

MMBA124CCT

تنظیمی رویہ

(Organizational Behavior)

ماسٹر آف بزنس ایڈمنسٹریشن-ایم بی اے

دو سالہ پروگرام

پہلا سمسٹر

مرکز برائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی

حیدرآباد-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 form the publisher (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. Saidalavi 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 Publication: ddepublication@manuu.edu.in

Phone number: 040-23008314 Website: manuu.edu.in

CRC Prepared by the

Printed at : Karshak Print Solutions Private Limited, Hyderabad

فہرست

پیغام	وائس چانسلر، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی	4
پیغام	ڈائریکٹر، مرکز ابراہائے فاصلاتی و آن لائن تعلیم	5
کورس کا تعارف	کورس کوآرڈینیٹر (اردو)	6

اکائی نمبر	اکائی کا نام	مصنف	صفحہ نمبر
1-	تعارف	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	7
2-	شخصیت	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	18
3-	رویہ اور اقدار	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	31
4-	ادراک	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	41
5-	سیکھنا	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	57
6-	حوصلہ افزائی	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	69
7-	قیادت	ڈاکٹر شیخ قمر الدین، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	85
8-	گروپ ڈائنامکس	ڈاکٹر شیخ قمر الدین، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	107
9-	تنازعات کا انتظام	ڈاکٹر شیخ قمر الدین، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	128
10-	تنظیمی ثقافت	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	139
11-	تنظیمی تبدیلی	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	153
12-	جدید کام کی جگہ میں OB	ڈاکٹر سید الوی کے، شعبہ مینجمنٹ و کامرس، مانو، حیدرآباد	164
	نمونہ امتحانی پرچہ		185

پیغام

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی (MANUU) 1998 میں پارلیمنٹ کے ایک ایکٹ کے ذریعے قائم کی گئی۔ یہ ایک مرکزی جامعہ ہے جس نے این اے اے سی کی جانب سے گریڈ A+ حاصل کیا ہے۔ اس جامعہ کے قیام کے مقاصد ہیں: (1) اردو زبان کا فروغ، (2) پیشہ ورانہ 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 بخشنے 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 فروغ کا مقصد یہی ہے کہ اردو جاننے والے طبقے 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 وژن کے مطابق مادری/گھریلو 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 اُبھرتے 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 والے طبقے کی دانشورانہ ترقی پر اثر انداز ہوگا۔

فاصلاتی اور آن لائن طلبہ کے لیے تعلیم و تدریس کے عمل کو سہل بنانے کے لیے یونیورسٹی کا سینٹر فار ڈسٹنس 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 لرننگ 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 متعلقہ فیکلٹی کی محنت اور مصنفین کے مکمل تعاون کی بدولت ایم۔ بی۔ اے (فاصلاتی و آن لائن لرننگ) پروگرام کی کتابوں کی اشاعت کا عمل بڑے پیمانے پر شروع ہو گیا ہے۔ فاصلاتی اور آن لائن لرننگ 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 طبقے کی تعلیمی اور پیشہ ورانہ ضروریات کو پورا کرنے کے قابل ہوں گے، یونیورسٹی کے مقصد قیام کو پورا کریں گے، اور اپنے ملک میں اپنی موجودگی کو مزید مضبوط اور با معنی بناسکیں گے۔

نیک تمنائوں کے ساتھ!

پروفیسر سید عین الحسن

شیخ الجامعہ، مانو

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 متعارف کرایا۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی نے 1998 میں ڈائریکٹوریٹ آف ڈسٹنس ایجوکیشن (نظامت 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۔ اوپن اینڈ ڈسٹنس لرننگ (ODL) موڈ کے تحت چلنے والے مختلف پروگرام، جو سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن 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 آہنگ کرنے پر زور دیا ہے تاکہ فاصلاتی تعلیم حاصل کرنے والے طلبہ کے معیار کو بہتر بنایا جاسکے۔ چونکہ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی ایک ڈہریے طرز (ڈوئل موڈ) کی یونیورسٹی ہے جو فاصلاتی اور روایتی دونوں طریقہ تعلیم کی خدمات فراہم کرتی ہے، اس لیے اپنے مقاصد کو یو جی سی-ڈی ای بی کے رہنما خطوط کے مطابق حاصل کرنے کے لیے اس نے چوائس میڈ کریڈٹ سسٹم (CBCS) متعارف کرایا گیا اور خود اکتسابی مواد (Self-Learning Materials) نئے سرے سے تیار کیے جارہے ہیں، جو بی۔ اے۔ کے پروگراموں کے لیے 6 بلاکس پر مشتمل ہیں جن میں 24 یونٹس شامل ہیں اور ایم۔ اے۔ کے پروگراموں کے لیے 4 بلاکس پر مشتمل ہیں جن میں 16 یونٹس شامل ہیں۔

سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (CDOE) کل انیس (19) پروگرام پیش کرتا ہے جن میں یو جی، پی جی، بی ایڈ، ڈپلومہ اور سرٹیفکیٹ پروگرام شامل ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ تکنیکی مہارتوں پر مبنی پروگرام بھی شروع کیے جارہے ہیں۔ سی ڈی او ای نے جولائی 2025 سے این ای پی-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 ڈیزائن کیا گیا ہے جس سے طلبہ کو آئز ڈگری حاصل کرنے میں مدد ملے گی۔ سال 2025-2026 سے ایم بی اے پروگرام او ڈی ایل موڈ میں متعارف کرایا گیا ہے۔

مانو نے طلبہ کی سہولت کے لیے نورینجیل سنٹر (بنگلور، بھوپال، درجننگ، دہلی، کولکاتا، ممبئی، پٹنہ، رانچی اور سری نگر) اور چھ سب ریجنل سنٹرز (حیدر آباد، لکھنؤ، جموں، نوج، وارانسی اور امراتوتی) کا ایک وسیع نیٹ ورک قائم کیا ہے۔ اس کے علاوہ وجے 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 بیس پروگرام سنٹر بیک وقت چلائے جارہے ہیں تاکہ طلبہ کو تعلیمی اور انتظامی سہولیات فراہم کی جاسکیں۔ سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن اپنی تعلیمی اور انتظامی سرگرمیوں میں آئی سی ٹی کا بھرپور استعمال کرتا ہے اور اپنے تمام پروگراموں میں صرف آن لائن موڈ کے ذریعے ہی داخلے فراہم کرتا ہے۔ طلبہ کے لیے سیلف لرننگ میٹیریل (SLM) کی سوفٹ کاپیاں سینٹر فار ڈسٹنس اینڈ آن لائن ایجوکیشن (Centre for Distance and Online Education) کی ویب سائٹ پر دستیاب کرائی گئی ہیں۔ ساتھ ہی، ایم۔ بی۔ اے (فاصلاتی و آن لائن لرننگ) پروگرام کے مختلف مضامین سے متعلق آڈیو ویڈیو لیکچرز کے لنکس بھی ویب سائٹ پر فراہم کیے گئے ہیں۔ طلبہ کی سہولت کے لیے ای۔ میل اور واٹس 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، طلبہ کے تعلیمی معیار کو بہتر بنانے کے لیے زائد تدارکی (Remedial) آن لائن کاؤنسلنگ کا اہتمام بھی کیا گیا ہے، جو ان طلبہ کے لیے نہایت مفید ثابت ہوئی ہے جو کسی موضوع میں مزید رہنمائی چاہتے ہیں۔

امید کی جاتی ہے کہ ایم۔ بی۔ اے (فاصلاتی و آن لائن لرننگ) 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 طلبہ کو اعلیٰ تعلیمی معیار کے ساتھ عملی و پیشہ ورانہ مہارت حاصل کرنے کے مواقع فراہم کرے گا۔

پروفیسر محمد رضا اللہ خان

ڈائریکٹر، سی ڈی او ای، مانو

کورس کا تعارف

عزیز طلبا!

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 ہوگا۔ 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 قابل فہم اور بہتر طور پر سمجھنے میں مواد کی ترتیب کا خاص خیال رکھا گیا ہے۔ ہر یونٹ کی ابتدا 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 یکجا 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 ہوگا۔ علاوہ ازیں تجارتی میدان میں درکار مہارتوں کو فروغ دینے میں بھی معاون ہوگا۔

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

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 و طالبات اور اساتذہ کرام کے لیے مفید ثابت ہوگی۔ ایم بی اے کے دو سالہ پروگرام میں کل چار سمسٹر ہیں۔ یہ زیر نظر پرچہ "تنظیمی رویہ" پہلے سال کے پہلے سمسٹر میں شامل ہے۔

کورس کو آرڈی نیٹر

اکائی 1- تعارف

(Introduction)

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

1.0 تمہید (Introduction)

تنظیمی رویہ (Organizational Behavior) اداروں کی انتظامی کارکردگی کو سمجھنے کے لئے ایک انتہائی 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 رویے کے بنیادی تصورات اس کی تعریف اہمیت اور دائرہ کار کا تعارف پیش کیا جائے گا۔ اس کے علاوہ تنظیمی رویے کے مختلف نظریاتی ماڈلز (Organizational Behavior Models) جن میں ادراکی فریم ورک (Cognitive Framework) رویہ جاتی فریم ورک (Behavioristic Framework) اور سماجی ادراکی فریم ورک (Social Cognitive Framework) شامل ہیں کا مختصر جائزہ لیا جائے گا۔ مزید برآں کاروباری تنظیموں میں تنظیمی رویے

کے عملی اطلاق (Application) پر بھی روشنی ڈالی جائے گی۔ اس اکائی میں دیے گئے تصورات اور ماڈلز کو سمجھنے سے طلباء کو نہ 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 بنا سکیں گے۔

1.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ:

- تنظیمی رویے (Organizational Behavior) کے مفہوم اہمیت اور دائرہ کار کو واضح طور پر سمجھ سکیں گے۔
- تنظیمی رویے کے مختلف ماڈلز (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 رویے (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 طرز عمل اور ان کے باہمی تعلقات کا مطالعہ ہے۔

یہ مضمون انسانی نفسیات (Psychology) سماجیات (Sociology) بشریات (Anthropology) اور معاشیات (Economics) جیسے علوم سے استفادہ کرتا ہے اور ان علوم کی مدد سے افراد اور گروہوں کے طرز 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 ملازمین کے احساسات طرز عمل رد 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 برتاؤ کرتے ہیں اور کیوں کرتے ہیں۔

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

Stephen P. Robbins کے مطابق:

"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."

Keith Davis کے مطابق:

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

Fred Luthans کے مطابق:

"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 (Multidimensional) مطالعہ ہے جو اداروں کو انسانی رویوں کی گہری بصیرت فراہم کرتا ہے تاکہ ادارے میں مثبت تبدیلیاں لا کر کارکردگی اور موثریت (Effectiveness) میں اضافہ کیا جاسکے۔

1.3 تنظیمی رویے کی اہمیت (Significance of OB)

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

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

تنظیمی رویے کے ذریعے انتظامیہ اپنے ادارے کے ملازمین کے رویوں 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) مؤثر انتظامی فیصلے (Effective Managerial Decisions)

تنظیمی رویے کی سمجھ کے ذریعے انتظامیہ کو ملازمین کے مزاج رجحانات رویوں اور ممکنہ 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 مؤثر 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 مثبت رویوں اور تعمیری ادارتی ثقافت (Constructive Organizational Culture) کو فروغ دیتا ہے۔ اس سے ملازمین کے مابین صحت مند تعلقات اور ادارے کے ساتھ وابستگی (Commitment) مضبوط ہوتی ہے۔

(5) مؤثر 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 مؤثر 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 مزاحمتوں اور مسائل کو بہتر انداز میں سمجھ کر مؤثر 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 کا اطمینان اور وابستگی (Employee Satisfaction and Commitment)

تنظیمی رویہ ملازمین کے اطمینان ادارے کے ساتھ ان کی وابستگی اور وفاداری (Loyalty) کو بڑھانے میں معاون ہوتا ہے۔ اطمینان یافتہ 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 (Practical) طور پر بھی مسلمہ ہے۔ انتظامیہ کے مؤثر فیصلوں بہتر ادارتی ماحول 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

(Organizational Behavior) کی نوعیت بنیادی طور پر سماجی اور رویہ جاتی علوم (Social and Behavioral Sciences) پر مبنی ہے جبکہ اس کا دائرہ کار وسیع متنوع اور کثیر الجہتی (Multidimensional) ہے۔

تنظیمی رویے کی نوعیت (Nature of OB)

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

(1) اطلاقی سائنس (Applied Science)

تنظیمی رویہ ایک اطلاقی علم ہے جس میں نفسیات (Psychology) سماجیات (Sociology) سیاسیات (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) بین العلومی 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 Structures) گروہی تعاملات (Group Interactions) گروہی قائدت (Group Leadership) تنازعات (Conflicts) اور گروہی فیصلہ سازی (Group Decision Making) کے عمل کا جائزہ لیا جاتا ہے۔

(3) ادارتی رویہ (Organizational Aspects)

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

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

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

(5) مواصلات (Communication)

ادارے میں مواصلات (Communication) کی اہمیت مؤثر مواصلاتی تکنیکوں اور ادارتی مواصلاتی رکاوٹوں (Communication Barriers) 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 رویے 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 دائرہ کار والا علم ہے۔ یہ صرف نظریاتی مطالعے (Theoretical Study) تک محدود نہیں بلکہ عملی زندگی میں اداروں کے مؤثر انتظام کے لیے بھی بے حد اہم ہے۔ اس کے ذریعے انتظامیہ 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 ماڈلز 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 ماڈلز استعمال کیے جاتے ہیں۔ یہ ماڈلز اس بات کی وضاحت کرتے ہیں کہ لوگ اداروں میں مختلف حالات میں کس طرح برتاؤ کرتے ہیں اور ان کے رویے پر کون سے عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان ماڈلز کی مدد سے انتظامیہ انسانی رویے کو نہ صرف سمجھ سکتی ہے بلکہ ان پر مؤثر کنٹرول بھی حاصل کر سکتی ہے۔

1) ادراکی فریم ورک (Cognitive Framework)

ادراکی فریم ورک بنیادی طور پر انسان کی سوچ شعور اور ادراک (Cognition) کے عمل پر زور دیتا ہے۔ اس ماڈل 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 ادراکی ماڈل کی روشنی میں انتظامیہ ملازمین کو نئے نظام کے فوائد کے بارے میں آگاہی (Awareness) فراہم کرے گی تاکہ ان کا شعور اور سوچ مثبت 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 بیرونی ماحول اور اس سے ملنے والے انعامات یا سزاؤں (Rewards and Punishments) سے ہوتا ہے۔ انسان اپنے رویے کو اس ماحول کی مناسبت سے تشکیل دیتا ہے جس میں وہ کام کر رہا ہوتا ہے۔ اس ماڈل کے مطابق اگر انتظامیہ چاہے کہ ملازمین مخصوص رویے کا مظاہرہ کریں تو وہ ان رویوں کو مثبت رد عمل (Positive Reinforcement) یا منفی رد عمل (Negative Reinforcement) کے ذریعے کنٹرول کرتی ہے۔ مثال: کسی ملازم کی اچھی کارکردگی پر انتظامیہ 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 انسانی فریم ورک (Social Cognitive Framework)

سماجی اور انسانی 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 یا باہمی تعلقات تجربات اور سماجی عوامل کے تحت اپنے رویے تشکیل 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 طرز عمل کو اپنائیں گے کیونکہ وہ اپنے مینیجر کے رویے کو بطور مثال دیکھ رہے ہوتے ہیں۔ مذکورہ بالا تینوں ماڈلز کے ذریعے ادارے میں انسانی رویوں کو بہتر طور پر سمجھنے اور مؤثر انتظام کے ذریعے ادارے کی کارکردگی میں اضافہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔ اداروں میں عملی طور پر ان تینوں ماڈلز 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 ان 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 لاگو کرنا صرف اندرونی ماحول کو بہتر بنانا 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 انتظام (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 (Performance Appraisal) اور ترقیاتی پروگراموں (Development Programs) کا اہتمام کر سکتا ہے۔ اس سے نہ صرف افراد کی انفرادی 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 اندرونی اور بیرونی محرکات (Motivators) کو پہچان سکتی ہے جس کے ذریعے انہیں بہتر انداز میں متحرک کیا جاسکتا ہے۔ مختلف ترغیبی نظریات جیسے ماسلو کی ضرورتوں کی درجہ بندی (Hierarchy of Needs) ہرزبرگ کا

دوہرا نظریہ (Two-Factor Theory) یا یوروم 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 مواقع مالی مراعات یا ذاتی کامیابی کا احساس۔

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

ایک مؤثر رہنما صرف احکامات دینے والا نہیں بلکہ ٹیم کو جوڑنے سمیت 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 رولز (Group Roles) گروپ نارمز (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 مؤثر حل (Conflict Management)

اداروں میں تنازعات ناگزیر ہوتے ہیں چاہے وہ افراد کے درمیان ہوں یا گروہوں کے درمیان۔ OB تنازعات کی وجوہات (Causes of Conflict) اقسام (Types) اور ان کے حل کے مختلف طریقے جیسے گفت و شنید (Negotiation) مصالحت (Conciliation) ثالثی (Mediation) اور مفاہمت (Collaboration) پر روشنی ڈالتا ہے۔ ایک مؤثر OB نظام ادارے میں تنازعات کو تعمیری طریقے سے حل کر کے ماحول کو مثبت اور پُر امن بناتا ہے۔

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

کاروباری دنیا میں مقابلے ٹیکنالوجی 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 مواصلات تربیت اور قیادت جیسے عناصر کلیدی کردار ادا کرتے ہیں۔

(7) ادارتی ثقافت کی تشکیل (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 متاثر کرتی ہیں۔ OB ادارے کو یہ سمجھنے میں مدد دیتا ہے کہ مثبت ثقافت کیسے پروان چڑھائی جائے جیسے کہ کھلے رابطے (Open

(Communication) اخلاقی طرزِ عمل (Ethical Behavior) ٹیم ورک اور شفافیت (Transparency) کو فروغ دینا۔ ایک مضبوط ادارتی ثقافت ادارے کی شناخت اندرونی 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 کاروباری اداروں کو انسانی رویوں کو بہتر انداز میں سمجھنے کنٹرول کرنے اور ان کا مؤثر انتظام کرنے میں مدد دیتا ہے۔ اس علم کے اطلاق سے ادارہ اپنے ملازمین کی صلاحیتوں سے مکمل فائدہ اٹھا سکتا ہے اور ایک صحت مند مؤثر اور نتیجہ خیز ماحول قائم کر سکتا ہے۔

1.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے تنظیمی رویے (Organizational Behavior) کے مفہوم، اہمیت اور دائرہ کار کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ انہوں نے مختلف ماڈلز جیسے Cognitive، Behavioristic اور Social Cognitive کا تجزیہ کیا ہے اور ان کے عملی پہلوؤں سے آگاہی حاصل کی ہے۔ کاروباری 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 کاروباری 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 ترتیمات 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. Cognitive، Behavioristic اور Social Cognitive تنظیمی طرزِ عمل کے عام ماڈل ہیں۔
5. کاروباری 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 بیان کریں۔
2. OB کے دائرہ کار (Scope) کے چار اہم پہلو بیان کریں۔

3. اور انکی 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۔

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

2.0 تمہید (Introduction)

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

یہ اکائی فرد کی شخصیت کو تنظیمی سیاق و سباق 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 مؤثر 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 (Traits) اور مشہور ماڈلز جیسے Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) اور The Big Five Personality Model کا مطالعہ کریں گے۔ ساتھ ہی ہم شخصیت سے متعلق اہم نظریات (Theories of Personality Model) اور JOHARI Window Personality اور Transactional Analysis جیسے مؤثر تجزیاتی فریم ورک کو بھی سمجھیں گے جو تنظیمی سیاق میں فرد کی خود آگاہی (Self-awareness) باہمی تعلقات اور ابلاغ (Communication) کو بہتر بنانے میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔

مختصر آئیہ یونٹ ہمیں یہ جاننے 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 کردگی 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۔
- MBTI اور Big Five جیسے جدید شخصی ماڈلز 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 بناتا ہے۔

شخصیت نہ صرف پیدائشی عوامل (Genetic Factors) پر مشتمل ہوتی ہے بلکہ ماحول تجربات سماجی روابط تعلیم اور ثقافتی اثرات بھی شخصیت کی تشکیل 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 قائدانہ یا پیروی کرنے کی کتنی صلاحیت رکھتا ہے۔ ایک منظم ادارہ اپنی افرادی قوت کی شخصی خصوصیات کو سمجھ کر اُن 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 برتاؤ کرتا ہے۔ یہ انسان کی انفرادی پہچان 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 یا رویے کا نام نہیں بلکہ یہ ایک مکمل نفسیاتی نظام ہوتا ہے جس میں احساسات عقائد تجربات فطری رجحانات اور سماجی سیکھ 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 تشکیل 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 امکان 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 معاشی 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 بھرپور شخصیت کا حامل ہوتا ہے۔

(3) خاندانی اثرات (Family Influences)

خاندان شخصیت کی ابتدائی تشکیل 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 ہوگی جس کی پرورش حمایت کرنے والے والدین نے کی ہو نسبت اُس بچے کے جو سخت مزاج یا لاپرواہ والدین کے زیر سایہ پلا ہو۔

(4) ثقافتی عوامل (Cultural Factors)

ثقافت وہ مجموعی اقدار رسم و رواج عقائد اور سماجی توقعات ہیں جو فرد کے رویے کو متاثر کرتی ہیں۔ مثال: کسی مذہبی یا روایت پسند معاشرے میں پرورش پانے والا فرد اکثر سنجیدہ باوقار 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 مثبت اور تعاون پر مبنی سماجی حلقے میں ہوتا ہے عموماً زیادہ 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 خود آگہی 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 تعامل سے بنتی اور بدلتی ہے۔ ایک مؤثر تنظیم کے لیے یہ جاننا 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 خصلتیں 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 شرمیلان خود اعتمادی جارحیت یا سماجی میل جول۔

شخصیت کی اہم خصوصیات (Major Personality Traits)

(1) خود اعتمادی: (Self-confidence)

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

(2) ملنساری: (Sociability)

ملنسار افراد دوسروں 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 باؤتناؤ 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 روایتی 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 پرسکون 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 کن فرد مناسب وقت پر درست اور واضح فیصلہ کرنے کی اہلیت رکھتا ہے۔ یہ صفت خاص طور پر قائدین اور منتظمین کے لیے ضروری سمجھی جاتی ہے۔

(8) قائدانہ صلاحیت: (Leadership Trait)

رہنما وہ 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 بااعتماد پراثر گفتگو 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 گہرا اثر ڈالتی ہیں۔ تنظیمی کامیابی کے لیے ان Traits کو پہچاننا اور مؤثر طریقے سے استعمال کرنا انتہائی ضروری ہے۔

2.6 مایرز بریگز اقسام کا اشاریہ (The Myers-Briggs Type Indicator - MBTI)

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

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

MBTI کے چار بنیادی ابعاد (Four Dichotomies)

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

(1) توانائی کا ذریعہ (Source of Energy)

- بیرونی پن: (Extraversion - E) ایسے افراد توانائی دوسروں سے گفتگو میل جول اور بیرونی سرگرمیوں سے حاصل کرتے ہیں۔

- اندرونی پن: (Introversion - I) یہ افراد سکون غور و فکر تنہائی اور داخلی خیالات سے توانائی حاصل کرتے ہیں۔

(2) معلومات کو سمجھنے کا انداز (Information Processing)

- 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۔

(3) فیصلہ سازی کا انداز (Decision Making)

- سوچ: (Thinking - T) منطقی تجزیاتی اور اصولوں پر مبنی فیصلے کرنے والے۔

- احساس: (Feeling - F) ہمدرد حساس اور اقدار پر مبنی فیصلے کرنے والے افراد۔

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

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

- ارتجال: (P - Perceiving) لچکدار حالات کے مطابق بدلنے والے اور موقع کی مناسبت سے فیصلے کرنے والے۔
- MBTI ایک مؤثر نفسیاتی آلہ 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 ٹیموں کے درمیان ہم آہنگی انفرادی ترقی اور قائدانہ معیار کو بہتر بنایا جاسکتا ہے۔

2.7 بڑا پانچ شخصیتی ماڈل (The Big Five Personality Model)

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

یہ پانچ خصلتیں (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 خصلتیں

- (1) کشادگی برائے تجربہ (Openness to Experience)
 - یہ صفت فرد کی تخلیقی صلاحیت تجسس نئے خیالات کو قبول کرنے اور تجزیاتی رجحان کو ظاہر کرتی ہے۔
 - زیادہ سطح: (High) تخلیقی تخیلاتی 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 قابل اعتماد مقصد پر مرکوز اور خود نظم و ضبط (Self-discipline) کی عکاسی کرتی ہے۔
 - زیادہ سطح: وقت کے پابند محنتی تفصیل پسند اور قابل بھروسہ۔
 - کم سطح: لاپرواہی غیر منظم اور آسانی سے توجہ ہٹانے والے۔
- (3) باہمی میل جول یا معاشرتی پن (Extraversion)
 - یہ خصلت فرد کی معاشرتی نوعیت اظہار خیال اور دوسروں سے قربت کی سطح کو بیان کرتی ہے۔
 - زیادہ سطح: ملنسار پُر جوش باتونی اور اجتماع پسند۔
 - کم سطح: تنہا پسند خاموش گہرے خیالات میں لگن اور محتاط۔
- (4) ہم آہنگی یا نرم مزاجی (Agreeableness)
 - یہ صفت فرد کی رحم دلی تعاون ہمدردی اور دوسروں کے ساتھ موافقت کی صلاحیت کو ظاہر کرتی ہے۔
 - زیادہ سطح: ہمدرد مخلص تعاون کرنے والے اور نرم دل۔

• کم سطح: جھگڑالو خود غرض اور تنقیدی رویے والے۔

5) جذباتی استحکام یا نروسزم (Neuroticism)

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

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

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

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

2.8 شخصیت کے نظریات (Theories of Personality)

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

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

• Id فطری خواہشات جیسے بھوک غصہ جنسی رغبت

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

• Superego اخلاقی اقدار ضمیر اور سماجی اصول

فرائڈ کا ماننا تھا کہ ہماری شخصیت کا زیادہ تر حصہ لاشعور (Unconscious) میں ہوتا ہے جہاں دہائی ہوئی خواہشات اور بچپن 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 جو رویے انعام ملنے پر دہرائے جاتے ہیں وہ فرد کی عادت بن جاتے ہیں اور جو رویے 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 یا 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 ابراہیم ماسلو کا ماننا تھا کہ ہر انسان کے اندر ترقی محبت عزت اور خود شناسی 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 چھپی صلاحیتوں کو جاننے 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 بنیادی ضروریات (جیسے خوراک تحفظ) پوری کرتا ہے پھر اعلیٰ سطح کی ضروریات (جیسے محبت عزت اور خود شناسی) کی طرف بڑھتا ہے۔ یہ نظریہ مثبت 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 "ذہنی 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 کا رویہ اس کے ذاتی تجربات اور سوچنے کے انداز پر مبنی ہوتا ہے۔ ادراکی نظریہ ہمیں یہ سکھاتا 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 سیکھتا 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 ہوگا وہ زیادہ فعال خود مختار اور کامیاب ہوگا۔ یہ نظریہ تنظیمی تربیت رول ماڈلنگ اور قائدانہ ترقی میں استعمال ہوتا ہے تاکہ افراد کو اعتماد اور بہتر کارکردگی کی طرف لایا جاسکے۔

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

2.9 جوہری ونڈو (JOHARI Window)

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

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

یہ ماڈل 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۔

جوہری ونڈو کے چار خانے (Four Quadrants of JOHARI Window)

JOHARI Window ایک چار خانوں پر مشتمل خاکہ Quadrant Grid 4- ہے جس کے ذریعے فرد کے رویے 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 ہوگا تعلقات اتنے ہی بہتر ہوں گے۔

(2) اندھا 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 چھپاتا 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: چھپی ہوئی صلاحیتیں دے ہوئے احساسات یا غیر دریافت رجحانات۔ JOHARI Window ایک سادہ مگر طاقتور ماڈل ہے جو فرد اور ادارے دونوں کو باہمی فہم خود شناسی اور بہتر تعلقات کے قیام میں مدد فراہم کرتا ہے۔ ایک کامیاب ٹیم وہی ہوتی ہے جہاں کھلا علاقہ زیادہ اور اندھے پوشیدہ علاقے کم ہوں۔

2.10 متبادلہ جاتی تجزیہ (Transactional Analysis – TA)

متبادلہ جاتی تجزیہ (Transactional Analysis - TA) ایک نفسیاتی نظریہ ہے جسے 1950 کی دہائی میں ماہر نفسیات ایرک برن (Eric Berne) نے پیش کیا۔ یہ ماڈل فرد کے رویے شخصیت اور دوسروں کے ساتھ تعلقات کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے تیار کیا گیا۔ اس نظریے کے مطابق جب دو یا دو سے زیادہ افراد آپس میں بات چیت کرتے ہیں تو وہ دراصل مختلف ”شخصیتی حالتوں“ 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 حالتوں پر مشتمل ہوتی ہے: والدین کا انداز (Parent Ego State) بالغ انداز (Adult Ego State) اور بچکانہ انداز (Child Ego State)۔ والدین کا انداز وہ رویے اور اصول ہوتے ہیں جو ہم نے بچپن میں اپنے والدین یا بڑوں سے سیکھے۔ بالغ انداز وہ حالت ہے جس میں فرد حقائق تجزیہ اور منطق کی بنیاد پر بات کرتا ہے۔ جبکہ بچکانہ 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 مؤثر ہوتا ہے۔ متقاطع تبادلہ اس وقت ہوتا ہے جب ایک فرد بالغ انداز میں بات کرے اور دوسرا شخص بچکانہ 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 باتیں یا دوڑنی اشارے۔

