

DDL201CCT

# تنظیمی طرز عمل

(Organizational Behavior)

ڈپلوما ان اسکول لیڈرشپ اینڈ مینجمنٹ

(دوسرا سمسٹر)

نظامت فاصلاتی تعلیم

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی

حیدرآباد-32، تلنگانہ-انڈیا

© Maulana Azad National Urdu University, Hyderabad

Course: Educational Administration and Management

ISBN: 978-81-971904-3-8

First Edition: March, 2024

Publisher	:	Registrar, Maulana Azad National Urdu University
Publication	:	2024
Copies	:	500
Price	:	290/- (The price of the book is included in admission fee of distance mode students.)
Copy Editing	:	Mr. Faheem Anwar, DDE, MANUU, Hyderabad
Cover Designing	:	Dr. Mohd Akmal Khan, DDE, MANUU, Hyderabad
Printer	:	Print Time and Business Enterprises, Hyderabad

## Organizational Behavior

for

Diploma in School Leadership and Management

2<sup>nd</sup> Semester

*On behalf of the Registrar, Published by:*

## Directorate of Distance Education

Maulana Azad National Urdu University

Gachibowli, Hyderabad-500032 (TS), India

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

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

©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](mailto:registrar@manuu.edu.in))



Content and Language Editors	مدیران مواد اور زبان
<p>Dr. Badarul Islam Assistant Professor (Education) MANUU, CTE - Aurangabad</p>	<p>ڈاکٹر بدرالاسلام اسسٹنٹ پروفیسر (تعلیم) مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، اورنگ آباد</p>
<p>Dr. Shaikh Wasim Associate Professor, (Education) DDE, MANUU</p>	<p>ڈاکٹر شیخ وسیم ایسوسی ایٹ پروفیسر، (تعلیم) ڈی ڈی ای، مانو</p>

پروگرام کو آر ڈی نیٹر  
ڈاکٹر شیخ وسیم شیخ شہیر  
ایسوسی ایٹ پروفیسر (تعلیم)، نظامت فاصلاتی تعلیم، مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی، حیدرآباد

مصنفین

اکائی نمبر

- 1 ڈاکٹر شمینہ باسو، اسوسیٹ پروفیسر (تعلیم)، ڈی ڈی ای، مانو، حیدرآباد
- 2 ڈاکٹر مظفر حسین خان، اسوسیٹ پروفیسر (تعلیم)، شعبہ تعلیم و تربیت، مانو، حیدرآباد
- 3 ڈاکٹر کفیل احمد، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، شعبہ تعلیم و تربیت، مانو، حیدرآباد
- 4 ڈاکٹر خان شہناز بانو، اسوسیٹ پروفیسر، تعلیم، مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، اورنگ آباد
- 5 ڈاکٹر نہال احمد انصاری، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، آسنسول
- 6,12 ڈاکٹر طیبہ نازی، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، شعبہ تعلیم و تربیت، مانو، حیدرآباد
- 7 ڈاکٹر شیخ عرفان جمیل، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، بھوپال
- 8 ڈاکٹر ریاض احمد، اسوسیٹ پروفیسر (تعلیم)، مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، نوح
- 9 ڈاکٹر فخر الدین علی احمد، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، دربھنگا
- 10 ڈاکٹر محمد حسن، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، دربھنگا
- 11 ڈاکٹر اشرف نواز، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، شعبہ تعلیم و تربیت، مانو، حیدرآباد
- 13 ڈاکٹر علی حیدر، اسٹنٹ پروفیسر (کانٹریکچرل)، تعلیم، مانو کالج آف ٹیچر ایجوکیشن، بھوپال
- 14 ڈاکٹر سید امان عبید، اسوسیٹ پروفیسر (تعلیم)، ڈی ڈی ای، مانو، حیدرآباد
- 15 ڈاکٹر فہیم انور، اسٹنٹ پروفیسر (کانٹریکچرل)، ڈی ڈی ای، مانو، حیدرآباد
- 16 ڈاکٹر مومن سمیہ، اسٹنٹ پروفیسر (تعلیم)، شعبہ تعلیم و تربیت، مانو، حیدرآباد

## فہرست

7	وائس چانسلر	پیغام
8	ڈائریکٹر	پیغام
9	پروگرام کوآرڈینیٹر	کورس کا تعارف

### بلاک 1: تنظیمی طرز عمل کا تعارف

11	تنظیم اور تنظیمی طرز عمل	اکائی 1
25	تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکہ	اکائی 2
36	تنظیمی رویے-ماڈلز	اکائی 3
48	تنظیمی برتاؤ اور انفرادی پس منظر	اکائی 4

### بلاک 2: تنظیمی طرز عمل کی حرکیات

67	تنظیمی ڈھانچہ	اکائی 5
79	تنظیمی ثقافت	اکائی 6
91	تنظیمی تبدیلی اور ترقی	اکائی 7
105	تنظیمی تاثیر	اکائی 8

### بلاک 3: تنظیموں میں گروہ کا طرز عمل

116	گروہ اور تنظیمیں	اکائی 9
129	گروہی حرکیات (گروپ ڈائنامکس)	اکائی 10
148	اداروں میں فیصلہ سازی	اکائی 11
160	تنظیمی مواصلات	اکائی 12

### بلاک 4: تنازعات اور مذاکرات

175	تنظیموں میں تنازعات	اکائی 13
191	تنازعہ کا انتظام	اکائی 14
216	تنازعہ کے انتظام کی مہارتیں اور تکنیکیں	اکائی 15
240	مذاکرات اور تنازعات کے حل میں قائدین (لیڈر) کا کردار	اکائی 16
254		نمونہ امتحانی پرچہ

## پیغام

مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی 1998 میں وطن عزیز کی پارلیمنٹ کے ایکٹ کے تحت قائم کی گئی۔ اس کے چار نکاتی مینڈیٹس یہ ہیں۔  
(1) اردو زبان کی ترویج و ترقی (2) اردو میڈیم میں پیشہ ورانہ اور تکنیکی تعلیم کی فراہمی (3) روایتی اور فاصلاتی تدریس سے تعلیم کی فراہمی اور (4) تعلیم نسواں پر خصوصی توجہ۔ یہ وہ بنیادی نکات ہیں جو اس مرکزی یونیورسٹی کو دیگر مرکزی جامعات سے منفرد اور ممتاز بناتے ہیں۔ قومی تعلیمی پالیسی 2020 میں بھی مادری اور علاقائی زبانوں میں تعلیم کی فراہمی پر کافی زور دیا گیا ہے۔

اردو کے ذریعے علوم کو فروغ دینے کا واحد مقصد و منش اردو داں طبقے تک عصری علوم کو پہنچانا ہے۔ ایک طویل عرصے سے اردو کا دامن علمی مواد سے لگ بھگ خالی رہا ہے۔ کسی بھی کتب خانے یا کتب فروش کی الماریوں کا سرسری جائزہ اس بات کی تصدیق کر دیتا ہے کہ اردو زبان سمٹ کر چند ”ادبی“ اصناف تک محدود رہ گئی ہے۔ یہی کیفیت اکثر رسائل و اخبارات میں دیکھنے کو ملتی ہے۔ اردو قاری اور اردو سماج دور حاضر کے اہم ترین علمی موضوعات سے نابلد ہیں۔ چاہے یہ خود ان کی صحت و بقا سے متعلق ہوں یا معاشی اور تجارتی نظام سے، یا مشینی آلات ہوں یا ان کے گرد و پیش ماحول کے مسائل ہوں، عوامی سطح پر ان شعبہ جات سے متعلق اردو میں مواد کی عدم دستیابی نے عصری علوم کے تین ایک عدم دلچسپی کی فضا پیدا کر دی ہے۔ یہی وہ چیلنجز ہیں جن سے اردو یونیورسٹی کو نبرد آزما ہونا ہے۔ نصابی مواد کی صورت حال بھی کچھ مختلف نہیں ہے۔ اسکولی سطح پر اردو کتب کی عدم دستیابی کے چرچے ہر تعلیمی سال کے شروع میں زیر بحث آتے ہیں۔ چونکہ اردو یونیورسٹی کا ذریعہ تعلیم اردو ہے اور اس میں عصری علوم کے تقریباً سبھی اہم شعبہ جات کے کورسز موجود ہیں لہذا ان تمام علوم کے لیے نصابی کتابوں کی تیاری اس یونیورسٹی کی اہم ترین ذمہ داری ہے۔

مجھے اس بات کی بے حد خوشی ہے کہ یونیورسٹی کے ذمہ داران بشمول اساتذہ کرام کی انتھک محنت اور ماہرین علم کے بھرپور تعاون کی بنا پر کتب کی اشاعت کا سلسلہ بڑے پیمانے پر شروع ہو چکا ہے۔ ایک ایسے وقت میں جب کہ ہماری یونیورسٹی اپنی تاسیس کی 25 ویں سالگرہ منا رہی ہے، مجھے اس بات کا اکتشاف کرتے ہوئے بہت خوشی محسوس ہو رہی ہے کہ یونیورسٹی کا نظامت فاصلاتی تعلیم از سر نو اپنی کارکردگی کے نئے سنگ میل کی طرف رواں دواں ہے اور نظامت فاصلاتی تعلیم کی جانب سے کتابوں کی اشاعت اور ترویج میں بھی تیزی پیدا ہوئی ہے۔ نیز ملک کے کونے کونے میں موجود تشنگان علم فاصلاتی تعلیم کے مختلف پروگراموں سے فیضیاب ہو رہے ہیں۔ گرچہ گزشتہ برسوں کے دوران کووڈ کی تباہ کن صورت حال کے باعث انتظامی امور اور ترسیل و ابلاغ کے مراحل بھی کافی دشوار کن رہے تاہم یونیورسٹی نے اپنی حتی المقدور کوششوں کو بروئے کار لاتے ہوئے نظامت فاصلاتی تعلیم کے پروگراموں کو کامیابی کے ساتھ روبہ عمل کیا ہے۔ میں یونیورسٹی سے وابستہ تمام طلباء کو یونیورسٹی سے جڑنے کے لیے صمیم قلب کے ساتھ مبارکباد پیش کرتے ہوئے اس یقین کا اظہار کرتا ہوں کہ ان کی علمی تشنگی کو پورا کرنے کے لیے مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی کا تعلیمی مشن ہر لمحہ ان کے لیے راستے ہموار کرے گا۔

پروفیسر سید عین الحسن

وائس چانسلر

## پیغام

فاصلاتی طریقہ تعلیم پوری دنیا میں ایک انتہائی کارگر اور مفید طریقہ تعلیم کی حیثیت سے تسلیم کیا جا چکا ہے اور اس طریقہ تعلیم سے بڑی تعداد میں لوگ مستفید ہو رہے ہیں۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی نے بھی اپنے قیام کے ابتدائی دنوں ہی سے اردو آبادی کی تعلیمی صورت حال کو محسوس کرتے ہوئے اس طرز تعلیم کو اختیار کیا۔ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی کا آغاز 1998 میں نظامتِ فاصلاتی تعلیم اور ٹرانسلیشن ڈویژن سے ہوا اور اس کے بعد 2004 میں باقاعدہ روایتی طرز تعلیم کا آغاز ہوا اور بعد ازاں متعدد روایتی تدریس کے شعبہ جات قائم کیے گئے۔ نو قائم کردہ شعبہ جات اور ٹرانسلیشن ڈویژن میں تقرریاں عمل میں آئیں۔ اس وقت کے اربابِ مجاز کے بھرپور تعاون سے مناسب تعداد میں خود مطالعاتی مواد تحریر و ترجمے کے ذریعے تیار کرائے گئے۔

گزشتہ کئی برسوں سے یو جی سی۔ ڈی ای بی UGC-DEB اس بات پر زور دیتا رہا ہے کہ فاصلاتی نظام تعلیم کے نصاب اور نظامات کو روایتی نظام تعلیم کے نصاب اور نظامات سے کما حقہ ہم آہنگ کر کے نظامتِ فاصلاتی تعلیم کے طلباء کے معیار کو بلند کیا جائے۔ چونکہ مولانا آزاد نیشنل اردو یونیورسٹی فاصلاتی اور روایتی طرز تعلیم کی جامعہ ہے، لہذا اس مقصد کے حصول کے لیے یو جی سی۔ ڈی ای بی کے رہنمایانہ اصولوں کے مطابق نظامتِ فاصلاتی تعلیم اور روایتی نظام تعلیم کے نصاب اور معیار بلند کر کے خود اکتسابی مواد SLM از سر نو بالترتیب یو جی اور پی جی طلباء کے لیے چھ بلاک چوبیس اکائیوں اور چار بلاک سولہ اکائیوں پر مشتمل نئے طرز کی ساخت پر تیار کرائے جا رہے ہیں۔

نظامتِ فاصلاتی تعلیم یو جی، پی جی، بی ایڈ، ڈپلوما اور سرٹیفکیٹ کورسز پر مشتمل جملہ پندرہ کورسز چلا رہا ہے۔ بہت جلد تکنیکی ہنر پر مبنی کورسز بھی شروع کیے جائیں گے۔ متعلمین کی سہولت کے لیے 9 علاقائی مراکز بنگلور، بھوپال، در بھنگہ، دہلی، کولکاتا، ممبئی، پٹنہ، رانچی اور سری نگر اور 6 ذیلی علاقائی مراکز حیدرآباد، لکھنؤ، جموں، نوح، وارانسی اور امراتلی کا ایک بہت بڑا نیٹ ورک تیار کیا ہے۔ ان مراکز کے تحت سر دست 161 متعلم امدادی مراکز (Learner Support Centres) نیز 20 پروگرام سنٹرس (Programme Centres) کام کر رہے ہیں، جو طلباء کو تعلیمی اور انتظامی مدد فراہم کرتے ہیں۔ نظامتِ فاصلاتی تعلیم نے اپنی تعلیمی اور انتظامی سرگرمیوں میں آئی سی ٹی کا استعمال شروع کر دیا ہے، نیز اپنے تمام پروگراموں میں داخلے صرف آن لائن طریقے ہی سے دے رہا ہے۔

نظامتِ فاصلاتی تعلیم کی ویب سائٹ پر متعلمین کو خود اکتسابی مواد کی سافٹ کاپیاں بھی فراہم کی جا رہی ہیں، نیز جلد ہی آڈیو۔ ویڈیو ریکارڈنگ کالنگ بھی ویب سائٹ پر فراہم کیا جائے گا۔ اس کے علاوہ متعلمین کے درمیان رابطے کے لیے ایس ایم ایس کی سہولت فراہم کی جا رہی ہے، جس کے ذریعے متعلمین کو پروگرام کے مختلف پہلوؤں جیسے کورس کے رجسٹریشن، مفوضات، کونسلنگ، امتحانات وغیرہ کے بارے میں مطلع کیا جاتا ہے۔

امید ہے کہ ملک کی تعلیمی اور معاشی حیثیت سے پچھڑی اردو آبادی کو مرکزی دھارے میں لانے میں نظامتِ فاصلاتی تعلیم کا بھی نمایاں رول ہو

گا۔

پروفیسر محمد رضاء اللہ خان

ڈائریکٹر، نظامتِ فاصلاتی تعلیم



## کورس کا تعارف

کورس بعنوان، تنظیمی طرز عمل، اسکول لیڈر شپ اینڈ مینجمنٹ ڈپلومہ کے دوسرے سمسٹر کے نصاب کا ایک لازمی حصہ ہے۔ اس کورس کی مدد سے، آپ کو نہ صرف تعلیمی اداروں میں بلکہ دیگر شعبہ میں بھی تنظیمی طرز عمل کی پیچیدگیوں کا مکمل اندازہ ہو جائے گا۔

اس کورس میں پیچیدہ تنظیمی سیاق و سباق سے مؤثر طریقے سے نمٹنے کے لیے ضروری معلومات فراہم کی گئی ہیں، جو طلباء کو تنظیمی طرز عمل کے بنیادی اصولوں اور حرکیات کی ایک بہتر سمجھ فراہم کرے گا۔ کورس کے دوران، نظریاتی فریم ورک، کیس اسٹڈیز، اور عملی اطلاق کے ذریعے، آپ تنظیمی طرز عمل کے متعدد عناصر کی سمجھ حاصل کریں گے۔ ان پہلوؤں میں گروپ کی حرکیات، فیصلہ سازی، مواصلات، تنازعات کا حل، اور قیادت بھی شامل ہیں۔

پورے کورس کے دوران، آپ تنظیمی طرز عمل کی اہمیت، گروہی برتاؤ کی پیچیدگیاں، تنظیمی ثقافت کی حرکیات، اور تنظیموں کے تناظر میں تنازعات سے نمٹنے کے لیے حکمت عملی جیسے موضوعات کا مطالعہ کریں گے۔ اس کورس کو مکمل کرنے کے بعد، آپ ان تمام آلات اور تکنیکوں سے لیس ہو جائیں گے، جو تعلیمی اداروں اور دیگر تنظیم کے اندر برتاؤ اور طرز عمل کا تجزیہ کرنے، سمجھنے اور ان پر اثر انداز ہونے کے لیے ضروری ہیں۔ لہذا، سیکھنے اور ترقی کے ایک دلچسپ مہم جوئی کے لیے تیار ہو جائیں کیونکہ ہم تنظیمی رویے کے دلچسپ شعبے کا مطالعہ کرنے جارہے ہیں۔

ڈاکٹر شیخ وسیم شیخ شبیر

پروگرام کوآرڈینیٹر

تنظیمی طرز عمل

(Organizational Behavior)

# اکائی 01- تنظیم اور تنظیمی طرز عمل

(Organization and Organizational Behaviour)

اکائی کے اجزا

- 1.0 تعارف (Introduction)
- 1.1 مقاصد (Objectives)
- 1.2 تنظیم کا تصور اور بنیادی صفات (Concept and Basic Attributes of Organization)
- 1.3 تنظیمی طرز عمل: تصور، مائیکرو اور میکرو نقطہ نظر
- (Organizational Behaviour: Concept, micro and macro-organizational behavior)
- 1.4 تنظیمی طرز عمل کی نوعیت (Nature of Organizational Behaviour)
- 1.5 تنظیمی طرز عمل کی اہمیت (Significance of Organizational Behaviour)
- 1.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 1.7 فرہنگ (Glossary)
- 1.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 1.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

## 1.0 تعارف (Introduction)

تنظیم اور تنظیمی رویے سے متعلق یہ اکائی ایک بنیاد کے طور پر کام کرتی ہے اور ایسی معلومات فراہم کرتی ہے جو تعلیمی رہنما بننے میں دلچسپی رکھنے والے افراد کے لیے انتہائی بصیرت آمیز ہے۔ تنظیموں کا تصور اور تنظیموں کی بنیادی خصوصیات اس کورس کے بنیادی محور ہیں، جو تعلیمی اداروں کے ڈھانچے اور آپریشن کے بارے میں بنیادی تفہیم کے ساتھ خواہشمند تعلیمی رہنماؤں کو فراہم کرنے کے لیے ڈیزائن کیا گیا ہے۔ اس یونٹ میں تنظیمی رویے کے مائیکرو اور میکرو تناظر پیش کیے جائیں گے۔ اس یونٹ کا مقصد تعلیمی رہنماؤں کو ایسے علم اور مہارتوں سے آراستہ کرنا ہے جو تعلیم کے میدان میں افراد اور گروہوں کے رویے کا تجزیہ کرنے اور ان پر اثر انداز ہونے کے لیے ضروری ہے۔ تعلیمی اداروں کی تنظیمی پیچیدگیوں کو کامیابی کے ساتھ نیویگیٹ کرنے، تعمیری رویے کو فروغ دینے، اور تعلیمی برادری کی مجموعی کامیابی اور فلاح و بہبود کو فروغ دینے کے لیے، اساتذہ اور منتظمین ان پیچیدگیوں کو کامیابی کے ساتھ نیویگیٹ کرنے کے لیے ضروری مہارتوں اور فہم سے لیس ہوں گے۔

## 1.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنظیم کے تصور کی وضاحت اور اس کی بنیادی صفات کی نشاندہی کر سکیں۔
- تنظیمی طرز عمل کے تصور اور تعلیمی ترتیبات میں اس کی مطابقت کو سمجھ سکیں۔
- تنظیمی طرز عمل کے مائیکرو اور میکرو نقطہ نظر میں فرق کر سکیں۔
- تنظیمی طرز عمل کی اہمیت کو سمجھ سکیں۔
- تنظیمی طرز عمل کو تشکیل دینے والی نفسیاتی اور سماجی جہتوں کو دریافت کر سکیں۔

## 1.2 تنظیم کا تصور اور بنیادی صفات

### (Concept and Basic Attributes of Organization)

ایک تنظیم افراد اور گروہوں کے با مقصد تعامل کی مخصوص ساخت اور منظم شکل ہے۔ بنیادی طور پر، ایک تنظیم ایک شعوری طور پر ڈیزائن کیا گیا فریم ورک ہے جس میں لوگ اجتماعی کامیابی حاصل کرنے کے مقصد کے ساتھ مشترکہ ڈھانچے، قواعد، مفادات اور اقدار پر مبنی لوگوں (گروہوں) کی رہنمائی میں تعاون کرتے ہیں۔ کسی بھی نظام کی طرح تنظیموں کا بنیادی اور سب سے ضروری ہدف ان کے مطلوبہ مقصد کو پورا کرتے ہوئے اپنی بقا کو یقینی بنانا ہے۔ یہ تصور ہم آہنگی سے بالاتر ہے، اور اس میں ایک متحد، مربوط اور منظم ہستی کا قیام شامل ہے جو کامیابی کے ساتھ رکاوٹوں سے بخوبی نمٹتا ہے تبدیلیوں کو اپناتا ہے اور اپنے مطلوبہ مقصد کو حاصل کرنے میں کامیاب ہوتا ہے۔ تنظیم کے متعین کردہ مشن یا اہداف کی تکمیل میں کام کرنے والی حرکیات، باہمی تعاملات، اور انفرادی شراکت کو سمجھنے کے لیے تنظیم کے تصور کو سمجھنا ضروری ہے۔

ہم مندرجہ ذیل تعریفوں کے ذریعے تنظیم کے تصور کو مزید واضح طور پر سمجھ سکتے ہیں:

"ایک با مقصد، منظم اور منطقی طور پر ڈیزائن کیا گیا ڈھانچہ جس کے ممبران مخصوص منصوبوں کے حصول میں کفایت حاصل کرنے کے لئے متحرک ہیں۔" (میکس ویبر)

"ایک تنظیم میں، دو یا دو سے زیادہ لوگ ایک مخصوص مقصد یا اہداف کے مجموعہ کو حاصل کرنے کے لیے ایک منظم طریقے سے مل کر کام کرتے ہیں۔" (اسٹونز، فری مین، اور گلبرٹ)

"ایک تنظیم ایک شعوری طور پر مربوط سماجی ادارہ ہے، جس کی نسبتاً قابل شناخت حد ہوتی ہے، جو ایک مشترکہ مقصد یا اہداف کے سیٹ کو حاصل کرنے کے لیے نسبتاً مستقل بنیادوں پر کام کرتی ہے۔" (رابنز)

"ایک تنظیم لوگوں کا ایک گروہ ہے جو مشترکہ اہداف کو حاصل کرنے کے لئے منصوبہ بندی کرنے، منظم کرنے اور اپنے رویے کو کنٹرول کرنے کے ذریعے مل کر کام کر رہے ہیں۔" (رچرڈ ڈافٹ)

ان تعریفوں سے تنظیم کی الگ الگ خصوصیات واضح ہو جاتی ہیں:

- تنظیم متعدد افراد کا مجموعہ ہے۔

- مختلف کام کی سرگرمیوں کو اکٹھا کرنے کے لیے، تنظیموں کو ڈھانچے کی ضرورت ہوتی ہے۔
- کسی تنظیم میں سرگرمیاں شعوری طور پر مربوط ہوتی ہیں۔
- تنظیم منصوبہ بند مقاصد کے حصول کے لیے کوشاں ہے۔
- تنظیم میں ہر فرد تنظیمی سرگرمیوں کے ذریعے ذاتی مقاصد کو پورا کرنے کی بھی کوشش کرتا ہے۔

### تنظیم: کلیدی بنیادی صفات

وہ ضروری خصوصیات جو کسی تنظیم کی شناخت، مقصد، ساخت اور کام کاج کا تعین کرتی ہیں، اس کی بنیادی صفات کہلاتی ہیں۔ یہ خصوصیات کسی تنظیم کے کام کو سمجھنے کے لیے ایک بنیادی فریم ورک پیش کرتی ہیں۔ تنظیمیں، چاہے تجارتی، تعلیم، یا غیر منافع بخش شعبوں میں ہوں، آج کی متحرک اور باہم جڑی ہوئی دنیا میں پائیدار کامیابی اور اثر و رسوخ کے حصول کا مشترکہ ہدف رکھتی ہیں۔ کسی بھی تنظیم کی بنیاد کو استوار بنانے والے لازمی خصوصیات اس کی بڑھائی، مضبوطی، چلک اور مجموعی تاثیر کے لیے تعمیراتی عناصر کا کردار ادا کرتی ہیں۔ یہ بنیادی خصوصیات بصیرت کی قیادت اور حکمت عملی کی منصوبہ بندی سے لے کر ایک پر عزم اور ہنرمند افرادی قوت تک، جدت طرازی کی ثقافت کو فروغ دینے، اور مالی استحکام کو برقرار رکھنے تک ایک متنوع حد کو گھیرے ہوئے ہیں۔ کسی تنظیم کی بنیادی خصوصیات اس کی شناخت، مقصد، ساخت اور کام کاج کی وضاحت کرتی ہیں۔

کسی بھی تنظیم کی ضروری صفات اس کے حجم (سائز صنعت اور اہداف کے لحاظ سے مختلف ہو سکتی ہیں۔ تاہم، کسی تنظیم کی بنیادی صفات ہیں جو عام طور پر کسی بھی تنظیم کی کامیابی اور پائیداری کے لیے اہم سمجھی جاتی ہیں:

**مشن اور وژن:** تنظیم کا مشن اس کے وجود کی بنیادی وجہ ہے۔ یہ اس سوال کا جواب دیتا ہے، "تنظیم کیوں موجود ہے؟" اور اس کے بنیادی مقصد، اقدار، اور اہداف کو واضح کرنے میں اور ترقی پزیر پروگراموں میں ترقی اور تشہیر کرنے میں مدد فراہم کرتے ہیں۔ یہ طویل مدتی اہداف اور سمت کے تعین کے لیے رہنما اصول کے طور پر کام کرتا ہے۔

**ساخت:** تنظیمی ساخت اس بات کی وضاحت کرتا ہے کہ ایک ادارے میں کردار، ذمہ داریاں اور رپورٹنگ کے تعلقات کیسے منظم ہوتے ہیں۔ اس میں درجہ بندی، محکمے اور تقسیم جیسے عناصر شامل ہیں۔

**تنظیمی ثقافت:** تنظیمی ثقافت مشترکہ اقدار، عقائد اور طرز عمل کی نمائندگی کرتی ہے جو کام کی جگہ کے ماحول کو تشکیل دیتے ہیں۔ یہ اس بات پر اثر انداز ہوتا ہے کہ افراد کس طرح بات چیت کرتے ہیں، فیصلے کرتے ہیں اور تنظیم میں مل کر کام کرتے ہیں۔

**قیادت:** مؤثر قیادت طے شدہ حکمت عملی متعین کرنے، فیصلے کرنے اور کسی تنظیم میں دوسروں کو متاثر کرنے کے لیے بہت ضروری ہے۔ مؤثر قائدین تنظیم کو اس کے اہداف کی طرف راغب اور رہنمائی کرتے ہیں۔

**باصلاحیت اور محرم عمل:** ہنرمند، تعلیم یافتہ اور محرک عملہ تنظیم کی کامیابی میں اپنا کردار ادا کرتے ہیں۔ پیداواری صلاحیت اور اختراع کے لیے عملہ کی مصروفیت اور اطمینان بہت ضروری ہے۔

مواصلات: کسی تنظیم کا ہموار کام موثر مواصلات پر منحصر ہوتا ہے۔ یہ یقینی بناتا ہے کہ باضابطہ اور غیر رسمی دونوں راستوں کو استعمال کرتے ہوئے ہر سطح پر معلومات کا بہاؤ مناسب طریقے سے ہو۔ واضح اور شفاف مواصلات کسی تنظیم میں تعاون اور افہام و تفہیم کو بڑھاتا ہے اور ایک صحت مند تنظیمی کلچر کو فروغ دیتا ہے۔

انسانی وسائل: تنظیم کے لیے کام کرنے والے افراد کو اس کے انسانی وسائل میں شامل کیا جاتا ہے۔ اس میں بھرتی، تربیت، ترقی، اور عملے کا مجموعی انتظام جیسے پہلو شامل ہیں۔

موافقت اور لچک: تنظیموں کو بدلتے ہوئے حالات اور رجحانات کے مطابق ڈھلنا ضروری ہے۔ لچک نئے چیلنجوں اور مواقع کے لیے فوری رد عمل کی اجازت دیتی ہے۔

تزویراتی منصوبہ بندی: ایک واضح اور طے شدہ حکمت عملی تنظیمی مقاصد کے حصول کے لیے ایک روڈ میپ فراہم کرتی ہے۔ مستقل بنیادوں پر حکمت عملی کے جائزے ترقی پذیر حالات کے ساتھ ہم آہنگی کو یقینی بناتے ہیں۔

موثر نظام: مضبوط نظام اخلاقی رویے اور قانونی تعمیل کو یقینی بناتے ہیں۔ گورننس میکانزم احتساب اور شفافیت میں معاون ہوتے ہیں۔ یہ بنیادی اوصاف اجتماعی طور پر کسی تنظیم کی شناخت اور فعالیت کو تشکیل دیتے ہیں۔ اگرچہ اضافی صفات بعض صنعتوں یا سیاق و سباق کے لیے مخصوص ہو سکتی ہیں، لیکن یہ بنیادی عناصر عالمگیر طور پر لاگو ہوتے ہیں اور کسی تنظیم کی نوعیت کی جامع تفہیم فراہم کرتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: دو بنیادی صفات کی وضاحت کیجئے جو کسی تنظیم کی شناخت کی تشکیل میں کردار ادا کرتے ہیں؟

-----

-----

-----

### 1.3 تنظیمی طرز عمل: تصور، مائیکرو اور میکرو نقطہ نظر

(Organizational Behaviour: Concept, micro and macro-organizational behavior)

تنظیمی طرز عمل: تصور (Organizational Behaviour: Concept)

تنظیموں میں افراد اور گروہوں کے برتاؤ کے بارے میں معلومات کے مطالعہ اور اطلاق کو تنظیمی طرز عمل کے نام سے جانا جاتا ہے۔ اصطلاح "تنظیمی طرز عمل" دو الفاظ سے بنی ہے۔ تنظیم اور رویہ۔ تنظیم ایک جگہ ہے جہاں دو یا دو سے زیادہ لوگ ایک ڈھانچے دار طریقے سے ایک

خاص منصوبے یا مقصود کے حصول کے لئے مل کر کام کرتے ہیں۔ طرز عمل محرک کے لیے فرد کا رد عمل ہے۔ لہذا تنظیمی طرز عمل کسی مقصد کے حصول کے لیے کسی تنظیم میں فرد کا طرز عمل ہے۔

تنظیمی طرز عمل اس بات کا مطالعہ ہے کہ لوگ تنظیموں کے اندر اور ارد گرد کیا سوچتے، محسوس کرتے اور کیا کرتے ہیں۔ تنظیمی طرز عمل کے محققین منظم طریقے سے افراد، ٹیموں اور ساختی خصوصیات کا مطالعہ کرتے ہیں جو تنظیموں میں افراد کے طرز عمل پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

"تنظیمی طرز عمل وہ شعبہ ہے جو انفرادی، گروہی اور تنظیمی عمل کا منظم طریقے سے مطالعہ کر کے تاریخی تناظر میں تنظیمی ترتیبات میں طرز عمل کا علم حاصل کرتا ہے۔" (بیرن اور گرینبرگ)

"تنظیمی طرز عمل مطالعہ کا وہ شعبہ ہے جو تنظیموں میں افراد، گروہوں اور ڈھانچوں کے عہد اثرات کی تحقیقات کرتا ہے تاکہ تنظیموں کی فعالیت کو بہتر بنانے کے لیے ایسے علم کو بروئے کار لایا جاسکے۔"

"تنظیمی طرز عمل تنظیموں میں انسانی طرز عمل کی تفہیم، پیشین گوئی، اور انتظام ہے۔ یہ ایک بین الضابطہ شعبہ ہے جو تنظیمی کارکردگی میں بہتری حاصل کرنے کے لئے نفسیات، سماجیات، بشریات، اور انتظامیہ کے تصورات اور نظریات کو مربوط کرتا ہے۔"

"تنظیمی طرز عمل اس علم کا مطالعہ اور اطلاق ہے کہ لوگ تنظیموں میں کس طرح کام کرتے ہیں۔ اس میں تنظیم میں افراد اور گروہوں کا مطالعہ اور وہ ایک دوسرے کے ساتھ کیسے تعامل کرتے ہیں، شامل ہے۔"

یہ تعریفیں تنظیمی طرز عمل کی بین الضابطہ نوعیت اور تنظیمی ترتیبات میں انسانی طرز عمل کو سمجھنے اور بہتر بنانے پر اس کی توجہ کو اجاگر کرتی ہیں۔

### مائیکرو اور میکرو تنظیمی طرز عمل (Micro and Macro-Organizational Behavior)

تنظیمی طرز عمل، ایک کثیر الضابطہ شعبہ کے طور پر، تنظیموں کے تناظر میں انسانی طرز عمل کا مطالعہ شامل کرتا ہے۔ اس وسیع شعبے میں، تجربے کی دو الگ الگ لیکن باہم جڑی ہوئی سطحیں ابھرتی ہیں: مائیکرو تنظیمی طرز عمل اور میکرو تنظیمی طرز عمل۔

### مائیکرو تنظیمی طرز عمل (Micro Organizational Behavior)

مائیکرو تنظیمی طرز عمل میں کسی تنظیم کے اندر انفرادی اور چھوٹے گروہ کی حرکیات کا گہرائی سے تجزیہ شامل ہوتا ہے۔ یہ فیلڈ ان پیچیدہ تفصیلات کی جانچ پڑتال کرتا ہے کہ تنظیم کے اندر افراد کس طرح برتاؤ کرتے ہیں، فیصلے کرتے ہیں، اور روزانہ کی بنیاد پر ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت کرتے ہیں۔ مائیکرو تنظیمی طرز عمل میں توجہ کے کلیدی شعبوں میں انفرادی ترغیب، ادراک، شخصیت کے خصائص اور رویے شامل ہیں، کیونکہ ٹیم میں فرد کی شراکت اور مجموعی تنظیمی کارکردگی کو نمایاں طور پر متاثر کرتے ہیں۔ مزید برآں، مائیکرو تنظیمی طرز عمل چھوٹے گروہوں کی حرکیات کو دریافت کرتا ہے، بشمول مواصلات کے پیٹرن، تنازعات کے حل کی حکمت عملی، اور ٹیم کے ہم آہنگی میں کردار ادا کرنے والے عوامل۔ قیادت کے انداز اور ان چھوٹی اکائیوں کے اندر طاقت کی تقسیم بھی مائیکرو تنظیمی رویے کے لازمی پہلو ہیں۔ انفرادی اور

چھوٹے گروہ کے رویے کی باریکیوں کو بڑھا کر، یہ فیئڈ انسانی وسائل کے انتظام، قیادت کی ترقی، اور ٹیم کی تاثیر کے لیے قابل قدر بصیرت فراہم کرتا ہے۔ مائیکرو تنظیمی طرز عمل کو سمجھنا ایک مثبت کام کے ماحول کو فروغ دینے، انفرادی اور ٹیم کی کارکردگی کو بڑھانے، اور تنظیم کے اندر باہمی چیلنجوں سے نمٹنے کے لیے ضروری ہے۔

مائیکرو لیول تنظیمی طرز عمل میں جن امور کا احاطہ کیا گیا ہے ان میں کام کی جگہ پر جذبات، ادراک، رویے کا فیصلہ سازی، سماجی ادراک، فیصلہ سازی، ثقافت اور صنف شامل ہیں۔ مائیکرو تنظیمی رویے کے مطالعے کا مقصد ملازمین کی شخصیتوں کے بارے میں جاننا ہے، انہیں بہترین انعام کیسے دیا جائے، اور ملازمین کو مزید پیداواری بنانے کے طریقے۔ مائیکرو تنظیمی طرز عمل کے مطالعے آخر کار منافع کو بہتر بنانے کے لیے کارکردگی کو بہتر بنانے کی

کوشش کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر آپ یہ جائزہ لیں کہ سپروائزر کی شخصیت اس کی ٹیم کو کیسے متاثر کرتی ہے، تو یہ ایک مائیکرو لیول تجزیہ ہوگا۔

### مائیکرو تنظیمی طرز عمل: (Macro-Organizational Behavior)

مائیکرو تنظیمی طرز عمل کو ایک پیچیدہ اور باہم مربوط نظام کے طور پر کسی تنظیم کی وسیع مطالعے کا حصہ مانا جاتا ہے۔ تجزیہ کا یہ شعبہ وسیع پیمانے پر ڈھانچے، عملیات اور ثقافتی عناصر کا جائزہ لیتا ہے جو بڑے پیمانے پر تنظیم کی تعریف کرتے ہیں۔ مائیکرو تنظیمی طرز عمل کا مرکز تنظیمی ثقافت کی کھوج ہے، جو مشترکہ اقدار، عقائد، اور اصولوں کو سمیٹتا ہے جو تنظیم میں افراد کے طرز عمل کو متاثر کرتے ہیں۔ مائیکرو تنظیمی طرز عمل کا مطالعہ کرداروں اور کاموں کے باضابطہ انتظامات پر بھی غور کرتا ہے، جسے تنظیمی ڈھانچہ کہا جاتا ہے، اور یہ مختلف سطحوں پر مواصلات، ہم آہنگی اور فیصلہ سازی کو کیسے متاثر کرتا ہے۔ مزید برآں، مائیکرو تنظیمی رویہ اپنی توجہ اسٹریٹجک مینجمنٹ کی طرف بڑھاتا ہے، اس بات کی تحقیقات کرتا ہے کہ تنظیمیں متحرک بیرونی عوامل کے جواب میں اپنے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے کس طرح حکمت عملی مرتب کرتی ہیں اور ان پر عمل درآمد کرتی ہیں۔ علاوہ ازیں، مائیکرو تنظیمی طرز عمل اس بات پر ایک جامع تناظر فراہم کرتا ہے کہ تنظیمیں اپنے وسیع تر سیاق و سباق کے اندر کیسے کام کرتی ہیں، مؤثر ڈھانچے کی تشکیل، مثبت ثقافتوں کو فروغ دینے، اور ان کے بیرونی ماحول کی پیش آموزیوں سے گزرنے میں رہنماؤں کی رہنمائی کرتی ہیں۔

مائیکرو سطح پر مطالعہ کیے گئے کچھ مسائل یہ ہیں کہ تنظیمیں اپنی مارکیٹ میں کیسے کام کرتی ہیں اور ملازمین اور قیادت سے متعلق پالیسیاں پوری تنظیم کو کیسے متاثر کرتی ہیں۔ مائیکرو تنظیمی طرز عمل کے مطالعے کا ہدف تنظیموں کو مسابقتی برتری فراہم کرنا ہے۔ مثال کے طور پر، اگر آپ اس بات کا جائزہ لیں کہ کسی تنظیم کا کلچر سپروائزر کے طرز عمل کو کیسے متاثر کرتا ہے، تو یہ مائیکرو لیول کا تجزیہ ہوگا۔ یہ سمجھنا ضروری ہے کہ آیا تنظیم کا کلچر سپروائزر کے طرز عمل میں رکاوٹ بن رہا ہے یا اس میں مدد کر رہا ہے۔



اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: تنظیمی طرز عمل کی تعریف کریں۔ مائیکرو تنظیمی طرز عمل میں کن پہلوؤں کا مطالعہ شامل ہے؟

---

---

#### 1.4 تنظیمی طرز عمل کی نوعیت (Nature of Organizational Behaviour)

تنظیمی طرز عمل کی نوعیت کثیر جہتی ہے، تنظیمی طرز عمل کام کی جگہ کے تانے بانے کی شکل دینے والے طرز عمل کو سمجھنے، پیشین گوئی کرنے اور مثبت طور پر متاثر کر کے انفرادی اور تنظیمی دونوں طرح کی فلاح و بہبود پر اس کی توجہ مرکوز کرتی ہے۔ کئی اہم پہلو تنظیمی طرز عمل کی نوعیت کو نمایاں کرتے ہیں:

**بین مضامین نقطہ نظر: (Interdisciplinary Approach)** تنظیمی طرز عمل نفسیات، سماجیات، بشریات، اور نظم و نسق سمیت مختلف شعبوں کی بصیرت اور نظریات پر مبنی ہوتا ہے۔ یہ بین مضامین نقطہ نظر تنظیموں میں انسانی طرز عمل کی پیچیدگیوں کو جامع طور پر سمجھنے میں مدد کرتا ہے۔

**منظم مطالعہ: (Systematic Study)** تنظیمی طرز عمل انفرادی، گروہی اور تنظیمی طرز عمل کا ایک طریقہ کار اور منظم انداز میں مطالعہ ہے۔ محققین تنظیمی ترتیب میں رجحانات، روابط اور نتائج کا مطالعہ کرنے کے لیے سائنسی طریقے اور تجرباتی ثبوت استعمال کرتے ہیں۔

**افراد اور گروہوں پر توجہ (Focus on Individuals and Groups):** تنظیمی طرز عمل کا مطالعہ انفرادی اور گروہی طرز عمل دونوں پر زور دیتا ہے۔ یہ اس بات کی کھوج کرتا ہے کہ کس طرح انفرادی خصوصیات، رویے، اور محرکات طرز عمل پر اثر انداز ہوتے ہیں، نیز تنظیمی ڈھانچے میں گروہ کس طرح تعامل اور کام کرتی ہیں۔

**اطلاقی سائنس: (Applied Science)** تنظیمی طرز عمل صرف نظریاتی نہیں ہے، بلکہ یہ ایک اطلاقی سائنس ہے کیونکہ یہ انسانی رویے کا منظم طریقے سے مطالعہ کرتی ہے۔ اس کے نتائج اور اصولوں کا مقصد کارکردگی کو بہتر بنانے، پیداواری صلاحیت کو بڑھانے اور کام کا ایک مثبت ماحول بنانے کے لیے حقیقی دنیا کی تنظیمی ترتیبات میں لاگو کرنا ہے۔

**انسانیت پسندانہ نقطہ نظر: (Humanistic Approach):** تنظیمی طرز عمل ملازمین کے ساتھ انفرادی ضروریات، محرکات اور خواہشات کے حامل

افراد کے طور پر برتاؤ کی اہمیت کو تسلیم کرتا ہے۔ یہ ایک انسانیت پسندانہ نقطہ نظر اپناتا ہے جو اراکین کی فلاح و بہبود کو اہمیت دیتا ہے اور کام کی جگہ پر

جذبات کے کردار کو تسلیم کرتا ہے۔

**تنظیمی تاثیر: (Organisational Effectiveness)** تنظیمی طرز عمل کا حتمی مقصد کسی تنظیم کی مجموعی تاثیر کو بڑھانا اور اس میں تعاون کرنا ہے۔ اس میں ایسے حالات اور طرز عمل پیدا کرنا شامل ہے جو تنظیم کے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے انفرادی اور گروہی کارکردگی کو بہتر بناتا ہے۔

**م مسلسل عمل: (Continuous Process)** انسانی طرز عمل متحرک ہوتا ہے اور مختلف داخلی اور خارجی عوامل سے متاثر ہوتا ہے۔ اس طرح، تنظیمی طرز عمل کا مطالعہ ایک مسلسل، متحرک عمل ہے جو تنظیمی ماحول، انفرادی قوت کی آبادی، اور سماجی رجحانات میں تبدیلیوں کے ساتھ ترقی کرتا ہے

**تبدیلی پر مبنی (Change Oriented):** تنظیموں کی متحرک نوعیت اور بیرونی ماحول کے پیش نظر، تنظیمی طرز عمل فطری طور پر تبدیلی پر مبنی ہے۔ اس میں تنظیموں میں تبدیلی کے عملات کو سمجھنا اور ان کا انتظام کرنا شامل ہے، بشمول تبدیلی پر اراکین کے رد عمل اور کامیاب نفاذ کے لیے حکمت عملی۔

تنظیمی طرز عمل کی نوعیت، اس کی بین مضامین بنیادوں، تنظیمی ترتیبات میں انسانی طرز عمل پر توجہ، تنظیمی تاثیر اور تنظیم میں اراکین کی فلاح و بہبود کو بڑھانے کے لیے اس کے عملی اطلاق کی عکاسی کرتی ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی طرز عمل کی متحرک نوعیت کی وضاحت کریں۔

---



---

## 1.5 تنظیمی طرز عمل کی اہمیت (Significance of Organizational Behaviour)

تنظیمی طرز عمل نفسیات، سماجیات، اور نظم و نسق کے ملاپ پر قیام کرتی ہے، جو تنظیموں کے سیاق و سباق میں انسانی طرز عمل کی ایک جامع تفہیم پیش کرتا ہے۔ یہ بہت اہم ہے، کیونکہ یہ کسی بھی ادارے کی ثقافت، تاثیر اور پائیداری کو تشکیل دیتا ہے۔ جب ہم تنظیمی طرز عمل کی کثیر

جہتی اہمیت کو تلاش کرتے ہیں، تو یہ واضح ہو جاتا ہے کہ یہ محض ایک تعلیمی نظم نہیں ہے بلکہ ایک متحرک قوت ہے جو تنظیمی زندگی کے تمام پہلوؤں کو متاثر کرتی ہے۔

**انسانی حرکیات کا ادراک: (Understanding Human Dynamics)** بنیادی سطح پر، تنظیمی طرز عمل کام کی جگہ پر انسانی طرز عمل کی پیچیدگیوں کو سمجھنے کے بارے میں ہے۔ یہ علم موثر انتظام اور قیادت کے لیے سنگ بنیاد ہے۔ تنظیمی ترتیب میں افراد اور گروہوں کے سوچنے، محسوس کرنے اور عمل کرنے کے طریقہ کو سمجھنے سے، تنظیمیں اپنی حکمت عملیوں، پالیسیوں اور طریقوں کو اپنی افرادی قوت کی ضروریات اور توقعات کے مطابق مرتب کر سکتی ہیں۔

**بہتر مواصلات: (Enhanced Communication)** مواصلات کسی بھی ادارے کی جان ہوتی ہے۔ تنظیمی طرز عمل مواصلات کے پیٹرن، رکاوٹوں اور طرزوں کے بارے میں بصیرت فراہم کرتا ہے، جس سے تنظیمیں اپنی مواصلاتی حکمت عملیوں کو بہتر بنانے کے قابل ہوتی ہیں۔ مؤثر

مواصلات، تنظیمی طرز عمل اصولوں کی رہنمائی میں، شفافیت کو فروغ دیتی ہے، غلط فہمیوں کو کم کرتی ہے، اور ایک مربوط تنظیمی بیانیہ قائم کرتی ہے۔

**کارکردگی کی اصلاح: (Optimising Performance)** تنظیمی طرز عمل کا ایک حساس پہلو ہے کہ یہ ملازمین کی کارکردگی میں بہتری لانے میں کتنا اہم کردار ادا کرتا ہے۔ حوصلہ افزائی، ملازمت سے اطمینان، اور تنظیمی حرکیات کے مطالعہ کے ذریعے، تنظیمی طرز عمل تنظیموں کو افرادی اور اجتماعی پیداوار کو بڑھانے کے لیے آلات سے لیس کرتا ہے۔ کارکردگی پر اثر انداز ہونے والے عوامل سے نمٹنے کے ذریعے، تنظیمیں ایسے حالات پیدا کر سکتی ہیں جو ملازمین کی مصروفیت اور عزم کو فروغ دیں۔

**قیادت کی نشوونما (Leadership Development)** تنظیمی طرز عمل قیادت کے انداز، فیصلہ سازی کے عملات، اور ترغیب کی تکنیکوں کے بارے میں بصیرت پیش کر کے قیادت کی نشوونما میں نمایاں کردار ادا کرتا ہے۔ وہ تنظیمیں جو قیادت کی تربیت میں تنظیمی طرز عمل کے اصولوں کو شامل کرتی ہیں وہ ایسے قائدین تیار کرتی ہیں جو پیچیدگیوں کو سنبھال سکتے ہیں، ٹیموں کی حوصلہ افزائی کر سکتے ہیں، اور ابھرتے ہوئے چیلنجز کا مقابلہ کر سکتے ہیں۔

**تنازعات کے حل: (Conflict Resolution)** تنازعات تنظیمی زندگی میں فطری ہے، لیکن اس کا موثر انتظام سب سے اہم ہے۔ تنظیمی طرز عمل مینیجرز کو تنازعات کے ذرائع کو سمجھنے اور حل کے لیے حکمت عملیوں کو نافذ کرنے کی مہارتوں سے آراستہ کرتا ہے۔ مزید برآں، تنظیمی طرز عمل ٹیم کی حرکیات کو دریافت کرتا ہے، جو کہ ہم آہنگ اور اعلیٰ کارکردگی کا مظاہرہ کرنے والی ٹیموں کی تخلیق کو فروغ دیتا ہے جو تنظیمی کامیابی کو آگے بڑھاتی ہیں۔

**ثقافتی صف بندی اور تنوع کا انتظام: (Cultural Alignment and Diversity Management)** تنظیمی ثقافت ایک کام کی جگہ کی اجتماعی شخصیت ہے، اور تنظیمی طرز عمل سے تشکیل دینے اور سمجھنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ تزویراتی ہدف کے ساتھ منسلک ایک مثبت تنظیمی ثقافت ملازمین کی مصروفیت اور تنظیمی لچک کو بڑھاتی ہے۔ مزید برآں، تنظیمی طرز عمل متنوع افرادی قوت کی طاقت سے فائدہ اٹھانے میں تنظیموں کی مدد کے لیے تنوع کے انتظام کے رہنما خطوط پیش کرتا ہے۔

**تبدیلی کے لیے موافقت (Adaptation to Change):** عصری متحرک منظر نامے میں تبدیلی مستقل ہے۔ تنظیمی طرز عمل تبدیلی کے نفسیاتی پہلوؤں، مزاحمتی عوامل، اور موثر تبدیلی کے انتظام کے لئے حکمت عملیوں کی بصیرت فراہم کرتا ہے۔ ان تنظیمات کو جو تنظیمی طرز عمل کے اصولوں کا بھرپور استفادہ اٹھاتی ہیں، وہ معاشرتی تبدیلیوں کو زیادہ آسانی سے ترتیب دیتی ہیں، موافقت اور لچک کو یقینی بناتی ہیں۔

**تزویراتی فیصلہ سازی: (Strategic Decision-Making)** تنظیمی طرز عمل انسانی عنصر پر زور دے کر تزویراتی فیصلہ سازی میں مدد فراہم کرتی ہے۔ انسانی طرز عمل کے ساتھ تنظیمی حکمت عملیوں کی صف بندی اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ فیصلے نہ صرف عملی بلکہ قابل عمل بھی ہوں۔ تنظیمی طرز عمل کی روشنی میں تنظیموں کو باخبر انتخاب کرنے میں رہنمائی کرتی ہے جو تنظیم کے اندر لوگوں کے ساتھ ہم آہنگ ہوتی ہیں۔

**کام-زندگی میں توازن (Work-Life Balance):** تنظیمی طرز عمل ملازمین کی مجموعی فلاح و بہبود پر غور کرتا ہے، اس بات کو تسلیم کرتے ہوئے کہ ان کی ذاتی اور پیشہ ورانہ زندگی باہم مربوط ہوتی ہے۔ کام اور زندگی کے توازن، تناؤ کے انتظام اور ملازمت میں اطمینان کو ترجیح دینے سے کام کے مثبت ماحول، ملازمین کی برقراری، اور مجموعی تنظیمی صحت میں معاون ہے۔

**اختراعت اور تخلیقیت (Innovation and Creativity):** کسی ادارے کی ترقی کے لیے اختراعی اور تخلیقی صلاحیتیں ضروری صفات ہیں۔ تنظیمی طرز عمل ایک ایسے ماحول کو فروغ دیتا ہے جہاں افراد اپنے خیالات کا اظہار کرنے، خطرات مول لینے اور تنظیم کی کامیابی میں شراکت کے لیے بااختیار محسوس کرتے ہیں۔ متنوع نقطہ نظر کو پہچان کر اور ان کی قدر کرتے ہوئے، تنظیمی طرز عمل افرادی قوت میں تخلیقی صلاحیت کو بڑھاتا ہے۔

**اخلاقی تحفظات (Ethical Considerations):** تنظیمی طرز عمل اخلاقی فیصلہ سازی کو فروغ دیتے ہوئے، اخلاقی جہتوں کا تجزیہ کرتی ہے۔ وہ تنظیمیں جو اخلاقی تحفظات کو اپنے تنظیمی طرز عمل فریم ورک میں ضم کرتی ہیں وہاں اعتماد، انصاف، اور سماجی ذمہ داری کی حالت قائم ہوتی ہے۔

آخر میں، تنظیمی طرز عمل کی اہمیت جامع اور دور رس ہے۔ یہ تنظیمات کی حقیقت کو شکل دینے والی ایک متحرک قوت ہے۔ ایسی تنظیمات جو تنظیمی طرز عمل کے اصولات کو پہچانتی ہیں اور ان کا اطلاق کرتی ہیں، وہ صحت مند، موافقت پذیر، اور فروغ پذیر کام کی جگہیں بنانے میں بہتر مقام حاصل کرتی ہیں اور ایک ترقی پذیر عالمی منظر نامے میں مسلسل کامیابی میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

<b>اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)</b>
سوال: متحرک اور تیزی سے بدلتے تعلیمی منظر نامے میں تنظیمی طرز عمل کا مطالعہ کیوں ضروری ہے؟
_____
_____

## 1.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- ایک تنظیم افراد اور گروہوں کے با مقصد تعامل کی مخصوص ساخت اور منظم شکل ہے۔
- کسی بھی تنظیم کا بنیادی اور سب سے ضروری ہدف اس کے مطلوبہ مقصد کو پورا کرتے ہوئے اپنی بقا کو یقینی بنانا ہے۔
- کسی بھی تنظیم کی بنیاد کو استوار بنانے والے لازمی خصوصیات اس کی مضبوطی، چک اور مجموعی تاثیر کے لیے تعمیراتی عناصر کا کردار ادا کرتی ہیں۔
- تنظیم کا مشن اس کے بنیادی مقصد، اقدار، اور اہداف کو واضح کرنے میں اور تربیتی پروگراموں میں ترقی اور تشہیر کرنے میں مدد فراہم کرتے ہیں۔
- تنظیموں میں افراد اور گروہوں کے برتاؤ کے بارے میں معلومات کے مطالعہ اور اطلاق کو تنظیمی طرز عمل کے نام سے جانا جاتا ہے۔
- مائیکرو تنظیمی طرز عمل میں کسی تنظیم کے اندر انفرادی اور چھوٹے گروہ کی حرکیات کا گہرائی سے تجزیہ شامل ہوتا ہے۔
- میکرو تنظیمی طرز عمل کو ایک پیچیدہ اور باہم مربوط نظام کے طور پر کسی تنظیم کی وسیع مطالعہ کا حصہ مانا جاتا ہے۔
- تنظیمی طرز عمل نفسیات، سماجیات، بشریات، اور نظم و نسق سمیت مختلف شعبوں کی بصیرت اور نظریات پر مبنی ہوتا ہے۔
- تنظیمی طرز عمل محض ایک تعلیمی نظم نہیں ہے بلکہ ایک متحرک قوت ہے جو تنظیمی زندگی کے تمام پہلوؤں کو متاثر کرتی ہے۔

## 1.7 فرہنگ (Glossary)

تنظیم	افراد کا کسی مقصد کو حاصل کرنے کے لیے منظم گروہ
-------	---

تنظیمی طرز عمل	تنظیم کے افراد کا آپس میں اور بیرونی افراد سے برتاو
Interdisciplinary Approach	بین مضامین نقطہ نظر
Applied Science	اطلاقی سائنس
Humanistic approach	انسانیت پسندانہ نقطہ نظر
Human Dynamics	انسانی حرکیات

## 1.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. تنظیمی طرز عمل کسی تنظیم میں \_\_\_\_\_ کا مطالعہ ہے:

(a) انسان (b) ملازمین

(c) انسانی طرز عمل (d) اسٹیک ہولڈرز کے درمیان تعاون میں کمی

2. تنظیمی طرز عمل تین سطحوں پر توجہ مرکوز کرتا ہے؟

(a) افراد، تنظیم، معاشرہ (b) معاشرہ، تنظیم، قوم

(c) انفرادی، گروہی اور تنظیمی (d) ملازم، انتظام، قوم

3. کن کے مطابق "ایک تنظیم لوگوں کا ایک گروہ ہے جو مشترکہ اہداف کو حاصل کرنے کے لئے منصوبہ بندی کرنے، منظم کرنے اور

اپنے رویے کو کنٹرول کرنے کے ذریعے مل کر کام کر رہے ہیں۔"

(a) میکس ویبر (b) رچرڈ ڈافٹ

(c) کیتھ ڈیوس (d) فریڈ لو تھنز

4. کسی بھی تنظیم کی بنیادی خصوصیات \_\_\_\_\_ کی بنیاد پر مختلف ہو سکتی ہیں۔

(a) ساز (b) صنعت

(c) اہداف (d) یہ سبھی

5. تنظیمی طرز عمل کا حتمی مقصد کسی تنظیم کی \_\_\_\_\_ کو بڑھانا ہے۔

(a) مجموعی تاثیر (b) غیر پیداواری

(c) وسائل کا بے جا استعمال (d) تنازعات کے ذرائع

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

1. تنظیم سے کیا مراد ہے؟ تنظیم کا بنیادی مقصد کیا ہے؟
2. تنظیم کی بنیادی صفات کیا ہیں؟
3. تنظیم کی کامیابی کے لئے مشن اور وژن کی کیا اہمیت ہے؟
4. تنظیمی طرز عمل کیا ہے؟
5. تنظیمی طرز عمل کی اہمیت کیا ہے؟
6. مائیکرو تنظیمی طرز عمل اور میکرو تنظیمی طرز عمل میں کیا فرق ہے؟
7. بین مضامین نقطہ نظر کیا ہے اور تنظیمی طرز عمل میں اس کا کیا کردار ہوتا ہے؟

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

1. تنظیم کا بنیادی مقصد بتائیں اور یہ کس طرح افراد اور گروہوں کو مخصوص مقاصد کی ترتیب دینے میں مدد فراہم کرتی ہے؟
2. تنظیم کی بنیادی صفات کیا ہیں اور یہ کس طرح اس کی شناخت، مقصد، ساخت اور کام کا ج کا تعین کرتی ہیں؟
3. تنظیمی طرز عمل کی کثیر جہتی اہمیت کا تفصیلی تجزیہ کریں اور بتائیں کہ یہ کس طرح تنظیموں کی پیشرفت اور ترقی میں مدد فراہم کرتا ہے؟
4. تنظیمی طرز عمل کی روشنی میں کس طرح اختراعی اور تخلیقی صلاحیتوں کو فروغ دینے سے ایک تنظیم میں ترقی حاصل کی جاسکتی ہے؟
5. تنظیمی طرز عمل کیا ہے؟ میکرو تنظیمی طرز عمل کے مطالعے کا مقصد کیا ہے اور یہ کس طرح تنظیموں کو بہتر بنا سکتا ہے؟
6. تنظیمی طرز عمل کیا ہے؟ مائیکرو تنظیمی طرز عمل اور اس کے تجزیاتی پہلوؤں کو بیان کریں۔
7. تنظیمی رویے کے مطالعہ کی اہمیت پر تفصیل سے تبادلہ کریں اور بتائیں کہ ایک موفق تنظیم کیسے بنائی جاسکتی ہے؟

### 2.10 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Sinha, J.B.P. (2008). Culture and organisational behaviour. New Delhi: Sage.
- Udai Pareek (2007). Understanding Organisational Behaviour. New Delhi: Oxford University Press.
- Amitai Etzioni (1978). Comparative Analysis of Complex Organisations. New York: Free Press.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn (1961). The Social Psychology of Organisations. New York: Wiley.

- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). Behaviour in Organisations: Understanding and managing the human side of work, 8th Ed. New Delhi: Prentice Hall of India.
- John B. Miner (Ed). (2007). Organisational Behaviour-Essential Theories of Process and Structure. Prentice Hall of India Pvt. Ltd.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., & Sanghi, S. (2009). Organisational Behaviour, 13th Ed. New Delhi: Pearson-Prentice Hall.
- SN. Eisenstadt (Ed) (1970). Readings in Social Evolution and Development. Pergamon Press Ltd.
- Stephen P Robbins (2001). Organisational Behaviour- Concepts, Controversies and Applications. New Delhi: Prentice Hall of India.



# اکائی 02۔ تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکہ

(Organizational Behaviour Conceptual Frame Work)

اکائی کے اجزا

تعارف (Introduction)	2.0
مقاصد (Objectives)	2.1
تنظیمی طرز عمل (Organizational Behaviour)	2.2
وقوفی خاکہ (Cognitive Frame Work)	2.3
طرز عمل کا خاکہ (Behaviouristic Frame Work)	2.4
سماجی اور وقوفی خاکہ (Social Cognitive Frame Work)	2.5
اكتسابی نتائج (Learning Outcomes)	2.6
فرہنگ (Glossary)	2.7
اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)	2.8
تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)	2.9

## 2.0 تعارف (Introduction)

اس یونٹ میں، ہم تنظیمی رویے کی پیچیدگیوں اور اس کے تصوراتی ڈھانچے پر تبادلہ خیال کریں گے۔ طلباء تنظیمی رویے کی بنیادی باتوں اور اس کی وضاحت کرنے والے تصوراتی فریم ورک کی مکمل تفہیم حاصل کریں گے۔ اس کے علاوہ، وہ علمی، رویے، اور سماجی علمی فریم ورک کے بارے میں سیکھیں گے۔

یہ یونٹ نہ صرف بنیادی تصورات کا احاطہ کرے گا بلکہ اس بارے میں بھی تفصیل سے جائزہ لے گی کہ یہ فریم ورک کس طرح تنظیمی حرکیات پر اثر انداز ہوتے ہیں اور اس میں شراکت کرتے ہیں۔ یونٹ کے اختتام تک، طالب علموں کو تنظیمی رویے کی مختلف جہتوں کے ساتھ ساتھ حقیقی دنیا کی تنظیمی ترتیبات میں علمی، طرز عمل، اور سماجی علمی فریم ورک کے درمیان پیچیدہ تعامل کا تجزیہ اور ادراک کرنے کے آلات کی مکمل تفہیم ہوگی۔

## 2.1 مقاصد (Objectives)

- اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:
- طلباء کو تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکوں کے متعلق بتلایا جائے گا۔

- طلباء کو تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکوں کے معنی بتلائے جائیں گے۔
- طلباء مختلف تصوراتی خاکے مثلاً و توفی خاکے، طرز عمل کے خاکے، سماجی و و توفی خاکوں سے متعلق جانکاری حاصل کر پائے گے۔
- طلباء سماجی و و توفی خاکوں سے متعلق معلومات حاصل کر پائیں گے۔
- طلباء تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی فریم ورک سے متعلق معلومات حاصل کر پائیں گے۔

## 2.2 تنظیمی طرز عمل (Organization Behaviour)

تنظیم (Organization) کو ہم اس طرح بتلا سکتے ہیں کہ یہ ایک گروہ کی شکل میں ہوتا ہے جس میں افراد اجتماعی طور پر حصہ لیتے ہیں کسی کام کو یا کسی پروجیکٹ کو مکمل کرنے کے لے جس میں ان کی محنت اور لگن کے ساتھ ساتھ اس کام کو پایہ تکمیل تک پہنچانے اور ان میں آنے والے مسائل کو وقتاً فوقتاً فوری طور پر حل کرنے کے کوشاں ہوتے ہیں اور ان کے سامنے ایک بڑا Task ہوتا ہے جس میں ساری تنظیم مل کر خوش اسلوبی سے اس مقصد کو حاصل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ تنظیم کی یہ خوبی ہوتی ہے کہ وہ اجتماعی ہوتی ہے انفرادی طور پر کام کرنے کو تنظیم نہیں کہا جاسکتا اور اس میں سبھی افراد کا مقصد اور سمت ایک ہی ہوتی ہے۔ اور اسی مقصد کے تحت لائحہ عمل تیار کیا جاتا ہے۔ سبھی کی رائے ایک ہوتی ہے اور اس مقصد میں حائل تمام دشواریوں کا حل کیسے تلاش کیا جائے ان مسائل سے کیسے نمٹا جائے تنظیم کی ذمہ داری ہوتی ہے اور ہر فرد تنظیم میں ایک اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔

"Organizational Behaviour is the field of study to investigate how people interact in a group".

تنظیمی طرز عمل ایک ایسا تحقیقی میدان ہے جو عوامی تعلقات اور گروہی تعلقات کو فروغ دیتی ہے۔

طرز عمل (Behaviour):

نفسیات میں خاص کر کسی کے طرز عمل کا مشاہدہ ہم سے ج (Stimulus) اور Response نصیبی رد عمل سے کرتے ہیں۔ J. B. Watson کے مطابق ہر جاندار کا مطابقت ہم S-R سے ہی ظاہر کرتے ہیں۔ ہر مہیج یا Stimulus کے لے جو اپنی حرکت کا ہونا ضروری ہے اور مہیج سے جو رد عمل ہوتا ہے اس کو طرز عمل کہتے ہیں یعنی دوسرے الفاظ میں طرز عمل کے معنی مہیج اور جوابی رد عمل یا حرکت ہے۔ مہیج کے بعد جتنے بھی رد عمل افراد پر واقع ہوں گے وہ بالکل ایک دوسرے سے مختلف ہوں گے۔

تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکہ (Conceptual Frame Work and Organizational Behavior) :

تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکے: تنظیمی طرز عمل سے مراد تنظیم میں رہنے والے ہر فرد ایک مخصوص ماحول کے تحت اپنے طرز عمل کا مظاہرہ کرتا ہے خاص کر نفسیات میں کسی بھی طرز عمل کا مشاہدہ ہم ظاہری طور پر کرتے ہیں مثلاً حرکات و سکنات وغیرہ مگر جو باطنی طرز عمل

ہے اس کا مشاہدہ کرنا مشکل ہوتا ہے جیسے انسانی جذبات، خواہشات، غم، خوشی، اندازِ فکر، دلچسپی وغیرہ۔ کسی تنظیم میں بنی نوع کے برتاؤ کی تفہیم پیش گوئی اور اس کی رہنمائی و کنٹرول کا خاکہ فراہم کرنے کے لے لے ماہرین نے کئی نظریات اور خاکے پیش کئے ہیں جو حسب ذیل ہیں :

1. وقوفی خاکے (Cognitive Frame Work)
2. طرز عمل کے خاکے (Behaviouristic Frame Work)
3. سماجی و قومی خاکے (Social and Cognitive Frame Work)

تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکوں کی اہمیت و افادیت:

تنظیمی طرز عمل ایک بہت ہی اہم عنصر ہے جو تنظیم کی کامیابی کی راہ کو ہموار کراتی ہے جو حسب ذیل ہیں :

1. تنظیمی طرز عمل اخلاق و احترام کو فروغ دینا کا ماحول مہیا کرتا ہے: تنظیم کے عام اور خاص اصولوں کو مد نظر رکھ کر ایک دوسرے کا احترام اور ایک دوسرے سے ہمدردی کے جذبے کو فروغ دیتا ہے۔
2. انفرادی وضاحتی طرز عمل کو فروغ دیتا ہے: تنظیم کے ہر فرد کی انفرادی طور پر اس کے خیالات اور اس سے حاصل ہونے والے خدمات کا جائزہ لیتے ہوئے وضاحتی طرز عمل کو فروغ دیتا ہے۔
3. پیشہ سے وابستہ افراد کی مہارتوں کو فروغ دیتا ہے: تنظیم میں رہنے والے گروہ میں مختلف پیشوں سے وابستہ لوگوں موجود ہوتے ہیں ان کی اہلیتوں، قابلیتوں اور ان کی مہارتوں کو کس طرح سے تنظیم میں ان کی حصہ داری ممکن ہے اور ان سے تنظیم کے جو بھی مفادات ہوتے ہیں خیال رکھا جاتا ہے۔
4. تنظیمی طرز عمل محرکات کو فروغ دینے کے ساتھ ساتھ پیش سے وابستہ افراد کو ان کے پیشوں سے دلچسپی اور مطمئن حاصل کرنا سیکھاتی ہے۔ ہر فرد کو اپنے پیشہ سے تشفی حاصل ہو اور آزادانہ طور پر سب مل جل کر تنظیم کے لے لے کام کر سکتے ہیں۔
5. تنظیمی طرز عمل انفرادی اور اجتماعی تنظیمی عمل کو فروغ دیتا ہے: تنظیمی طرز عمل انفرادی اور اجتماعی تنظیمی عمل کو فروغ دیتا ہے۔ انسانی شخصیت اور ان کے رویے، دلچسپی، تنظیم سے تعلقات تنظیم سے دلچسپی، کام کرنے کی چاہت وغیرہ کا بغور مطالعہ کر کے تنظیمی عمل کو بہتر بناتا ہے۔
6. انسانی وسائل کے فروغ میں مددگار ثابت ہوتا ہے: تنظیمی طرز عمل انسانی وسائل کے فروغ میں نمایاں کردار ادا کرتا ہے، انسانی وسائل ہمیشہ تنظیم کی ترقی میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔

7. پیشہ یا تجارت کے فروغ میں بھی یہ اہم رول ادا کرتا ہے: تنظیمی طرز عمل افراد کو اپنے پیشہ کی اہمیت اور اس کے مفاد کو بلند کرنے کی تلقین کرتا ہے۔ پیشہ سے کس طرح مطمئن رہے اور پیشہ کے فروغ میں آنے والے مسائل اور ان کو کس طرح سے خوشلوبی سے حل کر کے ایک کامیاب شخصیت بنا کر اُبھارے اس کی سفارش کرتا ہے۔ نہ صرف پیشہ بلکہ کسی تجارت کی ترقی میں بھی تنظیمی طرز عمل کا اہم رول ہوتا ہے۔ کسی بھی تجارت کو کس طرح ترقی کی راہ پر گامزن کرنا ہے بتلاتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی طرز عمل کی وضاحت کیجیے؟

سوال: تنظیمی طرز عمل کی اہمیت اور افادیت بیان کیجیے؟

-----

-----

-----

تنظیمی طرز عمل میں معاون مضامین (Disciplines that contribute Organizational Behaviour)

تنظیمی رویہ ایک کثیر الشعبہ میدان ہے اور یہ متعدد مضامین سے متاثر ہوتا ہے۔ جو مندرجہ ذیل ہیں:

☆ نفسیات (Psychology)

☆ سماجیات (Sociology)

☆ سماجی نفسیات (Social Psychology)

☆ عمرانیات (Anthropology)

● **نفسیات: (Psychology)**

نفسیات کا یہ مدعا ہے کہ انسانی و حیوانی عضویوں کا کردار کا مشاہدہ کرے۔ حیوانوں کی صورت میں جو کچھ کرتے ہیں اس کا مشاہدہ کیا جاتا ہے اور انسانوں کی صورت میں جو کچھ وہ کرتے ہیں اور کہتے ہیں ان سب کو زیر بحث لایا جاتا ہے۔

● **مہج (Stimulus):**

نفسیاتی زبان میں مہج صورت حال کے مقابلہ میں زیادہ سادہ ہوتا ہے کسی عضویہ کی جوابی حرکت کو متاثر کرنے والی شے مہج کہلاتی ہے اور جب یہ متاثر کرنے والی شے زیادہ پیچیدہ اور مخلوط ہو تو ایسے صورت حاصل کو Situation کہا جاتا ہے۔

مثلاً: مشہور ماہر نفسیات پاولوف نے کوؤں اور کبوروں پر مختلف تجربات کے لیے ہیں جس میں معیاری مشروں اکتساب یعنی Classical Conditions نظریہ کو پیش کیا ہے۔ اس نظریہ میں اس نے یہ ثابت کیا کہ بچہ بھی مشروطیت کے ذریعہ سے سیکھتا ہے۔ بچوں کی عادات و اطوار بڑی حد تک ایسے ہی طریقہ اکتساب کے اصولوں پر منحصر ہوتی ہے۔ خوف اور دوسرے جذباتی حالات کا مشروطیت سے تعلق کیا ہے۔ بچہ میں کیسے بُری عاداتوں کو چھڑوایا جاسکتا ہے۔ اسی طرح اچھی عاداتوں کو کیسے فروغ دیا جاسکتا ہے۔

طرز عمل: مختلف افراد میں مختلف طرز عمل ہوتا ہے ان کے برتاؤ میں فرق ہوتا ہے، شعوری حالت میں جو جوابی حرکات واقع ہوتی ہے ان کو بھی ہم طرز عمل کہتے ہیں۔ لاشعوری حالت میں کسی بھی طرز عمل کا اظہار نہیں ہو پاتا۔ طرز عمل بجائے ایک باطنی شے نہ ہونے سے اس کا مشاہدہ ظاہری طور سے کیا جاتا ہے۔

#### • سماجیات (Sociology):

سماجیات سے مراد سماج سے تعلق رکھنے والا علم جس میں افراد کے گروپ کا طرز عمل سماجی مطابقت، سماجی تعاون، ایک دوسرے سے بھائی چارے کا مزاج، آپسی باہمی محبت، سماج کے تعین ایثار و قربانی، سماجی تعلقات، سماجی خدمات، رشتہ کلچر، تمدن و ثقافت ان تمام امور پر بحث کی جاتی ہے۔ اس کے علاوہ تنظیمی ثقافت، تنظیمی مواصلات، تنظیمی ساخت، تعاون عمل، شراکت داری، قوت سیاست وغیرہ قابل ذکر ہیں۔

#### • سماجی نفسیات (Social Psychology):

سماجی نفسیات سے مراد سماج میں رہنے بسنے والوں کا طرز عمل، شخصیت، کردار، رویے، سماجی رسم و رواج، تہذیب و تمدن کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔ سماجی نفسیات ایک مخصوص میلانی عمل ہے جس کا تعلق سماجیات سے ہے ہم کسی شخص کے کردار کا صرف مطالعہ اس وقت تک نہیں کر سکتے جب تک کہ اس کے سماج اور سماجی کردار سے واقف نہ ہوں۔ اس کے علاوہ سماجی تبدیلیاں میں افراد کی شرکت تہذیب یا کلچر کی ترقی میں اس کی اہمیت کو بھی اُجاگر کرتی ہے۔ سماجی اقدار اور سماجی خدمات اور سماجی مسائل کا حل بھی سماجی نفسیات کے ذریعہ ہی ہوتا ہے۔

#### • عمرانیات (Anthropology):

عمرانیات سے مراد علم الانسان، علم بشریات وغیرہ اس علم میں انسان کے ارتقا سے لے کر موجودہ حالات پر روشنی ڈالی جاتی ہے انسان وجود اور اس کے ابتدائی مراحل، مختلف ادوار میں اس کی ترقی، سماجی تبدیلی، کلچر کی تبدیلی وغیرہ شامل ہیں۔ اس کے علاوہ سماجی تعلقات، سماجی ہم آہنگی، سماجی ادارے یہ اسی کے دائرے میں آتے ہیں۔ طرز عمل کا تعلق انسانی ارتقا سے ہی کیا جاتا ہے۔

تنظیمی طرز عمل کی ضرورت اور اس کی اہمیت

#### :(Need and Importance of Organizational Behaviour)

تنظیمی طرز عمل کے اہم عناصر جو تنظیم کی کامیابی کی راہ ہموار کرتی ہے جو حسب ذیل ہے:

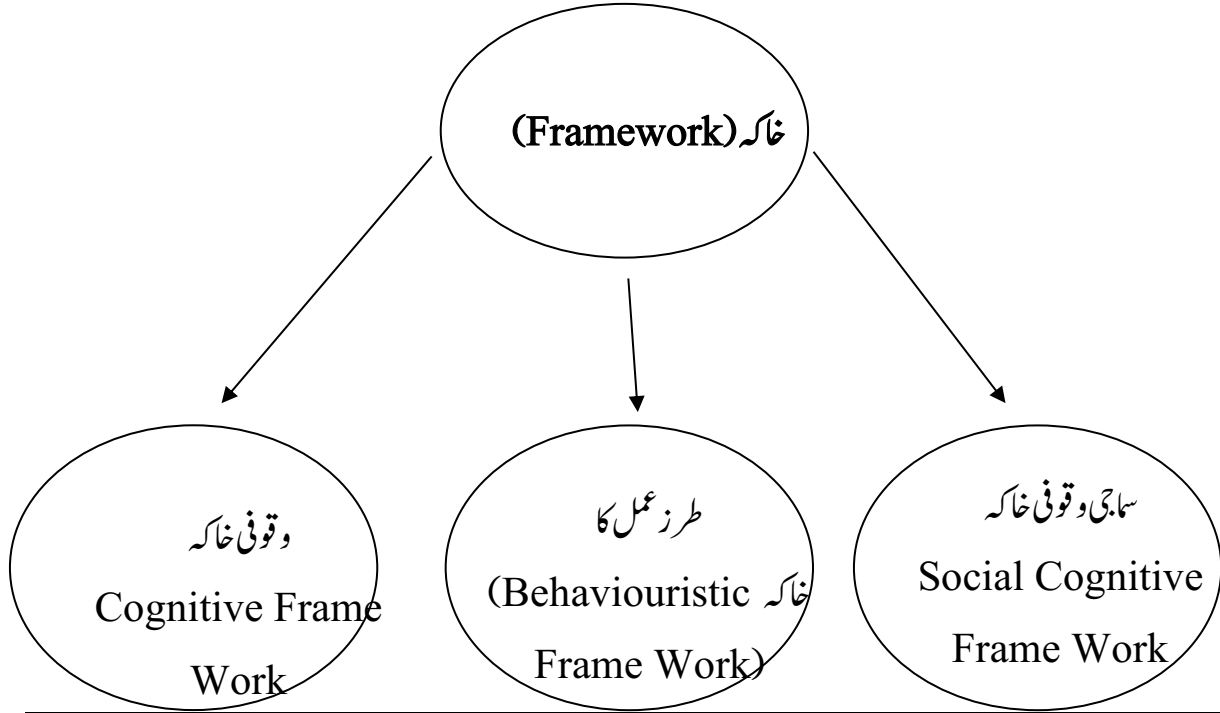
- تنظیمی رویہ اخلاقی اور باوقار کام کا ماحول بنانے میں مدد کرتا ہے۔
- تنظیمی طرز عمل اخلاقی اور اختراعی ماحول کو فروغ دیتی ہے۔
- تنظیمی رویے افراد اور گروہوں کے رویے کی پیشین گوئی اور اس کی تشکیل میں مدد کرتے ہیں۔
- انفرادی اور اجتماعی طرز عمل کی پیش قیاسی کو فروغ دیتی ہے۔
- پیشہ وارانہ مہارتوں کو ملازمین اور پیشہ سے وابستہ افراد میں فروغ دیتی ہے۔
- تنظیمی طرز عمل پیشہ سے وابستہ افراد کو محرکہ پیدا کرنے کے ساتھ ساتھ پیشہ سے مطمئن بناتی ہے۔
- تنظیمی طرز عمل ہمیشہ تخلیقی اور ایجادات کو فروغ دیتی ہے۔
- تنظیمی طرز عمل انفرادی اور تنظیمی عمل کو فروغ دیتی ہے۔
- انسانی وسائل کے فروغ دینے میں تنظیمی طرز عمل مددگار ثابت ہوتی ہے۔
- تنظیمی طرز عمل کسی بھی تجارت یا پیشہ سے منسلک افراد کو موثر طریقے فراہم کرتی ہے جس سے وہ سکون حاصل کرے۔
- پیشہ یا تجارت کے فروغ میں بھی یہ اہم رول ادا کرتی ہے۔
- انفرادی و اجتماعی طرز عمل کو فروغ دیتی ہے۔

**سماجیات کا تنظیمی طرز عمل میں اطلاق:**

سماجیات سے مراد سماجی ہم آہنگی، سماجی تعلقات، سماجی ضرورت، سماجی خدمات شامل ہیں اور ایک کامیاب تنظیم کو چلانے میں اور اسے آگے بڑھانے میں سماجی تعاون اور ہر فرد کو اشتراک بے حد ضروری ہوتا ہے۔

**سماج نفسیات کا تنظیمی طرز عمل میں اطلاق:**

سماجی نفسیات سے مراد سماج میں پائے جانے والے افراد کا طرز عمل، برتاؤ، ان کا رہن سہن، سماجی رشتے، سماجی قوانین کو بنانا اور اس پر عمل آوری شامل ہے۔ تنظیمی طرز عمل میں اس کی کافی اہمیت ہوتی ہے کیوں کہ کسی کام کو کامیابی سے انجام دینا ہوتا ہے۔ تو تمام سماج کے افراد کی رائے سے ہی وہ کام کامیابی سے انجام دیا جاتا ہے۔



**اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)**

سوال: تنظیمی طرز عمل پر اثر ڈالنے والے مضامین کونسے ہیں؟ وضاحت کیجیے؟

---



---



---

### 2.3 وقوفی خاکہ

#### (Cognitive Frame Work)

وقوف کسی علم کے حصول کے ذہنی عمل ہے جو تفہیم، تفکر، تجربات اور حواس کے ذریعہ کی جاسکتی ہے۔ یہ خاکہ کسی نظام کا بنیادی ڈھانچہ یا تعمیر اکائی ہے۔ یہ خاکہ قوی لیکن لچک دار ساخت فراہم کرتا ہے۔ جس سے جدت کی تخلیق کے مواقع فراہم ہوتے ہیں۔ سطحی طرز عمل کا وقوفی خاکہ بنی نوع کی درجہ ذیل خصلت پر مشتمل ہوتا ہے۔

1. توقعات، مطابقت، تقاضے، منشا، ادارہ وغیرہ اگر ہم اس خاکے کا استعمال تنظیمی برتاؤ کے اعتبار کے لے لے کرتے ہیں تو اس کا مطلب ہے کہ ہر فرد اپنے ہدف متعین کرتا ہے اور وہ یہ بھی جانتا ہے کہ اس ہدف کو حاصل کرنے کے لے لے کون سا برتاؤ مناسب ہوگا۔

وقوفی خاکہ کے استعمالات اور اس کے فوائد:

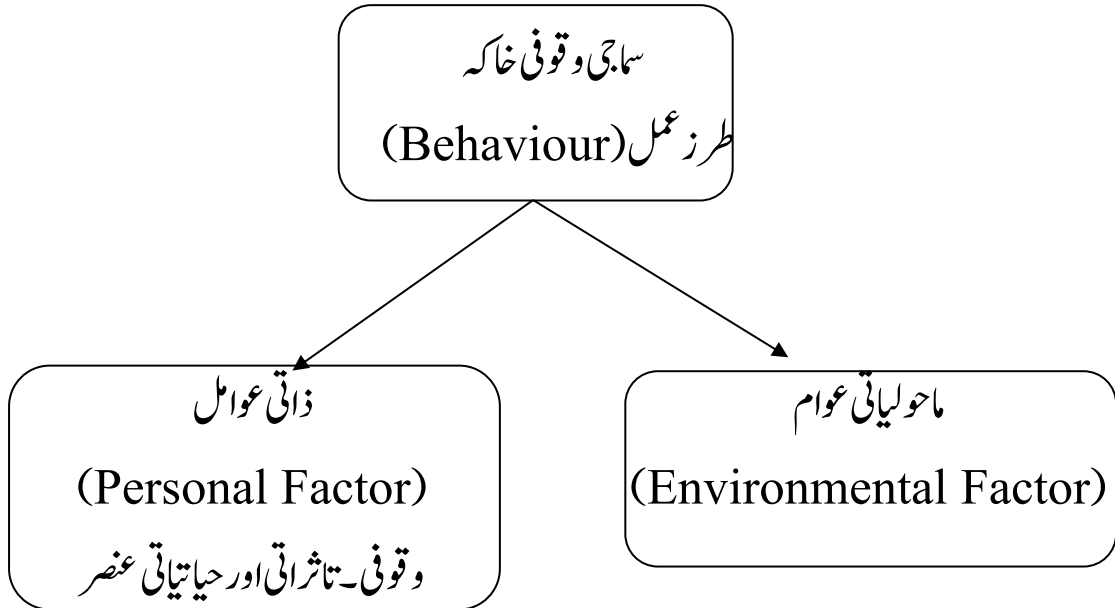
یہ خاکہ کسی تنظیم میں زیر ملازمت انسانی ادراک، دلچسپی، شخصیت، رجحانات، تحریک، فیصلہ سازی کے تجزیے میں معاون ثابت ہوتا ہے۔

## 2.4 طرز عمل خاکہ (Behaviouristic Frame Work)

سرفہرست ماہر برطانوی نفسیات پالوف اور جے بی واٹسن زور دیتے ہوئے کہتے ہیں کہ یہ قابل تجویز اور مفید ہے کہ فرد کے ظاہری برتاؤ جو نظر آتا ہے اس کا مطالعہ کیا جائے بہ نسبت اس کے ذہن کے جو کہ مبہم نوعیت کا ہوتا ہے۔ برطانوی خاکہ کا تصور محرک اور رد عمل کے ذریعہ بحسن خوبی واضح کیا جاسکتا ہے۔

محرک کسی عمل یا تحریک کے لے کر ترغیب فراہم کرتا ہے اور رد عمل اس محرک کے نتیجے میں نظر آنے والا برتاؤ ہے۔ ماہر برطانوی نفسیات اسکندر برتاؤ کے اس تصور کو ماحولیاتی نتائج کے ساتھ مربوط کر کے سمجھاتے ہیں ایک متعین طرز عمل ظاہر ہوتا ہے۔ بی۔ ایف اسکندر سگمنڈ فریڈ تائید کرتے ہیں کہ برتاؤ صرف محرک کا حاصل نہیں ہے بلکہ یہ طرز عمل کے ممکنہ ماحولیاتی نتائج پر بھی منحصر کرتا ہے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ انسان ایک ہی محرک کے تین مختلف طرز عمل ظاہر کرتا ہے اور وہ ماحولیاتی نتائج کے مطابق رد عمل کا اظہار کر سکتا ہے۔ مجموعی طور پر کہا جاسکتا ہے کہ طرز عمل خاکہ مشاہدہ کے قابل طرز عمل اور مشاہدہ کے قابل ماحولیاتی تغیرات پر مشتمل ہوتا ہے۔

## 2.5 سماجی و قونی خاکہ (Social Cognitive Frame Work)





سماجی و قوفی نظریہ انسانی طرز عمل کی وضاحت و قوفی، برتاؤ اور ماحولیاتی اثرات کے مابین مسلسل باہمی تعامل کے طور پر کرتا ہے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ انسان کے برتاؤ کو متعین کرنے میں و قوفی اور خارجی عوامل کے ساتھ ساتھ فرد کے ماضی کے متعلقہ واقعات سے حاصل شدہ تجربات کا بھی کردار ہوتا ہے۔ جس سے یہ معلوم ہوتا ہے کہ فرد کیسا ہوگا اور اس کے مستقبل کے برتاؤ پر بھی اثر پڑے گا۔

فرد اور ماحولیاتی عوامل دونوں جداگانہ طور پر کام نہیں کرتے بلکہ طرز عمل کے ساتھ مربوط ہو کر کام کرتے ہیں اور باہمی طور پر تعامل کر کے فرد کا طرز عمل متعین کرتے ہیں اس کا مطلب یہ ہے کہ و قوفی عوامل اور ماحولیاتی عوامل فرد کے طرز عمل سے متعلق ہیں لیکن سابقہ طرز عمل سے حاصل شدہ تجربات بھی ضروری طور پر یہ ہوتے ہیں کہ انسان کیسا ہوگا اور کس طرح کے طرز عمل کا اظہار کرے گا۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: و قوفی خاکہ اور طرز عمل خاکہ پر نوٹ لکھو؟

-----

-----

-----

## 2.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درجہ ذیل باتیں سیکھیں:

- تنظیمی طرز عمل کے معنی اور اسکے مقاصد کے ساتھ ساتھ، اور اجتماعی خاکہ جسے و قوفی خاکہ ایک مطالعہ کا نام ہے جس میں لوگوں کے برتاؤ کی انفرادی مطالعہ جیسے و قوفی خاکہ، طرز عمل کا خاکہ، سماجی اور و قوفی خاکہ وغیرہ۔
- تنظیم میں ہمیشہ زیادہ سے زیادہ رگ کام کرتے ہیں۔ انفرادی طور پر کام کرنے والوں کو جو بڑی تنظیم ہوتی ہے جس میں ہزاروں لوگ کام کرتے ہیں
- وہ جو محبت کرتے ہیں جو ایک ہی مقصد کے تحت ہوتا ہے۔
- سماجیات سے مراد سماج سے تعلق رکھنے والے افراد کے گروپ کا طرز عمل سماجی تعاون ایک دوسرے سے بھائی چارے کا مزاج آپسی باہمی تعاون ہے۔
- ثقافت ان تمام امور پر بحث کی جاتی ہے اس کے علاوہ تنظیمی ثقافت تنظیمی مواصلات تنظیمی ساخت تعاون عمل شراکت داری قوت وغیرہ قابل ذکر ہیں۔
- طرز عمل شخصیت کردار رویے سماجی رسم و رواج تہذیب و تمدن کا عکس کہا جاتا ہے۔

- سماجی نفسیات ایک مخصوص میلانی عمل ہے جس تعلق سماجیات سے ہے ہم کسی شخص کے کردار کا صحیح مطالعہ اس وقت تک نہیں کر سکتے جب تک کہ اس کے سماج اور سماجی کردار سے واقف نہ ہوں۔
- سماجی تبدیلیاں میں افراد کی شرکت تہذیب یا کلچر کی ترقی میں اسکی اہمیت کو بھی اجاگر کرتی ہے سماجی و سماجی خدمات اور سماجی مسائل کا حل بھی سماجی رویے کے ذریعے ہی ہوتا ہے۔

## 2.7 فرہنگ (Glossary)

تنظیمی طرز عمل (Organizational Behaviour)	اجتماعی طور پر کام کرنے والی تنظیم کا اور اس کے طرز عمل
تصوراتی خاکہ (Conceptual Frame Work)	جس میں و قوفی طرز عمل کا خاکہ ہو
و قوفی خاکہ (Cognitive Frame Work)	ذہنی عامل کا خاکہ
طرز عمل کا خاکہ (Behaviouristic Frame Work)	انسانی برتاؤ کا خاکہ
سماجی و و قوفی خاکہ (Social Cognitive Frame Work)	سماجی اور اس کی ذہنی خاکہ

## 2.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions) صحیح یا غلط بتائیے۔

1. تنظیم افراد کا ایک غیر منظم گروہ ہے۔ (صحیح/غلط)
2. طرز عمل سے مراد کسی شخص کا کسی واقعے پر رد عمل کا اظہار ہے۔ (صحیح/غلط)
3. تنظیمی طرز عمل اخلاق اور احترام کو فروغ دینے کا ماحول مہیا کرتا ہے۔ (صحیح/غلط)
4. عمرانیات سے مراد علم الانسان ہے۔ (صحیح/غلط)
5. طرز عمل کا خاکہ محرکہ اور رد عمل کے ذریعے بحسن و خوبی واضح کیا جاسکتا ہے۔ (صحیح/غلط)

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. تنظیمی طرز عمل کی تعریف بیان کیجیے؟
2. تنظیمی طرز عمل کی افادیت اور اہمیت کو بتلائیں؟
3. سماجیات کا تنظیمی طرز عمل پر کیا اثر پڑتا ہے؟
4. وقوفی خاکہ سے کیا مراد ہے؟
5. طرز عمل کا خاکہ بیان کیجیے؟

8. طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. تنظیمی طرز عمل سے کیا مراد ہے؟ اس پر اثر انداز ہونے والے مضامین کونسے ہیں؟ مثالوں سے واضح کیجیے؟
2. تنظیمی طرز عمل اور اسکے خاکے وقوفی طرز عمل سماجی کے خاکوں پر تفصیلی طور سے بیان کریں۔
3. تنظیمی طرز عمل اور تصوراتی خاکے کی اہمیت اور افادیت بیان کیجیے؟
4. طرز عمل خاکہ بنا کر اسکی وضاحت کیجیے؟

2.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Organizational behaviour Stephen P. Robbins Timothy A Jundsr, Nehavika Vohra
- Organizational behaviour L.M. Prasad Publisher: Sultan Chand & Sons
- Organizational behaviour K.Aswathappa publisher Himalaya Publication New Delhi.
- Organizational behaviour by Afsaneh Nahavandi Rober & Denhardt Janet V. Denhurdt Maria P. Aristigueta Publication Sage/ Texts.

