ሥነምግባራዊ አመራር

የፌደራል የሥነምግባር እና የፀረ-ሙስና ኮሚሽን
FEDERAL ETHICS & ANTI-CORRUPTION COMMISSION

ከሙስና የጸዳች ኢትዮጵያ
CORRUPTION FREE ETHIOPIA

ሰኔ 2015 ዓ.ም

አዲስ አበባ

ኢትዮጵያ

ማውጫ

አርዕስት **ገጽ**

የሞጁሉ አጠቃላይ መግለጫ 1

የሞጁሉ አጠቃላይ ዓላማ 2

ክፍል አንድ የሥነምግባር እና የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰ-ሃሳብ 2

1.1 ትምህርት አንድ የሥነምግባር እና የአመራር ጽንሰ-ሃሳብ 3

1.1.1 የሥነምግባር ምንነት 3

1.1.2 አመራር ምንድን ነው? 10

1.1.3 የአመራር አይነቶች 12

1.1.4. መሪ እና ሥራ አስኪያጅ 14

1.1.5. ሥነምግባር ለመሪዎች ለምን ጠቃሚ ሆነ? 19

1.2 ትምህርት ሁለት የሥነምግባራዊ አመራር መሠረታዊ ጽንሰሃሳብ 20

1.2.1 ሥነምግባራዊ አመራር ምን ማለት ነዉ? 20

1.2.2 ሥነምግባራዊ መሪ መሆን ማለት ምን ማለት ነዉ? 22

ክፍል ሁለት ሥነምግባራዊ አመራር እና የህዝብ አገልግሎት በኢትዮጵያ 33

2.1 ትምህርት አንድ- ሥነምግባራዊ አመራር እና የህዝብ አገልግሎት 33

2.1.1. ሥነምግባራዊ አመራር በህዝብ አገልግሎት ለምን ያስፈልጋል? 34

2.2 ትምህርት ሁለት - ሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ለኢትዮጵያ መንግስታዊ 36

ተቋማት 36

ክፍል ሶስት የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች፤ መርሆዎች፤ መሰረታዊ 39

መገለጫ ባህሪያት 39

3.1. ትምህርት አንድ የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች እና መርሆዎች 40

3.1.1. የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች (skills) 40

3.1.2 የሥነምግባራዊ አመራር መርሆዎች (Principles) 46

3.2. ትምህርት ሁለት የሥነምግባራዊ አመራር መገለጫ ባህርያት 50

3.2.1. የሥነምግባራዊ አመራር መገለጫ ባህርያት (Characteristics) 50

3.2.2. የሥነምግባራዊ አመራር ፈተናዎች 57

ክፍል አራት ሥነምግባራዊ አመራር እና ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ 56

4.1 ትምህርት አንድ የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ጽንሰ-ሃሳብ 61
4.1.1 የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ጽንሰ-ሃሳብ 61
4.2. ትምህርት ሁለት ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ንድፈ ሃሳቦች እና መርሆዎች.........63
4.2.1 የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ንድፈ ሃሳቦች 63
4.3 ትምህርት አራት ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደቶች..65
4.3.1 ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ደረጃዎች እና ሞዴሎች..............................65
4.4. ትምህርት አራት ሥነምግባራዊ አጣብቂኝ/ ፈታኝ ሁኔታዎች.................................70
4.4.1 የሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች ጽንሰ ሃሳብ 70
4.4.2 ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች የሚፈጠሩባቸው ሁኔታዎች 71
ክፍል አምስት ሥነምግባራዊ አመራር መገንባት 74
5.1 ትምህርት አንድ ሥነምግባራዊ አመራር መገንቢያ መንገዶች 74

የሞጁሉ አጠቃላይ መግለጫ

ሙስና የአንድን ህዝብ፣ ተቋም እና ግለሰብ የማሰብ እና የፈጠራ አቅምን በማንቀዝ በተገቢው እንዳይሰሩ እና እንዳያድጉ ቀፍድዶ የሚይዝ ክስተት ነው፡፡ በመሆኑም ሁሉም ሰዎች እና ተቋማት ሙሰናን በማያወላውል ቁርጠኝነት መዋጋት አለባቸው፡፡ በዚህ ረገድ ሥነምግባራዊ መሪዎች በአርአያነት በመምራት እና ንጹህ ተቋም በመፍጠር የማይተካ ሚና አላቸው፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች የሞራል እሴቶችን ለማጠንከር እና ሃላፊነቶችን ለመወሰድ ቁርጠኝነት ያላቸው ከመሆናቸው በተጨማሪ አርአያ በመሆን በተቋም ዉስጥ ያሉትን ሥነምግባራዊ ባህሎችን እና የሰራተኞችን መልካም ሥነምግባር በመገንባት የተቋማቸውን አጠቃላይ የመልካም ስነምግባር ምህዳር ወደ ላቀ ከፍታ እንዲያድግ ከፍተኛ ሚና ይጫወታሉ፡፡

በተለይ አሁን ባለንበት ዘመን በተለያዩ ተቋማት ውስጥ ከፍተኛ የሆነ ሥነምግባራዊ ክፍተቶች በሚታይበት ሁኔታ የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ከመቼዉም ጊዜ በላይ ከፍ ያደርገዋል፡፡ ይሁን እንጂ ሥነምግባራዊ መሪ ለመሆን የግለሰቦች በጎ ፈቃድ እና መልካም ሰውነት ብቻ በቂ አይደለም፡፡ ሥነምግባራዊ አመራር ሊማሩት እና ሊያውቁት የሚገባ እውቀት፣ ሊገነቡት የሚገባ ክህሎት፣ ሊከተሉት የሚገባ መርህ እና ሊገልጡት የሚገባ ባህሪ ነው፡፡ በአገራችን በተለያዩ ደረጃዎች ያሉ መሪዎች ከእነዚህ ቁልፍ ጉዳዮች አንጻር ሲገመገሙ ብዙ ክፍተቶች ይታያሉ፡፡ በመሆኑም እነዚህን ክፍተቶች ለመሙላት አመራሮች ብቁ እና የተሟላ ሰብዕና ያላቸዉ መሪዎች እንዲሆኑ ለማስቻል ይህ የማሰልጠኛ ሞጁል ተዘጋጅቷል፡፡

የዚህ ሞጁል ዋነኛ ዓላማ ስነምግባርን እና አመራረን በማዋሃድ ሥነምግባራዊ አመራርን መገንባት ነው፡፡ በእርግጥ ስነምግባር እና አመራር እራሳቸውን የቻሉ ትልልቅ ጽንሰ-ሃሳቦች ናቸው፡፡ በመሆኑም በዚህ ሞጁል ውስጥ በእነዚህ ጽንሰ-ሃሳቦች በተናጠል ጥልቅ ውይይት ማድረግ አይቻልም፤ ዓላማውም አይደለም፡፡ ይሁን እንጅ በጽንሰ-ሃሳቦች ላይ በቂ ግንዛቤ የሚያስጨብጡ ጽሁፎች ቀርበዋል፡፡ ሞጁሉ በአምስት ክፍሎች የተከፈለ ሲሆን የሥነምግባር እና የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰ-ሃሳብ፤ሥነምግባራዊ አመራር እና የህዝብ አገልግሎት በኢትዮጵያ፤የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች፤ መርሆዎች እና መሰረታዊ መገለጫ ባህሪያት፤ሥነምግባራዊ አመራር እና ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ እና ሥነምግባራዊ አመራር መገንባት የሚሉት ጉዳዮች በዝርዝር ይተነተናሉ፡፡

የሞጁሉ አጠቃላይ ዓላማ

የዚህ ሞጁል ዋና ዓላማ ሰልጣኞች በሥነምግባራዊ አመራር ላይ በቂ ግንዛቤ እንዲኖራቸው በማድረግ ሥነምግባርን የተላበሰ አመራር በማጎልበት በተቋማቸው ሙስና እና ብልሹ አሰራርን በመከላከል ረገድ የበኩላቸውን አስተዋጽኦ ማበርከት እንዲችሉ ነው፡፡

ክፍል አንድ

የሥነምግባር እና የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰ-ሃሳብ

የክፍለ ትምህርቱ አጭር መግለጫ

ሥነምግባራዊ አመራር የሚለው ጽንሰ-ሃሳብ እራሳቸውን የቻሉ የሁለት ትላልቅ ጽነሰ-ሃሳቦች ውህድ ነው፡፡ በመሆኑም የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰ-ሃሳብ በተገቢው ለመረዳት በቅድሚያ የሥነምግባር እና የአመራር ጽንሰ-ሃሳብን መገንዘብ ይጠይቃል፡፡ ይህ ክፍለ ትምህርት በሁለት ትምህርቶች የተከፈለ ሲሆን፤ ትምህርት አንድ የሥነምግባር እና የአመራር ጽንሰ-ሃሳቦችን የሚተነትን ሲሆን፤ ትምህርት ሁለት ደግሞ የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰ-ሃሳብን በመተንተን ስለ ሥነምግባር በቂ ግንዛቤ ያስጨብጣል፡፡

የክፍለ ትምህርቱ ዓላማዎች

የስልጠናው ተሳታፊዎች ክፍል አንድን በሚገባ ተከታትለው ሲያጠናቅቁ፡-

- የሥነምግባር ጽንሰ-ሃሳብን እና የአመራር ምንነትን ይገልጻሉ እንዲሁም የአመራር ዓይነቶችን ይለያሉ፤
- ስነምግባር ለመሪዎች ለምን እንደሚያስፈልግ እና ስነምግባራዊ አመራር ማለት ምን ማለት እንደሆነ ያስረዳሉ፤
- በመሪ እና በስራ አስኪያጅ መካከል ያለውን ልዩነት ያብራራሉ፤
- ሥነምግባራዊ አመራር ለምን የትኩረት መስክ እንደሆነ ምክንያቶችን ያብራራሉ፤
- ሥነምግባራዊ መሪ መሆን ማለት ምን ማለት ነው የሚለውን ዘርዝረው ያብራራሉ፡፡

የሚወስደዉ ጊዜ ፡ 5፡00 ሰዓት

የማሰልጠኛ ዘዴዎች ፡ ገለፃ፣ ጥያቄና መልስ፣የቡድን ዉይይት

መርጃ መሳሪያዎች፡ ፓወር ፖይንት፣ ማርከር፣ ፍሊፕ ቻርት፣ ወዘተ…

1.1. ትምህርት አንድ የሥነምግባር እና የአመራር ጽንሰ-ሃሳብ

መነሻ ተግባር 1.1

መመሪያ፡- ሰልጣኞች ያላችሁን የቀደመ እውቀት በመጠቀም ለሚከተሉት ጥያቄዎች መልሶቻችሁን ለአመቻቹ ግለጹ

1 ስነምግባር ምንድን ነው?

2 የስነምግባር መርሆዎች ምን ምን ናቸው? የእያንዳንዳቸውን ምንነት አብራሩ፡፡

1.1.1. የሥነምግባር ምንነት

ሥነምግባር (Ethics) ኤቶስ ከሚለው የግሪክ ቃል የተገኘ ሲሆን ኤቶስ ማለት ጠባይ ወይም ባህሪይ ማለት ነው፡፡ የሥነምግባር መርሆዎች በመሆን የሚያገለግሉ ተቀባይነት ያላቸውን እና የሌላቸውን የሞራል ደረጃ እና ባህሪያት የሚያብራራ እና የሚተነትን የሞራል ፍልስፍና ነው፡፡

ለሥነምግባር ምንነት በሁሉም ዘንድ ተቀባይነት ያለው አንድ ወጥ ትርጉም የለም፡፡ ሰፋ ባለ መልኩ ሲታይ ሥነምግባር ሰዎች መልካም ህይወት እንዴት መኖር እና መምራት እንዳለባቸው የሚያመለክት መርህ ነው፡፡ ሥነምግባር የሰዎችን ሞራላዊ ባህሪ እና ጠባይ እንዲሁም መሰረታዊ የመልካም ባህሪያት መገለጫዎችን የሚያጠና ሳይንስ ነው፡፡

ሥነምግባር ዓለም አቀፍ የሆኑ እሴቶችን ለምሳሌ የጾታ እኩልነትን፣ ሰብአዊ እና ተፈጥሯዊ መብቶችን፣ ህግን ማክበር እና የጤና እና ማህበራዊ ደህንነትን የሚመለከቱ በሁሉም ዘንድ ተቀባይነት ያላቸውን የስነምግባር እሴቶችን ያጠናል፡፡ ሥነምግባር በአንድ በተወሰነ ሁኔታ ውስጥ የምናሳየው ጠባይ ወይም ባህሪያችን፤ አካሄድ እና ተግባራችን፤ ሞራላዊ ተቀባይነት ያለው እና የሌለው መሆኑን፣ መልካም ወይም መልካም ያልሆነ፣ ትክክል ወይም ስህተት፣ ፍትሐዊ ወይም ኢ-ፍትሐዊ፣ የተገባ ወይም ተገቢ ያልሆነ በማለት የሚያመለክት ሲሆን መልካሙን እና ጥሩውን እንድንለይ እና እንድንከተል የሚመራን ነው፡፡ ሥነምግባር የባህርይ ወይም የድርጊት መልካም ወይም መጥፎ፣ ትክክል ወይም ስህተት፣ ፍትሐዊ ወይም ኢ-ፍትሐዊ መሆኑን ማሳየት ብቻ ሳይሆን ሰዎች ሰው በመሆናቸው ማህበራዊ፣ ሙያዊ እና ሞራላዊ ግዴታዎችን ለመወጣት ማድረግ ያለባቸውን የሚገልጽ የባህሪ መመሪያ ነው፡፡

ሥነምግባር ግለሰብ ወይም ቡድኖች ሊያሳዩዋቸው የሚገቡ መልካም እሴቶች እና የሞራል መርሆዎችን የሚያመለክት መመሪያ ተደርጎ ይወሰዳል፡፡ በተቋም ደረጃ እነኝህ ሥነምግባራዊ መመሪያዎቹ በጽሁፍ በሥነምግባር ደንብ ወይም በመመሪያ መልክ ሊዘጋጁ ይችላሉ፡፡ ሥነምግባራዊ ባህሪያት በህብረተሰቡ ዘንድ ህጋዊም ሞራላዊም ተቀባይነት ያላቸው ናቸው፡፡

በአጠቃላይ ሥነምግባር የባህርይ ደረጃ መለኪያ ነው ማለት ይቻላል፡፡ ሥነምግባራዊ መሆን ማለት የስነምግባር መለኪያዎችን በህይወታችን ጠብቆ መኖር ማለት ነው፡፡ ይህም በግል አኗኗር እና በሥራ ቦታ ተግባራዊ ማድረግን ያጠቃልላል፡፡

የሥነምግባር መለኪያዎች ምንድን ናቸው?

በስፋት ስምምነት ያላቸው የሥነምግባር ባህርይ መለኪያዎች ለምሣሌ ሃሰተኛ እና የተጭበረበረ ሰነድ አለመጠቀም፣ አለመስረቅ የመሳሳሉት በህግ ማእቀፍ ውስጥ ተካተው ይገኛሉ፤ ሌሎች የሥነምግባር መለኪያዎች የጥቅም ግጭት ማስወገድ፣ ሚስጢር መጠበቅን የመሳሰሉት ደግሞ በሙያ ሥነምግባር መለኪያ ተካተው ይገኛሉ፡፡ በርካታ የህዝብ እና የግል ተቋማት ከሠራተኞቻቸው የሚጠበቁ የባህሪይ መለኪያዎችን ለማመልከት የሥነምግባር መመሪያ አዘጋጅተው የሥራቸው አካል አድርገው ይጠቀማሉ፡፡

ሥነምግባር በመንግሥት ተቋማት ወይም በህዝብ አገልግሎት በሥነምግባር እሴቶች ላይ ተመስርቶ ባህል ሆኖ ማደግ እና መጎልበት ይኖርበታል፡፡ የመንግሥት ሃላፊዎች እና ሠራተኞች ሊመሩባቸው የሚገቡ የሥምግባር መርሆዎችን ቀጥለን እንመለከታለን፡፡

1. የተሚላ/ርትኡ ስብዕና

ይህ ጽንሰ ሃሳብ ጽኑ አቋም፣ ተግባር እና እሴቶችን ያካትታል፡፡ የተሟላ ስብዕና ሁለንተናዊ ውስጣዊ ሙሉነትን ማለትም እውነተኛነትን፣ ቀጥተኛነትን፣ ጥንካሬን እና ጽናትን የሚያመላክት ጽንሰ ሃሳብ ነው፡፡

2. ቅንነት

በመንግሥት ተቋማት ቅንነት ማለት በህዝብ ዘንድ መታመንን ማግኘት እና ጠብቆ መቆየት ማለት ነው፡፡ ይህም ማለት፡-

- ለህዝብ ጥቅም መሥራት፤

- ሥልጣን እና ሃላፊነትን በአግባቡ ለተሰጠው ጉዳይ ብቻ መጠቀም፤
- በታማኝነት፣ በግልጽነት እና በምክንያታዊነት ውሳኔ መስጠት፤
- ተገቢ ያልሆኑ ስሜቶችን እና ባህሪን መቆጣጠር፤
- ውሳኔን ከራስ ጥቅም አንጻር አለመወሰን ናቸው፡፡

በሥራ ቦታ ቅንነትን ለማዳበር፡-

- የሥራ ባልደረቦችን በአክብሮት፤ በትህትና እና በፍቅር መቅረብ፤
- ተጨማሪ ጥረት የሚጠይቅ ቢሆንም እንኳ የገቡትን ቃል መጠበቅ፤
- ለሰራተኞች ተገቢውን መረጃ መስጠት፤
- የሚሰሩበትን ተቋም ፖሊሲ እና አሰራር ጠብቆ መስራት፤
- በጋራ (በቡድን) ስሜት መሥራት፤
- ሙያው በሚጠይቀው መጠን ስራን በሚፈለገው ጥራት፣ ጥንቃቄ እና ጊዜ ማከናወን፡፡

3. ታማኝነት

ታማኝነት ለራስ፤ ለሥራ/ለሙያ፣ ለጓደኛ፣ ለተቋም፣ ለህብረተሰብ፤ ለአገር፣ ወዘተ… ለገቡት ቃል ኪዳን ሣያወላውሉ ጸንቶ መቆምን እና መስዋእት መሆንን የሚመለከት ጽንሠ ሃሳብ ነው፡፡ ታማኝ መሪዎች እና ሠራተኞች ለተቋማቸው ተልእኮ ስኬት አስፈላጊ የሆኑ ማናቸውንም ተግባራት በታማኝነት ለማከናወን ቁርጠኝነት አላቸው፡፡ ይሁን እንጅ ታማኝነት ጭፍን ታዛዥነት ማለት አይደለም፣ ህጋዊ እና ትክክለኛ ለሆኑ የአገር ህጎች፣ የተቋም መመሪያዎች እና ደንቦች ታማኝ ሆኖ በቁርጠኝነት መሥራት ማለት ነው፡፡