تنظیمی ماحول میں TA کا استعمال مؤثر ابلاغ لیڈر شپ ٹیم ورک اور تنازعات کے حل میں بہت اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ ماڈل افراد کو خود شناسی دوسرے افراد کے رد عمل کو سمجھنے اور بہتر تعلقات قائم کرنے کی تربیت دیتا ہے۔ خاص طور پر وہ قائدین اور HR مینیجرز 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 رویوں کو بہتر انداز میں سمجھنے اور منظم کرنے میں مدد فراہم کرتا ہے۔ یہ ماڈل نہ صرف پیشہ ورانہ تعلقات بلکہ ذاتی ترقی کے لیے بھی ایک مؤثر رہنمائی فراہم کرتا ہے۔

2.11 کلیدی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ 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 طلبہ نے MBTI اور Big Five جیسے جدید شخصی ماڈل کی بنیاد پر انسانی رویوں کا تجزیہ کرنا سیکھ لیا ہے۔ ساتھ ہی انہوں نے شخصیت کے کلاسیکی اور جدید نظریات کو روزمرہ تنظیمی رویوں سے جوڑنے کی صلاحیت بھی حاصل کر لی ہے، جس سے وہ تنظیمی ماحول کو زیادہ مؤثر طریقے سے سمجھنے اور منظم کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔

2.12 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

معروضی 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 فائیو پرسنالیٹی ماڈل میں کھلے پن، ایمانداری، حد سے بڑھنے، رضامندی، اور اعصاب پرستی 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 مختصراً بیان کریں۔
3. MBTI کے چار بنیادی ابعاد (Dimensions) کی وضاحت کریں۔
4. JOHARI Window کی دو حالتوں 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، Skinner، Maslow اور Bandura کے خیالات کا تقابلی جائزہ لیں۔
5. JOHARI Window اور Transactional Analysis کو سمجھاتے ہوئے بتائیں کہ یہ ماڈل تنظیمی تعلقات اور خود آگاہی میں کس طرح مدد دیتے ہیں۔

اکائی 3۔ رویے اور اقدار

(Attitude and Values)

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

3.0 تمہید (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 وراثت ماحول نظریات اور نفسیاتی رجحانات تشکیل دیتے ہیں۔ شخصیت اگرچہ ایک گہری 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 فرد واقعے یا نظریے کے بارے میں ہمارا سوچنے محسوس کرنے اور برتاؤ کرنے کا ایک مستقل رجحان ہوتا ہے جو نہ صرف فرد کی شناخت بلکہ اس کی کارکردگی پر بھی گہرا اثر ڈال سکتا ہے۔

اس اکائی کا دوسرا اہم موضوع "اقدار (Values)" ہیں۔ 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 طرز 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 اہداف 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 طرز عمل پر اثر تجزیاتی 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 جاننا نہایت ضروری ہے کہ فرد کس زاویے سے سوچتا محسوس کرتا اور عمل کرتا ہے۔ شخصیت کے مطالعے کے بعد اب ہم رویہ (Attitude) اور اقدار (Values) 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 مثبت یا منفی ہو سکتا ہے اور کسی فرد کی کارکردگی ابلاغ فیصلہ سازی اور دوسروں کے ساتھ تعلقات پر براہِ راست اثر ڈالتا ہے۔

دوسری جانب اقدار (Values) وہ اصول اور اعتقادات ہوتے ہیں جنہیں فرد یا معاشرہ اہم اور قابلِ احترام سمجھتا ہے۔ اقدار انسانی کردار کی اخلاقی بنیاد فراہم کرتی ہیں اور طویل مدتی رویے کی سمت متعین کرتی ہیں۔ اس اکائی میں ہم رویے اور اقدار کے بنیادی تصورات کو جانیں گے تاکہ یہ سمجھ سکیں کہ ان کی موجودگی یا کمی 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 واقعے 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 اندرونی میل یا جھکاؤ ہے جو کسی چیز کے بارے میں ہمارے جذبات اور طرزِ عمل کو متعین کرتا ہے۔ رویہ اکثر تجربات سماجی اثرات تعلیم مشاہدے اور ذاتی اقدار کے نتیجے میں تشکیل پاتا ہے اور یہ مثبت منفی یا غیر جانبدار ہو سکتا ہے۔ یہ فرد کے ردِ عمل ابلاغ اور فیصلہ سازی پر براہِ 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 طرز عمل اور فیصلہ سازی میں نمایاں کردار ادا کرتا ہے۔ تنظیمی سیاق میں مثبت 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 اندرونی کیفیت کا وہ مستقل رجحان ہے جو کسی شے فرد نظریے یا صورت حال کے بارے میں اس کے خیالات جذبات اور طرز 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 پہلو اہم 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 برتاؤ کرنے پر مائل کرتا ہے۔ یہ رجحان مثبت بھی ہو سکتا ہے (جیسے تعاون پر آمادگی) منفی بھی (جیسے مزاحمت) اور کبھی کبھار غیر جانبدار بھی۔ یہی رجحان فرد کے رویے میں تسلسل پیدا کرتا ہے۔

2) سیکھا ہوا رویہ (Learned Behavior)

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

3) تبدیلی پذیر فطرت (Changeable in Nature)

رویہ جامد نہیں ہوتا بلکہ وقت تجربات اور ماحول 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 مثبت 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 عقائد 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 تجربہ 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 دیرپا ہو۔ تنظیمی سیاق میں ملازمین کے رویے سے ان کی کارکردگی اور وابستگی کا اندازہ لگایا جاسکتا ہے۔

(6) تنظیمی مطابقت (Organizational Relevance)

تنظیموں میں رویہ ایک کلیدی عنصر ہے جو ملازمین کے اطمینان و وفاداری تعاون قیادت اور تنازعات کے حل جیسے عوامل پر اثر انداز ہوتا ہے۔ ایک مثبت رویہ رکھنے والا فرد نہ صرف خود بہتر کارکردگی دکھاتا ہے بلکہ دوسروں کو بھی متحرک کرتا ہے۔ رویہ انسانی رویے کا ایک پیچیدہ سیکھا ہوا اور وقت کے ساتھ بدلنے والا نفسیاتی رجحان ہے۔ اس کی ساخت تین سطحوں پر مبنی ہوتی ہے اور یہ فرد کے جذبات و اعمال کی ترجمانی کرتا ہے۔ تنظیمی کامیابی کے لیے ملازمین کے رویے کو سمجھنا بہتر بنانا اور مثبت 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 وہ حصہ ہے جو ہمارے خیالات عقائد 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 چڑتا ہے تو اس کا منفی جذباتی رویہ ہے۔

(3) سلوکی جزو (Behavioral Component)

یہ جزو اس رویے کی عملی جھلک 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 (علمی) دیر سے آنے والوں سے ناخوش ہوتا ہے (جذبائی) اور ہمیشہ وقت پر دفتر آتا ہے (سلوکی) — تو یہ رویہ کے تینوں اجزاء کی مکمل مثال ہے۔

روییہ ایک ہم آہنگ نفسیاتی ساخت ہے جس میں علم جذبات اور عمل تینوں شامل ہوتے ہیں۔ علمی جزو ہمیں سوچنے کا انداز دیتا ہے جذباتی 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 رویہ کے افعال (Functions of Attitude)

روییہ (Attitude) نہ صرف کسی فرد کے اندرونی 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 ماحول 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 فریم ورک فراہم کرتا ہے جس کے ذریعے فرد اپنے تجربات کو منظم کرتا ہے اور پیچیدہ معلومات کو سادہ بنا کر 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) افزائش 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 اندرونی تناؤ یا ناکامی کے احساس سے بچاتا ہے۔ مثال: کوئی شخص اپنی ناکامی کو بیرونی 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 وابستگیوں اور ذاتی فلسفے کو دوسروں کے سامنے پیش کرتا ہے۔ مثال: اگر کوئی فرد ماحول دوست ہے تو وہ ہمیشہ ماحول دوست مصنوعات کا انتخاب کرے گا تاکہ 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 میج بہتر ہوگا اور ترقی کے امکانات بڑھیں گے۔ رویہ فرد کی سوچ احساسات اور اعمال کو نہ صرف ترتیب دیتا ہے بلکہ اسے دنیا کو سمجھنے اپنی شناخت ظاہر کرنے تحفظ 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 مینجمنٹ 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 ہنما اصول ہوتے ہیں جو ہمارے فیصلوں ترجیحات اور طرز عمل کی سمت متعین کرتے ہیں۔ سادہ الفاظ میں اقدار ہمیں یہ بتاتی ہیں کہ ہمارے لیے کیا "صحیح" ہے کیا "غلط" ہے اور ہم زندگی کو کس نظریاتی بنیاد پر گزارنا چاہتے ہیں۔ مثال : ایمانداری دیانت محنت انصاف وفاداری احترام—یہ سب اقدار کی مثالیں ہیں۔

اقدار کا تعلق فرد کے اندرونی 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 بدل سکتے 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 ورانہ زندگی کی بنیاد رکھے گا۔ اقدار وہ بنیادی اخلاقی و سماجی ستون ہیں جو فرد کے رویے فیصلوں اور طرز 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 ہم 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 مثبت 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 طرز عمل اعتماد اور تنظیم کی ساکھ پر مثبت انداز میں پڑے گا۔

قدر کا نظام ایک ایسا رہنما اصول ہے جو ادارے کی اندرونی ہم آہنگی اخلاقی پختگی اور دیرپا کامیابی کو ممکن بناتا 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 رہنما عنصر ہے جو فرد اور ادارے کے درمیان تعلقات طرز 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 مثبت اور ہم آہنگ ہوگا۔

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

تنظیمی سطح پر اکثر فیصلے اخلاقی پیچیدگیوں سے بھرپور ہوتے ہیں۔ ایک مضبوط اقداری نظام رہنماؤں کو درست منصفانہ 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 وفاداری (Commitment and Loyalty)

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

5) تنازعات کا کم ہونا (Reduction in Conflicts)

ایک واضح اقداری نظام ملازمین کو متعین حدود 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 شراکت 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 گامزن 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 فرد اور تنظیمی سیاق و سباق میں جان لیا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ طلبہ نے رویے اور اقدار کے درمیان تعلق اور ان کے فرد کے طرز 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) رویہ 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 طرز عمل کی رہنمائی کرنے میں مدد کرنا ہے۔
- 5) اقدار وسیع ہیں، زندگی میں کیا ہم ہے کے بارے میں پائیدار عقائد۔
- 6) قدر کا نظام اقدار کا ایک منظم مجموعہ ہے جو طرز عمل اور فیصلہ سازی کو متاثر 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 مختصراً بیان کریں۔
- (2) رویہ کے تین اجزاء کی وضاحت مختصر مثال کے ساتھ کریں۔
- (3) اقدار اور رویے کے درمیان فرق بیان کریں۔
- (4) قدر کا نظام (Value System) تنظیمی فیصلوں کو کس طرح متاثر کرتا ہے؟
- (5) رویے کے افعال (Functions of Attitude) میں سے کسی تین کو مختصراً بیان 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 رویے میں رویہ اور اقدار کا کیا تعلق ہے؟ وضاحت کریں۔
- (5) Value System کس طرح تنظیم کی کارکردگی ثقافت اور ملازمین کے رویے پر اثر انداز ہوتا ہے؟ تفصیل سے لکھیں۔

اکائی 4۔ پر سیشن

(Perception)

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

4.0 تمہید (Introduction)

پچھلے یونٹ میں رویوں (Attitude) اور اقدار (Values) پر بات کی گئی تھی جہاں ہم نے یہ جاننا کہ افراد کے رویے کس طرح ان کے برتاؤ 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 سیشن (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 سیشن 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

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

پرسپیشن کو سمجھنا مینجرز (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 محرکات (Stimuli) کا رد عمل (Response) کیسے ہوتا ہے۔ ہم ان عوامل کا جائزہ لیں گے جو پرسپیشن کو شکل دیتے ہیں پرسپیشن کے عمل کے مراحل (Stages of the Perceptual Process) کو جانیں گے اور یہ پرسپیشنز کس طرح تنظیمی رویے (Organizational Behavior) اور مینجریل افیکٹیونس (Managerial Effectiveness) پر اثر ڈال سکتی ہیں۔ اس کے علاوہ ہم پرسپیشن 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 پرسپیشنز کو کس طرح منظم کیا جاسکتا ہے۔

اس یونٹ کے دوران آپ یہ سمجھ سکیں گے کہ پرسپیشن 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 پرسپیشن کی نوعیت (Nature of Perception) کو سمجھ پائیں گے بلکہ آپ اس پرسپیشن کو مؤثر انتظام اور تنظیمی نتائج (Organizational Outcomes) کے لیے بہتر بنانے کی عملی حکمت عملی (Practical Strategies) بھی سیکھیں گے۔

4.1 مقاصد (Objectives)

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

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

4.2 پرسپیشن کے معنی و تعریف (Meaning and Definition of Perception)

پرسپیشن 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 پرسپیشن 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 سباق میں پرسپیشن 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 پرسپیشن 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 پرسپیشنز کام کی جگہ کے تعلقات فیصلہ سازی اور مجموعی تنظیمی مؤثریت پر اثر ڈال سکتی ہیں۔

پرسپیشن 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 پرسپیشن کے اہم پہلوؤں کو اجاگر 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 سباق میں اس کی اہمیت پر زور دیتے ہوئے۔

4.3 پر سیشن کی نوعیت (Nature of Perception)

پر سیشن ایک پیچیدہ اور متحرک ادراکی 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 ارد گرد کی دنیا کو کس طرح سمجھتے ہیں خاص طور پر تنظیمی (Organizational) اور انتظامی (Managerial) سیاق و سباق میں۔ پر سیشن کی نوعیت کو درج ذیل اہم خصوصیات کے ذریعے بیان کیا جاسکتا ہے:

1. ذاتی اور سبجیکٹو (Subjective)

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

2. منتخب عمل (Selective Process)

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

3. ثقافتی اثرات (Culturally Influenced)

پر سیشن 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 کارپوریٹ سیٹنگ (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 سیشن ساکن نہیں ہوتی۔ یہ وقت کے ساتھ بدلتی رہتی ہے جب افراد مزید معلومات حاصل کرتے ہیں اور نئی صورت حال کا سامنا کرتے ہیں۔ لوگوں کی پرسپیکٹوز نئے محرکات (Stimuli) یا ایک ہی واقعہ کی مختلف تشریحات (Interpretations) کی بنیاد پر تبدیل ہو سکتی

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

5. مفروضات اور تحریک سے متاثر (Influenced by Expectations and Motivation) پرسپیکشن 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 پرسپیکشن کو متاثر کرتی ہے۔ اگر کسی ملازم کو ترقی (Promotion) کی توقع ہو تو وہ انتظامیہ کے کسی بھی چھوٹے مثبت اشارے (Positive Gesture) کو ترقی کی علامت سمجھ سکتا ہے چاہے وہ اشارہ حقیقت میں غیر جانبدار (Neutral) ہو۔ اس رجحان کو "پرسپیکشنل سیٹ (Perceptual Set)" کہا جاتا ہے جس میں توقعات اور پچھلی معلومات پرسپیکشنز کو تشکیل دیتی ہیں۔

6. جامع اور سیاقی (Holistic and Contextual) پرسپیکشن صرف الگ الگ تفصیلات (Isolated Details) کے بارے میں نہیں ہوتی بلکہ یہ اس سیاق و سباق (Context) سے متاثر ہوتی ہے جس میں معلومات پیش کی جاتی ہیں۔ ایک مینیجر کسی ملازم کے رویے کو ایک ہائی پریشر ڈیڈ لائن (High-pressure Deadline) کے سیاق میں مختلف طور پر سمجھ سکتا ہے بجائے اس کے کہ وہ کسی معمولی ورک ڈے (Routine Workday) میں ہو۔ وسیع سیاق و سباق (Broader Context) بشمول ماحولیاتی 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 پرسپیکشن تنظیموں کے تہذیبی ڈھانچے (Hierarchical Structure) سے متاثر ہو سکتی ہیں۔ مثال کے طور پر جوان ملازمین سینئر مینیجر کے فیصلوں کو اتھارٹی (Authoritative) سمجھ سکتے ہیں جبکہ سینئر مینیجر جو ان ملازمین کی رائے کو کم معلوماتی (Less Informed) سمجھ سکتی ہے۔ یہ پرسپیکشن 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۔ پرسپیکشن کی نوعیت 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 ماحول (Organizational Setting) میں مؤثر مواصلات (Communication) اور انتظام (Management) کے لیے بہت ضروری ہے۔

4.4 پر سیشن کی اہمیت (Importance of Perception)

پر سیشن فردی رویوں (Behaviors) فیصلہ سازی (Decision-Making) اور تنظیمی حرکیات (Organizational Dynamics) کی تشکیل میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔ چونکہ پر سیشن یہ طے کرتا ہے کہ ہم اپنے ارد گرد کی دنیا کو کس طرح سمجھتے ہیں اور اس پر رد عمل دیتے ہیں اس کی اہمیت کو سمجھنا مؤثر انتظام (Management) قیادت (Leadership) اور مواصلات (Communication) کے لیے ضروری ہے۔ ذیل میں کچھ اہم وجوہات دی گئی ہیں کہ کیوں پر سیشن اہم ہے:

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

پر سیشن 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 کارکردگی 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 سیشن ملازم کی صلاحیتوں یا ان کے کام پر اثر انداز ہونے والے خارجی عوامل کی درست عکاسی نہ کرے۔ غلط پر سیشن فیصلے سازی میں خراب نتائج کا سبب بن سکتی ہیں اس لیے مینیجرز کو کسی بھی تعصب سے آگاہ اور اس کا سد باب کرنا ضروری ہے۔

2. بین الفردی تعلقات کی تشکیل (Shapes Interpersonal Relationships)

پر سیشن کام کی جگہ پر بین الفردی تعلقات کو سمجھنے اور منظم کرنے میں اہم ہے۔ ساتھیوں ماتحتوں یا بالائی افسران کے بارے میں مثبت یا منفی پر سیشن 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 ناراضگی اور غیر دلچسپی پیدا کر سکتا ہے۔

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

ملازمین کی اپنے کام کے ماحول قیادت اور تنظیمی ثقافت کے بارے میں پر سیشن ان کی تحریک اور کام کی تسکین 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 متحرک اور پر عزم ہوں گے۔ اس کے برعکس 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 انعامات یا مراعات کے ذریعے اہمیت دیتی ہیں ان طریقوں کی منصفانہ اور شفافیت پر پر سیشن ملازمین کے حوصلے پر بہت اثر ڈال سکتی ہے۔

4. تنظیمی ثقافت پر اثر (Impacts Organizational Culture)

ملازمین کی اجتماعی پرسپیکشن تنظیم کی مجموعی ثقافت کو تشکیل دینے میں معاونت کرتی ہیں۔ ایک ایسی کام کی جگہ جہاں ملازمین قیادت کو معاون اخلاقی اور کھلا سمجھتے ہیں ایک مثبت 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 زہریلی تنظیمی ثقافت پیدا ہو سکتی ہے جس کے نتیجے میں ملازمین کا بدلاؤ اور کم ملازمت میں دلچسپی ہوتی ہے۔ پرسپیکشن کی اہمیت کو ایک مضبوط ہم آہنگ تنظیمی ثقافت کی تعمیر میں کم نہیں سمجھا جاسکتا۔

5. گاہک کی پرسپیکشن اور برانڈ وفاداری کا تعین کرتی ہے

(Determines Customer Perception and Brand Loyalty)

پرسپیکشن صرف اندرونی 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 پرسپیکشن سے متاثر ہو سکتی ہے گاہک کی پرسپیکشن کا انتظام طویل مدتی کامیابی کے لیے بہت ضروری ہے۔ ٹاتا گروپ اور ریلینس انڈسٹریز جیسی کمپنیاں اپنے برانڈز کے بارے میں مثبت پرسپیکشن 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 پرسپیکشنز کی وجہ سے جنم لیتے ہیں جیسے کہ حالات عمل یا ارادوں 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 پرسپیکشنز 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۔ پرسپیکشنز کے تنازعات کی حرکیات کو سمجھ کر مینیجرز اس کے جڑ تک پہنچ کر اس کی شدت کو روکنے کے لیے اقدامات کر سکتے ہیں۔

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

پرسپیکشن مواصلات میں ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ معلومات کے وصول اور تشریح کا طریقہ افراد کی پرسپیکشنز 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 لہجے اعتبار اور ارادوں کے بارے میں پرسپیکشن یہ طے کرے گا کہ وہ کس طرح جواب دیتے ہیں۔ واضح اور کھلی مواصلات پرسپیکشن 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 سباق میں پرسپیکشن کسی کمپنی کی شہرت کو نمایاں طور پر متاثر کر سکتی ہے۔ زوما ٹو ایک فوڈ ڈیلیوری سروس کمپنی کی مثال لیں جس کی کسٹمر سروس پرسپیکشن کو کبھی دیر سے ترسیل اور شکایات کے مناسب جواب نہ دینے کی وجہ سے تنقید کا سامنا تھا۔ اس پرسپیکشن نے گاہک کی وفاداری میں کمی کر دی۔ تاہم زوما ٹو نے کسٹمر سروس میں بہتری نئے فیچرز متعارف کرانے اور سوشل میڈیا کے ذریعے گاہکوں کے ساتھ بات چیت کر کے اس پرسپیکشن کو دوبارہ بہتر بنایا۔ وقت کے ساتھ اس میں بہتری نے اس کی گاہکوں کی بنیاد کو بحال کیا اور اس کی برانڈ امیج کو فروغ دیا۔

پرسپشن رویوں تعلقات اور تنظیمی حرکیات کی تشکیل میں بنیادی حیثیت رکھتی ہے۔ پرسپشن کی اہمیت کو سمجھ کر مینجرز زیادہ مثبت پیداوار ماحول پیدا کر سکتے ہیں بہتر فیصلے کر سکتے ہیں اور ملازمین گاہکوں اور اسٹیک ہولڈرز کے ساتھ مضبوط تعلقات قائم کر سکتے ہیں۔ پرسپشن کو سمجھ کر مینجرز چیلنجز کا اندازہ لگا سکتے ہیں ممکنہ مسائل کو حل کر سکتے ہیں اور پیچیدہ تنظیمی منظر نامے کو مؤثر طریقے سے نیویگیٹ کر سکتے ہیں۔

4.5 پرسپشن کو متاثر کرنے والے عوامل (Factors Influencing Perception)

پرسپشن ایک خالصتاً موضوعی عمل نہیں ہے؛ یہ مختلف عوامل سے شکل پاتی ہے جو افراد کو اپنے ارد 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۔ پرسپشن کو متاثر کرنے والے عوامل کو سمجھنا مینجرز کے لیے ضروری ہے کیونکہ یہ فیصلہ سازی (Decision-Making) بین الفردی تعلقات (Interpersonal Relationships) اور تنظیمی اثر اندازی (Organizational Effectiveness) پر اثر ڈال سکتے ہیں۔ ذیل میں وہ اہم عوامل دیے گئے ہیں جو پرسپشن کو متاثر کرتے ہیں:

1. ذاتی عوامل (Personal Factors)

ذاتی عوامل میں فرد کی خصوصیات شامل ہیں جیسے تجربات (Experiences) رویے (Attitudes) اقدار (Values) شخصیت کے اوصاف (Personality Traits) اور ذہنی تعصبات (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 خوشگوار 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 پرسپشن کو متاثر کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر ایک ایسا ملازم جس کا اپنے کام کی جگہ کے بارے میں مثبت رویہ ہے تنظیمی تبدیلیوں کو ترقی کے مواقع کے طور پر سمجھ سکتا ہے جبکہ منفی 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) ہم 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 پر امید (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 سیشن 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 اتھارٹی اور درجہ بندی کے بارے میں پر سیشن اکثر ثقافتی روایات سے متاثر ہوتی ہے جہاں روایتی طور پر خاندان چلانے والی کمپنیوں میں ملازمین سینئرٹی کو زیادہ احترام کے ساتھ سمجھتے ہیں۔ تاہم جدید اور اسٹارٹ اپ ماحول میں نوجوان ملازمین اتھارٹی 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 سیشن 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 سیشن 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 مینجمنٹ ٹیم (Management Team) مڈل مینجمنٹ (Middle Management) یا محنت کش (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 سیشنز 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 پریکٹیشن گروہ میں پھیل سکتی ہے چاہے وہ فیصلہ بذات خود منفی نہ ہو۔

4. ماحولیاتی عوامل (Environmental Factors)

- باہر کے ماحولیاتی عوامل جیسے کہ جسمانی ماحول (Physical Environment) سیاق و سباق (Context) اور وقت (Timing) پر سیشن کو شکل دینے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔
- جسمانی ماحول: (Physical Environment) وہ سیٹ اپ جس میں معلومات پیش کی جاتی ہے یا واقعہ ہوتا ہے اس پر سیشن کو متاثر کر سکتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک بھارتی ریٹیل اسٹور میں دکان کالے آؤٹ روشنی (Lighting) اور صفائی (Cleanliness) گاہکوں کے مصنوعات کے معیار کے بارے میں پریکٹیشن کو متاثر کر سکتی ہیں۔ ایک اچھی طرح سے منظم خوشنما دکان معیار کو اعلیٰ سمجھنے کی پریکٹیشن کو بڑھا سکتی ہے جبکہ ایک گندایا کم روشنی والی دکان گاہک کی پریکٹیشن کو منفی طور پر متاثر کر سکتی ہے۔
- سیاق و سباق: (Context of the Situation) وہ سیاق و سباق جس میں ایک واقعہ یا عمل ہوتا ہے پریکٹیشن 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 پریشر پروجیکٹ کی ڈیڈ لائن کے دوران ہو بجائے اس کے کہ یہ کسی معمولی دن کی تاخیر ہو۔ سیاق و سباق اضافی معلومات فراہم کرتا ہے جو ہماری تشریح (Interpretation) کو شکل دے سکتا ہے۔

5. تحریکی عوامل (Motivational Factors)

- تحریک (Motivation) پریکٹیشن 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 کارپوریٹ سیاق میں ایک ایسا ملازم جو ترقی حاصل کرنے کے لیے متحرک ہو اپنے مینیجر سے موصول ہونے والی فیڈبیک کو مثبت انداز میں سمجھ سکتا ہے چاہے فیڈبیک نیوٹرل یا تنقیدی ہو۔
- کامیابی کی خواہش: (Need for Achievement) کامیابی کی مضبوط خواہش رکھنے والے افراد چیلنجز کو ترقی کے مواقع 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۔ مثبت جذبات پریکٹیشن کو بہتر بنا سکتے ہیں جبکہ منفی جذبات پریکٹیشن کو مسخ کر سکتے ہیں۔

• **جذباتی 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 ہو ایک تعمیری تنقید کو ذاتی حملے کے طور پر سمجھ سکتا ہے جب کہ وہی فیڈبیک ایک پرسکون جذباتی حالت میں ملازم کی طرف سے مثبت طور پر لیا جاسکتا ہے۔

• **موڈ (Mood):** موڈ بھی پر سیشن کو متاثر کرتا ہے۔ ایک ایسا فرد جو مثبت موڈ میں ہو دوسروں کے رویے کو خوشگوار انداز میں دیکھنے کا امکان زیادہ رکھتا ہے جب کہ کوئی منفی موڈ 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 پر سیشن کو متاثر کرتا ہے وہ سینئر اور جونیئر ملازمین کے درمیان تعلق ہے۔ نوجوان ملازمین اپنے سینئرز سے موصول ہونے والی فیڈبیک 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 فیڈبیک وصول کرنے کے بارے میں زیادہ کھلے اور غیر رسمی طریقے رکھتے ہیں جو انتظامیہ کے اقدامات یا فیصلوں کو سمجھنے کے طریقے کو متاثر کرتا ہے۔

4.6 پر سیشن کے عمل (Perceptual Process)

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

1. انتخاب (Selection)

پر سیشن کے عمل کا پہلا مرحلہ انتخاب ہے جہاں افراد مخصوص محرکات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور دیگر کو نظر انداز کرتے ہیں۔ یہ انتخاب محرکات کی شدت (Intensity) ذاتی دلچسپیوں (Personal Interests) اور ضروریات (Needs) کے ذریعے متاثر ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر ایک بھارتی کارپوریٹ سیاق میں ایک مینیجر اعلیٰ کارکردگی والی ٹیموں کی کارکردگی رپورٹوں پر زیادہ توجہ دے سکتا ہے جبکہ اوسط کارکردگی والی ٹیموں 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 پیٹرن 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 مینجمنٹ 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 مینجمنٹ اسے ایک اسٹریٹیجک ترقی کے موقع کے طور پر دیکھ سکتا ہے جبکہ ملازمین اسے اپنی ملازمت کی حفاظت کے لیے ایک خطرہ 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 (Behavioral) یا علمی (Cognitive) ہو سکتا ہے اور یہ اس بات پر منحصر 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 کسٹمر سروس ٹیم کو شکایت کرنے کے ذریعے رد عمل ظاہر کر سکتا ہے۔ اس کے برعکس ایک مثبت تجربہ (Positive Experience) گاہک کی وفاداری (Loyalty) اور زبانی تشہیر (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 سپین 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 سپین کو متاثر کریں گے

پرسپشن کا عمل ایک پیچیدہ 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۔ پرسپشن کے عمل کو سمجھ کر مینیجرز تنظیمی حرکیات (Organizational Dynamics) مواصلات (Communication) اور فیصلہ سازی (Decision-Making) کو بہتر بنا سکتے ہیں۔

4.7 پرسپشن کے انتظامی اور سلوکیاتی اطلاقات

(Management and Behavioral Applications of Perception)

