



E-Content

Instructional Media Centre
Maulana Azad National Urdu University
Gachibowli, Hyderabad - 32
T.S. India

Subject / Course – Management

Paper : Management Theory
Module Name/Title : Qiyadat ki Ahmiyat aur uske Andaaz



DEVELOPMENT TEAM

CONTENT	Prof. Badiuddin Ahmed
PRESENTATION	Prof. Badiuddin Ahmed
PRODUCER	Mohd. Mujahid Ali



Instructional Media Centre
Maulana Azad National Urdu University
Gachibowli, Hyderabad - 32
T.S. India



12.5 قیادت کے انداز Leadership Styles

اپنے ماتحتین سے متعلق لیڈر کا حاکمانہ رویہ قیادت کا انداز Leadership Style کہلاتا ہے۔ قیادت کے مندرجہ ذیل تین بنیادی انداز ہوتے ہیں:

- (1) مطلق العنان یا حاکمانہ انداز Autocratic or Authoritative Style
- (2) جمہوری یا حصہ لینے والا انداز Democratic or Participative Style
- (3) عدم مداخلت پر مبنی یا آزادانہ انداز Laissez-Faire or Free-rein Style

مطلق العنان یا حاکمانہ انداز Autocratic or Authoritative Style:

ایک مطلق العنان لیڈر اختیارات اور قوت فیصلہ دونوں اپنے ہاتھ میں رکھتا ہے اور ماتحتین پر مکمل کنٹرول رکھتا ہے۔ اس طرز کی قیادت میں جرمانے کی دھمکی کے ذریعہ ماتحتین کو قائد کے احکامات ماننے کے لیے مجبور کیا جاتا ہے۔ ماتحتین کو مقاصد کے تعین کا کوئی موقع نہیں ملتا اور نہ کسی پیش قدمی یا مشورہ دینے کا ان کو حق حاصل ہوتا ہے۔ ان پر کڑی نگرانی ہوتی ہے۔ اس لیے ان میں ذمہ داریوں سے پہلو تہی کار جمان ہوتا ہے۔ مطلق العنان مینجر، کم حوصلہ اور مایوس ملازمین کی فلاح و بہبود میں بہت کم دلچسپی لیتے ہیں۔ کیوں کہ یہ ملازمین، تنظیم سے وابستگی کا احساس نہیں رکھتے جس قدر ممکن ہو کم کام کرتے ہیں۔

تحدیدات Limitations: مذکورہ بحث سے یہ واضح ہوتا ہے کہ مطلق العنان انداز کی قیادت میں چند کوتاہیاں ہوتی ہیں۔

- (1) ملازمین میں اندرونی طور پر عدم اطمینان کے نتیجے میں کم حوصلگی پیدا ہوتی ہے۔
 - (2) طویل مدت میں پیدا آوری کی کارکردگی کم ہو جاتی ہے۔
 - (3) قیادت کا حاکمانہ انداز باصلاحیت ماتحتین کو ترقی کر کے مستقبل میں مینجر بننے کا موقع نہیں دیتا۔
- متذکرہ بالا تحدیدات کے باوجود مطلق العنان قیادت حسب ذیل صورتوں میں کامیابی کے ساتھ قابل اطلاق ہو سکتی ہے۔
- (1) جب ماتحتین کم تجربہ کار اور کم اہلیت کے حامل ہوں۔
 - (2) جب قائد فیصلہ سازی میں فعال اور حاکمانہ رویہ اختیار کرنے کو ترجیح دے۔
 - (3) نظم و ضبط کی تکنیکوں کے لیے کمپنی خوف اور سزا کا طریقہ اختیار کرے۔
 - (4) کام کی قطعی تکمیل میں غلطی کا بہت کم امکان رہتا ہے۔
 - (5) دباؤ کے حالات میں جب اعلیٰ کارکردگی اور تیزی سے کام کی تکمیل کی ضرورت ہوتی ہے۔

جمہوری یا حصہ لینے والا انداز Democratic or Participative Style:

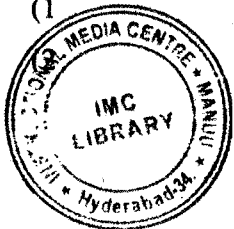
جمہوری انداز کو حصہ لینے والا انداز کی حیثیت سے بھی جانا جاتا ہے۔ اس انداز میں قائدین، ماتحتین کے مشورے سے فیصلے کرتے ہیں اور فیصلہ سازی میں ان کو شامل کرتے ہیں۔ قائدین ماتحتین کی جانب سے مقاصد کے تعین اور فیصلوں کی عمل آوری کے تجاویز کی ہمت افزائی کرتے ہیں۔ یہ طریقے ماتحتین کی سماجی ضرورت اور ان اپنندی کو مطمئن کرتے ہیں جو ان کی جانب سے تنظیمی مقاصد سے وابستگی اور پیدا آوری میں اضافہ کی طرف رہنمائی کرتی ہے۔ مینجر اور ماتحتین کا بار بار باہم عمل ان کے درمیان اخلاص اور باہمی اعتماد بنانے رکھنے میں مدد دیتا ہے۔

قیادت کے حصہ لینے والے انداز سے مختلف فوائد حاصل ہو سکتے ہیں جن کی فہرست درج ذیل ہے:

- (1) یہ انداز ماتحتین کی صلاحیتوں کی ترقی اور بڑی ذمہ داریاں قبول کرنے میں مدد کرتا ہے۔
- (2) یہ جاب سے اطمینان پیدا کرتا ہے اور ملازمین کا حوصلہ بڑھاتا ہے۔
- (3) گروپ کی تشفی بخش اور اتصالی نوعیت کے ذریعہ اس کی کارکردگی کو اعلیٰ سطح پر برقرار رکھا جاسکتا ہے۔

تاہم تمام حالات میں جمہوری انداز ایک بہترین انداز قرار نہیں دیا جاسکتا اس کی اپنی تحدیدات بھی ہیں جو ذیل میں دی گئی ہیں:

- (1) مشورے کے ذریعہ کیے گئے فیصلے تاخیر کا باعث ہوتے ہیں اور مختلف نقاط نظر پر مفاہمت کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔
- چند باوقوف افراد فیصلہ سازی پر دوس میں غالب رہتے ہیں۔



(3) گروپ کے متفقہ فیصلے پر عمل آوری کی ذمہ داری کوئی فرد واحد نہیں لے سکتا۔

متذکرہ بالا تحدیدات کے باوجود جمہوری انداز، حسب ذیل صورتوں میں مناسب و موزوں ہوتا ہے:

- (1) جب ماتحتین قابل اور تجربہ کار ہوں۔
- (2) جب قائد اس فیصلہ سازی کو ترجیح دیتا ہے جس میں سب حصہ لیتے ہیں۔
- (3) جب انعام اور شمولیت کو تحریک و ترغیب اور کنٹرول کے ابتدائی وسائل کے طور پر استعمال کیا جاتا ہے۔
- (4) جب قائد اپنے ماتحتین میں تجربیاتی قابلیت اور خود پر ضبط (Self Control) کی صلاحیتوں کو ترقی دینا چاہتا ہے۔
- (5) جب تنظیم اپنے اغراض و مقاصد سے ماتحتین کو واضح طور پر واقف کر دیتی ہے۔

عدم مداخلت پر مبنی یا آزادانہ انداز Laissez Faire Leadership Style:

قیادت کا عدم مداخلت کا انداز، مطلق العنان انداز کے برخلاف ہوتا ہے۔ ایک مینیجر جو اس انداز کو اختیار کرتا ہے مکمل طور پر قائدانہ رول انجام دینا چھوڑ دیتا ہے۔ ماتحت گروپ، فیصلہ سازی میں آزاد ہوتا ہے اور گروپ کے اراکین کو ان کی مرضی پر چھوڑ دیتا ہے۔ یہاں کسی لیڈر کا رول نہیں ہوتا۔ گروپ کے اراکین مقاصد کے طے کرنے اور اس پر عمل کرنے پر پوری طرح آزاد ہوتے ہیں لہذا اس گروپ میں مقاصد کی بد انتظامی اور ابتری پیدا ہو جاتی ہے۔ عدم مداخلت کا انداز وہاں موزوں ہوتا ہے جہاں ماتحتین، بہت تربیت یافتہ اور قابل ہوں اور لیڈر/مینیجر فیصلہ سازی اور عمل کے تمام اختیارات ماتحتین کے حوالے کر دیتا ہے۔

عدم مداخلت کا انداز حسب ذیل صورتوں کے لیے موزوں ہوتا ہے:

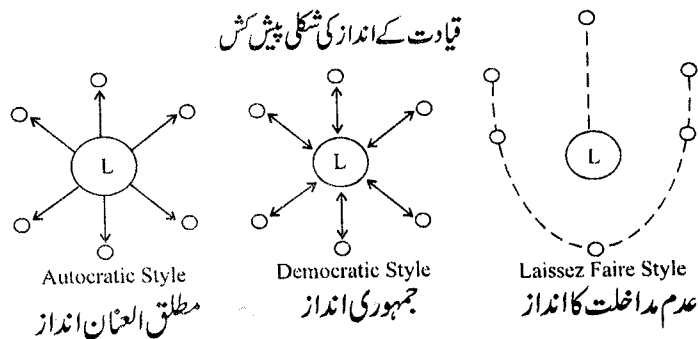
- (1) جب لیڈر فیصلہ سازی کو مکمل طور پر سونپ دینا چاہتے ہیں۔
- (2) جب ماتحتین نہایت تجربہ کار اور زیادہ معلومات رکھتے ہوں۔
- (3) جب تنظیمی مقاصد کی اچھی طرح ترسیل ہو چکی ہو۔

مذکورہ موزونیت کے باوجود اس انداز قیادت کو شاذ و نادر ہی اختیار کیا جاتا ہے کیونکہ یہ ابتری اور بد انتظامی کو بڑھا دیتا ہے۔

شکل 12.3 پر نظر کیجیے جو قیادت کے تمام انداز پیش کرتی ہے۔

Figure 12.3

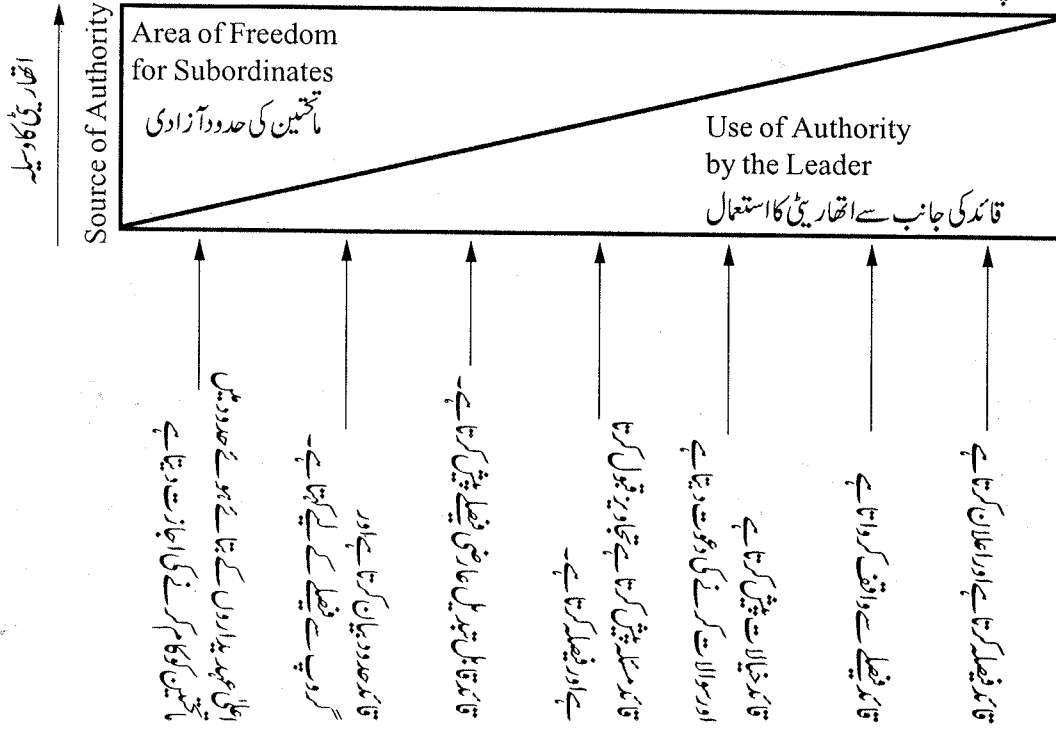
Diagrammatic Representation of Leadership Style



قائد کے رویہ کا دور تسلسل Continuum of Leader Behaviour : رابرٹ ٹیننباوم (Robert Tannenbaum) اور وارن شمٹ (Warren Schmidt) نے قیادت کے انداز کے ایک وسیع میدان کو نشان زد کیا ہے جس کا ایک سرمطلق العنان یا حاکمانہ قیادت کے انداز سے بڑھتا ہوا جمہوری یا ماتحت مرکز عمل کے دوسرے سرے پر ختم ہوتا ہے۔

Figure 12.4
Continuum of Leader Behaviour تسلسل قائد کے رویہ کا دور

جمہوری (Democratic) ————— (Authoritarian) مطلق العنان/حاکمانہ
Relationship Oriented ————— Task Oriented مقصد یا نشانہ پر مبنی
تعلقات پر مبنی



شکل 12.4 پر نظر ڈالیے جو یہ بتاتی ہے کہ وہ قائدین جو تسلسل کے ”حکومت پسند“ سرے پر ہیں نشانہ پر مبنی رجحان رکھتے ہیں اور اپنے پیروں پر اختیارات کا استعمال کرتے ہیں۔ ایسا قائد، حد درجہ کنٹرول اپنے ہاتھ میں رکھتا ہے اور بہت کم اتھارٹی تفویض کرتا ہے۔ اس کے برخلاف وہ قائدین جو جمہوری جانب کے سرے پر ہیں وہ گروپ پر مبنی رجحان رکھتے ہیں اور اپنے پیروں کو ان کے کام میں قابل لحاظ آزادی دیتے ہیں۔

تاہم قائد کے رویہ کا دور تسلسل کا نظریہ اس کے رویہ کا وسیع میدان فراہم کرتا ہے، وہ مینجر کو دستیاب قائدانہ طرز عمل کے قیادت کی کئی صورتوں کی نشاندہی کرتا ہے۔ مزید یہ کہ قیادت کے انداز کی کامیابی کا انحصار، حالات کی ضروریاتوں کے مطابق خود میں ترمیم پیدا کر لینے پر ہوتا ہے۔ اس کی اہم خامی یہ ہے کہ قائد کو کئی طرح کے زاویوں کی سوچ بھی ڈال دیتا ہے۔ دریافت سے یہ معلوم ہوا ہے کہ ملازمین، نواز اور نشانہ پر مبنی انداز دور تسلسل کے مخالف یا متضاد سرے نہیں ہیں۔

اپنی معلومات کی جانچ الف

1. حسب ذیل میں کون سے بیانات صحیح ہیں اور کون سے غلط؟

- (i) قیادت اور تنظیمانہ صلاحیت ایک چیز نہیں ہوتی۔
- (ii) قیادت، انتظامیہ کا ایک فعل ہے۔
- (iii) مینجرانہ قیادت گروپ کے مقاصد کی جستجو پر مشتمل ہوتی ہے تاکہ انفرادی مقاصد کی جستجو پر۔
- (iv) قیادت کا اوصاف کا نظریہ، لیڈروں کے رویہ پر زور دیتا ہے۔
- (v) مطلق العنان قائد/مینجر، طویل مدت میں نہیں بلکہ قلیل مدت میں موثر ہو سکتا ہے۔

2. قوسین میں دیے گئے الفاظ میں سے موزوں الفاظ منتخب کرتے ہوئے خالی جگہوں کو پُر کیجیے:
- (i) ایک لیڈر/منیجر ہمیشہ اپنے ماتحتین کو..... دیتا ہے۔ (احکامات/ہدایتیں اور رہنمائی/انعام)
- (ii) منظمانہ قیادت..... پر دوس ہے۔ (باقاعدہ/مسلح/سہولت بخش)
- (iii) ایک جمہوری قائد..... کی بنیاد پر فیصلے کرتا ہے۔ (اپنے ذاتی فیصلہ/گروپ کی رائے/انفرادی نظریات)
- (iv) ملازم پرور (Employees centered) قائدین..... سے زیادہ سے زیادہ تعلق خاطر رکھتے ہیں۔ (کام/ماتحتین/تنظیمی مقاصد)
- (v) اگر صورت حال انتہائی موافق ہو تو..... قیادت ہی زیادہ موزوں ہے۔ (تعلق پر مبنی/نشان پر مبنی)

12.6 قیادت کے افعال Functions of Leadership

ایک منیجر کے قیادتی افعال کا اس کے منظمانہ افعال سے بڑا اثر ہی تعلق ہوتا ہے مگر میرا ایک دوسرے سے مختلف اور ایک دوسرے میں خلط ملط ہو جاتے ہیں۔ قائد بحیثیت منیجر کے لیے گروپ کے مقاصد کا طے کرنا، منصوبے بنانا، ماتحتین کو متحرک اور پُر جوش بنانا اور ان کے کام کی نگرانی کرنا لازمی ہوتا ہے مگر بحیثیت قائد اسے چند دیگر افعال کی بھی انجام دہی ضروری ہوتی ہے۔ ذیل میں قیادت کے اہم افعال دیے جاتے ہیں:

- 1 ٹیم ورک کو ترقی دینا To develop team work: لیڈر کے بنیادی کاموں میں ایک اہم کام ٹیم ورک کو ترقی دینا ہے۔ یہ اس کی ذمہ داری ہے کہ ماتحتین کی استعداد، ضرورتوں اور صلاحیتوں کے پیش نظر خوش گوار کام کا ماحول پیدا کرے۔
- 2 ورک گروپ کے نمائندے کی طرح کام کرنا To act as a representative of work-group: گروپ کے لیڈر سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ اعلیٰ انتظامیہ اور گروپ کے درمیان رابطہ بنا رہے گا۔ جب بھی ضروری ہو لیڈر ماتحتین کے مسائل اور شکایات میں اعلیٰ انتظامیہ تک پہنچاتا ہے۔
- 3 کام میں مصروف لوگوں کے مشیر کی طرح کام کرنا To act as a counsellor of the people at work: جب ماتحتین کو ان کے کام کی انجام دہی کے دوران مسائل درپیش ہوتے ہیں تو قائد، متعلقہ ماتحتین کی رہنمائی کرتا ہے، مشورے دیتا ہے یہ مسائل تکنیکی اور جذباتی نوعیت کے ہوتے ہیں۔
- 4 کام کی بروقت تکمیل Time management: قائد کے افعال میں نہ صرف گروپ کے تکمیل کردہ کام کی کارکردگی اور معیار کی طمانیت حاصل کرنا بلکہ یہ جانچ کرنا بھی شامل ہے کہ کام کے مختلف مرحلوں کی بروقت تکمیل ہوئی ہے۔
- 5 اختیارات کا مناسب استعمال Proper use of Power: لیڈر کو چاہیے کہ ماتحتین سے متعلق اپنے اختیار کو مختلف صورتوں میں حالات کے مطابق نہایت احتیاط سے استعمال کرے۔ لیڈر، مختلف طریقے اختیار کر سکتا ہے اور وہ کون سا طریقہ استعمال کرے گا اس کا انحصار اس بات پر ہوگا کس طریقے سے ماتحتین میں مثبت رد عمل پیدا ہوگا۔ اس طریقے میں انعام دینا اور باڈی انامہارت کی صلاحیت رسمی یا غیر رسمی اختیار کا استعمال شامل ہے۔
- 6 گروپ جدوجہد میں اثر آفرینی کا حصول Secure effectiveness of group-effort: مقاصد کے حصول میں زیادہ سے زیادہ کامیابی کے لیے لیڈر کو چاہیے کہ اہل کارکنوں کی کارکردگی میں بہتری پیدا کرنے کے لیے انعام کے طریقہ کا آغاز کرے، اختیارات منتقل کرے، فیصلہ سازی میں ملازمین کو شرکت کے لیے مدعو کرے، کافی وسائل کی دستیابی کو یقینی بنائے اور ملازمین کو ضروری معلومات بہم پہنچائے۔

12.7 تحریک اور قیادت Motivation and Leadership

- درج ذیل وجوہات کی بنا پر ورک گروپ کے ارکان میں تحریک و ترغیب کے لیے قیادت کی اثر آفرینی مثبت اثرات ڈالتی ہے:
- (1) قیادت، کام کا خوش گوار ماحول پیدا کرتی ہے اس طرح یہ کام سے اطمینان و تسکین کی ضمانت کا باعث ہے۔
 - (2) قیادت، گروپ کے ممبران کو انفرادی مقاصد کے ساتھ تنظیمی مقاصد کے حصول کے لائق بناتی ہے۔
 - (3) قیادت ملازمین کے لیے انعامات اور ترغیبات کا نظام فراہم کرتی ہے جس میں مالیاتی اور غیر مالیاتی دونوں ترغیبات شامل ہیں۔