਾਨੂੰਨ ਪੱਖੋਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਅਤੇ ਰਾਣੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਪਰ ਅਸਲ ਵਿਚ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਹੀ ਅਸਲੀ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਅਮਰੀਕਾ ਜਿਹੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਜਿੱਥੇ ਪ੍ਰਧਾਨਾਤਮਕ ਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਹੈ, ਅਸਲੀ ਤੇ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵਿਚ ਕੋਈ ਅੰਤਰ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ। ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਹੀ ਅਸਲੀ ਤੇ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਸਾਰੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦਾ ਮਾਲਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਆਪਣੇ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀ ਸਲਾਹ ਤੇ ਚਲਣ ਦਾ ਵਚਨਬੱਧ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੀ ਆਦਮੀ ਦੇ ਹੱਕ ਵਿਚ ਹੋਣ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਇਸ ਨੂੰ ਇਕ ਪੁਰਖੀ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ ਪਰ ਜਿੱਥੇ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਕੁਝ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਕਿਸੇ ਸੰਸਥਾ ਵਿਚ ਨਿਹਿਤ ਹੋਣ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸਵਿਟਜ਼ਰਲੈਂਡ ਵਿਚ ਤਾਂ ਇਸ ਨੂੰ ਬਹੁ-ਪੁਰਖੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ।

**ਅਰਥ** ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਭਾਵ ਅਰਥ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਜਾਂ ਜਿਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਸਮੂਹ ਤੋਂ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਰਕਾਰ ਦਾ ਰੂਪ ਭਾਵੇਂ ਕੋਈ ਵੀ ਹੋਵੇ ਹਰ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੂਹਰਾ ਰੋਲ ਅਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਭਾਵ ਉਹ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਨੇਤਾ ਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਵੀ ਇਸ ਲਈ ਉਸ ਦੇ ਕਾਰਜ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਵੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਵੀ। ਉਸ ਦੇ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਆਪਣੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਅਤੇ ਨੀਤੀਆਂ ਲਈ ਵਿਧਾਨਿਕ ਹਮਾਇਤ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣਾ ਸ਼ਾਮਿਲ ਹਨ। ਪਰ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਰੋਲ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਖੇਤਰ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਅਸੀਂ ਉਸ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕੰਮਾਂ ਬਾਰੇ ਪੜ੍ਹਾਂਗੇ।

**ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ** ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਥਾਨ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਹੀ ਉਸ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦਾ ਮੁੱਖ

ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵਾਸਤਵਿਕ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਇਕ ਕਸ਼ਟ ਨਿਵਾਰਕ ਤੇ ਭਵਿੱਖ ਦੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਨੂੰ ਨੇਪਰੇ ਚਾੜਣ ਵਾਲਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਭਾਵ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਜਾਂ ਉਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਤੋਂ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਢਾਂਚਾ ਇਕ ਮੀਨਾਰ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਹੇਠਾਂ ਤੋਂ ਚੌੜਾ ਅਤੇ ਜਿਉਂ ਜਿਉਂ ਉੱਪਰ ਵੱਧਦਾ ਹੈ ਤੰਗ ਹੁੰਦਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਿਖਰ ਤੇ ਇਕ ਬਿੰਦੂ ਬਣ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮੀਨਾਰ ਸਿਰਫ਼ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਨਾਂ-ਮਾਤਰੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਹੈ ਪਰ ਵਾਸਤਵਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਇਹਨਾਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਅਤੇ ਉਸ ਦੇ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਪਾਸ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਤੇ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦੀਆਂ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹ ਤਾਂ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਅਤੇ ਉਸ ਦੇ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀ Rubber Stamp ਬਣ ਕੇ ਰਹਿ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਅਸਲੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਭਾਰਤ ਦਾ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਕੇਵਲ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਮੁੱਖੀਆ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਅਤੇ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀ ਸਲਾਹ ਮਜ਼ਬੂਰਨ ਤੌਰ ਤੇ ਮੰਨਣੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ। ਇਹੋ ਹੀ ਹਾਲਾਤ ਯੂ.ਕੇ. ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਕਿ ਰਾਣੀ ਕੇਵਲ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਮੁੱਖੀ ਹੈ।

**ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ**

**I. ਸੰਸਦੀ ਅਤੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਕਿਸਮ (Parliamentary and Presidential Type) :** ਅੱਜ ਦੇ ਸਮੇਂ ਸੰਸਦੀ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਉਦਾਹਰਣ ਹਨ ਬ੍ਰਿਟੇਨ, ਜਪਾਨ, ਸ਼੍ਰੀ ਲੰਕਾ, ਇਟਲੀ, ਕਨੇਡਾ, ਆਸਟ੍ਰੇਲੀਆ ਅਤੇ ਭਾਰਤ। ਸੰਸਦੀ ਜਾਂ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਕਿਸਮ ਦੀਆਂ ਮੁੱਖ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹਨ :

(i) ਸਭ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਕ੍ਰਮਵਾਰ ਮਹਾਰਾਣੀ ਜਾਂ ਸਮਰਾਟ ਜਾਂ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿਚ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। (ii) ਇਨ੍ਹਾਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਵਾਸਤਵਿਕ ਵਰਤੋਂ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਕਰਦਾ ਹੈ। (iii) ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਵਿਚ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਵਿਅਕਤੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। (iv) ਕਾਰਜਪਾਲਕਾ ਵਿਧਾਨਪਾਲਕਾ ਦੇ ਬਹੁਮਤ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। (v) ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਵਿਚ ਸਮੂਹਿਕ ਸਿਧਾਂਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਦਲ ਪ੍ਰਣਾਲੀ (Party system) ਇਸ ਅਵਸਥਾ ਨੂੰ ਇਕਰੂਪਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਬਰਤਾਨਵੀ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲੀ ਸਰਕਾਰ ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀ ਕਾਰਜਪਾਲ ਵਿਵਸਥਾ ਦੀ ਜਨਨੀ ਕਹੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਆਮ ਕਾਰਵਾਈ ਤੇ ਲੋਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦਾ ਨਿਯੰਤ੍ਰਣ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕਾ ਅਰਥਾਤ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਸੰਸਦ ਦੇ ਸਾਹਮਣੇ ਉੱਤਰਦਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਤੇ ਗਲਤੀਆਂ ਦੇ ਲਈ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਇਹ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੈ ਕਿ ਰਾਜ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਕੇਵਲ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਦਾ ਹੀ ਮੁੱਖ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਿ ਮੰਤਰੀ ਅਸਲੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਦੀ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਕਿਸਮ ਅਮਰੀਕਾ (U.S.A.) ਵਿਚ ਅਪਣਾਈ ਗਈ ਹੈ। ਬ੍ਰਾਜ਼ੀਲ ਅਤੇ ਕੁਝ ਦੱਖਣੀ ਅਮਰੀਕਾ ਦੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਵੀ ਇਹ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਪਣਾਈ ਗਈ ਹੈ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੀ ਸਰਕਾਰ ਵਿਚ ਮੌਜੂਦ ਵਾਸਤਵਿਕ ਅਤੇ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਮੁੱਖ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਵਾਲੀ ਗੱਲ ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ। ਸਰਕਾਰ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਭਾਵ ਦੇਸ਼ ਦੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਪਾਸ ਹੀ ਸਾਰੇ ਦੇ ਸਾਰੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ (Executive) ਅਧਿਕਾਰ ਮੌਜੂਦ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਅਮਰੀਕਾ ਦੇ ਸੰਵਿਧਾਨ ਦੀ ਧਾਰਾ 2 ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਧਿਕਾਰ ਕੇਵਲ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਨੂੰ ਹੀ ਸੌਂਪੇ ਗਏ ਹਨ। ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਪਾਸ ਛੋਟੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀਆਂ (Junior Executive) ਦਾ ਇਕ ਦਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਸ ਦੇ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲਾਂ ਦੇ ਸਕੱਤਰਾਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕਾਰਜ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੇ ਲਈ ਸਿੱਧੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਅਗੇ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਪਰੰਤੂ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸ਼ਕਤੀ ਕੇਵਲ ਉਸ ਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿਚ ਹੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸਕੱਤਰ ਆਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਸ ਤੋਂ ਬਹੁਤ ਛੋਟੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਮੁੱਖ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦੇ ਆਦੇਸ਼ ਅਨੁਸਾਰ ਕਾਰਜ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਸਕੱਤਰ ਸੈਨੇਟ ਅਤੇ ਕਾਂਗਰਸ ਦੀਆਂ ਮੀਟਿੰਗਾਂ ਵਿਚ ਭਾਗ ਨਹੀਂ ਲੈਂਦੇ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ

ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੀ ਸਰਕਾਰ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਇਕ ਹੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਵੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਬੰਧਨ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਸੁਤੰਤਰ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕਾਰਜ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰੰਤੂ ਇਸ ਦਾ ਭਾਵ ਇਹ ਨਹੀਂ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਉੱਤੇ ਕੋਈ ਨਿਯੰਤ੍ਰਣ ਸਥਾਪਤ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਕਾਂਗਰਸ ਕਾਨੂੰਨ ਬਣਾਉਣ, ਅਨੁਦਾਨਾਂ, ਉੱਤੇ ਮਤਦਾਨਾਂ, ਨਿਯੁਕਤੀਆਂ ਦੇ ਪੱਕਾ ਕਰਨ ਸੰਧੀਆਂ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਦੇਣ ਅਤੇ ਪੜਤਾਲ ਤੇ ਜਾਂਚ ਦੁਆਰਾ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਉੱਤੇ ਵੱਡੀ ਮਾਤਰਾ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਦੇਸ਼ੀ ਠਹਿਰਾਏ ਜਾਣ ਉੱਤੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਉੱਤੇ ਮਹਾਂਭਿਯੋਗ (impeachment) ਦੀ ਕਾਰਵਾਈ ਵੀ ਸ਼ੁਰੂ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੋਵੇਂ ਕਿਸਮਾਂ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕਾਂ ਵਿਚ ਕੁਝ ਅੰਤਰ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੈ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦ ਕਿ ਦੂਸਰੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਵਾਸਤਵਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਇਕ ਹੀ ਪਾਰਟੀ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਮੰਤਰੀ ਬਣਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕਿ ਸਰਕਾਰ ਦਾ ਪੂਰਾ ਕੰਮ ਆਪਸ ਵਿਚ ਵੰਡ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਦਾ ਕੰਮ ਹਲਕਾ ਕਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਦੂਸਰੇ ਪਾਸੇ ਇਕੋ ਹੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕੰਮ ਸੰਭਾਲਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਹੋਣ ਕਾਰਣ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹ ਵੀ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਦੋਹਾਂ ਵਿਚਲਾ ਇਕ ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਅੰਤਰ ਵਿਧਾਨਪਾਲਕਾ-ਕਾਰਜਪਾਲਕਾ ਸੰਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਲੈ ਕੇ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ (ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੇ ਮੈਂਬਰ) ਵਿਧਾਨਪਾਲਕਾ ਦੇ ਵੀ ਮੈਂਬਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਇਸ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਬਿੱਲ ਅਤੇ ਬਜਟ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਉੱਤੇ ਬਹਿਸ ਆਰੰਭ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਸਮੁੱਚੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵੱਲੋਂ ਸੰਸਦ ਦੇ ਸਾਹਮਣੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਦਾ ਭਾਰ ਸੰਭਾਲਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਅਮਰੀਕਾ ਵਰਗੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਾਲੇ ਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦਾ ਵੱਖਰਾਕਰਣ (separation of powers) ਅਤੇ ਚੋਕਾਂ ਅਤੇ ਸੰਤੁਲਨ (Check and balances) ਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਨਾ ਤਾਂ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਉਸ ਦੇ ਸਕੱਤਰ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ (Congress) ਵਿਚ ਬੈਠ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਇਸ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਤੋਂ ਉਲਟ, ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਵਿਧਾਨਪਾਲਕਾ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀ ਕੋਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਹੀਂ ਰੱਖਦਾ।

**II. ਵਾਸਤਵਿਕ ਅਤੇ ਨਾਂ ਮਾਤਰ (Real and Nominal)** ਜਿਵੇਂ ਉੱਪਰ ਵੀ ਜ਼ਿਕਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਦੀ ਕਿਸਮ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਵਿਚ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਅਤੇ ਵਾਸਤਵਿਕ ਜਾਂ ਅਸਲੀ ਦੋਵੇਂ ਕਿਸਮਾਂ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਪਰੰਤੂ ਪ੍ਰਧਾਨਾਤਮਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਵਾਸਤਵਿਕ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਮੁੱਖ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਤੌਰ ਤੇ ਤਾਂ ਸਾਰੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਹਾਸਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਪਰੰਤੂ ਅਸਲੀ ਤੌਰ ਤੇ ਨਹੀਂ ਜਦ ਕਿ ਵਾਸਤਵਿਕ ਮੁੱਖ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਇਹਨਾਂ ਸਭ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ। (ਜਿਵੇਂ ਉਹ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਮੈਂਬਰ ਦੀ ਜੱਥੇਬੰਦੀ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਉਲੇਖ ਸੰਵਿਧਾਨ ਵਿਚ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।) ਭਾਵੇਂ ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਸਾਰੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਮੁੱਖ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਪਰੰਤੂ ਵਾਸਤਵਿਕ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਤੇ ਮੰਤਰੀ-ਪਰਿਸ਼ਦ ਦੀ ਸਲਾਹ ਮਜ਼ਬੂਰੀ ਤੌਰ ਤੇ ਮੰਨਣੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ। ਇਹੇ ਹਾਲਤ ਯੂ.ਕੇ. ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀ ਹੈ, ਜਿੱਥੇ ਕਿ ਰਾਣੀ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਕੇਵਲ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਮੁੱਖੀ ਹੈ।

**III. ਇਕਹਿਰਾ ਅਤੇ ਬਹੁ-ਅਧਿਕਾਰੀ (Singular and Plural)** ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਦੇ ਰੂਪ ਇਕਹਿਰਾ ਅਤੇ ਅਨੇਕਾਧਿਕਾਰੀ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਕਹਿਰੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਖਤਿਆਰ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਤੌਰ ਤੇ ਇਕੋ ਵਿਅਕਤੀ ਪਾਸ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਪਰੰਤੂ ਪ੍ਰਬੰਧ ਨੂੰ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਚਲਾਉਣ ਦੀ ਸਹੂਲਤ ਵਜੋਂ ਉਹ ਆਪਣੇ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਦੀ ਵੰਡ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਆਪਣੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਹ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦਾ ਏਕਾਧਿਕਾਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਭਾਰਤ ਦਾ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ, ਇੰਗਲੈਂਡ ਦਾ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ, ਯੂ.ਐਸ.ਏ. ਦਾ ਪ੍ਰਧਾਨ ਆਦਿ ਹਨ। ਬਹੁ-ਅਧਿਕਾਰੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਉਹ ਰੂਪ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਖਤਿਆਰ ਕਿਸੇ ਇਕੱਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਬਜਾਏ ਕਈ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਸਮੂਹ ਕੋਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਦੇਸ਼ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਨੂੰ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਇਹ ਸਾਰੇ ਵਿਅਕਤੀ ਇਕੋ ਜਿੰਨੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ

ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸਵਿਟਜ਼ਰਲੈਂਡ ਵਿਚ ਮੁੱਖ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਇਸ ਰੂਪ ਨੂੰ ਅਪਣਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਕਿ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਖਤਿਆਰ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਨੂੰ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਸੱਤ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਇਕ ਪਰਿਸ਼ਦ ਨੂੰ ਸੌਂਪੇ ਗਏ ਹਨ। ਭਾਵੇਂ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਇਸ ਰੂਪ ਨੂੰ ਅਜੇ ਰਾਸ਼ਟਰੀ ਪੱਧਰ ਤੇ ਬਹੁਤ ਦੇਸ਼ਾਂ ਦੁਆਰਾ ਨਹੀਂ ਅਪਣਾਇਆ ਗਿਆ, ਪਰੰਤੂ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਇਸ ਨੂੰ ਜ਼ਰੂਰੀ ਅਪਣਾਇਆ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚੋਂ ਇਕ ਭਾਰਤ ਵੀ ਹੈ।

**IV. ਸਵਿਟਜ਼ਰਲੈਂਡ ਦੀ ਕਾਲਜਿਅਲ ਕਿਸਮ (Collegial Type of Switzerland)** ਬਹੁ-ਅਧਿਕਾਰੀ (Plural) ਕਿਸਮ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਰੂਪ ਸਵਿਟਜ਼ਰਲੈਂਡ ਵਿਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸੰਸਦੀ ਅਤੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਕਿਸਮਾਂ ਦਾ ਰਲਿਆ-ਮਿਲਿਆ ਰੂਪ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਕਾਲਜਿਅਲ (Collegial) ਕਿਸਮ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਇਸ ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵਿਧਾਨਪਾਲਕਾ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਇਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਗੁਣ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਜਿਹਨਾਂ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਾ ਦਰਜਾ ਬਰਾਬਰ ਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੋਈ ਵੀ ਮੈਂਬਰ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਸਥਾਨ ਵਾਲਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਦਾ ਸਥਾਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਵਿਸ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵਿਚ ਸੱਤ ਮੈਂਬਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਸਦਨ ਦੀ ਕਾਰਵਾਈ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਪਰੰਤੂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਮਤਦਾਨ ਵਿਚ ਹਿੱਸਾ ਲੈਣ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਇਹ ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਤੋਂ ਇਸ ਪੱਖ ਵਿਚ ਵੱਖਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸਵਿਸ ਮੁੱਖ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦੀ ਚੋਣ ਦੋਹਾਂ ਸਦਨਾਂ ਦੇ ਸੰਯੁਕਤ ਸੰਮੇਲਨ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਇਸ ਦੀ ਚੋਣ ਇਕ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸਮੇਂ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਸਮੇਂ ਦੇ ਦੌਰਾਨ ਇਸ ਨੂੰ ਹਟਾਇਆ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਲਈ ਅਸੀਂ ਇਹ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਕਾਲਜਿਅਲ ਕਿਸਮ ਦੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰਧਾਨਗੀ ਦੋਹਾਂ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ ਦੇ ਗੁਣ ਪਾਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

**V. ਨਿਰਵਾਚਿਤ ਅਤੇ ਪੁਸ਼ਤੀ (Elected and Hereditary)** ਇਸ ਅਧਾਰ ਤੇ ਵੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕਾ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ ਦਾ ਵਰਗੀਕਰਣ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਕਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੱਤਾ ਵਿਚ ਆਉਂਦੇ ਹਨ। ਨਿਰਵਾਚਿਤ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕਾ ਲੋਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਸਿੱਧੇ ਜਾਂ ਅਸਿੱਧੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਚੁਣੇ ਗਏ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਭਾਰਤ ਤੇ ਇੰਗਲੈਂਡ ਦਾ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਅਮਰੀਕਾ ਦਾ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਅਤੇ ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸ਼੍ਰੀ ਲੰਕਾ ਅਤੇ ਜਪਾਨ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸਮੇਂ ਕਾਲ ਲਈ ਚੁਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਦੂਸਰੇ ਪਾਸੇ ਇਕ ਪੁਸ਼ਤੀ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਰਾਜਤੰਤਰਾਂ ਵਿਚ ਪਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਪੁਸ਼ਤੀ ਰਾਜ ਪੂਰਾ ਜੀਵਨ ਭਰ ਪਦ ਤੇ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਉਸ ਦਾ ਮੁੱਖ ਉੱਤਰਾਧਿਕਾਰੀ ਸੱਤਾ ਵਿਚ ਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪੁਸ਼ਤੀ ਕਾਰਜਪਾਲਕਾ ਇਤਿਹਾਸਕ ਪਰਿਸਥਿਤੀਆਂ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਹੈ ਨਾ ਕਿ ਸਵੈਇਛਕ ਚੁਨਾਅ ਦਾ ਅਤੇ ਹੁਣ ਤਾਂ ਇਹ ਸਿਰਫ ਕੁਝ ਹੀ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਰਹਿ ਗਿਆ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਇੰਗਲੈਂਡ ਦੀ ਰਾਣੀ, ਨੇਪਾਲ ਦਾ ਰਾਜਾ ਅਤੇ ਭੁਟਾਨ ਦਾ ਰਾਜਾ ਆਦਿ।

**VI. ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਅਤੇ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ (Constitutional and Dictatorial)** ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਨਿਯੁਕਤ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਜਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀਨਿਧੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਚੁਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਰਾਜ ਦੇ ਸੰਵਿਧਾਨ ਦੀਆਂ ਧਾਰਾਵਾਂ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਸੰਵਿਧਾਨ ਵਿਚ ਦਿੱਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਹੱਦਾਂ ਵਿਚ ਰਹਿ ਕੇ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਦੁਨੀਆਂ ਦੇ ਸਾਰੇ ਲੋਕਤੰਤਰ ਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਹੀ ਮੰਨਦੇ ਹਨ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਇਕ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਨਿਰਵਾਚਿਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਅਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਹਟਾਇਆ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਉਹ ਤਖਤਾ ਪਲਟ ਕੇ ਜ਼ੋਰ ਨਾਲ ਸੱਤਾ ਵਿਚ ਆਉਂਦਾ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਦੇ ਕਈ ਰੂਪ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਕ ਉਹ ਜਿਹੜੇ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਇਕਲੋਤੀ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪਾਰਟੀ ਦੇ ਨੇਤਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਹੋਵੇ ਅਤੇ ਦੂਸਰਾ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ ਕਾਰਜਪਾਲਕ ਪੂਰੀ ਸ਼ਕਤੀ ਆਪਣੇ ਹੱਥ ਵਿਚ ਰਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਾਰੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਿਰਣੇ ਉਹ ਖੁਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਪਾਰਟੀ ਅਘਾਰਤ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ ਕਮਿਊਨਿਸਟ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਪਾਏ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਰੂਸ, ਚੀਨ ਤੇ ਕੁਝ ਪੂਰਬੀ ਯੂਰਪ ਦੇਸ਼। ਦੂਸਰੀ ਕਿਸਮ ਦੇ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ ਕੁਝ ਫੌਜੀ ਮੁਖੀਆ ਦੇ

ਰੂਪ ਵਿਚ ਜਿਵੇਂ ਯੂਵਾਂਡਾ, ਲੀਬੀਆ, ਫਿਜੀ ਆਦਿ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਦੇਖੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਜਿਵੇਂ ਪਾਕਿਸਤਾਨ ਵਿਚ ਜਨਰਲ ਮੁਸ਼ਰਫ ਨਵਾਜ ਸ਼ਰੀਫ ਨੂੰ ਹਟਾ ਕੇ ਦੇਸ਼ ਦਾ ਆਗੂ ਬਣ ਬੈਠਾ ਹੈ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਰੋਲ ਦੀ ਤੁਲਨਾ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਵਪਾਰਿਕ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਦੇ ਰੋਲ ਨਾਲ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕੁਝ ਕੁ ਲੇਖਕਾਂ ਖਾਸ ਕਰਕੇ ਅਮਰੀਕਨ ਲੇਖਕਾਂ ਦਾ ਵਿਚਾਰ ਹੈ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਵੀ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਨਾਲ ਹੀ ਉਸ ਉੱਤੇ ਕੁੱਝ ਵਿਧਾਨਿਕ ਕੰਟਰੋਲ ਹੋਣਾ ਵੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਉਸ ਨੂੰ ਉਹ ਹੀ ਕੰਮ ਕਰਨੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਜਿਹੜੇ ਕਿ ਸੰਸਥਾ ਦਾ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਭਾਵ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਠੀਕ ਢੰਗ ਨਾਲ ਚਲਾਉਣਾ। ਵਿਲੋਬੀ (Willoughby) ਨੇ ਅਮਰੀਕੀ ਸੰਵਿਧਾਨ ਵਿਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਪਰਿਵਰਤਨ ਲਈ ਜ਼ੋਰਦਾਰ ਪ੍ਰੋੜਤਾ ਕੀਤੀ ਹੈ ਕਿ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਇਕ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕੇ। ਇਸ ਧਾਰਨਾ ਦਾ ਸਮਰਥਨ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਹੋਰ ਲੇਖਕਾਂ ਨੇ ਵੀ ਕੀਤਾ ਹੈ।

ਮੁੱਖ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਕਾਰਜ ਲੁਥਰ ਗੁਲਿਕ ਨੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿਚ ਸ਼ਬਦ ਪੋਸਡਕਾਰਬ (POSDCORB) ਵਿੱਚ ਸੰਖੇਪ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜਿਸ ਤੋਂ ਭਾਵ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ (Planning), ਸੰਗਠਨ (ORganising), ਅਮਲਾ ਰੱਖਣਾ (Staffing), ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇਣਾ (Directing), ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣਾ (Co-ordinating), ਰਿਪੋਰਟ ਭੇਜਣਾ (Reporting) ਤੇ ਬਜਟ ਬਣਾਉਣਾ (Budgetting) ਹੈ। ਮਾਰਸ਼ਲ ਡਿਮੋਕ (Marshall Dimock) ਨੇ ਉਸ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਕੇਵਲ ਇਕ ਵਾਕ ਵਿਚ ਦੱਸਿਆ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਇਕ ਕਸ਼ਟ ਨਿਵਾਰਕ ਨਿਗਰਾਨ ਤੇ ਭਵਿੱਖ ਦੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਹੈ। ਐਲ.ਡੀ. ਵਾਈਟ ਨੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦਾ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਉਲੇਖ ਕੀਤਾ ਹੈ :

1. ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਪਹਿਲਾ ਤੇ ਸਭ ਤੋਂ ਜ਼ਰੂਰੀ ਕੰਮ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਤੋਂ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਉਸ ਨੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਰਾਹੀਂ ਕੀ ਅਤੇ ਕਿਵੇਂ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਈ. ਐਨ. ਗਲੈਡਨ ਅਨੁਸਾਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਨੀਤੀ ਉਹ ਢੰਗ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਮੰਤ੍ਰਾਲਯ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮੁੱਖੀ ਜਾਂ ਬੋਰਡ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਨੀਤੀ ਨੂੰ ਅਮਲ ਵਿਚ ਲਿਆਉਂਦਾ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਣ ਉਸ ਦਾ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਕੰਮ ਵੀ ਹੈ ਪਰ ਅਸਲ ਵਿਚ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕਈ ਪੱਧਰਾਂ ਤੇ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਕੋਈ ਵੀ ਨੀਤੀ ਇਕ ਬੰਦੇ ਜਾਂ ਸੰਸਥਾ ਦੁਆਰਾ ਤੇ ਇਕੋ ਹੀ ਵਾਰ ਵਿਚ ਘੜੀ ਜਾ ਸਕਣੀ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ। ਅਸਲ ਵਿਚ ਆਰੰਭ ਭਾਵੇਂ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਵੱਲੋਂ ਹੋਇਆ ਹੋਏ ਜਾਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਵਿਧਾਨਿਕ ਤੇ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪੱਧਰ ਤੇ ਤਾਂ ਕੇਵਲ ਨੀਤੀ ਦੀ ਰੂਪ ਰੇਖਾ ਹੀ ਤਿਆਰ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜੋ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਣ ਦੀ ਕਾਰਜ ਦੀ ਸਿਰਫ ਪਹਿਲੀ ਸਟੇਜ ਹੀ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਪਾਲਿਕਾ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਣ ਦਾ ਕੰਮ ਵਿਸਥਾਰ ਸਹਿਤ ਇਸ ਲਈ ਨਹੀਂ ਕਰਦੀ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਨੀਤੀ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਆਉਣ ਵਾਲੀਆਂ ਔਕੜਾਂ ਨੂੰ ਅਨੁਭਵ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀ। ਸੋ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਇਸ ਨੀਤੀ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਸਮੇਂ ਦੀ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਸਥਾਰ ਦੇ ਲੈਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਅਸੀਂ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਤਰਤੀਬ ਦੀ ਹਰ ਪੱਧਰ ਨੀਤੀ ਨਿਰਮਾਣ ਵਿਚ ਆਪਣਾ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦੀ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਯੋਗਦਾਨ ਸਭ ਤੋਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰੀ ਤਾਂ ਉਹ ਆਪ ਇਕੱਲਾ ਹੀ ਨੀਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਫ਼ੈਸਲੇ ਕਰ ਲੈਂਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸ ਦੇ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕਾਰਜ ਵਿਧਾਨ ਪਾਲਿਕਾ ਦੇ ਅਧੀਨ ਨਹੀਂ ਸਨ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਤਾਂ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਜੋ ਕਿ ਅਸਲੀ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਹੈ-ਏਨਾ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਹੋ ਗਿਆ ਕਿ ਇਹ ਨੀਤੀ ਨਿਰਮਾਣ ਦਾ ਕੰਮ ਵੀ ਆਪ ਹੀ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਵਿਧਾਨ ਪਾਲਿਕਾ ਇਸ ਨੂੰ ਬਿਨਾਂ ਕਿਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀ ਸੋਧ ਕੀਤੇ ਹੀ ਮੰਨ ਲੈਂਦੀ ਹੈ। ਵਿਰੋਧੀ ਪੱਖ ਭਾਵੇਂ ਇਸ ਦੀ ਆਲੋਚਨਾ ਹੀ ਕਰੇ ਕਿਉਂਕਿ ਮੰਤਰੀ ਨੂੰ ਵਿਧਾਨ ਸਭਾ ਦੀ ਬਹੁ ਸੰਮਤੀ ਦੀ ਹਮਾਇਤ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਇਸ ਲਈ ਇਸ ਦੀ ਮਰਜ਼ੀ ਚਲਦੀ ਹੈ।

2. ਹੁਕਮ ਅਤੇ ਹਦਾਇਤਾਂ ਜਾਰੀ ਕਰਨਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਦੂਜਾ ਵੱਡਾ ਕੰਮ ਹੁਕਮ ਹਦਾਇਤਾਂ ਤੇ ਫਰਮਾਨ ਜਾਰੀ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਜਨਰਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਜਬਾਨੀ ਜਾਂ ਲਿਖਤੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਹੁਕਮ ਅਤੇ



ਹਦਾਇਤਾਂ ਜਾਰੀ ਕਰਨੀਆਂ ਪੈਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕੰਮ ਸੰਵਿਧਾਨਿਕ ਲੋੜਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਆਦੇਸ਼ਾਂ, ਕਮਿਸ਼ਨਾਂ, ਗਸ਼ਤੀ ਚਿੱਠੀਆਂ, ਹਦਾਇਤਾਂ, ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਚਿੱਠੀਆਂ ਜਾਂ ਜ਼ਬਾਨੀ ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਗੁਣ ਅਤੇ ਸ਼ਕਤੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਹੁਕਮਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਾ ਵਸਤੂ ਤੇ ਗੁਣ ਮੁੱਢਲੀ ਮਹਾਨਤਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਸਾਨੂੰ ਕੰਮ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਦੇ ਹਨ ਤੇ ਇਸ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਤੇ ਢੰਗ ਸਪੱਸ਼ਟ ਕਰਦੇ ਹਨ।

3. ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਵਿਵਰਣ ਤਿਆਰ ਕਰਨਾ ਆਮ ਕਰਕੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਅੰਗਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਵਿਭਾਗਾਂ, ਕਮਿਸ਼ਨਾਂ ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਦਫ਼ਤਰਾਂ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਵੱਲੋਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਵਿਵਰਣ ਤਿਆਰ ਕਰਨ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਦਿੰਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਇਸ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕੰਮ ਚਲਾਏ ਜਾਣੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਕਈ ਵਾਰੀ ਉਹ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਚਲਦੇ ਵਿਭਾਗ, ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨਾਂ ਜਾਂ ਨਵੇਂ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰੂਨੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕੁਝ ਪਰਿਵਰਤਨ ਅਤੇ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਲਿਆਉਂਦਾ ਹੈ ਤੇ ਕਈ ਵਾਰ ਸਮੇਂ ਦੀ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਡਿਵੀਜ਼ਨ ਕਾਇਮ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤੇ ਪੁਰਾਣਿਆਂ ਦਾ ਪੁਨਰਗਠਨ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਿ ਉਹ ਸੁਯੋਗਤਾ ਪੂਰਨ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕਣ। ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਸੰਬੰਧੀ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਸੀਮਿਤ ਹਨ। ਉਹ ਨਾ ਹੀ ਨਵੇਂ ਵਿਭਾਗ ਖੋਲ੍ਹ ਸਕਦਾ ਹੈ ਤੇ ਨਾ ਪੁਰਾਣਿਆਂ ਨੂੰ ਖ਼ਤਮ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਸਗੋਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਕੇਵਲ ਪੁਨਰ ਗਠਨ ਹੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਭਾਰਤ ਜਿਹੇ ਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਨਵੇਂ ਵਿਭਾਗ ਖੋਲ੍ਹਣ ਪੁਰਾਣਿਆਂ ਨੂੰ ਖ਼ਤਮ ਕਰਨ ਜਾਂ ਮੁੜ ਸੰਗਠਿਤ ਕਰਨਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ।

4. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਨਿਯੁਕਤੀ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਹਟਾਉਣਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰਨ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਸਾਰੀ ਲੋੜੀਂਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕਰਨ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਹਟਾਉਣ ਦਾ ਪੂਰਾ-ਪੂਰਾ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਇਸ ਦੇ ਉਸ ਅਧਿਕਾਰ ਦਾ ਖੇਤਰ ਹਰ ਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਹੈ ਫਿਰ ਵੀ ਜਿੱਥੇ ਵੀ ਹੇਠਲੀਆਂ ਅਸਾਮੀਆਂ ਲਈ ਭਰਤੀ ਲੋਕ ਸੇਵਾ ਕਮਿਸ਼ਨ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਾਂ ਜਿੱਥੇ ਭਰਤੀ ਵਿਚ ਯੋਗਤਾ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲਾਗੂ ਹੈ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਉੱਚੀਆਂ ਅਸਾਮੀਆਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਹੀ ਭਰ ਦਿੱਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਰਾਜਪਾਲ, ਲੈਫਟੀਨੈਂਟ ਗਵਰਨਰ, ਚੀਫ ਕਮਿਸ਼ਨਰ, ਸੁਪਰੀਮ ਕੋਰਟ ਅਤੇ ਹਾਈ ਕੋਰਟਾਂ ਦੇ ਜੱਜਾਂ ਤੇ ਮੁੱਖ ਜੱਜਾਂ, ਰਾਜਦੂਤ, ਅਟਾਰਨੀ ਜਨਰਲ, ਸੰਘੀ ਲੋਕ ਸੇਵਾ ਕਮਿਸ਼ਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੇ ਹੋਰ ਮੰਤਰੀਆਂ ਦੀ ਨਿਯੁਕਤੀ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ (ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ) ਹੀ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਤਰੀਕਿਆਂ ਤੇ ਨਿਯਮਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਹਟਾ ਵੀ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਨੂੰ ਉੱਚੀਆਂ ਪਦਵੀਆਂ ਲਈ ਨਿਯੁਕਤੀ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਤਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹਨ ਪਰ ਇਹਨਾਂ ਨਿਯੁਕਤੀਆਂ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਸੈਨੈਟ ਤੋਂ ਲੈਣੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਤੇ ਅਸਲੀ ਨਿਯੁਕਤੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਨਾਂ ਹੇਠ ਹੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਨਿਯੁਕਤੀ ਮਗਰੋਂ ਟਰੇਨਿੰਗ, ਤਰੱਕੀ, ਅਨੁਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਹਟਾਉਣ ਆਦਿ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਾਰੇ ਮਾਮਲੇ ਵੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਹੀ ਨਜਿੱਠੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਲਗਭਗ ਸਾਰੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਹੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਆਪ-ਹੁਦਰੇਪਨ ਤੋਂ ਬਚਾਉ ਲਈ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਰਵਾਇਤੀ ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਅਤੇ ਕਾਨੂੰਨੀ ਸਾਧਨ ਮੌਜੂਦ ਹਨ ਅਤੇ ਨਾਲ ਹੀ ਲੋਕ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੇ ਹਿੱਤਾਂ ਦੀ ਰੱਖਿਆ ਕਰਨ ਲਈ ਕੁਝ ਕੁ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਵੀ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਸਾਡੇ ਸੰਵਿਧਾਨ ਵਿਚ ਲਿਖਿਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਉਸ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਨੌਕਰੀ ਤੋਂ ਨਹੀਂ ਹਟਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ, ਜਿਸ ਦੀ ਪਦਵੀ ਉਸ ਦੀ ਨਿਯੁਕਤੀ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਤੋਂ ਛੋਟੀ ਹੋਵੇ ਤੇ ਕਿਸੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਉਦੋਂ ਤਕ ਹਟਾਇਆ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦਾ ਤੇ ਨਾ ਹੀ ਉਹ ਦੇ ਅਹੁਦੇ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਤਕ ਉਸ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਉਸ ਵਿਰੁੱਧ ਲਾਏ ਦੋਸ਼ਾਂ ਬਾਰੇ ਆਪਣੀ ਸਫ਼ਾਈ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਪੂਰਾ ਮੌਕਾ ਨਾ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ।

5. ਤਾਲਮੇਲ ਰੱਖਣਾ ਤਾਲਮੇਲ ਬਣਾਕੇ ਰੱਖਣਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕੰਮ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਤਕਨੀਕੀ ਬਾਰੀਕੀਆਂ ਆ ਜਾਣ ਕਾਰਨ ਹੇਠਲੀ ਤੇ ਉਪਰਲੀ ਪੱਧਰ ਵਿਚਕਾਰ ਉੱਚ ਦਰਜੇ ਦੀ ਏਕਤਾ ਦੀ ਲੋੜ

ਹੈ। ਆਧੁਨਿਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ, ਵਿਭਾਗਾਂ, ਕਮਿਸ਼ਨਾਂ, ਡਵੀਜ਼ਨਾਂ, ਸੈਕਸ਼ਨਾਂ ਤੇ ਉਪ-ਸੈਕਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਇਕ ਸਮੂਹ ਹੈ ਤੇ ਇਹਨਾਂ ਵਿਚੋਂ ਹਰ ਇਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦਾ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਉਚੇਚੇ ਤੇ ਹੇਠਲੇ ਦੀ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਵਿਚ ਏਕਤਾ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਉਚ ਦਰਜੇ ਦੇ ਤਾਲਮੇਲ ਅਤੇ ਏਕੀਕਰਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਕਈ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਲਿਆਉਂਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪੱਧਰ ਤੇ ਕੋਈ ਦੁਸ਼ਮਣੀ ਜਾਂ ਝਗੜਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਸੇ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਅੰਤਮ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

6. ਵਿੱਤੀ ਕਾਰਜ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਰਕੇ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਜਾਂ ਸੰਸਦ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਧਨ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਅਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਨ ਦੀ ਮਹਾਨ ਸ਼ਕਤੀ ਵੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਮਸ਼ੀਨਰੀ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਨਾਲ ਉਹ ਸਾਲਾਨਾ ਬਜਟ ਤਿਆਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਲਈ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਸਾਹਮਣੇ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪਾਰਟੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਕਰਕੇ ਬਹੁ ਸੰਮਤੀ ਹੋਣ ਕਰਕੇ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇਹ ਸਾਲਾਨਾ ਬਜਟ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਸਾਹਮਣੇ ਪੇਸ਼ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੀ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਮਗਰੋਂ ਆਮਦਨੀ ਤੇ ਖਰਚ ਉੱਤੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਪੂਰਨ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਗੱਲ ਵਿਚ ਕੋਈ ਸ਼ੱਕ ਨਹੀਂ ਕਿ ਵਿੱਤ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

7. ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਦੇਖਭਾਲ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੰਮ, ਸਿਰਫ ਸਰਕਾਰੀ ਕਾਰਜ ਨੂੰ ਚਲਾਉਣਾ ਹੀ ਨਹੀਂ ਸਗੋਂ ਇਹ ਵੀ ਵੇਖਣਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਕਿਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਚਲਾਇਆ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਉਸ ਨੂੰ ਸਾਰੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਵੀ ਕਰਨੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ ਲੋੜੀਂਦੀਆਂ ਹਦਾਇਤਾਂ ਵੀ ਦੇਣੀਆਂ ਪੈਂਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਜਿੱਥੇ ਲੋੜ ਪਵੇ ਉੱਥੇ ਚੇਤਾਵਨੀ ਵੀ ਦੇਣੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜੇਕਰ ਕੰਮ ਠੀਕ ਰਿਹਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਹੌਂਸਲਾ ਅਫਜਾਈ ਵੀ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਇਹ ਕੰਮ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਤਰਤੀਬ ਵਿਚਲੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਸਮੇਂ-ਸਮੇਂ ਤੇ ਭੇਜੀਆਂ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਕਰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਇਸ ਦਾ ਅਰਥ ਇਹ ਹਰਗਿਜ਼ ਨਹੀਂ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹਰ ਗੱਲ ਵਿਚ ਦਖਲ ਦੇਵੇ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸ ਦਾ ਕੰਮ ਤਾਂ ਦੇਖਭਾਲ ਕਰਨਾ ਹੈ ਨਾ ਕਿ ਦਖਲ ਦੇਣਾ। ਇਹ ਦੇਖਭਾਲ ਦਾ ਉਦੇਸ਼ ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚਲਾ ਹਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਨਿਰਧਾਰਤ ਨੀਤੀ ਅਨੁਸਾਰ ਅਤੇ ਪੂਰੀ ਲਗਨ ਨਾਲ ਕਰੇ।

8. ਜਾਂਚ ਪੜਤਾਲ ਕਰਨੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਸੂਚਨਾ ਇਕੱਠੀ ਕਰਨ ਲਈ ਅਤੇ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਜਾਂਚ ਪੜਤਾਲ ਤੇ ਪੁੱਛ-ਗਿੱਛ ਕਰਾਉਣ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹਨ। ਇਹ ਪੁੱਛ-ਗਿੱਛ ਜਾਂ ਜਾਂਚ-ਪੜਤਾਲ ਵਿਭਾਗੀ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸੁਤੰਤਰ ਕਮਿਸ਼ਨਾਂ ਜਾਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਮੇਟੀਆਂ ਜਾਂ ਅਫਸਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਵੀ। ਇਹ ਪੜਤਾਲ ਸਮੇਂ ਦੀ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਗੁਪਤ ਜਾਂ ਖੁਲ੍ਹੀਆਂ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਕੁਝ ਮੁਆਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਤਾਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਰਕੇ ਇਹ ਅਧਿਕਾਰ ਸੰਵਿਧਾਨ ਜਾਂ ਕਾਨੂੰਨ ਦੁਆਰਾ ਵੀ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਹਨ। ਸਾਡੇ ਸੰਵਿਧਾਨ ਨੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਨੂੰ ਪੰਜ ਸਾਲਾਂ ਬਾਦ ਕੇਂਦਰ ਅਤੇ ਰਾਜ ਸਰਕਾਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਵਿੱਤੀ ਵਟਾਂਦਰੇ ਦਾ ਜਾਇਜ਼ਾ ਲੈਣ ਲਈ ਇਕ ਵਿੱਤ ਕਮਿਸ਼ਨ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰਨ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦਿੱਤੇ ਹਨ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸਰਕਾਰੀ ਅਫਸਰਾਂ ਤੇ ਮੰਤਰੀਆਂ ਵਿਰੁੱਧ ਵੱਢੀ-ਖੋਰੀ ਦੇ ਦੋਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੜਤਾਲ ਲਈ ਪੜਤਾਲੀਆਂ ਜਾਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਮਿਸ਼ਨ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕੇਂਦਰੀ ਸਰਕਾਰ ਅਧੀਨ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਚੌਕਸੀ ਕਮਿਸ਼ਨ ਤੇ ਕੇਂਦਰੀ ਚੌਕਸੀ ਖਿਉਰੋ ਵਰਗੇ ਸਥਾਈ ਅੰਗ ਕਾਇਮ ਕਰਨ ਦਾ ਵੀ ਇਹ ਹੀ ਮੰਤਵ ਹੈ।

9. ਲੋਕ ਸੰਪਰਕ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣਾ ਇਨ੍ਹਾਂ ਅੰਦਰੂਨੀ ਪੱਖਾਂ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਇਸ ਦੇ ਕੁਝ ਬਾਹਰੀ ਪੱਖ ਵੀ ਹਨ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ, ਅੰਤਰਿਮ ਰੂਪ ਵਿਚ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦੇ ਸਰੂਪ ਅਤੇ ਮੰਤਵਾਂ ਬਾਰੇ ਜਨਤਾ ਨੂੰ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇਣੀ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚਕਾਰ ਪੈਂਦੇ ਭੁਲੇਖਿਆਂ ਤੇ ਝਗੜਿਆਂ ਨੂੰ ਨਿਜਿੱਠਣਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਲੋਕ ਸੰਪਰਕ ਅਫਸਰ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਵੀ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਪੱਤਰਕਾਰਾਂ, ਵੱਖੋ-ਵੱਖ ਹਲਕਿਆਂ ਦੇ ਮੱਤਦਾਤਾਵਾਂ, ਵਿਧਾਨਕਾਰ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਰੁਚੀ ਰੱਖਣ ਵਾਲੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸੰਪਰਕ ਕਾਇਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਮੰਤਵ ਲਈ ਉਹ ਅਖ਼ਬਾਰਾਂ ਰੇਡੀਓ, ਟੈਲੀਵਿਜ਼ਨ ਆਦਿ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਲਗਭਗ ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਵੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੇ ਮੁੱਖੀ ਤੇ ਸਥਾਨਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਆਦਿ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਖੇਤਰ ਜ਼ਰੂਰ ਵੱਖੋ-ਵੱਖ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੇ ਕੋਈ ਸਿਆਸੀ ਕਿਰਦਾਰ ਵੀ ਨਹੀਂ ਨਿਭਾਉਣਾ ਹੁੰਦਾ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਉੱਪਰ ਦੱਸੇ ਕਾਰਜਾਂ ਤੋਂ ਇਵੇਂ ਲਗਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਡਿਕਟੇਟਰ ਤੋਂ ਕਿਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵੀ ਘੱਟ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਕੋਲ ਇੰਨੀਆਂ ਵਿਸ਼ਾਲ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਹਨ ਪਰ ਅਸਲੀ ਸਥਿਤੀ ਕੁਝ ਹੋਰ ਹੀ ਹੈ। ਸੰਸਦੀ ਸਰਕਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਜਾਤੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਉਹ ਆਪਣੀ ਸਾਰੀ ਕਾਨੂੰਨੀ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਉਨੀ ਹੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿੰਨੀ ਹਦ ਤਕ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਸਾਰਾ ਕੰਮ ਵੰਡਿਆ ਹੋਇਆ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਝਗੜਿਆਂ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਤਾਂ ਹੇਠਲੀ ਪੱਧਰ ਤੇ ਹੀ ਕਰ ਲਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਤਾਂ ਕਈ ਵਾਰ ਇਸ ਬਾਰੇ ਗਿਆਨ ਵੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਇਥੋਂ ਤਕ ਵੀ ਕਿ ਜਿਹੜੇ ਮਾਮਲੇ ਉਸਕੋਲ ਜਾਤੀ ਫੈਸਲੇ ਲਈ ਭੇਜੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਪਹਿਲੇ ਹੀ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਤਿਆਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਤੇ ਆਮ ਕਰਕੇ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਇਸ ਦੀ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਦੇ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਉਸ ਵਿਚ ਸੋਧ ਜਾਂ ਪਰਿਵਰਤਨ ਕਰਨਾ ਵੀ ਚਾਹੇ ਤਾਂ ਉਹ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਮਾਮਲੇ ਦੇ ਅਸਲੀ ਤੱਤਾਂ ਤੋਂ ਅਨਜਾਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਦਾ ਇਹ ਅਰਥ ਨਹੀਂ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੇਠਲੀ ਪੱਧਰ ਤੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਤੇ ਘੁੰਗੀ ਮਾਰੂ ਜਾਂ ਅੰਗੂਠਾ ਲਾਉ ਹੀ ਹੈ। ਅਸਲ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਨੀਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਫੈਸਲੇ ਉਹ ਆਪ ਹੀ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਵਿਚ ਸੋਧ ਜਾਂ ਪਰਿਵਰਤਨ ਕਰਨ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਵੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹਨ। ਅਸਲੀਅਤ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਕੁਝ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀਤਵ ਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਹਾਲਤਾਂ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਰਾਹੀਂ ਉਸ ਨੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਉਘਾੜਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਡਾਇਰੈਕਟਰਾਂ ਦੇ ਬੋਰਡ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੰਮ** ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਤਿੰਨ ਅੰਗਾਂ-ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ, ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਅਤੇ ਨਿਆਂ ਪਾਲਿਕਾ ਵਿਚੋਂ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਪ੍ਰਮੁੱਖਤਾ ਤੇ ਮਹਾਨ ਸ਼ਕਤੀ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ। ਆਧੁਨਿਕ ਯੁੱਗ ਵਿਚ ਇਹ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀਨਿਧੀਆਂ ਦੀ ਸੰਸਥਾ ਹੋਣ ਕਰਕੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧੀ ਇਹ ਸਾਰੀ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦਾ ਸੋਮਾ ਬਣ ਬੈਠਾ ਹੈ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕੁਝ ਲਿਖਾਰੀ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਟਾਕਰਾ ਨਿੱਜੀ ਜਾਂ ਸਾਂਝੀ ਸਰਕਾਰ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਡਾਇਰੈਕਟਰਾਂ ਦੇ ਬੋਰਡ ਨਾਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਡਾਇਰੈਕਟਰਾਂ ਦਾ ਬੋਰਡ ਜਾਂ ਨਿਰਦੇਸ਼ਕਾਂ ਦਾ ਮੰਡਲ ਹਿੱਸੇਦਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਤੀਨਿਧੀਆਂ ਦੀ ਸੰਸਥਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਪਾਰਕ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਇਹਨਾਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਜਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਕੰਮ ਜਨਰਲ ਮੈਨੇਜਰ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਵਾਂਗ ਹੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੀ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੇ ਕੰਮ ਡਾਇਰੈਕਟਰ ਵਾਂਗ ਹੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

**ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਡਾਇਰੈਕਟਰਾਂ ਦੇ ਬੋਰਡ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੰਮ** ਜਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਿ ਇਕ ਵੱਡੀ ਨਿਗਮ ਉਦਮ ਵਿਚ ਡਾਇਰੈਕਟਰਾਂ ਦੇ ਬੋਰਡ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕੰਮ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਣ ਕਰਨਾ, ਇਸ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਲਈ ਯੋਜਨਾ ਬਣਾਉਣਾ, ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਸਰੂਪ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਇਸ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਅਤੇ ਵਿੱਤ ਦੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਨਾ ਹੈ, ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹੀ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਵੀ ਅਣਗਿਣਤ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ :

1. **ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਣ ਵਾਲੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕਰਨਾ** ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਸਭ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕੰਮ ਉਨ੍ਹਾਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਜਾਂ ਨੀਤੀਆਂ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਕਰਨਾ ਹੈ ਜਿਹੜੀਆਂ ਤੇ ਸਰਕਾਰ ਨੇ ਚਲਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅੰਦਰੂਨੀ ਤੇ ਬਾਹਰੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕਿਹੜੀ ਨੀਤੀ ਅਪਨਾਉਣੀ ਹੈ, ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਵੱਲੋਂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਇਹ ਅਰਥ ਨਹੀਂ ਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਸਾਰੀ ਨੀਤੀ ਦਾ ਵਿਵਰਣ ਤਿਆਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਇਸ ਨੂੰ ਪੂਰਨ ਰੂਪ ਵਿਚ ਲਾਗੂ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਅਸਲ ਵਿਚ ਨੀਤੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਤਿਆਰ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤੇ ਉਹ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਲਈ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਅੱਗੇ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਨੀਤੀ ਤਿਆਰ ਕਰਨ ਦਾ ਇਹ

ਅਧਿਕਾਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਕਿਉਂ ਸੋਪਿਆ ਗਿਆ ਹੈ? ਇਹ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਅਸਲੀ ਉਪਯੋਗਤਾ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਹੱਲ ਕੀਤਾ ਗਿਆ। ਕਿਉਂਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਸਮੇਂ ਦੇ ਉਹਨਾਂ ਸਾਰੇ ਹਾਲਾਤਾਂ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਸਰਕਾਰੀ ਨੀਤੀਆਂ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕੀਤੇ ਜਾਣਾ ਹੈ ਤੇ ਨਾ ਹੀ ਇਹ ਭਵਿੱਖ ਵਿਚ ਵਾਪਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦਾ ਅੰਦਾਜ਼ਾ ਲਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਹੋ ਹੀ ਕਾਰਨ ਹੈ ਕਿ ਨੀਤੀ ਤਿਆਰ ਕਰਨ ਦਾ ਕੰਮ ਮੁੱਖ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿਚ ਚਲਿਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਵਿਸਥਾਰ ਸੰਬੰਧੀ ਵੀ ਉਸ ਦਾ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨਾਲੋਂ ਅਨੁਭਵ ਜ਼ਿਆਦਾ ਠੀਕ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਵਿਸਥਾਰ ਸੰਬੰਧੀ ਵੀ ਉਸਦਾ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਦਾ ਪੂਰਾ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਕੀਤੀ ਗਈ ਕਿਸੇ ਵੀ ਤਜਵੀਜ਼ ਨੂੰ ਰੱਦ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਾਂ ਇਸ ਵਿਚ ਸਮੇਂ ਦੀ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਪਰਿਵਰਤਨ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਨਵੀਂ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਆਦੇਸ਼ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੀਤੀਆਂ ਦੀ ਕੇਵਲ ਰੂਪ ਰੇਖਾ ਹੀ ਪਾਸ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਵੇਰਵੇ ਭਰਨ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਤੇ ਛੱਡ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਵੇਰਵਿਆਂ ਵਿਚ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਇਸ ਨਾਲ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਉਤਸ਼ਾਹ ਮਾਰਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਖ਼ਤਮ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਆਮ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਤਕ ਹੀ ਸੀਮਤ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਦਾ ਕੰਮ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।

**2. ਸੰਗਠਨ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ** ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਦੂਜਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕੰਮ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਸੰਗਠਨ ਤਿਆਰ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਇਹ ਅਧਿਕਾਰ ਕਾਫ਼ੀ ਵਾਦ-ਵਿਵਾਦ ਦਾ ਵਿਸ਼ਾ ਹੈ। ਵਿਲੋਬੀ ਅਨੁਸਾਰ ਸਮੱਸਿਆ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਵਿਧਾਨ, ਮੰਡਲ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਸਾਰਾ ਮੁਆਮਲਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਤੇ ਹੀ ਛੱਡ ਦੇਵੇ, ਜਾਂ ਇਹ ਸਿਰਫ ਸੰਗਠਨ ਦੀਆਂ ਮੂਲ ਇਕਾਈਆਂ ਭਾਵ ਵਿਭਾਗਾਂ ਤੇ ਸੁਤੰਤਰ ਬੋਰਡਾਂ ਜਾਂ ਕਮਿਸ਼ਨਾਂ ਆਦਿ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਬਾਰੇ ਹੀ ਫ਼ੈਸਲਾ ਕਰੇ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਅੰਦਰੂਨੀ ਬਣਤਰ ਦਾ ਕੰਮ ਸੰਬੰਧਤ ਸੰਗਠਨ ਦੁਆਰਾ ਜਾਂ ਕਾਨੂੰਨ ਦੁਆਰਾ ਵਿਭਾਗਾਂ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਬਿਉਰੋ ਦੇ ਨਾਲ ਹੀ ਮੰਡਲ ਤੇ ਉਪ-ਮੰਡਲ ਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਹੋਰ ਪੱਖਾਂ ਜਿਹਾ ਕਿ ਸੈਕਸ਼ਨਾਂ ਤੇ ਉਪ-ਸੈਕਸ਼ਨਾਂ ਦੀ ਬਣਤਰ ਵੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰ ਦੇਵੇ। ਇਸ ਵਾਦ ਵਿਵਾਦ ਦਾ ਕਾਰਨ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਚਲ ਰਹੀਆਂ ਸੰਗਠਨ ਦੀਆਂ ਵੱਖ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ ਹਨ ਅਸਲ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਇਸ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਸੰਬੰਧੀ ਇਕਰੂਪਤਾ ਨਹੀਂ। ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਤੇ ਸਰੂਪ ਸੰਵਿਧਾਨ ਦੁਆਰਾ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਫਰਾਂਸ ਵਿਚ ਵਿਭਾਗ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁਕਮਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕਾਇਮ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ ਪਰ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਨਵੇਂ ਵਿਭਾਗ ਤੇ ਮੰਤ੍ਰਾਲਯ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਦੀ ਸਲਾਹ ਤੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਵੱਲੋਂ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਹੇਠਲੀ ਪੱਧਰ ਦੇ ਅੰਗਾਂ ਜਿਹਾ ਕਿ ਮੰਡਲਾਂ ਤੇ ਉਪ-ਮੰਡਲ ਆਦਿ ਦਾ ਸੰਬੰਧ ਹੈ ਇਹ ਕੰਮ ਮੰਤਰੀਆਂ ਤੇ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੇ ਮੁਖੀਆਂ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਇਸ ਸਾਰੀ ਸੋਚ ਵਿਚਾਰ ਤੋਂ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਇਹ ਉੱਠਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਨਿਰਧਾਰਣ ਕਰਨ ਦਾ ਕਿਹੜਾ ਯੋਗ ਢੰਗ ਹੈ? ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਅਸਲੀ ਪੱਖ ਨੂੰ ਮੁੱਖ ਰੱਖਦੇ ਹੋਏ ਚੰਗਾ ਹੋਵੇਗਾ ਜੇਕਰ ਇਹ ਸ਼ਕਤੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਹੀ ਦੇ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਸੁਚੱਜੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਇਸ ਮਸਲੇ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਸੁਲਝਾ ਸਕਦੀ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਦਾ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਲ ਸਿੱਧਾ ਸੰਬੰਧ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਦੂਜਾ ਕਾਰਨ ਇਹ ਵੀ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਸੁਯੋਗਤਾ ਲਈ ਲਚਕ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਨੂੰ ਜੇਕਰ ਇਹ ਅਧਿਕਾਰ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਦੇ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਇਸ ਵਿਚ ਕਠੋਰਤਾ ਆ ਜਾਵੇਗੀ ਜਿਹੜੀ ਸੁਯੋਗ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲਈ ਹਾਨੀਕਾਰਕ ਸਿੱਧ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਤੀਜੀ ਗੱਲ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੇ ਕੰਮ ਦਾ ਭਾਰ ਅੱਗੇ ਹੀ ਵਧੇਰੇ ਹੈ। ਇਕ ਹੋਰ ਸ਼ਕਤੀ ਦੇਣ ਨਾਲ ਇਸ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਹੋਰ ਵਧੇਗੀ, ਜਿਸ ਨੂੰ ਨਜ਼ਿੱਠਣ ਲਈ ਸ਼ਾਇਦ ਇਸ ਕੋਲ ਸਮਾਂ ਹੀ ਨਾ ਹੋਵੇ।

**3. ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕਰਨੇ** ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਉਹ ਸੰਸਥਾ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਅਸਲੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ : (i) ਨਿਰਦੇਸ਼ਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜਿਹੜੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਤੇ ਅਫ਼ਸਰ ਕਹਾਉਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ (ii) ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜਿਹੜੇ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ

ਕੰਮ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਵੱਲੋਂ ਦਿੱਤੇ ਹੁਕਮਾਂ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਗੱਲ ਆਮ ਮੰਨੀ ਗਈ ਹੈ ਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਨਿਰਦੇਸ਼ਕ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ, ਸਰੂਪ, ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਤੇ ਕਰਤੱਵ ਆਦਿ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕਰਨੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦੀ ਸੈਨੇਟ ਦੀ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਨਾਲ ਸਾਰੀਆਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਿਯੁਕਤੀਆਂ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਦੂਜੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਸੰਬੰਧੀ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਕੇਵਲ ਕਾਨੂੰਨ ਦੁਆਰਾ ਨੌਕਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਆਮ ਸ਼ਰਤਾਂ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਵਿਵਹਾਰਕ ਕਾਨੂੰਨ ਦੁਆਰਾ, ਜਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕੇਂਦਰੀ ਜਾਂ ਰਾਜ ਸਰਕਾਰਾਂ ਵੱਲੋਂ ਬਣਾਏ ਨਿਯਮਾਂ ਹੇਠ ਨੌਕਰੀ ਕਰਦੇ ਹਨ।

4. ਨਿਯਮ ਅਤੇ ਵਿਨਿਯਮ ਬਣਾਉਣਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤ ਨੀਤੀ ਨੂੰ ਸਫਲ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਵਿਨਿਯਮ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਨਿਯਮ ਦੋ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

(i) ਉਹ ਨਿਯਮ ਜਿਹੜੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਤੇ ਹਿੱਤਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਰੱਖਦੇ ਹਨ ਜਿਹੜੇ ਸਰਕਾਰੀ ਨੌਕਰੀ ਕਰਦੇ ਹਨ।

(ii) ਉਹ ਨਿਯਮ ਜਿਹੜੇ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪਹਿਲੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਨਿਯਮਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਕੁਝ ਅਧਿਕਾਰ ਦਿੱਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਉਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉੱਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਦੇ ਹਨ ਤੇ ਇਸਨੂੰ ਆਪਣੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਦੁਰ-ਵਰਤੋਂ ਨਾ ਕਰਨ ਤੇ ਮਜ਼ਬੂਰ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਭਾਰਤ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਕੁਝ ਅਧਿਕਾਰ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਕੋਈ ਵੀ ਸਰਕਾਰੀ ਸੰਸਥਾ ਉਲੰਘਣਾ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀ ਤੇ ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਉਲੰਘਣਾ ਕਰੇ ਵੀ ਤਾਂ ਇਸ ਨੂੰ ਅਦਾਲਤ ਵਿਚ ਵੰਘਾਰਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਦੂਜੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਨਿਯਮ ਸਰਕਾਰੀ ਸੇਵਾਵਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸੰਬੰਧ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਤਨਖ਼ਾਹ ਤੇ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੀਆਂ ਹੋਰ ਸ਼ਰਤਾਂ ਨਾਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪਹਿਲੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਨਿਯਮਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਸਾਰੇ ਹੀ ਇਹ ਗੱਲ ਨਾਲ ਸਹਿਮਤ ਹਨ ਕਿ ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕਾਨੂੰਨ ਪਾਸ ਕਰਨੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਸੰਵਿਧਾਨਿਕ ਜਾਂ ਕਾਨੂੰਨੀ ਮਾਨਤਾ ਮਿਲਣ ਨਾਲ ਇਨ੍ਹਾਂ ਨਿਯਮਾਂ ਦੀ ਕਾਨੂੰਨੀ ਸ਼ਕਤੀ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਰਕਾਰੀ ਸੇਵਾ ਦੇ ਦੂਜੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਨਿਯਮਾਂ ਨੂੰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਤੇ ਹੀ ਛੱਡ ਦੇਣਾ ਚੰਗਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੂੰ ਇਸ ਤੇ ਆਪਣਾ ਕੰਟਰੋਲ ਲੇਖਾ ਪੜਤਾਲ ਅਤੇ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਆਦਿ ਦੁਆਰਾ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

5. ਵਿਧੀ ਗਰਾਂਟਾਂ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ ਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਤੇ ਲੋਕ ਸੇਵਾ ਉਪਲੱਬਧ ਕਰਨ ਲਈ ਸਰਕਾਰ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਧਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਹੁਣ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਇਹ ਉਠਦਾ ਹੈ ਕਿ ਧਨ ਕਿਥੋਂ ਆਵੇ? ਮੱਧ ਕਾਲੀਨ ਸਮੇਂ ਤਕ ਸ਼ਕਤੀ ਰਾਜਿਆਂ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀ ਸੀ ਤੇ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਤਿੰਨ ਅੰਗ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਤੇ ਨਿਆਂ ਪਾਲਿਕਾ ਦੇ ਉਹ ਵੀ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦੇ ਸਨ, ਅਤੇ ਕਰਾਂ ਜਾਂ ਹੋਰ ਤਰੀਕਿਆਂ ਦੁਆਰਾ ਧਨ ਇਕੱਤਰ ਕਰਨ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਵੀ ਉਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲ ਹੀ ਹੁੰਦੀ ਸੀ। ਆਧੁਨਿਕ ਕਾਲ ਵਿਚ ਇਹ ਸ਼ਕਤੀ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿਚ ਆ ਗਈ ਹੈ ਸਾਰੇ ਹੀ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੀ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕੋਈ ਪੈਸਾ ਖਰਚ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਤੇ ਨਾ ਹੀ ਧਨ ਇਕੱਠਿਆਂ ਕਰਨ ਲਈ ਕੋਈ ਕਰ ਲਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਅਸਲੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੀ ਦੇਸ਼ ਦਾ ਬਜਟ ਤਿਆਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਲਈ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਅੱਗੇ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਇਸ ਵਿਚ ਕੋਈ ਵੀ ਪਰਿਵਰਤਨ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਤੇ ਬਜਟ ਵਿਚ ਮੰਗੇ ਗਏ ਧਨ ਨੂੰ ਜੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸਹਿਮਤ ਹੋਵੇ ਘਟਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵਿੱਧੀ ਮੁਆਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਪੂਰਨ ਸ਼ਕਤੀ ਰਖਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਵਿਚ ਕੋਈ ਸ਼ਕ ਨਹੀਂ ਕਿ ਅਨੁਮਾਨ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਵੱਲੋਂ ਤਿਆਰ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤੇ ਜੇਕਰ ਇਕ ਵਾਰ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਵੱਲੋਂ ਬਜਟ ਪਾਸ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਇਸ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਵੀ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੀ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਉਹ ਵਿਧਾਨ-ਮੰਡਲ ਅੱਗੇ ਉੱਤਰਦਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

#### 6. ਵਿਧਾਨਿਕ ਦੇਖਭਾਲ

ਭਾਵੇਂ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਸਿੱਧੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੋਈ ਦਖਲ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਕੰਟਰੋਲ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਸਾਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਸ਼ਕਤੀ ਦਾ ਕੇਂਦਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ

ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਧਨ ਉਪਲੱਬਧ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਕੋਲ ਦੇਖਭਾਲ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੋਵੇ। ਵਿਲੋਬੀ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਕੰਟਰੋਲ ਰੱਖ ਸਕਦਾ ਹੈ ਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਅੱਗੇ ਉੱਤਰਦਾਈ ਬਣਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।

- (ੳ) ਇਹ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਨੂੰ ਸਰਕਾਰੀ ਕੰਮਾਂ ਦਾ ਰਿਕਾਰਡ ਰੱਖਣ ਲਈ ਕਹਿ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- (ਅ) ਇਹ ਸਰਕਾਰੀ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਨੂੰ ਸਾਲ ਵਿਚ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਇਕ ਵਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮਾਂ ਬਾਰੇ ਰਿਪੋਰਟ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਲਈ ਕਹਿ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- (ੲ) ਇਹ ਵਿਭਾਗਾਂ ਨੂੰ ਲੈਣ ਦੇਣ ਦਾ ਪੂਰਾ ਹਿਸਾਬ ਕਿਤਾਬ ਰੱਖਣ ਲਈ ਆਦੇਸ਼ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- (ਸ) ਇਸ ਲੇਖੇ ਦੀ ਜਾਂਚ ਪੜਤਾਲ ਲਈ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- (ਹ) ਇਹ ਸਿੱਧੇ ਅਤੇ ਅਸਿੱਧੇ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਵਿਧਾਨਿਕ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਤੇ ਵਿੱਤੀ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਉਪਬੰਧ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਮੰਤਵ ਕੇਵਲ ਕਾਨੂੰਨ ਦੇ ਪੱਖੋਂ ਹੀ ਕੰਮ ਦੀ ਉਚਿੱਤਤਾ ਨੂੰ ਪਰਖਣਾ ਹੀ ਨਹੀਂ ਸਗੋਂ ਇਹ ਦੇਖਣਾ ਵੀ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਤੱਵਾਂ ਨੂੰ ਸਯੋਗਤਾ ਪੂਰਨ ਤੇ ਆਰਥਿਕ ਪੱਖੋਂ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਿਭਾਇਆ ਜਾ ਰਿਹਾ ਜਾਂ ਨਹੀਂ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਕੋਲੋਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਕੰਮਾਂ ਬਾਰੇ ਲੋੜੀਂਦੀ ਸੂਚਨਾ ਮੰਗ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜੇ ਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਨੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸੌਂਪੇ ਹਨ। ਕਿਸੇ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਸੇਵਾ ਜਾਂ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਉੱਚੇ ਪੱਧਰ ਦੀ ਜਾਂਚ ਪੜਤਾਲ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੇ ਉੱਪਰ ਦੱਸੇ ਕੰਮਾਂ ਤੋਂ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੈ ਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਕੰਮ ਸਿੱਧੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣਾ ਨਹੀਂ ਸਗੋਂ ਇਸਦਾ ਮੁੱਖ ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕੰਮ ਇਹ ਵੇਖਣਾ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਠੀਕ ਢੰਗ ਨਾਲ ਚਲ ਰਿਹਾ ਹੈ ਤੇ ਲੋਕ ਭਲਾਈ ਲਈ ਹੈ ਤੇ ਇਸ ਕੰਮ ਲਈ ਇਹ ਸਾਰੇ ਢੰਗਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸਮੇਂ ਸਮੇਂ ਤੇ ਆਦੇਸ਼ ਜਾਰੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਤੇ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਆਦਿ ਮੰਗ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਜੇ.ਐਸ. ਮਿਲ ਨੇ ਠੀਕ ਹੀ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਕੰਮ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਚਲਾਣਾ ਨਹੀਂ ਹੈ ਨਾ ਹੀ ਇਸ ਕੰਮ ਦੇ ਯੋਗ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤੀਨਿਧੀ ਸਭਾ ਦਾ ਅਸਲੀ ਕੰਮ ਤਾਂ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਨਾ ਤੇ ਇਸ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਰੱਖਣਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਨਾਲ ਹੀ ਕਾਰਜ-ਪਾਲਿਕਾ ਦੇ ਕੰਮ ਦਾ ਪ੍ਰਚਾਰ ਕਰਨਾ ਉਸ ਦੇ ਕੀਤੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕੰਮਾਂ ਬਾਰੇ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਸ਼ੱਕ ਹੋਵੇ, ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਨ ਮੰਗਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਗ਼ਲਤ ਕੀਤੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਨਿਖੇਧੀ ਕਰਨਾ ਹੀ ਇਸ ਦਾ ਕੰਮ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸ਼ਕਤੀ ਦੀ ਦੁਰਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਾਂ ਕੋਈ ਅਜਿਹਾ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਰਾਸ਼ਟਰ ਦੇ ਹਿੱਤ ਵਿਚ ਨਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਅਜਿਹੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਕਢਵਾਉਣ ਤੇ ਉਸ ਦੀ ਜਗ੍ਹਾ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਯੋਗ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰਵਾਉਣਾ ਵੀ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਕੰਮ ਹੈ।

### ਸਵੈ ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਸਵਾਲ

ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਵੇਚਨ ਕਰੋ।

ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਥਾਨ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਹੀ ਉਸ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਇਕ ਕਸ਼ਟ ਨਿਵਾਰਕ ਤੇ ਭਵਿੱਖ ਦੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਨੂੰ ਨੇਪਰੇ ਚਾੜਨ ਵਾਲਾ ਹੈ।

### ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ (Theories of Leadership)

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿਚੋਂ ਮੁੱਖ ਅਧਿਐਨ ਲੋਵਾ: ਓਹੀਓ ਅਤੇ ਮਿਸ਼ੀਗਨ ਸਟੇਨ ਨਾਲ ਹੈ। ਲੋਵਾ ਅਧਿਐਨ ਨੀਰਸ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਬਹੁਤੇ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਨਹੀਂ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਮੁੱਖ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹਨਾਂ ਵਿਚ ਪਹਿਲੀ ਵਾਰ ਵਿਵਹਾਰਕ ਵਿਗਿਆਨਕ ਸਾਧਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ, ਅਤੇ ਦੂਜੇ ਇਹ ਵੀ

ਸਪਸ਼ਟ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਇਕੋ ਸਮੂਹ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ-ਨਿਰੰਕੁਸ਼, ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਜਾਂ ਸੁਤੰਤਰ ਆਦਿ ਹੇਠ ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਪ੍ਰਤਿਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਓਹੀਓ ਸਟੇਟ ਅਧਿਐਨ ਨੇ ਆਪਣੇ ਦੋ-ਪੱਖੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਰਾਹੀਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਜਾਂ ਕਾਰਜਾਂ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਨਿੱਜੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਅਤੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਗਿਆਨ ਦਿਵਾਇਆ ਅਤੇ ਦੋਹਾਂ ਦਰਮਿਆਨ ਖਾਈ ਪੂਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਮਿਸ਼ੀਗਨ ਅਧਿਐਨ ਨੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਧਾਰਨ ਸਮਝਾਉਣ ਲਈ ਮਨੁੱਖੀ ਸੰਬੰਧ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਅਪਣਾਇਆ। ਇਸ ਅਧਿਐਨ ਦੇ ਤਹਿਤ ਕੰਮ, ਤਰੀਕੇ, ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਆਦਿ ਤੱਤਾਂ ਸਥਿਰ ਮੰਨ ਕੇ ਵਧੇਰੇ ਉਤਪਾਦਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਯੂਨਿਟਾਂ ਦੇ ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਦਾ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸਾਧਾਰਣ ਰਵੱਈਆ ਸੀ ਅਤੇ ਉਹ ਆਪਣੇ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸੱਚਾ ਲਗਾਉ ਰਖਦੇ ਸਨ ਅਤੇ ਘੱਟ ਉਤਪਾਦਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਯੂਨਿਟਾਂ ਦੇ ਨਿਗਰਾਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਥਾਂ ਉਤਪਾਦਨ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੰਦੇ ਸਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਉਪਰ ਸਖਤ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਦੇ ਸਨ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹਨਾਂ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਲੱਛਣ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ, ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ ਆਦਿ।

1. **ਲੱਛਣਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ** ਆਗੂ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਜਾਂ ਲੱਛਣਾਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ 1930 ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ 1950 ਤਕ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਸੀ। ਅਗਵਾਈ ਸੰਬੰਧੀ ਪੁਰਾਤਨ ਕਾਲ ਦਾ “ਮਹਾਨ ਵਿਅਕਤੀ” ਵਾਲਾ ਸਿਧਾਂਤ ਯੂਨਾਨੀਆਂ ਤੇ ਰੋਮਨ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਇਸ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਆਗੂ ਬਣਾਏ ਨਹੀਂ ਜਾਂਦੇ, ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਹੌਲੀ-ਹੌਲੀ ਇਸ ਵਿਚਾਰ ਵਿਚ ਤਬਦੀਲੀ ਲਿਆਂਦੀ ਗਈ ਤੇ ਇਹ ਮੰਨਿਆ ਜਾਣ ਲਗ ਪਿਆ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਗੁਣ ਜਾਂ ਲੱਛਣ ਇਕੱਲਿਆਂ ਜਮਾਂਦਰੂ ਹੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਬਲਕਿ ਗਿਆਨ ਤੇ ਅਨੁਭਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਹਾਸਿਲ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਸਰੀਰਕ, ਸਮਾਜਿਕ, ਪਿਛੋਕੜ, ਬੁਧਮਿਤਾ, ਉਦਮ, ਪਹਿਲਕਦਮੀ, ਲੋਕਪ੍ਰਿਯਤਾ ਆਦਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣ ਦਸੇ ਗਏ ਹਨ। ਪਰ ਕੇਵਲ ਬੁੱਧੀ ਹੀ ਅਜਿਹਾ ਲੱਛਣ ਹੈ ਜਿਸਦਾ ਲਗਭਗ ਸਾਰੇ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿਚ ਜ਼ਿਕਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਬਣਨ ਲਈ ਆਦਰਸ਼ਕ ਲੱਛਣਾਂ ਦਾ ਸਪਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿਚ ਵਰਣਨ ਕਰਨਾ ਅਤਿ ਕਠਿਨ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਅਜਕਲ ਵੀ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਹੈ ਪਰ ਹੁਣ ਆਗੂ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀਤਵ ਲੱਛਣਾਂ ਦੀ ਥਾਂ ਕੰਮ ਸੰਬੰਧੀ ਲੱਛਣਾਂ ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਕਾਟਜ਼ ਅਤੇ ਯੂਕਲ (Katz & Yukl) ਅਨੁਸਾਰ ਇਕ ਚੰਗਾ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਸਾਬਿਤ ਹੋਣ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿਚ ਸਿਰਜਣਾਤਮਕ ਸ਼ਕਤੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਚੰਗੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਤੇ ਤਰੀਕੇ ਆਉਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ, ਉਸਨੂੰ ਜੁਗਤੀ, ਗੁਸ਼ਿਆਰ, ਕੂਟਨੀਤੀ ਤੇ ਵਿਉਂਤ ਵਿਚ ਨਿਪੁੰਨ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੀ ਪੂਰਨ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਤਹਿਤ ਭਾਵੇਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਲਈ ਇਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਆਗੂ ਬਣਨ ਲਈ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣ ਦੱਸੇ ਗਏ ਹਨ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਦੇਣ ਹੈ ਕਿ ਇਸਨੂੰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣਾਂ ਦਾ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਕਾਸ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।

2. **ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Exchange Theory)** ਇਹ ਸਮਾਜਿਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਮੂਹ ਵਿਚ ਇਕ ਮੈਂਬਰ ਦੂਜੇ ਮੈਂਬਰ ਕੁਝ ਨਾ ਕੁਝ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਬਦਲੇ ਵਿਚ ਕੁਝ ਲਾਭ ਉਹਨਾਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੋਹਾਂ ਲਈ ਲਾਹੇਵੰਦ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਨਿਰੰਤਰ ਚਲਦੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕੁਝ ਕੁ ਅਧਿਐਨ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਆਗੂ ਹੀ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੇ ਵਿਹਾਰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ ਸਗੋਂ ਅਨੁਯਾਈ ਵੀ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਰਾਹੀਂ ਉਸਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਵੀ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਮੂਹ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਆਗੂ ਦਾ ਰਵੱਈਆ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕੁਝ ਮੈਂਬਰ ਉਸ ਦੇ ਕਾਫ਼ੀ ਨੇੜੇ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤੇ ਉਸ ਦਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹਾਸਲ ਕਰ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਵਾਲੇ ਕੰਮ ਹਾਸਿਲ ਕਰ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ।

3. **ਸਥਿਤੀ ਜਾਂ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਅਰਥਾਤ ਸੁਰਤਾਤਮਕ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Situational or Contingency Theory of Leadership)** ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਸ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ

ਵਿਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਇਕ ਆਗੂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਦੂਜੀ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵਹੀਣ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਸ਼ਵ ਯੁੱਧ ਸਮੇਂ ਵਿੰਸਟਨ ਚਰਚਿਲ ਇੰਗਲੈਂਡ ਦਾ ਇਕ ਬਹੁਤ ਸਫਲ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਸੀ ਪਰ ਯੁੱਧ ਦੀ ਸਮਾਪਤੀ ਮਗਰੋਂ ਸ਼ਾਂਤੀ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਉਹ ਪ੍ਰਭਾਵਹੀਣ ਸਾਬਿਤ ਹੋਇਆ।

ਫਿਲਡਰ ਆਪਣੇ ਹੀ ਢੰਗ ਦੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਇਹ ਦਰਸਾਉਣਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਗਵਾਈ, ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਅਤੇ ਉਸ ਨਾਲ ਜੁੜੀ ਸਥਿਤੀ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਕਾਰਜ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੇ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੋਵੇ, ਆਗੂ ਲੋੜੀਂਦੀ ਤਾਕਤ ਹਾਸਿਲ ਹੋਵੇ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੁਆਰਾ ਉਸਦੀ ਆਗਿਆ ਦਾ ਪਾਲਣ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਥਿਤੀ ਉਸਦੇ ਬਹੁਤ ਅਨੁਕੂਲ ਹੈ ਪਰ ਜੇਕਰ ਕਾਰਜ ਦਾ ਸਹੀ ਵੇਰਵਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਾ ਹੋਵੇ, ਆਗੂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਤਾਕਤ ਜਾਂ ਅਧਿਕਾਰਤਾ ਨਾ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਹੋਵੇ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈ ਉਸਦੀ ਆਗਿਆ ਦੀ ਉਲੰਘਣਾ ਕਰਦੇ ਹੋਣ ਤਾਂ ਅਤਿ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਸਥਿਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਫਿਲਡਰ ਅਨੁਸਾਰ ਅਧਿਆਪਕ ਅਨੁਕੂਲ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਪੱਕਾ ਤੇ ਕੰਮ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਲੀਡਰ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਾਬਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲਤਾ ਔਸਤ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਦਾਰਚਿਤ ਅਤੇ ਮਨੁੱਖਤਾ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਲੀਡਰ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਫਿਲਡਰ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈ ਕਈ ਅਧਿਐਨਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਵਹਾਰਕ ਤੌਰ ਤੇ ਸਹੀ ਸਾਬਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਫਲ ਰਹੇ ਹਨ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਕੁਝ ਪੱਖਾਂ ਤੋਂ ਆਲੋਚਨਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

(1) ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਨਾਪਣ ਲਈ ਵਰਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਜੰਤਰ ਤੋਂ ਵਿਧੀਆਂ ਦੀ ਉਚਿੱਤਤਾ ਤੇ ਯੋਗਤਾ ਸ਼ੱਕ ਦੀ ਨਿਗਾਹ ਨਾਲ ਵੇਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

(2) ਫਿਲਡਰ ਨੇ ਆਪਣੇ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਚ ਕੋਈ ਸਪਸ਼ਟ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਨਹੀਂ ਦਿੱਤੀ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਬਿਆਨ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ।

(3) ਫਿਲਡਰ ਨੇ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਵਲੀ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਕ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਵਿਕਸਿਤ ਕੀਤਾ ਜਿਸ ਵਿਚ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦਿੱਤੀਆਂ ਗਈਆਂ। ਇਸ ਰਾਹੀਂ ਸਿਖਣ ਵਾਲਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਤੇ ਉਸ ਨਾਲ ਢੁਕਵੀਂ ਸਥਿਤੀ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹਾਸਿਲ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਗੂ ਆਪਣੇ ਤਰੀਕੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਦਲਾਵ ਲਿਆ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਕਾਫੀ ਲਾਭਕਾਰੀ ਸਾਬਿਤ ਹੋਇਆ। ਇਹ ਪਹਿਲਾ ਅਜਿਹਾ ਸਿਧਾਂਤ ਹੈ ਜਿਸਨੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਕੁਦਰਤੀ ਕ੍ਰਿਸ਼ਮੇ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਬਿਆਨਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਪਰਸਥਿਤੀ ਦੇ ਲੱਛਣਾਂ ਦੇਹਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

4. ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਅਨੁਯਾਈ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ, ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਤੇ ਉਸ ਦੁਆਰਾ ਕਰਤੱਵ ਪਾਲਣਾ ਰਾਹੀਂ ਆਗੂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਜੇ ਫਿਲਡਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੋਂ ਅਲੱਗ ਹੈ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਉਸੇ ਲੀਡਰ ਦੁਆਰਾ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਤਰੀਕੇ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਸਮਝ ਕੇ, ਇੱਛੁਤ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਵੱਲ ਇਹਨਾਂ ਲੋੜਾਂ ਦਾ ਦਿਸ਼ਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਕਰਕੇ, ਤਨਾਓ ਦੇ ਕਾਰਨਾਂ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਕੇ, ਉਹਨਾਂ ਨਾਲ ਮੈਤ੍ਰੀ ਤੇ ਭਾਈਚਾਰੇ ਵਾਲੇ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਕਰਕੇ ਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਦੇ ਮੌਕਿਆਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਕੇ, ਇਕ ਆਗੂ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਲਈ ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ ਸੌਖਾ ਤੇ ਪੱਧਰਾ ਰਾਹ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਣ। ਪਰ ਲੀਡਰ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਉਹੀ ਤਰੀਕਾ ਅਪਣਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਮੌਜੂਦਾ ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਹੋਰ ਤੱਤਾਂ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਵੇ। ਭਾਵੇਂ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਪਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਜਟਿਲਤਾਵਾਂ ਸਮਝਣ ਅਤੇ ਬਿਆਨ ਕਰਨ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਸਹਾਈ ਸਾਬਿਤ ਹੋ ਸਕਦਾ



ਹੈ। ਇਕ ਹੋਰ ਸਿਧਾਂਤ ਲੀਡਰ ਦੀਆਂ ਨਿਜੀ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਆਗੂ ਦਾ ਆਪਣਾ ਵਿਅਕਤਿਤਵ ਜਾਂ ਉਸਦੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਉਸਦੀ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਲੀਡਰ ਇਕ ਨਰਮ ਦਿਲ ਇਨਸਾਨ ਹੋਵੇ, ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਵਲ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਅਜਿਹੇ ਮਨੁੱਖ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਅਧੀਨ ਅਨੁਯਾਈ ਚੰਗਾ ਤੇ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਕੰਮ ਵਿਖਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸਦੇ ਉਲਟ ਲੀਡਰ ਭਾਵੇਂ ਸਦਾਚਾਰੀ ਹੋਵੇ ਪਰ ਕੰਮ ਕਾਜ ਵਿਚ ਅਨੈਤਿਕ ਢੰਗ ਅਪਨਾਉਣ ਵਾਲਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਡਰਾ ਧਮਕਾ ਕੇ ਤੇ ਕਠੋਰਤਾ ਅਤੇ ਸਖਤੀ ਨਾਲ ਕੰਮ ਲੈਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰੇ ਤਾਂ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਲਟ ਸਿੱਧ ਹੋਵੇਗਾ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਹ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਿਧਾਂਤ ਤਾਂ ਹੀ ਲਾਭਕਾਰੀ ਹੈ ਜੇਕਰ ਆਗੂ ਹਰ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸਦਾਚਾਰਕ ਹੋਵੇ।

ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਆਗੂ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਕੇਵਲ ਆਪਸੀ ਆਦਾਨ-ਪ੍ਰਦਾਨ ਦੀ ਥਾਂ, ਰੂਪਾਂਤਰਣ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਆਗੂ ਪ੍ਰੰਪਰਾਗਤ ਜਾਂ ਰੂੜੀਵਾਦੀ ਵਿਚਾਰਾਂ ਮੁੱਲਾਂ ਤੇ ਢੰਗਾਂ ਦਾ ਸਵਰੂਪ ਬਦਲਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਇਹਨਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਿਆ ਜਾ ਸਕੇ ਤੇ ਇਹ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਵਿਚ ਲਾਹੇਵੰਦ ਸਾਬਿਤ ਹੋਣ। ਅੱਜ ਦੇ ਸਮੇਂ ਇਸ ਗੱਲ ਤੇ ਵੀ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਕਿ ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਮਿਥੇ ਹੋਏ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਆਪਣੇ ਰਵੱਈਏ ਵੀ ਸਮਝ ਕੇ ਉਸ ਵਿਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਦਲਾਵ ਲਿਆਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸਹਿਜੇ ਹੀ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੇ ਸਾਂਝੇ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕੇ।

ਕੁਝ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਆਗੂ ਭਾਵੇਂ ਕਿੰਨਾ ਵੀ ਚੰਗਾ ਹੋਵੇ ਪਰ ਕਈ ਵਾਰੀ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਤੇ ਮੰਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਖ਼ਤਮ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਸਾਧਾਰਣ ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਉਪਰੋਕਤ ਦਸੇ ਗਏ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਇਕ ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਕੰਮ ਪ੍ਰਤੀ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਪ੍ਰੇਰਿਤ, ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### ਸੁਝਾਈਆਂ ਪੁਸਤਕਾਂ

ਸਚਦੇਵਾ ਅਤੇ ਦੁਆ	:	ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
ਏ. ਐਸ. ਵਿਲੋਂ	:	ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ
ਹਰਬੀਰ ਸਿੰਘ	:	ਭਾਰਤੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
ਸਾਹਿਬ ਸਿੰਘ, ਸਵਿੰਦਰ ਸਿੰਘ	:	ਭਾਰਤੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ

ਪਾਠ ਨੰ: 2.7

**ਲਾਈਨ, ਸਟਾਫ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ**  
**(Line, Staff and Auxiliary Agencies)**

**ਭੂਮਿਕਾ**

ਕੋਈ ਸਮਾਂ ਸੀ ਜਦੋਂ ਰਾਜ ਦੇ ਘੱਟ ਤੋਂ ਘੱਟ ਕੰਮ ਮੰਨੇ ਜਾਂਦੇ ਸਨ ਅਰਥਾਤ ਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਬਾਹਰਲੇ ਹਮਲੇ ਤੋਂ ਬਚਾਉਣਾ ਅਤੇ ਦੇਸ਼ ਦੇ ਅੰਦਰ ਅਮਨ ਚੈਨ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਕਾਇਮ ਕਰਨਾ। ਅਜਿਹੇ ਰਾਜ ਨੂੰ ਪੁਲਿਸ ਰਾਜ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਸੀ। ਜੇਕਰ 50 ਸਾਲ ਪੁਰਾਣੇ ਰਾਜ ਦੇ ਕਰਤੱਵ ਵੱਲ ਵੇਖੀਏ ਤਾਂ ਇਹ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਰਾਜ ਲੋਕ ਭਲਾਈ ਦੇ ਕੋਈ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਸੀ ਕਰਦਾ। ਪ੍ਰੰਤੂ ਭਾਰਤ ਵਰਗੇ ਕਲਿਆਣਕਾਰੀ ਰਾਜ ਨੂੰ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਸਮਾਜਿਕ ਅਤੇ ਆਰਥਿਕ ਉੱਨਤੀ ਲਈ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਤੌਰ ਤੇ ਸਮਾਜ ਦੇ ਕਮਜ਼ੋਰ ਵਰਗਾਂ ਦੀ ਸਮਾਜਿਕ ਸੁਰੱਖਿਆ ਲਈ ਕਈ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਕੰਮ ਕਰਨੇ ਪੈਂਦੇ ਹਨ। ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਇਹਨਾਂ ਸਾਰੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦਾ ਵਾਧਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੈ। ਉਸ ਦੇ ਕਾਰਜ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਦੋ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਹਨ-ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਤੇ ਰਾਜਨੀਤਿਕ। ਇਹ ਸਾਰੇ ਕਾਰਜ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨ ਜਿਹੜੇ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਸਥਾਪਿਤ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਇਹ ਸ਼ਰੇਣੀ-ਵੰਡ ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਅਤੇ ਸੱਤਾ ਦੇ ਅਧਾਰ ਤੇ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਸੁਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਵਧੀਆ ਢੰਗ ਨਾਲ ਤਾਂ ਹੀ ਨਿਭਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਉਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਮਿਲੇ। ਸੇ ਹੁਣ ਅਸੀਂ ਇਹਨਾਂ ਸੰਗਠਨਾਂ, ਜੋ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜ ਪਾਲਿਕਾ ਦੀ ਉਸਦੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਬਾਰੇ ਅਧਿਐਨ ਕਰਾਂਗੇ।

**ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ (Line Agencies)**

ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਹਿਲਾਂ ਦੱਸਿਆ ਜਾ ਚੁੱਕਿਆ ਹੈ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਰਕਾਰੀ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਲਈ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨ ਹਨ। ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇਣ ਦੇ ਪੱਖ ਤੋਂ ਇਕੱਠਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਹੁਕਮਾਂ ਦੀ ਕੜੀ (Chain of Command) ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਿਹੜੇ ਸੰਗਠਨ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਹੁਕਮਾਂ ਦੀ ਕੜੀ ਉਪਰਲੇ ਪੱਧਰ ਵੱਲ ਆਉਂਦੀ ਹੈ। ਅਰਥਾਤ ਹੁਕਮ ਉਪਰੋਂ ਹੇਠਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵੱਲ ਆਉਂਦੇ ਹਨ। ਲਾਈਨ ਸ਼ਬਦ ਫੌਜ ਦੀ ਸ਼ਬਦਾਵਲੀ ਵਿਚੋਂ ਲਿਆ ਗਿਆ ਹੈ, ਜਿਥੇ ਇਸ ਦਾ ਅਰਥ ਕਮਾਂਡ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਫੌਜੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਫੌਜਾਂ ਅਤੇ ਹੋਰ ਅਮਲੇ ਨੂੰ ਲੜਾਈ ਦੇ ਮੈਦਾਨ ਵਿਚ ਉੱਪਰ ਤੋਂ ਆਦੇਸ਼ ਦਿੱਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਲਾਈਨ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਇਸ ਲਈ ਹੈ ਕਿ ਸੁਰੱਖਿਆ ਫੌਜਾਂ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕੰਮ ਇਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਅਰਥਾਤ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਰੱਖਿਆ ਲਈ ਲੜਾਈ ਕਰਨਾ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਉਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਮੁੱਖ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਸੰਗਠਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੋਵੇ, ਭਾਵੇਂ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਭਲਾਈ ਲਈ। ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਸੇਵਾ ਕਰਨ ਲੱਗੇ, ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਰਤਾਉ ਨੂੰ ਵੀ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਇਹ ਏਜੰਸੀਆਂ ਪ੍ਰਤੱਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜੀਆਂ ਹੋਈਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕਿ ਇਹਨਾਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕੋਲ ਉਹ ਸਾਰੇ ਅਧਿਕਾਰ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਸਦਕਾ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਤੇ ਸ਼ਹਿਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ (ਸਰਕਾਰ) ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਕਰਨਾ ਹੋਵੇ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪੁਲਿਸ ਅਤੇ ਅੱਗ ਤੋਂ ਰੱਖਿਆ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਅਜਿਹੀ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਸਿਹਤ, ਕਿਰਤੀ, ਵਣਜ, ਵਿਦਿਆ, ਰੇਲਵੇ, ਟਰਾਂਸਪੋਰਟ ਆਦਿ ਵਿਭਾਗ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਸਰਕਾਰੀ ਨੀਤੀਆਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਲਈ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਜੁੜੀਆਂ ਹੋਈਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਦੂਸਰੀਆਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਅਤੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਰੱਖਦੀਆਂ ਹਨ। ਪ੍ਰੰਤੂ ਇਹਨਾਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਐਨੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਹੋਣ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ,

ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਗ ਦੇ ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰੇ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਰੱਖਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰੰਤੂ ਫਿਰ ਵੀ ਹਾਕਮਾਂ ਦੀ ਕੜੀ ਜਾਂ ਸੱਤਾ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਹੇਠਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਬਾਰੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦਿੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਤੋਂ ਸੂਚਨਾ ਅਤੇ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਹੀ ਉਪਰਲੇ ਪੱਧਰ ਵੱਲ ਭੇਜੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ।

**ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ** (Types of Line Agencies) ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਤਿੰਨ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਹਨ :

(i) ਵਿਭਾਗ (Department)

(ii) ਲੋਕ ਨਿਗਮ (Public Corporation)

(iii) ਸੁਤੰਤਰ ਵਿਨਿਯਮਕਾਰੀ ਕਮਿਸ਼ਨ (Independent Regulatory Commission)

**(i) ਵਿਭਾਗ (Department) :** ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡਾ ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਚਲਤ ਰੂਪ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡਾ ਬਲਾਕ ਜਾਂ ਕਮਰਾ ਜੋ ਸਿੱਧਾ ਹੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜਿਸ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕੰਮ ਦੀ ਵੰਡ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਵਿਚ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡੀ ਇਕਾਈ ਹੈ ਜੋ ਕਿ ਕਮਾਨ ਦੀ ਇਕਹਰੀ ਲੜੀ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਿਹਤ, ਵਿਦਿਆ ਅਤੇ ਰਖਿਆ ਵਿਭਾਗ ਆਦਿ ਸਰਕਾਰੀ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਮੁੱਖ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਹਨ।

**(ii) ਲੋਕ ਨਿਗਮ (Public Corporation) :** ਇਹ ਸਰਕਾਰੀ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇਕ ਨਵੀਂ ਵਿਧੀ ਹੈ ਜੋ ਕਿ ਨਿਜੀ ਵਪਾਰ ਦੀ ਨਕਲ ਹੈ। ਲੋਕ ਨਿਗਮ ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਰਕਾਰੀ ਵਪਾਰਕ ਅਤੇ ਤਜਾਰਤੀ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਾਈਵੇਟ ਵਪਾਰਕ ਕੰਪਨੀ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲੋਕ ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨ ਇਕ ਕਾਨੂੰਨੀ ਵਿਅਕਤੀ ਹੈ ਜੋ ਕਿ ਆਪਣੇ ਨਾਲ ਵਿੱਤ ਅਤੇ ਜਾਇਦਾਦ ਬਣਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਕਾਨੂੰਨੀ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਹੈਸੀਅਤ ਵਿਚ ਉਸ ਦੇ ਨਾਮ ਤੇ ਮੁਕੱਦਮਾ ਚਲਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਵੀ ਕਿਸੇ ਤੇ ਚਲਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸਭ ਕੁਝ ਹੱਦ ਤੱਕ ਵਿੱਤੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਤੇ ਲਚਕ ਮਾਣਦਾ ਹੈ। ਡੀਮਾਕ ਅਨੁਸਾਰ ਲੋਕ ਨਿਗਮ ਜਨਤਕ ਮਾਲੀ ਵਾਲਾ ਉਹ ਅਦਾਰਾ ਹੈ, ਜੋ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕੰਮਾਂ ਜਾਂ ਵਿੱਤੀ ਮੰਤਵ ਲਈ ਸੰਘੀ, ਰਾਜ ਜਾਂ ਸਥਾਨਕ ਕਾਨੂੰਨਾਂ ਅਧੀਨ ਚਲਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਮੁੱਖ ਉਦਾਹਰਣਾਂ-ਦਮੋਦਰ ਵੇਲੇ ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨ, ਜੀਵਨ ਬੀਮਾ ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨ, ਭਾਰਤ ਦੀ ਖੁਰਾਕ ਨਿਗਮ ਆਦਿ ਹਨ।

**(iii) ਸੁਤੰਤਰ ਵਿਨਿਯਮਕਾਰੀ ਕਮਿਸ਼ਨ (Independent Regulatory Commission) :** ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀ ਦੀ ਇਹ ਕਿਸਮ ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਮਾਤਰਾ ਵਿਚ ਹੋਂਦ ਵਿਚ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਕੁਝ ਲੱਛਣ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕੁਝ ਲੱਛਣ ਲੋਕ ਨਿਗਮ ਵਾਲੇ ਸੰਮਿਲਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸਿਖਰ ਤੇ ਇਸ ਦਾ ਸਰੂਪ ਨਿਗਮ ਵਰਗਾ ਹੈ ਪਰੰਤੂ ਅੰਦਰੂਨੀ ਤੌਰ ਤੇ ਇਸ ਦਾ ਢਾਂਚਾ ਵਿਭਾਗ ਵਾਲਾ ਹੈ। ਕਮਿਸ਼ਨ ਕੋਲ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਅਰਥ-ਵਿਧਾਨਕ ਅਤੇ ਅਰਥ-ਨਿਆਇਕ ਕਾਰਜ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਕਮਿਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਰਤੱਵ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਹਿੱਤਾਂ ਦੀ ਰਖਿਆ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਾਈਵੇਟ ਜਾਇਦਾਦ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਈਵੇਟ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਅੰਤਰ-ਰਾਜੀ ਤਜਾਰਤ ਕਮਿਸ਼ਨ ਅਤੇ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਚੋਣ ਕਮਿਸ਼ਨ ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੀਆਂ ਮੁੱਖ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਹਨ।

**ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਕੰਮ** (Functions of Line Agencies) ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕੰਮ ਨਿਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ : 1. ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀ, ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀ ਅਸਲੀ ਅਤੇ ਹਰਮਨ ਪਿਆਰੀ ਨੀਤੀ ਬਣਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ।

2. ਇਹ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਦਫ਼ਤਰ ਰਾਹੀਂ ਸਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਲਾਗੂ ਕਰਦੀ ਹੈ।

3. ਵੱਖ-ਵੱਖ ਇਕਾਈਆਂ ਵਿਚ ਤਾਲ-ਮੇਲ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀ ਹੈ।

4. ਇਹ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸਿੱਧੇ ਸੰਪਰਕ ਵਿਚ ਆਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਹੱਲ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ।

5. ਇਹ ਜਨਤਕ ਸੰਬੰਧ (Public Relations) ਦੇ ਕਾਰਜ ਕਰਦੀ ਹੈ।

### ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ (Staff Agencies)

‘ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀ’ ਦਾ ਸ਼ਬਦ ਵੀ ਫੌਜੀ ਸ਼ਬਦਾਵਲੀ ਵਿਚੋਂ ਲਿਆ ਹੈ ਜਿਥੇ ਕਿ ਅਜਿਹੀਆਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਫੌਜੀ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਤਕਨੀਕੀ ਸਹਾਇਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ ਸੀ। ‘ਸਟਾਫ਼’ ਦਾ ਸ਼ਾਬਦਿਕ ਅਰਥ ‘ਸੋਟੀ’ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ ਸਹਾਰੇ ਲਈ ਚੁੱਕਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਪ੍ਰੰਤੂ ਇਹ ਨਾ ਕੋਈ ਪਹਿਲ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਕੋਈ ਫੈਸਲਾ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਗੰਡਰਜ਼ ਡਈਜ਼ੈਸਟ ਗਰੇਟ ਇਨਸਾਈਕਲੋਪੀਡੀਆ ਡਿਕਸ਼ਨਰੀ ਅਨੁਸਾਰ ਸ਼ਬਦ ‘ਸਟਾਫ਼’ ਦਾ ਅਰਥ ਚੱਲਣਾ ਜਾਂ ਉੱਪਰ ਚੜ੍ਹਨ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਲਈ ਵਰਤੀ ਜਾਂਦੀ ਸੋਟੀ ਜਾਂ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਦੀ ਕੋਈ ਅਜਿਹੀ ਸੰਸਥਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਨੂੰ ਆਪ ਕਿਸੇ ਫੌਜ ਦੀ ਕਮਾਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਹੀਂ ਪਰ ਉਹ ਫੌਜ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਵਿਚ ਕਿਸੇ ਜਨਰਲ ਜਾਂ ਹੋਰ ਕਮਾਨ ਅਫ਼ਸਰ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸੋਟੀ ਕਿਸੇ ਮਨੁੱਖ ਦੀ ਚਲਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਸੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਸਟਾਫ਼ ਯੂਨਿਟ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਕ੍ਰਿਤ ਸੂਚਨਾਂ ਤੇ ਸੁਝਾਵਾਂ ਸਲਾਹ ਨਾਲ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਸ਼ਕਤੀ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਨ ਨੂੰ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਅਜਿਹੇ ਗਰੁੱਪ ਦਾ ਆਸਰਾ ਲੈਣ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲ ਸਮਰੱਥਾ ਅਤੇ ਸਮਾਂ ਹੋਵੇ, ਜਿਸ ਦੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਕੋਲ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਇਸ ਗਰੁੱਪ ਨੂੰ ਸਟਾਫ਼ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਮੈਨੇਜਰ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕਰਤੱਵ ਨਿਭਾਉਣ ਵਿਚ ਉਸ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਸਟਾਫ਼ ਨੇ ਮੂਲ ਰੂਪ ਵਿਚ ਖੋਜ ਕਰਨੀ, ਤਥਾ ਨੂੰ ਲੱਭਣਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇਕੱਠਾ ਕਰਨਾ ਯੋਜਨਾ ਤਿਆਰ ਕਰਨੀ ਅਤੇ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਨੂੰ ਸਲਾਹ ਦੇਣੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸਟਾਫ਼ ਕੋਈ ਆਦੇਸ਼ ਜਾਰੀ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ, ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦੇਣ ਤਕ ਹੀ ਸੀਮਤ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਕਮਿਸ਼ਨ (Planning Commission) ਪੰਜਾ ਸਾਲਾ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਤਿਆਰ ਕਰਨ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਅਤੇ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਲਈ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਅਮਲੀ ਰੂਪ ਦੇਣ ਲਈ ਅਤੇ ਸੁਝਾਵਾਂ ਵਾਲੀ ਸਲਾਹ ਦੇਣ ਲਈ ਕੇਵਲ ਦਿਮਾਗ, ਅੱਖਾਂ, ਕੰਨ ਅਤੇ ਮੂੰਹ ਰੱਖਦੀਆਂ ਹਨ, ਪਰ ਵਾਸਤਵਿਕ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਪਾਸ ਹੱਥ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ।

### ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਲੋੜ (Need for Staff Agencies)

ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਲੋੜ ਇਸ ਲਈ ਮਹਿਸੂਸ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਇਤਨੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਮਾਤਰਾ ਵਿਚ ਹਨ ਕਿ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇਕੱਲੇ ਤੌਰ ਤੇ ਕਰਨ ਦੇ ਸਮਰਥ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਉਸ ਦੇ ਅਨੇਕਾਂ ਕੰਮਾਂ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ : ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੀ ਨਿਮਨ ਲਿਖਤ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਵੀ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ :

(ੳ) ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਬਣਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਨਾ।

(ਅ) ਸਮੇਂ ਅਤੇ ਧਨ ਦੀ ਬੱਚਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।

(ੲ) ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਤਕਨੀਕਾਂ ਨੂੰ ਆਪ-ਟੂ-ਡੇਟ ਕਰਨ ਲਈ ਖੋਜਾਂ ਕਰਨੀਆਂ।