# اکائی 03- تنظیمی رویے - ماڈلز

(Organizational Behaviour - Models)

اکائی کے اجزا

- 3.0 تعارف (Introduction)
- 3.1 مقاصد (Objectives)
- 3.2 تنظیمی رویے (Organizational Behaviour)
  - 3.2.1 تنظیمی رویے کی اہمیت (Importance of Organizational Behaviour)
  - 3.3 تنظیمی رویے کے نمونے (Models of Organizational Behaviour)
    - 3.3.1 آمرانہ (اوٹو کرائٹک) ماڈل (Autocratic Model)
    - 3.3.2 نگرانی (کسٹوڈیل) ماڈل (Custodial Model)
    - 3.3.3 باہمی تعاونی (سپورٹیو) ماڈل (Supportive Model)
    - 3.3.4 اجتماعی (کولیگیل) ماڈل (Collegial Model)
  - 3.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
  - 3.7 فرہنگ (Glossary)
  - 3.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
  - 3.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

## 3.0 تعارف (Introduction)

تنظیمی رویہ مطالعہ کا ایک اہم شعبہ ہے جو افراد، گروہوں اور تنظیم کے اندر ملازمین کے رویے پر پڑنے والے اثرات کی تحقیقات کرتا ہے۔ کیتھ ڈیوس کے مطابق تنظیمی طرز عمل، علم کا مطالعہ اور اطلاق ہے۔ اس میں یہ دیکھا جاتا ہے کہ لوگ تنظیم کے اندر کیسے کام کرتے ہیں۔ یہ انسانی فائدے کے لیے ایک انسانی آلہ ہے۔ یہ وسیع پیمانے پر لاگو ہوتا ہے۔ فریڈ لو تھنز کے مطابق "تنظیمی رویے سیدھا تنظیم میں انسانی رویے کو سمجھنا اس کی پیشین گوئی کرنا اور ساتھ ہی اسے منظم کرنے سے منسلک ہے۔"

تنظیمیں اپنا کام پیچیدہ سماجی نظام کے اندر انجام دیتے ہیں جنہیں تنظیم کہتے ہیں۔ کئی معنوں میں، مینیجر کا کام رویے کو مطلوبہ سمت میں متاثر کرنا ہے، عام طور پر کسی خاص کام یا کارکردگی کے مقصد کی تکمیل کے لیے خاص طور پر مینیجر کی ضرورت ہوتی ہے۔

### 3.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- طلباء آرگنائزیشن ڈیزائن کے تصور کی وضاحت کرنے اور تنظیم کے ڈیزائن کو متاثر کرنے والے عوامل کا تعین کرنے کے قابل ہوں گے۔
- طلباء انفرادی رویے کے اجزاء کی شناخت کر سکیں گے اور سیکھنے سمجھنے، رویوں اور اقدار کے تصورات کو لاگو کر سکیں گے۔
- طالب علم تحریک کے مختلف نظریات اور تنظیموں میں ان کے اطلاق کے درمیان فرق کرنے کے قابل ہوں گے اور ان نظریات کو تنظیموں میں عملی مسائل پر لاگو کرنے کے قابل بھی ہوں گے۔ وہ قیادت کے متعدد مختلف نظریات اور رویوں کے درمیان تقابل بھی کر سکیں گے اور ٹیم لیڈر یا گروپ ممبر کی حیثیت سے ٹیم کی موثر کارکردگی میں حصہ لے سکیں گے۔
- مستقبل کے طلبہ تنظیموں میں افراد اور گروہوں کے ان اہم عوامل کے لحاظ سے جو تنظیمی رویے پر اثر انداز ہوتے ہیں اور گروہوں میں کام کرنے کے لیے ضروری مہارتوں کا مظاہرہ کرتے ہیں، ان سب کا تجزیہ کرنے کے قابل ہوں گے۔
- طلباء اس بات کا جواز پیش کرنے کے قابل ہوں گے کہ تنظیمی تبدیلی اور تنازعات تنظیموں کے اندر کام کرنے والے تعلقات کو کس طرح متاثر کرتے ہیں اور یہ ظاہر کر سکیں گے کہ تنظیموں کے اندر تبدیلی اور تنازعات کے مسائل کو حل کرنے کے لیے متعلقہ نظریات کو کیسے لاگو کیا جائے۔

### 3.2 تنظیمی رویے (Organizational Behaviour)

تنظیمی رویے کا مطالعہ مختلف سوالوں کے سمجھنے میں مدد کرتا ہے:

1. لوگ ایک خاص طریقے سے کیوں برتاؤ کرتے ہیں؟
2. ایک شخص دوسرے سے زیادہ موثر کیوں ہے؟
3. ایک گروہ دوسرے سے زیادہ موثر کیوں ہے؟
4. ایک شخص دوسری تنظیموں کے مقابلے میں ایک تنظیم میں زیادہ موثر کیوں ہے؟

#### 3.2.1 تنظیمی رویے کی اہمیت (Importance of Organizational Behaviour)

تنظیمی رویے کی ضرورت اور اہمیت درج ذیل ہے:

1. مہارت میں بہتری
- تنظیمی رویے کا مطالعہ مہارت (skills) کو بہتر بنانے میں معاون ہوتا ہے اس میں ملازمین کی قابلیت کو اور زیادہ موثر بنانے کے لیے علم کا استعمال کیا جاتا ہے۔
2. صارفین کی خریداری کے رویے کو سمجھنا

صارفین کی خریداری کو سمجھ کر مارکیٹنگ کے عمل کو بہتر بنانے میں یہ ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔

### 3. ملازمین کی حوصلہ افزائی

تنظیمی رویہ حوصلہ افزائی کی بنیاد اور اس کے مختلف طریقوں کو سمجھنے میں مدد کرتا ہے۔

### 4. ملازمین کا مزاج

تنظیم ملازمین کو صحیح طریقے سے سمجھنے کے لیے ان کی نوعیت کو سمجھنا بہت ضروری ہے۔

رویے کے مطالعہ سے ہم ملازمین کی مندرجہ ذیل فطرت کو سمجھ سکتے ہیں:

i. درون بین (انٹروورٹ) (Introvert)

ii. بیرون بین ملازمین (Extrovert)

iii. پر جوش ملازمین

iv. دیگر ملازمین

### 5. تنظیم میں وسائل کا بہترین استعمال

تنظیمی رویے کا مطالعہ ملازمین اور ان کے کام کے انداز اور مہارت کو بہتر طریقے سے سمجھنے میں مدد کرتا ہے۔ اس کو سمجھ کر، انتظامیہ ملازمین

کو تربیت دے سکتی ہے اور انسانی وسائل کا بہتر طریقے سے استعمال کیا جاسکتا ہے۔

### 6. متوقع تنظیمی واقعات (Anticipating Organizational Events)

تنظیمی رویے کا سائنسی مطالعہ تنظیمی واقعات کو سمجھنے اور پیش گوئی کرنے میں مدد کرتا ہے۔

### 7. ملازمین کی کارکردگی اور اثر اندازی (Efficiency and Effectiveness of employees)

تنظیمی رویے کا مطالعہ تنظیم کی کارکردگی اور اثر اندازی کو بڑھانے میں مدد کرتا ہے۔

### 8. تنظیم کا بہتر ماحول

تنظیمی رویے ایک تنظیم میں مضبوط اخلاقی اور بھائی چارے کا ماحول بنانے میں مدد کرتے ہیں۔

### 9. تنظیم کی خیر سگالی (The Goodwill of Organization)

تنظیمی رویہ تنظیم کی خیر سگالی (Goodwill) کو بہتر بنانے میں مدد کرتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی رویے کی اہمیت واضح کرو۔

### 3.3 تنظیمی رویے کے نمونے (Models of Organizational Behaviour)

ہر ایک تنظیم کا اپنا ایک خاص طرز عمل ہوتا ہے۔ کام میں استعمال ہونے والے ماڈل پر مبنی ہوتا ہے۔ ایسے میں یہ جاننا اہم ہے کہ تنظیموں میں استعمال ہونے والے کون کون سے ماڈل ہیں اور ان کی کارکردگی اس کے اثرات اور انکی نوعیت کیا ہے۔ خاص طور پر تنظیموں میں استعمال ہونے والے ماڈل کی چار اقسام ہیں جو مندرجہ ذیل ہیں:

1. آمرانہ (اوٹو کرائٹک) ماڈل (Autocratic Model)

2. نگرانی (کسٹوڈیل ماڈل) (Custodial Model)

3. باہمی تعاونی (سپورٹوے ماڈل) (Supportive Model)

4. اجتماعی (کولگیل ماڈل) (Collegial Model)

آئے اب ہم باری باری سے ان ماڈلز کو سمجھنے کی کوشش کرتے ہیں۔

#### 3.3.1 آمرانہ (اوٹو کرائٹک) ماڈل (Autocratic Model)

اس ماڈل کے فریم ورک کے اندر، تنظیم کے سربراہ کی جانب سے نافذ کردہ حکم سب سے اہم ہوتا ہے، اور ملازمین اسے بغیر کسی روک ٹوک کے انجام دیتے ہیں۔ اس طرز عمل کے نتیجے میں، کارکنان اپنے سپروائزر کی طرف سے دی گئی ہدایات پر عمل کرتے ہیں۔ تنظیم کے اہداف کی تکمیل کے عمل میں، وہ اپنے وسائل کا بھرپور استعمال نہیں کر پاتے ہیں۔

اس ماڈل کے پیچھے کا تصور یہ ہے کہ اس میں انتظامیہ کو بہت مہارت حاصل ہوتی ہے اور اس کو ایسا لگتا ہے کہ اسکے نیچے کام کرنے والے ملازمین کو کم ہنرمند ہیں اور ان کے ہر ایک کام پر بہت باریکی سے نظر رکھنے کی ضرورت ہے۔ اس طرح کا نظریہ خاص طور پر صنعتی سرگرمیوں کی شروعات میں دیکھا جاتا تھا۔ فیکٹری میں کام کرنے والے لوگوں کو بہت پریشانیوں کو جھیلنا پڑتا تھا چونکہ منتظمین کو صرف ملازمین کے کام سے مطلب رہ جاتا تھا، ان کی کسی اور بات سے انتظامیہ کو کوئی سروکار نہیں ہوتا تھا۔

ایسے تنظیموں کام کرنے والے ملازمین کا عام طور پر یہ ماننا ہوتا ہے کہ مینیجر کا کام خاص طور پر ملازمین کی بھرتی کرنا یا اس کو فارغ کرنا جیسے معاملات کو دیکھنا ہے۔ ایسی تنظیموں میں ملازمین کو بہت کم اجرت ادا کی جاتی ہے جو ان کی بنیادی ضرورتوں کو ہی پر کر پاتی ہے۔

اوٹو کرائٹک ماڈل ہزاروں سال سے چلا آ رہا ہے۔ صنعتی انقلاب کے دور میں اس نظریہ کا بھرپور استعمال کیا جاتا تھا۔ ایسے تنظیم کے مینیجر میک گریگر کے X نظریہ جسے (Mc Gregor's Theory X) کو بروئے کار لاتے تھے۔ اس نظریے میں عام طور پر یہ مان لیا جاتا ہے کہ ملازمین موروثی طور پر (inherently) نااہل اور کام کو نہ پسند کرنے والے ہوتے ہیں یا کام سے جی چرانے والے ہوتے ہیں۔

یہ نظریہ خاص طور پر طاقت اور اقتدار پر مبنی ہوتا ہے اور مینیجرز ملازمین کے ساتھ سختی سے پیش آتے ہیں اور کام بروقت مکمل نہ کرے پر ملازمین سے ہر جانے بھی وصول کیے جاتے ہیں۔

جدید دور میں اس نظریہ کو درست نہیں مانا جاتا۔ لیکن یہ چند جگہوں پر بہت کارآمد ہے۔ یہ تنظیم کی بد حالی کے دور میں بہت بااثر ہوتا ہے۔ فوجی تنظیموں میں آج بھی اسی ماڈل کا استعمال ہوتا ہے اسی نظریہ پر امریکہ جیسے ملکوں میں بھی عمل کیا جاتا ہے۔

اس کے چند فوائد کے ساتھ ساتھ کچھ نقصانات بھی ہیں۔ آئیے ہم ان سے ہونے والے نقصانات کو سمجھتے ہیں جو مندرجہ ذیل ہیں:

- اس ماڈل کی سب سے بڑی خامی یہ ہے کہ یہ ملازمین کے اندر تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لئے ایک پر عزم جوش نہیں بھر پاتا ہے۔

- یہ ماڈل ملازمین کو مزید اچھے ہنر سیکھنے کے لئے آمادہ نہیں کر پاتا ہے اگر ایسا ہوتا تو اس سے تنظیم میں مزید ترقی ہو سکتی ہے۔
- اس کا اثر ملازمین پر زیادہ تر منفی ہوتا ہے کبھی کبھی ملازمین خود کو غیر محفوظ سمجھتے ہیں اور مایوس رہتے ہیں اسکے اثر سے ملازمین کبھی کبھار انتظامیہ کے لئے بہت مشکل کھڑی کر دیتے ہیں۔

- اوٹو کرائٹک ماڈل میں صرف ایک طرفہ بات چیت ہوتی ہے اور اس میں مینیجر کی کوئی طرفداری ملازمین کے لیے نہیں کی جاتی۔ انتظامیہ وہ کرتی ہے جسے وہ خود بہتر جانتی ہے۔

- مینجمنٹ صرف یہ سوچتی ہے کہ ملازمین کو ان کے حکم کی تعمیل کرنی چاہیے۔
- اوٹو کرائٹک ماڈل کی سب سے بڑی خامی یہ ہے کہ اس میں انتظامیہ کو ہر ایک چھوٹے سے چھوٹے کام کا فیصلہ خود لینا ہوتا ہے اور ہر ایک کام کو بہت باریکی سے دیکھنا ہوتا ہے۔

آج کل بڑے بڑے تجارتی تنظیموں میں درجہ بندی کو کم سے کم کیا جا رہا ہے تاکہ ملازمین اور مینیجرز کے درمیان باآسانی بات ہو سکے اور ملازمین کی رائے بھی مینیجرز تک پہنچ سکے۔

مختلف درجوں میں تنظیم کی ترقی کے لئے ایک طرح کا خیال نہیں بلکہ الگ الگ نقطہ نظر سے دیکھنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ انتظامیہ صرف حکم دینے کے لئے نہیں ہونی چاہیے بلکہ اس کو مختلف سرگرمیوں کو تنظیموں فروغ دینا چاہیے تاکہ تنظیم میں ایک اچھا ماحول ہو سکے اور ملازمین اور مینیجرز کے بیچ کم سے کم دوری ہو سکے۔

### 3.3.2 نگرانی (کسٹوڈیل) ماڈل (Custodial Model)



کسٹوڈیل ماڈل بنیادی طور پر ملازمین کو اقتصادی سلامتی اچھی تنخواہ اور ساتھ ہی دیگر فائدے جو ملازمین کو ملتے ہیں۔ یہ اس نظریے کو فروغ دیتا ہے جس میں ملازمین کی وفاداری تنظیم کے لئے بڑھ جاتی ہے اور ساتھ ہی اس کا حوصلہ بھی بہت بلند رہتا ہے۔

آئیے اب ہم اس بات کو بھی سمجھ لیتے ہیں کی آخر اس ماڈل کی ضرورت انتظامیہ کو کیوں آگئی جیسا کہ ہم نے پچھلے ماڈل میں دیکھا اس میں انتظامیہ کی نگاہ ملازمین پر کچھ خاص نہیں تھی اور ملازمین کافی اپنے مینیجرز سے ناراض رہا کرتے تھے۔

اس کو سامنے رکھ کر اس دور کے انتظامی مفکرین نے اس کا حل ڈھونڈنے کی کوشش کی اور اس کے نتیجے میں کسٹوڈیل ماڈل نمودار ہوا۔ آئیے اب ہم اسکو باریکی سے سمجھنے کی کوشش کرتے ہیں۔

یہ ماڈل خاص طور پر ملازمین کو انعامات (rewards)، ملازمت کی حفاظت (job security)، تنظیمی انحصار (organizational dependencies)، بحالی کا عنصر (maintenance factor) پر اپنی توجہ مرکوز کرتا ہے۔

کسٹوڈیل ماڈل کا نقطہ نظر ملازمین کو مینیجرز کے لئے نہ بلکہ تنظیم کے لئے کام کرنے کو فروغ دینے سے ہے۔ اس نظریہ کے مطابق ملازمین روزگار اور دیگر فوائد کے لیے تنظیم پر ہی منحصر ہوتے ہیں۔

جو ملازمین کسٹوڈیل کے ماحول میں کام کر رہے ہوتے ہیں انکا ذہن نفسیاتی طور پر اقتصادی انعامات اور فوائد سے منسلک ہوتا ہے اس کے اثر سے ملازمین مطمئن اور اچھی طرح سے آباد ہوتے ہیں لیکن اس کی ایک خامی ہے کہ یہ ضروری نہیں ہے ملازمین اس ماحول میں اپنی پوری محنت سے کام کریں۔ یہ بس تنظیم سے ملنے والے فائدہ سے ہی جڑے ہوتے ہیں اگر یہ فائدہ عارضی طور پر روک دیا جائے تو وہ کام میں دلچسپی نہیں لیں گے۔

اس سے پہلے ہم نے یہ دیکھا کہ اوٹو کرائنگ ماحول میں ہم میک گریگر کے نظریہ X کا استعمال کرتے تھے جس میں یہ مانا جاتا تھا کہ ملازمین کام میں دلچسپی نہیں دکھاتے ہیں اگر ان کے ساتھ سختی سے پیش نہ آئیں تو وہ کام کو صحیح ڈھنگ سے انجام نہیں دیں گے۔

ٹھیک اسکے برعکس کسٹوڈیل ماحول میں میک گریگر کے نظریہ Y کا استعمال ہوتا ہے اس میں یہ مانا جاتا ہے کہ ملازمین اپنے کام کو لے کر بہت خوش ہوتے ہیں اور اپنے کام کو من لگا کر پورا کرتے ہیں۔

تنظیمی رویے کے کسٹوڈیل نقطہ نظر میں کچھ باتوں کو بہت اچھے سے دھیان میں رکھا جاتا ہے جیسے کہ ملازمین کی ملازمت محفوظ ہو، ان کا وقت پر تنخواہ کا انتظام ہو، ان کو ملنے والی ضروری چھٹیاں فراہم ہوں، کسٹوڈیل ماحول ملازمین کو نفسیاتی طور پر مطمئن کرتا ہے کہ ان کو مالی انعامات اور فائدے دیئے جائیں گے جیسے ملازمین کے پنشن، انشورنس اور دیگر الاؤنسز وغیرہ۔

اگر کوئی تنظیم اپنے ملازمین کو یہ تمام چیزیں مہیا نہیں کراتی ہے تو وہ کسٹوڈیل ماحول کو اپنے تنظیم میں فروغ نہیں دے سکتی ہے ایک کامیاب کسٹوڈیل ماحول اقتصادی وسائل پر انحصار کرتی ہے اس ماحول میں ملازمین کی جسمانی ضروریات پوری ہوتی ہیں اور مزید حوصلہ افزائی کے لئے مینیجر ملازمت کی حفاظت کو یقینی بناتا ہے۔

البتہ محقق اس نتیجے پر پہنچے ہیں کہ کسٹوڈیل ماحول میں کام کرنے والے ملازمین مینیجرز کے بجائے تنظیم پر منحصر کرتے ہیں اور ملازمین اس ماحول میں اوٹو کرائنگ کے مقابلے میں بہت خوش رہتے ہیں اور ساتھ ہی انکی وفاداری تنظیم کے لئے ایک لمبے وقت تک بنی رہتی ہے۔

آئے اب ہم آپکو تیسرے ماڈل کی طرف لئے چلتے ہیں۔

### 3.3.3 باہمی تعاونی (سپورٹو) ماڈل (Supportive Model)

یہ ماڈل کنٹرول اور اختیار پر مبنی نہیں ہے اس میں مینیجرز اور ملازمین کا تعلق ایک اہم کردار ادا کرتا ہے باہمی امداد کے ماحول میں تنظیم کے مقاصد ملازمین کے ساتھ روزمرہ کی زندگی میں مینیجرز کس طرح برتاؤ کرتے ہیں، اس پر منحصر کرتا ہے۔ اگر آپسی معاملات اچھے ہوتے ہیں تو ان کی کارکردگی بہتر ہوتی ہے اور تنظیم کے مقاصد کو باآسانی حاصل کر لیا جاتا ہے۔

اس ماڈل کا مقصد تنظیم کے اندر ایک اچھا ماحول قائم کرنا اور ملازمین کی حوصلہ افزائی کے ذریعہ تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرانے سے ہے۔ اس میں مینیجر اپنے ملازمین کو ہر اعتبار سے سپورٹ کرتا ہے اور ملازمین کے مقاصد کے حصول کے لیے اسے تیار کرتا ہے اور ساتھ ہی اس میں موجود قابلیت کو مزید نکھارتا ہے۔

اس نظریہ کا بنیادی تصور پیسے کی طاقت پر نہیں ہے بلکہ ایک اچھے قیادت پت ہے۔ اگر قیادت اچھی رہی تو ملازمین اپنے کام میں پوری دلچسپی لیں گے اور دلجمعی سے کام کریں گے۔

اچھی قیادت سے انتظامیہ، تنظیم میں ایک بہتر ماحول قائم ہوتا ہے اور اس ماحول میں ملازمین کی ترقی ہوتی ہے اور ساتھ میں تنظیم کے مقاصد حاصل ہوتے ہیں۔ باہمی امدادی ماحول میں ملازمین اپنے آپ کو تنظیم سے جڑا ہوا سمجھتے ہیں مینیجرز کا کام ملازمین کو ان کے مقاصد کے حصول میں مدد کرنا ہوتا ہے۔

یہ ماڈل ترقی یافتہ ملکوں میں زیادہ بہتر انداز سے رائج ہے۔ مگر اس ماڈل کا ہندوستان میں بہت محدود دائرہ کار ہے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ ہندوستان کا زیادہ تر کام آپریٹو ہوتا ہے اور کارکنوں کی وابستگی ضرورتوں سے ہے اور وہ اپنے عزت کے بارے میں فکر مند ہوتے ہیں، ایسے میں یہ ماڈل پوری طرح سے کارآمد نہیں ہو پاتا ہے اور ایک سپورٹ نیٹ ورک نہیں بن پاتا ہے جو کہ مینیجرز اور کارکنوں کے بیچ ہونا چاہیے۔ باہمی امدادی ماحول کار ہنما اپنے ملازمین کو تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے میں بہت مدد کرتا ہے اس کے اندر مقاصد کو حاصل کرنے کی جو صلاحیت ہوتی ہے اسے مزید نکھارتا بھی ہے۔

اس ماحول میں رہنما ملازمین کے اندر ایک جذبہ پیدا کرتا ہے اور ملازمین کام کو اپنا مقصد سمجھ کر پورا کرتے ہیں اس سے نہ صرف ملازمین کی بلکہ تنظیم کی بھی ترقی ہوتی ہے۔ اس ماحول میں مینیجرز کو زیادہ پریشانیوں کا سامنا نہیں کرنا ہوتا ہے کام کو کرنے کے لیے ملازمین خود پر عزم اور پرجوش ہوتے ہیں۔

ملازمین اپنے کام کی پوری ذمہ داری لیتے ہیں اور خود کو بھی بہتر بنانے کی کوشش کرتے ہیں اگر مینیجرز ان کو کبھی کوئی موقع الگ سے فراہم کرتے ہیں تو وہ اس موقع کو بھی اپنی ترقی کی سیڑھی کے طرح استعمال کرتے ہیں اور آگے بڑھتے ہیں۔

باہمی تعاون کے ماحول میں انتظامیہ ملازمین کے کاموں کو بہتر بنانے میں مدد کرتی ہے اور اس کی کارکردگی میں مزید اضافہ کرتی ہے، جبکہ کسٹوڈیل ماڈل میں ہم نے یہ دیکھا کہ ملازمین کو خوش رکھنے کے لیے خالص مالی امداد کو دیکھا جاتا ہے۔

آئے اب ہم باہمی امدادی ماحول کے خصوصیات کو سمجھتے ہیں۔

## مجموعی نقطہ نظر

باہمی امدادی لیڈر اپنے ملازمین کے لیے ایک بڑا ہدف مقرر کرتے ہیں اور اپنے ماتحت لوگوں کو تنظیم کے مقاصد کی طرف گامزن کرتے ہیں۔ باہمی امدادی لیڈر ملازمین کو ایک بہترین ماحول دیتے ہیں اور وہ ملازمین کے مقاصد کو تنظیم کے مقاصد کے ساتھ منسلک کر دیتے ہیں۔

## تعلقات کو مضبوط کرنا

باہمی امدادی لیڈر ہمدرد ہوتے ہیں اور خندہ پیشانی سے اپنے ملازمین سے ملتے ہیں اگر ان کے ٹیم کو کسی بات کی پریشانی آتی ہے تو لیڈر سے بات کرنے میں ٹیم کو گھبراہٹ نہیں ہوتی ہے وہ اپنے ضروریات اور فوائد کو لیڈر کے ساتھ مل کر سمجھ لیتے ہیں اور اس طرح نقصان اٹھانے سے بھی بچ جاتے ہیں۔

## تربیت

باہمی امدادی لیڈر اس بات کا بھی خیال رکھتے ہیں کہ ملازمین کو اگر کسی خاص تربیت کی ضرورت ہے تو وہ اسکو مہیا کرتے ہیں۔ باہمی امدادی لیڈر کی تربیت میں یہ شامل ہوتا ہے کہ وہ اپنے ماتحت ملازمین کی بات کو سن کر ایک بہتر تدبیر نکالے۔

## ٹیم ورک

باہمی امدادی قیادت کی خاص باتوں میں سب سے اہم بات ٹیم ورک شامل ہوتی ہے۔ وہ اپنے ٹیم میں کام کر رہے لوگوں کو آپس میں بات کرنے کے لیے آمادہ کرتے ہیں اور ان کا آپس میں ایک مضبوط نیٹ ورک بننا ہے اور لوگ ایک دوسرے کے ساتھ مل جل کر کام کرتے ہیں۔ ہم نے کافی کچھ باہمی امدادی ماڈل کے بارے میں سمجھا۔ اب ہم ایک اور ماڈل کی طرف بڑھتے ہیں اور اسے سمجھنے کی کوشش کرتے ہیں جیسے ہم نے پچھلے ماڈل کو سمجھا ہے۔

## 3.3.4 اجتماعی (کولیگیل) ماڈل (Collegial Model)

اجتماعی ماڈل یا کولیگیل ماڈل سپورٹو ماڈل کی ہی توسیع ہے۔ انگلش میں کولی جیل سے مراد ایسے لوگوں کے گروپ سے ہے جن کے مقاصد ایک جیسے ہوں۔ اگر ہم اردو کے لفظ اجتماعی پر غور کریں تو لوگوں کا کسی ایک مقصد کے لیے جمع ہونا اس کا مطلب ہوتا ہے۔ کولی جیل یا اجتماعی ماڈل کا استعمال روایتی طور پر ہوتا آ رہا ہے جس میں ملازمین اور مینیجرز باہمی شراکت سے اپنے تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرتے ہیں۔

اس ماحول میں کام کر رہے ملازمین اپنے آپ کو ایک بڑی تنظیم کا حصہ سمجھتے ہیں اور ان کا کام نہ صرف ایک چھوٹے پروجیکٹ کو پورا کرنا ہوتا ہے بلکہ وہ کام کو تنظیم کے مقاصد کا حصہ ہے یہ سمجھ کر کرتے ہیں انتظامیہ کا نظریہ خود کو باس سمجھنے کا نہیں ہوتا ہے بلکہ کام کے لیے مشترکہ شراکت کو اولین درجہ دیتے ہیں۔

انتظامیہ ٹیم ورک کے طرف متوجہ ہوتی ہے اور یہ ایک بہتر ٹیم تیار کرتی ہے اس میں نظم و ضبط کا ہونا بہت ضروری ہو جاتا ہے بلکہ ایک ذمہ داری ہوتی ہے کہ ہر ملازم نظم و ضبط کو بنائے رکھے، اس ماحول میں ملازمین ایک حد تک خود کو بہت اچھا محسوس کرتے ہیں ان کو لگتا ہے کہ ہمارے کام کو بھی سراہا جا رہا ہے ان کو لگتا ہے کہ ہاں ہم بھی تنظیم کے لیے بہت قیمتی ہیں اور ان کی کارکردگی میں بہتری ہوتی چلی جاتی ہے۔

اجتماعی ماحول میں کام کرنے والے ملازمین اپنے آپ کو تنظیم کا اناٹہ سمجھتے ہیں۔ اجتماعی ماحول خاص کر ان تنظیموں میں دیکھا جاتا ہے جہاں زیادہ تر کام انسانی وسائل سے ہی مکمل ہوتے ہیں۔ اس ماحول میں ملازمین اپنا کام مینیجرز کے ڈر سے یا فارغ کیے جانے کے خوف سے نہیں، بلکہ وہ یہ سمجھتے ہیں کہ ہم تنظیم کا حصہ ہیں اور تنظیم کا کام ہماری ذمہ داری ہے اور وہ تنظیم کے کام کو مکمل کرنے کے لیے اپنی دن رات ایک کر دیتے ہیں۔

ملازمین اپنے کام کو بہت بہتر انداز میں مکمل کرتے ہیں اور ساتھ میں اپنے ساتھ کام کر رہے ملازمین کی بھی مدد کرتے ہیں۔ ایسا اس لیے کرتے ہیں کہ ان کو لگتا ہے کہ کام کا پورا ہونا ان سب کی اہم ذمہ داری ہے۔

آئے اب ہم اجتماعی ماڈل کی کچھ اہم خاص باتوں کو سمجھتے ہیں۔ ہم نے اب تک اجتماعی ماڈل کے تعلق سے کافی کچھ جانا ہے یہ بھی جانا ہے کہ کس طرح کے تنظیم میں یہ زیادہ کارگر ہے۔

اجتماعی ماڈل کی درج ذیل اہم خصوصیات ہیں:

1. اجتماعی ماحول میں کام کر رہے ملازمین اس بات پر دھیان دیتے ہیں کہ کیا بہتر ہونا چاہیے۔ اسے ہم انگلش کے الفاظ normative approach سے سمجھ سکتے ہیں۔ جس کا مطلب ہے کہ کیا ہونا چاہیے جو بہتر ہو۔

2. اجتماعی ماڈل خاص طور پر ان تنظیموں، جیسے اسکولوں اور کالجوں کے لیے مناسب معلوم ہوتے ہیں جن کے پاس پیشہ ورانہ عملہ کی کافی تعداد ہوتی ہے۔

3. اجتماعی ماڈل میں کام کرنے والے ملازمین اور مینیجرز کا ایک مشترکہ عقائد کا نظام ہوتا ہے ان سب کا مقصد تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنا ہوتا ہے۔

4. اجتماعی ماحول میں لیے گئے فیصلے پر سب کی رضامندی ہوتی ہے۔

5. اجتماعی ماڈل میں وہ تمام نظریات شامل ہوتے ہیں جو اس بات پر زور دیتے ہیں کہ طاقت اور فیصلہ سازی کو تنظیم کے کچھ یا تمام اراکین کے درمیان بانٹ دیا جانا چاہیے۔

ہم نے اوپر درج ہر ماڈل کے بارے میں ایک ایک کر کے جانا اور ایک نتیجہ اخذ ہوا کہ ہر ماڈل کی اپنی اپنی خاصیتیں ہیں جو ہر تنظیم کے لیے ایک جیسی نہیں ہو سکتیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: آمرانہ ماڈل اور نگرانی ماڈل کے درمیان تقابل کیجیے۔

---



---

### 3.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- طلباء آرگنائزیشن ڈیزائن کے تصور کی وضاحت کریں گے اور تنظیم کے ڈیزائن کو متاثر کرنے والے عوامل کا تعین کرنے کے قابل ہوں گے۔
- طلباء انفرادی رویے کے اجزاء کی شناخت کریں گے اور سیکھنے سمجھنے، رویوں اور اقدار کے تصور کو لاگو کریں گے۔
- طلباء تحریک کے مختلف نظریات اور تنظیموں میں ان کے اطلاق کے درمیان فرق کرنے کے قابل ہوں گے اور ان نظریات کو تنظیموں میں عملی مسائل پر لاگو کرنے کے قابل ہو جائیں گے۔ وہ قیادت کے متعدد مختلف نظریات کے درمیان فرق کرنے کے قابل بھی ہوں گے اور ٹیم لیڈر یا گروپ ممبر کی حیثیت سے ٹیم کی موثر کارکردگی میں حصہ لیں گے۔
- طلباء تنظیموں میں افراد اور گروہوں کے رویے کا تجزیہ کریں گے۔
- طلباء اس بات کا جواز پیش کریں گے کہ تنظیمی تبدیلی اور تنازعات تنظیموں کے اندر کام کرنے والے تعلقات کو کس طرح متاثر کرتے ہیں اور تنظیموں کے اندر تبدیلی اور تنازعات کے مسائل کو حل کریں گے۔

### 3.7 فرہنگ (Glossary)

اوٹو کرائٹ ماڈل	انتظام کا وہ ماڈل جس میں قائد کا حکم ہی سب کچھ ہوتا ہے۔ کوئی اس کے خلاف ورزی نہیں کر سکتا۔
کسٹوڈیل ماڈل	انتظام کا وہ ماڈل جس میں ملازمین کو اچھے مالی فوائد ملتے ہیں۔ جس کی وجہ سے تنظیم سے زیادہ وفادار ہوتے ہیں۔
سپورٹو ماڈل	انتظام کا وہ ماڈل جس میں منیجر اپنے ساتھی ملازمین کی حوصلہ افزائی کرتا ہے اور انہیں ممکن حد تک مدد فراہم کرتا ہے۔
کولیگ ماڈل	انتظام کا وہ ماڈل جس میں تمام ملازمین اپنے آپ کو ایک بڑی ٹیم کا حصہ سمجھتے ہیں اور سب مل کر ایک مقصد حاصل کرنا چاہتے ہیں۔
انٹروورٹ	وہ شخص جو اپنی ذات میں آپ لگن ہو، شرمیلا ہو
ایکسٹروورٹ	وہ شخص جو بہت ملنسار ہوتا ہے اور اسے لوگوں کے ساتھ رہنے میں اچھا لگتا ہے۔

### 3.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. تنظیم (Organisation) سے مراد..... ہے۔
2. انسانی تعلقات کے نظریہ کے باوا آدم ..... (Father of Human Relation) ہے۔
3. نظریہ X اور نظریہ Y کو..... نے پیش کیا۔
4. MBIT کا پھیلاؤ..... ہے۔
5. ماسلو کے نظریہ تحریک میں بنیادی ضروریات (Basic Needs) کی مثالیں..... ہیں۔
6. لفظ ..... ”Personality“ زبان سے ماخوذ ہے۔
7. Equity Theory کو..... نے پیش کیا۔
8. ہرزبرگ نے..... نظریہ پیش کیا۔
9. Organisation Culture سے مراد..... ہے۔
10. Culture Diversity سے مراد..... ہے۔

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

1. تنظیمی برتاؤ (OB) کے مفہوم کو بیان کرتے ہوئے اس کے ماہیت اور وسعت (Nature and Scope) کو بیان کیجیے۔
2. Diversity in Management سے کیا مراد ہے؟ وضاحت کیجیے۔
3. IMM ماڈل کی وضاحت کیجیے۔
4. Johari Window کی تعریف کرتے ہوئے Self-Analysis میں اس کے استعمال کو بیان کیجیے۔
5. ابراہم ماسلو کا Hierarchy of Needs Theory کو بیان کیجیے۔
6. گروپ اور ٹیم کے درمیان امتیاز کیجیے۔
7. Organization Culture کی ماہیت (Nature) کو بیان کیجیے۔
8. تنازعہ (Conflict) کی تعریف کرتے ہوئے اس کے اقسام کو بیان کیجیے۔

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

1. شخصیت کی ترقی (Development of Personality) کے بنیاد پر بحث کیجیے۔
2. ادراک (Perception) کی تعریف کرتے ہوئے اس کے مراحل (Process) کو بیان کیجیے۔
3. Group Dynamics سے کیا مراد ہے؟ اس کے مراحل (Stages) کی وضاحت کیجیے۔
4. قیادت (Leadership) کی تعریف کرتے ہوئے نظریہ اوصاف (Trait Theory) کی وضاحت کیجیے۔

3.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

- Griffin, Ricky W: Organizational Behaviour, Houghton Mifflinco, Boston.
- Hellreigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richards W. Woodman: Organizational Behavior, southwestern college Publishing, Ohio.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E Johnson: Management of Organizational Behaviour: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
- Ivancevich; John and Micheol T. Matheson: Organizational Behaviour and Management, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Luthans, Fred: Organizational Behaviour, McGraw-Hill, New York
- Newstrom, John W. and Keith Davis: Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Robbins, Stephen P, and Mary Coulter: Management, Prentice Hall,
- Robbins, Stephen P: Organizational Behavior, Prentice Hall,
- Steers Richardm. And J. Stewartblack: Organizational Behavior, Hrper Collins College Publishers, New York
- Sukla, Madhukar: Understanding Organizations: Organization Theory and Practice in India, Prentice Hall, New Delhi.

## اکائی 04۔ تنظیمی برتاؤ اور انفرادی پس منظر

(Organization Behaviour and Individual Perspective)

اکائی کے اجزا

تعارف (Introduction)	4.0
مقاصد (Objectives)	4.1
انفرادی برتاؤ: تصور، حتمی عناصر (Individual Behavior: Concept, Elements)	4.2
شخصیت، کام کے جانب رویہ (Personality, attitude towards work)	4.3
محرکہ (Motivation)	4.4
ادراک (Perception)	4.5
جذبات (Emotions)	4.6
اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)	4.7
فرہنگ (Glossary)	4.8
اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)	4.9
تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)	4.10

### 4.0 تعارف (Introduction)

دنیا میں موجود ہر فرد دوسرے فرد سے علاحدہ ہے ایک ہی نوع کے مختلف ممبران میں کچھ نہ کچھ فرق موجود ہوتا ہے۔ نفسیاتی طور پر یہ بات تسلیم شدہ ہے کہ دو افراد کبھی بھی یکساں نہیں ہو سکتے آج دنیا میں تقریباً آٹھ ارب سے زائد افراد ہیں۔ لیکن ان افراد کے درمیان سے ہم مخصوص فرد کو بڑے آسانی سے شناخت کر سکتے ہیں۔ اعضاء اور اجزاء کے لحاظ سے افراد میں یکسانیت، پر مخصوص خصوصیات کے بنا پر یگانیت بھی ہوتی ہے۔ دنیا میں ہر شے کی تخلیق اُس کے اپنے نظام میں اور انتہائی منظم انداز میں کی گئی ہے۔ ہم جانتے ہیں کہ تنظیم یعنی کام کا منظم انداز میں تکمیل ہونا ہے۔ منظم یعنی ایک جامعہ فریم جو کسی خاص طے شدہ ہدف / مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے حسب ضرورت وسائل (افراد، مال، مشین) وغیرہ کے تعین کرنے اور ان کو ترتیب دینے پر مشتمل ہوتا ہے۔ یہاں افراد کا ایک ایسا گروہ ہوتا ہے جو انفرادی تفاوت کا حامل ہوتا ہے لیکن مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے مل کر کام کرتا ہے۔ انفرادی برتاؤ تنظیمی برتاؤ تشکیل کرتا ہے۔ وہ کون سے عوامل ہے جو انفرادی ہونے کے باوجود تنظیمی ڈھانچے کو مستحکم کرتے ہیں؟ اس کے بارے میں تفصیلی مطالعہ اس باب میں کیا جائیگا۔



## 4.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنظیم میں انفرادی برتاؤ کے حتمی عناصر کی شناخت کر سکیں۔
- تنظیمی برتاؤ کی تعمیر و تشکیل میں شخصیت کے رول کو بیان کر سکیں۔
- تنظیمی برتاؤ اور رویہ کے درمیانی ربط کو بیان کر سکیں
- محرکہ کے معنی و مفہوم کو تنظیمی برتاؤ کے پس منظر میں بیان کر سکیں۔
- ادراکیت اور تنظیمی برتاؤ کی تشکیل کا تنقیدی جائزہ لے سکیں۔
- تنظیمی برتاؤ اور جذبات کے درمیان موجودہ ارتباط سے آگاہ ہو سکیں۔

## 4.2 انفرادی برتاؤ (Individual Behaviour)

"تنظیم موثر طور پر باہمی طور پر کام کرنے والے گروہ کے لیے منتخبہ افراد اور ماحول کے

درمیان بہتر سلوک و رویہ پر مبنی تعلق قائم کرتی ہے" جارج آر میری

مندرجہ بالا تعریف گروہ کا ذکر کرتی ہے جو تنظیم کی جسامت کے لحاظ سے چھوٹا یا بڑا ہو سکتا ہے۔ اس گروہ میں مختلف صیغے ہوتے ہیں۔ جو اپنا اپنا فرض ادا کرتے ہیں۔ انتخابی صیغہ افراد کو ان کی صلاحیت، ذہانت اور رویے کی بنا پر مختلف عہدوں پر فائز کرتا ہے۔ انتظامی صیغہ انتظامی ترتیب مرتب کرتا ہے۔ تنظیم کو ہدایت کار کنٹرول کرتے ہیں۔ اور کسی بھی طرح کے انحراف کو مداخلت کے ذریعے روکتے ہیں۔ فرائض اور ذمہ داریوں کی ساخت ظاہر ہوتی ہے تنظیم کا وجود مشترکہ مقاصد کا حصول ہے۔ انفرادی صلاحیت، علم، استعداد، قابلیت اور مخصوص رویہ کو قبل از وقت ہی شناخت کر کے اس کا مکمل اور صحیح استعمال صحیح وقت صحیح جگہ اور موثر انداز میں کیا جاتا ہے۔ اس لحاظ سے تنظیم میں ہر فرد کی نوعیت اور مقام اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔ اگر کسی فرد کو جاننا ہے تو اس کے برتاؤ کو جاننا بہت ضروری ہے۔ انفرادی برتاؤ یعنی ایک فرد کا بیرونی اور اندرونی حالات کو دیا گیا رد عمل کا مرکب ہے۔ ایک ہی فرد مختلف ماحول میں ایک ہی طرح کے حالات پر مختلف رد عمل کا اظہار کرتا ہے۔ یہ جذبات کے اظہار کو بھی ظاہر کرتا ہے جو غصہ، محبت، خوشی وغیرہ ہوتے ہیں۔ ماہر نفسیات کرٹ لیون نے نے فیلڈ تھیوری پیش کی جو فردی برتاؤ کے فریم ورک کو نفسیاتی نظریہ کے ضمن میں بیان کرتا ہے۔

F = Behaviour Function برتاؤ کے افعال      B = (Behaviour) برتاؤ      B = F (P, E)

E = (Environment around the person) شخص / فرد P = (Person) فرد کے ارد گرد کا ماحول

فرد اپنی پیدائش سے ہی کئی عوامل سے متاثر ہوتے ہیں جنہیں ہم تواریث/جینیاتی اور ماحول میں بانٹ سکتے ہیں۔ یہ وہی عناصر ہیں جو کسی فرد کے برتاؤ کا تعین کرتے ہیں۔ کرٹلیون بھی برتاؤ کو فرد اور اس کے اطراف کے ماحول کے درمیان ہونے والے تعامل یا کام سے تشبیہ دیتا ہے۔ تنظیم چونکہ افراد سے ملکر تیار ہوتی ہے اس لحاظ سے تنظیمی ترتیب میں انفرادی رویے تنظیمی کارکردگی پر اپنا قوی اثر مرتب کرتے ہیں۔ تنظیم میں اس فرد کے برتاؤ کو جاننا ضروری ہے کہ کسی خاص ماحول میں وہ فرد کارڈ عمل ہو سکتا ہے؟ اس کا اظہار کس طرح کرتا ہے؟ مسئلہ کے حل نکالنے اور اپنے فرائض کو بخوبی سنبھالنے کی استعداد کس طرح کی ہے۔ فرد کا مثبت برتاؤ تنظیم کی کارکردگی کو مثبت سمت دیتا ہے۔ جبکہ منفی برتاؤ منفی طور پر متاثر کر کے نقصانات سے دوچار کرتا ہے۔ اس لحاظ سے تنظیمی فریم ورک میں افراد کی شناخت، انکی تقرری، کارکردگی کی جانچ وغیرہ کے لیے تنظیمی انفرادی تفاوت کو مد نظر رکھنا ضروری ہے۔

### 14.2.1 انفرادی برتاؤ: تعین کنندہ / فیصلہ کن / حتمی عناصر (Determinants of individual behaviour)

"انفرادی تفاوت کے معنی مکمل شخصیت کے کسی بھی پہلو کو شامل کرنے سے ہے"

"Individual difference as including any measurable aspect of the total personality"

اس تعریف کو جامع کہا جا سکتا ہے۔ لیکن شخصیت کے کچھ ایسے پہلو ہوتے ہیں جو انتہائی خاص ہوتے ہیں ان کی پیمائش بھی مقداری شکل میں ممکن نہیں ہو پاتی اس صورت میں اگر انفرادی تفاوت کو بیان کرنا چاہے تو مندرجہ ذیل تعریف اخذ ہوتی ہے۔

"انفرادی تفاوت سے مراد کسی مخصوص شخص کی کسی مخصوص خوبی و خصوصیت سے حاصل حقائق کا اس کے بڑے گروپ سے حاصل حقائق کے اوسط کے انحراف (Variation) سے ہوتا ہے۔"

اس تعریف کی وضاحت اس طرح سے ہے کہ کوئی فرد کسی ایک خوبی میں اوسط کے نزدیک ہو سکتا ہے، دوسرے میں اوسط سے نیچے تو تیسرے میں وہی فرد اوسط سے اوپر ہو سکتا ہے۔ اس طرح سے تنظیم بھی افراد پر مشتمل ہوتی ہے تنظیم کی کارکردگی، انفرادی کارکردگی پر مبنی ہوتی ہے۔ اس لحاظ سے انفرادی برتاؤ تنظیم کے برتاؤ کی تعمیر و تشکیل کرتا ہے، اس تعمیر و تشکیل کے لیے چند بنیادی / حتمی عناصر ہوتے ہیں جو انفرادی برتاؤ کو ساخت و سمت ادا کرتے ہیں مندرجہ ذیل عوامل / عناصر انفرادی برتاؤ کے تعین کنندہ عناصر ہیں۔ جذبات، عمر، جنس، ازدواجی حیثیت، اہلیت، ادراک، محرکہ، رویہ شخصیت وغیرہ۔

### تنظیم اور انفرادی برتاؤ:

تنظیموں کے مکمل ترقی اور بقاء کے لیے مندرجہ ذیل اقدامات ضروری ہے۔

"ایک تنظیم اتنی ہی اچھی ہوتی ہے جتنے اچھے لوگ ہوں گے"

(1) مسلسل اکتساب: ایک فرد کو سیکھنے کے لیے بہت سے راستے ہیں۔ اکتساب فرد کے برتاؤ میں مستقل تبدیلی لاتا ہے۔ تجربات کی بنا پر فرد اپنے طرز عمل کو بہتر بناتا ہے۔ ایک تنظیم کو اپنے افراد کی اُن خصلتوں کو فروغ دینا چاہیے جو انہیں فعال بناتے ہیں اور اُن خصلتوں سے روکنا چاہیے جو تنظیم کے لیے نقصان دہ ہو۔

(2) صحیح ادراک پیدا کرنا: ادراک یعنی حسی اعضاء کی مدد سے معلومات کو وصول کرنا اور ان سے موزوں انتخاب کرنا ہے، دوسرے مرحلے میں معلومات کی تنظیم اور پھر تشریح کی جاتی ہے۔ پانچ حواس خمسہ آنکھ، کان، ناک، زبان اور جلد مسلسل معلومات کو اپنے ماحول سے جمع کرتے ہیں۔ مجموعی معلومات کو جب ادراکیت معنی فراہم کرتی ہے تب تنظیم میں کام کرنے کی سمت کا تعین ہوتا ہے۔ اگر صحیح ادراکیت کی تشکیل ہوئی ہو تو تنظیمی برتاؤ بھی مثبت شکل اختیار کرتا ہے۔

(3) مثبت اقدار کی تعمیر اور اخلاقی قدریں: رویہ یعنی فرد کا کسی محرک (اشیا، افراد، عمل یا فکر وغیرہ) کے تئیں مثبت یا منفی شدید رد عمل کرنے کی جبلت۔ رویہ فرد میں پیدائشی نہیں ہوتا بلکہ تجربات کی بنا پر وہ تحصیل پاتا ہے۔ فرد اپنے ارد گرد کے ماحول سے بہت کچھ سیکھتا ہے اور متاثر ہوتا ہے اسی طرح اُسے جس طرح کی تعلیم میسر ہوتی ہے وہ اس کے رویہ کی نمونہ نشوونما کرتی ہے۔

(4) شخصیت اور جذبات کا تنظیم سے ہم آہنگ ہونا: شخصیت فرد کی انفرادی اور نسبتاً مستقل برتاؤ خیالات اور جذبات کا اظہار کرتی ہے۔ تنظیم میں یہ ضروری ہے کہ فرد اور کام میں کامل تنظیم و آہنگی ہوں۔ اس طرح ایک فرد کا صحیح طور سے مخصوص کام کے لیے انتخاب ممکن ہو پائے گا اور نتیجہ ایک فرد کے مکمل صلاحیتوں و استعداد کا استعمال تنظیم کی کارکردگی میں لیا جاسکتا ہے۔

(5) تناؤ سے آزاد فرد اور ماحول قائم کرنا: تناؤ وہ متحرک کیفیت ہے جب فرد کسی موقع، رکاوٹ یا مطالبہ سے دوچار ہوتا ہے۔ جو فرد کے خواہشات سے جڑا ہوتا ہے خواہشات کا حصول اہم لیکن غیر ممکن ہوتا ہے۔ اور یہ کیفیت فرد میں تناؤ پیدا کرتی ہے۔ آج کے مسابقتی دور نے انسانی زندگی کو کشیدگی و ذہنی انتشار اور نفسی دباؤ کے زیر اثر لایا ہے۔ تنظیم کے انصرام میں اسے بہت زیادہ محسوس کیا جاتا ہے۔ افراد سے تنظیم بنتی ہے اگر ممبر ہی ذہنی تناؤ میں ہو تو کارکردگی منفی ہوگی۔

(6) فرد اور گروہ/ٹیم کو متحرک رکھنا اور پیشہ وارانہ اطمینان مہیا کرنا: محرک تنظیم کا سب سے اہم لیکن غیر محسوس غیر مادی وسیلہ ہے۔ یہ ایک استنباطی باطنی عمل ہے جو فرد کے برتاؤ کو تحریک دیتا ہے، گائیڈ کرتا ہے اور برتاؤ کو لمبے عرصے تک قائم رکھتا ہے۔ جبکہ پیشہ وارانہ اطمینان ایک عام رویہ ہے جو فرد اپنے پیشہ کے جانب رکھتا ہے اسکی بیانیہ فرد تنظیم سے ملنے والے انعامات و اکرامات، ایوارڈ یا اعزاز اور وہ جو وہ توقع رکھتا ہے اس کے درمیانی فرق سے حاصل کرتا ہے۔ اگر یہ انعامات توقع پر پورے یا زائد ہے تو پیشہ وارانہ اطمینان کی سطح بہتر ہوتی ہے اگر توقع سے کم انعامات یا اجر ملتا ہے اس پر فرد کے پیشہ وارانہ اطمینان کی سطح نچلے درجے کی ہوتی ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: انفرادی تفاوت سے کیا مراد ہے؟  
سوال: برتاؤ کی اہمیت پر روشنی ڈالئے۔

### 4.3 شخصیت (Personality)

شخصیت فرد کے نفسیاتی خصوصیت کو بیان کرتی ہے۔ شخصیت انفرادی برتاؤ پر اثر انداز ہونے والا عنصر ہے کیونکہ یہ فرد کے ہدف کے حصول کی راہ کو متعین کرتی ہے۔ ایک فرد دوسرے فرد کے ساتھ کس طرح تعامل کرتا ہے اس کی مجموعی شکل کو شخصیت کہتے ہیں۔ انسان کی کارکردگی پر اثر انداز ہونے والے عوامل میں سے ایک ہے۔ پیشہ میں جہاں انسانی تعلقات اہمیت کے حامل ہوتے ہیں شخصیت وہاں کلیدی رول ادا کرتی ہے۔ تنظیم کے افراد کی شخصیت تنظیم کے برتاؤ کی تشکیل کرتی ہے۔ چونکہ شخصیت ایک کثیر الجہت تصور ہے، خداداد صلاحیتوں اور تحصیل خصوصیات کا مجموعہ ہے۔ انسان کی جسمانی، ذہنی صحت، تفہیم ذات، قوت عزم، معاشرت، مطابقت اور مسلسل ارتقاء شخصیت کی تخلیق کرتے ہیں۔ انسان کی مستقل طور پر فروغ پانے والی خوبیاں اور اہلیتیں ہی شخصیت کے اجزاء ہیں۔ شخصیت کو ہم صرف خداداد صلاحیتوں، خوبیوں اور اہلیتوں کا مرکب نہ تسلیم کرتے ہوئے بلکہ ان سے مل کر تیار ہونے والی ایک نئی منظم تخلیق ہے۔ ہر ایک فرد کی شخصیت منفرد اور مخصوص ہوتی ہے۔ اس کی نشوونما توارث اور ماحول پر مبنی ہوتی ہے۔ اس بات کو ذہن نشین کرنا ضروری ہے کہ توارث اور ماحول کے مرکب سے نہیں بلکہ ان کے عناصر سے شخصیت کی تعمیر ہوتی ہے۔ فرد کے برتاؤ سے شخصیت کی قسم کا پتہ چلتا ہے، یا یوں کہیے شخصیت فرد کے برتاؤ کا تعین کرتی ہیں۔

### شخصیت: معنی اور تعریف (Personality Meaning and Definitions)

انگریزی اصطلاح پرسنالٹی لاطینی زبان کے لفظ پرسونا سے ماخوذ ہے۔ پرسونا سے مراد کھوٹا یا نقلی چہرہ ہے۔ اس سے ظاہر ہوتا ہے کہ ابتداء میں شخصیت کا مطلب انسان کی ظاہری شکل تھی۔ لیکن وقت گزرتے اور تحقیق کے ابواب نے اس کی تفہیم کو وسعت دی۔ مندرجہ ذیل تعریف بدلتے ہوئے تصور کی عکاسی کرتی ہے۔

”شخصیت خداداد اور تحصیل جبلتوں کا مجموعہ ہے“۔ ویلنٹائن

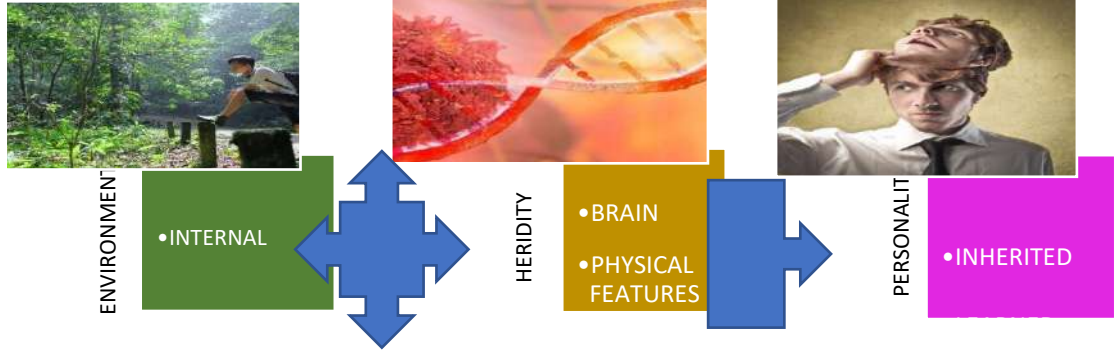
”شخصیت فرد کی مکمل حیاتیاتی، خداداد، جذبات، جبلتوں، رجحانات، تجربات کے ذریعے حاصل خصلتوں اور عادتوں کا مجموعہ ہے“۔

مورٹن پرنس

”شخصیت فرد کے اندرون نفسی طبعی نظام کا متحرک نظام ہے جو ماحول کے ساتھ اسکی منفرد مطابقت کو قائم کرتا ہے“ آپورٹ

### شخصیت کے عناصر (Determinants of Personality)

نفسیاتی محقق نے مختلف نظریات کی مدد سے شخصیت کے مختلف عناصر کی نشاندہی کی۔ اس کڑی میں فرائڈ کا نظریہ جو فرد کی خود۔ تصور کو بیان کرتا ہے اہمیت کا حامل ہے۔ درج ذیل خاکہ شخصیت کے مختلف عناصر۔ توارث اور ماحول کی وضاحت کرتا ہے۔



#### 1) توارث:

توارث ایک غیر متبدل اور اٹل شے ہے جب کہ ماحول کو حسب منشاء و ضرورت ڈھالا جاسکتا ہے۔

توارث سے مراد وہ خوبیاں یا جبلتیں جو بچہ اپنے والدین اور آباء و اجداد سے کروموزم کی شکل میں جرم خلیوں سے حاصل کرتا ہے۔ توارث متعین کرتا ہے کہ ایک فرد/انسان کیا ہے؟ جبکہ ماحول یہ متعین کرتا ہے کہ فرد یا انسان کیا رکھتا ہے؟ فرد کی جسمانی ساخت۔ مضبوط یا کمزور، لمبا یا پست قد، گورا، گہبہ یا کالا، ذہین یا کند ذہن وغیرہ توارث پر مبنی ہوتا ہے۔ اسے عام فہم زبان میں انسان کی پیدائشی خصوصیات کہتے ہیں۔ توارث حقیقت میں ان جسمانی اور ذہنی بنیادی خصوصیات ہے جو انسان اپنی نسل، آباء و اجداد اور اپنے والدین سے حاصل کرتا ہے۔

توارث کے چند اصول ہیں جو ایک شخصیت کی تعمیر میں اہمیت کے حامل ہیں۔

- مشابہت کا ضابطہ۔ یہ ضابطہ بتاتا ہے کہ جیسے والدین ہوتے ہیں ویسے ہی ان کے بچے ہوتے ہیں۔ یعنی رنگ، شکل، قد و قامت و ذہانت میں مشابہ ہوتے ہیں۔
- اختلاف کا ضابطہ۔ اس ضابطہ کے تحت "دو انسان ہمہ جہت طور پر بالکل یکساں نہیں ہوتے، یہاں تک کہ ایک ہی والدین کی دو اولادیں بھی"
- مراجعت کا ضابطہ۔ اس ضابطہ کے رو سے "بچے اپنے والدین کی خصوصی خصوصیات کی جگہ عمومی خصوصیات ہی حاصل کرتے ہیں۔"

#### 2) ماحول:

ماحول سے مراد فرد کے اطراف موجود ہر اشیاء، وسائل اور دیگر حیاتیاتی و غیر حیاتیاتی جز جو اس کی تعمیر و تشکیل میں معاون ہوتے ہیں۔ ماحول کے عناصر میں ثقافت، خاندان، سماج، پرورش و تجربات وغیرہ شامل ہے یہ عناصر کبھی فرد کے باہری دنیا سے اس کے ساتھ تعامل کرتے ہیں تو کبھی اس کے اندرون کا مظاہرہ ہوتے ہیں۔

تنظیمی برتاؤ پر اثر انداز ہونے والے شخصیت کے اوصاف:

تنظیم کے افراد کی شخصیت کے مختلف اوصاف کو ان کے برتاؤ کے فہم کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔ اس طرح ان افراد کے برتاؤ کے ساتھ ڈیل کرنے کے لیے موزوں لائحہ عمل کو ڈیزائن کیا جاسکے۔ تنظیم میں چند خصالتیں جو فرد کے برتاؤ پر اثر انداز ہوتی ہیں مندرجہ ذیل ہیں۔

و غیرہ۔ Authoritarianism·Locus of control·Machiavellianism·Self-Monitoring Self Esteem

### 4.3.1 کام کی جانب رویہ (work attitude)

تعلیم سے زیادہ ہمارا رویہ اہم ہوتا ہے کیونکہ بعض اوقات ہماری تعلیم ناکام ہو جاتی ہے اور رویہ ہی معاملات سدھارتا ہے۔ رویہ ہماری شخصیت کا ایسا گہرا اور سیکھا ہوا عنصر ہے جو خاص طور پر سوچنے، محسوس کرنے اور عمل کرنے پر آمادہ کرتا ہے۔ اس اظہار ایک فرد ہی اپنی سوچ، اپنے جذبات، احساسات اور اپنے کردار کے ذریعے کرتا ہے کوئی بھی رویہ پیدا نشی نہیں ہوتا ہے۔ بلکہ وہ اُسے اپنے مشاہدے، تجربات سے سیکھتا ہے اگر ہم کہے کہ اسکی تشکیل کہاں ہوتی ہے تو سب سے پہلے اُس کا گھرانہ، والدین، بہن بھائی رشتے دار رفقاء اور اساتذہ اہم رول ادا کرتے ہیں۔ دوسرے مرحلے میں وہ معلومات ہے جو فرد تک بہم پہنچائی جاتی ہے جس پر مبنی وہ رویے کو تشکیل کرتا ہے مثلاً اگر کسی فرد کو بار بار کہا جائے کہ کسی خاص کمپنی میں بہت زیادہ تعصب اور تانہ شاہی نظام ہے تو فرد اُس پر یقین کرے گا اور اس طرح اس کمپنی کے جانب اُس کا رویہ منفی ہوگا۔

### Attitude – Meaning and Definition رویہ معنی و تعریف

کوئی فرد جب کسی چیز کے جانب کس انداز میں محسوس کرتا ہے۔ چاہے وہ کوئی فرد ہو، جگہ ہو کوئی شے یا حالات ہو رویہ کہلاتا ہے۔ رویہ کسی شے، واقعہ یا حالات کے جانب عقائد کا ایک سیٹ یا خوشہ ہے۔

رویہ دراصل آمادگی کی ذہنی اور اعصابی کیفیت ہے جسکی تنظیم تجربات کے ذریعے تشکیل پاتی ہے۔ گورڈن آل پورٹ

رویہ یہ فرد کے کسی شے یا حالات جس سے وہ منسلک ہے اُس جانب برتاؤ یا رد عمل پر راست اور قوی اثر ڈالتا ہے۔ پی آر لارنٹس

رویہ کسی شے کی جانب عقائد کے مجمع (Cluster) تعین کردہ جذبات اور برتاؤ کے متوقع اردائے پیش کرتا ہے۔ مائیکل ہاگ

رویہ کی تشکیل :-

ہم اکثر سنتے ہیں کہ فلاں فرد تنظیم کے ہر فرد سے اچھا رویہ رکھتا ہے یا صدر معلم ہوتے ہی فلاں کارویہ بالکل بدل گیا۔ پر یہ رویہ کیا چیز ہے؟ اس سے متعلق سوالات کا جواب تلاش کرنے کے لیے ماہرین معاشرتی نفسیات نے 1920 اور 1930 کے دہائی میں اس پر تحقیق کی۔ اُن کے مطابق ایک انسان اپنی زندگی میں بہت سے رویے سیکھتا ہے اور وقت بدلنے کے ساتھ ساتھ اس میں ترمیم بھی کرتا رہتا ہے۔ لیکن کچھ کچھ رویے اس طرح کے ہوتے ہیں جو تا عمر مستقل طور پر فرد کی شخصیت کا حصہ بنے رہتے ہیں۔ مثلاً ایک فرد کا اس اپنے مذہب کی طرف رویہ تقریباً ایک سار رہتا ہے۔ اس طرح ہم کہہ سکتے ہیں کہ رویہ ہماری شخصیت کا ایسا گہرا اور حالات و تجربات سے سیکھا ہوا عنصر ہے جو خاص طور پر سوچنے، محسوس کرنے اور عمل کرنے پر آمادہ کرتا ہے۔ اس کا اظہار فرد ظاہری طور پر اپنی سوچ، احساسات اور اپنے کردار کے ذریعے کرتا ہے۔ آج کے دور میں ذرائع ابلاغ میں ریڈیو، ٹیلی ویژن، فلم، اخبارات، رسائل، جرائد، کتابیں، ویڈیو سوشل میڈیا شامل ہیں یہ فرد کو معلومات مہیا کرتے ہیں اور ان معلومات پر مبنی واپس رویہ اختیار کرتا ہے۔ دوسرا اہم ذریعہ کردار ہوتا ہے۔ فرد دوسروں کے کردار سے تجربہ حاصل کرتا ہے اور ان تاثرات کے مطابق وہ اپنا رویہ اختیار کرتا ہے۔ بہت کچھ فرد کے شخصی رجحانات پر بھی مبنی ہوتا ہے جیسے بعض لوگ بہت زیادہ ذمہ دار ہوتے ہیں اور اُن کی سوچ بھی اُس طرح کی ہوتی ہے۔ اس طرح اُن کی سوچ کے لوگوں سے ملنا جلنا زیادہ ہوتا ہے۔ یعنی وہ اُن افراد کی جانب مثبت سوچ / رویہ رکھتے ہیں۔ مندرجہ ذیل عوامل رویہ کی تعمیر کرتے ہیں۔

### کسی شے سے راست تجربات:

فرد کے کسی شے سے راست تجربات جو اُسے ذاتی طور پر انعام یا سزا دلواتے ہیں رویہ کی تشکیل کرتے ہیں۔ تنظیم کے افراد اپنے کام کے ماضی کے تجربات پر تنظیم کے تعلق سے رویہ تعمیر کرتے ہیں۔ مثال:۔ تنظیم کے افراد کو نوکری لگنے کے 6 ماہ کے اندر ہی ترقی دی گی، حالیہ کام کرنے والے یہ عقیدہ رکھتے ہیں کہ وہ 6 ماہ میں ترقی حاصل کرے گے۔

### (۲) کلاسیکی مشروط اور رویہ:

رویہ کی تشکیل کے بنیادی عمل کی وضاحت اکتساب کے اصولوں پر مبنی ہے۔ انسان مختلف چیزوں اور جذباتی رد عمل جو ان چیزوں سے ہوتا ہے۔ ان کے درمیان ایک جوڑا شراکت متعلق پیدا کرتا ہے۔ اور اس طرح اس کے جانب اس کارویہ بھی تشکیل پاتا ہے۔ مضمون مثلاً ہم چند مضمون کے جانب مثبت رویہ رکھتے ہیں۔ کیونکہ وہ مضمون ہمارے عزیز اور مشفق اساتذہ پڑھاتے تھے۔

### (۳) عملی مشروط اور رویہ کی تحصیل:

وہ رویے جنہیں زبانی طور پر تقویت ملتی ہے زیادہ تر مستحکم طور پر فرد میں تشکیل پاتے ہیں جب وہ رویہ جو دوسرے غیر مناسب سمجھتے ہیں وہ تبدیل ہو جاتا ہے یا زائل ہو جاتا ہے۔

### (۴) مددگار اکتساب:

یہ وہ رویے ہیں جو ایک فرد دوسرے کے برتاؤ کو دیکھ کر اور ان کے برتاؤ کے نتائج کو دیکھ کر تعمیر کرتا ہے۔ جیسے کہ ہم ٹیلی ویژن، فلماور دیگر میڈیا کو دیکھ کر تعمیر کرتے ہیں۔ مثلاً: اگر بچے موبائل پر تشدد پر سیریز دیکھتے ہیں تو ان کا تشدد کی جانب رویہ مثبت ہوتا ہے۔

## (۵) خاندان اور ساتھی:

افراد خاندان اور دوستوں کی نقل کے طور پر بھی ایک فرد اپنے رویہ کی تعمیر کرتا ہے رویہ برائے مخالف جنس، مذہب، رواداری، تعصب، تعلیم، پیشہ سیاسی پارٹی، و دیگر اظہار مثبت / منفی انداز میں خاندان کے افراد کو دیکھ کر یا دوستوں کو دیکھ کر قائم کیا جاتا ہے۔

## (۶) آس پڑوس:

ایک فرد کا آس پڑوس مختلف کلچر و ثقافت پر مبنی ہوتا ہے۔ ساتھ ہی ہمہ قسم کے عقائد مذہبی گروہ، اور رہن سہن میں فرق ہوتا ہے۔ اس کے ساتھ ملک کے مختلف حصوں جیسے شمال، جنوب، مشرق یا مغرب یا وسطی علاقوں سے وابستہ لوگ بھی رہتے ہیں۔ ہر فرد جو مخصوص کلچر رکھتا ہے اُس کا رویہ اور برتاؤ دوسرے فرد سے مختلف ہوتا ہے۔ کہیں کہیں ہم اُن رویوں کو قبول کرتے ہیں۔ کہیں ہم اُسے نظر انداز تو کہیں کہیں رویوں میں تصادم بھی ہوتا ہے۔

## (۷) معاشی سطح اور پیشہ

معاشی سطح اور فرد کا پیشہ رویہ کی تشکیل میں اہم رول ادا کرتا ہے۔ یہ ہمارے رویہ برائے تنظیم، یونین، قوانین (اچھے / برے) کی بھی تعمیر کرتے ہیں۔ معاشی سطح کا پس منظر ہمارے حالیہ اور مستقبل کے رویوں کی تعمیر کرتا ہے۔

## (۸) ابلاغ عامہ: Mass Communication

اقدار کے بہ نسبت رویے غیر مستقل ہوتے ہیں۔ معلومات کی ترسیل کے لیے ذرائع ابلاغ کا استعمال ہمارے رویے کی تعمیر کرتا ہے۔ سامعین جب کوئی خبر سنتے ہیں تو انداز بیان اس طرح کا ہوتا ہے کہ فرد انہیں کے مطابق اپنے رویہ کی تعمیر کرتا ہے۔ اکثر فرد اپنے پسند کے ذرائع ابلاغ کا انتخاب کرتے ہیں جو ان کے رویوں کے عین مطابق ہوتے ہیں۔

## روییہ کی برتاؤ پر اثر اندازی: Attitude affect behaviour

تنظیمی ماحول میں اور کام کی سطح پر رویہ دو طرح سے بہت اہم اثر مرتب کرتا ہے۔

(1) پیشہ کی جانب اطمینان

(2) تنظیمی استقامت

روییے میں تبدیلی و تبدیلی کے ذرائع:



تنظیم میں موجود افراد کے برتاؤ میں ترمیم و تبدیلی ضروری ہوتی ہے۔ کیونکہ یہ تنظیم کے حق میں بہتر ہوتا ہے لیکن تبدیلی آسان نہیں ہوتی ہے۔ یہ عمل مشکلوں سے پُر ہے۔ مندرجہ ذیل نکات تبدیلی میں پیش آنے والے مشکلات پر روشنی ڈالیں گے۔

- (a) اکثر فرد تبدیلی کی مزاحمت کرتے ہے دراصل یہ بات رویے کے نظریہ Balance & consistency اکو ظاہر کرتی ہے۔
- (b) فرد کے اگر کوئی ذاتی عقائد یا استقامت یا مراتب ہو تو اس صورت میں اُس کے رویے میں تبدیلی لانا ایک مشکل امر ہے۔
- (c) اکثر فرد کو یوجہ یا کافی مقدار میں معلومات نہیں حاصل کر پاتے اس صورت میں بھی وہ فرد اپنے رویے کی تبدیل کرنے میں مشکل پاتا ہے۔

مندرجہ بالا صورت حال سے نکلنے کے لیے ذیل کے اقدامات کے لیے جاسکتے ہے۔

(1) نئی معلومات کو تنظیم کے ہر فرد تک پہنچانا۔

- (a) کبھی کبھار ڈر کا بھی استعمال فرد کے رویوں میں تبدیلی لانے کی وجہ ثابت ہو سکتا ہے۔
- (b) دوست و ساتھی کی وجہ سے اور ان کے برتاؤ کی وجہ سے بھی رویہ میں تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔
- (c) میں شامل کرنے پر بھی رویے میں تبدیلی لائی جاسکتی ہے۔ (Co-opting) فرد کو شریک انتخاب
- (d) یہ بات بھی قابل غور ہے کہ اگر فرد کے رویے کو خفیہ رکھا جائے اور اُسے اس بات کا علم ہو کہ یہ کسی کو نہیں معلوم ہو گا تو وہ اپنا رویہ بدلتا ہے بہ نسبت اگر اُس کے رویے کو عام لوگوں میں اجاگر کیا جائے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: شخصیت بطور انفرادی برتاؤ پر روشنی ڈالئے۔

سوال: رویہ انفرادی برتاؤ پر کس طرح اثر انداز ہوتا ہے بیان کیجئے۔

---



---

#### 4.4 تحریک / محرک (Motivation)

تحریک سے مراد وہ نفسیاتی عمل جو کسی خاص مقصد یا نتائج کی جانب کارروائی کو آگے بڑھاتے ہیں۔ اس میں داخلی اور ماحولیاتی متغیرات شامل ہوتے ہیں جو لوگوں کو عمل کرنے، اپنی کوششوں کو جاری رکھنے اور اپنے اہداف کو حاصل کرنے کے لیے متحرک کرتے ہیں۔ اس میں جذباتی اور عملی ڈومین کا حسین امتزاج شامل ہوتا ہے۔ مختلف ماہرین نے تحریک کی مختلف تعریفیں بیان کی ہے:

"تحریک وہ عمل ہے جس میں سیکھنے والے کی اندرونی توانائی یا ضروریات اس کے ماحول کے مختلف ہدف کی جانب اسے راغب کرتی ہے" بلیر،  
جونسن اور سمپسن

لاویل (Lawell) تحریک کو کچھ اس طرح سے بیان کرتے ہیں "تحریک کو اور زیادہ واضح صورت میں ایک ایسی نفسیاتی یا اندرونی عمل کی شکل میں متعارف کیا جاسکتا ہے جو کسی ضرورت کی موجودگی میں پیدا ہوتی ہے اور ایسے عمل کو پیدا کرتی ہے جو اس کی ضرورت کی تسکین کرتی ہے۔"

"ایف۔ بے میڈونالڈ کے مطابق "تحریک فرد کے اندر توانائی کی تبدیلی ہے جو تاثراتی بیداری اور مطلوبہ مقاصد کے لیے رد عمل کو پیدا کرتی ہے۔"

اسٹیلے وینس "تحریک یعنی جذبہ یا خواہش جو کسی کی مرضی کو اس طرح مشروط کر دے کہ وہ عمل کے لیے اقدام کرے" رابرٹ ڈبن کے مطابق "تحریک قوتوں کی پیچیدہ شکل ہے جو کسی فرد کو تنظیم میں کام شروع کرنے اور کام کرتے رہنے کے لیے مجبور کرتی ہے"

"تحریک وہ اطلاعی خواہش یا ارادہ ہے جو دی گئی سمت میں بڑھنے یا کسی ہدف کو حاصل کرنے میں مدد کرتی ہے" Carroll Shartle مندرجہ بالا تعریفیں اور ان کا تجزیہ تحریک کے معنی کچھ اس طرح اخذ کرتا ہے۔ "تحریک ایک عمل ہے۔ جو ایک فرد کو اس کی تنظیم میں خود کے فرائض بہترین انداز میں انجام دینے کے لیے متحرک کرتا ہے۔ اس کا مقصد پہلے سے طے شدہ اہداف کو پورا کیا جاسکے۔ تحریک ایک جذبہ یا خواہش ہے جو اسے کچھ کرنے اور کچھ نہ کرنے کے جانب ترغیب دیتا ہے تحریک پیدا کرنے والے عناصر کو محرک اور بیرونی/خارجی محرکات کہتے ہیں۔ عموماً اسے دو جماعتوں میں بانٹا جاتا ہے۔"

#### • اندرونی محرکات

اندرونی محرکات یعنی انسان طبعی (Physical) حیاتیاتی (Biological) محرکات ہوتے ہیں جیسے خود کی حفاظت، بھوک پیاس اور جنسی ضروریات وغیرہ۔

#### • بیرونی محرکات

بیرونی محرکات سے مراد انسان کے ماحولیاتی یا نفسی سماجی محرکات سے ہوتا ہے جیسے عزت نفس، سماجی سطح، ڈاکٹر یا ٹیچر وغیرہ بننے کی خواہش۔ محرک کسی بھی طرح کا کیوں نہ ہو اندرونی یا بیرونی لیکن اس سے پیدا ہونے والی تحریک ہمیشہ اندرونی صورت میں ہوتی ہے۔ تحریک ایک عمل ہے جہاں مکمل طور پر متحرک فرد ہدف کے حصول یا بیانی کے بعد ساکت ہوتا ہے پھر وہ دوسرے مقصد کو حاصل کرنے کے لیے متحرک ہو جاتا ہے۔

## (Nature of Motivation) تحریک کی نوعیت:

تحریک بذات خود اپنی تعریف بیان کرتی ہے۔ مندرجہ ذیل نکات تحریک کی نوعیت کو ظاہر کرتے ہیں۔

- (1) تحریک اپنی ذات میں عمل اور نتیجہ حاصل دونوں ہے۔
- (2) تحریک یعنی فرد کے اندر قوت و توانائی پیدا کرنے والا عمل جو فرد کو کسی ہدف / مقصد کی تکمیل کے لیے راغب کرتا ہے۔
- (3) تحریک بغیر ضرورت کے وجود میں نہیں آتی۔ تحریک فرد کو اُس وقت سرگرم رکھتی ہے جب تک ہدف کی حصول یابی نہیں ہو پاتی۔
- (4) تحریک فرد میں ایک جذباتی اضطراب پیدا کرتی ہے اس طرح فرد نفسیاتی دباؤ کو محسوس کرتا ہے اسے کم کرنے یا اُٹل کرنے کے لیے وہ اقدامات لیتا ہے یا سرگرمی کرتا ہے۔
- (5) تحریک کو پیدا کرنے والے عناصر کو نفسیات کی زبان میں محرکات کے نام سے منسوب کیا جاتا ہے۔
- (6) تحریک دراصل تنظیم میں موجود فرد کے لیے ترغیب کی شکل میں پیدا ہوتا ہے۔ یہ ایک طرح سے ذاتی اور طبعی جذبات ہوتے ہیں۔
- (7) تحریک یہ مسلسل چلنے والا عمل ہے۔ انسان کی ضروریات کبھی ختم نہیں ہوگی۔ ایک ضرورت کے حصول پر فرد دوسری کی تمنا کرتا ہے۔ تحریک فرد کی کارکردگی، قابلیت و مہارتوں کو فروغ دیتی ہے۔
- (8) تحریک ایک طرح سے گروہی حوصلہ و اخلاق اور اعتماد پیدا کرتی ہے۔ تحریک تنظیم میں موجود افراد کو باہمی مدد و تعلقات کے لیے متحرک کرتی ہے۔

## تحریک کے اغراض و مقاصد برائے انفرادی برتاؤ کی تشکیل:

- (1) تنظیم کے افراد کو مزید کام کے لیے متحرک کرنا۔ تنظیم کے افراد کی اخلاقی قدروں میں اضافہ کرتا ہے۔
- (2) تنظیم کے افراد کی معاشی، سماجی اور نفسیاتی ضرورتوں کو پورا کرنا۔ تنظیم میں انسانی تعلقات کی تشکیل کرنا۔
- (3) تنظیم کے افراد کی قابلیت / لیاقتوں کو وسعت دینا۔ تنظیم کے افراد کو باہمی مدد حاصل کرنے میں مدد فراہم کرنا۔
- (4) مزدور پیشہ طبقہ اور صدر دفاتر اور وسائل میں خوبصورت تعلق پیدا کرنا۔ انسانی وسائل کا بہترین استعمال کرنا۔
- (5) تنظیم کے طے شدہ اہداف کو حاصل کرنے میں مدد کرنا۔

## (Factors affecting motivation) تحریک پر اثر انداز ہونے والے عوامل:

وہ عناصر جو تحریک پر اپنا اثر قائم کرتے ہیں انہیں مندرجہ ذیل قسم میں تقسیم کیا گیا ہے۔

### (a) مالیاتی ترغیب (Monetary Incentives)

یہ راست ترغیب ہوتی ہے جو ایک تنظیم اپنے کام کرنے والوں کو مہیا کرتی ہے۔

### (b) غیر مالیاتی ترغیب (Non-monetary incentives)

مالیاتی ترغیب تنظیم میں افراد کے برتاؤ میں مثبت تبدیلی لانے کے لیے کافی نہیں ہوتا۔ اُسے پُر کرنے کے لیے غیر مالیاتی ترغیب کا بھی اہتمام ضروری ہے۔

### تحریک فراہم کرنے کی تکنیکیں: (Motivational Techniques)

تنظیم میں ہر فرد کسی نہ کسی کام کے ساتھ منسلک ہوتا ہے۔ کام کی نوعیت اور اسکی ڈیزائن افراد کے برتاؤ پر گہرا اثر ڈالتی ہے۔ ساتھ ہی اسکی کارکردگی کا انحصار بھی انہی عناصر پر ہوتا ہے۔ اس بنا پر بوریٹ کو ختم کرنے کام میں ندرت خلافت کے لیے ضروری ہے کہ کام کو وسعت دی جائے کام کے ساتھ دیگر انعامات، مراعات یا اسکی ساخت کو پرکشش بنایا جائے اس بنا پر کام کرنے والوں میں تحریک کی شرح میں اضافہ ہوگا۔

#### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تحریک کی نوعیت کو واضح کیجیے۔

---



---

#### 4.5 حسی ادراک (Perception)

حسی ادراک سے مراد آگاہی ہے۔ یہ وہ عمل ہے جسکے ذریعے معلومات کو باہری / خارجی ماحول سے منتخب کیا جاتا ہے پھر اُسے قبول کیا جاتا ہے۔ تنظیم اور آخری میں اسکی تشریح کی جاتی ہے تاکہ اُسے ایک پر معنی انداز میں سمجھا جاسکے۔ اور جب اس طرح کی پر معنی معلومات بطور Input فیصلے اور سرگرمیوں کو تشکیل دیتے ہیں اسے حسی معلومات / ڈاٹا کی تشریح بھی کہتے ہیں۔ اگر ہم آسان زبان میں کہے تو احساس sensation محرکہ کے موجودگی کی شناخت کرنا ہے جبکہ حسی ادراک Perception سے مراد محرکہ کے بارے میں فہم پیدا کرنا کہ دراصل محرکہ ہے کیا؟ ادراک دراصل ایک انفرادی عمل ہے۔ اس لحاظ سے ایک ہی ماحول کا مختلف افراد مختلف انداز میں ادراک کرتے ہیں۔ ایک فرد جو ادراک کرتا ہے اُسے بنا پر بتانا ہی کہ حقیقت کیا ہے اور اسکا برتاؤ بھی اسی ادراک پر مبنی ہوتا ہے، نہ کہ حقیقت دراصل کیا ہے۔ "سب چمکنے والی شے سونا نہیں ہوتی"۔ ہم چیزوں کو ان جیسا نہیں دیکھتے، ہم ویسا دیکھتے ہیں جیسا ہم دیکھنا چاہتے ہیں۔ اس طرح اس حصے میں ہم ادراک اور تنظیم کے برتاؤ کے درمیان کے تعلق کو سمجھ گے۔

حسی ادراک کی تعریف:

یہ ایک طرح کی آگاہی ہے جو کسی حس سے پیدا ہونے والا عقلی تاثر ہوتا ہے۔ یہ آگاہی ادراک یا شعور ہے جو دماغ کے محس (Sensorium) میں کسی حس کے ذریعے معلومات کے وارد ہونے سے پیدا ہوتا ہے۔"

ایک ایسا عمل جس کے ذریعے افراد اپنے ماحول کو معنی دینے یا اسکی تشریح کے لیے اپنے حسی تاثرات کو ترتیب دیتے ہیں اور اس کی ترجمانی کرتے ہیں۔"

"ادراک دراصل تفکری ادراکی عمل ہے جس کے ذریعے افراد محرکات یا موجودہ حالات کی تشریح کرتے ہیں۔" اسٹیفن پی روہنس فریڈ لو تھنز "ادراک وہ عمل ہے جسکے ذریعے اطراف کے ماحول کو سمجھنے کے لیے معلومات حاصل کی جاتی ہے۔ اس عمل میں یہ فیصلہ کیا جاتا ہے، ہی کہ کونسی معلومات کو نوٹس کیا جائے، اُس معلومات کی تنظیم / درجہ بندی کس طرح کی جائے اور موجودہ کے فریم ورک میں اس کی تشریح کس طرح کی جائے۔"



اعصابی نظام میں سگنلس کی شمولیت ہر قسم کے ادراک میں دکھائی دیتی ہے۔ ادراک حسی اعضا کے طبعی یا کیمیائی طور پر محرک ہونے پر تشکیل پاتا ہے۔ یہ سگنلس کے غیر فعل حاصل شدہ نہ ہو کر اکتساب، یادداشت، توقعات اور توجہ کی بناء پر تشکیل پاتے ہے۔ ادراک میں وہ تمام عمل شامل ہیں جن کے ذریعے انسان اپنے ماحول کے بارے میں معلومات حاصل کرتا ہے۔ دیکھنا، سننا، محسوس کرنا، چکھنا اور سونگھنا۔

ادراک کا عمل و مراحل:

ادراک کے عمل میں مندرجہ ذیل مراحل شامل ہیں۔

(1) مشاہداتی مرحلہ (Observation phase)

(2) محرک کا انتخاب (Selection of stimulate)

(3) تنظیمی سطح (Organizing Stage)

(4) تشریحی مرحلہ

(5) اس مرحلے میں ادراک کرنے والے کا رد عمل پوشیدہ و ظاہری خصوصیات کو حاصل کرتا ہے۔

ادراک پر اثر انداز ہونے والے عوامل:

اکتساب، رویہ، ندرت، وقت، تحریک، محرک، کام کا پس منظر، دلچسپی، آواز، سماجی ترتیب تجربہ، جسامت، توقع وغیرہ۔

تنظیم میں فرد کے ادراک کو بڑھانے یا لانچہ عمل:

چونکہ فرد کے برتاؤ سے تنظیم کا برتاؤ تیار ہوتا ہے اس لحاظ سے انفرادی ادراک بہت اہمیت رکھتا ہے صحیح ادراک تنظیم کے ترقی و ارتقاء میں کلیدی رول ادا کرتا ہے۔ اس لحاظ سے مندرجہ ذیل لائحہ عمل انفرادی برتاؤ کو بہتر بنانے کے لیے عمل میں لایا جاسکتا ہے۔

- خود کو صحیح طور پر جاننا (خود شناسی) (Knowing oneself accurately)
- مثبت رویہ رکھنا (Have a positive attitude)
- تاثر قائم کرنے میں التوا کرنا (Postpone Impression formation)
- کھلی بات چیت (Communicating openly)
- خود کے ادراک کا موازنہ دوسروں کے ساتھ کرنا (Comparing one's perception with that of others)

#### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: فرد کے ادراک کو بڑھانے کا لائحہ عمل بیان کرو۔

<hr/> <hr/>
-------------

## 4.6 جذبات (Emotions)

جذبات دراصل ذہنی تاثرات، احساسات ہے یہ انسان کے فطری عواطف و میلانات جیسے رنج، خوشی، غصہ وغیرہ سے ظاہر ہوتے ہیں۔ یہ ایک شدید احساس ہے۔ یہ احساس فطرتاً غرضی ہوتا ہے۔ اور اندرونی یا بیرونی محرکہ پر مبنی ہوتا ہے جذبات فرد کے معلومات کو حاصل کرنے اور ادراک کی عمل سے گزارنے پر اثر انداز ہوتا ہے، ساتھ ہی فرد کا رد عمل اُس معلومات کی طرف کیا رہا اُس رویہ کو بھی متاثر کرتا ہے۔ اس طرح ہم کہہ سکتے ہیں کہ جذبات دراصل اندرونی احساسات ہے جو کسی مخصوص حالات میں ظاہر کئے جاتے ہیں۔ جب بھی کوئی فرد محرکہ کو اپنے تجربے میں لاتا ہے وہ اندرونی احساسات کی تشکیل کرتا ہے۔ چہرے کے اتار چڑھاؤ/تاثرات، زبانی آوازیں اور جسمانی حرکات اس اندرونی احساسات کی عکاسی کرتی ہیں۔ اس طرح ہم کہہ سکتے ہیں کہ جذبات دراصل ڈر، غصے، خوشی، محبت، نفرت، دکھ، جھنجھلاہٹ، اطمینان وغیرہ کا اظہار ہے۔ تنظیم میں فرد کے جذبات اُس فرد کے برتاؤ کی عکاسی کرتے ہیں۔

### جذبات: تعریف

یہ ایک شدید احساس ہے جو کسی فرد یا کسی شے کی جانب ہوتا ہے۔ جذبات احساسات، جسمانی رد عمل، جسمانی تاثرات اور حرکت کرنے یا کسی عمل کو انجام دینے کے رجحانات کا ایک منظم نظام ہے۔ جو فرد کے مطابقت سے موجودہ صورت حال کی فوری تشخیص کرتا ہے۔ بنیادی تشخیص اس بات فوری جائزہ لیتی ہے کہ دیکھنے والے یا ادراک کرنے والے سے پیش ہونے والا واقعہ متعلقہ ہے؟ اور اگر ایسا ہے تو اہداف کے لیے یہ اچھا

ہے یا براہمت زیادہ غیر یقینی صورتحال اور زائد بیرونی کنٹرول اور ناخوشگوار خوف کے جذبات کو پیدا کرتی ہے۔ اس طرح مثبت جذبات اس بات کی نشاندہی کرتے ہیں چیزیں ٹھیک چل رہی ہیں جبکہ منفی جذبات مشکل صورتحال کی نشاندہی کرتے ہیں۔

### جذبات اور برتاؤ:-

جذبات کے دونوں جانب میں عمل کے رجحانات ہوتے ہیں لیکن یہ جذبات براہ راست کسی مخصوص رویے کا سبب نہیں بنتے شدید جذبات (مثبت / منفی) بعض اوقات جذبات عمل کو تیز کر سکتے ہیں لیکن اکثر اس کے برخلاف جذباتی عمل کو معتدل کرتے ہوئے دیکھا گیا ہے۔ اس طرح رد عمل کا انتخاب فرد بہت احتیاط سے کرتا ہے۔ درحقیقت ایک ہی طرح کے جذبات فرد اور حالات میں ہونے والے فرق کے لحاظ سے مختلف طرز عمل کو ظاہر کرتے ہیں اس طرح جذبات خود بخود رویے کی تشکیل نہیں کرتے۔ دراصل برتاؤ جذبات کا پیچھا کرتا ہے۔ اکثر لوگ موجودہ جذبات کی بجائے متوقع جذبات کی بنیاد پر برتاؤ کرتے ہیں۔

### جذباتی مشقت: (Emotional Labor)

تعلیم دراصل سروس سیکٹر سے منسلک ہے یہاں کام کرنے والے افراد صارفین کے آمنے سامنے ہوتے ہیں۔ جبکہ مینوفیکچرنگ سیکٹر سے منسلک افراد شاز و نادر ہی صارفین سے مل پاتے ہیں۔ اس طرح سروس سیکٹر کے افراد سے یہ توقع ہوتی ہے کہ وہ ایک خاص انداز میں صارفین کے سامنے ہو۔ یعنی ہمیشہ خوش و خرم، دوستانہ و شائستہ رہیں حقیقتاً یہ عمل طویل اور تھکادینے والا ہوتا ہے کچھ پیشہ جیسے اساتذہ، ڈاکٹرس، کانسٹریس، فائر فائٹر، بحریں وغیرہ کو ایک طرح کا کھوٹا لگانا ہوتا ہے جبکہ اس چہرے کے پیچھے وہ کبھی اداس، کبھی غصے یا خوف کا شکار ہوتے ہیں۔ لیکن ملازمت کے تحت ان کی شناخت مختلف ہوتی ہے۔ اور یہ عمل فرد کی انفرادی شخصیت کو متاثر کرتا ہے۔ ایک فرد جو حقیقت میں ان لمحوں میں اکیلا رہنا چاہتا ہے اور ملازمت کی تحت اُسے 8 گھنٹے دوسروں کو خوش رکھنے میں گزارنا پڑے تو ہم سمجھ سکتے ہیں کہ اُس کی شخصیت پر کس طرح کا اثر پڑے گا۔ اس طرح کام کی جگہ پر حقیقی جذبات چھپاتے ہوئے ظاہری جذبات کے ساتھ کام کرنا جذباتی مشقت کہلاتا ہے۔

"جذباتی مشقت سے مراد تنظیمی مقاصد کے لیے احساسات اور اظہار کو قابو کرنا"۔ گرینڈی، 2000

### انفرادی برتاؤ میں جذبات کی اہمیت (Importance of emotions in individual behaviour)

تنظیم اس فرد کو ہمیشہ ترجیح دیتی ہے جو دوسروں کے ساتھ بہتر مطابقت رکھتا ہے۔ تنظیم کے ماحول سے پیدا شدہ دباؤ کام کی نوعیت سے خود کو تبدیل کرنا اور تنظیم کے بہاؤ کے ساتھ چلنا اپنے کام میں کامیابی کی نشانی ہے۔ جذبات اور اعتدال فرد کو ان خوبیوں کو اپنانے میں مدد کرتا ہے اور وہ سختی، غصے اور دیگر منفی جبلتوں سے دور ہوتا ہے۔ اکثر فرد اپنے حقیقی جذبات پر تنظیم کے لیے موزوں جذبات کا لبادہ بھی اوڑھ لیتے ہیں اور تنظیم اس طرح کے افراد کی پسند بھی کرتی ہے۔ اس طرح جذبات تنظیم اور انفرادی برتاؤ میں مندرجہ ذیل خصوصیات پیدا کرتی ہے جو اُسے جذباتی ذہن بنانے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔ جذباتی ذہانت کو آج کامیابی کا ضامن مانا جاتا ہے۔ کیونکہ یہ فیصلہ سازی، قیادت، محرکہ، باہمی ربط، تبدیلی کا انصرام، تنظیمی ماحول کے منفی عناصر کو کم کرنے اور موزوں اور موثر تر سیل میں مددگار ثابت ہوتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: جذباتی مشقت پر نوٹ لکھئے۔

#### 4.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- اگر کسی فرد کو جاننا ہے تو اُس کے برتاؤ کو جاننا بہت ضروری ہے۔
- تنظیم چونکہ افراد سے مل کر تیار ہوتی ہے اس لحاظ سے تنظیمی ترتیب میں انفرادی رویئے تنظیمی کارکردگی پر اپنا قوی اثر مرتب کرتے ہے۔
- "ایک تنظیم اتنی ہی اچھی ہوتی ہے جتنے اسکے لوگ اچھے ہوتے ہیں"
- شخصیت فرد کی مکمل حیاتیاتی، خداداد، جذبات، جبلتوں، رجحانات، تجربات کے ذریعے حاصل خصلتوں اور عادتوں کا مجموعہ ہے۔
- تنظیم کے افراد کی شخصیت کے مختلف اوصاف کو اُن کے برتاؤ کے فہم کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔
- رویہ دراصل آمادگی کی ذہنی اور اعصابی کیفیت ہے جسکی تنظیم تجربات کے ذریعے تشکیل پاتی ہے۔
- تحریک کسی کام کا آغاز کرنے، جاری رکھنے اور صحیح سمت فراہم کرنے کا عمل ہے۔
- ادراک دراصل ایک انفرادی عمل ہے۔ اس لحاظ سے ایک ہی ماحول کو مختلف افراد مختلف انداز میں ادراک کرتے ہے۔
- اعصابی نظام میں سگنلس کی شمولیت ہر قسم کے ادراک میں دکھائی دیتی ہے۔
- جذبات دراصل ذہنی تاثرات، احساسات ہے یہ انسان کے فطری عواطف و میلانات جیسے رنج، خوشی، غصہ وغیرہ سے ظاہر ہوتے ہے۔
- تنظیم اس فرد کو ہمیشہ ترجیح دیتی ہے جو دوسروں کے ساتھ بہتر مطابقت رکھتا ہے۔

#### 4.8 فرہنگ (Glossary)

کلسٹر	ایک جیسی چیزوں کا گروہ، جھنڈ یا خوشہ
مالیاتی ترغیب	نقدی مال و زر سے رغبت دلانے والا، شوق دلانے والا
رد عمل	جواب دینا



جبلت	خصوصیت خاص کر پیدائشی
تجزیہ	مرکب شے کی اجزائے ترکیبی

#### 4.9 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. تنظیم کی کارکردگی ---- پر مبنی ہوتی ہے۔
  - (a) افراد
  - (b) وسائل
  - (c) قیادت
  - (d) تمام
2. ---- ہماری سوچ کو متعین کرتا ہے۔
  - (a) رجحان
  - (b) رویہ
  - (c) مزاج
  - (d) طرز عمل
3. تنظیم کے افراد ---- کی بناء پر اپنا رد عمل دیتے ہیں۔
  - (a) مرضی
  - (b) پسند
  - (c) جذبات
  - (d) تمام
4. سگمنڈ فرائیڈ کے مطابق دماغ ---- حصوں میں بنا ہوا ہے۔
  - (a) دو
  - (b) تین
  - (c) چار
  - (d) پانچ

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. انفرادی برتاؤ کی تعریف بیان کیجیے۔
2. شخصیت پر اثر انداز ہونے والے عوامل تحریر کیجیے۔
3. رویہ کی تعریف بیان کیجیے۔
4. ادراک سے کیا مراد ہے؟
5. جذبات کی پختگی تنظیم کی ترقی میں کیوں ضروری ہے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. انفرادی برتاؤ کو تفصیل سے بیان کرے۔

2. تنظیمی برتاؤ میں انفرادی برتاؤ کی اہمیت بیان کیجیے۔
3. "شخصیت خداداد اور تحصیل جہلتوں کا مجموعہ ہے"۔ اس بیان کی وضاحت تنظیمی ارتقاء کے پس منظر میں کیجیے۔
4. بطور صدر مدرس آپ اپنے اساتذہ کے منفی رویوں میں تبدیلی کس طرح لائینگے، مثال سے واضح کرے۔
5. اقدار و رویہ کے مابین تعلق کو بیان کیجیے۔
6. تنظیم میں تحریک کی افادیت پر بحث کیجئے۔
7. انفرادی برتاؤ کو بہتر بنانے میں مختلف قسم کی ترغیب کا استعمال کیوں ضروری ہے؟
8. ادراک ایک انفرادی عمل ہے لیکن تنظیم کی تشکیل و ارتقاء پر گہرا اثر ڈالتا ہے۔ اس بیان کا تنقیدی جائزہ لیجئے۔

#### 4.10 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

1. Ahmad, S. F, Gilkar, N. A, DarziJ, A. (2013). Organisational Behaviour Atlantic Publisher, New Delhi. (ISBN-13: 978-8126909407).
2. K. Aswathappa. (2018). Organisational Behaviour, Himalaya Publishing House.
3. Parikh .M, Gupta. R. (2017). Organisational Behaviour, McGraw Hill Education. (ISBN-139780070153196:).
4. Factors affecting the Individual Behavior. <https://educarepk.com/factors-affecting-the-individual-behavior.html>
5. What is Individual Behavior? Definition and Factors Influencing. [https://tyonote.com/individual\\_behavior/](https://tyonote.com/individual_behavior/)
6. <https://www.teachmint.com/tfile/studymaterial/bcom/organisationalbehaviour/foundationofindividualbehaviourparti/f4a00a5c-5c27-4fb2-9f73-477090512f49>

# اکائی 05۔ تنظیمی ڈھانچہ

(Organizational Structure)

اکائی کے اجزا

5.0 تعارف (Introduction)

5.1 مقاصد (Objectives)

5.2 تنظیمی ڈھانچے کا مفہوم

(Meaning of Organizational Structure)

5.2.1 تنظیمی ڈھانچے کے بنیادی عوامل

5.3 ایک مضبوط تنظیمی ڈھانچے کی ضرورت اور اہمیت

(The need and importance of a strong organizational structure)

5.4 تنظیمی ڈھانچے کی اقسام

(Types of organizational structure)

5.5 تنظیمی ڈھانچے کے اجزاء اور طول و عرض

(Components and dimensions of organizational structure)

5.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

5.7 فرہنگ (Glossary)

5.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

5.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

5.0 تعارف (Introduction)

تنظیمی ڈھانچہ کسی بھی تنظیم کے لئے اہم جز ہوتا ہے۔ تنظیمی ڈھانچہ سے مراد ہے کہ کسی تنظیم میں افراد کو کس طرح منظم کیا گیا یا کسی تنظیم میں لوگوں کے درمیان کاموں کی تقسیم کس طرح کی جائے۔ تنظیم بڑی ہو یا چھوٹی بغیر تنظیمی ڈھانچے کے بغیر کوئی بھی تنظیم اپنے مقصد کو حاصل نہیں کر سکتی۔ ایک تنظیمی ڈھانچہ یہ بتاتا ہے کہ وہ تنظیم کتنی منظم اور بڑی ہے۔ تنظیمی ڈھانچہ میں کاموں کی تقسیم سے لے کر ذمہ داروں اور کامگاہوں کے عہدوں کا تقسیم اور ان کی ہدایاتی اختیارات کو طے کیا جاتا ہے۔ کس طرح افسروں اور کام کرنے والوں محنت کے بیچ آپسی تال میل قائم ہو، اور سبھی عملوں اور کاموں پر کس طرح نگرانی رکھا جائے، ان کس طرح نگرانی رکھا جائے، ان سب باتوں کا مطالعہ ہم تنظیمی ڈھانچہ کے

محنت کرتے ہیں۔ اس طرح دیکھا جائے تو تنظیمی ڈھانچہ کسی بھی تنظیم کے لیے بہت ہی اہم اور لازمی حصہ ہے۔ اس اکائی میں ہم تنظیم ڈھانچہ کے مفہوم کو سمجھنے کی کوشش کریں گے اور ساتھ ہی ساتھ ان کے اقسام طول و عرض اور ساختی ابعاد پر بھی نظر ڈالیں گے۔

## 5.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنظیمی ڈھانچے کے مفہوم اور اس کے اہم عوامل کو سمجھ جائیں گے۔
- ایک مضبوط تنظیمی ڈھانچے کی ضرورت اور اہمیت کو جان جائیں گے۔
- تنظیمی ڈھانچے کے قسموں سے واقف ہو جائیں گے۔
- تنظیمی ڈھانچے کے اجزاء اور طول و عرض کو سمجھ جائیں گے۔

## 5.2 تنظیمی ڈھانچے کا مفہوم (Meaning of Organizational Structure)

کوئی بھی تنظیم اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لئے مختلف وسائل کا استعمال کرتی ہے۔ عموماً کسی بھی تنظیم میں دو طرح کے وسائل کا استعمال کیا جاتا ہے۔ پہلا مادی وسائل اور دوسرا انسانی وسائل۔ مادی وسائل کا مطلب ان ساری بنیادی سہولتوں سے ہے جس میں مادی اشیاء کا استعمال کیا جاتا ہے۔ جبکہ انسانی وسائل میں انسانی ضرورتوں کو شامل کیا جاتا ہے۔ انسانی وسائل کو منظم طریقے سے استعمال کرنے کے لئے تنظیمی ڈھانچہ بنایا جاتا ہے۔ یعنی کسی بھی تنظیم میں مقاصد کو حاصل کرنے کے لئے انسانی وسائل کا منظم انتظام تنظیمی ڈھانچہ کہلاتا ہے۔ تنظیمی ڈھانچہ کسی بھی تنظیم کے لئے بہت ہی اہم حصہ ہوتا ہے۔ تنظیمی ڈھانچہ میں تنظیم کے اندر تنظیمی کاموں کی ذمہ داریاں، مختلف شعبوں میں باہمی تال میل، انتظامی امور کی مکمل نگرانی وغیرہ جیسے اہم کاموں کو انجام دیا جاتا ہے تاکہ تنظیم کا مقاصد کو آسانی سے بغیر کسی رکاوٹ کے حاصل کیا جاسکے۔ تنظیمی ڈھانچہ ایک ایسا خاکہ ہے جس میں تنظیم کے ہر رکن کے کردار ذمہ داریوں طے کیا جاتا ہے اور ہر فرد کی جوابدہی اور اختیار کو طے کیا جاتا ہے۔ تنظیمی ڈھانچہ ایک ایسا خاکہ ہے جس میں تنظیم کے ہر رکن کے کردار ذمہ داریوں طے کیا جاتا ہے اور ہر فرد کی جوابدہی اور اختیار کو طے کیا جاتا ہے۔ تنظیمی ڈھانچہ ایک ایسا نظام ہے جو یہ واضح کرتا ہے کہ کسی تنظیم کے مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے کن کن سرگرمیوں کو انجام دیا جانا ہے اور ان سرگرمیوں میں سبھی کی ذمہ داری، احکام اور رول کو متعین کیا جاتا ہے۔ نیو مین کے مطابق ”تنظیمی ڈھانچہ کسی بھی انٹرپرائز کی مصروف تنظیمی انتظامی سلوک کا نام ہے“

تنظیمی ڈھانچہ کو ہم مندرجہ ذیل طریقوں سے سمجھ سکتے ہیں۔

تنظیمی ڈھانچہ، کام کی نوعیت کے مطابق ذمہ داری اور درجہ بندی کے مطابق تنظیم کی انفرادی قوت کا انتظام ہے۔

یہ کسی بھی تنظیم کی کمانڈ اور کام کے تسلسل کو قائم کر کے اس کے مناسب کام کو یقینی بناتا ہے۔

تنظیمی ڈھانچے کے اہم عناصر کام کا ڈیزائن، محکمانہ، وفد، درجہ بندی، اور انتظامی تناسب ہیں۔

تنظیمی ڈھانچہ فوری فیصلہ سازی اور ملازمین کے درمیان بہتر ہم آہنگی اور مواصلات کو بہتر بناتا ہے جس کے نتیجے میں پیداواری صلاحیت میں اضافہ ہوتا ہے۔

## 5.2.1 تنظیمی ڈھانچے کے بنیادی عوامل

تنظیمی ڈھانچے کے چھ بنیادی عوامل ہیں۔

**تنظیم کی قد و قامت:-** کسی بھی تنظیم کی قد و قامت یا سائز اس کے ڈھانچے کا بنیادی عوامل میں سے ایک ہوتا ہے۔ جو تنظیمی ڈھانچے کو متاثر کرتا ہے۔ تنظیم کے قد و قامت کا مطلب اس میں کام کرنے والے افراد کی کل تعداد ہے جنہیں منظم کیا جانا ہے۔ تنظیم کے ڈھانچے کا تعین کرتے وقت کسی تنظیم کے قد و قامت اور اس کے عملی پہلوؤں کو مد نظر رکھنا بہت ضروری ہوتا ہے۔ کام کرنے والے افراد میں کے کاموں کا تقسیم، نظم و ضبط، کارکردگی کی تشخیص اور بجٹ کے طریقہ کار۔ بڑی کمپنیاں ساختی طور پر چھوٹی کمپنیوں سے مختلف ہوتی ہیں۔ تنظیم جتنی بڑی ہوتی ہے ہم آہنگی حاصل کرنے کے لیے زیادہ پیچیدگی اور تقسیم کی ضرورت اتنی ہی زیادہ ہوتی ہے۔ تنظیمی ڈھانچے کو ایسے طریقوں سے تشکیل دینے کی ضرورت ہوتی ہے جو پیداوار کو مزید بہتر بنائے۔

