ጠቅላላ እውቀት (ሥራ አመራር)

አሥረኛ ክፍል

መክሥተ አርዕስት

መግቢያ 3
ምዕራፍአንድ 4
፩.፩. የእቅድ ትርጉም፣ ጥቅም 4
፩.፪. የእቅድ ባሕርያት 4
፩.፫. አስተዳደር በቤተ ክርስቲያን አጀማመር 6
ምዕራፍሁለት 9
፪.፩.የዕቅድ ዓይነቶች መርኖች አዘገጃጀት ሂደት 9
፪.፪. የዕቅድ ውጤታማነት 10
፪.፫. ስለ ዕቅድ መጽሐፍ ቅዱሳዊ ምስክር 11
፪.፬. የስራ አመራር ሂደቶች ማቀድ የዕቅድ አተገባበር 11
ምዕራፍሦስት 13
፫.፩. ማደራጀትየማደራጀትትርጉም 13
፫.፪. መዋቅርእናዓይነቶቹ 15
፫.፫.የአደረጃጀትመርኖች፣የሥልጣንክንውን 16
፫.፬. የጊዜአጠቃቀምእናአስተዳደር 19
ምዕራፍአራት 20
፬.፩.መምራት የመምራት ትርጉም የአመራር ዘዴዎች 20
፬.፪. ግንኙነት ፣ የግንኙነት ዓይነቶች ጥቅም የውሳኔ አሰጣጥ 22
፬.፫. ማትጋትና ጥቅሙ ፣ የውጤታማ መሪ ጠባያት 24
፬.፬. መቆጣጠር ፣ የቁጥጥር ትርጉም ፣ ዓይነት፣ ጥቅም 25
ምዕራፍ አምስት 26
፭.፩. የቁጥጥርዓይነቶች፣የቁጥጥርሂደት 26
፭.፪. የውጤታማቁጥጥርባህርያት 28
፭.፫. የመሪነትእናየአስተዳዳሪነትልዩነት 29
፭.፬. የጥሩ መሪ ባህርያት ፣ የመሪ ዓይነቶች 30
፭.፭. የመሪነት ንድፈ ሃሳቦች ፣ ተተኪ መሪነት 31
ምዕራፍስድስት 33
፮.፩. የሪፖርት ምንነት ፣ ጥቅም ፣ አዘገጃጀት 33
፮.፪. ግጭት አፈታት ዘዴ ፣ የግጭት አፈታት ሂደቶች 34
፮.፫. ውጤታማ ተግባቦት ፣ የተግባቦት ዘዴዎች 35
ዋቢመጻሕፍት 38

1stCOPY

መግቢያ

ሥራ አመራር ዓላማዎችንና ስትራቴጂዎችን በገልጽ በማስቀመጥ፣ እነዚህን ዓላማዎችና ስትራቴጂዎች ግባቸውን እንዲያሟሉ የሚያስችል ዕቅድ በመንደፍ፣ ዕቅዱ ተግባራዊ ሊሆን የሚችልበትን የተቀናጀና አመቺ አደረጃጀት መዘርጋት ነው፡፡ በዚህ መሠረትም ሥራዎችን በሥራ ክፍሎች በመከፋፈል እያንዳንዱ ሠራተኛ የስራ ድርሻውን በከፍተኛ የሥራ ፍላጎት በጥሩ የእርስበርስ መግባባትና በቡድን ስሜት በማካሄድ ሥራዎች በጥራት ቀልጣፋና ምርታማ በሆነ መንገድ እየተከናወኑ የድርጅት ዓላማ በተቻለ ያህል በአነሰ ወጪ ግቡን እንዲመታ ለማድረግ የምንጠቀምበት ዘዴ ነው፡፡

1st COPY

ምዕራፍ አንድ

ዓላማ

ተማሪዎች ይህንን ትምህርት ተምረው ሲያጠናቅቁ

፩. የዕቅድን ምንነትና ጥቅም በመገንዘብ ይገለገሉበታል፡፡

፪. የዕቅድ ባሕርያትን ይገነዘባሉ፡፡

፫. የቤተ ክርስቲያንን አስተዳደር አጀማመር በመገንዘብ የእነሱን ድርሻ ይወጣሉ፡፡

የመክፈቻ ጥያቄ

፩. የዕቅድ ባሕርያት የሚባሉትን ዘርዝሩ፡፡

፪. ሥራን አቅዶ መሥራት ያለው ጠቀሜታ ምንድን ነው

፩.፩. የእቅድ ትርጉም፣ ጥቅም

ዕቅድ ያለፈውን በመመርመር የዛሬውን በመተንተን የወደፊቱን አቅጣጫ የምንተልምበት ስልት ሲሆን የአንድን ድርጅት ዓላማ ለማሳካት ስለወደፊቱ እንቅስቃሴ አሁን ውሳኔ ላይ መድረስ ነው፡፡ ዕቅድ በጊዜ የተወሰነ ሲሆን ተግባሩ መች ተጀምሮ መቼ እንደሚጠናቀቅ ማሣየት አለበት፡፡ ዕቅድ በቅድሚያ ዓላማ በመወሰን ወደምንፈልገው ግብ የሚያደርሰንን ዘዴ በመቀየስ ለሥራው የሚያስፈልገንን ሁሉ አሰባስቦ በማቀናጀት የምንፈልገውን የምናገኝበትን ሁኔታ ማመቻቸት ነው፡፡

ዕቅድ ምን እንደሚሠራ፣ እንዴት እንደሚሠራ፣ መቼ እንደሚሠራ፣ በማን እንደሚሠራ አስቀድሞ መወሰን በመሆኑ አንድን ሥራ ከጅምር እስከ ፍጻሜ እንዴት አከናውኖ ምን ውጤት እንደሚገኝ ከወዲሁ መተንበያ መንገድ ነው፡፡ ዕቅድ ተደጋጋሚና አባካኝ ያሠራር ዘዴዎችን በማስወገድ ምርታማነትን በማስወገድ ምርታማነትን ማሳደጊያ መሳሪያ ነው፡፡ ዕቅድ የሥራ ደረጃን፣ የአሠራር ሂደትን፣ የውጤት ዓይነትን የሚተነትን በመሆኑ የቁጥጥር ሥራን ማቃለያ ዘዴም ነው፡፡ ዕቅድ ከሌለ እያንዳንዱ ተግባር የራሱን አቅጣጫ ተከትሎ የሚጓዝ በመሆኑ ውጤቱን ለመተንበይ ካለመቻሉም ሌላ ከፍተኛ ብክነትና ጥፋት ያስከትላል፡፡

ሥራ አመራራዊ ዕቅድ ችግሮችን ለይቶ ማወቅን፣ ለችግሮቹ መፍትሔ መሻትን፣ አስተማማኝ ፈጣንና ቀላል ውጤት ማግኛ ዘዴዎችን መገንዘብ፣ ዋና ዋና ተግባሮችን በቅደም ተከተል ማሳየትንና መፈጸምን፣ ለሥራ የሚያፈልጉ ግባቶችን ማለትም የሠው ኃይል፣ ማቴሪያል፣ ጊዜና ገንዘብን ማዘጋጀትና ሥራዎችን ማስተባበሪያና መቆጣጠሪያ አውታሮች መዘርጋትን ያቃልላል፡፡

፩.፪. የእቅድ ባሕርያት

ልክ እንደሌሎች የአመራር ተግባራት ሁሉ ዕቅድም ከሌሎቹ የአመራር ባሕርያት ያሉት ሲሆን እነዚህን ባሕርያቱን ማወቅ ዕቅድን ለይተን በመረዳት ጠቃሚ በሆነ መልኩ ለመንደፍ የሚረዳ ነው፡፡ የዕቅድ ባሕርያት የምንላቸውም የሚከተሉት ናቸው፡፡

ሀ. ቀዳሚነት

ዕቅድ ከማንኛውም የአመራርነት ሥራ ተግባሮች በቅድሚያ የሚከናወን ሲሆን በአስተማማኝ መልኩ ካልተዘጋጀ ለሌሎች ተከታይ ሥራዎች መበላሸትም ምክንያ ሊሆን ይችላል፡፡ በማንኛውም ሥራ ከምንም በፊት ዓላማን መወሰንና አስቀድሞ ግብን ማወቅ ያስፈልጋል፡፡ ይህንን ለማድረግ ደግሞ የዕቅድ ተግባር በመሆኑና ሌሎችም እንደ አደረጃጀት፣ አመራር፣ ቁጥጥር የመሳሰሉት ተግባሮች አስቀድሞ ማቀድን የሚጠይቁ በመሆኑ ዕቅድ ከሁሉም ቀዳሚ መሆኑ ከሌሎቹ የሚለየው አንዱ ባሕርይ ነው፡፡

ለ. ሁለ - ገብነት

የትኛውም ሥራ እንደየባሕርይው ተለያይቶ ለልዩ ልዩ የሥራ ኃላፊዎችና ሠራተኞች እንደየሙያቸው የሚሰጥ በመሆኑ በአንድ ድርጅት ውስጥ የሚገኙ ኃላፊዎች የተለያዩ የሥራ ድርሻ ይኖራቸዋል፡፡ ሆኖም በደረጃው፣ በመጠኑ ይለያይ እንጂ ሁሉም ያቅዳል፡፡ ስለዚህ ዕቅድ በማንኛውም የሥራ ኃላፊ የሚከናወን ተግባር በመሆኑ ሁለ ገብ ነው፡፡ የእቅድ አፈጻጸምና አተገባበሩ ይለያይ እንጂ የማያቅድ የሥራ ኃላፊ ሊኖር አይችልም፡፡ ዕቅድ የተወሰነ ዘርፍ ብቻ ሳይሆን ሁሉም የሥራ ዘርፎችና ኃላፊዎች የሚያከናውኑት የሥራ አመራር ተግባር ነው፡፡

ሐ. ውጤታማነት

የዕቅድ ውጤታማነት የሚለካው ዕቅዱ ለተቋሙ አጠቃላይ ዓላማ ግብ መምታት ካስገኘው ውጤት አኳያ ነው፡፡ ዘመናዊ የዕቅድ ውጤታማነት አለካከን ከግባትና ውጤት ጥምርታ፣ ከምርት ውጤት መጨመር፣ የጥራት ደረጃ መጠበቅ አኳያ ብቻ ሳይሆን ሁሉም የሥራ ዘርፎችና የቡድን ርካታ ማግኘት ጭምር አኳያ ነው፡፡

መ. ተለዋዋጭነት

ዕቅድ ከወደፊት ውጥንና ተግባር ጋር የተያያዘ በመሆኑ የማይታወቁ (ያልተረጋገጡ) ሁኔታዎች የሚበዙበት ሲሆን አንድ ጊዜ የታቀደ ሥራ ሁል ጊዜ እንደነበረ ወይም ሙሉ ለሙሉ ሥራ ላይ ላይውል ይችላል፡፡ ዕቅድ እንደሁኔታዎች መለዋወጥ እየታየና እየተገመገመ በከፊል ወይም በሙሉ በአሠራር ወይም በዓላማ ጭምር ሊሻሻል ከነጭራሹም ሊለወጥም ሆነ ሊቀር ይችላል፡፡ ይህ ደግሞ በይበልጥ በረጅም ጊዜ ዕቅድ ላይ የሚስተዋል ነው፡፡ ምክንያቱም ጊዜ በራቀ ቁጥር የሁኔታዎች መለዋወጥና መሰል ጉዳዮች ስለሚኖር ነው፡፡ ነገር ግን ከጊዜና ፍላጎት ጋር እየተሻሻለና እየተለዋወጠ የማይሄድ ዕቅድ የውድቀት መነሻ ነውና ዕቅድ በየ ጊዜው በሚለዋወጡ ሁኔታዎች ውስጥ የሚከናወን ተግባር መሆኑን በመገንዘብ ከለውጥ ጋር እያስተካከሉ መሄድ አማራጭ የሌለው አሠራር ነው፡፡

ሠ. ውሱንነት

ዕቅድ በተሟላና በሚያስተማምን ሁኔታ ለዘለቄታ ሊዘጋጅና ሁል ጊዜ የሚፈለገውን ውጤት ለማስገኘት በእርግጠኝነት ሊሠራ የሚችል አይደለም፡፡ ምክንያቱም በዕቅድ ላይ ተፅዕኖ የሚያደርሱና ውጤታማነቱን የሚገድቡ ሁኔታዎች ስላሉ ነው፡፡ ከእነዚህም መካከል፡-

- ስለወደፊት በእርግጠኝነት መተንበይ አለመቻል፤
- የለውጥ በፍጥነት መከሰት፤
- የፓሊሲ፣ የደንቦችና መመሪያዎች ተለዋዋጭነት፤
- የፓለቲካ ሁኔታዎች መለዋወጥ፤
- የሠራተኛ ማኅበራት ሁኔታ፤
- የጊዜና የገንዘብ ተፅዕኖ ተጠቃሾች ናቸው፡፡

ISCOPY

፩.፫. አስተዳደር በቤተ ክርስቲያን አጀማመር

የቤተ ክርስቲያን መንፈሳዊ አስተዳደር ሕግ ሥርዓት ባለቤት እግዚአብሔር ነው። የቤተ ክርስቲያን አስተዳደር ከእግዚአብሔርም የተገኘ ነገደ መላእክት የተማሩበት የቀደሙ አባቶች በሕገ ልቡና የተገለገሉበት በሕገ ኦሪትና በሕገ ወንጌል በተግባርና በጽሑፍ የተገለጠ ነው። ሰው በሕገ ልቡና በሕገ ኦሪት በሕገ ወንጌል በመንፈሳዊው አስተዳደር ከዓለመ መላእክት ጋር ተዛማጅነትና ተወራራሽነት ያለው ፍጡር ነው። ስለዚህ የቤተ ክርስቲያንን አስተዳደር የሚያጠና ተማሪ ከዓለመ መላእክት እስከ ሕገ ወንጌል ያለውን አያይዞ መመልከት አለበት።

ሰማያዊውን የእግዚአብሔር ዙፋን የሚሸከሙ ኪሩቤል (ዐርባዕቱ እንስሳ) መንበሩን የሚያጠኑ ሱራፌል (ሃያ ዐራቱ ካህናተ ሰማይ) በመንፈሳዊው አስተዳደር ሥራ ተለይቶ ተሰጥአቸዋል። ኃይላት በመንፈሳዊ ሕይወት የደከሙ ክርስቲያኖችን እንዲያበረታቱ በአምላካዊ ጥበብ ታዘዋል። አርባብ (የሚጋርዱ) የእግዚአብሔርን መንበር በክንፋቸው ይሸፍናሉ። ሥልጣናት ፍጥረተ ዓለምን የምጽአት አዋጅ እንዲያበሥሩ ተወስኖላቸዋል። ሌሎችም መላእክት በፍጥረት ላይ ተሹመዋል። የሥልጣን ተዋረድን በሚያመለክት ሁኔታ ለዘጠና ዘጠኙ ነገደ መላእክት አለቃ ተሹሞላቸዋል። “የእግዚአብሔር ሠራዊት አለቃ ሆኜ አሁን መጥቻለኹ፥ አለ።” ኢያ 5፡14 እንዲል።

በወረቀት የተጻፈ ሕግ ሳይኖር ሰው ራሱንና ፍጥረተ ዓለሙን ለማስተዳደር ይችል ዘንድ በእግዚአብሔር ተሹሟል። “ምድርን ግዙኝት ....” እንዲሁም አንዱ እስከ ሕገ ኦሪት የነበሩ ደጋግ አባቶች ንጉሥ፣ ካህን፣ ነቢይ በመሆን ቤተሰቦቻቸውንም ወገናቸውን መርተዋል። ዘፍ ፩÷፳፰ አስተዳደሩም ረዴኤተ እግዚአብሔር ያልተለየው ነበር። በሕገ ልቡና የነበረው መንፈሳዊ የእግዚአብሔር አስተዳደር ራስንና ቤተሰብን በሕገ እግዚአብሔር ከማስተዳደር ጀምሮ እስከ ብሔራዊ አስተዳደር የዘለቀ ነበር። ለምሳሌ የሳሌም ንጉሥ መልክ ጻዴቅን መመልከት ይቻላል። ዘፍ ፭፤ ÷፲፰።

የአቤል የመሥዋዕትነቱ ስሙርነት ለዘላለም የሚናገር የጻድቅ ተግባር ነው። ነገር ግን የመሥዋዕትን ሕግ በጉባኤ ሰው አልደነገገለትም። አባቱ አዳም ሠርቶ ያሳየውን ተከተለ እንጂ። ኖኅ ቀሊላኑን ክቡዳኑን ለይቶ ዓለምን በጠባብ መርከብ ያስተዳደረው በጥበበ እግዚአብሔር ነው። ዘፍ ፮÷፱/ <<ከእናንተ ወንድ ሁሉ ይገረዝ>> የሚለውን ሕገ እግዚአብሔር አብርሃም ለራሱ ለቤተሰቡና ለማያስተዳድራቸው ሁሉ በኋላም ለወገኖቹ መመሪያ ሆኖአል። ዘፍ ፲፯÷፲

በሕገ ልቡና የነበረው መንፈሳዊ አስተዳደር ከቤተሰብና ከነገደ ደረጃ አልፎ ሀገራዊ መልክ ይዞ ጎልቶ የታየበትም ጊዜ ነበር። ከዚህ ውስጥ ዮሴፍ የነበረበት ጊዜ በመንፈሳዊ አስተዳደሩ በርካታ ተግባራትን አከናውነዋል። በዮሴፍ ሕይወት ጎልቶ የታየው መንፈሳዊ አስተዳደር ጥበብ፣ ረድኤተ እግዚአብሔር፣ ፍጹም ታማኝነት፣ ስለ እውነት መከራ መቀበል ያለበት ነበር። በአጠቃላይ በሕገ ልቡና የነበረው መንፈሳዊ አስተዳደር ከቤተሰብ ጀምሮ ወደ ሀገራዊ የአስተዳደር ቅርጽ ያደገ ነበር፡ ፡ ከእግዚአብሔር ቃል በቃል መመሪያ በመቀበል ራሳቸውን ቤተሰባቸውንና ወገናቸውን ያስተዳደሩ አርአስተ አበውም ተገኝተውበታል። በኋለኛውም ዘመን በሕገ ኦሪት ለሚኖረው የደብተራ ኦሪት አስተዳደር መሠረት ነበር።

በዘመነ ሙሴ የነበረው መንፈሳዊ አስተዳደር ከቤተ መቅደስ አልፎ አሁን በዓለም ላለው ዘመናዊ የአስተዳደር ትምህርት መሠረት ሆኗል። “እግዚአብሔር ሙሴን አለው ከእስራኤል ሽማግሌዎችን ና አለቆች ይሆኑ ዘንድ የምታውቃቸውን ሰባ ሰዎችን ሰብስብልኝ ወደ መገናኛው ድንኳን አምጣቸው በአንተ ላይ ካለውም መንፈስ ወስጄ በእነርሱ ላይ አደርገዋለሁ። አንተም ብቻ እንዳትሸከም ከአንተ ጋር የሕዝቡን ሸክም ይሸከማሉ።” ዘኁ ፲፩፡፲፮-፳፬ የሚለው ኃይለ ቃል የአስተዳደር ሥራ የአንድ ሰው ሸክም ሳይሆን ተከፋፍለው የሚሸከሙት የብዙዎች ሸክም መሆኑን ያሳያል። ከዚህም በላይ የማስተዳደር ጸጋ ከአባቶች ለልጆች ከትልቅ ለትንሽ በፈቃደ እግዚአብሔር እንደሚሰጥ ያረጋግጣል። ዛሬ በቤተ ክርስቲያን የአስተዳደር ሥራ ላይ የሚሾሙ ጳጳሳት ከእነርሱ በቀደሙት ጳጳሳት የተመረጡና በፓትርያርክ የተሾሙ ናቸው ።

በሕገ ኦሪት በነበረው መንፈሳዊ የአስተዳደር ችሎታን ያገናዘበ ምርጫ የሥልጣን ተዋረድና የሥራ ክፍፍል ፍንትው ብሎ የሚታይበት እንደ ነበረ በቅዱሳት መጻሕፍት ተመዝግበዋል። “ሙሴም ከእስራኤል ሁሉ አዋቂዎችን መረጠ። በሕዝቡ ላይ ሺ አለቆች፣ የመቶ አለቆች፣ የሐምሳ አለቆች፣ የዐሥር አለቆች አድርጎ ሾማቸው ። በሕዝቡ ላይ ሁልጊዜ ፈረዱ። የከበዳቸውን ወደ ሙሴ አመጡ። ታናሹን ነገር ሁሉ እነርሱ ፈረዱ።” ዘጸ ፲፰ ፲፯ ፳፪ ከደብተራ ኦሪት የመሥዋዕት አቀራረብ፣ ከካህናት አሿሿም እና አለባበስ ጀምሮ ሕዝቡ በማኅበራዊው ኑሮ የሚጠቀምባቸውን የአስተዳደር ሥርዓቶች

ሙሴ ከእግዚአብሔር ባገኘው ጸጋ ደንግጓል። ከሙሴ እስከ ሳሙኤል የነበሩ ደጋግ አባቶች ክህነትን ከምስፍንና ጋር ደርበው የቤተ እግዚአብሔርን አስተዳደርና ብሔራዊ አስተዳደርን አጣምረው ተሸክመዋል ።

ከነቢዩ ሳሙኤልም በኋለም ክህነትን ከምስፍና ደርቦ ማስተዳደር ቢቀርም ደጋግ ነገሥታት ሕዝባቸውን ለመምራት መንፈሳዊውን አስተዳደር ተጠቅመዋል። እስራኤል ጌዴዎንን "አንተ ግዛን፣ ልጆችህም ይግዙን፣ የልጅ ልጅህም ይግዙን" መሳ ፰ ፳፪ በማለት ደስታውን የገለጸው አስተዳደሩ የሙሴንና የሳሙኤልን ስለሚመስል ነዉ። በመንፈሳዊው አስተዳደር ውስጥ ሰውን የሚገዛ ፍቅረ እግዚአብሔር ነው። ሰው ሰውን አይገዛም ። ጌዴዎንም ገሸር እግዚአብሔር መሆኑን ስለሚያውቅ "እኔ አልገዛችሁም፣ ልጆቼም አይገዙአችሁም፣ የልጅ ልጆቼም አይገዙአችሁም ነገር ግን እግዚአብሔር ይግዛችሁ፤" በማለት መልሶላቸዋል:: መሳ ፰:፳፫ በኢትዮጵያም ከንግሥት ማከዳ እስከ ንግሥት ሕንደኬ የነበሩ ነገሥታት በሕገ ኦሪት በመመራት የፈጸሙት በጎ ታሪክ የሚረሳ አይደለም።

