

34.Old Guides For Strategists of Present Era

Relevance of Barnard's " Functions of Executives"

۳۴۔ پرانی رہنما کتابیں موجودہ دور کے حکمتِ عملی سازوں کے لیے

برنارڈ کی "Functions of Executives" کی معنویت

ہندوستان کے مینجمنٹ اسکولوں کے نصاب میں بعض اہم اور بہترین تصانیف کو یہ کہہ کر پس پشت ڈال دیا گیا ہے کہ وہ پرانے دور کا فرسودہ اور غیر ضروری ادب ہیں۔ موجودہ دور کا نسبتاً سطحی اور نمائشی لٹریچر اکثر اُن بصیرتوں اور فلسفیانہ نکات کو پیش کرنے میں ناکام رہتا ہے جو انتظامی ادب کے پرانے ذخیرے میں نہایت سادہ مگر جامع انداز میں بیان کیے گئے ہیں۔ یہ قدیم افکار آج بھی کاروباری اور غیر کاروباری شعبوں کی ناکام یا زوال پذیر تنظیموں خصوصاً بڑی تنظیموں کو سنبھالنے اور بچانے میں مددگار ثابت ہو سکتے ہیں۔ یہاں تک کہ حکومت، نوکر شاہی اور مختلف سیاسی جماعتوں جیسے وسیع اور کھلے نظاموں کے لیے بھی یہ افکار ملک اور عوام کی معاشی خوشحالی کو منصفانہ انداز میں آگے بڑھانے کے لیے رہنمائی فراہم کر سکتے ہیں۔

چیسٹر برنارڈ کی کتاب "Functions of Executives" بھی ایسی ہی ایک تصنیف ہے جسے ایک عملی منتظم نے تحریر کیا تھا۔ اس میں ہر شعبے کے منتظمین، خصوصاً اعلیٰ اور اعلیٰ ترین سطح کے مینجمرز کے لیے اہم باب موجود ہیں لیکن افسوس کہ مینجمنٹ اسکولوں کے تدریسی اور تربیتی پروگراموں میں ان کی حکمت بھری باتوں کا شاذ و نادر ہی ذکر کیا جاتا ہے۔ اگرچہ یہ کتاب اسی برس قبل لکھی گئی تھی لیکن تنظیم اور انتظام کے بنیادی تصورات اور تکنیکیں آج بھی اپنی معنویت برقرار رکھے ہوئے ہیں اور انہیں طلبہ و عملی منتظمین کے سامنے دوبارہ پیش کیا جاسکتا ہے۔ یہ نوٹ چند اہم اسباق کی وضاحت کرتا ہے۔

برنارڈ کا تصورِ تنظیم

برنارڈ نے تنظیم کو ایک اشتراکی نظام قرار دیا جس میں مختلف مفاد رکھنے والے عناصر اس اشتراکی نظام کے رکن ہوتے ہیں اگرچہ ان کے مقاصد بسا اوقات خود تنظیم کے مقاصد سے مختلف ہوتے ہیں۔ اکثر بعض ارکان تنظیم پر غلبہ حاصل کر لیتے ہیں اور اشتراکی نظام سے حاصل ہونے والے فوائد میں اپنی شراکت سے کہیں زیادہ حصہ طلب کرتے ہیں۔ کبھی ملازمین ۳، کبھی مالکان ۴، کبھی سپلائرز ۵، کبھی صارفین ۶، اور کبھی حکومت یا پورا معاشرہ ایسا کردار ادا کرتا ہے۔ اگرچہ برنارڈ کے تصور اشتراکی نظام میں غیر متحرک اور غیر انسانی عناصر کو تنظیم کا حصہ نہیں سمجھا گیا لیکن میرے ذاتی تجربے کے مطابق اگر مادی اثاثوں ۸ مثلاً