የታማኝነት መርህ በተለያዩ መንገዶች ይገለጻል ከእነዚህ መካከል የሚከተሉት ይገኙበታል፡-

- ለሙያ ታማኝ መሆን፤
- ለሥራ ባልደረባ ታማኝ መሆን፤
- ህግ እና መመሪያ ማክበር እና መከተል፤
- በማንኛውም ጊዜ ለመስሪያ ቤቱ እና ለስራ ባልደረቦቹ ታማኝ መሆን፤
- በሚስጢር መያዝ የሚገባቸውን የተቋሙን ሚስጢሮች መጠበቅ፤
- የተቋሙን ሀብት እና ንብረት በአግባቡ መጠቀም፤
- በመስሪያ ቤቱ ውስጥ ግለሰቦች ወይም ቡድኖች በማንኛውም መንገድ ህገ ወጥ ድርጊት ሲፈጽሙ ወዲያውኑ ማሳወቅ፡፡

4. ምስጢር መጠበቅ

በሚስጢር መያዝ ያለበትን የግል ወይም የመንግስት መረጃ ያለባለቤቱ ወይም ያለሕጋዊ ፈቃድ ለሌላ አካል አሳልፎ አለመስጠትን እና ባለበት ሁኔታ ጠብቆ መያዝን የሚያመለከት ነው፡፡ መሪዎች ለሚመሩት ወይም ሰራተኞች ለሚሰሩበት የመንግሥት ተቋም፣ ለህዝብ እና ለተገልጋዮቹ ደህንነት እና ጥቅም ሲባል በሚስጢር እንዲይዟቸው የሚፈለጉ ጉዳዮች አሉ፡፡ እነዚህ መረጃዎች በሥራ ላይ እያሉ ወይም ሥራው ካለቀ በኋላ ሚስጢራዊነታቸው እስከሚያበቃ ድረስ ለማንም አሳልፈው መስጠት የለባቸውም፡፡ ከዚህ አንፃር የመንግስት ኃላፊዎች/ሰራተኞች በሕግ፣ በደንብ እና በሥነምግባር መመሪያ መሠረት ተለይተው በሚስጢር እንዲያዙ የተቀመጡ ጉዳዮችን ሚስጢር መጠበቅ ይገባቸዋል፡፡

ምስጢር የመጠበቅ መርህን የሚያከብሩ የመንግስት ኃላፊዎች/ሰራተኞች፡-

- በምስጢር ሊጠበቁ የሚገባቸውን እና በስራቸው አጋጣሚ ያወቋቸውን የመንግስት ወይም ግላዊ የሆኑ መረጃዎችን ለሌላ ላልተፈቀደለት ሰው/አካል አለመግልጽ፤
- የመንግስትን ስራ ከለቀቁ ወይም ወደ ሌላ ስራ ከተዛወሩ በኋላም በስራቸው አጋጣሚ ያወቋቸውን ምስጢራዊ መረጃዎች ለሌላ አሳልፈው አለመስጠት ይጠበቅባቸዋል፡፡

5. ሀቀኝነት

ሀቀኝነት እውነተኛ መሆንን፣ ቀጥተኛነትን፣ ቀናነትን የሚመለከት የሞራል ባህሪይ ነው፡፡ ሀቀኝነት ከአታላይነት፣ ከውሸት፣ ከሌብነት እና ከአጭበርባሪነት የራቀ ሆኖ መገኘትን ይመለከታል፡፡ ሀቀኛነት እምነት የሚጣልብን መሆን ማለት ነው፡፡ ሀቀኝነት በተቋም ውስጥ በሠራተኞች መካከል መተማመን እንዲኖር የሚያደርግ የሰነምግባር መርህ ነው፡፡ የሀቀኝነት መርህን የሚያከብሩ የመንግስት አመራሮች እና ሰራተኞች በቅንነት መስራት፣ ቃላቸውን መጠበቅ እና ማክበር እንደዚሁም ከማጭበርበር፣ከማታለል እና በስልጣን ከመነገድ ይታቀባሉ፡፡ ሰጦታን ወይም ሌሎች ጥቅሞችን ሳይቀበሉ ተገቢውን ኃላፊነት ይወጣሉ፡፡

6. አድልዎ አለመፈፀም

ይህ መርህ በውሳኔ እና በአገልግሎት አሰጣጥ ሂደት ከአድሎ ነጻ መሆንን ይመለከታል፡፡ መርሁ በሰዎች መካከል ዘርን፣ ቋንቋን፣ ሀይማኖትን፣ ሀብትን እና ሥልጣንን፣ ትውውቅን እና ዝምድናን መሰረት ያደረገ ልዩነት አለመፍጠርን የሚያመለክት ነው፡፡

የመንግሥት ባለሥልጣናት እና ሠራተኞች የመንግሥት አገልግሎቶችን ከአድሎ በጸዳ መልኩ እንዲሰጡ ይጠበቃል፡፡ ለዚህም ዜጎችን በእኩል ዓይን ማየትን የጠይቃል፤ ማለትም፡-

- በቀለም፣ በዘር፣ በብሔር፣ በፆታ፣ በቋንቋ፣ በኃይማኖት፣ በፖለቲካ አመለካከት ወይም በሌላ አቋም ወይም አግባብነት በሌለው ግንኙነት ምክንያት በመንግሥት አገልግሎት የተለየ ተጠቃሚ/ተጎጅ አለማድረግ፤
- በጉዳዩ /ፍሬ ነገር/ ላይ ብቻ ተመስርቶ ህግን፣ ደንብን እና መመሪያን መሰረት በማድረግ ፍትሃዊ እና ሚዛናዊ የሆነ ውሳኔ መስጠት ይኖርባቸዋል፡፡

7. ህጋዊ በሆነ ስልጣን መገልገል

ከህዝብ የተሰጠ ሥልጣን እና ሃላፊነትን በተሰጠው ገደብ እና ሥራውን በሚመጥን ደረጃ ብቻ መገልገልን ያመለክታል፡፡ ሥልጣንን ከተሰጠ ደረጃ በላይ መጠቀምን ብቻ ሣይሆን የተሰጠ ስልጣንን በተገቢው ደረጃ አለመጠቀምም ተገቢ እንዳልሆነ የሚያመለክት የሥነምግባር መርህ ነው፡፡ ህጋዊ በሆነ ስልጣን በአግባቡ የመገልገል መርህ ሁለት ነገሮችን ያመለክታል፤

1. ህግ እና ሥርአትን መሰረት አድርጎ ሥራን መሥራት እና መወሰን፤
2. ሥልጣን እና ሃላፊነት ለግል ጥቅም ሳይሆን ለህዝብ ጥቅም እና ደህንነት ማዋል ይመለከታል፡፡

8. አርአያ መሆን

መሪዎች ሌሎች ሠራተኞችን ለተቀመጠ ግብ እና አላማ ስኬት አቅጣጫ መስጠት እና ከፊት ሆኖ መምራት ሃላፊነት እንደሆነ መገንዘብ አለባቸው፡፡ ለዚህም በመደበኛ ሥራቸውም ሆነ በማኅበራዊ ሕይወታቸው፣ በሥነምግባራቸው ለሌሎች ምሳሌ የሚሆኑ እና የሚጠበቅባቸውን በማናቸውም ጉዳዮች ሁሉ የተሻሉ ሆነው መገኘት ይገባቸዋል፡፡ መሪዎች የሚናገሩትን ሆነው በመገኘት ስራተኞች የስራ ፍላጎት እና መነሳሳት እንዲኖራቸው አርአያ ሆነው መገኘት አለባቸው፡፡ ለተቋም ውጤታማነት መሪዎች በመልካም ሥነምግባር፣ በሥራ ፈጠራ እና አዳዲስ ሃሳቦችን በማፍለቅ ለተቋሙ ማህበረሰብ አርአያ ሆነው መገኘት ይገባቸዋል፡፡

9. የህዝብን ጥቅም ማስቀደም

የህዝብን ጥቅም ማስቀደም ማለት ከራስ ጥቅም እና ፍላጎት በፊት የህዝብን ጥቅም እና ፍላጎት ማስቀደምን የሚመለከት ሲሆን፤ የመንግስት ሠራተኞች ወይም አመራሮች የሚሰጧቸው ውሳኔዎች እና የሚወስዷቸው እርምጃዎች ከራሳቸው፣ ከቤተሰቦቻቸው፣ ከጓደኞቻቸው፣ ከወዳጆቻቸው ወይም ከተወሰነ ቡድን ጥቅም ይልቅ ለሚያገለግሉት የሕብረተሰብ ክፍል ፍላጎት እና ጥቅም መቆምን እና ሊኖሩ የሚችሉ የጥቅም ግጭቶችን ማስወገድን የሚመለከት መርህ ነው፡፡

የህዝብን ጥቅም የማስቀደም መርህን የሚያከብሩ የሥራ መሪዎች እና መንግስት ሰራተኞች፡-

- በሚያከናውኗቸው ስራዎች እና በሚሰጧቸው ውሳኔዎች የህዝቡን ጥቅም እንጂ የግላቸውን፣ የቤተሰቦቻቸውን፣ የወዳጆቻቸውን ወይም የሌላ አካልን ወይም ቡድንን ጥቅም አያስቀድሙም፤
- የመንግሥት የሥራ ጊዜ እና የሥራ ግብዓቶችን ለግል ጥቅማቸው አያውሉም፤
- ከመደበኛ ስራቸው ጋር ሊጋጩ የሚችሉ ጥቅሞችን ቀድመው ያሳውቃሉ፣ ግጭቱንም ያስወግዳሉ፡፡

10. ህግን ማክበር

የሕግ የበላይነትን አምኖ መቀበልን እና ሕግ በሚፈቅደው መሠረት ሥራዎችን መፈጸምን የሚያመለክት ነው፡፡ ህግን የማክበር መርህ፡-

- የአገርን ህጎች፣ የተቋምን ደንብ እና መመሪያዎች፣ የሙያ እና የስራ ሥነምግባር ደንቦችን ማክበር እና ማስከበርን፣
- አግባብነት ባላቸው ፖሊሲዎች፣ ህጎች፣ ደንቦች እና መመሪያዎች መሰረት ሥራን መሥራትን፤
- ህጋዊ የሆኑ ትእዛዞችን ተቀብሎ መፈጸም እና ህገወጥ ወይም ተገቢ ያልሆኑ ትዕዛዞችን ህገወጥ መሆናቸውን በማሳወቅ ከመፈጸም መቆጠብን ይመለከታል፡፡

11. ለህዝብ ጥያቄ ምላሽ መስጠት

ሕዝብ ለሚያነሳቸው ቅሬታዎች እና ጥያቄዎች ተገቢ ክብር ሰጥቶ በመቀበል ማስተናገድ እና አፋጣኝ እና ትክክለኛ የሆነ መልስ መስጠትን የሚያመላክት ነው፡፡

ከመንግሥት ሠራተኞች እና የስራ መሪዎች፡-

- ባለጉዳዮችን በአክብሮት እና በትህትና በመቀበል እና በጥሞና በማዳመጥ ለጥያቄዎቻቸው ተገቢውን ምላሽ ወይም መፍትሄ በወቅቱ መስጠት፤
- ስለተቋሙ አሰራር እና ተገልጋዮች ስላላቸው መብት እና ግዴታ ያልተዛባ እና ትክክለኛ መረጃ መስጠት ይጠበቅባቸዋል፡፡

12. ተጠያቂነት

ተጠያቂነት ውሳኔ የመስጠት ሥልጣን እና ሃላፊነት ያላቸው መሪዎች እና ሠራተኞች የሚሰጡት ውሳኔ እና የሚወስዱት እርምጃ ለሚያስከትለው ውጤት ሃላፊነት መውሰድን የሚያመለከት መርህ ነው፡፡ ተጠያቂነት ሥልጣን እና ሃላፊነትን በተገቢው መንገድ ለመጠቀም ያስችላል፡፡ ተጠያቂነቱ ከሕግ፣ ከገንዘብ፣ ከአስተዳደር ወዘተ… አኳያ ሊሆን ይችላል፡፡ ህዝብ እና መንግስት መሪዎች እና ሰራተኞች ተጠያቂነትን ለመቀበል ዝግጁ እንዲሆኑ ይፈልጋሉ፡፡ የመንግስት ሰራተኞች ለሚሰሯቸው ሥራዎች ኃላፊነቱን ለመውሰድ ዝግጁ የሆኑ እና ተጠያቂነትን የሚቀበሉ መሆን ይኖርባቸዋል፡፡

የተጠያቂነት መርህን የሚያከብሩ መሪዎች እና ሰራተኞች፡-

- በውሳኔዎቻቸው አና ባከናወኗቸው ሌሎች ስራዎች ማብራሪያ እንዲሰጡ ሲጠየቁ ተገቢውን ማብራሪያ ይሰጣሉ፤ ለሚቀርብላቸው ተገቢ ማጣራት ራሳቸውን ዝግጁ በማድረግ የማስረዳት ግዴታ እንዳለባቸው ያውቃሉ፤
- በህግ፣ደንብ እና መመሪያ ሥራቸውን የመፈፀም እና የማስፈፀም ግዴታቸውን በአግባቡ ስለመወጣታቸው ጥያቄ ሲቀርብላቸው አስፈላጊውን ማብራሪያ ይሰጣሉ፤ ለችግሮችም ኃላፊነት ለመውሰድ ዝግጁ ናቸው፡፡

13. ግልጽነት

ግልጽነት ቀጥተኛ እና ግልጽ ግንኙነትን የሚያመለከት ነው፡፡ የመንግሥት ተቋምን እና ሠራተኞችን በተመለከተ፤ የመንግሥት ሥራ መሪዎች እና ሠራተኞች ለተገልጋይ አገልግሎት በሚሰጡበት ወቅት ውሳኔዎች እንዴት እንደተሰጡ እና ምክንያቱን በግልጽ ማሳየት እና

ማብራራት መቻል ማለት ነው። ሁሉም መሪዎች እና ሠራተኞች ስለተቋማቸው አሰራር በቂ መረጃ በግልጽ መስጠት አለባቸው።

የግልጽነት መርህን የሚያከብሩ የመንግስት አመራሮች እና ሰራተኞች፡-

- በተሰጣቸው ስልጣን መሰረት ውሳኔዎችን በግልጽ ይወስናሉ፤ ምክንያታዊ ማብራሪያ ይሰጣሉ፤
- በህግ በምስጢር መጠበቅ ካለባቸው ጉዳዮች በስተቀር ለተገልጋዮች የሚፈልጉትን መረጃ ከነማብራሪያው ይሰጣሉ፤
- የመንግስት አገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓት ግልፅ እንዲሆን ያደርጋሉ።

መልመጃ 1.1

መመሪያ፡- አመቻቹ በሚሰጧችሁ መመሪያ መሰረት ቡድን መስርቱ እና በሚከቱሉት ጥያቄዎች ላይ ተወያይታችሁ ለተሳታፊዎች በቡድኑ ተጠሪ አማካይነት አብራሩ።

1. ለመሪዎች የትኞቹ የሥነምግባር መርዎች ይበልጥ ያስፈልጋሉ ትላላችሁ?
2. የግልጽነት መርህ እና ሚስጢር መጠበቅ መርህን እንዴት አስማምቶ ማስኬድ ይቻላል?
3. በተቋማችሁ የሥነምግባር መመሪያ አለ? በአመራሮች እና በሠራተኞች ትኩረት ያልተሰጣቸው እና የማይከበሩ መርሆዎች የትኞቹ ናቸው በምን ይገለጻል?

1.1.2. የአመራር ምንነት

መነሻ ተግባር 1.2

መመሪያ፡- ስልጣኞች ያላችሁን የቀደመ እውቀት በመጠቀም ለሚከተሉት ጥያቄዎች መልሶቻችሁን ለአመቻቹ ግለጹ

1. አመራር ማለት ምን ማለት ነው?
2. በመሪ እና በስራ አስኪያጅ መካከል ያለውን ልዩነት እና አንድነት አብራሩ።
3. የምታውቋቸውን የአመራር ዓይነቶች አብራሩ።

አንዳንድ ሰዎች መሪነትን ከቤተሰብ ወይም በዘር የሚገኝ ስጦታ ነው ብለው ያስባሉ። ይህ አመለካከት የተሳሳተ እንደሆነ ከሚታዩ ተጨባጭ ሁኔታዎች መገንዘብ ይቻላል። በተመሣሣይ ከታወቀ የከፍተኛ ትምህርት ተቋም መመረቅ ውጤታማ እና ሥነምግባራዊ መሪ

ለመሆን ዋስትና አይሆንም። መሪነት በየእለቱ በምናደርገዉ ልምምድ እየዳበረ እና እያደገ የሚሄድ ክህሎት ነዉ።. መሪዎች ሁልጊዜ እሴቶቻቸዉን፣ ባህርያቸዉን እና የአመራር ስልቶቻቸውን ለማጥራት ዝግጁ መሆን አለባቸዉ። ጠንካራ መሪ የመሆን ሂደት መጨረሻ የለውም። በተቋማችን ብቻ ሳይሆን በቤተሰባችን እና በማህበረሰባችን ውስጥ በህይወት ዘመናችን ሙሉ የምንገነባው ነው። የመስኩ ምሁራን መሪነትን የሚገልጽ አንድ ወጥ ትርጉም መስጠት አስቸጋሪ እንደሆነ ይገልጻሉ። መሪነት ልክ እንደ ውበት መተርጎም የሚያስቸግር ሲያዩት የሚገነዘቡት ነው ይላሉ።

የተለያዩ ጻሐፍት መሪነትን በተለያየ መልኩ ለመተርጎም ሞክረዋል። መሪነትን በተለያየ መልክ ቢተረጉሙትም ትርጉሞቹ በዋናነት በመሪዎች እና በተመሪዎች መካከል ባለ ግንኙነት ላይ ያተኮሩ ናቸው። ልዩነታቸዉ የሚያጠነጥነዉም መሪዎች ተከታዩቻቸዉን በምን መልኩ ማስተናገድ አለባቸው? ተመሪዎችስ መሪያቸዉን እንዴት ማስተናገድ አለባቸዉ? እንዲሁም ማሳካት የሚፈለገውን ዓላማ ወይም ግብ ማን ይወስን? በሚለዉ እና በመሪዎች እና በተመሪዎች መካከል ያለ ግንኙነት ምን መምሰል አለበት በሚለዉ ሃሳብ ላይ ነዉ።