የቤተ መቅደስ አስተዳደር በሊቀ ካህናት በሚመራ ሸንጎ አማካይነት እስከ ሕገ ወንጌል አገልግሎቱን ቀጥሎ ነበር። በሊቀ ካህናቱ የሚመራው ሸንጎ ከሰባው ሽማግሌዎች ሲያያዝ በመጣው ትውፊት ይመራ ነበር ። ዘጉ ፲፩ ፲፮ ጌታችን መድኅነ ዓለም ክርስቶስ በመዋዕለ ሥጋዌው በሚያስተምርበት ጊዜ በሊቀ ካህናቱ ቀያፋ የሚመራ ሰባ አባላት የነበሩት ሸንጎ የኢየሩሳሌም ሸንጎ በመባል ይታወቅ ነበር:: ማቴ ፮:፶፭-፷፩ ሐና፣ ኒቆዲሞስ፣ ገማልያል እና የአርማትያሱ ዮሴፍ የዚህ ሸንጎ ከባላት ነበሩ። በአጠቃላይ በሕገ ኦሪት የነበረው መንፈሳዊ አስተዳደር ከቤተ ክህነት አልፎ ለቤተ መንግሥት የተረፈ ነበር። ከዚህም በላይ ለሕገ ወንጌል አስተዳደር መሠረት በመሆን ለዘመናዊውም አስተዳደር መነልበት ያበረከተው አስተዋጽኦ ከፍተኛ ነው።

በሐዲስ ኪዳን የቤተ ክርስቲያን አስተዳደር መሥራች ጌታችን መድኃኒታችን ኢየሱስ ክርስቶስ ነው። እርሱም የሥልጣን ሁሉ ባለቤት። "ሥልጣን ኹሉ በሰማይ በምድር ተሰጠኝ" እንዲል። ማቴ ፳፰:፲፰ መድኃኒታችን ኢየሱስ ክርስቶስ በሥልጣኑ አስተማረ። ማቴ ፯:፳፱፤ በሥልጣኑ አጋንንትን አወጣ፤ ሉቃ ፬ ፴፮ በሥልጣኑ ኃጢአትን አስተሠረየ፤ ማር፪÷፲ ያደረገውን ሁሉ በሙሉ ሥልጣኑ አደረገ። ለቤተ ክርስቲያን አስተዳደርም በሐዋርያት በኩል ይህን የራሱን ሥልጣን ሰጠ። ቅዱሳን ሐዋርያትና በየዘመኑ የተነሱ የቤተ ክርስቲያን አባቶች በክርስቶስ ስለተላኩ የክርስቶስ ሥልጣን ነበራቸው። ማቴ ፳፰ ÷ ፲፰ ፳ በዚህም ሥልጣናቸው

- ትምህርተ ሃይማኖት እና የቤተ ክርስቲያን ሥርዓትን ቀኖናን ደንግገዋል። ሐዋ ፲፩ ፳፱
- ቢጽ ሐሳዌያን ተመክረው ለመመለስ ፈቃደኛ ያልሆኑትን ከቤተ ክርስቲያን ለይተዋል፤ ቀሳጢዎችንም ቀጥተዋል:: ማቴ ፲:፲፰፤ ሐዋ ፭ ÷፮
- የቤተ ክርስቲያንን መንፈሳዊና ማኅበራዊ አገልግሎት የተሟላ ለማድረግ በሕዝብ ለተመረጡና በመልካም አገልግሎታቸው ለተመሠከረላቸው እጅ በመጫን ሹመት ሰጥተዋል። ሐዋ ሥራ ፮÷፲፮ በአጠቃላይ ሥራውን በግንባር ቀደምትነት መርተዋል።

በኢየሩሳሌም የተጀመረው የቤተ ክርስቲያን አስተዳደር ሐዋርያት ዓለምን በዕጣ ተከፋፍለው ማስተማር ሲጀምሩ ወንጌለ መንግሥት ወደ ተለያዩ ክፍላተ ዓለም ሊሰፋፋ ችሏል። የአህጉረ ስብከት መብዛትም የቤተ ክርስቲያን አስተዳደር ሁለት ዓይነት እንዲኖረው አድርገዋል ።

፩ ዓለም አቀፋዊ ሲኖዶስ

ስለ ቤተክርስቲያን ሰላምና አንድነት በአንድ የእምነት ጥላ ሥር ለሚገኙ ሊቃነ ጳጳሳት፣ ጳጳሳት እና ኤጲስቆጶሳት የሚያደርጉት ጉባኤ ነው። በኒቅያ፣ በቁስጥንጥንያ እና በኤፌሶን በተደረጉ ታላላቅ ጉባኤያት ዓለማቀፋዊ ሲኖዶስ ሲባሉ የተደነገጉ ድንጋጌዎች፣ የተጻፉ መጻሕፍት፣ የተወገዙ መናፍቃን፣በአንዲት ቤተ ክርስቲያን ማዕከላዊ አስተዳደር በሆነው ቅዱስ ሲኖዶስ ስለተወሰኑ የአንዲት ቅድስት ቤተ ክርስቲያን መገለጫዎች ናቸው።

፪ ብሐራዊ ሲኖዶስ

በአንድ ቅዱስ የሚተዳደር፣ በአንድ ፓትርያርክ ሊቀ መንበርነት፣ የሊቃነ ጳጳሳት፣ ጳጳሳትና የኤጲስ ቆጶሳት ጉባኤ ነው። ለምሳሌ የግብጽ ሲኖዶስ፣ የኢትዮጵያ ሲኖዶስ ሲል ብሔራዊ ሲኖዶስን ያመለክታል።

የምዕራፍ ፩ ማጠቃለያ ጥያቄዎች፤

<u>ለሚከተሉት ጥያቄዎች አጭር መልስ ስጡ።</u>

፩. ከእቅድ ባሕርያት መካከል ቀዳሚነት ስንል ምን ማለት ነው

፪. እቅድ ማለት ምን ማለት ነው

፫. የእቅድን ውስንነት አስረዱ

፬. በቤተ ክርስቲያን ያለውን አስታደደር አጀማመር ታሪክ አስረዱ

፭. በሁሉም የሥራ ደረጃ በመጠኑ ቢለያይም ሁሉም የሥራ ኃላፊዎች ማቀዳቸው የትኛውን የዕቅድ ባሕርይ ያመለክታል።

ምዕራፍ ሁለት

ዓላማ

ተማሪዎች ይህንን ትምህርት ተምረው ሲያጠናቅቁ

፩. ስለ ዕቅድ ምንነት እና አዘገጃጀት እንዲሁም ጠቀሜታ በሚገባ ይረዳሉ።

፪. ስለሥራ አመራር ተግባሮች እና አፈጻጸሞች ግንዛቤን ያገኛሉ።

የመክፈቻ ጥያቄ

፩. ዕቅድ ማቀድ ለምን ያስፈልጋል ? ያለ ዕቅድ መስራት ምን ጉዳት አለው ?

፪.፩. የዕቅድ ዓይነቶች መርኖች አዘገጃጀት ሂደት

❖ የዕቅድ ዓይነቶች

አንድን ሥራ ለማከናወን ቀዳሚው ተግባር የሥራውን ጥሩ ዕቅድ ማዘጋጀት ነው። ዕቅድ ለማዘጋጀት ደግሞ ለምን ዓይነት ሥራ ምን ዓይነት ዕቅድ ማውጣት እንደሚገባ አስቀድሞ ማወቅ ለዕቅድ መሳካት ያለው ሚና ጉልህ ነው። ዕቅድ የተለያዩ ዓይነቶች ያሉት ሲሆን ዓይነቶቹንም በመገንዘብ ከሥራው ዓላማና ከሥራው ባሕርይ አኳያ የትኛው የዕቅድ ዓይነት ጠቃሚ እንደሚሆን ለይቶ ማወቅና መወሰን አስፈላጊ ነው። የዕቅድ ዓይነቶች የተለያዩ ብቻ ሳይሆኑ በተለያዩ ምሁራን በተለያየ መንገድ የሚከፋፈሉ ናቸው። ዕቅድን በተለያዩ መንገዶች ከሚከፍሉበት ስልት የመጀመሪያው ዕቅድን ከከፍተኛው ወደ ዝቅተኛው በመሄድ የሚደረግ የዕቅድ አዘገጃጀት ሲሆን ሁለተኛው ደግሞ ከጊዜ እና ከደረጃ አንጻር የሚደረግ የዕቅድ አከፋፈል ሂደት ነው።

- ✓ **የረጅም ጊዜ ዕቅድ (ስትራቴጂካዊ ዕቅድ) ፦** ይህ ከረጅም ጊዜ እንቅስቃሴ በኋላ የት መድረስ እንደምንፈልግ የምናመለክትበት ነው:: ስትራቴጂካዊ ዕቅድ ሲዘጋጅ የሚከተሉት ሂደቶች ይኖሩታል።
  - ራዕይንና ተልዕኮን መወሰን፣
  - አካባቢን ማጥናት /መልካም ዕድልን፣ የወደፊት ስጋትን፣ ጥንካሬንና ድካምን መመርመር/
  - ተፈላጊ ስትራቴጂዎችን ስልቶችን መፈለግ፣ መምረጥና መወሰን፣
  - ስትራቴጂዎችን መተግበር፣ መከታተልና መገምገም::
  - የረጅም ጊዜ ዕቅድ ከ5 ዓመት ወይም ከዚያ በላይ በሚፈጅ ጊዘ ተግባሪዊ ሊሆን የሚችል ነው::
  - የረጅም ጊዜ ዕቅድ መኖሩ በየወቅቱ የምናከናውናቸው ተግባራት ከረጅም ጊዜ ዓላማችን ውጪ እንዳይሆኑ ለመቆጣጠር ይረዳል::

- ✓ **የመካከለኛ ጊዜ ዕቅድ** ፦ይህ የዕቅድ ዓይነት ጠቅለል ያለው ዕቅድ ትንሽ ዘርዘር ባለ መካከለኛ ጊዜ ዕቅድ የሚከፋፈልበት ነው። ይህም ዓላማዎች ደረጃ በደረጃ ትኩረት አግኝተው በወቅቱ እንዲከናወኑ ለማድረግ እንዲረዳ ነው።የመካከለኛ ጊዜ ዕቅድ ከአንድ ዓመት እስከ አምስት ዓመት የጊዜ ገደብ ያለው ነው::
- ✓ **የአጭር ጊዜ ዕቅድ፦** ይህ ዓይነቱ ዕቅድ ደግሞ በአጭር ጊዜ ሊሠሩ የሚገባቸውን ሥራዎችና ውጤቶች ዘርዝሮ የሚያስቀምጥ ነው። የአጭር ጊዜ ዕቅድ አንድ ዓመትና ከአንድ ዓመት በታች ገደብ ያለው ሲሆን በየቀኑ በየሳምንቱ በየወሩ የሚሠራውን ለይቶ ማስቀመጡ በዓመቱ ሊሠራ የሚገባውን በወቅቱ ለመከታተል ይጠቅማል። የአጭር

ጊዜ ዕቅድ ወዲያውኑ ተግባራዊ የሚደረግ በመሆኑ እንደ ልብ ለማሻሻልና ለመለወጥ ጊዜ የማይሰጥ ሲሆን የመካከለኛና የረጅም ጊዜ ዕቅዶች ሊሻሻሉ የሚችሉ ናቸው፡፡ የመካከለኛና የረጅም ጊዜ ዕቅዶች አቅጣጫ ጠቋሚዎች ናቸው፡፡

❖ የዕቅድ መርሆች

አንድ ዕቅድ ውጤታማ ሆኖ ለሥራ መሳካት ጉልህ ድርሻ እንዲኖረው የራሱ መርሆች አሉት ። እነዚህ መርሆች ዕቅድን ከግብ ለማድረስ ጉልህ ሚና ያላቸው ናቸው። የዕቅድ መርሆች የምንላቸው የሚከተሉት ናቸው።

- ✓ **ቅለት፡**- ዕቅድ ተግባራዊ ለሚያደርገውና ለሚገመግመው በቀላሉ የሚረዳ መሆን አለት፡፡
- ✓ **መለካት፡-** ዕቅዱ በቁጥር፣ በኪሎ፣ በዙር፣ በፐርሰንት ወይም በገንዘብ ወ.ዘ.ተ መሳካት አለበት፡፡
- ✓ **ምሉዕነት፡-** ዕቅዱ በተሟላ መልኩ የተዘነጋ ነገር ሳይኖር የተዘጋጀ መሆን አለበት፡፡ ለአንድ ተግባር ምን፣ እንዴት፣ የት፣ መቼ፣ በማን መሠራት እንዳለበት በተሟላ መልኩ መልስ የሚሰጥ መሆን አለበት፡፡
- ✓ **ጠቃሚነት፡-** በዕቅድ መለክ የሚቀመጠው ዝርዝር ዓላማን ለማስፈፀም በዋናነት የሚጠቅም መሆን አለበት፡፡
- ✓ **ወቅታዊነት**፡- ዕቅድ በወቅቱ ተዘጋጅቶ መቅረብ ያለበት ከመሆኑ ባሻገር በግልጽ በጊዜ ተለክቶ መዘጋጀት ይኖርበታል።

❖ የዕቅድ አዘገጃጀት ሂደቶች

- ✓ ዓላማን መወሰን ከሥራው ምን ውጤት እንደሚጠበቅ የሚያመለክት ሲሆን የሚሠሩ ሁሉ አንድ ዓይነት አመለካከት ኖሯቸው ለአንድ ውጤት እንዲተጉ ያደርጋል፡፡
- ✓ አማራጭ መንገዶችን መተለም ዓላማን ለማስፈፀም የሚረዱ አማራጭ መንገዶችን ዘርዝሮ በመገምገም የተሻለውን መምረጥ ይገባል፡፡ ለዚህም ከዚህ በፊት የነበረውን ሁኔተ ማስታወስ፣ አሁን ያለን ጠንካራና ደካማ ጎን መለየተና ወደፊት የሚኖረውን መልካም ዕድልና መጥፎ ስጋት መተንበይ ያስፈልጋል፡፡
- ✓ ዝርዝር ዕቅድ ማዘጋጀት የተመረጠውን መንገድ በመያዝ የተለያዩ አስፈፃሚ ክፍሎች ዝርዝር ዕቅዳቸውን ከነበጀቱ እንዲያዘጋጅ የሚደረግበት ደረጃ ነው፡፡
- ✓ ተግባራዊ ማድረግና መከታተል ዕቅዱ በወቅቱ ወደ ተግባር እንዲለወጥ ጥረት ማድረግና ተፈፃሚነቱን መከታተል አስቀድመን በወሰነው መልኩ እንድንጓዝ ያደርገናል፡፡

፪.፪. የዕቅድ ውጤታማነት

ውጤታማነት በአገልግሎታችን የሚጠበቅብንን ፍሬ ማፍራታችንን፤ ሀብቶቻችንን ተጠቅመን የምንፈልገውን ዓላማ ማሳካታችንን የምንለካበት መሥፈርት ነው። የዕቅድ ውጤታማነት ለዓላማና ለሥራ መሳካት ጉልህ ድርሻ ያለው ነው። የዕቅድ ውጤታማነት ዕቅዱ ለታቀደለት ዓላማ በትክክል ሲውል ነው። ዕቅድ ውጤታማ እንዲሆን አስቀድሞ ሲታቀድ ሊያሟላ የሚገባው ነገሮች አሉት ። ይህም ዕቅድ ግልጽ በሆነ መልኩ የሥራው ዓላማና ውጤት ያገናዘበ ሊሆን ይገባል ፣ የሥራውን እርከንና ይዘት በአግባቡ የገለጸ መሆን ይጠበቅበታል፣ ዕቅዱን የሚተገብሩ አካላት ስለ ዕቅዱ ጥሩ እውቀትና ግንዛቤ ሊኖራቸው ይገባል ። በጠቅላላው ለዕቅድ መሳካት ወይንም ውጤታማነት ጉልህ ድርሻ ያላቸው የሚከተሉት ናቸው።

- ✓ ዕቅድን አስፈጻሚ አካላት/አባላት እንደ አገልግሎት መሣሪያ ወስደውት እንዲያውቁትና ከልብ እንዲቀበሉት ማድረግ፣
- ✓ ዕቅዱ ከስሜት በነፃ ባለን አቅም ሊፈፀም በሚችል መልኩ እንዲዘጋጅ ማድረግ፡፡
- ✓ ዕቅዱ በወቅቱ እንዲፀድቅና ለተግባራዉነቱ መነሻ እንዲሆን ማድረግ
- ✓ ለዕቅዱ አፈፃፀም ሙሉ ዝግጅት ማድረግ በቅድሚያ መዘጋጀት የሚገባቸው መሣሪያዎች አሠራሮችና ሌሎች ሁኔታዎች እንዲሟሉ ማድረግ፡
- ✓ እንቅፋት መለየትና መፍትሔ መስጠት

- ✓ ሙሉ በሙሉ በልምድ አለመተማመን ካሁን ቀደም ውጤት ያለው አሠራር ወደፊት ላይጠቅም ይችላል፡፡
- ✓ ለውጥን መቀበል ምክንያቱም ብዙ ነገር በየጊዜው የሚለዋውጥ በመሆኑ ለውጥን ተቀብሎ የበለጠ ለመሥራተ መትጋት ያስፈልጋል፣
- ✓ በቂ መረጃ ኖሮ ተከታታይነት ያለው ቁጥጥር እያደረጉ ምን ያህል ሥራ ላይ እንደዋለ ምን ውጤት እንደተገኘ፣ ምን ችግር እንዲጋጠም እየገመገሙ እርምትና መፍትሔ መስጠት፣
- ✓ ግልጽና ቀልጣፋ አደረጃጀት የዳበረ አመራር እና ጥብቅ ቁጥጥር እንዲኖር ማድረግ፡፡

ከላይ የዘረዘርናቸው ነገሮች በጠቅላላው ለዕቅድ ውጤታማነት ያላቸው ሚና ከፍተኛ መሆኑን በመገንዘብ ማንኛውንም ዕቅድ አቅደን ከመስራታችን በፊት እነዚህ ነገሮችን ታሳቢ ማድረግ ለውጤታማነት ጥሩ ሚና አላቸው።

፪.፫. ስለ ዕቅድ መጽሐፍ ቅዱሳዊ ምስክር

ዕቅድ ማለት ያለፈውን በመመርመር የዛሬውን በመተንተን የወደፊቱን አቅጣጫ የምንተልምበት ስልት እንደሆነ በመጀመሪያው ምዕራፍ ላይ ተመልክተናል። ዕቅድ ለአንድ ሥራ ወይንም መፍትሔ ለሚፈልግ ጉዳይ የሚቀመጥ አቅጣጫ መሆኑ የሚያጠያይቅ አይሆንም። በመጽሐፍ ቅዱስ ውስጥም በዕቅድ ውጤታማ የሆነ ለመሪነትም የተመረጠ ከእግዚአብሔር በተሰጠው ስጦታ ተጠቅሞ ሰባት የረሃብ ዓመታትን በጥበብ ያሳለፈ የጻድቁ ዮሴፍን ታሪክ እናገኛለን ። ጻድቁ ዮሴፍ በወንድሞቹ ተሸጦ ወደ ግብጽ ከሄደ በኋላ የግብጽ ፈርዖን የተመለከተው ህልም በመፍታት ሰባት የጥጋብ የእህል ዓመታት ቀድመው እንዳሉ በኋላ ሰባት የረሀብ ዓመታት እንደሚመጡ ህልሙን ከተረጎመ በኋላ ይህንን የጥጋብ ዘመንና የረሀብ ዘመን አመጣጥኖ ማለፍ እንደሚቻል ስልታዊ የሆነ ዕቅድን በማዘጋጀት ከጥጋቡ ዘመን ለረሀቡ ዘመን እህል በማስቀመጥ እና በጥሩ የአስተዳደር ብቃት በመታገዝ ግብጻውያንን በረሀብ ዘመን ያለ ረሀብ እንዲያልፉ በማድረግ አሻግሯቸው። ዘፍ ፵፩፥፴፭

፪.፬. የስራ አመራር ሂደቶች ማቀድ የዕቅድ አተገባበር

ሥራ አመራር ማለት ለአንድ ድርጅት የተቋቋመበትን ዓላማ ለማሳካት ያለውን ውሱን ሀብት ያለ ብክነትና ውጤታማ በሆነ መልኩ የሚያቅድበት፣ የያደርጅበት፣ የሚመራበት እና የሚቆጣጠርበት ሂደት ነው። ሥራ አመራር ተግባራት በሰዎች እንዲከናወኑ ማድረግ መቻል ነው።

❖ የሥራ አመራር ተግባራት

የሥራ አመራር ተግባር ሰዎች የሚሠጣቸውን ሥራዎች ቀልጣፋና ውጤታማ እንዲሁም ትክክል በሆነ መንገድ እንዲከናወኑ የሚያስችሏቸውን ሁኔታ ለመፍጠር ለማሟላት የምንወስዳቸው እርምጃዎች የሚመለከቱ ናቸው።

የድርጅቱ ዓላማ መወሰን ምን በምን መልክ በማን መቼና ምን ያህል መሥራት እንዳለበት ዕቅድ ማውጣት ፣ የታቀዱት ተግባራት በሥራ ክፍሎችና በሠራተኞች መካከል ተከፋፍለው በተቀናጀ መንገድ የሚከናወንበትን አደረጃጀት መዘርጋት ፣ በሥራ ክንውን ጊዜ ለሚያጋጥሙ ችግሮች መፍትሔዎችን መስጠትና የሥራ ክንውኖች በታቀደው መሠረት መከናወናቸውን መቆጣጠር የአመራር ተግባራት ይባላሉ ። በማናቸውም ድርጅትና ቦታ የሚከናወኑ የሥራ አመራር ተግባራት አራት ናቸው ። እነዚህም ማቀድ ፣ ማደራጀት ፣ መምራትና መቆጣጠር የሚሉ ናቸው። በአንድ ድርጅት የሚወሰንና የሚከናወን ጉዳይ ሁሉ በቅድሚያ መታቀድ ስላለበት ከሥራ አመ+ራር ተግባሮች ሁሉ የመጀመሪያው ነው። በመቀጠልም በዕቅድ መሰረት አስፈላጊውን ለመፈጸም የሚያስችል ሁኔታ መፍጠር መምራትና መቆጣጠር የሚሉ ተግባሮች የሚከተሉ ናቸው።

የምዕራፍ ፪ማጠቃለያጥያቄዎች፤

<u>ለሚከተሉትጥያቄዎችአጭርመልስስጡ፡፡</u>

፩. የዕቅድ አስፈላጊነት ምንድነው ?