ٹیکنالوجی، پلانٹ، مشینری، عمارات، حتیٰ کہ زمین کو بھی اس نظام کا حصہ مان لیا جائے تو اس سے زیادہ فوائد حاصل کیے جاسکتے ہیں۔ بعض اوقات یہ خاموش اثاثے اُن فعال انسانی ارکان سے بھی زیادہ اہم ثابت ہوتے ہیں جو بلند آواز میں احتجاج یا مطالبات کرتے ہیں اور جن کی زبان کو ہم آسانی سے سمجھ لیتے ہیں۔

برنارڈ کا یہ نظریہ کہ تنظیم ایک اشتراکی نظام ہے جس میں تمام شراکت دار یکساں اہمیت رکھتے ہیں کئی حوالوں سے مفید ہے۔ پہلی بات یہ کہ یہ تمام متعلقہ فریقوں کے ساتھ منصفانہ اور متوازن سلوک کی ضرورت پر زور دیتا ہے۔ حکمت عملی بنانے والے کو اثر و رسوخ رکھنے والے شراکت دار کے دباؤ میں نہیں آنا چاہیے اور نہ ہی جانے یا نانا جانے طور پر خاموش شراکت داروں مثلاً مادی اثاثوں کو نظر انداز کرنا چاہیے۔ طویل مدت میں ایسی غلطیاں مہنگی ثابت ہو سکتی ہیں بلکہ تنظیم کی تباہی کا سبب بھی بن سکتی ہیں۔

دوسری بات یہ کہ یہ نظریہ اس امر میں بھی مدد دیتا ہے کہ جب موجودہ شراکت دار تنظیم کے کاروبار کو جاری رکھنے کے لیے درکار وسائل یا اثاثوں کی کسی خاص قسم کی فراہمی میں ناکام ہو تو کسی دوسرے مفاد یافتہ فریق سے مدد حاصل کی جاسکے۔ تیسری اور شاید سب سے زیادہ اہم بات برنارڈ کا تصور تنظیم اس امر میں بھی مدد فراہم کرتا ہے کہ ہر تنظیم کی طویل مدتی بقا کے لیے اس کے تنظیمی مقاصد اور بنیادی مقاصد کی درست وضاحت کیسے کی جائے۔

مہم کا تصور

جیسا کہ برنارڈ کہتے ہیں، تنظیم (اشتراکی نظام) کے مقاصد اس کے اراکین کے ذاتی مقاصد سے مختلف ہوتے ہیں۔ سوال یہ پیدا ہوتا ہے کہ پھر اس اشتراکی نظام کے مقاصد کس طرح متعین کیے جائیں؟ ہر تنظیم دراصل معاشرے کی کسی نہ کسی ضرورت کو پورا کرنے کے لیے وجود میں آتی ہے۔ چنانچہ معاشرے کی ایک یا ایک سے زیادہ ضروریات کی تکمیل ہی تنظیم کا مقصد بن جاتا ہے۔ لیکن ہر مقصد کے پیچھے ایک کام کرنے والا بھی ہونا چاہیے ایسا شخص جس کے دل میں اس مقصد کے لیے جذبہ اور لگن ہو اور جو معاشرے کی شناخت شدہ ضرورت کو پورا کر کے اس کی خدمت کرنا چاہتا ہو۔ کامیاب تنظیموں میں لیڈر ۱۴ ایک مشنری کی حیثیت رکھتا ہے جو ایک کمانڈر کی مانند اس مقصد کے حصول کے لیے کام کرتا ہے۔

مقصد کی وضاحت اور اس پر مکمل وضاحت تنظیم کے تمام عملی عناصر کو یکجا کر دیتی ہے۔ یہی وضاحت مقاصد کے تعین، حکمت عملی کے انتخاب، وسائل اور بنیادی ڈھانچے کی فراہمی و ترقی، تنظیمی ساخت، نظام، پالیسیوں اور مہارتوں کی تشکیل میں رہنمائی فراہم کرتی ہے۔ مزید یہ کہ جب مقصد تنظیم کی مشترکہ اقدار کا حصہ بن جائے تو یہ رسمی تنظیمی ڈھانچے میں موجود خلا کو ایک