መሪነት ከኋላ ሆኖ ሰዎችን መግፋት ወይም ከፊት ሆኖ መጎተት አይደለም። ይልቁንም ሰዎችን ለጋራ ዓላማ እና ግብ በማነቃቃት እና መልካም ተጽዕኖ በማሳረፍ በፍቃደኝነት እንዲያሳኩ ማድረግ የመቻል ጥበብ ነዉ። መሪነት የሰዎችን ባህርይ ለታለመለት ዓላማ መሳካት አቅጣጫ የማስያዝ ሂደት ነዉ። ስለዚህ የአንድ መሪ ድርሻ የግለሰብን እና የቡድኖችን ባህርያት ወደ ታለመዉ ዓላማ አቅጣጫ እንዲይዙ ማድረግ ነዉ።

መሪዎች በሚከተሉት የአመራር አይነት እና መንገድ ይለያያሉ። አንዳንድ መሪዎቾ በተለይም ደግሞ ተቀባይነት ያላቸው እና ለውጥ አራማጅ አመራርን የሚከተሉ መሪዎች ሠራተኞቻቸዉን የማነቃቃት እና ወደ ሥራ የማስገባት ባህሪ አላቸዉ። የመሪዎች ባህርይ ካላቸው እሴቶች፣ አመለካከት ፣አስተሳሰብ ልምድ እና ተግባር እንዲሁም በተወሰነ ደረጃ ከተቋሙ ሙያዊ እና ተቋማዊ ባህል ጋር ትስስር ያለው ነው።

የመሪነት ሂደት በመሪዎች እና በተመሪዎች መከከል ያለዉን ግንኘነት ተቋሙ ካለበት ነባራዊ እዉነታ ጋር ያዛምዳል። ጻሀፍት መሪነትን በመሪዎች እና በተከታዩቻቸዉ መካከል ያለውን ግንኙነት አጠቃላይ የጋራ ዓላማ እና ግብን ለማሳካት ካላቸው እሴቶ እና ተጽዕኖ ከመፍጠር አንፃር ማየት እንደሚገባ ያስቀምጣሉ። አመራር ከመደበኛ ተቋማት አንፃር ስንመለከት ግለሰቦች በተቋሙ ውስጥ ምን ዓይነት ባህሪ ማሳየት እንዳለባቸው አቅጣጫ

ማሳየት እና ማስቀመጥ ማለት ነዉ፡፡ ሥነምግባራዊ አመራር ለአንድ ተቋም ራእይ፣ ግብ እና ዓላማ ለማሳካት አቅጣጫ ለማስያዝ እና ከተወዳዳሪ ተቋማት ጋር የሚኖር ዉድድርን ለማስተዳደር እጅግ ወሳኙ መሳሪያ ነዉ፡፡

የአንድ ተቋም የሞራል ልዕልና የሚለካዉ በመሪዎች ሥነምግባራዊ ተምሳሌትነት ነዉ፡፡ ውጤታማ መሪዎች የሠራተኞቻቸዉን ዘላቂ መሻሻል ትኩረት ሰጥተው የሚሠሩ ሲሆን ይህ እንዲሆን ያላቸዉን የመግባባት ክህሎት በመጠቀም ሠራተኞቻቸዉን ያነቃቃሉ፡፡

1.1.3. የአመራር አይነቶች

የአመራር አይነት ማለት በአጠቃላይ መሪዎች ያላቸውን ባህሪይ፣ ጉዳዮችን የሚያዩበት መንገድ፣ የሚከተሉት የአመራር ዘይቤ በተለይ ከስራ ባልደረቦቻቸው እና ከቡድን አባላቶቻቸው ጋር ያላቸውን ግንኙነት የሚያሳይ ነው፡፡ ይህ ግንኙነት በተለያየ መንገድ ሊገለፅ ይችላል፡ መሪዎች በግንኙነቱ ምን እንደሚሉ? እንዴት እንደሚሉ? የሥራ አቅጣጫ የሚሠጡበት አካሄድ እና አጠቃላይ ባህሪያቸው እንዲሁም ሰዎችን ለሥራ እንዴት እንደሚያነሣሱ እና የታለመን ግብ እንዲያሳኩ የሚያደርግ አሰራርን የሚመለከት ነው፡፡ የአመራር አይነት በተለይ ሀ/ ተከታዩቹ ላይ ተጽዕኖ ለመፍጠር በምን መልኩ ተጽዕኖ ለማድረግ ጥረት ይደርጋል? ለ/ ዉሳኔ በምን መልኩ ይወሰናል? ሐ/ ዓላማዎችን ከማሳካት እና ተከታዩችን ዉጤታማ ከማድረግ አንፃር ያለዉን ሚዛን እንዴት ይጠበቃል? በሚለዉ ሶስት አይነት የአመራር አይነቶችን እናያለን፡፡

1. **ለውጥ አራማጅ** (Transformational) **እና ግብይታዊ** (Transactional)

ግብይታዊ የአመራር አይነት የመሪዎች እና የተከታዩች ግንኙነት ሰጥቶ መቀበል ነዉ ብሎ ያምናል፡፡ ይህም ማለት ተከታዩች ላስመዘገቡት ዉጤት ሽልማት ይሸልማል ካላስመዘገቡ ደግሞ ቅጣት ይቀጣል፡፡

ለውጥ አራማጅ የአመራር አይነት የሚከተሉ ደግሞ በተቃራኒው ተከታዩቻቸዉን በራእይ እና በማነቃቃት ይመራሉ፡፡ ግልፅ እና ተቀባይነት ያለዉ ራዕይ እና ግብ በማስቀመጥ ተከታዩቻቸዉን በማነሣሣት ሽልማት ከመሥጠት ይልቅ ተከታዩቻቸዉ በራዕዩ እና በግቡ ባለቤትነት እንዲሰማችዉ በዉሳኔ አሰጣጥ ላይ ተሳትፎ እንዲኖራቸዉ በማድረግ ዉጤታማ እንዲሆኑ ያደርጋሉ፡፡

2. ፈላጭ ቆራጭ (Autocratic) እና አሳታፊ (Participatory)

በፈላጭ ቆራጭ እና **በአሳታፊ የአመራር** አይነቶች መካከል ያለዉ ልዩነት ተከታዮቻቸዉን በዉሳኔ አሠጣጥ ሂደት ዉስጥ የሚያሳትፉበት መንገድ ነዉ፡፡ ፈላጭ ቆራጭ በሆነ የአመራር አይነት መሪዎች ሁሉንም ነገር ይወስናሉ፡፡ ያለዉን ችግር እንዴት እንደሚፈታ ያሉትን አማራጮች በማየት አጠቃላይ ዉሳኔዉን እራሳቸው ብቻቸዉን ይወስናሉ፡፡ ሰራተኞችን ለመረጃ ምንጭነት ሊጠቀሙባቸው ይችላሉ፡፡

አሳታፊ በሆነ የአመራር አይነት ደግሞ መሪዎች ያሉትን ችግሮች ያስቀምጡና ከአባሎቻቸው/ከሰራተኞቻቸው ጋር ይወያያሉ፡፡ በዉይይቱም አባሎችን የመፍትሔ ሃሳብ እንዲያዋጡ ያደርጋሉ፤ ግምገማ ላይም እንዲሳተፉ ያደርጋሉ፡፡ የተለያዩ ሃሳቦችን ከወሰዱ በኋላ የመጨረሻ ዉሳኔዉን እራሳቸው ይወስናሉ፡፡

3. ማህበራዊ ስሜት ተኮር (Socio emotional) እና ስራ ተኮር (Job-oriented) የአመራር አይነት

እነዚህ የአመራር አይነቶች ሁለት ተቃራኒ ፅንፎች ሲሆኑ ብዙጊዜ መሪዎች ከሁለቱም አይነት የአመራር ዜደዎች ይጠቀማሉ፡፡ **ስራ ተኮር መሪዎች** ትኩረት የሚሠጡት ሁልጊዜ ሥራዎች ስለመጠናቀቃቸዉ፤ ስለተገኙ ዉጤቶች እና ስለቡድናቸዉ ዉጤታማነት ነዉ፡፡ ይህንም ዉጤት እንዲመጣ የተለያየ መንገድ ይጠቀማሉ፡፡ ለምሳሌ በተገኘ ዉጤት ላይ ተመስረተዉ እዉቅና እና ሽልማትን ይሠጣሉ፤ ተጨማሪ ዉጤት ባዩ ቁጥርም ድጋፋቸዉን ይጨምራሉ፡፡ በይበልጥ ደግሞ እቅዶች በተያዘላቸው የጊዜ ሰሌዳ ዉስጥ እንዲያልቁ ትኩረት ይሠጣሉ፡፡ ስራ ተኮር መሪዎች ዉጤቱ ላይ ብቻ ሳይሆን መታየት ያለበትን ባህርይ እራሱ ምን መሆን እንዳለበት አቅጣጫ ያስቀምጣሉ፡፡

ማህበራዊ ስሜት ተኮር- ይህን የአመራር አይነት የሚጠቀሙ መሪዎች ብዙጊዜ ለተከታዩቻቸዉ/ሠራተኞቻቸዉ በተለየ ሁኔታ ደጋፊ/አሳቢ እና ተቆርቋሪዎች ናቸዉ፡፡ ሰራተኞቻቸው ለራሳቸዉ ያላቸዉን ምልከታ እንዲያሳድጉ፤ በነጻነትም ሥራቸዉን እንዲሠሩ እና ዉጤታማ እንዲሆኑ ጥረት ያደርጋሉ፡፡ ቅድሚያ የሚሠጡት የሠራተኞቻቸዉን እርካታ መጠበቅ ላይ ነዉ፡፡ ይህንም ለማረጋገጥ ጠንካራ የሆነ ግንኙነት ከሠራተኞቻቸዉ ጋር ይፈጥራሉ፡፡

ከላይ ከተጠቀሱት በተጨማሪም ሌሎች የአመራር አይነቶች አሉ፡፡ ከእነዚህ ዉስጥ አንዱ ሁኔታዊ (situational) አመራር አይነት ሲሆን ስሙ እንደሚገልፀዉ የተለያዩ አይነት

የአመራር አይነቶቸችን እንደሁኔታዉ አስፈላጊነት እየቀያየሩ መጠቀም ላይ ያተኩራል፡፡ መሪዎች ከተቀያየሪ የአመራር ፍላጎቶች ጋር ለመጣጣም ሁልጊዜ ዝግጁ ሆነዉ መገኘት ይኖርባቸዋል የሚል እምነት ላይ የተመሰረተ ነው፡፡ እንደአስፈላጊነቱ ሁለቱንም ወይም ሶስቱንም አይነት የአመራር አይነቶች መጠቀም ይኖርባቸዋል ማለት ነው፡፡

1.1.4. መሪ እና ሥራ አስኪያጅ

> **መነሻ ተግባር 1.2**
>
> **መመሪያ፡-** ሰልጣኞች ያላችሁን የቀደመ እውቀት በመጠቀም ለሚከተሉት ጥያቄዎች መልሶቻችሁን ለአመቻቹ ግለጹ
>
> 1. በመሪ እና በስራ አስኪያጅ መካከል ያለውን ልዩነት እና አንድነት አብራሩ፡፡

መሪ እና ሥራ አስኪያጅ የማይነጣጠሉ የአንድ ሳንቲም ሁለት ገፅታዎች ናቸዉ፡፡ ሥራ አስኪያጅ ካለ መሪነት አለ፡፡ እንዲያዉም ሥራ አስኪያጆች ብቃት እንዲኖራቸው እና ሠራተኞቻቸውን ለማነሳሳት እንዲችሉ የመሪነት ክህሎት ያስፈለጋቸዋል፡፡ በተጨማሪም ሥራ አስኪያጆች የተለያየ የመሪነት ሚናዎችን ይጫወታሉ፡፡ ስለዚህ ሁለቱም ጎን ለጎን አብረዉ የሚሄዱ እና የሚመጋገቡ ናቸዉ፡፡ ሰዎች የመሪና የስራ አስኪያጅ ጽንሰ ሀሳብ እና ክህሎቶችን አጣምረው መያዝ በጣም ወሳኝ ጉዳይ ነው ምክንያቱም ተቋማት የተሳካ ሽግግር የሚደርጉት ታላቅ ራዕይ ያላቸው መሪዎች ታላቅ የአመራር ችሎታ አጣምረው ሲይዙ ነው፡፡ መሪነት እና ሥራ አስኪያጅነት የአንድን ተቋም ግልፅ አቅጣጫ ለማስቀመጥ፣ በተቀመጠው አቅጣጫ መሰረት ለማቀድ እና ተልዕኮውን በተገቢው ሁኔታ ለማስፈጸም ባንድ ላይ ያስፈልጋሉ፡፡ መታወቅ ያለበት ጉዳይ ድንቅ የሆኑ መሪዎች የተዋጣላቸው ስራ አስኪያጆች ለመሆናቸው ዋስትና አይሠጠንም፤ እንዲሁም ድንቅ የሆኑ ስራ አስኪያጆች የተዋጣላቸው መሪዎች ናቸው ማለት አይቻልም፡፡ ስለዚህ ሁለቱ መስረታዊ ልዩነቶች አሏቸው ማለት ነው፡፡ እነዚህ ልዩነቶች ምንድን ናቸው?

ጠቅለል ባለ አነጋገር ስራ አስኪያጆች አንድን ተቋም ለማደራጀት፡ በጀት ለመበጀት፣ ሰራተኛን ለመመደብ እና ችግሮችን ለመፍታት የሚያስችል የአሰራር ስርዓቶች እና ሂደቶችን የሚቀርጹ ሲሆን መሪዎች ደግሞ የተቋሙን ራዕይ እና ተልዕኮ እንዲሁም ወደ ፊት የሚደርስበትን ስኬት ምን እንደሚመስል አቅጣጫ በማስቀመጥ ሠራተኛዉን በማነሳሳት፣ አመለካከታቸወን እና ባህርያቸውን በመቅረፅ ለታለመለት ዓላማ አስፈላጊዉን እርምጃ እንዲወስዱ ማድረግ ነው፡፡

አንድ ሰው ወደ ስራ አስኪያጅነት ደረጃ አድጎ የሰው ሀብትን የማስተዳደር ሀላፊነት በሚሰጠው ወቅት ወዲያውኑ መሪ ሆነ ማለት አይደለም። ሰውን በማስተዳደር እና በመምራት ሂደቶች መካከል መሰረታዊ ልዩነቶች አሉ። መሪዎችን ከስራ አስኪያጆች የሚለዩአቸው የሚከተሉት መሰራታዊ የሆኑ ልዩነቶች ናቸዉ።

መሪዎችን ከስራ አስኪያጆች የሚለዩአቸው መሰራታዊ ልዩነቶች

መሪዎች	ሥራ አስኪያጆች
1. **ራዕይ ይፈጥራሉ፤** • ሊደረስበት የሚፈለገዉን ራዕይ በራሳቸዉ እና በተከታዮቻቸው አዕምሮ ዉስጥ በመሳል ወደ እዉነታ እንዲቀየር የማነሳሳት እና የማነቃቃት ስራ ይሰራሉ። • ምክንያቱም የቡድን ስራ ግለሰብ ብቻዉን ከሚሰራዉ የበለጠ ዉጤታማ እንደሚያደርግ በፅኑ ያምናሉ።	1. **ግብን ይፈጥራሉ፤** • ግብን ማስቀመጥ፤ መለካት እና ማሳካት ላይ ትኩረት ያደርጋሉ።
2. **የለዉጥ ሀዋርያት ናቸው፤** • ሁልጊዜ አይተኬ ሀሳብን እና ስብእናን አይቀበሉም። • ለውጥ እና ፈጠራ የዘወትር ዝማሬያቸው ነው። ለውጥ ሊያመጣ የሚችለውን ማእበል እያወቁ፤ አዳዲስ ሀሳቦችን እና የለዉጥ መሳሪዎችን በየጊዜዉ ያፈልቃሉ፤ ይጠቀማሉ። • ለዉጥ ተፈጥሮአዊ ሂደት መሆኑን በመቀበል ጥሩ ስራዎች እየተሰሩ መሆኑን እንኳን እያወቁ ሌላ የተሻለ መስሪያ መንገድ እንደሚኖር በማመን ሁልጊዜ ለተሻለ ለዉጥ ዝግጁ ናቸዉ፤ • ለዚህ የሚያስፈልገዉን እዉቀት፣ተቋሙ ያለበትን ደረጃ እንዲሁም የቀጥታ እና ቀጥታዊ ያልሆኑ ተጽዕኖዎችን የሚያስከቱሉትን ጫና ለመረዳት ጥርት ያለ ራዕይ እና ዓላማ አላቸው።	2. **ያለዉን ነባራዊ ሁኔታ ባለበት እንዲቀጠል ያደርጋሉ፤** • እየሰሩባቸው ያሉትን የአሰራር ስልቶች እና ዘዴዎች እንዲቀየሩ አይፈለጉም፤ ይልቁንም ያሉትን የአሰራር መዋቅሮች፣ስርዓቶች እና ሂደቶችን በመከለስ እና በማደስ የተሻለ ውጤት ለማስመዝገብ ጥረት ያደርጋሉ። • ትኩረታቸዉ ሰራተኞች እና የስራ ፍሰቶችን በመቆጣጠር በሚመሩት ተቋም ውስጥ ምንም አይነት ቀውስ እንዳይፈጠር ማድረግ ላይ ነው። ይህንም ለማረጋገጥ ግቦችን በማስቀመጥ እና የመቆጣጠሪያ ስልቶችን በማዘጋጀት አጠቃላይ የስራ እንቅስቃሴን በመትንተን ዉጤቱን ይገመግማሉ። • አብረዋቸው የሚሰሩ ሰራተኞችን ጠንካራ እና ደካማ ጎን ጠንቅቀው በማወቅ ማን ለየትኛው ስራ የተሻለ እንደሆነ ለይተው የውቃሉ።