፪. የዕቅድ ዓይነቶች ስንት ናቸው? ስማቸውንና አገልግሎታቸው አብራሩ?

፫. አንድ ዕቅድ ሊያሟላ የሚገባው መርህ ነገር ምንድነው ?

፬. ዕቅድን በምን ዓይነት መልኩ ማዘጋጀት ይቻላል ?

፭. የዕቅድ ውጤታማነት ለአገልግሎት የሚሰጠው ፋይዳ ምንድነው ?

፮. የሥራ አመራር ተግባር እና ኃላፊነት የሚባሉት ምን ምን ናቸው።

1st COPY

ምዕራፍ ሦስት

ዓላማ

ተማሪዎች ይህንን ትምህርት ተምረው ሲያጠናቅቁ

፩. የማደራጀትን ትረጉምና የማደራጀትን ሂደት ይገነዘባሉ፡፡

፪. መዋቅን እና የመዋቅር ዓይነቶችን ይገነዘባሉ፡፡

፫. የጊዜ አጠቃቀምና አስተዳድር ያላቸውን ቁርኝት ይገነዘባሉ፡፡

የመክፈቻ ጥያቄ

፩. የአደረጃጀት ዓይነቶችን ለመምህራቹ በመግለጽ አስረዱ

፪. የአደረጃጀት መርሆች የምንላቸውን ዘርዝሩ

፫.፩. ማደራጀት፣ የማደራጀት ትርጉም

አንድ መሥርያ ቤት የተቋቋመበትን ዓላማ ከግቡ ለማድረስ ሥራዎችን ማቀድ እንደሚገባው ተመልክተናል፡፡ የታቀዱ ሥራዎችን በተፈለገው መንገድ ለማከናወን ደግሞ በሰዎች፣ በሥራዎችና በማከናወኛ መሣሪያዎች መካከል ቅንጅት መፈጠር ያለበት ሲሆን ይህ ቅንጅት ወይም ዝምድና ማደራጀት ተብሎ ይጠራል፡፡ የታቀደ ነገር ሁሉ ለመተግበር የድርጅት መኖርን የሚፈልግ በመሆኑ ያለ ድርጅት የሰዎች ጥረት ሊታቀድ፣ በሥርዓት ሊመራና ውጤታማ ሊሆን አይችልም፡፡ በአጠቃላይ ማደራጀት ማለት የሰው ተግባር፣ መሣሪያ፣ ገንዘብና ማቴርያል የሚመራበት፣ የሚቀናጅበት እና ቁጥጥር የሚደረግበት አሠራር ነው፡፡ ድርጅት በተቋምነቱ ሰዎች በአንድነት በመሆን በተደነገገ ሥልጣንና ኃላፊነት የተወሰኑ ዓላማዎችን ከግቡ ለማድረስ የሚሰበሰቡበትና ያሉበትን ተቋም የሚጠቅም ተግባር የሚያከናውኑበት ማኅበራዊ አካል ነው፡፡ ስለዚህ ድርጅት ሲፈጠር በቅደም ተከተል መከናወን ያለባቸው ተግባራት ሲኖሩ እነሱም፡-

- ድርጅቱን የሚፈጥሩ ሰዎች እርስ በርሳቸው መገናኘት፤
- ጥረታቸውን ሁሉ ለማስተባበር ፈቃደኛ መሆናቸውን ማረጋገጥ፤
- ጥረቶችን በማስተባበር ወደየት ለመድረስ እንደሚፈልጉ የሚያመላክት የጋራ ዓላማ (ግብ) መወሰን፤
- በመጨረሻም ደንቦችንና መመሪያዎችን በማውጣት በሥልጣንና ኃላፊነት መካከል ያለውን ግንኙነትና የሥራ ድርሻን ቁልጭ አድርጎ የሚያሣይ መዋቅር ማዘጋጀት ነው፡፡

ማደራጀት በሥራ አመራር ሂደትነቱ ልዩ ልዩ የሥራ ክፍሎችን የምናዋቅርበት ተግባር ነው፡፡ ማደራጀት ሰዎች ዓላማቸውን ከግብ ለማድረስ በጋራ እንዲሠሩ የሚያከናውኑትን ተግባር የምንለይበት፣ ኃላፊነትንና ሥልጣንን የምንገልጽበትና በመካከላቸው ሊኖር የሚገባውን ግንኙነት የምንወስንበት ነው፡፡ አደረጃጀት ስምንት ደረጃዎችን የሚያካትት ሲሆን እነሱም፡-

1. ድጅታዊ ዓላማዎችን ወይንም ግቦችን መወሰን፤
2. ለሥራው የሚያስፈልጉትን ክህሎትና ዕውቀት መወሰን፤
3. ሥራዎችን በልዩ ልዩ ክፍሎች መከፋፈል፤
4. የተከፋፈሉትን ሥራዎች በክፍሎች፣ በዋና ክፍሎችና መምሪያዎች መመደብ፤
5. ለሥራው የሚያስፈልጉትን ባለሙያዎች መምረጥ፤

6. ሠራተኞችን በየሥራ ቦታና ደረጃ ላይ መመደብ፤
7. ሥራቸውን ለመሥራት የሚያስችል ሥልጣን ለሠራተኞች መስጠት፤
8. በአለቃና በበታች ሠራተኞች መካከል ሊኖር የሚገባውን ግንኙነት መወሰን ናቸው፡፡

ማንኛውም መሥሪያ ቤት ሆነ ደርጅት ሥራው በሚገባ ካልተደራጀ የተቋቋመበትን ዓላማ ከግቡ ለማድረስ የሚቸገር ሲሆን ውጤቱም አጥጋቢ እንደማይሆን ለመረዳት ይቻላል፡፡ ጠቅለል አድርገን የማደራጀትን ጥቅም ስንመለከት፡-

- ጠቃሚ የሆኑ ሥራዎች ሳይዘነጉ የሚገባቸውን ሥፍራ እንዲይዙ ያደርጋል፡፡
- የሥራ ኃላፊዎች በዘውትር ሥራዎች ተጠምደው የሥራ ጫና እንዳይበዛባቸውና ዋና ሥራቸው የሆነውን የረጅም ጊዜ ዕቅድ የማዘጋጀት ተግባራቸውን እንዳይዘንጉት ይረዳል፡፡
- የሥራ ድግግሞሽን ሽሚያ እንዳይፈጠርና ተገቢው የሥልጣን ውክልና ለተገቢው ሰው ወይንም የሥራ ክፍል እንዲሠጥ ሁኔታዎችን ያመቻቻል፡፡
- በአነስተኛ ወጪ ከፍተኛ ምርት እንዲገኝ በማድረግ ዕድገትን ያፋጥናል፡፡
- የሳይንስና ቴክኖሎጂ ግኝቶችን በየወቅቱ በተግባር ላይ ለማዋል ያስችላል፡፡
- ሰዎችን እንደሰው ሠራሽ ዕቃዎች ሳይሆን እንደሰብአዊ ፍጡሮች እንድንመለከታቸውና ሞራላቸውን ከፍ በማድረግ ምርታማነታቸውን ለማሳደግ ይረዳል፡፡
- የሠራተኞችን የፈጠራ ችሎታ ያዳብራል፡፡

በአጠቃላይ ማደራጀት እነዚህንና መሠል ጥቅሞችን የሚያስገኝ ሲሆን ማደራጀትን በሁለት ከፍለን መመልከት እንችላለን፡፡ እነሱም መደበኛን መደበኛ ያልሆነ አደረጃጀት የሚሉ ናቸው፡፡

ሀ. መደበኛ አደረጃጀት

መደበኛ አደረጃጀት የምንለው በአንድ ድርጅት ውስጥ ያሉ ሰዎች የድርጅቱን ዓላማ ከግቡ ለማድረስ ሥራዎች የሚከፋፈሉበትና ለእያንዳንዱ ሥራም ሥልጣን፣ ኃላፊነትና ተጠያቂነት የሚገለጽበት የአሠራር ሥርዓት ነው፡፡ መደበኛ አደረጃጀት እያንዳንዱ ሰው የሚሠራው ሥራ በግልጽ የታወቀ በመሆኑ የሥራ ድርብርቦሽና ሽሚያ አይታይም፡፡ በሠራተኞች መካከል መኖር የሚገባው ግንኙነትም በድርጅታዊ መዋቅርና ሥራ ዝርዝር በሚገባ ይገለጻል፡፡ ሠራተኞቹ የሚሠሩትን ሥራ የሚወስንላቸው አደረጃጀቱ በመሆኑ እንቅስቃሴያቸውን ውስን ስለሚያደርገው ሠራተኞቹ ራሳቸውን ከሥራውና ከአሠራር ሥርዓቱ ጋር ማስተካከል አለባቸው፡፡

ለ. መደበኛ ያልሆነ አደረጃጀት

መደበኛ ያልሆነ አደረጃጀት የምንለው ሰዎች በሥራ አከባቢ የሚፈጥሩት ማኅበራዊ ግንኙነት ሲሆን እንደመደበኛው አደረጃጀት የራሱ የሆነ ድርጅታዊ መዋቅር ሥላጣንና ኃላፊነት የለውም፡፡ መደበኛ ያልሆነ አደረጃጀት ተመሳሳይ ባሕርይና ፍላጎት ባላቸው ሰዎች መካከል በሥራ አከባቢ በሚደረግ ግንኙነት የሚፈጠር ማኅበር ነው፡፡ ይህ ግንኙነት ግን በመዋቅራዊ ግንኙነት ተደንግጎ የሚገኝ ሳይሆን በፈቃደኝነት ላይ ተመሥርቶ የሚከናወን ሲሆን በመደበኛው አደረጃጀት ውስጥ ያሉትን ሠራተኞች በማስተባበር በመካከላቸው የአንድነት መንፈስ ይፈጥራል፡፡ ስለዚህ አንድ ድርጅት የቆመለትን ዓላማ ከግብ ለማድረስ በሚከናወነው ተግባር ላይም ከፍተኛ ተፅዕኖ አለው፡፡

1st COPY

፫.፪. መዋቅር እና ዓይነቶቹ

ድርጅታዊ መዋቅር ሥራዎችን አመቺና ተገቢ በሆነ መንገድ ሳይደጋገሙ፣ ሳይበታተኑ፣ ሳይዘበራረቁና ሳይዘነጉ በማከፋፈል ለየሥራ ዘርፉ የሥራ ድርሻቸውንና የሥልጣን ውክልናን የምንሠጥበትና የሚያስፈልገውን የሰው ኃይል የምንደለድልበት ዘዴ ነው፡፡ ድርጅታዊ መዋቅር ዘላቂነት ባለው መንገድ በሥራዎችና በሠራተኞች መካከል መኖር የሚገባውን ግንኙነት መወሰኛም ነው፡፡

ድርጅታዊ መዋቅር የመደበኛ ግንኙነት መወሰኛ ሲሆን ይህ መደበኛ ግንኙነት የሚገለጸው በድርጅታዊ ቻርት (ሥዕላዊ መግለጫ) ሲሆን ተግባሮች ደግሞ በሥራ መዘርዘር ይገለጻል፡፡ የሥራ መዘርዝር የምንለው እያንዳንዱ ሠራተኛ የሚጠበቅበትን ሥራ፣ ለማን ተጠሪ እንደሆነና ሊኖረው የሚገባውን የትምህርት ደረጃና የሥራ ልምድ አጠቃሎ የያዘ ሠነድ ነው፡፡ ድርጅታዊ ቻርተር የምንለው ደግሞ የድርጅትን መደበኛ ሥልጣንና የግንኙነት መስመር የሚወሰንበት የድርጅታዊ መዋቅር ሥዕላዊ መግለጫ ነው፡፡ እዚህ ሥዕላዊ መግለጫ ላይ በእያንዳንዱ ሣጥን ከመሥሪያ ቤቱ ወይም ከድርጅቱ ከፍተኛ ባለሥልጣን ያለው ርቀት ደግሞ በድርጅቱ ውስጥ ያለውን ሥልጣን ነው፡፡

ሥዕል 3.1 የድርጅታዊ መዋቅር ሥዕላዊ መግለጫ (ቻርት)

አራት ዓይነት የድርጅት ቻርተሮች (ሥዕላዊ መግለጫዎች) ሲኖሩ እነሱም፡-

- አምዳዊ ድርጅታዊ ቻርት ፡- ይህ የቻርት ዓይነት ከላይ ወደታች እየሰፋ የሚሄድ የፒራሚድ ቅርፅ ያለው ሥዕላዊ መግለጫ ሲሆን ሥልጣንም ከላይ ወደታች እየቀነሰ ይሄዳል፡፡
- አግድሞሻዊ ድርጅታዊ ቻርት ፡- ይህ የቻርት ዓይነት አምዳዊ ቻርት በጎኑ ሲተኛ የሚፈጠር ሥዕላዊ መግለጫ ሲሆን በዚህ ጊዜ የዕዝ ሠንሠለቱ ከግራ ወደ ቀኝ ይሆናል፡፡
- ክብ ድርጅታዊ ቻርት ፡- ይህ የቻርት ዓይነት ብዙ ጊዜ በሥራ ላይ የማይውል ሲሆን በትልቅ ክብ ይገለጽና ልዩ የሥራ ክፍሎች ደግሞ በትልቁ ክብ ውስጥ በትንንሽ ክቦች ይወከላሉ፡፡
- ግሪድ ድርጅታዊ ቻርት ፡- ይህ የቻርት ዓይነት ሲመለከቱት የአምዳዊና አግድሞሽ ድርጅታዊ ቻርቶች ውሕድ የሚመስል ሲሆን ለፕሮጀክትና ዘላቂነት የሌላቸውን ወቅታዊ ሥራዎችን ለማደራጀት ሥራ ላይ ይውላል፡፡ በዚህ ቻርት መሠረት አንድ ሠራተኞች ለሁለት አለቃ ተጠሪ ይሆናል፤ ይኸውም ለአምዳዊ አለቃና ለአግድሞሽ አለቃ ነው፡፡

ድርጅታዊ ቻርተሮች የራሳቸው የሆነ ጥቅም ሲኖራቸው በደርጅቱ ማን ትልቅ ሥልጣንና ኃላፊነት እንዳለውና መደበኛ ያልሆነውን ግንኙነት አለማመልከቱ እንደ ጉዳት የሚታዩ ናቸው፡፡ መዋቅር እያንዳንዱ የድርጅት ሥራ ዓይነትና ስፋት የሚታበት ሲሆን አራት ዐይነት መዋቅሮች አሉ፡፡ እነሱም፡-

ተግባርን መሠረት ያደረገ አወቃቀር ፡-

ይህ ዓይነቱ መዋቅር በብዛት ተግባራዊ የሚሆነው በትንንሽ ድርጅቶች ሲሆን በድርጅቱ ውስጥ የሚከናወኑ ተግባራትን በሥራ ክፍሎች ከፍሎ የሚያሳይ መዋቅር ነው፡፡ ይህ አወቃቀር የሥራ ኃላፊው እያንዳንዱን ተግባር በቅርብ ለመምራትና ለመቆጣጠር የሚያስችለውና የሥራ ክፍል ሠራተኞች ሙያቸውን እንዲያጎለብቱ፣ ሥራዎችን በጥራት እንዲያከናውኑ ያስችላል፡፡ ነገር ግን ድርጅቱ ሲያድግ የመዋቅሩም ዓይነት ከእድገቱ ጋር መለወጥ ይኖርበታል፡፡ ምክንያቱም ድርጅቱ ባደገ ቁጥር ተጨማሪ የሥራ ክፍሎች ስለሚፈጠሩ በዚህ መዋቅር መጓዝ ከቁጥጥር ውጪ እንዲሆኑ ያደርጋቸዋል፡፡

የምርት ዓይነትን መሠረት ያደረገ አወቃቀር ፡-

ይህ ዓይነቱ መዋቅር የድርጅትን ተግባር ሳይሆን የድርጅት የምርት ውጤቶችን ወይም አገልግሎትን መሠረት ያደረገ አወቃቀር ሲሆን አንዳንድ ድርጅቶች የተለየያዩ ምርቶች ወይም አገልግሎቶች ስለሚያቀርቡ ድርጅታቸውን በምርቶቻቸው ዓይነት የሚያዋቅሩበት ነው፡፡ የድርጅት ምርቶች ዓይነት እየጨመረና የእያንዳንዱም የምርት ዓይነት መጠን ግዙፍ እየሆነ ሲሄድ የዚህ ዓይነት አወቃቀር ጠቃሚ ይሆናል፡፡ ነገር ግን ከድርጅቱ ዓላማ ይልቅ የራሳቸው ፍላጎት ላይ ማዘንበላቸውና በእያንዳንዱ ዘርፍ ራሱን የቻለ ሠራተኛ መፈለጋቸው እንደከፍተት የሚታይ ነው፡፡

የደንበኞች ዓይነትን መሠረት ያደረገ መዋቅር ፡-

ይህ ዓይነቱ አወቃቀር እያንዳንዱን ዓይነት ደንበኛ ፍላጎት በሚገባ ለመረዳትና ምርቶችንም በእነሡ ፍላጎት መሠረት ለማቅረብ እንዲሁም መስተንግዶውንም መዚህ መሠረት ለማሟላት የሚያስችል ነው፡፡ እያንዳንዱ የሥራ ክፍል ራሱን ችሎ እንዲዋቀር ሲደረግ ወጪን የሚጨምር መሆኑና ከድርጅት ዓላማ ይልቅ ለራሱ ዘርፍ ፍላጎት ማድላቱ ክፍተት ነው፡፡

ጂዮግራፊን መሠረት ያደረገ መዋቅር ፡-

ይህ ዓይነቱ አወቃቀር ግዙፍና ሰፊ ገበያ ላይ የተሰማሩ ድርጅቶች የሚሰማሩ ድርጅቶች የሚተቀሙበት ሲሆን ለእያንዳንዱ የጂአግራፊ ክልል እንደየ ፍላጎቱና ጠባዩ ተስማሚ የሆነ አገልግሎት ለማቅረብና ለመስጠት የሚያስችል ነው፡፡ የበላይ አመራር በቅርንጫፎች ላይ ቅርብ አመራርና ቁጥጥር ለማካሄድ ከባድ መሆኑ እንደድክመት የሚነሳ ነው፡፡ ትልልቅ ድርጅት እንደአስፈላጊነቱ ከላይ የተመለከተውን የአወቃቀር ዓይነቶች እያዳቀሉ ይሠራሉ፡፡

፫.፫. የአደረጃጀት መርኖች፣ የሥልጣን ውክልና

መዋቅር በሚዘጋጅበት ጊዜና እንዲሁም የሥራ አመራር ቁጥጥር በሚካሔድበት ልንከተላቸው የሚገቡ የአደረጃጀት መርሆች ያሉ ሲሆን ዋና ዋናዎቹን ቀጥለን እንመለከታለን፡፡

ቅንጅትን ማረጋገጥ ፡-

በመዋቅር አንፃር ቅንጅት ያለ መሆኑ የሚረጋገጠው ከድርጅቱ የበላይ ሥራ መሪ እስከ መጨረሻው የበታች የሥራ ክፍል ወይም በተቃራኒው ከታች እስከ ላይ ያለውን የሥራ ክፍፍልና የሥራ ግንኙነቱን የሚያሳየው መስመር ግልጽና በማያሻማ መንገድ የተመለከተ መሆኑና በእያንዳንዱ ሥልጣን ደረጃ የበታች ተግባራትን የሚመሩና የሚቆጣጠሩ ኃላፊዎችን በመመደብ ነው፡፡ በየደረጃው ያሉ የሥራ ኃላፊዎች ቀጥሎ ላለው የበላይ ኃላፊ ተጠሪ በመሆን እስከ ድርጅቱ ዋና መሪ ድረስ የተቀናጀ ተጠሪነት እንዲፈጠር ያደርጋል፡፡ የሥራ ክፍፍል ብቻውን ያለ ሥራ ቅንጅት የአመራር ብቃት ሊያስገኝ አይችልም፡፡

የዕዝ ሠንሰለት መጠበቅ ፡-

ከላይ ባነሳነው መሠረት የሚፈጠሩ የሥልጣን ደረጃዎች ያሉ ሲሆን ይህ የሥልጣን ተዋረድ ወይም ሠንሰለት ሊጠበቅ ይገባዋል፡፡ በመዋቅርና ሥራ አመራር መርህ መሠረት በአንደኛ ደረጃ ያለ ሥራ መሪ በሁለተኛ ደረጃ ያሉ ሥራ መሪዎችን አልፎ በሦስተኛና አራተኛ ደረጃ ያሉ ሥራ ኃላፊዎችንና ሠራተኞችን ማዘዝና ሥራቸውን በቀጥታ መቆጣጠር የለበትም፡፡ ምክንያቱም ይህን ሲያደርግ በመሃል ያሉትን ኃላፊዎች ጥቅም አልባ ከማድረጉም በተጨማሪ የበታች ሠራተኞች የቅርብ አለቆቻቸውን የሥልጣን ፋይዳ ቢስነት በመረዳት ይንቋቸውና ትእዛዛቸውን የማይቀበሉ ይሆናሉ፡፡ ይህም በመሀል ያሉ ኃላፊዎች በስራቸው የሚገኙ ሠራተኞችን ለመምራትና ለመቆጣጠር የማይችሉበት ሁኔታ ላይ በማድረስ የበላይ ሥራ መሪው ላይም የሥራ ጫና ይፈጥራል፡፡ ይህ ማለት ግን የበላይ ኃላፊዎች በየሥራ እንቅስቃሴዎች በምን ሁኔታ ላይ እንደሆኑ አይመልከቱ ማለት አይደለም፡፡ እንደውም መጎብኘታቸው ለሠራተኞች የሚያበረታታ ሲሆን መመሪያን ግን በቅርብ ኃላፊዎች በኩል እንዲደርስ ማድረግ ይገባቸዋል፡፡

