

جلد ۳، شمارہ ۳۵

# ڈویلپمنٹ ایڈووکیٹ پاکستان

پاکستان میں سول سروس اصلاحات



# ڈویلپمنٹ ایڈووکیٹ پاکستان



© UNDP Pakistan

A Police Officers' Training Workshop in progress.

## ڈویلپمنٹ ایڈووکیٹ پاکستان

وضاحت

اس جریدے میں شامل ایڈیٹوریل بورڈ کے ارکان یا دیگر بیرونی افراد کی تحریروں میں جن خیالات کا اظہار کیا گیا ہے وہ ضروری نہیں کہ اس ادارے کے خیالات کی عکاسی کرتے ہوں گے لہذا وہ کام کرتے ہیں اور نہ ہی ان میں سے کوئی آراء ایک ادارے کی حیثیت سے اقوام متحدہ ترقیاتی ادارہ کے خیالات کی نمائندگی کرتی ہیں۔

ایڈیٹر: مایین حسن

ڈیزائنر: حسنا احمد

پرنٹر: آغا جی پرنٹرز، اسلام آباد

اقوام متحدہ ترقیاتی ادارہ  
چوتھی منزل، سیرینا بزنس کمپلیکس،  
خیابان سہروردی، سیکٹر 5/1-G،  
پی او باکس 1051، اسلام آباد، پاکستان

اپنی تحریروں اور جوابی آراء ہمیں اس پتہ پر ارسال کریں: [communications.pk@undp.org](mailto:communications.pk@undp.org)

ISBN: 978-969-8736-15-6

ڈویلپمنٹ ایڈووکیٹ پاکستان، ملک میں اہم ترقیاتی مسائل اور مشکلات پر خیالات کے تبادلے کے لئے ایک پلیٹ فارم مہیا کرتا ہے۔ اس کے ہر سہ ماہی شمارے میں ترقی سے متعلق ایک موضوع کو مرکزی حیثیت دیتے ہوئے عوامی بحث کی راہ ہموار کی جائے گی اور سول سوسائٹی، تدریسی حلقوں، حکومت اور ترقیاتی پارٹنرز کے مختلف نقطہ نظر پیش کئے جائیں گے۔ اس جریدے کے ذریعے ہونے والی ہر بحث میں نوجوانوں اور خواتین کی آراء شامل کرنے کی بھرپور کوشش کی جائے گی۔ تجزیوں اور رائے عامہ پر مبنی آرائیوں کے متعلق نئے خیالات پر بحث کو فروغ دینے کے لئے اس کے لئے معلومات فراہم کرنے کے ساتھ ساتھ تازہ ترین معلومات بھی پیش کریں گے۔

ایڈیٹوریل بورڈ

مس ٹریسی ویٹنگٹن

ڈپٹی کنٹری ڈائریکٹر، اقوام متحدہ ترقیاتی ادارہ

کلیل احمد

اسٹنٹ کنٹری ڈائریکٹر/چیف، ڈویلپمنٹ پالیسی بونٹ

عادل منصور

اسٹنٹ کنٹری ڈائریکٹر/چیف، بحران کی روک تھام اور بحالی بونٹ

عامر گورانیہ

اسٹنٹ کنٹری ڈائریکٹر/چیف، جمہوری طرز حکمرانی بونٹ

چیمبرلین

چیف سیکریٹری ایڈوائزر، ٹریڈیٹنگ الیکٹورل اینڈ پبلسٹی پراسیسز

فاطمہ عنایت

کیونٹیکسٹز اینالسٹ

# فہرست

ستمبر ۲۰۱۶

## انسٹریو

احسن اقبال  
وزیر منصوبہ بندی، ترقی و اصلاحات 36

ڈاکٹر طاہر حجازی  
ممبر طرز حکمرانی و اصلاحات، منصوبہ بندی کمیشن پاکستان 38

شوکت حیات خان  
انسپیکٹر جنرل  
نیشنل ہائی وے اور موٹروے پولیس 17

## نوجوانوں کی آواز

فہد محمود مرزا 39

دانیال احمد جاوید 40

حیات عمر ملک 41

ساراحیات 41

ماریہ عتیق 42

## تجزیے

02 سول سروس اصلاحات کے 200 سال: سیکھنے کو کیا ملا

11 عوامی خدماتی تجزیہ پر شہریوں کا سروے  
خیالات پر دوسرے سے حاصل ہونے والی اہم معلومات

## آراء

18 نیا عوامی جذبہ: عوامی خدمت کی ترغیب  
نیوزی لینڈ سے ایک نقطہ نظر  
ریان اورنج

24 ٹیکنالوجی، جدت اور ای گورننس - پاکستان کا مقدمہ  
حسان خاور

27 سرکاری شعبے کی تربیتی سرگرمیاں: سول ملازمین کی جدید طرز  
طرز حکمرانی کے تقاضوں کے مطابق تیاری  
عارف صبوحی

30 عمدہ طرز حکمرانی پر زور لگانے کے لئے سوشل میڈیا کا استعمال  
ڈاکٹر ادریس خواجہ

33 اوپن ڈیٹا اور سرکاری خدمات میں بہتری  
عمر ندیم

/undppakistan



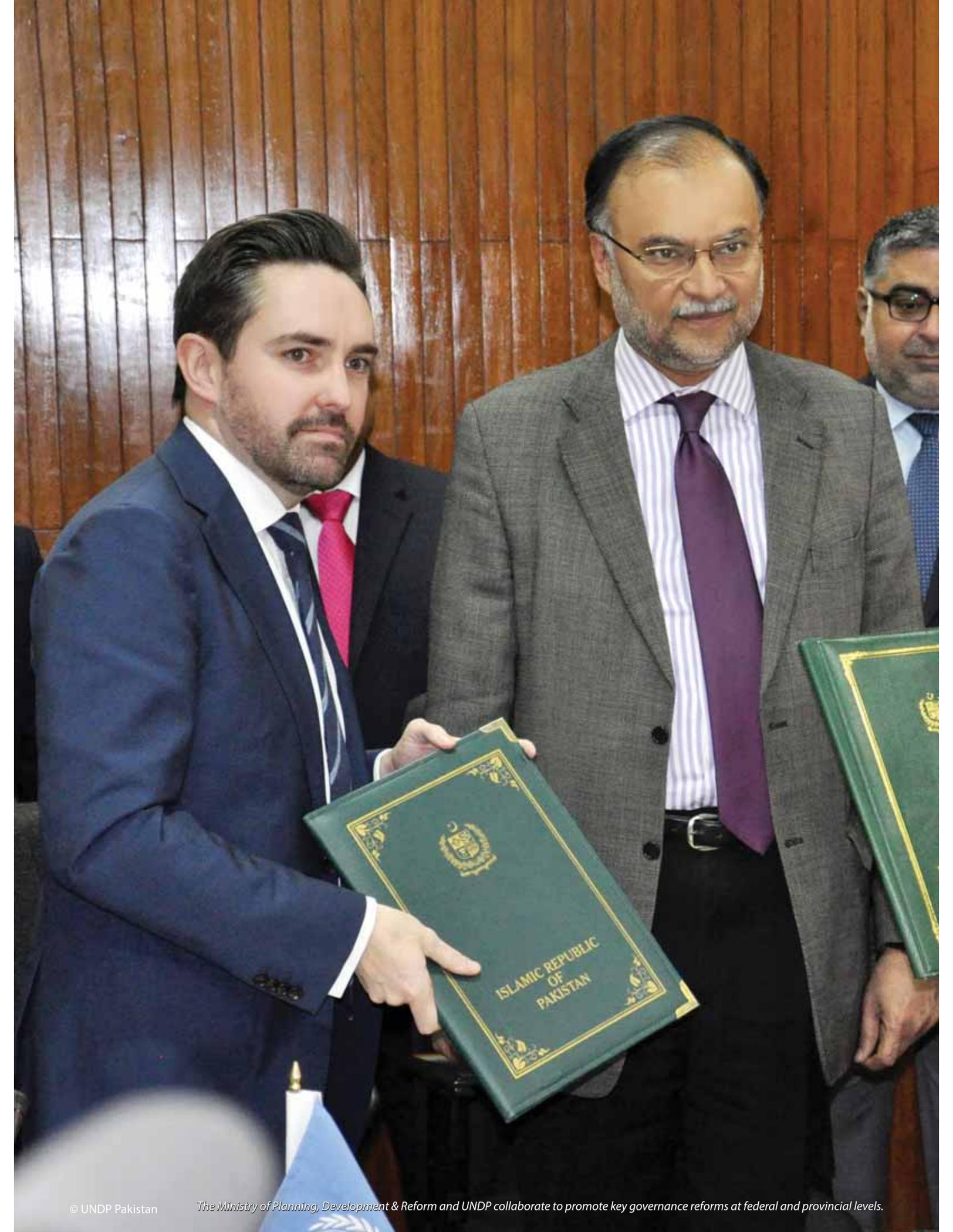
www.twitter.com/undp\_pakistan



www.pk.undp.org



Follow us



## سول سروس اصلاحات اور پائیدار ترقی کا ایجنڈا، 2030

نظر نہیں رکھا گیا۔ اس سلسلے میں نیشنل ہائی وے اینڈ موٹروے پولیس کی مثال دی جاسکتی ہے۔ اس نے نہ صرف مراعات فراہم کیں اور بھرتی کے لئے میرٹ پر مبنی نظام اپنایا بلکہ اپنے ادارے میں ایک ایسا کلچر پیدا کیا اور اسے دیرپا بنایا جو ملازمین کو عمدہ کارکردگی دکھانے کی ترغیب دیتا ہے۔ زیادہ اجرت یقیناً ہنرمند لوگوں کے لئے کشش کا باعث ہوگی لیکن کارکردگی دکھانے کے لئے ضروری ہے کہ ادارے کا کلچر اس کے لئے سازگار اور موزوں ہو۔ اصلاح ایک مسلسل عمل کا نام ہے اس لئے اس کے بارے میں یہ سوچ نہیں اپنائی جاسکتی کہ ایک بار اصلاحات کے بعد سب کچھ ہمیشہ کے لئے ٹھیک ہو جائے گا۔ اصلاحات کی کسی بھی بڑی کاوش کو کامیاب بنانے کے لئے ضروری ہے کہ کبھی متعلقہ فریقوں کو ساتھ لے کر چلیں اور ایک کٹی اور ارتقا پر مبنی سوچ اپنائیں۔

حکومت کو چاہئے کہ جب اور جہاں ضرورت ہو اصلاحات متعارف کرائے اور ایک ایسی جدید اور فعال سول سروس برقرار رکھے جو مسلسل اور اعلیٰ سطح کے سیاسی عزم سے بھرپور فائدہ اٹھائے۔ سیاسی عزم اصلاحاتی کاوشوں کو کامیاب بنانے میں کلیدی کردار ادا کرتا ہے۔ جن ملکوں میں بڑی اصلاحات کی گئی ہیں اور جہاں سرکاری انتظامیہ کو فعال سمجھا جاتا ہے وہاں سینئر ترین سیاسی قیادت اس میں پیش قدمی اور اس عمل کو ایک طویل عرصے تک برقرار رکھا گیا۔ سنگاپور اور ملائیشیا اس کی عمدہ مثالیں ہیں۔

دنیا کا کوئی بھی ملک ہوسرکاری انتظامیہ اور بیوروکریسی کو تھمی فعال سمجھا جاتا ہے جب اس میں بھرتی کا نظام میرٹ پر مبنی ہو اور کیریئر میں ترقی کے ایسی منازل کی پیش بینی ممکن ہو جو آپ کے لئے دیرپا بنیاد پر مالی وغیر مالی ثمرات کی صورت میں سامنے آئیں۔ جرمن ماہر عمرانیات میکس ویبر نے بیسویں صدی کے اوائل میں اپنی تحقیقی سرگرمیوں یہ دلیل پیش کی کہ بیوروکریسی ان ادارہ جاتی بنیادوں میں سے ایک ہے جو سرمایہ دارانہ نظام کی افزائش میں بنیادی کردار ادا کرتی ہیں۔ دیگر ماہرین نے بھی 1970 اور 1980 کی دہائیوں میں مشرقی ایشیا میں بیوروکریسی کے مثبت کردار کو اجاگر کیا۔ اس حقیقت کے پیش نظر کہ فعال سرکاری انتظامیہ لوگوں کو وہ اشیاء اور خدمات مہیا کرتی ہے جن پر منڈی کے نظام کا اطلاق نہیں ہوتا، فعال سرکاری انتظامیہ ہی وہ واحد راستہ ہے جس کے ذریعے شہریوں کی ضروریات پوری کی جاسکتی ہیں۔ لہذا فعال اور باصلاحیت پبلک سروس معاشی اور سماجی دونوں طرح کی ترقی کے لئے اہمیت کی حامل ہے۔ یقیناً یہ فعال اور شفاف سول سروس ہی ہے جو پائیدار ترقی کا ایجنڈا، 2030 کے حصول کو ممکن بنا سکتی ہے۔ اس کے لئے ضروری ہے کہ طویل مدتی، مسلسل اور جامع سوچ کے تحت پبلک سروس میں اصلاحات پر کام کیا جائے جس میں اعلیٰ ترین سیاسی قیادت پیش قدمی ہو۔

پبلک سروس کو دنیا بھر میں قومی اقتصادی و سماجی مقاصد کے حصول کے سلسلے میں کلیدی حیثیت حاصل رہی ہے۔ شواہد خاطر خواہ حد تک ظاہر کرتے ہیں کہ باصلاحیت اور لگن سے بھرپور بیوروکریسی معاشی افزائش اور بحیثیت مجموعی خوشحالی میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اٹھارہویں صدی میں برطانیہ نے بالخصوص فوجی لحاظ سے جس طرح ایک غالب معیشت کی حیثیت حاصل کی اس کا سہرا لگنے جمع کرنے کی ماہر اور فعال انتظامیہ کے سر جاتا ہے۔ اقوام متحدہ کے پائیدار ترقی کے مقاصد (ایس ڈی جیز) کے حصول کے سلسلے میں بھی ریاستی اداروں کے اہم کردار کو تسلیم کیا گیا ہے۔ پائیدار ترقی کے عالمی مقصد نمبر 16 میں بالخصوص ایسے اداروں کی تعمیر پر زور دیا گیا ہے جن کا اختساب ممکن ہو، جن میں سب کی شمولیت ہو اور جن کی فیصلہ سازی میں نمائندگی کی خاصیت موجود ہو۔

ترقی پذیر ملکوں میں فعال خدمات کی ضرورت مزید بڑھ جاتی ہے جو نہ صرف غربت، عدم مساوات، بھوک، معیاری تعلیم و صحت تک محدود رسائی، پینے کے صاف پانی اور سینیٹیشن سہولیات کی کمی جیسے مسائل کا شکار ہیں بلکہ پائیدار ترقی کے مقاصد کے حصول میں انہیں کئی دیگر مشکلات بھی درپیش ہیں۔ فعال سول سروس کے بغیر ریاست ترقی کی راہ میں درپیش ان مشکلات کو دور نہیں کر سکتی جبکہ سول سروس مسلسل اصلاحاتی عمل کے بغیر اس طریقے سے اپنے فرائض انجام نہیں دے سکتی جو پائیدار ترقی کے عالمی مقاصد کا خاصہ ہے۔ خدمات (اور احتساب) کی بڑھتی مانگ سرکاری انتظامیہ کو ترقی کے وسیع تر مقاصد کے ساتھ ہم آہنگ بنانے کا تقاضا کرتی ہے۔

سول سروس موثر ہو تو نظام حکمرانی عمدہ طریقے سے کام کرتا ہے یعنی پالیسی سازی عمدہ ہوتی ہے، خدمات کی فراہمی فعال ہوتی ہے اور عوامی وسائل کا استعمال ذمہ داری اور احتساب پر مبنی ہوتا ہے۔

1947 سے 2016 تک کے عرصے میں پاکستان کی سول سروس 38 بڑی اصلاحاتی مشقوں سے گزر چکی ہے اور کئی مبصرین کے خیال میں یہ ناکام رہیں۔ یہ اصلاحات زیادہ تر سیاسی ترغیب پر مبنی تھیں اور احتساب، میرٹ کی پاسداری، استعداد اور اہلیت جیسے ناگزیر مسائل کا ازالہ کرنے میں ناکام رہیں۔ ایک اچھی بات یہ ہے کہ سرکاری انتظامیہ کی اصلاح کسی نہ کسی شکل میں ہر دور کی حکومتوں کے ایجنڈے پر رہی۔ پاکستان وژن 2025 میں بھی سول سروس اصلاحات کو ترجیحی حیثیت دی گئی ہے اور وزارت منصوبہ بندی، ترقی و اصلاحات اس تمام تر عمل کو آگے بڑھا رہی ہے جس کے تحت سپیشلائزیشن، پیشہ ورانہ سوچ، کارکردگی کی نتائج پر مبنی جانچ پڑھ اور تقرریوں میں میرٹ کی پاسداری پر زور دیا جا رہا ہے۔

دیگر ملکوں کی طرح پاکستان میں بھی سول سروس اصلاحات میں زیادہ تر تنخواہوں، سہولیات اور دیگر مالی مراعات سے متعلق امور پر توجہ دی جاتی رہی ہے۔ پاکستان کے اندر اور باہر ہونے والی وسیع تحقیقی سرگرمیوں سے یہی ظاہر ہوتا ہے کہ مالی مراعات سے سیاق و سباق کے مطابق کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔ تاہم اس بات کے بھی خاطر خواہ شواہد موجود ہیں کہ کئی لوگ عوامی خدمت کی اندرونی ترغیب کے تحت سرکاری ملازمت اختیار کرتے ہیں یعنی مثال کے طور پر وہ اس پرفرمنس کو سوس کرتے ہیں اور ملی جذبے کے تحت یہ کام کرتے ہیں۔ مالی مراعات سے ہٹ کر دیگر مراعات اس اندرونی ترغیب کو مزید بڑھانے کے لئے ضروری ہیں جیسے بہترین ملازم کا ایوارڈ، اچھی کارکردگی دکھانے والوں کو زیادہ اختیارات دینا وغیرہ۔

سرکاری شعبے کی اصلاحات محض مراعات تک ہی محدود نہیں رہنی چاہئیں۔ مثلاً ادارے باصلاحیت لوگوں کو اپنی طرف لانے اور برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ یہ وہ پہلو ہے جسے تاحال کسی اصلاحاتی کاوش میں پیش

## سول سروس اصلاحات کے 200 سال: سیکھنے کو کیا کچھ ملتا ہے؟

نوٹ: تجزیہ کا بیشتر حصہ طرز زحکرائی و ادارہ جاتی اصلاحات پر یو این ڈی پی پاکستان کے مشیر اسامہ بختیار اور نتائج پر مبنی مینجمنٹ کے لئے یو این ڈی پی پاکستان کے مشیر عدیل خالد نے تیار کیا ہے جبکہ بعض حصوں میں یو این ڈی پی کے عملہ نے بھی اپنا کردار ادا کیا ہے۔

خیالات کے سروے 2007 سے حاصل ہونے والی اہم معلومات

- سول ملازمین کا مورال پست ہے۔ وہ مانتے ہیں کہ سروس کرپٹ ہے جو ایک سنگین مسئلہ ہے اور عوام کی نظر میں ان کی تائید کے لحاظ سے ان کی ریٹنگ پست ہے۔
- ایسا لگتا ہے کہ احتساب کے عمل پر کوئی اعتماد نہیں کرتا۔
- سول سروس کو دیکھ کر لگتا ہے کہ وہ اپنے انسانی وسائل کی مینجمنٹ پر برائے نام یقین رکھتی ہے۔
- وہ میرٹ کی بنیاد پر ترقی کے فوائد کو مانتے ہیں لیکن پھر بھی سنیاری کی بنیاد پر ترقی اور انعامات کے نظام کو ترجیح دیتے ہیں۔
- فرائض کی تحریری تفصیل کے علاوہ کارکردگی کی جانچ پرکھ کے مطلوبہ معیار کو استعمال نہیں کیا جاتا۔
- تربیت بالخصوص غیر ملکی تربیت کے لئے نامزدگی میں "تعلقات" کو سب سے اہم سمجھا جاتا ہے۔
- سول سروس کو خدشہ ہے کہ بار بار کی سیاسی مداخلت ان کی آزادی میں رکاوٹ بنتی ہے۔
- مقابلے کا خوف صاف نظر آتا ہے چاہے وہ مانتے ہیں کہ میرٹ اور پیشہ ورانہ مہارت اپنی جگہ اہم ہیں۔
- صاف ظاہر ہے کہ پیسہ سول سروس میں شمولیت کی ترغیب نہیں ہے۔ طاقت، عزت و وقار اور حیثیت کو سروس میں شمولیت کے اہم اسباب قرار دیا جاتا ہے۔
- کم تنخواہ کے باوجود اکثریت سول سروس میں اپنی ملازمت پر مطمئن ہے۔ پولیس میں غالباً طاقت کی بناء پر، فارمن سروس اور کامرس و تجارت میں غالباً مرضی کی غیر ملکی تقریروں کی بناء پر اطمینان کی سطح قدرے بلند ہے۔ افسران کی اکثریت سول سروس میں رہنا پسند کرے گی۔
- مراعات کے معاملے میں اکثریت پشمن کی منتہی (Portability) اور مراعات کو مالی شکل دینے (Monetization) کے حق میں ہے۔ پشمن قابل انتقال ہو تو ایک سے دوسری ملازمت میں جانے کے اخراجات کم ہو جاتے ہیں اور بول نقل و حرکت پر حوصلہ افزائی ہوتی ہے۔ تاہم، یہ بھی دیکھنے میں آتا ہے کہ ملازمت کے تحفظ اور اختیارات کی بدولت سول ملازمین اس میں نقل و حرکت کو ترجیح نہیں دیتے۔

1. ندیم الحق، اور ایس خواجہ، "Public Service through the eyes of Civil Servants" طرز زحکرائی اور اداروں پر پائیدار (PIDE) کی سیریز، 2007

وزارت نے اقوام متحدہ ترقیاتی ادارہ (یو این ڈی پی) کے ساتھ مل کر ایک جامع اصلاحاتی ایجنڈا کی تشکیل اور اسے آگے بڑھانے کے لئے ایک مکمل پروگرام کا آغاز کر دیا ہے۔ اصلاحات کی موجودہ اور آئندہ کوششوں کے لئے سب سے بڑا چیلنج شاید "تھیل" کے ان اصولوں، کو ختم کرنا ہوگا جنہیں ماضی کی جتنی جی کے ہاتھوں نوآبادیاتی باقیات کے طور پر تحفظ دیا جاتا رہا ہے۔

نوآبادیاتی باقیات

پہلی، اصل وفاداری ریاست کے ساتھ ہے۔ 1886 میں ایچی سن کمیشن نے سروس کے دمنفر دیکڑ وضع کئے۔ پہلا، انڈین سول سروس (آئی سی ایس) جس میں باقاعدہ کنٹریکٹ (عہد نامہ) کے تحت ریگولر ملازمین کام کرتے تھے جو زیادہ تر انگریز ہوتے تھے۔ دوسرا، صوبائی سروسز جن میں زیادہ تر ہندوستانی عہد نامہ کے بغیر ملازم تھے۔ اس طرح تقابلی بنادیا گیا کہ انتظامیہ کی قیادت باقاعدہ طور پر مقامی لوگوں کی پہنچ سے دور رہے اور وہ نوآبادیاتی باقیات کی خاطر نہیں بلکہ راج کے مفادات کے لئے کام

سماجی اشاریوں میں بہتری، کوئی بھی مقصد سول سروس کی کارکردگی میں کوئی واضح بہتری لائے بغیر حاصل نہیں کیا جاسکتا یا اسے پائیدار نہیں بنایا جاسکتا۔

ایک اچھی بات یہ ہے کہ موجودہ حکومت اس حقیقت کا ادراک کر چکی ہے۔ 2011 میں شائع کئے گئے افزائش کے نئے فریم ورک (New Growth Framework) میں تسلیم کیا گیا ہے کہ، "سرکاری شعبے کا کوئی بھی ادارہ اہل اور مخلص سرکاری ملازمین کے بغیر موثر طریقے سے کام نہیں کر سکتا"۔ اس میں نیشنل کمیشن فار گورنمنٹ ریفرنمز (این سی جی آر) کی اصلاحاتی تجاویز کو تیزی سے عملی جامہ پہنانے زور دیا گیا ہے۔ ابھی کچھ عرصہ پہلے وزارت منصوبہ بندی، ترقی و اصلاحات کی طرف سے تیار کئے گئے ورژن 2025 میں "سول سروسز کی مکمل اور ہائلنگ" کو ترجیحی حیثیت دی گئی ہے تاکہ پاکستان کو دنیا کی اولین 25 معیشتوں کی صف میں شامل کرنے کے خواب کو حقیقت کا روپ دیا جاسکے اور آئندہ دس سال میں اسے بالائی متوسط آمدنی والا ملک بنایا جاسکے۔ اسی بناء پر

پاکستان کی سول سروسز کے بارے میں یہ کہنا بے جا نہ ہوگا کہ ان میں سب سے زیادہ اصلاحات ہوئی ہیں اور ان کا اثر جتنا کم رہا ہے اس کی مثال دنیا میں کہیں نہیں ملتی۔ 1947 سے اب تک منتخب حکومتیں ہوں یا فوجی حکومتیں، دونوں اس سلسلے میں چالیس کے لگ بھگ کوششیں کر چکی ہیں۔ اس کے باوجود آج بھی متفقہ نقطہ نظر یہی ہے کہ سول ملازمین جدید طرز زحکرائی کے عالمی معیارات کی روشنی میں اپنے کردار اور ذمہ داریاں نبھانے میں ناکام رہے ہیں۔ 2007 میں ایک سروے کیا گیا تو سول ملازمین کی ایک بھاری اکثریت نے اس تجزیہ سے اتفاق کیا۔ 93 فیصد کا کہنا تھا کہ سول سروس کی کارکردگی ہر گزرتے سال کے ساتھ بگڑتی چلی گئی ہے جبکہ ایک تہائی سے بھی زائد لوگوں کے نزدیک یہ بگاڑ "انتہائی" نوعیت کا ہے<sup>2</sup>۔ تدریسی و عملی ماہرین<sup>3</sup> حتیٰ کہ سول ملازمین کے نزدیک بھی سول سروس آج بھی بالعموم استعداد، ترغیب، غیر جانبداری، میرٹ کی پاسداری، شفافیت اور احتساب کے فقدان کا شکار ہے۔ بیشتر صورتوں میں یہ کمزوریاں ان بگڑی ہوئی مراعات سے جڑی ہیں جو اس ادارہ جاتی ماحول کا ایک جزو بن چکی ہیں جس میں سول ملازمین کوئی دو سو سال کے طویل عرصے سے کام کر رہے ہیں۔

لیکن پاکستان کی سول سروسز میں کوئی حقیقی اصلاحات متعارف کرانے کی ضرورت جس قدر بڑھتی جاتی ہے یہ کام اتنا مشکل ہوتا جاتا ہے۔ سول ملازمین پالیسی بناتے ہیں، بجٹ تیار کرتے ہیں اور منصوبے تشکیل دیتے ہیں۔ بعض اہم ترین مقامی خدمات مثلاً صحت و تعلیم کا انتظام ان کے ہاتھ میں ہے۔ جائیداد کی ملکیت کے حقوق طے کرنا تو قانون کا نفاذ کرنا، تنازعات پر قانونی چارہ جوئی کرنا اور صنعتوں کی ریگولیشن بھی ان کا کام ہے۔ وہ ٹیکس وصول کرتے ہیں، سرکاری تعمیراتی کام کرتے ہیں اور سرکاری کارپوریشنوں کو چلاتے ہیں۔ وہ انتخابات کے انتظامات کرتے ہیں، منتخب نمائندوں کو کوشورے دیتے ہیں اور ارکان مقننہ کی مدد کرتے ہیں۔ سرکاری شعبے کی مینجمنٹ پر حالیہ مواد میں جگہ جگہ سرکاری شعبے کی اصلاح کے لئے "پوری کی پوری حکومت" والی سوچ پر زور دیا جاتا ہے۔ پاکستان کے معاملے میں اس "پوری کی پوری حکومت" سے مراد ہے سول ملازمین۔ سول سروس اصلاحات کی جانب ایک چھوٹا سا قدم ہو سکتا ہے پاکستان کی حکومت اور شہریوں کے نزدیک ایک بڑا سنگ میل عبور کرنے والی بات ٹھہرے۔ افزائش میں تیزی ہو یا کسی آمدنی میں اضافہ یا پھر