መሪዎች	ሥራ አስኪያጆች
3. ራሳቸውን መሆን ሲመርጡ፤ • እራሳቸውን ሆነው በመገኘታቸውም ደስተኞች ናቸው፡፡ • ያላቸውን ጥንካሬ እና ድክመት ለይተው በማወቅ፤ ድክመታቸውን በማረም እና ጥንካሬዎቻቸውን በማጎልበት እራሳቸዉን ከሌሎች የሚለዩአቸውን መለያ ባህሪያት ይፈጥራሉ፡፡	**3. ከሌላ መዋስን/መቅዳትን ይወዳሉ፤** • ከሌሎች ያዩትን ብቃት እና ባህርያት በመቅዳት እነርሱን ለመምሰል ጥረት ያደርጋሉ፡፡
4. ማሰልጠን እና አመኔታ መፍጠር ላይ ሲያተኩሩ፤ • ተከታዩቻቸዉ ያላቸዉን ክህሎት በደንብ አዉጥተዉ እንዲጠቀሙ የሚያበረታቱ እና ወደ ኋላ የቀሩትን ደግሞ በማሰልጠን እና በማነሳሳት እንዲሰሩ የሚያግዙ ናቸዉ፡፡ • ለተከታተዩቻቸዉ አቅም እና ችሎታ አዎንታዊ የሆነ ምልከታ አላቸዉ፡፡ ሁሉም ሰዎች ለሚገጥሟቸው ችግሮች መፍትሄዎች አሏቸው ወይም መፍትሄ ለማግኘት አቅም እና ፍላጎት አላቸው ብለው ያምናሉ፤ በመሆኑም ተከታዮቻቸውን ይህን አድርጉ ያን አታድረጉ ማለትን አይመርጡም፡፡	**4. መቆጣጠር ላይ ያተኩራሉ፤** • የሰራተኞቻቸውን አጠቃላይ የስራ እንቅስቃሴ የሚቆጣጠሩበት ስርዓት እንዲዘረጉ በስራ ድርሻቸው ስለሚገደዱ፤ ለሠራተኞቻቸዉ የስራ ድርሻ ይሰጣሉ፤ አቅማቸውን አሟጠው እንዲጠቀሙ መመሪያ ይሰጣሉ፤ በሰጡት የስራ ድርሻ መሠረት መፈጸሙን ይቆጣጠራሉ፡፡
5. ስጋቶችን/ውድቀቶችን ይጋፈጣሉ፤ • ከወደቁ ጉዳቱ ከፍተኛ እንደሚሆን ቢያውቁም፤ አዳዲስ ነገሮችን ለመሞከር ፍቃደኞች ናቸዉ፡፡ ምክንያቱም ዉድቀቱ የመጨረሻ እንዳልሆነ እና ይልቁንም ወደ ላቀ ስኬት መንደርደሪያ እንደሆነ ይረዳሉ፡፡	**5. ስጋቶች/ውድቀቶች እንዳይደርሱ ይቆጣጠራሉ** • ውድቀት እንዳይኖር ከፍተኛ ጥንቃቄ ያደርጋሉ ምክንያቱም አላማቸው የተቀመጠውን ግብ ማሳካት እንጅ ወደ ላቀ ስኬት መንደርደር አይደለም፡፡

መሪዎች	ሥራ አስኪያጆች
6. የረዥም ጊዜ ዉጤትን ሲያስቡ • በጥልቅ ያሰቡበትን አላማ በማስቀመጥ እናደርገዋለን ያሉትን ሁሉ በማድረግ በአብዛኛው ጊዜ ሩቅ ወደሆነው አላማቸው ለመድረስ ተግተው ይሰራሉ፡፡ • ምንም አይነት መደበኛ ሽልማት ወይም ማበረታቻ ሳያገኙ በከፍተኛ ጽናት እና መነቃቃት ዉጤት እስከሚያገኙ ድረስ ረጅም ጊዜ ተግተዉ ይሠራሉ፡፡	**6. የአጭር ጊዜ ዉጤት ላይ ያተኩራሉ** • ለአጭር ጊዜ ተለክቶ የተቀመጠ ዉጤት ላይ ትኩረት በማድረግ በእያንዳንዱ ሂደት እና ውጤት እዉቅና ወይም ሽልማትን ይፈልጋሉ፡፡
7. የራሳቸዉን ሰብእና የመገንባት ስራ ይሠራሉ፤ • በየእለቱ አዳዲስ ነገሮችን ካልተማሩ ወደኋላ እንደቀሩ እና በውጤታማነት መቀጠል እንደማይችሉ ያውቃሉ፡፡ • በመሆኑም በእየለቱ በሚቀያየረው የስራ ዓለም ውስጥ ተፈላጊ ሆነው መቀጠል የሚያስችላቸውን አውቀት እና አስተሳሰብ ለመገንባት ማንኛውንም ሰው እና መረጃ ይፈልጋሉ፡፡	**7. በተረጋገጠ ክህሎት ላይ ይተማመናሉ** • ውጤታማ ባደረጓቸዉ ክህሎቶች ላይ ጠንክሮ በመስራት እና የተመሰከረላቸውን ተሞክሮዎች በመተገበር ላይ የተጠመዱ ናቸው፡፡
8. ግንኙነታቸዉን ይገነባሉ • ትኩረታቸዉ ሰው ላይ ነው፡፡ ራዕያቸውን ለማሳካት አስተዋጽኦ ያላቸው ሁሉንም ባለድርሻ አካላት ለይተው በማወቅ፤ አብዛኛውን ጊዜያቸውን አብረው በማሳለፍ ተፈላጊውን ተጽዕኖ ይፈጥራሉ፡፡ • ለተከታዮቻቸውም የገቡትን ቃል ሳያጥፉ በመፈጸም ታማኝነታቸውን እና ሀቀኝነታቸውን ያረጋግጣሉ፡፡	**8. ያሉ ስርዓቶችን እና ሂደቶችን ይገነባሉ** • ግባቸውን ለመቅረጽ እና ለመድረስ የሚያስችላቸውን መዋቅር መገንባት ላይ ያተኩራሉ፡፡ ተፈላጊውን ውጤት ለማስመዝገብ የሚያስፈልጉ ስርአቶች በተገቢው ሁኔታ መኖራቸውን በትጋት እና በጥንቃቄ ያረጋግጣሉ፡፡
9. አድናቂዎች ይፈጥራሉ ሥራ • ከጀርባቸዉ ከመከተል ባሻገር አድናቂዎች አሏቸዉ፡፡ • ተከታዮቻቸው አይበገሬ አድናቂዎቻቸው እና መልካም ስማቸዉንም የሚነዙላቸዉ ናቸዉ፤ በመሆኑም መሪዎች ጎልተው እንዲወጡ እና ተአማኒነታቸው እንዲጨምር ያደርጋሉ፡፡	**9. ጥሩ ሰራተኞች እንዲኖራቸው ያደርጋሉ** • መመሪያዎቻቸውን እና ትእዛዛቸውን ተቀብለው፤እነርሱን ለማስደሰት የሚጥሩ ሰራተኞች አሏቸው፡፡

መሪዎች	ሥራ አስኪያጆች
10. ጥያቄ ይጠይቃሉ ፤ • ብዙ ጊዜ ጥያቄዎችን ሲጠይቁ **ምን** አና **ለምን** በሚለው ላይ ሲያተኩሩ፤ ስራ አስኪያጆች ደግሞ እንዴት እና መቼ የሚሉት ጥያቄዎች ላይ ያዘወትራሉ። • በአስቸጋሪ ጊዜ ተከታዮቻቸውን ከችግሩ ምን ተማርን በማለት መልካም እይታዎችን እንዲያመነጩ እድል ይፈጥራሉ።	**10. መልስ ይሰጣሉ** • እንዴት እና መቼ የሚሉትን ጥያቄዎች በማንሳት እቅዶቻቸው በተገቢው መንገድ መተግበራቸውን ማረጋገጥ ይፈልጋሉ እንጅ ሊኖር ስለሚገባው ለውጥ እምብዛም አይጨነቁም።
11. ለስህተቶች ትኩረት እንዲሰጥ በተዘዋዋሪ መንገድ ይጠቁማሉ፤ • ለሠራተኞች ስህተቶቻቸውን በመጠቀም በራሳቸዉ ጊዜ እንዲያርሙ እድል ይሠጣሉ።	**11. ስህተትን በቀጥታ ይተቻሉ** • ብዙ ጊዜ ስህተትን ፊት ለፊት መተቸት ሰራተኞች የተሻለ ዉጤታማ እንዲሆኑ ያስችላል ብለዉ ያምናሉ። ይህ ግን ሰራተኞችን እንዲሸማቀቁ እና ተስፋ እንዲቆርጡ በማድረግ አሉታዊ የሆነ ተጽዕኖ ይፈጥራል።
12. ትንሽ ስኬትም ቢሆን ይሸልማሉ፤ • ሰራተኞች ላስመዘገቡት ውጤት ያመሰግናሉ /ይሸልማሉ ፤ • ለዚህ ጉዳይ ትልቅ ተኩረት ሰጥተው በመስራት ተከታዮቻቸው በሚሰሩት ስራ እና በሚያስመዘገቡት ውጤት እንዲኮሩ ያደርጋሉ።	**12. ማመስገንን እንኳ ይዘነጋሉ፤** • ለሰራተኞቻቸው ስኬት ምስጋና ለመስጠት የሚኖራቸው ጊዜ በጣም ትንሽ ነው።
13. መሪዎች ለቡድኖቻቸው እውቅና ይሰጣሉ ፤ • ለተከታዩቻቸዉ እዉቅና መስጠት የመጀመሪያ ተግባራቸዉ ነዉ። • ጥሩ የሆነ የስራ አካባቢን በመፍጠር ሠራተኞችን ያነቃቃል።	**13. እውቅናን ለራሳቸው ይፈልጋሉ** • ብዙ ጊዜ የስራ እዉቅና ለመዉሰድ የሚሽቀዳደሙ ናቸዉ።

መልመጃ 1.2

መመሪያ፤- አመቻቹ በሚሰጧችሁ መመሪያ መሠረት ቡድን መሥርቱ እና በሚከቱሉት ጥያቄዎች ላይ ተወያይታችሁ ለተሳታፊዎች በቡድኑ ተጠሪ አማካይነት አብራሩ፡፡

1. ከትምህርቱ ስለ አመራር ምንነት የተገነዘባችሁትን ግለጹ?
2. የትኛው የአመራር አይነት የተሻለ እና ውጤታማ ያደርጋል ትላላችሁ? ለምን?
3. ለኢትዮጵያ ነባራዊ ሁኔታ የትኛው/የትኞቹ የአመራር አይነት/አይነቶች ተመራጭ ሊሆን/ሊሆኑ ይችላል/ይቸላሉ? ለምን?
4. በኢትዮጵያ የመንግስት ተቋማት ውስጥ በስፋት የሚንጸባረቀው የመሪነት ወይስ የስራ አስኪያጅነት ባህሪያት ናቸው አብራሩ?

1.1.5. ሥነምግባር ለመሪዎች ያለዉ ፋይዳ

መሪ ለመሆን የመረጠ ሁሉም ሰው ከዚህ ምርጫ እና ከመሪነት ሂደት ጋር አብረው የሚመጡ አዳዲስ ሃላፊነቶች፤ ዉጤቶች እና ጥቅሞች ከከፍተኛ የስነምግባር ሀላፊነቶች ጋር ተያይዘው እንደሚመጡ ማወቅ አለባቸው፡፡ መሪዎች ያሉበት ደረጃ እና ሚና ምንም ይሁን ምን ባሉበት የሥራ ዘርፍ ላይ ሆነዉ የሚወስኑት ወሳኔ ብዙ ሰዎች ላይ ተጽዕኖ ማሳረፉ አይቀርም፡፡ ስለዚህ የሚወስኑት ማንኛዉም ዉሳኔ በሥነ ምግባር እሴቶች ላይ የተመሰረተ መሆን አለበት፡፡ ሥነ ምግባር አንድን ድርጊት በመፈፀም ሂደት ዉስጥ በሚኖረው መብት እና በድርጊቱ ትክክል መሆን መካከል ያሉትን ልዩነቶች ለመለየት ያስችላል፡፡ ስለዚህ መሪዎች ስነምግባራዊ ለመሆን አንድን ድርጊት ለመፈፀም በሚኖራቸው መብት እና በድርጊቱ ተክክለኛነት መካከል ያለዉን ልዩነት ማወቅ ይኖርባቸዋል፡፡ በሌላ አነጋገር መሪዎች መብታቸውን እና ግዴታቸዉን መገንዘብ ይጠበቅባቸዋል፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ለሚሰሩት ስራ የሚያስልጋቸውን መሰረታዊ መርሆችን እና መስፍርቶችን መረዳትና እና ተቀባይነት ባላቸዉ እና በሌላቸው ግለሰባዊ ባህርያት መካከል ያለዉን መስመር ጠንቅቀዉ ማወቅ ይጠበቅባቸዋል፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ተከታዮቻቸውን በማነቃቃት እና በማነሳሳት የጋራ ሪእይ፤ ህልም እና ግብ እንዲኖራቸው ያደርጋሉ፡፡ ስነምግባራዊ መሪዎች ይህን ለማሳካት ከፍተኛ የሆኑ የሞራል ዋጋ ያላቸው እሴቶችን በመለየት ለጋራ ስራ እና የባለቤትነት ስሜት እንዲሰርፅ ማድረግ አለባቸው፡፡

ሥነምግባራዊ መሆን ለመሪዎች እጅግ በጣም ጠቃሚ ነዉ ምክንያቱም፡

- ሥነምግባራዊ መሪዎች ቃላቸዉ ተአማኒነት አለው፡፡
- ሥነምግባራዊ መሪዎች የተደበቀ አጀንዳ አይኖራቸዉም፤ በመሆኑም ስጋታቸዉን እና ስኬታቸዉን በነፃነት እንዲያጋሩ ያስችላቸዋል፡፡
- መሪዎች ሌሎች ሰዎች ሥነምግባራዊ በሆነ መንገድ ከእነሱ ጋር እንዲሰተጋበሩ ከፈለጉ እራሳቸዉ ሥነምግባራዊ መሆን ይጠበቅባቸዋል፡፡
- የመሪዎችን ስኬታማ የመሆን እድልን ከፍ ያደረጋል እንዲሁም በተዛዋዋሪ መንገድ ተሰሚነት እና ተጽዕኖ ፈጣሪነታቸውን ይጨምራል፡፡
- ሥነምግባራዊ መሪዎች ለአንድ ተቋም ስኬታማነት በጣም ወሳኝ የሆነዉ የመተማመን ጉልበት እንዲዳብር ያደርጋሉ፡፡
- ሥነምግባራዊ በሆነ መንገድ የአንድ ተቋምን እንቅስቃሴ መምራት መቻል የተቋሙን ዝና ለመገንባት ወሳኝ ሚና ይጫወታል፡፡
- ሥነምግባራዊ መሪዎች ሥነምግባራዊ ላልሆነ ዉጫዊ ተጽዕኖ አይበገሩም፡፡
- ሥነምግባራዊ መሪዎች የሚመሩት ተቋም የጊዜ ሀብት በግለሰብ ሆነ በተቋም ደረጃ በአላስፈላጊ ንትርክ አያሳልፉም፤ ይሄ ደግሞ በቂ ተጨማሪ ጊዜ ለተቋሙ ስራ እንዲያዉሉ ያስችላቸዋል፡፡
- ሥነምግባራዊ በሆነ መንገድ መምራት መሪዎች ለራሳቸው ያላቸውን አመለካከት እንዲጎለብት ያስችላቸዋል፤ ይህ ደግሞ ከፍተኛ የሆነ የራስ መተማመን እንዲኖራቸው ያደርግላቸዋል፡፡

1.2. ትምህርት ሁለት የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰሃሳብ

1.2.1. ሥነምግባራዊ አመራር

ሥነምግባራዊ አመራር በውስጡ ብዙ ጉዳዮችን የሚያካትት ሲሆን በዋናነት መሪዎችን፤ ተከታዩቹን እና ባለድርሻ አካላትን፤ መሪዎች እና ተከታዮቻቸው ያሉበትን ነባራዊ ሁኔታ፤ የመሪዎች የአመራር ሂደቶች እና የመሪነት ክህሎቶች እንዲሁም የሚገኘውን ዉጤት ያጠቃልላል፡፡

ሥነምግባራዊ መሪዎች የአንድን ተቋም ዓላማ፤ ርዕይ እንዲሁም እሴቶችን ከሥነምግባራዊ መርሆዎች ጋር አስተሳስረዉ የሚመሩ ሲሆኑ በተጨማሪም የተቋሙን ግብ ከሠራተኞች እና ባለድርሻ አካላት ጋር በማስተሳሰር መምራት የሚችሉ ናቸዉ፡፡ ሥነምግባራዊ መሪ ማለት ተከታዩቹ ስህተት እንዳይሠሩ መከልከል ሳይሆን ትክክለኛዉን ድርጊት እንዲሠሩ ማስቻል ነዉ፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ማለት ወሳኝ የሆኑ መርሆችን በመከተል የሚኖሩ ማለት ሲሆን በመርህ ለመኖር ደግሞ ሁለንተናዊ የሆኑ የሞራል ባህሪዮችን መላበስ ያስፈልጋቸዋል፡፡ ሥነምግባራዊ በሆነ መልኩ መምራት ማለት ትክክል የሆነዉን ትክክል ካልሆነው ለመለየት ጥያቄዎችን በመጠየቅ ትክክለኛዉን ድርጊት በማድረግ ለተከታዩች አርአያ መሆን ማለት ነዉ፡፡

ሥነምግባራዊ መሪዎች ለተከታዩቻቸዉ ስለራሳቸው ማንነት፤ ምን እንደሆኑ እና ምን ማድረግ እንደሚችሉ፤ እንዴት እንደሚኖሩ እና እንዴት የተሻለ ኑሮ መኖር እንደሚችሉ ይናገራሉ፡፡ ስለዚህ ሥነምግባራዊ አመራር ማለት ተገቢ/ተቀባይነት ያለውን ባህሪ በግል ድርጊት እና ከሌሎች ጋር በሚኖር ግንኙነቶች ማሳየት እና ይህ ባህሪ በማንኛውም የሁለትዮሽ መስተጋብር፤ ውሳኔ አሰጣጥ እና አፈጻጸም ሂደቶች በሰራተኞች ውስጥ እንዲሰርጽ ማድረግ መቻል ነው፡፡ ይህ ትርጉም የሚያመለክተው

- የሥነምግባራዊ መሪዎች ባህሪ በተከታዮቻቸው ዘንድ ትክክል ነው ተብሎ ስለሚወሰድ እንደ አርአያ ሆኖ እንደሚያገለግል፤
- ስነምግባራዊ መሪዎች እያንዳንዱን ድርጊታቸዉን ለተከታዮቻቸዉ ማሳወቅ እና ማስረዳት ብቻ ሳይሆን ተከታዮቻቸው ሃሳባቸውን የሚገልጹበት ፍትሀዊ መንገድ እና ሂደት ይፈጥራሉ፤
- ስነምግባራዊ መሪዎች ሁልጊዜ በስነምግባር መርሆዎች መሰረት መኖር ስለሚፈልጉ፤ የተቋማቸውን የስነምግባር መለኪያ በግልጽ በማስቀመጥ ስነምግባር በተላበሰ መንገድ የሚሰሩትን ሰራተኞች እንደሚሸልሙ እና ስነምግባር የጎደላቸውን ደግሞ እንደሚቀጡ እና
- ስነምግባራዊ መሪዎች በውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ውስጥ ውሳኔዎች በስነምግባር የሚኖራቸውን ውጤት በጥንቃቄ በመመዘን ፍትሃዊ አማራጮችን በመውሰድ ሌሎች እንዲያዩት እና እንዲማሩበት በማድረግ የሥነምግባር እሴቶችን ይገነባሉ፡፡

