መሪነት እና አሰፈላጊነቱ

ማኅበረ ቅዱሳን

መጋቢት ፳፬፳ ዓ.ም

አዲስ አበባ

መሪነት እና አስፈላጊነቱ

ምዕራፍ አንድ፡- መሪነት

መግቢያ

- ስለ መሪነት ያለን ግንዛቤና በአመራር ላይ የሚገኙ ግለሰቦች መሪነትን የሚተገብሩባቸው ዘይዎች ሲነፃፀሩ ትልቅ የግንዛቤ ችግር እንዳለ ይታያል። በየጊዜው እያደገና እየተለወጠ በመሔድ ላይ ባለው ዓለማችን ውስጥ በአንድ ወቀት በነበረን ዕውቅትና ግንዛቤ አብረን እንጓዝ ብንል የማይቻለን ይሆናል። በተለዋዋጭ ሁኔታ ውስጥ የምንገኝ በመሆኑ ዕውቀታችንና ችሎታችንም በየጊዜው እየዳበረ ተለዋዋጩን ሁኔታ ለማስተናገድ በሚያስችል ደረጃ ላይ እንዲገኝ የግድ ይላል።

- በዘመናችን ያለውን አመራር ለመተግበር ከስሜትና ከፍላጐት ባሻገር በሥራ ልምድ፣ በትምህርትና ሥልጠና ራሳችንን ማሻሻል አማራጭ የሌለው ሆኖ ተገኝቷል። የዚህ ጽሑፍ ዓላማ በተለያዩ የአመራር ደረጃዎች ላይ የሚገኙ ሰዎች /በተለይም ወጣቶች/ የመሪነት ክህሎታቸውን በማዳበር፣ ተግባርና ሓላፊነታቸውን በብቃት ለመወጣትና አስቸጋሪ ሁኔታዎችን በመጋፈጥ እንደየክስተቶቹ ባሕርይ የቅደም ተከተል አሠራር በመዘርጋት ውጤታማ የሚሆኑበትንና አደራቸውን የሚወጡበትን ሁኔታ ለማመቻቸት የሚያስችል ግንዛቤን መፍጠር ነው። ጽሑፉ ከበርካታ የመሪነት ዕውቀቶች መካከል ቁልፍ በሆኑ ጉዳዮች ላይ ብቻ ያተኮረ ሲሆን ስለ መሪነት በቂ ግንዛቤ ለመፍጠር እንዲያስችል በቀላል አቀራረብ የተዘጋጀ ነው።

የሥልጠናው አስፈላጊነት

- ለሁሉም የሥራ ቦታ ብቃት ያለው ሠራተኛ ለማግኘት ሁል ጊዜ የማይቻል በመሆኑ በማንኛውም ተቋም /ድርጅት/ ውስጥ ያሉትን ሠራተኞች በማሠልጠን ለሥራ ብቁ ማድረግ አንዱ አማራጭ ነው። ተገቢውን የሥልጠና መርሐ ግብር ለማዘጋጀትና ለማካሔድ መሠረቱ የሥልጠና ፍላጎትን ዳሰሳ ማድረግ ነው። ይህም ሲባል ሠራተኛው በተዘጋጀለት የሥራ ዝርዝር መሠረት ተመዝኖ ድክመት በሚያሳይበት አንጻር ድክመቱን ለማስወገድ የሚያስችል ሥልጠና ተዘጋጅቶ ይሠጠዋል ወይም ደግሞ የሥራ ቦታዎች ክፍት ሲሆኑ ከተቋሙ ውስጥ ካሉ አገልጋዮች ተቀራራቢ የሥራ ዝርዝር ወይም ደግሞ ከክፍት የሥራ መደቡ ጋር ተዛማጅ ሙያና ዕውቀት /ክህሎት/ ያላቸውን በመውሰድ ተጨማሪ የሚያስፈልጋቸውን ሥልጠና በመስጠት ክፍት ለሚሆኑ የሥራ ቦታዎች ማዘጋጀት ይቻላል።

- በመሆኑም ይህ ሥልጠና በዋናነት አሁን በአገልግሎት ላይ ያሉ አገልጋዮች አገልግሎታቸውን በተሻለ ግንዛቤና ተነሳሽነት ለማከናወን እንዲችሉ እንደሁም ወደፊት የማጎበሩን ቀጣይ አገልግሎቶች በሐላፊነት ለመረከብ በቂ ግንዛቤና ክህሎት ማሳደጊያ ግብዓት ሆኖ እንዲያገለግል የተዘጋጀ ነው።

አጠቃላይ ዓላማ

- በስልታዊ ዕቅድ ዓመቱ መጨረሻ መሪነትን እና አስፈላጊነቱን የተረዱ እና ያንንም በተግባር ቀይረው የማጎበሩን አገልገሎት በአግባቡ መምራት እና ማስተዳደር የሚችሉ 4,000 ያህል ተተኪ አመራር አባላትን ማፍራት ነው።

ዝርዝር ዓለማዎች

- ሠልጣኞች የመሪነት መሠረቶችን እና የመሪነት ቁልፍ ተግባሮችን ይረዳሉ።
- ሠልጣኞች የመሪነት ጽንሰ ዐሳቦችን፣ የመሪነት ማዕቀፎችን እና ስለ ተተኪ መሪነት በቂ ግንዛቤ ያገኛሉ።

የማሠልጠኛ ሥነ ዘዴ፡- ርእሰ ጉዳዩ በአግባቡ ለማሠልጠን ያስችላሉ ተብለው የሚገመቱት የማሠልጠኛ ስነ ዘዴዎች፡-

- ጉብኝት (Observation of Field Trip)

- አርአያነት (Role Model)
- ገለጻ ማድረግ (Lecturing)
- የቡድን ውይይት (Group Discussion)
- የግል ሥራ (Case Study)
- ተጋባዥ ተናጋሪ (Gust Lecturing)
- አጠቃላይ ውይይት ወዘተ ...

