ምዕራፍ አራት

አመራር

ዕቅድ

የዕቅድ ምንነት/What is planning?

ዕቅድ ማለት ታስቦበት የሚዘጋጅ ፣ዓላማ ያለውና ሊሠራ የታሰበውን የሥራ እንቅስቃሴ በተገቢው ሁኔታ ሊፈፀም የሚያስችል መንገድ ነው።

ሁለገብና ሣይንሳዊ በሆነ መልኩ የሚዘጋጅ ካሰቡት ዓላማ ለመድረስ ይቻል ዘንድ አስፈላጊውን ሥልት በቅደም ተከተልና በጊዜ ገደብ ማስቀመጥና አስፈላጊውን በጀት፣የሰው ኃይል፣ ማቴሪያል/ቁሰቁስ/በመመደብ ወደፊት የሚሠራውን ሥራ አስቀድሞ መንደፍ ነው።

ከዚህ በመነሳት የሚከተሉትን የዕቅድ ፀባያትን መመልከት ይቻላል።

- ዕቅድ የማያቋርጥ ሂደት /Process/ሲሆን ዓላማውም አንድ ሥራ ሊተረጎም የታሰበን ነገር ኢኮኖሚያዊና ሳይንሳዊ በሆነ መንገድ ለፈጸም የሚያስችሉ አማራጮችን ለይቶ የመጠቀሚያ መንገድ ነው።ከአንድ መነሻ ጀምሮ መድረሻውን ለማግኘት/ለመድረስ/የሚደረግ ሂደትም ነው።
- ዕቅድ ውሳኔን ያካትታል።መወሰን የዕቅድ ሥራ ማዕከላዊ ተግባር ነው።ይህ ማለት ከተቀመጡት የዕቅድ አማራጮች ውስጥ መምረጥ ነው።ምን መሠራት እንዳለበትና እንደሌለበት መወሰን ማለት ነው።ፖሊሲዎችና ግቦች/ዓላማዎች ወደ ተጨባጭ ትግበራ የሚቀየርበት ነው።የመወሠን ጠቀሜታው ደግሞ የሰውን አካሄድ ወደ አንድ የታለመለትን ግብ ለመምራት ነው።ስለዚህ ውሳኔ የታሰበና መገመት ፣መገመት፣መገምገምና መምረጥን(ካሉት አማራጮች ውስጥ) እንዲሁም የማሰብ ሂደት፣ድርጊት ሥራ ላይ የማዋል ሂደትን ያጠቃልላል።
- ዕቅድ ተግባር ተኮር ነው። አማራጮች ከተለዩና ውሳኔ ከተወሰነ በኋላ ቀጣዩ ርምጃ /Step/ወደ ተግባር መለወጥ ነው።
- የወደፊት ጊዜ ተኮር /አመልካች/ነው።

ወደፊት ሊሆኑ የሚችሉ ነገር ግን በትክክል የማይታወቁትን ነገሮች በመገመትና በዕቅድ አፈፃፀም ሂደት ሊያጋጥሙ የሚችሉ ችግሮችን ለመቀነስና ለመቆጣጠር መጪው ጊዜ በትክክል የማይታወቅ በመሆኑ እናቅዳለን።

ዕቅድ ግብ ተኮር ነው

ዕቅድ በዋናነት የሚዘጋጀው የአንድን ድርጅት/ማኅበር/ ግብ/ዓላማ ለማሳካት ወይም የምንፈልገውን ነገር ለማሳካት ነው።

አስፈላጊ ዘዴን መጠቀምን ይሻል።

የድርጊት ውጤቱን ጥራት በማይጎዳና መልኩ በጣም አስፈላጊ በሆነ ዘዴ የታሰበ ግብን ማሳካት ነው

- ዕቅድ የአመራር ሥራ መነሻ ነው

- አሳታፊ ነው
- በዕርከን የተቀመጠ /የተለየ ነው

በተጨማሪ

- የሚገለፀው ጉዳይ የፈለገውን ያህል አስቸጋሪ ቢሆንም ማቅረብ ወይም መታቀድ ያለበት ግልፅ በሆነ በማያሻማ /Specifc/ሁኔታ ነው፡፡/Clear/]
- ዕቅድ ትክክለኛ መረጃ ላይ የተመረኮዘና ሊተገበር የሚችል /Realistic/መሆን አለበት
- ጠቅላላ የዕቅዱን ይዘት በማይቀይር መልኩ ሊከለስ የሚችል /Flexible /መሆን አለበት
- ዕቅዱ አፈፃፀሙን ለመከታተልና ለመቆጣጠር የሚያስችል መሠረት ያለው መሆን አለበት፡፡
- ዕቅዱ ሁሉን ነገር ያገናዘበና የዳሰሰ/Comprehensive/መሆን ይኖርበታል፡፡
- በሚመለከታቸው አካላት ሙሉ ተሳትፎ የተዘጋጀ መሆን አለበት
- ከአቅም ጋር የተገናዘበና ተግባራዊ ሊሆን ወይም ሊፈፀም የሚችል /achievable/መሆን አለበት፡፡
- ከዓላማ ጋር አግባብነት ያለው ወይም ተገቢ የሆነ / Relevant/ መሆን አለበት
- በጊዜ ገደብ የተቀመጠ /Time bounded/መሆን አለበት፡፡

እነዚህን መርሆዎች /ፀባያት አካቶ የተዘጋጀ ዕቅድ SMART ይባላል፡፡

የዕቅድ አስፈላጊነት /Importance /Purpose of Planning

ስለ ዕቅድ አስፈላጊነት ወይም ጠቀሜታ በርካታ ነጥቦችን ማስቀመጥ ቢቻልም የሚከተሉትን እንደ ዋና ዋና ነጥቦች/ጠቀሜታዎች መውሰድ ይቻላል፡፡ዕቅድ ምን፣መቼ፣እንዴት፣በማን የሚሉ ጥያቄዎችን ይመልሳል፡፡የት ነው ያለነው; የት መድረስ ነው የምንፈልገው ልዩነቱ ምንድን ነው እንዴት መድረስ እንችላለን ወዘተ . . . ለመመለስ ይሞክራል፡፡

ሁለት ማኅበራት/ማዕከላት እንደማይመሳሰሉ ሁሉ ዕቅዳቸውም አይመሳሰልም፡፡ስለዚህ የማኅበራት/ማዕከላትን ፍላጎት ማስቀመጥና ማቀድ ያስፈልጋል፡፡

ሌላው የዕቅድ ጠቀሜታ፡-

- አመራሩ የሥራውን ዕድገት /ለውጥ ወይም ይደርሳል ተብሎ የሚታሰብበትን ቦታ/ግብ እንዲለይ፣ትኩረት እንዲሰጥና ጥናት እንዲያካሄድ ይረደዋል፡፡
- የሥራውን የጊዜ ማዕቀፍ ያሳያል
- የአፈፃፀም መለኪያ መነሻን ይሠጣል
- አቅጣጫ ይጠቁማል ፣ችግሮች ይቀንሳል በግብ ላይ ያተኩራል ቁጥጥርን ያመቻቻል ወደ ስኬት ይመራል፡፡
- ቅድሚያ ሊሰጣቸውና ትኩረት የሚሹ ሥራዎችን ለመለየት ይጠቅማል፡፡
- ውስን ሀብትን በተገቢ ሁኔታና በተመጣጠነ መልኩ ሥራ ላይ ለማዋል ይረዳል
- በሁሉም የማኅበሩ/ማዕከሉ ዕርከኖች የጋራ መግባባትን ይፈጥራል፡፡
- የመወሰን አቅም መፍጠሩን ያሳያል

- የተለያዩ ተመሣሣይ ዓላማ ካላቸው አካላት ጋር ለመተባበርና ለመቀናጀት ያስችላል፡፡
- አንድን ሥራ በአጭር ጊዜ በቀላል ወጪ በተወሰነ የሰው ኃይል ለመስራት የሚያስችሉ መንገዶችን ለመለየት ያግዛል፡፡

ዕቅድ በሁለት መሠረታዊ ክፍሎች/Components/ ላይ በማተኮር አንድን ሥራ በወቅቱ በመተግበር ለመተርጎምና ለማከናወን የሚደረግ ዝግጅት ነው፡፡እነርሱም አስቀድሞ የተወሰኑ ግቦች(Predetermined goals) እና ስልቶች/Strategies/ናቸው፡፡

በዕቅድ ዝግጅት ሥራ ላይ ጥንቃቄ ማድረግ እንደሚገባ የሚጠቁም ቆየት ያለ አባባል አለ (“If you fail to plan ,you planned to fail") ካላቀድክ ለመውደቅ አቅደሃል፡፡

በዕቅድ ዝግጅት ወቅት መደረግ የሚገባቸው ቅድመ ዝግጅቶች

- ግብን/ዓላማን/ በግልፅ ማስቀመጥ ይህ ደግሞ ሥልጣን ባለው አካል መቀመጥ አለበት፡፡
- ግቡ ዕውነታነት ያለው መሆን አለበት
- ዝርዝርና ትክክለኛ የሆነ
- ተቀባይነት ያለው
- በቀላሉ ሊመዘን /ሊለካ የሚችል መሆን አለበት
    - ለማከናወን የታሰቡ ወሳኝ ጉዳዮችን መለየት
    - የቀድሞ አፈፃፀምን መከለስ
    - የአፈፃጸም ውጤቶችን እንደ መነሻ መጠቀም
    - ተፈላጊ በጀትን መወሰን
    - ሥልታዊ አሥፈላጊ ነገሮች ላይ ማተኮር
    - ምን እንደሚያስፈልግና እንዴት እንሚገኝ መወሰን
    - አሥፈላጊ የሰው ኃይል፣ገንዘብና ቁሳቁስ እንዲሁም የጊዜ ገደብ
    - የዕቅዱ ቆይታና አወቃቀር ምን መሆን እንዳለበት መወሰን
    - ዶክመንቶችንና ክፍተቶችን መለየት
    - በየጊዜው መከለስ
- ቀደም ሲል በዕቅድ ተይዘው ሳይከናወኑ የቀሩ ወይም ያልተጠናቀቁ ተግባራት መለየትና ቅድሚያ መስጠት
- ዕቅዱ የማኅበሩን/የማዕከሉን ዓላማና ግብ ያገናዘበ መሆኑን ማረጋገጥ
- የማኅበሩን/የማዕከሉን የትኩረት አቅጣጫ በሚገባ መረዳት
- ዕቅዱ ከመካከለኛና ረዥም ጊዜ ግብ ጋር እንዲገናዘብ ማድረግ
- ከውስጥም ሆነ ከውጭ ለአፈፃፀሙ መልካምም ይሁን መጥፎ አጋጣሚዎች ማጥናት
- የሚመለከታቸው አካላት ሙሉ ተሳትፎ እንዲኖራቸው ማድረግ

የዕቅድ ሂደት/ The Process of Planning

Planning is not done off hand ዕቅድ በአጭር ጊዜ አይሠራም። የዕቅድ ሥራ አጠቃላይ ግቦችንና ዕቅዶችን ፣ሀብትንና በተወሰነ ጊዜ ውስጥ ውጤት ላይ ለመድረስ የሚያጋጥሙ ችግሮችን በመመርመር ነው።የዕቅድ ሥራ ሂደት የሚከተሉትን ዋና ዋና ክፍሎች ይይዛል።

- የወደፊት የጊዜ አድማስን ያጠቃልላል።ለ 1 ዓመት፣ለ 2 ዓመት ለ 5 ዓመት፣ወይም ለ 15 ዓመት (a Year from now . . .)
- የወደፊት ማኅበራዊና ኢኮኖሚያዊ ችግሮችን ለማስቀረት የድርጊቶችን ቅደም ተከተል መወሰን።ይህም፡-

  - ችግሮችን መለየት

  - አጠቃላይ ግቦችን ማዘጋጀትና በዝርዝር/የሚለኩ ዓላማዎችን

  ወይም Targets ማስቀመጥ

  - ሊያጋጥሙ የሚችሉ ችግሮችን

  - ከአጠቃላይ PEST የወደፊት ሁኔታዎችን መገመት

  - አማራጮችን ማስቀመጥን ያጠቃልላል።

የዕቅድ ዓይነቶች/Types of plans

የተለያዩ መነሻዎችን መሠረት በማድረግ ብዙ የዕቅድ ዓይነቶች እንዳሉ አዋቂዎች ይናገራሉ።ከነዚህ መካከል የሚከተሉት ዋና ዋናዎቹ ናቸው።

1. ሁኔታ/የመደጋገም- Repetitiveness
   - Standing/ቋሚ ዕቅድ
   - Single Use Plan /የአንድ ጊዜ ዕቅድ
2. የጊዜ ገደብ /Time dimension
   - የረዥም ጊዜ/ Long Time
   - የመካከለኛ ጊዜ /Intermediate
   - የአጭር ጊዜ /Short Timeቅድ
3. ጥልቀት Breath dimension/Scope

   Strategic

   Tactical

   Operational
4. ሊከለስ የሚችል- flexibility dimension

   Variables

   Alternative

Supplementary

የተለያዩ የአመራር ዕርከኖችን መሠረት በማድረግ ዕቅድ በ 3 ዕርከኖች/leveles/ይከፈላል

1. **<u>ሥልታዊ ዕቅድ፡-</u>** Strategic Planning

የዚህ ዓይነት ዕቅድ የሚዘጋጀው በበላይ አመራር ሲሆን የረዥም ጊዜ ዕቅድ (እስከ 10 ዓመት) ሊወሰድ የሚችል ነው።ስለ አጠቃላይ የማኀበሩ/ማዕከሉ ዳሰሳ ብቃት፣ጥንካሬና ድክመት እንዲሁም አካባቢውን የሚገመግም ዓላማን ይገልፃል።

በተጨማሪ ጥቅል የሆነና የማኅበሩን/የማዕከሉን የግብ ስኬት አቅጣጫ ይወስናል።

2. **<u>የመካከለኛ ጊዜ ዕቅድ፡-</u>** Intermediate Planning

6 ወር እስከ 2 ዓመት ጊዜ ገደብ የሚኖረው ሲሆን በመካከለኛ አመራር የሚዘጋጅ ነው። ሥልታዊ ዕቅዱን በመከፋፈል ሊሠራ ወደሚችልበት ሁኔታ ይቀይራል እንዲሁም ያለውን ሀብት፣ቁሳቁስ ፣ገንዘብና የሰው ኃይል በአትኩሮ ይመለከታል።

3. **<u>ዓመታዊ ዕቅድ</u>** ፡- Operational Planning

ከ 1 ሣምንት እስከ 1 ዓመት ሊቆይ የሚችል፣በመጀመሪያ ደረጃ/First line /አመራሮች የሚዘጋጅ፣በሥራ ፣በገንዘብና በሠው ኃይል ተከፋፍሎ የሚዘጋጅ እንዲሁም ዝርዝር ሥራዎችን በጥልቀት የሚያስቀምጥ ነው።

<u>ሥልታዊ ዕቅድ/Strategic Planning</u>

የዕቅድ ዓይነቶች የተለያዩ ቢሆኑም ከዚህ የሥልጠና ሠነድ ዓላማ አንፃር በጊዜ ብቻ ማየቱ የተሻለ ይሆናል።በጊዜ አገላለጽ ረገድም ቢሆን በተለይ በመካከለኛና በረጅም ጊዜ ዕቅድ ላይ የተለያየ የጊዜ አጠቃቀም ይታያል።በተለይ ከቅርብ ዓመታት ወዲህ ያለው የዓለም የኢኮኖሚ፣የፖለቲካ፣የማህበራዊና የ ቴክኖሎጂ ሁኔታ በመካከለኛና በረጅም ጊዜ ያለውን የለውጥ ሂደት ቀርቶ በአጭር ጊዜ ያለውን ሁኔታንም ለመገመት እጅግ አስቸጋሪ የሆነበት ደረጃ ላይ ተደርሷል።ይህ ሁኔታ የሚያሳየው ዕቅድ በሚታቀድበት ጊዜ ብዙ ነባራዊ ሁኔታዎችን ከግምት ውስጥ ማስገባት፣በትክክለኛ መረጃ ላይ መመሥረትና በቂ የሆነ መጠባበቂያ /Contingency plan/ማዘጋጀት ተገቢ መሆኑን ነው።

አስፈላጊ ሆኖ ሲገኝ ከሚመለከታቸው ጋር በመመካከርና በማጽደቅ የዕቅድ ክለሳ ሊደረግ ይችላል።በጥቅሉ ከጊዜ አንፃር የዕቅድ ዓይነቶች 3 ናቸው።