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

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

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

2. مواصلات اور بین الفردی تعلقات (Communication and Interpersonal Relationships)

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

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

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

ملازمین کی اپنے کام کے ماحول اعزازات (Recognition) اور ترقی کے مواقع (Opportunities for Growth) کے بارے میں پر سیکشن ان کی حوصلہ افزائی (Motivation) اور مشغولیت (Engagement) پر نمایاں اثر ڈالتی ہے۔ اگر ملازمین انعامات کے نظام (Reward Systems) میں انصاف (Fairness) کامیابیوں (Achievements) کی تعریف اور کیریئر کی ترقی (Career Advancement) کے مواقع کو منصفانہ سمجھتے ہیں تو وہ زیادہ مشغول اور تنظیم کے ساتھ وابستہ رہیں گے۔ دوسری طرف اگر وہ ناانصافی یا حمایت 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 سیکشن اکثر اس بات پر مبنی ہوتی ہے کہ افراد ایک دوسرے کے اعمال اور ارادوں کو کس طرح دیکھتے ہیں۔ تنظیمی سیاق و سباق میں تنازعات اس وقت پیدا ہوتے ہیں جب کسی کو ناانصافی (Injustice) غلط مواصلات (Miscommunication) یا غیر تسلی بخش ضروریات (Unmet Needs) کی پر سیکشن ہوتی ہے۔ تنازعات کے فریقین (Parties) کے درمیان پر سیکشن کی اختلافات کو سمجھنا تنازعات کے حل کے لیے ضروری ہے۔ مینیجرز پر سیکشن کی آگاہی (Perceptual Awareness) کا استعمال کر کے تنازعات کو مؤثر 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 سیکشن اس بات کو متاثر کرتی ہے کہ ملازمین ایک دوسرے کے ساتھ کیسے بات چیت کرتے ہیں تعاون 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 سیکشن — چاہے وہ اسے فائدہ مند (Beneficial) سمجھتے ہیں یا خطرہ — (Threatening) تبدیلی کی کامیابی یا ناکامی کو طے کر سکتی ہے۔ پر سیکشن تبدیلی کے خلاف مزاحمت (Resistance to Change) کو سنبھالنے اور جدت (Innovation) کے لیے ایک مثبت ماحول پیدا کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

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

مارکیٹنگ کے سیاق و سباق میں گاہک کی پیشین گوئی سمجھنا مؤثر حکمت عملی (Effective Strategies) ڈیزائن کرنے کے لیے ضروری ہے۔ گاہکوں کی برانڈ (Brand) پروڈکٹ کی معیار (Product Quality) اور قیمت (Value) کے بارے میں پیشین گوئی کے خریداری کے فیصلوں (Purchasing Decisions) کو گہرائی سے متاثر کرتی ہے۔ کمپنیاں اپنے مصنوعات اور خدمات کے بارے میں گاہکوں کی پیشین گوئی کو مسلسل مانیتور اور انتظام کرنی چاہئیں۔

7. فیصلہ سازی میں جانبداری اور دقیانوسی تصورات (Bias and Stereotyping in Decision-Making)

پیشین جانبداری (Bias) اور دقیانوسی تصورات (Stereotyping) سے جڑی ہوئی ہے جو فیصلہ سازی (Decision-Making) پر منفی اثر ڈال سکتی ہے۔ مینیجر زانجانے میں جنس (Gender) عمر (Age) نسل (Ethnicity) یا دیگر خصوصیات (Characteristics) کی بنیاد پر دقیانوسی تصورات یا عمومی خیال (Stereotypes) پر انحصار کر سکتے ہیں۔ اس سے امتیاز (Discrimination) اور غیر مساوی سلوک (Unequal Treatment) ہو سکتا ہے جو ٹیم کی ڈائنامکس اور ملازمین کی تسلی (Employee Satisfaction) کو متاثر کرتا ہے۔

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

4.8 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے پیشین گوئی کے مفہوم اور تعریف کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ پیشین گوئی کو متاثر کرنے والے عوامل کا تجزیہ کرنے کے قابل ہو گئے ہیں اور پیشین گوئی کے عمل کو تفصیل سے سمجھ چکے ہیں۔ طلبہ نے انتظامی حالات میں پیشین گوئی کے تصورات کو مؤثر طریقے سے لاگو کرنے کی صلاحیت حاصل کر لی ہے۔ مزید یہ کہ وہ رویے کے انتظام میں پیشین گوئی کی اہمیت کو پہچاننے اور اس کے اثرات کو تجزیاتی انداز میں بیان کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔ اس مطالعے کے بعد طلبہ پر پیشین گوئی 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 مؤثر 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 طرز 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. پرسپیکشن 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 پرسپیکشن کی اہمیت پر بحث کریں۔
3. پرسپیکشن کو متاثر کرنے والے عوامل کو بیان کریں اور بھارتی کاروباری سیاق میں مثالیں فراہم کریں۔
4. پرسپیکشن کے عمل کے پانچ مراحل کا خاکہ پیش کریں اور موثر مواصلات میں ان کی اہمیت کو بیان کریں۔
5. پرسپیکشن 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 پرسپیکشن کے انتظامی اور سلوکیاتی اطلاق پر بحث کریں بھارتی کارپوریٹ ماحول سے مثالوں کے ساتھ۔
2. فیصلہ سازی اور رہنمائی میں دنیائے تصور اور انتخابی پرسپیکشن جیسی جانبداریوں (Biases) کے اثرات پر وضاحت کریں۔
3. پرسپیکشن کے مختلف مراحل 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 پرسپیکشن کا کردار کا تجزیہ کریں اور اپنے دلائل کی حمایت کے لیے مثالیں فراہم کریں۔
5. مارکیٹنگ حکمت عملیوں میں پرسپیکشن کی اہمیت کا جائزہ لیں اور یہ بھارتی مارکیٹ میں صارفین کے رویے پر کس طرح اثر انداز ہوتی ہے۔

اکائی 5۔ لرننگ

(Learning)

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

5.0 تمہید (Introduction)

پچھلے یونٹ پر سیشن اور اس کے تنظیمی رویے میں اہمیت پر مرکوز تھا اب ہم لرننگ پر توجہ مرکوز کرتے ہیں ایک بنیادی عمل جو فرد اور تنظیم کی کارکردگی کو متاثر کرتا ہے۔ لرننگ ایک مسلسل عمل ہے جو یہ تشکیل دیتا ہے کہ لوگ علم مہارتیں اور رویے کیسے حاصل کرتے ہیں جس سے وہ بدلتی ہوئی ماحول 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 منیجرز لرننگ کے عمل کو سمجھیں اور یہ کیسے سہولت فراہم کی جاسکتی ہے تاکہ کارکردگی میں بہتری آئے۔

اس یونٹ میں ہم لرننگ 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 لرننگ کے مختلف نظریات پر گفتگو کریں گے جو یہ بصیرت فراہم کرتے ہیں کہ افراد کس طرح سیکھتے ہیں اور معلومات کو کس طرح برقرار رکھتے ہیں۔ یہ نظریات تنظیمی تناظر میں لرننگ کے ہونے کے عمل کو سمجھنے کے لیے بنیاد فراہم کرتے ہیں۔ مزید برآں ہم لرننگ کے اصولوں کا جائزہ لیں گے جو کام کی جگہ پر مؤثر لرننگ کو فروغ دینے کے لیے رہنما خطوط فراہم کرتے ہیں۔ آخر کار ہم یہ بحث کریں گے کہ لرننگ تنظیمی رویے سے کس طرح جڑا ہوا ہے اس بات کو اجاگر کرتے ہوئے کہ لرننگ فرد کے رویے ٹیم کی حرکیات اور مجموعی طور پر تنظیمی ثقافت کو کس طرح متاثر کرتا ہے۔

اس یونٹ کے ذریعے طلباء یہ سمجھیں گے کہ لرننگ کے عمل فرد اور تنظیم دونوں کو کیسے متاثر کرتے ہیں اور مینیجران عملوں کو کس طرح کارکردگی 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:

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

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

لرننگ ایک ایسا عمل ہے جس کے ذریعے فرد یا گروہ نئے علم مہارتیں 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 یا یادداشت اور درخواست شامل ہوتی ہے۔ لرننگ مختلف سطحوں پر ہوتا ہے جیسے سادہ شرطی نوعیت (جیسا کہ سلو کی لرننگ) سے لے کر پیچیدہ مسئلہ حل کرنے اور فیصلہ سازی کے عمل تک۔

ایک کاروباری سیاق میں لرننگ تنظیموں کی کارکردگی اور مؤثریت کو بہتر بنانے کے لیے لازمی ہے۔ مثال کے طور پر تربیتی پروگراموں ورکشاپس اور صنعت کے رجحانات سے آشنائی کے ذریعے مسلسل لرننگ کمپنیوں کو اپنے ورک فورس کی صلاحیتوں کو بڑھانے مارکیٹ کی تبدیل ہوتی ضروریات کے ساتھ ہم آہنگ ہونے اور تنظیمی ثقافت کو مستحکم کرنے میں مدد دیتا ہے۔

کئی سکالرز اور مفکرین نے لرننگ 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 لرننگ کے نظریات

(Theories of Learning in Organizational Behavior)

(1) کلاسیکی مشروطی: (Classical Conditioning)

کلاسیکی مشروطی کا نظریہ ایوان پاؤلوف نے پیش کیا تھا جسے پاؤلوفین 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 لرننگ کے عمل میں ہم اپنے ماحول میں کسی خاص چیز سے وابستہ ہو جاتے ہیں اور یہ پیش گوئی کرتے ہیں کہ آگے کیا ہوگا۔ کلاسیکی مشروطی نظریہ کے مطابق لرننگ 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 پاؤلوف کے مطابق "ایک طریقہ کار اس طرح اختیار کیا جاتا ہے کہ کتنی مقدار میں لعاب کتنے منہ سے خارج ہوتا ہے یہ باقاعدگی سے مشاہدہ کیا جاسکے۔ جب کتے کو گوشت کا ٹکڑا دیا گیا تو اس نے لعاب کا قابل ذکر اضافہ ظاہر کیا۔ جب پاؤلوف نے گوشت پیش کرنا بند کر دیا اور صرف گھنٹی بجائی تو کتا لعاب نہیں چھوڑتا تھا۔ پھر پاؤلوف نے گوشت اور گھنٹی کے بجنے کو آپس میں جوڑنا شروع کیا۔ جب کتے کو کھانا دینے سے پہلے بار بار گھنٹی کی آواز سنائی گئی تو کتا گھنٹی کی آواز سننے ہی لعاب چھوڑنا شروع کر دیتا تھا۔ کچھ وقت بعد کتا صرف گھنٹی کی آواز سن کر ہی لعاب چھوڑ دیتا تھا چاہے گوشت پیش نہ کیا جائے۔"

لرننگ مشروط محرک اور غیر 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 کہلاتا 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) آپریٹنگ مشروطی: (Operant Conditioning)

بی ایف اسکنر جو کہ ہارورڈ کے ماہر نفسیات تھے نے لرننگ کے اس نظریہ کو پیش کیا۔ اسکنر (1938) کے مطابق "آپریٹنگ مشروطی ایک لرننگ کا طریقہ ہے جو انعامات اور سزائوں کے ذریعے برتاؤ کے اثرات سے ہوتا ہے۔ اس طریقے کے ذریعے فرد کسی خاص برتاؤ اور اس کے نتیجے کے درمیان تعلق قائم کرتا ہے۔" اس نظریے کے مطابق برتاؤ لرننگ کے بعد عموماً انعام یا سزا دی جاتی ہے۔

آپریٹنگ مشروطی یہ بتاتی ہے کہ فرد کا برتاؤ مختلف حالات پر منحصر ہوتا ہے۔ عام طور پر لوگ وہی برتاؤ اختیار کرتے ہیں جس سے انہیں انعامات ملتے ہیں اور اکثر لوگ ان عملوں 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 باکس میں رکھا گیا جس میں ایک لیور تھا جو چھپی ہوئی خوراک سے جڑا ہوا تھا۔ ابتدائی طور پر چوہا بے ترتیب طور پر باکس میں دوڑ رہا تھا اور اس دوران اس نے لیور کو دبایا اور کھانا باکس میں گر گیا۔ 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 برتاؤ میں شامل ہوتے ہیں اگر انہیں ایسا کرنے کے لیے مثبت طور پر انعام دیا جائے اور انعامات تب زیادہ موثر ہوتے ہیں جب وہ مطلوبہ جواب کے فوراً بعد دیے جاتے ہیں۔

(3) کوگنیٹیو تھیوری (Cognitive Theory)

کوگنیٹیو لرننگ تھیوری یہ بیان کرتی ہے کہ لرننگ فرد کی اپنی پرسپیکشنز، تجربات، مفاہمتوں یا اپنے بارے میں خیالات پر منحصر ہوتا ہے۔ اس لرننگ کے عمل میں طلباء اپنی کامیاب اور مثبت خیالاتی عمل کے ذریعے سیکھتے ہیں جیسے پریکٹس کرنا یا یادداشت کا استعمال کرنا۔ یہ لرننگ کا عمل صرف آپ کے اپنے تجربات، جہلت اور بیرونی ماحول کو شامل کیے بغیر جسمانی عمل یا سرگرمیاں شامل کرتا ہے۔ اس میں صرف کوگنیٹیو توانائی کی ضرورت ہوتی ہے جو کہ صرف اندرونی خیالاتی عمل کو ظاہر کرتا ہے۔ کوگنیٹیو عمل میں دنیا کی تشخیص درجہ بندی اور عمومی تفہیم کی تخلیق شامل ہوتی ہے۔ کوگنیٹیو لرننگ تھیوری مختلف لرننگ کے میکانزم کی وضاحت کرنے کے لیے ذہنی عملوں کا مطالعہ کرنے کی تجویز دیتی ہے اور مثبت کوگنیٹیو عملوں کی مدد سے لرننگ آسان ہوتا ہے اور نئی معلومات دماغ میں طویل عرصے تک محفوظ رہ سکتی ہے۔

(4) سوشل لرننگ تھیوری: (Social Learning Theory)

سوشل لرننگ تھیوری کو مشاہداتی لرننگ 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 ویژن فنکار باس وغیرہ۔

زیادہ تر عملوں 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: "توجہ کا عمل، یادداشت کا عمل، موثر نقل و حرکت کا عمل اور تقویت کا عمل"۔

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

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

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

5.4 لرننگ کے اقسام (Types of Learning)

1. کونٹینیو لرننگ (Cognitive Learning)

یہ علم حاصل کرنے سمجھنے اور ذہنی عملوں جیسے کہ یادداشت پر سپیشن 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 مشق کرتے ہیں۔ لوگ ان تکنیکوں کا استعمال کر کے اپنی دنیا کی نظریئے کو فعال طور پر تشکیل دے سکتے ہیں اور مختلف تعلیمی حالات میں اسے لاگو کر سکتے ہیں۔

2. بیہیو یورل لرننگ: (Behavioral Learning)

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

3. سوشل لرننگ: (Social Learning)

سوشل لرننگ وہ طریقہ ہے جس میں لوگ سوشل رابطے نقل کرنے اور دوسروں کے اعمال کو مانٹر کرنے کے ذریعے مہارت صلاحیتیں اور رویہ سیکھتے ہیں۔ لوگ اپنے ہم جماعتوں سوشل گروپوں یا رول ماڈلز کے اعمال اور نتائج کو دیکھ کر علم حاصل کرتے ہیں۔ یہ عمل سماجی تعلقات ثقافتی معیارات اور معاشرتی اقدار سے متاثر ہوتا ہے اور اس میں نقل بات چیت ماڈلنگ اور ویکیرٹس لرننگ شامل ہوتا ہے۔

4. ایکسپیرینشیل لرننگ: (Experiential Learning)

ایکسپیرینشیل لرننگ 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 لرننگ کا طریقہ طالب علموں کو مختلف حالات میں کامیابی کے لیے تیار کرتا ہے۔

5. کنسٹرکٹوٹ لرننگ: (Constructivist Learning)

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

6. سیچویشنل لرننگ: (Situational Learning)

سیچویشنل لرننگ کا بنیادی مقصد مخصوص حالات میں موجود مسائل یا اہداف 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 ڈائرکٹڈ لرننگ: (Self-directed Learning)

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

5.5 آرگنائزیشنل بیسیویز میں لرننگ کے اصول

(Principles of Learning in Organizational Behavior)

لرننگ کے اصولوں کا اہم کردار ہوتا ہے تاکہ منبج زورک پلیس کی لرننگ کی صورتحال میں زیادہ سے زیادہ کارکردگی حاصل کر سکیں۔ تاہم ان اصولوں کو اندھا دھند لاگو نہیں کیا جانا چاہیے؛ ان کی تاثیر اس کام پر منحصر ہوتی ہے جو سیکھا جا رہا ہے اور اس ماحول پر جس میں لرننگ ہو رہا ہے۔ ان اصولوں کی غلط تشریح یا غیر مناسب اطلاق کے نتیجے میں غیر پیداواری نتائج ہو سکتے ہیں۔ نیچے کچھ اہم لرننگ کے اصول دیے گئے ہیں:

1) محرک (Motivation)

محرک لرننگ کے عمل کا بنیادی حصہ ہے۔ بغیر محرک کے لرننگ مؤثر طریقے سے نہیں ہو سکتا۔ یہ افراد کو لرننگ کی سرگرمیوں میں مشغول کرنے اور چیلنجز پر قابو پانے میں مدد دیتا ہے۔ محرک کی پیچیدگی مختلف حالات اور انفرادی ضروریات کے مطابق بدل سکتی ہے۔

2) نتائج کا علم (Feedback)

لرننگ زیادہ مؤثر ہوتا ہے جب افراد اپنی کارکردگی پر بروقت فیڈبک 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۔ فیڈبک 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 لرننگ 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:

- مثبت تقویت (Positive Reinforcement)
مثبت تقویت مطلوبہ نتائج دینے والے رد عمل کے ذریعے کسی رویے کو مضبوط کرتی ہے۔ انعامات جیسے کہ تعریف بونس یا پروموشن 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 ناخوشگوار نتائج سے بچ سکیں۔
- 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 ناخوشگوار نتائج کا سامنا ہو۔

4) تقویت کے شیڈولز (Schedules of Reinforcement)

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

تقویت کے شیڈولز کی اقسام: (Types of Reinforcement Schedules)

(a) مستمر شیڈول: (Continuous Schedule)

تقویت ہر بار جب مطلوبہ رویہ ظاہر ہوتا ہے فراہم کی جاتی ہے۔ یہ لرننگ کے ابتدائی مراحل میں مؤثر 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 مؤثر ہے۔
جزوی شیڈولز کو مزید درج ذیل اقسام میں تقسیم کیا جاسکتا ہے:

- مستقل وقفہ شیڈول: (Fixed Interval Schedule)
تقویت باقاعدہ وقفوں پر دی جاتی ہے۔ مثال: ملازمین کو ہر سہ ماہی کے آخر میں کارکردگی کے بونس ملتے ہیں۔

- متغیر وقفہ شیڈول: (Variable Interval Schedule)
تقویت غیر متوقع وقت وقفوں پر دی جاتی ہے۔ مثال: منیجرز غیر متعین طور پر ملازمین کی کوششوں کی سراہنا کرتے ہیں تاکہ انہیں مستقل کارکردگی 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 سیلر پرسن 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 گیمنگ پروگراموں میں انعامات جیسے کہ غیر متوقع تحفے کی واؤچرز جو ایک سیٹ کلائنٹ کے مسائل حل کرنے پر دی جاتی ہیں مستقل انگلیجنٹ کی ترغیب دیتی ہیں۔
- ان اصولوں کو سمجھ کر اور ان کا اطلاق کر کے منیجرز مؤثر لرننگ اور ترقی کے پروگرامز ڈیزائن 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 لرننگ میں اضافہ ہوتا ہے بلکہ تنظیم کی مجموعی ترقی اور کامیابی میں بھی معاون ثابت ہوتے ہیں۔ بھارت کی سرکردہ کمپنیوں جیسے انفوسس ٹی سی ایس اور وپرو کی مثالیں یہ ثابت کرتی ہیں کہ یہ اصول کس طرح ملازمین کی کارکردگی اور مشغولیت کو بہتر بنانے میں مدد دیتے ہیں۔

5.6 لرننگ اور تنظیمی رویہ (Learning and Organizational Behavior)

لرننگ 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 سباق میں لرننگ اس بات کو سمجھنے کے لیے اہم ہے کہ افراد اور گروہ کس طرح باہمی تعلق رکھتے ہیں مختلف محرکات 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 لرننگ کا کردار (The Role of Learning in Organizational Behavior)

(a) ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ: (Enhancing Employee Performance)

ملازمین سیکھ کر اپنی کام کی کارکردگی 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 تعمیر: (Building Organizational Culture)
 لرننگ 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)
 لرننگ ملازمین کو تنقیدی 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)
 لرننگ افراد اور تنظیموں کو ٹیکنالوجی مارکیٹ کی حرکیات اور عالمی مقابلہ میں ہونے والی تبدیلیوں کے مطابق ڈھالنے میں مدد دیتا ہے۔

- (2) تنظیمی رویہ میں لرننگ کی اقسام (Types of Learning in Organizational Behavior)
- (a) کوگنیٹیو لرننگ: (Cognitive Learning)
 یہ سمجھنے اور مسئلے کو حل کرنے پر مرکوز ہوتا ہے۔
 مثال ICICI: بینک کے قیادت کے تربیتی پروگرامز مینیجرز کو اسٹریٹجک فیصلہ سازی کی مہارتیں لرننگ میں مدد دیتے ہیں۔

- (b) سلوکی لرننگ: (Behavioral Learning)
 یہ رویوں 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 لرننگ: (Experiential Learning)
 یہ تجربے اور عکاسی کے ذریعے لرننگ پر مبنی ہوتا ہے۔
 مثال: ٹائٹا کنسلٹنسی سروسز میں انٹرنشپ پروگرامز نوجوان پیشہ ور افراد کو حقیقی دنیا کا تجربہ فراہم کرتے ہیں۔

- (d) سماجی لرننگ: (Social Learning)
 یہ دوسروں کے ساتھ تعامل اور مشاہدہ کے ذریعے لرننگ پر مبنی ہوتا ہے۔
 مثال: مائیکروسافٹ ٹیمز جیسے تعاون کے اوزار ملازمین کو مختلف علاقوں میں علم کے تبادلے کی ترغیب دیتے ہیں۔

- (3) تنظیمی رویہ میں لرننگ کی اہمیت (Importance of Learning in Organizational Behavior)
- (a) ملازمین کی مشغولیت کو فروغ دینا: (Fostering Employee Engagement)
 لرننگ کے مواقع یہ ظاہر کرتے ہیں کہ تنظیم اپنے ملازمین کی قدر کرتی ہے جس سے حوصلہ افزائی اور مشغولیت بڑھتی ہے۔

مثال: ایمازون انڈیا جیسے ادارے کیریئر ڈیولپمنٹ پروگرامز پیش کرتے ہیں جس سے ملازمین کی تسلی اور برقرار رکھنے کی شرح بڑھتی ہے۔

(b) تنظیمی مقاصد کی حمایت کرنا: (Supporting Organizational Goals)

وہ ملازمین جو صحیح مہارتوں سے لیس ہوتے ہیں وہ تنظیمی مقاصد کے حصول میں زیادہ مؤثر طریقے سے حصہ لیتے ہیں۔
مثال: فلپکارٹ میں سیلنڈروں کی تربیت اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ وہ مؤثر طریقے سے ریونیو کے اہداف پورے کریں۔

(c) تنظیمی تبدیلی کو آگے بڑھانا: (Driving Organizational Change)

لرننگ ملازمین کو پالیسیوں ٹیکنالوجیز اور حکمت عملیوں میں تبدیلیوں کو اپنانے میں مدد دیتا ہے۔
مثال: پے ٹی ایم باقاعدگی سے اپنے ملازمین کو نئے فن ٹیک رجحانات اور ریگولیٹری فریم ورک کے مطابق تربیت دیتا ہے۔
لرننگ تنظیمی رویے کا ایک بنیادی ستون ہے جو یہ طے کرتا ہے کہ افراد ٹیمیں اور تنظیمیں بدلتے ہوئے چیلنجز اور مواقع کے ساتھ کس طرح ڈھالتی ہیں۔ جب تنظیمیں منظم لرننگ اور ترقی کے پروگرامز میں سرمایہ کاری کرتی ہیں تو وہ ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ جدت کو فروغ دینے اور تسلسل کی ثقافت پیدا کرنے میں کامیاب ہوتی ہیں۔ بھارت کی تنظیمیں جیسے انفوسس ٹی سی ایس اور ایچ ڈی ایف سی بینک یہ ثابت کرتی ہیں کہ لرننگ ایک متحرک کاروباری ماحول میں مسابقتی فائدے کو برقرار رکھنے کے لیے کس قدر ضروری ہے۔

5.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے لرننگ کے مفہوم اور اس کے بنیادی تصور کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ لرننگ کے اصولوں کا تجزیہ کرنے اور مختلف حالات میں ان کے اثرات کا جائزہ لینے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبہ نے لرننگ 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 لرننگ 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 رویوں کے انتظام اور کاروباری کارکردگی کو بہتر بنانے میں مؤثر 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. لرننگ سے مراد تجربے کی وجہ سے رویے یا علم میں نسبتاً مستقل تبدیلی ہے۔
2. لرننگ کے اصولوں کو تنظیمی ترتیبات میں لاگو نہیں کیا جاسکتا۔
3. لرننگ کو سمجھنے سے ملازمین کی کارکردگی اور تنظیمی تاثیر کو بہتر بنانے میں مدد ملتی ہے۔
4. لرننگ اور تنظیمی سلوک غیر متعلقہ تصورات ہیں۔

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

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

1. لرننگ کے تصور اور تنظیمی رویے میں اس کی اہمیت کو وضاحت سے بیان کریں۔
2. لرننگ کے عمل میں استعمال ہونے والی مضبوطی کی دو اقسام بیان کریں۔
3. تنظیموں میں لرننگ 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 لرننگ میں اہمیت کو بیان کریں۔
5. تنظیموں میں لرننگ اور کارکردگی کو بڑھانے میں فیڈبیک کے کردار پر بات کریں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

1. لرننگ کے مختلف نظریات پر تبادلہ خیال کریں اور ان کی تنظیمی رویے سے متعلق اہمیت کو بیان کریں۔ TCS یا Infosys جیسی تنظیموں سے مثالیں دے کر وضاحت کریں۔
2. لرننگ 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. لرننگ 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 شیڈولز 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. لرننگ اور تنظیمی ترقی کے درمیان تعلق کا جائزہ لیں۔ مسلسل لرننگ کا تنظیموں کی کامیابی میں کیا کردار ہے؟
6. بیان کریں کہ مختلف اقسام کے لرننگ (کوگنیٹیو، بیہیویورل، تجرباتی اور سماجی) کو تنظیمی سیاق و سباق میں ملازمین کی مہارتوں 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	محرکات کے نظریات کی درجہ بندی 6.5
Learning Outcome	اکتسابی نتائج 6.6
Model Exam Questions	نمونہ امتحانی سوالات 6.7

6.0 تمہید (Introduction)

پچھلی یونٹ میں ہم نے لرننگ 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 لرننگ 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 خروش 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 تکنیکوں 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) کی درجہ بندی پر بھی توجہ دیں گے خاص طور پر "مواد کے نظریات (Content Theories) "پر جو ان اندرونی ضروریات اور خواہشات کو بیان کرتے ہیں جو محرک کو تحریک دیتی ہیں۔

محرک کو سمجھنا مینجرز اور رہنماؤں کے لیے نہایت ضروری ہے تاکہ وہ اپنی ٹیموں کو مؤثر 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 امتگوں 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 تکنیکوں 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)

محرک ذاتی اور پیشہ ورانہ ترقی میں ایک اہم عنصر ہے۔ یہ انسانی اعمال کے پیچھے کارفرما قوت ہے جو رویے فیصلہ سازی اور کارکردگی کو متاثر کرتی ہے۔ تنظیمی سیاق و سباق 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 مینجرز اور رہنماؤں کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ ایک ایسا کام کا ماحول تشکیل دے سکیں جو جوش و خروش وابستگی اور اعلیٰ کارکردگی کو فروغ دے۔

محرک اس اندرونی عمل کو کہا جاتا ہے جو کسی مخصوص مقصد کے حصول کے لیے رویے کو متحرک رہنمائی اور برقرار رکھتا ہے۔ یہ پیشہ ورانہ کامیابی 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 کارکردگی 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 رکاوٹوں کو عبور کرنے اور اپنی کوششیں جاری رکھنے پر آمادہ کرتی ہے۔ محرک اندرونی (ذاتی خواہشات یا اہداف سے پیدا ہونے والا) یا بیرونی (انعامات یا پہچان سے متحرک ہونے والا) ہو سکتا ہے۔

محرک 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 وابستگی 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 معیاری 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 مینوفیکچرنگ کمپنی میں مستعد کارکن پیداواری نقص کو کم کرنے اور کارکردگی بڑھانے پر توجہ دیتے ہیں جس کے نتیجے میں لاگت 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 مواقع دیے جاتے ہیں یا ان کی کارکردگی کو سراہا جاتا ہے تو وہ تنظیم سے زیادہ وابستہ 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 خیالات 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 مواقع فراہم کرتی ہیں۔

(4) ملازمین کی وابستگی 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 کا معیار 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 چیلنجز پر 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 وژن کے ساتھ جڑے رہنے میں مدد دیتا ہے۔

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

محرم 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۔ متحد ٹیمیں ایک دوسرے کے ساتھ ہم آہنگ ہو کر کام کرتی ہیں جس سے تنظیم میں مختلف محکموں کے درمیان مواصلات میں بہتری آتی ہے۔