1. عشرت حسین، Governance Reforms in Pakistan: تعیلات کے لئے دیکھیں ضمیمہ

2. [http://www.pide.org.pk/pdf/Books/PB\\_Service.pdf](http://www.pide.org.pk/pdf/Books/PB_Service.pdf)

3. مثال کے طور پر دیکھیں: <http://www.pide.org.pk/pdf/PDR/1999/Volume4/995-1017.pdf>

4. مثال کے طور پر دیکھیں: ایٹن اللہ چوہدری، 2011 اور سعید احمد قریشی، 2016

کرے۔ بعد میں ہونے والی اصلاحات کے ذریعے جہاں یہ کوشش کی گئی کہ آئی سی ایس میں ہندوستانی باشندوں کی شمولیت میں حائل رکاوٹوں کو دور کیا جائے اور صوبائی سروسز کے ملازمین کو بھی اوپر آنے کے مواقع فراہم کئے جائیں (جن میں حکومتی قرارداد 1892ء، سکنٹن کمیشن 1917 اور لی کمیشن 1924 شامل ہیں) وہیں آئی سی ایس نے بہر حال اپنی اشرافیہ والی مرکز گیر، یورپی خاصیت برقرار رکھی۔<sup>5</sup>

دوسرا، ریونیو وصولی ریاست کے نزدیک سب سے اہم کام ہے۔ ضلعی انتظامیہ میں ڈپٹی کلکٹر اور ضلعی مجسٹریٹ کے عہدے آئی سی ایس کی اسی خاصیت کی علامت ہیں جو 1833 کے قاعدہ 9 کے تحت وجود میں آئے، بعد میں انہیں اسی دفتر میں ضم کر دیا گیا اور پھر آئی سی ایس کا ہی حصہ بنا دیا گیا۔ ان دو چار سوا افسران کے پاس قانون سازی، فوجداری تفتیش، قانونی چارہ جوئی، جائیداد کے مالکانہ حقوق کی انتظامیہ اور طرز حکمرانی کے کئی ایسے دیگر امور تھے جو تیس کروڑ ہندوستانیوں کی زندگیوں پر اثر انداز ہوتے تھے۔<sup>6</sup> تاہم یہ ذمہ داریاں اراضی کی ملکیت اور زرعی پیداوار پر ٹیکس کے مقابلے میں ثانوی حیثیت رکھتی تھیں۔ مغل دور کی طرح 7 راج کے دور میں بھی اراضی کا ریونیو، بجٹ وصولیوں کے پچاس فیصد سے تجاوز کرتا تھا۔<sup>8</sup> شروع سے ہی یہ ’لازمی مالی شعبہ‘ تمام دیگر سرکاری اشیاء و خدمات پر حاوی رہا یعنی تعلیم، صحت اور بنیادی ڈھانچہ ٹیکس کے معاملے میں اس کے ماتحت تھے۔<sup>9</sup> اصل کام شہریوں کو خدمات فراہم کرنا نہیں بلکہ ریاستی خزانے میں پیسے جمع کرنا تھا۔

تیسرا، طرز حکمرانی سیاسی قائدین سے زیادہ سول ملازمین کا شعبہ ہے۔ سعید شفق جیسے پاکستانی بیورو کریٹس کا ’سیاست کش‘ رویہ قرار دیتے ہیں وہ خود پاکستان سے بھی پرانی بات ہے۔<sup>10</sup> 1909 سے 1947 کے دور کو قبل از آزادی کا دور قرار دیا جاسکتا ہے جب آئینی/قانونی طریقوں سے ہندوستانی سیاسی قیادت کو اختیار بناتے ہوئے خود حکمرانی کی جانب قدم بڑھا گیا۔ تاہم انہی کوششوں کے متوازی بیورو کریسی کو بھی ایک جوابی قوت کے طور پر مستحکم بنایا گیا۔ 1919 میں منظور کیا گیا رولٹ ایکٹ اس کی اہم ترین مثال ہے۔ ’آئینی پیشرفت کی رفتار سے پیدا ہونے والے خدشات دور کرنے کے لئے سول ملازمین کو وائسرائے کی سطح پر یقین دہانیاں کرائی گئیں‘،<sup>11</sup> انگریز جب ہندوستان سے گئے تو اس وقت تک وہ زیادہ تر اختیارات تو آبادیاتی انتظامیہ یعنی بیورو کریسی کے ’ہتھی خانے‘ میں لاکھے تھے۔<sup>12</sup>

چوتھا، عوام کی سرپرستی کی جاتی ہے خدمت نہیں۔ بیورو کریسی کو چونکہ ریونیو وصولی سے فرصت نہ تھی اور نمائندہ اداروں کو کھنڈا کر دیا گیا تھا تو

## بعد از آزادی

سیاسی استحکام کے لئے زمینداروں، مذہبی رہنماؤں اور قبائلی عمائدین کو ساتھ ملا لیا گیا۔ اس سرپرستی کے تحت زمینیں، القابات اور پنشنز دی گئیں۔<sup>13</sup> احسان مندوں کا یہ حلقہ مقامی لوگوں کو قابو میں رکھتا تھا جبکہ انہیں لگام دینے کے لئے مقامی ریونیو کلکٹر کی زیر سربراہی پولیس فورس کو استعمال کیا جاتا تھا۔<sup>14</sup> لہذا شہریوں کی براہ راست خدمت نہیں کی جاتی تھی بلکہ انہیں بالواسطہ طریقے سے قابو میں رکھا جاتا تھا تاکہ وسائل کا بہاؤ درست سمت میں رہے۔

پانچواں، ترجیحات کی فہرست میں مالی وسائل کو انسانی وسائل سے اوپر رکھا جاتا ہے۔ ایسٹ انڈیا کمپنی کا کاروباری ماڈل اور اس کے بعد راج بھی سول سروس پر موزوں سرمایہ لگانے کی اجازت نہیں دیتا تھا۔ ہندوستان میں عہد نامہ کی پابند سروسز لارڈ کارن والیس کے ایما پر متعارف کرائی گئیں جو سمجھتے تھے کہ ان کی ہندوستان آمد پر کرپشن اتنی زیادہ تھی کہ تنخواہوں کی اصلاحات ضروری ہو گئی تھیں۔ 1873 کے ایکٹ کے بعد صرف عہد نامہ کے پابند افسران اعلیٰ عہدوں پر فائز ہو سکتے تھے۔ ان عہد ناموں کی مرکزی خاصیت یہ تھی کہ یہ افسران تھے تحائف لے یادے نہیں سکتے تھے جس کے بدلے وہ اعلیٰ عہدوں پر فائز رہ سکتے تھے اور انہیں سالانہ 800 پاؤنڈ سے زائد معاوضہ دیا جاتا تھا (جس کی مالیت 2011 میں تقریباً 844,700 پاؤنڈ بن جاتی ہے۔<sup>15</sup>) تاہم اس بہترین معاوضے سے ہٹ کر پہلی عالمی جنگ کے دوران اور اس کے بعد وقتاً فوقتاً جب بھی برطانوی حکومت کو لگا کر مالی لحاظ سے اس کے پاس محدود راستے رہ گئے ہیں تو اس نے ان پر کٹوتیاں لگائیں۔ 1930 کے بعد افراط زر کے غیر معمولی دباؤ کے عالم میں معاونت کے ایڈ ہاک اقدامات متعارف کرائے گئے جس کی ایک مثال 1940 کا اناج الاؤنس تھا جس کی جگہ 1942 میں مہنگائی الاؤنس نے لے لی۔ اس سے بھی بحیثیت مجموعی اصل معاوضے میں کمی کے رجحان کی روک تھام نہ ہو پائی۔<sup>16</sup>

1946 تک رہن سہن کے بڑھتے اخراجات کے ہاتھوں برطانوی حکومت سرسری نو سوا دردا کار میز کی سربراہی میں ایک اور ’پے کمیشن‘ مقرر کرنے پر مجبور ہو گئی جس نے (اپنے پیشروؤں کے برعکس) یہ نتیجہ اخذ کیا کہ سول سروس کی تنخواہوں کے معیارات رہن سہن کی کم سے کم اجرت سے نیچے مقرر نہیں کئے جاسکتے، یہ تنخواہ دار کی تعلیم، تربیت اور ملازمتی ذمہ داریوں کے مطابق ہونے چاہئیں اور ملازمتوں پر حکومت کی اجارہ داری نہیں ہے جسے یقین دلا یا جاتا ہے کہ چاہے وہ جتنی بھی تنخواہ دے اسے موزوں انسانی وسائل ملیں گے۔<sup>17</sup>

سابق انڈین سول سروس (آئی سی ایس) کو جب سول سروسز آف پاکستان (سی ایس پی) میں تبدیل کیا گیا تو انتظامی عہدے ایسے سول ملازمین کے ذریعے پر کئے گئے جو موزوں تربیت کی کمی کا شکار تھے، ماسوائے صرف 92 آئی سی ایس افسران کے جنہیں سی ایس پی میں بھرتی کیا گیا۔ کمزور سیاسی قیادت نے مسئلے کو مزید دو چند کر دیا کیونکہ جائز قانونی حیثیت اور اختیارات بیورو کریسی کو پہلے سے حاصل تھے اور سیاسی قیادت کے لئے کئی وجوہات کی بناء پر اسے قابو میں لانا مشکل ہو گیا۔ اول، سیاست دان ریاست کی تعمیر کا کچھ زیادہ تجربہ نہ رکھتے تھے جس کے لئے 1947 میں سرٹھانے والے کئی بحرانوں سے نمٹنا ضروری تھا یعنی 72 لاکھ پناہ گزینوں کی آباد کاری، بحالی، متروکہ اراضی کی تقسیم اور کاشت، قبائلی علاقوں میں امن وامان کی بحالی اور بھارت کے ساتھ کشیدگی سے نمٹنا اور یہ سب کام کراچی کی عارضی عمارتوں میں ہو رہے تھے جو دراصل بنیادی ڈھانچے کے اعتبار سے نئی ریاست کو پیش آنے والے بہت بڑے چیلنج کا محض آغاز تھا۔ یہاں تک کہ قائد اعظم کو پاکستان کا انتخاب کرنے والے سول ملازمین سے اپیل کرنا پڑی کہ وہ رضا کارانہ طور پر تنخواہوں میں کٹوتی قبول کریں۔

دوم، بیشتر مورخین کے مطابق ریاست کی بنیاد رکھنے میں مرکزی کردار ادا کرنے والی سیاسی جماعت یعنی مسلم لیگ کی انتخابی جڑیں پاکستان کی حدود میں آنے والے علاقوں میں کھولیں تھیں۔<sup>18</sup> سیاسی اور پالیسی اعتبار سے کمزور صلاحیتوں کے پیش نظر ظاہر ہے سیاست دانوں کو بیورو کریسی نے ایک طرف کر دیا جس پر بین الاقوامی پریس نے بھی انہیں خوب داد دی۔ ’سننے زیادہ ان پڑھ لوگوں کے ہوتے ہوئے سیاست دان چیزوں کا بیڑہ غرق کر دیتے... کسی بھی صورتحال سے نمٹنے کے لئے ضلعی افسر یا مجسٹریٹ کو مکمل اختیارات ملنے چاہئیں۔ سیاست دان پالیسی تو بنا سکتے ہیں لیکن انہیں مداخلت ہرگز نہیں کرنی چاہئے۔‘<sup>19</sup>

سوم، سیاست دانوں اور سول ملازمین کے درمیان شروع میں تنازعات کھڑے ہوئے تو ان میں سے اکثر کا تصفیہ بیورو کریسی کے حق میں ہوا۔ پاکستان کے ایک انتہائی مایہ ناز ماہر سیاسیات خالد بن سعید کے مطابق سیاست دان بیورو کریسی کے احسان مند ہو کر رہ گئے تھے کیونکہ زندگی کے آخری دنوں میں قائد اعظم کا سول سروس پر انحصار بڑھتا گیا۔<sup>20</sup> چہاں، 1948 میں قائد اعظم کے انتقال اور 1951 میں ان کے جانشین ایقوت علی خان کے قتل کے بعد سیاسی قیادت لاوارث ہو گئی اور

- 5 چارس کیٹیڈی، Bureaucracy in Pakistan، (کراچی، 1987)
- 6 کلائیڈ، ’Anglo-Indian Attitudes: The Mind of the Indian Civil Service‘ (لندن، 1993)
- 7 (سوا، 2010)
- 8 (سرن، 1991)
- 9 (سوا، 2010)
- 10 شفق، ’Political System of Pakistan and Public Policy‘، (1989) لاہور، پروگریسو پبلیشرز۔
- 11 Report of Commissioners Appointed by the Punjab Sub-committee of Indian National Congress (نی، دہلی، دوہارہ طبع، 1976) صفحہ 25
- 12 کاشف، ’Governance Reforms in Pakistan‘، 2005
- 13 ’عشرت‘، 2010
- 14 (پیشین، 2010)
- 15 معیشت کی کل پیداوار کی نسبت سے آمدنی کی معاشی قوت کی قدر پر مبنی، جو برطانیہ میں استعمال کے جانے والے Relative Price Index کی بنیاد پر لگائے جانے والے قوت خرید کے حساب سے مختلف ہے۔ اس میں لازمی طور پر اس اشیا ’اثر‘ کی پیمائش کی جاتی ہے جو آمدنی حاصل کرنے والے کو معیشت کی پیداوار پر حاصل ہوتا ہے اور یہ طریقہ ہماری اس دلیل کے اعتبار سے موزوں ترین ہے۔
- 16 Anti-corruption and its Discontents، ’انٹرنیشنل جرنل‘، ستمبر 2012
- 17 ایقوت
- 18 ایقوت، ’Political Administrators، اکسفورڈ یونیورسٹی پریس، کراچی، 2011، ص 1
- 19 India, Pakistan and Democracy: Solving the Puzzle of Divergent Paths، ’گلپ اولڈ لبرگ‘، 2010
- 20 دی ٹائمز (لندن)، 130 اکتوبر 1954

ان کی حالت محرومیوں کے بارے اس ”مختلہ پچے“ کی ہی ہو کر رہ گئی جو اپنے نوآبادیاتی بھائیوں یعنی فوج اور بیوروکریسی کے خلاف جائز قانونی حیثیت اور اختیارات کی جدوجہد میں برسوں پکا رکھا۔

اسی سیاق و سباق میں جسٹس منیر کمیشن کو پاکستان کی تاریخ میں پہلی بار سول سروس کے لئے اصلاحات تیار کرنے کی ذمہ داری سونپی گئی۔ کمیشن نے سول سروس کے تنخواہوں کے ڈھانچے سے متعلق بنیادی مسائل کے بجائے اس وقت کے معاشی بحران پر زیادہ ردعمل ظاہر کیا۔ لہذا منیر کمیشن نے اپنی سفارشات میں اس اصول کو بنیاد بنایا کہ ”بہترین دستیاب لوگوں کو اس طرف مائل کرنے کے لئے ملازمین کو یہ تنخواہیں پیش کرنا“ غلط پالیسی ہے۔ ہمارے باصلاحیت لوگوں کے لئے درست جگہ ٹیچر شعبہ ہے نہ کہ یہ بے روق سول سروس کی ملازمت جہاں بے مثال ذہانت سے کہیں زیادہ ضروری ہے کہ آپ کاردار اور گزربسر کے لئے دیانتداری کے ساتھ خدمت کی لگن رکھتے ہوں۔ لہذا ہم اپنی تنخواہوں کے سکیل اس مقصد کے تحت طے نہیں کر سکتے کہ ملک کے تمام ذہین ترین لوگوں کو سول سروس ملازمت کی طرف مائل کریں“<sup>21</sup>۔

انہوں نے اوپر سے لے کر نیچے تک تنخواہوں کی کٹوتی کی سفارش کر دی بالخصوص اعلیٰ عہدوں کے لئے جہاں ان کے خیال میں تنخواہیں بلا جواز حد تک زیادہ تھیں۔ کم تنخواہ والوں کے لئے انہوں نے معیار زندگی بہتر بنانے کی سفارش کی۔ تمام ملازمین کو 30 سو فیصد کیٹیگریز میں تقسیم کر دیا گیا اور تنخواہ کے اتنے ہی سکیل کی سفارش کی گئی جو 1949 میں متعارف کرائے گئے<sup>22</sup>۔ اس پر تمام کیٹیگریز کے ملازمین کی تنخواہوں میں نمایاں کمی آگئی۔ انہوں نے خود تسمیہ کیا کہ وہ انسانی وسائل کے معیار پر سمجھوتہ کر رہے ہیں اور یوں دراصل انہوں نے کارکردگی اور دیانتداری دونوں کو ترجیح سے نکال دیا۔ اس سے بدتر یہ کہ انہوں نے سول سروس اور نجی شعبے کے درمیان تنخواہوں کے موازنہ کی راہ یہ فرض کرتے ہوئے مسدود کر دی کہ ان میں افرادی قوت کی رسد بنیادی طور پر مختلف ہے یعنی نجی شعبے کو بہترین لوگوں کی ضرورت ہوتی ہے جبکہ حکومت باقی لوگوں سے کام چلا سکتی ہے۔

#### ایوب خان کا دور

اصلاحات کی اگلی کاوش سے پہلے سول سروس افسران کی بڑے پیمانے پر چھانٹی گئی جس میں تین ہزار کے لگ بھگ افسران کو برطرف کر دیا گیا۔ 1958 میں ایک ایڈمنسٹریٹوری آرگنائزیشن کمیٹی تشکیل دی گئی جس نے متعدد بے مثال اصلاحات کا آغاز کیا:

1. سیکرٹریٹ کے تنظیمی ڈھانچے کی کئی پروٹون کو ختم کر کے ایک سیکشن افسر کا نظام بنا دیا گیا۔

2. مالیاتی کنٹرول، بجٹ سازی اور اکاؤنٹنگ کی اوور ہالنگ کی گئی۔

3. کلیئرٹس کی بوجھل کارروائیوں کا بوجھ کم کرنے کے لئے انتظامی وزارتوں کو مالی لحاظ سے باختیار بنا دیا گیا اور اس کے ساتھ فنڈ مینجمنٹ کو بہتر بنانے کے لئے وزارتوں میں مالیاتی مشاورتی خدمات بہتر بنائی گئیں۔

4. وزارت خزانہ اور صنعت میں سینئر عہدے پر کرنے کے لئے ایک معاشی پول قائم کیا گیا۔

5. فارن سروس کو باختیار بنا دیا گیا کہ وہ بیرون ملک کمرشل اور تعلقات عامہ کے امور انجام دے سکے جو اس سے پہلے کامرس اور اطلاعات کی وزارتیں کرتی تھیں۔

ایک سٹیڈنگ ری آرگنائزیشن کمیٹی 1964 تک ان اصلاحات پر عملدرآمد کی نگرانی کرتی رہی جبکہ متعدد اضافی اقدامات بھی متعارف کرائے گئے<sup>23</sup>۔

1. نئے تربیتی اداروں کا ایک نیٹ ورک بنا دیا گیا جس میں لاہور کا ایڈمنسٹریٹو سٹاف کالج (سینئر مینجمنٹ کے افسران کے لئے) اور لاہور، کراچی اور ڈھاکہ کے نیشنل انسٹی ٹیوٹس آف پبلک ایڈمنسٹریشن (وسطیہ بیرونی افسران کے لئے) شامل تھے۔

2. سول سروس ملازمت میں بہترین کارکردگی کے اعتراف کے لئے 14 سول ایوارڈ تشکیل دیئے گئے۔

بدقسمتی سے 1959 میں چیف جسٹس اے آر کارنیلیس کی سربراہی میں تشکیل دیا جانے والا پے ایڈمنسٹریشن کمیٹی اپنی تجاویز کو عملدرآمد کی جانب بڑھانے میں زیادہ کامیاب نہ رہا۔ اس کا کام ہی ایس پی کے ڈھانچے کا تجزیہ کرنا اور بہتری کے لئے سفارشات پیش کرنا تھا۔ کمیشن نے سات پروٹون پر مشتمل تنخواہوں کا بالکل نیا ڈھانچہ وضع کیا جس میں ہر سروس گروپ کے تحت 3 سے 4 گریڈز تھے۔ یہ اس ڈھانچے کی یاد دلاتا تھا جو پہلی عالمی جنگ کے بعد قائم کیے جانے والے آئٹکن کمیشن کی اصلاحات سے قبل رائج تھا۔ اس میں یہ بھی تجویز کیا گیا کہ کسی ایس پی کی جگہ پاکستان ایڈمنسٹریٹو سروس بنادی جائے جس کے تحت ٹیکنیکل سروسز میں بھی داخلے کھول دیئے جائیں۔ حکومت نے موجود نظام کی بساط لیٹینے والی اس تجویز کو مسترد کر دیا اور اس کے بجائے منیر کمیشن کے تجویز کئے ہوئے تنخواہ کے نظریاتی شدہ سکیل اپنالے۔ لیکن یہ رپورٹ منظر عام پر نہ لائی گئی اور اس کی تجاویز پر عملدرآمد نہ کیا گیا (زیرنگ، لاہور، 1974)۔

فوجی حکومت کے دور میں توازن کی ہی کیفیت رہی جس میں سول سروس کے مجموعی ڈھانچے (بالخصوص ایس پی کے اثر و رسوخ) میں کوئی تبدیلی

نہیں آئی۔ 3,000 میں سے زیادہ تر برطرفیاں، جبری ریٹائرمنٹ اور ریک میں کمی نچلے ریک میں ہوئیں،<sup>24</sup>۔ سیاسی لحاظ سے چھانٹی خاصی بے رحمانہ تھی جس میں چھ ہزار سیاست دانوں کو نااہل قرار دے دیا گیا اور ایلجو باڈیز (ڈس کو ایلیکشن آرڈر) کے تحت انہیں سرکاری عہدے پر فائز ہونے سے روک دیا گیا۔ اس پر بیشتر حلقوں کا یہی خیال ہے کہ یہ کام کرپشن کے من گھڑت الزامات کے تحت کیا گیا<sup>25</sup>۔

انتظامی طرز حکمرانی کی سستی سے نمٹنے کے لئے کمیشنوں اور ڈپٹی کمیشنوں کو مزید باختیار بنا دیا گیا<sup>26</sup>۔ 1961 تک 371 ہی ایس پی افسران کا ایک گروپ مقامی سطح پر دس کروڑ آبادی کے ملک کو چلا رہا تھا<sup>27</sup>۔ مزید برآں، پالیسی سازی میں سول ملازمین نے اپنی صوابدید برقرار رکھی۔ مثال کے طور پر منصوبہ بندی کمیشن جس کا کردار پہلے برائے نام ہوتا تھا، اسے صدر سیکرٹریٹ کے ایک مکمل ڈویژن میں تبدیل کر دیا گیا اور اہم عہدوں پر سول ملازمین کو تعینات کر دیا گیا<sup>28</sup>۔

#### بجٹی خان کا دور

1969 میں برسر اقتدار آنے کے بعد بجٹی خان نے چھانٹی اور اصلاحات کی مشق دہراتے ہوئے پہلے 303 افسران کو معطل کیا اور ان کی سروسز میں دوبارہ داخلے پر پابندی لگائی اور پھر چیف جسٹس اے آر کارنیلیس کو تیرہ کئی سروس ری آرگنائزیشن کمیٹی کا سربراہ مقرر کیا۔ اس کمیٹی میں بھی 1959 کے پے ایڈمنسٹریشن کمیٹی کی گونج سنائی دیتی تھی جس نے بی ایس پی اور ایس ایس پی دونوں کو ختم کرنے اور ان کی جگہ پاکستان ایڈمنسٹریٹو سروس قائم کرنے کی سفارش کی جس میں صوبے عام افسران کو بھرتی کریں جبکہ مرکز کے باقی عہدے سپیشلسٹ کیڈرز سے پُر کئے جائیں۔ کمیٹی کی دلیل یہ تھی کہ تکنیکی پس منظر رکھنے والے افسران چونکہ زیادہ کڑی تدریس تربیت سے گزر چکے ہوتے ہیں اس لئے انہیں وزارتوں اور ان کے ڈویژنوں کی اعلیٰ ترین سطحوں پر تعینات کیا جائے۔ کمیٹی نے یہ بھی تجویز کیا کہ ایک منتخب ضلع کونسل قائم کی جائے اور ساتھ ہی صوبائی حکومت کے نمائندوں کو بطور ضلعی کمیشنر تعینات کیا جائے۔ اس سے یہ تاثر بھی ملتا ہے کہ جسٹس کارنیلیس اس بار وہ کسر کا لانا چاہتے تھے جو پچھلی بار سروس اصلاحات کے سربراہ کے طور پر ان سے رہ گئی تھی لیکن عملدرآمد کے اعتبار سے اس نئی کاوش کی کارکردگی بھی کچھ ایسی بہتر نہ رہی۔

1969 میں ڈی کے پور کی سربراہی میں قائم کئے جانے والے ورنگ گروپ نے بھی کچھ ایسی ہی تجاویز پیش کیں اور سفارش کی کہ ایس پی کو ایک واحد مرکزی سروس کی محض ایک شاخ بنا دیا جائے جس کا دائرہ اختیار امن وامان اور ریونیو وصولی تک ہی محدود ہو۔ ان تجاویز پر بھی عملدرآمد نہیں ہو پایا۔

21. سعید، کے بی (1980)، Politics in Pakistan: The Nature and Direction of Change، پراہجر

22. متعدد اہل اس پہلو کا جائزہ لیتے ہیں۔ مثال کے طور پر دیکھیں: The Dynamics of Power: Military, Bureaucracy and the People، اگل حسین، 1993

23. <http://www.pide.org.pk/pdf/civilservicereform/faizbilquees.pdf>

24. Public Accountability Institutions and their Macroeconomic Impacts، گورنر انسٹی ٹیوٹس ورک اینڈ اینٹیشنل (GINI)، 2008

25. The Civil Service under the Revolutionary Government in Pakistan، مصنف: ایمرٹ گورین۔ ڈیرہ: نڈل ایٹ جرنل، جلد 19، شمارہ 3 (مؤم گرام، 1965)، صفحہ 321-336

26. ایضاً

27. ایضاً

28. نعمان، 1988-سعید، 1980، فیڈلڈ میں 1967

تعمیرات کی سکیل طے کرنے کے فارمولہ میں ترامیم کی گئیں۔

☆ پورے ملک میں یکساں معیار پر مبنی پے سکیلز - انتظامیہ

کی مرکزیت اور پورے ملک میں اسے یکساں خطوط پر ڈھالنے کی کوششیں اس بناء پر قابل فہم تھیں کہ ملک کا آدھا حصہ الگ ہو کر آزادی کا اعلان کر چکا تھا۔

☆ عملی طور پر آسان پے سکیلز - پے پالیسی میں رہنمائی کا کام دینے والے قواعد و ضوابط کی الجھی گتھیوں کو سرے سے ختم کر دیا گیا جس سے بیوروکریسی اس راکٹ سائنس پر اپنی اجارہ داری سے محروم ہو گئی جسے وہ سیاست دانوں پر اپنی دھاک بٹھانے کے لئے استعمال کرتی تھی۔

سیکرٹریٹ گروپ نے دیگر کیڈرز سے اپنی / متوازی خطوط پر منتقلی کی حمایت کی یعنی افسران کو اگر لگتا کہ ان کے اصل کیڈرز میں ان کے لئے ترقی کے امکانات معدوم یا محدود ہیں تو وہ سیکرٹریٹ گروپ میں منتقل ہو سکتے تھے جس کے نتیجے میں ترقی اور ذاتی مراعات کی خاطر میڈین بدعنوانیاں ہوئیں<sup>34</sup>۔ متوازی خطوط پر سیکرٹریٹ گروپ میں شمولیت کا طریقہ متعارف کرانے کے نقد منافی اثرات مرتب ہوئے اور بھرتی میں شفافیت اور میرٹ کی سنگین خامیوں کی اطلاعات سامنے آئیں۔ 201 ڈپٹی سیکرٹریوں میں سے 150 سی ایس ایس (سیکشن سروس کیڈرز) سے منتخب کئے گئے اور ان میں بھی بڑی تعداد ایسے افسران کی تھی جن کی کارکردگی ایف پی ایس سی کے امتحان میں اوسط درجے سے کم رہی تھی<sup>35</sup>۔ یہاں تک کہ ایسی مثالیں بھی موجود تھیں جہاں سیکشن افسر اصلاحات کے نتیجے میں ڈپٹی سیکرٹری بن گئے<sup>36</sup>۔ سچ تو یہ ہے کہ متعدد ڈپٹی سیکرٹری کوئی امتحان یا انٹرویو دینے بغیر یہ تعینات ہو گئے<sup>37</sup>۔

سی ایس ایس پی کا کیڈر 1950 میں اس وقت کے وزیر اعظم لیاقت علی خان نے بلوچستان میں اسے جی جی اور پنجاب، سندھ، سرحد اور مشرقی بنگال کے وزیرانہ اعلیٰ کے ساتھ تفصیلی مشاورت کے بعد قائم کیا تھا<sup>38</sup>۔ بھٹو دور میں ہونے والی اصلاحات نے اس کیڈر کا حلیہ بدل کر رکھ دیا جبکہ صوبائی حکومتوں یا حتیٰ کہ وفاقی کابینہ کی باز پرس میں کوئی تبدیلیاں نہ کی گئیں<sup>39</sup>۔ سی ایس ایس پی ایس سی کو بھی مشاورت سے باہر رکھا گیا جس کی وجہ سے اس کا کردار کمزور ہو گیا اور اس کے اختیارات کو نقصان پہنچا۔

جنرل ضیاء الحق کا دور

1977 میں جنرل ضیاء الحق نے برسر اقتدار آنے کے بعد ایک سول سروس ریفارمز کمیشن قائم کیا اور چیف جسٹس آف پاکستان جسٹس انور الحق کو اس کا چیئر مین مقرر کیا۔ کمیشن نے متوازی خطوط پر شمولیت کا طریقہ ختم کر دیا اور اس پروگرام کے تحت کی گئی تقریروں کا جائزہ لیا۔ اس سلسلے میں سیکرٹریٹ گروپ میں ہونے والی 199 تقریروں کی مکمل

7. 'موو اوور' (Move-over) کی سہولت متعارف کرائی گئی جس کی بدولت سب سے بالائی سکیل میں پہنچنے پر اگلے گریڈ میں ڈیفالٹ انٹری (Default Entry) کی اجازت دے دی گئی۔

8. عمودی اور افقی خطوط پر ترقی کے بہتر مواقع اور دوران سروس ترقی کے مساوی مواقع فراہم کر دیئے گئے۔

9. ہر عہدے کے گریڈ ملازمت کے تجزیہ (Job Analysis) اور ملازمت کی جانچ پرکھ (Job Evaluation) کی بنیاد پر طے کرنے کا طریقہ اپنایا گیا۔

علاوہ ازیں، اشرافیہ پر مشتمل سی ایس ایس کی کوسن مانے انداز میں سیکرٹریٹ گروپ، ڈی ایف جی اور ڈی ای جی میں تقسیم کر دیا گیا اور فیلڈ ملازمین کی تعیناتی موثر الذکر دو گروپوں سے عمل میں لائی گئی جبکہ سی ایس ایس پی کیڈری کو یکسر ختم کر دیا گیا۔ سروس ایسوسی ایشنوں پر بھی پابندی عائد کر دی گئی۔ آخری دو اصلاحات پر زیادہ عملدرآمد نہ ہوا۔ پیشہ ورانہ گروپوں کی حالت بڑی حد تک سبکدوشوں والی رہی جبکہ آل پاکستان گروپس (سیکرٹریٹ، ڈسٹرکٹ منجمنٹ، پولیس اور قبائلی علاقہ جات) کے لئے دوسروں کے مقابلے میں ترقی کے بہتر مواقع کا سلسلہ جاری رہا۔ ملازمت کی جانچ پرکھ پر ابراہیم جیٹک جو تکنیکی لحاظ سے درست لیکن عملی طور پر ناقابل عمل تھا، سچ میں ہی رہ گیا۔

اصلاحات نے سول سروس کی تنخواہوں کو سخت اور ساکت بنا دیا جو ہمیشہ سے لگھڑا اور حالات کے تقاضوں کے مطابق ڈھلنے والی رہی تھیں۔ پہلی عالمی جنگ پر سلطنت برطانیہ کا خرچ 3.2 ارب پاؤنڈ رہا (1990 کی قیمتوں کے اعتبار سے)<sup>32</sup> جس نے حکومت کو تقریباً کنگال کر دیا تھا۔ یہاں تک کہ اس طرح کی زود اثر اصلاحاتی تجاویز کو بھی ہندوستانی نوآبادیات کے لئے زیر غور نہ لایا گیا۔ لہذا محض مالی امور میں دانشمندی کے اعتبار سے ان اصلاحات کی وضاحت ممکن تھی۔ مالی امور میں دانشمندی یا حتیٰ کہ سول ملازمین کی کارکردگی اور دیا ندراری ہی اصل ترجیح ہوتی تو بھی خود مختار اور نیم خود مختار اداروں کو شاید ان اصلاحات سے خارج نہ کیا جاتا۔ لیکن اس سکیم کا اطلاق ان اداروں کے ملازمین پر نہ کیا گیا جن کی تعداد 2004-05 میں اصل سول ملازمین کے تقریباً برابر ہو گئی تھی۔ 2008 میں اس طرح کے تقریباً 210 ادارے تھے اور ہر ادارے نے تکنیکی اعتبار سے اپنی تنخواہیں مقرر کر رکھی تھیں<sup>33</sup>۔ ذیل میں اصلاحات کے اہم بنیادی اصولوں کو سابقہ سیاسی و معاشی سیاق و سباق میں پیش کرنے کی کوشش کی گئی ہے:

☆ پے سکیلز کی تعداد میں کمی - اس کے باعث مالی لحاظ سے اعلیٰ سروسز کی وہ روایتی برتری لازمی طور پر کم ہو گئی جو انہیں کمپنی دور سے حاصل رہی ہے۔ یہ بات نئی حکومت کے مقبول عام سوشلسٹ اصولوں سے بھی ہم آہنگ تھی۔

ایوب خان حکومت کی برطرفی کے ساتھ ہی سول سروسز آف پاکستان (جو اس حکومت کا 'ہراول دستہ' سمجھی جاتی تھی) تنقید کی زد میں آ گئی اور عوام میں اس کے خلاف وسیع پیمانے پر خنکی کے جذبات دیکھنے کو ملے<sup>29</sup>۔ 1971 کی خانہ جنگی اور بنگلہ دیش کی علیحدگی کا زیادہ تر الزام سینئر سول ملازمین کی نافذ کی ہوئی پالیسیوں کو دیا گیا جبکہ سول سروسز آف پاکستان (جو اشرافیہ پر مشتمل انڈین سول سروس کی اگلی نسل تھی) میں ان 89 ارکان کے نقصان سے کسی آگئی جوئی ریاست میں چلے گئے تھے<sup>30</sup>۔ ذوالفقار علی بھٹو نے عوامی سوشلزم کی لہر پر ایک متنازع انتخابی فتح حاصل کی اور پھر 1971 میں برسر اقتدار آئے۔ بیوروکریسی کے بارے میں ان کی مخالفتانہ روش کسی سے ڈھکی چھپی نہ تھی جنہیں وہ 'برمن'، 'نوکر شاہی' اور 'بڑے صاحب' جیسے ناموں سے پکارتے تھے<sup>31</sup>۔ وہ روایتی چھانٹی سے بھی ایک قدم آگے نکل گئے (1,300 سول ملازمین کی برطرفی) اور غلط برطرفی یا ملازمتی شرائط کے منافی دیگر منافی کارروائیوں کے خلاف آئین میں دی گئی ان ضمانتوں کو ہی ختم کر دیا جو گورنمنٹ آف انڈیا ایکٹ، 1935 دونوں سے آئینی فریم ورک کا حصہ تھیں۔ 1973 کے آئین نے سول ملازمین کی ملازمتی شرائط کو پارلیمنٹ اور صوبائی اسمبلیوں کی طرف سے منظور کئے گئے ایک معمولی سے قانون کا پابند بنا دیا۔

اسی سیاق و سباق میں دو اصلاحاتی اداروں نے سول سروس کے ڈھانچے میں بنیادی نوعیت کی تبدیلیوں کا آغاز کیا۔ پہلا ادارہ 1970 میں قائم کیا گیا جس کا نام پینٹل پے کمیشن تھا جس نے اپنی رپورٹ 72-1971 کے دوران تین جلدوں کی شکل میں پیش کی جبکہ دوسرا ادارہ وزیر اسٹیٹسٹ خوشید حسن میر کی سربراہی میں قائم کی گئی انتظامی اصلاحات کمیٹی تھی (وہ پہلے سیاست دان تھے جنہیں سول سروس اصلاحات کے کسی اعلیٰ اختیاراتی ادارے کا سربراہ بنایا گیا)۔ ان دونوں کی اصلاحات سے درج ذیل ڈھانچہ جاتی تبدیلیاں عمل میں آئیں:

1. سروس کیڈرز ختم کر دیئے گئے جن کے عملی متبادل کے طور پر 'پیشہ ورانہ گروپ' بنا دیئے گئے اور ایک واحد سروس کے تحت سروس لیبل کا سلسلہ ختم کر دیا گیا۔
2. 4 کلاسز اور تقریباً 622 پے سکیلز میں ردوبدل کر کے 22 یونیفائیڈ (Unified) یا پینٹل پے سکیلز (این پی ایس) بنا دیئے گئے جو وفاقی اور صوبائی دونوں ملازمین پر لاگو ہوتے تھے۔
3. پیشہ ورانہ ماہرین کے سرکاری شعبے سے نجی شعبے میں جانے اور نجی شعبے سے سرکاری شعبے میں آنے کی راہ کھول دی گئی۔
4. سلیکشن گریڈز، خصوصی تنخواہیں اور تکنیکی تنخواہیں بھی ختم کر دی گئیں۔
5. بی ایس 16، 18 اے اور بی ایس 19، 20 کے افسران کی

29 پاکستان ٹائمز، 14 اکتوبر 1958

30 The Civil Service under the Revolutionary Government in Pakistan - مصنف: البرٹ گورین - ذریعہ: ڈیل ایسٹ جرنل، ہلدیہ 19، شمارہ 3 (موسم گرام، 1965) صفحہ 336-321

31 (کالپ، 2013، صفحہ 162)

32 <http://www.crisisgroup.org/~media/Files/asia/south-asia/pakistan/185%20Reforming%20Pakistans%20Civil%20Service.pdf>

33 ایضاً

34 یامر قابل ذکر ہے کہ کمیشن نے 26 پینٹل پے سکیلز کی غاش کی تھی لیکن حکومت نے من مانے اعداد میں طے کی گئی Low Compression Ratio کو پورا کرنے کے لئے اوپر کے 4 سکیلز کو حذف کر دیا۔

35 <http://www.bbc.co.uk/guides/zqhxvxcw>

36 Public Accountability Institutions and their Macroeconomic Impacts، گورننس انسٹیٹیوشن نیٹ ورک انسٹیٹیوشن (GINI)، 2008

37 ایمن اللہ چودھری، Political Administrators، گورننس ڈیویژن پریس، کراچی، 2011، صفحہ 117

38 ایضاً

39 ایضاً

چھان بین کی گئی۔ بعض افسران کو ان کے سابقہ عہدوں پر واپس بھیج دیا گیا، کچھ برطرف ہو گئے اور چند افسران کو ان کی ملازمت پر بحال رکھا گیا۔ ایف پی ایس نے بھی اس بات کا جائزہ لیا کہ متوازی خطوط پر شمولیت اختیار کرنے والے افسران کو ملازمت پر بحال رکھنا کس قدر موزوں ہے۔ مسلح افواج کے ارکان کی سول سروسز میں شمولیت کو 20 فیصد کوٹہ کے ذریعے باقاعدہ شکل دے دی گئی 40۔

اس کے بعد انوار الحق کمیشن نے ”سول سروسز بالخصوص سی ایس پی میں کسی قدر اعتماد کی بحالی اور اسے بہتر بنانے“ کی جانب قدم بڑھایا 41۔ ٹی اے جی کو ڈی ایم جی میں ضم کر دیا گیا جس کے تحت ڈی ایم جی کو سی ایس پی Second-Generation Reborn کی حیثیت دی گئی۔ حالانکہ حقیقت یہ تھی کہ ڈی ایم جی میں ایف پی ایس سی سے باہر والے ارکان کا تناسب اصل کیڈر سے کہیں زیادہ تھا۔ سیکرٹیریٹ گروپ کو اس طرح ضم نہ کیا گیا جس کی وجہ سے اس کے ارکان میں ناراضگی کے جذبات پیدا ہوئے 43۔ علاوہ ازیں کمیشن نے تمام سرکاری عملہ کے لئے سیکرٹیریٹ میں شمولیت کی راہ کھول دی اور یوں گریڈ 20 سے 22 کے افسران پر مشتمل ایک نیشنل ایڈمنسٹریٹوریز رو، وجود میں آ گیا جو وفاقی حکومت میں اداروں کے صدر دفاتر میں خدمات انجام دے سکتے تھے 43۔

### جنرل پرویز مشرف کا دور

نوے کی دہائی میں ایک کے بعد دوسری جمہوری حکومتوں کے ادوار میں بالخصوص وفاقی اور صوبائی سطح کے سیکرٹیریٹ میں پالیسی سازی اور ضلعی انتظامیہ کے عہدوں پر تقرر یوں، تعیناتیوں اور سروس کے اندر تبادلوں میں سیاست کا اثر بڑھتا چلا گیا۔ ماہرین کے مطابق ان فیصلوں میں بالعموم پارٹی وفاداری نے میرٹ کو پیچھے چھوڑ دیا 44۔

### قومی تعمیر نو بیورو

1999 میں ایک اور فوجی کارروائی کے نتیجے میں جنرل پرویز مشرف برسر اقتدار آ گئے۔ لیفٹیننٹ جنرل تنویر نقوی کی قیادت میں قومی تعمیر نو بیورو قائم کیا گیا جس نے بھٹو دور سے اب تک کے سب سے شاندار اصلاحاتی ایجنڈا یعنی اختیارات کی چٹائی پر منتقلی کے منصوبے پر عملدرآمد کا بیڑہ اٹھایا۔ لوکل گورنمنٹ آرڈیننس 2001/02 اور پولیس آرڈر 2002/04 کے ذریعے اس منصوبے نے (سول سروس میں اصلاحات سے متعلق) درج ذیل اقدامات کو عملی جامہ پہنانے کی کوشش کی 45:

1. ایگزیکٹو مجسٹریٹ اور ججپٹی کمشنر کا عہدہ ختم کر دیا گیا اور اس کے اختیارات ڈسٹرکٹ ایڈیشن جج، ضلع ناظم (ضلع کونسلوں کی

طرف سے منتخب کئے جانے والے میجرز) اور ضلعی آؤڈیٹیشن افسران (ڈی سی او) کو منتقل کر دیئے گئے۔

2. ناظمین کو ڈی سی او اور ضلعی پولیس افسران (ضلع پولیس کاسربراہ) کی سالانہ کارکردگی رپورٹیں تیار کرنے کا اختیار دے دیا گیا۔
3. پہلی بار یونیورسٹیوں کا درجہ کم کر کے اسے ضلعی انتظامیہ کی طرف سے فراہم کی جانے والی متعدد دیگر مقامی سرکاری خدمات کے برابر لایا گیا یعنی ایگزیکٹو ڈسٹرکٹ آفیسر، ریونیو (ای ڈی او- آر) کی حیثیت ڈی سی او کی ماتحتی میں کام کرنے والے صحت، تعلیم اور دیگر متعلقہ محکموں کے کئی دیگر ای ڈی او کے برابر رہی۔

4. شعبہ جاتی فرائض اور ذمہ داریاں (جن میں صحت اور تعلیم سب سے اہم ہیں) مرکزی اور صوبائی حکومتوں سے ضلعی حکومتوں کو منتقل کر دیئے گئے۔

5. ضلعی انتظامیہ کو منتخب نمائندوں کی نگرانی میں دے دیا گیا جو شہریوں کے سامنے جوابدہ تھے اور متعدد دیگر ادارہ جاتی اقدامات کے ذریعے شہریوں سے موصول ہونے والی شکایات کے ازالہ کے ذمہ دار تھے۔

بد قسمتی سے عملدرآمد کے میدان میں یہ اصلاحات نمایاں حد تک پیچھے رہ گئیں۔ اختیارات کی چٹائی سطح پر منتقلی انتظامی ذمہ داریوں تک محدود رہی اور مالی عدم مرکزیت محض اس حد تک کامیاب رہی کہ مقامی حکومتوں کو تنخواہیں دینے کی اجازت مل گئی۔ صوبائی محکموں نے پہلے کی طرح خدمات کی فراہمی کا سلسلہ جاری رکھا۔ نئے احتسابی تعلقات متعارف کرانے کا ایجنڈا ابھی کوتا ہوا ہے کیونکہ بیشتر نئے ڈھانچے (مثلاً ضلعی منتخب) جو قانون میں طے کئے گئے تھے، عملی طور پر وجود میں نہ آ سکے۔ خدمات کی فراہمی کے اعتبار سے بھی منتخب مقامی حکومتوں کی کارکردگی مل جلی رہی۔ 46

تاہم آزادانہ حیثیت میں کی گئی متعدد تحقیقی سرگرمیوں میں یہ نتیجہ اخذ کیا گیا ہے کہ شہریوں کی ترجیح یہ نہ تھی کہ اصلاحات کی بساط ہی پلیٹ دی جائے بلکہ وہ ان میں ردوبدل چاہتے تھے 47۔ اربن انسٹی ٹیوٹ کی جانب سے 2010 میں شائع کی گئی ایک مطالعاتی تحقیق کے مطابق: ”ہادی النظر میں ایسا کوئی معاملہ نہیں ہے کہ مقامی امور کا کنٹرول اس جواز کے تحت واپس صوبوں کو دے دیا جائے کہ وہ زیادہ قابل احتساب، شفاف باجوانی اقدام پر آمادہ ہیں... صوبوں کے سینئر بیورو کریٹس کچھ بھی سمجھیں ان نتائج سے یہی ظاہر ہوتا ہے کہ مقامی امور پر بیورو کریسی کا کنٹرول بڑھانے کے لئے کوئی مضبوط عوامی حمایت دیکھنے میں نہیں آتی۔“ 48

اس کے باوجود 2008 میں ملک میں جمہوریت واپس آئی تو منتخب مقامی حکومتوں کا نظام نہ چل سکا۔ اس کی ناکامی میں سب سے اہم کردار اس

بات نے ادا کیا کہ یہ ادارے بنانے والی حکومت جائز قانونی حیثیت کی کمی کا شکار تھی اس پر مستزاد یہ کہ تشکیل کے مرحلے میں ماہرین کے ایک خاص حلقے سے باہر کسی کے ساتھ مشاورت نہیں کی گئی تھی 49۔ تاہم اختیارات کی چٹائی سطح پر منتقلی منصوبہ کی مرکزی اصلاح یعنی ایگزیکٹو مجسٹریٹ کے عہدے کے خاتمہ کو بلوچستان ہائی کورٹ کے 2011 کے فیصلے کی روشنی میں واپس لیا گیا جس نے اس عہدے کی بحالی کی کسی کوشش کو غیر آئینی قرار دے دیا تھا 50۔

### نیشنل کمیشن فار گورنمنٹ ریفرمز

اپریل 2006 میں ڈاکٹر عشرت حسین کی سربراہی میں ایک نیشنل کمیشن فار گورنمنٹ ریفرمز (این سی جی آر) قائم کیا گیا۔ کمیشن کی طرف سے تیار کیا گیا سول سروس کا اصلاحاتی حکمت عملی بنیادی طور پر اس طریقے کو خیر باد کہنے کے مترادف تھا جس کے تحت ماضی میں اس طرح کی کاوشیں تشکیل دی گئیں۔ اصلاحات میں پوری کی پوری سروس والا نقطہ نظر اپنایا گیا اور درج ذیل سے متعلق تمام ترامیم کا احاطہ کیا گیا:

1. بھرتی اور شمولیت
2. بعد از بھرتی تربیت
3. کیریئر کی منصوبہ بندی اور پیشرفت
4. کارکردگی کی منجمنٹ
5. تربیت و ترقی
6. معاوضہ و مراعات
7. نظم و ضبط اور ضابطہ اخلاق
8. ملازمت سے علیحدگی
9. ریٹائرمنٹ اور مراعات

سروس میں کی جانے والی ان اصلاحات کا اصل منبع ایک وسیع تر اصلاحاتی کاوش ہے جس میں وفاقی، صوبائی اور مقامی حکومتوں کی تنظیم نو کے علاوہ بین الحکومتی تعلقات، سرکاری شعبے کے حجم اور معاوضہ، وزارتوں کے داخلی ڈھانچوں اور کام کرنے کے طریقوں کے ساتھ ساتھ لینڈ ریونیو انتظامیہ، پولیس، صحت اور تعلیم میں شعبہ جاتی اصلاحات جیسے پہلوؤں کا احاطہ کیا گیا۔ ان اصلاحات کی حوالہ جاتی شرائط ان پر عملدرآمد کی شرائط کو واضح طور پر پیچھے چھوڑ جاتی ہیں۔ دسمبر 2007 تک اصلاحات کی توثیق پر نگران حکومت کو قائل کرنے میں ناکامی کے بعد کہا جاتا ہے کہ ڈاکٹر عشرت حسین نے علی الاعلان اپنی ناکامی تسلیم کر لی اور اپنی جگہ کسی اور کو لانے کی درخواست دے دی۔ 51

لیکن دو اہم حوالوں سے کہا جا سکتا ہے کہ ان اصلاحات نے پاکستان میں سول سروس اصلاحات پر ہونے والی بحث کا تعین کر دیا: الف) اصلاحات کے تحت تجاویز کی بلغان کے آگے تکنیکی طور پر ایک بند باندھنے

40 ایضاً  
41 ایمن اللہ چوہدری، Political Administrators، اوکسفرڈ یونیورسٹی پریس، کراچی، 2011ء صفحہ 119  
42 ایضاً  
43 Pakistani Bureaucracy and Political Neutrality: A Mutually Exclusive Phenomenon?، مریم جمجو، شیلا جائنیل، 2010  
44 ایضاً  
45 ایمن اللہ چوہدری، Political Administrators، اوکسفرڈ یونیورسٹی پریس، کراچی، 2011ء صفحہ 119  
46 Problems and Issues in Administrative Federalism، بشری مام، میٹھواری، 1992  
47 مثال کے طور پر دیکھیں: کرائس گروپ اعزلیو، اسلام آباد، 6 نومبر 2009ء، شفقت، اولیاء، op. cit.، صفحہ 208  
48 Voices of the Unheard: Legal Empowerment of the Poor in Pakistan، یو این ڈی پی، یو این اے پی، 2012  
49 ایضاً  
50 ایضاً  
51 ایضاً

کے لئے جو تجرباتی کام کیا گیا وہ طرز حکمرانی کے موجودہ ماہرین اور مستقبل کے اصلاح کاروں کے لئے ایک لازمی مطالعاتی مواد بن چکا ہے جبکہ یہ تجاویز بذات خود بھی ایسے بنیادی معیارات کا کام دیتی ہیں جن کے تحت مستقبل کی تمام اصلاحات کی پیمائش کی جائے گی۔ (ب) سول سروس کے بارے میں ایک کٹی اور ہر چیز کا احاطہ کرنے والے نقطہ نظری تعریف نے پالیسی بنانی کی تشکیل کردی ہے اور اصلاحات کا ایک ایسا میدان ہمارے سامنے رکھ دیا ہے جہاں خیالات اور تجاویز پر گفتگو اور بحث ہو سکتی ہے۔

## پے اینڈ پمشن کمیشن، 2009

2009 میں حکومت نے دوبارہ ڈاکٹر عشرت حسین کی سربراہی میں ایک پے کمیشن بنا دیا۔ اس کمیشن نے اپنی سفارشات میں درج ذیل پالیسی اصولوں کو بنیاد بنایا: <sup>52</sup>

1. ”باصلاحیت نوجوان مردوں اور خواتین کو مائل کرنے، انہیں برقرار رکھنے اور ان کے لئے ترغیب پیدا کرنے“ کی ضرورت موثر حکومت کے لئے سب سے زیادہ اہم ہے جس سے ترقی و افزائش کی راہ ہموار ہوگی۔ یہ جسٹس منیر کے نظریہ کو مکمل طور پر مسترد کرنے والی بات تھی۔

2. سرکاری اور نجی شعبے کی تنخواہوں میں فرق خاص طور پر اعلیٰ گریڈز (حقیقی معنوں میں زبوں حالی کے باعث) اور ٹیکنیکل و پروفیشنل سروسز میں شدید ہے۔ سول سروس کی تنخواہوں کو ان کے ہم پلہ نجی ملازمتوں کے ساتھ جوڑنا ضروری ہے۔ یوں اسٹیکٹن کمیشن کے ’ملازمتوں پر اجارہ داری‘ والے نظریہ کو اسی طرح بالائے طاق رکھ دیا گیا جس طرح 1947 میں سری نواسا کمیشن نے کیا تھا۔

3. متوقع اور موجودہ ملازمین کی کم تنخواہوں سے ترغیب میں آنے والی کمی کو ایڈجسٹنگ الاؤنس کے ذریعے دور نہیں کیا جاسکتا کیونکہ اس کی واپسی کی تلوار سر پر لٹکتی رہتی ہے۔ اسی طرح اشیاء و خدمات کی شکل میں دی جانے والی مراعات سے بھرتی، بحالی یا کارکردگی پر ترغیب کے مقابلے میں حکومت کا خرچ کہیں زیادہ رہا ہے۔

4. تعلیم، حفظان و صحت، امن و امان اور انصاف کی انتظامیہ کو تنخواہ کی اصلاحات میں ترجیحی حیثیت دی جائے۔

5. تنخواہ اور ترقی کو لازمی طور پر کارکردگی اور افراط زر دونوں کے ساتھ جوڑا جائے۔

6. مالی رکاوٹوں کو نظر انداز نہیں کیا جاسکتا۔ تنخواہ کی اصلاحات مرحلہ وار لائی جائیں تاکہ مالی بوجھ وقت کے ساتھ بتدریج انداز میں بڑھے۔

وسیع معنوں میں کمیشن نے درج ذیل اقدامات تجویز کئے:

1. 1999 سے اب تک دیئے گئے تمام ایڈجسٹنگ ریلیف الاؤنسز کو ریٹرنل پے سکیلز کے تحت ریگولر ایڈجسٹنگ ریلیف پے سکیلز کو 22 سے کم کر کے 14 پر لایا جائے یعنی پانچ افران کے لئے اور نو دیگر گریڈز کے لئے۔

2. پے سکیلز کو 22 سے کم کر کے 14 پر لایا جائے یعنی پانچ افران کے لئے اور نو دیگر گریڈز کے لئے۔

3. پے سکیلز میں مرحلہ وار سالانہ انکریمینٹ کی شکل میں 2012 تک 50 فیصد اضافہ کیا جائے۔

4. اشیاء و خدمات کی شکل میں مراعات کو مالی شکل دی جائے اور ریٹرنل پے سکیلز کا حصہ بنایا جائے۔

ان سفارشات پر عملدرآمد غیر ہموار رہا ہے اور نتائج اس سے بھی زیادہ غیر واضح ہیں۔ ریٹرنل پے سکیلز میں ظاہر ہے کہ نہیں لائی گئی۔ 2010 میں حکومت نے تنخواہوں میں 50 فیصد اضافہ تو کر دیا لیکن پے سکیلز پر نظر ثانی یا مرحلہ وار انکریمینٹ کے ذریعے نہیں بلکہ بی پی ایس۔ 2008 میں یکمشت 50 فیصد اضافہ کی شکل میں۔ 2011 میں پانچ ایڈجسٹنگ الاؤنسز جو 1999 سے 2009 تک دیئے گئے تھے، کو دراصل بی پی ایس۔ 2008 میں ضم کر دیا گیا اور اسے بی پی ایس۔ 2011 کے طور پر دوبارہ متعارف کرایا گیا۔

ازیں، یہ ہر طرح کی حکومتوں کا احاطہ بھی کرے گا یعنی یہ وفاقی اور صوبائی حکومتوں کے علاوہ مقامی انتظامیہ کے لئے بھی استعمال کیا جائے گا۔ وفاقی اور صوبائی دونوں سطحوں پر اس میں ریاست کے ملکیتی ہر طرح کے ادارے، بلحاظ محکمے اور خود مختار روٹیم خود مختار ادارے بھی شامل ہوں گے۔ اس قدر وسیع پیمانے پر اداروں کا احاطہ کرنے کا سبب یہ ہے کہ سرکاری شعبے کے ہر ادارے اور ہر طرح کے ادارے کی کارکردگی کی جانچ کی جا سکے تاکہ حکومت اور ارکان مقتصدہ کے علاوہ شہری اور دیگر متعلقہ فریق بھی ان اداروں کے اقدامات اور بہتر معیار کی سرکاری پالیسیوں یا سرکاری خدمات کی فراہمی پر ان کا احتساب کر سکیں۔ اس کام کو انجام دینے کے لئے تین طریقے تجویز کئے گئے ہیں جو یہ ہیں: مرحلہ وار عملدرآمد، بہتر طرز حکمرانی انڈیکس تیار کرنے کی مختلف حصوں میں نئی حکمت عملی (مثلاً بہتر طرز حکمرانی کا مجموعی انڈیکس، بہتر طرز حکمرانی کا شعبہ وار انڈیکس، بہتر طرز حکمرانی کا درجہ وار انڈیکس) جس کی بدولت اس طریقے کا ارتقاء اور اس کے مختلف اجزاء کی افزائش ممکن ہوگی، اور عملدرآمد کے ابتدائی مراحل میں ہر طرح کے سرکاری اداروں کی طرف سے انجام دیئے جانے والے بنیادی ادارہ جاتی امور پر توجہ مرکوز کی جائے گی۔

پیمائش کے شعبے اور مطلوبہ معیار

بہتر طرز حکمرانی انڈیکس میں درج ذیل پانچ شعبوں کی پیمائش کی جائے گی اور سکور کا حساب پندرہ مطلوبہ معیارات کے تحت لگایا جائے گا۔

سرکاری شعبے کی کارکردگی ماپنے اور اس کا موازنہ کرنے کی ایک کاوش ہو گی اور یہ پیمائش کے متعدد متعلقہ معیارات پر مشتمل ہوگی جو:

الف: سرکاری شعبے کے اداروں کے لئے کارکردگی کے بنیادی معیارات طے کرنے کے معاون طریقے کا کام دیں گے۔

ب: بہتر کارکردگی کی تحریک پیدا کرنے کے لئے سرکاری شعبے کے منتظمین کو ایک ایسا معاون طریقہ فراہم کریں گے جس کے ذریعے وہ کسی ایک ادارے یا اداروں کے کسی گروہ میں ان شعبوں کی نشاندہی کر سکیں جہاں بہتری کی ضرورت ہوگی۔

ج: سرکاری شعبے کے اداروں کے لئے مقابلے پر مبنی ماحول پیدا کرنے میں مدد دیں گے جس کی بدولت احتساب میں اضافہ ہو، خدمات میں بہتری آئے اور لین دین کے اخراجات میں کمی آئے۔

د: وقت کے ساتھ یہ سرکاری شعبے کے لئے ایگریڈیشن (Accreditation) کے ایک ایسے نظام کی شکل اختیار کر لے گا جو بجٹ رقوم کی تخصیص کے علاوہ انفرادی کیہر کی ترقی کو ادارہ جاتی نتائج کے ساتھ اور عظیم دہندگان کی مالی و تکنیکی معاونت کو عظیم دہندگان کی مدد سے کام کرنے والے پراجیکٹس کی کارکردگی کے ساتھ جوڑنے کے لئے بنیاد کا کام دے گا۔

متعلقہ سامعین اور طریقہ کار

بہتر طرز حکمرانی انڈیکس میں ملک کے سرکاری شعبے میں کام کرنے والے ہر طرح کے سبھی اداروں کا احاطہ کرنے کی کوشش کی جائے گی۔ علاوہ

بہتر طرز حکمرانی انڈیکس i ادارہ جاتی کارکردگی کی پیمائش آج بھی پاکستان میں سرکاری شعبے کے طرز حکمرانی کا ایک کمزور پہلو ہے۔ نتائج کی بنیاد پر اداروں کے احتساب کی اہمیت پر سیاسی اتفاق رائے موجود ہے اور ہر دور کی حکومتیں علی الاعلان اس کی اہمیت پر زور دیتی رہی ہیں۔ تاہم مطلوبہ پالیسی مقاصد کے درمیان ایک کھائی نما خلا اپنی جگہ برقرار ہے۔ ایک طرف یہ مقصد ہے کہ آپ ناقص اور عمدہ کارکردگی دکھانے والے اداروں کے درمیان تمیز کر سکیں اور دوسری جانب یہ کہ ادارہ جاتی کارکردگی کی پیمائش، بنیادی معیارات کے تعین اور پورنگ کے لئے قابل اعتبار منظم اور توازن کے ساتھ کام کرنے والے ایک نظام کو حقیقت کا روپ دیا جائے۔ جو کچھ نظام موجود ہیں وہ چیزوں کو پوشیدہ رکھنے والے، غیر واضح اور مبہم ہیں۔ علاوہ ازیں، ادارے اپنے جو مقاصد طے کرتے ہیں اور معمولی وسائل کے ساتھ جو کچھ کر پاتے ہیں اس پر ان کی قابلیت ماپنے کی کوششیں اس بناء پر سمجھوتے کا شکار ہو جاتی ہیں کہ اس بات کا تعین کرنے والے طریقوں میں کمزوریاں پائی جاتی ہیں اور انہیں بے قاعدہ طریقے سے استعمال کیا جاتا ہے۔ قصہ مختصر، ادارہ جاتی کارکردگی بہتر بنانے کے سیاسی عزم کی پشت پر کارکردگی کے بنیادی معیارات طے کرنے والے نظام اور طریقے ناقص ہیں۔

مقصد

بہتر طرز حکمرانی انڈیکس ( Better Governance Index )

Figure 1: BGI Indicators

جوابی اقدام پر آمادگی	موثر حیثیت	شمولیت اور کشادہ پن	احساس	طرز حکمرانی کا معیار	5 شعبے
☆ قومی / صوبائی / شعبہ جاتی ترجیحات اور پروگراموں کے ساتھ رابطہ	☆ بجٹ پر عملدرآمد	☆ سب کی شمولیت پر مبنی فیصلہ سازی	☆ سیاسی احساس	☆ واضح ادارہ جاتی وژن اور مشن	15 مطلوبہ معیارات، 26 اشاریے
☆ معلومات تک رسائی میں مدد دینے اور عوامی شکایات کے ازالہ کے نظام	☆ ترجیحی پروگراموں پر عملدرآمد	☆ عوامی سطح پر معلومات کا فعال انداز میں افشاء	☆ شہریوں کو جو اب رہی	☆ بجٹ کی درستگی	
☆ انفارمیشن کمیونیکیشن ٹیکنالوجی کا استعمال	☆ عملدرآمد کی استعداد کا استحکام			☆ انسانی وسائل کی منجمنت میں صنفی برابری	
				☆ ادارہ جاتی استعداد پر سرمایہ کاری	

لئے یہ اشاریے اسی سطح پر کارکردگی کی پیمائش کے لئے وضع کئے گئے ہیں۔

بتائے گئے ہیں۔ پیمائش کے پانچ شعبوں کے تحت 15 مطلوبہ معیارات کے لئے کل 26 اشاریے تجویز کئے گئے ہیں۔ پہلے مرحلے میں چونکہ بہتر طرز حکمرانی کا انڈیکس وفاقی وزارتوں کے لئے تیار کیا جائے گا اس

کارکردگی کی پیمائش کے اشاریے ہر شعبے اور مطلوبہ معیار کی پیمائش کے لئے استعمال ہونے والے اشاریے جدول 1 میں دیئے گئے ہیں جس میں ڈیٹا کے عملد ذرائع بھی

جدول 1: بہتر طرز حکمرانی انڈیکس کے اشاریے

ذرائع	اشاریے	مطلوبہ معیار	پیمائش کا شعبہ
ادارے کی ویب سائٹ	بیانات بالکل واضح، جامع ہوں، ادارے کی اقدار، فلسفے اور ثقافت کی عکاسی کرتے ہوں	واضح ادارہ جاتی وژن اور مشن	طرز حکمرانی کا معیار
	وژن کا بیان حسی اعتبار سے ادارے کی آئندہ حیثیت یا سہا کا اظہار ہو۔		
	مشن کے بیان میں کسی ایک یا چند سٹریٹجک مقاصد کو مرکزی حیثیت دی گئی ہو۔		
سالانہ بجٹ اور سی جی اے	نظر ثانی شدہ بجٹ اور بجٹ تخمینوں کے درمیان تغیر	بجٹ کی درستگی	
گرین بک	کام کرنے والے کل عملہ میں خواتین ملازمین کا تناسب	انسانی وسائل میں صنفی برابری	
سالانہ بجٹ اور سی جی اے	ترقیاتی بجٹ بطور عملہ کے کل بجٹ کا تناسب	تعمیر استعداد پر سرمایہ کاری	

پبلک اکاؤنٹس کمیٹی کی رپورٹ	پبلک اکاؤنٹس کمیٹی کے جائزہ استفسارات پر بروقت اور مکمل جوابات	سیاسی احتساب	
ادارے کا افسر تعلقات عامہ	پارلیمنٹ کی قائمہ کمیٹیوں کو باقاعدگی سے بریفنگز جمع کرانا		
ادارے کی ویب سائٹ	ادارے کی ویب سائٹ پر سالانہ بجٹ کی اشاعت	شہریوں کو جوابدہی	احتساب
ادارے کی ویب سائٹ	سالانہ رپورٹ کی اشاعت		
پنی پی آر اے کی رپورٹیں	اکثریتی مینڈرز میں پی پی آر اے کے قواعد کی پاسداری		
ادارے کی ویب سائٹ	سماجی احتساب کے معاون طریقوں کا استعمال		
ادارے کی ویب سائٹ	سٹیٹرز چارٹر کا اجراء		
ادارے کی ویب سائٹ اور ادارے کا افسر تعلقات عامہ	ایسے فورم جن میں شہریوں، نجی شعبے، شعبہ تدریس یا سول سوسائٹی کو نمائندگی دی گئی ہو	سب کی شمولیت پر مبنی فیصلہ سازی اور نگرانی	شمولیت اور کشادہ پن
ادارے کی ویب سائٹ	تازہ ترین پالیسیوں، حکمت عملیوں کی ویب سائٹ پر اشاعت	عوامی سطح پر معلومات کا فعال انداز میں افشاء	
ادارے کی ویب سائٹ	اخراجات کے ڈیٹا کی دستیابی		
سی جی اے	جاری شدہ سالانہ بجٹ میں اصل استعمال شدہ رقم کا تناسب	بجٹ پر عملدرآمد	موثر حیثیت
گرین بک	ترجیحی پروگراموں کی تکمیل کی سطح	ترجیحی پروگراموں پر عملدرآمد	
سالانہ بجٹ اور سی جی اے	ترجیحی اخراجات بطور عملہ کے کل اخراجات کا تناسب	عملدرآمد کے لئے ادارہ جاتی استعداد کا استحکام	
گرین بک	ترجیحی پروگراموں کا ڈٹن 2025 کے ساتھ واضح ربط	قومی / صوبائی شعبہ جاتی ترجیحات اور پروگراموں کے ساتھ ربط	جوابی اقدام پر آمادگی
ادارے کی ویب سائٹ	ترجیحی پروگراموں کا متعلقہ شعبے کی پالیسی کے ساتھ واضح ربط		
ادارے کی ویب سائٹ	رائٹ ٹو انفارمیشن ایکٹ 2010 کے تحت نامزد مقررہ افسر	معلومات تک رسائی میں مدد دینے والے نظام	
ادارے کی ویب سائٹ	معلومات کی خدمات تک رسائی کے معیارات واضح طور پر طے شدہ ہوں		
ادارے کی ویب سائٹ	عوامی شکایات کے ازالہ اور محتسب کے ریفرنس نمٹانے کے لئے مقررہ افسر	عوامی شکایات کے ازالہ کے نظام	
ادارے کی ویب سائٹ	شکایات کے ازالہ کی خدمات کے معیارات واضح طور پر طے شدہ ہوں		
ادارے کی ویب سائٹ	شکایات، معلومات، اندراج، سوشل میڈیا کے لئے آن لائن سہولیات کی دستیابی	انفارمیشن کمیونیکیشن ٹیکنالوجی کا استعمال	

اس مقالہ میں کوئی پالیسی حل تجویز نہیں کئے گئے۔ البتہ اس تمام تر بیانیہ سے کچھ سبق ضرور اخذ کئے جاسکتے ہیں جو یہاں اجاگر کئے جانے والے مسائل پر کوئی باہمی سوچ تشکیل دینے میں مدد دے سکتے ہیں۔

1. سول سروس اصلاحات کے مقاصد کو برسر اقتدار حکومت کے وسیع تر مقاصد کے ہم آہنگ بنایا جائے۔ یہ بڑی ظاہری سی بات لگتی ہے لیکن تنخواہ پر ماضی کی پالیسیاں اس بنیادی شرط کو پورا نہ کر پائیں۔ حکومتیں باضابطہ طور پر بہترین کے بعد دوسرے نمبر پر آنے والے سول ملازمین کی تلاش میں رہی ہیں اور / یا انہیں قبول کرتی رہی ہیں جبکہ توقع یہ کی جاتی ہے کہ وہ طرز سکرائی / ترقی کے بہترین نتائج دکھائیں۔ اگر مقصد سماجی و معاشی حالات کو اس طرح بدلنا ہے کہ ہم بھی چین<sup>53</sup>، ملائیشیا، سنگا پور<sup>54</sup>، جنوبی کوریا<sup>55</sup>، تائیوان<sup>56</sup> (دیگر کے علاوہ) کی طرح ایک مثال بن سکیں تو پھر یاد رکھنا ہوگا کہ یہ حکومتیں پبلک سروس کے لئے واضح طور پر نہ صرف ”بہترین اور ذہن ترین“ کی تلاش میں رہیں بلکہ اس مقصد کے حصول کے لئے انہوں نے اپنے نظاموں کی اصلاح بھی کی۔

2. ”بہترین اور ذہن ترین“ انسانی وسائل پر حکومت پاکستان کی اجارہ داری نہیں ہے۔ یہ تو واضح نہیں کہ آیا اس مفروضے کے پیچھے کوئی شواہد بھی تھے حتیٰ کہ اس وقت بھی جب پہلی بار 1919 میں اسٹیکٹن کمیشن نے اسے ایک پالیسی اصول قرار دیا تھا۔ لیکن حالیہ شواہد نے یقیناً اب اسے جھٹلا دیا ہے جن سے ظاہر ہوتا ہے کہ نہ صرف موزوں امیدواروں کی تعداد کم ہو رہی ہے بلکہ سرکاری ملازمین اصلاحات لوگوں کی شدید کمی کا شکار ہو رہی ہیں۔ 2014 میں اطلاعات کے مطابق وفاقی حکومت کے وزارتوں، ڈویژنوں اور نیم خود مختار اداروں میں 57,000 سے زائد آسامیاں خالی تھیں۔ اس وقت اعلیٰ سطح کی افرادی قوت کے معاملے میں حکومت ایک آجری حیثیت سے کاروباری شعبے، ملک میں موجود بین الاقوامی ترقیاتی صنعت کے علاوہ سرکاری و نجی آجروں کے مقابلے میں نظر آتی ہے۔ یہ مارکیٹ میں اس قدر منفرد حیثیت حاصل نہیں کر پائی کہ تنخواہ، کیریئر کی ترقی، استعداد میں بہتری، کارکردگی کی جانچ پرکھ اور ایک خاص مدت تک ملازمت کے تحفظ کے اعتبار سے ایک فعال ملازمتی ڈھانچہ پیش کئے بغیر بہترین خدمات حاصل کر سکے۔

3. سول ملازمین مسلمہ معاشی اصولوں سے مبرا نہیں ہیں۔ متعدد اصلاحات میں سول ملازمین کو غلط طور پر بلا شرکت غیرے حلقہ مجبان وطن میں شریک کیا جاتا رہا ہے اور یہ فرض کیا جاتا رہا ہے کہ ”بہترین اور ذہن ترین لوگ صرف اور صرف غیر معاشی پہلوؤں خاص طور پر جذبہ حب الوطنی کے تحت سول سروس میں شامل ہونے، رہنے اور کارکردگی دکھانے پر مائل ہو جائیں گے۔ بیشتر دستیاب شواہد اس مفروضے کی نفی کرتے ہیں۔ سول ملازمین کی بھی معاشی ضروریات ہیں اور وہ بھی اپنی معاشی سرگرمیوں کی افادیت کو حتیٰ الوسع حد تک بڑھانے کے لئے عقلی کوششیں کرتے ہیں۔ سچ تو یہ ہے کہ حالیہ تجرباتی شواہد

(مختلف ذیلی شعبوں مثلاً عوامی انتخاب کے نظریہ اور نئی ادارہ جاتی معاشیات) سے ظاہر ہوتا ہے کہ دیگر معاشی کرداروں کی نسبت سول ملازمین کے معاملے میں یہ بات زیادہ درست لگتی ہے۔ 57۔ خدمات فراہم کرنے والوں، ریگولیٹرز اور پالیسی سازوں کی حیثیت سے سول ملازمین کو اپنا ذاتی مفاد بڑھانے کے ایسے مواقع مل سکتے ہیں جو نجی کرداروں کو نہیں مل پاتے۔

4. سیاسی یا نظریاتی عوامل کو اصلاحاتی ایجنڈا پر غالب نہیں آنا چاہئے۔ اصلاحات کے لئے بہترین صورت یہ ہے کہ یہ بلا شرکت غیرے انسانی وسائل کی ضروریات سے متعلق شواہد کی بنیاد پر وضع کی جائیں۔ ماضی میں ڈھانچہ جاتی تبدیلیوں کے بارے میں عام خیال یہی رہا ہے کہ ان کا محرک نظریاتی اور / یا سیاسی پہلو تھے۔ کسی بھی پالیسی آپشن کے تجربے میں اس شرط کو واقعی بنیادی حیثیت مٹی چاہئے کہ سیاسی اعتبار سے یہ کس قدر قابل عمل ہے لیکن ایسا بھی نہ ہو کہ یہ پہلو فعالی، افادیت اور اعلیٰ کارکردگی کی ضرورت پر یکسر غالب آجائے۔ اس مقالہ میں جن تاریخی ادوار کا احوال دیا گیا ہے ان کے برعکس جمہوری حکومتیں آج استثنائی مثالیں نہیں بلکہ معمول کا حصہ بن چکی ہیں۔ لہذا سیاسی سرمایے کے لحاظ سے ہونے والے فوائد اور نقصانات کو پہلے کی طرح نہیں بلکہ دوسرے بنیاد پر دیکھنی ضرورت ہے۔ طویل مدتی اعتبار سے مصلحت پسندی ایک ایسا راستہ ثابت ہو سکتی ہے جو شاید سیاسی لحاظ سے زیادہ مہنگا پڑے۔

5. تنخواہوں کی اصلاحات پر اخراجات کی تیاری میں کئی اور مخصوص سوچ اپنائی جائے۔ تنخواہوں کی پالیسی کا ڈینگی باجٹ سازی کی گھٹی گھٹی سی سوچ پر چلتی رہی ہے کیونکہ مالی وسائل کی کمیابی کا مسئلہ درہور میں رہا ہے۔ ایسے باکفایت ماڈل جن میں تنخواہوں کے مقررہ اخراجات کی ایک حد کو فرخ آفرمان لیا جاتا ہے وہ اس مسئلے پر تنگ نظری سے کام لیتے ہیں اور متعدد متعلقہ عوامل کو جائزے سے خارج کر دیتے ہیں۔ سپلا، پے پالیسی میں تاریخی رجحانات کی اپنی ایک اہمیت ہے۔ تنخواہ کے سائیکل بجٹ کی روشنی میں باکفایت انگریڈیٹ کا حساب لگاتے ہوئے وقت کے ساتھ حقیقی معنوں میں آنے والی زبوں حالی کو نظر انداز کر دیا جاتا ہے۔ سکیلز پر نظر ثانی کی درجنوں ایسی مشقیں غیر موثر ثابت ہو چکی ہیں۔ دوسرا، پے پالیسی کے اخراجات اجروں کی کل رقم تک ہی محدود نہیں رہتے۔ اس عمل کے دوران کسی بھی کمی بیشی سے نہ صرف تربیت بلکہ بھرتی اور نئے لوگوں کی دوبارہ تربیت کے اخراجات رہ جاتے ہیں۔ ان سرگرمیوں کا قفل اخراجات کے بڑھنے اور ان میں تاخیر کا باعث بن سکتا ہے۔ سینئر عہدوں پر تبدیلیاں ادارہ جاتی یادداشت کے لئے قابل ذکر نقصانات کا باعث بن سکتی ہیں۔ آسامیاں پُر نہ ہونے سے کئی خلاء پیدا ہو جاتے ہیں جو کافی پیچھے پڑتے ہیں اور منصوبہ بندی، قانون، اسٹیکلٹمنٹ اور خزانہ جیسی وزارتوں / ڈویژنوں میں حکومت کے تمام شعبوں پر اثر ڈالتے ہیں۔ کم معاوضہ کی وجہ سے ہونے والی کرپشن بھی معاشی لحاظ سے بہت مہنگی پڑتی ہے۔ سماجی بہبود کی پالیسیاں بھی پھر پورنوعمیت کی نہ ہوں اور ان پر عملدرآمد غیر ہموار ہو جس

میں کم تنخواہ یافتہ سول ملازمین کی کارکردگی مطلوبہ معیار سے بہت رہے تو ایسے ہی نتائج نکلتے ہیں۔ شواہد سے ظاہر ہوتا ہے کہ کمپنی، راج یا حکومت پاکستان میں سے کسی نے بھی اپنے ملازمین کی تنخواہیں طے کرتے وقت انتہائی براہ راست مالی اخراجات سے آگے کچھ نہ دیکھا۔

تیسرا، پیسے کا حساب رکھنے والی سوچ مراعات کی قیمتیں طے کرنے کے کام کو ضرورت سے زیادہ آسان بنادیتی ہے کیونکہ انفرادی عہدے یکساں معیار پر مبنی گریڈز میں چھپ کر رہ جاتے ہیں۔ پھر پورتنخواہ کا تعین ملازمت کی جانچ پرکھ اور ملازمت کے تجزیہ پر مبنی ہونا چاہئے جس سے دیگر کے علاوہ درج ذیل عوامل سامنے آتے ہیں:

الف: اخلاقی رکاوٹ جو بین ممکن ہے کہ کسی وفاقی وزارت میں تعینات سیکشن افسر کے مقابلے میں جن میں تعینات کسی سیکشن افسر کے نزدیک بالکل مختلف ہوگی۔

ب: ایک سے دوسرے ادارے میں جانے کے اخراجات اور مواقع سے فائدہ اٹھانے کے اخراجات (جنہیں نجی شعبے کی ہم پلہ تنخواہ کی صورت میں ظاہر کیا جاسکتا ہے) جن سے تبدیلیوں کا تعین ہوتا ہے۔

ج: کام کے بوجھ کی مقدار اور اس کی قابل پیش بینی حیثیت۔

د: ذمہ داریوں کی نوعیت یعنی کسی عہدے سے متعلق وہ خطرات جن سے نمٹ لیا گیا، جن میں مالی اور عمل سے متعلق دونوں شامل ہیں۔

ر: طے شدہ مدت کا تحفظ اور مراعات و سہولیات کی واضح یقینی حیثیت۔

ز: مراعات و سہولیات تک رسائی کس قدر غیر رسمی شکل میں ہے۔

س: تعلیم و تربیت سے ہونے والے فائدے کی متوقع شرح کے پیش نظر مہارتوں اور قابلیت پر اضافی انعام۔

ش: متعلقہ ملازمت سے اوپر، نیچے اور اس کے ہم پلہ رائج تنخواہ کی سطحیں۔

6. اصلاحات پر پوری طرح عملدرآمد نہ ہونے سے جوابی رد عمل پیدا ہوتا ہے۔ سابقہ حکومتیں اصلاحاتی اداروں کی تجاویز میں سے صرف اپنی پسند کے اقدامات کرتی رہیں۔ بعض اوقات تجاویز کو مکمل طور پر نظر انداز بھی کیا گیا یا ان پر پوری خوشدلی سے عملدرآمد نہ کیا گیا۔ ان فیصلوں نے نہ صرف سروس کے ڈھانچے اور اس کے کام میں بگاڑ پیدا کیا بلکہ خود سروس کو بھی بدنام کر دیا۔

53 <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/integrating-civil-service-reform-with-decentralisation.html>

54 <http://www.ncgr.gov.pk/forms/presentation%20on%20the%20ncgr%20to%20pm.ppt>

55 <http://aaj.tv/2008/02/reforms-commission-fails-to-complete-task-ishrat/>

56 2009، پے اینڈ پرفورمنس کمیشن کی رپورٹ، ڈاکٹریٹ سین کی جانب سے پبلشمنٹ کا، 25 فروری 2011 کو مشفقہ 94، پبلسیشنز کورس کوڈ کیا پبلشر۔

57 <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11077-005-2309-2>

## عوامی خدمات کی تجزیہ پر شہریوں کے سروے خیالات پر دوسروے سے حاصل ہونے والی اہم معلومات

1. شہریوں کی آراء اور عوامی خدمات کی فراہمی پر آن لائن سروے

اس آن لائن سروے میں 1500 افراد نے حصہ لیا جس کے ذریعے عوامی یا سرکاری خدمات کی فراہمی پر شہریوں کی آراء حاصل کی گئیں۔ اس سروے کی بدولت عام لوگوں، جو دراصل ان عوامی خدمات سے استفادہ کرتے ہیں، کی آراء جاننے کا موقع ملا کہ سرکاری شعبے کے اداروں کے معاملے میں اور ان کی خدمات کے استفادہ کے حوالے سے ان کا تجربہ کیسا رہا۔ سروے کا مقصد بعد از 2015 کے ترقیاتی ایجنڈا کے تحت خدمات کی فراہمی کے سلسلے میں اداروں کی استعداد مستحکم بنانے اور موثر اداروں کی تعمیر کے لئے اقدامات کی نشاندہی کرنا تھا۔

### رسائی

صوبوں کو بہتر رقوم کی منتقلیوں اور انتظامی اختیارات ملنے کے باوجود سماجی خدمات تک رسائی آج بھی ایک مسئلہ ہے۔

عوامی خدمات سے استفادہ میں جن مسائل کی نشاندہی کی گئی ان میں خدمات کا ناقص معیار سرفہرست رہا اور سروے میں حصہ لینے والے 18 فیصد شہری اور 13 فیصد دیہی افراد نے اس کی نشاندہی کی (شکل 1)۔ خدمات کا ناقص معیار سبھی شعبوں میں سب سے زیادہ دیکھنے کو ملا۔ 64 فیصد مردوں اور 49 فیصد خواتین نے اپنے علاقے کی صحت کی سہولیات کو غیر محفوظ اور غیر موزوں قرار دیا۔ سروے میں حصہ لینے والے 62 فیصد افراد نے بچوں کو دی جانے والی تعلیم کے ناقص معیار کے مسائل کی نشاندہی کی۔ 60 فیصد سے زائد افراد کا کہنا تھا کہ انہیں بجلی اور گیس کی فراہمی میں مسائل کا سامنا ہے اور انہوں نے خدمات کے ناقص معیار کی شکایت کی۔ 79 فیصد افراد کے مطابق ٹرانسپورٹ سہولیات بنیادی حفاظتی اقدامات کے مطابق نہیں ہیں جس سے عائد یہ ملتا ہے کہ اس شعبے میں بھی خدمات کا معیار غیر تسلی بخش ہے۔

خدمات کے ناقص معیار کے اسباب کے معاملے میں ٹیکنیکی مہارت کی کمی سروے میں حصہ لینے والے افراد کے نزدیک سب سے عام سبب ٹھہری (شکل 2)۔ اس معاملے میں بھی سب سے زیادہ اثر دکھانے والے سبب کی نشاندہی میں مختلف شعبوں کے درمیان کئی مختلف اور مشترک باتیں سامنے آئیں۔ صحت کے شعبے میں کو الیفانڈ عمل کی عدم دستیابی، ایمرجنسی صورتحال کے لئے صحت کے غیر موزوں بنیادی ڈھانچہ، اور ادویات نہ ملنے یا مہنگی ادویات کو خدمات کے ناقص معیار کی بڑی وجوہات قرار دیا گیا۔ اسی طرح شعبہ تعلیم میں عمل کی کمی اور سہولیات کی کمیابی سب سے عام وجوہات کے طور پر سامنے آئیں۔ بجلی اور گیس کی فراہمی کے شعبے میں خدمات کے ناقص معیار کے اصل اسباب کے طور پر نشاندہی کی گئی

عوامی خدمات کی فراہمی کے وہ پہلو جن کا احاطہ آن لائن سروے میں کیا گیا:

فعال کارکردگی: سروے کے شرکاء سے ان مختلف خدمات، جن سے وہ استفادہ کر چکے ہیں، کے معیار، ان کی کارروائی پر لگنے والے وقت اور ان تک رسائی کے بارے میں پوچھا گیا۔

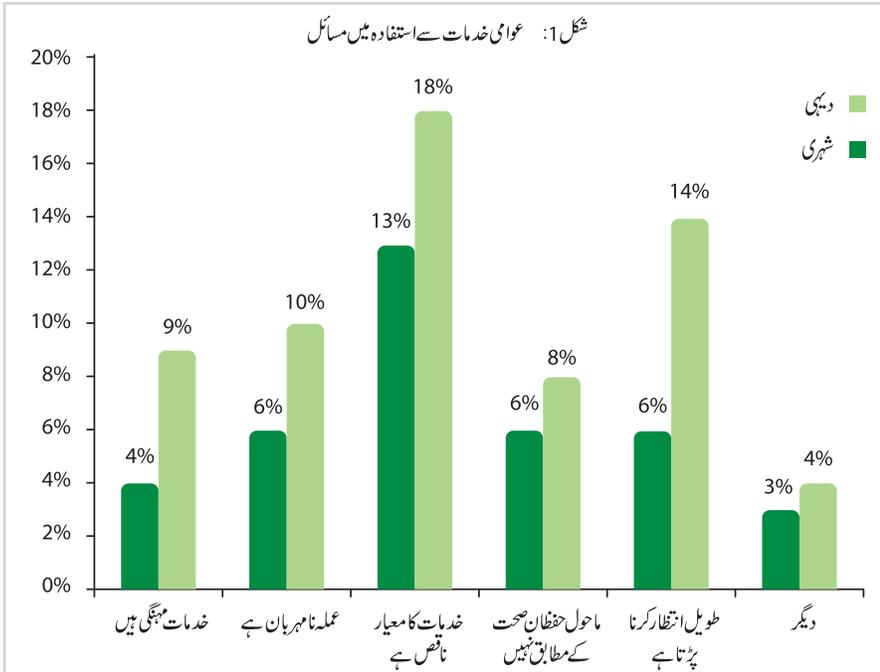
شمولیت: سروے کے شرکاء سے پوچھا گیا کہ آیا ادارے اور خدمات فراہم کرنے والے شمولیت کو فروغ دینے کی صلاحیت رکھتے ہیں اور بڑھتے ہوئے نئی طرح کے کرداروں کی طرف سے سامنے آنے والی مانگ کو پورا کر سکتے ہیں۔

احساب: سروے کے شرکاء سے پوچھا گیا کہ آیا وہ سرکاری خدمات فراہم کرنے والوں کے احساب کے لئے موجود پالیسی اور قانونی اقدامات سے آگاہ ہیں۔

شفافیت: سروے کے شرکاء سے پوچھا گیا کہ آیا انہیں سرکاری یونٹوں اور اداروں کی خدمات کے بارے میں معلومات تک خاطر خواہ رسائی میسر ہے۔

شکایات کا ازالہ: سروے کے شرکاء سے شکایات کے ازالہ کے نظاموں / طریقوں سے متعلق سوالات پوچھے گئے کہ آیا انہیں معلوم ہے کہ شکایت کہاں درج کرانی ہے۔ اگر ہاں، تو کیا انہوں نے کوئی شکایت درج کرائی، اس پر کوئی جواب آیا اور کیا وہ اس جواب سے مطمئن ہو گئے؟

شکل 1: عوامی خدمات سے استفادہ میں مسائل



پڑتا ہے۔ ب) پولیس یا انصاف کے باضابطہ نظاموں کو رپورٹ کرنے کے معاملے میں خوف پایا جاتا ہے۔ نمونے میں شامل نصف سے زائد افراد کا کہنا تھا کہ ”پولیس کے معاملات صرف گھر کے مردوں کو باعلاقہ کے لوگوں کو ہی نمٹانے چاہئیں“۔ لہذا طے شدہ صفحہ کردار بھی اس طرح سامنے آئے۔

کے طویل عرصے تک انتظار کرنا پڑتا ہے، خدمات کی قیمتیں بلند ہیں اور عملدانا اہل ہے۔ ٹرانسپورٹ کے شعبے میں کم مراعات، ٹیکنیکی علم کی کمی اور عملے کی کمی کو مسائل کا باعث قرار دیا گیا۔ پولیس خدمات تک رسائی کے حوالے سے خواتین کی طرف سے سروے کے سوالوں کا جواب دینے کا پست تناسب سامنے آیا۔ اس کی وجوہات یہ ہو سکتی ہیں کہ: الف) پاکستانی معاشرے میں پولیس اور قانونی خدمات سے خواتین کا واسطہ

## شمولیت

پہلی تین وجوہات جن کے باعث سروے میں حصہ لینے والے افراد کو سرکاری خدمات تک رسائی میں مشکلات کا سامنا کرنا پڑا، یہ تھیں: الف) اقربا پروری جس کے نتیجے میں ان خدمات کی فراہمی میں امتیاز برتا جاتا ہے (42 فیصد)۔ ب) صنف کی بناء پر محرومی (26 فیصد) اور کسی معذوری کی بناء پر یا کسی محروم طبقے سے تعلق ہونے کے باعث محرومی (11 فیصد)۔

ایک ضمنی سوال یہ پوچھا گیا کہ آیا عوامی خدمات کی فراہمی میں یہ امتیاز ہر جگہ دیکھنے میں آتا ہے۔ 27 فیصد لوگوں کے نزدیک عوامی خدمات تک رسائی میں اس امتیاز سے بار بار واسطہ پڑتا ہے۔ 61 فیصد نے اس امتیاز یا کسی شکایت کی بات کی البتہ نصف سے کم افراد ایسے تھے جنہیں مدد فراہم کی گئی۔

## احتساب

سروے نتائج سے سامنے آیا کہ سروے میں حصہ لینے والوں کی اکثریت حکومتی پالیسیوں، قانونی سازی کے نظاموں اور انٹی کرپشن اداروں کے بارے میں آگاہی کی کمی کا شکار تھی (شکل 3)۔

ایک مفید بات یہ بھی سامنے آئی کہ سروے میں حصہ لینے والوں کی اکثریت نے عوامی خدمات کے بارے میں معلومات ویب سائٹ سے حاصل کیں (28 فیصد شہری اور 17 فیصد دیہی)۔ یہ بات بھی دلچسپ ہے کہ سرکاری اداروں کا احتساب یقینی بنانے میں اطلاعات کا سب سے اہم ذریعہ یعنی میڈیا اکثریت کے نزدیک ”معمولی حد تک موثر“ ٹھہرا (شکل 4)۔

2. اعلیٰ کارکردگی دکھانے والے سرکاری ادارے نیشنل ہائی ویز اینڈ موٹر وے پولیس کے بارے میں آراء کا تجزیہ

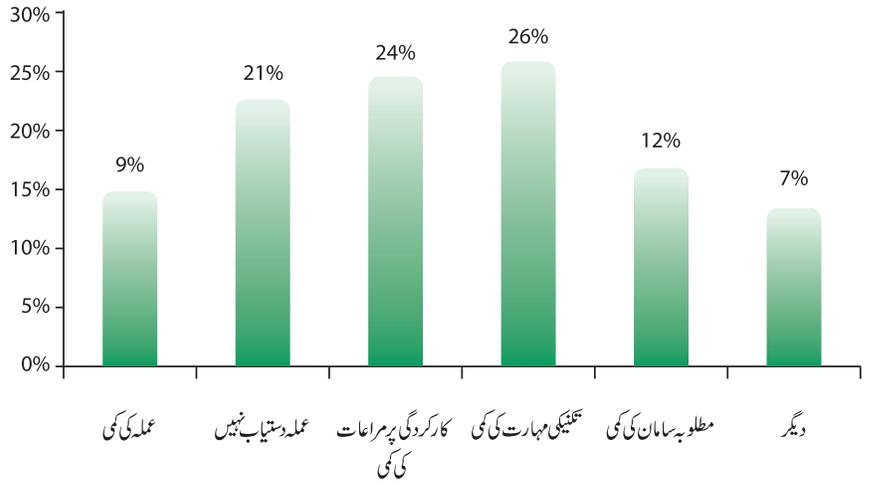
## تعارف

کمرشل اور نان کمرشل دونوں طرح کے 485 مسافروں کا ایک سروے ستمبر اور اکتوبر کے مہینوں میں کراچی، سکھر، لاہور اور پشاور کے چار مقامات پر کیا گیا۔ اس سروے کا اصل مقصد ایک ادارے کی حیثیت سے نیشنل ہائی ویز اینڈ موٹر وے پولیس کی خدمات سے استفادہ کرنے والوں کی آراء حاصل کرنا تھا۔ اس سروے کے سلسلے میں متعدد پہلوؤں کو پیش نظر رکھا گیا جن میں سروے میں حصہ لینے والے افراد کی عمر، ان کا تعلیمی پس منظر، سفر کی نوعیت اور تو اتر بھی شامل تھے۔

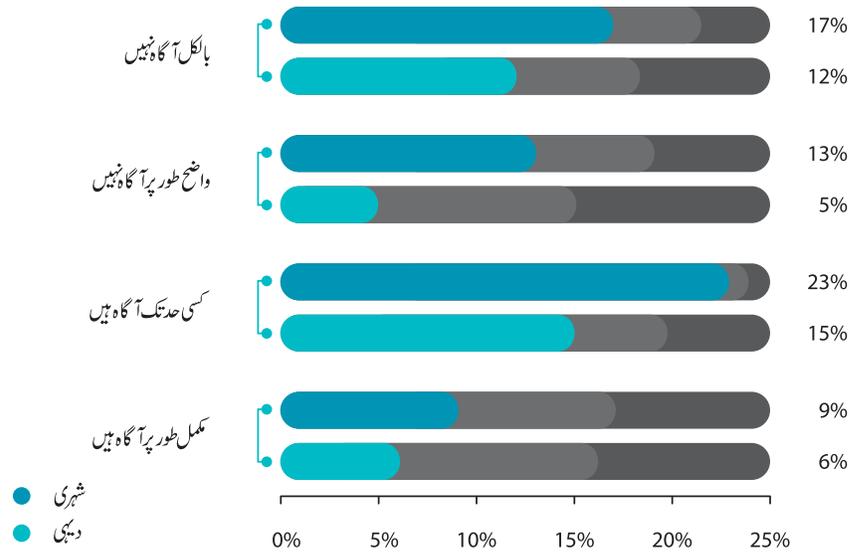
سروے سے حاصل ہونے والی معلومات کا خلاصہ

i. گاڑی بند ہونے پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی جوابی کارروائی سروے میں حصہ لینے والے 76 فیصد افراد جن کی گاڑیاں جی ٹی روڈ/ ہائی ویز پر کسی حادثے یا کسی اور وجہ سے بند ہو گئیں، کا کہنا تھا کہ انہوں نے این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کو کال کیا (شکل 1)۔ اس سے ادارے پر لوگوں کے اعتماد کی بلند سطح ظاہر ہوتی ہے۔ دوسری جانب جن چند لوگوں نے بتایا کہ انہوں نے پولیس کو کال نہیں کیا اور جب ان سے وجہ پوچھی گئی تو 50 فیصد سے زائد کا کہنا تھا کہ اس واقعہ پر پولیس کو کال کرنے کی ضرورت نہیں تھی کیونکہ ان مسافروں اور راگیروں نے آپس میں ہی

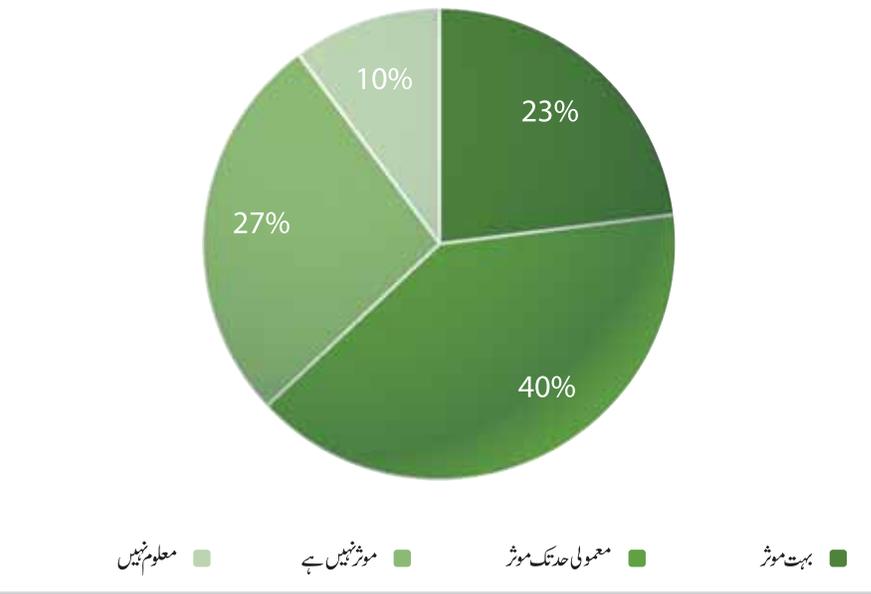
شکل 2: ناقص خدمات کی فراہمی کی وجوہات



شکل 3: عوامی خدمات پر شکایات کے لئے موجود اداروں / قوانین / طریقوں / نظاموں کے بارے میں آگاہی رکھنے والے افراد کا تناسب



شکل 4: عوامی اداروں کا احتساب یقینی بنانے میں میڈیا کی موثر حیثیت



معاملہ حل کر لیا۔ صرف 3.1 فیصد کا کہنا تھا کہ انہوں نے پولیس کو اس لئے کال نہیں کیا کہ پولیس ہیڈ لائن پر جواب نہیں مل رہا تھا یا بیٹامات بھیجنے کے باوجود پولیس نہیں آئی۔

موٹر ویز پر سروے میں حصہ لینے والوں میں سے 75 فیصد نے بتایا کہ انہوں نے پولیس کو کال کیا۔ کسی ایک نے بھی یہ نہیں بتایا کہ حادثہ ہونے پر پولیس وہاں نہیں تھی۔ صرف ایک فیصد کا کہنا تھا کہ پولیس گاڑی بند ہونے کی جگہ پر دیر سے موقع پر پہنچی۔

سروے میں حصہ لینے والوں سے کہا گیا کہ وہ پولیس کی کارکردگی کی ریٹنگ 1 (شاندار) سے 4 (ناقص) کے سکیل پر کریں۔ شکل 2 اور 3 میں دو مختلف کیٹیگریز میں ان کی کارکردگی ظاہر کی گئی ہے۔

یہ اعداد و شمار واضح طور پر ایک ایسی فورس کی حیثیت سے این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی شاندار کارکردگی کو ظاہر کرتے ہیں جو اپنے نیٹ ورک پر مدد دینے اور مختلف مسائل پر پیدا ہونے والی صورتحال سے نمٹنے کے لئے ہمیشہ موجود ہوتی ہے۔ کوئی معقول شکایت سامنے نہیں آئی۔

ii. حادثہ اور این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی جوابی کارروائی  
جی ٹی روڈ/ہائی وے پر کل 124 حادثات جبکہ موٹر وے پر صرف 34 حادثات ہوئے۔ مجموعی طور پر سروے میں حصہ لینے والے 76 فیصد افراد نے جی ٹی روڈ/ہائی وے پر جبکہ موٹر وے پر 77 فیصد نے بتایا کہ حادثے کی صورت میں انہوں نے پولیس کو کال کیا۔ سروے میں حصہ لینے والے افراد سے کہا گیا کہ وہ حادثات پر جوابی کارروائی کے وقت کے اعتبار سے پولیس کی ریٹنگ کریں۔ شکل 4 میں ان نتائج کا خلاصہ دیا گیا ہے۔ کارکردگی پر مجموعی ریٹنگ مثبت رہی۔

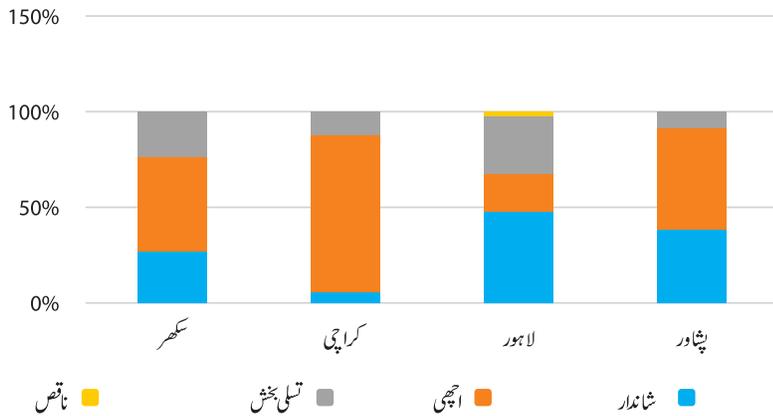
iii. ٹریفک قوانین کی خلاف ورزی پر پولیس چیلنج  
سروے میں حصہ لینے والے افراد سے پوچھا گیا کہ کیا پولیس نے کبھی انہیں ٹریفک قوانین کی خلاف ورزی مثلاً تیز رفتاری، سیٹ بیلٹ نہ باندھنے وغیرہ پر روکا۔ جی ٹی روڈ/ہائی وے پر کل 386 افراد کا جواب مثبت رہا جن میں سے 82 فیصد نے بتایا کہ روکنے پر انہیں جرمانہ کیا گیا۔ اس کے برعکس موٹر وے پر 128 افراد کا جواب مثبت رہا جن میں سے 78 فیصد نے بتایا کہ انہیں روکنے پر جرمانہ کیا گیا۔ اس سے ظاہر ہوتا ہے کہ موٹر وے پر قانون کی پابندی بہتر طریقے سے ہوتی ہے۔

سروے میں حصہ لینے والے افراد سے یہ بھی کہا گیا کہ وہ انصاف پسندی کی بنیاد پر ان کارروائیوں کی ریٹنگ کریں۔ اصل مقصد یہ دیکھنا تھا کہ جن لوگوں کو روکا گیا وہ اس کارروائی کو کس نقطہ نظر سے دیکھتے ہیں۔ پولیس فورس کو نظر آنا چاہئے کہ اس کی سوچ انتظامی اور غیر منصفانہ نہیں ہے۔ جدول 1 میں اس پر بھرپور انداز میں ملنے والے مثبت جوابات کا خلاصہ دیا گیا ہے۔ یہ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی بڑی کامیابی ہے کہ وہ اگر لوگوں کو روکتی ہے تو بھی لوگ اسے غیر منصفانہ نہیں سمجھتے۔

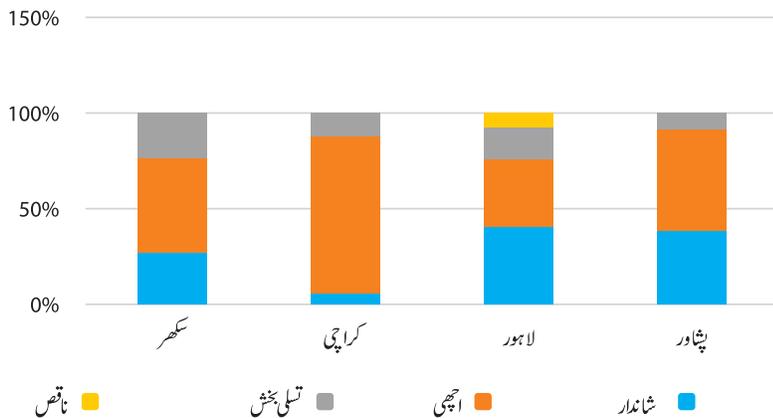
شکل 1: سروے میں حصہ لینے والے افراد کی تعداد جنہوں نے این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کو کال کیا



شکل 2: گاڑی بند ہونے کی جگہ پر پہنچنے میں لگنے والے وقت کے اعتبار سے پولیس کارکردگی کی ریٹنگ



شکل 3: مدد فراہم کرنے پر پولیس کارکردگی کی ریٹنگ



iv. ٹریفک قوانین پر آگاہی بڑھانے میں این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کا کردار

اس اشاریے کے ذریعے اس بات کا تجزیہ کرنے کی کوشش کی گئی کہ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس نے مسافروں میں قوانین اور ان کی پابندی کے فائد پر آگاہی پیدا کرنے میں کس قدر معلومات فراہم کی ہیں۔ مجموعی نتائج کے مطابق جی ٹی روڈ/ہائی وے پر جن لوگوں کو ٹریفک قوانین کے بارے میں معلومات دی گئیں ان میں سے صرف سات نے پولیس کی ریٹنگ غیر منصفانہ کے طور پر کی جبکہ 133 نے اس کی ریٹنگ منصفانہ کے طور پر کی۔ اسی طرح وہ لوگ جنہیں موٹروے پر ٹریفک قوانین کے بارے میں معلومات دی گئیں ان میں سے 18 نے پولیس کی ریٹنگ غیر منصفانہ جبکہ 35 نے منصفانہ کے طور پر کی۔ تاہم ان لوگوں میں سے جنہیں یہ معلومات نہیں ملیں، 38 فیصد سمجھتے ہیں کہ روکنے کے معاملے میں پولیس کا رویہ غیر منصفانہ ہے۔ اس سے ظاہر ہوتا ہے کہ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کو مسافروں کے ساتھ ابلاغ رکھنا چاہئے اور ٹریفک قوانین کے بارے میں معلومات کی فراہمی کا سلسلہ جاری رکھنا چاہئے۔

این ایچ ایم ڈبلیو پولیس سے معلومات حاصل کرنے والے سروے میں شامل 80 فیصد افراد کا خیال تھا کہ ان معلومات کی بدولت انہیں بے پناہ مدد ملی۔ ان کی رائے تھی کہ ان معلومات سے ان کا سفر زیادہ آسان اور حادثات سے پاک رہا اور گاڑی بند نہیں ہوئی جبکہ سفر کے خطرات میں نمایاں کمی آئی۔

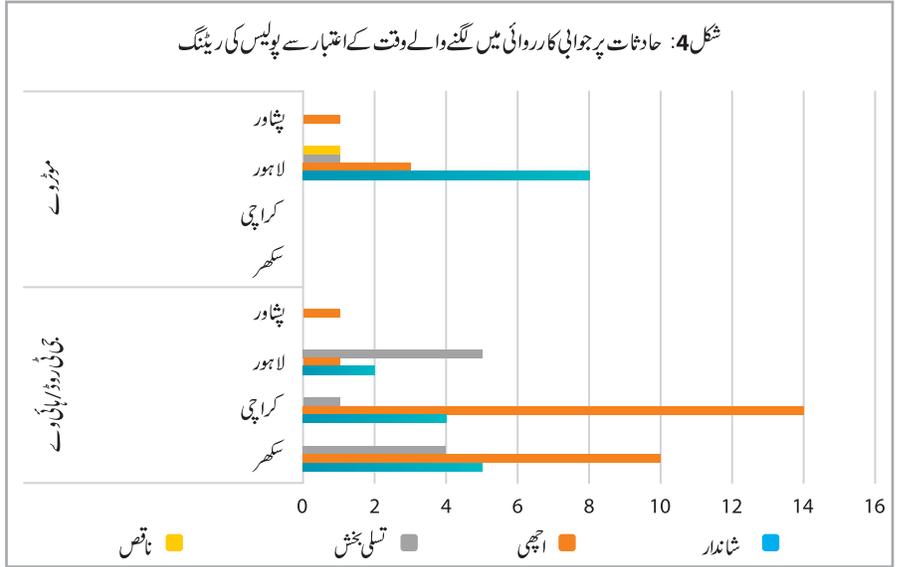
v. این ایچ ایم ڈبلیو نیٹ ورک پر دوران سفر تحفظ اور سلامتی سروے میں حصہ لینے والے افراد سے پوچھا گیا کہ کیا وہ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کے نیٹ ورک پر سفر کرتے ہوئے خود کو محفوظ سمجھتے ہیں۔ شکل 5 اور 6 میں ان کے جوابات کا خلاصہ دیا گیا ہے۔

سروے میں حصہ لینے والوں نے جن وجوہات کا ذکر کیا جن کی بناء پر وہ خود محفوظ سمجھتے ہیں، ان میں دو باتوں کا سہرا خاص طور پر پولیس کو جاتا ہے جن میں تیز رفتاری اور اور لوڈنگ کی ممانعت (خاص طور پر موٹروے پر) اور روڈ ریٹلیکٹرز کی موجودگی شامل ہیں۔

vi. این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی دیانتداری اور منصفانہ سوچ پر عوامی ریٹنگ

سروے میں حصہ لینے والوں نے مجموعی طور پر پولیس کو اس معاملے میں اچھی ریٹنگ دی کہ وہ دیانتداری اور منصفانہ سوچ سے کام لیتی ہے۔ زیادہ تر مسافروں نے پولیس کی دیانتداری اور منصفانہ سوچ پر اطمینان ظاہر کیا۔ جدول 2 میں نتائج کا خلاصہ دیا گیا ہے۔

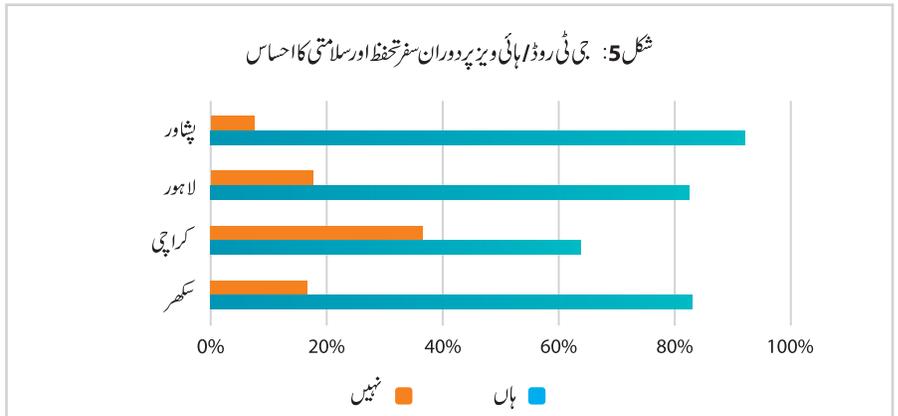
شکل 4: حادثات پر جوابی کارروائی میں لگنے والے وقت کے اعتبار سے پولیس کی ریٹنگ



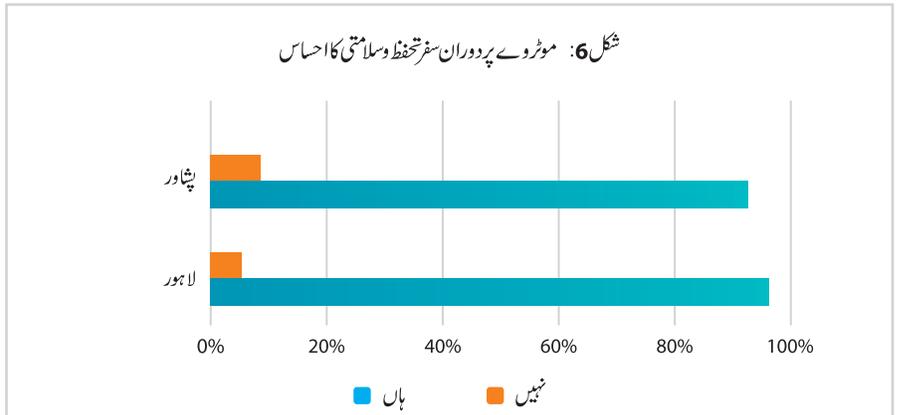
جدول 1: روکنے کے معاملے میں این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی منصفانہ سوچ پر جوابات

پولیس نے روکا	جی ٹی روڈ/ہائی وے		موٹروے	
	منصفانہ	غیر منصفانہ	منصفانہ	غیر منصفانہ
سکھر	91 فیصد	9 فیصد	-	-
کراچی	100 فیصد	0 فیصد	-	-
لاہور	86 فیصد	14 فیصد	10 فیصد	90 فیصد
پشاور	94 فیصد	6 فیصد	8 فیصد	92 فیصد
مجموعی	96 فیصد	4 فیصد	9 فیصد	91 فیصد

شکل 5: جی ٹی روڈ/ہائی ویز پر دوران سفر تحفظ اور سلامتی کا احساس



شکل 6: موٹروے پر دوران سفر تحفظ و سلامتی کا احساس



vii. مسافروں کے لئے مددگار ہونے پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ

جدول 2: دیانتداری اور منصفانہ سوچ پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ

ریٹنگ	جی ٹی روڈ/ہائی وے	موٹروے
شاندار	40 فیصد	58 فیصد
اچھی	35 فیصد	21 فیصد
تسلیم بخش	16 فیصد	14 فیصد
ناقص	5 فیصد	2 فیصد
لا پرواہ	5 فیصد	5 فیصد

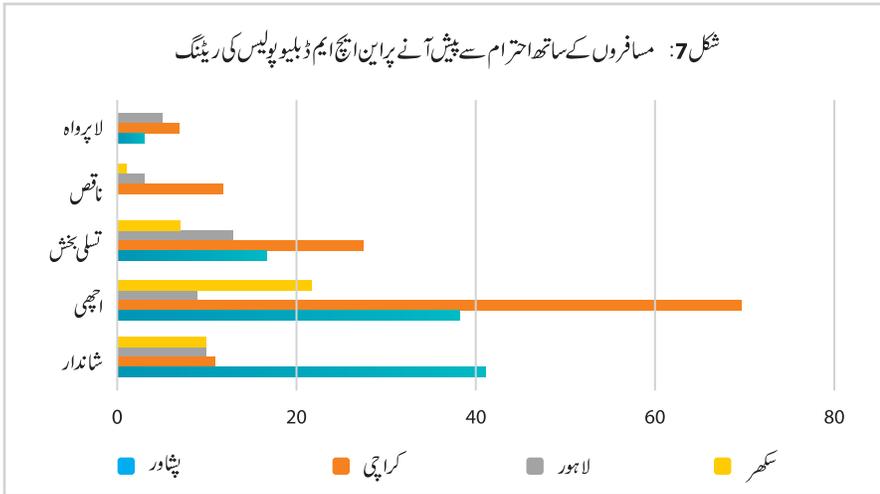
جدول 3: مسافروں کی مددگار ہونے پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ

ریٹنگ	جی ٹی روڈ/ہائی وے	موٹروے
شاندار	28 فیصد	30 فیصد
اچھی	46 فیصد	50 فیصد
تسلیم بخش	17 فیصد	14 فیصد
ناقص	5 فیصد	2 فیصد
لا پرواہ	5 فیصد	4 فیصد

سروے میں حصہ لینے والوں سے پوچھا گیا کہ انٹرنیٹ روڈز پر مختلف اقسام کے مسافروں کے معاملے میں این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کس قدر مددگار ہے۔ جدول 3 میں نتائج کا خلاصہ دیا گیا ہے۔ بڑی حد تک اتفاق رائے میں دونوں روڈ نیٹ ورکس پر عمدہ طرز عمل کی طرف جھکاؤ دیکھنے میں آیا۔ مجموعی طور پر کارکردگی تسلیم بخش رہی لیکن مددگار ہونے کے اعتبار سے موٹروے پولیس کی کارکردگی بہتر رہی۔

viii. مسافروں کے احترام پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ پولیس سلامتی کی علامت ہوتی ہے اور اس بناء پر ضروری ہے کہ اسے ناپسندیدگی اور مثبت احساسات سے نہ جوڑا جائے۔ سروے میں حصہ لینے والوں سے کہا گیا کہ وہ اس اعتبار سے این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ کریں کہ وہ ان کے ساتھ کس طرح پیش آتی ہے۔ 90 فیصد نے بتایا کہ پولیس ان کے ساتھ احترام سے پیش آتی ہے۔ شکل 7 میں ان کے جوابات کا خلاصہ دیا گیا ہے۔

شکل 7: مسافروں کے ساتھ احترام سے پیش آنے پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ



ix. قانون کے نفاذ پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی افادیت کی ایک وجہ یہ ہے کہ یہ قانون کے نفاذ کا پختہ عزم رکھتی ہے۔ سروے میں حصہ لینے والوں سے اس بارے میں پولیس کی ریٹنگ کرنے کو کہا گیا تو 86 فیصد نے مثبت جوابات دیئے جس سے این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی طرف سے خدمات کی فراہمی کو مزید استحکام ملتا ہے۔ مددگار ہونے کے حوالے وین ٹرانسپورٹرز (50 فیصد) اور بس ڈرائیوروں (35 فیصد) نے قانون کے نفاذ پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کے بارے میں سب سے زیادہ مثبت رائے دی۔ جدول 4 میں مجموعی نتائج پیش کئے گئے ہیں۔

شکل 8: وی آئی پی کلچر کے خاتمہ پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ



x. وی آئی پی کلچر کے خاتمے پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ ملک میں پولیس فورس کے بارے میں ایک دیرینہ اور عام شکایت یہ ہے کہ یہ وی آئی پی کلچر کے ساتھ خصوصی سلوک کرتی ہے۔ لہذا سروے میں حصہ لینے والے افراد سے ریٹنگ کرنے کو کہا گیا کہ آیا این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کا وی آئی پی اور عام لوگوں کے ساتھ سلوک برابر ہوتا ہے۔ 75 فیصد افراد کا خیال تھا کہ پولیس انٹرنیٹ روڈ نیٹ ورک پر وی آئی پی کلچر کو روکنے کے لئے کافی کچھ کر رہی ہے۔ شکل 8 میں ان جوابات کا خلاصہ دیا گیا ہے۔

جدول 4: قانون کے نفاذ پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ

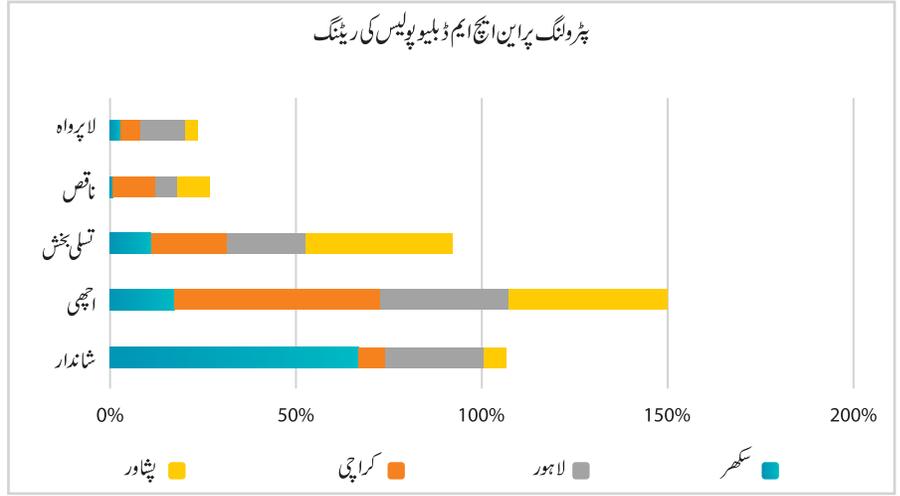
ریٹنگ	شاندار	اچھی	تسلیم بخش	ناقص	لا پرواہ
مجموعی	16 فیصد	45 فیصد	25 فیصد	7 فیصد	7 فیصد

xi. پٹرولنگ پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی ریٹنگ پولیس پٹرولنگ کے ذریعے مسافروں میں قانون پسندی پر مبنی طرز عمل یقینی بنایا جاتا ہے۔ جب پوچھا گیا کہ آیا مسافر پولیس پٹرولنگ پر مطمئن ہیں تو 87 فیصد نے مثبت جواب دیا جس سے یہ تاثر مزید مضبوط ہوا کہ پیش ہائی وے اینڈ موٹروے نیٹ ورک اچھی طرح محفوظ ہے اور اس پر پولیس نگرانی اور پٹرولنگ موثر ہے۔ شکل 9 میں نتائج دکھائے گئے ہیں۔

xii. روڈ سیفٹی پر آگاہی بڑھانے میں این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی

ریٹنگ

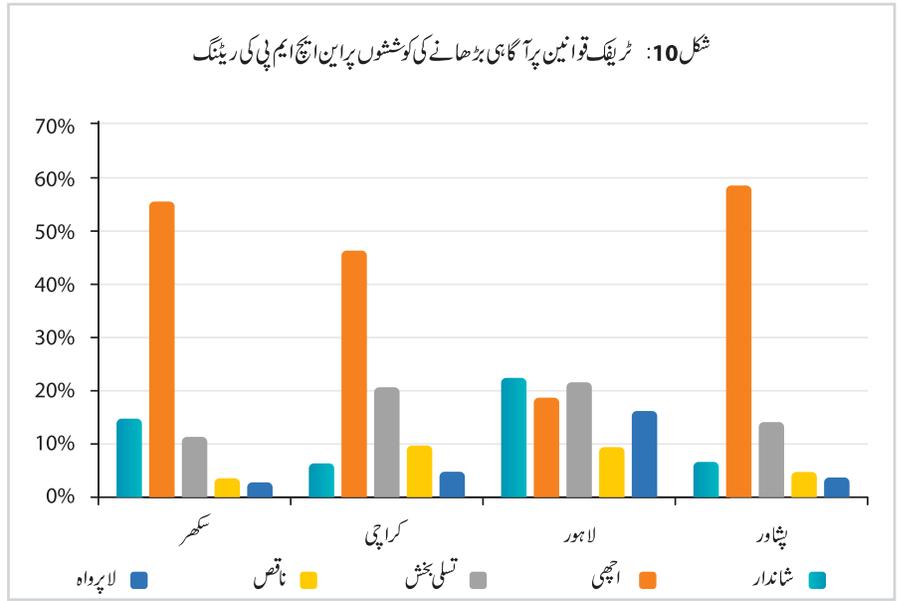
روڈ سیفٹی اور قوانین کی معلومات سرک پر تحفظ یقینی بنانے کے لئے لازمی حیثیت رکھتی ہیں۔ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس آگاہی پھیلانے میں بھی اہم ترین کردار ادا کرتی ہے تاکہ لوگوں کو قوانین و ضوابط کے بارے میں مستقل طور پر باور کرایا جائے اور وہ ان سے اچھی طرح آگاہ ہوں۔ ٹریفک قوانین کے بارے میں آگاہی بڑھانے پر این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کی کوششوں کے بارے میں پوچھا گیا تو 83 فیصد افراد نے پولیس کو مثبت ریٹنگ دی۔ یہ اطمینان سکھر میں سب سے زیادہ رہا جہاں 93 فیصد مثبت ریٹنگ رہی جبکہ سب سے کم لاہور میں یعنی 71 فیصد رہا۔ شکل 10 میں یہ نتائج مختصراً دیئے گئے ہیں۔



xiii. دھند اور موسم کی معلومات جاری کرنے پر این ایچ ایم ڈبلیو

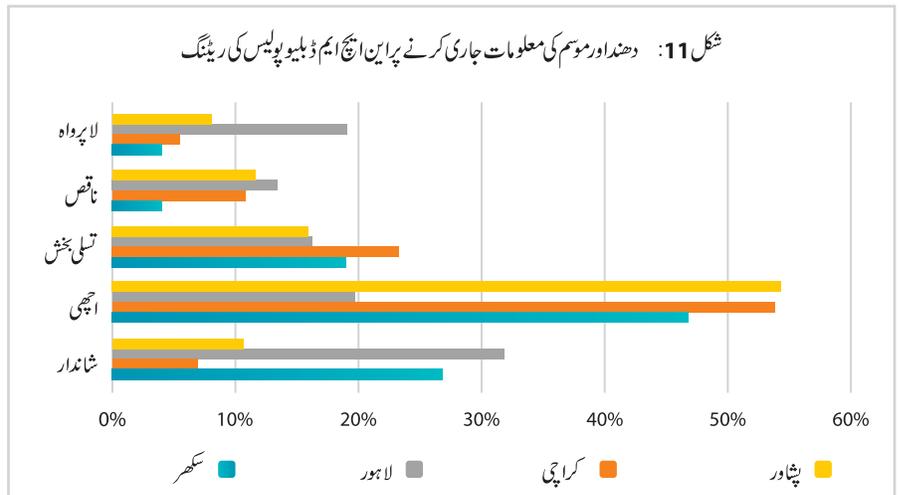
پولیس کی ریٹنگ

سر دیوں کے موسم میں دھند کا مسئلہ شدت اختیار کر جاتا ہے۔ لاہور اور ملحقہ علاقے اس حوالے سے خاص طور پر قابل ذکر ہیں جہاں سب سے زیادہ دھند پڑتی ہے۔ اکثر دھند کی وجہ سے حدنگاہ کم ہونے کے باعث لاہور ایئر پورٹ اور موٹروے ایم ٹو کو بند کر دیا جاتا ہے۔ لہذا این ایچ ایم ڈبلیو پولیس مسافروں کو اس بارے میں آگاہی اور مشورے فراہم کرنے میں کلیدی کردار ادا کرتی ہے تاکہ ان کے تحفظ کو بہتر بنایا جاسکے۔ دھند اور موسم کی معلومات جاری کرنے پر پولیس کی کوششوں سے متعلق سوال پر جو نتائج سامنے آئے وہ بڑی حد تک تسلی بخش تھے۔ تاہم لاہور میں 68 فیصد اطمینان اس لحاظ سے اہم ہے کہ یہاں سب سے زیادہ دھند پڑتی ہے۔ شکل 11 میں مجموعی صورتحال کا خاکہ پیش کیا گیا ہے۔



xiv. این ایچ ایم ڈبلیو پولیس میں غیر قانونی سرگرمیاں

سرورے میں حصہ لینے والوں سے یہ بھی پوچھا گیا کہ کیا انہوں نے پولیس کو مسافروں سے رشوت لینے ہوئے (کیونکہ مقامی پولیس میں یہ عام سی بات ہے) یا بس ڈرائیوروں کو اس بات پر مجبور کرتے ہوئے دیکھا کہ وہ ان کے دوستوں کو مفت لے جائیں۔ دوستوں کو مفت لے جانے والا مسئلہ معمولی سا تھا جس کے بارے میں صرف 12 فیصد نے ایسے واقعات کا ذکر کیا۔ رشوت لینے کے اعتبار سے سات فیصد نے بتایا کہ پولیس مسافروں سے رشوت لیتی ہے جو زیادہ تسلی بخش نہیں (جدول 5)۔ توقع یہی جاری تھی کہ پولیس میں رشوت کی شرح نسبتاً کم ہوگی۔ اس بات کو یقینی بنانے کی کوششوں کی ضرورت ہے کہ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس عام پولیس کی طرح نہ بن جائے جو اپنی کریپشن اور رشوت کی وجہ سے مشہور ہے۔



جدول 5: کیا این ایچ ایم ڈبلیو پولیس رشوت مانگتی ہے؟

حاصل بحث  
نیشنل ہائی وے اینڈ موٹروے پولیس کی کارکردگی تسلی بخش نظر آتی ہے۔ تسلی بخش کی بات اس لئے زیادہ کی جارہی ہے کہ بیشتر سرکاری اداروں کی کارکردگی بہت ناقص ہے اور این ایچ ایم ڈبلیو پولیس بالکل ان کے

مجموعی	پشاور	لاہور	کراچی	سکھر	ہاں
7 فیصد	0 فیصد	11 فیصد	14 فیصد	0 فیصد	ہاں
93 فیصد	100 فیصد	89 فیصد	86 فیصد	100 فیصد	نہیں

برعکس نظر آتی ہے۔ بہتر کی قابل ذکر گنجائش موجود ہے۔ اس حوالے سے کسی بھی کوشش میں ضروری ہوگا کہ بھرتی اور تربیت کے علاوہ نئی قیادت کے انتخاب کے ڈھانچوں کو بہتر بنانے پر توجہ دی جائے۔ سب

اداروں میں صلاحیت ہوتی ہے کہ وہ اپنے کام سے سیکھتے ہیں، حالات کے مطابق خود کو ڈھالتے ہیں، رد و بدل کرتے ہیں، تجربات کرتے ہیں اور جدت آمیز طریقے اپناتے ہیں۔ این ایچ ایم ڈبلیو پولیس کو اپنا ایک

ریسرچ ونگ بنانا چاہئے تاکہ تبدیلی کے حوالے سے کام کی باتیں ادارے کے اندر سے سامنے آئیں۔



## شوکت حیات خان انسپیکٹر جنرل نیشنل ہائی وے اینڈ موٹروے پولیس

موٹروے پولیس جب بنائی گئی تو اس کا زیادہ تر عملہ پولیس فورس سے لیا گیا۔ پولیس فورس کے بارے میں ایک عام تاثر یہ ہے کہ یہ کرپٹ اور نااہل ہے جبکہ موٹروے پولیس کو کرپشن سے پاک، اعلیٰ معیار کی خدمات پر مبنی ادارہ سمجھا جاتا ہے۔ یہ کس طرح ممکن ہوا؟ اسے ممکن بنانے والے بنیادی عوامل کیا تھے؟

جب کوئی ادارہ اس بنیاد پر اور اس نیت سے بنایا جاتا ہے کہ یہ دوسروں کے لئے مثال اور معیار کا کام دے گا تو یہی وہ اصل عامل ہے جو اسے کامیاب بناتا ہے۔ ابتدائی خیال ایک ایسی پولیس فورس بنانے کا تھا جو موجودہ فورس سے مختلف ہوگی۔ ایک بات یہ ذہن میں رکھی گئی کہ ساری بھرتی تعلیم اور منصفانہ مقابلے کی بنیاد پر ہوگی اور اس میں کسی بیرونی اثر و رسوخ کو خاطر میں نہیں لایا جائے گا۔ دوسری بات، ڈیپوٹیشن کا فارمولہ تقابلی قابلیت اور دیگر متعلقہ شرائط پر تشکیل دیا گیا جس کی بدولت اس نے چھانٹی کی سخت کارروائی کی شکل اختیار کر لی۔ موٹروے کے ادارے نے ڈیپوٹیشن پر آنے والے امیدواروں کو ان کے رواجی پس منظر سے کافی مختلف ماحول فراہم کیا۔ مثلاً تنخواہ کا پیچ اس وقت تقریباً سو فیصد زیادہ تھا، ریگولر پولیس فورس میں عام طور پر چوبیس گھنٹے کی شفٹ ہوتی ہے جبکہ موٹروے پولیس میں آٹھ گھنٹے کی شفٹ رکھی گئی، کام کرنے کے حالات کافی سادہ اور آسان تھے جبکہ سروس کے حالات نسبتاً صاف ستھرے تھے۔ ہمیشہ تین بنیادی اقدار پر زور دیا گیا یعنی دیانتداری، ادب اور عوام کی مدد۔ اصل کام صرف پٹرولنگ سے متعلق تھا۔ تیسری بات، فورس کی مناسب تربیت پر ہمیشہ سب سے زیادہ زور دیا گیا اور ان کے اندر 'افرو' والی نہیں بلکہ خدمت والی سوچ پیدا کی گئی۔ عوام نے جب عاجزانہ طرز عمل کی یہ مثالیں دیکھیں تو موٹروے پولیس کی مثبت ساکھ سب کے سامنے آنے لگی۔ آخری بات، چالان کرنے، قوانین کی خلاف ورزی وغیرہ کی کارروائی اور طریقہ کار روایتی پولیس کے مقابلے میں مختلف محرکین پر مبنی تھے۔ بجٹ کے معاملے میں بھی اس ادارے کے لئے خاطر خواہ رقم مختص کی گئی۔ کارکردگی پر انعام کا ایک نظام بھی وضع کیا گیا جس کے تحت 25 فیصد فورس کی جانچ پرکھ کرکردگی، تعلیم اور عوام کی دی جانے والی مدد کی بنیاد پر کی جاتی تھی اور اس کے نتیجے میں انہیں تین بنیادی تنخواہی بونس کے طور پر دی جاتی تھیں۔ بہبود پیچ بھی روایتی پولیس کے مقابلے میں اچھا تھا۔

موٹروے پولیس میں شمولیت کی ترغیب کا ایک پہلو زیادہ تنخواہ کو بھی سمجھا جاتا ہے۔ تاہم اب یہ لگتا ہے کہ موٹروے پولیس کی تنخواہیں اور دیگر مراعات عام پولیس اور اس طرح کے دیگر اداروں سے کچھ زیادہ مختلف نہیں ہیں۔ پھر بھی موٹروے پولیس کو فعال اور کرپشن سے پاک تصور کیا جاتا ہے۔ آپ کے خیال میں وہ کون سے دیگر غیر مالی عوامل ہیں جنہوں نے آج بھی موٹروے پولیس کو لگن سے بھرپور اور پر عزم رکھا ہوا ہے؟

غیر مالی عوامل میں شفٹ کا نظام اور تفریحی سہولیات شامل ہیں۔ روایتی پولیس عملہ چوبیس گھنٹے کام کرتا ہے لیکن موٹروے پولیس میں ایک شفٹ آٹھ گھنٹے کی ہوتی ہے۔ پھر انہیں خاطر خواہ تفریحی سہولیات بھی فراہم کی جاتی ہیں جن میں بہتر رہائش، تفریح اور خاطر خواہ بہبود شامل ہیں۔

کہتے ہیں بہتر ن کارکردگی تک پہنچنا مشکل ہوتا ہے لیکن اسے برقرار رکھنا اس سے بھی زیادہ مشکل ہوتا ہے۔ پاکستان میں ہم دیکھ چکے ہیں کہ اداروں کا آغاز اچھا ہوتا ہے لیکن وہ اس اچھی کارکردگی کو زیادہ دیر برقرار نہیں

رکھ پاتے۔ موٹروے پولیس نے اپنے بلند معیارات کو اتنے طویل عرصے سے کس طرح برقرار رکھا ہوا ہے؟

اوجھڑ کسی بھی عمل کا فطری حصہ ہے۔ اصل بات یہ ہے کہ اوجھڑ خاطر خواہ ہو اور سچ معمولی سی۔ ہماری ماضی کی سینئر قیادت کی محنت اور ادارے کی بنیادی اقدار سے وابستگی اور ثابت قدمی نے اس ادارے کو دیر پا طور پر کامیاب بنانے میں سب سے اہم کردار ادا کیا ہے۔ طویل مدتی اعتبار سے موٹروے پولیس کی کامیابی کا ایک اور اہم پہلو یہ ہے کہ وہ بیرونی اور اندرونی اثر و رسوخ کو قطعاً برداشت نہ کرنے کی پالیسی پر عمل پیرا رہی ہے۔ تمام عہدے اور ترقیاں صرف اور صرف میرٹ پر مبنی ہیں اور اس میرٹ کی جانچ پرکھ گمرانی کے بھرپور نظام کے ذریعے کی جاتی ہے جس کی رپورٹنگ ہیڈ کوارٹرز تک پہنچتی ہے اور یوں پورا نظام مکمل طور پر شفاف رہتا ہے۔ ہم نے انتہائی پھونک پھونک کر چلتے ہوئے اپنی بنیادی اقدار کا علم بلند رکھا ہے اور کرپشن سے پاک نظام کی آبیاری کی ہے۔ حال ہی میں ہم نیشنل ہائی وے اینڈ موٹروے پولیس کے لئے فعال کارکردگی کے نئے قواعد وضع کئے ہیں جن کا نوٹیفیکیشن جلد جاری کر دیا جائے گا۔ یہ قواعد محتاط منصوبہ بندی، گمرانی اور جانچ پرکھ پر مبنی ہیں۔ ایک اہم بات یہ ہے کہ احتساب کے نظاموں کو فوری اور چوکس بنا دیا گیا ہے جس کی بدولت نظام بے روک ٹوک انداز میں اپنی سرگرمیوں کا سلسلہ برقرار رکھ سکتا ہے۔

سرکاری شعبے کے اداروں میں موٹروے پولیس کامیابیوں کی ایک مثال ہے۔ موٹروے پولیس کے تجربے کو سامنے رکھتے ہوئے آپ کون سی ایسی چار پانچ سفارشات دینا چاہیں گے جو سرکاری شعبے کے اداروں کو خدمات پر مبنی، کرپشن سے پاک، عوام دوست اور اپنے اپنے شعبوں کے بہترین پیشہ ورانہ کے لئے پرکشش بنا سکتی ہیں؟

کسی بھی ادارے کی کامیابی میں سب سے اہم بات تو یہ ہے کہ آپ اسے دیتے کیا ہیں یعنی اس میں کیسے انسانی وسائل لگاتے ہیں۔ لہذا سرکاری اداروں کو خدمات پر مبنی، کرپشن سے پاک اور عوام دوست بنانے میں سب سے اہم بات یہی ہے کہ انسانی وسائل کا انتخاب ہر لحاظ سے ایمانداری اور دیانتداری پر مبنی ہو۔

کہاوت مشہور ہے کہ 'جو بوؤ گے وہی کاٹو گے'، لہذا باقاعدہ ڈھانچے کے تحت تربیت بھی کسی ادارے کو کامیاب بنانے میں بنیادی کردار ادا کرتی ہے۔ عملے کو جو تربیت دی جائے گی وہ بعد میں ان سب کی کارکردگی میں نظر آئے گی اور اگر ان کا ڈن بالکل واضح ہو اور وہ ادارے کی بنیادی اقدار اور قواعد و ضوابط کو پوری طرح سمجھتے ہوں تو اس سے میدان عمل میں ادارے کی عمدہ کارکردگی یقینی ہو جائے گی۔

سرکاری خدمات فراہم کرنے والے کسی بھی ادارے میں کارکردگی پر انعام کا شفاف اور قانونی لحاظ سے مساوی نظام تشکیل دینا بھی ضروری ہے۔ اس سے ٹیم میں ترغیب بڑھتی ہے اور وہ موثر کارکردگی دکھانے کی طرف مائل ہوتے ہیں۔

ایک آخری بات، انتظامیہ کے کام کرنے کا انداز بھی اپنی جگہ اہمیت رکھتا ہے۔ ادارے کے اندر اور مختلف ہم پلہ اداروں کے ساتھ ابلاغ بھی کلیدی حیثیت رکھتا ہے۔

# نیا عوامی جذبہ: عوامی خدمت کی ترغیب نیوزی لینڈ سے ایک نقطہ نظر



ریان اورنج

سابق ڈپٹی سٹیٹ سروسز کمشنر

بڑھ رہے اور پائیدار تبدیلی کے امکان کو نقصان پہنچا رہے ہیں۔ اندرونی تبدیلی جہاں اپنی جگہ انتہائی ضروری ہے وہیں یہ پائیدار اصلاحات کا محض ایک پہلو ہے۔ اس تحریر کے آخر میں اصلاحات کے بعض تجربات سے ملنے والے کچھ اہم سبق بیان کرتے ہوئے نشاندہی کی گئی ہے کہ کامیاب اور پائیدار اصلاحات کے لئے مزید کیا کچھ کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس حصے میں اصلاح کی گھڑی کی اہمیت اور اس کی ضرورت پر زور دیا گیا ہے کہ اصلاحات کا ایک واضح محور ہونا ضروری ہے۔

عوامی خدمت کا آئیڈیال اور اصل اپنی کمیونٹی کی خدمت کی اندرونی اقدار کا نام ہے۔ تاہم دنیا بھر میں جو بھی پبلک سروس اصلاحات ہو رہی ہیں ان میں اندرونی ترغیب کو پوری طرح اہمیت نہیں دی جا رہی یا اس کی اہمیت کو نظر انداز کیا جا رہا ہے۔ بسا اوقات ہم خود کو یقین دلاتے ہوئے یہ یقین کر بیٹھتے ہیں کہ پاسداری اور احتساب کی شکل میں بیرونی ترغیب یعنی انعامات کا وعدہ اور سزا کی دھمکی ہی کافی ہے جبکہ اندرونی ترغیب پر انحصار نہیں کیا جا سکتا لہذا اسے سسٹم کا حصہ نہیں بنایا جا سکتا۔ اندرونی ترغیب سول سروس کی عمدہ کارکردگی کے لئے اہم اور اسے متحرک بنانے کے لئے ناگزیر ہے۔ متحرک ہونا یعنی تیز رفتار تبدیلی کا جواب دینے کے

شکل 1: تبدیلی میں تیزی آ رہی ہے، پیچیدگی بے پناہ ہے



1.1 چیلنج: تبدیلی میں تیزی آ رہی ہے، پیچیدگی بے پناہ ہے، مالی وسائل کم ہیں اور مورال پست ہے  
چیلنج یہ ہے کہ سرکاری، نجی اور بلانماف شعبے کے مقاصد بدلتے رہتے ہیں۔ بڑھتی پیچیدگی اور عالمگیریت پر مبنی آپس میں جڑی اس دنیا میں

لئے اس کے ساتھ چلنے کی صلاحیت تیزی سے بدلتی اس پیچیدہ دنیا میں درکار سول سروس کے لئے ناگزیر ہے۔ اگر آپ اصلاحات پر کام کر رہے ہیں اور سول ملازمین کی اندرونی ترغیب کو بروئے کار لانے کے بارے میں واضح طور پر نہیں سوچ رہے تو آپ درست سمت میں نہیں

1. تعارف  
تیزی سے بدلتی اس پیچیدہ دنیا میں عوامی خدمات میں نمایاں بہتری لانا اور اسے پائیدار بنانا معیار زندگی اور پائیدار ترقی کے لئے ناگزیر ہو چکا ہے۔ اس بدلنے والے ماحول کا جواب دینے کے لئے پبلک سروس اصلاحات پر جو کام ہو رہا ہے اس سے کئی طرح کے شعبوں اور اداروں میں ملے جلے نتائج سامنے آئے ہیں۔ نیوزی لینڈ میں اصلاحات کے تجربہ اور دیگر شعبوں میں اصلاحاتی سرگرمیوں کے ساتھ ان کے تعلق کو سامنے رکھتے ہوئے اس آرٹیکل میں ان باتوں کی نشاندہی کرنے کی کوشش کی گئی ہے جو ہر جگہ موجود ہیں اور سیاق و سباق کے اعتبار سے پبلک سروس اصلاحات کے معاملے میں منفرد ہیں۔ اس کے علاوہ کامیاب اصلاحات کے امکانات بہتر بنانے کے لئے اس میں مختلف طریقوں کی نشاندہی بھی کی گئی ہے۔

اس آرٹیکل میں نئے عوامی جذبہ (New Public Passion) اور پائیدار اصلاحات کے بارے میں اندرونی ترغیب کی اہمیت پر زیادہ بات کی جائے گی۔ یہ آئیڈیال کہ اندرونی ترغیب کی اپنی ایک اہمیت ہے اس لئے کوئی تنازعہ بیان نہیں لگتا کہ اگر ہمیں محسوس ہو کہ ہم ٹھیک کام کر رہے ہیں تو ہم زیادہ بہتر کوشش کریں گے، اگر ہمیں اپنا کام دلچسپ لگے گا تو ہم اس میں زیادہ فعال طریقے سے حصہ لیں گے اور زیادہ پرجوش انداز میں اپنی اقدار کی جستجو کو آگے بڑھائیں گے۔

1. تجربہ ایک طویل مقالہ کا خلاصہ ہے جو یو این ڈی بی گلوبل سنٹر فار پبلک سروس ایکسیلنس کے لئے تحریر کیا گیا اور جلد شائع کیا جائے گا۔

2. اس مقالہ میں عوامی خدمت کی ترغیب (Public Service Motivation) اور اندرونی ترغیب (Intrinsic Motivation) کے درمیان تیز نہیں کی گئی۔ عوامی خدمت کی ترغیب کے کاہلی پہلوؤں یعنی ہمدردی، سماجی فریضہ، جذبہ ایثار اور سرکاری پالیسی سازی کی کشش کو اندرونی ترغیب سے الگ نہیں بلکہ اس کے جزو لازمہ کے طور پر لیا گیا ہے۔ وضاحت کی خاطر اس مقالہ میں 'اعتراف' کو بیرونی ترغیب کے ایک پہلو کے طور پر لیا گیا جو انجام کے طور پر دیا جاتا ہے یا سزا کے طور پر روک لیا جاتا ہے۔

تبدیلی کی شرح میں تیزی آ رہی ہے۔ پیچیدہ نیٹ ورکس کی فیصلہ سازی بکھری ہوئی ضرور ہے لیکن وہ آپس میں ایک دوسرے پر انحصار کرتے ہیں جس کے باعث پیش بینی ممکن نہیں رہتی اور تبدیلی تیزی سے آتی ہے کیونکہ ”طرح طرح کے میل جول سے اور نامعلوم کہاں کہاں سے نقوش سامنے آ رہے ہیں“ 3-

Figure1: Change is accelerating, complexity abounds...

لہذا حالات کے مطابق ڈھلنے کے عمل میں نمایاں بہتری لانے کا بہترین طریقہ یہی ہو گا کہ ایک ایسے ماحول میں کام کریں جس میں وسائل چکدار ہوں اور تبدیلی کی خواہش پر جوش ہو۔ تاہم جیسے جیسے تقاضے بڑھ رہے ہیں کئی سول سروسز کو شدید مالی رکاوٹوں اور مورال کی پست سطحوں کا سامنا کرنا پڑ رہا ہے 4۔ اس چیلنج کا ازالہ کئے بغیر پائیدار ترقی کے مقاصد حاصل نہیں کئے جاسکتے۔

## 2۔ نیا عوامی جذبہ

### 2.1 معاون طریقے: ضروری لیکن ناکافی

اس چیلنج کا ظاہری حل تو یہی ہے کہ ہر نشست پر ”سپر ہیروز“ کو بٹھا دیا جائے۔ اگر ہر سول ملازم قابل اعتماد مل جل کر کام کرنے والا، شہریوں کو مرکزی حیثیت دینے والا، تخلیقی سوچ کا حامل، لگن سے بھرپور اور شاندار حد تک ذہین ہو جائے تو

اس چیلنج پر قابو پایا جاسکتا ہے۔ تاہم ”سپر ہیروز“ کی مسلسل فراہمی نہ ہونے کے باعث ہمیں انہی عام سول سروس ہیروز پر انحصار کرنا ہوگا اور پبلک مینجمنٹ کے جن سسٹمز میں وہ کام کرتے ہیں ان کا معیار اپنی جگہ اہم ہے۔

تاہم پبلک مینجمنٹ کے بیشتر طریقے جن پر ہم انحصار کرتے ہیں، پیچیدگی

اور تیز رفتار تبدیلی سے نمٹنے کے لئے وضع نہیں کئے گئے تھے۔ ماضی میں پبلک ایڈمنسٹریشن اور نئی پبلک مینجمنٹ کے جو طریقے استعمال ہوتے

ترغیب بہتر بنانے میں مدد دینے والے طریقے یو این ڈی پی گلوبل سنٹر فار پبلک سروس ایکیٹنس کی طرف سے The SDGs and New Public Passion: What really motivates the civil service? کے لئے درج ذیل حکمت عملیوں کی نشاندہی کی گئی ہے 12-

پبلک سروس کو قابل فخر بنائیں اور اس کا بہتر اعتراف کریں۔ جس کے لئے ضروری ہے کہ عوامی یا اخلاقی فریضے یا قومیت کے مقصد کا احساس پیدا کریں۔ اس کا مقصد محض مالی فائدے یا ظاہری طاقت سے انعام حاصل کرنا نہیں بلکہ یہ اپنی دانش کو استعمال میں لانے، ریاستی امور میں اپنا کردار ادا کرنے، محفوظ مالی زندگی اور معزز سماجی مرتبے کی شکل میں انعام حاصل کرنے کا نام ہے 13۔ سول ملازمین میں پایا جانے والا احساس تفاخر اور سرکاری اداروں کی عوامی ساکھ ترغیب یا وابستگی کے اندرونی ذرائع کو ظاہر کرتے ہیں جو وقت کے ساتھ سول ملازمین کی کارکردگی پر اثر دکھاتے ہیں 14-

میرٹ پر مبنی پیشہ ورانہ سول سروس کا قیام۔ شواہد سے ظاہر ہوتا ہے کہ میرٹ پر مبنی سول سروس کی تعمیر عمل کو مراعات یافتہ بنانے کا سب سے موثر طریقہ ہے جبکہ تنخواہ کی اصلاحات اور کارکردگی کی نگرانی کم موثر ہے 15۔ یہاں تک کہ ایسے ماحول میں بھی میرٹ پر عمل کرنا ممکن ہوتا ہے جہاں سول سروس سیاست کا شکار ہو۔ چین میں کرپشن، اقربا پروری اور اپنے من پسند لوگوں کو نوازنے کی روش کے باوجود بڑی حد تک میرٹ پر مبنی اور اہل سول سروس بھی موجود ہے جو عوامی فلاح کی خاطر ہر لمحہ تیار نظر آتی ہے جس نے دنیا کی دوسری بڑی معیشت کو اس مقام پر پہنچا دیا ہے جہاں آج یہ موجود ہے 16-

اقدار پر مبنی پبلک سروس کا فروغ۔ شفافیت، ذمہ داری، احتساب اور غیر جانبداری جیسی اقدار پبلک سروس کا طرہ امتیاز ہیں۔ انسانی سرمایے کی مینجمنٹ کے کسی بھی مروجہ طریقے کو قابل اعتبار بنانے کے لئے ضروری ہے کہ یہ اس پیغام کے موافق ہو کہ ”عوامی خدمت کی اپنی ایک اہمیت ہے“ 17 اور بھرتی سے کارکردگی کی مینجمنٹ تک تمام مروجہ طریقوں کا جائزہ لیتے ہوئے ایک باہم مربوط انداز میں عوامی خدمت کی اقدار پر زور دیا جائے 18-

بااختیار حیثیت اور خود مختاری۔ سول ملازمین کو محسوس ہونا چاہئے کہ ان کا ادراہ انہیں اس قدر صوابدید اور خود مختاری دیتا ہے کہ وہ ایسے کام کر سکیں جنہیں وہ باعینی سمجھیں۔ بہت زیادہ بیوروکریسی والے ادارے جن میں سرخ فیتے کی تمہیں زیادہ ہوں عوامی منتظمین کی لگن کو زائل کر دیتے ہیں۔ تاہم انتظامی اختیار اور نتائج پر زور بڑھانے کے لئے اصلاحات کی عمدہ کوششیں عوامی خدمت کی ترغیب میں ایک نئی روح پھونک سکتی ہیں 19-

سرکاری افسران کے کردار کو واضح طور پر پائیدار ترقی کے مقاصد کے ساتھ جوڑنا اس مرکزی کردار کو تسلیم کرنے کے مترادف ہے جو وہ اہم قومی اور عالمی نتائج کے حصول میں ادا کرتے ہیں۔ ملازمین کی شمولیت۔ سرکاری شعبے کے اداروں میں ملازمین کی شمولیت پر نظر رکھنے یا انہیں ساتھ ملانے کا رجحان بڑھ رہا ہے تاکہ اس عمل کے دوران سامنے آنے والے مسائل پر اقدامات کے چاکسین اور شمولیت کو بہتر بنایا جاسکے 20۔ عوامی خدمت کی بہتر ترغیب کو چونکہ ملازمت پر اطمینان اور ادارے کے ساتھ وابستگی سے مثبت معنوں میں جوڑا جاتا ہے اس لئے اسے ملازمین کی شمولیت کے مروجہ طریقوں میں شامل کرنا ضروری ہے 21-

رہے ہیں وہ ضروری تو ہیں لیکن کافی نہیں اور نیا عوامی طرز حکمرانی اس خلاء کو دور کرنے کی کوشش کر رہا ہے۔ نتیجی کامیاب ہو سکے گا کہ یہ اندرونی ترغیب کو بروئے کار لائے اور نیا عوامی جذبہ پیدا کرے۔

### 2.2 آئیڈیا: اندرونی ترغیب واقعی اہم ہے

نیا عوامی جذبہ کارکردگی بہتر بنانے کے لئے سرکاری ملازمین کی اندرونی ترغیب کو بروئے کار لانے کا نام ہے۔ مرکزی پیغام یہی ہے کہ اندرونی ترغیب واقعی اہم ہے۔

بنیادی طور پر احتساب اور انتظامی سوچ کو مرکزی حیثیت دینے سے ہمارے پبلک مینجمنٹ سسٹم اس منہج کو پہنچ گئے ہیں جہاں یہ بیرونی ترغیب پر ضرورت سے زیادہ انحصار کرتے ہیں۔ مراعات کو ہم آہنگ بنا کر بیرونی ترغیب پیدا کرنا کارکردگی بہتر بنانے کا سب سے اہم طریقہ ضرور ہے لیکن یہ بہترین انداز میں تھی کام کرے گا جب یہ اندرونی ترغیب کو بروئے کار لاتے ہوئے اقدار کی ہم آہنگی کے ساتھ مل کر کام کرے۔ پبلک سروس کو ایک فطری سی برتری حاصل ہے کہ اس میں اندرونی ترغیب کی سطح بلند ہوتی ہے لیکن اس برتری کی حوصلہ افزائی اور اسے درست سمت میں آگے بڑھانا ضروری ہے ورنہ یہ ختم ہو جائے گی۔ ہمیں اندرونی ترغیب کو بروئے کار لاتے ہوئے متحرک اور حالات کے مطابق ڈھلنے والے سول ملازمین کو اس قابل بنانا ہوگا کہ وہ بروہتی تبدیلی اور پیچیدگی کا جواب دے سکیں۔ ایسے ماحول میں جہاں وسائل محدود ہوں اور مورال پست ہو، تبدیلی کے ادوار میں کارکردگی برقرار رکھنے کے لئے اندرونی ترغیب کو زیادہ موثر

طریقے سے بروئے کار لانا سب سے اہم ہو جاتا ہے۔ بسا اوقات اصلاحات پر عملدرآمد میں ایسی کوئی حقیقی کوشش نہیں کی جاتی کہ اصلاحات کے محرکین یا فوائد میں سول ملازمین کو ساتھ ملانے کے لئے ایسی زبان استعمال کی جائے جسے وہ سمجھ سکیں یا ایسی اقدار ان کے سامنے رکھی جائیں جن کے ساتھ وہ کوئی

طریقے سے بروئے کار لانا سب سے اہم ہو جاتا ہے۔ بسا اوقات اصلاحات پر عملدرآمد میں ایسی کوئی حقیقی کوشش نہیں کی جاتی کہ اصلاحات کے محرکین یا فوائد میں سول ملازمین کو ساتھ ملانے کے لئے ایسی زبان استعمال کی جائے جسے وہ سمجھ سکیں یا ایسی اقدار ان کے سامنے رکھی جائیں جن کے ساتھ وہ کوئی

3 بورگن جوہلین، New Governance and Public Administration: Towards a Dynamic Synt hesis، 2009۔  
4 ایورسٹ فلپس، ٹیکس، 2012۔ The power of 'new public passion'۔ دی سٹریٹ ٹائمز، 5 نومبر۔  
http://www.straitstimes.com/opinion/the-power-of-new-public-pass ion  
12 یو این ڈی پی، نی کی پی ایس ای، 2015۔  
13 چیپ مین، رپورڈ، 2013۔ Leadership in the British Civil Service (Routledge Revivals): A study of Sir Percival Waterfield and the creation of the Civil S ervice Selection Board۔  
14 حق، ایم ٹی، 2001۔ Pride and performance in the public service: three Asian cases۔  
15 راؤ، سمیر، 2013۔ Civil service reform: Topic guide۔ برٹش ایسوسی ایشن، یونیورسٹی آف برٹش۔  
16 برگون، بکولس۔ تقس گاؤڈلز۔ 2013۔ Re-Politicisation vs. De-Politicisation۔ سٹریٹ ٹائمز، 30 (2): 45-50۔  
17 یورڈان، جوانا۔ 2013۔ Public Service Motivation۔ آئی ٹی آف پبلک ایڈمنسٹریشن، صفحہ 9۔  
18 پالمر، لاری ای۔ باب لیونگا۔ 2010۔ Transformational leadership and public service motivation: Drivi ng individual and organisational performance۔  
19 یوسف، مومن، دیگر۔ 2014۔ Do public service motivation, red tape and resigned work satisfa ction triangulate together?۔  
20 میننگ، ٹک۔ 2012۔ Improving the Contribution of Senior Staff to Program Performanc e۔ (PEMPAL)۔ بیٹ وک کے مارچ 2012 کے اجلاس میں بی بی او پی کی پریزنٹیشن۔  
21 کروڈنی، یوڈیٹر۔ 2014۔ Improving Employee Retention in the Public Sector by Increasing Employee Engagement in Proceedings of the Fourth International C onference on Engaged Management Scholarship۔ 14 تا 10 ستمبر، 2014۔

تعلق جوڑیں۔

نیا عوامی جذبہ کوئی بالکل نیا آئیڈیا ہرگز نہیں بلکہ یہ موجودہ حالات کے مطابق نیا ایک تصویر ہے جس میں ترغیب اور کارکردگی کے درمیان تعلق پر ایک اہم سوچ کو عوامی خدمت کے سیاق و سباق میں یکجا کر دیا گیا ہے۔ عملی تجربہ کے علاوہ یہ آئیڈیا ایک مسلمہ نظریے اور اس بارے میں نئی شے والی سوچ کی سمت پر مبنی ہے کہ عالمی منڈی کی بدلتی نوعیت کا جواب کس طرح دیا جائے۔

یہ آئیڈیا عوامی خدمت کی ترغیب پر مبنی ہے اور پبلک مینجمنٹ ماڈلز پر تحقیق سے ہمیں جو بھی سبق ملتے ہیں اس میں انہیں آگے بڑھانے کی کوشش کی گئی ہے۔ جیمز بیوری 'عوامی خدمت کی ترغیب' کی تعریف اس طرح کرتے ہیں کہ 'بنیادی یا منفرد طور پر عوامی اداروں سے جڑے مقاصد پر کام کرنے کی طرف کسی فرد کا جھکاؤ ہے'۔ 5۔ عوامی خدمت کی ترغیب کے بیس سال پر اپنے جائزہ (2010) میں بھی جیمز بیوری لکھتے ہیں کہ سٹڈیز سے ملنے والے شواہد ظاہر کرتے ہیں کہ عوامی خدمت کی اعلیٰ

ترغیب سے افراد کو سروس کی طرف مائل کرنے، منتقل کرنے اور برقرار رکھنے میں بہتری آتی ہے، کارکردگی کے لئے عوامی خدمت کی ترغیب اہم ہے (لیکن اس بارے میں انفرادی سطح کے بجائے ادارہ جاتی سطح پر زیادہ شواہد ملتے ہیں) اور عوامی خدمت کی بلند ترغیب اور مالی انعامات کی ترویج کے درمیان ایک معکوس تعلق پایا جاتا ہے۔ 6۔

عوامی خدمت کی ترغیب پر تحقیق سے ظاہر ہوتا ہے کہ عوامی فلاح کا مشن اپنانے، اصلاح اور موثر تبدیلی لانے والی قیادت کے درمیان تعلق پایا جاتا

ہے۔ رائٹ کے مطابق "ادارے کے مشن کی اہمیت سرکاری شعبے میں ملازمین کی کام میں ترغیب بڑھا دیتی ہے اور ان کے لئے اپنا کام زیادہ اہم ہو جاتا ہے چاہے آپ کارکردگی سے متعلق بیرونی انعامات کے اثر کو بھی کنٹرول کر لیں"۔ 7۔ موٹی نیہاں اور پانڈے کی تحقیق سے ظاہر ہوتا ہے کہ سرخ فیتہ اور ادارے کی رکنیت کی طوالت عوامی خدمت کی ترغیب سے منفی طور پر جڑے ہیں جبکہ تنظیمی ڈھانچے کے اختیارات اور اصلاحات کی کوششوں میں مثبت تعلق پایا جاتا ہے۔ 8۔ رائٹ، موٹیہاں اور پانڈے مل کر یہ نتیجہ اخذ کرتے ہیں کہ "کئی سرکاری ملازمین کے نزدیک عوامی ادارے کے مشن کی سمت اور ان مقاصد کی کشش دونوں کے پیش نظر سرکاری شعبے میں تبدیلی لانے والے قائدین بہتر پوزیشن

میں ہوتے ہیں کہ اپنے ملازمین کی اعلیٰ درجے کی ضروریات کو عمل میں لا سکیں اور ان کی حوصلہ افزائی کر سکیں کہ وہ ذاتی مفاد سے بالاتر ہو کر ادارے اور اس کے کلائنٹس کی خاطر کام کریں"۔ 9۔

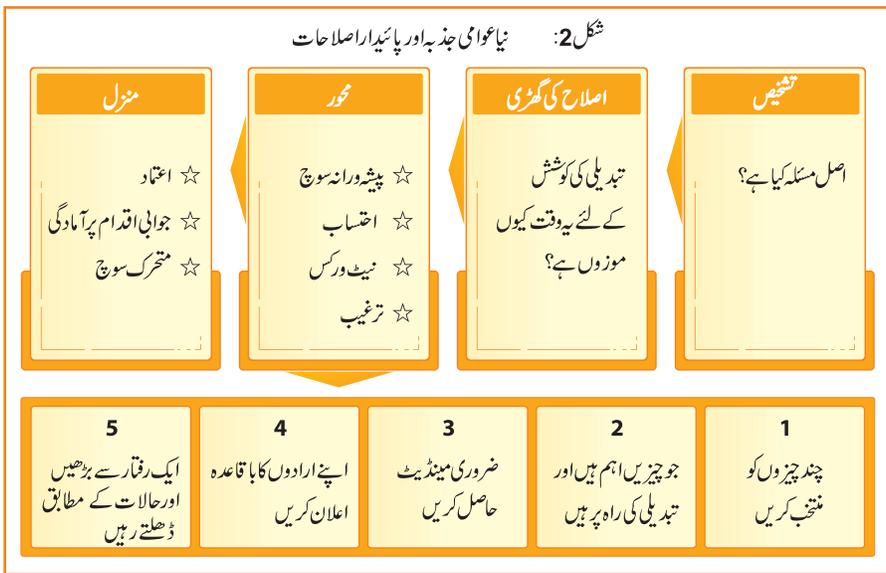
اندرونی ترغیب کی اہمیت صرف اور صرف سروس کی منفرد خاصہ نہیں۔ نئی کاروباری اداروں کی کارکردگی بہتر بنانے پر کام کرنے والے ایک ماثر مفکر کی حیثیت سے گیری ہینسل کا کہنا ہے کہ مینجمنٹ کا مستقبل یہی ہے کہ جدت لانے کے لئے مینجمنٹ کی از سر نو دریافت کی جائے اور اس کے لئے تنظیمی ڈھانچوں سے مقاصد کی طرف منتقلی ضروری ہے۔ 10۔ ان کے نزدیک کامیابی کا نسخہ ایسی افرادی قوت ہے جو فرمانبردار ہونے کے بجائے تخلیقی سوچ کی طرف مائل ہو۔ ان کا مزید کہنا ہے کہ یہ افرادی قوت جذبے (35 فیصد)، تخلیقی سوچ (25 فیصد)، کاوش (20 فیصد) اور دانش (15 فیصد) کے تحت کام کرتی ہے اور ایسے میں محنت (5 فیصد) اور فرمانبرداری (0 فیصد) مضبوط محرک نہیں رہتے۔ 11۔

اعتماد بنیاد کا کام دیتا ہے۔ اعتماد کی کمی کے عالم میں ایسی سروس کا قیام بہت مشکل ہو جاتا ہے جو جوابی اقدام پر آمادہ اور متحرک ہو۔ ایسے ماحول میں جہاں اعتماد کی سطح پست ہو وہاں بے بسی، بے حسی اور ذاتی مفاد کا گھناؤنا چکر چل نکلتا ہے۔ اندرونی ترغیب کو بروئے کار لانا اس گھناؤنے چکر کو توڑنے کے چند نظریوں میں سے ایک ہے۔

جوابی اقدام پر آمادہ سوچ بہت اہم ہے اور احتساب اس کا سب سے بڑا محرک ہے۔ جہاں بھی ممکن ہو احتساب واضح طور پر طے شدہ ہونا چاہئے اور اس کا بھرپور طریقے سے حساب لیا جانا چاہئے۔ تاہم اندرونی ترغیب مالی کارڈوں اور پست مورال کے قوتوں میں خاص طور پر اہمیت رکھتی ہے کیونکہ ایک خاص عرصے کے اندر موٹوٹی کے بدلے زیادہ حاصل کرنا ہو اور تبدیلی کی راہ میں حائل رکاوٹ کو پار کرنے کے لئے زور پیدا کرنا ہو تو واحد راستہ یہی رہ جاتا ہے کہ اندرونی ترغیب سے زیادہ موثر انداز میں فائدہ اٹھایا جائے۔

بیچیدہ اور تیزی سے بدلتے ماحول کا جواب دینے کے لئے متحرک بنانا، ناگزیر ہے اور اس کی راہ ہموار کے لئے اندرونی ترغیب کو موثر طریقے سے بروئے کار لانا بہت ضروری ہے۔

3. پائیدار اصلاحات  
3.1. عملی طور پر اپنائی جانے والی سوچ: پائیدار اصلاحات  
اصلاحات کی مشق ہی اس مشکل راہ کا پتہ بتاتی ہے کہ تبدیلی لانے کے لئے اندرونی ترغیب کی استعداد کو پوری طرح اہمیت نہ دینا دراصل اپنا نقصان کرنے والی بات ہے۔ اصلاحات کے عمل سے جو بنیادی سبق ملتے ہیں



ان کا خلاصہ شکل 2 میں دیا گیا ہے۔

سرکاری اور نجی شعبوں کے لئے دنیا بھر میں زیادہ بیچیدہ اور تیزی سے بدلتی جگہ بنتی جا رہی ہے۔ اس ماحول کے مطابق ڈھلنے کے لئے ہم محض بیرونی ترغیب پر نظر رکھنے سے قائل نہیں ہو سکتے بلکہ کارکردگی بہتر بنانے کے لئے ہمیں اندرونی ترغیب کو بھی بروئے کار لانا ہوگا۔

2.3 فائدے: اعتماد پیدا ہوتا ہے، جوابی اقدام پر آمادہ سوچ کو مدد ملتی ہے اور متحرک بنانے کی راہ ہموار ہوتی ہے  
اندرونی ترغیب کو بروئے کار لانے سے اعتماد پیدا ہوتا ہے، جوابی اقدام پر آمادہ سوچ میں مدد ملتی ہے اور یہ بہتر طور پر متحرک بنانے اور اس کی پائیداری میں ناگزیر حیثیت رکھتی ہے۔

Figure 2: new public passion and sustainable reform

تفصیل  
بیشتر اداروں یا شعبوں کو پہلے سے معلوم ہوتا ہے کہ ان کے نظام میں کیا خرابیاں ہیں۔ البتہ ہو سکتا ہے وہ ان پر دیا نندارانہ گفتگو نہ کر رہے ہوں۔ سیاسی محرکین (جن کا ازالہ براہ راست طور پر سروس اصلاحات سے نہیں کیا جاسکتا) اور بیوروکریسی کی عدم فعالی کے آپس کے گھن چکر انہیں

5. جیری، جیمز ایل۔ وائز، آر اے۔ 1990۔ The Motivational Bases of Public Service۔ پبلک ایڈمنسٹریشن ریویو۔ 73-367-367-50  
6. جیری، جیمز ایل۔ بوٹیکیم، ایل۔ وائز، لوکس آر۔ 2010۔ Revisiting the Motivational Bases of Public Service Motivation: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future۔ پبلک ایڈمنسٹریشن ریویو۔ 5(70): 681-90  
7. نیویارک سٹیٹ کی ایک بڑی ایجنسی کی جانب سے میٹرز اور پرفیسٹور کا ایک سروے جس میں تقریباً 2,200 ملازمین نے حصہ لیا: رائٹ، ای۔ پی۔ 67: 1: 54-64. DOI: Public Service and Motivation: Does Mission Matter?۔ پبلک ایڈمنسٹریشن ریویو۔ 10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x  
8. امریکہ میں ریاستوں کی آگ پر بنیادی بحث اور انسانی خدمت کے اداروں میں انفاشن مینجمنٹ کی سرگرمیوں پر کام کرنے والے میٹرز کے انٹرویو: موٹی نیہاں، ڈی۔ پی۔ شے، پی۔ 2007۔ The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation۔ پبلک ایڈمنسٹریشن ریویو۔ 67: 1: 40-53. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x  
9. امریکہ میں مقامی حکومت کے ماحول کے سینئر میٹرز کا ملک گیر موزون کی آہادی پچاس ہزار سے زائد ہے۔ رائٹ، ای۔ پی۔ موٹی نیہاں، ڈی۔ پی۔ پانڈے، ایس۔ کے۔ Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission۔ Valence  
10. ہینسل، جی۔ 2012۔ What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Feroocious Competition, and Unstoppable Innovation۔ جرنل۔ ایس۔  
11. ہینسل، جی۔ 2012۔ What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Feroocious Competition, and Unstoppable Innovation۔ جرنل۔ ایس۔

چکرا کر رکھ دیتے ہیں اور انہیں یہی لگتا ہے کہ تبدیلی بہت مشکل ہے۔ لیکن اصلاح کی گھڑی میں اگر دیا بتا کر اندازہ لگایا جائے جس میں براہ راست سول سروس کے کردار کو مرکزی حیثیت دی جائے تو اس میں جو مسائل سامنے آتے ہیں وہ عام طور پر واضح بھی ہوتے ہیں اور دیرینہ بھی۔

### اصلاح کی گھڑی

سول سروس کی اصلاحات میں وقت سب سے اہم ہے۔ ایک بے عیب متحرک نظام میں مسلسل بہتری سے اصلاح کی ضرورت جاتی رہتی ہے کیونکہ سول سروس کی تبدیلی اپنے ماحول کے ساتھ قدم ملا کر چلتی ہے۔ تاہم، ہم جن نظاموں میں کام کر رہے ہیں وہ بے عیب ہیں نہ متحرک اور ٹیکنالوجی، توقعات اور پیچیدگی میں قدم بہ قدم آنے والی تبدیلیاں ایسی مدت و اصلاحات کا تقاضا کرتی ہیں جو نظام کے مختلف اجزاء کو توڑ کر مطلوبہ مقصد کے لحاظ سے موزوں انداز میں ان کی تشکیل نو کریں۔

3. عمل پر اکسانے والا بحران یا موقع۔ چاہے سول سروس میں تبدیلی کا واضح فرق اور کسی قدر تبدیلی پر آمادگی بھی موجود ہو لیکن تبدیلی پر اکسانے والا بحران یا موقع ایک عمل انگیز کام دیتا ہے اور اصلاحات کا زور پیدا کرنے کی استعداد پیدا کر دیتا ہے۔

4. اصلاحاتی قیادت۔ قیادت اصلاحات کی کامیابی کے لئے کلیدی حیثیت رکھتی ہے اور اگر اصلاحاتی قیادت موجود نہ ہو تو اصلاح کی گھڑی بھی نہیں آتی۔ اصلاحاتی قیادت مامی کے مروجہ طریقوں کو توڑنے اور چیزوں کو کسی مختلف طریقے سے کرنے کا خطرہ مول لینے کے لئے ضروری ہوتی ہے۔

اگر آپ کے پاس اصلاح کی گھڑی نہیں ہے اور آپ یہ گھڑی پیدا نہیں کر سکتے تو اصلاح کی کوشش نہ کریں۔ اصلاح ایک مشکل، مہنگا اور چیزوں کو اوپر بچھڑنے والا کام ہے جس میں ناکامی کا خطرہ بلند ہوتا ہے۔

کے ازالہ کی طرف قدم بڑھائیں جو واضح طور پر اہم ہوں اور اس منزل کی راہ پر ہوں جسے آپ پانے کی کوشش کر رہے ہیں۔

3. ضروری میٹڈیٹ حاصل کریں۔ یہ پتہ کریں کہ اصل فیصلہ ساز کون ہیں اور اصلاحاتی کاوش میں ان کی شمولیت یقینی بنائیں۔

4. اپنے ارادوں کا باقاعدہ اعلان کریں۔ اپنے ارادوں کا باقاعدہ اعلان کر کے یقینی بنائیں کہ اصل فیصلہ ساز اور کردار عملی اعلان تبدیلی کے ساتھ پختہ وابستگی رکھتے ہوں تاکہ آگے آنے والے مشکل وقتوں میں ثابت قدم رہنے میں مدد ملے۔

5. ایک رفتار سے بڑھیں اور حالات کے مطابق ڈھلنے رہیں۔ کسی پیچیدہ ماحول میں تبدیلی کے مکمل اثرات کی پیش بینی ممکن نہیں ہوتی لہذا آگے بڑھتے ہوئے زور برقرار رکھنے کے لئے حالات کے مطابق ڈھلنے کے لئے تیار رہیں۔

### منزل

### محور

## شکل 3: نیوزی لینڈ میں بہتر عوامی خدمات کی اصلاحات



پیچیدہ اور تیزی سے بدلتے ماحول میں اصلاحات کسی نظام کی صلاحیت اس طرح بہتر بناتی ہیں کہ وہ جاری بنیاد پر تبدیلی کا جواب دے سکے۔

3.2 اصل سوال: آپ کے نزدیک اس کی اہمیت کیا ہے؟ کوئی بھی بات اس سے زیادہ یقین کے ساتھ نہیں کہی جاسکتی کہ اصلاح کی گھڑی منفرد ہوتی ہے اور تبدیلی کو عمل میں لانے کے لئے اس گھڑی میں ایک مختلف طریقے سے رول نما کرنا ضروری ہوتا ہے۔ کامیاب اصلاحات کا تالہ کسی سونے کی چابی سے نہیں کھلتا اور اگر کوئی اپنی بات پر آپ کو قائل کرنے کے لئے کہتا ہے کہ یہی سونے کی چابی ہے تو دوبارہ سوچ لیں۔

تاہم اصلاحات کی مشکلات اور سول سروس کی کارکردگی میں بہتری ہر جگہ دیکھنے میں آتے ہیں۔ دنیا کی ہر کمیونٹی نے اپنے اپنے سیاق و سباق میں ان مشکلوں کا مقابلہ کیا ہے اور کرتی رہیں گی۔ مسائل ایک جیسے ہوتے ہیں (یعنی سیاست، کھڑی چیزیں، ناقص عملدرآمد، کرپشن، معلومات کی کمی، ثقافتی رکاوٹیں، کارکردگی کی پیمائش) لیکن تجربہ ہر جگہ

اصلاحات کی مشنتوں کی بنیاد پر واحد سب سے اہم سبق یہ ملتا ہے کہ ایک محور کا ہونا ضروری ہے۔ تبدیلی سے فائدہ اٹھانے والی چیزیں ہمیشہ تبدیلی کی استعداد سے زیادہ ہوں گی۔

سب سے اہم بات یہ ہے کہ ایسی چیزوں پر وقت اور توانائی ضائع نہ کریں جنہیں آپ اصلاح کی اس گھڑی میں نہیں بدل سکتے۔ اصل منزل جہاں یہ ہوگی کہ آپ اپنے نظام کی ثقافتی اقدار کو بدلیں وہیں اگر آپ ان سب کو ایک بار میں بدلنے کی کوشش کریں گے تو اصلاحات ناکام ہیں گی۔

محور اصلاحاتی عمل کے پانچ بنیادی مراحل کا محرک ہے:

1. چند چیزوں کو منتخب کریں۔ جامع سوچ اپنانے کی کوشش نہ کریں کیونکہ تبدیلی کی ضرورت ہمیشہ تبدیلی کی استعداد سے زیادہ ہوتی ہے۔
2. جو چیزیں اہم ہیں اور تبدیلی کی راہ پر ہیں۔ یہ طے کرنے کے لئے کہ کیا کرنا ہے کسی مہنگی اور وقت لینے والی کارروائی سے زیادہ بہتر یہی رہتا ہے کہ فوری بنیاد پر اور پختہ عزم کے ساتھ ایسے منتخب مسائل

چار بنیادی خصوصیات ایسی ہیں جو اصلاح کی اس گھڑی کے لئے سازگار رہتی ہیں جس میں نمایاں تبدیلی لانے کے لئے صحیح معنوں میں زور اور کامیابی کا امکان موجود ہوتا ہے۔

1. تبدیلی کا فرق۔ جب صاف نظر آ رہا ہو کہ نظام جو کچھ کرنے کی صلاحیت رکھتا ہے وہ ضرورت یا توقع سے کم ہے تو اسے تبدیلی کے فرق کا نام دیا جاتا ہے۔ اصلاح کی گھڑی کے لئے تبدیلی کے فرق ضروری تو ہیں لیکن کافی نہیں بشرطیکہ درج ذیل تین پہلوؤں کو ہم آہنگ نہ بنا دیا جائے۔

2. تبدیلی پر آمادگی۔ کسی بھی نظام کی ایک حد ہوتی ہے کہ وہ کس قدر تبدیلی سے نمٹ سکتا ہے۔ بار بار کی تبدیلی چاہے وہ کامیاب ہو یا نہ ہو، تبدیلی کے تھکا دینے والے عمل کا باعث بنتی ہے اور اندرونی ترغیب کو بروئے کار لانے کے عمل پر تباہ کن اثرات کا باعث بن سکتی ہے۔ اصلاح کی گھڑی منتخب کرنے کے لئے ضروری ہے کہ تبدیلی کی بھرپور خواہش کو اور اس وقت پر تبدیلی لانے کے لئے نظام کی استعداد کو سمجھا جائے۔

کے ماحول کے مطابق منفرد ہوتا ہے۔

لہذا اس آفاقی اور منفرد تبدیلی کے ماحول میں نئے عوامی جذبہ کا دعویٰ یہ ہے کہ اپنے پبلک مینجمنٹ سسٹم کی تشکیل اور منصوبہ بندی کے علاوہ اپنے پبلک مینجمنٹ سسٹم کی تشکیل میں تبدیلی کی اصلاحاتی کوششوں کو آگے بڑھانے کے لئے سول ملازمین کی اندرونی ترغیب کے بارے میں سوچنا بہت ضروری ہے۔

عملی مثال: نیوزی لینڈ میں بہتر عوامی خدمات کی اصلاحات

نیوزی لینڈ میں بہتر عوامی خدمات کی اصلاحات (2010-2015) کے ذریعے نیوزی لینڈ کے پبلک مینجمنٹ سسٹم کے قواعد کو از سر نو تحریر کر کے اس قابل بنا دیا گیا کہ یہ تمام اداروں کی حدود کے اندر ایک محور پر مبنی کام کرتے ہوئے نتائج دکھا سکے، قیادت اور تبدیل شدہ قائدانہ کرداروں کی مدد کے لئے طویل مدتی منصوبہ بندی کر سکے اور نظام کی قیادت کو مستحکم بنانے کے لئے مراعات فراہم کر سکے 22۔ ان اصلاحات کا خلاصہ شکل 3 میں دیا گیا ہے۔

چار بنیادی عوامل ایسے ہیں جن کی بدولت یہ نیوزی لینڈ میں 1980 کی دہائی کی اصلاحات کے بعد اصلاح کی مضبوط ترین گھڑی بن گئی:

☆ تبدیلی کا فرق- 2010 میں دنیا کی بڑھتی پیچیدگی اور تبدیلی کی شرح عالمگیریت، انفارمیشن ٹیکنالوجی اور تیسرے شعبے کے عروج کی شکل میں نیوزی لینڈ پر اپنا اثر دکھائی تھی۔

☆ تبدیلی پر آمادگی- زود اثر تبدیلی کی قیمت بلند ہوتی ہے اور ایسی اصلاحات جنہوں نے نیوزی لینڈ کی نئی پبلک مینجمنٹ جیسے بڑے نظام کو تبدیل کر دیا، ان کے بعد نظام کو دوبارہ بڑے پیمانے کی تبدیلی پر تیار کرنے میں وقت لگ سکتا ہے (جس میں یہاں پچیس سال لگے)۔

☆ عمل پر اکسانے والا بحران- 2008 کے عالمی مالیاتی بحران کی وجہ سے نیوزی لینڈ جو سربس پر چل رہا تھا، خسارے کا شکار ہو گیا اور سول سروس میں مالی اعتبار سے چلک کی صلاحیت بنیادی طور پر محدود ہو کر رہ گئی۔ نیوزی لینڈ نمایاں حد تک کفایت شعاری کے دور میں داخل ہو گیا اور سال در سال افزائش کی ایک دہائی کے بعد اداروں کے بجٹ اور عملہ کی تعداد پر ایک حد لگا دی گئی۔ افراط زر کے سالانہ دباؤ کو جذب کرتے ہوئے بہتر خدمات فراہم کرنے کے لئے کام کرنے کے نئے طریقے تلاش کرنا ضروری ہو جاتا ہے۔

☆ اصلاحاتی قیادت- نومبر 2008 سے ملک کے وزیر

خزانہ اور نائب وزیر اعظم کے عہدے پر فائز بل انگلش تبدیلی کے اصل علمبردار کے طور پر سامنے آئے اور وہ اصلاحاتی کوششوں پر وزیر اعظم اور کابینہ کی حمایت حاصل کرنے میں بھی کامیاب رہے۔ انتہائی ضرورت کی اس گھڑی میں نیوزی لینڈ کے باشندوں کی زندگیوں میں تبدیلی لانے کی خواہش پیدا کرنے کے لئے سول ملازمین کی اندرونی ترغیب کو بروئے کار لاتے ہوئے وہ نہ صرف نتائج پر مبنی اصلاحات کی زبان استعمال کرنے میں پوری طرح ماہر تھے بلکہ اصلاحات کا زور برقرار رکھنے کے لئے وہ مینٹرفران و عہدیداروں سے وابستہ اپنی توقعات واضح انداز میں بیان کرتے ہوئے بیرونی ترغیب دینے سے بھی پیچھے نہیں ہٹے۔

نیوزی لینڈ کے باشندوں کے نزدیک وزیر اعظم کی بہتر عوامی خدمات کے دس نتائج 23 کو اصلاحات پر کامیاب عملدرآمد میں مرکزی حیثیت حاصل رہی ہے۔ ان نتائج کو اس بناء پر منتخب کیا گیا کہ وہ ایسے اہم اور دیرینہ مسائل تھے جو تبدیلی کی ان سابقہ کوششوں میں مزاحم ثابت ہوئے تھے جن میں با معنی پیشرفت کے لئے متعدد اداروں کے اشتراک عمل کی ضرورت تھی۔

#### شکل 4: بہتر عوامی خدمات کے نتائج اور اہداف برطابق مارچ 2016

1	طویل مدتی، بہبود پر انحصار میں کمی	کام کرنے کی عمر والے کلائنٹس کی تعداد میں 25 فیصد تک کمی اور اسے جون 2014 کی تعداد 295,000 سے 220,000 تک لانا اور جون 2018 تک بیمہ کی مد میں مجموعی طور پر 13 ارب ڈالر کا اجراء
2	اوائیل بچپن کی تعلیم میں شمولیت میں اضافہ	2016 میں سکول شروع کرنے والے 98 فیصد بچے اوائیل بچپن کی معیاری تعلیم میں حصہ لے چکے ہوں گے۔
3a	حفاظتی ٹیکے لگوانے والے شیر خوار بچوں کی تعداد میں اضافہ	دسمبر 2014 تک 8 ماہ کے بچوں کی حفاظتی ٹیکوں کی کوریج میں 95 فیصد تک اضافہ
3b	گٹھیا کے بخار میں کمی	پہلی بار گٹھیا کے بخار کے باعث ہسپتال داخل ہونے والوں کی سالانہ شرح کم کر کے جون 2016 تک ایک لاکھ افراد میں یہ تناسب 1.4 تک لانا۔
4	بچوں پر حملوں کے واقعات میں کمی	خطر خواہ حد تک بدسلوکی کا شکار ہونے والے بچوں کی سالانہ تعداد جون 2017 تک 2,954 تک کم کرنا
5	18 سال عمر کے افراد میں 'نیشنل سٹیکٹ آف ایجوکیشنل اچیومنٹ لیول 2' کے حامل افراد کے تناسب میں اضافہ	18 سال عمر کے 85 فیصد افراد 2017 میں این ای سی ای اے لیول 2 یا مساوی تعلیمی قابلیت حاصل کر چکے ہوں گے۔
6	25 سے 34 سال عمر کے افراد میں نیوزی لینڈ کو انٹیکیشنل فریم ورک لیول 4 یا بالائی لیول کے حامل افراد کے تناسب میں اضافہ	25 سے 34 سال عمر کے 60 فیصد افراد 2018 میں لیول 4 یا بالائی لیول کی کوالیفیکیشن کے حامل ہوں گے۔
7	کل جرائم، پرتشدد جرائم اور نوجوانوں کے جرائم کی شرح میں کمی	جون 2011 کی پرتشدد جرائم کی شرح میں 20 فیصد کمی اور جون 2017 تک نوجوانوں کے جرائم کی شرح میں 25 فیصد اور جون 2018 تک کل جرائم کی شرح میں 20 فیصد تک کمی
8	دوبارہ جرم کرنے کی شرح میں کمی	دوبارہ جرم کرنے کی شرح میں 2011 کی 25 فیصد شرح کم کر کے جون 2017 تک اسے 22.5 فیصد تک لانا
9	نیوزی لینڈ کے کاروباری اداروں کو ہر قسم کی حکومتی مشاورت اور معاونت کے لئے واحد آن لائن سہولت کی فراہمی۔	دسمبر 2012 میں حکومت کے ساتھ معاملات پراٹھنے والے کاروباری اخراجات کے مقابلے میں 2017 تک 25 فیصد تک کمی۔ جولائی 2017 تک کاروباری اداروں کے لئے حکومتی خدمات پر کارکردگی کی بنیادی ریٹنگ ویسی ہی ہوگی جیسی نئی شعبے کی بڑی فرموں میں ہے۔
10	نیوزی لینڈ کے باشندے حکومت کے ساتھ اپنا لین دین ڈیجیٹل ماحول میں آسانی سے مکمل کر سکیں۔	نیوزی لینڈ کے باشندوں کے حکومت کے ساتھ بیشتر عام لین دین کا اوسطاً 70 فیصد 2017 تک ڈیجیٹل ماحول میں مکمل کیا جائے گا۔

بہتر عوامی خدمات کے نتائج اپنے محور کی بدولت اصلاحات کے معاون طریقے کے طور پر کارگر ثابت ہوئے۔

1. چند چیزوں کو منتخب کریں۔ یہ صرف 10 نتائج ہیں: یہ وہ سارے اہم کام نہیں جو حکومت نیوزی لینڈ میں کر رہی ہے اور ضروری نہیں کہ یہی وہ سب سے اہم 10 کام ہوں جو حکومت کر رہی ہے۔

2. جو چیزیں اہم ہیں اور تبدیلی کی راہ پر ہیں۔ وزراء کے اس فیصلے نے کہ وہ 10 نتائج کے تعین کے لئے تجزیہ اور مشاورت کی کسی طویل کارروائی میں نہیں پڑیں گے، 2012 کے اوائل میں اصلاح کی گھڑی سے فائدہ اٹھانے میں کلیدی کردار ادا کیا۔

3. ضروری مینڈیٹ حاصل کریں۔ نتائج پر وزیر اعظم کے نتائج کا لیبل لگانے سے وزراء اور سول ملازمین کو واضح پیغام ملا کہ نتائج بہر حال اہم ہیں اور انہیں دوسرے کام پر ترجیح دینا ضروری ہے۔

4. اپنے اداروں کا باقاعدہ اعلان کریں۔ ایک طے شدہ سوچ اپنانے سے پہلے نتائج، ہدف اور ان پر جوادہ وزراء اور افسران کا باقاعدہ اعلان ایک انقلابی قدم تھا جس نے ایک ایسے نظام میں مختلف اداروں کی شمولیت کے لئے عمل انگیز کا کام دیا جہاں زیادہ تر مراعات دوسری سمت میں جاری تھیں۔ نتائج پر پیشرفت کے بارے میں کنپیٹ پیپر، ڈیش بورڈ اور متعلقہ ڈیٹا سمیت چھ ماہانہ رپورٹیں منظر عام پر آچکی ہیں 24۔

5. ایک رفتار سے بڑھیں اور حالات کے مطابق ڈھلنے رہیں۔ اداروں کے لئے صاف طور پر ضروری ہو گیا تھا کہ وہ وزراء کی

توقعات پر پورا اترنے اور عوامی رپورٹنگ کے تقاضے نبھانے کے لئے فی الفور اپنا ایک طریقہ وضع کریں۔ ہدف کی موجودگی نے عمل انگیز کا کام دیا اور یوں تجربے کی بنیاد پر اقدامات کو مستحکم بنایا گیا۔

ان نتائج نے جہاں اصلاحات کے لئے ایک کامیاب مرکزی محور پیدا کر دیا وہیں اصلاحات کے نتیجے سے بھرپور ماحول اور وسیع تر تبدیلی کو عملی جامہ پہنانے میں درپیش مشکلات سے اس بارے میں کئی اہم سبق ملنے ہیں کہ کون سے کام نہ کئے جائیں:

1. ہر چیز کو ایک ہی بار میں ٹھیک نہ کریں اور نہ ہی اس کی کوشش کریں۔ اصلاحاتی عمل کے ابتدائی مراحل میں مسائل کے عظیم ڈھانچہ جاتی حل اور جامع فریم ورکس تیار کرنے کی کوشش میں بہت زیادہ وقت لگایا گیا۔ ماضی کا تجربہ یہی بتاتا تھا کہ ایسی کاوشیں اپنی ناکامی کے اسباب خود پیدا کرتی ہیں۔ محور تبدیل کر کے از سر نو جامع ڈھانچہ بندی سے قواعد کی بہتری پر منتقل کیا گیا تاکہ تبدیلی کی راہ ہموار کی جاسکے اور پھر عملدرآمد کے لئے مخصوص شعبوں پر توجہ مرکوز کی جاسکے اور یوں اصلاحات نے بتدریج زور پکڑا۔

2. ایسی چیزوں پر اپنی توانائی مرکوز نہ کریں جنہیں آپ اصلاح کی اس گھڑی میں براہ راست طور پر تبدیل نہیں کر سکتے۔ سول سروس کے قائدین جب بھی اصلاحات پر گفتگو کے لئے جمع ہوئے تو چیف ایگزیکٹوز اور سینئر افسران کا زور اسی بات پر ہوتا کہ وزراء کے کردار کے علاوہ وزراء اور چیف ایگزیکٹوز کے درمیان باہمی ربط مختلف اداروں

کے درمیان موثر اشتراک عمل میں سے بڑی رکاوٹ ہے۔ وزراء کے کردار میں تبدیلی پر بحث مناسب نہ تھی اور اس پر توجہ دینے سے کسی نمایاں تبدیلی کی استعداد بڑھنے کے بجائے کم ہو جاتی۔ نتیجتاً سول ملازمین کے طرز عمل میں تبدیلی پر توجہ مرکوز کی گئی تو بالآخر اصلاحات نے وزراء کے انتظامات اور طرز عمل پر بھی کچھ اثر دکھایا۔

3. اندرونی ترغیب کو نظر انداز نہ کریں۔ اصلاحات کی پالیسی اور تشکیل کے کام میں تبدیلی کو آگے بڑھانے کے لئے احتسابی طریقوں، مراعات اور کارکردگی کی پیمائش کو بروئے کار لانے کی کوشش کی گئی۔ تاہم یہ تبدیلی چونکہ پبلک مینجمنٹ کی ایک نئی سوچ کے تحت آرہی تھی اس لئے اصلاحات پر عملدرآمد میں لوگوں کے ذہن و قلب جیتنے کی اہمیت میں کمی کا باعث بنی۔ دس نتائج کا میانی کے ساتھ اندرونی اور بیرونی ترغیب سے ہم آہنگ ہو گئے لیکن یہ اصل تشکیل سے زیادہ محض ایک حادثہ تھا۔ نتائج میں ان بنیادی محرکین پر بات کی گئی کہ نتائج پر کام کرنے والے لوگ سرکاری ملازم ہی کیوں بنے۔ قائدین اور ٹیموں کے نزدیک نیوزی لینڈ کے باسیوں کی زندگیاں بہتر بنانے کا جذبہ ان کی کاوشوں کو پائیدار بنانے کے لئے ناگزیر تھا تاکہ وہ مختلف انداز میں کام کرتے ہوئے مزاحمت پر قابو پاسکیں۔

22 بہتر عوامی خدمات پر کامیابی کے اجلاسوں کی کارروائی کے لئے دیکھیں: <http://www.ssc.govt.nz/bps-cab-papers-minutes>

23 جو یہاں سے دستیاب ہے: <http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/Snapshot-March2016.pdf>

24 دیکھیں: <http://www.ssc.govt.nz/better-public-service>

24 دیکھیں: <http://www.ssc.govt.nz/better-public-service>