ሀ. <u>የረጅም ጊዜ ዕቅድ፡-</u> ከ10 ዓመት በላይ የሚዘጋጅ የዕቅድ ዓይነት ሲሆን አንዳንዶች

ከ 15 ዓመት በላይ ያደርጉታል።ዝርዝር የሥራና የበጀት ዕቅድ የማይታይበት ጥቅልና አቅጣጫን የሚጠቁም ነው።

ለ. <u>የመካከለኛ ጊዜ ዕቅድ፡-</u> ከ 2 - 10 ዓመት ባለው ጊዜ ውስጥ የሚታቀድ ዕቅድን የሚያካትት ሲሆን አንዳንዶች እስከ 15 ዓመት ያደርሱታል።እንደ መሸጋገሪያም ያገለግላል፡

ሐ. <u>የአጭር ጊዜ</u> ዕቅድ የአንድ ዓመትና በታች የሚዘጋጅ የዕቅድ ዓይነት ሲሆን አንዳንዶች እስከ 5 ዓመት ያደርሱታል።ከመካከለኛ ጊዜ ዕቅድ የሚመነጩ ተግባራትና በጀት ዝርዝር የሚዘጋጅበት ነው።

ሥልታዊ ዕቅድ ከዚህ በላይ በአጭሩ የተገለፀ ቢሆንም

- የአንድ ድርጅት አመራር አባላትና ባለድርሻዎች ይሆናል ብለው ለወደፊት ያሰቡትን ነገር ግንዛቤ ውስጥ በማስገባት የታሰበውን ስኬታማ ለማድረግ አሠራሮችንና ዕቅዶችን የማዘጋጀት ሂደት ነው።
- ማኅበሩ/ማዕከሉ ወደፊት የት መድረስ እንደሚፈልግ ያሰበው ቦታ ለመድረስ ደግሞ እንዴት መጓዝ እንዳለበት የ ሚወሰንበት ሂደት ነው።
- ለማኅበሩ/ማዕከሉ የተሻለ የወደፊት ሁኔታና እዚያ ለመድረስ የሚያስችለውን መንገድ የመፈለግ ሂደት ነው።
- የማኅበሩን/የማዕከሉን ውስጣዊ ጥንካሬና ደክመንቶች እንዲሁም ውጫዊ መልካም አጋጣሚዎችና ሥጋቶች በመመልከት ዓላማና አማራጭ ዕቅዶች የሚዘጋጁበት ሂደት ነው።
- የመ/ቤቱን ተልዕኮ፣ዓላማና ዋና ዋና ሥራዎች አስፈላጊ ሀብቶች ይወስናል፡

<u>የሥልታዊ ዕቅድ ፀባያት/Aspects of S.P/</u>

ሥልታዊ ዕቅድ የወደፊት ጊዜ ተኮር፣የአካባቢን ሁኔታ የተረዳ ፣ሁኔታዎችን እንደአጋጠመው የሚቀበላቸው ሳይሆን አስቀድሞ መገመትን ይመለከታል፡

በተጨማሪ አመራሮች፦ ማኅበሩ/ማዕከሉ ከተወሠኑ ጊዜያት በኋላ የት መድረስ አለበት? እዚያ ለመድረስ ምን ያስፈልጋል? እንዴት መድረስ ይቻላል? ወዘተ . . . የመሣሠሉ ጥያቄዎችን እንዲጠይቁ ያስችላቸዋል።በአጠቃላይ ስልታዊ ዕቅድ ሶስት ፀባያት አሉት

1. <u>**ውጫዊ ፀባያት/External Aspects**</u>፦ ውጫዊ ተኮር ነው፣የአካባቢውን የተለያዩ ክፍሎች ግምት ውስጥ ያስገባ ነው ከአካባቢው ጋር ያለውን መግባባት ለማረጋገጥ እያንዳንዱ የማኅበሩ/ማዕከሉ ይዘቶች በተከታታይ መዳሠሥና መከለስ እንዳለባቸው ያምናል።
2. <u>**ውስጣዊ ፀባያት/Internal Aspects/**</u>
    - በሥልታዊ ዕቅድ ላይ የውስጥ ሠራተኛ መረጋጋትና የአመራሮች ለውጥ ሁኔታ የራሱ አስተዋጽኦ አለው።
3. <u>**ተለዋዋጭ ፀባያት/Dynamic Aspects**</u>

   አቀራረቡ ሥልታዊ ሂደት ነው።ከአካባቢው የለውጥ ሂደት ጋር በተገናዘበ ሁኔታ ግብና ዓላማ ሊለወጥ የሚችል መሆኑን የሚያውቅ ሂደት ነው።ክትትልና የክለሳ ዘዴዎችን ለበላይ አመራር መልስ የሚፈልግ ነው።ቀጣይም ነው/not One short approach/

የሥልታዊ ዕቅድ መነሻዎች/Sets of force in SPM

የዕቅድ መነሻ ሀሣቦች እንደ ማኅበሩ/ማዕከሉ ፀባይ የተለያዩ ቢሆኑም የሚከተሉት ዋና ዋና ተብለው ሊጠቀሱ ይችላሉ።

1. ለማከናወን ያሰብነው:- ርዕይ፣ተልዕኮና ዓላማ

   ውሳኔዎች፣ወቅታዊ ሁኔታዎች፣የትኩረት አቅጣጫዎችን

2. የሚታዩ እንዲሁም አስፈላጊ ሁኔታዎች:- መልካም አጋጣሚዎችና ስጋቶች

3. የምንሠራቸው:- ድክመትና ጥንካሬዎች

ስልታዊ ዕቅድ (Strategic planning)

ለስልታዊ ዕቅድ ዝግጅት አስፈላጊ የሆኑ ቅድመ ሁኔታዎች

- የተቋሙ የበላይ አመራር ተነሳሽነት፣
- የሰው ኀይልና የፋይናንስ አቅም መኖር፣
- ስለ አሠራሩ ዕውቀትና ክህሎት መኖር፣
- በተቋሙ የተረጋጋ የሥራ መንፈስ መኖር፣

የስልታዊ ዕቅድ አስፈላጊነት

- ውስን በሆነ ግብዓት (Resource) ወይንም ሀብት የበርካታውን አባላት ፍላጎት ለማሟላት፣
- ከሌሎች ከሚመለከታቸው አካላት ጋር በአጋርነት ለመሥራት፣
- አባላት ጥራት ያለው አገልግሎት እንዲቀርብላቸው የሚፈጥሩት ጫና እየጨመረ መምጣት፣
- የሰ/ት/ቤት አባላት የሚጠበቅባቸውን ቁልፍ አገልግሎት አንጥረው መለየት እንዲችሉና ለሌሎችም ምክንያት፡
- የሥራ አፈጻጸምን ለማሻሻል፣
- የልማት ዕቅዶችን ከረጅም የዕድገት አቅጣጫዎች ጋር ለማጣጣም፣
- አገልግሎትን ከለውጥ ሂደት ጋር ለማጣጣም፣
- ሥራዎችን ቅደም ተከተል በማስያዝ ሀብትን በአግባቡ ለመጠቀም፣
- አግባብነት ካላቸው አጋሮች ጋር የሥራ ድርሻና ተግባራዊ አሠራርን ለማጠናከር፣
- ሥራን ማከፋፈልና ተነሳሽነትን ለማጎልበት፣
- ውጤት ለመለካት ፣
- ለአስፈላጊ ጉዳዩች ትኩረት ለመስጠት፣ (ጊዜ፣ ዕውቀትና ችሎታ፣ ገንዘብ)
- የተቋሙ የሥራ ባሕል በሥራ አፈጻጸም ላይ የሚያሳድረውን ተፅዕኖ ለማየት ፣
- በጎና ጎጂ ሁኔታዎች ግምት ውስጥ ለማስገባት ፣
- ስትራቴጂካዊ ጉዳዮች በበላይ የአመራር አካላት ትኩረት እንዲያገኙ ለማስቻል፣
- ተአማኒነት ያላቸውን ዓላማዎች ለማስቀመጥ፣
- ድክመትን ለማስወገድ፣
- ተቋሙ ወዴት እየሔደና እንዴት ወደ አቀደው ግብ እንደሚደርስ ለማመላከት እና ለሌሎችም።

የስልታዊ ዕቅድ አካሔድ (Approach)

- ወደፊት በሚፈጸሙ ሥራዎች ላይ ያተኩራል፣
- የሁኔታዎችን ተለዋዋጭነት ይቀበላል፣
- ችግሮች ሲከሰቱ ምላሽ ከመስጠት ይልቅ ከመከሰታቸው በፊት መፍትሔ ለማስቀመጥ ያግዛል፣

- የሚከተሉት ጥያቄዎች በበላይ አካላት እንዲነሱ ያነሳሳል፣

    ሀ) ከተወሰነ ጊዜ በላይ ተቀሙ የት መድረስ አለበት?

    ለ) እዛ ለድረስ ምን ያስፈልጋል?

    ሐ) እንዴት ስትራቴጂዎችን መንደፍ ይቻላል?

    መ) ስትራቴጂዎቹን ለመፈፀም የትኞቹ የአካሔድ አማራጮች አሉ?

    ሠ) ግቦችን እና ዓላዎችን ለማሳካት እነዚህን ስትራቴጂዎች እንዴት መምራት ይቻላል?

የትኩረት አቅጣጫን መለየት

በስትራቴጂክ ዕቅድ ዝግጅትና አስተዳደር ሦስት መሠረታዊ ጉዳዩች አሉ፡፡ እነርሱም

ሀ) ተቋሙ ምን ማከናወን ይጠበቅበታል? ርዕይ፣ ተልዕኮና ዓላማዎቹ ምንድን ናቸው?

ለ) ውጫዊ ሁኔታዎች (በጎ እና በጎ ያልሆኑ)

ሐ) የተቋሙ አቅም (ጥንካሬና ድክመቶች)

በስልታዊ ዕቅድ ዝግጅት ትኩረት የሚሹ ነጥቦች

- ሁሌ ተቋሙን ለማሻሻል የሚደረግ ጥረት መሆኑን መገንዘብ፣
- የዕቅድ ዝግጅት ሂደቱ አዳዲስ ዐሳቦችንና እውነታን ማገናዘብ እንዳለበት፣
- ስልታዊ ዕቅድ (Strategic plan) ለትግበራ ቀላልና ያልተወሳሰበ መሆን አለበት፣
- ስልታዋ ጉዳዩች (Strategic issues) በተቋሙ አቅም የሚፈጸሙ መሆን እንዳለባቸው፣
- ሥልታዊ ዕቅድ (Strategic Plan) በራሱ ውጤት ሳይሆን ውጤት ለማምጣት መሣሪያ መሆኑን፣ እና የመሳሰሉትን ጉዳዮች፡፡

የስልታዊ ዕቅድ ዝግጅት ሂደቶች

ሂደት 1፡- ቅድመ ዝግጅት፣

ስልታዊ ዕቅድ ለማዘጋጀት ስናስብ ትኩረት ልንሰጥባቸው የሚገቡ ዝግጅቶች ከሞላ ጐደል የሚከተሉትን ይመስላሉ፡፡

- ስልታዊ ዕቅድ ለማዘጋጀት ዕቅድ ማውጣት፣
- በዕቅድ ዝግጅቱ አስፈላጊነት ላይ መስማማት፣
- በሁሉም ተሳታፊ አካላት ዘንድ ቁርጠኝነት መኖሩን ማረጋገጥ፣
- የውጭ አካል ዕርዳታ ካስፈለገ መለየት፣

ሂደት 2፡- የርዕይና ተልእኮ ቀረፃ፣

የአጠቃላይ ሁኔታ ትንተና/ወጫዊ ና ዉስጣዊ)

- የፖለቲካ፣ ማኅበራዊና ኢኮኖሚ ሁኔታዎች ትንተና፣
- መልክአ ምድራዊ የመሠረተ ልማት ሁኔታ ትንተና ፣
- የማኅበራዊ ሁኔታ ትንተና፣

የተቋሙን መሠረታዊ መረጃዎች ማካተት

- ተቋሙ መቼና ለምን ተቋቋመ፣
- የሚሰጠው አገልግሎትና መደበኛ ሥራዎች ምን ምን ናቸው፣

- ተቋማዊ መዋቅሩ ምን ይመስላል፣
- የሰው ኀይል ወይንም የአገልጋዮች ሁኔታ፣
- ከዚህ በፊት የታቀዱ ዕቅዶች የአፈጻጸም ውጤቶችና ችግሮች ምን ምን እንደነበሩ፣
- የሰ/ት/ቤቱ ታሪክና አሁን ያለበት ሁኔታ እና የመሳሰሉት።

ርዕይ

- ተቋሙ ከተወሰነ ጊዜ በኋላ መድረስ የሚፈለገው ሁኔታ፣
- ባንድ ትውልድ ሊደረስበት ወይም ላይደረስበት ይችላል፣
- ርዕይ በጋራ ዕሴቶች ላይ መመስረት አለበት፣
- የጋራ ራዕይ በሂደት የሚያጋጥሙ እንቅፋቶችን ለማለፍ ኀይል ይሰጣል፣
- ርዕይ ወዴት መጓዝ እንደፈለግን ያመላክታል፣
- ርዕይ በተወሰኑ ጉዳዩች ላይ ብቻ አይወሰንም፣
- የሚያነቃቃ (ከውስጥ ፈንቅሎ የሚመጣ) Compelling
- አዲስ ነገር ለመፍጠር የሚያነሳሳ Inspiring
- የሌሎችን ትኩረት መሳብ የሚችል መሆን አለበት።

ሁሉም የስልታዊ ዕቅድ እንቅስቃሴዎች ርዕይን ለማሳካት አስተዋጽኦ ማድረግ ይኖርባቸዋል፣ በመሆኑም ርዕይ ጠንካራ እና ትርጉም የሚሰጥ ከሆነ ሰዎች ተግባራዊ ለማድረግ የሚችሉትን ሁሉ ሲያደርጉ ይስተዋላሉ።

ተልእኮ

ተልእኮ የተቋሙን መሠረታዊ የሥራ ሂደቶችን የሚያመለክት ነው። የተቀሙ ተልእኮ በተቋሙ ብቻ ሳይሆን ከዛ በላይ ባሉ አካላትና አጋሮች ይዘጋጃል።

የተልእኮ ቀረፃ ሂደቶች፡-

- ሀ) የተቋሙን ሓላፊነቶች መለየት፣ እና
- ለ) የአጋሮችን ፍላጎት መገንዘብ ናቸው።

የተቋሙን የሓላፊነት ክልል መለየት

- ተቋሙ እንዲያከናውን ከሚመለከታቸው አካላት የተሰጡ ሓላፊነቶች፣
- በሕግ ከተሰጡት ውጪ ከበላይ አካላትና አጋሮች የሚሰጡ ሓላፊነቶች፣ ስለዚህ ተልእኮን ለመቅረፅ እነዚህ ሓላፊነቶች መታየት አለባቸው ማለት ነው።

ሂደት 3፡- የተቋም ዕሴቶች እና አጋሮች ትንተና፣

የአጋሮችን ፍላጎት መገንዘብ እና የአጋሮች ፍላጎት ትንተና

የዕቅድ ቡድኑ የተቋሙን ተልእኮ ከማስቀመጡ በፊት መመለስ የሚገባቸው ተጨማሪ ጉዳዮች አሉ። ለምሳሌ ያህል የሚከተሉትን እንመልከት

- ተገልጋዮቻችን /አጋሮቻችን እነማን ናቸው?
- ተገልጋዮቻችን /አጋሮቻችን ከጽ/ቤታችን ወይም ከእኛ ምን ይፈልጋሉ?
- እኛስ የምናገኘው ጥቅም ምንድን ነው?

