



نوٹس

22

## تنظیم کی دنیا

آج کی دنیا میں کوئی بھی شخص تنہا اپنے تمام مطلوبہ مقاصد حاصل نہیں کر سکتا، کیونکہ دنیا میں ہر کام میں لوگوں کی اعانت اور ان کے تعاون کی ضرورت ہوتی ہے۔ اسی لیے کسی بھی مشترکہ مقصد کو حاصل کرنے کے لیے لوگ ایک ساتھ آتے ہیں اور مل کر کام کرتے ہیں۔ اس مقصد کے لیے باہمی تال میل اور ایک مربوط و منظم طریق کار کی ضرورت ہوتی ہے۔ لوگوں کے ایسے گروپ کو انجمن (Association) کہا جاتا ہے۔ آپ نے اپنے علاقے میں یہی دیکھا ہوگا کہ دو یا دو سے زیادہ لوگ اکٹھے ہو کر اپنا کوئی کام یا کاروبار شروع کر لیتے ہیں۔ یہ تو ایک چھوٹی سی تنظیم (Organisation) کی مثال ہے۔ بڑی تنظیموں کی مثالیں بڑے بڑے کارخانے ہو سکتے ہیں، جہاں ہزاروں لوگ کام کرتے ہوں۔ ہر تنظیم کے کچھ اپنے قاعدے قانون ہوتے ہیں، کیونکہ اس کے چلانے کے لیے ایک نظم درکار ہوتا ہے۔ اس سبق میں آپ تنظیم کی کلیدی خصوصیات کے بارے میں پڑھیں گے اور تنظیموں کی دنیا سے واقف ہوں گے۔

مقاصد



اس سبق کا مطالعہ کر کے آپ:

- ایک نظام کی حیثیت سے تنظیم کو سمجھ سکیں گے؛
- تنظیمی حالات کی وضاحت کر سکیں گے؛ اور
- ان عوامل کا تجزیہ کر سکیں گے جو کسی کام کی پیداواریت اور اس کے حسن و خوبی پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

### 22.1 تنظیم ایک نظام کی حیثیت سے

تنظیم ایک سماجی اکائی ہوتی ہے، جو ایک مخصوص مقصد کے تحت وجود میں آتی ہے۔ اگر ہم تنظیم کو ایک



نوٹس

نظام کی حیثیت سے دیکھیں تو تنظیم کو بہتر طور پر سمجھ سکتے ہیں۔ اس طریق کار میں (یعنی جب تنظیم کو ایک نظام کی حیثیت میں دیکھا جائے) تنظیم کے اندر کچھ انوکھی خصوصیات اور صلاحیتیں ہوتی ہیں اور اس کے اجزا میں باہمی رابطہ و تعلق ہوتا ہے۔ یہ نظام (تنظیم) 'بند' بھی ہوتا ہے اور کشادہ بھی۔ بند نظام میں خارجی ماحول سے کوئی تفاعل نہیں ہوتا۔ جدید تنظیمیں کم و بیش کشادہ نظاموں کی حامل ہوتی ہیں۔

کشادہ نظام کا ماحول کے ساتھ مستقل تفاعل رہتا ہے۔ ان پٹ (Input)، تبدیلی (Transformation) جو ماحول کو مہیا کر دیا جاتا ہے، تنظیم اپنی بازرسی (Feedback) ماحول سے حاصل کرتی ہے اور ماحول کی توقعات اور چیلنجوں سے مقابلہ کے لیے اقدامات کرتی ہے۔ ہم ان اصطلاحات کو تفصیل سے سمجھنے کی کوشش کرتے ہیں۔

**ان پٹ (Input):** ہر نظام کچھ ان پٹ (input) اپنے ماحول سے لیتا ہے۔ یہ ان پٹ انسانی وسائل، سرمایہ، ٹیکنالوجی، میٹیریل اور معلومات کی شکل میں ہو سکتی ہے۔ ماحول سے جو ان پٹ حاصل ہوتا ہے، تنظیم کے اندر اس کی پروسیسنگ ہوتی ہے اور پھر مطلوبہ آؤٹ پٹ کے طور پر اس کو پیش کر دیا جاتا ہے۔

**آؤٹ پٹ (Output):** آؤٹ پٹ ارادی بھی ہو سکتے ہیں اور غیر ارادی بھی۔ ارادی آؤٹ پٹ کو عام طور پر مقاصد کہا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر اونچی پیداوار (High productivity) یقیناً ایک مقصد ہے۔ البتہ گروپ کے ممبران کے درمیان غیر رسمی تعلقات، ایک غیر ارادی آؤٹ پٹ ہے۔ بہر حال یہ بات کہی جاسکتی ہے کہ تمام غیر ارادی نتائج غیر مطلوبہ نہیں ہوتے۔

**ماحول (Environment):** تنظیم کو ایک کشادہ نظام کہا جاتا ہے۔ کیونکہ یہ ماحول سے متاثر بھی ہوتی ہے اور ماحول کو متاثر بھی کرتی ہے۔ ان پٹ کے فراہم کنندگان، اس کے چاہنے والے اور بہت سی دیگر تنظیمیں کسی نظام کے ماحول کو تشکیل دیتے ہیں۔ فیڈ بیک کے ذریعے یہ نظام ماحول سے مربوط رہتا ہے۔

## مشغلہ 1

## تنظیم کے بارے میں آموزش

جس خطے میں آپ رہتے ہوں، وہاں کی کسی تنظیم کی نشاندہی کیجیے۔ اس کے ان پٹ اور آؤٹ پٹ اور تنظیم کے تعلق سے ماحول کی قسم کو بتائیے۔