የመሪነት መሠረቶች

- ለመሪነት ዋነኛ መሠረት የሚሆኑት ራስ (self)፣ ቤተሰብ፣ ቡድን፣ ድርጅት /ተቋም/ ከባብያዊ ሁኔታና የለውጥ አመራር ናቸው።

ራስን መምራት

- ጆን ማክስዌል (John Maxwell) የተባሉ ምሁር “... ሞኝ ስንሆን ዓለምን ለመቆጣጠር እንፈልጋለን። ብልጥ ስንሆን ግን ራሳችንን እንቆጣጠራለን።... ይላሉ።"
- ራስን የመምራት ችሎታ ሥራን ወዲያውኑ ማከናወን፣ ከትንሽ ነገር መጀመርን፣ በዕቅድና በቅደም ተከተል አሠራር መሠረት መሥራትን፣ ለለውጥና ለአዲስ አስተሳሰብ ዝግጁ መሆንን ይጠይቃል።

ቤተሰብን /ቡድንን/ መምራት

- የተረጋጋና በራሱ የሚተማመን፣ ለዕውነት የቆመ ከራሱ አልፎ ቤተሰቡን፣ ሌሎች ሰዎችን አነስተኛ ስብስብ ያለውን ቡድን መምራት የሚለውን ይይዛል።

ድርጅትን /ተቋምን/ መምራት

- ድርጅት ማለት በአንድ ተቋም ውስጥ አንድን ግብ ለማሳካት የጋራ ጥረት እና ርብርብ የሚያደርጉ ሠራተኞች ወይም ግለሰቦች የሚለውን ይወክላል።
- ድርጅትን መምራት ማለት የጋራ ዓላማን በታቀደ፣ በተቀነባበረና በተደራጀ ሁኔታ ለመከታተልና ለማስፈጸም የሚያስችል የራሱ የሆነ ሥርዐትና ደንብ ያለው በሰዎች የተደራጀ እንቅስቃሴ ማለት ነው።

ድርጅትን በሁለት መልኩ ማየት ይቻላል።

ሀ/ መደበኛ (Formal group) በሥርዐት የተደራጀና ውሱን የሆነ ዓላማና ግብ ያለው።

ለ/ መደበኛ ያልሆነ (InFormal group) በድንገት በሚደረግ ግንኙነት ተመሳሳይ እቋም ያላቸው ሰዎች ስብስብ፣ ቋሚ የሆነ አደረጃጀት የሌለው ።

የመሪነት ቁልፍ ተግባሮች

- የዋና ተጠሪነት ሚና (Figurehead)

- ተወካይነት (Spokesperson)
- ተደራዳሪነት (Negotiator)
- አሠልጣኝነትና አበረታችነት (Coach & motivator)
- የጋራ ቡድን መሥራችነት እና ገንቢነት (Team builder)
- ችግር ፈቺነት (Problem solver)
- አዲስና ገንቢ ዐሳብ አቅራቢነት (Entrepreneur)
- ስልት ቀያሽነት (Strategic planner)

ምዕራፍ ሁለት፡- አጠቃላይ ግንዛቤ

2.1. የመሪነት ትርጉም

የተለያዩ ምሁራን ለመሪነት የየራሳቸውን ትርጓሜ የሰጡ ቢሆንም የሁሉንም ዐሳብ የያዙና ተቀባይነት ያገኙት ትርጓሜዎች የሚከተሉት ናቸው።

- “...መሪነት ማለት ሰዎችንና ሥርዓቶችን በማግባባት ትርጉም ያለውና ውጤት የሚያስገኝ ሁኔታ መፍጠር መቻል ማለት ነው። ...”
- “...መሪነት ማለት የሰዎችን እምነት/ አስተሳሰብና እንቅስቃሴ በማግባባትና በማሳመን መለወጥ ማለት ነው። ...”
- “...መምራት ማለት አንድ የሥራ መሪ ተከታዮቹን /ሠራተኞችን/ በማግባባትና በማስተባበር የድርጅቱን /የተቋሙን/ ዓላማ ከግብ ለማድረስ የሚያስችል ተግባር ማከናወንና ለዚሁ ተግባር በግንባር ቀደምትነት መሰለፍ ማለት ነው። ...”

2.2. መምራትና ማስተዳደር

- መምራትና ማስተዳደር የሚያመሳስሏቸው በርካታ ነገሮች ቢኖሯቸውም የየራሳቸው የሆኑ የተለያዩ ባሕሪያት አሏቸው። እንድነታቸውን እና ልዩነታቸውን ጠንቅቆ ያለማወቅ የተደበላለቀና የተሳሰተ ግንዛቤ እንዲፈጠር ስለሚያደርግ ችግሩን ለማስወገድ የሚያስችል መግለጫ እንደሚከተለው ቀርቧል።

ሀ/ መምራት (Leadership)፡- ሰዎችን በማግባባት፣ በማሳመንና በማስተባበር ትክክለኛውንና ተፈላጊውን ውጤት ማስገኘት (Doing The Right Thing) ማለት ሲሆን፣

ለ/ ማስተዳደር (Management)፡- የድርጅት ዓላማ ለማሳካት እንዲቻል በትክክለኛው አሠራር ሥራን በማቀድ፣ በማደራጀትና በመቆጣጠር በሰዎች አማካይነት ማከናወን (Doing Thing Right) ማለት ነው።

መሪዎችንና አስተዳዳሪዎችን መከተል

- መሪዎችን (Leaders) የምንከተለው ስለሚያግባቡንና ስለሚያሳምኑን፣ ዐሳባቸውንና አመራራቸውን በፈቃደኝነት ስለምንቀበል ነው።
- አስተዳዳሪያችን (Managers) የምንከተለው በድርጅቱ ላይ ባላቸው የሥልጠን ውክልና መሠረት የመታዘዝ ግዴታ ስላለብን ነው።