- የተቋሙ አገልግሎት አሰጣጥ ዘዴስ እንዴት ነው?
- አገልግሎቱ /ስትራቴጂው መቀየር አለበትን? የሚሉትና ሌሎችም።

በዚህ ደረጃ ማየት የሚገቡን ነጥቦች በዋናነት የሚከተሉትን ያጠቃልላሉ፡-

- ተቋሙ ያሉትን መልካም እሴቶች መተንተንና አዳዲስ መጨመር የሚገባቸውን ማስቀመጥ፣
- የአጋሮች ትንተና በማድረግ ፍላጎታቸውን እና ጠቀሜታቸውን መለየት፣
- ተቋሙ የአጋሮችን ፍላጎትስ እንዴት እንደሚያሯላ የተለያዩ መንገዶችን ማስቀመጥ፣
- ሁሉም አጋሮች በዕቅድ ዝግጅቱ በንቃት መሳተፋቸውን ማረጋገጥ፣
- ለዕቅዱ ተግባራዊነት ተባባሪዎችን መለየትና ስልቶችን መንደፍ

ሂደት 4፡- የግብና ዓላማ ቀረፃ፣

ግብ

ግብ ተልእኮ ተግባራዊ የሚሆንባቸውን ተጨባጭ ሥራዎች ይይዛል። በመሆኑም ግብ የሚከተሉትን ጥያቄዎች መመለስ ይጠበቅበታል።

- ምንድነው መፈጸም ያለበት ተግባር፡-
- ምን ያህል መፈጸም ይኖርበታል፡-
- መቼ መፈጸም እንደ አለበት፡-
- በማን መፈጸም እንደ አለበት

ዓላማ

- ዓላማ ተቋሙ ርዕዮን እና ግቡን ለማሳካት የተሳፈረ የተለካ እና ውሱን የሆኑ ተግባራትን ይይዛል። በመሆኑነም ግብና ዓላማ ከሀብት ምደባ በፊት በግልጽ መቀመጥ ይኖርባቸዋል። ዓላማ ከግብ በተለየ SMART መሆን ይጠበቅበታል።
- S-pecific ---------- ግልፅ፣
- M-easurable ------ መለካት የሚቻል፣
- A-greed/ A-cheivable-- አጋሮች ከስምምነት የተደረሰበት፣
- R-ealistic ---------- ሊተገበሩ የሚችል፣
- T-ime bound ----- በጊዜ የተወሰነ

ሂደት 5፡- የውጨዊና ውስጣዊ ሁኔታዎች ትንተና(SWOT ANALYSIS)

በ SWOT ትንተና ወቅት ሁለት ሁኔታዎች ትኩረት ሊሠጣቸው ይገባል።

ሀ) ውስጣዊ ሁኔዎች

- S-trength /የተቋሙ ጠንካራ ጎኖች፣
- Weakness /የተቋሙ ደካማ ጎኖች፣

ለ) ውጫዊ ሁኔታዎች

- O-pportunities /መልካም አጋጣሚዎች ወይንም በጎ ጎኖች፣
- T-hreats /ስጋቶች ወይንም የጎጂ ጎኖች ሁኔታን መዳሰስ እንደማለት ነው።

የSWOT ጠቀሜታ

- እነዚህ ከላይ የተገለጹትን ጉዳዮች መተንተን የሚያስፈልገው ተቋሙ የሚያቅዳቸውን ዕቅዶች በአግባቡ ለመወጣት የሚያስችለው አቅም መኖር ያለመኖሩን በአግባቡ ለይቶ እንዲያውቅ እንዲያስችለው ነው፡፡

ሂደት 6፡- የቁልፍ ጉዳዮች (Strategic issues) ዕቅድ ዝግጅት፣

በዚህ ደረጃ የሚጠበቀው ዋናው ተግባር ተቋሙ ከተቋቋመበት ዓላማ አንጻር በዚህ ስልታዊ ዕቅድ ትኩረት ሊያደርግባቸው የሚገቡ ዋና ዋና ቁልፍ ጉዳዩችን የሚመረጥበት እና የሚለይበት ወቅት ነው፡፡ በመሆኑም ቁልፍ ጉዳዮች በሚለዩበት ጊዜ ትኩረት የሚሹ ጉዳዩች አሉ፡፡ ለምሳሌ፡-

1ኛ- የተቋማትን ርዕይ፣ ግብ፣ ዓላማ፣ ተልእኮ እና የመሳሰሉትን ጉዳዮች ከግምት ውስጥ ማስገባት፣

2ኛ- ተቋሙ የተቋቋመበትን ዋና ዋና ተግባራት መለየትና በየክፍሎቹ የሚተገበሩ ዋና ዋና ጉዳዮችን መዘርዘር፣

3ኛ- ከተዘረዘሩት ጉዳዩች መካከል እንደ ቁልፍ ጉዳይ መያዝ ያለባቸውን መለየት፣

4ኛ- የተለዩትን እና የተዘረዘሩትን ጉዳዮች ለማከናወን እና የተቋሙን ግብ ለማሳካት መሠራት ያለባቸውን ተግባራት መለየት፣

5ኛ- ቁልፍ ጉዳይ ተብለው የተለዩትን ጉዳዮች ለፈጻሚ አካላት ማከፋፈል እና የመሳሰሉት ጉዳዩች መታየት ይኖርባቸዋል፡፡

ሂደት 7፡- የቁልፍ ጉዳዮች (Strategic issues) ቀረፃ

የዚህ ሂደት ያስቀመጥናቸውን ርዕይ፣ ግብ፣ ዓላማዎች እና ቁልፍ ጉዳዩች ለማሳካት የምንዓዝበትን ትክክለኛውን መንገድ የምናስቀምጥበት የሂደት ደረጃ ነው፡፡ ስልትለመንደፍ የሚቻለው ከውጪአዊ እና ውስጣዊ ሁኔታዎች ትንታኔ በመነሳት ሲሆን በተለይ ተቋሙ ያሉበትን ደካማ እና ጠንካራ ጎኖች በአግባቡ ማየትን ይጠይቃል

የጥሩ ስትራቴጂ /ሥልት/ ቀረፃ ጠቀሜታዎች

- አንድ ተቋም እንዴት አድርጎ እየገጠሙት ያሉትን ተግዳሮች በማለፍ ከአሰበበት ሊደርስ እንደሚችል ለማመላከት ያስችላል፡፡
- ስልቱ ሲነደፍ በርካታ አማራጮችን ማየት ከተቻለ የተሻለውን አማራጭ በማግኘት ውጤታማ መሆን ያስችላል፡፡
- ስትራቴጀው ሙሉ በሙሉ ከመተግበሩ በፊት በተወሰኑ የአገልግሎት ክፍሎች ላይ በመተግበር መሻሻል ያለባቸውን ሁኔታዎች በማሻሻል ወደሚፈለገው ግብ ለመድረስ ያስችላል፡፡
- የደጋፊ እና ባለድርሻ አካላትን ፍላጎት ለማሟላት በቀረፃው ወቅት እነርሱን ተሳታፊ በማድረግ ውጤታማ ለመሆን ያስችላል፡፡
- በሁሉም ደረጃ ያሉ የአስተዳደር እና የአስፈጻሚ አካላት ድርሻቸውን በሚገባ እንዲወጡ ያስችላል፡፡

ሂደት 8፡- የሥራ ክፍል ስልታዊ ዕቅድ ዝግጅት፣

በዚህ ደረጃ የሚተገበረው ዋናው ተግባር ከላይ የዘረዘርናቸውን ተግባራት በባለቤትነት የሚተገብሩ አካላትን መለየት እና ለትግበራውም አስፈላጊውን ዝግጅት የሚጀምሩበት የሂደት ደረጃ ነው፡፡

በመሆኑም እያንዳንዱ ተግባር በትክክል ለሚመለከተው አካል መስጠት እና ለተግባራዊነቱም ሁሉም የባለድርሻ አካላት የበኩላቸውን እንዲወጡ አስፈላጊውን ቅድመ ሁኔታ ማምቻቸት ያስፈለጋል።

- የሥራ ክፍፍሉ ጠቀሜታ
- የሃብት ብክነትን /የጊዜ፣ የሰው ኃይል ወዘተ/ ያስቀራል፣
- ሓላፊነትን እና ተጠያቂነትን በግልጽ እንድታውቁ ያስችላል፣
- የእርምት እርምጃ ለመውሰድ ቀላይ ይሆናል፣
- ለክትትል እና ግምገማ አመቺ ይሆናል ወዘተ።

ሂደት 9፡- የስልታዊ ዕቅድ ዝግጅት፣

በዚህ ደረጃ ልንተገብራቸው የሚገቡ ዋና ዋና ተግባራት የሚከተሉት ናቸው።

1ኛ- ከአስቀመጥናቸው ዋና ዋና ቁልፍ ተግባራት መካከል በቅድሚያ መፈጸም ያለባቸውን መለየት እና ቅደም ተከተል ማስቀመጥ አንዱ እና ዋንኛው ነው።

2ኛ- የክትትል እና ግምገማ ጊዜዎችን መወሰን።

3ኛ- ማን፣ ምን፣ በምን፣ ጊዜ መፈጸም እንደሚገባው የምናሳውቅበት ነው።

ሂደት 10፡- የሀብት (resource) ወይም የሀብት ዕቅድ ዝግጅት፣

እንግዲህ ማንኛውንም ተግባር ያለ ግብዓት መፈጸም ስለሚያዳግት ለዘረዘርናቸው ተግባራት የሚያስፈልጉትን ግብዓቶች /የሰው ኀይል፣ የገንዘብ ወዘተ የምንወስንበት እና የምናዘጋጅበት የሂደት ደረጃ ነው።

ጠቀሜታ

- በአቅማችን ልክ እንድናቅድ እና የማይገባ ነገር ውስጥ እንዳንገባ ያስችለናል፣
- የምናከናውናቸውን ተግባራት በሙሉ ልብ እና ድፍረት እንድናከናውን ይረዳናል።
- ለግብዓት ዝግጅቱ በጊዜው እና እንደ አስፈላጊነቱ እንድናደርግ ዕድል ይሰጠናል ወዘተ

ሂደት 11፡- የስልታዊ ዕቅድ አፈጻጸም ክትትልና ግምገማ ሥርዐት፣

እስከአሁን ያልናቸው ጉዳዩች በሙሉ እየተተገበሩ መሆን ያለመሆናቸውን የምናውቀው በክትትል እና ግምገማ ሥርዓታችን ነው።

ክትትል በመተግበር ላይ እንዳለም ወይንም ትግበራው ከተጠናቀቀ በኋላ ማድረግ የሚቻል ሲሆን ዋና ዓላማውም ዕቅዱ በትክክል እንዲተገበር ድጋፍ እና እገዛ ማድረግን ማእከል ያደረገ ነው።

በሌላ መልኩ ግምገማ ደግሞ በአንድ መርሐ ግብር ዐራት ወቅቶች ላይ መተግበር ይቻላል። እነርሱም፡-

- ቅድመ መርሐ ግብረ ዝግጅት ገምገማ
- በመርሐ ግብር ትግበራ ወቅት የሚደረግ ግምገማ
- የፍጻሜ /terminate/ ግምገማ እና
- ድኅር ትግበራ (ex-post Evalution) ግመገማ ይባላሉ።

ሂደት 12፡- የስልታዊ ዕቅድ ትግበራ ናቸው።

- ይህ የመጨረሻው የዝግጅት ሂደት ደረጃ ሲሆን በዋናነት የሚተገበረውም ሌሎቹ የዝግጅት ሂደቶች በአግባቡ ተዘጋጅተው ካለቁ በኋላ ነው። ምክንያቱም እያንዳንዱ የዝግጅት ሂደት ሲዘጋጅ ትንሽም ቢሆን ችግር ካለ

ለትግበራ የሚኖረው አሉታዊ ተፅዕኖ ከፍተኛ ስለሆነ የቀድሞ የዝግጅት ሂደቶች በአግባቡ መዘጋጀት ለትግበራ ያላቸው አስተዋጽኦ ከፍተኛ ነው።

- ስለሆነም ይህ ሂደት የእስካሁኑን ልፋታችንን ውጤት የምናይበት እና በቀጣይ ተግባራት የምንዘጋጅበት የዝግጅት ሂደት ነው።

ስልታዊ ዕቅድ (Strategic plan) ማዘጋጀት፣ መተግበር እና ማስተዳደር የጊዜአችን ቁልፍ ጉዳይ ነው።ያለ ስልታዊ ዕቀድ አንድን ተቋም መምራት የወቅቱ የደካማ አመራር መለያ ገጽታ መሆኑን መገንዘብ ያሻል።ስልታዊ ዕቀድ በየጉዜው እየተስተዋሉ ያሉ የዓለማችንን ጉዳዩች የምንመራበት (change management tool) ነው ማለት ይቻላል።ለውጥ አስፈላጊ ነው። ነገር ግን ለውጥ እኛን የሚመራ ሳይሆን እኛ ልንመራው እንደሚገባ እና በለውጡ ሂደት ውስጥ ሁሉ እኛ ተጠቃሚ የምንሆነበትን ማሰብ ማለት ስልት ማውጣት (ማዘጋጀት) ማለት ነው።

የተግባቦት ክህሎት

በጥናት እንደተረጋገጠው ተግባቦት የሚለው ቃል ወደ 126 የተለያዩ ትርጉሞች ይዟል። የተለያዩ በርካታ ትርጉሞችን የያዘው ተግባቦት ትርጉሞቹ የተለያዩ በርካታ ዕይታዎች መሰረት ያደረጉ መሆናቸውን ልብ በሉ። ምንም እንኳ የተለያዩ በርካታ ትርጉሞች እና ተያያዥ ዕይታዎች ቢኖሩም የተግባቦት ትርጉሞች የሚገለፁባቸውን ሁለቱን ዋና ዋና ተቃራኒ ዕይታዎችን (አተያዮችን) በዚህ አጋጣሚ ማየቱ ተገቢ ነው፡ -

ሀ. መረጃን መሰረት ያደረገው ዕይታ (አተያይ ወይም አመለካከት)

ለ. ትርጉምን መሰረት ያደረገው ዕይታ ((አተያይ ወይም አመለካከት)

መረጃን መሰረት ያደረገው ዕይታ፡ - በዚህ ዕይታ መሰረት መረጃ ከአንድ ሰው ወደ ሌላ ሰው ይተላለፋል። ይህ የመረጃ መተላለፍ (መረጃ መቀባበል) ተግባቦት ነው ተብሎ ይታመናል። በዚህ ትርጉም መሰረት፡ -

- ተግባቦት መረጃ ነው መረጃን መሰረት ያደርጋል
- ተግባቦት አንድ ሰው ሌላን (ሌሎችን) ለማሳመን የሚደረግ ወቅታዊ ጥረት ነው
- ተግባቦት ታስቦ ተዘጋጅተውበት የሚያከናውኑት ተግባር ነው
- ተግባቦት በምርጫ የሚከናወን ተግባር ነው
- ተግባቦት የመረጃ ምንጭን መሰረት ያደርጋል
- የተግባቦት ዓላማው መረጃ በመላክ ሰዎችን ማሳመን ነው በአጠቃላይ ተግባቦት መረጃ የምንለዋወጥበት እና አንድ ሰው ሌላን (ሌሎችን) ለማሳመን ጥረት የሚያደርግበት ተግባር ነው።

ትርጉምን መሰረት ያደረገው ዕይታ፡ - በዚህ ዕይታ መሰረት ተግባቦት ዕውን የሚሆነው አንድ ሰው የቀረበለትን መረጃ መሰረት አድርጎ ተገቢ ትርጉም መስራት ሲችል ነው። በዚህ ትርጉም መሰረት፡

- ተግባቦት ትርጉም መስራት ነው፤ ትኩረቱም ትርጉም ላይ ነው
- ተግባቦት ትርጉም የመስራት ወቅታዊ ብቻ ያልሆነ (ተከታታይነት ያለው) ሂደት ነው
- ተግባቦት ቢታሰብም ባይታሰብም ትርጉም እስከተሰራ ድረስ ዘወትር የሚያከናን ነው
- ተግባቦት ምርጫ ሳይሆን ግድ ነው፤ ሰው በመሆናችን ዘወትር መረጃ እናገኛለን ትርጉምም እንሰራለን

- ተግባቦት ትርጉምን (መረጃ ተቀባይን) መሰረት ያደርጋል
- የተግባቦት ዓላማው ትርጉምን በመስራት፣ የተሰራውንም ትርጉም በማቀራረብ የጋራ መግባባት መፍጠር ነው በአጠቃላይ ተግባቦት መረጃ ከመሰጣጣት በላይ በቀረበልን መረጃ ላይ ተንተርሰን ተመሳሳይ ወይም ተቀራራቢ ትርጉም በመስራት የጋራ መግባባት መፍጠር ነው።

2. የተግባቦት ጠባያት

- ተግባቦት ምልክታዊ ነው
- ተግባቦት ማህበራዊ ሂደት ነው
- ተግባቦት አንዳችን ሌላችንን እንድንረዳ ይሻል
- ተግባቦት ግለሰባዊ የሆነ ትርጉም አሰራር (ትርጉም) ላይ ይወሰናል
- ተግባቦት የጋራ የሆነ ትርጉም መስራት ይሻል (መሰረት ያደርጋል)
- ተግባቦት በሁኔታዎች ውስጥ ይከናወናል

3.የተግባቦት ይዘቶች እና ሂደት

ተግባቦት የሚከተሉት ዋና ዋና ይዘቶች አሉት። እነኝህ ይዘቶች በተግባቦት ሂደት ውስጥ እርስ በእርሳቸው ግንኙነት እና መስተጋብር ያደርጋሉ። ይህ ግንኙነት እና መስተጋብር አንዱ ይዘት በሌላው ላይ ተጽዕኖ እንዲያደርስ ከማድረጉም ባሻገር በተግባቦት ውጤታማነት ላይ ተፅዕኖ አለው።