اس طرح یہ بات واضح ہے کہ تنظیمیں خلا میں نہیں پائی جاتیں۔ تنظیمیں دراصل سماجی ادارے ہیں، جو ذرا بڑی سوسائٹی میں ملتے ہیں اور اسی سوسائٹی کا ایک حصہ ہوتے ہیں۔ فرد اور تنظیم دونوں کے درمیان ایک باہمی رشتہ ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر تنظیموں اور ٹیکنالوجی کی نوعیت نے سماج کو بالکل بدل دیا ہے۔ اب ہم



نوٹس

جدید سہولتوں، مثلاً کمپیوٹر، انٹرنیٹ، موبائل اور دیگر برقی آلات کے عادی ہو چکے ہیں۔ اس طرح جدید ٹیکنالوجی نے ہمارے طرز زندگی کو بالکل بدل کے رکھ دیا ہے۔ ماضی میں ہندوستان بنیادی طور پر ایک زرعی سوسائٹی تھی، لیکن آج ترقی کے ساتھ ساتھ یہ صنعتی طرز زندگی کو اپناتی جا رہی ہے۔ اس تغیر سے لوگوں کے رویوں اور اقدار میں بھی تبدیلی آگئی ہے۔ بڑھتی ہوئی بازار معیشت کے حوالے سے مسابقت اور صارفیت کی بہت اہمیت ہو گئی ہے۔

### تنظیم کے ذیلی نظام

تنظیموں کے بہت سے اجزاء یا ذیلی نظام ہوتے ہیں۔ کچھ اہم ذیلی نظاموں کو ذیل میں بیان کیا گیا ہے۔

- (i) **مقصدی ذیلی نظام:** یہ ذیلی نظام تنظیم کے مجموعی اغراض و مقاصد ہی نہیں، بلکہ تنظیم کے مختلف شعبوں اور لوگوں کے مخصوص مقاصد پر مشتمل ہوتا ہے۔
- (ii) **تکنیکی ذیلی نظام:** اس ذیلی نظام سے وہ معلومات، سہولیات، ساز و سامان اور ٹیکنالوجی مراد ہے، جس کو تنظیم میں کام کرنے والے لوگ استعمال کرتے ہیں۔
- (iii) **انصرامی ذیلی نظام:** اس میں تنظیم کے اندر انجام دی جانے والی منصوبہ بندی اور سرگرمیوں کا تال میں شامل ہے۔
- (iv) **ساختیاتی ذیلی نظام:** لوگ مختلف اکائیوں (جیسے پروڈکشن، مارکیٹنگ، انسانی وسائل) یا شعبوں میں کچھ طے شدہ کام یا مربوط اور یک جہت سرگرمیوں کو انجام دیتے ہیں۔ یہ لوگ ساختیاتی ذیلی نظام (Structural subsystem) کی تشکیل کرتے ہیں۔
- (v) **نفسیاتی ذیلی نظام:** ان رشتوں کو فقط لوگوں اور ٹیکنالوجیوں کے حوالے سے ہی نہیں دیکھنا چاہیے، بلکہ ان کو اصول و ضوابط، قاعدے قانون اور اقدار کی اتباع پر مبنی تال میل یا ذمہ داریوں کی نوعیت کے حوالے سے بھی دیکھا جائے۔ یہ بات یاد رکھنے کی ہے کہ ہر ذیلی نظام کی اپنی ایک مخصوص اہمیت ہوتی ہے۔ مثلاً مقصدی ذیلی نظام یہ طے کرتا ہے کہ کون سا کام، کون سی سرگرمیاں اور کون سا عمل انجام دیا جانا ہے۔ یہ بات بھی اہم ہے کہ یہ اغراض و مقاصد ایک وسیع پیمانے پر سماج کے اغراض و مقاصد سے ہم آہنگ ہوتے ہیں۔

### 22.2 تنظیم کی فضا

کسی تنظیم کے ماحول (Climate) سے مراد اس کی فضا ہوتی ہے۔ یہ تنظیمی فضا اپنے داخلی ماحول کی



نوٹس

ایک نسبتاً پائیدار کیفیت (Quality) ہے، جس کا لوگوں کو تجربہ ہوتا رہتا ہے اور جو ان کی کارکردگی کو متاثر بھی کرتی ہے۔ لوگوں کا تنظیم کے اس داخلی ماحول کے بارے میں، جس میں وہ کام کرتے ہیں، جو تاثر ہوتا ہے، یہ فضا اسی کا ابلاغ یا اسی کی ترسیل کرتی ہے۔ آپ یہ بھی کہہ سکتے ہیں کہ تنظیم کا انتظامی حصہ جس حد تک تنظیمی اصول و قواعد کا نفاذ کر پاتا ہے، وہی حد یا وہی درجہ تنظیمی فضا ہے۔ اس فضا سے خود تنظیم کے تین تنظیمی ممبران کے رویوں کا اظہار بھی ہوتا ہے۔

تنظیمی فضا اکثر ایک تنظیم کو دوسری تنظیم سے متاثر کرتی ہے۔ ایسا ایک وقت تک ہوتا ہے اور اس سے تنظیم کے ممبران متاثر ہوتے ہیں۔ یہ بات بھی یاد رکھنے کی ہے کہ انسانی وسائل (HR)، پیداوار، تحقیقات اور ترقی جیسے شعبوں کی فضا میں باہم اختلافات ہو سکتے ہیں۔