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

ایسے افراد جو اپنے کام میں دلچسپی رکھتے ہیں وہ ایک مثبت تنظیمی ثقافت کی تشکیل میں مدد دیتے ہیں۔ محرم اعتماد احترام اور ایک اجتماعی جذبے کو فروغ دیتا ہے۔ مثبت ماحول نہ صرف ملازمین کی تسلی میں اضافہ کرتا ہے بلکہ تنظیم کی ساکھ کو بھی بہتر بناتا ہے جس سے یہ باصلاحیت 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 متبادل 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۔

محرم 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۔ محرم 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 محرم طریقے (Motivation Techniques)

مؤثر محرم 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 محرم 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 محرم طریقہ ہیں۔ ان میں تنخواہوں میں اضافہ بونس کارکردگی پر مبنی مراعات اور منافع میں شراکت جیسے اقدامات شامل ہیں۔ مالی مراعات بیرونی ترغیبات فراہم کرتی ہیں جو ملازمین کو ان کی محنت کا ٹھوس صلہ دیتی ہیں۔

(2) اعتراف اور ستائش (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 مواقع اور مہارتوں میں اضافہ (Career Development and Growth Opportunities)

ملازمین کو ترقی اور مہارت میں اضافے کے مواقع فراہم کرنا ایک اہم محرک ہے۔ جب کارکن دیکھتے ہیں کہ ان کی محنت کے نتیجے میں انہیں ترقی نئی مہارتیں سیکھنے اور بہتر عہدوں پر کام کرنے کے مواقع 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 نبھانے کے قابل ہوں۔ جب ملازمین کو فیصلہ سازی میں شامل کیا جاتا ہے اور انہیں خود مختاری دی جاتی ہے تو ان کا احساس 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۔ چکدار کام کے اوقات ریہوٹ ورک کی سہولت اور مناسب چھٹیوں کی دستیابی ملازمین کو پرسکون رکھنے میں مدد دیتی ہے جس سے ان کی کارکردگی بہتر ہوتی ہے۔

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

اعتماد عزت اور کھلی بات چیت پر مبنی مثبت 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 ایکٹیویٹیز، آؤٹنگز اور مشترکہ منصوبے کیے 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 مواقع 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 فلاح 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 پرسکون اور متحرک رکھنے میں مدد دیتی ہیں۔

(10) مؤثر ابلاغ (Effective Communication)

منیجرز اور ملازمین کے درمیان کھلی اور شفاف گفتگو ایک مؤثر محرک کا ذریعہ ہے۔ جب ملازمین کو تنظیم کے مقاصد توقعات اور پالیسیوں میں تبدیلیوں کے بارے میں مکمل معلومات فراہم کی جاتی ہیں تو وہ زیادہ باخبر اور قدر شدہ محسوس کرتے ہیں۔ مستقل بنیاد پر رائے دینا تعمیری تنقید اور ملازمین کے خدشات کو سننا ایک مثبت اور متحرک ماحول پیدا کرتا ہے۔

محرک کوئی یکساں طریقہ نہیں ہے بلکہ یہ ایک ایسا عمل ہے جو ملازمین کی متنوع ضروریات کام کی نوعیت اور ثقافتی پس منظر کو مد نظر رکھتے ہوئے ترتیب دیا جاتا ہے۔ بھارتی کارپوریٹ ماحول میں محرک طریقے عالمی بہترین روایات اور مقامی اقدار کے امتزاج 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 کار لا 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 محرکات کے نظریات کی درجہ بندی (Classification of Motivational Theories)

محرکات 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۔

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

محرکات کے مواد کے نظریات (Content Theories of Motivation)

محرکات 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 محرکات 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۔

محرکات کے اہم مواد کے نظریات میں شامل ہیں:

1) مسلو کی 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) فزیولوجیکل ضروریات: (Physiological Needs) بنیادی بقائی ضروریات جیسے کھانا پانی رہائش اور آرام۔
- (b) سیفٹی کی ضروریات: (Safety Needs) ملازمت کی سیکیورٹی مالی استحکام صحت کا تحفظ اور ایک محفوظ کام کا ماحول۔
- (c) سوشل ضروریات: (Social Needs) محبت تعلقات دوستی اور ایک سماجی گروہ میں تعلق کا احساس۔
- (d) اسٹیم ضروریات: (Esteem Needs) پہچان عزت کامیابی اور خود اعتمادی کی خواہش۔
- (e) سیلف ایکچوئلائزیشن کی ضروریات: (Self-Actualization Needs) ذاتی ترقی تخلیقی صلاحیتوں کا اظہار اور مکمل صلاحیت کا ادراک۔

بھارتی سیاق و سباق میں درخواست: (Application in the Indian Context)
ماٹا گروپ ملازمت کی سیکیورٹی (سیفٹی کی ضروریات) ٹیم بنانے کی سرگرمیاں (سوشل ضروریات) اور قیادت کے پروگرام (سیلف ایکچوئلائزیشن) فراہم کرتا ہے۔ انفوسس اپنے ملازمین کے لیے خود کی ترقی کے پروگرام فراہم کرتا ہے تاکہ وہ اپنے روٹین کاموں سے آگے بڑھ سکیں۔

تنقید: (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۔

2) ہرزبرگ کا دو عنصری نظریہ (Herzberg's Two-Factor Theory)

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

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

- سپروائزر
- ملازم کے تعلقات
- محرکات – (Motivators) کام کی اطمینان اور محرک کی قیادت کرتے ہیں
- یہ عوامل زیادہ محرکات اور کام کی اطمینان پیدا کرتے ہیں۔ مثالیں شامل ہیں:

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

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

- انفوسس اور پورا اچھے کام کے حالات اور مسابقتی تنخواہیں فراہم کرتے ہیں (ہائجن عوامل) جبکہ قیادت کی تربیت اور پہچان کے پروگرام بھی مہیا کرتے ہیں (محرکات)۔
- ایچ ڈی ایف سی بینک اعلیٰ کارکردگی دکھانے والوں کو پروموشنز اور کیریئر کی ترقی کے ساتھ انعام دیتا ہے۔

تنقید: (Criticism)

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

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

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

- (Need for Achievement) کامیابی کی ضرورت
 - چیلنجنگ اہداف کے تعین اور پورا کرنے کی خواہش۔
 - ایسے کاموں کو ترجیح دینا جہاں کارکردگی کو ناپا جاسکے۔
 - مثال: کاروباری شخصیات جیسے نریان مورتی (انفوسس) یا مکیش امبانی (ریلیئننس) کامیابی کی محرکات 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) یا ادارہ جاتی طاقت (تنظیمی کارکردگی کو بہتر بنانا) ہو سکتی ہے۔
- مثال: بھارتی سیاسی اور کاروباری رہنما جیسے رتن ٹاٹا ادارہ جاتی طاقت کو تنظیمی کامیابی کے لیے استعمال کرتے ہیں۔

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

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

تنقید: (Criticism)

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

4) الڈرفر کے ای آر جی نظریہ (Alderfer's ERG Theory)

مسلو کے نظریے کی ایک ترمیم کلائن الڈرفر نے تین بنیادی ضروریات تجویز کیں:

- وجود کی ضروریات (Existence Needs)
- فزیولوجیکل اور سیفٹی کی ضروریات کو شامل کرتا ہے (تنخواہ کام کے حالات ملازمت کی سیکیورٹی)۔
- رشتہ داری کی ضروریات (Relatedness Needs)
- سوشل اور اسٹیم کی ضروریات کو شامل کرتا ہے (تعلقات پہچان ٹیم ورک)۔
- ترقی کی ضروریات (Growth Needs)
- سیلف ایکچوئلائزیشن کی ضروریات کو شامل کرتا ہے (سیکھنا کیریئر کی ترقی تخلیقیت)۔

مسلو کے 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 (فرسٹریشن۔ رجریٹن مفروضہ)۔

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

- ایچ ڈی ایف سی بینک ملازمت کی سیکورٹی فراہم کرتا ہے (وجود کی ضروریات) اور ٹیم بنانے کی سرگرمیاں (رشتہ داری کی ضروریات) فراہم کرتا ہے۔
- ٹی سی ایس اور انفوسس پیشہ ورانہ ترقی کے پروگرام فراہم کرتے ہیں (ترقی کی ضروریات)۔

تنقید: (Criticism)

- ضروریات ہمیشہ ایک سخت ترتیب میں نہیں آتیں۔
- فرسٹریشن-ر جریشن کو اپنا مشکل ہوتا ہے۔

محركات کے عمل کے نظریات (Process Theories of Motivation)

محركات کے عمل کے نظریات اس بات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں کہ محركات کس طرح ہوتی ہیں بجائے 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 محركات 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۔ محركات 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 بنیاد پر کہ انہیں توقع ہے کہ ان کی محنت کا نتیجہ انعامات میں تبدیل ہوگا۔ اس نظریے کے مطابق افراد تین عوامل پر مبنی فیصلے کرتے ہیں:

(a) توقع: (Expectancy) یہ وہ یقین ہے کہ محنت کرنے سے مطلوبہ کارکردگی حاصل ہوگی۔ 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 قدر ہو 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 ہوگی۔ اس نظریے کا مقصد افراد کی کارکردگی کو بہتر بنانا اور ان کی انگلیجمنٹ کو بڑھانا ہے۔

Equity Theory (Theory of Fairness) (2)

ایک نئی تھیوری (یا انصاف کا نظریہ) جے اسٹینس 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 محرکات 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 تناؤ: 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 محرکات 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) فیڈبک: مقاصد کی تکمیل پر فیڈبک 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 کمیٹمنٹ: 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 سیلر ٹارگٹ (فروخت ہدف) دیا جائے اور وہ اس کا مقصد پورا کرنے کے لیے پر عزم ہوں تو اس کا نتیجہ زیادہ سیلر اور بہتر کارکردگی کی صورت میں نکلے گا۔

(4) Self-Determination Theory (SDT)

سیلف ڈیٹرمینیشن تھیوری (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 انفرادی محرکات 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 محرکات 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 توانائی اور وابستگی کے ساتھ کام کرتے ہیں۔

- یہ نظریہ داخلی محرکات کو زیادہ اہمیت دیتا ہے یعنی 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)

ریسفورسمنٹ تھیوری (Operant Conditioning) بلیگر اڈسکن نے پیش کی تھی اور یہ نظریہ اس بات پر مبنی ہے کہ افراد کا رویہ انعامات یا سزائوں کے ذریعے مشروط ہوتا ہے۔ اس میں یہ کہا گیا ہے کہ افراد کی کارکردگی کو بڑھانے یا کم کرنے کے لیے مخصوص رد عمل (reinforcers) اور سزا (punishers) استعمال کیے جاتے ہیں۔

اس نظریے کے بنیادی اجزاء:

(a) مثبت ریسفورسمنٹ: (Positive Reinforcement)

یہ اس وقت ہوتا ہے جب کسی مثبت انعام (جیسے تنخواہ 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 ریسفورسمنٹ: (Negative Reinforcement)

یہ اس وقت ہوتا ہے جب کسی منفی چیز کو دور کیا جاتا ہے تاکہ فرد کا رویہ 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 رد عمل دیا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر اگر ایک ملازم دیر سے آنا شروع کر دے اور اس پر تنقید 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 (مثبت ریسنفورسمنٹ) تو یہ ان کے اگلے ماہ کے سیلز ٹارگٹس کو حاصل کرنے کے لیے ان کی تحریک بڑھاتا ہے۔

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

6.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے محركات (Motivation) کے مفہوم اور تعریف کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ تنظیمی کامیابی اور ملازمین کی کارکردگی میں محركات کی اہمیت کو واضح کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبہ نے مختلف موٹیویشن ٹیکنیکس (Motivation Techniques) کا مطالعہ کیا اور یہ جاننا کہ انہیں عملی طور پر کس طرح نافذ کیا جاسکتا ہے۔ مزید یہ کہ انہوں نے محركات 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 محركات 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 افزائی ایک داخلی عمل ہے جو مقصد پر مبنی رویے کو شروع کرتا ہے، رہنمائی کرتا ہے اور اسے برقرار رکھتا ہے۔
- (2) ہرزبرگ کا دو فیکٹر تھیوری حفظان صحت کے عوامل اور محركات کو دو اہم عوامل کے طور پر شناخت کرتا ہے۔
- (3) مسلو کی ضروریات کے درجہ بندی میں، خود حقیقت نگاری سب سے نچلی 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) کمک کا نظریہ انعامات اور سزائوں کے تصور پر مبنی ہے۔
- (6) آپریشنل محرک نظریات بنیادی طور پر رویے کو سمجھنے اور متاثر کرنے پر مرکوز ہیں۔
- (7) ایکویٹی 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 توقعاتی نظریہ کے اہم 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 ہائجن 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۔

طویل 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۔ مینجران نظریات کو ملازمین کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے کس طرح استعمال کر سکتے ہیں؟
- (3) سیلف ڈیٹرمینیشن تھیوری (SDT) کی بھارتی ورک پلیس کے تناظر میں مطابقت کا تجزیہ کریں خود مختاری قابلیت اور تعلقات کو مد نظر رکھتے ہوئے۔
- (4) ایکوئیٹی 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 تسکین کو بڑھانے میں مددگار ثابت ہوتی ہیں۔ بھارتی کارپوریٹ سیکٹر سے مثالوں کے ساتھ اس پر بات کریں۔

اکائی۔ 7 قیادت

(Leadership)

Unit Structure

اکائی کے اجزا

Introduction

7.0 تمہید

Objectives

7.1 تمہید

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 تمہید (Introduction)

ہندوستان ایک جمہوری ملک ہے۔ یہاں پر ہر پانچ سال میں ایک مرتبہ انتخابات ہوتے ہیں۔ جمہوری انداز میں وزیراعظم، صدر جمہوریہ اور اراکین پارلیمنٹ و اسمبلی کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ اسی طرح گاؤں کی سطح پر انتخابات کے ذریعہ گرام پنچایت کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ انتخابات میں انتخابات کے ذریعہ گرام پنچایت کے سرنچ کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ انتخابات میں سیاسی پارٹیوں کے علاوہ 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 کی وضاحت 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 کی وضاحت کر سکیں گے۔
- عصر حاضر میں قیادت کے انداز کی وضاحت 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 مرکزیت پر قائم تھا۔ عام قیادت میں نظم و ضبط، فرمانبرداری، اور قائم شدہ عمل پر سختی سے پابند رہنے پر زور دیتا ہے تاہم، عالمگیریت کے آغاز ٹیکنالوجی کی تیز رفتار پیش رفت، اور مزدوری کی بڑھتی ہوئی توقعات کے ساتھ، قیادت کو اب متنوع 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 کاروبار، سیاست، تعلیم اور کمیونٹی کی ترقی میں کامیابی کے سنگ میل کے طور پر کام کیا ہے۔ اگرچہ قیادت پہلے بڑے پیمانے پر اتھارٹی 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 اثر و رسوخ، وژن اور مشترکہ مقاصد کی طرف دوسروں کی حوصلہ افزائی اور رہنمائی کرنے کی صلاحیت شامل ہے۔

لفظ 'LEADER' دراصل انگریزی لفظ LEADER یا LEDERS 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

"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 محققین، ماہرین سماجیات نے مختلف تعریفات پیش کی ہیں مطالعہ کیجئے۔

1938ء میں جسٹس برنارڈ 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 ”باہمی 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 مثبت انداز میں اثر انداز ہوتے ہیں۔“

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

1. قیادت دراصل دو یا زیادہ 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 لچکدار پہلو ہے۔
5. قیادت بروقت قابل تبدیلی اور حرکت پذیر ہوتی ہے۔
6. قیادت شخصی اوصاف اور خصوصیت کا نام ہے۔ قیادت پر شخصی اوصاف 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 متاثر کرنا اور ان کی رہنمائی کرنا شامل ہے۔ قیادت صرف اختیار یا طاقت کے متعلق نہیں ہے بلکہ وژن اور مشترکہ مقاصد کو حاصل کرنے افراد کو متحد 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 پنہا 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 وقتی عمل نہیں ہے بلکہ ایک متحرک سرگرمی ہے جو وقت، تجربے اور ماحول کے ساتھ قائم ہوتی ہے۔ رہنما مسلسل حالات کا جائزہ لیتے ہیں، فیصلے کرتے ہیں، اور مقصد کے حصول کو یقینی بنانے کے لیے حکمت عملی اختیار کرتے ہیں۔

2۔ اثرورسوخ:

اثرورسوخ قیادت کا بنیادی پہلو ہے۔ قائد کو اس کے اثرورسوخ سے پہچانا 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 رہنما جبر کی بجائے اعتماد، احترام اور وژن کے ذریعے افراد میں تحریک پیدا کرتا ہے ساتھ ہی اس کی بھرپور رہنمائی بھی کرتا ہے۔

3۔ مقصدی (Goal Oriented):

قیادت ہمیشہ ایک مقصد کے ساتھ قائم ہوتی ہے۔ کاروبار، سیاست، تعلیم، یا سماجی تحریک، قومی رہنما، سرکاری وغیرہ 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 سکہ 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 سباق 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 رہنما کو بحران کے دوران خود مختار یا مطلق العنان انداز کی ضرورت ہو سکتی ہے، جبکہ ایک کارپوریٹ لیڈر تخلیقی صلاحیتوں اور اختراعات کو فروغ 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):

ترسیل (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 نقطہ نظر، توقعات اور تاثرات دینے کے قابل ہونا چاہیے۔ مضبوط ترسیل یا مواصلاتی مہارتیں رہنماؤں کو تعلقات استوار کرنے، تنازعات کو حل کرنے اور ٹیموں کی حوصلہ افزائی کرنے میں مدد کرتی ہیں۔ زبانی اور غیر زبانی دونوں مواصلات 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 اظہار ہوتا ہے۔ قائد پر عظیم ذمہ داری عائد ہوتی ہے۔ جدید تنظیموں میں، قیادت اکثر ٹیموں، محکموں یا گروہوں کے درمیان مشترک ہوتی ہے۔ ایک کامیاب قیادت تعاون، 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 یقینی بناتے ہوئے ان کے فیصلوں سے افراد اور بڑی تنظیم یا معاشرے دونوں کو فائدہ ہوگا۔ 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 بروئے کار لاتے ہوئے حالات کا گہرائی سے تجزیہ کرتا ہے۔ اراکین 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۔ مثبت فیصلوں سے تنظیم اور افراد کو دیرپہ اچھے نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ ناقص فیصلوں سے منفی نتائج حاصل ہوتے ہیں۔

تعلقات ترجیح (Relationship Priority):

تعلقات کو برقرار رکھنا اور اس میں مضبوطی برقرار رکھنا قیادت کے لئے ناگزیر ہوتا ہے۔ ماتحتین و پیروکاروں، سماجی، عوامی، فلاحی تنظیموں، سرکاری و غیر سرکاری عہدیداروں وغیرہ سے مثبت و مضبوط تعلقات پیدا کرتے ہیں۔ ناموزوں باتوں کو نظر انداز کرتے ہیں۔ ماتحتین و دیگر افراد کی باتوں کا بغور سماعت کرتے ہیں۔ اعلیٰ عہدیداروں و ماتحتین ہر دونوں سے مضبوط تعلقات قائم رکھتے ہوئے قیادت کو کامیاب بناتے ہیں۔ تعلقات 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، جذباتی ذہانت، اور باہمی مہارتیں 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 رہنما و قائدین کو کافی فعال بنایا ہے۔ قیادت کو موثر و امتیاز بنانے کے لئے ٹکنالوجی کا استعمال کیا جانے لگا۔ سرکاری و غیر سرکاری تنظیمیں اپنے اپنے ویب سائٹ بنا کر اپنے مقاصد،

طریقہ کار وغیرہ کو پیش کرتے ہوئے عوام پر اثر انداز ہونے لگے۔ عہدیدار اور ماتحتین 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 پروان چڑھے۔ تبدیلی کے رہنما، خاص طور پر، مسلسل بہتری اور موافقت پر توجہ دیتے ہیں۔ قیادت کی نوعیت پیچیدہ، متحرک اور کثیر جہتی ہے۔ یہ ایک ارتقائی عمل ہے جس میں اثر و رسوخ، مواصلات، فیصلہ سازی، اخلاقیات اور موافقت شامل ہے۔ موثر قیادت صرف اتھارٹی تک محدود نہیں ہے بلکہ اس کی بنیاد وژن، حوصلہ افزائی اور تعلقات کی تعمیر پر ہے۔ قیادت کی نوعیت کو سمجھنا افراد اور تنظیموں کو بہتر رہنما بننے میں مدد کرتا ہے، ترقی، کامیابی اور مثبت سماجی اثرات کو یقینی بناتا 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 اچھے 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 بتلایا گیا ہے۔

1. **وقت کی پابندی:** ایک کامیاب قائد وقت کا پابند ہوتا ہے۔ دفاتر میں اوقات پر عمل کرتا ہو۔ دوست، احباب یا ماتحتین 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 فقدان پایا جاتا ہے وہ ماتحتین کو راغب نہیں کر سکتے اور ماتحتین 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 صحت 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 آپسی 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 معاشی 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، معاشی 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 مثبت 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، غیر رسمی، سرکاری وغیرہ 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 مثبت تعلقات کا حامی ہو۔

7. گفتگو یا اندازِ بیاں: اندازِ گفتگو کسی بھی فرد کا آئینہ ہوتا ہے۔ اندازِ گفتگو فرد کی شخصیت کی وضاحت کرتا ہے۔ کامیاب قائد کے لیے نرم لب و لہجہ کا حامل ہونا چاہیے۔ خوش مزاجی، اچھی گفتگو، ماتحتین 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 بدولت دفتری امور میں بھی تعاون حاصل ہوتا ہے۔ ماتحتین اندازِ گفتگو سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ سخت اور غالبانہ رویہ سے ماتحتین ناراض ہوتے ہیں اور یہ قیادت کی صفات کے خلاف ہے۔

7.5 قیادت کے انداز (Leadership Styles)

قائد مقصد کے حصول کے لئے ممکنہ حکمت عملی کے ساتھ ممکنہ کوشش کرتا ہے۔ ایک کامیاب قائد وقت اور حالات کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنے طور طریقوں کو اختیار کرتا ہے۔ قائد کا طرزِ عمل، قائد کا رویہ، قائد کی حکمت عملی، ماتحتین 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، ماتحتین پر اثر و رسوخ، طرزِ 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 کارآمد 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 کارکردہوگی۔

قائدانہ انداز سے مراد وہ نقطہ نظر اور حکمت عملی ہے جو قائدین کی طرف سے مخصوص اہداف 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 رہنما اپنے ماتحتوں کے ساتھ کس طرح رویہ 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 رہنما اور پیروکار دونوں کی شخصیت وغیرہ قیادت کے انداز کو ظاہر کرتی ہے۔ ذیل میں قیادت کے چند اہم انداز کو بتلایا گیا ہے۔

1۔ مطلق العنان 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)

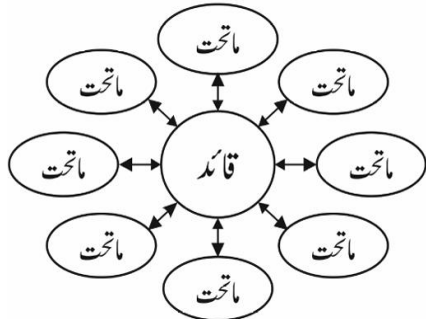
5۔ تحویل آفرینی قیادت (Transformational)

6۔ بصیرتی قیادت (Taught Leadership)

7.5.1 مطلق العنان یا حاکمانہ قیادت (Autocratic Leadership)

مطلق العنان قیادت کا یہ ایک قدیم طریقہ ہے۔ اس طریقہ میں قائد کو مکمل اختیارات حاصل ہوتے ہیں۔ ماتحتین صرف احکامات پر عمل کرتے ہیں۔ ماتحتین کو تجاویز یا مشورے دینے کا کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ قائد کو ہی فیصلے لینے کا مکمل اختیار ہوتا ہے۔ قائد ہی خود مختار ہوتا ہے۔ ماتحتین پر مکمل کنٹرول کرتا ہے۔ ماتحتین پر کڑی نگرانی کی جاتی ہے۔ ماتحتین 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۔ ماتحتین کے خیالات، احساسات کو نظر انداز کرتا ہے۔ عام طور پر چھوٹی تنظیموں یا جہاں پر ماتحتین دور اندیش نہ ہوں، وہاں پر یہ طریقہ کارآمد ہوتا ہے۔

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



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

قیادت کامیاب 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 بتلایا 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 دور اندیش کشادہ ذہن 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 جابرانہ رویہ رکھتا ہو۔

دی گئی شکل میں مطلق العنان طرز قیادت کو بتلایا 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 و ہدایات 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 شراکتی 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 شراکتی 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 ہمت 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۔

جمہوری طرز قیادت کو دی گئی شکل میں بتلایا 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 تجاویز دینے، خیالات کا اظہار 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 جمہوری یا شراکتی طرز کی اہم خصوصیت ہے۔ مطلق العنان اور جمہوری طرز کی شکلوں میں تقابل کیجیے اور غور کیجیے کہ کس طرز قیادت میں ماتحتین کو اظہار رائے کی آزادی ہے۔

فوائد: شراکتی قیادت کے چند فوائد کو ذیل میں بتلایا 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 مثبت تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔
6. تنظیم میں نظم و ضبط برقرار ہوتا ہے۔
7. ماتحتین کو تنظیم سے طویل عرصے تک تعلقات برقرار رکھنے میں کارآمد ہوتی ہے۔
8. ماتحتین میں اعتماد اور اعتبار اور اطمینان پیدا ہوتا ہے۔

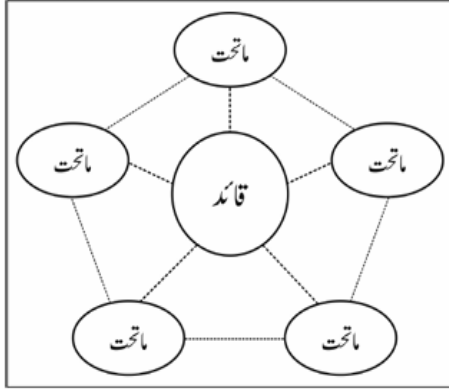
خامیاں: جمہوری طرز قیادت کی حسب ذیل اہم خامیاں ہیں۔

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 تجربہ 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 واقف ہوں۔
4. ماتحتین قابل اعتبار اور بھروسہ مند ہوں۔

قیادت کے عدم مداخلت کے انداز کو دی گئی شکل میں بتلایا 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 کو کام 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 سزائوں پر زور دیتی ہے۔ اس انداز کو اپنانے والے رہنما واضح 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 مزاجی 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 سزا و جزا کے ذریعہ ماتحتین میں تحریک پیدا کرتا ہے۔ ماتحتین کے بہتر کارکردگی، عمدہ پیداوار کے سبب انعام و اکرام سے نوازا جاتا ہے۔ اس کے برخلاف ناقص کارکردگی یا ممکنہ پیداوار

حاصل نہ ہونے پر سزا دی 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 ماتحتین سے ممکنہ مقدار میں پیداوار کرنے یا نشانہ 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 کار پر 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۔ ماتحتین اپنے اختیارات و ذمہ داریوں سے واقف ہوئے تے ہیں۔

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

5۔ سزا و جزا روایتی یا معاملاتی طرز قیادت طرہ امتیاز ہے۔ اس طرز قیادت میں توقعات کے مطابق کام کرنے کے لئے ماتحتین 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 کارآمد ہوتا ہے۔

6۔ پالیسیوں و طریقہ کار پر 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 رہنمائی اور قلیل مدتی اہداف کے حصول کو ترجیح دیتے ہیں۔ طویل مدتی حکمت عملی و ٹن یا ذاتی ترقی پر کم زور دیا جاتا ہے۔ توجہ کارکردگی، استحکام اور موجودہ ضروریات مکمل کرنے پر زور دیا جاتا ہے۔

8۔ روایتی طرز قیادت میں ملازمین یا ماتحتین کو 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 ماتحتین جلد ناراض ہوتے ہیں۔

11۔ ملازمین یا ماتحتین میں یکدہ رویہ نہیں پایا جاتا ہے۔

12۔ روایتی طرز قیادت مطلق العنان 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 لیڈرشپ 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 کمینڈ کی ضرورت ہوتی ہے، جیسے کہ سرکاری ایجنسیاں، فوجی ادارے، اور بڑے کارپوریشن وغیرہ یہ یقینی بناتا ہے کہ پالیسیوں اور طریقہ کار پر سختی سے عمل کیا جائے۔
- 5- ماتحتین یا ملازمین کو اپنے فرائض و ذمہ داری سے واقفیت ہوتی ہے۔ اس لیے ابہام کی بہت کم گنجائش پائی جاتی ہے۔ جس سے تناؤ اور الجھن کم ہوتی ہے۔
- 6- ہنگامی صورتحال 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 خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔
- 1- روایتی طرز قیادت میں ملازمین سے توقع کی جاتی ہے کہ قاعدے یا اصولوں پر عمل کریں گے۔ یہ ماتحتین میں غور و فکر کی صلاحیت کو روک سکتا ہے، جو اسے 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 ماتحتین 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 ڈھالنے کے لیے جدوجہد کرنی ہوتی ہے۔
 - 4- روایتی طرز قیادت میں ملازمین کو آزادی حاصل نہیں ہوتی جس کے سبب ماتحتین 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 ماتحتین کو ترقی کرنے میں کافی کم مواقع حاصل ہوتے ہیں جس کے سبب بہت جلد بدظن ہونے کی گنجائش پیدا ہوتی ہے۔

7.5.5 تحولی طرز طرز قیادت (Transformational Leadership)