ሥነምግባራዊ መሪዎች ሥነምግባር የተላበሱ ዉሳኔዎች መወሰናቸውን የማረጋገጥ እና በሚመሩት ተቋም ዉስጥ ሥነምግባራዊ ባህል በመገንባት ተከታዮች በቀጣይነት እንዲተገብሩት የማድረግ ቁልፍ ሃላፊነቶች አሉባቸዉ ። በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች ሁልጊዜ ተገቢ እና ተቀባይነት ያለውን ባህሪ ብቻ ማሳየት ይጠበቅባቸዋል። ይህ ተግባር የሚከተሉትን ሃላፊነቶችን ይይዛል።

1. **አርአያ መሆን ፦** ተከታዩቹ በሙሉ ስነምግባራዊ መሪዎች ለመሆን እስኪጥሩ ድርስ ምሳሌ መሆን ይገባቸዋል። አርአያነት ያላቸው መሪዎች የሚሰሩት እና የሚያደርጉት ሁሉ በተከታዮቻቸው ዘንድ በአንክሮ ይታያል፣ ይታወሳልም። ለተከታዮቻቸው ታማኝ የሆኑ እና ራስ ወዳድ ያልሆኑ መሪዎች ከተከታዮቻቸው ክብርን ይጎናጸፋሉ፤ የሚወስዷቸው እርምጃዎችም በአወነታዊነት ይቀበሏቸዋል።

2. **አስተማሪ መሆን፦** ለስነምግባራዊ መሪዎች ተከታዮቻቸው በተለይም ደግሞ የስነምግባር ችግሮች ጎልተው በሚታዩባቸው የስራ ቦታዎች ላይ የሚሰሩ ሰዎችን የስነምግባር ምንነትን ማስተማር እጅግ በጣም ጠቃሚ ነው።

3. **መልካም መስተጋብር ፦** ስኬታማ ሥነምግባራዊ መሪዎች ጥሩ የሆነ የመስተጋብር ክህሎት አላቸው። ይህን የመስተጋብር ክህሎት በመጠቀም ከሁሉም ተከታዮቻቸው ጋር ምንም አይነት ልዩነት ሳይፈጥሩ ጥሩ የሆነ መስተጋብር ሊኖራቸው ይገባል። እያንዳንዱ መስተጋብር በመልካም ሁኔታ መፈጸም ሲችሉ ደግሞ በግለሰቦች እና በቡድኖች መካከል ለመተማመን ጽኑ መሰረትን ይጥላሉ።

1.2.2. ሥነምግባራዊ መሪ መሆን ማለት ምን ማለት ነዉ?

መነሻ ተግባር 1.4

መመሪያ:- ሰልጣኞች ያላችሁን የቀደመ እውቀት በመጠቀም ለሚከተሉት ጥያቄዎች መልሶቻችሁን ለአመቻቹ ግለጹ

1. ሰዎች ስነምግባራዊ መሪ ለመሆን ምን ማድረግ ይጠበቅባቸዋል?
2. ስነምግባራዊ መሪ ለመሆን ሰዎች ሊያዳብሯቸው የሚገቡ ጉዳዮች ምን ምን ናቸው?

መሪዎች ውሳኔዎችን የሚወስኑት በራሳቸው ውስጣዊ እሴቶች እና ችሎታ ተመርተው ከሆነ ሥነምግባራዊ ናቸው ለማለት ይቻላል፡፡ ይሁን እንጅ መሪዎች ሥነምግባር የተላበሰ አመራር ለመስጠት በግላቸው ባህሪ እና ተግባር ብቻ ሥነምግባራዊ መሆን በቂ አይደለም፡፡ መሪዎች ተጨባጭ ውጤት ለማስመዝገብ የሚከተሉትን አራት ተያያዥነት ያላቸውን ጉዳዮች ማለትም አላማ፤ ምርጫ፤ ሃላፊነት እና ተጠያቂነት እንዲሁም አመኔታ እና እድገትን ጠንቅቆ መረዳት እና ማበልጸግ ይጠበቅባቸዋል፡፡

1. **ውሳኔዎችን ከተቋሙ ዓላማ ጋር አቆራኝቶ ማየት መቻል፦** ሥነምግባራዊ መሪዎች የሚያስቡትን እና የሚያደርጉትን ድርጊት ከተቋሙ አጠቃላይ ዓላማ ጋር በጥብቅ አቆራኝተው ያያሉ፤ በመሆኑም ለስራቸው ትኩረት መስጠት እና ወጥነት እንዲኖረው ያስችላቸዋል፡፡

2. **ብለጫ ያለውን አማራጭ መምረጥ መቻል ፦** ሥነምግባራዊ መሪዎች የውሳኔ አማራጮችን ለመገምገም እና ብልጫ ያለውን ለመምረጥ የሚያስችል በቂ እዉቀት አላቸው፡፡ ይህ እዉቀት በመላ ተቋሙ ውስጥ እና ከአካባቢዉ ነባራዊ እዉነታዎች የሚገኝ ሲሆን ውሳኔ የመወሰን ስልጣን እና ሃላፊነት ላላቸው ሁሉ መዳረስ ይኖርበታል፡፡

3. **ሃላፊነት እና ተጠያቂነትን ጠንቅቆ መረዳት መቻል፦** ሥነምግባራዊ መሪዎች ትክክለኛ የሆነ ዉሳኔ የመወሰን እና የማስተግበር ሃላፊነት ብቻ ሳይሆን ለሚመጣዉ ዉጤትም ተጠያቂነት አለባቸዉ፡፡ በተጨማሪም በሂደቱ እና በውሳኔው አፈጻጸም ለሚሳተፉ ሁሉ ለተቋሙ የጋራ አላማ መሳካት ጠቃሚ ነው ብለው ያመኑበትን አስተዋጽኦ እንዲያበረክቱ እድል መፍጠር ይጠበቅባቸዋል፡፡

4. **መተማመንን እና እድገትን ማሳለጥ መቻል፦** መተማመን በሌለበት ተቋም ውስጥ ሰዎች ሃላፊነታቸውን በተረጋጋ መንፈስ ለመወጣት ያዳግታቸዋል፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች በተቋሙ እና በአካባቢው ላይ መተማመን እንዲነግስ በማነቃቃት ከሚፈጠረው አመኔታ ተጠቃሚ ይሆናሉ፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች መተማመን ለማንገስ ሲሉ በስራቸው ያሉ ሰዎችን በእውቀት እንዲያድጉ እና ልምድ እንዲያካብቱ እገዛ ያደርጋሉ፡፡

ሥነምግባራዊ መሪ መሆን ማለት የሞራል ግዴታን ለመወጣት የሚያስችል ድፍረት ከመኖር ባሻገር ጥልቅ የሆነ የስነምግባር መርሆዎችን እና እሴቶችን ማዳበር ግድ ይላል፡፡ በተጨማሪም የራስን ባህሪ እና እሴቶች በየጊዜው ለመፈተሽ/ለመመርመር እና ሃላፊነትን ለመውሰድ እና ተጠያቂነትን ለመቀበል ፈቃደኛ እና ጠንካራ መሆን የጠይቃል፡፡ ታላላቅ መሪዎች ልዩነት መፍጠር የሚችሉት በሚያሳዩት ባህሪ እንደሆነ ጠንቅቀው ያውቃሉ፡፡ በተገቢ ባህሪ እና ርትኡ ስብእና ለመምራት መሪዎች በመልካም ስነምግባር ለተከታዮቻቸው ምሳሌ ሆነው መገኘት አለባቸው፡፡ አንድ ተቋም የሰራተኞችን ባህሪ የሚቀርጽ እሴቶች እና ስራቸውን እንዴት መተግበር እንዳለባቸው የሚያሳዩ ግልጽ መመሪያዎች፤ ደንቦቸ እና ህጎች ይኖሩታል ተብሎ ይጠበቃል፡፡ መሪዎች ደግሞ የራሳቸውን እሴቶች ከማወቅ በተጨማሪ የተቋሙን እሴቶች፤ መመሪያዎች፤ ደንቦቸ እና ህጎችን ጠንቅቀው ማወቅ እና በተገቢው ሁኔታ ማስተግበር ይጠበቅባቸዋል፡፡

በእርግጥ መሪዎች የሚኖሩት ምንም ተጽእኖ በሌለበት ሁኔታ አይደለም፡፡ ይልቁንም ውስበስብ በሆነ ተቋማዊ የስነምግባር ባህል ውስጥ ነው፡፡ የተሳካለት ስነምግባራዊ መሪዎች ለመሆን የመሪዎች የራሳቸው የሥነምግባር መርሆዎች፤ እሴቶች እና ባህሪያት እንዲሁም ከተከታዮቻቸው ጋር ያላቸው ግንኙነት፤ የአመራር ክህሎት ብቃታቸው እና ነባራዊ ከባቢያቸውን የመረዳት አቅማቸው ወሳኝ ናቸው፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ትክክለኛን ድርጊት በትክክለኛው ጊዜ እና በትክክለኛ ምክንያት የሚፈጽሙ ናቸዉ፡፡ ሥነምግባርን ከምንም በፊት ያስቀድማሉ፡፡ ይህንም ለማድረግ የግል እና የተቋሞቻቸውን እሴቶች ይከተላሉ፡፡ እነዚህን እሴቶችም በየጊዜው ይገመግማሉ፡፡

ሰዎች ሥነምግባራዊ መሪዎች ለመሆን የራሳቸውን እና የተቋማቸውን እምነቶች፤ እሴቶች እና መገለጫ ባህሪያት መመርመር እና መገንባት አለባቸው፡፡ ይህንም ለማድረግ በየጊዜው እያነሱ ምላሽ ሊሰጡባቸው የሚገባ ተቋማዊ እና ግለሰባዊ ቁልፍ ጥያቄዎች አሉ፡፡

ቁልፍ ተቋማዊ ጥያቄዎች፦

1. ያሉ ተቋማዊ እሴቶች፤ የባህሪ መለኪያዎች እና የድጋፍ መስጫ ስርአቶች እርስ በእርስ በመደጋገፍ የተሟላ ስብእና ለማጎልበት ያበረታታሉ ወይ?
2. በየደረጃው ያለው የተቋሙ አመራር የላቀ ስብዕናን ያንፀባርቃል ወይ?

3. በየደረጃው ያሉ መሪዎች የሚናገሩትን በተግባር በመፈጸም ለሌሎች ምሳሌ ይሆናሉ ወይ?
4. በየደረጃው የሚገኙ አመራሮች ለሠራተኞቻቸዉ እና ለዉጫዊ ደንበኞቻቸዉ ሥነምግባር ለተቋሙ ዉጤት እና መልካም ስም ወሳኝ መሆኑን በአጽንኦት ያስገነዝባሉ ወይ?
5. አመራሩ ስልቶች፣ ፓሊሲዎች እና መረጃዎች የተቋሙን መልካም ስም እና ዝና የሚያስቀጥሉ መሆናቸውን ያረጋግጣል ወይ?
6. የተቋሙ ዓላማ እና ስልቶች ከስነምግባር መመሪያዎች እና እሴቶች ጋር ይጣጣማሉ ወይ?
7. ተቋሙ ከሃላፊዎች እና ከስራተኞች የሚጠብቀውን የስነምግባር ደረጃ በግልጽ ያስቀመጠበት የስነምግባር መመሪያ አለዉ ወይ? ወዘተ…

ቁልፍ ግለሰባዊ ጥያቄዎች

1. ምን አይነት ሰው፣ ሠራተኛ እና ዜጋ መሆን ነዉ የምፈልገዉ?
2. በእኔ ሙያ ያሉ ሁሉም ሠራተኞች እንደ እኔ አይነት አመለካከት ቢኖራቸው እና እኔ የማደርገውን ሁሉ ቢያደርጉ፣ ዓለም ምን ልትሆን ትችላለች?
3. ከማከብራቸው መሪዎች የማደንቅላቸው እሴቶች ምንድን ናቸዉ?
4. እነዚህ እሴቶች በእኔ ውስጥ አሉ ወይ?
5. እነዚህን እሴቶች በመከተሌ ምክንያት ከሌሎች ጋር ተወዳዳሪ እንድሆን ባያደርጉኝ እና ጥቅሜን እንኳን ቢያሳጡኝ እነዚህን እሴቶች እከተላለሁ ወይ?
6. የእኔ በጣም አስፈላጊ እሴቶቼ እና መርሆዎቼ ምንድን ናቸዉ?
7. የጊዜ አጠቃቀሜ እና ትኩረቴ እነዚህን እሴቶቼን ያነጸባርቃሉ ወይ?
8. ተከታዮቼ እና የስራ ባልደረቦቼ የእኔ እሴቶች ምንድን ናቸው ይላሉ? እኔ ከምረዳው የራሴ እሴቶች ጋር ይመሳሰላል ወይ?
9. የምመራው ተቋም ምን አይነት የስነምግባር ግድፈት ቢፈጽም ወይም እኔ እንድፈጽም ቢያዝዘኝ ነው ከሃላፊነቴ በገዛ ፈቃዬ የምለቀው?
10. በመሪነት ጊዜዬ ምን ማሳካት እፈልጋለሁ?
11. እኔ ከመሪነት በምለቅ ጊዜ ሰዎች ስለ እኔ አመራር ምን እንዲሉ እፈልጋለሁ?

12. የአመራር ዘመኔን ስጨርስ ለባለቤቴ እና ለልጆቼ የምነግራቸው አኩሪ የመሪነት ተግባር እና እነርሱንም ወደፊት ስነምግባር የተላበሱ መሪዎች እንዲሆኑ የሚያነሳሳ እና የሚያስተምር ስራ ሰርቻለሁ ወይ?

ስለዚህ ሥነምግባራዊ መሪ መሆን የእራስን እና የተቋምን ጥልቅ እምነቶች፣ እሴቶች እና መገለጫ ባህሪያት መጠየቅ እና ደጋግሞ የመፈተሽ ስራን ይጠይቃል፣ ምክንያቱም መሪዎች ተከታዮቻቸውን የሚመሯቸው ራሳቸው እና ተቋማቸው በሚያምኑባቸው እምነቶች እና እሴቶች መሰረት ነው፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች በቀጣይነት እና ሁልጊዜ የሚማሩ እና እራሳቸውን የሚለውጡ መሆን አለባቸው፣ እንዲሁም ለሚመሯቸው ተከታዮች እና የውጭ ባለድርሻ አካላት በአገልጋይነት ስሜት ሰርተው ማሳየት አለባቸው፡፡ ትኩረታቸው ሁሉ ለተከታዮቻቸው አርአያነት ያለው ስራ መስራት መሆን አለበት፡፡

ጠቅለል ባለ መልኩ ሥነምግባራዊ አመራር ከፍተኛ የሆነ ጥንካሬ እና ጥልቅ እምነት ይጠይቃል፡፡ ምክንያቱም ሥነምግባራዊ መሪ መሆን ሌሎች ባይቀበሉትም እንኳ ሁልጊዜ ትክክለኛውን ውሳኔ እና ተግባር መፈጸምን ይጠይቃል፡፡ ለተከታዮቻቸውም አርአያ ይሆናሉ ምክንያቱም ተግባር ከቃላት የበለጠ ይናገራልና፡፡ ለሥነምግባራዊ መሪ ስነምግባር የአንድ ቀን ስራ ሳይሆን የህይወት ዘመን ጉዞ ነው፡፡

ስነምግባራዊ መሪዎች ለመሆን ከላይ የተዘረዘሩትን ተቋማዊ እና ግለሰባዊ እምነቶች እና እሴቶችን ከመመርመር እና ከማጎልበት በተጨማሪ **የስነምግባር ውድቀት** ሊያስከትሉ የሚችሉ ተቋማዊ እና ግለሰባዊ ምክንያቶችን ጠንቅቀው ማወቅ ይኖርባቸዋል፡፡

የስነምግባር ውድቀት ሊያስከትሉ የሚችሉ ግለሰባዊ ምክንያቶች

1. ገደብን መተላለፍ- የስነምግባር መመሪያዎችን እና አላስፈላጊ ድርጊቶችን የሚከለክሉ ተቋማዊ እሴቶችን መጣስ፡፡
2. ራስን መግዛት አለመቻል- የተከለከሉ ድርጊቶች ቢሆኑም እኔ ግን ከማድረግ አልቆጠብም ማለት፡፡
3. የይገባኛል አመለካከት- ለሁሉም ሰው የተከለከሉ ተገቢ ያልሆኑ ጥቅሞች ቢሆኑም ለእኔ ግን ይገባኛል ማለት፡፡

4. ተገቢ ያልሆኑ ግለሰባዊ እሴቶች መኖር፤ አሳፋሪ ድርጊቶች ቢሆኑም ለእኔ ግን ባደርገውም ምንም ማለት አይደለም የሚል አስተሳሰብ መያዝ፡፡
5. ሌሎች ስላደረጉት እኔም አደርገዋለሁ ማለት ናቸው፡፡

የስነምግባር ውድቀት ሊያስከትሉ የሚችሉ ተቋማዊ ምክንያቶች

1. በስነምግባር ላይ የጠራ ግንዘቤ አለመኖር- በተቋሙ ውስጥ ስነምግባር ማለት ምን ማለት ነው የሚለው ጥርት ባለ መልኩ አለመቀመጥ፡፡
2. የሥነምግባራዊ መሪ እና የባህሪ መለከያ/መስፈርት አለመኖር - ማለትም ደንቦች እና መመሪያዎች አለመኖር፡፡
3. አርአያነት ያላቸዉ መሪዎች አለመኖር- በውሳኔ እና በአገልግሎት አሰጣጥ ሂደቶች በትከክል የሚሰሩ መሪዎች አለመኖር፡፡
4. ሥልጠና እና ክትትል አለመኖር፡፡
5. ተጠያቂነትን የሚያረጋግጥ ስርአት አለመኖር- የፈለግሁትን ባደርግ ተጠያቂነት አያከትልመ የሚል የስራ አካባቢ መኖር፡፡
6. ስነምግባር ከስራ አፈጻጸም ምዘና ጋር አለመተሳሰሩ- ሰዎች እዉቅና የሚሰጣቸው እንዴት እንደሰሩ ተመዝኖ ሳይሆን ባስመዘገቡት ውጤት ብቻ መሆኑ፡፡
7. ችግሮች በሚከሰቱበት ወቅት የችግሩን መነሻ ምክንያት ከስሩ ከማወቅ እና መፍትሄ ከመፈለግ ይልቅ የማምለጫ መንገዶችን መፈለግ እና በሌላ ሰዎች ላይ ማሳበብ፡፡

መሪዎች በአጠቃላይ መረዳት ያለባቸው የስነምግባር ውድቀት ከላይ ከተጠቀሱት ተቋማዊ እና ግለሰባዊ ምክንያቶች በአንዱ እና ከዛም በላይ በሆኑ ወይም በሌላ ተጨማሪ ምክንያቶች ሊከሰት እንደሚችል ነው፡፡

መልመጃ 1.4

መመሪያ፡- የሚከቱሉትን ጥያቄዎች አንብቡ እና እያንዳንዳችሁ መልሶቻችሁን ለተሳታፊዎች አብራሩ

1. የግል የሥነምግባራዊ እሴቶች፤ መርሆዎች እና ባህሪያት ምን እንደሚመስሉ ጊዜ ሰጥታችሁ ገምግማችሁ ታውቃላችሁ ወይ?