تنظیمی فضا کو سمجھنے کے لیے جاننا ضروری ہے کہ تنظیم کے ارکان ایک دوسرے کے ساتھ کس طرح ابلاغ کرتے ہیں اور تسلی بخش طور پر کس طرح ایک دوسرے کے ساتھ تعاون کرتے ہیں۔ انہی عوامل سے تنظیم کی موثریت کا تعین ہوتا ہے۔ اگر ابلاغ دو طرفہ ہے، یعنی ملازمین تعاون کرتے ہیں اور تنظیم کے لیے ان کا رویہ مثبت ہے، تو امید کی جاسکتی ہے کہ تنظیم موثر ہوگی۔ ایسے ملازمین کو اپنے کام کاج کے بارے میں آسودگی حاصل ہوتی ہے۔ ایک مثبت تنظیمی ماحول کا نتیجہ یہ ہوتا ہے کہ ملازمین مطمئن، آسودہ خاطر اور بہتر نتائج یا بہتر پیداوار دینے والے ہوتے ہیں۔

### فضا کے تعین کنندہ

بہت سے عوامل ہیں جو کسی تنظیم کا تعین کرتے ہیں۔ ان میں سے کم اس کم چار ایسے عوامل ہیں، جو خاص طور پر بہت معنویت رکھتے ہیں۔ وہ چار عوامل یہ ہیں:

(i) **تنظیمی ساخت (Organizational Structure):** یہ کسی تنظیم میں اختیارات اور فرائض کا باہمی رشتہ ہے۔ اس سے یہ بات واضح ہو جاتی ہے کہ کون کس کی نگرانی کرے گا اور کون کس کا ذمہ دار ہوگا۔ یہی چیزیں سپروائزرز (نگران کار)، ماتحتوں اور ساتھی ورکروں کے درمیان بین شخصی رشتوں کی بنیاد بنتی ہیں۔ مثلاً اگر اہتمام اعلیٰ سے (Top management) ماتحتوں کو زیادہ اہمیت دینے کی ضرورت محسوس کرتا ہے، تو اس کو ایک غیر مرکز ساخت اپنانی ہوگی۔ اس کا مطلب یہ ہوگا کہ درجاتی نظام (Hierarchy) میں درجات کم ہوں گے اور فیصلہ سازی میں شرکت کے لیے ملازمین کی حوصلہ افزائی کی جائے گی۔ لیکن اس کے برخلاف اگر اہتمام اعلیٰ فیصلہ سازی میں زیادہ یکسانیت کو پسند کرتا ہے، تو وہ ایک مرکز ساخت اپنائے گا۔

(ii) **ٹیکنالوجی:** تنظیم جس ٹیکنالوجی کو استعمال کرتی ہے، اس کی نوعیت کا تنظیمی ماحول پر بڑا اثر پڑتا ہے۔ مثلاً عام یا روایتی ٹیکنالوجی کے نتیجہ میں ایک سخت گیر ماحول پیدا ہوتا ہے، جس میں اعتماد اور تخلیقیت کی کمی



نوٹس

ہوتی ہے۔ اس کے برعکس حرکت پذیر اور تغیر پذیر ٹیکنالوجیوں سے کام کی انجام دہی کے لیے زیادہ اعتماد اور زیادہ شخصی ذمہ داری وجود میں آتی ہے۔

(iii) **خارجی ماحول (External Environment):** وہ خارجی واقعات یا عوامل بھی ماحول پر اثر

انداز ہوتے ہیں، جن کا ملازمین سے گہرا واسطہ ہوتا ہے۔ مثلاً جب معاشی حالات سخت ہوتے ہیں تو تنظیموں کو ملازمین کی تعداد میں چھٹی کرنی پڑتی ہے۔ اب جو باقی چھوٹ جاتے ہیں، انہیں بھی یہ احساس رہتا ہے کہ ماحول (Climate) بڑا خطر ہے اور ان کے اندر بھی کام کرنے کے لیے جوش و خروش میں کمی آجاتی ہے اور کام سے رغبت کم ہونے لگتی ہے۔

(iv) **مینجمنٹ کی پالیسیاں اور عمل (Management Policies and Practices):** جو مینجر

اپنے ماتحتوں کو زیادہ اختیارات اور زیادہ فیڈ بیک (Feedback) دیتے ہیں، ان کی کارکردگی اور ان کا تعاون قابل قدر حد تک بڑھ جاتا ہے اور ایک ایسا تخلیقی ماحول پیدا ہو جاتا ہے جس کے نتیجے میں پیداوار بڑھ جاتی ہے۔



### متن پر مبنی سوالات 22.1

1- تنظیم کیا ہے؟

2- کسی تنظیم کے ماحول سے ان پٹ (Input) کی دو مثالیں پیش کیجیے۔

3- کسی تنظیم کے تین ذیلی نظاموں کے نام بتائیے۔

### 22.3 کام کاج کے دوران بین شخصی رشتے

کسی بھی تنظیم کے اندر کسی کام کو انجام دینے کے لیے اکثر بہت سے لوگوں کے تعاون کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ ایک سماجی سرگرمی یا سماجی عمل ہوتا ہے۔ دراصل کام کسی بھی قسم کا ہو، اس کے لیے مختلف افراد کے ساتھ سماج کا تعامل (Interaction) لازمی ہے۔ سیلز میں اپنے گراہکوں کے ساتھ، ڈاکٹر مریضوں کے ساتھ، سپروائزر اپنے ماتحتوں کے ساتھ اور استاد اپنے شاگردوں کے ساتھ تعامل (Interaction) کرتا ہے۔ اس کے علاوہ بیشتر محنت کش (Workers) ایک یا ایک سے زائد محنت کش گروپ کے رکن ہوتے ہیں، جن کے