تحویل 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، ماتحتین کو تنظیمی اہداف کو حاصل کرنے پر ترغیب پیدا کرتا ہے۔ ماتحتین قائد کے شخصی صفات سے کافی متاثر ہوتے ہیں۔ ماتحتین میں محرکہ پیدا کرنا، اہداف سے واقف کروانا، اہداف

کو حاصل کرنے کے طور طریقوں کو قطعیت دینا، ماتحتین میں جوش و جذبہ پیدا کرنا، تنظیم کے تعلق مثبت رویہ پیدا کرنا، لگن کے ساتھ کام میں مشغول کرنے وغیرہ اہم افعال انجام دیتا ہے۔ اس طرز قیادت میں قائد کو کافی صبر آزما دور سے گزرنا پڑتا ہے۔ کامیابی حاصل کرنے کے لئے مختلف متبادل طور طریقوں کا نقشہ تیار رکھتا ہے۔ ماتحتین کی صلاحیتوں کو جلا بخشنے کے لئے ان کی ذہن سازی بھی کرتا ہے اور خود میں تبدیلی لاتے ہوئے ماتحتین میں جدیدیت کو اختیار کرنے میں محرکہ پیدا کرتا ہے۔

قائد کا برتاؤ ماتحتین میں تحریک پیدا کرتا ہے اس لئے اس طرز کا قائد اپنے آپ کو نہایت ہی موثر انداز میں پیش کرتا ہے۔ تحویل قیادت دراصل قائد ماتحتین یا پیروکاروں میں ترغیب پیدا کرتا ہے۔ ان میں ذہن سازی کرتے ہوئے احساس ذمہ داری پیدا کرنے کے لئے مختلف اخلاقی و ترغیبی طور طریقے بھی اختیار کرتا ہے جس کی بدولت ماتحتین 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۔ پراجکٹ یا تنظیم کے کام میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتا ہے جس کی بدولت ماتحتین میں بھی کام کے متعلق ذوق پیدا ہوتا ہے۔

1- تحویلی قیادت (Transformational Leadership) کے تصور کو سب سے پہلے امریکی ماہر ساجیات James Victor Downton نے 1973 میں پیش کیا لیکن تحویلی قیادت (Transformational Leadership) کے تصور کو James

macgregor Burns نے اپنی کتاب LEADERSHIP میں مزید وضاحت کی۔ اس لئے انہیں تحویلی قیادت کے باوا آدم (Father of Transformational Leadership) کہتے ہیں جس میں میک گریجر پرنس کے مطابق تحویلی قیادت (Transformational Leadership as a Process where leaders and followers

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

یعنی تحویلی قیادت میں ماتحتین یا پیروکار اور قائد (لیڈر) دونوں میں اونچے درجہ پر اخلاقی مظاہرہ کرتے ہیں اور تحریک پاتے ہیں۔

تحویلی طرز کی قیادت کی خصوصیات (Qualities of Transformational Leadership)

قیادت کا تحویل 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 نئے نئے طریقوں کو کھوج کرنے کی سرپرستی کرتے ہیں۔ اس طریقہ میں ماتحتین کو جدیدیت اختیار کرنے پر زور دیتے ہوئے ان کی بھرپور حوصلہ افزائی کرتے ہیں۔ اس طرز قیادت ماتحتین کو کافی اہمیت دی جاتی ہے۔ ایک طویل مدتی منصوبے کے ذریعہ تنظیم میں پائیدار ترقی حاصل کی جاسکتی ہے۔ اس طرز قیادت میں ماتحتین کو آزادی حاصل ہوتی ہے۔ اس لئے ملازمین دلجوئی 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 بھرپور کوشش کرتا ہے۔ اس لئے اپنے آپ کو ایک رول ماڈل کے طور پر کام کرتا ہے، اپنے پیروکاروں سے احترام، اعتماد 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۔

متاثر کن تحریک (Inspirational Motivation)

قائد ماتحتین 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 مواصلاتی مہارتوں کا استعمال کرتا ہے۔ تنظیم کو جامع انداز میں پیش کرتا ہے جس سے ملازمین میں کام کرنے کی تحریک پیدا ہوتی ہے۔

فکری محرک (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 اظہار کرنے میں محفوظ محسوس کرتے ہیں۔ ذہنی اعتبار سے ان میں فکر کا احساس پیدا کرنا ہے جس سے ماتحتین 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 ورانہ 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 ماتحتین میں تحریک پیدا کرتا ہے۔

تحولی طرز قیادت کے فوائد (Advantages of Transformational Leadership)

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

- 1۔ ملازمین کی حوصلہ افزائی اور ان میں جوش و خروش پیدا ہوتا ہے جس کے سبب ماتحتین 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 مواقع 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 گہرے روابط پیدا ہوتے ہیں۔ ایک دوسرے کے درمیان باہمی تعاون و اعتماد کی فضا 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 کا ماحول 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 فضا پیدا ہوتی ہے۔ وہ آپس میں کسی کی مخالفت یا بے ایمانی نہیں کرتے۔

تحولی طرز قیادت کی خامیاں (Disadvantages of Transformational Leadership)

1- اس طرز قیادت میں ماتحتین میں ملازمین کی حوصلہ افزائی اور رہنمائی 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 ہوگا۔

2- یہ طرز قیادت صرف قائد کے رویہ پر منحصر 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 منحصر ہوتے ہیں اور انتظام میں دیری سے ناموافق حالات پیدا ہو سکتے ہیں۔

4- یہ طرز قیادت ہر وقت کارآمد نہیں ہوتی بعض اوقات ہنگامی صورتحال 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 خدمت قیادت (Servant Leadership)

بندگانی یا خدمت 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 توقع 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 ماڈلز کے برعکس جو اتھارٹی 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 قائدانہ انداز اعتماد، تعاون اور باختیار بنانے کی فضاء کو فروغ دیتا ہے، جس سے ملازمین کو تنظیم کی کامیابی میں اپنا حصہ ادا کرتے ہیں۔

بندگانی یا خدمت قیادت کی خصوصیات (Features of Servant Leadership)

بندگانی قیادت کے چند اہم خصوصیت کو ذیل میں بتلایا 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 کا ماحول بناتا ہے۔

- (3) بندگانی یا خدمتِ قیادت در اصل قیادت کا ایک بہتر انداز ہے جس میں قائد اور ماتحتین کے درمیان گہرے روابط پیدا ہوتے ہیں۔
- (4) بندگانی یا خدمتِ قیادت کے انداز میں قائد تنظیم کے تمام ارکان سے ہمدردی و باہمی تعاون سے پیش آتا ہے۔
- (5) بندہ نوازی قیادت کے انداز میں قائد ماتحتین کے ساتھ ہمدردانہ رویہ رکھتا ہے۔ اس پس منظر میں انہیں اظہار خیال کی مکمل 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 ایماندارانہ بات چیت کی حوصلہ افزائی کرتے ہوئے مثبت رد عمل کا اظہار کرتا ہے۔ ماتحتین و ملازمین کی جذباتی بہبود کو تسلیم کرتے ہوئے ذاتی اور پیشہ ورانہ 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 مراعات 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 ورانہ اور ذاتی ترقی میں دلچسپی لیتا ہے۔ تربیت، رہنمائی اور سیکھنے کے مواقع 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۔

بندگانی قیادت کے فوائد (Advantages of Servant Leadership)

- بندگانی قیادت کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔ بندگانی یا خدمتِ قیادت کے چند اہم فوائد کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔
- (1) بندگانی قیادت میں ملازم کی فلاح و بہبود، اعتماد اور باختیار بنانے پر توجہ مرکوز کی جاتی ہے۔ اسی لئے خدمتِ قیادت کو بڑے پیمانے پر قیادت کے سب سے موثر انداز میں سے ایک سمجھا جاتا ہے۔
- (2) بندگانی یا خدمتِ قیادت میں قائد ماتحتین کے ساتھ حسن سلوک کے ساتھ پیش آتا ہے۔ اس لئے یہ دونوں کے درمیان اعتماد کی فضا پیدا ہوتی ہے جس سے ادارے کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

- (3) قائد اور ماتحتین کے درمیان کشادہ قلبی کے ساتھ تبادلہ خیال ہوتا ہے جس کے سبب ماتحتین 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 ماتحتین 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 ماتحتین کے ساتھ ساتھ ماتحتین کی ہمہ جہتی ترقی اور اس کے معاشی استحکام کا خواہشمند ہوتا ہے اسی لئے وقت ضرورت اپنے مشوروں سے ماتحتین کی ہمت افزائی 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) ماتحتین 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) ماتحتین کو اپنے کام میں اطمینان اور تشفی پیدا ہوتی ہے۔
- (10) ماتحتین 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۔

بندگانی طرز قیادت کے خامیاں (Demerits of Servant Leadership)

- بندگانی طرز قیادت کی چند اہم خامیوں کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔
- (1) ماتحتین قائد سے مسلسل تعاون حاصل کرنے کے خواہشمند ہوتے ہیں جس کے سبب ماتحتین میں کام یا اپنی ذمہ داریوں کو معمولی سمجھنے لگتے ہیں جس کے سبب ان کی کارکردگی گٹھنے لگتی ہے۔
- (2) اس طرز قیادت میں ماتحتین اپنے قائد کے نرم رویہ یا محسن پن کا غلط استعمال کرتے ہیں۔ اس طرز قیادت میں ماتحتین کے ساتھ سخت رویہ اختیار کرنا ناممکن ہے۔
- (3) بعض اوقات یہ قیادت تنظیم میں بد نظمی پیدا کرنے کا سبب بنتی ہے۔
- (4) بندگانی قیادت میں ماتحتین 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 ماہرانہ صلاحیت صنعتی میدان میں قیادت کو پیدا کرتی ہے۔ مذہبی، تعلیمی میدان، طبی میدان، سیاسی میدان وغیرہ مختلف میدانوں میں ماہر افراد کو قیادت کے مواقع 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 اندیشی 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 رویہ 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 بتلایا 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 رویہ 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 گہرے 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 پراثر ہوتی ہے۔ بے فیض 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۔ اختراعی صلاحیت (Innovation):

بصیرتی قیادت میں اختراعی صلاحیتیں 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 متبادل ذرائعوں کو رکھتے ہیں۔ نئے انداز اور نئے امکانات کے ساتھ اپنے آپ کو نئے اور اختراعی 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 ممکنہ 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 کا رویہ 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 وغیرہ سرکاری اداروں رسمی وغیرہ 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 العنان جمہوری، آزاد بصیرتی، تحویلی وغیرہ قیادت کے

مطلق العنان قیادت میں قائد ہی منصوبہ ساز ہوتا ہے۔ ماتحتین صرف عمل کرتے ہیں۔ جمہوری طرز قیادت میں ماتحتین اپنے خیالات کو پیش کرتے ہیں۔ بصیرتی قیادت میں قائد دور اندیشی کا مظاہرہ کرتے ہوئے ماتحتین کو اپنے کردار اور عمل سے متاثر کرتا ہے۔ تحویل قیادت میں قائد ماتحتین میں ذوق و شوق یا رغبت و تحریک پیدا کرتا ہے۔

105

- 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۔ تحویلی طرز قیادت سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے۔

اکائی 8۔ جماعتی برتاؤ

(Group Dynamics)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	8.0 تمہید
Objective	8.1 مقاصد
Meaning & Definitions of group	8.2 گروپ ڈائنامکس کے معنی و تعریف
Dynamics	
Importance of Group Dynamics	8.3 گروپ ڈائنامکس کی اہمیت
Types of Groups	8.4 گروپ یا جماعت کے اقسام
Group Norms	8.5 گروپ کے اصول یا قواعد
Group Cohesiveness	8.6 گروہی ہم آہنگی یا یکجہتی
Learning Outcomes	8.7 اکتسابی نتائج
Model Examination Questions	8.8 نمونہ امتحانی سوالات

8.0 تمہید (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 ماتحتین کے ساتھ فرائض کی بحسن خوبی انجام دہی کے لئے آپسی تعاون و اعتبار کو فروغ دیتے ہیں۔ اس طرح ہم اپنے رہائشی علاقوں میں شامل مختلف مکینوں سے اچھے تعلقات قائم کرتے ہیں۔ عیدین و تہوار کے موقع پر پڑوس میں مقیم افراد سے تحائف 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 ڈائنامکس 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 ڈائنامکس کے معنی و مفہوم کی وضاحت کر سکیں گے۔
 - گروپ کے مختلف اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔
 - گروپ ڈائنامکس کی اہمیت و افادیت کو بیان کر سکیں گے۔
 - گروپ میں شامل افراد کے برتاؤ کی وضاحت کر سکیں گے۔
 - گروپ بندی اور فیصلہ سازی کے طریقوں کو بیان کر سکیں گے۔

8.2 گروپ ڈائنامکس 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، کھوکھو، چند اجتماعی کھیل ہیں جس میں شامل تمام کھلاڑی مل کر دوسرے گروپ پر فتح حاصل کرنا چاہتے ہیں۔ گروپ دراصل اجتماعی کا نام ہے۔ گروپ میں شامل ہونے کے بعد پھر اس میں شامل افراد کے طرز عمل میں بھی تبدیلیاں واقع ہوتے ہیں۔ گروپ ڈائنامکس کی تفہیم کے لئے ذیل میں دئے گئے تعریفات کا مطالعہ کیجئے۔

Group Dynamics دراصل Group Dynamics اور Dynamics دو الفاظ کا مجموعہ

ہے۔ لفظ Group دو یا زائد افراد کے کسی مشترکہ مقصد کے تحت مجموعہ کو Group یا گروہ یا جماعت کہتے ہیں۔ اسی طرح لفظ Dynamics دراصل یونانی (Greek) لفظ 'Dynamis' سے ماخوذ ہے جس کے معنی قوت یا طاقت (Force – Power) سے مراد لیا جاتا ہے۔

1920 میں یلٹن مایو (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 on productivity than physical variables”

یعنی کارکردگی یا پیداواریت پر طبعی متغیرات کے مقابلے میں سماجی متغیرات کافی اثر رکھتے ہیں۔

امریکی ماہر سماجی نفسیات (Social Psychologist) کرٹ لیون (Kurt Lewin) نے 1940 کے ابتداء میں میساچوٹس انسٹیٹیوٹ آف ٹکنالوجی (Massachusetts Institute of Technology) میں اصطلاح Group Dynamics کو پیش کیا اسی لئے انہیں (Father of Group Dynamics) بھی کہتے ہیں۔ گروپ ڈائنامکس کو Team Dynamics بھی کہا جاتا ہے۔

کرٹ 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 دو یا زائد افراد آپس میں مشترکہ مقاصد کے تحت کسی موزوں ترسیلی 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 اکیلا رہنا 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 روابط میں جڑے 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، کھیل کود کا گروپ وغیرہ چند گروپ کے امثال ہیں جس میں دو یا زائد ہم خیال افراد مشترکہ مقصد کے تحت آپس میں جڑے ہوتے ہیں۔

صرف افراد کے ملنے سے گروپ تشکیل نہیں ہوتی بلکہ ان میں مشترکہ مقاصد بھی شامل ہونا ضروری ہے۔ مثلاً بازار، بس اسٹانڈ، ہوائی اڈہ، سڑک، تقاریب، عیدین و تہوار وغیرہ کے مواقع 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 مدعا میں 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.

لفظ Dynamics حرکیاتی طبیعیات 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 برتاؤ کا مطالعہ کے لئے استعمال کیا جاتا ہے۔ انتظامی میدان میں گروپ ڈائنامکس میں گروپ ڈائنامکس میں گروپ میں شامل اراکین کے طرز عمل و برتاؤ 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 نفسیاتی رد عمل اراکین کی مہارت، تجربہ، رویہ عمل و رد عمل ایک دوسرے پر اثر انداز ہونا، دباؤ ڈالنا، 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 رویہ کا مطالبہ کیا جاتا ہے۔ رسمی تنظیم یا سرکاری دفاتر یا غیر رسمی تنظیم وغیرہ میں ملازمین ایک عہدیدار کے ماتحت اپنے فرائض انجام دیتے ہیں۔ دفتری یا تنظیم ایک گروپ کی حیثیت رکھتی ہے۔ جہاں پر فرد کو سنجیدگی اور جوابدہی کے ساتھ اپنے فرائض انجام دینا لازمی ہوتا ہے۔ فرائض یا ذمہ داریوں کو بحسن خوبی 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 ڈائنامکس 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 تعاون اور آپسی روابط کے سبب اجتماعی طور پر کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

8.3 گروپ ڈائنامکس کی اہمیت (Importance of Group Dynamics)

گروپ دراصل کسی خاص مقصد کے تحت دو یا زیادہ افراد پر مشتمل جماعت ہوتی ہے۔ گروپ میں شامل تمام افراد آپس میں متحدہ طور پر اپنے 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۔ رسمی یا غیر رسمی تنظیم یا دفاتر یا گروپ ڈائنامکس کی کافی اہمیت ہے۔ اس کے سبب افراد متحدہ طور پر کام کرتے ہیں۔ ذیل میں گروپ ڈائنامکس کی اہمیت کو بتلایا 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 تجاویز پیش کرنے سے اختلافات بتدریج 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 دینا ضروری 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 سیکھتے 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 تعاون 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 انبساط (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 پائے 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 مسائل کو آسانی سے حل کرنے کی تدابیر رکھتے ہیں تو بعض افراد اراکین میں اعتبار و اعتماد کی فضا 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 کفایتی 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 زائد افراد 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): 2۔ غیر رسمی جماعت (Informal Group):

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 تب غیر رسمی تنظیمیں بھی درکار ہوتی ہیں۔ 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 توضیح 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 بالواسطہ 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 زائد افراد شعوری طور پر مشترکہ مقصد کے لیے اکٹھا ہوں۔ اس طرح رسمی تنظیم کے لیے دو یا دو سے زائد افراد ہوں۔ انہیں اس بات کا شعور ہو گا کہ مشترکہ مقصد 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 مراتب 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 گاہکوں 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 نااہل 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 آسانی 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 زیادہ 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 درجہ 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 رک 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 کمپن فروغ پاتا ہے اور ان کے مظاہرے میں بہتری نہیں آتی۔

(3) کام کی تکمیل میں تاخیر (Delay in Completion of Work)

رسمی 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 وقتی 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 کارکردگی پر پڑتا ہے۔

رسمی تنظیم کو حسب ذیل ضمنی حصوں 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 رسمی گروپ کی ایک اہم قسم ہے۔ ایسا گروہ یا جماعت جو راست طور پر اپنے ماتحتین پر کنٹرول کرتے ہوں یا رسمی گروپ کی ایسی تنظیمی ساخت جس میں عہدیدار کے ماتحت عملہ کار کردہ ہوتا ہو تاہم ماتحتین پر نگرانی اور کنٹرول کرتے ہو وہ کمانڈ گروپ کہلاتا ہے مثلاً مارکیٹنگ منیجر، 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 جوابدہ ہوتا ہے اور ہر عہدیدار کے کنٹرول میں چند ماتحتین کام کرتے ہیں جو راست طور پر عہدیدار کو جوابدہ ہوتے ہیں۔

بڑے یا وسیع تنظیموں میں مختلف شعبے پائے جاتے ہیں جس پر شعبہ کا نگران مقرر ہوتا ہے اس کے ماتحت عملہ مقرر ہوتا ہے۔ منیجر یا سوپر وائزر راست طور پر اپنے ماتحتین کو کنٹرول کرتے ہیں۔ کمانڈ گروپ کو ڈیپارٹمنٹ یا یونٹ بھی کہتے ہیں۔

منیجر یا سوپر وائزر مقررہ کام کو انجام دینے کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ منیجر یا سوپر وائزر کی ذمہ داری ہے کہ وہ اپنے ماتحتین سے حسن و خوبی سے پیش آتے ہوئے انہیں کام میں مشغول رکھا جائے۔ کمانڈ گروپ کے ذریعہ کام میں عہدگی 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 جوابدہ ہوتا ہے۔ بڑے تنظیموں میں اس طرح کے مختلف گروپ اکائیاں پائے جاتے ہیں۔

(B) مقصدی گروپ : Task Group

مقصدی یا ٹاسک گروپ رسمی گروپ کی ایک اہم قسم ہے۔ ایسا گروپ جسے کسی خاص مقصد کے تحت یا کسی خاص اہداف یا نشانہ کو حاصل کرنے کے لیے بنایا گیا ہے اس کو ٹاسک 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 ٹکنالوجی 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 رائج کرنے سے قبل رائے عامہ کو جاننے 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 مدد لی جاتی ہے۔

(C) فعالی 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 کاس 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 بحسن خوبی انجام دیتا ہے۔ مثلاً بازار کاری کا شعبہ (Marketing Department)، شعبہ حساب (Account Department)، پیداواری شعبہ (Production Department)، تحقیقی شعبہ (Research Department)، انسانی وسائل کا شعبہ (Human Resource Department) وغیرہ وغیرہ فعال گروپ ایک مخصوص گروپ ہوتا ہے۔ ہر فعال گروپ دوسرے گروپ سے علحدہ 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 فعالی گروپ Cross Functional Group:

Cross functional Group ایک رسمی گروپ کی اہم قسم ہے۔ ایسا گروپ جو خاص مقصد کے تحت قائم ہوتا ہے جس میں مختلف شعبہ سے تعلق رکھنے والے افراد شامل ہوتے ہوں انہیں (Cross Functional Group) کہتے ہیں۔ مختلف شعبہ کے ماہرین کے

باہمی 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 کفایتی 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 وقوع، لگاؤ، پسند، ناپسند، شخصی خواہشات، طرفداری، موافق یا مخالف رجحانات 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 مسئلہ نہیں ہوتے۔ دوستی، باہمی تعلقات، اتفاق رائے، باہمی اعتماد چند ایک 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 فورمین 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 بھرپور پیداوار کی باعث ہوتے ہیں۔

The Haimann کے مطابق ”غیر رسمی تنظیم کا وجود رسمی تنظیم کے بغیر بھی ہوتا ہے“۔ لیکن حقیقت میں اس کو کسی تنظیمی چارٹس اور مینولس (دستور العمل) میں نہیں بتایا جاتا۔ غیر رسمی 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۔

غیر رسمی تنظیم کے خدوخال (Features / Characteristics of Informal Organisation)
غیر رسمی تنظیم کے خدوخال / خصوصیات درجہ ذیل ہیں۔

(1) رسمی تعلقات کی عدم موجودگی (Lack of Formal Relation)

جیسا کہ غیر رسمی 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 یہ 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 رسمی تنظیم کے لیے کوئی تحریری قواعد و ضوابط نہیں ہوتے۔ وقت کے گزرنے کے ساتھ کچھ اصول یہ 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 رسمی طور پر ایک جگہ جمع ہو تو ان کے درمیان غیر رسمی تعلقات پیدا ہوتے ہیں اور مشترکہ مفادات پر تبادلہ خیال ہوتا ہے۔

(4) رضاکارانہ تعلق (Voluntary Relationship)

غیر رسمی تنظیموں کی رکنیت رضاکارانہ ہوتی ہے، لازمی نہیں ہوتی۔ اراکین کو آزادی ہوتی ہے کہ وہ تنظیم میں برقرار رہیں یا شامل ہوں یا چھوڑ کر جائیں۔ کوئی پابندی نہیں ہوتی۔

(5) یکساں سوچ (Similar Thinking)

غیر رسمی 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 رسمی تنظیمیں عموماً مستحکم نہیں ہوتیں۔ اس گروہ میں استقامت نہیں ہوتی۔ بیک وقت یہ کئی غیر رسمی تنظیموں کے رکن ہوتے ہیں۔ غیر رسمی تنظیموں کے اراکین 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 تشکیل 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 مینجر 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 احکامات کی ترسیل غیر رسمی تنظیموں کی وجہ سے بڑی تیزی سے منتقل کیے جاسکتے ہیں۔ ورکروں کے درمیان جذباتی صورتحال یا بے چینی، بے اعتمادی پھیل جائے، تب یہ تنظیم بہترین رول ادا کرتی ہیں جس کے نتیجے میں مینجرز کنٹرول کو بہتر طریقہ پر برقرار رکھ سکتے ہیں اور حالات بے قابو نہیں ہوتے۔

(4) مینجرز کے کام کے بوجھ میں کمی (Reduces Workload of Managers)

مینجرز کسی فیصلہ کو نافذ کرنے سے پہلے ملازمین کی غیر رسمی مجالس میں ان کی رائے اور ان کے نقطہ نظر کو جاننے 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 مناسبت نتائج حاصل کیے جاسکتے ہیں۔

(5) کام سے تسلی (work Satisfaction)

مینجر غیر رسمی گروہوں سے مشورہ کر کے فیصلوں کو نافذ کرتا ہے، جس کی وجہ سے ورکروں میں تنظیم سے اپنائیت 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 مینجر جب کبھی کسی فیصلہ پر ورکروں کے نقطہ نظر یا رائے جاننے کی کوشش کی تب افواہوں کا بازار گرم ہوا۔ جس کی وجہ سے ورکروں کی کارکردگی پر اثر پڑتا ہے، کیونکہ کام کے دوران افواہیں انہیں بے چین کر دیتی ہیں۔

(2) تبدیلیوں کی مخالفت (Opposes for Change)

غیر رسمی 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 ناقابل تلافی نقصان ہوتا ہے۔

(4) غیر رسمی تنظیم کا استعمال (Use of Informal Organisation)

اگر غیر رسمی تنظیموں کا موزوں استعمال نہ کیا جائے تو کنٹرول موثر ثابت نہیں ہوتا۔

رسمی اور غیر رسمی تنظیموں میں فرق (Difference between Formal and Informal Organisations)

رسمی تنظیمیں Formal Organisation	غیر رسمی تنظیمیں Informal Organisation
(1) رسمی تنظیموں کی تخلیق طے شدہ مقاصد کے حصول کے لیے عمل میں آتی ہے۔	(2) غیر رسمی تنظیموں کی تخلیق کے لیے کوئی طے شدہ مقاصد نہیں ہوتے۔
(2) رسمی تنظیموں میں بہترین اختیارات و ذمہ داریوں کا تعلق پایا جاتا ہے۔	(2) ان میں ایسا کوئی تعلق نہیں ہوتا، ان کے قیام کی بنیاد انسانی جذبات اور رجحانات ہوتی ہے۔
(3) اس قسم کی تنظیموں کو انتظامیہ قائم کرتا ہے۔	(3) اس قسم کی تنظیمیں عموماً کلا شعوری طور پر قائم ہو جاتی ہیں۔
(4) عام طور پر رسمی تنظیمیں دیر پا اور مستحکم ہوتی ہیں۔	(4) غیر رسمی تنظیموں میں ترسیل کا کوئی باقاعدہ نظام نہیں ہوتا۔
(5) رسمی تنظیموں میں ترسیل کا ایک منظم نظام ہوتا ہے۔	(5) ان تنظیموں میں ترسیل رجحانات کی بنیاد پر ہوتی ہے۔
(6) تمام احکامات کی ترسیل کے لیے اسکیلر زنجیر پائی جاتی ہے۔	(6) غیر رسمی تنظیموں ایسی کوئی زنجیر نہیں پائی جاتی۔
(7) رسمی تنظیم کی ساخت مخروطی ہوتی ہے، اس میں اختیارات و فرائض، ماتحتین سے تعلقات کی صراحت ہوتی ہے۔	(7) غیر رسمی 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۔
(8) ہر فرد ایک متعدد اور کارکرد گروہ کا رکن ہوتا ہے اور ایک نگران کار کے تحت کام کرتا ہے۔	(8) ہر فرد اپنی پسند سے ایک سے زیادہ گروہوں کا رکن ہوتا ہے، ایک نگران کار دوسرے گروہ کا بھی رکن ہو سکتا ہے۔

8.5 گروپ کے اصول یا قواعد (Group Norms)

گروپ دو یا زائد افراد پر مشتمل ہوتا ہے۔ گروپ کے وجود کے ساتھ ہی اس کے باقاعدہ عملی جامہ پہنانے کے اصول و قواعد پائے جاتے ہیں۔ گروپ کے قیام کے بعد اس کو کارکرد بنانا 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 پائے 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 تعاون کا معیار، اراکین کا ایک دوسرے 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 یا روایات ہوتے ہیں جس کے سبب گروپ میں یکساں برتاؤ پیدا ہوتا ہے۔

Hackman نے اصول یا قواعد یا روایات (Norms) کے پانچ اہم خصوصیات بتلائے ہیں۔

- 1- گروپ کے اصول آسان و قابل اطلاق ہوتے ہیں۔ گروپ کی بقاء کے لئے اصول ضروری ہوتے ہیں۔ یہ کنٹرول 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 برتاؤ پر اثر انداز ہوتے ہیں۔
- 3- گروپ کے اصولوں کو صرف گروپ کے اراکین کے بہتر برتاؤ کے لئے وجود میں آتے ہیں۔
- 4- گروپ کے اصول بتدریج وجود میں آتے ہیں۔ ایک ہی وقت میں تمام اصول ترتیب نہیں دیے جاتے۔ اصولوں کی تدوین کے مراحل مختصر ہوں۔

5- گروپ کے تمام اصول گروپ کے تمام اراکین پر لاگو 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 (Explict) اور تحریری ہوتے ہیں اور بعض اصول غیر واضح (Implicit) ہوتے ہیں جنہیں وضاحت کرنا ضروری ہوتا ہے۔

"A Normative model of work team effectiveness" John Richard Hackman نے 1983 میں یالہ اسکول آف آرگنائزیشنل منیجمنٹ، یالہ یونیورسٹی پر 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 برتاؤ 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۔ واضح ترسیل (Open Communication) باہمی تعاون (Mutual Co-operation)، ملازمت کی قدر (Respect the job)، وقت کی پابندی وغیرہ چند مثبت اصول ہیں جو گروپ کے اراکین پر مثبت اور معیاری اثرات مرتب کرتے ہیں۔ ان سے کارکردگی و مظاہرہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ اسی طرح ذمہ داریوں کو نظر انداز کرنا، کابلی، سستی، ذہنی دباؤ، عدم تعاون، آپسی اختلافات، جوابدہی سے گریز وغیرہ چند منفی طریقے (Negative Norms) ہیں جن کی بدولت گروپ کی کارکردگی مفلوج 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 مثبت قواعد (Positive Norms) قائم ہوتے ہیں۔ بعض اوقات اراکین کی ذہن سازی اور اصلاح کرتے ہوئے ان میں مثبت اصولوں کو ابھارا جاسکتا ہے۔

کسی خاص مقصد کے تحت یا فعال کی انجام دہی کے لئے دو یا زائد افراد کا یکجا 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 متحدہ 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 برتاؤ میں خاص تبدیلیاں واقع ہوتی ہیں۔ گروپ میں برتاؤ (Group behavior) دراصل گروپ میں اراکین کے برتاؤ کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔ اراکین اعلیٰ عہدیدار اور ماتحتین کے ساتھ کس طرح برتاؤ پایا جاتا وہ اپنے فرائض کی ادائیگی میں پابندی کے ساتھ سنجیدگی و 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 اپنا لائحہ عمل تیار کرتی ہے جس میں اراکین کے برتاؤ کا آسانی سے مطالعہ کیا جاسکتا ہے۔

گروپ کی فیصلہ سازی (Group Decision Making):

گروپ میں فیصلہ سازی، حکمت عملی میں اراکین اپنے صلاح و مشورے و تجاویز بھی پیش کرتے ہیں۔ بعض اوقات تنظیمی ذمہ داریوں کو قبول کرتے ہیں۔ ہر میدان میں اراکین اپنے اپنے تجربات و صلاحیت کے اعتبار سے گروپ میں حصہ داری ادا کرتے ہیں۔ ایسے اراکین جو وسیع تجربہ رکھتے ہوں ان کا حلقہ کافی وسیع ہو۔ ٹکنالوجی کے میدان میں دسترس رکھتے ہوئے ایسے اراکین کو تنظیم کے اہم ذمہ داری عطا کی جاتی ہے جس کو بخوبی ادا کرتے ہیں۔ گروپ میں ذمہ داریوں کی حوالگی کے درمیان اراکین 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 بتلایا گیا ہے۔

1) عمدہ فیصلہ سازی (Good Decision Making):

کسی بھی مسئلہ کو حل کرنے کے لئے گروپ میں شامل تمام ذمہ دار اراکین اپنے اپنے تجربات کی بنیاد پر رائے دیتے ہیں۔ مختلف رائے یا آرا کی 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"۔ کسی بھی مسئلہ پر دو یا زیادہ افراد اپنے نظریات و خیالات اور تجربات کو پیش 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 اراکین اپنے تجربات کی روشنی میں مسائل کو حل کرنے کے لئے مختلف تدابیر بیان کرتے ہیں۔ تمام اراکین 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 اراکین کی جانب سے پیش کردہ آرا میں سب سے عمدہ اور درست آرا کو سب کی مرضی سے قطعی 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 پیشکش، دوسرے کے رائے کا احترام کرنا، عمدہ رائے پر اتفاق پیدا کرنا وغیرہ صلاحیتوں کو قوت بخشتی ہے۔

باہم تعاون (Collaboration and Team Work):

گروپ کی فیصلہ سازی میں اراکین کے درمیان باہمی تعاون اور مل کر کام کرنے کے رجحان میں اضافہ ہوتا ہے جس کے سبب ٹیم ورک یا ٹیم کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

اعتبار (Increased Confidence):

اعتبار گروپ کو قوت و توانائی بخشتی 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 بتلایا 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 غلبہ 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 استحصال کے ساتھ ساتھ گروپ کے دیگر اراکین غالب اراکین کے ہاتھ میں کھ پتلی بن کر رہ جاتے ہیں۔

4- گروپ بندی (Groupism):

گروپ کے تمام اراکین ہم خیال ہونے پر اتفاق آرا پیدا 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 یکجہتی (Group Cohesiveness)

گروپ میں ایک سے زائد افراد مشترکہ مقصد کے تحت شامل ہوتے ہیں۔ تمام افراد متحدہ 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 چڑھ کر حصہ لینے پر گروپ تیزی سے کامیابی حاصل کرتا ہے۔ گروپ کے اراکین کے درمیان مثبت گہری تعلقات، متحدہ طور پر مل جل کر، ہم آہنگی اور یکجہتی کو گروہی ہم آہنگی یا یکجہتی Cohesiveness کہتے ہیں۔

لفظ Cohesive دو الفاظ 'Co' اور 'Haerere' کا مجموعہ ہے۔ لفظ 'Co' سے مراد Together یعنی ایک ساتھ یا مل کر، باہم اور Haerere سے مراد To Stick یعنی منسلک ہونا یا جڑے رہنا سے مراد لیا جاتا ہے۔ اس طرح دفتری یا انصرامی میدان میں لفظ Cohesiveness کو گروپ میں شامل تمام اراکین کا آپس میں متحد ہونا سبب میں یکجہتی 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.

لیکرت کے مطابق ہم آہنگی یا یکجہتی گروپ میں شامل اراکین کی جانب رغبت یا کھینچاؤ 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۔ یکجہتی یا مضبوط تعلقات مصمم 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 یکجہتی 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 یکجہتی کو ظاہر کرتا ہے۔

گروہی ہم آہنگی کے خصوصیات (Features of Group Cohesiveness):

گروہی ہم آہنگی کے چند اہم صفات کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

- 1- گروپ میں شامل تمام اراکین کے درمیان اتحاد یکجہتی 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 اجتماعیت 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 برسرکار 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 یکجہتی پر اثر انداز اہم عوامل کو ذیل میں بتلایا 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 برتاؤ:

1- گروپ کی ساخت (Size of Group): عام طور پر گروپ چند مخصوص اراکین پر مشتمل ہو سکتا ہے۔ گروپ کی ساخت یا اراکین کی تعداد بھی گروہی یکجہتی پر اثر انداز ہوتی ہے۔ گروپ میں اراکین کی تعداد کم ہونے پر گروہی یکجہتی 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- **بین شخصی تعلقات (Inter Personal Relationship):** گروپ کے اراکین کے درمیان تعلقات کو بین شخصی تعلقات کہتے ہیں۔ گروہی یکجہتی یا ہم آہنگی پر بین شخصی تعلقات پر گہرے اثرات مرتب کرتے ہیں۔ اراکین کے درمیان گہرے اور مضبوط تعلقات گروہی یکجہتی و ہم آہنگی کو فروغ دیتے ہیں۔ اراکین کے درمیان مثبت تعلقات دراصل متواتر طور پر ان میں یکجہتی کو مضبوط بناتے ہیں۔ اراکین کے درمیان معمولی نا اتفاقی یا خود غرضی بھی گروہی ہم آہنگی کو نقصان پہنچا سکتی ہے۔ اسی لئے اراکین کے درمیان مثبت اور گہرے تعلقات کافی اہمیت رکھتے ہیں۔

3- **موثر قیادت (Effective Leadership):** ایک کامیاب قیادت گروپ کے اراکین کو متحد رکھنے اور یکجہتی و 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 ماتحتین کی آزادی گروہی ہم آہنگی کو متاثر 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 کروایا جاتا ہے۔ موثر ترسیل کے سبب اراکین میں یکجہتی 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 نا اتفاقی

پیدا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ان بیرونی اثرات کی نشاندہی اور ان کو ختم کرنے کی تدابیر 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 متاثر کرتا ہے۔ گروپ کے اراکین آپس میں جتنا وقت صرف کرتے ہیں ان میں اتنی ہی ہم آہنگی و یکجہتی پیدا ہوتی ہے۔ گروپ میں زیادہ وقت صرف کرنے سے ان میں تعلقات مزید پختہ یا مضبوط ہوتے ہیں۔ وقفہ وقفہ سے اجلاس منعقد کرنا، مسائل پر تبادلہ خیال کرنا، مستقبل کی حکمت عملی اختیار کرنا وغیرہ معاملات میں بحث کرتے ہوئے وقت صرف کرنے پر اراکین کے درمیان تبادلہ خیال کے ساتھ ساتھ گہرے تعلقات اور ہم آہنگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

7- **اراکین کی دلچسپی اور اخلاقی برتاؤ:** گروپ میں شامل اراکین کی دلچسپی ایک اہم عامل ہے جو گروپ میں ہم آہنگی و یکجہتی کو فروغ دیتی 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 پہنچا سکتی ہے۔ بغیر دلچسپی کے گروپ میں شامل ہونا اراکین کا غیر اخلاقی برتاؤ نظر آتا ہے۔ گروپ میں شامل اراکین کا اخلاقی فرض بنتا 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 تشکیل 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 قواعد پائے جاتے ہیں جس سے گروپ میں افعال بہتر طور پر طے پاتے ہیں۔ گروپ میں شامل افراد کے درمیان گہرے تعلقات یا یکجہتی 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۔ ماتحتین _____ کو جوابدہ ہوتے ہیں۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answers Type Questions)

- 1۔ گروپ سے کیا مراد ہے وضاحت کیجئے؟
- 2۔ گروپ ڈیناکس 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 صبح سویرے مختلف گھریلو کام انجام دیتے ہیں۔ بعض اوقات والدین یا سرپرست کے ہدایت کے مطابق بھی گھریلو کام کرتے ہیں۔ اسکول 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 اعلیٰ اور امتیازی نشانات حاصل کرنے کے لئے ذہن پر کافی دباؤ پایا جاتا تھا۔ ناکامی کے متوقع 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 صورت حال 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 کشمکش 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 تنازعہ کے مختلف اقسام کی وضاحت کر سکیں گے۔
- ذہنی دباؤ کی انتظامیہ اور اس کی اہمیت کو بیان کر سکیں گے۔

9.2 تنازعہ کے معنی و تعریف (Meaning and Definition of Conflict)

ذہنی دباؤ یا تنازعہ 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 تنازعہ کہلاتا ہے۔
- ☆ تنازعہ کشیدگی کی ایک ایسی صورت حال ہے جس میں دو یا زائد افراد یا فرد اپنے اندر کسی بات پر اتفاق پیدا نہیں کر سکتا اس صورت حال کو تنازعہ 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 تنازعہ کہلاتا ہے۔

- A clashing or sharp disagreement between ideas, interest or processes.
- According to Douglass “Conflict is a painful emotional state which result from a tension between opposed as contradictory wishes.

لفظ Conflict دراصل لاطینی لفظ CONFLICTUS سے ماخوذ ہے جو اس کے فعل (Verb) Confligere سے آیا ہے جس کے معنی To Strike together or to clash۔ یعنی فریقین کے درمیان عدم اتفاق سے مراد لیا جاتا ہے۔

لفظ Confligere دو الفاظ کا مجموعہ ہے۔ لفظ Con کے معنی Together اور Fligere کے معنی To

Strike کے ہیں اس طرح لفظ Conflict کو اختلاف رائے سے مراد لیا جاتا ہے۔

تنازعات پیدا ہونے کے اسباب یا وجوہات (Reason or Sources of Conflict)

آپسی اختلافات و نا اتفاقی تنازعات کو فروغ دیتے ہیں۔ فریقین کے درمیان تنازعات پیدا ہونے کے چند اہم اسباب کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ ابلاغ کی کمی (Lack of proper communication):

فریقین کو کسی پیغام یا بات سے آگاہ کرنے کے لئے ابلاغ کا سہارا لیا 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 ترسیل 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 اخذ 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 تخم 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 و 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 انانیت (Ego) خود غرضی سخت مزاجی تنازعات کو فروغ دیتے ہیں۔ اکثر عہدیدار ماتحتین کے ساتھ مثبت 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 نقصان ہوتا ہے۔

4) شخصی اوصاف (Personal Factors):

بعض اوقات شخصی اوصاف بھی تنازعہ کا سبب بنتے ہیں۔ ہمدردی، ملنساری، ایمانداری، خدمت گزاری جیسے اوصاف کے سبب فریقین کے درمیان تعاون و اعتماد کی فضا پیدا ہوتی ہے اور اختلافات پیدا نہیں ہوتے۔ اس کے برخلاف سخت مزاجی و عدم تعاون کے اوصاف کے حامی فریقین کے سبب اختلافات میں شدت پیدا ہوتی ہے جس سے ہر چھوٹی بات بھی تنازعہ کا باعث بنتی ہے۔

ہراساں و امتیازی کردار (Harassment and Discrimination):

کسی بھی تنظیم یا ادارے میں شامل عہدیدار و ماتحتین کے درمیان کسی بھی قسم کے امتیازی کردار کے سبب اختلافات یا نا اتفاقی 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 کنٹرول کرتے ہوئے مثبت سوچ یا مثبت ماحول و مثبت انداز کو فروغ دینے سے مراد لیا 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 نا اتفاقی کو حل کرنے کا باضابطہ طریقہ ہوتا ہے۔ اختلافات کے اسباب یا وجوہات کی نشاندہی کرتے ہوئے انتہائی موثر انداز میں حل کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ تنازعہ کو حل کرنے کے دوران تنظیم یا اراکین 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 تدابیر 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 دخل 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 یا ادارہ مرکزی کردار ادا کرتا ہے۔ ملازمین کی تنظیم و آجریں 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۔ خوشگوار 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 قابل 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 نا اتفاقی کو بہت زیادہ نظر انداز کرنا بھی فریقین کے لئے نقصان دہ 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 مثبت تعلقات کے ساتھ یہ دونوں فریقین کو فوائد حاصل ہوتے ہیں۔ ذیل میں تنازعہ انتظامیہ کی اہمیت کو بتلایا گیا ہے۔

1- تعلقات و اعتماد میں اضافہ (Improve Relationship and Confidence)

فریقین کے درمیان پیدا شدہ اختلافات و نا اتفاقی کو بروقت حل کرنے پر فریقین کے درمیان مثبت تعلقات پیدا ہونے کے ساتھ ساتھ ان کے درمیان اعتماد کی فضاء پیدا ہوتی ہے۔ مثبت تعلقات و اعتماد کی فضاء قائم ہونا تنظیم کی کامیابی کی ضمانت ہے۔ اس کے سبب تنظیم اپنے وسائل کا انسب 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 فضاء پیدا ہوتی ہے جس کے سبب ماتحتین یا ملازمین ذہنی اعتبار سے مطمئن ہوتے ہیں اور شدت اور دلجوئی کے ساتھ کام میں بڑھ چڑھ کر حصہ لیتے ہیں۔ ماتحتین کے مظاہرہ میں اضافہ ہوتا ہے۔ ماتحتین کی عمدہ کارکردگی کے سبب تنظیم کو مالی فوائد بھی حاصل ہوتے ہیں۔

دباؤ میں کمی (Help in stress):

تنازعات کے بہتر حل کے سبب ماتحتین ذہنی دباؤ سے محفوظ رہتے ہیں۔ حل طلب معاملات دراصل ذہنی تشویش پیدا کرتے ہیں۔ ذہنی تشویش یا دباؤ ماتحتین کے کام میں ذہنی اعتبار سے خلل پیدا کرتے ہیں۔ ماتحتین کی کارکردگی یا مظاہرہ میں اضافہ کے لئے انہیں ذہنی دباؤ سے آزاد کیا جائے۔ تنازعات یا اختلافات کی بروقت یکسوئی کے سبب ہی ماتحتین ذہنی دباؤ سے آزاد ہوتے ہیں جس سے کام میں دلچسپی کا مظاہرہ کرتے ہیں جس سے ان کی کارکردگی میں اضافہ ہوتا ہے۔

ملازمین کی تبدیلی یا ترک ملازمت پر کنٹرول (Control on Turnover):

ماتحتین یا ملازمین اپنے بہتر مستقبل کے لئے بہتر سے بہتر ملازمت حاصل کرنے کے خواہشمند ہوتے ہیں۔ اس لئے وہ بہتر مواقع حاصل ہونے پر موجودہ ملازمت کو ترک کرتے ہوئے دوسری ملازمت کو اختیار کرتے ہیں۔ بعض اوقات تنظیم یا ادارے کے عدم تعاون ملازمت کی عدم ضمانت، سہولتوں کا فقدان، 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 یا ادارے پر منفی اثرات لاحق ہوتے ہیں۔ اس لئے تنازعات کی بروقت یکسوئی کے سبب ملازمین موجودہ ادارے سے طویل مدت تک قائم رہتے ہیں اس طرح تنازعات کے حل کے ذریعہ ملازمین کی تبدیلی کو کنٹرول کیا جاسکتا ہے۔

باہمی 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 تعاون کا ماحول قائم رہتا ہے۔ باہمی تعاون کو فروغ دینے کے لئے اختلافات کو فوراً دور کرنا ضروری ہوتا ہے۔ تنازعات کی بروقت یکسوئی کے سبب فریقین کے درمیان باہمی تعاون کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔

برتاؤ کردار یا اخلاق میں اضافہ (Increase Morals):

تنازعات کی یکسوئی کے سبب فریقین کے طرز عمل، برتاؤ میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ دونوں فریقین میں اعلیٰ اخلاقی معیار پیدا ہوتا ہے۔ فریقین اپنی ذمہ داری و حقوق سے واقف ہوتے ہیں۔ احساس ذمہ داری پیدا ہوتی ہے اور اپنے فرائض کو عمدگی سے ادا کرنے پر پہل کرتے ہیں۔ تنازعات کی یکسوئی کے سبب فریقین کے برتاؤ میں بہتری پیدا ہوتی ہے۔ مختلف موقعوں پر ملازمین کو سراہا جاتا ہے۔ انہیں انعام و توصیفی سند وغیرہ دیتے ہوئے ان میں اطمینان اور معیار کو بلند کیا جاسکتا ہے۔

9.5 تنازعات کے اقسام (Types of Conflict)

تنازعہ کے چند اہم اقسام کو ذیل میں بتلایا گیا ہے۔

1۔ درون شخصی تنازعات (Intra personal Conflict) 2۔ بین شخصی تنازعات (Inter personal Conflict)

3۔ بین جماعتی تنازعہ (Inter group Conflict): 4۔ بین تنظیمی تنازعہ (Inter organization Conflict):

1۔ درون شخصی تنازعات (Intra personal Conflict):

درون شخصی تنازعہ ایک اہم قسم کی نا اتفاقی ہے۔ یہ ایک نفسیاتی نا اتفاقی 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 نا اتفاقی ہے۔ دو یا زائد اشخاص کے درمیان پیدا نا اتفاقی کو بین شخصی تنازعہ 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 تنازعہ 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 یقینی 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 تنازعہ (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 تنازعہ (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

یاد ارے میں افعال مفلوج ہو جاتے ہیں۔ جماعت یا گروپ کے درمیان پیدا شدہ کشمکش یا نا اتفاقی پر کنٹرول 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 یا (Organization) ہم خیال افراد پر مشتمل ہوتی ہے۔ ہر 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 نا اتفاقی پیدا ہو سکتی ہے۔ دو یا زائد تنظیموں کے درمیان کسی بات پر اتفاق نہ رکھنا، یا کسی بات پر راضی نہ ہونا یا کسی نقطہ پر متحد نہ ہونا وغیرہ نا اتفاقی کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ نا اتفاقی ہی 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 دوسرے 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 زائد مختلف تنظیموں کے درمیان پیدا شدہ نا اتفاقی 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):

2- مقاصد میں اختلاف (Conflicting in goals):

3- حکمت عملی میں فرق (Difference of Strategies):

4- وسائل کی کمی (Scarcity of Resources):

1- 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 ساکھ 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۔

2- مقاصد میں اختلاف (Conflicting in goals):

ہر تنظیم اپنے مقاصد رکھتی ہے۔ دو مختلف تنظیموں کے درمیان مقاصد و مدعا میں فرق پایا جاتا ہے۔ مقاصد میں فرق کے سبب تنظیموں کے درمیان نا اتفاقی پیدا ہوتی ہے۔ مقاصد دراصل تنظیم کو افعال انجام دینے کے لئے راستے بتاتی ہے۔ مقاصد میں اختلاف کے سبب تنظیموں کے طرز عمل اور طریق 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 تنظیمیں کامیاب مسابقت کے تحت مختلف تجارتی حکمت عملی اختیار کرتی ہے جو بتدریج تنظیموں کے درمیان اختلافات پیدا کرتے ہیں۔

4۔ وسائل کی کمی (Scarcity of Resources):

ہر تنظیم اپنے محدود وسائل کو مناسب سطح پر منافع بخش انداز میں استعمال کرنا چاہتی ہے۔ ہر تنظیم کو سرمایہ یا دیگر وسائل محدود مقدار میں حاصل ہوتے ہیں۔ محدود وسائل کو بہتر سے بہتر انداز میں استعمال کرنا چاہتی ہے جو بتدریج 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 نا اتفاقی، کشیدگی، متصادم، ٹکراؤ، کشاکش جیسی صورت حال کو ظاہر کرتا ہے۔ وقت کے گزرنے کے ساتھ اس میں شدت پیدا ہوتی ہے جو مستقبل میں سنگین نتائج پیدا کرتے ہیں اس لئے وقت تنازعہ یا اختلافات پر قابو پانا ضروری ہوتا ہے۔ ایک دانشمند تنظیم اختلافات کے آثار نظر آتے ہی اس پر کنٹرول کرنے یا قابو پانے کے تدابیر اختیار کرتا ہے۔ آپسی بات چیت یا گفت و شنید و فراخ دلی 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) فعال سماعت یا عمدہ ترسیل (Advise listing or good communication):

دو یا زائد 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 مثبت 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 سماعت 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 دوا دی جاتی ہے۔ اس طرح دفتری 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۔ تنازعہ کے اہم اسباب کی نشاندہی دراصل بیماری کو قابو پانے میں مدد ملتی ہے اور اسی اعتبار سے اختلافات کو دور کرنے کے تدابیر اختیار 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 تدابیر اختیار کرتے ہیں جس کے سبب تنازعات طول پکڑنے لگتے ہیں اس صورت حال سے باہر نکلنا مشکل ہو جاتا ہے۔ اسی لئے تنازعات کو کم کرنے کے لئے مسابقتی 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 یا ادارے کے لئے مفید ہوتا ہے۔ یہی رویہ دو 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 سمجھوتہ 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 یا دستاویزی 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 وجوہات کیا ہیں۔
2. اختلافات کن فریقین کے درمیان ہیں۔
3. کیا اختلافات تنظیم اور ماتحتین کے درمیان ہے یا ملازمین کے دو مختلف تنظیموں کے درمیان یا تنظیم کے اندر مختلف گروپ کے درمیان ہے۔
4. دونوں فریقین کے مطالبات کیا ہیں۔
5. دونوں فریقین 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 کار پر عمل کرنا۔
7. فریقین کے درمیان رابطہ کے لئے ثالث کی نشاندہی کرنا۔
8. فریقین میں ایک دوسرے کے احترام کرنے اور آپسی تعاون کی اہمیت کے لئے قائل کروانا۔
9. فریقین کے ساتھ صبر و تحمل کا مظاہرہ کرنا۔
10. فریقین 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 ممکنہ نقصانات کی فہرست تیار کرنا۔

9.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

ہر تنظیم، ادارے، جماعت یا گروہ میں شامل افراد کے درمیان کسی بھی بات پر نا اتفاقی 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 پرسکون نہیں ہوتا۔ تنازعات یا ذہنی دباؤ فریقین کے درمیان کے ساتھ 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 فریقین کے درمیان غلط فہمیوں یا آپس میں ترسیل کی کمی، لاعتباریت، اختیارات کا غلط استعمال و شخصی اوصاف تنازعات پیدا ہونے کے چند اہم اسباب ہیں۔ اختلافات شدت اختیار کرنے پر دونوں فریقین 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	10.0 تمہید
Objectives	10.1 مقاصد
Meaning and Definition of Organizational Culture	10.2 تنظیمی ثقافت کے معنی و تعریف
Origin of Organizational Culture	10.3 تنظیمی ثقافت کا آغاز
Nature of Organizational Culture	10.4 تنظیمی ثقافت کی نوعیت
Functions of Organizational Culture	10.5 تنظیمی ثقافت کے افعال
Types of Organizational Culture	10.6 تنظیمی ثقافت کی اقسام
Creating and Maintaining Organizational Culture	10.7 تنظیمی ثقافت کی تخلیق اور برقرار رکھنا
Managing Cultural Diversity	10.8 قافعی تنوع کا انتظام
Learning Outcome	10.9 اکتسابی نتائج
Model Exam Questions	10.10 نمونہ امتحانی سوالات

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 عنصر پر توجہ مرکوز کر رہے ہیں جو تنظیمی رویے کو تشکیل دینے میں مدد دیتا ہے تنظیمی ثقافت۔ جبکہ تنازعہ کے انتظام کا مقصد بنیادی طور پر ٹیموں یا بڑی تنظیم میں مسائل کے حل سے ہے تنظیمی ثقافت ان بنیادی اقدار عقائد 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 کارکردگی کا مظاہرہ 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 محرکات 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 ہوگا 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 وژن 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 یقینی 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 مثبت باہمی تعاون اور اعلیٰ کارکردگی کی ثقافت کو فروغ دینے کے لیے عملی بصیرت بھی فراہم کرے گا جو مؤثر تنازعہ کے انتظام کے ساتھ ہم آہنگ ہو اور تنظیم کی کامیابی کو دوام بخشنے۔

10.1 مقاصد (Objectives)

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 افعال 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 قدروں عقائد معیاروں عمل کے طریقوں اور رویوں کو کہا جاتا ہے جو اس بات کو تشکیل 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 اندرونی ماحول کو طے کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے اور نتیجتاً اس کی صلاحیت کو بازار میں جیتنے نیاپن پیدا کرنے اور مقابلہ کرنے کی صلاحیت کو متاثر کرتی ہے۔

بھارتی سیاق و سباق 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 تکنیکی ترقیات کے عروج کے ساتھ بھارتی کمپنیاں خاص طور پر آئی ٹی مینوفیکچرنگ اور خدمات کے شعبوں میں نے اپنے تنظیمی ثقافت کو نیاپن 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 دوسری تنظیموں سے الگ کرتا ہے۔ یہ ان قدروں 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 ہولڈرز جیسے گاہکوں سپلائرز اور ریگولیٹری اداروں کے ساتھ کس طرح تعامل کرتے ہیں۔ ثقافت کو ظاہر کرنے کے لیے ظاہری شکلیں استعمال کی جاتی ہیں جیسے کمپنی کا لباس کا کوڈ کام کا ماحول رسومات 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 ٹاٹا گروپ اور انفوسیس 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 کارپوریٹ سوشل ریسپانسبلٹی (CSR) اقدامات اور گاہکوں اور اسٹیک ہولڈرز 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 شائن کی ہے جو اسے 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، اینتھروپولوجی 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 قدریں 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 فریم ورک 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: آرٹیفیکٹس 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 (Corporate Strategy and Leadership): 1980 اور 1990 کی دہائیوں میں گوگل اور سائٹو ویسٹ ایئرلائنز جیسی کمپنیوں نے اپنی مضبوط اور منفرد ثقافتوں کے لیے شہرت حاصل کی جو ان کی کامیابی میں اہم تھیں۔ بھارتی کمپنیاں جیسے انفوسیس اور ٹی اے اے 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 ہوفسٹیڈ نے کراس کلچرل فرقوں کا مطالعہ کیا اس بات کو اجاگر کرتے ہوئے کہ کس طرح ثقافت عالمی سطح پر تنظیمی رویے کو متاثر کرتی ہے۔ بھارتی تنظیمیں جیسے وپرو اور مہندر اینڈ مہندر نے عالمی معیار سے ہم آہنگ ہونے کے ساتھ 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 نوعیت (Nature of Organizational Culture)

تنظیمی ثقافت ایک پیچیدہ اور کثیر جہتی تصور ہے جو ایک تنظیم کے ہر پہلو کو متاثر کرتا ہے اس کی اندرونی کارروائیوں سے لے کر اس کے بیرونی اسٹیک ہولڈرز کے ساتھ تعلقات تک۔ تنظیمی ثقافت کی نوعیت 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 رهنمائی 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 متاثر کرتے ہوئے ان کے اندرونی 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 وژن 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 ایڈجسٹ کرنے کے لیے بدل سکتی ہے۔ یہ لچکداریت تنظیموں کے لیے عالمی مارکیٹ میں مسابقتی اور قابل موافقت رہنے کے لیے ضروری ہے۔

(4) رویے پر اثر انداز ہوتی ہے (Affects Behavior)

تنظیمی ثقافت ملازمین کے رویے پر نمایاں اثر ڈالتی ہے۔ یہ اس بات کو شکل دیتی ہے کہ افراد کس طرح آپس میں بات چیت کرتے ہیں تعاون کرتے ہیں اور مسائل کو حل کرتے ہیں۔ ایک مضبوط ثقافت ملازمین کے درمیان ہم آہنگی پیدا کرتی ہے اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ وہ مشترکہ اہداف کے حصول کے لیے کام کرتے ہیں اور وہ رویے ظاہر کرتے ہیں جو تنظیم کی اقدار کی حمایت کرتے ہیں۔ اس کے برعکس ایک کمزور یا زہر آلود ثقافت الجھن بے دخلی اور نااہلی پیدا کر سکتی ہے۔

(5) قیادت کے زیر اثر (Influenced by Leadership)