مناسب غیر رسمی ڈھانچے کے ذریعے پُر کر دیتا ہے کیونکہ ایسی کوئی رسمی تنظیم تشکیل نہیں دی جاسکتی جو ہر ممکن فیصلہ سازی ۱۶ کی صورتِ حال کا احاطہ کر سکے۔ اس کے برعکس مشن کے بارے میں ابہام تنظیم ۱۷ کے مختلف عناصر کے درمیان شدید عدم مطابقت پیدا کر سکتا ہے جس کے نتیجے میں تنظیم کی کارکردگی نہایت ناقص ہو جاتی ہے بلکہ بعض اوقات تنظیم کے انہدام ۱۸ اور قیادت ۱۹ کے لیے نقصان دہ نتائج کا سبب بھی بن سکتی ہے۔

مقاصد کا تعین: تنظیم کی موثریت اور کارکردگی

مقاصد کا تعین ایک نہایت اہم عمل ہے کیونکہ تنظیم کی کارکردگی کے اہداف ان کی پیمائش اور نگرانی کا انحصار انہی پر ہوتا ہے۔ پہلا مقصد لازماً تنظیم کے مشن سے اخذ ہونا چاہیے؛ یعنی تنظیم نے معاشرے کی ضرورت کو کس حد تک پورا کیا۔ اس کا اظہار ان صارفین کی تعداد یا فروخت شدہ مصنوعات و خدمات کی مقدار سے کیا جاسکتا ہے جنہیں تنظیم نے فراہم کیا۔ جب اس مقدار کو وصول کی جانے والی قیمت سے ضرب دی جاتی ہے تو آمدنی / فروخت حاصل ہوتی ہے۔ اس طرح آمدنی یا فروخت میں اضافہ اس بات کا پیمانہ بن جاتا ہے کہ تنظیم اپنے اس مقصد کو حاصل کرنے میں کتنی موثر ۲۰ رہی ہے جس کے لیے اسے قائم کیا گیا تھا۔ برنارڈ دوسرے مقصد کی ضرورت کو بھی نہایت وضاحت سے بیان کرتے ہیں۔ اگرچہ تنظیموں کے لیے موثر ہونا ضروری ہے لیکن اسی کے ساتھ تنظیمیں پر یہ ذمہ داری بھی عائد ہوتی ہے کہ مختلف شراکت داروں کی مجموعی شراکت سے حاصل ہونے والا نتیجہ ان تمام اراکین کی مجموعی توقعات سے زیادہ یا کم از کم اس کے برابر ہو۔ اگر ایسا نہ ہو تو کوئی نہ کوئی مفاد یافتہ فریق اپنی متوقع منفعت حاصل نہیں کر پائے گا اور نتیجتاً تعاون واپس لے لے گا۔ اس کے بعد دوسرے شراکت دار بھی یکے بعد دیگرے ۲۱ اپنا تعاون ختم کر سکتے ہیں جس کے نتیجے میں طویل مدت اور بعض اوقات مختصر مدت میں تنظیم کا انہدام واقع ہو سکتا ہے۔

لہذا مختلف شراکت داروں کی مشترکہ کوششوں اور شراکتوں کے باہمی اشتراک سے اضافی قدر یا فاضل پیدا کرنا تنظیم کی طویل مدتی بقا کے لیے ناگزیر ہے۔ کاروباری دنیا میں منافع اسی اضافی قدر کی علامت سمجھا جاتا ہے۔ اس طرح منافع، جو تنظیم کی کارکردگی اور استعداد ۲۲ کا پیمانہ ہے تنظیم کی طویل مدتی بقا اور کامیابی کے لیے دوسرا لازمی مقصد بن جاتا ہے۔ ”منافع“ کے اس تصور کی حقیقی وضاحت صرف برنارڈ کے تصورِ تنظیم سے ہی سامنے آتی ہے جس سے بعد میں انتھونی نے بھی نمایاں کیا۔