አዋኪዎች

የመረጃ ምንጭ፡ - የመረጃ ምንጭ ሰው፣ ወይም ሰዎች ሊሆኑ ይችላሉ። እነኝህ ሰዎች አንድን ዓላማ መሰረት በማድረግ መረጃ ያስተላልፉ ዘንድ መረጃ ያፈልቃሉ (ያመነጫሉ)። መረጃ፡ - መረጃ በተለያዩ ምልክቶች ሥርዓታዊ በሆነ መልኩ ተቀነባብረው ከአንድ ሰው (ሰዎች) ይወጣሉ። ምልክቶቹ ቃላዊ (የንግግር ወይ የጽሁፍ)፣ ቃላዊ ያልሆኑ (የእጅ እና የሰውነት እንቅስቃሴ፣ አለባበስ፣ ወዘተ) ወይም ሁለቱንም ያቀላቀሉ ሊሆኑ ይችላሉ። መረጃ ዝርው ከሆነበት ገጽታው ወደ ምልክት የመቀየሩ ተግባር ኢንኮዲንግ (encoding) ይባላል። ሚዲያ፡ - መረጃ ከምንጩ ወደ ተቀባዩ የሚተላለፍበት መንገድ ነው። በሌላ አባባል መረጃ አስተላላፊ ነው ማለት ይቻላል። የመረጃ ተቀባይ፡ - በተግባቦት ሂደት ውስጥ መረጃው ተቀነባብሮ የተላከላቸው ሰዎች (ሰው) ነው። ይህ ሰው (ሰዎች) በምልክት ተከሽኖ (ተቀነባብሮ) በሚዲያ ውስጥ (አማካይነት) የተላከላቸውን ወይም የቀረበላቸውን መረጃ የመተርጎም ኋላፊነት አለባቸው (ወይም መረጃውን የረተረጉማሉ)። መረጃውን የመተርጎም ተግባር ዲኮዲንግ (decoding) ይባላል። መረጃው ዲኮድ ከተደረገ በኋላ የሚፈጠረው ትርጉም መረጃ ላኪው (ምንጩ)

የመረጃ ተቀባይ

የመረጃ ምንጭ

ሚዲያ መረጃ

ግብረ መልስ

ከላከው ትርጉም ጋር አንድ ዓይነት ከሆነ ወይም ከተመሳሰለ ወይም ከተቀራረበ ተግባቦት አለ (ሁለቱም አካላት ተግባብተዋል) ማለት ይቻላል። ይህ ካልሆነ ግን (አንዱ የሌላው ሃሳብ ግልጽ ካልሆነላት) ተግባብተዋል ማለት አይቻልም።

ግብረ መልስ፡ - መረጃ ተቀባዩ ለመረጃ ምንጩ የሚልከው መረጃ ነው። ይህም ቀድሞ ለተላከ መረጃ መልስ ወይም ማብራሪያ የሚሻ ጥያቄ ወይም ሌላ ሊሆን ይችላል

ሁኔታ፡ - ተግባቦት የሚከናወነው በሁኔታ ውስጥ ነው። ይህ ሁኔታ በቦታ (ትምህርት ቤት፣ ገበያ፣ መኝታ ክፍል፣ ቤተ ክርስቲያን፣ በመዝናኛ ቦታ፣ ወዘተ) ወይም በጊዜ (በደስታ፣ በሃዘን፣ በድካም፣ ጠዋት፣ ከሰዎች ጋር፣ ከአለቃ ጋር፣ ከፍቅረኛ ጋር፣ በፈተና ጊዜ፣ በተምታታብን ጊዜ፣ ወዘተ) ይገለጻል።

አዋኪዎች፡ - በተግባቦት ሂደት ውስጥ መረጃ ከምንጩ ወደ ተቀባዩ (አሊያም ከተቀባዩ ወደ መጀመርያው ምንጭ በግብረ መልስ መልኩ) በተገቢው ይዘት እና ምላት እንዳይሄድ የሚያደርጉ ነገሮች ወይም ሁኔታዎች ናቸው።

አዋኪዎች በተገለፀው ባህርያቸው በተግባቦት ሂደት ውስጥ በሚሳተፉት ሰዎች መካከል የተዛባ ትርጉም ወይም ያልተገባ ትርጉም ወይም ምንም ትርጉም እንዳይፈጠር የማድረግ አቅም አላቸው።

የተግባቦት አስፈላጊነት እና ጥቅም በምንይዘዉ ተልዕኮ ዉስጥ የተግባቦት ትምህርት ሥልጠና የምንከታተለው በአገልግሎታችን ውስጥ እጅግ አስፈላጊ ክህሎት በመሆኑ ነው። በእርግጥ ተግባቦት በአገልግሎታችን ውስጥ አስፈላጊ ብቻ ሳይሆን አስገዳጅም ጭምር መሆኑ ሊታወቅ ይገባል። ምክንያቱም መግባባት ካልቻልን አብረን ማገልገል (መስራት) ብሎም መኖር አንችልም (ዘፍ 11፣ 7)። ከዚህ እውነታ አንጻር ተግባቦት የሰውነት መገለጫ ከሆኑ ነገሮች ወይም ሁኔታዎች መካከል አንዱ ነው ሊባል ይችላል። ይህ ማለት ግን እንስሳት ወይም ሌሎች ፍጥረታት ተግባቦት የላቸውም ማለት አይደለም። ተግባር ስድስት፡ - ከዚህ ከፍ ብሎ የተገለፀላችሁን አጭር ማብራሪያ መሰረት አድርጋችሁ የተግባቦትን አስፈላጊነት እና ጥቅሞች ዘርዝሩ። መልሶቻችሁ በሰሌዳ ላይ አንድ በአንድ ተዘርዝሮ ይጻፍ። በዘረዘራችኋቸው ነጥቦች ዙርያም የተሰሳተ ካለ የጋራ ውይይት አድርጉ።

የሚከተሉት ነጥቦች የተግባቦትን ጥቅም ይገልጻሉ ማለት ይቻላል። በተግባር አምስት ውስጥ እናንተ ከዘረዘራችኋቸው ጋር አነጻጽሩ፡ - መረጃ ለመለዋወጥ ልምድ ለመቅሰም

6

 አንድን ሰው (ሰዎችን) ለማሳመን እርስ በእርስ መተማመንን ለመፍጠር ሰውን (ሰዎችን) እንዲማሩ ለማድረግ ወዘተ

ተግባር ሰባት፡ - ከላይ የተዘረዘሩትን የተግባቦት ጥቅሞች ይበልጥ ለመረዳት እና የተግባቦትን አስፈላጊነት ለማመን ይረዳ ዘንድ እያንዳንዳቸው ጥቅሞች ባይኖሩ ምን ይከሰት እንደሆነ አንድ በአንድ በጋራ ተወያዩ። ለምሳሌ መረጃ የመለዋወጥ እድል በመካከላችን ባይኖር ኖሮ የአገልግሎታችን ዕጣ ፈንታ ምን ይሆን ነበር? አንዳችን የሌላችንን ልምድ ባንቀስም ኖሮ አገልግሎታችን ምን ይሆን ነበር? ወዘተ

5. ውጤታማ የተግባቦት ክህሎት መገለጫዎች እና አመሰራረት ተግባቦት ውጤታማነት የሚለካው የመረጃ ምንጩ እና የመረጃ ተቀባዩ በሚሰሩት የጋራ ትርጉም ተቀራራቢነት ላይ ነው። በዚህ መሰረት ውጤታማ ተግባቦት አለ የሚባለው የመረጃ ምንጩ እና የመረጃ ተቀባዩ በያዙት መረጃ ላይ አንድ ዓይነት ትርጉም ሲሰሩ ብቻ ነው። ይህ ሁኔታ ዕውን የሚሆነው የሚከተሉት ሁኔታዎች ሲሟሉ ነው፡ - የቋንቋ ንግግር ብቃታቸውን በማሳደግ ግልጽ እና ሊደማመጡ (ሊሰማሙ አይደለም) በሚችሉት ደረጃ ሲነጋገሩ። የተምታታ፣ ጠቅለል ያለና ግልጽነት የሚጎላቸውን ምልክቶች አለመጠቀም ለተደራሾች ደስታ የማይሰጡ (የሚያስጠሉ) የመረጃ መላኪያ መንገዶችን ማስወገድ አድማጭ ተመልካቾች በቀላሉ ሊገነዘቡ በሚችሉት መልኩ መረጃን በቅደም ተከተል ማደራጀት እና ማቀድ። የተደማጭን

ስሜት፣ ፍላጎት፣ ልምድ፣ ችሎታ፣ ወዘተ በመመዘን ተግባቦትን ከእነኝህ ሁኔታዎች አንጻር የተጣጣመ ወይም የተስተካከለ ማድረግ ጥሩ እና ትኩረት የሚሰጥ አድማጭ መሆን በአንደበት እና በሰውነት እንቅስቃሴ የሚገለፁ መረጃዎችን የተጣጣሙ (አንድ ዓይነት) ማድረግ። በሰውነት እንቅስቃሴ የሚቀርቡ መረጃዎች ከአንደበት (የቋንቋ) መረጃዎች ጋር ተደጋጋፊ (እንዳይቃረኑ ወይም እንዳይለያዩ) ማድረግ። የአድማጮን ትኩረት በቅርበት እና በየጊዜው መከታተል እና ከዚያም አንጻር አስፈላጊውን ማስተካከያ በየጊዜው ማድረግ

7

 በተቻለ መጠን በተግባቦት ውስጥ የሚስተዋሉ አዋኪዎችን መቀነስ ወይም ማጥፋት አድማጩ (አድማጮች) በማንኛውም መረጃ ላይ ከልክ በላይ እንዳይደናገጡ ወይም እንዳይደነቁ ማበረታታት (‘መረጃ አይናቅም አይደነቅም’ እንዲሉ)። ሌሎች ሰዎች ሃሳባቸውን የሚሰነዝሩበት በቂ ጊዜ መስጠት። ትኩረትን በንግግሩ ወይም በውይይቱ ላይ ማድረግ። ንግግርን በተቻለ መጠን አጭር እና ግልጽ ማድረግ። መረዳትን ወይም አለመረዳትን በየጊዜው ማሳወቅ። የምናዳምጠው ለመረዳት መሆን አለበት። ተናጋሪውን አለማቋረጥ። 'ነገር በዓይን ይገባል!' እንደሚባለው በተቻለ መጠን የዓይን ግንኙነት (እየተያዩ ማውራት) መኖሩን ማረጋገጥ ተገቢ ነው፤ ወዘተ።

ተግባር ስምንት፡ - የተግባቦት ክህሎት መመዘኛ ወይም መከታተያ ቅጽ (ሰሌዳ) ቀጥሎ ቀርቧል። በቀረበው ቅጽ መሰረት ራሳችሁን በቅንነት መዝኑ። ይህ ተግባር በተግባቦት ረገድ የሚስተዋልባችሁን ጥንካሬዎች እና ድክመቶች መለየት የሚያስችላችሁ በመሆኑ ቅጹን በትክክል መሙላት ይገባችኋል። ቀጥሎም ያሉባችሁን ድክመቶች ለመቅረፍ የመፍትሄ ሃሳቦችን ለራሳችሁ ሰንዝራችሁ በዕቅድ የተመራ ተግባራዊ እርምጃ ውሰዱ። በተወሰነ ጊዜ ውስጥ ታላቅ ለውጥ እና መሻሻል በራሳችሁ ላይ ታመጣላችሁ፤ ከሌሎች ሰዎች ጋር ያላችሁ መግባባትም ከጊዜ ወደ ጊዜ እየተሻሻለ፣ እየሰመረ ይሄዳል።

ምዕራፍ አምስት

የመሪነት ክህሎት

መሪነት (Leadership) ምንድን ነዉ?

መሪነት የአንድን ድርጅት/ማኅበር/ ዓላማ ከግብ ለማድረስ እንዲቻል ሠራተኞችን /አገልጋዮችን/ የማግባባት፣ የማሳየት፣ አብሮ የመሥራትና አርዓያ የመሆንን ሂደት ያመለክታል። በቅዱስ መጽሐፋችን፡- "አሁንም እመክርሃለሁ ቃሌን ስማ... ሕዝቡንም አስተምራቸው... የሚያደርጉትንም ሥራ ሁሉ አሳያቸው" (ዘዳ 18.15) የሚለው የመሪነትን ጽንሰ ሀሳብ የሚገልጥ ነው።

መሪነት እና ሥራ አመራር

4.1. የሁለቱ መዝገበ ቃላዊ ብያኔ

መምራት (leadership) ሰዎችን በማግባባት ተፈላጊውን ውጤት ማስገኘት፤ አንድ ቡድን ፤ድርጅት ወይም ማኅበረሰብን ለዓላማ መሳካት የበኩላቸዉን አስተዋጽኦ እንዲያደርጉ ተጽእኖ (Influence) የመፍጠር ሂደት ነዉ።

ማስተዳደር (management) ደግሞ ሥራን በሰዎች አማካኝነት በማቀድ፣ በማደራጀትና በመቆጣጠር ማከናወን ማለት ነው። ስለዚህም ይህ በህግ ወይንም በሹመት በተገኘ ስልጣን በመጠቀም የድርጅት ወይንም የቡድን አባላት በተፈለገዉ አቅጣጫ እንዲሄዱና የተጣለባቸዉን ኃላፊነት በአግባቡ እንዲወጡ የማድረግ ሂደት ነዉ።

የመምራትና የማስተዳደር ንጽጽ በትግበራ ደረጃ

መምራት	ማስተዳዳር
✓ በወደፊት አቅጣጫና ርእይ ላይ ያተኩራል	✓ በወቅታዊና በተግባራዊ ዕቅድ ላይ ያተኩራል፤
✓ ግንኙነቱ በማግባባትና በማሳመን ላይ ያተኩራል፤	✓ ግንኙነቱ መዋቅራዊ አደረጃጀት ላይ ያተኮረ ነው፤
✓ የሥራ አፈጻጸሙ የሰውን አስተሳሰብ በመቀየር፣ በመለወጥ በመቀስቀስና በማስተባበር ላይ ያተኩራል፤	✓ የሥራ አፈጻጸሙ የታቀዱ ዕቅዶችን በመተግበር በክትትልና በቁጥጥር ላይ ያተኩራል፤
✓ ተለዋዋጭ ሁኔታዎችን ግምት ውስጥ ያስገባል፤	✓ ሕግን፣ ደንብንና መመሪያን ያስጠብቃል
✓ የመሪዎች ሥልጣን ከሰዎቹ የማግባባት የማስተባበርና የመምራት ችሎታና ብቃት ይመጣል።	✓ የአስተዳዳሪዎች ሥልጣን ከድርጅታዊ መዋቅር ይመነጫል፤
	✓ ያለውን አሠራር በማስጠበቅ ላይ ያተኩራል።

መሪዎች (Leaders) እና ሥራአስኪያጆች (Managers)

ተ.ቁ	መሪዎች	ሥራ አስኪያጆች
1	✓ ርእይ አላቸዉ	✓ ያቅዳሉ
2	✓ ሌሎችን ያነሳሳሉ (ያሳያሉ)	✓ ያደራጃሉ
3	✓ የጋራ እሴትን ይፈጥራሉ ፣ ያነቃቃሉ	✓ ይቆጣጠራሉ

4	✓ ከተለመደው ሳጥን ውጭ ያስባሉ፣ አዳዲስ ሀሳቦችን ያፈልቃሉ	✓ የራሳቸው ተግባርና ኃላፊነት ላይ ብቻ ተመርኩዘው ይመራሉ
5	✓ ለዉጥን ያሳልጣሉ	✓ ከለዉጥጋር ራሳቸዉን ያመሳስላሉ
6	✓ ተጽእኖ ይፈጥራሉ	ሰልጣንን ይጠቀማሉ
7	✓ ተመራማሪዎች ናቸዉ	✓ ህግና ትእዛዝን ብቻ ያስቀድማሉ
8	✓ እንደ ሁኔታው እያስተዋሉ ይቀይራሉ	✓ ግትር እና መመሪያን ይከተላሉ
9	✓ መልካም አጋጣሚዎችን ይፈልጋሉ (ተግዳሮቶችን ወደ እድል ይቀይራሉ)	✓ ስጋቶች ላይ ትኩረት ይሰጣሉ፤ ተግዳሮቶችን እንደ እንቅፋት ብቻ ይመለከታሉ።
10	✓ ትክክለኛ ሥራዎችን መስራት ላይ ያተከራሉ	✓ ሥራዎችን በትክክል መሥራት ላይ ያተከራሉ
11	✓ ውጤት ላይ ያተኩራሉ።	✓ ቅልጥፍና እና ብቃት ላይ ያተኩራሉ።

የመሪዎች መገለጫዎች

5.1. የጥሩ መሪ ልዩ ጠባያት

የላቀ የሥራ አመራር ችሎታ ያላቸው መሪዎች ድርጅታቸውን/ማኅበራቸውን/ ውጤታማ ሊያደርጉ የሚችሉበት በርካታ ምክንያቶች ሊኖራቸው ይችላል። ብቃት ያለው መሪ አለ የሚባለው ያሉትን አማራጭ መንገዶች ሁሉ ቀድሞ በማየትና አማራጩን በመጠቀም መልካም የሥራ አካባቢን በመፍጠር፣ በሚገጥሙት ተለዋዋጭ ችግሮች ከመውደቅ ይልቅ ለችግሮቹ የመፍትሔ ሃሳብ በማቅረብና በመሳሰሉት በጎ ጎኖች በመታገዝ የድርጅቱን /የማኅበሩን፣ የግቢ ጉባኤውን/ ርእይና ዓላማ በታቀደለት ጊዜ ተግባራዊ ያደረገ እንደሆነ ነው።

¾T>Ÿ}K<ƒ ’Øx‹ ¾¨<Ö?•T S]‹ SÑKÝ‹ ¨ÃU SKŸ=Á‹ }Å`Ñ¨< K=¨cÆ Ã‹LK<:-

5.1.1. ¾c-‹” vQ]Ã ¾S[Çƒ ‹KA

¨<Ö?T S]-‹ ¾W^}™‰†¨<” }ðØa›©“ T•u^© lÃ¨ƒ ¾S[Çƒ“ K²=IU ¾T>ÁeðMÑ¨<” wnƒ Ãµ SÑ–ƒ •”ÅT>ÁeðMÓ& SM"U S]‹ uW^}™‰†¨< ƒww` eŸ?•T K=J’< •”ÅT>‹K< ÁU“K<:: •Ç=Á }ðØa›© vQ]Á†¨<” uS[Çƒ K¨<Ö?ƒ TcKõ S‰M ÃÖupv†ªM::

5.1.2. ^e” ¾u<É” ›vM TÉ[Ó

¨<Ö?•T S] ŸY^ vMÅ[x‡ Ò` ^c<” uTªPÉ ÃW^M& ^c<” Ÿ›"vu=¨< G<’@• Ò`/ ¯LT¨<” dÃ²’Ò/uTSdcM ÃS^M:: ÑKM}˜’ƒ“ u}‰K G<K< KTe¨ÑÉ Ø[ƒ ÁÅ`ÒM:: ¾u<É” ›W^` ÁÔKw•M::

5.1.3. ›”Åu} `°~’ƒ

¨<Ö?•T S]‹ u”ÓÓ^†¨< ›dT˜ ’Øx‹” uTp[w c‹” ¾TdS” ‹KA• Ã•^†ªM:: S]‹ Gdv†¨<” c=ÑMì< uTu[••ƒ“ }Úvß uTÉ[Ó ’¨<:: KSY^ƒ U” ÉÒõ ƒðMÒKl; U” M`Çl; ¾}K¾ "Kl w•k`u¨<“ ¾SdcK<ƒ” ›vvKA‹ ÃÖkTK<::

5.1.4 uc-‹ LÃ °U’ƒ TdÅ`

Ø\ S] ^c<” Ÿc¨< uLÃ ›É`Ô ›ÃqÖ`U::K?KA‹ •¨<kƒ“ ‹KA• ›L†¨< wKA ÁU“M:: ¾É`Ïƒ õp`&•T˜’ƒ“ PLò’ƒ •”ÅT>¨eÆ Ã[ÇM::

5.1.5. **u^e S}TS”**

uT>W^¨< Y^ S<K< •°U’f Ã•[ªM:: ¾T>“Ñ[¨<” ¾T>W^¨< }SXXÃ •°”Ç=J” Ÿõ}— Ø[f ÁÅ`ÒM:: °¨<’f” Ã“Ñ^M::

5.1.6. KÉ`Ï~ ¯LT uê“f SqU

KÉ`Ï~ ¯LT Sd"f Ö”¡a ÃW^M:: õp` Ã•[ªM:: PLò’f ÃcTªM& ¾É`Ï~” •c?„‹ ÁŸw^M& ‹Óa‹” ÁKõ`Hf ÃÒð×M::

5.1.7. ^°Ã }¢` ›S^` ÃŸ}LM

É`Ï~ ›G<” "Kuf Å[Í ¾f SÉ[e •”ÇKuf ÁMTM&IMS< •¨<” ¾T>J”uf” `°Ã Ãk`íM&KÉ`Ï~ ^°Ã“ }M°¢ }Óv^©’f eM•© ›S^`” Y^ LÃ Á¨<LM::

***5.1.8.* Øw®f (S”ðd© Éõ[f<) •“ YÒ„‹” ¾SÒðØ ‹KA}**

ÁK¨<” G<’@• •”ÇK ¾T>Öwp S] }ðLÑ> ›ÃÅKU:: U”U •”"D ¾’u[¨< •”ÇM’u[c=J” uK¨<Ö< H>Åf ¨<eØ ›ÅÑ— ¨ÃU ¾T>Öup eÒf S•\ u=•S”U ÃI”” G<K< }ÒõÙ K¨<Ø TU×f S‰M Ã•`u•M:: J•U uÉõ[f ›"H@É LÃ ›eðLÑ> ›ÅÒ ŸSÒðØ Ø”no TÉ[Ó ÁeðMÒM::

5.1.9. ›`›Á’f

uY\ ÁK PLò‹“ W^}™‹ Ö”Ÿ[¨< •”Ç=W\ KTÉ[Ó S]¨< ^c< Ö”¡a uSY^f ›`›Á SJ” ÃÖupu•M:: KW^}™‹ ,¡’>"©“ ld© ÉÒõ TÉ[Ó& KW^}™‹ ¨Ñ“©’f T[ÒÑØ ›Kuf::

***5.*1.10. PLò’f ¾SkuM ðnÅ˜’f**

SM"U vQ`Ã ¾T>vK¨< ›”É S] PLò’f c=ð^“ ¨Å K?L c=ÁdMõ ¨ÃU c=’"" dÃJ” PLò’f uS<K< c=kuM“ uÉð[f S¨×f c=‹M ’¨<::

***5.1.11.* ¾SÓvvf“ ¾SÇ–f ¡QKAf**

M¿’„‹ uTØuw ¨Å eUU’f SU^f S‰M& SM"U S] ¾TÃÓvu< u<É•‹” ¨ÃU W^}™‹” M¿’f uTØuw ›Óvw ¾J’ SõfN? ¾Shf& ¨<d’@‹ u}‰K SÖ” ¯LT” dÃef uSÓvvf“ ueUU’f Te}LKõ S‰M::

5.1.12 H>e ¾SkuM ‹KA

S]‹ uK?KA‹ ²”É }kvÃ’f ¾K?K¨< Hdw K=ÁS’ß Ã‹LK<:: ÃIU Kf‹f ÁÒM×†ªM:: •“U cò •pÉ“ ›p×Ý ¾T>’Éñ ¾Y^ S]‹ Ÿ}KÁ¿ ›p×Ý‹ ¾T>W[’²\v†¨< f‹„‹ SkuM“ SssU S‰M ÃÖupv†ªM::

እናም በአጠቃላይ አንድ ጥሩ የሚባል መሪ የሚከተሉት በከፊል ወይም በሙሉ ይኖሩታል፡-

- ÓMê ¾J’ ^°Ã& }M•¢&¯LT“ Ów Ãµ ¾T>”kdke&
- አብሮት ከሚያገለግል ከሚሠራው ጋር መመሳሰል የሚችል፤
- ተናግሮ የሚያሳምን (ሀሳቡን በግልጽ ማስረዳትና ማሥረጽ የሚችል)፤
- አለመግባባቶችን በትክክል መዳኘት የሚችል፤
- ሂስን ለመቀበል ዝግጁ የሆነ፤
- ^e” KK¨<Ø uT²ÒËf K¨<Ö<” SU^f/K?ላውን ለመለወጥ ዝግጁ የሆነ፤
- ለውጥን ለመቀበል ችግሮችን ለመፍታት በጥበብ የሚጓዝ፤
- አዳዲስና የተሻሻሉ የአሠራር ዘዴዎችን ለማግኘት ሁሌ ጥረት የሚያደርግ፤

- ድርጅቱን/ማኅበሩን/ በሥራውም ሆነ በትርፋማነቱ /በአገልግሎት/ ማሳደግ የሚችል፤
- ¨Åòƒ K=Ÿc~ ¾T>‹K< ’Ña‹”& eÒ„‹”“ •ÉKA‹” upÉT>Á ¾T>Áe}¨<M& K=Å`c< ¾T>‹K< •”pó„‹”“ SM"U ›Ò×T>‹” Ÿ¨Ç=G< uSÑ”²w }ðLÑ>¨<” K¨<Ø KTU×ƒ ¾T>W^&
- KW^}™‹ ¾Y^ ¡”¨<” ¨<Ö?ƒ Ÿõ}— ªÒ“ ÓUƒ ¾T>cØ& uY^†¨< •”Ç=Ÿu\“ K¨ÅòƒU ¨<Ö?•T •”Ç=J’< ¾T>Áu[••&
- ¨<d’@‹ Ö”"^ Sc[ƒ ÁL†¨<“ eT@•© ›KSJ“†¨<” ¾T>Á[ÒÓØ&
- uHdx‹“ uÉ`Ñ>„‹ S"ŸM M¿’ƒ •”ÇÃ•` ¾T>Ø` (uW^}™‹ ²”É ÓMê& kØ}—“ •¨<’}— ›`›Á’ƒ ¾T>Ácõ”)&
- ¨<d’@‹” ŸTe}LKõ“ •`UÍ‹” ŸS¨<cÉ uòƒ ¾’Ña‹ }Úvß’ƒ uØV“ ¾T>S[U`“ uƒ¡¡K—¨< Ñ>²? ƒ¡¡K— ¨<d’@ ¾T>¨e”&
- W^}™‹ uƒÒƒ ¾T>W\uƒ” ¾T>[Ÿ<uƒ” u^d†¨< ¾T>SŸ<uƒ”“ KÉ`Ï~ Ów Sd"ƒ Ÿõ}— ›e}ªê* ¾T>Áu[i~uƒ” ¾T’nmÁ/¾TƒÑ>Á ²È ¾T>kÃe&
- KW^}™‹ õLÔƒ STELƒ ¾T>q`q`& K•`e u`e SÓvvƒ“ K}Ÿ••Ã ¾W^}™‹ YMÖ“ ƒŸ<[ƒ ¾T>cØ&
- PLò’ƒ“ ¾Y^ É`h” uÓMê ŸTSLŸƒ Ákð uK?KA‹ ¾Y^ H>Åƒ ¨<eØ ›LeðLÑ> ×MnÑw’ƒ ¾TÁÅ`Ó::

ነገር ግን ጥሩ መሪ ከላይ የተዘረዘሩትን ሁሉ በአንድ ጊዜ አሟልቶ የያዘ ብቻ ነው ማለት ሳይሆን አብዛኞቹን ለውጤት የሚያበቁ ባሕርያት የተላበሰ እና ሁልጊዜ የተሻለ ውጤታማ ለመሆን የማያቋርጥ ጥረት የሚያደርግ መሆን ይገባዋል፡፡

የደካማ መሪ መገለጫዎች

በሌላ መልኩ የደካማ መሪ ምልክቶች ከላይ የተጠቀሰው ተቃራኒ ነው ለማለት ቢቻልም ቀጥሎ የተረዘሩት በአንድ ድርጅት/ማኅበር/ ውስጥ በብዛትና በተደጋጋሚ ሲታዩ ደካማ አመራር መኖሩን የበለጠ ያስገነዝባሉ፡፡

- የአስቸኳይ ሥራዎች (ከእቅድ ውጭ የሆኑ አገልግሎቶች) መብዛታቸው፤
- ያልታሰቡ ችግሮች በብዛትና በተከታታይ ማጋጠማቸው፤
- የባለሙያና ታማኝ ሠራተኞች (አገልጋዮች) ፍልሰት መብዛት፤
- ሥራዎች በአንድ ወይም በተወሰኑ ሰዎች ትከሻ መውደቅ፤
- ያልታሰቡ፣ አሰልቺና ግልጽ ውሳኔ (መፍትሔ) የማያስገኙ ስብሰባዎች መብዛት፤
- አገልግልግሎቶች በወቅቱና በጥራት አለመከናወናቸው፤
- ከሚደከመው ድካም አኳያ ሲመዘን ውጤታማነት እየቀነሰ መሔድ፤
- የሀብትና ጊዜ ብክነቶች መብዛቸው............. የመሳሰሉት ናቸው፡፡

በእርግጥ ችግሮች ሁሉ በአመራር ድክመት የተከሰቱ ናቸው በሚል ባይጠቃለሉም የአመራር ድክመት በጠቅላላው ለአገልግሎት መቀነስ ከፍተኛ አስተዋጽኦ እንዳለው መረዳት ግን ተገቢ ነው፡፡ ከምንም በላይ ደግሞ አንድ መሪ የሚመራቸውን ተከታዮቹን በአግባቡ ‹‹የሚቀርጽ›› መሆን አለበት፤ ሲሆን ከራሱ እንዲበልጡ አድርጎ፣ ቢያንስ

ቢያንስ ደግሞ እርሱን መስለው እና አክለው ብቁ ይሆን ዘንድ። ሁሌም እርሱ ብቻ የያዘውን ኃላፊነት እየመራ እንደሚቀጥል የሚያስብ (ሌሎችን ተተኪዎች ለማፍራት የማያስብ) ሰው ‹‹መሪ›› ሊባል አይችልም።

6. መሪነት በዘመናችን

በእጅጉ ውስብስብ እና ፈጣን ለውጥ በሚታይበት ዓለማችን አዳዲስ ነገሮችን ከመስራት ጋር የተያያዘ እንቅስቃሴ ማድረግ ‹‹ዘመኑን የዋጀ መሪነት›› ሊባል ይችላል። በተለይም ተለዋዋጭ (flexible) እና ቀጣይነት ያላቸው (sustainable) አደረጃጀቶች መፍጠር የዘመናዊ መሪነት መገለጫዎች ሲሆኑ አደረጃጀቶቹን በተገቢ አገልጋዮች መሙላት ደግሞ ቀጣዩ አዋጭ እርምጃ ነው።

መሪነት ግዴታ ከስልጣን ወይም ኃላፊነት ጋር የሚያያዝ አይደለም። መሪነት ከባድ የሆኑ ችግሮችን ለመፍታት ሰዎችን ወይም ግለሰቦችን ለልዩ ተልእኮ ማደራጀት ነው። መሪነት በእያንዳንዳችን ውስጥ ያለ ነገር ቢሆንም ቁልፉ ነገር ግን ይህንን በእኛ ውስጥ የሚገኘውን የመሪነት ባህርይ በግላዊ ፍቅር ማውጣት መቻል እና በዚህም አዳጋች፣ የማይጠበቁ ወይም የማይታወቁ ነገሮችን በብርታት እንድንሰራ የሚያስችለን ነው።

ስለዚህ በውስብስብ የዘመናችን ከባቢያዊ በሂደት ውስጥ መሪ የሚሆን ሰው የሚከተሉትን ነጥቦች ከግንዛቤ ማስገባት ይኖርበታል፡-

- ✓ በትላልቅ ተስፋ የተሞሉትን ግለሰቦች በማደራጀት ለአሸናፊነት የመታገል ጥበብ፤
- ✓ ከብዙኃኑ ተለይቶ እንደ መሪ ነጥሮ መውጣት፤
- ✓ የጋራ ግቦችን ከግል ፍላጎቶች በማስቀደም ተቋማዊ ሕልቅናን ማረጋገጥ፤
- ✓ ጊዜው በሰዎች ላይ ከሚያሳድረው ተጽእኖ በተሻለ ተግዳሮቶችን የሚቋቋሙባቸውን ስልቶች በማመላከት እየማረኩ ለጋራ ግብ ማሰለፍ፤
- ✓ ግልጽ እና ሁሉን ተጠቃሚ የሚያደርግ ግብ ነድፎ ለተግባራዊነቱ መጋደል፤
- ✓ የሚፈለገው ግብ ጋር ለመድረስ አስፈላጊ የሆኑ (የሰው ኃይል፣ የሀሳብ፣ የገንዘብ፣ የቦታና መሰል) ግብአቶችን ማሰባሰብ እና ማደራጀት።

የአመራር ሂደት ዘይቤዎች/ዘርፎች (Leadership Styles)

የትኛውንም ተቋም (የአገልግሎት ዘርፍ) የሚመሩ ሰዎች አንድ ዓይነት የአመራር ዘይቤ ሊከተሉ አይችሉም፤ አንዱም መሪ ራሱም ሁልጊዜ አንድ ዓይነት ሂደት ላይከተል ይችላል። የትኛውን ዘይቤ መቼ (በምን ዓይነት ሁኔታ ውስጥ) እንጠቀም? ብሎ ለመመርመር ግን አስቀድሞ ዘርፎቹን ማወቅ ያስፈልጋል።

7.1. የፈላጭ ቆራጭ/አምባገነን መሪነት ባህርይ ዘይቤ

›UvÑ’” ›S^` YM×”” uT°ŸM’ƒ uSÁ´ ¨<d’@‹ G<K< ŸLÃ ¨Å•‹ ¾T¨>`Éuƒ ¾›S^` ²Ãu? ’¨<:: u²=I ›S^` W^}™‹ ¨Å•‹ ¾T>¨`Éuƒ ¾›S^` W^}™‹ ŸS]‰†¨< ¾T>c×†¨<” ¾Y^ ƒ°³´ ŸSðçU ¨<ß ›e}Á¾ƒ ¾SeÖƒ“ Gdw ¾SÓKê ’í’ƒ ¾L†¨<U:: w²<¨<” Ñ>²? S]‹ uM¿ M¿ ¾YMÖ“ Å[Í‹ eKT>ÁMñ KUdK? uu?}cw& u›e}T] u›"vu= TIu^© }dƒö •“ uS”Óeƒ u=a¡^c= ŸMUÉ ¾›UvÑ’”’ƒ cw°“ Á”ìv`nK<:: ›”Ç”Ê‹ u›UvÑ’” ›S^^†¨< ¨<Ö?ƒ eKT>ÁeÑ–<uƒ •`"• ÃcT†ªM::

uYa‰†¨< KT>Ñ–< ¾Y^ S]‹ Ø\ TfÑ>Á“ T’nmÁ uSeÖf w‰ W^}—” TW^f •”ÅT>‹K< ÁU“K< ÃI””U •”Å Ö”"^ Ô” Ã¨eÆ•M:: ð×” ¨<d’@ Ãc×K<:: u´p}— Å[Í ¾T>Ñ–< S]‹ ƒ°³´ }kwKA TeðçU w‰ }Óv^†¨< eKJ’ u¾Å[Í¨< ¾TkÉ& ¾TÅ^Ëƒ& ¨<d’@ ¾Te}LKõ“ K?KA‹ ¾Y^ ›S^` }Óv^ƒ ›ÁŸ“¨<’<U TKƒ Ã‰LM::

›UvÑ’” ›S^` vKuƒ G<K< õ`Hƒ& ß”kƒ ¾V^M ´p}˜’ƒ Óßƒ“ YÒƒ Ãcõ“M:: W^™‹ u^d†¨< õKÒƒ“ ƒÒƒ dÃJ” •²¨< eKT>W\ w²< Y^ ÁŸ“¨<’<“ ¾}ÔÆ ÃSeL†ªM:: ¾Y^ õLÔ†¨<“ ¾ðÖ^ ‹KA•†¨< ¾}Ñ• eKJ’ Y^†¨<” uS<K< Mw ›ÁŸ“¨<’<U:: ›UvÑ’” ›S^` YM×”” SŸ• uTÉ[Ó Y^” uSq×Ö` LÃ uT}¢` •”Ç=W^ ¾T>ÁÅ`Ó ’¨<::

በአጠቃላይ ፈላጭ ቆራጭ ወይም አምባገነን መሪዎች የሚከተሉትን ባህሪያት ያንጸባርቃሉ፡-

- ✓ የሚሰጡ ስራዎች እነርሱ ‹‹ትክክል ነው›› ብለው በሚያምኑበት መንገድ ብቻ እንዲፈጸሙ የመፈለግ እና በሥራቸው የተመደቡ አገልጋዮችን እንደ ማሽን የመቆጣር እና የማስተናገድ፤
- ✓ ከዚህን በፊት ያካበቷቸው ልምዶች ሁሉ ፍጹም (ትክክል) እንደሆኑ፣ እነርሱም በሁሉም ነገር የበቁ እንደሆኑ ስለሚያስቡ ሌሎች (በተለይ የበታቾቻቸው) የሚሰጧቸውን ሀሳቦች እና አስተያየቶች ለመቀበል ዝግጁ አይደሉም፡፡
- ✓ ውሳኔዎች የሚሰጡት/የሚተላለፉት በትዕዛዝ ነው፤ መረጃዎች ሁሌም ከላይኛው መዋቅር ወደ ታችኛው ብቻ የሚተላለፉበት የተማከለ አሰራርን የሚከተል ነው፡፡
- ✓ የራሳቸውን አስተያየት ወይም አመለካከት እጅግ ጠቃሚ እና ተፈጻሚ መሆን ያለበት ብቸኛው መፍትሔ አድርገው መገንዘብ፤
- ✓ በሌሎቹ ግለሰቦች ወይም ሰዎች ችሎታ በመደበኛነት ያለመተማመን፤
- ✓ በወታደራዊ ቁጥጥር እና መዋቅራዊ ተዋረድ ብቻ ሁሉን ለመፈጸም ማሰብ፤
- ✓ ከስሩ የተመደቡ አገልጋዮች ተግባሮቻቸውን ለመፈጸም የእነርሱን አቅጣጫ መጠበቅ የግድ እንደሆነ አድርጎ መቅረጽ፤
- ✓ አገልጋዮቹ ለሚፈጽሟቸው መልካም ተግባራት እውቅና የማይሰጣቸው ሲሆን ለሚፈጽሙት ጥፋት ግን በቀጥታ ተጠያቂ ይደረጋሉ፤
- ✓ እናም አምባገነን መሪዎች አብዛኛውን ጊዜ ፈላጭ ቆራጭ፣ አገልጋዮችን አስተምሮ እና አስተካክሎ ለተሻለ ውጤት ከማትጋት ይልቅ በመቅጣት እና በማባረር የሚያምኑ፣ ተቋሙ በሕይወት የሚኖረው እነርሱ እና ውስጠደንቡ ስላለ እንጂ ሌሎች አገልጋዮች በሚያደርጉት አስተዋጽዖ አይመስላቸውም፡፡

ከላይ በዝርዝር ለመጠቆም እንደተቻለው አብዛኞቹ የዚህ ዘርፍ መሪዎች አሉታዊ አካሄድ ይንጸባረቅባቸዋል፡፡ አንዳንድ ጊዜ ግን ይህንን ዘርፍ መከተል የሚያስፈልግባቸው አስገዳጅ ሁኔታዎች እንዳሉ የሚናገሩ ምሁራን አሉ፡፡ ለምሳሌ፡-

- ✓ ሰራተኞች በወጥነት የተሰጣቸውን የስራ መደብ በአግባቡ በማይፈጽሙበት ወቅት፤
- ✓ ከሥራ ዝርዝሩ ጋር በደንብ ያልተላመዱ አዳዲስ ሠራተኞች በሚኖሩበት ወቅት (ልምድ ያለውን መሪ አቅጣጫ ብቻ በሚጠብቁበት ጊዜ)፤

- ✓ ድርጅታዊ ደንቦች እና መመሪያዎች በሚጣሱበት ወቅት (ሕግና ደንብን ለማስጠበቅ ሲባል ቆፍጠን ያለ አመራር መስጠት በሚያስፈልግበት)፤

ውሳኔ በማስፈፀም እና ውሳኔ ለመስጠት ብቸኛ ኃላፊነት በሚኖርበት (ከመሪው በቀር ሌላው አካል ተጠያቂ መሆን በማይፈልግበት) ወቅት ናቸው፡፡

7.2. ዲሞክራሲያዊነት (ተሳትፎአዊ) የመሪነት ዘይቤ

ÈV¡^c=Á© ›S^` ²Ãu?:-

☞ YM×” u¾Å[Í¨< ¾T>ÁŸóõM c=J” S]¨< YM×’<” Ku•‹ ¾Y^ PLò‹“ W^}™‹ ÁŸóõLM::

☞ ¾Y^ S]¨< u›w³—¨< ¾T>cÖ¨< ¨<d’@ u}dƒö LÃ ¾}SW[} ’¨<:: ¾T>}LKñ ¨<d’@‹ ¾K?KA‹ PLò‹”“ W^}™‹“ U¡`“ Gdw ¾T>Á"ƒƒ uSJ’< ¾Y^ S]‹“ W^}™‹ uSÓvvƒ“ uS[ÇÇƒ ÃW^K<::

☞ W^}™‹ uY^†¨< }ê•• ¾T>ÁeŸƒK< ’Ña‹” ueóƒ ÃÑ’²vK<& Gdv†¨<”“ ›e}Á¾•†¨<” •”Ç=ÑMì< Ãu[••K (¾Ò^ ¨<d’@‹)<::

☞ Ÿ•Lò¨< ÃMp ¾^e lØØ` uW^}—¨< ²”É •”Ç=W`ê ¾T>ÁÅ`Ó (ÁM}ÑÅu ’é’ƒ” •“ ¨<¡M“” ŸÓMê }Öám’ƒ Ò` ¾ST>cØ) ¾›S^` ²Ãu? ’¨<::

☞ ÃI ¾›S^` ²Ãu? uÒ^ uu<É” ›W^`“ ¨<d’@ ›W×Ø Ÿõ}— •U’ƒ ›K¨<:: •Á”Ç”Æ ›vM ¾}sS< ¯LT“ Ów •¨<” SJ” ›e}ªê* •”ÇK¨< Ã[ÇM:: W^}™‹ u¾SeŸ< }Å^Ï}¨< •”Ç=d}ñ ŸW^}™‹ Ò` uY^U J’ PLð¨< ¾p`w Ó”˜’ƒ ÁÅ`ÒM::

☞ ሁለትዮሽ የመረጃ ፍሰት አለው (ከላይኛው መዋቅር ወደ ታችኛው መዋቅር፣ ከታችኛው መዋቅር ወደ ላይኛው መዋቅር)፤

ይህንን የአመራር ዘይቤ መከተል አዋጭ የሚሆንባቸው ሁኔታዎች፡-

- ✓ የሚፈጸሙ ተግባራት በልዩ ሙያ ብቻ የማይሸፈኑ (ማንም ሊሠራቸው የሚችል) ሲሆኑ፤
- ✓ ጥሩ የኅብረት፣ የትብብር እና መናበብ መንፈስ በሰፈነበት ሁኔታ፤
- ✓ በውክልና ወቅት አዳጋች ተግባራት ቢፈጸሙ ወይም ሥር ነቀል ውሳኔዎች ቢተላለፉ የተቋሙን ሕልውና የማይጎዱ መስሎ ከታየ፤
- ✓ የተሰጠውን ኃላፊነት ለመፈጸም የበላይ መዋቅራት ተሳትፎ የግድ በማይሆንበት ወቅት፤
- ✓ የተቋሙ አቅጣጫ እና ግብ በግልፅ አሠራር በማያሻማ መልኩ የተቀመጠ ከሆነ፤
- ✓ ከመዋቅራዊ ሰንሰለቱ ይልቅ የአባላት ተሳትፎ ወሳኝ በሚሆንበት ተቋም፤ ወዘተ፡፡

7.3. ሌዝስ ፌይር/ልል የመሪነት ዘይቤ

MM ›S^` ²Ãu? U”U •”"D” ¾YM×” U”ß }sS< SJ’<” u=ÁU”U W^}™‹” ¨Å ›”É ›p×Ý ¨ÃU u›”É ¯LT ›cMö ¾SU^ƒ ‹Ó` Ã•Ãu•M:: •Á”Ç”Æ W^}— PLò’~” u^c< Ã¨×M ¾T>M •U’ƒ ›K¨<:: ¾²=I ¯Ã’~ ›S^` uŸõ}— ƒUI`ƒ }sTƒ“

¾S<Á Y^ uT>Ÿ“¨”vt¨< ›"vu=‹ ¾uKÖ K=W^ •”ÅT>‹M Ã•S“M:: ÃI TKƒ W}^—¨< wnƒ ÁK¨<” SÅ[Ó ¾T>Ñv¨<” Ö”pq ¾T>[Ç uSJ’< Óòƒ“ lØØ` dÁeðMÓ K=”kdke Ã‹LM TKƒ ’¨<:: uØpK<:-

- ✓ ከሥሩ በተመደቡት ሠራተኞች/አገልጋዮች ላይ አነስተኛ የቁጥጥር ስርዓትን መተግበር (ስልጣን/ኃይል መጠቀምን ማስወገድ)፤
- ✓ አገልጋዮቹ የራሳቸውን ሚና እራሳቸው እንዲለዩ ለእነርሱ መተው እና ሥራዎቻቸውን እንዲፈፅሙ ማድረግ፤
- ✓ በአገልጋዮች የሥራ አፈፃፀም ላይ ቁጥጥር ወይም የሥራ አፈፃፀም ግምገማ ያለማድረግ የዚህ ዘይቤ ዋነኛ መገለጫዎች ናቸው።

7.4. በሁኔታዎችላይየተመሠረተየመሪነትዘይቤ

¾ƒ—¨< ¾›S^` ²Ãu? ÃhLM KTKƒ G<’@•‹ uƒ¡¡M SÑUÑU“ ŸG<’@•¨< Ò` K="H@É ¾T>‹K¨<” ¾›S^` ²Ãu? S`Ù Y^ LÃ TªM ÃSŸ^M:: •²=I LÃ ›”Æ ¾›S^` ²Ãu? Ÿ}S[Ö K?L¨<” Te}“ÑÉ ›Ã‰MU TKƒ Ó” ›ÃÅKU:: u}S[Ö ¾›S^` ²Ãu? Y` K?KA‹” •”ÅY^¨< ›"vu=& ¾W^}— ¾SY^ƒ ´ÓÌ’ƒ“ ðnÅ˜’ƒ uTÑ“²w u›”É É`Ïƒ ¨<eØ fe~”U ¾›S^` ²Ãu?‹ ¾Kª¨Ø” Y^ LÃ M“¨<M •”‹LK”:: lU’Ñ\ ¨<Ö?ƒ TeS´Ñw S‰K< LÃ ’¨<::

u›”É u}¨c’ G<’@• ¾ƒ™‡ ’Øx‹ Ÿõ}— T>“ K=•^†¨< •”ÅT>‹M uSÑ”²w G<’@•¨< ¾T>ðpÅ¨<” ¾›S^` ¯Ã’ƒ SŸ}M }Ñu= ’¨<<:: W^}™‹ ›”É Y^ KSY^ƒ ÁL†¨< ¾Y^ wnƒ& PLò’ƒ KS¨×ƒ ÁL†¨< ðnÅ˜’ƒ“ ‹KA• U” Å[Í LÃ •”ÅT>Ñ˜ uSK¾ƒ ›S^\ •”Å¾wnƒ Å[Í†¨<“ PLò’ƒ ¾SkuM ðnÅ˜’•†¨<& ¾›S^` ²Ãu?¨<” uSKª¨Ø Y^ LÃ ¾T>¨<Muƒ ›W^` S²`Òƒ ›Kuƒ<:: ÃIU c=vM:-

- ☞ W^}™‹ ¾SY^ƒ wn•†¨< ´p}— c=J” S”Ñ`&
- ☞ ¾SY^ƒ wn•†¨< S"ŸK— Å[Í c=J” ¨<d’@” ¨ÃU Gdw” uTe[Çƒ ¨ÃU uSgØ SU^ƒ&
- ☞ um •¨<kƒ“ ‹KA• •”ÇL†¨< c=•S” ÅÓV ›wa uS¨c” ¨ÃU uTd}õ SU^ƒ&
- ☞ uSÚ[hU ^d†¨<” ‹K¨< SY^ƒ uT>‹K<uƒ Å[Í SÉ[d†¨< c=[ÒÑØ ¨<¡M“ uSeÖƒ SU^ƒ }Ñu= ÃJ“M::

J•U u²=I eK?ƒ SW[ƒነገሮችን ለመፈፀመ አንድ የላቀ ብቸኛ መንገድ ሊኖር አይችልም፤ በሁሉም የመሪነት ሁኔታዎች ውስጥ ‹‹በወጥነት አስተማማኝ›› የሚባል ዘይቤም የለም! ስለሆነም ‹‹በሁኔታዎች ላይ የተመሠረቱ ተለዋዋጭ ባህርያት›› ያስፈልጋሉ፡- የመሪው ዘይቤ፣ የተከታዮቹ ሁኔታ፣ ለዚያች ጉዳይ ብቻ ሲባል ‹‹ተመራጭ›› ሊሆን የሚችል ስልት፣ ድርጅታዊ ባህል፣ የአገልግሎቱ ጠባይ፣ ወዘተ. መከተል ያለብንን ዘይቤ ይወስኑታል።

መሪውንየበለጠውጤታማየሚያደርጉእርምጃዎች

8.1. አደናቃፊ ድንበርን መስበር (Boundary Breaking)