رهنماؤں کا تنظیمی ثقافت کو شکل دینے اور برقرار رکھنے میں ایک اہم کردار ہوتا ہے۔ اعلیٰ سطحی انتظامیہ کے رویے اقدار اور وژن 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 متاثر 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 چھپی 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 ٹیکنالوجی 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 مثبت ثقافت تعاون کو فروغ دیتی ہے ملازمین کی مشغولیت کو بڑھاتی ہے اور جدت کو تحریک دیتی ہے جو آخر کار بہتر کارکردگی کا باعث بنتی ہے۔ اس کے برعکس ایک غیر ہم آہنگ ثقافت ترقی میں رکاوٹ بن سکتی ہے اندرونی تنازعات پیدا کر سکتی ہے اور مجموعی کارکردگی کو کم کر سکتی ہے۔

تنظیمی ثقافت کی نوعیت کثیر جہتی اور مسلسل ارتقاء پذیر ہوتی ہے۔ یہ سیکھا جاتا ہے گہری جڑوں والا ہوتا ہے متحرک ہوتا ہے اور ملازمین کے رویے اور تنظیم کی کامیابی پر گہرا 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 ڈھالنے میں مدد دیتا ہے۔ بھارت میں جیسا کہ کمپنیاں بڑھتی ہیں اور عالمی سطح پر مسابقت کرتی ہیں تنظیمی ثقافت ترقی جدت اور لچک 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 تشکیل دینے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ یہاں تنظیمی ثقافت کے کچھ اہم افعال بیان کیے گئے ہیں:

1 شناخت اور سمت فراہم کرتی ہے (Provides Identity and Direction)

تنظیمی ثقافت تنظیم کے لیے ایک منفرد شناخت پیدا کرنے میں مدد کرتی ہے جو اسے دیگر تنظیموں سے الگ کرتی ہے۔ یہ ملازمین کو ان کی اقدار کو تنظیم کے وسیع تر اہداف کے ساتھ ہم آہنگ کر کے وابستگی اور سمت کا احساس فراہم کرتی ہے۔ یہ شناخت فیصلہ سازی کی رہنمائی کرتی ہے اور ملازمین 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 ملازمین 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 کارکردگی میں بہتری آتی ہے۔ جب ملازمین مشترکہ مقاصد اور اقدار کے حامل ہوتے ہیں تو وہ زیادہ مؤثر اور کارگر انداز 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 اپنانے 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 صورتحال کو کم کرتی ہے اور ملازمین کو پیچیدہ حالات میں تنظیمی مقاصد کے مطابق کام کرنے میں مدد دیتی ہے۔

(Promotes Organizational Stability) 4 تنظیمی استحکام کو فروغ دیتی ہے

ثقافت تنظیم میں استحکام برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے کیونکہ یہ قائم شدہ اصولوں و روتینوں اور طریقہ کاروں کو مستحکم کرتی ہے۔ یہ استحکام تنظیموں کو بیرونی چیلنجز سے نمٹنے میں مدد دیتا ہے کیونکہ یہ آپریشنز اور ملازمین کے رویے میں تسلسل کو یقینی بناتی ہے۔

(Facilitates Change and Innovation) 5 تبدیلی اور جدت کو فروغ دیتی ہے

اگرچہ ثقافت استحکام کو فروغ دیتی ہے لیکن یہ تبدیلی اور جدت میں بھی اہم کردار ادا کرتی ہے۔ ایک لچکدار اور موافق ثقافت ملازمین کو نئی آئیڈیاز ٹیکنالوجیز اور طریقوں کو اپنانے کی ترغیب دیتی ہے جس سے تنظیم کو متحرک ماحول میں مسابقتی رہنے میں مدد ملتی ہے۔

(Enhances Employee Satisfaction and Retention) 6 ملازمین کی اطمینان اور برقرار رکھنے میں بہتری لاتی ہے

ایک مثبت 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 مثبت طور پر تعاون کرنے کا زیادہ امکان رکھتے ہیں۔

(Influences Customer and Stakeholder Relationships) 7 گاہکوں اور اسٹیک ہولڈرز کے ساتھ تعلقات کو متاثر کرتی ہے

(Influences Customer and Stakeholder Relationships)

تنظیم کی ثقافت یہ طے کرتی ہے کہ وہ بیرونی اسٹیک ہولڈرز بشمول گاہکوں سپلائرز اور ریگولیٹری اداروں کے ساتھ کس طرح بات چیت کرتی ہے۔ مثال کے طور پر گاہکوں کی خدمت کی مضبوط ثقافت کلائنٹس کے ساتھ مضبوط تعلقات بنانے اور گاہکوں کی وفاداری کو بڑھانے میں مدد دے سکتی ہے۔

تنظیمی ثقافت متعدد افعال سرانجام دیتی ہے بشمول سمت فراہم کرنا اتحاد بڑھانا رویے کی رہنمائی کرنا استحکام کو یقینی بنانا جدت کو فروغ دینا اور ملازمین کی اطمینان کو بہتر بنانا۔ بھارتی سیاق و سباق میں وہ کمپنیاں جو مضبوط اور مثبت ثقافت کو فروغ دیتی ہیں چیلنجز کا سامنا کرنے میں 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)

(Clan Culture) 1 قبیلے کی ثقافت

قبیلے کی ثقافت میں ایک خاندانی نوعیت کا ماحول ہوتا ہے جہاں تعاون ٹیم ورک اور ملازمین کی ترقی کو ترجیح دی جاتی ہے۔ یہ وفاداری اعتماد اور کمیونٹی 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 رہنمائی فراہم کرنے والا ہوتا ہے۔

(2) ایڈہاکری ثقافت (Adhocracy Culture)

ایڈہاکری ثقافت انویٹو اور اختراعی خیالات پر زور دیتی ہے اور یہ خطرہ مول لینے تخلیقی سوچ اور کاروباری ذہنیت کو فروغ دیتی ہے۔ یہ ملازمین کو نئے خیالات کو تلاش کرنے نئی تکنیکوں کو آزمانے اور روایتی طریقوں کو چیلنج کرنے کی ترغیب دیتی ہے۔ اس کا مقصد ترقی کو انویٹو طریقوں اور ماحول میں چمک کے ذریعے آگے بڑھانا ہے۔

(3) مارکیٹ ثقافت (Market Culture)

مارکیٹ ثقافت کا مقصد نتائج کامیابی اور مقابلہ پر مرکوز ہوتا ہے۔ یہ کارکردگی گاہک کی اطمینان اور مارکیٹ میں غلبے کو اہمیت دیتی ہے۔ ایسی ثقافت والی تنظیمیں بیرونی اہداف جیسے منافع مارکیٹ شیئر 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)

ہیرارکی ثقافت ایک مرتب ماحول کی خصوصیت ہوتی ہے جس میں واضح طور پر متعین 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 متعین کردہ کردار اور ذمہ داریاں ہوتی ہیں جہاں ملازمین مخصوص افعال میں مہارت حاصل کرتے ہیں۔ عمل اور طریقہ کار کو معیاری بنایا جاتا ہے تاکہ کارکردگی میں بہتری آئے۔ فیصلہ سازی اکثر ماہر رائے پر مبنی ہوتی ہے اور اختیار تنظیم میں رسمی کرداروں کے مطابق تفویض کیا جاتا ہے۔

(6) جدت کی ثقافت (Innovation Culture)

جدت کی ثقافت تخلیقی سوچ مسلسل سیکھنے اور نئے خیالات کے نفاذ کو فروغ دیتی ہے۔ یہ چمک 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 بااختیار 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 رہنما 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 اہداف 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 کمیونیکٹ 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 ماڈلنگ (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 کمیونیکٹ کرنا ضروری ہے بلکہ انہیں اپنے اعمال اور فیصلوں میں بھی اس کا مظاہرہ کرنا چاہیے۔ ایسے رہنما جو 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 ضم ہو سکیں۔

(4) سماجی سازی اور آن بورڈنگ (Socialization and Onboarding)

موثر آن بورڈنگ اور سماجی سازی کے عمل نئے ملازمین کو تنظیم کی ثقافت اور اقدار سے آگاہ کرنے میں مدد کرتے ہیں۔ اور اینٹیشن پروگرامز رہنمائی اور ٹیم سازی کی سرگرمیاں نئی بھرتیوں کو تنظیم کی توقعات رویوں اور اصولوں سے آگاہ کرنے کے لیے استعمال کی جاسکتی ہیں۔

(5) کمیونیکیشن اور تقویت (Communication and Reinforcement)

ثقافتی اقدار کی مسلسل کمیونیکیشن اور تقویت اندرونی چینلز جیسے نیوز لیٹر میٹنگز اور تربیتی پروگراموں کے ذریعے ضروری ہے تاکہ ثقافت کو زندہ رکھا جاسکے۔ مینیجرز کو مسلسل ایسے رویوں کو تسلیم اور انعام دینا چاہیے جو تنظیمی اقدار سے ہم آہنگ ہوں۔

(6) ملازمین کی شرکت اور باختیاری 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 جوابدہی 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 کارکردگی 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 رویوں کی حوصلہ افزائی کرنی چاہیے۔

(8) تبدیلی کے مطابق ڈھالنا (Adaptation to Change)

ثقافت جامد نہیں ہوتی، اسے بدلتے ہوئے کاروباری ماحول کے ساتھ ساتھ ترقی کرنی چاہیے۔ تنظیموں کو اپنی ثقافت کو نئے چیلنجز مارکیٹ کی حالتوں اور کاروباری مقاصد سے ہم آہنگ کرنے کے لیے کھلا ہونا چاہیے۔ لچک اور سیکھنے کی ثقافت کو برقرار رکھنا طویل مدتی کامیابی کے لیے ضروری ہے۔

(9) کامیابیوں اور سنگ میلوں کا جشن منانا (Celebrating Successes and Milestones)

تنظیمی کامیابیوں ساگرہ اور اہم سنگ میلوں کا جشن منانا ثقافتی اقدار کو مستحکم کرنے میں مدد کرتا ہے اور ملازمین میں فخر اور یکجہتی کا احساس پیدا کرتا ہے۔ ثقافت کے ہم آہنگی کو تسلیم کرنا مثبت رویے 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 فعال ہونا چاہیے۔ کھلا مکالمہ تنازعات کے حل کے طریقہ کار اور تربیتی پروگرامز 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 رویے کی رول ماڈلنگ عملوں کی ہم آہنگی اور ملازمین کی شرکت کو فروغ دے کر تنظیمیں ایسی ثقافت بنا سکتی ہیں جو

طویل مدتی کامیابی کو سپورٹ کرے۔ وہ کمپنیاں جو ثقافت کو ترجیح دیتی ہیں اکثر دوسروں سے بہتر کارکردگی دکھاتی ہیں کیونکہ ان کی ثقافت براہ راست ملازمین کی اطمینان جدت اور کاروباری کارکردگی 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 کارکردگی کو بڑھاتا ہے۔ ثقافتی تنوع سے مراد وہ افراد ہیں جو مختلف ثقافتی پس منظر عقائد طریقوں اور تجربات 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 نقطہ 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 سنیں اور اس بات کو یقینی 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 کمیونیکٹ اور نافذ کیا جائے ایک منصفانہ اور مساوی ماحول پیدا کرنے میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔

5) بین ثقافتی (کراس کلچرل) تربیت فراہم کرنا (Provide Cross-Cultural Training)

کراس کلچرل تربیتی پروگرامز ملازمین کو کام کی جگہ پر ثقافتی اختلافات کو نیوگیٹ کرنے کی صلاحیت فراہم کرتے ہیں۔ یہ پروگرامز عموماً ابلاغ کے انداز تنازعات کے حل اور کاروباری سینئرز میں ثقافتی اصولوں کی اہمیت جیسے شعبوں پر مرکوز ہوتے ہیں۔ کراس کلچرل ابلاغ کو بہتر بنا کر 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 طاقتور محرک ثابت ہو سکتا ہے۔ مختلف ثقافتی نقطہ 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 ڈھالنا (Adapt Leadership Styles)

ثقافتی طور پر متنوع ماحول میں مؤثر قیادت کے لیے چک ضروری ہے۔ رہنماؤں کو اپنی ٹیموں کے ثقافتی اختلافات کے حوالے سے حساس ہونا چاہیے اور اپنے انتظامی انداز کو اس کے مطابق ڈھالنا چاہیے۔ مثال کے طور پر ہائی کانٹیکٹ ثقافتوں میں قیادت کے لیے زیادہ غیر مستقیم ابلاغ کی ضرورت ہو سکتی ہے جبکہ لوکانٹیکٹ 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 کلچرل ٹیمیں اکثر خیالات کا ایک امتزاج 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 مثبت 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 فعال 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 ثولرنس 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 موثریت کا باقاعدگی سے جائزہ لینا ان کی کامیابی کو یقینی بنانے کے لیے اہم ہے۔ تنظیموں کو کلیدی تنوع کے میٹرکس کو ٹریک کرنا چاہیے جیسے کہ قیادت کی پوزیشنز میں مختلف گروپوں کی نمائندگی ملازمین کی اطمینان اور ٹرن اوور 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 پروایکٹو نقطہ نظر کی ضرورت ہے تاکہ یہ یقینی بنایا جاسکے کہ تمام ملازمین اپنے ثقافتی پس منظر سے قطع نظر شامل اور قدر دیے گئے محسوس کرتے ہیں۔ ثقافتی آگاہی کو فروغ دے کر شمولیت کو بڑھا کر واضح پالیسیوں کو نافذ کر کے اور تعاون کی حوصلہ افزائی کر کے تنظیمیں اپنی متنوع ورک فورس کی مکمل صلاحیت کو بروئے کار لاسکتی ہیں۔ ثقافتی تنوع کا موثر 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۔

10.9 اکتسابی نتائج (Learning Outcome)

طلبہ نے تنظیمی ثقافت (Organizational Culture) کے مفہوم اور تعریف کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ تنظیمی ثقافت کی ابتدا، 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، رویوں کو منظم کرنا، اور کارکردگی 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۔

10.10 نمونہ امتحانی سوالات (Model Exam Questions)

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

1. تنظیمی ثقافت سے مراد مشترکہ اقدار، عقائد 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 فٹ 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 چیلنجز اور تنازعات 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 ایڈھو کری مارکیٹ ہائیر اکیکل) 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 مؤثر طریقے سے کس طرح منظم کر سکتی ہے؟ کمیونیکیشن تربیت اور قیادت کی موافقت جیسے حکمت عملیوں پر بحث کیجیے۔
4. بین الاقوامی یا کثیر 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 مؤثر انتظام
Kurt Lewin Model of Change	11.6 کُرٹ لیون کا ماڈل آف چینج
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) کو نئے اہداف حاصل کرنے مارکیٹ کے حالات کے مطابق ڈھالنے یا اندرونی و بیرونی عوامل کے رد عمل میں تبدیل کیا جاتا ہے۔ یہ یونٹ تنظیمی تبدیلی کے تصور اور نوعیت 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 منیجرز اور لیڈرز کے لیے بہت اہم ہے تاکہ وہ مؤثر انداز میں تبدیلی کے عمل کو چلا سکیں اور منتقلی کے عمل کو ہموار بنا سکیں۔ 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 کرٹ لیون (Kurt Lewin) کا ماڈل آف چینج (Model of Change) ہے جو تنظیمی تبدیلی کو سمجھنے اور اس پر عمل درآمد کے لیے ایک مؤثر فریم ورک فراہم کرتا ہے۔ یہ ماڈل تبدیلی کے مراحل کو واضح کرتا ہے اور تنظیمی ثقافت 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 لچکدار اور پائیدار رہیں۔

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 کو 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۔
 - کرٹ لیون کے ماڈل (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 ثقافت 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 کارکردگی اور مسابقت کو بہتر بنانے کی ضرورت۔

تنظیمی تبدیلی مختلف سطحوں پر رونما ہو سکتی ہے جو معمولی ایڈجسٹمنٹ سے لے کر بڑی تبدیلیوں تک محیط ہو سکتی ہے اور یہ کسی بھی تنظیم کی مطابقت پذیری اور چلک 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 مسائل یا ثقافت میں تبدیلیاں لاتی ہیں تاکہ وہ بدلتے ہوئے کاروباری ماحول سے ہم آہنگ ہو سکیں کارکردگی میں بہتری لاسکیں یا اپنے اسٹریٹجک 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 کاروباری 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 مینجروں اور ملازمین کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ تبدیلی کے عمل کو مؤثر 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 وقتی عمل نہیں بلکہ ایک مسلسل جاری رہنے والا عمل ہے۔ آج کے متحرک کاروباری ماحول میں تنظیموں کو مسابقتی برتری برقرار رکھنے کے لیے مسلسل ارتقاء پذیر رہنا ضروری ہے۔ تبدیلی کی نوعیت ایک چکر کی طرح ہوتی ہے کیونکہ تنظیموں کو اکثر اپنی حکمت عملی مارکیٹ کی ضروریات ٹیکنالوجی یا ضوابط کے مطابق چھوٹے یا بڑے پیمانے پر ایڈجسٹمنٹ کرنے کی ضرورت پیش آتی ہے۔

2. داخلی اور خارجی عوامل کے مطابق ڈھلنا (Adaptation to External and Internal Factors)

تنظیمی تبدیلی اکثر بیرونی ماحول میں ہونے والی تبدیلیوں (جیسے مارکیٹ کے رجحانات معاشی اتار چڑھاؤ تکنیکی ترقی یا حکومتی ضوابط) اور داخلی عوامل (جیسے ملازمین کی رائے داخلی ناکارکردگی 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 کارکردگی میں بہتری نئی ٹیکنالوجی 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 بتدریج 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 ٹیکنالوجی اپنانے طریقہ کار میں تبدیلی یا تنظیمی ڈھانچے میں رد و بدل سے متعلق ہو ملازمین اس تبدیلی کے مرکزی کردار ہوتے ہیں۔ کامیاب تبدیلی کا دار و مدار مؤثر ابلاغ تربیت اور ملازمین 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 ملازمین کو یہ تبدیلی غیر ضروری خلل ڈالنے والی یا ان کے مفادات کے خلاف محسوس ہو۔ تبدیلی کی مزاحمت پر قابو پانے کے لیے مؤثر قیادت اور واضح ابلاغ ناگزیر ہے تاکہ ملازمین تبدیلی کو قبول کریں اور اس عمل میں بھرپور شمولیت اختیار کریں۔

تنظیمی تبدیلی کی نوعیت اس کی پیچیدگی اور کثیرالجہتی پہلوؤں کو اجاگر کرتی ہے جو کسی بھی مسابقتی 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 ملازمین 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 ٹیکنالوجی اور تنظیم کے اندرونی ماحول میں ہونے والی تبدیلیوں سے پیدا ہو سکتے ہیں۔ ان عوامل کو سمجھنا رہنماؤں اور مینیجرز کے لیے ضروری ہے تاکہ وہ مؤثر طریقے سے تبدیلی کے عمل کا آغاز اور انتظام کر سکیں۔

تبدیلی کے کلیدی عوامل

1) خارجی ماحولیاتی عوامل (External Environmental Forces)

یہ بیرونی عناصر ہیں جو تنظیم کی تبدیلی کی ضرورت پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ ان میں معاشی تکنیکی 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 نو یا اخراجات 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 اقدار 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 معاہدے 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 بیرونی 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 آ سکتی ہے۔
- کارکردگی میں خلا اور داخلی ناکار کردگیاں (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 مسابقت اور دباؤ (Globalization and Competitive Pressures)

عالمگیریت کے ساتھ تنظیموں کو مسابقتی دباؤ کا سامنا ہوتا ہے جو انہیں جدت طرازی اور حکمت عملی میں بہتری کی طرف مائل کرتا ہے:

عالمی مسابقت: (Global Competition) بین الاقوامی مسابقتی ادارے تنظیموں کو حکمت عملی پر نظر ثانی لاگت میں کمی اور بہترین طریقے اپنانے پر مجبور کر سکتے ہیں۔ مارکیٹ اور سپلائی چین کی عالمی نوعیت (Globalization of Markets and Supply Chains): بین الاقوامی مارکیٹ میں قدم رکھنے سے تنظیموں کو مختلف ثقافتوں 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 ماڈل میں تبدیلی پر مجبور کرتی ہیں۔ نئی ٹیکنالوجیز اور خود کار 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 بروقت جواب دینا تنظیمی ترقی اور موافقت کے لیے نہایت اہم ہے۔

11.5 تبدیلی کی مزاحمت اور اس کا مؤثر انتظام (Resistance to Change and its Management)

1) تبدیلی کی مزاحمت: (Resistance to Change) تبدیلی کی مزاحمت سے مراد وہ رویے طرز عمل یا رد عمل ہیں جو افراد یا گروہ کسی تنظیم میں نئی حکمت عملیوں طریقہ کار یا ڈھانچے کو نافذ کرنے کی مخالفت میں ظاہر کرتے ہیں۔ یہ مزاحمت ایک فطری انسانی رد 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 ہچکچاہٹ گریز یا کھلی مخالفت۔ تبدیلی کی مزاحمت کی وجوہات

(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 کار یا کرداروں 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 رسوخ 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 ہچکچائیں 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 جذباتی وابستگی: (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 جذباتی تعلقات بھی تبدیلی کو ناقابل قبول بنا 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 تخریبی سرگرمیاں یا جان بوجھ کر نئے 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 خدشات 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 مواصلات (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 وژن اور منطق کو واضح طور پر بیان کریں۔ ریگولر اپڈیٹس میٹنگز 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 بااختیار محسوس کرتے ہیں اور تبدیلی کو آسانی سے قبول کرتے

ہیں۔ ملازمین کو فیصلہ سازی کے عمل میں شامل کریں۔ خصوصی کمیٹیاں تشکیل 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 تبدیلیوں سے ہم آہنگ ہونے کے لیے ضروری مہارتیں موجود نہیں ہیں تو وہ مزاحمت کر سکتے ہیں۔ تربیتی پروگرام ورکشاپس اور مینٹورنگ سیشنز فراہم کریں۔ ملازمین کو سیکھنے کے مواقع 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 بنا پر 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 روشنی ڈالیں جو تبدیلی کو اختیار نہ کرنے کی صورت میں درپیش ہو سکتے ہیں۔

(g) مثبت رویے کی حوصلہ افزائی (Reward and Reinforce Desired Behavior)
تبدیلی کی حوصلہ افزائی کے لیے مثبت رویے کو تسلیم کرنا اور اس پر انعام دینا مؤثر ثابت ہو سکتا ہے۔ تبدیلی کے حامی ملازمین کو بونس ترقی کے مواقع یا دیگر مراعات 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 بجائے ان کو مرحلہ وار نافذ 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۔ رہنما عملی طور پر تبدیلی کے حامی ہوں اور اس کے فوائد کو واضح کریں۔ مسلسل پیغام رسانی اور عملی اقدامات کے ذریعے اپنی وابستگی ظاہر کریں۔ تبدیلی کی مزاحمت ایک عام چیلنج 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 لچک (Resilience) اور ترقی کی صلاحیت کو بھی فروغ دیتا ہے۔

11.6 کُرٹ لیون کا ماڈل آف چینج (Kurt Lewin Model of Change)

کُرٹ لیون کا ماڈل آف چینج 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 ماڈل تبدیلی کے لیے افراد اور ٹیموں کو تیار کرنے کی تبدیلی کو ہموازی سے نافذ کرنے اور اس بات کو یقینی بنانے پر زور دیتا ہے کہ تبدیلی تنظیم کی ثقافت کا مستقل حصہ بن جائے۔ یہ ماڈل تین اہم مراحل پر مبنی ہے: ان فریز چینج اور ری فریز۔

اس ماڈل 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۔ کُرٹ لیون کا ماڈل 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 ماڈل پر عمل کرتے ہوئے تنظیمیں مزاحمت کو کم کر سکتی ہیں، ہموار منتقلی کو سہولت فراہم کر سکتی ہیں اور اس بات کو یقینی بنا سکتی ہیں 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 بتائیں 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 یا رویے متعارف کروائے جاتے ہیں۔ ملازمین کو ان تبدیلیوں کے ساتھ ہم آہنگ ہونے کے لئے تربیت دی جاتی ہے۔ اس مرحلے میں واضح مواصلت 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 معمول کی روش میں تبدیل کرنا ہے۔ ملازمین کو تبدیلی کے ساتھ آرام دہ محسوس کرنا چاہیے اور یہ معمول 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 انتظام کے طریقوں کو بھی سیکھ لیا ہے۔ مزید یہ کہ طلبہ نے کرٹ لیون کے تین مرحلوں والے ماڈل Unfreeze—Change، اور Refreeze 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 طرز عمل کو تبدیل کرنے کا عمل ہے۔
- (2) تبدیلی کے خلاف مزاحمت اس وقت ہوتی ہے جب ملازمین بغیر کسی مخالفت کے نئے اقدامات کو قبول کرتے ہیں۔
- (3) کرٹ لیون کے ماڈل میں، "انفریز" کا مرحلہ تنظیم کو تبدیلی کے لیے تیار کرنے کی طرف اشارہ کرتا ہے۔
- (4) تبدیلی کے لیے اندرونی قوتوں میں ملازمین کی تجاویز اور اختراعی اقدامات شامل ہو سکتے ہیں۔
- (5) لیون کے ماڈل میں "تبدیلی" کے مرحلے کا بنیادی مقصد نئے عمل یا طرز عمل کو نافذ کرنا ہے۔
- (6) انتظامیہ میں اعتماد کی کمی تبدیلی کے خلاف مزاحمت کی ایک عام وجہ ہے۔
- (7) لیون کے ماڈل میں "ریفریز" مرحلے سے مراد نئے طرز عمل کو مستحکم کرنا اور انہیں تنظیم میں ضم کرنا ہے۔

(8) مزاحمت کو کم کرنے اور اہداف کو واضح کرنے کے لیے تنظیمی تبدیلی کے دوران مؤثر 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) تنظیم تبدیلی کی مزاحمت کو مؤثر طریقے سے کس طرح منظم کر سکتی ہے؟ دو حکمت عملیاں فراہم کیجیے۔
- (4) کُرٹ لیون کے ماڈل 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 مدتی 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) کُرٹ لیون کے تین مرحلوں پر مبنی ماڈل (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 مزاحمتوں 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 مؤثر طریقے سے چلا سکتی ہے۔

اکائی 12- جدید ورک پلیس میں تنظیمی رویہ

(OB in Modern Workplace)

Structure	اکائی کے اجزاء
Introduction	12.0 تمہید
Objectives	12.1 مقاصد
Organizational Behavior at Modern Workplace	12.2 جدید کام کی جگہ میں تنظیمی رویہ
Evolution of Organizational Behavior	12.3 تنظیمی رویے کا ارتقا
Positive Organizational Behavior	12.4 مثبت تنظیمی رویہ
Impact of Positive Organizational Behavior on Organizational Success	12.5 مثبت تنظیمی رویے کا تنظیمی کامیابی پر اثر
Psychological Capital	12.6 نفسیاتی سرمایہ
Emotional Intelligence - EI	12.7 جذباتی ذہانت
Social Intelligence - SI	12.8 سماجی ذہانت
Spiritual Intelligence - SQ	12.9 روحانی ذہانت
Work-Life Choice	12.10 کام اور زندگی کے انتخاب
Learning Outcome	12.11 اکتسابی نتائج
Model Exam Questions	12.12 نمونہ امتحانی سوالات

12.0 تمہید (Introduction)

یونٹ 11 میں تنظیمی تبدیلی (Organizational Change) کے ہمارے مطالعے کے بعد اب ہم جدید کام کی جگہ میں تنظیمی رویے (Organizational Behavior - OB) 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 انتظام کرنا کامیابی کے لیے نہایت اہم ہو جاتا ہے۔ اس یونٹ میں ہم تنظیمی رویے (OB) کے جدید پہلوؤں کا جائزہ لیں گے جو کام کی جگہ کی ثقافت کا کردگی اور ملازمین کی فلاح و بہبود کو تشکیل دینے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

یہ یونٹ مثبت تنظیمی رویے (Positive Organizational Behavior - Positive OB) کا تعارف کرتا ہے جو انفرادی اور تنظیمی کارکردگی 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 پیچیدہ 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 عنصر "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 بدلنے ہوئے متنوع اور مسابقتی 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 کارکردگی کا مظاہرہ کرنے کے قابل بناتا ہے جس سے تنظیمی ترقی ممکن ہوتی ہے اور ایک مثبت کام کی جگہ کا 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 کارکردگی 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 Spiritual Intelligence) 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 (Organizational Behavior - OB) 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 نفسیات سماجیات اور مینجمنٹ کے اصولوں پر مبنی ہے جو تنظیموں کو اپنے ملازمین کو بہتر طور پر سمجھنے ان کی صلاحیتوں کو مؤثر طریقے سے بروئے کار لانے اور ایک مثبت 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 ٹیکنالوجی عالمگیریت متنوع افرادی قوت اور بدلتی ہوئی پیشہ ورانہ 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 نقطہ نظر کو اپنانے پر مجبور کرتی ہیں جو نہ صرف پیداواری صلاحیت میں اضافہ کرے بلکہ ایک مضبوط تنظیمی ثقافت اور مثبت 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 مینجمنٹ اور کارکردگی کے فروغ کے لیے مؤثر طریقے سے استعمال کریں۔ تنظیمی رویہ کا مؤثر اطلاق نہ صرف ملازمین کی اطمینان اور وابستگی کو بڑھاتا ہے بلکہ کاروباری کامیابی اور طویل مدتی ترقی کو بھی یقینی بناتا 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 پھیل 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 محرکات (Motivation) کی طرف مائل ہو گئے جس میں ہاو تھورن ایفیکٹ (Hawthorne Effect) اور مسلو کی 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 ہرزبرگ کا دو عنصری نظریہ (Herzberg's Two-Factor Theory) اور وروم کا توقعاتی نظریہ (Vroom's Expectancy Theory) زیادہ اہمیت اختیار کر چکے ہیں۔ جدید تنظیمیں سمجھتی ہیں کہ ملازمین کی شمولیت (Engagement) 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 ورانہ 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 ماحول (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 ایکسنچر (Accenture) جیسے ملٹی نیشنل ادارے تنوع اور شمولیت (Diversity & Inclusion) کو فروغ دینے کے لیے مؤثر اقدامات کر رہے ہیں۔