2. ለተራ ቁጥር 1 መልስዎ አዎ ከሆነ በጣም መሰረታዊ የሆኑት መርሆዎቻችሁ እና እሴቶቻችሁ ምን ምን እንደሆኑ ለተሳታፊዎች በዝርዝር አብራሩ፡፡
3. የእለት ከእለት የጊዜ አጠቃቀማችሁ እና የትኩረት አቅጣጫችሁ እነዚህን መርሆዎቻችሁን እና እሴቶቻችሁን ያንጸባርቃሉ ወይ?
4. ለተራ ቁጥር 1 መልሱ አዎ ካልሆነ ደግሞ ለምን እንዳልሆነ አብራሩ እና ወደፊትስ ምን ታስባላችሁ?
5. በስራ ገበታ ላይ የጊዜ አጠቃቀማችሁ ምን ይመስላል?
6. በአመራር ዘመናችሁ ምን ማሳካት ትፈልጋላችሁ?
7. ለባለቤቶቻችሁ እና ለልጆቻችሁ በኩራት የምትነገሯቸው የስነምግባር ስኬት አላችሁ ወይ? ምን ምን ናቸው?

መልመጃ 1.5

መመሪያ፡- በመጣችሁበት ተቋም/ክፍል መሠረት ቡድን መሥርቱ እና ሰንጠረዡን አመቻቹ በሚሰጧችሁ መመሪያ መሠረት ሞልታችሁ ውጤቱን ለተሳታፊዎች በቡድኑ ተጠሪ አማካይነት አቅርቡ

መልመጃው በተቋማችሁ ውሰጥ ሥነምግባራዊ አመራር ለመፍጠር እና ለማዳበር ተቋሙ ውስጥ ያሉት ነባራዊ ሁኔታዎችን ጥንካሬ እና ድክመት ለመዳሰስ/ለመገምገም የሚያስችል ነው፡፡

ሠንጠረዥ 1.1 ተቋሙ ውስጥ ያሉ ነባራዊ ሁኔታዎች ጥንካሬ እና ድክመት የቡድን ዳሰሳ

ተ.ቁ.	ተቋማዊ ሁኔታዎች	የጥንካሬ ደረጃ				
		በጣም ጠንካራ	ጠንካራ	መካከለኛ	ደካማ	በጣም ደካማ
1.	ተቋማዊ እሴቶች፣ የባህሪ መለኪያዎች እና የድጋፍ መስጫ ስርአቶች እርስ በእርስ በመደጋገፍ ተቋማዊ ርትኡ ስብእና ለማጎለበት ያላቸው አቅም					
2.	በየደረጃው ያለው የተቋሙ አመራር ከፍተኛ የሆነ ስብዕናን የማንጸባረቅ ችሎታ					
3.	መሪዎች የሚናገሩትን በተግባር በመፈጸም ለሌሎች ምሳሌ የመሆን አቅም					
4.	በተቋሙ በየደረጃዉ ያሉ አመራሮች ለሠራተኞቻቸዉ እና ለዉጭ ደንበኞቻቸዉ ሥነምግባር ለተቋሙ ዉጤት እና መልካም ስም በጣም አስፈላጊ መሆኑን በአጽንኦት የማስገንዘብ አቅም እና ጥረት					
5.	አመራሩ ስልቶች፣ ፓሊሲዎች እና መረጃዎች የተቋሙን መልካም ስም እና ዝና የሚያስቀጥሉ መሆናቸውን የማረጋገጥ ብቃት					
6.	የተቋሙ ዓላማ እና ስልቶች ከስነምግባር መመሪያዎች እና እሴቶች ጋር የመጣጣም ሁኔታ					
	የእያንዳንዱ ጥንካሬ ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አጠቃላይ የጥንካሬ ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አማካይ የጥንካሬ ደረጃ ዉጤት = አጠቃላይ የጥንካሬ ደረጃ ዉጤት / 6					

ማስታወሻ:

እያንዳንዱ ተሳታፊ እና ቡድን በጥንቃቂ እና በትክክል ከገመገመ ዉጤቱ እንደሚከተለዉ ይተረጎማል፡፡

- አማካይ ዉጤት = 5.0 እና 4.0 መካከል ከሆነ = በጣም ጠንካራ ተቋማዊ ሁኔታዎች ናቸው ያሉት፡፡
- አማካይ ዉጤት = 3.9 እና 3.0 መካከል ከሆነ = ጠንካራ ተቋማዊ ሁኔታዎች ናቸው ያሉት፡፡
- አማካይ ዉጤት = 2.9 እና 2.0 መካከል ከሆነ = ተቋማዊ ሁኔታዎች ወደ መጥፎ/ደካማ ለመቀየር እድላቸው ከፍተኛ ነው፡፡
- አማካይ ዉጤት = 1.9 እና 1.0 መከከል ከሆነ = ተቋማዊ ሁኔታዎች በጣም ደካማ/መጥፎ ደረጃ ላይ ናቸው፡፡

መልመጃ 1.6

መመሪያ፡- በመጣችሁበት ተቋም/ክፍል መሠረት ቡድን መሥርቱ እና ሰንጠረዡን አመቻቹ በሚሰጧችሁ መመሪያ መሠረት ሞልታችሁ ውጤቱን ለተሳታፊዎች በቡድኑ ተጠሪ አማካይነት አቅርቡ፡፡

መልመጃው በተቋማችሁ ውሰጥ ለሥነምግባራዊ አመራር ውድቀት መንስኤ የሆኑ ግለሠባዊ እና ተቋማዊ ምክንያቶችን ለመገምገም የሚያስችል ነው፡፡

ሠንጠረዥ 1.2 ለሥነምግባራዊ አመራር ውድቀት ግለሠባዊ እና ተቋማዊ ምክንያቶች

(የቡድን ዳሠሣ)

ተ.ቁ	ግለሠባዊ ምክንያቶች	የችግሩ ደረጃ				
		በጣም ጠንካራ	ጠንካራ	መካከለኛ	ደካማ	በጣም ደካማ
1.	ገደብን መተላለፍ					
2.	ራስን መግዛት አለመቻል					
3.	የይገባኛል አመለካከት					
4.	ተገቢ ያልሆኑ ግለሰባዊ እሴቶች መኖር					
5.	ሌሎች ስላደረጉት እኔም አደርገዋለሁ የሚል አመለካከት					
	የእያንዳንዱ ችግር ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አጠቃላይ የችግሩ ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አማካይ የችግሩ ደረጃ ዉጤት = አጠቃላይ የችግሩ ደረጃ ዉጤት/5					
ተ.ቁ	ተቋማዊ ምክንያቶች	በጣም ጠንካራ	ጠንካራ	መካከለኛ	ደካማ	በጣም ደካማ
1.	በስነምግባር ላይ የጠራ ግንዘቤ አለመኖር					
2.	የሥነምግባራዊ መሪ እና የባህሪ መለከያ/መስፈርት አለመኖር					
3.	አርያነት ያላቸዉ መሪዎች አለመኖር					
4.	ሥልጠና እና ክትትል አለመኖር					
5.	ተጠያቂነትን የሚያረጋግጥ ስርአት አለመኖር					
6.	ስነምግባር ከስራ አፈጻጸም ምዘና ጋር አለመተሳሰሩ					
	ለእያንዳንዱ ችግር ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አጠቃላይ የችግሩ ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አማካይ የችግሩ ደረጃ ዉጤት = አጠቃላይ የችግሩ ደረጃ ዉጤት/6					

ማስታወሻ፡

- አማካይ ዉጤት = 5.0 እና 4.0 መካከል = ተቋሙ በጣም አስጊ የሆኑ ችግሮች አሉበት፡፡
- አማካይ ዉጤት = 3.9 እና 3.0 መካል = ተቋሙ አስጊ የሆኑ ችግሮች አሉበት፡፡
- አማካይ ዉጤት = 2.9 እና 2.0 መካከል = ተቋሙ መጠነኛ ስጋት ያላቸው ችግሮች አሉበት፡፡
- አማካይ ዉጤት = 1.9 እና 1.0 መካከል = ተቋሙ ለጊዜው አሳሳቢ የሆኑ ችግሮች የሉበትም፡፡

የክፍል አንድ ማጠቃለያ

ሥነምግባራዊ አመራር የሚለው ጽንሰ-ሃሳብ እራሳቸውን የቻሉ የሁለት ትላልቅ ጽነሰ-ሃሳቦች ውህድ ነዉ፡፡ ሥነምግባር የባህርይ ደረጃ መለኪያ ነው ፡፡ ሥነምግባር በመንግሥት ተቋማት ወይም በህዝብ አገልግሎት በሥነምግባር እሴቶች ላይ ተመስርቶ ባህል ሆኖ ማደግ እና መጎልበት ይኖርበታል፡፡ ይህን ለማሳካት የሥምግባር መርሆዎችን ተግባራዊ ማድረግ ያስፈልጋል፡፡

ሰዎች የመሪና የስራ አስኪያጅ ጽንሰ ሀሳብ እና ክህሎቶችን አጣምረው መያዝ በጣም ወሳኝ ጉዳይ ነው ምክንያቱም ተቋማት የተሳካ ሽግግር የሚደርጉት ታላቅ ራዕይ ያላቸው መሪዎች ታላቅ የአመራር ችሎታ አጣምረው ሲይዙ ነው፡፡

ሥነምግባራዊ መሪዎች የአንድን ተቋም ዓላማ፣ ርዕይ እንዲሁም እሴቶችን ከሥነምግባራዊ መርሆዎች ጋር አስተሳስረዉ የሚመሩ ሲሆኑ በተጨማሪም የተቋሙን ግብ ከሠራተኞች እና ባለድርሻ አካላት ጋር በማስተሳሰር መምራት የሚችሉ ናቸዉ፡፡

ሥነምግባራዊ መሪዎች ሥነምግባር የተላበሱ ዉሳኔዎች መወሰናቸውን የማረጋገጥ እና በሚመሩት ተቋም ዉስጥ ሥነምግባራዊ ባህል በመገንባት ተከታዮች በቀጣይነት እንዲተገብሩት የማድረግ ቁልፍ ሃላፊነቶች አሉባቸዉ ፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች ሁልጊዜ ተገቢ እና ተቀባይነት ያለውን ባህሪ ብቻ ማሳየት ይጠበቅባቸዋል፡፡

ክፍል ሁለት
ሥነምግባራዊ አመራር እና የህዝብ አገልግሎት በኢትዮጵያ

የክፍለ ትምህርቱ አጭር መግለጫ

በክፍል አንድ የሥነምግባር እና የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰ-ሃሳብ ተመልክተናል፡፡ በዚህ የትምህርት ክፍል ደግሞ ሥነምግባራዊ አመራር በህዝብ አገልግሎት በተለይም ከኢትዮጵያ ሁኔታ አንጻር ያለውን ቦታ እና አስፈላጊነት የተመለከተ ትምህርት ይቀርባል፡፡ ክፍለ ትምህርቱ በሁለት ክፍሎች የቀረበ ሲሆን በትምህርት አንድ ሥነምግባራዊ አመራር በህዝብ አገልግሎት ያለው ቦታ ሲቀርብ በትምህርት ሁለት በኢትዮጵያ የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነትን የሚመለከት ትምህርት ቀርቧል፡፡

የክፍለ ትምህርቱ ዓላማዎች

ተሳታፊዎች ይህን የትምህርት ክፍል በሚገባ ተከታትለው ሲያጠናቅቁ፡-

- ሥነምግባር በህዝብ አገልግሎት ያለውን ቦታ ያስረዳሉ፤
- ሥነምግባራዊ አመራር በመንግሥት መ/ቤት እና በህዝብ አገልግሎት ያለውን አስፈላጊነት ያብራራሉ፤

የሚወስደዉ ጊዜ፡ 4:00 ሰዓት
የማሰልጠኛ ዘዴዎች፡ ገለፃ፣ ጥያቄና መልስ ፣የቡድን ዉይይት
መርጃ መሳሪያዎች፡ ፓወር ፖይንት፣ ማርከር፣ ፍሊፕ ቻርት፣ ወዘተ...

2.1. ትምህርት አንድ- ሥነምግባራዊ አመራር እና የህዝብ አገልግሎት

መነሻ ተግባር 2.1
መመሪያ፡- ወደ ዋናው ትምህርት ከመግባታችሁ በፊት ያላችሁን ልምድ እና እውቀታችሁን በመጠቀም የሚከተሉትን ጥያቄዎች መልሱ፤መልሳችሁን በማስታወሻ ደብተራችሁ ጻፉ እና አጠገባችሁ ካሉ ተሳታፊዎች ጋር አስተያዩ

1. የህዝብ አገልግሎት ስንል ምን ማለታችን ነው?
2. ሥነምግባራዊ አመራር በህዝብ አገልግሎት ያለው ሚና ምንድነው? ለምንስ ያስፈልጋል?

የህዝብ አገልግሎት መንግሥት ከግብር ከፋዩ ህዝብ በሚሰበስባቸው ግብር እና ታክስ በሚገኝ ገንዘብ ሙሉ በሙሉ ወይም በከፊል ለህዝብ ጥቅም የሚሰጥ አገልግሎት ነው። ይህ የህዝብ አገልግሎት ከግሉ እና ለትርፍ ከሚሰጥ አገልግሎት የተለየ ያደርገዋል።

የህዝብ አገልግሎት የመንግሥት ፖሊሲዎች፣ ስልቶች እና ፕሮግራሞች እንዲያዘጋጁ፣ እንዲተገብሩ እና ለህዝብ ጥቅም እንዲሰጡ ታስበው በተቋቋሙ የመንግሥት ተቋማት፣ የሥራ ሃላፊዎች እና ሠራተኞች የሚከናወኑ ተግባራትን የሚመለከት ነው።

በኢትዮጵያ ሁኔታ ህዝባዊ አገልግሎቶችን የሚሰጡ አስተዳደራዊ አካላት ሙሉ በሙሉ ወይም በከፊል በመንግሥት በጀት የሚተዳደሩ እና መንግሥታዊ ተግባራትን የሚያከናውኑ ወይም የመንግሥት አገልግሎቶችን ለህዝብ የሚሰጡ በፌደራልም ሆነ በክልል የሚገኙ ተቋማትን ያካትታል። በእነዚህ ተቋማት ለህዝብ ጥቅም እና ፍላጎት የሚሰጡ አገልግሎቶች የህዝብ እና የመንግሥት አገልግሎቶች ይባላሉ።

ሥነምግባር- በክፍል አንድ በትምህርት አንድ እንደተገለጸው ስነምግባር ትክክለኛ እና ትክክለኛ ያልሆነ ባሕርይ እና ድርጊት መለኪያ ሲሆን ሰዎች ማህበራዊ፣ ሙያዊ እና ሞራላዊ ግዴታዎችን እና ሃላፊነታቸውን ለመወጣት እና ውሳኔያቸው ተገቢ እንዲሆን ማድረግ ያለባቸውን የሚያመለክት ነው።

ሥነምግባር የመንግሥት ሠራተኞች እንደ መንግሥት ተወካይነታቸው እና እንደ ባለሙያ ለህዝብ ያለባቸውን ሃላፊነት ለመወጣት ሥራቸውን ሲሰሩ ማንጸባረቅ የሚገባቸውን መልካም ባህርያት እና ስልጣናቸውን እንዴት መጠቀም እንዳለባቸው የሚመራ መሳሪያ ነው። በንኡስ ክፍል 1.1.1 (ከ2-13) የተዘረዘሩት የስነምግባር መርሆዎች በኢትዮጵያ የመንግስት ሰራተኞች የመልካም ስነምግባር መርሆዎች ተደረገው ተደንግገዋል።

2.1.1. ሥነምግባራዊ አመራር በህዝብ አገልግሎት ለምን ያስፈልጋል?