(ਸ) ਕਿਸੇ ਸਮੱਸਿਆ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਡੈਟਾ ਅਤੇ ਸੂਚਨਾ ਇਕੱਤਰ ਕਰਨਾ ਅਤੇ

(ਹ) ਦੂਸਰੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਕਰਨਾ।

### ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਕਾਰਜ (Function of Staff Agencies)

ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀ ਦੇ ਮੁੱਖ ਕਰਤੱਵ ਸੂਚਨਾ ਦੇਣ, ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦੇਣ ਅਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਨ ਤਕ ਸੀਮਤ ਹਨ।

ਐਲ.ਡੀ. ਆਈਟ ਅਨੁਸਾਰ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਨਿਮਨਲਿਖਤ ਕਾਰਜ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ :

1. ਇਸ ਗੱਲ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਕਿ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਉਚਿਤ ਰੂਪ ਵਿਚ ਵਰਤਮਾਨ ਸਥਿਤੀਆਂ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਕਰਵਾਇਆ ਜਾਵੇ।

2. ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਪੂਰਵ ਅਨੁਮਾਨ ਲਾਉਣ ਅਤੇ ਅਗਲੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੀ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਵਿਚ ਉਸ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਨਾ।

3. ਅਜਿਹੇ ਹਰ ਉਸ ਮਸਲੇ ਨੂੰ ਉਸ ਦੇ ਕਾਰਜ ਖੇਤਰ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਰੱਖਦਾ ਜਿਸ ਦਾ ਨਿਪਟਾਰਾ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਕਿੱਤੇ ਹੋਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੋਵੇ।

4. ਇਹ ਇਸ ਗੱਲ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਸ ਦੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਲਈ ਮਾਮਲੇ ਅਜਿਹੀ ਹਾਲਤ ਵਿਚ ਤੁਰੰਤ ਉਸ ਦੇ ਡੈਸਕ ਤੇ ਪਹੁੰਚ ਜਾਣ, ਤਾਂ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਸਿਆਣਪ ਅਤੇ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ।

5. ਇਹ ਉਸ ਦਾ ਸਮਾਂ ਬਚਾਉਂਦੀ ਹੈ।

6. ਇਹ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਨੀਤੀ ਅਤੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਆਦੇਸ਼ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ।

ਪ੍ਰੋ. ਫਿਫਨਰ (Piffner) ਦੀ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀ ਦੇ ਅਜਿਹੇ ਹੀ ਕਾਰਜਾਂ ਵੱਲ ਸੰਕੇਤ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਉਸ ਅਨੁਸਾਰ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਨਿਮਨਲਿਖਿਤ ਕਾਰਜ ਹਨ :

1. ਨੀਤੀ ਨਿਰਮਾਣ ਸੰਬੰਧੀ ਮਾਮਲਿਆਂ ਅਤੇ ਇਹਨਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਵਿਸ਼ਿਆਂ ਤੇ ਸਲਾਹ ਦੇਣਾ, ਇਨ੍ਹਾਂ ਬਾਰੇ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦੇਣਾ।

2. ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਪੱਧਰਾਂ ਤੇ ਤਾਲਮੇਲ ਕਾਇਮ ਕਰਨਾ।

3. ਤਬ ਲੱਭਣਾ ਅਤੇ ਖੋਜ ਕਰਨੀ।

4. ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਭੰਗ ਕੀਤੇ ਬਿਨ੍ਹਾਂ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਨਾ।

5. ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਲਾਈਨ ਕਮਾਂਡਰਾਂ ਵੱਲੋਂ ਸੌਂਪੇ ਗਏ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਲਈ ਆਪਣੇ ਬਹੁਪੱਖੀ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਨਿਭਾਉਣ ਲਈ ਸਟਾਫ਼ ਦਾ ਹੋਣਾ ਲਾਜ਼ਮੀ ਹੈ। ਸਟਾਫ਼ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸੂਝਬੂਝ ਵਾਲੇ ਤੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਹਾਲਾਤ ਦਾ ਚੰਗਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਵਿਚ ਸਮਝੌਤਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਪਰੇਰਣ ਦੇ ਗੁਣ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨੂੰ ਸਪਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿਚ ਬਿਆਨ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋਣ। ਭਾਰਤ ਬਰਤਾਨੀਆਂ ਅਤੇ ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਮਿਸਾਲਾਂ ਨਿਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ।

### ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ (Staff Agencies in India)

ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਪਣਾਈ ਗਈ ਹੈ। ਜਿੱਥੇ ਕਿ ਰਾਜਾਂ ਦਾ ਮੁੱਖੀ ਨਾਂ-ਮਾਤਰ ਹੈ ਅਤੇ ਸਾਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੱਤਾ ਮੰਤਰੀ ਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿਚ ਹੈ। ਦਰਅਸਲ ਇਹ ਹੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਦੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ :

1. ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀਆਂ ਕਮੇਟੀਆਂ (Standing Committees of Cabinet)

2. ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਸੱਕਤਰੇਤ (Cabinet Secretariat) ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀਆਂ ਦਸ ਸਥਾਈ ਕਮੇਟੀਆਂ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਕੰਮ ਸਰਕਾਰ ਨੂੰ ਸੰਬੰਧਤ ਮਾਮਲਿਆਂ ਤੇ ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦੇਣਾ, ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇਣਾ, ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਪੈਦਾ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਇਹ ਕਮੇਟੀਆਂ ਨਿਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ :

(i) ਆਰਥਿਕ ਕਮੇਟੀ

(ii) ਵੱਡੀਆਂ ਸਨਅਤਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਕਮੇਟੀ

(iii) ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਮੇਟੀ

(iv) ਵਿਦੇਸ਼ੀ ਮਾਮਲਿਆਂ ਬਾਰੇ ਕਮੇਟੀ

(v) ਮੁੜ ਵਸਾਉ ਕਮੇਟੀ

- (vi) ਮਨੱਖੀ ਸ਼ਕਤੀ ਕਮੇਟੀ
- (vii) ਵਿਗਿਆਨਕ ਕਮੇਟੀ
- (viii) ਸੰਸਦੀ ਅਤੇ ਕਾਨੂੰਨੀ ਮਾਮਲਿਆਂ ਬਾਰੇ ਕਮੇਟੀ
- (ix) ਸੂਚਨਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਕਮੇਟੀ
- (x) ਨਿਯੁਕਤੀਆਂ ਸੰਬੰਧੀ ਕਮੇਟੀ

ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੇ ਮੈਂਬਰ (ਮੰਤਰੀ) ਇਨ੍ਹਾਂ ਕਮੇਟੀਆਂ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਸਾਰੀਆਂ ਕਮੇਟੀਆਂ ਦਾ ਚੇਅਰਮੈਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਸਕੱਤਰੇਤ ਵਿਚ ਇਕ ਜਾਇੰਟ ਸਕੱਤਰ ਦੇ ਅਧੀਨ ਦੋ ਸਕੱਤਰ, ਦੋ ਸਹਾਇਕ ਸਕੱਤਰ ਅਤੇ ਚਾਰ ਸੈਨਾ ਦੇ ਸਟਾਫ਼ ਅਫ਼ਸਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

**ਬਰਤਾਨੀਆਂ (U.K.) ਅਤੇ ਅਮਰੀਕਾ (U.S.) ਵਿਚ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ** ਬਰਤਾਨੀਆਂ ਵਿਚ ਮੰਤਰੀ ਸਕੱਤਰੇਤ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀ ਹੈ। ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੀਆਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਕਮੇਟੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਕਿ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹਨ। ਇਹ ਕਮੇਟੀਆਂ ਸਥਾਈ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਜਾਂ ਪਦ ਅਰਥ ਆਧਾਰ ਤੇ ਵੀ ਕਾਇਮ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਪ੍ਰਧਾਨਗੀ ਸ਼ਾਸਨ ਸਰਕਾਰ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਹੀ ਦੇਸ਼ ਦਾ ਅਸਲੀ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੈ। ਉਸ ਦੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਵਾਈਟ ਹਾਊਸ ਸਟਾਫ਼, ਬਜਟ ਆਫ਼ ਬਿਊਰੋ, ਰਾਸ਼ਟਰੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕੌਂਸਲ ਆਦਿ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਅਸਲ ਵਿਚ ਉਹ ਭਾਰੀ ਗਿਣਤੀ ਦੇ ਹੋਰ ਅੰਗਾਂ ਤੋਂ ਸਹਾਇਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ (Auxiliary Agencies)** ਵੈਬਸਟਰ ਦੀ ਨਿਊ ਵਰਲਡ ਡਿਕਸ਼ਨਰੀ ਅਨੁਸਾਰ ਸ਼ਬਦਾਂ ‘ਆਗਜ਼ੀਲੀਅਰੀ’ ਦਾ ਭਾਵ ਸਹਾਇਤਾ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਮਦਦ ਕਰਨਾ, ਕਿਸੇ ਸਹਾਇਕ ਜਾਂ ਅਧੀਨ ਦੀ ਹੈਸੀਅਤ ਵਿਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਜਾਂ ਹਮਾਇਤ ਕਰਨਾ ਜਾਂ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਵਿਲੋਬੀ ਅਨੁਸਾਰ ‘ਘਰ ਸੰਭਾਲ’ ਸਹਾਇਕ ਕਾਰਜ ਇਸ ਕਰਕੇ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਜੋ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਆਪਣੇ ਮੂਲ ਕਾਰਜ ਨਿਭਾਉਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋ ਸਕਣ।

**ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦਾ ਰੋਲ ਅਤੇ ਭੂਮਿਕਾ** ਇਹ ਏਜੰਸੀਆਂ ਮੁੱਖ ਜਾਂ ਬੁਨਿਆਦੀ ਨੀਤੀਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀਆਂ। ਪ੍ਰਫੈਸਰ ਫਿਫਨਰ ਦੇ ਕਥਨ ਅਨੁਸਾਰ ਇਸ ਵਿਚ ਉਹ ਯੂਨਿਟ ਜਾਂ ਅਫ਼ਸਰ ਆਉਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਵਿਭਾਗਾਂ ਲਈ ਸਾਂਝੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਪਰੰਤੂ ਜੋ ਅਚੇਤ ਜਾਂ ਸਹਾਇਕ ਕਿਸਮ ਦੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਸਹਾਇਕ ਕਾਰਜ ਚਾਰ ਕਿਸਮ ਦੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸਟੇਸ਼ਨਰੀ, ਸਪਲਾਈ ਅਤੇ ਨਿਪਟਾਰਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਭਰਤੀ, ਲੇਖਾ ਪੜਤਾਲ ਆਦਿ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਮੁੱਖ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਹਨ, ਇਹ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਉਹ ਸਾਰੇ ਕੰਮਾਂ ਵਿਚ ਸਹਾਇਕ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ।

**ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਕਾਰਜ** ਇਨ੍ਹਾਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਕਾਰਜ ਨਿਮਨਲਿਖਤ ਹਨ :

1. ਇਹ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਨੂੰ ਘੱਟ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕੰਮਾਂ ਦੇ ਬੋਝ ਤੋਂ ਬਚਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕੰਮ ਦੇ ਯੋਗ ਬਣਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ।
2. ਇਹ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਕ੍ਰਿਤ (Specialization) ਸੇਵਾਵਾਂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।
3. ਇਹ ਖਰਚਿਆਂ ਵਿਚ ਕਮੀ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਸਮਾਨ ਕਾਫ਼ੀ ਮਾਤਰਾ ਵਿਚ ਇਕੱਲਿਆਂ ਹੀ ਖਰੀਦਦੀਆਂ ਹਨ।
4. ਨਿਗਰਾਨੀ ਵੀ ਕਾਫ਼ੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਹਰੇਕ ਏਜੰਸੀ ਇਕ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ।
5. ਇਸ ਨਾਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਸੁਯੋਗਤਾ ਆਉਂਦੀ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਅਨੇਕਾਂ ਲਾਭ ਹੁੰਦੇ ਹੋਏ ਵੀ ਇਸ ਵਿਚ ਕੁਝ ਔਗੁਣ ਹਨ, ਜੋ ਨਿਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ :
1. ਇਹ ਏਜੰਸੀਆਂ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨੂੰ ਕਮਜ਼ੋਰ ਕਰਨ ਦਾ ਯਤਨ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।

2. ਲਾਈਨ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਝਗੜੇ ਵਧੇਰੇ ਹੋਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।
3. ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਅਤੇ ਬੁਨਿਆਦੀ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਘੱਟ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਅੱਖੋਂ ਓਹਲੇ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

**ਲਾਈਨ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ (Distinction between Line and Auxiliary Agencies)** ਪ੍ਰੋ. ਵਿਲੋਬੀ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, “ਮੁੱਢਲੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਉਹ ਹਨ, ਜਿਹੜੀਆਂ ਕਿ ਕੋਈ ਸੇਵਾ ਉਸ ਮੰਤਵ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਲਈ ਕਿ ਇਹ ਹੋਂਦ ਵਿਚ ਆਈ ਹੈ ਪਰ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਉਹ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਇਹ ਗੱਲ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਹਰੇਕ ਸੇਵਾ ਨੂੰ ਬਰਕਰਾਰ ਰੱਖਣ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਹੀ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਗ੍ਰਹਿ ਵਿਭਾਗ ਦਾ ਅਮਨ ਸ਼ਾਂਤੀ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨਾ ਮੁੱਖ ਕੰਮ (ਲਾਈਨ ਦਾ ਕੰਮ) ਅਤੇ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਭਰਤੀ ਸਟੇਸ਼ਨਰੀ ਅਤੇ ਫਰਨੀਚਰ ਦੀ ਖਰੀਦ ਅਤੇ ਹਿਸਾਬ ਕਿਤਾਬ ਰੱਖਣਾ ਇਸ ਦੀਆਂ ਸਹਾਇਕ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਦੋਹਾਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਨਿਮਨਲਿਖਿਤ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ :

1. ਲਾਈਨ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਹੀ ਉਦੇਸ਼ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕਿ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਸਾਧਨ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਦਿੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਹ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹਨ।
2. ਮੁੱਢਲੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਅਤੇ ਕਾਰਜ ਵਿਧੀ ਹਰੇਕ ਵਿਭਾਗ ਵਿਚ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਇਹ ਸਾਰੀਆਂ ਸਹਾਇਕ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਇਕੋ ਜਿਹੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
3. ਲਾਈਨ ਜਾਂ ਮੁੱਢਲੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਦਾ ਮੰਤਵ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਸਿੱਧੀ ਸੇਵਾ ਕਰਨਾ ਹੈ, ਪਰੰਤੂ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦਾ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਪ੍ਰਤੱਖ ਸੰਬੰਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।
4. ਲਾਈਨ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਕਿਉਂਕਿ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਹੀ ਉਦੇਸ਼ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਇਸ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸੰਜਮ ਵੱਲ ਧਿਆਨ ਨਹੀਂ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਪਰੰਤੂ ਇਸ ਦੇ ਉਲਟ ਸਹਾਇਕ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਦਾ ਉਦੇਸ਼ ਸੰਜਮ ਲਿਆਉਣਾ ਹੈ।
5. ਕਿਸੇ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਠੀਕ ਚਲਾਉਣਾ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਸਹਾਇਕ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਨੂੰ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਚਲਾਉਣ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਜੇਕਰ ਲੋਕ ਸੇਵਾ ਕਮਿਸ਼ਨ (Public Service Commission) ਵਿਚ ਭਰਤੀ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕਰਮਚਾਰੀ ਠੀਕ ਕਿਸਮ ਦੇ ਨਾ ਹੋਣ ਤਾਂ ਇਸ ਦਾ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਭੈੜਾ ਅਸਰ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।

**ਸਟਾਫ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ (Distinction between Staff and Auxiliary Agencies)** ਸਟਾਫ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਵੀ ਫ਼ਰਕ ਹੈ ਜੋ ਨਿਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਦਰਸਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ -

1. ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕੰਮ ਨੂੰ ਚਲਾਉਣ ਵਾਲੀਆਂ ਸੇਵਾਵਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਭਾਰਤੀ ਬੋਰਡ, ਖਰੀਦ ਸਟੋਰ ਆਦਿ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਸਟਾਫ ਕੇਵਲ ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਸੋਚ ਵਿਚਾਰ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ, ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦਿੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਬਣਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਨਿਰੀਖਣ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਉਹ ਕਾਰਜ ਆਪ ਨਹੀਂ ਕਰਦੀਆਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸਹਾਇਕ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।
2. ਸਹਾਇਕ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਦਾ ਮੂਲ ਨੀਤੀਆਂ ਨਾਲ ਕੋਈ ਸੰਬੰਧ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਸਟਾਫ ਦਾ ਕੰਮ ਮੁੱਖ ਨੀਤੀ ਨੂੰ ਸਲਾਹ ਦੇਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।
3. ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਪਰਦੇ ਪਿੱਛੇ ਲੁਕ ਕੇ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕਰਦੀਆਂ ਸਗੋਂ ਉਹ ਸਾਹਮਣੇ ਆ ਕੇ ਕੰਮ ਕਰਦੀਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸਟਾਫ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਦਸਣਾ ਸੌਖਾ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਇਹ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪਬਲਿਕ ਸਰਵਿਸ ਕਮਿਸ਼ਨ ਨੂੰ ਅਸੀਂ ਕਿਹੜੀ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਵਿਚ ਰਖਾਂਗੇ ਇਸ ਲਈ ਅਜਿਹੀ ਸੇਵਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸਹਾਇਕ ਸਟਾਫ ਕਹਿਣਾ ਠੀਕ ਰਹੇਗਾ।

**ਲਾਈਨ ਅਤੇ ਸਟਾਫ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ (Distinction between Line and Staff Agencies)**

ਲਾਈਨ ਅਤੇ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਐਲਵਿਨ ਬਰਾਊਨ (Alwin Brown) ਨੇ ਨਿਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਦਰਸਾਇਆ ਹੈ। ਉਹਦਾ ਕਹਿਣਾ ਹੈ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਦੋ ਢੰਗ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਲਾਈਨ, ਨੀਤੀਆਂ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸਟਾਫ਼ ਜੋ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਤਿਆਰ ਕਰਦਾ ਅਤੇ ਆਪਣੀਆਂ ਸੇਵਾਵਾਂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਦੋਹਾਂ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਅੰਤਰ ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਹੈ :

1. ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕਾਰਜ ਏਜੰਸੀਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕਿ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕੇਵਲ ਸਲਾਹਕਾਰ ਹੀ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕੋਲ ਸੱਤਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਉਹ ਆਦੇਸ਼ ਦੇ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਪਰ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕੋਲ ਅਜਿਹੀਆਂ ਸੱਤਾ ਜਾਂ ਕਮਾਂਡ ਕਰਨ ਦੀ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

3. ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਕੁੱਝ ਮੁੱਖ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਨਾਲ ਉਹ ਆਪਦੇ ਕਾਰਜ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਏਜੰਸੀਆਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਹੀ ਉਦੇਸ਼ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕਿ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਉਹ ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਕੇਵਲ ਇਕ ਸਾਧਨ ਹੀ ਹਨ।

4. ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਆਪਦੇ ਕਾਰਜ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸਿੱਧੇ ਸੰਪਰਕ ਵਿਚ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕਿ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਪਰਦੇ ਪਿੱਛੇ ਲੁਕ ਕੇ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।

ਸਿਧਾਂਤਕ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹਨਾਂ ਦੋਹਾਂ ਏਜੰਸੀ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਬਿਲਕੁਲ ਸਪਸ਼ਟ ਹੈ ਪ੍ਰੰਤੂ ਵਿਵਹਾਰਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਦੋਹਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਦੀ ਕਠੋਰ ਲਾਈਨ ਖਿੱਚਣੀ ਔਖੀ ਗੱਲ ਹੈ। ਛੋਟੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਬਾਰੇ ਤਾਂ ਇਹ ਬਿਲਕੁਲ ਸੱਚ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਲਾਈਨ ਅਤੇ ਸਟਾਫ਼ ਦੋਵੇਂ ਕੰਮ ਇਕੋ ਵਿਅਕਤੀ ਜਾਂ ਸੰਸਥਾ ਕੋਲ ਹੁੰਦੇ। ਆਪਣੇ ਤੋਂ ਸਰਵਉੱਚ ਅਫ਼ਸਰਾਂ ਲਈ ਉਹ ਅਫ਼ਸਰ ਇਕ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਤੋਂ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਉਹ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਉਪਰੰਤ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਭਾਗ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸਿਹਤ ਵਿਭਾਗ ਲਾਈਨ ਅਤੇ ਸਟਾਫ਼ ਦੋਵੇਂ ਹਨ। ਆਪਣੇ ਸਕੱਤਰ ਅਤੇ ਮੰਤਰੀ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਭਾਗ ਦਾ ਮੁੱਖ ਸਟਾਫ਼ ਅਫ਼ਸਰ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰੰਤੂ ਆਪਣੇ ਵਿਭਾਗ ਵਿਚ ਲਾਈਨ ਅਫ਼ਸਰ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਦੋਹਾਂ ਵਿਚ ਮੁਕੰਮਲ ਫ਼ਰਕ ਦਰਸਾਉਣਾ ਬੜੀ ਕਠਿਨ ਗੱਲ ਹੈ। ਇਹੋ ਕਾਰਣ ਹੈ ਕਿ ਸਟਾਫ਼, ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਤੇ ਆਪਣਾ ਡੂੰਘਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ।

#### ਸਿੱਟਾ

ਸਰਕਾਰੀ ਕੰਮ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਨੇਪਰੇ ਚਾੜ੍ਹੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਨੂੰ ਲਾਈਨ, ਸਟਾਫ਼ ਅਤੇ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਿਹੜੀਆਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਬੁਨਿਆਦੀ ਕੰਮ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲ ਆਦੇਸ਼ ਦੇਣ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੈ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਤਿੰਨ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ- ਵਿਭਾਗ, ਲੋਕ ਨਿਗਮ ਅਤੇ ਸੁਤੰਤਰ ਵਿਨਿਯਮਕਾਰੀ ਕਮਿਸ਼ਨ (Independent Regulatory Commission)। ਇਹ ਸਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਏਜੰਸੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਸਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਤਿਆਰ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਲਾਗੂ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸੰਪਰਕ ਵਿਚ ਆਉਂਦੀਆਂ ਹਨ।

ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਸਲਾਹਕਾਰ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਉਹ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਨੂੰ ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦਿੰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਕਮਿਸ਼ਨ, ਵਿੱਤ ਮੰਤਰੀ ਮੰਡਲ ਦਾ ਸਕੱਤਰੇਤ, ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਕੰਮ ਸੂਚਨਾ ਦੇਣਾ, ਸਲਾਹ ਮਸ਼ਵਰਾ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜਿਹੜੀਆਂ ਏਜੰਸੀਆਂ ਹਾਊਸ ਕੀਪਿੰਗ ਕੰਮ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਖਰੀਦ, ਸਪਲਾਈ ਆਦਿ, ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ (Auxiliary Agencies) ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਨੂੰ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਪਰਕ ਵਿਚ ਲਿਆਉਂਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿਚ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਹਾਇਕ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ।

ਸਿਧਾਂਤਕ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹਨਾਂ ਤਿੰਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਿਚ ਫ਼ਰਕ ਹੈ ਪ੍ਰੰਤੂ ਵਿਵਹਾਰਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਅੰਤਰ ਹੈ ਅਤੇ ਇਕ ਸਟੇਜ ਤਾਂ ਅਜਿਹੀ ਆ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇਹਨਾਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਕਰਨਾ ਕਾਫ਼ੀ ਕਠਿਨ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

#### ਸਵੈ ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ ਅਤੇ ਸਟਾਫ਼ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦਾ ਅਰਥ ਦੱਸੋ ਅਤੇ ਦੋਹਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਅੰਤਰ ਸਪਸ਼ਟ ਕਰੋ।

#### ਸ਼ਬਦਾਵਲੀ

- ਲਾਈਨ ਏਜੰਸੀਆਂ : ਇਹ ਉਹ ਏਜੰਸੀਆਂ ਹਨ ਜਿਹੜੀ ਕਿ ਹੁਕਮ ਜਾਰੀ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ।  
ਸਹਾਇਕ ਏਜੰਸੀਆਂ : ਇਹ ਉਹ ਏਜੰਸੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਇਹਨਾਂ ਦੋਵਾਂ ਲਾਈਨ ਅਤੇ ਸਟਾਫ਼ ਨੂੰ ਸਹਿਯੋਗ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।



**ਸੁਝਾਈਆਂ ਪੁਸਤਕਾਂ**

ਸਚਦੇਵਾ ਅਤੇ ਦੁਆ : ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ  
ਏ.ਐਸ. ਵਿੱਲੋ : ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ

### ਹੈੱਡ-ਕੁਆਰਟਰਜ਼-ਖੇਤਰੀ ਦਫਤਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧ

ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਭਾਗਾਂ ਅਤੇ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦਾ ਕਾਰਜ ਕੇਵਲ ਰਾਜ ਦੀ ਰਾਜਧਾਨੀ ਵਿਚ ਹੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਬਹੁਤ ਸਾਰਾ ਕੰਮ ਖਿੰਡੇ ਪੁੰਡੇ ਸਥਾਨਾਂ ਤੇ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜੇ ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਤੋਂ ਦੂਰ ਸਥਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨ ਦਾ ਕਾਰਨ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਨੂੰ ਸਥਾਨਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਅਤੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ, ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਜੇ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੇ ਦਿੱਲੀ ਵਿਖੇ ਪੋਸਟ ਕਾਰਡ ਖਰੀਦਣ ਲਈ ਜਾਣਾ ਹੈ ਤਾਂ ਇਹ ਨਾ ਕੇਵਲ ਉਸ ਲਈ ਮਹਿੰਗਾ ਕਾਰਜ ਹੈ ਸਗੋਂ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਤਕਲੀਫ ਦੇਹ ਵੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਦਰਵਾਜ਼ਿਆਂ ਤੇ ਸਰਕਾਰੀ ਸੇਵਾਵਾਂ ਉਪਲਬਧ ਕਰਾਉਣ ਦੇ ਯੋਗ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਇਹ ਉਚਿਤ ਹੈ ਕਿ ਡਾਕਘਰ ਥੋੜ੍ਹੇ-ਥੋੜ੍ਹੇ ਫਾਸਲੇ ਤੇ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤੇ ਜਾਣ। ਖੇਤਰੀ ਦਫਤਰ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ, ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਦਰਜੇ ਨੂੰ ਜਾਂ ਤਾਂ ਕਾਨੂੰਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਜਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਹੁਕਮਾਂ ਦੁਆਰਾ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ। ਜੇ ਇਹ ਵਿਧਾਨ-ਮੰਡਲ ਦੁਆਰਾ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨ ਨੂੰ ਉਸ ਨਾਲੋਂ ਅਧਿਕ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਅਜ਼ਾਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਵੇਗੀ ਜੇ ਇਹ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੁੰਦਾ। ਪਰੰਤੂ ਵਿਧਾਨ-ਮੰਡਲ ਸਥਿਤੀ, ਸਬੰਧਾਂ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਤਕਨੀਕੀ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਬਾਰੇ ਫੈਸਲਾ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਲਈ ਕਾਰਜਕਾਰੀ, ਵਿਭਾਗ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ, ਗਿਣਤੀ ਅਤੇ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹੋਰ ਮਾਮਲਿਆਂ ਦਾ ਬਿਹਤਰ ਨਿਰਣਾਇਕ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### ਖੇਤਰੀ-ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੀ ਦਰਜਾਬੰਦੀ ਅਤੇ ਵਰਗੀਕਰਨ

ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੁਵਿਧਾ ਦੀ ਖਾਤਰ ਇਹ ਉਚਿਤ ਹੈ ਕਿ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਨੂੰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦਰਜਿਆਂ, ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਓ.ਐ. ਅਤੇ ਏ. ਸ਼੍ਰੇਣੀਆਂ ਦੇ ਰੇਲਵੇ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ, ਵਿਚ ਵਰਗੀਕ੍ਰਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ। ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਵਰਗੀਕਰਨ ਇਕੋ ਏਕੀਕ੍ਰਿਤ ਸੇਵਾ ਤੇ ਆਧਾਰਤ ਦਫਤਰ ਦੇ ਸੋਪਾਨ ਦੇ ਨਿਰਮਾਣ ਨੂੰ ਸੰਭਵ ਬਣਾਵੇਗਾ, ਇਕੋ ਦਰਜੇ ਦੇ ਸਾਰੇ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਲਈ ਕੰਮ ਦੇ ਇਕਸਾਰ ਮਿਆਰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰੇਗਾ, ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਿਸਮ ਦੇ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੇ ਖਰਚ ਸਬੰਧੀ ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਨੂੰ ਸੋਚ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰੇਗਾ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਫਜ਼ੂਲ ਖਰਚੀ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਦੇ ਯੋਗ ਬਣਾਵੇਗਾ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਇਕ ਸਟੇਸ਼ਨ ਤੋਂ ਉਸੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਦੂਜੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਤੇ ਬਦਲਣ ਨੂੰ ਸੰਭਵ ਬਣਾਵੇਗਾ ਜੋ ਇਕੋ ਦਰਜੇ ਦੇ ਹੋਣਗੇ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦਰਜਿਆਂ ਦੇ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਤਨਖਾਹਾਂ ਅਤੇ ਭੱਤੇ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰੇਗਾ ਕਿਉਂਕਿ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਦਰਜਿਆਂ ਅਨੁਸਾਰ ਪੋਜ਼ੀਸ਼ਨਾਂ ਦੀ ਵੀ ਦਰਜਾਬੰਦੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਤਰੱਕੀ ਜਾਂ ਪਦ-ਘਟਾਈ ਦੀ ਸੂਰਤ ਵਿਚ ਕਿਸੇ ਅਫਸਰ ਨੂੰ ਕ੍ਰਮਵਾਰ ਨਿਮਨ ਦਰਜੇ ਦੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਤੋਂ ਉਚੇਰੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਤੇ ਅਤੇ ਉਚੇਰੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਤੋਂ ਨਿਮਨ ਦਰਜੇ ਦੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਤੇ ਬਦਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### ਉਪ-ਸਟੇਸ਼ਨ

ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਉਪ-ਸਟੇਸ਼ਨ ਵੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਉਪ-ਸਟੇਸ਼ਨ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਲਾਈਨ ਉਨ੍ਹਾਂ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਤੋਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਉਹ ਉਪ-ਸਟੇਸ਼ਨ ਹਨ, ਕੇਂਦਰੀ ਦਫਤਰ ਤੱਕ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਕੇਂਦਰੀਕ੍ਰਿਤ ਜਾਂ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕ੍ਰਿਤ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਪਹਿਲੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨ ਕੇਵਲ ਕਾਰਜ-ਪੂਰਤੀ ਏਜੰਸੀਆਂ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਅਜਿਹੇ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਵੀ ਕੋਈ ਸ਼ਕਤੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ। ਜਿਵੇਂ ਸਟੇਸ਼ਨਰੀ ਦੀ ਖਰੀਦ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਬਦਲੀ ਆਦਿ। ਪਿਛਲੇ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਫੈਸਲੇ ਆਪ ਕਰਨ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦਿਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਆਪਣੇ ਅਦਾਰੇ ਤੇ ਪੂਰਾ ਕੰਟਰੋਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਲੋਬੀ ਅਨੁਸਾਰ ਕੇਂਦਰੀਕ੍ਰਿਤ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਲਾਭ ਇਹ ਹਨ ਕਿ ਇਹ ਅਧਿਕਤਮ ਕੰਟਰੋਲ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀ ਹੈ, ਇਸ ਗੱਲ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸਾਰੇ ਕੰਮ ਇਕੋ ਢੰਗ ਨਾਲ ਅਤੇ ਇਕੋ ਆਮ ਨੀਤੀਆਂ ਅਤੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ

ਅਤੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸੰਭਾਲ, ਵਸਤਾਂ ਦੀ ਖਰੀਦ ਅਤੇ ਵਰਤੋਂ ਆਦਿ ਜਿਹੇ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਦੂਰ-ਉਪਯੋਗ ਨੂੰ ਅਧਿਕ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਬਣਾ ਦਿੰਦੇ ਹੈ। ਐਪਰ, ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੀਆਂ ਹਾਨੀਆਂ ਇਹ ਹਨ:- ਅਧਿਕ ਖਰਚ, ਕੇਂਦਰੀ ਦਫਤਰ ਨੇ ਸਥਾਨਕ ਇਕਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਸਥਾਨਿਕ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਲਚਕ ਦੀ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਵਿਕੇਂਦਰੀ ਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਲਾਭ ਅਤੇ ਹਾਨੀਆਂ ਅਧਿਕ ਕਰਕੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਉਲਟ ਹਨ ਜੋ ਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਲਈ ਦਰਸਾਈਆਂ ਗਈਆਂ ਹਨ।

ਸਾਰੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਵਿਚ ਅਤੇ ਸਾਰੇ ਹਾਲਾਤ ਵਿਚ ਇਕੋ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਅਪਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਅੰਦਰ-ਅੰਦਰ ਅਧਿਕਾਰ ਦਾ ਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਅਤੇ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਨਿਮਨ ਕਾਰਕਾਂ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ:

**(1)ਜੁੰਮੇਵਾਰੀ ਦਾ ਕਾਰਜ :** ਕਿਉਂਕਿ ਹਰ ਵਿਭਾਗੀ ਮੁੱਖੀ ਆਪਣੇ ਵਿਭਾਗ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਲਈ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨੂੰ ਅਤੇ ਲੇਖਾਕਾਰੀ, ਲੇਖਾ-ਪੜਤਾਲ ਲਈ ਕੇਂਦਰੀ ਬਜਟ ਪ੍ਰਬੰਧ ਨੂੰ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਵਿਭਾਗੀ ਦੀਆਂ ਸੰਸਥਾਗਤ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਲਈ ਕਰਮਚਾਰੀ ਏਜੰਸੀਆਂ ਨੂੰ ਉਤਰਦਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਵਿਭਾਗੀ ਸੰਚਾਲਨਾਂ ਦੀ ਈਮਾਨਦਾਰੀ ਅਤੇ ਸੰਵਿਧਾਨਿਕਤਾ ਲਈ ਕਾਨੂੰਨੀ ਅਦਾਲਤਾਂ ਨੂੰ ਉਤਰਦਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਉਹ ਵਿਸ਼ਾਲ ਵਿਵੇਕੀ ਅਧਿਕਾਰ ਖੇਤਰੀ ਅਫਸਰਾਂ ਨੂੰ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਨਹੀਂ ਸੌਂਪਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਉਨ੍ਹਾਂ ਸਾਰਿਆਂ ਦੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਨੂੰ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇਣ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੇ ਨਿਯੰਤਰਨ ਰਖਣ ਨੂੰ ਤਰਜੀਹ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

**(2)ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਰਕ:** ਦੇਰੀ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ, ਬੱਚਤ ਦੀ ਲੋੜ ਅਤੇ ਤੇਜ਼ੀ/ਕਾਰਜ ਲਈ ਦਬਾਉ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਜੇ ਵਿਭਾਗੀ ਮੁੱਖੀ ਸੂਝਵਾਨ ਹੈ ਅਤੇ ਕਾਰਜੀ ਮਾਹਿਰਾਂ ਅਤੇ ਆਮ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸਬੰਧਿਤ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ, ਹੈੱਡ-ਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਅਤੇ ਖੇਤਰੀ-ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਨਿਕਟ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ ਅਤੇ ਕਾਰਜਾਂ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਉਚਿਤ ਵੰਡ ਜਿਹੀਆਂ ਖੇਤਰੀ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੀ ਸੂਝ ਰਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਬਾਰੇ ਉਸ ਦਾ ਉਸਾਰੂ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਹੈ ਤਾਂ ਫਿਰ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਵਿੱਚ ਕੋਈ ਔਕੜ ਨਹੀਂ ਆਵੇਗੀ।

**(3)ਕਾਰਜੀ ਕਾਰਕ :** ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਇਸ ਗੱਲ ਤੇ ਵੀ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਭਾਗ ਕਿਸ ਕਿਸਮ ਦੇ ਕਾਰਜ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਜੇ ਕਾਰਜ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ੀਕਰਨ ਅਤੇ ਰਾਸ਼ਟਰੀ ਇਕਸਾਰਤਾ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਕੇਂਦਰੀ ਕਰਨ ਨੂੰ ਤਰਜੀਹ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਪਰੰਤੂ ਜੇ ਕਾਰਜ ਵਿਭਿੰਨਤਾ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਹਾ ਕਿ ਖੇਤੀਬਾੜੀ, ਵਣ, ਜਲ ਸਾਧਨ ਆਦਿ, ਤਾਂ ਫਿਰ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਨੂੰ ਤਰਜੀਹ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

**(4)ਬਾਹਰਲੇ ਕਾਰਕ:** ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਲ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਨੂੰ ਜੋੜਨ ਦੀ ਲੋੜ, ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀ ਸੁਵਿਧਾ, ਨੀਤੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਦਾ ਸਥਾਨਕ ਹਾਲਾਤ ਨਾਲ ਸਮਾਯੋਜਨ ਅਤੇ ਖੇਤਰੀ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਨੂੰ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਦਬਾਵਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਅਨੁਕੂਲਣਾ ਜਿਹੇ ਕਾਰਕ ਇਸ ਗੱਲ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਮਾਮਲਿਆਂ ਨੂੰ ਦਿੱਲੀ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਨਿਪਟਾਇਆ ਜਾਵੇ। ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਸੌਂਪਣੀ ਦਾ ਭਾਵ ਅਧਿਕ ਉਰਜਾ, ਜੁੰਮੇਵਾਰੀ ਦੀ ਉਚੇਰੀ ਭਾਵਨਾ ਅਤੇ ਖੇਤਰੀ ਏਜੰਟਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਬਿਹਤਰ ਮਨੋਬਲ ਤੋਂ ਹੈ। ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੇ ਨੇੜੇ ਲਿਆਉਂਦਾ ਹੈ। ਰਾਜ ਜਿੰਨਾ ਵਧੇਰੇ ਵਿਕਾਸਾਤਮਕ ਅਤੇ ਭਲਾਈ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਕਰੇਗਾ, ਉਨੀ ਹੀ ਇਕ ਅਧਿਕ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਨੂੰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰੇਗਾ।

### ਹੈੱਡ-ਕੁਆਰਟਰਜ਼-ਖੇਤਰੀ ਸੰਬੰਧੀ

#### (Headquarters Field Relationship)

ਹੈੱਡ-ਕੁਆਰਟਰਜ਼-ਖੇਤਰੀ ਸੰਬੰਧ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਬਹੁਤ ਹੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਕਰਕੇ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਅਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਲਈ ਉਚਿਤ ਉਪਬੰਧ ਕੀਤੇ ਜਾਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਸੰਬੰਧ ਨੂੰ ਜਾਂ ਤਾਂ ਸੰਘਾਤਮਕ ਜਾਂ ਇਲਾਕਾਈ ਜਾਂ ਬਹੁ-ਪੱਖੀ ਜਾਂ ਕਾਰਜੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਨੁਸਾਰ ਸੰਗਠਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਸੰਘਾਤਮਕ ਜਾਂ ਇਲਾਕਾਈ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿੱਚ ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਲਾਈਨ ਕਲਰਕ ਤੋਂ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੇ ਇੰਚਾਰਜ ਤੱਕ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਤੋਂ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਹੈੱਡ-ਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਤੱਕ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

ਖੇਤਰੀ-ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੇ ਮੁੱਖੀ ਨੂੰ ਉਸ ਦੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਦਾ ਮੁਕੰਮਲ ਭਾਰ ਸੌਂਪਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸੈਕਸ਼ਨ ਕਲਰਕ ਉਸਦੇ ਮਤਹਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਉਸ ਨੂੰ ਕੇਵਲ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਾਂ ਲਈ ਜੁੰਮੇਵਾਰ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਸਗੋਂ ਆਪਦੇ ਮਤਹਿਤਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਲਈ ਵੀ ਜੁੰਮੇਵਾਰ ਠਹਿਰਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸਟੇਸ਼ਨ ਅਤੇ ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਵਿਚਕਾਰ ਸਾਰਾ ਸੰਚਾਰ ਉਸ ਰਾਹੀਂ ਲੰਘਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਵੱਜੋਂ, ਡਾਕਘਰ ਵਿੱਚ ਕਈ ਕਲਰਕ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਰੂਪ

ਵਿੱਚ ਰਜਿਸਟਰੇਸ਼ਨ, ਬੱਚਤ ਬੈਂਕ, ਮਨੀ ਆਰਡਰ, ਪਾਰਸਲ ਇਨਾਮ-ਬਾਡਾਂ ਆਦਿ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਸਾਰੇ ਕਲਰਕ ਪਹਿਲਾਂ ਤਾਂ ਡਾਕਘਰ ਦੇ ਪੋਸਟ ਮਾਸਟਰ ਨੂੰ ਅਤੇ ਅੰਤ ਨੂੰ ਪੋਸਟਮਾਸਟਰ ਜਨਰਲ ਨੂੰ ਉੱਤਰਦਾਈ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

ਬਹੁ-ਪੱਖੀ ਜਾਂ ਕਾਰਜੀ ਕਿਸਮ ਵਿੱਚ ਸਟੇਸ਼ਨ ਨੂੰ ਇੱਕ ਇਕਾਈ ਨਹੀਂ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਸਗੋਂ ਇਕਾਈਆਂ ਦਾ ਇੱਕ ਇਕੱਠ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕੇਵਲ ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੇ ਮੁੱਖੀ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦੁਆਰਾ ਜਨਰਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਮਾਮਲਿਆਂ ਲਈ ਖੁਲ੍ਹੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਇਕੱਠੀਆਂ ਜੁੜੀਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਲਾਈਨ ਸਿੱਧੀ ਡਵੀਜ਼ਨ ਕਲਰਕ ਤੋਂ ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਦੇ ਇਸਦੇ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਡਵੀਜ਼ਨ ਦੇ ਮੁੱਖੀ ਤੱਕ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਕਾਈਆਂ ਨਾਲ ਮਿਲਕੇ ਕੇਂਦਰੀ ਡਵੀਜ਼ਨਾਂ ਦੇ ਉਪ-ਡਵੀਜ਼ਨ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਟਿਆਲਾ ਦੇ ਡਾਕ-ਘਰ ਦਾ ਬੱਚਤ ਬੈਂਕ ਕਲਰਕ ਪੋਸਟ-ਮਾਸਟਰ ਜਨਰਲ ਦੇ ਦਫਤਰ ਦੇ ਬੱਚਤ ਬੈਂਕ ਕਲਰਕ ਨੂੰ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੋਵੇਗਾ। ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੇ ਅਫਸਰ ਇੰਚਾਰਜ ਨੂੰ ਆਪਦੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਕਲਰਕਾਂ ਤੇ ਕੋਈ ਬਹੁਤ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਉਹ ਕੇਵਲ ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੀਆਂ ਅਮਲਾ ਡਿਊਟੀਆਂ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਨਿਯਮਿਤ ਹਾਜ਼ਰੀ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਅਨੁਸ਼ਾਸਨ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣਾ, ਫਰਨੀਚਰ ਸਪਲਾਈ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਬੈਠਣ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਨਾ।

ਬਹੁ-ਪੱਖੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਕੇਂਦਰੀ ਦਫਤਰ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਅਧਿਕਾਰ ਨੂੰ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਕਸੂਤਾਪਣ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਨ-ਹੀਣਤਾ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਨਾਲ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਨੂੰ ਉਚਿੱਤ ਖੁਦਮੁਖਤਾਰੀ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਨਹੀਂ ਬਣਾਉਂਦਾ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਇਸ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਖੇਤਰਾਂ ਵਿੱਚ ਤਕਨੀਕੀ ਕਾਰਜ ਸਿੱਧੇ ਕੇਂਦਰੀ ਮਾਹਿਰਾਂ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਤੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਅਧੀਨ ਆਉਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਸਿੱਧੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਬਿਹਤਰ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਨੂੰ ਬੱਚਤ ਅਤੇ ਇਕਸਾਰਤਾ ਦਾ ਲਾਭ ਵੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ। ਪਰੰਤੂ ਇਹ ਸੰਘਾਤਮਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਹੈ ਜੋ ਆਮ ਕਰਕੇ ਸਰਕਾਰ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਅਪਣਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

### ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਨ

#### (Supervision and Control of Field Stations)

ਭਾਵੇਂ ਖੇਤਰੀ ਸਥਾਪਨਾ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਅਪਣਾਇਆ ਜਾਵੇ, ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਸੰਜਮ ਦੀ ਸਦਾ ਉਥੇ ਹੀ ਉਥੇ ਲੋੜ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। “ਜੇ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਅਤੇ ਸੰਜਮ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਹੈ ਤਾਂ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਕੇਂਦਰੀ ਸੰਗਠਨ ਪਾਸ ਅਜਿਹੇ ਸਾਧਨ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਉਹ ਹਰ ਸਟੇਸ਼ਨ ਤੇ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਕੰਮ ਦੀ ਕਿਸਮ ਅਤੇ ਮਾਤਰਾ ਸੰਬੰਧੀ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਅਤੇ ਪੂਰੀ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕੇ ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਨਾਲ ਹੀ ਇਸ ਦੇ ਸੰਗਠਨ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਸਾਜ਼ੋ-ਸਾਮਾਨ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕੇ ਅਤੇ ਇਹ ਕਿ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸਮੇਂ ਤੇ ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੀਆਂ ਵਿੱਤੀ ਅਤੇ ਹੋਰ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਵਰਤਮਾਨ ਕਾਰਜਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰੇ।” ਨਿਗਰਾਨੀ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਨ ਨਿਮਨ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਜਾਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ:

**(1) ਅਗੇਤੀ ਸਮੀਖਿਆ:-** ਇਸ ਵਿਧੀ ਅਧੀਨ ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਇਹ ਉਪਬੰਧ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਕਿ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨ ਦੁਆਰਾ ਕਾਰਵਾਈ ਅਗੇਤੀ ਪਰਵਾਨਗੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੇ ਬਿਨਾਂ ਨਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇਗੀ। ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨ ਹਰ ਮਾਮਲਾ, ਸੰਬੰਧਿਤ ਅੰਕੜਿਆਂ ਅਤੇ ਮਾਮਲੇ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੋਰ ਸਮੱਗਰੀ ਹੈੱਡ ਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਨੂੰ ਭੇਜਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਫੈਸਲੇ ਦੀ ਉਡੀਕ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਤੇ ਖੇਤੀ-ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੀਆਂ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਤੇ ਪੂਰਾ ਕੰਟਰੋਲ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜਿਸ ਨਾਲ ਖੇਤੀ ਅਫਸਰਾਂ ਪਾਸ ਪਹਿਲ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਈ ਗੁੰਜਾਇਸ਼ ਨਹੀਂ ਰਹਿੰਦੀ। ਐਪਰ, ਇਸ ਵਿਧੀ ਨਾਲ ਕੰਮ ਦੇ ਨਿਭਾਉਣ ਵਿੱਚ ਦੇਰੀ, ਅਕੁਸ਼ਲਤਾ ਅਤੇ ਸਖਤਾਈ ਆਉਂਦੀ ਹੈ।

**(2) ਲੇਖੇ ਅਤੇ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਭੇਜਣਾ:-** ਹੈੱਡਕੁਆਰਟਰਜ਼ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਕੋਲੋਂ ਸਪਤਾਹਿਕ, ਪੰਦਰਵਾੜਾ, ਮਾਸਿਕ ਅਤੇ ਸਾਲਾਨਾ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਗਤੀ ਦਾ ਅਨੁਮਾਨ ਲਗਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਵਿਧੀ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਅਜਿਹੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਭੇਜੀਆਂ ਜਾਣ ਕਿ ਸਾਰੇ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਤੋਂ ਇਕੋ ਕਿਸਮ ਦੇ ਫਾਰਮ ਵਿੱਚ ਸੰਕਲਿਤ ਇਕੋ ਜਿਹੇ ਅੰਕੜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਣ ਅਤੇ ਫਾਰਮ ਤੇ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ੇ ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਖੇਤਰੀ ਅਫਸਰਾਂ ਦੀਆਂ ਗਲਤੀਆਂ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗ ਸਕੇ ਅਤੇ ਇਹ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦਾ ਉਚਿਤ ਵਿਵਰਣ ਸਪਲਾਈ ਕਰਨ।

(3)ਮੁਆਇਨਾ :- ਲੇਖਾਕਾਰੀ ਅਤੇ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਰਾਹੀਂ ਕੰਟਰੋਲ ਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਮੁਆਇਨੇ ਦੁਆਰਾ ਪੂਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਨਸਪੈਕਟਰਾਂ ਨੂੰ ਕੁਝ ਵਕਏ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਖੇਤਰੀ ਸਟੇਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਮੁਆਇਨਾ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕੇਵਲ ਖੇਤਰੀ ਸਗਰਮਰੀਆਂ ਦੀ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਜ-ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਵੇਸ਼ ਕਰਨ ਦੀ ਸੂਝ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਤੋਂ ਉਹ ਖੇਤਰੀ ਅਫਸਰਾਂ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਠੇਸ ਨਾ ਪਹੁੰਚਾਉਣ ਦੀ ਵੀ ਸੋਝੀ ਰੱਖਦੇ ਹੋਣ।

**ਸੰਚਾਰ**  
**(Communication)**

ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਕੋਈ ਵੀ ਕ੍ਰਿਆ ਤਦ ਹੀ ਸਾਰਥਕ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇਹ ਸੰਬੰਧਿਤ ਵਿਅਕਤੀ ਤਕ ਪਹੁੰਚਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਹੋਂਦ ਨੂੰ ਬਣਾਏ ਰੱਖਣ ਲਈ ਅਤਿ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਯੂਨਿਟਾਂ, ਉਪ ਯੂਨਿਟਾਂ, ਵਰਗਾਂ ਜਾਂ ਸ਼ਾਖਾਵਾਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿਚ ਅਤੇ ਆਲੇ-ਦੁਆਲੇ ਦੇ ਹੋਰ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨਾਲ ਜੋੜਨ ਦੀ ਇਕ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਇਕ ਦੂਜੇ ਵਿਚਕਾਰ ਆਪਸੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਾ ਇਕ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਵੱਡੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਸੁਚਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਰਨ ਲਈ ਇਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤੇ ਯੋਜਨਾਬੱਧ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਦੀ ਅਤਿ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਪਾਠ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਇਸ ਦੇ ਅਰਥਾਂ, ਵਿਧੀਆਂ, ਪੱਖਾਂ ਵਰਗੀਕਰਣ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਬਾਰੇ ਵੀ ਵਿਚਾਰ ਕਰਾਂਗੇ।

ਸ਼ਬਦ (ਸੰਚਾਰ) ਕਮਿਊਨੀਕੇਸ਼ਨ ਲਾਤੀਨੀ ਸ਼ਬਦ ਕਮਿਊਨਿਸ (Communis) ਤੋਂ ਲਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਦਾ ਅਰਥ ਸਾਂਝਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਪਸ਼ਟ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਅਰਥ ਆਪਸ ਵਿਚ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦਾ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਸ਼ਬਦ ਦੇ ਕਈ ਅਰਥ ਹਨ ਪਰ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਜਾਂ ਇਕ ਥਾਂ ਤੋਂ ਦੂਜੀ ਥਾਂ ਤੱਕ ਸੂਚਨਾ ਭੇਜਣ ਲਈ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਾਧਨਾਂ ਜਾਂ ਮਾਧਿਅਮਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹਨ। ਡੈਂਸ ਅਤੇ ਲਾਰਸਨ (Dance and Larsen) ਨੇ ਸੰਚਾਰ ਦੀਆਂ ਇੰਨੀਆਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਸੰਗਰਹਿਤ ਕੀਤੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਕੋਈ ਇਕ ਠੀਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦੇਣੀ ਬਹੁਤ ਹੀ ਕਠਿਨ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਅਰਥ ਇਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਪਸਾਰ, ਪ੍ਰਾਪਤੀ, ਠੀਕ ਅਰਥ ਨਿਰਣੇ ਅਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਤੋਂ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਮਨੁੱਖੀ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਵੱਲ ਲਿਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਅਮਰੀਕਨ ਨਿਰਦੇਸ਼ਕਾਂ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦੀ ਸੁਸਾਇਟੀ (The American Society of Training Directors) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸੰਚਾਰ ਵਿਚਾਰਾਂ ਜਾਂ ਸੂਚਨਾਵਾਂ ਦਾ ਵਟਾਂਦਰਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਆਪਸੀ ਸਮਝ ਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਚੰਗੇ ਮਾਨਵੀ ਸੰਬੰਧ ਪੈਦਾ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਣ। ਸਾਈਮਨ ਦੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਉਪਚਾਰਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੋਈ ਵੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਇਕ ਮੈਂਬਰ ਰਾਹੀਂ ਦੂਸਰੇ ਨੂੰ ਨਿਰਣੇ ਦੇ ਖੇਤਰਾਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਓਰਵੇ ਟੈਂਡ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸੰਚਾਰ ਸੰਯੁਕਤ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ ਸੂਚਨਾ ਦਾ ਲੈਣ ਦੇਣ, ਸਿਖਣ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਜਿਸ ਵਿਚ ਕੁਝ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀਆਂ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਕਲਾ ਦੀ ਤਬਦੀਲੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਸਾਰੇ ਸੰਬੰਧਿਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸੁਣਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੇ ਸੰਵੇਦਨਸ਼ੀਲ ਲੈਣ ਦੇਣ ਜਿਸ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਉੱਚ ਦਰਜੇ ਦੀ ਸੂਝ ਸਾਂਝੇ ਉਦੇਸ਼ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਬਹੁਤ ਹੱਦ ਤਕ ਇਸ ਦੀ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਤੇ ਇਸ ਦਾ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਸੰਪਰਕ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਵਿਸ਼ਾ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਬਣ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਵਪਾਰਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ, ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀਆਂ ਸੈਨਿਕ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਆਦਿ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਕਾਰਜਵਿਧੀ-ਰਸਮੀ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ (Lines of Communication Formal & Informal)

ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਕਾਰਜਵਿਧੀ ਉਹ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਵਿਧੀਪੂਰਵਕ ਢੰਗ ਨਾਲ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਆਪਸ ਵਿਚ ਦੋਹਾਂ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ (ਰਸਮੀ ਤੇ ਗੈਰ ਰਸਮੀ) ਜੁੜੇ ਹੋਏ ਹਨ ਅਤੇ ਸੰਪਰਕ ਦੁਆਰਾ ਆਪਸੀ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਰਖਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਦੋ ਵਸੀਲੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਰਸਮੀ ਤੇ ਗੈਰ ਰਸਮੀ। ਸੰਚਾਰ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਹੋ ਸਕੇ ਇਸ ਲਈ ਦੋਹਾਂ ਮਾਧਿਅਮਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

#### ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ (Formal Network)

ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਯੋਜਨਾਬੱਧ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਢੰਗ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਠੀਕ ਥਾਵਾਂ ਤੇ ਉਚਿਤ ਜਾਣਕਾਰੀ ਨੂੰ ਪਹੁੰਚਾਉਣ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਵਿਵਸਥਾ ਇਕ ਤਰਫ਼ੀ ਜਾਂ ਬਹੁ-ਤਰਫ਼ੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੇ ਅਧਾਰਿਤ ਹੈ ਤੇ ਆਮ ਕਰਕੇ ਇਸ ਨੂੰ ਯੋਗ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਰਾਹੀਂ (Through Proper channel) ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਯੋਗ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਲੋੜੀਂਦੀ ਸੂਚਨਾ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਸੁਨਿਸ਼ਚਿਤ ਤਾਂ ਕਰਦੀ ਹੈ ਪਰ ਸੀਮਿਤ ਢੰਗ ਦੀ ਹੋਣ ਕਾਰਣ ਇਹ ਆਮ ਕਰਕੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਦੇਰੀ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਤੇ ਕਠਿਨਾਈ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਬਹੁਮੁਖੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦੁਆਰਾ ਇਕ ਅਹੁਦੇ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਬਾਕੀ ਹੋਰ ਅਹੁਦਿਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਕਰਕੇ ਇਸ ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਸਮਾਧਾਨ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਈ ਉਲਝਣਾਂ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਕਈ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਭੁਲੇਖੇ ਪੈ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਇਸ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਸੀਮਿਤ ਅਤੇ ਕੇਵਲ ਅਤਿ ਲੋੜੀਂਦੇ ਸਮੇਂ ਹੀ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।

#### ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ

ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਬਣੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਇਸ ਲਈ ਜਦੋਂ ਉਹ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਪਰਕ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਆਪਣੇ ਆਪ ਹੀ ਪੈਦਾ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਅਮਰੀਕਾ ਦੇ ਸਿਵਿਲ ਯੁੱਧ ਦੌਰਾਨ ਜਾਸੂਸੀ ਟੈਲੀਫੋਨਾਂ ਦੀਆਂ ਤਾਰਾਂ ਅੰਗੂਰਾਂ ਦੀ ਵੇਲ ਵਰਗੀਆਂ ਦਰਖਤਾਂ ਤੇ ਲਟਕਾਈਆਂ ਗਈਆਂ ਸਨ ਜਿਸ ਕਰਕੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਪੁਜਣ ਤੱਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਮੰਤਵ ਉਲਟ ਪੁਲਟ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਸੀ। ਹੁਣ ਅੰਗੂਰ ਦੀ ਵੇਲ ਸ਼ਬਦ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸੰਪਰਕ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਣ ਲਈ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਆਮ ਕਰਕੇ ਇਸ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਬਹੁਮੁਖੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਜਾਣਨ ਵਾਲਾ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਹਰੇਕ ਨਾਲ ਸਿੱਧਾ ਸੰਪਰਕ ਲੈਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਬੜੀ ਫੁਰਤੀਲੀ, ਤੇਜ਼ ਤੇ ਕਾਫ਼ੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਾਲੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦਾ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਿਚ ਅਤੇ ਆਪਣੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੇ ਵਿਚਾਰ ਵਟਾਂਦਰੇ ਰਾਹੀਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਹੱਲ ਲੱਭਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਵਿਸ਼ੇ ਅਜਿਹੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਉਪਚਾਰਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਦਾ ਮਨੁੱਖੀ ਸੁਭਾਅ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਕਈ ਵਾਰ ਸੰਚਾਰ ਸਮੇਂ ਕੁਝ ਗ਼ਲਤ ਅਰਥ ਵੀ ਪ੍ਰਗਟਾਏ ਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਵਿਚ ਤਰੁੱਟੀਆਂ ਹੋਣ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਇਸ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਨੂੰ ਅੱਖੋਂ ਉਹਲੇ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਲਈ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਨੂੰ ਅਜਿਹੇ ਤਰੀਕੇ ਈਜ਼ਾਦ ਕਰਨੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀਕੂਲ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ। ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਦਾ ਉਚਿਤ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਤੇ ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਣ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਨਿਪੁੰਨਤਾ ਵਧਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ।

**ਸੰਚਾਰ ਪਸਾਰ (Dimensions of Communications)** ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਜਾਂ ਵਧੇਰੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਹੇਠਾਂ ਵਲ, ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਜਾਂ ਸਮਤਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

1. ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ : ਇਹ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੇ ਮਾਤਹਿਤ ਵਿਚਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਆਦੇਸ਼, ਹੁਕਮ, ਸੁਝਾਓ, ਸਲਾਹ, ਨਿਰਦੇਸ਼ ਆਦਿ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਟੀਚੇ, ਯੋਜਨਾਵਾਂ, ਨੀਤੀਆਂ,

ਨਿਯਮਾਂ ਅਤੇ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਆਦਿ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਇੱਜ਼ਤ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤੇ ਮੰਨ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਹਨ ਤਾਲਮੇਲ ਦੀ ਘਾਟ, ਤਰੋੜ ਮਰੋੜ ਤੇ ਹੇਠਲੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਵਿਰੋਧ ਕਰਨਾ ਆਦਿ।

**2. ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ :** ਇਹ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਵੱਲੋਂ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵੱਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਇਸ ਵਿਚ ਸਲਾਹ, ਵਿਚਾਰ, ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਨ, ਜਾਣਕਾਰੀ ਮੰਗੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਚੀਜ਼ ਲਈ ਬੇਨਤੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਦੂਜਿਆਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਤੇ ਖਾਹਿਸ਼ਾਂ ਨਾਲ ਜਾਣੂ ਕਰਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਦੋਹਰੀ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਫਲਤਾਪੂਰਕ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਲਈ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਨਿਮਨ ਪੱਧਰ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਗ਼ਲਤ ਤਰੀਕਿਆਂ ਜਿਵੇਂ ਹੜਤਾਲ ਰਾਹੀਂ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਨੂੰ ਆਪਣੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਮਨਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ।

**3. ਬਰਾਬਰ ਦੇ ਪੱਧਰ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ (Horizontal Communication) :** ਇਹ ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਅਨੁਸਾਰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੇ ਇੱਕੋ ਅਹੁਦੇ ਜਾਂ ਦਰਜੇ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਭਾਗ ਇਕ ਦੂਜੇ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਇਸ ਲਈ ਅਜਿਹੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮਲਾ ਵਿਭਾਗ, ਵਿੱਤੀ ਵਿਭਾਗ, ਮਾਰਕੀਟਿੰਗ ਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਵਿਭਾਗ ਆਦਿ ਆਪਸ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧਿਤ ਤੇ ਇਕ ਦੂਜੇ ਉੱਪਰ ਨਿਰਭਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਸੰਚਾਰ ਦੁਆਰਾ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸੰਗਠਨ ਆਪਣੇ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਨਿਰਵਿਘਨ ਕਾਰਜ ਕਰ ਸਕੇ। ਦੂਜੀ ਤਰਫ਼ ਜੇਕਰ ਇਕ ਵਿਭਾਗ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਤੇ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਦੂਜੇ ਵਿਭਾਗਾਂ ਨੂੰ ਸੰਚਾਰਤ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤਾਂ ਇਹ ਵਿਅਰਥ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ ਤੇ ਘੜਮਸ, ਭੁਲੇਖੇ ਤੇ ਅਵਿਧੀਪੂਰਵਕਤਾ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਪੈਦਾ ਕਰ ਦੇਵੇਗਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਅਮਲਾ ਵਿਭਾਗ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਰਾਹੀਂ ਵਿੱਤ ਵਿਭਾਗ ਨੂੰ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਅਮਲੇ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਅਤੇ ਤਨਖਾਹ ਸਕੇਲ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇਵੇਗਾ ਕੇਵਲ ਤਾਂ ਹੀ ਵਿੱਤ ਵਿਭਾਗ ਲੋੜੀਂਦੀ ਮਾਲੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਨ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਉਲੀਕ ਸਕੇਗਾ। ਇਹ ਨਿਪੁੰਨਤਾ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਨਿਰਣੇ ਲੈਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਢੰਗ ਤੇ ਤਰੀਕੇ (Techniques and Methods of Communication)** ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਵਿਸ਼ੇ ਵਸਤੂ ਦੇ ਪ੍ਰਸਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤੇ ਸਮਝ ਲਈ ਪ੍ਰਮਾਣਿਕਤਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਚਿੰਨ੍ਹ ਕਈ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਮੌਖਿਕ ਜ਼ਬਾਨੀ ਜਾਂ ਲਿਖਤੀ ਅਮੌਖਿਕ ਮੂਰਤਾਂ, ਇਸ਼ਾਰਿਆਂ ਦੇ ਹਾਵ ਭਾਵ ਆਦਿ।

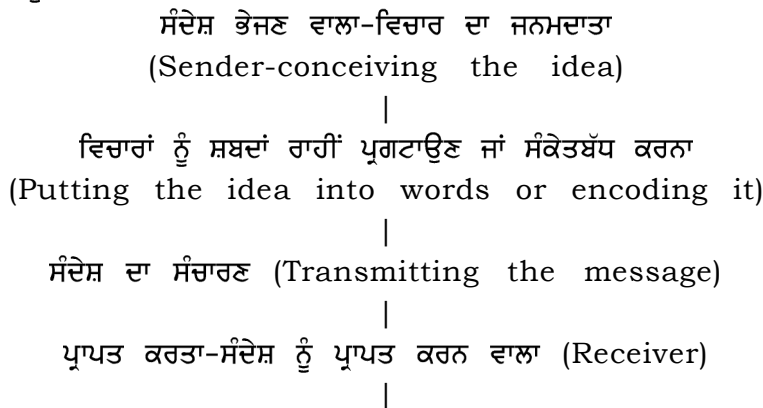
**1. ਮੌਖਿਕ ਸੰਚਾਰ:** ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਲਈ ਸ਼ਬਦਾਂ ਨੂੰ ਚਿੰਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। **ਜ਼ਬਾਨੀ ਸੰਚਾਰ :** ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦਰਮਿਆਨ ਇਸ ਕੰਮ ਲਈ ਮੌਜੂਦਾ ਮਸ਼ੀਨੀ ਜਾਂ ਇਲੈਕਟ੍ਰੋਨਿਕ ਯੰਤਰਾਂ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਇਕ ਦੂਜੇ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ, ਵਿਚਾਰ, ਖਿਆਲਾਤ ਤੇ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦਾ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਿਚ ਵਧੀਆ ਮੌਕਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਇਸ ਰਾਹੀਂ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਤਰੋੜੇ ਮਰੋੜੇ ਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਘੱਟ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਇਕ ਗਤੀਸ਼ੀਲ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਤੇ ਕਾਫ਼ੀ ਆਧੁਨਿਕ ਤਕਨੀਕਾਂ ਤੇ ਜ਼ਬਾਨੀ ਸੰਚਾਰ ਬਹੁਤ ਸੁਖਾਲਾ ਤੇ ਸੁਵਿਧਾਜਨਕ ਬਣਾ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਫਿਰ ਵੀ ਕਈ ਵਾਰੀ ਇਹ ਵਕਤ ਗਵਾਉ ਸਾਬਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਸਪਸ਼ਟ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਟੈਲੀਫੋਨ ਆਦਿ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ ਪੂਰਵਕ ਵਿਚਾਰ-ਵਟਾਂਦਰਾ ਬਹੁਤ ਮਹਿੰਗਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।

**ਲਿਖਤੀ ਸੰਚਾਰ :** ਇਸ ਵਿਚ ਪੱਤਰ, ਮੈਨੂਅਲ, ਬਿਊਰਾ ਪੁਸਤਕਾਂ, ਅਖ਼ਬਾਰਾ, ਰਸਾਲੇ ਤੇ ਰਸਤੀ ਪੱਤਰ ਆਦਿ ਆਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਦੂਰ ਦੁਰਾਡੇ ਰਹਿ ਰਹੇ ਲੋਕਾਂ ਤਾਂਈ ਪਹੁੰਚਣ ਵਿਚ ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰੀ ਵਕਤ ਅਤੇ ਥਾਂ ਦੀ ਕਿਲਤ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਵਜਹ ਕਰਕੇ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਇਕੱਠਿਆਂ ਸੰਬੋਧਿਤ ਕਰਨਾ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ, ਇਸ ਲਈ ਗ਼ਸਤੀ ਪੱਤਰਾਂ ਰਾਹੀਂ ਹਰ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸੂਚਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਅਜਿਹੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਅਤੇ ਸੂਚਨਾਵਾਂ ਆਉਣ ਵਾਲੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਹਵਾਲੇ ਲਈ ਰਿਕਾਰਡ ਵਜੋਂ ਰੱਖੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਇਕ



ਵਾਰ ਪਹੁੰਚ ਜਾਣ ਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨੇ ਪੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹ ਸੰਦੇਸ਼ ਭਾਵੇਂ ਉਸ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਹੀ ਜਾਂਦਾ ਹੋਵੇ, ਉਹ ਇਸ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤੋਂ ਮੁਨਕਰ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। ਲਿਖਤੀ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡੀ ਉਣਤਾਈ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਤੇ ਪੂਰਨ ਜਾਣਕਾਰੀ ਬਿਲਕੁਲ ਠੀਕ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਦੇਣੀ ਬਹੁਤ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਹੈ। ਇਹ ਇਕ ਹੁਨਰ ਹੈ ਜਿਸ ਦੀ ਹਰ ਕੋਈ ਮੁਹਾਰਤ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਅਜਿਹੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਅਸਪਸ਼ਟ ਹੋਣ ਕਰਕੇ ਗਲਤ ਸਮਝੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ।

2. **ਅਮੋਖਿਕ ਸੰਚਾਰ :** ਇਸ ਵਿਵਸਥਾ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ ਇਸ ਨੂੰ ਅਕਸਰ ਅਸ਼ਬਦਿਕ ਮਨੁੱਖੀ ਪ੍ਰਤਿਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਅਰਥਾਤ ਇਕ ਸ਼ਬਦ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੇ ਬਗੈਰ, ਇਸ਼ਾਰਿਆਂ ਜਾਂ ਹਾਵ ਭਾਵ ਰਾਹੀਂ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਮੋਖਿਕ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਕਰਕੇ ਜਾਣਿਆ ਪਛਾਣਿਆ ਰੂਪ ਜਿਸਮ ਦੀ ਭਾਸ਼ਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਉਂਗਲਾਂ, ਅੱਖਾਂ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਸਰੀਰਕ ਪ੍ਰਗਟਾਵਿਆਂ ਦੀ ਮਦਦ ਨਾਲ ਸੂਚਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਢੰਗਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਦੂਰ ਜਾਂ ਨੇੜੇ ਹੋਣ ਤੇ ਸਮਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀਆਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਇਹ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਢੰਗ ਦੀ ਮੁੱਖ ਸੀਮਾਬੱਧਤਾ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਨ੍ਹਾਂ ਇਸ਼ਾਰਿਆਂ ਦਾ ਅਰਥ ਦੂਜਿਆਂ ਦੁਆਰਾ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਮਝੇ ਜਾਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਇਹ ਗੰਭੀਰ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਭੁਲੇਖੇ ਅਤੇ ਗਲਤ ਅਨੁਮਾਨ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਤਸਵੀਰਾਂ, ਗ੍ਰਾਫ, ਚਿੱਤਰ ਆਦਿ ਚਿੰਨ੍ਹ ਕੋਈ ਸਥਿਤੀ ਪ੍ਰਗਟਾਉਣ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਵਸਤੂ ਦੇ ਵਿਗਿਆਪਨ ਲਈ ਵੀ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇਸ ਢੰਗ ਦਾ ਇਸਤੇਮਾਲ ਸਿਖਲਾਈ ਤੇ ਵਿਦਿਅਕ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਲਈ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਨੂੰ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਚੋਣਵੇਂ ਸ਼ਬਦਾਂ ਨਾਲ ਜੋੜ ਲੈਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਅੰਤਰ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਚਾਰ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਨਾਲ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੈ। ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਵਿਚ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਾਧਨ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿਚ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਜਿਵੇਂ (ਸਿਖਲਾਈ, ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ) ਅਤੇ ਭਾਸ਼ਾ ਸ਼ਾਮਿਲ ਹਨ। ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਵਿਅਕਤੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਪਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਵੀ ਉਤਨਾ ਹੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਪ੍ਰਤੀ ਸੂਚਨਾ ਤੇ ਉਸ ਦੀ ਪੈਰਵੀ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਸੰਦੇਸ਼ ਦੇ ਵਾਸਤਵਿਕ ਅਰਥ ਦੀ ਜਾਂਚ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਭਰੋਸਾ, ਆਸ਼ਾਵਾਂ, ਮੁੱਲ ਤੇ ਰੁਤਬਾ ਅੰਤਰ ਵਿਅਕਤੀ ਪੱਖਾਂ ਨੂੰ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਉਚਿਤ ਢੰਗ ਨਾਲ ਉਲੀਕੇ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਖਾਕੇ ਅਰਥਾਤ ਕਾਰਜਵਿਧੀ ਦੁਆਰਾ ਵਧਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। **ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ (Communication Process)** ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਜੋ ਕਿ ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਦਾ ਹੈ, ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ, ਸੰਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਅਰਥਾਤ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਇਸ ਦੀ ਸੰਕੇਤ ਵਚਣਾ ਜਾਂ ਇਸ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ, ਪਰਤੀ ਸੂਚਨਾ ਇਸ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲਣਾ ਜਾਂ ਵਾਪਸੀ ਜਵਾਬ ਆਦਿ ਸ਼ਾਮਿਲ ਹਨ। ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਹੇਠ ਦਿੱਤੇ ਖਾਕੇ ਰਾਹੀਂ ਦਿਖਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।



ਇਸ ਦੀ ਸੰਕੇਤਵਾਚਨਾ ਜਾਂ ਇਸ ਨੂੰ ਅਰਥਾਉਣਾ ਜਾਂ ਸਮਝਣਾ  
(Decoding i.e. understanding or interpreting)

|

ਪਰਤੀ ਸੂਚਨਾ ਜਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤਾ ਜਵਾਬ  
(Feedback of responses shown by the receiver)

ਸੰਚਾਰ ਇਕ ਦੋ ਮੁੱਖੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਅਰਥਾਤ ਪਰਸਪਰ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਵਾਲੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦਾ ਆਰੰਭ ਤੇ ਅੰਤ ਦਸਣਾ ਅਤਿ ਕਠਿਨ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਜਵਾਬ ਕਿਸੇ ਨਾ ਕਿਸੇ ਤਰੀਕੇ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਦੇ ਜਵਾਬ ਵਿਚ ਹੋਰ ਪ੍ਰਤਿਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਬਹੁਮੁੱਖੀ ਤੇ ਨਿਰੰਤਰ ਚਲਣ ਵਾਲੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਇਸ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਾ ਢਾਚਾ ਹੀ ਨਹੀਂ ਬਲਕਿ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਅਵਸਥਾ ਵੀ ਇਸ ਨੂੰ ਸਹੀ ਅਰਥ ਦੇਣ ਵਿਚ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਇਸ ਗੱਲ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਰਖਦਿਆਂ ਉਚਿਤ ਢੰਗ ਨਾਲ ਬਣਾਈ ਗਈਆਂ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

**ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ (Purposes of Communication)** ਕਲਾਸਕੀ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਕੇਵਲ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ, ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਦੇਸ਼ਾਂ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਆਦਿ ਤੇ ਹੀ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਕਤਰਫਾ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਹੋਣ ਕਾਰਣ ਮਾਨਵਵਾਦੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੇ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਤੇ ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ ਦੋਹਾਂ ਉੱਪਰ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਿਮਨ ਦਰਜੇ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਹਿੱਸਾ ਲੈਣ ਦਾ ਮੌਕਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਨਿਮਨਲਿਖਤ ਹਨ :

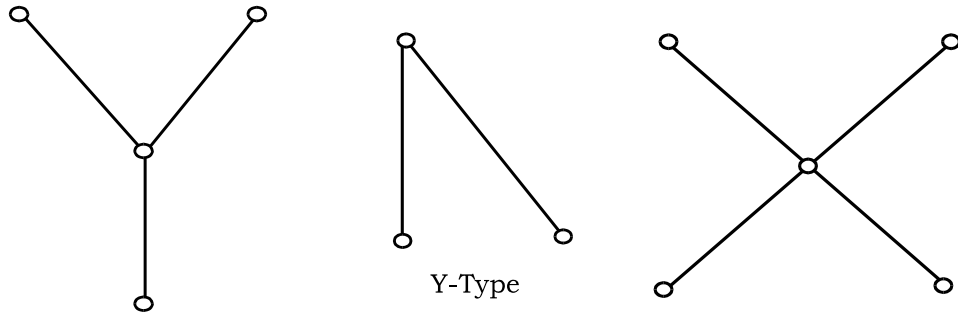
- ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸਾਰੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰਿਤ ਕਰਨ ਲਈ।
- ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਬਣਾਉਣ ਲਈ।
- ਮਾਨਵੀ ਅਤੇ ਦੂਸਰੇ ਸਾਧਨਾਂ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤੇ ਕੁਸ਼ਲ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੰਗਠਤ ਕਰਨ ਲਈ।
- ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਚੋਣ, ਵਿਕਾਸ ਮੁਲਾਂਕਣ ਲਈ।
- ਅਗਵਾਈ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ ਤੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਲਈ।
- ਅਜਿਹਾ ਵਾਤਾਵਰਣ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰ ਸਵੈ-ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਆਪਣਾ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ।
- ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਲਈ। ਅਸੀਂ ਇਹ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਉਦੇਸ਼ ਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।

**ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਦੇ ਨਮੂਨੇ** ਜਾਂ **ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ** ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਨਮੂਨਾ ਈਜ਼ਾਦ ਕਰਨਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਇਸ ਬਾਰੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਨਮੂਨੇ ਸੁਝਾਏ ਗਏ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਬੇਵੈਲਜ਼, ਲੈਟਿਵ ਅਤੇ ਸ਼ਾਹ ਦੁਆਰਾ ਦੱਸੇ ਗਏ ਨਮੂਨੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਨਮੂਨਿਆਂ ਅਤੇ ਸਮੂਹ ਦੇ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਤੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚਕਾਰ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦੇ ਮਾਮਲੇ ਵੱਲ ਕਾਫੀ ਧਿਆਨ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

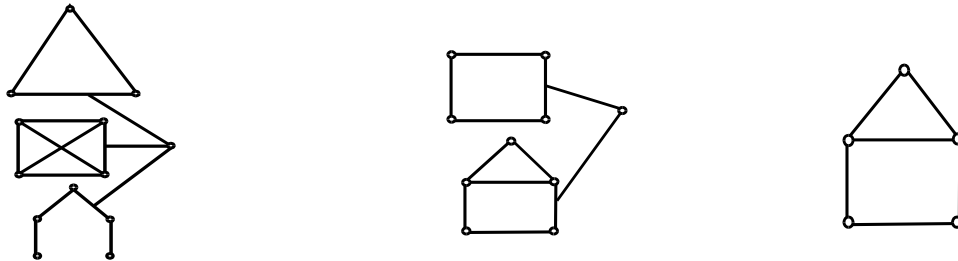
ਇਕਤਰਫਾ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਨਿਰੰਕੁਸ਼, ਬਣਤਰ ਦੇ ਮੁਹਾਂਦਰੇ ਵਾਲੀ ਅਤੇ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦੀ। ਜਦੋਂ ਕਿ ਦੋ-ਮੁਖੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ, ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਲਈ ਇਕੋ ਜਿਹਾ ਅਫਸਰ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਦਿਸ਼ਾ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਜਿਸ ਨੇ ਕੇਵਲ ਸਾਧਾਰਣ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਉਹ ਅੰਗਰੇਜ਼ੀ ਦੇ ਸ਼ਬਦ 'ਵਾਈ' ਕਿਸਮ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਨਮੂਨਾ ਆਪਣਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਨਿਪੁੰਨ ਤੇ ਤੇਜ਼ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵਧੀਆ ਕਾਰਜ

ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਸਭ ਤੋਂ ਘੱਟ ਕਾਰਜ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ।



ਜਟਿਲ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਇਕੋ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕ੍ਰਿਤ ਜਾਂ ਗੋਲਾਕਾਰ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸੰਚਾਰ ਅਪਨਾਉਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।



ਸਾਰੇ ਮਾਧਿਅਮ ਰਾਹੀਂ ਸੰਚਾਰ ਗੋਲਾਕਾਰ ਕਿਸਮ (Circle) Barred Circle Type ਸਾਧਾਰਣ ਤੇ ਜਟਿਲ ਦੋਹਾਂ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਸੰਗਠਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਆਧੁਨਿਕ ਸੰਗਠਨ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ, ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਨਮੂਨਿਆਂ ਦੀ ਹੋਵੇਗੀ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਮੂਨੇ ਦੀ ਚੋਣ ਕੰਮ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੀ ਪੱਧਰ, ਵਚਨਬੱਧਤਾ, ਯੋਗਤਾ, ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਲੈਣ ਦੀ ਇੱਛਾ ਜ਼ਾਹਿਰ ਕਰਨ ਆਦਿ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਅਮਲੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਮੂਨਿਆਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਅਤਿ ਸੀਮਾਬੱਧਤਾਵਾਂ ਦੇ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹਨ।

1. ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸਿੱਟੇ ਵਿਰੋਧੀ ਤੇ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਹਨ।
2. ਇਨ੍ਹਾਂ ਅਧਿਐਨ ਵਿਚ ਕਈ ਤੱਤਾਂ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਕੁੱਝ ਤੱਤ ਜਿਵੇਂ ਕਾਰਜ, ਆਕਾਰ ਆਦਿ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਬਰਾਬਰ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਵਾਲੇ ਤੱਤ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਅੱਖੋਂ ਉਹਲੇ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ।
3. ਇਸ ਵਿਚ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਦੀ ਘਾਟ ਹੈ ਅਤੇ ਅਕਸਰ ਪ੍ਰਯੋਗਸ਼ਾਲਾ ਤੇ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚਕਾਰ ਕਾਫ਼ੀ ਅੰਤਰ ਪਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਆਲੋਚਨਾ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਇਸ ਦੀ ਮੁੱਖ ਦੇਣ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਕੋਈ ਵੀ ਤੱਤ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਮੂਨੇ ਵਿਚ ਤਬਦੀਲੀ ਲਿਆ ਸਕਦਾ ਹੈ।

**ਸੰਚਾਰ ਸੰਬੰਧੀ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ**

ਜੇਕਰ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਕਦਮ ਭਾਵ ਸੰਦੇਸ਼ ਦੇ ਜਨਮ, ਸੰਕੇਤਬੰਦੀ ਕਰਨ ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਤਕ ਕੋਈ

ਸਮੱਸਿਆ ਉਤਪੰਨ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਉੱਪਰ ਮਾੜਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਸਫਲ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਮੁੱਖ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਜਾਂ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਹਨ :

1. ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਭੇਜਣ ਲਈ ਸ਼ਬਦਾਂ ਜਾਂ ਚਿੰਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਅਰਥਾਉਣ ਵਿਚ ਕਈ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਪੇਸ਼ ਆਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਕਈ ਅਜਿਹੇ ਸ਼ਬਦ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅਨੇਕਾਂ ਅਰਥ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦੁਆਰਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਵਰਤੇ ਗਏ ਅਜਿਹੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਦਾ ਗਲਤ ਅਰਥ ਲਏ ਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਬਣੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ।

2. ਇਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਤਕ ਪਹੁੰਚਾਣ ਲਈ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿਚ ਉਸ ਦਾ ਅਨੁਵਾਦ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸੰਦੇਸ਼ ਦੀ ਭਾਸ਼ਾ ਦਾ ਸਹੀ ਅਨੁਵਾਦ ਕੇਵਲ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਹੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਰੱਖਣਾ ਹੋਵੇ ਅਤੇ ਅਨੁਵਾਦ ਕਰਨ ਦੀ ਕਲਾ ਵਿਚ ਮਾਹਿਰ ਹੋਵੇ। ਜੇਕਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਗਲਤ ਅਰਥ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਤਰੋੜੇ ਮਰੋੜੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਕੀਤਾ ਤਾਂ ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਤੇ ਸੰਬੰਧਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੋਹਾਂ ਦੇ ਸਮੇਂ, ਧਨ ਅਤੇ ਤਾਕਤ ਦੀ ਬਰਬਾਦੀ ਸਿੱਧ ਹੋਵੇਗਾ।

3. ਔਖੇ ਜਾਂ ਤਕਨੀਕੀ ਸ਼ਬਦ, ਅਖਾਣ ਤੇ ਮੁਹਾਵਰੇ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਾਰਣ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਨੂੰ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਸਹੀ ਅਰਥ ਸਮਝਣ ਵਿਚ ਮੁਸ਼ਕਲ ਪੇਸ਼ ਆਉਂਦੀ ਹੈ।

4. ਕਈ ਵਾਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਗਲਤ ਜਾਂ ਬੇਲੋੜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਅਜਿਹੇ ਸ਼ਬਦ ਵਰਤੇ ਗਏ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਨਾਲ ਕੋਈ ਸਿੱਧਾ ਸੰਬੰਧ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।

5. ਕਈ ਵਾਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਸਪਸ਼ਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਉਸ ਵਿਚ ਨਿਹਿਤ ਭਾਵ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਹੀ ਔਖਾ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

6. ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਅਰਥ ਉਸ ਨੂੰ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਥਿਤੀ ਉੱਪਰ ਕਾਫ਼ੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਾਰਣ ਕਈ ਵਾਰ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦੁਆਰਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਅਰਥਾਉਣ ਵਿਚ ਜ਼ਮੀਨ ਅਸਮਾਨ ਦਾ ਅੰਤਰ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

7. ਕਈ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਸਮਝੇ ਬਗ਼ੈਰ ਉਸ ਸੰਬੰਧੀ ਨਿਰਣਾ ਲੈ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਉਚਿਤ ਨਿਰਣਾ ਤਾਂ ਹੀ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੁਣਿਆ ਤੇ ਸਮਝਿਆ ਜਾਵੇ ਤੇ ਫਿਰ ਕੋਈ ਕਾਰਵਾਈ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ।

8. ਕਈ ਵਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਸਰੀਰਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਤਾਂ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਸੁਣ ਰਿਹਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਉਹ ਕੁਝ ਹੋਰ ਹੀ ਸੋਚ ਰਿਹਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਉਦੋਂ ਵੇਖਣ ਨੂੰ ਮਿਲਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਦਾ ਵੇਰਵਾ ਜਾਂ ਕੋਈ ਬੁਲੈਟ ਜਿਵੇਂ ਖ਼ਬਰਾਂ ਆਦਿ ਸੁਣ ਰਹੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

9. ਸੂਚਨਾ ਨੂੰ ਲਾਪਰਵਾਹੀ ਨਾਲ ਲੈਣਾ ਇਕ ਸੁਭਾ ਬਣ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੋਂ ਪਤਾ ਚਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਸੂਚਨਾ ਵਿਚੋਂ ਮਸਾਂ ਅੱਧੀ ਹੀ ਯਾਦ ਰਖਣ ਦੇ ਸਮਰਥ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

10. ਜੇਕਰ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਨੀਤੀ, ਨਿਯਮ ਅਤੇ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦਿਸ਼ਾਵਾਂ ਵਿਚ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਨਾ ਹੋਣ ਤਾਂ ਸੂਚਨਾ ਦਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਤੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕੇਗਾ। ਭਾਰਤੀ ਲੋਕ ਅਦਾਰਿਆਂ ਵਿਚ ਨਿਯਮਾਂ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਦੀ ਹੱਠ ਧਰਮੀ ਨਾਲ ਪਾਲਣਾ ਗੰਭੀਰ ਸੰਚਾਰ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਆਮ ਕਰਕੇ ਦੇਰੀ ਅਤੇ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਇੱਛਾ ਵਿਰੁੱਧ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ।

11. ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਾ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਤਿ ਉਲਟ ਰਵੱਈਆ ਆਮ ਕਰਕੇ ਇਸ ਸੋਚ ਕਾਰਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਮਾਤਹਿਤ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸਲਾਹ ਦੇਣ ਦੇ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੀ ਯੋਗਤਾ ਤੇ ਸਮਰਥਾ ਨਹੀਂ ਰੱਖਦੇ ਜਾਂ ਕੇਵਲ ਆਪਣੀ ਚੌਧ ਬਣਾਏ ਰਖਣ ਕਾਰਣ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।

12. ਕਈ ਵਾਰ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਸੂਚਨਾ ਨੂੰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦਿਸ਼ਾਵਾਂ ਵਿਚ ਭੇਜਣ ਤੋਂ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਮਹੱਤਵ ਅਤੇ ਲਾਭਾਂ ਨਾਲ ਵਾਕਿਫ਼ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ ਵਿਚ ਰੁਕਾਵਟ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

13. ਮਾਤਹਿਤ ਅਜਿਹੀ ਸੂਚਨਾ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਭੇਜਣ ਦੇ ਇਛੁੱਕ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਜਿਸ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਉਨ੍ਹਾਂ ਉੱਪਰ

ਕੰਟਰੋਲ ਵਾਸਤੇ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ ਤੇ ਜੇਕਰ ਅਜਿਹੀ ਸੂਚਨਾ ਭੇਜਣੀ ਆਵੱਸ਼ਕ ਹੋ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਉਸ ਨੂੰ ਇਤਨਾ ਕੁੱਝ ਬਦਲ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਨਾਲ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਹਿੱਤ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਰਹਿਣ।

14. ਸੂਚਨਾ ਦੇਣ ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੀ ਘਾਟ ਵੀ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਨੂੰ ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਸੂਚਨਾਵਾਂ ਭੇਜਣ ਤੋਂ ਪ੍ਰੋਹਜ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਕਾਰਣ ਬਣਦੀ ਹੈ।

ਉਪਰੋਕਤ ਦਰਸਾਈਆਂ ਗਈਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਕੇ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਸੁਝਾਅ ਹਨ :

1. ਚੰਗੇ ਸੰਚਾਰ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਗੱਲ ਹੈ ਕਿ ਸੰਚਾਰਕ ਭੇਜੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਪ੍ਰਤੀ ਆਪ ਸਪਸ਼ਟ ਹੋਵੇ।
2. ਜੇਕਰ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦੇ ਨਜ਼ਰੀਏ ਤੋਂ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਅਨੁਭਵ ਕਰੇ ਤਾਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਗ਼ਲਤ ਫਹਮੀਆਂ ਤੋਂ ਬਚਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
3. ਹਰ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਮੁੱਖੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਅਤੇ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਦੇ ਦਰਮਿਆਨ ਸੂਚਨਾਂ ਦਾ ਨਿਰੰਤਰ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ।
4. ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਦੇਣ ਸਮੇਂ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਕਿਸੇ ਨੁਕਤੇ ਨੂੰ ਹਰਕਤਾਂ ਰਾਹੀਂ ਜ਼ੋਰਦਾਰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਖੁਦ ਵੀ ਉਸ ਗੱਲ ਤੇ ਅਮਲ ਕਰੇ ਜੋ ਉਹ ਦੂਸਰੇ ਨੂੰ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਵਿਚ ਵਧੇਰੇ ਸਮਝ ਅਤੇ ਸੰਜੀਦਗੀ ਸੁਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ।
5. ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਤੇ ਚੰਗੇ ਕੰਮਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਹ ਦਰਸਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਭਰੋਸਾ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹਨ। ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਦੁਆਰਾ ਉਸ ਦੀ ਕਿਸੇ ਵੀ ਆਗਿਆ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਤੇ ਉਸ ਦਾ ਪਿੱਛਾ ਕਰਨਾ ਇਸੇ ਭਰੋਸੇ ਅਤੇ ਪ੍ਰਤੀਤ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ।
6. ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੱਤ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦਾ ਚੰਗਾ ਸਰੋਤਾ ਹੋਣਾ ਹੈ। ਡੇਵਿਸ ਨੇ ਕੁੱਝ ਸੁਝਾਉ ਦਿੱਤੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਦੂਸਰੇ ਦੀ ਗੱਲ ਸੁਣਨ ਸਮੇਂ ਪਾਲਣਾ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।  
- ਸੁਣਨ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਬੋਲਣਾ ਬੰਦ ਕਰ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।  
- ਬੋਲਣ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਉਸ ਦੀ ਗੱਲ ਸੁਣਨ ਪ੍ਰਤੀ ਉਤਸੁਕਤਾ ਵਿਖਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਧਿਆਨ ਭੰਗ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਨੂੰ ਪਾਸੇ ਕਰਕੇ ਬੋਲਣ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਮਹੱਤਤਾ ਦੇਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਸਹਿਨਸ਼ੀਲ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਆਪਣੇ ਸੁਭਾਅ ਉੱਪਰ ਕਾਬੂ ਰਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਤਰਕ ਅਤੇ ਆਲੋਚਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸਹਿ ਸੁਭਾਵਕ ਲੈਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਡੇਵਿਸ ਨੇ ਸੁਣਨ ਵਾਲੇ ਦਾ ਆਪੇ ਬੋਲਣਾ ਬੰਦ ਕਰ ਦੇਣ ਉੱਪਰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਉਦੋਂ ਤਕ ਦੂਸਰੇ ਨੂੰ ਸੁਣ ਨਹੀਂ ਸਕਦਾ ਜਦੋਂ ਤਕ ਉਹ ਆਪ ਬੋਲਣਾ ਬੰਦ ਨਾ ਕਰ ਦੇਵੇ।
7. ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਸਾਧਨਾਂ ਜਿਵੇਂ ਮੀਟਿੰਗਜ਼, ਕਾਨਫਰੈਂਸ, ਸੁਝਾਉ ਖਾਨਾ, ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਖਾਨਾ, ਸਮਾਜਿਕ ਤੇ ਸਭਿਆਚਾਰਕ ਇਕੱਠ ਆਦਿ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕੇ। ਕੇਵਲ ਢੁੱਕਵੇਂ ਸਮੇਂ ਸਿਰ, ਸਪਸ਼ਟ, ਸੰਚਾਰ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤੇ ਅਸਰਦਾਰ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਸਮੁੱਚਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ।

### ਸਿੱਟਾ :

ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਸਾਂਝੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਇਕੱਠੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਕਾਰਣ ਇਹ ਸਾਰੇ ਵਿਅਕਤੀ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਸੰਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਕੇਵਲ ਸੰਚਾਰ ਰਾਹੀਂ ਹੀ ਕਾਇਮ ਰੱਖਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਜਿਹੜਾ ਸੂਚਨਾ ਦੇ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਵਟਾਂਦਰੇ ਦਾ ਮੁੱਖ ਸ੍ਰੋਤ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਨਿਰਵਿਘਨ ਸੰਚਾਰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਕੰਮ ਕਾਜ ਕਰਨ ਲਈ ਅਤਿ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ।

**ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ (Motivation)**

**ਭੂਮਿਕਾ**

ਮਨੁੱਖ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਅੰਗ ਹੈ ਇਸ ਲਈ ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਸਮਝਣਾ ਅਤੇ ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨਾ ਅਤਿ ਆਵੱਸ਼ਕ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਇਕ ਅਜਿਹਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੱਤ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਮਨੁੱਖੀ ਰਵੱਈਏ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਉਸ ਸਮਝਣ ਵਿਚ ਵੀ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸੋ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਇਕ ਮੌਲਿਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਲੋਕਾਂ ਆਪਣੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਕਰਨ ਲਈ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦਾ ਅਰਥ

ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਇਕ ਅਜਿਹੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ ਜੋ ਸਰੀਰਕ ਜਾਂ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਅਭਾਵ ਜਾਂ ਜ਼ਰੂਰਤ, ਜੋ ਰਵੱਈਏ ਟੁੰਬਦੀ

ਹੈ ਜਾਂ ਇਕ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਜੋ ਟੀਚੇ ਵਲ ਲਿਜਾਉਣ ਜਾਂ ਹਲਾਸ਼ੇਰੀ ਦੇਣ ਤੇ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹੈ, ਨਾਲ ਸ਼ੁਰੂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਹ

ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ।

ਜ਼ਰੂਰਤ → ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਜਾਂ ਉਦੇਸ਼ → ਹਲਾਸ਼ੇਰੀ  
(Need) (Motive) (Initiative)

1.ਜ਼ਰੂਰਤ : ਸਰੀਰਕ ਜ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਅਭਾਵ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ ਖਾਣ ਵਾਸਤੇ ਖਾਣਾ ਨਾ ਹੋਣਾ, ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਹਰ ਸਦੱਸਾਂ ਨਾਲ ਚੰਗੇ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਕਰਨ ਦੀ ਖਾਹਿਸ ਆਦਿ।

2.ਪ੍ਰਯੋਜਨ : ਇਹ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹਨ ਅਤੇ ਇਹਨਾਂ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਦਾ ਦਿਸ਼ਾਮਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਜਿਵੇਂ ਭੁੱਖ ਪ੍ਰਯੋਜਨ, ਲਗਾਓ ਪ੍ਰਯੋਜਨ, ਇਤਆਦਿਕ।

3.ਹਲਾਸ਼ੇਰੀ : ਇਹ ਜ਼ਰੂਰਤ ਤੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ ਖਾਣਾ ਖਾ ਲੈਣਾ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਹੋਰ ਸਦੱਸਾਂ ਨਾਲ ਚੰਗੇ ਸੰਬੰਧ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨ ਲੈਣਾ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ - ਕੰਮ ਕਰਨ ਦਾ ਇਰਾਦਾ ਰਖਣਾ ਅਰਥਾਤ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣਾ ਅਤੇ ਜਿਹਨਾਂ ਯੋਗਤਾ ਦਾ ਉਪਯੋਗ ਕਰਨਾ। ਜੇਕਰ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਕੋਈ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਉਤਸੁਕ ਹੈ ਤਾਂ ਇਹ ਸਾਬਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਤ ਜਾਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਹੈ ਪਰ ਜੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਕਾਰਨ, ਉਹ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਰਾਜ਼ੀ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਇਹ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੀ ਘਾਟ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਹਰ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ, ਉਸ ਸੰਗਠਨ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਹੀ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਪਰੰਤੂ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰਨ ਨਾਲ ਹੀ ਉਦੇਸ਼ ਪੂਰਾ ਨਹੀਂ ਸਗੋਂ ਉਹਨਾਂ ਸੰਗਠਨ ਨਾਲ ਜੋੜੀ ਰੱਖਣਾ ਅਤੇ ਕੰਮ ਲਈ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨਾਂ ਵੀ ਆਵੱਸ਼ਕ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਲੋੜਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਰਾਹੀਂ ਹੀ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹਰੇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਅਜਿਹੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਉਹ ਇਕੱਲਾ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਵਿਚ ਅਸਮਰਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸਲਈ ਸੰਗਠਨ ਰਾਹੀਂ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਸਹਿਯੋਗ ਨਾਲ ਇਹਨਾਂ ਲੋੜਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਉਹ ਸੰਗਠਨ ਆਪਣੀਆਂ ਸੇਵਾਵਾਂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਇਸ ਦੇ ਬਦਲੇ ਵਿਚ ਉਹ ਸੰਗਠਨ ਵਲੋਂ

ਇਵਜ਼ਾਨੇ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਉਹ ਆਪਣੀਆਂ ਨਿਜੀ ਲੋੜਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਕਰ ਸਕੇ।

ਇਸ ਲਈ ਅਸੀਂ ਇਹ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਇਕ ਅੰਦਰੂਨੀ ਭਾਵਨਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਅਜਿਹੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ ਜੋ ਮਨੁੱਖ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਮਨੁੱਖ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਆਪਸ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਕਿਸੇ ਇਕ ਦੀ ਘਾਟ ਜਾਂ ਬੁਝ ਮਨੁੱਖੀ ਰਵੱਈਏ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ ਇਸ ਲਈ ਅਸੀਂ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਮਨੁੱਖ ਜਾਂ ਤਾਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਜਾਂ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਵਿਚ ਵਿਚੋਂ-ਵਿਚਾਲੇ ਦੀ ਕੋਈ ਭਾਵਨਾ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੀ। ਇਸ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਨੀਤੀਆਂ ਬਣਾਉਣ ਸਮੇਂ ਨਾ ਕੇਵਲ ਸੈਨੇਜਮੈਂਟ ਦੁਆਰਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਲੋੜਾਂ ਦੀ ਅਨੁਭੂਤੀ ਬਲਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਜਿਹਨਾਂ ਦੀ ਆਪਣੀ ਅਨੁਭੂਤੀ ਵੀ ਵਿਚਾਰਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਜੇ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਆਪਣੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਤੇ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮਾਂ ਰਾਹੀਂ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤਾਂ ਹੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਉਸ ਦੇ ਹਰੇਕ ਸਦੱਸ ਦੇ ਆਪਣੀ ਲੋੜਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਨਿਜੀ ਵਿਚਾਰਾਂ ਵੀ ਅਹਿਮੀਅਤ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ। ਇਸ ਲਈ ਇਵਜ਼ਾਨੇ ਦੀ ਨੀਤੀ ਬਣਾਉਣ ਸਮੇਂ ਸੰਗਠਨ ਦੋਨੋਂ ਪੱਖਾਂ ਦਾ ਧਿਆਨ ਰੱਖਣਾ ਪਵੇਗਾ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਕੀ ਹਨ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਲੋੜਾਂ ਬਾਰੇ ਕਿਹੋ ਜਿਹੀ ਵਿਚਾਰਧਾਰਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੋਨਾ ਗੱਲਾਂ ਧਿਆਨ ਵਿੱਚ ਰੱਖ ਕੇ ਇਵਜ਼ਾਨਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਦੀ ਨੀਤੀ ਬਣਾਈ ਜਾਵੇਗੀ ਤਾਂ ਹੀ ਕੇਵਲ ਸੰਗਠਨ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਸਫਲ ਹੋ ਸਕੇਗਾ ਕਿਉਂਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਤਸੱਲੀ ਹੀ ਉਸ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਤੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ।

**ਪ੍ਰਯੋਜਨਾਂ ਜਾਂ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦਾ ਵਰਗੀਕਰਣ**

**ਮੁੱਢਲੇ, ਆਮ ਅਤੇ ਉਪ-ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਅਸਿੱਖਿਅਕ (unlearning)** ਤੇ ਸਰੀਰਕ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਪ੍ਰਾਥਮਕ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਦੇ ਨਾਮ ਨਾਲ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ : ਭੁੱਖ, ਪਿਆਸ, ਨੀਂਦ ਆਦਿ। ਉਹ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਜਿਹੜੇ ਜੀਵਤ ਮਨੁੱਖੀ ਵਿਚ ਖੁਦ-ਬੇ-ਖੁਦ ਉਪਜਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਵੀ ਆਵੱਸ਼ਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**ਆਮ ਪ੍ਰਯੋਜਨ :** ਇਹ ਉਤਸ਼ਾਹ ਵਧਾਉਣ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਦੇ ਨਾਮ ਨਾਲ ਵੀ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਵਿਅਕਤੀ ਉਕਸਾਹਟ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਅਣਸਿਖਿਆ ਹੋਣਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਪਰ ਸਰੀਰਕ-ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਗਿਆਨ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਨਹੀਂ। ਸੰਗਠਨੀ ਵਤੀਰੇ ਸਮਝਣ ਲਈ ਇਹ ਪ੍ਰਾਥਮਕ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਨਾਲੋਂ ਵਧੇਰੇ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹਨ।

**ਉਤਸੁਕਤਾ, ਜੁਗਤੀ ਅਤੇ ਕ੍ਰਿਆ ਪ੍ਰਯੋਜਨ (Curiosity, Manipulation and Activity Motive) :** ਜਾਨਵਰਾਂ ਖਾਸ ਕਰਕੇ ਬਾਂਦਰਾਂ ਉਪਰ ਕੀਤੇ ਗਏ ਪ੍ਰਯੋਗਾਂ ਦੀ ਪੜਚੋਲ ਉਪਰੰਤ ਜੋ ਆਮ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਬਣਾਈਆਂ ਗਈਆਂ, ਉਹਨਾਂ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮਨੁੱਖ ਉਪਰ ਲਾਗੂ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਇਹ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਮਨੁੱਖ ਵਿਚ ਉਤਸੁਕਤਾ, ਜੁਗਤੀ ਤੇ ਕ੍ਰਿਆ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਕਾਫ਼ੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਿਖਾਈ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਬਾਲਾਂ ਵਿਚ ਵਧੇਰੇ ਮਾਤਰਾ 'ਚ ਪਾਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਪਰ ਉਸ ਉਮਰ ਵਿਚ ਖਤਰਨਾਕ ਸਾਬਿਤ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਬਾਲਗ ਅਵਸਥਾ ਵਿਚ ਇਹ ਲਾਭਕਾਰੀ ਸਿੱਧ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂ ਜੋ ਇਸ ਅਵਸਥਾ ਵਿਚ ਮਨੁੱਖ ਅਪਣੇ ਭਲੇ-ਬੁਰੇ ਦੀ ਪਹਿਚਾਨ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਉਚਿਤ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਦੇ ਸਮਰਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਇਹ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਮਹੱਤਵ ਰਖਦੇ ਹਨ।

**ਸਨੇਹ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨ (Affection Motive) :** ਇਹ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਤਿੰਨਾਂ ਵਰਗਾਂ ਵਿਚ ਹੀ ਪਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਪਰ ਅਲਗ-ਅਲਗ ਨਾਮਾਂ ਨਾਲ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ ਪ੍ਰਾਥਮਕ-ਯੋਨ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਤੇ ਅਗਲੇਰੀ-ਲਗਾਓ ਪ੍ਰਯੋਜਨ। ਆਪਸੀ ਮੱਤਭੇਦ ਤੇ ਤਕਲੀਫਾਂ ਆਦਿ ਨਾਲ ਭਰੇ ਸੰਸਾਰ ਵਿਚ ਜਿਹਨਾਂ ਦੀ ਵੱਧਦੀ ਲੋੜ ਤੇ ਮਹੱਤਤਾ ਕਾਰਨ ਇਸ ਆਮ ਵਰਗ ਵਿਚ ਰੱਖਿਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਹ ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਅਹਿਮ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ।

**ਉਪ-ਪ੍ਰਯੋਜਨ :** ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਲਈ ਸਿੱਖਿਅਤ (Learned) ਉਪ-ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਕਾਫੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਸੰਸਾਰ ਦੇ ਕਾਫੀ ਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਮੁੱਢਲੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਪੂਰੇ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਫਲ ਹੋ ਗਏ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਹੁਣ ਉਪ-ਪ੍ਰਯੋਜਨਾਂ ਵਲ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਧਿਆਨ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਉਪ-ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਉਹ ਹੈ ਜੋ ਜ਼ਰੂਰੀ ਤੌਰ ਤੇ ਸਿੱਖਿਅਤ ਹੈ। ਸਿੱਖਿਅਤ ਤੋਂ ਭਾਵ ਇਸਦੇ ਅਭਾਵ ਜਾਣ ਬੁੱਝ ਕੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਸੋਚ ਵਿਚਾਰ ਕੇ ਕਦਮ ਚੁੱਕੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