نوٹس

ساتھ ان کو اکثر و بیشتر بات چیت یا تعامل کرنا پڑتا ہے۔  
بین شخصی رشتوں سے معاہدے وجود میں آتے ہیں۔ یہ معاہدے فرار داروں پر مشتمل ہوتے ہیں، جن میں مخصوص مقاصد کے لیے باہمی تفاعل ہوتا ہے۔ ہم بہت سے لوگوں کے ساتھ تعامل کرتے ہیں، لیکن لازمی طور پر ان کے ساتھ رشتے استوار نہیں کر پاتے۔ رشتے اسی وقت بنتے ہیں جب رویوں اور برتاؤ کے بارے میں کچھ توقعات قائم ہو جاتی ہیں۔

کام کاج کے حوالے سے ملازمین دوسرے ملازمین کے ساتھ مختلف رشتے پیدا کر لیتے ہیں۔ یہ رشتے یا تو یکساں کام کاج انجام دینے کی وجہ سے، یا پھر تنظیم کے نظام مراتب میں اپنے مقام و مرتبہ کی وجہ سے تشکیل پاتے ہیں۔ لوگوں کو اپنے پاس سے اپنے ساتھ کام کرنے والوں سے اور اپنے کام کاجی یار دوستوں، سبھی سے بات چیت کرنی پڑتی ہے۔

### افسرو ماتحت کا رشتہ

ہر نوکر یا ملازم کو احکام و ہدایات لینے کے لیے اپنے باس کے ساتھ ایک رشتہ یا تعلق قائم رکھنا ہوتا ہے۔ باس ہی اپنے کسی ماتحت کو فیصلہ سازی کے امور میں شرکت کی منظوری دیتا ہے، کام تفویض کرتا ہے، اس کی کارکردگی کی قدریابی کرتا ہے، تنخواہ میں اضافے کا تعین کرتا ہے اور یہ فیصلے کرتا ہے کہ کس کو ترقی دی جائے گی۔ باس کے ساتھ ملازم کے رشتوں کی نوعیت، باس کے اس قائدانہ طرز عمل پر منحصر ہوتی ہے، جو وہ اپنے ملازمین کے ساتھ اپناتا ہے۔ یہ رشتے باس 22.2 میں بیان کیے گئے ہیں۔

قائدانہ طرز عمل	ملازمین/کام کرنے والوں کے ساتھ رشتوں کی نوعیت
حاکمانہ	مینجمنٹ احکام جاری کرتا ہے، دھمکیوں کا استعمال کرتا ہے اور احکامات کے نفاذ کے لیے سزا کا استعمال کرتا ہے اور اس طرح ماتحتوں سے اپنا کام کراتا ہے۔ ماتحتوں سے بس ایک طرفہ گفتگو میں صرف اپنی ہی بات کہتا ہے۔
پدرانہ	بنیادی طور پر یہ طرز عمل بھی حاکمانہ ہی ہوتا ہے، لیکن اس میں ماتحتوں کو تھوڑی شرکت کی اجازت ہوتی ہے۔ اس میں افسر اور ماتحت کے درمیان گفتگو دو طرفہ ہوتی ہے۔ احکام کے نفاذ کے لیے انعامات اور دھمکیوں، دونوں کا استعمال ہوتا ہے۔
مشاورتی	ملازمین سے مشورے کے بعد احکامات جاری ہوتے اور مقاصد بھی اس کے بعد ہی طے ہوتے ہیں۔ کسی حد تک ایک ساتھ مل کر کام کرنے کی حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔
شرکتی	مقاصد کے تعین میں ملازمین کی بھرپور شرکت ہوتی ہے اور افسر و ماتحت کے درمیان گفتگو بھی دو طرفہ ہوتی ہے۔



نوٹس

## شریک کارمحت کشوں اور گروپ کے یار دوستوں کے ساتھ رشتے

ہم دیگر لوگوں کے مقابلے، اپنے ساتھیوں یا یار دوستوں کے ساتھ زیادہ وقت گزارتے ہیں۔ ایک ساتھ کام کرنے والوں کا ماحول، کام کاج کی جگہ پر ہمارے تجربات کو متاثر کرتا ہے۔ اوپر بیان شدہ اصول و ضوابط کے مطابق شریک کارمحت کشوں کے ساتھ رشتہ قائم نہیں ہو پاتا۔ البتہ یار دوستوں کے ساتھ ہم مذاق اور ہم خیال ہونے اور یکساں پسند ناپسند ہونے کی وجہ سے اکثر رشتے اور تعلقات قائم ہو جاتے ہیں۔ کچھ ملازمین اپنے ساتھی ورکروں کے ساتھ تھوڑا آزادانہ برتاؤ رکھتے ہیں اور دیگر ملازمین کو آسانی کے ساتھ بات چیت کے مواقع فراہم کرتے ہیں۔ ایسا بھی ہوتا ہے کہ ساتھی ورکر دیگر ملازمین کے ہم خیال ہونے کی وجہ سے ان کے ساتھ اپنے اعتقادات کے بارے میں گفتگو کا موقع دیتے ہیں۔ یہ بھی ممکن ہے کہ کسی نئے ملازم کو اپنے کام کاج کے گروپ میں اپنے ہم فکر اور مناسب طرز عمل رکھنے والے یار دوست شروع میں ہی مل جائیں۔ مثلاً ایک ملازم اپنے گروپ کے ساتھیوں سے یہ سیکھ سکتا ہے کہ کمپنی کی پالیسیوں پر باس کو پوچھنے کے باوجود اپنی رائے کا اظہار مناسب نہیں ہوتا۔ اس کے علاوہ تنظیم کے اندر بنا لکھے قوانین جاننے کی وجہ سے سینئر ساتھی ملازمین کو جذبات کے اظہار کے ایسے مواقع فراہم کر دیتے ہیں، جن کا اظہار وہ اپنے سپروائزرز کے ساتھ نہیں کر سکتے۔ اس طرح کے رشتوں سے کام یا نوکری میں آسودگی حاصل ہو جاتی ہے اور تنظیم کے لیے وفاداری اور کارکردگی میں اضافہ ہو جاتا ہے۔