ይህ የአንድ መሪ ምልክት ነው። የተቀመጡ ድንበሮች ግለሰቦቹ ለምን ዓይነት ሥራ ኃላፊነት እንዳለባቸው እና ምን መሥራት እንዳለባቸው እንዲወስኑ የሚያስችላቸው ሲሆን ምን መሥራት እንደሌለባቸውም ጭምር እንዲወስኑ ያስችላቸዋል። አብዛኞቹ ድርጅቶች ግለሰቦችን ለማብቃት የሚወስኑ ቢሆንም መከተል ባለባቸው ደንቦች እና ስነ

ስርዓቶች እንዲታጠሩ ያደርጋሉ። ድንበሮች የሚገኙት በሥራ መደብ ኃላፊነቶች፣ በሀብት/ግብዓት አመዳደብ፣ የሥራ አተገባበር፣ የተግባቦት ዘዴዎች እና በየደረጃው የሚደረጉ ሪፖርቶች ላይ ነው። መሪነት እነዚህን ድንበሮች ምቹ ወደሚሆነው በመግፋት የሥራ ተነሳሽነትን መጠቀም እና አዳዲስ ነገሮችን መሥራት ነው።

ፈቃድ ከመጠየቅ ይልቅ ይቅርታ መጠየቁ ቀላል ነው። ድርጅቶች ነጻነትን የሚፈጥሩ መዋቅሮች ያስፈልጓቸዋል - ምን መሥራት እንዳለብዎ በዝርዝር ከመተርጐም ይልቅ ምን መሥራት እንደሌለብዎ በዝርዝር ለማስቀመጥ ሙከራ ማድረግ ይኖርብዎታል። ምን ውጤት ማስመዝገብ እንደሚያስፈልግዎ ትኩረት ያድርጉ እና እነዚህን ውጤቶች ለማስመዝገብ የሚያስፈልጉ ስነ ስርዓቶች ወይም ፕሮቶኮሎች ይገንዘቡ።

8.2 ተግባራዊ አሰልጣኝነት /ደጋፊነት) (Supportive Coaching)

ይህ አዳዲስ መሪዎችን ለማፍራት የሚጠቅም ቁልፍ ስልት ነው። አንዳንድ ሰዎች ወይም ግለሰቦች እውቀታቸውን ለሌሎች ለማካፈል እንደተገፉ የሚሰማቸው ቢሆንም በአሁኑ ወቅትአብዛኛዎቹ መረጃዎች በኢንተርኔት ተደራሽ የሚደረጉበት ዘመን ላይ ነን። የላቀ እውቀት ያላቸው መሪዎች ከላቁ ሰዎች ወይም ግለሰቦች ጋር ተባብሮ በመሥራት ጥሩ ውጤት እንደሚያስመዘግቡ ይገነዘባሉ። ታላላቅ ኤክስፐርቶች የሥራ አፈፃፀማቸውን ከፍ የሚያደርጉት ተዘዋዋሪ ወይም ቀጥተኛ ባልሆነ የአሰልጣኝነት (ደጋፊነት) መንገድ ነው። ይህ ማለት ሰዎች ወይም ግለሰቦች የሥራ አፈፃፀማቸውን እንዲከልሱ ወይም እንዲያጠቃልሉ እና ጥንካሬያቸውን እንዴት መገንባት እንደሚችሉ ለመገንዘብ ክፍት የሆኑ ጥያቄዎችን በመጠየቅ ነው። ለምሣሌ፡-

- ✓ ውጤታማ ሆኖ የነበረ ምን ዓይነት ሥራን በቅርቡ ሰርተዋል?
- ✓ ውጤታማ ሆኖ እንዲቀጥልበት ወይም እንዲሠራ ያደረገው ምንድን ነው?
- ✓ ስለ ጉዳዩ ምን ዓይነት ስሜት ተሰምቶት ነበር?
- ✓ ይህንን ስኬት እንዴት መገንባት ቻሉ? ወዘተ.

8.3. በስልጣን ክፍፍል ማመን፤ ውክልናን መተግበር (Deligation/Distributed Leadership)

መሪነት ማለት በማንኛውም ደረጃ ያሉ ግለሰቦችን/ሰዎችን በማብቃት በሂደት መሪነትን እንዲረከቡ ማድረግ ነው። ይህ ማለት ሁሉንም ነገር እንደሚያውቅ መሪ ለመሆን ከመሞከር ይልቅ ሥራን መልሶ ለሌሎች ሰዎች/ግለሰቦች በመስጠት የእነርሱን ክህሎት እና ኃይል በመጠቀም ሁሉንም ችግሮች መፍትሔ እንዲያገኙ ማድረግ ማለት ነው። ማሻሻያዎች እንዴት ሊደረጉ እንደሚችሉ መጠቆም፤ ችግሮች ቢኖሩ እንኳን እነርሱ ራሳቸው ለችግሩም ሆነ ለመፍትሔ አቅጣጫው ሙሉ ኃላፊነት እንዲወስዱ ማበረታታት ማለት ነው።

በሚገባ መጠን አጎልብቶ ውክልና መስጠት ማለት እርስዎ ያልፈለጓቸውን ቁርጥ ሥራዎች ሌሎች እንዲፈፅሙት በሌሎች ትክሻ ላይ መጫን ማለት አይደለም። ይህ ኃላፊነትን በውክልና ስለመስጠት ቢሆንም ግን የተፈለጉትን ውጤቶች ለማስመዝገብ ተጠያቂነትን ማጐናፀፍ ነው። ይህ ችሎታ ያላቸውን ሰዎች ወይም ግለሰቦች የመፍጠሪያ ዘዴ ሲሆን ይበልጥ ነጻነት ስለሚሰማዎ በይበልጥ ሥራን በፈጠራ እንዲታገዝ ለማድረግ ያስችልዎታል።

- ✓ በዛሬው ቀን በውክልና የሰጡት ምንድን ነው?
- ✓ ይህንን ለመሥራት ማንን አብቅተዋል?
- ✓ ምን ዓይነት ውጤት ለማስመዝገብ ይፈልጋሉ?

- ✓ ጥሩ ውጤት ለማስመዝገብ የሚያስችልዎት ምን ዓይነት ድጋፍ ወይም ስልጠና ያስፈልግዎታል?

እዚህ ላይ ማስታወስ ያለብዎ ምን እና እንዴት መሥራት እንደሚቻል ውይይት ማድረግ አስፈላጊ ቢሆንም ግን እነርሱ እንዴት መወሰን እንደሚችሉ ይፍቀዱላቸው።

“አንድ መሪ የላቀ የሚሆነው ሰዎች እርሱ መገኘቱን ወይም መኖሩን እምብዛም በማያውቁበት ወቅት ሲሆን በእርሱ ላይ በሚተማመኑበት እና በሚያምኑበት ወቅት ጥሩ ሲሆን ሲፈሩትወይም ከፍራቻ የመነጨ ክብር ሲሰጡት ደግሞ እጅግ መጥፎ ነው። ግለሰቦችን ወይም ሰዎችን ለማክበር አለመቻል ግለሰቦቹ ለእርስዎ ክብር እንዳይሰጡ ያደርጋል። ነገር ግን ጥሩ መሪ ከሆነ ሥራው በሚሠራበት ወቅት፣ ዓላማው በሚሳካበት ጊዜ እነርሱ “እኛ ይህንን እራሳችን የሠራነው ነበር” በማለት ያበረታታል። ላኦ-ዙ::

ውክልና መስጠት ወይም ሥልጣንን ማካፈል ስልን አንድ መሪ በህግ የተሰጠዉን ኃላፊነት በትክክል ለሚገባቸዉ አካላት ኃላፊነት የማጋራት ሂደት እና በዚያን ያህል ኃላፊነት ተጠያቂነት የሚረጋገጥበት ሥርአት ነዉ። ነገር ግን እዉነታዉ እንደሚያሳየዉ ብዙ መሪዎች ስልጣን ላይ ሲወጡ ኃላፊነትን እንደሚያጋሩ ቃል ቢገቡም ይህን ሲያደርጉ አይታዩም። ይልቁንም ስልጣንን ጠቅልለዉ ሲይዙ (PowerMonger) እና ጥያቄ የሚያነሱ አካላትን ሲያስወግዱና ሲያደክሙ ይታያል።

ጥያቄ፡-ለመሆኑ አንዳንድ መሪዎች ቀላሉንም ኃላፊነት ጭምር ሌሎች እንዲሰሩት ፈቃደኛ የማይሆኑት ወይም ውክልና የማይሰጡት ለምንድን ነዉ ብላችሁ ታስባላችሁ?

- የሚመሯቸዉ ችሎታ ያንሳቸዋል ብለዉ ያስባሉ፤
- በፍጥነት እሰራዋለሁ የሚል አስተሳሰብ፤
- መሪዉ ስራዉን በመስራቱ የሚያገኘዉ ደስታ፤
- እዉቀትን ለማካፈል ያለመፈለግ (እዉቀት ኃይል መሆኑን መዘንጋት)፤
- ራስ ወዳድነት (Ego) -መሪዉ እራሱን እንደ ሰማእት (Matryared) እንዲሁም ጠንካራ ሰራተኛ እንዲባል ከመቁጠር፤
- ፍርሀት -ሀላፊነት የወሰደዉ ሰዉ ከኔ አስበልጦ ሊሰራ ስለማይችል ከሚል አስተሳሰብ፣ ወዘተ።

በመሠረቱ አግባብ ባለው ሁኔታ ኃላፊነትን ማጋራት (Clean delegation) ለመሪዉና ለተመሪዎች ዘርፈ ብዙ ጥቅም ሲሰጥ ይታያል። የሚከተሉት ዋናዋናዎቹ ናቸዉ፡-

- ለመምራት በቂ ጊዜ ይኖረናል፤
- ለስራ ባልደረቦችህ እራሳቸዉን እንዲያዩ እና እንዲያሳድጉ ወርቃማ አጋጣሚ ይፈጥራል።
- የአገልግሎት ባልደረቦችን ለማትጋትና የራስ ተነሳሽነት ለመጨመር መልካም አጋጣሚን ይፈጥራል።
- የአገልግሎት እርካታን በቡድን/ግቢ ጉባኤ አባላት መካከል ይፈጥራል ።
- መልካም የአገልግሎት ሁኔታን ይፈጥራል።
- አሳታፊነትን ይጨምራል፤ መናበብንም ያጎለብታል::

8.4. የራስ ስሜት በቂ ግንዛቤ እና የመቆጣጠር ብስለት (Emotional Intelligence)

ይህ ስሜቶቻችንን መገንዘብ እና ስሜቶቻችንን እንዴት መቆጣጠር እንደምንችል እንዲሁም በሌሎች ግለሰቦች ወይም ሰዎች ውስጥ የሚገኙትን ስሜቶች በመገንዘብ እና ከእነርሱ ጋርያለዎትን ግንኙነት በአግባቡ መምራት ማለት ነው። ስሜቶቻችንን የምንቆጣጠርበት እና የምንገነዘብበት ችሎታ ውጤት ላይ ለመድረስ ወይም ውጤት ለማስመዝገብ ከኢንተለጀንስ ኮሸንት (አይኪው) አራት ጊዜ ይበልጥ አስፈላጊ መሆኑን ያስገነዝበናል። በመጀመሪያ ደረጃ ስለ ራስዎ ስሜቶች ግንዛቤ ሊኖርዎት የሚያስፈልግ ሲሆን እነዚህ ስሜቶችዎም እንዴት ተፅእኖ እንደሚያደርሱብዎ ማወቅ ሌላኛው ቁልፍ ነጥብ ነው።

በአጠቃላይ መሪው የሚከተሉት ብቃቶች ሲኖሩት ስሜትን የማወቅ ችሎታ አለው ልንል እንችላለን፡-

- ✓ ራስን ማወቅ (Self awareness)
- ✓ ራስን መግራት (Self management)
- ✓ የራስ ተነሳሽነት (Self motivation)
- ✓ ጥሩ አዳማጭ መሆን/ ከራስ እይታ እና ስሜት ይልቅ በተናጋሪዎቹ ቦታ ሆኖ ጉዳዩን ለመረዳት መሞከር (Emphathy)
- ✓ ከሰው ጋር የመግባባት ክህሎት (Social skills)

8.5 ግብረ መልስ (Giving Feedback)

ይህም የአንድ ብቁ መሪ ዋና ዋና መሣሪያዎች ውስጥ አንዱ ነው። ሰዎች ወይም ግለሰቦች ምን ዓይነት ሥራን በደንብ እንደሰሩ እና ምን ማሻሻል እንደሚያስፈልጋቸው ትክክለኛ ወይም እውነተኛ የሆነ ግብረ መልስ የመስጠት ችሎታ ማዳበር ያስፈልጋል። አብዛኛዎቹ ሰዎችአሉታዊ የሆኑ ግብረ መልሶችን ከመስጠት የሚቆጠቡ ቢሆንም ግን አዎንታዊ የሆኑ ግብረ መልሶችንም የሰዎቹን ወይም ግለሰቦቹን አካሄድ በመተባበር መስጠቱ በእኩል መጠን አዳጋች ይሆንባቸዋል። ውጤታማ የሆነ ግብረ መልስ የሚሰጠው አዎንታዊ ከሆነ የውስጣችን ዓላማ ሲሆን ይህ ደግሞ በራስ መተማመንን ለመገንባት ወይም የግለሰቦችን አስተዋፅኦ እውቅና ለመስጠት ወይም በሥራው ሒደት አፈፃፀም መንገድ ምን ሊለይ እንደሚችል ለማስቀመጥ ይረዳዎታል።

ሌላኛው የመሪነት ባህርይ በግልፅነት ግብረ መልሶችን የመቀበል ችሎታ እና የሰዎችን አስተያየት ላለመቀበል አለመከራከር ነው። አብዛኛዎቹ በከፍተኛ መሪነት የሥራ መደብ ላይ የሚገኙት ኃላፊዎች ግብር መልስን ከመስጠት ይበልጥ ይቆጠባሉ። ከእኛ ሀሳብ የተለዩ አስተያየቶች ያሏቸው ሌሎች ግለሰቦችን አመለካከት መቀበል ለእኛ ቀላል ባይሆንም ብቃት ወዳለው መሪ ለመሸጋገር ከወሰኑ ስለራስዎ የመሪነት አፈጻጸም ሁሌም ግብረ መልስ መጠየቅዎን እና ግብር መልስ በሚያገኙበት ወቅትም ግልፅ በሆነ ትክክለኛ አእምሮ መቀበልዎን ማረጋገጥ ይኖርብዎታል።

እርስዎ (በተለይ አሉታዊ) ግብረ መልስ ለመቀበል ዝግጁ ነዎት?

- ✓ አንድ ሰው የእርስዎን ክፍተት ሲነግርዎት ምን ይሰማዎታል?

- ✓ እስቲ በዛሬው ቀን ግብረ መልስ የሚጠይቁትን አንድ ግለሰብ ያስቡና የሚከተሉትን መሠረታዊ ጥያቄዎች በግብረመልስነት ይጠይቋቸው፡-
- ✓ እስካሁን ባለኝ የመሪነት (አገልግሎት አሰጣጥ) እንቅስቃሴዬ ምን በጎ ነገር እና ክፍተት ይታየሃል?
- ✓ ምን መሥራት ነበረብኝ፣ ምን መሥራት አልነበረብኝም (መተው የሚገባኝ)?
- ✓ ይህንን ሲያደርጉ ታዲያ ባልንጀራዎ ስለሚነግርዎት ነገር በአእምሮዎ በጥንቃቄ መያዝ እና ስለ ጉዳዩ ትኩረት በመስጠት ያስፈልጋል በተሠጠው ግብረ መልስ ላይ አዎንታዊ የለውጥ ውሳኔ መስጠት እንዳለብዎ አይዘንጉ!

8.6. ጀግና ወይስ አጋዥ? (Hero or Helper?)

ከፊት ለፊት ወይም ግንባር ሆነው ለመምራት ከወሰኑ ወይም ለሰዎች/ግለሰቦች ድጋፍ ሰጪ ለመሆን ወስነዋል። እርስዎ እራስዎን እውቀት ያካበተ ኤክስፐርት አድርገው ይቆጥራሉን?፣ በዚህም ረገድ የሚነሱ ማናቸውንም ጥያቄዎች መፍትሔ መስጠት እንደሚችሉ አድርገው እራስዎን ይቆጥራሉ? እርስዎ አስፈላጊ የሆኑ ውሳኔዎችን በሙሉ የሚሰጡ ግለሰብ አድርገው እራስዎን ይቆጥራሉን? በእነዚህ እርምጃዎች ሁሉ ማዕከል የሚያደርጋቸው እነማንን ነው - ሁኔታዎችን የሚቆጣጠሩ - ጀግኖቹን ነውን? ወይስ እንደ እንደ መሪ ሰዎችን ወይም ግለሰቦችን በማበረታታት እና በመደገፍ ችግሮቻቸውን መፍታት እንዲችሉ የማድረግ ሚና መጫወት እንዳለብዎ ያምናሉ? እርስዎ ሰዎችን ወይም ግለሰቦችን በማጐልበት እንዲበቁ በማድረግ ላይ የሚያተኩሩ ከሆኑ እውነተኛ ድጋፍ ሰጪ እንጂ በሌሎች ላይ የሚኮፈሱ ‹‹ጀግና›› አይደሉም! ምንም እንኳን ዛሬ ላይ አብዛኛዎቻችን ‹‹ጀግና መሪዎች›› መሆን እንዳለብን ብናስብም ባለው አዳዲስ እና ውስብስብ ከባቢያዊ ሁኔታ እንዲሁም ከተመሪው የብቃት ደረጃ (ከፍታ) የተነሣ ይህ አያዋጣም፤ ይልቁንም እኛም ከምንመራቸው አካላት ውስጥ በመሆናችን በሁሉም ነገሮቻቸው እየተሳተፍን የድጋፍ ሰጪነት ክህሎታችን ይበልጥ ማጉላት ይኖርብናል። አንድ መሪ ግን ከ ‹‹ጀግንነት›› ወደ ‹‹ረዳትነት›› ወይም ‹‹ድጋፍ ሰጪነት›› ለመሸጋገር ሲያስብ በቅጽበታዊ ውሳኔ ሳይሆን ራሱን በማብቃት እና በከፍተኛ ጥንቃቄ መሆን አለበት፤ መሰል ዘይቤዎችን (የተለመደ ስብእናን) በቀላሉ ለመቀያየር አይቻልምና! እርስዎ ራስዎን ሲፈትሹ ብዙውን ጊዜ የሚከተሉት የአመራር ዘይቤ ቆፍጠን ያለ አመራር መስጠት (የጀግንነት) ወይስ የድጋፍ ሰጪነት ስሜት አለው? ((በአገልግሎት ሂደትዎ ከገጠምዎት፣ ከሚያስታውሱት ሁኔታ በመነሳት ያብራሩ!))

8.7. ንጻሬ ኩነታት/የጉዳዮች እይታ (Paradigm)

ይህ ቃል የሚያመለክተው ዓለምን የምንመለከትበትን መስታወት፣ እንዲሁም የእኛን ውሳጣዊ የማብራራት ማሕቀፍ ነው።

በንጻሬ ኩነታት እና በመሪነት መካከል ያሉ አስፈላጊ ነጥቦች፡-

- መሪዎች የሚመሩበትን እይታ (ለተግባራቸው መሠረት የሆነውን የአስተሳሰብ መክብብ) መገንዘብ ያስፈልጋቸዋል።

- እንደ መሪ አንዳንድ ነገሮችን እንዴት በጥንቃቄ ማየት እና ትርጉማቸውንም መመርመር እንዳለብን ማስተዋል ይኖርብናል።

- አብረናቸው የምንሰራቸውን ሰዎች ወይም ግለሰቦች ምልከታ እንድንገነዘብ ጥረት ማድረግ ያስፈልገናል፡፡

- እንደመሪዎች አስፈላጊ የሆኑ የአካሄድ ለውጦችን በኃላፊነት ከመፈጸም ጎን ለጎን ሌሎችም ይህንኑ ተመሳሳይ አካሄድ እንዲከተሉ ድጋፍ ማድረግ ይጠበቅብናል፡፡

- በአሠራር ባሕላችን የተለመዱ የአካሔድ ለውጦችን ማወቅ አስፈላጊ ሆኖ በመሪነት ብቃታችን ግን ምን መቀየር/መለወጥ እንደምንፈልግ ማስተዋል ይጠበቅብናል፡፡

- ነገሮችን የምንመለከትበትን መንገድ በምንቀይርበት ወቅት የምንመለከታቸው ነገሮች (ቢያንስ ትርጉሞቻቸው) ይቀየራሉ፤ እናም ከጉዳዩ ይልቁ ጉዳዩን የምንመለከትበት መነጽር ላይ ከፍተኛ ጥንቃቄ ማድረግ የአንድ መሪ ብቃት መለኪያ ነው፡፡

- የተለያዩ አቅጣጫዎችን/የተለያዩ የእሴት ግንባታ፣ ትርጉም አሰጣጥ እና አፈጻጸም ጥራት ሂደቶች ምን እንደሆኑ እንድንገነዘብ (አዳዲስ የአሠራር ዘዴዎችን እንድንመለከት) የሚያግዘን ይኸው የእይታ መክብባችን ነው፡፡

ንጻሬአችንን በወጉ ከቃኘን የአሠራር ለውጦችን ወይም አካሄድ ለውጦችን ለማድረግ በእውቀት ላይ የተመሠረተ ጥረት እንድናደርግ (አስተማማኝ ውሳኔ እንድንሰጥ) ያግዘናል፡፡

8.8. አዎንታዊ ተፅእኖ ማሳደር (Positive Influence)

- መነሻ ጥያቄ፡- ለመሆኑ አንድ የግቢ ጉባኤ መሪ በተከታዮቹ (በበሚመራቸው ተማሪዎች) ላይ አዎንታዊ ለውጥ ለማሳደር (ጥሩ ለውጥ ለማምጣት) የሚችለው ምን ሲያደርግ ነው? ተወያዩበት፡፡

ሰዎች ወይም ግለሰቦች በፈርጀ ብዙ የሪፖርት አደራረግ መስመራዊ መዋቅሮች ሪፖርት ሊያደርጉ ይችላሉ፡፡ ብዙ ሰዎች ነገሮች ተሰርተው ማለቃቸውን ብቻ የሚፈልጉ ቢሆንም እጅግ አስፈላጊው ነጥብ ግን ሥራውን በሚሠሩት አገልጋዮች ላይ የደጋፊነት ተጽእኖ አሳድሮ ሂደቱን ማሳመሩ ላይ ነው፡፡ ለአንድ ጠንካራ መሪ አንድን ሥራ የሚሠሩትን ሰዎች ራሳቸውን መሥራት (አቅም ማጎልበት) ከሥራው በላይ ትልቅ ውጤት ተደርጎ ሊመዘገብለት ይገባል!

- ✓ ለመሆኑ በሌሎች ላይ እንዴት አዎንታዊ ተፅእኖ ማሳደር (ጥሩ የአፈጻጸም ብቃት ሊያዳብሩ) ይችላሉ?
- ✓ እርስዎ አገልግሎት ሲመሩ ትኩረት የሚያደርጉት (በዋናነት) ለየትኛው ነው፡- ለአገልግሎቱ ውጤታማነት? ለራስዎ ብቃት ማደግ? ለሚመሯቸው አገልጋዮች አቅም መጎልበት?
- ✓ ሌሎች ግለሰቦች ላይ ተፅእኖ ለማሳደር ከመሞከርዎ በፊት ሁለታችሁ ያላችሁን የጋራ የሆነ መነሻ ለይተዋልን?
- ✓ እስካሁን ድረስ በማን ላይ ምን ዓይነት አዎንታዊ ተጽእኖ አሳድረው፣ ምንስ ቀይረው ያውቃሉ? ((ትንሽ ጊዜ ወስደው ያስቡና ይጻፉ))

በአጠቃላይ በምትመሯቸው ተማሪዎቻችሁ ዘንድ ተደማጭነት ለማግኘት፣ ተጨባጭ አዎንታዊ ለውጥም ለማምጣት ከፈለጋችሁ፡-

• በአስተሳሰብም ሆነ በብስለት ከእነርሱ ትንሽ ቀድሞ መገኘት፤

• የሚመራቸውን ማክበር (ለእነርሱ ጥሩ አመለካከት ማዳበር)፤

• ክፍተታቸውን እና ችግራቸውን ብቻ በማየት መውቀስ ሣይሆን ጥንካሬአቸውንም በማስተዋል ማድነቅ፣ ማበረታታት፤

• ሌሎች ስለ እነርሱ በሚናገሯቸው ወሬዎች ሳይሆን እነርሱ በትክክል በሚኖሩት ሕይወት መረጃዎች ላይ መመርኮዝ፤

• በየትኛውም ዘርፍ አርዓያ ሆኖ መገኘት (በቀለም ትምህርቱም፣ በመንፈሳዊ ሕይወትም)፤ (Positive Role model)

• በቃል መናገር ብቻ ሣይሆን በተግባርም እየኖሩ ማሳየት (በተግባር መምራት)፤ ወዘተ.

የመሪነት ብቃቶች በተግባር **(Practical Leadership Competencies)**

9.1. ለሁሉም ዘርፎች

• **ሙሉ ስብእና (Integrity) ያላቸዉ**፡-መሪው የሚናገረውና የሚሠራዉ የማይጣረስ ሲሆን ከራሱ አቅም በተረፈ የድርጅቱን ወይም ሓላፊነት የጣለበትን ማኅበረሰብ ጥቅም የሚያስቀድም ታማኝ እና ቅን አገልጋይ ሊሆን ይገባል።

• **የለዉጥ ሐዋርያ (Change Agents)**፡-መሪዎች እሴት የማይጨምሩባቸውን ልማዶች እና አስተሳሰቦች (Belief System) የሚያስወግዱ እና በየጊዜዉ ለራሳቸዉም እንዲሁም ለሌሎችም ለዉጥን የሚያፋጥኑ እና ከፍተኛ ግለሰባዊ እና ተቋማዊ ለዉጦችን የሚያመጡ ናቸዉ።

• **የቡድን ተጫዋቾች(Team Players)፡-**በተናጥል ከመሥራት ይልቅ በቡድን መሥራትንና ሰዎችን በጋራ እንዲሠሩ የማስተባበር ብቃትና ክህሎት ያላቸው ናቸው፤እንዲሁም የድርጅታቸዉን ወይንም ሓላፊነት የጣለባቸዉን ማኅበረሰብ ዓላማ የማሳካት ከወሳኝ አጋሮችና ቁልፍ ግለሰቦች ጋር መረብ የሚዘረጉ እና ግንኙነቱም ዘለቄታዊ እንዲሆኑ የሚያስችሉ ናቸዉ።

• **ፋናወጊ (Take Initiative)**፡-በማንኛውም ሁኔታ ቀድመው የሚገኙ አስቸጋሪ በሆኑ ሁኔታዎች እና ጉዳዮች ተስፋ የማይቆርጡ የቡድን ስሜት እንዳይሰበር እና ያጋጠማቸዉን እንቅፋት በቁርጠኝነት የሚወጡ ናቸዉ።

• **ሰዎችን ያስቀድማሉ (People Centered)**ሁልጊዜ ለሰዎች ፍላጎት የሚጠነቀቁ አንድን ነገር በትእዛዝ ከማሠራት ይልቅ ሰዎች ፈልገዉ ሓላፊነት ተሰምቷቸዉ እንዲሰሩ የሚያደርጉ ናቸዉ።

• ዉጤታማ መሪነት ራስን ዝቅ በማድረግ መሆኑን የተገነዘቡ (Professionalism with humility)፡-ዝቅ ያለ ዛፍ ፍሬ ያለዉ ነዉ እንዲሉ ዉጤታማ መሪዎች ሁልጊዜ ራሳቸዉን ዝቅ የሚያደርጉ እና ከኔ ይልቅ በኔ ስር ያሉት ሁል ጊዜ ትክክል ናቸዉ (The subordinate is always right) ብለዉ የሚያምኑ ናቸዉ።ሆኖም ግን ዝቅ ማለታቸው በሌሎች እንደ መልፈስፈስ የማይቆጠርባቸው ይህን ማድረጋቸው ሁሉም ሥራን በአግባቡ እንዲሰሩ ለማድረግና የባለቤትነትን ስሜት መፍጠር መሆኑን የማስረዳት ብቃት ያላቸዉ ናቸው።

• **ሥልጣን በአግባቡ የሚጠቀሙ** (Responsibilityof using power):-መሪዎች የተሰጣቸዉን ስልጣን በአግባቡ የሚጠቀሙ እና በስልጣናቸዉ ለራሳቸዉ ጥቅም የማይሰሩ ስልጣንን ከመጠቅለል ይልቅ ለሚመሩዋቸዉ ስልጣንን የሚያጋሩ እና ሁልጊዜም ተጠያቂነትን (Accountability) የሚያስቀድሙ ናቸዉ።

• **ለራሳቸዉ ጊዜ የሚሰጡ (Health Conscious)፡**-ለራሳቸዉ/ለጤናቸዉ ጊዜ የሚሰጡ (Health-Conscious) መሪዎች ራሳቸዉን አላስፈላጊ የስራ ጫና ዉስጥ የሚከቱ አይደሉም። ይልቁንም ሥራ እና ሓላፊነትን ለሌሎች በአግባቡ በማጋራት ስልታዊ በሆኑ ነገሮች ላይ የሚያተኩሩ እና ለራሳቸዉ ጊዜ የሚሰጡ ጤናቸዉንም በአግባቡ የሚጠብቁ እንዲሁም ከምንም በላይ የነሱ መልካም ጤና መኖሩ ስራቸዉን በተገቢዉ ፍጥነት እና በሙሉ አቅም በመወጣት ወሳኝ መሆኑን የሚረዱ እንዲሁም ጤናቸዉ ከሚጎዳና መልካም ስብእናቸዉን ከሚጓደል ከአላስፈላጊ ሱሶች እራሳቸዉን የሚጠብቁ ናቸዉ።

• **ተተኪን ማፈራት የሚችሉ (Effective in succession leadership)፡**-መሪዎች ሁልጊዜ ራሳቸዉን ለድርጅቱ ወይንም ሓላፊነት ለሰጣቸው ማኅበር ብቸኛ አስፈላጊ

ሰው አድርገው አይቆጥሩም፤እኔ ሳልፍ ድርጅቱ /ማኅበሩ ሊቀጥል ይገባል ለዚህም እንደ እኔ ወይንም ከኔ የሚበልጡ መሪዎችን መፍጠር ይቻላል ብለዉ የሚያምኑ የሚፈጥሩ ሁልጊዜ ለሌሎች ዉጤታማ መሪዎች እና አዳዲስ ሀሳቦች ራሳቸዉን ክፍት የሚያደርጉ ናቸዉ።

9.2. እራስን ለመምራት

ሌሎችን ከመምራታችን አስቀድመን እራሳችንን በአግባቡ መምረት ይጠበቅብናል። “የስራ አመራር ርዕስ ጉዳይ ስር ቁልፍ ሚና ያለው ጉዳይ እራስን ማወቅ ነው”“ እንደሚባለው አንድ ዓይነ ስውር ግለሰብ ሌላ እውር ግለሰብን እየመራው ቢሄድ ሁለቱም ገደል ውስጥ መግባታቸው አይቀርምና ጥንቃቄ ያሻዋል። በአጠቃላይ የሚከተሉትን መተግበር ያሻል፡-

- ✓ በራስ መተማመን፤
- ✓ ለሌሎች ማሰብ፤
- ✓ ከሌሎች ጋር በመቻቻል ለመኖር መወሰን፤
- ✓ ስልታዊ አስተሳሰብ፤
- ✓ ችግር ፈቺ ፈጠራ ባለቤት ለመሆን መጣር፤
- ✓ ቀጣይነት ያለው ትምህርት መማር፤
- ✓ በርእይ መመራት፤
- ✓ የውሳኔ ሰው መሆን፤
- ✓ አዳዲስ ነገሮችን ለመማርና አብሮ በጥበብ አብሮ ለመጓዝ ሙሉ ተነሳሽነት።

9.3. ቡድኖችን (አንድ የአገልግሎት ክፍል) ለመምራት

- ✓ የሥራ ቡድን አመሠራረት እና አያያዝ ሂደቶችን ጠንቅቆ ማወቅ፤

- ✓ የተግባቦት ክህሎቶችን ማዳበር፤
- ✓ ድጋፍ አሰጣጥ እና ምክር አገልግሎት ሂደቶችን ጠንቅቆ ማወቅ፤
- ✓ የግጭት አፈታት ጥበቦችን ገንዘብ ማድረግ፤
- ✓ በራስ ወስኖ ለቡድኑ አባላት ከማሳወቅ ይልቅ በጋራ ውይይት አማካይነት የውሳኔ አሰጣጥ እና ችግር አፈታት ሂደት መከተል፤
- ✓ በራስ ከመመራትና ጥቂት ጠንካሮችን ብቻ ይዞ ከመጓዝ ይልቅ ሌሎችን ማበረታታት፤
- ✓ የአገልግሎት ኃላፊነት ማከፋፈል/ውክልና መስጠት፤ ወዘተ።