**ਸ਼ਕਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨ (Power Motive) :** ਅਲਫਰੇਡ ਐਡਲਰ (Alfred Adler) ਇਕ ਵਿਗਾਰਵਾਦੀ ਵਿਗਿਆਨਕ, ਇਸ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਦਾ ਮੁੱਖ ਹਿਸਾਇਤੀ ਹੈ। ਐਲਡਰ ਨੇ ਹੀਨਤਾ ਪਾਵ ਤੇ ਮੁਆਵਜ਼ੇ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਰਾਹੀਂ ਸ਼ਕਤੀ ਦੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਅਰਥਾਤ ਆਪਣੇ ਆਪ ਦੂਜੇ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਸਮਝਣ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਸਪਸ਼ਟ ਕੀਤਾ। ਉਸ ਅਨੁਸਾਰ ਇਹ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਹਰੇਕ ਮਨੁੱਖ ਦੇ ਅੰਦਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਾਫੀ ਅਸਰਦਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਰਾਜਨੀਤਕਾਂ ਵਿਚਸ਼ਕਤੀ ਲਈ ਹੋੜ ਇਸ ਦਾ ਇਕ ਪ੍ਰਤੱਖ ਤੇ ਉੱਤਮ ਉਦਾਹਰਣ ਹੈ।

**ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨ (Achievement Motive) :** ਮੁਕਾਬਲੇ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਦੀ ਉਚਤਮ ਵਰਤੋਂ ਰਾਹੀਂ ਸਫਲਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਇੱਛਾ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਡੇਵਿਡ ਸੀ. ਮੈਕਲੀਲੈਂਡ ਨੇ ਇਸ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਪੱਖਾਂ ਦੀ ਪੂਰਨ ਜਾਂਚ ਪੜਤਾਲ ਮਗਰੋਂ ਇਸ ਉੱਪਰ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਪ੍ਰਗਟ ਕੀਤੇ। ਥੀਮੈਟਿਕ ਐਪਰੀਸੀਏਸ਼ਨ ਟੈਸਟ (Thematic Appreciation Test-TAT) ਰਾਹੀਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਸਹੀ ਅਰਥਾਂ ਵਿਚ ਪਛਾਣਿਆ ਅਤੇ ਨਾਪਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਟੈਸਟ ਅਧੀਨ ਵਿਅਕਤੀ ਇਕ ਤਸਵੀਰ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਉਪਰ ਉਹ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਵਿਚਾਰਾਂ ਰਾਹੀਂ ਉਸ ਵਿਚ ਵਿਦਮਾਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਕ ਮਨੁੱਖ ਜਿਸ ਵਿਚ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਉਚ ਮਾਤਰਾ 'ਚ ਵਿਦਮਾਨ ਹੋਵੇ, ਦੀਆਂ ਨਿਮਨਲਿਖਤ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਈਆਂ ਹੋਣਗੀਆਂ।

ਘਟ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਵਾਲੇ ਮਨੁੱਖ ਬਹੁਤ ਹੀ ਘੱਟ ਜਾਂ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਖਤਰਾ ਲੈਣ ਤਿਆਰ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਪਰ ਵੱਧ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਔਸਤ ਦਰਜੇ ਦੇ ਖਤਰੇ ਤਕ ਹੀ ਸੀਮਿਤ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਦਾ ਉਚਿਤ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰ ਸਕਣ ਅਤੇ ਮੌਕੇ ਵੀ ਹੱਥੋਂ ਨਾ ਗਵਾਉਣ। ਇਹ ਬੱਚਿਆਂ ਦੀਆਂ ਕਈ ਹੋਰ ਖੇਡਾਂ ਅਤੇ ਬਾਲਗਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲਏ ਗਏ ਕਈ ਨਿਰਣਿਆਂ ਆਦਿ ਰਾਹੀਂ ਨਾਪੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।

ਵੱਧ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੇ ਅਭਿਲਾਸੀ ਵਿਅਕਤੀ ਅਜਿਹੇ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਵਿਚ ਰੂਚੀ ਰਖਦੇ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕਰਨ ਉਪਰੰਤ ਉਹ ਆਪਣਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਤੱਤਕਾਲ ਕਰ ਸਕਣ। ਜਿਵੇਂ ਸੇਲਜ਼, ਮੈਨੇਜੀਰੀਅਲ ਆਦਿ ਨੌਕਰੀਆਂ।

ਉਤਮ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਕਰਨ ਦਾ ਇੱਛੁਕ ਵਿਅਕਤੀ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਚੁਣੌਤੀ ਭਰੇ ਕਾਰਜਾਂ ਪੂਰਵਕ ਕਰਕੇ ਹੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਸੇ ਵੀ ਰੁਕਾਵਟ ਆਪਣੇ ਸਾਹਮਣੇ ਟਿਕਣ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ ਅਤੇ ਉਸ ਹਰ ਪੱਖੋਂ ਨਜਿੱਠਣ ਲਈ ਤੱਤਪਰ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਆਪਣੇ ਆਪ ਕ੍ਰਮ ਪ੍ਰਤਿ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਮਰਪਿਤ ਕਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜ ਯੋਜਨਾਬੰਧ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਹਰ ਹਾਲਤ ਵਿਚ ਹਥਲੇ ਕੰਮ ਸਿਰੇ ਚੜ੍ਹਾਉਂਦਾ ਹੈ।

**ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਕਰਨ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਜਨ (Affiliation Motive) :** ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਸਮਝਣ ਲਈ ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਹਾਥੋਰਨ ਸਟਡੀਜ਼ (Hawthorne Studies) ਨੇ ਇਹ ਸਾਬਿਤ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਸਦੱਸ ਆਪਸ ਵਿਚ ਚੰਗੇ ਦੋਸਤਾਨਾ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਕਰਨ ਤੇ ਚੰਗੀਆਂ ਸਮਾਜਿਕ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਵਿਚ ਸਹਿਭਾਗਤਾ ਦੇ ਚਾਹਵਾਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

**ਰੱਖਿਆ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਪ੍ਰਯੋਜਨ (Security Motive) :** ਹਰੇਕ ਮਨੁੱਖ ਵਿਚ ਡਰ ਤੇ ਇਸ ਤੋਂ ਕਿਨਾਰਾ ਕਰਨ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਕੁਝ ਨਾਂ ਕੁਝ ਮਾਤਰਾ ਵਿਚ ਮੌਜੂਦ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਰਥਾਤ ਆਪਣੀ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਸਰੀਰਕ, ਮਾਨਸਿਕ ਸੰਕਟਾਂ, ਤਕਲੀਫਾਂ ਤੋਂ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਰੱਖਣ ਅਤੇ ਉਹ ਪਰਿਸਥਿਤੀਆਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਉਸ ਕਿਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਹੀਂ ਹੋਣੀ, ਤੋਂ ਕਿਨਾਰਾ ਕਰਨ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਜਨ। ਜਿਵੇਂ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਨੌਕਰੀ ਅਸੁਰੱਖਿਅਤ ਹੋਣ ਦੀ ਭਾਵਨਾ



ਅਤੇ ਇਸ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਕਰਨ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਅਜਿਹੇ ਕਾਰਜਾਂ ਟਾਲਣ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸਿਰੇ ਨਾ ਚੜ੍ਹਨ ਦਾ ਅੰਦਾਜ਼ਾ ਹੋਵੇ। ਰੱਖਿਆ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਜਿਸ ਪ੍ਰਤੀ ਮਨੁੱਖ ਸਚੇਤ ਹੋਵੇ, ਉਸ ਤਾਂ ਨਿਯੋਜਨ ਰਾਹੀਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਕੁਝ ਅਜਿਹੇ ਰੱਖਿਅਕ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਹਰੇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿਚ ਵਿਦਮਾਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਉਹ ਸੁਚੇਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਪਰ ਇਹ ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਕਾਫੀ ਹੋ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ।

**ਰੁਤਬੇ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਪ੍ਰਯੋਜਨ :** ਜਿਥੇ ਵੀ ਦੋ ਜਾਂ ਦੋ ਤੋਂ ਵੱਧ ਵਿਅਕਤੀ ਕੁਝ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਾਰਜਾਂ ਕਰਨ ਲਈ ਇਕੱਠੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਉਥੇ ਰੁਤਬਾ ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਆਪਣੇ ਆਪ ਹੀ ਸਥਾਪਿਤ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਰੁਤਬੇ ਤੋਂ ਭਾਵ ਸਮਾਜ, ਸਮੂਹ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਤੁਲਨਾਤਮਕ ਦਰਜੇ ਤੋਂ ਹੈ। ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਕਿਸੇ ਮਨੁੱਖ ਦੀ ਹੈਸੀਅਤ ਮੂਲਕ ਮਨੁੱਖੀ ਗੁਣਾਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਉਸ ਦੇ ਧਨ-ਮਾਲ, ਜਾਇਦਾਦ ਜਿਹੀਆਂ ਪਦਾਰਥਕ ਵਸਤੂਆਂ ਨਾਲ ਜੋੜੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਨੌਕਰੀ, ਬੰਗਲਾਂ, ਵਿਦੇਸੀ ਕਾਰ, ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕੰਪਿਊਟਰ, ਮੋਬਾਇਲ ਆਦਿ ਦੀ ਮਲਕੀਅਤ ਹੀ ਉਸ ਦੇ ਰੁਤਬੇ ਦੇ ਚਿੰਨ੍ਹ ਮੰਨੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਨਜ਼ਰੀਏ ਤੋਂ ਭਾਵ ਪ੍ਰਤਿਸ਼ਠਿਤਾ ਸੰਗਠਨਾਂ 'ਚ ਅਹੁਦੇ ਤੇ ਹੋਣਾ, ਚੰਗੇ ਮਾਸਿਕ ਵੇਤਨ ਆਦਿ ਤੋਂ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਜਾਨਣ, ਪਰਖਣ ਅਤੇ ਦਰਸਾਉਣ ਵਿਚ ਇਹ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ।

#### **ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ**

ਮਨੁੱਖ ਰਵਣੀਏ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਨਾਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਈ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਫਿਰ ਵੀ, ਮਨੁੱਖੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਬਹੁਤ ਜਟਿਲ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਦਾ ਅਨੁਮਾਨ ਯੋਗ ਹੈ। ਨਾਲ ਹੀ ਇਹਨਾਂ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਤੇ ਹੋਰ ਖੋਜੀ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੇ ਨਿਸ਼ਕਰਸ਼ਾਂ (ਕਿਉਂਕਿ ਸਮਾਂ, ਦੇਸ਼, ਸਥਾਨ, ਲੋਕ, ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਆਦਿ ਕਾਰਨ ਘਟਦੇ ਵੱਧਦੇ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ) ਵਿਸ਼ਵ ਦੇ ਸਭ ਦੇਸ਼ਾਂ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਉਪਰ ਇਕਸਾਰਤਾ ਨਾਲ ਲਾਗੂ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਕਾਰਨ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹਰੇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹਾਸਿਲ ਕਰਨਾ ਆਵੱਸ਼ਕ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਵਿਵਸਥਿਤ ਅਤੇ ਕ੍ਰਮਬੱਧ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸਮਲੂਣ ਲਈ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸ਼੍ਰੇਣੀਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ :

1. ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਜਾਂ ਮਨੁੱਖੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਿਧਾਂਤ-ਟੇਲਰ, ਮੈਸਲੋ, ਹਰਜ਼ਬਰਗ, ਐਲਡਰਫਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ।
2. ਮਨੁੱਖ ਦੀ ਮੂਲ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਿਧਾਂਤ - ਮੈਕਗਾਰੇਗਰ, ਓਰਵਿਕ ਤੇ ਅਰਗਾਏਰੱਸ (Argyris) ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ।
3. ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਅ ਜਾਂ ਮਨੁੱਖੀ ਆਸ਼ਾਵਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਿਧਾਂਤ - ਲੇਵਿਨ, ਤੇ ਟੋਲਮਨ, ਵਿਕਟਰ ਵਰੂਮ ਪਰੇਟਰ ਤੇ ਲਾਲਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ।
4. ਸਮਕਾਲੀ ਸਿਧਾਂਤ - ਹੋਮਾਂਜ਼, ਜੇ ਸਟੇਸੀ, ਐਡਮਜ਼, ਹੈਦਰ ਤੇ ਬੱਮ, ਕੈਲੇਤੇ ਰੋਟਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ।

#### **ਮਨੁੱਖੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦੀ ਅਤੇ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਿਧਾਂਤ**

**ਨੋਟ :** ਇਹ ਸਾਰੇ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਸਤਾਰ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਤੁਹਾਡੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਲਈ ਦਿੱਤੇ ਜਾ ਰਜਹੇ ਹਨ।

**ਕਲਾਸਕੀ ਫਲਸਫਾ ਜਾਂ ਟੇਲਰ ਦਾ ਵਿਗਿਆਨਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ :** ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਮੂਲ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਜੋ ਲਗਭਗ ਹਰੇਕ ਮਨੁੱਖ ਵਿਚ ਹੀ ਪਾਈਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ, ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਮਾਲੀ ਲਾਭ ਤੇ ਹਲਾਸ਼ੇਰੀ ਰਾਹੀਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਕਰਨ ਉਪਰ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਨੇ ਮਨੁੱਖ ਸਮੇਂ ਤੇ ਧਨ ਆਦਿ ਦੇ ਬੰਧਨਾਂ ਵਿਚ ਬੰਨ੍ਹ ਕੇ ਇਕ ਮਸ਼ੀਨ ਵਜੋਂ ਵਰਤਿਆ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਵਲ ਕੋਈ ਧਿਆਨ ਨਹੀਂ ਦਿੱਤਾ। ਇਸ ਅਨੁਸਾਰ ਮਨੁੱਖ ਕੇਵਲ ਧਨ ਦੇ ਲਾਲਚ ਰਾਹੀਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਤੇ ਕੋਈ ਵੀ ਕਾਰਜ ਮਸ਼ੀਨ ਵਾਂਗ ਕਿਤਨੇ ਵੀ ਸਮੇਂ ਲਈ ਕਰਵਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

**ਮਨੁੱਖਤਾਵਾਦੀ ਸਿਧਾਂਤ :** ਐਲਟਨ ਮਾਇਓ ਨੇ ਹਾਬੋਰਨ ਪ੍ਰਯੋਗਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਹ ਸਾਬਿਤ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵੀ

ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਨਾ ਕੇਵਲ ਆਰਥਿਕ ਪੁਰਸਕਾਰਾਂ ਰਾਹੀਂ ਹੀ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਬਲਕਿ ਜਿਹਨਾਂ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਗਰੁੱਪਾਂ ਰਾਹੀਂ ਆਪਸ ਵਿਚ ਮਿਲਵਰਤਣ ਦੇ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਮੌਕੇ ਦੇ ਕੇ ਜਿਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਅੰਦਰੂਨੀ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਸਾਂਝੀਆਂ ਕਰਕੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪਰਿਵਰਤਨ ਲਿਆਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਸਾਬਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮਾਲੀ ਲਾਭ ਮਨੁੱਖ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਅਨਸਰਾਂ ਵਿਚੋਂ ਕੇਵਲ ਇਕ ਅਨਸਰ ਹੈ ਅਤੇ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਨੌਕਰੀ, ਚੰਗਾ ਅੰਦਰੂਨੀ ਵਾਤਾਵਰਣ ਆਦਿ ਵੀ ਆਵਸ਼ਕ ਹਨ।

**ਮੈਸਲੋ ਦਾ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦਾ ਪਦ - ਸੌਪਾਨ ਨਮੂਨਾ (Maslow's Hierarchy Model) :** ਅਬਰਾਹਮ ਮੈਸਲੋ, ਇਕ ਅਮਰੀਕੀ ਵਿਹਾਰਵਾਦੀ ਵਿਗਿਆਨਕ ਨੇ 'ਕਲਾਸਿਕ ਪੇਪਰ' (Classic Paper) ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਤੱਤਾਂ ਦਾ ਉਲੇਖ ਕੀਤਾ ਹੈ। ਮੈਸਲੋ ਨੇ ਮਨੁੱਖੀ ਲੋੜਾਂ ਇਹਨਾਂ ਦੇ ਮਹੱਤਵ ਅਨੁਸਾਰ ਕ੍ਰਮਬੱਧ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਦਰਸਾਉਣ ਲਈ ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਹੈ। ਇਕ ਸਮੇਂ ਤੇ ਪ੍ਰਤੱਕ ਮਨੁੱਖ ਦੀ ਕੋਈ ਇਕ ਜ਼ਰੂਰਤ ਸੱਭ ਤੋਂ ਵੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਉਸ ਦੇ ਵਤੀਰੇ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਤੱਕ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰਤ ਪੂਰੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਉਦੋਂ ਤੱਕ ਉਸ ਦਾ ਧਿਆਨ ਹੋਰ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਵਲ ਨਹੀਂ ਜਾਂਦਾ। ਪਰ ਇਸ ਜ਼ਰੂਰਤ ਦਾ ਉਸ ਦੇ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਪੂਰਾ ਹੋ ਜਣ ਨਾਲ, ਇਹ ਅਨਸਰ ਹੋਰ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਤੋਂ ਅਸਮਰਥ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਫਿਰ ਉਸ ਦੀ ਅਗਲੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਉਸ ਉਪਰ ਹਾਵੀ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤੇ ਜਿਸ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਕਰਕੇ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰਤ ਪੂਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹੋਵੇ, ਉਸ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰਤ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦਾ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮਨੁੱਖੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦਾ ਇਹ ਸਿਲਸਿਲਾ ਚਲਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ।

ਮੈਸਲੋ ਨੇ ਮਨੁੱਖੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਮਹੱਤਵ ਅਨੁਸਾਰ ਕ੍ਰਮਬੱਧ ਕੀਤਾ ਹੈ :-

ਸਵੈ-ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਜਾਂ ਸਵੈ-ਸੰਪੰਨਤਾ  
(Needs of Self-Actualisation)

ਆਦਰਮਾਨ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ (needs of self-esteem) : ਸਵੈ-ਸਨਮਾਨ ਤੇ ਦੂਜੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸਤਿਕਾਰ  
ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਗੌਰਵ, ਪ੍ਰਤਿਸ਼ਠਾ।

↑

ਸਨੇਹ ਜਾਂ ਸਮਾਜਿਕ ਜ਼ਰੂਰਤ (Social needs) : ਸਨੇਹ, ਪਿਆਰ, ਮਿਤਰਤਾ ਆਦਿ।

↑

ਸੁਰੱਖਿਆ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ (Security needs) : ਸਰੀਰਕ, ਮਾਨਸਿਕ ਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸੁਰੱਖਿਆ।

↑

ਸਰੀਰਕ ਲੋੜਾਂ (Basic needs) : ਜਿਵੇਂ ਭੁੱਖ, ਪਿਆਸ ਆਦਿ।

ਮੈਸਲੋ ਦੇ ਅੰਦਾਜ਼ੇ ਅਨੁਸਾਰ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਲਗਭਗ 85 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਸਰੀਰਕ ਜਾਂ ਮੂਲ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ, ਲਗਭਗ 70 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਸੁਰੱਖਿਆ ਸੰਬੰਧੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ, ਲਗਭਗ 50 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਸਮਾਜਿਕ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ, ਲਗਭਗ 10 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਪੂਰੀਆਂ ਹੋ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ।

ਭਾਵੇਂ ਮੈਸਲੋ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਜਾਂ ਜਿਹਨਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਵਿਚਾਰ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਪੂਰਨ ਨਹੀਂ ਕਰੇ ਜ ਸਕਦੇ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਹ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਲੋਕਪ੍ਰਿਯ ਹਨ ਅਤੇ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਲੋੜਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਜਾਗਰੂਕ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਂਝ ਵੀ ਮੈਸਲੋ ਨੇ ਇਹਨਾਂ ਇਕ ਖਾਸ ਕਰਮ ਵਿਚ ਪੇਸ਼ ਕੀਤਾ ਪਰ ਉਹ ਖੁਦ ਵੀ ਇਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਇਹਨਾਂ ਹਠਧਰਮੀ ਨਾਲ ਅਮਲ ਵਿਚ ਲਿਆਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਪਰਿਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਇਹਨਾਂ ਦ ਕਰਮ ਬਦਲ ਵੀ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਈ ਕਲਾ ਪ੍ਰੇਮੀ ਆਪਣੀ ਮੂਲ ਲੋੜਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਦੀ ਪਰਵਾਹ ਕੀਤੇ ਬਗੈਰ ਸਵੈ-ਸੰਪੰਨਤਾ ਤੇ ਹੀ

ਪੂਰਾ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਕਈ ਵਾਰ ਕੁਝ ਵਿਅਕਤੀ ਜਿੰਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਬਹੁਤ ਅਰਸੇ ਤੋਂ ਭੁੱਖ ਆਦਿ ਦੀ ਮੂਲ ਜ਼ਰੂਰਤ ਪੂਰੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ, ਉਹ ਕੁਝ ਹੱਦ ਤਕ ਭੁੱਖੇ ਰਹਿਣ ਦੇ ਆਦੀ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਮੈਸਲੇ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਉਪਰ ਖੋਜ ਦੁਆਰਾ ਪਤਾ ਚਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਕਾਸਸ਼ੀਲ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੋਕ ਆਪਣੀਆਂ ਮੂਲ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਵਿਚ ਲੱਗੇ ਹੋਏ ਹਨ ਅਤੇ ਵਿਕਸਿਤ ਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਲੋਕ ਮੂਲ ਤੌਰ ਤੇ ਰੱਜੇ ਪੂਜੇ ਹੋਣ ਕਾਰਨ, ਆਪਣੀਆਂ ਸਮਾਜਿਕ, ਸਨਮਾਲ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰਯੋਜਨਾਂ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਵਿਚ ਲੱਗੇ ਹੋਏ ਹਨ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਸੰਪੰਨਤਾ ਜਾਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਲੋੜਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਵਿਰਲੇ ਵੀ ਵੇਖੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਦਾ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦਾ ਦੋ ਅਨਸਰੀ ਸਿਧਾਂਤ (Herzberg's two factors theory of motivation) : ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਨੇ ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਪਿਟਸਬਰਗ ਦੀਆਂ ਫਰਮਾਂ 'ਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਲਗਭਗ 200 ਇੰਜੀਨੀਅਰਾਂ ਤੇ ਲੇਖਾਕਾਰੀ ਉਪਰ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਸੰਬੰਧੀ ਖੋਜ ਕੀਤੀ। ਉਸ ਨੇ ਇਸ ਖੋਜ ਦੀ ਆਧਾਰ ਸਮਗਰੀ (Critical incident method) ਰਾਹੀਂ ਇਕੱਠੀ ਕੀਤੀ ਤੇ ਇਸ ਨਤੀਜੇ ਤੇ ਪੁੱਜਾ ਕਿ ਕੁਝ ਅਨਸਰ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਜਾਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕੁਝ ਅਨਸਰ ਸਰੀਰਕ ਰੱਖਿਆ (hygiene) ਜਾਂ ਦੇਖ-ਭਾਲ (maintenance) ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹਨ ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ।

**ਸਰੀਰਕ ਰੱਖਿਆ ਸੰਬੰਧੀ (ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ)**

(Hygiene factors)

1. ਕੰਪਨੀ ਦੀ ਨੀਤੀਆਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
2. ਤਕਨੀਕੀ ਨਿਗਰਾਨੀ
3. ਵੇਤਨ
4. ਅੰਤਰਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸੰਬੰਧ
5. ਕੰਮਕਾਜੀ ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ

**ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ (ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ)**

(Motivational Factors)

- ਪ੍ਰਾਪਤੀ (Achievement)
- ਮਾਨਤਾ (Recognition)
- ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਕੰਮ (Work itself)
- ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ (Responsibility)
- ਤਰੱਕੀ (Advancement)

ਮੈਕਗਰੈਗਰ ਦਾ ਐਕਸ ਤੇ ਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (McGregor's Theory of X and Y) : ਮੈਕਗਰੈਗਰ ਨੇ ਮਨੁੱਖੀ ਸੁਭਾਅ ਪ੍ਰਤੀ ਪ੍ਰੰਪਰਾਗਤ ਵਿਚਾਰਾਂ ਸਿਧਾਂਤ ਕਿਹਾ ਤੇ ਉਦਯੋਗਿਕ ਇਕਾਈਆਂ ਦੇ ਢਾਂਚੇ, ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ, ਉਦੇਸ਼ਾਂ, ਨੀਤੀਆਂ ਤੇ ਵਿਧੀਆਂ ਵਿਚ ਉਗਰ ਪਰਿਵਰਤਨਾਂ ਕਾਰਨ ਮਨੁੱਖੀ ਸੁਭਾਅ ਵਿਚ ਆਏ ਅਤਿਆਧਿਕ ਬਦਲਾਵਾਂ ਬਾਰੇ ਆਪਣੇ ਪੁਨਰ ਅਨੁਮਾਨਾਂ ਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਕਿਹਾ ਹੈ। ਐਕਸ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਕੰਮ ਨਾ ਪਸੰਦ ਕਰਨਾ ਮਨੁੱਖ ਦਾ ਸੁਭਾਅ ਹੈ। ਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਦਾਅਵਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮਨੁੱਖ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਨਾਂ ਉਤਨਾ ਹੀ ਸੁਭਾਵਕ ਹੈ ਜਿਤਨਾਂ ਕਿ ਖੇਡਣਾ ਜਾ ਹੋਰ ਪਸੰਦੀਦਾ ਕਾਰਜ ਕਰਨੇ। ਐਕਸ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਮੰਨਦਾ ਹੈ ਕਿ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਵਿਅਕਤੀ ਉਚ ਅਕਾਂਖੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਤੋਂ ਬਚਣ ਦੀ ਹੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮਨੁੱਖ ਉਚ ਅਕਾਂਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਹੀ ਪਰਿਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਆਪਣੀ ਰੁਚੀ ਅਨੁਸਾਰ ਹੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਲੈਣ ਲਈ ਤਿਆਰ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ।

ਐਕਸ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਕਠੋਰਤਾ ਨਾਲ ਕੰਟਰੋਲ ਅਤੇ ਨਿਗਰਾਨੀ ਹੇਠ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਹੀ ਉਹ ਕੰਮ ਸਹੀ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਕਰਨਗੇ। ਪਰ ਇਸ ਦੇ ਵਿਪਰੀਤ, ਵਾਈ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਮੰਨਦਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਸਿਰਜਨਾਤਮਕ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਤੇ ਆਪਣੇ ਉਪਰ ਕੰਟਰੋਲ ਰੱਖਣ ਤੇ ਆਪਣਾ ਦਿਸ਼ਾਮਾਨ ਆਪ ਕਰਨ ਦੇ ਸਮਰਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਐਕਸ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਅਧਿਕਾਰਤਾ ਦੇ ਕੇਂਦਰੀਕਰਣ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਣ ਅਤੇ ਸਹਿਭਾਗਤਾ ਦੇ ਅਸੂਲਾਂ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

ਉਪਰੋਕਤ ਵੇਰਵੇ ਤੋਂ ਪਤਾ ਚਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪਹਿਲਾਂ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਦੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ, ਵਿਧੀਆਂ, ਨੀਤੀਆਂ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਮੂਲ ਲੋੜਾਂ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਤੇ ਕੇਂਦਰਿਤ ਸਨ ਪਰ ਹੁਣ ਉਹ ਇਸ ਦੀਆਂ ਅਗਲੇਰੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਜਿਵੇਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਾਪਤੀ, ਸਨਮਾਨ ਇਤਆਦਿਕ ਸਮਝਣ ਤੇ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦੇ ਰਹੀਆਂ ਹਨ।

**ਕਰਿਸ ਅਰਗਾਏਰੋਸ ਦੀ ਕਚਿਆਈ-ਪਰਿਪੱਕਤਾ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ**

(Theory of Immaturity-Maturity by Chris Argyris)

ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਜੋ ਕਚਿਆਈ ਦਰਸਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ (ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਬਾਲਗਾਂ ਚ ਵੇਖੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ)	ਪਰਿਪੱਕਤਾ ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ( ਜੋ ਬਾਲਗਾਂ ਵਿਚ ਸੁਭਾਵਿਕ ਹੀ ਪਾਈਆਂ ਜਾਣੀਆਂ ਚਾਹੀਦੀਆਂ ਹਨ)
ਨਿਸਕ੍ਰਿਅਤਾ (Passivity)	ਕ੍ਰਿਆਸ਼ੀਲਤਾ (Activity)
ਨਿਰਭਰਤਾ (Dependence)	ਆਤਮਾ-ਨਿਰਭਰਤਾ (Independence)
ਖੁਦ ਵਿਅਕਤ ਕਰਨ ਦੇ ਸੀਮਿਤ ਤਰੀਕੇ	ਖੁਦ ਸਥਿਤੀ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਅਕਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣਾ
ਅਲਪ ਰੁਚੀ (Shall as interest)	ਗਹਿਰੀ ਰੁਚੀ (Deep interest)
ਆਪਣੀ ਸੋਚ ਥੋੜ੍ਹੀ ਸਮੇਂ ਤਕ ਹੀ ਸੀਮਿਤ ਰੱਖਣੀ	ਦੂਰ ਦੀ ਸੋਚਣੀ
ਅਧੀਨ ਰਹਿਣਾ (Subordinate position)	ਉੱਚੇ ਪੱਧਰ ਤੇ (Super-ordinate)
ਸਵੈ-ਸਚੇਤਨਤਾ ਦੀ ਘਾਟ (Lack of self awareness)	ਸਵੈ-ਸਚੇਤਨਾ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ (Self-awareness and control)

ਉਪਰੋਕਤ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਇਹ ਦਸਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਬਾਲਗਾਂ ਤੋਂ ਪਰਿਪੱਕ ਰਵੱਈਏ ਦੀ ਭਾਲ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਪਰ ਸੰਗਠਨ ਦੀਆਂ ਸੰਕੁਚਿਤ ਨੀਤੀਆਂ, ਵਿਧੀਆਂ ਆਦਿ ਕਾਰਨ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਵੱਧ ਚੱੜ੍ਹ ਕੇ ਹਿੱਸਾ ਨਹੀਂ ਪਾ ਸਕਦਾ। ਕੰਮ ਪ੍ਰਤਿ ਉਦਾਸੀਨ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਹੋਰਾਂ ਤੇ ਲੋੜ ਨਾਲੋਂ ਵੱਧ ਨਿਰਭਰ ਕਰਨ ਲਗ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਰਵੱਈਏ ਤੋਂ ਇਕ ਬਾਲਗ ਘੱਟ ਤੇ ਬਾਲ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਿਖਾਈ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਅਰਗਾਏਰੋਸ ਅਜਿਹੀ ਅਵਸਥਾ ਦਾ ਦੋਸ਼ੀ ਕਲਾਸਕੀ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਠਹਿਰਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਮਨੁੱਖਤਾਵਾਦੀ ਸਿਧਾਂਤ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮਨੁੱਖ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਇਕ ਜ਼ਰੂਰੀ ਅੰਗ ਹੋਣ ਕਾਰਨ, ਉਸ ਦੇ ਨਿਜੀ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦਾ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦਾ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਨਾਲ ਏਕੀਕਰਣ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ। ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਤੇ ਸਹਿਭਾਗਤਾ ਵਰਗੇ ਅਸੂਲਾਂ ਆਪਣਾ ਕੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਕ੍ਰਮ ਪ੍ਰਤਿ ਜੋਸ਼ ਤੇ ਉਤਸ਼ਾਹ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ।

**ਮਨੁੱਖੀ ਆਸ਼ਾਵਾਂ ਜਾਂ ਪ੍ਰੀਕ੍ਰਿਆ ਸੰਬੰਧੀ ਸਿਧਾਂਤ**

ਭਾਵੇਂ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਸੰਬੰਧੀ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਦੇ ਮੋਢੀ ਲੇਵਿਨ ਤੇ ਐਡਵਰਗ ਟੋਲਮਨ ਸਨ ਪਰ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਨਿਰਮਾਣ ਦੀ ਪਹਿਲ ਵਿਕਟਰ ਵਰੂਮ ਨੇ ਕੀਤੀ। ਵਰੂਮ ਨੇ ਸੰਯੋਗੀ ਸ਼ਕਤੀ (Valence) ਵਸੀਲਾ ਜਾਂ ਸਾਧਨ (instrumentality) ਤੋਂ ਆਸ਼ਾ (Expectance) ਦੀਆਂ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦਾ ਆਸ਼ਾਵਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਸਿਧਾਂਤ ਇਜਾਦ ਕੀਤਾ। ਸੰਯੋਗ ਸ਼ਕਤੀ ਤੋਂ ਭਾਵ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਨਤੀਜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਤਰਜੀਹ ਦੇਣ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਨਤੀਜੇ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤੇ ਯਕੀਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੰਯੋਗ ਸ਼ਕਤੀ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਵਸੀਲੇ ਤੋਂ ਭਾਵ ਪਹਿਲੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਪਰਿਣਾਮ ਰੂਪੀ ਵਸੀਲੇ ਰਾਹੀਂ ਦੂਜੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਪਰਿਣਾਮ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ। ਜਿਵੇਂ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ (1st level outcome) ਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੁਆਰਾ ਉਚ ਪਦਵੀ (2nd level outcom) ਹਾਸਿਲ ਕਰਨਾ। ਆਸ਼ਾ ਤੋਂ ਭਾਵ ਇਕ ਖਾਸ ਉਦਤ ਰਾਹੀਂ ਪਹਿਲੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਪਰਿਣਾਮ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਤੋਂ ਹੈ।

**ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ-ਸੰਯੋਗ ਸ਼ਕਤੀ X ਆਸ਼ਾ**

ਭਾਵੇਂ ਵਰੂਮ ਨੇ ਆਪਣੀ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਸੰਬੰਧੀ ਗੁੰਝਲਾਂ ਸੁਲਝਾਉਣ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਹੈ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਸਮਝਣਾ ਆਮ ਆਦਮੀ ਦੇ ਵਾਸਤੇ ਕਾਫੀ ਕਠਿਨ ਹੈ। ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ

ਹਰਜਬਰਗ ਤੇ ਮੈਸਲੋ ਦੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਸਿਧਾਂਤ ਵਾਂਗ ਲੋਕਪ੍ਰਿਯ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਿਆ। ਸਿਧਾਂਤਕ ਤੌਰ ਤੇ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਬੜੀ ਸ਼ਲਾਘਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ ਪਰ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਸੁਲਝਾਉਣਾ ਬਹੁਤ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਹੈ। ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਕੰਮ ਕਰਨ ਤੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਨਿਵੇਸ਼ ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਜਾਂ ਪੱਖਪਾਤ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਹੈ ਜਿਸ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੌਰਾਨ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪੱਖਪਾਤ ਜਾਂ ਨਾ-ਬਰਾਬਰਤਾ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਪਰਿਣਾਮ ਤੇ ਨਿਵੇਸ਼ ਦੂਜੇ ਦੇ ਪਰਿਣਾਮ ਦੇ ਨਿਵੇਸ਼ ਦੇ ਬਰਾਬਰ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।

$$\frac{\text{ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਪਰਿਣਾਮ}}{\text{ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਨਿਵੇਸ਼}} \neq \frac{\text{ਦੂਜੇ ਦਾ ਪਰਿਣਾਮ}}{\text{ਦੂਜੇ ਦੁਆਰਾ ਨਿਵੇਸ਼}}$$

ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਜਾਂ ਬਰਾਬਰਤਾ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਵਿਅਕਤੀ ਨਿਵੇਸ਼ ਤੇ ਪਰਿਣਾਮ ਦੂਜੇ ਦੇ ਪਰਿਣਾਮ ਤੇ ਨਿਵੇਸ਼ ਦੇ ਬਰਾਬਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

$$\frac{\text{ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਪਰਿਣਾਮ}}{\text{ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਨਿਵੇਸ਼}} = \frac{\text{ਦੂਜੇ ਦਾ ਪਰਿਣਾਮ}}{\text{ਦੂਜੇ ਦੁਆਰਾ ਨਿਵੇਸ਼}}$$

$$\frac{\text{Person's outcome}}{\text{Person's input}} = \frac{\text{Other's outcome}}{\text{Other's input}}$$

ਨਿਵੇਸ਼ ਦੇ ਉਦਾਹਰਣ - ਉਮਰ, ਯੋਨ, ਸਿੱਖਿਆ, ਸਮਾਜਿਕ ਰੁਤਬਾ ਆਦਿ। ਪਰਿਣਾਮ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਪੁਰਸਕਾਰ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਤਨਖਾਹ, ਤਰੱਕੀ ਆਦਿ। ਜੇਕਰ ਪੱਖਪਾਤ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਪੈਦਾ ਹੋ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਦੱਸ ਨਿਵੇਸ਼ਾਂ ਜਾਂ ਪਰਿਣਾਮਾਂ ਬਦਲ ਕੇ ਜਾ ਸਿੱਖਿਆ ਦੇ ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯਤਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਜਿਵੇਂ ਜੇਕਰ ਕਿਸੇ ਕੰਪਨੀ ਵਿਚ ਕੁਝ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲੋਂ ਵੱਧ ਤਨਖਾਹ ਮਿਲਦੀ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਹ ਆਪਣੀ ਉਤਪਾਦਨ ਦੀ ਦਰ ਘਟਾ ਦੇਣਗੇ ਤਾਂ ਜੋ ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਜਾਂ ਬਰਾਬਰਤਾ ਕਾਇਮ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕੇ। ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਹੋਰ ਸਪਸ਼ਟ ਕਰਨ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਸਹਾਈ ਹੋਇਆ ਹੈ।

### ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਨ

ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਇਨਾਮ ਜਾਂ ਸਜ਼ਾ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਨਾਮ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਧਨ, ਤਰੱਕੀ ਇਤਿਆਦਿਕ ਲੋਕਾਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਏ ਵਲ ਲਿਜਾਉਣ ਲਈ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਲੋਕਾਂ ਉਚਿਤ ਰਵੱਈਏ ਵਲ ਲਿਜਾਉਣ ਜਾਂ ਅਨੁਚਿਤ ਰਵੱਈਏ ਤੋਂ ਰੋਕਣ ਲਈ ਸਜ਼ਾਵਾਂ ਦਾ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਨਾਮਾਂ ਅਤੇ ਸਜ਼ਾ ਦੋਨਾ ਦੇ ਮਿਸ਼ਰਣ ਦਾ ਇਸਤੇਮਾਲ ਸੋਚ ਸਮਝ ਕੇ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਿ ਦੋਵੇਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਏ ਪ੍ਰਤੀ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੇ।

### ਉਤੇਜਨਾਵਾਂ

ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਉਸ ਦੀਆਂ ਨਿਜੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਦੁਆਰਾ ਉਸ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਭ ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਹਰੇਕ ਸਦੱਸ ਦੇ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦੁਆਰਾ ਹੀ ਉਸ ਦੀ ਨਿਜੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹਾਸਿਲ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਮਾਹੌਲ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦੀ ਉਤੇਜਣਾ - ਦੋਵੇਂ ਆਪਸ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧਤ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਦੀ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਦੱਸਾਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰੇਰਨਾਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਉਤੇਜਨਾਵਾਂ ਦੀ ਸਲੱਭਤਾ ਅਤੇ ਵਰਤੋਂ ਯੋਗਤਾ ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰੂਨੀ ਅਤੇ ਬਾਹਰਮੁਖੀ ਕਾਰਣਾਂ ਰਾਹੀਂ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ ਵਿਤੀ ਉਤੇਜਨਾ ਦੇਣਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਤਨਖਾਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ

ਇਤਿਆਦਿਕ। ਸੰਗਠਨ ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰੋਰਨਾਵਾਂ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਵਿੱਤੀ ਉਤੇਜਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਵਿਧੀ ਉਤੇਜਨਾਵਾਂ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ ਵਰਗੀਕਰਣ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### ਵਿੱਤੀ ਉਤੇਜਨਾਵਾਂ

ਮੁਦਰਾ ਵਿਚ ਵਟਾਂਦਰਾ ਮੂਲ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਾਸਤੇ ਇਕ ਮੂਲ ਉਤੇਜਨਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਮਜ਼ਦੂਰੀ ਵੀ ਮਾਇਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਪਰ ਇਹ ਕੇਵਲ ਉਸ ਵਕਤ ਹੀ ਇਕ ਉਤੇਜਨਾ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰੇਗੀ ਜਦੋਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਆਮਦਨ ਦੀ ਬਨਿਸਬਸਤ ਉਸ ਚੋਖੀ ਰਕਮ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ।

#### ਗੈਰ-ਵਿੱਤੀ ਉਤੇਜਨਾਵਾਂ

ਮਾਲੀ ਉਤੇਜਨਾਵਾਂ ਤੋਂ ਅਤਿਰਿਕਤ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਗੈਰ-ਵਿੱਤੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਉਤਸ਼ਾਹ ਉਪਲੱਬਧ ਕਰਵਾ ਕੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਉਤਸ਼ਾਹ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਅਤੇ ਜਜ਼ਬਾਤੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਨਾ ਕਿ ਵਿੱਤੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪੂਰੀ ਕਰਨ ਵਾਸਤੇ ਵਧੇਰੇ ਬਲ ਦਿੰਦੇ ਹਨ।

**ਪਦਵੀ :** ਇਸ ਤੋਂ ਭਾਵ ਇਕ ਰਸਮੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਢਾਂਚੇ ਵਿਚ ਦਰਜਾ ਜਾਂ ਪਦਵੀ, ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਤੋਂ ਹੈ।

**ਤਰੱਕੀ :** ਇਸ ਤੋਂ ਭਾਵ ਆਪਣੀ ਪਦਵੀ, ਮਾਣ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੋਣ ਤੋਂ ਹੈ। ਇਹ ਯੋਗਤਾ ਤੇ ਚੰਗੇ ਕੰਮ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਉਚਿਤ ਅਵਸਰ ਦਿੱਤੇ ਜਾਣ ਤਾਂ ਇਸ ਲਈ ਹੋਰ ਕੋਈ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ।

**ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ :** ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੋਕ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਭਰੀ ਨੌਕਰੀਆਂ ਸਾਧਾਰਣ ਨੌਕਰੀਆਂ ਨਾਲੋਂ ਵਧੇਰੇ ਤਰਜੀਹ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਕ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਵਾਲੀ ਨੌਕਰੀ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਕੁਦਰਤੀ ਖਾਹਿਸ਼ਾਂ ਪੂਰਾ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਕੰਮ ਨਿਭਾਉਣ ਵਿਚ ਪੂਰਾ ਜ਼ੋਰ ਲਗਾ ਦਿੰਦੇ ਹਨ।

**ਪਦਵੀ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ :** ਇਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਧੇਰੇ ਗਰਮ-ਜ਼ੋਸੀ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਉਸ ਭਵਿੱਖ ਵਿਚ ਕੰਮ ਅਤੇ ਆਮਦਨ ਦਾ ਫਿਰ ਨਾ ਹੋਵੇ। ਸਾਡੇ ਮੁਲਕ ਵਿਚ ਇਹ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡਾ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਕਾਰਨ ਹੈ। ਪਰ ਆਮ ਕਰਕੇ ਇਹ ਵੇਖਣ ਵਿਚ ਆਇਆ ਹੈ ਕਿ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਆਪਣੀ ਪਦਵੀ ਦੇ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਹੋਣਾ ਯਕੀਨੀ ਸਮਝ ਲੈਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

#### ਸਜ਼ਾ

ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਕੰਮ ਉਚਿਤ ਢੰਗ ਜਾਂ ਸਮੇਂ ਤੇ ਨਾਂ ਕਰਨ ਜਾਂ ਆਪਣੀ ਸ਼ਕਤੀ ਦੀ ਕੁਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਤੋਂ ਰੋਕਣ ਲਈ ਸਜ਼ਾ ਦਾ ਵੀ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਕੇਵਲ ਉਸ ਕਰਮਚਾਰੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਨਹੀਂ ਕਰਦੀ ਬਲਕਿ ਹੋਰਨਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵੀ ਅਣਉਚਿਤ ਰਵੱਈਏ ਅਪਨਾਉਣ ਤੋਂ ਰੋਕਦੀ ਹੈ। ਇਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸਜ਼ਾ ਦਿੰਦੇ ਸਮੇਂ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਨੁਕਤਿਆਂ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ :

1. ਸਜ਼ਾ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤਬਦੀਲੀ ਤਾਂ ਹੀ ਲਿਆਂਦੀ ਹੈ ਜੇਕਰ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਉਚਿਤ ਰਵੱਈਏ ਅਪਨਾਉਣ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਕਰ ਦੇਵੇ ਜਿਸ ਫਿਰ ਪੁਰਸਕ੍ਰਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ।
2. ਜੇਕਰ ਉਪਰੋਕਤ ਗਲ ਨਾ ਵਾਪਰੇ ਤਾਂ ਗਲਤ ਰਵੱਈਏ ਕੇਵਲ ਕੁਝ ਸਮੇਂ ਲਈ ਹੀ ਦਬ ਜਾਵੇਗਾ ਅਤੇ ਸਜ਼ਾ ਖਤਮ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹੀ ਫਿਰ ਸਾਹਮਣੇ ਆ ਜਾਵੇਗਾ।
3. ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਦਬਾਇਆ ਹੋਇਆ ਵਰਤਾਉ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਬੇਚੈਨ ਤੇ ਭੈਅਭੀਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
4. ਸਜ਼ਾ ਉਸੀ ਸਮੇਂ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ ਜਿਸ ਸਮੇਂ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਅਣਉਚਿਤ ਕੰਮ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਉਹ ਆਪਣੀ ਮਹੱਤਤਾ ਖੋ ਦੇਵੇਗੀ।
5. ਸਜ਼ਾ ਦੇਣ ਲਗਿਆਂ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਧਿਆਨ ਰੱਖਣਾ ਅਤਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਅਣਉਚਿਤ ਵਤੀਰੇ ਲਈ ਇਨਾਮ

ਨਾ ਬਣ ਜਾਵੇ।

ਇਕ ਮੁਲਾਜ਼ਮ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਕੰਮ ਦੀ ਸ਼ਲਾਘਾ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਰਨ ਨਾਲ ਉਹ ਹੋਰ ਉਚੀ ਪੱਧਰ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

ਅਨੁਕੂਲ ਵਾਤਾਵਰਣ ਅਤੇ ਹੋਰ ਸੰਰਚਨਾਤਮਕ ਸੁਵਿਧਾਵਾਂ ਉਪਲਬੱਧ ਕਰਵਾਈਆਂ ਜਾਣ ਤਾਂ ਕਿ ਨੌਕਰੀ ਵਧੇਰੇ ਸੁਹਾਵਣੀ ਤੇ ਰੌਚਕ ਬਣ ਸਕੇ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀ ਨੌਕਰੀ ਖੇਡ ਵਾਂਗ ਸੁਭਾਵਿਕ ਸਮਝ ਕੇ ਉਸ ਕਰਨ ਵਿਚ ਜੁਟ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

### ਸਾਰਾਂਸ਼

ਉਪਰੋਕਤ ਵੇਰਵੇ ਤੋਂ ਇਹ ਸਪਸ਼ਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਮਨੁੱਖਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦਾ ਅਧਿਐਨ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ ਲਈ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ। ਇਸ ਉਪਰ ਕਈ ਵਿਗਿਆਨਕਾਂ ਨੇ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਰਾਹੀਂ ਪ੍ਰਗਟ ਕੀਤੇ ਹਨ। ਪਰ ਹੁਣ ਤਕ ਵੀ ਕੋਈ ਅਜਿਹਾ ਸਿਧਾਂਤ ਨਹੀਂ ਉਪਜਿਆ ਜੋ ਇੱਕਲਾ ਹੀ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਤੇ ਇਸ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੋਰ ਪੱਖਾਂ ਤੋਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦਾ ਨਿਤਾਰਾ ਕਰ ਸਕੇ। ਇਸ ਲਈ ਇਸ ਵਿਸ਼ੇ ਸਮਝਣ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਸਾਰੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹੋਣਾ ਆਵਸ਼ਕ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਇਹਨਾਂ ਸਿਧਾਂਤਾਂ, ਜੋ ਪੱਛਮੀ ਵਿਕਸਿਤ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਲਾਗੂ ਕੀਤੇ ਜਾ ਚੁੱਕੇ ਹਨ ਭਾਰਤ ਵਰਗੇ ਵਿਕਾਸਸ਼ੀਲ ਦੇਸ਼ ਦੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਆਦਿ ਵਿਚਲਾਗੂ ਕਰਨ ਲਈ ਇਥੋਂ ਦੀਆਂ ਪਰਿਸਥਿਤੀਆਂ, ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਤੇ ਮਨੁੱਖੀ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਢਾਲਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਜਾ ਰਹੀ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅਮਲੇ ਦੇ ਹਿੱਸਿਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ - ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਤੇ ਕਾਮੇ (Workers)।

ਲਹਿਰੀ ਤੇ ਸ਼੍ਰੀਵਾਸਤਵ ਅਨੁਸਾਰ ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਏ ਦੇਖ-ਭਾਲ ਸੰਬੰਧੀ ਕਾਰਨ ਭਾਰਤੀ ਮੈਨੇਜਰਾਂ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਆਦਿ ਕਾਰਨ ਜਿਹਨਾਂ ਵਿਚ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪੈਦਾ ਕਰਦੇ ਹਨ।<sup>1</sup> ਪਰ ਦਿਆਲ ਅਨੁਸਾਰ ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ ਭਾਰਤੀ ਵਾਤਾਵਰਣ ਉਪਰ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲਾਗੂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲਗਭਗ ਹਰ ਪੱਧਰ ਦੇ ਮੈਨੇਜਰ ਨੇ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਨਿਮਨ ਦਰਜਾ ਦਿੱਤਾ ਹੈ। ਸਿਨਹਾ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕਾਮੇ, ਪਸੰਦੀਦਾ ਕੰਮ, ਸਮਾਜਿਕ ਰੁਤਬਾ ਆਦਿ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਅਤੇ ਸੁਰੱਖਿਆ ਦੀ ਘਾਟ ਤੇ ਲੋੜ ਤੋਂ ਘੱਟ ਆਮਦਨ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਨ ਦਸਦੇ ਹਨ।<sup>2</sup> ਇਹਨਾਂ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੋਂ ਇਹ ਸਿੱਟਾ ਨਿਕਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਸੰਬੰਧੀ ਸਾਂਝੀ ਨੀਤੀ ਦਾ ਨਿਰਮਾਣ ਕਰਨਾ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ ਕਿਉਂਕਿ ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰਾ ਸਥਿਰ ਨਾ ਹੋ ਕੇ ਲਚਕਦਾਰ ਹੈ ਤੇ ਬਦਲਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਸਾਰੇ ਮਨੁੱਖਾਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਤੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

ਜੇਕਰ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸੀਮਾ ਤੋਂ ਵੱਧ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਜਾਏ ਤਾਂ ਉਹੀ ਕਾਰਨ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਿੱਟੇ ਵਜੋਂ ਉਭਰ ਕੇ ਸਾਹਮਣੇ ਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਉਸ ਕਾਰਣ ਉਲਟ ਨਤੀਜੇ ਨਿਕਲ ਸਕਦੇ ਹਨ।

### ਸਵੈ-ਪਰਖ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਵਲੀ 1

ਨੋਟ : ਤੁਹਾਡੇ ਉੱਤਰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਸੀਮਾ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਆਪਣੇ ਉੱਤਰ ਪਾਠ ਦੇ ਅੰਤ ਵਿਚ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਉੱਤਰਾਂ ਨਾਲ ਮੇਲ ਸਕਦੇ ਹੋ।

ਪ੍ਰ: 1. ਮੈਸਲੋ ਅਤੇ ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦਾ ਤੁਲਨਾਤਮਕ ਅਧਿਐਨ ਕਰੋ!।

ਪ੍ਰ: 2. ਮੈਕਗਰੈਗਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ X ਅਤੇ Y ਉਪਰ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।

1. D.K. Lahri and Srivastva, Determinants of Satisfaction in Middle Management.
2. D. Sinha, Job Satisfaction Office and Manual Workers, Indian Journal of Social Work, Vol. 15, 1958.