بین شخصی رشتوں کے فروغ اور ورک رول اپنانے کے لیے ماحول بنانے میں جو عوامل بہت اہم ہیں، ان میں سے ایک تنظیمی سوشلائزیشن (Organizational socialization) کا عمل ہے۔

## تنظیمی سوشلائزیشن

تنظیمی سوشلائزیشن کا عمل وہ عمل ہے، جس کے ذریعے ایک ملازم/نوکر تنظیم کے اندر اپنا مقام حاصل کرنے کے لیے ضروری معلومات اور مہارتوں کو حاصل کرتا ہے۔ کسی تنظیم میں داخلے سے قبل ہمارے والدین اور دیگر لوگ ہماری پچھلی زندگی کے اکثر مواقع پر یہ سکھا کر ہمارا سوشلائزیشن کرتے رہتے ہیں کہ سماج کے ممبر ہونے کے ناطے ہم کس طرح اپنے رویوں کا اظہار کریں۔ زندگی کے ہر ایک مرحلے پر ہمیں ان تبدیلیوں سے خود کو ہم آہنگ کرنا پڑتا ہے، جن سے ہم دوچار ہوتے رہتے ہیں۔ مثلاً جس طرح ہماری شادی ہوتی ہے، یا ہمارے بچے ہو جاتے ہیں، تو ہمیں سماجی زندگی کے مختلف محاذوں پر ہم آہنگی سے کام لینے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اسی طرح جب کوئی شخص کسی کام کاج کی تنظیم کا ممبر بنتا ہے، تو اس کو یہ سیکھنا ضروری ہوتا ہے کہ تنظیم کے دیگر لوگوں کے ساتھ کس طرح تفاعل کیا جائے اور ان کے ساتھ کس طرح تعاون کیا جائے اور ان کے ساتھ



نوٹس

رشتوں کو کس طرح بنایا جائے۔ ان رشتوں سے ہی ہمیں یہ پتہ چلتا ہے کہ تنظیم کے اندر کون سے رویے اور کون سے برتاؤ یا کردار قابل قبول ہیں۔ کسی ایسی ہی کام کا جی تنظیم میں داخلہ سوشلائزیشن کی اہم بنیاد بنتا ہے۔ اس قسم کا سوشلائزیشن ایک تنہا واقع نہیں، بلکہ ایک مسلسل عمل ہے۔ جب کوئی شخص ایک کام کو چھوڑ کر دوسرا کام کرتا ہے اور ایک ماحول کو چھوڑ کر دوسرے ماحول کو اپناتا ہے، تو اس طرح سوشلائزیشن کا یہ عمل چلتا رہتا ہے۔ یہ ایک دو طرفہ عمل ہے، جس میں ایک فرد نہ صرف کسی تنظیم کے اغراض و مقاصد اور اس کی اقدار کو اپنے میں سمولیتا ہے، بلکہ خود تنظیم بھی کام کرنے والے ملازمین کی ضرورتوں کا خیال رکھتی ہے، جس میں عورتیں اور دیگر اقلیتی گروپ بھی ہوتے ہیں۔

اس طرح چونکہ فرد اور تنظیم دونوں کو ہی ایک دوسرے سے کچھ توقعات وابستگی ہوتی ہیں، اس لیے دونوں ہی ایک دوسرے کی ضرورتوں کا خیال رکھتے ہیں اور انہی کے مطابق خود کو ڈھال لیتے ہیں۔ ایسا لگتا ہے کہ دونوں کے درمیان ایک نفسیاتی معاہدہ ہے۔ یہ نفسیاتی معاہدہ کوئی تحریری دستاویز نہیں ہوتی، بلکہ ایک طرح کی باہمی مفاہمت ہوتی ہے، جس سے باہمی توقعات کی تکمیل کے عمل میں مدد ملتی ہے۔

## ابلاغ

تمام بین شخصی رشتوں کی موثریت، اچھے اور اعلیٰ ابلاغ میں پوشیدہ ہے۔ ابلاغ کے ذریعے ہی ہم اپنے خیالات، احساسات، جذبات اور تجربات کا تبادلہ کرتے ہیں اور ان کو دوسروں تک پہنچاتے ہیں۔ کسی بھی تنظیم کو بہترین طور پر چلانے کے لیے تنظیم کے ممبران کے لیے یہ ضروری ہے کہ وہ اپنے اندر ابلاغ کے قابل ہوں۔

## معنی

ابلاغ ارسال کنندہ (Sender) اور مرسل الیہ (Reciever) کے درمیان معنی کا تبادلہ ہے۔ یہ افراد کے درمیان افہام و تفہیم کے لیے مشترکہ معاملات کو متعین کرتی ہے۔ اگرچہ تمام زندہ عضویوں کے درمیان ایک بنیادی قسم کا ابلاغ ہوتا ہے، لیکن بنی نوع انسان کے اندر کچھ علامات کی مدد سے معلومات کے تبادلہ کی انوکھی صلاحیت ہے۔ یہ علامات مادی یا ظاہری دنیا، سادہ اشیا جیسے میز، کرسیاں، کتابوں وغیرہ کے لیے استعمال ہوتی ہیں یا پھر کھانے پینے اور سونے وغیرہ جیسے اعمال کے لیے کام میں لائی جاتی ہیں۔ تجریدی سطح پر ان علامتوں کا استعمال تصورات (جیسے ذہانت، سچائی، لیاقت وغیرہ) کے لیے کیا جاتا ہے۔ ابلاغ تحریری بھی ہو سکتا ہے اور زبانی بھی۔ یہ (a) دو افراد، (b) ایک گروپ، (c) پوری تنظیم اور تمام عوام کے درمیان واقع ہو سکتا ہے۔ تنظیمی ابلاغ میں کمپیوٹروں کا استعمال ہو سکتا ہے۔ اس طرح تنظیم کے نقطہ نظر سے میکائیکس اور انسانی



دونوں ہی ابلاغ اہم ہوتے ہیں۔ سبق نمبر 20 میں عام عمل ابلاغ پر بحث کی جا چکی ہے۔

## 22.4 پیداواریت اور اعلیٰ کارکردگی



نوٹس

جب لوگوں کی توقعات کسی تنظیم سے پوری ہوتی ہیں، تو ملازمین، گراہک اور مقامی سماج سبھی کو فائدہ ہوتا ہے۔ ایسی صورت میں کہا جاتا ہے کہ یہ تنظیمیں موثر ہیں۔ بہر حال، جب یہ موثریت کے حداقل معیاروں سے بڑھ جاتی ہیں تو کہا جاتا ہے کہ انہوں نے اعلیٰ معیار کی سطح کو چھو لیا، جب کسی تنظیم کی شناخت اعلیٰ اور بہترین کارکردگی کے لیے کر لی جاتی ہے۔ اعلیٰ کارکردگی کا مرتبہ حاصل کرنے کے لیے تنظیم کا پروڈکٹ ہونا ضروری ہے اور یہ بھی ضروری ہے کہ وہ کم سے کم لاگت پر ان پٹ کو آؤٹ پٹ میں تبدیل کر سکے۔ تنظیموں کے اندر انفرادی رویہ کو دو عوامل مشترک طور پر طے کرتے ہیں۔ یعنی ظاہری فضا کی خصوصیات اور دوسرے فرد کی خصوصیات۔ ظاہری فضا کا ہم ابھی تفصیل سے مطالعہ کر چکے ہیں۔ یہاں ہم انفرادی ان خصوصیات کے بارے میں جاننے کی کوشش کریں گے، جن کا پیداواریت اور اعلیٰ کارکردگی پر گہرا اثر پڑتا ہے اور جس پر کسی بھی تنظیم کی کامیابی یا ناکامی کا انحصار ہوتا ہے۔

جب کسی تنظیم میں آؤٹ پٹ اور پیداواریت کے بارے میں انفرادی ملازمین کے نقطہ نظر سے سوالات کا تجزیہ کیا جاتا ہے، اس وقت انفرادی اعلیٰ کارکردگی کی اہمیت اُجاگر ہوتی ہے۔ عمدہ اور اعلیٰ کارکردگی کے بغیر بھی تنظیم کی کسی بھی سطح پر، نیز مطلوبہ پیداواریت کا حصول بہت مشکل ہے۔ کوئی بھی تنظیم اپنے اغراض و مقاصد کو کامیابی کے ساتھ اسی وقت حاصل کر سکتی ہے، جب انفرادی ملازمین کے اپنے ذاتی اغراض و مقاصد بھی پورے ہوتے ہوں۔ اس لیے انفرادی کارکردگی کے لیے ذمہ دار عوامل کی نشاندہی بھی بہت اہم ہے، کیونکہ آئندہ تنظیم کی پیداواریت اور اعلیٰ کارکردگی پر ان کا گہرا اثر پڑتا ہے۔

پیداواریت اور اعلیٰ کارکردگی پر اثر انداز ہونے والے عوامل

وہ اہم عوامل جو انفرادی کارکردگی اور نتیجتاً پیداواریت پر اثر انداز ہوتے ہیں، درج ذیل ہیں:

### (i) اہلیتیں، استعداد اور دلچسپیاں

اہلیت، استعداد اور دلچسپی یا شوق کسی فرد کی وہ خصوصیات ہیں، جن سے کسی بھی ملازم کی اس صلاحیت کا اظہار ہوتا ہے، جس کے ذریعے وہ تنظیم کی کارکردگی میں تعاون دیتا ہے۔ یہ خصوصیات نسبتاً پائیدار ہوتی ہیں، البتہ ان میں ٹریننگ یا تربیت کے ذریعے کچھ تبدیلیاں ممکن ہیں۔ انسانی خصوصیات کے سلسلہ کی تفصیلی جانچ اور ان کی پیمائش، اہم مسئلہ نہیں ہے، بلکہ ان خصوصیات میں جو تفاوت پائے جاتے ہیں، ان کے مضمرات اہم مسئلہ ہیں۔ تنظیمی ماحول میں پیداواری اور اعلیٰ کارکردگی پر ان کا اثر پڑتا ہے۔ ہم سبق نمبر 20 میں ان کا تفصیل کے ساتھ مطالعہ کر چکے ہیں۔



نوٹس

ملازمتیں کی اہلیتیں پیداواریت اور کارکردگی پر کئی طریقوں سے اثر انداز ہوتی ہیں۔ مثال کے طور پر انصرامی کامیابی کا بہت گہرا تعلق کسی فرقہ کی ذہنی صلاحیتوں (یعنی تفہیم، استدلال اور قوت حافظہ وغیرہ) کی سطح سے ہے۔ درحقیقت یہ کہا جاتا ہے کہ تنظیم کے نظام مراتب میں انصرامی کارکردگی کے لیے ذہنی اہلیتوں کو بہت اہمیت حاصل ہوتی ہے۔ اسی وجہ سے بہترین صلاحیتوں والے ملازمین کا انتخاب اور تقرر اور پھر ان کو ایسی ذمہ داریاں سونپنا جو چیلنج بھری ہوں، بہت اہم ہے۔ اعلیٰ ذہنی صلاحیتوں والے ملازمین کا انتخاب اور پھر ان کو پست اور معمولی کام پر لگانے سے، ان کی صلاحیتوں کا رخ مڑ جائے گا اور اس کا اثر پیداوار پر پڑے گا۔ اس کے علاوہ، پیداواریت کسی شخص کے ذاتی اوصاف اور اس کی دلچسپیوں کے کسی مناسب عہدہ یا کام کے امتزاج پر بھی منحصر ہوتی ہے۔

### (ii) رول شستگی

کوئی شخص جتنا زیادہ کسی کام کی شرائط اور ضروریات کو اور اس کام کے مقاصد کو سمجھتا ہوگا، اتنی ہی زیادہ توانائی، با مقصد سرگرمیوں کی انجام دہی کے لیے اس کے اندر ہوگی۔ اس کے علاوہ اگر رول واضح ہے تو اس سے مقصد کے تئیں ذمہ داری، کام میں انہماک اور پیداواریت پر اثر پڑے گا۔ رول سے متعلق ایسے دو مسئلے ہیں، جن سے پیداواریت کم ہو جاتی ہے۔ ایک مسئلہ (a) رول کے مبہم ہونے کا ہے اور دوسرا (b) رول کے تنازعہ ہونے کا ہے۔ رول کا ابہام وہاں ہوتا ہے، جہاں کسی شخص کو دو مختلف اور باہم متصادم قسم کے رول کے انجام دینے پڑیں۔ مثال کے طور پر کسی ملازم کا سپروائزر یہ کہے کہ سامان کی پیداوار بڑھا دی جائے جبکہ ساتھی ورکر اس بات پر مصر ہوں کہ پیداوار کی موجودہ سطح کو ہی برقرار رکھا جائے۔ اس بات کا اثر تنظیم کی پیداواریت پر براہ راست پڑتا ہے اور اس کا نتیجہ یہ ہوتا ہے کہ اس ملازم کی اپنے مقصد کے تئیں ذمہ داری دیگر تقاضوں سے متصادم ہو جاتی ہے۔ اس طرح وہ تنظیمیں، جو شخص یا گروپ کے مقاصد کو تنظیمی مقاصد سے ہم آہنگ کر دیتی ہیں، وہ دونوں قسم کے مقاصد کو پورا کر سکتی ہیں اور تصادم سے بچ جاتی ہیں۔

### (iii) کارکردگی ماحول

کام کرتے وقت پیداواریت کو بڑھانے کے لیے فیجروں کے لیے یہ بات بہت اہم ہے کہ وہ اس جگہ پر کارکردگی کی نوعیت کی اچھی طرح دیکھ بھال رکھیں، جہاں حقیقی پیداواری سرگرمیاں انجام دی جا رہی ہوں اور اگر ضرورت ہو تو اس ماحول میں اصلاح یا تبدیلی بھی کریں۔ اس سے ملازمین کے کام کرنے کے لیے ایک مناسب اور مساعد ماحول پیدا ہوگا اور نتیجتاً کارکردگی اور پیداواریت میں اضافہ ہوگا۔



## 22.5 کام کی پیداواریت کے فروغ کے لیے تدابیر

کام کے حوالے سے پیداواریت اور میعار کو بڑھانے اور فروغ دینے کے لیے چار اہم تدابیر ہیں:

(i) ملازمین کا انتخاب اور ان کی تقرری، (2) ان کی تربیت اور ان کی ترقی، (3) طریق کار اور کارکردگی کے قدر شناس انعامات۔ یہ چاروں تدابیر مل کر پیداواریت کو قابل لحاظ حد تک بڑھانے میں مددگار ہوتی ہیں اور پیداواریت میں اضافہ ہی انجام کار تنظیمی معیار کو بلند کرنے کا ایک بنیادی عامل ہے۔ ان چاروں تدابیر کا ہم ذیل میں ذکر کرتے ہیں۔

### (i) ملازمین کا انتخاب اور تقرری

تنظیمیں صرف ان لوگوں کو ہی ملازمت دے کر، شروع میں ہی ان کو اعلیٰ ترغیبی سہولتیں مہیا کر کے اور ان کو مناسب کام تفویض کر کے کم از کم انسانی ان پٹ کی کوالٹی کو تو بڑھا ہی سکتی ہیں، جن کے پاس اہلیت ہو، اور جن کی مہارتوں کی سطح بلند ہو۔ اس طریق کار سے اچھی کارکردگی اور کام کا اچھا معیار حاصل ہوگا۔ انتخاب اور تقرری، سوہلا تزیین اور ملازمین کی ٹریننگ کا بدل بھی بن سکتے ہیں۔ اگر مطلوبہ ملازمین سوہلا تزیین اور بھرتی، دونوں کے اتحاد کے ذریعے حاصل ہو جاتے ہیں، تو اس سے تنظیمی کامیابی یقینی ہو جائے گی۔

### (ii) ٹریننگ اور ترقی

ٹریننگ سے نہ صرف موجودہ نوکری کے معاملے میں، بلکہ آئندہ نوکریوں کے معاملے میں بھی صلاحیتوں میں ترقی ہوتی ہے۔ دراصل ٹریننگ ملازمین (جو کہ بالقوہ صلاحیتوں کا بینک ہیں) کی سرمایہ کاری ہے، جسے مستقبل میں نکالا جاسکتا ہے۔ ملازمین کی ٹریننگ کے پروگرام کئی قسم کے ہو سکتے ہیں۔ ان میں معلومات پیش کرنے کی تکنیکیں (جیسے لیکچرز وغیرہ)، کیس اسٹڈیز، رول پلے وغیرہ شامل ہیں۔

### (iii) طریق کار

پیداواریت اور معیار پر طریق کار کے اثرات دوسرے ہوتے ہیں۔ عام طور پر تنوع میں اضافہ، خود مختاری، ذمہ داری، فیڈ بیک اور کام کی شناخت (مہارت کار) کارکردگی کو بہتر بناتی ہیں۔ افراد اور تنظیموں، دونوں کے لیے ضروری یہ ہے کہ نوکریوں کو نئے سرے سے ڈیزائن کرنے کے لیے مقاصد اور ضرورت کی طاقت کو سمجھا جائے۔

### (iv) کارکردگی کی قدر شناسی اور انعامات

آخری بات یہ ہے کہ ملازمین کے کردار کی رہنمائی، ہدایت اور ان کو انعام یا بدلہ دینے کے مختلف طریقے موجود ہیں۔ کارکردگی کی سبھی قدر شناسی اور انعامات کے طریق کار کا صحیح استعمال دو اہم باتیں ہیں۔



نوٹس

## متن پر مبنی سوالات 22.2



بتائیے کہ درج ذیل جملے غلط ہیں یا صحیح:

- 1- کام ایک سماجی سرگرمی/مشغلہ ہے۔
- 2- تمام کاموں میں سماجی تعامل درکار ہوتا ہے۔
- 3- حاکمانہ رشتوں میں ملازمین، مقاصد کے حصول میں لگے رہتے ہیں۔
- 4- تنظیمی سوشلائزیشن کا عمل بین شخصی رشتوں کی ترقی متعین کرنے میں ایک اہم عامل ہے۔
- 5- رول کی وضاحت پیداواریت کو متاثر کرتی ہے۔

## آپ نے کیا سیکھا



- تنظیم سماجی اکائی ہوتی ہے جو خصوصی، مقاصد کے تحت تشکیل دی جاتی ہے۔
- ایک کھلا نظام ہونے کے ناتے تنظیم ماحول سے فیڈ بیک حاصل کرتی ہے اور چیلنجوں کا مقابلہ کرنے، نیز ماحول کی توقعات کو پورا کرنے کے لیے مناسب قدم اٹھاتی ہے۔
- تنظیموں کے بہت سے حصے یا ذیلی نظام ہوتے ہیں، مثلاً مقصدی ذیلی نظام، تکنیکی ذیلی نظام، انصرامی ذیلی نظام، ساختیاتی ذیلی نظام اور نفسیاتی ذیلی نظام۔
- تنظیمی فضا کی تعریف اس طرح کی جاسکتی ہے کہ یہ ان خصوصیات کا ایک سیٹ ہے، جن سے کسی تنظیم کی وضاحت ہوتی ہے اور جن سے ایک تنظیم دوسری تنظیم سے ممتاز ہوتی ہے۔ یہ خصوصیات نسبتاً ایک وقت پائیدار رہتی ہیں اور تعلیم کے ارکان کے کردار کو متاثر کرتی ہیں۔
- کسی تنظیم میں موجود ماحول کی نوعیت کو بہت سے عوامل متعین کرتے ہیں۔ یہ عوامل ہیں: تنظیمی ڈھانچہ، ٹیکنالوجی، خارجی ماحول، مینجمنٹ کی پالیسیاں اور اس کے اعمال۔
- تمام بین شخصی رشتوں کی موثریت ابلاغ میں پوشیدہ ہے۔
- اعلیٰ کارکردگی اور معیار حاصل کرنے کے لیے تنظیم کو پروڈکٹو ہونا ضروری ہے اور یہ بھی ضروری ہے کہ وہ کم سے کم لاگت پر ان پٹ کو آؤٹ پٹ میں بدل سکے۔
- پیداواریت اور اعلیٰ معیار کو متاثر کرنے والے عوامل میں اہلیتیں، استعداد، دلچسپیاں، رول کی وضاحت اور کارکردگی کا ماحول وغیرہ شامل ہیں۔



- نوکروں کا انتخاب، ان کی بھرتی، تربیت و ترقی، منصوبہ عمل، کارکردگی کی قدر شناسی اور کام وغیرہ پیداوار کو فروغ دینے کی تدبیریں ہیں۔



### اختتامی سوالات

- 1- کسی تنظیم کے دو ذیلی نظام بیان کیجیے۔
- 2- تنظیمی ماحول کے تعین کنندہ بتائیے اور ان میں سے دو کی وضاحت کیجیے۔
- 3- کسی دو پر مختصر نوٹ لکھیے۔
  - i- ساتھی ورکروں کے ساتھ رشتے۔
  - ii- کام کے حوالے سے پیداواریت اور اعلیٰ معیار۔
  - iii- کام کے حوالے سے پیداواریت کے فروغ کی تدبیریں۔



### متن پر مبنی سوالات کے جوابات

#### 22.1

- 1- تنظیم ایک سماجی اکائی ہوتی ہے، جو کسی مخصوص مقصد کے لیے بنائی جاتی ہے۔
- 2- انسانی وسائل، خاص ٹکنالوجی، سامان، معلومات۔ (کوئی دو)
- 3- ضمنی نظم نشانہ، ضمنی نظم ٹکنالوجی، ضمنی نظم مینجمنٹ، ضمنی نظم ڈھانچہ۔ (کوئی تین)

#### 22.2

- (i) صحیح (ii) صحیح (iii) غلط (iv) صحیح (v) صحیح

### اختتامی سوالوں کے اشارے

- 1- دیکھیے سیکشن 22.1
- 2- دیکھیے سیکشن 22.2
- 3- (i) دیکھیے سیکشن 22.3
- (ii) دیکھیے سیکشن 22.4
- (iii) دیکھیے سیکشن 22.5