3. قیادت اور فیصلہ سازی (Leadership and Decision-Making)

جدید قیادتی انداز زیادہ تعاون پر مبنی (Collaborative) شراکتی (Participative) اور باختیار بنانے والے (Empowering) ہوتے جارہے ہیں۔ تحولی قیادت (Transformational Leadership) اور خدمت گزار قیادت (Servant Leadership) جیسے نظریات اس بات پر زور دیتے ہیں کہ قائدین محض احکامات جاری کرنے کے بجائے اپنے ملازمین کو متاثر کریں اور ان کی ترقی میں مدد کریں۔ بھارتی تنظیمیں جیسے ٹاتا گروپ (Tata Group) تحولی قیادت کی مثال پیش کرتی ہیں جہاں رہنما ملازمین کی ترقی کو فروغ دیتے ہیں اور تنظیمی اقدار (Organizational Values) کو برقرار رکھتے ہیں۔

4. ٹیکنالوجی اور کام کی نوعیت میں تبدیلی (Technology and Work Dynamics)

مصنوعی ذہانت (Artificial Intelligence - AI) خود کار نظام (Automation) اور ریموٹ 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 انفوسس (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) آ رہی ہے اور ملازمین کے لیے اختراعی مواقع (Innovation Opportunities) پیدا ہو رہے ہیں۔

جدید تنظیمی رویہ (OB) محض نظریاتی مطالعہ نہیں بلکہ ایک عملی فریم ورک (Practical Framework) بن چکا ہے جو تنظیموں کو زیادہ مؤثر متحرک اور جدید کام کے ماحول کے مطابق ڈھالنے میں مدد دیتا ہے۔ تنظیمی قیادت (Leadership) تنوع (Diversity) اور ٹیکنالوجی (Technology) کے امتزاج نے نہ صرف کام کی جگہ کو بدل دیا ہے بلکہ ملازمین کی ترقی (Employee Growth) اور تنظیمی کامیابی (Organizational Success) کو بھی نئے افق تک پہنچا دیا ہے۔

12.4 مثبت تنظیمی رویہ (Positive Organizational Behavior)

مثبت تنظیمی رویہ (POB) انفرادی اور گروہی رویوں کے مطالعے پر مبنی ہے جو ذاتی اور تنظیمی فلاح و بہبود کو فروغ دیتے ہیں۔ آج کے متحرک کاروباری ماحول خاص طور پر بھارت میں POB مثبت 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 (Engagement) ملازمت کی تسکین (Job Satisfaction) اور اعلیٰ کارکردگی (High Performance) کو یقینی بنائے۔ جدید کام کی جگہ جو کہ تنوع (Diversity) تیز رفتار تکنیکی تبدیلیوں (Technological Changes) اور بدلتی ہوئی ملازمین کی توقعات سے جڑی ہے ایسے طریقوں کی ضرورت محسوس کرتی ہے جو مثبت نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) کو ترجیح دیں اور طویل المدتی ترقی (Sustained Growth) اور تنظیمی کامیابی (Organizational Success) کو ممکن بنائیں۔

مثبت 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) اُمید (Hope) اور استقامت (Resilience)۔ یہ خصوصیات فرد کی چیلنجوں سے نمٹنے، تبدیلیوں سے ہم آہنگ ہونے اور مستقبل کے حوالے سے مثبت نقطہ نظر رکھنے میں مدد دیتی ہیں۔

انفوسس (Infosys) جیسی تنظیموں نے ملازمین کی ان صلاحیتوں کو فروغ دینے کے لیے تربیتی 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) مثبت قیادت (Positive Leadership)

مثبت قیادت کا مطلب ملازمین کو با اختیار بنانا (Empowerment) اعتماد قائم کرنا (Building Trust) اور جدت طرازی (Innovation) کی حوصلہ افزائی کرنا ہے۔ مثبت قائدین ایسا ماحول پیدا کرتے ہیں جہاں ملازمین خود کو اہم اور محفوظ محسوس کرتے ہیں جس سے ان کی وابستگی (Commitment) اور ملازمت کی اطمینان (Job Satisfaction) میں اضافہ ہوتا ہے۔ رتن ٹاٹا (Ratan Tata) جیسے رہنما ٹاٹا گروپ (Tata Group) میں مثبت قیادت کی بہترین مثال ہیں۔ ان کی قیادت میں تنظیمی ثقافت (Organizational Culture) اخلاقی فیصلوں (Ethical Decision-Making) شفافیت

(Transparency) اور ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Welfare) پر مرکوز رہی ہے جس نے طویل مدتی کامیابی (Long-Term Success) اور ملازمین کی وفاداری (Employee Loyalty) 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 تندرستی (Psychological Well-being) شامل ہیں۔ آج کے دور میں کام کی جگہ پر ذہنی صحت (Mental Health) کے بڑھتے ہوئے مسائل کے پیش نظر کئی بھارتی کمپنیاں ایسی پالیسیاں اپنا رہی ہیں جو توازن زندگی و کام (Work-Life Balance) دباؤ کا انتظام (Stress Management) اور مجموعی فلاح و بہبود (Well-being) کو فروغ دیتی ہیں۔

ویپرو (Wipro) اور ماروتی سوزوکی (Maruti Suzuki) جیسی کمپنیاں فٹنس سینٹرز (Fitness Centers) ذہنی صحت کی معاونت (Mental Health Support) اور لچکدار اوقات کار (Flexible Working Hours) جیسے فلاحی اقدامات اپنا کر ملازمین کی اطمینان (Job Satisfaction) اور ملازمت چھوڑنے کی شرح (Turnover Rate) کو کم کر رہی ہیں۔

(4) صلاحیتوں پر مبنی ترقی (Strengths-Based Development)

مثبت OB تنظیموں کو اس بات کی ترغیب دیتا ہے کہ وہ ملازمین کی کمزوریوں پر توجہ دینے کے بجائے ان کی صلاحیتوں (Strengths) کو پہچانیں اور ان کی نشوونما کریں۔ اس طریقہ کار سے نہ صرف ملازمین میں خود اعتمادی (Confidence) پیدا ہوتی ہے بلکہ کارکردگی (Performance) میں بھی بہتری آتی ہے۔

ایچ سی ایل ٹیکنالوجیز (HCL Technologies) نے ایک صلاحیت پر مبنی ترقیاتی فریم ورک (Strengths-Based Development Framework) متعارف کروایا ہے جس کے تحت ملازمین اپنی منفرد صلاحیتوں (Unique 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) مثبت کام کے تعلقات (Positive Work Relationships)

مثبت کام کے تعلقات تنظیم میں اعتماد (Trust) تعاون (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 ماحول (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 مضبوط بنایا جاسکے اور مجموعی ٹیم کی کارکردگی (Team Performance) کو بہتر بنایا جاسکے۔

مثبت تنظیمی رویہ (POB) صرف ایک نظریہ نہیں بلکہ ایک عملی حکمت عملی (Practical Strategy) ہے جو تنظیموں کو متحرک اور ترقی پسند بنانے میں مدد دیتی ہے۔ نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) مثبت قیادت (Positive Leadership) ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Well-being) صلاحیت پر مبنی ترقی (Strengths-Based Development) اور مثبت کام کے تعلقات (Positive Work Relationships) 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 بااختیار بناتا ہے۔

12.5 مثبت 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) جب ملازمین خود کو معاونت یافتہ (Supported) قابل قدر (Valued) اور بااختیار (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۔ ٹاتا کنسلٹنسی سروسز (TCS) میں ملازمین کی شمولیت (Employee Engagement) کو فروغ دینے کے لیے قیادت کی تربیت (Leadership Training) کیریئر کی ترقی کے مواقع (Career Development Opportunities) اور پہچان کے پروگرام (Recognition Programs) جیسے اقدامات کیے گئے ہیں جس کے نتیجے میں ملازمین کی حوصلہ افزائی (Motivation) اور کارکردگی (Performance) میں نمایاں اضافہ ہوا ہے۔

2) تنظیمی ثقافت کی بہتری (Enhanced Organizational Culture)

مثبت 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 ورک (Improved Teamwork) بلند حوصلہ (Higher Morale) اور ایک زیادہ جامع اور جدید کام کی جگہ (Inclusive and Innovative Workplace) وجود میں آتی ہے۔ انفوسس (Infosys) اور ریلینکس انڈسٹریز

(Reliance Industries) جیسی بھارتی کمپنیاں جو اپنی مثبت تنظیمی ثقافت کے لیے مشہور ہیں ملازمین کی فلاح و بہبود (Employee Well-being) اور ترقی (Development) پر توجہ دے کر بہترین ٹیلنٹ کو اپنی طرف متوجہ (Attract) اور برقرار رکھنے میں کامیاب رہی ہیں۔ (Retain)

(3) دباؤ اور ذہنی تھکن میں کمی (Reduced Stress and Burnout)

مثبت تنظیمی رویہ (POB) استقامت (Resilience) اور خود اِثباتی (Self-Efficacy) جیسے مثبت پہلوؤں پر توجہ دے کر ملازمین کو دباؤ (Stress) سے نمٹنے اور ذہنی تھکن (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 Services) لچکدار اوقات کار (Flexible Working Hours) اور ذہنی صحت کے وسائل (Mental Health Resources) فراہم کرتے ہیں تاکہ وہ دباؤ کا بہتر انداز میں مقابلہ کر سکیں اور اپنے کام کے حوالے سے مثبت نقطہ نظر برقرار رکھ سکیں۔

(4) بہتر تنظیمی کارکردگی (Better Organizational Performance)

ایک مثبت کام کا ماحول بہتر تنظیمی نتائج (Organizational Outcomes) کا باعث بنتا ہے جن میں بہتر صارفین کی تسکین (Improved Customer Satisfaction) جدت طرازی (Innovation) اور کاروباری کارکردگی (Business Performance) شامل ہیں۔ زوماٹو (Zomato) اور سوگی (Swiggy) جیسی بھارتی کمپنیاں جو ملازمین کی فلاح و بہبود اور مثبت تنظیمی ثقافت پر زور دیتی ہیں اپنی پیداواری صلاحیت (Productivity) اور اختراعی صلاحیت (Innovation) میں نمایاں بہتری دیکھ چکی ہیں جس کی بدولت وہ تیزی سے ترقی کر رہی ہیں۔ مثبت 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) قیادت (Leadership) فلاح و بہبود (Well-being) اور صلاحیت پر مبنی ترقی (Strengths-Based Development) پر توجہ دے کر تنظیمیں ایک مثبت اور ترقی پسند کام کی جگہ (Thriving Workplace Culture) بنا سکتی ہیں۔

12.6 نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital)

نفسیاتی سرمایہ جسے عام طور پر Psy Cap کہا جاتا ہے مثبت تنظیمی رویے (Positive Organizational Behavior) کا ایک بنیادی تصور ہے جو کسی فرد کی نفسیاتی حالت کو ظاہر کرتا ہے جس میں وہ مثبت خصوصیات شامل ہیں جو وقت کے ساتھ ترقی پذیر اور بہتر کی جاسکتی ہیں۔ یہ چار عناصر پر مشتمل ہے:

- خود اِثباتی (Self-efficacy): مخصوص حالات میں کامیابی حاصل کرنے یا کسی کام کو مکمل کرنے کی صلاحیت پر اعتماد۔
- رجائیت (Optimism): زندگی کے بارے میں مثبت نقطہ نظر رکھنا اور مستقبل میں سازگار نتائج 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 چیلنجز کا سامنا کرتے ہوئے خود کو ڈھالنے کی مہارت۔

بھارت میں انفوسس (Infosys) اور ٹاٹا کنسلٹنسی سروسز (TCS) جیسی تنظیمیں نفسیاتی سرمایہ کو قیادت کی ترقی کے پروگراموں کے ذریعے فروغ دیتی ہیں۔ یہ کمپنیاں 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 ڈیڈ لائن کے دوران TCS ملازمین کو ساتھی رہنمائی (Peer Mentoring) یا ذہن سازی کی تربیت (Mindfulness Training) فراہم کرتی ہے تاکہ وہ اپنی خود اِثباتی اور رجائیت برقرار رکھ 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 یقینی صورتحال اور سخت مسابقت جیسے چیلنجز سے نمٹ سکیں۔ تنظیمیں یہ تسلیم کر رہی ہیں کہ مستحکم 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 پہچاننے سمجھنے منظم کرنے اور ان پر اثر ڈالنے کی مہارت رکھتا ہے۔ اعلیٰ درجے کی جذباتی ذہانت بہترین انفرادی تعلقات تنازعات کے حل اور مؤثر قیادت سے منسلک ہوتی ہے۔ جذباتی ذہانت پانچ بنیادی اجزاء پر مشتمل ہوتی ہے:

- خود آگاہی (Self-awareness): اپنے جذبات کو پہچاننے اور یہ سمجھنے کی صلاحیت کہ وہ دوسروں پر کیسے اثر انداز ہوتے ہیں۔
- خود نظم و ضبط (Self-regulation): اپنے جذبات کو صحت مند طریقے سے قابو میں رکھنا تاکہ غیر ضروری جذباتی ردِ عمل سے بچا جاسکے۔
- حوصلہ افزائی (Motivation): اندرونی 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 مثبت تعلقات قائم رکھنے اور مضبوط بنانے کی صلاحیت۔
- ٹاٹا 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 ٹاٹا جذباتی ذہانت کی ایک نمایاں مثال ہیں جنہوں نے اخلاقی قیادت اور ملازمین کی فلاح و بہبود کو ہمیشہ ترجیح دی۔ 26/11 ممبئی حملوں جیسے بحرانوں کے دوران رتن ٹاٹا 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 رہنما جو جذباتی ذہانت میں مہارت رکھتے ہیں بھارت کی کثیر النسلی اور کثیر النسلی ورک فورس کے پیچیدہ 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 ڈھالنے اور مثبت 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 بین الشخصی تعلقات بلکہ گروہی ہم آہنگی کے لیے بھی ضروری ہے جو اسے رہنماؤں اور ملازمین دونوں کے لیے ایک اہم مہارت بناتی ہے۔

ہارت میں وپرو (Wipro) اور ایچ سی ایل 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“ ماڈل اس بات پر زور دیتا ہے کہ مؤثر ابلاغ ٹیم ورک اور متنوع خیالات 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 بین الشعبہ تعاون (cross-functional collaboration) اور مضبوط ٹیم اسپرٹ کو فروغ ملتا ہے۔

بھارت جیسے ثقافتی طور پر متنوع ملک میں جہاں مختلف علاقائی 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 مثبت 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 لا کر مسائل حل کر سکتا ہے اخلاقی فیصلے کر سکتا ہے اور زندگی کے چیلنجز کا سامنا کر سکتا ہے۔ یہ ذہانت کسی خاص مذہبی عقیدے سے مشروط نہیں بلکہ دیانت داری ہمدردی اور ذہنی سکون جیسے اصولوں پر مبنی ہوتی ہے۔ روحانی ذہانت فرد کو زندگی میں توازن اخلاقی وضاحت اور گہرے اطمینان کی تلاش میں مدد دیتی ہے چاہے وہ ذاتی زندگی ہو یا پیشہ ورانہ میدان۔

مہندر اینڈ مہندرا (Mahindra & Mahindra) میں رہنماؤں اور ملازمین کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے کہ وہ روحانی اصولوں کو اپنی روزمرہ کی پیشہ ورانہ زندگی میں شامل کریں۔ کمپنی کے بنیادی اصول جیسے اعتماد (trust) اور شفافیت (transparency) روحانی اخلاقیات پر مبنی ہیں۔ اس کے علاوہ مہندرا کی قیادت کی تربیت میں مراقبہ (meditation) 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 ماحول میں شامل کرنا ادارہ جاتی اقدار کے عین مطابق ہے۔ روحانی ذہانت اخلاقی فیصلے کرنے دباؤ 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 ماحول 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 ورانہ ذمہ 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 لچک (Flexibility) بھی شامل ہے جو کسی فرد کو ذاتی ترجیحات کے مطابق فیصلے کرنے کی آزادی دیتی ہے چاہے وہ خاندانی دیکھ بھال (Caregiving) ذاتی دلچسپیاں (Personal Interests) یا صحت کا خیال (Health Management) ہو۔ وہ تنظیمیں جو کام اور زندگی کے انتخاب کو ترجیح دیتی ہیں عام طور پر لچکدار اوقات کار (Flexible Hours) ریموٹ ورکنگ (Remote Working) اور ایسی پالیسیاں فراہم کرتی ہیں جو ملازمین کو اپنی ذاتی اور پیشہ ورانہ 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 لچکدار کام کے انتظامات (Flexible Work Arrangements) ملازمین کو اپنے کام کے اوقات منتخب کرنے (Flexible Hours) یا گھر سے کام کرنے (Work)

(From Home) کی اجازت دیتے ہیں خاص طور پر ان افراد کے لیے جو خاندانی ذمہ داریوں (Family Commitments) یاد رکھ 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 (Schedule Control) دینے سے مجموعی پیداواریت (Productivity) میں بھی اضافہ ہوا ہے۔

بھارت میں ٹیک انڈسٹری (Tech Industry) اور گیگ اکانومی (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 لچکدار کام کی پالیسیاں (Flexible Work Policies) اپنا رہے 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 معمر ملازمین (Older Employees) کو بھی اپنے پیشہ ورانہ اور ذاتی فرائض کو بہتر طریقے سے نبھانے کا موقع ملتا ہے۔ مزید برآں وبا کے بعد (Post-Pandemic World) کے دور میں جہاں ریموٹ ورک (Remote Work) اور ہائبرڈ ماڈلز (Hybrid Work Models) عام ہو چکے ہیں کام اور زندگی کے انتخاب کی اہمیت پہلے سے کہیں زیادہ بڑھ گئی ہے۔

نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital - PsyCap) جذباتی ذہانت (Emotional Intelligence - EI) سماجی ذہانت (Social Intelligence - SI) روحانی ذہانت (Spiritual Intelligence - SQ) اور کام اور زندگی کے انتخاب (Work-Life Choice) کا ادارہ جاتی پالیسیوں میں انضمام نہ صرف ایک مثبت تنظیمی ثقافت (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 تنوع (Cultural Diversity) روایتی اقدار (Traditional Values) اور جدید کاروباری دباؤ (Modern Business Pressures) یکجا ہوتے ہیں یہ تصورات خصوصی اہمیت رکھتے ہیں۔ وہ تنظیمیں جو ان عناصر کو اپنا رہی 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 ثقافت 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)

طلبہ نے مثبت تنظیمی رویہ (Positive Organizational Behavior) کے مفہوم اور اس کی اہمیت کو بخوبی سمجھ لیا ہے۔ وہ نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital) کے چار اجزاء Hope، Efficacy، Resilience اور Optimism کی شناخت اور ان کے اثرات کو واضح کرنے کے قابل ہو گئے ہیں۔ طلبہ 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 طلبہ تنظیمی ماحول میں مثبت 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) مثبت تنظیمی رویہ (POB) کام کی جگہ پر مثبت انسانی طاقتوں 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، لچک، اور امید شامل ہیں۔
- (3) جذباتی ذہانت (EI) بنیادی طور پر اپنے اور دوسروں کے جذبات کو سنبھالنے پر مرکوز ہے۔
- (4) سوشل انٹیلی جنس (SI) کام پر باہمی تعلقات کو سمجھنے اور ان کا انتظام کرنے سے غیر متعلق ہے۔
- (5) EI اور SI کے درمیان اہم فرق یہ ہے کہ EI 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 لچک ایک فرد کی ناکامیوں اور چیلنجوں سے باز آنے 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 ملازمین 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 تسکین پر کیا اثر ہے؟ بھارتی کاروباروں پر مرکوز کرتے ہوئے وضاحت کریں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answers Type Questions)

- 1) مثبت تنظیمی رویہ (POB) پر بات کریں اور وضاحت کریں کہ تنظیمیں کس طرح اسے ملازمین کی مصروفیت اور تنظیمی ثقافت 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 لچکدار اور متحرک ورک فورس کی تشکیل 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 ڈائنامکس کو کس طرح متاثر کرتی ہے خاص طور پر کثیر الثقافتی 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 پیداوار پر کس طرح اپنا اثر 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.	https://ndl.iitkgp.ac.in/
2.	https://nptel.ac.in/courses/110/106/110106145/
3.	https://epgp.inflibnet.ac.in/Home/ViewSubject?catid=23
4.	https://onlinecourses.nptel.ac.in/noc20_mg51/preview
5.	https://nptel.ac.in/courses/110/105/110105033/

کلیدی الفاظ (Key words)

- (1) تنظیمی رویہ: (Organizational Behavior)

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) ادراکی فریم ورک: (Cognitive Framework)

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 جاتی فریم ورک: (Behavioristic Framework)

اس ماڈل کے مطابق انسان کا رویہ بیرونی ماحول محرکات اور انعام و سزا کے نظام سے متاثر ہوتا ہے۔
- (4) سماجی ادراکی فریم ورک: (Social Cognitive Framework)

یہ فریم ورک انسان کے سماجی ماحول مشاہدے اور تجربات کو اس کے رویے کی تشکیل میں اہم قرار دیتا ہے۔
- (5) ترغیب کاری: (Motivation)

وہ داخلی یا خارجی عوامل جو فرد کو کسی مخصوص مقصد کے لیے سرگرم اور متحرک کرتے ہیں۔
- (6) ادارتی ثقافت: (Organizational Culture)

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)

رویے کی ساخت تین حصوں پر مشتمل ہوتی ہے: علمی (سوچ) جذباتی (احساس) اور سلوکی (عمل)۔
- (9) رویہ کے افعال: (Functions of Attitude)

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 اعتقادات جو کسی فرد یا ادارے کے لیے قابل احترام اہم اور رہنما حیثیت رکھتے ہیں۔
- (11) قدر کا نظام: (Value System)

اقدار کا منظم ڈھانچہ جو فرد یا تنظیم کے فیصلوں ترجیحات اور اخلاقی رویے کی بنیاد فراہم کرتا ہے۔
- (12) تنظیمی ثقافت: (Organizational Culture)

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 بریگز 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 ISTJ یا ENFP۔

(15) بڑا پانچ ماڈل: (Big Five Personality Model)

شخصیت کی پانچ بڑی جہتوں (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) پر مبنی سائنسی ماڈل۔

(16) شخصی خصوصیات: (Personality Traits)

جیسے خود اعتمادی، تحمل، مزاجی یا جذباتی توازن — یہ مستقل رویے شخصیت کی شناخت کا بنیادی حصہ ہوتے ہیں۔

(17) JOHARI ونڈو:

ایک ماڈل جو خود آگہی اور دوسروں سے تعلقات کو چار خانوں (کھلا اندھا پوشیدہ نامعلوم) کے ذریعے واضح کرتا ہے۔

(18) متبادل جاتی تجزیہ: (Transactional Analysis)

ایک نفسیاتی نظریہ جو Parent, Adult, Child اور ذہنی حالتوں کی بنیاد پر فرد کی بات چیت اور رویے کو سمجھاتا ہے۔

(19) پرسپیکشن: وہ عمل جس کے ذریعے افراد حسی معلومات کا انتخاب تنظیم اور تشریح کرتے ہیں تاکہ اپنے ماحول کو سمجھ سکیں۔

(20) انتخابی پرسپیکشن: 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: پرسپیکشن میں تحریفات (Distortions) جو ذاتی تعصبات (Biases) کی وجہ سے ہوتی ہیں اور جو فیصلے کرنے اور ججمنٹ (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 دوسرے افراد کے بارے میں پرسپیکشن کو متاثر کرتا ہے۔

(23) دقیانوسی تصورات: ایک گروہ کے بارے میں ایک عمومی تصور (Generalization) جو اکثر محدود معلومات کی بنیاد پر ہوتا ہے اور یہ جانبدار پرسپیکشنز (Biases) پیدا کر سکتا ہے۔

(24) پرسپیکشنل دفاع: ایک نفسیاتی میکانزم جس میں افراد اپنے عقائد کے ساتھ متضاد 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 پرسپیشن اور رویے کو تقویت دے سکتی ہے یا اس میں تبدیلی لاسکتی ہے۔

(26) لرننگ (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) لرننگ کے نظریات (Theories of Learning)

مختلف ماڈلز جیسے کلاسیکی کنڈیشننگ آپریٹ کنڈیشننگ اور سماجی لرننگ کا نظریہ جو وضاحت دیتے ہیں کہ لرننگ کس طرح ہوتا ہے اور افراد میں اس کی تقویت کیسے ہوتی ہے۔

(28) حوصلہ افزائی (Motivation)

وہ اندرونی محرک جو افراد کو لرننگ کی سرگرمیوں میں مشغول کرنے کی ترغیب دیتا ہے جو لرننگ کے کاموں میں کوشش اور تسلسل کی شدت کو متاثر کرتا ہے۔

(29) مضبوطی (Reinforcement)

وہ عمل جس کے ذریعے رویوں کو انعامات یا سزاؤں کے ذریعے مضبوط یا کمزور کیا جاتا ہے لرننگ کو تقویت دیتا ہے اور مستقبل کے اقدامات کی رہنمائی کرتا ہے۔

(30) فیڈ بک (Feedback)

انفرادی کارکردگی کے بارے میں فراہم کی جانے والی معلومات جو انہیں اپنی پیشرفت کو سمجھنے اور کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے درست اقدامات کرنے میں مدد دیتی ہے۔

(31) تنظیمی رویہ (Organizational Behavior)

اس بات کا مطالعہ کہ افراد اور گروہ تنظیم میں کیسے برتاؤ کرتے ہیں اور یہ کارکردگی لرننگ اور تنظیمی نتائج کو کیسے متاثر کرتا ہے۔

(32) مسلسل بہتری (Continuous Improvement)

موثر لرننگ کا ایک اہم نتیجہ جو مہارتوں عملوں اور رویوں کی مسلسل ترقی پر مرکوز ہوتا ہے تاکہ تنظیم کی افادیت میں اضافہ ہو۔

(33) Motivation

ایک نفسیاتی 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 پٹس (محنت) اور آؤٹ پٹس (انعامات) کا موازنہ تنظیم کے دوسرے افراد سے کرتے ہیں۔

Reinforcement Theory (37)

ایک نظریہ جو آپریٹ کنڈیشننگ پر مبنی ہے اور یہ دعویٰ کرتا ہے کہ رویہ انعامات اور سزائوں کے ذریعے تشکیل پاتا ہے جس سے ملازمین کو مطلوبہ رویوں کو دہرانے 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 (Tought): گہری غور و فکر یا دور اندیشی 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 یکجہتی و مضبوط تعلقات کو ہم آہنگی کہتے ہیں۔

(44) ثالث (Arbitrator): ایسا شخص جو دونوں فریقین کے درمیان اختلافات کو کم کرنے کے لئے اپنے خدمات فراہم کرتا ہو ثالث 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۔

(47) تنظیمی ثقافت (Organizational Culture)

وہ مشترکہ اقدار عقائد اور طریقے جو ایک تنظیم میں ملازمین کے رویوں 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 ماڈلز جیسے کہ کلین ایڈہاکری 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 رسوخ جو تنظیم میں ثقافت کو تشکیل 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 بوجھ 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 کو نئے حالات اور چیلنجز کے مطابق ڈھالنے کا عمل۔
- (54) تبدیلی کی مزاحمت - تنظیم کے اندر افراد یا گروپوں کا قدرتی رجحان جو نئی طریقوں کو اپنانے کے خلاف ہوتا ہے جو اکثر خوف بے چینی یا اعتماد کی کمی کی وجہ سے ہوتا ہے۔
- (55) تبدیلی کے لیے قوتیں - وہ اندرونی اور بیرونی دباؤ یا عوامل جو تنظیموں کو تبدیلیاں کرنے پر مجبور کرتے ہیں جیسے تکنیکی ترقیات مارکیٹ میں تبدیلیاں یا ضابطہ کی ضروریات۔
- (56) کُرٹ لیون کا تبدیلی ماڈل - تبدیلی کے انتظام کے لیے تین مرحلے کا ماڈل جس میں ان فریز (تبدیلی کے لیے تیاری) چینج (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) مثبت تنظیمی رویہ (Positive Organizational Behavior - POB)

مثبت نفسیاتی کیفیات اور صلاحیتوں کے مطالعے اور اطلاق کو کہتے ہیں جو افراد اور تنظیموں کو ترقی کرنے میں مدد دیتی ہیں جیسے لچک (Resilience) اور امید (Hope)۔

60) نفسیاتی سرمایہ (Psychological Capital - PsyCap) خود اعتمادی (Self-Efficacy) رجائیت (Optimism) امید (Hope) اور لچک (Resilience) کا مجموعہ ہے جو ذاتی ترقی (Personal Development) اور تنظیمی کارکردگی (Organizational Performance) میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

61) جذباتی ذہانت (Emotional Intelligence - EI) اپنی اور دوسروں کی جذباتی کیفیت کو پہچاننے اور سنبھالنے (Recognizing & Managing Emotions) کی صلاحیت جو بہترین انفرادی تعلقات (Interpersonal Relationships) اور موثر قیادت (Leadership Effectiveness) کو فروغ دیتی ہے۔

62) سماجی ذہانت (Social Intelligence - SI) سماجی تعاملات اور حرکیات (Social Interactions & 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 ماسٹر فلنسیس (Mindfulness) جیسے روحانی وسائل کو فیصلہ سازی (Decision-Making) اور مسئلہ حل کرنے (Problem-Solving) میں اپنانے کی صلاحیت جو کام کی جگہ میں گہرے مقصد (Deeper Sense of 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 لچکدار 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۔