ਪ੍ਰ: 3. ਕਿਸੇ ਵੀ ਮਨੁੱਖ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਿਵੇਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ? ਇਸ ਸੰਬੰਧੀ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਪੇਸ਼ ਕਰੋ।  
**ਸ਼ਬਦਵਾਲੀ**

**ਪ੍ਰਯੋਜਨ :** ਭਾਵ ਉਦੇਸ਼ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਮਨੁੱਖ ਯਤਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਢਲੇ ਜਾਂ (ਬੇਸਿਕ) ਉਦੇਸ਼ ਉਹ ਹਨ ਜਿਹੜੇ ਹਰੇਕ ਜੀਵ ਵਿਚ ਖੁਦ-ਬ-ਖੁਦ ਉਪਜਦੇ ਹਨ ਤੇ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਵੀ ਮਨੁੱਖੀ ਹੋਂਦ ਬਣਾਈ ਰਖਣ ਲਈ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ। ਉਪ-ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਜਿਵੇਂ ਸ਼ਕਤੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦਾ ਮੰਤਵ ਉਹ ਹਨ ਜੋ ਕੋਈ ਮੁੱਢਲੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨ ਤ੍ਰਪਿਤ ਕਰਨ ਉਪਰੰਤ ਆਪਣੇ ਅੰਦਰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹਨਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦਾ ਯਤਨ ਕਰਦਾ ਹੈ।

**ਸੰਯੋਗ ਸ਼ਕਤੀ :** ਜਿਸਨੂੰ ਅੰਗਰੇਜ਼ੀ ਵਿਚ Valence ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ ਤੋਂ ਭਾਵ ਕਿਸੇ ਨਤੀਜੇ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤਰਜੀਹ ਦੇਣ ਅਤੇ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਮਨੁੱਖੀ ਸਮਰਥਾ।

**ਮਨੁੱਖੀ ਆਸ਼ਾ ਸੰਬੰਧੀ ਸਿਧਾਂਤ -** ਅਨੁਸਾਰ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ - ਸੰਯੋਗ ਸ਼ਕਤੀ × ਆਸ਼ਾ

ਭਾਵ ਜੇਕਰ ਮਨੁੱਖ ਵਿਚ ਸਮਰਥਾ ਹੋਵੇ ਅਤੇ ਉਹ ਇਸ ਸਮਰਥਾ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਕੇ ਕੁਝ ਵਧੇਰੇ ਹਾਸਿਲ ਕਰਨ ਦੀ ਆਸ਼ਾ ਜਾਂ ਖਾਹਿਸ ਰਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਪ੍ਰਤਿ ਯਤਨਸ਼ੀਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਆਪਾਂ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਉਹ ਕੁਝ ਬੇਹਤਰ ਪਾਉਣ ਲਈ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਹੈ।

**ਸਬੰਧਿਤ ਪੁਸਤਕਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ**

ਸਾਹਿਬ ਸਿੰਘ ਸਵਿੰਦਰ ਸਿੰਘ	:	ਕਰਮਚਾਰੀ-ਵਰਗ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਤੇ ਵਿੱਤ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
Hans Raj	:	Indian Administration.
Maheshwari	:	Indian Administration.
M.P. Sharma	:	Public Administration-Theory and Practice
L.M. Prasad	:	Organisational Behaviour.
Fred Luthans	:	Organisational Behaviour.
Koontz, O' Donell:	:	Management.

**ਸਵੈ-ਪਰਖ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਵਲੀ ਵਿਚ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਉਤਰ**

**ਸਵੈ-ਪਰਖ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਵਲੀ 1**

**ਸਵੈ-ਉੱਤਰ ਦੇਣ ਸੰਬੰਧੀ ਨੁਕਤੇ :**

ਪ੍ਰ: 1. ਸਹੀ ਉੱਤਰ ਦੇਣ ਸੰਬੰਧੀ ਨੁਕਤੇ :

ਮੈਸਲੋ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦਾ ਪਦ-ਸੋਪਾਨ ਨਮੂਨੇ ਸੰਬੰਧੀ ਦਸਿਆ ਜਾਵੇ। ਇਸ ਉਪਰੰਤ ਇਹ ਦਸਿਆ ਜਾਵੇ ਕਿ ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਨੇ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਅੱਗੇ ਵਧਾਇਆ ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਸਪਸ਼ਟ ਕੀਤਾ ਕਿ ਮਨੁੱਖ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਇਛਾਵਾਂ ਜਾਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦੀ ਘਾਟ ਜਾਂ ਪੂਰਤੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਦੋਹੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਦੋਹੇ ਕਾਰਨਾਂ ਦਾ ਵੇਰਵਾ ਉਦਾਹਰਣ ਰਾਹੀਂ ਵੀ ਸਮਝਾ ਸਕਦੇ ਹੋ।

ਜਿਵੇਂ : ਇਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਤਨਖਾਹ ਵਿਚ ਕੇਵਲ 100/- ਪ੍ਰਤਿ ਮਾਹ ਵਾਧਾ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ। ਉਸਦੇ ਕੰਮ ਕਾਜ, ਸ਼ਕਤੀ ਜਾਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਜਾਂ ਰੁਤਬੇ ਵਿਚ ਕੋਈ ਵਾਧਾ ਨਾ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ। ਇਸ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਉਸਨੂੰ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਕਰਨ ਤੋਂ ਅਸਮਰਥ ਰਹੇਗਾ ਅਤੇ ਉਹ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਉੱਝ ਹੀ ਕਰਦਾ ਰਹੇਗਾ ਜਿਵੇਂ ਉਹ ਪਹਿਲਾਂ ਕਰਦਾ ਪਿਆ ਹੈ।

ਇਸ ਕਰਕੇ ਦੂਜੇ ਪੱਖੋਂ ਲਈਏ ਭਾਵ 100/- ਪ੍ਰਤਿ ਮਹੀਨਾ ਉਸ ਦੀ ਕਿਸੇ ਗਲਤੀ ਕਰਕੇ ਮਾਲਿਕ ਤਨਖਾਹ ਵਿਚੋਂ ਕੁਝ ਚਿਰ ਲਈ ਕਟਣਾ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਇਹ ਉਸ ਲਈ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਜਾਵੇਗਾ।

ਜੇਕਰ ਕਿਸੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਛੇਤੀ ਹੀ ਤਰੱਕੀ ਦੇ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ ਜੋ ਹਾਲੇ ਬਣਦੀ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਉਹ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਹੋ ਕੇ ਨਵੀਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਬੇਹਤਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਨਿਭਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰੇਗਾ। ਪਰ ਜੇਕਰ ਇਸ ਸਮੇਂ ਉਸ ਕੋਈ ਤਰੱਕੀ ਨਹੀਂ ਵੀ



!ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਤਾਂ ਉਹ ਉਸ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਨਹੀਂ ਹੋਵੇਗਾ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਾਲ ਕਰਦਾ ਰਹੇਗਾ।

ਪ੍ਰ: 2.ਜਿਹਨਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਦੇ ਉੱਤਰ ਵਿਚ ਸੈਕਗਰੈਗਰ ਦੇ ਦੋਹੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਭਾਵ X ਅਤੇ Y ਦੀ ਪੂਰਨ ਰੂਪ ਵਿਚ ਵਿਆਖਿਆ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ।

ਪ੍ਰ: 3.ਉੱਤਰ ਦੇ ਆਰੰਭ ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਸੰਬੰਧੀ ਕੋਈ ਇਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦੇਵੋ। ਇਸ ਉਪਰੰਤ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਨਾਂ ਦੀ ਵਿਸਤਾਰਪੂਰਵਕ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।

ਪਾਠ ਨੰ: 2.11

### ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਤੇ ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਯੰਤਰਣ

ਵਰਤਮਾਨ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਕਲਿਆਣਕਾਰੀ ਰਾਜ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਜਿਥੇ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੋਇਆ ਹੈ, ਉਥੇ ਉਸ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਵੀ ਮਿਲੇ ਹਨ ਤਾਂ ਜੋ ਇਹ ਕੁਸ਼ਲਤਾਪੂਰਵਕ ਆਪਣੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਚਲਾ ਸਕੇ। ਪਰ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਹੋਣ ਦੀ ਸੂਰਤ ਵਿਚ, ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਲੋਂ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਦੁਰਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਵੀ ਬਣ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਉਹ ਦੇਸ਼ ਦੇ ਕਾਨੂੰਨ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਨਿਆਂ ਅੱਖੋਂ ਓਹਲੇ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇਹ ਗੱਲ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਰਖਦਿਆਂ ਹੋਇਆ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਤਰਦਾਈ ਬਣਾਇਆ ਜਾਵੇ। ਉਤਰਦਾਈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੋਂ ਭਾਵ ਹੈ ਕਿ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਹਰ ਇੱਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਆਪਣੇ ਆਹੁਦੇ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕੰਮਾਂ ਦੇ ਲਈ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰੋਫੈਸਰ ਐਲ.ਡੀ. ਵਾਈਟ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, “ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਵਿਧਾਨਕ, ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਅਤੇ ਨਿਆਂ ਦੇ ਨਿਯਮ ਅਤੇ ਪ੍ਰੰਪਰਾਵਾਂ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਰਾਹੀਂ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕੰਮਾਂ ਦੇ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਠਹਿਰਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।” ਕਿਉਂਕਿ ਜਨਤਾ ਦੁਆਰਾ ਖੁਦ ਇਹ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਇਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉੱਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਨ ਅਤੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਉਤਰਦਾਈ ਠਹਿਰਾਉਣ ਲਈ ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਸਾਧਨਾਂ ਅਪਣਾਉਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਦੇ ਸਿਟੇ ਵਜੋਂ ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਤੇ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਅਤੇ ਨਿਆਂਪਾਲਿਕਾ ਦਾ ਕੰਟਰੋਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਉਤਰਦਾਈਤਵ ਵਿਚ ਅੰਤਰ :** ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਅਤੇ ਉਤਰਦਾਈਤਵ ਮਿਲਦੇ ਜੁਲਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਹਨ, ਕਈ ਵਾਰ ਇਨ੍ਹਾਂ ਇਕ ਦੂਜੇ ਦੀ ਥਾਂ ਤੇ ਵਰਤ ਲਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਪ੍ਰੋ. ਫਿਫਨਰ (Pfiffner) ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਅਤੇ ਉਤਰਦਾਈਤਵ ਵਿਚ ਫਰਕ ਕਰਦਾ ਹੋਇਆ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ, “ਉਤਰਦਾਈਤਵ” ਨਿਯਮਿਕ ਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੇ ਉਚੇਰੇ ਟਿਕਾਣੇ ਵਲ ਸੰਕੇਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਦ ਕਿ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਬਹੁਤ ਹੀ ਜਾਤੀ ਅਤੇ ਨੈਤਿਕ ਗੁਣ ਹੈ ਅਤੇ ਜਿਹਨਾਂਦਾ ਪਦਵੀ ਜਾਂ ਸ਼ਕਤੀ ਨਾਲ ਜੋੜਨਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਨਹੀਂ। ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਤਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਆਪਣੀ ਜ਼ਮੀਰ ਦੀ ਗੱਲ ਹੈ ਪਰ ਉਤਰਦਾਈਤਵ ਉਸ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਅਨੁਸਾਰ ਕੋਈ ਸਰਕਾਰੀ ਬੰਦਾ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਘਟੀਆ ਜਾਂ ਬੇਮੁਨਾਸਿਬ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਕਰਨ ਤੇ ਫੜਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਉਚੇਰੇ ਅਫਸਰਾਂ ਵਲੋਂ ਕਾਨੂੰਨ ਅਨੁਸਾਰ ਸਜ਼ਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।

**ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕੰਟਰੋਲ :** ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਸੰਵਿਧਾਨਿਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਖਰੀ ਹੋਣ ਕਾਰਣ, ਇਹ ਗੱਲਾਂ ਵੀ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਕੌਣ ਕਿਸ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕੈਬਨਿਟ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਇੰਗਲੈਂਡ ਜਾਂ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਹੈ, ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਦੀ ਹੈ ਪਰ ਅਮਰੀਕਾ ਵਰਗੇ ਦੇਸ਼ ਜਿਥੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਜਾਂ ਪ੍ਰਧਾਨਤਮਕ ਰਾਜ ਚਲਦਾ ਹੈ ਉਥੇ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਦਾ ਕੰਟਰੋਲ ਸੰਸਦੀ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਰਗਾ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਸਵਿਟਜ਼ਰਲੈਂਡ ਵਰਗੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਜਿਥੇ ਪ੍ਰਤੱਖ ਲੋਕਤੰਤਰ ਹੈ, ਲੋਕਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਦੂਜੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਹੈ। ਜਿਥੇ ਲੋਕਤੰਤਰ ਅਪ੍ਰਤੱਖ ਹੈ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਥਾਂ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪਾਰਟੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਉਸਦੇ ਕੰਟਰੋਲ ਮੰਨਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਰੂਸ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਉਥੋਂ ਦੀ ਕਮਿਊਨਿਸਟ ਪਾਰਟੀ ਪ੍ਰਤੀ ਵਧੇਰੇ ਉਤਰਦਾਇਕ ਹੈ। ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਰਾਜਾਂ ਵਿਚ ਕੰਟਰੋਲ ਦੇ ਦੋ ਮੁਖ ਰੂਪ ਹਨ :

#### 1. ਅੰਦਰੂਨੀ ਕੰਟਰੋਲ

1. Gladden, E.N., Essentials of Public Administration, p.81

2. ਬਾਹਰੀ ਕੰਟਰੋਲ

ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦਾ ਸਬੰਧ ਹੈ, ਇਸ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਹੀ ਕੁਝ ਇਹੋ ਜਿਹੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਕੰਟਰੋਲ ਆਪਣੇ ਆਪ ਅੰਦਰੋਂ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਰਹੇ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਇੱਕ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਦੇਸ਼ ਜਾਂ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇਣਾ, ਉਸ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੀ ਦੇਖਭਾਲ ਕਰਨੀ, ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀਆਂ ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਸ਼ਾਖਾਵਾਂ ਉਤੇ ਨਜ਼ਰ ਰੱਖਣੀ, ਨਿਯਮਾਂ, ਕਾਨੂੰਨਾਂ ਅਤੇ ਹਦਾਇਤਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਨੀ ਆਦਿ। ਅੰਦਰੂਨੀ ਕੰਟਰੋਲ ਲਗਾਤਾਰ ਚਲਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਦਿਖਾਈ ਨਹੀਂ ਦੇਂਦਾ। ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਬਾਹਰੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦਾ ਸਵਾਲ ਹੈ ਇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉੱਤੇ ਦੂਜੀਆਂ ਜਾਂ ਬਾਹਰੀ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

**ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਪ੍ਰਤੀ ਉੱਤਰਦਾਇਤਵ :** ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਇਹ ਕੰਟਰੋਲ ਕਾਰਜਕਾਰੀ, ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਅਤੇ ਨਿਆਂਪਾਲਿਕਾ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਵਰਨਣ ਹੇਠਾਂ ਅੱਗੇ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਤੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਕੰਟਰੋਲ ਤੋਂ ਭਾਵ ਹੈ, ਮੰਤਰੀਆਂ ਜਾਂ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਦੁਆਰਾ ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਖੇਤਰਾਂ ਉੱਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਣਾ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਹੋਣ ਕਰਕੇ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਮੁਖੀ ਹੈ ਤੇ ਅਸਲੀ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦਾ ਕੰਮ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਵਿਭਾਗਾਂ ਵਿਚ ਵੰਡਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਹਰ ਵਿਭਾਗ ਕਿਸੇ ਨਾ ਕਿਸੇ ਮੰਤਰੀ ਦੇ ਅਧੀਨ ਰਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਉਸ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਸੰਸਦ ਪ੍ਰਤੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਵਿਭਾਗ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਚਲਾਉਣ ਅਤੇ ਮੰਤਰੀ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਲਈ ਸਕੱਤਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮੁੱਖੀ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ ਫਿਰ ਵੀ ਮੰਤਰੀ ਦਾ ਵਿਭਾਗ ਉੱਤੇ ਪੂਰਣ ਕੰਟਰੋਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸਕੱਤਰ ਜਾਂ ਵਿਭਾਗ ਦਾ ਕੋਈ ਹੋਰ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਸੰਸਦ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਅਤੇ ਉਸ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਮੰਤਰੀ ਹੀ ਵਿਭਾਗੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲਈ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਾਰੇ ਮੰਤਰੀ ਆਪਣੇ ਆਪਣੇ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੇ ਮੁੱਖੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਯੁਕਤ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਮੰਤਰੀਆਂ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅਤੇ ਸਮੂਹਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲਈ ਸੰਸਦ ਪ੍ਰਤੀ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਈ. ਐਨ. ਗਲੈਡਨ ਅਨੁਸਾਰ, “ਤਿੰਨ ਜ਼ਰੂਰੀ ਤਰੀਕੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਸਿਵਲ ਸੇਵਾਵਾਂ ਉੱਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਰਾਜਸੀ ਹਦਾਇਤਾਂ ਰਾਹੀਂ ਜੋ ਵਜ਼ਾਰਤੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਲੋਂ ਕੌਮੀ ਬਜਟ ਬੰਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੁਆਰਾ ਸੁਤੰਤਰ ਏਜੰਸੀ ਦੁਆਰਾ ਭਰਤੀ ਰਾਹੀਂ ਜਾਰੀ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ।”<sup>1</sup> ਇਨ੍ਹਾਂ ਅਤੇ ਅਜਿਹੇ ਹੋਰ ਤਰੀਕਿਆਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਦਾ ਵਿਸਥਾਰ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹੈ :-

1. **ਨੀਤੀ ਨਿਰਮਾਣ ਰਾਹੀਂ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਸਰਵ-ਜਨਕ ਨੀਤੀ ਦੇ ਨਿਰਮਾਣ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੇਸ਼ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਸਾਹਮਣੇ ਰਖਦੇ ਹੋਏ ਨੀਤੀ ਦਾ ਨਿਰਮਾਣ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਨੀਤੀ ਦਾ ਨਿਰਮਾਣ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦਿੰਦੇ ਹੋਏ ਵਿਭਿੰਨ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਵਿਭਾਗਾਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਉਪਰ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਠੀਕ ਹੈ ਕਿ ਨੀਤੀ ਨਿਰਮਾਣ ਵਿਚ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਭਾਗ ਲੋਕ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਆਖਰੀ ਨਿਰਣਾ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਏਜੰਸੀਆਂ ਇਸ ਦੇ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਦਾ ਆਦੇਸ਼ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਖੁਦ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਮਾਰਗ ਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦਾ ਹੈ।

2. **ਬਜਟ ਰਾਹੀਂ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਬਜਟ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਬਜਟ ਤਿਆਰ ਕਰਦੀ ਹੈ, ਆਮਦਨ ਤੇ ਸਾਧਨ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਵਿਭਾਗ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਅਨੁਦਾਨ ਦੇਂਦੀ ਹੈ। ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕੋਈ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਵਿਭਾਗ ਕਿਸੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦਾ ਖਰਚਾ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਨੀਤੀ ਦਾ ਨਿਰਣਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਵਿਭਾਗਾਂ ਉਪਰ ਵਿੱਤ-ਮੰਤਰਾਲਾ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕੋਈ ਵੀ ਵਿਭਾਗ, ਵਿੱਤ ਵਿਭਾਗ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕੋਈ ਵੀ ਅਜਿਹੀ ਯੋਜਨਾ ਨਹੀਂ ਬਣਾ ਸਕਦਾ ਜਿਸ ਦਾ ਵਿੱਤ ਨਾਲ ਸਬੰਧ ਨਾ ਹੋਵੇ ਅਤੇ ਗ੍ਰਹਿ ਮੰਤਰਾਲੇ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕਿਸੇ ਵੀ

ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਿਯੁਕਤ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ।

3. **ਭਰਤੀ ਰਾਹੀਂ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਸਿਵਲ ਸੇਵਾ ਦੀ ਭਰਤੀ ਲਈ ਵਿਆਪਕ ਅਸੂਲ ਵੀ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਹੀ ਤਹਿ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਵਿਭਾਗ ਦੀਆਂ ਉਚੇਰੀਆਂ ਅਸਾਮੀਆਂ ਲਈ ਨਿਯੁਕਤੀਆਂ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਆਪ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਆਪਣੇ ਸੈਕਟਰੀ ਅਤੇ ਡਿਪਟੀ-ਸੈਕਟਰੀ ਆਪ ਚੁਣਦੇ ਹਨ, ਜੋ ਵਿਭਾਗਾਂ ਚਲਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਦੂਜੀਆਂ ਅਸਾਮੀਆਂ ਤੇ ਨਿਯੁਕਤੀ ਇਕ ਸੁਤੰਤਰ ਏਜੰਸੀ ਪਬਲਿਕ ਸਰਵਿਸ ਕਮਿਸ਼ਨ ਦੀ ਸਿਫਾਰਸ਼ ਤੇ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਪਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨਾ-ਮਨਜ਼ੂਰ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਅਹੁਦੇ ਤੋਂ ਹਟਾ ਵੀ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਰਾਜ ਪੱਧਰ ਤੇ ਉਚ ਅਹੁਦਿਆਂ ਤੇ ਨਿਯੁਕਤੀਆਂ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ।

4. **ਕਾਨੂੰਨ ਨਿਰਮਾਣ ਦੁਆਰਾ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਕਾਨੂੰਨ ਬਣਾਉਣ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਖਾਸ ਸ਼ਕਤੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ। ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਬਿਲ ਮੰਤਰੀਆਂ ਰਾਹੀਂ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਵਲੋਂ ਪਾਸ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕਾਨੂੰਨ ਖਰੜੇ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਤਿਆਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਵਿਸਤਾਰ ਕਰਨ ਦਾ ਇਖਤਿਆਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਸਲ ਵਿਚ ਇਹ ਤਾਕਤ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੀ ਬਹੁਤ ਵੱਡੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੈ ਤੇ ਇਸ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਧੀਨ ਰਖਣ ਲਈ ਵਰਤਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ, ਕੇਂਦਰ ਅਤੇ ਰਾਜਾਂ ਵਿਚ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਦੀ ਗੈਰ-ਹਾਜ਼ਰੀ ਵਿਚ ਅਧਿਆਦੇਸ਼ (ordinance) ਜਾਰੀ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਦੁਆਰਾ ਪਾਸ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕਾਨੂੰਨ ਜਿੰਨੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਜਾਂ ਰਾਜਪਾਲ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਪੂਰਵਕ ਜਾਰੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਦੁਆਰਾ ਪਾਸ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕਾਨੂੰਨ ਜਿੰਨੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਜਾਂ ਰਾਜਪਾਲ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਪੂਰਵਕ ਜਾਰੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਇਹ ਆਦੇਸ਼ ਆਰਜੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਜਦ ਸੰਸਦ ਮੁੜ ਕੇ ਜੁੜ ਬੈਠੇ ਤਾਂ ਆਦੇਸ਼ ਦੀ ਮਿਆਦ ਪੂਰਾ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਹਰ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਕੰਟਰੋਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

5. **ਅਨੁਸ਼ਾਸਨੀ ਕਾਰਵਾਈ ਦੁਆਰਾ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਕਿਉਂਕਿ ਹਰ ਮੰਤਰੀ ਕਿਸੇ ਨਾ ਕਿਸੇ ਵਿਭਾਗ ਦਾ ਮੁਖੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਇਸ ਲਈ ਉਸ ਦਾ ਉਸ ਦੇ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਉਪਰ ਪੂਰਾ ਕੰਟਰੋਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਉਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀ ਅਨੁਸ਼ਾਸਨੀ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

1. **ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਸ਼ਾਸਨ ਵਿਵਸਥਾ ਵਿਚ ਰਾਜ ਦੀ ਆਖਰੀ ਸੱਤਾ (Ultimate authority) ਜਨਤਾ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਚੁਣੇ ਹੋਏ ਪ੍ਰਤੀਨਿਧੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ, ਜੋ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਕੇਂਦਰੀ ਪੱਧਰ ਤੇ ਸੰਸਦ ਅਖਵਾਉਂਦੀ ਹੈ, ਸਰਕਾਰ ਦਾ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਅੰਗ ਹੈ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧੀ ਸਾਰੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਇਸ ਕੋਲ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਸਰਕਾਰੀ ਨੀਤੀ ਤਿਆਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਹੀ ਫੈਸਲਾ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ ਅਤੇ ਉਸ ਕੋਣ, ਕਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਕਿਥੇ ਖਰਚ ਕਰ ਆਦਿ ਅਤੇ ਕਿੰਨੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਕਰੇ। ਜਿਹਨਾਂ ਨੀਤੀ ਲਈ ਧਨ ਦਾ ਬੰਦੋਬਸਤ ਵੀ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਕੁਝ ਕਰਨ ਉਪਰੰਤ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕਾਂ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਨ, ਉਸ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਨਿਰਖਣ ਪਰਖਣ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ ਆਦਿ ਦੇ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਦੇਖਦੀ ਹੈ ਕਿ ਹਰ ਕੀਤਾ ਜਾਣ ਵਾਲਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕੰਮ ਸੁਯੋਗਤਾ ਨਾਲ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ ਜਾਂ ਨਹੀਂ। ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੀ ਸਰਕਾਰ ਉੱਥੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਜਵਾਬਦੇਹ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਸਗੋਂ

2. Rikhi A.S. Question Hours in Parliament, Civic Affairs.
3. Attlee, C.R. Civil Servant Ministers, Parliament and Indian Journal of Public Administration Volume 12, p.99.
4. Hugh Gaitskell, "Hansard, Oct. 21 1947 Vol. 74.
5. Munro, W.B., Modern Government of Europe, P. 145.

ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਹਰ ਕੰਮ ਦੇ ਚੰਗੇ ਮੰਦੇ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਸਬੰਧਤ ਮੰਤਰੀ ਦੀ ਸਿਰ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਉਹ ਸੰਸਦ ਦੀ ਤਸੱਲੀ ਕਰਵਾਉਣੋਂ ਰਹਿ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਉਸ ਮੰਤਰੀਪਦ ਤੋਂ ਅਸਤੀਫਾ ਦੇਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਵਿਚ ਕਿਸੇ ਅਫਸਰ ਬੁਲਾ ਕੇ ਉਸ ਦਾ ਬਿਆਨ ਨਹੀਂ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਨਾ ਹੀ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਨਾਂ ਲੈ ਕੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਨੁਕਤਾਚੀਨੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਅਫਸਰ ਸੰਸਦੀ ਕਮੇਟੀਆਂ ਦੇ ਸਾਹਮਣੇ ਜ਼ਰੂਰ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਪਰ ਉਹ ਜਾਤੀ ਆਲੋਚਨਾ ਦੇ ਜਵਾਬ ਦੇਣ ਤੋਂ ਆਜ਼ਾਦ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਪ੍ਰਤੀ ਅਪ੍ਰਤੱਖ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਹੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੈ।

ਸੰਸਦ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਕਾਬੂ ਰਖਦੀ ਹੈ :-

1. **ਬਜਟ ਦੁਆਰਾ ਕੰਟਰੋਲ** :- ਸੰਸਦ, ਸਰਕਾਰ ਦੁਆਰਾ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਗਏ ਬਜਟ ਉਤੇ ਬਹਿਸ ਜਾਂ ਚਰਚਾ ਕਰਕੇ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਦੀ ਹੈ। ਸੰਵਿਧਾਨ ਦੇ ਅਨੁਛੇਦ 265 ਵਿਚ ਦਰਜ ਹੈ ਕਿ ਸਰਵਜਨਕ ਧਨ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕਰਨ ਲਈ ਅੰਤਮ ਸ਼ਕਤੀ ਸੰਸਦ ਕੋਲ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਤੋਂ ਬਿਨਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਇਕ ਪੈਸਾ ਵੀ ਨਹੀਂ ਖਰਚ ਕਰ ਸਕਦੀ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਟੈਕਸ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਪੈਸਾ ਖਰਚ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਟੈਕਸ ਦੇ ਰੂਪ ਪੈਸਾ ਇਕੱਠਾ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਠੀਕ ਹੈ ਕਿ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਉਸ ਵੇਲੇ ਤਕ ਜਦੋਂ ਤਕ ਉਨ੍ਹਾਂ ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਬਹੁ-ਸੰਮਤੀ ਦੀ ਹਮਾਇਤ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੈ, ਨਾ ਤਾਂ ਨਾ-ਮਨਜ਼ੂਰ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਤੇ ਨਾਂ ਹੀ ਘਟਾਈਆਂ ਜਾ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਪਰ ਵੋਟ ਪਾਉਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਬਹਿਸ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਬਹਿਸ ਵਿਚ ਵਿਰੋਧੀ ਦਲ ਸਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਕਮੀਆਂ ਜਾਣਨ ਅਤੇ ਉਸ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਦੀ ਆਲੋਚਨਾ ਕਰਨ ਦਾ ਮੌਕਾ ਮਿਲ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਬਜਟ ਪਾਸ ਹੋਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਧਨ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਇਸ ਦੇ ਮੱਤਿਆ ਅਨੁਸਾਰ ਅਤੇ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਮੱਦਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਹੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਮਨਮਰਜ਼ੀ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ।

2. **ਪ੍ਰਸ਼ਨਕਾਲ** :- ਹਰ ਦਿਨ ਸੰਸਦ ਦੀ ਬੈਠਕ ਜਾਂ ਮੀਟਿੰਗ ਦਾ ਆਰੰਭਕ ਘੰਟਾ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਲਈ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਤਕਨੀਕੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਕਾਲ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਕਾਲ ਦੇ ਦੌਰਾਨ ਸੰਸਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਖਾਸ ਜਾਂ ਉਚਿਤ ਸਮੇਂ ਦੀ ਸੂਚਨਾਂ ਦੇਣ ਤੋਂ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਜੋ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਬੰਧਤ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਉੱਤਰ ਦੇਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਪਰ ਮੰਤਰੀ ਇਸ ਆਧਾਰ ਤੇ ਉੱਤਰ ਦੇਣ ਤੋਂ ਇਨਕਾਰ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇਣਾ ਰਾਸ਼ਟਰੀ ਅਤੇ ਸਰਵਜਨਕ ਹਿਤ ਵਿਚ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਉੱਤਰ ਜੇਕਰ ਤਸੱਲੀ ਬਖਸ਼ ਨਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਸ ਸੰਬੰਧੀ ਅਨੁਪੂਰਕ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਵੀ ਪੁੱਛੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਹਰ ਦਿਨ ਲਗਭਗ ਵੀਹ ਮਿੰਟ ਮੌਖਿਕ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਕਿਸੇ ਮੰਤਰੀ ਉੱਤਰ ਦੇਣ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਸਪੀਕਰ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਪੁੱਛਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇਣ ਤੋਂ ਇਨਕਾਰ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਪਿੱਛੋਂ ਅੱਧੇ ਘੰਟੇ ਦੀ ਬਹਿਸ ਵੀ ਹੱਥ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

ਉੱਚ ਦੇਖਣ ਤਾਂ ਸਵਾਲਾਂ ਦਾ ਮਨੋਰਥ ਕਿਸੇ ਗੱਲ ਬਾਰੇ ਵਾਕਫੀਅਤ ਹਾਸਲ ਕਰਨਾਂ ਹੀ ਜਾਪਦਾ ਹੈ ਪਰ ਵਰਤੋਂ ਵਿਚ ਇਸ ਸਰਕਾਰ ਦਾ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਗੱਲ ਵਲ ਧਿਆਨ ਦਿਵਾਉਣ ਜਾਂ ਜਨਤਕ ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਲਈ ਵਰਤਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਘੰਟੇ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਬਾਰੇ ਸ੍ਰੀ ਏ. ਐਸ. ਰਿਖੀ, ਡਿਪਟੀ ਸੈਕਟਰੀ, ਲੋਕ ਸਭਾ ਨੇ ਲਿਖਿਆ ਹੈ - “ਸਵਾਲਾਂ ਘੰਟੇ ਰਾਹੀਂ ਹੀ ਸਰਕਾਰ ਫਟਾਫਟ ਕੌਮ ਦੀ ਨਬਜ਼ ਪਛਾਣ ਸਕਦੀ ਹੈ ਤੇ ਉਸ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਅਤੇ ਨੀਤੀਆਂ ਢਾਲ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਸਵਾਲ ਵਜ਼ੀਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਕਈ ਦੁਰ-ਵਰਤੋਂ ਦੀਆਂ ਗੱਲਾਂ ਨੰਗੀਆਂ ਕਰਕੇ ਦਿਖਾਉਂਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਆਮ ਹਾਲਤ ਵਿਚ ਪਤਾ ਨਹੀਂ ਲਗ ਸਕਦਾ। ਅੱਗੇ ਜਾ ਕੇ ਸ੍ਰੀ ਰਿਖੀ ਨੇ ਕਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਸਰਕਾਰ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਘੰਟੇ ਰਾਹੀਂ ਹੀ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸੰਪਰਕ ਰਖਦੀ ਹੈ ਤੇ ਇਸ ਦੁਆਰਾ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਅਤੇ

6. Lowell, A.L., Government of England, P. 32.

7. Kaul, M.N. Parliamentary Procedure since Independence, Civic Affairs, March, 1957, P. 140.

ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਖੇਤਰਾਂ ਵਿਚ ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਤੇ ਰੈਸ਼ਾਂ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੇ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਲਿਆਂਦਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਵਾਲਾਂ ਨਾਲ ਵਜ਼ੀਰਾਂ ਆਪਣੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸਬੰਧੀ ਲੋਕਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਤੀਕਰਮ ਪਤਾ ਚਲਦਾ ਹੈ।”<sup>2</sup> ਸ੍ਰੀ ਸੀ. ਆਰ. ਐਟਲੀ (Mr. C.R. Attlee) ਇੰਗਲੈਂਡ ਦੇ ਭੂਤ-ਪੂਰਵ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਨੇ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਘੰਟੇ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਬਾਰੇ ਲਿਖਿਆ ਹੈ, ਮੈਂ ਸਦਾ ਸਦਨ ਵਿਚ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਸਮੇਂ ਅਸਲ ਲੋਕਤੰਤਰ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਮਿਸਾਲਾਂ ਵਿਚੋਂ ਇਕ ਸਮਝਦਾ ਹਾਂ। ਵਜ਼ੀਰ ਦਿਨ ਵਿਚ ਸਵਾਲ ਪੁਛਣ ਤੇ ਖੁਲ੍ਹੇ ਤੇ ਹੋਰ ਸਵਾਲ ਪੁਛਣ ਦਾ ਅਸਰ ਇਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਾਰੀ ਸਿਵਲ ਸੇਵਾ ਚੌਕੰਨੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ।”<sup>3</sup> ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਬ੍ਰਿਟਿਸ਼ ਮਜ਼ਦੂਰ ਪਾਰਟੀ ਦੇ ਉਘੇ ਨੇਤਾ ਹਗ ਗੈਟਸਕਲ (Hugh Gaitskell) ਨੇ ਕਿਹਾ ਹੈ, ਕੋਈ ਵੀ ਵਿਅਕਤੀ ਜੋ ਸਿਵਲ ਸੇਵਾ ਵਿਭਾਗ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਮੇਰੇ ਨਾਲ ਸਹਿਮਤ ਹੋਵੇਗਾ ਕਿ ਜੇ ਕੋਈ ਅਜਿਹੀ ਸ਼ੈ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਸਿਵਲ ਸੇਵਕ ਲੋਕਾਂ ਮਿਲ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਸੁਚੇਤ, ਡਰੂ ਅਤੇ ਚੁਸਤ ਬਣੇ ਰਹਿ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਅਜਿਹੇ ਰਿਕਾਰਡ ਜੋ ਸਿਵਲ ਸੇਵਾ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਬੇਲੋੜੇ ਸਮਝੇ ਜਾਂਦੇ ਹੋਣ ਰਖਣ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਸੰਸਦੀ ਸਵਾਲਾਂ ਦਾ ਡਰ ਹੀ ਹੈ।”<sup>4</sup> ਸ੍ਰੀ ਐਨ.ਵੀ. ਗਾਡਗਿਲ, ਪੰਜਾਬ ਦੇ ਸਾਬਕਾ ਗਵਰਨਰ, ਨੇ ਵੀ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਘੰਟੇ ਬਾਰੇ ਲਿਖੇ ਲੇਖ ਵਿਚ ਦਸਿਆ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਸਵਾਲ ਸਰਕਾਰ ਚੌਕਸ ਤੇ ਚੇਤੰਨ ਰਖਣ ਲਈ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਦੇ ਸਵਾਲ ਬੜੇ ਹੀ ਗੁਣਕਾਰੀ ਹਨ। ਪ੍ਰੋ. ਮੁਨਰੋ (Prof. Munro) ਅਨੁਸਾਰ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਨ-ਕਾਲ ਲੋਕ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਚੁਸਤ ਅਤੇ ਸੁਚੇਤ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕਥਨ ਅਨੁਸਾਰ, “ਇਹ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੌਕਰਸ਼ਾਹੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀਆਂ ਉਪਰ ਇਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਕੰਟਰੋਲ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਰਕਾਰ ਅੱਗੇ ਜ਼ਰੂਰ ਪ੍ਰਗਟ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਦੁਆਰਾ ਮਾਹਿਰਾਂ ਗੈਰ-ਪੇਸ਼ਵਾਰ ਸੰਸਥਾ ਪ੍ਰਤੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੋਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।”<sup>5</sup>

ਪ੍ਰੋ. ਲੈਵਲ (Prof. Lowell) ਨੇ ਵੀ ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਵਿਚਾਰ ਦਿਤੇ ਹਨ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, “ਪ੍ਰਸ਼ਨ-ਕਾਲ ਦਾ ਸਾਧਨ ਨਾ ਕੇਵਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸਹੀ ਰਾਹ ਤੇ ਲਿਆਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਸਗੋਂ ਨੌਕਰਸ਼ਾਹੀ ਦੇ ਹੰਕਾਰ ਵੀ ਰੋਕਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ।”<sup>6</sup>

3. **ਆਸ਼ਵਾਸਨ ਕਮੇਟੀਆਂ ਰਾਹੀਂ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਕਈ ਵਾਰ ਵਾਦ-ਵਿਵਾਦ ਜਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਦੇ ਉੱਤਰ ਦੇਣ ਸਮੇਂ ਮੰਤਰੀ ਸਦਨ ਵਿਚ ਯਕੀਨ ਦਿਵਾਉਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਵਾਅਦੇ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪਹਿਲੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਤਾਂ ਇਹ ਮੰਤਰੀ ਦੀ ਆਪਣੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਸੀ ਕਿ ਦੇਖੇ ਕਿ ਇਹ ਵਾਅਦੇ ਪੂਰੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਨਹੀਂ ਤੇ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਸਿਰ ਤੇ ਇਸ ਦੀ ਕੋਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਹੀਂ ਸੀ ਹੁੰਦੀ। ਜਿਹਨਾਂ ਕਰਕੇ ਮੰਤਰੀ ਕਈ ਵਾਰ ਝੂਠੇ ਤੇ ਬੇ-ਬੁਨਿਆਦ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਿਵਾਂਦੇ ਤੇ ਵਾਅਦੇ ਜਿਹੜੇ ਪੂਰੇ ਨਹੀਂ ਸਨ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ, ਕਰਦੇ ਰਹਿੰਦੇ ਸਨ। ਪਰ ਹੁਣ ਸੰਸਦ ਅਤੇ ਰਾਜ ਵਿਧਾਨਪਾਲਿਕਾ ਦੀ ਕਾਰਜ-ਵਿਧੀ ਵਿਚ ਆਸ਼ਵਾਸਨ ਕਮੇਟੀਆਂ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਵਿਵਸਥਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਇਸ ਕਮੇਟੀ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਸੰਸਦ ਦੇ ਕੁਝ ਮੈਂਬਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਕਮੇਟੀ ਲੋਕ ਸਭਾ ਦੇ ਸਪੀਕਰ ਦੇ ਅਧੀਨ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਕਮੇਟੀ ਇਹ ਵੇਖਦੀ ਹੈ ਕਿ ਮੰਤਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਗਏ ਵਾਅਦੇ ਉਚਿਤ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਪੂਰੇ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ ਜਾਂ ਨਹੀਂ ਅਤੇ ਸਮੇਂ-ਸਮੇਂ ਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸਦਨ ਸੂਚਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਲੋਕ ਸਭਾ ਸਕੱਤਰੇਤ ਦੇ ਸੈਕਟਰੀਸ਼ੀ ਐਮ. ਐਨ. ਕੌਲ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, “ਆਸ਼ਵਾਸਨ ਕਮੇਟੀ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਨੇ ਨਾ ਕੇਵਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੁਯੋਗਤਾ ਬਾਰੇ ਚੌਕਸੀ ਰਖਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕੀਤੀ ਹੈ ਸਗੋਂ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਸਿਸਟਮ ਵਿਚਲੇ ਕਈ ਨੁਕਸਾਂ ਦੂਰ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੋਣੀ ਹੈ। ਹੁਣ ਮੰਤਰੀ ਵਾਅਦੇ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਧਿਆਨ ਤੋਂ ਕੰਮ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਿੱਤੇ ਵਾਅਦਿਆਂ ਬਾਰੇ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨ ਵਿਚ ਢਿਲ ਤੋਂ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਲੈਂਦਾ।”<sup>7</sup>

4. **ਵਾਦ-ਵਿਵਾਦ ਅਤੇ ਬਹਿਸ :-** ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀਆਂ ਗਤੀ ਵਿਧੀਆਂ ਅਤੇ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਜਾਣਨ ਉਨ੍ਹਾਂ ਪੁਛ ਪੜਤਾਲ ਅਤੇ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਦਾ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਾਧਨ ਸੰਸਦ ‘ਵਾਦ-ਵਿਵਾਦ ਅਤੇ ਬਹਿਸ’ ਦਾ ਸਮਾਂ ਹੈ।

8. Gadgil N.V. Parliamentary Procedure since Independent, An article in Civic Affairs, March 1957, p. 24.

ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦਾ ਉਦਘਾਟਨੀ ਭਾਸ਼ਨ, ਨਵੇਂ ਵਿਧੀ ਨਿਰਮਾਣ ਜਾਂ ਵਰਤਮਾਨ ਵਿਧੀ ਵਿਚ ਸੋਧ ਕਰਨ ਸਮੇਂ ਸੰਸਦ ਇਨ੍ਹਾਂ ਉਪਰ ਪੂਰੀ ਬਹਿਸ ਕਰਨ ਦਾ ਮੌਕਾ ਮਿਲਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਮੌਕਿਆਂ ਤੇ ਸਰਕਾਰੀ ਨੀਤੀ ਮਹਿਕਮਿਆਂ ਦੇ ਕੰਮ ਕਾਜ ਦੀ ਜੀ ਖੋਲ੍ਹ ਕੇ ਪੜਚੋਲ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਮੈਂਬਰ ਜੋ ਜੀਆ ਚਾਹੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਮਹਿਕਮਿਆਂ ਬਾਰੇ ਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਬਾਰੇ ਆਖ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਨਿੰਦਾ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰੋ. ਰਿਚਰਡ ਵਾਰਨਰ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, “ਅਜਿਹਾ ਅਵਸਰ ਵਿਭਾਗੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤੇ ਸੁਯੋਗਤਾ ਦਾ ਸਹੀ ਇਮਤਿਹਾਨ ਦਾ ਅਵਸਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ” ਇਨ੍ਹਾਂ ਸਾਧਾਰਣ ਬਹਿਸਾਂ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਇਕ ਵਿਭਾਗ ਦੇ ਕੰਮ ਉਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਭਾਰਤੀ ਸੰਸਦ ਵਿਚ ‘ਅੱਧੇ ਘੰਟੇ ਦੀ ਚਰਚਾ’ ਅਤੇ ‘ਸੰਖੇਪ ਚਰਚਾ’ ਦੀ ਵੀ ਵਿਵਸਥਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਕਾਲ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਅੱਧੇ ਘੰਟੇ ਦੀ ਚਰਚਾ ਸ਼ੁਰੂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਮੈਂਬਰ ਇੰਨੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਮੰਤਰੀ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੇ ਉੱਤਰ ਤੋਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਨਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਹ ਸਪੀਕਰ ਤੋਂ ਉਸ ਵਿਸ਼ੇ ਤੇ ਸੰਖੇਪ ਬਹਿਸ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵਾਦ-ਵਿਵਾਦ ਅਤੇ ਬਹਿਸ ਦੁਆਰਾ ਸੰਸਦ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉੱਪਰ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਦੀ ਹੈ।

5. **ਮਤੇ ਜਾਂ ਪ੍ਰਸਤਾਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਭਾਰਤੀ ਸੰਸਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਕਿਸੇ ਵੀ ਵਿਸ਼ੇ ਤੇ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਵਾਦ-ਵਿਵਾਦ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰਨ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਕਿਸੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਵਿਭਾਗ ਮੰਤਰੀ ਜਾਂ ਸੰਪੂਰਣ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਮੈਂਬਰਾਂ ਪਹਿਲਾਂ ਸਪੀਕਰ ਸੂਚਿਤ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜੇ ਸਪੀਕਰ ਇਸ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰ ਲਵੇ ਤਾਂ ਹੀ ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਇਸ ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਮੈਂਬਰ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਤੇ ਸਰਕਾਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਉੱਤਰ ਦੇਂਦੀ ਹੈ। ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਮੁਲਤਵੀ ਪ੍ਰਸਤਾਵ (Adjourn motion) ਅਤੇ ਧਿਆਨ ਦਿਵਾਉ (call attention) ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵਿਰੋਧੀ ਦਲ ਸਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਕਮੀਆਂ ਸਾਹਮਣੇ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸ੍ਰੀ ਐਨ. ਵੀ. ਗਾਡਗਿਲ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, “ਪ੍ਰਸ਼ਨਾ ਅਤੇ ਵਾਦ-ਵਿਵਾਦ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਸਥਾਈ ਰੂਪ ਨਾਲ ਅਤੇ ਨਿਰੰਤਰ ਪੂਰਨ-ਨਿਰੀਖਣ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਛੋਟੇ-ਛੋਟੇ ਵਿਵਰਣਾਂ ਦੁਆਰਾ ਵੱਡੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਵਿਰੋਧੀ ਦਲ ਆਪਣਾ ਸਾਰਾ ਸਮਾਂ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੀਆਂ ਤਰੁੱਟੀਆਂ ਲੱਭਣ ਵਿਚ ਲਾ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਜੇ ਇਕ ਵਾਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਤਰੁੱਟੀ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗ ਜਾਏ ਤਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਨਿਰੰਤਰ ਆਲੋਚਨਾ ਕਰਨ ਦੇ ਰਸਮੀਗਤ ਮੌਕੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।”<sup>8</sup> ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਦੀ ਹੋਂਦ ਵੀ ਸੰਸਦ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਜੇ ਲੋਕ ਸਭਾ ਦੁਆਰਾ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਅਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਾ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਪਾਸ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਏ ਤਾਂ ਮੰਤਰੀ-ਮੰਡਲ ਅਸਤੀਫਾ ਦੇਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।

6. **ਲੇਖਾ ਪ੍ਰੀਖਣ ਦੁਆਰਾ ਕੰਟਰੋਲ :-** ਸੰਸਦ ਦਾ ਕੰਮ ਕੇਵਲ ਧੰਨ ਦੇ ਖਰਚ ਜਾਂ ਇਕੱਠਾ ਕਰਨ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਦੇਣ ਤਕ ਹੀ ਸੀਮਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਸਗੋਂ ਇਹ ਵੀ ਦੇਖਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸਰਵਜਨਕ ਪੈਸੇ ਦੀ ਗਲਤ ਵਰਤੋਂ ਨਾ ਕਰੇ ਅਤੇ ਉਹ ਬਜਟ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮਤਿਆਂ ਦੀ ਸਖਤੀ ਨਾਲ ਪਾਲਣਾ ਕਰੇ। ਇਸ ਦੇ ਲਈ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਸਾਰੇ ਲੇਖਿਆਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਜਾਂ ਉਸ ਦਾ ਪ੍ਰੀਖਣ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਤਕਨੀਕੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿਚ ਲੇਖਾ ਪ੍ਰੀਖਣ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਲੇਖਾ ਪ੍ਰੀਖਣ ਦਾ ਕੰਮ ਸੰਸਦ ਵਲੋਂ ਇਕ ਸੁਤੰਤਰ ਵਿਭਾਗ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਦੇ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ “ਕੰਪਟਰੋਲਰ ਅਤੇ ਆਡੀਟਰ ਜਨਰਲ” ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਹਰ ਸਾਲ ਸਰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਵੱਖਰੀਆਂ-ਵੱਖਰੀਆਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਇਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਹਿਸਾਬ ਦੀ ਜਾਂਚ ਪੜਤਾਲ ਕਰਕੇ ਆਪਣੀ ਰਿਪੋਰਟ ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਇਸ ਰਿਪੋਰਟ ਉਪਰ ਬਹਿਸ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲੇਖ ਪ੍ਰੀਖਣ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਵਿੱਤੀ ਸਬੰਧੀ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਣ ਦਾ ਇਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਾਧਨ ਹੈ। ਲੇਖਾ ਪ੍ਰੀਖਣ ਦਾ ਡਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਬਜਟ ਰਾਹੀਂ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਗਏ ਵਿੱਤ ਪ੍ਰਸਤਾਵਾਂ ਤੇ ਅਮਲ ਕਰਨ ਲਈ ਵੀ ਮਜ਼ਬੂਰ ਕਰਦਾ ਹੈ।

9. L.D. White, Introduction to the Study of Public Administration pp. 574-75.

7. ਸੌਂਪੀ ਗਈ ਕਾਨੂੰਨਸਾਜ਼ੀ ਰਾਹੀਂ ਕੰਟਰੋਲ :- ਸੰਸਦ ਤਾਂ ਨੀਤੀ ਦੀਆਂ ਖੁਲੀਆਂ ਡੁਲੀਆਂ ਮੱਦਾ ਹੀ ਤਿਆਰ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਧਿਕਾਰ ਦੇ ਦੇਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਸਥਾਰ ਪੂਰਾ ਕਰ ਲਵੇ। ਪਰ ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਅਰਥ ਇਹ ਨਹੀਂ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਮਨ ਮਰਜ਼ੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਦ ਸੌਂਪੀ ਹੋਈ ਕਾਨੂੰਨ ਸਾਜ਼ੀ ਤੇ ਵੀ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਦੀ ਹੈ। ਉਹ ਇਕ ਕਮੇਟੀ ਸਥਾਪਤ ਕਰ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਨਿਰਣਾ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਦ ਵਲੋਂ ਸੌਂਪੀ ਹੋਈ ਕਾਨੂੰਨ ਸਾਜ਼ੀ ਸੰਬੰਧੀ ਸ਼ਕਤੀ ਠੀਕ ਵਰਤਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜਾਂ ਉਸ ਵਿਚ ਕੋਈ ਗਲਤੀ ਹੋਈ ਹੈ।

8. ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦੇ ਰਸਤੇ ਵਿਚ ਰੁਕਾਵਟਾਂ :- ਚਾਹੇ ਸੰਸਦ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਰੱਖਣ ਦੇ ਕਈ ਸਾਧਨ ਅਤੇ ਮੌਕੇ ਮਿਲਦੇ ਹਨ: ਪਰ ਫੇਰ ਵੀ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ ਉਨ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿ ਜਿੰਨਾਂ ਕਿ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਵਿਦਵਾਨਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦੀਆਂ ਬੰਦਸ਼ਾਂ ਜਾਂ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕਾਰਨ ਇਹ ਕੰਟਰੋਲ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਕੁਝ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਬੰਦਸ਼ਾਂ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਹਨ :

- (1) ਸੰਸਾਰ ਦੇ ਆਕਾਰ ਦਾ ਵਿਸ਼ਾਲ ਹੋਣਾ।
- (2) ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਜਾਂ ਪੇਚੀਦਾ ਹੋਣਾ।
- (3) ਸੰਸਦ ਕੋਲ ਇਨ੍ਹਾਂ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਕਾਰਜਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਲਈ ਮਾਹਿਰਾਂ ਦੀ ਕਮੀ ਹੋਣਾ।
- (4) ਸਮੇਂ ਦੀ ਘਾਟ।
- (5) ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿੱਚ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ (ਸੰਸਦ) ਕੈਬਨਿਟ ਦੇ ਹੱਥਾਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਸਾਧਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਆਪਣੀ ਮਰਜ਼ੀ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੀ ਮਨਜ਼ੂਰੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਲੈਂਦਾ ਹੈ।
- (6) ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਸੱਤਾ ਦਲ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੋਣ ਕਾਰਨ, ਅਵਿਸ਼ਵਾਸ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਦੇ ਪਾਸ ਹੋਣ ਦਾ ਖਤਰਾ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।
- (7) ਭਾਰਤ ਵਿਚੋਂ ਨੌਕਰਸ਼ਾਹੀ ਦਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋਣਾ।
- (8) ਸੰਸਦ ਵਿੱਚ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਬਹਿਸ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪੱਖ ਤੋਂ ਦੂਰ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਲ ਸਿੱਧਾ ਸੰਬੰਧ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।

ਫਿਫਨਰ ਅਤੇ ਪ੍ਰੈਸਬਸ ਨੇ ਸੰਯੁਕਤ ਰਾਜ ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਕਾਂਗਰਸ ਦੁਆਰਾ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਉਪਰ ਕੰਟਰੋਲ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿੱਚ ਕਿਹਾ ਹੈ, “ਵਿਧਾਨ-ਮੰਡਲ ਕੋਲ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਖੇਤਰਾਂ ਉਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਨ ਲਈ ਨਾ ਤਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਮਾਹਿਰ। ਦੂਰ ਵਿਵਹਾਰ ਦੇ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਇਹ ਬਹੁਤ ਜਲਦੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਇਕੱਠੇ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਜਿਸ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਨੀਤੀ ਜਾਂ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੇ ਮਿੱਥੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਸਖਤ ਦਿੰਦੇ ਹਨ।”