አንድ ሰው ለአንድ አለቃ መርህ ፡-

መዋቅር ወይም የሥራ ዝርዝር ሲዘጋጅ አንድ የሥራ ክፍል ወይም መደብ ከአንድ ላልበለጠ የሥራ ኃላፊ ተጠሪ እንዲሆን ተደርጎ ነው፡፡ በሥራ አመራር መርህ መሠረትም አንድ ሠራተኛ ከአንድ በላይ የቅርብ አለቃ ሊኖረው አይገባም፡፡ ነገር ግን ከአንድ ለበለጡ ሥራ መሪዎች ተጠሪ የምናደርገው ከሆነ የሥራ ትዕዛዝ ከሁለትና ሦስት ሥራ መሪዎች የሚደርሱት ስለሚሆን የማናቸውንም የሥራ ትዕዛዝ በተሟላ ሆኔታ ሊያከናውን አይችልም፡፡ በዚህም በሥራ ኃላፊዎቹ መካከል አለመግባባት የሚፈተር ሲሆን በሥራ ክፍሎች መካከል ግን መተጋገዝ አይኑር ማለት አይደለም፡፡

የቁጥጥር አድማስ ፡-

አንድ ሰው በሙያም ሆነ ከአንድ ሰው አቅም አንፃር በተሟላ ሁኔታ ሊመራቸውና ሊቆጣተራቸው የሚችላቸው ለእሱ ቀጥታ ተጠሪ ሊሆኑ የሚገቡ የሥራ ኃላፊዎች ወይም የሥራ መደቦች ቁጥር የተወሰነ ነው፡፡ ለአንድ ሥራ መሪ ተጠሪ እንዲሆኑ የሚፈለጉ የሥራ መደቦች ውስብስብ ካልሆኑ እስከ 15 ሊደርሱ የሚችሉ ሲሆን የሥራ መደቦቹ ውስብስብ ከሆኑ ግን ከሰባት ባይበልጡ ጥሩ ይሆናል፡፡ ከዚህ በላይ በሚሆኑበት ጊዜ ግን ከአንድ ሰው የቁጥጥር አድማስ ውጪ እንደሚሆኑ የሥራ አመራር መጻሕፍት ያስገነዝባሉ፡፡ በአጠቃላይ የቁጥጥርን አድማስ በማወቅና በመወሰን ረገድ የሥራ መመሪያዎች፤ ለአንድ አለቃ ተጠሪ የሆኑ የሥራ ክፍል ኃላፊዎች ሙያና የሥራ ብቃት እና የሥራ ክፍሎቹ ተግባራት ውስብስብነትና ስፋት ትልቅ አስተዋፅዖ አላቸው፡፡ ከአድማስ ውጪ የሆነ ሁኔታ ሲያጋጥመ ግን ድጋፍ ሰጪ የሥራ ክፍሎችን ለአለቆች መፍጠርና የተወሰኑትን የሥራ ክፍሎች የሚያስተባብሩ አለቆጭን በመካከል መፍጠር ያስፈልጋል፡፡

የሥልጣን ውክልና

ሥልጣን አንድ ዓይነት ኃይል ወይም የተሠጠ መብት ሲሆን ይህንንም በመጠቀም ሰዎች ማከናወን የሚገባቸውን ተግባር እንዲያከናውኑ ማድረጊያ መሣሪያ ነው፡፡ በድርጅት ውሥጥ ይህ ኃይል ወይም መብት የሚሰጠው በአንድ በተወሰነ ደረጃ ለሚገኝ የኃላፊነት ቦታ ሲሆን በቦታው ላይ የሚመደብ ኃላፊም በተግባር የሚተረጉመው ነው፡፡ በተመደበበት ቦታ ምክንያት የሚሠጠውን ሥልጣን በመጠቀም ኃላፊው ሥራዎችን ለማሠራት ከሥሩ ያሉትን ሠራተኞች ያዛል፣ ውሳኔም ይሰጣል፡፡ ትዕዛዝ የማይቀበሉትንም ያግባባል፣ ይቀጣል፣ በተሠጠው ሥልጣን መሠረት ኃላፊው ሠራተኞችን ለመቅጠርና ለማባረር፣ የተወሰነ ገንዘብና ማቴርያል በሥራ ላይ ለማዋል ይችላል፡፡ ይህም ሥልጣን ለሥራ ቦታዎች የተሠጠ ሥልጣን ይሚባል ሲሆን ሥልጣኑ ወሰኝ ቢሆንም የኃላፊው ችሎታ፣ ዕውቀትና ከህሎትም የበኩላቸውን አስተዋጽዖ ያደርጋሉ፡፡ ከዚህ በተጨማሪ አንዳንድ ምሁራን ሥልጣንን የዕውቀት ሥልጣንና ሕጋዊ ሥልጣን ብለው በሁለት ሲከፍሉት ይስተዋላል፡፡ የእውቀት ሥልጣን የምንለው አንድ ሰው ባለው ልዩ ዕውቀት የተነሳ የሚያገኘው ሲሆን ሕጋዊ ሥልጣን ደግሞ በሕግ ተደንግጎ የተሠጠን ሥልጣን የሚያመለክት ነው፡፡

ኃላፊነት አንድ ሰው እንዲያከናውነው ወይንም እንዲሠራው እንዲወጣው የሚጠበቅበት ተግባር ወይንም ሥራ ሲሆን በሌላ መልኩ ኃላፊነት ሥራውን ለማከናወን ያለበትን ግዴታ ያመለክታል፡፡ ምንም እንኳን አንዳንድ ጸሐፊዎች ኃላፊነት አይወከልም ቢሉም ብዙዎቹ ኃላፊነት ልክ እንደሥልጣን መወከል እንደሚቻል ሲያምኑ መወከል የማይቻለውም ተጠያቂነትን ነው ይላሉ፡፡ ኃላፊነት አራት ክፍሎችን ያቀፈ ሲሆን እነሱም ሞራላዊና ሕጋዊ ግዴታ፣ ተግባሮች፣ ውክልናና ሥልጣን ናቸው፡፡ በዚህም መሠረት አንድን ሥራ እንዲያከናውን የሚመደብ ሰው ሥራውን ለመሥራት ከአለቃው ሥልጣን ሲሠጠው ሞራላዊና ሕጋዊ ግዴታ አለበት፡፡ ተግባሮች የምንላቸው በአንድ በተወሰነ ደረጃ መከናወን ያለባቸውን ሥራዎች የሚያመለክት ሲሆን አንድ ኃላፊ ለሠራተኛው ሥራዎችን እንዲያከናውን ሲሠጠው መወከሉ መሆኑ ግልጽ ነው፡፡ በውክልና የሚከናወነውን ሥራ ለመሥራት ደግሞ የግድ ሥልጣን አስፈላጊ ነው፡፡

ተጠያቂነት እና ኃላፊነት ተመሳሳይነት ቢኖራቸውም በመካከላቸው ያለውን ልዩነትም ማስተዋል ያስፈልጋል፡፡ ተጠያቂነት የምንለው ቀደም አድርጎ በተዘጋጀ የአሠራር ደረጃ መሠረት ኃላፊነትን ሥልጣንን የመጠቀም ግዴታ ነው፡፡ ተጠያቂነት ኃላፊነትን መወጣት አለመወጣት የተሠጠን ሥልጣን በአግባቡ መጠቀምንና አለመጠቀምን በሚቀርቡ ሪፓርቶችና በሚደረገው ክትትል የምናረጋግጥበት ግዴታ ነው፡፡ ተጠያቂነት የሚከተሉት ባህርያት እንዳሉት ይነገራል፡፡

- ተጠያቂነት ሊወከል አይችልም፤ አንድ ኃላፊ ካለው ኃላፊነትና ሥልጣን ከፊሉን ቆርሶ ለበታች ሠራተኞች ቢሠጥ በሠራተኞቹ ለሚፈጸመው ስህተት ከተጠያቂነት ሊድን አይችልም፡፡
- ተጠያቂነት ሁል ጊዜ ወደ ላይ ነው፤ ሥልጣን ወደታች እንደሚፈስ ሁሉ ተጠያቂነት ደግሞ ወደ ላይ ሲሆን አንድ ሠራተኛ ተጠያቂ የሚሆነው ኃላፊነትና ሥልጣን ለሠጠው አለቃው ነው፡፡
- አንድ ሠራተኛ ተጠያቂ የሚሆነው ለተሠጠው ኃላፊነትና ሥልጣን ብቻ ሲሆን ሥልጣኑ ሲታገድ ተጠያቂነቱም ይቀራል፡፡
- በውክልና ለተሠጠ ኃላፊነትና ሥልጣን አንድ ሰው ተጠያቂ ወይም ተጠሪ የሚሆነው ለአንድ አለቃ ብቻ ነው፡፡

- ኃላፊነትና ሥልጣን ውክልና ሰጪው ሥራዎች በምን ደረጃና አኳኋን መከናወን እንዳለባቸው በቅድሚያ ማሳወቅ አለበት፡፡

የአንድ ድርጅት መኖር ሰዎችን የሚሰባስብ በመሆኑ የሥልጣን ክፍፍል ይፈጥራል፡፡ ሥልጣን ይከፋፈላል ስንል በየደረጃው ላሉ ኃላፊዎች ኃላፊነታቸውን ለመወጣት የሚያስችል የሥልጣን ውክልና ይሠጣቸዋል ማለታን ነው፡፡ የሥልጣን ውክልና ስሙ እንደሚያሳየው አንድን ተግባር ለማከናወን መደበኛ ኃላፊነትና ሥልጣን ለበታች ሠራተኞች የሚሠጥበት ሂደት ሲሆን ተጠሪነቱ ወይም ተጠያቂነቱም ውክልናውን ለሠጠው አለቃ ነው፡፡ ውክልናውን የሠጠው አለቃ የሰጠውን ኃላፊነትና ተግባር ምንም ጊዜ መልሶ ሊወስደው ቢችልም ያለውክልና ግን ድርጅት ሊኖር አይችልም፡፡ አንድ አለቃ ሥራውን ካልለቀቀ በስተቀር ሁሉንም ኃላፊነቱንና ተግባሩን ለመወከል አይችልም፡፡ ምክንያቱም የሥልጣን ውክልና ኃላፊነትንና ሥልጣንን በከፊል ለበታች ሠራተኛ መስጠት እንጂ ኃላፊነትንና ሥልጣንን በጠቅላላ መልቀቅ አይደለም፡፡ ለበታች ሠራተኛ ውክልና መስጠት ኃላፊዎችን ከተጠያቂነት አያድንም፣ ሥራውን ከመቆጣጠርና ውሳኔ ከመስጠትም አያግዳቸውም፡፡

ስለሥልጣን ውክልና ሲነሳ የትኛውና ምን ያህሉ ኃላፊነትና ሥልጣን በውክልና ይሰጥ የሚል ጥያቄ ማስነሳቱ ይቀርም፡፡ ዝርዝርና ተዘውታሪ ሥራዎችን በውክልና መስጠትና የሚሰጠውም ሥልጣን ከኃላፊነቱ ተመጣጣኝ ይሁን የሚል ሃሳብ ቢነሳም ምን ጊዜም ኃላፊነትና ሥልጣን ሊመጣጠን አይችልም፡፡ ምክንያም አንዳንድ ሊወከል የማይችል ሥልጣን ስላለ፤ ለምሳሌ ማቀድ፣ ማደራጀት፣ መቆጣጠርን ማንሳት ይቻላል፡፡ የሥልጣን ውክልና የራሱ የሆነ ሂደት ያለው ሲሆን ሂደቱም የሚከተሉትን ተግባሮች ያጠቃልላል፡፡

- ከሠራተኛ የሚጠበቀውን የሥራ ውጤት በቅድሚያ መወሰን፤
- የሚከናወን ሥራ ለሠራተኛው መስጠት፤
- ሥራውን ለማከናወን የሚያስፈልገውን ሥልጣን፤
- ለተከናወነው ሥራ ሠራተኛውን ተጠያቂ ማድረግ ናቸው፡፡

የሥላጣን ውክልና ለሠራተኞች ከመሰጠቱ በፊት ግን ሠራተኞች ሥራውን ለመሥራት መታመንና አስፈላጊው የቴክኒክ ችሎታም እንዳላቸው ማረጋገጥ ያስፈልጋል፡፡ የሥልጣን ውክልና መርሆች የምንላቸውም ቀጥሎ ተዘርዝረዋል፡፡

- የሚሠጠው የሥልጣን ውክልና ቢቻል ሠራተኛው የተሰጠውን ሥራ ለመሥራት የሚያበቃው መሆን ይገባዋል፡፡
- ከሠራተኛው የሚጠበቀው የሥራ ውጤት ግልጽነት ምን ምን ተግባሮች እንደሚከናወኑ ምን ምን ተግባሮች እንደሚከናወኑ፣ ምን ሥልጣን እንዳለ፣ ከማን ጋር ግንኙነት መደረግ እንዳለበት፣ በምን ደረጃ መከናወን እንዳለበት ግልጽ ያደርገዋል፡፡
- የሥልጣን ውክልና የተሠጠው ሠራተኛ በተሰጠውየሥልጣን ውክልና ክልል በየደረጃው ውሳኔ መስጠት አለበት እንጂ ጉዳዮችን ወደአለቆቹ በመግፋት ጫና መፍጠር የለበትም፡፡
- የሥልጣን ውክልና ለሠራተኞች መሰጠት ኃላፊዎችን ከተጠያቂነት አያድንም፡፡
- የሥልጣን ውክልና ታች ሥራው እስከሚሰራበት ድረስ መሰጠት አለበት፡፡
- የሚሰጠው ኃላፊነትና ሥልጣን ከሠራተኛው ችሎታ ጋር የተመጣጠነ መሆን ይገባዋል፡፡

የሥልጣን ውክልና የራሱ የሆነጥበብ የሚያስፈልገው ሲሆን ከነዚህም መካከል ውክልና የሚሰጡ ኃላፊዎች ውክልና የጠሰጠውን ሠራተኛ ሐሳብ ለማዳመጥ ዝግጁ መሆን አለባቸው፡፡ ኃላፊዎች ለሠራተኞች ውሳኔን የመስጠት ዕድል ከመስጠት ጋር ሠራተኞች ከጥፋታቸው እንዲማሩ ዕድል መስጠት አለባቸው፡፡ በሌላ በኩል ኃላፊዎች በሠራተኞቻቸው ላይ እምነት ሊናራቸው የሚገባ ሲሆን በአሠሪና ሠራተኛ መካከል እምነት ከሌለ ጥረታቸው ውጤታማ አይሆንም፡፡ ኃላፊዎች ከላይ የጠቀስናቸውን በማድረግ ሠራተኛው የጠሰጠውን ውክልና በሚገባ መጠቀሙን ሰፋ ባለ መንገድ መቆጣጠር አለበት።

ለሥልጣን ውክልና እንቅፋቶች ያሉት ሲሆን እነዚህ እንቅፋቶች በአለቃው በኩል የሚታዩና በሠራተኛው በኩል የሚታዩ በመሆናቸው በሁለት መልኩ መታየት ይችላሉ፡፡ በአለቃው በኩል የሚቀርቡት እኔ የሻለ እሠራዋለሁ ማለት፤ የአለቃው አርቆ አስተዋይ ያለመሆን፤ በሠራተኞች ላይ እምነት ማጣት፤ የመቆጣጠሪያ ዘዴ ያለመኖር ይጠቀሳሉ፡፡

በሠራተኛው በኩል ደግሞ ራስ ከመወሰን ይልቅ አለቃን መጠየቅ፤ ነቀፌታን መፍራት፤ ጥሩ ሥራ ለመሥራት አስፈላጊው መረጃና ግብአት የለኝም ብሎ ማመንና የገንዘብም ሆነ የንብረት ማነቃቂያ አመለኖር ተጠቃሾች ናቸው፡፡ የሥልጣን ውክልና ከላይ ያነሳናቸው ችግሮች እንዳሉ ሆነው ሥራዎችን ለመሥራት የሚያግዙ ጥቅሞች አሉት፡፡

- ✥ የሥራ ክፍፍል እንዲኖር ያደርጋል፤
- ✥ ከአንድ ሰው የአሠራር ብልሃት ይልቅ የብዙኃን ይበልጣል የሚለውን አስተሳሰብ ተግባራዊ ለማድረግ ይረዳል፤
- ✥ የሠራተኛውን ሙያና የአሠራር ችሎታ ያዳብራል፤
- ✥ አለቆችን በተራ ሥራ ከመጠመድ ያድናል፤
- ✥ የቡድን ሥራ ያጠናክራል፤

፫.፬. የጊዜ አጠቃቀም እና አስተዳደር

የጊዜ አስፈላጊነት ከሰው ልጅ ዕድገት ጋር በጣም እየጨመረ የመጣ ሲሆን ጊዜ ሲባክንም ብዙ ነገር አብሮ ይባክናል። ጊዜ እንደ ዕቃ ሊገዛ የሚችል አይደለም፤ ከተሰጠን ጊዜ በላይም ልናስረዝመው የምንችለው አይደለም፤ አንዴ ያለፈ ጊዜም ተመልሶ አይመጣም፡፡ ጊዜ የዚህን ያክል ዕንቁ ቢሆንም የብዙ ሥራ መሪዎች ጊዜ ብዙ ብክነት ይደርስበታል፡፡ የጊዜ ብክነት የሚያስከትሉ ከእኛ አቅም ውጪ የሆኑ ጉዳዮች ቢኖሩም እራሳችንም ከጊዜ አጠቃቀም ድክመት የተነሳ ብዙ ጊዜያትን እናባክናለን፡፡ የሥራ መሪዎች ጊዜ መባከን ደግሞ እነሱን ብቻ የሚጎዳ ሳይሆን የሌሎችን ከእነሱ ጋር የሚሠሩ የውስጥም ሆኑ የውጭ ሰዎችን ጊዜ ያባክናል፡፡ ይህንን ችግር ለመቀነስም የተሻለ የጊዜ አጠቃቀም የሚያስፈልግ ሲሆን የተሻለ የጊዜ አጠቃቀም እንዲኖር ደግሞ የሥራ መሪዎችን ጊዜ የሚያባክኑ ነገሮችን ማወቅ ያስፈልጋል፡፡ ከእነዚህም መካከል፡-

- ✥ የስብሰባዎች መብዛትና የስብሰባዎች በትክክል አለመመራት፤
- ✥ በዕቅድ ያለመሥራት ችግር፤
- ✥ የስልክ ጥሪዎች መብዛት፤
- ✥ ሥራን የሚያቋርጡ ነገሮች መብዛት፤
- ✥ ሥራን የመወከል ድክመት፤
- ✥ የኮሚኒኬሽን ድክመት ተጠቃሾች ናቸው፡፡

ከላይ የጠቀስናቸውን ጉዳዮች በመረዳት የጊዜ አጠቃቀምን ውጤታማ ያደርጋሉ ተብለው የቀረቡ ብዙ ዓይነት ቴክኒኮች ሲኖሩ አንዱ ሥራ ማከፋፈል እና መወከል ነው፡፡ ሌላኛው ደግሞ የጉዳዮችን ጠባዮች ከአስቸኳይነታቸው፣ ለሌላ ጊዜ መቆየት ከመቻላቸው፣ አብይ ወይም ካለመሆናቸው አንፃር እየታዩ ቅደም ተከተል እየወጣላቸው እንዲፈጸሙ ማድረግ ነው፡፡ ከዚህም በተጨማሪ ለየቀኑ የጊዜ ሰሌዳ ማውጣትና በዚሁ መመራት የተሻለ የጊዜ አጠቃቀም እንዲኖረን ይረዳል፡፡

የምዕራፍ ፫ ማጠቃለያ ጥያቄዎች፤

<u>ለሚከተሉት ጥያቄዎች አጭር መልስ ስጡ፡፡</u>

፩. ማደራጀት ማለት ምን ማለት ነው

፪. አንድ ድርጅት ሲፈጠር በቅደም ተከተል ሊከናወኑ የሚገባቸው ተግባራት ምን ምን ናቸው

፫. ከማደራጀት ጥቅሞች መካከል ሦስቱን ጥቀሱ፡፡

፬. የመደበኛ እና ኢ መደበኛ አደረጃጀትን ልዩነትና አንድነት አስረዱ፡፡

፭. መዋቅር ማለት ምን ማለት ነው ዓይነቶቹስ

፮. የጊዜ አጠቃቀምን ከሚያባክኑ ነገሮች መካከል ሦስቱን ጻፉ፡፡

ምዕራፍ አራት

ዓላማ

ተማሪዎች ይህንን ትምህርት ተምረው ሲያጠናቅቁ

፩. የመምራትን ትርጉምና ዘዴ በትክክል በመረዳት ጥሩ መሪዎች ለመሆን ይችላሉ።

፪. በመምራት ውስጥ የግንኙነትን ጥቅም በመገንዘብ ጥሩ የሆኑ ግንኙነቶችን በመፍጠር ጥሩ የሥራን ልምድ ያካብታሉ።

፫. በመሪነት ውስጥ የቁጥጥርን ጥቅምና አስፈላጊነት በመረዳት ጥሩ የሆነ የሥራ አፈጻጸም ያሳያሉ።

የመክፈቻ ጥያቄ

፩. ጥሩ መሪ መሆን የሚቻለው ምን ምን ነገሮች ማሟላት ሲቻል ነው?