**تنظیم کی عمر:-** کسی بھی تنظیم قد و قامت شروعاتی دور میں چھوٹی ہوتی ہے۔ اس دور میں تنظیم کو معیاری رد عمل کو فروغ دینا آسان ہوتا ہے۔ جیسے جیسے تنظیم پرانی ہوتی جاتی ہے، تنظیم کے قد و قامت میں اضافہ ہونے لگتا ہے، اس میں قواعد، طریقہ کار اور پالیسیوں میں دھیرے دھیرے بدلاؤ آنے لگتا ہے۔ متعین کام، کنٹرول، اندرونی نظاموں میں پختگی آنے لگتی ہے۔ قواعد و ضوابط، بجٹ، اور کنٹرول کے نظام بہتر قائم ہونے لگتے ہیں۔

**حکمت عملی:-** تنظیمی حکمت عملی کا مطلب یہ ہے کہ کوئی بھی تنظیم اپنے مقاصد کے مد نظر تنظیم کے وسائل اور صلاحیتوں کو دیکھتے ہوئے حکمت عملی تیار کرے اور تنظیمی ڈھانچہ ان حکمت عملیوں کو نافذ کر کے اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کی کوشش کرے۔ اگر تنظیمی ڈھانچے میں بدلاؤ ہوتا ہے تو حکمت عملی میں بھی بدلاؤ ہونا چاہیے۔ تمام حکمت عملی تنظیمی مقاصد کو پورا کرنے کی کوشش کرتی ہیں، اور تنظیمی ڈھانچے ان کوششوں کی حمایت کرتا ہے۔

**ماحول:-** کسی بھی تنظیمی ڈھانچے کی تشکیل میں ماحول کی معلومات کو سمجھنا ضروری ہوتا ہے۔ یہ سمجھنا بہت ضروری ہے کہ ماحول کیا ہے؟ اور کون سے عناصر کے اہم ہونے کا امکان ہے؟ ماحول سے مراد صورتحال، مقابلہ کی سطح، ثقافتی، اقتصادی، قانونی، سیاسی، اور سماجی حالات اور وسائل کو سمجھنا ہے تاکہ تنظیمی ڈھانچے کو ماحول کے مطابق منظم کیا جاسکے۔ کسی تنظیم کے ماحول کو عام یا مخصوص کے طور پر بیان کیا جاسکتا ہے۔ عمومی ماحول مطلب جہاں تنظیم کام کر رہی ہو۔ کوئی بھی تنظیم اپنے ماحول کی نسبت اپنے ساخت تیار کرتی ہے۔

**تکنیک:-** موجودہ دور میں ٹیکنالوجی مواصلات اور وسائل کے کارکردگی کو بہتر بنانے اور تنظیمی ڈھانچے کو متاثر کرنے میں اہم رول ادا کرتی ہے۔ تکنیک کسی بھی تنظیمی ڈھانچے کا ایک اہم عنصر ہوتا ہے۔ تکنیک تنظیمی ڈھانچے کے ساخت کو متاثر کرتی ہے۔ تنظیمی ڈھانچے کے صلاحیت کو بڑھانے سے اور زیادہ موثر بنانے کے لئے تکنیکی آلات کا استعمال کرنا ضروری ہوتا ہے۔ اس طرح اقتصادی قدر اور مسابقتی فائدہ کے ممکنہ ذرائع کو شامل کر سکتے ہیں۔ ٹیکنالوجی میں مشینری، کام کا طریقہ کار، اور مواد پر مشتمل ہوتی ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی ڈھانچے سے آپ کیا سمجھتے ہیں؟

سوال: تنظیمی ڈھانچے کے بنیادی عوامل کو بیان کریں؟

-----

-----

-----

### 5.3 ایک مضبوط تنظیمی ڈھانچے کی ضرورت اور اہمیت

(The need and importance of a strong organizational structure)

تنظیمی ڈھانچے تنظیم کی بقا کے تسلسل اور استحکام میں بہت ہی اہم رول ادا کرتا ہے۔ اقتدار کی واضح تعریف، ذمہ داریوں کا احساس، مقاصد اور تنظیم کی پالیسیوں کی بہتر تفہیم میں معاون ثابت ہوتا ہے۔ تنظیمی ڈھانچے کی ضرورت اور اہمیت کو درج ذیل نکات کی بنیاد پر زیادہ واضح طور سے سمجھا جاسکتا ہے۔

نشوونما اور تنوع:۔ سائنسی اصولوں پر تیار کی گئی تنظیم یا انٹرپرائز کی سرگرمیوں کی منصوبہ بند توسیع اور تنوع کے لیے سازگار حالات پیدا کرنا ہے۔ اس سے مختلف سگرمیوں کو کنٹرول میں کرھنے اور مزید سرگرمیاں کرنے کے لیے انٹرپرائز کی صلاحیت کو بڑھانے میں مدد ملتی ہے۔ اس سے تنظیم کی نشوونما ہوتی ہے۔ کسی بھی تنظیم کے نشوونما اور تنوع میں سائنسی اصولوں کا بہت ہی اہم کردار ہوتا ہے۔ اسی کے ذریعہ کوئی بھی تنظیم اپنی ڈھانچے کو مضبوط بناتی ہے۔ اور یہ مضبوطی اس کے ڈھانچے کو تقویت بخشتی ہے۔ اس سے تنظیم ڈھانچے کو نشوونما اور تنوع ملتی ہے۔

کوآرڈینیشن:۔ تنظیم انٹرپرائز کے مختلف شعبوں کے درمیان ہم آہنگی لانے کا اہم ذریعہ ہے۔ یہ محکموں کے درمیان واضح تعلق پیدا کرتا ہے اور مختلف سرگرمیوں پر متوازن توجہ دینے میں مدد کرتا ہے۔ یہ مختلف محکموں کی سرگرمیوں کے تال میل کے لیے رابطے کے ذرائع بھی فراہم کرتا ہے۔ کسی بھی تنظیم کی ترقی اور فروغ بغیر کوآرڈینیشن کے ناممکن ہے۔ اس کے نہ ہونے سے مختلف محکموں کے بیچ تال میل کی کمی نظر آنے لگتی ہے جو کسی بھی تنظیم کے ڈھانچے کو نقصان پہنچا سکتی ہے۔

تکنیکی اختراعات کا زیادہ سے زیادہ استعمال:۔ ایک مضبوط تنظیمی ڈھانچے ٹیکنالوجی میں بہتری کے لیے مناسب گنجائش فراہم کرتا ہے۔ یہ نئی پیشرفت کے تناظر میں اتھارٹی اور ذمہ داری کے تعلقات میں ترمیم کر کے انٹرپرائز میں تبدیلیاں متعارف کرانے میں سہولت فراہم کرتا ہے۔ کوئی بھی تنظیم اپنی تنظیمی ڈھانچے کو مضبوط اور موثر بنانے کے لیے تکنیکی اختراعات سے زیادہ سے زیادہ استفادہ کرتی ہے۔ اس سے نہ صرف تنظیم مضبوط ہوتی ہے بلکہ اس کے کارکردگی بھی بہتر ہوتی ہے۔

انسانی وسائل کا زیادہ سے زیادہ استعمال:- کسی بھی مضبوط تنظیم میں انسانی وسائل کا بہت ہی اہم کردار ہوتا ہے۔ تنظیم میں افراد کو مختلف طرح کے ملازمتوں میں رکھنا جاتا ہے۔ اس کام کو کرتے ہے یہ یقینی بنانا ہوتا ہے۔ کہ ہر فرد کو جس کا پیر رکھا گیا ہے اس کے لیے وہ بہترین موزوں ہے یا نہیں۔ جو جس کام میں مہارت رکھتا ہے اسے اسی طرح کے کام پر رکھا جانا چاہیے۔ اس کے لیے ہر تنظیم میں باضابطہ طور سے ایک الگ محکمہ بنایا جاتا ہے۔ اس سے انٹریڈ میں کام کرنے والے افراد کے بہتر استعمال میں مدد ملتی ہے۔

تخلیقی سوچ کو متحرک کرتا ہے:- اتھارٹی کی واضح حد بندی، ذمہ داری کی اعلیٰ حد، اہلکاروں کو دی جانے والی صوابدیدی آزادی، خصوصی کام کے لیے پیش کردہ مراعات وغیرہ پر مبنی ایک تنظیمی ڈھانچہ یقیناً تعمیری اور تخلیقی سوچ کے جذبے کو فروغ دینا ہے۔ اس طرح کا ماحول عملے کو اپنی چھٹی ہوئی تخلیقی صلاحیتوں کو ظاہر کرنے کا موقع فراہم کرتا ہے۔ جس کے نتیجے میں کاروبار کے اعلیٰ اہداف حاصل کرنے میں مدد ملتی ہے۔ ہر تنظیم کو اپنے ملازموں میں تخلیقی سوچ کو فروغ دینا چاہیے اس سے تنظیم کے کارکردگی اور بہتر ہوتی ہے۔

تربیت اور ترقی: ایک موثر تنظیم افراد کو تربیت کی سہولت فراہم کرنی ہے جو اہلکاروں کی ترقی کے لیے ایک اہم آلہ ہے۔ اختیارات کی تفویض بھی ماتحتوں کو ہدایت دینے کا ایک اہم ذریعہ ہے۔ یہ انہیں جب بھی ضرورت پیش آتی ہے مزید ذمہ داریاں لینے کے لیے تیار کرتا ہے۔ یہ کسی بھی تنظیم کے لیے نہایت ہی ضروری ہے۔ تربیت کسی بھی کامیاب تنظیم کا ایک اہم حصہ ہوتا ہے جو اسے ترقی کرنے میں معاون ثابت ہوتا ہے۔ اس کے ذریعہ تنظیم کی کارکردگی کو مزید بہتر بنایا جاسکتا ہے۔

- اس کے علاوہ تنظیم کی مندرجہ ذیل اہمیت اور ضرورت کو بھی سمجھا جاسکتا ہے۔
- تنظیمی ڈھانچہ ذرائع اور مواصلات کے نمونوں کو ترتیب دیتا ہے۔ یہ مناسب انتظامیہ کی سہولت فراہم کرتا ہے۔
- یہ تنظیم کے اہداف کے حصول میں سہولت فراہم کرنے کے لیے اجزاء کے حصوں کی سرگرمیوں کو مربوط کرنے میں مدد کرتا ہے۔
- یہ کسی تنظیم کی سرگرمیوں کی ترقی اور تنوع میں مدد کرتا ہے۔
- تنظیم میں کارکنان کی شرکت اور ان کے تعاون کو بڑھاتا ہے جو کام کرنے کے لیے ایک بہتر ماحول فراہم کرنا ہے۔
- یہ تحقیقی اور تخلیقی سوچ کو متحرک کرتا ہے۔
- پالیسیوں کا نفاذ اور اہداف کے حصول کو آسان بناتا ہے۔
- یہ افعال کی نقل یاد و ہرے پن کو روکتا ہے اور کم سے کم وقت میں زیادہ سے زیادہ مقاصد کی حصول یابی کو ممکن بناتا ہے۔
- تنظیم انتظامی کاموں کی کارکردگی میں مدد کرتی ہے جیسے منصوبہ بندی، عملہ، ہدایت کاری اور کنٹرول وغیرہ۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: کسی بھی تنظیم میں ایک مضبوط تنظیمی ڈھانچے کی اہمیت اور ضرورت کو بتائے؟

## 5.4 تنظیمی ڈھانچے کی اقسام (Types of Organizational Structure)

تنظیمی ڈھانچے چھ طرح کے ہوتے ہیں۔

**فنکشنل ڈھانچہ:** فنکشنل تنظیمی ڈھانچے کو نوکر شاہی ڈھانچے کے نام سے بھی جاتا ہے۔ اس میں عملہ کو اس کے کام کی مہارت کے مطابق اس کو تنظیم میں انتظامیہ اور ہدایت کاری کا کام دیا جاتا ہے۔ اس میں لائن ممبر اور اسٹاف ممبر شامل ہوتے ہیں۔ اس میں مینیجر کو محدود تعداد میں کام دئے جانے کے وجہ سے کام بہتر اور منظم طریقے سے ہوتا ہے۔ ماہرین کے شمولیت کی وجہ سے کام معیاری ہوتا ہے۔

**لائن ڈھانچہ:** لائن ڈھانچہ تنظیم کا سب سے قدیم ڈھانچہ ہے۔ اسے فوجی یا محکمہ تنظیمی ڈھانچہ بھی کہا جاتا ہے۔ یہ کافی سہل ڈھانچہ ہے اور اسے چلانا بہت ہی آسان ہوتا ہے۔ اس میں اقدار کا عمومی طور پر درجہ بندی اوپر سے نیچے کی طرف کی جاتی ہے۔ یعنی انتظامیہ سے لے کر نیچے کے آخری کارکنوں تک ہوتی ہے۔ اس میں اختیار اور ذمہ داری کی واضح تقسیم ہوتی ہے۔ ہدایات کی درجہ بندی بھی واضح اور صاف ہوتی ہیں۔

**لائن اور عملے کا ڈھانچہ:** یہ لائن ڈھانچہ کی ترقی یافتہ شکل ہے۔ اس میں فنکشنل ماہرین کو لائن عملہ کے ساتھ شامل کیا جاتا ہے۔ ماہرین عملہ لائن ممبر کو صلاح و مشورہ دینے کا کام کرتے ہیں جس سے فیصلہ لینے میں آسانی ہوتی ہے۔ مختلف شعبے کے عملوں کے بیچ ہم آہنگی بنانے میں مدد ملتی ہے۔

**ڈویژنل ڈھانچہ:** یہ کئی تجارتی اکائیوں والی بڑی کمپنیوں کے لئے استعمال کیا جاتا ہے۔ جو بھی تنظیم ڈویژنل ڈھانچے کا استعمال کرتی ہے وہ اپنی مختلف پیداواروں، پروجیکٹوں اور معاون کمپنیوں کی بنیاد پر اپنی لیڈر شپ بناتی ہے۔ جیسے ہمالیہ کمپنی مختلف سامان بناتی ہے اور سبھی کے الگ الگ ڈویژنل ڈھانچے ہوتے ہیں۔

**میٹرکس ڈھانچہ:** یہ تنظیمی ڈھانچہ کی نئی شکل ہے۔ اس میں فنکشنل اور پروجیکٹ ڈھانچے کا مجموعہ دیکھائی دیتا ہے۔ اس میں اقدار کو فنکشنل اور پراجیکٹ دو الگ الگ ٹیمیں کا مجموعی طور پر ہم آہنگی کے ساتھ کام کرتی ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی طرز عمل کی متحرک نوعیت کی وضاحت کریں۔

---



---



## 5.5 تنظیمی ڈھانچے کے اجزاء اور طول و عرض

(Components and dimensions of organizational structure)

### تنظیمی ڈھانچے کے اجزاء

کام کی نوعیت: کام کی نوعیت کسی بھی تنظیمی ڈھانچے کا پہلا اور بنیادی حصہ ہے۔ اس میں کسی خاص پوزیشن کی نوعیت اور کام کی تفصیل کی وضاحت کی جاتی ہے۔ اس میں مختلف افراد کے کاموں کے نوعیت اور ان کی ذمہ داریوں کی وضاحت کی جاتی ہے۔ اس میں تنظیم کے نصب العین کی پہچان کر اس کو حاصل کرنے کے لیے کاموں کے نوعیت واضح کیا جاتا ہے۔ کاموں کے نوعیت کو واضح کرتے ہوئے مختلف مہارتوں کے ماہرین کو کام کے نوعیت کے مطابق اس سے انہیں منسوب کیا جاتا ہے۔

محکمہ سازی: کسی بھی تنظیم میں کاموں کے نوعیت کے مطابق الگ الگ محکمہ بنائے جاتے ہیں ان کے محکموں کے نام بھی ان کے نوعیت کے کاموں کے نوعیت کے مطابق ہی طے کئے جاتے ہیں۔ جیسے سرکار کے الگ الگ محکمے ہوتے ہیں ٹھیک اسی طرح کسی بھی بڑے تنظیم میں کاموں کے نوعیت اور ان کاموں کو بہتر طریقے سے انجام دینے کے لیے مختلف محکموں کو قائم کیا جاتا ہے اور ان محکموں کا ایک سربراہ کی تقریر کی جاتی ہے۔ کام کے تال میل کو آسان بنانے کے لیے محکموں میں ملازمتوں کا گروپ بنایا جاتا ہے۔ ہر گروپ میں کسی ایک فرد کو خاص کر اس گروپ کے سب سے تجربہ کار اور سینئر کو اس گروپ کا سربراہ بنایا جاتا ہے۔ اس سبھی گروپوں کو آپسی تال میل سے کام کرنے کی ہدایت دی جاتی ہے۔

کمانڈ: اس کا مطلب ہے تنظیم میں ہر ملازم اور محکمے کو دی گئی کمانڈینگ اختیارات تاکہ محکمہ میں کام آسانی سے انجام دیے جاسکے۔ جیسا کہ ہم جانتے ہیں کہ ہر بڑی تنظیم اپنے کاموں کے نوعیت کے مطابق محکمہ قائم کرتی ہے اور ان محکموں کے ایک سربراہ کی تقریر کرتی ہے۔ ان سربراہوں کو کمانڈ دی جاتی ہے تاکہ وہ اپنے ماتحت کام کرنے والے گروپ کو کنٹرول کر سکے اور تنظیم کے کاموں کو بہتر طریقے سے انجام دے پائے۔ کوئی بھی محکمہ بغیر کمانڈ کے کام نہیں کر سکتا۔ جیسے فوج میں ایک کمانڈر ہوتا ہے اور اس کے پاس کچھ فوجیوں کا کمانڈ ہوتا ہے جس کے ذریعہ وہ اپنے کام کو انجام دیتا ہے ٹھیک اسی طرح بڑے تنظیموں میں بھی کمانڈ دیئے جاتے ہیں۔

کنٹرول: کنٹرول لفظ سے ہی اس اجزاء کی اہمیت ظاہر ہو جاتی ہے۔ کنٹرول سے مراد ان ملازمین سے ہے جو سپروائزر کو رپورٹ کرتے ہیں۔ یہ تنظیم میں تفویض شدہ اختیارات کی ترتیب اور ترتیب دیئے اختیارات کی مختلف سطحوں کی تخلیق کرتے ہیں۔ یہ تنظیم کے ایک اہم جز ہے۔ اس میں تنظیم کے مختلف پہلوؤں کو کنٹرول کجا جاتا ہے۔ اس میں کچھ ملازمین کو یہ کام دیا جاتا ہے کہ وہ تنظیم میں ہونے والی ہر سرگرمیوں کا باضابطہ طور سے رپورٹ اپنے سپروائزر کو دے۔ تاکہ تنظیم کے کارکردیوں پر کوئی منفی اثرات نہ ہو۔

مرکوزیت / غیر مرکوزیت: مرکوزیت میں ملازمین صرف ایک ہی افسر کو اپنے کام کو رپورٹ کرتے ہیں جبکہ غیر مرکوزیت میں ملازمین ایک ساتھ ایک سے زیادہ افسروں یا محکموں کو رپورٹ کرتے ہیں۔ کئی تنظیموں میں سارے اختیارات اور ذمہ داریاں کسی ایک فرد یا افسر کے ہاتھ میں دے دی جاتی ہے۔ ایسا کرنے سے ایک فرد پر کاموں کا بوجھ بڑھ جاتی ہے۔ ایسے حالات میں تنظیم کے کاموں پر منفی اثرات پڑنے لگتے ہیں

- اس طرح کے انتظام سے تنظیم میں جمہوری ماحول کو بھی نقصان پہنچاتا ہے اور بہتر فیصلہ لینے اور کاموں کو موثر طریقے سے انجام دینے میں وقت ہونے لگتی ہے۔ ممکن ہے کہ سارے اختیارات کسی ایک فرد یا افسر کے ہاتھ میں آجانے کا بھی خطرہ رہتا ہے جو کسی بھی تنظیم کے لیے نقصان دہ ثابت ہو سکتا ہے۔ غیر مرکوزیت والے نظام میں الگ الگ شعبوں کے رپورٹ کسی ایک فرد کے پاس نہ جا کر الگ الگ فرد یا افسران کے پاس جاتا ہے۔ یہ طریقہ آج کے ماحول میں ایک بہتر اور موثر طریقہ مانا جاتا ہے۔ اس میں تنظیم کے کام آسانی سے انجام پاتے ہیں۔

**تنظیمی ڈھانچے کے طول و عرض**

باضابطہ کاری یا فارملائزیشن:- اس سے مراد تنظیم کے اندر تحریری دستاویزات سے ہے۔ ان دستاویزات کا مقصد تنظیم کے رویے اور سرگرمیوں کو واضح کرنا ہوتا ہے۔ اس میں کسی تنظیم کے مختلف سرگرمیوں، قواعد، طریقے کار، ہدایت وغیرہ کا ذکر، تعارف اور معیاری بنانے کی حکمت عملی درج ہوتا ہے۔ یہ سبھی دستاویز کو بہت ہی احتیاط کے ساتھ رکھا جاتا ہے۔ ان دستاویزوں کو ضرورت کے مطابق تنظیمیں استعمال کرتی ہے۔ یہ کسی بھی تنظیم کے لیے نہایت ہی ضروری عمل ہے۔ تنظیم میں موجود دستاویزات کے بارے میں ہے جو ملازمت کی تفصیل، پالیسی مینوئل، طریقہ کار اور رویے، اندرونی سرگرمیوں اور توقعات کی رہنمائی کے لیے بنائے ضوابط سے متعلق اہم معاملات پر تحریری رہنمائی فراہم کرتی ہے۔ فارملائزیشن کو آسانی سے پالیسیوں کی تعداد اور ان میں صفحات کی تعداد گن کر ناپا جاتا ہے۔ ظاہر ہے کہ جتنا زیادہ تحریری مواد ہوگا، تنظیم میں اتنی ہی زیادہ سمیت موجود ہے۔

**تخصّص:-** تخصّص سے مراد کسی خاص کام میں مہارت کا ہونا۔ تنظیم میں عام عملہ و خاص مہارت والے عملہ کے درمیان فرق کو واضح کرتا ہے۔ کسی تنظیم میں مہارت اور غیر مہارت والے ملازمت کو ایک دوسرے سے الگ کرتی ہے۔ اس سے ملازمین کی طرف سے انجام دیے گئے فرائض بھی ظاہر ہوتے ہیں۔ جیسے کسی تعلیمی ادارہ میں خاص مضمون کا معلم کو اس ادارہ کے آفس میں کام کرنے والے کلرک یا افسر سے الگ کرتا ہے۔ یعنی عملہ ایک خاص مہارت کا مالک ہوتا ہے۔

**تشخیص:** محض ایک کام کو مکمل کرنے میں شامل لوگوں کی تعداد کا تناسب ہے۔ اگر ایک شخص کسی کام کو مکمل کرتا ہے تو اس میں تشخیص کم ہوتی ہے، اگر کسی کام کو مکمل کرنے کے لیے دس افراد کی ضرورت ہو تو اس میں تشخیص زیادہ ہوتی ہے۔ ایک انشورنس کمپنی پر غور کریں جس کے پاس تشخیص کے لیے ایک شخص ہے، ایک رپورٹس جمع کرانے کے لیے ایک کمپیوٹر میں رپورٹس کے ڈیٹا کے اندراج کے لیے ایک شخص دعوے کی تصدیق کے لیے، ایک شخص دعوے کی کارروائی کا فیصلہ کرنے کے لیے ایک شخص دعوے کی ادائیگی کے لیے ہمارے پاس تشخیص کے چھ شعبے شامل ہیں ایک کام کو مکمل کرنے کے لیے دعوے پر کارروائی کرنا۔ حریف تیز رفتار کسٹمر سروس کے نام پر کم مہارت پیدا کرنے والے تین لوگوں کو استعمال کر سکتا ہے۔

**اختیار کی درجہ بندی:-** اس میں فیصلہ لینے کے اختیار کا درجہ بندی کی جاتی ہے۔ یہ براہ راست اس بات پر منحصر کرتی ہے کہ تنظیم کو کس طرح فیلٹ اور تیز رفتار بنایا گیا ہے۔ کسی کم انتظامی سطح والی تنظیم کے پاس ایک چھوٹا درجہ بندی اور کنٹرول کا وسیع دورانیہ ہوگا۔ جبکہ زیادہ انتظامی سطحوں کے ساتھ ایک لمبا اور زیادہ پر توں والی تنظیمی کے پاس اعلیٰ سطح کے اختیارات کے نتیجے میں کنٹرول کا ایک محدود دورانیہ ہوگا۔ اختیار کی

درجہ بندی کا مقصد تنظیم میں مختلف محکموں کے درمیان یا تنظیم میں کام کر رہے مختلف افراد افسران کے بیچ اختیارات کی درجہ بندی کا مقصد تنظیم میں ہدایت اور رپورٹنگ کے عمل کو واضح کیا جاتا ہے۔ اس درجہ بندی سے تنظیم کے کاموں کو سمجھنے میں آسانی ہوتی ہے اور تنظیم میں ہدایتوں یا رپورٹنگ کا ٹکراؤ نہیں ہوتا۔ اس عمل سے تنظیم میں اقدار کا بھی فروغ ہوتا ہے اور نظم و ضبط قائم رہتا ہے۔

مرکزیت - : اس سے مراد اتھارٹی کا ایک جگہ مرکوز ہونا ہے۔ اس میں فیصلے لینے کے سارے اختیار کسی ایک فرد یا کمیٹی میں ہوتی ہے اور وہ جو بھی فیصلہ لیتی ہے اسے تنظیم کا فیصلہ مانا جاتا ہے۔ جبکہ یہ فیصلہ صرف تنظیم کے اوپری حصے میں یا اعلیٰ عہدوں پر کیا جاتا ہے۔ اس طرح کے تنظیم ڈھانچے میں مرکزیت کے عناصر ہوتے ہیں۔ فیصلے کرنے کے لیے پختی سطح کے ذمہ داران کو اختیار نہیں ہوتا ہے وہ صرف فیصلہ پر عمل کرتے ہیں اور اسے عملی جامہ پہناتے ہیں۔ مرکزیت میں فیصلہ سازی کے اقدار کا اعلیٰ اقدار میں مرکوز ہونا ہے۔ اس میں فیصلہ لینے کا حق اور پورا کنٹرول اعلیٰ انتظامیہ کے ہاتھ میں ہوتا ہے۔ یہ انتظامیہ کے ماتحت کام کرنے والے عملوں کے اختیار کو کم کرتا ہے۔ اس طرح کے انتظام چھوٹے تنظیم میں زیادہ پائی جاتی ہے۔ اس طرح کے انتظامیہ جمہوری اور سازگار نہیں ہوتی ہے۔ موجودہ دور میں اس طرح کے تنظیمی انتظام کو اچھا نہیں مانا جاتا۔ اس طرح کے تنظیم میں کام کرنے والے عملوں میں بے اطمینانی زیادہ دیکھی جاتی ہے۔

پچیدگی - : یہ ایک اصطلاح ہے جو ملازمتوں اور اکائیوں کے مابین فرق کو بتاتی ہے۔ تنظیم کے اندر ملازمتوں اور اکائیوں کی وجہ سے جو پچیدگی پیدا ہوتی ہے۔ کبھی کبھی تنظیم کے ساخت کے وجہ سے بھی پچیدگی پیدا ہوتی ہے جیسے تنظیم کے اندر رابطہ کاری، مواصلات اور کنٹرول کی پچیدگی وغیرہ۔ اس سے تنظیم کے کارکردگی پر منفی اثرات پیدا ہوتا ہے۔ کسی بھی اچھا تنظیمی ڈھانچے میں جتنی کم پچیدگی ہو وہ اتنا بہتر اور موثر ثابت ہوتا ہے

<b>اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)</b>
سوال: تنظیمی ڈھانچے کے اجزاء کون کون سے ہیں؟
_____
_____

## 5.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

- اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:
- کوئی بھی تنظیم اپنے مقاصد کو حاصل کرنے کے لئے مختلف وسائل کا استعمال کرتی ہے۔ عموماً کسی بھی تنظیم میں دو طرح کے وسائل کا استعمال کیا جاتا ہے۔ پہلا مادی وسائل اور دوسرا انسانی وسائل۔
  - نیو مین کے مطابق، "تنظیمی ڈھانچے کسی بھی انٹرپرائز کی مصروف تنظیمی انتظامی سلوک کا نام ہے"

- کسی بھی تنظیم کی قد و قامت یا سائز اس کے ڈھانچے کا بنیادی عوامل میں سے ایک ہوتا ہے۔ جو تنظیمی ڈھانچے کو متاثر کرتا ہے۔ تنظیم کے قد و قامت کا مطلب اس میں کام کرنے والے افراد کی کل تعداد ہے جنہیں منظم کیا جاتا ہے۔
- تنظیمی ڈھانچہ تنظیم کی بقا کے تسلسل اور استحکام میں بہت ہی اہم رول ادا کرتا ہے۔ اقتدار کی واضح تعریف، ذمہ داریوں کا احساس، مقاصد اور تنظیم کی پالیسیوں کی بہتر تفہیم میں معاون ثابت ہوتا ہے۔
- ایک موثر تنظیم افراد کو تربیت کی سہولت فراہم کرنی ہے جو اہلکاروں کی ترقی کے لیے ایک اہم آلہ ہے۔ اختیارات کی تفویض بھی ماتحتوں کو ہدایت دینے کا ایک اہم ذریعہ ہے۔
- فنکشنل تنظیمی ڈھانچے کو نو کر شاہی ڈھانچے کے نام سے بھی جاتا ہے۔ اس میں عملہ کو اس کے کام کی مہارت کے مطابق اس کو تنظیم میں انتظامیہ اور ہدایت کاری کا کام دیا جاتا ہے۔
- کسی بھی تنظیم میں کاموں کے نوعیت کے مطابق الگ الگ محکمہ بنائے جاتے ہیں ان کے محکموں کے نام بھی ان کے نوعیت کے کاموں کے نوعیت کے مطابق ہی طے کئے جاتے ہیں۔

## 5.7 فرہنگ (Glossary)

تنظیم	ادارہ
ساخت	بناوٹ
تخصّص	خاص / مخصوص
انفعال	فعل کا جمع
اہداف	مقاصد
اختیاری	فیصلہ لینے کا اختیار رکھنے والا
ابعاد	طول و عرض
کمانڈ	حکم

## 5.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. تنظیمی ڈھانچہ سے کیا مراد ہے؟

- (a) تنظیم کے اندر اختیار کی درجہ بندی  
(b) کاموں کا درجہ بندی
- (c) مشاہدہ کا اختیار  
(d) تینوں
2. کمانڈ کا سلسلہ کا کیا مطلب ہے؟  
(a) ملازم کی دی گئی اختیار  
(b) سرکار کی طاقت  
(c) عوام کی طاقت  
(d) کوئی نہیں
3. سب سے قدیم ڈھانچہ ہے؟  
(a) فنکشنل ڈھانچہ  
(b) ڈویژنل ڈھانچہ  
(c) لائن ڈھانچہ  
(d) سبھی
4. تنظیمی ڈھانچے کے کتنے اقسام ہیں؟  
(a) دو  
(b) چار  
(c) پانچ  
(d) چھ
5. تنظیمی ڈھانچہ کسی بھی انٹرپرائز کی مصروف تنظیمی انتظام سے سلوک کا نام ہے۔  
(a) نیو میں  
(b) ڈارڈ  
(c) راس  
(d) ریک

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. تنظیمی ڈھانچے کا مفہوم واضح کیجیے۔
2. تنظیمی ڈھانچے کے بنیادی عوامل کیا ہیں؟
3. تنظیمی طرز عمل کی متحرک نوعیت کی وضاحت کریں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. کسی بھی تنظیم میں ایک مضبوط تنظیمی ڈھانچے کی اہمیت اور ضرورت کو بتائے؟
2. تنظیمی طرز عمل کی متحرک نوعیت کی تفصیل سے وضاحت کریں۔
3. تنظیمی ڈھانچے کے اجزاء اور طول و عرض بیان کیجیے۔

5.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Educational Administration and Management. Dr, R.A. Sharma & R lall, Anu publication 2019

- Educational Administration and Management, Dr. L. Ali, Global Net Publication, 2022
- Organizational Strategy, structure and process, Raymond E. Miles and Charies C. Snow-
- School Administration and management, S.K. Kochhar, Sterling publication- 2011.
- School Organisation Administration and Management, J.C. Aggarwal, Doaba house publication, 2019.
- Management of Education, V.K. Rao, A.P.H. Publication, 2013.
- Total Quality Management in Education, Marmar Mukhopadhyay, Sage publication,2013.
- [www.changingminds.org](http://www.changingminds.org), [www.linked.com](http://www.linked.com), [www.shrm.org](http://www.shrm.org),  
[www.iedunote.com](http://www.iedunote.com)
- [www.indiastudychannal.com](http://www.indiastudychannal.com), [www.getuplean.com](http://www.getuplean.com)., Google website.

# اکائی 06۔ تنظیمی ثقافت

(Organizational Culture)

اکائی کے اجزا

تعارف (Introduction)	6.0
مقاصد (Objectives)	6.1
تنظیمی ثقافت (Organizational Culture)	6.2
6.2.1 تنظیمی ثقافت کے معنی	
6.2.2 تنظیم کی ثقافت کی نوعیت	
6.2.3 تنظیمی ثقافت کی اہمیت	
تنظیمی ثقافت کو متاثر کرنے والے عوامل (Factors Affecting Organizational Culture)	6.3
تنظیمی ثقافت کی جہتیں (Dimensions of Organizational Culture)	6.4
تنظیمی کلچر تخلیق کرنے کا طریقہ کار (Mechanism To Create Organizational Culture)	6.5
اكتسابی نتائج (Learning Outcomes)	6.6
فرہنگ (Glossary)	6.7
اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)	6.8
تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)	6.9

6.0 تعارف (Introduction)

تنظیمی ثقافت کسی بھی تنظیم کی روح ہوتی ہے جو اس تنظیم کے عقائد کو ظاہر کرتی ہے۔ تنظیمی ثقافت کی اصطلاح سب سے پہلے ڈاکٹر جیکس نے 1951 میں اپنی کتاب "چینجنگ کلچر آف فیکٹری" میں متعارف کرائی تھی۔ تنظیمی ثقافت کا تصور 1970 کی دہائی میں مینجمنٹ اسٹڈیز کے میدان میں متعارف کیا گیا تھا۔

تنظیمی ثقافت کی تعریف:- تنظیمی ثقافت سے مراد کمپنی کے مشن، مقاصد، توقعات اور اقدار ہیں جو اس کے ملازمین کی رہنمائی کرتی ہیں۔ تنظیمی ثقافت والے کاروبار کم ساختہ کمپنیوں کے مقابلے میں زیادہ کامیاب ہوتے ہیں کیونکہ ان کے پاس ایسے نظام موجود ہیں جو ملازمین کی کارکردگی، پیداواری صلاحیت اور مصروفیت کو فروغ دیتے ہیں۔ تنظیمی ثقافت، اقدار، توقعات اور طرز عمل کا مجموعہ ہے جو ٹیم کے تمام اراکین کی رہنمائی کرتی ہے اور مناسب ہدایات دیتی ہے۔ ثقافت نہ صرف یہ کہ کسی بھی تنظیم کو استحکام فراہم کرتی ہے بلکہ ملازمین کو "تنظیم

کی بہتری کے لئے کام کرنے کے طریقے "کی واضح سمجھ بھی فراہم کرتی ہے۔ تاہم اس حقیقت پر اتفاق رائے ہے تنظیمی ثقافت مشترکہ اقدار اور بنیادی مفروضوں پر مشتمل ہے اور یہ کہ ان تنظیمی طریقوں پر مشتمل ہے۔ جیسے علامتیں، رسومات، اصول، رویے کے اصول، زبان، معمولات اور طاقت۔

تنظیمی ثقافت مشترکہ اقدار، عقائد، اور مفروضوں کا نمونہ ہوتی ہے جو کسی تنظیم کے اندر سوچنے اور عمل کرنے کا مناسب طریقہ سمجھا جاتا ہے۔ تنظیمی ثقافت لوگوں کی ایک کمیونٹی کے درمیان ایک غیر محسوس لیکن مضبوط طاقت کا نام ہے جو مل کر کام کرتے ہیں جو اس گروپ کے ممبروں کے طرز عمل کو متاثر کرتی ہے۔ اس کے اراکین کے لیے بنیادی طور پر مناسب رویے خود واضح ہو جاتے ہیں جب کوئی تنظیم ساختی استحکام اختیار کرتی ہے (Citeman 2008)۔ تنظیموں اور انسانی وسائل کی پالیسیوں اور طریقہ کار کو بہتر بنانے کے کسی بھی پروگرام میں، کسی تنظیم کا کلچر لوگوں کے برتاؤ کے انداز کو تشکیل دیتا ہے اور جسے ایک ہنگامی عنصر کے طور پر ذہن میں رکھنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ تنظیمی ثقافت کے خیال کو سمجھنا، یہ تنظیموں پر کیسے اثر انداز ہوتی ہے، اور اسے کس طرح سنبھالا جاسکتا ہے صنعتی ماہرین اور سماجیات کے ساتھ ساتھ انسانی وسائل کے ماہرین کے لیے بھی بہت اہم ہے۔

## 6.1 مقاصد (Objectives)

- اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:
- تنظیمی ثقافت کے تصور اور معنی کا فہم حاصل کر سکیں گے
  - تنظیمی ثقافت کی نوعیت اور اہمیت کو سمجھ جائیں گے
  - تنظیمی ثقافت کی نوعیت اور اہمیت کو بیان کر سکیں گے۔
  - تنظیمی ثقافت پر اثر انداز ہونے والے عوامل کی عملی حیثیت کو جان لیں گے۔
  - تنظیمی ثقافت کی مختلف جہتوں اور زاویوں کو سمجھیں اور بیان کر سکیں گے۔
  - تنظیمی ثقافت کے میکانزم یا طریقہ کار سے واقف جائیں گے۔

## 6.2 تنظیمی ثقافت (Organizational Culture)

### 6.2.1 تنظیمی ثقافت کے معنی

تنظیمی ثقافت کے مختلف معانی اور نقطہ نظر کے باوجود ان میں سے اکثر ایک چیز مشترک ہے وہ ہے تنظیمی ثقافت کے اقدار اور رویے ہیں جو "تنظیم کے منفرد سماجی اور نفسیاتی ماحول کا حصہ ہوتے ہیں۔ (Needle 2004) کے مطابق، تنظیمی ثقافت تنظیمی اراکین کی مشترکہ اقدار، عقائد اور نظریات کی عکاسی کرتی ہے اور تاریخ، مصنوعات، مارکیٹ، ٹیکنالوجی اور حکمت عملی، ملازم کی قسم، انتظامی انداز اور حکمت عملی جیسے عوامل کی پیداوار ہے۔ ثقافت میں تنظیم کے وزن، اصول، معیارات، ڈھانچے، علامات، الفاظ، مفروضات، عقائد اور طرز عمل شامل ہوتے ہیں۔



ثقافت کی اہم خصوصیات مندرجہ ذیل ہیں:

- ثقافت کو تنظیم کے اراکین کی طرف سے اشتراک حاصل ہوتا ہے۔
- ثقافت تنظیم کے اراکین کو ان چیزوں کو حل کرنے اور سمجھنے میں مدد کرتی ہے جن کا تنظیم کو اندرونی اور بیرونی طور پر سامنا ہوتا ہے۔
- تنظیمی ثقافت کی تشکیل کی خصوصیات داسانایکا اور مہا کلینڈا (2008) کے مطابق، ملازمین کی اقدار کو بہتر بنانے کو عقلی اثاثے کے طور پر دیکھا جاتا ہے جس کے لیے انفرادی اور تنظیمی گرسکھنے، نئے علم کی تخلیق کرنے، اور دوسروں کے ساتھ اشتراک کرنے کی تیاری کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ ان کی معقول شرکت کو فروغ دیا جاسکے۔

### 6.2.2 تنظیم کی ثقافت کی نوعیت (Nature of Organizational Culture)

ایک تنظیم کی ثقافت کی نوعیت یہ ہوتی ہے کہ

- وہ اختراع اور خطرہ مول لیں: خطرہ مول لینے سے مراد یہ ہے کہ کس حد تک ملازمین کو اختراعی ہونے اور خطرات مول لینے کی ترغیب دی جاسکتی ہے۔
- تفصیل پر توجہ: اس نکتہ کے تحت تنظیمی ملازمین کی صلاحیتوں کو جانچتی ہے اور اگر ضروری ہو تو اس میں بہتری اور درستگی لانے، اپنا تجزیہ کرنے کی تفصیل پر توجہ دینے کی ملازمین کو صلاح دیتی ہے۔
- نتیجہ کی واقفیت: مطلب نتیجوں پر توجہ مرکوز کرنا ہے۔ جس میں انتظامیہ نتائج کو حاصل کرنے کے لیے استعمال کی جانے والی تکنیکوں اور حکمت عملیوں کے بجائے نتائج پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔
- لوگوں سے واقفیت: اس نکتہ کے تحت انتظامیہ اپنے فیصلے، تنظیم کے اندر کے لوگوں پر نتائج کے اثرات کو مد نظر رکھتے ہوئے لیتا ہے۔
- ٹیم سے واقفیت سے مراد یہ ہے کہ تنظیمی امور کی سرگرمیاں افراد کے بجائے ٹیم کے اطراف منظم کی جاتی ہیں۔
- کام میں شدت: اس کا مطلب یہ ہے کہ تنظیم جہاں آسانی سے کام کر سکتی ہے وہاں وہ شدت سے کام لیتی ہے اور مسابقتی رویہ اختیار کرتی ہے۔

- سماجی استحکام: سماجی استحکام سے مراد تنظیم کی وہ سرگرمیاں جو ترقی اور کام کو جاری رکھنے کے برعکس جمود کو قائم رکھنے پر زور دیتی ہیں۔ اس طرح بعض تنظیمیں سمجھتی ہیں کہ جمود (ٹھہراؤ) سماجی استحکام کے لئے ضروری ہے۔

### 6.2.3 تنظیمی ثقافت کی اہمیت (Importance Of Organizational Culture)

تنظیم ایک مشترکہ پلیٹ فارم ہوتا ہے جہاں کاروباری افراد مل کر منافع کمانے کے ساتھ ساتھ اپنے روزگار کے لیے کام کرتے ہیں۔ یہ ایک ایسی جگہ ہوتی ہے جہاں افراد اسے کامیاب بنانے کا خواب دیکھتے ہیں۔ ہر تنظیم کے کام کرنے کا منفرد انداز ہوتا ہے جو اکثر اس کی ثقافت پر منحصر ہوتا ہے۔ کسی بھی تنظیم کے طرز عمل، نظریات، اصول اور اقدار اس کی ثقافت کی تشکیل کرتے ہیں۔ کام کی جگہ کی ثقافت ملازمین کے آپس کے ساتھ ساتھ تنظیم سے باہر کے لوگوں کے ساتھ اس کے برتاؤ کے طریقے کو بھی کنٹرول کرتی ہے۔

1. ثقافت یہ فیصلہ کرتی ہے کہ ملازمین اپنے کام کی جگہ پر کس طرح بات چیت کرتے ہیں اور میل جول رکھتے ہیں۔ ایک صحت مند ثقافت ملازمین کی حوصلہ افزائی کرتی ہے کہ وہ نظم و نسق کی طرف متحرک اور وفادار رہیں۔
2. کام کی جگہ کی ثقافت وہ ہے جو دراصل ملازمین کو اپنی کارکردگی دکھانے کی ترغیب اور موقع دیتی ہے۔ وہ یہ فیصلہ کرتی ہے کہ ملازمین اپنے کام کی جگہ پر آپس میں کس طرح کا تعلق رکھتے ہیں اور کس طرح سے پیش آتے ہیں۔
3. ایک تنظیم کا کلچر پہلے سے طے شدہ کچھ پالیسیوں کی نمائندگی کرتا ہے جو ملازمین کی رہنمائی کرتی ہیں اور انہیں ایک سمت کا احساس دلاتی ہیں جہاں ہر فرد تنظیم میں اپنے کردار اور ذمہ داریوں کے بارے میں واقف ہوتا ہے اور جانتا ہے کہ کام کو ڈیڈ لائن یا مقررہ وقت سے پہلے کیسے پورا کرنا ہے۔
4. تنظیمی کلچر نہ صرف تمام ملازمین کو ایک مشترکہ پلیٹ فارم پر لاتا ہے بلکہ ان کے ساتھ یکساں سلوک پر یقین رکھتا ہے اور کام کی جگہ پر کسی کو نظر انداز یا چھوڑا نہیں جاتا ہے۔ ملازمین کے لیے بھی یہ ضروری ہوتا ہے کہ وہ اپنی صلاحیتوں کو بہترین طریقے سے پیش کریں اور اپنے آپ کو تنظیمی کلچر میں اچھی طرح سے ایڈجسٹ کر لیں۔ کام کا کلچر مختلف پس منظر اور طبقات سے آنے والے ملازمین کو متحد کرتا ہے۔
5. مثبت ورک کلچر ملازمین کے درمیان صحت مند مسابقت اور تعلقات کو فروغ دیتا ہے جہاں وہ کام کو بوجھ نہیں سمجھتے اور اپنے آپ کو موجودہ ثقافت کے مطابق ڈھال لیتے ہیں۔ تنظیم کی ثقافت کی یہ خوبی ہیکہ وہ ٹیم کے ہر ممبر سے بہترین کام لیتی ہے۔

#### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی ثقافت کے معنی، نوعیت اور اہمیت مختصراً بیان کیجیے۔

---



---



---

### 6.3 تنظیمی ثقافت کو متاثر کرنے والے عوامل

#### (Factors Affecting Organizational Culture)

ملازمین کے رویے، ذہنیت، دلچسپیاں، ادراک اور یہاں تک کہ انکے سوچنے کا عمل بھی تنظیمی ثقافت کو متاثر کرتا ہے۔ مثلاً جو تنظیمیں فوجی پس منظر سے تعلق رکھنے والے افراد کی خدمات حاصل کرتی ہیں وہ ایک سخت ڈسپلن اور کلچر کی نمائندگی کرتی ہیں جہاں تمام ملازمین طے شدہ اصول، رہنمائی نہ خطوط اور پالیسیوں کی پابندی کرتے ہیں۔ ذیل میں ان عوامل کی نشاندہی کی گئی ہے جو تنظیمی ثقافت کو متاثر کرتے ہیں:

**اعلیٰ قیادت کا اصول۔** قیادت کا انداز تنظیم پر بہت زیادہ اثر انداز ہونے والا عوامل ہوتا ہے۔ مثلاً اسٹار بکس تنظیمی ثقافت میں وقتاً فوقتاً یہ سوال کیا جاتا ہے کہ کمپنی کا نظام کیسے چل رہا ہے جسے کسٹمر کے تجربے اور ان کی خدمت کے معیار اور رائے سے جانچا جاتا ہے یعنی یہ کمپنی اپنے گاہکوں کے اطمینان اور ان کی مناسب خدمات کی بنا پر ان رائے کو بہت اہمیت دیتی ہے۔ اچھی قیادت، اچھا ماحول، اچھا تجربہ اور اچھا منافع پیدا کرتی ہے۔

کاروبار کی نوعیت - تنظیم کا مشن، وژن اور اقدار۔ اس بات پر منحصر ہوتی ہے کہ اس کا مشن، وژن اور اقدار کیا ہیں؟ کاروبار کا مقصد کیا ہے؟ کیونکہ تنظیم کے مقاصد، مارکیٹ، کام اور ملازمین کے رویے پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اگر کوئی تنظیم اپنی مصنوعات اور خدمات کے ذریعے گاہکوں کی زندگیوں میں کوئی معنی خیز فرق لاتی ہے تو اس کا راست اثر تنظیمی ثقافت پر پڑتا ہے۔ اس کے علاوہ تنظیم کے ملازمین اپنے کام کے بارے میں کیا محسوس کرتے ہیں یہ کاروبار کی نوعیت پر منحصر ہوتا ہے۔

کمپنی کی اقدار، پالیسیاں اور کام کا ماحول - تنظیم کے ملازمین ان اقدار کا حصہ ہوتے ہیں جن میں پالیسیوں، طریقہ کار اور کام کے ماحول پر زور دیا گیا ہے۔ کمپنی کے اقدار، تنظیمی ثقافت کو فروغ دینے میں ہماری پالیسیوں اور طرز عمل کی رہنمائی کرتی ہیں جس میں پرسکون اور پرامن تنظیمی ماحول بھی شامل ہے۔

گاہک اور بیرونی پارٹیاں - بہتر مواصلاتی تعلق اور گاہک سے مکمل واقفیت تنظیمی ثقافت کا حصہ ہوتے ہیں کیونکہ یہ وہ لوگ ہیں جو ملازمین کی حیثیت اور صحت کو براہ راست متاثر کرتے ہیں۔ اگر گاہک ناراض ہوتا ہے اور کسی ملازم سے ناخوش ہوتا ہے تو اس ملازم کا رویہ اس کے ساتھیوں پر اثر انداز ہوتا ہے۔ اس کے برخلاف اگر گاہک مطمئن ہوتا ہے تو ملازم سے خوش ہوتا ہے اور اس کی تعریف کرتا ہے تو اس ملازم میں نہ صرف حوصلہ پیدا ہوتا ہے بلکہ وہ اپنی پوری ٹیم کو ترقی کی راہ دکھانے والا بن سکتا ہے اور ان کی مجموعی حوصلہ افزائی کا باعث بن جاتا ہے۔

ملازمین کا انتخاب - تنظیمی ثقافت کے لیے صحیح قسم کے ملازمین کے انتخاب سے زیادہ کوئی عنصر اہم نہیں ہوتا ہے۔ کسی تنظیم کے ذریعہ ملازمت پر رکھے گئے ملازمین کی قسم اس کی ثقافت پر سب سے زیادہ اثر ڈالتی ہے۔ خاص طور پر جب کوئی کمپنی اعلیٰ ترقی کے موڈ میں ہو اور تیزی سے نئے ملازمین شامل کر رہی ہو، اس کو اپنے ملازمین کا انتخاب بخوبی کرنا چاہیے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی ثقافت پر اثر انداز ہونے والے عوامل کون سے ہیں؟ لکھیے۔

---



---



---

## 6.4 تنظیمی ثقافت کی جہتیں (Dimensions of Organizational Culture)

تنظیمی ثقافت کی جہتیں یہ ہیں - (a) مرکزی ثقافت اور ذیلی ثقافتیں، (b) مضبوط ثقافت اور کمزور ثقافت، (c) میکانکی اور نامیاتی ثقافتیں، (d) آمرانہ اور شراکتی ثقافتیں، (e) تومی ثقافت بمقابلہ تنظیمی ثقافت اور (f) کھلا بمقابلہ بند ثقافت

(a) مرکزی ثقافت اور ذیلی ثقافتیں: ایک غالب ثقافت بنیادی اقدار کا مجموعہ ہوتی ہے جو تنظیم کے ارکان کی اکثریت میں مشترک ہوتی ہے۔ مرکزی ثقافت ایک وسیع (Macro) نقطہ نظر ہے، جو ملازمین کے روزمرہ کے رویے کی رہنمائی کرتا ہے۔

ذیلی ثقافت تنظیم کے ممبروں کا ایک چھوٹا گروہ ہوتا ہے جس کے مشترکہ اقدار ہوتے ہیں۔ ذیلی ثقافتیں، مسائل یا تجربات کے نتیجے میں پیدا ہوتی ہیں جو کسی شعبہ یا تنظیم کے اراکین کے اشتراک سے بنتی ہیں۔ ذیلی ثقافت میں، مرکزی ثقافت کے بنیادی اقدار کو برقرار رکھا جاتا ہے لیکن انفرادی اور مخصوص صورتحال کو ظاہر کرنے کے لیے ان میں ترمیم بھی کی جاتی ہے۔

### (b) مضبوط ثقافت اور کمزور ثقافت (Strong and Weak Culture)

تنظیمی ثقافت مضبوط یا کمزور ہو سکتی ہے۔ ایک مضبوط ثقافت میں درج ذیل خصوصیات ہوں گی۔ مضبوط اقدار اور مضبوط قیادت، ایک مضبوط ثقافت ہمیشہ وسیع پیمانے پر پھیلی ہوئی ہوتی ہے جس میں سب کا اشتراک ہوتا ہے۔ اشتراک سے مراد ہے یہ ہیکہ تمام تنظیمی اراکین کے اقدار مشترک ہوتے ہیں۔ مضبوط ثقافت میں فائدہ مند کاروبار اور ملازمین کا مثبت رویہ شامل ہوتا ہے۔ مضبوط ثقافت کے ممبران کے درمیان ثقافت کے مقاصد پر مکمل اتفاق ہوتا ہے۔ مقاصد پر ان کی یکجہتی سے ہم آہنگی، وفاداری اور تنظیمی عزم پیدا ہوتا ہے۔

کمزور ثقافت: جب بنیادی اقدار کو صاف طور پر بیان نہ کیا جائے اور ملازمین تک نہ پہنچایا جائے تب تنظیم اور ملازمین کے درمیان ایک خلاء پیدا ہوتا ہے جس سے بے اطمینانی پھیلتی ہے۔ کمزور ثقافت کی علامت یہ بھی ہے کہ جہاں مالک اور ملازمین کے درمیان موثر گفتگو نہ ہو اور مالکین کی توجہ صرف منافع پر ہو اور ملازمین کی فلاح و بہبود پر نہ ہو۔ کمزور ثقافت میں اور اہداف کو طے کرنے کا بھی فقدان پایا جاتا ہے۔

### (c) میکانیکی اور نامیاتی قسم کی ثقافت (Mechanical And Organic Culture)

میکانیکی ثقافت میں نوکر شاہی، بیوروکریسی اور جاگیرداری اقدار پر عمل کیا جاتا ہے۔ یہ تنظیم کی روایتی شکل پر مشتمل ہوتا ہے جہاں اتھارٹی تنظیم کے اوپری سطح سے نچلی سطح تک موجود ہوتی ہے۔ اصول و ضوابط غیر لچک دار، پہلے سے بیان کردہ اور تجویز کردہ ہوتے ہیں۔ اس طریقہ کار کی بنیادی خرابی یہ ہے کہ لوگ اپنے حاکموں اور مالکین کے وفادار ہوتے ہوئے بھی باہمی رقابت اور عداوت کا ہمیشہ شکار رہتے ہیں۔ اس قسم کی ثقافت کسی بھی نئی تبدیلی کے خلاف ہوتی ہے اور اختراعات کی بھی خلاف ہوتی ہے۔

نامیاتی ثقافت، میکانیکی ثقافت کے برعکس ہے اس میں کوئی مقررہ مواصلاتی ذرائع نہیں ہوتے ہیں۔ اس میں تحکمانہ انداز نہیں ہوتا ہے۔ اتھارٹی کی درجہ بندی یا رسمی اصول و ضوابط کی پابندی بھی نہیں ہوتی ہے۔ ثقافت کی یہ شکل لچکدار، مشاورت پر مبنی، تبدیلی اور اختراع کی شفا کر تی ہے۔ اس ثقافت میں رسمی اور غیر رسمی دونوں طرح کے مواصلات کا آزادانہ بہاؤ ہوتا ہے۔ ٹیم ورک اور کام کی تکمیل پر بہت زور دیا جاتا ہے۔ کوئی سخت حدود نہیں ہوتے ہیں اور پورا عملہ تنظیم کو درپیش مسائل، خطرات اور مواقع پر نظر رکھتا ہے اور ایک ٹیم کے طور پر پورا عملہ مسائل کو حل کرنے کے لیے مناسب کردار ادا کرنے کے لئے بھی تیار رہتا ہے۔

### (d) آمرانہ اور شراکتی ثقافتی (Authoritarian and Participative Cultures)

آمرانہ ثقافت میں، قائد ہی طاقت کا مرکز ہوتا ہے اور تمام ماتحتوں سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ احکامات کی سختی سے تعمیل کریں۔ نظم و ضبط پر زور دیا جاتا ہے اور کسی بھی حکم کی نافرمانی کرنے والوں سخت سزائیں دی جاتی ہیں۔ یہ ثقافت اس بنیادی مفروضے پر مبنی ہے کہ صرف رہنما ہی جانتا ہے کہ تنظیم کے لیے کیا اچھا ہے اور کیا نہیں۔ لہذا وہ ہمیشہ تنظیمی مفادات کے لئے ہی کام کرتا ہے۔ اس قسم کی ثقافت پیشہ ورانہ مہارت کی حوصلہ شکنی کرتی ہے اور کسی کی رائے کو اہمیت نہیں دیتی۔

شرکتی کلچر (Participative Culture) اس مفروضے پر مبنی ہے کہ جب تنظیم میں کام کرنے والے تمام لوگ فیصلہ سازی میں حصہ لیتے ہیں، تو وہ ان فیصلوں کے لیے زیادہ پر عزم ہوتے ہیں کیونکہ وہ فیصلے مسلط نہیں کئے جاتے ہیں۔ گروپ کے مسائل کا حل ہمیشہ بہتر فیصلوں کے نتیجے میں ہی نکلتا ہے کیونکہ ایک ساتھ کام کرنے والے کئی ذہنوں کو اکیلے کام کرنے والے ایک ذہن سے بہتر سمجھا جاتا ہے۔ اگر ہم گروپ میں کسی بات پر بحث کرتے ہیں تو کئی نئی نکات اور معلومات سامنے آتی ہیں، جو بہتر فیصلہ سازی میں بہت مدد کرتی ہیں۔

### (e) قومی ثقافت بمقابلہ تنظیمی ثقافت (National Culture Vs Organizational Culture)

قومی اور تنظیمی دونوں ثقافت اہم ہوتی ہیں۔ قومی کلچر قومی اور سماجی سطح پر، اور تنظیمی کلچر کمپنی کی سطح پر موجود ہوتا ہے۔ تنظیمی ثقافت ہمیشہ قومی یا ذہنی ثقافت سے متاثر ہوتی ہے۔ اگر تنظیمی کلچر اور قومی ثقافت کے درمیان ٹکراؤ ہو تو تنظیمی کلچر پر قومی کلچر حاوی رہتا ہے۔ مثال کے طور پر، ہندوستان میں کام کرنے والی کوئی بھی کمپنی، چاہے ہندوستانی ہو یا غیر ملکی، مقامی ثقافت کو ہی ترجیح دیتی ہے۔ وہ یکساں تعطیلات کا اعلان کرتی ہے، ایک جیسے تہوار مناتی ہے اور وہی تقریبات اور ثقافتی سرگرمیوں کا اہتمام کرتی ہیں جس کی عکاسی ہندوستانی سماج میں ہوتی ہے۔ کمپنی جس مقام پر کام کرتی ہے وہاں کے عوام کے اقدار، عقائد، رسم و رواج کو بھی پیش نظر رکھتی ہے۔

### (f) کھلا بمقابلہ بند نظام (Open vs Closed Culture)

کھلی ثقافت میں نئے لوگوں، نئے خیالات، کام کے نئے طریقوں اور نئی سوچ کو قبول کیا جاتا ہے۔ جو تنظیم کھلا ذہن رکھتی ہے اس کا یہ طریقہ ہوتا ہے کہ نئے کام کرنے والوں کو آسانی سے تنظیم کے ساتھ جڑنے کا موقع دیا جائے اس کے برخلاف ایک بند نظام مخصوص ہوتا ہے جہاں نئے ملازمین کو خود کو ثابت کرنا پڑتا ہے۔ کھلی ثقافتوں میں ایسے مینیجرز اور رہنما ہوتے ہیں جو قابل رسائی ہوتے ہیں، جس کی وجہ سے ملازمین کو اطمینان حاصل ہوتا ہے۔ اچھے رہنما یہ سمجھتے ہیں کہ ملازمین کے مشوروں کو سننے اور ان پر غور کرنے سے تنظیم کے لئے بہتر فیصلے لئے جاسکتے ہیں۔ بہترین ثقافتی اقدار کے فروغ کے لیے ایک خاکہ تیار کرنے کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ اس کو پائیدار بنایا جائے۔ اس خاکہ کو درمیانی انتظامیہ کی جانچ کے بعد اعلیٰ انتظامیہ ثقافتی اقدار کی رہنمائی کے لئے قبول کرتا ہے۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: آمرانہ اور شرکتی تنظیمی ثقافت کے درمیان فرق بتائیے۔

---



---



---

## 6.5 تنظیمی کلچر تخلیق کرنے کا طریقہ

(Mechanism To Create Organizational Culture)

تنظیمی کلچر تخلیق کرنے کا طریقہ کار، مثبت ماحول، کام کی جگہ کی ثقافت اور کاروباری کامیابی کے سب سے اہم محرک اور اہم عوامل میں سے ایک ہے۔ یہ اعلیٰ پیداواری صلاحیت، ملازمین کی بہتر مصروفیت، اور اعلیٰ منافع پیدا کرتا ہے۔ لہذا، یہ ضروری ہے کہ ایک ایسا کلچر تیار کیا جائے جو ملازمین کی ترقی میں معاون ہو اور ان کی کوششوں کی قدر کرے۔

ایک عظیم تنظیمی ثقافت کے عناصر اور مثالی تنظیمی ثقافتیں متعدد عوامل کے ذریعے تخلیق کی جاتی ہیں، جن میں بانیوں کی اقدار اور ترجیحات، صنعت کے پیشہ وارانہ تقاضے، اور ابتدائی ہدایات، اہداف اور مفروضے شامل ہوتے ہیں۔ ثقافت کو، پرکشش۔ اچھے انتخاب۔ انتشار سے محفوظ رکھنے، نئے ملازمین کی اچھی تربیت، ذہین قیادت، تنظیمی انعامات کے ذریعہ اور حوصلہ افزائی کے نظام کے ذریعے برقرار رکھا جاتا ہے۔

شناخت/پہچان ایک کامیاب کمپنی کی ثقافت میں واحد سب سے بڑا تعاون کنندہ ہوتی ہے۔ خوبیوں کو تسلیم کرنے کا عمل ملازمین کے مکمل تعاون کا سب سے بڑا محرک ہوتا ہے۔ اخلاقی ثقافت سمیت پائیدار تنظیمی ثقافت کی تعمیر کام کرنے والوں کی پہچان، ان کی تعریف و تحسین سے ہوتی ہے۔ اچھے رہنما سمجھتے ہیں کہ ملازمین سے مشورہ لینے اور ان کو کاروباری فیصلوں میں شامل کرنے اور ان پر غور کرنے سے تنظیم کے لئے بہتر فیصلے لئے جاسکتے ہیں۔ ثقافتی اقدار کے لیے ایک خاکہ تیار کرنے سے انھیں پائیدار رکھنے میں بھی مدد ملتی ہے۔ انتظامیہ کی رہنمائی کے بعد اور اس کو قبول کیا جانا چاہیے۔

ثقافتی اقدار میں ملازم کی آواز کی اہمیت ہوتی ہے۔ قیادت سے تعلق رکھنے والے مطمئن ہوتے ہیں، اپنی کمپنی میں ثقافت کو ترجیح دیتے ہیں اور پروان چڑھاتے ہیں تاکہ ایک مثبت کلچر بنایا اور برقرار رکھا جائے۔

درجہ ذیل میں بیان کئے گئے امور پر کام کرنے سے آپ باضابطہ طور پر ایک معاون ثقافت تشکیل دے سکتے ہیں جو بہتر کاروباری نتائج دیتا ہے۔

- (a) بھروسہ قائم کریں۔
- (b) کام کی جگہ مثالی ثقافت کی وضاحت کریں۔
- (c) واضح توقعات اور اہداف طے کریں۔
- (d) اہداف کی پیمائش کریں اور کثرت سے رائے دیں۔
- (e) اچھے کام کو پہچانیں اور انعام دیں۔

(a) بھروسہ قائم کریں: ہر کامیاب تنظیم میں ایک متحرک کام کا کلچر ہوتا ہے، جس کی قیادت اکثر ایک موثر لیڈر کرتا ہے۔ ایک رہنما کے لئے یہ ضروری ہے کہ اپنے ملازمین کے ساتھ قابل اعتماد تعلقات استوار کرے۔ جب ملازمین ان پر اعتماد کرتے ہیں، تو وہ ان کے فیصلوں پر یقین کرنے لگتے ہیں۔ لیڈر کے لئے یہ ضروری ہے کہ وہ اپنے ملازمین کو تلخ حقائق سے بھی آگاہ کرے اور انھیں خود کو درست کرنے اور باکمال بننے کی ترغیب دے۔

(b) کام کی جگہ مثالی ثقافت کی وضاحت کریں: کسی بھی کمپنی میں موجودہ ثقافت کو تشکیل دینے سے پہلے سب پر ان مثالی خصوصیات کی وضاحت کر دینی چاہیے جنہیں کوئی اپنی کمپنی کی ثقافت کے ساتھ ضم کرنا چاہتا ہے۔ اپنی کمپنی کے لیے آپ کے وژن کی بنیاد پر اپنے مثالی کام کی

ثقافت کو بہتر بنائیں۔ اپنی ٹیم/ملازمین کے ساتھ مثالی ثقافت قائم کرنے کے بارے میں بات کرنا چاہیے اور اس کی شروعات کرنے میں سب کی مدد کی مناسب پالیسیوں اور طریقہ کار کی ضرورت کو بھی واضح کرنا چاہیے۔

(c) واضح توقعات اور اہداف طے کریں: ملازمین کو واضح طور پر یہ سمجھانا چاہیے کہ کیا اہم ہے اور کیا نہیں۔ ایک مینیجر/لیڈر کی یہ ذمہ داری ہے کہ اپنے ملازمین کے لئے واضح اہداف مقرر کریں اور انہیں یہ سمجھائے کہ ان کے ذاتی اہداف تنظیمی کامیابی میں کس طرح معاون ہو سکتے ہیں۔ انہیں احساس دلائیں کہ جب وہ ان اہداف کو پورا کرتے ہیں تو ان کے کام کے تجربے کو اہمیت دی جاتی ہے۔ اس سے شفافیت پیدا ہوتی ہے، جو کمپنی میں مثبت ثقافت کے فروغ کے لئے ضروری ہوتی ہے۔

(d) اہداف کی پیمائش کریں اور کثرت سے رائے دیں: اہداف طے کرنے کے بعد اگلا مرحلہ ان کی باقاعدگی سے پیمائش کرنا اور رائے دینا ہے۔ اگر آپ ایک مقصد حاصل کرنا چاہتے ہیں، تو ترقی کی نگرانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ کثرت سے نگرانی کرنے سے اہداف کو کامیابی سے پورا کرنے کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔ باقاعدگی سے تاثرات دینے سے ملازمین کی کارکردگی کو تنظیمی ثقافت کے ساتھ ہم آہنگ کرنے میں مدد ملتی ہے۔ اس کے نتیجے میں، کام کی جگہ پر کام کا معیار بہتر ہوتا ہے اور ملازمین کو پیداواری بننے میں مدد ملتی ہے۔

(e) اچھے کام کو پچھنائیں اور انعام دیں: تنظیمی ثقافت صرف آپ کی افرادی قوت اور رویے کو تبدیل کرنے سے متعلق نہیں ہوتی ہے۔ یہ اس بارے میں ہے کہ آپ اپنے کام کی جگہ پر کیسے کام کرتے ہیں۔ اچھی کارکردگی کی تعریف کریں اور انعام دیں۔ ملازمین کے پاس مصروف نظام الاوقات اور کاموں کی فہرست ہوتی ہے جو انہیں وقت مقررہ پر ختم کرنے ہوتے ہیں۔ لہذا، جب ملازمین اپنی توقعات سے بڑھ کر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں، تو بطور رہنما، اس کو اہمیت دیں، انکے اچھے اور بہترین کاموں کی ستائش کریں اور انہیں انعام دیں۔ انعامات اور شناختی پروگرام مثبت ماحول کی ثقافت بنانے کی طرف پہلا قدم ہے۔ یہ طرز عمل ملازمین کو فروغ دیتا ہے اور انہیں مستقبل میں بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرنے کی ترغیب بھی دیتا ہے۔

(f) ذاتی بہتری پر بھی فوکس/غور ہونا چاہیے: مینیجر/رہنما کے طور پر اپنے ملازمین کے لیے اہداف تیار کرنے کے پیچھے ایک اہم مقصد ان کی ذاتی بہتری بھی ہونا چاہیے۔ ملازمین کے لئے جو اہداف ان کے کام کو بہتر بنانے اور نئی مہارتیں حاصل کرنے میں مدد کرتے ہیں وہ بطور خود ایک اچھا مقصد بن جاتے ہیں۔ ذاتی بہتری ملازم کی ترقی کا ایک اہم حصہ اور راستہ ہوتی ہے۔ ملازمین کی صلاحیتوں کو محدود نہیں رکھا جانا چاہیے۔ انکی مہارتوں کے فروغ کے لئے کمپنی کے مالکین کا تعاون حاصل ہونا چاہیے۔ تنظیم میں مسلسل سیکھنے کا کلچر قائم کرنا ضروری ہے۔ ملازمین کے ساتھ بالمشافہ ملاقاتیں کرنا اور انہیں ایسی تجاویز دینا جن کا استعمال کرتے ہوئے وہ اپنی صلاحیتوں کو بڑھا سکتے ہیں اور خود کو بہتر بنا سکتے ہیں۔ بہت ضروری ہے۔ جب ملازمین اس مسلسل سیکھنے کے کلچر کے عادی ہو جاتے ہیں، تو ان کے تنظیمی کامیابی میں حصہ دار بننے کے زیادہ امکانات پیدا ہوتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی کلچر کی تخلیق کے لئے کونسی چیزیں ضروری ہیں؟

## 6.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درجہ ذیل باتیں سیکھیں:

- تنظیمی ثقافت میں ثقافت کسی بھی تنظیم کی روح ہوتی ہے اور تنظیم کو استحکام دیتی ہے۔ تنظیمی ثقافت مشترکہ اقدار پر مشتمل ہوتی ہے۔ یہ ایک گروہ کے درمیان پل کا کام کرتی ہے اور ایک مضبوط طاقت فراہم کرتی ہے۔
- ثقافت میں تنظیم کا نظریہ / اوژن، اصول، معیارات، علامات، مفروضات، عقائد اور طرز عمل شامل ہوتا ہے۔ ثقافت اختراعی عمل کو فروغ دیتی ہے۔ ملازمین کی مہارت اور کام سے واقفیت رکھتی ہے۔
- ثقافتی عوامل بہت زیادہ اہمیت رکھتے ہیں کیونکہ وہ کام کی جگہ، لوگ، ملازمین، گاہک اور آپسی تعلق کو بہتر طریقے سے مربوط رکھنے میں رول ادا کرتے ہیں۔
- تنظیمی ثقافت پر اثر انداز ہونے والے عوامل میں اچھی قیادت، کمپنی کے اقدار، پالیسیاں، تنظیم کا ماحول، گاہکوں سے ربط و ضبط، اور ملازمین کا انتخاب شامل ہے۔ تنظیمی ثقافت کی مختلف جہات ہوتی ہیں جن میں غالب اور ذیلی ثقافتیں، مضبوط اور کمزور ثقافت، میکانکی اور اشتراکی ثقافت، قومی و تنظیمی ثقافت، اور بند و کھلی ثقافت شامل ہے۔
- اس کے علاوہ تنظیمی کلچر یا ثقافت کو تخلیق کرنے یا فروغ دینے کے مختلف طریقہ کار ہوتے ہیں، جیسے کاروباری ادارے کے بانیوں کے اقدار، ترجیحات پیشہ وارانہ تقاضوں کی تکمیل، اہداف اور مفروضے شامل ہوتے ہیں۔ اس کے علاوہ ثقافت کو پرکشش، انتشار سے پاک، ذہین قیادت، تنظیمی حوصلہ افزائی کے ذریعہ بھی قائم رکھا جاسکتا ہے۔

## 6.7 فرہنگ (Glossary)

تنظیم	ادارہ، کمپنی، آرگنائزیشن
ثقافت	کلچر، ماحول اقدار
تنظیمی ثقافت	کسی ادارہ، کمپنی کے اقدار، کام کے اصول اور باہمی تعلقات اور ماحول
نظام	سسٹم، طریقہ
رہنمائی	راستہ دکھانا، گائیڈ کرنا



فروغ دینا	آگے بڑھانا
واقفیت	جانکاری، معلومات
مسابقتی	مقابلہ جاتی
جارحانہ	زبردستی
پیروی کرنا	عمل کرنا
معنی خیز	خاص، اہم
جہتیں	زاویے
مشترک	ملا جلا
وسیع	بہت بڑا
روایتی	پرانا
عزم	ارادہ
مجموعہ	گروپ، گروہ
ہم آہنگی	ہم خیال ہونا
فیصلہ سازی	فیصلہ کرنا
محکمانہ	حکم صادر کرنا
اہداف	ٹارگٹس، مقررہ نشانہ رکھنا، لگانا
وژن	دوراندیشی

## 6.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. تنظیمی ثقافت کی اصطلاح کو سب سے پہلے کس نے استعمال کیا؟
2. Dr. Jaques کی کتاب کا نام لکھیے۔
3. تنظیمی ثقافت کس چیز کی عکاسی کرتی ہے؟
4. ثقافت کی تنظیم میں \_\_\_\_\_ اور \_\_\_\_\_ شامل ہوتے ہیں۔
5. مثبت ورک کلچر کے ملازمین کے درمیان \_\_\_\_\_ کو فروغ دیتا ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. تنظیمی ثقافت کی نوعیت پر روشنی ڈالیے۔
2. ثقافت کی اہم خصوصیات کیا ہوتی ہیں۔ بتائیے۔
3. ایک تنظیمی ثقافت کتنی کو بیان کی خوبیاں کیا ہوتی ہیں؟
4. مضبوط ثقافت اور کمزور ثقافت کے فرق کو بیان کیجئے۔
5. تنظیمی ثقافت کی جہتیں کیا ہیں؟

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. تنظیمی ثقافت کی اہمیت کو تفصیل سے بیان کیجئے۔
2. وہ کونسے عوامل ہیں جو تنظیمی ثقافت پر اثر انداز ہوتے ہیں؟
3. تنظیمی کلچر کی تخلیق کرنے کے طریقہ کار کے بارے میں تفصیل سے لکھیے۔

6.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Organizational Culture- What, Why, How- A Quick Premier for Practicing Managers- by: Ajit M Athur.
- Edgar H. Schein – Organizational Culture and Leadership- 5th Edition – Published by Wiley.
- Organizational Culture- Getting it Right (Audiobook), written by Naomi Stanford.
- Organisational Culture by Sanjeev Saxena – NMIMS.NMIMS- Global Access School for Continuing Education
- Essentials of Organizational Behaviour by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge Pearson.
- Gotham Culture- What is Organizational Culture- <https://gowthamculture.com>
- Organizational Culture- What you need to know, Hofstede Insights [www.hofstede.insights.com](http://www.hofstede.insights.com)

# اکائی 07۔ تنظیمی تبدیلی اور ترقی

(Organizational Change and Development)

اکائی کے اجزا

- 7.0 تعارف (Introduction)
- 7.1 مقاصد (Objectives)
- 7.2 تنظیمی تبدیلی اور ترقی (Organizational Change and Development)
- 7.3 تبدیلی کی ضرورت اور مزاحمت (Need and resistance to change)
- 7.4 تنظیمی ترقی: منصوبہ بند تبدیلی کا تصور اور نظریات
- (Organizational Development: Concepts and Theories of Planned Change)
- 7.5 تنظیمی ترقیاتی مداخلت (Organizational Development Interventions)
- 7.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 7.7 فرہنگ (Glossary)
- 7.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 7.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

7.0 تعارف (Introduction)

معاشرے کی تشکیل سے متعلق کوئی بھی کام کوئی ایک فرد نہیں کر سکتا۔ یہ ٹیم ورک ہے۔ دو الفاظ بھیڑ اور گروہ میں بنیادی فرق ہے۔ ایک ہجوم محض متنوع افراد کی ایک جماعت ہے جبکہ یونین یا گروپ افراد کی ایک منظم جماعت ہے۔ ایک ٹیم نے اہداف، پالیسیاں، اور طریقہ کار کی وضاحت کی ہے جو ٹیم کے تمام ممبران رضاکارانہ طور پر قبول کرتے ہیں۔ ایک اسکول بھی ایک ٹیم ہے۔ اسکول کے تمام اجزاء کی ٹیم کی کوششیں اسکول میں طلباء کی مجموعی ترقی کو حاصل کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہیں۔ اس پیش رفت کے لیے، وہ ایک دوسرے کے تعاون سے اسکولی نصاب، ہم نصابی اور غیر نصابی پروگراموں کا اہتمام اور

---

7.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنظیمی کارکردگی کو بہتر بنانے کے مفہوم کو سمجھ سکیں۔

- انفرادی کوششوں کے صحیح استعمال کو یقینی بنا سکیں۔
- لوگوں کو مسائل حل کرنے کی ترغیب دینا کا فہم پیدا کر سکیں۔
- باہمی تعلقات قائم کرنا اور برقرار رکھ سکیں۔
- کام کا ماحول بنانے اور برقرار رکھ سکیں۔
- تبدیلی کے خلاف مزاحمت کو کم سے کم کرنے سکیں۔
- حوصلہ افزائی کی سطح کو بڑھانے سکیں۔
- معاون اقدار پیدا کرنے سکیں۔

## 7.2 تنظیمی تبدیلی اور ترقی

### (Organizational Change and Development)

کیا آپ جانتے ہیں کہ تنظیمی ترقی کیا ہے؟ تنظیم کی ترقی وہ عمل ہے جس کے ذریعے تنظیم اپنی داخلی صلاحیت کو سب سے زیادہ موثر بنانے کے لیے بہتر بناتی ہے۔ یہ اپنے مشن کو کامیاب کرنے میں ہو سکتا ہے۔ اور اپنے آپ کو طویل مدت تک برقرار رکھنا ہے۔ تنظیمی ترقی سرگرمیوں کا ایک مجموعہ ہے جو تنظیمی اور انسانی وسائل کی تاثیر کو بڑھانے کے لیے کیا جاسکتا ہے۔ تنظیمی تبدیلی کا انتظام ایک تنظیم کے بارے میں ہے جو تنظیم پر کم سے کم رکاوٹ یا منفی اثر کے ساتھ اپنی موجودہ حالت سے مطلوبہ مستقبل کی حالت کو حاصل کرتی ہے۔ تنظیمی ترقی اس بارے میں ہے کہ ایک تنظیم اپنے ڈیزائن، فنکشن، ساخت اور عمل کے ذریعے اپنے مقصد کو کیسے حاصل کرتی ہے۔

تنظیمی ترقی۔

مطالعہ کا ایک شعبہ ہے جو تبدیلیوں کو حل کرتا ہے اور یہ کہ یہ تنظیموں اور ان تنظیموں کے افراد کو کیسے متاثر کرتا ہے۔ مؤثر تنظیمی ترقی تنظیموں اور افراد کو تبدیلی سے نمٹنے میں مدد دے سکتی ہے۔ تنظیمی کام کاج کو بہتر بنانے کے لیے منصوبہ بند تبدیلی، جیسے ٹیم بنانے کی کوششیں متعارف کرانے کے لیے حکمت عملی تیار کی جاسکتی ہے۔ اگرچہ تبدیلی ایک "دی گئی" ہے، تبدیلی سے نمٹنے کے کئی طریقے ہیں۔ کچھ مفید، کچھ نہیں۔ تنظیمی ترقی اندرونی اور بیرونی طور پر ہنگامہ خیز ماحول سے نمٹنے میں تنظیموں کی مدد کرتی ہے، منصوبہ بند تبدیلی کی کوششوں کو متعارف کراتی ہے۔

### تنظیمی تبدیلی اور ترقی کا مفہوم

فرانسیسی اور بیل: تنظیمی تبدیلی یعنی انفرادی اور تنظیمی تاثیر کو بڑھانے کے لیے تنظیموں میں طرز عمل کے سائنس کے اصولوں اور طریقوں کو لاگو کرنے کا ایک منظم عمل ہے۔

رچرڈ بیک ہارڈ: تنظیم کی ترقی ایک طرز عمل کی کوشش ہے (i) منصوبہ بند جو تنظیم کی وسعت اور اس کی تاثیر اور صحت میں اضافہ کرنے کے لیے سائنس کی طرز عمل کے علم کا استعمال کرتے ہوئے تنظیم کے عمل میں منصوبہ بند مداخلت کے ذریعے کی جاتی ہے۔

• شتمک اور میلز:

تنظیم کی ترقی کو عکاس اور خود تجربیاتی طریقوں کا استعمال کرتے ہوئے نظام کی بہتری کے لیے طرز عمل کی سائنس کو لاگو کرنے کے لیے ایک منصوبہ بند اور مستقل کوشش کے طور پر بیان کیا جاسکتا ہے۔  
کننگز اینڈ وری: تنظیم کی ترقی تنظیمی حکمت عملیوں، ڈھانچے، اور عمل کو بہتر بنانے کے لیے منصوبہ بند ترقی کے لیے طرز عمل کے سائنس کے علم کا ایک منظم اطلاق ہے۔  
تنظیمی تبدیلی اور ترقی کیوں ضروری ہے:-

تنظیمی تبدیلی اور ترقی ضروری ہے۔ تنظیم ترقی کرتی ہے اور اپنی دی گئی مارکٹ کے ساتھ موافقت کرتی ہے۔ جب تنظیم پر پچھڑ جاتی ہے تو انہیں کمپنی کو مزید موثر بنانے کے لیے اپنے منصوبے کو اپنانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ وہ کمپنیاں جو تبدیلی کے لیے کھلی ہیں وہ اپنے مقرر کردہ اہداف تک پہنچنے میں بھی زیادہ موثر ہوں گی۔ یہ تقریباً ایک ناگزیر سالفظ ہے جس سے گریز نہیں کیا جاسکتا کیونکہ اس معاملے میں کوئی بھی کمپنی یا کوئی بھی کامل نہیں رہے۔ اس اکائی میں ہم تنظیمی تبدیلی اور ترقی کے فوائد پر تبادلہ خیال کریں گے، یہ ملازمن پر کسے اثر انداز ہوتا ہے، اس کی اہمیت اور اس طرح کے مرحلے میں رہنما کیسی کردار ادا کرتے ہیں۔

ہر اسکول کا ایک مروجہ طریقہ کار ہوتا ہے۔ ایک پر جوش، تخلیقی اور تجرباتی ہیڈ ماسٹر اسکول کی کارکردگی اور تاثیر کے لحاظ سے کچھ تبدیلیاں کرنا چاہتا ہے۔ ان میں سے کچھ تبدیلیاں انتظامی نوعیت کی ہو سکتی ہیں۔ تاہم، زیادہ تر تبدیلیاں تعلیمی تبدیلیاں ہیں۔ تمام اسٹیک ہولڈرز کو اس تبدیلی کے لیے تیار کرنا، تبدیلی کرنے کے لیے، اور تشخص کے معیار کے ذریعے تبدیلی کے قابل اطلاق ہونے پر قائل کرنا اور پھر تبدیلی کو مستحکم کرنا ایک چیلنج ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی تبدیلی سے کیا مراد ہے؟

-----  
-----  
-----

### 7.3 تبدیلی کی ضرورت اور مزاحمت (Need and resistance to change)

روٹین میں تبدیلی مصیبت کو دعوت دیتی ہے۔ تبدیلی کا دائرہ جتنا وسیع ہوگا مسائل اتنے ہی زیادہ ہوں گے۔ نیچے دی گئی جدول اسکول کی شکل، منصوبہ بند تبدیلیوں اور متعلقہ عوامل کی ایک مثال دکھاتی ہے۔ اس سے مشکلات کا بخوبی اندازہ لگایا جاسکتا ہے۔

ایک تجربہ کار ہیڈ ماسٹر کا کمیونٹی، حکومت اور ڈائریکٹرز کے ذریعے احترام کیا جاتا ہے برقرار رکھنے کے طریقے، والدین کی اپنے بچوں کی ذہانت کے بارے میں غیر حقیقی توقعات، اور، شاذ و نادر مواقع پر، ساتھی اساتذہ کی غیر ضروری مداخلت سب واقف ہوں گے۔ پھر مسائل کے بارے میں پڑھنے کی ضرورت نہیں۔ مندرجہ ذیل رہنما خطوط یقینی طور پر مذکورہ بالا قسم کی تبدیلی کے خواہاں اختراعات کو منظم کرنے میں مددگار ثابت ہوں گے۔ اس طرح کی سرگرمیوں کی کامیابی کے ساتھ پرنسپل کا بہت کام ہوتا ہے۔ منصوبہ بندی کب شروع کرنی ہے اس کا تعین کریں۔ صحیح وقت بھی نظر کے سامنے ہونا چاہیے۔ ممکنہ طور پر تعلیمی تبدیلیاں نئے تعلیمی سال کے آغاز میں شروع کی جانی چاہیے۔ نقائص کا جائزہ لینے کے لیے ضروری مدت کا فائدہ اٹھایا جاتا ہے۔

پہلا قدم یہ یقینی بنانا ہے کہ منصوبہ بند تبدیلی سے واقعی آپ کے اسکول کو فائدہ پہنچے گا۔ ممکنہ مشکلات کو مد نظر رکھتے ہوئے ضرورت کے مطابق ساتھیوں، عہدیداروں، سینئر اساتذہ، اداروں کے عہدیداروں، حکومتی نمائندوں اور والدین کے نمائندوں سے ذاتی بات چیت کی جائے اور ان سب کے رد عمل کو ریکارڈ کیا جائے۔ ایک بار جب اقدام کی کامیابی یقینی ہو جائے تو پھر پوری طاقت کے ساتھ کام شروع کر دینا چاہیے۔ کسی بھی اختراع کی کامیابی کا انحصار شریک اساتذہ پر ہوتا ہے۔ پھر ان کے ساتھ کھلی بحث کے بعد ہی انہیں ذہنی طور پر نئی سرگرمی کے لیے تیار کرنا ضروری ہے۔ سرگرمی کی وسعت اور گہرائی کو اس طرح زیر بحث لایا جائے کہ بہت زیادہ پیشگی اطلاع دی جائے۔ وہ خود اس اسکیم کی وسیع تشہیر کرتے ہیں جس سے ساتھی اساتذہ متفق ہوں اور اس طرح رائے عامہ تشکیل دی جاسکتی ہے۔ اساتذہ سے اپیل کرتے ہوئے درج ذیل نکات پر زور دیا جانا چاہیے۔

### تبدیلی کی ضرورت:

- (01) طالب علم کی فلاح و بہبود کے نقطہ نظر سے سرگرمی کو دیکھیں۔
- (02) تدریسی پیشے اور دیگر پیشوں کے درمیان اہم فرق کو نوٹ کریں۔ طلباء "فائلوں سے بات کر رہے ہیں: مستقبل کے بارے میں وہ بولتے ہیں۔ آئیے کچھ کریں جو وہ اساتذہ سے منسلک کر سکیں۔"
- (03) غیر متعصبانہ نظریہ کے ساتھ سکون سے سوچیں۔
- (04) اپنے شکوک و شبہات کا آزادانہ اظہار کریں۔ اسے ٹھیک کریں۔
- (05) مشکلات کے بھوت پیدا نہ کریں۔
- (06) بدینتی اور بے جا مداخلت کا مظاہرہ کرنے کا رجحان چھوڑ دیں۔
- (07) آخر کار اکثریت کے فیصلے کو سپورٹس مین شپ کے ساتھ قبول کریں۔
- (08) کوئی وعدہ کرتے وقت پوری قوت سے تعاون کریں۔
- (09) آئیے 100% منصوبہ بندی کریں (آخری تفصیل تک)۔ لیکن 100% کامیابی کا خواب مت دیکھو ورنہ ناکام ہو جاؤ گے۔

(10) آخر میں، آئیے منصوبے کا جائزہ لینے اور ضروری تبدیلیاں کرنے کے بعد اس پر عمل درآمد کریں۔ مندرجہ بالا انداز میں اپیل کرتے ہوئے اگر تمام عناصر کو ایمان اور توکل کے ساتھ تعلیم کے خدائی کام میں اپنا حصہ ڈالنے کی دعوت دی جائے تو یہ اقدام کامیاب ہوگا۔ لیکن کامیابی کا معیار ساتھی اساتذہ ہوں گے۔ ان کی کامیابی کا پیمانہ ان کی صفوں میں رکھیں اور خود فرض کی تکمیل کا لطف اٹھائیں۔

### تبدیلی کے مزاحمت:

ہیڈ ماسٹر کے سب سے اہم کاموں میں سے ایک تبدیلیوں کو آسانی سے سہولت فراہم کرنا ہے۔ تبدیلی ہمیشہ ناگزیر ہوتی ہے لیکن تبدیلی کی مزاحمت بھی اسی طرح ہوتی ہے۔ یہ لوگوں کی بنیادی انسانی فطرت ہے کہ وہ اپنے طریقوں اور رسم و رواج کو مستقل رکھنے کی کوشش کریں۔ یہ وہ جگہ ہے جہاں تبدیلی کا انتظام کھیل میں آتا ہے۔ اگر کوئی تنظیم کامیاب ہونا چاہتی ہے تو اسے ہمیشہ تبدیلی کے مطابق ڈھالنے کی کوشش کرنی چاہیے۔

### تبدیلی کے خلاف مزاحمت کی اقسام:

تبدیلی کے خلاف مزاحمت درج ذیل تین اقسام میں سے ہو سکتی ہے۔

(ا) منطقی مزاحمت: اس قسم کی مزاحمت بنیادی طور پر اس وقت سے پیدا ہوتی ہے جب لوگ حقیقی طور پر تبدیلیوں کو اپنانے اور ایڈجسٹ کرنے کے لیے اپناتے ہیں۔ مثال کے طور پر، جب کمپیوٹر عام ہو گئے، اکاؤنٹنٹس کو کاغذ پر اکاؤنٹنگ سے ڈیجیٹل اکاؤنٹنگ میں منتقل ہونا پڑا۔ یہ قدرتی طور پر اپنانے کے لئے وقت لگتا ہے۔

(ب) نفسیاتی مزاحمت: اس زمرے کے تحت مزاحمت خالصتاً ذہنی اور نفسیاتی عوامل کی وجہ سے ہوتی ہے۔ افراد اکثر ان وجوہات کی بنا پر تبدیلیوں کے خلاف مزاحمت کرتے ہیں جیسے کہ نامعلوم کا خوف، تبدیلی کے لیے کم رواداری، انتظامیہ کی طرف ناپسندیدگی وغیرہ۔

(پ) سماجی مزاحمت: اس مزاحمت کا تعلق افراد سے نہیں بلکہ گروہوں کی مشترکہ اقدار اور رسم و رواج سے ہے۔ افراد تبدیل کرنے کے لیے تیار ہو سکتے ہیں لیکن وہ اس گروپ کے ساتھیوں کے دباؤ کی وجہ سے نہیں ہوں گے جس کے وہ ممبر ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر مزدوروں کیونین نئی انتظامی پالیسیوں کے خلاف احتجاج کرتی ہے، تو تمام کارکنوں کو مل کر احتجاج کرنے کے لیے دباؤ کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: تبدیلی کی ضرورت کیوں ہے؟

سوال: تبدیلی کے خلاف مزاحمت کے اقسام بیان کیجئے۔

---



---

## 7.4 تنظیمی ترقی: منصوبہ بند تبدیلی کا تصور اور نظریات:

(Organizational Development: Concepts and Theories of Planned Change)

منصوبہ بند تبدیلی کیا ہے:-

موجودہ طرز عمل کو بہتر بنانے کے لیے منصوبہ بند تبدیلی یا ترقیاتی تبدیلی کی جاتی ہے۔ یہ ایک حسابی تبدیلی ہے، جو ایک مخصوص مطلوبہ پیداوار/کارکردگی حاصل کرنے اور تنظیم کو اندرونی اور بیرونی مطالبات کے لیے زیادہ جوابدہ بنانے کے لیے شروع کی گئی ہے۔ ملازمین کی مواصلات کی مہارت کو بڑھانا، تکنیکی مہارت، ٹیموں کی تعمیر، تنظیم کی تنظیم نو، نئی ٹیکنالوجی متعارف کروانا، نئی مصنوعات اور خدمات کا تعارف، ترغیبی نظام کو چیلنج کرنا، ملازمین کی فلاح و بہبود کے اقدامات کو بہتر بنانا اور اس طرح کے اقدامات اس زمرے میں آتے ہیں۔

تبدیلی کیا ہے؟ تبدیلی ایک مستقل، ایک دھاگہ ہے جو ہماری ذاتی اور پیشہ ورانہ زندگی کے تانے بانے میں بنا جاتا ہے۔ تبدیلی ہماری دنیا کے اندر اور اس سے باہر ہوتی ہے — قومی اور بین الاقوامی واقعات میں، جسمانی ماحول میں، جس طرح سے تنظیمیں تشکیل پاتی ہیں اور اپنا کاروبار چلاتی ہیں، سیاسی اور سماجی اقتصادی مسائل اور حل، اور معاشرتی اصولوں اور اقدار میں۔

تبدیلی کا انتظام کیا ہے؟

تبدیلی کا انتظام کسی تنظیم کے اہداف، عمل یا ٹیکنالوجی کی منتقلی یا تبدیلی سے نمٹنے کے لیے ایک منظم طریقہ ہے۔  
منصوبہ بند تبدیلی کا نظریہ

اور فریم ورک ان سرگرمیوں کی وضاحت کرتے ہیں جو کامیاب تنظیمی تبدیلی کو شروع کرنے اور انجام دینے کے لیے ہونی چاہئیں۔  
منصوبہ بند تبدیلی کے تین نظریہ:

• لیون کا تبدیلی کا ماڈل Lewin's Change Model

• ایکشن ریسرچ ماڈل Action Research Model

• مثبت ماڈل Positive Model

• منصوبہ بند تبدیلی کا عمومی ماڈل General Model of Planned Change

• لیون کا چیلنج ماڈل Lewin's Change Model

منصوبہ بند تبدیلی کے ابتدائی نمونوں میں سے ایک کرٹ لیون نے فراہم کیا تھا۔ لیون کا ماڈل تنظیمی تبدیلی کو سمجھنے کے لیے ایک عمومی فریم ورک فراہم کرتا ہے۔

کرٹ لیون تجویز کرتے ہیں کہ کسی تنظیم میں منصوبہ بند تبدیلی لانے کی کوششوں کو ایک کثیر مرحلہ عمل کے طور پر تبدیلی سے رجوع کرنا چاہیے۔ منصوبہ بند تبدیلی کا یہ ماڈل تین مراحل پر مشتمل ہے:



Unfreezing: غیر منجمد کرنا

Change/Moving: تبدیلی / منتقل

Refreezing: ریفریزنگ

Unfreezing: غیر منجمد کرنا

اس قدم میں عام طور پر ان قوتوں کو کم کرنا شامل ہوتا ہے جو تنظیم کے رویے کو اس کی موجودہ سطح پر برقرار رکھتے ہیں۔ غیر منجمد کرنا بعض اوقات "انفسیاتی عدم تصدیق" کے عمل کے ذریعے مکمل کیا جاتا ہے۔

ایسی معلومات کو متعارف کروا کر جو تنظیم کے اراکین کے مطلوبہ طرز عمل اور فی الحال ظاہر کیے گئے طرز عمل کے درمیان تضادات کو ظاہر کرتی ہے، اراکین کو تبدیلی کی سرگرمیوں میں مشغول ہونے کی ترغیب دی جاسکتی ہے۔

Change/Moving: تبدیلی / منتقل

یہ قدم تنظیم، محکمہ، یا فرد کے رویے کو ایک نئی سطح پر منتقل کرتا ہے۔ اس میں تنظیمی ڈھانچے اور عمل میں تبدیلیوں کے ذریعے نئے طرز عمل، اقدار اور رویوں کو فروغ دینے کے لیے نظام میں مداخلت کرنا شامل ہے۔

Refreezing: ریفریزنگ

یہ قدم تنظیم کو توازن کی ایک نئی حالت میں مستحکم کرتا ہے۔ یہ اکثر معاون طریقہ کار کے استعمال کے ذریعے مکمل کیا جاتا ہے جو نئی تنظیمی ریاست کو تقویت دیتے ہیں، جیسے کہ تنظیمی ثقافت، انعامات، اور ڈھانچے۔

### ● ایکشن ریسرچ ماڈل Action Research Model

منصوبہ بند تبدیلی ایک سائیکل ہے، اور ایکشن ریسرچ ماڈل سائیکل کے طور پر منصوبہ بند تبدیلی پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ تنظیم کے بارے میں بنیادی تحقیق مزید کارروائی کی رہنمائی کے لیے معلومات فراہم کرتی ہے۔ مزید کارروائی کی رہنمائی کے لیے معلومات فراہم کرنے کے لیے نتائج کا اندازہ لگایا جاتا ہے۔

ایکشن ریسرچ کا مقصد کمپنیوں کی ان کی منصوبہ بند تبدیلی کو نافذ کرنے میں مدد کرنا ہے۔ نیز، اس کا مقصد منصوبہ بند تبدیلی کو لاگو کرنے سے حاصل کردہ عمومی علم کو تیار کرنا ہے تاکہ اسے دوسری کمپنیوں پر بھی لاگو کیا جاسکے۔

ایکشن ریسرچ کو تبدیل کرنے اور علم کی تخلیق پر دو توجہ مرکوز کرنے کے لیے تیار کیا گیا تھا۔ اسے تبدیل کر کے ان کوششوں میں اپنایا گیا ہے جس میں منصوبہ بند تبدیلی پر بنیادی زور دیا گیا ہے۔

### ● مثبت ماڈل Positive Model

مثبت ماڈل اس بات پر توجہ مرکوز کرتا ہے کہ تنظیم کیا کر رہی ہے۔ اس سے اراکین کو ان کی تنظیم کو سمجھنے میں مدد ملتی ہے جب وہ اپنے بہترین طریقے سے کام کر رہی ہوتی ہے اور اس سے بھی بہتر نتائج حاصل کرنے کے لیے ان صلاحیتوں کو بڑھاتی ہے۔

مثبت ماڈل کے 5 مراحل ہیں: 5 Stages of Positive Model are

انکوائری شروع کریں۔- Initiate the Inquiry

بہترین طریقوں کے بارے میں پوچھ گچھ کریں۔- Inquire into Best Practices

تھیمز دریافت کریں۔- Discover the Themes

ایک ترجیحی مستقبل کا تصور کریں۔- Envision a Preferred Future

مستقبل کو بنانے کے طریقے ڈیزائن اور فراہم کریں۔- Design and Deliver Ways to Create the Future

انکوائری شروع کریں۔- Initiate the Inquiry

یہ پہلا مرحلہ تبدیلی کے موضوع کا تعین کرتا ہے۔ یہ تنظیمی مسئلے کی نشاندہی کرنے کے لیے اراکین کی شمولیت پر زور دیتا ہے جس کو حل کرنے کے لیے ان کے پاس سب سے زیادہ توانائی ہے۔

مثال کے طور پر، اراکین کامیاب مرد و خواتین کے تعاون کو تلاش کرنے کا انتخاب کر سکتے ہیں (جنسی امتیاز کے برخلاف)، کسٹمر کی اطمینان کی مثالیں (گاہک کے عدم اطمینان کے برخلاف)

بہترین طریقوں کے بارے میں پوچھ گچھ کریں۔- Inquire into Best Practices

اس مرحلے میں تنظیم میں "بہترین چیز" کے بارے میں معلومات جمع کرنا شامل ہے۔

مثال کے طور پر، اگر موضوع تنظیمی اختراع ہے، تو اراکین ایک انٹرویو پر وٹو کول تیار کرنے میں مدد کرتے ہیں جو تنظیم میں تیار اور نافذ کیے گئے نئے آئیڈیاز کی کہانیاں جمع کرتا ہے۔

تھیمز دریافت کریں۔- Discover the Themes

اس تیسرے مرحلے میں، اراکین لوگوں کے تجربات کی مشترکہ جہتوں کی نمائندگی کرنے والے موضوعات کے ایک سیٹ کی نشاندہی کرنے کے لیے، بڑی اور چھوٹی دونوں کہانیوں کا جائزہ لیتے ہیں۔

مثال کے طور پر، جدت طرازی کی کہانیوں میں ایسے موضوعات شامل ہو سکتے ہیں کہ کس طرح مینیجرز نے لوگوں کو ایک نئے آئیڈیاز کو دریافت کرنے کی آزادی دی، تنظیم کے اراکین کو اپنے ساتھی کارکنوں سے حاصل کیا، یا کس طرح صارفین کے سامنے آنے سے تخلیقی سوچ کو جنم دیا۔

ایک ترجیحی مستقبل کا تصور کریں۔- Envision a Preferred Future

اس کے بعد اراکین شناخت شدہ موضوعات کا جائزہ لیتے ہیں، جمود کو چیلنج کرتے ہیں، اور ایک زبردست مستقبل کی وضاحت کرتے ہیں۔

تنظیم کے کامیاب ماضی کی بنیاد پر، اراکین اجتماعی طور پر تنظیم کے مستقبل کا تصور کرتے ہیں اور "ممکنہ تجاویز" تیار کرتے ہیں۔ ایسے بیانات جو تنظیم کے موجودہ بہترین طریقوں کو مستقبل کی تنظیم سازی کے لیے مثالی امکانات کے ساتھ ملاتے ہیں۔

مستقبل کو بنانے کے طریقے ڈیزائن اور فراہم کریں۔- Design and Deliver Ways to Create the Future

آخری مرحلے میں مستقبل کو بنانے کے طریقوں کا ڈیزائن اور تریل شامل ہے۔ یہ سرگرمیوں کی وضاحت کرتا ہے اور وژن کو سامنے لانے کے لیے ضروری منصوبے بناتا ہے۔ یہ کارروائی اور تشخیص کے مراحل کی طرف آگے بڑھتا ہے جیسا کہ پہلے بیان کردہ ایکشن ریسرچ کے ذریعے۔

### • منصوبہ بند تبدیلی کا عمومی ماڈل General Model of Planned Change

منصوبہ بند تبدیلی کے تین ماڈل منصوبہ بند تبدیلی کے لیے ایک عمومی فریم ورک تجویز کرتے ہیں جیسا کہ شکل میں دکھایا گیا ہے۔ فریم ورک ان چار بنیادی سرگرمیوں کی وضاحت کرتا ہے جو پریکٹیشنرز اور تنظیم کے اراکین مشترکہ طور پر تنظیم کی ترقی میں انجام دیتے ہیں۔

داخل ہونا اور معاہدہ کرنا Entering and Contracting

تشخیص کرنا Diagnosing

منصوبہ بندی اور تبدیلی کو نافذ کرنا Planning and Implementing Change

تبدیلی کا اندازہ لگانا اور ادارہ جاتی بنانا Evaluating and Institutionalizing Change

### • داخل ہونا اور معاہدہ کرنا Entering and Contracting

منصوبہ بند تبدیلی میں سرگرمیوں کا پہلا سیٹ داخل ہونے اور معاہدہ کرنے سے متعلق ہے۔ یہ واقعات مینیجرز کو یہ فیصلہ کرنے میں مدد کرتے ہیں کہ آیا وہ منصوبہ بند تبدیلی کے پروگرام میں مزید مشغول ہونا چاہتے ہیں اور اس طرح کے عمل کے لیے وسائل کا انتخاب کرنا چاہتے ہیں۔

### • تشخیص کرنا Diagnosing

منصوبہ بند تبدیلی کے اس مرحلے میں، کلائنٹ سسٹم کا بغور مطالعہ کیا جاتا ہے۔ تشخیص تنظیمی مسائل کو سمجھنے پر توجہ مرکوز کر سکتا ہے، بشمول ان کی وجوہات اور نتائج، یا تنظیم کے مثبت صفات کے بارے میں کہانیاں جمع کرنے پر۔ تشخیصی عمل میں سب سے اہم سرگرمیوں میں سے ایک ہے۔ اس میں تنظیم کو سمجھنے اور موجود مسائل یا مواقع کے بارے میں مینیجرز اور تنظیم کے اراکین کو معلومات اکٹھا کرنا، تجزیہ کرنا اور فیڈبیک حاصل کرنا شامل ہے۔

### • منصوبہ بندی اور تبدیلی کو نافذ کرنا Planning and Implementing Change

اس مرحلے میں، تنظیم کے اراکین اور پریکٹیشنرز مشترکہ طور پر تنظیمی ترقی میں مداخلتوں کی منصوبہ بندی اور ان پر عمل درآمد کرتے ہیں۔ وہ تنظیم کے وژن یا اہداف کو حاصل کرنے کے لیے مداخلتوں کو ڈیزائن کرتے ہیں اور ان پر عمل درآمد کے لیے ایکشن پلان بناتے ہیں۔

### • تبدیلی کا اندازہ لگانا اور ادارہ جاتی بنانا Evaluating and Institutionalizing Change

منصوبہ بند تبدیلی کے آخری مرحلے میں مداخلت کے اثرات کا جائزہ لینا اور کامیاب تبدیلی کے پروگراموں کو ادارہ جاتی بنانے کا انتظام کرنا شامل ہے تاکہ وہ برقرار رہیں۔ مداخلت کے نتائج کے بارے میں تنظیم کے اراکین کے تاثرات اس بارے میں معلومات فراہم کرتے ہیں کہ آیا تبدیلیوں کو جاری رکھا جانا چاہیے، ان میں ترمیم کی جانی چاہیے یا معطل کی جانی چاہیے۔

## اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: منصوبہ بند تبدیلی کا تصور بیان کیجیے۔

سوال: لیون کا تبدیلی کا ماڈل کے بارے میں بیان کیجیے۔

## 7.5 تنظیمی ترقیاتی مداخلت (Organizational Development Interventions)

آرگنائزیشنل ڈویلپمنٹ (OD) مداخلتیں ایک منظم پروگرام ہیں جو کسی مسئلے کو حل کرنے کے لیے بنائے گئے ہیں، اس طرح ایک تنظیم کو مقصد حاصل کرنے کے قابل بناتی ہے۔ مداخلت کی یہ سرگرمیاں تنظیم کے کام کاج کو بہتر بنانے اور مینیجرز اور رہنماؤں کو اپنی ٹیم اور تنظیمی ثقافتوں کو بہتر طریقے سے منظم کرنے کے قابل بنانے کے لیے ڈیزائن کی گئی ہیں۔ یہ تنظیمی ترقی کی مداخلتیں ان مسائل کو حل کرنے کے لیے درکار ہیں جن کا کسی تنظیم کو عمل، کارکردگی، علم، مہارت، مرضی، ٹیکنالوجی، تشخیص، کیریئر کی ترقی، توجہ، اعلیٰ ہنر برقرار رکھنے سے لے کر درپیش ہو سکتا ہے اور فہرست درحقیقت کافی جامع ہو سکتی ہے۔

مداخلت کی 3 قسمیں ہیں جن کی شناخت اور ان پر عمل درآمد کے لیے ایک تنظیم کو منصوبہ بندی کرنے کے قابل ہونا چاہیے۔

1. انفرادی: کسی فرد سے متعلق مداخلت۔

2. گروپ: گروپ سے متعلق مداخلت۔

3. تنظیم: تنظیم کی حکمت عملی اور پالیسی سے متعلق مداخلت۔

ایک تنظیم کو تنظیمی ترقی کی مداخلت کی ضرورت کی شناخت کرنے کے قابل ہونا چاہئے۔ ایک بار جب مداخلت کی نشاندہی ہو جائے تو تنظیم کو مؤثر طریقے سے اس مسئلے کو حل کرنے یا اسے ختم کرنے کی منصوبہ بندی کرنی چاہیے۔ ذیل میں تنظیمی ترقی کی مداخلت کے عمل کا ذکر کیا گیا ہے جو کسی تنظیم کو کسی بھی مداخلت سے نمٹنے کے لیے ہونا چاہیے۔

1. داخل ہونا اور معاہدہ کرنا **Entering and Contracting**: یہاں ہم اس حقیقت کو قائم کرتے ہیں کہ ہاں ہمیں کسی مسئلے کو

حل کرنے کے لیے تنظیمی ترقی کی مداخلت کی ضرورت ہے۔

2. تشخیص **Diagnosis**: اس عمل میں ہم مداخلت کی نشاندہی کرتے ہیں اور مسئلے کی بنیادی وجہ کو قائم کرتے ہیں۔

3. مداخلت کی ڈیزائننگ **Designing Intervention**: اس عمل میں ہم مسئلے کو حل کرنے یا اس مسئلے کو حل کرنے اور کاروبار

میں قدر لانے کے لیے مداخلت کرنے کے لیے طریقہ کار وضع کرتے ہیں۔

4. تبدیلی کی قیادت اور نظم و نسق **Leading and Managing Change**: یہاں ہم انتظام کے ساتھ ایک فوکس گروپ قائم کرتے ہیں اور ڈیزائن کردہ مداخلت کو لاگو کرتے ہیں۔ تنظیمی ترقی کی مداخلت ایک منظم پروگرام ہے جو اوپر سے نیچے تک چلتا ہے۔

5. مداخلتوں کا اندازہ لگانا اور ادارہ جاتی بنانا **Evaluating and Institutionalizing Interventions**: یہاں ہم لاگو کیے گئے اقدامات کا جائزہ لیتے ہیں اور دیکھتے ہیں کہ کیا ہم راستے پر ہیں یا ہمیں نقطہ نظر کو دوبارہ ڈیزائن کرنے کی ضرورت ہے تاکہ اگر مقصد پورا ہو جائے۔

1. انسانی عمل **Human Process**: انسانی عمل سے متعلق سرگرمیاں اس گروپ کے تحت ٹیگ کی جاتی ہیں۔

i. ملازمت کا تجزیہ۔

ii. ٹیم بلڈنگ کی سرگرمیاں۔

2. اسٹریٹجک **Strategic**: تنظیمی حکمت عملیوں اور پالیسیوں سے متعلق سرگرمیاں اس کے نیچے گروپ کی جاتی ہیں۔

3. ہیومن ریسورس مینجمنٹ **Human Resource Management**: انسانی وسائل سے متعلق سرگرمیوں کو اس کے تحت گروپ کیا گیا ہے۔

i. انعام اور پہچان

ii. جائزہ

iii. کیریئر کی ترقی

4. تکنیکی ساخت **Techno structural**: ٹیکنالوجی سے متعلق سرگرمیاں یا جہاں ٹیکنالوجی سے متعلق ہے اس کے نیچے ٹیگ کیے گئے ہیں۔

یہ تنظیمی ترقیاتی مداخلتوں کے کچھ پہلو ہیں اور ان مسائل کی نشاندہی کرنے اور ان کو حل کرنے کا موثر طریقہ کار ہے۔ یہ مداخلتیں مجموعی طور پر ناگزیر ہیں، تاہم ایک چوکس اور پختہ تنظیم کو اس مسئلے کو بڑے پیمانے پر پھوٹنے سے پہلے ہی اس کو سمجھنے کے قابل ہونا چاہیے اور اسے ابتدائی مرحلے میں ہی حل کرنے کے قابل ہونا چاہیے جب اسے کم سے کم کوششوں کے ساتھ کیا جاسکے۔ لاپرواہی کی لاگت لاگت کے لحاظ سے منفی اثر ڈال سکتی ہے، وسیع پیمانے پر پھیلنے والی ایجنسی ٹیشن جس کے نتیجے میں امیج، ساکھ، اور ڈیلیوری اور برانڈنگ کا نقصان ہوتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: آرگنائزیشنل ڈویلپمنٹ تنظیمی ترقی کی مداخلتیں کیا ہیں؟

---



---

## 7.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درجہ ذیل باتیں سیکھیں:

- تنظیم ترقی وہ عمل ہے جس کے ذریعے تنظیم اپنی داخلی صلاحیت کو موثر بناتی ہے۔
- تنظیمی ترقی کے ذریعے ہم مسائل کو حل کر سکتیں ہیں۔ اور تنظیم افادیت کو بڑھا سکتے ہیں۔
- تبدیلی ہی قدرت کا اصول ہے۔ لہذا کوئی بھی تنظیم بغیر تبدیلی کے بہت دنوں تک باقی نہیں رہ سکتی۔
- تبدیلی کے خلاف افراد کئی طرح کی مزاحمت کرتے ہیں۔
- منصوبہ بندی تبدیلی تین نظریات مشہور ہے۔

## 7.7 فرہنگ (Glossary)

لیون کا تبدیلی کا ماڈل	Lewin's Change Model
ایکشن ریسرچ ماڈل	Research Model Action
مثبت ماڈل	Positive Model
منصوبہ بند تبدیلی کا عمومی ماڈل	General Model of Planned Change
تشخیص	Diagnosis
انسانی عمل	Human Process

## 7.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. ایک ہی بار میں تبدیلیوں کو نافذ کرنے کے بجائے، انہیں \_\_\_\_\_ میں متعارف کرانا آسان ہے۔
2. \_\_\_\_\_ مزاحمت موافقت کی حقیقی اور فطری وجوہات سے پیدا ہوتی ہے۔
3. \_\_\_\_\_ مزاحمت یا تو \_\_\_\_\_ یا \_\_\_\_\_ ہو سکتی ہے اس پر منحصر ہے کہ ملازمین کیسے رد عمل ظاہر کرتے ہیں۔
4. ہم مرتبہ کا دباؤ \_\_\_\_\_ قسم کی مزاحمت کی ایک مثال ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. تنظیمی تبدیلی اور ترقی کیوں ضروری ہے؟
2. منصوبہ بند تبدیلی کے عمومی ماڈل کے بارے میں بیان کیجئے۔
3. مثبت ماڈل کا تعارف کرائیں؟
4. تبدیلی کے خلاف مزاحمت کیوں ہوتی ہیں؟
5. ٹیم بلڈنگ سے آپ کیا سمجھتے ہیں؟

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. منصوبہ بند تبدیلی کے تین نظریہ کون سے ہیں؟
2. آرگنائزیشنل ڈویلپمنٹ مداخلتیں کے بارے میں بیان کیجئے۔
3. تنظیمی تبدیلی کی ضرورت اور مزاحمت کی وضاحت کیجئے؟
4. منصوبہ بندی تبدیلی کیا ہے؟ اس کے مختلف ماڈل پر روشنی ڈالیے؟
5. مثبت ماڈل کے پانچ مراحل کونسے مثال سے واضح کیجئے؟

7.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Cummings, Thomas G., & Worley, Christopher G. (2000), Organisation Development and Change, 7th ed., South-Western Educational Publishing.
- French, Wendell L., and Cecil H. (1996), Development: Behavioral Science Interventions for Organisation Improvement (5th Edition), New Delhi, India: Prentice-Hall of India.
- Singh, Kavita, Organisation Change and Development, Excel Books Private Limited.
- <https://www.customwritings.com/research-papers.html> – a professional research paper writing service
- Mahipal, H. (2008), Decentralised Planning and Development in India, Mittal Publications, New Delhi.

- Ministry of Panchayati Raj (2007), Planning for the Sixth Schedule Areas: Report of the Expert Committee, Government of India, New Delhi.
- Ministry of Panchayati Raj (2006.), Planning at the Grassroots Level: An Action Programme for the Eleventh Five Year Plan, Government of India, New Delhi.
- Ministry of Panchayati Raj (2006), The State of the Panchayats: A Mid-Term Review and Appraisal, Government of India, New Delhi.
- Planning Commission (2009), Manual for Integrated District Planning, Government of India, New Delhi.
- Ranjitha Mohanty and Rajesh Tandon (eds) (2006), Participatory Citizenship: Identity, Exclusion Inclusion, Sage Publications, New Delhi
- <https://www.geektonight.com/planned-change-process-lewins-change-action-research-model/>
- [https://www.linkedin.com/pulse/organizational-change-development-nice-tanzania?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/organizational-change-development-nice-tanzania?trk=public_profile_article_view)
- <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-development-od-interventions-satyendra-seth>
- <http://c.ymcdn.com/sites/www.odnetwork.org/resource/resmgr/odp/odp>
- <https://bankofinfo.com/what-is-organizational-development/>



# اکائی 08۔ تنظیمی تاثیر

(Organizational Effectiveness)

اکائی کے اجزا

تعارف (Introduction)	8.0
مقاصد (Objectives)	8.1
تنظیمی تاثیر کا تصور (Concept of Organizational Effectiveness)	8.2
تنظیمی تاثیر کے اغراض و مقاصد (Personality, attitude towards work)	8.3
8.3.1 ندریسی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم (Instructional Processes and Arrangement)	
8.3.2 تنظیمی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم (Organizational Processes and Arrangement)	
8.3.3 رہنمائیہ خصوصیات (Leadership Characteristics)	
تنظیمی تاثیر کی وسعت و ابعاد (Dimensions of Organizational Effectiveness)	8.4
تنظیمی تاثیر کا حصول (Achieving of Organizational Effectiveness)	8.5
اكتسابی نتائج (Learning Outcomes)	8.6
فرہنگ (Glossary)	8.7
اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)	8.8
تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)	8.9

8.0 تعارف (Introduction)

عزیز طلبا! اسکول لیڈر شپ اینڈ مینجمنٹ کے اس دو سمسٹر والے کورس میں آپ نے پہلا سمسٹر مکمل کر لیا ہے جس میں آپ نے اساتذہ کی قائدانہ صلاحیت کو مزید بہتر بنانے اور تعلیمی اداروں کے احسن انتظام و انصرام سے متعلق مختلف اکائیوں کے توسط سے بہت سی کامیاب معلومات حاصل کی ہیں اس سمسٹر کے دوسرے بلاک کی چوتھی اکائی میں ادارہ جاتی سطح پر organizational effectiveness یعنی تنظیمی تاثیر سے متعلق معلومات حاصل کریں گے۔ جس سے آپ میں بہتر تعلیمی انتظام اور انفرادی و اجتماعی انتظامی صلاحیت کی اہلیت و شعور پیدا ہوگا۔ کسی بھی تنظیم کی کامیابی اس کے فعال منتظم کی صلاحیت پر منحصر ہے جو منتظم کے انتقال کے بعد بھی زندہ جاوید رہتی ہے اس کی مثال علی گڈھ مسلم یونیورسٹی اور اس کے منتظم اعلیٰ سرسید احمد خاں کی تنظیمی صلاحیت سے دی جاسکتی ہے جو بہترین تنظیمی تاثیر کی زندہ مثال ہے۔ عزیز طلبا! اس یونٹ میں آپ تنظیمی تاثیر سے متعلق تفصیلات کا اجمالی جائزہ لیں گے۔

## 8.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنظیمی تاثیر کے تصور کو سمجھ سکیں۔
- تنظیمی تاثیر کے مقاصد پر مباحثہ کر سکیں۔
- تنظیمی تاثیر کی وسعت اور خصوصیات بیان کر سکیں۔
- تنظیمی تاثیر کی طرز رسائیوں پر گفتگو کر سکیں۔
- تنظیمی تاثیر کے مفید پہلوؤں کی نشاندہی کر سکیں۔

## 8.2 تنظیمی تاثیر کا تصور (Concept of Organizational Effectiveness)

عزیز طلبا! اگر ہم انگریزی لفظ Organizational Effectiveness پر غور کریں تو معلوم ہوگا کہ اس کا پہلا حصہ Organizational ہے جس کا اصل لفظ Organization ہے جس کا معنی ادارہ یا تنظیم کاری ہے خصوصاً فلاحی یا سرکاری تنظیم۔ اسی لفظ Organization سے بننے والا لفظ Organizational ہے جو اس کی صفت ہے۔ اردو میں اسے تنظیمی کہہ سکتے ہیں۔ جب کہ انگریزی لفظ Effect سے بننے والے الفاظ Effective اور Effectiveness ہیں جس کے معنی موثر اور تاثیر ہیں۔

عزیز طلبا! ہمارے معاشرے میں مختلف طرح کے ادارے قائم ہوتے ہیں ان سبھی اداروں کا اپنا الگ الگ طریقہ کار، اغراض و مقاصد اور تنظیمی اصول و ضوابط ہوتے ہیں۔ مثلاً حکومتی اداروں کی اپنا تنظیمی ساخت ہوتی ہے اور ان کی کارکردگی کے اصول و ضوابط سرکاری طور پر تحریر کردہ ہوتے ہیں ان اصول و ضوابط پر چل کر ان کے افسران تنظیم کو فروغ دیتے ہیں، کامیابی حاصل کرتے ہیں اور عوامی خدمات مہیا کرتے ہیں۔ اسی طرح تعلیمی ادارے، اسکول کالج اور یونیورسٹیاں اپنا الگ الگ تنظیمی ڈھانچہ رکھتی ہیں، اپنے فریم ورک اور اہداف و مقاصد پر کام کرتی ہیں ان اداروں کا بھی اپنا اپنا اصول و ضابطہ ہوتا ہے۔ تنظیمی تاثیر کا انحصار ان اداروں کے افسران، کارکنان، اساتذہ و طلباء پر ہوتا ہے خاص طور سے ان اداروں کے سربراہوں مثلاً وائس چانسلر، رجسٹرار، پرنسپل، ڈائریکٹر اور صدر وغیرہ پر تنظیمی تاثیر کا پورا دار و مدار ہوتا ہے۔ دیگر اداروں جیسے کارپوریشنوں، تجارتی اداروں، ہسپتالوں اور معاشرے کے دیگر اداروں کے تنظیمی تاثیر کا بھی اسی زمرے میں جائزہ لیا جاسکتا ہے۔ مذکورہ سبھی طرح کی تنظیموں میں تنظیمی تاثیر سے مراد یہ ہے کہ وہ سبھی ادارے اور تنظیمیں کس حد تک اور کتنی اچھی طرح سے اپنے اہداف و مقاصد کو حاصل کرتی ہیں؟ کئی ماہرین سماجیات نے تنظیمی تاثیر پر اظہار خیال کیا ہے کسی نے تنظیمی تاثیر کو اس کے ہدف کے حصول کو پیمانہ بنایا ہے تو کسی نے تنظیمی تاثیر کے لیے مثبت معاشرتی اور ماحولیاتی تبدیلی کو اس کا معیار بنایا ہے کہ اس کے ذریعے معاشرے میں کس حد تک ترقی و تبدیلی آئی ہے۔ ان کے علاوہ کچھ ماہرین سماجیات کی تعریفات اس طرح ہیں جن سے آپ کو Organizational Effectiveness کو سمجھنے میں مزید مدد ملے گی۔

:Effectiveness as the degree to which Organization realizes its مطابق کے Etzioni goals.

تنظیمی تاثیر یعنی کسی تنظیم کے اپنے مقاصد کو حاصل کرنے میں ملنے والی کامیابی ہے۔

: Effectiveness of an Organization can be seen in terms of its مطابق کے Kimberly survival.

تنظیمی تاثیر کو ہم اُس تنظیم کے زندہ باقی رہنے کے حوالے سے دیکھ سکتے ہیں۔

: Organizational Effectiveness as the مطابق کے Georgopoulos and Tannenbaum extent to which an organization, given certain resources and means, achieves its objectives without placing undue strain on its members.

تنظیمی تاثیر سے مراد یہ ہے کہ کسی تنظیم کو وسائل مہیا کرنے کے بعد وہ کس طرح اپنے ارکان کو غیر ضروری زیر بار کیے بغیر اپنے اہداف کو حاصل کرتی ہے

تنظیمی تاثیر کا جائزہ لینے کے لیے کسی تنظیم کے اہداف کا تعین بہت ضروری ہے اس زمرے میں سرکاری، نیم سرکاری، غیر سرکاری اور تعلیمی تنظیموں کے اہداف و مقاصد کے درمیان فرق بہت اہمیت رکھتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی تاثیر کے مفہوم کو واضح کیجیے۔

### 8.3 تنظیمی تاثیر کے اغراض و مقاصد (Objectives of Organizational Effectiveness)

عزیز طلبا! ہمارے معاشرے میں جتنے بھی طرح کے ادارے اور تنظیمیں قائم کی جاتی ہیں ان کے قائم کرنے کے کچھ نہ کچھ اغراض و مقاصد ہوتے ہیں اور ان کی حصولیابی کے اہداف مقرر کیے جاتے ہیں۔ ہم کئی بار تنظیمی تاثیر کو سمجھنے میں Effectiveness یعنی تاثیر اور Efficiency جس کا معنی لیاقت یا حسن کارکردگی یا پھر صلاحیت اور خصوصیت ہوتا ہے، کو ایک ہی طرح سے یا ایک ہی معنی میں استعمال کرنے لگتے ہیں حالانکہ دونوں میں قدر یکسانیت ہونے کے باوجود بہت فرق ہے کیونکہ اگر کوئی تنظیم مؤثر یا Effective ہے تو اس کا مطلب ہر گز نہیں کہ وہ Efficient بھی ہو۔ اور اسی طرح اگر Efficient تنظیم Effective ہو یہ ضروری

نہیں۔ Effectiveness یا تاثر اپنی وسعت اور وسیع معنی میں اپنے کئی داخلی اور خارجی عناصر و عوامل سے متاثر ہوتا ہے چنانچہ اس کی اثر انگیزی کا انحصار اس کے اغراض و مقاصد کے حصول پر ہے۔ جب کہ Efficiency تنظیم کے صرف اندرونی تاثر و معاملات سے تعلق رکھتا ہے۔ تنظیمی اور انفرادی مقاصد یا اہداف ایک دوسرے کی تکمیل کرتے ہیں اور تنظیمی تاثر کی سطح اور قدروں کو متاثر کرتے ہیں مثلاً ہر فرد تنظیم کے ذریعے اپنی کارکردگی کی بنا پر اپنے اغراض و مقاصد کو حاصل کرنا چاہتا ہے اور ٹھیک اسی طرح تنظیمیں اپنے ارکان سے ان کی کارکردگی کے ذریعے اپنے اغراض و مقاصد کی تکمیل کرنا چاہتی ہیں اگر تنظیم اور افراد میں اطمینان بخش ہم آہنگی نہ ہو تو تنظیمی تاثر Organizational Effectiveness پر اس کا منفی اثر پڑتا ہے۔

عزیز طلبا! آپ نے بھی کسی نہ کسی کالج یا تعلیمی ادارے میں تعلیم حاصل کی ہے کچھ ایسے ادارے یا کالج ہوتے ہیں جن کا اپنے معاشرے کے تئیں بہتر رویہ نہیں ہوتا، ذمہ داری کا احساس نہیں ہوتا، اس کالج کے طلبا کی کامیابی کا فیصد 50% کے آس پاس رہتا ہے، کمرہ جماعت میں درس و تدریس کا بہتر ماحول نہیں ہوتا، اساتذہ کی آمد و رفت اور حاضری کا کوئی مقرر شدہ طریقہ کار نہیں ہوتا، طلبا اور اساتذہ غیر حاضر رہتے ہیں، تجربہ گاہ اور کتب خانے کے استعمال کا کوئی نظام الاوقات یا Schedule نہیں ہوتا، سرکاری اور عوامی گرانٹس یا توپوری طرح خرچ نہیں ہوتے یا ضرورت کے مطابق خرچ نہیں کیا جاتا اور Financial year کے خاتمے پر رقم واپس ہو جاتی ہے یا غیر ضروری امور پر خرچ کیا جاتا ہے تو ظاہر ہے یہ سب Effective ادارے کی پہچان نہیں اور یہ تنظیمی تاثر کے اغراض و مقاصد پر پورا نہیں اترتا۔ اور وہیں دوسرے کالج یا ادارے میں سالانہ پلان اور تعلیمی کلینڈر تیار کر کے تعلیمی امور انجام دئے جاتے ہیں، طلبا اور اساتذہ کی تقریباً 100% فیصد حاضری ہوتی ہے، ادارہ جاتی سطح پر وہاں سے فارغ طلبا بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں، معاشرے میں بہتر مقام حاصل کر کے اپنی شخصیت اور ادارے کی اچھی شبیہ قائم کرتے ہیں، حصول تعلیم کے سماجی اغراض و مقاصد ان کے پیش نظر ہوتا ہے، داخلے کے لیے سماج کے ہر طبقے کے عوام ان اداروں کا رخ پہلے کرتے ہیں، اساتذہ طلبا اور اساتذہ پر نسیل و منجمنٹ کے درمیان مثبت افہام و تفہیم پایا جاتا ہے، تو ظاہر ہے آپ ایسے اداروں یا کالجوں کو موثر ادارے کہیں گے اور ان اداروں کو تنظیمی تاثر کے معیار و میزان پر پرکھا جاسکتا ہے۔

عزیز طلبا! آج سے تقریباً 50 سال پہلے یعنی پچھلی صدی کی ساتویں اور آٹھویں دہائی میں تعلیمی تحقیق کے ذریعے موثر تعلیمی اداروں کی خصوصیات کی پہچان کی گئی۔ یہ خصوصیات اسکولوں، کالجوں اور دیگر تعلیمی اداروں سے متعلق تھیں ان تعلیمی تحقیق سے اداروں کی تنظیمی تاثر سے متعلق جو خصوصیات نکل کر سامنے آئیں ان کو عام طور سے تین زمروں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔

1. تدریسی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم. Instructional Processes and Arrangement.
2. تنظیمی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم. Organizational Processes and Arrangement.
3. رہنمائی خصوصیات. Leadership Characteristics.

### 8.3.1 تدریسی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم (Instructional Processes and Arrangement)

عزیز طلبا! تدریسی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم کے زمرے میں وہ سارے تعلیمی امور اور انتظام آتے ہیں جن کی وجہ سے کوئی تعلیمی ادارہ سماج میں اور تعلیمی اداروں کے زمرے میں اپنے اغراض و مقاصد کے حصول کی بنا پر اعلا و ارفع مقام حاصل کرتا ہے اور اپنی تنظیمی تاثر کے

ذریعے عوام، طلباء، اساتذہ، غیر تدریسی عملہ اور حکومتی اداروں اور انتظامیہ کو متاثر کرتا ہے جن اقدامات کے ذریعے مذکورہ خصوصیات کا حصول ممکن ہے ان میں تنظیم یا اداروں کے اہداف و مقاصد کا بالکل واضح ہونا، تعلیمی تنظیم کے تدریسی و تنظیمی سرگرمیوں میں طلباء کے والدین اور سرپرست کی سبھی سطحوں پر شمولیت، ان تعلیمی منہاج و مقاصد کی وضاحت بھی کرنا جن پر چل کر طلباء تعلیم کی اصلاح حاصل کر سکیں۔ ان کے علاوہ ایسا ماحول سازی جس میں طلباء اپنی پیشہ ورانہ زندگی کی بنیادی مہارتیں مثلاً وقت کی پابندی، بلاناغہ حاضری، ہوم ورک و مفوضات، صحت و تندرستی، انفرادی نقطہ نظر، اساتذہ اور بڑوں کی عزت و توقیر، جمہوری اقدار کی پاسداری، کلاس روم اور کیمپس کی صاف صفائی، سماجی حفظان صحت وغیرہ بھی شامل ہیں۔ مذکورہ ادارہ جاتی اور تنظیمی خوبیوں کے علاوہ امتحانات کی جانچ کے عمل میں سائنسی، معروضی اور Comprehensive طرز عمل، تعلیم و تدریس کے دوران جدید تکنیکی و تدریسی ساز و سامان (مثلاً تجربہ گاہ، آرٹ اینڈ کرافٹ، ٹیچنگ ایڈ) اور طلباء مرکوز طریقہ تعلیم وغیرہ شامل ہیں جن سے تنظیمی تاثیر کا اندازہ لگایا جاسکتا ہے۔

### 8.3.2 تنظیمی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم (Organizational Processes and Arrangement)

عزیز طلباء! تنظیمی طرز عمل اور اس کی ترتیب و تنظیم میں وہ سارے انتظامات اور کام آتے ہیں جن کے ذریعے کوئی ادارہ اپنا تاثیر قائم کرتا ہے اور اس کے سربراہ اچھے انتظام و انصرام اور تعلیمی نیک نامی کے لیے جانے جاتے ہیں۔ مثلاً اگر ادارے میں متناسب طلباء اساتذہ تعداد ہو، مربوط تدریسی اکتسابی ماحول ہو، سخت گیر رویہ اور آمرانہ طرز عمل کے بجائے منظم اور پرسکون ماحول ہو، ادارہ جاتی وسائل اور توانائی بنیادی ضرورتوں کے لیے ہوں، طلباء کی تعلیمی ترقی کی مسلسل نگرانی اور نصابی مقاصد و تدریسی مواد اور جانچ کے مابین تال میل ہو، نصابی اور ہم نصابی سرگرمیوں کے انعقاد میں پوری ہم آہنگی، اساتذہ کے لیے تدریسی مواد اور کتابیں ہمہ وقت باسانی دستیاب ہوں، تدریسی عملہ سے کم سے کم غیر تدریسی کام لیا جائے، نصابی اور اکتسابی عمل کی لگاتار نگرانی ہو تاکہ اسباق کے ذریعے تعلیمی مقاصد کا مکمل حصول ممکن ہو سکے، پرنسپل - اساتذہ و اساتذہ - طلباء اساتذہ اور طلباء - طلباء کے درمیان خوشگوار اور پر خلوص تال میل ہو اور نصابی و ہم نصابی امور کی بہتر منصوبہ بندی کے لیے طلباء کی شمولیت ہو تو ایسے ادارے تنظیمی تاثیر قائم کر سکتے ہیں اور اسے جاری بھی رکھ سکتے ہیں۔

### 8.3.3 راہنمایانہ خصوصیات (Leadership Characteristics)

تنظیمی تاثیر کے ضمن میں ادارے یا تنظیم کا سربراہ سب زیادہ اہمیت کا حامل ہے۔ ادارے یا تنظیمی ترقی اور Effectiveness کا سارا ادارہ و مداراسی سربراہ پر ہوتا ہے۔ عزیز طلباء! ادارے یا تنظیم کے سربراہ کے لیے ضروری ہے کہ وہ غیر معمولی شخصیت کا مالک ہو جو موثر اور پائیدار انتظامیہ کی سربراہی کر سکے، اس کی قیادت بہتر نتائج پر مبنی ہو، ایسا قاید جو اساتذہ کی تدریسی مہارتوں پر مبنی کامیاب اور موثر رہنمائی کر سکے، ایسا رہنما جو تعلیم، تدریس اور تعلیمی انتظام کے قاعدے قانون، کوڈ آف کنڈکٹ کو موثر طریقے سے بروقت اپنے ادارے میں نافذ کر سکے، جس کے پاس ادارے کی ترقی کے لیے ایک کامیاب وژن ہو، جو اپنے ادارے کے تعلیمی اہداف و مقاصد کے حصول کے لیے ایک واضح لائحہ عمل رکھتا ہو، فیصلہ صرف زبانی اور دکھاوے کے لیے نہیں کرتا ہو بلکہ اس پر عمل درآمد بھی کرتا ہو، جہاں ادارہ جاتی تنازعات کم از کم ہوں اور سربراہ ان کو فی الفور سلجھانے کی صلاحیت رکھتا ہو، اس کا ارادہ اپنی ترویج و ترقی کے لیے خارجی امداد پر بھروسہ کرنے کے بجائے اندرونی طور

پر خود کفیل ہو، ایسا رہنما ہو جو اپنی موثر حرکت پزیری کے ذریعے معاملات کو سلجھانے کی صلاحیت رکھتا ہو اور شراکتی تجاویز کے ذریعے فیصلہ لینے کا اہل بھی ہو۔

<p>اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)</p> <p>سوال: تنظیمی تاثیر اغراض و مقاصد واضح کیجیے۔</p> <p>سوال: موثر تعلیمی ادارے کی خصوصیات کیا ہیں؟ واضح کیجیے۔</p>

#### 8.4 تنظیمی تاثیر کی وسعت و ابعاد (Dimensions of Organizational Effectiveness)

عزیز طلبا! آپ جان چکے ہیں کہ اداروں اور تنظیموں کا ان کی کارکردگی، طرز عمل اور ترویج و ترقی کا جائزہ تنظیمی تاثیر کے تحت لیا جاتا ہے۔ اداروں اور تنظیموں کی حصولیابی اور اغراض و مقاصد ان کی تاثیر کے لحاظ سے بہت ہی اہم ہے اس کے وسعت یابی Dimensions کا جائزہ کئی نقطہ نظر سے لیا جاسکتا ہے مثلاً تکمیل اہداف Attainment Goal، داخلی ہم آہنگی قائم رکھنا maintaining internal integration اور ثقافتی معیار یعنی Cultural Patterns کو بنائے رکھنا خاص ہیں۔ تنظیمی تاثیر کی وسعت کو اس کی طرز رسائیوں کے لحاظ سے بھی جانچا پرکھا جاسکتا ہے عام طور سے اس کی تین

طرز رسائیوں آپ طلبا کے لیے مفید ہیں۔ پہلا ہدف طرز رسائی یا ہدف کا نقطہ نظر Goal Approach کہلاتا ہے

دوسری طرز رسائی کو وظیفی یا فعلی طرز رسائی (Functional Approach) کہتے ہیں

اور تیسری طرز رسائی کو تنظیم و وسائل طرز رسائی (System Resource Approach) کہتے ہیں۔

تنظیمی تاثیر کا سب سے اہم اور وسیع معیار کسی ادارے کے اہداف و مقاصد کا حصول ہے اس نظریہ یا طرز رسائی میں تنظیمی تاثیر سے مراد وہ موثر خدمات ہیں جن کی فراہمی سے ادارے کی افادیت میں قابل قدر اضافہ ہو اور اعلیٰ کارکردگی اور پیداواری صلاحیت کے ذریعے ملازمین یا ارکان تنظیم کے حوصلے بلند کئے جائیں۔ اس ضمن میں معیار، پیداواری صلاحیت، کارکردگی، ادارہ جاتی منافع، کاروباری کارکردگی جیسے عناصر و عوامل کو بہت اہمیت حاصل ہے۔ اس کے علاوہ ارکان تنظیم یا ملازمین کی حادثاتی مواقع پر حوصلہ افزائی اور تسلی بخش امداد کو بھی تنظیمی تاثیر کے میزان پر پرکھا جاسکتا ہے۔ اس طرز رسائی میں ایک اور اہم بات یہ ہے کہ تنظیمی مسائل کو کتنی جلدی نشانہ ہی کر کے اسے حل کیا جاتا ہے۔

وظیفی یا فعلی طرز رسائی Functional Approach - تنظیمی تاثیر کی طرز رسائیوں میں وظیفی یا فعلی طرز رسائی بہت ہی اہمیت کا حامل ہے۔ یہ طرز رسائی تنظیمی اہداف و مقاصد کی شناخت کے مسئلے کو حل کرتا ہے۔ ماہرین سماجیات کے مطابق کسی ادارے کی شناخت دراصل اس کے اہداف و مقاصد کے حصول سے کی جاتی ہے ان مقاصد و اہداف کا تعین معاشرے کی خدمات کو سامنے رکھ کر کیا جاتا ہے چنانچہ اداروں کی تاثیر کا انحصار اس پر ہے کہ وہ کتنی اچھی طرح Super Ordinate System کے لیے اپنی بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کر رہی ہے۔ اس طرز رسائی کی حد یہ ہے کہ تنظیموں کو اس کی پیروی کرنے کی کتنی خود مختاری ہے؟ اس عمل کے ذریعے معاشرے کی خدمات کے لیے اس کے حتمی مقاصد میں کتنی گنجائش ہے؟ معاشرتی خدمات کے لحاظ سے تنظیمی تاثیر کا اندازہ لگانا اور اس کی جانچ کرنا مشکل ہے۔ گویا جانچ یا پیمائش کا اس پر اطلاق نہیں ہو سکتا۔ مقاصد اور فعال نقطہ نظر دونوں پر یکساں طور سے غور نہیں کیا جاسکتا کیوں کہ یہ تنظیموں اور اس کے ماحول کے درمیان تصوراتی مسئلہ ہے۔

تنظیم و وسائل طرز رسائی System Resource Approach تنظیمی تاثیر کے داخلی انحصار کے ان عوامل پر زور دیتا ہے جو تنظیم کو اس کے ماحول سے مربوط کرتے ہیں۔ یہ اپنے داخلی اور خارجی لین دین کے باہمی روابط و انحصار پر اور کامیاب و بیش قیمتی وسائل مثلاً جسمانی معاشی اور انسانی وسائل سے مربوط ہوتی ہے، ان ہی وسائل کا ہر ایک تنظیم کو ضرورت پڑتی ہے۔

Goal Approach اس نظریے کی حد بندی یہ ہے کہ یہ ماحول سے حاصل شدہ وسائل سے تنظیم کے مقاصد کو ملا دیتی ہے چنانچہ یہ Indicator یا ہدف کے نظریے سے زیادہ مختلف نہیں ہے۔ لہذا تنظیمی تاثیر کے مباحث ہمیں اس نتیجے پر لے جاتی جہاں کوئی واحد نظریہ یا تاثیر کے لیے قائم نہیں کیا جاسکتا۔ چنانچہ یہ طرز رسائی تنظیمی تاثیر کی تشخیص کے لیے عملی مقاصد کی طرف رجوع کرتی ہے۔

#### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی تاثیر کی وسعت بیان کیجیے۔

---



---

### 8.5 تنظیمی تاثیر کا حصول (Achieving of Organizational Effectiveness)

عزیز طلبا! تنظیمی تاثیر کی حصول کے ضمن میں کسی ادارے یا تنظیم کی وہ ساری خصوصیات بہتر کارکردگی اور حصولیابیوں کا شمار ہوتا ہے جن سے کوئی ادارہ معاشرے میں اعلیٰ مقام حاصل کرتا ہے۔ مثلاً طلبا کی خود مختاری، تخلیقی سوچ، امداد باہمی اور بنیادی مہارتوں پر دسترس حاصل کرنا، زیادہ موثر طریقے سے تعلیمی اہداف و مقاصد حاصل کرنا۔ ادارے کا منصوبہ بند طریقے سے تمام عملے کی فعال شمولیت کو یقینی بنانا تاکہ اغراض و مقاصد کو تکمیل ممکن ہو سکے، ادارے کے معیار کو بہتر بنانے کے لیے اندرونی اور بیرونی احتساب پر کاربند ہونا اساتذہ کی پیش ورانہ

ترقی اور Carrier Development کے لیے اداروں کے سربراہوں کی مدد فراہم کرنے کی مصائبانہ کی انجام دہی، معیار کو بنائے رکھنے اور مزید ترقی کے لیے کوشش و عمل پیدا ہونے میں موثر رہنمائی کرنا سزا اور دھمکی کے بجائے حوصلہ افزائی، تعریف اور انعامات کا سہارا لینا، اداروں میں دستیاب، انسانی وسائل اور معادی وسائل استعمال کر کے ترقی کی جانب قدم بڑھانا اساتذہ کاکمرے جماعت میں درس و تدریس شروع کرنے سے قبل منصوبہ بندی کرنا پرنسپل کا طلباء اور طلباء کے والدین سے مفادینہ اور ہنگامی صورت حال کے پیش نظر انجام و تفہیم سے کام لینا تعلیمی معیار کو بنائے رکھنے کے لیے تحصیلی جانچ کو بروقت مناقد کرنا اور طلباء کی تخلیقی اور معیاری کارکردگی کی حوصلہ افزائی کرنا، طلباء میں خوف اور جھکی جھک کے بجائے مشفقانہ رویہ کے ذریعے بے جھجھک اپنی بات کو رکھنے کے لیے حوصلہ افزائی کرنا غرض کہ ادارے کے تمام تعلیمی اور انتظامی امور کی انجام دہی، تنظیمی تاثیر کے حصول کی نشانیاں ہیں۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی تاثیر کیسے حاصل کی جاسکتی ہے؟

---



---

## 8.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

آپ نے یہ معلوم کیا کہ کس طرح اداروں کی کارکردگی اصول و ضوابط اور ان کے سربراہوں کے ذریعے اداروں میں بہتر کارکردگی اور اپنے اہداف و مقاصد کے حصول کی بنا پر مختلف قسم کے تعلیمی ادارے اور تنظیمیں تنظیمی تاثیر قائم کرتی ہیں۔ بعض ماہرین سماجیات نے تنظیمی تاثیر کو اس کے ہدف کے حصول کو پیمانہ بنایا ہے تو بعض نے تنظیمی تاثیر کے لیے معاشرتی اور ماحولیاتی تبدیلی اور ترقی کو اس کا میزان مقرر کیا ہے۔ عزیز طلبا! آپ نے پڑھا کہ کس طرح سے کوئی ادارہ اپنے ہدف کے حصول کے لیے تنظیمی تاثیر قائم کرتا ہے۔ آپ نے موثر اداروں کی خصوصیات کے ضمن میں جن نکات کا مطالعہ کیا ان میں تدریسی طرز عمل اور ترتیب و تنظیم، تنظیمی طرز عمل اور رہنمایانہ خصوصیات شامل ہیں۔ تدریسی طرز عمل میں تنظیم یا اداروں کے اہداف و مقاصد بالکل واضح اور صاف ہوتے ہیں۔ ادارے کی سرگرمیوں میں طلباء کے علاوہ ان کے والدین اور سرپرستوں کو شامل کیا جاتا ہے۔ اس طرز عمل میں ادارے ایسا ماحول سازی کرتے ہیں جس میں طلباء اپنی پیشہ ورانہ زندگی کی بنیادی مہارتیں مثلاً وقت کی پابندی، بلاناغہ حاضری، ہوم ورک و مفوضات، صحت و تندرستی، انفرادی نقطہ نظر، اساتذہ اور بڑوں کی عزت و توقیر، جمہوری اقدار کی پاسداری، کلاس روم اور کیمپس کی صاف صفائی، سماجی حفظان صحت پر خصوصی توجہ دی جاتی ہے۔ تنظیمی طرز عمل کے زمرے میں متناسب طلباء اساتذہ تعداد، مربوط تدریسی اکتسابی ماحول، طلباء کی تعلیمی ترقی کی نگرانی، نصابی اور ہم نصابی سرگرمیوں کے انعقاد میں



توازن اور پرنسپل، اساتذہ اور طلباء کے درمیان خوش گوار پر خلوش تال میل اور نصابی و ہم نصابی امور کی منصوبہ بندی میں طلباء کی شمولیت شامل ہیں۔ تنظیمی تاثیر کے ضمن میں رہنمائی نہ خصوصیات کی بہت اہمیت ہے چنانچہ اس ضمن میں تنظیم کے سربراہ کے لیے غیر معمولی شخصیت کا مالک ہونا، اساتذہ کی تدریسی مہارتوں کی مؤثر رہنمائی، تعلیمی انتظام میں مہارت اور مستقبل کے لیے ادارہ کی ترقی پر مبنی وژن رکھنے والا اور داخلی مسائل کو فی الفور سلجھانے کی صلاحیت رکھنے والا ہونا چاہیے۔

عزیز طلباء! آپ نے اس اکائی میں تنظیمی تاثیر کی تین طرز رسائیوں کے متعلق جانکاری حاصل کی ہے جس میں پہلا ہدف طرز رسائی یا ہدف کا نقطہ نظر Goal Approach کہلاتا ہے دوسری طرز رسائی کو وظیفی یا فعلی Functional Approach کہتے ہیں اور تیسری طرز رسائی کو تنظیم و مسائل طرز رسائی System Resource Approach کہتے ہیں۔ یہ طرز رسائیاں تنظیمی تاثیر کے اصول و ضوابط، منہاج و مقاصد اور طرز عمل کو سمجھنے میں مدد کرتے ہیں۔

## 8.7 فرہنگ (Glossary)

تاثير	Effectiveness
تدریسی، تعلیمی	Instructional
ترتیب و تنظیم	Arrangement
طریق عمل، پروگرام کے ذریعے پاپروگرام	Processes
رہنمائی، قائدانہ صلاحیت	Leadership
خصوصیات، مخصوص	Characteristics
مؤثر، نافذ، لاگو ہونے والا	Effective
لیاقت، حسن کارکردگی، صلاحیت، خصوصیت	Efficiency
باکفایت، کم سے کم خرچ پر زیادہ کارگزاری دکھانے والا	Efficient
مالی سال	Financial year
وسیع، مکمل، تمام پہلوؤں یا جزا پر حاوی	Comprehensive
وسیلہ، کارگر تدبیر، کام کا ذریعہ	Resource
ترتیب دینا، معینہ	Ordinate
نمائندہ، نشاندہی کرنے والا، گاڑی کی وہ روشنی جو مڑنے کا اشارہ کرتی ہے	Indicator
ہدف، مقصد، نشانہ، منزل	Goal

طرز رسائی، پہنچنے کا ذریعہ، طریق کار	Approach
پورے طور پر، مجموعی طور پر	اجتماعی
بناوٹ، ترکیب	ساخت
ڈھانچہ، بنیادی ساخت یا نظام	فریم ورک
مشابہت، ایک جیسا	یکسانیت
عنصر کی جمع، اصلی اجزا	عناصر
عمل کرنے والا، اثرات	عوامل
اثر کرنا	اثر انگیزی
میل جول، ایک جیسی آواز	ہم آہنگی
روش، سلوک، رویہ	طرز عمل
نہایت بلند، عالی مرتبہ	اعلا و ارفع
جانبداری، لحاظ، خاطر	پاسداری
حاکمانہ رویہ	آمرانہ
پہنچانے والا، کرنے والا	حامل
مدبرانہ بصیرت، روشن خیال	وژن Vision
جلدی، فوراً	نی الفور

## 8.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. کس ماہر سماجیات نے تنظیمی تاثیر کے لیے اہداف کو خصوصی اہمیت دی ہے۔

(a) Kimberly (b) Etzioni

(c) Georgopoulos (d) ان میں سے کوئی نہیں

2. تدریسی و تنظیمی سرگرمیوں میں طلباء کے والدین اور سرپرستوں کی سبھی سطحوں پر شمولیت "تنظیمی تاثیر کی کس خصوصیت میں شامل

ہے۔

(a) تدریسی طرز عمل (b) تنظیمی طرز عمل

(c) رہنمایانہ خصوصیات (d) وظیفی طرز رسائی  
3. کس طرز رسائی پر جانچ یا پیمائش کا اطلاق نہیں ہوتا ہے۔

(a) تنظیم و مسائل طرز رسائی (b) ہدف طرز رسائی  
(c) وظیفی یا فعلی طرز رسائی (d) اور B دونوں میں

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. تنظیمی تاثیر کا مفہوم بتائیے۔
2. تنظیمی طرز عمل سے کیا مراد ہے مختصر بیان کیجئے۔
3. کن خوبیوں کی بنیاد پر کسی ادارے کو موثر ادارہ کہہ سکتے ہیں۔
4. موثر رہنمائی پر مختصر نوٹ لکھیے۔
5. تنظیم و مسائل طرز رسائی System Resource Approach کی خصوصیت بتائیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. تنظیمی تاثیر کی تعریف اور وسعت بیان کیجئے۔
2. موثر اداروں کی خصوصیات کی وضاحت کیجئے۔
3. رہنمایانہ خصوصیات کا اجمالی جائزہ لیجئے۔
4. تنظیمی تاثیر کی طرز رسائیوں پر اپنے خیالات کا اظہار کیجئے۔
5. تدریسی طرز عمل اور تنظیمی طرز عمل میں فرق واضح کیجئے۔

---

8.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

- Dr.S.R.Pandya, Administration and Management Of Education, Himalaya Publishing House. Third Edition : 2006
- Chandan, J.S , Organizational Behaviour. New Delhi: Vikas Publishing House Pvt.Ltd. : 1994
- آسٹن، مترجم نور الحسن، اشارات تعلیم، (تیسرا ایڈیشن)، قومی کونسل برائے فروغ اردو زبان، نئی دہلی۔ 2011

# اکائی 09- گروہ اور تنظیمیں

(Group and Organizations)

## اکائی کے اجزا

- 9.0 تعارف (Introduction)
- 9.1 مقاصد (Objectives)
- 9.2 گروہ کے معنی اور تعریفیں (Meaning and Definitions)
- 9.3 گروہ کی نوعیت اور خصوصیات (Nature and features of a group)
- 9.4 گروہ کی اہمیت (Importance of Group)
- 9.5 گروہ کے اقسام (Types of Groups)
- 9.6 گروہ کی تشکیل کے لئے ذمہ دار عوامل (Factors responsible for formation of group)
- 9.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 9.8 فرہنگ (Glossary)
- 9.9 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 9.10 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

## 9.0 تعارف (Introduction)

سابقہ بلاک جبر کا عنوان تنظیمی رویہ کی حرکیات (Dynamics of Organizational Behaviour) ہے جسکے تحت تنظیمی ساخت، تنظیمی ثقافت، تنظیمی تبدیلی اور ترقی اور تنظیمی تاثیر کے حوالے سے بحث کی گئی ہے۔ موجودہ بلاک "تنظیم میں گروہی رویہ (Group Behaviour in Organization)" کی پہلی اکائی "گروہ اور تنظیمیں (Group and Organization)" کے مطالعہ کے بعد آپ اس بات سے بخوبی واقف ہو چکے ہونگے کہ گروہ دو یا دو سے زیادہ افراد کا مجموعہ ہے جو ایک دوسرے کے ساتھ ملکر مشترکہ مقاصد کی حصولیابی کے لئے کام کرتا ہے۔ موجودہ اکائی میں گروہ کے معنی، مفہوم اور تعریف پر بحث کی گئی ہے۔ اس اکائی میں یہ بھی کوشش کی گئی ہے کہ گروہ کی نوعیت اور خصوصیات سے طلباء واقف ہو سکیں نیز طلباء گروہ کی اہمیت کو اچھی طرح سمجھ سکے۔ اس اکائی میں گروہ کے اقسام اور گروہ کی تشکیل کے لئے ذمہ دار عوامل پر بھی روشنی ڈالی گئی ہے تاکہ طلباء گروہ کے مختلف اقسام اور اس کو تشکیل دینے والے عوامل سے واقف ہو سکے۔

## 9.1 مقاصد (Objectives)

- اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:
- گروہ کے معنی و مفہوم اور تعریفوں کو سمجھ سکیں۔
  - گروہ کی نوعیت اور خصوصیات سے واقف ہو سکیں۔
  - گروہ کی اہمیت سمجھ سکیں۔
  - گروہ کے اقسام سے متعلق معلومات حاصل کر سکیں۔
  - گروہ کی تشکیل کے لئے ذمہ دار عوامل کو جان سکیں۔

## 9.2 گروہ کے معنی اور تعریفیں (Meaning and Definitions of group)

گروہ ایک اہم تصور ہے جو کسی مخصوص مجموعے کو ظاہر کرتا ہے جہاں مختلف افراد ایک دوسرے کے ساتھ ملکر اپنے مقاصد کی حصول کیلئے کام کرتے ہیں۔ ہمارے وقت کا ایک بہت بڑا حصہ گروہ کی تعامل میں خرچ ہوتا ہے اور اپنی زندگی میں ہم تمام افراد مختلف گروہوں و جماعتوں میں شامل ہوتے ہیں۔ کچھ گروہوں کی رکنیت تنظیمی اہداف کے حصول کیلئے ایک اہم ذریعہ بن جاتی ہے۔ (یامارینو اور

ڈو. منسکی / Yammarino and Dubinsky 1990)

گروہ کی تعریف دو یا دو سے زیادہ افراد کے مجموعے کے طور پر بیان کی جاتی ہے جو باقاعدہ طور پر آپس میں ملتے ہیں اور ایک دوسرے کے ساتھ اس طرح بات چیت کرتے ہیں کہ ہر شخص دوسرے شخص سے متاثر ہوتا ہے (مارون شا 1981) (Marvin Shaw)۔ کسی بھی فرد کا اپنے گروہ کے علاوہ کوئی وجود نہیں ہے کیونکہ ہر فرد اپنی پیدائش سے لے کر موت تک کسی نہ کسی گروہ کا رکن ہوتا ہے جس سے اس کا سلوک مستقل طور پر متاثر ہوتا ہے۔ بنیادی گروہ کی حیثیت سے خاندان (family) فرد کی معاشرتی شخصیت میں تبدیلی کے عمل پر وسیع اثر کا مظاہرہ کرتا ہے۔ ثانوی گروہ جیسے پڑوسی، اسکول، کھیل کا میدان، ہم عمر جماعت اور مختلف کلب نیز تنظیمیں بھی فرد کی نشوونما پر اثر انداز ہوتی ہیں اور طرز عمل کا تعین کرتی ہیں تاکہ عمل اور کارکردگی مجموعی طور پر معاشرے میں دیکھا جاسکے۔

کچھ ماہرین سماجیات اور نفسیات کے ذریعے دینے گئے گروہ کی تعریفیں مندرجہ ذیل ہیں:

شیریف اور شیریف (Sherif & Sherif 1969) گروہ کی تعریف اس طرح سے بیان کرتے ہیں کہ ”گروہ ایسے متعدد افراد پر مشتمل ایک سماجی اکائی ہے جو ایک دوسرے کے ساتھ اس وقت مستحکم کردار اور حیثیت کے رشتے میں کھڑے رہتے ہیں اور جو کم از کم اپنے طرز عمل کو منظم کرنے کیلئے اقدامات یا اصولوں کا ایک مجموعہ رکھتے ہیں۔“

بیرن اور بورن (Baron & Byrne, 1988) کے مطابق گروہ کی تعریف ”گروہ دو یا دو سے زیادہ افراد پر مشتمل ہوتا ہے جو افراد اپنے مستحکم تعلق کی بنیاد پر سماجی تعامل میں مصروف ہوتے ہیں اور ایک دوسرے پر منحصر ہوتے ہیں نیز مشترکہ مقاصد کی وجہ سے خود کو ایک گروہ کا حصہ سمجھتے ہیں۔“

آر۔ ایم۔ میک ایور (R.M. MacIver 1953) کا کہنا ہے کہ ”گروہ سے ہمارا مطلب سماجی مخلوق کا کوئی ایسا مجموعہ جو ایک دوسرے کے ساتھ مخصوص سماجی تعلقات میں شامل ہوتے ہیں۔“ جس سے یہ واضح ہوتا ہے کہ ایک گروہ کے ممبران کے درمیان سماجی تعلقات ہونا ضروری ہے۔

حس اور بودیچ (Huse & Bowditch) کے مطابق ”گروہ ایک مشترکہ مقصد رکھنے والے لوگوں کی ایسی تعداد ہے جو اپنے مقصد کو پورا کرنے کیلئے ایک دوسرے سے ہم کلام ہوتے ہیں، واقفیت حاصل کرتے ہیں اور اپنے آپ ایک گروہ کا حصہ سمجھتے ہیں۔“ جینیفر اور گیرتھ (Jennifer & Gareth) گروہ کی تعریف کرتے ہوئے لکھتے ہیں ”گروہ دو یا دو سے زیادہ لوگوں کا ایک مجموعہ ہے جو کچھ مخصوص مقاصد کے حصول یا کچھ خاص ضروریات کو پورا کرنے کے لیے ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت کرتے ہیں۔“ مجموعی طور پر یہ کہا جاسکتا ہے کہ گروہ چند ایسے افراد کا مجموعہ کہلاتا ہے جو کسی مشترکہ مقصد کے تحت مسلسل ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت اور مسلسل تعامل کرتے ہیں۔ اس گروہ کا ہر ایک شخص کا عمل دوسرے شخص کو متاثر کرتا ہے، مشترکہ شناخت رکھتا ہے اور ہر ایک کا رویہ دوسرے پر منحصر ہوتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: گروہ سے آپ کیا سمجھتے ہیں؟ بیان کریں؟

---



---



---

### 9.3 گروہ کی نوعیت اور خصوصیات (Nature & Features of a Group)

گروہ کی اہم خصوصیات درج ذیل ہیں۔

- I دو یا دو سے زیادہ افراد (Two or more persons)  
ایک گروہ کی تشکیل کیلئے کم از کم دو افراد ہونے چاہئے کیونکہ ایک فرد بات چیت نہیں کر سکتا ہے اور کسی بھی گروہ میں افراد کی کثرت تعداد کی کوئی حدود نہیں ہے لیکن گروہ کے ارکان کی تعداد کا تعین تنظیم کے قواعد و ضوابط کے تناظر میں کیا جاتا ہے۔
- II انجمن کی منظو طر غبت (Strong Desire of Association)

انسان کی خواہش ہوتی ہے کہ وہ اپنے آپ کو کسی مخصوص گروہ کے ساتھ اپنے وقار اور سماجی امتیاز کے احساس کیلئے جوڑے۔ اس طرح گروہ افراد کے خیالات اور اعمال پر اثر انداز ہوتا ہے جبکہ افراد گروہ کے ساتھ اپنی رسمی اور غیر رسمی وابستگی کے ذریعہ وقار اور استحقاق کا احساس حاصل کرتا ہے۔

### III اراکین کے درمیان بیداری (Awareness among members)

گروہ کے چھوٹے ہونے کی وجہ سے نفسیاتی طور پر اراکین ایک دوسرے سے واقف ہوتے ہیں اور ہر رکن کی طاقتوں، کمزوریوں، صلاحیتوں، کارناموں، ہنر اور ضروریات کی بابت دیگر اراکین واقف ہوتے ہیں۔ یہ گروہ کو اس قابل بناتا کہ ہر رکن کو اس کی صلاحیتوں کے مطابق استعمال کر سکے اور اپنے دیگر اراکین کی خواہشات کو پورا کرنے کیلئے موقع فراہم کر سکے۔

### IV اجتماعی شناخت (Collective Identity)

گروہ کے اراکین کو اپنی گروہ کی رکنیت کے بارے میں آگاہ ہونا چاہئے۔ گروہ کے ہر رکن کو یقین ہونا چاہئے کہ وہ کسی مخصوص گروہ کا رکن اور حصہ دار ہے۔ کیونکہ اس کے برخلاف سماج میں عام طور پر افراد ایک دوسرے سے واقف نہیں ہوتے ہیں یا اگر باخبر ہیں بھی تو با معنی انداز میں ایک دوسرے کے ساتھ میں ہم کلام نہیں ہوتے ہیں۔

### V مشترکہ مقاصد کی دلچسپی (Shared Goal Interest)

کچھ مشترکہ مقاصد کے حصول کیلئے گروہ کے اراکین کو تصدیق کرنا چاہئے لیکن یہ ضروری نہیں ہے کہ ہر رکن اس کی تصدیق کرے یا اس سے اتفاق کرے۔ اگر ایک گروہ کے مختلف مقاصد ہیں پھر بھی ہر رکن کو ان میں دلچسپی رکھنا چاہیے کیونکہ مشترکہ اہداف کی دلچسپی گروہ کے اراکین کو ایک ساتھ باندھتی ہے۔

### VI تعامل (Interaction)

تعامل سے مراد یہ ہے کہ گروہ کا ہر رکن اپنے خیالات کو دوسروں کے ساتھ مواصلات کے ذریعہ بانٹتا ہے جو بات چیت آمنے سامنے، تحریری طور پر، ٹیلی فون پر، کمپیوٹریٹ ورک پر یا کسی دوسرے طریقے سے ممکن ہے جس سے گروہ کے اراکین کے درمیان روابط و ضوابط پروں چڑھتا ہے۔

### VII قیادت کی ترقی (Development of Leadership)

گروہ کی ایک اہم خصوصیت قیادت کی ترقی ہے۔ ہر رکن کیلئے یہ ممکن ہے کہ گروہ کے ساتھ اس کی وابستگی ہو اور اس کے اندر قائدانہ خوبیاں پیدا ہوں۔ لیکن جب قائد خود غرض ہو یا اس کے اندر خود اعتمادی کی کمی ہوتی تو وہ پھر دوسروں کے اندر قائدانہ خصوصیات پیدا کرنے کی حوصلہ شکنی کرے گا۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: گروہ کی اہم خصوصیات بیان کیجیے۔

## 9.4 گروہ کی اہمیت (Importance of Group)

گروہ میں لوگ کچھ مشترکہ مقاصد حاصل کرنے کیلئے اکٹھے ہوتے ہیں اور پہلے سے طے شدہ اہداف تک پہنچنے کیلئے وسائل کا استعمال ایک منظم انداز میں کرتے ہیں۔ گروہ میں بہت زیادہ طاقت ہوتا ہے اور ایک کام جو ناممکن نظر آتا ہے اسکو گروہ کی طاقت کے ذریعہ بہت آسانی سے کیا جاسکتا ہے۔ گروہ کے اراکین ہمیشہ دیگر اراکین کے باہمی تعامل سے متاثر ہوتے ہیں اور ان کے سوچنے کا انداز بھی متاثر ہوتا ہے۔ اگر گروہ مثبت سوچ رکھنے والوں پر مشتمل ہے تو پیداوار (Output) ہر بار دوگنی سے زیادہ ہوتی ہے۔ گروہ کی حرکیات مزید اراکین کو ملازمت سے اطمینان بخش سکتی ہے اور گروہ کے اراکین کے درمیان اجتماعی، حوصلہ (Team Spirit) کو بھی متاثر کر سکتا ہے۔ یہاں تک کہ اراکین کا رویہ بصیرت اور خیالات گروہی حرکیات پر منحصر ہے مثال کے طور پر منفی مفکر سہولت کار کی مدد سے مثبت مفکر میں تبدیل ہو جاتا ہے۔ اگر گروہ ایک مربوط گروہ کی حیثیت سے کام کرتا ہے تو تعاون اور ہم آہنگی کے نتیجے میں پیداواری ہیں زیادہ سے زیادہ اضافہ ہو سکتا ہے۔ گروہ زیادہ چکدار ہونے کی وجہ سے اپنے اہداف آسانی سے حاصل کرتا ہے اور دیگر مقاصد کی طرف بھی بڑھ سکتا ہے۔

گروہ زندگی کے مختلف پہلوؤں میں ایک اہم تعامل کا باعث بنتا ہے اور مختلف صورتوں میں زمرہ بندی کرنے مشترکہ مقاصد کی تشکیل کیلئے مفید ثابت ہوتا ہے۔ ایک گروہ میں فرد کو یہ موقع ملتا ہے کہ مشترکہ مقاصد تشکیل دیا جائے اور یہ مقاصد عموماً کامیابی، ترقی علمی تحقیقات یا کیسی اور حوصلہ افزائی کیلئے ہو سکتے ہیں۔ جب ہمیں ایک گروہ کا حصہ بننے کا موقع ملتا ہے تو ہم اپنے تجربات و خیالات کو دوسروں کے ساتھ بانٹتے ہیں۔ اس طرح گروہ ہمیں ایک دوسرے کی ترقی اور کامیابی کا حصہ بننے کا موقع فراہم کرتا ہے۔ گروہ کی اہمیت اس لئے زیادہ ہے کہ اس کے ذریعہ ہم اپنی صلاحیتوں میں اضافہ کرتے ہیں۔ ایک گروہ میں ہمیں مختلف مشکلات کا سامنا کرنا پڑتا ہے اور ہم اپنے گروہی ساتھیوں کی مدد سے ان مشکلات کا حل تلاش کرتے ہیں۔ گروہ کی اہمیت کئی وجوہات سے واضح ہوتی ہے جیسا کہ گروہ میں شراکت کرنے سے افراد ایک دوسرے کے ساتھ ملکر کام کرتے ہیں اور ایک دوسرے کی مدد کرتے ہیں۔ گروہ میں رکنیت، تعلیم اور تجربے کا خزانہ ہوتا ہے جب ہم ایک گروہ کا حصہ بنتے ہیں تو ہم اپنے فکری خصوصیات کو دوسرے افراد سے بانٹتے ہیں جو ہمیں نئے نقطہ نظر سے واقف کرتا ہے اور ہمیں بہترین حل تلاش کرنے میں تعاون کرتا ہے۔ آخر میں یہ بات کہی جاسکتی ہے کہ گروہ تعاون، تجربات اور سماجی ترقی کا ایک میدان فراہم کرتا ہے۔ ایک گروہ کا حصہ بننا ایک فرد کی زندگی کو مستحکم بناتا ہے اور اسکو بہترین نتائج حاصل کرنے کا موقع فراہم کرتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)



سوال: گروہ کی اہمیت بیان کریں۔

## 9.5 گروہ کے اقسام (Types of Group)

گروہ کو مختلف اقسام میں تقسیم کیا جاسکتا ہے اور اس کی بنیاد مقصد، ساخت کی حد تشکیل کا عمل اور گروہ کی رکنیت کا سائز ہو سکتا ہے۔ ایک تنظیم میں بہت سے قسم کے گروہ موجود ہوتے ہیں جس کے مختلف اقسام درج ذیل ہیں:

### 1. رسمی گروہ (Formal Group)

رسمی گروہ وہ گروہ ہے جو انتظامیہ کے ذریعہ باضابطہ طور پر قائم کیا جاتا ہے اور امید کی جاتی ہے کہ وہ تنظیمی مقاصد کے حصول کیلئے اچھی طرح سے متعین کام کو انجام دیگا۔ تنظیمی سطح پر رسمی گروہ ایک دوسرے پر منحصر کام کو پورا کرنے اور نئے خیالات پیدا کرنے میں مدد کرتا ہے (Shan 1980)۔ انفرادی سطح پر رسمی گروہ شخص کی وابستگی کی ضرورت کو پورا کرنے، اسکی شناخت کی تصدیق کرنے اور خود اعتمادی کو بڑھانے میں مدد کرتا ہے۔ رسمی گروہ کو مزید ٹاسک گروہ (Task Group) اور کمانڈ گروہ (Command Group) میں تقسیم کیا گیا ہے۔

### 2. ٹاسک گروہ (Task Group)

یہ ایک عارضی رسمی گروہ ہے جو مخصوص امور کو حل کرنے کیلئے قائم کیا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر کسی بھی ادارہ میں نصاب نظر ثانی کمیٹی اور مخصوص نظم و ضبطی امور کو دیکھنے کیلئے نظم و ضبط کمیٹی کی تشکیل کی جاتی ہے۔ ٹاسک گروہ کے اراکین جس میں مختلف محکمہ کے لوگ شامل ہوتے ہیں اور جیسے ہی کام مکمل ہوتا ہے اراکین اپنے اصل گروہ یا تنظیم میں واپس چلے جاتے ہیں۔

### 3. کمانڈ گروہ (Command Group)

یہ تنظیم کا ایک مستقل گروہ ہے جو تنظیم کے ڈھانچے کے ذریعہ تیار کیا جاتا ہے۔ اس کمانڈ گروہ میں ایک نگران (Supervisor) ہوتا ہے جو اپنے ماتحت افراد (Subordinate) پر اپنے اختیار کو استعمال کرتا ہے اور تنظیمی مقاصد کو پورا کرتا ہے۔

### 4. غیر رسمی گروہ: (Informal Group)

غیر رسمی گروہ تنظیمی اہداف کے علاوہ دیگر مقاصد کیلئے وجود پاتا ہے۔ غیر رسمی گروہ اس وقت بنتا ہے جب افراد دوستی، باہمی مفادات یا دونوں کے ذریعہ اکٹھے ہوتے ہیں۔ کیتھ ڈوویڈ (Keith David) کے مطابق ”افراد اور سماجی تعلقات کا تانا بانا (network) جو قائم نہیں ہے یا ضروری ہے اس سے ایک غیر رسمی تنظیم بنتا ہے۔“ یہ وہ گروہ ہے جو ملازمین کے ذریعہ کام کی جگہ پر ملکر کام کرتے ہوئے بنائے

جاتے ہیں اور تنظیمی تشکیل میں کوئی فعال دلچسپی نہیں لیتی ہے۔ غیر رسمی گروہ بہت موثر اور طاقتور ہوتے ہیں یہ گروہ ایک غیر رسمی مواصلاتی نیٹ ورک (Informal Communication Network) کے طور پر کام کرتے ہیں جس سے کوئی ادارہ بچ نہیں سکتا ہے۔ غیر رسمی گروہ کے اقسام مندرجہ ذیل ہیں:

(a) دلچسپی گروہ (Interest Group)

دلچسپی گروہ وہ گروہ میں جو مشترکہ مقصد کے حصول کیلئے بنایا گیا ہو جیسے تنخواہ میں اضافہ، ملازمین کیلئے طبی فوائد اور دیگر سہولیات کیلئے ایک جگہ اکٹھا ہونا وغیرہ۔

(b) رکنیت گروہ (Membership Group)

رکنیت گروہ وہ ہے جس میں ایک ہی پیشہ سے تعلق رکھنے والے افراد کا گروہ ہے جو ایک دوسرے کو جانتے بھی ہیں جیسے مثال کے طور پر کسی یونیورسٹی میں ایک ہی فیکلٹی کے اساتذہ۔

(c) دوستی گروہ (Friendship Group)

دوستی گروہ وہ گروہ ہوتا ہے جس میں ایک ہی عمر کے افراد شامل ہوتے ہیں جن کے خیالات، ذوق اور رائے ایک جیسے ہوتے ہیں۔ یہ گروہ ادارہ کے باہر کسی کلب یا انجمن کی شکل میں بھی بن سکتے ہیں۔

(d) حوالہ گروہ (Reference Group)

حوالہ گروہ وہ گروہ ہے جہاں افراد اپنے خیالات، عقائد، اقدار وغیرہ کو تشکیل دیتے ہیں اور گروہ سے تعاون بھی چاہتے ہیں۔

5. ابتدائی گروہ (Primary Group)

یہ وہ گروہ ہے جس میں اراکین آمنے سامنے ہوتے ہیں اور ایک دوسرے کے ساتھ تعامل، باہمی انحصار اور شناخت کا احساس ہوتا ہے۔ ابتدائی گروہ عام طور پر سائز میں چھوٹے ہوتے ہیں مگر سبھی گروہ جو حجم میں چھوٹے ہوتے ہیں ابتدائی گروہ نہیں ہو سکتے ہیں۔ ابتدائی گروہ کے اراکین کے پاس اقدار، مفادات وغیرہ جیسی خصوصیات ہوتی ہیں اور وہ گروہ کیلئے وفادار ہوتے ہیں جیسے خاندان۔

6. ثانوی گروہ (Secondary Group)

یہ ایک بڑا گروہ ہوتا ہے جس کی بنیاد میں کئی ابتدائی گروہ شامل ہوتے ہیں۔ اسکول کی تنظیم ثانوی گروہ کی ایک بہترین مثال ہے کیونکہ اس میں مختلف ابتدائی گروہ شامل ہیں۔ جیسے اساتذہ، غیر تدریسی عملہ، دیگر کارکنان، منتظمین اور انتظامی کمیٹیاں وغیرہ۔

7. چھوٹا گروہ (Small Group)

ایک چھوٹے گروہ میں اراکین ہر ایک کو جانتے ہیں اور مستقل بات چیت کرتے ہیں۔ اس میں روزانہ لوگ اپنے معلومات کو آپس میں ایک دوسرے کے ساتھ بانٹتے ہیں اور گروہ کیلئے انفرادی تعاون کو پہچانتے ہیں جیسے اسکول کے اساتذہ۔

8. بڑا گروہ (Large Group)

یہ وہ گروہ ہے جس میں اراکین کی تعداد بہت زیادہ ہوتی ہے اور اسکا امکان بہت کم ہوتا ہے کہ وہ لوگ ایک دوسرے کو جانیں۔ اس گروہ کے اراکین کے درمیان بات چیت کم ہوتی ہے جیسے کسی شہر کے تمام اساتذہ۔

<b>اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)</b>
<b>سوال: گروہ کے اقسام کون کون سے ہیں؟</b>
_____
_____

## 9.6 گروہ کی تشکیل کیلئے ذمہ دار عوامل (Factors responsible for formation of Group)

انسان ایک ایسے گروہ سے تعلق رکھتا ہے جس میں وہ دوسروں کے ساتھ بات چیت کر سکتا ہے، اپنے جذبات کا اظہار کر سکتا ہے، ایک دوسرے کی مدد کر سکتا ہے، پیار حاصل کر سکتا ہے اور اپنے آپ کو محفوظ محسوس کر سکتا ہے۔ نیز وہ اپنی حیثیت اور شناخت کیلئے سماجی و نفسیاتی ضروریات کو پورا کرنے کی بھی خواہش رکھتا ہے۔ عموماً انسان اپنی مختلف ضروریات کو پورا کرنے کیلئے چھوٹے گروہ کی تشکیل یا چھوٹے گروہ میں شامل ہوتا ہے۔ تنظیم میں گروہوں کی تشکیل کیلئے ذمہ دار عوامل درج ذیل ہیں:

### (1) نفسیاتی عوامل (Psychological Factors)

انسان ایک سماجی جانور ہے اور اسے یہ محسوس ہونا چاہئے کہ وہ معاشرے کے دوسرے افراد سے تعلق رکھتا ہے۔ گروہ بات چیت کیلئے ایک فورم فراہم کرتا ہے جس میں خیالات کا تبادلہ ہوتا ہے، خیالات اور احساسات کا اظہار کیا جاتا ہے اور مشترکہ دلچسپی پر بات چیت ہوتی ہے۔ افراد اس قسم کے گروہ میں پرسکون محسوس کرتا ہے۔

### (2) حفاظتی عوامل (Security Factors)

گروہ اپنے اراکین کو ہنگامی حالات (Emergency) جیسے صحت کے مسائل، پیسے کی اچانک ضرورت وغیرہ میں تحفظ کا احساس فراہم کرتا ہے۔ یہ فرد کو طاقت دیتا ہے جس سے فرد اپنے آپ کو اس حالات میں پاتا ہے کہ خطرات اور مسائل کا مقابلہ اچھے طریقے سے کر سکے۔

### (3) سماجی عوامل (Social Factors)

افراد اپنی سماجی ضروریات کو پورا کرنے کیلئے سماجی طبقے، ذات پات، مذہب اور علاقے کی بنیاد پر گروہ بناتے ہیں۔

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

کام کے لئے لوگ ایک جگہ سے دوسری جگہ جاتے ہیں لیکن ثقافت میں فرق کی وجہ سے وہ خود کو اپنے کام کی جگہ سے منسلک نہیں کرتے ہیں اس لئے ایک ہی ثقافت سے تعلق رکھنے والے، ایک ہی زبان بولنے والے اور ایک جیسے تہوار منانے والے گروہ بناتے ہیں۔

(5) اقتصادی عوامل (Economic Factors)

انسان کسی تنظیم میں انفرادی طور پر کام کرتا ہے اور اس کے مطابق اس کی تنخواہ کی ادائیگی ہوتی ہے لیکن کچھ اخراجات ایسے ہیں جو ان کی تنظیم برداشت نہیں کر سکتی ہے جیسے گھر کی تعمیر، طبی بل وغیرہ۔ مذکورہ ضروریات کے سبب لوگ آپس میں ایک دوسرے سے منسلک ہو جاتے ہیں جس سے بوقت ضرورت مدد ممکن ہوتا ہے۔

(6) طاقت کے عوامل (Power Factors)

گروہ غیر رسمی اختیار دے کر طاقت اور قیادت بھی فراہم کرتا ہے کیونکہ گروہ کے اراکین اپنے گروہ کے قائد (Group Leader) کے پیچھے کھڑے رہتے ہیں۔ گروہ کے اراکین کا اتحاد ایک مضبوط قوت بنتا ہے جس قوت کو گروہ کے قائد یا اس کے اراکین اپنے مشترکہ مفادات اور مسائل کو اجاگر کرنے کے لئے استعمال کر سکتے ہیں۔

(7) حیثیت اور شناخت کے عوامل (Status and Recognition Factors)

گروہ کی طرف سے سماجی حیثیت پہچان، عزت و احترام تعریف پیار و محبت سے لطف اندوز ہونے کی ضروریات پوری کی جاتی ہیں۔ گروہ کے اراکین کو اپنی صلاحیتوں اور کارناموں کو دکھانے اور گروہ میں تعریف حاصل کرنے کیلئے ایک اچھا پلیٹ فارم ملتا ہے۔ اگر گروہ کے اراکین گروہ میں اچھی حیثیت رکھتے ہیں تو اس سے اراکین کو عزت اور پہچان ملتی ہے۔

(8) صحبت اور دوستی کے عوامل (Companionship and friendship Factors)

ایک گروہ کسی شخص کو تعلق کا احساس دلاتا ہے اور اسے اپنے دوستوں کے ساتھ ملنا ممکن بناتا ہے۔ یہ اسے اس قابل بناتا ہے کہ وہ اپنے احساسات کو چھوڑ کر مشورہ لے سکے اور کام کی یکجہتی (Monotony) کو ختم کر سکے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: گروہ کی تشکیل کے لئے ذمہ دار عوامل کو قلم بند کیجئے۔

---



---

9.7 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درجہ ذیل باتیں سیکھیں:

ایک گروہ ایسے افراد پر مشتمل ہوتا ہے وہ جو مشترکہ مقاصد کے حصول یا بیانی کے لئے ایک دوسرے کا ساتھ ملکر کام کرتے ہیں اور ایک دوسرے کو متاثر کرتے ہیں۔ گروہ کی نوعیت اور خصوصیات سے واقفیت حاصل ہوگئی ہوگی اور یہ بھی معلوم ہو گیا ہوگا کہ گروہ کے تشکیل کے لئے کم از کم دو افراد کا ہونا ضروری ہے اور زیادہ تعداد کی کوئی حدود نہیں ہے۔ اراکین کے درمیان بیداری، اجتماعی شناخت، مشترکہ مقاصد کی دلچسپی اور تعامل جیسے گروہ کے خصوصیات کے بارے میں بھی آپ اچھی طرح سمجھ گئے۔ گروہ کی اہمیت اور اسکے اقسام کے حوالے سے بھی آپ کو جانکاری ہوگئی اور یہ معلوم ہو گیا کہ گروہ کو مختلف اقسام میں تقسیم کیا جاسکتا ہے جیسے رسمی گروہ، غیر رسمی گروہ، ابتدائی گروہ، ثانوی گروہ وغیرہ۔ طلباء اس قابل ہو گئے کہ وہ گروہ کی تشکیل کیلئے ذمہ دار عوامل کو جیسے نفسیاتی عوامل، حفاظتی عوامل، سماجی عوامل، ثقافتی عوامل، اقتصادی عوامل، طاقت کے عوامل وغیرہ کے بارے میں اچھی طرح سمجھ پیدا ہوگئی ہوگی۔

## 9.8 فرہنگ (Glossary)

Psychologist	ماہر نفسیات	Interaction	تعامل
Membership	رکنیت	Sociologist	ماہر سماجیات
Collective Identity	اجتماعی شناخت	Strong Desire of Association	انجمن کی مضبوط رغبت
Shared Goal Interest	مشترکہ مقاصد کی دلچسپی	Awareness among Members	اراکین کے درمیان بیداری
Communication	مواصلات	Development of Leadership	قیادت کی ترقی
Group Dynamism	گروہ کی حرکیات	Team Spirit	اجتماعی حوصلہ
Factors	عوامل	Formation	تشکیل
Status	حیثیت	Security Factors	حفاظتی عوامل
Companionship	صحبت	Recognition	شناخت
	Formal رسی گروہ Group	Friendship	دوستی

Command Group	کمانڈ گروہ	Task Group	ٹاسک گروہ
Interest Group	دلچسپی گروہ	Informal Group	غیر رسمی گروہ
Reference Group	حوالہ گروہ	Membership Group	رکنیت گروہ
Secondary Group	ثانوی گروہ	Primary Group	ابتدائی گروہ

## 9.9 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. ایک گروہ کی تشکیل کے لئے کم از کم ----- افراد ہونے چاہئے

(a) دو (b) تین

(c) چار (d) پانچ

2. مندرجہ ذیل میں سے کون گروہ کی خصوصیات نہیں ہے؟

(a) تعامل (b) اجتماعی شناخت

(c) اراکین کے درمیان بیداری (d) چار یا چار سے زیادہ افراد

3. گروہ ایک سماجی اکائی ہے جو متعدد افراد پر مشتمل ہے، یہ بیان کس کا ہے؟

(a) بیرن اور بورن (b) میک ایور

(c) شیریف اور شیریف (d) جینفر اور گیر تھ

4. مندرجہ ذیل میں سے کون سا گروہ ہے جو انتظامیہ کے ذریعہ باضابطہ طور پر قائم کیا جاتا ہے؟

(a) رسمی گروہ (b) غیر رسمی گروہ

(c) ابتدائی گروہ (d) ثانوی گروہ

5. ان میں سے کون غیر رسمی گروہ سے تعلق رکھتا ہے؟

(a) ٹاسک گروہ (b) کمانڈ گروہ

(c) دوستی گروہ (d) یہ سبھی

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. گروہ کی معنی و مفہوم بیان کیجئے
2. گروہ کی تعریف بیان کیجئے
3. گروہ کی اہمیت کو واضح کیجئے
4. گروہ کی خصوصیات پر مختصراً روشنی ڈالیے
5. رسمی گروہ سے آپ کیا سمجھتے ہیں واضح کیجئے؟
6. ابتدائی گروہ اور ثانوی گروہ کی وضاحت کیجئے
7. غیر رسمی گروہ کسے کہتے ہیں واضح کیجئے
8. گروہ کی تشکیل کی وضوحات مختصراً میں بیان کیجئے
9. رسمی اور غیر رسمی گروہ کے درمیان فرق قلمبند کیجئے

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. گروہ سے آپ کیا سمجھتے ہیں؟ اسکے معنی و مفہوم تفصیل کے ساتھ بیان کیجئے۔
2. گروہ کی نوعیت اور خصوصیات کو تفصیل کے ساتھ وضاحت کیجئے۔
3. گروہ کی اہمیت تفصیل کے ساتھ بیان کیجئے۔
4. گروہ کی مختلف اقسام کو مفصل قلمبند کیجئے۔
5. گروہ کی تشکیل کے لئے ذمہ دار عوامل کون کون سے ہیں وضاحت کیجئے۔

9.10 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Aswathappa, K, Organizational Behavior : Texts, Cases & Games, Himalaya Publishing House, 2005
- Greenberg, J and Baron R. A. Behavior in Organizations 6th Ed. Prentice-Hall International Inc, 1997
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson: Management of Organisational Behaviour: Utilising Human Resources, Prentice Hall, New Delhi.
- Luthans, Fred: Organizational Behaviour, McGraw-Hill, New York.

- Mc Shane & Von Glinov, Organisational Behaviour, 4th Edition, Tata Mc Graw Hill, 2007.
- Paul Heresy, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson, Management of Organisational Behaviour: Leading Human Resources, 2008
- Robbins, Stephen P: "Organizational Behavior" Prentice Hall, New Delhi.
- Sanghi Seema, Organisational Behaviour, Pearson, 2011
- Shaw , Marvin E, Group Dynamics : The Psychology of small Group Behaviour , McGraw Hill, 1981
- Steers, Richard M. and J. Stewart Black: Organizational Behavior, Harper Collins College Publishers, New York
- Sukla, Madhukar: Understanding Organisations: Organisation Theory and Practice in India, Prentice Hall, New Delhi.
- Udai Pareek, Understanding Organisational Behaviour, 2nd Edition, Oxford Higher Education, 2004.



# اکائی 10- گروہی حرکیات (گروپ ڈائنامکس)

(Group Dynamics)

اکائی کے اجزا

- 10.0 تعارف (Introduction)
- 10.1 مقاصد (Objectives)
- 10.2 گروہی حرکیات کا مفہوم (Meaning of Group Dynamics)
- 10.3 گروہی حرکیات کا تصور (Concept of Group Dynamics)
- 10.4 گروہی حرکیات کے اصول (Principles of Group Dynamics)
- 10.5 گروہی ہم آہنگی (Group Cohesiveness)
- 10.6 گروہی طرز عمل کے عناصر (Determinants of Group Behavior)
- 10.7 باہمی تعلقات کے عناصر (Determinants of Interpersonal Relationship)
- 10.8 جماعت بنانا اور منظم کام (Team Building and Team Work)
- 10.9 جماعت (ٹیم) کی تشکیل کے مراحل (Stages of Team Development)
- 10.10 موثر جماعت (ٹیم) کی تشکیل اور اس کا نظم و نسق
- (Creating and Managing Effective Teams)
- 10.11 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 10.12 فرہنگ (Glossary)
- 10.13 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 10.14 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

10.0 تعارف (Introduction)

گروپ ڈائنامکس کسی گروپ کے رویوں اور طرز عمل کے مطالعہ کا ایک طریقہ کار ہے۔ اس کا استعمال کسی گروپ اور اس کے افراد کے آپسی تعامل، کسی مسئلہ کو حل کرنے کی صلاحیت، ٹیم ورک اور دوسرے اختراعی کاموں کی صلاحیت کار کے بارے میں معلومات حاصل کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔ گروپ ڈائنامکس گروپ میں ہونے والی ان تبدیلیوں کو کہتے ہیں جو اس کی ساخت (Structure) میں ہوتی ہے اور یہ تبدیلی گروپ کے کسی ایک حصہ میں ہونے والی تبدیلی کے نتیجے میں ہوتی ہے۔ کوئی بھی سماج یا معاشرہ، ادارہ یا معیشت کچھ بھی ہو وہ ایک

گروپ کی طرح کام کرتا ہے۔ آپس میں تعامل، ہم آہنگی، تعاون اور آپسی تعلقات گروپ کے امور کو انجام دینے کے لیے ضروری ہیں، اور یہ سب ایک دوسرے سے کسی نہ کسی اصول و ضوابط کے تحت بندھے ہوتے ہیں اور ان کو ماننا گروپ کے ہر فرد کے لیے ضروری ہوتا ہے، ایسے میں اگر کوئی ایک بھی گروپ کے اصول و ضوابط یا اس سے ہٹ کر کچھ کرتا ہے تو اس کا اثر پورے گروپ پر دیکھنے کو ملتا ہے۔ گروپ ڈائنامکس گروپ میں ہونے والی اسی مطابقتی تبدیلی کا نام ہے۔

## 10.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- گروہی حرکیات کے معانی و مفہوم کو سمجھ سکیں گے۔
- گروہی حرکیات کی اہمیت کو بیان کر سکیں گے۔
- گروہی حرکیات کے اصول کی وضاحت کر سکیں گے۔
- گروہی حرکیات کے مراحل کو بیان کر سکیں گے۔
- جماعت بنانا اور منظم کا ملی اہمیت و افادیت سے واقفیت حاصل کر سکیں گے۔
- موثر اور بہتر ٹیم بنانے کے قابل ہو جائیں گے۔

## 10.2 گروہی حرکیات کا مفہوم (Meaning of Group Dynamics)

گروہی حرکیات سے مراد کسی گروپ کے اندر پائے جانے والے ”Forces“ کا مطالعہ ہے۔ یعنی کوئی بھی گروپ جو ورک کرتا ہے وہ کسی نا کسی طاقت (Forces) سے بندھا ہوتا ہے جو اس گروپ کو کام کرنے پر آمادہ کرتے ہیں۔ فور سیز سے مراد کوئی مقصد، محرکہ، سماجی اصول و ضوابط، ادارہ جاتی اصول و ضوابط، قومی قوانین، کچھ حاصل کرنے کی چاہت وغیرہ سے ہے۔ اگر جامع تعریف پر توجہ دیں تو گروہی حرکیات سے مراد کسی گروپ کے آپسی تعامل، مواصلات اور تعلقات کے طرز عمل سے ہے یعنی اس گروپ کے افراد کے آپسی تعلقات کس طرح کے ہیں، ان کے مواصلات یا تعامل کرنے کا طرز کیا ہے وغیرہ۔ اس میں گروپ کے آپسی تعامل، ایک دوسرے کے ساتھ رویہ اور وہ ایک دوسرے پر کس طرح اثر ڈالتے ہیں ان کا مطالعہ کیا جاتا ہے۔ کسی بھی ادارہ، سماجی گروپ یا منظم کام کرنے کو الے کے گروپ حرکیات کو سمجھنا بہت اہم ہے کیونکہ یہ گروپ کے مجموعی طرز عمل کو متاثر کرتا ہے۔ گروپ ڈائنامکس کے ذریعہ درج ذیل سوالات کے جوابات حاصل کرنا ضروری ہوتا ہے۔

1. کیا گروہ کے افراد کے مابین تعلقات گروہ کے مقاصد کے حصول کے لیے سازگار ہے؟
  2. کیا گروہ کی ساز اور اس کا ڈھانچہ گروپ کی نگہداشت اور کام کرنے کے لیے کافی ہے؟
  3. کیا گروہ کے مابین کسی فیصلہ پر پہنچنے کے لیے اتفاق رائے اور رسمی یا غیر رسمی طاقت کا استعمال کیا جا رہا ہے؟
- کیا انفرادی افراد کا گروہ صحیح ثقافتوں کو فروغ دے رہا ہے؟

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: گروپ ڈائنامکس کے مفہوم کو مختصر بیان کریں۔

-----  
-----  
-----

### 10.3 گروہی حرکیات کا تصور (Concept of Group Dynamics)

گروہی حرکیات، گروپ کے مختلف عناصر اور اس کے افعال کی کھوج کرتا ہے۔ اس میں گروہ کے افراد کے مابین کی بات چیت، ان کے تعامل کا طریقہ کار، ایک دوسرے پر وہ کس طرح اثر انداز ہوتے ہیں، فیصلہ کرتے ہیں وغیرہ کی کھوج کی جاتی ہے۔ گروہ کے افراد کسی مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے کس طرح سے مل کر کام کرتے ہیں، اس کے بارے میں بھی گروہی حرکیات معلومات فراہم کرتی ہیں۔ گروپ کی ساخت، ممبران کی خصوصیت، سائز، گروپ کے مقاصد اور اندرونی و بیرونی ماحول، الغرض گروہی حرکیات کا دائرہ کار بہت وسیع ہے۔ اگر تعلیمی تناظر میں بات کریں تو ادارے کے تمام تدریسی و غیر تدریسی عملہ کس طرح سے ایک دوسرے کے تعاون سے کام کرتے ہیں، ادارے کے مقاصد کے حصول کے لیے کس طرح وہ انفرادی اور اجتماعی طور پر کوششیں کر رہے ہیں، کیا ادارے کے عملے ادارے کی ضرورتوں کے عین مطابق ہیں وغیرہ وغیرہ۔

گروہی حرکیات کے تصور اور دائرہ کے ندر اور بہت سی چیزیں بھی شامل کی جاتی ہیں جیسے گروہ کی تشکیل یعنی وہ عمل جس کے ذریعہ سے گروہ کے افراد ایک دوسرے کے ساتھ آتے ہیں اور گروہ کی تشکیل کرتے ہیں۔ اس عمل میں گروپ کے مقاصد کا تعین، اصول و ضوابط کا تعین، گروپ کے افراد کے مابین کے تعلقات کو استوار کرنا وغیرہ شامل ہیں۔ اس کے علاوہ موثر تعامل و مواصلات، آپسی ہم آہنگی، لیڈرشپ، فیصلہ سازی، گروپ کی ترقی، سماجی اثرات یہ تمام گروہی حرکیات کا حصہ ہیں۔ گروہی حرکیات کے اندر ان تمام کا احاطہ کیا جاتا ہے۔ گروہی حرکیات عمومی طور پر ان سوالات کا احاطہ کرتا ہے۔

1. کوئی بھی گروپ کیسے شروع ہوا؟
2. گروپ کیوں تشکیل دیا گیا؟
3. گروپ کی سائز اور ساخت کیا ہے؟
4. گروپ کی سرگرمیاں کیا ہیں؟
5. گروپ کے افراد آپس میں کس طرح تعامل کرتے ہیں اور مسائل کو حل کرتے ہیں؟
6. امور سے متعلق معلومات کو ایک دوسرے سے شیئر کرنے کے لیے کن ذرائع کا استعمال کرتے ہیں؟

7. گروپ کے افراد ایک دوسرے کے ساتھ کیسے پیش آتے ہیں اور متاثر کرتے ہیں؟

### گروہی حرکیات کی خصوصیات (Characteristics of Group Dynamics)

1. گروہی حرکیات اس بات کی وضاحت کرتا ہے کہ کسی گروپ کو کس طرح سے منظم کیا جائے اور چلایا جائے۔ اس میں لیڈر شپ اور تعاون کا طرز شامل ہے۔

10. گروہی حرکیات تکنیکوں کا ایک مجموعہ ہے جیسے رول پلے، برین اسٹارمنگ، گروپ تھیرے پی، حساسیت کی تربیت وغیرہ۔

3. گروہی حرکیات کا تعلق گروپ کی داخلی نوعیت، ان کی تشکیل، ساخت عملاً اور کیسے گروپ کے افراد ایک دوسرے کو، دیگر گروپس کو اور مجموعی طور پر پوری تنظیم کو متاثر کرتے ہیں وغیرہ سے ہے۔

4. گروہی حرکیات سے مراد گروپ کی اندر ہونے والی تبدیلیوں سے ہے اور اس کا تعلق سماجی ماحول میں گروپ کے افراد کے مابین ہونے والے تعامل اور محرک سے ہے۔

### گروہی حرکیات کے مراحل (Stages of Group Dynamics)

گروہی حرکیات کے بہت سارے مراحل ہیں لیکن عمومی طور پر ماہر نفسیات Bruce Tukman کے ذریعہ دیے گئے مراحل کو بہتر مانا جاتا جو ذیل میں بیان کیے جا رہے ہیں۔

#### 1. تشکیل (Forming)

تشکیل کے مرحلہ میں گروپ کے افراد ایک دوسرے سے جڑتے ہیں اور ایک دوسرے کو جاننے کی کوشش کرتے ہیں یعنی یہ ابتدائی مرحلہ ہے جس میں گروپ تشکیل پاتا ہے۔ اس مرحلہ کی شروعات بات چیت سے ہوتی ہے جس کا مقصد ایک دوسرے کو جاننا اور سمجھنا ہوتا ہے۔ ابتداء میں جب گروپ تشکیل پاتا ہے تو گروپ کے تمام افراد گروپ کے مقاصد اور اہداف کو لے کر اضطرابی کیفیت کا شکار ہوتے ہیں اور جوش و ولولہ کا اظہار کرتے ہیں وہ گروپ میں اپنی ذمہ داریوں کو لے کر بھی غیر یقینی کیفیت کا شکار ہوتے ہیں۔

#### 2. ہنگامہ خیزی (Storming)

یہ مرحلہ گروپ میں افراد کا ایک دوسرے کے اوپر غلبہ حاصل کرنے اور پاور حاصل کرنے کا ہوتا ہے۔ جب گروپ کے افراد ایک دوسرے کو اچھے سے جان لیتے ہیں تو وہ دیگر افراد کے اوپر اپنی رائے اور خیالات کو مسلط کرنے کی کوشش کرتے ہیں اور اپنا اثر و رسوخ قائم کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ اس مرحلہ میں گروپ کے افراد کے مابین اختلافات اور انتشار کی گنجائش بڑھ جاتی ہے ایسے میں پورے گروپ کے لیے واضح اصول و ضوابط اور گائیڈ لائن کا قیام بہت ضروری ہو جاتا ہے تاکہ آپسی اختلافات سے بچا جاسکے۔

#### 3. اصول کا قیام (Norming)

اس مرحلہ میں گروپ میں اصول و ضوابط اور قواعد بنائے جاتے ہیں۔ گروپ ممبر گروپ کو بہتر طور پر ورک کرنے کے لیے آپسی ہم آہنگی اور بھروسے کو فروغ دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ وہ آپسی تعاون سے انتشار کو ختم کرنے اور گروپ کے قواعد کو تسلیم کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ آپسی تعاون سے گروہ کے اصول و قواعد کو تیار کرتے ہیں اور اس پر عمل پیرا ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔

#### 4. کارکردگی کو بحالانا (Performing)

چوتھے مرحلہ میں گروپ کے افراد آپسی تعاون سے گروپ کے اصول و قواعد کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنی ذمہ داریوں کو نبھانے کی کوشش کرتے ہیں اور گروپ کی ترقی اور اس کے مقاصد کے حصول کی کوشش کرتے ہیں۔

#### 5. خاتمہ (Adjourning)

یہ مرحلہ گروپ کے کاموں کے اختتام کا ہوتا ہے جو وہ ایک دوسرے کے تعاون سے کرتے ہیں۔ یہ مرحلہ عام طور پر عارضی یا پروجیکٹ پر مبنی ہوتا ہے۔ یہ ایسے گروپس کے لیے موزوں مرحلہ ہے۔ اس مرحلہ میں گروپ کے افراد اپنے ذریعہ انجام دیے گئے امور کی کامیابی اور ناکامیابی پر غور کرتے ہیں اور گروپ سے الگ ہونے کی تیاری کرتے ہیں۔ اس مرحلہ میں جشن، بندش یا الگ ہونے کے غم کا احساس ہو سکتا ہے۔

#### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: گروہی حرکیات کے تصور کو واضح کریں۔

سوال: گروہی حرکیات کی خصوصیات کیا کیا ہیں؟

---

---

---

#### 10.4 گروہی حرکیات کے اصول (Principles of Group Dynamics)

**تعلق کا اصول:** گروپ کو موثر طریقہ سے چلانے کے لیے ضروری ہے کہ گروپ کے ممبران کے درمیان اپنائیت کا احساس ہو۔ گروپ کے افراد کے مابین آپسی تعلق اور باہمی تعاون کا جذبہ ہو اس سے گروپ بہتر طریقہ سے اپنے مقاصد کے حصول کے لیے کام کرتا ہے۔

**ادراک کا اصول:** یہ اصول گروپ کے مابین ہونے والی کسی بھی تبدیلی کی مشترکہ تفہیم کے لیے ضروری ہے یعنی اگر گروپ کے اندر کسی بھی قسم کی تبدیلی واقع ہوتی ہے تو سبھی افراد اس تبدیلی کو یکساں طور پر تسلیم کرتے ہیں اور اس تبدیلی کی وجوہات کو بھی یکساں طور پر تسلیم کرتے ہیں۔

**موافقت کا اصول:** اس اصول کو کسی بھی گروپ میں تسلیم کرنا کسی حد تک مشکل ہوتا ہے کیونکہ اس کے مطابق اگر گروپ کے ذیلی حصوں کو تسلسل کے ساتھ ہٹایا جاتا ہے تو گروپ کے دیگر افراد کو ایسی صورت میں گروپ کے موافق ہونا ضروری ہے جو کہ مشکل امر ہے۔

تبدیلی کا اصول: کسی بھی گروپ میں تبدیلی لانے کے لیے گروپ کے افراد کا آپسی اتفاق ضروری ہے کیونکہ تبدیلی کبھی بھی آسکتی ہے یہ ایک غیر منصوبہ بند عمل ہے۔ ضروریات کے مطابق گروپ میں تبدیلی ممکن ہے ایسے میں تبدیلی اس وقت غیر نقصان دہ ہوگی جب گروپ کے افراد باہمی مواصلات اور تعاون سے اس تبدیلی کو لائیں۔

تشکیل نو/ترتیب نو کا اصول: کسی بھی گروپ کو دوبارہ ایڈجسٹ کرنا گروپ میں ہونے والی تبدیلیوں کی وجہ سے ہوتا ہے۔ لہذا گروپ کے افراد کے اندر یہ وسعت ہونی چاہیے کہ وہ گروپ کی دوبارہ ترتیب یا تشکیل کے لیے ذہنی طور پر تیار رہیں۔

مشترکہ مقاصد کا اصول: کوئی بھی گروپ اس وقت تک متحد رہتا ہے جب گروپ کے افراد کے مقاصد مشترکہ ہوں اور گروپ کی تشکیل کی وجہ بھی یہی ہوتی ہے کہ گروپ کے افراد مشترکہ مقاصد کے لیے کام کریں لہذا یہ ضروری ہے کہ تمام اراکین گروپ مشترکہ مقاصد کی تکمیل کے لیے کام کرتے رہیں۔

اختیار کا اصول: اس اصول کا تعلق گروپ میں موجود باوقار افراد سے ہے، ہر گروپ میں کچھ افراد ایسے ہوتے ہیں جن کی حیثیت کسی نہ کسی صلاحیت کی بنیاد پر زیادہ ہوتی ہے اور اس کا اثر گروپ کے امور اور افراد پر مثبت اور منفی دونوں طریقہ سے پڑتا ہے۔ مسلسل عمل کا اصول: گروپ کے افراد کے لیے ضروری ہے کہ وہ بلا تعطل گروپ کے امور کو تسلسل کے ساتھ انجام دیتے رہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: گروہی حرکیات کے اصول پر روشنی ڈالیں۔

---



---



---

## 10.5 گروہی ہم آہنگی (Group Cohesiveness)

گروہی ہم آہنگی سے مراد گروہ کے افراد کے مابین پائے جانے والے آپسی اتحاد، یکجہتی اور باہمی کشش کی سطح سے ہے۔ یعنی گروہ کے افراد گروہ میں کس طرح سے ایک دوسرے کے ساتھ متحد ہیں اور ان کے اندر یکجہتی پائی جا رہی ہے۔ یہ باہمی طاقت اور اثر انگیزی کا ایک پیمانہ ہے جو گروپ کو آپس میں جوڑے رکھتا ہے۔ اعلیٰ سطحی گروہی ہم آہنگی اس بات کی ضامن ہے کہ گروپ کے افراد کے باہمی تعلقات مضبوط ہیں اور ان کے اندر باہمی تعاون کا جذبہ بھی زیادہ ہے۔ وہ اپنے کام کے تئیں مثبت طور پر وابستہ ہیں۔ گروہی ہم آہنگی کو ہم در ذیل نکات سے مزید بہتر طریقہ سے سمجھ سکتے ہیں۔

1. **باہمی لگاؤ:** گروہی ہم آہنگی گروہ کے افراد کے باہمی تعلق اور باہمی لگاؤ سے متاثر ہوتی ہے۔ جب گروپ کے افراد ایک دوسرے کے

لیے پسندیدگی، بھروسہ اور احترام کا جذبہ رکھتے ہیں تو ان کے گروپ میں مربوط گروہی ہم آہنگی کے امکان بڑھ جاتے ہیں۔

2. مشترکہ اہداف و اقدار: کسی بھی ہم آہنگ گروپ میں مشترکہ اہداف اور یکساں مقاصد کے حصول کا جذبہ زیادہ فروغ پاتا ہے۔ جب گروہ کے افراد اپنے مقاصد اور اقدار میں ہم آہنگ ہوتے ہیں تو یہ گروپ کے مشن کی کامیابی کے احساس کو فروغ دیتا ہے۔
3. گروپ کی شناخت: گروپ کے اندر مشترکہ شناخت کو فروغ دینے سے ہم آہنگی بڑھتی ہے۔ اس میں مشترکہ زبان، اقدار، روایات وغیرہ شامل ہیں۔
4. موثر مواصلات اور تعامل: گروہی ہم آہنگی کے لیے ضروری ہے کہ گروہ کے افراد آپس میں موثر طریقہ سے بات چیت کریں۔ سب کو اپنے خیالات اور نظریات پیش کرنے کی آزادی ہو اور ہر فرد دوسرے فرد کی رائے کا احترام کرتا ہو۔
5. گروپ کے اصول: گروہی ہم آہنگی کے لیے ضروری ہے کہ گروہ کے ہر فرد کا رویہ ایک دوسرے کیے تئیں مثبت ہو اور ہر فرد گروہ کے اصول و قوانین کا پابند ہو۔
6. ٹیم ورک اور تعاون: گروہ کے افراد کے مابین باہمی تعاون کا جذبہ گروہی ہم آہنگی کو بڑھاتا ہے۔ جب گروپ کے افراد مشترکہ مقاصد اور اہداف کے حصول کے لیے کام کرتے ہیں تو ان میں باہمی تعاون، ہمدردی، اتحاد و اتفاق اور احترام کا جذبہ فروغ پاتا ہے اور اس سے گروہ بھی مضبوط ہوتا ہے۔
7. بہتر قیادت: قیادت گروہ کی ہم آہنگی کو متاثر کر سکتی ہے۔ ایک بہترین قائد کسی بھی گروہ کے مابین مضبوط ہم آہنگی کو فروغ دے سکتا ہے۔

بیرونی چیلنجز: کسی بھی قسم کا بیرونی چیلنج گروہ کی ہم آہنگی کو متاثر کر سکتا ہے ایسے میں بہتر قیادت کی ضرورت ہوتی ہے۔ گروہ کے افراد آپسی تعاون اور اتحاد سے ان تمام چیلنجز سے نبرد آزما ہو سکتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: موثر مواصلات اور تعاون سے کیا مراد ہے؟

---



---



---

## 10.6 گروہی طرز عمل کے عناصر (Determinants of Group Behavior)

گروہی طرز عمل کے عناصر درج ذیل ہیں۔

1. اہداف اور مقاصد: گروہی طرز عمل کو متاثر کرنے والے عناصر میں سب سے اہم اس کے مقاصد اور اہداف ہیں۔ یہ گروہی طرز عمل کو نمایاں طور پر متاثر کرتے ہیں۔ گروپ کے افعال اور فیصلوں کی تشکیل میں واضح اور مشترکہ اہداف و مقاصد گروپ کو ایک سمت فراہم کرتے ہیں۔
2. گروپ کا سائز: گروپ کا طرز عمل گروپ کے سائز پر بھی منحصر ہے۔ گروپ کا سائز گروپ کے طرز عمل کو متاثر کر سکتا ہے۔ بڑے گروپ کے پاس متنوع نقطہ نظر اور مہارتیں ہو سکتی ہیں جو گروپ کے طرز عمل کو مثبت طریقے سے متاثر کر سکتی ہیں لیکن بڑے گروپ کو ہم آہنگی، باہمی تعاون اور مواصلات میں مسائل کا سامنا بھی کرنا پڑ سکتا ہے۔ جبکہ اس کے مقابل چھوٹے گروپوں میں بہتر آہنگی اور فیصلہ سازی میں آسانی ہوتی ہے لیکن ان میں متنوع نظریات و خیالات کی کمی ہو سکتی ہے۔
3. گروپ کے اصول و قوانین: کسی بھی گروپ کے اصول و قوانین اس گروپ کے توقعات اور طرز عمل کے معیارات ہیں یعنی کسی بھی گروپ سے جو توقعات اور طرز عمل وابستہ ہوتے ہیں ان کا حصول گروپ کے اصول و قوانین پر منحصر ہوتا ہے۔ اصول و قوانین گروہی طرز عمل کو اس طرح متاثر کر سکتے ہیں کہ گروہ کے افراد ایک دوسرے سے کس طرح بات چیت اور فیصلہ کرتے ہیں۔ یہ واضح اور مضمر دونوں ہو سکتے ہیں جو گروپ کے طرز عمل کو تشکیل دینے میں اہم رول ادا کرتے ہیں۔
4. رول اور ذمہ داریاں: گروپ کے افراد کو دی گئی ذمہ داریاں اور کردار گروہ کے تئیں ان کے طرز عمل اور شراکت کو متاثر کرتی ہیں۔ کردار اور ذمہ داریوں کی واضح تقسیم گروپ میں ہم آہنگی اور تعاون کو بڑھاتی ہیں۔
5. لیڈر شپ: لیڈر شپ گروپ کے طرز عمل کے تعین میں اہم رول ادا کرتی ہے۔ لیڈر کے کام کرنے کا طریقہ، قیادت کی صلاحیت، مہارت اور طرز عمل گروپ کے دوسرے ممبران کی حوصلہ افزائی، ان کی مصروفیات اور کارکردگی کو متاثر کرتا ہے۔ موثر قیادت گروہ کو رہنمائی فراہم کرتی ہے، باہمی مواصلات کو فروغ دیتی ہے اور انتشار کو ختم کرتی ہے۔
6. بات چیت کا طریقہ: گروپ کے افراد کے تعامل اور بات چیت، خیالات کے اشتراک اور اپنے خیالات کے اظہار کا طریقہ، گروپ کے طرز عمل اور گروپ ڈائنامکس کو مجموعی طور پر متاثر کرتا ہے۔ بات چیت کی آزادی، اظہار خیال کی آزادی، آپسی سمجھ گروپ کے مابین تعاون کو فروغ دیتی ہے۔
7. گروپ کی شناخت اور ہم آہنگی: کسی بھی گروپ کی شناخت اور ہم آہنگی اس کے طرز عمل پر اثر انداز ہوتی ہے۔ جب افراد آپسی تعلق اور اتحاد کو محسوس کرتے ہیں تو ان کے اندر تعاون، ایک دوسرے کے احترام، حمایت اور مشترکہ مقاصد کے لیے کام کرنے کا جذبہ فروغ پاتا ہے۔
8. بیرونی اثرات: بیرونی عناصر جیسے تنظیمی ثقافت، سماجی اصول اور ماحولیاتی حالات گروپ کے طرز عمل کو متاثر کرتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: گروہی طرز عمل کے عناصر کون کون سے ہیں؟



---



---



---

## 10.7 باہمی تعلقات کے عناصر (Determinants of Interpersonal Relationship)

باہمی تعلقات کے عناصر درج ذیل ہیں۔

1. **مواصلات:** باہمی تعلقات کے فروغ میں موثر طریقہ سے ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت ہونا بہت ضروری ہے۔ واضح طور پر اپنے خیالات کو اظہار کرنا اور دوسروں کی باتوں کو بغور سننا ساتھ ہی ایک دوسرے کے نقطہ نظر کو سمجھنا صحت مند تعلق کو فروغ دیتا ہے۔
2. **اعتماد:** اعتماد اور بھروسہ کسی بھی رشتہ کی بنیاد ہوتا ہے۔ جب افراد ایک دوسرے پر بھروسہ اور اعتماد رکھتے ہیں تو آزادی کے ساتھ بغیر کسی ڈر و خوف کے اپنے خیالات اور نظریات کو پیش کرتے ہیں، اپنی کمزوریوں اور احساسات کو بیان کرتے ہیں، ایمانداری اور مستقل مزاجی سے اپنے وعدوں اور امور کو انجام دیتے ہیں جس سے ان میں مثبت باہمی تعلقات کا فروغ پاتا ہے۔
3. **باہمی احترام:** کسی بھی تعلقات کے فروغ میں گروہ کے افراد کے مابین ایک دوسرے کا احترام ہونا بہت ضروری ہے۔ باہمی تعلقات کے فروغ میں ایک دوسرے کو ان کی انفرادیت کی بنیاد پر عزت دینا، ان کا احترام کرنا، ان کے حدود کو پہچاننا اور ان کی قدر کرنا شامل ہے۔ ایک دوسرے کے اندر مساوات کا احساس پیدا کرنے کے لیے ضروری ہے کہ ان کے ساتھ مساوات برتا جائے اور ان کا احترام کیا جائے۔
4. **ہمدردی:** ہمدردی دوسروں کے احساسات اور جذبات کو سمجھنے کا نام ہے۔ اس میں دوسروں کے جذبات، نقطہ نظر اور ضروریات کا خیال رکھنا شامل ہے۔ ہمدردی کا جذبہ افراد کو ایک دوسرے کو سمجھنے، ان کو سپورٹ کرنے، ان کا خیال رکھنے اور آپسی سمجھ بوجھ کے فروغ میں اہم رول ادا کرتا ہے جس سے باہمی تعلقات فروغ پاتے ہیں۔
5. **مطابقت:** مطابقت سے مراد یہ ہے کہ گروہ کے افراد کی شخصیتیں، اقدار، دلچسپیاں اور مقاصد کس طرح سے ایک دوسرے کے موافق ہیں۔ مشترکہ مقاصد، اقدار اور دلچسپیاں آپسی افراد کے مابین آپسی تعلقات کے فروغ کا احساس پیدا کرنے میں مدد کرتی ہیں۔ حالانکہ کبھی کبھی کچھ اختلافات بھی مثبت کردار ادا کرتے ہیں اور یہ ترقی و سیکھنے کے مواقع فراہم کرتے ہیں۔

6. جذباتی طور پر ایک دوسرے کا سپورٹ: جذباتی طور پر ایک دوسرے کے سپورٹ سے مراد خوشی و غم دونوں اوقات میں ایک دوسرے کو جذباتی طور پر سپورٹ کرنا ہے۔ دوسرے کے جذبات کو سننا، ان کی حوصلہ افزائی کرنا اور بوقت ضرورت ان کی مدد کرنا باہمی تعلقات کو مضبوط بنانے میں مدد کرتا ہے۔
7. تنازعات کو حل کرنے کی مہارت: تنازعات کسی بھی رشتے گروہ کا اہم حصہ ہیں اور یہ پایا جانا کوئی انوکھی بات نہیں۔ لیکن کسی بھی گروہ یا رشتے میں کس مہارت اور حسن خوبی سے ان تنازعات کو حل کیا جاتا ہے وہ اہم ہوتا ہے اور یہ بہتر تعلقات کے فروغ میں معاون بھی ہوتا ہے۔ تنازعات کو حسن خوبی سے حل کرنے کے لیے ضروری ہے کہ افراد آپس میں ایمانداری اور آزادانہ طور پر بات چیت کریں، ایک دوسرے کے مسائل، مجبوریوں اور باتوں کا غور سے سنیں اور ان کا احترام کریں۔
8. حدود: باہمی تعلقات کے فروغ کے لیے ضروری ہے کہ افراد ایک دوسرے کے حدود کا خیال رکھیں۔ رشتوں کے بقاء کے لیے ایک دوسرے کا احترام کرنا، عزت کرنا، حدود کا خیال رکھنا بہت ضروری ہے۔
9. وقت اور کوشش: باہمی تعلقات بنانے اور برقرار رکھنے کے لیے وقت اور کوشش کی ضرورت ہوتی ہے۔ تعلقات میں باقاعدگی سے سرمایہ کاری کرنا، معیاری وقت کو ترجیح دینا، اور دوسرے شخص کے لیے حقیقی دلچسپی اور دیکھ بھال اس تعلق کو پروان چڑھانے اور گہرا کرنے کے لیے بہت ضروری ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال :: باہمی تعلقات کے عناصر پر روشنی ڈالیں۔

-----

-----

-----

## 10.8 جماعت بنانا اور منظم کام (Team Building and Team Work)

جماعت بنانا اور منظم کام کسی بھی کامیاب تنظیم، ادارے اور گروہ کا اہم پہلو ہے۔ اس کے بغیر کسی بھی ادارے یا تنظیم کا بہتر طور پر کام کر پانا مشکل ہے۔ ٹیم کو تیار کرنا ایک پیچیدہ اور مشکل امر ہے۔ ٹیم بلڈنگ اور ٹیم ورک میں ہم آہنگی اور باہمی تعاون کا پایا جانا ضروری ہے۔ اگر ٹیم کے افراد میں یہ خصوصیات پائی جاتی ہیں تو وہ ٹیم کسی بھی کام کو آسانی سے کر سکتی ہے اور کسی بھی امر کو انجام دینے کے لیے بہتر ماحول تیار کر سکتی ہے۔ ایک اچھی ٹیم کے افراد مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے مل کر کام کرتے ہیں۔ ذیل میں ٹیم بلڈنگ اور ٹیم ورک کے بارے میں مزید معلومات فراہم کی جا رہی ہے۔

## جماعت بنانا:

ٹیم کی تعمیر یا ٹیم بلڈنگ سے مراد وہ سرگرمیاں اور مشقیں ہیں جو ٹیم کے اراکین کے درمیان تعاون، اعتماد، ہم آہنگی اور مواصلات کو فروغ دینے کے لیے کی جاتی ہیں۔ ٹیم بنانے کا بنیادی مقصد یہ ہوتا ہے کہ کسی بھی بڑے سے بڑے کام، ادارے یا تنظیم کو چلانے یا کرنے کے لیے ایک ساتھ مختلف افراد کو جوڑنا، ان کے اندر کام کا جذبہ پیدا کرنا، انہیں متحرک بنانا، ایک دوسرے کے ساتھ مل کر کام کرنے کی صلاحیت کو پیدا کرنا، ان کے آپسی تعلقات کو بہتر بنانا، مجموعی پیداوار اور صلاحیت کو بڑھانا وغیرہ سے ہے جس کے ذریعہ سے اس ادارے، تنظیم کو بہتر طور پر چلایا جاسکے اور بڑے سے بڑے کام کو آسانی سے کیا جاسکے۔ وہ تنظیمیں یا ادارے جو موثر ٹیم کی تعمیر میں وقت صرف کرتی ہیں وہ بہتر ٹیم ورک، بہتر حوصلے، کارکردگی اور منصوبوں کی کامیاب تکمیل کے فوائد حاصل کرتی ہیں۔

ایک بہتر ٹیم کی تعمیر کے لیے درج ذیل سرگرمیاں انجام دی جاسکتی ہیں

1. آئس بریکر سرگرمیاں: یہ سرگرمیاں ٹیم کے افراد کو ایک دوسرے کو بہتر طور پر جاننے، سمجھنے اور ایک آزاد واپن ماحول بنانے میں مدد کرتی ہیں۔
2. مسائل کو حل کرنے کے چیلنجز: مسائل کو حل کرنے کی مشقوں میں ٹیم کو شامل کر کے ان میں تنقیدی سوچ، تعاون، ہم آہنگی اور فیصلہ سازی کی مہارتوں کو فروغ دیا جاسکتا ہے۔ اس کے ذریعہ سے ٹیم مضبوط ہوتی ہے اور اچھا کام کرتی ہے۔
3. اعتماد سازی کی سرگرمیاں: یہ سرگرمیاں ٹیم کے مابین آزادانہ بات چیت کی آزادی فراہم کر کے، ایک دوسرے کی کمزوریوں کا جاننے اور اس ایک دوسرے کے تعاون سے دور کرنے کے ذریعہ ٹیم کے افراد کے مابین اعتماد اور ہم آہنگی کو فروغ دیتی ہیں۔
4. بیرونی سرگرمیاں: مہم جوئی پر مبنی سرگرمیاں جیسے رسی کے کورسز یا سکیوینجر، سنٹس ٹیم ورک، تعاون، اور مل کر چیلنجوں پر قابو پانے کے حوصلے کو فروغ دیتی ہیں۔

## منظم کام:

ٹیم ورک سے مراد مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے کام کرنے والے افراد کی باہمی کوششوں سے ہے۔ ٹیم ورک میں ٹیم کے افراد اپنی مختلف مہارتوں، صلاحیتوں، علم اور کوششوں کو ایک ساتھ بروئے کار لاکر کسی کام کو انجام دیتے ہیں۔ ٹیم ورک کے ذریعہ کسی کام کو آسانی سے مکمل کیا جاتا ہے، نتائج حاصل کیے جاتے ہیں۔ ٹیم ورک کے لیے درج ذیل عناصر کا ہونا ضروری ہے۔

1. واضح مقاصد اور رول: کوئی بھی ٹیم اس وقت تک بہتر طور پر کام نہیں کر سکتی جب تک کہ اس ٹیم کو ان کے مقاصد پتہ نہ ہوں کہ ان کو کیا کرنا ہے ساتھ ہی ٹیم میں کام کرنے والے ہر فرد کو اپنا رول اور ذمہ داریاں پتہ نہ ہوں۔ واضح مقاصد اور رول کام کو سمت فراہم کرتے ہیں، شک و شبہ کو دور کرتے ہیں اور افراد کی کارکردگی میں اضافہ کرتے ہیں۔

2. آزادانہ مواصلات: کسی بھی ٹیم میں بات کرنے کی آزادی اس ٹیم کے افراد کے اعتماد اور بھروسہ کو بڑھاتی ہے، تنازعات کو ختم کرتی ہے اور ٹیم کے مابین خیالات، تصورات، نظریات اور معلومات کے اشتراک کو فروغ دیتی ہے۔ جس سے ٹیم کے افراد کھل کر ٹیم ورک کو انجام دیتے ہیں۔

3. احترام اور بھروسہ: باہمی احترام اور ایک دوسرے پر اعتماد ایک مثبت اور بہتر ٹیم کی تعمیر میں معاون ہوتا ہے اور ان کے درمیان بہتر ماحول پیدا کرتا ہے۔ ٹیم کے افراد کو قابل احترام سمجھنے اور ان کو اہمیت دینے سے وہ ٹیم ورک میں اپنا مکمل تعاون دیتے ہیں۔

4. باہمی تعاون: ٹیم ورک کے لیے ضروری ہے کہ ٹیم کے افراد انفرادی کامیابیوں پر توجہ دینے کے بجائے ایک دوسرے کی اہلیتوں اور صلاحیتوں سے فائدہ اٹھاتے ہوئے باہمی تعاون سے ٹیم کے مشترکہ مقاصد کو حاصل کرنی کوشش کریں۔

5. تعاون: ٹیم کے ارکان کو انفرادی کامیابیوں پر توجہ مرکوز کرنے کے بجائے، ایک دوسرے کی طاقتوں کا فائدہ اٹھاتے ہوئے، اور مشترکہ مقاصد کے لیے مل کر کام کرنا چاہیے۔

6. موثر قیادت: مضبوط قیادت ٹیم کی رہنمائی، کام کے لیے ٹیم میں مثبت کلچر کو فروغ دینے، تنازعات کو حل کرنے اور موثر مواصلات اور فیصلہ سازی کی سہولت فراہم کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

#### جماعت بنانا اور منظم کام کے فوائد:

1. موثر جماعت بنانا جماعت کی کارکردگی کو بڑھاتی ہے، ٹیم کے افراد کو اپنی صلاحیتوں اور وسائل کو جمع کرنی کی آزادی دیتی ہے جس سے مقاصد کے حصول میں آسانی ہوتی ہے ساتھ ہی یہ Productivity کو بڑھاتی ہے۔

2. جب جماعت کے افراد مل کر کام کرتے ہیں تو وہ مختلف نقطہ نظر اور خیالات کو ایک ساتھ لاتے ہیں جس سے مسائل کو حل کرنے میں آسانی ہوتی ہے اور نئی نئی چیزیں جنم لیتی ہیں۔

3. ایک بہتر ٹیم کی تعمیر سے ٹیم ورک میں اضافہ ہوتا ہے، ٹیم ورکسے ملازمین میں اطمینان پیدا ہوتا ہے۔

4. جماعت کے کام سے جماعت کے افراد کے مابین تعلقات استوار ہوتے ہیں اور ان کے تعلقات میں مضبوطی آتی ہے، ان میں اعتماد، احترام اور دوستی فروغ پاتی ہے۔

اچھی ٹیم اور ٹیم ورک آزاد بات چیت کا ماحول فراہم کرتی ہے جس سے ٹیم کے مابین کے تنازعات کو حل کرنے میں آسانی ہوتی ہے۔ اس سے مسائل کو بروقت شناخت کرنے میں آسانی ہوتی ہے ساتھ ہی مسائل کا حل تلاش کرنے میں بھی آسانی ہوتی ہے۔

#### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: ٹیم بلڈنگ اور ٹیم ورک سے کیا مراد ہے؟

سوال: ٹیم بلڈنگ اور ٹیم ورک کے فوائد پر روشنی ڈالیے۔

-----
-----
-----

## 10.9 ٹیم کی تشکیل کے مراحل (Stages of Team Building)

کسی بھی ٹیم کی تشکیل کے درج ذیل مراحل ہیں:

### 1. تشکیل (Forming)

تشکیل کے مرحلہ میں ٹیم کے افراد ایک دوسرے سے جڑتے ہیں اور ایک دوسرے کو جاننے کی کوشش کرتے ہیں یعنی یہ ابتدائی مرحلہ ہے جس میں ٹیم تشکیل پاتی ہے۔ اس مرحلہ کی شروعات بات چیت سے ہوتی ہے جس کا مقصد ایک دوسرے کو جاننا اور سمجھنا ہوتا ہے۔ ابتداء میں جب ٹیم تشکیل پاتی ہے تو گروپ کے تمام افراد ٹیم کے مقاصد اور اہداف کو لے کر اضطرابی کیفیت کا شکار ہوتے ہیں اور جوش و ولولہ کا اظہار کرتے ہیں وہ ٹیم میں اپنی ذمہ داریوں کو لے کر بھی غیر یقینی کیفیت کا شکار ہوتے ہیں۔

### 2. ہنگامہ خیزی (Storming)

یہ مرحلہ ٹیم میں افراد کا ایک دوسرے کے اوپر غلبہ حاصل کرنے اور پاور حاصل کرنے کا ہوتا ہے۔ جب ٹیم کے افراد ایک دوسرے کو اچھے سے جان لیتے ہیں تو وہ دیگر افراد کے اوپر اپنی رائے اور خیالات کو مسلط کرنے کی کوشش کرتے ہیں اور اپنا اثر و رسوخ قائم کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ اس مرحلہ میں ٹیم کے افراد کے مابین اختلافات اور انتشار کی گنجائش بڑھ جاتی ہے ایسے میں پوری ٹیم کے لیے واضح اصول و ضوابط اور گائیڈ لائن کا قیام بہت ضروری ہو جاتا ہے تاکہ آپسی اختلافات سے بچا جاسکے۔

### 3. اصول کا قیام (Norming)

اس مرحلہ میں ٹیم میں اصول و ضوابط اور قواعد بنائے جاتے ہیں۔ ٹیم ممبر ٹیم کو بہتر طور پر ورک کرنے کے لیے آپسی ہم آہنگی اور بھروسے کو فروغ دینے کی کوشش کرتے ہیں۔ وہ آپسی تعاون سے انتشار کو ختم کرنے اور گروپ کے قواعد کو تسلیم کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ آپسی تعاون سے ٹیم کے اصول و قواعد کو تیار کرتے ہیں اور اس پر عمل پیرا ہونے کی کوشش کرتے ہیں۔

### 4. کارکردگی کو بجالانا (Performing)

چوتھے مرحلہ میں ٹیم کے افراد آپسی تعاون سے ٹیم کے اصول و قواعد کو مد نظر رکھتے ہوئے اپنی ذمہ داریوں کو نبھانے کی کوشش کرتے ہیں اور ٹیم کی ترقی اور اس کے مقاصد کے حصول کی کوشش کرتے ہیں۔

### 5. خاتمہ (Adjourning)

یہ مرحلہ ٹیم کے کاموں کے اختتام کا ہوتا ہے جو وہ ایک دوسرے کے تعاون سے کرتے ہیں۔ یہ مرحلہ عام طور پر عارضی یا پروجیکٹ پر مبنی ہوتا ہے۔ یہ ایسی ٹیم کے لیے موزوں مرحلہ ہے۔ اس مرحلہ میں ٹیم کے افراد اپنے ذریعہ انجام دیے گئے امور کی کامیابی اور ناکامیابی پر غور کرتے ہیں اور ٹیم سے الگ ہونے کی تیاری کرتے ہیں۔ اس مرحلہ میں جشن، بندش یا الگ ہونے کے غم کا احساس ہو سکتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: جماعت کی تشکیل کے مراحل کون کون سے ہیں؟

-----

-----

-----

## 10.10 موثر جماعت کی تشکیل اور اس کا نظم و نسق

(Creating and Managing Effective Teams)

کسی بھی تنظیم، ادارے کی کامیابی کے لیے یہ ضروری ہے کہ اس ٹیم یا ادارے کے لیے موثر ٹیم کی تشکیل کی جائے۔ موثر ٹیم کی تشکیل کے ساتھ ساتھ یہ بھی ضروری ہے کہ ان ٹیم کے کام کرنے کے طریقے اور اس کے نظم و نسق پر بھی توجہ دی جائے۔ اچھی ٹیم کی تشکیل اور اس کے نظم و نسق کے لیے درج ذیل اصول اور طرز عمل پر توجہ دی جانی چاہیے۔

1. اغراض و مقاصد کی وضاحت: موثر ٹیم کی تشکیل کے لیے ضروری ہے کہ ٹیم کی تشکیل کے اغراض و مقاصد کو واضح طور پر بیان کیا جائے۔ یہ اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ ٹیم میں شامل تمام افراد ایک دوسرے سے جڑے ہوئے ہیں اور وہ مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے کام کر رہے ہیں۔

2. موزوں افراد کا انتخاب: ٹیم بناتے وقت اس بات کا خیال رکھنا ضروری ہے کہ جماعت میں جو افراد شامل کیے جا رہے ہیں ان کی صلاحیت، اور شخصیت ٹیم کے مقاصد کو پورا کرنے کے قابل ہو۔ ایسا افراد کا انتخاب کیا جانا چاہیے۔ جن کے اندر اختراعی صلاحیتیں ہوں اور ان میں متنوع مہارتوں کے فروغ کی اہلیت ہو، کیا جانا چاہیے۔

3. رول اور ذمہ داریوں کا نفاذ: کسی بھی ٹیم کی تشکیل کے لیے ضروری ہے کہ اس میں کام کرنے والے افراد کو ان کے رول اور ذمہ داریوں کے بہتر طریقہ سے بتایا جائے تاکہ الجھنوں اور کسی بھی قسم کے تنازعات سے بچا جاسکے۔ ساتھ ہی ایسا نہ ہونے پائے کہ ایک ہی کام کو کئی لوگوں کو سونپ دیا جائے اس کا خیال رکھنا بھی ضروری ہے۔ ٹیم میں ایسے افراد کو لیڈر منتخب کرنا بھی ضروری ہے جسکے اندر ٹیم کو ساتھ لے کر چلنے کی صلاحیت ہو اور وہ ورک سے متعلق صحیح رہنمائی اور ہدایات فراہم کر سکے۔

4. آزادانہ مواصلات کا فروغ: ٹیم کے اندر آزادانہ مواصلات کے فروغ کو بڑھاوا دیں۔ ایسا ماحول بنائیں جہاں ٹیم کے افراد اپنے کسی بھی خیالات، نظریات کو آزادانہ طور پر بیان کر سکیں۔ ان کے اندر کسی قسم کا شک و شبہ یا خدشات ہوں تو وہ اس کو بھی کھل کر پیش کر سکیں اور اس کو پوچھ سکیں۔ رسمی و غیر رسمی طریقہ سے ہونے والی مسلسل میٹنگس اس میں اہم رول ادا کر سکتی ہیں۔
  5. باہمی تعاون کا فروغ: ٹیم کے افراد کے مابین تعاون کے جذبہ کو فروغ دیں۔ احترام اور اعتماد کی فضا کو فروغ دیں، جہاں افراد اپنے علم خیالات اور مہارتوں کو آپسی اشتراک سے شئیر کر سکیں
  6. واضح توقعات کا تعین: کارکردگی، ڈیڈ لائن، اور معیارات کے حوالے سے توقعات کو واضح طور پر بتائیں۔
  7. وسائل اور تعاون فراہم کرنا: اس بات کو یقینی بنائیں کہ ٹیم کو کام کرنے کے لیے ضروری وسائل، ٹولز اور بوقت ضرورت تربیت حاصل ہوں۔ رکاوٹوں اور خدشات کو دور کرنے کی کوشش کی جائے۔ ضرورت پڑنے پر ٹیم کو وقت و وقت سے رہنمائی اور واضح ہدایات فراہم کی جائیں۔
  8. تخلیقی صلاحیت اور اختراعیات کے فروغ کے لیے حوصلہ افزائی: ٹیم میں ایک ایسا کلچر بنائیں جو تخلیقی صلاحیتوں اور اختراعات کی قدر کرے اور ان کے فروغ کے لیے کام کرے۔ ٹیم کے افراد کو نئے خیالات اور طریقوں کے ساتھ تجربہ کرنے کی اجازت دیں۔
  9. مثبت ماحول کا فروغ: کام کے لیے ایک مثبت اور قابل قدر ماحول بنائیں جہاں ٹیم کے افراد کی حوصلہ افزائی ہو۔
  10. نگرانی اور ترقی کا تعین قدر: اہداف اور مقاصد کی حصول یابی کے لیے ٹیم کی ترقی کا باقاعدگی سے تعین قدر کریں کہ وہ صحیح سمت میں کام کر رہے ہیں یا نہیں۔ ضرورت کے مطابق افراد اور حکمت عملیوں میں ضروری تبدیلیاں اور بدلاؤ کریں۔ ٹیم کی کارکردگی کا جائزہ لیں اور بہتری کے لیے شعبوں کی نشاندہی کریں۔
- یاد رکھیں کہ موثر ٹیم مینجمنٹ ایک جاری رہنے والا عمل ہے۔ ٹیم اور تنظیم کی ابھرتی ہوئی ضروریات کو پورا کرنے کے لیے اپنی حکمت عملیوں کا مسلسل جائزہ لیں اور ان کو عمل میں لائیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: موثر ٹیم کی تشکیل اور اس کے نظم و نسق کے لیے کن چیزوں پر توجہ دی جانی چاہیے؟

-----

-----

-----

10.11 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درجہ ذیل باتیں سیکھیں:

- گروہی حرکیات کسی گروپ کے رویوں اور طرز عمل کے مطالعہ کا ایک طریقہ کار ہے۔
- گروہی حرکیات کے ذریعہ کسی گروپ اور اس کے افراد کے آپسی تعامل، کسی مسئلہ کو حل کرنے کی صلاحیت، ٹیم ورک اور دوسرے اختراعی کاموں کی صلاحیت کا کے بارے میں معلومات حاصل کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔
- گروہی حرکیات سے مراد کسی گروپ کے اندر پائے جانے والے ”Forces“ کا مطالعہ ہے۔
- اس میں گروپ کے افراد کے مابین کی بات چیت، ان کے تعامل کا طریقہ کار، ایک دوسرے پر وہ کس طرح اثر انداز ہوتے ہیں، فیصلہ کرتے ہیں وغیرہ کی کھوج کی جاتی ہے۔
- گروہی حرکیات کے تصور اور دائرہ کے اندر بہت سی چیزیں شامل کی جاتی ہیں جیسے گروپ کی تشکیل یعنی وہ عمل جس کے ذریعہ سے گروپ کے افراد ایک دوسرے کے ساتھ آتے ہیں اور گروپ کی تشکیل کرتے ہیں۔
- اس عمل میں گروپ کے مقاصد کا تعین، اصول و ضوابط کا تعین، گروپ کے افراد کے مابین کے تعلقات کو استوار کرنا وغیرہ شامل ہیں۔
- اس کے علاوہ موثر تعامل و مواصلات، آپسی ہم آہنگی، لیڈر شپ، فیصلہ سازی، گروپ کی ترقی، سماجی اثرات یہ تمام گروپ ڈائنامکس کا حصہ ہیں۔
- گروہی حرکیات میں کل 5 مراحل شامل ہیں۔ Forming، Norming، Storming، Performing اور Adjourning۔
- گروہی حرکیات میں تعلق کا اصول، ادراک کا اصول، تبدیلی کا اصول، تشکیل نو کا اصول، مشترکہ مقاصد کا اصول، اختیار کا اصول اور گروہی ہم آہنگی کا اصول شامل ہے۔
- گروہی ہم آہنگی سے مراد گروہ کے مابین پائے جانے والے آپسی اتحاد، یکجہتی اور باہمی کوشش کی سطح سے ہے۔
- گروہی ہم آہنگی کے لیے باہمی لگاؤ، مشترکہ اہداف و مقاصد، گروپ کی شناخت، موثر مواصلات اور تعامل، ٹیم ورک اور تعاون، بہتر قیادت وغیرہ کا پایا جانا ضروری ہے۔
- ٹیم کی تعمیر یا ٹیم بلڈنگ سے مراد وہ سرگرمیاں اور مشقیں ہیں جو ٹیم کے اراکین کے درمیان تعاون، اعتماد، ہم آہنگی اور مواصلات کو فروغ دینے کے لیے کی جاتی ہیں۔
- ٹیم ورک سے مراد مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے کام کرنے والے افراد کی باہمی کوششوں سے ہے۔
- موثر ٹیم ورک ٹیم کی کارکردگی کو بڑھاتی ہے، ٹیم کے افراد کو اپنی صلاحیتوں اور وسائل کو جمع کرنی کی آزادی دیتا ہے جس سے مقاصد کے حصول میں آسانی ہوتی ہے اور Productivity کو بڑھاتی ہے۔



- کسی بھی تنظیم، ادارے کی کامیابی کے لیے یہ ضروری ہے کہ اس ٹیم یا ادارے کے لیے موثر ٹیم کی تشکیل کی جائے۔ موثر ٹیم کی تشکیل کے ساتھ ساتھ یہ بھی ضروری ہے کہ ان ٹیم کے کام کرنے کے طریقے اور اس کے نظم و نسق پر بھی توجہ دی جائے۔

## 10.12 فرہنگ (Glossary)

Communication	مواصلات
Cohesiveness	ہم آہنگی
Behaviour	طرز عمل
Determinants	عناصر
Collaboration	تعاون
Perception	ادراک
Formation/Creating	تشکیل
Group	گروہی
compatibility	مطابقت
Conflicts	تنازعات
Creativity	تخلیقیت
Encouragement	حوصلہ افزائی
Interpersonal Relationship	باہمی تعلقات
Limitations	حدود
Decision Making	فیصلہ سازی

## 10.13 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. گروپ ڈائنامکس سے مراد ہے؟

- (a) شخصیت کا مطالعہ (b) رویوں اور طرز عمل کا مطالعہ  
(c) سماج کا مطالعہ (d) ان میں سے کوئی نہیں

2. گروہی حرکیات میں Forces سے مراد ہے؟

- (a) کوئی محرکہ (b) اصول و قوانین  
(c) مقاصد (d) ان میں سے سبھی

3. گروپ ڈائنامکس کے کل کتنے مراحل ہیں؟

- (a) 3 (b) 6  
(c) 7 (d) 5

4. وہ سرگرمیاں اور مشقیں ہیں جو ٹیم کے اراکین کے درمیان تعاون، اعتماد، ہم آہنگی اور مواصلات کو فروغ دینے کے لیے کی جاتی

ہیں۔ مثال ہے؟

- (a) ٹیم بلڈنگ کی (b) گروہی ہم آہنگی کی  
(c) ٹیم ورک کی (d) گروپ ڈائنامکس کی

5. آئس بریکر سرگرمیاں انجام دی جاتی ہیں؟

- (a) ٹیم بلڈنگ میں (b) مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے  
(c) تنازعات کو حل کرنے کے لیے (d) گروپ ڈائنامکس میں

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. گروہی حرکیات کی تعریف بیان کریں۔
2. گروہی حرکیات میں کن کن چیزوں کا احاطہ کیا جاتا ہے؟
3. گروہی ہم آہنگی کے عناصر کون کون سے ہیں؟
4. کسی بھی گروپ میں اچھی لیڈرشپ ہونا کیوں ضروری ہے؟
5. کسی بھی گروپ میں تخلیقی صلاحیت اور اختراعیت کا فروغ کیوں ضروری ہے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. گروہی حرکیات کے تصور کو تفصیل سے بیان کیجیے۔
2. گروہی حرکیات کے تمام اصولوں کی وضاحت کیجیے۔
3. گروہی ہم آہنگی کے لیے کون کون سے عناصر کا پایا جانا ضروری ہے۔

4. گروہی حرکیات کی خصوصیات بیان کیجیے۔
5. ٹیم بلڈنگ کے مراحل پر تفصیل سے روشنی ڈالیے۔
6. موثر ٹیم کی تشکیل اور اس کے نظم و نسق کیسے کیا جاسکتا ہے؟ تفصیل سے روشنی ڈالیے۔

---

10.14 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

- Johns, Gary. Concordia University. "Social Behaviour and Organizational Processes". Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work. Harper Collins College Publishers, 19
- Baron, R.A. and Byrne, D.(10000). Social Psychology, 8th Edition, Prentice Hall of India Pvt. Ltd., New Delhi. Kuppuswamy, B.(1980), An Introduction to Social Psychology, 10nd Revised edition, (reprinted,10004), Asia Publishing House, Mumbai.
- Myers, G. David (10008), Social Psychology, 9th edition, The McGraw Hill Companies, Inc.

# اکائی 11۔ اداروں میں فیصلہ سازی

(Decision making in organizations)

اکائی کے اجزا

- 11.0 تعارف (Introduction)
- 11.1 مقاصد (Objectives)
- 11.2 فیصلہ سازی۔ معنی، تصور و اہمیت (Decision making: meaning, concept, significance)
- 11.2.1 فیصلہ سازی کا معنی و تصور
- 11.2.2 فیصلہ سازی کی اہمیت
- 11.3 فیصلہ سازی کے عناصر (Elements of decision making)
- 11.4 فیصلہ سازی کو متاثر کرنے والے عوامل (Factors affecting decision making)
- 11.5 گروپ فیصلہ سازی (Group decision making techniques)
- 11.5.1 گروپ فیصلہ سازی کی خصوصیات
- 11.5.2 گروپ فیصلہ سازی کی خامیاں
- 11.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 11.7 فرہنگ (Glossary)
- 11.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 11.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

## 11.0 تعارف (Introduction)

کسی بھی ادارے کو اچھے طریقے سے چلنے کے لیے اس کا نظم و ضبط ٹھیک ہونا ضروری ہے۔ اور ہم اچھی طرح جانتے ہیں کہ اداروں کی پہچان اس کے اندر کام کرنے والے عملے سے ہوتی ہے۔ اداروں کے اندر کام کرنے والے یہ لوگ الگ الگ حیثیتوں اور الگ الگ ذمہ داریوں کے ساتھ جڑے ہوتے ہیں اور ان حیثیتوں اور ذمہ داریوں کا ایک دوسرے سے ربط بھی ہوتا ہے۔ اداروں کے اندر ہونے والے کام مختلف نوعیتوں کے ہوتے ہیں جو وقت اور ضرورت کے حساب سے بدلتے رہتے ہیں۔ کون سا کام کس وقت کیا جائے؟ اس کام کو کرنے کا کیا طریقہ ہوگا؟ اس کام کو کرنے کے لیے کن چیزوں کی ضرورت ہوگی؟ کون لوگ ہوں گے جو اس کام کو کرنے کے لیے مناسب ہوں گے؟ چند ایسے اہم سوالات کسی

بھی کام کو کرنے کے حوالے سے کھڑے ہوتے ہیں۔ ان سوالات کا تعلق ایک خاص امر سے ہے جسے فیصلہ سازی کہا جاتا ہے۔ ان سوالوں کے جواب میں یہ دیکھا جاتا ہے آپ کے پاس کتنے متبادل ہیں۔ کیوں کہ آپ انہیں متبادل میں سے سب سے مناسب کو چنیں گے۔

## 11.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- فیصلہ سازی کے معنی و تصور سے آگاہی حاصل کر سکیں
- فیصلہ سازی کی اہمیت سے واقفیت حاصل کر سکیں
- فیصلہ سازی کے عناصر کا جائزہ لے سکیں
- فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرنے والے عوامل کا تجزیہ کر سکیں
- گروپ فیصلہ سازی کے عمل سے واقفیت اور اس کی اہمیت کو سمجھ سکیں

## 11.2 فیصلہ سازی - معنی، تصور و اہمیت

### (Decision making: meaning, concept, significance)

اس مرحلے پر ہم فیصلہ سازی کو معنی، تصور اور اس کی اہمیت کو سمجھیں گے۔ یعنی فیصلہ سازی سے کیا مراد ہے اور مختلف دانشوروں نے فیصلہ سازی کے عمل کی کیا تعریفیں بیان کی ہیں؟

#### 11.2.1 فیصلہ سازی کا معنی و تصور

کسی بھی کام کو کرنے سے پہلے ہم اس کا ایک متوقع نتیجہ ذہن میں رکھتے ہیں۔ اس نتیجے کو حاصل کرنے کے لیے ہم ایک خاص طریقے سے کام کرتے ہیں۔ یا یوں کہیں کہ اس نتیجے تک پہنچنے کے لیے کئی طریقے استعمال کیے جاسکتے ہیں لیکن ہم ان طریقوں میں سے کسی ایک طریقے کا انتخاب کرتے ہیں۔ ہم ایسا کیوں کرتے ہیں؟ یا ہم کوئی ایک طریقہ کیسے منتخب کرتے ہیں؟ اگر اس کا جواب تلاش کریں تو ہم پاتے ہیں کہ کسی بھی نتیجے کی مکمل تکمیل کے لیے سب سے موثر طریقے کو طے کرنا اور استعمال کرنا ضروری ہے۔ اس کے لیے ہمیں کچھ اصولوں سے گزرنا ہوتا ہے۔ اور یہ سمجھنے کی کوشش کرنی پڑتی ہے کہ سب سے موثر طریقہ کون سا ہے۔ اور اس عمل میں فیصلہ سازی کی ضرورت پڑتی ہے۔ اب ایک بات اور ہمیں سمجھ لینا چاہیے کہ اگر کسی کام کو کرنے کے لیے متبادل نہ ہوں تو وہاں فیصلہ سازی کا عمل ہوگا ہی نہیں۔

اوپر لکھی ہوئی باتوں سے ہمیں یہ سمجھ تو آ گیا ہے کہ اداروں کو اپنے طے شدہ مقاصد کو بحسن خوبی حاصل کرنے کے لیے موثر وسائل اور مخصوص حکمت عملی کی ضرورت ہوتی ہے۔ اور اس کو منتخب کرتے یا طے کرنے میں فیصلہ سازی کا عمل اہم کردار ادا کرتا ہے۔

- فیصلہ سازی کی تعریف:

آئے اب کچھ اہم دانشوروں کے ذریعے دی گئی فیصلہ سازی کی تعریفات کو سمجھتے ہیں:

جارج ٹیری کے مطابق "دو یا اس سے زیادہ متبادل میں سے کسی اہم بنیاد پر چننے کے عمل کو فیصلہ سازی کہتے ہیں"

Harold Koontz اور Heinz Wehrick ہارولڈ کوونٹز کے مطابق "فیصلہ سازی سے مراد مختلف متبادل میں سے ایک حکمت عملی کو اپنانا ہے، یہ منصوبہ بندی کا احتیاطی عمل ہے"

Louis Allen کے مطابق "فیصلہ سازی وہ عمل ہے جس کے ذریعہ منظمین کسی اہم نتیجے یا فیصلے پر پہنچتے ہیں" اوپر لکھی ہوئی تعریفات کا جائزہ لیا جائے تو درج ذیل باتیں واضح ہوتی ہیں

- فیصلہ سازی منتخب کرنے کا عمل ہے۔
- اس کے لیے دو یا اس سے زیادہ متبادل کی ضرورت ہوتی ہے۔
- متبادل میں سے منتخب کرنے کا عمل کسی اہم بنیاد پر ہوگا۔ یعنی بہترین اور موثر متبادل کا انتخاب۔

فیصلہ سازی کا عمل ہمیں کسی ایک نتیجے کی طرف لے کر جاتا ہے۔ اس کے لیے ہمارے سامنے متبادل کا ہونا ضروری ہے تاکہ ہم کچھ اہم بنیادوں پر کسی ایک عمل یا حکمت عملی کو اپنا سکیں۔ یہ ایک طرح کے منتخب کا عمل ہے جس میں بہترین اور موثر متبادل کا انتخاب کیا جاتا ہے۔

ڈیوڈ سچی (David Secchi) اپنی کتاب (Extended Rationality (Understanding Decision Making in Organizations) میں فیصلہ سازی سے متعلق گفتگو کرتے ہوئے کہتے ہیں کہ فیصلہ سازی کا عمل تین طریقے سے ہوتا ہے۔

پہلا ہے میکا کی طریقہ جس میں ہم بنا سوچے سمجھے فیصلہ لیتے ہیں۔ اس کی ایک مثال یہ ہو سکتی ہے کہ کہیں باہر جانے کے لیے اگر ہم تیار ہوتے ہیں تب کون سا لباس پہننا ہے اس کے لیے منظم فیصلہ سازی کے عمل سے نہیں گزرتے بلکہ عام معمول کہ طرح ہم یہ کام کر لیتے ہیں۔ حالانکہ ہم حقیقتاً گڑے پہننے کا شعوری، منظم اور جان بوجھ کر فیصلہ نہیں کرتے پھر بھی غیر شعوری طور پر ہم میکا کی فیصلہ کرتے ہیں جس میں ہم فیصلہ سازی کے متعین عمل سے نہیں گزرتے ہیں۔ یعنی یہ کہا جاسکتا ہے کہ میکا کی فیصلہ ایک خاص رویہ ہے جس پر لوگ اس لیے عمل کرتے ہیں کیونکہ وہ اس کے عادی ہوتے ہیں۔

دوسرا طریقہ وہ ہے جس میں انتخاب کا عمل شامل ہو۔ یہ ایک خاص قسم کا فیصلہ سازی کا عمل ہے جو شعوری طور پر، جان بوجھ کر منتخب کرنے کے عمل سے گزرتا ہے۔ یہ علمی عمل ہے۔ اس کے لیے کسی طے شدہ مقصد کی حصولیابی کے لیے مناسب طریقہ کار یا استاد منتخب کرنے کے لیے مختلف متبادل پر غور خاص کیا جاتا ہے اور ایک موثر فیصلہ کیا جاتا ہے۔ یعنی ممکنہ متبادل کا جائزہ لیا جاتا ہے اور پھر ایک کو منتخب کیا جاتا ہے۔

David Secchi نے تیسرے طریقے کو اختراعی فیصلہ سازی کہا ہے۔ اختراعیت کے عمل سے کچھ نیا پیدا کیا جاتا ہے۔ یعنی ایسی چیز جس کا پہلے تجربہ نہیں کیا گیا ہو۔ تب اختراعی فیصلہ سازی کسے کہیں گے؟ یہاں یہ بات غور کرنے والی ہے کہ فیصلہ سازی کی جو دوسری قسم ہے وہاں موجود متبادل میں سے منتخب کرنے کا شعوری عمل شامل ہوتا ہے۔ اختراعی فیصلہ سازی میں موجود متبادل کے علاوہ شعوری طور پر نیا متبادل تیار یا تخلیق کرنے کا عمل شامل ہوتا ہے۔ اختراعی عمل کے ذریعے اختراعی فیصلہ کا تعین کیا جاسکتا ہے لیکن فیصلہ سازی کا یہ ایک پیچیدہ عمل ہے۔

## 11.2.2 فیصلہ سازی کی اہمیت

فیصلہ سازی ایک اہم عمل ہے۔ یہ منصوبہ بندی کے عمل میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔ بلکہ ہم یوں کہہ سکتے ہیں کہ کسی بھی ادارے کے اندر منصوبہ بندی کی ہر سطح پر فیصلہ سازی کا عمل اہمیت کا حامل ہوتا ہے۔

• وسعت:

فیصلہ تمام انتظامی سرگرمیوں اور تنظیم کے تمام افعال میں کیا جاتا ہے۔ یہ تمام عملے کی طرف سے لیا جانے والا عمل ہے۔ ہم یوں کہہ سکتے ہیں کہ فیصلہ سازی کے بغیر کسی بھی قسم کا کام موثر طریقے سے کرنا ممکن نہیں ہے۔ اس لیے اس کا دائرہ بہت وسیع ہے۔ اس کی وسعت کا اندازہ ہم اس طرح لگا سکتے ہیں کہ ادارے کے قیام سے لیکر اس کے محاصل تک کے عمل میں فیصلہ سازی اہم کردار ادا کرتی ہے۔

• اداروں کے اندر انتظامی ڈھانچے کا نفاذ:

اداروں کا ایک انتظامی ڈھانچہ ہوتا ہے۔ جس میں ادارے کے اندر کام کرنے والے لوگ ایک خاص قسم کی تنظیم اور ہدایت کاری کے ذریعے بندھے ہوتے ہیں۔ فیصلہ سازی مختلف انتظامی کاموں جیسے کہ تنظیم، ہدایت کاری، کنٹرولنگ، کو انجام دینے میں مدد کرتی ہے۔ یعنی فیصلہ سازی کے بنان کاموں کو منظم طریقے سے کرنا ممکن نہیں ہے۔ اس کی وضاحت ہم یوں کر سکتے ہیں کہ اداروں کے اندر کام کرنے والے لوگ فیصلہ سازی کے عمل سے گزر کر کام کرتے ہیں۔ اس لیے یہ بات کہی جاسکتی ہے کہ انتظامی کام کو نافذ کرنے کے لیے فیصلہ سازی ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔

• پالیسیوں اور منصوبہ بندی کے تعین میں مددگار:

پالیسی تیار کرنا یا منصوبہ بندی کرنا ایک پیچیدہ اور اہم کام ہے۔ پالیسی تیار کرنے یا منصوبہ بندی کرنے کے عمل میں بھی فیصلہ سازی کا اہم کردار ہوتا ہے۔ یعنی فیصلہ سازی کے بغیر کسی بھی منصوبہ بندی اور پالیسی کا عمل یہاں تک ممکن نہیں ہے۔ اس کو یوں سمجھیں کہ کسی منصوبے کو تیار کرتے وقت بہت سارے متبادلات سامنے ہوتے ہیں۔ ایسے میں فیصلہ سازی کے عمل سے گزرے بنا فیصلہ کرنا ناگزیر ہے۔ اس لیے فیصلہ سازی ایک اہم عمل ہے جو پالیسی بنانے اور منصوبہ بندی میں مددگار ثابت ہوتا ہے۔

• بہترین متبادل کا انتخاب:

فیصلہ سازی کے عمل میں بہترین متبادل کا انتخاب ہی دراصل وہ فیصلہ ہوتا ہے جس کا نفاذ کیا جانا ہوتا ہے۔ یہ عمل متبادل کے فوائد و نقصانات کا تجزیہ کر کے کیا جاتا ہے۔ اب ایک ہم سوال یہ ہے کہ بہترین متبادل کس کو کہیں گے؟ یہ بات بھی اس طرح طے ہوگی کہ فیصلہ سازی یا فیصلہ کرنے والے لوگ اس امر سے متعلق کتنی معلومات اور صلاحیتیں رکھتے ہیں۔ اور ان متبادلات کا مکمل جائزہ لیکر یہ فیصلہ کرتے ہیں کہ کون سا متبادل موثر ہوگا۔

• مختلف چیلنجوں سے نمٹنے میں مددگار:

کامیاب فیصلہ سازی یا یوں کہیں کہ معیاری فیصلہ سازی اداروں کو مسابقتی پوزیشن کو برقرار رکھنے، اندرونی حرکات و سکنات کو بیرونی ماحول کے ساتھ ہم آہنگ کرنے اور خطرات اور چیلنجوں سے نمٹنے کے قابل بناتی ہے۔ وہیں دوسری طرف ناقص فیصلہ سازی ادارے کے زوال کا سبب بن جاتی ہے۔ جو کہ بڑے معاشی نقصانات یا یہاں تک کہ دیوالیہ پن کا سبب بن سکتا ہے۔ اداروں کو اکثر و بیشتر اہم چیلنجوں کا سامنا کرنا

پڑتا ہے۔ اگر اداروں کے اندر فیصلہ سازی کا عمل موثر طریقے سے ہوتا رہا ہو گا تو وہ ادارے کے سامنے پیش آنے والے خطرے اور چیلنج سے نمٹنے کے لیے تیار ہو گا۔ ایسے میں ادارے کو یہ فیصلہ سازی کا عمل مددگار ثابت ہو گا۔

• انتظامی کارکردگی کا تعین قدر / جائزہ لینے میں مددگار:

ادارے کی کامیابی اس بات کی ضامن ہوتی ہے کہ اس کے اندر لیے جانے والے فیصلے درست اور موثر ہوں گے۔ یعنی انتظامی کارکردگی کی بہتری اس موثر فیصلہ سازی کے عمل کے نتیجے میں ہوتی ہے۔ دوسرے لفظوں میں ہم یہ کہہ سکتے ہیں کہ جب فیصلہ درست ہو گا تو ہم یہ اندازہ لگا سکتے ہیں یا اس بات کا تعین کر سکتے ہیں کہ فیصلہ ساز ماہر و موثر ہے۔ وہیں دوسری طرف فیصلے کی غلطی کے نتیجے میں یہ بات ثابت ہوگی کہ فیصلہ ساز نا اہل و ناتجربہ کار ہے۔ اس لیے یہ کہنا غلط نہیں ہو گا کہ فیصلہ ساز کی ذریعہ انتظامی کارکردگی کا جائزہ یا تعین قدر کیا جاتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: فیصلہ سازی کا مفہوم بیان کیجیے۔

سوال: فیصلہ سازی کی اہمیت بیان کیجیے۔

-----

-----

-----

### 11.3 فیصلہ سازی کے عناصر (Elements of decision making)

فیصلہ سازی کے عمل میں مختلف عناصر کار فرما ہوتے ہیں۔ جو کسی بھی فیصلے کی تکمیل میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ فیصلہ سازی کے درج ذیل عناصر ہیں:

• فیصلہ ساز اور اس کا رویہ، اقدار و ذاتی اہداف:

فیصلہ سازی کے عمل میں فیصلہ ساز یعنی فیصلہ کرنے والے کا اہم کردار ہوتا ہے۔ اس کا علم اور تجربہ کا ادارے کی کارکردگی اور نتیجے پر نمایاں اثر ڈالتا ہے۔ اس لیے فیصلہ ساز کا تجربہ کار اور ماہر ہونا بہت ضروری ہے تاکہ وہ دانشمندانہ فیصلے کر سکے۔ اک ماہر فیصلہ ساز اپنے ذاتی اہداف اور ادارے کے اہداف کے ساتھ مطابقت پیدا کرتا ہے اور اپنے سامنے پیش آنے والی صورت حال سے آگاہ ہوتا ہے۔ وہ حالات کا مناسب جائزہ لیتا ہے اور صورت حال کی صحیح درجہ بندی کرتا ہے جو اس کو صحیح متبادل کو منتخب کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہیں۔

• فیصلے کا مسئلہ یا مقصد اور اس کی (معقولیت)

فیصلہ سازی کے عمل میں یہ بات بڑی اہمیت کی حامل ہوتی ہے کہ اس فیصلے سے حاصل کیا ہو گا؟ یعنی وہ کون سے مقاصد ہیں جن کو حاصل کرنے میں یہ فیصلہ مدد کرے گا۔ اس سے یہ بات واضح ہوتی ہے کہ فیصلہ سازی کی کچھ حدود ہوں گی جن کو طے کرنا ضروری ہے تاکہ اس سے ان طے



شدہ مقاصد کو حاصل کیا جاسکے جس کے لیے فیصلہ کیا جا رہا ہے۔ حد کی شرائط کو جتنا مختصر اور واضح طور پر بیان کیا جائے گا، اتنا ہی زیادہ امکان رہے گا کہ فیصلہ مؤثر ہوگا اور اس کے پورا ہونے کے امکان ہوں گے۔ اس کے لیے ضروری ہے کہ مسئلہ کی مکمل معلومات ہو اور مناسب متبادل کی پہچان کی جاسکے اور اس متبادل کا انتخاب ہو جو زیادہ کارآمد ثابت ہو سکے۔

#### • متبادل کا تخمینہ اور انتخاب کا عمل

فیصلہ سازی کا یہ ایک اہم عنصر ہے۔ متبادل کے بنا فیصلہ سازی کا عمل نہیں ہو سکتا۔ اس امر میں یہ بات اہمیت کی حامل ہوتی ہے کہ کسی کام کو کرنے کے لیے کتنے متبادل ہیں۔ اس بات کا موثر طریقہ سے جائزہ لینا ضروری ہے۔ ان تمام متبادلات کی صحیح جانچ اور پرکھ کرنے کے بعد یہ طے ہو پاتا ہے کہ کتنے متبادل ایسے ہیں جو اس کام سے جڑے ہوئے ہیں۔ مزید یہ کہ ان متبادلات میں سے منتخب کرنے کا عمل بھی ایک پیچیدہ عمل ہے۔ کون سے متبادل کو چنا جائے؟ اور اس کو منتخب کیا بنیاد کیا ہوگی؟ چند ایسے سوالات اس عمل کو کرتے وقت نظر میں ہوتے ہیں۔ اس لیے ضروری ہے کہ انتخاب کا عمل اس بنیاد پر ہو کہ وہ متبادل ان تمام ضرورتوں اور تقاضوں کو پورا کرتا ہو جس کے لیے فیصلہ لیا جانا ہے۔

#### • فیصلہ سازی کے حالات اور اس کا جائزہ

فیصلہ سازی کا عمل ایک خاص صورت حال میں ہوتا ہے جس کا کوئی نہ کوئی سیاق و سباق ہوتا ہے۔ یعنی فیصلہ سازی کا عمل سیاق و سباق سے عاری نہیں ہوتا، فیصلے کسی نہ کسی حالات، اسباب و ضرورتوں کے تحت لیے جاتے ہیں۔ اس لیے ان حالات اور سیاق و سباق کا صحیح جائزہ ضروری ہے تاکہ مناسب اور موثر فیصلے لیے جاسکیں۔ دوسرے لفظوں میں ہم یوں کہہ سکتے ہیں کہ مسئلہ کی شناخت کے لیے حالات و سیاق و سباق جس میں کہ فیصلہ لیا جانا ہے، کا تجزیہ اشد ضروری ہے۔ اس سے فیصلہ سازی کے عمل کو آسان بنایا جاسکتا ہے۔

#### • فیصلے کا وقت اور اس موثر نفاذ

فیصلہ تمام متبادلات میں سے سچ منتخب کیئے گئے متبادل کا حتمی نتیجہ ہوتا ہے۔ ہم یہ جانتے ہیں کہ تمام نتائج پر غور کرنے کے بعد ایک بہترین متبادل منتخب کیا جاتا ہے۔ فیصلے کا وقت اور اس کا موثر نفاذ فیصلہ سازی کا عملی عنصر ہے۔ اس سطح پر لیے گئے فیصلے کا موثر نفاذ ہوتا ہے اور اس کی باز سائی بھی ہوتی ہے تاکہ یہ جائزہ لیا جاسکے کہ فیصلہ کتنا موثر رہا۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: فیصلہ سازی کے عناصر بیان کیجئے۔

---



---

## 11.4 فیصلہ سازی کو متاثر کرنے والے عوامل (Factors affecting decision making)

فیصلہ سازی کے عمل کو مختلف عوامل متاثر کرتے ہیں۔ اس میں دو عوامل پر گفتگو کر کے ہم بات شروع کر سکتے ہیں۔ یہ دو عوامل ہیں، ادارے کی اپنی نوعیت اور فیصلہ سازی کی ذاتی صلاحیتیں و خصوصیات۔ ادارے کا ماحول اور اس کے اند کی جو ساخت ہے وہ فیصلہ سازی کے عمل کو بہت زیادہ متاثر کرتی ہے۔ یعنی ادارے اندر اس کا اپنا ماحول ہوتا ہے جس کے طور طریقے فیصلہ سازی کے عمل پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ اس کے ساتھ ساتھ ادارے کے اندر کام کرنے کا ایک خاص کلچر ہوتا ہے جس کے تناظر میں ادارے کے لوگ کام کرتے ہیں۔ یہ کام کرنے کا کلچر بھی ادارے کے اندر فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرتا ہے۔ یعنی ادارے ساخت جو کہ اس کے اندر کے ماحول اور کلچر کو طے کرتی ہے وہ فیصلہ سازی کے عمل پر اثر انداز ہوتی ہے۔

اسی طرح فیصلہ ساز یعنی وہ شخص جو فیصلہ کرنے کا اختیار رکھتا ہے بڑی حد تک فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرتا ہے۔ فیصلہ سازی کی جنس اسکی عمرو تجربہ، علمی تعصبات، انفرادی اختلافات و ذاتی مطابقت میں یقین وغیرہ فیصلہ سازی کو متاثر کرتے ہیں۔ فیصلہ سازی کے عمل میں ذاتی یا انفرادی عنصر کے منفی اثر کو کنٹرول کرنا مشکل عمل ہے۔ اس لیے فیصلہ سازی کے عمل میں فیصلہ ساز کے ان عنصر کو اگر کنٹرول کر لیا جائے تو فیصلہ سازی کا عمل موثر ہوگا۔ Tanya Arroba نے فیصلہ ساز یعنی فیصلہ کرنے والے سے متعلق پانچ عوامل کا ذکر کیا ہے جو فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرتے ہیں۔ ان کو درج ذیل بیان کیا گیا ہے۔

**فیصلے سے متعلق ٹھوس معلومات:** فیصلہ سازی کے عمل میں معلومات کا ہونا اشد ضروری ہے۔ اس سلسلے میں فیصلہ ساز کے پاس جتنی کم معلومات ہوگی اتنا ہی اس بات کا اندیشہ ہوگا کہ فیصلہ غلط ہو جائے۔ فیصلہ ساز کے لیے ضروری ہے کہ وہ ٹھوس معلومات حاصل کرے اور فیصلے سے متعلق منفی اور مثبت پہلوؤں پر غور کرے۔

**فیصلہ سازی کی تعلیمی لیاقت:** فیصلہ ساز کا تمام پہلوؤں پر مہارت رکھنا ضروری ہے۔ وہ ایک اچھا فیصلہ ساز تبھی ہو سکتا ہے جب وہ باخبر اور علم والا ہو۔ اگر وہ تعلیم یافتہ نہیں ہوگا تو وہ اپنے فیصلے کے ممکنہ نتائج پر غور نہیں کر سکے گا۔ فیصلہ ساز کو اپنے فیصلوں کے نتائج کے بارے میں جاننے کے لیے ضروری ہے کہ وہ تمام مہارتیں رکھتا ہو جس کی مدد سے فیصلے کی پیچیدگی کے عمل سے گزرا جاسکے۔

**فیصلہ سازی کی شخصیت:** فیصلہ کرنے والے کی شخصیت بھی فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرتی ہے۔ اگر فیصلہ ساز کے اندر عصبیت ہوگی تو وہ مناسب فیصلے نہیں لے سکے گا۔ اگر فیصلہ ساز کے اندر عقلیت پسندی نہیں ہوگی تو اس کے فیصلے غلط ہو سکتے ہیں۔ فیصلہ ساز کو اپنے جذبات پر قابو رکھنا ہوتا ہے اور انہیں اپنے اور دوسروں کے جذبات کو مد نظر رکھتے ہوئے عقلی ذہن کے ساتھ فیصلے کرنے ہوتے ہیں۔ فیصلہ ساز کے لیے یہ ضروری ہے کہ اس کے جذبات اس پر حاوی نہ ہوں اور وہ سنجیدگی کے ساتھ حالات کا جائزہ لیکر اور اس کا تجزیہ کر کے فیصلہ کرے۔

**نئے حالات کا سامنا (مطابقت):** اداروں اور تنظیموں کے سامنے نئے اور چیلنج سے بھرے حالات بھی آتے ہیں۔ ایسے میں ایک اچھا فیصلہ ساز یا فیصلہ کرنے والوں کو ان حالات موثر طریقے سامنا کرنا ہوتا ہے۔ یہ نئے حالات تناؤ پیدا کرتے ہیں اور فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرتے ہیں۔ ایک اچھا اور ماہر فیصلہ ساز ہی ان حالات سے نمٹ سکتا ہے۔

**ثقافت:** زندگی کا ہر پہلو ثقافت سے جڑا ہوا ہوتا ہے۔ فیصلہ ساز کو بھی ثقافت متاثر کرتی ہے یعنی کہ اس کی پرورش کیسے ہوئی ہے، یہ بات اس کے کام کرنے کے طریقے اور رویے سے ظاہر ہوگی۔ مغربی ثقافت میں انفرادیت پسندانہ انداز کو ترجیح دی جاتی ہے۔ وہیں دوسری طرف ایشیائی ثقافتوں میں اجتماعیت کو ترجیح دی جاتی ہے۔ ان ثقافتوں کے اثرات کے تناظر میں ہم دیکھیں تو ایک ہی فیصلے کے نتائج مختلف ہو سکتے ہیں۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: فیصلہ سازی پر کونسے عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔

---



---

## 11.5 گروپ فیصلہ سازی (Group decision making techniques)

گروہی فیصلہ سازی میں فیصلہ کئی افراد کی شراکت کے ذریعہ کیے جاتے ہیں۔ یہ شراکتی فیصلہ سازی کی ایک شکل ہے، جہاں افراد کا ایک گروپ کسی مسئلہ کے حل کے لیے فیصلہ سازی کرتا ہے۔ اس عمل میں گروپ کے اراکین پیچیدہ مسائل کے حل کے لیے آپس میں بحث و مباحثہ کے ذریعے ایک دوسرے سے رائے مشورہ کر کے متبادل کی تلاش کرتے ہیں یا اس کی تخلیق کرتے ہیں۔ اس طرح کی فیصلہ سازی کا ایک فائدہ یہ ہوتا ہے کہ ادارے کے مختلف عملے کی شرکت ہوتی ہے اور ان کے علم، خیالات، مہارت و تجربہ کا استعمال موثر فیصلہ سازی کے لیے کیا جاسکتا ہے۔

عموماً بڑے ادارے یا تنظیمیں گروپ فیصلہ سازی کو استعمال کرتے ہیں۔ چونکہ ان اداروں میں اہم فیصلے لینے ہوتے ہیں اس لیے اس عمل میں تجربہ کار لوگوں کی ضرورت ہوتی ہے جہاں اشتراک کے بنا کسی کام کو کرنا مشکل ہوتا ہے۔ اس طرح کے فیصلوں میں عموماً ایسی صورت حال بھی ہو سکتی ہے جس میں گروپ کے سبھی افراد فیصلے کے تئیں متفق نہ ہوں۔ ایسی صورت حال میں جس رائے پر گروپ کے زیادہ افراد اتفاق رکھتے ہیں اسے چن لیا جاتا ہے۔ گروپ فیصلہ سازی کے سامنے ایک بڑا چیلنج یہ ہوتا ہے کہ اس کے عمل میں زیادہ وقت درکار ہوتا ہے اور کبھی کبھی کسی فیصلے پر اتفاق قائم کرنے میں دشواری کا بھی سامنا کرنا پڑتا ہے۔

### 11.5.1 گروپ فیصلہ سازی کی خصوصیات

گروہی فیصلہ سازی کئی معنوں میں فائدے مند ثابت ہوتی ہے۔ جب بھی کوئی فیصلہ مختلف افراد کی شراکت کے ذریعے لیا جاتا ہے تو اس کی معنویت بڑھ جاتی ہے۔ گروہی فیصلہ سازی کی کچھ اہم خصوصیات ہیں جو درج ذیل ہیں:

- گروہ کے ذریعے معلومات وافر مقدار میں حاصل ہوتی ہے۔ چونکہ گروپ کے افراد مختلف تجربوں کے حامل ہوتے ہیں اس لیے ان کا علم فیصلہ سازی سے متعلق بڑی معلومات فراہم کرتا ہے۔ نتیجتاً فیصلے کے تمام پہلوؤں کا احاطہ کرنے میں آسانی ہوتی ہے۔

- جب کوئی ایک فرد فیصلہ کرتا ہے تو وہ اپنے علم اور تجربے کی بنیاد پر کوئی رائے قائم کرتا ہے۔ وہیں دوسری طرف گروپ میں جب فیصلہ لیا جاتا تو مختلف آراء سامنے آتی ہیں۔ یہ فیصلہ سازی کے عمل کو موثر بناتی ہیں۔
- گروہی کے ذریعہ طے کیے گئے فیصلے میں گروپ کے افراد کی رضامندی شامل ہوتی ہے۔ اس کے علاوہ یہ طرز عمل گروپ کے افراد کے اندر شراکت اور ذمہ داری کا جذبہ پیدا کرتا ہے۔
- گروہی فیصلہ سازی میں زیادہ متبادل سامنے آتے ہیں۔ چونکہ اس عمل میں گروپ کا ہر فرد شامل ہوتا ہے اس لیے کسی ایک فرد کے ذریعہ کی گئی فیصلہ سازی کے مقابلے گروہی فیصلہ سازی میں زیادہ متبادل ابھر کر سامنے آتے ہیں۔ اس لیے فیصلے کی معقولیت بڑھ جاتی ہے۔

مخصوص مسائل کے حل میں گروپ فیصلہ سازی کارآمد ثابت ہوتی ہے۔ چونکہ گروپ کے افراد میں علم و تجربات کا تنوع ہوتا ہے اس لیے ایسے مسائل کو حل کرنے کے لیے مختلف آراء سامنے آتی ہیں جو کہ فیصلہ سازی میں مددگار ثابت ہوتی ہیں۔

## 11.5.2 گروپ فیصلہ سازی کی خامیاں

گروہی فیصلہ سازی بہت ساری خصوصیات ہیں جو اس بات کی طرف اشارہ کرتی ہیں کہ اس طرح سے لیے گئے فیصلے موثر ہوتے ہیں لیکن اس کی کچھ خامیاں بھی ہیں جس کو نظر میں رکھنا ضروری ہے۔ جو درج ذیل ہیں:

- گروہی میں کام کرنا ایک چیلنج ہوتا ہے کیوں کسی فیصلے کو لیکر سبھی کو اتفاق رائے قائم کرنا ہوتا ہے۔ اس لیے گروپ کے افراد کو ایک دوسرے سے مطابقت پیدا کرنی ہوتی ہے جس کے نتیجے میں گروپ پر ایک قسم کا دباؤ ہوتا ہے۔
- گروہی فیصلہ سازی کے عمل میں زیادہ وقت درکار ہوتا ہے۔ چونکہ اس میں زیادہ افراد شامل ہوتے ہیں اس لیے مسئلے پر گفتگو زیادہ ہوتی ہے اور کبھی کبھی اتفاق رائے قائم کرنے بہت وقت لگ جاتا ہے۔
- گروہی کے اندر کچھ افراد یا کسی ایک فرد کی رائے سبقت لے جاسکتی ہے۔ اس کی کئی وجہ ہو سکتی ہیں، مثلاً کچھ افراد کام اہل ہونا یا کچھ افراد کا گروپ پر زیادہ غالب ہو جانا وغیرہ۔
- گروہی کے ذریعہ لیے گئے فیصلے کی ذمہ داری کسی ایک شخص پر نہیں ہوتی ہے۔ اس لیے اس کے نتیجے میں جو ابدا ہی کے حوالے سے گروہی کے افراد میں ایک قسم کی لا تعلقی کا رویہ پیدا ہو جاتا ہے۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: گروہی فیصلہ سازی کے خوبیاں خامیاں تحریر کرو۔

---



---

## 11.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- فیصلہ سازی کا عمل ہمیں کسی ایک نتیجے کی طرف لے کر جاتا ہے۔ اس کے لیے ہمارے سامنے متبادل کا ہونا ضروری ہے تاکہ ہم کچھ اہم بنیادوں پر کسی ایک عمل یا حکمت عملی کو اپنا سکیں۔ یہ ایک طرح کا چننے کا عمل ہے جس میں بہترین اور موثر متبادل کا انتخاب کیا جاتا ہے۔
- فیصلہ سازی منتخب کرنے کا عمل ہے۔
- اس کے لیے دو یا اس سے زیادہ متبادل کی ضرورت ہوتی ہے۔
- متبادل میں سے منتخب کرنے کا عمل کسی اہم بنیاد پر ہوگا۔ یعنی بہترین اور موثر متبادل کا انتخاب۔
- فیصلہ سازی کئی معنوں میں اہمیت کی حامل ہوتی ہے۔ اس کے اندر وسعت ہوتی ہے جو کہ ادارے کے تمام معاملات سے جڑی ہوتی ہے۔ یہ اداروں کے انتظامی ڈھانے کے نفاذ میں، پالیسی اور منصوبہ بندی کے تعین میں اور فیصلے کے لیے بہترین متبادل کے انتخاب میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔ اس کے علاوہ فیصلہ سازی کے عمل سے ادارے مختلف چیلنجوں سے نمٹنے میں کامیابی حاصل کر سکتے ہیں۔
- فیصلہ سازی کے کئی اہم عنصر ہوتے ہیں جس میں فیصلہ ساز، فیصلے کا مسئلہ اور اس کی پہچان، متبادل کا تخمینہ، فیصلہ سازی کے حالات اور فیصلے نفاذ قابل ذکر ہیں۔
- فیصلہ سازی پر مختلف عوامل اثر انداز ہوتے ہیں۔ جس میں ادارے کی اپنی نوعیت اور فیصلہ ساز کی ذاتی صلاحیتیں و خصوصیات شامل ہیں۔ ادارے اندر اس کا اپنا ماحول ہوتا ہے جس کے طور طریقے فیصلہ سازی کے عمل پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ وہیں دوسری طرف فیصلہ ساز کی شخصیت، معلومات، تعلیمی لیاقت، مطابقت اور ثقافت فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرتے ہیں۔
- گروہی فیصلہ سازی شراکتی فیصلہ سازی کی ایک شکل ہے، جہاں افراد کا ایک گروپ کسی مسئلہ کے حل کے لیے فیصلہ سازی کرتا ہے۔ یہ فیصلہ سازی کا ایک موثر طریقہ ہے جس میں بہترین متبادل چننے کے امکان بڑھ جاتے ہیں لیکن وہیں اس عمل کے لیے زیادہ وقت درکار ہوتا ہے۔

## 11.7 فرہنگ (Glossary)

Decision Making	فیصلہ سازی
Decision Maker	فیصلہ ساز
Alternatives	متبادل

Mechanical Decision	میکانکی فیصلہ
Creative Decision	اختراعی فیصلہ

## 11.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. فیصلہ سازی یعنی----- میں سے منتخب کرنا ہے۔  
(a) متبادلات (b) وقعتات (c) حقائق
2. ڈیوڈ سپیچی کے مطابق فیصلہ سازی کا عمل----- طریقوں سے ہوتا ہے۔  
(a) پانچ (b) تین (c) دو
3. ادارے کے اندر----- کی سطح پر فیصلہ سازی اہم عمل ہے۔  
(a) مالیات (b) جائزے (c) منصوبہ بندی
4. فیصلہ سازی میں----- سب سے زیادہ اثر انداز ہوتا ہے۔  
(a) فیصلہ سازی کی شخصیت (b) معلومات (c) حالات
5. فیصلہ سازی میں زیادہ وقت لگتا----- فیصلہ سازی کی جاتی ہے۔  
(a) انفرادی (b) گروہی (c) قومی

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. اداروں میں فیصلہ سازی کا عمل کیوں ضروری ہے؟
2. فیصلہ سازی کے تصور کی وضاحت کیجیے۔
3. فیصلہ سازی کی اہمیت کو بیان کیجیے۔
4. فیصلہ سازی اہم عناصر کون کون سے ہیں؟
5. موثر فیصلہ سازی کے لیے کن باتوں کا خیال رکھنا چاہیے؟

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. ایک اچھے فیصلہ سازی کی خصوصیات بیان کیجیے۔
2. فیصلہ سازی کے عمل کو متاثر کرنے والے عوامل کا تفصیلی جائزہ لیجیے۔
3. گروہی فیصلہ سازی کسے کہتے ہیں؟ اس کی خصوصیات بیان کیجیے۔
4. گروہی فیصلہ سازی کی خوبیاں اور خامیاں بیان کرو
5. آپ کے اسکول میں کس طرح فیصلے کئے جاتے ہیں ان میں کن اصلاحات کی ضرورت ہے؟

### 11.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- S. Davide (2011) Extended Rationality: Understanding Decision Making in Organizations, Springer New York Dordrecht Heidelberg London.
- Marshall E. Dimock, (1975) Administrative Vitality, Newyork, Harper Brothers,.
- George R. Terry and Stephen G. Franklin (2000) Principles of Management, AITBS, New Delhi.
- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.nou.ac.in/content/PGDHRM%20Paper%20I/PGDHRM%20Paper-I%20Unit-6.pdf
- Decision Making:https://www.youtube.com/watch?v=d\_bis0DQZfE
- Group Decision Making:https://www.youtube.com/watch?v=Y4jbSkoIOEs
- Decision Making and Steps of Decision Making: https://www.youtube.com/watch?v=quqidh1GvIY

# اکائی 12۔ تنظیمی مواصلات

(Organizational Communication)

اکائی کے اجزا

- 12.0 تعارف (Introduction)
- 12.1 مقاصد (Objectives)
- 12.2 مواصلت منفی مفہوم و انتظامی مواصلات کا عمل
- (Communication: concept, Process of managerial communication)
- 12.3 تنظیمی مواصلات کی اقسام (Types of Organizational communications)
- 12.4 تنظیم میں مواصلات کو متاثر کرنے والے عوامل
- (Factors affecting communication in organizations)
- 12.5 موثر مواصلات کے لئے حکمت عملی (Effective Communication Strategies)
- 12.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 12.7 فرہنگ (Glossary)
- 12.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 12.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

## 12.0 تعارف (Introduction)

ایک اچھی تنظیمی مواصلاتی حکمت عملی اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ کاروبار کے اندر ہر کوئی ایک ہی سطح پر رہے اور کمپنی کے اہداف اور مقاصد سے آگاہ رہے۔ یہ ملازمین، ان کے گاہکوں، اور ان کے گاہکوں کے درمیان تعلقات کو مضبوط بنانے اور برقرار رکھنے میں مدد کرتا ہے۔ مواصلات ایک تنظیم کے اندر تین اہم کاموں کو پورا کرتا ہے، ہم آہنگی، معلومات کی ترسیل، اور جذبات اور احساسات کا اشتراک۔ یہ تمام افعال ایک کامیاب تنظیم کے لیے ضروری ہیں۔ تنظیمی کمیونیکیشن کے بنیادی مقاصد ملازمین کو نئی پالیسیوں کے بارے میں اپ ڈیٹ کرنا، کرائس کمیونیکیشن، پوری تنظیم میں حفاظت کو یقینی بنانا، تبدیلی کے انتظام، ڈیجیٹل تبدیلی، انضمام اور حصول کے ساتھ ساتھ ملازمین کو فیڈ بیک دینا اور وصول کرنا ہیں۔ ہم تنظیمی مواصلت کی تعریف ایک مخصوص ماحول کے اندر باہم منسلک افراد کے درمیان پیغامات بھیجنے اور وصول کرنے کے طور پر کرتے ہیں یا انفرادی اور مشترکہ مقاصد کو حاصل کرنے کے لیے۔ تنظیمی مواصلات انتہائی سنجیدہ ثقافتی ماحول پر منحصر ہوتے ہیں۔ تنظیموں میں افراد آمنے سامنے، تحریری اور مختلف چینلز کے ذریعے پیغامات منتقل کرتے ہیں۔ ایک تنظیم ایک "شعوری طور پر مربوط سماجی اکائی



ہے جو دو یا دو سے زیادہ افراد پر مشتمل ہوتی ہے، وہ ایک مشترکہ مقصد یا اہداف کو حاصل کرنے کے لیے مسلسل بنیادوں پر کام کرتی ہے" (رابنز 12)۔ تنظیمیں متحرک ہوتی ہیں اور آپسی کمیونیکیشن کے ذریعے تخلیق کی جاتی ہیں۔ تنظیمی مواصلت ایک مخصوص ماحول کے اندر باہم وابستہ افراد کے درمیان پیغامات بھیجنا اور وصول کرنا ہے یا انفرادی اور مشترکہ اہداف کو حاصل کرنے کے لیے ترتیب دینا ہے۔ اسکے مختلف اقسام اور اہمیت کے کئی پہلو ہیں۔ تنظیمی مواصلت کو کئی عوامل متاثر کرتے ہیں جن کے بارے میں آپ جانیں گے۔ اسکے علاوہ موثر مواصلت کے لئے کچھ حکمت عملیاں بھی ضروری ہوتی ہیں جو موثر مواصلت کے لئے اہم ہوتی ہیں۔ اس کا تفصیلی خاکہ بھی یہاں پیش کیا گیا ہے۔ ان تمام ذیلی اکائی میں دی گئی معلومات اور نکات سے آپ بہت مستفید ہوں گے۔

## 12.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنظیمی مواصلت کے معنی، تصور اور اس کے مطلب کی وضاحت کر سکیں۔
- تنظیمی مواصلت کی اہمیت کو جانیں اور اس کے اقسام کے بارے میں معلومات حاصل کریں۔
- وہ تنظیمی مواصلت کے عمل اور اس سے متعلق اہم پہلوؤں کو بیان کرنے کے قابل ہوں گے۔
- وہ تنظیمی مواصلت پر اثر انداز ہونے والے عوامل کو سمجھیں گے اور ان معلومات کا اطلاق اپنے طور پر کریں گے۔
- طلباء مواصلت کے جوہری ماڈل (Transactional Analysis)۔ لین دین کا تجربہ لیٹرل تھنکنگ اور ڈیلٹی ٹیکنیک کے بارے میں سمجھیں گے۔

## 12.2 مواصلت منفی مفہوم و انتظامی مواصلت کا عمل

(Communication: concept, Process of managerial communication)

معلومات بھیجنا یا وصول کرنا بولنے، لکھنے، یا کوئی اور ذریعہ استعمال کر کے معلومات فراہم کرنا یا تبادلہ کرنا بھی ہے۔ مواصلت کی نوعیت کیا ہے؟ مواصلت کی خصوصیات یہ ہیں۔ مواصلت وہ عمل ہے جس کے ذریعے معلومات کا تبادلہ ہوتا ہے۔ یہ معلومات، خیالات، تصورات اور پیغامات کا اشتراک ہے۔ دو یا دو سے زیادہ جماعتیں اس میں ملوث ہوتی ہیں۔ مواصلت میں معلومات کا تبادلہ دو یا دو سے زیادہ افراد کے درمیان ہوتا ہے۔

مواصلت کا بنیادی تصور

مواصلت ایک شخص، گروہ، یا جگہ سے دوسرے کو لکھنے، بولنے، یا ایک ذریعہ استعمال کر کے معلومات کی قابل عمل منتقلی ہے جو سمجھنے کا ذریعہ فراہم کرتا ہے۔ ہر مواصلت میں کم از کم ایک مرسل، ایک وصول کنندہ اور ایک پیغام ہوتا ہے۔ الیکٹرونک گراہم بیل جدید مواصلت کا بانی کہلاتا ہے۔

مواصلت کی اور اقسام؟

مواصلات کو تین بنیادی اقسام میں درجہ بند کیا جاسکتا ہے: (1) زبانی مواصلات، جس میں آپ کسی شخص کی بات سننے ہیں تاکہ اس کا مطلب سمجھ سکیں؛ (2) تحریری مواصلات، جس میں آپ ان کے معنی پڑھتے ہیں؛ اور (3) غیر زبانی مواصلات، جس میں آپ کسی شخص کا مشاہدہ کرتے ہیں اور معنی نکالتے ہیں۔

مواصلات کی تعریف - ڈیلیو چارلس ریڈنگ کو تنظیمی مواصلات کا بانی کہا جاتا ہے۔ مواصلات کی اس نے اس طرح تعریف کی ہے جو 1936 میں تیار کی، "انسانوں کا برتاؤ یا انسانوں کے تخلیق کردہ نمونے جن کے نتیجے میں ایک یا زیادہ افراد کو پیغامات موصول ہوتے ہیں" تعریفیں:-

کیتھ ڈیوس: کمیونیکیشن معلومات کو ایک شخص دوسرے سے منتقل کرنے اور سمجھنے کا عمل ہے۔  
جان ایڈیٹر: مواصلات بنیادی طور پر ایک شخص کے ساتھ رابطہ کرنے کی صلاحیت ہے۔  
ولیم نیومین اور چارلس سمر: مواصلات دو یا دو سے زیادہ افراد کی رائے یا جذبات - حقائق کا تبادلہ ہے۔  
مواصلات ایک ایسا عمل ہے جس میں زبانی اور غیر زبانی طریقوں سے پیغامات بھیجنا اور وصول کرنا شامل ہے۔ مواصلات افہام و تفہیم کے مقصد کے ساتھ دو یا دو سے زیادہ افراد کے درمیان خیالات، آراء، اور خیالات کی شکل میں معلومات کو پہنچانے کا ایک دو طرفہ ذریعہ ہے۔  
مؤثر مواصلات کے ضروری ہیں:

- 1- ایک عام مواصلاتی ماحول
- 2- بھیجنے والے اور وصول کنندہ کے درمیان تعاون
- 3- ایک مناسب چینل کا انتخاب
- 12- پیغام کی تحریر اور اس کا قابل فہم ہونا
- 5- مطلوبہ جواب اور آراء کی وصولی۔

### انتظامی مواصلات کا عمل (The Process of Managerial Communication)

انتظامی مواصلات کا کیا مطلب ہے؟ انتظامی مواصلات کیا ہے؟

انتظامی مواصلات ایک ایسا فنکشن ہے جو مینیجرز کو ایک دوسرے کے ساتھ ساتھ تنظیم کے اندر ملازمین کے ساتھ بات چیت کرنے میں مدد کرتا ہے۔ انتظامی مواصلات ایک مشترکہ مقصد کی طرف کام کرنے والے مینیجرز کے درمیان معلومات کے ہموار بہاؤ میں مدد کرتا ہے۔  
انتظامی مواصلات کے یا مینجمنٹ کمیونیکیشن کے بڑے چینلز بات کرنا، سننا، پڑھنا اور لکھنا شامل ہیں۔ انتظامی مواصلات کے مؤثر مواصلات میں قیادت کی تجاویز کو واضح، جامع، مکمل، قابل غور، درست، شائستہ، اور ٹھوس مواد ہونا چاہیے جو کاروبار کو آگلی سطح تک لے جاسکتا ہے۔  
کامیاب قیادت کا آغاز مؤثر رابطے سے ہوتا ہے۔ اس پہلے قدم کے بغیر، آپ پیداواری صلاحیت میں کمی اور غیر تسلی بخش ملازمین کے ساتھ پھنس جائیں۔ انتظامی مواصلات ایک تنظیم میں لوگوں کے درمیان معلومات اور خیالات کا اشتراک کرنا ہے۔ یہ مؤثر انتظام کا ایک اہم حصہ ہے

اور اس بات کو یقینی بنانے میں مدد کرتا ہے کہ ہر کوئی ایک ہی سطح پر ہے۔ انتظامی مواصلات کی بہت سی قسمیں ہیں، لیکن سب سے اہم میں سے ایک تحریری مواصلات ہے۔

### تنظیمی مواصلات کی اہمیت

تنظیمی مواصلات کسی بھی تنظیم کے لئے بہت اہم ہوتی ہے۔ مندرجہ ذیل نکات تنظیمی رابطے کی اہمیت کو اجاگر کرتے ہیں: (i) معلومات کا تبادلہ، (ii) منصوبہ بندی اور پالیسیاں تیار کرنا۔ (iii) منصوبوں اور پالیسیوں پر عمل درآمد، (iv) ملازمین کی کارکردگی میں اضافہ، (v) اہداف کا حصول وغیر۔ مینیجرز کو اپنی ٹیم کے اراکین کے ساتھ مؤثر طریقے سے بات چیت کرنی چاہیے تاکہ وہ اپنی اہم ذمہ داری کو سمجھ سکیں اور یہ جان سکیں کہ ان سے کیا توقع کی جاتی ہے۔ مؤثر مواصلت ٹیم کے ارکان کے درمیان کام کے مناسب ماحول کو یقینی بناتی ہے۔ مؤثر مواصلات کام کی نقل کو بھی کم کرتا ہے۔

انتظامی مواصلات کی اہمیت کے اہم پہلو یہ ہیں:

1- کوآرڈینیشن کی بنیاد رکھنا۔

2- روانی سے کام کرنا۔

3- فیصلہ سازی کی بنیاد رکھنا۔

12- انتظامی کارکردگی کو بڑھانا ہے۔

5- تعاون اور تنظیمی امن کو بڑھانا ہے۔

6- ملازمین کے حوصلے کو بڑھانا ہے۔

انتظامی مواصلات کی خصوصیات: انتظامی کمیونیکیشن کے درج ذیل کام ہوتے ہیں: (a) معلوماتی خصوصیات (b) فیصلوں کی ترسیل سے متعلق خصوصیات (c) اثر و رسوخ کی خصوصیات (d) ہدایات (تربیت) کی خصوصیات (e) اپنے نام بنانے سے متعلق خصوصیات (f) حوصلہ افزائی کی خصوصیات۔

انتظامی مواصلات کے پانچ درجے ہیں:

(i) انٹر پرسنل مواصلت۔ انٹر پرسنل کمیونیکیشن (Intrapersonal communication) سے مراد وہ مواصلت ہے جو آپ اپنے ساتھ رکھتے ہیں۔

(ii) باہمی رابطے۔

(iii) تنظیمی مواصلات۔

(iv) گروپ کمیونیکیشن۔

(v) بین الثقافتی مواصلات۔

## اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنظیمی مواصلات کی کیا اہمیت ہے؟

---

---

### 12.3 تنظیمی مواصلات کی اقسام (Types of Organizational communications)

تنظیمی مواصلات کی چار اقسام ہیں: تنظیمی مواصلات کی اقسام یہ ہیں۔ تنظیمی مواصلات کو وسیع پیمانے پر رسمی اور غیر رسمی مواصلات میں تقسیم کیا جاسکتا ہے۔

(a) رسمی اور غیر رسمی مواصلت۔

(b) ہدایتی مواصلات۔

(c) اندرونی اور بیرونی مواصلات۔

(d) زبانی اور تحریری مواصلات۔

رسمی مواصلات: رسمی مواصلات سرکاری ہوتی ہیں، اور یہ تسلیم شدہ مواصلاتی نظام کا حصہ ہیں جو تنظیم کے عمل میں شامل ہے۔ یہ مواصلات زبانی یا تحریری ہو سکتے ہیں۔ رسمی مواصلت اعلیٰ سے ماتحت تک، ماتحت سے اعلیٰ، اندرونی انتظامی یا خارجی تک ہو سکتی ہے۔ باضابطہ مواصلات تنظیم سے بیرونی طور پر ہوتے ہیں۔ یعنی بیرونی گروپوں جیسے سپلائرز، کلائنٹس، یونینز (یونین)، سرکاری ایجنسیاں اور کمیونٹی گروپس کے ساتھ۔ رسمی مواصلات لازمی، اشارے یا وضاحتی ہو سکتے ہیں۔ لازمی مواصلت کا مطلب ایک حکم ہے جس کی پیروی کی جائے اور اسے مختلف ناموں جیسے ہدایات، بریفنگ وغیرہ کے نام سے جانا جاتا ہے، اس قسم کی مواصلت زیادہ تر عمودی ہوتی ہے اور عام طور پر اوپر سے نیچے کی طرف ایک ہوتی ہے۔

غیر رسمی مواصلات: غیر رسمی مواصلات سے ان لوگوں کے درمیان سماجی تعاملات سے بڑھتے ہیں جو مل کر کام کرتے ہیں۔ یہ کسی چارٹ کے پابند نہیں ہیں بلکہ روایات، رسم و رواج اور ثقافت کے پابند ہیں۔ اس طرح کی بات چیت آنے والے واقعات کے لیے مفید معلومات فراہم کرتی ہے۔ یہ کسی خاص سمت میں نہیں جاتی، جیسا کہ رسمی طور پر ہوتا ہے۔ ان معلومات کو کام کے ماحول سے باہر جہاں بھی ساتھی کارکن یا ساتھی سماجی طور پر ملتے ہیں وہاں بھیجا جاسکتا ہے۔

تنظیمی مواصلات کی سمتوں کی درجہ بندی مندرجہ ذیل ہے:

(1) نیچے کی طرف مواصلات: نیچے کی طرف کمیونیکیشن وہ معلومات ہے جو ایک مینیجر اور ماتحت کے درمیان دوسرے لفظوں میں اوپر کی سطح سے لے کر نیچے کی سطح تک تبادلہ ہوتی ہے۔ اس طرح کے مواصلات کا مقصد پالیسیوں، طریقہ کار، پروگراموں اور مقاصد کے بارے میں آگاہ کرنا اور ماتحتوں کو احکامات اور ہدایات جاری کرنا ہے۔

(2) اوپر کی طرف مواصلات: یہ فطرت میں غیر ہدایتی ہے۔ اوپر کی طرف مؤثر مواصلت اسی وقت ممکن ہے جب تنظیمیں اپنے ملازمین کو باختیار بنائیں اور انہیں فیصلہ سازی میں آزادانہ طور پر حصہ لینے کی اجازت دیں۔ اس قسم کے مواصلات کے ذریعے، ملازمین اپنے اعلیٰ افسران کو آزادانہ طور پر معلومات پہنچا سکتے ہیں اور اپنی رائے کا اظہار کر سکتے ہیں۔

(3) افقی مواصلات: ایک تنظیم میں باہمی تعاون اور فعال ثقافت کو فروغ دینے کے لئے افقی مواصلات ضروری ہے۔ لوگ دوسروں کے ساتھ اپنی سطح پر، اپنے اپنے محکموں یا دیگر محکموں میں، مسائل کو حل کرنے اور تجربات کا اشتراک کرنے کے لیے بات چیت کرتے ہیں۔

(12) عمودی مواصلات: عمودی مواصلت مختلف درجہ بندیوں کے درمیان ہوتی ہے۔ یہ اوپر یا نیچے کی طرف ہو سکتی ہے۔ مثال کے طور پر مینیجر سے ملازم، جنرل مینیجر سے مینیجرز، فورمین سے مشین آپریٹر، محکمہ کے سربراہ سے کیشیئر وغیرہ۔ نیچے کی طرف کمیونیکیشن اوپر کی طرف کی بات چیت سے زیادہ ہوتا ہے۔

ایسا سمجھا جاتا ہے کہ نیچے کی طرف کمیونیکیشن سب سے زیادہ مؤثر ہے۔ اس مواصلت کے بڑے مقاصد میں ملازمین کو مشورہ دینا، مطلع کرنا، ہدایات دینا اور تنظیمی اہداف اور پالیسیوں کے بارے میں تنظیم کے اراکین کو معلومات فراہم کرنا ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: تنظیمی مواصلات کی اقسام کے بارے میں لکھیں؟

--

## 12.4 تنظیم میں مواصلات کو متاثر کرنے والے عوامل

(Factors affecting communication in organizations)

تنظیم میں مواصلات کو متاثر کرنے والے عوامل درج ذیل ہیں:

(1) تنظیمی سطح اور حیثیت کے فرق: سطح اور حیثیت کے فرق تنظیم کے اراکین کے درمیان مواصلات کے معیار کو نمایاں طور پر متاثر کرتے ہیں۔ جب افراد اعلیٰ مقام کے حامل دوسرے لوگوں کو متاثر کرنے کے لیے سماجی طور پر جڑ جاتے ہیں، تو یہ احترام و تسلیم ایک معاہدے کی شکل اختیار کر لیتا ہے۔ اعلیٰ درجہ کے لوگ مواصلات کو کنٹرول کرنے کی کوشش کرتے ہیں اور اس کنٹرول کا مطلب چہرے کے تاثرات، سر ہلانے،

جسم کے اشاروں اور دیگر حربوں کے ذریعے کنزول کرنا ہوتا ہے۔ تنظیموں میں سطحی فرق ان لوگوں کے جذبات کو خاص طور پر ماتحت افراد کو متاثر کرتا ہے جو مواصلات میں شامل ہوتے ہیں۔

(2) تنظیمی پیچیدگی: تنظیمی ساختی پیچیدگی میں ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہیں، خصوصی طور پر جو ذیلی یونٹس پر مشتمل ہوتی ہیں، جبکہ اگر خصوصی ذیلی یونٹس کی ایک بڑی تعداد ہوتی ہے تو ہم آہنگی زیادہ مشکل ہوتی ہے اور رسمی اور غیر رسمی دونوں طرح کی بات چیت بڑھ جاتی ہے۔ اعلیٰ تنظیمی پیچیدگی بھی آسان تنظیمی ڈھانچے میں استعمال ہونے والے غیر رسمی باہمی ایڈجسٹمنٹ کے عمل کی بجائے زیادہ رسمی مواصلات کی طرف چلی جاتی ہے۔

(3) تنظیمی انعام: نظام انعام کا طریقہ کسی بھی تنظیم میں ہونے والے مواصلاتی عمل کو متاثر کرتا ہے۔ جب ایک اعلیٰ افسر ماتحتوں کے لیے پروموشن یا دیگر ممکنہ انعامات کو کنزول کرتا ہے، تو ماتحت افسران اعلیٰ افسران کو وہ معلومات فراہم کریں گے جو ان کے اپنے کیریئر کو بہتر بنانے کی اور وہ انہی وجوہات کی بنا پر معلومات کو بگاڑ بھی سکتے ہیں۔

(12) کمیونیکیشن نیٹ ورک: مختلف مواصلاتی نیٹ ورکس میں لوگوں کا مقام معلومات تک رسائی کو متاثر کرتا ہے۔ کسی تنظیم کے مواصلاتی نیٹ ورک پر کلیدی عہدوں پر مخصوص افراد کا غلبہ ہوتا ہے جن کے پاس رسمی اختیار، طاقت یا مہارت ہوتی ہے۔ ان مواصلاتی نیٹ ورکس کی تاثیر کاموں کے ساتھ مختلف ہوتی ہے۔

(5) مواصلاتی کردار: افراد نیٹ ورکس میں مختلف مواصلاتی کردار ادا کرتے ہیں۔ دو اہم مواصلاتی کردار (1) رائے راہ نمائی اور (2) رابطہ ہیں۔ رائے دہندگان کی دوسرے اراکین کے ساتھ خاص طور پر ایک خاص موضوع پر اعلیٰ ساکھ ہوتی ہے۔ رائے دینے والے رہنما بعض مسائل اور موضوعات کے لیے مخصوص ہوتے ہیں: صرف ایک ہی شخص کئی مضامین کے لیے رائے کار ہنما نہیں ہو سکتا ہے بلکہ ورک گروپ میں سے کوئی بھی شخص رائے کار ہنما ہو سکتا ہے۔ رابطے کے کردار وہ لوگ انجام دیتے ہیں جو معلومات دوسروں تک پہنچاتے ہیں۔ رابطہ دو یا زیادہ گروپوں کو جوڑتا ہے اور ہو سکتا ہے کہ وہ ان میں سے کسی کارکن نہ ہو۔ معمول کی ترسیل میں ایک رابطہ کئی دوسرے مینیجرز کو معلومات فراہم کرتا ہے۔

مواصلاتی روابط: جب کوئی پیغام ایک شخص سے دوسرے شخص تک پہنچایا جاتا ہے تو پیغام میں تبدیلی، بھول چوک یا تحریف کے امکانات (6) ہوتے ہیں۔ جوں جوں کمیونیکیشن لنکس کی تعداد جس سے پیغام گزرتا ہے بڑھتی جاتی ہے تو یہ مسائل اور بھی بڑے ہو جاتے ہیں۔ بعض افراد مختلف طریقوں سے اور مختلف وجوہات کی بنا پر پیغامات کو تبدیل کرتے ہیں۔ بعض اوقات، یہ جان بوجھ کر کیا جاتا ہے اسلئے کہ ماتحت سپروائزر سے مواصلات کے زیادہ بوجھ سے بچنے کے لیے معلومات کو آسان بنانے کی کوشش کرتا ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال:- تنظیمی کمیونیکیشن کی درجہ بندی کے بارے میں لکھیں؟

---

---

## 12.5 مؤثر مواصلات کے لئے حکمت عملی

(Strategies for Effective Oral Communication)

- مسئلہ پر توجہ مرکوز کریں، شخص پر نہیں۔
- جوڑ توڑ کے بجائے حقیقی بنیں۔
- الگ رہنے کے بجائے ہمدردی کا مظاہرہ کریں۔
- دوسروں کے ساتھ لچکدار بنیں۔
- اپنے تجربات کی قدر کریں۔
- تصدیق شدہ جوابات کا استعمال کریں۔
- مواصلات میں مؤثر حکمت عملی کا استعمال کریں۔

مزید یہ کہ -

1. اہم نکات کو واضح اور مختصر طور پر بیان کریں۔
2. مواصلات کے متعدد طریقوں کا استعمال کریں۔
3. اپنے لہجے کا خیال رکھیں۔
12. اپنی باڈی لینگویج اور غیر زبانی اشارے سے آگاہی برقرار رکھیں۔
5. اپنے سامعین کو جانیں۔
6. دوسروں کی باتوں پر توجہ دیں اور اس سے تسلیم کریں۔
7. درخواست کریں اور رائے فراہم کریں۔

### جوہری ونڈو کا تصور (The Johari Window)

یہ ایک مواصلاتی نظریہ ہے۔ جوہری ونڈو ماڈل ایک آسان طریقہ ہے جو گروپ میں ممبران کے درمیان رابطے کو سمجھنے اور بڑھانے کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔ جوہری ونڈو شعوری اور لاشعوری تعصب کو سمجھنے کا ایک فریم ورک ہے جو خود آگاہی اور دوسروں کے بارے میں ہماری

سمجھ کو بڑھانے میں مدد کر سکتا ہے۔ یہ ماڈل 1955 میں دو امریکی ماہر نفسیات جوزف لوفٹ اور ہیری انگھم نے 1955 میں تیار کیا؛ جنہوں نے اپنے پہلے ناموں کو ملا کر اس ماڈل کا نام رکھا۔

جوہری ونڈو ماڈل کو دوسروں کے بارے میں تاثرات کو بڑھانے کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔ یہ ماڈل دو نظریات پر مبنی ہے۔ دوسروں کو آپ کے بارے میں معلومات ظاہر کر کے اور ان کے تاثرات سے خود سیکھ کر اعتماد حاصل کیا جاسکتا ہے۔ جوہری ماڈل کے ذریعے ہر شخص کی نمائندگی چار کوآڈرینٹ یا ونڈو پین کے ذریعے کی جاتی ہے۔ ہر چار ونڈو پینز ذاتی معلومات، احساسات، محرک کی نشاندہی کرتے ہیں کہ اور آیا یہ معلومات اپنے آپ کو یاد دوسروں کے ان چار نقطہ نظر میں معلوم یا نامعلوم ہیں۔ اس ماڈل میں رائے دینے اور قبول کرنے کے طریقہ کار کی تشریح کی گئی ہے۔

### لین دین کا تجزیہ (Transactional Analysis)

ایک نفسیاتی نظریہ اور طریقہ علاج ہے جس میں رویے کو سمجھنے کی بنیاد کے طور پر بات چیت کرنے والے کی ان کی کیفیت کا تعین کرنے کے لیے سماجی تعاملات (یا "لین دین") کا تجزیہ کیا جاتا ہے۔ لین دین کے تجزیہ کے تین مراحل یہ ہیں:

لین دین کا تجزیہ نظریہ اور علاج۔ ایرک برن کا خیال ہے کہ ہمارے پاس تعامل کے دوران تین مختلف حالتیں یا رہنے کے طریقے ہیں، جو یہ ہیں: بچے کی ان کی حالت، والدین کی ان کی حالت، اور بالغ کی حالت (برن، 1957)۔ لینڈین کا تجزیہ (TA) جدید نفسیات کی ایک شکل ہے جس کا مقصد ذاتی تبدیلی کے ساتھ ساتھ تصوراتی آلات کے ایک سیٹ کا استعمال کرتے ہوئے ترقی کو فروغ دینا ہے۔ اسے 1960 کی دہائی میں ڈاکٹر ایرک برن نے تیار کیا تھا۔ لینڈین کا تجزیہ لوگوں کو زندگی کے تمام شعبوں میں اپنی پوری صلاحیت تک پہنچنے میں مدد کرتا ہے۔ تنظیمی رویے میں لین دین کے تجزیہ کی ایک مثال:

مثال کے طور پر، ایک سپروائزر والدین سے بچے کی ان میں بات چیت کرتا ہے جب وہ کسی ملازم کو دیر سے آنے پر سرزنش کرتا ہے۔ اگر ملازم معافی مانگ کر یہ جواب دیتا ہے کہ ایسا دوبارہ نہیں ہوگا، تو ملازم بچے سے والدین کی ان کی حالت میں ہے اور نتیجہ ایک مکمل لین دین ہے۔

لینڈین کے تجزیہ کی خصوصیات کیا ہیں؟

لین دین کا تجزیہ نظریہ، ماڈل، کلیدی تصورات، اقسام یہ ہیں۔ لین دین کے تجزیے میں ایگواسٹیٹ ماڈل (والدین۔ بالغ بچے کا ماڈل)، لائف اسکرپٹس، اسٹروک، ٹائم سٹرکچرنگ کے تصورات شامل ہیں۔ آپ سمجھ جاتے ہیں کہاں آپ کچھ باتوں پر دوبارہ عمل کرا سکتے ہیں اور بڑے ہو کر ایسے نتائج اخذ کرتے ہیں جنہیں آپ منظور یا منظور کر سکتے ہیں۔ اس طرح آپ ناپسندیدہ سلوک سے دور رہنا سیکھ جاتے ہیں۔ لین دین کے ماڈل کی 12 بنیادی خصوصیات یہ ہیں:

(1) لین دین کی مواصلات کی خصوصیات حرکیات۔

(2) ماڈل مواصلات کو ایک متحرک عمل سمجھتا ہے جس میں سمجھنے والے اور وصول کنندہ کے درمیان پیغام کا تبادلہ ہوتا ہے۔ (3) حقیقی

وقت۔ باہمی ذمہ داری۔ (12) سیا فوسباق۔



ٹرانزیکشنل تجزیہ کا فلسفہ: اس کا مطلب یہ ہے کہ ہم میں سے ہر ایک انسان کی حیثیت اور قدر ہے، ہر آدمی قدر اور وقار رکھتا ہے اور اسکے مطابق سلوک کئے جانے کا مستحق ہے۔ ہر ایک میں سوچنے کی صلاحیت ہوتی ہے۔ لوگ ابتدائی فیصلے کرنے میں اپنی قسمت کا فیصلہ کرتے ہیں اور یہ فیصلے بعد میں بدلے بھی جاسکتے ہیں۔

ٹرانزیکشنل تجزیہ میں استعمال ہونے والی تکنیک:

تھراپسٹ ٹرانزیکشن کی جانچ کرتا ہے پھر موجودہ انا کی حالتوں کی نشاندہی کرے گا، کلائنٹ کے دوسروں کے ساتھ لین دین میں عام طور پر استعمال ہونے والے گیمز یا پیٹرن کی نشاندہی کرے گا، اور کلائنٹ کے جذباتی چیلنجوں کی وجوہات کو دریافت کرنے کے لیے اس کے لا شعوری پیٹرن کے ساتھ اسکرپٹ کا تجزیہ کرے گا۔

لیٹرل سوچ کی مہارت کا کیا مطلب ہے؟ Lateral Thinking

پس منظر کی سوچ کی تعریف اس طرح کی گئی ہے: "غیر روایتی یا باظہر غیر منطقی طریقوں سے کسی مسئلے کا حل تلاش کرنا۔" پس منظر کی سوچ میں مختلف تصورات، اور نقطہ نظر کو دریافت کرنے کے لیے حرکت کرتے ہوئے مسائل کو حل کرنا شامل ہے۔ پس منظر کی سوچ کا مطلب ہے مسائل تک پہنچنے اور مختلف کاروباری حالات سے نمٹنے کے متعدد طریقے پیدا کرنے کی صلاحیت۔ آپ آپریشن کے متبادل طریقوں سے حوصلہ افزائی کرتے ہیں، اور 'چیزوں کو صحیح طریقے سے کرنے' یا حاصل کرنے کے لیے کچھ نئے طریقے کار پر عمل کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔

پس منظر کی سوچ آپ کے کام میں آپ کی تخلیقی صلاحیتوں، اختراعات اور پیداواری صلاحیت کو بڑھانے میں مدد کرتی ہے۔ جمود کو چیلنج کرتے ہوئے، آپ نئے امکانات، مواقع اور زاویے دریافت کر سکتے ہیں جن سے دوسرے اکثر محروم ہوتے ہیں۔ اس طریقہ کار سے آپ مسائل کو حل کرنے، عمل کو بہتر بنانے اور اپنے صارفین کے لیے قدر پیدا کرنے کے بہتر طریقے تلاش کر سکتے ہیں۔ پس منظر کی سوچ ایک ایسا تصور ہے جو ماہر نفسیات ایڈورڈ ڈیونونو نے 1967 میں پیش کیا تھا۔ یہ عمل منطقی اور استخراجی استدلال سے ہٹ کر سوچے سمجھے حل کا استعمال کرتے ہوئے مسائل کو حل کرنے کی صلاحیت کو بیان کرتا ہے۔ سادہ الفاظ میں، یہ عمل پیچیدہ چیلنجوں کو حل کرنے کے لیے تخلیقی طور پر انفرادی سوچ سے مراد ہے۔ پس منظر کی سوچ کا مطلب ہے مسائل تک پہنچنے اور مختلف کاروباری حالات سے نمٹنے کے متعدد طریقے پیدا کرنے کی صلاحیت۔

پس منظر کی سوچ کے طریقے: پس منظر کی سوچ کی تکنیک کیا ہیں۔ (1) آگاہی: ڈی بونو کا خیال تھا کہ ہمیں سب سے پہلے اس بارے میں آگاہی پیدا کرنی چاہیے کہ ہمارے ذہن معلومات کو کیسے پروسس کرتے ہیں۔ قائم کردہ نمونوں سے مزاحمت زیادہ جدت کی طرف پہلا قدم ہے۔ (2) بے ترتیب محرک: بے ترتیب پن پس منظر کی سوچ کا ایک اہم حصہ ہے۔ ہم عام طور پر تمام خلفشار کو دور کرنے کی کوشش میں اپنے ذہن کو مصروف رکھتے ہوئے کام پر مرکوز کرتے ہیں، لیکن ڈی بونو کے مطابق، ہم ذہن کو مختلف قسم کی معلومات فراہم کرتے ہوئے سیر کر کے، پوڈکاسٹ سن کر، کسی اجنبی کے ساتھ بات چیت کر کے، کام کرنے کا مختلف راستہ اختیار کر کے، ہمارے مسئلے کو حل کرنے کے عمل کو مثبت بنا سکتے ہیں۔

(3) متبادل: تیسری تکنیک جان بوجھ کر متبادل حل پر غور کرنا ہے۔ ہو سکتا ہے کہ آپ نے اس بات کو طے کر لیا ہو کہ آپ کو اپنے منحنے کا بہترین جواب مل گیا ہے، لیکن ڈی بونو ہمیں دوسرے اختیارات کے بارے میں سوچنے کے لیے تھوڑا اور وقت نکالنے کی ترغیب دیتا ہے۔ اسکے خیال میں، تمام زاویوں سے مسئلے پر صحیح معنوں میں غور کرنے کا یہ واحد طریقہ ہے۔

(12) تبدیلی: کسی مسئلے کے حصوں کے درمیان تعلق کو الٹ دینا، جو چیز مراد ہے اسکے مخالف سمت میں جانا، مسائل کو چھوٹے چھوٹے ٹکڑوں میں توڑنا، اور رشتوں کو تشبیہات میں تبدیل کرنا اور پھر ان کو دوبارہ ترتیب کرنا مسئلہ کو حل کرنے کے دوران ”تبدیلی کی ذہنیت“ کو فروغ دینے کے طریقوں کی مثال ہیں۔

### ڈیلٹی طریقہ (Delphi Method)

ڈیلٹی کا نام اور ریکل آف ڈیلٹی سے ماخوذ ہے۔ ڈیلٹی طریقہ یہ مانتا ہے کہ گروہی فیصلے انفرادی فیصلوں سے زیادہ درست ہوتے ہیں۔ ڈیلٹی طریقہ 1950-1960 (1959) کے دوران پروجیکٹ RAND کے ذریعہ اولاف ہیلمر، نارمنڈا کی، اور نکولس ریسچر نے تیار کیا تھا۔ یہ تب سے استعمال ہوتا رہا ہے، مختلف ترامیم اور اصلاحات کے ساتھ، ڈیلٹی طریقہ یا ڈیلٹی ٹکنیک جسے تخمینہ-ETEstimate یا Talk-ETEstimate بھی کہا جاتا ہے ایک منظم مواصلاتی تکنیک ہے، جو اصل میں ایک منظم، متعالی پیش گوئی کے طریقہ کار کے طور پر تیار کیا گیا ہے جو ماہرین کے پینل پر انحصار کرتا ہے۔ ڈیلٹی طریقہ ایک ایسا عمل ہے جو زیادہ تر تحقیق اور معاشیات میں استعمال ہوتا ہے، جس کا مقصد کسی خاص تحقیقی سوال یا مخصوص موضوع پر رائے جمع کرنا ہے، تاکہ اتفاق رائے حاصل کیا جاسکے۔ سوالنامے کے ذریعے ماہرین کے ایک گروپ سے آراء جمع کی جاتی ہیں جو جس مانی طور پر ایک جگہ جمع نہیں ہوتے ہیں۔ ڈیلٹی طریقہ، جنگ پر ٹیکنالوجی کے اثرات کی پیش گوئی کرنے کے لیے تیار کیا تھا۔ اس کے بعد سے اس کا اطلاق صحت کی دیکھ بھال، تعلیم، انتظام اور ماحولیاتی سائنس پر ہوتا ہے۔

ڈیلٹی ٹکنیک کی فوائد اور طاقت یہ ہیں:

- 1- اس کے ذریعہ تیزی سے اتفاق رائے حاصل کیا جاسکتا ہے۔
- 2- معاہدے تک پہنچنے کے لیے شرکاء کا ایک ساتھ ہونا ضروری نہیں ہے۔
- 3- افراد ”گروپ کی سوچ“ کے برخلاف اپنی رائے کا اظہار کرنے کے قابل ہوتے ہیں۔
- 12- مہارت کی ایک وسیع رینج شامل کر سکتے ہیں۔

5- انتظام اور تجزیہ کرنے کے لیے نسبتاً کم لاگت لگتی ہے۔

ڈیلٹی ٹکنیک کے اقدامات اور ڈیلٹی ٹکنیک کو استعمال کرنے کے طریقے یہ ہیں:

- 1- اس مسئلے کا تعین کریں جسے آپ حل کرنا چاہتے ہیں۔
- 2- اپنے ماہرین کے پینل کی شناخت کریں اور ان کو مشغول کریں یا شامل کریں۔
- 3- عمل کو منظم کرنے کے لیے ایک سہولت کار فرد کا انتخاب کریں۔

12- عمل شروع کریں۔

5- ایک خلاصہ رپورٹ بنائیں۔

6- مزید سوالات پوچھیں،

7- نتائج کا خلاصہ کریں، اور دہرائیں۔...

8- اتفاق رائے تک پہنچیں اور آگے بڑھنے کا راستہ تلاش کریں۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: لیٹرل سوچ کی مہارت کا کیا مطلب ہے؟

---

---

## 12.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- انتظامی مواصلات کا مقصد ملازمین اور گاہکوں کے درمیان تعلقات کو مضبوط بنانے اور برقرار رکھنے کا ہوتا ہے۔ مواصلات تنظیم کے اندر ہم آہنگی، معلومات کی ترسیل اور آپسی اشتراک کو قائم رکھنے میں مدد دینا ہے۔
- تنظیمی کمیونیکیشن کا مقصد ملازمین کو نئی پالیسیوں کے بارے میں اپڈیٹ کرنا، ڈیجیٹل تبدیلی، انضمام وغیرہ کے بارے میں آگاہ رکھنا ہوتا ہے۔ مواصلات کا مطلب معاملات کا حصول اور معلومات فراہم کرنا ہوتا ہے۔
- مواصلات کے تین اقسام ہیں: (1) زبانی (2) تحریری (3) غیر زبانی۔ انتظامی مواصلات کا عمل ایسا ہے جو تنظیمی لیڈرس یا مینیجرس کو ایک دوسرے کے ساتھ اور تنظیم کے اندر ملازمین سے ربط رکھنے میں مددگار ہوتا ہے۔
- ایک کامیاب قیادت کا آغاز موثر رابطے سے ہوتا ہے۔ انتظامی مواصلات ایک مشترکہ مقصد کے لئے کام کرنے والے مینیجرس کے درمیان معلومات کے بہاؤ کے لئے بہت زیادہ اہم ہوتا ہے۔
- انتظامی مواصلات کے کئی درجہ ہیں۔ یہ رسمی یا غیر رسمی ہو سکتی ہے۔ کچھ عوامل تنظیم میں مواصلات کے عمل کو متاثر کرتے ہیں جیسے تنظیمی حیثیت کا فرق، تنظیمی پیچیدگی، مواصلاتی کردار، مواصلاتی نیٹ ورک اور روابط وغیرہ۔ تنظیمی مواصلات ایک ترقی پذیر عمل ہے۔ اس میں کئی طرح کی جدتیں اور کمیونیکیشن کے نئے ماڈلس بنائے گئے ہیں جیسے جوہری ونڈوماڈل، ٹرانزیکشنل تجزیہ، لین دین کا تجزیہ، لیٹرل تھنکنگ یعنی استخراجی طریقہ سے مسائل کا حل تلاش کرنا یا ڈگر سے ہٹ کر سوچنا، اور ڈیفنی ٹیکنیک۔ یہ تمام موثر

مواصلت کی حکمت عملیاں ہیں جن کے بارے میں طلبانہ صرف جانیں گے بلکہ ان تمام معلومات کا اطلاق اپنے مواصلاتی انداز میں اطلاق کریں گے۔ یہ اکائی انتظامی امور کی نئی جہت اور رابطوں کی تکنیکی کے بارے میں نہایت اہم ہے۔

## 12.7 فرہنگ (Glossary)

مواصلت	کیونیکیشن
معاشیات	ایکونامکس
بحران	کرائسس
سماجی میل جول	سماجی تعاملات
نمونہ	پیٹرن
متحرک	ایکٹیو
خلاصہ	سمری
الجھن	مخمصہ
پس منظر	بیک گراؤنڈ
گاہک	کلائنٹ
انا	ای گو
جسمانی حرکات	باڈی لینگویج
تبدیلی	ترمیم
رابطہ	کنیکشن
تال میل	کوارڈینیشن
کنٹینٹ / تناظر	سیاق و سباق

## 12.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. لیٹرل سوچ کا مطلب ہے۔

- (a) غیر روایتی سوچ (b) نیا طریقہ کار  
(c) تخلیقی نظریہ (d) یہ سبھی

2. مواصلات کا کیا مطلب ہے؟

- (a) پیغامات بھیجنا اور وصول کرنا (b) آرڈر بھیجنا  
(c) وارننگ جاری کرنا (d) مندرجہ بالا میں سے کوئی نہیں۔

3. لین دین کا تجزیہ کیا ہے؟

- (a) یہ ایک نفسیاتی طریقہ ہے۔ (b) یہ ایک انتظامی طریقہ ہے۔  
(c) یہ ایک قسم کی بات چیت ہے۔ (d) یہ ایک سماجی تعامل ہے۔

4. \_\_\_\_\_ کے مطابق تعامل کی مختلف تین حالتیں ہیں۔

- (a) سگمنڈ فرائڈ (b) برونو  
(c) ایرک ہنری (d) ان میں سے کوئی نہیں

5. جوہری ماڈل میں بنیادی توجہ \_\_\_\_\_ پر ہوتی ہے۔

- (a) نشانہ پر (b) گفتگو پر  
(c) پیغامات پر (d) رائے پر

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. انتظامی مواصلات کے معنی، مطلب اور تصور کے بارے میں لکھیے۔

2. موثر زبانی مواصلات کی کیا حکمت عملیاں ہیں؟ بتائیے۔

3. تنظیم میں مواصلات کو متاثر کرنے والے کوئی دو عوامل کے بارے میں لکھیے۔

4. مواصلاتی روابط کی اہمیت پر روشنی ڈالیے۔

5. تنظیمی مواصلات کی درجہ بندی کے بارے میں لکھیے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. جوہری ماڈل کیا ہے؟ تفصیل سے وضاحت کیجئے۔

2. لین دین کے تجزیہ کے بارے میں آپ کیا جانتے ہیں؟

3. لیٹرل سوچ کی مہارت کسے کہتے ہیں؟ اس کے طریقہ کار کے بارے میں لکھیے۔

4. ڈیلیٹی طریقہ کیا ہے؟ اور اس کو کب اور کیسے استعمال کیا جاتا ہے؟

---

## 12.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

- Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfilment by George Leonard 176 pages, Paperback Format Published -February 1, 1992 by Plume. ISBN:-97801252267565 (ISBN10: 01252267560)..Language-English..First published February 1, 1991.
- <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication>.
- <https://www.edwddebono.com/lateral-thinking>
- 12.<https://study.com/learn/lesson/organizational-communication-uses-examples.html>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_communication](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_communication)
- <https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>
- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organized-communication>
- <https://aeon.co/essays/lateral-thinking-is-classic-pseudoscience-derivative-and-untested>
- <https://www.opencolleges.edu.au/informed/features/cultivate-lateral-thinking/>
- 10.<https://granite.pressbooks.pub/organizationalcommunication/edu.au/informed/features/cultivate-lateral-thinking/>

# اکائی 13 - تنظیموں میں تنازعات

(Conflicts in Organizations)

اکائی کے اجزا

- 13.0 تعارف (Introduction)
- 13.1 مقاصد (Objectives)
- 13.2 تنازعات: تصور، تعریف، اور عمل (Conflicts: Concept, Definition, and Process)
- 13.2.1 تنازعہ کا تصور (Concept of Conflict)
- 13.2.2 تنازعہ کی تعریف (Definition of Conflict)
- 13.2.3 تنازعہ کا عمل (Process of Conflict)
- 13.3 تنازعات کے وجوہات، نتائج، اور ذرائع (Causes, Consequences, and Sources of Conflict)
- 13.3.1 تنازعات کے وجوہات (Causes of Conflict)
- 13.3.2 تنازعات کے نتائج (Consequences of Conflict)
- 13.3.3 تنازعات کے ذرائع (Sources of Conflict)
- 13.4 تنازعات کے مختلف نظریات، تنازعات کی سطحیں (Theories and Levels of Conflict)
- 13.4.1 تنازعات کے مختلف نظریات (Theories of conflict)
- 13.4.2 تنازعات کی سطحیں (Levels of conflict)
- 13.5 تنازعات کے اقسام، تنازعات کے مثبت اور منفی پہلو (Types of Conflict, Positive and Negative Aspects of Conflict)
- 13.5.1 تنازعات کی قسمیں (Types of Conflict)
- 13.5.2 تنازعات کے مثبت پہلو (Positive Aspects of Conflict)
- 13.5.3 تنازعات کے منفی پہلو (Negative Aspects of Conflict)
- 13.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 13.7 فرہنگ (Glossary)
- 13.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 13.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

## 13.0 تعارف (Introduction)

---

تنازعات انسانی وجود کا ایک لازمی اور ناگزیر پہلو ہیں اور ان سے بچا نہیں جاسکتا۔ ذاتی تعلقات سے لے کر بین الاقوامی سیاست تک انسانی وجود کے مختلف پہلوؤں میں تنازعات پائے جاتے ہیں جو متضاد رائے، اقدار، مفادات یا محض شخصیات کے تصادم کی وجہ سے پیدا ہوتے ہیں۔ تنازعات مختلف طریقوں سے ظاہر ہوتے ہیں اور ان کے متعدد وجوہات ہوتے ہیں۔ یہ افراد، گروہ اور تنظیم پر اثر پذیر ہوتے ہیں۔ اگرچہ تنازعات کو عام طور پر برا سمجھا جاتا ہے، لیکن ان میں تبدیلی کی قدرتی صلاحیت ہوتی ہے، جسے اچھی طرح استعمال کرنے پر، ذاتی ترقی، دوسروں کی بہتر تفہیم، تنظیم کی ترقی اور اچھی تبدیلی کا باعث بن سکتی ہے۔ لہذا، تنازعات کو سمجھنا ضروری ہے، تنازعات کیا ہوتے ہیں؟ یہ کیوں ہوتے ہیں؟ کہاں سے آتے ہیں؟ اور ان کی وجہ سے کیا ہوتا ہے؟ وغیرہ۔ وغیرہ آئیے تنازعات کی جامع تفہیم حاصل کرنے کے لیے اس اکائی کا آغاز کریں۔

---

## 13.1 مقاصد (Objectives)

---

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنازعات کے تصور کو بیان کر سکیں۔
  - تنازعات کی تعریف اور اسکی تشریح کر سکیں۔
  - تنازعات کے عمل کے مراحل کی وضاحت کر سکیں۔
  - تنظیم میں تنازعات کی وجوہات اور نتائج کی نشاندہی کر سکیں۔
  - تنازعات کے مختلف ذرائع بیان کر سکیں۔
  - تنازعات کے مختلف نظریات کا تنقیدی جائزہ لے سکیں۔
  - تنازعات کی مختلف اقسام اور سطحوں کو واضح کر سکیں۔
  - تنازعات کے مثبت اور منفی پہلوؤں کو دریافت کر سکیں۔
- 

## 13.2 تنازعات: تصور، تعریف، اور عمل

(Conflicts: Concept, Definition, and Process)

---

### 13.2.1 تنازعہ کا تصور (Concept of Conflict)

گھر، اسکول، دفتر اور دوسری جگہیں جہاں لوگ ایک دوسرے سے تعامل کرتے ہیں، وہاں افراد اور گروہوں کے درمیان اختلاف رائے کا ہونا عام بات ہے۔ افراد یا گروہوں کی رائے، مفادات یا اہداف میں اختلاف کا ہونا تنازعہ کا باعث بن سکتا ہے۔ علاوہ ازیں تنازعہ اس وقت بھی نمایاں ہو سکتا ہے جب افراد یا گروہ آپس میں خطرہ محسوس کریں یا جب عقائد، توقعات، یا ترجیحات ایک دوسرے سے متصادم ہوں۔ تاہم، یہ یاد



رکھنا بہت ضروری ہے کہ تنازعہ صرف ظاہری، مخالفانہ تصادم تک محدود نہیں ہیں بلکہ تناؤ، بنیادی کشیدگی، غیر فعال جارحانہ رویے، یا یہاں تک کہ خاموش حالت کے طور پر بھی اسے محسوس کیا جاسکتا ہے۔ بعض اوقات، تنازعہ فرد کے اندر بھی ظاہر ہو سکتا ہے جو متضاد خیالات اور جذبات کی وجہ سے اندرونی انتشار کا باعث بنتا ہے۔ تنازعات کے قلیل مدتی اور طویل مدتی دونوں نتائج ہو سکتے ہیں۔ اگر تنازعات حل نہیں ہوتے یا بڑھتے ہیں، تو وہ مضر اثرات کا باعث بن سکتے ہیں جیسے کہ خراب تعلقات، تنظیم کی پیداواری صلاحیت میں کمی، تناؤ میں اضافہ، وغیرہ، دوسری طرف، مؤثر طریقے سے منظم تنازعات افہام و تفہیم، تعاون، اور تعمیری مسائل کے حل کو فروغ دے سکتے ہیں، جو بالآخر ذاتی اور تنظیمی ترقی میں تعاون کرتے ہیں۔ لہذا، تنازعات کو مثبت یا تعمیری انداز میں منظم کرنا ضروری ہے۔ تنازعات سے نمٹنے کے منفی یا تباہ کن طریقے کے نقصان دہ نتائج برآمد ہوتے ہیں۔

### 13.2.2 تنازعہ کی تعریف (Definition of Conflict)

تنازعات کیا ہیں اور ان کو کیسے سمجھا جائے، اس بارے میں ماہرین اور اسکالرز کے مختلف خیالات ہیں۔ آئیے تنازعات کی بہتر تفہیم کے لیے چند تعریفوں کا مطالعہ کریں:

مارچ اور سائمن (1958) کے مطابق "تنازعہ فیصلہ سازی کے معیاری طریقہ کار میں خرابی کے سبب ہوتا ہے، جہاں ایک فرد یا گروہ کو متبادل کے انتخاب میں دشواری کا سامنا ہو۔"

یہ تعریف مندرجہ ذیل چیزوں کو نمایاں کرتی ہے:

- تنازعہ معیاری میکانزم میں خرابی ہے۔ اس سے مراد یہ کہ تنازعہ اس وقت ہوتا ہے جب فیصلہ کرنے کے باقاعدہ یا معیاری طریقے ناکام ہو جاتے ہیں۔ یہ خرابی مختلف عوامل کی وجہ سے ہو سکتی ہے، جیسے کہ مختلف رائے، ادھی ادھوری معلومات، جذباتی عوامل، یا بیرونی دباؤ وغیرہ۔

- تعریف اس بات پر زور دیتی ہے کہ جب افراد یا گروہ کسی متبادل کو منتخب کرنے یا انتخاب کرنے میں مشکلات کا سامنا کرتے ہیں تو تنازعہ پیدا ہوتا ہے۔

اسمٹھ (1966) کے مطابق "تنازعہ ایک ایسی صورت حال ہے جس میں مختلف شرکاء کے لیے حالات، طرز عمل، یا اہداف فطری طور پر مطابقت نہیں رکھتے ہیں۔"

یہ تعریف مندرجہ ذیل تین اہم پہلوؤں پر روشنی ڈالتی ہے:

- شرائط: مروجہ واقعات، حالات، یا وہ حالات جو متضاد یا غیر موافق ہوں، جن میں محدود وسائل، طاقت کا عدم توازن، یا بیرونی رکاوٹیں وغیرہ شامل ہیں۔

- طرز عمل: شرکاء کے کام کرنے یا مشغول ہونے کے طریقوں میں عدم مطابقت، مختلف طریقوں، نقطہ نظر یا عمل وغیرہ تنازعہ کا باعث بنتے ہیں۔

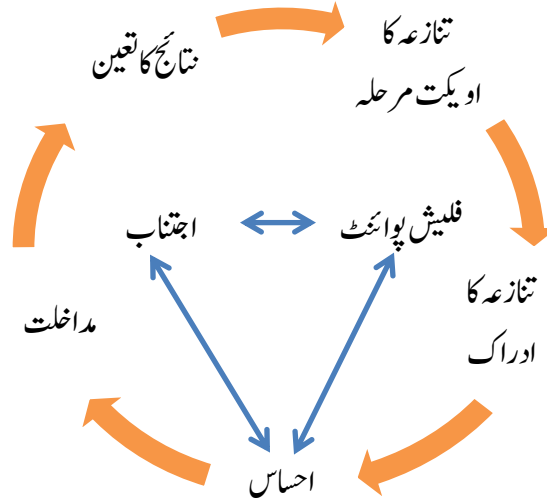
- اہداف: جب افراد یا گروہوں کے درمیان متضاد یا عدم مطابقت اہداف یا مطلوبہ نتائج برآمد نہیں ہوتے ہیں تو تناؤ اور اختلاف کا باعث بنتے ہیں، جو تنازعہ کو جنم دیتے ہیں۔
- رحیم (2017) کے مطابق "تنازعہ ایک باہمی عمل ہے جو سماجی عناصر کے اندر یا ان کے درمیان عدم مطابقت، اختلاف، یا ہم آہنگی کی کمی سے ظاہر ہوتا ہے۔"
- تعریف مندرجہ ذیل چیزوں کو نمایاں کرتی ہے:
- تنازعہ ایک باہمی عمل ہے: اس میں افراد یا گروہوں کے درمیان تعامل شامل ہوتا ہے، جہاں تصادم یا اختلاف ہوتا ہے۔ نیز، مختلف سیاق و سباق میں افراد یا گروہوں کے اندر یا ان کے درمیان تنازعہ ہو سکتا ہے۔
- تنازعہ عدم مطابقت میں ظاہر ہوتا ہے: یہ اس وقت ہوتا ہے جب سماجی عناصر کے درمیان مطابقت یا معاہدے کی کمی ہو، جیسے متضاد مفادات، مقاصد، یا اقدار۔
- تنازعہ اختلاف رائے سے ظاہر ہوتا ہے: یہ اس وقت ہوتا ہے جب افراد یا گروہوں کے درمیان مختلف رائے، خیالات، تصورات یا نظریات ہوتے ہیں۔
- تنازعہ ناہمواری یا بد آہنگی سے ظاہر ہوتا ہے: یہ اس وقت ہوتا ہے جب دو متضاد و شناختوں کی وجہ سے طرز عمل یا سوچ میں ہم آہنگی کی کمی یا ناہمواری ہوتی ہے۔

### 13.2.3 تنازعہ کا عمل (Process of Conflict)

- پیٹر کونڈلف (Peter Condcliffe) کے خیالات کو مد نظر رکھتے ہوئے، تنازعہ کے عمل کو درج ذیل مراحل میں بیان کیا جاسکتا ہے:
1. تنازعہ کا غیر مرئی مرحلہ (latent phase of conflict): یہ تنازعہ کا پہلا مرحلہ ہے اس مرحلہ میں، تنازعہ نظر نہیں آتا ہے۔ تاہم، تنازعہ کے ممکنہ عوامل جیسے اقدار، اہداف، توقعات، یا محدود وسائل میں فرق وغیرہ موجود ہو سکتے ہیں۔
  2. تنازعہ کا ادراک (perception of conflict): اس مرحلہ میں ایک یا دونوں فریق بے چینی محسوس کرنے لگتے ہیں اور مایوسی، غصہ اور اضطراب جیسے شدید جذبات کو محسوس کرتے ہیں اور اپنی دلچسپیوں، اقدار اور جذبات کے درمیان فرق سے آگاہ ہو جاتے ہیں۔
  3. احساس (Realisation): فریقین اپنی مایوسی اور جذبات کا اظہار کرتے ہیں۔ وہ تنازعہ کا تجزیہ کرتے ہیں اور اس سے نمٹنے کے لیے دستیاب وسائل کا جائزہ لیتے ہیں۔ اگر جذبات بے قابو ہو جائیں تو تنازعہ ایک نازک موڑ تک بڑھ سکتا ہے جسے فلیش پوائنٹ کہا جاتا ہے۔
  4. فلیش پوائنٹ (اختیاری) Flashpoint: یہ اختیاری مرحلہ ہے جہاں تنازعہ تباہ کن رویے میں بدل سکتا ہے۔ تاہم، یہ قبل کے مرحلہ (احساس) میں بھی واپس جاسکتا ہے یا اجتناب یا مداخلت کی طرف بڑھ سکتا ہے۔ جیسا کہ تصویر 1 میں دکھایا گیا ہے۔
  5. اجتناب (اختیاری) Avoidance: یہ اختیاری مرحلہ ہے؛ اکثر وسائل کی کمی یا نتائج کے خوف کی وجہ سے ایک یا دونوں فریق تنازعہ سے بچنے کا انتخاب کرتے ہیں۔ یہ رد عمل احساس کے مرحلے میں واپس کا باعث بن سکتا ہے یا براہ راست 'مداخلت' کی طرف بڑھ سکتا ہے۔

6. مداخلت (Intervention): فریقین تنازعہ کو کنٹرول کرنے یا حل کرنے کے لیے کارروائی کرنے کا فیصلہ کرتے ہیں۔ وہ زبردستی، باہمی تعاون سے مسئلہ حل کرنے، گفت و شنید، یا یہاں تک کہ خفیہ طریقوں جیسی حکمت عملیوں کا انتخاب اور اطلاق کرتے ہیں۔ یہ مرحلہ تنازعات کو منظم کرنے اور حل کرنے کے طریقے تلاش کرنے پر مرکوز ہے۔

7. نتائج کا تعین (Evaluation of outcomes): یہ مرحلہ تنازعہ کے بعد کا ہے۔ اس میں فریقین نتائج کا اندازہ لگاتے ہیں، جو مثبت یا منفی دونوں ہو سکتے ہیں۔ اس مرحلے میں اعتماد کی بحالی، تعلقات کی بحالی اور تنازعات کے بعد کی پیش رفت شامل ہیں۔



تصویر 1: تنازعہ کا عمل

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: اصطلاح "تنازعہ" سے کیا مراد ہے؟  
سوال: تنازعہ کے عمل میں کون سے مراحل شامل ہیں؟

---



---

### 13.3 تنازعات کے وجوہات، نتائج، اور ذرائع

(Causes, Consequences, and Sources of Conflict)

#### 13.3.1 تنازعات کے وجوہات (Causes of Conflict)

یہ سمجھنا ضروری ہے کہ تنازعات کے مختلف وجوہات کیا ہیں؟ مخصوص صورتحال اور اس میں شامل افراد کے اعتبار سے تنازعات کے مختلف وجوہات ہو سکتے ہیں۔ آئے ہم تنازعات کے چند عام وجوہات کو ملاحظہ کریں:

- **مختلف اہداف اور مفادات:** جب افراد یا گروہوں کے مختلف اہداف یا مفادات ہوں تو ان صورتوں میں وسائل کے لیے مقابلہ کرنے یا الگ الگ راستہ اپنانے پر تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔
- **محدود وسائل:** وسائل کی محدود دستیابی، جیسے فنڈنگ، عملہ، یا سہولیات، تنازعات کا باعث بن سکتے ہیں کیونکہ افراد یا گروہ اپنے حصے کے لیے مقابلہ کرتے ہیں۔
- **اقتدار کی جدوجہد:** تنازعات اس وقت پیدا ہو سکتے ہیں جب تنظیم کے اندر کنٹرول، اثر و رسوخ، یا فیصلہ سازی کے اختیار کے لیے جدوجہد ہوتی ہے۔
- **مواصلات کا فقدان:** ناقص یا غیر موثر مواصلات کے نتیجے میں افراد یا گروہوں کے درمیان غلط فہمیاں، غلط تشریحات اور تنازعات پیدا ہونے کے امکانات ہوتے ہیں۔
- **ثقافت یا اقدار کا فرق:** ثقافتی پس منظر یا اقدار میں اختلافات کو اگر صحیح طریقے سے سمجھا، یا ان کا احترام نہ کیا جائے تو تنازعہ کا باعث بن سکتے ہیں۔
- **غیر منصفانہ ادراک یا حق تلفی:** جب افراد محسوس کرتے ہیں کہ ان کے ساتھ حق تلفی یا غیر منصفانہ سلوک کیا جا رہا ہے، تو اس کے حل یا متبادل کی تلاش میں تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔
- **شخصیت میں تصادم:** جب متضاد شخصیات، مواصلات کا انداز، یا کام کرنے کے نقطہ نظر میں تصادم اور تعاون میں دشواری کا سامنا کرنا پڑتا ہے تو اس وقت تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔
- **تنظیمی تبدیلیاں:** قیادت، پالیسیوں یا طریقہ کار میں تبدیلیاں کسی تنظیم کے ماحول میں خلل ڈالتی ہیں اور آپس میں عملے کے درمیان یا عملے اور انتظامیہ کے درمیان تنازعات پیدا کرنے کا سبب بنتی ہیں۔
- **غلط توقعات:** جب افراد کی توقعات یا یقین اور حقیقی نتائج یا اعمال کے درمیان تضاد ہوتا ہے تو اس وقت تنازعہ پیدا ہو سکتا ہے۔
- **برتری یا پہچان کے لیے مسابقت:** جب تنظیم کے اندر ترقی اور پہچان کے لیے مسابقت ہو تو تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں کیونکہ افراد ان مواقع کے لیے مقابلہ کرتے ہیں۔

### 13.3.2 تنازعات کے نتائج (Consequences of Conflict)

تنازعات کے ذریعہ ہونے والے کچھ نتائج درج ذیل ہیں:

- تنازعات تنقیدی سوچ اور مسئلہ حل کرنے کی صلاحیتوں کو متحرک کر سکتے ہیں کیونکہ افراد اور گروہ مسائل کو حل کرنے اور باہمی طور پر فائدہ مند حل تلاش کرنے کے لیے کام کرتے ہیں۔

- تنازعات نئے خیالات اور متبادل نقطہ نظر کو جنم دے سکتے ہیں، لوگوں کو کثیر جہاتی سوچ اور چیلنجوں سے نمٹنے کے لیے اختراعی طریقے تلاش کرنے کی ترغیب دیتے ہیں۔
- تنازعات کے مؤثر حل کے ذریعے، تعلقات کو از سر نو تعمیر کیا جاسکتا ہے اور اعتماد بحال کیا جاسکتا ہے، جس سے عملے، طلباء، یا تنازعہ میں ملوث فریقین کے درمیان مضبوط رشتہ قائم ہوتا ہے۔
- تنازعات اکثر افراد کو اپنے نقطہ نظر اور خدشات کا اظہار زیادہ کھل کر کرنے کی ترغیب دیتا ہے جس سے بہتر مواصلات اور مختلف نقطہ نظر کی گہری سمجھ میں سہولت فراہم کرتا ہے۔
- تنازعات کے حالات تنظیموں کے لئے بہتری کے شعبوں کی نشاندہی کرنے، پالیسیوں اور طریقہ کار کو ایڈجسٹ کرنے اور جدوجہد کی مضبوط و مؤثر انتظامی حکمت عملی تیار کرنے کے لیے سیکھنے کے مواقع کے طور پر کام کر سکتے ہیں۔
- تنازعات کے حل کے ایسے عمل جن میں کھلے مکالمے اور فعال شرکت شامل ہوتی ہے، افراد کو باختیار بناتی ہے اور مشترکہ فیصلہ سازی کی حوصلہ افزائی کرتی ہے، جس کے نتیجے میں زیادہ جامع اور جمہوری انتظامی ماحول پیدا ہوتا ہے۔
- تنازعات تعلقات کو نقصان پہنچا سکتے ہیں، اعتماد کو ختم کر سکتے ہیں، اور عملے، کارکنان یا فریقین کے درمیان انتشار و اختلاف پیدا کر سکتے ہیں۔
- تنازعات دباؤ اور کشیدگی کا ماحول پیدا کر سکتے ہیں، جس سے تنظیم، عملے اور کارکنان کی فلاح و بہبود اور ملازمت کی تسکین متاثر ہو سکتی ہے۔
- تنازعات مؤثر گروہی عمل اور تعاون میں رکاوٹ بن سکتے ہیں، جس سے عملے یا کارکنان کے درمیان تعاون اور ہم آہنگی میں کمی واقع ہو سکتی ہے۔
- مسلسل تنازعات حوصلے، ملازمت کے اطمینان، اور عملے کے درمیان مجموعی مصروفیت کو کم کر سکتے ہیں، جو ان کی حوصلہ افزائی اور عزم کو متاثر کرتے ہیں۔
- تنازعات تنظیم کے بنیادی مشن اور اہداف سے توجہ اور وسائل کو ہٹا سکتے ہیں اور ترقی میں رکاوٹ بن سکتے ہیں۔
- جب تنازعات غالب اور رائج رہتے ہیں تو اس صورت حال میں خوف یا خطرہ مول لینے میں ہچکچاہٹ کا کلچر پروان چڑھنے کا امکان زیادہ رہتا ہے، اور یہ جدت طرازی اور تخلیقی مسائل کے حل کو روک سکتا ہے۔
- مسلسل تنازعات عملے کے اندر اختلاف و انتشار کی تشکیل کا باعث بن سکتے ہیں، جس سے ایک منقسم اور پولرائزڈ کمیونٹی تشکیل پاسکتی ہے۔

### 13.3.3 تنازعات کے ذرائع (Sources of Conflict)

تنظیموں کے اندر انفرادی اختلافات سے لے کر بیرونی عوامل تک مختلف ذرائع سے تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔ تنظیموں میں تنازعات کے کچھ عام ذرائع مندرجہ ذیل ہیں:

☆ **باہمی اختلافات:** شخصیات، مواصلات کے انداز، اقدار، عقائد، یا پس منظر میں اختلافات تنازعات کو جنم دے سکتے ہیں۔ کاموں یا فیصلہ سازی کے بارے میں مختلف نقطہ نظر اور رویے غلط فہمیوں اور اختلاف کا باعث بن سکتے ہیں۔

☆ **انتظامی توقعات:** جب عملے کی توقعات اور انتظامی فیصلوں اور پالیسیوں کے درمیان کوئی مماثلت نہ ہو تو تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔ ایسا اس وقت ہوتا ہے جب ملازمین یا فریقین محسوس کریں کہ ان کی ضروریات، اہداف یا خدشات کو مناسب طریقے سے حل نہیں کیا گیا ہے یا جب فیصلہ سازی کے عمل میں شفافیت کی کمی ہوتی ہے۔

☆ **محدود وسائل:** محدود وسائل جیسے بجٹ، وقت، یا افرادی قوت تنازعہ کا ایک اہم ذریعہ ہو سکتا ہے۔ ان محدود وسائل کے لیے مسابقتی مطالبات اور ترجیحات تنظیم کے اندر مختلف محکموں، ٹیموں یا افراد کے درمیان اختلاف، طاقت کی کشمکش اور تنازعات کا باعث بن سکتی ہیں۔

☆ **مواصلاتی خلل:** ناقص مواصلات یا ترسیلی مسائل میں نقص تنازعات کا باعث بن سکتے ہیں۔ غلط فہمیاں، وضاحت کی کمی، پیغامات کی غلط تشریح، اور معلومات کا ناکافی اشتراک، کسی بھی تنظیم کے اندر افراد یا گروہوں کے درمیان تصادم کا باعث بن سکتے ہیں۔

☆ **غلط فہمی یا عدم مساوات:** تنازعات اس وقت پیدا ہو سکتے ہیں جب تنظیم کے اندر غیر منصفانہ یا غیر مساوی سلوک کیا جاتا ہو۔ اس میں معاوضے، ترقیوں، کام کے بوجھ کی تقسیم، یا وسائل کی تقسیم سے متعلق مسائل شامل ہو سکتے ہیں۔ جب ملازمین یا فریقین کو اس بات کا یقین ہو کہ ان کے ساتھ غیر منصفانہ سلوک کیا جا رہا ہے، تو یہ ناراضگی اور تنازعہ کا باعث بن سکتا ہے۔

☆ **احتساب کی عدم موجودگی:** جب تنظیم کے اندر واضح کردار، ذمہ داریوں اور جوابدہی کی کمی ہو تو تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔

☆ **قیادت کا انداز اور فیصلہ سازی:** جب تنظیم کے اندر قیادت کے مختلف انداز یا فیصلہ سازی کے طریقوں کے درمیان صف بندی یا مطابقت کی کمی ہو تو تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔ خود مختار فیصلہ سازی، مائیکرو مینجمنٹ، یا فیصلہ سازی کے عمل میں ملازمین کو شامل کرنے میں ناکامی وغیرہ مایوسی اور تنازعات کو جنم دے سکتے ہیں۔

☆ **ثقافت تنوع میں تفریق:** متنوع پس منظر سے تعلق رکھنے والے افراد پر مشتمل تنظیمیں ثقافتی اختلافات، مختلف اقدار، عقائد اور مواصلاتی انداز کے باعث، تنازعات کا سامنا کر سکتی ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: تنازعات کے منفی نتائج کیا ہیں؟

سوال: تنازعات کے کچھ عام ذرائع لکھیں؟

---



---

## 13.4 تنازعات کے مختلف نظریات، تنازعات کی سطحیں

(Theories and Levels of Conflict)

### 13.4.1 تنازعات کے مختلف نظریات (Theories of conflict)

تنازعات کو وسیع طور پر سمجھنے کے لیے دو مختلف نظریہ درج ذیل ہیں:

1. **روایتی نقطہ نظر:** یہ تنازعات کا ابتدائی نقطہ نظریہ ہے جس نے تمام تنازعات کو منفی اور ایسی چیز کے طور پر دیکھا جس سے گریز کیا جائے۔ ماضی میں ایسا خیال کیا جاتا تھا کہ تنازعات کے وجہ سے تباہ کن، اور غیر منطقی کام ہوتے ہیں۔ تنازعات غیر معقول رویے کو فروغ دیتے ہیں جو اکثر تشدد سے منسلک ہوتے ہیں۔ تنازعات کی بنیادی وجہ افراد یا گروہوں کے درمیان رابطے اور اعتماد کی کمی کو سمجھا جاتا تھا۔ بہر حال، اس وقت بھی تنازعات کی وجوہات کی نشاندہی اور حل تلاش کرنے کی کوشش کی گئی تاکہ افراد اور تنظیم کی مجموعی کارکردگی کو بہتر کیا جاسکے۔ تاہم، جیسے جیسے وقت گزرتا گیا، محققین نے نتیجہ اخذ کیا کہ کسی نہ کسی سطح پر تنازعات کا سامنا ہونا یقینی ہے اور اس سے بچا نہیں جاسکتا ہے۔ بعض حالات میں تنازعات فائدہ مند بھی ثابت ہو سکتے ہیں۔

2. **تعالیٰ کا نقطہ نظر:** یہ حالیہ نقطہ نظر ہے جو افراد یا گروہ کے درمیان کچھ تنازعات کی ضرورت کی وکالت کرتا ہے۔ اگر کوئی گروہ بہت زیادہ دوستانہ اور تعاون فراہم کرنے والا ہو تو وہ نئے خیالات یا تبدیلیوں کے لیے موزوں نہیں ہو سکتا ہے۔ اس نقطہ نظر کے مطابق گروپ کو متحرک رکھنے کے لیے کچھ اختلافات ضروری ہیں۔ تنازعات افراد یا گروہوں کی تخلیقی صلاحیتوں کی حوصلہ افزائی کرتا ہے، اور انہیں اپنے بارے میں سوچنے میں مدد کرتا ہے۔ تعالیٰ کا نقطہ نظریہ تسلیم کرتا ہے کہ تمام تنازعات منفی نہیں ہوتے ہیں؛ کچھ گروپ کے اہداف اور کارکردگی کے لیے تعمیری اور فائدہ مند ہو سکتے ہیں۔ جبکہ دیگر تباہ کن اور ترقی کی راہ میں رکاوٹ بن سکتے ہیں۔

تنازعات اس وقت مددگار ثابت ہو سکتے ہیں جب یہ گروپ کے اہداف کی حمایت کرتا ہے اور ان کی کارکردگی کو بہتر بناتا ہے، جسے فعال تنازعہ (functional conflict) کہا جاتا ہے۔ دوسری طرف، اگر تنازعہ گروپ کی ترقی کو نقصان پہنچاتا ہے، تو اسے تباہ کن یا غیر فعال تنازعہ (dysfunctional conflict) کہا جاتا ہے۔ یہ سمجھنے کے لیے کہ آیا تنازعہ فعال ہے یا غیر فعال، ہمیں یہ دیکھنا ہوگا کہ تنازعہ کس چیز سے منسلک ہے، جیسے کام (ٹاسک)، تعلقات، یا عمل۔

### 13.4.2 تنازعات کی سطحیں (Levels of conflict)

تنازعات مختلف سطحوں پر جیسے کسی فرد کے اندر، افراد کے درمیان، گروہوں یا تنظیم کے اندر یا گروہوں یا تنظیموں کے درمیان ہو سکتے ہیں۔ تنازعات کی چار الگ الگ سطحیں درج ذیل ہیں:

☆ **بین افرادی تنازعہ:** تنازعہ جو کسی فرد کے اندر متضاد خیالات، جذبات یا خواہشات کی وجہ سے پیدا ہوتا ہے بین افرادی تنازعہ کہلاتا ہے۔ مثال کے طور پر، فرض کریں کہ آپ کھیلوں کی ٹیم کے کپتان ہیں اور آپ طلبہ کو نسل کے رکن بھی ہیں۔ بعض اوقات ہر کردار کے لیے

اپنی ذمہ داریوں اور ترجیحات میں توازن رکھنا آپ کے لیے مشکل ہو سکتا ہے، اور آپ کو اس بارے میں اختلاف ہو سکتا ہے کہ کس پر توجہ مرکوز کرنی ہے۔

☆ **بین افرادی تنازعہ:** وہ تنازعہ جو افراد کے درمیان اختلافات، غلط فہمیوں، یا شخصیات یا مفادات کے تصادم کی وجہ سے پیدا ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر، فاطمہ اور سارہ، کو ایک گروپ پراجیکٹ تفویض کیا گیا ہے، وہ مختلف طریقوں کی وجہ سے تصادم میں مبتلا ہیں۔ فاطمہ خود سے فیصلے کرنے کو ترجیح دیتی ہیں، جب کہ سارہ دوسرے ممبران سے تعاون لینے کی وکالت کرتی ہے۔ یہ تنازعہ ان کی ایک ساتھ کام کرنے کی صلاحیت کو روکتا ہے، جس سے تناؤ پیدا ہوتا ہے اور منصوبے کی پیش رفت میں رکاوٹ پیدا ہوتی ہے۔

☆ **گروہی تنازعہ:** وہ تنازعہ جو کسی ایک گروپ کے اندر ہوتا ہے، جس میں مختلف رائے، اہداف، یا خیالات رکھنے والے اراکین کے درمیان اختلاف شامل ہوتے ہیں۔ مثال کے لیے، جب لوگوں کا ایک گروپ کسی خاص کام کو مل کر کرتا ہے تو وہاں تنازعہ کھڑا ہو سکتا ہے۔ یہ تنازعہ اس لیے ہو سکتا ہے کہ ہر فرد کے کام کرنے کا اپنا طریقہ ہوتا ہے اور کام مکمل کرنے کے طریقے کے بارے میں مختلف خیالات ہوتے ہیں۔

**بین گروہی تنازعہ:** وہ تنازعہ جو مختلف گروہوں یا ٹیموں کے درمیان ہوتا ہے، اکثر وسائل کے مقابلے، طاقت کی جدوجہد، یا اہداف و اقدار میں اختلافات سے پیدا ہوتا ہے۔ بین گروہی تنازعہ اس وقت ہوتا ہے جب الگ الگ گروپ آپس میں اختلاف یا تنازعہ کا سامنا کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر، مختلف گروہوں، جیسے تعلیمی محکموں، ملازم یونینوں، اور حریف اداروں کے درمیان باہمی تنازعات پیدا ہو سکتے ہیں۔ یہ تنازعات بجٹ کی تقسیم، کام کے قواعد، یا تعلیمی وسائل فراہم کرنے والوں کے درمیان اختلافات کی وجہ سے پیدا ہو سکتے ہیں۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال:- تنازعات کی تفہیم کے لیے تعامل پسند نظریہ کی وضاحت کریں۔

---



---

## 13.5 تنازعات کے اقسام، تنازعات کے مثبت اور منفی پہلو

(Types of Conflict, Positive and Negative Aspects of Conflict)

### 13.5.1 تنازعات کی قسمیں (Types of Conflict)

تنازعات کے اقسام درج ذیل ہیں:



☆ **ٹاسک تنازعہ (Task conflict):** ٹاسک تنازعہ سے مراد گروپ کے ممبران کے درمیان کام کے مواد یا اہداف کے بارے میں اختلاف رائے یا اختلاف ہے۔ یہ تنازعہ اس وقت ہوتا ہے جب افراد یا گروہ کسی کام یا پروجیکٹ سے متعلق منصوبوں، یا فیصلوں کے بارے میں مختلف رائے، خیالات، یا نقطہ نظر رکھتے ہیں۔

☆ **کرداری تنازعہ (Role conflict):** کرداری تنازعہ اس وقت ہوتا ہے جب افراد یا گروہوں کو تنظیم کے اندر اپنے کردار یا ذمہ داریوں سے وابستہ متضاد توقعات یا مطالبات کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔ مثال کے طور پر، ایک ایسی صورت حال کا تصور کریں جہاں ایک ملازم سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ متعدد پروجیکٹس کے لیے ڈیڈ لائن کو پورا کرے جبکہ اسے اضافی ذمہ داریاں بھی تفویض کی گئی ہیں۔

☆ **طریق عمل کا تنازعہ (Process conflict):** عملی تنازعہ سے مراد گروپ کے ممبران کے درمیان کام کو پورا کرنے کے لیے استعمال ہونے والے طریقوں، طریقہ کار یا حکمت عملیوں کے بارے میں اختلاف رائے یا اختلاف ہے۔

☆ **ثقافتی تنازعہ (Cultural conflict):** ثقافتی تنازعہ اس وقت رونما ہوتے ہیں جب کثیر الثقافتی کام کی جگہ لوگوں کے درمیان ثقافتی اقدار، اصولوں، یا مختلف طریقوں میں فرق کی وجہ سے تصادم پیدا ہوتا ہے۔

☆ **اقدار کا تنازعہ (Values conflict):** اقدار کا تنازعہ اس وقت سامنے آتا ہے جب افراد یا گروہوں کے درمیان ذاتی یا تنظیمی اقدار، اصولوں یا اخلاقی معیارات کی بنیاد پر اختلاف ہو۔

☆ **وقوفی تنازعہ (Cognitive conflict):** وقوفی تنازعات اس وقت پیدا ہوتے ہیں جب افراد یا گروہوں کے درمیان خیالات، عقائد یا نقطہ نظر میں اختلاف ہو۔ اس میں کسی خاص مسئلے سے متعلق متضاد خیالات، رجحان، یا فیصلے شامل ہیں۔

☆ **جذباتی تنازعہ (Affective conflict):** جذباتی تنازعہ کو تعلقات کا تنازعہ بھی کہا جاتا ہے، اس میں افراد یا گروہوں کے درمیان منفی جذبات، تناؤ، یا دشمنی شامل ہیں۔ یہ کشیدہ تعلقات، ذاتی جھگڑوں، یا سمجھ کی کمی سے پیدا ہوتے ہیں۔

☆ **کردار کا تنازعہ (Behavioral conflict):** کردار یا سلوک کا تنازعہ اس وقت ہوتا ہے جب کسی فرد یا گروہ کے افعال یا طرز عمل دوسروں کے لیے ناقابل قبول ہوں۔ جیسے کسی میننگ میں دیر سے پہنچنا، کام کی روانی میں خلل ڈالنا اور ساتھیوں کے ساتھ تنازعہ پیدا کرنا وغیرہ؛

## 13.5.2 تنازعات کے مثبت پہلو (Positive Aspects of Conflict)

اکثر و بیشتر تنازعات کو منفی یا خلل ڈالنے والی قوت کے طور پر دیکھا جاتا ہے جو مسائل کھڑے کرتے ہیں۔ جس کی وجہ سے بہت سے لوگ اور تنظیمیں اس سے بچنا چاہتی ہیں۔ لیکن یہ تسلیم کرنا ضروری ہے کہ تنازعات کے مثبت اثرات بھی ہوتے ہیں۔ آئیے ہم پہلے تنازعات کے مثبت پہلوؤں کا جائزہ لیں اور یہ معلوم کریں کہ تنازعات کس طرح ذاتی ترقی، دوسروں کی بہتر تفہیم، انجمن کی ترقی اور اچھی تبدیلی کا باعث بن سکتا ہے۔

☆ **نئی ایجادات اور تخلیقی صلاحیتوں کو فروغ دیتے ہیں:** کسی چیز کے بارے میں اختلافات اور مختلف نقطہ نظر رکھنے سے نئی ایجادات، مسئلے کے حل کی تلاش کرنے کے نئے طریقے دریافت کرنے میں مدد ملتی ہے۔ تنازعات سے تخلیقی صلاحیتوں کو فروغ ملتا

ہے۔ مثال کے طور پر کسی گروپ کے ساتھ کسی پروجیکٹ پر کام کرتے وقت آپسی خیالات کے درمیان اختلاف ہمیں خاص حل اور نتیجہ کی طرف لے جاسکتا ہے جو ہر ایک کے خیالات کے بہترین حصے کا مشترکہ ثمرہ ہو سکتا ہے۔

☆ **تنازعات** مسئلہ کو حل کرنے کی مہارتوں کو بڑھاتا ہے: جب لوگوں کی رائے مختلف ہوں یا ایک دوسرے کے برخلاف فائدہ حاصل کرنا مقصد ہو، تو ایسے تنازعات کا سامنا تجزیہ کرنے، جانچنے، اور سمجھوتہ کرنے یا بہتر حل تلاش کرنے کے طور پر کیا جاتا ہے۔ یہ عمل پیچیدہ حالات میں سمجھوتہ کرنے، مشترکہ بنیاد تلاش کرنے اور متعدد فریقوں کو مطمئن کرنے والے معاہدوں تک پہنچنے کی صلاحیت کو بڑھاتا ہے۔

☆ **تنازعات ذاتی اور باہمی ترقی کو فروغ دیتا ہے:** تنازعات کے ذریعے، ہم اپنے اور دوسروں کے بارے میں قیمتی بصیرت حاصل کرتے ہیں۔ یہ ہماری طاقتوں، کمزوریوں اور ذاتی ترقی کے شعبوں کو نمایاں کر سکتا ہے۔ اس کے علاوہ اختلاف ہمیں دوسروں کو بہتر طور پر سمجھنے، ہمدردی، رابطے کی مہارت اور تعمیری تعلقات مضبوط کرنے کی صلاحیت کو فروغ دیتا ہے۔

☆ **تنازعات فیصلہ سازی کو مضبوط بناتا ہے:** تنازعات ہمیں اپنے انتخاب کا جائزہ لینے اور اس کا دفاع کرنے پر زور دیتا ہے۔ تنازعات سے تنقیدی سوچ، نتائج کا تجزیہ، اور سوچ سمجھ کر انتخاب کرنے کی صلاحیت کی حوصلہ افزائی ہوتی ہے۔ اس سے ہماری فیصلہ سازی کی صلاحیتیں مضبوط ہوتی ہیں، جو زندگی کے مختلف پہلوؤں میں کامیابی کے لیے ضروری ہیں۔

**تنازعات لچک اور موافقت پیدا کرتا ہے:** تنازعات کو حل کرنا لچک اور موافقت پیدا کرتا ہے۔ یہ ہمیں دباؤ میں پرسکون رہنے، مشکلات کے درمیان حل تلاش کرنے، اور ناکامیوں سے پیچھے ہٹنا سکھاتا ہے۔

### 13.5.3 تنازعات کے منفی پہلو (Negative Aspects of Conflict)

تنازعات کے منفی پہلو درج ذیل ہیں:

☆ **منفی جذبات:** تنازعات غصہ، مایوسی، ناراضگی اور اداسی جیسے جذبات کو پیدا کر سکتا ہے۔ یہ جذبات عام طور پر ناخوشگوار ہوتے ہیں جو پریشانی و تکلیف کا باعث بنتے ہیں۔

☆ **مسدود مواصلت:** تنازعہ، ملوث افراد یا گروہوں کے درمیان بات چیت یا موثر رابطے کو روک سکتا ہے، ایسا غلط فہمیوں، غلط تشریحات اور ایک دوسرے کے نقطہ نظر کو سننے کے لیے آمادگی کی کمی کے سبب ہو سکتے ہیں۔

☆ **کشیدہ تعلقات:** تنازعات اکثر ذاتی اور پیشہ ورانہ تعلقات کو متاثر کرتے ہیں۔ جب اختلاف برقرار رہتا ہے اور حل نہیں ہوتا ہے، تو اعتماد اور بات چیت ٹوٹ سکتی ہے، جس سے ناراضگی، دشمنی اور تعلقات خراب ہو سکتے ہیں۔

☆ **ہم آہنگی میں کمی:** تنازعات کی وجہ سے ہم آہنگی، آپسی میل جول میں کمی واقع ہو سکتی ہے۔ یہ مخالف ماحول پیدا کر سکتا ہے جو تعاون اور گروہی عمل کو روکتا ہے۔

☆ منفی دقیانوسی تصورات میں اضافہ: تنازعات میں ملوث لوگوں یا گروہوں میں ایک دوسرے کے لیے منفی دقیانوسی تصورات یا تعصب پیدا کرنے کا رجحان ہوتا ہے۔ یہ اختلاف یا انتشار کو مزید گہرا کر سکتا ہے اور حل کو مزید مشکل بنا سکتا ہے۔

☆ آمرانہ قیادت کا رجحان: جب تنازعہ بڑھتا ہے اور باہمی تعاون سے فیصلہ سازی غیر موثر ہو جاتی ہے تو قیادت آمریت کی طرف مائل ہو سکتی ہے۔

☆ پست حوصلے اور ملازمین کا عدم اطمینان: کسی تنظیم میں طویل یا حل نہ ہونے والے تنازعات منفی ماحول پیدا کر سکتے ہیں، جس کے نتیجے میں ملازمین کے حوصلے میں کمی اور بے اطمینانی پیدا ہو سکتا ہے۔

☆ مقبولیت کو نقصان: اگر کسی تنظیم کے اندر تنازعات بیرونی طور پر معلوم ہو جائیں تو یہ تنظیم کی مقبولیت کو نقصان پہنچا سکتا ہے۔

☆ پیداواری صلاحیت کا نقصان: تنازعات انفرادی اور اجتماعی دونوں سطحوں پر پیداواری صلاحیت کو نقصان پہنچا سکتا ہے۔ کیونکہ ان حالات میں توانائی کا رخ تنازعات کو حل کرنے یا ان کے نتائج سے نمٹنے کی طرف ہوتا ہے۔ جس وجہ سے قیمتی وقت اور وسائل زیادہ تر تعمیر کو ششوں سے ہٹ جاتے ہیں۔ ساتھیوں کے درمیان تنازعات پیش رفت اور تنظیمی اہداف کے حصول میں رکاوٹ بن سکتے ہیں۔

اگرچہ تنازعات سے ہمیشہ مکمل طور پر بچا نہیں جاسکتا، لیکن تنظیموں کو تعمیر اور بروقت تنازعات کو حل کرنے اور ان کا انتظام کرنے کی کوشش کرنی چاہیے۔ کھلے مواصلات کو فروغ، تنازعات کے حل کے طریقہ کار کی فراہمی، اور مثبت کام کی ثقافت کو فروغ دے کر تنازعات کے منفی اثرات کو کم کیا جاسکتا ہے اور تنظیم میں صحت مند اور زیادہ پیداواری ماحول پیدا کر سکتی ہیں۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنازعات کی بنیادی اقسام کیا ہیں؟

سوال: تنازعات کے مثبت پہلو پر روشنی ڈالیں۔

### 13.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- تنازعہ انسانی تجربے کا ایک مؤثر اور ناگزیر حصہ ہے۔
- یہ ایک باہمی عمل ہے جو سماجی عناصر کے اندر یا ان کے درمیان عدم مطابقت، اختلاف، یا ہم آہنگی کی کمی سے ظاہر ہوتا ہے۔
- تنازعات کی مختلف وجوہات ہو سکتی ہیں، جیسے مختلف اہداف اور مفادات، محدود وسائل، اقتدار کی جدوجہد، مواصلات کا فقدان، ثقافتی قدری کا تفریق، وغیرہ؛ مختلف حالات میں تنازعہ کی مختلف سطحیں اور اقسام پائی جاتی ہیں۔

- تنازعہ کے عمل میں غیر مرئی، ادراک، احساس، فلیش پوائنٹ، اجتناب، مداخلت، اور نتائج کا تعین جیسے مراحل شامل ہیں۔
- تنازعات تنقیدی سوچ اور مسئلہ حل کرنے کی صلاحیتوں کو فروغ سے لے کر جذباتی تناؤ، خراب تعلقات اور یہاں تک کہ تشدد تک کے نتائج کا باعث بن سکتے ہیں۔
- روایتی اور تعامل پسند نقطہ نظر تنازعات کے دو بنیادی نظریات ہیں۔
- تعامل کا نقطہ نظر کے مطابق تمام تنازعات منفی نہیں ہوتے ہیں؛ کچھ گروپ کے اہداف اور کارکردگی کے لیے تعمیری اور فائدہ مند ہو سکتے ہیں۔ جبکہ دیگر تباہ کن اور ترقی کی راہ میں رکاوٹ بن سکتے ہیں۔ تنازعات کے مثبت اور منفی دونوں پہلو ہیں۔

### 13.7 فرہنگ (Glossary)

Interactive process	باہمی عمل
Intrapersonal conflict	بین افرادی تنازعہ
Interpersonal conflict	بین الافراد تنازعہ
Intragroup conflict	بین گروہی تنازعہ
Intergroup conflict	بین الاگروہی تنازعہ
Traditional approach	روایتی نظریہ
Interactionist approach	تعال پسند نظریہ
Multicultural	کثیر الثقافتی
Latent phase of conflict	تنازعہ کا غیر مرئی مرحلہ
Intervention	مداخلت
Avoidance	اجتناب
Realization	احساس
Blocked communication	مسدود مواصلت
Authoritarian leadership	آمرانہ قیادت

### 13.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. مندرجہ ذیل میں سے کون تنازعہ کی بہترین وضاحت ہے؟
  - (a) افراد یا گروہوں کے درمیان ایک ہم آہنگ تعامل
  - (b) ایسا رجحان جو صرف پیشہ ورانہ ماحول میں ہوتا ہے۔
  - (c) ایک ایسا عمل جو تعاون کی طرف لے جاتا ہے۔
  - (d) انسانی تجربے کا ایک موروثی اور ناگزیر حصہ
2. کسی تنظیم میں تنازعات کے اسباب کیا ہیں؟
  - (a) غلط مواصلات، احتساب، اور ثقافتی تنوع
  - (b) قیادت کے انداز، فیصلہ سازی، اور قلیل وسائل
  - (c) انتظامی توقعات، مواصلات میں خلل، اور غلط فہمی
  - (d) ان میں سبھی
3. کس سطح کے تنازعات میں، ایک تنظیم کے اندر افراد کے درمیان تنازعات شامل ہیں؟
  - (a) بین افرادی تنازعہ
  - (b) بین افرادی تنازعہ
  - (c) بین گروہی تنازعہ
  - (d) بین الاگروہی تنازعہ
4. کس قسم کے تنازعہ میں کسی خاص مسئلے سے متعلق متضاد خیالات، نظریات یا سوچ شامل ہے؟
  - (a) ٹاسک تنازعہ
  - (b) رشتے کا تنازعہ
  - (c) کرداریت کا تنازعہ
  - (d) وقوفی تنازعہ
5. مندرجہ ذیل میں سے کون تنظیم میں تنازعہ کا ممکنہ ذریعہ ہے؟
  - (a) موثر مواصلات اور تفہیم
  - (b) واضح کردار اور ذمہ داریاں
  - (c) قلیل وسائل
  - (d) مضبوط ٹیم ورک اور تعاون

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. تنازعہ سے کیا مراد ہے؟
2. تنازعات کے عمل کے مراحل بیان کیجیے؟
3. کسی تنظیم میں تنازعات ہونے کی عام وجوہات کیا ہیں؟
4. تنازعات کے حل نہ ہونے کی صورت میں ممکنہ نتائج کیا ہو سکتے ہیں؟
5. کسی تنظیم کے اندر تنازعات کے منفی اثرات پر روشنی ڈالیں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. تنظیموں میں تنازعات کی بنیادی وجوہات بیان کریں۔
2. کسی تنظیم میں ہونے والے تنازعات کے ممکنہ مثبت اور منفی نتائج پر روشنی ڈالیں۔

3. وقت کے ساتھ تنازعات کے نظریات کیسے تبدیل ہوئے ہیں؟ وضاحت کریں۔
4. تنازعات کی مختلف سطحوں کو تفصیل سے بیان کریں۔
5. تنازعات کے مثبت پہلوؤں کو اور منفی پہلوؤں کا مقابل کیجیے۔

---

### 13.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

- Condliffe, Peter (2016). Conflict Management: A Practical Guide. 5th edition. LexisNexis Butterworths Australia
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. New. York: John Wiley and Sons, Inc
- Rahim, M. A. (2017). Managing conflict in organizations (4th ed.). Routledge.
- Robbins, Stephen P, and Mary Coulter: management, Prentice hall, New Delhi
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. Administrative Science Quarterly. 10 p. 504–529.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2012). Organizational Behavior, Prentice Hall

# اکائی 14 - تنازعہ کا انتظام

(Conflict Management)

اکائی کے اجزا

- 14.0 تعارف (Introduction)
- 14.1 مقاصد (Objectives)
- 14.2 تنازعہ کا حل: تنازعہ کے انتظام کا تصور اور طریقہ عمل
- (Conflict Resolution: Concept, Process of Conflict Management)
- 14.2.1 تنازعہ کے حل کا تعارف (Introduction to Conflict Management)
- 14.2.2 تنازعہ کے انتظام کے طریقہ عمل (Process of Conflict Management)
- 14.3 تنازعہ کے انتظام کی اہمیت (Significance of managing conflicts)
- 14.3.1 تعلیمی اداروں میں تنازعہ کے انتظام کی اہمیت
- (Importance of Conflict Management in Educational Institutions)
- 14.3.2 افراد اور تنظیموں پر حل نہ ہونے والے تنازعات کا اثر
- (Impact of Unresolved Conflicts on Individuals and Institutions)
- 14.4 تنازعات کی روک تھام، مذاکرات اور مول تول کی حکمت عملی
- (Strategies for preventing Conflict, negotiation, and bargaining strategies)
- 14.4.1 تنازعات کی روک تھام کے لیے فعال طرز رسائی
- (Proactive Approaches to Conflict Prevention)
- 14.4.2 تنازعہ کے انتظام میں مؤثر مذاکرات کی حکمت عملی
- (Effective Negotiation Strategies in Conflict Management)
- 14.4.3 تنازعہ کے حل کے لیے مول تول کی تکنیکوں کا استعمال
- (Utilizing Bargaining Techniques for Conflict Resolution)
- 14.5 تنازعہ کے انتظام کی طرز سائیاں (Approaches in conflict Management)
- 14.5.1 مسابقتی طرز رسائی (Competing (Assertive) Approach)
- 14.5.2 باہمی تعاون کی طرز رسائی (Collaborating (Problem-Solving) Approach)

باہمی معاہدہ کی طرز رسائی (Compromising (Mutual Agreement) Approach)	14.5.3
اجتناب طرز رسائی (Avoiding (Withdrawing) Approach)	14.5.4
مطابقت طرز رسائی (Accommodating Approach)	14.5.5
اكتسابی نتائج (Learning Outcomes)	14.6
فرہنگ (Glossary)	14.7
اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)	14.8
تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)	14.9

## 14.0 تعارف (Introduction)

تنازعہ انسانی تعامل کا ایک ناگزیر پہلو ہے، اور تعلیمی ادارے بھی اس سے مستثنیٰ نہیں ہیں۔ تنازعہ کے حل کا ایک واضح تصور، عمل اور حکمت عملی کی گہری سمجھ کا ہونا کسی بھی تعلیمی رہنما کے لیے بے حد ضروری ہے۔ تعلیمی رہنما میں تنازعہ کے انتظام کی مؤثر مہارتیں ہونا لازمی ہیں جس سے کہ طلباء، اساتذہ، عملہ اور اسکول کی پوری کمیونٹی کے لیے ایک ہم آہنگ اور نتیجہ خیز ماحول کی تعمیر کی جاسکے۔ اس یونٹ میں ہم تنازعہ کے حل کے تصور کا مکمل جائزہ لیں گے جس سے تنازعہ کے انتظام کے بارے میں آپ کو قابل قدر بصیرت حاصل ہو جائے گی۔ اس یونٹ میں تعلیمی اداروں میں تنازعہ کے انتظام کی اہمیت پر زور دیا گیا ہے اور افراد اور تنظیموں پر حل نہ ہونے والے تنازعات کے ممکنہ اثرات کو بھی اجاگر کیا گیا ہے۔ مزید برآں، یہ یونٹ تنازعات کو روکنے کے لیے مختلف حکمت عملی پر بھی غور کرتی ہے، بشمول گفت و شنید اور مول تول کی حکمت عملی۔ یہ یونٹ تنازعات کے انتظام میں مختلف طریقوں کی دریافت کرتی ہے جنہیں تعلیمی رہنما مشکل حالات کا سامنا کرنے پر استعمال کر سکتے ہیں۔

اس اکائی میں، طلباء تنازعہ کے انتظام کے بارے میں اپنی سمجھ کو بڑھانے کے لیے تنقیدی سوچ، صورت حال کا تجزیہ، اور مختلف صورت حال کا موازنہ سیکھیں گے۔ وہ حقیقی مثالوں کا بھی جائزہ لیں گے اور تنازعہ کے حل کے بہترین طریقے سیکھیں گے۔ اس یونٹ کے اختتام تک، طلباء اپنے تعلیمی ادارے میں ایک مثبت اور سازگار تعلیمی ماحول کو فروغ دیتے ہوئے تنازعات کو مؤثر طریقے سے حل کرنے اور ان کا نظم کرنے کے لیے مہارت اور علم سے لیس ہو جائیں گے۔

## 14.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- تنازعہ کے حل کے تصور کی وضاحت کر سکیں۔



- تعلیمی اداروں میں تنازعات کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے کی اہمیت کو پہچانیں اور افراد و تنظیموں پر حل نہ ہونے والے تنازعات کے ممکنہ نتائج کی وضاحت کر سکیں۔
- تنازعات کو حل کرنے اور باہمی فائدہ مند معاہدوں تک پہنچنے کے لیے مؤثر مذاکرات اور مول تول کی حکمت عملی کو استعمال کر سکیں۔
- تنازعہ کے انتظام کے تناظر میں مؤثر مواصلاتی مہارت، فعال سننے، اور ہمدردی کا مظاہرہ کر سکیں۔
- تنازعہ کے انتظام میں ثالثی کے کردار کی وضاحت کر سکیں اور ایسے حالات کی نشاندہی کر سکیں جہاں ثالثی فائدہ مند ہو سکتی ہے۔
- تنازعہ کے انتظام میں جذباتی ذہانت کی اہمیت کو پہچانیں اور تنازعہ کی صورت میں ان جذبات کو کنٹرول کرنے کی صلاحیت کا مظاہرہ کر سکیں۔
- کھلے مواصلات، باعزت مکالمے، اور تنازعہ کے حل کی تعمیری حکمت عملی کو فروغ دے کر تعلیمی اداروں میں تنازعات کے مثبت کلچر کو فروغ دیں سکیں۔

## 14.2 تنازعہ کا حل: تنازعہ کے انتظام کا تصور اور طریقہ عمل

### (Conflict Resolution: Concept, Process of Conflict Management)

تنازعہ انسانی تعامل کا ایک موروثی پہلو ہے، اور اس کا مؤثر انتظام تعلیمی اداروں میں بہت ضروری ہے۔ تنازعہ کے حل میں تنازعہ کی نوعیت کو سمجھنا، ان سے نمٹنے کے لیے حکمت عملی کا استعمال، اور مثبت نتائج و سہولت فراہم کرنا شامل ہے۔ اس سیکشن میں، ہم تنازعہ کے انتظام کا تصور اور اس کی حکمت عملی کو سمجھیں گے ساتھ ہی ساتھ اسکول کے رہنماؤں اور منتظمین کو تنازعہ کو تعمیری طور پر اس کے حل کرنے کے لیے ضروری علم اور مہارت سے بھی آراستہ کریں گے۔

### 14.2.1 تنازعہ کے حل کا تعارف (Introduction to Conflict Management)

تنازعہ کے حل سے مراد تنازعہ کو تعمیری اور مثبت انداز میں حل کرنے اور ان کا انتظام کرنے کا عمل ہے۔ اس میں تنازعہ کا باہمی طور پر قابل قبول حل تلاش کیا جاتا ہے اور تنازعہ میں شامل افراد یا گروہوں کے درمیان ہم آہنگی بحال کی جاتی ہے۔ تنازعہ کے حل میں متعدد تکنیکوں، حکمت عملی اور مہارتوں کا مکمل احاطہ کیا جاتا ہے جن کا مقصد تنازعات کو مؤثر طریقے سے حل کرنا ہوتا ہے۔ کسی بھی ادارے میں تنازعہ لوگوں کے مابین اختلاف رائے، اقدار، اہداف، مفادات، یا غلط فہمیوں کی وجہ سے پیدا ہو سکتا ہے۔ تنازعات کی وجوہات اور حرکیات کو سمجھ کر، قیادت کے عہدے پر فائز افراد منفی اثرات کو کم کرنے اور صحت مند کام کرنے والے ماحول کو فروغ دینے کے لیے تنازعہ کے حل کے لیے مناسب طریقے اپنا سکتے ہیں۔

تنازعہ کے حل میں فعال سننا، ہمدردی، مواصلات کی مہارتیں، اور کھلے مکالمے کے لیے سہولت فراہم کرنے کی صلاحیت شامل ہے۔ یہ تعاون، مسئلہ حل کرنے، اور ایسے حل تلاش کرنے پر زور دیتا ہے جو تمام فریقین کی ضروریات اور مفادات کو پورا کرتے ہوں۔ تنازعات کا مؤثر حل افہام و تفہیم، اعتماد اور تعاون کو فروغ دیتا ہے، جس سے تعلقات اور مجموعی تنظیمی کام کاج میں بہتری آتی ہے۔

تعلیمی اداروں کے تناظر میں، تنازعہ کے حل طلباء، اساتذہ، منتظمین اور دیگر اسٹیک ہولڈرز کے لیے سیکھنے اور کام کرنے کے مثبت ماحول کو برقرار رکھنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ یہ طلباء کے مابین تنازعات، اساتذہ اور طلباء کے درمیان تنازعات، عملے کے ارکان کے درمیان تنازعات، اور ادارے کے اندر مختلف محکموں یا گروہوں کے درمیان تنازعات کو حل کرنے میں مدد کرتا ہے۔ تنازعہ کے حل کی حکمت عملیوں کو متعارف کروا کر اور کھلے مواصلات کے کلچر کو فروغ دے کر، تعلیمی رہنما ایک ایسا ماحول بنا سکتے ہیں جہاں تنازعات کو خلل ڈالنے والی قوتوں کے بجائے ترقی اور سیکھنے کے مواقع کے طور پر دیکھا جائے۔ تنازعہ کے حل کی مہارتیں قائدین کے لیے تنازعات کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے، مربوط ٹیمیں بنانے، تعاون کو فروغ دینے، اور تدریس اور سیکھنے کے لیے سازگار ماحول کو یقینی بنانے کے لیے ضروری ہیں۔

## 14.2.2 تنازعہ کے انتظام کے طریقہ عمل (Process of Conflict Management)

تنازعات کے انتظام میں تنازعات کا تعمیری انداز ہیں تجزیہ کرنے اور اس کا حل ڈھونڈنے کے لیے ایک منظم طریقہ عمل شامل ہوتا ہے۔ رہنماؤں کے لیے یہ ضروری ہے کہ وہ تعلیمی اداروں کے اندر تنازعات کو مؤثر طریقے سے شناخت کرنے اور حل کرنے کے لیے تنازعہ کے انتظام کے عمل کو سمجھیں۔ اس عمل میں عام طور پر درج ذیل مراحل شامل ہوتے ہیں:

1. **شناخت:** تنازعے کے انتظام میں پہلا قدم تنازعہ کے وجود کی شناخت کرنا ہے۔ اس کے لیے گہرے مشاہدے، فعال سننے، اور تنازعات کے علامات سے آگاہی کی ضرورت ہے۔ یہ تسلیم کرنا ضروری ہے کہ تنازعات مختلف شکلوں میں ظاہر ہو سکتے ہیں، جیسے کہ اختلاف، تناؤ، یا مواصلات میں خرابی۔

2. **تشخیص:** ایک بار جب تنازعہ کی نشاندہی ہو جاتی ہے، تو اس کی نوعیت، اسباب اور مضمرات کا جائزہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ اس میں معلومات اکٹھا کرنا، اس میں شامل تمام فریقین کے نقطہ نظر کو سننا، اور ان بنیادی مسائل کا تجزیہ کرنا شامل ہے جو تنازعہ میں حصہ ڈالتے ہیں۔ ایک مکمل تشخیص تنازعات کی جامع تفہیم حاصل کرنے میں مدد کرتا ہے اور تنازعہ کے حل کے بعد کے اقدامات کی رہنمائی کرتا ہے۔

3. **مواصلات:** مؤثر مواصلات تنازعہ کے انتظام میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔ اس میں تنازعہ میں شامل فریقین کے درمیان کھلے اور دیانتدارانہ بات چیت کی سہولت فراہم کرنا شامل ہے۔ افہام و تفہیم کو فروغ دینے اور خدشات اور نقطہ نظر کے اظہار کے لیے ایک محفوظ جگہ بنانے کے لیے فعال سننے، ہمدردی، اور غیر فیصلہ کن مواصلات کی تکنیکیں ضروری ہیں۔ مؤثر مواصلات کے ذریعے، تنازعات کو واضح کیا جاسکتا ہے، اور غلط تشریحات یا غلط فہمیوں کو دور کیا جاسکتا ہے۔

4. **تعاون:** باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کا حل تنازعہ کے انتظام کا ایک اہم پہلو ہے۔ اس میں تنازعہ میں شامل فریقین کو اکٹھا کرنا شامل ہے تاکہ اجتماعی طور پر کوئی ایسا حل تلاش کیا جاسکے جو ان کے مفادات اور ضروریات کو پورا کرے۔ اس مرحلے میں ذہن سازی،

متبادل آپشنز پیدا کرنے، اور مختلف نقطہ نظر پر غور کرنے کی ضرورت ہے۔ مقصد مشترکہ بنیادوں کی نشاندہی کرنا اور باہمی طور پر قابل قبول حل کے لیے کام کرنا ہے۔

5. گفت و شنید: گفت و شنید دینے اور لینے کا ایک ایسا عمل ہے جہاں تنازعہ میں ملوث فریقین اپنے مفادات، ترجیحات اور ممکنہ تجاویز پر تبادلہ خیال کرتے ہیں۔ اس کے لیے موثر مواصلت، قائل کرنے کی مہارت، اور درمیانی زمین تلاش کرنے کی خواہش کی ضرورت ہوتی ہے۔ گفت و شنید کا مقصد ایک ایسے سمجھوتہ پر پہنچنا ہے جو تمام فریقین کے مفادات کو پورا کرے، جس سے باہمی طور پر فائدہ مند نتیجہ نکلے۔

6. قرارداد اور عمل درآمد: ایک بار جب بات چیت کے ذریعے کوئی معاہدہ طے پا جاتا ہے، تو اس قرارداد کو باضابطہ بنانا اور اس پر عمل درآمد کرنا ضروری ہے۔ اس میں متفقہ شرائط کی دستاویز کرنا، ذمہ داریاں تفویض کرنا، اور نفاذ کے لیے ٹائم لائن قائم کرنا شامل ہو سکتا ہے۔ واضح مواصلت اور فالو اپ اقدامات اس بات کو یقینی بنانے کے لیے اہم ہیں کہ قرارداد کو مؤثر طریقے سے نافذ کیا جائے اور اس کی نگرانی کی جائے۔

7. تشخیص اور عکاسی: قرارداد کے نفاذ کے بعد، تنازعہ کے انتظام کے عمل کی تاثیر کا جائزہ لینا ضروری ہے۔ عکاسی رہنماؤں کو نتائج کا جائزہ لینے، بہتری کے لیے علاقوں کی نشاندہی کرنے اور تنازعہ کے انتظام کے تجربے سے سیکھنے کی اجازت دیتی ہے۔ یہ تشخیص تنازعہ کے انتظام کی حکمت عملی کو بہتر بنانے اور مستقبل کے تنازعات کے لیے مہارتیں بنانے میں مدد کرتا ہے۔

تنازعہ کے انتظام کے عمل کو سمجھنے اور اس کی پیروی کرنے سے، تعلیمی اداروں میں رہنما تنازعات کو مؤثر طریقے سے حل کر سکتے ہیں، مثبت تعلقات کو فروغ دے سکتے ہیں، اور ایک ہم آہنگ ماحول پیدا کر سکتے ہیں جو تدریس، سیکھنے اور پیشہ ورانہ ترقی کی حمایت کرتا ہے۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنازعہ کے انتظام کے تصور کو واضح کیجیے۔

---



---

### 14.3 تنازعہ کے انتظام کی اہمیت (Significance of managing conflicts)

تعلیمی اداروں میں تنازعہ کا انتظام ایک ہم آہنگ اور سازگار تعلیمی ماحول کو فروغ دینے کے لیے انتہائی اہمیت کا حامل ہے۔ تنازعات، اگر توجہ نہ دیے جائیں تو، افراد اور تنظیموں پر گہرے اثرات مرتب کر سکتے ہیں، جس سے تعلقات کشیدہ ہوتے ہیں، پیداواری صلاحیت میں کمی آتی ہے،

اور ترقی میں رکاوٹ ہوتی ہے۔ یہ سیکشن تنازعہ کے انتظام کی اہمیت پر روشنی ڈالے گا، تعاون کو فروغ دینے، مواصلات کو بڑھانے، اور تعلیمی تناظر میں تمام اسٹیک ہولڈرز کی فلاح و بہبود کو یقینی بنانے میں اس کے کردار کو اجاگر کرے گا۔

### 14.3.1 تعلیمی اداروں میں تنازعہ کے انتظام کی اہمیت

#### (Importance of Conflict Management in Educational Institutions)

تنازعات انسانی تعامل کا ایک ناگزیر حصہ ہے، اور تعلیمی ادارے بھی اس سے مستثنیٰ نہیں ہیں۔ ان اداروں کے اندر ایک صحت مند اور نتیجہ خیز ماحول کو برقرار رکھنے کے لیے تنازعات کا موثر انتظام بہت ضروری ہے۔ تعلیمی اداروں میں تنازعہ کے انتظام کی اہمیت کو اجاگر کرنے والی کچھ وجوہات یہ ہیں:

1. مثبت تعلقات کو فروغ دیتا ہے: تنازعہ کا انتظام تعلیمی اداروں میں مختلف اسٹیک ہولڈرز کے درمیان مثبت تعلقات کو فروغ دینے میں مدد کرتا ہے۔ تنازعات کو تعمیری انداز میں حل کرنے سے رہنما اعتماد، احترام اور تعاون کی فضا پیدا کر سکتے ہیں۔ یہ بدلے میں، ادارے کے اندر ٹیم ورک، مواصلات، اور مجموعی حوصلے کو بڑھاتا ہے۔

2. سیکھنے کے ماحول کو بہتر بناتا ہے: سیکھنے کا بہترین ماحول بنانے کے لیے تنازعات سے پاک ماحول ضروری ہے۔ جب تنازعات کا مناسب طریقے سے انتظام کیا جاتا ہے، تو طلباء تناؤ یا دشمنی سے پریشان ہوئے بغیر اپنی پڑھائی پر توجہ مرکوز کر سکتے ہیں۔ تنازعہ کے انتظام کی حکمت عملی ایک محفوظ اور معاون ماحول کو فروغ دیتی ہے جو طلباء کی شمولیت، شرکت اور تعلیمی ترقی کی حوصلہ افزائی کرتی ہے۔

3. مسائل اور خدشات کو حل کرتا ہے: تنازعات اکثر بنیادی مسائل اور خدشات سے پیدا ہوتے ہیں۔ موثر تنازعہ کا انتظام ان مسائل کو حل کرنے اور ان کو بڑے مسائل کی طرف بڑھنے سے روکنے کے لیے ایک پلیٹ فارم مہیا کرتا ہے۔ کھلے مکالمے اور گفت و شنید کی حوصلہ افزائی کر کے، تنازعات کو ترقی، مسائل کے حل اور اختراع کے مواقع میں تبدیل کیا جاسکتا ہے۔

4. مواصلات اور تعاون کو بہتر بناتا ہے: تنازعہ کا انتظام تعلیمی اداروں میں اسٹیک ہولڈرز کے درمیان موثر رابطے اور تعاون پر زور دیتا ہے۔ تنازعہ کے حل کے عمل کے ذریعے، افراد اپنے نقطہ نظر کا اظہار کرنا، دوسروں کو فعال طور پر سننا، اور مشترکہ بنیاد تلاش کرنا سیکھتے ہیں۔ یہ بات چیت کی مہارت کو بڑھاتا ہے، افہام و تفہیم کو فروغ دیتا ہے، اور ادارے کے اندر تعاون کو مضبوط کرتا ہے۔

5. تعمیری مسائل کے حل کے ماڈل: تعلیمی اداروں میں تنازعہ کا انتظام تعمیری مسائل کے حل اور فیصلہ سازی کے لیے ایک نمونے کے طور پر کام کرتا ہے۔ جب تنازعات کو منصفانہ اور شفاف طریقے سے حل کیا جاتا ہے، تو رہنما طلباء اور کمیونٹی کے دیگر ارکان کے سامنے تنازعہ کے حل کی موثر حکمت عملی کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ یہ ضروری زندگی کی مہارتوں کو تیار کرنے میں مدد کرتا ہے اور افراد کو ان کی ذاتی اور پیشہ ورانہ زندگی میں تنازعات کو منظم کرنے کے اوزار سے لیس کرتا ہے۔

6. پیشہ ورانہ ترقی کی حمایت کرتا ہے: تنازعہ کا انتظام پیشہ ورانہ ترقی اور ترقی کے مواقع فراہم کرتا ہے۔ جب تنازعات پیدا ہوتے ہیں، تو وہ بہتری اور ذاتی عکاسی کے شعبوں کو نمایاں کر سکتے ہیں۔ تنازعہ کے انتظام کے عمل میں شامل ہو کر، اساتذہ اور منتظمین اپنی قائدانہ

صلاحیتوں، جذباتی ذہانت، اور تنازعہ کے حل کی صلاحیتوں کو بڑھا سکتے ہیں۔ یہ ان کی پیشہ ورانہ ترقی اور مستقبل کے تنازعات کو مؤثر طریقے سے سنبھالنے کی صلاحیت میں معاون ہے۔

تنظیمی تاثیر کو بڑھانا ہے: تنازعات کا مؤثر انتظام تعلیمی اداروں کی مجموعی تاثیر اور کارکردگی میں معاون ہے۔ تنازعات کو فوری اور تعمیری طور پر حل کرنے سے، رہنما کا وٹوں کو کم کر سکتے ہیں، پیداواری صلاحیت کو بہتر بنا سکتے ہیں، اور کام کا ایک ہم آہنگ ماحول بنا سکتے ہیں۔ یہ ادارے کو معیاری تعلیم فراہم کرنے اور اپنے اہداف کے حصول کے اپنے بنیادی مشن پر توجہ مرکوز کرنے کی اجازت دیتا ہے۔

## 14.3.2 افراد اور تنظیموں پر حل نہ ہونے والے تنازعات کا اثر

### (Impact of Unresolved Conflicts on Individuals and Institutions)

غیر حل شدہ تنازعات تعلیمی اداروں کے اندر افراد اور تنظیموں دونوں پر اہم منفی اثرات مرتب کر سکتے ہیں۔ جب تنازعات کو بغیر توجہ کے چھوڑ دیا جاتا ہے یا ناقص انتظام کیا جاتا ہے، تو وہ بڑھ سکتے ہیں، جس سے مختلف نقصان دہ اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ حل نہ ہونے والے تنازعات کے کچھ اہم اثرات یہ ہیں:

**تناؤ اور جذباتی تناؤ:** حل نہ ہونے والے تنازعات اس میں شامل افراد کے لیے تناؤ کی سطح اور جذباتی تناؤ کا باعث بن سکتے ہیں۔ جب تنازعات برقرار رہتے ہیں تو، افراد اضطراب، مایوسی، غصے اور دیگر منفی جذبات کا تجربہ کر سکتے ہیں۔ یہ جذباتی بوجھ ان کی فلاح و بہبود، ملازمت کی اطمینان، اور مجموعی ذہنی صحت کو متاثر کر سکتا ہے۔ مزید برآں، حل نہ ہونے والے تنازعات کا طویل عرصہ تک رہنا تنظیم کے اندر ایک زہریلا اور تناؤ والا ماحول پیدا کر سکتا ہے، جس سے کام کے مجموعی ماحول پر منفی اثر پڑتا ہے۔

1. **پیداواری صلاحیت اور کارکردگی میں کمی:** حل نہ ہونے والے تنازعات تعلیمی اداروں کے اندر پیداواری اور کارکردگی کو نمایاں طور پر متاثر کر سکتے ہیں۔ جب تنازعات برقرار رہتے ہیں تو، افراد کو اپنے کام پر توجہ مرکوز کرنا، مؤثر طریقے سے تعاون کرنا، یا حوصلہ افزائی کو برقرار رکھنا مشکل ہو سکتا ہے۔ یہ پیداواری صلاحیت، کام کے معیار اور مجموعی تنظیمی کارکردگی میں کمی کا باعث بن سکتا ہے۔ حل نہ ہونے والے تنازعات خلفشار پیدا کر سکتے ہیں، بنیادی کاموں سے توجہ ہٹا سکتے ہیں، اور ادارہ جاتی اہداف کی طرف پیش رفت میں رکاوٹ بن سکتے ہیں۔

2. **خراب تعلقات اور تعاون:** تنازعہ، جب حل نہ ہو، تنظیم کے اندر افراد اور ٹیموں کے درمیان تعلقات کو کشیدہ کر سکتا ہے۔ یہ اعتماد کو ختم کر سکتا ہے، ایک مخالف ماحول پیدا کر سکتا ہے، اور ساتھیوں کے درمیان تقسیم کا باعث بن سکتا ہے۔ حل نہ ہونے والے تنازعات اکثر مواصلات اور تعاون کی خرابی، ٹیم ورک اور مشترکہ مقاصد کے لیے کام کرنے کی صلاحیت میں رکاوٹ کا باعث بنتے ہیں۔ خراب ہونے والے تعلقات کے دیر پا اثرات ہو سکتے ہیں، جس سے اعتماد کو دوبارہ بنانا اور کام کا مثبت کلچر بنانا مشکل ہو جاتا ہے۔

3. **عملے کے عدم اطمینان میں اضافہ:** غیر حل شدہ تنازعات تعلیمی اداروں کے اندر کاروبار کی بلند شرح اور عملے کے عدم اطمینان میں حصہ ڈال سکتے ہیں۔ جب تنازعات برقرار رہتے ہیں تو، افراد غیر تعاون یافتہ، کم قدر، یا پسماندہ محسوس کر سکتے ہیں۔ یہ باصلاحیت

عملے کے ارکان کے نقصان کا باعث بن سکتا ہے جو بہتر کام کرنے والے ماحول کی تلاش میں ہیں۔ زیادہ کاروبار ادارہ جاتی استحکام، تسلسل اور تنظیم کی مجموعی ساکھ کو منفی طور پر متاثر کرتا ہے۔

4. طلباء کے تجربے پر منفی اثر: عملے کے ارکان کے درمیان حل نہ ہونے والے تنازعات طلباء کے تجربے پر نقصان دہ اثر ڈال سکتے ہیں۔ جب تنازعات کلاس روم یا طالب علم کے معاملات میں پھیل جاتے ہیں، تو یہ ایک خلل ڈالنے والا اور کشیدہ سیکھنے کا ماحول بنا سکتا ہے۔ طلباء اساتذہ کے درمیان تنازعات کا مشاہدہ کر سکتے ہیں یا حل نہ ہونے والے تنازعات کے نتائج کا تجربہ کر سکتے ہیں، جس سے ان کی مصروفیت، تعلیمی کارکردگی، اور تعلیمی ادارے کے ساتھ مجموعی طور پر اطمینان میں کمی واقع ہو سکتی ہے۔

5. مشن اور اہداف پر توجہ کا نقصان: حل نہ ہونے والے تنازعات تعلیمی ادارے کے بنیادی مشن اور اہداف سے توجہ اور وسائل کو ہٹا سکتے ہیں۔ معیاری تعلیم فراہم کرنے اور طلباء کی ضروریات کو پورا کرنے پر توجہ دینے کے بجائے، تنازعات سے نمٹنے میں توانائی اور وقت خرچ ہو سکتا ہے۔ یہ ترقی، اختراع اور ادارہ جاتی مقاصد کو مؤثر طریقے سے حاصل کرنے کی صلاحیت میں رکاوٹ بن سکتا ہے۔

6. تنظیمی ثقافت اور ساکھ کو نقصان: حل نہ ہونے والے تنازعات تنظیمی ثقافت کو نقصان پہنچا سکتے ہیں اور تعلیمی اداروں کی ساکھ کو داغدار کر سکتے ہیں۔ مستقل تنازعات، حل کی کمی، اور کشیدہ تعلقات کی خصوصیت ممکنہ ملازمین، طلباء اور اسٹیک ہولڈرز کو روک سکتی ہے۔ اس سے ادارے کے بارے میں منفی تاثر پیدا ہو سکتا ہے، جس سے اس کی ساکھ، شراکت داری اور مستقبل کے مواقع متاثر ہو سکتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: تنازعہ کے انتظام کے طریقہ کار کو واضح کیجیے۔

---



---



---

## 14.4 تنازعات کی روک تھام، مذاکرات اور مول تول کی حکمت عملی

(Strategies for preventing Conflict, negotiation, and bargaining strategies)

روک تھام علاج سے بہتر ہے، اور یہ تنازعات کے لیے بھی درست ہے۔ تنازعات کی روک تھام کے لیے فعال انداز اپنانے سے، تعلیمی رہنما ایک ایسا ماحول بنا سکتے ہیں جو تنازعات کے واقعات کو کم سے کم کرے، مزید برآں، جب تنازعات پیدا ہوتے ہیں تو مذاکرات اور مول تول کی

حکمت عملی ان کو حل کرنے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اس سیکشن میں، ہم تنازعات کی روک تھام کے لیے مختلف حکمت عملیوں کے ساتھ ساتھ مؤثر مذاکرات اور مول تول کی تکنیکوں کا بھی جائزہ لیں گے جو باہمی طور پر فائدہ مند حل حاصل کرنے میں مدد فراہم کرتے ہیں۔

#### 14.4.1 تنازعات کی روک تھام کے لیے فعال طرز رسائی

##### (Proactive Approaches to Conflict Prevention)

تنازعات کی روک تھام میں تعلیمی اداروں کے اندر تنازعات کی موجودگی اور اس میں اضافہ کو کم کرنے کے لیے فعال اقدامات کرنا شامل ہے۔ حکمت عملی کو نافذ کرنے اور ایک معاون ماحول پیدا کرنے سے، تعلیمی رہنما مؤثر طریقے سے تنازعات کو پیدا ہونے سے روک سکتے ہیں یا ابتدائی مرحلے میں ہی ان سے نمٹ سکتے ہیں۔ تنازعات کی روک تھام کے لیے کچھ فعال طریقے یہ ہیں:

1. واضح مواصلات اور توقعات: مواصلات کی واضح لائنیں قائم کرنا اور توقعات کا تعین غلط فہمیوں اور تنازعات کو روکنے میں مدد کر سکتا ہے۔ تعلیمی رہنماؤں کو عملے، طلباء اور اسٹیک ہولڈرز کے درمیان کھلے مکالمے، فعال سننے، اور مؤثر مواصلاتی ذرائع کو فروغ دینا چاہیے۔ کرداروں، ذمہ داریوں، اور تنظیمی پالیسیوں کے بارے میں واضح رہنما خطوط بتائے جائیں تاکہ یہ یقینی بنایا جاسکے کہ ہر کوئی ایک ہی صفحے پر ہے۔

2. مثبت تعلقات استوار کرنا: تعلیمی ادارے کے اندر افراد کے درمیان مثبت تعلقات کو فروغ دینا تنازعات کی روک تھام کے لیے بہت ضروری ہے۔ تعاون، ٹیم ورک، اور باہمی احترام کی حوصلہ افزائی ایک ہم آہنگ کام کا ماحول بنا سکتی ہے جہاں تنازعات پیدا ہونے کے امکانات کم ہوتے ہیں۔ تعلقات کو مضبوط بنانے اور ممکنہ تنازعات کو کم کرنے کے لیے متنوع نقطہ نظر کے لیے شمولیت، ہمدردی، اور تعریف کے کلچر کو فروغ دیں۔

3. تنازعہ کے حل کی تربیت: عملے کے ارکان کے لیے تنازعہ کے حل کی تربیت اور پیشہ ورانہ ترقی کے مواقع فراہم کرنا نہیں تنازعات کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے کے لیے مہارتوں اور حکمت عملی سے آراستہ کر سکتا ہے۔ تربیتی پروگرام مواصلات کی مہارت، گفت و شنید کی تکنیک، فعال سننے، ہمدردی اور مسئلہ حل کرنے پر توجہ مرکوز کر سکتے ہیں۔ افراد کی تنازعہ کے حل کی مہارتوں کو بڑھا کر، تنازعات کے بڑھنے سے پہلے ہی ان کو حل اور حل کیا جاسکتا ہے۔

4. واضح پالیسیاں اور طریقہ عمل کا قیام: تنازعہ کے حل کے لیے واضح پالیسیاں اور طریقہ عمل وضع کرنا تنازعات کی روک تھام کے لیے ضروری ہے۔ ان رہنما خطوط میں تنازعات پیدا ہونے پر اٹھائے جانے والے اقدامات کا خاکہ پیش کرنا چاہیے، بشمول رپورٹنگ میکانزم، ثالثی کے عمل، اور اگر ضروری ہو تو تادیبی کارروائیاں۔ اچھی طرح سے متعین طریقہ عمل نافذ کرنے سے، افراد تعمیری انداز میں تنازعات کو حل کرنے اور حل تلاش کرنے کا زیادہ امکان رکھتے ہیں۔

5. ایک مثبت کام کی ثقافت کو فروغ دینا: ایک مثبت کام کی ثقافت تنازعات کی روک تھام میں نمایاں طور پر حصہ ڈال سکتی ہے۔ تعلیمی رہنماؤں کو ایک معاون اور باعزت ماحول کو فروغ دینا چاہیے جہاں افراد اپنی قدر اور باختیار محسوس کریں۔ ایک مثبت ماحول پیدا

کرنے کے لیے ٹیم ورک، تعاون، اور کامیابیوں کو تسلیم کرنے کی حوصلہ افزائی کریں جو تنازعات کے پیدا ہونے کے امکانات کو کم کرے۔

6. تنازعات کی تشخیص اور ابتدائی مداخلت: تنظیمی ماحول کا باقاعدگی سے جائزہ لینا اور تنازعات کے ممکنہ ذرائع کی نشاندہی کرنا ابتدائی مداخلت میں مدد کر سکتا ہے۔ تناؤ یا اختلاف کے علاقوں کو فعال طور پر شناخت کرنے سے، تعلیمی رہنما مکمل تنازعات میں بڑھنے سے پہلے خدشات کو دور کر سکتے ہیں۔ افراد کے لیے اپنے خدشات کا اظہار کرنے، تاثرات فراہم کرنے، اور ضرورت پڑنے پر مدد حاصل کرنے کے لیے نظام نافذ کریں۔

7. ثالثی اور تنازعات کا متبادل حل: ثالثی اور تنازعہ کے حل کے متبادل طریقہ کار قائم کرنے سے تنازعات کو بڑھنے سے روکنے میں مدد مل سکتی ہے۔ ثالث یا غیر جانبدار فریق ثالث بات چیت میں سہولت فراہم کر سکتے ہیں، فریقین کو مشترکہ بنیاد تلاش کرنے میں مدد کر سکتے ہیں، اور باہمی طور پر فائدہ مند حل تلاش کر سکتے ہیں۔ افراد کو اپنی شکایات کے اظہار کے لیے ایک محفوظ اور رازدارانہ جگہ فراہم کر کے، ثالثی تنازعات کو مخالف بننے اور تعلقات کو نقصان پہنچانے سے روک سکتی ہے۔

8. مسلسل نگرانی اور تشخیص: تنازعات سے بچاؤ کی حکمت عملی کی تاثیر کی باقاعدگی سے نگرانی اور جائزہ ضروری ہے۔ نافذ کردہ اقدامات کے اثرات کا اندازہ لگائیں، اسٹیک ہولڈرز سے رائے طلب کریں، اور تنازعات کی روک تھام کی کوششوں کو بہتر بنانے کے لیے ضروری ایڈجسٹمنٹ کریں۔ مسلسل سیکھنے اور اپنانے سے، تعلیمی ادارے وقت کے ساتھ ساتھ اپنے تنازعات سے بچاؤ کے طریقوں کو بڑھا سکتے ہیں۔

## 14.4.2 تنازعہ کے انتظام میں مؤثر مذاکرات کی حکمت عملی

### (Effective Negotiation Strategies in Conflict Management)

مذاکرات تنازعہ کے انتظام کا ایک اہم پہلو ہے جس میں تنازعات کو حل کرنے کے لیے باہمی طور پر قابل قبول حل تلاش کرنا شامل ہے۔ مؤثر مذاکراتی حکمت عملی تعلیمی رہنماؤں کو مشکل حالات میں سے نبرد آزما ہونے، مواصلت کو آسان بنانے، اور ایسے معاہدوں تک پہنچنے میں مدد کر سکتی ہے جو اس میں شامل تمام فریقین کی ضروریات اور خدشات کو دور کرتے ہیں۔ تنازعہ کے انتظام میں مذاکرات کی کچھ مؤثر حکمت عملی یہ ہیں:

1. مشترکہ مفادات کی شناخت کریں: تنازعہ میں شامل فریقین کے درمیان مشترکہ مفادات اور اہداف تلاش کریں۔ مشترکہ بنیادوں پر توجہ مرکوز کر کے، آپ باہمی تعاون کے ماحول کو فروغ دے سکتے ہیں اور تعمیری مذاکرات کی بنیاد بنا سکتے ہیں۔ مشترکہ مفادات کی نشاندہی کرنے سے جیتنے کی ذہنیت قائم کرنے میں مدد ملتی ہے، جہاں تمام فریق اپنے آپ کو اہمیت دیتے ہیں اور نتیجہ میں سرمایہ کاری کرتے ہیں۔



2. فعال سننا: مذاکرات کے دوران فعال سننے کی مشق کریں۔ تمام فریقوں کی طرف سے ظاہر کیے گئے خدشات، نقطہ نظر اور جذبات پر توجہ دیں۔ ہمدردی دکھائیں اور ان کی بنیادی ضروریات اور محرکات کو سمجھنے کی کوشش کریں۔ فعال سننے سے باہمی افہام و تفہیم، اعتماد اور کھلی بات چیت کو فروغ ملتا ہے، جو موثر مذاکرات کے لیے ضروری ہیں۔
3. لوگوں کو مسئلے سے الگ کریں: اس بات پر زور دیں کہ تنازعہ ذاتی حملوں سے متعلق نہیں ہے بلکہ اس مسئلے کو حل کرنے کے بارے میں ہے۔ فریقین کی حوصلہ افزائی کریں کہ وہ ذاتی جذبات یا شکایات میں الجھنے کے بجائے مسئلے پر توجہ مرکوز کریں اور مل کر حل تلاش کریں۔ لوگوں کو مسئلے سے الگ کر کے مذاکرات معروضی اور تعمیری رہ سکتے ہیں۔
4. باہمی تعاون سے مسئلہ حل کرنا: گفت و شنید کے دوران مسئلہ حل کرنے کے لیے باہمی تعاون پر مبنی طریقہ اختیار کریں۔ تمام فریقین کی حوصلہ افزائی کریں کہ وہ تخلیقی حل پر غور کریں، مختلف نقطہ نظر پر غور کریں، اور متبادل تلاش کریں۔ کھلے مکالمے کی سہولت فراہم کریں اور خیالات کے اشتراک کی حوصلہ افزائی کریں۔ باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کا حل ملکیت اور تعاون کے احساس کو فروغ دیتا ہے، جس سے باہمی اطمینان بخش نتائج تک پہنچنے کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔
5. جیت کے حل: جیت کے حل کے لیے کوشش کریں جہاں تمام فریقین کو لگتا ہے کہ ان کے مفادات پورے ہوتے ہیں۔ تخلیقی حل تلاش کریں جو ممکنہ حد تک ہر فریق کی ضروریات اور خدشات کو دور کریں۔ صرف مراعات یا سمجھوتوں پر توجہ مرکوز کرنے سے گریز کریں بلکہ اس کے بجائے ایسے جدید طریقوں کی تلاش کریں جو باہمی فائدے کو زیادہ سے زیادہ کریں۔
6. موثر مواصلت: مذاکراتی عمل کے دوران واضح اور موثر مواصلت کو برقرار رکھیں۔ اس بات کو یقینی بنائیں کہ تمام فریقین کو اپنے خیالات اور تحفظات کا اظہار کرنے کا موقع ملے۔ واضح اور جامع زبان استعمال کریں، غلط فہمیوں سے بچیں، اور کسی بھی مبہم نکات کو واضح کریں۔ موثر مواصلت اعتماد اور افہام و تفہیم پیدا کرتی ہے، نتیجہ خیز مذاکرات میں سہولت فراہم کرتی ہے۔
7. چکدار اور مطابقت: چکدار بنیں اور مذاکرات کے دوران اپنی پوزیشن کو ایڈجسٹ کرنے کے لیے کھلے رہیں۔ تسلیم کریں کہ باہمی طور پر قابل قبول حل تک پہنچنے کے لیے سمجھوتہ ضروری ہو سکتا ہے۔ متبادل نقطہ نظر کو اپنانے اور ان پر غور کرنے کی خواہش مشترکہ بنیاد تلاش کرنے اور تنازعات کو موثر طریقے سے حل کرنے کے لیے سازگار ماحول پیدا کر سکتی ہے۔
8. اگر ضرورت ہو تو ثالثی کی کوشش کریں: اگر مذاکرات تعطل تک پہنچ جاتے ہیں یا انتہائی متنازعہ ہو جاتے ہیں، تو ثالث کے طور پر کسی غیر جانبدار تیسرے فریق کو شامل کرنے پر غور کریں۔ ثالث مواصلات کو آسان بنانے، گفت و شنید کے عمل کی رہنمائی، اور باہمی طور پر متفقہ حل تلاش کرنے میں مدد کر سکتے ہیں۔ ثالثی ایک نیا تناظر فراہم کر سکتی ہے اور فریقین کو کسی حل تک پہنچنے میں حائل رکاوٹوں کو دور کرنے میں مدد کر سکتی ہے۔
9. دستاویزی معاہدے: ایک بار معاہدہ ہو جانے کے بعد، اس بات کو یقینی بنائیں کہ اس کی دستاویزی واضح اور جامع ہے۔ یہ مستقبل میں غلط فہمیوں سے بچنے میں مدد کرتا ہے اور اس میں شامل تمام فریقین کے لیے ایک حوالہ فراہم کرتا ہے۔ واضح طور پر ان شرائط، ذمہ داریوں اور ٹائم لائنز کا خاکہ بنائیں جن پر اتفاق کیا گیا ہے۔

10. مزید کاروائی اور تشخیص: ایک معاہدے تک پہنچنے کے بعد، تمام فریقین کے ساتھ اس بات کو یقینی بنانے کے لیے فالو اپ کریں کہ منفقہ حل کو موثر طریقے سے لاگو کیا جائے۔ مذاکراتی عمل کے نتائج کا جائزہ لیں اور اندازہ لگائیں کہ آیا یہ قرارداد بنیادی خدشات کو دور کرنے اور مزید تنازعات کو روکنے میں کامیاب رہی ہے۔ مسلسل تشخیص مستقبل کے مذاکرات میں ایڈجسٹمنٹ اور بہتری کی اجازت دیتا ہے۔

### 14.4.3 تنازعہ کے حل کے لیے مول تول کی تکنیکوں کا استعمال

#### (Utilizing Bargaining Techniques for Conflict Resolution)

مول تول کی تکنیک تنازعہ کے حل میں اہم کردار ادا کرتی ہے، خاص طور پر جب اس میں شامل فریقین کے درمیان مختلف مفادات اور پوزیشنیں ہوں۔ یہ تکنیکیں درمیانی زمین تلاش کرنے اور باہمی طور پر قابل قبول حل کو آسان بنانے میں مدد کرتی ہیں۔ یہاں کچھ مول تول کی تکنیکیں ہیں جو تنازعہ کے حل کے لیے استعمال کی جاسکتی ہیں:

1. سمجھوتہ: سمجھوتہ میں ایک درمیانی زمین تلاش کرنا شامل ہے جہاں دونوں فریق ایک معاہدے تک پہنچنے کے لیے رعایت دیتے ہیں۔ اس کے لیے تنازعات کو حل کرنے کے بدلے میں کچھ مطالبات یا ترجیحات ترک کرنے کی خواہش کی ضرورت ہوتی ہے۔

سمجھوتہ اس وقت موثر ہو سکتا ہے جب اس میں شامل فریقین کے پاس نسبتاً مساوی طاقت ہو اور جب متعدد مسائل داؤ پر ہوں۔

2. ٹریڈ آف: ٹریڈ آف میں دوسرے فریق کو کچھ شرائط کی تکمیل یا مراعات دینے کے بدلے میں کسی قیمتی چیز کی پیشکش یا تبادلہ کرنا شامل ہے۔ یہ تکنیک مشترکہ بنیاد تلاش کر کے اور دونوں فریقوں کے مفادات اور خدشات کو دور کر کے تنازعہ کے حل کی اجازت دیتی ہے۔ تجارتی معاہدوں کے لیے مختلف مسائل کی نسبتی اہمیت اور قدر پر محتاط غور و فکر کی ضرورت ہوتی ہے۔

3. لاگ رولنگ: لاگ رولنگ میں ہر فریق کو مختلف مسائل یا مجموعی معاہدے کے حصول کے لیے مطالبات پر رعایت دینا شامل ہے۔ یہ تسلیم کرتا ہے کہ اختلاف کے متعدد شعبے ہو سکتے ہیں اور مختلف محاذوں پر تجارتی مراعات کے ذریعے متوازن حل تلاش کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ لاگ رولنگ کے لیے موثر مواصلت اور گفت و شنید کی مہارتوں کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ ہاتھ میں موجود مختلف مسائل کی شناخت اور ان کو ترجیح دی جاسکے۔

4. برجنگ: برجنگ میں ایسے تخلیقی حل تلاش کرنا شامل ہے جو اس میں شامل تمام فریقین کے بنیادی مفادات اور خدشات کو دور کریں۔ یہ ہر فریق کی ضروریات کو پورا کرنے والے متبادل طریقوں کو تلاش کر کے حل کے لیے دستیاب اختیارات کو بڑھانے کی کوشش کرتا ہے۔ برجنگ کے لیے ایک باہمی تعاون کی ذہنیت اور جیت کے حل تلاش کرنے کے لیے باکس سے باہر سوچنے کی خواہش کی ضرورت ہوتی ہے۔

5. فرق کو تقسیم کرنا: فرق کو تقسیم کرنا ایک تکنیک ہے جہاں دونوں فریق اپنی ابتدائی پوزیشنوں کے درمیان آدھے راستے پر ملنے پر راضی ہوتے ہیں۔ یہ نقطہ نظر فرض کرتا ہے کہ ہر فریق کا نقطہ آغاز یکساں طور پر درست ہے اور ایک سمجھوتہ تلاش کرنے کی

کوشش کرتا ہے جو درمیان میں آتا ہے۔ اگرچہ فرق کو تقسیم کرنا ایک سیدھا سادا طریقہ ہو سکتا ہے، لیکن یہ ہمیشہ بہترین نتائج کا باعث نہیں بن سکتا، کیونکہ یہ ہر فریق کے بنیادی مفادات کو مکمل طور پر پورا نہیں کر سکتا۔

6. تعمیراتی اتحاد: اتحاد کی تعمیر میں فریق ثالث یا سٹیک ہولڈرز کی حمایت یا شمولیت کو شامل کرنا شامل ہے جو تنازعہ کے حل پر اثر انداز ہو سکتے ہیں۔ یہ اتحاد اعتماد، مہارت، یا اضافی وسائل کو شامل کر کے فائدہ اٹھا سکتے ہیں اور مذاکراتی عمل کو شکل دینے میں مدد کر سکتے ہیں۔ اتحاد بنانے کے لیے اسٹریٹجک سوچ اور بااثر جماعتوں کی شناخت اور ان میں شمولیت کی صلاحیت کی ضرورت ہوتی ہے۔

7. تنازعہ کو بڑھانا یا کم کرنا: حالات پر منحصر ہے، حل کرنے میں آسانی کے لیے تنازعہ کو بڑھانا یا کم کرنا ضروری ہو سکتا ہے۔ کشیدگی میں دوسرے فریق کو اپنے موقف یا مطالبات پر نظر ثانی کرنے پر مجبور کرنے کے لیے تنازعہ کے دباؤ یا شدت کو بڑھانا شامل ہے۔ دوسری طرف، تناؤ کو کم کرنا، مشترکہ بنیاد تلاش کرنا، اور زیادہ تعمیراتی بات چیت کو فروغ دینا شامل ہے۔

8. ٹائم مینجمنٹ: مول تول کی تکنیکوں میں موثر ٹائم مینجمنٹ بہت ضروری ہے۔ ڈیڈ لائن کا تعین اور عجلت کا احساس پیدا کرنا مذاکراتی عمل کو آگے بڑھانے اور بروقت فیصلہ سازی کی حوصلہ افزائی کر سکتا ہے۔ وقت کا دباؤ ایک ایسا ماحول بھی بنا سکتا ہے جو سمجھوتہ کو فروغ دیتا ہے اور تنازعہ کے حل میں غیر ضروری تاخیر کو روکتا ہے۔

#### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال:- تعلیمی اداروں میں تنازعات کے انتظام کی اہمیت بیان کیجیے۔

---



---

### 14.5 تنازعہ کے انتظام کی طرز رسائیاں (Approaches in conflict Management)

تنازعہ کے انتظام میں تنازعات کو مؤثر طریقے سے حل کرنے کے لیے مختلف طریقوں یا طرزوں کو استعمال کرنا شامل ہے۔ ہر نقطہ نظر کی اپنی خصوصیات ہیں اور یہ مخصوص حالات کے لیے موزوں ہے۔ تنازعہ کے انتظام کے مختلف طریقوں کو سمجھ کر، تعلیمی رہنما ہر تنازعہ کی منفرد ضروریات کو پورا کرنے کے لیے اپنی حکمت عملی کو اپنا سکتے ہیں۔ یہ سیکشن مسابقتی (مضبوط)، تعاون (مسائل کو حل کرنے)، سمجھوتہ (باہمی معاہدہ)، گریز (واپس لینے)، اور مطابقت کے طریقوں کو تلاش کرے گا، یہ بصیرت فراہم کرے گا کہ تنازعہ کے حل کے بہترین نتائج کے لیے ہر نقطہ نظر کو کب اور کیسے استعمال کیا جائے۔

#### 14.5.1 مسابقتی طرز رسائی (Competing (Assertive) Approach)

مسابقتی نقطہ نظر تنازعہ کے انتظام میں استعمال ہونے والے طریقوں میں سے ایک ہے، جہاں ایک فرد دوسرے فریق کے خدشات یا ضروریات پر غور کیے بغیر اپنے مفادات اور اہداف کی پیروی کرتا ہے۔ یہ نقطہ نظر جارحانہ ہے اور زور سے اپنے مقاصد پر توجہ مرکوز کرتا ہے، اکثر دوسروں کی قیمت پر۔ یہ ذاتی اہداف کو حاصل کرنے کے لئے ایک اعلیٰ تشویش اور دوسروں کے ساتھ تعلقات کو برقرار رکھنے کے لئے ایک کم تشویش کی طرف سے خصوصیات ہے۔

### مسابقتی نقطہ نظر کی اہم خصوصیات:

1. اصرار: مسابقتی نقطہ نظر میں اصرار شامل ہے، جس کا مطلب ہے اپنے حقوق کے لیے کھڑا ہونا اور اپنی ضروریات، رائے اور اہداف کا واضح اور اعتماد کے ساتھ اظہار کرنا۔ اس نقطہ نظر کو استعمال کرنے والے افراد اکثر اپنی بات چیت میں براہ راست، مضبوط اور فیصلہ کن ہوتے ہیں۔

2. اعتماد: مسابقتی نقطہ نظر کو استعمال کرنے والے افراد کو اپنی صلاحیتوں اور اپنے نقطہ نظر کی صداقت پر اعتماد ہوتا ہے۔ وہ اپنے موقف پر یقین رکھتے ہیں اور یقین کے ساتھ اپنے مفادات کی وکالت کرتے ہیں۔

3. مقصد پر مبنی: مسابقتی نقطہ نظر ذاتی اہداف اور مقاصد کو حاصل کرنے کی خواہش سے چلتا ہے۔ اس نقطہ نظر کو استعمال کرنے والے افراد نتائج کے حصول پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور اپنے مطلوبہ نتائج حاصل کرنے کے لیے جارحانہ اقدامات کرنے کے لیے تیار ہو سکتے ہیں۔

4. تعلقات کے لیے کم تشویش: مسابقتی نقطہ نظر تعلقات کو برقرار رکھنے پر کم زور دیتا ہے اور انفرادی مفادات کو باہمی حرکیات پر ترجیح دیتا ہے۔ افراد دوسرے فریق کے ساتھ ہم آہنگی یا تعاون کے تحفظ کے بارے میں کم فکر مند ہو سکتے ہیں۔

5. جیت ہار کا نتیجہ: مسابقتی نقطہ نظر کا نتیجہ اکثر جیت ہار کا نتیجہ ہوتا ہے، جہاں ایک فریق دوسرے فریق کی قیمت پر اپنے مقاصد حاصل کرتا ہے۔ اس میں ہتھکنڈے شامل ہو سکتے ہیں جیسے کہ اختیار کا دعویٰ کرنا، طاقت یا غلبہ کا استعمال کرنا، یا سازگار نتائج حاصل کرنے کے لیے مسابقتی حکمت عملی کو استعمال کرنا۔

### مسابقتی نقطہ نظر کب استعمال کریں:

مسابقتی نقطہ نظر بعض حالات میں مناسب ہو سکتا ہے، جیسے:

- فوری فیصلہ سازی: جب فوری اور فیصلہ کن اقدام ضروری ہو تو مسابقتی نقطہ نظر فیصلہ سازی کے عمل کو تیز کر سکتا ہے۔ یہ افراد کو اپنی ترجیحات پر زور دینے اور فوری انتخاب کرنے کی اجازت دیتا ہے۔
- اہم مفادات کا تحفظ: ایسے حالات میں جہاں اہم یا غیر گفت و شنید کے مفادات داؤ پر لگے ہوں، افراد اپنی ضروری ضروریات یا بنیادی اقدار کی حفاظت کے لیے مسابقتی نقطہ نظر کا انتخاب کر سکتے ہیں۔
- بحران کا انتظام: بحران یا ہنگامی حالات کے دوران، ایک رہنما چارج لینے، سخت فیصلے کرنے، اور نظم بحال کرنے کے لیے مسابقتی انداز اپنا سکتا ہے۔

- واضح درجہ بندی یا اتھارٹی: ایسے حالات میں جہاں واضح درجہ بندی کا ڈھانچہ یا اتھارٹی قائم ہو، مسابقتی نقطہ نظر کو ہدایات کو نافذ کرنے یا قیادت کو استعمال کرنے کے لیے استعمال کیا جاسکتا ہے۔
- متضاد اہداف: جب فریقین کے باہمی خصوصی اہداف یا متضاد مفادات ہوتے ہیں جن کا آسانی سے مفاہمت نہیں کیا جاسکتا، تو مسابقتی نقطہ نظر کو کسی کی پوزیشن پر زور دینے اور ان کے مقاصد کی وکالت کرنے کے لیے استعمال کیا جاسکتا ہے۔
- یہ نوٹ کرنا ضروری ہے کہ اگرچہ مسابقتی نقطہ نظر مخصوص حالات میں کارآمد ہوتا ہے، لیکن یہ تعلقات کو کشیدہ بھی کر سکتا ہے اور اگر زیادہ استعمال یا نامناسب طریقے سے استعمال کیا جائے تو باہمی تعاون کو نقصان پہنچ سکتا ہے۔ اس نقطہ نظر کو استعمال کرنے سے پہلے ممکنہ نتائج اور تعلقات پر طویل مدتی اثرات پر غور کرنا ضروری ہے۔

## 14.5.2 باہمی تعاون کی طرز سائی (Collaborating (Problem-Solving) Approach)

تعاون کا نقطہ نظر تنازعہ کے انتظام کے لیے ایک تعاون پر مبنی اور تعمیری نقطہ نظر ہے، جہاں افراد باہمی طور پر فائدہ مند حل تلاش کرنے کے لیے مل کر کام کرتے ہیں۔ یہ نقطہ نظر کھلے مواصلات، فعال سننے، اور تنازعات کا باعث بننے والے بنیادی مسائل کو حل کرنے پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ اس کا مقصد تمام فریقین کی ضروریات اور نقطہ نظر پر غور کر کے جیت کے نتائج پیدا کرنا ہے۔

### تعاون کے نقطہ نظر کی کلیدی خصوصیات:

1. تعاون اور تعاون: تعاون کا نقطہ نظر تنازعات میں ملوث افراد کے درمیان تعاون اور تعاون پر زور دیتا ہے۔ یہ تسلیم کرتا ہے کہ مل کر کام کرنے سے، تخلیقی حل تیار کیے جاسکتے ہیں جو تمام فریقوں کے خدشات اور مفادات کو دور کرتے ہیں۔
2. فعال سننا: فعال سننا تعاون کے نقطہ نظر میں ایک بنیادی مہارت ہے۔ اس نقطہ نظر کو استعمال کرنے والے افراد دوسروں کے نقطہ نظر اور خدشات کو توجہ سے سنتے ہیں، بغیر کسی فیصلے کے ان کے نقطہ نظر اور جذبات کو سمجھنے کی کوشش کرتے ہیں۔
3. مسئلہ حل کرنے کی واقفیت: باہمی تعاون کا نقطہ نظر مسئلہ حل کرنے کی سمت لیتا ہے۔ یہ سطحی اختلافات پر رہنے کے بجائے تنازعہ کی بنیادی وجوہات کی نشاندہی اور ان سے نمٹنے پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ افراد باہمی طور پر فائدہ مند حل تلاش کرنے کے لیے مشترکہ مسائل کے حل میں مشغول ہوتے ہیں۔
4. ہمدردی اور افہام و تفہیم: تعاون کے نقطہ نظر میں تمام فریقین کے جذبات اور ضروریات کے تئیں ہمدردی اور سمجھ بوجھ شامل ہے۔ یہ تعمیری تنازعہ کے حل کے عمل کو فروغ دینے کے لیے ہم آہنگی، اعتماد اور مثبت تعلقات کی اہمیت کو تسلیم کرتا ہے۔
5. آئیڈیاز کا انضمام: تعاون کا طریقہ کار شامل تمام فریقین کے خیالات کے انضمام کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ یہ متنوع نقطہ نظر کی قدر کرتا ہے اور مشترکہ بنیادوں اور مشترکہ حل تلاش کرنے کی کوشش کرتا ہے جو ہر ایک کے مفادات کو پورا کرتے ہیں۔
6. جیت-جیت نتیجہ: تعاون کے نقطہ نظر کا مقصد جیت کا نتیجہ ہے، جہاں تمام فریقین قرارداد سے فائدہ اٹھاتے ہیں۔ یہ تخلیقی اور باہمی طور پر اطمینان بخش حل تلاش کرنے کی کوشش کرتا ہے جو بنیادی مسائل کو حل کرتے ہیں اور طویل مدتی تعاون کو فروغ دیتے ہیں۔

تعاون کا طریقہ کب استعمال کریں:

تعاون کا طریقہ مختلف حالات میں موزوں ہو سکتا ہے، بشمول:

- پیچیدہ مسائل: جب تنازعات میں کثیرالجبہتی مسائل شامل ہوتے ہیں جن کے لیے گہرائی سے تجزیہ اور سوچے سمجھے حل کی ضرورت ہوتی ہے، تو باہمی تعاون کا طریقہ مسئلہ حل کرنے کے ایک جامع عمل کو آسان بنا سکتا ہے۔
- اعتماد اور تعلقات کی تعمیر: باہمی تعاون کا نقطہ نظر ان حالات میں موثر ہوتا ہے جہاں افراد کے درمیان اعتماد اور مثبت تعلقات اہم ہوتے ہیں۔ یہ افہام و تفہیم، ہمدردی اور احترام کو فروغ دیتا ہے، طویل مدتی تعاون کی بنیاد رکھتا ہے۔
- طویل المدتی شراکت داری: جب فریقین کے درمیان تعلقات جاری ہوتے ہیں یا تعاون پر مبنی کام کرنے والے ماحول کو برقرار رکھنے کی ضرورت ہوتی ہے، تو تعاون کا طریقہ اعتماد کو فروغ دینے، تعلقات کو مضبوط بنانے اور باہمی افہام و تفہیم کو بڑھانے میں مدد کرتا ہے۔

- قدر کی تخلیق: جب مشترکہ کوششوں کے ذریعے نئی قدر یا اختراعی حل پیدا کرنے کے مواقع موجود ہوتے ہیں، تو باہمی تعاون کا نقطہ نظر افراد کو اجتماعی تخلیقی صلاحیتوں کو استعمال کرنے اور انفرادی شراکت سے آگے نکلنے والے نتائج پیدا کرنے کے قابل بناتا ہے۔
  - اونچے داؤ اور زیادہ تنازعات کے حالات: ایسے حالات میں جہاں تصادم کا ممکنہ اثر نمایاں ہو اور جذبات بہت زیادہ ہوں، باہمی تعاون کا طریقہ تناؤ کو کم کرنے اور بنیادی مسائل کو تعمیری طور پر حل کرنے میں مدد کر سکتا ہے۔
- تعاون کے نقطہ نظر کو استعمال کرتے ہوئے، افراد مثبت تعلقات کو فروغ دے سکتے ہیں، مواصلات کو بڑھا سکتے ہیں، اور ایسے پائیدار حل تیار کر سکتے ہیں جو اس میں شامل تمام فریقین کی ضروریات اور مفادات کو پورا کریں۔ اس کے لیے کھلے مکالمے، باہمی احترام، اور جیت کی قراردادیں تلاش کرنے کے مشترکہ مقصد کی ضرورت ہے۔

### 14.5.3 باہمی معاہدہ کی طرز رسائی (Compromising (Mutual Agreement) Approach)

باہمی معاہدہ یا سمجھوتہ کرنے والا نقطہ نظر تنازعہ کے انتظام کی ایک حکمت عملی ہے جس میں درمیانی زمین تلاش کرنا اور شامل تمام فریقین سے مراعات کے ذریعے باہمی طور پر قابل قبول حل تک پہنچنا شامل ہے۔ یہ نقطہ نظر تسلیم کرتا ہے کہ تمام تنازعات کو مکمل طور پر حل نہیں کیا جاسکتا، اور اس لیے آگے بڑھنے اور تعلقات کو برقرار رکھنے کے لیے ایک سمجھوتہ ضروری ہے۔

باہمی معاہدہ یا سمجھوتہ کرنے والے نقطہ نظر کی اہم خصوصیات:

1. باہمی مراعات: سمجھوتہ کرنے والے انداز میں ہر فریق کو مراعات دینے اور اپنی اصل پوزیشنوں کے بعض پہلوؤں کو ترک کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ ایک درمیانی بنیاد تلاش کرنے پر زور دیتا ہے جہاں تمام فریقین نتیجہ کو قبول کر سکیں اور مطمئن ہو سکیں۔
2. گفت و شنید اور تجارتی تعلقات: گفت و شنید سمجھوتہ کرنے کے طریقہ کار میں ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ فریقین بات چیت میں مشغول ہوتے ہیں اور ایک ایسا حل تلاش کرنے کے لیے تجارت کرتے ہیں جو ان کے مفادات اور خدشات میں توازن رکھتا ہو۔ اس میں مشترکہ زمین اور معاہدے کے علاقوں کو تلاش کرنا شامل ہے جو منصفانہ سمجھوتہ کی اجازت دیتے ہیں۔

3. فوری حل پر توجہ مرکوز کریں: سمجھوتہ کرنے والا نقطہ نظر تنازعات کو بروقت حل کرنے کو ترجیح دیتا ہے۔ اس کا مقصد ایک ایسے معاہدے تک پہنچنا ہے جو فوری خدشات کو دور کرے اور پیش رفت کی اجازت دے، چاہے یہ تمام فریقین کی اصل خواہشات کو پوری طرح سے پورا نہ کرے۔

4. رشتے کا تحفظ: سمجھوتہ کرنے والا نقطہ نظر تعلقات کو برقرار رکھنے اور تنازعات کے مزید بڑھنے سے بچنے کی اہمیت کو تسلیم کرتا ہے۔ یہ ایک ایسا حل تلاش کرنے کی کوشش کرتا ہے جو تعلقات کو پہنچنے والے نقصان کو کم سے کم کرے اور فریقین کو مؤثر طریقے سے مل کر کام جاری رکھنے کے قابل بنائے۔

5. مشترکہ ذمہ داری: سمجھوتہ کرنے والے انداز میں، تمام فریقین حل تلاش کرنے کی ذمہ داری کا اشتراک کرتے ہیں۔ یہ ہر فریق کی جانب سے کھلے مواصلات اور فعال شرکت کی حوصلہ افزائی کرتا ہے تاکہ یہ یقینی بنایا جاسکے کہ ہر ایک کے نقطہ نظر کو مد نظر رکھا جائے۔

6. متوازن تجارت: سمجھوتہ کرنے والا طریقہ ہر فریق کی ضروریات کو پورا کرنے اور ضروری رعایتوں کے درمیان توازن حاصل کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ اس کا مقصد سمجھوتوں کو منصفانہ طور پر تقسیم کرنا اور عدم توازن سے بچنا ہے جو ناراضگی یا مستقبل میں تنازعات کا باعث بن سکتا ہے۔

باہمی معاہدہ نقطہ نظر کب استعمال کریں:

باہمی معاہدہ طریقہ مختلف حالات میں موزوں ہو سکتا ہے، جیسے:

- وقت کی پابندیاں: جب وقت کی پابندیوں یا دباؤ کی آخری تاریخ کی وجہ سے فوری حل کی ضرورت ہوتی ہے، تو سمجھوتہ کرنے والا طریقہ فیصلہ سازی کے عمل کو تیز کرنے کی اجازت دیتا ہے۔
- مسائل کی اعتدال پسند اہمیت: جب ہاتھ میں موجود مسائل معتدل اہمیت کے حامل ہوں، اور اس میں شامل فریق رعایت دینے کے لیے تیار ہوں، تو سمجھوتہ کرنے والا طریقہ وسیع مذاکرات کے بغیر تسلی بخش حل کا باعث بن سکتا ہے۔
- تعلقات کو برقرار رکھنا: اگر تعلقات کو برقرار رکھنا اور جاری تعاون ضروری ہے، تو سمجھوتہ کرنے والا طریقہ مزید تناؤ کو روکنے میں مدد کرتا ہے اور فریقین کو مل کر کام جاری رکھنے کی اجازت دیتا ہے۔
- مساوی طاقت کی حرکیات: جب طاقت کی حرکیات اس میں شامل فریقین کے درمیان نسبتاً متوازن ہوتی ہیں، تو سمجھوتہ کرنے والا طریقہ تمام فریقین کو اپنی بات کہنے اور ایک منصفانہ معاہدے تک پہنچنے کا موقع فراہم کرتا ہے۔
- عارضی حل: ایسے حالات میں جہاں فوری تنازعہ کو حل کرنے کے لیے ایک عارضی حل کافی ہے، سمجھوتہ کرنے والا نقطہ نظر آگے بڑھنے کا ایک عملی طریقہ پیش کرتا ہے اور یہ تسلیم کرتے ہوئے کہ مستقبل میں مزید جامع حل کی ضرورت ہو سکتی ہے۔

سمجھوتہ کرنے والا نقطہ نظر اس بات کو تسلیم کرتا ہے کہ تمام تنازعات کو اس طریقے سے مکمل طور پر حل نہیں کیا جاسکتا جس سے ہر ایک کی خواہشات پوری طرح پوری ہوں۔ تاہم، یہ ایک منصفانہ اور متوازن حل کی اجازت دیتا ہے جو مختلف نقطہ نظر اور مفادات کے پیش نظر تعاون، تعلقات کے تحفظ اور ترقی کو فروغ دیتا ہے۔

#### 14.5.4 اجتناب طرز رسائی (Avoiding (Withdrawing) Approach)

اجتناب کا نقطہ نظر تنازعہ کے انتظام کی حکمت عملی ہے جس میں تنازعہ کے حل سے بچنا یا ملتوی کرنا شامل ہے۔ یہ نقطہ نظر تصادم کو کم کرنے، امن برقرار رکھنے، یا مزید غور و فکر کے لیے وقت خریدنے یا غیر جانبدار تیسرے فریق کی شمولیت کی خواہش سے نمایاں ہے۔

#### اجتناب کے نقطہ نظر کی اہم خصوصیات:

1. تصادم سے بچنا: اجتناب کا نقطہ نظر براہ راست تنازعہ کو حل کرنے کے بجائے شعوری طور پر اس سے گریز یا نظر انداز کرنا ہے۔ اس میں بات چیت سے بچنا، فیصلوں کو ملتوی کرنا، یا جسمانی طور پر خود کو تنازعہ کی صورت حال سے دور کرنا شامل ہو سکتا ہے۔
2. غیر تصادم کاروبار: گریز کاروبار یہ اپنانے والے افراد تصادم کی بات چیت میں شامل ہونے پر ہم آہنگی اور امن کو ترجیح دیتے ہیں۔ وہ تنازعہ کو نظر انداز کرنے یا کم کرنے کا انتخاب کر سکتے ہیں، امید کرتے ہوئے کہ یہ خود ہی حل ہو جائے گا یا وقت کے ساتھ ساتھ ختم ہو جائے گا۔
3. عکاسی کا وقت: گریز کا طریقہ افراد کو تنازعات سے ایک قدم پیچھے ہٹنے اور نقطہ نظر حاصل کرنے کی اجازت دیتا ہے۔ قرارداد کو ملتوی کر کے، فریقین تنازعہ میں دوبارہ شامل ہونے سے پہلے اپنے موقف، جذبات اور ممکنہ حل پر غور کر سکتے ہیں۔
4. اپنی طرف سے تنازعہ کے حل کے عمل کو سنبھالنے کے لیے غیر جانبدار تیسرے فریق، جیسے ثالث یا ثالث کو شامل کرنے کا انتخاب کر سکتے ہیں۔ یہ وفد کسی حل تک پہنچنے میں غیر جانبدارانہ نقطہ نظر اور رہنمائی کی اجازت دیتا ہے۔
5. رشتوں کا تحفظ: گریز کے نقطہ نظر کا مقصد تنازعات کو بڑھنے سے روکنا ہے جو تعلقات کو نقصان پہنچا سکتے ہیں۔ تنازعات سے عارضی طور پر دستبردار ہو کر، افراد مثبت تعاملات کو برقرار رکھنے اور اپنے رابطوں پر مزید تناؤ کو روکنے کی امید کرتے ہیں۔
6. ریزولوشن کی کمی: گریز کے نقطہ نظر کی اہم خصوصیات میں سے ایک حتمی حل کی عدم موجودگی ہے۔ فعال طور پر حل تلاش کرنے کے بجائے، بنیادی مسائل کو مکمل طور پر حل کیے بغیر تنازعہ کے اثرات کو ملتوی کرنے یا کم کرنے پر توجہ دی جاتی ہے۔

#### اجتناب کا طریقہ کب استعمال کریں:

اجتناب کا طریقہ بعض حالات میں مناسب ہو سکتا ہے، بشمول:

- جذباتی طور پر چارج شدہ تنازعات: جب جذبات بہت زیادہ ہوتے ہیں اور فریق نتیجہ خیز بات چیت میں مشغول ہونے سے قاصر ہوتے ہیں، تو گریز کرنے کا طریقہ جذبات کو حل کرنے کے لیے وقت فراہم کر سکتا ہے، جس سے مستقبل میں زیادہ عقلی اور تعمیری مکالمے کی اجازت مل سکتی ہے۔
- عارضی یا معمولی تنازعات: اگر تنازعہ فطرتاً عارضی ہے یا نسبتاً معمولی ہے تو افراد فوری حل سے بچنے کا انتخاب کر سکتے ہیں، یہ فرض کرتے ہوئے کہ یہ قدرتی طور پر ختم ہو جائے گا یا وقت کے ساتھ ساتھ کم اہم ہو جائے گا۔



- پیچیدہ یا غیر حل شدہ مسائل: جب تنازعات میں پیچیدہ یا گہری جڑوں والے مسائل شامل ہوتے ہیں جن کے لیے مزید تجربہ یا ماہرانہ معلومات کی ضرورت ہوتی ہے، تو گریز کرنے کا طریقہ معلومات اکٹھا کرنے، مشورہ لینے، یا متبادل نقطہ نظر کو تلاش کرنے کے لیے اضافی وقت دے سکتا ہے۔
  - حفاظتی خدشات: ایسے حالات میں جہاں ذاتی تحفظ یا افراد کی فلاح و بہبود کو خطرہ لاحق ہو، تنازعہ کے حل میں شامل ہونے سے پہلے ان لوگوں کی جسمانی اور جذباتی حفاظت کو یقینی بنانے کے لیے عارضی طور پر گریز کرنے کا طریقہ استعمال کیا جاسکتا ہے۔
  - تزویراتی تاخیر: افراد مزید معلومات اکٹھا کرنے، اتحاد قائم کرنے، یا مستقبل میں تنازعہ کو حل کرنے کے لیے زیادہ سازگار سیاق و سباق پیدا کرنے کے لیے تاخیر کا استعمال کرتے ہوئے، ایک اسٹریٹجک فیصلے کے طور پر گریز کرنے کے طریقہ کار کا انتخاب کر سکتے ہیں۔
- یہ نوٹ کرنا ضروری ہے کہ گریز کرنے کا طریقہ مختصر مدت کے لیے ریلیف فراہم کر سکتا ہے، لیکن یہ تنازعات کا باعث بننے والے بنیادی مسائل کو حل نہیں کرتا ہے۔ اگر ضرورت سے زیادہ یا بنیادی تنازعہ کے انتظام کی حکمت عملی کے طور پر استعمال کیا جاتا ہے، تو یہ ترقی کو روک سکتا ہے، تعلقات کو روک سکتا ہے، اور طویل مدت میں تنازعات کو بڑھا سکتا ہے۔ لہذا، اس بات کا تعین کرنے کے لیے احتیاط سے غور کیا جانا چاہیے کہ گریز کرنے کا طریقہ کب مناسب ہے اور کب زیادہ فعال تنازعہ کے حل کی حکمت عملی کو استعمال کیا جانا چاہیے۔

#### 14.5.5 مطابقت طرز رسائی (Accommodating Approach)

مطابقت نقطہ نظر تنازعہ کے انتظام کی ایک حکمت عملی ہے جس میں دوسرے فریق کی ضروریات اور خدشات کو اپنی ذات پر ترجیح دینا شامل ہے۔ یہ نقطہ نظر تعاون، پک، اور کسی حل تک پہنچنے کے لیے رعایتیں دینے کی خواہش سے نمایاں ہے۔

#### ایڈجسٹنگ اپروچ کی کلیدی خصوصیات:

1. تعاون اور پک: مطابقت پسندانہ رویہ اپنانے والے افراد باہمی تعاون پر مبنی رویہ اور حل تلاش کرنے کے لیے دوسرے فریق کے ساتھ مل کر کام کرنے کی خواہش کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ وہ اپنے مفادات پر زور دینے کے بجائے تعلقات کو برقرار رکھنے اور ہم آہنگی کو فروغ دینے کو ترجیح دیتے ہیں۔
2. دوسرے فریق کے سامنے جھکنا: مطابقت نقطہ نظر میں مراعات دینا اور دوسرے فریق کو ان کی ضروریات اور خواہشات پوری کرنے کی اجازت دینا شامل ہے۔ اس میں ذاتی اہداف یا نقطہ نظر سے سمجھوتہ کرنا شامل ہو سکتا ہے تاکہ ایسی قرارداد حاصل کی جاسکے جو دوسرے فریق کے مفادات کو پورا کرے۔
3. رشتوں کے تحفظ پر زور: جو لوگ مطابقت پسندانہ انداز اپناتے ہیں ان کا مقصد تعلقات کو برقرار رکھنا اور دوسرے فریق کے ساتھ تعلقات کو نقصان پہنچانے سے بچنا ہے۔ وہ ایک مثبت اور ہم آہنگ ماحول کو برقرار رکھنے کو ترجیح دیتے ہیں، انفرادی اہداف پر طویل مدتی تعلقات کو اہمیت دیتے ہیں۔

4. اعتماد اور خیر سگالی کی تعمیر: دوسرے فریق کی ضروریات کو پورا کرتے ہوئے، افراد اعتماد اور خیر سگالی پیدا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ ان کا ماننا ہے کہ مطابقت کے لیے اپنی رضامندی کا مظاہرہ کرتے ہوئے، وہ ایک مثبت ماحول کو فروغ دے سکتے ہیں اور مستقبل کے معاملات میں باہمی تعاون کی حوصلہ افزائی کر سکتے ہیں۔

5. ذاتی مفادات کو قربان کرنا: مطابقت نقطہ نظر میں اکثر افراد کو اپنے مفادات پر دوسرے فریق کے مفادات، خدشات اور ترجیحات کو ترجیح دینے کی ضرورت ہوتی ہے۔ وہ رعایتیں دینے، اپنے اہداف سے سمجھوتہ کرنے، یا دوسرے فریق کے مطالبات کو حل کرنے میں مدد دینے کا انتخاب کر سکتے ہیں۔

6. استحصال کا امکان: جب کہ موافق نقطہ نظر تعاون اور تعلقات کی تعمیر کو فروغ دیتا ہے، یہ استحصال کا خطرہ بھی لے سکتا ہے۔ اگر افراد اپنی ضروریات اور حدود کا دعویٰ کیے بغیر مستقل طور پر دوسرے فریق کے سامنے جھک جاتے ہیں، تو ان سے فائدہ اٹھایا جاسکتا ہے یا انہیں اقتدار میں بار بار عدم توازن کا سامنا کرنا پڑ سکتا ہے۔

**مطابقت پر وچ کب استعمال کریں:**

کچھ حالات میں مناسب ہو سکتا ہے، بشمول:

- ہم آہنگی کو برقرار رکھنا: جب تعلقات کو برقرار رکھنا اور ایک مثبت ماحول کو فروغ دینا انتہائی اہمیت کا حامل ہوتا ہے، تو ہم آہنگی کا طریقہ تنازعات کو بڑھنے سے روکنے اور تعاون کو فروغ دینے میں مدد کر سکتا ہے۔
  - تعلقات کی تعمیر: ان حالات میں جہاں اعتماد، خیر سگالی، اور طویل مدتی تعلقات کی ترقی ایک ترجیح ہے، جیسے کہ ساتھیوں، اعلیٰ افسران، یا اسٹیک ہولڈرز کے ساتھ کام کرتے وقت، مناسب طریقے سے کام کرنا فائدہ مند ہو سکتا ہے۔
  - مسئلہ کی کم اہمیت: اگر مسئلہ نسبتاً کم اہمیت کا حامل ہے یا ذاتی اہداف پر کم سے کم اثر ڈالتا ہے، تو دوسرے فریق کی ضروریات اور خواہشات کو مد نظر رکھنا فوری حل کا باعث بن سکتا ہے اور غیر ضروری رگڑ کو روک سکتا ہے۔
  - سازگار ماحول پیدا کرنا: ایسے حالات میں جہاں خیر سگالی قائم کرنے، ٹیم ورک کو فروغ دینے، یا تعاون کی حوصلہ افزائی کرنے کی ضرورت ہو، موافقانہ انداز اپنانا مستقبل میں تعاون اور مسائل کے حل کے لیے سازگار ماحول پیدا کر سکتا ہے۔
  - ساکھ کا تحفظ: دوسرے فریق کی ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے اور لچک کا مظاہرہ کرتے ہوئے، افراد تعاون کرنے والے اور معقول افراد کے طور پر اپنی ساکھ کو برقرار رکھ سکتے ہیں، جو مستقبل کے معاملات اور گفت و شنید کے لیے فائدہ مند ہو سکتا ہے۔
- جب کہ موافق نقطہ نظر تعاون اور تعلقات کے تحفظ کو فروغ دیتا ہے، لیکن یہ ہمیشہ بہترین نتائج کا باعث نہیں بن سکتا۔ ایسے حالات میں جہاں افراد اپنے مفادات کا دعویٰ کیے بغیر مستقل طور پر نتیجہ اخذ کرتے ہیں، اس کے نتیجے میں عدم اطمینان یا ناراضگی کے جذبات پیدا ہو سکتے ہیں۔ لہذا، اس بات کا تعین کرنے کے لیے احتیاط سے غور کیا جانا چاہیے کہ مطابقت کا طریقہ کب مناسب ہے اور کب جارحیت یا دیگر تنازعہ کے انتظام کی حکمت عملی کو استعمال کیا جانا چاہیے۔

## اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنازعے کے انتظام کی طرز سانیوں پر مختصراً اظہار خیال کیجیے۔

---

---

## 14.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- تنازعہ کے حل تعلیمی اداروں میں پیدا ہونے والے تنازعات کو حل کرنے اور حل کرنے کا عمل ہے۔ اس میں تنازعہ کے انتظام کے تصور کو سمجھنا اور تنازعات کو منظم کرنے کے لیے موثر حکمت عملی کا اطلاق کرنا شامل ہے۔
- تعلیمی اداروں میں تنازعہ کا انتظام اہم ہے کیونکہ یہ ایک صحت مند اور مثبت ماحول کو فروغ دیتا ہے، رابطے اور تعاون کو بڑھاتا ہے، اور تنازعات کو بڑھنے سے روکتا ہے۔
- احترام اور افہام و تفہیم کے کلچر کو فروغ دینا، اور تنازعہ کے حل کے تربیتی پروگراموں کو نافذ کرنا شامل ہیں۔
- تنازعہ کے انتظام میں مذاکرات اور مول تول کی حکمت عملی ضروری ہتھیار ہیں۔ ان حکمت عملی میں فعال طور پر سننا، مشترکہ بنیاد تلاش کرنا، متبادل حل تلاش کرنا، اور باہمی فائدہ مند معاہدوں تک پہنچنا شامل ہے۔
- تنازعہ کے انتظام کے طریقوں میں مسابقت (مضبوط نقطہ نظر)، تعاون (مسائل حل کرنے کا نقطہ نظر)، سمجھوتہ (باہمی معاہدے کا نقطہ نظر)، گریز (واپسی کا نقطہ نظر)، اور موافقت (پیداواری نقطہ نظر) شامل ہیں۔ ہر نقطہ نظر کے اپنے فوائد ہیں اور یہ مختلف تنازعات کے حالات کے لیے موزوں ہے۔
- یہ یاد رکھنا ضروری ہے کہ تنازعہ کے انتظام کے لیے مواصلت کی موثر مہارت، فعال سننے، ہمدردی، اور تنازعات کے حالات کے دوران جذبات کو کنٹرول کرنے کی صلاحیت کی ضرورت ہوتی ہے۔
- تنازعات کے اندر طاقت کی حرکیات کو سمجھنا بہت ضروری ہے، کیونکہ طاقت تنازعہ کے حل کے عمل اور نتائج کو متاثر کر سکتی ہے۔ طاقت کے عدم توازن کا تجزیہ کرنا اور منصفانہ اور منصفانہ حل کے لیے کوشش کرنا ضروری ہے۔
- ثالثی تنازعہ کے انتظام میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اس میں ایک غیر جانبدار فریق ثالث شامل ہے جو باہمی طور پر متفقہ حل تک پہنچنے کے لیے متضاد فریقین کے درمیان مواصلت اور بات چیت کی سہولت فراہم کرتا ہے۔

- تنازعہ کے انتظام میں جذباتی ذہانت ایک کلیدی وصف ہے۔ اس میں تنازعات کے لیے تعمیری اور ہمدردانہ رد عمل کو فروغ دینے کے لیے، اپنے اور دوسروں کے جذبات کو پہچاننا اور ان کا نظم کرنا شامل ہے۔
- تعلیمی اداروں کے اندر تنازعات کا مثبت کلچر پیدا کرنا ضروری ہے۔ اس میں کھلے مواصلات، باعزت مکالمے کو فروغ دینا اور باہمی تعاون اور معاون ماحول کو فروغ دینے کے لیے تنازعہ کے حل کی تعمیری حکمت عملی کا استعمال شامل ہے۔
- تنازعات کے مؤثر حل کے لیے ذاتی تنازعہ کے انتظام کی مہارتوں پر غور کرنا اور ترقی اور بہتری کے مواقع کی مسلسل تلاش کرنا بہت ضروری ہے۔
- تنازعات کے انتظام میں حاصل کردہ علم اور مہارتوں کو تعلیمی ماحول میں حقیقی زندگی کے منظر ناموں پر لاگو کرنا ضروری ہے۔ اس میں تنازعات کی نشاندہی کرنا، ان کی بنیادی وجوہات کا تجزیہ کرنا، اور حل کے لیے مؤثر حکمت عملی تجویز کرنا اور مثبت تعلقات استوار کرنا شامل ہے۔

## 14.7 فرہنگ (Glossary)

تنازعہ	افراد یا گروہوں کے درمیان اختلاف یا تصادم جو مختلف مفادات، اقدار یا نقطہ نظر کی وجہ سے پیدا ہوتا ہے۔
تنازعہ کا انتظام	ایک ہم آہنگ اور پیداواری ماحول کو برقرار رکھنے کے لیے تعمیری اور فعال انداز میں تنازعات کی نشاندہی، تجزیہ اور حل کرنے کی مشق۔
مذاکرات	ایک باہمی متفقہ حل یا سمجھوتہ تک پہنچنے کے لیے متضاد فریقوں کے ساتھ بات چیت اور مول تول کا عمل۔
تاشی	ایک ایسا عمل جس میں ایک غیر جانبدار تیسرا فریق متضاد فریقین کے درمیان مذاکرات اور بات چیت کی سہولت فراہم کرتا ہے تاکہ انہیں باہمی طور پر قابل قبول حل تک پہنچنے میں مدد مل سکے۔
طاقت کی حرکیات	تنازعات میں ملوث افراد یا گروہوں کے درمیان طاقت کی تقسیم اور اثر و رسوخ، جو حل کے عمل اور نتائج کو متاثر کر سکتا ہے۔
جذباتی ذہانت	اپنے اور دوسروں کے جذبات کو پہچاننے، سمجھنے اور ان کا نظم کرنے کی صلاحیت، جو تنازعات کے مؤثر انتظام کے لیے اہم ہے۔
تنازعات کی مثبت ثقافت	ایک معاون اور تعمیری ماحول جس میں تنازعات کو ترقی، سیکھنے اور بہتری کے مواقع کے طور پر دیکھا جاتا ہے، اور جہاں کھلی بات چیت اور باعزت مکالمے کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔

تعمیری مواصلات	تنازعات کے دوران استعمال ہونے والی موثر اور باعزت مواصلاتی تکنیک، جیسے فعال سننا، خیالات کا واضح اظہار، ہمدردی، اور غیر دفاعی رد عمل۔
تنازعہ کے حل کی مہارتیں	تنازعات کو موثر طریقے سے منظم کرنے کے لیے درکار علم، قابلیت اور تکنیک، بشمول مواصلات کی مہارت، مسئلہ حل کرنے کی مہارت، جذباتی ذہانت، اور ثالثی کی مہارتیں۔
تنازعہ کے حل کی تکنیک	تنازعات کو حل کرنے کے لیے مخصوص اقدام اور طریقے استعمال کیے جاتے ہیں، جیسے فعال سننا، مسئلہ حل کرنا، سمجھوتہ کرنا، گفت و شنید، اور ثالثی۔
تنازعات کا تجزیہ	تنازعہ کی منظم تشخیص، بشمول اس کی بنیادی وجوہات، فریقین، اور ممکنہ حل، گہرائی سے سمجھ حاصل کرنے اور تنازعہ کے حل کے عمل کو مطلع کرنے کے لیے۔

## 14.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. تنازعہ کے حل کا عمل ہے:

- (a) تنازعات پیدا کرنا  
(b) تنازعات کو نظر انداز کرنا  
(c) تنازعات کو سمجھنا اور حل کرنا  
(d) بڑھتے ہوئے تنازعات

2. تنازعہ کے انتظام میں مذاکرات کی حکمت عملی میں شامل ہیں:

- (a) متضاد جماعتوں پر فیصلے مسلط کرنا  
(b) تعاون کو فروغ دینا اور مسائل کو حل کرنا  
(c) بات چیت سے دستبردار ہو کر تنازعات سے بچنا  
(d) نتائج میں ہیرا پھیری کے لیے تنازعات پیدا کرنا

3. تنازعہ کے حل میں مول تول کی تکنیکوں کا مقصد:

- (a) جیتنے کے لیے زور لگانا۔  
(b) تنازعات کا مکمل طور پر خاتمہ۔  
(c) متضاد جماعتوں کے درمیان مسابقت کو فروغ۔  
(d) طاقت کی حرکیات کو ایک پارٹی کے حق میں استعمال کرنا۔

4. تنازعہ کے انتظام میں مسابقتی (جارحانہ) نقطہ نظر پر زور دیتا ہے:

- (a) تعاون اور جیت کے نتائج پر  
(b) تنازعات سے یکسر اجتناب پر  
(c) دوسروں پر اپنے مفادات کا دعویٰ کرنے پر  
(d) بغیر کسی سوال کے دوسروں کے مطالبات تسلیم کرنے پر

5. تنازعہ کے انتظام میں گریز (واپس لینے) کے طریقہ کار میں شامل ہیں:

- (a) تنازعات کو نظر انداز کرنا کہ وہ خود ہی حل کر لیں گے (b) دوسروں پر غلبہ حاصل کرنا اور فیصلے مسلط کرنا  
(c) تعاون کرنا اور جیت کے نتائج تلاش کرنا (d) بغیر کسی سوال کے دوسروں کے مطالبات تسلیم کرنا

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

1. تنازعہ کے حل کی وضاحت کریں اور تعلیمی اداروں میں اس کی اہمیت کو بیان کریں۔
2. تنازعہ کے انتظام کے عمل میں کون سے اہم اقدامات شامل ہیں؟ بیان کیجیے۔
3. اسکول کی قیادت اور انتظام میں تنازعات کو مؤثر طریقے سے سنبھالنے کی اہمیت پر تبادلہ خیال کریں۔
4. فعال حکمت عملی کی وضاحت کریں جو تعلیم کے میدان میں تنازعات کو روکنے کے لیے استعمال کی جاسکتی ہیں۔
5. اسکول کی قیادت میں تنازعات کو حل کرنے کے لیے استعمال کی جانے والی مذاکرات کی حکمت عملی کی وضاحت کریں۔

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

1. تنازعہ کے انتظام کے تصور کی وضاحت کریں۔ تنازعہ کے انتظام کے عمل کے اہم اجزاء پر تبادلہ خیال کریں۔
2. تعلیمی اداروں میں تنازعات کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے کی اہمیت پر تبادلہ خیال کریں۔ تنازعات کا مؤثر انتظام اسکول کے مثبت ماحول اور طالب علم کے بہتر نتائج میں کیسے اثر انداز ہو سکتا ہے؟
3. تعلیم کے میدان میں تنازعات کو روکنے کے لیے مختلف حکمت عملیوں کی وضاحت کریں۔ فعال اقدامات پر تبادلہ خیال کریں جو اسکول کے رہنما ایک ہم آہنگی اور باہمی تعاون پر مبنی ماحول پیدا کرنے کے لیے اٹھا سکتے ہیں۔
4. مذاکرات کی مختلف حکمت عملی کی وضاحت کریں جنہیں اسکول کی قیادت میں تنازعات کو حل کرنے کے لیے استعمال کیا جاسکتا ہے۔ ایسے حالات کی مثالیں فراہم کریں جہاں ہر حکمت عملی سب سے زیادہ مؤثر ہو سکتی ہے۔
5. مول تول کے تصور اور تنازعہ کے حل میں اس کے کردار پر تبادلہ خیال کریں۔

### 14.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Bhattacharyya, S. (Ed.). (2019). Strategic Approaches for Conflict Resolution in Organizations: Emerging Research and Opportunities: Emerging Research and Opportunities.
- Doraiswamy, P. K. (2004). Management Education in India: Perspectives and Challenges. South Asian Journal of Management, 11(3), 118.
- Dana, D. (2001). Conflict resolution. McGraw-Hill Education.

- Maguire, M. (2011). Concerns, conflicts and cohesions: universalization of elementary education in India.
- Bodine, R. J., & Crawford, D. K. (1998). *The Handbook of Conflict Resolution Education. A Guide to Building Quality Programs in Schools.* The Jossey-Bass Education Series. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Edmonson, S., Harris, S., & Combs, J. (2013). *Managing conflict: 50 strategies for school leaders.* Routledge.
- Watson, N. T., Xie, L., & Etchells, M. J. (2018). *Cultural impact on conflict management in higher education.* IAP.

# اکائی 15 - تنازعہ کے انتظام کی مہارتیں اور تکنیکیں

(Skills and Techniques for Conflict Management)

اکائی کے اجزا

15.0 تعارف (Introduction)

15.1 مقاصد (Objectives)

15.2 تنازعہ کے انتظام کی تکنیک: لابیگ، قائل کرنا، مکالمہ اور مشاورت

(Techniques for Conflict Management: Lobbying, Persuasion, Dialogue, and Consultation)

15.2.1 لابیگ (Lobbying)

15.2.2 قائل کرنا (Persuasion)

15.2.3 مکالمہ (Dialogue)

15.2.4 مشاورت (Consultation)

15.3 اعتماد قائم کرنا، غصے کو کم کرنا، غصے کا نظم، ہم آہنگی پیدا کرنا، ہمدردی سے سننا، ون آن ون بات چیت، مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو

تسلیم کرنا (Trust building, defusing anger, anger management, building rapport, empathetic listening, one-on-one conversation, recognizing

different issues and viewpoints)

(different issues and viewpoints)

15.3.1 اعتماد قائم کرنا (Trust building)

15.3.2 غصے اور تناؤ کو کم کرنا (Defusing Anger and Reducing Tensions)

15.3.3 تنازعہ کی حالت میں غصے کا نظم (Anger Management in Conflict)

(Situations)

15.3.4 موثر تنازعہ کے انتظام کے لیے ربط قائم کرنا

(Building Rapport for Effective Conflict Management)

15.3.5 تنازعہ کے حل میں ہمدردی کے ساتھ سننا

(Empathetic Listening in Conflict Resolution)



15.3.6 دن آن ون بات چیت (One-on-One Conversations)

15.3.7 مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنا

(Recognizing Different Issues and Viewpoints)

15.4 شفاف اور ہمدردانہ مواصلات، معلومات اور پوزیشن کا اشتراک، تنازعہ کا تجزیہ اور مشترکہ لاگت

Transparent and empathetic communication, sharing of information and )

(position, conflict analysis and joint costing

15.4.1 شفاف اور ہمدردانہ مواصلات (Transparent and Empathetic

Communication

15.4.2 تنازعہ کے حل میں معلومات اور پوزیشن کا اشتراک

(Sharing of Information and Position in Conflict Resolution)

15.4.3 تنازعہ کا تجزیہ اور مشترکہ لاگت (Conflict Analysis and Joint Costing)

15.5 اشتراک کرنے، دریافت کرنے، متبادل کو منتخب کرنے اور معاہدوں کو باضابطہ بنانے کے لئے مسابقتی مذاکرات کو

تبدیل کرنا (Transforming competitive negotiation to collaborate, explore, and

(choose alternatives and formalizing agreements

15.5.1 تنازعہ کے حل میں مسابقتی مذاکرات سے تعاون کی جانب منتقل ہونا

Shifting from Competitive Negotiation to Collaboration in Conflict )

(Resolution

15.5.2 متبادل حل تلاش کرنا اور معاہدوں کو باضابطہ کرنا

(Exploring Alternative Solutions and Formalizing Agreements)

15.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

15.7 فرہنگ (Glossary)

15.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

15.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

15.0 تعارف (Introduction)

---

تنازعہ انسانی تعامل کا ایک ناگزیر جز ہے۔ تنازعہ ساتھیوں، طالب علموں، اساتذہ یا والدین یا دیگر کسی کے درمیان اختلاف سے پیدا ہو سکتے ہیں۔ یہ فرد کے ساتھ ساتھ مجموعی طور پر تنظیم کی پیداواری صلاحیت، حوصلے، اور فلاح و بہبود پر منفی اثر ڈالتے ہیں۔ لہذا، تعلیمی رہنماؤں اور منتظمین کے مابین تنازعہ کو تعمیری اور مثبت انداز میں نمٹانے کے لیے مؤثر تنازعہ کے انتظام کی مہارتوں کو فروغ دینا نہایت ضروری ہے۔

اس یونٹ میں تنازعہ کے انتظام کی مختلف مہارتوں اور تکنیکوں کو بیان کیا گیا ہے جنہیں اسکول کے رہنما اور منتظمین تنازعات کو تعمیری طور پر حل کرنے کے لیے استعمال کر سکتے ہیں۔ ہم شفاف اور ہمدردانہ مواصلات، سرگرمی کے ساتھ سننے، اور لائنگ، قائل کرنے، مکالمے اور مشاورت جیسی تکنیکوں کے کردار کا جائزہ لیں گے۔ مزید برآں، ہم اعتماد پیدا کرنے، غصے کو کم کرنے، اور متنوع مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنے کی اہمیت کو بھی زیر بحث لائیں گے۔ ہم تنازعہ، اور مشترکہ لاگت کے طریقوں کا تجزیہ کریں گے اور یہ سمجھیں گے کہ یہ حالات بنیادی وجوہات اور قابل عمل حل کی شناخت کرنے میں کس طرح مدد کرتے ہیں۔ مسابقتی مذاکرات سے باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کے حل کی جانب منتقلی کا بھی جائزہ لیا جائے گا، جس میں تعاون پر مبنی ماحول کو فروغ دینے کے فوائد کو اجاگر کیا جائے گا۔

تنازعہ کے انتظام کی مہارتوں اور تکنیکوں کے جامع مطالعہ کا مقصد آپ کو ان مہارتوں سے لیس کرنا ہے تاکہ ہمدردی، سفارت کاری، اور مؤثر مواصلت کے ساتھ تنازعہ کو حل کیا جاسکے اور آپ باختیار ہو کر تنازعہ کو سرگرمی کے ساتھ نیوگیٹ کر سکیں اور مؤثر قیادت، تعاون اور باہمی افہام و تفہیم کے لیے سازگار ماحول پیدا کر سکیں۔

## 15.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- اسکول کی قیادت اور انتظام کے تناظر میں تنازعہ کے انتظام کی مختلف تکنیکوں کے استعمال کی اہمیت کو بیان کر سکیں۔
- تعلیم میں تنازعہ کو مؤثر طریقے سے منظم کرنے میں لائنگ، قائل کرنا، مکالمہ، اور مشاورت جیسی تکنیکوں کے کردار کو پہچان سکیں۔
- تنازعہ کے کامیاب حل کے لیے ضروری مہارتوں کے طور پر اعتماد اور تعلق قائم کرنے کے پیچھے کلیدی اصولوں اور حکمت عملیوں کی نشاندہی کر سکیں۔
- سرگرمی کے ساتھ سننے کی مہارت کی اہمیت پر زور دیتے ہوئے تنازعہ کے حل کے لیے ایک طاقتور آلے کے طور پر ہمدردانہ سننے کی سمجھ کا مظاہرہ کر سکیں۔
- تنازعہ کے تجزیہ اور مشترکہ لاگت کے عمل کا جائزہ لے سکیں اور تنازعہ کی بنیادی وجوہات اور ممکنہ حل کو سمجھنے میں اس کے کردار کو تسلیم کر سکیں۔
- متبادل حل تلاش کرنے کے عمل اور مؤثر اور پائیدار حل تک پہنچنے میں متعدد نقطہ نظر کی مطابقت کو سمجھ سکیں۔

## 15.2 تنازعہ کے انتظام کی تکنیک: لائنگ، قائل کرنا، مکالمہ اور مشاورت

## (Techniques for Conflict Management: Lobbying, Persuasion, Dialogue, and Consultation)

تنازعہ کا انتظام اسکول کی موثر قیادت اور انتظام کے لیے ایک اہم مہارت ہے۔ اس میں تنازعہ کو تعمیری طریقے سے ہینڈل کرنے اور مثبت نتائج حاصل کرنے کے لیے مختلف تکنیکوں کا استعمال شامل ہے۔ اس سیکشن میں، ہم تنازعہ کے انتظام میں شامل مختلف تکنیکوں جیسے لابیگ، قائل کرنا، مکالمہ، اور مشاورت کو دریافت کریں گے۔

### 15.2.1 لابیگ (Lobbying)

تنازعہ کے حل میں "لابیگ" سے مراد فیصلہ لینے والوں، متعلقین (Stakeholders)، یا تنازعہ میں ملوث دیگر فریقوں کو متاثر کرنے کے مقصد سے کسی خاص پوزیشن، یا نقطہ نظر کی وکالت کرنا ہے۔ اس میں سٹریٹجک مواصلات اور قائل کرنے کی تکنیک بھی شامل ہے جس کا مقصد رائے کو تبدیل کرنا اور کسی خاص نتیجہ حاصل کرنے کے لیے حمایت حاصل کرنا ہے۔

لابیگ کو تنازعہ کو حل کرنے اور مسئلہ کے حل کی مشترکہ بنیاد تلاش کرنے کے لیے ایک تکنیک کے طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔ اسکول کے رہنما مختلف محکموں، فیکلٹی ممبران، یا انتظامی اکائیوں کے درمیان تنازعہ کو حل کرنے کے لیے معقول دلائل پیش کر کے اور حمایت حاصل کر کے لابیگ کا استعمال کر سکتے ہیں۔ اس میں اسکول کے رہنماؤں کا مقصد ہم آہنگی اور تعاون کو فروغ دینے والے حل کے حق میں ہونے والے فیصلوں پر اثر انداز ہونا ہوتا ہے۔

تنازعہ کے حل میں موثر ترغیب کے اہم عناصر

- واضح مواصلات: موثر لابیگ کے لیے تنازعہ میں شامل مسائل اور خدشات کے بارے میں واضح اور جامع بات چیت کی ضرورت ہوتی ہے۔ اسکول کے رہنماؤں کو اپنے نقطہ نظر کو اس انداز میں بیان کرنا چاہیے کہ متعلقین آسانی سے بات کو سمجھ سکیں۔
- اتحاد قائم کرنا: لابیگ میں اکثر ایسے افراد یا گروہوں کے ساتھ اتحاد قائم کرنا ہوتا ہے جو ایک ہی جیسے مفادات یا اہداف کا اشتراک کرتے ہیں۔ دوسروں کے ساتھ تعاون کر کے، اسکول کے رہنما اپنے اثر و رسوخ کو بڑھا سکتے ہیں اور ایک مضبوط اجتماعی آواز پیدا کر سکتے ہیں۔
- ثبوت پیش کرنا: ڈیٹا، حقائق اور شواہد پر مبنی دلائل لابیگ کی کوششوں کو تقویت دیتے ہیں۔ اسکول کے رہنماؤں کو اپنے موقف کی حمایت کرنے اور ان کے مجوزہ حل کے ممکنہ مثبت اثرات کو ظاہر کرنے کے لیے متعلقہ معلومات فراہم کرنی چاہیے۔
- متعلقین کو شامل کرنا: لابیگ اس وقت سب سے زیادہ موثر ہوتی ہے جب اس میں متعلقین کو تعمیری مکالمے میں شامل کیا جاتا ہے۔
- مذاکرات اور سمجھوتہ: لابیگ کے ساتھ مذاکرات کرنے اور کوئی درمیانی حل تلاش کرنے کی جستجو بھی ہونی چاہیے۔ چلک اور باہمی تعاون کے ساتھ مذاکرات کرنے سے کسی بھی طرح کی خلا کو پر کیا جاسکتا ہے جس سے باہمی طور پر فائدہ مند نتائج حاصل ہوتے ہیں۔

تنازعہ کے انتظام میں لابیگ کے فوائد

اثر: لابیگ اسکول کے رہنماؤں کو فیصلہ لینے والوں پر اثر انداز ہونے اور معقول دلائل اور حل پیش کر کے تنازعہ کے حل میں تعاون کرنے کی اجازت دیتی ہے۔

وکالت: یہ متعلقین کی ضروریات اور مفادات کی وکالت کے لیے ایک پلیٹ فارم مہیا کرتا ہے، اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ تنازعہ کے حل کے عمل میں ان کی آواز سنی جائے۔

پالیسی میں تبدیلی: لابیگ پالیسی کی تبدیلیوں یا نظر ثانی کو آگے بڑھانے میں مؤثر ثابت ہو سکتی ہے جو اسکول کے ماحول میں تنازعہ کا باعث بننے والے بنیادی مسائل کو حل کرتی ہے۔

روک تھام: مؤثر لابیگ ابتدائی مرحلے میں خدشات کو دور کرنے اور سرگرمی کے ساتھ حل تلاش کر کے تنازعہ کو بڑھنے سے روکنے میں مدد کر سکتی ہے۔

تعاون: لابیگ متعلقین کے درمیان تعاون کی حوصلہ افزائی کرتی ہے، تنازعہ کے حل کے عمل میں مشترکہ ملکیت کے احساس کو فروغ دیتی ہے۔

## 15.2.2 قائل کرنا (Persuasion)

قائل کرنا دوسروں کو ایک خاص نقطہ نظر کو اپنانے یا کسی خاص عمل کو اپنانے پر راضی کرنے کا فن ہے۔ اسکول کے رہنما منطقی استدلال پیش کر کے، جذبات کو آمادہ کر کے، اور مجوزہ حل کے فوائد بتا کر تنازعہ کو حل کرنے کے لیے قائل کرنے والی تکنیکوں کا استعمال کر سکتے ہیں۔ قائل کرنا خاص طور پر اس وقت مفید ہوتا ہے جب اختلاف رائے یا تبدیلی کے خلاف مزاحمت کی وجہ سے تنازعہ پیدا ہوتے ہیں۔ تعلیم میں، خاص طور پر اسکول کی قیادت اور انتظام میں، قائل کرنا تنازعہ کو حل کرنے اور مثبت تعلقات کو فروغ دینے میں انمول ثابت ہوتا ہے۔ یہ تکنیک محض مواصلات تک ہی محدود نہیں ہے بلکہ یہ منظم دلائل کا استعمال کرتی ہے اور متعلقین کے نقطہ نظر کو سمجھتی ہے تاکہ کسی بھی مسئلے کے حل کو بہتر طریقے سے پیش کیا جاسکے۔ تنازعہ کے حل کی اس تکنیک کا استعمال کر کے اسکول کے رہنما متنوع آراء، وسائل کی تقسیم، یا پالیسی کے نفاذ سے پیدا ہونے والے تنازعہ سے نمٹنے کے لیے متعلقین کو قائل کر سکتے ہیں۔

تنازعہ کے حل کے لیے مؤثر قائل کرنے کے کلیدی عناصر

معتبریت: اسکول کے رہنماؤں کو مہارت، دیانتداری، اور تنازعہ کو حل کرنے اور تعلیمی ماحول کو بہتر کرنے کے لیے حقیقی عزم کا مظاہرہ کرتے ہوئے معتبریت قائم کرنا چاہیے۔

متعلقین کا تجزیہ: متعلقین کے نقطہ نظر، اقدار اور مفادات کو سمجھنا ان کی ضروریات کے مطابق قائل کرنے والے پیغامات تیار کرنے کے لیے بہت ضروری ہے۔

واضح مواصلات: قائل کرنے کے لئے کی جانے والی بات چیت واضح، جامع اور منظم ہونا چاہیے۔ اسکول کے رہنماؤں کو چاہیے کہ وہ اپنے دلائل کو منطقی طور پر پیش کریں اور اپنے دعوؤں کی تائید میں ثبوت فراہم کریں۔

جذباتی اپیل: جذباتی ایپلوں کو شامل کرنے سے قائل کرنے والے پیغامات کو زیادہ مؤثر بنایا جاسکتا ہے۔ ایسی مثالیں جو ہمدردی پیدا کرتی ہیں ان کا اشتراک افہام و تفہیم اور اتفاق کو فروغ دیتا ہے۔

حل کی پیشکش: متعلقین کے اہداف اور اقدار کے مطابق حل پیش کرنا کامیاب قائل ہونے کے امکانات کو بڑھاتا ہے۔ اسکول کے رہنماؤں کو اس بات پر زور دینا چاہیے کہ کس طرح مجوزہ حل سے تمام فریقین کو فائدہ ہوتا ہے۔

خدشات کو سننا اور حل کرنا: قائل کرنے میں متعلقین کے خدشات اور اعتراضات کو فعال طور پر سننا اور ان کو حل کرنا ضروری ہے۔ ان کے نقطہ نظر کو تسلیم کرنا اور سوچ سمجھ کر جواب دینا اعتماد پیدا کرتا ہے۔

تنازعہ کے انتظام میں قائل کرنے کے فوائد

تنازعہ کے حل کی حکمت عملی کے طور پر قائل کرنے سے کئی فوائد حاصل ہوتے ہیں:

- قائل کرنا متعلقین کے نقطہ نظر اور مفادات کو ایک مشترکہ حل کی جانب لا کر ان میں اتفاق رائے پیدا کرنے میں مدد کرتا ہے۔
- مؤثر قائل احترام، ہمدردی، اور تعاون کی صلاحیت کا مظاہرہ کرتے ہوئے متعلقین کے درمیان مثبت تعلقات کو فروغ دیتا ہے۔
- قائل کرنے والی بات چیت کے ذریعے، اسکول کے رہنما اس بات کو یقینی بناتے ہیں کہ متعلقین کے پاس تنازعہ کے حل کے بارے میں باخبر فیصلے کرنے کے لیے جامع معلومات ہوں۔

- اچھی طرح سے قائل کرنا معقول دلائل پیش کر کے اور خدشات کو دور کر کے تبدیلی یا متضاد نقطہ نظر کی مزاحمت کو کم کیا جاسکتا ہے۔
- قائل کرنے والی مواصلات پیغامات کی وضاحت اور تاثیریت کو بڑھاتا ہے، جس کے نتیجے میں بہتر سمجھ پیدا ہوتی ہے اور ایک قابل حل نکلتا ہے۔

### 15.2.3 مکالمہ (Dialogue)

"مکالمہ ٹیکنیک" تنازعات کے انتظام کا ایک طریقہ ہے جو افراد یا گروہوں کے درمیان پیدا ہونے والے تنازعات کو سمجھنے اور اس کا حل تلاش کرنے کے لیے استعمال ہوتا ہے جس میں مختلف فریقین کے درمیان کھلی اور باادب بات چیت شامل ہوتی ہے۔ اسٹیکنیک کے ذریعے اسکول کے رہنما کے ذریعے مکالمے کی سہولت فراہم کی جاتی ہے، جہاں متعلقین اپنے خدشات کا اظہار کرتے ہیں، نقطہ نظر کا اشتراک کرتے ہیں، اور کوئی مشترکہ بنیاد تلاش کرنے کے لیے باہمی تعاون کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ مکالمہ، غلط فہمیوں کو دور کرنے، یا مختلف قسم کے تنازعات کو حل کرنے کا ایک بہترین آلہ ہے۔

مؤثر مکالمہ اسکول کی قیادت اور انتظام کے تنازعہ کے حل میں بنیادی حیثیت رکھتا ہے۔ یہ ایک منظم مواصلاتی عمل ہے جو مختلف نقطہ نظر رکھنے والے متعلقین کے درمیان کھلی اور باادب گفتگو کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ با معنی مکالمے کی سہولت فراہم کر کے، اسکول کے رہنما افہام و تفہیم، تعاون اور مسائل کے حل کی فضا پیدا کر سکتے ہیں، جس سے کسی بھی تنازعہ کا تعمیری حل نکل سکتا ہے۔

مؤثر مکالمے صرف بات چیت کرنے پر ہی مشتمل نہیں ہوتے ہیں۔ اس میں سرگرمی کے ساتھ سننے، ہمدردی، اور مشترکہ بنیاد تلاش کرنے کے عزم کی بھی ضرورت ہوتی ہے۔ مکالمے کے ذریعے، اسکول کے رہنما متعلقین کے لیے اپنے نقطہ نظر کا اظہار کرنے، خدشات کا اشتراک

کرنے، اور اجتماعی طور پر مسائل کے حل تلاش کرنے کے مواقع پیدا کرتے ہیں۔ یہ عمل شمولیت، احترام اور مشترکہ ذمہ داری کے احساس کو پروان چڑھاتا ہے۔

موثر مکالمے کو فروغ دینے کے کلیدی عناصر

اصول کی تدوین: اسکول کے رہنما مکالمے کے لیے واضح بنیادی اصول طے کرتے ہیں، باادب مواصلات، سرگرمی کے ساتھ سننے، اور ذاتی حملوں سے بچنے پر زور دیتے ہیں۔

محفوظ جگہ کا تعین: ایسے ماحول کی تشکیل بہت ضروری ہے جہاں شرکاء فیصلے یا انتقام کے خوف کے بغیر اپنی رائے کا اظہار کرنے میں محفوظ محسوس کریں۔

سرگرمی کے ساتھ سننا: اسکول کے رہنما دوسروں کے نقطہ نظر میں حقیقی دلچسپی کا مظاہرہ کرتے ہوئے اور رکاوٹوں سے گریز کرتے ہوئے سرگرمی کے ساتھ سننے کی حوصلہ افزائی کرتے ہیں۔ یہ ہر فریق کے تحفظات کی گہرائی سے سمجھنے کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔

ہمدردانہ بات چیت: موثر مکالمے میں ہمدردی ایک اہم کردار ادا کرتی ہے۔ اسکول کے رہنماؤں کو متعلقین کے احساسات اور نقطہ نظر کی توثیق کرنی چاہیے، کنکشن اور افہام و تفہیم کے احساس کو فروغ دینا چاہیے۔

کھلے سوالات پوچھنا: کھلے سوالات شرکاء کو اپنے خیالات کا گہرائی سے اشتراک کرنے کی ترغیب دیتے ہیں، جس سے مزید با معنی گفتگو اور بصیرت پیدا ہوتی ہے۔

خلاصے کی پیش کش: وقتاً فوقتاً ہم نکات کا خلاصہ کرنا اور جو بات چیت ہوئی ہے اس پر غور کرنا اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ تمام فریق کے خیالات کی درست نمائندگی کی گئی ہے۔

حل تلاش کرنا: اسکول کے رہنما ممکنہ حل تلاش کرنے کے لیے مکالمے کی رہنمائی کرتے ہیں، شرکاء کو تنازعہ کو حل کرنے کے لیے تخلیقی اور باہمی تعاون کے طریقوں پر غور کرنے کی ترغیب دیتے ہیں۔

موثر مکالمے کو فروغ دینے کے فوائد

تنازعات کے حل کی حکمت عملی کے طور پر موثر مکالمے کو اپنانے سے مندرجہ ذیل فوائد حاصل ہوتے ہیں:

- مکالمہ شرکاء کی مختلف نقطہ نظر کے بارے میں ان کی سمجھ کو بڑھاتا ہے، جس سے زیادہ باخبر اور متوازن فیصلہ سازی ہوتی ہے۔
- مکالمے کے ذریعے، متعلقین مشترکہ اہداف اور اختراع حل کی نشاندہی میں اپنا تعاون پیش کرتے ہیں جس سے تنازعہ کو موثر طریقے سے حل کیا جاتا ہے۔

• کھلے مکالمے کو فروغ دے کر تنازعہ کو مزید سنگین مسئلے میں تبدیل ہونے سے روکا جاسکتا ہے۔

• مکالمہ متعلقین کی شمولیت کے ذریعے ان میں مشترکہ ذمہ داری کا احساس پیدا کرتا ہے۔

• موثر مکالمہ ایک مثبت اور جامع تنظیمی ماحول بناتا ہے، جہاں اعتماد اور احترام پروان چڑھتا ہے۔

مؤثر مکالمے ان اسکولی رہنماؤں کے لیے ایک ضروری ذریعہ ہے جو تنازعہ کا تعمیری طریقے سے انتظام کرنا چاہتے ہیں۔ سرگرمی کے ساتھ سننے، ہمدردی، اور باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کے حل کو فروغ دے کر، اسکول کے رہنما ایک ایسا ماحول بنا سکتے ہیں جہاں متعلقین کھلی اور با معنی بات چیت میں شامل ہو سکتے ہیں جس سے مسائل کے باہمی طور پر قابل قبول حل نکل سکیں۔

## 15.2.4 مشاورت (Consultation)

تنازعہ کے حل کی اس تکنیک میں کوئی بھی فیصلہ کرنے سے پہلے متعلقین سے معلومات حاصل کرنا ضروری ہوتا ہے۔ فیصلہ سازی کے عمل میں تنازعہ سے متاثرہ افراد کو شامل کرنا زیادہ باخبر اور قابل قبول حل کا باعث بنتا ہے۔ اسکول کے رہنما لوگوں کی رائی کو یکجا کرنے، ممکنہ حل کی نشاندہی کرنے، اور متضاد جماعتوں کے درمیان اتفاق رائے پیدا کرنے کے لیے مشاورت کرتے ہیں۔ تنازعہ کے انتظام کی ان تکنیکوں کو سمجھنے اور لاگو کرنے سے، اسکول کے رہنما تنازعہ کو مؤثر طریقے سے نیوگیٹ کر سکتے ہیں، تعاون کو فروغ دے سکتے ہیں، اور اسکول میں ایک ہم آہنگ ماحول کی تعمیر کر سکتے ہیں۔

تنازعہ کے نظم و نسق کے اندر مشاورت ایک اہم حکمت عملی ہے، جو اسکول کے رہنماؤں کو متنوع نقطہ نظر کو یکجا کرنے، باخبر فیصلے کرنے، اور باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کے حل کے قابل بناتی ہے۔ اس میں کوئی بھی اہم فیصلہ کرنے سے پہلے متعلقین سے ان پٹ اور مشورہ لینا ضروری ہوتا ہے۔ اسکول کی قیادت اور انتظام کے تناظر میں، مشاورت تنازعہ کو حل کرنے اور ہم آہنگی کے ماحول کو فروغ دینے میں اہم کردار ادا کرتی ہے۔

### تنازعہ کے حل کے لیے مؤثر مشاورت کے اقدامات

**متعلقین کی شناخت:** اس بات کا تعین کریں کہ فیصلے سے کون براہ راست طور پر متاثر ہوگا اور تنازعہ کے حل کے لیے کس کی رائے ضروری ہے۔

**مقصد کی وضاحت:** مشاورت کے مقصد کو واضح طور پر بتائیں، چاہے وہ معلومات اکٹھا کرنا ہو، خیالات کا اشتراک ہو، یا مشترکہ طور پر کسی حل پر فیصلہ کرنا ہو۔

**اوپن مواصلاتی چینل:** اس بات کو یقینی بنائیں کہ مواصلاتی چینل کھلے، قابل رسائی اور متنوع نقطہ نظر کا اشتراک کرنے کے لیے سازگار ہوں۔ ان پٹ کی مجموعی مختلف طریقوں کا استعمال کرتے ہوئے متعلقین سے ان پٹ جمع کریں، جیسے سروے، فوکس گروپ ڈسکشن، انٹرویو، یا تحریری گزارش وغیرہ۔

**نقطہ نظر کا احترام اور ان پر غور و خوض:** آنے والے تمام ان پٹ کا احترام کریں اور فیصلہ سازی کے عمل میں ہر ایک نقطہ نظر پر غور کریں۔ ترکیب اور تشخیص: عام موضوعات، بصیرت، اور ممکنہ حل کی شناخت کے لیے جمع کردہ ان پٹ کا تجزیہ کریں۔

**فیڈ بیک لوپ:** متعلقین کو فیڈ بیک فراہم کریں کہ ان کے ان پٹ نے فیصلہ سازی کے عمل اور اس کے بعد کی کارروائیوں کو کس طرح متاثر کیا۔

تنازعہ کے حل میں مشاورت کے فوائد

بہتر فیصلے کا معیار: مشاورت وسیع تناظر کو مد نظر رکھتے ہوئے فیصلہ سازی کرتے ہیں اس لیے یہ زیادہ اچھے فیصلوں کی جانب لے جاتے ہیں، جس سے تنازعہ کے مؤثر حل کے امکانات بڑھ جاتے ہیں۔

مزاحمت میں کمی: متعلقین سے مشورہ لیے جانے کے سبب ان کی جانب سے تبدیلی کے خلاف ہونے والی مزاحمت میں کمی ہوتی ہے، جس سے منتخب کردہ حل کو قبول کرنے اور اس کی حمایت کرنے کا امکان زیادہ ہو جاتا ہے۔

بہتر تعلقات: فیصلہ سازی میں متعلقین کو شامل کرنا تنازعہ کے دوران بھی مثبت تعلقات اور باہمی تعاون کے رویوں کو فروغ دیتا ہے۔

اختراعی حل: متعلقین کی جانب سے ملنے والے متنوع ان پٹ کے ذریعے اختراعی اور تخلیقی حل کو فروغ ملتا ہے۔

مشاورت ایک طاقتور ذریعہ ہے جو اسکول کے رہنماؤں کو ایک جامع، شفاف، اور مؤثر طریقے سے تنازعہ کا انتظام کرنے کی طاقت دیتا ہے۔ متعلقین کے نقطہ نظر کی قدر اور انضمام کے ذریعے، اسکول کے رہنما ایسے فیصلے کر سکتے ہیں جو تنازعہ کو جامع طریقے سے حل کریں اور اسکول کے ہم آہنگ ماحول کو فروغ دیں۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنازعے کے حل کے لیے آپ کی پسندیدہ ایک تکنیک پر اظہار خیال کرو۔

---



---

15.3 اعتماد قائم کرنا، غصے کو کم کرنا، غصے کا نظم، ہم آہنگی پیدا کرنا، ہمدردی سے سننا، ون آن ون بات چیت، مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنا

(Trust building, defusing anger, anger management, building rapport, empathetic listening, one-on-one conversation, recognizing different issues and viewpoints)

### 15.3.1 اعتماد قائم کرنا (Trust building)

اعتماد ایک پیچیدہ اور کثیر جہتی تصور ہے جس میں رشتوں میں اعتبار، بھروسہ اور تحفظ کا احساس شامل ہے۔ تنازعات کے حل کے تناظر میں، اعتماد سے مراد یہ ہے کہ افراد دوسروں کے ارادوں، اعمال اور فیصلوں پر یقین رکھتے ہیں۔ اعتماد خود بخود نہیں پیدا ہوتا ہے بلکہ یہ وقت کے ساتھ مسلسل اخلاقی رویے کے ذریعے حاصل کیا جاتا ہے۔



اعتماد اسکولوں سمیت کسی بھی تنظیم کے اندر تنازعہ کے مؤثر حل کا سنگ بنیاد ہے۔ تنازعہ میں ملوث افراد کے درمیان کھلے مواصلات، باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کے حل اور مثبت تعلقات کو فروغ دینے کے لیے اعتماد کو برقرار رکھنا بہت ضروری ہے۔ اسکول کی قیادت اور نظم و نسق کے تناظر میں، اعتماد کی بنیاد کو سمجھنا تنازعہ کو کامیابی کے ساتھ سمجھنے اور حل کرنے کے لیے ضروری ہے۔

**تنازعہ کے حل میں اعتماد کی بنیاد:**

تنازعہ کے حل میں اعتماد ایک اہم عنصر ہے جسے اسکول کے رہنماؤں کو مؤثر مواصلات اور تعاون کو فروغ دینے کے لیے قائم کرنا چاہیے۔ اعتماد کی بنیاد جڑیں مندرجہ ذیل اصولوں پر قائم ہیں جو متعلقین کے درمیان کشادگی، سمجھ اور اعتماد کا احساس پیدا کرتے ہیں:

**شفافیت اور کھلی بات چیت:** اعتماد کو اس وقت پروان چڑھایا جاتا ہے جب رہنما اپنی بات چیت کرتے ہیں، معلومات، نقطہ نظر اور خدشات کو بغیر کسی پوشیدہ ایجنڈوں کے شیئر کرتے ہیں۔ اس سے انصاف اور احتساب کا ماحول بنتا ہے۔

**مستقل مزاجی اور اعتماد:** اعتماد اس وقت مضبوط ہوتا ہے جب لیڈر مسلسل اپنے وعدوں کو پورا کرتے ہیں اور اخلاقی طریقوں پر عمل کرتے ہیں۔ یہ مستقل مزاجی تحفظ کے احساس کو فروغ دیتی ہے۔

**ہمدردی اور افہام و تفہیم:** جب رہنما فعال طور پر متعلقین کو سنتے ہیں، ان کے جذبات کو تسلیم کرتے ہیں، اور تمام فریقوں کے لیے حقیقی تشویش کا اظہار کرتے ہیں تو اعتماد پروان چڑھتا ہے۔ اس سے ہمدردی احترام کی فضا پیدا ہوتی ہے۔

**قابلیت اور مہارت:** اعتماد قائدین کی قابلیت اور مہارت کے ذریعے حاصل کیا جاتا ہے۔ یہ قابلیت تنازعہ کے حل کی صلاحیتوں میں اعتماد پیدا کرتی ہے۔

**احتساب اور ملکیت:** جب رہنما اعمال اور فیصلوں کی ذمہ داری لیتے ہیں تو اعتماد کو تقویت ملتی ہے۔ غلطیوں کو تسلیم کرنا اور اصلاحی اقدامات کرنا معتبریت کو بڑھاتا ہے۔

**باہمی احترام اور انصاف:** تمام فریقین کے ساتھ یکساں سلوک کر کے اعتماد کو پروان چڑھایا جاتا ہے، اس بات کو یقینی بناتے ہوئے کہ سبھی کی آواز سنی جائے اور ان کا احترام کیا جائے۔

ان اصولوں کو مجسم کرتے ہوئے، اسکول کے رہنما اعتماد کی بنیاد قائم کرتے ہیں جو تعلیم میں تنازعہ کے مؤثر حل اور باہمی تعاون کی راہ ہموار کرتی ہے۔

### 15.3.2 غصے اور تناؤ کو کم کرنا (Defusing Anger and Reducing Tensions)

تنازعہ کی حالت میں، غصے جیسے جذبات تناؤ کو بڑھا سکتے ہیں اور مؤثر حل میں رکاوٹ بن سکتے ہیں۔ اسکول کے رہنماؤں اور منتظمین کو غصے کو کم کرنے اور تعمیری مکالمے کے لیے سازگار ماحول پیدا کرنے کی تکنیکوں سے لیس ہونا چاہیے۔ غصے کو کم کرنے اور تناؤ کو کم کرنے کے لیے یہاں کچھ طریقے دیے گئے ہیں:

- ہمدردانہ رد عمل: لوگوں کے جذبات کو تسلیم کرتے ہوئے ہمدردی کے ساتھ جواب دیں۔

- پرسکون رد عمل: آپ کا اپنا پرسکون برتاؤ دوسرے شخص پر بھی پرسکون اثر ڈالتا ہے۔ غصے یا مایوسی کے ساتھ جواب دینے سے گریز کریں، کیونکہ اس سے صورتحال مزید خراب ہو سکتی ہے۔
- اسپیس کی فراہمی: اگر کوئی شخص بہت غصے میں ہے، تو اس مسئلے کو حل کرنے کی کوشش کرنے سے پہلے اسے ٹھنڈا ہونے کے لیے کچھ اسپیس دینا مددگار ثابت ہو سکتا ہے۔
- غلط فہمیوں کو واضح کریں: بعض اوقات، غصہ غلط فہمیوں سے پیدا ہوتا ہے۔ کسی بھی غلط فہمی کو واضح کریں۔
- اگر ضروری ہو تو معافی مانگیں: اگر آپ کی طرف سے کوئی غلطیا غلط فہمی ہوئی ہے، تو مخلصانہ معافی مانگیں۔ معافی مانگنا غصے کو کم کر سکتا ہے۔

- الفاظ کا انتخاب: ایسے الفاظ یا فقرے کا خیال رکھیں جو مزید غصے کو بڑھا سکتے ہیں۔ تصادم کی زبان استعمال کرنے سے گریز کریں۔

### 15.3.3 تنازعہ کی حالت میں غصے کا نظم (Anger Management in Conflict Situations)

- غصہ ایک فطری جذباتی رد عمل ہے، لیکن جب اسے مؤثر طریقے سے منظم نہیں کیا جاتا ہے، تو یہ تباہ کن طرز عمل کا باعث بن سکتا ہے اور تنازعہ کے حل میں رکاوٹ بن سکتا ہے۔ اسکول کی قیادت اور نظم و نسق میں، غصے کا نظم مندرجہ ذیل وجوہات کی بنا پر بہت اہمیت رکھتا ہے:
- مسلسل غصے اور تناؤ کا ماحول اسکول میں منفی ماحول پیدا کر سکتا ہے جو ہر کسی کی فلاح و بہبود اور کارکردگی کو متاثر کرتا ہے۔ غصے پر قابو پانا ایک مثبت اور نتیجہ خیز اسکول کے ماحول کی تشکیل کے لیے ضروری ہے۔
- اسکول کے رہنما، طلباء اور عملے کے لیے رول ماڈل کے طور پر کام کرتے ہیں۔ غصے سے نمٹنے کی مؤثر تکنیکوں کا مظاہرہ صحت مند تنازعہ کے حل کے لیے ایک مثال قائم کرتا ہے۔
- جب غصے پر قابو پایا جاتا ہے، تو لوگ جذباتی اشتعال میں پھنسنے کے بجائے بنیادی مسائل کو حل کرنے پر توجہ مرکوز کرتے ہیں۔
- غصے کا نظم ذاتی تناؤ کو کم کرتا ہے اور مجموعی بہبود میں معاون ہوتا ہے۔
- غصے کو کم کرنے اور جذبات پر قابو پا کر، رہنما تنازعہ کے حل کے لیے ایک سازگار ماحول پیدا کر سکتے ہیں، مثبت تعلقات کو برقرار رکھ سکتے ہیں، اور ایک صحت مند اور نتیجہ خیز اسکول کلچر کو فروغ دے سکتے ہیں۔

### 15.3.4 مؤثر تنازعہ کے انتظام کے لیے ربط قائم کرنا

#### (Building Rapport for Effective Conflict Management)

- اسکول کی قیادت کے تناظر میں اگر دیکھیں تو تنازعہ کے انتظام میں ربط قائم کرنا ایک بہت ہی اہم مہارت ہے۔ ملوث تمام متعلقین کے ساتھ ایک مثبت اور باادربط قائم کرنا تعمیری رابطے اور تنازعہ کے کامیاب حل کی بنیاد رکھتا ہے۔ ربط قائم کرنے سے اعتماد، افہام و تفہیم اور تعاون کی فضا پیدا ہوتی ہے، جو کہ اسکول کے ماحول کے اندر تنازعہ کو نیوگیٹ کرنے کے لیے ضروری عناصر ہیں۔
- ربط قائم کرنے کی اہمیت:

- اعتماد کی تشکیل: جب افراد کے مابین ایک دوسرے کے ساتھ تعلق کا احساس پیدا ہوتا ہے، تو ان کے ایک دوسرے کے ارادوں اور مقاصد پر بھروسہ کرنے کا زیادہ امکان ہوتا ہے۔
  - کھلی بات چیت: ایک مضبوط تعلق کھلے اور ایماندارانہ رابطے کی حوصلہ افزائی کرتا ہے، جس سے فریقین کے لیے اپنے خدشات اور نقطہ نظر کا اظہار کرنا آسان ہو جاتا ہے۔
  - تناؤ میں کمی: ربط قائم کرنے اور تعلقات استوار کرنے سے تناؤ میں کمی ہوتی ہے اور ایک ایسا ماحول بنتا ہے جہاں فریقین مسئلہ کا حل تلاش کرنے کے لیے مل کر کام کرنے کے لیے تیار رہتے ہیں۔
- ربط قائم کرنے کی حکمت عملی:

مشترکہ بنیاد قائم کریں: مشترکہ مفادات، اہداف، یا اقدار کی شناخت کریں جو آپسی سمجھ اور تعلق کی بنیاد کے طور پر کام کرے۔  
 شخصی بات چیت: افراد کو ذاتی سطح پر جاننے کے لیے وقت نکالیں، یہ ظاہر کرتے ہوئے کہ آپ ان کی قدر کرتے ہیں۔  
 قابل رسائی بنیں: بات چیت کے لیے اپنے دروازے ہمیشہ کھلے رکھیں اور اپنے آپ کو بات چیت کے لیے دستیاب رکھیں۔  
 تعریف کریں: اسکول کی کمیونٹی میں دوسروں کے تعاون اور کوششوں پر ان کا اظہار تشکر کریں۔

### 15.3.5 تنازعہ کے حل میں ہمدردی کے ساتھ سننا

#### (Empathetic Listening in Conflict Resolution)

تنازعہ کے حل میں ہمدردی کے ساتھ سننا ایک اہم مہارت ہے جو تنازعہ کے حل میں بہت اہم کردار ادا کرتی ہے۔ جب اسکول کے رہنما اور تنظیمیں ہمدردی کے ساتھ سننے کی مشق کرتے ہیں، تو وہ ایک ایسا ماحول بناتے ہیں جہاں افراد کو سنا اور سمجھا جاتا ہے اور انہیں قابل قدر محسوس ہوتا ہے۔ یہ کھلے مواصلات کو فروغ دیتا ہے اور تنازعہ کے مؤثر حل کی راہ ہموار کرتا ہے۔ تنازعہ کے حل میں ہمدردی کے ساتھ سننے کا اطلاق مندرجہ ذیل میں بیان کیا گیا ہے:

- مکمل طور پر توجہ دیں: بولنے والے شخص پر اپنی پوری توجہ دیں۔ کسی بھی طرح کے خلفشار کو ایک طرف رکھیں اور بات چیت پر توجہ دیں۔ غیر زبانی اشارات کا استعمال کرتے ہوئے رابطہ برقرار رکھیں۔
- فیصلے کو معطل کریں: جب کوئی اپنی بات رکھ رہا ہو تو فوری فیصلے کرنے یا قیاس آرائی کرنے سے گریز کریں۔ انہیں بغیر کسی رکاوٹ کے اپنے خیالات اور احساسات کا اظہار کرنے دیں۔
- انکاسی جوابات کا استعمال کریں: اس بات پر غور کریں کہ سامنے والا شخص کیا کہہ رہا ہے اور اس کے مطابق اپنے جواب دیں۔
- جذبات کی توثیق کریں: بغیر کسی تعصب کے اس شخص کے جذبات کو تسلیم کریں۔ انہیں بتائیں کہ ان کے جذبات درست ہیں، چاہے آپ ان کے نقطہ نظر سے متفق نہ ہوں۔
- فوری حل پیش کرنے سے گریز کریں: یہ ضروری نہیں کہ ہمدردی کے ساتھ سننے سے کسی مسئلہ کا فوراً حل نکل جائے۔ فوری طور پر کسی مسئلے کا حل پیش کرنے سے بچیں، پہلے لوگوں کو اپنے خیالات کو مکمل طور پر شئیر کرنے دیں۔

- سوچ سمجھ کر جواب دیں: جب لوگ اپنا نقطہ نظر بیان کر لے تو سوچ سمجھ کر جواب دیں۔ ان کے خدشات کو دور کریں اور ایک ایسا حل تلاش کرنے کے لیے مل کر کام کریں جو ان کے نقطہ نظر کو مد نظر رکھے۔
- ہمدردی کے ساتھ سننا تنازعہ کے حل میں شامل اسکول کے رہنماؤں اور منتظمین کے لیے ایک پیش رفتی مہارت ہے۔ دوسروں کے نقطہ نظر کو صحیح معنوں میں سمجھنے اور ان کی توثیق کرنے سے، رہنما نتیجہ خیز بات چیت، موثر حل اور ہم آہنگ اسکول کے ماحول کی بنیاد رکھ سکتے ہیں۔

### 15.3.6 ون آن ون بات چیت (One-on-One Conversations)

- اسکول کی قیادت اور انتظام میں تنازعہ کے حل کے لیے ون آن ون بات چیت ایک بنیادی ذریعہ ہے۔ یہ ذاتی مکالمے افراد کو اپنے خدشات کا اظہار کرنے، اپنے نقطہ نظر کا اشتراک کرنے اور حل تلاش کرنے کے لیے مل کر کام کرنے کا موقع فراہم کرتے ہیں۔ مؤثر طریقے سے منعقد ہونے پر، ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت اعتماد پیدا کرتی ہے، غلط فہمیوں کو دور کرتی ہے، اور اسکول کے زیادہ مثبت اور ہم آہنگ ماحول میں اپنا تعاون پیش کرتی ہے۔ تنازعہ کے حل کے لیے ون آن ون بات چیت کو بروئے کار لانے کا طریقہ مذیل میں پیش کیا گیا ہے:
- صحیح ترتیب کا انتخاب: کم سے کم رکاوٹوں کو یقینی بناتے ہوئے گفتگو کے لیے ایک پرسکون اور نجی مقام کا انتخاب کریں۔ اس سے کھلے مکالمے کے لیے ایک آرام دہ اور رازدارانہ ماحول پیدا کرنے میں مدد ملتی ہے۔
- مناسب وقت: بات چیت کو قدرتی طور پر سامنے آنے کے لیے مناسب وقت مختص کریں۔ جلدی کی گئی بات چیت نامکمل حل یا منفی جذبات میں اضافے کا باعث بنتی ہے۔
- ہمدردی کے ساتھ شروعات: دوسرے شخص کے نقطہ نظر کا لحاظ کرتے ہوئے ہمدردی کا اظہار کرتے ہوئے گفتگو کا آغاز کریں۔ یہ ایک مثبت لہجہ طے کرتا ہے اور ایک باہمی تعاون کے نقطہ نظر کی حوصلہ افزائی بھی کرتا ہے۔
- مشترکہ بنیاد کی تلاش: معاہدے کے نکات یا مشترکہ خدشات کی نشاندہی کریں۔ مشترکہ بنیاد تلاش کرنا باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کے حل کی بنیاد رکھتا ہے۔
- حل پر توجہ مرکوز: بات چیت کو مسئلے پر غور کرنے کے بجائے بات چیت کو حل تلاش کرنے کی طرف موڑنے کی کوشش کریں۔ مختلف تصورات کو یکجا کریں اور مختلف متبادل پر غور کریں۔
- ایکشن کے اقدامات پر اتفاق: تنازعہ سے نمٹنے کے لیے مخصوص اقدامات پر باہمی اتفاق کا اظہار کریں۔ عمل درآمد کرنے کے لیے ذمہ داریوں اور ٹائم لائنز کو واضح کریں۔
- فالو اپ: بات چیت کے بعد، متفقہ کارروائی کے اقدامات پر عمل کریں۔ یہ اس مسئلے کو حل کرنے کے لیے آپ کے عزم کو ظاہر کرتا ہے۔ ون آن ون بات چیت تنازعہ کے حل میں ایک طاقتور ذریعہ ہے، جو اسکول کے رہنماؤں اور منتظمین کو مسائل کو فوری، مؤثر طریقے سے، اور حساسیت کے ساتھ حل کرنے کے قابل بناتی ہے۔ سرگرمی کے ساتھ سننے، ہمدردی، اور حل پر توجہ مرکوز کرنے سے، یہ بات چیت تعلیمی برادری کے اندر مثبت اسکولی ثقافت اور نتیجہ خیز تعلقات پیدا کرنے میں اپنا تعاون پیش کرتی ہے۔

## 15.3.7 مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنا (Recognizing Different Issues and Viewpoints)

کسی ادارے میں تنازعہ کے انتظام کے لیے موجودہ مسائل اور اس میں شامل فریقین کے متنوع نقطہ نظر کی گہری سمجھ کی ضرورت ہوتی ہے۔ مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنا تنازعہ کے مؤثر حل کی جانب ایک اہم قدم ہے، کیونکہ یہ بنیادی خدشات کی جامع تفہیم کے قابل بناتا ہے اور مشترکہ بنیاد تلاش کرنے کی راہ ہموار کرتا ہے۔

### مختلف مسائل کی سمجھ:

متعدد نقطہ نظر: ایک تنازعہ اکثر مختلف عناصر کی وجہ سے پیدا ہوتا ہے، جن میں سے ہر ایک عنصر کو فریقین مختلف طریقے سے سمجھتے ہیں۔ ان عوامل یا عنصر میں ذاتی رائے، اقدار، ضروریات، توقعات اور بیرونی اثرات شامل ہو سکتے ہیں۔

بنیادی وجوہات: بنیادی سطح پر پائے جانے والے اختلافات کو تلاش کرنا اور تنازعہ کی بنیادی وجوہات کی نشاندہی کرنا ضروری ہے۔ ان بنیادی وجوہات میں غلط مواصلت، وسائل کی تقسیم، متضاد اہداف، اور تفہیم میں اختلافات شامل ہو سکتے ہیں۔

### مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو پہچاننے کے اقدامات:

کھلی بات چیت: اس میں شامل تمام فریقین کے درمیان کھلے اور ایماندارانہ رابطے کی حوصلہ افزائی کریں۔ رائے اور خدشات کے اظہار کے لیے ایک محفوظ جگہ کا انتخاب کریں۔

سرگرمی کے ساتھ انکوائری: مسائل اور نقطہ نظر کی گہرائی میں جانے کے لیے سوالات پوچھیں۔ فریقین کو ایک جامع تفہیم کے قابل بناتے ہوئے، انہیں اپنے نقطہ نظر کی وضاحت کرنے پر آمادہ کریں۔

غیر جانبدار سہولت: بعض صورتوں میں، ایک غیر جانبدار سہولت کار، فریقین کو تعصب کے بغیر اپنے خدشات کا اظہار کرنے میں مدد کر سکتا ہے۔

مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنا تنازعہ کے مؤثر حل میں ایک بنیادی قدم ہے۔ یہ اسکولوں کو تنازعہ کی پیچیدگی کو سمجھنے اور اس میں شامل تمام فریقین کے خدشات اور محرکات کو سمجھنے میں مدد کرتا ہے۔ متعدد نقطہ نظر کو دریافت کرنے کے لیے وقت نکال کر، اسکول نتیجہ خیز مکالمے، باہمی تعاون کے ساتھ مسائل کے حل، اور اسکول کے ماحول میں تنازعہ کے کامیاب حل کی راہ ہموار کر سکتے ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: تنازعہ کے حل کی غصے پر قابو کی وضاحت کیجیے۔

---

## 15.4 شفاف اور ہمدردانہ مواصلات، معلومات اور پوزیشن کا اشتراک، تنازعہ کا تجزیہ اور مشترکہ لاگت (Transparent and empathetic communication, sharing of information and position, conflict analysis and joint costing)

---

### 15.4.1 شفاف اور ہمدردانہ مواصلات (Transparent and Empathetic Communication)

شفاف اور ہمدردانہ مواصلت اسکول کے ماحول میں تنازعہ کے موثر انتظام کی بنیاد ہے۔ جب تنازعہ پیدا ہوتے ہیں، تو واضح اور ہمدردانہ مواصلت افہام و تفہیم کو فروغ دیتی ہے، اعتماد پیدا کرتی ہے، اور اختلافات کو خوش اسلوبیہ ساتھ حل کرنے کے لیے سازگار ماحول پیدا کرتی ہے۔ شفاف مواصلت اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ تمام فریقین اچھی طرح سے باخبر ہیں، جب کہ ہمدردی دوسروں کے جذبات اور نقطہ نظر کے لیے حقیقی تشویش کا اظہار کرتی ہے۔

#### شفاف مواصلات کے عناصر:

کھلا پن: تمام متعلقہ فریقوں کے ساتھ متعلقہ معلومات کا اشتراک کریں۔ اہم تفصیلات کو پوشیدہ رکھنے سے گریز کریں، کیونکہ یہ عدم اعتماد کا باعث بن سکتا ہے۔

تاخیر سے اجتناب: بروقت بات چیت کریں۔ مواصلت میں تاخیر مایوسی اور تنازعہ میں اضافے کا باعث بن سکتی ہے۔

دو طرفہ مواصلات: مکالمے کی حوصلہ افزائی کریں جہاں تمام فریقین کو اپنے خیالات، خدشات اور نقطہ نظر کے اظہار کا موقع ملے۔

#### ہمدردانہ مواصلات کے عناصر:

سرگرمی کے ساتھ سننا: اسپیکر پر پوری توجہ دیں، مداخلت کرنے سے گریز کریں، اور ان کے نقطہ نظر کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے واضح سوالات پوچھیں۔

توثیق: فریقین کے جذبات اور خدشات کو تسلیم کریں۔ انہیں بتائیں کہ ان کے جذبات کو تسلیم کیا جاتا ہے اور ان کا احترام کیا جاتا ہے۔

انکاسی جوابات: تفہیم کی تصدیق کے لیے جو کچھ آپ نے سن رکھا ہے اس پر دوبارہ غور کریں۔ اس سے ظاہر ہوتا ہے کہ آپ ان کے نقطہ نظر کی قدر کرتے ہیں۔

شفاف اور ہمدردانہ مواصلات اسکول کے اندر تنازعہ کو حل کرنے میں ایک اہم کردار ادا کرتا ہے۔ کھلے، دیانت دار اور ہمدردانہ مکالمے کی مشق کرنے سے، اسکول ایک ایسا ماحول بنا سکتے ہیں جو باہمی افہام و تفہیم، اعتماد اور تعاون کی حوصلہ افزائی کرے۔ جب تنازعہ کو شفاف اور ہمدردانہ مواصلت کے ساتھ حل کیا جاتا ہے، تو فریقین کے لیے مشترکہ بنیاد تلاش کرنے کا زیادہ امکان ہوتا ہے، جس کے نتیجے میں اسکول کی کمیونٹی میں پائیدار حل اور بہتر تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔

## 15.4.2 تنازعہ کے حل میں معلومات اور پوزیشن کا اشتراک

### (Sharing of Information and Position in Conflict Resolution)

معلومات اور عہدوں کا اشتراک اسکول کی قیادت کے تناظر میں تنازعہ کے حل کا ایک اہم پہلو ہے۔ مؤثر مواصلت جس میں متعلقہ معلومات کا شفاف اشتراک اور انفرادی پوزیشنوں کا واضح بیان شامل ہوتا ہے مشترکہ بنیاد تلاش کرنے، مختلف نقطہ نظر کو سمجھنے اور باہمی طور پر فائدہ مند حل کی جانب کام کرنے کیلئے سہی ہے۔ یہ مشق اس میں شامل تمام متعلقین کے درمیان کھلے پن، اعتماد اور تعاون کے احساس کو فروغ دیتی ہے۔

معلومات اور پوزیشن کے اشتراک کی اہمیت:

- معلومات کا اشتراک تنازعہ سے متعلق سیاق و سباق، مسائل اور خدشات کو واضح کرنے میں مدد کرتا ہے، جس سے تمام فریقین کو صورتحال کی جامع تفہیم حاصل ہوتی ہے۔
  - متعلقہ معلومات فراہم کرنا متعلقین کو باہر فیصلے کرنے اور حل کے عمل میں معنی خیز تعاون پیش کرنے کا اختیار دیتا ہے۔
  - معلومات اور عہدوں کا کھلے عام اشتراک فریقین کے درمیان اعتماد کو فروغ دیتا ہے، کیونکہ شفاف اور ایماندار ہونے کی نشاندہی کرتا ہے۔
- معلومات اور پوزیشن کے اشتراک کے لیے مؤثر حکمت عملی:

بروقت مواصلت: اس بات کو یقینی بنائیں کہ غلط فہمیوں اور الجھنوں سے بچنے کے لیے متعلقہ معلومات کو فوری طور پر پہنچایا جائے۔

مکمل اور درست معلومات: غلط فہمیوں کو روکنے اور تنازعہ کی باریکیوں کی واضح سمجھ کو فروغ دینے کے لیے جامع اور درست تفصیلات فراہم کریں۔

معروضی پیش کش: جذبات کی بجائے حقائق پر توجہ مرکوز کرتے ہوئے معروضی اور غیر تصادم کے انداز میں پوزیشنیں کو پیش کریں۔

سرگرمی کے ساتھ سننا: متعلقین کے درمیان سرگرمی کے ساتھ سننے کی حوصلہ افزائی کریں، ہر فریق کو بغیر کسی رکاوٹ کے اپنے موقف کا اظہار کرنے کی اجازت دیں۔

اسکول کی قیادت اور تنازعہ کے حل کے تناظر میں، معلومات اور عہدوں کا اشتراک ایک ضروری عمل ہے جو افہام و تفہیم، تعاون اور شفافیت کو فروغ دیتا ہے۔ کھلے اور احترام کے ساتھ متعلقہ معلومات فراہم کرنے اور پوزیشنوں کو بیان کرنے سے، اسکول کے رہنما ایک ایسا ماحول بناتے ہیں جہاں تنازعہ کو حل تلاش کرنے کے مشترکہ عزم کے ساتھ حل کیا جاتا ہے۔ یہ مشق اسکول کے ایک مثبت ماحول میں معاون ہے جہاں متعلقین کو تنازعہ کو حل کرنے کے لیے مل کر کام کرنے کا اختیار دیا جاتا ہے جس سے اسکول کی پوری کمیونٹی کو فائدہ ہوتا ہے۔

## 15.4.3 تنازعہ کا تجزیہ اور مشترکہ لاگت (Conflict Analysis and Joint Costing)

اسکول کی ترتیب میں تنازعہ اکثر پیچیدہ ہوتے ہیں، جن میں متعدد عوامل اور متعلقین شامل ہوتے ہیں۔ تنازعہ کے مؤثر حل کے لیے بنیادی مسائل، مفادات اور ممکنہ حل کی مکمل تفہیم کی ضرورت ہوتی ہے۔ تنازعہ کا تجزیہ اور مشترکہ لاگت ضروریالات ہیں جنہیں اسکول کے

رہنما تنازعہ کی گہرائی میں جانے، اس کی بنیادی وجوہات کی نشاندہی کرنے، اور باہمی تعاون کے ساتھ حل تلاش کرنے کے لیے استعمال کر سکتے ہیں۔

تنازعہ کے تجزیے میں تنازعہ، اس کے سیاق و سباق، اور اس میں شامل فریقین کا ایک منظم امتحان شامل ہوتا ہے۔ مقصد تنازعہ کی وجوہات اور حرکیات کے بارے میں بصیرت حاصل کرنا ہے۔ بنیادی عوامل کو سمجھ کر، اسکول کے رہنما محض سطحی علامات کو دور کرنے کے بجائے بنیادی وجوہات کو حل کر سکتے ہیں۔

**تنازعہ کے تجزیہ میں اقدامات:**

فریقین کی شناخت: تنازعہ سے براہ راست یا بالواسطہ متاثر ہونے والے تمام فریقوں کی شناخت کریں۔ اس میں افراد، گروہ یا محکمے شامل ہیں۔ مسائل کی وضاحت: واضح طور پر تنازعہ کے مرکز میں مسائل کی وضاحت کریں۔ یہ بھی دھیان رکھیں کہ ہر پارٹی کے تحفظات، مفادات اور ضروریات کیا ہیں؟

نقطہ نظر کو سمجھیں: ہر فریق کے نقطہ نظر، ان کے محرکات، خوف اور مطلوبہ نتائج کو گہرائی سے سمجھیں۔ تعاون کرنے والے عوامل کی شناخت: بیرونی عوامل کا تجزیہ کریں جو تنازعہ کو متاثر کر سکتے ہیں، جیسے تنظیمی پالیسیاں یا وسائل کی رکاوٹیں وغیرہ۔

تعلقات کو دریافت کریں: فریقین کے درمیان تعلقات کا اندازہ قدر کریں اور پتالگائیں کہ کیا کوئی بنیادی تناؤ یا تاریخی پس منظر ہے جو تنازعہ کو بڑھا سکتا ہے؟

**نتائج کی پیشین گوئی:** اگر تنازعہ حل نہ ہو تو ممکنہ نتائج کا اندازہ لگائیں۔

مشترکہ لاگت: مشترکہ لاگت تنازعہ سے منسلک اخراجات کی شناخت اور مقدار کا تعین کرنے کی ایک مشق ہے۔ یہ اخراجات صرف مالی اخراجات تک ہی محدود نہیں ہیں بلکہ ان میں وقت، پیداواری صلاحیت، حوصلہ اور تعلقات جیسے عوامل بھی شامل ہوتے ہیں۔ تنازعہ کی حقیقی قیمت کا حساب لگا کر، اسکول کے رہنما ان کو حل کرنے کی فوری ضرورت پر زور دے سکتے ہیں اور متعلقین کو تعاون کرنے کی ترغیب دے سکتے ہیں۔

تنازعہ کے حل کی حکمت عملی: مشترکہ لاگت باخبر فیصلہ سازی کے بجانب لے جاتی ہے۔ جب فریقین طویل تنازعہ کے ہونے والے اخراجات کو سمجھتے ہیں، تو وہ ان اخراجات کو کم کرنے والے متبادل حل کی تلاش کرنے کے لیے زیادہ حوصلہ افزائی کرتے ہیں۔

ڈیٹا پر مبنی بحثیں: تنازعہ کے تجزیے اور مشترکہ لاگت کے لیے تنازعہ سے متعلق ڈیٹا اور معلومات جمع کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ ڈیٹا پر مبنی نقطہ نظر اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ فیصلے مفروضوں کی بجائے ثبوت پر مبنی ہوں۔ یہ اس میں شامل پیچیدگیوں کی ایک واضح تصویر بھی فراہم کرتا ہے۔

جامع شرکت: مشترکہ لاگت جامع شرکت کو فروغ دیتی ہے۔ جب متعلقین اجتماعی طور پر تنازعہ اور اس کے اخراجات کا تجزیہ کرتے ہیں، تو ان کو حل تلاش کرنے میں لگنے والی سرمایہ کاری کا احساس ہوتا ہے۔ یہ شراکتی نقطہ نظر پائیدار حل کے امکانات کو بڑھاتا ہے۔



تنازعہ کی بنیادی وجوہات کا تجزیہ، نقطہ نظر کو سمجھنا، اور اخراجات کی مقدار کا تعین صورت حال کا ایک جامع نظریہ فراہم کرتا ہے۔ یہ قائدین کو باخبر فیصلے کرنے، باہمی تعاون پر مبنی حل کی سہولت فراہم کرنے اور اسکول کے ایک ہم آہنگ ماحول کے لیے کام کرنے کے قابل بناتا ہے جہاں تنازعہ کو موثر اور فعال طریقے سے حل کیا جاتا ہے۔

<b>اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)</b>
سوال :- تنازعہ کے حل میں ہمدردانہ مواصلات کی اہمیت بیان کیجیے۔
_____
_____

15.5 اشتراک کرنے، دریافت کرنے، متبادل کو منتخب کرنے اور معاہدوں کو باضابطہ بنانے کے لئے مسابقتی مذاکرات کو تبدیل کرنا

(Transforming competitive negotiation to collaborate, explore, and choose )  
(alternatives and formalizing agreements)

15.5.1 تنازعہ کے حل میں مسابقتی مذاکرات سے تعاون کی جانب منتقل ہونا

(Shifting from Competitive Negotiation to Collaboration in Conflict )  
(Resolution

تنازعہ کے حل میں، مسابقتی مذاکرات سے تعاون کی جانب منتقل ہونا مسائل کے حل کے لیے اختیار کیے گئے نقطہ نظر میں تبدیلی کی نمائندگی کرتا ہے۔ تعاون میں شامل تمام فریقین کے مفادات کو پورا کرنے والے تخلیقی اور پائیدار حل کی تلاش کے لیے تعاون پر مبنی اور باہمی طور پر فائدہ مند طریقے سے مل کر کام کرنا شامل ہے۔ یہ منتقلی اسکول کی قیادت اور نظم و نسق کے شعبے میں خاص طور پر ضروری ہے، جہاں باہمی تعاون کے ماحول کو فروغ دینے سے افراد اور اور تعلیمی ادارے دونوں کے لیے بہتر نتائج حاصل ہو سکتے ہیں۔

تعاون کی جانب منتقل ہونے کے فوائد:

- تعاون ایسے نتائج کی طرف لے جاتا ہے جہاں تمام فریقین کو فائدہ ہوتا ہے، خیر سگالی اور مثبت تعلقات کو فروغ ملتا ہے۔
- باہمی تعاون کے معاہدے اکثر زیادہ پائیدار ہوتے ہیں کیونکہ وہ تمام فریقین کے مفادات پر غور کرتے ہیں اور بنیادی وجوہات کو حل کرتے ہیں۔

- باہمی تعاون کا عمل اعتماد اور تعاون کو فروغ دیتا ہے، مستقبل میں تعاون کے لیے مرحلہ طے کرتا ہے۔

تعاون نئے خیالات اور طریقوں کی تلاش کی حوصلہ افزائی کرتا ہے، جس کے نتیجے میں تخلیقی اور موثر حل نکلتے ہیں۔

## 15.5.2 متبادل حل تلاش کرنا اور معاہدوں کو باضابطہ کرنا

### (Exploring Alternative Solutions and Formalizing Agreements)

تنازعہ کے حل میں، متبادل حل تلاش کرنے اور معاہدوں کو باقاعدہ بنانے کا عمل موثر اور پائیدار حل تک پہنچنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔ اس مرحلے میں مختلف متبادل پر محتاط غور کرنا، مکمل جائزہ لینا، اور واضح معاہدوں کا قیام شامل ہے جس میں شامل تمام فریقین کی شرائط اور ذمہ داریوں کا خاکہ پیش کیا گیا ہو۔ یہ قدم اسکول کی قیادت اور نظم و نسق کے میدان میں بہت اہم ہے، کیونکہ یہ اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ تنازعہ کو ایسے طریقے سے حل کیا جائے جس سے پوری تعلیمی برادری کو فائدہ ہو۔

جب تنازعہ پیدا ہوتے ہیں، تو یہ ضرور ہوتا ہے کہ ممکنہ حل کے تمام متبادل پر غور کیا جائے جو بنیادی مسائل کو حل کر سکتے ہیں۔ متبادل کی تلاش میں تخلیقی خیالات کو ذہن میں رکھنا اور ہر آپشن کے ممکنہ نتائج کا جائزہ لینا شامل ہے۔ یہ قدم مخالفانہ سوچ (Adversarial Thinking) سے مسئلے کو حل کرنے کے نقطہ نظر کی طرف منتقلی کو فروغ دیتا ہے، جس سے زیادہ باہمی تعاون اور اشتراک پر مبنی ماحول پیدا ہوتا ہے۔

### متبادل تلاش کرنے کے اقدامات:

برین اسٹارمنگ: اس میں تعاون کرنے والے افراد کسی فیصلے کے بغیر مختلف قسم کے ممکنہ حل دریافت کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔  
تشخیص: اس مرحلے میں سبھی مسائل حل کا اندازہ قدر اس کی عملیت، ممکنہ فوائد اور مشترکہ مقاصد کے ساتھ مطابقت کی بنیاد پر کیا جاتا ہے۔  
ترجیح: متبادل کی درجہ بندی ان کی تاثیر اور عملیت کے لحاظ سے کی جاتی ہے۔

### باضابطہ معاہدے:

ایک بار جب مناسب حل کی نشاندہی ہو جاتی ہے، تو عمل درآمد کے لیے ایک واضح فریم ورک قائم کرنے کے لیے معاہدوں کو باقاعدہ بنانا ضروری ہو جاتا ہے۔ معاہدوں میں ہر فریق کی ذمہ داریوں، اعمال اور ٹائم لائنز کا خاکہ پیش کیا گیا ہے، اس بات کو یقینی بناتے ہوئے کہ ہر کوئی ایک ہی صفحے پر ہے اور قرارداد کے لیے پر عزم ہے۔ فارملائزیشن میں معاہدے کی شرائط کو تحریری طور پر دستاویز کرنا اور ضروری منظوری حاصل کرنا شامل ہے۔

### معاہدوں کو باضابطہ بنانے کے اقدامات:

دستاویزی شرائط: اس میں معاہدے کی تمام تفصیلات لکھی جاتی ہیں جس میں کردار، ذمہ داریاں، اعمال، اور آخری تاریخ وغیرہ شامل ہیں۔  
جائزہ اور منظوری: تمام فریق درستی اور باہمی افہام و تفہیم کو یقینی بنانے کے لیے معاہدے کا جائزہ لیتے ہیں اور اسے منظور کرتے ہیں۔  
دستخط: تمام متعلقہ فریق کے دستخط کیے جاتے ہیں جو معاہدے کی شرائط کو پورا کرنے کے لیے ان کے عزم کی نشاندہی کرتے ہیں۔

## اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: تنازعہ کے حل میں تعاون کی جانب منتقل ہونے کے فوائد بیان کیجیے۔

---

---

## 15.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- تنازعہ کے انتظام میں تنازعہ کو تعمیری طریقے سے حل کیا جاتا ہے اور مختلف حکمت عملیوں کو استعمال کرتے ہوئے مسئلے کا ایسا حل دریافت کیا جاتا ہے جو اس میں شامل تمام فریقوں کو مطمئن کر سکے۔
- لائنگ کا مقصد کسی خاص موقف کی وکالت کرتے ہوئے فیصلوں پر اثر انداز ہونا ہے، جب کہ قائل کرنے میں منطقی دلائل پیش کرنا شامل ہے تاکہ دوسروں کو ایک مخصوص نقطہ نظر پر قائل کیا جاسکے۔
- تعمیری مکالمہ کھلے مواعلات، ہمدردی اور سرگرمی کے ساتھ سننے، افہام و تفہیم اور مشترکہ بنیاد کو فروغ دیتا ہے۔
- فیصلہ سازی میں متعلقین کو شامل کرنا اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ متنوع نقطہ نظر پر غور کیا جائے، جس سے کسی بھی مسئلے کا باخبر حل نکل سکے۔
- کھلے طور پر اور ایمانداری سے معلومات کا اشتراک غلط فہمیوں کو کم کرتا ہے اور اعتماد کو فروغ دیتا ہے۔
- تنازعہ کا تجربہ بنیادی وجوہات کا پتہ لگاتا ہے، اور مشترکہ لاگت تنازعہ کے ٹھوس اور غیر محسوس اخراجات کا اندازہ کرتی ہے۔
- باہمی تعاون کا نظریہ اجتماعی بہبود اور مشترکہ اہداف کو ترجیح دیتے ہیں۔
- متفقہ شرائط کی دستاویزی کرنا وضاحت کو یقینی بناتا ہے اور ایک حوالہ کے طور پر کام کرتا ہے۔
- ثقافتی سیاق و سباق پر غور کرنا اور موثر قیادت تنازعہ کے کامیاب حل میں معاون ہوتی ہے۔
- مذاکرات کے ذریعے سے سمجھوتہ کرنے اور اتفاق رائے قائم کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔
- تنازعہ کا حل افہام و تفہیم اور تعاون کو فروغ دیتے ہوئے تنازعہ کو ترقی کے مواقع میں بدل دیتا ہے۔

## 15.7 فرہنگ (Glossary)

فیصلوں اور نتائج پر اثر انداز ہونے کے لیے کسی خاص نقطہ نظر کی وکالت کرنے کا عمل۔

لائنگ

قائل کرنا	منطقی استدلال اور موثر مواصلت کے ذریعے کو ایک خاص عقیدہ، رویہ، یا عمل اپنانے کے لیے قائل کرنے کا عمل۔
مکالمہ	مختلف آراء کے حامل فریقوں کے درمیان کھلا اور باادب مواصلت، تاکہ اور مشترکہ بنیاد تلاش کی جائے۔
مشاورت	بصیرت، تجاویز، اور تاثرات جمع کرنے کے لیے فیصلہ سازی کے عمل میں متعلقہ متعلقین کو شامل کرنا۔
ہمدردی کے ساتھ سننا	دوسروں کو ان کے جذبات، خیالات اور نقطہ نظر کو سمجھنے کے ارادے کے ساتھ فعال طور پر سننا۔
اعتماد قائم کرنا	افراد یا گروہوں کے درمیان اعتماد، اعتبار، اور انحصار کا احساس قائم کرنا۔
شفاف مواصلت	غلط فہمیوں سے بچنے کے لیے معلومات اور خیالات کا صاف، ایماندار اور کھلا تبادلہ۔
تنازعہ کا تجزیہ	تنازعہ کی بنیادی وجوہات، خدشات اور پیچیدگیوں کی شناخت کا عمل۔
مشترکہ لاگت	مختلف متعلقین پر اس کے اثرات کو سمجھنے کے لیے تنازعہ سے وابستہ ٹھوس اور غیر محسوس اخراجات کا حساب لگانا۔
تعاون	مشترکہ مقاصد کے حصول کے لیے مل کر کام کرنا، جس میں اکثر سمجھوتہ، تعاون اور باہمی فائدے شامل ہوتے ہیں۔
معاهدوں کو باضابطہ بنانا	قرارداد کی شرائط کا خاکہ پیش کرنے والے سرکاری، دستاویزی مفاہمت یا معاہدے بنانا۔
تنازعہ کا انتظام	ایک تعمیری اور مثبت انداز میں تنازعہ کی شناخت، حل، اور حل کرنے کی مشق۔
غصے کا نظم	تنازعہ کے حالات میں تعمیری طور پر غصے کی طرح جذبات کو کنٹرول کرنے اور ان پر قابو پانے کی حکمت عملی۔
تعلق	باہمی افہام و تفہیم اور اعتماد پر مبنی افراد کے درمیان ایک مثبت اور ہم آہنگ رشتہ۔
سیاق و سباق کی حساسیت	تنازعہ کے حالات کو متاثر کرنے والے منفرد حالات اور ثقافتی عوامل سے آگاہ ہونا اور ان پر غور کرنا۔
قیادت کا کردار	وہ ذمہ داریاں اور اقدامات جو قائدین تنازعہ کے حل کے عمل کی رہنمائی کے لیے انجام دیتے ہیں۔
مواصلت	زبانی، غیر زبانی اور تحریری ذرائع سے خیالات، خیالات اور معلومات کا تبادلہ۔
مذاکرات	بات چیت اور سمجھوتہ کے ذریعے کسی معاہدے تک پہنچنے کا عمل۔

## 15.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

### معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. اسکول کی قیادت کے تناظر میں تنازعہ کے انتظام کا بنیادی مقصد کیا ہے؟

- (a) تنازعہ کو سمجھنا (b) حل کے لئے تنازعہ کو بڑھانا

(c) تنازعہ کا تعمیری انتظام کرنا (d) تنازعہ کو نظر انداز کرنا اور کاموں پر توجہ مرکوز کرنا  
2. کس تکنیک میں دوسروں کے فیصلوں پر اثر انداز ہونے کے لیے معقول دلیل پیش کرنا شامل ہے؟

- (a) لائنگ (b) مکالمہ  
(c) مشاورت (d) اعتماد کی تعمیر

3. تنازعہ کے حالات میں غصے کے انتظام کا بنیادی مقصد کیا ہے؟

- (a) جذبات کو دبانا (b) تنازعہ کو بڑھانا  
(c) غصے کو دور کرنا اور اسے کم کرنا (d) غصے کو تیز کرنا

4. تنازعہ کا تجزیہ اور مشترکہ لاگت شامل ہے۔

- (a) تنازعہ کی بنیادی وجوہات کو نظر انداز کرنا (b) ان کا تجزیہ کیے بغیر مسائل کی نشاندہی کرنا  
(c) تنازعہ کے اسباب اور حل کا مشترکہ تجزیہ (d) بغیر بحث کے الزام لگانا

5. مسابقتی مذاکرات سے تعاون کی طرف منتقل کرنے کا مقصد کیا ہے؟

- (a) تنازعہ کو کسی بھی قیمت پر جیتنے کے لئے (b) حل پر تعاون کو ترجیح دینا  
(c) مشترکہ بنیاد اور باہمی طور پر فائدہ مند حل تلاش کرنا (d) تنازعہ سے مکمل طور پر بچنا

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. تنازعہ کے انتظام کی تعریف بیان کریں۔
2. اسکول کی قیادت میں تنازعہ کے انتظام کی اہمیت کی وضاحت کریں۔
3. تنازعہ کے انتظام میں ہمدردی کے ساتھ سننا کیوں ضروری ہے؟ وضاحت کریں۔
4. تنازعہ کے مؤثر حل ہیں اعتماد قائم کرنا کا کیا کردار ہے؟
5. تنازعہ کے تجزیہ میں مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنے کے عمل کو بیان کریں۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. اسکول کے رہنماؤں کے لیے تنازعہ کے انتظام کی مہارتوں کی اہمیت پر تبادلہ خیال کریں۔ یہ مہارتیں اسکول کے ماحول پر کس طرح مثبت اثر ڈال سکتی ہیں؟
2. مسابقتی مذاکرات سے تنازعہ کے حل میں تعاون کی طرف منتقل ہونے کے عمل پر تبادلہ خیال کریں۔ کس طرح یہ تبدیلی اسکول میں مزید پائیدار حل کا باعث بن سکتی ہے؟

3. تنازعہ کے انتظام میں اعتماد قائم کرنے کے کردار کی وضاحت کریں۔ تنازعہ کو موثر طریقے سے حل کرنے میں سہولت فراہم کرنے کے لیے اسکول کے رہنما کیسے اعتماد پیدا اور برقرار رکھ سکتے ہیں؟
4. تنازعہ کے تجزیہ اور حل میں مشترکہ لاگت کی وضاحت کریں۔ کس طرح مشترکہ لاگت اسکولوں میں تنازعہ کے حقیقی اخراجات کی شناخت میں مدد کر سکتی ہے؟
5. تنازعہ کے تجزیہ میں مختلف مسائل اور نقطہ نظر کو تسلیم کرنے کے عمل کو بیان کریں۔ اسکول کے رہنما اس بات کو کیسے یقینی بنا سکتے ہیں کہ اسکول کمیونٹی کے اندر تنازعہ کو حل کرتے وقت تمام نقطہ نظر پر غور کیا جائے؟

### 15.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

- Dharni P. Sinha (2004). Management Education in India - Perspectives and Challenges, ICFAI University Press
- Katz, N. H., Lawyer, J. W., Sosa, K. J., Sweedler, M., & Tokar, P. (2020). Communication and conflict resolution skills. Kendall Hunt Publishing.
- Bhattacharyya, S. (Ed.). (2019). Strategic Approaches for Conflict Resolution in Organizations: Emerging Research and Opportunities: Emerging Research and Opportunities.
- Bodine, R. J., & Crawford, D. K. (1998). The Handbook of Conflict Resolution Education. A Guide to Building Quality Programs in Schools. The Jossey-Bass Education Series. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Edmonson, S., Harris, S., & Combs, J. (2013). Managing conflict: 50 strategies for school leaders. Routledge.
- Watson, N. T., Xie, L., & Etchells, M. J. (2018). Cultural impact on conflict management in higher education. IAP.
- Dana, D. (2001). Conflict resolution. McGraw-Hill Education.

- Maguire, M. (2011). Concerns, conflicts and cohesions: universalization of elementary education in India.
- Doraiswamy, P. K. (2004). Management Education in India: Perspectives and Challenges. *South Asian Journal of Management*, 11(3), 118.

# اکائی 16۔ مذاکرات اور تنازعات کے حل میں قائدین (لیڈر) کا کردار

(Role of Leaders in Negotiation and Conflict Resolution)

اکائی کے اجزا

- 16.0 تعارف (Introduction)
- 16.1 مقاصد (Objectives)
- 16.2 مذاکرات یا بات چیت (Negotiation)
- 16.2.1 تعارف
- 16.2.2 اقسام
- 16.2.3 نتیجہ یا محاصلات
- 16.2.4 ثالثی کا عمل (تجربچاؤ)
- 16.3 تنازعات کے انتظام میں لیڈر کا کردار (Role of Leaders in Conflict Management)
- 16.4 تنازعات کے انتظام میں قیادت کی اقسام (Kinds of leadership in conflict management)
- 16.5 لیڈر بطور ثالث (سمجھوتہ کرانے والا) کی کلیدی خصوصیات
- (Key characteristics of a leader as a mediator)
- 16.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)
- 16.7 فرہنگ (Glossary)
- 16.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)
- 16.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

## 16.0 تعارف (Introduction)

اس جدید معاشرے میں کسی بھی نظام یا ادارے کو مؤثر طریقے سے کام کرنا ہے تو اس کا انحصار تین بہت اہم چیزوں پر ہے۔ پہلا تنظیم (Organisation) ہے، دوسرا ہے انصرام (Administration)، اور تیسرا ہے انتظام (Management)۔ اگر ان تینوں چیزوں کو مؤثر طریقے سے نافذ کیا جائے تو ہم ادارے یا اسکول کے مطلوبہ مقاصد کی توقع کر سکتے ہیں اور اسے حاصل کر سکتے ہیں۔ اسکول کسی بھی ایسے مقام کو کہا جاتا ہے جہاں تدریس کو انجام دیا جاتا ہے۔ اس کے علاوہ جہاں ایک باشعور انداز میں مقررہ مقامات، اوقات اور نصاب کی تدریس کا نظم کیا جاتا ہے۔ چنانچہ، اسکول اس مقام کو کہتے ہیں جہاں تعلیم کی منصوبہ بندی اور عمل اور انجام دی جاتی ہے۔ ان سرگرمیوں کی



انجام دہی کے عمل کو انتظام (Management) کہا جاتا ہے۔ چونکہ یہ سرگرمی تعلیم ہوتی ہے اس لیے اس کو تعلیمی انتظام (Educational Management) کہا جاسکتا ہے۔

تعلیمی انتظام سے مراد تعلیم کے شعبے میں انتظام ہے۔ تعلیم کا ملک کی ترقی میں اہم کردار ہوتا ہے۔ ملک کی ہمہ جہت ترقی کے لیے لازمی ہے کہ تعلیمی اداروں میں خوش اسلوبی کے ساتھ تعلیمی سرگرمیاں انجام دینے کے لیے انتظام (مینجمنٹ) کا ہونا ضروری ہے۔ انتظام کے ذریعے ہی تعلیمی اداروں کا نظم، حکمت عملیوں کا تعین، منصوبہ بندی، تنظیم کاری، ہدایت کاری اور کنٹرول کیا جاتا ہے۔ سادہ الفاظ میں انتظام (مینجمنٹ) کا مطلب ہے مطلوبہ مقاصد کے حصولیابی کے لیے ایک یا ایک سے زیادہ افراد یا ان کے گروپ کو ادارے کی منصوبہ بندی، تنظیم، وسائل، رہنمائی، ہدایت کاری، کنٹرولنگ اور مقاصد کو پورا کرنے کے لیے شامل کرنا ہے۔

## 16.1 مقاصد (Objectives)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ اس قابل ہو جائیں گے کہ:

- مذاکرات یا بات چیت کے مفہوم کو بیان کر سکیں گے۔
- مذاکرات کی اقسام کو بیان کر سکیں گے۔
- مذاکرات کے ماحصلات یا نتیجے کو بیان کر سکیں گے۔
- تاشی کے عمل کو بیان کر سکیں گے۔
- تنازعات کے انتظام میں قائد لیڈر کے کردار کو سمجھ سکیں گے۔
- تنازعات کے انتظام میں قیادت کی اقسام بیان کر سکیں گے۔
- ثالث (سمجھوتہ کرانے والا) کی حیثیت سے ایک اچھے لیڈر کی کلیدی خصوصیات بیان کر سکیں گے۔

## 16.2 مذاکرات یا بات چیت (Negotiation)

### 16.2.1 تعارف

کسی بھی ادارے کی کارکردگی کے دو پہلو ہوتے ہیں۔ ایک نظری، فکری یا فلسفہ، جس میں تحقیق، قواعد کی تدوین اور راہ عمل کی تربیت شامل ہوتی ہے۔ جبکہ دوسرا پہلو عملی ہوتا ہے۔ اس میں نفسیاتی پس منظر میں طریقہ تدریس اور تعلیم کا انتظام ہوتا ہے۔ یعنی کہ فکری اور عملی پہلو کسی بھی ادارے کے دو اہم جزو ہوتے ہیں۔ عام طور پر یہ دیکھا جاتا ہے کہ جب لوگ ایک ٹیم کے طور پر ساتھ کام کرتے ہیں تو افراد کے درمیان رائے اور کام کرنے کے انداز کے حوالے سے کچھ تنازعات ہو جاتے ہیں، کیونکہ نفسیاتی طور پر ہر فرد مختلف ہوتا ہے۔ اور ان اختلافات یا تنازعات اگر صحیح وقت پر حل نہ کیے جائیں تو پیداواری صلاحیت میں کمی کا باعث بن سکتے ہیں۔ باہمی تنازعات، تناؤ اور وقت کا مؤثر طریقے سے انتظام کرنا از حد ضروری ہے۔ یہ اسی وقت ممکن ہے جب افراد یا اس گروپ کے اراکین کے درمیان باہمی رابطے کو بہتر بنایا جائے۔

تنازعات کے انتظام (Conflict Management) سے مراد وہ طریقہ ہے جس میں آپ کسی بھی معاملے پر اختلاف کو نمٹانے کی کوشش کرتے ہیں جس سے آپ کو اپنے اور اپنے خاندان کے افراد یا ساتھی ملازمین کے درمیان کسی تنازع سے نمٹنا پڑتا ہے۔ تنازعات کو حل کرنے کے کئی طریقے ہیں۔ جیسے مصلحت آمیز، گریز کرنا، سمجھوتہ کرنا، مقابلہ کرنا، اشتراک یا شرکت کرنا اور مذاکرات یا بات چیت کرنا۔ ان میں بہتر طریقہ مذاکرات یا بات چیت کے ذریعے تنازعات کو حل کرنا ہے۔

مذاکرات یا بات چیت کرنا، تنازعات کو حل کرنے کا ایک ایسا طریقہ ہے جس میں افراد آپسی اختلافات کو حل کرتے ہیں۔ یہ ایک ایسا عمل ہے جس کے ذریعے دلیل اور تنازعہ سے گریز کرتے ہوئے سمجھوتہ یا معاہدہ کیا جاتا ہے۔ عام طور پر دو یا دو سے زیادہ فریقوں یا گروپس کے درمیان تفرقات کے نکات کو حل کرنے، کسی فرد یا گروپ کے لیے فائدہ حاصل کرنے، یا مختلف مفادات کو پورا کرنے کے لیے اس طریقے کا استعمال کیا جاتا ہے جہاں پر دونوں فریقین باہمی یا آپسی دلچسپی کے امور پر اتفاق کرتے ہیں۔ مذاکرات یا بات چیت دو فریقوں کے درمیان ایک ایسی حکمت عملی ہے جس میں کسی مسئلے کو حل کیا جاتا ہے اور اس کا حاصل (Outcome) دونوں کے قابل قبول ہو۔ کامیاب مذاکرات میں عام طور پر ایک یا تمام فریقین کی طرف سے سمجھوتہ شامل ہوتا ہے۔

## 16.2.2 اقسام

### ٹھوس مذاکرات (Hard negotiation)

ٹھوس یا سخت مذاکرات میں شامل شرکاء "یہ میری آخری پیشکش ہے" اور "اسے لے لو یا چھوڑ دو" جیسے جملے استعمال کرتے ہیں۔ خود کو اثر انداز بنانے کے لیے متضاد حکمت عملیوں کا استعمال کرتے ہیں۔ وہ افراد دھمکیاں دیتے ہیں، دوسروں پر اعتماد نہیں کرتے، اپنی پوزیشن پر اصرار کرتے ہیں اور مذاکرات کے لیے سامنے والے پر دباؤ ڈالتے ہیں۔ اس قسم کے مذاکرات میں شامل شرکاء کا حتمی مقصد فتح حاصل کرنا ہوتا ہے اسی لئے وہ دوسروں کو مخالف کے طور پر دیکھتے ہیں۔ مزید برآں، مسئلے کا ایک ہی حل تلاش کرتے ہیں اور سامنے والے سے اصرار کرتے ہیں کہ وہ بھی اس بات یا حل پر متفق ہو جائیں۔ اس مذاکرات میں ملوث افراد اور مسئلہ دونوں پر سختی برتی جاتی ہے۔

نمایاں خصوصیات:

- ٹھوس مذاکرات کے شرکاء آپس میں مخالف ہوتے ہیں۔
- ان کا مقصد فتح حاصل کرنا ہوتا ہے۔
- رشتے کی شرط کے طور پر رعایت کا مطالبہ کرتے ہیں۔
- لوگوں اور مسائل کے ساتھ سختی کا رویہ اختیار کرتے ہیں۔
- دوسروں پر بھروسہ نہیں کرتے ہیں۔
- ایک دوسرے کو دھمکیاں دیتے ہیں۔
- معاہدے تک پہنچنے کے لیے ایک طرفہ منافع کا مطالبہ کرتے ہیں۔
- معاہدے کے بجائے اپنی مرضی کا مقابلہ جیتنے کی کوشش کرتے ہیں۔

## نرم مذاکرات (Softy negotiation)

نرم مذاکرات میں افراد نرم انداز میں سودے بازی یا بات چیت کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ اس قسم کے مذاکرات میں شامل افراد اپنے ذاتی مفاد کے بارے میں نہیں سوچتے، بلکہ تصادم سے بچتے ہیں اور ساتھی مذاکرات کاروں (Negotiators) کے ساتھ اچھے تعلقات برقرار رکھنے کے لئے دوسروں کے مطالبات کے سامنے جھک جاتے ہیں۔ چونکہ اس مذاکرات کا مقصد معاہدہ کرنا ہوتا ہے اس لئے افراد دوسروں کے بارے میں دوستی کا تصور رکھتے ہیں۔ اس کے علاوہ مقابلوں سے بھی گریز کیا جاتا ہے اور معاہدے پر اصرار کرتے ہوئے حل پیش کرنے کی کوشش کی جاتی ہے۔ شرکاء آسانی سے دوسروں پر بھروسہ بھی کرتے ہیں اور ان کے لئے اپنی رائے اور خیال تبدیل کر لیتے ہیں۔

نمایاں خصوصیات:

- مذاکرات کے شرکاء آپس میں دوست ہوتے ہیں۔
- ان کا مقصد اتفاق کرنا ہوتا ہے۔
- تعلقات کو استوار کرنے کے لیے رعایتیں دیتے ہیں
- شرکاء اور مسائل کے ساتھ نرم رویہ اختیار کرتے ہیں۔
- دوسروں پر بھروسہ کرتے ہیں۔
- معاہدے تک پہنچنے کے لیے ایک طرفہ ہار کو قبول کر لیتے ہیں۔
- واحد حل اور جواب تلاش کرتے ہیں جسے سب قبول کر سکیں۔
- معاہدے پر اصرار کرتے ہیں۔

## مسابقتی مذاکرات (Competitive negotiation)

مسابقتی مذاکرات، تنازعات کو حل کرنے کا ایک طریقہ ہے جو Zero-Sum-Game کے تصور پر مبنی ہے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ ایک پارٹی کو مذاکرات میں کامیابی حاصل ہوتی ہے، جبکہ دوسری پارٹی ہار جاتی ہے۔ یہ تصور Cooperative Negotiation کے طریقے سے براہ راست متضاد ہے، جس سے یہ نتیجہ اخذ کیا جاتا ہے کہ مذاکرات میں ایک سے زیادہ فاتحین ہو سکتے ہیں، جس کے نتیجے میں تمام متعلقہ فریقوں کے لیے Win-Win-Game ہوتا ہے۔ مسابقتی مذاکرات ایک ایسا طریقہ ہے جس میں کسی بھی قیمت پر اپنے فائدے پر زیادہ سے زیادہ توجہ مرکوز کی جاتی ہے نہ کہ دوسرے فریق کے فائدے پر۔ اس قسم کے مذاکرات میں جو پارٹی یا فریقین مضبوط ہوتے ہیں، وہ جو چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لیے دباؤ، دھمکیاں، دھوکہ دہی یا ہیرا پھیری کا استعمال کرتے ہیں۔ مسابقتی مذاکرات کار، جارحانہ اور دفاعی ہوتے ہیں۔ وہ مذاکرات جیتنے اور اپنے عہدے اور مفادات کے تحفظ کے لیے کوشاں رہتے ہیں۔ اس قسم کے مذاکرات ان حالات کے لیے موزوں ہے جہاں آپ کو واضح طور پر فائدہ حاصل ہو، یا جہاں آپ کو فوری یا ایک وقتی معاہدہ کرنے کی ضرورت ہو۔ یہ مخالف کی کمزوریوں کو تلاش کرنے اور خود کی طاقت کے استعمال کا ایک طریقہ ہے۔ اس قسم کے مذاکرات دونوں فریقوں کے لیے غیر صحت بخش ہوتے ہیں۔

مسابقتی مذاکرات کے کچھ فوائد بھی ہیں۔ جیسے۔ یہ طریقہ فرد کے اندر اعتماد اور ثابت قدمی کے ساتھ ساتھ جارحانہ کاروائی اور تجزیاتی مہارتوں کو بہتر بنانے میں مدد کر سکتا ہے۔ اپنے مقام اور مفادات کا دفاع کرنے کی مہارت پیدا کرتا ہے۔ مزید برآں، یہ وقت اور توانائی کی بچت بھی کر سکتا ہے چونکہ وقتی معاہدے کی ضرورت ہوتی ہے۔

### باہمی جیت مذاکرات (Win- Win negotiation)

یہ مذاکرات باہمی تعاون کے لیے مذاکرات کے تصور پر مبنی ہوتا ہے۔ یہ بات چیت کرنے کا ایک ایسا طریقہ ہے جس میں باہمی طور پر فائدہ مند حل کو تلاش کیا جاتا ہے۔ یعنی کہ جو دونوں فریقین کے مفادات اور ضروریات کو پورا کرتا ہے۔ اس میں اعتماد پیدا کرنا، معلومات کا اشتراک کرنا، اختیارات کی تلاش وغیرہ پیدا کرنا شامل ہوتا ہے۔ تعاون پر مبنی مذاکرات کا تعاون کرنے والے، قابل احترام اور تخلیقی ہوتے ہیں۔ وہ دونوں پارٹی یا فریقین کے نقطہ نظر اور جذبات کو سمجھنے اور ان کے خدشات اور توقعات کو دور کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ یہ مذاکرات کا ایک مثالی (Ideal) طریقہ ہے جہاں طویل مدتی تعلقات کو برقرار رکھنا یا بہتر کرنے کی کوشش کی جاتی ہے اور کسی پیچیدہ یا کثیر جہتی مسئلہ کو حل کیا جاتا ہے۔ یعنی کہ اس طریقے میں باہمی طور پر قابل قبول حل تلاش کیا جاتا ہے تاکہ دونوں پارٹی خوش ہو جائیں۔

### 16.2.3 نتیجہ یا محاصلات

#### صفر جمع (Zero Sum)

صفر جمع ایک طرح کا گیم تھیوری کی اصطلاحات ہیں جو تنازعات کے حل کے محاصلات میں سے ایک ہے۔ اس صفر جمع سے مراد ایسی صورت حال ہے جہاں ایک فریق یا پارٹی کا فائدہ، دوسرے فریق کے نقصان کے برابر ہوتا ہے۔ یعنی کہ ایک فریق کے لیے فائدہ اور دوسرے کے لیے مساوی نقصان ہوتا ہے۔ اسے سخت مسابقتی کھیل بھی کہا جاتا ہے، یہ ایک خیال ہے جو مشہور ریاضی دان جان وون نیومن کے وضع کردہ گیم تھیوری سے اخذ کیا گیا ہے۔ مثال کے طور پر۔ اگر ایک فریق کو 1000 روپے زیادہ ملتا ہے تو دوسری طرف ایک کو 1000 روپے کم ملے گا۔ یعنی کہ ایک کو جتنا زیادہ ملے گا، دوسرے کو اتنا ہی کم دستیاب ملے گا۔ دوسرے الفاظ میں ہم سمجھ سکتے ہیں کہ کوئی کام اگر وہ صرف ایک ہی ہے، تو کسی بھی ایک شخص کو ملے گا، دوسرے کو نہیں ملے گا۔ یعنی کہ ہار اور جیت برابر ہوگی۔ نتیجے کے طور پر، ہونے والے نقصانات کے برابر کمایا ہوا منافع ایک منصفانہ کھیل یا صورت حال کی نمائندگی ہوگی۔ یہ خیال اس حقیقت سے پیدا ہوا کہ صرف ایک کا نقصان دوسرے کے نفع کا باعث بن سکتا ہے یا اس کے برعکس۔ تاہم، یہ توازن برقرار رکھ کر کسی بھی ادارے کے مالیاتی نظام کو توازن میں رکھا جاسکتا ہے۔

#### مثبت جمع (Positive Sum)

مثبت جمع، گیم تھیوری میں، ایک اصطلاح ہے جس میں نفع اور نقصان کا ٹوٹل یا مجموعہ صفر سے زیادہ ہوتا ہے۔ Positive-Sum کی کیفیت اس وقت ہوتی ہے جب وسائل میں کسی طرح اضافہ کیا جاتا ہے اور ایک ایسا طریقہ اپنایا جاتا ہے جس میں تمام متعلقہ افراد کی خواہشات اور ضروریات پوری کی جاسکے۔ اس میں ایک فائدہ یہ ہے کہ جب دو فریقین ایک مقابلے میں حصہ لے کر اور ایک ساتھ مل کر مالی طور پر فائدہ اٹھاتے ہیں تو اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا ہے کہ کون جیتتا ہے اور کون ہار گیا ہے۔ جہاں مختلف مفادات پر بات چیت کی جاتی ہے تاکہ ہر ایک کی ضروریات پوری ہو سکے، وہاں پر اس قسم کے مثبت نتائج برآمد ہوتے ہیں۔

## منفی جمع (Negative Sum)

منفی جمع مذاکرات کا ایک ایسا حاصل ہے جس میں چھوٹے نقصان کو بھی جیت سمجھا جاتا ہے۔ یہ ما حاصل سب سے مشکل ہوتا ہے کیونکہ اس میں فائدہ اور نقصان دونوں صفر سے بھی کم ہوتا ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ کسی ایک فریق یا پارٹی کے لیے اپنی پوزیشن برقرار رکھنے کا واحد طریقہ یہی ہے کہ وہ دوسری پارٹی سے کچھ نہ کچھ لے لیں۔ اور اگر ہر کوئی ہونے والے نقصانات میں سے اپنا حصہ لے لیتا ہے، تب بھی اس کے پاس اتنا بھی نہیں بچتا جتنا پہلے تھا یا جتنی اس کو ضرورت ہے۔ اس قسم کی صورت حال اکثر سنگین مسابقت کو جنم دیتی ہے۔ اس قسم کے تنازعے کی ایک بہترین مثال کسی تنظیم کے اندر بجٹ میں کٹوتیوں کا منحصر کرنا ہے۔ ایسی صورت میں ہر محکمہ کچھ فنڈز لینے کی توقع رکھتا ہے، لیکن فائدہ یا نقصان اس بات پر منحصر ہوتا ہے کہ ایک مخصوص براؤچ کو متوقع کٹوتیوں کے مقابلے میں اپنے بجٹ سے کتنی رقم ملتی ہے۔ لہذا، اگر ایک براؤچ میں 30 فیصد کٹوتی کی توقع کی جا رہی تھی لیکن صرف 20 فیصد کٹوتی کی گئی، جو وسائل کی کم ہوتی ہوئی صورت حال میں بھی جیت کے طور پر ہوگی۔

### 16.2.4 ثالثی کا عمل (نیچ بچاؤ)

ثالثی ایک ایسا عمل ہے جس میں فریقین باہمی طور پر منتخب کردہ غیر جانبدار اور معتدل رجحان والے شخص سے ملاقات کرتے ہیں جو ان کے اختلافات یا تنازعات کو حل کرنے میں ان کی مدد کرتا ہے۔ آسان لفظوں میں ہم یوں سمجھ سکتے ہیں کہ ایک ایسا عمل جس میں دو پارٹی یا فریقین جن کے درمیان اختلاف پایا جا رہا ہے اسے بات چیت کے ذریعے درمیان کاراستہ نکالنا یا صلح کروانا اور معاملے کو سلجھانا ہے۔ مؤثر اور معروف متبادل کے طور پر یہ عمل تنازعات کے حل کے طریقوں میں سے ایک ہے، جس میں ثالث کار (درمیانی آدمی یا صلح کروانے والا) کی مدد سے فریقین کو رضاکارانہ اور خوش اسلوبی سے اپنے تنازعات کو حل کرنے میں مدد ملتی ہے۔

ثالث کار (Mediator) ایک تربیت یافتہ ہوتا ہے جو غیر جانبدار سہولت کار کے طور پر کام کرتا ہے اور فریقین کی رہنمائی کرتے ہوئے انہیں ممکنہ حل تک پہنچاتا ہے۔ ثالث اپنی مہارت سے فریقین کو اپنے تنازعات حل کرنے میں مدد کرتا ہے اور فریقین ایک منصفانہ حل پر پہنچتے ہیں اور جس سے دونوں طرف کی پارٹی متفق ہوتی ہے۔ عام طور پر ثالثی کار روایتی غیر رسمی عمل ہے جس میں ثالث کار، تیسرے فریق کے طور پر شریک ہوتا ہے اور بنا کوئی طاقت کے استعمال یا کسی پارٹی پر زبردستی کیے بغیر ہی، فریقین کے تنازعے کو حل کرنے یا لین دین کی منصوبہ بندی کرنے میں مدد کرتا ہے۔ تنازعات کو حل کرنے میں یہ طریقہ سب سے بہتر ہوتا ہے کیونکہ یہ کارروائی عام طور پر رضاکارانہ، خفیہ یا راز (چوتھے شخص کی شمولیت کے بنا)، شفاف (Transparent)، وقت کی بچت اور بنا کسی لاگت کے ہوتی ہے۔ تنازعات کے حل کی اس تکنیک سے فریقین اپنے تنازعات کو بغیر کسی اذیت اور پریشانی سے حل کر لیتے ہیں۔ اس کے علاوہ وہ اپنا قیمتی وقت اور قانونی چارہ جوئی کے فائدہ خراجات بھی بچ جاتے ہیں۔ درج ذیل ثالثی عمل کے مختلف طریقوں کی وضاحت کی گئی ہے۔

### 1. تشخیصی/ہدایتی ثالثی عمل (Evaluative/Directive):

ایک تشخیصی/ہدایتی ثالث کار، قانون اور حقائق کی بنیاد پر ہر پارٹی کے موقف کی طاقت اور کمزوریوں کے بارے میں اپنی سفارشات، تجاویز اور اپنی رائے کا اظہار کرتا ہے۔ یہ طریقہ سہولتی ثالثی کے براہ راست برعکس ہوتا ہے۔ فریقین کے بنیادی اہداف اور مفادات پر توجہ مرکوز

کرنے کے بجائے، ثالث کار، فریقین کو تنازعے کی قانونی کاروائیوں کے بارے میں بتاتے ہوئے اور اپنی رائے کا اظہار کرتے ہوئے براہ راست تصفیہ کرتے ہیں۔ اس کے علاوہ ثالثی کے پورے عمل میں زیادہ تر کنٹرول بھی برقرار رکھتے ہیں۔ تشخیصی ثالث کار اپنے تجربات کی بنیاد پر سفارشات دینے کی کوشش کرتا ہے۔ یہ طریقہ، وقت کے بحران میں سب سے زیادہ کارآمد ہوتی ہے یا جب غیر مساوی طاقت متحرک ہو۔

## 2. سہولتی ثالثی عمل (Facilitative):

سہولتی ثالثی عمل، جسے عام طور پر ثالثی کی روایتی طریقہ سمجھا جاتا ہے، ثالث کار فریقین کے درمیان بات چیت کی سہولت فراہم کرتا ہے۔ اس عمل میں ثالث کار، مخالفین کو سفارشات دینے یا ان پر کوئی فیصلہ مسلط کرنے کے بجائے ایک دوسرے کے مقاصد اور مفادات کو تلاش کر کے اپنے رضا کارانہ حل تک پہنچنے میں مدد کرتا ہے۔ اس کے علاوہ، تنازعات کے حوالے سے اپنے خیالات کا اظہار نہیں کرتا اور نہ ہی صحیح یا غلط کے بارے میں اپنی رائے دیتا ہے، بلکہ حل کے لیے تجاویز پیش کرتا ہے۔ ثالث کار، قانون یا دوسروں کے کہنے سننے کی بجائے تنازعہ فریقوں کی ضروریات، خواہشات، مقاصد اور مفادات کے لیے کام کرتا ہے۔ سہولت کار، ثالثی عمل کا کنٹرول برقرار رکھتا ہے جبکہ دونوں فریقوں کے پاس نتائج کا کنٹرول ہوتا ہے۔ سہولت کار مختلف تکنیکوں کا استعمال کرتا ہے۔ جیسے سوالات پوچھنا، نقطہ نظر پیش کرنا، اور دونوں فریقین کو پالیسی اور طریقہ کار کی مدد فراہم کرنا۔

## 3. مفاہمتی ثالثی عمل (Conciliation):

ثالثی تنازعات کے تصفیے کا ایک طریقہ ہے جو دو متنازعہ فریقوں کو بات چیت اور اپنے اختلافات کو حل کرنے کے لیے اکٹھا کرتا ہے۔ یہ ایک مفاہمت کار کی رہنمائی میں تنازعہ کے فریقین کے درمیان اختلافات کی عقلی اور منظم بحث کا عمل ہے۔ اس عمل میں مفاہمت کار (Conciliator) غیر جانبدار اور تیسرے فریق (Third Party) کی مداخلت کی ایک ہلکی شکل ہے۔ یہاں پر ثالث کار (Mediator) اپنی قائل کرنے والی مہارت پر بھروسہ کرتے ہوئے، فریقین کی مدد کرنے میں فعال کردار (Active Role) ادا کرتا ہے تاکہ تنازعات کو بات چیت کے ذریعے حل کر سکے۔ یہاں پر ثالث کار مداخلت کے طور پر کام کرتا ہے اور فریقین کو مشورہ دیتا ہے، یا مسائل کے حل یا متبادل کی پیشکش کرتا ہے، تاکہ فریقین باہمی طور پر قابل قبول نتیجے پر پہنچ سکیں۔ ادارے یا کمپنی کے کام کرنے کی صورت میں، مفاہمتی ثالثی موڈ، تنازعات کو جلد از جلد حل کرنا چاہتا ہے تاکہ ادارے یا کمپنی اور اس کی معیشت پر تنازعات کے اثرات کو روکا جاسکے یا اسے کم کیا جاسکے۔

## 4. مخلوط ثالثی عمل (Hybrid):

ہائبرڈ یا مخلوط ثالثی عمل، تنازعات کے حل میں دو یا دو سے زیادہ روایتی عمل کے عناصر کو ایک ساتھ جوڑتا ہے۔ سب سے عام ہائبرڈ عمل Mediation-Arbitration ہے، جس میں پہلے ثالث کار، Mediator کے طور پر تنازعات کو حل کرتا ہے، اور پھر اگر ضروری ہو تو، بطور Arbitrator کے کام کرتا ہے۔ یہاں پر Arbitrator ایک Formal Processor کے طور پر کام کرتا ہے۔ یہ عام طریقوں سے مختلف ہے جہاں تنازعات کے حل کے لئے ایک سے زیادہ قسم کے طریقہ کار کو ترتیب کے ساتھ فراہم کیا جاتا ہے۔ جیسے کہ شکایت کار یا فریقین اپنے مسائل کو سب سے پہلے Negotiator کے پاس حل کروانے کی کوشش کرتے ہیں، اس کے بعد

Mediator اور پھر Arbitrator کے پاس، جہاں ان میں سے ہر ایک عمل، ایک مختلف شخص کے ذریعے انجام دیا جاتا ہے۔ ہابنرڈ عمل عام طور پر وہاں استعمال کیے جاتے ہیں جہاں فریقین کا یہ ماننا یا خیال ہوتا ہے کہ دیئے گئے تنازعے میں دو یا زیادہ عمل کے عناصر کی ضرورت ہوتی ہے یا ایک سے زیادہ عمل کو نافذ کرنے کے لیے ضروری مہارتیں درکار ہیں جسے کہ وقت اور اخراجات میں بچت۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: بتائیں کہ عمل سے آپ کیا سمجھتے ہیں؟ بیان کیجئے۔

### 16.3 تنازعات کے انتظام میں لیڈر کا کردار (Role of Leaders in Conflict Management)

ایک تعلیمی تنظیم کے طور پر اسکول کئی افراد کا مجموعہ ہے، جو اسکول کے انتظامی سرگرمیوں میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ اسکول کے پرنسپل، اساتذہ، اسکول کے منظمین، سیکورٹی گارڈز، باغبان، اسکول کے محافظ اور وہ افراد جو اسکول کے انتظام میں شامل ہیں، اسکول کی ملکیت میں انسانی وسائل کا حصہ ہیں۔ ہر فرد کی اپنی انفرادیت اور اپنے فرائض کے مطابق اسکول کے انتظام کی شمولیت میں مختلف محرکات ہوتے ہیں۔ افراد کے درمیان مقابلہ ایک عام اور معقول ہے کیونکہ ہر فرد بہترین کارکردگی دکھانا چاہتا ہے۔ یہی مقابلہ اسکولوں میں تنازعات کا سبب بنتا ہے۔ درج ذیل کچھ اہم نکات پیش کئے گئے ہیں جو تنازعات کے انتظام میں ایک لیڈر کے کردار پر روشنی ڈالتے ہیں۔

1. تنازعات کا انتظام سمجھداری، منصفانہ اور موثر طریقے سے تنازعات کی شناخت اور ان سے نمٹنے کے قابل ہونے کی مشق ہے۔ چونکہ کسی ادارے یا کام کرنے کی جگہ پر تنازعات کا ہونا ایک فطری عمل ہے۔ اس لیے یہ ضروری ہے کہ ایسے لیڈر ہوں جو تنازعات کو سمجھتے ہوں اور انہیں حل کرنے کا طریقہ جانتے ہوں۔ کام اور فرائض کی تفویض تعلیمی انتظام کا ایک اہم پہلو ہے۔ مناسب کردار اور ذمہ داریاں عملے کے درمیان کم تناؤ اور افراتفری کا باعث بنیں گی۔ کسی بھی وقت ملازمین کے درمیان تنازعہ پیدا ہو سکتا ہے۔ اس لئے یہ لیڈر یا کافرہض ہے کہ وہ ایسے حل تلاش کرے جو تنازعے میں شامل ہر فرد کو مطمئن کرے کیونکہ حل نہ ہونے والے تنازعات، تعلقات کو نقصان پہنچا سکتے ہیں اور تنظیمی ثقافت و ماحول کو متاثر کر سکتے ہیں۔

2. تنازعات کو کبھی بھی نظر انداز نہیں کرنا چاہئے۔ اگر کوئی لیڈر ایسا ہے جو تنازعات سے نمٹنے کو ناپسند کرتا ہے، اور امید کرتا ہے کہ یہ خود ہی حل ہو جائے۔ اگرچہ یہ کبھی کبھار ہو سکتا ہے، لیکن زیادہ تر وقت، یہ صورت حال کو مزید خراب کر دیگا۔ نظر انداز کیے گئے تنازعات وقت کے ساتھ بڑھنے اور نامناسب لمحات میں دوبارہ ظاہر ہونے کا امکان رکھتے ہیں۔ تنازعات کو جلد از جلد حل کرنے کی کوشش کریں۔

3. مسئلے کو حل کرنے کے لئے بہت ضروری ہے کہ تنازعات کی اصل وجہ کو پہچانا جائے۔ یعنی کہ اگر دو افراد اکٹھے کے درمیان تنازعہ چل رہا ہے تو یہ ضروری ہے کہ تمام حقائق معلوم کریں۔ لیڈر کو چاہئے کہ تنازعات میں گھرے افراد کے ساتھ بیٹھیں اور معلوم کرے کہ اصل مسئلہ کیا ہے، کون سی ضروریات پوری نہیں ہو رہی، وغیرہ۔

4. لیڈر کو یہ بات کو یقینی بنالینا چاہئے کہ وہ ایک غیر جانبدار ثالث کار کے طور پر کام کر رہا ہے۔ وہ لیڈر جو تنازعات کے انتظام کی مہارتوں کو استعمال کرتا ہے، وہ رہنمائی فراہم کر سکتا ہے۔ لہذا اسے چاہئے کہ مختلف طریقوں یا حکمتِ عملیوں کا استعمال کرے۔

5. پہلے متعلقہ فریقین سے الگ الگ بات کرے، پھر ایک میٹنگ کرے اور اکٹھا بات کرے تاکہ غیر جانبدار ماحول پیدا ہو سکے اور فریقین اپنے اختلافات کو دور کر سکیں۔ لیڈر کو ذاتی احساس کو دور کرنے اور تنازعات کو ٹیم کے مسئلے کے طور پر دیکھنے والا ہونا چاہئے۔ دونوں فریقین کی باتیں غور سے سننا چاہئے۔

6. دونوں فریقین کو صورتحال پر تبادلہ خیال کرنے کا موقع دے اور اس بات کی نشاندہی کرے کہ ایک تسلی بخش حل کیا ہو سکتا ہے۔ کوشش کرے کہ بات چیت (Negotiate) کے ذریعے مسئلہ حل ہو جائے۔ تاہم، اگر صورت حال کو مزید حل کرنے کی ضرورت ہے، تو پھر Mediator بننے کی ضرورت ہے۔ اس مرحلے میں کچھ وقت اور محنت درکار ہو سکتی ہے۔

لیڈر کو چاہئے کہ تنازعات حل ہونے کے بعد بھی اس کی نگرانی اور پیروی کرتے رہے۔ یہ ایک لیڈر کی ذمہ داری بھی ہے کہ دونوں فریقوں کے ساتھ بات کر کے چیک کرے کہ تنازعہ سے صحیح معنوں میں حل ہوا ہے یا نہیں۔ اگر ایسا لگ رہا ہے کہ سب کچھ ٹھیک ہے، تب بھی مشاہدہ کر کے چیک کرنا چاہئے۔ اور اگر یہ واضح ہو جائے مسئلہ ابھی بھی حل نہیں ہوا یا تنازعہ ختم نہیں ہوا ہے تو ایسی صورت میں دوبارہ بات چیت کی ضرورت ہے۔ ایسا جاری رکھے جب تک فریقین مطمئن نہ ہو جائے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your Progress)

سوال: تنازعات کے انتظام میں لیڈر کا کیا کردار ہوتا ہے؟ بیان کیجیے۔

---



---



---

## 16.4 تنازعات کے انتظام میں قیادت کی اقسام

(Kinds of leadership in conflict management)

ڈیماگوگ منظم (Demagogue Manager)



لفظ ڈیماگوگ (Demagogue)، جس کا اصل مطلب عام لوگوں کا رہنما ہے۔ اس لفظ کا استعمال سب سے پہلے قدیم یونان میں (بغیر کسی منفی مفہوم) کے کیا گیا تھا۔ اس کے لفظی معنی عوامی لیڈر ہے، جبکہ قدیم زمانے میں ہر دل عزیز لیڈر کے لئے بھی استعمال ہوا ہے۔ لیکن بعد میں اس کا مطلب ایک مصیبت زدہ یا پریشان کن قسم کا لیڈر نکلا جو کبھی یونانی جمہوریت میں پیدا ہوا تھا۔ اگرچہ جمہوریت نے عام لوگوں کو طاقت دے دی تھی، لیکن پھر بھی انتخابات یا الیکشن اب بھی امیروں (Aristocratic) یا رولنگ پارٹی کے طبقے کے حق میں تھا، جو غور و فکر اور سجاوٹ کے حامی تھے۔ ڈیماگوگ ایک نئی قسم کے رہنما تھے جو نچلے طبقے سے ابھرے تھے۔ جنہوں نے مسلسل اور بغیر سوچے سمجھے کارروائی کی (عام طور پر تشدد کی وکالت کی)۔ ڈیماگوگ لیڈر غریبوں کے جذبات سے براہ راست اپیل کرتے ہیں، طاقت کا تعاقب کرتے ہیں، جھوٹ بولتے ہیں اور بحرانوں کا استحصال کرتے ہیں۔ اپنے لئے عوام کی حمایت کو بڑھانے کے لیے فوری کارروائی اور اختیارات میں اضافہ کرتے ہیں اور اعتدال پسند مخالفین پر قوم سے وفائی کرنے کا الزام لگاتے ہیں۔

### منظم ثالث (Manger & Mediator)

ملازمین یا ملازمین کے گروپ، سینئر یا جونیئر ایمپلائیاں یا انتظامیہ اور ملازمین کے درمیان تنازع کی صورت میں مینیجر ثالث کار کا کردار ادا کرتا ہے۔ اس قسم کے لیڈر تنظیم میں امن اور ہم آہنگی کو یقینی بنانا چاہتا ہے۔ مزید یہ کہ، ملازمین کو قیادت (Leadership) اور رہنمائی (Guidance) فراہم کرتا ہے۔ ایسا لیڈر تنظیم میں مؤثر مواصلات کو یقینی بناتا ہے اور ملازمین کو تنظیم کے مقاصد کی حصولیابی کے لیے کام کرنے کی ترغیب بھی دیتا ہے۔ زیادہ تر اداروں میں فلاحی افسر کے طور پر بھی کام کرتا ہے اور کوشش کرتا ہے کہ ادارے کے احاطے یا کیمپس میں کینیٹین، ٹرانسپورٹ، ہسپتال، دیگر فلاحی خدمات جیسی سہولیات کو فراہم کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ تنازعات کی صورت میں مینیجر Negotiator اور Mediator بھی بنتا ہے اور مسئلے کو حل کرتا ہے۔

### سہولت کار (Facilitator)

ایک مینیجر، اچھا سہولت کار بھی ہوتا ہے جو گروپ میٹنگ کے لیے ایجنڈا طے کرتا ہے، اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ تمام ممبران اس میٹنگ میں شامل رہیں، میٹنگ کی نگرانی کرتا ہے اور گروپ کو ایک ہی فیصلے تک پہنچنے میں اور ایکشن پلان ترتیب دینے میں مدد کرتا ہے۔ اس کے علاوہ، سہولت کار، گروپ کو بھی اپنے اہداف حاصل کرنے میں مدد کرنے کے لیے متعدد حکمت عملی استعمال کرتا ہے۔ تنازعات کی صورت میں شرکاء کو مسائل پر بات کرنے میں مدد کرتا ہے اور غیر جانبدار ہو کر حتمی نتیجہ یا حاصل ایسا چاہتا ہے جس میں سبھی شرکاء راضی ہو جائیں۔ سہولت کار اس وقت سب سے زیادہ مؤثر ثابت ہوتا ہے جب ادارے کے لوگ مستقبل کے بارے میں بات کر رہے ہوں، یا ادارے کے مشن اور وژن منسوبہ بندی کی تیاری۔ سہولت اس وقت بھی کارآمد ہوتی ہے جب گروپ پیچیدہ یا متنازع مسائل پر بحث کر رہے ہوتے ہیں جن کے لیے ساخت اور عمل پر بیرونی شخص کی غیر جانبدارانہ توجہ کی ضرورت ہوتی ہے۔

اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال:- قیادت کی اقسام بیان کیجئے۔

16.5 لیڈر بطور ثالث کار (سمجھوتہ کرانے والا) کی کلیدی خصوصیات

(Key characteristics of a leader as a mediator)

1. بصیرت (Visioning)

بطور ثالث کار، مستقبل کے لیے ایک منصوبہ، مقصد، یا وژن تیار کرنے والا۔

2. نظامی سوچ (System Thinking)

تنازعات یا پیچیدگی کو کئی حصوں میں تقسیم کرنے کے بجائے اسے مکمل اور رشتوں کے لحاظ سے دیکھنے والا۔ تنازعات کے حل کو یقینی بنانے کے لئے موثر کارروائی کی کھوج اور ترقی کے طریقوں کو استعمال کرنے والا

3. موجودگی (Presences)

موجود ہونے کی حالت۔ یعنی کہ ضرورت کے وقت ادارے میں لیڈر کی مکمل موجودگی (May be for over time also)

4. حصول معلومات (Inquiry)

معلومات طلب کرنے کا ایک عمل۔ تنازعات یا مسئلے کے حل میں رسمی طور پر پوچھ تاچھ کرنا یا تحقیقات کرنا، تاکہ ایسے نتیجے پر پہنچ سکے جس میں دونوں فریقین اتفاق رکھیں۔

5. باشعور (Conscious)

محسوس کرنا کہ کچھ موجود ہے یا کسی چیز سے آگاہ ہونا۔ ایک باشعور رہنا خود آگاہی اور خود نظم و نسق میں مہارت رکھنا (خاص طور پر اپنے جذبات کے بارے میں) اور بہت سمجھداری سے مسائل کو حل کرنے کی کوشش کرنا۔

6. گفتگو (Conversation)

جذبات، مشاہدات یا خیالات کا زبانی تبادلہ کرنے والا۔ ایک غیر رسمی، عام طور پر نجی گفتگو جس میں دو یا دو سے زیادہ لوگ خیالات، احساسات، یا خیالات کا تبادلہ کرنا یا ادارے سے متعلق خبریں یا معلومات دینے اور رکھنے والا۔

7. مکالمہ (Dialogue)

مینجر اور ملازمین کے درمیان ایک منظم مکالمہ کرنا، جو اہداف اور متوقع کارکردگی کو واضح کرتا ہو۔

## 8. پل سازی (Bridging)

دو فریقین کے درمیان صلح کروانے والا، دو پارٹیوں کی درمیان بات چیت کے ذریعے مسئلے اور تنازعات حل کرنے والا۔

## 9. اختراعیت (Innovation)

سادے الفاظ میں، جدت یا اختراع، ایک نئے آئیڈیا کو کامیابی کے ساتھ نافذ کرنا

## 10. بحران میں مداخلت اور انتظام (Crisis intervention and Management)

بحران کی مداخلت ایک قلیل مدتی انتظامی تکنیک ہے جو بحران سے متاثرہ فرد کے ممکنہ مستقل نقصان کو کم کرنے کے لیے بنائی گئی ہے۔ ایک لیڈر بطور کرائسٹس انٹرویشن کے انتظامیہ میں شدید، غیر متوقع علامات یا بحران کا سامنا کر رہے شخص کو ذہنی صحت کی مدد فراہم کرتا ہے۔

### اپنی معلومات کی جانچ (Check your progress)

سوال: لیڈر بطور ثالث کار کی کلیدی خصوصیات بیان کیجئے۔

---

---

## 16.6 اکتسابی نتائج (Learning Outcomes)

اس اکائی کا مطالعہ کرنے کے بعد آپ نے درج ذیل باتیں سیکھیں:

- کسی بھی ادارے میں فکری اور عملی دو پہلو ہوتے ہیں۔ انسان جب باہم کام کرتے ہیں تو تنازعات پیدا ہوتے ہیں ادارہ تنازعات کے ساتھ ڈھنگ سے کام نہیں کر سکتا اس لیے ادارے کے قائد کے لیے لازم ہے کہ وہ تنازعات کا بروقت حل تلاش کریں۔ تنازعات کے حل کی کئی قسمیں ہیں۔ قائد کو چاہیے کہ وہ تنازعات فریقوں سے کھل کر بات کریں۔ تنازع کی وجوہات کو سمجھیں۔ اور ایسا حل ڈھونڈے جس سے دونوں فریق مطمئن ہو جائیں۔ قائد کو اس بات کا خیال رکھنا چاہیے کہ تنازع حل کرتے وقت وہ مکمل طور پر غیر جانب دار ثالث کی حیثیت سے کام کریں اور اپنے آپ کو فریق بنانے سے بچائے۔

## 16.7 فرہنگ (Glossary)

Conflict Management	تنازعات کے انتظام
Hard negotiation	ٹھوس مذاکرات
Softy negotiation	نرم مذاکرات

Competitive negotiation	مسابقتی مذاکرات
Win- Win negotiation	باہمی جیت مذاکرات
Zero Sum	صفر جمع
Positive Sum	مثبت جمع
-Sum	منفی جمع
Mediator	ثالث
Facilitator	سہولت کار

## 16.8 اکائی کے اختتام کی سرگرمیاں (Unit End Exercise)

معروضی جوابات کے حامل سوالات (Objective Answer Type Questions)

1. جدید معاشرے میں کسی بھی نظام یا ادارے کو موثر طریقے سے کام کرنے کا انحصار \_\_\_\_\_ اور \_\_\_\_\_ پر ہوتا ہے۔
2. ادارے کی کارکردگی کے \_\_\_\_\_ اور \_\_\_\_\_ پہلو ہوتے ہیں۔
3. \_\_\_\_\_ کا طریقہ سہولتی ثالثی عمل کے برابر است برعکس ہوتا ہے۔
4. تنازعات کی صورت میں مینجر \_\_\_\_\_ اور \_\_\_\_\_ بن کر مسئلے کو حل کرتا ہے۔
5. سب سے عام مخلوط ثالثی عمل \_\_\_\_\_ ہے۔

مختصر جوابات کے حامل سوالات (Short Answer Type Questions)

1. مذاکرات (Negotiation) کے آپ کیا سمجھتے ہو؟
2. ٹھوس اور چمکدار مذاکرات کے درمیان فرق واضح کیجئے۔
3. مسابقتی مذاکرات پر نوٹ لکھئے۔
4. Win-Win Negotiation کے بارے میں مختصر آبیان کیجئے۔
5. Zero-Sum Negotiation کے بارے میں لکھئے۔
6. Positive-Sum اور Negative-Sum کے درمیان فرق بتائیے۔
7. ثالثی کا عمل کیا ہوتا ہے؟
8. Conciliation Mediation کیا ہوتا ہے؟
9. تنازعات کے انتظام میں لیڈر بطور سہولت کار کو بیان کیجئے۔

10. لیڈر بطور ثالث کار کی کسی چار خصوصیات کو مختصر بیان کیجئے۔

طویل جوابات کے حامل سوالات (Long Answer Type Questions)

1. Outcome of Negotiation کی مختلف اقسام کو تفصیل سے بیان کیجئے۔

2. ثالثی کا عمل کیا ہوتا ہے؟ مختلف اقسام کو بیان کیجئے۔

3. تنازعات کے انتظام کے لئے ایک لیڈر کو کیسا ہونا چاہئے؟ تفصیلی نوٹ لکھئے۔

4. تنازعات کے انتظام میں قیادت کی کسی دو اقسام کے بارے میں لکھئے۔

5. لیڈر بطور ثالث کار کی مختلف خصوصیات پر تفصیلی نوٹ لکھئے۔

---

16.9 تجویز کردہ اکتسابی مواد (Suggested Learning Resources)

---

- Arulsamy, S. & Jeyadevi, J (2018), Educational Management, Neelkamal Publication Pvt. Ltd., Hyderabad
- Balaramulu, D. et.al. (2020), School Culture, Leadership and Teacher Development, Neelkamal Publication Pvt. Ltd., Hyderabad
- Dash, B.N. (2007), School Organization and Management, Kunal Publication Pvt. Ltd., New Delhi
- Khaleel, I., (2015), School Management and System of Education, Deccan Traders, Hyderabad.
- Krishnaiah, R. et.al. (2017), School Organization and Management, Neelkamal Publication Pvt. Ltd., Hyderabadss

Diploma in School Leadership and Management (DSLMM)

2<sup>nd</sup> Semester Examination 2024

پرچہ: ہمہ تنظیمی طرز عمل

DDLMM201CCT: Organizational Behavior

Time: 3 hours

Max. Marks: 70 marks

ہدایات:

یہ پرچہ سوالات تین حصوں پر مشتمل ہے؛ حصہ اول، حصہ دوم، حصہ سوم۔ ہر جواب کے لیے لفظوں کی تعداد دی گئی ہے۔ تمام حصوں سے سوالوں کا جواب دینا لازمی ہے۔

1. حصہ اول میں 10 لازمی سوالات ہیں جو کہ معروضی سوالات ہیں۔ ہر سوال کا جواب لازمی ہے۔ ہر سوال کے لیے 1 نمبر مختص ہے۔  
(10 x 1 = 10 Marks)

2. حصہ دوم میں 8 سوالات ہیں، اس میں سے طالب علم کو کوئی 05 سوالوں کے جواب دینے ہیں۔ ہر سوال کا جواب تقریباً دو سو لفظوں پر مشتمل ہو۔ ہر سوال کے لیے 6 نمبرات مختص ہے۔  
(5 x 6 = 30 Marks)

3. حصہ سوم میں 5 سوالات ہیں۔ اس میں سے طالب علم کو کوئی 03 سوالوں کے جواب دینے ہیں۔ ہر سوال کا جواب تقریباً پانچ سو (500) لفظوں پر مشتمل ہو۔ ہر سوال کے لیے 10 نمبرات مختص ہیں۔  
(3 x 10 = 30 Marks)

حصہ اول

سوال: (1)

6. کسی بھی تنظیم کی بنیادی خصوصیات \_\_\_\_\_ کی بنیاد پر مختلف ہو سکتی ہیں۔

(a) سائز (b) صنعت

(c) اہداف (d) یہ سبھی

7. تنظیمی طرز عمل کا حتمی مقصد کسی تنظیم کی \_\_\_\_\_ کو بڑھانا ہے۔

(a) مجموعی تاثیر (b) غیر پیداواری

(c) وسائل کا بے جا استعمال (d) تنازعات کے ذرائع

8. \_\_\_\_\_ ہماری سوچ کو متعین کرتا ہے۔

(a) رجحان (b) رویہ

(c) مزاج (d) طرز عمل

9. تنظیم کے افراد۔۔۔۔ کی بناء پر اپنا رد عمل دیتے ہیں۔

(a) مرضی (b) پسند

(c) جذبات (d) تمام

10. کمانڈ کا سلسلہ کا کیا مطلب ہے؟

(a) ملازم کی دی گئی اختیار (b) سرکار کی طاقت

(c) عوام کی طاقت (d) کوئی نہیں

11. سب سے قدیم ڈھانچہ ہے؟

(a) فنکشنل ڈھانچہ (b) ڈویژنل ڈھانچہ

(c) لائن ڈھانچہ (d) سبھی

12. کس ماہر سماجیات نے تنظیمی تاثیر کے لیے اہداف کو خصوصی اہمیت دی ہے۔

(a) Kimberly (b) Etzioni

(c) Georgopoulos (d) ان میں سے کوئی نہیں

13. تدریسی و تنظیمی سرگرمیوں میں طلباء کے والدین اور سرپرستوں کی سبھی سطحوں پر شمولیت "تنظیمی تاثیر کی کس خصوصیت میں شامل

ہے۔

(a) تدریسی طرز عمل (b) تنظیمی طرز عمل

(c) رہنمائی خصوصیات (d) وظیفی طرز رسائی

14. کس طرز رسائی پر جانچ یا پیمائش کا اطلاق نہیں ہوتا ہے۔

(a) تنظیم و وسائل طرز رسائی (b) ہدف طرز رسائی

(c) وظیفی یا فعلی طرز رسائی (d) اور B دونوں میں

(c) انتظامیہ اور گورنمنٹس (d) اغراض و مقاصد

15. گروہ ایک سماجی اکائی ہے جو متعدد افراد پر مشتمل ہے، یہ بیان کس کا ہے؟

(a) بیرن اور بورن (b) میک ایور

(c) شیریف اور شیریف (d) جینفر اور گیر تھ

حصہ دوم

(2) اسکول کی قیادت میں تنازعہ کے انتظام کی اہمیت کی وضاحت کریں۔

- (3) تنازعہ کے انتظام میں ممدردی کے ساتھ سننا کیوں ضروری ہے؟ وضاحت کریں۔
- (4) فیصلہ سازی کی اہمیت کو بیان کیجئے۔
- (5) گروہی ہم آہنگی کے عناصر کون کون سے ہیں؟
- (6) فعال حکمت عملی کی وضاحت کریں جو تعلیم کے میدان میں تنازعات کو روکنے کے لیے استعمال کی جاسکتی ہیں۔
- (7) اسکول کی قیادت میں تنازعات کو حل کرنے کے لیے استعمال کی جانے والی مذاکرات کی حکمت عملی کی وضاحت کریں۔
- (8) اسکول کی عمارت کس جگہ واقع ہونی چاہیے؟
- (9) تبدیلی کے خلاف مزاحمت کیوں ہوتی ہیں؟

### حصہ سوم

- (10) گروہ کی تشکیل کے لئے ذمہ دار عوامل کون کون سے ہیں وضاحت کیجئے۔
- (11) آرگنائزیشنل ڈویلپمنٹ مداخلتیں کے بارے میں بیان کیجئے۔
- (12) تنظیمی تبدیلی کی ضرورت اور مزاحمت کی وضاحت کیجئے؟
- (13) تنظیمی تاثیر کی طرز رسائیوں پر اپنے خیالات کا اظہار کیجئے۔
- (14) آپ کے اسکول میں کس طرح فیصلے کئے جاتے ہیں ان میں کن اصلاحات کی ضرورت ہے؟