ਪਰ ਇਹ ਗੱਲ ਵਰਨਣਯੋਗ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦੀਆਂ ਬੰਦਸ਼ਾਂ ਕਾਰਨ ਇਹ ਨਹੀਂ ਸੋਚ ਲੈਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਕਿ ਸੰਸਦ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਕੋਈ ਭੂਮਿਕਾ ਨਹੀਂ ਜਾਂ ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦਾ ਇਸ ਉਤੇ ਕੋਈ ਅਸਰ ਨਹੀਂ

---

10. Gagdil, N.V. 'Accountability of Administration, Indian Journal of Public Administration Volume I, No. 3, p. 203.



ਹੁੰਦਾ। ਅਸਲ ਵਿਚ ਲੋਕਤੰਤਰ ਰਾਜ ਵਿੱਚ ਕਾਰਜ-ਪਾਲਿਕਾ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੀਆਂ ਇੱਛਾਵਾਂ ਨਜ਼ਰ ਅੰਦਾਜ਼ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀ ਅਤੇ ਇਸ ਵਾਸਤੇ ਸੰਸਦੀ ਆਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਨਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਚ ਸੰਸਦ ਦਾ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲਈ ਮੋਟੇ ਤੌਰ ਤੇ ਨੀਤੀ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਜਾਨਣਾ ਹੈ। ਨੀਤੀ ਉਤੇ ਅਮਲ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਸੰਬੰਧੀ ਰੋਜ਼ ਦਾ ਕਾਰਜ ਸਰਕਾਰ ਉਤੇ ਛੱਡ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

9. ਨਿਆਇਕ ਜਾਂ ਅਦਾਲਤੀ ਕੰਟਰੋਲ :- ਨਿਆਇਕ ਜਾਂ ਅਦਾਲਤੀ ਕੰਟਰੋਲ ਤੋਂ ਭਾਵ ਹੈ ਅਦਾਲਤਾਂ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਤੇ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀਆਂ ਦੀ ਕਾਨੂੰਨੀ ਪੱਖ ਦੀ ਸਮਰਥਾ। ਪ੍ਰੋ. ਐਲ.ਡੀ. ਵਾਈਟ ਅਦਾਲਤੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਦਸਦੇ ਹੋਏ ਲਿਖਦੇ ਹਨ, “ਅਫਸਰਾਂ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਉਤੇ ਬਾਹਰੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦਾ ਸਿਸਅਮ ਮੁਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਦੋ ਭਾਗਾਂ ਵਿਚ ਵੰਡਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਜੋ ਵਿਧਾਨ ਸਭਾਵਾਂ ਵਲੋਂ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤੇ ਉਹ ਜੋ ਅਦਾਲਤਾਂ ਵਲੋਂ ਲਾਗੂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਗਰਾਨੀ ਦਾ ਮੁਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਮਨੋਰਥ ਹੈ ਨੀਤੀ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਨਾ ਤੇ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੁਆਰਾ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਖਰਚਿਆਂ ਕਾਬੂ ਵਿਚ ਰਖਣਾ ਅਦਾਲਤੀ ਕੰਟਰੋਲ ਦਾ ਮਨੋਰਥ ਹੈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਉਸ ਕਾਨੂੰਨ ਅਨੁਕੂਲ ਰਖਣਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੇ ਵਿਧਾਨ ਅਤੇ ਦੂਜੇ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਦੀ ਗੈਰ-ਕਾਨੂੰਨੀ ਉਲੰਘਣਾ ਰੋਕਣਾ।” ਨਿਆਂਪਾਲਿਕਾ ਇਸੇ ਕਾਰਨ ਜਨਤਕ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਦੀ ਰਾਖੀ ਕਰਦੀ ਹੈ।

10. ਨਿਆਇਕ ਦਖਲ-ਅੰਦਾਜ਼ੀ ਦਾ ਖੇਤਰ ਜਾਂ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀਆਂ :- ਅੱਜ ਕੱਲ ਲੋਕ ਭਾਲਾਈ ਦੇ ਰਾਜਾਂ ਵਿਚ ਸਰਕਾਰੀ ਨੌਕਰਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਵਿਚ ਬੇਹਿਸਾਬ ਵਾਧਾ ਹੋ ਜਾਣ ਕਰਕੇ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਿਆਦਤੀਆਂ ਹੱਥੋਂ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਬਚਾਉਣ ਲਈ ਅਦਾਲਤਾਂ ਦੀ ਦਖਲ-ਅੰਦਾਜ਼ੀ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੋ ਗਈ ਹੈ। ਪਰ ਇਥੇ ਇਹ ਗੱਲ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਯੋਗ ਹੈ ਕਿ ਅਦਾਲਤਾਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਸਰਕਾਰੀ ਕੰਮਾਂ ਵਿਚ ਦਖਲ ਨਹੀਂ ਦੇ ਸਕਦੀਆਂ, ਸਗੋਂ ਉਸ ਵੇਲੇ ਹੀਕੁਝ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਜਦ ਉਨ੍ਹਾਂ ਅਜਿਹਾ ਕਰਨ ਲਈ ਕੋਈ ਖਾਸ ਤੌਰ ਤੇ ਬੇਨਤੀ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮੇਰਾ ਹੱਕ ਮਾਰਿਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਮੇਰੀ ਰੱਖਿਆ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ। ਪ੍ਰੋ. ਐਲ.ਡੀ. ਵਾਈਟ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, “ਇਕ ਮੱਤ ਇਹ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਅਦਾਲਤੀ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਇਨੀਆਂ ਜੋਰਦਾਰ ਹੋਣ ਕਿ ਉਹ ਕਾਰਗਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਪਾਹਜ ਕਰ ਦੇਣ, ਦੂਜੀ ਹੱਦ ਤੇ ਇਹ ਸਿੱਟਾ ਨਿਕਲ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨੌਕਰਸ਼ਾਹੀ ਜੁਲਮ ਤੇ ਉਤਰ ਆਏ, ਦੋਹਾਂ, ਹੱਦਾਂ ਵਿਚ ਸੰਤੁਲਨ ਕਿਵੇਂ ਰੱਖਿਆ ਜਾਵੇ। ਅਦਾਲਤਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਦਾ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਹੈ।”<sup>9</sup> ਕੋਈ ਪੱਕਾ ਨਿਯਮ ਨਹੀਂ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਅਦਾਲਤਾਂ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਦਖਲ-ਅੰਦਾਜ਼ੀ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ :-

1. ਅਧਿਕਾਰ ਖੇਤਰ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਦੀ ਕਾਰਵਾਈ :- ਹਰ ਕਿਸੇ ਅਫਸਰ ਆਪਣੇ ਖਾਸ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਅਧਿਕਾਰ ਖੇਤਰ ਦੇ ਅੰਦਰ ਹੀ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਉਸਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਇਕ ਖਾਸ ਹੱਦਾਂ ਦੇ ਵਿਚ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜੇ ਕੋਈ ਫਸਰ ਆਪਣੇ ਅਧਿਕਾਰ ਹਲਕੇ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਦੀ ਗੱਲ ਕਰੇ ਜਾਂ ਭੂਗੋਲਿਕ ਹੱਦਾਂ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਦਾ ਹੁਕਮ ਜਾਰੀ ਕਰੇ ਤਾਂ ਅਦਾਲਤਾਂ ਅਜਿਹੇ ਹੁਕਮ ਰੱਦ ਕਰ ਦੇਣਗੀਆਂ।

2. ਵਿਵੇਕ ਦੀ ਕੁਵਰਤੋਂ :- ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਭਾਵ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਆਪਣੇ ਅਥਤਿਆਰ ਦੀ ਕੁਵਰਤੋਂ ਕਰਨਾ। ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਬਦਲੇ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨਾਲ ਲਾਭ ਜਾਂ ਨੁਕਸਾਨ ਪਹੁੰਚਾਉਣ ਲਈ ਆਪਣੀ ਸੱਤਾ ਦਾ ਗਲਤ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕਰੇ ਤਾਂ ਅਦਾਲਤ ਦਖਲ-ਅੰਦਾਜ਼ੀ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ।

3. ਵਿਧੀ ਸਬੰਧੀ ਤਰੁੱਟੀ :- ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕਾਨੂੰਨ ਦਾ ਗਲਤ ਅਰਥ ਕੱਢ ਕੇ ਜਾਂ ਉਸ ਵਿਵਸਥਾ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਨਾ ਕਰੇ, ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਉਪਰ ਉਸ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦਾ ਭਾਰ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕਾਨੂੰਨ ਅਨੁਸਾਰ ਠੀਕ ਨਾ ਹੋਵੇ ਜਾਂ ਕਾਨੂੰਨ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਵਾਨ ਨਾਂ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਅਦਾਲਤ ਦਖਲ ਦੇ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕਾਨੂੰਨ ਦੀ ਤਰੁੱਟੀ ਦੂਰ ਕਰਨ ਦਾ ਆਦੇਸ਼ ਜਾਰੀ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ।

4. ਤੱਥ ਲੱਭਣ ਦੀ ਗਲਤੀ :- ਕਈ ਵਾਰੀ ਅਫਸਰ ਅਸਲੀ ਹਾਲਾਤ ਦਾ ਪਤਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਤੇ ਉਹ ਗਲਤ ਤੱਥਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਫੈਸਲਾ ਜਾਂ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰ ਦੇਂਦਾ ਹੈ ਅਜਿਹੀ ਹਾਲਤ ਵਿਚ ਹੀ ਮੁਕੱਦਮਾ ਅਦਾਲਤ ਵਿਚ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

5. ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਦੁਰਵਰਤੋਂ :- ਅਦਾਲਤਾਂ ਇਹ ਦੇਖਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਕੋਈ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਦੀ ਨਜ਼ਾਇਜ਼ ਵਰਤੋਂ ਨਾ ਕਰੇ ਤੇ ਕਿਸੇ ਜਾਣ-ਬੁਝ ਕੇ ਨੁਕਸਾਨ ਨਾ ਪਹੁੰਚਾਵੇ ਜਾਂ ਜਾਤੀ ਦੁਸ਼ਮਣੀ ਨਾ ਕਰੇ। ਅਦਾਲਤ ਜਿਹਨਾਂ ਪੱਖ ਤੋਂ ਨਿਰਣਾ ਅਤੇ ਨਿਆਂ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ।

6. ਕਾਰਜ ਵਿਧੀ ਜਾਂ ਜ਼ਾਬਤੇ ਦੀ ਗਲਤੀ :- ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਹਰ ਕਾਰਵਾਈ ਇਕ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਾਇਦੇ ਤੇ ਜ਼ਾਬਤੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕਰਨੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ। ਕੋਈ ਅਫਸਰ ਇਸ ਕਾਰਜ-ਵਿਧੀ ਦੀ ਉਲੰਘਣਾ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਅਦਾਲਤਾਂ ਅਧਿਕਾਰ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਅਜਿਹੀ ਉਲੰਘਣਾ ਤੇ ਇਤਰਾਜ਼ ਕਰਨ। ਉਦਾਹਰਣ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ, ਕਾਨੂੰਨ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਨੌਕਰ ਬਰਖਾਸਤ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਉਸ ਉਤੇ ਲਾਏ ਇਲਜ਼ਾਮਾਂ ਦਾ ਨੋਟਿਸ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ ਪਰ ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕਿਸੇ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਸ ਦੇ ਦੋਸ਼ਾਂ ਦੀ ਸੂਚਨਾ ਦਿੱਤੇ ਬਿਨਾਂ ਅਤੇ ਉਸ ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਣ ਦਾ ਮੌਕਾ ਦਿੱਤੇ ਬਿਨਾਂ ਉਸ ਦੇ ਖਿਲਾਫ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰ ਦੇਵੇ ਤਾਂ ਅਦਾਲਤ ਇਸ ਹੁਕਮ ਗੈਰ-ਕਾਨੂੰਨੀ ਕਹਿ ਕੇ ਰੱਦ ਕਰ ਦੇਵੇਗੀ। ਐਨ.ਵੀ. ਗਾਡਗਿਲ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਚਾਹੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਕਾਰਵਾਈ ਚੰਗੀ ਹੈ, ਚਾਹੇ ਮੰਦੀ, ਇਸ ਤੇ ਅਦਾਲਤੀ ਗੌਰ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਪਰ ਕੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਉਹ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰੀ ਹੈ ਜਾਂ ਨਹੀਂ ਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਉਸ ਨੇ ਨਿਯਤ ਕਾਰਜ-ਵਿਧੀ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਅਮਲ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜਾਂ ਨਹੀਂ, ਅਜਿਹੇ ਮਾਮਲੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਅਦਾਲਤ ਬਿਨਾਂ ਸ਼ੱਕ ਦਖਲ ਦੇ ਸਕਦੀ ਹੈ।”<sup>10</sup>

ਉਪਰ ਦੱਸੀਆਂ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਦਖਲ-ਅੰਦਾਜ਼ੀ ਕਰਦਿਆਂ ਅਦਾਲਤ ਕੋਲ ਕੁਝ ਖਾਸ ਆਦੇਸ਼ ਜਾਂ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਜਿਵੇਂ ਬੰਦੀ ਪ੍ਰਤੱਖਕਰਣ (Habeas Corpus), ਪ੍ਰਮਾਨੇਸ਼ (Writ of Mandamus), ਮਨਾਹੀ ਆਦੇਸ਼ (Writ of Prohibition) ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਿਛਾ (Quowarranto) ਜਾਰੀ ਕਰਨ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਵੀ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਰਾਹੀਂ ਅਦਾਲਤਾਂ ਆਪਣਾ ਹੁਕਮ ਨਾ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ।

#### ਸਬੰਧਿਤ ਪੁਸਤਕਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ

ਸਾਹਿਬ ਸਿੰਘ ਸਵਿੰਦਰ ਸਿੰਘ	:	ਕਰਮਚਾਰੀ-ਵਰਗ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਤੇ ਵਿੱਤ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
Hans Raj	:	Indian Administration.
Maheshwari	:	Indian Administration.
M.P. Sharma	:	Public Administration-Theory and Practice
L.M. Prasad	:	Organisational Behaviour.
Fred Luthans	:	Organisational Behaviour.
Koontz, O' Donell	:	Management.

ਪਾਠ ਨੰ: 2.12

### ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਵਿਧਾਨਿਕ ਅਤੇ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ

#### ਜਾਣਕਾਰੀ

ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਸਥਾਪਿਤ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਰਥਾਤ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰੀਸ਼ਦ ਅਤੇ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਡੂੰਘਾ ਸੰਬੰਧ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਸੰਸਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਿਲ ਪੇਸ਼ ਕਰਨਾ ਇਹਨਾਂ ਦਾ ਕਰਤੱਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਵਿਚ ਕੋਈ ਵੀ ਸ਼ੱਕ ਨਹੀਂ ਕਿ ਗ਼ੈਰ-ਸਰਕਾਰੀ ਪਾਰਟੀ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਬਿਲ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਗਏ ਬਿਲਾਂ ਤੇ ਸੰਸਦ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਦਾ ਸਵਾਲ ਘੱਟ ਹੀ ਪੈਂਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਨਤੀਜਾ ਇਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰੀਸ਼ਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਬਿਲ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ ਕਈ ਢੰਗਾਂ ਨਾਲ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਤੇ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਹਨ।

#### ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਵਿਧਾਨਿਕ ਅਤੇ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ

ਪੁਲਿਸ ਰਜ ਵਿਚ ਰਾਜ ਦੇ ਕੰਮ ਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਬਾਹਰਲੇ ਹਮਲੇ ਤੋਂ ਬਚਾਉਣਾ ਅਤੇ ਦੇਸ਼ ਅੰਦਰ ਅਮਨ ਚੈਨ ਕਾਇਮ ਕਰਨ ਤਕ ਸੀਮਤ ਸੀ। ਪ੍ਰੰਤੂ ਕਲਿਆਣਕਾਰੀ ਰਾਜ ਦੇ ਹੋਂਦ ਵਿਚ ਆਉਣ ਨਾਲ ਇਸਦੇ ਕੰਮਾਂ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਵਾਧਾ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਵਿਚ ਵਾਧੇ ਦੇ ਕਾਰਣ, ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਵਾਧਾ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਇਹ ਤੱਥ ਲਗਭਗ ਦੁਨੀਆਂ ਦੇ ਹਰੇਕ ਦੇਸ਼ ਉਪਰ ਲਾਗੂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸਮਾਜਵਾਦੀ ਢਾਂਚੇ ਦੀ ਸਥਾਪਤੀ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਤੌਰ ਤੇ ਸਾਹਮਣੇ ਰੱਖਣ ਕਾਰਣ, ਰਾਜ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਸਮਾਜ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾ ਕੇਵਲ ਲੋਕ ਰਾਇ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਸਗੋਂ ਇਸ ਪ੍ਰਤੀ ਉੱਤਰਦਾਈ ਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰਹਿਤ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਦੇਣ ਦੀ ਗੱਲ ਸੋਚੀ ਵੀ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦੀ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣਾਂ ਦਾ ਵਿਵਰਣ ਨਿਮਨ ਅਨੁਸਾਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ :

#### ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਯੰਤਰਣ

ਫੈਲਿਕਸ ਏ. ਨੀਗਰੋ (Felix A. Negro) ਅਨੁਸਾਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਭਾਵ ਹੈ ਕਾਨੂੰਨ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨਾ ਅਰਥਾਤ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦੁਆਰਾ ਪਾਸ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕਾਨੂੰਨਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਵਾਉਣਾ। ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਨੀਤੀ ਅਨੁਸਾਰ ਚਲਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲਦੇ ਐਕਟ ਵਿਚ ਨਿਰਧਾਰਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਦ ਹੀ ਦੇਸ਼ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲਈ ਵਿਤ ਦਾ ਉਪਬੰਧ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਸਰਕਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਸਥਾਪਿਤ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਧੀਨ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਰਥਾਤ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰੀਸ਼ਦ ਅਤੇ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਦਾ ਡੂੰਘਾ ਸੰਬੰਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਸੰਸਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਵੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਿਲ ਪੇਸ਼ ਕਰਨਾ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਕਰਤੱਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਵਿਚ ਕੋਈ ਸ਼ੱਕ ਨਹੀਂ ਕਿ ਗ਼ੈਰ-ਸਰਕਾਰੀ ਪਾਰਟੀ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਵੀ ਬਿਲ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਪਰ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਬਿਲਾਂ ਦੇ ਸੰਸਦ ਦੁਆਰਾ ਪਾਸ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਦਾ ਸਵਾਲ ਘੱਟ ਹੀ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਨਤੀਜਾ ਇਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰੀਸ਼ਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਦੁਆਰਾ ਬਿਲ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਕੰਟਰੋਲ ਕਈ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਹੈ :

#### ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛਣਾਂ (Questions)

ਸੰਸਦ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਮੰਤਰੀਆਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛੇ ਜਾਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਕਿਸਮ ਦਾ ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਹੈ। ਸੰਬੰਧਿਤ ਮੰਤਰੀ ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਪੁੱਛੇ ਗਏ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਉੱਤਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛਣ ਵਾਲੇ ਮੈਂਬਰ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨਾ

ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਅਨੁਪੂਰਕ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਨਾਲ ਸਾਰਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਮਲਾ ਚੌਕਸ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਸਰਕਾਰ ਨੂੰ ਇਤਨੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਘਬਰਾਹਟ ਵਿਚ ਪਾ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਇਹ ਤੁਰੰਤ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇੰਗਲੈਂਡ ਅਤੇ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਨਕਾਲ ਨੂੰ ਇਤਨੀ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਦ ਦੇ ਆਰੰਭ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਂ ਦਾ ਘੰਟਾ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।

**ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦਾ ਭਾਸ਼ਣ (Presidential Address)** ਹਰ ਨਵੇਂ ਸੈਸ਼ਨ ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦਾ ਭਾਸ਼ਣ ਵੀ ਸੰਸਦੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਾਧਨ ਹੈ। ਸੰਸਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਨੂੰ ਇਸ ਤੇ ਬਹਿਸ ਕਰਕੇ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਆਲੋਚਨਾ ਦਾ ਮੌਕਾ ਮਿਲ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਆਲੋਚਨਾ ਦ ਮੰਤਵ ਜਨਮਤ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**ਅਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਾ ਮਤਾ (No Confidence Motion)** ਸਰਕਾਰੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਸੰਸਦੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਇਕ ਵੱਡਾ ਸਾਧਨ ਅਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਾ ਮਤਾ ਹੈ। ਜਿਸ ਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਸੰਸਦੀ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਰਕਾਰ ਹੋਵੇ, ਹੇਠਲੇ ਸਦਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਮੰਤਰੀ ਪਰਿਸ਼ਦ ਵਿਰੁੱਧ ਅਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਾ ਮਤਾ ਪਾਸ ਕਰਨ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਮੌਕੇ ਤੇ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਸਮੁੱਚੀ ਨੀਤੀ ਦੀ ਆਲੋਚਨਾ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਅਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਾ ਮਤਾ ਪਾਸ ਹੋਣ ਦਾ ਅਰਥ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰੀਸ਼ਦ ਨੂੰ ਤਿਆਗ ਪੱਤਰ ਦੇਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਖਤਰੇ ਦੀ ਇਹ ਤਲਵਾਰ ਹਮੇਸ਼ਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸਿਰ ਉਪਰ ਲਟਕਦੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ।

**ਬਜਟ ਉਪਰ ਬਹਿਸ (Debate on Budget)** ਬਜਟ ਉਪਰ ਬਹਿਸ ਵੀ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਬਜਟ ਦੇ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਉਪਰੰਤ, ਜਿਹਨਾਂ ਉਪਰ ਆਮ ਬਹਿਸ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਸਮੁੱਚੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਨੁਕਤਾਚੀਨੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।

**ਕੰਮ ਰੋਕੂ ਪ੍ਰਸਤਾਵ (Adjournment Motion)** ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰੱਖਣ ਦੀ ਇਕ ਹੋਰ ਵਿਧੀ ਕੰਮ ਰੋਕੂ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਜ਼ਰੂਰੀ ਮਾਮਲੇ ਉਪਰ ਕੰਮ ਰੋਕੂ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਪੇਸ਼ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਇਹ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਪਾਸ ਹੋ ਜਾਵੇ, ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਮਾਮਲੇ ਉਪਰ ਬਹਿਸ ਕੀਤੀ ਜਦੀ ਹੈ।

ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਮੁੱਚੇ ਮੰਤਰੀ ਪ੍ਰੀਸ਼ਦ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਮੰਤਰੀ ਵਿਰੁਧ ਨਿਖੇਧੀ ਦਾ ਮਤਾ ਜਿਹਨਾਂ ਪੱਖ ਤੋਂ ਪਾਸ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਕਿਸੇ ਨੀਤੀ ਨੂੰ ਸਿਰੇ ਚੜਾਉਣ ਵਿਚ ਅਸਫਲ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੁਆਰਾ ਸਦਨ ਆਪਣਾ ਗੁੱਸਾ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਖੇਦ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਦਾ ਹੈ।

**ਧਿਆਨ ਦਿਵਾਉ ਮਤਾ (Attention Resolution)** ਕਿਸੇ ਜ਼ਰੂਰੀ ਮਾਮਲੇ ਵਲ ਮੰਤਰੀ ਦਾ ਧਿਆਨ ਦਿਵਾਉਣ ਲਈ ਧਿਆਨ ਦਿਵਾਉ ਮਤਾ ਵੀ ਪਾਸ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਬੰਧਤ ਮੰਤਰੀ ਨੂੰ ਇਸ ਉਪਰ ਸੰਸਦੀ ਬਿਆਨ ਦੇਣ ਲਈ ਬੇਨਤੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

**ਕਾਨੂੰਨ ਪਾਸ ਕਰਨਾ (Passing of Various Laws)** ਜਦੋਂ ਕਾਨੂੰਨ ਪਾਸ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਹਰੇਕ ਬਿਨ ਨੂੰ ਤਿੰਨ ਪੜ੍ਹਤਾਂ ਵਿਚੋਂ ਲੰਘਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਤਿੰਨ ਪੜ੍ਹਤਾਂ ਬਿਲਾਂ ਵਿਚ ਸ਼ਾਮਲ ਗੱਲਾਂ ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਦਾ ਮੌਕਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।

**ਵਿਭਿੰਨ ਸੰਸਦੀ ਕਮੇਟੀਆਂ (Various Parliamentary Committees)** ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸੰਸਦੀ ਕਮੇਟੀਆਂ ਵੀ ਲੋਕ-ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਸਾਧਨਾਂ ਦਾ ਕੰਮ ਦਿੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚੋਂ ਪਹਿਲੀ ਜਨਤਕ ਲੇਖਾ ਕਮੇਟੀ (Public Accounts Committee) ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਕਮੇਟੀ ਵਿਚ 22 ਮੈਂਬਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚੋਂ 15 ਦੀ ਚੋਣ ਲੋਕ ਸਭਾ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ 7 ਰਾਜ ਸਭਾ ਦੁਆਰਾ ਚੁਣੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਕਮੇਟੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਰੋਲ ਅਦਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਲੇਖਿਆਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਨਮਿਤਣ ਲੇਖਿਆਂ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਕੰਟਰੋਲ ਅਤੇ ਮਹਾਂ ਲੇਖਾਕਾਰ ਦੀਆਂ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਦੀ ਪੜਤਾਲ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਕਮੇਟੀ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਆਪਣੀ ਤਸੱਲੀ ਕਰਨੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਕਰਤੱਵ

ਇਹ ਵੇਖਣਾ ਹੁੰਦਾ ਕਿ ਖਰਚ ਇਸ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਪ੍ਰਵਾਨਗੀ ਅਨੁਸਾਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਕਰਤੱਵ ਇਸ ਤੱਥ ਵੱਲ ਵੀ ਧਿਆਨ ਦੇਣਾ ਹੈ ਕਿ ਹਰੇਕ ਅਪੁਨਰ ਨਮਿਤਣ ਸਮਰੱਥ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਇਸ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਬਣਾਏ ਗਏ ਉਪਬੰਧਾਂ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਤੱਥ ਵਲ ਵੀ ਧਿਆਨ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਲੇਖਿਆਂ ਵਿਚ ਵੰਡੀ ਗਈ ਰਕਮ ਕਾਨੂੰਨੀ ਤੌਰ ਤੇ ਉਪਲਬਧ ਸੀ। ਕਮੇਟੀ ਇਸ ਗਲ ਦਾ ਵੀ ਨਿਰਣਾ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਰਕਮ ਸਿਆਣਪ, ਸੰਜਮ ਅਤੇ ਈਮਾਨਦਾਰੀ ਨਾਲ ਖਰਚ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਆਰੰਭ ਵਿਚ ਕਮੇਟੀ ਦੀ ਉਪਯੋਗਤਾ ਤੇ ਸ਼ੰਕਾ ਪ੍ਰਗਟ ਕੀਤੀ ਗਈ ਕਿ ਅਜਿਹੀ ਕਮੇਟੀ ਦਾ ਕੋਈ ਲਾਭ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਜਿਹਨਾਂਦਾ ਮੁੱਖ ਕੰਮ ਖਰਚਿਆਂ ਦਾ ਚੀਰ ਫਾੜ ਕਰਨਾ ਹੈ ਅਤੇ ਦੂਸਰ ਜਿਹੜੇ ਖਰਚਿਆਂ ਦੀ ਕੰਟਰੋਲਰ ਅਤੇ ਆਡੀਟਰ ਜਨਰਲ ਨੇ ਪੜਤਾਲ ਕਰ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਮੁੜ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਦਾ ਕੋਈ ਲਾਭ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਪਰੰਤੂ ਕਮੇਟੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਤੋਂ ਇਹ ਬੜੀ ਗੁਣਕਾਰੀ ਸਿੱਧ ਹੋਈ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਵਿਸਕੀ ਸਕੈਂਡਲ, ਬਿਹਾਰ ਦੀਆਂ ਖਾਣਾਂ ਵਿਚ ਹੋਇਆ 184 ਕਰੋੜ ਰੁਪਏ ਦਾ ਨੁਕਸਾਨ ਆਦਿ ਬੇਕਾਇਦਗੀਆਂ ਇਸ ਕਮੇਟੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਉਪਰੰਤ ਸਾਹਮਣੇ ਆਈਆਂ।

ਇਹ ਹੋਰ ਕਮੇਟੀ ਅਨੁਮਾਨ ਕਮੇਟੀ (Estimates Committee) ਹੈ, ਜਿਸ ਦੇ ਤੀਹ ਮੈਂਬਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਲੋਕ ਸਭਾ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਹੀ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗਾਉਣ ਦਾ ਜਤਨ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਅਨੁਮਾਨ ਵਿਚ ਕਿਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਸੰਜਮ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਕਿਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਸੁਧਾਰ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਇਹ ਉਸ ਢੰਗ ਦਾ ਸੁਝਾ ਵੀ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਢੰਗ ਨਾਲ ਅਨੁਮਾਨ ਸੰਸਦ ਦੇ ਸਾਹਮਣੇ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਜਾਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਕਿਫਾਇਤ ਜਾਂ ਸੁਧਾਰਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਜਿਹਨਾਂ ਗੱਲ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਤਖਮਿਨਿਆਂ ਵਿਚ ਨਿਹਿਤ ਨੀਤੀ ਦੀਆਂ ਸੀਮਾਵਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ-ਅੰਦਰ ਰਕਮ ਨੂੰ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵੰਡਿਆ ਗਿਆ, ਜਦੋਂ ਇਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਨੀਤੀ ਦੇ ਉਚਿਤ ਨਤੀਜੇ ਨਹੀਂ ਨਿਕਲ ਰਹੇ, ਤਾਂ ਇਹ ਲੋਕ ਸਭਾ ਦੇ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਇਹ ਗੱਲ ਲਿਆ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸੁਯੋਗਤਾ ਦੀ ਖਾਤਰ ਨੀਤੀ ਵਿਚ ਤਬਦੀਲੀ ਲਿਆਉਣਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਇਹ ਕਮੇਟੀ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਸੰਬੰਧ ਸਰਕਾਰੀ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਦੇ ਸਮੁੱਚੇ ਘੇਰੇ ਨਾਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

**ਲੋਕ ਨਿਗਮ ਕਮੇਟੀ (Committee on Public Undertaking)** ਇਕ ਹੋਰ ਕਮੇਟੀ ਲੋਕ ਨਿਗਮ ਕਮੇਟੀ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿਚ ਲੋਕ ਸਭਾ ਦੇ 15 ਚੁਣੇ ਗਏ ਮੈਂਬਰ ਅਤੇ 7 ਰਾਜ ਸਭਾ ਦੇ ਚੁਣੇ ਗਏ ਮੈਂਬਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਕਮੇਟੀ ਵੀ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਜਨਤਕ ਅਦਾਰਿਆਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਕੰਟਰੋਲ ਅਤੇ ਮਹਾਂ ਲੇਖਕਾਰ ਦੀਆਂ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਕੁਝ ਹੋਰ ਨਿਗਮਾਂ ਦੀਆਂ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਅਤੇ ਲੇਖਿਆਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਵੀ ਇਸ ਕਮੇਟੀ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ, ਜਿਹੜੇ ਇਸ ਮੰਤਵ ਲਈ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਤੌਰ ਤੇ ਇਸ ਕਮੇਟੀ ਨੂੰ ਅਲਾਟ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹੋਣ। ਉਕਤ ਕਮੇਟੀ ਉਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ, ਜਿਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਯੋਗ ਵਿਅਕਤੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋਣਗੇ ਅਤੇ ਜਿਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਉਹ ਆਪਣੀ ਉਪਯੋਗਤਾ ਸਿੱਧ ਕਰਨਗੀਆਂ।

**ਉਪਰੋਕਤ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਸਰਕਾਰੀ ਵਚਨਾਂ ਤੇ ਕਮੇਟੀ (Committee on Government Assurances)** ਇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਸੰਸਦੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਇਕ ਸਾਧਨ ਮਾਤਰ ਹੈ। ਇਸ ਕਮੇਟੀ ਵਿਚ 15 ਮੈਂਬਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਹੜੇ ਸਪੀਕਰ ਦੁਆਰਾ ਇਕ ਸਾਲ ਲਈ ਨਾਮਜ਼ਦ ਕੀਤੇ ਹੋਣ। ਇਹ ਇਸ ਗੱਲ ਸੰਬੰਧੀ ਰਿਪੋਰਟ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸਦਲ ਵਿਚ ਮੰਤਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਗਏ ਵਾਦੇ ਇਸ ਹੱਦ ਤਕ ਪੂਰੇ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ। ਅਜਿਹੀ ਕਮੇਟੀ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਅਜੇਹੀ ਕਮੇਟੀ ਦੀ ਹੋਂਦ ਕਾਰਣ ਮਤਰੀ ਝੂਠੇ ਵਾਅਦੇ ਕਰਦਿਆਂ ਹਿਚਕਚਾਉਂਦੇ ਹਨ।

ਇਕ ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਕਮੇਟੀ ਦਾ ਜ਼ਿਕਰ ਕਰਨਾ ਵੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਉਹ ਕਮੇਟੀ ਹੈ “ਅਧੀਨ ਜਾਂ ਸੌਂਪੀ ਕਾਨੂੰਨਸਾਜ਼ੀ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਕਮੇਟੀ।” ਇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਨੂੰਨਸਾਜ਼ੀ ਅਰਥਾਤ ਸੰਸਦ ਦੁਆਰਾ ਇਸ ਨੂੰ ਸੌਂਪੀਆਂ ਗਈਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਅਨੁਸਾਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਬਣਾਏ ਗਏ ਨਿਯਮਾਂ, ਹੁਕਮਾਂ ਅਤੇ ਵਿਨਿਯਮਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਪੜਤਾਲ ਕਰਦੀ

ਹੈ। ਐਪਰ, ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਵਿਧਾਨਿਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀਆਂ ਸੀਮਾਵਾਂ ਹਨ। ਫਿਫਨਰ ਅਤੇ ਪ੍ਰੈਸਥਸ (Pfiffner and Presthus) ਨੇ ਇਸ ਗੱਲ ਵਲ ਸੰਕੇਤ ਕੀਤਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਯੁਕਤ ਰਾਜ ਅਮਰੀਕਾ ਵਿਚ ਵਿਧਾਨ ਮੰਡਲ ਕੋਲ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਖੇਤਰਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰਖਣ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਅਮਲਾ ਜਾਂ ਮਾਹਿਰ ਮੌਜੂਦ ਨਹੀਂ। ਇਹੀ ਗੱਲ ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਵੀ ਸਹੀ ਹੈ। ਸਮਾਜਵਾਦੀ ਸਮਾਜ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਨਾਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਕੰਮ ਵਧ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਕਮਜ਼ੋਰ ਵਰਗਾਂ ਦੀ ਹਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸਹਾਇਤਾ ਕੀਤੀ ਜਾ ਰਹੀ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਇਹ ਨਿਕਲਿਆ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਦ ਨੂੰ ਵਧ ਰਹੇ ਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰਖਣਾ ਮੁਸ਼ਕਲ ਹੋ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਵਿਧਾਨਕਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਤਜਰਬਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਤਕਨੀਕੀ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦਾ ਤਜਰਬਾ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਉਪਰੰਤ ਵਿਧਾਨਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕੇਵਲ ਨਾ-ਮਾਤਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਰਥਾਤ ਕੈਬਨਿਟ ਹੀ ਸੰਸਦ ਉਪਰ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰਖਦੀ ਹੈ।

### **ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ**

ਅਦਾਲਤਾਂ ਨੂੰ ਸਰਕਾਰੀ ਅਫਸਰਾਂ ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀ ਕਾਨੂੰਨੀ ਪੱਖ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੇ ਹੱਕਾਂ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਦੇ ਅਰਥ ਇਹ ਵੀ ਹਨ ਕਿ ਪੀੜਿਤ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਨੂੰ ਇਹ ਵੀ ਅਧਿਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਰੁੱਧ ਉਸ ਦੁਆਰਾ ਜਨਤਕ ਕਰਤੱਵ ਦੇ ਦੌਰਾਨ ਕਿਸੇ ਗਲਤੀ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਅਦਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਦੀਵਾਨੀ ਜਾਂ ਫੌਜਦਾਰੀ ਮੁਕੱਦਮਾ ਦਾਇਰ ਕਰ ਸਕੇ।

### **ਅਦਾਲਤੀ ਦਖਲ ਦੇ ਕੇਸ (Cases involving judicial Intervention)**

ਸਭ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਸਾਨੂੰ ਇਹ ਪਤਾ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਅਦਾਲਤਾਂ ਆਪਣੀ ਮਰਜ਼ੀ ਨਾਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਰਗਰਮੀਆਂ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਦਖਲ ਨਹੀਂ ਦੇ ਸਕਦੀਆਂ। ਉਹ ਕੇਵਲ ਉਸ ਸੂਰਤ ਵਿਚ ਦਖਲ ਦੇ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਕੋਈ ਅਜਿਹਾ ਵਿਅਕਤੀ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਇਹ ਕਰਨ ਲਈ ਕਹੇ ਜਿਹੜਾ ਕਿ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰੇ ਕਿ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਕਿਸੇ ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਉਸਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਭੰਗ ਹੋਏ ਹਨ ਜਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਭੰਗ ਹੋਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੈ। ਅਦਾਲਤੀ ਦਖਲ ਦੇ ਮਾਮਲੇ ਵਿਚ ਕੋਈ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਅਸੂਲ ਨਹੀਂ ਦਰਸਾਏ ਜਾ ਸਕਦੇ ਪਰੰਤੂ ਅਦਾਲਤਾਂ ਨਿਮਨ ਅਧਾਰਾਂ ਉਪਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕੇਸ ਵਿਚ ਦਖਲ ਦੇ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ।

### **ਅਧਿਕਾਰ ਖੇਤਰ ਦੀ ਕਮੀ (Lack of Jurisdiction)**

ਹਰੇਕ ਅਫਸਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਏ ਅਧਿਕਾਰ ਦੀਆਂ ਸੀਮਾਵਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਭੂਗੋਲਿਕ ਖੇਤਰ ਦੇ ਅੰਦਰ ਰਹਿ ਕੇ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਉਹ ਆਪਣੇ ਅਧਿਕਾਰ ਜਾਂ ਆਪਣੀਆਂ ਭੂਗੋਲਿਕ ਸੀਮਾਵਾਂ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਨਿਕਲ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਸ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੀ ਕਾਰਵਾਈ ਨੂੰ ਅਦਾਲਤਾਂ ਵਿਧੀ-ਹੀਨ ਕਰਾਰ ਦੇ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ।

### **ਕਾਨੂੰਨੀ ਗਲਤੀ (Error of Law)**

ਇਕ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕਾਨੂੰਨ ਦੇ ਗਲਤ ਅਰਥ ਕੱਢ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਉਪਰ ਅਜਿਹੇ ਕਰਤੱਵ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਪਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜੀਆਂ ਕਾਨੂੰਨ ਦੇ ਦਾਇਰੇ ਅੰਦਰ ਨਾ ਆਉਂਦੀਆਂ ਹੋਣ। ਅਜਿਹੀ ਹਾਲਤ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਨਾਗਰਿਕ ਇਨਸਾਫ ਲਈ ਅਦਾਲਤ ਦਾ ਦਰਵਾਜ਼ਾ ਖੜਕਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### **ਤੱਥਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਸੰਬੰਧੀ ਗਲਤੀ (Error in Findings Facts)**

ਤੀਜੇ ਅਜਿਹੇ ਕੇਸ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਸੂਰਤ ਵਿਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੇ ਤੱਥਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਦੇ ਮਾਮਲੇ ਵਿਚ ਗਲਤੀ ਕੀਤੀ ਹੋਵੇ। ਉਹ ਤੱਥਾਂ ਦੇ ਗਲਤ ਅਰਥ ਕੱਢ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜਾਂ ਜਿਹਨਾਂ ਨੂੰ ਅੱਖੋਂ ਉਹਲੇ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਉਹ ਗਲਤ ਅਧਾਰਾਂ ਤੇ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਉਸਦੇ ਵਿਰੁਧ ਅਦਾਲਤ ਵਿਚ ਬਿਨੈ ਪੱਤਰ ਦਿਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### **ਕਾਰਜ ਵਿਧੀ ਦੀ ਗਲਤੀ (Error of Procedure)**

ਸਭ ਤੋਂ ਉਪਰੰਤ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕਾਨੂੰਨ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਏ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਾਰਜ ਵਿਧੀ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਨੀ ਪੈਂਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਉਹ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਾਰਜ ਵਿਧੀ ਨਾ ਅਪਨਾਉਣ ਤਾਂ ਅਦਾਲਤਾਂ ਨੂੰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੀ ਕਾਰਵਾਈ ਤੇ ਕਿੰਤੂ ਕਰਨ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਪਰ ਇਸ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧਤ ਧਿਰ ਦੁਆਰਾ ਅਪੀਲ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ।

**ਅਖਤਿਆਰ ਦੀ ਗਲਤ ਵਰਤੋਂ (Abuse of Discretion)** ਜਦੋਂ ਕਿ ਅਧਿਕਾਰ ਰਾਹੀਂ ਅਖਤਿਆਰਾਂ ਦੀ ਗਲਤ ਜਾਂ ਨਾਜਾਇਜ਼ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ।

ਉਪਰੋਕਤ ਦਰਜ ਕੇਸਾਂ ਵਿਚ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਰੁੱਧ ਅਦਾਲਤੀ ਉਪਾ ਉਪਲਬਧ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਇਸ ਸ਼ਕਲ ਵਿਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਗਲਤ ਕਾਰਵਾਈ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਕਾਰਨ ਰਾਜ ਸਰਕਾਰ ਜਾਂ ਸੰਬੰਧਤ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਰੁੱਧ ਮੁਕੱਦਮਾ ਦਾਇਰ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਰਕਾਰ ਅਤੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਰੁੱਧ ਵਾਅਦਾ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਕਈਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਕਾਨੂੰਨ ਦਾ ਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਹੈ ਤੇ ਕਈਆਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਨੂੰਨ। ਕਾਨੂੰਨੀ ਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਅਰਥ ਇਹ ਹਨ ਕਿ ਹਰੇਕ ਹੀ ਦੇਸ਼ ਦੇ ਸਾਧਾਰਨ ਕਾਨੂੰਨ ਅਧੀਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀ ਸਫਾਈ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਰਾਜ ਦੀ ਪ੍ਰਭੂਸਤਾ ਦੀ ਓਟ ਨਹੀਂ ਲੈ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਦੇ ਅਰਥ ਹਨ ਕਿ ਰਾਜ ਨੂੰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਗਲਤ ਕੰਮਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਹੀਂ ਠਹਿਰਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਭਾਵੇਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਸਰਕਾਰੀ ਹੈਸੀਅਤ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕੀਤਾ ਹੋਵੇ, ਕੰਮ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਹਾਨੀ ਪੂਰਣ ਕੰਮਾਂ ਲਈ ਖੁਦ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਠਹਿਰਾਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਨੂੰਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਪ੍ਰਚਲਤ ਹੈ, ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਹਾਨੀ ਪੂਰਣ ਕੰਮਾਂ ਲਈ ਰਾਜ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਥਾਪਤ ਹੈ। ਉਥੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਉਪਰ ਸਾਧਾਰਣ ਕਾਨੂੰਨੀ ਅਦਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਮੁਕੱਦਮਾ ਨਹੀਂ ਚਲਾਇਆ ਜਾਂਦਾ, ਸਗੋਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਦਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਮੁਕੱਦਮਾ ਚਲਾਇਆ ਜਾਦਾ ਹੈ, ਜਿਹੜੀਆਂ ਪੀੜਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਸਰਕਾਰੀ ਫੰਡਾਂ ਵਿਚੋਂ ਹਾਨੀਪੂਰਤੀ ਦੀ ਰਕਮ ਦਿਲਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਰਾਜ ਬਾਅਦ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਕਸੂਰਵਾਰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਉਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਨਿਪਟ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਉਹ ਉਚਿਤ ਸਮਝੇ ਪਰੰਤੂ ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਨਾਗਰਿਕ ਦਾ ਸੰਬੰਧ ਹੈ ਉਹ ਰਾਜ ਉਪਰ ਦਾਅਵਾ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਰਾਜ ਤੋਂ ਹਾਨੀ ਦੀ ਰਕਮ ਵੀ ਵਸੂਲ ਸਕਦਾ ਹੈ।

**ਅਸਾਧਾਰਣ ਅਦਾਲਤੀ ਉਪਾਅ (Extra-ordinary Judicial Remedies)**

ਸਰਕਾਰ ਜਾਂ ਉਸਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਪਰ ਦਾਅਵਾ ਕਰਨ ਤੇ ਅਦਾਲਤ ਉਪਾਵਾਂ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਨਾਗਰਿਕ ਕੋਲ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀਆਂ ਵਧੀਕੀਆਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਨਿਮਨ ਦਰਜ ਉਪਾ ਵੀ ਹਨ।

**ਬੰਦੀ ਪ੍ਰਤੱਖੀ ਕਰਨ ਦਾ ਫੁਰਮਾਨ (ਹੈਬੀਅਸ ਕਾਰਪਸ ਰਿੱਟ)**

ਹੈਬੀਅਸ ਕਾਰਪਸ ਰਿਟ ਦੇ ਸ਼ਾਬਦਿਕ ਅਰਥ ਹਨ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਸਰੀਰਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸਾਹਮਣੇ ਪੇਸ਼ ਕਰਨਾ। ਇਹ ਰਿਟ ਅਦਾਲਤਾਂ ਦੁਆਰਾ ਇਕ ਹੁਕਮ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਜਾਰੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਸੰਬੰਧਤ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਉਸ ਸਾਹਮਣੇ ਪੇਸ਼ ਕਰੇ ਤਾਂ ਜੋ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗਾਇਆ ਜਾ ਸਕੇ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕਿਨ੍ਹਾਂ ਕਾਰਨਾਂ ਕਰਕੇ ਹਿਰਾਸਤ ਵਿਚ ਰਖਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਉਸ ਸੂਰਤ ਵਿਚ ਆਜ਼ਾਦ ਕਰਵਾਇਆ ਜਾ ਸਕੇ, ਜਿਸ ਸੂਰਤ ਵਿਚ ਹਿਰਾਸਤ ਦਾ ਕੋਈ ਉਚਿਤ ਕਾਰਣ ਮੌਜੂਦ ਨਾ ਹੋਣ।

**ਪਰਮ ਆਦੇਸ਼ (ਰਿਟ ਆਫ ਮੈਂਡੇਮਸ ਜਾਂ ਫਰਮਾਨ)**

ਮੈਂਡੇਮਸ ਦਾ ਸ਼ਾਬਦਿਕ ਅਰਥ 'ਆਦੇਸ਼' ਤੋਂ ਹਨ। ਇਹ ਰਿਟ ਕਿਸੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਨਾ ਜਾਰੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਕੋਈ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕੰਮ ਕਰੇ, ਜਿਹੜਾ ਕਿ ਉਸਦੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਤੱਵ ਦਾ ਭਾਗ ਹੋਵੇ, ਪਰ ਜਿਹੜਾ ਕਿ ਉਹ ਕਰਨ ਵਿਚ ਹੁਣ ਤਕ ਅਸਫਲ ਰਿਹਾ ਹੋਵੇ।

**ਮਨਾਹੀ ਫੁਰਮਾਨ (Prohibition)** ਜਾਂ ਵਰਜਨਮਨਾਹੀ ਫੁਰਮਾਨ ਇਕ ਅਦਾਲਤੀ ਰਿੱਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਉੱਚ ਅਦਾਲਤ ਦੁਆਰਾ ਹੇਠਲੀ ਅਦਾਲਤ ਨੂੰ ਜਾਰੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਅਜਿਹਾ ਕਾਰਜ ਨਾ ਕਰੇ ਜਿਸ ਲਈ ਉਹ ਕਾਨੂੰਨ ਤੌਰ ਤੇ ਅਸਮਰਥ ਹੈ।

**ਵਧੇਰੇ ਵੇਰਵੇ ਜਾਣਨ ਦਾ ਫੁਰਮਾਨ ਸਰਚਿਉਰੈਰੀ ਜਾਂ ਉਤਰਪਰੇਖ ਲੇਖ (Certiorari)**

ਸਰਟੀਉਰਰੀ ਦੇ ਸ਼ਬਦ ਦਾ ਅਰਥ 'ਤਸਦੀਕ ਕਰਨਾ' ਜਾਂ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਹੈ। ਇਸ ਰਿੱਟ ਦੁਆਰਾ ਇਕ ਉੱਚ ਅਦਾਲਤ ਨਿਮਨ ਅਦਾਲਤ ਨੂੰ ਇਹ ਆਦੇਸ਼ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਵਾਈ ਦਾ ਰਿਕਾਰਡ ਜੇ ਇਸ ਕੋਲ ਇਲਤਵਾ ਵਿਚ ਪਿਆ ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਕਾਨੂੰਨ ਪੱਖ ਨੂੰ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਮੰਤਵ ਲਈ ਉਸ ਕੋਲ ਮੁੰਤਕਿਲ ਕਰੇ। ਉਚ ਅਦਾਲਤ ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਕਾਨੂੰਨੀ ਪੱਖ ਨੂੰ ਵੇਖਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕਾਰਵਾਈ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਪੂਰਣ ਬਣਾਉਣ ਦਾ ਜਤਨ ਕਰਦੀ ਹੈ।

**ਅਧਿਕਾਰ ਪੁੱਛਣ ਦਾ ਫੁਰਮਾਨ (ਕੋ-ਵਰੰਟੋ ਰਿੱਟ)**

'ਕੋ-ਵਰੰਟੋ' ਦੇ ਸ਼ਾਬਦਿਕ ਅਰਥ ਹਨ "ਕਿਸੇ ਆਦੇਸ਼ ਜਾਂ ਅਧਿਕਾਰ ਨਾਲ"। ਇਹ ਰਿੱਟ ਅਦਾਲਤ ਦੁਆਰਾ ਉਸ ਦਾਅਵੇ ਦੇ ਕਾਨੂੰਨੀ ਪੱਖ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਲਈ ਜਾਰੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਜਿਹੜਾ ਕਿ ਕੋਈ ਧਿਰ ਕਿਸੇ ਅਹੁਦੇ ਜਾਂ ਅਧਿਕਾਰ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਪੇਸ਼ ਕਰੇ। ਅਦਾਲਤ ਸੰਬੰਧਤ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਉਸ ਅਧਿਕਾਰ ਦੇ ਮੰਨਣ ਤੋਂ ਰੋਕ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਦਾਅਵੇ ਦਾ ਉਚਿਤ ਆਧਾਰ ਨਾ ਹੋਵੇ, ਤਾਂ ਉਸ ਨੂੰ ਖਤਮ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਰਿਟ ਜਾਰੀ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰੀ ਸ਼ਰਤਾਂ ਇਹ ਹਨ ਕਿ ਝਗੜੇ ਅਧੀਨ ਅਹੁਦਾ ਸੰਵਿਧਾਨ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਕਾਨੂੰਨ ਦੁਆਰਾ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੋਵੇ। ਇਹ ਜਨਤਕ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਾਈਵੇਟ ਨਾ ਹੋਵੇ ਤੇ ਇਹ ਚੋਣ ਰਾਹੀਂ ਭਰਿਆ ਜਾਣਾ ਹੋਵੇ।

**ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ (Limitations of Judicial Control)**

'ਕਾਨੂੰਨ ਦਾ ਸ਼ਾਸਨ' ਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਉਕਤ ਦਰਜ ਅਦਾਲਤੀ ਉਪਾ ਸਰਕਾਰੀ ਜ਼ਿਆਦਤੀਆਂ ਜਾਂ ਤਾਕਤ ਦੀ ਗਲਤ ਵਰਤੋਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਜਾਂ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸੁਤੰਤਰਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰਾਂ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਰਨ ਦੇ ਮਾਮਲੇ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪਰੰਤੂ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਸੀਮਾਵਾਂ ਹਨ -

(ੳ) ਸਭ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ, ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਰਜ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਹੇਠ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ।

(ਅ) ਉਨ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਾਰਜਾਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਵੀ, ਜਿਹੜੇ ਜਿਹਨਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਦਾਲਤਾਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਅਫਸਰਾਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਿਆਦਤੀਆਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਕਾਰਵਾਈ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ। ਉਹ ਕੇਵਲ ਕਿਸੇ ਅਜਿਹੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਤੋਂ ਬਿਨੈ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਣ ਤੇ ਦਖਲ ਦੇ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਦਫ਼ਤਰੀ ਕਾਰਵਾਈ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਹੋਇਆ ਹੋਵੇ ਜਾਂ ਜਿਸਦੇ ਅਜਿਹੀ ਕਾਰਵਾਈ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਹੋਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੋਵੇ।