برنارڈ کا تصورِ تنظیم اور اس کے مقاصد (جو تنظیم کے اراکین کے ذاتی مقاصد سے مختلف ہوتے ہیں) دراصل وہ واحد نظریہ ہے جو اس حقیقت کو واضح کرتا ہے کہ اگرچہ منافع یا زائد تنظیم کی طویل مدتی بقا کے لیے نہایت اہم ہے لیکن وہ تنظیمیں جو منافع یا آمدنی کے حصول کو اولین یا واحد مقصد بنا لیتی ہیں خواہ وہ کاروباری ادارے ہوں ۲۳، تعلیمی ادارے ہوں ۲۴ یا دیگر غیر منافع بخش

تنظیمیں، رفتہ رفتہ اپنے اصل مشن سے دور ہو جاتی ہیں۔ ایسی تنظیمیں قیمتوں میں اضافے اور منافع خوری کو مرکزِ توجہ بنا لیتی ہیں جبکہ وہ اس بات کو نظر انداز کر دیتی ہیں کہ آیا ان کی مصنوعات یا خدمات واقعی زیادہ سے زیادہ افراد استعمال کر رہے ہیں یا نہیں۔ چنانچہ ہدف بندی، کارکردگی کی نگرانی اور قابو کے نظام میں صارفین کی تعداد یا فروخت شدہ یونٹس کو مناسب اہمیت نہیں دی جاتی۔ یہاں تک کہ یہ پیمانے بھی ناقص ثابت ہو سکتے ہیں اگر اس امر کا خیال نہ رکھا جائے کہ فروخت شدہ یونٹس دراصل صارفین کی آزادانہ اور رضا کارانہ خریداری کا نتیجہ ہیں یا نہیں۔ اکثر ایسا ہوتا ہے کہ اجارہ داری یا مارکیٹ پر غلبے کے مختلف حربوں کے ذریعے ۲۵ صارفین کو بار بار خریداری پر مجبور کیا جاتا ہے نہ کہ ان کی حقیقی ضرورت اور رضامندی کی بنیاد پر۔ اس طرح تنظیم اپنے اصل مشن سے دور ہو جاتی ہے۔

نقطہ انقلاب: ضرورت سے لالچ تک

اگر تنظیم کے بنیاد گزار جو دراصل مقصد کے محافظ ہوتے ہیں اس مقصد کے بارے میں محتاط اور پُر جوش نہ رہیں (اگر صارف ان کے دل کے قریب نہ رہے) تو ایک وقت ایسا آتا ہے جب مالی کامیابی انہیں تنظیم کی کارکردگی کو صرف مالی پیمانوں سے جانچنے پر آمادہ کر دیتی ہے۔ یہاں تک کہ وہ بعض شراکت داروں کو قابو میں رکھنے اور دوسروں ۲۶ کو دھوکا دینے کی کوشش بھی شروع کر دیتے ہیں۔

اس صورتِ حال کے پیدا ہونے کے امکانات اس وقت مزید بڑھ جاتے ہیں جب مالکان خود اعلیٰ منتظمین کا کردار سنبھال لیتے ہیں اور منافع کو پہلا مقصد قرار دے دیتے ہیں۔ (قیمتوں میں رد و بدل اور دیگر مالی تدبیروں کے ذریعے وہ منافع میں اضافہ کرتے ہیں) اور منافع، بونس شیئرز اور سرمایہ جاتی فوائد کے ذریعے ذاتی طور پر زیادہ سے زیادہ دولت مند ۲۸ اور طاقتور ۲۹ بننے کی خواہش پوری کرتے ہیں۔ اس عمل میں وہ آہستہ آہستہ تنظیم کے اصل مشن اور صارفین کی فلاح کو فراموش کر دیتے ہیں (جس کے نتیجے میں صارفین کی تعداد اور فروخت شدہ یونٹس کی حقیقی اہمیت کم ہوتی جاتی ہے)۔ طویل مدت میں وہ معاشرے بلکہ اُس (ملک کے وسیع تر مفادات) سے بھی بے پروا ہو سکتے ہیں جہاں وہ کاروبار کر رہے ہوتے ہیں اور بعض اوقات ان مفادات ۳۰ کے خلاف کام کرنے لگتے ہیں۔ ایسی تنظیموں میں جہاں کارکردگی کا معیار صرف منافع اور آمدنی رہ جائے مقصد پس منظر میں چلا جاتا ہے۔