፬.፩. መምራት የመምራት ትርጉም የአመራር ዘዴዎች

መምራት ስሙ እንደሚያመለክተው ወደ አንድ አቅጣጫ ማመልከት ወይንም ትክክለኛውን መንገድ ማስያዝ ሲሆን ማዘዝንና መምከርንም ያካትታል። መምራት ከሰው ልጅ ረጅም ታሪክ ጋር አብሮ የነበረና ያለ በተወሰነ የሥራ መስክ ብቻ ሳይሆን በብዙ የሥራ መስኮች በተለያዩ ጊዜያትና ቦታዎች የተከሰተ ነው። መምራት ቀደም አድርጎ ዓላማ መኖርን የሚጠይቅ ነው። ምክንያቱም ጠቋሚ አቅጣጫ ወይንም ዓላማ በሌለበት መምራት የሚባለው ሃሳብ መነሳት ስለማይችል ነው። መምራት የተለያዩ ፍቺዎችና ትግበራዎች ያሉት ሲሆን የተወሰኑትን በዝርዝር እንመለከታለን።

- ✓ መምራት ማለት ለድርጅቱ ዓላማ መሳካት ተገቢውን የአመራር ዘይቤና የሠራተኞችን የሥራ ፍላጎት የሚያሳድጉ ዘዴዎችን በመጠቀም በሥራ ላይ የሚገኙት ሠራተኞች እንደ ሓላፊው አስበው ፈቅደውና ተግተው እንዲሠርሩ የሚደረግበት ሂደት ነው።
- ✓ መምራት ላጋጠሙ ችግሮች መፍትሔዎች ማስገኘትን ፣ ለጉዳዮች ወቅታዊ ውሳኔዎችን መስጠትን ፣ ውጤታማ ኮሚኒኬሽን እንዲኖር ማድረኝ ፣ አባላት ለአገልግሎት እንዲተጉ ማድረኝ የሚያካትት ቁልፍ ተግባር ነው።\
- ✓ በመምራት ጊዜ በአብዛኛው ፊት ለፊት መገናኘት ስለማይኖር ተግባሩ የሰውን ጠባይ የመለወጥ ሥራ በመሆኑ ከፍተኛ ክህሎት ያስፈልገዋል። በመሆኑም መምራት ከሁሉም የሥራ አመራር ተግባራት ሰፊና ውስብስብ ጠባይ ያለው ነው።
- ✓ መምራት ሰዎችን በማግባባት ተፈላጊውን ውጤት ማስገኘት ማለት ሲሆን ማስተዳደር ደግሞ ሥራና በሰዎች አማካይነት በማቀድ በማደራጀትና በመቆጠጠር ማከናወን ነው።

❖ የአመራር ዘዴዎች

መሪነት የራሱ ችሎታን የሚፈልግና የሚጠይቅ ሲሆን በተለያዩ ጊዜያት በተደረጉ ጥናቶች የተለያዩ መሪዎች መገለጫ ባህርያት ለማጣናት ተሞክሯል። በእነዚህም ጥናቶች ጎበዝ መሪዎች የሚከተሉት ባህርያት እንዳሏቸው ማወቅ ተችሏል። እነዚህም ፦ ቶሎ የመረዳት ችሎታ ፣ በራስ መተማመን ፣ አለ መመጻደቅ ፣ ደፋር መሆን ፣ ታታሪነት ፣ እራስን መግለጽ የሚሉ ባህርያት እንዳሏቸው ከጥናቱ ማወቅ ተችሏል። ሆኖም ግን ሁሉም ጎበዝ መሪዎች እነዚህ ባህርያት አላቸው ማለት አይደለም ጎበዝ መሪዎች ሆነው ባህሪያቸው ግን የተለየ አሉና። እንዲሁም ከላይ የዘረዘርናቸው ባህርያት ኖሯቸው ነገር ግን ጎበዝ መሪ መሆን ያልቻሉም አሉ። ከዚህ በመነሳት መሪነት የራሱ ዘዴ እንዳለውና በባህርይ ብቻ የሚወሰን አለመሆኑን ልብ ማለት ያስፈልጋል። የአመራር ዘዴዎች ተብለው ከሚታወቁት መካከል ዋና ዋናዎቹ የሚከተሉት ናቸው።

- ✓ **አምባ ገነናዊ (አውቶክራቲክ) አመራር ፦** ይህ ዓይነቱ አመራር ሥልጣን ተሰብስቦ የሚያዝበት፣ ትዕዛዝ ከበላይ (ከመሪው) ብቻ የሚወርድበት እና የተከታዮች ሐሳብ የማይደመጥበት የአመራር ዘዴ ነው።
- ✓ **አሳታፊ (ዲሞክራሲያዊ) አመራር ፦** ይህ ዓይነቱ አመራር የሥልጣን ውክልና የሚሰጥበት ፣ የተለያዩ ሐሳቦች እንዲንሸራሸሩ እድል የሚሰጥ እና አማራጭ ሐሳቦች የሚበረታቱበት የአመራር ዘዴ ነው።
- ✓ **የግዴለሽነት (ዘፈቀደ) አመራር ፦** ይህ ዓይነቱ የአመራርነት ዘዴ ሓላፊነትና አደራ ወደጎን የተወና ሥራ ላይ የሚታይ ግዴለሽነትና ቸልተኝነት ነው።

ከላይ ከተመለከትናቸው የአመራርነት ዘዴዎች በተጨማሪ ሌሎች ምሁራን ያስቀመጧቸው የአመራርነት ዘዴዎች አሉ። እነዚህም ሰው ተኮር እና ተግባር ተኮር የአመራር ዘዴዎች ናቸው።

- ✓ **ሰው ተኮር የአመራር ዘዴ፦** ይህ ዓይነቱ አመራር በሰዎች ላይ ያተኮረ የአመራር ዘይቤን የሚከተሉ ሥራ መሪዎች በሥራ ኃላፊነታቸውና ሠራተኞች መካከል መተማመን እንዲነሰብት የሚያደርጉ ናቸው። የዚህ ዓይነት ሥራ መሪዎች ለሠራተኞች መመሪያዎች መስጠት ብቻ ሳይሆን የእነሱንም ሃሳቦች እንዲሚሰሙ፣ ችግሮችቻቸውንና ስሜቶቻቸውን ሊረዱላቸው እንደሚሞክሩ ፣ በወዳጅነት እንደሚያቀርቧቸውና የጠቅላላ ሠራተኛ ደህንነት እንዲጠበቅ ጥረት የሚያደርጉ ናቸው። ይህ ዓይነቱ የአመራር ዘዴ ሠራተኞች ጥሩ ተግባቦት እንዲኖራቸው እና ሥራውን ወደው ለድርጅቱ ዓላማ መሳካት እንዲደክሙ ያደርጋቸዋል።
- ✓ **ተግባር ተኮር የአመራር ዘዴ፦** ይህ ዓይነቱ የአመራር ዘዴ ሥራ ላይ ትኩረት ያደርገ ሲሆን ሠራተኞችን በቅርበት የሚከታተል ፣ ሥራዎች በከፍተኛ ቅልጥፍና እና በዕቅድ ሳይዛነፍ እንዲከናወን የጠበቀ ቁጥጥር የሚያደርግ ሕጎች ፖሊሲዎች እና መመሪያዎች በአግባቡ እንዲፈጸሙ የሚያደርግ የአመራር ዘዴ ነው።

እነዚህ ሁለት የአመራር ዘዴዎች በህብረት ቢተገበሩ ጥሩና አመርቂ ውጤትን ማስገኘት የሚችሉ እንደሆነ ይታመናል። ይህንንም መሰረት በማድረግ እነዚህን ሁለቱን የአመራር መንገዶች ለሚከተሉ መሪዎች በማኔጂሪያል ግሬድ የተቀመጡ አምስት ደረጃዎች አሉ።

- **የተዳከመ አመራር (impoverished leadership)፦** ይህ አመራር ለሰዎችም ሆነ ለሥራ የሚሰጠው ትኩረት ዝቅተኛ ደረጃ ነው። እንዲህ ዓይነት የአመራር ስልት የሚከተሉ ሰዎች የምን አገባኝ ስሜት የተላበሱና አዲስ ነገር አምጥቼ ችግር ውስጥ ምን አስገባኝ በማለት ችላ የሚሉ ናቸው። እንደ ምሁራን ገለጻ እንዲህ ዓይነት ዘዴ የሚከተሉ ሰዎች በትክክለኛው የመሪነት ግንዛቤ ሊጠሩና መሪ ተብለው ሊጠሩ የማይገባቸው ይገልጻሉ።
- **ካንትሪ ክለብ አመራር(country club leadership) ፦** ይህ የአመራር ዘዴ መሪዎች ለምርት ተግባራት በጣም ዝቅተኛ ትኩረት የሚሰጡና ለሠራተኛ ደህንነትና ከሠራተኛ ጋር መግባባትን ከፍተኛ ትኩረት የሚሰጡ ናቸው። ይህ ዓይነቱ የአመራር ዘዴ በሠራተኞች መወደድ የሚያስገኝ ቢሆንም የሥራዎች ተፈጻሚነት ላይ ግን ጉዳት ያስከትላል።
- **ሥልጣን መታዘዝ(authority-obedience leadership)፦** ይህ ዓይነት የአመራር ዘዴ ለሥራ ከፍተኛ ትኩረት የሚሰጥ ሲሆን ለሠራተኛ የሚሰጠው ትኩረት ግን እጅግ ዝቅተኛ ነው። ይህን አመራር ስልት የሚከተሉ ሰዎች ጉዳዮችን በሙሉ ማንንም ሳያማክሩ የሚወስኑና ውሳኔ አሰጣጥ ለድርጅት ሥራ ጠቃሚ ነው ብለው የሚያምኑ በመሆናቸው በድርጅት እምነት ሊጣላባቸው የሚችሉ ናቸው። ሆኖም ግን ከሠራተኞች የተገለሉ ይሆኑና ሠራተኞች ከሥራ መልቀቅ መሰል ችግሮች ያጋጥማቸዋል ። በዚህም የሚታሰበውን የድርጅት እድገት ማስመዝገብ አይቻልም።
- **መሀል-መንገድ አመራር(middle of the road leadership)፦** ይህ ዓይነት የአመራር ዘዴ ለሰውም ሆነ ለሥራ ተመጣጣኝ ትኩረትን የሚሰጥ ነው። የዚህ ዓይነት ሥራ መሪዎች የድርጅት ተግባር በተረጋጋ መንገድ እንዲካሄዱ የአሰራር ልምዶች እንዲጠበቁ የሚያደርጉ ናቸው። በዚህም እምነት የሚጣልባቸው መሪዎች ቢሆኑም ለውጥ ማድረግ ላይ ቁጥብ በመሆናቸውና አስቸጋሪ ጉዳዮችን ማስወገድና የተጠናከሩ ውድድሮችንም መቋቋም የማይችሉ ናቸው።

- **የቡድን አመራር(team leadership)፦** ይህ የአመራር ዘዴ ለሰውም ሆነ ለሥራ የሚሰጡት ትኩረት ከፍተኛ ነው። የዚህን ዓይነት የአመራር ዘዴ የሚከተሉ ሰዎች ጥሩ የሥራ ውጤት የሚገኘው ሠራተኞችን በዕቅድ አዘገጃጀት በማሳተፍና የእነሱንም ፍላጎቶች የሚያሟሉ የአመራር ፖሊሲዎችን ተግባራዊ በማድረግ የሚያምኑ ናቸው። ይህ የአመራር ዘዴ ለብዙ ድርጅቶች የሚመረጥ የሠራተኞችን የሥራ ፍላጎት ከፍ የሚያደርግና ለድርጅትም ጥሩ የሥራ ውጤትና እድገት የሚያስገኝ አስተማማኝ መንገድ ነው።

ምሁራን እነዚህን አምስት ደረጃዎች ካስቀመጡ በኋላ ከእነዚህ ደረጃዎች ይህ ብቻ ነው ጥሩ የአመራር ዘዴ ብሎ ማለት አስቸጋሪ ስለሚሆን እንደየሁኔታው ጥሩ የሆነውን ስልት መከተል እንደሚገባ ይጠቁማሉ። እንደሁኔታው ማለት አንድ ዓይነት አካሄድ የለም እንደ ሥራው ጠባይ እንደ ጊዜው ሁኔታ እንደ ሠራተኛው ባህልና እንደ መሪው አቅም የአመራር ዘዴው የሚቀያየር ነው ማለት ነው።

፬.፪.ግንኙነት ፣ የግንኙነት ዓይነቶች ጥቅም የውሳኔ አሰጣጥ

❖ ግንኙነት

ግንኙነት ማለት ቢያንስ በሁለት ወይንም ከዚያም በላይ በሆኑ ወገኖች መካከል የሚደረግ የሓሳብ ፣ የመረጃ፣ የአስተያየት፣ የአስተሳሰብ፣ የአመለካከት ወይም የሌላ የማንኛውም ግንዛቤ መለዋወጥ ነው። በሥራ ዓለም የማንኛውም ድርጅት ተግባር ለመፈጸም ያለግንኙነት ሊሳካ አይችልም። የትኛውም የሥራ አመራር ተግባር ማለትም ማቀድ ማደራጀት ፣ መምራት ፣ መቆጣጠርም ሆነ ሌሎች ድርጊቶች ሁሉ ያለ ግንኙነት ሊከናወኑ አይችሉም ።

❖ የግንኙነት አስፈላጊነት

የግንኙነት ዓብይ ተግባር መግባባትን መፍጠር ነው። መግባባት እስካለ ድረስ በድርጅት ውስጥ ምን እንደሚሰራ በምን እንደሚሰራ እንዴት እንደሚሰራ እና ለምን እንደሚሰራ ማወቅ ስለሚቻል የሚፈለገውን ውጤት ማስገኘት ይቻላል። ከዚህ በመነሳት ጥሩ የግንኙነት ችሎታ ያለው የሥራ ኃላፊ የተዋጣለት የሥራ መሪ መሆን ይችላል። በድርጅት ውስጥ ግንኙነት ለብዙ ጉዳዮች ያስፈልጋል። ከነዚህም ዋና ዋናዎቹ የሚከተሉት ናቸው።

- የድርጅቱን ዓላማ ለማሳወቅ
- የሥራን አደረጃጀት ሂደት ለማስገንዘብ
- ለሥራ የሚያስፈልጉ መረጃዎችን ለመሰብሰብ
- አዳዲስ የአሰራርና የቴክኖሎጂ ለውጦችን ለማሳወቅ
- የሠራተኛን ፍላጎት ለይቶ በማወቅ ለማሟላት
- ከየአቅጣጫው የሚመጡ ሃሳቦችንና አስተያየቶችን ለመቀበል
- የድርጅትን የሥራ ውጤትና ድርጅቱም የሚፈልገውን ለማሳወቅ
- የማይሆንና ትክክለኛ ያልሆነ መረጃ እንዳይተላለፍ ለመቆጣጠር
- የድርጅቱን ፖሊሲ ደንቦች መመሪያዎችና ሌሎች አስተዳደራዊ ጉዳዮች ለሠራተኛው ለማስገንዘብ
- ሠራተኞች የሚፈልጉትን ከየት መቼ ምን ያህልና በምን ሁኔታ እንደሚያገኙ ግልጽ ለማድረግ
- የአሰሪና ሰራተኛ ግንኙነት ለማሻሻል
- በተለያዩ የሥራ ዘርፎች በግለሰቦችና በቡድኖች መካከል የትብብርና የዓላማ አንድነት ለመፍጠር
- ሥራን ለማቀድ ሰራተኛን ለማትጋት ፣ ለመምራትና ለመቆጣጠር
- ድርጅቱን ከውጪ አካላቶች ጋር ለማገናኘት

❖ የግንኙነት ዓይነቶች

በድርጅት ውስጥ ግንኙነት መደበኛ የሆነና መደበኛ ያልሆነ ተብሎ በሁለት ይከፈላል። መደበኛ የሆነ የሚባለው በመሥሪያ ቤቱ የአደረጃጀት ሂደትና መዋቅር ውስጥ የተደነገገና የግንኙነት መስመሮቹ በደንቡና መመሪያ የታወቁ ሲሆን መደበኛ ያልሆነ ግን በሰዎች በራሳቸው ፍላጎትና በጎ ፈቃድ የሚፈጠርና በአብዛኛው ከአንዱ ወደ ሌላው በቅብብሎሽ የሚተላለፈው ነው። በግንኙነት ዓይነቶች አመዳደብ ላይ በርካታ ምሁራን የተለያዩ አገላለጾች ያሏቸው ቢሆንም በአብዛኛው ዓይነቶቹ የሚከተሉት ናቸው።

- ✓ **ዓምዳዊ ግንኙነት ፦** ይህ የግንኙነት ዓይነት በውስጡ ሁለት አቅጣጫዎችን የያዘ ነው። እነዚህም ወደታች እና ወደላይ ግንኙነቶች ናቸው።
  - **ወደታች ግንኙነት ፦** ይህ ዓይነቱ ግንኙነት ከበላይ ወደ በታች የሚተላለፍ ነው። ወደታች የሚተላለፍ ግንኙነት በአብዛኛው የሕግ የደንብ የመመሪያ የትዕዛዝ የፖሊሲ ማብራሪያ ባሕሪን የሚከተል ሲሆን የተፈጻሚነት ግዴታንም ያመለክታል። ይህ ዓይነት ግንኙነት የሚደረገው አዳዲስ ሁኔታዎችን ለማስተዋወቅ ፣ ሥራን ለማስፈጸም ፣ ሠራተኞችን ለለውጥ ለማዘጋጀት ፣ ጥርጣሬን ለማስወገድና ያልሆነ መረጃ እንዳይተላለፍ ለማድረግ ነው።
  - **ወደላይ ግንኙነት ፦** የወደላይ ግንኙነት ከወደታች ያላነሰ ትኩረት ሊሰጠው የሚገባና ጥሩ የሥራ ውጤትን ለማስገኘት የሚጠቅም ዘዴ ነው። ይህ ሠራተኞች ለኃላፊዎቻቸው ሀሳባቸውን የሚያስተላልፉበት የግንኙነት መስመር ሲሆን ሠራተኛን በማሳተፍ ጠቀሚታ ስላለው በሥራ አመራር ተፈላጊነቱ የጎላ ነው። የወደላይ ግንኙነት አሳታፊ ባህርይ ያለው ፣ የቡድን ሥራን የሚያበረታታና ሠራተኞችን ለማትጋት የሚጠቅም በመሆኑ ሊበረታታ ይገባዋል። የወደላይ ግንኙነት የሚደረገው አስተያየት ለመስጠት፣ ሀሳብ ለማቅረብ፣ ሪፖርት ለማስተላለፍ ፣ ቅሬታን ለመግለጽ ፣ የሥራ አመራር ዓላማና አሠራርን ለመወሰን ነው።
- ✓ **አግድማዊ ግንኙነት ፦** ይህ የጎን ግንኙነትን የሚያመለክት ሲሆን በመሥሪያ ቤት ውስጥም ሆነ ውጪ የአቻነት ደረጃ ባላቸው ወገኖች መካከል የሚደረግ የግንኙነት መንገድ ነው። የዚህ ዓይነት ግንኙነት የማዘዝ እና የመታዘዝ ባህርይ የሌለው በመሆኑ የትብብር ፣የመረዳዳት ፣ ተግባብቶ አንዱ ካንዱ የሚፈልገውን የማግኘትን ስልት የሚከተል ነው።

❖ ውሳኔ አሰጣጥ

አንድ ድርጅት የሚፈጠረው፣ የሚንቀሳቀሰው፣ የሚያድገው እና ምንነቱ የሚገለፀው ሰዎች በሚያደርጓቸው ውሳኔዎች ነው፡፡ ስለሆኑም ጥሩ ውሳኔዎች ጥሩ ድርጅቶችን ሲፈጥሩ፤ የውሳኔዎች ድክመት ደግሞ የድርጅትን ድክመት ያስከትላሉ፡፡ ሁልጊዜ ለውጥና ዕድገት በሚታይባቸው ድርጅቶችና በአጋጣሚ ሆኑ ድርጅቶች መካከል ለሚኖረው የዕድገት ልዩነት አንዱ ዓቢይ ምክንያት ጥሩ ለውጥ ያስገኙ ውሳኔዎች መወሰን መቻል ወይም አለመቻል ነው፡፡ በመሆኑም ዓላማን ሊያሳካ የሚያስችል ውሳኔ ለመወሰን የዳበረ የውሳኔ አሰጣጥ ስልት እንዲኖር ግድ ይላል፡፡

- ✓ **የውሳኔ አሰጣጥ ሂደት**
  - ዓላማን መወሰን
  - መረጃ መሰብሰብና ማደራጀት
  - የውሳኔ ጉዳዩን /ችግሩን/ መለየት
  - ለችግሩ ለጉዳዩ አማራጭ መፍትሔ የውሳኔ ሐሳብ መፈለግ
  - የቀረቡትን የመፍትሔ የውሳኔ ሐሳቦችን መሥፈርት በማዘጋጀት መገምገም
  - የተሻሻለውን የውሳኔ ሐሳብ መምረጥ፣ ማስፈፀምና፣ ተፈፃሚነቱን መከታተል

- ✓ **የውጤታማ ውሳኔ ጠባዮች**
  - በእውነት ላይ የተመሠረተ መሆን፣
  - በትክክል የተመከረበት መሆን፣
  - በቀላሉ ሊለወጥ የማይችል መሆኑ፣
  - በትክክለኛ ጊዜ የተወሰነ መሆኑ፣
  - በጉዳዩ /በችግሩ/ እምብርት ላይ ያተኮረ መሆኑ፣
  - የችግሩን መንስኤ ፈልቅቆ አውጥቶ በቂ መፈትሔ ለመስጠት መቻሉ፣
  - ውጫዊ እና ውስጣዊ፣ ነባራዊ ሁኔታዎችን ያገናዘበ መሆኑ

፬.፫. ማትጋትና ጥቅሙ ፣ የውጤታማ መሪ ጠባያት

- ❖ **ማትጋት**
  - ✓ ማትጋት ማለት ሰዎች አንድን ነገር እንዲፈጽሙ የሚያደርግ ሁኔታን መፍጠር ማለት ነው።
  - ✓ ማትጋት ማለት ሰዎች ወደ አንድ ዐብይ ዓላማ ለመድረስ የሚያስችላቸውን ተግባሮች እንዲፈጽሙ በፍላጎታቸው ላይ በመመስረት የጠባይ ለውጥ እንዲያመጡ የማድረጊያ ስልት ነው።
  - ✓ የማትጋት ዓላማ አባላት በራሳቸው ፍላጎት በትጋትና በሓላፊነት ስሜት የማኅበራቸውን ዓላማ ለማሳካት ጥረት እንዲያደርጉ ማበረታታት ሲሆን ለዚህ ደግሞ የእያንዳንዱ ኃላፊ በሥሩ ለሚያገለግሉ አባላትን በግሩፕ እና በመነጠላ ምን ሊያተጋቸው እንደሚችል ብመለየት ማትጋት ይኖርበታል።
- ❖ **የማትጊያ ዘዴዎች**
  - ✓ አገልግሎትን አስደሳችና የሚያሳስብ ማድረግ
  - ✓ አገልግሎትን መለዋወጥና መጨመር
  - ✓ አባላትን በልዩ ልዩ ጉዳዮች ማሳተፍ
  - ✓ የሥልጣን ውክልና መስጠት
  - ✓ አመቺ የአገልግሎት አከባቢ መፍጠር
  - ✓ የውድድር መንፈስ መፍጠር
  - ✓ ከአባላት ጋር በመከባበርና በመረዳዳት መንፈስ መሥራት
  - ✓ ጥሩ የአገልግሎት ግንኙነትና ቁጥጥር ስልት መፍጠር
  - ✓ ማድነቅ ፣ ማመስገን እና መሸለም
  - ✓ መከታተል ማስተማር ማሠልጠን መምከርና መገሰጽ
- ❖ **የውጤታማ መሪ ጠባያት**
  - ✓ የሰውን ጠባይ መረዳት
  - ✓ አብሮ ከሚያገለግል ጋር መመሳሰል
  - ✓ ተናግሮ ማሳመን
  - ✓ መልዕክቱ ግልጽና እውነተኛ መሆን
  - ✓ መልካም አርአያ መሆን
  - ✓ ቆራጥና ዓላማ ያለው መሆን
  - ✓ አለመግባባቶችን በትክክል መዳኘት መቻል
  - ✓ ሂስን(የሚሰጡ አስተያየቶችን) ለመቀበል ዝግጁ መሆን
  - ✓ እራሱንና ሌላውን ለመለወጥ ዝግጁ መሆን

1ST COPY

፬.፬. መቆጣጠር ፣ የቁጥጥር ትርጉም ፣ ጥቅም

- **መቆጣጠር (የቁጥጥር ትርጉም)**

ቁጥጥር በሥራ ሂደት ወቅታዊ ግምገማና ክትትል በማድረግ ሥራዎችን በዕቅዶችና መመሪያዎች መሠረት ፤ በሚፈለገው መጠንና ጥራት መከናወናቸውን፤ የሚያጋጥሙ የአሰራር ችግሮች በወቅቱ መፈታታቸውን ፤ ስህተቶች መታረማቸውን ፤ ተገቢ የሆኑ መሻሻሎችና ለውጦች መደረጋቸውን እና የታለሙት ዓላማዎች በአስተማማኝ ከግብ መድረሳቸውን የምናረጋግጥበት የሥራ አመራር መሣሪያ ነው።

- **የቁጥጥር ጥቅም**

በአንድ መሥሪያ ቤት ወይንም ድርጅት ውስጥ የሚካሄድ ቁጥጥር ከሚሰጣቸው ጥቅሞች ውስጥ የሚከተሉት ይጠቀሳሉ።

- ✓ ለዕቅድ ትግበራ ፡- እንደሚታወቀው ዕቅድ በራሱ ግብ ሳይሆን ግብ ሥራው ተከናውኖ የሚፈለገው ውጤት መገኘቱ ነው። ስለሆነም የቁጥጥር መኖር ዕቅዱ ተግባራዊ መሆን አለመሆኑን ለማረጋገጥ ይረዳል።
- ✓ ሥራ በሥርዓት እንዲተገበር ፡- በአንድ ድድርጅት ውስጥ የሚዘረጋ የቁጥጥር ሥርዓት ፖሊሲዎችን ደንቦችን መመሪያዎችን የሥራ አፈጻጸም ሂደቶችን ተከትሎ የሚሰራ በመሆኑ የሥራ መዘበራረቅን ወይንም መዛባትን እንዲሁም ሥርዓት አልባ የሆነ አሠራርን አስወግዶ እያንዳንዱ ሠራተኛ በእያንዳንዱ ቦታ ለእያንዳንዱ ሠራተኛ በመመደብ ሥነ ሥርዓትን ያሰፍናል።
- ✓ የሥራን ጥራት ለማረጋገጥ ፡- የሥራ ጥራት ሲባል ተፈላጊው የሥራ ውጤት በዓይነትና በመጠን በጊዜ በቦታ ሲገኝ ነው። የቁጥጥር መኖር የሥራ ውጤቱ በሚፈለገው ሁኔታና ደረጃ መገኘቱንና ያለመገኘቱን ስለሚያረጋግጥ የሥራውን ጥራት ለመጠበቅ ይረዳል።
- ✓ በቂ ግንዛቤን ይፈጥራል፡- በየደረጃው የሚገኙ የሥራ ኃላፊዎች ባለሙያዎችና ሠራተኞች ስለ ሥራቸው እርምጃ በቂ ግንዛቤ እንዲኖራቸው ያደርጋል። በቁጥጥር ሂደት ጠንካራና ደካማ ጎኖች ቁልጭ ብለው ስለሚወጡና የተከሰቱ ችግሮችና ስህተቶች ስለሚታዩ ማን ? ምን? በትክክል እንደሠራና እንዳልሠራ ስለሚያወቅ እያንዳንዱ ሠራተኛ ስለሥራው ያለውን ብቃትና ደካማነት ለመለየት ያስችለዋል።
- ✓ ውሳኔ ለመስጠት ያስችላል ፡- በቁጥጥር ሂደት ብዙ መረጃዎች የሚሰበሰቡ ሲሆን እነዚህ መረጃዎች ደግሞ ለውሳኔ አሰጣጥ መሠረት ናቸው። በመሆኑም በቁጥጥር ሂደት የሚሰበሰቡ መረጃዎች ውሳኔ ለመስጠት ከፍተኛ አስተዋጽዖ ያደርጋሉ።

የምዕራፍ ፬ማጠቃለያጥያቄዎች፤

ለሚከተሉትጥያቄዎችአጭርመልስስጡ፡፡

፩. መሪነት ወይንም አመራርነት የሚገለጥባቸው መገለጫዎች ምን ምን ናቸው ?

፪. አንድ ሰው ጥሩ መሪ ነው የሚባለው ምን ምን ባህርያትን መላበስ ሲችል ነው?

፫. ከአመራር ዘዴዎች መካከል ጥሩ የአመራር ዘዴ ነው ተብሎ የተቀመጠው የቱ ነው? ለምን ?

፬. በአንድ መስሪያ አካባቢ ወይንም ድርጅት የግንኙነት መንገዶች መኖራቸው የሚሰጠው ጥቅም ምንድነው? ግንኙነት ባይኖር ምን ጉዳት ያመጣል ?

፭. በድርጅት ውስጥ የቁጥጥር መኖር ጥቅምና አስፈላጊነት ምንድነው ? ቁጥጥር የሌለው ድርጅት ምን ሊያጋጥመው ይችላል ?

ምዕራፍ አምስት

ዓላማ

ተማሪዎች ይህንን ትምህርት ተምረው ሲያጠናቅቁ

፩. በሥራ አመራር ውስጥ ያሉ የቁጥጥር ዓይነቶችንና የቁጥጥር ሂደትን ይገነዘባሉ፡፡

፪. የጥሩ መሪ ባሕርያትንና የመሪ ዐይነቶችን በሚገባ ይገነዘባሉ፡፡

፫. የመሪነትን ንድፈ ሃሳብና ተተኪ መሪነትን በመገንዘብ በአገልግሎታቸው ይለማመዱታል፡፡

የመክፈቻ ጥያቄ

፩. ከቁጥጥር ዓይነቶች መካከል የምታቋቸውን ለመምህራቹ ተናገሩ

፪. ተተኪ መሪነት ስንል ምን ማለት ነው በሰንበት ትምህርት ቤትስ በምን መልኩ ይስተዋላል

፭.፩. የቁጥጥር ዓይነቶች፣ የቁጥጥር ሂደት

የቁጥጥር ዓይነት እንደሥራው ባሕርይ የተለያየ ሊሆን የሚችል ሲሆን ጠቅለል ባለ መልኩ ግን በአምስት ከፍለን መመልከት እንችላለን፡፡

ሀ. ቅድመ ተግባር ቁጥጥር

በዚህ የቁጥጥር ዓይነት ሥራው ከመጀመሩ አስቀድሞ አስፈላጊው የሰው፣ የማቴርያልና የገንዘብ አቅም፣ በጀት መኖሩን ያረጋግጣል፡፡ ሥራው በሚጀመርበት ጊዜ ተፈላጊዎቹ ነገሮች በዓይነት፣ በጥራት፣ በብዛትና በሚፈለግበት ቦታ መገኘታቸውንም ይቆጣጠራል፡፡

ለ. አቅጣጫ አስያዥ ቁጥጥር

ይህ የቁጥጥር ዓይነት ሥራዎች ከተቀመጠላቸው ግብ አኳያ መስመር ሲለቁ አስፈላጊው ማስተካከያ እንዲደረግባቸውና ሥራው ከማለቁና ከመበላሸቱ በፊት ትክክለኛውን አቅጣጫ እንዲይዝ የሚደረግበት የቁጥጥር ዓይነት ነው፡፡ በዚህም ስህተቶች ሳይበረክቱና ሳይደራረቡ በወቅቱ ታርመው ለወደፊቱ አሠራር አጋዥና አመልካች የሚሆኑ የሚሆኑ የመንደርደሪያ ሐሳቦችና አሠራር ዘዴዎች የሚፈጠሩበት ነው፡፡ ለውጤታማነቱ ሥራ መሪዎች በአከባቢያቸው ስላለው ለውጥና ሥራው ወደሚፈለገው ግብ በትክክል ለመድረስ ወቅታዊና ትክክለኛ መረጃ ሊያገኙ ይገባል፡፡

ሐ. የማጣራት ቁጥጥር

ይህ የቁጥጥር ዓይነት በሥራዎች ሂደት ውጤት ከመገኘቱ በፊት መሟላት ያለባቸው ነገሮች ሁሉ መሟላታቸውን የምናረጋግጥበት ሲሆን ሥራው ከአንዱ ደረጃ ወደሚቀጥለው ደረጃ ከመተላለፉ በፊት በመጀመሪያው ደረጃ መሟላት የሚገባቸው ሁኔታዎች ሁሉ በትክክል መሟላታቸውን የምንቆጣጠርበት መንገድ ነው፡፡ ለዚህም አስቀድሞ የወጣ ደረጃ የሚያስፈልገው ሲሆን ይህን ደረጃ ያልጠበቀ ሥራ ወደሚቀጥለው ተግባር ወይም አሠራር አልፎ ጠጨማሪ ጥፋት ከመፈጠሩ በፊት ተስተካክሎ ወደሚቀጥለው የሥራ ሂደት እንዲተላለፍ የሚደረግበት ነው፡፡ ወደሚቀጥለው ሥራ ሂደት እንዲቀጥልና እንዳይቀጥል የሚያደርግ በመሆኑም ቀጥል/አትቀጥል ወይም ነው/አይደለም ቁጥጥር ተብሎም ይጠራል፡፡

መ. ድኅረ ተግባር ቁጥጥር

ይህ የቁጥጥር ዓይነት ሥራው ከተጠናቀቀ በኋላ የሥራው ውጤት በምን ደረጃ ላይ እንዳለ የምንለካበትና በአንጻሩም ተገቢው የእርምት እርምጃ የሚወሰድበት ነው፡፡ የተከሰቱ ስህተቶች ካሉ ለምንና እንዴት ሊከሰቱ እንደቻሉ በዝርዝር አጥንቶ የማስተካከያ መንገዶችን ከመፈለግ ሌላ ለወደፊቱ ጠቃሚ ልምዶችን በማግኘት ተመሳሳይ ስህተቶች እንዳይፈጸሙ የምናደርግበት የቁጥጥር ዓይነት ነው፡፡

ሠ. በደንቦች ላይ የተመሠረተ ቁጥጥር

ፖሊሲዎች፣ መመሪያዎችና ደንቦች የአንድን ድርጅት አሠራርና አመራር አቅጣጫ በማስያዝና በማቃናት ከፍተኛ አስተዋጽዖ ያላቸው ሲሆን በቁጥጥር መሣሪያነትም ያገለግላሉ፡፡ የተሠሩት ወይንም የሚሠሩት ሥራዎች በድርጅቱ *ፖሊሲዎች፣ መመሪያዎችና* ደንቦች መሠረት መሆኑን ስናረጋግጥ ቁጥጥር ማድረጋችን ሲሆን በዚህም ሥራዎች የሚፈለገውን ደረጃ ጠብቀው መከናወን አለመከናወናቸውን በማረጋገጥ እንዳስፈላጊነቱ እርምጃ ለመውሰድ የሚያገለግሉ ናቸው፡፡

ከላይ ያየናቸው የቁጥጥር ዓይነቶች አንዱ ሌላውን ተክቶ የሚያገለግል ሳይሆን በተደጋጋፊነት በአንድ ላይ በአንድ ድርጅት ውስጥ ሊያገለግሉ የሚችሉ ናቸው፡፡

የቁጥጥር ሂደት

ቁጥጥር የራሡ የሆነ ሂደት ወይም አሠራር ቅደም ተከተል ሲኖረው በቁጥጥር ሂደት ወስጥ የሚታዩ ልዩ ልዩ ክፍሎች የሁለንተናዊነት ጠባይ አላቸው፡፡ በቁጥጥር ሂደት ውስጥ የሚታዩ ሂደቶች በዋናነት አራት ሲሆኑ እነርሱም፡-

ዓላማና ግብን መወሰን

ዓላማና ግብን መወሰን የማቀድ ተግባር ሲሆን የቁጥጥር ተግባር ዓላማው በትክክል መወሰኑን ካሉት አማራጮች ሁሉ የተሻለና ተግባራዊ ለመሆን የሚችል መሆኑን፣ ዓላማውን ተግባራዊ ለማድረግ አስፈላጊ ነገሮች መሟላታቸውንና ዓላማው ሥራውን ወደፊት ለመግፋት የሚያስችል መሆኑን ማረጋገጥ ነው፡፡

ቁጥጥር የሚደረግበትን ነገር መለካት

ለመለካት የመቆጣጠሪያ ወይም የመለኪያ መሣሪያ ማዘጋጀት አስፈላጊ ሲሆን ይህ መሣሪ ከዓላማው ጋር መጣጣምና የሚፈለገውን ውጤት ቀደም አድርጎ ለማሳየት መቻል አለበት፡፡ ስለዚህ የመለኪያ መሣሪያው ግልፅና ወጥነት ያለው ሊሆን ይገባል፡፡ የመለኪያው ጥራት ለቁጥጥሩ ወሳኝ ሲሆን የምንለካው ምንድን ነው ጥራትን፣ መጠንን፣ ውጤትን ወይንስ ጊዜን ነው

ማነፃፀር

ማነፃፀር ስንል ንጽጽር የሚካሄደው በመለካት በተገኘው ውጤትና በዕቅድ በተያዘው ግብ መካከል ሲሆን የተገኘው ውጤት ከግቡ ጋር የጠለያየበትን ወይም አንድ የሆነበትን ፍንጭ ይሰጣል፡፡ ምን እንደጎደለና ምን ስህተት እንደተፈጸመ በመረዳት ለማስተካከል ያግዛል፡፡ በንጽጽር የተገኘውን ውጤት ለውሳኔ ሰጪ አካላት በተለያዩ መንገዶች ማቅረብ ያስችላል።

የእርምት እርምጃ መውሰድ

ከላይ እንዳየነው ንጽጽር ምን ዓይነት የእርምት እርምጃ መውሰድ እንዳለበት የሚያመለክት ሲሆን ይህን ግኝት ወዲያውኑ ወደ ተግባር መለወጥ አስፈላጊ ላይሆን ይችላል፡፡ የታለመውና የሚከናወነው አብዛኛውን ጊዜ ስለማይጣጣም ልዩነቱ ይህን ያህል የጎላ ካልሆነ የእርምት እርምጃ መውሰድ አስፈላጊ አይሆንም፡፡ ምክንያቱም አንዳንድ የእርምት እርምጃዎች በጣም ውድ ስለሚሆኑ ወይም ላያስፈልጉ ስለሚችሉ፡፡

ቁጥጥር አስፈላጊ ቢሆንም ለሰዎች ጥቅም በሰዎች አማካኝነት በሰዎች ላይ የሚከናወን ተግባር በመሆኑ ቁጥጥር የሚደረግባቸው ሰዎች ማለትም ሥራውን የሚያከናውኑት ሠራተኞች ይቃወሙታል፡፡ ለመቃወማቸው ምክንያት ከሆኑት መካከልም፡-

- **አምባገነናዊ ግብ አወሳሰን፡-** የተወሰነው ግብ ምክንያታዊ ካልሆነና የሚመለከታቸው ሠራተኞች በግብ አወሳሰኑ ካልተካፈሉበት አብዛኛውን ጊዜ ተቃውሞ ያስነሳል፡፡
- **ግትር የሆኑ ግቦች፡-** ግቦች በግኝታቸው ላይ ተፅዕኖ ለሚያደርጉ ነገሮች ተለዋዋጭ መሆን እንጂ ግትር መሆን የለባቸውም፡፡ ግትር የሆኑ ግቦች ከጊዜው ጋር አብረው ስለማይሄዱና ሠራተኞች ስለማይቀበሏቸው ተፈጻሚነት አይኖራቸውም፡፡
- **ለየሥራ ደረጃዎች የሚወሰኑት ዓላማዎች ወጥነት ማጣት፡-** የድርጅቱ ዓላማዎችና ግቦች እንደአስፈላጊነታቸው በየደረጃው ለሚገኙ ሠራተኞች ተከፋፍለው መሠጠት ያለባቸው ሲሆን ይህም የሚለካው ውጤትና ከግቡ ጋር የሚደረገው ንፅፅር የእያንዳንዱ ሥራ ክፍልና ሠራተኞች እንዲሆን ያደርገዋል።

፭.፪. የውጤታማ ቁጥጥር ባሕርያት

ጥሩ ውጤት የሚያስገኙ የቁጥጥር ሥርዓቶች ብዙ የወል ባሕርያት ያላቸው ቢሆንም የእነዚህ ባሕርያት ጠቃሚነት እንደየሁኔታው ይለያያል፡፡ አንድ ባሕርይ ለአንድ ሁኔታ በጣም ጠቃሚ ሲሆን ለሌላው ሁኔታ እምብዛም ላይጠቅም ይችላል፡፡ በአጠቃላይ ግን የእነዚህ ባሕርያት መኖር የቁጥጥር ሥርዓቱን ለማጠናከር ይረዳል፡፡ ከባሕርያቱም መካከል፡-

- **ትክክለኛነት** ፡- በቁጥጥር ሒደት የሚገኝ ማንኛውም መረጃ ትክክለኛ መሆን አለበት፡፡ አለበለዚያ ግን ከአንድ የሚገኝ የተሳሳተ መረጃ የጠሳሳተ ውሳኔን ስለሚያስከትል የተከሰቱ ችግሮችን ለመፍታት ካለማስቻሉም ሌላ ተጨማሪ ችግር ሊፈጥር ይችላል፡፡ ከቁጥጥር የሚገኘውን መረጃ ትክክለኛነት መገምገም የሥራ ኃላፊዎች ዐቢይ ተግባር ነው፡፡
- **ወቅታዊነት** ፡- በቁጥጥር ሂደት የሚደረስበት ስህተት በትክክል ተገምግሞ ወቅታዊ የእርምት እርምጃ ካልተወሰደበት በስተቀር ውጤቱ አነመርቂ አይሆንም፡፡ ስለዚህ ቁጥጥር መደረግ ያለበት ማስተካከያ ለማድረግ በሚቻልበት ወቅት መሆን አለበት፡፡
- **አመዛዛኝነትና አጠቃላይነት** ፡- በቁጥጥር ሥርዓት የሚሰበሰብ መረጃ የሚመለከታቸው ሁሉ ሊረዱት የሚችሉትና አመዛዛኝ መሆን ይገባዋል፡፡ ይህ ካልሆነ ግን አመዛዛኝና አጠቃላይ ያልሆነ የቁጥጥር ሥርዓት ብዙ ስህተቶች እንዲፈጠሩ ምክንያት ይሆናል፡፡
- **ስትራቴጂያዊ የቁጥጥር ነጥቦች ላይ ብቻ ማተኮር** ፡- ውጤታማ ቁጥጥር ተፈላጊውን መረጃ ለማግኘት ቁልፍ በሆኑ የሥራ ክፍሎች ላይ ማተኮር አለበት፡፡ ይህም ጊዜን የሰው ኃይልንና ማቴርያልን ለመቁጠብ ይረዳል፡፡
- **ቆጣቢነት** ፡- ከቁጥጥር የሚገኝ ጥቅም ከሚያስከትለው ወጪ ካነሰ ቁጥጥር የሚደረግበትን ድርጅት ሕልውና ስለሚነካ ምንም ጊዜ ቢሆን የሚደረግ ቁጥጥር ከሚያስገኘው ጥቅም አኳያ መታየት አለበት፡፡ ስለዚህ በቁጥጥር ምክንያት የሚከሰተውን ወጪ ለመቀነስ የተንዛዛ ዝርዝር የሆነ ቁጥጥር ማስወገድ ያስፈልጋል፡፡
- **ተለዋዋጭነት** ፡- የተለያዩ ሥራዎችና ሠራተኞች ላይ የሚደረግ ቁጥጥር እንደየሥራው ባሕርይ መለያየት ያለበት ሲሆን የቁጥጥር ሥርዓት ሲዘረጋ በአንድ ዓይነት የቁጥጥር ስልት ሊሸፈኑ የሚችሉትንና የማይችሉትን በሚገባ መለየት ይገባል፡፡ በዚህም መሠረት ቁጥጥሩ እንደሥራው ጠባይ የተለያየ ከመሆኑም ባሻገር እንደጊዜውና ቦታው ለመለዋወጥ መቻል አለበት፡፡
- **ተዛማጅነት** ፡- ቁጥጥር የታቀደውን የተከናወነው መጣጣሙን የምናረጋግጥበት ሲሆን ከዚህ ውጪ የሆነ ቁጥጥር ዓላማ የለሽ ይሆናል፡፡ ቁጥጥር ከዕቅድና ከኃላፊነት ጋር የተዛመደ ሊሆን የሚገባው ሲሆን ጥሩ የቁጥጥር ሥርዓት ለተገኘው ጥሩም ሆነ መጥፎ የሥራ ውጤት ተጠያቂው ማን እንደሆነ ማመልከት አለበት፡፡
- **ቅንጅት** ፡- እያንዳንዱ የአሠራር ደረጃ የድርጅትን አጠቃላይ ዕድገት ወይንም ውድቀት ስለሚወስን አንዱ የአሠራር ደረጃ ከሌላው ጋር የተቀናጀ መሆን አለበት፡፡ ቁጥጥሩ ሥርዓት ይህንኑ ለማረጋገጥ የተዘረጋ መሆን ይገባዋል፡፡

ISC COPY

- **አመልካችነት** ፡-የቁጥጥር ሥርዓ የተከሰቱትን ስህተቶች ቁልጭ አድርጎ ካወጣ በኋላ የሚወሰዱትን የእርምት እርምጃ ማመላከት አለበት፡፡ የእርምት እርምጃዎቹም ለሚመለከታቸው በወቅቱ ደርሰው በሥራ ላይ ሊውሉ ይገባል፡፡
- **ተቀባይነት** ፡- የቁጥጥር ሥርዓት በድርጅቱ አባላት ዘንድ ተቀባይነት እንዲኖረው ቁጥጥሩ ከድርጅቱ ግቦች ጋር ሲጣጣም ነው፡፡

ከላይ የተመለከትናቸው የጥሩ ቁጥጥር ባሕርያት እንዳሉ ሁሉ ለጥሩ ቁጥጥር ሥርዓት መዘርጋት እንቅፋት የሚሆኑ ነገሮች መኖቸውም መዘንጋት የለበትም፡፡ ከእነዚህም መካከል በቀላሉ ለሚለኩ ነገሮች ብዙ ትኩረት መስጠትና ለመለካት አስቸጋሪ የሆኑትን የሚገባውን ትኩረት አለመስጠት አንዱ ሲሆን ሌላው ምክንያት ለረጅም ጊዜ ጠቀሜታ የሚሠጡትን ጉዳዮች ወደጎን በመተው ወይንም በመዘንጋት ለአጭር ጊዜ ጥቅሞች ቅድሚያ መስጠት ነው፡፡ በዚህም የተነሳ ለቀላል ጉዳዮች ቅድሚያ ይሰጥና ዋና ዋናዎቹ ጉዳዮች ሊዘነጉ ይችላሉ፡፡

፭.፫. የመሪነት እና የአስተዳዳሪነት ልዩነት

መሪነት ማለት አንድን ቡድን፣ ድርጅት ወይም ማኅበረሰብ ለዓላማ መሳካት የበኩላቸውን (የሚጠበቅባቸውን) እንዲያደርጉ እንዲወጡ ተፅዕኖ ማድረግ ነው፡፡ መሪነት ማለት ሰዎችንና ሥርዓትችን በማግባባት ትርጉም ያለውና ውጤት የሚያስገኝ ሁኔታ መፍጠር ሲሆን በዚህ ውስጥም የሰዎችን እምነት (አስተሳሰብና እንቅስቃሴ) በማግባባትና በማሳመን መለወጥን ይጠይቃል፡፡ መምራት አንድ የሥራ መሪ ተከታዮቹን (ሠራተኞችን) በማግባባትና በማስተባበር የድርጅቱን (የተቋሙን) ዓላማ ከግብ ለማድረስ የሚያስችል ተግባር ማከናወንና ለዚሁ ተግባር በግንባር ቀደምትነት መሰለፍ ማለት ነው፡፡

መሪነትና አስተዳዳሪነት የሚያመሳስሏቸው በርካታ ነገሮች ቢኖሩም የየራሳቸው የሆኑ የተለያዩ ባሕሪያት ስላላቸው ልዩነትና አንድነታቸውን ጠንቅቆ ማወቅ ያስፈልጋል፡፡ የመሪነት ተግባር የሆነው መምራት ሰዎችን በማግባባት፣ በማሳመንና በማስተባበር ትክክለኛውንና ተፈላጊውን ውጤት ማስገኘት ነው፡፡ የአስተዳዳሪነት ተግባር የሆነው ማስተዳደር ደግሞ የድርጅት ዓላማ ለማሳካት እንዲቻል በትክክለኛው አሠራር ሥራን በማቀድ በማደራጀትና በመቆጣጠር በሰዎች አማካኝነት ማከናወን ነው፡፡ የመሪነትና የአስተዳዳሪነትን ልዩነትና አንድነት ለመረዳት ያግዘን ዘንድ በሚከተለው መልኩ መመልከት ይቻላላ፡-

መሪዎች	**አስተዳዳሪዎች (ሥራ አስኪያጆች)**
ራዕይ አላቸው፣ ሌሎችን ያነሳሳሉ፤ የጋራ እሴት ይፈጥራሉ፡፡	ያቅዳሉ፣ ያደራጃሉ፣ ይቆጣጠራሉ፡፡
አዳዲስ ሃሳቦችን ያፈልቃሉ፤ ለውጥን ያሳልጣሉ፡፡	ይመራሉ፣ ከለውጥ ጋራ ራሳቸውን ያመሳስላሉ፡፡
ተጽዕኖ ይፈጥራሉ፤ ተመራማሪዎች ናቸው፡፡	ሥልጣንን ይጠቀማሉ፤ ሕግና ትእዛዝን ብቻ ያስቀድማሉ፡፡
ተለዋዋጭ ሲሆኑ መልካም አጋጣሚዎችን ይፈልጋሉ፡፡	ግትርና መመሪያን የሚከተሉ ሲሆኑ ስጋቶችን በትኩረት ያያሉ፡፡
ውጤት ተኮርና አነቃቂ ናቸው፡፡	ቅልጥፍና እና ብቃት ላይ ያተኩራሉ፣ ይገመግማሉ፣ ይቆጣጠራሉ፡፡
ከሳጥኑ ውጪ ያስባሉ፤ መንገድ ያሳያሉ፡፡	ኃላፊነታቸው ላይ ብቻ ያተኩራሉ፤ ይከተላሉ፡፡
ትክክለኛ ሥራዎችን ይሠራሉ፡፡	ሥራዎችን በትክክል ይሠራሉ፡፡

ከዚህም በተጨማሪ የመሪነት ሥራዎች በወደፊት አቅጣጫና ራዕይ ላይ የሚያተኩርና ግንኙነቱም በመግባባትና በማሳመን ላይ የተመሠረተ በመሆኑ የመሪዎቹም ሥልጣን ከሰዎቹ ችሎታና ብቃት የሚመነጭ ነው፡፡ የማስተዳደር ሥራ ደግሞ በወቅታዊና ተግባራዊ ዕቅድ ላይ የሚያተኩርና ግንኙነቱም መዋቅራዊ አደረጃጀት ላይ የተመሠረተ በመሆኑ አስተዳደሮች ሥልጣን ከድርጅታዊ መዋቅር የሚመነጭ ነው፡፡

፭.፬. የጥሩ መሪ ባሕርያት፣ የመሪ ዓይነቶች

አንድ መሪ ለተሰጠው ሥልጣን ወይም ኃላፊነት የሚጠይቀውን ትምህርት፣ ሥልጠና ዝግጅት እንዲሁም ልምድ ሊኖረው የሚገባሲሆን ሰዎችን በቀላሉ የመረዳት፣ ተፅዕኖ መፍጠር፣ የተለያዩ የመሪነት ዘይቤዎችን ማወቅ ይተበቅበታል፡፡ አንድ መሪ ሊኖሩት ከሚገቡ ባሕርያት ወይም ብቃቶች መካከል የሚከተሉትን መጥቀስ ይቻላል፡፡

- **ሙሉ ሰብዕና** :- መሪው የሚናገረውና የሚሠራው የማይጣረስ ሲሆን ከራሱ አቅም በተረፈ የድርጅቱ ወይም ኃላፊነት የተጣለበትን ማኅበረሰብ ጥቅም የሚያስቀድም ታማኝ እና ቅን አገልጋይ ሊሆን ይገባል፡፡
- **የለውጥ ሐዋርያነት** :- መሪዎች እሴት የማይጨምሩባቸውን ልማዶች እና አስተሳሰቦች የሚያስወግዱ እና ከፍተኛ ግለሰባዊ እና ተቋማዊ ለውጦችን የሚያመጡ ናቸው፡፡
- **የቡድን ተጫዋችነት** :- መሪዎች በቡድን መሥራትንና ሰዎች በጋራ እንዲሠሩ የማስተባበር ብቃትና ክህሎት ያላቸውና የድርጅቱን ዓላማ ለማሳካት ከወሳኝ አጋሮችና ቁልፍ ግለሰቦች ጋር ዘላቂ ግንኙነትን ሊፈጥሩ ይገባል፡፡
- **ፋና ወጊነት** :- በማንኛውም ሁኔታ ቀድመው የሚገኙ አስቸጋሪ በሆኑ ሁኔታዎች እና ጉዳዮች ተስፋ የማይቆርጡ የቡድን ስሜት እንዳይሰበር ያጋጠማቸውን እንቅፋት በቁርጠኝነት የሚሄዱ ሊሆኑ ይገባል፡፡
- **ሰዎችን ማስቀደም** :- ሁል ጊዜ ለሰዎች ፍላጎት የሚጠነቀቁ አንድን ነገር በትእዛዝ ከማሠራት ይልቅ ሰዎች ኃላፊነት ተሰምቷቸው እንዲሠሩ ያደርጋሉ፡፤
- **እራስን ዝቅ ማድረግ** :- ሁል ጊዜ እራሳቸውን ዝቅ የሚያደርጉ እና ከእኔ ይልቅ በእኔ ስር ያሉት ሁል ጊዜ ትክክል ናቸው ብለው ያምናሉ፡፡
- **ሥልጣንን በአግባቡ መጠቀም** :- የተሰጣቸውን ሥልጣን በአግባቡ የሚጠቀሙ እና ሥልጣንን ከመጠቅለል ይልቅ ለሚመሩዋቸው ሥልጣንን የሚያጋሩ፤ ተጠያቂነትን የሚያስቀድሙ ናቸው፡፡
- **ተተኪ ማፍራት** :- እኔ ሳልፍ ድርጅቱ ሊቀጥል ይገባል በማለት ሁል ጊዜ ለሌሎች ውጤታማ መሪዎች እና አዳዲስ አሳቦች እራሳቸውን ክፍት ያደርጋሉ፡፡

መልካም መሪ ባለበት ሠራተኞች እንደቤተሰብ አባል ስለሚታዩ በዚያ ጸንቶ መሥራት ብቻ ሳይሆን ለድርጅታቸው ዓላማ መሳካት ያላቸውን ተቆርቋሪነት ይገልጻሉ፡፡ በአንፃሩ ደግሞ መልካም መሪ በሌለበት ለምድ ያላቸው ሠራተኞች ሥራቸውን እየለቀቁ በምትካቸው አዳዲስ ሠራተኞች ሲቀጠሩና ሥራውን እስኪለምዱ ድረስ የሥራው ቅልጥፍና ስለሚቀንስ ድርጅቱ ሲጎዳ ይስተዋላል፡፡ የዚህ መነሻ የመሪው ሊሆን የሚችል ሲሆን ይህ የአመራር ስልት አቅጣጫውን በመሳት ለብዙዎች መጎዳት መንስኤ ይሆናል፡፡ ይህንን እውነት በደንብ ለመረዳት የአመራር አይነቶችንና ስልታቸውን ማስተዋል ይገባናል፡፡

አውቶክራቲክ መሪ :- ይህ ዓይነቱ መሪ ፈላጭ ቆራጭ የሆነ የአመራር ስልትን የሚከተል ሲሆን በባሕርይው ቁጡና ተፅዕኖ ማድረግ የማይለየው ነው፡፡ ትክክለኛው መንገድ የራሱ ብቻ ስለሚመስለው የሌሎችን ሀሳብ የማያዳምጥና ለመቀበል የሚቸገር ነው፡፡ እንደዚህ ዓይነት መሪዎች ታላቅነትና እኔነት ስለሚሰማቸው እኩልነትን ስለማይቀበሉ ለዘመናዊ ሥራ አመራር ተቃራኒ ናቸው፡፡ ይንህ የአመራር ስልት የሚጠቀሙ መሪዎች ምናልባት ለውትድርናና መሰል ኃላፊነቶች እርምጃ አወሳሰድ ላይ ሊጠቅሙ ይችላሉ፡፡ ለውጥ የሚያመጣን እንቅስቃሴ ሁሉ ስለሚያፍኑ ሠራተኞች ላይ ጫና የሚያበዙና ሥልጣናቸው ፍፁም ጭፍን ለሆነ ጥፋት የሚዳርጋቸው ናቸው፡፡

ዲሞክራቲክ መሪ :-ይህ ዓይነቱ መሪና የአመራር ስልት የቡድን አሠራርን በከፍተኛ ሁኔታ የሚያነላ ሲሆን ትክክለኛ የህዝብ አስተዳደርና ነፃነትን የሚያመለክት ነው፡፡ ይሁን እንጂ በዓለማችን ላይ ዲሚክራሲ አተገባበር በአንፃራዊነት ሊታይ ይችላል እንጂ ፍፁም የሆነ ዲሞክራሲን ማግኘት ይቸግራል፡፡ በትክክል ሲሠራበት ግን ብዙ የፈጠራ ሥራዎች በቡድን አሠራር የሚያስገኝና መሪዎችንም ለለውጥና ለተሸለ አሠራር ዝግጁ ከማድረጉ በተጨማሪ ሠራተኞችን አሠልጥኖ ችግር ፈቺዎች ለማድረግ ትልቅ አስተዋፅዖ ያለው ነው፡፡

ጨቋኝ መሪ :-ይህ ዓይነቱ መሪ ማንኛውንም ነገር በራሱ የሚወስንና ሠራተኞቹን የሚያስጨንቅ ሲሆን ይህንን ስልት የሚጠቀሙ መሪዎች የባሕርይ ችግር እንዳለባቸው የዘርፉ ምሁራን ይናገራሉ፡፡

አገልጋይ መሪ :- ይህ ዓይነቱ መሪና የአመራር ስልት በሁሉም ስፍራ ሊታይ የሚገባው የአገልግሎት ሰጪነት አመራር ሲሆን አንድን ተግባር ሰዎች እንዲወዱት ብቻ ሳይሆን መደረግ ስላለበትም እንዲያደርጉት ያደርጋል፡፡ ለሠራተኞች ዓላማ መሳካት የሚቆረቆርና ከድርጅት ዕድገት ጋር እኔም አድጋለሁ የሚል ሰራተኛን ማፍራትና ማቆየት የሚያስችል ነው፡፡

፮.፭. የመሪነት ንድፈ ሃሳቦች፣ ተተኪ መሪነት

ለብዙ ሁኔታዎች ተስማሚ የሚሆኑ የመሪነት ዘይቤዎችን ከመፈለግ አኳያ ብዙ ምሁራን ብዙ የመሪነት ሞዴሎችና ቲዎሪዎችን አቅርበዋል፡፡ ከነዚህ መካከል ታዋቂ የሆኑት የሚከተሉት ናቸው፡፡

ታላቅ ሰው ንድፈ ሃሳብ

ይህ ንድፈ ሃሳብ ታላላቅ መሪዎች ተወለዱ እንጂ አልተፈጠሩም የሚል መነሻ ያለው ሲሆን ስያሜው የመጣው በወቅቱ አመራሩ በዋነኝነት የወንድ ባሕርይ በተለይ ወታደራዊ መሪነት ስለነበረ ነው፡፡ የታላቅ ሰው አመራር መባሉም አመራር የተለየ መገለጫ ወይም የመሪውን ብቃት የሚጠይቅና የመሪውን ከሌሎች የተለየ መሆን የሚፈልግ በመሆኑ ነው፡፡ ትልቁ ትኩረቱም በሥራው ላይ ሳይሆን በመሪው ላይ ሲሆን መሪነት በመሠልጠን የሚገኝ ሳይሆን መመረጥ ነው የሚል ሃሳብ የያዘ ነው፡፡ የዚህ ንድፈ ሃሳብ ድክመቱ የባሕርይ አቀራረቡ “ጥሩ” ወይም “ስኬታማ” መሪን የሚመዝነው በግላዊ ማንነት ላይ መሆኑና አስፈላጊ በሆኑ ባሕርያት ላይ ሁልጊዜ ስምምነት አለመኖሩ ነው፡፡

የባሕርይ ንድፈ ሃሳብ

ይህ ንድፈ ሃሳብ ለውጤታማ አመራር ተጠያቂ የሆኑት ግላዊ ባሕርያት በመለየት ላይ የሚያተኩር ሲሆን ውጤታማ መሪዎች ውጤታማ ካልሆኑ መሪዎችና መሪ ካልሆኑ ሰዎች የሚለያቸው አንዳንድ ግላዊ ባሕርያት ሊኖራቸው ይገባል የሚል ሃሳብ አለው፡፡ ምንም እንኳን “ባሕርይ” ሞዴል ተብሎ ቢጠራም ባሕሪው ብቻውን ግን የመሪውን ውጤታማት ለመረዳት ቁልፍ አይደሉም፡፡ ምክንያቱም አንዳንድ መሪዎች እነዚህ ሁሉ ባሕርያት የላቸውም፤ እንዲሁም አንዳንድ ይህ ባሕርይ ያላቸው መሪዎች ደግሞ በመሪነት ሚናቸው ውጤታማ አይደሉም፡፡ ይህ በመሪ ባሕርያት እና በመሪ ውጤታማነት መካከል ያለው ወጥ የሆነ ግንኙነት አለመኖሩ ተመራማሪዎች ትኩረታቸውን ወደ ባሕርያቸው እንዲቀይሩ እና ውጤታማ አመራርን በተመለከተ አዳዲስ ማብራሪያዎችን እንዲፈልጉ አድርጓቸዋል፡፡

የባሕርይ አመራር ጽንሰ ሃሳብ

ይህን ንድፈ ሃሳብ የሚከተሉ መሪዎች ለበታቾቻቸው እንደሚያምኗቸው፣ እንደሚያስቡላቸው በማሳየት የበታቾቻቸውን ትኩረት ያገኛሉ፡፡ በዚህም የበታች ሠራተኞች ጥሩ ስሜት እንዲኖራቸው እና በሥራቸው ጥሩ እንዲሆኑ የሚችሉትን ሁሉ ያደርጋሉ፡፡

የድንገተኛ አመራር ነድፈ ሃሳብ

መሪዎች በተለያዩ የአመራር ዘይቤዎችና የሥራ አከባቢ ሁኔታዎች የበታች ሠራተኞቻቸውን የሚመሩ ሲሆን እንደ ድንገተኛ የአራር ሞዴሎች አንድ መሪ ውጤማ ነው ወይም አይደለም የሚለው የታየው መሪው በሚሠራው ሥራ እና በሚሠራበት መንገድ መካከል ባለው ባለው መስተጋብር ነው፡፡

ተተኪ መሪነት

በየትኛውም የመሪነት ክፍል ውስጥ ተተኪ ከሌለ ዓላማ ተደርጎ የተቀመጠው ጅማሮ ሥራ ከግቡ የማይደርስ ሲሆን ተተኪን ለማፍራት ፈቃደኛ ያልሆነ መሪም መልካም መሪ ሊባል አይችልም፡፡ ለአንድ መሪ ተወዳጅነትን ከሚያስተርፍለት ተግባራት አንዱ የመሪነትን ክህሎት በውጤታማነት ወደ ሌሎች ተተኪ መሪዎች የማስተላለፍ ችሎታ ሲኖረው ነው፡፡

የምዕራፍ ፮ ማጠቃለያ ጥያቄዎች፤

<u>ለሚከተሉት ጥያቄዎች አጭር መልስ ስጡ፡፡</u>

፩. ከቁጥጥር ዓይነቶች መካከል ሥራዎች ከተቀመጠላቸው ግብ አኳያ መስመር ሲለቁ ማስተካከያ እንዲደረግባቸው የሚረዳን የቁጥጥር ዓይነት የቱ ነው

፪. ከቁጥጥር ሂደቶች መካከል ዋና ዋናዎቹን ዘርዝሩ፡፡

፫. ከውጤታማ የቁጥጥር ባሕርያት መካከል ሦስቱን ጥቀሱ፡፡

፬. የመሪነት እና የአስተዳዳሪነትን ልዩነት አስረዱ፡፡

፭. ከጥሩ መሪ ባሕርያት መካከል ሦስቱን ጥቀሱ፡፡

፮. የአመራር ዓይነቶችና ስልቶችን አስረዱ፡፡

ምዕራፍ ስድስት

ዓላማ

ተማሪዎች ይህንን ትምህርት ተምረው ሲያጠናቅቁ

፩. ስለ ሪፖርት ምንነት እና ጥቅም በመገንዘብ በሚያገለግሉበት ቦታ ጥሩ የዘገባ ዝግጅት ያደርጋሉ

፪. ስለ ግጭት ምንነት ተገንዝበው በግጭት ጊዜ መፍትሄ ፈላጊ በመሆን ጥሩ ተግባቦትን ያጎለብታሉ።

የመክፈቻ ጥያቄ

፩. አንድ ድርጅት የሥራውን አፈጻጸም ለማሳደግ በሚያደርገው ጉዞ ውስጥ የዘገባ ጥቅም ወይም አስፈላጊነት ምንድነው ?

፪. በምታገለግሉበት ወይንም በምትሠሩበት ቦታ የሚያጋጥማችሁ አለመግባባት በምን ዓይነት መልኩ ትፈታላችሁ ?

፮.፩. የሪፖርት ምንነት ፣ ጥቅም ፣ አዘገጃጀት

❖ የሪፖርት ምንነት

- ✓ ሪፖርት የእንግሊዘኛው ቃል ሲሆን ወደ አማርኛ ሲተረጎም ዘገባ ማለት ነው። ዘገባ ማለት አንድን ክንውን በትኩረት ከቃኘን በኋላ በስፍራው ወይም በጊዜው ላልነበረ ሰው ክንውኑን በሚመለከት የምናስገነዝብበት ስልት ነው።
- ✓ ዘገባ ተጨባጭ በሆኑና በሥርዓት በተደራጁ እውነታዎች አማካይነት አንድ መሰረታዊ ጥያቄ የሚመልስበት ወይም ተፈላጊ መረጃ የሚቀርብበት ስለት ነው። አንድ የተሰበሰበ መረጃ ተተንትኖና ሥርዓት ባለው መንገድ ተቀናብሮ ሲቀርብ ዘገባ ይባላል።
- ✓ ዘገባ መረጃን በጣም በተለየ ሁኔታ የሚቀርብ የአንድ ውሱን ተግባር ወይንም እንቅስቃሴ የመጨረሻ ውጤትን የሚመለከት ቁርጠኛ ሰነድ ነው።
- ✓ ዘገባ ተጨባጭ እውነታዎችን ሊዘረዝር ፣ ትንታኔ ሊያቀርብ ፣ ሂደትን ሊዘግብና መደምደሚያ ላይም ሊደርስ የመፍትሄ ሀሳብ ሊያቀርብና ሊያጠቃልል የሚችል ነው። ይህም ዘገባ እውነታዎችን በመዘርዘር በመተንተን ላይ ብቻ የተመሰረተ ስላልሆነ ነው።

❖ የዘገባ (ሪፖርት) ባህርያት

ዘገባ ከሌሎች ጽሁፎች በተለየ መልኩ የራሱ መገለጫ ባህርያት እንዳሉት የተለያዩ ምሁራን ይናገራሉ ። እነዚህም ባህርያት አንድ ዘገባ ጥሩ ዘገባ ለመሆንና የታለመለትን ግብ ለመምታት የሚረዱ ናቸው። ከዘገባ ባህርያት መካከል ዋና ዋናዎቹ የሚከተሉት ናቸው ።

- **ትክክለኛነት** ፦ ዘገባ ትክክለኛነቱ ወይም ሀቀኝነቱ ሊመዘን ወይም ሊመረመር የሚችል ጽሁፍ መሆን አለበት
- **ተጨባጭነት** ፦ ዘገባ ተጨባጭ እና ኢማናባዊ ወይም ከስሜታዊነት የተለየ መሆን አለበት
- **ቁጥብነት** ፦ ዘገባ በባህርይው ቁጥብ ሲሆን የሚጠቀማቸውም ቃላት ጥቂት ሆነው ነገር ግን በብቃት መግለጽ የሚችሉ መሆን ይጠበቅባቸዋል
- **ግልጽነት** ፦ ግልጽ ዘገባ የቀጥተኛ አስተሳሰብ ውጤት ስለሆነ ዘገባ ግልጽ መሆን አለበት

- **የዘገባ(ሪፖርት) ጥቅም**

- ✓ ዘላቂ የሆነ ሁሉን አቀፍና አንድ ወጥ የሆነ የክትትል ፣ የጥናትና የምርምር ውጤቶችን ይፋ ለማድረግ እና ለማቅረብ
- ✓ አንድ መሰረታዊ ጉዳይ የሚመለከት ዝርዝር መረጃ በማቅረብ ውሳኔ ለማሳለፍ ምቹ ሁኔታ ለመፍጠር
- ✓ አንድን መሰረታዊ ችግር ቀርቦ በመርመርና በማጤን ለችግሩ መወገድ የሚረዱ መፍትሄ ሀሳቦችን አጠናቅሮ ለማቅረብ
- ✓ የሥራ እንቅስቃሴዎችንና የዕቅድ አፈጻጸሞችን በተደራጀ መልኩ ለማቅረብ
- ✓ የተግባቦትን ሂደት በማጎልበት ለሥራ ወይንም ለዓላማ መሳካት ይረዳል
- ✓ በሥራ ክንውን ውስጥ የተፈጠሩ ችግሮች ለወደፊቱ እንዳይፈጠሩ ቅድመ ሁኔታዎችን ለማዘጋጀት ያግዛል
- ✓ የሥራ ዕቅድ አፈጻጸምን ተጨባጭ በማድረግ ለውጤት ያበቃል

- **የዘገባ (ሪፖርት) አዘገጃጀትና አቀራረብ**

ዘገባ በሁለት መንገዶች ተዘጋጅቶ ሊቀርብ የሚችል ሲሆን እነዚህም የጽሑፍ እና የቃል ዘገባዎች ናቸው። በአብዛኛው የዘገባ አዘገጃጀትና አቀራረብ ላይ ተመራጭ የሚሆነው ግን የጽሑፍ ዘገባ ነው። ዘገባን በጽሁፍ አዘጋጅቶ ማቅረብ የሚመረጠው በሚከተሉት ምክንያቶች ነው።

- ✓ በጽሑፍ የሚቀርብ ዘገባ ላይ አቅራቢው የግድ መገኘት ስለማይጠይቅ በተለያየ ጊዜና ቦታ ለሚገኙ ሰዎች መልዕክትን ለማስተላለፍ ያስችላል።
- ✓ በጽሑፍ የሚቀርብ ዘገባ አንድ ወጥ የሆነ መደበኛ ሂደት ያለው መስመር ለማስያዝ ያግዛል። ይህም በቃል ቢሆን ትኩረት የማይሰጠውን ጉዳይ ሥርዓት በተከተለ መልኩ ለማቅረብ ያግዛል።
- ✓ በጽሑፍ የሚቀርብ ዘገባ የተወሳሰቡና ለተግባቦት የሚያስቸግሩ ረዘም ላሉ ጉዳዮች ከቃል ዘገባ በተሻለ መልኩ ለማቅረብ ያግዛል
- ✓ በጽሑፍ የሚቀርብ ዘገባ በሰነድ ተጠብቆ ሊቆይ የሚችል መረጃ በመሆኑ ይበልጥ ተመራጭ ነው።
- ✓ በጽሑፍ የሚቀርብ ዘገባ የመዛባት የመለዋወጥ እና የመዛነፍ አደጋ የተጋረጠበት አይደለም ።

፯.፪. ግጭት አፈታት ዘዴ ፣ የግጭት አፈታት ሂደቶች

- **የግጭት ምንነት እና መንስኤዎች**

ግጭቶች ከተለያዩ ምንጮች የሚመነጩ ናቸው። እነዚህም የምንመረምራቸው የማይጣጣሙ ግቦችና የጊዜ ግምቶች ፣ ተደራራቢ ስልጣን፣ የተግባር መደጋገፍ ፣ የማይጣጣሙ የግምገማ ወይም የሽልማት ሥርዓቶች ውስን ሀብቶች እና የሁኔታ አለመመጣጠን ናቸው። ከዚህ በተጨማሪ በሥራ ላይ የሚፈጠሩ አለመግባባቶች በመሪዎች የመምራት ብቃት ማነስ እንዲሁም በተመሪዎች የሥራ ቸልተኝነት ሊፈጠሩም ይችላሉ። ከእነዚህ በተጨማሪ ብዙ የግጭት መስኤዎች አሉ። እነዚህም ፦

- ✓ የማይጣጣሙ ስብዕናዎች ወይም የእሴት ሥርዓቶች
- ✓ ተደራራቢ ወይም ግልጽ ያልሆኑ የሥራ ወሰኖች
- ✓ ውስን ለሆነ ወይንም ለተገደበ ሃብት ለመውሰድ የሚደረግ ፉክክር
- ✓ ያልተገባ የቡድን ፉክክር
- ✓ በቂ ያልሆነ ግንኙነት
- ✓ አንዱ ሰው ሥራውን ለመፈጸም የሌላውን ሥራ መፈጸም የግድ አስፈላጊ ከሆነ
- ✓ ያልተገቡና ግልጽ ያልሆኑ መተዳደሪያ ሥርዓቶች ወይንም መመሪያዎች ካሉ
- ✓ ከልክ ያለፈ በቂ ያልሆነ ለሥራ የሚሰጥ የሰዓት ገደብ

- **የግጭት አፈታት ዘዴ**

በሥራ ቦታ ወይንም በድርጅት ሥራ ውስጥ አለመግባባት ግጭቶች መፈጠራቸው የማይቀር ጉዳይ ነው። ሆኖም ግን አንድ ድርጅት በተሳካ ሁኔታ ለማደግ የሚችለው እነዚህን የተፈጠሩ አለመግባባቶች መፍታት የሚችልበትን ዘዴዎች መረዳአት ሲችል ነው። አለመግባባቶችን ወይንም ግጭቶችን ገንቢ እና ሰላማዊ በሆነ መልኩ ለመፍታት የሚያገልግሉ የግጭት አፈታት ዘዴዎች አሉ። እነዚህ ስልቶች የሁሉንም አካላት ፍላጎት የሚያረካ መፍትሔዎችን ለማግኘት ፣ ትብብርን ለማበረታታት እና በተለያዩ ቦታዎች ላይ አዎንታዊ ግንኙነቶችን ለመፍጠር የሚረዱ ናቸው። ጤናማ እና ውጤታማ የሥራ አካባቢን ለመጠበቅ በሥራ ቦታ ግጭቶችን በብቃት መቆጣጠር አስፈላጊ ነው። በሥራ ላይ የሚተገበሩ የግጭት አፈታት ስልቶች መካከል የተወሰኑት እነዚህ ናቸው።

- ✓ አመለካከታቸውንና ስሜታቸውን ለመረዳት ሌሎችን በንቃት ማዳመጥ ፦ ይህ ንቁ ሆኖ ማዳመጥ ስለተለያዩ አመለካከቶች ጥልቅ ግንዛቤን ያዳብራል ፣ መተሳሰብን እና ገንቢ ግንኙነትን ያበረታታል።
- ✓ የመተሳሰብ ግንባታን ስትራቴጂን መተግበር ፦ ይህም የሰውን ስሜታዊ ምልክት ማወቅ ፣ ለማሰላሰል ትንሽ ጊዜ መውሰድ ፣ እራስን በሰውየው ቦታ አድርጎ ማሰብ ፣ ድጋፍ ሰጪ ውይይት ማድረግ እና መፍትሔዎችን በጋራ ማሰስን ያጠቃልላል።
- ✓ የጋራ መግባባት መፈለግ ፦ የጋራ ፍላጎቶችን ወይም ግቦችን መለየትና የጋራ ነገሮችን ማስቀመጥ
- ✓ ጉድለቶችን መቀበል ፦ ሁሉም ሰው ስህተት እንደሚሠራ ወይም በአንድ ወቅት ግጭቶች እንዲፈጠሩ አስተዋጽዖ እንደሚያደርግ አውቆ ችግሮች ሲፈጠሩ ቶሎ ወደ መፍትሄ መሄድ
- ✓ ከላይ ከገለጽናቸው በተጨማሪ ግጭትን ለመፍታት ለግጭት መነሻ የሚሆኑ ነገሮችን አስቀድሞ ተረድቶ እንሱን ነገሮች ማስወገድ።

፮.፫. ውጤታማ ተግባቦት ፣ የተግባቦት ዘዴዎች

- **የውጤታማ ተግባቦት ተግዳሮት**

ተግባቦት ውጤታማ እንዳይሆን የሚያደርጉ ተግዳሮቶች ናቸው ከሚባሉት መካከል ዋና ዋና ክፍሎች ከፍሎ ማየት ይቻላል። እነሱም ፦

- ✓ ሥነ ልቡናዊ ተግዳሮት ፦ እንደ ፍርሃት ፣ ጭንቀት ወይም በራስ መተማመን ያሉ ውስጣዊ ሁኔታዎች ግንኙነትን ያደናቅፋሉ።
- ✓ አካላዊ ተግዳሮት ፦ ውጫዊ ሁኔታዎች እንደ ጫጫታ ፣ ርቀት ወይም የአከባቢ ሁኔታዎች የመልዕክቶችን ስርጭት ያበላሻሉ።
- ✓ ተቋማዊ ተግዳሮቶች ፦ ውጤታማ ተግባቦትን የሚገድቡ እንደ ተዋረዳዊ መዋቅሮች ፣ በቂ ያልሆነ የተግባቦት መስመሮች ያሉ መዋቅራዊ ወይም የሥርዓት ገጽታዎች ናቸው።
- ✓ የግንዛቤ ተግዳሮቶች ፦ ግለሰቦች ከግል ልምዳቸው ፣ አድሏዊነታቸው ወይም ግምቶቻቸው ላይ ተመስርተው መረጃን እንዴት እንደሚገነቡ እና እንደሚተረጉሙ ላይ ያሉ ልዩነቶች ናቸው።
- ✓ የአመለካከት ተግዳሮቶች ፦ በግለሰቦች የተያዙ አሉታዊ አመለካከቶች ፣ አድሎዎች ወይም የተዛባ አመለካከቶች ለማዳመጥ ፣ ለመረዳት ወይም ውጤታማ በሆነ ግንኙነት ውስጥ ለመሳተፍ ያላቸውን ፍላጎት የሚነኩ ናቸው።
- ✓ የሥርዓተ ጾታ ተግባቦትን የሚያደናቅፉ ነገሮች ፦ በጾታ መካከል ያለው የተግባቦት ዘይቤ ፣ የሚጠበቁ ነገሮች ወይም የህብረተሰብ ደንቦች ልዩነት ወደ አለመግባባት ያመራል/
- ✓ የአካል ጉዳት ተግዳሮት ፦ እንደ የመስማት እክል ወይም የንግግር ችግር ያሉ ተግባቦትን የሚነኩ አካላዊ ሁኔታዎች ወይም እክሎች ናቸው።
- ✓ የቴክኖሎጂ ማነቆዎች ፦ ከመገናኛ ቴክኖሎጂ አጠቃቀም ጋር የተያያዙ ተግዳሮቶች ፣ የቴክኒክ ችግሮች ፣ የግንኙነት ጉዳዮች ወይም የመገናኛ መሳሪያዎችን አለማወቅ ነው።

❖ ውጤታማ ተግባቦት

ውጤታማ ተግባቦት የተግባቦት ችሎታን ማሻሻል እና ከሌሎች ጋር ጠንካራ የሆነ ተግባቦት መፍጠር ለግንኙነት እጅግ አስፈላጊ ነው። ውጤታማ ተግባቦትን የምንመሰርትባቸው መንገዶች የተለያዩ ቢሆኑም ዋና ዋናዎቹ የሚከተሉት ናቸው።

- ✓ ግልጽና አጭር ቋንቋ መጠቀም ፡- ተግባቦት ውጤታማ እንዲሆን ቀጥተኛ እና አጭር ቋንቋን መጠቀም ወሳኝ ነው። ይህንን ስልት ለመተግበር የሚከተሉትን ምክሮች ግምጥ ውስጥ ማስገባት ይገባል።
  - የሚተላለፉ መልዕክቶችን ቀላል ማድረግ
  - አሻሚነት ያላቸውን ቃላቶች ማስወገድ
  - ሐሳብን ማደራጀት
  - ድምጸትን መቆጣጠር
  - መዝገበ ቃላት መጠቀም
- ✓ በንቃት ማዳመጥ ፡- ይህ የተግባቦት ተግዳሮቶችን ለማለፍ ወሳኝ ስልት ነው። የዚህ ስልት ቁልፍ ገጽታዎች የሚባሉት
  - በተናጋሪው ላይ ማተኮር
  - ጣልቃ ገብነትን ማስወገድ
  - ርህራሄን ማሳየት
  - የማብራሪያ ጥያቄዎችን መጠየቅ
  - ሐሳብን ማንጸባረቅ
- ✓ ከተለያዩ የተግባቦት ዘይቤዎች ጋር መላመድ ፡- ይህ ሃሳብ የሚከተሉትን ምክሮች በውስጡ ይዟል።
  - መመልከትና መገምገም
  - የድምጽ ፍጥነት መለዋወጥ
  - ታጋሽ እና አስተዋይ መሆን
- ✓ ግብረ መልስ መቀበል ፡- ይህም የተግባቦት ተግዳሮቶችን ለማስወገድ የሚጠቅም ነው። ይህንን ለማድረግ የሚከተሉትን ምክሮች ገንዘብ ማድረግ እጅግ አስፈላጊ ነው።
  - ጥያቄዎችን መጠየቅ
  - ግብረ መልስን በንቃት ማዳመጥ
  - በሚነሱ ሃሳቦች ላይ ማንጸባረቅና እርምጃ መውሰድ
- ✓ ትክክለኛውን ተግባቦት መምረጥ ፡- ውጤታማ ተግባቦትን ለመፍጠር ተስማሚ የመገናኛ ዘዴን መምረጥ አስፈላጊ ነው። የሚከተሉትን ምክንያቶች ከግምት ውስጥ ማስገባት ጠቃሚ ነው።
  - የመልዕክቱ ተፈጥሮ
  - የታዳሚ ምርጫዎች
  - የሰነድ አስፈላጊነት
- ✓ የድምጽ / ኢ-ነባቢነት ተግባቦትን መጠንቀቅ ፡- ድምጽ አልባ ተግባቦት የመልዕክት ስርጭትን እና የግለሰቦችን ግንዛቤ በእጅጉ ይነካል። ድምጽ አልባ ተግባቦት የሚከተሉትን ገጽታዎች ያካትታል።
  - የሰውነት ቋንቋ
  - የፊት መገለጫዎች
  - የድምጽ ቃና
  - የዓይን ግንኙነት

1st COPY

- ✓ የባህል ግንዛቤን ማዳበር ፡- የባህል ግንዛቤን ለማዳበር የሚከተሉትን መከተል ይገባል።
  - ግምቶችን ማስወገድ
  - የሰውነት ቋንቋን እና ምልክቶችን ማስተዋል
  - ግብረ መልስ እና መመሪያን መፈለግ
- ✓ ምሳሌዎችንና ታሪኮችን መጠቀም ፡- ምሳሌዎችንና ታሪኮችን መጠቀም ተመልካቾችን ለማሳተፍ፣ የተወሳሰቡ ጽንሰ ሀሳቦችን ለማብራራት እና የግንኙነት መሰናክሎችን ለማሸነፍ ውጤታማ ስልት ሲሆን የሚቻሉ የእውነተኛ ህይወት አውድ እና ተዛማጅ ተሞክሮዎች ያቀርባሉ ። ምሳሌዎችንና ታሪኮችን ለመጠቀም የሚከተሉትን መከተል ያስፈልጋል።
  - ተዛማጅ ምሳሌዎችን መምረጥ
  - ምሳሌውን ከመልዕክቱ ጋር ማገናኘት
  - የተረት ቴክኒኮችን መጠቀም
- ✓ ገለጻ እና ማጠቃለያ መጠቀም ፡- ገላጻ እና ማጠቃለያ መረዳትን ለማብራራት ፣ ትክክለኛነትን ለማረጋገጥ እና የተግባቦት እንቅፋቶችን ለማሸነፍ ውጤታማ ስልቶች ናቸው። ገለጻ እና ማጠቃለያ ለመጠቀም የሚከተሉትን መጠቀም ይገባል።
  - ማብራራት ፡- ቃላቱን መግለጽ የተናጋሪውን መልዕክት በራስ ቋንቋ እንደገና መጻፍን እና ከዋናው ትርጉም ተመሳሳይ መሆኑን ማረጋገጥን ያጠቃልላል።
  - ማጠቃለያ ፡- ማጠቃለያ የተብራሩትን ዋና ዋና ነጥቦች አጭር መግለጫ መስጠትን የሚጨምር ነው።

⌖ የተግባቦት ዘዴዎች

የተግባቦት ዘዴዎች በተግባቦት ሂደት ውስጥ ከምንጠቀምባቸው ልዩ መሳሪያዎች እና ከምንገናኝባቸው መንገዶች ጋር ሊዛመዱ ይችላሉ። ሁሉም ግንኙነቶች አንድ ዓይነት የተግባቦት ዘዴ ሊኖራቸው ወይንም አንድ ዓይነት መንገድ ሊጠቀሙ አይችሉም። የተግባቦታችን መንገድ የሚወሰነው ከማን እና ለምን ተግባቦት ይፈጠራል በሚለው ጉዳይ ውስጥ ነው። የተግባቦት ዘዴዎች የምንላቸው የሚከተሉት ናቸው።

- ✓ የንግግር ተግባቦት (verbal communication) ፡- ይህ በቃል ወይም በጽሑፍ መልዕክት ማስተላለፍን የሚያመልክት ነው።
- ✓ ቃል አልባ ተግባቦት (Non verbal communication) ፡- ከቃልና ከጽሑፍ ተግባቦት ውጪ በተለየ ባህሪ ትርጉም የሚያስተላልፍ የተግባቦት መንገድ ነው። ምልክቶችን ፣ የሰውነት ቋንቋዎችን እና የፊት ገጽታዎችን በመጠቀም ተግባቦት የምንፈጥርበት ሂደት ነው።

1ST COPY

የምዕራፍ ፯ማጠቃለያጥያቄዎች፤

<u>ለሚከተሉትጥያቄዎችአጭርመልስስጡ፡፡</u>

፩. ሪፖርት ማለት ምን ማለት እንደሆነ አስረዱ ።

፪. በሥራ ሂደት ውስጥ ሪፖርት ለምን ያስፈልጋል ?

፫. ሪፖርት በውስጡ የያዛቸው መገለጫ ባህርያት ምን ምን ናቸው?

፬. በአንድ የሥራ ቦታ የሚፈጠሩ አለመግባባቶችን ለመፍታት ምን ዓይነት የተግባቦት መንገድ መጠቀም ይጠበቅብናል ?

፭. የውጤታማ ተግባቦት ተግዳሮት የሚባሉት ምን ምን ናቸው ግለጿቸው።

1st COPY

ዋቢመጻሕፍት

- መጽሐፍ ቅዱስ
- Principle of management
- Introduction to management
- Conflict management
- የመንፈሳዊ ኮሌጆቻችን የአስተዳደር ሽቶች
- ስለ ሥራ አመራር የተዘጋጀ የሥልጠና ማንዋል