(ੲ) ਅਦਾਲਤ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਬਹੁਤ ਧੀਮੀ ਅਤੇ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਜਿਹੀਆਂ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਵੀ ਮਿਲਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਸਾਲਾਂ ਬੱਧੀ ਕੇਸ ਅਦਾਲਤਾਂ ਕੋਲ ਪਏ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਕਈ ਵਾਰੀ ਅਦਾਲਤ ਉਸ ਸਮੇਂ ਫੈਸਲਾ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇਤਨਾ ਨੁਕਸਾਲ ਹੋ ਚੁੱਕਾ ਹੋਵੇ ਕਿ ਉਹ ਕਿਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵੀ ਪੂਰਾ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। "ਦੇਰੀ ਨਾਲ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਨਿਆਂ ਨਾ ਦੇਣ ਦੇ ਤੁਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।"

(ਸ) ਅਦਾਲਤੀ ਕਾਰਵਾਈ ਉਪਰ ਬਹੁਤ ਹੀ ਖਰਚਾ ਆਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੋਕ ਤਾਂ ਉਸ ਤੋਂ ਲਾਭ ਹੀ ਨਹੀਂ ਉਠਾ ਸਕਦੇ। ਮੁਕੱਦਮਾ ਕਰਨ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਕੋਰਟ ਫੀਸ ਅਦਾ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ, ਵਕੀਲ ਨੂੰ ਫੀਸ ਦਿੱਤੀ ਜਾਵੇ, ਗਵਾਹਾਂ ਨੂੰ ਮੰਗਵਾਉਣ ਦਾ ਖਰਚਾ, ਦਾਖਲਾ ਕਰਵਾਇਆ ਜਾਵੇ ਅਤੇ ਉਹ ਸਾਰੀਆਂ ਦਿੱਕਤਾਂ ਉਠਾਈਆਂ ਜਾਣ, ਜਿਹੜੀਆਂ ਕਿ ਕੇਵਲ ਪੈਸੇ ਵਾਲੇ ਹੀ ਉਠਾ ਸਕਦੇ ਹਨ।

(ਹ) ਜੱਜ ਤਾਂ ਕੇਵਲ ਕਾਨੂੰਨੀ ਮਾਹਿਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਤਕਨੀਕੀ! ਗੁੰਝਲਾਂ ਦੀ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਟ੍ਰੀਬਿਊਨਲ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤੇ ਜਾ ਰਹੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਅਜਿਹੇ ਵਿਅਕਤੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਹੜੇ ਤਕਨੀਕੀ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿਚ ਮਾਹਿਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।



### ਸਿੱਟਾ

ਅੰਤ ਵਿਚ ਅਸੀਂ ਇਸ ਸਿੱਟੇ ਤੇ ਪਹੁੰਚਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਵਿਧਾਨਿਕ ਅਦਾਲਤੀ ਅਤੇ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਧੀਨ ਚਲਣਾ ਪੈ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਫੁੱਲਤ ਹੋ ਰਹੇ ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਸਮਾਜ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾ ਕੇਵਲ ਲੋਕ ਰਾਇ ਤੋਂ ਹੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਸਗੋਂ ਇਹ ਇਸ ਪ੍ਰਤੀ ਉੱਤਰਦਾਈ ਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰਹਿਤ ਗਲ ਸੋਚੀ ਵੀ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦੀ। ਹਰ ਨਵੇਂ ਸੈਸ਼ਨ ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰਪਤੀ ਦਾ ਭਾਸ਼ਣ ਦੀ ਸੰਸਦੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਸਾਧਨ ਹੈ। ਹਰ ਨਵੀਂ ਸਵੇਰ ਸੰਸਦ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਨੂੰ ਸੰਸਦ ਵਿਚ ਬਹਿਸ ਕਰਕੇ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਆਲੋਚਨਾ ਦਾ ਮੌਕਾ ਮਿਲ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਆਲੋਚਨਾ ਦਾ ਮੰਤਵ ਜਨਮਤ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

### ਸ਼ਬਦਾਵਲੀ

ਸੰਸਦ	:	ਪਾਰਲੀਮੈਂਟ ਹਾਊਸ
ਨਿਯੰਤਰਣ	:	ਕੰਟਰੋਲ
ਹੈਬੀਅਸ	:	ਬੰਦੀ ਪ੍ਰਤੱਖੀ ਕਰਨ ਦਾ ਫੁਰਮਾਨ
ਮੰਡਾਮੈਂਸ	:	ਪਰਮ ਆਹੰਸ ਰਿੱਟ

### Suggested Reasings

<i>Principles of Public Adinistratin</i>	:	M.P. Sharma
<i>Public Administration-Theory and Practice</i>	:	P. Bhambri
<i>Public Administration</i>	:	Maheshwari
<i>Public Administration</i>	:	Sahib Singh, Swinder Singh
ਲੋਕ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦੀ ਰੂਪ ਰੇਖਾ	:	ਅਮਰਜੀਤ ਸਿੰਘ ਢਿੱਲੋਂ

### ਸਵੈ-ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਛੋਟੇ ਉੱਤਰਾਂ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

- (i) ਅਦਾਲਤ ਸਾਹਮਣੇ ਬੰਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਪੇਸ਼ ਕਰਨਾ ਕਿਸ ਰਿਟ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਹੈ :  
 1. ਬੰਦੀ ਪ੍ਰਤੱਖੀਕਰਣ                      2. ਫਰਮਾਨ                      3. ਵਰਜਨ
- (ii) ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਸਮਾਜ ਵਿਚ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਧਾਨ, ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਅਤੇ ਅਦਾਲਤੀ ਨਿਯੰਤਰ ਅਧੀਨ ਚਲਦਾ ਹੈ।  
 ਹਾਂ/ਨਹੀਂ
- (iii) ਵਿਭਿੰਨ ਸੰਸਦੀ ਕਮੇਟੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਸੰਸਦੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਸਾਧਨ ਮਾਤਰ ਹਨ।  
 ਹਾਂ/ਨਹੀਂ
- (iv) ਮਾਹਿਰ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਉਚ ਸਿਵਲ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸੰਬੰਧਤ ਮਹਿਕਮਾਂ ਦੇ ਵਜ਼ੀਰਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਵਾਹ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਤੇ ਮਨਮਾਨੀ ਕਰਦੇ ਹਨ।  
 ਹਾਂ/ਨਹੀਂ
- (v) ਅਦਾਲਤਾਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਸਰਕਾਰ ਵੱਲੋਂ ਕਿਸੇ ਨਾਗਰਿਕ ਨਾਲ ਕੋਈ ਵਧੀਕੀ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਤਾਂ ਕਿ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਨੂੰ ਇਨਸਾਫ ਮਿਲ ਸਕੇ।  
 ਹਾਂ/ਨਹੀਂ

ਉੱਤਰ : (i) 1 (ii) ਹਾਂ (iii) ਹਾਂ (iv) ਨਹੀਂ (v) ਨਹੀਂ

ਪਾਠ ਨੰ: 2.13

## ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ (Citizens Control over Administration)

### ਜਾਣਕਾਰੀ

ਆਧੁਨਿਕ ਸਰਕਾਰ ਲਈ ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਇੱਛਾਵਾਂ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗਾਉਣਾ ਬਹੁਤ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਸਰਕਾਰਾਂ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਇਸੇ ਗੱਲ ਵਿਚ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਲੋਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਇੱਛਾਵਾਂ ਦਾ ਸਤਿਕਾਰ ਕਰਨ। ਪਰ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਖੱਪਾ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੋਂ ਟੁੱਟਦੇ ਹੋਏ ਮਹਿਸੂਸ ਹੋ ਰਹੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਕੁਝ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਆਦਰਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਤਾਕਤ ਵਿਚ ਆਉਣ ਵਾਲੀ ਹਰ ਇਕ ਰਾਜਸੀ ਪਾਰਟੀ ਆਪਣੇ ਢੰਗਾਂ ਨਾਲ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਕੇ ਆਪਣੇ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਦਾ ਯਤਨ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਤਾਕਤ ਵਿਚ ਆਉਣ ਵਾਲੀ ਪਾਰਟੀ ਆਪਣੀ ਸਰਕਾਰ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਮੰਤਰੀ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੀ ਸੰਭਾਲ ਅਤੇ ਸੰਚਾਲਣ ਲਈ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਰਥਾਤ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਇਹ ਮੰਤਰੀ ਕੁਝ ਵੀ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੇ। ਇਸ ਗੱਲ ਨੂੰ ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਪ੍ਰਗਟਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨੀਤੀ ਘੜਣ ਦਾ ਕੰਮ ਮੰਤਰੀਆਂ ਦੇ ਹੱਥ ਵਿਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਨੀਤੀ ਚਾਹੇ ਕਿੰਨੀ ਹੀ ਚੰਗੀ ਕਿਉਂ ਨਾ ਹੋਵੇ ਜੇ ਉਸ ਨੂੰ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲਾਗੂ ਨਾ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਉਸ ਦਾ ਕੋਈ ਲਾਭ ਜਨਤਾ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਪੁਜ ਸਕਦਾ। ਚੰਗੀ ਤੋਂ ਚੰਗੀ ਨੀਤੀਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲਾਗੂ ਨਾ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤੇ ਆਪਣੇ ਮੰਤਵਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀ। ਇਸ ਪੱਖ ਤੋਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਮਹੱਤਵ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੈ। ਐਪਲਬੀ (Appleby) ਅਨੁਸਾਰ, ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੇ ਨੀਤੀ ਘੜਨੀ ਹੈ। ਅਸਲੀਅਤ ਤੌਰ ਤੇ ਨੀਤੀ ਘੜਨ ਦਾ ਕੰਮ ਰਾਜਸੀ ਨੇਤਾ ਅਰਥਾਤ ਮੰਤਰੀ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਅਸਲ ਵਿਚ ਜੇਕਰ ਡੂੰਘਾਈ ਵਿਚ ਪਹੁੰਚੀਏ ਤਾਂ ਪਤਾ ਲਗੇਗਾ ਕਿ ਨੀਤੀ ਘੜਨ ਦਾ ਕੰਮ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਹੱਥ ਵਿਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਮੰਤਰੀ ਤਾਂ ਆਮ ਜੀਵਨ ਵਿਚੋਂ ਗਏ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਉੱਕਾ ਹੀ ਕੋਈ ਤਜਰਬਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਨੀਤੀ ਘੜਨ ਲਈ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸਲਾਹ ਅਤੇ ਸੁਝਾਵਾਂ ਦੀ ਵੀ ਲੋੜ ਪੈਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਅਜਿਹੇ ਤੱਥਾਂ ਦੀ ਜੋ ਘੜੀ ਜਾਣ ਵਾਲੀ ਨੀਤੀ ਦਾ ਆਧਾਰ ਬਣ ਸਕਣ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੋਵਾਂ ਕੰਮਾਂ ਲਈ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਨਿਰਭਰ ਰਹਿਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਮਲਾ ਜਿਹਨਾਂ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਤੱਥ ਵੀ ਅਜਿਹੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਪੇਸ਼ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮੰਤਰੀ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਦਿਸ਼ਾ ਵਿਚ ਚਲਣਾ ਹੀ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਨਾਗਰਿਕ ਕੰਟਰੋਲ ਦਾ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵ ਹੈ।

**ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ** ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੇ ਸਹਿਯੋਗ ਕਾਰਣ ਜਨਤਾ ਭਲਾਈ ਲਈ ਹਰ ਯਤਨ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕੰਮਕਾਰਾਂ ਵਿਚ ਲਗਾਤਾਰ ਵਾਧਾ ਹੁੰਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੇ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਹਰ ਮੰਗ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲੋਕ ਭਲਾਈ ਲਈ ਹਸਪਤਾਲ ਖੋਲ੍ਹਦੀ ਹੈ, ਸੜਕਾਂ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ, ਘਰ ਘਰ ਬਿਜਲੀ ਪਹੁੰਚਾਉਣ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਜਿਉਂ-ਜਿਉਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕੰਮ ਵਧਦੇ ਹਨ ਤਿਉਂ ਤਿਉਂ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਵੀ ਵੱਧਦੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਨਵੇਂ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਸਿਰੇ ਚੜ੍ਹਾਉਣ ਲਈ ਨਵੇਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਭਰਤੀ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਫੈਲਾਉ ਹੁੰਦਾ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜਿਹਨਾਂ ਦਾ ਘੇਰਾ ਪਹਿਲੇ ਤੋਂ ਵੀ ਵਿਸ਼ਾਲ ਹੁੰਦਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ।

ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ, ਲੋਕਤੰਤਰ ਦੀ ਸਫਲਤਾ, ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਸੁਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਮਿਲਵਰਤਣ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ

ਲੋਕਤੰਤਰ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਸੁਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਮਿਲਵਰਤਣ ਉਪਰ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਅਯੋਗ ਹੋਣਗੇ ਤਾਂ ਲੋਕਤੰਤਰ ਦਾ ਅਸਫਲ ਹੋਣਾ ਯਕ.ਲੀ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ। ਇਸੇ ਪ੍ਰਕਾਰ ਜੇਕਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਲੋਕ ਸਰਕਾਰ ਨੂੰ ਮਿਲਵਰਤਣ ਨਹੀਂ ਦੇਣਗੇ ਤਾਂ ਉਹ ਕਿਸੇ ਹਾਲਤ ਵਿਚ ਵੀ ਸਫਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕੇਗੀ। ਆਧੁਨਿਕ ਸਮੇਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਮਹੱਤਵ ਇਸ ਪੱਖ ਤੋਂ ਵੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਵਾਸਤਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਲ ਉਸ ਦੇ ਜੰਮਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਪੈ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਬੱਚਾ ਜੰਮਦਾ ਹੈ ਉਸ ਦਾ ਨਾਂ ਮਲਕੀਅਤ, ਜਨਮ ਦਾ ਸਮਾਂ ਆਦਿ ਤਕ ਸਥਾਨਿਕ ਸਰਕਾਰਾਂ ਵਲੋਂ ਦਰਜ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਉਮਰ ਭਰ ਤਕ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਲ ਵਾਰ-ਵਾਰ ਵਾਹ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਮਰਨ ਤਕ ਵੀ ਇਹ ਹੀ ਹਾਲਤ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਮੌਤ ਦਾ ਰਿਕਾਰਡ ਮੌਤ ਰਜਿਸਟਰ ਵਿਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਪ੍ਰਕਾਰ ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਮਹੱਤਵ ਅਤੇ ਨੇੜਤਾ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਜੀਵਨ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੈ। ਅੱਜਕਲ੍ਹ ਲੋਕ ਸਰਕਾਰਾਂ ਵਪਾਰ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਵੀ ਭਾਗ ਲੈ ਰਹੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਨਾਲ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਹੋਰ ਵੀ ਵੱਧ ਗਈ ਹੈ। ਇਹ ਠੀਕ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਮੰਤਵ ਲਈ ਸਰਕਾਰ ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨ ਆਦਿ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰ ਦਿੰਦੀ ਹੈ, ਜੋ ਰੋਜ਼ਾਨਾ ਕੰਮ-ਕਾਰ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਖੁਮ ਮੁਖਤਿਆਰ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਮਲਾ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਉਨ੍ਹਾਂ ਉਪਰ ਕੁਝ ਨਾ ਕੁਝ ਕੰਟਰੋਲ ਜ਼ਰੂਰ ਰਖਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਅਜਿਹੇ ਕੰਟਰੋਲ ਤੋਂ ਇਨ੍ਹਾਂ ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨ ਆਦਿ ਦਾ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ 'ਚੋਂ ਭਟਕ ਜਾਣ ਦਾ ਖਤਰਾ ਬਣਿਆ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਦੇਸ਼ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਉੱਨਤ ਹੋਣ ਲਈ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਦਾ ਸਹਾਰਾ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਪੰਜ ਸਾਲਾ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ, ਸਤ ਸਾਲਾਂ ਅਤੇ ਦਸ ਸਾਲਾ ਵੀ। ਪਰ ਇਕ ਗੱਲ ਜ਼ਰੂਰ ਯਾਦ ਰਖੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਸੁਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕੋਈ ਵੀ ਯੋਜਨਾ ਸਿਰੇ ਨਹੀਂ ਚੜ੍ਹ ਸਕਦੀ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਉਸ ਤੋਂ ਪੂਰੇ ਲਾਭ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ।

**ਨਾਗਰਿਕ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧੀ ਦੋ ਮੁੱਢਲੀਆਂ ਧਾਰਨਾਵਾਂ** (Two Basic Concepts of Citizens and Administration) ਰਾਜਨੀਤੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਜਿਹਾ ਵਿਸ਼ਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਭਾਰੀ ਪਰਿਵਰਤਨ ਆ ਰਹੇ ਹਨ। ਇਸ ਦਾ ਕਾਰਨ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਦਾ ਆਧਾਰ ਮਨੁੱਖ ਹੈ ਅਤੇ ਮਨੁੱਖੀ ਵਿਵਹਾਰ ਵਿਚ ਪਰਿਵਰਤਨ ਆਉਂਦਾ ਹੀ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਭਾਰੀ ਤਜਰਬੇ ਹੋ ਰਹੇ ਹਨ ਜਿਸ ਕਾਰਨ ਵੀ ਜੀਵਨ ਦਿਨ-ਬ-ਦਿਨ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਅਸਰ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਖੇਤਰ ਉੱਪਰ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਸ੍ਰੀ ਆਰ.ਕੇ. ਅਰੋੜਾ ਅਨੁਸਾਰ, ਦੂਜੇ ਵਿਸ਼ਵ ਯੁੱਧ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਸਿਖਿਅਕ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਖੇਤਰ ਦੇ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਅਣਗਿਣਤ ਪੁਸਤਕਾਂ, ਮੋਨੋਗ੍ਰਾਫ, ਖੋਜ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਅਤੇ ਲੇਖ ਆਦਿ ਲਿਖੇ ਗਏ ਹਨ। ਕਈ ਕਾਨਫਰੰਸਾਂ ਵੀ ਅੰਤਰ-ਰਾਸ਼ਟਰੀ ਪੱਧਰ ਤੋਂ “ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦਾ ਕੰਟਰੋਲ” ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਹੋਈਆਂ ਹਨ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਨੁਕਸਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਨਵੇਂ ਨਵੇਂ ਝੁਕਾਅ ਅਮਰੀਕੀ ਲੇਖਕਾਂ ਨੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਖੇਤਰ ਵਿਚ ਲਿਆਂਦੇ। ਰਸਮੀਪਣ ਛੱਡਕੇ, ਗੈਰ-ਰਸਮੀਪਣ ਨੂੰ ਅਪਨਾਇਆ ਗਿਆ। ਵਿਆਪਕਤਾ ਨੂੰ ਅਪਨਾਇਆ ਗਿਆ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਕਰਨ ਲਈ ਲੋਕ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਲਈ ਵਿਕਾਸਮਈ (Development) ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੂੰ ਅਪਨਾਇਆ। ਨਾਗਰਿਕ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਦੇ ਬਾਰੇ ਆਸ਼ਾਵਾਂ ਦਾ ਇਕ ਜਟਿਲ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀਆਤਮਕ ਅਤੇ ਅਧਿਰਣਾਤਮਕ ਰੂਪ ਜਾਪਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਸਮਰੂਪ (Syndrome) ਦੇ ਇਹ ਅੰਗ ਹਨ।

(ੳ) ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨ ਸਮੇਂ, ਸਾਧਾਰਣ ਨਾਗਰਿਕ ਵਿਚ ਆਤਮ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੀ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਤੇ ਇਹ ਭਾਵਨਾ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕਾਂ ਨਾਲ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨ ਦਾ ਸਭ ਤੋਂ ਚੰਗਾ ਢੰਗ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਰਕੇ ਸਹੀ ਮੇਲ ਜੋਲ ਤੇ ਰਾਜਨੀਤਕ ਪ੍ਰਭਾਵ (Political Pull) ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਨਾਲ ਕਰਨਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਸਾਰੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸਮਾਨ ਰੂਪ ਵਿਚ ਵਿਵਹਾਰ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਜਾਂ ਨਹੀਂ ਕਰਨਗੇ ਅਤੇ ਕੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਅੰਤਮ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵਰਗ ਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਵਿਚਕਾਰ ਸੰਬੰਧ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਦੇ ਲਈ ਇਕ ਹੋਰ

ਅਧਿਐਨ(Jaganadham and Bakshi) ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸ਼ਰਤਾਂ ਵੀ ਦਸਣੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹਨ  
1.ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦਾ ਇਹ ਵਿਚਾਰ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਨ ਨਾਲੋਂ ਦੋਸ਼ ਲੱਭਣ ਵਿਚ ਵਧੇਰੇ ਰੁਚਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

2.ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਨੂੰ ਸਿੱਧੀ ਸੂਚਨਾ ਦੇਣੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਹਿਚਕਚਾਹਟ ਜਾਪਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਘਟਨਾ ਵਿਚੋਲੇ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਨੂੰ ਉੱਨਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚਕਾਰ ਵਿੱਥ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਅਧਿਐਨ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਦੋਵਾਂ ਵਿਚ ਵਿਚਲਿਤ ਹੋਏ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਦੇਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਅਧਿਐਨ ਦੱਸਦਾ ਹੈ : ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਇਹ ਦੋਸ਼ ਲਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨਾਗਰਿਕ ਜਾਣ ਬੁਝ ਕੇ ਸਵੀਕ੍ਰਿਤ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਤੋਂ ਵਿਚਲਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਲੋੜੀਂਦਾ ਸਹਿਯੋਗ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦੇ।

**ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ (Citizen Grievances and Administration):**  
ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ (Citizen Grievances and Administration) ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਏ.ਪੀ. ਬਰਨਾਬਾਸ (A.P. Barnabas) ਦੇ ਇਕ ਹੋਰ ਅਧਿਐਨ ਨੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੋਂ ਵਖਰੇਪਣ ਨੂੰ ਦੇਖਿਆ। ਬਰਨਾਬਾਸ ਦੱਸਦਾ ਹੈ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਾ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵਈਆ ਹੈ। ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਚੇਰੀ, ਭ੍ਰਿਸ਼ਟਾਚਾਰ ਗ਼ੈਰ-ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਸੁਣਨ ਨੂੰ ਮਿਲਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਅਜਿਹੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਵੀ ਮਿਲ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੋ ਭਾਰਤੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀਆਂ ਬੁਰਾਈਆਂ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਾਰਨ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਦਖਲ-ਅੰਦਾਜ਼ੀ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ। ਅਧਿਕਾਰੀ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਦਖਲ-ਅੰਦਾਜ਼ੀ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਰੋਸ ਪ੍ਰਗਟਾਉਂਦੇ ਹਨ।

### **ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਸੁਧਾਰ ਸੰਗਠਨ ਵਲੋਂ ਸੁਝਾਅ**

Administrative Reforms Commission ਨੇ ਜ਼ਿਲ੍ਹਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਬਾਰੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀ ਅਭਿਧਾਰਣਾ ਜਾਣਨ ਲਈ ਉੱਤਰ ਪ੍ਰਦੇਸ਼ ਅਤੇ ਮੱਧ ਪ੍ਰਦੇਸ਼ ਵਿਚੋਂ ਇਕ ਪਿੰਡ ਲੈ ਕੇ ਕੁਝ ਅਧਿਐਨ ਕਰਵਾਏ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੇ ਜ਼ਿਲ੍ਹਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਮੁੱਖ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਲਿਖੀਆਂ।

- 1.ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਾ ਅਸਹਾਇਕ ਰਵੱਈਆ
- 2.ਸਰਕਾਰੀ ਕੰਮ ਭੁਗਤਾਉਣ ਵਿਚ ਫਜ਼ੂਲ ਦੇਰ
- 3.ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਭ੍ਰਿਸ਼ਟਾਚਾਰ
- 4.ਅਵਸ਼ਕ ਵਸਤਾਂ ਦਾ ਉਪਲਬਧ ਨਾ ਹੋਣਾ
- 5.ਜੇ ਸਰਕਾਰੀ ਏਜੰਸੀਆਂ ਜਨ-ਸਾਧਾਰਣ ਨੂੰ ਸੇਵਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਉਚਿਤ ਧਿਆਨ ਦੀ ਘਾਟ ਜਿਵੇਂ ਸਰਕਾਰੀ ਹਸਪਤਾਲ।
- 6.ਜਨ-ਸਾਧਾਰਣ ਨਾਲ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਪੱਖਪਾਤ ਤੇ ਕੁੰਬਾਪ੍ਰਸਤੀ
- 7.ਸਮੁਦਾਇਕ ਵਿਕਾਸ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਪ੍ਰਗਤੀ
- 8.ਪੰਚਾਇਤੀ ਰਾਜ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਜਨ-ਸਾਧਾਰਣ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ
- 9.ਜ਼ਿਲ੍ਹਾ ਪੱਧਰ ਤੇ ਜਨ-ਸਾਧਾਰਣ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਘਟੀਆ ਤਾਣਾ ਬਾਣਾ।

### **ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਨਾਗਰਿਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ**

ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਲੋਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਤੇ ਉੱਤਰਦਾਇਤਵ ਦੇ ਨਵੇਂ-ਵਾਤਾਵਰਣ ਅਨੁਸਾਰ ਸਮੰਜਨ ਹੋਣ ਦੇ ਲਈ ਸਮਾਂ ਲੱਗਿਆ ਹੈ। ਨਾਗਰਿਕ ਸੇਵਾ ਨੇ ਰਾਜਨੀਤਿਕਾਂ ਦੇ ਢੰਗਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਸਮੰਜਨ ਹੋਣ ਦਾ ਯਤਨ ਕੀਤਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧੀ ਰਾਜਨੀਤਿਕਾਂ ਦੇ ਕੁਝ ਉਚਿਤ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਨਾਗਰਿਕ ਸੇਵਾ ਨੇ ਮਾਣਤਾ ਦਿੱਤੀ ਹੈ। ਇਹ ਮੰਨਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਵੋਟਰ ਲਾਭ ਤੇ ਪੁਰਸਕਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਆਪਣੇ ਪ੍ਰਤੀਨਿਧ ਕੋਲ ਜਾਣਗੇ। ਕੁਝ ਹੱਦ ਤਕ ਲੋਕਤੰਤਰਿਕ ਰਾਜਨੀਤੀ ਨਿਸ਼ਚੇ ਹੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਰੰਗਤ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਇਕ ਹੋਰ ਕਾਰਣ ਜਿਥੋਂ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਅਤੇ

ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵਿਚ ਵਿੱਥ ਉਤਪੰਨ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਉਹ ਹੈ ਨਾਗਰਿਕ ਅਧਿਕਾਰੀ ਦੀ ਸਮਾਜਿਕ ਪਦਵੀ। ਆਈ.ਏ.ਐਸ. ਉੱਚ ਸ਼ਰੇਣੀ ਸ਼ਹਿਰੀ ਅਤੇ ਪੜ੍ਹੇ ਲਿਖੇ ਪਰਿਵਾਰਾਂ ਵਿਚੋਂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਸ ਕਾਰਨ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਆਮ ਜਨ ਸਾਧਾਰਣ ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਤਕਲੀਫਾਂ ਬਾਰੇ ਉਕਾ ਹੀ ਗਿਆਨ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਅਰਥਾਤ ਇਹ ਅਧਿਕਾਰੀ ਗਰੀਬ ਜਨ-ਸਾਧਾਰਣ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਤੋਂ ਵਿੱਥ ਉਤਪੰਨ ਕਰ ਲੈਂਦਾ ਹੈ।

**ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆ (Government Response)** ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰਾਂ ਉੱਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧੀਆਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੇ ਵਾਰ-ਵਾਰ ਧਿਆਨ ਖਿੱਚਿਆ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਕਮੇਟੀਆਂ ਤੇ ਕਮਿਸ਼ਨ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ।

**ਭ੍ਰਿਸ਼ਟਾਚਾਰ ਦੀ ਰੋਕਥਾਮ ਸੰਬੰਧੀ ਸਨਥਾਨਾਮ ਕਮੇਟੀ (Santhanam Committee on Prevention of Corruption)** ਭ੍ਰਿਸ਼ਟਾਚਾਰ ਦੀ ਰੋਕਥਾਮ ਸੰਬੰਧੀ ਸਨਥਾਨਾਮ ਕਮੇਟੀ (Santhanam Committee on Prevention of Corruption) ਨੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕੀਤਾ ਹੈ ਕਿ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸ਼੍ਰੇਣੀਆਂ ਦੇ ਸਰਕਾਰੀ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੇ ਆਪਣੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੇ ਪ੍ਰਯੋਗ ਵਿਚ ਕੀਤੀਆਂ ਮਨਮਰਜ਼ੀ ਦੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਨੇ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀ ਦੂਰ ਵਿਵਹਾਰ ਤੇ ਭ੍ਰਿਸ਼ਟਾਚਾਰ ਦੇ ਖੇਤਰ ਪ੍ਰਗਟ ਕੀਤੇ ਹਨ। Administrative Reforms Commission ਨੂੰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਭ੍ਰਿਸ਼ਟਾਚਾਰ ਸੰਬੰਧੀ ਆਮ ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗਿਆ ਅਤੇ ਇਸ ਨੇ ਜਨਤਾ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਵਿਸਤਰਿਤ ਅਕੁਸ਼ਲਤਾ ਤੇ ਅਪ੍ਰਤਿਕ੍ਰਿਆ ਦੀ ਮੌਜੂਦਗੀ ਸਵੀਕਾਰ ਕੀਤੀ।

ਜਿਵੇਂ ਲੂਸੀਅਨ ਪਈ (Lucian Pye) ਨੇ ਜਾਂਚਿਆ ਹੈ ਕਿ ਸਰਕਾਰ ਦੇ ਸੱਤਾਧਾਰੀ ਅੰਗਾਂ ਦੀ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਗ਼ੈਰ-ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੰਤਰਿਕ ਅੰਗਾਂ ਨੂੰ ਅਣਗੋਲਿਆਂ ਰੱਖਣ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਜਿਹਨਾਂ ਲਈ ਪਹਿਲਾਂ ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅਧਿਕਾਰੀ ਵਰਗ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਅਧੀਨ ਕਰਕੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਹੀ ਹਾਰ ਮੰਨਣ ਦੇ ਲਈ ਨਵੀਆਂ ਸਮਾਜਿਕ ਤੇ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਵਧਾਉਣ ਦੇ ਲਈ ਵਿਕਾਸ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਛਤਰ ਛਾਇਆ ਦੇ ਅਧੀਨ ਵਧਿਆ ਹੋਈਆਂ ਵਿਕਾਸ ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੀ ਰਫ਼ਤਾਰ ਨਾਲ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵਰਗ ਸਭ ਥਾਂ ਵਿਆਪਕ ਹੋ ਗਿਆ ਹੈ। ਸਥਾਨਿਕ ਸਵੈ-ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦਾ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਣ ਕਰਕੇ ਵਿਕਾਸ ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤਤਹੀਣਤਾ ਕਰਨ ਦੇ ਯਤਨ ਵੀ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ।”

1966 ਵਿਚ ਸਥਾਪਿਤ Administrative Reforms Commission ਨੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਪਹਿਲ ਦੇਣ ਦੇ ਆਧਾਰ ਨੂੰ ਅਪਣਾਇਆ ਹੈ। ਕਮਿਸ਼ਨ ਨੇ ਇਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕੀਤਾ ਕਿ ਇਸ ਸਮੱਸਿਆ ਨਾਲ ਨਿਪਟਣ ਲਈ ਮੌਜੂਦਾ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਕਾਫੀ ਨਹੀਂ ਅਤੇ ਵਿਧਾਨਿਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਲੋਕਤੰਤਰਿਕ ਕਾਰਜਵਿਧੀ ਦਾ ਲਾਜ਼ਮੀ ਅੰਗ ਅਤੇ ਪ੍ਰਗਤੀ ਅਤੇ ਖੁਸ਼ਹਾਲੀ ਦੀ ਆਵਸ਼ਕ ਮੁਢਲੀ ਲੋੜ ਜਿਸ ਉਤੇ ਸਾਡੀ ਲੋਕਤੰਤਰ ਦੀ ਪੂਰਣਤਾ ਨਿਰਭਰਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ, ਜਾਣਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਕਮਿਸ਼ਨ ਨੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਲੋਕਪਾਲ ਤੇ ਲੋਕ ਆਯੁਕਤ ਦੀ ਸਿਫਾਰਸ਼ ਕੀਤੀ। ਲੋਕਪਾਲ ਕੇਂਦਰ ਅਤੇ ਰਾਜ ਸਰਕਾਰਾਂ ਦੇ ਮੰਤਰੀਆਂ ਤੇ ਸਕੱਤਰਾਂ ਵਿਰੁੱਧ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਉਪਰ ਵਿਚਾਰ ਕਰੇਗਾ।

**ਲੋਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀਆਂ ਵਿਧੀਆਂ (Means of Public Control)** ਨਿਰਸੰਦੇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਤੇ ਲੋਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਪ੍ਰਤੱਖ ਹੀ ਹੈ। ਪਰੰਤੂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਉਪਚਾਰਿਕ ਅਤੇ ਸੰਵਿਧਾਨਕ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਵੀ ਹਨ :  
**1. ਚੋਣ ਪ੍ਰਣਾਲੀ (System of Election)** ਰਾਜ ਦੇ ਉਚਤਮ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਅਰਥਾਤ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਦੀ ਹਮੇਸ਼ਾਂ ਪ੍ਰਤੱਖ ਜਾਂ ਅਪ੍ਰਤੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਚੋਣ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਚੋਟੀ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੀ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਨਿਯੁਕਤੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਉਹ ਇਨ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਉੱਤਰਦਾਈ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਤੇ ਲੋਕਤੰਤਰ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਤੇ ਸਥਿਰਤਾ ਇਸ ਉਪਰ ਨਿਰਭਰ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸਰ ਹੈਰੋਲਡ ਸਕਟ (H. Scot) ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ

ਜੇ ਆਮ ਗਿਆਨ ਦਾ ਵਿਸ਼ਾਲ ਹੋਣਾ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੈ ਤਾਂ ਲੋਕਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਗਿਆਨ ਹੋਣਾ ਹੋਰ ਵੀ ਵਧੇਰੇ ਮੁੱਲਵਾਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਅਤਿ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਹੈ ਕਿ ਜਦੋਂ ਨੌਜਵਾਨ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕ ਆਪਣੇ ਦਫ਼ਤਰ ਤੋਂ ਛੁੱਟੀ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਸ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਵਲ ਨਹੀਂ ਪਰਤ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਬਲਕਿ ਸਭ ਕਿਸਮਾਂ ਦੇ ਪਰਿਸਥਿਤੀਆਂ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਘੁਲਣਾ-ਮਿਲਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਉਹ ਅਜਿਹੀਆਂ ਗੱਲਾਂ ਸਿਖੇਗਾ ਜੋ ਉਸ ਦੀਆਂ ਫਾਈਲਾਂ ਵਿਚ ਨਹੀਂ ਮਿਲਦੀਆਂ।”

**2. ਲੋਕਤੰਤਰ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਨਾ** (Strengthening the Values of Democracy) ਲੋਕਤੰਤਰ ਇਸ ਘਾਰਨਾ ਉੱਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਰਕਾਰ ਇਕ ਸ਼ਾਸਤ ਜਨਤਾ ਦਾ ਮਾਮਲਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਾਰੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਸੁਤੰਤਰ ਤੌਰ ਤੇ ਨਿਰਮਤ ਅਤੇ ਪ੍ਰਗਟ ਕੀਤੀ ਜਨਮਤ ਰਾਇ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹੀ ਸੁਲਝਾਇਆ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਸਾਂਝੇ ਮਾਮਲਿਆਂ ਸੰਬੰਧੀ ਸਾਂਝੇ ਹਿੱਤਾਂ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਕਰਤੱਵ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ ਉਹ ਜਾਨਣ ਲਈ ਸਮੁਦਾਇ ਪ੍ਰਤੀ ਅਦਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਅਜਿਹੇ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੇ ਸਹਿਯੋਗ ਨਾਲ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਤੇ ਇਮਾਨਦਾਰੀ ਸਹਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਲਈ ਪੰਜ ਸਾਲਾਂ ਵਿਚ ਆਮ ਚੋਣਾਂ ਸਮੇਂ ਇਕ ਵਾਰ ਵੋਟ ਪਾਉਣਾ ਹੀ ਕਾਫ਼ੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਸਗੋਂ ਸਰਕਾਰੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਵਿਚ ਨਿਰੰਤਰ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੇ ਹਿੱਤ ਨੂੰ ਸਰਕਾਰੀ ਕਾਰਜ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਉਸ ਨੂੰ ਸਕ੍ਰਿਆ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਦੇ ਮੌਕੇ ਦੇ ਕੇ ਕਾਇਮ ਰੱਖਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

**3. ਵਿਕਾਸ ਨੂੰ ਸੁਵਿਧਾਜਨਕ ਬਨਾਉਣਾ** (To facilitate Development)

ਸਰਕਾਰ ਦੁਆਰਾ ਅਪਣਾਏ ਗਏ ਵੱਡੇ ਪੈਮਾਨੇ ਦੇ ਵਿਕਾਸ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਨੂੰ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਅਤੇ ਸਰਕਾਰੀ ਕ੍ਰਿਆ ਦੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਖੇਤਰਾਂ ਵਿਚ ਮੇਲ ਮਿਲਾਪ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਭਾਰਤ ਜਿਹੇ ਲੋਕਤੰਤਰਿਕ ਢਾਂਚੇ ਵਿਚ ਆਰਥਿਕ ਵਿਕਾਸ ਸੰਬੰਧੀ ਯੋਜਨਾ ਨੂੰ ਅਮਲ ਵਿਚ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਕੇਵਲ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਹੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਬਲਕਿ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਵੀ ਉੱਨੀ ਹੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਹੈ। ਹਰ ਇਕ ਨਾਗਰਿਕ ਨਿਰਧਾਰਤ ਨੀਤੀਆਂ ਤੇ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਨੂੰ ਸਚੇ ਦਿਲੋਂ ਭਾਗ ਲੈ ਕੇ ਵਧਾਉਣਾ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਸਿੱਟਾ ਨਿਕਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਾਰੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਨੂੰ ਸਾਰੇ ਪੱਧਰਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਦਾ ਅਧਿਕਾਰ ਹੈ ਅਤੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਲੋਕਤੰਤਰ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਕੁਸ਼ਲ ਕਾਰਜ ਦੇ ਹਿੱਤ ਵਿਚ ਇਸ ਅਧਿਕਾਰ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

**4. ਸਮਾਜ ਦੇ ਸਮਾਜਵਾਦੀ ਢਾਂਚੇ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਨਾ** (Strengthening Socialistic Pattern of Society) ਅੱਜ ਦੇਸ਼ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਮੁੱਖ ਕਰਕੇ ਸਮਾਜ ਦੇ ਆਰਥਿਕ, ਸਮਾਜਿਕ ਅਤੇ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਢਾਂਚਿਆਂ ਵਿਚ ਕ੍ਰਮਵਾਰ ਵਿਕਾਸਤਮਕ ਪਰਿਵਰਤਨਾਂ ਦੇ ਰਾਹੀਂ, ਜਿਸ ਦਾ ਅੰਤਮ ਉਦੇਸ਼ ਸਾਰੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਨੂੰ ਸਮਾਜਿਕ ਤੇ ਆਰਥਿਕ ਨਿਆਂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਸਮਾਜ ਦੇ ਸਮਾਜਵਾਦੀ ਢਾਂਚੇ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਨਾਲ ਵਚਨਬੱਧ ਹੈ। ਸਮਾਜ ਦੇ ਆਰਥਿਕ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਢਾਂਚੇ ਵਿਚ ਇਸ ਕ੍ਰਮ ਵਿਕਾਸਤਮਕ ਪਰਿਵਰਤਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਨਾਗਰਿਕ ਵਿਚਕਾਰ ਸੰਬੰਧ ਬਹੁਤ ਹੀ ਨਜ਼ਦੀਕੀ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਰੂਜ਼ਵੈਲਟ ਨੇ ਕਿਹਾ ਹੈ “ਸਾਡੀ ਪ੍ਰਗਤੀ ਦੀ ਪਰਖ ਇਹ ਨਹੀਂ ਕਿ ਅਸੀਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲ ਬਹੁਤ ਹੈ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਬਹੁਲਤਾ ਵਿਚ ਹੋਰ ਵਾਧਾ ਕਰਦੇ ਹਾਂ ਬਲਕਿ ਇਹ ਕਿ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲ ਕੁਝ ਵੀ ਨਹੀਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕਾਫ਼ੀ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਾਂ।”

ਅਜਿਹਾ ਜੋ ਅਧਿਕਾਰੀ ਲੋਕ ਨੀਤੀ ਦੇ ਨਿਰਮਾਣ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਂਦਾ ਹੈ ਉਸ ਨੂੰ ਜਨਤਾ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਧੀਨ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕੁਝ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਅਧਿਕਾਰੀਟਾ ਨੂੰ ਚੁਣਨ ਦੀ ਵੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਹੈ। ਸਵਿਟਜ਼ਰਲੈਂਡ ਵਿਚ ਯੂ. ਐਸ. ਏ. ਦੇ ਕੁਝ ਰਾਜਾਂ ਵਿਚ ਲਗਭਗ ਹਰ ਥਾਂ ਤੇ ਸਥਾਨਿਕ ਸਰਕਾਰਾਂ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀ ਚੁਣੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਪ੍ਰਣਾਲੀ, ਭਾਵੇਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਤੋਂ ਗਲਤ ਹੈ ਪਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਉਪਰ ਪ੍ਰਤੱਖ ਤੇ ਨਜ਼ਦੀਕੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਨਿਸ਼ਚਯ ਕਰਵਾਉਂਦੀ ਹੈ।

**5. ਸੁਝਾਓ ਅਤੇ ਸਲਾਹਕਾਰ ਕਮੇਟੀਆਂ** (Advisory and Consultative Committees) ਲੋਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਅਜਿਹਾ ਇਕ ਰੂਪ ਜੋ ਹੁਣੇ ਹੀ ਲੋਕਤੰਤਰਿਕ ਦੇਸ਼ਾਂ ਵਿਚ ਉਤਪੰਨ ਹੋਇਆ ਹੈ ਸਲਾਹਕਾਰ ਕਮੇਟੀਆਂ, ਕੌਂਸਲਾਂ ਜਾਂ ਬੋਰਡਾਂ ਦੀ ਨਿਯੁਕਤੀ ਕਰਨਾ ਹੈ ਇਹ ਕਮੇਟੀਆਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਉਚਤਮ ਤੇ ਨਿਮਨਤਮ ਪੱਧਰਾਂ ਉੱਤੇ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸਮਾਜ ਸੇਵਾ ਵਿਭਾਗ ਜਿਵੇਂ (Community Projects Administration, Food and Agriculture, Commerce and Industries Departments) ਤੇ ਲੋਕ ਨਿਗਮਾਂ ਅਤੇ ਹੋਰ ਲੋਕ ਉਦਮਾਂ ਵਿਚ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। Community Projects Administration ਵਿਚ ਰਾਸ਼ਟਰ ਤੋਂ ਪਿੰਡ ਪੱਧਰ ਤੱਕ ਸਲਾਹਕਾਰੀ ਕੌਂਸਲਾਂ ਦਾ ਇਕ ਜਾਲ ਵਿਛਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਪ੍ਰੋ. ਵਾਰਨਰ ਦੱਸਦਾ ਹੈ ਕਿ “ਸਲਾਹਕਾਰੀ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦਾ ਕਿਸੇ ਵਾਸਤਵਿਕ ਸਮੱਸਿਆ ਪ੍ਰਤਿ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਦਾ ਸਪਸ਼ਟ ਖੇਤਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇਕ ਸੰਤੁਲਨ ਤੇ ਏਕੀਕ੍ਰਿਤ ਸਮੱਜਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜੋ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨੂੰ ਵਾਸਤਵਿਕ ਪ੍ਰਗਤੀਸ਼ੀਲ ਗੱਲਾਂ ਪ੍ਰਤਿ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਤੇ ਸਫਲਤਾ ਸਹਿਤ ਅੱਗੇ ਵਧਣ ਲਈ ਯੋਗ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ।”

**ਲੋਕ ਰਾਇ ਲੋਕ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀ ਇਕ ਏਜੰਸੀ ਵਜੋਂ** (Public Opinion as Agency of Public Control) ਲੋਕ ਰਾਏ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਰਾਏ ਕਾਰਜਾਂ ਸੰਬੰਧੀ ਲੋਕ ਆਵਾਜ਼ ਉੱਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸਨੂੰ ਨਿਸ਼ਚੇ ਹੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਵਿਚ ਇਕ ਮੂਲ ਨਿਰਧਾਰਤੀ ਕਾਰਕ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸਨੂੰ ਅਚਾਨਕ ਹੀ ਉਤਪੰਨ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇੰਜ ਇਸ ਆਵਾਜ਼ ਨਾਲ ਸਰਕਾਰ ਤੇ ਵੀ ਕਾਬੂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇਹ ਇਕ ਵਾਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਉਤਪੰਨ ਹੋ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਇਸਨੂੰ ਦਬਾਉਣਾ ਜਾਂ ਕੁਚਲਣਾ ਆਸਾਨ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਪ੍ਰੋ. ਐਪਲਬਾਈ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ, ਫਿਰ ਲੋਕ ਇਕ ਸ਼ਕਤੀ ਹੋਣਗੇ, ਮੁੱਖ ਕਰਕੇ ਗੁਪਤ ਸ਼ਕਤੀ ਹੋਣਗੇ, ਕੇਵਲ ਉਸੇ ਹੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੋਣਗੇ ਜਿਵੇਂ ਬਹੁਤ ਸੰਖਿਆਵਾਂ ਨਿਰਮਿਤ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਪ੍ਰੰਤੂ ਹਮੇਸ਼ਾਂ ਹੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਤੇ ਆਗੂਆਂ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਗ੍ਰਹਿਣ ਕਰਨਗੇ। ਇਸਦੀ ਹੋਂਦ ਨਾਲ ਇਸ ਦੀ ਵਧੇਰੇ ਸਮਰਥਾ ਲੋਕਤੰਤਰਿਕ ਵਾਸਤਵਿਕਤਾ ਦਾ ਨਿਚੋੜ ਹੈ।

**ਨਾਗਰਿਕ-ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧ ਦੀ ਲੋੜ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵ** (Need and Importance of Citizen-Administration Relationship) ਇਕ ਚੰਗੇ ਨਾਗਰਿਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਸੰਬੰਧ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਮੁੱਖ ਕਾਰਨ :-

**1. ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਜਨਤਾ ਲਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ** (Administration is for public) ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਇਕ ਸਾਧਨ ਵਜੋਂ ਜਨਤਾ ਲਈ ਵਿਦਮਾਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਮਸ਼ੀਨਰੀ ਤੇ ਕਾਰਜ ਵਿਧੀਆਂ ਸੰਬੰਧੀ ਸਾਧਨ ਸਰੂਪਵਾਦੀ ਵਿਚਾਰਧਾਰਾ ਜਨਤਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਦਿਆ ਦੇ ਪਾਤਰ ਤੌਰ ਤੇ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਕੋਈ ਵੀ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀ ਸਦਭਾਵਨਾ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਾਰਜ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਪਰ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਕਿਸੇ ਸਜਾਵਟ ਵਸਤੂ ਦੀ ਕਿਸਮ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ ਵਿਦਮਾਨ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੀ ਸੱਚੀ ਪਰਖ ਜਨਤਾ ਦੀ ਭਲਾਈ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਏ.ਆਰ.ਸੀ. (A.R.C.) ਨੇ ਵੀ ਜਾਂਚਿਆ ਹੈ ਕਿ “ਜੇ ਜਨਤਾ ਦੀ ਖੁਸ਼ਹਾਲੀ ਵਿਚ ਸਰਕਾਰ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਸਥਿਤ ਹੈ ਤਾਂ ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਸਥਿਰਤਾ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਵਿਚ ਹੈ।”

**2. ਸਮਾਜਿਕ ਅਸ਼ਾਂਤੀ ਤੇ ਤਣਾਉ ਦੇ ਫਲਸਰੂਪ ਹਿੰਸਾ ਨੂੰ ਤਿਆਗਣਾ** (To Avoid Social Unrest and Tension) ਜੇ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਵਧਣ ਦਿੱਤੀਆਂ ਜਾਣ ਤਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਤਿ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਅਸ਼ਾਂਤੀ ਦੇ ਤਣਾਉ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਵਧ ਰਹੀ ਸਮਾਜਿਕ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਦੀ ਘਟਨਾ, ਜੋ ਕਈ ਵਾਰ ਹਿੰਸਾਤਮਕ ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਵਿਚ ਟੁੱਟਦੀ ਹੈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਪ੍ਰਤਿ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦੀ ਨਿਰਾਸ਼ਤਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਜਿਹਨਾਂ ਲਈ ਇਹ ਅਵਸ਼ਕ ਹੈ ਕਿ ਸਰਕਾਰ ਵਿਚ ਨਾਗਰਿਕਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਜਿਸਦੇ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਇਕ ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਪਾਲਿਕਾ ਏਜੰਸੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਧੱਕਾ ਨਹੀਂ ਲੱਗਣ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਬਲਕਿ ਇਸਨੂੰ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਮੁੜ

ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਸਥਿਰਤਾ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਤਾਣੇ ਬਾਣੇ ਦੀ ਸੰਪਾਲ ਦੇਹਾਂ ਦੇ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

### ਪਰਿਖਣ (Evaluation)

ਅੰਤ ਵਿਚ ਅਸੀਂ ਇਸ ਸਿੱਟੇ ਤੇ ਪਹੁੰਚਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਸਾਧਾਰਣ ਨਾਗਰਿਕ ਸਰਕਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਕੇਵਲ ਇਹ ਹੀ ਆਸ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੇ ਕਰਤੱਵ ਯੋਗਤਾ ਸਹਿਤ ਪੂਰਾ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਸਿਆਣੇ ਨਾਗਰਿਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਤੇ ਪ੍ਰਯੋਜਨਾਂ ਦੀ ਸੂਚਨਾ ਸੰਬੰਧੀ ਜਨ-ਸਾਧਾਰਣ ਨੂੰ ਅਗਿਆਨ ਬਣਾ ਕੇ ਰੱਖਣ ਦੇ ਲਈ ਰੋਕ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਕਿ ਜਨਤਾ ਨੂੰ ਸੁਝਾ ਦੇਣ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਤੇ ਜਨਤਾ ਵਿਚਕਾਰ ਉਚਿਤ ਸੰਪਰਕ ਬਣਾਉਣ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਹਰ ਇਕ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਸਰਕਾਰੀ ਦਫ਼ਤਰਾਂ ਅਤੇ ਏਜੰਸੀਆਂ ਦਾ ਜਨਤਾ ਨਾਲ ਹਰ ਰੋਜ਼ ਸਿੱਧਾ ਵਿਵਹਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਕਿ ਇਕ ਪਾਸੇ ਇਹ ਲੋੜੀਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਦਫ਼ਤਰ ਦਾ ਚੰਗਾ ਸਵਰੂਪ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਜਨਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਉਚਿਤ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਇਹ ਵੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਜਨਤਾ ਦੀ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਜਿੱਥੇ ਸਾਨੂੰ ਐਲ.ਡੀ. ਵਾਈਟ ਦਾ ਇਹ ਕਥਨ ਯਾਦ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, “ਹਰ ਇਕ ਸਰਕਾਰੀ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਇਕ ‘ਸੇਵਕ’ ਵਜੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇੰਜ ਹਰ ਇਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਦਿਨ ਪ੍ਰਤਿ ਦਿਨ ਸੰਪਰਕ ਸਮੇਂ ਜਨਤਾ ਨਾਲ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਜਲਤਾ ਤੋਂ ਆਏ ਪੱਤਰਾਂ ਨੂੰ ਉਚਿਤ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਤੇ ਨਿਪਟਾਰੇ ਦਾ ਉੱਤਰ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਥੇ ਇਹ ਵੀ ਧਿਆਨ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਨਿੱਜੀ ਜੀਵਨ ਵਿਚ ਸਤਿਕਾਰ ਭਰੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਾਰਥਕ ਗੱਲਾਂ, ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਪ੍ਰਤਿਵਾਦੀ ਜਿਹੀਆਂ ਬਹਿਸਾਂ ਨਹੀਂ ਕਰਨੀਆਂ ਚਾਹੀਦੀਆਂ ਅਤੇ ਆਪਣੀ ਦਫ਼ਤਰੀ ਗੁਪਤਾ ਦੀ ਰੱਖਿਆ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।”

### ਸੁਝਾਈਆਂ ਪੁਸਤਕਾਂ

- (i) ਸਚਦੇਵਾ ਅਤੇ ਦੂਆ : ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
- (ii) ਏ.ਐਸ. ਢਿਲੋਂ : ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ
- (iii) ਸਨਸਾਰ ਸਿੰਘ ਜੰਜੂਆਂ : ਲੋਕ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਦੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਸਿਧਾਂਤ