

**MMBA124CCT**

# تنظیمی رویہ

(Organizational Behavior)

ماستر آف بزنس ایڈمنیسٹریشن - ایم بی اے

دو سالہ پروگرام

پہلا سمسٹر

مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی

حیدر آباد - 32، تلنگانہ، بھارت

Copyright © 2025, Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad

All right reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronically or mechanically, including photocopying, recording or any information storage or retrieval system, without prior permission in writing from the publisher ([registrar@manuu.edu.in](mailto:registrar@manuu.edu.in))

ISBN : 978-81-994080-1-2  
Course : Organizational Behavior  
First Edition : September 2025  
Copies : 1875  
Price : 125/- (The price of the book is included in admission fee of distance mode students)

---

### **Course Coordinator**

---

Dr. Saidalvi k., Asst. Prof. DMC, MANUU

### **Editorial Board/Editors**

---

Prof. Ashraf Ali , Professor, Aligarh Muslim University (AMU)

Prof. Saneem Fatima, Professor, Department of Management & Commerce, MANUU

Dr. Shaikh Kamruddin, Associate. Prof. Department of Management & Commerce, MANUU

Dr. Saidalvi K, Assistant Professor, Department of Management & Commerce, MANUU

Mr. Mohd Athar, Assistant Professor (Contract) Department of Management & Commerce, MANUU

Prof. Mohd Naseemuddin Farees, Urdu Consultant, CDOE MANUU

---

### **Production**

---

Prof. Nikhath Jahan, Professor (Urdu), CDOE MANUU	Mr. P Habibulla, Assistant Registrar, Purchase & Stores Section, MANUU	Dr. Mohd Akmal Khan, Assistant Professor (C), CDOE MANUU
Mohd Abdul Naseer, Section Officer, CDOE MANUU	Shaik Ismail, UDC, CDOE, MANUU	Syed Faheemuddin, LDC, Purchase & Stores Section, MANUU

*On behalf of the Registrar, Published by:*

### **Centre for Distance and Online Education**

Maulana Azad National Urdu University

Gachibowli, Hyderabad-500032 (TG), India

Director: [dir.dde@manuu.edu.in](mailto:dir.dde@manuu.edu.in) Publication: [ddepulation@manuu.edu.in](mailto:ddepulation@manuu.edu.in)

Phone number: 040-23008314 Website: [manuu.edu.in](http://manuu.edu.in)

CRC Prepared by the

Printed at : Karshak Print Solutions Private Limited, Hyderabad

## فہرست

4	وائس چانسلر، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی	پیغام
5	ڈائرکٹر، مرکز ابرائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم	پیغام
6	کورس کو آرڈی نیٹر (اردو)	کورس کا تعارف

اکاؤنٹ نمبر	اکاؤنٹ کا نام	صفہ نمبر	مصنف	
7	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-1	تعارف	
18	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-2	شخصیت	
31	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-3	روایہ اور اقدار	
41	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-4	ادراک	
57	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-5	سیکھنا	
69	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-6	حوالہ افزائی	
85	ڈاکٹر شیخ قمر الدین، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-7	قیادت	
107	ڈاکٹر شیخ قمر الدین، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-8	گروپ ڈائنا مکس	
128	ڈاکٹر شیخ قمر الدین، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-9	تنازعات کا انتظام	
139	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-10	تنظیمی ثقافت	
153	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-11	تنظیمی تبدیلی	
164	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ میجنٹ و کامر س، مانو، حیدر آباد	-12	جدید کام کی جگہ میں OB	
185			نمونہ امتحانی پرچ	

## پیغام

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی (MANUU) 1998 میں پارلیمنٹ کے ذریعے قائم کی گئی۔ یہ ایک مرکزی جامعہ ہے جس نے این اے اے سی کی جانب سے گرید A+ حاصل کیا ہے۔ اس جامعہ کے مقاصد ہیں: (1) اردو زبان کا فروغ، (2) پیشہ و رانہ اور تکنیکی تعلیم کو اردو میڈیم میں قابل رسائی اور دستیاب بنانا، (3) روایتی اور فاصلاتی طریقہ تعلیم کے ذریعے تعلیم فراہم کرنا، اور (4) خواتین کی تعلیم پر خصوصی توجہ دینا۔ یہ وہ نکات ہیں جو اس مرکزی جامعہ کو دیگر تمام مرکزی جامعات سے ممتاز کرتے ہیں اور اسے ایک انفرادیت بخشتے ہیں۔ قومی تعلیمی پالیسی 2020 میں بھی مادری زبانوں اور علاقائی زبانوں میں تعلیم حاصل کرنے پر زور دیا گیا ہے۔

اردو کے ذریعے علم کے فروع کا مقصد یہی ہے کہ اردو جاننے والے طبقہ کے لیے عصری علوم اور مضامین تک رسائی آسان بنائی جائے۔ ایک طویل عرصے تک اردو میں درسی مواد کی کمی رہی ہے۔ اردو یونیورسٹی کے پاس اب اردو میں 350 سے زیادہ کتابوں کا ذخیرہ موجود ہے اور ہر سمسٹر کے ساتھ اس تعداد میں اضافہ ہو رہا ہے۔ اردو یونیورسٹی این ای پی 2020 کے وزن کے مطابق مادری اگر یلو زبان میں تعلیمی مواد فراہم کرنے کے قومی مشن کا حصہ بننے کو اپنے لیے ایک اعزاز سمجھتی ہے۔ مزید یہ کہ اردو بولنے والا طبقہ اردو میں مطالعہ کے مواد کی عدم دستیابی کے سبب نئے ابھرتے شعبوں اور جدید تر معلومات کے موجودہ میدانوں میں تازہ ترین معلومات و اطلاعات کے حصول سے محروم نہیں رہے گا۔ مذکورہ بالا میدانوں میں مواد کی دستیابی کی بدولت حصول معلومات کا نیا شعور بیدار ہوا ہے جو یقیناً اردو اس طبقہ کی دانشورانہ ترقی پر اثر انداز ہو گا۔

فاصلاتی اور آن لائن طلبہ کے لیے تعلیم و تدریس کے عمل کو سہل بنانے کے لیے یونیورسٹی کا سینٹر فارڈ سٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (CDOE) اردو اور متعلقہ مضامین میں خود اکتسابی مواد (SLM) کی تیاری کو یقینی بناتا ہے۔

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی (MANUU) فاصلاتی اور آن لائن لرنگ کے طلبہ کے لیے SLM بلا معاوضہ فراہم کرتی ہے۔ یہ مواد ان تمام افراد کے لیے برائے نام قیمت پر دستیاب ہے جو اردو کے ذریعے انتظام و تجارت (Management and Business Administration) کے میدان میں علم حاصل کرنے میں دلچسپی رکھتے ہیں۔ تعلیم تک رسائی کے دائرے کو مزید پھیلانے کے مقصد سے، اردو/ہندی/ انگریزی/عربی میں eSLM یونیورسٹی کی ویب سائٹ پر مفت ڈاؤن لوڈ کے لیے دستیاب رکھا گیا ہے۔

مجھے بے حد خوشی ہے کہ متعلقة فیکٹری کی محنت اور مصنفین کے مکمل تعاون کی بدولت ایم۔ بی۔ اے (فاصلاتی و آن لائن لرنگ) پروگرام کی کتابوں کی اشاعت کا عمل بڑے پیمانے پر شروع ہو گیا ہے۔ فاصلاتی اور آن لائن لرنگ کے طلبہ کی سہولت کے لیے خود اکتسابی مواد (SLM) کی تیاری اور اشاعت کا عمل یونیورسٹی کے لیے نہایت اہمیت رکھتا ہے۔ مجھے یقین ہے کہ ہم اپنے خود تعلیمی مواد کے ذریعے اردو جاننے والے ایک بڑے طبقہ کی تعلیمی اور پیشہ و رانہ ضروریات کو پورا کرنے کے قابل ہوں گے، یونیورسٹی کے مقصدِ قیام کو پورا کریں گے، اور اپنے ملک میں اپنی موجودگی کو مزید مضبوط اور با معنی بنائیں گے۔

نیک تمناؤں کے ساتھ!

پروفیسر سید عیناں اکسن  
شیخ الجامعہ، ماںو

## پیغام

موجودہ دور میں فاصلاتی تعلیم کو دنیا بھر میں ایک نہایت مؤثر اور مفید طریقہ تعلیم کے طور پر تسلیم کیا جاتا ہے اور بڑی تعداد میں لوگ اس طریقہ تعلیم سے فائدہ اٹھا رہے ہیں۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی نے بھی اردو زبان بولنے والے عوام کی تعلیمی ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنے قیام کے وقت سے ہی فاصلاتی تعلیم کا طریقہ تعارف کرایا۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی نے 1998 میں ڈائریکٹوریٹ آف ڈسٹنس ایجوکیشن (نظامِ فاصلاتی تعلیم) کے ساتھ کام کا آغاز کیا اور 2004 سے باقاعدہ پروگرام شروع ہوئے، اس کے بعد مختلف شعبہ جات قائم کیے گئے۔

یو جی سی نے ملک میں نظام تعلیم کو مؤثر طور پر منظم کرنے میں ایک اہم کردار ادا کیا ہے۔ اپنے اینڈڈسٹنس لرنگ (ODL) مودُ کے تحت چلنے والے مختلف پروگرام، جو سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائے ایجوکیشن (CDOE) میں چل رہے ہیں، یو جی سی-ڈی ای بی کے منظور شدہ ہیں۔ یو جی سی-ڈی ای بی نے فاصلاتی اور باقاعدہ تعلیم کے نصاب کو ہم آئندگ کرنے پر زور دیا ہے تاکہ فاصلاتی تعلیم حاصل کرنے والے طلباء کے معیار کو بہتر بنایا جاسکے۔ چونکہ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی ایک ڈھرے طرز (ڈسکل مودُ کی) یونیورسٹی ہے جو فاصلاتی اور رواقی دو نوع طریقہ تعلیم کی خدمات فراہم کرتی ہے، اس لیے اپنے مقاصد کو یو جی سی-ڈی ای بی کے رہنمाखوٹ کے مطابق حاصل کرنے کے لیے اس نے چوالیں بیسٹ کریڈٹ سسٹم (CBCS) متعارف کرایا گیا اور خود اکتسابی مواد (Self-Learning Materials) نے سرے سے تیار کیے جا رہے ہیں، جو بی۔ اے۔ کے پروگراموں کے لیے 6 بلاکس پر مشتمل ہیں جن میں 24 یو نٹس شال ہیں اور ایم۔ اے۔ کے پروگراموں کے لیے 4 بلاکس پر مشتمل ہیں جن میں 16 یو نٹس شال ہیں۔

سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائے ایجوکیشن (CDOE) کل ایمس (19) پروگرام پیش کرتا ہے جن میں یو جی، بی۔ ایم۔ بی، ڈپلومہ اور سرٹیفیکیٹ پروگرام شال ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ ٹکنیکی مہارتوں پر مبنی پروگرام بھی شروع کیے جا رہے ہیں۔ سی ڈی اولی نے جولائی 2025 سے ایم اپی-2020 کے مطابق چار سالہ یو جی پروگرام کا آغاز کیا ہے۔ بی۔ اے، بی ایس سی اور بی کام کے آئز پروگراموں کو این سی ایف کے مطابق ڈی آئن کیا گیا ہے جس سے طلباء کو آئز ڈگری حاصل کرنے میں مدد ملے گی۔ سال 2025-2026 سے ایم بی۔ اے پروگرام اڈی ایل مودُ میں متعارف کرایا گیا ہے۔

مانو نے طلباء کی سہولت کے لیے نور یکنل سنٹر (بیکلورو، بھوپال، در بھنگہ، دہلی، کوکاتا، ممبئی، پٹنہ، راجپتی اور سری نگر) اور چھ سب ریجنل سنٹر (حیدر آباد، لکھنؤ، جموں، نوح، وارانسی اور ام راوی) کا ایک و سیچ نیٹ ورک قائم کیا ہے۔ اس کے علاوہ جے واڑا میں ایک ایکسٹینشن سنٹر بھی قائم کیا گیا ہے۔ ان ریجنل اور سب ریجنل سنٹروں کے تحت ایک سو ساٹھ سے زیادہ لرنر سپورٹ سنٹر (LSCs) اور میں پروگرام سنٹر بیک وقت چلانے جا رہے ہیں تاکہ طلباء کو تعلیمی اور انتظامی سہولیات فراہم کی جاسکیں۔ سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائے ایجوکیشن اپنی تعلیمی اور انتظامی سرگرمیوں میں آئی سی ٹی کا بھرپور استعمال کرتا ہے اور اپنے تمام پروگراموں میں صرف آن لائے مودُ کے ذریعے ہی داخلہ فراہم کرتا ہے۔ طلباء کے لیے سیف لرنگ میٹریل (SLM) کی سو فٹ کاپییاں سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائے ایجوکیشن (Centre for Distance and Online Education) کی ویب سائٹ پر دستیاب کرائی گئی ہیں۔ ساتھ ہی، ایم۔ بی۔ اے (فاصلاتی اور آن لائے لرنگ) پروگرام کے مختلف مضامین سے متعلق آڈیو و ویڈیو پیچھرے کے لئے ویب سائٹ پر فراہم کیے گئے ہیں۔ طلباء کی سہولت کے لیے ای۔ میل اور وائس ایپ گروپ کی سہولت بھی فراہم کی گئی ہے، جن کے ذریعے انہیں پروگرام کے مختلف پہلوؤں جیسے کورس رجسٹریشن، اسائنمنٹ، کاؤنسلنگ، امتحانات وغیرہ کے بارے میں بروقت مطلع کیا جاتا ہے۔

باقاعدہ کاؤنسلنگ کے علاوہ، طلباء کے تعلیمی معیار کو بہتر بنانے کے لیے زائد تدریک (Remedial) آن لائے کاؤنسلنگ کا اہتمام بھی کیا گیا ہے، جو ان طلباء کے لیے نہایت مفید ثابت ہوئی ہے جو کسی موضوع میں مزید رہنمائی چاہتے ہیں۔

امید کی جاتی ہے کہ ایم۔ بی۔ اے (فاصلاتی اور آن لائے لرنگ) پروگرام انتظامیہ اور کاروبار (Management and Business) کی تعلیم کو اردو کے ذریعے زیادہ قابل رسائی اور با مقصد بنانے میں اہم کردار ادا کرے گا اور مختلف پس منظر سے تعلق رکھنے والے طلباء کو اعلیٰ تعلیمی معیار کے ساتھ عملی و پیشہ و رانہ مہارت حاصل کرنے کے موقع فراہم کرے گا۔

پروفیسر محمد رضا اللہ خان

ڈائرکٹر، سی ڈی اولی، مانو

## کورس کا تعارف

عزیز طلباء!

MBA کا خود اکتسابی مواد آپ کی خدمت میں پیش ہے۔ یہ جامع انداز میں تیار کردہ مواد آپ کو خود سے سمجھنے اور سیکھنے میں مددگار ہو گا۔ زیر نظر خود اکتسابی مواد جدید تعلیمی اصولوں اور MBA کے کورس کے تقاضوں اور ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے تیار کیا گیا ہے تاکہ فاصلاتی تعلیم (ODL) سے وابستہ طلباء آسانی سے سمجھ سکیں۔ یہ مواد ایک مؤثر انداز میں اس طرح ترتیب دیا گیا ہے کہ نصاب کے مطابق معلومات جامع انداز میں طلباء کو مہیا ہوں گی۔

ہر بلاک میں یونٹ رکھے گئے ہیں تاکہ مرحلہ وار اور وضاحت کے ساتھ مواد پیش ہو۔ موضوعات کو قبل فہم اور بہتر طور پر سمجھنے میں مواد کی ترتیب کا خاص خیال رکھا گیا ہے۔ ہر یونٹ کی ابتداء تمہید سے ہوتی ہے، جس کے بعد اکائی کے مقاصد بیان کر کے اصل موضوع پر بات کی جاتی ہے۔ موضوع کے اختتام کے بعد اکتسابی نتائج میں اکائی کی تمام معلومات کو جامع انداز میں کیجا کیا جاتا ہے تاکہ طلباء اکائی کے مقاصد میں طے شدہ نکات کو سمجھ سکیں۔ اس کے بعد نمونہ امتحانی سوالات میں مختلف قسم کے سوالات سے طلباء خود کا محاسبہ (Self-assessment) کر سکتے ہیں۔

تیار کردہ مواد مختلف مضامین کے امتحانات کی تیاری میں طلباء کے لیے مددگار ہو گا۔ علاوہ ازیں تجارتی میدان میں درکار مہارتوں کو فروغ دینے میں بھی معاون ہو گا۔

یقیناً یہ خود اکتسابی مواد (SLM) تجارتی درکار و باری میدان سے متعلق درکار مہارتوں کے فروغ میں مددگار ہو گا اور ساتھ ہی ساتھ تنقیدی سوچ، خود اعتمادی اور فیصلہ سازی کی صلاحیتوں کو پروان چڑھانے میں میں مؤثر ہو گا۔

اس خود اکتسابی مواد (SLM) کو تیار کرنے میں اساتذہ اور اس میدان کے ماہرین کی ٹیم نے مدد کی ہے۔ جس کے لیے مرکز برائے فاصلاتی اور آن لائن تعلیم (CDOE) ان کا شکر گزار ہے۔ امید ہے کہ یہ کتاب طلباء طالبات اور اساتذہ کرام کے لیے مفید ثابت ہو گی۔ ایم بی اے کے دوسالہ پروگرام میں کل چار سمسٹر ہیں۔ یہ زیر نظر پر چہ "تنظیمی رو یہ" پہلے سال کے پہلے سمسٹر میں شامل ہے۔

کورس کو آرڈی نیٹر

# اکائی 1۔ تعارف

(Introduction)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	تمہید 1.0
Objectives	مقاصد 1.1
Meaning and Definition of OB	تنظیمی رویہ کا مفہوم اور تعریف 1.2
Significance of OB	تنظیمی رویہ کی اہمیت 1.3
Nature and Scope of OB	تنظیمی رویہ کی نوعیت اور دائرہ کار 1.4
Organizational Behavior Models	تنظیمی رویہ کے مڈلز 1.5
Organizational Behavior and its Application in Business	تنظیمی رویہ اور اس کا کاروباری اداروں میں اطلاق 1.6
Organizations	
Learning Outcome	اکتسابی نتائج 1.7
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات 1.8

## 1.0 تمہید (Introduction)

تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) اداروں کی انتظامی کارکردگی کو سمجھنے کے لئے ایک اہم موضوع ہے۔ اداروں کی کامیابی کا دار و مدار بڑی حد تک اس بات پر ہوتا ہے کہ وہ اپنے ملازمین کے رویوں سوچ اور عمل کو کس حد تک سمجھتے اور مؤثر طور پر ان کا انتظام کرتے ہیں۔ اس اکائی میں تنظیمی رویہ کے بنیادی تصورات اس کی تعریف اہمیت اور دائرہ کار کا تعارف پیش کیا جائے گا۔ اس کے علاوہ تنظیمی رویہ کے مختلف نظریاتی مڈلز (Organizational Behavior Models) جن میں ادارکی فریم ورک (Behavioristic Framework) رویہ جاتی فریم ورک (Cognitive Framework) اور سماجی ادارکی فریم ورک (Social Cognitive Framework) شامل ہیں کا مختصر جائزہ لیا جائے گا۔ مزید برآں کاروباری تنظیموں میں تنظیمی رویہ

کے عملی اطلاق (Application) پر بھی روشنی ڈالی جائے گی۔ اس اکائی میں دیے گئے تصورات اور ماذراز کو سمجھنے سے طباکونہ صرف انسانی رویوں کے پیچیدہ پہلوؤں کو جاننے میں مدد ملے گی بلکہ وہ عملی طور پر اداروں کے اندر رویوں کے انتظام کو بہتر بناسکیں گے۔

---

## 1.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ:

- تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) کے مفہوم اہمیت اور دائرہ کار کو واضح طور پر سمجھ سکیں گے۔
- تنظیمی رویہ کے مختلف ماذراز (Cognitive, Behavioristic, Social Cognitive) کو تجزیاتی انداز میں بیان کر سکیں گے
- کاروباری اداروں میں OB کے عملی اطلاق اور اس کے فوائد کو مثالوں کی مدد سے واضح کر سکیں گے۔
- انسانی رویوں گروہی تعاملات اور ادارتی ثقافت جیسے پہلوؤں کو مؤثر طریقے سے سمجھنے اور منظم کرنے کی صلاحیت حاصل کر سکیں گے۔

## 1.2 تنظیمی رویہ کا مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of OB)

تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) ایک ایسا شعبہ علم ہے جو اداروں میں انسانی رویہ (Human Behavior) کے مطالعے سے متعلق ہے۔ اس کا بنیادی مقصد افراد گروہوں اور تنظیمی ڈھانچوں کے درمیان تعاملات (Interactions) کو سمجھنا وضاحت کرنا اور ان کے انتظام (Management) کو بہتر بنانا ہے۔ سادہ الفاظ میں تنظیمی رویہ کسی ادارے میں افراد کی سوچ احساسات طرزِ عمل اور ان کے باہمی تعلقات کا مطالعہ ہے۔

یہ مضمون انسانی نسبیات (Psychology)، سماجیات (Sociology)، بثیریات (Anthropology) اور معاشیات (Economics) جیسے علوم سے استفادہ کرتا ہے اور ان علوم کی مدد سے افراد اور گروہوں کے طرزِ عمل کو سمجھنے اور ادارتی اہداف کے حصول میں ان کے رویوں کو مؤثر بنانے کی کوشش کرتا ہے۔

تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) سے مراد کسی تنظیم یا ادارے کے اندر افراد اور گروہوں کے رویوں کا مطالعہ ہے۔ اس میں ملاز میں کے احساسات طرزِ عمل ردِ عمل اور ادارے کے اندر ان کے آپسی تعلقات اور تعاملات (Interactions) کو سمجھنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ سادہ الفاظ میں تنظیمی رویہ یہ سمجھنے کی کوشش کرتا ہے کہ لوگ ادارے میں مخصوص حالات میں کس طرح برخواز کرتے ہیں اور کیوں کرتے ہیں۔

اہم ماہرین کی بیان کردہ تعریفیں (Definitions by Prominent Scholars)

کے مطابق: Stephen P. Robbins

"Organizational behavior is a field of study that investigates the impact individuals, groups, and structures have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness."

کے مطابق: Keith Davis

"Organizational behavior is the study and application of knowledge about how people act within organizations. It is human tool for human benefit."

کے مطابق: Fred Luthans

"Organizational behavior is directly concerned with the understanding, prediction, and control of human behavior in organizations."

مندرجہ بالا وضاحت اور تعریفات سے یہ واضح ہوتا ہے کہ تنظیمی رویہ ایک ایسا وسیع اور کثیر الجہت مطالعہ ہے جو اداروں کو انسانی روپیوں کی گہری بصیرت فراہم کرتا ہے تاکہ ادارے میں ثابت تبدیلیاں لا کر کارکردگی اور مؤثریت (Effectiveness) میں اضافہ کیا جاسکے۔

### 1.3 تنظیمی رویہ کی اہمیت (Significance of OB)

کسی بھی ادارے کی کامیابی کا بڑا انحصار اس کے ملازمین کی کارکردگی رویہ اور طرزِ عمل پر ہوتا ہے۔ انتظامیہ (Management) کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنے ادارے میں کام کرنے والے افراد اور گروہوں کے روپیوں کو گہرائی سے سمجھے۔ اس مقصد کے حصول کے لیے تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) کا علم کلیدی اہمیت رکھتا ہے۔ ذیل میں اس کی اہمیت کے چند نیادی پہلو پیش کیے گئے ہیں:

#### 1) افراد کو سمجھنے میں مددگار (Understanding Individuals)

تنظیمی رویے کے ذریعے انتظامیہ اپنے ادارے کے ملازمین کے روپیوں ان کی ذہنی کیفیت، توقعات اور ضروریات کو بہتر طور پر سمجھ سکتی ہے۔ اس تفہیم کی مدد سے انتظامیہ ملازمین کی صلاحیتوں کو مؤثر انداز میں استعمال کر سکتی ہے۔

## (2) موثر انتظامی فیصلے (Effective Managerial Decisions)

تنظیمی رویے کی سمجھ کے ذریعے انتظامیہ کو ملازمین کے مزاج، روحانات، روپوں اور مکنہ رد عمل کی واضح بصیرت حاصل ہوتی ہے جس کی بنیاد پر بہتر فیصلے کیے جاسکتے ہیں۔

## (3) ملازمین کی ترغیب کاری (Motivation of Employees)

OB کے مطالعے سے انتظامیہ موثر ترغیبی نظام (Motivational Systems) قائم کر سکتی ہے۔ ملازمین کی ترغیب اور حوصلہ افزائی (Encouragement) سے ان کی کارکردگی اور ادارے کی مجموعی پیداواری صلاحیت (Productivity) میں اضافہ ہوتا ہے۔

## (4) بہتر ادارتی کلچر (Improved Organizational Culture)

OB کا علم ادارے کے اندر ثابت روپوں اور تعمیری ادارتی ثقافت (Constructive Organizational Culture) کو فروغ دیتا ہے۔ اس سے ملازمین کے مابین صحیح مند تعلقات اور ادارے کے ساتھ وابستگی (Commitment) مضبوط ہوتی ہے۔

## (5) موثر ٹیم ورک (Effective Teamwork)

تنظیمی رویے کے اصول گروہوں کے درمیان تعاملات اور تعلقات کو بہتر بنانے میں مددگار ہوتے ہیں۔ اس سے گروہی ہم آہنگی (Group Cohesion) اور ٹیم کی اجتماعی کارکردگی بہتر ہوتی ہے۔

## (6) تبدیلی کا موثر انتظام (Effective Change Management)

ادارے میں تبدیلی (Organizational Change) ایک پیچیدہ اور حساس معاملہ ہوتا ہے۔ تنظیمی رویے کے ذریعے انتظامیہ تبدیلی کے عمل کے دوران ملازمین کے خدشات، مزاحمتیوں اور مسائل کو بہتر انداز میں سمجھ کر موثر طریقے سے ان کا انتظام کر سکتی ہے۔

## (7) تنازعات کا حل (Conflict Resolution)

OB کا علم تنازعات (Conflicts) کے حل کے لیے بھی مفید ہوتا ہے۔ تنازعات کی وجوہات اور حل کے طریقوں کی بہتر تفہیم کے ذریعے ادارے میں تناؤ کم کیا جاسکتا ہے اور ماحول کو خوشگوار بنایا جاسکتا ہے۔

## (8) ملازمین کاطمینان اور وابستگی (Employee Satisfaction and Commitment)

تنظیمی رویہ ملازمین کاطمینان ادارے کے ساتھ ان کی وابستگی اور وفاداری (Loyalty) کو بڑھانے میں معاون ہوتا ہے۔ اطمینان یا نافذ ملازمین ادارے کی طویل مدتی ترقی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

تنظیمی رویے کا مطالعہ ادارتی زندگی کا لازمی حصہ ہے۔ اس کی اہمیت صرف نظریاتی (Theoretical) ہی نہیں بلکہ عملی طور پر بھی مسلسلہ ہے۔ انتظامیہ کے موثر فیصلوں بہتر ادارتی ماحدوں ملازمین کی حوصلہ افزائی اور طویل مدتی کامیابی کے لیے تنظیمی رویے کی سمجھ نہایت ضروری ہے۔

## 1.4 تنظیمی رویے کی نوعیت اور دائرہ کار (Nature and Scope of OB)

کسی بھی علمی شعبے کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے اس کی نوعیت اور دائرہ کار کا جائزہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ تنظیمی رویے (Social and Behavioral) کی نوعیت نیادی طور پر سماجی اور رویہ جاتی علوم (Organizational Behavior) پر مبنی ہے جبکہ اس کا دائرہ کار وسیع متعدد اور کثیر الگبتوں (Multidimensional Sciences) ہے۔

### تنظیمی رویے کی نوعیت (Nature of OB)

تنظیمی رویے کی نوعیت کو درج ذیل نیادی نکات سے واضح کیا جاسکتا ہے:

#### (1) اطلاقی سائنس (Applied Science)

تنظیمی رویہ ایک اطلاقی علم ہے جس میں نفسیات (Psychology) سماجیات (Sociology) سیاست (Political Science) بشریات (Anthropology) اور معاشیات (Economics) جیسے مختلف شعبہ جات کے اصولوں کو عملی طور پر اداروں میں لاگو کیا جاتا ہے۔

#### (2) انسان مرکوز (Human-Centric)

تنظیمی رویے کا بنیادی محور انسان ہیں۔ اس میں انسان کی سوچ احساسات رویوں رد عمل اور اس کے باہمی تعلقات کی وضاحت کی جاتی ہے۔

#### (3) متحرک اور مسلسل بدلتا علم (Dynamic and Ever-changing)

تنظیمی رویے کا تعلق انسانی رویے سے ہے جو وقت اور حالات کے ساتھ مسلسل بدلتا رہتا ہے۔ اس لیے OB بھی ایک متحرک اور مسلسل ارتقا پذیر (Evolving) علم ہے۔

#### (4) میان العلوی مضمون (Interdisciplinary)

تنظیمی رویہ ایک ایسا علم ہے جو مختلف علوم سے اخذ کردہ نظریات اصول اور تکنیکوں کو یکجا کر کے اداروں میں انسانی رویوں کے مطالعے کے لئے استعمال کرتا ہے۔

### تنظیمی رویے کا دائرہ کار (Scope of OB)

تنظیمی رویے کے دائرہ کار میں مندرجہ ذیل پہلو شامل ہیں:

#### (1) فردی رویہ (Individual Behavior)

فرد کی شخصیت (Personality) رویہ ذہانت (Intelligence) اقدار (Values) مزاج (Attitude) اور جذبات (Emotions) جیسے پہلوؤں کا جائزہ لیا جاتا ہے۔

## (2) گروہی رویہ (Group Behavior)

گروہی ڈھانچے (Group Interactions) گروہی تعلقات (Group Structures) گروہی قائدت (Group Decision) اور گروہی فیصلہ سازی (Conflicts) اور گروہی فیصلہ سازی (Group Leadership) کے عمل کا جائزہ لیا جاتا ہے۔

## (3) ادارتی رویہ (Organizational Aspects)

ادارے کے اندر رسمی اور غیر رسمی تنظیمی ڈھانچے (Formal and Informal Structure) ادارتی ثقافت (Organizational Culture) اور قیادت (Organizational Change) ادارے کی تبدیلی (Leadership) جیسے پہلوؤں کا احاطہ کیا جاتا ہے۔

## (4) انسانی وسائل کے انتظام کے پہلو (Human Resource Management Aspects)

تنظیمی رویہ میں ملازمین کے انتخاب (Selection) تربیت (Training) تغیب کاری (Motivation) کارکردگی کا جائزہ (Career Development) اور کریئر ڈیپنٹ (Performance Appraisal) جیسے امور پر توجہ دی جاتی ہے۔

## (5) مواصلات (Communication)

ادارے میں مواصلات (Communication) کی اہمیت مؤثر مواصلاتی تکنیکوں اور ادارتی مواصلاتی رکاوٹوں کو سمجھنا بھی OB کے دائرہ کار میں شامل ہے۔

## (6) ترغیب اور قیادت (Motivation and Leadership)

OB کے ذریعے مؤثر قائدانہ صلاحیتوں (Leadership Skills) اور ملازمین کی ترغیب کے نظام (Motivation Systems) کی وضاحت کی جاتی ہے تاکہ ادارے کے اہداف مؤثر طریقے سے حاصل کیے جاسکیں۔

## (7) تنازعات اور ان کا انتظام (Conflict and its Management)

ادارے میں مختلف سطحوں پر ہونے والے تنازعات کی شناخت اور ان کے مؤثر انتظام کی تکنیکیں بھی OB کے دائرہ کار کا اہم حصہ ہیں۔

## (8) تنظیمی ترقی (Organizational Development)

ادارے کی مسلسل بہتری (Continuous Improvement) اور ترقی کے لیے تنظیمی رویہ کے تصورات کا استعمال بھی OB کے دائرہ کار میں شامل ہے۔

مندرجہ بالا نکات سے واضح ہوتا ہے کہ تنظیمی رویہ ایک کثیر الجہت (Multidimensional) اور وسیع دائرة کارروالا علم ہے۔ یہ صرف نظریاتی مطالعے (Theoretical Study) تک محدود نہیں بلکہ عملی زندگی میں اداروں کے مؤثر انظام کے لیے بھی بے حد اہم ہے۔ اس کے ذریعے انظامیہ افراد اور اداروں کے رویوں کو بہتر طور پر سمجھ کر ادارے کی مجموعی کارکردگی (Overall Performance) میں اضافہ کر سکتی ہے۔

## 1.5 تنظیمی رویے کے ماؤنڈز Organizational Behavior Models

تنظیمی رویے (Organizational Behavior) کو بہتر طور پر سمجھنے اور اس کا اطلاق مؤثر انداز میں کرنے کے لیے مختلف نظریاتی فریم ورک یا ماؤنڈز استعمال کیے جاتے ہیں۔ یہ ماؤنڈز اس بات کی وضاحت کرتے ہیں کہ لوگ اداروں میں مختلف حالات میں کس طرح برتوأ کرتے ہیں اور ان کے رویے پر کون سے عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان ماؤنڈز کی مدد سے انظامیہ انسانی رویے کو نہ صرف سمجھ سکتی ہے بلکہ ان پر مؤثر کنٹرول بھی حاصل کر سکتی ہے۔

### (1) اوراکی فریم ورک (Cognitive Framework)

اوراکی فریم ورک بنیادی طور پر انسان کی سوچ شعور اور اوراک (Cognition) کے عمل پر زور دیتا ہے۔ اس ماؤنڈ کے مطابق انسان کے رویے کا تعین اس کے سوچنے سمجھنے اور فیصلہ سازی (Decision Making) کے عمل سے ہوتا ہے۔ افراد کسی بھی صورت حال کو پہلے سمجھنے کی کوشش کرتے ہیں اور پھر اپنے شعور کی مدد سے اس پر رد عمل ظاہر کرتے ہیں۔ مثال: کسی ادارے میں ایک ملازم کے لئے نئے نظام کو اپنانا مشکل ہو سکتا ہے۔ اس صورت حال میں اوراکی ماؤنڈ کی روشنی میں انظامیہ ملازمین کو نئے نظام کے فوائد کے بارے میں آگاہی (Awareness) فراہم کرے گی تاکہ ان کا شعور اور سوچ ثابت انداز میں تبدیل ہو سکے۔

### (2) رویہ جاتی فریم ورک (Behavioristic Framework)

رویہ جاتی فریم ورک کا تعلق انسان کے قابل مشاہدہ رویے (Observable Behavior) سے ہے۔ اس کے مطابق افراد کے رویے کا تعین یہ وہی ماحول اور اس سے ملنے والے انعامات یا سزاوں (Rewards and Punishments) سے ہوتا ہے۔ انسان اپنے رویے کو اس ماحول کی مناسبت سے تشكیل دیتا ہے جس میں وہ کام کر رہا ہوتا ہے۔ اس ماؤنڈ کے مطابق اگر انظامیہ چاہے کہ ملازمین مخصوص رویے کا مظاہرہ کریں تو وہ ان رویوں کو ثبت رد عمل (Positive Reinforcement) یا منفی رد عمل (Negative Reinforcement) کے ذریعے کنٹرول کرتی ہے۔ مثال: کسی ملازم کی اچھی کارکردگی پر انظامیہ کی طرف سے بونس یا تحائف کا دینا (Positive Reinforcement) یا خراب کارکردگی پر تنبیہ (Negative Reinforcement) کرنا اس فریم ورک کے تحت کیا جاتا ہے۔

### (3) سماجی اور اکی فریم ورک (Social Cognitive Framework)

سماجی اور اکی فریم ورک افراد کے رویے کو سماجی ماحول (Social Environment) اور اس کے اندر تعاملات (Interactions) کی روشنی میں واضح کرتا ہے۔ اس کے مطابق افراد دوسروں کے مشاہدے باہمی تعلقات تجربات اور سماجی عوامل کے تحت اپنے رویے تشكیل دیتے ہیں۔ اس فریم ورک کے مطابق فرد صرف بیرونی ماحول یا انعامات و سزا کے ذریعے نہیں بلکہ دوسروں کے رویوں کا مشاہدہ کر کے بھی سیکھتا ہے۔ مثال: اگر کسی ادارے میں مینیجر باقاعدگی سے وقت پر آتا ہو اور سخت محنت کرتا ہو تو عام طور پر اس ادارے کے ملازمین بھی اسی طرزِ عمل کو پانیں گے کیونکہ وہ اپنے مینیجر کے رویے کو بطور مثال دیکھ رہے ہوتے ہیں۔ مذکورہ بالائیوں ماذلز کے ذریعے ادارے میں انسانی رویوں کو بہتر طور پر سمجھنے اور مؤثر انظام کے ذریعے ادارے کی کارکردگی میں اضافہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔ اداروں میں عملی طور پر ان تینوں ماذلز کے اصولوں کو بیک وقت استعمال کر کے انتظامیہ اپنے انسانی وسائل کو کامیابی سے منظم کر سکتی ہے۔

## 1.6 تنظیمی رویہ اور اس کا کاروباری اداروں میں اطلاق

### (Organizational Behavior and its Application in Business Organizations)

کاروباری ادارے صرف مشینوں سرمایہ یا ڈھانچوں پر قائم نہیں ہوتے بلکہ ان کی کامیابی کا اصل انحصار اُن افراد پر ہوتا ہے جو ان اداروں میں کام کرتے ہیں۔ ان افراد کے خیالات رویے جذبات اور ان کے باہمی تعلقات ادارے کے مقاصد پر براہ راست اثر انداز ہوتے ہیں۔ **تنظیمی رویہ (Organizational Behavior)** کا مطالعہ ان تمام پہلوؤں کو سمجھنے اور بہتر بنانے میں مدد فراہم کرتا ہے۔ اس علم کو عملی طور پر اداروں میں لا گو کرنا نہ صرف اندر وہی ماحول کو بہتر بناتا ہے بلکہ کارکردگی پیداواریت اور ملازمین کے اطمینان میں بھی اضافہ کرتا ہے۔

### کاروباری اداروں میں تنظیمی رویے کا اطلاق

#### (1) انسانی وسائل کا مؤثر انظام (Effective Human Resource Management)

تنظیمی رویہ انتظامیہ کو ملازمین کی شخصیت (Personality) رویہ (Attitude) اقدار (Values) اور ترجیحات کو سمجھنے میں مدد فراہم کرتا ہے۔ اس فہم کی بنیاد پر ادارہ بہتر بھرتی (Recruitment) تربیت (Training) کارکردگی کے جائزے (Development Programs) اور ترقیاتی پروگراموں (Performance Appraisal) کا اہتمام کر سکتا ہے۔ اس سے نہ صرف افراد کی افرادی کارکردگی بہتر ہوتی ہے بلکہ پورے ادارے کی مجموعی کارکردگی میں بھی بہتری آتی ہے۔

#### (2) ترغیب کاری اور کارکردگی میں اضافہ (Motivation and Performance Enhancement)

OB کے ذریعے انتظامیہ ملازمین کے اندر وہی اور بیرونی محکمات (Motivators) کو پہچان سکتی ہے جس کے ذریعے انہیں بہتر انداز میں متحرک کیا جاسکتا ہے۔ مختلف ترغیبی نظریات جیسے ماسلوکی ضرورتوں کی درجہ بندی (Hierarchy of Needs) ہر زبرگ کا

دوہر انظریہ (Two-Factor Theory) یا اوروم کا توقعاتی نظریہ (Expectancy Theory) ادارے کو یہ سمجھنے میں مدد دیتے ہیں کہ کن عوامل سے ملازمین زیادہ بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر پہچان ترقی کے موقع مالی مراعات یا ذائقی کا میابی کا احساس۔

### (3) قائدانہ صلاحیتوں کی نشوونما (Development of Leadership Skills)

ایک مؤثر ہنما صرف احکامات دینے والا نہیں بلکہ ٹیم کو جوڑنے سمت فراہم کرنے اور مسائل حل کرنے والا ہوتا ہے۔ OB کی مدد سے ادارہ مختلف قیادت کے انداز (Leadership Styles) جیسے آمرانہ (Autocratic) جمہوری (Democratic) یا تبدیلی لانے والا (Transformational) انداز سیکھ سکتا ہے۔ اس علم کے ذریعے ادارہ نہ صرف موجودہ لیڈروں کی تربیت کرتا ہے بلکہ مستقبل کے لیڈروں کو بھی تیار کرتا ہے۔

### (4) گروہی تعلقات اور ٹیم ورک (Group Dynamics and Teamwork)

تنظیمی رویہ گروہی رویے کو سمجھنے ٹیموں میں تعلقات کو فروغ دینے اور باہمی اعتماد قائم کرنے کے لیے رہنمائی فراہم کرتا ہے۔ OB کے اصولوں کی مدد سے ادارے گروپ رولنگ (Group Roles) گروپ نامزد (Group Norms) اور باہمی انحصار (Interdependence) جیسے تصورات کو عملی شکل دیتے ہیں۔ اس سے ٹیم ورک مؤثر ہوتا ہے اور گروپ کی پیداواریت (Group Productivity) میں اضافہ ہوتا ہے۔

### (5) تنازعات کا موثر حل (Conflict Management)

اداروں میں تنازعات ناگزیر ہوتے ہیں چاہے وہ افراد کے درمیان ہوں یا گروہوں کے درمیان۔ OB تنازعات کی وجہات (Causes of Conflict) اور ان کے حل کے مختلف طریقے جیسے گفت و شنید (Negotiation) مصالحت (Collaboration) اور مفاہمت (Mediation) پر روشی ڈالتا ہے۔ ایک مؤثر OB نظام ادارے میں تنازعات کو تعمیری طریقے سے حل کر کے ماحول کو ثابت اور پُرانا بناتا ہے۔

### (6) تنظیمی تبدیلی کا انتظام (Managing Organizational Change)

کاروباری دنیا میں مقابله ٹیکنالوژی اور مارکیٹ کی ضروریات کے باعث تبدیلی ناگزیر ہوتی ہے۔ OB اداروں کو یہ سکھاتا ہے کہ تبدیلی سے کیسے نمٹا جائے ملازمین کی مزاحمت (Resistance to Change) کو کس طرح کم کیا جائے اور انہیں نئے نظام کو اپنانے کے لیے کیسے تیار کیا جائے۔ تبدیلی کے عمل میں ملازمین کی شمولیت موافقان تربیت اور قیادت جیسے عناصر کلیدی کردار ادا کرتے ہیں۔

### (7) ادارتی ثقافت کی تشكیل (Building Organizational Culture)

ادارتی ثقافت وہ بنیادی اقدار اصول رویے اور توقعات پر مشتمل ہوتی ہے جو کسی ادارے میں کام کرنے والے افراد کے رویے کو منتشر کرتی ہیں۔ OB ادارے کو یہ سمجھنے میں مدد دیتا ہے کہ ثبت ثقافت کیسے پروان چڑھائی جائے جیسے کہ کھلے رابطے (Open)

اُخْلَاقِي طَرِزِ عَمَل (Ethical Behavior) کو فروغ دینا۔ ایک مضبوط ادارتی ثقافت ادارے کی شناخت اندر ورنی ہم آہنگی اور طویل مدتی استحکام میں مدد دیتی ہے۔

تنظیمی رویہ نہ صرف ایک نظریاتی مضمون ہے بلکہ ایک عملی ہدایت نامہ بھی ہے جو کار و باری اداروں کو انسانی رویوں کو بہتر انداز میں سمجھنے کرنے والے اور ان کا مؤثر انظام کرنے میں مدد دیتا ہے۔ اس علم کے اطلاق سے ادارہ اپنے ملازمین کی صلاحیتوں سے مکمل فائدہ اٹھا سکتا ہے اور ایک صحیح مند مؤثر اور نتیجہ خیز ماحول قائم کر سکتا ہے۔

## 1.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) کے مفہوم، اہمیت اور دائرہ کار کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے مختلف ماؤلز جیسے Social Cognitive، Behavioristic، Cognitive اور OB کے عملی اطلاق اور اس کے فوائد کو مثالوں کے ذریعے سیکھنے کے بعد طلبہ انسانی رویوں کے حاصل کی ہے۔ کار و باری اداروں میں OB کے عملی اطلاق اور اس کے فوائد کو مثالوں کے ذریعے سیکھنے کے بعد طلبہ انسانی رویوں کے تجزیے اور سمجھنے کی صلاحیت پیدا کر چکے ہیں۔ وہ گروہی تعاملات کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے اور ادارتی ثقافت کے اثرات کو پہچاننے میں مہارت حاصل کر چکے ہیں۔ مزید برآں، وہ تنظیمی مسائل کے حل میں OB کے اصولوں کو بروئے کار لانے اور حقیقی کار و باری صورتحال میں ان تصورات کو مؤثر طریقے سے استعمال کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔

## 1.8 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions – True or False)

1. تنظیمی رویہ (OB) تنظیمی ترتیبات میں انسانی رویے کا مطالعہ ہے۔
2. OB کی اہمیت صرف منافع کو بہتر بنانے میں ہے، لوگوں کو سمجھنے میں نہیں۔
3. OB کے دائرہ کار میں انفرادی رویے، گروہی تعاملات، اور تنظیمی ثقافت شامل ہیں۔
4. OB کے دائرہ کار میں انسانی رویے کی اہمیت اور اس کے عملی اطلاق شامل ہیں۔
5. کار و باری تنظیموں میں OB کا کوئی عملی اطلاق نہیں ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. تنظیمی رویے کی اہمیت (Significance of OB) مختصر آپیان کریں۔
2. OB کے دائرہ کار (Scope) کے چار اہم پہلو بیان کریں۔

3. اداری فریم ورک (Cognitive Framework) کو مثال کے ساتھ واضح کریں۔
4. کاروباری اداروں میں OB کا اطلاق کسی ایک شعبے میں بیان کریں۔
5. مختلف قیادت کے انداز (Leadership Styles) پر روشنی ڈالیں۔

#### طولیں جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) کی تعریف نوعیت اور دائرہ کار تفصیل سے بیان کریں۔
2. OB کے تینوں ماؤنٹز (Cognitive, Behavioristic, Social Cognitive) کی وضاحت کریں اور ان میں فرق واضح کریں۔
3. کاروباری اداروں میں OB کے سات اہم اطلاقی شعبوں کی تفصیل بیان کریں۔
4. تنظیمی رویہ کی مدد سے ایک موثر قائد (Effective Leader) کیسے تیار کیا جاسکتا ہے؟ وضاحت کریں۔
5. OB کس طرح ادارتی ثقافت اور ملازمین کی کارکردگی کو بہتر بناتا ہے؟ مثالوں کے ساتھ وضاحت کریں۔

## اکائی 2۔ شخصیت

(Personality)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	تمہید 2.0
Objectives	مقاصد 2.1
Personality: A Brief Introduction	شخصیت ایک تعارف 2.2
Meaning and Definition of Personality	شخصیت کا مفہوم اور تعریف 2.3
Determinants of Personality	شخصیت کو تشكیل دینے والے عوامل 2.4
Personality Traits	شخصیت کی خصوصیات 2.5
The Myers-Briggs Type Indicator - MBTI	مایرز بریگز اقسام کا اشاریہ 2.6
The Big Five Personality Model	بڑا پانچ شخصیتی مذہل 2.7
Theories of Personality	شخصیت کے نظریات 2.8
JOHARI Window	جوہری وندو 2.9
Transactional Analysis – TA	تبادلہ جاتی تجزیہ 2.10
Learning Outcome	اکتسابی نتائج 2.11
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات 2.12

## 2.0 تمهید (Introduction)

یونٹ 1 میں ہم نے تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) کے بنیادی تصورات اس کی اہمیت دائرہ کار مختلف ماؤنٹز اور کار و باری اداروں میں اس کے اطلاق کا مطالعہ کیا۔ وہاں ہم نے یہ جانا کہ کسی بھی ادارے کی کامیابی میں انسانی رویہ کو سمجھنا اور موثر انداز میں منظم کرنا کس قدر اہم ہے۔ اب جب ہم تنظیمی رویہ کی لہرائی میں جاتے ہیں تو انسانی رویے کو متاثر کرنے والے بنیادی عنصر میں سے ایک اہم عنصر "شخصیت (Personality)" ہے۔ شخصیت ہی وہ بنیاد ہے جس پر کسی فرد کے رویے فیصلوں، ترجیحات اور میں اشخاصی تعلقات (Interpersonal Relations) کی عمارت کھڑی ہوتی ہے۔

یہ اکائی فرد کی شخصیت کو تنظیمی سیاق و سبق میں سمجھنے کی کوشش کرتی ہے تاکہ یہ معلوم ہو سکے کہ مختلف افراد مختلف طریقے سے کیوں رد عمل ظاہر کرتے ہیں اور ان کے رویے کو کس طرح موثر انداز میں متوقع اور منظم کیا جاسکتا ہے۔

اس اکائی میں ہم شخصیت کے مفہوم و تعریف شخصیت کے تشکیل دینے والے عوامل (Determinants) مختلف شخصیت کی خصوصیات The Big Five اور Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) اور Traits (Personality Model) کا مطالعہ کریں گے۔ ساتھ ہی ہم شخصیت سے متعلق اہم نظریات Transactional Analysis اور JOHARI Window Personality (Frimer ورک کو بھی سمجھیں گے جو تنظیمی سیاق میں فرد کی خود آگئی (Self-awareness) باہمی تعلقات اور ابلاغ (Communication) کو بہتر بنانے میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔

مختصرًا یونٹ ہمیں یہ جانے میں مدد فراہم کرے گا کہ شخصیت صرف ایک نفسیاتی تصور نہیں بلکہ ایک ایسا کلیدی عنصر ہے جو تنظیمی ماحول میں افراد کے رویوں کا رکرداری اور باہمی تعاملات پر براہ راست اثر انداز ہوتا ہے۔

## 2.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- شخصیت کے مفہوم تعریف اور تشکیل دینے والے عوامل کو بہتر انداز میں سمجھ سکیں گے۔
- شخصیت کی مختلف خصوصیات اور ان کا تنظیمی کارکردگی پر اثر واضح کر سکیں گے۔
- Big Five اور MBTI جیسے جدید شخصی ماؤنٹز کی بنیاد پر افراد کے رویے کو تجزیاتی طور پر جانچ سکیں گے۔
- شخصیت کے کلاسیکی اور جدید نظریات کو روزمرہ تنظیمی رویوں سے جوڑنے کی صلاحیت حاصل کر سکیں گے۔

---

## 2.2 شخصیت۔ ایک تعارف (Personality: A Brief Introduction)

---

شخصیت (Personality) انسانی وجود کا وہ منفرد اور مربوط پہلو ہے جو فرد کی سوچ جذبات رویے اور دوسروں کے ساتھ تعاملات کو متعین کرتا ہے۔ یہ وہ خاص مجموعہ صفات رویوں عادات اور نفسیاتی رجحانات ہے جو ایک فرد کو دوسرے سے ممتاز بنتا ہے۔

شخصیت نہ صرف پیدائشی عوامل (Genetic Factors) پر مشتمل ہوتی ہے بلکہ ماحول تجربات سماجی روابط تعلیم اور شفافی اثرات بھی شخصیت کی تشكیل میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ ایک ہی ماحول میں پرورش پانے والے افراد کے رویے مختلف ہو سکتے ہیں۔ تنظیمی سیاق میں شخصیت کا مطالعہ اس لیے اہم ہے کیونکہ یہ طے کرتی ہے کہ ایک فرد ٹیم میں کس طرح کام کرے گا دباؤ کا سامنا کیسے کرے گا اور قائد انہے یا پیروی کرنے کی کتنی صلاحیت رکھتا ہے۔ ایک منظم ادارہ اپنی افرادی قوت کی شخصی خصوصیات کو سمجھ کر ان کی صلاحیتوں سے مؤثر انداز میں فائدہ اٹھا سکتا ہے۔

---

## 2.3 شخصیت کا مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of Personality)

---

شخصیت (Personality) سے مراد وہ مخصوص انداز ہے جس میں ایک فرد سوچتا ہے محسوس کرتا ہے اور برداشت کرتا ہے۔ یہ انسان کی انفرادی بیچان اور نفسیاتی ساخت کا مظہر ہوتی ہے جو اس کے رویے رجحانات فیصلوں اور دوسروں کے ساتھ تعلقات کو متاثر کرتی ہے۔

شخصیت صرف ظاہری عادات یارویے کا نام نہیں بلکہ یہ ایک مکمل نفسیاتی نظام ہوتا ہے جس میں احساسات عقائد تجربات فطری رجحانات اور سماجی سیکھ شاہی شامل ہوتی ہے۔ یہی خصوصیات ہر فرد کو منفرد بناتی ہیں۔

### تعریفات (Definitions in English)

#### 1. Gordon Allport:

*“Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustments to his environment.”*

#### 2. Sigmund Freud:

*“Personality is composed of three elements: the id, the ego, and the superego, which work together to influence behavior.”*

#### 3. Walter Mischel:

*“Personality is the distinctive patterns of behavior (including thoughts and emotions) that characterize each individual's adaptation to the situations of his or her life.”*

#### 4. Carl Jung:

*“Personality is the supreme realization of the innate idiosyncrasy of a living being. It is an act of high courage flung in the face of life, the absolute affirmation of all that constitutes the individual.”*

#### 5. American Psychological Association (APA):

*“Personality refers to individual differences in characteristic patterns of thinking, feeling, and behaving.”*

---

### 2.4 شخصیت کو تشكیل دینے والے عوامل (Determinants of Personality)

شخصیت (Personality) کا ارتقاء کئی عوامل کے باہمی اثرات کے نتیجے میں ہوتا ہے۔ یہ عوامل فرد کی جسمانی ساخت نفسیاتی رجحانات خاندانی پس منظر سماجی ماحول اور ثقافتی اثرات جیسے پہلوؤں پر مشتمل ہوتے ہیں۔ ذیل میں شخصیت کو متاثر کرنے والے اہم ترین عوامل کی وضاحت کی جا رہی ہے:

#### (1) وراثتی عوامل (Heredity Factors)

یہ عوامل وہ خصوصیات ہیں جو ایک فرد کو اس کے والدین یا خاندانی جینیاتی ساخت سے ملتی ہیں جیسے قد رنگ ذہانت مزاج (Temperament) اور جسمانی ساخت۔ مثال: اگر کسی شخص کے والدین میں قائدانہ رجحانات یا خود اعتمادی پائی جاتی ہے تو اماکان ہے کہ وہ خصوصیات اس شخص میں بھی موجود ہوں۔

#### (2) ماحولیاتی عوامل (Environmental Factors)

ماحول شخصیت کی نشوونما میں بنیادی کردار ادا کرتا ہے۔ اس میں فرد کی پرورش خاندانی ماحول تعلیمی ادارے دوستوں کا حلقہ سماجی و معاشری حالات اور ارد گرد کا عمومی معاشرتی نظام شامل ہوتا ہے۔ مثال: ایک پُر سکون اور علمی ماحول میں پلنے والا بچہ عموماً متوازن اور اعتماد سے بھر پور شخصیت کا حامل ہوتا ہے۔

### (3) خاندانی اثرات (Family Influences)

خاندان شخصیت کی ابتدائی تشكیل میں کلیدی کردار ادا کرتا ہے۔ والدین کا رویہ تربیتی انداز محبت یا سختی اور بہن بھائیوں سے تعلقات سب مل کر شخصیت پر گہرا اثر ڈالتے ہیں۔ مثال : ایک ایسے بچے کی شخصیت مختلف ہو گی جس کی پرورش حمایت کرنے والے والدین نے کی ہو بنیت اُس بچے کے جو سخت مزاج یا لالپر واہ والدین کے زیر سامنہ پلا ہو۔

### (4) ثقافتی عوامل (Cultural Factors)

ثقافت وہ مجموعی اقتدار رسم و روان عقائد اور سماجی توقعات ہیں جو فرد کے رویے کو متاثر کرتی ہیں۔ مثال : کسی مذہبی یادداشت پسند معاشرے میں پرورش پانے والا فرد اکثر سنجیدہ باو قار اور معاشرتی حدود کا لحاظ رکھنے والا ہوتا ہے۔

### (5) سماجی عوامل (Social Factors)

فرد کی سماجی تعاملات دوستوں کا انتخاب اسکول اور کام کی جگہ جیسے معاشرتی دائرے شخصیت کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ مثال : ایک فرد جو ثابت اور تعاوون پر مبنی سماجی حلقوں میں ہوتا ہے عموماً یادہ خوش مزاج اور سماجی طور پر فعال ہوتا ہے۔

### (6) ذاتی تجربات (Personal Experiences)

زندگی میں پیش آنے والے تجربات جیسے کامیابیاں ناکامیاں صدمے یا خاص واقعات بھی شخصیت پر دیر پا اثر ڈالتے ہیں۔ مثال : کسی بچپن کے حادثے یا کسی استاد کی حوصلہ افزائی سے فرد کی شخصیت میں اعتماد یا خوف پیدا ہو سکتا ہے۔

### (7) تعلیم و تربیت (Education and Learning)

تعلیم صرف معلومات فراہم نہیں کرتی بلکہ سوچنے کا انداز فیصلہ سازی اخلاقیات اور خودآگہی کو بھی فروغ دیتی ہے جو شخصیت کا حصہ بنتی ہے۔ شخصیت ایک جامد حقیقت نہیں بلکہ مختلف حیاتیاتی نفسیاتی سماجی اور ثقافتی عوامل کے تداخل سے بنتی اور بدلتی ہے۔ ایک مؤثر تنظیم کے لیے یہ جانا کہ فرد کی شخصیت کن عناصر سے متاثر ہوتی ہے انتظامی حکمت عملیوں اور انسانی وسائل کے بہتر انتظام کے لیے نہایت اہم ہے۔

## 2.5 شخصیت کی خصوصیات (Personality Traits)

ہر فرد کی شخصیت کچھ مستقل رویوں جذباتی رجحانات اور رد عمل کے طریقوں پر مشتمل ہوتی ہے جنہیں ہم شخصیت کی خصوصیات (Traits) کہتے ہیں۔ یہ وہ نفسیاتی خصائص ہیں جو فرد کو دوسرے افراد سے ممتاز کرتی ہیں اور اس کے رویے کی پیش گوئی کرنے میں مدد فراہم کرتی ہیں۔ Traits نسبتاً مستقل ہوتے ہیں اور مختلف حالات میں یکساں انداز میں ظاہر ہو سکتے ہیں جیسے ایمانداری شر میلان پر خود اعتمادی جا رہیت یا سماجی میل جوں۔

## **شخصیت کی اہم خصوصیات (Major Personality Traits)**

### **(1) خود اعتمادی (Self-confidence):**

یہ صفت ہے جس میں فرد اپنی قابلیت اور فیصلوں پر یقین رکھتا ہے۔ ایسا فرد چیزیں سمجھنے سے گھبرانے کے بجائے ان کا سامنا کرتا ہے اور قائدانہ کردار ادا کرنے کی اہلیت رکھتا ہے۔

### **(2) ملنساری (Sociability):**

ملنسار افراد و سروں کے ساتھ خوشگوار تعلقات قائم کرتے ہیں اور کھلے دل کے ساتھ بات چیت کرتے ہیں۔ ایسے لوگ ٹیم ورک نیٹ ورکنگ اور باہمی ہم آہنگی میں بہترین ثابت ہوتے ہیں۔

### **(3) ذمہ داری (Responsibility):**

ذمہ دار افراد اپنے فرائض کو وقت پر معیار کے مطابق اور ایمانداری سے انجام دیتے ہیں۔ ادارے ایسے افراد پر اعتماد کرتے ہیں جو کسی نگرانی کے بغیر بھی کام سرانجام دے سکیں۔

### **(4) تحمل مزاجی (Patience):**

تحمل مزاج افراد دباؤ تناؤ اور اختلاف رائے کی صورت میں صبر کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ ایسے افراد پیچیدہ اور حساس حالات میں بھی جذباتی توازن برقرار رکھتے ہیں۔

### **(5) اختراعی مزاج (Creativity):**

اختراعی ذہن رکھنے والے افراد مسائل کو روانی طریقوں کے بجائے نئے زاویے سے دیکھتے ہیں۔ یہ صفت جدت (Innovation) مسئلہ حل کرنے کی صلاحیت اور مقابلے میں برتری کے لیے انتہائی اہم ہے۔

### **(6) جذباتی توازن (Emotional Stability):**

یہ صفت فرد کو تناؤ تنقید یا ذاتی پریشانیوں کے باوجود پر سکون اور پُر عزم رکھتی ہے۔ ایسے افراد تنظیمی دباؤ میں بھی مؤثر فیصلے کرنے کی صلاحیت رکھتے ہیں۔

### **(7) فیصلہ سازی کی صلاحیت (Decisiveness):**

فیصلہ کرنے کے فردم مناسب وقت پر درست اور واضح فیصلہ کرنے کی اہلیت رکھتا ہے۔ یہ صفت خاص طور پر قائدین اور منتظرین کے لیے ضروری سمجھی جاتی ہے۔

### **(8) قائدانہ صلاحیت (Leadership Trait):**

رہنماؤ ہوتا ہے جو دوسروں کو ترغیب دیتا ہے ان کی رہنمائی کرتا ہے اور ٹیم کے لیے واضح سمت متعین کرتا ہے۔ اس صفت سے لیس افراد باعتماد پر اثر گنتگو کرنے والے اور تبدیلی کے لیے تیار ہوتے ہیں۔

یہ تمام شخصیت کی خصوصیات نہ صرف فرد کی انفرادیت کی عکاسی کرتی ہیں بلکہ ادارے کے اندر اس کے طرزِ عمل تعاون قیادت اور مجموعی کارکردگی پر بھی گہراثر ڈالتی ہیں۔ تنظیمی کامیابی کے لیے ان Traits کو پہچانا اور موثر طریقے سے استعمال کرنا انتہائی ضروری ہے۔

## 2.6 ماہر زبرگیز اقسام کا اشارہ یہ (The Myers-Briggs Type Indicator - MBTI)

شخصیت کا ایک مشہور اور وسیع پیمانے پر استعمال ہونے والا مذہل ہے جو انسان کی نفسیاتی ترجیحات (Psychological Preferences) کو سمجھنے کے لیے تیار کیا گیا ہے۔ اسے Isabel Carl Jung her mother Katharine Cook Briggs Myers بنیاد پر ترتیب دیا۔

MBTI کا مقصد یہ سمجھنا ہے کہ لوگ دنیا کو کس طرح دیکھتے ہیں معلومات کو کیسے پروسیس کرتے ہیں اور زندگی کے روزمرہ معاملات سے کیسے منٹتے ہیں۔ اس مذہل کی مدد سے افراد کی شخصیت کو 16 مختلف اقسام (Personality Types) میں تقسیم کیا جاتا ہے۔

(Four Dichotomies) MBTI کے چار بنیادی ابعاد

MBTI چار بڑے ابعاد یا بنیادوں پر کام کرتا ہے جن میں ہر ایک دو متصاد ترجیحات پر مشتمل ہوتا ہے:

(Source of Energy) 1) توانائی کا ذریعہ

- بیرونی پن: (Extraversion - E) ایسے افراد توانائی دوسروں سے گنتگو میل جوں اور بیرونی سرگرمیوں سے حاصل کرتے ہیں۔
- اندروں پن: (Introversion - I) یہ افراد سکون غور و فکر تہائی اور داخلی خیالات سے توانائی حاصل کرتے ہیں۔

(Information Processing) 2) معلومات کو سمجھنے کا انداز

- مشاہدہ: (Sensing - S) عملی حقیقت پسند اور موجودہ حقائق پر توجہ دینے والے افراد۔
- ادراک: (Intuition - N) ایسے افراد تخلیقی نظریاتی اور امکانات کی دنیا میں سوچنے والے ہوتے ہیں۔

(Decision Making) 3) فیصلہ سازی کا انداز

- سوچ: (Thinking - T) منطقی تجربیاتی اور اصولوں پر مبنی فیصلے کرنے والے۔
- احساس: (Feeling - F) ہمدرد حساس اور اقدار پر مبنی فیصلے کرنے والے افراد۔

(Lifestyle Preference) 4) زندگی کے طرزِ عمل کی ترجیح

- منصوبہ بندی: (Judging - J) منظم فیصلہ کن اور وقت کے پابند افراد جو ترتیب اور پیشگی منصوبہ بندی کو پسند کرتے ہیں۔

• ارجال: (Perceiving - P) لپکدار حالات کے مطابق بدلنے والے اور موقع کی مناسبت سے فیصلے کرنے والے۔ MBTI ایک موثر نفسیاتی آنلہ ہے جو اداروں اور افراد کو یہ سمجھنے میں مدد دیتا ہے کہ مختلف شخصیات کس طرح سوچتی کام کرتی اور رد عمل ظاہر کرتی ہیں۔ اس کے ذریعے ٹیبوں کے درمیان ہم آہنگی انفرادی ترقی اور قائدانہ معیار کو بہتر بنایا جا سکتا ہے۔

## 2.7 بڑا پانچ شخصیتی ماؤل (The Big Five Personality Model)

The Big Five Personality Model شخصیت کی جائج کا ایک سائنسی اور تحقیقی بنیادوں پر مبنی ماؤل ہے جسے اکثر OCEAN Model بھی کہا جاتا ہے۔ یہ ماؤل انسان کی شخصیت کو پانچ بڑی جہتوں (Dimensions) میں بیان کرتا ہے اور دنیا بھر میں اسے نفیات ہیومن ریسورس مینیجنٹ اور تنظیمی تحقیق میں مستند اور قابلِ اعتماد ماؤل مانا جاتا ہے۔

یہ پانچ خصیتیں (Traits) کسی بھی فرد کے رویے سوچ اور تعلقات کی نوعیت کو سمجھنے کے لیے بنیاد فراہم کرتی ہیں۔ The Big Five کی پانچ بنیادی خصیتیں

### (1) کشادگی برائے تجربہ (Openness to Experience)

یہ صفت فرد کی تخلیقی صلاحیت تحسیس نئے خیالات کو قبول کرنے اور تجربیاتی رجحان کو ظاہر کرتی ہے۔

- زیادہ سطح (High): تخلیقی تخيالاتی اور نئے تجربات کے لیے کھلے ذہن کے حامل۔
- کم سطح (Low): روایت پسند حقیقت پسند اور محدود طرز فکر رکھنے والے۔

### (2) دیانتداری یا ذمہ داری (Conscientiousness)

یہ صفت فرد کے منظم قابلِ اعتماد مقصد پر مرکوز اور خود نظم و ضبط (Self-discipline) کی عکاسی کرتی ہے۔

- زیادہ سطح: وقت کے پابند محنتی تفصیل پسند اور قابلِ بھروسہ۔
- کم سطح: لاپروای غیر منظم اور آسانی سے توجہ ہٹانے والے۔

### (3) باہمی میل جوں یا معاشرتی پن (Extraversion)

یہ خصلت فرد کی معاشرتی نوعیت اظہار خیال اور دوسروں سے قربت کی سطح کو بیان کرتی ہے۔

- زیادہ سطح: بلمسار پر جوش با توں اور اجتماعی پسند۔
- کم سطح: تنہا پسند خاموش گھرے خیالات میں مگن اور محتاط۔

### (4) ہم آہنگی یا زرم مزاجی (Agreeableness)

یہ صفت فرد کی رحم دلی تعادون ہمدردی اور دوسروں کے ساتھ موافقت کی صلاحیت کو ظاہر کرتی ہے۔

- زیادہ سطح: ہمدرد مخلص تعادون کرنے والے اور نرم دل۔

• کم سطح : بھگڑا لوخود غرض اور تنقیدی رویے والے۔

(5) جذباتی استحکام یا نرسزم (Neuroticism)

یہ خصلت فرد کے جذباتی توازن یا عدم توازن کی عکاسی کرتی ہے یعنی وہ کس حد تک تناوپر بیشانی یا منفی جذبات کا شکار ہوتا ہے۔

• زیادہ سطح : بے چینی غیر محفوظ جذباتی طور پر غیر متوازن۔

• کم سطح : پر سکون خود پر قابو پانے والے اور جذباتی طور پر مضبوط۔

The Big Five Personality Model شخصیت کا ایک تحقیقی اور عملی ماذل ہے جو تنفسی دنیا میں ملازمین کے رویوں کو سمجھنے پیش گوئی کرنے اور ترقی دینے کے لیے ایک موثر فریم ورک فراہم کرتا ہے۔ اس کی بنیاد پر ادارے بہتر افرادی فیصلے اور ٹیم میمنٹ کے طریقے اختیار کر سکتے ہیں۔

## 2.8 شخصیت کے نظریات (Theories of Personality)

(1) نفسیاتی تحریاتی نظریہ (Psychoanalytic Theory – Sigmund Freud)

یہ نظریہ مشہور ماہر نفسیات سگمنڈ فرانڈ نے پیش کیا۔ ان کے مطابق انسان کی شخصیت تین حصوں پر مشتمل ہوتی ہے:

• Id نظری خواہشات جیسے بھوک غصہ جنسی رغبت

• Ego حقیقت پسند ہن جو درست و غلط میں توازن رکھتا ہے

• Superego اخلاقی اقدار ضمیر اور سماجی اصول

فرانڈ کا ماننا تھا کہ ہماری شخصیت کا زیادہ تر حصہ لاشعور (Unconscious) میں ہوتا ہے جہاں دبائی ہوئی خواہشات اور بیچپن کے تجربات محفوظ ہوتے ہیں۔ انہی تجربات کی بنیاد پر انسان کا رویہ جذبات اور فیصلہ سازی متاثر ہوتی ہے۔ یہ نظریہ اس لیے اہم ہے کیونکہ یہ بتاتا ہے کہ فرد کا رویہ صرف اس کی موجودہ سوچ سے نہیں بلکہ ماضی کے تجربات سے بھی تشکیل پاتا ہے۔

(2) سلوکی نظریہ (Behavioral Theory – B.F. Skinner)

B.F. Skinner کے مطابق انسان کی شخصیت اس کے ماحول سے سیکھے گئے رویوں کا مجموعہ ہے۔ اس نظریے کے تحت یہ مانا جاتا ہے کہ جورو یہ انعام ملنے پر دھرانے جاتے ہیں وہ فرد کی عادت بن جاتے ہیں اور جورو یہ سزا ملنے پر ترک کیے جاتے ہیں وہ شخصیت سے نکل جاتے ہیں۔ یعنی اگر ایک ملازم کو وقت پر آنے پر تعریف یا بونس ملے تو وہ مستقبل میں بھی وقت کی پابندی کرے گا۔ اس سے ظاہر ہوتا ہے کہ شخصیت کو تربیت ماحول اور حوصلہ افزائی سے بدلا�ا بہتر بنایا جاسکتا ہے۔ یہ نظریہ اداروں میں ملازمین کی کارکردگی بڑھانے کے لیے استعمال ہوتا ہے کیونکہ اس سے یہ سیکھا جاسکتا ہے کہ صحیح رویے کیسے پروان چڑھائے جائیں۔

### (3) انسانی نظریہ (Humanistic Theory – Carl Rogers & Abraham Maslow)

کارل راجرز اور ابراہم ماسلو کا ماننا تھا کہ ہر انسان کے اندر ترقی محبت عزت اور خودشناسی کی خواہش فطری ہوتی ہے۔ ان کے مطابق انسان صرف بیرونی محرکات کا غلام نہیں بلکہ وہ اپنے فیصلے خود کرتا ہے اور اپنے اندر پچھی صلاحیتوں کو جانے اور بہتر بنانے کی کوشش کرتا ہے۔ ماسلو نے ضرورتوں کی درجہ بندی (Hierarchy of Needs) پیش کی جس میں کہا گیا کہ انسان پہلے بیوادی ضروریات (جیسے خوراک تحفظ) پوری کرتا ہے پھر اعلیٰ سطح کی ضروریات (جیسے محبت عزت اور خودشناسی) کی طرف بڑھتا ہے۔ یہ نظریہ ثابت سوچ ذاتی ترقی اور خود اعتمادی کو فروغ دینے پر زور دیتا ہے جو کہ آج کے تنظیمی ماحول میں بہت ضروری ہیں۔

### (4) ادراکی نظریہ (Cognitive Theory – George Kelly)

جارج کیلی کے مطابق ہر انسان دنیا کو اپنے مخصوص طریقے سے دیکھتا اور سمجھتا ہے۔ وہ کہتا ہے کہ ہم سب کے ذہن میں مخصوص "ذہن سانچے" (Cognitive Constructs) ہوتے ہیں جن کے ذریعے ہم تجربات کو پرکھتے ہیں۔ مثلاً اگر کوئی فرد ماضی میں کسی ٹیم ورک میں دھوکہ کھا چکا ہے تو ممکن ہے وہ آئندہ کسی بھی ٹیم میں شامل ہونے سے گریز کرے۔ اس کا مطلب ہے کہ انسان کاروویہ اس کے ذاتی تجربات اور سوچنے کے انداز پر مبنی ہوتا ہے۔ ادراکی نظریہ ہمیں یہ سمجھاتا ہے کہ افراد کی شخصیت کو بہتر بنانے کے لیے ان کی سوچ اور نقطہ نظر کو سمجھنا ضروری ہے۔

### (5) سماجی-ادراکی نظریہ (Social-Cognitive Theory – Albert Bandura)

البرٹ بینڈورا نے کہا کہ انسان صرف ذاتی تجربات سے نہیں بلکہ دوسروں کے مشاہدے (Observation) سے بھی سمجھتا ہے۔ یعنی اگر ہم دیکھیں کہ کسی کو کوئی کام کر کے انعام ملا تو ہم بھی ویسا کرنے کی کوشش کریں گے۔ بینڈورا نے Self-efficacy کا تصور پیش کیا یعنی انسان کا خود پر یقین کہ وہ کوئی کام کر سکتا ہے۔ جس فرد میں یہ یقین زیادہ ہو گا وہ زیادہ فعال خود مختار اور کامیاب ہو گا۔ یہ نظریہ تنظیمی تربیت روں ماؤنگ اور قائدانہ ترقی میں استعمال ہوتا ہے تاکہ افراد کو اعتماد اور بہتر کارکردگی کی طرف لا جائے سکے۔

شخصیت کے یہ نظریات ہمیں یہ سمجھنے میں مدد دیتے ہیں کہ انسان کاروویہ کیوں مختلف ہوتا ہے اور ہم کس طرح اسے بہتر بناسکتے ہیں۔ ہر نظریہ شخصیت کے ایک خاص پہلو کو جاگر کرتا ہے اور تنظیمی سطح پر ان کا استعمال انسانی رویے کو موثر طور پر منظم کرنے میں کیا جاتا ہے۔

## 2.9 جوہری وندو (JOHARI Window)

JOHARI Window ایک نفسیاتی ماؤل ہے جو دو ماہرینِ نفسیات Joseph Luft — Harrington اور Ingham — نے 1955ء میں تیار کیا۔ یہ ماؤل فرد کی خود آگئی (Self-awareness) اور دوسروں کے ساتھ تعلقات کو بہتر بنانے کے لیے استعمال ہوتا ہے۔

: Joseph + Harrington = JOHARI "JOHARI" دو اصل دونوں ماہرین کے ناموں کا امتزاج ہے

یہ ماذل بتاتا ہے کہ ہم خود کو کس حد تک جانتے ہیں دوسرے ہمیں کس نظر سے دیکھتے ہیں اور ان دونوں مشاہدوں کے درمیان کتنا فرق ہو سکتا ہے۔

(Four Quadrants of JOHARI Window) جو ہری وندو کے چار خانے (Four Quadrants of JOHARI Window) ایک چارخانوں پر مشتمل خاکہ 4-Quadrant Grid ہے جس کے ذریعے فرد کے روئے اور خودی کے مختلف پہلوؤں کو ظاہر کیا جاتا ہے:

#### (1) کھلا علاقہ (Open Area)

وہ معلومات یا خصوصیات جو فرد خود بھی جانتا ہے اور دوسرے بھی اسے پہچانتے ہیں۔ مثال: ایک فرد کا خوش اخلاق ہونا۔ اسے خود بھی علم ہے اور اس کے ساتھی بھی اسے ایسے ہی جانتے ہیں۔ یہ علاقہ جتنا وسیع ہو گا تعلقات اتنے ہی بہتر ہوں گے۔

#### (2) اندر حاصل علاقہ (Blind Area)

وہ پہلو جو دوسروں کو تو معلوم ہوتے ہیں مگر فرد خود ان سے ناواقف ہوتا ہے۔ مثال: کوئی فرد بات چیت میں جارحانہ انداز اختیار کرتا ہے مگر اسے خود اندازہ نہیں ہوتا۔ Feedback کے ذریعے اس علاقے کو کم کیا جاسکتا ہے۔

#### (3) پوشیدہ علاقہ (Hidden Area)

وہ معلومات جو فرد خود جانتا ہے لیکن دوسروں سے چھپتا ہے۔ مثال: ذاتی خوف ناکامیاں یا خاندانی مسائل۔ اعتماد (Trust) کے ذریعے یہ علاقہ کم ہو سکتا ہے جس سے تعلقات بہتر بنتے ہیں۔

#### (4) نامعلوم علاقہ (Unknown Area)

وہ پہلو جو نہ فرد کو معلوم ہوتے ہیں اور نہ دوسروں کو۔ مثال: چچی ہوئی صلاحیتیں دبے ہوئے احساسات یا غیر دریافت رجحانات۔ JOHARI Window ایک سادہ مگر طاقتور ماذل ہے جو فرد اور ادارے دونوں کو باہمی فہم خودشناشی اور بہتر تعلقات کے قیام میں مدد فراہم کرتا ہے۔ ایک کامیاب ٹیم وہی ہوتی ہے جہاں کھلا علاقہ زیادہ اور اندر ہے و پوشیدہ علاقے کم ہوں۔

## 2.10 تبادلہ جاتی تجزیہ (Transactional Analysis – TA)

تبادلہ جاتی تجزیہ (TA - Transactional Analysis) ایک نفسیاتی نظریہ ہے جسے 1950 کی دہائی میں ماہر نفسیات ایک برن (Eric Berne) نے پیش کیا۔ یہ ماذل فرد کے روئے شخصیت اور دوسروں کے ساتھ تعلقات کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے تیار کیا گیا۔ اس نظریے کے مطابق جب دو یادو سے زیادہ افراد آپس میں بات چیت کرتے ہیں تو وہ دراصل مختلف "شخصیتی حالت" سے ایک دوسرے سے مخاطب ہوتے ہیں۔ TA ہمیں یہ جاننے میں مدد دیتا ہے کہ بات چیت کے دوران ہم خود کس حالت (ego state) میں ہوتے ہیں اور دوسرا شخص کس حالت میں جواب دیتا ہے اور اس عمل سے ہمارے باہمی تعلقات پر کیا اثر پڑتا ہے۔

Transactional Analysis کے مطابق ہر انسان کی شخصیت تین بنیادی ذہنی حالت پر مشتمل ہوتی ہے : والدین کا انداز (Parent Ego State) بالغ انداز (Adult Ego State) اور بچگانہ انداز (Child Ego State)۔ والدین کا انداز وہ روئے اور اصول ہوتے ہیں جو ہم نے بچپن میں اپنے والدین یا بڑوں سے سیکھے۔ بالغ اندازوہ حالت ہے جس میں فرد حقائق تجزیہ اور منطق کی بنیاد پر بات کرتا ہے۔ جبکہ بچگانہ انداز میں انسان کے جذبات فطری خواہشات اور بچپن کی عادتیں ظاہر ہوتی ہیں۔

جب دو افراد ایک دوسرے سے بات کرتے ہیں تو ان کے درمیان ہونے والا تبادلہ تین صورتوں میں ہو سکتا ہے : تکمیلی (Complementary) متقاطع (Crossed) اور پوشیدہ (Ulterior)۔ تکمیلی تبادلہ وہ ہوتا ہے جب دونوں افراد ایک دوسرے کی متوقع حالت سے بات کرتے ہیں جیسے بالغ سے بالغ۔ یہ تبادلہ ہم آہنگ اور موثر ہوتا ہے۔ متقاطع تبادلہ اس وقت ہوتا ہے جب ایک فرد بالغ انداز میں بات کرے اور دوسرا شخص بچگانہ یا والدین کے انداز میں جواب دے جس سے غلط فہمی یا تنازع پیدا ہو سکتا ہے۔ پوشیدہ تبادلہ اس وقت ہوتا ہے جب بظاہر بات چیت ایک انداز میں ہو رہی ہو لیکن اصل پیغام کسی اور ذہنی حالت سے دیا جا رہا ہو جیسا کہ طنزیہ باقی یا دوڑخی اشارے۔

تنظیمی ماحول میں TA کا استعمال مؤثر بالغ لیڈر شپ ٹیم ورک اور تنازعات کے حل میں بہت اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ ماذل افراد کو خودشناسی دوسرے افراد کے رد عمل کو سمجھنے اور بہتر تعلقات قائم کرنے کی تربیت دیتا ہے۔ خاص طور پر وہ قائدین اور HR میجرز جو ٹیم کی باہمی ہم آہنگی اور جذباتی ذہانت کو فروغ دینا چاہتے ہیں ان کے لیے TA ایک قیمتی اوزار ہے۔

خلاصہ یہ کہ Transactional Analysis ایک سادہ مگر طاقتور نظریہ ہے جو فرد اور ادارے دونوں کو انسانی روپیوں کو بہتر انداز میں سمجھنے اور منظم کرنے میں مدد فراہم کرتا ہے۔ یہ ماذل نہ صرف پیشہ ورانہ تعلقات بلکہ ذاتی ترقی کے لیے بھی ایک موثرہ ہمنائی فراہم کرتا ہے۔

## 2.11 کلیدی نتائج (Learning Outcome)

طلیبہ نے شخصیت کے مفہوم، اس کی تعریف اور اس کو تشکیل دینے والے عوامل کو بہتر انداز میں سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے شخصیت کی مختلف خصوصیات اور ان کے تنظیمی کارکردگی پر اثرات کو واضح طور پر جان لیا ہے۔ مزید یہ کہ طلیبہ نے Big Five اور MBTI جیسے جدید شخصی ماذلز کی بنیاد پر انسانی روپیوں کا تجزیہ کرنا سیکھ لیا ہے۔ ساتھ ہی انہوں نے شخصیت کے کلاسیکی اور جدید نظریات کو روزمرہ تنظیمی روپیوں سے جوڑنے کی صلاحیت بھی حاصل کر لی ہے، جس سے وہ تنظیمی ماحول کو زیادہ موثر طریقے سے سمجھنے اور منظم کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔

### مفردی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions - True or False)

1. شخصیت سے مراد خیالات، احساسات اور طرز عمل کے مستقل نمونے ہیں جو فرد کو منفرد بناتے ہیں۔
2. شخصیت کے تعین میں موروثی اور ماحولیاتی دونوں عوامل شامل ہیں۔
3. شخصیت کی خصوصیات کا تنظیمی کارکردگی پر کوئی اثر نہیں ہوتا۔
4. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) شخصیت کے فرق کو سمجھنے کے لیے ایک وسیع پیمانے پر استعمال ہونے والا ٹول ہے۔
5. بگ فائیپرنسن اٹی ماڈل میں کھلے پن، ایمانداری، حد سے بڑھنے، رضامندی، اور اعصاب پر سنتی جیسی خصوصیات شامل ہیں۔
6. جوہری ونڈو کا استعمال خود آگاہی اور باہمی تعلقات کو تلاش کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔
7. لین دین کا تجزیہ (TA) افراد کے درمیان مواصلات اور تعاملات پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. شخصیت کو تشکیل دینے والے پانچ اہم عوامل بیان کریں۔
2. Big Five Model کی کسی تین خصلتوں کو مختصر آپیان کریں۔
3. MBTI کے چار بنیادی ابعاد (Dimensions) کی وضاحت کریں۔
4. JOHARI Window کی دو حصائیں کو مثال کے ساتھ بیان کریں۔
5. انسانی نظریہ (Humanistic Theory) اور اس کی تنظیمی اہمیت پر روشنی ڈالیں۔

### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. شخصیت کے مفہوم تشکیل دینے والے عوامل اور تنظیمی اہمیت کو تفصیل سے بیان کریں۔
2. MBTI ماڈل کی وضاحت کریں اور اس کی 16 اقسام کی بنیاد کو سمجھائیں۔
3. Big Five Personality Model کی پانچوں خصلتوں کو تفصیل سے بیان کریں ہر ایک کی تنظیمی اہمیت کے ساتھ۔
4. شخصیت کے نظریات میں Freud، Maslow، Skinner اور Bandura کے خیالات کا مقابلی جائزہ لیں۔
5. Transactional Analysis اور JOHARI Window کو سمجھاتے ہوئے بتائیں کہ یہ ماڈلز تنظیمی تعلقات اور خود آگبی میں کس طرح مدد دیتے ہیں۔

## اکائی 3۔ رویے اور اقدار

(Attitude and Values)

Structure	اکائی کے اجزاء	
Introduction	تہمید	3.0
Objectives	مقاصد	3.1
Attitude and Values – Introduction	رویے اور اقدار – تعارف	3.2
Meaning and Definition of Attitude	رویے کا مفہوم اور تعریف	3.3
Nature of Attitude	رویے کی نوعیت	3.4
Components of Attitude	رویے کے اجزاء	3.5
Functions of Attitude	رویے کے افعال	3.6
Meaning and Concept of Values	اقدار کا مفہوم اور تصور	3.7
Value System – Meaning and Brief Introduction	قدار کا نظام – مفہوم اور تعارف	3.8
Significance of Value System in Organizational Behavior	تنظیمی رویے میں قدر کے نظام کی اہمیت	3.9
Learning Outcome	اکتسابی نتائج	3.10
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات	3.11

---

## 3.0 تمهید (Introduction)

ہم نے پچھلی اکائی میں شخصیت (Personality) کے تصور کو تفصیل سے سمجھا۔ کہ ایک فرد کی سوچ رویے اور تعاملات کو کس طرح و راست ماحول نظریات اور نفسیاتی رجحانات تشكیل دیتے ہیں۔ شخصیت اگرچہ ایک گھری اور جامع ساخت ہے لیکن عملی سطح پر فرد کے رویے (Behaviour) کی اصل شکل دو اہم عوامل سے زیادہ قریب ہو جاتی ہے: رویے (Attitude) اور اقدار (Values)۔

اکائی 3 میں ہم ان دونوں اہم عناصر کا مطالعہ کریں گے۔ سب سے پہلے ہم رویے (Attitude) کے مفہوم اس کی تعریف نوعیت اجزاء (Components) اور اس کے افعال (Functions) پر غور کریں گے۔ رویہ دراصل کسی شے فردو اقتعے یا نظریے کے بارے میں ہمارا سوچنے محسوس کرنے اور برداشت کرنے کا ایک مستقل رجحان ہوتا ہے جونہ صرف فرد کی شاخت بلکہ اس کی کارکردگی پر بھی گہر اثر ڈال سکتا ہے۔

اس اکائی کا دوسرا اہم موضوع "اقدار" (Values) ہے۔ اقدار ان اصولوں عقائد اور ترجیحات پر مشتمل ہوتی ہیں جو ایک فرد یا معاشرے کے لیے اہم اور باعزت سمجھی جاتی ہیں۔ اقدار فرد کے طرزِ عمل کو رہنمائی فراہم کرتی ہیں اور اس کے فیصلوں ترجیحات اور اخلاقی بنیادوں کا تعین کرتی ہیں۔ ہم یہاں اقدار کے تصور کے ساتھ ساتھ قدر کا نظام (Value System) بھی سمجھیں گے جو بتاتا ہے کہ کیسے مختلف اقدار آپس میں جڑی ہوتی ہیں اور فرد یا تنظیم کے فیصلوں کو متاثر کرتی ہیں۔

یہ اکائی شخصیت کے مطالعے کا منطقی تسلسل ہے کیونکہ رویے اور اقدار شخصیت کے بنیادی اظہار ہیں۔ کسی تنظیم میں ایک فرد کا رویہ اور اس کی اقدار ہی طے کرتی ہیں کہ وہ کس طرح اپنی ذمہ داری نبھاتا ہے دوسروں سے تعلقات استوار کرتا ہے اور کس حد تک ادارے کے اهداف کے ساتھ ہم آہنگ ہوتا ہے۔

---

## 3.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- رویے (Attitude) کے مفہوم اجزاء، نوعیت اور افعال کو واضح طور پر بیان کر سکیں گے۔
- اقدار (Values) اور قدر کے نظام (Value System) کے تصور کو فرد اور تنظیمی سیاق میں سمجھ سکیں گے۔
- رویہ اور اقدار کے درمیان تعلق اور ان کا فرد کے طرزِ عمل پر اثر تجربیاتی انداز میں بیان کر سکیں گے۔
- تنظیمی رویے میں اقدار اور رویے کی عملی اہمیت اور اثرات کو مثالوں کے ساتھ بیان کر سکیں گے۔

---

## 3.2 رویہ اور اقدار—تعارف (Attitude and Values – Introduction)

تنظیمی رویے کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے یہ جاننانہایت ضروری ہے کہ فرد کس زاویے سے سوچتا محسوس کرتا اور عمل کرتا ہے۔ شخصیت کے مطالعے کے بعد اب ہم رویہ (Values) اور اقدار (Attitude) جیسے اہم پہلوؤں کی طرف بڑھتے ہیں جو کسی بھی فرد کے طرزِ عمل کے بنیادی ستون ہوتے ہیں۔

رویہ (Attitude) کسی فرد کے خیالات احساسات اور رویے کا وہ مجموعہ ہے جو کسی مخصوص شے شخص یا خیال کے بارے میں اس کے رجحان کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ ثابت یا منفی ہو سکتا ہے اور کسی فرد کی کارکردگی ابلاغ فیصلہ سازی اور دوسروں کے ساتھ تعلقات پر براہ راست اثر ڈالتا ہے۔

دوسری جانب اقدار (Values) وہ اصول اور اعتقادات ہوتے ہیں جنہیں فرد یا معاشرہ اہم اور قبل احترام سمجھتا ہے۔ اقدار انسانی کردار کی اخلاقی بنیاد فراہم کرتی ہیں اور طویل مدتی رویے کی سمت معین کرتی ہیں۔

اس اکائی میں ہم رویے اور اقدار کے بنیادی تصورات کو جانیں گے تاکہ یہ سمجھ سکیں کہ ان کی موجودگی یا کسی تنظیمی ماحول میں افراد کی کارکردگی اور ہم آہنگی کو کس طرح متاثر کرتی ہے

---

## 3.3 رویہ کا مفہوم اور تعریف (Meaning and Definition of Attitude)

رویہ (Attitude) ایک نفسیاتی رجحان ہے جو کسی فرد کے مخصوص شے شخص دانے یا نظریے کے بارے میں سوچنے (Thinking) محسوس کرنے (Feeling) اور عمل کرنے (Acting) کے انداز کو ظاہر کرتا ہے۔ سادہ الفاظ میں رویہ ایک اندر وونی میں یا جھکاؤ ہے جو کسی چیز کے بارے میں ہمارے جذبات اور طرزِ عمل کو معین کرتا ہے۔

رویہ اکثر تجربات سماجی اثرات تعلیم مشاہدے اور ذاتی اقدار کے نتیج میں تشكیل پاتا ہے اور یہ ثابت منفی یا غیر جانبدار ہو سکتا ہے۔ یہ فرد کے ردِ عمل ابلاغ اور فیصلہ سازی پر براہ راست اثر انداز ہوتا ہے خاص طور پر تنظیمی ماحول میں۔

### تعریفات (Definitions in English)

#### 1. Gordon Allport:

*“Attitude is a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual's response to all objects and situations with which it is related.”*

## 2. Robbins & Judge:

*"Attitudes are evaluative statements – either favorable or unfavorable – concerning objects, people, or events."*

## 3. Fred Luthans:

*"Attitude is a persistent tendency to feel and behave in a particular way toward some object."*

رویہ کسی فرد کا جذباتی فکری اور عملی جھکاؤ ہوتا ہے جو اس کے طرزِ عمل اور فیصلہ سازی میں نمایاں کردار ادا کرتا ہے۔ تنظیمی سیاق میں ثابت رویہ ادارے کی کارکردگی اور ٹیم ورک کو فروغ دیتا ہے جبکہ منفی رویہ رکاوٹیں پیدا کرتا ہے۔

## 3.4 رویہ کی نوعیت (Nature of Attitude)

رویہ (Attitude) انسان کی اندر ورنی کیفیت کا وہ مستقل رجحان ہے جو کسی شے فر نظر یہ یا صورتِ حال کے بارے میں اس کے خیالات جذبات اور طرزِ عمل کو متاثر کرتا ہے۔ شخصیت کی طرح رویہ بھی انسان کے سماجی رویے اور تنظیمی عمل میں ایک بنیادی کردار ادا کرتا ہے۔ رویہ کی نوعیت کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے درج ذیل پہلواں ہیں:

### (1) ذہنی رجحان (Mental Disposition)

رویہ ایک مستقل ذہنی کیفیت یا رجحان ہوتا ہے جو انسان کو کسی خاص چیز کے بارے میں مخصوص انداز میں سوچنے اور برداشت کرنے پر مائل کرتا ہے۔ یہ رجحان ثابت بھی ہو سکتا ہے (جیسے تعاون پر آمادگی) منفی بھی (جیسے مزاحمت) اور کبھی کبھی غیر جانبدار بھی۔ یہی رجحان فرد کے رویے میں تسلسل پیدا کرتا ہے۔

### (2) سیکھا ہوا رویہ (Learned Behavior)

رویہ پیدا نہیں بلکہ زندگی کے مختلف مراحل میں سیکھا جاتا ہے۔ انسان اپنے خاندان تعلیمی ادaroں ثقافت سماجی تعاملات میڈیا اور ذاتی تجربات سے رویے حاصل کرتا ہے۔ یہی وجہ ہے کہ مختلف افراد یا گروہ ایک ہی صورتِ حال میں مختلف رویے اختیار کرتے ہیں۔

### (3) تبدیلی پذیر فطرت (Changeable in Nature)

رویہ جامد نہیں ہوتا بلکہ وقت تجربات اور محاذ کی تبدیلی کے ساتھ تبدیل ہو سکتا ہے۔ مثال کے طور پر کسی ملازم کا تنظیم کے بارے میں منفی رویہ اچھی قیادت مشاورت یا حوصلہ افزائی سے ثابت میں تبدیل ہو سکتا ہے۔

### (4) تین جہتی ساخت (Tripartite Structure)

رویہ تین اجزاء پر مشتمل ہوتا ہے:

- علمی جزو : (Cognitive) کسی چیز کے بارے میں ہمارے عقلائد یا خیالات۔
- جذباتی جزو : (Affective) ان خیالات سے جڑی جذباتی کیفیت جیسے پسند یا ناپسند۔
- سلوکی جزو : (Behavioral) وہ طرز عمل جو ہم اس شے یا فرد کے ساتھ اپناتے ہیں۔  
یہ تینوں اجزاء رویے کو مکمل اور قابل تجزیہ بناتے ہیں۔

#### (5) پیشگوئی کی صلاحیت (Predictive Nature)

رویہ کی مدد سے ہم کسی فرد کے متوقع رویے یا رد عمل کی پیش گوئی کر سکتے ہیں خاص طور پر جب رویہ کسی مخصوص شے کے بارے میں واضح مضبوط اور دیر پا ہو۔ تنظیمی سیاق میں ملازمین کے رویے سے ان کی کار کردگی اور وابستگی کا اندازہ لگایا جاسکتا ہے۔

#### (6) تنظیمی مطابقت (Organizational Relevance)

تنظیموں میں رویہ ایک کلیدی عنصر ہے جو ملازمین کے اطمینان وفاداری تعاون قیادت اور تنازعات کے حل جیسے عوامل پر اثر انداز ہوتا ہے۔ ایک ثابت رویہ رکھنے والا فرد نہ صرف خود بہتر کار کردگی دکھاتا ہے بلکہ دوسروں کو بھی متحرک کرتا ہے۔ رویہ انسانی رویے کا ایک پیچیدہ سیکھا ہوا اور وقت کے ساتھ بد لئے والا نفسیاتی رجحان ہے۔ اس کی ساخت تین سطحوں پر منی ہوتی ہے اور یہ فرد کے جذبات و اعمال کی ترجیحی کرتا ہے۔ تنظیمی کامیابی کے لیے ملازمین کے رویے کو سمجھنا بہتر بناتا اور ثابت سمت میں لے جانا نہایت ضروری ہے۔

### 3.5 رویہ کے اجزاء (Components of Attitude)

رویہ (Attitude) ایک جامع نفسیاتی ساخت ہے جو کسی شے فرد خیال یا صورت حال کے بارے میں ہمارے سوچنے محسوس کرنے اور عمل کرنے کے رجحان کو ظاہر کرتا ہے۔ ماہرین نفسیات کے مطابق رویہ کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے اسے تین بنیادی اجزاء (Three Components) میں تقسیم کیا جاتا ہے جنہیں مجموعی طور پر ABC Model بھی کہا جاتا ہے:

#### (1) علمی جزو (Cognitive Component)

یہ حصہ ہے جو ہمارے خیالات عقلائد اور معلومات پر مشتمل ہوتا ہے۔ یہ جزو ہمیں کسی چیز کے بارے میں "کیا سوچتے ہیں" "اس کا اظہار کرتا ہے۔ مثال : اگر کوئی شخص مانتا ہے کہ "وقت کی پابندی کامیابی کی کنجی ہے" تو یہ اس کا علمی رویہ ہے۔

#### (2) جذباتی جزو (Affective Component)

یہ جزو ہمارے احساسات جذبات اور پسند / ناپسند سے متعلق ہوتا ہے۔ یہ بتاتا ہے کہ ہم کسی چیز کے بارے میں "کیا محسوس کرتے ہیں"۔ مثال : اگر کوئی شخص دفتر دیر سے آنے والوں سے چوٹتا ہے تو اس کا منفی جذباتی رویہ ہے۔

### (3) سلوکی جزو (Behavioral Component)

یہ جزو اس رویے کی عملی جملک ہے جو کسی چیز یا فرد کے بارے میں ہمارے عمل میں ظاہر ہوتا ہے۔ یعنی "ہم کیا کرتے ہیں" اس بنیاد پر کہ ہم کیا سوچتے اور محسوس کرتے ہیں۔ مثال : اگر کوئی شخص وقت پر آنے کے اصول کو مانتا ہے (عملی) دیر سے آنے والوں سے ناخوش ہوتا ہے (جدبائی) اور ہمیشہ وقت پر دفتر آتا ہے (سلوکی)۔ تو یہ رویہ کے تینوں اجزاء کی مکمل مثال ہے۔

رویہ ایک ہم آہنگ نفسیاتی ساخت ہے جس میں علم جذبات اور عمل تینوں شامل ہوتے ہیں۔ عملی جزو ہمیں سوچنے کا انداز دیتا ہے جذبائی جزو احساسات کو ظاہر کرتا ہے اور سلوکی جزو ان دونوں کے اثر سے پیدا ہونے والے رد عمل کو پیش کرتا ہے۔ ان اجزاء کی باہمی ہم آہنگی سے کسی بھی فرد کے رویے کی مکمل تفہیم ممکن ہوتی ہے۔

## 3.6 رویے کے افعال (Functions of Attitude)

رویہ (Attitude) نہ صرف کسی فرد کے اندر ونی رجحان کو ظاہر کرتا ہے بلکہ یہ اس کے عمل رد عمل اور فیصلوں میں بھی اہم کردار ادا کرتا ہے۔ ماہر نفسیات Daniel Katz نے رویے کے چار بنیادی افعال بیان کیے ہیں جو فرد کی زندگی اور تنظیمی محول دونوں میں نمایاں اثر رکھتے ہیں۔

(1) علمی / سمجھ بوجھ کا فعل (Knowledge Function)  
یہ فعل فرد کو دنیا کو سمجھنے اور اس میں موجود اشیاء افراد یا نظریات کو ترتیب دینے میں مدد دیتا ہے۔ رویہ ایک فرمیم درک فراہم کرتا ہے جس کے ذریعے فرد اپنے تجربات کو منظم کرتا ہے اور پیچیدہ معلومات کو سادہ بنانے کا فیصلے کرتا ہے۔ مثال : اگر کسی فرد کا رویہ ہے کہ "محنت سے کامیابی ملتی ہے" تو وہ اس بنیاد پر اپنی ترجیحات طے کرے گا۔

(2) افراکش ذات کا فعل (Ego-defensive Function)  
یہ رویہ فرد کو نفسیاتی تحفظ فراہم کرتا ہے خاص طور پر جب وہ اپنے بارے میں منفی احساسات سے بچنا چاہتا ہے۔ یہ فعل فرد کی خودی (Ego) کو تحفظ دیتا ہے اور اسے اندر ونی تناوی یا ناکامی کے احساس سے بچاتا ہے۔ مثال : کوئی شخص اپنی ناکامی کو بیر ونی حالات کا نتیجہ قرار دے کر اپنے آپ کو نفسیاتی طور پر تسلی دیتا ہے۔

(3) قدر انگیز فعل (Value-expressive Function)  
یہ فعل فرد کو اپنی ذاتی اقدار عقائد اور شناخت کے اظہار کا موقع فراہم کرتا ہے۔ رویہ کے ذریعے فرد اپنے نظریات و استیگیوں اور ذاتی فلسفے کو دوسروں کے سامنے پیش کرتا ہے۔ مثال : اگر کوئی فرد ماحول دوست مصنوعات کا انتخاب کرے گا تو اسکے لئے اپنی قدر کا اظہار کر سکے۔

#### 4) افادیت یا انعامی فعل (Instrumental or Utilitarian Function)

یہ فعل فرد کے رویے کو فائدہ انعام یا نتیجے سے جوڑتا ہے۔ یعنی فرد ایسے رویے اختیار کرتا ہے جن سے اسے فائدہ ہو یا نقصان سے بچاؤ ہو۔ مثال : ایک ملازم ہمیشہ وقت پر آتا ہے کیونکہ وہ جانتا ہے کہ وقت کی پابندی سے اس کا امتحنہ بہتر ہو گا اور ترقی کے امکانات بڑھیں گے۔ رویہ فرد کی سوچ احساسات اور اعمال کو نہ صرف ترتیب دیتا ہے بلکہ اسے دنبا کو سمجھنے اپنی شناخت ظاہر کرنے تھفظ حاصل کرنے اور فائدہ حاصل کرنے جیسے مختلف افعال کی انجام دہی میں بھی مدد دیتا ہے۔ تنظیمی ماحول میں رویے کے ان افعال کو سمجھنا انسانی وسائل کی مؤثر یینہمنٹ اور قیادت کے لیے نہایت اہم ہے۔

#### 3.7 اقدار کا مفہوم اور تصور (Meaning and Concept of Values)

اقدار (Values) سے مراد وہ بنیادی عقائد اصول یا نظریات ہوتے ہیں جو کسی فرد یا معاشرے کے لیے اہم پسندیدہ اور قابل احترام سمجھے جاتے ہیں۔ یہ وہ بنیاد اصول ہوتے ہیں جو ہمارے فیصلوں ترجیحات اور طرزِ عمل کی سمت متعین کرتے ہیں۔ سادہ الفاظ میں اقدار ہمیں یہ بتائی ہیں کہ ہمارے لیے کیا "صحیح" ہے اور ہم زندگی کو کس نظریاتی بنیاد پر گزارنا چاہتے ہیں۔ مثال : ایمانداری دیانت محنت انصاف و فادری احترام۔ یہ سب اقدار کی مثالیں ہیں۔

اقدار کا تعلق فرد کے اندر وہی نظام عقائد سے ہوتا ہے جو اس کی شخصیت رویے اور معاشرتی تعلقات کو متاثر کرتا ہے۔ یہ اقدار ہمیں زندگی میں مقصد سمت اور اخلاقی بنیاد فراہم کرتی ہیں۔ ایک فرد کی اقدار اس کے خاندان ثقافت مذہب تعلیم ذاتی تجربات اور معاشرتی اثرات سے بنتی اور پختہ ہوتی ہیں۔ اقدار نہ صرف انفرادی سطح پر اہم ہوتی ہیں بلکہ تنظیمی ماحول میں بھی گہرا اثر ڈالتی ہیں۔ ایک ایسی تنظیم جہاں ایمانداری شفافیت اور مساوات کو قدر دی جاتی ہو وہاں ملازمین کا اعتماد اور کارکردگی بھی بلند ہوتی ہے۔

مزید برآں اقدار نسبتاً مستقل ہوتی ہیں یعنی وقت کے ساتھ رویے بدلتے ہیں لیکن اقدار میں تبدیلی آہستہ اور گہرے تجربات کے نتیجے میں ہوتی ہے۔ اقدار یہ بھی طے کرتی ہیں کہ ایک فرد کس طرح دوسروں سے تعلقات قائم کرے گا اور وہ کن اصولوں پر اپنی پیشہ و رانہ زندگی کی بنیاد رکھے گا۔ اقدار وہ بنیادی اخلاقی و سماجی ستون ہیں جو فرد کے رویے فیصلوں اور طرزِ زندگی کو رہنمائی فراہم کرتے ہیں۔ ان کی مدد سے نہ صرف افراد اپنی شناخت قائم کرتے ہیں بلکہ تنظیمیں بھی ایک مضبوط اخلاقی اور اہم آہنگ ماحول پیدا کر سکتی ہیں۔

#### 3.8 قدر کا نظام - مفہوم اور تعارف (Value System – Meaning and Brief Introduction)

قدر کا نظام (Value System) سے مراد کسی فرد گروہ یا تنظیم کے وہ منظم اصول عقائد اور ترجیحات کا مجموعہ ہے جو ان کے رویے فیصلے اور تعلقات کی بنیاد فراہم کرتا ہے۔ سادہ الفاظ میں یہ اقدار کا ایک مرتب شدہ ڈھانچہ ہوتا ہے جو یہ طے کرتا ہے کہ زندگی یا تنظیم میں کیا سب سے زیادہ اہم ہے اور کیا کم۔

تنظیمی سیاق میں قدر کا نظام کسی ادارے کے کلچر (Culture) پالیسی سازی (Policy-making) فیصلہ سازی (Decision-making) اور کارپوریٹ اخلاقیات (Corporate Ethics) کو متاثر کرتا ہے۔ ایک مضبوط واضح اور ثابت اقداری نظام وہ بنیاد ہے جس پر کوئی ادارہ اپنے ملازمین کی رہنمائی صارفین سے تعلقات اور سماجی ذمے داریوں کو قائم رکھتا ہے۔ مثال: اگر کسی تنظیم کے اقداری نظام میں ایمانداری شفافیت اور وقت کی پابندی شامل ہیں تو اس کا اثر ملازمین کے طرزِ عمل اعتماد اور تنظیم کی ساکھ پر ثبت انداز میں پڑے گا۔

قدر کا نظام ایک ایسا رہنمایا اصول ہے جو ادارے کی اندر ورنی ہم آہنگی اخلاقی چیزی اور دیر پاکامیاں کو ممکن بنتا ہے۔ کامیاب کاروباری تنظیمیں وہی ہوتی ہیں جو اپنے اقداری نظام کو واضح مربوط اور قابل عمل بناتی ہیں۔

### 3.9 تنظیمی رویے میں قدر کے نظام کی اہمیت

(Significance of Value System in Organizational Behavior)

قدر کا نظام (Value System) تنظیمی رویے (Organizational Behavior) کا ایک بنیادی اور رہنمایا عنصر ہے جو فرد اور ادارے کے درمیان تعلقات طرزِ عمل اور فیصلہ سازی کو متاثر کرتا ہے۔ یہ نظام نہ صرف یہ طے کرتا ہے کہ افراد کس طرح کام کرتے ہیں بلکہ یہ بھی واضح کرتا ہے کہ وہ کیوں ایسا کرتے ہیں۔

ذیل میں قدر کے نظام کی اہمیت کو چند نکات میں بیان کیا گیا ہے:

#### 1) تنظیمی ثقافت کی تشکیل (Formation of Organizational Culture)

قدر کا نظام ادارے کی ثقافت (Culture) کی بنیاد ہوتا ہے۔ اگر کسی تنظیم میں ایمانداری شفافیت اور باہمی احترام کو قدر کی نگاہ سے دیکھا جاتا ہے تو اس کا کل ماحول ثابت اور ہم آہنگ ہو گا۔

#### 2) فیصلہ سازی میں رہنمائی (Guidance in Decision-Making)

تنظیمی سطح پر اکثر فیصلے اخلاقی پیچیدگیوں سے بھر پور ہوتے ہیں۔ ایک مضبوط اقداری نظام رہنماؤں کو درست منصافانہ اور اخلاقی فیصلے کرنے میں مدد دیتا ہے۔

#### 3) ملازمین کے رویے پر اثر (Influence on Employee Behavior)

ملازمین کا رویہ بڑی حد تک ادارے کے اقداری نظام سے مطابقت رکھتا ہے۔ جب ادارہ اصولوں پر عمل کرتا ہے تو ملازمین بھی دیانت داری وقت کی پابندی اور ذمہ داری کو اپنی عملی زندگی کا حصہ بناتے ہیں۔

#### 4) تنظیمی وابستگی اور فداداری (Commitment and Loyalty)

ایسی تنظیمیں جو ثابت اقدار کی حامل ہوتی ہیں وہاں ملازمین زیادہ پر خلوص باعتماد اور طویل مدتی وابستگی رکھنے والے ہوتے ہیں

## 5) تنازعات کا کم ہونا (Reduction in Conflicts)

ایک واضح اقداری نظام ملازمین کو متعین حد و اور اصول فراہم کرتا ہے جس سے غلط فہمیوں اور تنازعات کے امکانات کم ہو جاتے ہیں۔

## 6) تنظیمی ساکھ اور اعتبار (Organizational Reputation and Trust)

وہ ادارے جو اپنے اقداری نظام پر مضبوطی سے قائم رہتے ہیں مارکیٹ میں اچھی ساکھ حاصل کرتے ہیں اور صارفین شرائکت داروں اور ملازمین کا اعتماد حاصل کرتے ہیں۔

تنظیمی رویے میں قدر کا نظام وہ غیر مرئی بنیاد ہے جو نہ صرف افراد کی سوچ اور عمل کی سمت متعین کرتا ہے بلکہ تنظیم کو ایک اخلاقی پائیدار اور متوازن راستے پر گام زن کرتا ہے۔ کامیاب ادارے وہی ہوتے ہیں جو اپنے اقدار کو صرف تحریر میں نہیں بلکہ عمل میں بھی لاتے ہیں۔

## 3.10 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے رویے (Attitude) کے مفہوم، اس کے اجزاء، نوعیت اور افعال کو واضح طور پر سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے اقدار (Values) اور قدر کے نظام (Value System) کے تصور کو فرداور تنظیمی سیاق و سبق میں جان لیا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ طلبہ نے رویے اور اقدار کے درمیان تعلق اور ان کے فرد کے طرزِ عمل پر اثرات کا تجزیہ کرنا سیکھ لیا ہے۔ مزید یہ کہ انہوں نے تنظیمی رویے میں اقدار اور رویے کی عملی اہمیت اور ان کے اثرات کو مثالوں کے ذریعے سمجھنے اور وضاحت کرنے کی صلاحیت حاصل کر لی ہے۔

## 3.11 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions- True or False)

- 1) رویے سے مراد کسی شخص کے مستقل احساسات، عقائد، اور رویے کے رجحانات کسی چیز یا کسی کے بارے میں ہوتے ہیں۔
- 2) رویے کی نوعیت مقرر ہے اور وقت کے ساتھ تبدیل نہیں ہو سکتی۔
- 3) رویوں میں علمی، جذباتی اور رویے کے اجزاء ہوتے ہیں۔
- 4) رویے کے افعال میں سے ایک افراد کو فیصلے کرنے اور طرزِ عمل کی رہنمائی کرنے میں مدد کرنا ہے۔
- 5) اقدار و سبق ہیں، زندگی میں کیا اہم ہے کے بارے میں پائیدار عقائد۔
- 6) قدر کا نظام اقدار کا ایک منظم مجموعہ ہے جو طرزِ عمل اور فیصلہ سازی کو متأثر کرتا ہے۔
- 7) تنظیمی رویے پر اقدار کا کوئی خاص اثر نہیں ہوتا ہے۔
- 8) تنظیموں میں لوگوں کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے کے لیے اقدار اور رویوں کو سمجھنا ضروری ہے۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

- 1) رویہ کی نوعیت (Nature of Attitude) کو مختصر آبیان کریں۔
- 2) رویہ کے تین اجزاء کی وضاحت مختصر مثال کے ساتھ کریں۔
- 3) اقدار اور رویہ کے درمیان فرق پیان کریں۔
- 4) قدر کا نظام (Value System) تنظیمی فیصلوں کو کس طرح متاثر کرتا ہے؟
- 5) رویہ کے افعال (Functions of Attitude) میں سے کسی تین کو مختصر آبیان کریں۔

### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

- 1) رویہ (Attitude) کا مفہوم نوعیت اور اجزاء تفصیل سے بیان کریں۔
- 2) Daniel Katz کے مطابق رویہ کے چار افعال کو مثالوں کے ساتھ واضح کریں۔
- 3) اقدار (Values) اور قدر کے نظام (Value System) کو تفصیل سے بیان کریں اور ان کی تنظیمی اہمیت واضح کریں۔
- 4) تنظیمی رویہ میں رویہ اور اقدار کا کیا تعلق ہے؟ وضاحت کریں۔
- 5) کس طرح تنظیم کی کارکردگی ثابت اور ملازمین کے رویے پر اثر انداز ہوتا ہے؟ تفصیل سے لکھیں۔

## اکائی 4- پر سیپشن

(Perception)

### Structure

	اکائی کے اجزاء
Introduction	تمہید 4.0
Objectives	مقاصد 4.1
Meaning and Definition of Perception	پر سیپشن کے معنی و تعریف 4.2
Nature of Perception	پر سیپشن کی نوعیت 4.3
Importance of Perception	پر سیپشن کی اہمیت 4.4
Factors Influencing Perception	پر سیپشن کو متاثر کرنے والے عوامل 4.5
Perceptual Process	پر سیپشن کے عمل 4.6
Management and Behavioral Applications of Perception	پر سیپشن کے انتظامی اور سلوکیاتی اطلاعات 4.7
Learning Outcome	اتسابی نتائج 4.8
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات 4.9

### 4.0 تمہید (Introduction)

پچھلے یونٹ میں روپیوں (Attitude) اور اقدار (Values) پر بات کی گئی تھی جہاں ہم نے یہ جانا کہ افراد کے روپیے کس طرح ان کے برہتاو کو متاثر کرتے ہیں اور ان کی اقدار کا نظام (Value System) فیصلوں کو کس طرح تشکیل دیتا ہے اب ہم توجہ مرکوز کرتے ہیں پر سیپشن (Perception) پر۔ ایک بنیادی نفسیاتی عمل جو افراد کے اپنے ماحول کو سمجھنے اور دوسروں کے ساتھ تعامل کرنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ پر سیپشن صرف دیکھنے یا سننے کا عمل نہیں ہے؛ یہ ایک پیچیدہ عمل ہے جس میں حسی معلومات (Sensory Information) کا انتخاب تنظیم اور ان کی تعبیر (Interpretation) شامل ہے تاکہ دنیا کو سمجھا جاسکے۔ اس یونٹ میں آپ کو

پر سیپشن کے تصور (Concept of Perception) سے متعارف کرایا جائے گا جس میں اس کے معنی (Meaning) نوعیت (Nature) اور ذاتی و پیشہ و رانہ سیاق و سباق میں اہمیت (Significance) پر تفصیل سے روشنی ڈالی جائے گی۔

پر سیپشن کو سمجھنا مینیجرز (Managers) اور لیڈرز (Leaders) کے لیے بہت ضروری ہے کیونکہ یہ براہ راست اس بات کو متاثر کرتا ہے کہ لوگ فیصلے کس طرح کرتے ہیں فیصلے کرتے وقت ان کے رائے (Judgments) کس طرح بنتے ہیں اور مختلف حرکات (Stimuli) کا رد عمل (Response) کیسے ہوتا ہے۔ ہم ان عوامل کا جائزہ لیں گے جو پر سیپشن کو شکل دیتے ہیں پر سیپشن کے عمل کے مراحل (Stages of the Perceptual Process) کو جانیں گے اور یہ پر سیپشن کس طرح تنظیمی رویے (Managerial Effectiveness) اور مینیجریل افیکٹیوںس (Organizational Behavior) پر اثر ڈال سکتی ہیں۔ اس کے علاوہ ہم پر سیپشن کی سلوکیاتی درخواستوں (Behavioral Applications of Perception) پر بھی بات کریں گے تاکہ آپ یہ سمجھ سکیں کہ کام کی جگہ پر اچھے تعلقات (Workplace Dynamics) اور قیادت (Leadership) کی مہارتوں کو بہتر بنانے کے لیے پر سیپشن کو کس طرح منظم کیا جاسکتا ہے۔

اس یونٹ کے دوران آپ یہ سمجھ سکیں گے کہ پر سیپشن کس طرح رویوں (Attitudes) اور اقدار (Values) کو متاثر کرتی ہے اور یہ پچھلے یونٹ میں زیر بحث لائے گئے تصورات (Concepts) سے کس طرح جڑی ہوئی ہے۔ اس یونٹ کے اختتام تک نہ صرف آپ پر سیپشن کی نوعیت (Nature of Perception) کو سمجھ پائیں گے بلکہ آپ اس پر سیپشن کو مؤثر انتظام اور تنظیمی نتائج (Practical Strategies) کے لیے بہتر بنانے کی عملی حکمت عملی (Organizational Outcomes) بھی سیکھیں گے۔

## 4.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- پر سیپشن کے تصور کو سمجھ سکیں گے۔
- پر سیپشن کو متاثر کرنے والے عوامل کا تجزیہ کر سکیں گے۔
- پر سیپشن کے عمل کو سمجھ سکیں گے۔
- انتظامی حالات میں پر سیپشن کے تصورات کو لا گو کر سکیں گے۔
- رویے کے انتظام میں پر سیپشن کی اہمیت کو شناخت کر سکیں گے۔
- پر سیپشن کا مطلب اور تعریف کو سمجھ سکیں گے۔

## 4.2 پر سیپشن کے معنی و تعریف (Meaning and Definition of Perception)

پر سیپشن وہ عمل ہے جس کے ذریعے افراد اپنے ماحول سے حاصل ہونے والی حسی معلومات کو سمجھتے ہیں اور ان کی تشریح کرتے ہیں۔ یہ وہ طریقہ ہے جس کے ذریعے لوگ محرکات (Stimuli) کا انتخاب تنظیم اور تشریح کرتے ہیں تاکہ اپنے ارد گرد کی دنیا کو ایک معقول اور معنی خیز انداز میں سمجھا جاسکے۔ سنسیشن (Sensation) کے برعکس جو ہمارے حواس سے حاصل ہونے والے خام ڈیٹا (Raw Data) کو ظاہر کرتا ہے پر سیپشن ایک زیادہ پیچیدہ عمل ہے جس میں دماغ ان حسی معلومات کی تشریح کرتا ہے جو ذاتی تجربات عقائد اور توقعات سے متاثر ہوتا ہے۔

انتظامی اور تنظیمی رویے (Organizational Behavior) کے سیاق و سبق میں پر سیپشن ایک اہم کردار ادا کرتا ہے کہ کس طرح ملازمین اور لیڈرز حالات کو سمجھتے ہیں فیصلے کرتے ہیں اور دوسروں کے ساتھ تعامل کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر ایک ملازم کا اپنے مینیجر کے رویے کے بارے میں پر سیپشن اصل میں اس رویے کے پیچھے موجود ارادے سے مختلف ہو سکتا ہے جس کی وجہ سے مختلف جذباتی رد عمل اور رویے پیدا ہو سکتے ہیں۔ یہ پر سیپشن کام کی جگہ کے تعلقات فیصلہ سازی اور مجموعی تنظیمی موثریت پر اثر ڈال سکتی ہیں۔

پر سیپشن کو اس عمل کے طور پر تعریف کی جاسکتی ہے جس کے ذریعے افراد حسی معلومات کا انتخاب تنظیم اور تشریح کرتے ہیں تاکہ دنیا کا ایک معنی خیز تصور (Meaningful Picture) تشکیل دے سکیں۔ یہ عمل ذاتی ہے (Subjective) کیونکہ یہ مختلف ذاتی سماجی اور ثقافتی عوامل سے متاثر ہوتا ہے جو ہمیں اپنے ماحول کو دیکھنے اور اس پر رد عمل دینے کے طریقے کو فلٹر اور شکل دیتے ہیں۔

*"Perception is the process by which individuals select, organize, and interpret sensory information to form a meaningful picture of the world."*

— Robinson, D. (2018). "Understanding Organizational Behavior".

*"Perception is the cognitive process by which individuals make sense of their environment and the stimuli they encounter through their sensory experiences."*

— Kinicki, A., & Kreitner, R. (2018). "Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices".

یہ تعریفیں پر سیپشن کے اہم پہلوؤں کو جاگر کرتی ہیں جو حسی معلومات کے انتخاب اور تشریح کے عمل پر مرکوز ہیں تاکہ دنیا کو سمجھا جاسکے خاص طور پر تنظیمی سیاق و سبق میں اس کی اہمیت پر زور دیتے ہوئے۔

## 4.3 پر سیپشن کی نوعیت (Nature of Perception)

پر سیپشن ایک چیزیدہ اور متحرک اور ایک عمل (Cognitive Process) ہے جو مختلف عوامل سے متاثر ہوتا ہے چاہے وہ داخلی ہوں یا خارجی۔ اس کی نوعیت کو سمجھنا اس بات کو جاننے کے لیے ضروری ہے کہ افراد اپنے اراد گرد کی دنیا کو کس طرح سمجھتے ہیں خاص طور پر تنظیمی (Organizational) اور انتظامی (Managerial) سیاق و سبق میں۔ پر سیپشن کی نوعیت کو درج ذیل اہم خصوصیات کے ذریعے بیان کیا جاسکتا ہے:

### 1. ذاتی اور سبجیکٹو (Subjective)

پر سیپشن بذات خود سبجیکٹو ہے یعنی مختلف افراد ایک ہی محرک (Stimulus) کو مختلف طریقوں سے سمجھ سکتے ہیں جو ان کے ذاتی تجربات عقائد روپیوں (Attitudes) اور جذباتی حالات سے متاثر ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک ملازم اپنے مینیجر کی فیڈ بیک کو تعمیری (Critical) سمجھ سکتا ہے جبکہ دوسرا اسے تقدیمی (Constructive) سمجھ سکتا ہے۔ یہ سبجیکٹو نوعیت پر سیپشن کو انتہائی ذاتی بناتی ہے اور ہمیشہ حقیقت (Objective Reality) سے ہم آہنگ نہیں ہوتی۔

### 2. منتخب عمل (Selective Process)

پر سیپشن منتخب توجہ (Selective Attention) پر مبنی ہے جہاں افراد ماہول کے مخصوص پہلوؤں پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور دیگر پہلوؤں کو نظر انداز کرتے ہیں۔ یہ منتخب توجہ ذاتی مفادات (Personal Interests) پرچھلے تجربات اور معلومات کی اہمیت (Importance) سے متاثر ہوتی ہے۔ مثال کے طور پر ہندوستان کی ایک ریٹیل دکان (Retail Store) میں ایک خریدار چھوٹ اور سیل آفرز (Sales Offers) اور سیل آفس (Discounts) یا وضاحت (Specifications) کے تفصیلات جیسے معیار (Quality) کو نظر انداز کر سکتا ہے۔

### 3. ثقافتی اثرات (Culturally Influenced)

پر سیپشن ثقافتی اور سماجی اصولوں (Norms) سے متاثر ہوتی ہے۔ ایک کثیر الثقافتی ملک جیسے ہندوستان میں مختلف ثقافتی پس منظر (Cultural Backgrounds) سے تعلق رکھنے والے افراد ایک ہی واقعہ یا صورت حال کو مختلف طریقوں سے سمجھ سکتے ہیں۔ مثال کے طور پر ایک کار پوریٹ سینگ (Corporate Setting) میں ایک مینیجر کسی ملازم کی خاموشی کو اجلاس (Meeting) میں غیر دلچسپی (Disengagement) کے طور پر سمجھ سکتا ہے جبکہ وہ ملازم جو زیادہ محفوظ ثقافتی پس منظر سے تعلق رکھتا ہے خاموشی کو احترام (Respect) یا غور و فکر (Contemplation) کے طور پر دیکھ سکتا ہے۔

### 4. متحرک اور سیال (Dynamic and Fluid)

پر سیپشن ساکن نہیں ہوتی۔ یہ وقت کے ساتھ بدلتی رہتی ہے جب افراد مزید معلومات حاصل کرتے ہیں اور نئی صورتحال کا سامنا کرتے ہیں۔ لوگوں کی پر سیپشنز نئے حرکات (Stimuli) یا ایک ہی واقعہ کی مختلف تشریحات (Interpretations) کی بنیاد پر تبدیل ہو سکتی

ہیں۔ تنظیموں میں پر سپشن کی یہ سیال نو عیت بہت اہم ہوتی ہے کیونکہ ملازمین کے انتظامی طریقوں کام کی ثقافت (Work Culture) یا ساتھیوں (Colleagues) کے بارے میں خیالات وقت کے ساتھ بدلتے ہیں جب وہ زیادہ تجربہ (Experience) یا معلومات (Information) حاصل کرتے ہیں۔

**5. مفروضات اور تحریک سے متاثر (Influenced by Expectations and Motivation)**

پر سپشن افراد کی توقعات (Expectations) اور تحریک (Motivation) سے بھی متاثر ہوتی ہے۔ جو چیز لوگ دیکھنے کی توقع کرتے ہیں وہ اکثر ان کی حقیقی پر سپشن کو متاثر کرتی ہے۔ اگر کسی ملازم کو ترقی (Promotion) کی توقع ہو تو وہ انتظامیہ کے کسی بھی چھوٹے ثبت اشارے (Positive Gesture) کو ترقی کی علامت سمجھ سکتا ہے چاہے وہ اشارہ حقیقت میں غیر جانبدار (Neutral) ہو۔ اس رجحان کو "پر سپشنل سیٹ (Perceptual Set)" کہا جاتا ہے جس میں توقعات اور پچھلی معلومات پر سیپشنر کو تکمیل دیتی ہیں۔

**6. جامع اور سیاقی (Holistic and Contextual)**

پر سپشن صرف الگ الگ تفصیلات (Isolated Details) کے بارے میں نہیں ہوتی بلکہ یہ اس سیاق و سماں (Context) سے متاثر ہوتی ہے جس میں معلومات پیش کی جاتی ہیں۔ ایک مینیجر کسی ملازم کے رویے کو ایک ہائی پریشنڈل لائن (High-pressure Routine Workday) کے سیاق میں مختلف طور پر سمجھ سکتا ہے جبکہ اس کے کہ وہ کسی معمولی ورکڈی (Deadline) میں ہو۔ وسیع سیاق و سماں (Broader Context) بُشمول ماخولیاتی سماجی اور جذباتی عوامل (Emotional Factors) کا بڑا کردار ہوتا ہے اس بات کو شکل دینے میں کہ معلومات کو کس طرح سمجھا جاتا ہے۔

ہندوستان میں کام کی جگہ پر سیپشنز تنظیموں کے تہذیبی ڈھانچے (Hierarchical Structure) سے متاثر ہو سکتی ہیں۔ مثال کے طور پر جوان ملازمین سینئر مینجنمنٹ کے فیصلوں کو احترامی (Authoritative) سمجھ سکتے ہیں جبکہ سینئر مینجنمنٹ جوان ملازمین کی رائے کو کم معلوماتی (Less Informed) سمجھ سکتی ہے۔ یہ پر سپشن کا فرق بات چیت کی رکاوٹوں (Communication Barriers) کا سبب بن سکتا ہے جب تک کہ دونوں فریق اپنے اپنے مفروضات (Expectations) اور تجربات (Experiences) کو تسلیم اور ان کے مطابق ڈھال نہ لیں۔ پر سپشن کی نو عیت کثیر الجہت (Multifaceted) ہے جس میں ذاتی تجربات، منتخب توجہ، ثقافتی اثرات اور توقعات کا ایک متحرک تعامل (Dynamic Interplay) شامل ہوتا ہے۔ ان پہلوؤں کو سمجھنا کسی بھی تنظیمی ماخول (Organizational Setting) میں مؤثر مواصلات (Management Communication) کے لیے بہت ضروری ہے۔

## 4.4 پر سیپشن کی اہمیت (Importance of Perception)

پر سیپشن فردی رویوں (Behaviors) اور تنظیمی حرکیات (Decision-Making) کی تشكیل میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔ چونکہ پر سیپشن یہ طے کرتا ہے کہ ہم اپنے ارادگرد کی دنیا کو کس طرح سمجھتے ہیں اور اس پر عمل دیتے ہیں اس کی اہمیت کو سمجھنا مؤثر انتظام (Management) قیادت (Leadership) اور مواصلات (Communication) کے لیے ضروری ہے۔ ذیل میں کچھ اہم وجہات دی گئی ہیں کہ کیوں پر سیپشن اہم ہے:

### 1. فیصلہ سازی پر اثر انداز ہوتی ہے (Influences Decision-Making)

پر سیپشن فیصلہ سازی کا بنیادی عنصر ہے۔ جو طریقہ ایک مینیجر کسی صورت حال مسئلے یا حتیٰ کہ کسی ملازم کے عمل کو سمجھتا ہے وہ براہ راست ان کے کیے گئے فیصلوں کو متاثر کرتا ہے۔ مثال کے طور پر اگر ایک مینیجر کسی ٹیم کے رکن کو کم کار کردگی کے طور پر سمجھتا ہے تو وہ اس فرد کو سرزنش کرنے یا اس کے کردار کا دوبارہ جائزہ لینے کا فیصلہ کر سکتا ہے چاہے وہ پر سیپشن ملازم کی صلاحیتوں یا ان کے کام پر اثر انداز ہونے والے خارجی عوامل کی درست عکاسی نہ کرے۔ غلط پر سیپشن؛ فیصلے سازی میں خراب نتائج کا سبب بن سکتی ہیں اس لیے مینیجر زکو کسی بھی تعصباً سے آگاہ اور اس کا سد باب کرنا ضروری ہے۔

### 2. میں الفردی تعلقات کی تشكیل (Shapes Interpersonal Relationships)

پر سیپشن کام کی جگہ پر میں الفردی تعلقات کو سمجھنے اور منظم کرنے میں اہم ہے۔ ساتھیوں ماتحتوں یا بالائی افسران کے بارے میں ثبت یا منفی پر سیپشنز تنظیم میں ٹیم ورک تعاون اور اعتماد کو بہت متاثر کر سکتی ہیں۔ مثال کے طور پر ہندوستانی کام کی جگہوں میں جہاں تنظیمی ڈھانچہ عموماً مضبوطی سے عمل کیا جاتا ہے ایک ملازم اپنے superior کے ارادوں کو سمجھ کر احترام اور وفاداری کو فروغ دے سکتا ہے یا اناراضگی اور غیر دلچسپی پیدا کر سکتا ہے۔

### 3. متحرکیت اور کام کی تسلیم پر اثر (Affects Motivation and Job Satisfaction)

ملازمین کی اپنے کام کے ماحول قیادت اور تنظیمی شفافت کے بارے میں پر سیپشنز ان کی تحریک اور کام کی تسلیم پر گہرا اثر ڈالتی ہیں۔ اگر ملازمین یہ سمجھتے ہیں کہ ان کی محنت کو تسلیم اور قدر کیا جا رہا ہے تو وہ اپنے کام میں زیادہ تحرك اور پر عزم ہوں گے۔ اس کے بر عکس اگر وہ غیر منصفانہ سلوک یا تسلیم نہ کرنے کا شکار ہوتے ہیں تو یہ عدم اطمینان غیر دلچسپی یا یہاں تک کہ ملازمت کی تبدیلی کا سبب بن سکتا ہے۔ ہندوستان میں جہاں بہت ساری تنظیمیں ملازمین کی پہچان کو مختلف اعلامت یا مراعات کے ذریعے اہمیت دیتی ہیں ان طریقوں کی منصفانہ اور شفافیت پر سیپشن ملازمین کے حوصلے پر بہت اثر ڈال سکتی ہے۔

### 4. تنظیمی شفافت پر اثر (Impacts Organizational Culture)

ملازمین کی اجتماعی پر سیپشن تنظیم کی مجموعی ثقافت کو تشكیل دینے میں معاونت کرتی ہیں۔ ایک ایسی کام کی جگہ جہاں ملازمین قیادت کو معادن اخلاقی اور کھلا سمجھتے ہیں ایک ثابت اور شمولیاتی ثقافت کو فروغ دیتی ہے۔ دوسری طرف اگر ملازمین یہ سمجھتے ہیں کہ انتظامیہ ان کی ضروریات سے بے خبر ہے یا غیر منصفانہ ہے تو ایک زہری لی تنظیمی ثقافت پیدا ہو سکتی ہے جس کے نتیجے میں ملازمین کا بدلاو اور کم ملازمت میں دلچسپی ہوتی ہے۔ پر سیپشن کی اہمیت کو ایک مضبوط ہم آہنگ تنظیمی ثقافت کی تعمیر میں کم نہیں سمجھا جاسکتا۔

## 5. گاہک کی پر سیپشن اور برانڈ وفاداری کا تعین کرتی ہے

### (Determines Customer Perception and Brand Loyalty)

پر سیپشن صرف اندر وہی تنظیمی حرکیات تک محدود نہیں ہے؛ یہ گاہک کے کسی برانڈ یا مصنوعات کے بارے میں سوچنے کے طریقے تک بھی پھیلتی ہے۔ ہندوستان میں کاروباروں کے لیے جہاں گاہک کی وفاداری مصنوعات کے معیار کسٹمر سروس اور اخلاقی کاروباری طریقوں کے بارے میں پر سیپشن سے متاثر ہو سکتی ہے گاہک کی پر سیپشن کا انتظام طویل مدتی کامیابی کے لیے بہت ضروری ہے۔ مثلاً گروپ اور ریلانس انڈسٹریز جیسی کمپنیاں اپنے برانڈز کے بارے میں ثابت پر سیپشن بنانے کے لیے محنت کرتی ہیں اور ان برانڈز کو اعتماد سچائی اور اختراع کے اقدار سے جوڑ کر گاہک کی وفاداری کو مضبوط کرتی ہیں۔

## 6. تنازعات کے حل پر اثر (Influences Conflict Resolution)

تنازعات اکثر مختلف پر سیپشن کی وجہ سے جنم لیتے ہیں جیسے کہ حالات عمل یا رادوں کے بارے میں۔ تنظیم میں اگر افراد اپنے ساتھی کے رویے کو غیر احترام یا نظر انداز کے طور پر سمجھتے ہیں تو یہ تنازعے کا سبب بن سکتا ہے۔ مؤثر مینیجرز کو ان مختلف پر سیپشن کو سمجھنا ضروری ہے تاکہ تنازعات کو حل کر سکیں غلط فہمیوں کو واضح کر سکیں اور ٹیموں میں ہم آہنگی کو بحال کر سکیں۔ پر سیپشن کے تنازعات کی حرکیات کو سمجھ کر مینیجرز اس کے جڑک پہنچ کر اس کی شدت کو روکنے کے لیے اقدامات کر سکتے ہیں۔

## 7. مؤثر مواصلات کی سہولت فراہم کرتی ہے (Facilitates Effective Communication)

پر سیپشن مواصلات میں ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ معلومات کے وصول اور تشریح کا طریقہ افراد کی پر سیپشن کے مطابق مختلف ہو سکتا ہے۔ مثال کے طور پر اگر ایک مینیجر ٹیم کو کسی اقدام کے بارے میں بتاتا ہے تو ٹیم کے ارکان کا اپنے مینیجر کے لمحے اعتبار اور ارادوں کے بارے میں پر سیپشن یہ طے کرے گا کہ وہ کس طرح جواب دیتے ہیں۔ واضح اور کھلی مواصلات پر سیپشن کی مختلفیتوں کو سمجھنے کے ساتھ یہ اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ مقصود پیغام درست طریقے سے پہنچایا جائے اور اس پر عمل کیا جائے۔

ہندوستانی سیاق و سبق میں پر سیپشن کسی کمپنی کی شہرت کو نمایاں طور پر متاثر کر سکتی ہے۔ زو ماٹا یک فوڈ ڈیلیوری سروس کمپنی کی مثال لیں جس کی کسٹمر سروس پر سیپشن کو کبھی دیر سے ترسیل اور شکایات کے مناسب جواب نہ دینے کی وجہ سے تنقید کا سامنا تھا۔ اس پر سیپشن نے گاہک کی وفاداری میں کمی کر دی۔ تاہم زو ماٹا نے کسٹمر سروس میں بہتری نئے فیچرز متعارف کرنے اور سو شل میڈیا کے ذریعے گاہوں کے ساتھ بات چیت کر کے اس پر سیپشن کو دوبارہ بہتر بنایا۔ وقت کے ساتھ اس میں بہتری نے اس کی گاہوں کی بنیاد کو بحال کیا اور اس کی برانڈ ایجاد کو فروغ دیا۔

پر سپشن رویوں تعلقات اور تنظیمی حرکیات کی تشکیل میں بنیادی حیثیت رکھتی ہے۔ پر سپشن کی اہمیت کو سمجھ کر مینیجرز زیادہ ثابت پیداوار ماحول پیدا کر سکتے ہیں بہتر فیصلے کر سکتے ہیں اور ملازمین گاہکوں اور استیک ہولدرز کے ساتھ مضبوط تعلقات قائم کر سکتے ہیں۔ پر سپشن کو سمجھ کر مینیجرز چیلنجز کا اندازہ لگا سکتے ہیں اور پیچیدہ تنظیمی منظر نامے کو موثر طریقے سے نیوگیٹ کر سکتے ہیں۔

#### 4.5 پر سپشن کو متاثر کرنے والے عوامل (Factors Influencing Perception)

پر سپشن ایک خالصتاً موضوعی عمل نہیں ہے؛ یہ مختلف عوامل سے شکل پاتی ہے جو افراد کو اپنے اراد گرد کی دنیا کو سمجھنے کا طریقہ متاثر کرتے ہیں۔ یہ عوامل داخلی (Internal) یا خارجی (External) ہو سکتے ہیں جو ماحول یا سماجی سیاق و سباق (Social Context) سے متعلق ہیں۔ پر سپشن کو متاثر کرنے والے عوامل کو سمجھنا مینیجرز کے لیے ضروری ہے کیونکہ یہ فیصلہ سازی (Decision-Making) میں الفردی تعلقات (Interpersonal Relationships) اور تنظیمی اثر اندازی (Organizational Effectiveness) پر اثر ڈال سکتے ہیں۔ ذیل میں وہ اہم عوامل دیے گئے ہیں جو پر سپشن کو متاثر کرتے ہیں:

##### 1. ذاتی عوامل (Personal Factors)

ذاتی عوامل میں فرد کی خصوصیات شامل ہیں جیسے تجربات (Experiences) (رویے) (Values) (Acdar) اور شخصیت کے اوصاف (Personality Traits) اور ذہنی تصورات (Cognitive Biases)۔ یہ عوامل اس طریقے کو تشکیل دیتے ہیں جس سے فرد واقعات حالات اور لوگوں کو سمجھتا ہے۔

- **تجربہ اور سیکھنا (Experience and Learning):** ماضی کے تجربات اس بات میں اہم کردار ادا کرتے ہیں کہ افراد موجودہ حالات کو کس طرح سمجھتے ہیں۔ اگر کسی فرد کا کسی خاص صورتحال کے ساتھ مثبت تجربہ رہا ہو تو وہ مستقبل میں اسی صورتحال کو خوبصور طور پر سمجھنے کا امکان رکھتے ہیں۔ مثال کے طور پر ایک بھارتی صارف جو Flipkart کے ساتھ مثبت تجربات رکھتا ہے وہ اسے اپنے حریف کے مقابلے میں زیادہ پسند کرے گا چاہے دونوں ایک ہی مصنوعات پیش کرتے ہوں۔

- **رویہ اور عقائد (Attitudes and Beliefs):** افراد کے مخصوص مسائل افراد یا گروپوں کے بارے میں رویے ان کی پر سپشن کو متاثر کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر ایک ایسا ملازم جس کا اپنے کام کی جگہ کے بارے میں ثابت رویہ ہے تنظیمی تبدیلیوں کو ترقی کے موقع کے طور پر سمجھ سکتا ہے جبکہ متفہ رویہ رکھنے والا فرد اسی تبدیلیوں کو ایک خطرہ یا مشکل کے طور پر دیکھے گا۔

- **شخصیت (Personality):** شخصیت کے اوصاف جیسے کہ کھلے پن (Openness) (هم آہنگی) (Agreeableness) اور جذباتی استحکام (Emotional Stability) افراد کے دوسروں اور حالات کو سمجھنے کے طریقے پر اثر ڈالتے ہیں۔ ایک ایسا

شخص جس کی شخصیت زیادہ پرمید (Optimistic) ہو ایک چیلنجنگ صورتحال کو عارضی رکاوٹ کے طور پر دیکھے گا جبکہ ایک ایسا شخص جو زیادہ مایوسی کے ساتھ سوچتا ہو اسے ایک بڑی بحران کے طور پر سمجھ سکتا ہے۔

## 2. ثقافتی عوامل (Cultural Factors)

ثقافت یہ طے کرتی ہے کہ لوگ اپنے ارد گرد کی دنیا کو کس طرح سمجھتے ہیں۔ ثقافتی اصول اقدار اور روایات پر سپشن کو متاثر کر سکتے ہیں خاص طور پر ایک متنوع اور کثیر الثقافتی ملک جیسے بھارت میں۔ مختلف ثقافتوں سے تعلق رکھنے والے افراد ایک ہی واقعے یا صورتحال کو بالکل مختلف انداز میں سمجھ سکتے ہیں۔

- ثقافتی پس منظر (Cultural Background):** بھارت میں اتحاری اور درجہ بندی کے بارے میں پر سپشن اکثر ثقافتی روایات سے متاثر ہوتی ہے جہاں روایتی طور پر خاندان چلانے والی کمپنیوں میں ملازمین سینئری کو زیادہ احترام کے ساتھ سمجھتے ہیں۔ تاہم جدید اور اسٹارٹ اپ ماحول میں نوجوان ملازمین اتحاری اور قیادت کے بارے میں ایک مساواتی (Egalitarian) نقطہ نظر رکھتے ہیں۔

- سماجی اصول (Social Norms):** سماجی اصول اور روایات جو کسی مخصوص علاقے یا کمیونٹی کی ثقافت سے متاثر ہوتی ہیں بھی افراد کے عمل رویوں یا حتیٰ کہ جذبات کے بارے میں پر سپشن کو متاثر کرتی ہیں۔ مثال کے طور پر بھارت کے بعض حصوں میں محبت یا جذبات کا کھلے عام اظہار مختلف ثقافتی اصولوں کے مطابق مختلف طریقے سے سمجھا جاسکتا ہے۔

## 3. سماجی عوامل (Social Factors)

سماجی اثرات جیسے کہ گروپ کی حرکیات (Group Dynamics) سماجی اصول (Societal Norms) اور ہم عمر افراد کا اثر (Peer Influence) پر سپشن کو متاثر کرتے ہیں۔ افراد اکثر اپنے سماجی گروپوں سے متاثر ہوتے ہیں چاہے وہ خاندان (Family) دوست (Friends) یا ساتھی (Colleagues) ہوں جو اس کے بعد اس بات کو متاثر کرتے ہیں کہ وہ معلومات اور حالات کو کس طرح سمجھتے ہیں۔

- گروپ کی رکنیت (Group Membership):** لوگ اکثر اپنی گروہ کی رکنیت کے مطابق حالات کو سمجھتے ہیں۔ مثال کے طور پر ایک بھارتی تنظیمی سیاق میں ملازمین کمپنی کے فیصلوں کو مختلف طریقوں سے سمجھ سکتے ہیں چاہے وہ مینجنٹ ٹیم (Management Team) میڈل مینجنٹ (Middle Management) یا مختک (Labor Force) کا حصہ ہوں۔ گروہ کی شناخت (Group Identity) قیادت کے انداز (Leadership Styles) پالیسی کی تبدیلیوں (Policy Changes) اور کام کی جگہ کی ثقافت (Workplace Culture) کو سمجھنے کے طریقے پر اثر انداز ہوتی ہے۔

• ہم عمر افراد کا اثر (Peer Influence) پر سیپشن بھی ہم عمر افراد کی رائے اور رویوں سے متاثر ہوتی ہیں۔ بھارتی تنظیموں میں اگر ملازمین کا ایک گروہ انتظامیہ کے کسی مخصوص فیصلے یا پالیسی کو منفی طور پر سمجھتا ہے تو یہ پر سیپشن گروہ میں پھیل سکتی ہے چاہے وہ فیصلہ بذات خود منفی نہ ہو۔

#### 4. محولیاتی عوامل (Environmental Factors)

باہر کے محولیاتی عوامل جیسے کہ جسمانی محول (Physical Environment) سیاق و سبق (Context) اور وقت (Timing) پر سیپشن کو شکل دینے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

• جسمانی محول (Physical Environment): وہ سیٹ اپ جس میں معلومات پیش کی جاتی ہے یا واقعہ ہوتا ہے اس پر سیپشن کو متاثر کر سکتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک بھارتی ریٹیل اسٹور میں دکان کا لے آؤٹ روشنی (Lighting) اور صفائی (Cleanliness) گاہکوں کے مصنوعات کے معیار کے بارے میں پر سیپشن کو متاثر کر سکتی ہیں۔ ایک اچھی طرح سے منظم خوشنما دکان معیار کو اعلیٰ سمجھنے کی پر سیپشن کو بڑھا سکتی ہے جبکہ ایک گندایا کم روشنی والی دکان گاہک کی پر سیپشن کو منفی طور پر متاثر کر سکتی ہے۔

• سیاق و سبق (Context of the Situation): وہ سیاق و سبق جس میں ایک واقعہ یا عمل ہوتا ہے پر سیپشن کو بہت متاثر کرتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک مینیجر کسی ملازم کی تاخیر کو مختلف طریقے سے سمجھ سکتا ہے اگر یہ کسی ہائی پریش پروجیکٹ کی ڈیڈلائیں کے دوران ہو بجائے اس کے کہ یہ کسی معمولی دن کی تاخیر ہو۔ سیاق و سبق اضافی معلومات فراہم کرتا ہے جو ہماری تشریح (Interpretation) کو شکل دے سکتا ہے۔

#### 5. تحریکی عوامل (Motivational Factors)

تحریک (Motivation) پر سیپشن کو تشکیل دینے میں ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ لوگ چیزوں کو اس طریقے سے دیکھتے ہیں جو ان کی ضروریات مقاصد اور خواہشات سے ہم آہنگ ہو۔

• ذاتی مفاد (Self-Interest): افراد اکثر اس طرح سے حالات کو دیکھتے ہیں جو ان کے ذاتی مفاد کے حق میں ہوں۔ بھارتی کار پوریٹ سیاق میں ایک ایسا ملازم جو ترقی حاصل کرنے کے لیے تحریک ہوا پہنچنے سے موصول ہونے والی فیڈبیک کو ثابت انداز میں سمجھ سکتا ہے چاہے فیڈبیک نیوٹرل یا تنقیدی ہو۔

• کامیابی کی خواہش (Need for Achievement): کامیابی کی مضبوط خواہش رکھنے والے افراد چیلنج کو ترقی کے موقع کے طور پر سمجھتے ہیں جبکہ کم کامیابی کی خواہش رکھنے والے افراد اسی چیلنج کو ناقابل عبور رکاوٹ کے طور پر دیکھ سکتے ہیں۔

#### 6. جذباتی عوامل (Emotional Factors)

جذبات (Emotions) لوگوں کے ارد گرد کی دنیا کو سمجھنے کے طریقے کو بہت متاثر کرتے ہیں۔ ثابت جذبات پر سیپشن کو بہتر بنانے کے لئے جبکہ منفی جذبات پر سیپشن کو مسخ کر سکتے ہیں۔

- **جدباتی حالت (Emotional State):** فرد کی جذباتی حالت (جیسے خوشی غصہ دباؤ) واقعہ یا افراد کو سمجھنے کے طریقے کو متاثر کر سکتی ہے۔ مثال کے طور پر ایک ایسا ملازم جو دباؤ میں ہوا ایک تعمیری تنقید کو ذاتی حملے کے طور پر سمجھ سکتا ہے جب کہ وہی فیڈ بیک ایک پر سکون جذباتی حالت میں ملازم کی طرف سے ثابت طور پر لیا جاسکتا ہے۔
- **مود (Mood):** مود بھی پر سپشن کو متاثر کرتا ہے۔ ایک ایسا فرد جو ثابت مود میں ہو دوسروں کے رویے کو خوشنگوار انداز میں دیکھنے کا امکان زیادہ رکھتا ہے جب کہ کوئی منفی مود میں ہونے پر وہی رویہ دشمنی یا بے عزتی کے طور پر دیکھ سکتا ہے۔ بھارت میں ایک عام عامل جو کام کی جگہ پر سپشن کو متاثر کرتا ہے وہ سینئر اور جونیئر ملازمین کے درمیان تعلق ہے۔ نوجوان ملازمین اپنے سینئرز سے موصول ہونے والی فیڈ بیک کو زیادہ رسمی اور احترام کے ساتھ سمجھ سکتے ہیں جو بھارتی کام کی جگہ کی ثقافت کے مطابق ہے۔ تاہم زیادہ ترقی یافتہ اسٹارٹ اپ ماحول میں نوجوان ملازمین فیڈ بیک وصول کرنے کے بارے میں زیادہ کھلے اور غیر رسمی طریقے رکھتے ہیں جو انتظامیہ کے اقدامات پا فیصلوں کو سمجھنے کے طریقے کو متاثر کرتا ہے۔

## 4.6 پر سپشن کے عمل (Perceptual Process)

پر سپشن کا عمل ان مراحل کو بیان کرتا ہے جن کے ذریعے افراد مخصوص حرکات (Stimuli) کو منتخب (Select) کو منظم (Organize) اور ان کی تشریح (Interpret) کرتے ہیں تاکہ وہ اپنے ماحول کو سمجھ سکیں۔ پر سپشن مختلف مختلف عوامل جیسے فرد کی خصوصیات (Individual Characteristics) اور ماحولیائی سیاق و سبق (Social Influences) سماجی اثرات (Individual Characteristics) سے متاثر ہوتی ہے۔ اس عمل کو سمجھنا مینیجرز کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ مواصلات (Environmental Contexts) سے فہرستہ سازی (Decision-Making) اور بین الفردی تعلقات (Interpersonal Communication) کو بہتر بنائیں۔ پر سپشن کا عمل پانچ اہم مراحل پر مشتمل ہے: انتخاب (Selection) تنظیم (Organization) تشریح (Interpretation) رد عمل (Response) اور تاثرات (Feedback).

### 1. انتخاب (Selection)

پر سپشن کے عمل کا پہلا مرحلہ انتخاب ہے جہاں افراد مخصوص حرکات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور دیگر کو نظر انداز کرتے ہیں۔ یہ انتخاب حرکات کی شدت (Intensity) ذاتی دلچسپیوں (Personal Interests) اور ضروریات (Needs) کے ذریعے متاثر ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک بھارتی کار پوریٹ سیاق میں ایک مینیجر اعلیٰ کار کردار اور کار کردار کی رپورٹوں پر زیادہ توجہ دے سکتا ہے جبکہ او سط کار کردار اور کار کردار کی رپورٹوں پر کم توجہ دی جاتی ہے۔

## 2. تنظیم (Organization)

جب محرکات منتخب ہو جاتے ہیں دماغ ان معلومات کو منظم (Organize) کرتا ہے اور انہیں مفہوم پیڑن میں گروپ کرتا ہے۔ مثال کے طور پر بھارتی تنظیموں میں ملازمین مختلف درجہ بندی (Hierarchical Levels) سے موصول ہونے والی فیڈبیک کو مختلف انداز میں منظم کرتے ہیں۔ وہ سینئر مینجنٹ سے موصول ہونے والی فیڈبیک کو زیادہ اختیاری (Authoritative) اور اثر انگیز (Impactful) سمجھتے ہیں جبکہ ہم مرتبہ ملازمین سے موصول ہونے والی فیڈبیک کو زیادہ دوستانہ (Collegial) سمجھا جاسکتا ہے۔

## 3. تشریح (Interpretation)

جب معلومات منظم ہو جاتی ہیں تو افراد تشریح (Interpretation) کے مرحلے کی طرف بڑھتے ہیں جہاں وہ محرکات کو معنی دیتے ہیں۔ یہ تشریح موضوعی (Subjective) ہوتی ہے اور ذاتی تجربات (Personal Experiences) عقائد (Beliefs) اور جذبات (Emotions) سے متاثر ہوتی ہے۔ مثال کے طور پر بھارتی کام کی جگہ پر ایک ملازم ایک کارپوریٹ تنظیم نو کے واقعے کو مختلف طریقوں سے سمجھ سکتا ہے۔ سینئر مینجنٹ اسے ایک اسٹریٹیجک ترقی کے موقع کے طور پر دیکھ سکتا ہے جبکہ ملازمین اسے اپنی ملازمت کی حفاظت کے لیے ایک نظرہ سمجھ سکتے ہیں۔

## 4. رد عمل (Response)

جب معلومات کی تشریح ہو جاتی ہے تو افراد پھر اپنی سمجھ کے مطابق رد عمل ظاہر کرتے ہیں۔ رد عمل جذباتی (Emotional) رویے یا علمی (Cognitive) ہو سکتا ہے اور یہ اس بات پر مخصر ہوتا ہے کہ صورتحال کو کس طرح سمجھا گیا ہے۔ مثال کے طور پر بھارت میں ایک گاہک جو کسی برانڈ کے ساتھ منفی تجربہ (Negative Experience) محسوس کرتا ہے وہ آن لائن منفی جائزہ (Negative Review) چھوڑنے یا کسٹرمر سروس ٹیم کو شکایت کرنے کے ذریعے رد عمل ظاہر کر سکتا ہے۔ اس کے برعکس ایک ثابت تجربہ (Positive Experience) گاہک کی وفاداری (Loyalty) اور زبانی تشویش (Word-of-Mouth Promotion) کی صورت میں رد عمل پیدا کر سکتا ہے۔

## 5. تاثرات (Feedback)

آخری مرحلہ تاثرات ہے جہاں فرد کارڈ عمل دوسرے افراد یا خود سے پرکھا جاتا ہے۔ تاثرات ابتدائی پر سیپشن کو مضبوط (Reinforce) یا تبدیل (Modify) کر سکتے ہیں۔ مثال کے طور پر کارکردگی کے جائزے (Performance Appraisal) کے دوران اگر ایک بھارتی ملازم کو اپنے مینیجر سے تعمیری فیڈبیک ملتی ہے تو وہ اسے قبول کر کے اپنی کارکردگی میں بہتری لاسکتا ہے یا اگر وہ فیڈبیک کو غیر منصفانہ (Unfair) سمجھے تو مایوس ہو سکتا ہے۔ جو تاثرات ملازم کو ملتے ہیں وہ اس کے مستقبل کے رویے اور تنظیم کے بارے میں پر سیپشن کو متأثر کریں گے

پر سیپشن کا عمل ایک پچیدہ ذہنی سرگرمی ہے جس میں افراد محرکات کو منتخب (Select) منظم (Organize) تشریح (Interpret) اور رد عمل (Response) ظاہر کرتے ہیں۔ یہ عمل ذاتی تجربات (Personal Experiences) عقائد (Beliefs) اور جذبات (Emotions) سے متاثر ہوتا ہے اور یہ فرد سے فرد مختلف ہو سکتا ہے۔ پر سیپشن کے عمل کو سمجھ کر مینیجرز تنظیمی حرکیات (Organizational Dynamics) موصلات (Communication) اور فیصلہ سازی (Decision-Making) کو بہتر بناسکتے ہیں۔

## 4.7 پر سیپشن کے انتظامی اور سلوکیاتی اطلاعات

### (Management and Behavioral Applications of Perception)

پر سیپشن کے انتظامی اور سلوکیاتی اطلاعات (Applications) کو سمجھنا تنظیمی سیاق و سبق (Organizational Context) میں بہت ضروری ہے۔ چونکہ پر سیپشن افراد کی صورت حال کو سمجھنے اور فیصلے کرنے کے طریقے کو متاثر کرتی ہے اس کا قیادت (Leadership) ملازمین کے رویے (Employee Behavior) موصلات (Communication) اور مجموعی طور پر تنظیمی کارکردگی (Organizational Effectiveness) پر گہرا اثر ہوتا ہے۔ یہاں پر سیپشن کے انتظامی اور سلوکیاتی اطلاعات کی کچھ اہم مثالیں دی گئی ہیں:

#### 1. قیادت اور فیصلہ سازی (Leadership and Decision Making)

ایک تنظیم میں قائدین (Leaders) پر سیپشن پر انحصار کرتے ہیں تاکہ وہ اپنے ٹیم کے ارکان کے رویوں محرکات اور صلاحیتوں کی تشریح کریں۔ پر سیپشن کا اثر یہ فیصلہ کرنے میں پڑتا ہے کہ کارکردگی کے جائزے (Performance Evaluations) ترقی (Promotions) یا ٹیم کی تقریروں (Team Assignments) کے بارے میں کس طرح کے فیصلے کیے جائیں۔ ایک مینیجر کی ایک ملازم کی محنت اعتماد یا صلاحیت کے بارے میں پر سیپشن مختلف فیصلوں کا باعث بن سکتی ہے کبھی کبھار حقیقی کارکردگی کے باوجود غیر درست یا جانبدار پر سیپشن (Bias) قیادت کے فیصلوں کو متاثر کر سکتی ہے جو کہ ملازمین کے مورال (Morale) اور تنظیمی کارکردگی کو متاثر کرتی ہے۔

#### 2. موصلات اور ہم افرادی تعلقات (Communication and Interpersonal Relationships)

پر سیپشن موصلات (Communication) میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ایک پیغام (Message) کو کس طرح سمجھا اور وصول کیا جاتا ہے اس کا انحصار فرد کی پر سیپشن پر ہوتا ہے کہ وہ پیغام دینے والے سیاق و سبق (Context) اور پیغام کے مواد (Content) کو کس طرح دیکھتا ہے۔ مؤثر موصلات (Effective Communication) کے لیے ضروری ہے کہ ان پر سیپشن کی اختلافات کو سمجھا اور ان کا انتظام کیا جائے۔ غلط فہمی (Misinterpretations) یا غلط تشریفات (Misperceptions) سے تنازعات

(Conflicts) اور منفی نتائج (Negative Outcomes) پیدا ہو سکتے ہیں جو کہ ملازمین اور مینجرز کے درمیان تعلقات کو متاثر کرتی ہیں۔

### 3. حرکات اور ملازمین کی مشغولیت (Motivation and Employee Engagement)

ملازمین کی اپنے کام کے ماحول اعزازات (Opportunities for Growth) اور ترقی کے موقع (Recognition) کے بارے میں پر سیپشن ان کی حوصلہ افزائی (Motivation) اور مشغولیت (Engagement) پر نمایاں اثر ڈالتی ہے۔ اگر ملازمین انعامات کے نظام (Achievements) میں انصاف (Fairness) کا میابیوں (Reward Systems) کی تعریف اور کیریئر کی ترقی (Career Advancement) کے موقع کو منصفانہ سمجھتے ہیں تو وہ زیادہ مشغول اور تنظیم کے ساتھ وابستہ رہیں گے۔ دوسری طرف اگر وہ نا انصافی یا حملیت کی کمی محسوس کرتے ہیں تو اس کا نتیجہ ملازمت کی عدم مشغولیت (Disengagement) اور کم پیداواریت (Low Productivity) کے طور پر نکل سکتا ہے۔

### 4. تنازعات کا حل (Conflict Resolution)

تنازعات (Conflicts) کی پر سیپشن اکثر اس بات پر مبنی ہوتی ہے کہ افراد ایک دوسرے کے اعمال اور ارادوں کو کس طرح دیکھتے ہیں۔ تنظیمی سیاق و سابق میں تنازعات اس وقت پیدا ہوتے ہیں جب کسی کو نا انصافی (Injustice) غلط موافقاًت (Miscommunication) یا غیر تسلی بخش ضروریات (Unmet Needs) کی پر سیپشن ہوتی ہے۔ تنازعات کے فریقین (Parties) کے درمیان پر سیپشن کی اختلافات کو سمجھنا تنازعات کے حل کے لیے ضروری ہے۔ مینجرز پر سیپشن کی آگاہی (Perceptual Awareness) کا استعمال کر کے تنازعات کو موثر طریقے سے حل کر سکتے ہیں اس بات کو یقینی بناتے ہوئے کہ تمام فریقین کو سنا جائے اور حل ایک درست تفہیم (Accurate Understanding) پر مبنی ہو۔

### 5. تنظیمی ثقافت اور تبدیلی کا انتظام (Organizational Culture and Change Management)

تنظیمی ثقافت (Organizational Culture) کی پر سیپشن اس بات کو متاثر کرتی ہے کہ ملازمین ایک دوسرے کے ساتھ کیسے بات چیت کرتے ہیں اور تنظیم کی اقدار اور مقاصد کے ساتھ ہم آہنگ ہوتے ہیں۔ جب تنظیمی تبدیلیاں (Organizational Changes) کی جاتی ہیں تو ملازمین کی تبدیلی کے عمل کے بارے میں پر سیپشن — چاہے وہ اسے فائدہ مند سمجھتے ہیں یا خطرہ — (Threatening) تبدیلی کی کامیابی یا ناکامی کو طے کر سکتی ہے۔ پر سیپشن تبدیلی کے خلاف مراجحت (Resistance to Change) کو سنبھالنے اور جدت (Innovation) کے لیے ایک ثابت ماحول پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

### 6. گاہک کی پر سیپشن اور مارکیٹنگ حکمت عملی (Customer Perception and Marketing Strategies)

مارکیٹنگ کے سیاق و سبق میں گاپ کی پرسپشن کو سمجھنا موثر حکمت عملی (Effective Strategies) ڈیزائن کرنے کے لیے ضروری ہے۔ گاہوں کی برانڈ (Brand) پروڈکٹ کی معیار (Product Quality) اور قیمت (Value) کے بارے میں پرسپشن ان کے خریداری کے فیصلوں (Purchasing Decisions) کو گہرائی سے متاثر کرتی ہے۔ کمپنیاں اپنے مصنوعات اور خدمات کے بارے میں گاہوں کی پرسپشن کو مسلسل منیز اور انتظام کرنی چاہتیں۔

7. **(Bias and Stereotyping in Decision-Making)**  
 پرسپشن جانبداری (Bias) اور دینیوں کی تصورات (Stereotyping) سے جڑی ہوتی ہے جو فیصلے سازی-Decision Making (Decision-Stereotyping) پر منفی اثر ڈال سکتی ہے۔ مینجر زبانجانے میں جنس (Gender) عمر (Age) نسل (Ethnicity) یا دیگر خصوصیات (Characteristics) کی بنیاد پر دینیوں کی تصورات یا عاموی خیال (Stereotypes) پر انحصار کر سکتے ہیں۔ اس سے امتیاز (Discrimination) اور غیر مساوی سلوک (Unequal Treatment) ہو سکتا ہے جو ٹیم کی ڈائنا مکس اور ملازمین کی تسلی (Employee Satisfaction) کو متاثر کرتا ہے۔

خلاصہ یہ کہ پرسپشن تنظیمی انتظام (Management) اور سلوک (Behavior) کے مختلف پہلوؤں میں بنیادی کردار ادا کرتی ہے۔ قیادت موافق تباہات کا حل اور مارکیٹنگ حکمت عملیوں سے لے کر ملازمین کی حوصلہ افزائی (Employee Motivation) اور فیصلے سازی تک پرسپشن یہ تعین کرتی ہے کہ افراد کے رویے رویوں اور فیصلوں کو کیسے تشکیل دیا جاتا ہے۔ مینجر ز کو پرسپشن کی اہمیت کو سمجھنا چاہیے تاکہ وہ ایک زیادہ جامع (Inclusive) مؤثر (Effective) اور چلدار (Adaptive) تنظیم تشکیل دے سکیں۔ پرسپشن کی جانبداریوں کو حل کرنا اور آگاہی کی ثقافت (Culture of Awareness) کو فروغ دینا تنظیمی کارکردگی (Organizational Performance) کو نمایاں طور پر بہتر بناسکتا ہے۔

#### 4.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلیبہ نے پرسپشن کے مفہوم اور تعریف کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ پرسپشن کو متاثر کرنے والے عوامل کا تجزیہ کرنے کے قابل ہو گئے ہیں اور پرسپشن کے عمل کو تفصیل سے سمجھ چکے ہیں۔ طلیبہ نے انتظامی حالات میں پرسپشن کے تصورات کو موثر طریقے سے لا گو کرنے کی صلاحیت حاصل کر لی ہے۔ مزید یہ کہ وہ رویے کے انتظام میں پرسپشن کی اہمیت کو پہچاننے اور اس کے اثرات کو تجزیاتی انداز میں بیان کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔ اس مطالعے کے بعد طلیبہ پرسپشن کے اصولوں اور ان کے عملی استعمال میں مہارت حاصل کر چکے ہیں، جس سے وہ تنظیمی ماحول میں بہتر فیصلہ سازی اور انسانی رویوں کے انتظام میں موثر کردار ادا کر سکیں گے۔

---

## 4.9 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

---

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions – True or False)

1. ادراک سے مراد وہ عمل ہے جس کے ذریعے افراد حسی معلومات کو منظم اور تشریح کرتے ہیں۔
2. ادراک کی نوعیت متعین ہے اور وقت کے ساتھ ساتھ تبدیل نہیں ہو سکتی۔
3. تنظیموں میں موثر فیصلہ سازی اور طرزِ عمل کے لیے تاثر کو سمجھنا ضروری ہے۔
4. تاثر کو متاثر کرنے والے عوامل میں انفرادی خصوصیات، ماحولیاتی عوامل اور سماجی اثرات شامل ہیں۔
5. ادراک کے عمل میں معلومات کا انتخاب، تنظیم اور تشریح شامل ہے۔
6. ملازمین کے رویے کو منظم کرنے میں خیال کا کوئی تعلق نہیں ہے۔
7. مینیجر مواصلات کو بہتر بنانے اور غلط فہمیوں کو کم کرنے کے لیے تصور کے تصورات کو لاگو کر سکتے ہیں۔
8. ادراک صرف اس بات پر اثر انداز ہوتا ہے کہ لوگ کس طرح بیرونی اشیاء کو دیکھتے ہیں، نہ کہ وہ حالات یا رویے کی تشریح کیسے کرتے ہیں۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. پر سپشن کی نوعیت کو وضاحت کے ساتھ بیان کریں اور یہ تنظیم میں ذاتی تعلقات پر کس طرح اثر انداز ہوتی ہے؟
2. تنظیمی سلوک اور فیصلہ سازی میں پر سپشن کی اہمیت پر بحث کریں۔
3. پر سپشن کو متاثر کرنے والے عوامل کو بیان کریں اور بھارتی کاروباری سیاق میں مثالیں فراہم کریں۔
4. پر سپشن کے عمل کے پانچ مرحلے کا خاکہ پیش کریں اور موثر مواصلات میں ان کی اہمیت کو بیان کریں۔
5. پر سپشن کس طرح ملازمین کی حوصلہ افزائی اور مشغولیت کی سطح کو متاثر کرتی ہے کا تجزیہ کریں۔

### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. تنظیم میں پر سپشن کے انتظامی اور سلوکیاتی اطلاق پر بحث کریں بھارتی کارپوریٹ ماحول سے مثالوں کے ساتھ۔
2. فیصلہ سازی اور رہنمائی میں دیکیاں تو تصورات اور انتخابی پر سپشن جیسی جانبداریوں (Biases) کے اثرات پر وضاحت کریں۔
3. پر سپشن کے مختلف مرحلے کس طرح تنظیمی سیاق میں غلط فہمیوں (Miscommunication) کا باعث بن سکتے ہیں اور ان مسائل کو کم کرنے کے طریقوں پر تجزیہ کریں۔
4. تنظیمی ٹیم یا ادارے میں تنازعات کے حل میں پر سپشن کا کردار کا تجزیہ کریں اور اپنے دلائل کی حمایت کے لیے مثالیں فراہم کریں۔
5. مارکیٹنگ حکمت عملیوں میں پر سپشن کی اہمیت کا جائزہ لیں اور یہ بھارتی مارکیٹ میں صارفین کے رویے پر کس طرح اثر انداز ہوتی ہے۔

## اکائی 5۔ لرنگ

(Learning)

Structure

اکائی کے اجزاء

Introduction	تمہید	5.0
Objectives	مقاصد	5.1
Meaning and Definition of Learning	لرنگ کے معنی و تعریف	5.2
Theories of Learning in Organizational Behavior	تنظیمی طرز عمل میں لرنگ کے نظریات	5.3
Types of Learning	لرنگ کی لرنگ	5.4
Principles of Learning in Organizational Behavior	آرگانائزیشن بیسیویر میں لرنگ کے اصول	5.5
Learning and Organizational Behavior	لرنگ اور تنظیمی روش	5.6
Learning Outcome	اکتسابی نتائج	5.7
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات	5.8

تمہید (Introduction) 5.0

پچھلے یونٹ پر سپشن اور اس کے تنظیمی رویے میں اہمیت پر مرکوز تھا بہم لرنگ پر توجہ مرکوز کرتے ہیں ایک بنیادی عمل جو فرد اور تنظیم کی کارکردگی کو متاثر کرتا ہے۔ لرنگ ایک مسلسل عمل ہے جو یہ تشکیل دیتا ہے کہ لوگ علم مہار تیں اور رویے کیسے حاصل کرتے ہیں جس سے وہ بدلتی ہوئی محول کے مطابق ڈھال سکتے ہیں۔ یہ تنظیموں میں رویوں اور رویوں کو تشکیل دینے میں اہم کردار ادا کرتا ہے لہذا یہ ضروری ہے کہ مبھر ز لرنگ کے عمل کو سمجھیں اور یہ کیسے سہولت فراہم کی جاسکتی ہے تاکہ کارکردگی میں بہتری آئے۔

اس یونٹ میں ہم لرنگ کے معنی اور تعریف کو تلاش کریں گے اسے علم اور مہارت حاصل کرنے اور ان کا اطلاق کرنے کے عمل کے طور پر سمجھتے ہوئے۔ پھر ہم لرنگ کے مختلف نظریات پر گفتگو کریں گے جو یہ بصیرت فراہم کرتے ہیں کہ افراد کس طرح سمجھتے ہیں اور معلومات کو کس طرح برقرار رکھتے ہیں۔ یہ نظریات تنظیمی تاظر میں لرنگ کے ہونے کے عمل کو سمجھنے کے لیے بنیاد فراہم کرتے ہیں۔ مزید برآں ہم لرنگ کے اصولوں کا جائزہ لیں گے جو کام کی جگہ پر مؤثر لرنگ کو فروغ دینے کے لیے رہنمای خلوط فراہم کرتے ہیں۔ آخر کار ہم یہ بحث کریں گے کہ لرنگ تنظیمی رویے سے کس طرح جڑا ہوا ہے اس بات کو اجاگر کرتے ہوئے کہ لرنگ فرد کے رویے ٹیم کی حرکیات اور مجموعی طور پر تنظیمی شفافت کو کس طرح متاثر کرتا ہے۔

اس یونٹ کے ذریعے طلباء یہ سمجھیں گے کہ لرنگ کے عمل فرد اور تنظیم دونوں کو کیسے متاثر کرتے ہیں اور میجر زان عملوں کو کس طرح کار کردگی مصروفیت اور تنظیم کی کامیابی کو بڑھانے کے لیے استعمال کر سکتے ہیں۔

---

## 5.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- لرنگ کے تصور کو سمجھ سکیں گے۔
  - لرنگ کے اصولوں کا تجزیہ کر سکیں گے۔
  - لرنگ اور تنظیمی رویے کے درمیان تعلق کا جائزہ لے سکیں گے۔
  - لرنگ کے تنظیمی ترقی پر اثرات کا اندازہ لگا سکیں گے۔
- 

## 5.2 لرنگ کے معنی و تعریف (Meaning and Definition of Learning)

لرنگ ایک ایسا عمل ہے جس کے ذریعے فرد یا گروہ نئے علم مہار تیں رویے اقدار یا پسند کو تجربے تعلیم یا تربیت کے ذریعے حاصل کرتے ہیں یا موجودہ علم میں ترمیم کرتے ہیں۔ یہ محض معلومات کا غیر فعال وصول نہیں ہوتا بلکہ ایک فعال عمل ہے جس میں شعور یادداشت اور درخواست شامل ہوتی ہے۔ لرنگ مختلف سطحوں پر ہوتا ہے جیسے سادہ شرطی نوعیت (جیسا کہ سلوکی لرنگ) سے لے کر پچیدہ مسئلہ حل کرنے اور فیصلہ سازی کے عمل تک۔

ایک کاروباری سیاق میں لرنگ تنظیموں کی کار کردگی اور مؤثریت کو بہتر بنانے کے لیے لازمی ہے۔ مثال کے طور پر تربیتی پرو گراموں و رکشاپیں اور صنعت کے رجحانات سے آشنائی کے ذریعے مسلسل لرنگ کمپنیوں کو اپنے ورک فورس کی صلاحیتوں کو بڑھانے مارکیٹ کی تبدیل ہوتی ضروریات کے ساتھ ہم آہنگ ہونے اور تنظیمی شفافت کو مستحکم کرنے میں مدد دیتا ہے۔

کئی سکالرز اور مفکرین نے لرنگ کی تعریفیں فراہم کی ہیں جنہوں نے اس عمل کے مختلف پہلوؤں کو اجاگر کیا ہے۔ کچھ اہم تعریفیں درج ذیل ہیں:

1. **Robert Gagne (1965):** "Learning is the process of acquiring a new or modified behavior, or a new set of skills, as a result of experience or practice."
2. **David Kolb (1984):** "Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience."
3. **Clark Hull (1943):** "Learning is the acquisition of new behavior or knowledge through experience."
4. **Definitions:** In the words of Gestalt's, "the basis of learning is to gain knowledge after observing the whole structure. Responding towards the entire situation is learning."
5. **Kurt Lewin said that,** "The learning as the direct cognitive organization of a situation. Motivation has a significant role & place in learning."
6. **Woodworth said that,** "The process of acquiring new knowledge and new responses is the process of learning."
7. **According to G.D. Boaz(1984)** "Learning is the process by which the individuals acquires various habits, knowledge, and attitudes that are necessary to meet the demands of life, in general."
8. **According to Cronbach,** "Learning is shown by a change in behavior as a result of experience."
9. **Pavlov has said,** "Learning is habit formation resulting from conditioning."

## 5.3 تنظیمی طرز عمل میں لرنگ کے نظریات

(Theories of Learning in Organizational Behavior)

### (1) کلاسیکی مشروطی (Classical Conditioning):

کلاسیکی مشروطی کا نظریہ ایوان پاؤ لووف نے پیش کیا تھا جسے پاؤ لووف نے مشروطی نظریہ بھی کہا جاتا ہے۔ یہ ایک ایسا عمل ہے جس میں فرد کسی ایسے محرک پر رد عمل ظاہر کرتا ہے جو عام طور پر ایسا رد عمل پیدا نہیں کرتا۔ اس لرنگ کے عمل میں ہم اپنے ماحول میں کسی خاص چیز سے وابستہ ہو جاتے ہیں اور یہ پیش گوئی کرتے ہیں کہ آگے کیا ہو گا۔ کلاسیکی مشروطی نظریہ کے مطابق لرنگ کے عمل کو سمجھنا بہت آسان ہوتا ہے کیونکہ ایک واقعہ کی دوسری مطلوبہ چیز سے وابستگی قریب سے جڑی ہوتی ہے۔

مثال: "کسی کھانے کے ذائقے سے لعاب کا بہاؤ ایک معمول کا محرک ہے لیکن اکثر ہم صرف لذیذ آڑو کو دیکھ کر اس کے بیان کو سن کر یا اس کے بارے میں سوچ کر بھی منہ میں پانی لاتے ہیں۔ لہذا ایک حالت کو دوسری حالت سے بدل دیا جاتا ہے تاکہ سلوک کو بڑھایا جاسکے اور اس عمل کو مشروطی کہا جاتا ہے۔"

کلاسیکی مشروطی میں ایوان پاؤ لووف کے مطابق "ایک طریقہ کار اس طرح اختیار کیا جاتا ہے کہ کتنی مقدار میں لعاب کتے کے منہ سے خارج ہوتا ہے یہ باقاعدگی سے مشابہہ کیا جاسکے۔ جب کتے کو گوشت کا ٹکڑا دیا گیا تو اس نے لعاب کا قابل ذکر اضافہ ظاہر کیا۔ جب پاؤ لووف نے گوشت پیش کرنا بند کر دیا اور صرف گھنٹی بجائی تو کتابع نہیں چھوڑتا تھا۔ پھر پاؤ لووف نے گوشت اور گھنٹی کے بجھے کو آپس میں جوڑنا شروع کیا۔ جب کتے کو کھانادینے سے پہلے بار بار گھنٹی کی آواز سنائی گئی تو کتابع گھنٹی کی آواز سنتے ہی لعاب چھوڑنا شروع کر دیتا تھا۔ کچھ وقت بعد کتابع گھنٹی کی آواز سن کر ہی لعاب چھوڑ دیتا تھا چاہے گوشت پیش نہ کیا جائے۔"

لرنگ مشروط محرک کے درمیان وابستہ ہوتا ہے جیسا کہ اوپر کے کیس میں دکھایا گیا ہے۔ گوشت غیر مشروط محرک تھا؛ اس نے کتے کو ایک خاص طریقے سے رد عمل ظاہر کرنے پر مجبور کیا اور غیر مشروط محرک کے بعد جو رد عمل ہوا وہ غیر مشروط جواب کھلاتا ہے۔ اس کیس میں گھنٹی مشروط محرک تھی اور جب گھنٹی کو گوشت کے ساتھ جوڑا گیا تو یہ آخر کار اس وقت بھی رد عمل پیدا کرنے لگا جب اسے اکیلا پیش کیا گیا۔ اس عمل کو مشروط جواب کہا جاتا ہے۔

### (2) آپرینگ مشروطی (Operant Conditioning):

بی ایف اسکنر جو کہ ہارڈ ڈیکٹیو میڈیا کے ماہر نفیات تھے نے لرنگ کے اس نظریہ کو پیش کیا۔ اسکنر (1938) کے مطابق "آپرینگ مشروطی ایک لرنگ کا طریقہ ہے جو انعامات اور سزاویں کے ذریعے بر تاؤ کے اثرات سے ہوتا ہے۔ اس طریقے کے ذریعے فرد کسی خاص بر تاؤ اور اس کے نتیجے کے درمیان تعلق قائم کرتا ہے۔" اس نظریے کے مطابق بر تاؤ لرنگ کے بعد عموماً انعام یا سزادی جاتی ہے۔

آپریٹنگ مشروطی یہ بتاتی ہے کہ فرد کا بر تاؤ مختلف حالات پر منحصر ہوتا ہے۔ عام طور پر لوگ وہی بر تاؤ اختیار کرتے ہیں جس سے انہیں انعامات ملتے ہیں اور اکثر لوگ ان علموں سے بچنے کی کوشش کرتے ہیں جن سے انہیں کچھ نہیں ملتا۔ اسکنر نے کہا کہ کسی خاص قسم کے عمل کے لیے اطمینان بخش نتائج پیدا کرنا اس عمل کی فریکوئنسی کو بڑھاتا ہے۔

بی ایف اسکنر کے چوہوں کے تجربے کو اس نظریہ کی بہترین مثال سمجھا جاتا ہے جس میں "اسکنر نے چوہوں کو کھانا حاصل کرنے کے لیے ایک لیور دبانے کی تربیت دی۔ ایک بھوکا چوہا ایک باس میں رکھا گیا جس میں ایک لیور تھا جو چھپی ہوئی خوراک سے جڑا ہوا تھا۔ ابتدائی طور پر چوہا بے ترتیب طور پر باس میں دوڑ رہا تھا اور اس دوران اس نے لیور کو دبایا اور کھانا باس میں گر کیا۔ خوراک کا گرنا لیور دبانے کے عمل کو مستحکم کرتا تھا۔ اور یہ عمل بار بار ہوتا رہا اور چوہا نے سیکھا کہ کھانا حاصل کرنے کے لیے لیور دبانا ضروری ہے۔"

لوگ عموماً اس قسم کے بر تاؤ میں شامل ہوتے ہیں اگر انہیں ایسا کرنے کے لیے ثابت طور پر انعام دیا جائے اور انعامات تب زیادہ موثر ہوتے ہیں جب وہ مطلوبہ جواب کے فوراً بعد دیے جاتے ہیں۔

### (3) کونسٹیوئیوری (Cognitive Theory)

کونسٹیوئر نگ تھیوری یہ بیان کرتی ہے کہ لرنگ فرد کی اپنی پر سیپیشنز تجربات مفاہموں یا اپنے بارے میں خیالات پر منحصر ہوتا ہے۔ اس لرنگ کے عمل میں طلباء اپنی کامیاب اور ثابت خیالاتی عمل کے ذریعے سیکھتے ہیں جیسے پریکٹس کرنا یا یادداشت کا استعمال کرنا۔ یہ لرنگ کا عمل صرف آپ کے اپنے تجربات جبکہ اور بیرونی ماحول کو شامل کیے بغیر جسمانی عمل یا سرگرمیاں شامل کرتا ہے۔ اس میں صرف کونسٹیوئیوری کی ضرورت ہوتی ہے جو کہ صرف اندر وونی خیالاتی عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ کونسٹیوئی عمل میں دنیا کی تشخیص درجہ بندی اور عمومی تفہیم کی تخلیق شامل ہوتی ہے۔ کونسٹیوئر نگ تھیوری مختلف لرنگ کے میکانزم کی وضاحت کرنے کے لیے ذہنی علموں کا مطالعہ کرنے کی تجویز دیتی ہے اور ثابت کونسٹیوئی علموں کی مدد سے لرنگ آسان ہوتا ہے اور نئی معلومات دماغ میں طویل عرصے تک محفوظ رہ سکتی ہے۔

### (4) سوشل لرنگ تھیوری: (Social Learning Theory)

سوشل لرنگ تھیوری کو مشاہداتی لرنگ کا نظریہ بھی کہا جاتا ہے۔ اس نظریے کے مطابق ایک شخص دوسروں کے ساتھ پیش آنے والے حالات کو دیکھ کر سیکھتا ہے نہ کہ اسے کچھ بتایا جائے یا اس کی ذاتی دنیا کے بارے میں کچھ بتایا جائے۔ اس اصول کی بدولت ایک شخص دوسروں کو دیکھ کر سیکھ سکتا ہے جیسے والدین اساتذہ ہم عمر فلموں کے کردار ٹیلی و یہن فنکار باس وغیرہ۔

زیادہ تر علموں کے تصورات دوسروں کی سرگرمیوں کا مطالعہ کر کے اور ان کے نتائج کا تجزیہ کر کے سیکھے جاتے ہیں۔ اس نظریے میں چار اہم عمل شامل ہیں: "تو جہ کا عمل یادداشت کا عمل موڑ نقل و حرکت کا عمل اور تقویت کا عمل"۔

- **تو جہ کا عمل:** اس کا مطلب ہے کہ لوگ تجھی یاد رکھتے ہیں جب وہ کسی چیز یا اس کی اہم خصوصیات پر توجہ دیتے ہیں۔
- **یادداشت کا عمل:** اس میں لرنگ والا اس بات کو یاد رکھتا ہے جو اس نے سیکھا ہے۔
- **موڑ نقل و حرکت کا عمل:** یہ عمل اس بات کو بیان کرتا ہے کہ کس طرح لرنگ والا وہ عمل انجام دیتا ہے جسے اس نے دیکھا ہے۔

۔ تقویت کا عمل : اس میں اس بات کو شامل کیا جاتا ہے کہ لرنگ والے کو انعامات یا حوصلہ افزائی ملتی ہے جو اس کے لرنگ کے عمل کو مضبوط کرتی ہے۔

اگر لرنگ والا توجہ نہیں دے گا تو وہ کچھ نہیں سیکھ سکے گا۔

## 5.4 لرنگ کے اقسام (Types of Learning)

### 1. کوگنیٹیو لرنگ (Cognitive Learning)

یہ علم حاصل کرنے سمجھنے اور ذہنی عکلوں جیسے کہ یادداشت پر سپشن سوچ اور فیصلہ سازی کو مسائل حل کرنے کے لیے استعمال کرنے کی ایک طریقہ ہے۔ Learners pattern recognition ڈیٹا کا استخراج اور یادداشت استدلال اور معقول فیصلے کرنے کی مشتمل کرتے ہیں۔ لوگ ان تکنیکوں کا استعمال کر کے اپنی دنیا کی نظریے کو فعال طور پر تکمیل دے سکتے ہیں اور مختلف تعلیمی حالات میں اسے لاگو کر سکتے ہیں۔

### 2. بیہیوئر لرنگ (Behavioral Learning):

بیہیوئر نفیسات کا مقصد تکنیکوں جیسے کہ آپریٹ کنٹریشنگ کلاسیکل کنٹریشنگ اور مشاہدے کے ذریعے نیا عمل یارد عمل حاصل کرنا ہے۔ روایتی کنٹریشنگ میں غیر متعلقہ واقعہ کو کسی اہم واقعے سے جوڑنا ہوتا ہے تاکہ سیکھا ہوا رد عمل پیدا ہو سکے۔ آپریٹ کنٹریشنگ میں رویے کو تبدیل کرنے کے لیے ترغیبات اور سزا میں استعمال کی جاتی ہیں۔ سیاقی لرنگ ایک ایسا عمل ہے جس میں لوگ دوسروں کو مشاہدہ کر کے اور نقل کرتے ہوئے نئے رویے سیکھتے ہیں۔

### 3. سوشیل لرنگ (Social Learning):

سوشیل لرنگ وہ طریقہ ہے جس میں لوگ سوشل رابطے نقل کرنے اور دوسروں کے اعمال کو مانیٹر کرنے کے ذریعے مہارت صلاحیتیں اور رویہ سیکھتے ہیں۔ لوگ اپنے ہم جماعتوں سوشل گروپوں یا روپ ماؤنچ کے اعمال اور نتائج کو دیکھ کر علم حاصل کرتے ہیں۔ یہ عمل سماجی تعلقات شفافیت معيارات اور معاشرتی اقدار سے متاثر ہوتا ہے اور اس میں نقل بات چیت ماؤنگ اور ویکیرنس لرنگ شامل ہوتا ہے۔

### 4. ایکسپریمنٹیشنل لرنگ (Experiential Learning):

ایکسپریمنٹیشنل لرنگ میں آزمائش اور غلطی غور و فکر اور عملی علم کو ترجیح دی جاتی ہے۔ اس میں طالب علم مختلف طریقوں سے تجربہ کرتے ہیں روزمرہ کے واقعات میں حصہ لیتے ہیں اور جو کچھ سیکھا ہے اس پر غور کرتے ہیں۔ یہ فعال لرنگ کا طریقہ طالب علموں کو مختلف حالات میں کامیابی کے لیے تیار کرتا ہے۔

## 5. کنستھٹیویٹ لرنگ (Constructivist Learning):

کنستھٹیویٹ کے تصور کے مطابق لرنگ والے محض علم کو جذب کرنے کے بجائے اسے فعال طور پر تحریق کرتے ہیں۔ لوگ جب دنیا کو دیکھتے ہیں تو وہ اپنی معلومات کو جوانہوں نے پہلے سیکھا ہوتا ہے اس کے ساتھ ملا کر اپنے ماحول کی ایک نئی تفہیم تیار کرتے ہیں۔

## 6. سیچوئیشنل لرنگ (Situational Learning):

سیچوئیشنل لرنگ کا بنیادی مقصد مخصوص حالات میں موجود مسائل یا اهداف کو حل کرنے کے لیے سیاق سے متعلق علم اور مہارت حاصل کرنا ہوتا ہے۔ اس میں لچک پیدا کرنے مسائل حل کرنے اور علم کے عملی اطلاق کو فروغ دیا جاتا ہے۔

## 7. سیلف ڈائریکٹڈ لرنگ (Self-directed Learning):

اس قسم کی تدریسی سرگرمیوں میں لرنگ والے اپنے لرنگ کے عمل کا انتظام خود کرتے ہیں اہداف قائم کرتے ہیں وسائل تلاش کرتے ہیں اور اپنے کاموں کو خود سنبھالتے ہیں۔ سیلف ڈائریکٹڈ لرنگ خود مختاری نظم و ضبط اور زندگی بھر لرنگ کی صلاحیت کو فروغ دیتی ہے۔

## 5.5 آرگانائزیشنل بیسیویور میں لرنگ کے اصول

### (Principles of Learning in Organizational Behavior)

لرنگ کے اصولوں کا اہم کردار ہوتا ہے تاکہ میجرزور ک پلیس کی لرنگ کی صورتحال میں زیادہ کارکردگی حاصل کر سکیں۔ تاہم ان اصولوں کو اندھادھندا گو نہیں کیا جانا چاہیے؛ ان کی تاثیر اس کام پر منحصر ہوتی ہے جو سیکھا جا رہا ہے اور اس ماحول پر جس میں لرنگ ہو رہا ہے۔ ان اصولوں کی غلط تشریح یا غیر مناسب اطلاق کے نتیجے میں غیر پیداواری نتائج ہو سکتے ہیں۔ یہ پچھا اہم لرنگ کے اصول دیے گئے ہیں:

#### (1) محرک (Motivation)

محرك لرنگ کے عمل کا بنیادی حصہ ہے۔ بغیر محرک کے لرنگ موثر طریقے سے نہیں ہو سکتا۔ یہ افراد کو لرنگ کی سرگرمیوں میں مشغول کرنے اور چیلنج پر قابو پانے میں مدد دیتا ہے۔ محرک کی پیچیدگی مختلف حالات اور انفرادی ضروریات کے مطابق بدلتی ہے۔

#### (2) نتائج کا علم (Feedback)

لرنگ زیادہ موثر ہوتا ہے جب افراد اپنی کارکردگی پر بروقت فیڈبیک حاصل کرتے ہیں۔ نتائج کا علم افراد کو ان کی پیش رفت کا اندازہ لگانے اور ضرورت پڑنے پر اصلاحی اقدامات کرنے میں مدد دیتا ہے۔ فیڈبیک بہتری کو تحریک دیتی ہے کیونکہ یہ موجودہ کارکردگی اور مطلوبہ نتائج کے درمیان فرق کو کم کرنے میں مدد دیتی ہے۔

#### (3) تقویت (Reinforcement)

تقویت لرنگ کے سب سے اہم اصولوں میں سے ایک ہے۔ اس میں وہ نتائج شامل ہیں جو کسی عمل کو مضبوط یا کمزور کرتے ہیں۔ تقویت کو چار اقسام میں تقسیم کیا جاسکتا ہے:

- ثبت تقویت (Positive Reinforcement)

ثبت تقویت مطلوبہ نتائج دینے والے رد عمل کے ذریعے کسی رویے کو مضبوط کرتی ہے۔ انعامات جیسے کہ تعریف بونس یا پرہموشن مطلوبہ رویے کو دہرانے کی ترغیب دیتے ہیں۔

- اجتناب (منفی تقویت) (Avoidance/Negative Reinforcement)

اجتناب مطلوبہ رویے کو بڑھانے کے لیے استعمال کیا جاتا ہے تاکہ افراد ناخو شگوار نتائج سے نجسکیں۔

- معدومیت (Extinction)

معدومیت ان ناپسندیدہ رویوں کی تکرار کو کم کرنے کا عمل ہے جس میں پہلے دی جانے والی انعامات کو واپس لے لیا جاتا ہے۔

- سزا (Punishment)

سزا ناپسندیدہ رویے کے وقوع کو کم کرنے کے لیے استعمال کی جاتی ہے تاکہ ناخو شگوار نتائج کا سامنا ہو۔

#### (4) تقویت کے شیڈولز (Schedules of Reinforcement)

تقویت ہمیشہ ہر مطلوبہ رویے کے بعد نہیں آتی۔ تقویت کا پیڑن یا وقت بندی جسے تقویت کا شیڈول کہا جاتا ہے لرنگ اور رویے کے برقرار رکھنے پر گہر اثر ڈالتی ہے۔

##### (Types of Reinforcement Schedules):

###### (a) مستمر شیڈول: (Continuous Schedule)

تقویت ہر بار جب مطلوبہ رویہ ظاہر ہوتا ہے فراہم کی جاتی ہے۔ یہ لرنگ کے ابتدائی مرحل میں موثر ہوتی ہے۔

مثال: ایک تربیت یافتہ فرد کو اپنی آن بورڈنگ کے دوران درست کام مکمل کرنے پر فوری طور پر سراہا جاتا ہے۔

###### (b) جزوی شیڈول: (Partial Schedule)

تقویت صرف کبھی کبھار دی جاتی ہے۔ یہ طویل مدتی رویے کے برقرار رکھنے کے لیے زیادہ موثر ہے۔

جزوی شیڈول کو مزید درج ذیل اقسام میں تقسیم کیا جاسکتا ہے:

- مستقل وقفہ شیڈول: (Fixed Interval Schedule)

مثال: ملاز میں کوہر سہ ماہی کے آخر میں کار کر دگی کے بونس ملتے ہیں۔

#### • متغیر و قسم شیڈول (Variable Interval Schedule):

تقویت غیر متوقع وقت و قفوں پر دی جاتی ہے۔ مثال: نیجرز غیر متعین طور پر ملازمین کی کوششوں کی سراہنا کرتے ہیں تاکہ انہیں مستقل کار کردگی کے لیے متحرک رکھا جاسکے۔

#### • مستقل تناسب شیڈول (Fixed Ratio Schedule):

تقویت مطلوبہ جوابی رد عمل کی ایک مخصوص تعداد کے بعد دی جاتی ہے۔ مثال: ایک سیلز پر سن کو ہر 10 کامیاب ڈیلز کے بعد کمیشن ملتا ہے۔

#### • متغیر تناسب شیڈول (Variable Ratio Schedule):

تقویت مطلوبہ جوابی رد عمل کی متغیر تعداد کے بعد دی جاتی ہے جو اس کو غیر متوقع بناتی ہے۔ مثال: ملازمین کے گینگ پرو گراموں میں انعامات جیسے کہ غیر متوقع تحفے کی واپچر ز جوابیک سیٹ کلائنس کے مسائل حل کرنے پر دی جاتی ہیں مستقل انگلیجمنٹ کی ترغیب دیتی ہیں۔

ان اصولوں کو سمجھ کر اور ان کا اطلاق کر کے نیجرز موثر لرنگ اور ترقی کے پرو گرامز ڈیزاں کر سکتے ہیں اور مسلسل بہتری کے ماحول کو فروغ دے سکتے ہیں۔ جب یہ اصول سوچ سمجھ کر نافذ کیے جائیں تو نہ صرف انفرادی لرنگ میں اضافہ ہوتا ہے بلکہ تنظیم کی مجموعی ترقی اور کامیابی میں بھی معاون ثابت ہوتے ہیں۔ بھارت کی سر کردہ کمپنیوں جیسے انفو سسٹی ایس اور پرو کی مثالیں یہ ثابت کرتی ہیں کہ یہ اصول کس طرح ملازمین کی کار کردگی اور مشغولیت کو بہتر بنانے میں مدد دیتے ہیں۔

### 5.6 لرنگ اور تنظیمی رویہ (Learning and Organizational Behavior)

لرنگ ایک بنیادی عمل ہے جو افراد کو علم حاصل کرنے مہارتوں کو فروغ دینے اور اپنے رویے کو تنظیمی مقاصد کے مطابق ڈھالنے کی اجازت دیتا ہے۔ تنظیمی رویہ (OB) کے سیاق و سبق میں لرنگ اس بات کو سمجھنے کے لیے اہم ہے کہ افراد اور گروہ کس طرح باہمی تعلق رکھتے ہیں مختلف حرکات پر کس طرح رد عمل ظاہر کرتے ہیں اور تنظیمیں ان عملوں کو کس طرح بہتر بنانے اور مقاصد کے حصول کے لیے اثر انداز ہو سکتی ہیں۔

#### 1) تنظیمی رویہ میں لرنگ کا کردار (The Role of Learning in Organizational Behavior)

##### (a) ملازمین کی کار کردگی میں اضافہ: (Enhancing Employee Performance)

ملازمین سیکھ کر اپنی کام کی کار کردگی کو بہتر بناتے ہیں کام کے ماحول میں تبدیلیوں کے ساتھ خود کو ہم آہنگ کرتے ہیں اور اپنے اعمال کو تنظیمی مقاصد کے مطابق ڈھالتے ہیں۔

(b) تنظیمی ثقافت کی تغیر (Building Organizational Culture):

لرنگ تنظیم کی ثقافت پر اثر انداز ہوتا ہے اور مشترکہ اقدار اصولوں اور طریقوں کو تشکیل دیتا ہے۔

(c) اختراع اور تخلیقی صلاحیتوں کی سہولت (Facilitating Innovation and Creativity):

لرنگ ملازمین کو ترقیدی اور تخلیقی سوچنے میں مدد دیتا ہے جس سے عمل مصنوعات اور خدمات میں اختراع کی حوصلہ افزائی ہوتی ہے۔

(d) مطابقت کو فروغ دینا: (Promoting Adaptability)

لرنگ افراد اور تنظیموں کو ٹیکنالوجی مارکیٹ کی حرکیات اور عالمی مقابلہ میں ہونے والی تبدیلوں کے مطابق ڈھانے میں مدد دیتا ہے۔

(2) تنظیمی رویہ میں لرنگ کی اقسام (Types of Learning in Organizational Behavior):

(a) کوگنیٹیو لرنگ: (Cognitive Learning)

یہ سمجھنے اور مسئلے کو حل کرنے پر مرکوز ہوتا ہے۔

مثال: ICICI بینک کے قیادت کے تربیتی پروگرامز مینیجرز کو اسٹریچ گیل فیصلہ سازی کی مہار تیں لرنگ میں مدد دیتے ہیں۔

(b) سلوکی لرنگ: (Behavioral Learning)

یہ روپوں کو مشاہدہ کرنے اور نقل کرنے پر مرکوز ہوتا ہے۔

مثال: نئے ملازمین تجربہ کار عملے کے ساتھ کام کر کے کسٹمر سروس میں بہترین طریقے سیکھتے ہیں۔

(c) تجرباتی لرنگ: (Experiential Learning)

یہ تجربے اور عکاسی کے ذریعے لرنگ پر مبنی ہوتا ہے۔

مثال: مٹاٹا کنسٹیٹیشنسی سروسز میں انٹرنیشپ پروگرامز نوجوان پیشہ و رافراد کو حقیقی دنیا کا تجربہ فراہم کرتے ہیں۔

(d) سماجی لرنگ: (Social Learning)

یہ دوسروں کے ساتھ تعامل اور مشاہدہ کے ذریعے لرنگ پر مبنی ہوتا ہے۔

مثال: مانیکر و سافٹ ٹیز جیسے تعاون کے اوزار ملازمین کو مختلف علاقوں میں علم کے تبادلے کی ترغیب دیتے ہیں۔

(3) تنظیمی رویہ میں لرنگ کی اہمیت (Importance of Learning in Organizational Behavior):

(a) ملازمین کی مشغولیت کو فروغ دینا: (Fostering Employee Engagement)

لرنگ کے موقع یہ ظاہر کرتے ہیں کہ تنظیم اپنے ملازمین کی قدر کرتی ہے جس سے حوصلہ افزائی اور مشغولیت بڑھتی ہے۔

**مثال :** ایمازوں انڈیا جیسے ادارے کیریئر ڈیوپمنٹ پرو گرامز پیش کرتے ہیں جس سے ملازمین کی تسلی اور برقرار رکھنے کی شرح بڑھتی ہے۔

#### (b) تنظیمی مقاصد کی حمایت کرنا:

وہ ملازمین جو صحیح مہارتوں سے لیں ہوتے ہیں وہ تنظیمی مقاصد کے حصول میں زیادہ موثر طریقے سے حصہ لیتے ہیں۔  
مثال : فلپکارٹ میں سیلز ٹیموں کی تربیت اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ وہ موثر طریقے سے روپنیوں کے اهداف پورے کریں۔

#### (c) تنظیمی تبدیلی کو آگے بڑھانا:

لرنگ ملازمین کو پالسیوں ٹیکنا لو جیز اور حکمت عملیوں میں تبدیلیوں کو اپنانے میں مدد دیتا ہے۔  
مثال : پہلی ایم با قاعدگی سے اپنے ملازمین کو نئے فن ٹیک رجحانات اور ریگولیری فریم ورک کے مطابق تربیت دیتا ہے۔  
لرنگ تنظیمی رویے کا ایک بنیادی ستون ہے جو یہ طے کرتا ہے کہ افراد ٹیمیں اور تنظیمیں بدلتے ہوئے چیلنج اور موقع کے ساتھ کس طرح ڈھالتی ہیں۔ جب تنظیمیں منظم لرنگ اور ترقی کے پرو گرامز میں سرمایہ کاری کرتی ہیں تو وہ ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ جدت کو فروغ دینے اور تسلسل کی ثقاافت پیدا کرنے میں کامیاب ہوتی ہیں۔ بھارت کی تنظیمیں جیسے انفو سس ٹی سی ایس اور ایچ ڈی ایف ٹی بینک یہ ثابت کرتی ہیں کہ لرنگ ایک متحرک کاروباری ماحول میں مسابقاتی فائدے کو برقرار رکھنے کے لیے کس قدر ضروری ہے۔

### 5.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طالبہ نے لرنگ کے مفہوم اور اس کے بنیادی تصور کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ لرنگ کے اصولوں کا تجزیہ کرنے اور مختلف حالات میں ان کے اثرات کا جائزہ لینے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبہ نے لرنگ اور تنظیمی رویے کے درمیان تعلق کو پہچان لیا ہے اور اس کے اثرات کو تجزیاتی انداز میں سمجھنا سیکھ لیا ہے۔ مزید یہ کہ وہ لرنگ کے تنظیمی ترقی پر اثرات کو سمجھنے اور اس علم کو عملی طور پر تنظیمی ماحول میں لاگو کرنے کی صلاحیت حاصل کر چکے ہیں، جس سے وہ انسانی روپیوں کے انتظام اور کاروباری کارکردگی کو بہتر بنانے میں موثر کردار ادا کر سکتے ہیں۔

### 5.8 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

#### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions – True or False)

1. لرنگ سے مراد تجربے کی وجہ سے رویے یا علم میں نسبتاً مستقل تبدیلی ہے۔
2. لرنگ کے اصولوں کو تنظیمی ترتیبات میں لاگو نہیں کیا جاسکتا۔
3. لرنگ کو سمجھنے سے ملازمین کی کارکردگی اور تنظیمی تاثیر کو بہتر بنانے میں مدد ملتی ہے۔
4. لرنگ اور تنظیمی سلوک غیر متعلقہ تصورات ہیں۔

5. موثر لرنگ سے تنظیمی ترقی ثبت طور پر متاثر ہوتی ہے۔
6. مینیجرز کام کی جگہ کے رویے کو منظم کرنے کے لیے لرنگ کے تصورات کا استعمال نہیں کر سکتے ہیں۔
7. لرنگ سے رویوں کی تنقیل اور تنظیموں میں فیصلہ سازی کو بہتر بنانے میں مدد مل سکتی ہے۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. لرنگ کے تصور اور تنظیمی رویے میں اس کی اہمیت کو وضاحت سے بیان کریں۔
2. لرنگ کے عمل میں استعمال ہونے والی مضبوطی کی دو اقسام بیان کریں۔
3. تنظیموں میں لرنگ اور ملازمین کی کارکردگی کے درمیان تعلق کیا ہے؟
4. نتائج کے علم (Knowledge of Results) کے تصور کو وضاحت سے بیان کریں اور اس کی تنظیمی لرنگ میں اہمیت کو بیان کریں۔
5. تنظیموں میں لرنگ اور کارکردگی کو بڑھانے میں فیڈبیک کے کردار پر بات کریں۔

### طويل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. لرنگ کے مختلف نظریات پر تبادلہ خیال کریں اور ان کی تنظیمی رویے سے متعلق اہمیت کو بیان کریں۔ Infosys یا TCS جیسی تنظیموں سے مثالیں دے کروضاحت کریں۔
2. لرنگ کے اصولوں کی وضاحت کریں اور بیان کریں کہ ان کو کس طرح ملازمین کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے لاگو کیا جاسکتا ہے۔ ہر اصول کے لیے مثالیں فراہم کریں۔
3. لرنگ کے اثرات کا تجزیہ کریں اور بیان کریں کہ یہ تنظیمی رویے ملازمین کی حوصلہ افزائی اور کارکردگی کو کس طرح متاثر کرتا ہے۔
4. مضبوطی کے مختلف شیدولز کو بیان کریں اور وضاحت کریں کہ ہر ایک کو تنظیم میں ملازمین کے رویے کو تبدیل کرنے کے لیے کس طرح استعمال کیا جاسکتا ہے۔
5. لرنگ اور تنظیمی ترقی کے درمیان تعلق کا جائزہ لیں۔ مسلسل لرنگ کا تنظیموں کی کامیابی میں کیا کردار ہے؟
6. بیان کریں کہ مختلف اقسام کے لرنگ (کو گنیٹیو بیمیو یورل تجرباتی اور سماجی) کو تنظیمی سیاق و سبق میں ملازمین کی مہارتؤں اور علم کو بڑھانے کے لیے کس طرح لاگو کیا جاسکتا ہے۔

# اکائی 6۔ محرک

(Motivation)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	تمہید 6.0
Objectives	مقاصد 6.1
Meaning and Definition of Motivation	محرک کے معنی و تعریف 6.2
Importance of Motivation	محرک کی اہمیت 6.3
Motivation Techniques	محرک طریقے 6.4
Classification of Motivational Theories	محركات کے نظریات کی درج بندی 6.5
Learning Outcome	اتسابی نتائج 6.6
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات 6.7

## 6.0 تمہید (Introduction)

پچھلی یونٹ میں ہم نے لرنگ کے مختلف اصولوں اور ان کے تنظیمی رویے (Organizational Behavior) کے فریم ورک میں اطلاق کا جائزہ لیا۔ جیسے جیسے ہم تنظیموں میں انسانی رویے کے مطالعے کو آگے بڑھاتے ہیں اب ہم ایک اور نہایت اہم پہلو—"محرک (Motivation)" کی طرف متوجہ ہوتے ہیں۔ جہاں لرنگ افراد کو کام انجام دینے کے لیے اوزار اور علم فراہم کرتا ہے وہیں محرک ان کے کام کو سرانجام دینے کے جذبے اور وابستگی (commitment) کا تعین کرتی ہے۔ اگر محرک نہ ہو تو انتہائی ماہر ملازمین بھی بہترین کارکردگی دکھانے کا جوش و خوش کھو سکتے ہیں۔

اس یونٹ میں ہم محرک کی تعریف کریں گے تنظیمی ماحول میں اس کی اہمیت کا جائزہ لیں گے اور ان مختلف مکنیکوں کا مطالعہ کریں گے جو تنظیمیں ملازمین کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے استعمال کرتی ہیں۔ اس کے علاوہ ہم محرک کے نظریات (Motivational Theories) میں کیا کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے استعمال کرتی ہیں۔

کی درجہ بندی پر بھی توجہ دیں گے خاص طور پر "مواد کے نظریات (Content Theories)" پر جوان اندر ورنی ضروریات اور خواہشات کو بیان کرتے ہیں جو محرک کو تحریک دیتی ہیں۔

محرك کو سمجھنا مینیجرز اور رہنماؤں کے لیے نہایت ضروری ہے تاکہ وہ اپنی ٹیموں کو موثر طریقے سے تنظیمی مقاصد حاصل کرنے پیداواریت (productivity) بڑھانے اور ملازمت سے اطمینان (Job Satisfaction) یقینی بنانے کی راہ پر گامزن کر سکیں۔ یہ یونٹ آپ کو ان تصورات کی بنیادی تفہیم فراہم کرے گا جو ملازمین کے رویے کو تشکیل دیتے ہیں اور آپ کو وہ حکمت عملیاں اپنانے کے قابل بنائیں گے جو انفرادی اور تنظیمی امنگوں کے ساتھ ہم آہنگ ہوں۔

## 6.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- محرک کے تصور کو سمجھ سکیں گے۔
- مختلف محرک کے نظریات کا جائزہ لے سکیں گے۔
- حقیقی دنیا کے حالات میں محرک کی تکمیکوں کا اطلاق کر سکیں گے۔
- محرک کی حکمت عملیوں کی موثریت کا تجزیہ کر سکیں گے۔

## 6.2 محرک کے معنی و تعریف (Meaning and Definition of Motivation)

محرك ذاتی اور پیشہ و رانہ ترقی میں ایک اہم عنصر ہے۔ یہ انسانی اعمال کے پیچے کار فرما قوت ہے جو رویے فیصلہ سازی اور کار کردگی کو متاثر کرتی ہے۔ تنظیمی سیاق و سبق میں محرک پیداواریت بڑھانے ملازمین کی تسلی اور تنظیمی مقاصد کے حصول میں مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ افراد کو کیا متحرک کرتا ہے اسے سمجھنا مینیجرز اور رہنماؤں کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ ایک ایسا کام کا ماحول تشکیل دے سکیں جو جوش و خروش وابستگی اور اعلیٰ کار کردگی کو فروغ دے۔

محرك اس اندر ورنی عمل کو کہا جاتا ہے جو کسی مخصوص مقصد کے حصول کے لیے رویے کو متحرک رہنمائی اور برقرار رکھتا ہے۔ یہ پیشہ و رانہ کا میابی ذاتی ترقی یا کسی کام کی تکمیل کی خواہش ہو سکتی ہے۔ آسان الفاظ میں محرک وہ قوت ہے جو افراد کو عمل کرنے اور اپنی بہترین کار کردگی دکھانے پر مجبور کرتی ہے۔

کام کی جگہ پر محرک ملازمین کی وابستگی بڑھانے پیداواریت کو فروغ دینے اور تنظیمی ترقی کو یقینی بنانے میں کلیدی کردار ادا کرتا ہے۔ یہ وہ قوت ہے جو لوگوں کو اقدامات کرنے کا وٹوں کو عبور کرنے اور اپنی کوششیں جاری رکھنے پر آمادہ کرتی ہے۔ محرک اندر ورنی (ذاتی خواہشات یا اہداف سے پیدا ہونے والا) یا یورنی (انعامات یا پچان سے متحرک ہونے والا) ہو سکتا ہے۔

محرك کی مختلف تعریفیں موجود ہیں جو اس کے مختلف پہلوؤں پر زور دیتی ہیں۔ ذیل میں چند معروف تعریفیں دی جا رہی ہیں:

- 1) **Maslow's Definition:** According to Abraham Maslow, motivation is the process of fulfilling one's needs. Maslow's hierarchy of needs theory categorizes human needs into five levels, from basic physiological needs to self-actualization. Maslow emphasized that individuals are motivated to fulfill unmet needs, starting with the most fundamental.
- 2) **Herzberg's Two-Factor Theory:** Frederick Herzberg defines motivation as a process influenced by hygiene factors and motivators. Hygiene factors (such as salary, work conditions, job security) prevent dissatisfaction, while motivators (such as achievement, recognition, responsibility) promote job satisfaction and productivity.
- 3) **Deci & Ryan's Self-Determination Theory:** According to Edward Deci and Richard Ryan, motivation is driven by the innate need for competence, autonomy, and relatedness. When individuals feel capable, have control over their actions, and maintain meaningful relationships, they are more motivated.
- 4) According to Dublin, “Motivation is the complex of forces starting and keeping a person at work in an organisation.”
- 5) According to Berelson and Steiner, “A Motivation is an inner state that energizes, activates or moves and directs or channels behaviour goals”.

## 6.3 محرک کی اہمیت (Importance of Motivation)

محرک فرد اور تنظیمی کامیابی کا ایک بنیادی عنصر ہے۔ یہ ملازمین کے رویے پیداواری صلاحیت اور مجموعی کارکردگی کو متاثر کرتا ہے جس سے تنظیمی مقاصد کے حصول میں مدد ملتی ہے۔ ایم بی اے کے تناظر میں محرک کی اہمیت کو سمجھنا مینیجرز اور رہنماؤں کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ ایسا ماحول تشکیل دے سکیں جو مسلسل بہتری والبٹگی اور جدت کو فروغ دے۔

### (1) پیداواریت اور کارکردگی میں اضافہ (Enhances Productivity and Performance)

جن افراد میں کام کرنے کی لگن ہوتی ہے وہ اپنی پوری صلاحیت کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ جب لوگ کامیابی کے لیے پر عزم ہوں تو وہ زیادہ محنت کرتے ہیں معياری کام پر توجہ دیتے ہیں اور مقررہ وقت میں کام مکمل کرنے کے لیے سنجیدہ رہتے ہیں۔ اس سے تنظیم کی پیداواری صلاحیت میں اضافہ ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک مینوفیکچر نگ کمپنی میں مستعد کارکن پیداواری نفاذ کو کم کرنے اور کارکردگی بڑھانے پر توجہ دیتے ہیں جس کے نتیجے میں لائلکت کی بچت اور منافع میں اضافہ ہوتا ہے۔

### (2) ملازمت سے اطمینان اور ملازمین کی برقراری میں بہتری (Increases Job Satisfaction and Employee Retention)

جب کارکنوں کو ان کی محنت کا اعتراف ملتا ہے ترقی کے موقع دیے جاتے ہیں یا ان کی کارکردگی کو سراہا جاتا ہے تو وہ تنظیم سے زیادہ والستہ رہتے ہیں۔ ملازمت سے اطمینان ملازمین کے تنظیم چھوڑنے کی شرح کو کم کرتا ہے جس سے بھرتی اور تربیت کے اخراجات میں کمی آتی ہے۔

### (3) جدت اور تخلیقی صلاحیتوں کو فروغ دینا (Promotes Innovation and Creativity)

ایسے کارکن جو اپنے کام میں دلچسپی رکھتے ہیں نئے اور تخلیقی نیکیات پیش کرنے میں زیادہ سرگرم ہوتے ہیں۔ جب انہیں آزادی دی جاتی ہے تو وہ زیادہ پر اعتماد محسوس کرتے ہیں اور نئے حل تجویز کرتے ہیں کام کے طریقوں کو بہتر بناتے ہیں اور اختراعی حکمت عملیاں تخلیق کرتے ہیں۔ وہ تنظیمیں جو اپنے ملازمین کی محرک کرتی ہیں انہیں اپنی صلاحیتوں کے مکمل اظہار کے موقع فراہم کرتی ہیں۔

### (4) ملازمین کی والبٹگی میں اضافہ (Improves Employee Engagement)

محرک کام کرنے والوں کو ان کے فرائض میں زیادہ مشغول رکھتا ہے۔ جب وہ سنجیدگی سے اپنے کام سے جڑے ہوتے ہیں تو وہ جذباتی اور ذہنی طور پر اس میں سرمایہ کاری کرتے ہیں۔ ایسے ملازمین اپنی ذمہ داریوں سے بڑھ کر کام کرتے ہیں جس سے کسٹمر سروس کامیابی بہتر ہوتا ہے اور صارفین کی تسلی اور وفاداری میں اضافہ ہوتا ہے۔

### (5) تنظیمی اور ذاتی اہداف کے حصول میں معاون (Facilitates Goal Achievement)

ایسے افراد جو کام میں سنجیدہ ہوتے ہیں وہ تنظیمی اور ذاتی مقاصد کے حصول پر زیادہ توجہ دیتے ہیں۔ محرک وہ توانائی اور سمت فراہم کرتا ہے جو چیلنج بر قابو پانے تنظیمی مقاصد کے ساتھ اپنی کوششوں کو ہم آہنگ کرنے اور کامیابی حاصل کرنے کے لیے ضروری ہوتی ہے۔ ایک مضبوط جذبہ ملازمین کو کاموں کو ترجیح دینے اور تنظیم کے وزن کے ساتھ جڑے رہنے میں مدد دیتا ہے۔

## 6) ٹیم ورک اور باہمی تعاون کو فروغ دینا (Improves Teamwork and Collaboration)

محرك کام کرنے والے افراد تنظیم میں ٹیم ورک اور باہمی تعاون کو فروغ دیتے ہیں۔ جب کارکنوں میں جذبہ موجود ہوتا ہے تو وہ ساتھیوں کے ساتھ مؤثر طریقے سے کام کرتے ہیں علم کا تبادلہ کرتے ہیں اور اجتماعی مقاصد کے حصول میں ایک دوسرے کی مدد کرتے ہیں۔ متعدد ٹیمیں ایک دوسرے کے ساتھ ہم آہنگ ہو کر کام کرتی ہیں جس سے تنظیم میں مختلف مکملوں کے درمیان مواصلات میں بہتری آتی ہے۔

## 7) ثبت تنظیمی ثقافت کی تعمیر (Builds a Positive Organizational Culture)

ایسے افراد جو اپنے کام میں دلچسپی رکھتے ہیں وہ ایک ثبت تنظیمی ثقافت کی تشکیل میں مدد دیتے ہیں۔ محرك اعتماد احترام اور ایک اجتماعی جذبے کو فروغ دیتا ہے۔ ثبت ماحول نہ صرف ملازمین کی تسلی میں اضافہ کرتا ہے بلکہ تنظیم کی ساکھ کو بھی بہتر بناتا ہے جس سے یہ بالصلاحیت افراد کے لیے مزید پرکشش بن جاتی ہے۔

## 8) تنظیمی وابستگی میں اضافہ (Boosts Organizational Commitment)

کام سے لگاؤ رکھنے والے ملازمین اپنی تنظیم کے ساتھ زیادہ وفاداری محسوس کرتے ہیں۔ وہ اپنے کام کی ذمہ داری قبول کرتے ہیں۔ تنظیم سے وابستہ رہتے ہیں اور تبادل مواقع تلاش کرنے کے بجائے اپنی موجودہ تنظیم میں ترقی کرنا چاہتے ہیں۔ ملازمین کی یہ وابستگی طویل مدتی تنظیمی استحکام اور ترقی میں مدد دیتی ہے۔

محرك صرف انعامات اور مراعات دینے کا نام نہیں بلکہ ایک ایسا ماحول تشکیل دینا ہے جہاں ملازمین خود کو قابل قدر چیلنجنگ اور باختیار محسوس کریں۔ محرك کی اہمیت کو سمجھ کر مینیجرز ایسی حکمت عملیاں تیار کر سکتے ہیں جو ملازمین کی صلاحیت کو پروان چڑھائیں جس کے نتیجے میں تنظیم کی کارکردگی ترقی اور جدت میں بہتری آئے۔

## 6.4 محرك طریقے (Motivation Techniques)

مؤثر محرك طریقے ملازمین کی وابستگی کو بڑھانے پیداواری صلاحیت میں اضافہ کرنے اور تنظیمی مقاصد کے حصول میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔ ہر فرد کے لیے مختلف طریقے مؤثر ثابت ہو سکتے ہیں اس لیے مینیجرز کے لیے یہ ضروری ہے کہ وہ اپنے ملازمین کی ضروریات ترجیحات اور ثقافتی پس منظر کو سمجھیں تاکہ مناسب حکمت عملی اپنائی جاسکے۔ یہاں چند عام محرك طریقے بیان کیے گئے ہیں جن کی وضاحت بھارتی کارپوریٹ پس منظر کی مثالوں کے ساتھ کی گئی ہے۔

## 1) مالی مراعات اور انعامات (Financial Incentives and Rewards)

مالی فوائد ایک براہ راست اور مؤثر محرك طریقہ ہیں۔ ان میں تنخواہوں میں اضافہ بونس کارکردگی پر مبنی مراعات اور منافع میں شرکت جیسے اقدامات شامل ہیں۔ مالی مراعات بیرونی ترغیبات فراہم کرتی ہیں جو ملازمین کو ان کی محنت کا ٹھوس صلد دیتی ہیں۔

## 2) اعتراف اور تائش (Recognition and Appreciation)

ملازمین کی محنت اور کامیابیوں کو تسلیم کرنا ان کے حوصلے میں نمایاں اضافہ کر سکتا ہے۔ جب کسی کے کام کو سراہا جاتا ہے تو وہ مزید لگن اور جذبے کے ساتھ اپنی کارکردگی برقرار رکھتے ہیں۔ اعتراف مختلف طریقوں سے کیا جاسکتا ہے جیسے ایوارڈز، تعریفی اسناد یا ٹیم میٹنگ میں زبانی تعریفی کلمات۔

## 3) ترقی کے موقع اور مہارتوں میں اضافہ (Career Development and Growth Opportunities)

ملازمین کو ترقی اور مہارت میں اضافے کے موقع فراہم کرنا ایک اہم محرك ہے۔ جب کارکن دیکھتے ہیں کہ ان کی محنت کے نتیجے میں انہیں ترقی نئی مہارتوں میں سیکھنے اور بہتر عہدوں پر کام کرنے کے موقع مل رہے ہیں تو وہ زیادہ لگن اور دلچسپی کے ساتھ کام کرتے ہیں۔

## 4) کام میں تنوع اور خود مختاری (Job Enrichment and Empowerment)

کام میں تنوع پیدا کرنے کا مطلب ہے کہ ملازمین کو مختلف اور چیلنجنگ کام دیے جائیں تاکہ وہ مزید ذمہ داریاں نجاحے کے قابل ہوں۔ جب ملازمین کو فیصلہ سازی میں شامل کیا جاتا ہے اور انہیں خود مختاری دی جاتی ہے تو ان کا احساسِ ملکیت اور اطمینان بڑھتا ہے جو ان کی کارکردگی کو بہتر بناتا ہے۔

## 5) کام اور ذاتی زندگی میں توازن (Work-Life Balance)

آج کے دور میں ملازمین کے لیے کام اور ذاتی زندگی میں توازن قائم رکھنا انتہائی اہم ہے۔ لپکدار کام کے اوقات ریموٹ ورک کی سہولت اور مناسب چھٹیوں کی دستیابی ملازمین کو پر سکون رکھنے میں مدد دیتی ہے جس سے ان کی کارکردگی بہتر ہوتی ہے۔

## 6) ثبت تنظیمی ماحول کی تشکیل (Creating a Positive Organizational Culture)

اعتماد عزت اور کھلی بات چیت پر مبنی ثبت تنظیمی ماحول ملازمین کے جذبے کو بڑھاتا ہے۔ جب ملازمین یہ محسوس کرتے ہیں کہ وہ ایک ایسی ٹیم کا حصہ ہیں جس کے اہداف اور اقدار مشترک ہیں تو وہ زیادہ سنجیدگی اور دلچسپی کے ساتھ اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔

## 7) ٹیم ورک اور اجتماعی سرگرمیاں (Team Building Activities)

ٹیم ورک کو فروغ دینے کے لیے گروپ ایکٹیوٹیوری آئینگز اور مشترکہ منصوبے کے جاسکتے ہیں جو ملازمین کے درمیان مضبوط تعلقات قائم کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ اجتماعی طور پر کام کرنے سے بھروسہ اور تعاون بڑھتا ہے جس سے کام کی کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔

## 8) ملازمت کی گردش (Job Rotation)

ملازمین کو مختلف شعبوں میں کام کرنے کے موقع دینا ان کے لیے سیکھنے کا ایک بہترین ذریعہ ہے۔ یہ طریقہ کام کی یکسانیت کو ختم کرتا ہے اور ملازمین کو تنظیم کے مختلف پہلوؤں کو سمجھنے میں مدد دیتا ہے جس سے ان کی دلچسپی اور کارکردگی بہتر ہوتی ہے۔

## 9) صحت اور فلاج و بہبود کے پروگرام (Health and Wellness Programs)

ملازمین کی جسمانی اور ذہنی صحت میں سرمایہ کاری نہ صرف ان کے حوصلے کو بڑھاتی ہے بلکہ تنظیم کی مجموعی پیداواری صلاحیت میں بھی اضافہ کرتی ہے۔ صحت کی سہولیات جم ممبر شپ مشاورت کی خدمات اور ذہنی صحت کی معاونت جیسی سہولیات ملازمین کو پر سکون اور متحرک رکھنے میں مدد دیتی ہیں۔

## 10) مؤثر ابلاغ (Effective Communication)

نبیجز اور ملازمین کے درمیان کھلی اور شفاف گفتگو ایک مؤثر محرک کا ذریعہ ہے۔ جب ملازمین کو تنظیم کے مقاصد تو قعات اور پالیسیوں میں تبدیلوں کے بارے میں مکمل معلومات فراہم کی جاتی ہیں تو وہ زیادہ باخبر اور قدر شدہ محسوس کرتے ہیں۔ مستقل بنیاد پر رائے دینا تعیری تقید اور ملازمین کے خدشات کو سننا ایک ثابت اور متحرک ماحول پیدا کرتا ہے۔

محرک کوئی یکساں طریقہ نہیں ہے بلکہ یہ ایسا عمل ہے جو ملازمین کی متنوع ضروریات کام کی نوعیت اور ثقافتی پس منظر کو مدنظر رکھتے ہوئے ترتیب دیا جاتا ہے۔ بھارتی کار پوریٹ ماحول میں محرک طریقے عالمی بہترین روایات اور مقامی اقدار کے امتحان سے تشکیل دیے جاتے ہیں تاکہ ملازمین کو زیادہ وابستہ معزز اور کارکردگی کے لیے پُر عزم بنایا جاسکے۔ مؤثر محرک حکمت عملیوں کو بروئے کارلا کر تنظیمیں ایک فعال اور پُر عزم افرادی قوت تیار کر سکتی ہیں جو بہتر پیداواری صلاحیت ملازمین کے اطمینان اور مجموعی تنظیمی کامیابی کا باعث بنتی ہے۔

## 6.5 حرکات کے نظریات کی درجہ بندی (Classification of Motivational Theories)

حرکات کے نظریات یہ وضاحت فراہم کرتے ہیں کہ افراد کسی خاص طریقے سے عمل کرنے کی طرف کس چیز سے متحرک ہوتے ہیں۔ یہ نظریات بنیادی طور پر ان کے پس منظر اور توجہ کے علاقوں کی بنیاد پر درجہ بندی کیے جاسکتے ہیں۔ ان درجہ بندیوں کو سمجھنا مدیران کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ تنظیمی ماحول میں سب سے موزوں محرک حکمت عملیوں کو اپنائیں۔

حرکات کے نظریات عموماً درج ذیل زمرے میں تقسیم کیے جاتے ہیں:

### حرکات کے مواد کے نظریات (Content Theories of Motivation)

حرکات کے مواد کے نظریات اس بات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں کہ افراد کو کیا چیز متحرک کرتی ہے ان کی ضروریات اور خواہشات کا جائزہ لے کر۔ یہ نظریات فرض کرتے ہیں کہ حرکات اس وقت پیدا ہوتی ہیں جب افراد کسی بنیادی ضرورت کو پورا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ان ضروریات کو سمجھ کر تنظیمیں ایسی حکمت عملیوں کو تخلیق کر سکتی ہیں جو ملازمین کی کارکردگی اور اطمینان کو بہتر بنائیں۔

حرکات کے اہم مواد کے نظریات میں شامل ہیں:

1) مسلوکی ضروریات کی درجہ بندی کا نظریہ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ابراہم مسلو (1943) کے تجویز کردہ اس نظریے کے مطابق انسانی ضروریات ایک درجہ بندی میں ترتیب دی جاتی ہیں اور افراد ان ضروریات کو تسلسل کے ساتھ پورا کرنے کی کوشش کرتے ہیں سب سے بنیادی ضروریات سے شروع کر کے اعلیٰ سطح کی ضروریات تک۔ ضروریات کی درجہ بندی:

- (a) فزیولو جیکل ضروریات: بنیادی بقائی ضروریات جیسے کھانا پانی رہائش اور آرام۔
- (b) سیفی کی ضروریات: ملازمت کی سیکیورٹی مالی استحکام صحت کا تحفظ اور ایک محفوظ کام کا ماحول۔
- (c) سو شل ضروریات: محبت تعلقات دوستی اور ایک سماجی گروہ میں تعلق کا احساس۔
- (d) اسٹیم ضروریات: پچان عزت کا میابی اور خود اعتمادی کی خواہش۔
- (e) سیلف ایکچو نلازیشن کی ضروریات: ذاتی ترقی تخلیقی صلاحیتوں کا اظہار اور مکمل صلاحیت کا ادراک۔

#### (Application in the Indian Context):

भारती सیاق و سبق میں درخواست: (Application in the Indian Context):  
ٹھانگا گروپ ملازمت کی سیکیورٹی (سیفی کی ضروریات) ٹھیم بنانے کی سرگرمیاں (سو شل ضروریات) اور قیادت کے پروگرام (سیلف ایکچو نلازیشن) فراہم کرتا ہے۔ انفو سس اپنے ملازمین کے لیے خود کی ترقی کے پروگرام فراہم کرتا ہے تاکہ وہ اپنے روٹین کاموں سے آگے بڑھ سکیں۔

#### (Criticism):

- ضروریات ہمیشہ ایک سخت درجہ بندی میں نہیں آتیں۔
- بعض افراد بنیادی ضروریات کو پورا کرنے سے پہلے اعلیٰ سطح کی ضروریات (جیسے اسٹیم) کو ترجیح دے سکتے ہیں۔

#### (Herzberg's Two-Factor Theory):

فریڈریک ہرزرگ کے تیار کردہ اس نظریے کے مطابق محركات کو دو عوامل میں تقسیم کیا جاتا ہے:  
ہاججن عوامل – (Hygiene Factors) عدم اطمینان کو روکتے ہیں لیکن محرك نہیں بناتے  
یہ عوامل محركات کی قیادت نہیں کرتے لیکن عدم اطمینان سے بچنے میں مدد فراہم کرتے ہیں۔ مثالیں شامل ہیں:

- تشوہ اور فوائد
- ملازمت کی سیکیورٹی
- کام کے حالات
- کمپنی کی پالیسیز

- سپروائزر
- ملازم کے تعلقات

محركات – (Motivators) کام کی اطمینان اور محرک کی قیادت کرتے ہیں یہ عوامل زیادہ محركات اور کام کی اطمینان پیدا کرتے ہیں۔ مثالیں شامل ہیں:

- کامیابی اور پہچان
- کیریئر کی ترقی کے موقع
- ذمہ داری
- چیلنجنگ کام

بھارتی سیاق و سماق میں درخواست: (Application in the Indian Context):

- انفو سس اور پروپریاچھے کام کے حالات اور مسابقاتی تنخواہیں فراہم کرتے ہیں (ہاجین عوامل) جبکہ قیادت کی تربیت اور پہچان کے پروگرام بھی مہیا کرتے ہیں (محركات)۔
- ایچڈی ایف سی بینک اعلیٰ کارکردگی دکھانے والوں کو پروموشنز اور کیریئر کی ترقی کے ساتھ انعام دیتا ہے۔

تنقید: (Criticism)

- یہ نظریہ محركات میں فردی اختلافات کو مد نظر نہیں رکھتا۔
- بعض عوامل (جیسے تنخواہ) ہاجین اور محرک دونوں کے طور پر کام کر سکتے ہیں۔

(3) میک کل لینڈ کا نظریہ ضروریات (McClelland's Theory of Needs)

ڈیوڈ میک کل لینڈ کے تیار کردہ اس نظریے کے مطابق افراد بینیادی طور پر تین ضروریات سے متحرک ہوتے ہیں:

(a) کامیابی کی ضرورت (Need for Achievement)

- چیلنجنگ اہداف کے تعین اور پورا کرنے کی خواہش۔
- ایسے کاموں کو ترجیح دینا جہاں کارکردگی کو ناپا جاسکے۔
- مثال: کاروباری شخصیات جیسے زیان مورتی (انفو سس) یا مکیش امبانی (ریسٹرننس) کامیابی کی محركات پر عمل پیرا ہیں۔

(b) رشتہ داری کی ضرورت (Need for Affiliation)

- سماجی تعلقات قائم کرنے اور دوسروں سے تسلیم ہونے کی خواہش۔
- مثال: ایچ آر اور مارکیٹنگ کے پیشہ ور جو لوگوں کے مرکزیت والے کرداروں میں کام کرتے ہیں۔

(c) طاقت کی ضرورت (Need for Power)

- دوسروں پر اثر انداز ہونے اور کنٹرول کرنے کی خواہش۔
- یہ ذاتی طاقت (لوگوں کو کنٹرول کرنا) یادارہ جاتی طاقت (تنظیمی کارکردگی کو بہتر بنانا) ہو سکتی ہے۔
- مثال: بھارتی سیاسی اور کار و باری رہنمایی سے رتن مٹا ادارہ جاتی طاقت کو تنظیمی کامیابی کے لیے استعمال کرتے ہیں۔

**(Application in the Indian Context):**

- وپر واورٹی سی ایس کامیاب کارکردگی دکھانے والوں کو کارکردگی پر مبنی پرو شنز فراہم کرتے ہیں۔
- ایچ یو ایل اور آئی ٹی سی سماجی ضروریات کو پورا کرنے کے لیے مشترکہ کام کے ماحول فراہم کرتے ہیں۔
- ریلیشنس اور اڈانی گروپ ایسے ملازمین کے لیے قیادت کے کردار فراہم کرتے ہیں جن کی طاقت کی ضروریات ہیں۔

**(Criticism):**

- یہ نظریہ وضاحت نہیں کرتا کہ افراد میں مختلف غالب ضروریات کیوں ہوتی ہیں۔
- ضروریات کی پیمائش موضوعی ہوتی ہے۔

**4) الڈرف کے ای آرجی نظریہ (Alderfer's ERG Theory)**

مسلوکے نظریے کی ایک ترمیم کلامنٹن الڈرف نے تین بنیادی ضروریات تجویز کیں:

- وجود کی ضروریات (Existence Needs) فریولو جیکل اور سیپٹی کی ضروریات کو شامل کرتا ہے (تجوہ کام کے حالات ملازمت کی سیکیورٹی)۔
- رشتہ داری کی ضروریات (Relatedness Needs) سو شل اور اسٹیم کی ضروریات کو شامل کرتا ہے (تعلقات پہچان ٹیم ورک)۔
- ترقی کی ضروریات (Growth Needs) سیلف ایکچپ نالائزیشن کی ضروریات کو شامل کرتا ہے (سیکھنا کیہر کی ترقی تحقیقیت)۔

**مسلوکے نظریے سے اہم اختلافات: (Key Differences from Maslow's Theory):**

- لوگ ایک ہی وقت میں متعدد ضروریات کو پورا کر سکتے ہیں۔
- اگر اعلیٰ سطح کی ضرورت پوری نہ ہو تو افراد کم سطح کی ضرورت کی طرف واپس جاسکتے ہیں (فرسٹ یشن - رجیشن مفروضہ)۔

### (Application in the Indian Context): بھارتی سیاق و سبق میں درخواست:

- اتنج ڈی ایف سی بینک ملازمت کی سیکیورٹی فراہم کرتا ہے (وجود کی ضروریات) اور ٹیم بنانے کی سرگرمیاں (رشته داری کی ضروریات) فراہم کرتا ہے۔
- ٹی سی ایس اور انفو سس پیشہ و رانہ ترقی کے پروگرام فراہم کرتے ہیں (ترقی کی ضروریات)۔

### (Criticism): تنقید:

- ضروریات ہمیشہ ایک سخت ترتیب میں نہیں آتیں۔
- فرسٹریشن - جریش کو مانپنا مشکل ہوتا ہے۔

### (Process Theories of Motivation): حرکات کے عمل کے نظریات

حرکات کے عمل کے نظریات اس بات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں کہ حرکات کس طرح ہوتی ہیں جائے اس کے کہ افراد کو کس چیز سے خاص طور پر متحرک کیا جاتا ہے۔ یہ نظریات ان ذہنی اور نفسیاتی عملوں کی وضاحت فراہم کرتے ہیں جو حرکات فیصلے کرنے اور کام کی جگہ پر رویے کو چلانے میں مدد کرتے ہیں۔ یہ تنظیموں کو یہ سمجھنے میں مدد دیتے ہیں کہ ملازمین کس طرح انعامات کا اندازہ لگاتے ہیں اہداف طے کرتے ہیں اور انصاف کا تاثر حاصل کرتے ہیں جو آخر کار ان کی کارکردگی اور کام کی اطمینان پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

حرکات کے اہم عمل کے نظریات میں شامل ہیں:

#### Vroom's Expectancy Theory (1)

ویٹر مین وورم کا توقعات کا نظریہ (Vroom's Expectancy Theory) یہ تجویز کرتا ہے کہ افراد اس بات کا فیصلہ کرتے ہیں کہ وہ کسی خاص کام پر کتنی محنت کریں گے اس بنا پر کہ انہیں توقع ہے کہ ان کی محنت کا نتیجہ انعامات میں تبدیل ہو گا۔ اس نظریے کے مطابق افراد تین عوامل پر بنی فیصلے کرتے ہیں:

(a) توقع (Expectancy): یہ وہ یقین ہے کہ محنت کرنے سے مطلوبہ کارکردگی حاصل ہو گی۔ اگر فرد یہ سوچتا ہے کہ اس کی محنت سے کامیابی ملے گی تو وہ زیادہ محنت کرے گا۔

(b) آلات کا تعلق (Instrumentality): یہ یقین ہے کہ کامیاب کارکردگی کے بعد مطلوبہ انعام ملے گا۔ اگر فرد کو یقین ہو کہ کامیابی کے بعد انعام ملے گا تو وہ اس پر یقین رکھتے ہوئے کام کرے گا۔

(c) قدرتی قیمت (Valence): یہ انعامات کی اہمیت کو ظاہر کرتا ہے۔ اگر انعام فرد کے لیے اہم اور قابل تدریب تو وہ اس کے لیے زیادہ محنت کرے گا۔

مختصر طور پر ویٹر مین وورم کا نظریہ کہتا ہے کہ افراد اپنے فیصلوں کو اس بنیاد پر بناتے ہیں کہ انہیں کیا انعام ملے گا اور اس انعام کی ان کی ذاتی اہمیت کتنی ہو گی۔ اس نظریے کا مقصد افراد کی کارکردگی کو بہتر بنانا اور ان کی انگلی سنجنٹ کو بڑھانا ہے۔

## Equity Theory (Theory of Fairness) (2)

ایکوئٹی تھیوری (یا انصاف کا نظریہ) جسے اسٹیشن بلیک نے پیش کیا اور یہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ افراد اپنی محنت اور انعامات کا موازنہ دوسروں سے کرتے ہیں تاکہ یہ جان سکیں کہ وہ انصاف کی بنیاد پر سلوک کر رہے ہیں یا نہیں۔ یہ نظریہ اس بات پر مبنی ہے کہ افراد کی حرکات اس وقت متاثر ہوتی ہیں جب وہ اپنے کام اور انعامات کو دوسروں کے کام اور انعامات سے موازنہ کرتے ہیں۔

اس نظریے کے مطابق افراد کا خیال ہوتا ہے کہ انہیں جو انعامات ملتے ہیں وہ ان کے کام کے تناسب میں ہونے چاہئیں۔ جب افراد محسوس کرتے ہیں کہ ان کے ساتھ غیر منصفانہ سلوک ہو رہا ہے (یعنی ان کا کام اور انعامات دوسرے افراد کے کام اور انعامات سے متوازن نہیں ہیں) تو یہ احساس محرومی یا اضطراب پیدا کرتا ہے اور ان کی کارکردگی متاثر ہو سکتی ہے۔

**اہم نکات:**

- (a) انصاف کا موازنہ: افراد اپنی محنت اور انعامات کو دوسروں کے ساتھ موازنہ کرتے ہیں۔
- (b) غصہ یا تناو: اگر افراد کو محسوس ہو کہ وہ غیر منصفانہ سلوک کا شکار ہیں تو یہ ان کے لیے ایک محرک بن سکتا ہے کہ وہ اپنی محنت یا کام کے معیار کو کم کر دیں یا حتیٰ کہ تنظیم چھوڑ دیں۔
- (c) معاشرتی موازنہ: افراد دوسرے لوگوں کے ساتھ اپنے کام اور انعامات کا موازنہ کرتے ہیں جس سے ان کی کارکردگی اور کام کا معیار متاثر ہوتا ہے۔

مثال: اگر دو ملازمین میں سے ایک کو زیادہ تنخواہ ملتی ہے جبکہ دونوں کا کام یکساں ہو تو وہ احساس کر سکتے ہیں کہ یہ غیر منصفانہ ہے اور اس سے ان کی کارکردگی یا اطمینان متاثر ہو سکتا ہے۔

## Locke's Goal Setting Theory (3)

لاک کا مقصد طے کرنے کا نظریہ (Locke's Goal Setting Theory) یہ تجویز کرتا ہے کہ افراد زیادہ کارکردگی اور اطمینان حاصل کرتے ہیں جب وہ واضح چیلنجنگ اور مخصوص مقاصد کے پیچھے کام کرتے ہیں۔ یہ نظریہ اس بات پر مبنی ہے کہ مقاصد کا تعین اور ان کی تکمیل کے لیے جدوجہد افراد کی کارکردگی اور حرکات میں اضافہ کرتی ہے۔

اس نظریے کے اہم اصول:

- (a) مقاصد کی وضاحت: واضح اور مخصوص مقاصد افراد کو بہتر طریقے سے توجہ مرکوز کرنے میں مدد دیتے ہیں۔
- (b) چیلنجنگ مقاصد: اگر مقاصد چیلنجنگ ہوں تو افراد زیادہ محنت کرنے کے لیے تیار ہوتے ہیں بشرطیکہ وہ ان کو حاصل کرنے کے قابل سمجھتے ہوں۔
- (c) فیڈبیک: مقاصد کی تکمیل پر فیڈبیک اہم ہے کیونکہ یہ افراد کو اپنی کارکردگی کا اندازہ فراہم کرتا ہے اور انہیں اپنی کوششوں کو بہتر بنانے کے لیے رہنمائی فراہم کرتا ہے۔

d) مقاصد کی کمیٹنٹ: جب افراد اپنے مقاصد سے وابستہ ہوتے ہیں اور انہیں حاصل کرنے کے لیے پر عزم ہوتے ہیں تو ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

مقاصد کے فوائد:

- افراد کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے کیونکہ وہ اپنے کام کے بارے میں واضح ہوتے ہیں۔
- افراد کی تحریک بڑھتی ہے کیونکہ انہیں ایک مخصوص مقصد حاصل کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔
- افراد کو اپنی کامیابی کا اندازہ ملتا ہے جو انہیں مزید محنت کرنے کی ترغیب دیتا ہے۔

مثال: اگر کسی کمپنی کے ملازمین کو ایک مخصوص سیلز ٹارگٹ (فروخت ہدف) دیا جائے اور وہ اس کا مقصد پورا کرنے کے لیے پر عزم ہوں تو اس کا نتیجہ زیادہ سیلز اور بہتر کارکردگی کی صورت میں نکلے گا۔

#### (4) Self-Determination Theory (SDT)

سلیف ڈیٹر منیشن ٹھیوری (Self-Determination Theory) کا نظریہ بنیادی طور پر یہ بتاتا ہے کہ افراد تب زیادہ متحرک اور کارکردگی میں بہتری لاتے ہیں جب وہ اپنے کام میں خود مختاری قابلیت اور تعلق کی ضروریات کو محسوس کرتے ہیں۔ یہ نظریہ ایڈورڈ ڈیسی اور ریچل رائے کے ذریعے پیش کیا گیا تھا اور اس کا مرکز افرادی حرکات کی نوعیت پر ہے۔ SDT کے تین بنیادی اجزاء:

(a) خود مختاری (Autonomy):

افراد کو اپنی زندگی اور کام کے بارے میں فیصلے کرنے کی آزادی اور اختیار ہونا چاہیے۔ جب افراد کو اپنی پسند کے مطابق کام کرنے کا موقع ملتا ہے تو وہ زیادہ متحرک ہوتے ہیں۔

(b) قابلیت (Competence):

افراد کو یہ محسوس کرنا ضروری ہے کہ وہ اپنے کام میں کامیاب ہیں اور ان کی صلاحیتیں درست طریقے سے استعمال ہو رہی ہیں۔ جب افراد اپنے کام میں مہارت حاصل کرتے ہیں تو ان کی حرکات بڑھ جاتی ہیں۔

(c) تعلقات (Relatedness):

افراد کو دوسروں کے ساتھ مضبوط تعلقات اور سماجی تعلقات کی ضرورت ہوتی ہے۔ جب افراد اپنے ساتھیوں یا تنظیم کے ساتھ جڑے ہوئے محسوس کرتے ہیں تو ان کی کارکردگی اور اطمینان میں اضافہ ہوتا ہے۔

نظریے کا اثر:

- جب افراد کو اپنی کوششوں کی خود مختاری مہارت کا احساس اور دوسروں سے تعلق محسوس ہوتا ہے تو وہ زیادہ تو انائی اور وابستگی کے ساتھ کام کرتے ہیں۔

- یہ نظریہ داخلی حرکات کو زیادہ اہمیت دیتا ہے لیکن افراد جب کام کے لیے اندر سے تحریک محسوس کرتے ہیں تو وہ زیادہ پائیدار اور موثر ہوتے ہیں۔

مثال: ایک تعلیمی ادارے میں اگر اساتذہ کو اپنی تدریسی حکمت عملی منتخب کرنے کا اختیار دیا جائے اور انہیں اپنے طلباء سے مضبوط تعلقات بنانے کا موقع ملے تو ان کی تدریسی کارکردگی میں اضافہ ہو سکتا ہے۔

#### Reinforcement Theory (Operant Conditioning) (5)

ریمنفورسمنٹ تھیوری (Operant Conditioning) بلیکر اڈ سکن نے پیش کی تھی اور یہ نظریہ اس بات پر منسوب ہے کہ افراد کارویہ انعامات یا سزاوں کے ذریعے مشروط ہوتا ہے۔ اس میں یہ کہا گیا ہے کہ افراد کی کارکردگی کو بڑھانے یا کم کرنے کے لیے مخصوص ردعمل (punishers) استعمال کیے جاتے ہیں۔

اس نظریے کے بنیادی اجزاء:

##### (a) ثابت ریمنفورسمنٹ (Positive Reinforcement):

یہ اس وقت ہوتا ہے جب کسی ثابت انعام (جیسے تنواہ میں اضافہ یا تعریف) کے ذریعے فرد کے اچھے رویے کو مضبوط کیا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر جب ایک ملازم اچھی کارکردگی دکھاتا ہے اور اسے بونس ملتا ہے تو وہ مزید محنت کرے گا۔

##### (b) منفی ریمنفورسمنٹ (Negative Reinforcement):

یہ اس وقت ہوتا ہے جب کسی منفی چیز کو دور کیا جاتا ہے تاکہ فرد کارویہ زیادہ مناسب ہو۔ مثال کے طور پر اگر کسی ملازم کو ایک ذمہ داری سے آزاد کر دیا جائے جب وہ اچھی کارکردگی دکھائے تو وہ مستقبل میں بھی بہتر کام کرنے کی کوشش کرے گا۔

##### (c) سزا: (Punishment)

یہ اس وقت ہوتا ہے جب کسی غیر مناسب رویے کو روکنے کے لیے منفی ردعمل دیا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر اگر ایک ملازم دیرے سے آنا شروع کر دے اور اس پر تلقید یا انعامات میں کمی کی جائے تو وہ اپنے رویے کو بہتر بنانے کی کوشش کرے گا۔

##### (d) غفلت: (Extinction)

یہ اس وقت ہوتا ہے جب کسی غیر موثر یا ناپسندیدہ رویے کو نظر انداز کیا جاتا ہے جس سے وہ رویہ ختم ہو جاتا ہے۔ مثال کے طور پر اگر کسی ملازم کے غیر ذمہ دارانہ رویے کو سزا دینے کی بجائے نظر انداز کیا جائے تو وہ سیکھ سکتا ہے کہ یہ رویہ غیر موثر ہے۔

نظریے کا مقصد:

- اس نظریے کا مقصد یہ ہے کہ افراد کو اچھے رویوں کے انعامات اور منفی رویوں کی سزا کے ذریعے ان کی کارکردگی میں بہتری لائی جائے۔

- اس کا بنیادی مقصد تنظیمی کارکردگی کو بڑھانا اور مطلوبہ رویوں کو فروغ دینا ہے۔

مثال: ایک کمپنی میں اگر سیلز ٹیم کو ہر ماہ کے اختتام پر اچھی کارکردگی کے لیے بونس دیا جاتا ہے (ثبت ریسٹفورمنٹ) تو یہ ان کے اگلے ماہ کے سیلز ٹارکس کو حاصل کرنے کے لیے ان کی تحریک بڑھاتا ہے۔

حرکات کے عمل کے نظریات اس بات پر مرکوز ہیں کہ حرکات کس طرح کام کرتی ہیں جائے اس کے کہ انہیں کیا چیز متحرک کرتی ہے۔ تنظیموں کو چاہیے کہ وہ اپنی حرکات کی حکمت عملیوں کو ذہنی عمل ملازمین کے تاثرات اور ریسٹفورمنٹ کے طریقوں کے مطابق ڈیزائن کریں تاکہ کارکردگی اور اطمینان میں بہتری لائی جاسکے۔

## 6.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طالبہ نے حرکات (Motivation) کے مفہوم اور تعریف کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ تنظیمی کامیابی اور ملازمین کی کارکردگی میں حرکات کی اہمیت کو واضح کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبہ نے مختلف موٹیویشن ٹیکنیکس (Motivation Techniques) کا مطالعہ کیا اور یہ جانا کہ انہیں عملی طور پر کس طرح نافذ کیا جا سکتا ہے۔ مزید یہ کہ انہوں نے حرکات کے نظریات (Motivational Theories) کی مختلف اقسام کو سمجھ لیا ہے اور ان کے ذریعے انسانی رویے اور تنظیمی کارکردگی پر اثرات کا تجزیہ کرنے کی صلاحیت حاصل کر لی ہے۔ اس مطالعے کے بعد طلبہ نے یہ سیکھ لیا ہے کہ کس طرح موثر حرکات ملازمین کی شمولیت، اطمینان، اور پیداواری صلاحیت کو بڑھانے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

## 6.7 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions – True or False)

- 1) حوصلہ افرائی ایک داخلی عمل ہے جو مقصد پر منی رویے کو شروع کرتا ہے، رہنمائی کرتا ہے اور اسے برقرار رکھتا ہے۔
- 2) ہر زبرگ کا دو فیکٹر تھیوری حفاظان صحت کے عوامل اور حرکات کو دو اہم عوامل کے طور پر شناخت کرتا ہے۔
- 3) مسلوکی ضروریات کے درجہ بندی میں، خود حقیقت نگاری سب سے چلی سطح کی ضرورت ہے۔
- 4) Vroom کی توقع تھیوری میں، "آلہ سازی" سے مراد یہ یقین ہے کہ کارکردگی مطلوبہ نتائج کا باعث بنے گی۔
- 5) سکم کا نظریہ انعامات اور سزاویں کے تصور پر منی ہے۔
- 6) آپریشنل محرک نظریات بنیادی طور پر رویے کو سمجھنے اور متاثر کرنے پر مرکوز ہیں۔
- 7) ایکویٹری تھیوری ملازمین کے ان پٹ اور آؤٹ پٹ تعلقات میں انصاف اور توازن پر زور دیتی ہے۔
- 8) Locke's Goal Setting Theory میں تاثرات افراد کو اپنے اہداف کی طرف پیش رفت کا اندازہ لگانے میں مدد کرتا ہے۔

### **مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)**

- 1) ماسلو کے ضروریات کے درخت اور اس کا ملازمین کی محرکات سے تعلق بیان کریں۔
- 2) وریم کے توقعی نظریہ کے، ہم اجزاء کو بیان کریں اور ان کا تنظیمی محرکات پر اثر کیسے ہوتا ہے؟
- 3) ہرزبرگ کے دو عوامل کے نظریہ پر بات کریں اور ایک بھارتی تنظیم میں ہائجین عوامل اور محرکات کی مثالیں فراہم کریں۔
- 4) لاک کے مقصد طے کرنے کے نظریہ کے ذریعے ملازمین کی محرکات اور تنظیمی پیداواریت میں کیسے اضافہ ہوتا ہے؟
- 5) محرکات کے مواد کے نظریات اور عملیاتی نظریات میں کیا فرق ہے؟ مثالوں کے ساتھ وضاحت کریں۔

### **طولیں جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)**

- 1) محرکات کے مختلف نظریات اور ان کی بھارتی تنظیموں میں درخواست کو تفصیل سے بیان کریں۔
- 2) محرکات کے عملیاتی نظریات کی وضاحت کریں۔ مینجر زان نظریات کو ملازمین کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے کس طرح استعمال کر سکتے ہیں؟
- 3) سیلف ڈیٹر منیشن تھیوری (SDT) کی بھارتی ورک پلیس کے تناظر میں مطابقت کا تجزیہ کریں خود مختاری قابلیت اور تعلقات کو مد نظر رکھتے ہوئے۔
- 4) ایکوئٹر تھیوری تنظیموں میں ملازمین کے رویے پر کیسے اثر انداز ہوتی ہے؟ اس نظریے کے اثرات کو بھارتی تنظیموں سے حقیقی زندگی کی مثالوں کے ذریعے بیان کریں۔
- 5) مختلف محرکات کی تکنیکوں کی افادیت کا جائزہ لیں جو ملازمین کی پیداواریت اور کام کی تسلیم کو بڑھانے میں مدد گار ثابت ہوتی ہیں۔ بھارتی کارپوریٹ سیکٹر سے مثالوں کے ساتھ اس پر بات کریں۔

## اکائی-7 قیادت

(Leadership)

### Unit Structure

### اکائی کے اجزاء

Introduction	7.0 تمهید
Objectives	7.1 تمهید
Meaning and Definition of Leadership	7.2 قیادت کے معنی و مفہوم
Nature of Leadership	7.3 قیادت کی نوعیت
Qualities of Leadership	7.4 ایک مثالی قائد یا قیادت کے صفات
Leadership Styles	7.5 قیادت کے انداز
Learning Outcomes	7.6 اکتسابی نتائج
Model Examination Questions	7.7 نمونہ امتحانی سوالات

### 7.0 تمهید (Introduction)

ہندوستان ایک جمہوری ملک ہے۔ یہاں پر ہر پانچ سال میں ایک مرتبہ انتخابات ہوتے ہیں۔ جمہوری انداز میں وزیر اعظم، صدر جمہوریہ اور ارکین پارلیمنٹ والے میں کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ اسی طرح گاؤں کی سطح پر انتخابات کے ذریعہ گرام پنچیت کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ انتخابات میں انتخابات کے ذریعہ گرام پنچیت کے سرپنچ کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ انتخابات میں سیاسی پارٹیوں کے علاوہ اور آزاد امیدوار بھی حصہ لیتے ہیں۔ ریاست، ضلعی، تعلقہ جات اور دیہی علاقوں میں مختلف سرکاری ادارے پائے جاتے ہیں جن پر ایک قابل عہدیدار کے ماتحت عملہ کام کرتا ہے۔ سرکاری عہدیدار اپنے ادارے کی ترقی اور نظم و نسق کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ گویا یہ شعبہ کا قائد (Leader) ہوتا ہے۔ اس اکائی میں قیادت (Leadership) اور اس کی مختلف شکلوں کے متعلق تفصیلی معلومات حاصل کریں گے۔

## 7.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- قائد کے معنی و مفہوم کیوضاحت کر سکیں گے۔
- قائد کے کردار و اہمیت کو بیان کر سکیں گے۔
- قیادت کے مختلف انداز کو بیان کر سکیں گے۔
- قیادت کے مختلف نظریات کیوضاحت کر سکیں گے۔
- عصر حاضر میں قیادت کے انداز کیوضاحت کر سکیں گے۔

## 7.2 قیادت کے معنی و مفہوم (Meaning and Definition of Leadership)

قیادت کا تصور وقت کے ساتھ ساتھ نمایاں طور پر تبدیل ہوا ہے۔ روایتی قیادت کے نقطہ نظر زیادہ تر کمانڈ اینڈ کنٹرول ڈھانچے یعنی مرکوزیت پر قائم تھا۔ عام قیادت میں نظم و ضبط، فرمابندرداری، اور قائم شدہ عمل پر سختی سے پابند رہنے پر زور دیتا ہے تاہم، عالمگیریت کے آغاز شکناوالوں کی تیز رفتار پیش رفت، اور مزدوری کی بڑھتی ہوئی توقعات کے ساتھ، قیادت کو اب متعدد صفات کی ضرورت پڑتی ہے۔ آج کے ماحول کی پیچیدگیوں پر گفت و شنید کرنے کے لیے، کامیاب قائد یا لیڈروں کو موافقت، ٹیم ورک، اور جذباتی ذہانت کا مظاہرہ اہم کردار ادا کرتا ہے۔ تخلیقی صلاحیتوں کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے، اور ایک ایسا ماحول قائم کیا جاتا ہے جو جدت کو فروغ دیتا ہو۔ پہلے سے کہیں زیادہ، اخلاقی ذمہ داری اور انسان پر مبنی نقطہ نظر موثر قیادت کے اہم اجزاء بن چکے ہیں۔

قیادت تنظیموں، ثقافتوں اور قوموں کی تشکیل میں سب سے اہم عوامل میں سے ایک ہے۔ قیادت کی تاریخ کے مطالعہ سے پتہ چلتا ہے کہ تنظیم کو آگے بڑھانے، جدت طرازی کی حوصلہ افزائی کرنے اور تبدیلی کی قیادت کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ مضبوط قیادت نے کار و بار، سیاست، تعلیم اور کمیونٹی کی ترقی میں کامیابی کے سینگ میل کے طور پر کام کیا ہے۔ اگرچہ قیادت پہلے بڑے پیمانے پر اتحاری اور درجہ بندی کے کنٹرول سے منسلک تھی، جدید دور نے اسے ایک متحرک عمل کے طور پر نئے سرے سے متعین کیا ہے جس میں اثرور سونخ، وژن اور مشترکہ مقاصد کی طرف دوسروں کی حوصلہ افزائی اور رہنمائی کرنے کی صلاحیت شامل ہے۔

لفظ 'LEADER'، دراصل انگریزی LEDER یا LEADERS سے ماخوذ ہے جو قدیم انگریزی لفظ LEADERE سے ماخوذ ہے۔ جس کے معنی وہ فرد جو آگے ہو یا lead کرتا ہے۔ اسی طرح اسی لفظ کا فعل کے اعتبار سے لیڈر لفظ LEADAN سے مراد کرتا ہے۔

"To Guide, Conduct, Bring forth" کے ہیں۔ یعنی وہ فرد جو رہنمائی کرتا یا سب سے آگے رہتا ہو سب کی نمائندگی کرتا ہو اس شخص کو قائد یا لیڈر کہتے ہیں۔

قائد (Leader) کے مفہوم و معنی کو سمجھنے کے لیے قائد اور قیادت کے مختلف انداز پر مختین، ماہرین سماجیات نے مختلف تعریفات پیش کی ہیں مطالعہ کریجئے۔

1938ء میں جسٹس برناڑ نے قیادت (Leadership) کی تعریف اس طرح کی کہ ”قیادت ماتحتین پر اثر انداز ہونے کی صلاحیت کا نام ہے۔ جس کی بدولت ماتحتین ہدایت کے مطابق عمل کرتے ہیں۔“

ٹیری (Terry) کے مطابق ”بآہمی مقاصد کی تکمیل کے لیے افراد پر اثر انداز سرگرمی کا نام ہے۔“

سیکلر ہڈسن (Seckler Hudson) کے مطابق ”تنظیمی مقاصد کی تکمیل کے لیے مشترکہ کوشش کا نام ہے۔“

شاہ (Shaw) کے مطابق ”قائد گروہ کارکن ہوتا ہے جو افراد پر ثبت انداز میں اثر انداز ہوتے ہے۔“

قیادت کی مختلف تعریفات کی روشنی میں حسب ذیل اہم نکات کی وضاحت ہوتی ہے۔

1. قیادت دراصل دو یا اندھر افراد کے تعلق کو ظاہر کرتی ہے۔

2. قائد کے ماتحتوں میں بات سننے والے افراد کی تعداد پائی جاتی ہے۔

3. قائد مقصد کو حاصل کرنے کی مختلف حکمت عملیوں پر عمل کرتے ہیں۔

4. قیادت ایک چکدار پہلو ہے۔

5. قیادت بروقت قابل تبدیلی اور حرکت پذیر ہوتی ہے۔

6. قیادت شخصی اور خصوصیت کا نام ہے۔ قیادت پر شخصی اور خصوصیت کا گہرا اثر پڑتا ہے۔

7. قیادت انفرادیت پر اثر انداز ہوتی ہے۔

8. قیادت اجتماعی مساوات کی تکمیل پر زور دیتا ہے۔

9. مضبوط قیادت استحکام کی ضامن ہوتی ہے۔

10. قیادت پر ماحول، شخصی خصوصیت یا اوصاف راست طور پر اثر انداز ہوتی ہیں۔

### 7.3 قیادت کی نوعیت (Nature of Leadership)

قیادت تنظیمی اور سماجی ترقی کا ایک لازمی پہلو ہے۔ اس میں مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے افراد یا گروہوں کو متعارض کرنا اور ان کی رہنمائی کرنا شامل ہے۔ قیادت صرف اختیار یا طاقت کے متعلق نہیں ہے بلکہ وزن اور مشترکہ مقاصد کو حاصل کرنے افراد کو متعارض کرنے اور ان کی رہنمائی کرنے سے تعلق رکھتی ہے۔ قیادت کی نوعیت متحرک، اور حالات کے مطابق ہے، اور اس میں متعدد صفات شامل ہیں جو اس کی تاثیر میں پہنچا ہوتی ہے۔ قیادت کی نوعیت کو درجہ ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1- مسلسل عمل:

قیادت ایک مسلسل عمل ہے جس میں رہنمائی اور پیروکاروں کے درمیان مسلسل تعلق پایا جاتا ہے۔ یہ ایک واقعی عمل نہیں ہے بلکہ ایک متھر ک سرگرمی ہے جو وقت، تجربے اور ماحول کے ساتھ قائم ہوتی ہے۔ رہنماء مسلسل حالات کا جائزہ لیتے ہیں، فیصلے کرتے ہیں، اور مقصد کے حصول کو یقینی بنانے کے لیے حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔

## 2- اثرورسون:

اثرورسون قیادت کا بنیادی پہلو ہے۔ قائد کو اس کے اثرورسون سے پچھا جاتا ہے جو ایک دوسروں کو متاثر کرنے کی صلاحیت رکھتے ہیں۔ قیادت مکمل طور پر اختیار یا عہدے پر انحصار نہیں کرتی بلکہ قائل کرنے، حوصلہ افزائی اور امتیازی صفت پر ہوتی ہے۔ ایک رہنمابر کی بجائے اعتماد، احترام اور وژن کے ذریعے افراد میں تحریک پیدا کرتا ہے ساتھ ہی اس کی بھروسہ رہنمائی بھی کرتا ہے۔

## 3- مقصدی (Goal Oriented):

قیادت ہمیشہ ایک مقصد کے ساتھ قائم ہوتی ہے۔ کاروبار، سیاست، تعلیم، یادگاری تحریک، قومی رہنماء، سرکاری و غیر سرکاری اداروں میں موجود عہدیدار مخصوص مقاصد کے حصول کے لیے کام کرتے ہیں۔ موثر قیادت انفرادی اور تنظیمی اہداف کو ہم آہنگ کرتی ہے، ترقی اور کامیابی کو یقینی بناتی ہے۔ بغیر مقصد کے قیادت نہیں پائی جاتی۔ قیادت اور مقصد ایک سکھ کے دو پہلو کی طرح ہوتے ہیں۔

## 4- حالات (Situations):

قیادت پر حالات اثر انداز ہوتے ہیں۔ حالات کی تبدیلی کے ساتھ ساتھ قیادت کا انداز بھی تبدیل ہوتا ہے۔ یعنی قیادت کا ایک ہی انداز ہر قسم کے حالات میں موزوں نہیں ہوتا۔ حالات وغیرہ کے اعتبار سے قیادت تبدیل ہوتی ہے یعنی قیادت کی نوعیت اس سیاق و سماں پر منحصر ہے جس میں اسے استعمال کیا جاتا ہے۔ مختلف حالات میں قیادت کے مختلف انداز کی ضرورت ہوتی ہے۔ مثال کے طور پر، ایک فوجی رہنماؤ بھران کے دوران خود مختار یا مطلق العنان انداز کی ضرورت ہو سکتی ہے، جبکہ ایک کارپوریٹ لیڈر تخلیقی صلاحیتوں اور اختراعات کو فروع دینے کے لیے جمہوری انداز اپنا سکتا ہے۔ موقعی قیادت کا نظریہ ظاہر کرتا ہے کہ قیادت کا کوئی ایک انداز ہر وقت موزوں نہیں ہوتا بلکہ قیادت حالات کے مطابق ڈھالی جاتی ہے۔

## 5- ترسیلی صلاحیت (Ability of Communication):

trsیل (Communication) ایک کامیاب قائد کی بنیادی اور ضروری صفت ہے۔ اس لئے ترسیلی صلاحیت قیادت کو راست طور پر متاثر کرتی ہے۔ قائدین کے لئے ضروری ہے کہ وہ اپنا فقط نظر، توقعات اور تراہات دینے کے قابل ہونا چاہیے۔ مضبوط ترسیل یا موافقانی مہار تین رہنماؤں کو تعلقات استوار کرنے، تباہیات کو حل کرنے اور ٹیکوں کی حوصلہ افزائی کرنے میں مدد کرتی ہیں۔ زبانی اور غیر زبانی دونوں موافقانیات قیادت کی تاثیر میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

## ذمہ داری (Responsibility)

ذمہ داری قائد کی ایک اہم صفت ہے۔ اسی کے ذریعہ قائد انداز کا انظہار ہوتا ہے۔ قائد پر عظیم ذمہ داری عائد ہوتی ہے۔ جدید تنظیموں میں، قیادت اکثر ٹیموں، تھکنےوں یا گروہوں کے درمیان مشترک ہوتی ہے۔ ایک کامیاب قیادت تعامل، مشترکہ فیصلہ سازی، اور اجتماعی ذمہ داری کی حوصلہ افزائی کرتی ہے، جس سے مجموعی کارکردگی اور تاثیر میں اضافہ ہوتا ہے۔ قائد کے ساتھ ساتھ تنظیم سے وابستہ افراد بھی ذمہ داری کو محسوب کرتے ہیں اور سب مشترکہ طور پر جدوجہد کرتے ہیں۔

## اخلاقیات اور اقدار (Ethics and Values)

قیادت کو طویل مدتی کامیابی کے لیے قائد کے اخلاقی اور اقدار کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ حقیقی قیادت، دیانت اور انصاف پر مبنی ہوتی ہے۔ رہنماؤں سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ اخلاقی اور اخلاقی معیارات کو برقرار رکھیں گے۔ اس بات کو تینی بناتے ہوئے ان کے فیصلوں سے افراد اور بڑی تنظیم یا معاشرے دونوں کو فائدہ ہو گا۔ اخلاقی قیادت کی کمی بد عنوانی، اعتماد میں کمی اور تنظیمی ناکامی کا باعث بن سکتی ہے۔

## فیصلہ سازی (Decision Making)

فیصلہ سازی کامیاب قائد کی امتیازی صفت ہے۔ ایک کامیاب قائد قطعی فیصلہ سے قبل اس کے نتائج و عواقب کا قبل از وقت اندازہ قائم کر لیتا ہے۔ فیصلہ سازی دراصل قائد کی دوراندیشی کا مظہر ہوتی ہے۔ یہ اپنی قدرتی یا قطری صلاحیت کو بروے کار لاتے ہوئے حالات کا گہرائی سے تجزیہ کرتا ہے۔ ارکین کے رائے کا احترام کرتے ہوئے فیصلہ سے قبل مختلف متبادل طریقوں کی وضاحت کرتے ہوئے سب سے بہتر و موزوں طریقہ کو اختیار کرتا ہے۔ ثابت فیصلوں سے تنظیم اور افراد کو دیرپہ اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ ناقص فیصلوں سے منفی نتائج حاصل ہوتے ہیں۔

## تعقات ترجیح (Relationship Priority)

تعقات کو برقرار رکھنا اور اس میں مضبوطی برقرار رکھنا قیادت کے لئے ناگزیر ہوتا ہے۔ ما تختین و پیر و کاروں، سماجی، عوامی، فلاجی تنظیموں، سرکاری وغیر سرکاری عہدیداروں وغیرہ سے ثبت و مضبوط تعقات پیدا کرتے ہیں۔ نامزوں باتوں کو نظر انداز کرتے ہیں۔ ما تختین و دیگر افراد کی باتوں کا بغور سماعت کرتے ہیں۔ اعلیٰ عہدیداروں و ما تختین ہر دونوں سے مضبوط تعقات قائم رکھتے ہوئے قیادت کو کامیاب بناتے ہیں۔ تعقات میں کمزوری کے سبب قیادت کمزور پڑ جاتی ہے۔

قائدین اپنی ٹیموں کے ساتھ مضبوط روابط استوار کرنے کے لیے انسانی رویے، جذبات اور نفسیات پر عمل کرتے ہیں۔ ہمدردی، جذبائی ذہانت، اور باہمی مہار تیں موثر قیادت کے لیے ضروری ہیں۔

## اختراعی انداز (Innovation)

اختراعی انداز عصر حاضر کی قیادت روایتی انداز سے مختلف ہے۔ تیز رفتار بدلتے ہوئے حالات رہنماؤں قائدین کو کافی فعل بنا یا ہے۔ قیادت کو موثر و امتیاز بنانے کے لئے ٹکنالوژی کا استعمال کیا جانے لگا۔ سرکاری وغیر سرکاری تنظیمیں اپنے اپنے نیب سائنس بنا کر اپنے مقاصد،

طریقہ کار وغیرہ کو پیش کرتے ہوئے عوام پر اثر انداز ہونے لگے۔ عہدیدار اور ما تھتین کے درمیان فاصلوں میں کمی ہونے لگی بلکہ ترسیل کے تیز رفتار ذرائعوں کی بدولت بروقت رد عمل ہونے لگا۔

آج کی تیزی سے بدلتی ہوئی دنیا میں، قیادت کو جدت پر زور دینے کی ضرورت ہے۔ رہنماؤں کو تخلیقی صلاحیتوں کو فروغ دینا، نئے خیالات کی حوصلہ افزائی کرنا، اور ایسے ماحول کو فروغ دینا چاہیے جہاں جدت طرازی پر وان چڑھے۔ تبدیلی کے رہنماء، خاص طور پر، مسلسل بہتری اور موافقت پر توجہ دیتے ہیں۔ قیادت کی نوعیت پیچیدہ، متحرک اور کشیر جھتی ہے۔ یہ ایک ارتقائی عمل ہے جس میں اثر و رسوخ، مواصلات، فیصلہ سازی، اخلاقیات اور موافقت شامل ہے۔ موثر قیادت صرف اتحادیٰ تک محدود نہیں ہے بلکہ اس کی بنیاد وطن، حوصلہ افزائی اور تعلقات کی تعمیر پر ہے۔ قیادت کی نوعیت کو سمجھنا افراد اور تنظیموں کو بہتر رہنمایا کرنے میں مدد کرتا ہے، ترقی، کامیابی اور ثابت سماجی اثرات کو پیشی بنتا ہے۔

#### 7.4 ایک مثالی قائد یا قیادت کی صفات (Qualities of Leadership)

- قائد کی خصوصیات یا صفات کی کوئی مخصوص حد نہیں ہے۔ فرد کی تمام اچھائیاں یا خوبیاں ہی ایک ایچھے قائد کے خصوصیات ہوتی ہیں۔ اچھائیوں اور خوبیوں کی کوئی قید نہیں لیکن صفات کی وضاحت کے لیے ایک مثالی قائد کی چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔
1. وقت کی پابندی: ایک کامیاب قائد وقت کا پابند ہوتا ہے۔ دفاتر میں اوقات پر عمل کرتا ہو۔ دوست، احباب یا ما تھتین کو وقت پر حاضر ہو کر ان کے مسائل کو حل کرنے پر توجہ دیتا ہو۔
  2. اجتماعیت: ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ عوام میں گھل مل جانے کی صلاحیت ہو۔ سماج کے مجموعی پہلوؤں پر غور و فکر کرتے ہوئے اس کے استحکام پر توجہ دینے والا ہو۔ اجتماعیت ہی فرد کو ایک کامیاب قائد بناتی ہے۔ جس شخص کے ذہن میں سماجیانہ کی صلاحیت موجود ہوتی ہے وہ کسی نہ کسی میدان میں ایک کامیاب قائد بن کر ابھرتا ہے۔ جن اشخاص میں ان صفات کا فنڈان پایا جاتا ہے وہ ما تھتین کو راغب نہیں کر سکتے اور ما تھتین ان کو قائد کے طور پر قبول نہیں کرتے۔ اجتماعیت ہی فرد کو کامیاب قائد بننے میں مدد دیتی ہے۔
  3. سماجی تعلقات: بقول ارسطو ”انسان ایک سماجی حیوان ہے“۔ انسان اپنے آپ کو سماج سے دور نہیں رکھ سکتا۔ سماج میں رہ کر ہی وہ صحبت مند اور خوش مزاج ہو سکتا ہے۔ سماج میں مختلف طبقات، مختلف اوصاف اور کردار کے افراد پائے جاتے ہیں۔ تمام افراد کے ساتھ خوش اسلوبی کے ساتھ پیش آنا، سب کے ساتھ آبپی تعاون کو فروغ دینا، ایک کامیاب قائد کی بنیادی صفت ہے۔ جس قائد کے پاس سماج میں گھل مل جانے کی صفات یا سماجی تعلقات پائی جاتی ہیں وہ بہت جلد سماج کی نگاہوں میں بلند و بالا مقام حاصل کرتا ہے۔
  4. فیصلہ سازی: فیصلہ سازی، کامیاب قیادت کی اہم صفت ہے۔ یہی خاصیت فرد کو منفرد بناتی ہے۔ فیصلہ سازی کی صلاحیت ہر فرد میں نہیں ہوتی۔ ایک کامیاب شخص میں اور کامیاب قائد میں فیصلہ سازی کی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ صحیح وقت پر، صحیح اور درست انداز میں فیصلہ لینا قائد کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ وقت گزرنے کے بعد فیصلہ بے کار مانا جاتا ہے۔ اس لیے حالات اور وقت کو بہتر سے بہتر طور پر سماج کے

استعمال کے قابل بنانے کے لیے موزوں فیصلہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ سماج کے تمام حالات کو مد نظر رکھتے ہوئے وقت پر فیصلہ لینا کامیاب قائد کے لیے ناگزیر ہوتا ہے۔ درست فیصلہ ہی قیادت کو پروان چڑھاتی ہے۔

5. ذہانت: ایک کامیاب قائد ذہنی اعتبار سے کافی طاقتور ہوتا ہے۔ ہر فرد کی ذہنی صلاحیت ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہے۔ بعض افراد معاشری میدان میں ماہر ہوتے ہیں تو بعض افراد سماج میں گھل جانے میں منفرد مقام رکھتے ہیں۔ ایک کامیاب قائد کے لیے ضروری ہے کہ اس میں زندگی کے مختلف شعبہ حیات میں دوراندیشی کی صلاحیت پائی جاتی ہو۔ تعلیمی، تہذیبی، تمدنی، سماجی، معاشری وغیرہ مختلف میدانوں میں اپنی ذہانت کا ثبوت دے۔ موجودہ حالات کا بہتر طور پر تجزیہ کرتے ہوئے مستقبل کے متعلق صحیح اور درست پیش قیاسی کر سکے۔ ایسا نہ ہو کہ وہ موجودہ حالات کو صرف ذاتی مفاد کے لیے استعمال کرے۔ قائد، موجودہ حالات کو سماج کے لیے ثابت انداز میں تبدیل کرنے کے قابل ہو۔ اس کی حکمت عملی اور منصوبوں کی وجہ سے سماج کے تمام افراد مستفید ہوتے ہوں۔

6. تنظیمی صلاحیت: تنظیمی صلاحیت کی بدولت فرد میں انتظامی صلاحیتوں کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ قائد کا تعلق رسمی، غیررسمی، سرکاری وغیر سرکاری مختلف اداروں سے ہو سکتا ہے۔ ضروری ہے کہ مختلف اداروں کے افعال، کردار، حدود وغیرہ سے مکمل معلومات رکھتا ہو۔ کام کی نوعیت کے اعتبار سے اس کی تکمیل کے ذرائع سے واقف ہونا چاہیے۔ تنظیم کے اندر بد نظمی کو بہتر سے بہتر طور پر قابو پانے کی صلاحیت کا حامل ہو۔ مختلف اداروں، تنظیموں سے ثبت تعلقات کا حامی ہو۔

7. گفتگو یا انداز بیان: انداز گفتگو کسی بھی فرد کا آئینہ ہوتا ہے۔ انداز گفتگو فرد کی شخصیت کی وضاحت کرتا ہے۔ کامیاب قائد کے لیے نرم لب و لہجہ کا حامل ہونا چاہیے۔ خوش مزاجی، اچھی گفتگو ما تختین کو راغب کرتی ہیں۔ اس سے انتظامی معاملات میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ خوش مزاجی بالواسطہ طور پر مخالفین کو سرد کر دیتی ہے۔ فرد کے نرم لب و لہجہ کی بدoulت دفتری امور میں بھی تعاون حاصل ہوتا ہے۔ ما تختین انداز گفتگو سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ سخت اور غالباً نارویہ سے ما تختین ناراض ہوتے ہیں اور یہ قیادت کی صفات کے خلاف ہے۔

## 7.5 قیادت کے انداز (Leadership Styles)

قائد مقصد کے حصول کے لئے مکملہ حکمت عملی کے ساتھ مکملہ کوشش کرتا ہے۔ ایک کامیاب قائد وقت اور حالات کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنے طور طریقوں کو اختیار کرتا ہے۔ قائد کا طرز عمل، قائد کارویہ، قائد کی حکمت عملی، ما تختین کے ساتھ روابط و اختیارات کی حوالگی وغیرہ کی بنیاد پر قائد کی قیادت کا انداز پایا جاتا ہے۔ یعنی قائد کے انداز بیان ترسیلی صلاحیت، ما تختین پر اثر و رسوخ، طرز عمل کا طریقہ وغیرہ قیادت کے انداز کو ظاہر کرتے ہیں۔ بروقت ایک ہی قسم کا انداز نہیں پایا جاتا بلکہ حالات کی تبدیلی کے ساتھ ساتھ قیادت میں بھی تبدیلی واقع ہوتی ہے۔

قائد اور قیادت کافی اہمیت کی حامل ہے۔ قیادت قائد کی صلاحیت اور کارکردگی کو ظاہر کرتی ہے اور ہر تنظیم میں ذمہ دار فرد ہوتا ہے جو تنظیم کو بہتر طور پر کار آمد بنانے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ بغیر قیادت کے کوئی بھی تنظیم ترقی نہیں کر سکتی ہے۔ تنظیم کی کارکردگی کا انحصار ذمہ دار فرد کی صلاحیت پر مبنی ہوتا ہے۔ فرد کافی حساس، دور اندیش اور تجربہ کار ہو گا تو تنظیم بھی اتنی ہی کارکرد ہو گی۔

قائدانہ انداز سے مراد وہ نقطہ نظر اور حکمت عملی ہے جو قائدین کی طرف سے مخصوص اهداف کے حصول کے لیے افراد یا ٹیموں کی رہنمائی، حوصلہ افزائی اور ان کی نظم و نسق کے لیے استعمال کی جاتی ہے۔ قیادت کے مختلف انداز اس بات پر مبنی ہوتے ہیں کہ رہنماء پنے ما تھتوں کے ساتھ کس طرح رو یہ اختیار کرتے ہیں، فیصلہ کرتے ہیں اور حکمت عملیوں کو نافذ کرتے ہیں۔ قائدانہ طرز کی تاثیر کا انحصار مختلف عوامل پر ہوتا ہے، بشمول تنظیمی ثقافت، کام کی نوعیت، اور رہنماء اور پیروں کا درجنہ کی شخصیت وغیرہ قیادت کے انداز کو ظاہر کرتی ہے۔ ذیل میں قیادت کے چند اہم انداز کو بتلایا گیا ہے۔

1- **مطلق العنوان یا حاکمانہ قیادت** (Autocratic Leadership)

2- **قیادت کا شراکتی یا جمہوری انداز** (Participative or Democratic Leadership)

3- **عدم مداخلت یا آزادانہ قیادت** (Laissez Faire Leadership)

4- **روایتی یا معاملاتی قیادت** (Transactional Leadership)

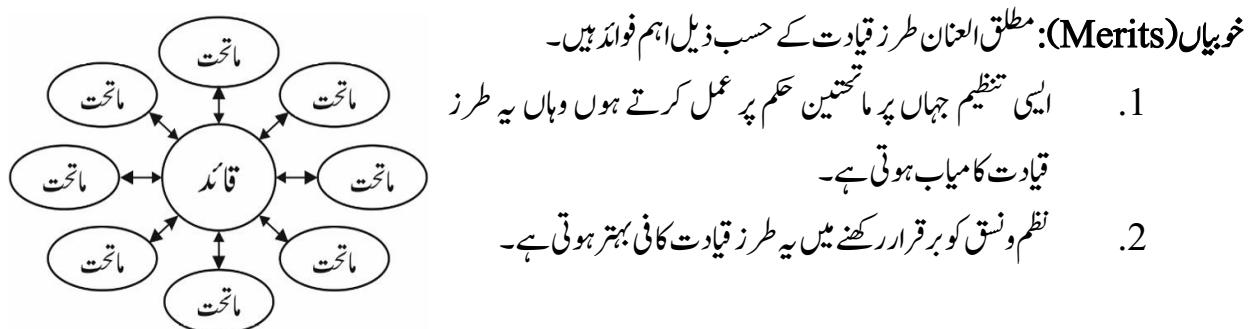
5- **تحویل آفرینی قیادت** (Transformational Leadership)

6- **بصیرتی قیادت** (Taught Leadership)

### 7.5.1 مطلق العنوان یا حاکمانہ قیادت (Autocratic Leadership)

مطلق العنوان قیادت کا یہ ایک قدیم طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں قائد کو مکمل اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ ما تھتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ ما تھتین کو تجویز یا مشورے دینے کا کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ قائد کو ہی فیصلے لینے کا مکمل اختیار ہوتا ہے۔ قائد ہی خود اختار ہوتا ہے۔ ما تھتین پر مکمل کنٹرول کرتا ہے۔ ما تھتین پر کڑی گمراہی کی جاتی ہے۔ ما تھتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ اس طرز قیادت کو ملٹری طرز قیادت بھی کہہ سکتے ہیں۔ اس طرز قیادت میں ترسیل ایک طرفہ ہوتی ہے۔ قائد ہی ذاتی فیصلے لیتا ہے۔ ما تھتین کے خیالات، احساسات کو نظر انداز کرتا ہے۔ عام طور پر چھوٹی تنظیموں یا جہاں پر ما تھتین دور اندیش نہ ہوں، وہاں پر یہ طریقہ کار آمد ہوتا ہے۔

**خوبیاں (Merits):** مطلق العنوان طرز قیادت کے حسب ذیل اہم فوائد ہیں۔



1. ایسی تنظیم جہاں پر ما تھتین حکم پر عمل کرتے ہوں وہاں یہ طرز

قیادت کا میاب ہوتی ہے۔

2. نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں یہ طرز قیادت کافی بہتر ہوتی ہے۔

3. یہ ملازمین کو عمل درآمد کرنے اور نظم و نسق کو برقرار رکھنے میں مدد دیتی ہے۔
4. جلد فیصلہ لینے اور تیز رفتار قیادت کو ظاہر کرتا ہے۔
5. چھوٹی تنظیموں کے لیے یہ طریقہ کار آمد ہے۔

**خامیاں (Demerits):** مطلق العنان طرز قیادت کی اہم خامیوں کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

1. یہ طریقہ ملازمین کو نظر انداز کرتا ہے جس سے بغاوت کے آثار پیدا ہوتے ہیں۔
2. یہ ملازمین میں تحریک پیدا نہیں کرتا اس لیے ملازمین کام میں لگن اور دلچسپی کا اظہار نہیں کرتے۔
3. یہ ماتحتین کے حقوق، اختیارات، احساسات وغیرہ کو بالکل نظر انداز کرتی ہے۔
4. طویل مدت میں یہ طرز قیادت فائدہ مند نہیں ہوتی۔
5. ماتحتین کے ذہنوں میں عدم تحفظ کا احساس پیدا ہوتا ہے۔

مطلق العنان طرز قیادت ذیل کی صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. قائد دوراندیش کشادہ ڈہن اور اجتماعیت کی خصوصیت کا حامی نہ ہو۔
2. ماتحتین خاموش طبیعت کے حامل ہوں اور حکم پر عمل کرنے کے حامی ہوں۔
3. قائد جابر اندر وہی رکھتا ہو۔

دی گئی شکل میں مطلق العنان طرز قیادت کو بتایا گیا ہے۔

اوپر کی شکل میں مرکز میں قائد ہے اور قائد کے اطراف ماتحتین ہیں۔ تیر کا نشان ایک طرفہ ترسیل کی وضاحت کرتا ہے۔ قائد کے احکامات وہدیات کے مطابق ماتحتین عمل کرتے ہیں۔ قائد ہی فیصلہ کا اختیار رکھتا ہے۔ تیر کے نشان پر توجہ دیجیے، یہ ایک طرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی نہیں ہوتی۔

### 7.5.2 قیادت کا شرائکتی یا جمہوری انداز (Participative or Democratic Leadership)

جمہوری طرز قیادت ایک اہم طرز قیادت ہے۔ ایسی قیادت جس میں ماتحتین کو فیصلہ سازی میں شرکت کی اجازت دی جاتی ہے۔ ماتحتین اظہار خیال کی آزادی رکھتے ہیں۔ ماتحتین اپنی تجاویز، مشورے فراہم کر سکتے ہیں۔ اسی کو شرائکتی قیادت کہتے ہیں۔ فیصلہ لینے سے قبل ماتحتین کو بحث میں حصہ لینے کی اجازت دی جاتی ہے۔ باہمی تعاون سے فیصلے لیے جاتے ہیں۔ ماتحتین کی تجاویز کی بہت افزائی کی جاتی ہے۔ یہ ماتحتین کی سماجی ضرورتوں اور اطمینان کو کافی اہمیت دیتا ہے۔ ماتحتین کی رضامندی اور باہمی تعاون سے قطعی فیصلے لیے جاتے ہیں۔ اس طرز میں ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار پیدا ہوتا ہے۔ اس طریقہ کو جمہوری طرز قیادت بھی کہتے ہیں۔

جمهوری طرز قیادت کو دی گئی شکل میں بٹلایا گیا ہے۔ دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتحتین۔ اس شکل میں دو طرفہ تیر کے نشان ہیں، جو دو طرفہ ترسیل کو ظاہر کرتی ہے۔ ماتحتین کو رائے و تجاذب زدینے، خیالات کاظہار کرنے کی آزادی ہوتی ہے۔ قائد تمام ماتحتین کے رائے کا احترام کرتا ہے اور ماتحتین کو اعتماد میں لیتے ہوئے قطعی فیصلے جاری کرتا ہے۔ یہ جمهوری یا شراکتی طرز کی اہم خصوصیت ہے۔ مطلق العنان اور جمهوری طرز کی شکلوں میں تقابل کیجیے اور غور کیجیے کہ کس طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی ہے۔

**فولڈ:** شراکتی قیادت کے چند فوائد کو ذیل میں بٹلایا گیا ہے۔

1. شراکتی طرز قیادت ماتحتین میں اطمینان اور ہمت افزائی پیدا کرتی ہے۔
2. ماتحتین فیصلہ سازی میں شریک ہوتے ہیں، اس لیے تنظیمی مقاصد کو حاصل کرنے میں مکمل تعاون فراہم کرتے ہیں۔
3. ماتحتین میں احساس ذمہ داری اور کام سے رغبت پیدا ہوتی ہے۔
4. تنظیم کی کارکردگی میں اضافہ کے امکانات بڑھتے ہیں۔
5. ماتحتین اور قائد کے درمیان اچھے ثابت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
6. تنظیم میں نظم و ضبط برقرار ہوتا ہے۔
7. ماتحتین کو تنظیم سے طویل عرصے تک تعلقات برقرار کرنے میں کارآمد ہوتی ہے۔
8. ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار اور اطمینان پیدا ہوتا ہے۔

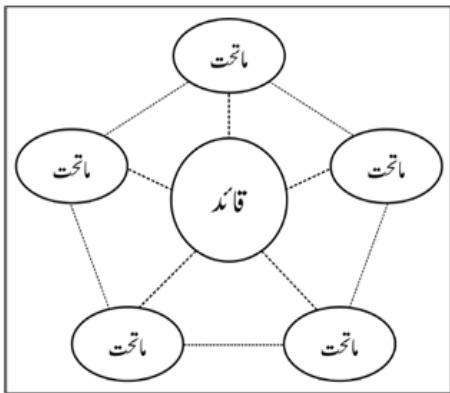
**خامیاں:** جمهوری طرز قیادت کی حسب ذیل اہم خامیاں ہیں۔

1. اس طرز قیادت میں فیصلے لینے میں کافی تاخیر ہوتی ہے۔
2. ماتحتین کے خیالات کو ترجیح نہ دینے پر ماتحتین ناراض ہونے کا قوی امکان ہوتا ہے۔
3. ماتحتین کی فیصلہ سازی میں شمولیت سے انتظامی مسائل پیدا ہوتے ہیں۔
4. بعض اوقات ماتحتین قائد پر اثر انداز ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔
5. ماتحتین کی ہمت افزائی قیادت پر منفی اثرات کا باعث ہے۔

شراکتی طرز قیادت ذیل کے صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. قائد دوراندیش، کشادہ ذہن اور اجتماعیت کا حامل ہو۔
2. ماتحتین دوراندیش اور اظہار خیال کے حامی ہوں۔
3. قائد ماتحتین کو اہمیت دیتا ہو۔

### 7.5.3 عدم مداخلت یا آزادانہ قیادت (Laissez Faire Leadership)



عدم مداخلت کی قیادت بھی ایک اہم قسم کی قیادت ہے۔ اس طرز قیادت میں ماتحتین کو کام کی انجام دہی میں مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ ماتحتین خود ہدایت کے مطابق فیصلے لیتے ہیں۔ ماتحتین کو کام کی تکمیل کا نشانہ مقرر کیا جاتا ہے۔ کام کی تکمیل کے طور طریقوں کی وضاحت کی جاتی ہے۔ دوران کام پیدا ہونے والے مسائل اور ان کے حل کی وضاحت بھی کی جاتی ہے۔ کام کی تکمیل کے لیے ماتحتین کو مکمل آزادی حاصل ہوتی ہے۔ ماتحتین اپنی صلاحیت کے مطابق کام انجام دیتے ہیں۔

عدم مداخلت کی قیادت حسب ذیل صورتوں میں موزوں ہوتی ہے۔

1. ماتحتین تحریر کار اور اعلیٰ ذہانت کے حامل ہوں۔

2. ماتحتین، اچھی قیادت اور تنظیمی صلاحیت کے حامل ہوں۔

3. ماتحتین تنظیمی مقاصد سے مکمل طور پر وافق ہوں۔

4. ماتحتین قابل اعتبار اور بھروسہ مند ہوں۔

قیادت کے عدم مداخلت کے انداز کو دی گئی شکل میں بتایا گیا ہے۔

دی گئی شکل میں درمیان میں قائد ہے اور اطراف میں ماتحتین ہیں۔ قائد، ماتحتین کو کام کو مکمل کروانے کی مکمل آزادی دیتا ہے۔ ماتحتین کی تکمیل کا نشانہ، کام کی نوعیت، کام کی تکمیل کا وقت، کام کی انجام دہی کے طریقہ کار وغیرہ کی وضاحت کرتے ہوئے ان کو مکمل آزادی دی جاتی ہے۔ ماتحتین موقع کے اعتبار سے خود فیصلہ لیتے ہوئے کام کی تکمیل کر لیتے ہیں۔ ماتحتین کو فیصلہ لینے کا اختیار ہوتا ہے۔

### 7.5.4 روایتی یا معاملاتی قیادت (Transactional Leadership)

روایتی یا معاملاتی قیادت ایک قاعدانہ انداز ہے جس میں کارکردگی پر مبنی انعامات اور سزاوں پر زور دیتی ہے۔ اس انداز کو اپنانے والے رہنماؤضخ کردار، معیاری طریقہ کار اور تنظیمی اہداف کی پابندی پر توجہ دیتے ہیں۔ قیادت کا یہ نقطہ نظر ایسے ماحول میں موثر ہے جہاں کارکردگی، نظم و ضبط اور مستقل مزاج کامیابی کی کلید ہے۔

#### روایتی یا معاملاتی قیادت کی خصوصیات (Features of Transactional Leadership)

معاملاتی قیادت ایک اہم طرز کی قیادت ہے۔ اس طرز قیادت میں قائد اپنے ماتحتین کو سزاو جزا کے ذریعہ ماتحتین میں تحریک پیدا کرتا ہے۔ ماتحتین کے بہتر کارکردگی، عمدہ پیداوار کے سبب انعام و اکرام سے نواز اجاتا ہے۔ اس کے برخلاف ناقص کارکردگی یا مکنہ پیداوار

حاصل نہ ہونے پر سزادی جاتی ہے۔ سزا سے بچنے کی ممکنہ کوشش کی جاتی ہیں۔ روایتی یا معاملاتی قیادت کے چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ معاملاتی یا روایتی قیادت میں ما تھتین سے ممکنہ مقدار میں پیداوار کرنے یا شانہ حاصل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ اختیارات اور ذمہ داری تنظیم کے ہر سطح پر تفویض کی جاتی ہے۔ ملازمین سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ پہلے سے طے شدہ اصولوں اور طریقہ کارپر عمل کرتے ہوئے قائد کا ساتھ دیتے ہیں۔

2۔ تفویض کردہ کام وقت، معیار اور منصوبے کے مطابق تکمیل کے لئے قائدین کافی جدوجہد کرتے ہیں۔

3۔ ما تھتین اپنے اختیارات و ذمہ داریوں سے واقف ہوئے تھے ہیں۔

4۔ روایتی طرز قیادت دراصل ممکنہ پیداوار کو حاصل کرنے پر زور دینے ہیں لیکن ٹکنالوژی عصری طریقوں پر توجہ نہیں دی جاتی۔

5۔ سزا و جزا روایتی یا معاملاتی طرز قیادت طراہ انتیاز ہے۔ اس طرز قیادت میں توقعات کے مطابق کام کرنے کے لئے ما تھتین کو انعام دینے، بونس جیسے مراعات یا سہولتوں کا استعمال کیا جاتا ہے۔ توقعات کے مطابق کام کی عدم تکمیل پر سزا یا جرمانے عائد کئے جاتے ہیں۔ یہ نظام احتساب اور حوصلہ افزائی کے لئے کار آمد ہوتا ہے۔

6۔ پالیسیوں و طریقہ کارپر سختی سے عمل کیا جاتا ہے۔ ملازمین سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ انحراف کے بغیر تنظیمی رہنمایانہ اصولوں پر عمل کریں۔ یہ نقطہ نظر مستقل مزاجی کو یقینی بناتا ہے اور خطرات کو کم کرتا ہے۔

7۔ قیادت کے روایتی طریقہ میں رہنماؤری اور قلیل مدتی اہداف کے حصول کو ترجیح دیتے ہیں۔ طویل مدتی حکمت عملی و وزن یا ذائقی ترقی پر کم زور دیا جاتا ہے۔ توجہ کارکردگی، استحکام اور موجودہ ضروریات کمکل کرنے پر زور دیا جاتا ہے۔

8۔ روایتی طرز قیادت میں ملازمین یا ما تھتین کو با اختیار بنانے کی کوشش نہیں کی جاتی۔ قائدین صرف اس وقت مداخلت کرتے ہیں جب مسائل پیدا ہوتے ہیں یا جب ملازمین توقعات کو پورا کرنے میں ناکام رہنے پر کئی قائدین مداخلت کرتے ہیں۔ فیصلہ سازی مرکزی ہوتی ہے، اور ملازمین سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ ہدایات پر عمل کریں۔

9۔ قیادت کے دیگر انداز کے مقابلے میں روایتی طریقہ سخت طریقہ ہے۔

10۔ روایتی طرز قیادت میں ما تھتین جلد ناراض ہوتے ہیں۔

11۔ ملازمین یا ما تھتین میں لچکدار رؤویہ نہیں پایا جاتا ہے۔

12۔ روایتی طرز قیادت مطلق العنوان طرز کا ہوتا ہے۔ اس لئے اس طریقہ میں ملازمین کو آزادی حاصل نہیں ہوتی بلکہ قاعدے و اصولوں میں قید ہوتے ہیں۔

**روایتی یا معاملاتی لیڈر شپ کے فوائد (Advantages of Transactional Leadership)**

روایتی طرز قیادت کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

- 1۔ ملازمین اپنے کام اور ذمہ داریوں سے واقف ہوتے ہیں، اس لیے کام موثر طریقے سے انجام پاتا ہے۔
- 2۔ روایتی طرز قیادت میں پیداوار اور معیار میں مستقل مزاجی کو یقینی بناتا ہے۔
- 3۔ روایتی طرز قیادت میں ملازمین جوابدہ رہتے ہیں۔ ان کی کارکردگی کو آسانی سے پہچانا جاتا ہے۔
- 4۔ روایتی یا معاملاتی قیادت ان تنظیموں میں موثر ہوتی ہے جن کے لیے سخت نگرانی یا مکائد کی ضرورت ہوتی ہے، جیسے کہ سرکاری ایجنسیاں، فوجی ادارے، اور بڑے کارپوریشن وغیرہ یہ یقینی بناتا ہے کہ پالیسیوں اور طریقہ کارپر سختی سے عمل کیا جائے۔
- 5۔ ما تھتین یا ملازمین کو اپنے فرائض و ذمہ داری سے واقفیت ہوتی ہے۔ اس لیے ابہام کی بہت کم گنجائش پائی جاتی ہے۔ جس سے تاؤ اور الجھن کم ہوتی ہے۔
- 6۔ ہنگامی صور تحال جہاں فوری فیصلہ سازی کی ضرورت ہوتی ہے وہاں پر روایتی طرز قیادت کافی موثر ہو سکتی ہے۔ ملازمین کو حکام سے پوچھ گچھ کے بغیر احکامات پر عمل کرنے کی ضرورت ہے۔

#### روایتی معاملاتی قیادت کے نقصانات (Disadvantages of Transactional Leadership)

- روایتی یا معاملاتی قیادت کے چند اہم خانیوں کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔
- 1۔ روایتی طرز قیادت میں ملازمین سے توقع کی جاتی ہے کہ قاعدے یا اصولوں پر عمل کریں گے۔ یہ ما تھتین میں غور و فکر کی صلاحیت کو روک سکتا ہے، جو سے ان صنعتوں کے لیے غیر موزوں بنادیتا ہے جن کے لیے تخلیقی صلاحیتوں کی ضرورت ہوتی ہے۔
  - 2۔ روایتی یا معاملاتی طرز قیادت میں صرف سزا و جزا کو اہمیت دی گئی ہے جبکہ ما تھتین میں ترغیب پیدا کرنے کے کافی طریقے موجود ہیں جس کو یہ طریقہ نظر انداز کرتا ہے۔
  - 3۔ یہ قیادت صرف تنظیمی ڈھانچے پر زور دیتی ہے، اس لیے اسے تبدیلی کے مطابق ڈھانلنے کے لیے جدوجہد کرنی ہوتی ہے۔
  - 4۔ روایتی طرز قیادت میں ملازمین کو آزادی حاصل نہیں ہوتی جس کے سبب ما تھتین میں ذہنی الجھن اور عدم اطمینان کی کیفیت پیدا ہوتی ہے۔ جس کے سبب مستقبل میں منفی اثرات لاحق ہونے کی گنجائش پائی جاتی ہے۔
  - 5۔ روایتی طرز قیادت میں ما تھتین کو ترقی کرنے میں کافی کم موقع حاصل ہوتے ہیں جس کے سبب بہت جلد بد ظہن ہونے کی گنجائش پیدا ہوتی ہے۔

#### 7.5.5 تحویلی طرز قیادت (Transformational Leadership)

تحویلی طرز یا ٹرانسفارمیشنل قیادت ایک اہم قسم کی قیادت ہے۔ اس طرز قیادت میں قائد (Leader) کی شخصی صلاحیتیں کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ قائد اپنی دوراندیشی، طویل مدتی منصوبہ بندی حالات و واقعات کے پیش منظر، ما تھتین کو تنظیمی اہداف کو حاصل کرنے پر ترغیب پیدا کرتا ہے۔ ما تھتین قائد کے شخصی صفات سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ ما تھتین میں محرکہ پیدا کرنا، اہداف سے واقف کروانا، اہداف

کو حاصل کرنے کے طور طریقوں کو قطیعت دینا، ما تھتین میں جوش و جذبہ پیدا کرنا، تنظیم کے تعلق ثبت رویہ پیدا کرنا، لگن کے ساتھ کام میں مشغول کرنے وغیرہ اہم افعال انجام دیتا ہے۔ اس طرز قیادت میں قائد کو کافی صبر آزمادور سے گزرناظرتا ہے۔ کامیابی حاصل کرنے کے لئے مختلف متبادل طور طریقوں کا نقشہ تیار رکھتا ہے۔ ما تھتین کی صلاحیتوں کو جلا بخشنے کے لئے ان کی ذہن سازی بھی کرتا ہے اور خود میں تبدیلی لاتے ہوئے ما تھتین میں جدیدیت کو اختیار کرنے میں محکمہ پیدا کرتا ہے۔

قائد کا بر塔وما تھتین میں تحریک پیدا کرتا ہے اس لئے اس طرز کا قائد اپنے آپ کو نہایت ہی موثر انداز میں پیش کرتا ہے۔ تحولی قیادت دراصل قائد ما تھتین یا پیر و کاروں میں ترغیب پیدا کرتا ہے۔ ان میں ذہن سازی کرتے ہوئے احساس ذمہ داری پیدا کرنے کے لئے مختلف اخلاقی و تربیتی طور طریقے بھی اختیار کرتا ہے جس کی بدولت ما تھتین میں اخلاقی سدھار کے ساتھ ساتھ کام میں دلچسپی پیدا ہوتی ہے۔ قائد خود کو بطور نمونہ (Role Model) کے طور پر پیش کرتا ہے۔ پراجٹ یا تنظیم کے کام میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتا ہے جس کی بدولت ما تھتین میں بھی کام کے متعلق ذوق پیدا ہوتا ہے۔

1- تحولی قیادت (Transformational Leadership) کے تصور کو سب سے پہلے امریکی ماہر سماجیات James Victor

Downton

James نے 1973 میں پیش کیا یعنی تحولی قیادت (Transformational Leadership) کے تصور کو LEADERSHIP macgreger Burns کے باوآدم (Father of Transformational) کہتے ہیں جسمیں میک گریگر پرس کے مطابق تحولی قیادت (Transformational Leadership as a Process where leaders and followers

“Raise one another to higher level of morality and motivation”)

یعنی تحولی قیادت میں ما تھتین یا پیر و کار اور قائد (لیڈر) دونوں میں اونچے درجہ پر اخلاقی مظاہرہ کرتے ہیں اور تحریک پاتے ہیں۔

### تحولی طرز کی قیادت کی خصوصیات (Qualities of Transformational Leadership)

قیادت کا تحولی آفریں انداز قیادت کا ایک اہم انداز ہے۔ اس طرز قیادت میں قائدین اختراعی صلاحیتوں کے ساتھ ساتھ خود میں تبدیلی لانے پر زور دیتے ہیں۔ ملازمین کو جدیدیت کو اختیار کرنے اور تنظیم کو کامیابی سے ہمکنار کرنے کی نت نئے طریقوں کو کھو ج کرنے کی سر پرستی کرتے ہیں۔ اس طریقہ میں ما تھتین کو جدیدیت اختیار کرنے پر زور دیتے ہوئے ان کی بھروسہ حوصلہ افزائی کرتے ہیں۔

اس طرز قیادت ما تھتین کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ ایک طویل مدتی منصوبے کے ذریعہ تنظیم میں پائیدار ترقی حاصل کی جاسکتی ہے۔ اس طرز قیادت میں ما تھتین کو آزادی حاصل ہوتی ہے۔ اس لئے ملازمین دل جوئی کے ساتھ کام کرتے ہیں اور خود کو تنظیم کے لئے وقف کرتے ہیں۔

### مثالی اثر (Idealized Influence)

ایک کامیاب قائد اپنے آپ کو مثالی اور سب سے بہتر ظاہر کرنے کی بھروسہ کرتا ہے۔ اس لئے اپنے آپ کو ایک رول ماؤں کے طور پر کام کرتا ہے، اپنے پیر و کاروں سے احترام، اعتقاد اور تعریف حاصل کرتا ہے۔ اعلیٰ اخلاق اور اخلاقی معیارات کو ظاہر کرتا ہے۔ ماتحتین کے کام کی تعریف کرتے ہوئے انہیں عزم و حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ خود کے ساتھ ساتھ عالمی سطح کے عظیم رہنماؤں کے کردار کو سامنے رکھ کر ان میں تحریک پیدا کرتا ہے۔

### متأثر کن تحریک (Inspirational Motivation)

قائد ما تختین میں تحریک پیدا کرنے کے لئے تنظیم کے مقاصد اور اس کے حصول کو یقینی بنانے کے لیے ملازمین کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ ملازمین کو تنظیمی اقدار کے ساتھ ہم آہنگ کرنے کے لیے مضبوط موافقانی مہارتوں کا استعمال کرتا ہے۔ تنظیم کو جامع انداز میں پیش کرتا ہے جس سے ملازمین میں کام کرنے کی تحریک پیدا ہوتی ہے۔

### فلکری محرك (Intellectual Stimulation)

ملازمین کو تنقیدی انداز میں سوچنے اور جمود کو چیلنج کرنے کی ترغیب دیتا ہے، جدت، تخلیقی صلاحیتوں اور مسئلہ حل کرنے کی مہارتوں کو فروغ دیتا ہے۔ ایک ایسی ثقافت کو فروغ دیتا ہے جہاں ملازمین سزا کے خوف کے بغیر نئے خیالات کا انہصار کرنے میں محفوظ محسوس کرتے ہیں۔ ذہنی اعتبار سے ان میں فلکر کا احساس پیدا کرنا ہے جس سے ما تختین غور و فکر کرتے ہوئے تنظیم کی بہتری کے لئے جدید طور طریقوں کی وضاحت کرتے ہیں۔

### انفرادی طور پر غور کرنا (Individual Consideration)

ملازمین کو ذاتی توجہ، رہنمائی اور کوچنگ فراہم کرتا ہے۔ ٹیم کے ہر رکن کی منفرد ضروریات، صلاحیت اور خواہشات کو پہچانتا ہے۔ مسلسل سیکھنے اور پیشہ و رانہ ترقی کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ ملازمین پر اثر انداز ہونے کے لئے اچھے مظاہرہ کی کوشش کرتا ہے۔ اپنے خیالات و نظریات کے ذریعہ ما تختین میں تحریک پیدا کرتا ہے۔

### تحویلی طرز قیادت کے فوائد (Advantages of Transformational Leadership)

تحویلی طرز قیادت کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتالیا گیا ہے۔

- 1۔ ملازمین کی حوصلہ افزائی اور ان میں جوش و خروش پیدا ہوتا ہے جس کے سبب ما تختین تنظیم کے ساتھ مکمل ساتھ دیتے ہیں بلکہ شدت کے ساتھ کام کرنے کا ذوق پیدا ہوتا ہے۔
- 2۔ ملازمین کی حوصلہ افزائی کے سبب ان میں اختراعی صلاحیتوں کو فروغ حاصل ہوتا ہے جس کے سبب تنظیم میں جدیدیت فروغ پاتی ہے۔
- 3۔ ملازمین اپنی ملازمت سے کافی مطمئن ہوتے ہیں کیونکہ اس ذاتی ترقی کے موقع کے ساتھ ساتھ بہتر مظاہرہ کی آزادی حاصل ہوتی ہے۔ ملازمین کی حوصلہ افزائی کے سبب تنظیم میں طویل مدتی استحکام پیدا ہوتی ہے۔

4۔ قیادت میں کمپنیاں اکثر زیادہ پیداواری اور منافع حاصل کرتی ہیں۔ ملازمین مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے باہمی تعاون سے کام کرتے ہیں۔ قائد اور ماتحتین کے درمیان گھرے روابط پیدا ہوتے ہیں۔ ایک دوسرے کے درمیان باہمی تعاون و اعتماد کی فضای پیدا ہوتی ہے جس کے سبب ماتحتین پر زور انداز میں کام کرتے ہیں جس سے تنظیم کو کافی فوائد حاصل ہوتے ہیں۔

5۔ اس طرز قیادت میں قائد اور ماتحتین کے درمیان مضبوط اور پر اعتماد کاما حوال پیدا ہوتا ہے۔ یہ آپس میں اتفاق و اعتماد کے ذریعہ مضبوطی سے کام کرتے ہیں جس کے سبب ان کے درمیان باہمی تعاون کی فضای پیدا ہوتی ہے۔ وہ آپس میں کسی کی مخالفت یا بے ایمانی نہیں کرتے۔

### تحویلی طرز قیادت کی خامیاں (Disadvantages of Transformational Leadership)

1۔ اس طرز قیادت میں ماتحتین میں ملازمین کی حوصلہ افزائی اور ہنماں کے لیے کافی وقت اور توانائی کی ضرورت ہوتی ہے۔ قائدین کو ملازمین کے ساتھ مستقل طور پر مشغول رہنا ہوتا ہے اس لئے قائدین کو کافی صبر و تحمل کا مظاہرہ کرنا ہو گا۔

2۔ یہ طرز قیادت صرف قائد کے رویہ پر مخصر ہے۔ وقت اور حالات کی تبدیلی کے سبب قائدین کے بدلنے سے قیادت بھی بدل جاتی ہے۔

3۔ اس طرز قیادت میں ہر قدم پر ملازمین کی رہبری اور ضروری سہولتوں کی ضرورت ہوتی ہے۔ ملازمین حد سے زیادہ قائدین پر مخصر ہوتے ہیں اور انتظام میں دیری سے ناموافق حالات پیدا ہو سکتے ہیں۔

4۔ یہ طرز قیادت ہر وقت کار آمد نہیں ہوتی بعض اوقات ہنگامی صور تحال میں فیصلہ سازی اور سخت اقدامات کے لئے فرد کا سخت مزاج ہونا لازمی ہے۔ سخت مزاجی نقصان کا باعث ہو سکتی ہے۔

### بندگانی یا خدمتی قیادت (Servant Leadership)

بندگانی یا خدمتی طرز قیادت عصر حاضر کی قیادت کا ایک اہم انداز ہے۔ اس طرز قیادت میں قائد اپنے ماتحتین کو ضروری سہولتیں فراہم کرتے ہوئے ان سے موقع کے مطابق کام لیتا ہے۔ یعنی اس طرز قیادت میں وہ اپنے طاقت و اختیارات کا سخت انداز میں استعمال نہیں کرتا بلکہ ماتحتین کی ضرورتوں و فلاح بہبودی کا خیال کرتا ہے یا ماتحتین کو اہمیت دیتے ہوئے ان کے مسائل کو حل کرنے میں پہل کرتا ہے۔ روایتی قیادت کے ماذلز کے بر عکس جو اتحادی اور کنٹرول پر توجہ مرکوز کرتے ہیں، اس طرز قیادت میں قائد ملازمین یا پیروکاروں کی ضروریات، بہبود اور ترقی کو ترجیح دیتی ہے۔ یہ قائد انہے انداز اعتماد، تعاون اور با اختیار بنانے کی فضاء کو فروغ دیتا ہے، جس سے ملازمین کو تنظیم کی کامیابی میں اپنا حصہ ادا کرتے ہیں۔

### بندگانی یا خدمتی قیادت کی خصوصیات (Features of Servant Leadership)

بندگانی قیادت کے چند اہم خصوصیت کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

1) بندگانی طرز قیادت میں قائد اپنی ٹیم کے ارکان کی خدمت، حوصلہ افزائی اور ترقی کرنے کی صلاحیت پر توجہ مرکوز کرتی ہیں۔

2) بندگانی قیادت میں قائد اپنے ملازمین کے جذبات کو سمجھتا ہے۔ ملازمین کے خدشات اور تجربات کو فعال طور پر حل کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ ایک معاون اور جامع کام کاما حوال بنتا ہے۔

3) بندگانی یا خدمتی قیادت در اصل قیادت کا ایک بہتر انداز ہے جس میں قائد اور ماتحتین کے درمیان گھرے روابط پیدا ہوتے ہیں۔

4) بندگانی یا خدمتی قیادت کے انداز میں قائد تنظیم کے تمام ارکائیں سے ہمدردی و باہمی تعاون سے پیش آتا ہے۔

5) بندہ نوازی قیادت کے انداز میں قائد ماتحتین کے ساتھ ہمدردانہ روایہ رکھتا ہے۔ اس پس منظر میں انہیں اظہار خیال کی کمل آزادی دیتا ہے۔ ان کے مطالبات کی یکسوئی میں پہل کرتا ہے۔ ماتحتین کی ضرورتوں کی تکمیل پر خود مطمئن ہوتا ہے۔

6) کھلے اور ایماندار انس بات چیت کی حوصلہ افزائی کرتے ہوئے ثبت رد عمل کا اظہار کرتا ہے۔ ماتحتین و ملازمین کی جذباتی بہبود کو تسلیم کرتے ہوئے ذاتی اور پیشہ ور انہ چیلنجوں پر قابو پانے میں مدد کرتا ہے۔

7) تنظیم میں کام کا ایک منفرد ماحول پیدا کرتا ہے جس سے ماتحتین مطمئن ہوتے ہیں۔

8) تنظیمی ضرورت کے مطابق ماتحتین کو خدمات انجام دینے میں سہولت پیدا کرتا ہے۔ ملازمین کو فیصلہ سازی میں حصہ لینے کی ترغیب دیتا ہے۔

9) ماتحتین کے ساتھ اتفاق رائے پیدا کرتے ہوئے سرکاری احکامات جاری کرتا ہے۔

10) تنظیم کو یومیہ افعال سے باخبر رہتا ہے۔ ناخوشگوار واقعات نہ ہونے کے لئے بھرپور کوشش کرتا ہے۔ اسی لئے اس حالات کی صورت میں صبر تحمل کے ساتھ ان کے حل کی کوشش کرتا ہے۔

11) دوراندیشی کے تحت مستقبل کا قبل از وقت اندازہ قائم کرتے ہوئے موزوں اقدامات کرتا ہے۔

12) قیادت کو مراجعت کی بجائے ذمہ داری کے طور پر دیکھتا ہے۔ تنظیم کی اقدار، وسائل اور لوگوں کے محافظ کے طور پر کام کرتا ہے۔ عاجزی اور احتساب کے ساتھ رہنمائی کرتا ہے۔ اس طرح خدمات کی خوش نصیبی تصور کرتا ہے۔ ملازمین کی پیشہ ور انہ اور ذاتی ترقی میں دلچسپی لیتا ہے۔ تربیت، رہنمائی اور سیکھنے کے موقع فراہم کرتا ہے۔ ملازمین کو نئے چیلنجوں کا مقابلہ کرنے کی ترغیب دیتا ہے۔

13) تنظیم میں ٹیم ورک کے احساس کو فروغ دیتا ہے۔ ملازمین کے درمیان تعاون اور باہمی احترام کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ کام کا ایک جامع ماحول بناتا ہے جہاں ہر کوئی قابل قدر محسوس کرتا ہے۔

### (Advantages of Servant Leadership)

بندگانی قیادت کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔ بندگانی یا خدمتی قیادت کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

1) بندگانی قیادت میں ملازم کی فلاخ و بہبود، اعتماد اور باختیار بنانے پر توجہ مرکوز کی جاتی ہے۔ اسی لئے خدمتی یا بندگانی قیادت کو بڑے پیمانے پر قیادت کے سب سے موثر انداز میں سے ایک سمجھا جاتا ہے۔

2) بندگانی یا خدمتی قیادت میں قائد ماتحتین کے ساتھ حسن سلوک کے ساتھ پیش آتا ہے۔ اس لئے یہ دونوں کے درمیان اعتماد کی فضای پیدا ہوتی ہے جس سے ادارے کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

- 3) قائد اور ماتختین کے درمیان کشادہ قبلی کے ساتھ تبادلہ خیال ہوتا ہے جس کے سبب ماتختین قائد کے ہدایات کا احترام کرتے ہوئے اس پر عمل کرتے ہیں اور اجتماعیت کے ساتھ کام کرنے کا ذوق پیدا ہوتا ہے۔
- 4) بندگانی قیادت میں ماتختین اپنے آپ کو کافی محفوظ تصور کرتے ہیں اس لئے ان میں ادارے کے ساتھ والہانہ کام کرنے پر راضی ہوتے ہیں۔
- 5) بندگانی طرز قیادت میں قائد اپنے ماتختین کے ساتھ ساتھ ماتختین کی بھی جھقی ترقی اور اس کے معاشی استحکام کا خواہشمند ہوتا ہے اسی لئے وقت ضرورت اپنے مشوروں سے ماتختین کی ہمت افرائی کرتا ہے۔
- 6) اس طرز قیادت میں ادارے یا تنظیم میں شامل اراکین کے درمیان یکجہتی اور اطمینان کا ماحول پیدا ہوتا ہے جس کے سبب غیر حاضری یا اوقات خرابی وغیرہ پر آسانی سے قابو پایا جاتا ہے۔
- 7) ماتختین اپنے قائد سے کافی خوش ہوتے ہیں اسی لئے وہ ضرورت سے زائد وقت صرف کرنے پر تیار ہوتے ہیں۔
- 8) بندگانی طرز قیادت کی مدد سے تنازعات کو دور کرنے یا حل کرنے کا سب سے آسان ذریعہ ہے۔
- 9) ماتختین کو اپنے کام میں اطمینان اور تشغیل پیدا ہوتی ہے۔
- 10) ماتختین کے تنظیمی و انفرادی مسائل آسانی سے حل ہو جاتے ہیں کیونکہ بندگانی قیادت میں قائد خود مسائل کو حل کرنے میں دلچسپی لیتا ہے۔

### (Demerits of Servant Leadership)

- بندگانی طرز قیادت کی چند اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔
- 1) ماتختین قائد سے مسلسل تعاون حاصل کرنے کے خواہشمند ہوتے ہیں جس کے سبب ماتختین میں کام یا اپنی ذمہ داریوں کو معمولی سمجھنے لگتے ہیں جس کے سبب ان کی کارکردگی کٹھنے لگتی ہے۔
- 2) اس طرز قیادت میں ماتختین اپنے قائد کے نرم روایہ یا محسن پن کا غلط استعمال کرتے ہیں۔ اس طرز قیادت میں ماتختین کے ساتھ سخت روایہ اختیار کرنا ناممکن ہے۔
- 3) بعض اوقات یہ قیادت تنظیم میں بد نظمی پیدا کرنے کا سبب بنتی ہے۔
- 4) بندگانی قیادت میں ماتختین کو قابو کرنے اور انہیں کام سے جوڑے رکھنا کافی مشکل ہوتا ہے۔
- 5) بندگانی طرز قیادت ہر وقت موثر ثابت نہیں ہو سکتی ہے۔ سخت اقدامات کے ناگزیر ہونے کی صورت میں یہ طرز قیادت کارآمد نہیں ہو سکتی۔

## 7.5.6 بصیرتی قیادت (Thought Leadership)

بصیرتی قیادت عصر حاضر کی ایک اہم انداز قیادت ہے۔ اس قیادت کا تعلق فرد کی اختراعی صلاحیتیں، غور و فکر، مخصوص میدان میں مہارت وغیرہ سے پایا جاتا ہے۔ فرد اپنی منفرد ذہنی صلاحیتوں کی بدولت اس میں قائدانہ صلاحیتیں پیدا ہوتی ہے۔ فرد کی اس منفرد صلاحیت کی بدولت عوام ماتحتی قبول کرتے ہیں۔

صنعتی میدان کی بدولت فرد کو ماہر انہ صلاحیت صنعتی میدان میں قیادت کو پیدا کرتی ہے۔ مذہبی، تعلیمی میدان، سیاسی میدان وغیرہ مختلف میدانوں میں ماہر افراد کو قیادت کے موقع حاصل ہوتے ہیں۔ افراد اپنی حاجت کی تکمیل کے لئے ان کی ہدایت پر عمل کرتے ہیں۔ بصیرتی قیادت دراصل روایتی انداز قیادت سے بالکل مختلف ہے۔ بصیرتی قیادت میں فرد اپنی ذہنی صلاحیت کے کسی مخصوص میدان میں مہارت رکھتا ہے۔ اسی مہارت کے اعتبار سے اس میں غور و فکر اور دور اندازی کے ذریعہ عوام کو معلومات باہم پہنچاتا ہے۔ سیاسی میدان میں بصیرتی قیادت کافی اہمیت رکھتی ہے۔ ایک کامیاب سیاسی قائد کی غور و فکر اور حقیقت پسندانہ روایہ اس کی بصیرت کا آئینہ ہوتا ہے اس پر اعتبار کرتے ہوئے عمل پیرا ہوتے ہیں۔

### بصیرتی قیادت کے خصوصیات (Features of Insight Leadership)

بصیرتی قیادت کے چند اہم خصوصیات کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

#### 1- علم و فن پر مہارت (Experts of Knowledge):

بصیرتی قیادت کا تعلق فرد کے ذہنی صلاحیت، غور و فکر سے گہرا پایا جاتا ہے۔ علم و فن میں مہارت رکھنا اس کی بنیادی خصوصیت پائی جاتی ہے۔ جس میدان میں ماہر ہوتا ہے اسی میدان کا یہ قائد بن جاتا ہے۔ قائد کی حقیقت پسندانہ روایہ اور علم و فن کی بدولت عوام اس کو اپنا قائد تصور کرتے ہیں۔

#### 2- ترسیلی صلاحیت (Communication Capacity):

ترسیلی صلاحیت ایک کامیاب قائد کی بنیادی خصوصیت ہے۔ بصیرتی قائد میں ترسیلی صلاحیت کافی عمدہ پائی جاتی ہے۔ یہ اپنے گھرے معلومات اور فن کی بنیاد پر ترسیل میں تسلسل کو برقرار رکھتا ہے۔ غیر ضروری باتوں کے اظہار سے گریز کرتا ہے۔ ترسیل بامعنی اور پر اثر ہوتی ہے۔ بے نیض گفتگو سے احتیاط کرتا ہے۔ ناقص ترسیلی صلاحیت ایک کامیاب قائد میں رکاوٹ بنتی ہے۔

#### 3- اثرورسوخ (Influenced Impact):

اثرورسوخ بصیرتی قیادت کی ایک اہم خصوصیت ہے۔ بصیرتی قائدین اپنی دانشمندی و تجربہ و مہارت کے سبب مختلف میدانوں پر اپنا اثر رکھتے ہیں۔ ان کے صلاح و مشوروں، تجاویز و ہدایت کو قطعی موقف حاصل ہوتا ہے اس لئے یہ سرکاری، غیر سرکاری و مختلف گوشوں پر کافی اثر رکھتے ہیں۔

#### 4- اخترائی صلاحیت (Innovation):

بصیرتی قیادت میں اخترائی صلاحیت کافی پائی جاتی ہیں۔ بصیرتی قائدین کافی دوراندیش اور طویل مدتی منصوبہ کاری پر عمل کرنے والے ہوتے ہیں۔ مستقبل کے حالات کا قبل از وقت اندازہ قائم کرتے ہوئے کامیابی کے لئے مختلف تبادل ذرائعوں کو رکھتے ہیں۔ نئے انداز اور نئے امکانات کے ساتھ اپنے آپ کو نئے اور اخترائی انداز میں پیش کرتے ہیں۔

#### 5- صداقت پسند (Righteous):

صداقت پسندی بصیرتی قیادت کی ایک اہم خصوصیت ہے۔ بصیرتی قائدین حقیقت پر مبنی واقعات پر عمل کرتے ہیں۔ اس لئے ان کے پاس صداقت پسندی پائی جاتی ہے۔ بصیرتی قائدین حقیقی اور مضبوط خیالات کے مالک ہوتے ہیں۔ اس لئے یہ حقیقت کو ہی قبول کرتے ہیں۔ ٹھوس نکات اور اسباب کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنی حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔ خیالی یا قیاس آرائیوں کو صرف اور صرف مکمل حد تک پیش نظر رکھتے ہیں لیکن قیاس آرائیوں کو بنیاد نہیں بناتے۔

#### 6- اکتسابی اور متاثر کن صلاحیت (Learning and Inspiring with others):

بصیرتی قیادت دراصل کشادہ ذہن اور تبدیلیوں کو قبول کرنے والے ہوتے ہیں۔ اس طرز قیادت میں عالمی سطح کے مشہور مفکرین کے نظریات و خیالات سے مستفید ہوتے ہیں۔ نظریاتی اختلافات کو باوجود دوسرے مفکرین کے خیالات و نظریات کو تسلیم کرتے ہوئے ان اکتساب جذبہ پایا جاتا ہے۔ کسی بھی مفکر کے نظریات سے شدت کارویہ اختیار نہیں کرتے۔ اس میں مسلسل اکتسابی صلاحیت پائی جاتی ہے۔ دوسروں کے فطرت سے متاثر ہوتے ہیں اور ترغیب پاتے ہیں۔

#### 7- غلطیوں کا اعتراف (Recognize failure):

بصیرتی قائدین دوسرے مفکرین کے نظریات و افکار سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ یہ کشادہ قلبی کے ساتھ اپنی غلطیوں کا اعتراف کرتے ہوئے اپنی اصلاح بھی کر لیتے ہیں۔ ان میں سیکھنے اور قبول کرنے کا جذبہ پایا جاتا ہے۔ دوسرے مفکرین سے نظریاتی اختلاف کے باوجود ان میں اپنی غلطیوں کی اصلاح کر لیتے ہیں۔

### 7.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

کسی تنظیم یا ادارے کی کارکردگی اس ادارے کے سرکردہ عہدیدار کے رویہ اور طرز عمل پر ہوتا ہے۔ سرکاری و غیر سرکاری اداروں رسمی و غیر رسمی تنظیموں میں کوئی نہ کوئی شخص بہت عہدیدار تنظیم کی کارکردگی کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ تنظیم کو فعال اور موثر انداز میں آگے بڑھانے کے لئے قائدانہ ذمہ داروں کو سمجھا ضروری ہے۔ قائد یا لیڈر صرف سیاسی میدان میں ہی نہیں دیکھا جاتا بلکہ مختلف تنظیموں میں فائز عہدیدار بھی اپنے ادارے میں ذمہ داروں کے ساتھ قائدانہ کردار ادا کرتا ہے۔ مطلق العنوان جمہوری، آزاد بصیرتی، تھویلی وغیرہ قیادت کے

مختلف انداز میں قیادت کا ہر ایک انداز بروقت کار آمد نہیں ہوتا بلکہ موقع و حالات، تنظیم کے مقاصد وغیرہ کے اعتبار سے قیادت کے انداز میں تبدیلی لائی جاتی ہے۔

مطلق العنان قیادت میں قائد ہی منصوبہ ساز ہوتا ہے۔ ما تھتین صرف عمل کرتے ہیں۔ جمہوری طرز قیادت میں ما تھتین اپنے خیالات کو پیش کرتے ہیں۔ بصیرتی قیادت میں قائد دوراندیشی کا مظاہرہ کرتے ہوئے ما تھتین کو اپنے کردار اور عمل سے متاثر کرتا ہے۔ تحول قیادت میں قائد ما تھتین میں ذوق و شوق یا رغبت و تحریک پیدا کرتا ہے۔

## 7.7 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions) خالی جگہوں کو پر کیجئے۔

- 1۔ ایسی قیادت جس میں ما تھتین کو کوئی آزادی حاصل نہیں ہوتی اس کو طرز قیادت کہتے ہیں۔
- 2۔ طرز قیادت میں قائد ما تھتین کی فلاج و بہودی کو اہمیت دیتا ہے۔
- 3۔ مثلی قائد کے اہم اوصاف ہیں۔
- 4۔ طرز قیادت میں سزا و جزا کا عصر پایا جاتا ہے۔
- 5۔ ایسی قیادت جس میں ما تھتین کو مکمل آزادی ہوتی ہے طرز قیادت کہلاتی ہے۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

- 1۔ مطلق العنان قیادت کے فوائد و خامیوں کو بیان کیجئے۔
- 2۔ روایتی یا معاملاتی قیادت کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
- 3۔ آزاد مداخلت یا طرز قیادت سے کیا مراد ہے؟
- 4۔ قیادت سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے؟
- 5۔ مثلی قائد کے اوصاف بیان کیجئے۔
- 6۔ شرکتی طرز قیادت کے فوائد بیان کیجئے۔

### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

- 1۔ قیادت کی تعریف کرتے ہوئے قیادت کے مختلف انداز کو بیان کیجئے۔
- 2۔ قیادت کی تعریف کرتے ہوئے اس کی نوعیت کو بیان کیجئے۔

- 3۔ بندگانی طرز قیادت کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت پر تبصرہ کیجئے۔
- 4۔ بصیرتی قیادت کے مفہوم کو بیان کرتے ہوئے اس کی اہمیت پر تبصرہ کیجئے۔
- 5۔ تحولی طرز قیادت سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔

## اکائی 8۔ جماعتی بر تاؤ

(Group Dynamics)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	تمہید 8.0
Objective	مقاصد 8.1
Meaning & Definitions of group	گروپ ڈائنا مکس کے معنی و تعریف 8.2
Dynamics	
Importance of Group Dynamics	گروپ ڈائنا مکس کی اہمیت 8.3
Types of Groups	گروپ یا جماعت کے اقسام 8.4
Group Norms	گروپ کے اصول یا قواعد 8.5
Group Cohesiveness	گروہی ہم آہنگی یا یچگتی 8.6
Learning Outcomes	اکتسابی نتائج 8.7
Model Examination Questions	نمونہ امتحانی سوالات 8.8

---

## 8.0 تمهید (Introduction)

بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ سماج میں فرد کی ضرورتیں تکمیل پاتی ہیں۔ زمانے کی ترقی کے ساتھ ساتھ تہذیب و تمدن بھی فروغ پانے لگا۔ سرکاری اور غیر سرکاری اداروں سے جڑے افراد اپنے فرائض کو بحسن خوبی انجام دینے کی کوشش کرنے لگے۔ دفتر کے مختلف عہدیدار اپنے ماتحتیں کے ساتھ فرائض کی بحسن خوبی انجام دہی کے لئے آپسی تعاون و اعتبار کو فروغ دیتے ہیں۔ اس طرح ہم اپنے رہائش علاقوں میں شامل مختلف مکینوں سے اچھے تعلقات قائم کرتے ہیں۔ عیدین و تہوار کے موقع پر پڑوس میں مقیم افراد سے تھائف کا تبادلہ بھی کرتے ہیں۔ دعوت کے موقع پر ایک دوسرے کی مدد بھی کرتے ہیں۔ اس طرح سماج میں فرد شامل اپنی صلاحیت کے اعتبار سے بہتر سے بہتر خدمات انجام دینے کی کوشش کرتا ہے۔ افراد خود کو دوسروں سے جوڑنے کی کوشش کرتے ہیں۔ افراد کے جڑنے کے سبب آپس میں تنظیمیں وجود میں آتے ہیں اور تنظیم میں شامل ہوتے ہیں۔ فرد خود کو تنظیم کے تحت مشغول کرتا ہے۔ اس اکائی میں گروپ ڈائنا مکس کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

---

## 8.1 مقاصد (Objective)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- گروپ ڈائنا مکس کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
- گروپ کے مختلف اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔
- گروپ ڈائنا مکس کی اہمیت و افادیت کو بیان کر سکیں گے۔
- گروپ میں شامل افراد کے برداشت کی وضاحت کر سکیں گے۔
- گروپ بندی اور فیصلہ سازی کے طریقوں کو بیان کر سکیں گے۔

---

## 8.2 گروپ ڈائنا مکس کے معنی و تعریف (Meaning & Definitions of group Dynamics)

ہم اپنی روزمرہ زندگی صبح و شام مختلف افراد سے ملتے ہیں اور ایک دوسرے کی مدد کرتے ہیں۔ بعض اوقات انفرادی کے ساتھ ساتھ اجتماعی طور پر مختلف کام کرتے ہیں۔ عیدین کے موقع پر عبادت گاہوں کی صاف صفائی سب مل کر کرتے ہیں۔ کھیل کے میدان میں تمام کھلاڑی اجتماعی طور پر فتح حاصل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ کرکٹ، کبڈی، فٹ بال، والی بال، کھو کھو، چند اجتماعی کھیل ہیں جس میں شامل تمام کھلاڑی مل کر دوسرے گروپ پر فتح حاصل کرنا چاہتے ہیں۔ گروپ دراصل اجتماعیت کا نام ہے۔ گروپ میں شامل ہونے کے بعد پھر اس میں شامل افراد کے طرز عمل میں بھی تبدیلیاں واقع ہوتے ہیں۔ گروپ ڈائنا مکس کی تفہیم کے لئے ذیل میں دئے گئے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

دراصل Group Dynamics، دویاز اند افراد کے کسی مشترکہ مقصد کے تحت مجموعہ کو Group یا گروہ یا جماعت کہتے ہیں۔ اسی طرح لفظ Group (Greek) 'Dynamis' سے مانوڑ ہے جس کے معنی قوت یا طاقت (Force) سے مراد یا جاتا ہے۔

1920ء میں یلٹن مائیو (Elton Mayo) نے ہاتھرن تجربہ (Hawthorne Experiment) کے ذریعہ کام کے مقام پر گروپ کی اہمیت کو واضح کیا تھا۔ اپنے تجربات کے ذریعہ یہ ثابت کیا کہ "Social variables have a greater impact or productivity than physical variables"

یعنی کارکردگی یا پیداواریت پر طبیعی متغیرات کے مقابلے میں سماجی متغیرات کافی اثر رکھتے ہیں۔ امریکی ماہر سماجی نفیسیات (Social Psychologist) کرت لیون (Kurt Lewin) نے 1940 کے ابتداء میں میساچوس انسٹیٹیوٹ آف ٹکنالوژی (Massachusetts Institute of Technology) میں اصلاح Group Dynamics کو پیش کیا اسی لئے انہیں (Father of Group Dynamics) بھی کہتے ہیں۔ گروپ ڈائناکس کو Dynamics کہا جاتا ہے۔ کرت لیون نے وضاحت کی کہ ٹیم یا گروپ میں شامل ہونے کے بعد افراد مختلف انداز یا ذمہ داریوں کے تحت آپس میں مل کر کام کرتے ہیں۔

According to David Horton Smith "Group is the largest set of two or more individual who are jointly characterized by a network of relevant communications, a shared sense of collective identity and one or more shared dispositions with associated normative strength"

ڈیوڈ ہارٹسن اسمتھ کے مطابق گروپ دویاز اند افراد آپس میں مشترکہ مقاصد کے تحت کسی موزوں تریلی ذرائع کے سبب آپس میں جڑے ہوتے ہیں۔ ان کی مشترکہ پہچان ہوتی ہے اور بقول ارسطو "Man is a social Animal" انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ انسان تنہا اکیلار ہنا پسند نہیں کرتا بلکہ ہم خیال افراد کے درمیان رہنا پسند کرتا ہے۔ افراد کا مجموعہ بتدریج گروپ کی تشکیل کرتی ہے۔ خاندان ابتدائی گروپ ہوتا ہے جس میں مشترکہ تہذیب و تمدن کے ساتھ خاندانی روایت میں بڑے ہوتے ہیں اسی طرح سماج، ہم عمر افراد کا گروپ، طلباء کا گروپ، ضعیف افراد کا گروپ، مذہبی گروپ، علاقائی گروپ، صنعتی گروپ، دفتری گروپ، کلب کا گروپ، کھلیل کوڈ کا گروپ وغیرہ چند گروپ کے امثال ہیں جس میں دویاز اند افراد مشترکہ مقاصد کے تحت آپس میں جڑے ہوتے ہیں۔

صرف افراد کے ملنے سے گروپ تشکیل نہیں ہوتی بلکہ ان میں مشترک مقاصد بھی شامل ہونا ضروری ہے۔ مثلاً بازار، بس اسٹائیل، ہوائی اڈہ، سڑک، تقاریب، عیدین و تہوار وغیرہ کے موقع پر کئی افراد آپس میں ملکر بات کرتے ہیں لیکن انہیں گروپ میں شامل نہیں کیا جاتا کیونکہ ان اتفاقی ملاقات کرنے والے افراد کے درمیان مقاصد و مدعایں کافی فرق پایا جاتا ہے۔

According to Kelly and Thibaut “Group is a collection of Individuals. The members accept a common task become interdependent in their performance and Interact with one another to promote its accomplishment.

Dynamics حرکیاتی طبیعت میں کثرت سے استعمال ہوتا ہے جہاں پر اجسام(Bodies) کے حرکات(Motion) پر مطالعہ کیا جاتا ہے۔ اسی طرح انصرام یا انتظامیہ میں اس لفظ کو گروپ میں شامل افراد کے بر تاؤ کا مطالعہ کرنے کے لئے استعمال کیا جاتا ہے۔ انتظامیہ میں گروپ ڈائنا مکس میں گروپ ڈائنا مکس میں شامل اراکین کے طرز عمل و بر تاؤ کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔ گروپ کے مقاصد کا تعین، اختیارات و فرائض کی تقسیم، اراکین کا طرز عمل اراکین کی جدوجہد و کوشش، فرائض کی ادائیگی کی نوعیت، باہمی تعاون و مختلف اراکین کے ذہنی و فنیات رہ عمل اراکین کی مہارت، تجربہ، روایہ عمل و رد عمل ایک دوسرے پر اثر انداز ہونا، دباوڈانا، فرائض کی ادائیگی، ذمہ داریوں کو قبول کرنے کی صلاحیت وغیرہ مختلف امور گروپ میں زیر بحث کرتے ہیں۔ یعنی گروپ میں شامل ہونے کے بعد فرد کے طرز عمل یا رد عمل کا مطالuba کیا جاتا ہے۔ رسمی تنظیم یا سرکاری دفاتر یا غیر رسمی تنظیم وغیرہ میں ملازمین ایک عہدیدار کے ماتحت اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ دفتر یا تنظیم ایک گروپ کی حیثیت رکھتی ہے۔ جہاں پر فرد کو سنبھال گئی اور جوابدہ کے ساتھ اپنے فرائض انجام دینا لازمی ہوتا ہے۔ فرائض یا ذمہ داریوں کو بخوبی انجام دینے سے شخصیت میں اضافہ ہوتا ہے۔ بصورت دیگر یعنی فرائض یا ذمہ داریوں سے لاپرواہی یا کوتاہی کرنے پر شخصیت پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہوں۔

The pattern or trends that take place when individual work together in group.

گروپ یا تنظیم میں شامل ہونے کے بعد فرد کے طرز عمل یا ذمہ داریوں کی انجام دہی کے طور طریقوں کا گروپ ڈائنا مکس میں مطالعہ کیا جاتا ہے۔ اسی لئے تنظیم میں بعض متحرک یا دوراندیش افراد گروپ میں قائدانہ ذمہ داریوں کو بھی نبھاتے ہیں اور بعض افراد صرف تنظیم میں اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔

انفرادیت کے مقابلے میں اجتماعیت میں طاقت یا قوت پائی جاتی ہے جو سب کو کسی کام کی تکمیل کی جانب ترغیب پیدا کرتی ہے۔ اجتماعیت میں فرد ایک دوسرے کے رد عمل میں کافی سیکھتا ہے اور خود کو گروپ کے ماحول میں ڈھالنے کی کوشش کرتا ہے۔ گروپ یا جماعت میں شامل ہونے کے ساتھ ہی اس کے خیالات و طرز عمل میں بھی نمایاں تبدیلیاں واقع ہوتے ہیں۔ نفسیاتی یا ذہنی اعتبار سے فرد کو گروپ کے ساتھ مل کر کام کرنے پر زور دیتا ہے۔ اسی کے ساتھ ساتھ اجتماعی مفادات بھی فروغ پاتے ہیں جس کی تکمیل کے لئے ہر فرد اپنی حیثیت کے

اعتبار سے افعال یا خدمات انجام دیتا ہے۔ گروپ میں شامل افراد خود کو کافی محفوظ تصور کرتے ہیں۔ گروپ کے اراکین کے درمیان باہمی تعاوون اور آپسی روابط کے سبب اجتماعی طور پر کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

### 8.3 گروپ ڈائنا میکس کی اہمیت (Importance of Group Dynamics)

گروپ دراصل کسی خاص مقصد کے تحت دو یا زائد افراد پر مشتمل جماعت ہوتی ہے۔ گروپ میں شامل تمام افراد آپس میں متحده طور پر اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ گروپ میں شامل ہر فرد اپنے اپنے انداز اور طور طریقوں سے ممکنہ حد تک ذمہ داری مکمل کرتے ہیں۔ رسی یا غیر رسی تنظیم یاد فاتر یا گروپ ڈائنا میکس کی کافی اہمیت ہے۔ اس کے سبب افراد متحده طور پر کام کرتے ہیں۔ ذیل میں گروپ ڈائنا میکس کی اہمیت کو بتلا یا گیا ہے۔

#### 1- ترسیل یا ابلاغ (Communication):

ٹیم یا گروپ میں شامل تمام افراد کے درمیان کشادہ قلبی کے ساتھ گفت و شنید ہوتی ہے۔ تمام افراد بحث و مباحثہ میں حصہ لیتے ہوئے اپنی رائے کا اظہار کرتے ہیں۔ اس طرح آپس میں رائے کے تبادلہ سے مسائل کو حل کرنے میں آسانی پیدا ہوتی ہے۔ آپس میں بات کرنے تجویز پیش کرنے سے اختلافات بذریعہ کم ہوتے ہیں اور ٹیم کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

#### 2- اعتبار و احترام (Trust and Respect):

گروپ میں شامل اراکین ایک دوسرے پر اعتبار اور بھروسہ دیانتداری پائی جاتی ہے۔ یعنی گروپ میں شامل اراکین کے درمیان لا اعتباری نہیں پائی جاتی۔ بھروسہ یا اعتبار گروپ کے مقاصد کی تکمیل میں مرکزی کردار ادا کرتے ہیں۔ بعض اوقات اراکین دوسرے اراکین کے طرز عمل سے سمجھتے ہوئے خود کی شخصیت میں بہتری پیدا کرتے ہیں۔ گروپ میں شامل اراکین دوسرے اراکین کے اچھے و خوش رویہ کو خود میں اختیار کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ اس طرح اراکین کے درمیان اعتبار یا بھروسہ میں اضافہ ہوتا ہے۔

#### 3- کارکردگی یا پیداوار میں اضافہ (Increase Production):

گروپ میں شامل تمام اراکین کے درمیان اتحاد و باہمی تعاوون و اعتبار کے سبب گروپ کی کارکردگی یا پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔ تمام اراکین شوق و شدت کے ساتھ فرائض انجام دیتے ہیں۔ وقت مقررہ پر فرائض تکمیل پاتے ہیں۔ جس کے سبب دفتری یا گروپ کو حاصل وسائل کا انساب (Optimum) سطح پر استعمال ہوتا ہے۔ اس لئے گروپ کی کارکردگی یا پیداوار میں اضافہ ہوتا ہے۔

#### 4- وسائل کا استعمال (Utilization of Resources):

تنظیم یا گروپ میں مختلف صلاحیت و مہارت کے افراد بپائے جاتے ہیں جو ہر اعتبار سے ممتاز ہوتے ہیں۔ ایک کامیاب تنظیم یا گروپ حاصل وسائل کی نشاندہی اور ان کے بھرپور استعمال کی کوشش کرتی ہے۔ بعض اراکین وسائل کو آسانی سے حل کرنے کی تدبیر رکھتے ہیں تو بعض افراد اراکین میں اعتبار و اعتماد کی فضای پیدا کر سکتے ہیں اور بعض تکنیکی مہارت رکھتے ہیں اور بعض سرکاری اصول و قواعد پر عبور رکھتے ہیں۔

بعض افراد عملی معلومات رکھتے ہیں۔ اس طرح تنظیم میں شامل اراکین کی صلاحیتوں کی نشاندہی اور اسی اعتبار سے ان کے استعمال کرنے پر کم یا کفاوتی مصارف میں پیداوار حاصل ہوتی ہے یا گروپ کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

## 8.4 گروپ یا جماعت کے اقسام (Types of Groups)

دو یا اگر افراد کا کسی خاص مقصد کے تحت جڑنا گروپ یا جماعت یا گروہ کہلاتا ہے۔ گروپ کو حسب ذیل دو حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے۔

1- رسمی جماعت (Formal Group) : (Informal Group) 2- غیر رسمی جماعت

1- رسمی جماعت (Formal Group)

رسمی تنظیمیں (Formal Organisation) : رسمی تنظیم ایک منصوبہ بند ساخت ہوتی ہے۔ جو افراد، گروہ اکائیاں، شعبہ جات اور ڈیویژنوں کے مابین قائم کردہ تعلقات کے نمونوں کی نمائندگی کرتی ہے، تاکہ فرم کے مطلوبہ نشانوں کی تکمیل کی جائے۔ Chester Irving Barnard کو رسمی تنظیموں کا وکیل تصور کیا جاتا ہے۔ یہ کہتا ہے کہ جب رسمی تنظیم کام کرنا شروع کرتی ہے تو غیر رسمی تنظیمیں بھی درکار ہوتی ہے۔ رسمی تنظیم اعلیٰ انتظامیہ کی جانب سے فرم کے مقاصد کے حصول کے لیے عمداً ترتیب دی جانے والی تعلقات پر مبنی ساخت سے متعلق ہے۔ اس ساخت (Structure) میں اعلیٰ سطحی انتظامیہ کی جانب سے مرتب کردہ فرائض، ذمہ داریوں، اختیارات اور تعلقات کی توجیح کی جاتی ہے۔ ایک تنظیم میں ہر شخص کو فرائض انجام دینے پڑتے ہیں، جیسا کہ ہر تنظیم میں عہدہ دار اپنے فرائض انجام دیتے ہیں، ٹھیک اسی طرح اختیارات اور ذمہ داریاں بھی دی جاتی ہیں۔ جس کی وجہ سے فرم میں کام کرنے والے ہر شخص کی سرگرمیوں میں ارتباط کی تخلیق عمل میں آتی ہے، اور فرم کے مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ ایک عہدہ دار کو با الواسطہ اور بہتر انداز میں کام کرنے کی جانب توجہ مرکوز ہو جاتی ہے۔ Chester Irving Barnard کے مطابق ایک تنظیم کو رسمی تنظیم اس وقت کہا جاتا ہے جبکہ دو یا دو سے زیاد افراد شعوری طور پر مشترکہ مقاصد کے لیے اکٹھا ہوں۔ اس طرح رسمی تنظیم کے لیے دو یادو سے زیاد افراد ہوں۔ انہیں اس بات کا شعور ہو گا کہ مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے جمع ہیں اور اسی کے لیے ہی کام کرنا ہو گا۔ رسمی تنظیم قواعد و اصولوں کی بنیاد پر قائم کی جاتی ہے۔ جس میں اختیارات حسب مرتب تقسیم ہوتے ہیں۔

رسمی تنظیم کے فائدے (Advantages of Formal Organisation)

رسمی تنظیم کے فائدے درج ذیل ہیں۔

(1) محنت کی تقسیم (Division of Work)

رسمی تنظیم میں کام کو چھوٹے چھوٹے حصوں میں تقسیم کیا جاتا ہے، اور ہر کام کے حصہ پر ایک فرد اس کام کو بار بار کرتا جاتا ہے۔ ایک فرد جب ایک ہی کام مسلسل کر رہا ہو تب وہ اس کام کا ماہر ہو جاتا ہے، اور فرم کو اس کی مہارت کا راست فائدہ ہوتا ہے۔ شے گاہوں میں مقبول ہو جاتی ہے۔

## (2) ارتباط (Coordination)

اس تنظیم میں ہر فرد کے فرائض اور ذمہ داریوں کو واضح کر دیا جاتا ہے اور ملازمین اور عہدہ داروں کے درمیان تعلقات کی تشریح کر دی جاتی ہے۔ اس لیے ان کی سرگرمیوں میں بہترین ارتباط پایا جاتا ہے اور کام بہتر طور پر انجام پاتا ہے۔

## (3) کام کا جائزہ (Evaluation of Work)

فرم کے کام کو تقسیم کرنے کے بعد ہر فرد کے کام کا جائزہ لیا جاتا ہے۔ حقیقی مظاہرہ کا مقابل معیاری مظاہرے سے کیا جاتا ہے، جس کی وجہ سے اہل افراد نا اہل افراد کے درمیان فرق معلوم ہو جاتا ہے۔ اور وقت مقررہ پر کام کی تکمیل پر زور دیا جاتا ہے۔

## (4) مشترکہ مقاصد کا حصول (Obtaining Common Objective)

رسمی تنظیم میں مقاصد بسانی حاصل ہوتے ہیں۔ چونکہ ہر فرد کے کام کو کچھ اس ڈھنگ سے مربوط کیا جاتا ہے کہ تنظیم کے مشترکہ مقاصد حاصل ہو جائیں۔

## (5) ایک کام ایک فرد (One Job One Person)

رسمی تنظیم میں ہر کام منصوبہ کے تحت ایک ہی فرد کو دیا جاتا ہے۔ ایک کام کو دو یا ایک افراد کے سپرد نہیں کیا جاتا۔ منصوبہ تیار کرتے وقت بڑی احتیاط سے کام کی وضاحت کر دی جاتی ہے۔ ہر عہدہ دار اپنے ذمہ داری سے واقف ہوتا ہے۔

## رسمی تنظیم کے نقصانات (Disadvantages of Formal Organisation)

رسمی تنظیم کے نقصانات درج ذیل ہیں۔

### (1) میکانیکی کام کی تقسیم (Mechanical Work Division)

رسمی تنظیم میں کام کی تقسیم میکانیکی طور پر انجام پاتی ہے۔ ایک ہی کام کو بار بار کرنے سے ملازم بیزار ہو جاتا ہے اور تخلیقی صلاحیت ختم ہو جاتی ہے۔ جس کی وجہ سے کوئی اقدامات لینے سے قاصر ہوتا ہے اور تخلیقی عمل روک جاتا ہے۔

### (2) سخت قواعد و ضوابط (Strict Rules and Regulation)

مزدور سخت قواعد و ضوابط ہونے سے دباؤ میں کام کرتا ہے۔ اعلیٰ عہدہ دار صرف قواعد و ضوابط کے نفاذ پر توجہ دیتے ہیں۔ اس لیے ملازمین میں نکاپن فروغ پاتا ہے اور ان کے مظاہرے میں بہتری نہیں آتی۔

### (3) کام کی تکمیل میں تاخیر (Delay in Completion of Work)

رسی تنظیم میں قواعد و ضوابط کے نفاذ میں سختی ہوتی ہے۔ جس کی وجہ سے فیصلہ سازی اور اس کے نفاذ میں دیر ہوتی ہے۔ اور وقت افادہ سے فائدہ نہیں اٹھایا جاسکتا۔ کام کی تکمیل میں تاخیر کے سبب فرم کو نقصان ہو سکتا ہے۔

#### (4) شخصی جذبات نظر انداز (Personal Emotions Ignored)

قواعد و ضوابط سخت ہونے کی وجہ سے انفرادی اور شخصی جذبات کا لحاظ نہیں کیا جاتا۔ جذبات کی قربانی دینی پڑتی ہے، جس کا اثر انفرادی کار کر دگی پر پڑتا ہے۔

رسی تنظیم کو حسب ذیل صنیع حصول میں تقسیم کیا جاتا ہے۔

(A) حکمی گروپ (Command Group) (B) مقصدی گروپ (Task Group)

(C) فعالی گروپ (Functional Group) (D) متقاطع فعالی گروپ (Cross Functional Group)

**(A) حکمی گروپ :Command Group**

حکمی یا کمانڈ گروپ رسی گروپ کی ایک اہم قسم ہے۔ ایسا گروہ یا جماعت جو راست طور پر اپنے ما تھتین پر کنٹرول کرتے ہوں یا رسی گروپ کی ایسی تنظیمی ساخت جس میں عہدیدار کے ماتحت عملہ کار کر دھوتا ہو تاہم ما تھتین پر نگرانی اور کنٹرول کرتے ہو وہ کمانڈ گروپ کہلاتا ہے مثلاً مارکینگ نیجرو، صارفین کی خدمات کا شعبہ وغیرہ تنظیمی ساخت کے اعتبار عہدیدار کی ترتیب یا (Hierarchy) پائی جاتی ہے۔ ہر عہدیدار اپنے سے بالا عہدیدار کو جواب دہ ہوتا ہے اور ہر عہدیدار کے کنٹرول میں چند ما تھتین کام کرتے ہیں جو راست طور پر عہدیدار کو جواب دہ ہوتے ہیں۔

بڑے یا وسیع تنظیموں میں مختلف شعبے پائے جاتے ہیں جس پر شعبہ کا نگرانکار مقرر ہوتا ہے اس کے ماتحت عملہ مقرر ہوتا ہے۔ نیجرو یا سوپروائزر راست طور پر اپنے ما تھتین کو کنٹرول کرتے ہیں۔ کمانڈ گروپ کو ڈیپارٹمنٹ یا یونٹ بھی کہتے ہیں۔

نیجرو یا سوپروائزر مقررہ کام کو انجام دینے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ نیجرو یا سوپروائزر کی ذمہ داری ہے کہ وہ اپنے ما تھتین سے حسن و خوبی سے پیش آتے ہوئے انہیں کام میں مشغول رکھا جائے۔ کمانڈ گروپ کے ذریعہ کام میں عمدگی کے ساتھ فوری حل کروانے کی کوشش کی جاتی ہے۔ کمانڈ گروپ میں ہر اعلیٰ عہدیدار اپنے ماتحت عہدیدار سے جواب طلب کرتا ہے یا ہر عہدیدار اعلیٰ عہدیدار کو جواب دہ ہوتا ہے۔ بڑے تنظیموں میں اس طرح کے مختلف گروپ اکائیاں پائے جاتے ہیں۔

**(B) مقصدی گروپ :Task Group**

مقصدی یا تاسک گروپ رسی گروپ کی ایک اہم قسم ہے۔ ایسا گروپ جسے کسی خاص مقصد کے تحت یا کسی خاص اهداف یا نشانہ کو حاصل کرنے کے لیے بنایا گیا ہے اس کو تاسک گروپ کہتے ہیں۔ یہ گروپ مقصد کو حاصل کرنے تک سرگرم رہتا ہے اور مقصد کی تکمیل کے ساتھ ہی تحلیل ہو جاتی ہے۔ مثلاً کسی نئی مکملابوجی کے ایجاد کرنے پر مشغول گروپ، تربیت دینے کے لئے قائم گروپ، کسی مخصوص مسائل کو حل کرنے کے لئے بنایا گیا گروپ، سرکاری اسکیم کو راجح کرنے سے قبل رائے عامہ کو جانے کے لئے بنایا گیا گروپ، صارفین کے

نظریات کو معلوم کرنے کے لئے بنایا گیا گروپ وغیرہ۔ یہ گروپ صرف اپنے مقصد کے تحت کام کرتے ہیں اور مقصد کی تکمیل کے ساتھ ہی خود بخود یہ گروپ ضائع ہو جاتا ہے۔ یہ ایک عارضی گروپ ہوتا ہے۔ مقصد کے اعتبار سے ضروری ماہر و تجربہ کار افراد کو اس گروپ میں شامل کیا جاتا ہے۔ ضرورت پر دوسرے شعبہ کے ماہر عملہ سے بھی مددی جاتی ہے۔

#### (C) فعال گروپ :Functional Group

فعال گروپ ایک رسمی گروپ کی اہم قسم ہے۔ رسمی تنظیموں میں مختلف شعبے (Departments) پائے جاتے ہیں۔ ہر شعبے کا ایک خام کا ص ہوتا ہے۔ شعبے میں موجود عملہ مشترکہ کام کی مہارت رکھتا ہے۔ فعال گروپ سے وابستہ عملہ کافی مہارت اور تجربہ رکھتا ہے۔ اس لئے اس گروپ کی کارکردگی بھی کافی اونچی ہوتی ہے۔ بڑی تنظیموں یا صنعتی اداروں میں فعال گروپ پایا جاتا ہے۔ یہ گروپ اپنے ذمہ داریوں کو بخشن خوبی انجام دیتا ہے۔ مثلاً بازار کاری کا شعبہ (Marketing Department)، شعبہ حساب (Account Department)، تحقیقی شعبہ (Research Department)، پیداواری شعبہ (Production Department)، انسانی وسائل کا شعبہ (Human Resource Department) وغیرہ وغیرہ فعال گروپ ایک مخصوص گروپ ہوتا ہے۔ ہر فعال گروپ دوسرے گروپ سے علیحدہ ہوتا ہے۔ گروپ کے افعال کے اعتبار سے ماہر عملہ تعین ہوتا ہے جو اپنے شعبے کے اعلیٰ عہدیدار کے ماتحت کام کرتے ہیں۔

#### (D) متقاطع فعال گروپ :Cross Functional Group

ایک رسمی گروپ کی اہم قسم ہے۔ ایسا گروپ جو خاص مقصد کے تحت قائم ہوتا ہے جس میں مختلف شعبے سے تعلق رکھنے والے افراد شامل ہوتے ہوں انہیں (Cross Functional Group) کہتے ہیں۔ مختلف شعبے کے ماہرین کے

بآہمی تعاون کے سبب یہ گروپ کافی عمدگی سے اپنے افعال انجام دیتا ہے۔ اس شعبے میں ماہر عملہ موجود ہوتا ہے۔ اسی لئے یہ گروپ کافی کافی تی انداز میں مطلوبہ نشانہ کو حاصل کر لیتا ہے۔ اس میں ٹیم ورک کی صفت پائی جاتی ہے بعض افراد کو دوسرے ماہرین سے سیکھنے کا موقع کے ساتھ ساتھ انہیں ترغیب بھی حاصل ہوتی ہے۔

#### 2- غیر رسمی جماعت (Informal Group)

غیر رسمی تنظیم وہ تنظیمی ساخت ہے جو طبعی محل و قوع، لگاؤ، پسند، ناپسند، شخصی خواہشات، طرفداری، موافق یا مخالف رہنمائی جذبات کی بنیاد پر قائم ہوتی ہیں۔ اس سلسلے میں قواعد و ضوابط پیش نظر نہیں ہوتے۔ اس تنظیم میں تعلقات محسوس کیے جاسکتے ہیں، لیکن مسلمہ نہیں ہوتے۔ دوستی، بآہمی تعلقات، اتفاق رائے، بآہمی اعتماد چندا یک وجوہات کی بناء پر یہ غیر محسوس طریقہ پر ان تنظیموں کا وجود عمل میں آتا ہے۔ مثال کے طور پر ماتحت میکانک کو احکامات فور میں سے حاصل ہونے کے بجائے راست انجینئر سے حاصل ہوں۔ ایسی تنظیموں کا وجود رسمی تنظیموں میں بھی محسوس کیا جاسکتا ہے۔ ایسی تنظیمیں اور تعلقات کام سے اطمینان اور بھروسہ پیداوار کی باعث ہوتے ہیں۔

The Haimann کے مطابق ”غیر سی تنظیم کا وجود سی تنظیم کے بغیر بھی ہوتا ہے“۔ لیکن حقیقت میں اس کو کسی تنظیمی چارٹ اور مینولس (دستور العمل) میں نہیں بتایا جاتا۔ غیر سی تنظیم ورکروں کو ایک دوسرے کے قریب آنے کا موقع فراہم کرتی ہے۔ جس کی وجہ سے ان کے درمیان باہمی تعاون کا احساس پیدا ہوتا ہے، اور ان کی سرگرمیاں بھی مربوط ہوتی ہیں۔

(Features / Characteristics of Informal Organisation) غیر سی تنظیم کے خود خال

غیر سی تنظیم کے خود خال / خصوصیات درج ذیل ہیں۔

(1) رسمی تعلقات کی عدم موجودگی (Lack of Formal Relation)

جیسا کہ غیر سی تنظیم منصوبہ بند نہیں ہوتی۔ اسی طرح ورکروں کے درمیان تعلقات بھی اختیاری ہوتے ہیں۔ ان کے یکجا ہونے کے لیے کوئی اصول یا قانون نہیں ہوتا۔ ورکروں کے درمیان یا ایک فطری تعلق ہوتا ہے جس کی بناء پر یہ جمع ہوتے ہیں اور اپنی سرگرمیاں جاری رکھتے ہیں۔

(2) تحریری اصولوں کی عدم موجودگی (Lack of Written Principles)

غیر سی تنظیم کے لیے کوئی تحریری قواعد و ضوابط نہیں ہوتے۔ وقت کے گذرنے کے ساتھ کچھ اصول یا گروہ مرتب کر سکتے ہیں، اور مرتبہ اصولوں پر عمل کر سکتے ہیں۔ اس کے لیے کچھ وقت درکار ہوتا ہے۔

(3) فطرت پر مبنی تعلقات (Natural Relationship)

ورکروں میں تعلقات ان کی فطری خواہشات پر پروان چڑھتے ہیں۔ اگر کوئی گروہ غیر سی طور پر ایک جگہ جمع ہو تو ان کے درمیان غیر سی تعلقات پیدا ہوتے ہیں اور مشترکہ مفادات پر تبادلہ خیال ہوتا ہے۔

(4) رضا کارانہ تعلق (Voluntary Relationship)

غیر سی تنظیموں کی رکنیت رضا کارانہ ہوتی ہے، لازمی نہیں ہوتی۔ ارکین کو آزادی ہوتی ہے کہ وہ تنظیم میں برقرار ہیں یا شامل ہوں یا چھوڑ کر جائیں۔ کوئی پابندی نہیں ہوتی۔

(5) یکساں سوچ (Similar Thinking)

غیر سی تنظیمیں اس وقت تشکیل پاتی ہیں جبکہ افراد مشترکہ مفادات، یکساں سوچ، مذہب، تہذیب، رہن سہن ایک جیسے مسائل وغیرہ رکھتے ہوں، یہ اپنے مشترکہ مفادات کے تحفظ و مسائل پر بحث کے لیے جمع ہوتے ہیں۔

(6) عدم استحکام (Unstability)

غیر سی تنظیمیں عموماً مستحکم نہیں ہوتیں۔ اس گروہ میں استقامت نہیں ہوتی۔ بیک وقت یہ کئی غیر سی تنظیموں کے رکن ہوتے ہیں۔ غیر سی تنظیموں کے ارکین غیر مستقل ہوتے ہیں، ایک گروہ میں شامل ہوتے ہیں تو دوسرے گروہ کو چھوڑ دیتے ہیں۔ کسی گروہ میں شامل ہونا اور چھوڑنا ان کے اختیار تمیزی پر ہوتا ہے۔

غیر رسمی تنظیموں کے فائدے (Advantages of Informal Organisation)

غیر رسمی تنظیموں کے فائدے درجہ ذیل ہیں۔

(1) سماجی ضروریات کی تکمیل (Completion of Social Needs)

ہم خیال افراد غیر رسمی گروہوں کی تکمیل کرتے ہیں۔ ان کے بھی کچھ مقاصد ہوتے ہیں اور وہ ان مقاصد کی تکمیل کے لیے کوشش کرتے ہیں۔ ان کے مقاصد شخصی اور سماجی بھی ہو سکتے ہیں۔

(2) باہمی تعاون (Mutual Cooperation)

تنظیمیں جن کے مطلوبات کی تکمیل رسمی تنظیموں Formal Organisation سے نہیں ہوتی ہو، غیر رسمی تنظیموں سے ہو جاتی ہے۔ ایک باصلاحیت میجر ان غیر رسمی تنظیموں سے تعاون حاصل کر کے تنظیم کو مقاصد کے حصول کی طرف گامزن کرتا ہے۔

(3) ملازمین کے درمیان ترسیل (Communication Among Employees)

غیر رسمی تنظیمیں ترسیل کو آسان بناتی ہیں۔ اہم ہدایات یا حکمات کی ترسیل غیر رسمی تنظیموں کی وجہ سے بڑی تیزی سے منتقل کیے جاسکتے ہیں۔ ورکروں کے درمیان جذباتی صور تحال یا بے چینی، بے اعتمادی پھیل جائے، تب یہ تنظیم بہترین رول ادا کرتی ہیں جس کے تیزہ میں میجرز کرنٹرول کو بہتر طریقہ پر برقرار رکھ سکتے ہیں اور حالات بے قابو نہیں ہوتے۔

(4) میجرز کے کام کے بوجھ میں کمی (Reduces Workload of Managers)

میجرز کسی فیصلہ کو نافذ کرنے سے پہلے ملازمین کی غیر رسمی مجالس میں ان کی رائے اور ان کے نقطہ نظر کو جانے کی کوشش کرتے ہیں اور اپنے فیصلوں کو ان کی رائے کے مطابق نافذ کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ملازمین کے منفی رویوں سے بچا جاسکتا ہے، اور حسب منشائناج حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

(5) کام سے تسلی (work Satisfaction)

میجر غیر رسمی گروہوں سے مشورہ کر کے فیصلوں کو نافذ کرتا ہے، جس کی وجہ سے ورکروں میں تنظیم سے اپنا نیت کا جذبہ پیدا ہوتا ہے۔ اور کام دلچسپی سے کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے ان ورکروں میں اپنے کام سے تسلی ہوتی ہے۔ کام سے تھکن نہیں ہوتی اور مثبت تنظیمی نتائج حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

غیر رسمی تنظیموں کے نقصانات (Disadvantages of Informal Organisation)

غیر رسمی تنظیموں کے نقصانات درجہ ذیل ہیں۔

(1) افواہوں کے امکانات (Possibility of Rumours)

عام طور پر یہ دیکھا گیا کہ میجرز جب کبھی کسی فیصلہ پر ورکروں کے نقطہ نظر یا رائے جانے کی کوشش کی تب افواہوں کا بازار گرم ہوا۔ جس کی وجہ سے ورکروں کی کار کردگی پر اثر پڑتا ہے، کیونکہ کام کے دوران افواہیں انہیں بے چین کر دیتی ہیں۔

## (2) تبدیلیوں کی مخالفت (Opposes for Change)

غیر سی تنظیمیں عموماً کسی تبدیلی کی مخالفت کرتے ہیں، جس کی وجہ سے کئی اہم فیصلے نافذ ہونے سے رہ جاتے ہیں اور فرم کو نقصان ہوتا ہے۔

## (3) شخصی مفادات کو ترجیح (Individual Interests Preferred)

تنظیمی مفادات کے بجائے شخصی مفادات کو ترجیح دی جاتی ہے، جس کی وجہ سے فرم کو ناقابلِ تلافی نقصان ہوتا ہے۔

## (4) غیر سی تنظیم کا استعمال (Use of Informal Organisation)

اگر غیر سی تنظیموں کا موزوں استعمال نہ کیا جائے تو کمزول موثر ثابت نہیں ہوتا۔

## رسی اور غیر سی تنظیموں میں فرق (Difference between Formal and Informal Organisations)

غیر سی تنظیمیں Informal Organisation	رسی تنظیمیں Formal Organisation
2) غیر سی تنظیموں کی تخلیق کے لیے کوئی طے شدہ مقاصد نہیں ہوتے۔	1) رسی تنظیموں کی تخلیق طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے عمل میں آتی ہے۔
2) ان میں ایسا کوئی تعلق نہیں ہوتا، ان کے قیام کی بنیاد انسانی جذبات اور روحانیات ہوتی ہے۔	2) رسی تنظیموں میں بہترین اختیارات و ذمہ داریوں کا تعلق پایا جاتا ہے۔
3) اس قسم کی تنظیمیں عموماً لا شعوری طور پر قائم ہو جاتی ہیں۔	3) اس قسم کی تنظیموں کو انتظامیہ قائم کرتا ہے۔
4) غیر سی تنظیموں میں ترسیل کا کوئی باقاعدہ نظام نہیں ہوتا۔	4) عام طور پر رسی تنظیمیں دیرپا اور مستحکم ہوتی ہیں۔
5) ان تنظیموں میں ترسیل روحانیات کی بنیاد پر ہوتی ہے۔	5) رسی تنظیموں میں ترسیل کا ایک منظم نظام ہوتا ہے۔
6) غیر سی تنظیموں ایسی کوئی زنجیر نہیں پائی جاتی۔	6) تمام احکامات کی ترسیل کے لیے اسکیلر زنجیر پائی جاتی ہے۔
7) غیر سی تنظیم کی ساخت مخروطی نہیں ہوتی۔ شخصی تعلقات کا ایک پیچیدہ جال بچھا ہوتا ہے۔ اختیارات و فرائض اور تعلقات کی کوئی صراحت نہیں ہوتی۔	7) رسی تنظیم کی ساخت مخروطی ہوتی ہے، اس میں اختیارات و فرائض، ما تختین سے تعلقات کی صراحت ہوتی ہے۔
8) ہر فرد ایک متعدد اور کارکرد گروہ کا رکن ہوتا ہے، ایک نگران کا رد و سرے گروہ کا بھی رکن ہو سکتا ہے۔	8) ہر فرد ایک کارکرد گروہ کا رکن ہوتا ہے اور ایک نگران کارکے تحت کام کرتا ہے۔

## 8.5 گروپ کے اصول یا قواعد (Group Norms)

گروپ دو یا اگر افراد پر مشتمل ہوتا ہے۔ گروپ کے وجود کے ساتھ ہی اس کے باقاعدہ عملی جامہ پہنانے کے اصول و قواعد پر جاتے ہیں۔ گروپ کے قیام کے بعد اس کو کارکرد بنا کافی اہم ہوتا ہے جس کے لئے چند اصول و قواعد کا ہونا ضروری ہے۔ اس طرح گروپ میں جو اصول، قواعد، روایات، طور طریقے پر جاتے ہیں انہیں گروپ کے اصول (Group Norms) کہتے ہیں۔ یہ اصول باضابطہ تحریری نہیں ہوتے بلکہ روایات کے مطابق عمل درآمد ہوتے ہیں۔ گروپ میں شامل اراکین کے درمیان گفت و شنید کے طریقے، آپسی تعامل کا معیار، اراکین کا ایک دوسرا سے مخاطب ہونے کا طریقہ کار، دفتری نظم و نسق میں حصہ داری، اجلاس کے انعقاد کا طریقہ وغیرہ۔ گروپ کے چند اصول تحریری ہوتے ہیں۔ واضح انداز میں قواعد کو ظاہر کرتے ہیں۔ تحریری اصول و ضوابط واضح انداز (Implicit) میں نظر آتے ہیں۔ ہر ایک رکن آسانی سے سمجھ سکتا ہے لیکن بعض چند ایسے اصول جو تحریری نہیں ہوتے جو روایات، مشاہدات وغیرہ کے ذریعہ واضح ہوتے ہیں۔ گروپ کا اصولوں سے انحراف کی صورت میں گروپ میں کشیدگی یا اختلافات پیدا ہوتے ہیں۔

Norms is a rule of conduct that has been established by group members to maintain consistency in behavior.

گروپ کے اصول دراصل گروپ میں شفافیت اور سنجیدگی و یکسانیت کو برقرار رکھنے کے لئے گروپ کے اراکین کی جانب سے بنائے گئے چند اصول و ضوابط یاد راویات ہوتے ہیں جس کے سبب گروپ میں یکساں برتابہ پیدا ہوتا ہے۔ Hackman نے اصول یا قواعد یاد راویات (Norms) کے پانچ اہم خصوصیات بتائے ہیں۔

- 1۔ گروپ کے اصول آسان و قابل اطلاق ہوتے ہیں۔ گروپ کی بقاء کے لئے اصول ضروری ہوتے ہیں۔ یہ کمزول کرتے ہیں۔ کافی کارآمد ہوتے ہیں۔ گروپ میں مساویانہ رویہ کو برقرار رکھنے میں یہ اصول کافی کارآمد ہوتے ہیں۔
- 2۔ گروپ کے اصول نجی یا شخصی نہیں ہوتے بلکہ یہ برتابہ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔
- 3۔ گروپ کے اصولوں کو صرف گروپ کے اراکین کے بہتر برتابہ کے لئے وجود میں آتے ہیں۔
- 4۔ گروپ کے اصول بدرجہ وجود میں آتے ہیں۔ ایک ہی وقت میں تمام اصول ترتیب نہیں دیے جاتے۔ اصولوں کی تددویں کے مراحل مختصر ہوں۔

- 5۔ گروپ کے تمام اصول گروپ کے تمام اراکین پر لا گو نہیں ہوتے۔ اعلیٰ عہدیدار کو کافی اختیارات کے ساتھ انہیں آزادی بھی ہوتی ہے۔ بعض اصول سے انحراف بھی کر سکتے ہیں جبکہ دیگر اراکین گروپ کے اصول کے لئے انحراف نہیں کر سکتے۔
- چند اصول واضح (Explicit) اور تحریری ہوتے ہیں اور بعض اصول غیر واضح (Implicit) ہوتے ہیں جنہیں وضاحت کرنے ضروری ہوتا ہے۔

"A Normative model of work team" نے 1983 میں John Richard Hackman yale school of organizational management, yale university عنوان پر effectiveness "USA نے اپنی تحقیق میں وضاحت کی کہ گروپ کے اصول و قواعد (Norms) ٹیم کی کارکردگی پر اثر انداز ہوتے ہیں اور ٹیم کے بر تاؤ میں تبدیلی واقع ہوتی ہے۔ ٹیم یا گروپ کی بہتری کے لئے موزوں اصول و قواعد مرتب کئے جائیں۔

ٹیم میں شامل اراکین کی قابلیت، صلاحیت، معیار، آپسی تعاون وغیرہ ٹیم کی کارکردگی یا Effectiveness کو ظاہر کرتی ہے۔ ڈیمیٹ میں شامل اراکین کی قابلیت، صلاحیت، معیار، آپسی تعاون وغیرہ ٹیم کی کارکردگی یا Effectiveness کو ظاہر کرتی ہے۔ واضح تر سیل (Open Communication) باہمی تعاون (Mutual Co-operation)، ملازمت کی قدر (Respect the job)، وقت کی پابندی وغیرہ چند ثابت اصول ہیں جو گروپ کے اراکین پر ثابت اور معیاری اثرات مرتب کرتے ہیں۔ ان سے کارکردگی و مظاہرہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ اسی طرح ذمہ داریوں کو نظر انداز کرنا، کامیابی، سستی، ذہنی دباؤ، عدم تعاون، آپسی اختلافات، جوابدہی سے گریز وغیرہ چند منفی طریقے (Negative Norms) ہیں جن کی بدولت گروپ کی کارکردگی مغلوب ہو جاتی ہے۔

Hackman نے اپنی تحقیق کے ذریعہ وضاحت کی کہ موزوں ساخت (Well Structured) منظم اور باقاعدہ گروپ یا ٹیم واضح اور صاف انداز میں اپنے مقاصد اور اہداف واضح کرتی۔ اصول و قواعد صاف ہو ایسی تنظیم یا گروپ میں سہولتوں کے ساتھ ساتھ ثابت قواعد (Positive Norms) قائم ہوتے ہیں۔ بعض اوقات اراکین کی ذہن سازی اور اصلاح کرتے ہوئے ان میں ثابت اصولوں کو ابھار جاسکتا ہے۔

کسی خاص مقصد کے تحت یا افعال کی انجام دہی کے لئے دو یا اکثر افراد کا کیجا ہونا گروپ کہلاتا ہے۔ گروپ میں شامل تمام اراکین کا مقصد مشترک ہوتا ہے۔ کسی بھی فعل یا کارکردگی کی انجام دہی سے قبل طریقہ کار، مراحل کو مندرجہ طور پر طے کرتے ہیں۔ گروپ میں شامل اراکین فیصلہ سازی میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ اپنے رائے کا اظہار کرتے ہیں اور متفقہ طور پر گروپ کی جانب سے فیصلہ لیا جاتا ہے۔ فیصلہ سازی میں اراکین کی شمولیت کے سبب فیصلہ کو قوت اور اعتبار پیدا ہوتا ہے کسی بھی رکن کو تنقید کا موقع نہیں ملتا۔

گروپ میں شامل اراکین گروپ کے اصول و قواعد کی روشنی میں اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ گروپ میں شامل ہونے کے بعد اراکین کے بر تاؤ میں خاص تبدیلیاں واقع ہوتی ہیں۔ گروپ میں بر تاؤ (Group behavior) دراصل گروپ میں اراکین کے بر تاؤ کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔ اراکین اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتیں کے ساتھ کس طرح بر تاؤ پایا جاتا وہ اپنے فرائض کی ادائیگی میں پابندی کے ساتھ سنجیدگی وفاداری وغیرہ کو حساب میں لیا جاتا ہے۔ ہر گروپ اپنے مقاصد کے تحت اصول و قواعد کو ترتیب دیتا ہے۔ تنظیمی اوقات اور مقاصد کے اعتبار سے تنظیم اپنالائجہ عمل تیار کرتی ہے جس میں اراکین کے بر تاؤ کا آسانی سے مطالعہ کیا جاسکتا ہے۔

## **گروپ کی فیصلہ سازی (Group Decision Making):**

گروپ میں فیصلہ سازی، حکمت عملی میں ارکین اپنے صلاح و مشورے و تجاز و یز بھی پیش کرتے ہیں۔ بعض اوقات تنظیمی ذمہ داریوں کو قبول کرتے ہیں۔ ہر میدان میں ارکین اپنے اپنے تجربات و صلاحیت کے اعتبار سے گروپ میں حصہ داری ادا کرتے ہیں۔ ایسے ارکین جو وسیع تجربہ رکھتے ہوں ان کا حلقوں کافی وسیع ہو۔ مکنالوجی کے میدان میں دسترس رکھتے ہوئے ایسے ارکین کو تنظیم کے اہم ذمہ داری عطا کی جاتی ہے جس کو بخوبی ادا کرتے ہیں۔ گروپ میں ذمہ داریوں کی حوالگی کے درمیان ارکین کی صلاحیت اور جستجو کو پیش نظر رکھا جاتا ہے۔

### **گروپ کی فیصلہ سازی کے فوائد (Merits of Group Decision Making):**

گروپ کی جانب سے قطعی فیصلہ کافی اہمیت رکھتا ہے۔ گروپ کی جانب سے لئے گئے قطعی فیصلہ سازی کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

#### **(1) عمدہ فیصلہ سازی (Good Decision Making):**

کسی بھی مسئلہ کو حل کرنے کے لئے گروپ میں شامل تمام ذمہ دار ارکین اپنے اپنے تجربات کی بنیاد پر رائے دیتے ہیں۔ مختلف رائے یا آرکی بنیاد پر موزوں قطعی فیصلہ کیا جاتا ہے۔ یہاں پر یہ قول صادق آتا ہے کہ "دو دماغ ایک دماغ سے بہتر ہوتے ہیں۔" Two heads are better than one head" کرتے ہیں جس کے سبب بہترین تجویز اخذ ہوتی ہے۔

اس طرح گروپ کی فیصلہ سازی کے سبب عمدہ فیصلے لئے جاتے ہیں۔

#### **(2) مسائل کا حل (Problem Solving):**

گروپ کے فیصلہ کے سبب مسائل پیدا ہونے کے اسباب اور اس کے تدارک کے لئے موزوں اقدامات کرنے میں مدد ملتی ہے۔ گروپ کے ارکین اپنے تجربات کی روشنی میں مسائل کو حل کرنے کے لئے مختلف تدابیر بیان کرتے ہیں۔ تمام ارکین کے اتفاق سے مسائل کو حل کے طریقہ کار کو سائنسی نقطہ نظر سے حل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔

#### **(3) اختلافات میں کمی (Reduce Disputes):**

گروپ کی فیصلہ سازی آپسی اختلافات کو کم کرنے میں کافی کارآمد ہوتی ہے۔ مختلف ارکین کی جانب سے پیش کردہ آراء میں سب سے عمدہ اور درست آراؤ سب کی مرضی سے قطیعت دی جاتی ہے جس کے سبب اختلافات میں کمی واقع ہوتی ہے۔

#### **(4) ماہرین کی رائے (Expert Opinion):**

گروپ کی فیصلہ سازی میں ماہرین کی رائے بھی لی جاتی ہے۔ مختلف مصنفین کے نظریات و خیالات کو بھی ملحوظ رکھا جاتا ہے جس کے سبب مسائل کی نشاندہی اور اس کے حل میں کافی مدد ملتی ہے۔

## 5) غور و فکر (Development of Critical Thinking)

گروپ میں مختلف اراکین اپنے اپنے تجربات و نقطہ نظر سے غور و خوص کرتے ہیں جس کے سبب تنقیدی نقطہ نظر سے غور و خوص کا موقع ملتا ہے اور منفی و مثبت پہلوؤں کی نشاندہی میں مدد ملتی ہے۔ اس طرح تقابل کے ذریعہ راست فیصلے میں سہولت پیدا ہوتی ہے۔

## 6) ترسیلی صلاحیت میں اضافہ (Improve Communication Skill)

گروپ کی فیصلہ سازی میں ترسیلی صلاحیت میں اضافہ ہوتا ہے۔ اراکین کے درمیان بحث و مباحثہ، خیالات کا تبادلہ، رائے کی پیشکشی، دوسرے کے رائے کا احترام کرنا، عمدہ رائے پر اتفاق پیدا کرنا وغیرہ صلاحیتوں کو قوت بخشنده ہے۔

## باہمی تعاون (Collaboration and Team Work)

گروپ کی فیصلہ سازی میں اراکین کے درمیان باہمی تعاون اور مل کر کام کرنے کے روحان میں اجافہ ہوتا ہے جس کے سبب ٹیم درکار کردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

## اعتبار (Increased Confidence)

اعتبار گروپ کو قوت و توانائی بخشنده ہے۔ گروپ کے اراکین آپس میں مل کر کام کرتے ہیں اسی لئے اراکین آپس میں اعتبار و بھروسہ کے تحت بحث و مباحثہ میں حصہ لیتے ہیں اور اپنی رائے کا اظہار کرتے ہیں۔

## گروپ کی فیصلہ سازی کے خامیاں (Demerits of Decision Making)

گروپ کی فیصلہ سازی کے کافی فوائد کے ساتھ اس کے چند اہم خامیوں کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

## 1- غیر کفایتی (Non Economy)

گروپ کی فیصلہ سازی میں ذمہ دار اراکین کا بحث و مباحثہ میں حصہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ تمام اراکین کے اظہار خیال کرنے، رائے پر اتفاق پیدا کرنے میں کافی وقت اور اس کے انعقاد میں کافی سرمایہ بھی صرف ہوتا ہے جس کے سبب گروپ پر مالی بوجھ عائد ہوتا ہے۔

## 2- اختلافات کی گنجائش (Disputes)

گروپ کے اراکین قطعی فیصلہ پر اتفاق پیدا کرنے کے باوجود ذہنی اعتبار سے ان میں اختلافات پائے جاتے ہیں جس کا کھلے عام اظہار نہیں کرتے لیکن کسی موقع پر اس کا بدلہ لینے کی کوشش کرتے ہیں جس کے سبب گروپ کے اراکین کے درمیان اختلافات پیدا ہونے کی گنجائش پیدا ہوتی ہے۔

## 3- غلبہ (Dominance)

گروپ میں تمام اراکین اپنا غالبہ نہیں رکھتے۔ گروپ کے چند اراکین سب پر غالب آتے ہیں۔ وہ اپنی منفرد شخصیت، شہرت وغیرہ کے سبب گروپ کے دیگر اراکین پر غالب آتے ہیں جس کے سبب دوسرے اراکین کا استھان کے ساتھ ساتھ گروپ کے دیگر اراکین غالب اراکین کے ہاتھ میں کٹھ پتلی بن کر رہ جاتے ہیں۔

#### 4۔ گروپ بندی (Groupism):

گروپ کے تمام اراکین ہم خیال ہونے پر اتفاق آرائیدا ہوتی ہے۔ بعض اوقات گروپ میں چند خاص ہم خیال اراکین غیر معروف طور پر اپنا گروپ بناتے ہیں اس طرح گروپ بندی کے امکانات پیدا ہوتے ہیں جس سے گروپ کے مقاصد کی تکمیل میں دشواری پیدا ہوتی ہے۔

#### 8.6 گروہی ہم آہنگی یا تجھیتی (Group Cohesiveness)

گروپ میں ایک سے زائد افراد مشترکہ مقصد کے تحت شامل ہوتے ہیں۔ تمام افراد متحده طور پر مل جل کر گروپ کے مختلف افعال انجام دیتے ہیں۔ گروپ کی کامیابی گروپ میں شامل افراد یا اراکین کے طرز عمل پر ہوتا ہے۔ گروپ میں شامل اراکین گروپ کے مشترکہ مقصد کے بجائے ذاتی مفادات کے تحت شامل ہونے پر گروپ اپنے مقصد میں کامیاب نہیں ہو سکتا۔ اس کے برخلاف گروپ میں شامل تمام اراکین گروپ کے مقاصد کی تکمیل کے لئے شدت کے ساتھ بڑھ کر حصہ لینے پر گروپ تیزی سے کامیاب حاصل کرتا ہے۔ گروپ کے اراکین کے درمیان ثابت گہری تعلقات، متحده طور پر مل جل کر، ہم آہنگی اور تجھیتی کو گروہی ہم آہنگی یا تجھیتی Cohesiveness کہتے ہیں۔

لفظ 'Cohesive' دو الفاظ 'Co' اور 'Hae' رکھ کر 'Together' سے مراد ہے۔ لفظ 'Co' کا مجموعہ ہے۔ 'Hae' کا معنی ایک ساتھ یا مل کر، باہم اور 'Together' سے مراد ہے۔ 'Stick To' کا معنی مسلک ہونا یا جڑے رہنا سے مراد لیا جاتا ہے۔ اس طرح دفتری یا انصرافی میدان میں لفظ 'Cohesiveness' کو گروپ میں شامل تمام اراکین کا آپس میں متحد ہونا سب میں تجھیتی اور ہم آہنگی سے مراد لیا جاتا ہے۔

According to likert Cohesiveness “The attractiveness of the members to the group or resistance of the members to living it.

لیکرٹ کے مطابق ہم آہنگی یا تجھیتی گروپ میں شامل اراکین کی جانب رغبت یا کھینچا ہے یا گروپ کو ترک کرنے یا ہٹ جانے میں رکاوٹ کو گروہی ہم آہنگی کہتے ہیں۔

گروہی ہم آہنگ (Cohesiveness) گروپ کے اراکین کے درمیان اتفاق و اتحاد کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ ذہنی اعتبار سے گروپ کے اراکین میں طاقت و قوت کو پیدا کرتا ہے جس کے سبب اراکین یکسوئی کے ساتھ مل کر کام کرتے ہیں۔ گروہی ہم آہنگی دراصل ان کی اجتماعیت کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ اراکین کے درمیان اجتماعیت، گہرے روابط، اعتبار و مضبوط تعلقات و جذبات کا مظہر ہوتا ہے۔ تجھیتی یا مضبوط تعلقات مضموم ارادے گروپ کے مقاصد کو حاصل کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ گروپ کے اراکین میں کسی ایک رکن کے ذہن میں ذاتی مفادات داخل ہونے پر گروپ کی تجھیتی و مضبوط تعلقات میں خلا پیدا کرتی ہے۔ ایک کامیاب گروپ دراصل تمام اراکین

کو متحد کرنے آپس میں جڑے رہنے کی کوشش کرتا ہے۔ گروپ کی نگرانی اور اس کے انصرام کے لئے اراکین کو مختلف ذمہ داریاں دی جاتی ہیں۔ تمام اراکین اپنے اپنے فرائض کو بحسن خوبی انجام دیتے ہیں جو دراصل گروہی تجھیتی کو ظاہر کرتا ہے۔

### گروہی ہم آہنگی کے خصوصیات (Features of Group Cohesiveness):

گروہی ہم آہنگی کے چند اہم صفات کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

- 1- گروپ میں شامل تمام اراکین کے درمیان اتحاد تجھیتی و ہم آہنگی کو ظاہر کرتا ہے۔
- 2- گروپ کے تمام اراکین گروپ کے مقاصد اور اس کی تکمیل پر مصروف رہتے ہیں۔
- 3- گروہی ہم آہنگی گروپ کے اصول، قاعدے، روایات پر عمل کرتے ہیں۔
- 4- گروہی ہم آہنگی میں ترسیل نظام موثر انداز میں پایا جاتا ہے۔
- 5- گروہی ہم آہنگی میں قیادت کافی موثر ہوتی ہے۔
- 6- گروہی ہم آہنگی اجتماعی عیت کو ظاہر کرتی ہے۔
- 7- گروہی ہم آہنگی میں انفرادی اختلافات قابل نظر انداز ہوتے ہیں۔
- 8- انفرادی مفادات کے مقابلے میں اجتماعی مفادات کو اولین اہمیت دی جاتی ہے۔
- 9- اونچے درجے کی گروہی ہم آہنگی میں گروپ کے اراکین کسی دوسرے گروپ میں شامل نہیں ہوتے۔
- 10- گروپ کے اراکین فطری طور پر گروپ کے مقاصد اور اس کی تکمیل میں بر سر کار ہوتے ہیں۔
- 11- موثر قیادت کے ذریعہ گروہی ہم آہنگی میں اضافہ کیا جاسکتا ہے۔

### گروہی ہم آہنگی پر اثر انداز ہونے والے عوامل (Factors Effect on Cohesiveness):

گروہی ہم آہنگی کافی اہمیت کی حامل ہے۔ گروہی ہم آہنگی تجھیتی پر اثر انداز اہم عوامل کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

- 1- گروپ کی ساخت (Size of Group)
- 2- بین شخصی تعلقات (Inter Personal Relationship)

- 3- موثر قیادت (Effective Leadership)
- 4- ترسیل (Communication)

- 5- بیرونی دباؤ (External Pressure)
- 6- وقت (Time)

- 7- اراکین کی دلچسپی اور اخلاقی برتراؤ:

1- گروپ کی ساخت (Size of Group): عام طور پر گروپ چند مخصوص اراکین پر مشتمل ہو سکتا ہے۔ گروپ کی ساخت یا راکین کی تعداد بھی گروہی تجھیتی پر اثر انداز ہوتی ہے۔ گروپ میں اراکین کی تعداد کم ہونے پر گروہی تجھیتی زیادہ پائی جاتی ہے کیونکہ اراکین کے اضافہ سے بعض اوقات اراکین کے خیالات و نظریات میں اتفاق پیدا ہونا کافی دشوار ہوتا ہے۔

**2- میں شخصی تعلقات (Inter Personal Relationship):** گروپ کے اراکین کے درمیان تعلقات کو میں شخصی تعلقات کہتے ہیں۔ گروہی یا ہم آہنگی پر میں شخصی تعلقات پر گھرے اثرات مرتب کرتے ہیں۔ اراکین کے درمیان گھرے اور مضبوط تعلقات گروہی یا ہم آہنگی کو فروغ دیتے ہیں۔ اراکین کے درمیان ثابت تعلقات دراصل متواتر طور پر ان میں یا ہم آہنگی کو مضبوط بناتے ہیں۔ اراکین کے درمیان معمولی ناقابلی یا خود غرضی بھی گروہی ہم آہنگی کو نقصان پہنچاسکتی ہے۔ اسی لئے اراکین کے درمیان ثبت اور گھرے تعلقات کافی اہمیت رکھتے ہیں۔

**3- موثر قیادت (Effective Leadership):** ایک کامیاب قیادت گروپ کے اراکین کو متعدد رکھنے اور یا ہم آہنگی کو مزید مضبوط بناتی ہے۔ قیادت بھی گروہی ہم آہنگی پر اثر انداز ہوتی ہے۔ قائد کے نظریات، خیالات، اراکین میں جوش اور مضبوط تعلقات پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ناقص قیادت محتسبین کی آزادی گروہی ہم آہنگی کو منتشر کرتی ہے۔

**4- ترسیل (Communication):** گروہی ہم آہنگی کو مضبوط بنانے میں ترسیل کافی اہمیت رکھتی ہے۔ گروپ کے تمام اراکین کے درمیان گروپ کے مقاصد، طرز عمل، مقاصد کے حصول کے طریقہ کار، اراکین کی ذمہ داریاں اور اہم نکات کو گروپ کے تمام اراکین کو واقف کروا یا جاتا ہے۔ موثر ترسیل کے سبب اراکین میں یا ہم آہنگی کو فروغ پاتی ہے۔

**5- بیرونی دباؤ (External Pressure):** گروپ کے اراکین دوسرے گروپ میں شامل اراکین یا تیسرے فریقین گروپ کو توڑنے یا گروپ کے اراکین میں ناقابلی پیدا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ان بیرونی اثرات کی نشاندہی اور ان کو ختم کرنے کی تدبیر اختیار کرنا ضروری ہوتا ہے۔ بیرونی دباؤ کے سبب اراکین جلد منتشر ہوتے ہیں۔ اراکین میں انتشاری کیفیت کو پیدا ہونے سے روکنا ضروری ہوتا ہے بصورت دیگر گروپ منتشر ہو جاتا ہے۔

**6- وقت (Time):** وقت گروہی ہم آہنگی کو منتشر کرتا ہے۔ گروپ کے اراکین آپس میں جتنا وقت صرف کرتے ہیں ان میں اتنی ہی، ہم آہنگی و یا ہم آہنگی کو منتشر ہوتی ہے۔ گروپ میں زیادہ وقت صرف کرنے سے ان میں تعلقات مزید پختہ یا مضبوط ہوتے ہیں۔ وقت وقفہ سے اجلاس منعقد کرنا، مسائل پر تبادلہ خیال کرنا، مستقبل کی حکمت عملی اختیار کرنا وغیرہ معاملات میں بحث کرنے ہوئے وقت صرف کرنے پر اراکین کے درمیان تبادلہ خیال کے ساتھ ساتھ گھرے تعلقات اور ہم آہنگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

**7- اراکین کی دلچسپی اور اخلاقی برتراؤ:** گروپ میں شامل اراکین کی دلچسپی ایک اہم عامل ہے جو گروپ میں ہم آہنگی و یا ہم آہنگی کو فروغ دیتے ہے۔ گروپ میں شامل اراکین کا گروپ کے مقاصد سے دلچسپی رکھنا ناگزیر ہوتا ہے۔ اراکین کی خود غرضی اور غیر دلچسپی گروپ کو نقصان پہنچاسکتی ہے۔ بغیر دلچسپی کے گروپ میں شامل ہونا اراکین کا غیر اخلاقی برتراؤ نظر آتا ہے۔ گروپ میں شامل اراکین کا اخلاقی فرض بناتا ہے کہ وہ گروپ کے ساتھ دلچسپی اور شوق کے ساتھ تعلقات برقرار رکھیں۔

---

## 8.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

بقول ارسطو انسان ایک سماجی حیوان ہے۔ یہ سماج میں رہنا پسند کرتا ہے۔ سماجیانہ کے سبب تہذیب و تمدن کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔ سماج میں مشترکہ مقاصد کے تحت گروپ تشكیل پاتے ہیں جس میں اراکین اپنے اپنے فرائض کو بحسن و خوبی انجام دیتے ہیں۔ اسی کے سبب گروپ کے مقاصد کی تکمیل ہوتی ہے۔ گروپ میں چند اصول یا قوائد پائے جاتے ہیں جس سے گروپ میں افعال بہتر طور پر طے پاتے ہیں۔ گروپ میں شامل افراد کے درمیان گھرے تعلقات یا تکمیل کافی اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔ گروہی ہم آہنگی (Group Cohesiveness) اراکین کے درمیان مضبوط تعلقات کو ظاہر کرتی ہے جو گروپ کے مقاصد کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

---

## 8.8 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

خالی جگہوں کو پر کیجئے

- 1- لفظ Cohesiveness ..... الفاظ کا مجموعہ ہے۔
- 2- انسان، ایک سماجی حیوان ہے ..... کا قول ہے۔
- 3- رسمی تنظیم کی مثالیں ..... ہیں۔
- 4- غیر رسمی تنظیم کی مثال ..... ہے۔
- 5- ما تختین ..... کو جو ابدہ ہوتے ہیں۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

- 1- گروپ سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے؟
- 2- گروپ ڈینا مکس کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
- 3- حکمی گروپ (Command Group) سے کیا مراد ہے؟
- 4- گروپ کے اصول یا قواعد (Group Norms) کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
- 5- غیر رسمی تنظیم کی مثالوں کے ذریعہ وضاحت کیجئے۔

### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

- 1- رسمی غیر رسمی تنظیم سے کیا مراد ہے؟

2۔ گروہی ہم آہنگی Cohesiveness پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

3۔ گروپ کی فیصلہ سازی پر تفصیلی روشنی ڈالیے۔

## اکائی 9۔ ذہنی دباؤ یا کشمکش یا تنازعہ کا انتظامیہ

(Conflict Management)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	9.0 تمہید
Objective	9.1 مقاصد
Meaning and Definition of Conflict	9.2 معنی و تعریف
Types of Conflict	9.3 تنازعات کے اقسام
Importance of Conflict Management	9.4 تنازعہ انتظامیہ کی اہمیت
Types of Conflict	9.5 تنازعات کے اقسام
Conflict Resolution Strategies	9.6 تنازعہ یا اختلافات پر قابو پانے کی حکمت عملیاں
Learning Outcomes	9.7 اکتسابی نتائج
Model Examination Questions	9.8 نمونہ امتحانی سوالات

### 9.0 تمہید (Introduction)

ہم سب صحیح سویرے مخفف گھریلو کام انجام دیتے ہیں۔ بعض اوقات والدین یا سرپرست کے ہدایت کے مطابق بھی گھریلو کام کرتے ہیں۔ اسکوں کی تعلیم کے دوران چند اہم دوست ہوا کرتے تھے جن کے درمیان کافی اعتبار اور بھروسہ ہوا کرتا تھا لیکن بعض اوقات چند ساتھیوں کے ساتھ احتیاط بھی کرتے تھے اسی طرح امتحانات کے دوران اعلاء اور امتیازی نشانات حاصل کرنے کے لئے ذہن پر کافی دباؤ پایا جاتا تھا۔ ناکامی کے موقع نتائج سے ذہن منتشر ہوا کرتا تھا جس کے سبب کوئی کام کرنے اور نہ کرنے پر پس و پیش ہوا کرتے ہیں۔ اکثر بازار میں سامان یا ملبوسات خریدنے کے دوران پیدا ذہنی انتشار پر غور کیجئے۔ بعض اوقات فیصلہ کرنے سے قاصر ہونے پر خریداری کا فیصلہ دوسرے فریقین پر چھوڑتے ہیں۔ ایسی صور تھاں کو ذہنی دباؤ کہتے ہیں۔ اس اکائی میں ذہنی دباؤ یا تنازعہ کے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔

### 9.1 مقاصد (Objective)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- ذہنی دباؤ یا کشکش کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ذہنی دباؤ کے اسباب اور ان کے حل کرنے کے طریقوں کو بیان کر سکیں گے۔
- ذہنی دباؤ یا تنازع عمد کے مختلف اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ذہنی دباؤ کی انتظامیہ اور اس کی اہمیت کو بیان کر سکیں گے۔

## 9.2 تنازع عمد کے معنی و تعریف (Meaning and Definition of Conflict)

ذہنی دباؤ یا تنازع عمد کے مفہوم کی تفہیم کے لئے ذیل کے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

دو یا زائد افراد کا کسی نقطہ یا بات پر ناراض ہونا یا متفق نہ ہونا تنازع عمد کہلاتا ہے۔ ☆

تنازع عمد کشیدگی کی ایک ایسی صور تھا ہے جس میں دو یا زائد افراد اپنے اندر کسی بات پر اتفاق پیدا نہیں کر سکتا اس صور تھا کہ تنازع عمد کہتے ہیں۔ ☆

- Any situation in which two or more pertaining perceive that they possess mutually incompatible goals.
- خیالات، تصورات، خواہشات کے متعلق فریقین کے درمیان عدم اتفاق کا پیدا ہونا ذہنی دباؤ یا تنازع عمد کہلاتا ہے۔
- A clashing or sharp disagreement between ideas, interest or processes.
- ڈگس کے مطابق ذہنی دباؤ ایک جذباتی اظہار ہوتا ہے جس میں مختلف فریقین کے درمیان خواہشات میں فرق پیدا ہوتا ہے۔
- According to Douglass “Conflict is a painful emotional state which result from a tension between opposed as contradictory wishes.

Conflict دراصل لاطینی لفظ CONFLICTUS سے مانوذ ہے جو اس کے فعل (Verb)

Configere سے آیا ہے جس کے معنی To Strike together or to clash۔ یعنی فریقین کے درمیان عدم اتفاق سے مراد لیا جاتا ہے۔

Configere واللفاظ کا مجموعہ ہے۔ لفظ Together کے معنی To Fligere اور Conflict کے معنی Strike کے ہیں اس طرح لفظ Conflict کو اختلاف رائے سے مراد لیا جاتا ہے۔

تنازعات پیدا ہونے کے اسباب یا وجہات (Reason or Sources of Conflict)

آپسی اختلافات و ناقصی تنازعات کو فروغ دیتے ہیں۔ فریقین کے درمیان تنازعات پیدا ہونے کے چند اہم اسباب کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

## 1- ابلاغ کی کمی (Lack of proper communication):

فریقین کو کسی پیغام یا بات سے آگاہ کرنے کے لئے ابلاغ کا سہارا میا جاتا ہے۔ فریقین کو آسان، سہل زبان میں اطمینان کے ساتھ پیغام کو پہنچایا جائے۔ ابلاغ کا ایسا ذریعہ اختیار کیا جائے جس سے پیغام واضح طور پر مرسل (Sender) اور مرسل الیہ (Receiver) دونوں سمجھ سکے۔ رموز اوقاف، آواز کی شدت، انداز بیان، حرکات، وغیرہ بھی پیغام پر اثر انداز ہوتے ہیں اس لئے موثر تر سیل کے لئے اطمینان اور سہل انداز میں پیغام پہنچایا جاتا ہے۔ موزوں و موثر انداز میں پیغام کی عدم ترسیل سے تنازعات پیدا ہوتے ہیں۔ ناقص انداز بیان، مبہم اظہار وغیرہ ابلاغ میں رکاوٹ پیدا کرتے ہیں جس سے اختلافات پیدا ہوتے ہیں۔

## 2) غلط فہمی:

غلط فہمی تنازعات کو فروغ دینے کا ایک اہم بنیادی سبب ہے۔ عام طور پر معمولی، معمولی بات پر اختلافات شدت اختیار کرتے ہیں۔ پیغام کی غلط تفہیم غلط مطلب اخزر کرنا، ناقص انداز بیان، پیغام کی عدم وضاحت، غلط فہمی کو جنم دیتی ہے۔ غلط فہمی کے ازالہ کے لئے اکثر کہا جاتا ہے کہ بات واضح اور صاف انداز میں کیا جائے۔ فریقین کے درمیان کوئی بات مبہم یا غیر واضح نہ ہو۔ غلط فہمی تنازعات کی تحریک ریزی کرتی ہے۔

## 3) اختیارات کا غلط استعمال (Use of powers):

فرد کو حاصل اختیارات بھی تنازعات کو جنم دینے یا انہیں کم کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ بعض اوقات فریقین کو حاصل اختیارات کا غلط یا ناقص استعمال کے سبب اختلافات شدت اختیار کرتے ہیں۔ ماتحتین عہدیدار دونوں فریقین تنازعات کو حل کرنے میں سہل کرنے و اختلافات کو نظر انداز کرنے سے تنازعات آسانی سے حل ہو جاتے ہیں لیکن بعض اوقات انہیں (Ego) خود غرضی سخت مزاجی تنازعات کو فروغ دیتے ہیں۔ اکثر عہدیدار ماتحتین کے ساتھ ثبت انداز میں اختیارات کا استعمال کرتے ہوئے انہیں کام میں رغبت پیدا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ضرورت کے مطابق ہدایت دیتے ہوئے ان کی اصلاح بھی کرتے ہیں۔ اس طرح کے اقدامات سے تنازعات میں کمی واقع ہوتی ہے۔ بصورت دیگر تنازعات شدت اختیار کرتے ہیں جس سے تنظیم اور ماتحتین ہر دونوں کا لقصان ہوتا ہے۔

## 4) شخصی اوصاف (Personal Factors):

بعض اوقات شخصی اوصاف بھی تنازعہ کا سبب بنتے ہیں۔ ہمدردی، ملنسری، ایمانداری، خدمت گزاری جیسے اوصاف کے سبب فریقین کے درمیان تعامل و اعتماد کی فضاضیدا ہوتی ہے اور اختلافات پیدا نہیں ہوتے۔ اس کے برخلاف سخت مزاجی و عدم تعامل کے اوصاف کے حال فریقین کے سب اختلافات میں شدت پیدا ہوتی ہے جس سے ہر چوٹی بات بھی تنازعہ کا باعث بنتی ہے۔

## ہراساں و امتیازی کردار (Harassment and Discrimination):

کسی بھی تنظیم یا رادے میں شامل عہدیدار ماتحتین کے درمیان کسی بھی قسم کے امتیازی کردار کے سبب اختلافات یا ناقصی پیدا ہوتی ہے۔ یکساں رویہ اور سلوک تنازعہ کو حل کرنے میں سازگار ہوتے ہیں۔ بعض اوقات عہدیدار چند ماتحتین کے ساتھ نرم رویہ اختیار

کرتے ہیں جبکہ دوسرے ماتحتین کے ساتھ سخت رویہ اختیار کرتے ہیں۔ بعض اوقات بدلہ لینے کے لئے بھی بعض ملازمین سے امتیازی سلوک کرتے ہیں۔ یہ سب تنازعہ کو جنم دیتے ہیں۔

---

### 9.3 تنازعہ کا انتظامیہ (Conflict Resolution or Conflict Management)

تنازعہ کا انتظامیہ ایک اہم موضوع ہے۔ اس میں دراصل منفی رجحانات پر کمزول کرتے ہوئے ثبت سونچ یا ثبت ماحول و ثبت انداز کو فروغ دینے سے مراد یا جاتا ہے۔ یعنی تنظیم میں شامل اراکین مختلف عہدوں پر فائز ہوتے ہیں۔ ان سب کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ دیتے ہوئے سب میں اکتسابی ماحول پیدا کیا جاتا ہے۔ تنظیم میں شامل اراکین کے درمیان آپسی اختلافات پیدا ہو سکتے ہیں لیکن انتظامیہ اپنی دوراندیشی کا مظاہرہ کرتے ہوئے ان اختلافات کی بروقت یکسوئی کی جاتی ہے۔ اختلافات یا ناقصی کو حل کرنے کا باضابطہ طریقہ ہوتا ہے۔ اختلافات کے اسباب یا وجہات کی نشاندہی کرتے ہوئے انتہائی موثر انداز میں حل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنازعہ کو حل کرنے کے دوران تنظیم یا راکین کو صبر و تحمل کا مظاہرہ کی ضرورت ہوتی ہے۔ دونوں فریقین میں اعتماد کی فضا پیدا کرتے ہوئے تنازعہ کو آسانی سے حل کیا جاسکتا ہے۔ اختلافات کی نوعیت کے اعتبار سے اس کو حل کرنے کے تداریک اختیار کئے جاتے ہیں۔ بعض اوقات آپسی گفت و شنید کے ذریعہ مسائل حل ہو جاتے ہیں اور بعض اوقات اختلافات شدت اختیار کرتے ہیں۔ اس صورت میں تنازعہ کو حل کرنا کافی دشوار ہوتا ہے۔ بعض اوقات ثالثی (Arbitrator) کے ذریعہ تنازعہ کو حل کیا جاتا ہے۔ تنازعہ کو حل کرنے میں فریقین کے طرز عمل کا گہرا خل ہوتا ہے۔ فریقین دوراندیش اور امن پسند و صلح پسند ہونے پر تنازعہ بڑی آسانی سے حل ہو جاتا ہے۔ اس ضمن میں صلح کی اہمیت اور افادیت کو عیاں کرتے ہوئے فریقین کو صلح پسند بنانے میں تنظیم یادارہ مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ ملازمین کی تنظیم و آجرین کے درمیان اختلافات یا تنازعہ کو حل کرنے کے دوران جائز مطالبات کو قبول کرتے ہوئے صلح کی جاتی ہے۔ اس طرح ماتحتین میں اعتماد کی فضا پیدا ہوتی ہے۔ تنازعہ کو حل کرنے کے دوران تنظیمی ماحول، آپسی تعلقات، مراسم کافی اہمیت رکھتے ہیں۔ خوشنگوار تعلقات و اچھے مراسم کے سبب نصف سے زائد تنازعات آسانی سے حل ہو جاتے ہیں۔

---

### 9.4 تنازعہ انتظامیہ کی اہمیت (Importance of Conflict Management)

ہر چھوٹے و بڑے تنظیموں میں معمولی نکات پر اختلافات پیدا ہو سکتے ہیں۔ بعض اوقات قبل نظر انداز یا چھوٹے اختلافات بھی شدت اختیار کر سکتے ہیں۔ اس لئے ہر چھوٹے و بڑے اختلافات کو فوری حل کرتے ہوئے فریقین کے درمیان اعتماد کی فضا پیدا کرنا کافی ضروری ہوتا ہے۔ اختلافات یا ناقصی کو بہت زیادہ نظر انداز کرنا بھی فریقین کے لئے نقصاندہ ثابت ہوتا ہے۔ دفتری و صنعتی میدان میں تنازعہ کو بروقت حل کرنا لازمی ہوتا ہے جس سے ماتحتین یا عملہ و انتظامیہ کے درمیان ثابت تعلقات کے ساتھ یہ دونوں فریقین کو فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ ذیل میں تنازعہ انتظامیہ کی اہمیت کو بتایا گیا ہے۔

## 1۔ تعلقات و اعتماد میں اضافہ (Improve Relationship and Confidence)

فریقین کے درمیان پیدا شدہ اختلافات و ناقلوں کو بروقت حل کرنے پر فریقین کے درمیان ثابت تعلقات پیدا ہونے کے ساتھ ساتھ ان کے درمیان اعتماد کی فضائے پیدا ہوتی ہے۔ ثابت تعلقات و اعتماد کی فضائے قائم ہونا تنظیم کی کامیابی کی صفائحہ ہے۔ اس کے سبب تنظیم اپنے وسائل کا انساب سطح پر استعمال کرنے میں کامیابی حاصل کرتی ہے۔ اختلافات یا تنازعہ کی عدم یکسوئی پر فریقین کو مشکلات درپیش ہو سکتے ہیں اس لئے اختلافات کی بروقت یکسوئی و حل کے سبب فریقین میں اعتماد پیدا ہوتا ہے۔

### کارکردگی میں اضافہ (Increase Production):

تنازعات کا منصفانہ و عاجلانہ حل کے سبب فریقین میں اعتماد کی فضائے پیدا ہوتی ہے جس کے سبب ماتحتیں یا مالزیں میں ذہنی اعتبار سے مطمئن ہوتے ہیں اور شدت اور دلجموئی کے ساتھ کام میں بڑھ جڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ ماتحتیں کے مظاہرہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ ماتحتیں کی عدم کارکردگی کے سبب تنظیم کو مالی فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں۔

### دباو میں کمی (Help in stress):

تنازعات کے بہتر حل کے سبب ماتحتیں ذہنی دباو سے محفوظ رہتے ہیں۔ حل طلب معاملات دراصل ذہنی تشویش پیدا کرتے ہیں۔ ذہنی تشویش یا دباو ماتحتیں کے کام میں ذہنی اعتبار سے خلل پیدا کرتے ہیں۔ ماتحتیں کی کارکردگی یا مظاہرہ میں اضافہ کے لئے انہیں ذہنی دباو سے آزاد کیا جائے۔ تنازعات یا اختلافات کی بروقت یکسوئی کے سبب ہی ماتحتیں ذہنی دباو سے آزاد ہوتے ہیں جس سے کام میں دچپی کا مظاہرہ کرتے ہیں جس سے ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

### مالزیں کی تبدیلی یا ترک ملازمت پر کنٹرول (Control on Turnover):

ماتحتیں یا مالزیں میں اپنے بہتر مستقبل کے لئے بہتر سے بہتر ملازمت حاصل کرنے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔ اس لئے وہ بہتر موقع حاصل ہونے پر موجودہ ملازمت کو ترک کرتے ہوئے دوسری ملازمت کو اختیار کرتے ہیں۔ بعض اوقات تنظیم یادارے کے عدم تعادن ملازمت کی عدم صفائحہ، سہالتوں کا نقدان، جائز مطالبات کی عدم یکسوئی و تنازعات کی شدت وغیرہ مختلف اسباب کے سبب دوسرے تنظیم سے وابستہ ہونے پر غور و فکر کرتے ہیں۔ اس صورت میں تنظیم یادارے پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔ اس لئے تنازعات کی بروقت یکسوئی کے سبب مالزیں میں موجودہ ادارے سے طویل مدت تک قائم رہتے ہیں اس طرح تنازعات کے حل کے ذریعہ مالزیں کی تبدیلی کو کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔

### بائی تعاون میں اضافہ (Increase Collaboration):

تنازعات کی بروقت یکسوئی کے ذریعہ فریقین کے درمیان آپسی تعاون میں اضافہ ہوتا ہے۔ جس وقت تک اختلافات قائم رہتے ہیں اس وقت تک عدم تعادن کا ماحول قائم رہتا ہے۔ بائی تعاون کو فروغ دینے کے لئے اختلافات کو فوراً دور کرنا ضروری ہوتا ہے۔ تنازعات کی بروقت یکسوئی کے سبب فریقین کے درمیان بائی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔

## برتاو کردار یا اخلاق میں اضافہ (Increase Morals):

تنازعات کی یکسوئی کے سبب فریقین کے طرز عمل، برداشت میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ دونوں فریقین میں اعلیٰ اخلاقی معیار پیدا ہوتا ہے۔ فریقین اپنی ذمہ داری و حقوق سے واقف ہوتے ہیں۔ احسان ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور اپنے فرائض کو عمدگی سے ادا کرنے پر پہل کرتے ہیں۔ تنازعات کی یکسوئی کے سبب فریقین کے برداشت میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ مختلف موقعوں پر ملازمین کو سراہا جاتا ہے۔ انہیں انعام و توصیفی سنو غیرہ دیتے ہوئے ان میں اطمینان اور معیار کو بلند کیا جاسکتا ہے۔

## 9.5 تنازعات کے اقسام (Types of Conflict)

تنازع کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتایا گیا ہے۔

1- درون شخصی تنازعات (Inter personal Conflict) 2- بین شخصی تنازعات (Intra personal Conflict)

3- بین جماعتی تنازع (Inter organization Conflict): 4- بین تنظیمی تنازع (Inter group Conflict):

1- درون شخصی تنازعات (Intra personal Conflict):

درون شخصی تنازع ایک اہم قسم کی ناقلوں کی تنازعاتی ہے۔ یہ ایک نفسیاتی ناقلوں کی تنازعاتی ہے۔ اس کا تعلق فرد کے شخصی اوصاف سے گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔ فرد بذات خود اپنے آپ میں کسی کام کے متعلق مطمئن ہونے اور نہ ہونے پر تشویش میں مبتلا ہوتا ہے۔

2- بین شخصی تنازعات (Inter personal Conflict):

بین شخصی تنازعات ایک قسم کی ناقلوں کی تنازعاتی ہے۔ دو یا اگر اشخاص کے درمیان پیدا نالاقلوں کو بین شخصی تنازع کہتے ہیں۔ ہر شخص کی فطرت، شخصی اوصاف، شخصی ترجیحات، ذاتی مفادات و حاجت، ضروریات، خواہشات میں کافی فرق پایا جاتا ہے۔ بعض اوقات یہ شدت کا تنازع کا سبب بنتے ہیں۔ ادارے یا تنظیم سے منسلک ہونے کے بعد تنظیمی مقاصد کے مقابلے میں ذاتی ترجیحات کو اہمیت دینے پر بین شخصی اختلافات فروغ پاتے ہیں۔ اس صورت میں اشخاص کے درمیان اعتماد و باہمی تعاون کمزور ہو جاتا ہے۔ غیر لیقینی کیفیت کے سبب بین شخصی اعتبار و بھروسہ قائم نہیں رہتا اس لئے ہر شخص دوسرے پر بہتان اور شک کے دائرے میں آ جاتا ہے۔

3- بین جماعتی تنازع (Inter group Conflict):

کشمکش یا اختلافات بین شخصی کی طرح گروپ کے درمیان بھی اختلافات پیدا ہو سکتے ہیں۔ کسی دو گروپ کے درمیان کسی بات پر اتفاق پیدا نہ کرنا، کسی بات پر راضی نہ ہونا بین جماعتی تنازع (Intra group Conflict) کہلاتا ہے۔ کسی وسیع یا بڑے یا چھوٹے اداروں میں ہم خیال ملازمین کی جماعت یا گروہ ہوتا ہے۔ ہر جماعت یا گروپ اپنے مقاصد اور طریقہ کار کا تعین کرتی ہے جس کی بنیاد پر فیصلے لیتی ہے۔ بعض اوقات دو مختلف جماعتوں یا گروپ کے درمیان کسی بھی بات پر اختلاف پیدا ہو سکتا ہے۔ ایسی صورت میں تنظیم

یادارے میں افعال مفروج ہو جاتے ہیں۔ جماعت یا گروپ کے درمیان پیدا شدہ کشمکش یا ناقلوں ضروری ہوتا ہے بصورت دیگر شدت اختیار کرنے پر سنگین نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ انتظامیہ اپنی حکمت عملی کے تحت جماعت یا گروپ کے ذمہ دار اصحاب سے بات چیت یا گفت و شنید کرتے ہوئے پیدا شدہ اختلافات کو دور کرنے کی کوشش کرتی ہے۔ دونوں میں اختلافات کی یکسوئی ہی تنظیم میں اتحاد پیدا کر سکتی ہے۔ کشمکش یا تنازعہ کو حل کرنے کے دوران مصالحتی کردار کے ساتھ ساتھ فریقین کو صبر کا مظاہرہ کرنا ضروری ہوتا ہے۔

#### 4- بین تنظیمی تنازعہ (Inter organization Conflict)

جماعت یا (Group) کی طرح تنظیم (Organization) کی طرح تنظیم اپنے مقاصد کے تحت مختلف افعال انجام دیتی ہے۔ اسی طرح مختلف تنظیمیں اپنے مقاصد کی تکمیل کے لئے مختلف انداز اختیار کرتی ہے۔ مختلف اسباب کے تحت مختلف تنظیموں کے درمیان ناقلوں کو پیدا ہو سکتی ہے۔ دو یا اندہ تنظیموں کے درمیان کسی بات پر اتفاق نہ رکھنا، یا کسی بات پر راضی نہ ہونا یا کسی نقطہ پر تحد نہ ہونا وغیرہ ناقلوں کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ ناقلوں یا تنازعہ یا اختلافات پیدا ہونے کے اسباب بنتے ہیں۔ مثلاً دو مختلف موبائل تیار کرنے والے کمپنیوں کے درمیان اختلاف، دو تعمیراتی کمپنیوں کے درمیان اختلاف، تجارتی اور غیر تجارتی تنظیموں کے درمیان اختلاف وغیرہ وغیرہ۔ ہر تنظیم اپنے مقاصد کے تحت افعال انجام دیتی ہے۔ اسی لئے اس کے طرز عمل اور طریقہ کار دوسرا تنظیموں سے مختلف ہوتا ہے اسی لئے تنظیموں کے درمیان تنازعات پیدا ہوتے ہیں۔

#### بین تنظیمی تنازعات یا اختلافات پیدا ہونے کے اسباب (Reasons of Inter organizational Conflict):

دو یا اندہ مختلف تنظیموں کے درمیان پیدا شدہ ناقلوں کو بین تنظیمی تنازعہ کہتے ہیں۔ ذیل میں بین تنظیمی تنازعات پیدا ہونے کے چند اہم اسباب کو بیان کیا گیا ہے۔

1- مسابقت (Competition): (Conflicting in goals)

2- مقاصد میں اختلاف (Difference of Strategies): (Scarcity of Resources)

3- مسابقت (Competition):

مسابقت بین تنظیمی تنازعہ یا اختلاف پیدا ہونے کا ایک بنیادی سبب ہے۔ ہر تنظیم بازار میں اپنا مستحکم مقام پیدا کرنا چاہتی ہے۔ ایک کامیاب مسابقتی پالیسی اختیار کرتے ہوئے اپنی سماکھ پیدا کرتی ہے۔ ہر تنظیم دوسری تنظیم کے مقابلے میں بہتر موقف پیدا کرنا چاہتی ہے یا اسی سبب تنظیموں کے درمیان اختلافات پیدا ہوتے ہیں۔

4- مقاصد میں اختلاف (Conflicting in goals):

ہر تنظیم اپنے مقادر کھلتی ہے۔ دو مختلف تنظیموں کے درمیان مقاصد و مدعایں فرق پایا جاتا ہے۔ مقاصد میں فرق کے سبب تنظیموں کے درمیان ناقلوں پیدا ہوتی ہے۔ مقاصد دراصل تنظیم کو افعال انجام دینے کے لئے راستے بناتی ہے۔ مقاصد میں اختلاف کے سبب تنظیموں کے طرز عمل اور طریقہ کار میں کافی فرق پایا جاتا ہے جو تنازعات پیدا کرتے ہیں۔

### 3۔ حکمت عملی میں فرق (Difference of Strategies):

ہر تنظیم اپنے مقاصد کے تحت اپنی حکمت عملی اختیار کرتی ہے۔ کاروباری تنظیموں کا میاب مسابقت کے تحت مختلف تجارتی حکمت عملی اختیار کرتی ہے جو بذریعہ تنظیموں کے درمیان اختلافات پیدا کرتے ہیں۔

### 4۔ وسائل کی کمی (Scarcity of Resources):

ہر تنظیم اپنے محدود وسائل کو انسب سطح پر منافع بخش انداز میں استعمال کرنا چاہتی ہے۔ ہر تنظیم کو سرمایہ یادگار وسائل محدود مقدار میں حاصل ہوتے ہیں۔ محدود وسائل کو بہتر سے بہتر انداز میں استعمال کرنا چاہتی ہے جو بذریعہ تنظیموں کے درمیان اختلافات کا سبب بنتے ہیں۔

## 9.6 تنازعہ یا اختلافات پر قابو پانے کی حکمت عملیاں (Conflict Resolution Strategies)

کسی بات پر اتفاق رائے پیدا نہ ہونا تنازعہ کہلاتا ہے۔ تنازعہ دراصل فریقین کے درمیان ناقلتی، کشیدگی، متصادم، ٹکراؤ، کشمکش جیسی صور تھال کو ظاہر کرتا ہے۔ وقت کے گزارنے کے ساتھ اس میں شدت پیدا ہوتی ہے جو مستقبل میں سنگین تنازع پیدا کرتے ہیں اس لئے وقت تنازعہ یا اختلافات پر قابو پانा ضروری ہوتا ہے۔ ایک داشمند تنظیم اختلافات کے آثار نظر آتے ہی اس پر کنٹول کرنے یا قابو پانے کے تدابیر اختیار کرتا ہے۔ آپسی بات چیت یا گفت و شنید و فرائدی کا مظاہرہ کرتے ہوئے اختلافات پر فوری قابو پایا جاسکتا ہے۔ بڑی تنظیموں میں اختلافات پر قابو پانے کے لئے جامع حکمت عملی اختیار کی جاتی ہے۔ سرکاری اداروں میں ملازمین کی تنظیمیں اس جانب اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ تنازعہ کی نوعیت کا اعتبار سے اس پر قابو پانے کی تدابیر اختیار کرتے ہیں۔ ذیل میں تنازعات پر قابو پانے کے چند اہم تدابیر و حکمت عملیوں کو بتلایا جاتا ہے۔

### 1) فعالی سماحت یا عمدہ ترسیل (Advise listing or good communication):

دو یا امداد فریقین کے درمیان پیدا شدہ تنازعات کو حل کرنے کے لئے فریقین کی باتوں پر توجہ کے ساتھ سننا چاہیے۔ فریقین کے مطالبات، حقوق اور موجودہ حق تلفیوں کو ثابت انداز میں نوٹ کر لیا جائے ساتھ ہی فریقین کے مطالبات کی یکسوئی اور جائز حقوق کی ادائیگی کے لئے موجودہ مجبوریوں، قانونی پابندیوں اور درکار وقت پر فریقین کو واقف کروایا جائے۔ اس کشادہ قلبی اور سادگی و ہمدردانہ رویہ کو برقرار رکھنا ضروری ہے۔ اس طرح کے رد عمل سے فریقین یقیناً کسی نہ کسی بات پر اتفاق پیدا ہو جاتا ہے۔ اس طرح عمدہ ترسیل یا بغور سماحت تنازعات کو حل کرنے کا ایک اہم مرحلہ ہے۔

### 2) تنازعہ کے اسباب کی نشاندہی (Identify the Root cause of conflict):

مرض کی پہچان کے بعد ہی موزوں دوادی جاتی ہے۔ اس طرح دفتر یا صنعتی میدان میں فریقین کے درمیان پیدا شدہ اختلافات یا تنازعہ کے اسباب کی نشاندہی کی جاتی ہے۔ فریقین کے درمیان عمدہ گفت و شنید کی وجہ سے تنازعہ یا اختلافات کے اہم اسباب کی نشاندہی کرنے

میں مدد ملتی ہے۔ تنازع کے اہم اسباب کی نشاندہی دراصل بیماری کو قابو پانے میں مدد ملتی ہے اور اسی اعتبار سے اختلافات کو دور کرنے کے تداریک اخیار کئے جاتے ہیں۔ اختلافات کی نشاندہی کئے بغیر انہیں حل کرنا دشوار ہوتا ہے۔

### (3) مسابقت کو نظر انداز کرنا (Avoiding Competition):

مسابقت دراصل ایک دوسرے پر سبقت لیجانے کی جانب ترغیب دیتی ہے۔ بعض اوقات یہ عمل شدت اختیار کرنے پر آپسی اختلافات کو جنم دیتے ہیں۔ ایک دوسرے کو نقصان پہنچانے کے لئے مختلف طریقے و تداریک اخیار کرتے ہیں جس کے سبب تنازعات طول پکڑنے لگتے ہیں اس صورت حال سے باہر نکلا مشکل ہو جاتا ہے۔ اسی لئے تنازعات کو کم کرنے کے لئے مسابقاتی پالیسی اختیار کرنے سے گریز کیا جائے۔ بعض معاملات کو نظر انداز کرنا ضروری ہوتا ہے۔ دفتری و صنعتی ماحول میں اکثر عہدیدار ماتحتین کی غلطیوں کو نظر انداز کرتے ہوئے انہیں مستقبل کی بہتری کے لئے صلاح و مشورہ دیتے ہیں جس کے سبب ماتحتین خود کو محفوظ تصور کرتے ہوئے کام میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ اس طرح ماتحتین کے غلطیوں کو نظر انداز کرنا تنظیم یادارے کے لئے مفید ہوتا ہے۔ یہی رویہ و مختلف ملازمین بھی اختیار کر سکتے ہیں۔

### 4- مصالحت یا سمجھوتہ کرنا (Compromising):

مصالحتی پالیسی اختلافات کو کنٹرول کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ دونوں فریقین آپس میں کسی بات پر مصالحت کے تحت کسی بات پر اتفاق پیدا کرنا یا سمجھوتا کرنا اختلافات یا تنازعات کو حل کرنے کا ایک اہم مرحلہ ہے۔ اس مرحلے میں دونوں فریقین آپسی مفادات کے تحت سمجھوتے پر راضی ہوتے ہیں۔

### 5- تعاون یا اشتراک (Collaboration):

دونوں فریقین کے درمیان اختلافات یا تنازعات شدت اختیار کرنے پر انہیں کم کرنا یا انہیں معمول پر لانا کافی مشکل ہوتا ہے۔ اسی لئے دانشور انتظامیہ اختلافات کی نوعیت کو پہچانتے ہوئے فریقین کے درمیان آپسی تعاون کو بڑھانے پر زور دیتے ہیں۔ دونوں فریقین کا ایک دوسرے سے مل جل کر کام کرنے یا اشتراک کے سبب آپسی اختلافات کم ہوتے ہیں۔ آپسی تعاون یا کام میں اشتراک دراصل تنازعات کو کم کرنے کی حکمت کے تحت اقدامات کئے جاتے ہیں۔ دونوں فریقین کو ایسی ذمہ داری دی جاتی ہے جس سے دونوں کے درمیان تعاون فروغ پاسکے۔

### 6- معاہدہ (Agreement):

معاہدہ اختلافات کو حل کرنے کا ایک تحریری یادستاویزی طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں دونوں فریقین کے درمیان معاہدہ طے ہوتا ہے اور اس پر دونوں فریقین کے ذمہ داروں کے دستخط ہوتے ہیں۔ یہ ایک قدیم طریقہ ہے۔ یہ مصدقہ دستاویز کی حیثیت رکھتی ہے۔ معاہدہ میں اہم نکات کو ضبط تحریر لایا جاتا ہے۔ دونوں فریقین اس پر عمل کرتے ہیں۔ معاہدہ شکنی کی صورت میں ہر جانہ کی گنجائش پائی جاتی ہے۔ اسی طرح معاہدہ طے ہونے پر تنازعات کافی حد تک کم ہوتے ہیں۔

اختلافات یا تنازعات کو حل کرنے میں حسب ذیل سوالات پر غور کرنا ضروری ہوتا ہے۔

1. اختلافات یا تنازعات کے اسباب یا وجہات کیا ہیں۔
2. اختلافات کن فرقیین کے درمیان ہیں۔
3. کیا اختلافات تنظیم اور مرتکبین کے درمیان ہے یا مالازمین کے دو مختلف تنظیموں کے درمیان یا تنظیم کے اندر مختلف گروپ کے درمیان ہے۔
4. دونوں فرقیین کے مطالبات کیا ہیں۔
5. دونوں فرقیین کے مطالبات کا اصول یا قواعد کے تحت تجزیہ کرنا۔
6. اختلافات کو کم کرنے کے مختلف تدابیر کی فہرست تیار کرتے ہوئے سب سے بہتر طریقہ کارپر عمل کرنا۔
7. فرقیین کے درمیان رابطہ کے لئے نالٹ کی نشاندہی کرنا۔
8. فرقیین میں ایک دوسرے کے احترام کرنے اور آپسی تعاون کی اہمیت کے لئے قائل کروانا۔
9. فرقیین کے ساتھ صبر و تحمل کا مظاہرہ کرنا۔
10. فرقیین کے تنازعات حل ہونے پر انہیں شانتی پیغام دینا۔
11. تنازعات کو حل کرنے کے فوائد پر غور کرنا ساتھ ہی تنازعات کو دور نہ پر پر مکنہ نقصانات کی فہرست تیار کرنا۔

## 9.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

هر تنظیم، ادارے، جماعت یا گروہ میں شامل افراد کے درمیان کسی بھی بات پر ناقصی پیدا ہو سکتی ہے جس کو تنازعہ یا اختلافات کہتے ہیں۔ تنازعات دراصل ایک ذہنی دباؤ یا کشمکش کی کیفیت ہوتی ہے جس میں فرد ذہنی اعتبار سے پر سکون نہیں ہوتا۔ تنازعات یا ذہنی دباؤ فرقیین کے درمیان کے ساتھ فرد کے خود میں بھی پیدا ہو سکتے ہیں۔ درون شخصی، بین شخصی، بین تنظیمی، بین جماعتی چند اہم تنازعات کے اقسام ہیں۔ عام طور پر فرقیین کے درمیان غلط فہمیوں یا آپس میں ترسیل کی کمی، لا اعتباریت، اختیارات کا غلط استعمال و شخصی اوصاف تنازعات پیدا ہونے کے چند اہم اسباب ہیں۔ اختلافات شدت اختیار کرنے پر دونوں فرقیین کو نقصان ہوتا ہے۔ اسی لئے ہر تنظیم اختلافات کو فوری حل کرنے پر توجہ دیتی ہے جس کے لئے مختلف تدابیر اور حکمت عملیاں اختیار کرتے ہیں۔ آپس میں تعاون کو بڑھانا اختلافات کو نظر انداز کرنا، آپس میں مصالحت اختیار کرنا سمجھوتا کرنا وغیرہ اقدامات کے ذریعہ اختلافات کو کم کیا جاسکتا ہے۔

---

## 9.8 نمونہ امتحانی سوالات (Model Examination Questions)

---

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

خالی جگہوں کو پر کیجئے

1. دو فریقین کے درمیان پائے جانے والے تنازعہ کو \_\_\_\_\_ تنازعہ کہتے ہیں۔
2. کسی شخص کے خود میں پیدا اختلافات کو \_\_\_\_\_ تنازعہ کہتے ہیں۔
3. اختلافات کو کم کرنے اہم تدابیر کے نام \_\_\_\_\_ ہیں۔
4. شخصی اوصاف کی مثالیں \_\_\_\_\_ ہیں۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. تنازعہ یا اختلافات کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
2. تنازعات کو حل کرنے میں باہمی تعاون کی اہمیت کو بیان کیجئے
3. مصالحت یا سمجھوتہ کے مفہوم کو بیان کیجئے۔
4. تنازعہ انتظامیہ کی اہمیت کو بیان کیجئے۔
5. شخصی اوصاف سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔

### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. تنازعہ یا اختلافات کی تعریف کرتے ہوئے اس کے چند اہم اوصاف کو بیان کیجئے۔
2. تنازعات کو حل کرنے کے چند اہم تدابیر کو بیان کیجئے۔
3. اختلافات یا تنازعات کے مختلف اقسام کو بیان کیجئے۔
4. تنازعہ کا انتظامیہ کی تعریف کرتے ہوئے اس کی اہمیت کو بیان کیجئے۔

## اکائی 10 - تنظیمی ثقافت

(Organizational Culture)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	تہبید 10.0
Objectives	مقاصد 10.1
Meaning and Definition of Organizational Culture	تنظیمی ثقافت کے معنی و تعریف 10.2
Origin of Organizational Culture	تنظیمی ثقافت کا آغاز 10.3
Nature of Organizational Culture	تنظیمی ثقافت کی نویعت 10.4
Functions of Organizational Culture	تنظیمی ثقافت کے افعال 10.5
Types of Organizational Culture	تنظیمی ثقافت کی اقسام 10.6
Creating and Maintaining Organizational Culture	تنظیمی ثقافت کی تخلیق اور برقرار رکھنا 10.7
Managing Cultural Diversity	قانونی تنوع کا انتظام 10.8
Learning Outcome	اکتسابی نتائج 10.9
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات 10.10

## تہمید (Introduction) 10.0

یونٹ 9 تنازعہ کے انتظام سے حاصل ہونے والی بصیرت کی روشنی میں ہم نے تنظیموں میں تنازعات کے اسباب اقسام اور حل کی حکمت عملیوں کا جائزہ لیا اب ہم ایک اہم عصر پر توجہ مرکوز کر رہے ہیں جو تنظیمی رویے کو تشكیل دینے میں مدد دیتا ہے تنظیمی ثقافت۔ جبکہ تنازعہ کے انتظام کا مقصد بنیادی طور پر ٹیکسٹوں یا بڑی تنظیم میں مسائل کے حل سے ہے تنظیمی ثقافت ان بنیادی اقدار عقلائد اور رویوں کو بیان کرتی ہے جو اس بات کو متاثر کرتی ہیں کہ ملازمین کس طرح آپس میں تعامل کرتے ہیں۔ تعاون کرتے ہیں اور کام کی جگہ پر کار کردگی کا مظاہر کرتے ہیں۔

اس یونٹ میں ہم تنظیمی ثقافت کے معنی اور نوعیت کا جائزہ لیں گے اسے ایک اجتماعی ذہنیت کے طور پر پہچانیں گے جو تنظیم میں رویے اور فیصلے کرنے کی رہنمائی کرتی ہے۔ یہ سمجھنا کہ تنظیمی ثقافت کہاں سے آتی ہے اور یہ کس طرح کام کرتی ہے اس کے کردار کو سمجھنے کے لیے ضروری ہے جو پیداواریت اور ہم آہنگی کے ساتھ کام کرنے والے ماحول کو فروغ دینے میں مدد دیتی ہے۔ ہم مختلف قسم کی تنظیمی ثقافتوں کا جائزہ لیں گے جو موجود ہیں اور یہ کس طرح تنظیم کی تاثیر ملازمین کی حرکات اور کام کی جگہ کے تعلقات پر اثر انداز ہوتی ہیں۔

اس کے علاوہ یہ یونٹ ایک مضبوط تنظیمی ثقافت کو تخلیق کرنے اور برقرار رکھنے کے عمل پر مرکوز ہو گا اس میں قیادت کے اسلوب اور حکمت عملیوں پر غور کیا جائے گا جو ایسی ثقافت کو پروان چڑھانے کے لیے ضروری ہیں جو تنظیم کے وظن اور اقدار کے ساتھ ہم آہنگ ہو۔ آخر میں ہم ثقافتی تنوع کے انتظام پر بات کریں گے جو آج کے عالمگیر کام کے ماحول میں ایک اہم پہلو ہے اس پر غور کرتے ہوئے کہ تنظیمیں کس طرح مختلف نوعیت کے ملازمین کی طاقت کا فائدہ اٹھا سکتی ہیں اور شمولیت کو قیمتی بناتے ہوئے ثقافتی تنازعات کو کم کر سکتی ہیں۔

جیسے جیسے ہم آگے بڑھیں گے یہ یونٹ نہ صرف آپ کی تنظیمی زندگی میں ثقافت کے کردار کو سمجھنے میں مدد دے گا بلکہ ثبت باہمی تعاون اور اعلیٰ کار کردگی کی ثقافت کو فروغ دینے کے لیے عملی بصیرت بھی فراہم کرے گا جو موثر تنازعہ کے انتظام کے ساتھ ہم آہنگ ہو اور تنظیم کی کامیابی کو دام بخشدے۔

## مقاصد (Objectives) 10.1

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- تنظیمی ثقافت کے تصور کو سمجھ سکیں گے۔
- تنظیمی ثقافت کی مختلف اقسام کا تجزیہ کر سکیں گے۔
- تنظیمی ثقافت کے انعام کی شناخت کر سکیں گے۔
- ثقافتی تنوع کو منظم کرنے کے لیے حکمت عملیوں کو نافذ کر سکیں گے۔

## 10.2 تنظیمی ثقافت کے معنی و تعریف

(Meaning and Definition of Organizational Culture)

تنظیمی ثقافت ان مشترکہ قدرتوں عقلائد معياروں عمل کے طریقوں اور رویوں کو کہا جاتا ہے جو اس بات کو تنقیل دیتے ہیں کہ ایک تنظیم کے اراکین کس طرح آپس میں بات چیت کرتے ہیں اور ایک دوسرے کے ساتھ مل کر مشترکہ مقاصد کو حاصل کرتے ہیں۔ یہ وہ بنیادی نظریہ ہے جو تنظیم کے کام کرنے کے طریقے کو چلانے کا سبب بنتا ہے اور فیصلہ سازی بات چیت اور تعلقات کو متاثر کرتا ہے۔ تنظیمی ثقافت تنظیم کے اندر وہی ماحول کو طے کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے اور تسبیحاتاً اس کی صلاحیت کو بازار میں جیتنے نیا پن پیدا کرنے اور مقابلہ کرنے کی صلاحیت کو متاثر کرتی ہے۔

بھارتی سیاق و سبق میں تنظیمی ثقافت نے سالوں کے دوران نمایاں ترقی کی ہے کیونکہ کمپنیاں روایتی درجہ بندی والے ڈھانچوں سے زیادہ متحرک تعاون پر مبنی ماحول کی طرف منتقل ہوئی ہیں۔ عالمی مسابقت اور تکمیلی ترقیات کے عروج کے ساتھ بھارتی کمپنیاں خاص طور پر آئی ٹی میتوں فیکچر نگ اور خدمات کے شعبوں میں نے اپنے تنظیمی ثقافت کو نیا پن پیدا کرنے اور پیداواریت بڑھانے کے لیے دوبارہ سے متعین کیا ہے۔

تنظیمی ثقافت کو ذہن کی اجتماعی پروگرامنگ کے طور پر سمجھا جاسکتا ہے جو ایک تنظیم کے اراکین کو دوسرا تنظیموں سے الگ کرتا ہے۔ یہ ان قدرتوں کی عکاسی کرتا ہے جنہیں تنظیم عزیز رکھتی ہے اور اس بات پر اثر انداز ہوتا ہے کہ اس کے اراکین آپس میں اور خارجی اسٹیک ہو لڈر رز جیسے گاہوں سپلائرز اور گیلویٹری اداروں کے ساتھ کس طرح تعامل کرتے ہیں۔ ثقافت کو ظاہر کرنے کے لیے ظاہری شکل میں استعمال کی جاتی ہیں جیسے کمپنی کا لباس کا کوڈ کام کا ماحول رسمات اور زبان اسی طرح کم نظر آنے والی شکلوں میں بھی ظاہر ہوتی ہے جیسے رویے قیادت کے طریقے اور فیصلہ سازی کے عمل۔

بھارت میں مثال کے طور پر کمپنیوں جیسے کہ ٹائما گروپ اور انفو سیس اپنی مضبوط تنظیمی ثقافت کے لیے مشہور ہیں جہاں اعتماد احترام اور اخلاقی کاروباری طریقے ان کی کارروائیوں کے مرکز میں ہیں۔ یہ ان کی ملازمین کے برقرار رکھنے کی حکمت عملیوں کا پوریٹ سو شر ریپا نسبیٹی (CSR) اقدامات اور گاہوں اور اسٹیک ہو لڈر ز کے ساتھ طویل مدتی تعلقات استوار کرنے پر زور دینے میں ظاہر ہوتا ہے۔ اگرچہ تنظیمی ثقافت کی مختلف تعریفیں ہیں ان میں سے ایک سب سے زیادہ حوالہ دی جانے والی تعریف ایڈگر شائئ کی ہے جو اس طرح بیان کرتے ہیں:

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new

*members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

### 10.3 تنظیمی ثقافت کا آغاز (Origin of Organizational Culture)

تنظیمی ثقافت کا تصور مختلف تعلیمی شعبوں جیسے سوشیالوجی اینٹھروپولوجی اور مینجمنٹ سے نکلا ہے۔ میکس ویبر اور ایمیل ڈرک ہائم کے ابتدائی خیالات نے یہ سمجھنے کے لیے بنیاد رکھی کہ کس طرح معیار اور قدر میں تنظیموں میں رویے کو متاثر کرتی ہیں۔

#### تنظیمی ثقافت کی اہم ترقیات (Key Developments in Organizational Culture)

1. ایڈگر شائن: (Edgar Schein) (1985) شائن کا فرمیم درک تنظیمی ثقافت کو "مشترکہ بنیادی مفروضوں کا نمونہ قرار دیتا ہے جسے گروہ نے اپنے مسائل کو حل کرتے ہوئے سیکھا ہے۔ انہوں نے ثقافت کی تین سطحیں شناخت کیں: آرٹیکلیٹس عائد کردہ اقدار اور بنیادی مفروضے۔

2. گیریت مورگن: (Gareth Morgan) (1986) مورگن نے تنظیموں کو "ثقافتوں" کے طور پر بیان کیا جو مشترکہ معنی کے نظام سے تشکیل پاتی ہیں اور اس بات پر زور دیا کہ ثقافت متحرک ہے اور رویے کو متاثر کرتی ہے۔

3. کارپوریٹ حکمت عملی اور قیادت 1980 (Corporate Strategy and Leadership): 1980 کی دہائیوں میں گوگل اور ساوتھ ولیسٹ ایئر لائنز جیسی کمپنیوں نے اپنی مضبوط اور منفرد ثقافتوں کے لیے شہرت حاصل کی جو ان کی کامیابی میں اہم تھیں۔ بھارتی کمپنیاں جیسے انفو سیس اور ٹیکا گروپ نے بھی ثقافت پر زور دینا شروع کیا تاکہ وہ اپنی کارپوریٹ حکمت عملیوں اور اقدار سے ہم آہنگ ہوں۔

4. عالمی سطح پر مسابقت اور کراس کلچرل اسٹڈیز: (Globalization and Cross-Cultural Studies) عالمی سطح پر مسابقت کے ساتھ محققین جیسے گیرٹ ہوفشتایڈ نے کراس کلچرل فرقوں کا مطالعہ کیا اس بات کو جاگر کرتے ہوئے کہ کس طرح ثقافت عالمی سطح پر تنظیمی رویے کو متاثر کرتی ہے۔ بھارتی تنظیمیں جیسے وپرداور مہندر اینڈ مہندر نے عالمی معیار سے ہم آہنگ ہونے کے ساتھ اپنے روایتی اقدار کو بھی برقرار رکھا۔

تنظیمی ثقافت کا آغاز ایک متحرک ارتقا کو ظاہر کرتا ہے ابتدائی سوشیالوجیکل نظریات سے لے کر جدید کارپوریٹ حکمت عملیوں تک۔ آج کل ثقافت کو تنظیم کی کامیابی کا ایک اہم محرک سمجھا جاتا ہے خاص طور پر بھارتی اداروں میں جو روایتی اقدار کو عالمی طریقوں کے ساتھ جوڑتے ہیں۔

## 10.4 تنظیمی ثقافت کی نو عیت (Nature of Organizational Culture)

تنظیمی ثقافت ایک پچیدہ اور کثیر جھتی قصور ہے جو ایک تنظیم کے ہر پہلو کو متناشر کرتا ہے اس کی اندر وہی کارروائیوں سے لے کر اس کے بیرونی اسٹیک ہولڈرز کے ساتھ تعلقات تک۔ تنظیمی ثقافت کی نو عیت کو اس کی اہم خصوصیات کے ذریعے سمجھا جاسکتا ہے جو اس بات پر روشنی ڈالتی ہیں کہ ثقافت کس طرح رویوں رویوں اور تنظیمی کامیابی کو شکل دیتی ہے۔

### (1) سیکھا اور مشترکہ (Learned and Shared)

تنظیمی ثقافت فطری طور پر نہیں ہوتی بلکہ تنظیم کے ارکان کے ذریعے وقت کے ساتھ سیکھا جاتا ہے۔ یہ اجتماعی تجربات مشترکہ اقدار اور عام طریقوں کے نتیجے میں تیار ہوتی ہے۔ ثقافت نئے ملازمین کو تربیت رہنمائی اور اس بات کے مشاہدے کے ذریعے منتقل کی جاتی ہے کہ تنظیم میں کام کیسے کیے جاتے ہیں۔ یہ ملازمین کے ذہنیت اور رویے کو متناشر کرتے ہوئے ان کے اندر وہی بن جاتے ہیں۔

### (2) گہری جڑوں والی (Deeply Rooted)

ثقافت تنظیم میں گہرائی سے پیوست ہوتی ہے اور اکثر غیر مرئی یا تحت الشعور ہوتی ہے۔ یہ فیصلے کرنے کے طریقے مسائل کو حل کرنے کے طریقے اور ملازمین کے ایک دوسرے کے ساتھ تعلقات پر اثر انداز ہوتی ہے۔ وہ اقدار جو ثقافت کی تشکیل کرتی ہیں تنظیم کی تاریخ میں گہری جڑیں رکھتی ہیں اور اکثر قیادت کے واثن اور مشن کی عکاسی کرتی ہیں۔

### (3) متحرک اور ارتقاء پذیر (Dynamic and Evolving)

تنظیمی ثقافت جامد نہیں ہوتی؛ یہ وقت کے ساتھ تنظیم صنعت اور بیرونی ماحول میں تبدیلیوں کے جواب میں ارتقاء پذیر ہوتی ہے۔ جیسے جیسے کمپنیاں بڑھتی ہیں نئے چیلنجز کا سامنا کرتی ہیں یا نئے بازاروں میں پھیلتی ہیں ان کی ثقافت ان تبدیلیوں کو ایڈ جسٹ کرنے کے لیے بدل سکتی ہے۔ یہ چکداریت تنظیموں کے لیے عالمی مارکیٹ میں مسابقاتی اور قابل موافقت رہنے کے لیے ضروری ہے۔

### (4) روپی پر اثر انداز ہوتی ہے (Affects Behavior)

تنظیمی ثقافت ملازمین کے روپی پر نمایاں اثر ڈالتی ہے۔ یہ اس بات کو شکل دیتی ہے کہ افراد کس طرح آپس میں بات چیت کرتے ہیں تعادن کرتے ہیں اور مسائل کو حل کرتے ہیں۔ ایک مضبوط ثقافت ملازمین کے درمیان ہم آہنگ پیدا کرتی ہے اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ وہ مشترکہ اہداف کے حصول کے لیے کام کرتے ہیں اور وہ روپی نظر ہر کرتے ہیں جو تنظیم کی اقدار کی حمایت کرتے ہیں۔ اس کے بر عکس ایک کمزور یا زہر آلوہ ثقافت الجھن بے دخلی اور نا، ملی پیدا کر سکتی ہے۔

### (5) قیادت کے زیر اثر (Influenced by Leadership)

رہنماؤں کا تنظیمی ثقافت کو شکل دینے اور برقرار رکھنے میں ایک اہم کردار ہوتا ہے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے روپی اقدار اور واثن پورے تنظیم کے لیے ٹون سیٹ کرتے ہیں۔ قیادت کے اعمال ملازمین کے لیے نمونہ کے طور پر کام کرتے ہیں جو تنظیم کے عمومی کام کے ماحول اور تنظیم کے اندر بین الافردی تعلقات کو متناشر کرتے ہیں۔

## 6) علامتی اور مرئی (Symbolic and Visible)

اگرچہ ثقافت اکثر غیر مرئی ہوتی ہے لیکن یہ علامات رسومات زبان اور رویے کے ذریعے مرئی طریقوں سے ظاہر ہوتی ہے۔ یہ مرئی عناصر ثقافت کے پیچھے پیچھی ہوئی اقدار اور مفروضوں کے بارے میں سراغ فراہم کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر ڈریس کوڈ دفتر کا منظر مواصلات کے انداز اور کمپنی کے اندر میکنالوجی کا استعمال اس کی ثقافت کے بارے میں بہت کچھ ظاہر کر سکتا ہے۔

## 7) تنظیمی کامیابی پر اثر انداز ہوتی ہے (Affects Organizational Success)

تنظیمی ثقافت کی نوعیت تنظیم کی کامیابی پر براہ راست اثر ڈالتی ہے۔ ایک ثابت ثقافت تعاون کو فروغ دیتی ہے ملاز مین کی مشغولیت کو بڑھاتی ہے اور جدت کو تحریک دیتی ہے جو آخر کار بہتر کار کر دگی کا باعث بنتی ہے۔ اس کے بر عکس ایک غیر ہم آہنگ ثقافت ترقی میں رکاوٹ بن سکتی ہے اندر وہی تنازعات پیدا کر سکتی ہے اور مجموعی کار کر دگی کو کم کر سکتی ہے۔

تنظیمی ثقافت کی نوعیت کشیر جھتی اور مسلسل ارتقاء پذیر ہوتی ہے۔ یہ سیکھا جاتا ہے گھری جڑوں والا ہوتا ہے متحرک ہوتا ہے اور ملاز مین کے رویے اور تنظیم کی کامیابی پر گھر اثر ڈالتا ہے۔ ثقافت کی نوعیت کو سمجھنا MBA طلباء کے لیے ضروری ہے کیونکہ یہ تنظیموں کو طویل مدتی مقاصد حاصل کرنے اور کاروباری منظر نامے میں بدلتی ہوئی حالتوں کے مطابق ڈھانے میں مدد دیتا ہے۔ بھارت میں جیسا کہ کمپنیاں بڑھتی ہیں اور عالمی سطح پر مسابقت کرتی ہیں تنظیمی ثقافت ترقی جدت اور چک پیدا کرنے کے لیے ایک اہم اوزار بن جاتی ہے۔

## 10.5 تنظیمی ثقافت کے افعال (Functions of Organizational Culture)

تنظیمی ثقافت تنظیم کے ماحول رویے اور مجموعی کامیابی کو تشكیل دینے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہاں تنظیمی ثقافت کے کچھ اہم افعال بیان کیے گئے ہیں:

### 1) شاخت اور سمت فراہم کرتی ہے (Provides Identity and Direction)

تنظیمی ثقافت تنظیم کے لیے ایک منفرد شاخت پیدا کرنے میں مدد کرتی ہے جو اسے دیگر تنظیموں سے الگ کرتی ہے۔ یہ ملاز مین کو ان کی اقدار کو تنظیم کے وسیع تراہداف کے ساتھ ہم آہنگ کر کے واپسی اور سمت کا احساس فراہم کرتی ہے۔ یہ شاخت فیصلہ سازی کی رہنمائی کرتی ہے اور ملاز مین کو کمپنی کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے عزم بڑھاتی ہے۔

### 2) ہم آہنگی اور اتحاد کو بڑھاتی ہے (Enhances Cohesion and Unity)

ایک مضبوط ثقافت ملاز مین کے درمیان مشترکہ اقدار عقائد اور اصولوں کو فروغ دے کر اتحاد کو فروغ دیتی ہے۔ یہ ہم آہنگی ٹیم ورک اور تعاون کو بڑھاتی ہے جس سے تنظیمی کار کر دگی میں بہتری آتی ہے۔ جب ملاز مین مشترکہ مقاصد اور اقدار کے حامل ہوتے ہیں تو وہ زیادہ مؤثر اور کار گراند از میں ایک دوسرے کے ساتھ کام کرنے کی توقع رکھتے ہیں۔

### 3) رویے اور فیصلہ سازی کی رہنمائی کرتی ہے (Guides Behavior and Decision-Making)

ثقافت یہ طے کرتی ہے کہ ملازمین کو کس طرح کے رویے اپنا نے چاہیے اور فیصلے کیسے کرنے چاہئیں یہ یقینی بناتے ہوئے کہ اعمال تنظیم کی اقدار سے ہم آہنگ ہوں۔ رویے کی رہنمائی کر کے ثقافت غیر یقینی صورت حال کو کم کرتی ہے اور ملازمین کو پیچیدہ حالات میں تنظیمی مقاصد کے مطابق کام کرنے میں مدد دیتی ہے۔

#### (4) تنظیمی استحکام کو فروغ دیتی ہے (Promotes Organizational Stability)

ثقافت تنظیم میں استحکام برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے کیونکہ یہ قائم شدہ اصولوں روشنیوں اور طریقہ کاروں کو منظم کرتی ہے۔ یہ استحکام تنظیموں کو یہ وہ چیلنجز سے نجٹنے میں مدد دیتا ہے کیونکہ یہ آپریشنز اور ملازمین کے رویے میں تسلسل کو یقینی بناتی ہے۔

#### (5) تبدیلی اور جدت کو فروغ دیتی ہے (Facilitates Change and Innovation)

اگرچہ ثقافت استحکام کو فروغ دیتی ہے لیکن یہ تبدیلی اور جدت میں بھی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ایک لپکدار اور موافق ثقافت ملازمین کو نئی آئندی یا زیکریاں لوجیز اور طریقوں کو اپنانے کی ترغیب دیتی ہے جس سے تنظیم کو متحرک ماحول میں مسابقتی رہنے میں مدد ملتی ہے۔

#### (6) ملازمین کی اطمینان اور برقرار رکھنے میں بہتری لاتی ہے

#### (Enhances Employee Satisfaction and Retention)

ایک ثابت تنظیمی ثقافت ایک معاون اور متحرک ماحول پیدا کرتی ہے جو ملازمین کی اطمینان اور برقرار رکھنے میں اضافہ کرتی ہے۔ جب ملازمین تنظیم کی ثقافت کے ساتھ ہم آہنگ محسوس کرتے ہیں تو وہ تنظیم میں رہنے اور ثابت طور پر تعاون کرنے کا زیادہ امکان رکھتے ہیں۔

#### (7) گاہوں اور اسٹیک ہولڈرز کے ساتھ تعلقات کو متاثر کرتی ہے

#### (Influences Customer and Stakeholder Relationships)

تنظیم کی ثقافت یہ طے کرتی ہے کہ وہ یہ وہ اسٹیک ہولڈرز بشوں گاہوں سپلائرز اور ریگولیٹری اداروں کے ساتھ کس طرح بات چیت کرتی ہے۔ مثال کے طور پر گاہوں کی خدمت کی مضبوط ثقافت کلاسٹنس کے ساتھ مضبوط تعلقات بنانے اور گاہوں کی وفاداری کو بڑھانے میں مدد دے سکتی ہے۔

تنظیمی ثقافت متعدد افعال سرانجام دیتی ہے بشمول سمت فراہم کرنا اتحاد بڑھانے والے کی رہنمائی کرنا استحکام کو یقینی بناناجدت کو فروغ دینا اور ملازمین کی اطمینان کو بہتر بنانا۔ بھارتی سیاق و سباق میں وہ کمپنیاں جو مضبوط اور ثابت ثقافت کو فروغ دیتی ہیں چیلنجز کا سامنا کرنے تبدیلی کے مطابق ڈھالنے اور طویل مدتی کامیابی کو برقرار رکھنے میں بہتر طور پر تیار ہوتی ہیں۔

## 10.6 تنظیمی ثقافت کی اقسام (Types of Organizational Culture)

#### (1) قبیلے کی ثقافت (Clan Culture)

قبیلے کی ثقافت میں ایک خاندانی نوعیت کا ماحول ہوتا ہے جہاں تعاون ٹھیم و رک اور ملازمین کی ترقی کو ترجیح دی جاتی ہے۔ یہ وفاداری اعتماد اور کیمونٹی کے احساس کو اہمیت دیتی ہے۔ ایسی ثقافتوں میں ملازمین کو فیصلہ سازی کے عمل میں حصہ لینے کی ترغیب دی جاتی ہے اور قیادت کا انداز معاون اور ہنمائی فراہم کرنے والا ہوتا ہے۔

## (2) ایڈھاکری ثقافت (Adhocracy Culture)

ایڈھاکری ثقافت انویٹو اور اختراعی خیالات پر زور دیتی ہے اور یہ خطرہ مول لینے تخلیقی سوق اور کار و باری ذہنیت کو فروغ دیتی ہے۔ یہ ملازمین کو نئے خیالات کو تلاش کرنے نئی تکنیکوں کو آزمانے اور روایتی طریقوں کو چیخنے کرنے کی ترغیب دیتی ہے۔ اس کا مقصد ترقی کو انویٹو طریقوں اور ماحول میں لپک کے ذریعے آگے بڑھانا ہے۔

## (3) مارکیٹ ثقافت (Market Culture)

مارکیٹ ثقافت کا مقصد نتائج کا میابی اور مقابلہ پر مرکوز ہوتا ہے۔ یہ کار کردگی گاپک کی اطمینان اور مارکیٹ میں غلبے کو اہمیت دیتی ہے۔ ایسی ثقافت والی تنظیمیں یہ رونی اہداف جیسے منافع مارکیٹ شیر اور مسابقت پر مرکوز ہوتی ہیں اور قیادت اکثر نتائج کو حاصل کرنے اور اہداف کو پورا کرنے پر مرکوز ہوتی ہے۔

## (4) ہائیرارکی ثقافت (Hierarchical Culture)

ہیئر اکی ثقافت ایک مرتب ماحول کی خصوصیت ہوتی ہے جس میں واضح طور پر معین کردہ کردار ذمہ داریاں اور اختیار ہوتا ہے۔ یہ استحکام کنٹرول اور قائم شدہ طریقوں اور پالیسیوں کی پیروی کی اہمیت دیتی ہے۔ اس قسم کی ثقافت اکثر ان تنظیموں میں دیکھی جاتی ہے جو مستقل مزاجی اور خطرات کو کم کرنے کو ترجیح دیتی ہیں۔

## (5) کردار کی ثقافت (Role Culture)

کردار کی ثقافت میں واضح طور پر معین کردہ کردار اور ذمہ داریاں ہوتی ہیں جہاں ملازمین مخصوص انعام میں مہارت حاصل کرتے ہیں۔ عمل اور طریقہ کار کو معیاری بنایا جاتا ہے تاکہ کار کردگی میں بہتری آئے۔ فیصلہ سازی اکثر ماہر رائے پر مبنی ہوتی ہے اور اختیار تنظیم میں رسمی کرداروں کے مطابق تقویض کیا جاتا ہے۔

## (6) جدت کی ثقافت (Innovation Culture)

جدت کی ثقافت تخلیقی سوق مسلسل سیکھنے اور نئے خیالات کے نفاذ کو فروغ دیتی ہے۔ یہ لپک اور موافقت کی اہمیت دیتی ہے جس کا مقصد مارکیٹ میں سبقت حاصل کرنا ٹیکنالوجی کی ترقی اور جدت انگیز مسائل کے حل کے ذریعے ہے۔ ملازمین کو با اختیار بنایا جاتا ہے تاکہ وہ نئے خیالات کے ساتھ تبدیلی کی قیادت کر سکیں۔

## (7) طاقت کی ثقافت (Power Culture)

طاقت کی ثقافت مرکزی فیصلہ سازی اور مضبوط قیادت کی خصوصیت ہوتی ہے۔ اختیار چند افراد یا ایک واحد رہنماء کے ہاتھوں میں مرکوز ہوتا ہے اور فیصلے تیز اور فیصلے کے ساتھ کیے جاتے ہیں۔ ملازمین عموماً کم خود مختاری کے ساتھ احکامات کی پیروی کرتے ہیں اور فیصلہ سازی میں زیادہ حصہ نہیں ڈالتے۔

ہر قسم کی تنظیمی ثقافت ایک مخصوص مقصد کی خدمت کرتی ہے جو تنظیم کے آپریشنز ملازمین کے ساتھ تعاملات اور چیلنجز کے مطابق ڈھالنے کے طریقہ کو تشکیل دیتی ہے۔ بھارتی سیاق و سباق میں ان ثقافتی اقسام کو سمجھنا تنظیموں کو اپنے کام کے ماحول کو کاروباری اهداف قیادت کے انداز اور صنعت کی ضروریات کے مطابق ہم آہنگ کرنے میں مدد دیتا ہے۔

## 10.7 تنظیمی ثقافت کی تخلیق اور برقرار رکھنا

(Creating and Maintaining Organizational Culture)

تنظیمی ثقافت کی تخلیق اور برقرار رکھنا ایک مسلسل عمل ہے جس میں اقدار رویے اور طریقوں کو اس طرح سے ڈھالنا شامل ہے کہ وہ تنظیم کے وژن اور مقاصد کے ساتھ ہم آہنگ ہوں۔ ذیل میں مضبوط تنظیمی ثقافت کو بنانے اور برقرار رکھنے کے لیے اہم حکمت عملیوں کا ذکر کیا گیا ہے:

1) واضح اقدار اور وژن کی تعریف کریں (Define Clear Values and Vision)  
مضبوط ثقافت تخلیق کرنے کے لیے ضروری ہے کہ تنظیم کی بنیادی اقدار اور وژن کو واضح طور پر متعین اور کمیونیکیٹ کیا جائے۔ یہ اقدار ملازمین کے رویے اور فیصلہ سازی کو رہنمائی فراہم کرتی ہیں اور انہیں کمپنی کے مقاصد کے ساتھ ہم آہنگ کرتی ہیں۔ ایک واضح وژن ملازمین کو بڑے منظر نامے اور اپنے کردار کو سمجھنے میں مدد دیتا ہے۔

2) قیادت کی وابستگی اور رول ماؤنگ (Leadership Commitment and Role Modeling)  
قیادت تنظیمی ثقافت کو تشکیل دینے اور برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ رہنماؤں کو نہ صرف مطلوبہ ثقافت کو کمیونیکیٹ کرنا ضروری ہے بلکہ انہیں اپنے اعمال اور فیصلوں میں بھی اس کا مظاہرہ کرنا چاہیے۔ ایسے رہنماؤں کو ثقافتی اقدار کو عملی طور پر نمونہ پیش کرتے ہیں ایک ایسی ثقافت تخلیق کرنے میں مدد کرتے ہیں جسے ملازمین اعتماد کے ساتھ اپنا سکیں اور نقل کر سکیں۔

3) بھرتی اور انتخاب (Recruitment and Selection)  
ان افراد کی بھرتی جو تنظیم کی ثقافتی اقدار سے ہم آہنگ ہوں ثقافت کو برقرار رکھنے کے لیے بہت ضروری ہے۔ بھرتی کے دوران تنظیموں کو امیدواروں کا نہ صرف ان کی مہارتوں کے لیے جائزہ لینا چاہیے بلکہ ثقافتی ہم آہنگی کے لیے بھی۔ اس سے یہ یقینی بنتا ہے کہ نئے ملازمین موجودہ ثقافت میں بخوبی خدمت ہو سکیں۔

#### 4) سماجی سازی اور آن بوردنگ (Socialization and Onboarding)

موثر آن بوردنگ اور سماجی سازی کے عمل نئے ملازمین کو تنظیم کی ثقافت اور اقدار سے آگاہ کرنے میں مدد کرتے ہیں۔ اور نیٹیشن پرو گرامز رہنمائی اور ٹیم سازی کی سرگرمیاں نئی بھرتیوں کو تنظیم کی توقعات روپیوں اور اصولوں سے آگاہ کرنے کے لیے استعمال کی جاسکتی ہیں۔

#### 5) کیو نیکیشن اور تقویت (Communication and Reinforcement)

ثقافتی اقدار کی مسلسل کیو نیکیشن اور تقویت اندر ورنی چینائز جیسے نیوز لیپر مینگر اور تربیتی پرو گراموں کے ذریعے ضروری ہے تاکہ ثقافت کو زندہ رکھا جاسکے۔ مینیجرز کو مسلسل ایسے روپیوں کو تسلیم اور انعام دینا چاہیے جو تنظیمی اقدار سے ہم آہنگ ہوں۔

#### 6) ملازمین کی شرکت اور با اختیاری کی ترغیب دینا

#### (Encouraging Employee Participation and Empowerment)

ملازمین کو فیصلہ سازی میں شامل کرنا اور انہیں اپنے کام کا مالک بنانے کی اجازت دینا وابستگی اور جوابدی کا احساس پیدا کرتا ہے۔ جب ملازمین محسوس کرتے ہیں کہ ان کی شرکت کو قدر دی جاتی ہے تو وہ تنظیم کی ثقافت کو اپنانے اور برقرار رکھنے کے لیے زیادہ مائل ہوتے ہیں۔

#### 7) سسٹمز اور عملوں کا ہم آہنگی (Aligning Systems and Processes)

تنظیمی سسٹمز جیسے کار کردار کی جانچ انعامات اور شناختی سسٹمز کو مطلوبہ ثقافت کے ساتھ ہم آہنگ ہونا چاہیے۔ مثال کے طور پر اگر جدت ایک اہم ثقافتی قدر ہے تو انعامی سسٹمز کو تخلیقی مسائل کے حل اور خطرات مول لینے والے روپیوں کی حوصلہ افزائی کرنی چاہیے۔

#### 8) تبدیلی کے مطابق ڈھالنا (Adaptation to Change)

ثقافت جامد نہیں ہوتی؛ اسے بدلتے ہوئے کار و باری ماحول کے ساتھ ساتھ ترقی کرنی چاہیے۔ تنظیموں کو اپنی ثقافت کو نئے چیلنجز مار کیٹ کی حالتوں اور کار و باری مقاصد سے ہم آہنگ کرنے کے لیے کھلا ہونا چاہیے۔ چک اور سیکھنے کی ثقافت کو برقرار رکھنا طویل مدت کا میابی کے لیے ضروری ہے۔

#### 9) کامیابیوں اور سنگ میلوں کا جشن منانا (Celebrating Successes and Milestones)

تنظیمی کامیابیوں سا لگرہ اور اہم سنگ میلوں کا جشن منانا ثقافتی اقدار کو مستحکم کرنے میں مدد کرتا ہے اور ملازمین میں فخر اور یہجہتی کا احساس پیدا کرتا ہے۔ ثقافت کے ہم آہنگی کو تسلیم کرنا ثابت روپیے کو فروغ دیتا ہے اور ملازمین کی تنظیم کے ساتھ وابستگی کو مضبوط کرتا ہے۔

#### 10) ثقافتی چیلنجز کا سامنا کرنا (Addressing Cultural Challenges)

تنظیموں کو ثقافتی چیلنجز یا تنازعات سے نمٹنے میں نعال ہونا چاہیے۔ کلامکالہ تنازعات کے حل کے طریقہ کار اور تربیتی پرو گرامز ان مسائل کو حل کرنے میں مدد کر سکتے ہیں جو ثقافت کی ہم آہنگی کو خطرے میں ڈال سکتے ہیں۔

ایک مضبوط تنظیمی ثقافت کی تخلیق اور برقرار رکھنے کے لیے قیادت ملازمین اور سسٹمز کی طرف سے ایک مشترکہ کوشش درکار ہوتی ہے۔ واضح اقدار کی تعریف روپیے کی روپ ماؤنگ عملوں کی ہم آہنگی اور ملازمین کی شرکت کو فروغ دے کر تنظیمیں ایسی ثقافت بنا سکتی ہیں جو

ٹویل مدتی کامیابی کو سپورٹ کرے۔ وہ کمپنیاں جو ثقافت کو ترجیح دیتی ہیں اکثر دوسروں سے بہتر کار کردگی دکھاتی ہیں کیونکہ ان کی ثقافت برآہ راست ملازمین کی اطمینان جدت اور کاروباری کار کردگی کو متاثر کرتی ہے۔

## 10.8 ثقافتی تنوع کا انتظام (Managing Cultural Diversity)

آج کے عالمی کاروباری ماحول میں ثقافتی تنوع کو مؤثر طریقے سے منظم کرنا بہت ضروری ہے کیونکہ یہ تخلیقیت جدت اور تنظیمی کار کردگی کو بڑھاتا ہے۔ ثقافتی تنوع سے مراد وہ افراد ہیں جو مختلف ثقافتی پس منظر عقلاء طریقوں اور تحریبات کے حامل ہوتے ہیں۔ اس تنوع کو قبول کرنا اور اس کا انتظام کرنا ایک شمولیتی اور پیداواری ورک پلیس کو فروغ دینے کے لیے ضروری ہے۔ ذیل میں ثقافتی تنوع کے انتظام کے لیے اہم حکمت عملیوں کا ذکر کیا گیا ہے:

### (1) ثقافتی آگاہی اور حساسیت کو فروغ دینا (Promote Cultural Awareness and Sensitivity)

ثقافتی تنوع کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے کے لیے تنظیموں کو اپنے ملازمین میں ثقافتی آگاہی اور حساسیت کو فروغ دینا چاہیے۔ اس میں ملازمین کو مختلف ثقافتی اصولوں اقدار اور ابلاغ کے انداز سے آگاہ کرنا شامل ہے۔ ثقافتی تنوع پر تربیتی پروگرامز ملازمین کو اپنے ساتھیوں کے پس منظر کا احترام اور سمجھ پیدا کرنے میں مدد فراہم کرتے ہیں۔

### (2) شمولیتی کام کا ماحول پیدا کرنا (Foster an Inclusive Work Environment)

ایک شمولیتی کام کا ماحول یہ یقین دہانی کرتا ہے کہ تمام ملازمین ان کے ثقافتی پس منظر سے قطع نظر عزت اور وقار محسوس کرتے ہیں۔ تنظیموں کو تمام پہلوؤں میں مساوات کو فروغ دینا چاہیے جیسے کہ بھرتی ترقی اور معاوضہ۔ مختلف نقطے نظر کی حوصلہ افزائی کر کے اور باہمی احترام کو فروغ دے کر ملازمین زیادہ مؤثر طریقے سے ایک دوسرے کے ساتھ کام کر سکتے ہیں۔

### (3) کھلی بات چیت کی ترغیب دینا (Encourage Open Communication)

ایک متنوع ورک پلیس میں کھلی بات چیت بہت اہم ہے۔ ملازمین کو اپنی آراء خدشات اور فیڈبیک کھلے دل سے دینے کی ترغیب دینی چاہیے۔ انتظامیہ کے لیے یہ ضروری ہے کہ وہ ملازمین کی ضروریات کو سینی اور اس بات کو یقین بنائیں کہ ہر ایک کی آواز سنی جائے خاص طور پر جب ثقافتی اختلافات سے متعلق مسائل ہوں۔

### (4) تنوع اور شمولیت کی پالیسیوں کا نفاذ (Implement Diversity and Inclusion Policies)

تنظیموں کو ثقافتی تنوع کے انتظام میں اپنی کوششوں کی رہنمائی کے لیے واضح تنوع اور شمولیت کی پالیسیوں کو نافذ کرنا چاہیے۔ یہ پالیسیاں اہم علاقوں جیسے بھرتی تربیت ورک پلیس کے رویے اور شکایات کے ازالہ کے طریقوں کو حل کرتی ہیں۔ یہ یقینی بنانا کہ پالیسیوں کو مؤثر طریقے سے کیونکیٹ اور نافذ کیا جائے ایک منصفانہ اور مساوی ماحول پیدا کرنے میں مدد گارثابت ہوتا ہے۔

## 5) بین ثقافتی (کراس کلچر) تربیت فراہم کرنا (Provide Cross-Cultural Training)

کراس کلچر تربیت پرو گرامز ملازمین کو کام کی جگہ پر ثقافتی اختلافات کو نیو یگیٹ کرنے کی صلاحیت فراہم کرتے ہیں۔ یہ پرو گرامز عموماً ابلاغ کے انداز تنازعات کے حل اور کاروباری سینٹنگز میں ثقافتی اصولوں کی اہمیت جیسے شعبوں پر مرکوز ہوتے ہیں۔ کراس کلچر ابلاغ کو بہتر بنانے کے تنظیمیں غلط فہمیوں کو روک سکتی ہیں اور مضبوط ٹیمیں تشکیل دے سکتی ہیں۔

## 6) جدت اور مسئلہ حل کرنے کے لیے تنوع کا فائدہ اٹھانا

### (Leverage Diversity for Innovation and Problem Solving)

ثقافتی تنوع جدت کا ایک طاقتوں محرک ثابت ہو سکتا ہے۔ مختلف ثقافتی نقطے نظر منفرد خیالات اور مسئلہ حل کرنے کے طریقے لاتے ہیں جو تخلیقیت کو بڑھاتے ہیں۔ تنظیموں کو ملازمین کو اپنی ثقافتی تنوع کا فائدہ اٹھانے کی ترغیب دینی چاہیے تاکہ وہ روایتی طریقوں سے ہٹ کر سوچیں اور کاروباری چیلنجز کے لیے جدت انگیز حل پیش کریں۔

## 7) قیادت کے انداز کو ڈھاننا (Adapt Leadership Styles)

ثقافتی طور پر متنوع مانوں میں مؤثر قیادت کے لیے لچک ضروری ہے۔ رہنماؤں کو اپنی ٹیموں کے ثقافتی اختلافات کے حوالے سے حساس ہونا چاہیے اور اپنے انتظامی انداز کو اس کے مطابق ڈھاننا چاہیے۔ مثال کے طور پر ہائی کانٹیکسٹ ثقافتوں میں قیادت کے لیے زیادہ غیر مستقیم ابلاغ کی ضرورت ہو سکتی ہے جبکہ لوک انٹیکسٹ ثقافتوں میں زیادہ براہ راست اور واضح ابلاغ پسند کیا جاتا ہے۔

## 8) ثقافتوں کے درمیان ٹیم کے تعاون کی ترغیب دینا

### (Encourage Team Collaboration Across Cultures)

ثقافتوں کے درمیان ٹیم کے تعاون کی حوصلہ افزائی ملازمین کو ایک دوسرے سے سیکھنے اور تنوع کی مزید گہری قدر و قیمت کرنے میں مدد دیتی ہے۔ کراس کلچر ٹیمیں اکثر خیالات کا ایک امتراج پیش کرتی ہیں جو زیادہ تخلیقی حل اور بہتر فیصلہ سازی کا باعث بنتی ہیں۔ ٹیموں کو منصوبوں پر ایک ساتھ کام کرنے ایک دوسرے سے سیکھنے اور بہترین طریقوں کو شیئر کرنے کی ترغیب دینی چاہیے۔

## 9) ثقافتی اختلافات کا جشن منانا (Celebrate Cultural Differences)

ثقافتی تنوع کا جشن منانے سے کام کی جگہ میں ایک ثبت ماحول پیدا ہوتا ہے۔ مختلف ثقافتی تہواروں روایات اور تعطیلات کو تسلیم کرنے سے ملازمین کو اپنے پس منظر کی قدر اور تعریف محسوس ہوتی ہے۔ یہ ایک کمیونٹی اور شمولیت کا احساس پیدا کرتا ہے۔

## 10) امتیازی سلوک اور تعصب کا سامنا کرنا (Address Discrimination and Bias)

تنظیموں کو کسی بھی قسم کے امتیازی سلوک یا تعصب کو فعل طور پر حل کرنا چاہیے چاہے وہ نسل نسلی پس منظر جنس مذہب یا کسی اور ثقافتی عنصر کی بنیاد پر ہو۔ امتیازی سلوک کے لیے زیر و تولرنس پالیسی وضع کرنا اور ایسے مسائل کی رپورٹ کرنے اور حل کرنے کے لیے راستے فراہم کرنا ایک منصفانہ اور شمولیتی ورک پلیس کو برقرار رکھنے کے لیے ضروری اقدامات ہیں۔

## (11) تنوع کی پہلوں کا جائزہ اور پیمائش کرنا (Evaluate and Measure Diversity Initiatives)

تنوع اور شمولیت کے پروگراموں کی مؤثریت کا باقاعدگی سے جائزہ لینا ان کی کامیابی کو یقینی بنانے کے لیے اہم ہے۔ تنظیموں کو کلیدی تنوع کے میٹر کس کو ٹریک کرنا چاہیے جیسے کہ قیادت کی پوزیشنز میں مختلف گروپوں کی نمائندگی ملازمین کی اطمینان اور ٹران اور ٹرن کی شرح۔ ملازمین سے فیڈبیک ان پہلوں کو بہتر بنانے میں مدد فراہم کرتا ہے اور یہ یقینی بناتا ہے کہ یہ تنظیمی مقاصد کے مطابق ہیں۔

ثقافتی تنوع کا انتظام ایک پروایکٹ نظر کی ضرورت ہے تاکہ یہ یقینی بنایا جاسکے کہ تمام ملازمین اپنے ثقافتی پس منظر سے قطع نظر شامل اور تدریجی گئے محسوس کرتے ہیں۔ ثقافتی آگاہی کو فروع دے کر شمولیت کو بڑھا کر واضح پالیسیوں کو نافذ کر کے اور تعاقون کی حوصلہ افزائی کر کے تنظیمیں اپنی متنوع و رکورس کی مکمل صلاحیت کو بروئے کار لاسکتی ہیں۔ ثقافتی تنوع کا مؤثر انتظام نہ صرف ورک پلیس کی حرکیات کو بہتر بناتا ہے بلکہ جدت ملازمین کی اطمینان اور مجموعی کاروباری کامیابی میں بھی مدد کرتا ہے۔

## (Learning Outcome) 10.9 اکتسابی نتائج

طلبہ نے تنظیمی ثقافت (Organizational Culture) کے مفہوم اور تعریف کو سمجھ لیا ہے۔ وہ تنظیمی ثقافت کی ابتداء، نوعیت اور اس کے مختلف پہلوؤں کا تجزیہ کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبہ نے تنظیمی ثقافت کے اہم افعال، جیسے ملازمین کی شناخت فراہم کرنا، روپوں کو منظم کرنا، اور کار کردگی کو بہتر بنانا، واضح طور پر سیکھ لیے ہیں۔ مزید یہ کہ وہ تنظیمی ثقافت کی مختلف اقسام، اسے پیدا کرنے اور برقرار رکھنے کے طریقے، اور ثقافتی تنوع کو موثر طریقے سے منظم کرنے کی مہارت حاصل کر چکے ہیں۔ اس مطالعے کے بعد طلبہ تنظیمی ماحول میں ثقافت کے اثرات کو سمجھنے اور اس علم کو عملی طور پر نافذ کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔

## (Model Exam Questions) 10.10 نمونہ امتحانی سوالات

### معروضی جوابات کے حامل سوالات – True False (Objective Answer Type Questions – True False)

1. تنظیمی ثقافت سے مراد مشترکہ اقدار، عقلائد اور اصول ہیں جو کسی تنظیم میں لوگوں کے طرز عمل کو متاثر کرتے ہیں۔
2. تنظیمی ثقافت صرف تنظیم کے رسمی اصولوں اور پالیسیوں سے پیدا ہوتی ہے۔
3. تنظیمی ثقافت کی نوعیت متحرک ہے اور وقت کے ساتھ ساتھ ارتقا پذیر ہو سکتی ہے۔
4. تنظیمی ثقافت کے افعال میں سے ایک ملازمین کو شناخت کا احساس فراہم کرنا ہے۔
5. صرف ایک قسم کی تنظیمی ثقافت ہے جو تمام تنظیموں کو فوٹ بیٹھتی ہے۔
6. تنظیمی ثقافت کی تخلیق اور برقرار رکھنے میں قیادت، مواصلات، اور مشترکہ تجربات شامل ہیں۔
7. ثقافتی تنوع کا انتظام جدید تنظیموں میں غیر متعلق ہے۔

8. تنظیمی ثقافت ملازمین کے رویے، کارکردگی، اور تنظیمی تاثیر کو متاثر کرتی ہے۔

#### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. تنظیمی ثقافت کو تخلیق کرنے اور برقرار رکھنے میں قیادت کا کردار وضاحت سے بیان کریں۔
2. تنظیمی ثقافت کی مختلف اقسام اور ان کی اہم خصوصیات بیان کریں۔
3. ایک تنظیم کس طرح ثقافتی تنوع کو منظم کرنے کے لئے شمولیتی کام کا ماحول پیدا کر سکتی ہے؟
4. ایک مضبوط تنظیمی ثقافت کو برقرار رکھنے میں بھرتی اور انتخاب کی اہمیت پر بحث کریں۔
5. تنظیمیں ثقافتی تنوع سے پیدا ہونے والے چیزیں اور تباہات کو کس طرح حل کر سکتی ہیں؟

#### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. تنظیمی ثقافت کے افعال پر بحث کیجیے اور بتائیے کہ یہ کس طرح تنظیمی اثر اندازی میں مدد دیتی ہے۔
2. تنظیمی ثقافت کی مختلف اقسام (کلان ایڈ ہو کری مارکیٹ ہائیر ارکیفل) کا تجزیہ کریں اور وضاحت کریں کہ یہ کس طرح کارکنوں کے رویے اور تنظیمی کارکردگی پر اثر ڈالتی ہیں۔
3. ایک تنظیم ثقافتی تنوع کو موثر طریقے سے کس طرح منظم کر سکتی ہے؟ کمیونیکیشن تربیت اور قیادت کی موافقت جیسے حکمت عملیوں پر بحث کیجیے۔
4. بین الاقوامی یا کشوری ثقافتی تنظیم میں کراس کلچرل تربیت کی اہمیت کا جائزہ لیں۔ یہ تنظیمی کامیابی میں کس طرح معاون ہے؟
5. تنظیمی ثقافت کو تخلیق کرنے اور برقرار رکھنے کے عمل کی وضاحت کریں۔ قیادت نظاموں اور مواصلات کے کردار پر بحث کریں کہ یہ اس کو برقرار رکھنے میں کس طرح مدد دیتے ہیں۔

# اکائی 11۔ تنظیمی تبدیلی

(Organizational Change)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	11.0 تمہید
Objectives	11.1 مقاصد
Meaning and Definition of Organizational Change	11.2 تنظیمی تبدیلی کے معنی و تعریف
Nature of Organizational Change	11.3 تنظیمی تبدیلی کی نوعیت
Forces for Change in Organizations	11.4 تنظیموں میں تبدیلی کے عوامل
Resistance to Change and its Management	11.5 تبدیلی کی مزاحمت اور اس کا موثر انتظام
Kurt Lewin Model of Change	11.6 کُرت لین کا مڈل آف چنچ
Learning Outcome	11.7 اکتسابی نتائج
Model Exam Questions	11.8 نمونہ امتحانی سوالات

## 11.0 تمہید (Introduction)

یہ یونٹ تنظیمی تبدیلی (Organizational Change) کے جامع مطالعے پر مرکوز ہے جو یہ سمجھنے میں مدد دیتا ہے کہ تنظیمیں بدلتے ہوئے کاروباری ماحول کے مطابق خود کو کیسے ڈھالتی ہیں۔ جیسا کہ ہم یونٹ 10 میں تنظیمی ثقافت (Organizational Culture) کی حرکیات کو سمجھ چکے ہیں یہ واضح ہوتا ہے کہ کسی تنظیم کی ثقافت اور مجموعی کارکردگی پر سب سے زیادہ اثر انداز ہونے والا عنصر تنظیمی تبدیلی ہے۔ آج کے تیز رفتار کاروباری ماحول میں تبدیلی صرف ناگزیر ہی نہیں بلکہ تنظیموں کی بقا اور ترقی کے لیے ضروری بھی ہے۔

تنظیمی تبدیلی اس عمل کو کہا جاتا ہے جس میں تنظیمی ڈھانچے (Organizational Structures) حکمت عملیاں (Strategies) اور طریقہ کار (Practices) کوئنے اهداف حاصل کرنے والکیٹ کے حالات کے مطابق ڈھالنے یا اندر ونی و بیرونی عوامل کے رد عمل میں تبدیل کیا جاتا ہے۔ یہ یونٹ تنظیمی تبدیلی کے تصور اور نویت کا جائزہ لے گا اور ان مختلف عوامل پر روشنی ڈالے گا جو تبدیلی کو متحرک کرتے ہیں نیز اس مزاحمت (Resistance) کو بھی سمجھے گا جو اکثر تبدیلی کے عمل کے دوران سامنے آتی ہے۔ تبدیلی کے ان عوامل کو سمجھنا میجرز اور لیڈرز کے لیے بہت اہم ہے تاکہ وہ مؤثر انداز میں تبدیلی کے عمل کو چلا سکیں اور منتقلی کے عمل کو ہموار بنائیں۔ تبدیلی کے خلاف مزاحمت ایک فطری رد عمل ہوتا ہے لیکن اسے مناسب حکمت عملیوں اور اقدامات کے ذریعے کم کیا جاسکتا ہے۔

اس یونٹ کا ایک بنیادی محور کرت لیون (Kurt Lewin) کا مذہل آف چینچ (Model of Change) ہے جو تنظیمی تبدیلی کو سمجھنے اور اس پر عمل درآمد کے لیے ایک مؤثر فرمیم ورک فراہم کرتا ہے۔ یہ مذہل تبدیلی کے مراحل کو واضح کرتا ہے اور تنظیمی شفافت ڈھانچے اور طریقہ کار میں تبدیلیوں کو مؤثر طریقے سے نافذ کرنے کے لیے عملی رہنمائی فراہم کرتا ہے۔ اس یونٹ کے اختتام پر طلبہ اس قابل ہوں گے کہ وہ تبدیلی کو مؤثر طریقے سے منظم اور قیادت کر سکیں تاکہ ان کی تنظیمیں مسلسل بدلتے ہوئے چیلنجز کے سامنے چکدار اور پائیدار ہیں۔

## 11.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- تنظیمی تبدیلی (Organizational Change) کے تصور اور اس کی اہمیت کو سمجھ سکیں گے۔
- وہ عوامل جو تنظیمی تبدیلی متحرک کو شناخت کرتے ہیں ان سمجھ کو سکیں گے۔
- تبدیلی کی مزاحمت (Resistance to Change) کی اقسام کو اور اس کا مؤثر انداز کو سمجھ کو سکیں گے۔
- کرت لیون کے مذہل (Kurt Lewin's Model) کو تبدیلی کے انتظام کے لیے عملی طور پر نافذ کر سکیں گے۔

## 11.2 تنظیمی تبدیلی کے معنی و تعریف

(Meaning and Definition of Organizational Change)

تنظیمی تبدیلی (Organizational Change) اس عمل کو کہا جاتا ہے جس کے ذریعے کوئی تنظیم اپنی ساخت حکمت عملی پالیسیوں عملیاتی طریقوں یا شفافت کو داخلی اور خارجی عوامل کے مطابق ڈھالنے کے لیے تبدیل کرتی ہے۔ یہ تبدیلی مختلف عوامل کے زیر اثر واقع ہو سکتی ہے جیسے کہ تکنیکی ترقی مارکیٹ کے رجحانات قانونی تبدیلیاں قیادت کی منتقلی یا کار کردگی اور مسابقت کو بہتر بنانے کی ضرورت۔

تنظیمی تبدیلی مختلف سطحوں پر رونما ہو سکتی ہے جو معمولی ایڈ جسٹمنٹ سے لے کر بڑی تبدیلیوں تک محيط ہو سکتی ہے اور یہ کسی بھی تنظیم کی مطابقت پذیری اور چک کو برقرار رکھنے میں کلیدی کردار ادا کرتی ہے۔

تنظیمی تبدیلی کو عمومی طور پر ایک ایسا عمل سمجھا جاتا ہے جس کے ذریعے تنظیمیں اپنے کام کے طریقہ کار و سائکل یا ثقافت میں تبدیلیاں لاتی ہیں تاکہ وہ بدلتے ہوئے کار و باری ماحول سے ہم آہنگ ہو سکیں کار کر دگی میں بہتری لا سکیں یا اپنے اسٹریججک اہداف حاصل کر سکیں۔ یہ تبدیلیاں منصوبہ بند (Planned) یا غیر منصوبہ بند (Unplanned) ہو سکتی ہیں اور تنظیم کے عمل مصنوعات افراد یا مجموعی کار و باری ماڈل میں تبدیلیاں شامل ہو سکتی ہیں۔

### 11.3 تنظیمی تبدیلی کی نوعیت (Nature of Organizational Change)

تنظیمی تبدیلی کی نوعیت ان بنیادی خصوصیات اور پہلوؤں کو بیان کرتی ہے جو کسی تنظیم میں تبدیلی کے وقوع پذیر ہونے کے طریقہ کار کی وضاحت کرتے ہیں۔ یہ اس بات پر روشنی ڈالتی ہے کہ تنظیمیں اپنے داخلی اور خارجی ماحول کے مطابق کس طرح خود کو ڈھالتی ہیں اور کس قسم کی تبدیلی سے گزرتی ہیں۔ تنظیمی تبدیلی کی نوعیت کو سمجھنا رہنماؤں میجروں اور ملازمین کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ تبدیلی کے عمل کو موثر طریقے سے سنبھال سکیں۔

ذیل میں تنظیمی تبدیلی کی نوعیت کی چند کلیدی خصوصیات بیان کی گئی ہیں:

#### 1. مسلسل عمل (Continuous Process)

تنظیمی تبدیلی کوئی یک وقق عمل نہیں بلکہ ایک مسلسل جاری رہنے والا عمل ہے۔ آج کے متحرک کار و باری ماحول میں تنظیموں کو سابقی برتری برقرار رکھنے کے لیے مسلسل ارتقا پذیر رہنا ضروری ہے۔ تبدیلی کی نوعیت ایک چکر کی طرح ہوتی ہے کیونکہ تنظیموں کو اکثر اپنی حکمت عملی مارکیٹ کی ضروریات شیکنا لو جی یا ضوابط کے مطابق چھوٹے یا بڑے پیمانے پر ایڈ جسٹمنٹ کرنے کی ضرورت پیش آتی ہے۔

#### 2. داخلی اور خارجی عوامل کے مطابق ڈھلانا (Adaptation to External and Internal Factors)

تنظیمی تبدیلی اکثر بیرونی ماحول میں ہونے والی تبدیلیوں (جیسے مارکیٹ کے رجحانات معاشری اتار چڑھاؤ، تکنیکی ترقی یا حکومتی ضوابط) اور داخلی عوامل (جیسے ملازمین کی رائے داخلی ناکار کر دگی یا قیادت میں تبدیلی) کے نتیجے میں وقوع پذیر ہوتی ہے۔

#### 3. منصوبہ بند اور غیر منصوبہ بند تبدیلی (Planned vs. Unplanned Change)

تنظیم میں تبدیلیاں دو قسم کی ہو سکتی ہیں: منصوبہ بند تبدیلی (Planned Change) وہ تبدیلی ہوتی ہے جو قیادت کی جانب سے کسی خاص مقصد جیسے کار کر دگی میں بہتری نئی شیکنا لو جی کو اپنانا یا تنظیم نو کے لیے جان بوجھ کر متعارف کرائی جاتی ہے۔ غیر منصوبہ بند تبدیلی (Unplanned Change) وہ تبدیلی ہوتی ہے جو غیر متوقع حالات جیسے مالی بحران مارکیٹ کے انہدام یا قدرتی آفات کے نتیجے میں پیش آتی ہے۔

#### 4. جزوی اور انقلابی تبدیلی (Incremental vs. Transformational Change)

جزوی تبدیلی (Incremental Change): چھوٹی بذریعہ تبدیلیاں جو تنظیمی عمل میں نمایاں خلل ڈالے بغیر بہتری پیدا کرتی ہیں۔ انقلابی تبدیلی (Transformational Change): وہ تبدیلیاں جو تنظیم کے پورے ڈھانچے حکمت عملی یا ثقافت میں بنیادی اصلاحات کا باعث بنتی ہیں۔

#### 5. افراد پر مرکوز (People-Centric)

تنظیمی تبدیلی کا بنیادی مرکز افراد ہوتے ہیں۔ چاہے یہ نئی ٹکنالوجی اپنانے طریقہ کار میں تبدیلی یا تنظیمی ڈھانچے میں روبدل سے متعلق ہو ملاز میں اس تبدیلی کے مرکزی کردار ہوتے ہیں۔ کامیاب تبدیلی کا دار و مدار موثر ابلاغ تربیت اور ملاز میں کی تشویشات کے حل پر ہوتا ہے۔

#### 6. تبدیلی کی مزاحمت (Resistance to Change)

تبدیلی کی مخالفت ایک قدرتی رد عمل ہے خاص طور پر جب ملاز میں کوئی تبدیلی غیر ضروری خلل ڈالنے والی یا ان کے مفادات کے خلاف محسوس ہو۔ تبدیلی کی مزاحمت پر قابو پانے کے لیے موثر قیادت اور واضح ابلاغ ناگزیر ہے تاکہ ملاز میں تبدیلی کو قبول کریں اور اس عمل میں بھرپور شمولیت اختیار کریں۔

تنظیمی تبدیلی کی نوعیت اس کی پیچیدگی اور کثیر الہجتی پہلوؤں کو اجاگر کرتی ہے جو کسی بھی سابقتی اور مسلسل بدلتے ہوئے ماحول میں ترقی پانے کے لیے ناگزیر ہیں۔ کامیاب تبدیلی کے لیے تنظیموں کو نہ صرف حکمت عملی اور ڈھانچے پر توجہ دینی چاہیے بلکہ ملاز میں کو بھی اس عمل میں شامل کرنا چاہیے تاکہ تسلسل اور کامیابی کو یقینی بنایا جاسکے۔

### 11.4 تنظیموں میں تبدیلی کے عوامل (Forces for Change in Organizations)

تبدیلی کے عوامل وہ داخلی اور خارجی عناصر ہوتے ہیں جو کسی تنظیم کو اپنی ساخت عمل حکمت عملی یا ثقافت کو اپنانے ترقی دینے یا تبدیل کرنے پر مجبور کرتے ہیں۔ یہ عوامل مارکیٹ معاشرتی اقدار ٹکنالوجی اور تنظیم کے اندر و فی مااحول میں ہونے والی تبدیلیوں سے پیدا ہو سکتے ہیں۔ ان عوامل کو سچنار ہنماؤں اور میجروں کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ موثر طریقے سے تبدیلی کے عمل کا آغاز اور انتظام کر سکیں۔

#### تبدیلی کے کلیدی عوامل

##### 1) خارجی محولیاتی عوامل (External Environmental Forces)

یہ وہ بیرونی عناصر ہیں جو تنظیم کی تبدیلی کی ضرورت پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان میں معاشی، ٹکنیکی، سماجی، سیاسی اور قانونی عوامل شامل ہوتے ہیں:

• معاشی عوامل (Economic Factors): معاشی ماحول میں تبدیلیاں جیسے مہنگائی کساد بازاری یا معاشی ترقی تنظیموں کو اپنی حکمت عملیوں میں تبدیلی پر مجبور کر سکتی ہیں۔ معاشی بحران کے دوران کمپنیاں منافع برقرار رکھنے کے لیے تنظیم نویا خراجات میں کمی پر مجبور ہو سکتی ہیں۔

• تکنیکی ترقی (Technological Advances): تیز رفتار تکنیکی ترقی اور ڈیجیٹلائزیشن تنظیموں کو اپنے نظام عمل اور مصنوعات کو جدید بنانے پر مجبور کرتی ہے۔ نئی ٹیکنالوجیز کے ساتھ ہم آہنگ رہنا ایک اہم تبدیلی کا سبب بنتا ہے۔

• سماجی اور ثقافتی تبدیلیاں (Social and Cultural Changes): معاشرتی اندار صارفین کی ترجیحات اور آبادیاتی تبدیلیاں تنظیموں کو اپنی مصنوعات مارکیٹنگ کی حکمت عملیوں یا کاروباری طریقوں میں تبدیلی پر مجبور کر سکتی ہیں۔

• سیاسی اور قانونی عوامل (Political and Legal Forces): حکومتی قوانین پالیسیوں اور ضوابط میں تبدیلیاں بھی تنظیموں کے لیے تبدیلی کی ضرورت پیدا کر سکتی ہیں۔ نئے لیبر قوانین ٹیکس کے ضوابط یا بین الاقوامی تجارتی معاهدے کاروباری اداروں کو اپنی کارروائیوں میں تبدیلی پر مجبور کر سکتے ہیں۔

## (2) داخلی تنظیمی عوامل (Internal Organizational Forces)

یہ وہ عوامل ہیں جو تنظیم کے اندر پائے جاتے ہیں اور تبدیلی کے لیے متحرک کرتے ہیں:

• قیادت اور انتظام (Leadership and Management): قیادت کے انداز اور فیصلے تبدیلی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ مضبوط قیادت نئی حکمت عملی مرتب کر کے یا بروپر دباؤ کا جواب دے کر تبدیلی کی راہ ہموار کر سکتی ہے جب کہ کمزور قیادت تبدیلی کو اپنانے کی صلاحیت میں رکاوٹ بن سکتی ہے۔

• تنظیمی ثقافت اور ساخت (Organizational Culture and Structure): تنظیم کی ثقافت اور ڈھانچہ بھی تبدیلی کی ضرورت پیدا کر سکتا ہے۔ جیسے جیسے تنظیمیں بڑھتی ہیں یا نئے چیلنجز کا سامنا کرتی ہیں انہیں اپنی ثقافت نظام یا عمل میں تبدیلی کرنے کی ضرورت پیش آسکتی ہے۔

• کارکردگی میں خلا اور داخلی ناکارکردگیاں (Performance Gaps or Internal Inefficiencies): جب کسی تنظیم کو کارکردگی میں مسائل عدم فعالیت یا حقیقی اور مطلوبہ کارکردگی کے درمیان فرق کا سامنا ہوتا ہے تو اس سے تبدیلی کی ضرورت اجاگر ہوتی ہے۔

• ملازمین کی ضروریات اور توقعات (Employee Needs and Expectations): ملازمین کی بدلتی ہوئی توقعات بہتر کام اور زندگی کے توازن کے مطالبات یا کیریئر میں ترقی کی خواہش تنظیمی طرز عمل میں تبدیلی کا سبب بن سکتی ہے۔

## (3) عالمی مسابقات اور دباؤ (Globalization and Competitive Pressures)

عالمگیریت کے ساتھ تنظیموں کو مسابقاتی دباؤ کا سامنا ہوتا ہے جو انہیں جدت طرازی اور حکمت عملی میں بہتری کی طرف مائل کرتا ہے:

عالی مسابقت: Global Competition) بین الاقوامی مسابقت ادارے تنظیموں کو حکمت عملی پر نظر ثانی لگت میں کمی اور بہترین طریقے اپنانے پر مجبور کر سکتے ہیں۔ مارکیٹ اور سپلائی چین کی عالی نوعیت (Globalization of Markets and Supply Chains) (Supply Chains): بین الاقوامی مارکیٹ میں قدم رکھنے سے تنظیموں کو مختلف شفافتوں قانونی نظاموں اور مارکیٹ کے تقاضوں کا سامنا کرنا پڑتا ہے جس سے ان کی مارکیٹنگ آپریشنز اور مصنوعات میں تبدیلی آتی ہے۔

(4) جدت طرازی اور تکنیکی خلل (Innovation and Technological Disruption) جدت اور تکنیکی تبدیلیاں تنظیموں کو مسلسل اپنی مصنوعات خدمات اور کاروباری مادل میں تبدیلی پر مجبور کرتی ہیں۔ نئی تکنیکاں جیز اور خودکار نظاموں کا نفاذ تنظیمی تبدیلی کا ایک اہم سبب بنتا ہے۔  
تنظیمی تبدیلی کے عوامل داخلی اور خارجی عناصر کا مجموعہ ہوتے ہیں جن سے تنظیموں کو اپنی طویل مدتی بقا اور کامیابی کو یقینی بنانے کے لیے گزرنا پڑتا ہے۔ ان عوامل کو پہچانا اور ان کا بر وقت جواب دینا تنظیمی ترقی اور موافقت کے لیے نہایت اہم ہے۔

## 11.5 تبدیلی کی مزاحمت اور اس کا مُؤثر انظام (Resistance to Change and its Management)

(1) تبدیلی کی مزاحمت: (Resistance to Change)  
تبدیلی کی مزاحمت سے مراد وہ رویہ ہے طرزِ عمل یا ردِ عمل ہیں جو افراد یا گروہ کسی تنظیم میں نئی حکمت عملیوں طریقہ کاریاڈھائچے کو نافذ کرنے کی مخالفت میں ظاہر کرتے ہیں۔ یہ مزاحمت ایک فطری انسانی ردِ عمل ہے خاص طور پر جب افراد محسوس کرتے ہیں کہ تبدیلی ان کی حیثیت سلامتی یا آرام کے لیے خطرہ بن سکتی ہے۔ یہ مزاحمت مختلف شکلوں میں ظاہر ہو سکتی ہے جیسے ہچکا ہٹ گریز یا کھلی مخالفت۔  
تبدیلی کی مزاحمت کی وجہات

(a) نامعلوم کا خوف: (Fear of the Unknown)  
لوگ اکثر اس وجہ سے تبدیلی کی مزاحمت کرتے ہیں کہ وہ نہیں جانتے کہ اس کے کیا اثرات ہوں گے اور یہ ان کی زندگی یا کام پر کیسے اثر ڈالے گی۔ نئے طریقہ کاریاکرداروں کی عدم واقفیت بے چینی اور عدم تحفظ پیدا کر سکتی ہے۔

(b) کنٹرول کے نقصان کا احساس: (Loss of Control)  
جب افراد محسوس کرتے ہیں کہ تبدیلی ان کے اختیار فیصلہ سازی یا اثر و سوخ کو کم کر دے گی تو وہ اس کی مخالفت کر سکتے ہیں تاکہ اپنے ماحول پر اپنا کنٹرول برقرار رکھ سکیں۔

(c) اضافی کام یا خلل: (Increased Workload or Disruption)  
تبدیلی کو اضافی بوجھ کے طور پر بھی دیکھا جاسکتا ہے خاص طور پر اگر اس میں زیادہ محنت نئی چیزیں سیکھنے یا روایتی معمولات میں خلل کی ضرورت ہو۔

#### (d) انتظامیہ پر عدم اعتماد: (Mistrust of Management)

اگر ملازمین کو قیادت کے ارادوں یا صلاحیتوں پر اعتماد نہ ہو تو وہ تبدیلی کو قبول کرنے سے بچ چکائیں گے۔ اگر انہیں لگے کہ انتظامیہ کا مقصد خالص نہیں یا وہ تبدیلی کو مؤثر طریقے سے نافذ نہیں کر سکے گی تو مزاحمت پیدا ہو سکتی ہے۔

#### (e) ثقافتی یا جذبائی وابستگیاں: (Cultural or Emotional Attachments)

ملازمین اکثر تبدیلی کی مخالفت کرتے ہیں جب وہ ان کے طے شدہ کام کے طریقوں یا تنظیمی ثقافت کو چیلنج کرتی ہے۔ پرانے نظاموں روایات یا ساتھیوں کے ساتھ جذبائی تعلقات بھی تبدیلی کو ناقابل قبول بنانے کے لئے کاموں سے گرفتار ہو سکتے ہیں۔

### تبدیلی کی مزاحمت کی اقسام

#### (a) غیر فعال مزاحمت: (Passive Resistance)

ملازمین کھل کر مخالفت نہیں کرتے لیکن وہ ایسے طرز عمل اپناتے ہیں جیسے پیداوار میں کمی عدم دلچسپی یا نئے کاموں سے گریز۔

#### (b) فعال مزاحمت: (Active Resistance)

اس قسم کی مزاحمت میں کھلے عام مخالفت شامل ہوتی ہے جیسے احتجاج تحریکی سرگرمیاں یا جان بوجھ کرنے کے طریقوں کو اپنانے سے انکار۔

#### (c) انفرادی بمقابلہ گروہی مزاحمت: (Individual vs. Group Resistance)

مزاحمت صرف افراد کی طرف سے نہیں بلکہ گروہوں یا ٹیموں کی طرف سے بھی ہو سکتی ہے جو مشترکہ خدمات یا مفادات کی وجہ سے تبدیلی کے خلاف متحد ہو جاتے ہیں۔

### 2) تبدیلی کی مزاحمت کا مؤثر انتظام (Managing Resistance to Change)

کسی بھی تنظیم میں تبدیلی کو کامیابی سے نافذ کرنے کے لیے مزاحمت کا مؤثر انتظام ضروری ہے۔ اگر مزاحمت کی بنیادی وجوہات کو سمجھ کر مناسب حکمت عملی اختیار کی جائے تو نہ صرف مخالفت کو کم کیا جاسکتا ہے بلکہ تبدیلی کے کامیاب نفاذ کے امکانات بھی بڑھ جاتے ہیں۔

#### تبدیلی کی مزاحمت کے انتظام کی مؤثر حکمت عملی

#### (a) واضح اور شفاف موصلات: (Clear Communication)

تبدیلی کی مخالفت کم کرنے کے لیے سب سے مؤثر طریقہ کھلی اور مستقل بات چیت ہے۔ ملازمین کو یہ سمجھنا ضروری ہے کہ تبدیلی کیوں ہو رہی ہے اس کے اثرات کیا ہوں گے اور تنظیم کو اس سے کیا فوائد حاصل ہوں گے۔ تبدیلی کے وزن اور منطق کو واضح طور پر بیان کریں۔ ریگولر اپڈیٹیٹس میئنگز ای میلز اور سوال و جواب کے سیشنز کے ذریعے شفافیت کو یقینی بنائیں۔

#### (b) شمولیت اور شرکت: (Involvement and Participation)

جب ملازمین کو تبدیلی کے عمل میں شامل کیا جاتا ہے تو وہ خود کو زیادہ با اختیار محسوس کرتے ہیں اور تبدیلی کو آسانی سے قبول کرتے

ہیں۔ ملازمین کو فیصلہ سازی کے عمل میں شامل کریں۔ خصوصی کمیٹیاں تشكیل دیں فوکس گروپس منعقد کریں یا آراء کے لیے سروے کا استعمال کریں۔

#### (c) تربیت اور مدد فراہم کرنا(Provide Support and Training)

اگر ملازمین محسوس کریں کہ ان کے پاس نئی تبدیلوں سے ہم آہنگ ہونے کے لیے ضروری مہار تیں موجود نہیں ہیں تو وہ مزاحمت کر سکتے ہیں۔ تربیت پروگرام و رکشاپس اور مینٹورنگ سیشنز فراہم کریں۔ ملازمین کو سیکھنے کے موقع دے کر ان کے اعتماد کو بحال کریں۔

#### (d) جذباتی اور نفسیاتی عوامل کا خیال رکھنا(Address Emotional and Psychological Factors)

مزاحمت اکثر جذباتی یا نفسیاتی وجوہات کی بنابر پیدا ہوتی ہے۔ ملازمین کی پریشانیوں اور خدشات کو سمجھنا اور ان کا ازالہ کرنا ضروری ہے۔ ملازمین کو کھل کر اپنی رائے دینے کا موقع دیں۔ ان کے خدشات کو ہمدردی کے ساتھ سنیں اور ممکنہ حل فراہم کریں۔

#### (e) اعتماد اور ساکھ قائم کرنا(Build Trust and Credibility)

اگر ملازمین کو قیادت پر بھروسہ ہو تو وہ تبدیلی کو زیادہ آسانی سے قبول کر سکتے ہیں۔ شفافیت کے ساتھ فیصلے کریں اور عملی طور پر تبدیلی کا مظاہرہ کریں۔ قیادت کو خود تبدیلی کے اصولوں پر عمل کر کے مثال قائم کرنی چاہیے۔

#### (f) تبدیلی کی اہمیت اور فوری ضرورت واضح کرنا(Create a Sense of Urgency)

جب ملازمین کو احساس ہو کہ تبدیلی ضروری اور فوری ہے تو وہ اس کو اپنانے میں زیادہ دلچسپی لیتے ہیں۔ وضاحت کریں کہ تنظیم کی بقا یا ترقی کے لیے تبدیلی کیوں ناگزیر ہے۔ ممکنہ خطرات پر وحشی ڈالیں جو تبدیلی کو اختیار نہ کرنے کی صورت میں درپیش ہو سکتے ہیں۔

#### (g) ثبت رویے کی حوصلہ افزائی(Reward and Reinforce Desired Behavior)

تبدیلی کی حوصلہ افزائی کے لیے ثبت رویے کو تسلیم کرنا اور اس پر انعام دینا موثر ثابت ہو سکتا ہے۔ تبدیلی کے حامی ملازمین کو بونس ترقی کے موقع یاد گیر مراجعات فراہم کریں۔ کامیاب تبدیلی کے واقعات کو نمایاں کریں اور ملازمین کی حوصلہ افزائی کریں۔