مقصد سے دوری کے نتائج

مقصد سے غفلت کے نتائج نہایت افسوسناک اور تباہ کن ہوتے ہیں۔ ایسی تنظیمیں رفتہ رفتہ کاروبار چلانے کے لیے مارکیٹنگ کے تصور کو ترک کر کے فروخت کے تصور کو اختیار کر لیتی ہیں، یوں مارکیٹنگ کے بنیادی اصول ۳۱ مکمل طور پر نظر انداز ہو جاتے ہیں۔ اس کے نتیجے میں توجہ صارفین کی اہم ضروریات کی شناخت اور ان کے مطابق نئی مصنوعات و خدمات کی تیاری سے ہٹ کر صرف پہلے سے موجود مصنوعات یا خدمات کو فروخت کرنے پر مرکوز ہو جاتی ہے۔ اکثر یہ مصنوعات درآمد شدہ ہوتی ہیں یا درآمد شدہ ٹیکنالوجی کے ذریعے تیار کی جاتی ہیں۔ اس پورے عمل میں نئی مصنوعات کی تخلیق اور ڈیزائن کے حوالے سے دباؤ اور سنجیدگی کم ہوتی جاتی ہے۔

جب مارکیٹنگ کے پہلے ”P“ یعنی مصنوعہ کو نظر انداز کر دیا جاتا ہے تو اسباب پیداوار پر تنظیم کا کنٹرول جزوی یا مکمل طور پر ختم ہونے لگتا ہے خصوصاً اس صورت میں جب مصنوعات درآمد کی جا رہی ہوں یا درآمد شدہ ٹیکنالوجی ۳۲ کے ذریعے تیار کی جا رہی ہوں۔ نتیجتاً تنظیم اپنی لاگت اور قیمت دونوں پر کنٹرول کھودیتی ہے۔ اس طرح کمپنی کا کردار صرف تیسرے ”P“ یعنی تشہیر (جو بعض اوقات گمراہ کن بھی ہوتی ہے) اور چوتھے ”P“ یعنی تقسیم تک محدود ہو کر رہ جاتا ہے۔

عالمی کاروباری قیادت کا زوال

اگرچہ مارکیٹنگ کے دو بنیادی عناصر (Ps) پر توجہ اور کنٹرول ختم ہونے کے باوجود ہندوستان جیسے بڑے ملک جہاں صارفین کے بے شمار طبقات موجود ہیں میں ایک بڑی کمپنی کسی حد تک مقامی منڈی میں مقابلہ کر سکتی ہے لیکن وہ عالمی سطح پر ایسا نمایاں کردار ادا نہیں کر سکتی جو کھیل کے اصول متعین کرے۔ بڑے مقامی کاروباری ادارے، خواہ ضخامت اور دولت کے اعتبار سے عالمی درجہ بندی میں شامل ہی کیوں نہ ہوں زیادہ سے زیادہ عالمی سطح پر ابتدائی یا آخری درجے کے ذیلی ٹھیکیدار یا تاجر بن سکتے ہیں مگر حقیقی عالمی رہنما ۳۳ کے طور پر ابھر نہیں سکتے چاہے انہیں دیگر کاروباری رہنماؤں اور ان کی انجمنوں کی جانب سے مسلسل اعزازات ہی کیوں نہ دیے جائیں۔ مثال کے طور پر، ریلیننس انڈسٹریز لمیٹڈ ہندوستان میں ایک بڑی کمپنی ہے لیکن کیا اس کا موازنہ برٹش پیٹرولیم سے کیا جاسکتا ہے؟ کیا وہ نیکو جیسے عالمی اداروں کی مدد کے بغیر تیل یا گیس کی تلاش اور نکاسی کر سکتی ہے؟ اسی طرح، کیا انفوس مائیکروسافٹ کا مقابلہ کر سکتی ہے؟

بہت سی بڑی ہندوستانی کمپنیوں میں مقصد کا شعور کمزور پڑ جانے یعنی معاشرے کی بڑھتی ہوئی اور نئی ضروریات کے مطابق مصنوعات اور خدمات کی تخلیق سے غفلت اور حکومت کی ان پالیسیوں کے باعث جن میں صرف ترقی کے جنون کے تحت (ہندوستانی معیشت کو بے احتیاطی سے کھول دیا گیا) ملک ایک مضبوط عالمی رہنما بننے کے بجائے ایک بڑی عالمی منڈی میں تبدیل ہو گیا ہے۔ اس کے نتیجے میں تجارتی خسارہ، زرمبادلہ کی شرحوں میں عدم توازن ۳۴ اور مہنگی ترقی ۳۵ کے لیے ملکی وسائل کی

کمی جیسے مسائل پیدا ہوئے ہیں۔

آج بہت سے اہم سیاست دانوں اور بڑے وچھوٹے کاروباری اداروں نے بھی معاشرے (صارفین) کے مفادات سے اپنی وابستگی کھودی ہے۔ اب ان کی توجہ ترقی کے نام پر عوامی وسائل پر قبضہ جمانے پر مرکوز دکھائی دیتی ہے خواہ وہ زمین کے حصول کے معاملات ہوں ۳۱G، ۲G سپیکٹرم کی تقسیم، KG بیسن کے معاہدے یا کونسل کے بلاکس کا ہٹاؤ۔ سیاست دانوں کے لیے اقتدار حاصل کرنے کی غرض سے انتخابات جیتنا اور پھر معاشرے کے بڑے حصے کا استحصال کرنا دراصل ان بڑی کارپوریشنوں اور افراد کی دوڑ سے مشابہ ہے جو زیادہ سے زیادہ دولت مند اور طاقتور بننے کی خواہش رکھتے ہیں۔ دونوں ہی صورتوں میں وسیع تر سماجی مفادات کو نقصان پہنچتا ہے اور اس کے نتیجے میں بدعنوانی، انتشار، بے ایمانی اور جھوٹ جیسی سماجی برائیاں وبا کی طرح پھیلنے لگتی ہیں۔

اختتامی کلمات

برنارڈ کی اسی برس پرانی تصنیف آج بھی مجھے اس لیے متاثر کرتی ہے کہ وہ نہ صرف آج کے حکمت عملی سازوں کے لیے مکمل طور پر متعلقہ ہے بلکہ ہندوستان میں کارپوریٹ اداروں کی طویل مدتی بقا کے لیے بھی ایک طاقتور رہنما اصول فراہم کرتی ہے۔ خواہ وہ نجی شعبے کی مقامی کمپنیاں ہو، سرکاری ادارے ہو یا ہندوستان میں کام کرنے والی کثیر القومی کمپنیاں، یہ تصورات انہیں کاروبار کے بنیادی اصولوں سے بہت زیادہ دور ہونے سے روک سکتے ہیں۔ اسی طرح غیر اخلاقی سیاست دان اور بیوروکریٹس بھی ان اصولوں کے بغیر اپنی طویل مدتی بقا اور کامیابی کو یقینی نہیں بنا سکتے۔