የመምራትንና የማስተዳደርን አንድነትና ልዩነት በሚከተለው ሰንጠረዥ መገንዘብ ይቻላል።

መምራት	ማስተዳደር
1. በወደፊት አቅጣጫዎችና ራእይ ላይ ያተኮረ /ስትራቴጂክ/	• በወቅታዊና በተግባራዊ ዕቅድ ላይ ያተኩራል።
2. ግንኙነቱ በማግባባትና በማሳመን ላይ የተመሠረተ ነው።	• ግንኙነቱ በመዋቅራዊና በትእዛዝ /በተጠሪነት/ ላይ ያተኮረ ነው።
3. የሥራ አፈጻጸም ሂደቱ የሰው ዐስተሳሰብ በመለወጥ በመቀስቀስና በማስተባበር ላይ ያተኩራል።	• የሥራ አፈጻጸም ሂደቱ የታቀዱ ዕቅዶችን በመተግበር በክትትልና ግምገማ ላይ ያተኩራል።
4. ተለዋዋጭ ሁኔታዎችን ግምት ውስጥ ያስገባል።	• ሕግን፣ ደንብንና መመሪያን ያጠብቃል።
5. ለአዲስ ለውጥ ከፍተኛ ግምት ይሰጣል፣ይሠራል።	• ያለውን አሠራር በማስጠበቅ ላይ ያተኩራል።
6. ሥልጣኑ የሚመነጨው ከመሪው ችሎታና ብቃት ነው።	• ሥልጣኑ የሚመነጨው ከመዋቅራዊ አደረጃጀቱ ነው።
7. ዕውነቱን ይመረምራል።	• እውነታን ይቀበላል።
8. ያለውን ሁኔታ ለምን ሆነ ብሎ ይጠይቃል።	• ያለውን ሁኔታ ያቆያል ይቀበላል/ ያስበክራል።

የመሪነት ሥልጣን

- ሥልጣን አንድን ፍላጐት ወደ ተግባር ለመለወጥና ለማቆየት የሚያስችል መሣሪያ ነው። መሪነትና ሥልጣን ተመጋጋቢነት /ተደጋጋፊነት/ ስላላቸው ሥልጣንን በዘዴ መጠቀም ያስፈልጋል። ሥልጣን ያለ መሪነት ሥራ ላይ ሊውል የሚችል ሲሆን መሪነት ግን ያለ ሥልጣን ተግባራዊ ሊሆን አይችልም።

የሥልጣን ምንጮች

የታወቁት የሥልጣን ምንጭ ዐይነቶች የሚከተሉት ናቸው።

ሀ/ ከሥራ ደረጃ የሚመነጩ **(Position power)**

1. አስገዳጅ ሥልጣን (Coercive power)

- የመቅጣት፣ የማስገደድ ሥልጣንን የሚሰጥ ነው ።

2. የማበረታቻ ሥልጣን (Reward Power)

- የመሸለም፣ ዕድገት የመስጠት፣ ... ሥልጣንን የሚሰጥ።

3. ሕጋዊ ሥልጣን (Legitimate power)

- በሥራ መደቡ ምክንያት የሚገኝ ተቀባይነት ያለው ሥልጣን።

ለ/ ከግል ሁኔታ የሚመነጩ (Personal Power)

4. ሙያዊ ሥልጣን (Expert Power)

- ግለሰቡ ካለው ልዩ ሙያና ዕውቀት አንፃር የሚገኝ ሥልጣን ነው።

5. ተቀባይነት ያለው ሥልጣን (Referent power)

- ከግለሰቡ ችሎታና ባሕርይ አንፃር በተከታዮቹ መደመጥንና መከበርን የሚያስገኝ ሥልጣን ።

ምዕራፍ ሦስት፡- የመሪነት ጽንሰ ዐሳቦች (Leadership Theories)

3.1. አጋጣሚን መሠረት ያደረገ (Great Event Theory)

- ይህ ንድፈ ዐሳብ የተመሠረተው የጥንት ተመራማሪዎች የታላላቅ መሪዎችን ታሪክ በማጥናት መሪነት በመወለድ እንጅ በልምድና በትምህርት የሚገኝ አይደለም ብለው ካቀረቡት ዐሳብ ነው። በዚህ ንድፈ ዐሳብ መሠረት የተለያዩ ሁኔታዎች ሲከሰቱ ታላላቅ መሪዎች ይነሳሉ ሲል ለዚህም በምሳሌነት የሚጠቅሱት ቸርችልን፣ አይዘነሀወርን፣ ሙሴን፣ ...ወዘተ ያሉት ናቸው።

3.2. ባሕርይን መሠረት ያደረገ (Trait Theory)

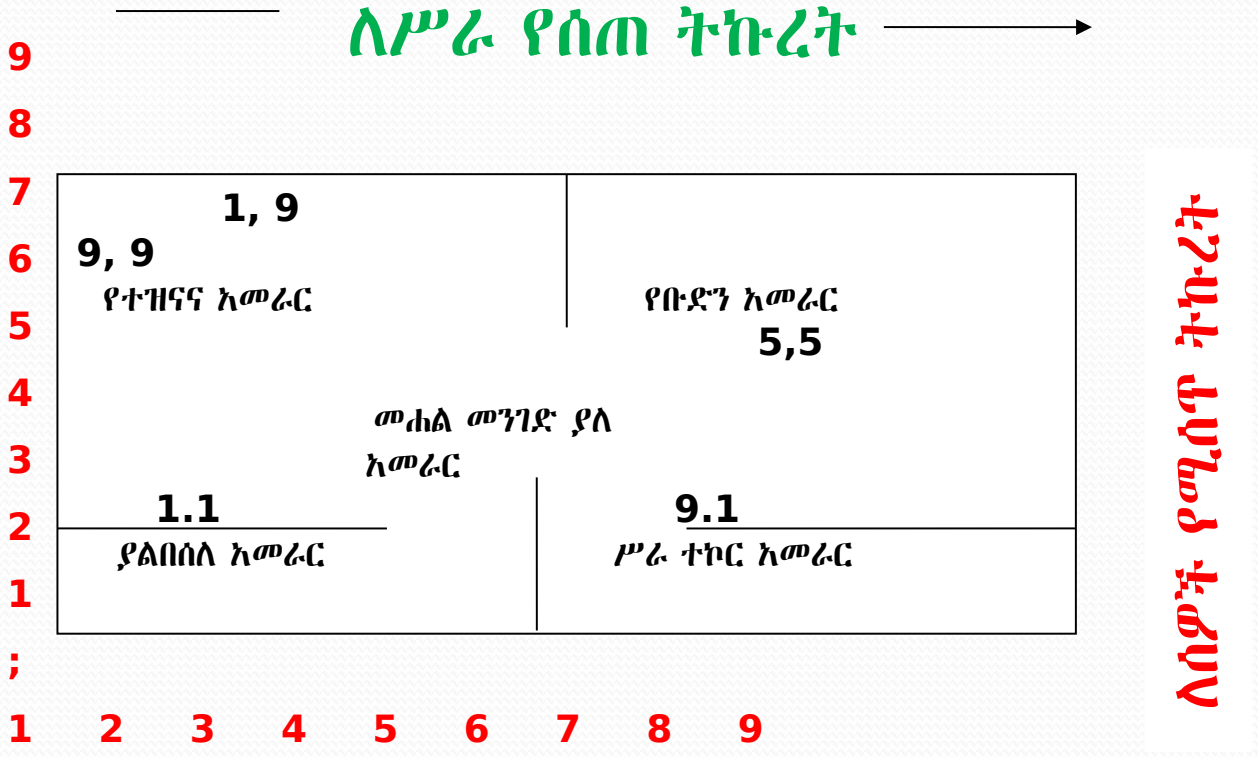
- እስከ 1940ዎቹ ድረስ በስፋት ተቀባይነት የነበረውና የመሪነት ችሎታ አብሮ ከመወለድ /ከተፈጥሮ/ ጋር የተያያዘ ነው የሚል አስተሳሰብ መሠረት መሪዎች ልዩ የሆነ አካላዊና ሥነ ልቦናዊ ብቃት ይዘው ይወለዳሉ ይላል። ስለሆነም ለመሪነት የሚያበቃ አካላዊ ገጽታና ብልሃት በዘር የሚወረስ እንደሆነ ይታመንበታል። ይህን አስተሳሰብ ራልፍ ስቶግዲል (Ralph Stogdill) የተባለ ተመራማሪ በ1948 ባደረገው ምርምር አክሽፎታል።

3.3. የሰውን ጸባይ ሁኔታ መሠረት ያደረገ (Behavioral Theory)

- በመወለድ ከሚገኝ መሪነት ይልቅ በሰዎች የተለያዩ ጸባዮችና ሁኔታዎች ዝግጅትና የሥራ ውጤት የሚገኘው መሪነት የላቀ ድርሻ ያለው ነው የሚል መላ ምት ነው።

የኦሀዮ ስቴት ተመራማሪዎች መሪነትን ለሰዎችና ለሥራ ከሚሰጠው ትኩረት አንፃር በማጥናት ጽንሰ ዐሳቡን አዳብረውታል። በተለይም ሮበርት ብሌክ እና አን ማካንሲ (Robert R.Blake and Anne Adams McCanse) በ1985 ማኔጀሪያል ግሪድ (Managerial) በመባል የሚታወቀውን ለሥራና ለሰዎች የሚሰጠውን ትኩረት የሚያመላክት ሰንጠረዥ በማዘጋጀት ለዚህ ጽንሰ ዐሳብ መዳበር አስተዋጽኦው የጐላ ድርሻ አበርክተዋል።

ማኔጀሪያል ግሪድ



ሰንጠረዡ በዝርዝር ሲነበብ የሚከተለውን ይገልጻል።

ያልበሰለ አመራር (Impoverished Management)

- ለሥራም ሆነ ለሰዎች ግንኙነት የሚሰጠው ግምት ዝቅተኛ የሆነ ማለት ነው።

1.9 የተዝናና አመራር (Country club Management) ለሰዎች ግንኙነት ብቻ ከፍተኛ ትኩረት ከተሰጠ ሥራው በራሱ ሊከናወን ይቻላል የሚል አስተሳሰብ ያለበት የአመራር ዘይቤ ነው።

9.1 ሥራ ተኮር አመራር (Task Oriented)

- የሰዎችን የግንኙነት ጫና በማስወገድ የሥራ ምርታማነትን ማሳደግ ውጤታማ ያደርጋል የሚል አስተሳሰብ ያለበት ዐይነት ነው።

5.5 መሐል መንገድ ላይ ያለ አመራር (Middle of the road)

- ለሰዎች ግንኙነትም ሆነ ለሥራ የተመጣጠነ ትኩረት በመስጠት ለማቻቻል መሞከር ውጤት ያስገኛል የሚል አስተሳሰብን የያዘ የአመራር ዘይቤ ነው።

9.9 የቡድን አመራር (Team Management)

- ለሰዎች ግንኙነትም ሆነ ለሥራ የሚሰጠው ትኩረት ከፍተኛ ከሆነ የበለጠ ውጤት ያስገኛል የሚል አስተሳሰብ የየዘ የአመራር ዘይቤ ነው።

3.4. የሰዎችን ተፈጥሮ መሠረት ያደረገ ቲዮሪ

- ዳግላስ ማክግሬገር (Douglas McGregor) የተባለ ተመራማሪ በ1950ዎቹ መጨረሻ መሪነትን ከተከታዮች ተፈጥሮአዊ ሁኔታ ጋር በማዛመድ ሁለት ዐይነት አስተሳሰቦች እንዳሉ ገልጿል እነኝህም ቲዮሪ X እና ቲዮሪ Y በመባል ይታወቃሉ።

3.9.1. ቲዮሪ ኤክስ (Theory X)

- ሰው በአብዛኛው በተፈጥሮው ሥራ አይወድም በተቻለው መጠን ከሥራ ለመራቅ ይሞክራል፣ ሓላፊነትን ይሸሻል፣ ስለሆነም መሪዎች ሥራን ለማሠራት ጥብቅ ቁጥጥር ማድረግና እርምጃ መውሰድ አለባቸው የሚል ነው።

ቲዩሪ ዋይ (Theory Y)

- ሥራ ልክ እንደጨዋታ፣ እንደ ዕረፍት ተፈጥሮአዊ ነው። ሥራ በተፈጥሮ ከሚጠላ ይልቅ የሚወደድ ነው። ስለሆነም ሥራ ለመሥራት ተብሎ የሚወሰደው እርምጃ፣ ቅጣትና ማስፈራራት ተገቢና አስፈላጊ አይደለም። ሰው በአብዛኛው ሥራን በሙሉ ሓላፊነት መሥራትና ውጤቱንም ማየት ይፈልጋል፡ ስለሆነም ሥራን በማስፈራራትና በጫና ከማሠራት ይልቅ በማበረታታትና ፍላጐትን በመገንዘብ መምራት ውጤታማ ያደርጋል የሚል ነው።

የተሳትፎ መጠንን መሠረት ያደረገ ሃልዮት (Participative)

- ኩርት ሊዊን (Kurt Lewin) የተባለ ተመራማሪ በ1939 ጥናቱ መሪዎች ከተከታዮቻቸው ጋር ያላቸው ግንኙነት የአመራር ዘይቤያቸውን በግልጽ ያመለክታል ይላል። በዚህ መሠረት ከተሳትፎ አንፃር ሦስት ዐይነት የአመራር ዘይቤ እንዳለ በሚከተለው አኳኋን ይገልፃል።

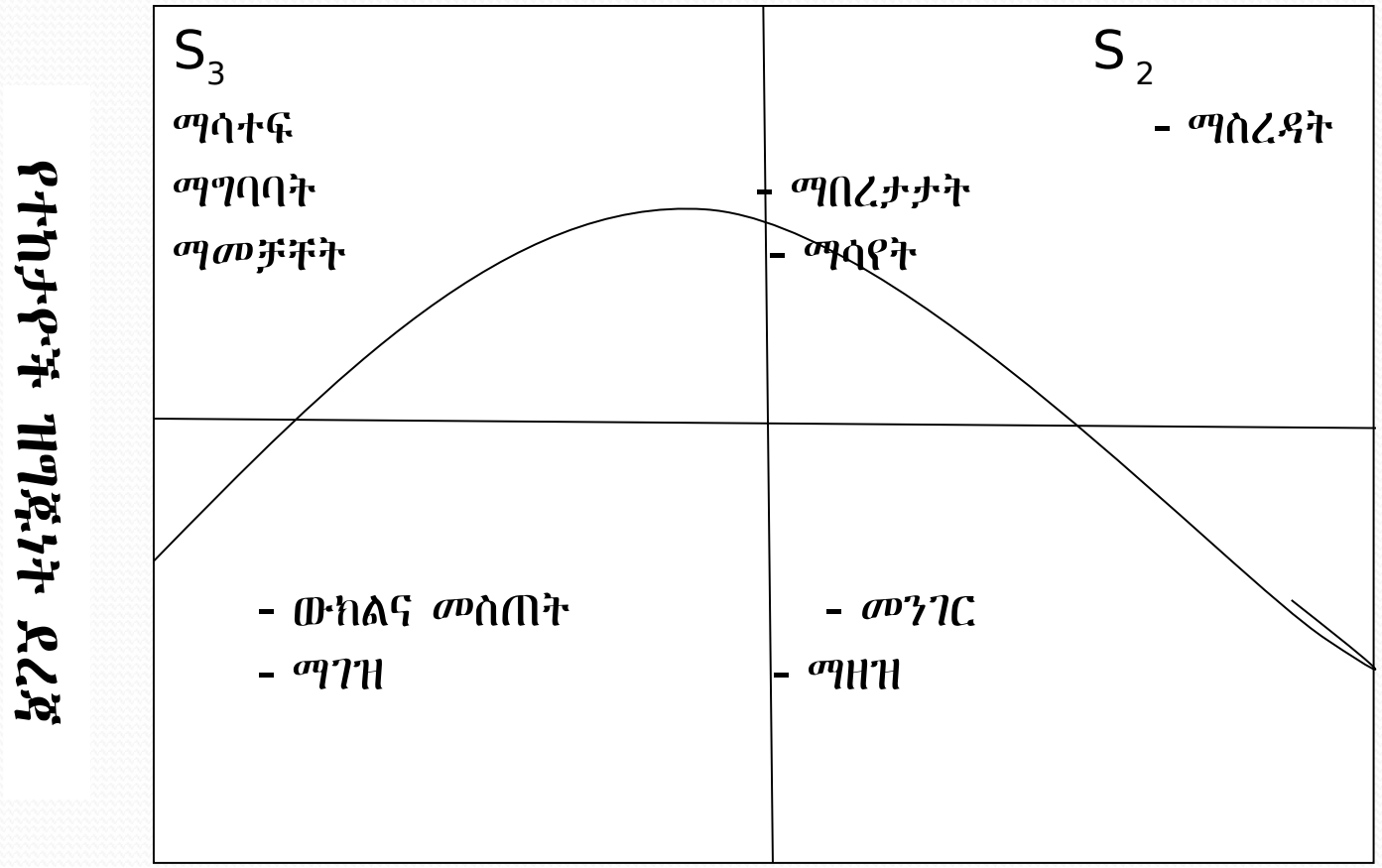
- **አምባገነናዊ አመራር (Autocratic)** ጥብቅ ቁጥጥር በማድረግ የሥራ መመሪያዎችን ያስከብራል። ተከታዮችን በቅርበት ከታተላል/ይቆጣጠራል። ተከታዮችን በውሳኔ አሰጣጥ አያሳትፍም። ለተከታዮች ብቻ የሚተውና ቁጥጥር የለሌበት ሥራ ውጤታማ አይሆንም ብሎ ያምናል።
- **ዲሞክራሲያዊ አመራር (Democratic)** በመሪና በተከታዮች መካከል የቅርብ ግንኙነት እንዲፈጠር ያበረታታል፣ በዕቅድ አወጣጥ፣ በትግበራና በውሳኔ አሰጣጥ ተከታዮችን ያሳትፋል፣ ተከታዮች የታወቁና የተለመዱ ውሳኔዎችን በራሳቸው ሊወሰኑ እንደሚችሉ ያምናል። የተለያዩ ዐሳቦች እንዲንሸራሸሩ ዕድል ይሰጣል፣ አማራጭ ዐሳብን ያበረታታል።

- የግዴለሽ አመራር (Laissez – faire) ሓላፊነትና አደራ ወደ ጐን የተተወበት፣ በዚህም ምክንያት ምርታማነትና የሠራተኛ የሥራ ተነሳሽነት አደጋ ውስጥ የወደቀበት፣ አንዳንዶች ይህንን ዐይነት ትርጉም መስጠት ትክክል አይደለም ይላሉ ከዚህ ይልቅ መባል ያለበት ''እንዳስፈላጊነቱ ሥራ ለሠራተኛው በእራሱ እንዲወጣ የተተወበት'' ነው ይላሉ ጠንካራ ተከታታዮች በራሳቸው ጥረት በርትተው የመሥራት ሓላፊነት የሚወስዱበት፣ ከበጐ ጉኑ አንፃር ችሎታው ላላቸው ተከታዮች ራሳቸውን ችለው እንዲሠሩ ዕድል የሚያገኙበት የአመራር ዘይቤ ነው፡፡

የተከታዮች ዝግጁነትና ፈቃደኝነት መሠረት ያደረገ

- ፖል ሄርሴል እና ኬኒርዝ ካላንቸርድ (Paul Heresy and Kenneth Blanchard) የተባሉ ተመራማሪዎች መሪነት እንደየወቅቱ ተጨባጭ ሁኔታ የሚለዋወጡ ሁኔታዎች ያሉበት ነው። በሚል በተለይ የመሪዎች የአመራር ዘይቤ እንደ ተከታዮቻቸው የብስለት ደረጃ ይለያያል። የሚል ጽንሰ ዐሳብ በ1977 አጥንተው ያቀረቡ ናቸው። በዚህ ጽንሰ ዐሳብ መሠረት ተከታዮች እንደ ሥራና እንደ ሥነ ልቦና የብስለት ደረጃቸው በዐራት ዐይነት የዝግጁነት ደረጃ ይመደባሉ።

የአሠራር ዘይቤ



የሥራው ጸባይ ⟶

የተከታይ ዝግጁነት ደረጃ ⟶

- የሥራው ጸባይ
- የተከተይ ዝግጁነት ደረጃ

ከፍተኛ	መካከለኛ		ዝቅተኛ
R4	R3	R2	R1
ችሎታም ያለው ፈቃደኛም የሆነ	ችሎታ ያለው ግን ፈቃደኛ ያልሆነ	ችሎታ የሌለው ግን ፈቃደኛ የሆነ	ችሎታም ፍቃደኝነትም የሌለው

በሰንጠረዡ መሠረት እንደ ተከታዮቹ ዝግጁነት የሚሰጡት የአመራር ዘይቤዎች የሚከተሉት ናቸው፣

- **R1S1:-** /Nero/ የተከታዮች የሥራ ዕውቀትና ችሎታም ሆነ ለሥራው ያላቸው ፈቃደኝነት ዝቅተኛ ሲሆን የአመራር ዘይቤው በማዘዝ፣ በመንገርና በቅርብ በመከታተል ላይ ያዘነበለ ይሆናል።
- **R2S2:- /Hero/** የተከታዮች የሥራ ዕውቀትና ችሎታ ዝቅተኛ ቢሆንም ለሥራው ያላቸው ፈቃደኛነት ከፍተኛ ሲሆን የአመራር ዘይቤው በማሳወቅና በማሳየት ላይ ያተኮረ ይሆናል።

- **R3S3፡- /Kero/** የተከታዮች የሥራ ዕውቀትና ችሎታ ከፍተኛ ሆኖ ለሥራው ያላቸው ፈቃደኛነት ዝቅተኛ ሲሆን የአመራር ዘይቤው በማግባባት፣ ተሳትፎን በማበረታታትና ሁኔታዎችን በማመቻቸት ላይ ያተኮረ ይሆናል።
- **R4S4:- /Zero/** የተከታዮች የሥራ ዕውቀትና ችሎታ እንዲሁም ለሥራው ያላቸው ፈቃደኛነት ከፍተኛ ሲሆን የአመራር ዘይቤው በሙሉ አቅም እንዲሠሩ ሓላፊነቱን በመስጠትና በመወከል ላይ ያተኮረ ይሆናል።

አገልጋይነትን መሠረት ያደረገ ሃልዮት (Servant Leadership)

- ሮበርት ግሪንለፍ (Robert K. Greenleaf) በ1977ዎቹ አካባቢ መሪነት ተከታዮችን በማገልገል ላይ የተመሠረተ ሊሆን እንደሚገባ ያቀረበው ንድፈ ዐሳብ ነው። መሪዎች ለተከታዮቻቸው አገልግሎት ለመስጠት የተዘጋጁ መሆን እንደሚገባቸውና በተከታዮቻቸው ለመገልገል የተሠየሙ አለመሆናቸውን፣ በአገልጋይነት መንፈስ መምራት ለአሠራር ቅልጥፍና፣ለውጤታማነትና ለፍትሐዊነት መሠረት እንደሆነ ጽንሰ ዐሳቡ ያስተምራል። ለዚህ ጽንሰ ዐሳብ በታላቅ ምሳሌነት የሚጠቀሰው ጌታችን መድኅኒታችን ኢየሱስ ክርስቶስ ነው። /ማቴዎስ 20፡25-28/

ምዕራፍ ዐራት፡- የመሪነት ማዕቀፎች

ዐራቱ የመሪነት ማዕቀፎች (Four Frame Approach)

- ሊ ቦልማን እና ቴሬንስ ዴል (Lee G. Balman and Terrence E.Deal) በ2003 የምርምር ጽሑፋቸው የመሪዎችን የአመራር ዘይቤ በዐራት ማዕቀፎች ገልጸውታል። መሪዎች ከአራቱ በአንዱ ማዕቀፍ ውሰጥ ሊገለፀጹ እንደሚችሉና አንዱ አቅጣጫ በአንድ ወቅት ትክክል በሌላ ጊዜ ደግሞ የማያዋጣ ሊሆን እንደሚችል ማወቅ ይጠበቅባቸዋል። ይኸውም፡-

ስትራክቸራል ፍሬም (Structural Frame)

- መሪው እንደ ማኅበራዊ አርክቴክት የሚመራውን ድርጅት ዲዛይን የማድረግ፣ አቅጣጫን የመቀየስ ዘዴዎችን ይከተላል።

የሰው ሀብት ወሰን (Human Resource Frame)

- መሪው ለተከታዮች ሁኔታዎችን በማመቻቸት ድጋፍ በመስጠትና ራሳቸውን በማስቻል ላይ የተመሠረተ አመራር እንዲሰጥ ይጠበቃል።

ፖለቲካል ፍሬም (Political Frame)

- መሪው ለተከታዮቹ ጥብቅና እስከመቆም ድረስ እንዲደርስ ይጠበቃል፣ ከተለያዩ ባለአድርሻ አካላት ጋር ግንኙነት በመመስረት በወገንተኝነት /ለተከታዮቹ መቆም፣ መደራደር፣ አስፈላጊ ሲሆን ጫና መፍጠር ይጠበቅበታል።

የውክልና ወሰን (Symbolic Frame)

- መሪው የሚመራውን ድርጅት መልካም ገጽታ በመገንባት፣ የሰዎችን ትኩረት የሚስቡ ተግባራትን በመፈጸምና የተጠናከረ የውጭ ግንኙነት ሥራ በማከናወን የድርጅቱን ርእይና ተልዕኮ እንዲያሳካ ይጠበቃል።

ምዕራፍ አምስት፡- ተተኪ መሪነት (Succession Leadership)

ተተኪነት፡- ማለት የመሪነት ዕምቅ አቅም፣ ችሎታና ፍላጐት ያላቸውን ሰዎች በመመልመል ራስን ከመምራት ጀምሮ ሌሎች ሰዎችን፣ የሥራ ዘርፎችንና ድርጅትን ለመምራት የሚያስችል ዝግጅት እንዲያደርጉ የሚደረግበት የተግባር ሂደት ነው።

- የተተኪ መሪ ዝግጅት የሚያስፈልግባቸው በርካታ ምክንያቶች ቢኖሩም በዋነኝነት የሚጠቀሱት የሚከተሉት ናቸው።
- ብቃት ያላቸው መሪዎች ፍላጐትና አቅርቦት ያልተጣጣመበት ወቅት ላይ መሆናችን፣

- ፍላጐትን ለማሟላት ሲባል ድርጅቶች ከውጭ ሌሎች አማራጮችን መጠቀም መጀመራቸው፤
- ብቁ መሪዎችን ከውጭ ለመቅጠር ሲባል የሚቀርበው ገንዘብ ከፍተኛ መሆን ብቁ የተባሉትን መሪዎች የተሻለ ክፍያ ፍለጋ ከአንዱ ድርጅት ወደሌላ እየለቀቁቀ እንዲሄዱ ማበረታታቱ፣
- ብቁ የተባሉ ጥቂት መሪዎች ለማግኘት ሲባል የሚፈጠረው ግብግብ፣
- በወጭ ቅነሳ ሰበብ ለውስጥ ሰዎች ዕድገትና ለሰው ኀይል አቅም ግንባታ የሚሰጠው ትኩረት ዝቅተኛ መሆን፣
- በስትራተጂክ ዕቅድ ያለመመራትና የወደፊቱን ሁኔታ በመተንበይ ከወዲሁ በቂ ዝግጅት ማድረግ ያለመቻል፣

የተተኪ መሪነት መሸጋገሪያ መስመር (Leadership Pipeline)

- የተተኪ መሪነት መሸጋገሪያ መስመር በመባል የሚታወቀው በአሁኑ ጊዜ በሥልጣኔ ከፍተኛ ደረጃ ላይ የደረሱ አገሮች የሚጠቀሙበትና የመሪነት ዕምቅ ችሎታ ያላቸውን ሰዎች በመመልመል ለእያንዳንዱ የመሪነት ደረጃ የሚያስፈልገውን ዕውቀትና ችሎታ፣ የጊዜ አጠቃቀምና ለሥራው የሚሰጥ ግምትንና አመለካከትን መሠረት ባደረገ ሁኔታ ዝግጅት የሚደረግበት ተተኪ የማፍሪያ ዘዴ ነው።

በዚህ ዘዴ መሠረት ስድስት የመሪነት የመሸጋገሪያ መስመሮች (Pipelines) አሉ። እነሱም-

- ራስን መምራት
- ሌሎች ሰዎችን መምራት
- ሐላፊዎችን መምራት
- የሥራ ክፍሎችን መምራት
- ዋና የሥራ ዘርፍን መምራት
- ድርጅትን /ተቋምን/ መምራት በመባል ይታወቃሉ።

እያንዳንዱ የመሸጋገሪያ መስመር

- በመስመሩ ውስጥ ያለው ሥራ የሚጠይቀውን ዕውቀትና ችሎታ፣
- ሥራውን ለማከናወን የሚያስችል የጊዜ አጠቃቀም ዘዴ፣
- በሥራ ውስጥ የሚከናወኑ ተግባራትና ለየተግባራቱም የሚሰጠው ዋጋና ግምት ተለይቶና በደረጃ መስፈርት ዳብሮ ይዘጋጃል።

በዚህ የመሸጋገሪያ መስመር ውስጥ አልፎ የሚመጣ ዕጩ ብቃት ያለው ተተኪ መሪ ይሆናል ተብሎ ይታሰባል። ስለሆነም በርካታ አገሮችና ድርጅቶች ይህን የተተኪ መሪ ዝግጅት ሞዴል እንደየራሳቸው ተጨባጭ ሁኔታ በማመቻቸት በስፋት ይጠቀሙበታል።

መሪነትና ተከታይነት

የተከታዮች አጠቃላይ ባህሪያት

- ጥሩ ተከታዮች፡- ራሳቸውን ከድርጅቱ /ከተቋሙ/ ዓላማ አንፃር በማየት የሚያስቡና በመሪያቸው በሚሰጣቸው አጠቃላይ አመራር መሠረት በራስ ተነሳሽነት ጭምር ተገቢውን እንቅስቃሴ የሚያደርጉ ናቸው።
- መጥፎ ተከታዮች፡- ሁልጊዜ ይህን አድርጉ ያንን አታድርጉ እስኪባሉ ድረስ የሚጠብቁ የቅርብ ክትትልና ቁጥጥር የሚያስፈልጋቸው ናቸው።

- ተከታዮች ለመሪዎቻቸው ታማኝና ደፋር እንዲሆኑ ይጠበቃል። ከተከታዮች የሚጠበቅ ድፍረት የሚከተለውን ያጠቃልላል።
- ከመሪው የሚሰጥ አመራርን ከሐላፊነትና ከተጠያቂነት ጋር የመቀበል ድፍረት፣
- ተገቢውን ተግባር በመፈጸም መሪን የመደገፍ ድፍረት፣
- አግባብ ያልሆኑና ድርጅቱን የሚጐዱ የአመራር ተግባራትንና ሁኔታዎችን የመጋፈጥ ድፍረት፣
- በለውጥ ሂደት በንቃት የመሳተፍና ለውጡን የመደገፍ ድፍረት፣
- የተሻለ ዕድገት የሚያመጣ ለውጥን የማያራምድና የማይደግፉ አመራርን የመጋፈጥና አስፈላጊ ሲሆንም ትቶ የመውጣት ድፍረት የመሳሰሉት ናቸው።

ሥነ ምግባርና የመሪነት ፈተና

- መሪዎች ሥነ ምግባርን የተላበሱና ለተከታዮቻቸው መልካም አርአያ እንዲሆኑ ይጠበቃል። የተለያዩ ፈተናዎች ቢኖርባቸውም ፈተናዎቹን ሁሉ በአሸናፊነት መወጣት ይገባቸዋል። መሪነትን ከሚፈታተኑት ሁኔታዎች ጥቂቶቹን ለመጥቀስ ያህል-
- ሰዎችን በማግባባትና በማሳመን የሚሰጠው አመራር ለበጐ ተግባር ብቻ መዋል ያለበት የመሆን ፈተና፣

- መሪዎች ለተለያዩ መረጃዎች ከፍተኛ ቅርበት ያላቸው በመሆኑ መረጃዎቹን በመጠቀም በኩል ያለባቸው ፈተና፣
- መሪዎች ተከታዮቻቸው ለሚፈጽማቸው ተግባሮች ሁሉ ሓላፊነት የመውሰድና ተጠያቂ የመሆን ፈተና፣
- የመሪዎች የሥልጣን አጠቃቀም ፈተና፣
- የማኅበራዊ የቁሳዊ ጥቅሞችና የመብቶች አጠቃቀም ፈተና፣
- የታማኝነት ፈተና፣
- በዐሳብ የመጽናት ፈተና፣ የመሳሰሉት ይገኙበታል።

ክሥልጠናው የሚጠበቅ ውጤት

- እያንዳንዱ ሠልጣኝ የመሪነት መሠረታውያንን በመረዳት በየዕለት ተዕለት የግቢው እንቅስቃሴ ተግባራዊ ሲያደርግ እና ከዚያም የተነሳ የግቢዎቹ የአመራር ዘይቤ ለሌሎች ግቢዎች አርአያ ተደርጎ ሲቆጠር ይስተዋላል።

መደምደሚያ

- መሪነት እንደተፈለገው የሚገባበት የሥራ ዘርፍ ሳይሆን በከፍተኛ ዝግጅትና ጥንቃቄ የሚከናወን ተግባር ነው። ጥሩና ጠንካራ መሪ በመሆን የድርጅትን ተልእኮ ለማሳካትና ለአገርና ለወገን ጠቀሚ የሆነ ተግባር ለመፈጸም የሚከተሉትን የመሪነት መስፈርቶች ማሟላት ይጠይቃል።

- ራስን ማወቅና በየጊዜው ለማሻሻል መጣር፣
- በአመራር ጽንሰ ዐሳብና ቴክኒካዊ ዕውቀት ብቁ ሆኖ መገኘት፣
- ሐላፊነትና ተጠያቂነትን ዐውቆና ተቀብሎ መሥራት፣
- ተገቢውን ውሳኔ በወቅቱ መወሰን፣
- ሁል ጊዜ የመልካመ አርአያ ምሳሌ መሆን፣
- ለማኅበራዊ ሁኔታዎች ተገቢውን ቦታ መስጠት፣

- የተከታዮችን ባሕርይ በሚገባ ማወቅና ተገቢውን ድጋፍና ትብብር ማድረግ፣
- ለተከታዮች ተገቢውንና ወቅታዊውን መረጃ መስጠት፣
- አርቆ ማሰብና በአማራጮች የመጠቀም ችሎታ ፣
- ጥብቅና ቁርጠኛ መሆን፣
- መሪነት ማለት ሌሎች ማገልገል ማለት መሆኑን መገንዘብ፣
- ተተኪ መሪዎችን ማዘጋጀት ማለት የማይነጥፍና ቀጣይነት ያለው ድርጅትን መመሥረት ማለት መሆኑን ጠንቅቆ ማወቅ።

ረድኤተ
እግዚአብሔር
አይለየን