ከምንጊዜውም በበለጠ ዜጎች ከመንግስት ሰፊ፣ ቀልጣፋ እና ጥራት ያለው የልማት፣ የኢኮኖሚ እና የማህበራዊ አገልግሎቶች ተጠቃሚነትን ይጠይቃሉ። ይህን እያደገ የመጣውን የህዝብ አገልግሎት ጥያቄ ለመመለስ ህዝብን ማገልገል ሥራው እንደሆነ የተቀበለ፣ ሥራውን በተሟላ

ሥነምግባር የሚያከናውን ግልጽ፣ ፍትሃዊ እና ፈጣን አገልግሎት መስጠት የሚችሉ የመንግሥት ተቋማት እና ከፍተኛ የሥነምግባር ብቃት ያላቸው፣ በታማኝነት ለህዝብ ጥቅም የሚሰሩ የመንግሥት የሥራ መሪዎች እና ሠራተኞች ሊኖሩ ያስፈልጋል፡፡ ለዚህ ደግሞ ሥነምግባራዊ አመራር መኖር ግድ ይላል፡፡

የመንግሥት ሰራተኞች የመንግሥትን ፖሊሲዎች እና ፕሮግራሞች ከማስፈጸም እና በመንግሥት መዋቅር ውስጥ ካላቸው ከፍተኛ ቦታ አንጻር መንግሥት ለዜጎች በሚሰጣቸው የህዝብ አገልግሎቶች አቅርቦት እና አሰጣጥ ላይ በበርካታ የህብረተሰብ ክፍሎች/ተገልጋዩ ህብረተሰብ ላይ ተጽእኖ የሚያሳድሩ ውሳኔዎችን የመወሰን ስልጣን አላቸው፡፡ ይህን የመወሰን ስልጣናቸውን ተገቢ በሆነ ወይም ተገቢ ባልሆነ መልኩ ሊጠቀሙበት ይችላሉ፡፡ ስልጣናቸውን አላግባብ በመጠቀም የሚሰጧቸው ውሳኔዎች ዜጎች ሊያገኟቸው የሚገቡ አገልግሎቶችን ያሳጣል፡፡ በመንግሥት አገልግሎት አቅርቦት እና አሰጣጥ ላይ ከፍተኛ የሆነ እና በቀላሉ ሊታረም የማይችል አሉታዊ ተጽኖ ይፈጥራሉ፡፡ ህዝብ በመንግሥት እና በመንግሥት ተቋማት ላይ ያለውን አመኔታ ያሳጣል፡፡ እነዚህ ችግሮች እንዳይከሰቱ ከምንጊዜውም በበለጠ በመንግሥት አገልግሎት ሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት እያደገ መጥቷል፡፡

የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ግድ ከሚሉ ምክንያቶች አንዱ የመንግሥት አመራር ተቀባይነት እና አመኔታ ጥያቄ ዉስጥ ሲገባ ነው፡፡ በተለይ አሁን ባለንበት ዘመን ከፍተኛ የሆነ ሥነምግባራዊ ክፍተቶች በተለያዩ ተቋማት ላይ በሚታይበት ዘመን የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ከመቼዉም ጊዜ በላይ ከፍ ያደርገዋል፡፡

የተለያዩ ጥናቶች እንደሚያሳዩት የአንድን ተቋም ዉደቀትም ሆነ እድገት ቀጥታ ከሥነምግባር ጎድለት ጋር ያያይዙታል፡፡

በርካታ ጥናቶች እንደሚያሳዩት የአንድ መንግሥትም ሆነ ተቋም ስኬታማነት እና በህዝብ ዘንድ ያለውን ተአማኒነት ማጣት በቀጥታ ከመንግሥት ተቋማት አመራሮች እና ሰራተኞች የሥነምግባር ጉድለት ጋር የተያያዘ ነው፡፡ በዚህ በኩል ያለውን ችግር ለማቃለል ሥነምግባራዊ መሪዎች የማይተካ ሚና አላቸው፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች የሞራል ሃላፊነት የሚሰማቸውና እሴቶች ለማጠንከር እና ሃላፊነቶችን ለመወሰድ ቁርጠኝነት ያላቸው በመሆናቸው ሥነምግባራዊ ተቋማዊ ባህል በመገንባት እና አርአያ በመሆን የተቋሙ ሠራተኞች መልካም ባህሪይ እንዲኖራቸው በማድረግ ቁልፍ ሚና ይጫወታሉ፡፡

2.2. ትምህርት ሁለት የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ለመንግስታዊ ተቋማት

መነሻ ተግባር 2.2

መመሪያ፡- በቡድን በመሆን በሚከተለዉ ጥያቄዎ ላይ ተወያዩ እና መልሳችሁን ለተሳታፊዎች ግለጹ

- *ሥነምግባራዊ አመራር ለአገራችን ለምን ያስፈልጋል ?*

በኢትዮጵያ ህገመንግስት እንደተደነገገው የመንግሥት እና የመንግሥት ተቋማት ዋነኛ ተልዕኮ ህዝብን ማገልገል ነው፡፡ መንግሥት ለዜጎች የተለያዩ ህጎችን ከማውጣት ጀምሮ ጥራት ያለው ፈጣን ማህበራዊ አገልግሎቶችን የማቅረብ ተግባር እና ሃላፊነት እንዳለበት ተደንግጓል፡፡ ዛሬ ከህዝብ የልማት ተጠቃሚነት ጥያቄ እና ፍላጎት ማደግ ጋር በተያያዘ ከምንጊዜውም በበለጠ የመንግሥት አገልግሎቶች ጥራት እና ብቃት ጥያቄ ውስጥ በመግባቱ በህዝብ ዘንድ ከፍተኛ የሆነ ቅሬታን አስነስቷል፡፡

የሲቪል ሰርቪስ ተቋማት ለዜጎች ተገቢውን አገልግሎት ለመስጠት የተደራጁ ናቸው፡፡ የተቋማቱ አመራርም ሆነ ሠራተኛው ለህዝብ/ለዜጎች ይህንኑ አገልግሎት ለመስጠት የተቀጠሩ ናቸው፡፡ በመሆኑም ተቋማት እና ሠራተኞቻቸው ያለምንም አድልኦ ዜጎችን የማገልገል ግዴታቸውን አውቀው በእኩልነት ህዝብን እንዲያገለግሉ ይጠበቅባቸዋል፡፡

ህብረተሰቡ የመንግሥት አገልግሎት ከሙስና እና ብልሹ አሰራር የፀዳ እንዲሆን፤ ሙያዊ ስነምግባሩን ያከበረ እና መልካም ስነምግባር የተላበሰ፣ ግልጽ፣ ፍትሃዊ እና ቀልጣፋ ህዝባዊ አገልግሎት የሚሰጥ የመንግሥት የሥራ ሃላፊዎች እና ሠራተኞች እንዲኖሩ ይፈልጋል፡፡ ይህ ሁኔታ ግን ወደ ተግባር በበቂ ሁኔታ አልተተረጎመም፡፡ በመሆኑም በአገራችን ለመልካም አስተዳደር መጓደል ምክንያት የሆኑ የስነምግባር ችግሮች፣ሙስና እና ብልሹ አሰራሮች ይስተዋላሉ፡፡ በመንግስት አገልግሎት ላይ የሚታዩ ችግሮች በመሰረቱ የመንግሥት ሠራተኞች እና ባለሥልጣናት የመልካም ሥነምግባር እሴቶች መሸርሸር፣ የሞራል መዝቀጥ እና የህዝብ አገልጋይነት መንፈስ እና ቁርጠኝነት ማጣት ያስከተሏቸው ባህሪያት እና ተግባራት

ውጤት እንደሆኑ ይታመናል፤ ይህም ህዝብ በመንግሥት እና በመንግሥት አመራር ላይ እምነት እንዲያጣ ያደርጋል፡፡

በርካታ ጥናቶች እንደሚያሳዩት የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት እና ሚና ከሚያጎድሉ ምክንቶች መካከል አንዱ የመንግሥት አመራር በህዝብ ዘንድ ያለው ተአማኒነት እየተሸረሸረ መሄዱ አንዱ እና ዋነኛው ነው፡፡ በአገራችን ተጨባጭ ሁኔታ ከፍተኛ የሆነ ሥነምግባራዊ ክፍተቶች በተለያዩ ተቋማት ላይ በሚታይበት ጊዜ እና ህብረተሰቡ በመንግስት አመራር እና ተቋማት ላይ ያለው እምነት ጥያቄ ውስጥ በገባበት ወቅት ለአገራችን የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ከመቼዉም ጊዜ በላይ አስፈላጊ ያደርገዋል፡፡

ይህን ችግር ለመወጣት ህዝብን ማገልገል ሥራቸዉ እንደሆነ አምነው የተቀበሉ፣ ከፍተኛ የስነምግባር ደረጃ ተላብሰው ከአድልኦ፣ ከሙስና እና ብልሹ አሰራር የጸዳ ፈጣን፣ ጥራት እና ብቃት ያለው የህዝብ አገልግሎቶችን መስጠት የሚችሉ፣ ሥምግባራዊ ምልዑነት ያላቸው ሥነምግባራዊ መሪዎች ሊኖሩ ይገባል፡፡

ለአገራችን ሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊ ከሚሆንባቸው ምክንያቶች መካከል፡-

- በመንግሥት እና በህዝብ አገልግሎት አሰጣጥ ላይ የህዝብ አመኔታ ለመፍጠር፤
- የመወሰን ስልጣንን በአግባቡ መጠቀም ለማስቻል፤
- የህዝብ ፍትሃዊ የመንግሥት አገልግሎት የማግኘት ፍላጎት እና መብት ለማክበር፤
- በመንግሥት አገልግሎቶች ሙስና እና ብልሹ አሰራሮችን ለመከላከል ፡፡

መልመጃ 2.1

መመሪያ፡- የስልጠናው አበቻች በሚሰጧችሁ መመሪያ መሰረት በቡድን በመሆን በሚከተሉት ጥያቄዎች ላይ ተወያይታችሁ መልሶቻችሁን ለተሳታፊዎች በቡድናችሁ ተወካይ አማካይነት አቅርቡ

1. በአገራችን ጎልተው የሚታዩ የአመራር ችግሮች ምንድን ናቸው? መገለጫቸውን አሳዩ?
2. በአገራችን ለሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊ ናቸው ተብለው ከዚህ በታች የተጠቀሱትን ጉዳዮች እንዴት እና ለምን እንደሚያስፈልግ ግለጹ፡፡

- በመንግሥት እና በህዝብ አገልግሎት አሰጣጥ ላይ የህዝብ አመኔታ ለመፍጠር፤
- የመወሰን ስልጣንን በአግባቡ ለመጠቀም፣
- የህዝብ ፍትሃዊ የመንግሥት አገልግሎት የማግኘት ፍላጎት እና መብት ለማክበር
- በመንግሥት አገልግሎቶች ውስጥ ብልሹ አሰራሮችን ለመከላከል፣

የክፍል ሁለት ማጠቃለያ

ዜጎች ቀልጣፋ እና ጥራት ያለው የልማት፣ የኢኮኖሚ እና የማህበራዊ አገልግሎቶች እንዲኖር ይፈልጋሉ፡፡ ይህን እያደገ የመጣውን የህዝብ አገልግሎት ጥያቄ በተገቢዉ መልኩ ምላሽ ለመስጠት ሥነምግባራዊ አመራር መኖር ግድ ይላል፡፡

የመንግሥት እና የመንግሥት ተቋማት ዋነኛ ተልዕኮ ህዝብን ማገልገል ነው፡፡ በመሆኑም ተቋማት እና ሠራተኞቻቸው ያለምንም አድልኦ ዜጎችን የማገልገል ግዴታቸውን አውቀው በእኩልነት ህዝብን እንዲያገለግሉ ይጠበቅባቸዋል፡፡

ሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊ ከሚሆንባቸው ምክንያቶች መካከል በመንግሥት እና በህዝብ አገልግሎት አሰጣጥ ላይ የህዝብ አመኔታ ለመፍጠር፤ የመወሰን ስልጣንን በአግባቡ መጠቀም ለማስቻል፤ የህዝብ ፍትሃዊ የመንግሥት አገልግሎት የማግኘት ፍላጎት እና መብት ለማክበር፤ እንዲሁም በመንግሥት አገልግሎቶች ሙስና እና ብልሹ አሰራሮችን ለመከላከል የሚጠቀሱት ናቸዉ፡፡

ክፍል ሶስት

የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች፤ መርሆዎች፤ መሰረታዊ መገለጫ ባህሪያት

የክፍለ ትምህርቱ አጭር መግለጫ

ስነምግባር የተላበሰ ተቋም መገንባት የመሪዎቸ ዋነኛ ሃላፊነት ነው። ይህንንም ሃላፊነት ለመወጣት ስነምግባር የተቋማቸው ባህል ሆኖ እንዲፈጠር እና እንዲያድግ ማድረግ መቻል አለባቸው። ስነምግባር እንደ ባህል ሆኖ እንዲያድግ ደግሞ መሪዎች እራሳቸው አርአያነት ያለው የስነምግባር ክህሎት፤ መርሆዎች እና ባህሪያት ሊኖራቸው ይገባል። ይህ ክፍለ ትምህርት በሁለት ትምህርቶች የተከፈለ ሲሆን ትምህርት አንድ መሪዎች ስነምግባር የተላበሰ አመራር ለመስጠት ሊኖራቸው እና ሊያዳብሯቸው የሚገቡ ክህሎቶቸ እና መርሆዎቸን ይዘረዝራል፣ ያብራራልም። ትምህርት ሁለት ደግሞ ስነምግባር የተላበሱ መሪዎች ስነምግባር ካልተላበሱ መሪዎች የሚለያቸውን ባህሪያት እና መሪዎች ስነምግባር የተላበሰ አመራር በተቋማቸው ውስጥ ለማስፈን የሚገጥማቸውን ተግዳሮቶች ያትታል።

የክፍለ ትምህርቱ አላማዎች

የስልጠናው ተሳታፊዎች ክፍል ሶስትን በሚገባ ተከታትለው ሲያጠናቅቁ:-

- የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶችን ይገልጻሉ፤የራሳቸውን ክህሎት ከንድፈ ሃሳቦች ጋር በማነጻጸር ይገመግማሉ፤ክፍተቶቻቸውን ይሞላሉ፤
- የሥነምግባራዊ አመራር መርሆችን እና መገለጫ ባህሪያትን ይዘረዝራሉ፤ ያብራራሉ፤
- የራሳቸውን መርሆዎች እና መገለጫ ባህሪያት ከንድፈ ሃሳቦች ጋር በማነጻጸር ይገመግማሉ፤ድክመቶቻቸውን ያጎለበታሉ፤
- ሥነምግባር የተላበሰ ተቋም ለመገንባት የሚገጥሙ ተግዳሮቶችን ያብራራሉ፤ የመፍትሄ ሃሳብም ያመነጫሉ።

የሚወስደዉ ጊዜ ፦ 5፡00 ሰዓት

የማሰልጠኛ ዘዴዎች ፦ ገለፃ፣ ጥያቄና መልስ ፣የቡድን ዉይይት

መርጃ መሳሪያዎች፦ ፓወር ፖይንት፣ ማርከር፣ ፍሊፐ ቻርት፣ ወዘተ…

3.1. ትምህርት አንድ የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች እና መርሆዎች

መነሻ ተግባር 3.1

መመሪያ፡- ሰልጣኞች ያላችሁን የቀደመ እውቀት በመጠቀም የሚከተሉትን ጥያቄዎች መልሱ

1. ስነምግባራዊ መሪዎች ሊኖራቸው እና ሊያዳብሯቸው የሚገቡ ክህሎቶችን ጥቀሱ እና ተወያዩባቸው፡፡
2. ስነምግባራዊ መሪዎች ሊከተሏቸው የሚገባቸው መርሆዎችን ጥቀሱ እና ተወያዩባቸው፡፡

3.1.1. የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች (skills)

ሥነምግባራዊ መሪዎች ተቋማዊ የስነምግባር ባህል የመፍጠር ሀላፊነት አለባቸው፡፡ መሪዎች ተቋማዊ የስነምግባር ባህል ለመፍጠር ተፈላጊ የሚባሉ ክህሎቶችን መገንባት እና በእለት ተእለት ስራቸው ላይ መተግበር እጅግ በጣም አስፈላጊ ነዉ፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ሊያዳብሯቸው እና ጥቅም ላይ ማዋል ይጠበቅባቸዋል ከሚባሉት ክህሎቶች መካከል የሚከተሉት መሰረታዊ ናቸዉ፡፡

1. አቅም እና ችሎታን ማሳደግ

መሪዎች በቂ እውቀት እና ችሎታ ሊኖራቸው ይገባል፡፡ ምክንያቱም ለመሪነት ሊያሳጫቸው እና ሊያበቃቸው የሚችለው ዋነኛ መለኪያ ይህ በመሆኑ ነው፡፡ ሰዎች ለመምራት የሚያስችል በቂ እወቀት ሳይኖራቸው የመሪነት ሃላፊነት መቀበል የለባቸውም፡፡ ተከታዮች መሪዎቻቸው ማንኛውንም ስራ ሲያከናዉኑ እውቀት እና ችሎታን መሰረት አድርገው እንዲሆን እና የማያውቁት ጉዳይ ሲገጥማቸው ደግሞ በሃቀኝነት እንደማያውቁት መናገር አለባቸው እንዲሁም ደግሞ ያለ በቂ እውቀት ሰርተው ለሚደርሰው ጥፋት ሙሉ ሃላፊነት መውሰድ አለባቸው ብለው ያምናሉ፡፡ ስለዚህ መሪዎች ያላቸዉን እዉቀት እና ችሎታ ለማሳደግ መትጋት አለባቸዉ፡፡

2. የተቋሙን የስነምግባር መስፈርት ከፍ አድርጎ መቅረጽ

መሪዎች የተቋሙን ቁልፍ እሴቶች መሰረት በማድረግ ሁሉም ሊከተለው የሚገባ ከፍተኛ የስነምግባር መስፈርት መቅረጽ አለባቸው፡፡ እነዚህን መስፈርቶች በወጥነት ለመተግባር ይቻል ዘንድ በተሟላ ሁኔታ ለሚተገብሯቸው የሚያሸልሙ፤ ለሚጥሷቸው ደግሞ የሚያስቀጡ መሆን ይኖርባቸዋል፡፡

3. አዎንታዊ ግንኙነት መፍጠር

ለአንድ ተቋም ስኬት መልካም ግንኙነት ወሳኝ ነዉ፡፡ ምንም እንኳ ሁልጊዜ በሁሉም ጉዳዮች ላይ መስማማት ባይቻልም ሥነምግባራዊ መሪዎች በአክብሮት እና በእምነት ላይ የተመረኮዘ መልካም ግንኙነት እንዲፈጠር ጥረት ያደርጋሉ፤ ምክንያቱም ለተቋማቸው ስኬት ሰዎች ከምንም ነገር በላይ ወሳኝ ሚና እንዳላቸው ያምናሉ፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች የሰራተኞቻቸውን/የተከታዮቻቸውን ጥቅም ከራሳቸው የግል ጥቅም አስበልጠው ማየት አለባቸው፡፡ ምንም እንኳ መሪዎች ሆን ብለው ሰዎችን ማስቀየም እና ማሳዘን ተገቢ ባይሆንም እውነቱን በግልጽ መናገር ግን የሚጠበቅ ስነምግባራዊ ተግባር መሆኑን መዘንጋት የለባቸውም፡፡

4. ተገቢ የሆነ የመስተጋብር/የመግባቢያ እና የትብብር መንገድ መዘርጋት

መልካም ተግባቦት እና ትብብር ለሥነምግባራዊ አመራር የማዕዘን ድንጋዮች ናቸዉ፡፡ ግልጽ እና አሳታፊ የሆነ ተቋማዊ የተግባቦት እና ትብብር ባህል መገንባት መተማመን እና መከባበርን ይገነባል፡፡ ስለዚህ ሥነምግባራዊ መሪዎች ሀሳቦች፣ መረጃዎች እና ግብረ መልሶች ከሰራተኛው ወደ እነርሱ እንዲሁም መረጃዎች እና ውሳኔዎች ከእነርሱ ወደ ሰራተኛው ዉጤታማ በሆነ ደረጃ እንዲተላለፍ የሚያስችል የመግባቢያ ዘዴ እና ስርዓት እንዲፈጠር የማድረግ ሃላፊነት አለባቸዉ፡፡ ትክክለኛ እና ዉጤታማ የሆነ የመስተጋብር መንገድ ካለ አላስፈላጊ የሆኑ አለመረዳቶችን እና ጥርጣሬዎችን ብሎም ተቋውሞዎችን ማስቀረት ይቻላል፡፡ ውጤታማ የሆነ የትብብር መንገዶች መዘርጋት ደግሞ ሰዎች ለተቋሙ ስኬት ሀሳባቸውን እንዲያዋጡ እና የጋራ ስሜት እንዲያዳብሩ ከፍተኛ ሚና ይጫወታል፡፡ ይህን ለማሳካት መሪዎች ተገቢ የሆነ የግል የተግባቦት ችሎታ ማዳበር ግድ ይላቸዋል፡፡