برنارڈ کی فکر انتظامی اداروں کی اپنی داخلی انتظامیہ کے لیے بھی یکساں طور پر اہم ہے اور اسے نصاب کا لازمی حصہ بنایا جانا چاہیے تاکہ طلبہ کے اندر مضبوط نظریاتی بنیادیں قائم کی جاسکیں۔

۱۔ کیس اسٹڈی Is Small Beautiful (الف) اور (ب) ملاحظہ ہو

www.smgi.in/cases/c31.pdf اور www.smgi.in/cases/c30.pdf

۲۔ ملاحظہ ہو www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc

۳۔ دتا سامنت کے اُن مطالبات کو دیکھیے جن کے نتیجے میں 1970 کی دہائی میں ممبئی کی کئی ٹیکسٹائل ملیں اور دیگر صنعتیں بند ہو گئی یا انڈین ایئر لائنز کے پائلٹوں کے زیادہ تنخواہوں اور مراعات کے مطالبات کو دیکھیے حالانکہ ایئر لائن شدید خسارے کا شکار

تھی۔

۴۔ اُن کمپنیوں کی تعداد پر نظر ڈالیے جو بھاری منافع حصص، بونس شیئرز تقسیم کرتی ہیں یا وہ وینچر کیپیٹلسٹ جو زیادہ سے زیادہ منافع کے طلبگار ہوتے ہیں وغیرہ۔

۵۔ کیس اسٹڈی ”Arla Chemicals Ltd“ ملاحظہ ہو، نیز ریلائنس انڈسٹریز کے مکیش امبانی کی جانب سے KG Basin گیس سپلائی کی قیمتوں میں مسلسل اضافے کے مطالبات کو دیکھیے خواہ وہ NTPC ہو یا ان کے بھائی کی Reliance Power۔ یہاں تک کہ گیس کی سپلائی میں کمی کے باعث پاور اسٹیشن بند ہوئے اور معیشت کو زنجیری نوعیت

کے نقصانات پہنچے۔ ملاحظہ ہو The gas price conundrum-The Hindu

۶۔ کوڈک (جو کیمرا سازی میں عالمی رہنما تھا) اور نوکیا کے زوال، نیز ریلوے اسٹالوں سے ہندوستانی اسٹیکس کے غائب ہونے کو دیکھیے۔

۷۔ Zuari Agro Ltd، IIMA، گوپال کرشنن اور سرینواس راؤ کے کیسز، ایزون کیس، یا یونین کاربائیڈ انڈیا بھوپال گیس سانحہ کیس کا مطالعہ کیجیے۔

۸۔ کرشناکار، ”Exit or Renaissance؟“، پیش کردہ مقالہ۔

۹۔ بہت سی تنظیمیں فرسودگی (Depreciation) کے حساب کے لیے انشورنس طریقہ اختیار نہیں کرتیں اور نہ ہی مرمت و دیکھ بھال کے لیے فنڈ مختص کرتی ہیں بلکہ فرسودگی کے لیے مختص رقم دیگر مقاصد پر خرچ کر دیتی ہیں۔ نتیجتاً جب مشینری، عمارات وغیرہ ۱۰ تا ۱۵ سال پرانی اور متروک ہونے لگتی ہیں تو تجدید و تجدید کاری کے لیے وسائل کی کمی پیدا ہو جاتی ہے۔

۱۰۔ ۱۹۹۰ کی دہائی کے اواخر میں بیشتر سرکاری شوگر اور ٹیکسٹائل ملیں فرسودگی کے باعث بند ہو گئیں۔

۱۱۔ ملاحظہ ہو www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc۔

۱۲۔ فلپ سیلزنک، ”Leadership in Administration“

۱۳۔ احمد، آباد اور او۔ پی۔ چو پڑا، ”Passion to Win“، نئی دہلی، انڈیا: ایکسل بکس (2004)