#### (h) تدریجی نفاذ(Phased Implementation)

ایک ساتھ بڑی تبدیلیاں متعارف کرانے کے بعد ان کو مرحلہ وار نفاذ کرنے سے مزاحمت کم ہو سکتی ہے۔ پہلے چھوٹے پیمانے پر تبدیلیوں کا آغاز کریں اور پھر بتدریج انہیں وسیع کریں۔ آزمائشی منصوبے (Pilot Projects) متعارف کر کے ملازمین کو نئے نظام سے ہم آہنگ ہونے کا موقع دیں۔

### (i) قیادت کی مستقل حمایت اور عزم (Leadership Support and Commitment)

جب قیادت متحد ہو کر تبدیلی کی حمایت کرتی ہے تو ملازمین کے لیے اسے قبول کرنا آسان ہو جاتا ہے۔ رہنماء عملی طور پر تبدیلی کے حاوی ہوں اور اس کے فوائد کو واضح کریں۔ مسلسل پیغام رسانی اور عملی اقدامات کے ذریعے اپنی وابستگی ظاہر کریں۔ تبدیلی کی مزاجمت ایک عام چیز ہے لیکن اگر اس کی وجوہات کو صحیح طریقے سے سمجھ کر مناسب حکمت عملی اپنائی جائے تو اسے کامیابی سے کم کیا جاسکتا ہے۔ مؤثر تبدیلی کا انتظام نہ صرف تبدیلی کے نفاذ کو کامیاب بناتا ہے بلکہ تنظیم میں پچ (Resilience) اور ترقی کی صلاحیت کو بھی فروغ دیتا ہے۔

## 11.6 گُرت لیون کا ماؤل آف چنج (Kurt Lewin Model of Change)

گُرت لیون کا ماؤل آف چنج تنظیموں میں تبدیلی کو سمجھنے اور اس کا انتظام کرنے کے لیے سب سے زیادہ تسلیم شدہ اور لاگو کیے جانے والے فریم ورکوں میں سے ایک ہے۔ 1940 کی دہائی میں تیار کیا گیا یہ ماؤل تبدیلی کے لیے افراد اور ٹیموں کو تیار کرنے تبدیلی کو ہمواری سے نافذ کرنے اور اس بات کو یقینی بنانے پر زور دیتا ہے کہ تبدیلی تنظیم کی ثقافت کا مستقل حصہ بن جائے۔ یہ ماؤل تین اہم مرحلے پر منی ہے: ان فریز چنج اور ری فریز۔

اس ماؤل کی سادگی اور انسانی رویے پر مرکوز نقطہ نظر اسے ان تنظیموں کے لیے ایک عملی آلہ بناتا ہے جو تبدیلی کے عمل سے گزر رہی ہیں۔ یہ رہنماؤں اور منتظمین کے لیے تبدیلی کے اس مشکل عمل کے دوران اپنی ٹیموں کی رہنمائی کے لیے ایک واضح روڈ میپ فراہم کرتا ہے۔ گُرت لیون کا ماؤل وسیع پیمانے پر استعمال ہوتا ہے کیونکہ یہ صرف تبدیلی کے تکنیکی پہلوؤں کو نہیں بلکہ ان جذباتی اور نفسیاتی عوامل کو بھی اجاگر کرتا ہے جو تبدیلی کے عمل کی کامیابی پر اثر انداز ہو سکتے ہیں۔

اس ماؤل پر عمل کرتے ہوئے تنظیمیں مزاجمت کو کم کر سکتی ہیں ہموار منتقلی کو سہولت فراہم کر سکتی ہیں اور اس بات کو یقینی بنائیں کہ تبدیلی تنظیم کی روزمرہ کی روٹین اور ثقافت میں رچ بس جائے جس سے یہ طویل مدت میں پائیدار بن سکے۔

### 1. تبدیلی کے لئے تیاری (Unfreeze)

پہلا مرحلہ ہر کسی کو تبدیلی کے لئے تیار کرنا ہے۔ اس سے پہلے کہ آپ کوئی تبدیلی کریں لوگوں کو یہ سمجھنا ضروری ہے کہ موجودہ طریقہ کیوں کام نہیں کر رہا۔ یہ اہم ہے کہ آپ واضح طور پر تائیں کہ تبدیلی کیوں ضروری ہے اس کے کیا فوائد ہیں اور یہ چیزوں کو کیسے بہتر بنائے گی۔ یہ مرحلہ پرانی عادتوں کو توڑنے اور لوگوں کو نئے خیالات کے لئے تیار کرنے میں مدد دیتا ہے۔

### 2. تبدیلی کا نفاذ (Change)

جب سب لوگ تبدیلی کی ضرورت کو سمجھ لیں تو اصل تبدیلی ہوتی ہے۔ اس مرحلے میں نئے عمل نظام یارویے متعارف کروائے جاتے ہیں۔ ملاز میں کو ان تبدیلیوں کے ساتھ ہم آہنگ ہونے کے لئے تربیت دی جاتی ہے۔ اس مرحلے میں واضح موافقت بہت ضروری ہے تاکہ یہ یقینی بنایا جاسکے کہ سب لوگ اس نئی طریقہ کار کو اپنانے میں کامیاب ہوں۔

### 3. تبدیلی کو مستقل بنانا (Refreeze)

چونکہ تبدیلی کو نافذ کر لیا جاتا ہے اب یہ ضروری ہے کہ اسے مستحکم بنایا جائے۔ اس مرحلے کا مقصد نئے طریقوں کو ادارے کی معقول کی روشنی میں تبدیل کرنا ہے۔ ملاز میں کو تبدیلی کے ساتھ آرام دھ محسوس کرنا چاہیے اور یہ معقول کا حصہ بن جانا چاہیے۔ تبدیلی کو تسلیم کرنے اور انعامات کے ذریعے مزید مضبوط کرنا ادارے کی ثقافت میں ان نئی عادات کو مستحکم کرنے میں مدد دیتا ہے۔

## 11.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے تنظیمی تبدیلی (Organizational Change) کے مفہوم اور تعریف کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ تنظیمی تبدیلی کی نوعیت اور اس کے مختلف پہلوؤں کو جاننے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبہ نے ان داخلی اور خارجی قوتوں کا مطالعہ کیا ہے جو تنظیمی تبدیلی کو جنم دیتی ہیں اور ان کے اثرات کو تجزیاتی انداز میں سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے تبدیلی کی مزاحمت (Resistance to Change) کے اسباب اور اس کے مؤثر انظام کے طریقوں کو بھی سیکھ لیا ہے۔ مزید یہ کہ طلبہ نے کرت لیوں کے تین مرحلوں والے ماؤل Unfreeze—Refreeze—Change کو تفصیل سے سمجھ لیا ہے اور اس کے عملی اطلاق کو بھی جان لیا ہے۔ اس مطالعے کے بعد طلبہ تنظیمی تبدیلی کے عمل کو بہتر طور پر منظم کرنے اور مزاحمت کو کم کرنے کی مہارت حاصل کر چکے ہیں۔

## 11.8 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions – True or False)

- 1) تنظیمی تبدیلی سے مراد کسی تنظیم کے اندر ڈھانچے، عمل یا طرزِ عمل کو تبدیل کرنے کا عمل ہے۔
- 2) تبدیلی کے خلاف مزاحمت اس وقت ہوتی ہے جب ملاز میں بغیر کسی مخالفت کے نئے اقدامات کو قبول کرتے ہیں۔
- 3) کرت لیوں کے ماؤل میں، "انفریز" کا مرحلہ تنظیم کو تبدیلی کے لیے تیار کرنے کی طرف اشارہ کرتا ہے۔
- 4) تبدیلی کے لیے اندر وونی قوتوں میں ملاز میں کی تجاویز اور اختراعی اقدامات شامل ہو سکتے ہیں۔
- 5) لیوں کے ماؤل میں "تبدیلی" کے مرحلے کا بنیادی مقصد نئے عمل یا طرزِ عمل کو نافذ کرنا ہے۔
- 6) انتظامیہ میں اعتماد کی کمی تبدیلی کے خلاف مزاحمت کی ایک عام وجہ ہے۔
- 7) لیوں کے ماؤل میں "ریفریز" مرحلے سے مراد نئے طرزِ عمل کو مستحکم کرنا اور انہیں تنظیم میں ختم کرنا ہے۔

8) مزاحمت کو کم کرنے اور اهداف کو واضح کرنے کے لیے تنظیمی تبدیلی کے دوران موثر مواصلت ضروری ہے۔

### مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

- 1) تنظیمی تبدیلی کے تصور کو وضاحت سے بیان کریں اور یہ آج کے کاروباروں کے لیے کیوں اہم ہے؟
- 2) تنظیم میں تبدیلی کے مختلف قوتوں کو بیان کریں اندرونی اور بیرونی قوتوں میں فرق کرتے ہوئے۔
- 3) تنظیمی تبدیلی کی مزاحمت کو موثر طریقے سے کس طرح منظم کر سکتی ہے؟ دو حکمت عملیاں فراہم کیجیے۔
- 4) گُرٹ لیون کے ماؤں کی تین مراحل کو مختصر طور پر وضاحت سے بیان کریں اور ان کے کلیدی مقاصد۔
- 5) تبدیلی کی مزاحمت کی مختلف اقسام کیا ہیں اور یہ تبدیلی کے عمل پر کس طرح اثر انداز ہو سکتی ہیں؟

### طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

- 1) تنظیمی تبدیلی کی نوعیت اس کی اہمیت اور یہ کس طرح ایک تنظیم کی طویل مدّتی کامیابی پر اثر انداز ہوتی ہے پر بحث کیجیے۔
- 2) تنظیمی تبدیلی کو چلانے والی قوتوں کا جائزہ لیں اندرونی اور بیرونی عوامل پر توجہ مرکوز کرتے ہوئے اور حقیقی دنیا کی مثالیں فراہم کیجیے۔
- 3) گُرٹ لیون کے تین مراحلوں پر مبنی ماؤں (ان فریز تبدیلی ری فریز) کو تفصیل سے بیان کریں ہر مرحلے پر ایک تنظیم کو درپیش چیلنجز کو شامل کرتے ہوئے۔
- 4) تنظیموں میں تبدیلی کی مزاحمت کے اسباب کی شناخت کریں۔ ان مزاحموں کو دور کرنے کے طریقوں پر تبادلہ خیال کریں اور کامیاب تبدیلی کے انتظام کو یقینی بنائیں۔
- 5) تنظیمی تبدیلی کے انتظام اور مزاحمت کو دور کرنے میں قیادت کے کردار کا جائزہ لیں۔ اس بات کی مثالیں فراہم کریں کہ قیادت کس طرح تنظیم میں تبدیلی کو موثر طریقے سے چلا سکتی ہے۔

## اکائی 12 - جدید ورک پلیس میں تنظیمی رویہ

(OB in Modern Workplace)

اکائی کے اجزاء	اکائی کی تعداد
Structure	
Introduction	تثبید 12.0
Objectives	مقاصد 12.1
Organizational Behavior at Modern Workplace	جدید کام کی جگہ میں تنظیمی رویہ 12.2
Evolution of Organizational Behavior	تنظیمی روپے کا رتھا 12.3
Positive Organizational Behavior	ثبت تنظیمی رویہ 12.4
Impact of Positive Organizational Behavior on Organizational Success	ثبت تنظیمی روپے کا تنظیمی کامیابی پر اثر 12.5
Psychological Capital	نفسیاتی سرمایہ 12.6
Emotional Intelligence - EI	جز باتی ذہانت 12.7
Social Intelligence - SI	سماجی ذہانت 12.8
Spiritual Intelligence - SQ	روحانی ذہانت 12.9
Work-Life Choice	کام اور زندگی کے انتخاب 12.10
Learning Outcome	اکتسابی نتائج 12.11
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات 12.12

---

## 12.0 تمهید (Introduction)

یونٹ 11 میں تنظیمی تبدیلی (Organizational Change) کے ہمارے مطالعے کے بعد اب ہم جدید کام کی جگہ میں تنظیمی رویے (OB - Organizational Behavior) کی ارتقائی حرکیات کو سمجھنے پر توجہ مرکوز کریں گے۔ جیسے جیسے تنظیمیں تبدیلی کے عمل سے گزرتی ہیں تنظیم کے اندر افراد اور گروہوں کے رویے کو سمجھنا اور اس کا مؤثر انظام کرنا کامیابی کے لیے نہیت اہم ہو جاتا ہے۔ اس یونٹ میں ہم تنظیمی رویے (OB) کے جدید پہلوؤں کا جائزہ لیں گے جو کام کی جگہ کی ثقافت کار کر دگی اور ملازمین کی فلاح و بہبود کو تشکیل دینے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

یہ یونٹ مثبت تنظیمی رویے (Positive OB - Positive Organizational Behavior) کا تعارف کرتا ہے جو انفرادی اور تنظیمی کار کر دگی کو بہتر بنانے کے لیے طاقتوں پر مبنی طریقوں پر زور دیتا ہے۔ ہم اس بات کا جائزہ لیں گے کہ نفسیاتی وسائل جیسے کہ نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) جذباتی ذہانت (Emotional Intelligence) سماجی ذہانت (Social Intelligence) اور روحانی ذہانت (Spiritual Intelligence) کو فروغ دینا کیسے آج کے تیز رفتار اور یچیدہ کام کے ماحول میں ملازمین اور تنظیموں کو ترقی کرنے میں مدد دے سکتا ہے۔ مزید برآں ہم کام اور ذاتی زندگی میں توازن پیدا کرنے کے ایک اہم عصر "ورک لائف چوائس" (Work-Life Choice) "کا بھی جائزہ لیں گے۔

اس یونٹ میں ہم ان بنیادی مہارتوں کی ترقی کی اہمیت کو تلاش کریں گے جو ملازمین اور رہنماؤں کو مسلسل بدلتے ہوئے متنوع اور مسابقاتی کام کے ماحول میں کامیابی کے لیے ضروری ہیں۔ ان نفسیاتی اور جذباتی مہارتوں کو سمجھنا اور فروغ دینا افراد کو بہتر طریقے سے موافق ہونے مشغول ہونے اور عمدہ کار کر دگی کا مظاہرہ کرنے کے قابل بنتا ہے جس سے تنظیمی ترقی ممکن ہوتی ہے اور ایک مثبت کام کی جگہ کام کے ماحول فروغ پاتا ہے۔

---

## 12.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ مندرجہ ذیل نکات کو سمجھ سکیں گے:

- مثبت تنظیمی رویے (Positive Organizational Behavior - POB) کے بنیادی اجزاء کو سمجھ سکیں گے۔
- ملازمین کی کار کر دگی اور فلاح و بہبود پر نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) کے اثرات کا جائزہ لے سکیں گے۔
- قیادت (Leadership) اور ٹیم کے تعلقات میں جذباتی سماجی اور روحانی ذہانت (Emotional, Social, and Leadership) کی اہمیت کا تجزیہ کر سکیں گے۔
- جدید تنظیمی ماحول میں ورک لائف چوائس (Work-Life Choice) کے کردار کا تجزیہ کر سکیں گے۔

---

## 12.2 جدید کام کی جگہ میں تنظیمی رویہ (Organizational Behavior at Modern Workplace)

---

تنظیمی رویہ - OB (Organizational Behavior) اس بات کا مطالعہ ہے کہ تنظیم کے اندر افراد اور گروہ کیسے کام کرتے ہیں اور تنظیم خود کس طرح رویہ اختیار کرتی ہے۔ یہ شعبہ انسانی رویے نفیسات سماجیات اور مینجنمنٹ کے اصولوں پر مبنی ہے جو تنظیموں کو اپنے ملازمین کو بہتر طور پر سمجھنے والے ان کی صلاحیتوں کو موثر طریقے سے بروئے کار لانے اور ایک ثابت نتیجہ خیز کام کی جگہ بنانے میں مدد دیتا ہے۔

جدید کاروباری ماحول میں تنظیمی رویہ کی اہمیت غیر معمولی طور پر بڑھ چکی ہے کیونکہ تنظیمیں تیزی سے بدلتی ہوئی ٹکنالوژی عالمگیریت متنوع افرادی قوت اور بدلتی ہوئی پیشہ و رانہ توقعات کے چیلنجز کا سامنا کر رہی ہیں۔ ملازمین کی توقعات میں اضافہ کام کی نوعیت میں جدت اور تنظیمی ڈھانچے میں تبدیلیاں آج کے اداروں کو ایک ایسے نقطے نظر کو اپنانے پر مجبور کرتی ہیں جونہ صرف پیداواری صلاحیت میں اضافہ کرے بلکہ ایک مضبوط تنظیمی ثقافت اور ثابت کام کے ماحول کو بھی فروغ دے۔

اس تیزی سے بدلتے ہوئے منظر نامے میں تنظیموں کے لیے یہ ضروری ہو گیا ہے کہ وہ اپنے افراد کے رویے ترغیبات اور جذباتی ذہانت کو سمجھیں اور اس علم کو قیادت ٹیم مینجنمنٹ اور کارکردگی کے فروغ کے لیے موثر طریقے سے استعمال کریں۔ تنظیمی رویہ کا موثر اطلاق نہ صرف ملازمین کی اطمینان اور واہستگی کو بڑھاتا ہے بلکہ کاروباری کامیابی اور طویل مدتی ترقی کو بھی یقین بنتاتا ہے۔

---

## 12.3 تنظیمی رویے کا ارتقا (Evolution of Organizational Behavior)

---

گزشتہ چند دہائیوں میں تنظیمی رویہ (Organizational Behavior - OB) کا دائرہ فرد کے رویے کے مطالعے سے آگے بڑھ کر گروہی حرکیات، تنظیمی ڈھانچے اور قیادت کے انداز کے جامع تجزیے تک پہلی چکا ہے۔ ابتدائی نظریات جیسے کہ ٹیلر کا سائنسی انتظام (Taylor's Scientific Management) کارکردگی اور پیداواری صلاحیت میں اضافے کے لیے سخت کنٹرول اور کام کی خصوصی تقسیم پر مرکوز تھے۔ تاہم جیسے جیسے کاروباری ماحول پیچیدہ ہوتا گیا OB کے نظریات انسانی تعلقات اور محکمات (Motivation) کی طرف مائل ہو گئے جس میں ہاو تھورن ایفیکٹ (Hawthorne Effect) اور مسلوکی ضروریات کا درجہ بندی نظریہ (Maslow's Hierarchy of Needs) جیسے مطالعات نے اہم کردار ادا کیا۔

جدید کام کی جگہ میں OB کے کلیدی پہلو (Key Aspects of OB in the Modern Workplace)

1. ملازمین کی حوصلہ افزائی اور شمولیت (Employee Motivation and Engagement)

آج کے علمی کارکنوں (Knowledge Workers) کے ساتھ حوصلہ افزائی کے نظریات جیسے کہ ہر زبرگ کا دو عنصری نظریہ (Vroom's Expectancy Theory) اور وروم کا توقعاتی نظریہ (Herzberg's Two-Factor Theory) اور مسلمانی کی شمولیت (Engagement Theory) زیادہ اہمیت اختیار کر چکے ہیں۔ جدید تنظیمیں سمجھتی ہیں کہ ملازمین کی شمولیت (Engagement Theory) صرف مالی مراعات

تک محدود نہیں بلکہ اس میں ملازمت کی اطمینان (Job Satisfaction) کام اور ذاتی زندگی میں توازن (Work-Life Balance) اور پیشہ و رانہ ترقی (Career Development) جیسے عوامل بھی شامل ہیں۔

## 2. تنوع اور شمولیت (Diversity and Inclusion)

بھارت اور دنیا بھر میں کام کی جگہیں زیادہ متنوع (Diverse) ہو رہی ہیں۔ کمپنیاں ایسے جامع محول (Inclusive Environment) پیدا کرنے پر توجہ مرکوز کر رہی ہیں جہاں مختلف ثقافتی نسلی اور صنفی پس منظر رکھنے والے افراد ترقی کر سکیں۔ مثال کے طور پر بھارت میں گوگل (Google) اور ایکسنسچر (Accenture) جیسے بڑی نیشنل اورے تنوع اور شمولیت (Diversity & Inclusion) کو فروغ دینے کے لیے موثر اقدامات کر رہے ہیں۔

## 3. قیادت اور فیصلہ سازی (Leadership and Decision-Making)

جدید قیادتی انداز زیادہ تعاون پر مبنی (Collaborative Leadership) اور با اختیار بنانے والے (Participative Leadership) شرکتی (Participative) ہوتے جا رہے ہیں۔ تحولی قیادت (Transformational Leadership) اور خدمت گزار قیادت (Servant Leadership) جیسے نظریات اس بات پر زور دیتے ہیں کہ قائدین مختص احکامات جاری کرنے کے بعد اپنے ملازمین کو متاثر کریں اور ان کی ترقی میں مدد کریں۔ بھارتی تنظیمیں جیسے تاتا گروپ (Tata Group) تحولی قیادت کی مثال پیش کرتی ہیں جہاں رہنمای ملازمین کی ترقی کو فروغ دیتے ہیں اور تنظیمی اقدار (Organizational Values) کو برقرار رکھتے ہیں۔

## 4. ٹیکنالوژی اور کام کی نوعیت میں تبدیلی (Technology and Work Dynamics)

مصنوعی ذہانت (AI - Artificial Intelligence) خودکار نظام (Automation) اور ریبوٹ ورکنگ ٹولز (Remote Working Tools) کے انضمام نے کام کی جگہ کو یکسر تبدیل کر دیا ہے۔ مثال کے طور پر بھارتی آئی ٹی کمپنیاں جیسے انفو سس (Infosys) اور وپرو (Wipro) مصنوعی ذہانت اور مشین لرننگ (Machine Learning) کو اپنی کارروائیوں میں شامل کر رہی ہیں جس سے کارکردگی میں بہتری (Efficiency) آرہی ہے اور ملازمین کے لیے اختراعی موقع (Innovation Opportunities) پیدا ہو رہے ہیں۔

جدید تنظیمی روایہ (OB) مخصوص نظریاتی مطالعہ نہیں بلکہ ایک عملی فریم ورک (Practical Framework) بن چکا ہے جو تنظیموں کو زیادہ موثر متحرک اور جدید کام کے محول کے مطابق ڈھالنے میں مدد دیتا ہے۔ تنظیمی قیادت (Leadership) تنوع (Diversity) اور ٹیکنالوژی (Technology) کے امتحان نے نہ صرف کام کی جگہ کو بدلتا ہے بلکہ ملازمین کی ترقی (Organizational Success) اور تنظیمی کامیابی (Employee Growth) کو بھی نئے افق تک پہنچا دیا ہے۔

## 12.4 ثبت تنظیمی رویہ (Positive Organizational Behavior)

ثبت تنظیمی رویہ (POB) انفرادی اور گروہی رویوں کے مطابعے پر مبنی ہے جو ذاتی اور تنظیمی فلاج و بہبود کو فروغ دینے تیزی میں۔ آج کے متحرک کاروباری ماحول خاص طور پر بھارت میں POB ثبت نفسیاتی خصوصیات جیسے رجائیت (Optimism) استقامت (Resilience) اور خود اثباتی (Self-Efficacy) کو فروغ دینے پر مرکوز ہے تاکہ ایسا کام کا ماحول بنایا جاسکے جو ملازمین کی شمولیت (Job Satisfaction) ملازمت کی تسلیم (Engagement) ملازمت کی تسلیم (Job Satisfaction) اور اعلیٰ کارکردگی (High Performance) کو یقینی (Technological Changes) بنائے۔ جدید کام کی جگہ جو کہ تنوع (Diversity) تیز فناრ تکنیکی تبدیلیوں (Psychological Capital) کو ترجیح دیں اور طویل المدتی ترقی (Sustained Growth) اور تنظیمی کامیابی (Organizational Capital) کو ممکن بنائیں۔

ثبت تنظیمی رویہ کے کلیدی عناصر (Key Elements of Positive Organizational Behavior)

1) نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital)

نفسیاتی سرمایہ چار بنیادی اجزاء پر مشتمل ہے: خود اثباتی (Self-Efficacy)، رجائیت (Optimism)، امید (Hope) اور استقامت (Resilience)۔ یہ خصوصیات فرد کی چیلنجوں سے نہیں تبدیلیوں سے ہم آہنگ ہونے اور مستقبل کے حوالے سے ثبت نقطہ نظر رکھنے میں مدد دیتی ہیں۔

انفو سس (Infosys) جیسی تنظیموں نے ملازمین کی ان صلاحیتوں کو فروغ دینے کے لیے تربیت پروگرام شروع کیے ہیں خاص طور پر آئی ٹی سیکٹر میں بڑھتے ہوئے دباؤ اور تیزی سے بدلتے ہوئے حالات کے پیش نظر۔ ایسے پروگرام ملازمین کو متحرک اور قابل موافقت (Adaptable) بناتے ہیں جس سے پیداواری صلاحیت (Productivity) میں اضافہ اور ذہنی دباؤ (Burnout) میں کمی واقع ہوتی ہے

2) ثبت قیادت (Positive Leadership)

ثبت قیادت کا مطلب ملازمین کو با اختیار بنانا (Empowerment)، اعتماد قائم کرنا (Building Trust) اور جدت طرازی (Innovation) کی حوصلہ افزائی کرنا ہے۔ ثبت قائدین ایسا ماحول پیدا کرتے ہیں جہاں ملازمین خود کو اہم اور محفوظ محسوس کرتے ہیں جس سے ان کی واپسی (Commitment) اور ملازمت کی اطمینان (Job Satisfaction) میں اضافہ ہوتا ہے۔ رتنٹا (Ratan Tata) جیسے رہنمائی گروپ (Tata Group) میں ثبت قیادت کی بہترین مثال ہیں۔ ان کی قیادت میں تنظیمی ثابت (Ethical Decision-Making)، اخلاقی فیصلوں (Organizational Culture) اور شفافیت (Transparency) کا انتظام ہے۔

(Transparency) اور ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Welfare) پر مرکوز رہی ہے جس نے طویل مدت کا میابی (Employee Loyalty) اور ملازمین کی وفاداری (Long-Term Success) کو فروغ دیا ہے۔

### 3) ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Well-being)

ملازمین کی فلاح و بہبود مثبت OB کا بنیادی جز ہے جس میں جسمانی صحت (Physical Health) اور ذہنی تدرستی (Mental Health) شامل ہیں۔ آج کے دور میں کام کی جگہ پر ذہنی صحت (Psychological Well-being) کے بڑھتے ہوئے مسائل کے پیش نظر کئی بھارتی کمپنیاں ایسی پالیسیاں اپنارہی ہیں جو تو ازن زندگی و کام (Work-Life Balance) دباؤ کا انتظام (Stress Management) اور مجموعی فلاح و بہبود (Well-being) کو فروغ دیتی ہیں۔

وپرو (Wipro) اور ماروتی سوزوکی (Maruti Suzuki) جیسی کمپنیاں فٹنس سینٹرز (Fitness Centers) ذہنی صحت کی معاونت (Mental Health Support) اور چکدار اوقات کار (Flexible Working Hours) جیسے فلاجی اقدامات اپنا کر ملامین کی اطمینان (Job Satisfaction) اور ملازمت چھوڑنے کی شرح (Turnover Rate) کو کم کر رہی ہیں۔

### 4) صلاحیتوں پر مبنی ترقی (Strengths-Based Development)

ثبت OB تنظیموں کو اس بات کی ترغیب دیتا ہے کہ وہ ملامین کی کمزوریوں پر توجہ دینے کے بجائے ان کی صلاحیتوں (Strengths) کو پہچانیں اور ان کی نشوونما کریں۔ اس طریقہ کار سے نہ صرف ملامین میں خود اعتمادی (Confidence) پیدا ہوتی ہے بلکہ کارکردگی (Performance) میں بھی بہتری آتی ہے۔

انچی سی ایل ٹیکنالوجیز (HCL Technologies) نے ایک صلاحیت پر مبنی ترقیاتی فریم ورک-Strengths (Strengths-Based Development Framework) متعارف کر دیا ہے جس کے تحت ملامین اپنی منفرد صلاحیتوں Abilities کو پہچان کر انہیں بہتر بنانے پر کام کرتے ہیں جس سے کام میں اطمینان (Job Satisfaction) اور کارکردگی Productivity میں اضافہ ہوتا ہے۔

### 5) بثبت کام کے تعلقات (Positive Work Relationships)

ثبت کام کے تعلقات تنظیم میں اعتماد (Trust) (Collaboration) اور وابستگی (Sense of Belonging) کو فروغ دیتے ہیں۔ بھارت میں جہاں کام کی جگہ کے تعلقات ثقافتی اہمیت (Cultural Significance) رکھتے ہیں تنظیمیں ایک جامع (Inclusive) اور مشترکہ تعاون پر مبنی محول (Collaborative Environment) بنانے پر توجہ دے رہی ہیں۔ بھارتی تناظر میں: ایکسینچر انڈیا (Accenture India) نے ایسے پروگرامز متعارف کرائے ہیں جو ٹیم ورک (Team Collaboration) رہنمائی (Mentorship) اور تنازعات کے حل (Conflict Resolution) پر مرکوز ہیں تاکہ

تنظیمی تعلقات (Workplace Relationships) کو مضمون بنا یا جاسکے اور مجموعی ٹیم کی کارکردگی (Team Performance) کو بہتر بنایا جاسکے۔

ثبت تنظیمی رویہ (POB) صرف ایک نظریہ نہیں بلکہ ایک عملی حکمتِ عملی (Practical Strategy) ہے جو تنظیموں کو متحرک اور ترقی پسند بنانے میں مدد دیتی ہے۔ نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) ثبت قیادت ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Well-being) صلاحیت پر مبنی ترقی (Positive Leadership) (Positive Work Relationships) اور ثبت کام کے تعلقات (Strengths-Based Development) جیسے کلیدی عناصر آج کے کاروباری ماحول میں مسابقتی برتری (Competitive Advantage) حاصل کرنے کے لیے ضروری ہیں۔ بھارتی تنظیمیں POB کے اصولوں کو اپناتے ہوئے ایک ایسا کام کا ماحول تشکیل دے رہی ہیں جو ملازمین کی فلاح و بہبود کو اولین ترجیح دیتا ہے اور انہیں ایک مضبوط اور کامیاب تنظیم کی تعمیر میں اپنا کردار ادا کرنے کے لیے با اختیار بناتا ہے۔

## 12.5 ثبت تنظیمی رویے کا تنظیمی کامیابی پر اثر

(Impact of Positive Organizational Behavior on Organizational Success)

1) ملازمین کی شمولیت اور پیداواری صلاحیت میں اضافہ (Increased Engagement and Productivity) میں اضافہ (Supported) قابل قدر (Valued) اور با اختیار (Empowered) محسوس کرتے ہیں تو وہ اپنے کام میں زیادہ مشغول (Engaged) ہوتے ہیں۔ مشغول ملازمین زیادہ پیداواری (Productive) پر عزم (Committed) اور اپنی ذمہ داریوں سے آگے بڑھ کر کام کرنے کے لیے تیار ہوتے ہیں۔ ٹیکنالوجی سروسز (TCS) میں ملازمین کی شمولیت (Employee Engagement) کو فروغ دینے کے لیے قیادت کی تربیت (Leadership Training) کی جائیں کہ ترقی کے موقع (Career Development Opportunities) اور پہچان کے پروگرام (Recognition Programs) میں نمایاں اضافہ ہوا ہے۔

2) تنظیمی ثقافت کی بہتری (Enhanced Organizational Culture)

ثبت تنظیمی رویہ (POB) ایک ایسی تنظیمی ثقافت (Organizational Culture) کو فروغ دیتا ہے جو اعتماد (Trust) باہمی تعاون (Collaboration) اور باہمی احترام (Mutual Respect) پر مبنی ہوتی ہے۔ اس سے بہتر ٹیم (Teamwork) بلند حوصلہ (Higher Morale) اور ایک زیادہ جامع اور جدید کام کی جگہ وجود میں آتی ہے۔ انفوس (Infosys) اور ریلاننس انڈسٹریز (Inclusive and Innovative Workplace)

(Reliance Industries) جیسی بھارتی کمپنیاں جو اپنی ثبت تنظیمی ثقافت کے لیے مشہور ہیں ملازمین کی فلاج و بہبود (Employee Well-being) اور ترقی (Development) پر توجہ دے کر بہترین ٹیلنٹ کو اپنی طرف متوجہ (Attract) اور برقرار (Retain) رکھنے میں کامیاب رہی ہیں۔

(3) دباؤ اور ذہنی تحمل میں کمی (Reduced Stress and Burnout) (POB) استقامت (Resilience) اور خوداثباتی (Self-Efficacy) جیسے ثابت پہلوؤں پر توجہ دے کر ملازمین کو دباؤ (Stress) سے نہیں اور ذہنی تحمل (Burnout) سے بچنے میں مدد دیتا ہے۔ بھارت میں خاص طور پر آئی ٹی (IT) اور مالیاتی (Finance) شعبوں میں تیز رفتار کام کے ماحول کی وجہ سے ذہنی صحت (Mental Health) پر زیادہ توجہ دی جا رہی ہے۔ ایکسینچر انڈیا (Accenture India) جیسے ادارے ملازمین کے لیے مشاورت کی خدمات (Counseling) چکدار اوقات کار (Flexible Working Hours) اور ذہنی صحت کے وسائل (Services) فراہم کرتے ہیں تاکہ وہ دباؤ کا بہتر انداز میں مقابلہ کر سکیں اور اپنے کام کے حوالے سے ثابت نقطہ نظر برقرار رکھ سکیں۔

(4) بہتر تنظیمی کارکردگی (Better Organizational Performance)

ایک ثابت کام کا ماحول بہتر تنظیمی نتائج (Organizational Outcomes) کا باعث بتاتا ہے جن میں بہتر صارفین کی تسلیکیں (Improved Customer Satisfaction) اور کاروباری کارکردگی (Innovation) جدت طرزی (Productivity) اور اختراعی صلاحیت (Business Performance) کی فلاج و بہبود اور ثابت تنظیمی ثقافت پر زور دیتی ہیں۔ اپنی پیداواری صلاحیت (Leadership) اور اختراعی صلاحیت (Innovation) میں نمایاں بہتری دیکھ چکی ہیں جس کی بدولت وہ تیزی سے ترقی کر رہی ہیں۔

ثبت تنظیمی رویہ (POB) ایک مؤثر حکمت عملی (Powerful Framework) ہے جو انفرادی اور تنظیمی سطح پر کارکردگی کو بڑھانے میں معاون ہے۔ نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) تیادت (Leadership) فلاج و بہبود (Well-being) اور صلاحیت پر مبنی ترقی (Strengths-Based Development) پر توجہ دے کر تنظیمیں ایک ثابت اور ترقی پسند کام کی جگہ (Thriving Workplace Culture) بناسکتی ہیں۔

## 12.6 نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital)

نفسیاتی سرمایہ جسے عام طور پر Psy Cap کہا جاتا ہے ثابت تنظیمی رویے (Positive Organizational Behavior) کا ایک بنیادی تصور ہے جو کسی فرد کی نفسیاتی حالت کو ظاہر کرتا ہے جس میں وہ ثابت خصوصیات شامل ہیں جو وقت کے ساتھ ترقی پذیر اور بہتر کی جاسکتی ہیں۔ یہ چار عناصر پر مشتمل ہے:

- خود اشیائی (Self-efficacy): مخصوص حالات میں کامیابی حاصل کرنے یا کسی کام کو مکمل کرنے کی صلاحیت پر اعتماد۔
- رجائیت (Optimism): زندگی کے بارے میں ثابت نقطہ نظر رکھنا اور مستقبل میں سازگار بتائج کی توقع کرنا۔
- امید (Hope): واضح اہداف مقرر کرنا اور انہیں حاصل کرنے کے راستے تلاش کرنا اور رکاوٹوں کے باوجود حوصلہ برقرار رکھنا۔
- استقامت (Resilience): مشکلات کے بعد تیزی سے بحالی کی صلاحیت اور چیلنج کا سامنا کرتے ہوئے خود کو ڈھانے کی مہارت۔

بھارت میں انفوس (Infosys) اور ٹیکسٹ نسلشنی سروز (TCS) جیسی تنظیمیں نفسیاتی سرمایہ کو قیادت کی ترقی کے پروگراموں کے ذریعے فروغ دیتی ہیں۔ یہ کپنیاں ملازمین کو استقامت بڑھانے کے لیے ذہنی دباؤ کے انتظام اور موافقت کی تربیت فراہم کرتی ہیں۔ مثال کے طور پر کسی پروڈکٹ لانچ یا پروجیکٹ کی ڈیلائئن کے دوران TCS ملازمین کو ساتھی رہنمائی (Peer Mentoring) یا ذہن سازی کی تربیت (Mindfulness Training) فراہم کرتی ہے تاکہ وہ اپنی خود اشیائی اور رجائیت برقرار کر سکیں۔ یہ نہ صرف ملازمین کی فلاح و بہبود کو فروغ دیتا ہے بلکہ مجموعی پیداواری صلاحیت میں بھی اضافہ کرتا ہے۔

بھارت جیسے متنوع ملک میں جہاں ملازمین مختلف ثقافتی اصولوں اور دباؤ میں کام کرتے ہیں نفسیاتی سرمایہ کو فروغ دینا ضروری ہے تاکہ وہ کام کی زندگی میں توازن ملازمت کی غیر لیکن صورتحال اور سخت مسابقت جیسے چیلنج سے نمٹ سکیں۔ تنظیمیں یہ تسلیم کر رہی ہیں کہ مسلم ملازمین زیادہ تخلیقی ہوتے ہیں اور چیلنجنگ مارکیٹ کے حالات میں بھی تنظیمی ترقی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

## 12.7 جذباتی ذہانت (Emotional Intelligence - EI)

جذباتی ذہانت (EI) وہ صلاحیت ہے جس کے ذریعے کوئی فرد اپنے اور دوسروں کے جذبات کو پیچانے سمجھنے منظم کرنے اور ان پر اثر ڈالنے کی مہارت رکھتا ہے۔ اعلیٰ درجہ کی جذباتی ذہانت بہترین شخصی تعلقات تنازعات کے حل اور موثر قیادت سے منسلک ہوتی ہے۔ جذباتی ذہانت پانچ بنیادی اجزاء پر مشتمل ہوتی ہے:

- خود آگاہی (Self-awareness): اپنے جذبات کو پیچانے اور یہ سمجھنے کی صلاحیت کہ وہ دوسروں پر کیسے اثر انداز ہوتے ہیں۔
- خود نظم و ضبط (Self-regulation): اپنے جذبات کو صحیح مند طریقے سے قابو میں رکھنا تاکہ غیر ضروری جذباتی رو عمل سے بچا جاسکے۔
- خود افزاںی (Motivation): اندر ونی اہداف سے متحرک ہونا اور طویل مدتی کامیابی کے حصول کے لیے جذبہ برقرار رکھنا۔

- ہمدردی (Empathy) دوسروں کے احساسات اور نقطہ نظر کو سمجھنا اور ان کے جذبات کو محسوس کرنا۔
- سماجی مہارتیں (Social skills) مؤثر ابلاغ اور تعاون کے ذریعے ثبت تعلقات قائم رکھنے اور مضبوط بنانے کی صلاحیت۔
- تاتا گروپ (Tata Group) میں قیادت کی تربیت میں جذباتی ذہانت پر خصوصی توجہ دی جاتی ہے تاکہ ہمدردی اور مؤثر مواصلات کو فروغ دیا جاسکے۔ رتن تاتا جذباتی ذہانت کی ایک نمایاں مثال ہیں جنہوں نے اخلاقی قیادت اور ملازمین کی فلاج و بہبود کو ہمیشہ ترجیح دی۔ 26/11 ممبئی حملوں جیسے بحرانوں کے دوران رتن تاتا کی جذباتی ذہانت نے قیادت میں اہم کردار ادا کیا جہاں انہوں نے شفافیت ہمدردی اور مضبوط فیصلہ سازی کے ذریعے کمپنی کو مشکل وقت سے نکالا۔

بھارت میں جذباتی ذہانت خاص طور پر اس لیے اہم ہے کیونکہ یہاں تعلقات درجہ بندی کے احترام اور سماجی ہم آہنگی پر ثقافتی زور دیا جاتا ہے۔ وہ رہنمای جو جذباتی ذہانت میں مہارت رکھتے ہیں بھارت کی کثیرالنسسلی اور کثیرالسلسلی ورک فورس کے پچیدہ معاملات کو بہتر انداز میں سنبھال سکتے ہیں جہاں ابلاغی انداز مختلف ہو سکتے ہیں اور ایک جامع اور ہمدرد تنظیمی ثقافت کو فروغ دے سکتے ہیں۔

## 12.8 سماجی ذہانت (Social Intelligence - SI)

سماجی ذہانت (SI) وہ صلاحیت ہے جس کے ذریعے کوئی فرد سماجی حرکیات (social dynamics) کو سمجھنے مختلف سماجی ماحول کے مطابق خود کو ڈھانے اور ثبت تعلقات استوار کرنے میں مہارت رکھتا ہے۔ یہ مہارت سماجی اشاروں کو پہچاننے گروہی تعاملات کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے اور مختلف پس منظر کے افراد کے ساتھ مضبوط تعلقات قائم رکھنے پر مشتمل ہے۔ سماجی ذہانت نہ صرف بینالشخSI یعنی تعلقات بلکہ گروہی ہم آہنگی کے لیے بھی ضروری ہے جو اسے رہنماؤں اور ملازمین دونوں کے لیے ایک اہم مہارت بناتی ہے۔

hart میں وپرو (Wipro) اور ایچ ال ٹیکنالوجیز (HCL Technologies) جیسے ادارے سماجی ذہانت کو فروغ دینے کے لیے اشتراکی قیادت (collaborative leadership) کے اصولوں کو اپناتے ہیں۔ مثال کے طور پر HCL کا "Employees First, Customers Second" کا احترام تنظیمی کامیابی کے بنیادی عناصر ہیں۔ سماجی ذہانت کے ذریعے HCL کے مینیجرز مختلف شعبوں کے ملازمین کے ساتھ مضبوط تعلقات قائم کر سکتے ہیں جس سے بینالشعبہ تعاون (cross-functional collaboration) اور مضبوط ٹیم اسپرٹ کو فروغ ملتا ہے۔

بھارت جیسے ثقافتی طور پر متنوع ملک میں جہاں مختلف علاقوائی لسانی اور سماجی پس منظر کے افراد ایک ساتھ کام کرتے ہیں سماجی ذہانت ٹیموں کے بہتر انتظام میں ایک کلیدی کردار ادا کرتی ہے۔ آج بھارتی کمپنیاں شمولیتی ماحول (inclusive environment) کو فروغ دینے پر زور دے رہی ہیں تاکہ ملازمین ثقافتی یا لسانی اختلافات کے باوجود ہم آہنگی سے کام کر سکیں اور ایک دوسرے کے ساتھ ثابت انداز میں بات چیت کر سکیں۔

---

## 12.9 روحانی ذہانت (Spiritual Intelligence - SQ)

---

روحانی ذہانت (SQ) سے مراد وہ صلاحیت ہے جس کے ذریعے کوئی فرد روحانی وسائل کو بروئے کار لَا کر مسائل حل کر سکتا ہے اخلاقی فیصلے کر سکتا ہے اور زندگی کے چیزیں کام سماں کر سکتا ہے۔ یہ ذہانت کسی خاص مذہبی عقیدے سے مشروط نہیں بلکہ دینات داری ہمدردی اور ذہنی سکون جیسے اصولوں پر مبنی ہوتی ہے۔ روحانی ذہانت فرد کو زندگی میں توازن اخلاقی وضاحت اور گھرے اطمینان کی تلاش میں مدد دیتی ہے چاہے وہ ذاتی زندگی ہو یا پیشہ و رانہ میدان۔

مہندرائیںڈ مہندر را (Mahindra & Mahindra) میں رہنماؤں اور ملازمین کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے کہ وہ روحانی اصولوں کو اپنی روزمرہ کی پیشہ و رانہ زندگی میں شامل کریں۔ کمپنی کے بنیادی اصول جیسے اعتقاد (trust) اور شفافیت (روحانی اخلاقیات پر مبنی ہیں۔ اس کے علاوہ مہندرائی کی قیادت کی تربیت میں مراقبہ (transparency) اور ذہنی سکون (mindfulness) جیسے عناصر بھی شامل کیے جاتے ہیں تاکہ ملازمین اپنے مقاصد پر غور کر سکیں اور بہتر فیصلے کر سکیں۔ بھارت میں جہاں روحانیت ثقافتی ڈھانچے میں ایک اہم حیثیت رکھتی ہے روحانی ذہانت کو تنظیمی ماہول میں شامل کرنا ادارہ جاتی اقدار کے عین مطابق ہے۔ روحانی ذہانت اخلاقی فیصلے کرنے والوں کا مؤثر انداز میں مقابلہ کرنے اور زندگی میں توازن قائم رکھنے میں مدد دیتی ہے۔ بالخصوص آئی ٹی (IT) اور مالیات (finance) جیسے شعبوں میں جہاں ملازمین کو اکثر پیچیدہ اخلاقی مسائل اور سخت کام کے ماہول کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔

---

## 12.10 کام اور زندگی کے انتخاب (Work-Life Choice)

---

کام اور زندگی کے انتخاب سے مراد وہ خود مختاری ہے جو ملازمین کو اپنی پیشہ و رانہ ذہنیہ داریوں اور ذاتی زندگی کے درمیان توازن قائم کرنے کے لیے حاصل ہوتی ہے۔ یہ محض وقت کے انتظام (Time Management) تک محدود نہیں بلکہ اس میں وہ چک (Flexibility) بھی شامل ہے جو کسی فرد کو ذاتی ترجیحات کے مطابق فیصلے کرنے کی آزادی دیتی ہے چاہے وہ خاندانی دیکھ بھال (Caregiving) ہو۔ وہ تنظیمیں جو کام اور زندگی کے انتخاب کو ترجیح دیتی ہیں عام طور پر چکدار اوقات کار (Flexible Hours) ریموٹ ورکنگ (Remote Working) اور ایسی پالیسیاں فراہم کرتی ہیں جو ملازمین کو اپنی ذاتی اور پیشہ و رانہ زندگی کو بہتر انداز میں منظم کرنے کی سہولت دیتی ہیں۔

فلیپ کارٹ (Flipkart) جو بھارت کی نمایاں ای-کامرس (E-Commerce) کمپنیوں میں شامل ہے طویل عرصے سے کام اور زندگی کے انتخاب کے حامی رہی ہے۔ فلیپ کارٹ کے چکدار کام کے انتظامات (Flexible Work Arrangements) ملازمین کو اپنے کام کے اوقات منتخب کرنے (Flexible Hours) یا گھر سے کام کرنے (Work from Home) کے لئے مدد دیتی ہے۔

(Family Commitments) کی اجازت دیتے ہیں خاص طور پر ان افراد کے لیے جو خاندانی ذمہ داریوں (From Home) یا دیکھ بھال کی ذمہ داریوں (Caregiving Responsibilities) سے وابستہ ہوتے ہیں۔ اس پالیسی نے ملازمین کی برقراری (Employee Retention) میں اضافہ کیا ہے خاص طور پر خواتین کے لیے اور ملازمین کو اپنی شیڈول پر کنٹرول دینے سے مجموعی پیداواریت (Productivity Control) میں بھی اضافہ ہوا ہے۔

بھارت میں ٹیک انڈسٹری (Tech Industry) اور گیگ اکاؤنومی (Gig Economy) کے تیزی سے فروغ پانے کے ساتھ کام اور زندگی کے انتخاب کی اہمیت بڑھتی جا رہی ہے۔ ایڈوب انڈیا (Adobe India) اور زوہو کارپوریشن (Zoho Corporation) جیسے ادارے اس حوالے سے بہترین مثالیں پیش کر رہے ہیں جو مختلف ملازمین کی ضروریات (Diverse Workforce Needs) کو پورا کرنے کے لیے چکدار کام کی پالیسیاں (Flexible Work Policies) اپنارہے ہیں۔ ان پالیسیوں سے نہ صرف نوجوان ملازمین (Young Employees) کو کام اور ذاتی زندگی کے درمیان توازن قائم کرنے میں مدد ملتی ہے بلکہ معمراں ملازمین (Older Employees) کو بھی اپنے پیشہ و رانہ اور ذاتی فرائض کو بہتر طریقے سے نجھانے کا موقع ملتا ہے۔ مزید برآں وبا کے بعد (Post-Pandemic World) کے دور میں جہاں ریبوٹ ورک (Remote Work) اور ہبئرڈ ماذلر (Hybrid Work Models) عام ہو چکے ہیں کام اور زندگی کے انتخاب کی اہمیت پہلے سے کہیں زیادہ بڑھ گئی ہے۔

نفیسیاتی سرمایہ (Emotional Capital - PsyCap) جذباتی ذہانت (Psychological Capital - EI) (Spiritual Intelligence - SI) روحانی ذہانت (Social Intelligence - EI) اور کام اور زندگی کے انتخاب (Work-Life Choice) کا ادارہ جاتی پالیسیوں میں انضمام نہ صرف ایک ثابت تنظیمی ثافت (Positive Work Culture) کو فروغ دیتا ہے بلکہ ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Well-being) اور تنظیمی کارکردگی (Organizational Performance) میں بھی نمایاں اضافہ کرتا ہے۔ بھارتی تناظر میں جہاں ثقافتی توعی (Cultural Diversity) روایتی اقدار (Traditional Values) اور جدید کاروباری دباؤ (Modern Business Pressures) یکجا ہوتے ہیں یہ تصورات خصوصی اہمیت رکھتے ہیں۔ وہ تنظیمیں جوان عناصر کو اپنارہی ہیں وہ نہ صرف بہترین ٹیلنٹ کو اپنی طرف متوجہ (Attracting Top Talent) اور ملازمین کے اطمینان (Employee Satisfaction) کو بڑھا رہی ہیں بلکہ اعتماد اور اشتراک (Trust & Collaboration) کی ثافت کو فروغ دے کر طویل مدتی کامیابی (Long-Term Success) اور مستحکم ترقی (Resilience) کی راہ ہموار کر رہی ہیں۔

---

## 12.11 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

---

طلبه نے ثبت تنظیمی رویہ (Positive Organizational Behavior) کے مفہوم اور اس کی اہمیت کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) کے چار اجزاء، Efficacy، Hope، Resilience اور Optimism کی شناخت اور ان کے اثرات کو واضح کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبه نے جذباتی ذہانت (Emotional Intelligence) اور سماجی ذہانت (Social Intelligence) کے تصورات اور ان کے کام کی جگہ پر کردار کو سمجھ لیا ہے۔ مزید یہ کہ وہ اعلیٰ روحانی ذہانت (Spiritual Intelligence) کے فوائد اور کام اور زندگی کے انتخاب (Work-Life Choice) کے اصولوں کو عملی طور پر سمجھنے کی مہارت حاصل کر چکے ہیں۔ اس مطالعے کے بعد طلبه تنظیمی ماحول میں ثبت رویوں، ذہانت، اور نفسیاتی سرمایہ کے اثرات کو تجزیاتی انداز میں جانچنے اور انہیں مؤثر طریقے سے نافذ کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔

---

## 12.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

---

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions – True or False)

- (1) ثبت تنظیمی رویہ (POB) کام کی جگہ پر ثبت انسانی طاقتیوں کے مطالعہ اور ان کا اطلاق کرنے پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔
- (2) نفسیاتی سرمایہ (PsyCap) میں اس کے چار اجزاء کے طور پر امید، افادیت، چک، اور امید شامل ہیں۔
- (3) جذباتی ذہانت (EI) بنیادی طور پر اپنے اور دوسروں کے جذبات کو سنبھالنے پر مرکوز ہے۔
- (4) سو شکل انتیلی جنس (SI) کام پر باہمی تعلقات کو سمجھنے اور ان کا انتظام کرنے سے غیر متعلق ہے۔
- (5) EI اور SL کے درمیان اہم فرق یہ ہے کہ خود جذبات پر توجہ مرکوز کرتا ہے، جبکہ SI سماجی تعاملات پر زور دیتا ہے۔
- (6) کام کی جگہ پر اعلیٰ روحانی ذہانت (SQ) کا ملازم کی حوصلہ افزائی یا کارکردگی پر کوئی اثر نہیں پڑتا۔
- (7) ورک لائف چوائس سے مراد کسی فرد کی ذاتی زندگی کے ساتھ کام کی ذمہ داریوں کو متوازن کرنے کی صلاحیت ہے۔
- (8) PsyCap میں چک ایک فرد کی ناکامیوں اور چیلنجوں سے بازاً نے کی صلاحیت کی عکاسی کرتی ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

- (1) نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) کے تصور کی وضاحت کریں اور یہ کس طرح ملاز میں کی کارکردگی پر اثر انداز ہوتا ہے۔
- (2) جذباتی ذہانت (EI) کے اہم اجزاء کی وضاحت کریں اور ان کی جدید کام کی جگہ میں اہمیت بیان کریں۔
- (3) ٹیم کے تعاون میں سماجی ذہانت (Social Intelligence) کی اہمیت کیا ہے؟ بھارتی کمپنیوں سے ایک مثال فراہم کریں۔

4) روحانی ذہانت (Spiritual Intelligence) کس طرح تنظیم میں اخلاقی فیصلے کرنے میں مدد فراہم کر سکتی ہے؟

5) کام اور زندگی کے انتخاب (Work-Life Choice) کا ملازمین کی برقراریت اور ملازمت کی تسلیم پر کیا اثر ہے؟ بھارتی کاروباروں پر مرکوز کرتے ہوئے وضاحت کریں۔

### طولیں جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1) ثبت تنظیمی روایہ (POB) پر بات کریں اور وضاحت کریں کہ تنظیمیں کس طرح اسے ملازمین کی مصروفیت اور تنظیمی ثقاافت کو بہتر بنانے کے لیے استعمال کر سکتی ہیں۔

2) نفسیاتی سرمایہ (PsyCap) کے کردار کا جائزہ لیں اور وضاحت کریں کہ یہ کس طرح ایک چکدار اور متحرک ورک فورس کی تشكیل میں مدد کرتا ہے۔ بھارتی کمپنیوں میں اس کے نفاذ کی حقیقی دنیا کی مثالیں فراہم کریں۔

3) جذباتی ذہانت (EI) کا قیادت کی تاثیر پر کیا اثر ہوتا ہے؟ اپنے جواب کو کسی معروف بھارتی تنظیم کی مثال کے ساتھ واضح کریں۔

4) سماجی ذہانت کے تصور کی وضاحت کریں اور یہ کام کی جگہ پر موجود انعامکس کو کس طرح متاثر کرتی ہے خاص طور پر کثیرالثقافتی ٹیموں میں۔ اپنے جواب میں بھارتی کمپنیوں کی مثالیں استعمال کریں۔

5) آج کے کاروباری ماحول میں کام اور زندگی کے انتخاب (Work-Life Choice) کی اہمیت پر بات کریں۔ بھارتی تنظیمیں ملازمین کی بہبود اور پیداواریت کو بہتر بنانے کے لیے چکدار کام کی پالیسیوں کو کس طرح اپنانا شروع کر سکتی ہیں؟

### تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

1.	Robbins, S. P. (1990). Organization Theory: Structures, Designs, And Applications, 3/e. Pearson Education India.
2.	Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). Organizational Behavior: An EvidenceBased Approach. IAP.
3.	Nelson, D., & Quick, J. (2008). Organizational Behaviour and Opportunity.
4.	M. N. Mishra, Organisational behavior, Vikas Publishing House Pvt. Limited, 2010
5.	Ashwathappa, D. K. Organization Behavior.

Online Resources:

1.	<a href="https://ndl.iitkgp.ac.in/">https://ndl.iitkgp.ac.in/</a>
2.	<a href="https://nptel.ac.in/courses/110/106/110106145/">https://nptel.ac.in/courses/110/106/110106145/</a>
3.	<a href="https://epgp.inflibnet.ac.in/Home/ViewSubject?catid=23">https://epgp.inflibnet.ac.in/Home/ViewSubject?catid=23</a>
4.	<a href="https://onlinecourses.nptel.ac.in/noc20_mg51/preview">https://onlinecourses.nptel.ac.in/noc20_mg51/preview</a>
5.	<a href="https://nptel.ac.in/courses/110/105/110105033/">https://nptel.ac.in/courses/110/105/110105033/</a>

## کلیدی الفاظ (Key words)

- (1) **تنظیمی (Organizational Behavior):** رویہ: یہ علم ادارے میں افراد اور گروہوں کے رویے طرز عمل اور تعاملات کا مطالعہ کرتا ہے تاکہ ادارے کی کارکردگی بہتر بنائی جاسکے۔
- (2) **اورائی (Cognitive Framework):** فریم ورک: یہ نظریہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ افراد کا رویہ ان کی سوچ فہم اور ادراک کے نظام سے پیدا ہوتا ہے۔
- (3) **رویہ (Behavioristic Framework):** فریم ورک: جانی ورک: اس ماذل کے مطابق انسان کا رویہ بیرونی ماحول محکمات اور انعام و سزا کے نظام سے متاثر ہوتا ہے۔
- (4) **سماجی اورائی (Social Cognitive Framework):** فریم ورک: یہ فریم ورک انسان کے سماجی ماحول مشاہدے اور تجربات کو اس کے رویے کی تشکیل میں اہم قرار دیتا ہے۔
- (5) **کاری (Motivation):** ترغیب: وہ داخلی یا خارجی عوامل جو فرد کو کسی مخصوص مقصد کے لیے سرگرم اور متحرک کرتے ہیں۔
- (6) **ادارتی (Organizational Culture):** ثقافت: ادارے کے اندر مشترکہ اقدار عقائد رسمیات اور رویوں کا وہ مجموعہ جو ادارتی ماحول اور کارکردگی پر اثر انداز ہوتا ہے۔
- (7) **رویہ (Attitude):** ایک ذہنی رجحان جو کسی شے یا فرد کے بارے میں ہمارے خیالات جذبات اور عمل کے انداز کو ظاہر کرتا ہے۔
- (8) **اجزاء (Components of Attitude):** رویہ: رویے کی ساخت تین حصوں پر مشتمل ہوتی ہے: علی (سوچ) جذباتی (احساس) اور سلوکی (عمل)۔
- (9) **رویہ کے افعال (Functions of Attitude):** افعال: رویہ فرد کو معلومات سمجھنے خودی کا دفاع کرنے اقدار کے اظہار اور فائدے کی بنیاد پر عمل کرنے میں مدد دیتا ہے۔
- (10) **اقدار (Values):** وہ بنیادی اصول یا اعتقدات جو کسی فرد یا ادارے کے لیے قابل احترام اہم اور رہنمای حیثیت رکھتے ہیں۔
- (11) **قدر (Value System):** نظام کا نظام: اقدار کا منظم ڈھانچہ جو فرد یا تنظیم کے فیصلوں ترجیحات اور اخلاقی رویے کی بنیاد فراہم کرتا ہے۔
- (12) **تنظیمی (Organizational Culture):** ثقافت: وہ مشترکہ اقدار روایات اور رویے جو کسی ادارے میں کام کرنے والوں کی سوچ اور عمل کو متاثر کرتے ہیں۔

### (13) شخصیت (Personality):

وہ منفرد انداز رویے اور خیالات کا مجموعہ جو ہر فرد کو دوسروں سے ممتاز بناتا ہے۔ یہ فرد کی شناخت فیصلہ سازی اور تعلقات کی بنیاد بنتی ہے۔

#### (14) مایرز برگز اشاریہ (Myers-Briggs Type Indicator - MBTI):

ایک شخصی ماڈل جو چار بنیادوں پر فرد کی نوعیت کی شناخت کر کے اسے 16 اقسام میں تقسیم کرتا ہے جیسے ENFP یا ISTJ یا

#### (15) بڑا پانچ ماڈل (Big Five Personality Model):

(Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) شخصیت کی پانچ بڑی جہتوں پر مبنی سائنسی ماڈل۔

#### (16) شخصی (Personality) خصوصیات (Traits):

جیسے خود اعتمادی ختم مزاجی یا جذبی توازن — یہ مستقل رویے شخصیت کی شناخت کا بنیادی حصہ ہوتے ہیں۔

### JOHARI وندوں (17)

ایک ماڈل جو خود آگئی اور دوسروں سے تعلقات کو چار خانوں (کھلاندھا پوشیدہ نامعلوم) کے ذریعے واضح کرتا ہے۔

#### (18) تبادلہ جاتی تجزیہ (Transactional Analysis):

ایک نفسیاتی نظریہ جو Child اور Parent, Adult اور سمجھاتا ہے۔

(19) پر سپشن : وہ عمل جس کے ذریعے افراد حسی معلومات کا انتخاب تنظیم اور تشریح کرتے ہیں تاکہ اپنے ماحول کو سمجھ سکیں۔

(20) انتخابی پر سپشن : افراد کا ایک رجحان ہوتا ہے کہ وہ مخصوص محرکات (Stimuli) پر توجہ مرکوز کریں جو ذاتی دلچسپیوں ضروریات یا تجربات پر مبنی ہوتے ہیں۔

(21) علمی جانبداری : پر سپشن میں تحریفات (Distortions) جو ذاتی تھببات (Biases) کی وجہ سے ہوتی ہیں اور جو فیصلے کرنے اور جھمخت (Judgment) پر اثر ڈال سکتی ہیں۔

(22) اطلاق : وہ عمل جس کے ذریعے افراد رویوں اور واقعات کی وجوہات (Causes) کو وضاحت دیتے ہیں جو اکثر ان کے دوسراے افراد کے بارے میں پر سپشن کو متاثر کرتا ہے۔

(23) دقیانوی تصورات : ایک گروہ کے بارے میں ایک عمومی تصور (Generalization) جو اکثر محدود معلومات کی بنیاد پر ہوتا ہے اور یہ جانبدار پر سیپشنز (Biases) پیدا کر سکتا ہے۔

(24) پر سیپشنل دفاع : ایک نفسیاتی میکانزم جس میں افراد اپنے عقائد کے ساتھ متفاہ محرکات کو بلاک کر دیتے ہیں جس سے انتخابی توجہ (Selective Attention) پیدا ہوتی ہے۔

(25) آراء: دوسروں یا ماحول سے موصول ہونے والی معلومات جو فرد کی پر سپشن اور رویے کو تقویت دے سکتی ہے یا اس میں تبدیلی لاسکتی ہے۔

### (26) لرنگ (Learning)

وہ عمل جس کے ذریعے افراد نئے علم مہارتوں اور رویوں کو تجربے یا مشق کے ذریعے حاصل کرتے ہیں جو رویوں میں تبدیلی کی طرف لے جاتا ہے۔

### (27) لرنگ کے نظریات (Theories of Learning)

مختلف ماڈلز جیسے کلاسیکل کنڈیشننگ آپریٹ کنڈیشننگ اور سماجی لرنگ کا نظریہ جو وضاحت دیتے ہیں کہ لرنگ کس طرح ہوتا ہے اور افراد میں اس کی تقویت کیسے ہوتی ہے۔

### (28) حوصلہ (Motivation)

وہ اندر وی محرک جو افراد کو لرنگ کی سرگرمیوں میں مشغول کرنے کی ترغیب دیتا ہے جو لرنگ کے کاموں میں کوشش اور تسلسل کی شدت کو متاثر کرتا ہے۔

### (29) مضبوطی (Reinforcement)

وہ عمل جس کے ذریعے رویوں کو انعامات یا سزاوں کے ذریعے مضبوط یا کمزور کیا جاتا ہے لرنگ کو تقویت دیتا ہے اور مستقبل کے اقدامات کی رہنمائی کرتا ہے۔

### (30) فیدے (Feedback)

انفرادی کارکردگی کے بارے میں فراہم کی جانے والی معلومات جو انہیں اپنی پیشہ رفت کو سمجھنے اور کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے درست اقدامات کرنے میں مدد دیتی ہے۔

### (31) تنظیمی روبیہ (Organizational Behavior)

اس بات کا مطالعہ کہ افراد اور گروہ تنظیم میں کیسے برداشت کرتے ہیں اور یہ کارکردگی لرنگ اور تنظیمی متأثر کرتا ہے۔

### (32) مسلسل بہتری (Continuous Improvement)

مؤثر لرنگ کا ایک اہم نتیجہ جو مہارتوں علموں اور رویوں کی مسلسل ترقی پر مرکوز ہوتا ہے تاکہ تنظیم کی افادیت میں اضافہ ہو۔

### (33) Motivation

ایک نفیسیاتی عنصر جو افراد کو عمل کرنے اور کاموں کو انجام دینے کی ترغیب دیتا ہے جو اکثر انعامات یا ذاتی تکمیل سے جڑا ہوتا ہے۔

**Maslow's Hierarchy of Needs** (34)

ایک نظریہ جو انسانی ضروریات کو پانچ سطحوں میں تقسیم کرتا ہے بنیادی جسمانی ضروریات سے لے کر خود کی تکمیل تک یہ ظاہر کرتا ہے کہ یہ ضروریات کس طرح محرکات پر اثر ڈالتی ہیں۔

**Expectancy Theory** (35)

ایک عمل کا نظریہ جو یہ تجویز کرتا ہے کہ افراد کی محرکات اس بات پر اثر انداز ہوتی ہیں کہ وہ یہ مانتے ہیں کہ ان کی محنت انہیں مطلوبہ نتائج اور انعامات تک پہنچائے گی۔

**Equity Theory** (36)

ایک نظریہ جو یہ تجویز کرتا ہے کہ ملازمین انصاف سے متحرک ہوتے ہیں اور وہ اپنے ان پُس (محنت) اور آؤٹ پُس (انعامات) کا موازنہ تنظیم کے دوسرا سے افراد سے کرتے ہیں۔

**Reinforcement Theory** (37)

ایک نظریہ جو آپریٹ کٹڈیشنگ پر مبنی ہے اور یہ دعویٰ کرتا ہے کہ رو یہ انعامات اور سزاویں کے ذریعے تشکیل پاتا ہے جس سے ملازمین کو مطلوبہ رو یوں کو دھرانے کی تحریک ملتی ہے۔

**Goal Setting Theory** (38)

ایک نظریہ جو مخصوص چیلنجنگ اور قابل حصول مقاصد کے تعین کی اہمیت کو اجاگر کرتا ہے تاکہ تنظیموں میں محرکات اور کارکردگی میں اضافہ ہو سکے۔

(39) اہداف (Target): کسی کام کا نشانہ مقرر کرنا اہداف کہلاتا ہے۔

(40) اختراع (Innovation): نئے انداز یا طور طریقوں کو ایجاد کرنا اختراع کہلاتا ہے۔

(41) بصیرت (Tough): گھری غورو فکر یا دراندیشی کو بصیرت کہتے ہیں۔

(42) حرکیات (Dynamics): گروپ میں شامل اراکین کے کام کرنے کی رفتار کو ظاہر کرتا ہے۔

(43) ہم آہنگی (Cohesiveness): گروپ میں شامل اراکین کے درمیان یہجگی و مظبوط تعلقات کو ہم آہنگی کہتے ہیں۔

(44) ٹالٹ (Arbitrator): ایسا شخص جو دونوں فریقین کے درمیان اختلافات کو کم کرنے کے لئے اپنے خدمات فراہم کرتا ہو ٹالٹ کہلاتا ہے۔

(45) مصالحت: مسئلہ کو حل کرنے کے لئے دونوں فریقین کی جانب سے آپسی رضامندی کو مصالحت کہتے ہیں۔

(46) فریقین (Parties): دونوں گروپ میں شامل افراد کو فریقین کہتے ہیں۔

**Organizational Culture** (47)

وہ مشترکہ اقدار عقائد اور طریقے جو ایک تنظیم میں ملازمین کے رو یوں اور تعاملات کو تشکیل دیتے ہیں۔

(48) ثقافتی تنوع (Cultural Diversity)

مختلف ثقافتی نسلی اور نسلی پس منظر سے تعلق رکھنے والے ملازمین کی موجودگی جو کام کی جگہ پر منفرد نقطہ نظر فراہم کرتے ہیں۔

(49) ثقافت کی اقسام (Types of Culture)

تنظیمی ثقافت کے مختلف ماؤں لزجیسے کہ کلین ایڈہا کری مارکیٹ اور ہیریار کل ثقافتیں جن میں ہر ایک کی مخصوص خصوصیات اور اقدار ہوتی ہیں۔

(50) ثقافت میں قیادت کا کردار (Leadership Role in Culture)

رہنماؤں کا وہ اثر و سونخ جو تنظیم میں ثقافت کو تشکیل دینے شکل دینے اور برقرار رکھنے میں ہوتا ہے جو ان کے رویے اور ابلاغ کے ذریعے ہوتا ہے۔

(51) شمولیت اور حساسیت (Inclusion and Sensitivity)

وہ طریقے اور پالیسیاں جو یہ یقینی بناتی ہیں کہ تمام ملازمین کو قدر اور عزت دی جائے اور وہ اپنے پس منظر سے قطع نظر تنظیم میں حصہ لے سکیں۔

(52) ثقافتی آگاہی کی تربیت (Cultural Awareness Training)

ایسے پروگرامز جو ثقافتی اختلافات کے بارے میں سمجھ بوجہ اور احترام بڑھانے کے لیے تیار کیے جاتے ہیں تاکہ ہم آہنگ کام کے ماحول کو فروغ دیا جاسکے اور غلط فہمیوں کو کم کیا جاسکے۔

(53) تنظیمی تبدیلی — کسی تنظیم کی ساخت حکمت عملیوں یا آپریشنز کوئئے حالات اور چیلنجز کے مطابق ڈھالنے کا عمل۔

(54) تبدیلی کی مزاحمت — تنظیم کے اندر افراد یا گروپوں کا قادر تر رجحان جوئی طریقوں کو اپنانے کے خلاف ہوتا ہے جو اکثر خوف بے چینی یا اعتناد کی کمی وجہ سے ہوتا ہے۔

(55) تبدیلی کے لیے قوتوں — وہ اندر ورنی اور ہیر ورنی دباؤ یا عوامل جو تنظیموں کو تبدیلیاں کرنے پر مجبور کرتے ہیں جیسے تکنیکی ترقیات مارکیٹ میں تبدیلیاں یا ضابطہ کی ضروریات۔

(56) گرٹ لیوں کا تبدیلی ماڈل — تبدیلی کے انتظام کے لیے تین مرحلے کا ماؤں جس میں ان فریز (تبدیلی کے لیے تیاری) چیخ (نئے طریقوں کو اپنانا) اور ری فریز (نئے طریقوں کو مستحکم کرنا) شامل ہیں۔

(57) تبدیلی کا انتظام — تنظیم میں تبدیلیوں کو منصوبہ بندی نفاذ اور نگرانی کرنے کا عمل تاکہ منتقلی ہموار ہو اور رکاوٹیں کم سے کم ہوں۔

(58) تبدیلی میں قیادت — تنظیم میں تبدیلی کی کوششوں کو کامیابی سے حاصل کرنے کے لیے رہنماؤں کا کردار جن میں رہنمائی حوصلہ افزائی اور تبدیلی کا انتظام شامل ہے۔

(59) ثبت تنظیمی رویہ (Positive Organizational Behavior - POB)

ثبت نفسیاتی کیفیات اور صلاحیتوں کے مطالعے اور اطلاق کو کہتے ہیں جو افراد اور تنظیموں کو ترقی کرنے میں مدد دیتی ہیں جیسے پچ (Hope) اور امید (Resilience)۔

(60) **نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital - PsyCap)** خود اعتمادی (Self-Efficacy) رجائیت (Personal Optimism) اور امید (Hope) اور پچ (Resilience) کا مجموعہ ہے جو ذاتی ترقی (Organizational Development) اور تنظیمی کارکردگی (Organizational Performance) میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

(61) **جدبائی ذہانت (Emotional Intelligence - EI)** اپنی اور دوسروں کی جذبائی کیفیت کو پہچاننے اور سنبھالنے (Interpersonal Relationships) کی صلاحیت جو بہترین اشخاصی تعلقات (Recognizing & Managing Emotions) اور موثر قیادت (Leadership Effectiveness) کو فروغ دیتی ہے۔

(62) **سماجی ذہانت (Social Intelligence - SI)** سماجی تعاملات اور حرکیات & Dynamics کو سمجھنے اور ان میں موثر طریقے سے کام کرنے کی صلاحیت جو بہتر اشتراک (Collaboration) اور ٹیم ورک (Teamwork) کو فروغ دیتی ہے خاص طور پر متنوع کام کے ماحول میں۔

(63) **روحانی ذہانت (Spiritual Intelligence - SQ)** اخلاقی اقدار (Ethical Values) اور ماں ند فنیں (Mindfulness) جیسے روحانی وسائل کو فیصلہ سازی (Decision-Making) اور مسئلہ حل کرنے (Deeper Sense of Problem-Solving) میں اپنانے کی صلاحیت جو کام کی جگہ میں گھرے مقصد Purpose کو فروغ دیتی ہے۔

(64) **کام اور زندگی کے انتخاب (Work-Life Choice)** کام کی ذمہ داریوں اور ذاتی زندگی کے درمیان توازن (Balancing Work & Personal Life) کے لیے خود مختاری جو چکدار اوقات کار (Flexible Work Schedules) کو فروغ دیتی ہے اور ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Well-Being) اور پیداواریت (Productivity) میں اضافہ کرتی ہے۔