۱۴۔ فلپ سیلزنک، ”Leadership in Administration“

۱۵۔ Apollo Hospital Enterprise Ltd. یا Parc Tauli Consortium Hospital کے

کیسز (الف) (ب) اور (ج) ملاحظہ ہوں۔

۱۶۔ Hinning, C.R Planning for Strategic Change

۱۷۔ UPSTDC کا کیس ملاحظہ ہو، کرشنا کمار وغیرہ Cases in Strategic Management

<https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumarcases-strategic-management-vol-1-iv-0>

۱۸۔ Ltd.IndiaScooters کے کیسز (الف)، (ب)، (ج) ملاحظہ ہوں:

www.smgi.in/cases/c13.pdf

www.smgi.in/cases/c14.pdf

www.smgi.in/cases/c15.pdf

۱۹۔ “Satyam Computers Fraud Grows to \$2.5 Billion”

<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html>

۲۰۔ Anthony, R.N. اور Govindrajan, V. “Management Control Systems” میک

گراہل ایجوکیشن، 2007، بارہواں ایڈیشن۔

۲۱۔ کرشنا کمار، “Exit Renaissance؟”، سیمینار “WTO:What People Must Know” ،

IIM لکھنؤ، 22-23 فروری 2001 میں پیش کردہ مقالہ۔

۲۲۔ Anthony, R.N. اور Govindrajan, V. حوالہ سابق (Op.cit.)

۲۳۔ ریلائنس کی اس درخواست کو دیکھیے جس میں اس نے گھریلو KG Basin وسائل سے حاصل شدہ گیس کی پاور

اسٹیشنوں کو فراہمی کے لیے بین الاقوامی نرخوں کا مطالبہ کیا۔

۲۴۔ IIMs کے بڑھتی ہوئی فیسوں کو دیکھیے، حالانکہ ان کے پاس ترقی اور ملک کی ابھرتی ضروریات کو پورا کرنے کے لیے

کافی وسائل موجود ہیں۔

۲۵۔ مثال کے طور پر بعض کمپنیوں کے مختلف ماڈلز کے کارٹریجز، جہاں پرنٹر کی قیمت دراصل سیاہی کی فروخت کے ذریعے وصول

کی جاتی ہے۔

۲۶۔ SEBI کی سپریم کورٹ سے تمام Sahara Cases، 2G آپٹیکٹرم الاٹمنٹ، کوئلہ بلاک الاٹمنٹ وغیرہ کی سماعت

کی درخواست کو دیکھیے۔

۲۷۔ ملاحظہ ہو www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc:

۲۸۔ حوالہ سابق (Op.cit.)

۲۹۔ حوالہ سابق (Op.cit.)

۳۰۔ 2G اسپیکٹرم الاٹمنٹ، کونلمہ بلاک الاٹمنٹ، KG Basin گیس سپلائی میں رکاوٹ وغیرہ۔

۳۱۔ تھیوڈور لیوٹ کا معروف مضمون "Marketing Myopia"، Harvard Business Review،

جولائی۔ اگست 1960، صفحات 45-56؛ نیز فلپ کاٹلر کی Marketing Management۔

۳۲۔ Foreign Collaborations in India: A Study of Patterns In Pre and the

Post-liberalisation Era, Presented in the International Seminar on

Management of R&D, IIT, Delhi, January ,10-11-2003

New Product Development: Key challenge to indian Films in the

Liberalised Era

(Presented in the National Seminar on Prospects of Industrial R&D in

india under Globalisation , Indian Institute of Technology, Kanpur , Feb.

6-7, 2001)

۳۳۔ Going global is key for emerging market giants

<http://www.imd.org/research/challenges/TC060-13-emergingmarkets-stewart-black.cfm>

۳۴۔ کمار کرشنا Economic Emergency: Is it a Hoax Call?, Paper presented in

SMF:16 Annual Convention , IIM, Kozhikode , May 23-25-2013

۳۵۔ حوالہ سابق (Op.cit.)

۳۶۔ Supreme Court Speaks Up on Land Acquisition , Wall Street Journal

India , June 28, 2011

<http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-court-raises-its-voice-on-land-acquisition/>