5. ሥነምግባራዊ አጣብቂኞችን መለየት

መሪዎች ዉሳኔዎችን ሲወስኑ ሥነምግባራዊ አጣብቂኝ ዉስጥ ሊወድቁ ይችላሉ፡፡ ችግሩ እንደዚህ አይነቶች አጣብቅኞች ሁልጊዜ ግልጽ ሆነው አይታዩም፡፡ በመሆኑም መሪዎች የስነምግባር አጣብቂኞችን መለየት የሚያስችል ክህሎት ማዳበር አለባቸው፡፡ አጣብቂኞችን ከሚለዩባቸው መንገዶች ውስጥ የሚከተሉት ይገኙበታል፡፡

- **ሥነ ምግባራዊ አጣብቂኝ ላይ የሚጥሉትን ምክንያቶች ጠንቅቆ ማወቅ፦** በተቋም ውስጥ ሥነ ምግባራዊ አጣብቂኝ ላይ ይጥላሉ ከሚባሉት ነገሮች መካከል ግዥ፤ ቅጥር፤ እድገት እና የመሳሰሉት ይገኙበታል፡፡ በተጨማሪም ያልተጠበቁ ሁኔታዎች ስለሚያጋጥሙ መሪዎች ቀድመው ማጤን እና ጥንቃቄ ማድረግ ይኖርባቸዋል፡፡
- **አስቀድሞ መዘጋጀት፦** መሪዎች ራሳቸውን በተለያዩ ሃሳባዊ የሥነምግባራዊ አጣብቂኞች ውስጥ በማስገባት እና ጥያቄዎች በማንሳት እያንዳንዱ አጣብቂኝ እውነት ቢሆን ኖሮ እንዴት እንደሚመልሱ ራሳቸውን ማዘጋጀት አለባቸው፡፡ ለምሳሌ፦ ለእኔ ቅርብ የሆነ ሰዉ በግዥ ስራ ተሰማርቶ በሚሰራበት ወቅት የሙስና ወንጀል ፈጽሞ ባገኘው ምንድን ነው የማደርገው? ድርጊቱን አጋልጨ ተጠያቂ አደርገዋለሁ ወይስ መረጃውን እንዲጠፋ አደርጋለሁ? እነዚህን እና ተመሳሳይ ጥያቄዎችን በማንሳት ለስነምግባራዊ ምላሽ ራስን ማዘጋጀት ሁኔታዎች እዉነት ሆነው በሚፈጠሩ ጊዜ ምላሽ ለመስጠት ያግዛል፡፡

- **ዉስጥን ማዳመጥ፦** ትክክል ያልሆኑ/ስነምግባር የጎደላቸው ድርጊቶች ሲከሰቱ ህሊና ጥሩ ስሜት አይሰማውም፤ በዚህ ጊዜ ውጫዊ ስሜቶችን ገታ አድርጎ ውስጥን ማዳመጥ ሁኔታውን በተገቢው ለመረዳት በጣም ጠቃሚ ነው፡፡
- **ዉሳኔን ከመተግበር በፊት ደጋግሞ ማጤን፦** መሪዎች ስለወሰኑት ውሳኔ ትክክለኝነት/ስነምግባራዊነት አጠራጣሪ ሁኔታዎች ሲገጥማቸው ውሳኔው ወደ ተግባር ከመቀየሩ በፊት ደጋግመው ማጤን ይኖርባቸዋል፡፡

6. ሌሎች ሥነምግባራዊ እንዲሆኑ ማነሳሳት

የሥነምግባራዊ መሪዎች ስኬት የሚለካው እራሳቸው ሥነምግባራዊ በመሆናቸው ብቻ ሳይሆን ተከታዮቻቸውን ሥነምግባራዊ እንዲሆኑ በማነሳሳት እና በማብቃት ችሎታቸው ነዉ፡፡ ተከታዮች ብዙ ጊዜ የሚያዩት መሪዎች የሚናገሩትን ሳይሆን የሚያደርጉትን ነዉ፡፡

ስለዚህ መልካም እና አነቃቂ ታሪክ ለተከታዮች መንገር ጥሩ ቢሆንም፤ መሪዎች ታሪኩን ራሳቸው ኖረው ካላሳዩቸው ግን መልካም ተጽእኖ ሊፈጥሩ አይችሉም፡፡ መሪዎች በማንኛውም ሁኔታ ውሳኔ ከመወሰናቸው ጉዳዩን መገንዘብ እንዲሁም የሁሉንም ሰው ሀሳብ በጥሞና ማጤን እና ተጠያቂ መሆን ያለባቸውን ተጠያቂ ማድረግ መቻል ሌሎች ሥነምግባራዊ እንዲሆኑ ለማነሳሳት አይነተኛ መንገድ ነው፡፡

7. ፊት ለፊት መሆንን መረዳት

መሪዎች የሚያደርጉት ማንኛዉም አይነት ድርጊት ሳይታይ ስለማያልፍ ሁልጊዜ ፊት ለፊት መሆናቸውነ የመረዳት ክህሎት ማዳበር ይኖርባቸዋል፡፡ በአመራር ላይ ያሉ ሰዎች የሚያየኝ የለም ብለው በማንኛዎም ቦታ እና ጊዜ ተቀባይነት የሌለው ስራ መፈጸም የለባቸውም፡፡

8. የአክብሮት ተግባቦት መፈጸም

ሥነምግባራዊ መሪዎች ከሰዎች ጋር በሚኖራቸው ተግባቦት በጥንቃቄ እና በአክብሮት መፈጸም ይገባቸዋል፡፡ በተግባቦት ጊዜ ጉዳዮችን እንጂ የሰዎችን ማንነት ወይም ደረጃ መመልከት የለባቸውም፤ ማለትም የሚያርቋቻው እና የሚያቀርቧቸው ሰዎች ሊኖሩ አይገባም፡፡

9. ሥነምግባራዊ የሆነ የቡድን ሥራዎችን ማበረታታት

ስነምግባራዊ መሪዎች ከግል ስኬቶች ይልቅ በጋራ ለሚገኙ ስኬቶች ቡድናቸውን ያበረታታሉ ምክንያቱም የተቋም ስኬት በግል ሳይሆን በቡድን የሚመጣ ነውና፡፡ ለቡድን ስራ ቅድሚያ ሰጥቶ አቅም እና ችሎታቸውን አሟጠው ሊጠቀሙ የሚችሉ ባለሙያዎችን ማሰባሰብ መቻል ትልቅ ክህሎትን ይጠይቃል፡፡ ስለዚህ ስነምግባራዊ መሪዎች ሰራተኞቻቸው በተለያየ ተገቢ ያልሆኑ የመሰባሰቢያ መንገዶች ለምሳሌ በዘውግ ወይም በቋንቋ፤ በጾታ፤ በሃይማኖት፤ በትምህርት ደረጃ፤ ወዘተ በመሳሰሉት እንዳይከፋፈሉ በማድረግ ለአንድ ተቋም አላማ በጋራ እንዲሰለፉ ማድረግ አለባቸው፡፡

10. ሥነምግባር የተላበሱ ተግባራትን ማከናወን

መሪዎች የሚወስኗቸው ውሳኔዎች እና የሚያስፈጽሟቸው ተግባራት በስነምግባር መለኪያ የተሟሉ መሆን አለባቸው፡፡ ለምሳሌ ሥነምግባር የተላበሱ ሠራተኞችን መቅጠር፤ የደረጃ እድገት የሚያሟሉ ሠራተኞችን ማሳደግ፤ በሥነምግባር ምስጉን/አርአያ የሆኑ ሠራተኞችን መሸለም ተጠቃሽ ተግባራት ናቸው፡፡ በአንጻሩም ተገቢ ያልሆነ ባህሪ የሚያሳዩትን ሠራተኞች ማረም መልካም የተባሉትን የመሸለሙን ያህል አስፈላጊ ነው፡፡

11. ሥነምግባራዊ እሴቶች እና ባህሪዎችን በየጊዜዉ መከለስ እና ማዳበር

መሪዎች ሥነምግባራዊ አመራር የማያቋርጥ ሂደት መሆኑን ተገንዝበዉ በየጊዜዉ ሥነምግባራዊ እሴቶቻቸውን እና ባህሪያቸውን መከለስ እና ማዳበር ይኖርባቸዋል፡፡ መሪዎች የራሳቸውን ሥነምግባር በመደበኛ እና በግለጽ ሁኔታ ጥያቄ ውስጥ በማስገባት ራሳቸውን መሞገት ካልቻሉ ስነምግባራዊ ሆኖ ለመቀጠል አዳጋች ይሆንባቸዋል፡፡ በተጨማሪም በራሳቸው መልካም እሴት እና ባህሪ መኩራራት ሳይሆን ለላቀ ስነምግባር ጥረት ማድረጋቸውን ማቋረጥ የለባቸውም፡፡ እንዲህ ካደረጉ ደግሞ በራሳቸው ላይ ብቻ ሳይሆን በዙሪያቸው ላሉ ሰዎች ሁሉ አስተማሪነት ያለው ስነምግባር መገንባት ይችላሉ፡፡

መልመጃ 3.1

መመሪያ፡- በመጣችሁበት ተቋም/ክፍል መሠረት ቡድን መሥርቱ እና ሰነጠረዡን አመቻቹ በሚሰጧችሁ መመሪያ መሠረት እያንዳንዳችሁ ሞልታችሁ ውጤቱን ለቡድናችሁ አቅርቡ፡፡ መልመጃው እያንዳንዳችሁ ስነምግባራዊ አመራር ለመስጠት ያላችሁን ክህሎት ለመዳሰስ የሚያስችል ነው፡፡

ሠንጠረዥ 3.1 የሥነምግባራዊ መሪዎች ክህሎት ዳሠሳ (የግል ዳሰሣ)

ተ.ቁ.	ሥነምግባራዊ ክህሎት	የክህሎት ደረጃ				
		በጣም ከፍተኛ	ከፍተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ	በጣም ዝቅተኛ
1.	አቅም እና ችሎታን ማሳደግ					
2.	የተቋሙን የስነምግባር መስፈርት ከፍ አደርጎ መቅረጽ					
3.	አዎንታዊ ግንኙነት መፍጠር					
4.	ተገቢ የሆነ የመስተጋብር/የመግባቢያ እና የትብብር መንገድ መዘርጋት					
5.	ሥነምግባራዊ አጣብቂኞችን መለየት					
6.	ሌሎች ሥነምግባራዊ እንዲሆኑ ማነሳሳት					
7.	ፊት ለፊት መሆንን መረዳት					
8.	የአክብሮት ተግባቦት መፈጸም					
9.	ሥነምግባራዊ የሆነ የቡድን ሥራዎችን ማበረታታት-					
10.	ሥነምግባር የተላበሱ ተግባራትን ማከናወን					
11.	ሥነምግባራዊ እሴቶች እና ባህሪዎችን በየጊዜዉ መከለስ እና ማሳደግ					
	የእያንዳንዱ ክህሎት ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አጠቃላይ ክህሎት ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አማካይ ክህሎት ደረጃ ዉጤት= አጠቃላይ ክህሎት ደረጃ ድምር ዉጤት/11					

ማስታወሻ፦

- አማካይ ዉጤት = 5.0 እና 4.0 መካከል= በጣም የሚደነቅ ሥነምግባራዊ ክህሎት ያላቸው መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 3.9 እና 3.0 መካከል = ጥሩ ሥነምግባራዊ ክህሎት ያላቸው መሪዎች
- አማካይ ዉጤት = 2.9 እና 2.0 መካከል = በቂ የሆነ ሥነምግባራዊ ክህሎት የሌላቸው መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 1.9 እና1.0 መካከል = በጣም ዝቅተኛ/አሳዛኝ የሆነ ሥነምግባራዊ ክህሎት ያላቸው መሪዎች፡፡

3.1.2. የሥነምግባራዊ አመራር መርሆዎች (Principles)

መሪዎች ሥነምግባር የተላበሰ የሥራ አካባቢ የመፍጠር ሃላፊነት አለባቸዉ፡፡ ሥነምግባር የተላበሰ የሥራ አካባቢ ለመፍጠር ደግሞ መሪዎች እና ሰራተኞች የሚመሩበት የሥነምግባር መርሆዎች ሊኖሩ ይገባል፡፡

ቀደም ብሎ እንደተገለጸው መሪዎች በውሳኔ አሰጣጥ እና አፈጻጸም ሂደት የስነምግባር አጣብቂኞች ይገጥማቸዋል፡፡ ዋናው ጉዳይ ግን ለምን ይገጥማቸዋል ሳይሆን፤ ከአጣብቂኙ ለመውጣት የሚያስችል የስነምግባር መርሆዎች እና እሴቶች አሏቸው ወይ? ነው፡፡ የመሪዎች ውሳኔ እና የስራ አፈጻጸም ቁልፍ በሆኑ የስነምግባር መርሆዎች እና እሴቶች ላይ መመስረት አለባቸው ምክንያቱም መርህ አልባ የሆኑ መሪዎች የስነምግባር ፈተናዎችን ተጋፍጦ ማለፍ አይችሉም፡፡ በጠቅላላው ስነምግባራዊ አመራር መርህን መሰረት ያደረገ ስለሆነ ሁሉም መሪዎች ስነምግባር የተላበሰ አመራር ለማስፈን ቁልፍ የሆኑ መርሆችን ጠንቅቀው ማወቅ እና መከተል ይኖርባቸዋል፡፡ ቁልፍ ከሚባሉት መርሆዎች ውስጥ የሚከተሉት ዋና ዋናዎቹ ናቸው፡፡

1. **ዓላማ**

ሥነምግባራዊ መሪዎች ሊኖሯቸው ከሚገቡ እሴቶች መካከል ዋነኛዉ አንድን ድርጊት የሚፈፅሙበትን ትክክለኛ ዓላማ ጠንቅቆ ማወቅ ሲሆን፤ በተጨማሪም ከህይወት ግባቸው ጋር ሊያያይዙት ይገባል፡፡ ምክንያቱም ዓላማ የህይወትን አቅጣጫ መቀየሻ ነውና፡፡ ስለዚህ

ማንኛውንም ተግባር ከዓላማቸው ጋር አቆራኝተው የሚጓዙ መሪዎች ግልጽ የሆነ የህይወት አቅጣጫ ስለሚኖራቸው በመንገዳቸው የሚገጥሟቸውን ፈተናዎች የማለፍ አቅማቸው ከፍተኛ ነው፡፡

2. ጤናማ የሆነ ክብር/ኩራት

ጤናማ የሆነ ክብር/ኩራት ትክክለኛ ከሆነ የራስ ምስል ወይም ከራስ መተማመን የሚመነጭ ሲሆን፤ ከጥሩ ትህትና ጋር በሚሆንበት ጊዜ ለመሪዎች ጥሩ የሆነ አክብሮት ያስገኝላቸዋል፡፡ ተገቢ ያልሆነ ክብር/ኩራት ግን መሪዎች ያልተፈለገ ተቀባይነት ለማግኘት ሲሉ የሚያሳዩት ባህሪ በመሆኑ ጥሩ የህይወት መርህ ካለመሆኑም ባሻገር ያልተፈለገ ዉጤት ያስገኛል ወይም ዋጋ ያስከፍላል፡፡

3. ትዕግስተኝነት

መሪዎች የተቋማቸውን አላማዎች ግብ ለማድረስ በሚሰሩበት ጊዜ ውጫዊ እና ውስጣዊ እንቅፋቶች ማለትም እንደ ግድየለሽነት እና ቁርጠኝነት ማነስ የመሳሰሉ ተግዳሮቶች ያጋጥሟቸዋል፡፡ እነዚህ ተግዳሮቶች በአጭር ጊዜ ስለማይጠፉ ከፍተኛ ትዕግስት ያስፈልጋቸዋል፡፡ ትዕግስት ማለት ማንኛዉም ችግር ሲገጥማቸው መሪዎች የሚያምኑባቸውን መርሆች እና እሴቶች እስከተከተሉ ድረስ ማለፍ እንደሚችሉ በጽናት ተረድቶ ቀጣይነት ያለዉ ሥራ መስራት ማለት ነዉ፡፡ የሚገጥምን ችግር እና ፈተና በጽናት መታገስ ለመሪዎች ጠንካራ እና ብርቱ ባህሪን ይፈጥርላቸዋል፡፡

4. ጠንቃቃነት

ጥንቃቄ ማናኛዉንም አይነት ዉሳኔ ሚዛናዊ በሆነ መንገድ ለመወሰን የሚያስችል የሥነምግባራዊ መሪዎች መርህ ነዉ፡፡ ጠንቃቃ የሆኑ መሪዎች በድንገት ስነምግባር ለጎደላቸው ውሳኔዎች እና ተግባራት ተጋላጭ አይደሉም፡፡

5. ፅናት

ፅናት ማለት ፍላጎት ሳይሆን ቁርጠኝነት ማለት ሲሆን፣ የሚያጋጥሙንን ማንኛዉንም ተግዳሮት ተቋቁሞ እስከ መጨረሻዉ ለተነሱለት ዓላማ መሳካት መታገል ማለት ነዉ፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ብዙ አይነት ተግዳሮቶች የሚያጋጥሟቸው ሲሆን እነዚህን በሙሉ ተቋቁሞ የተነሱለትን ዓላማ ሊያሳኩ ይገባቸዋል፡፡ ፅናት ያላቸው መሪዎች የሚገጥሟቸውን

ዘርፈ ብዙ ችግሮች ስነምግባር የጎደላቸው ስራዎችን ለመስራት እንደ ምክንያት አያቀርቡም፡፡ ስነምግባራዊ ለሆኑ መሪዎች ትክክል ያልሆነ ውሳኔን ለማሳለፍ እና ለመተግበር ትክክል ነው የሚሉት ጊዜ እና ምክንያት የላቸውም፡፡

6. አተያይ

አተያይ ማለት የአንድን ጉዳይ እውነታ እና አስፈላጊነት ካለው ነባራዊ ሁኔታ ውስጥ በትክክል ለይቶ የማውጣት አቅም ነው፡፡ የሥነምግባራዊ መሪዎች አጠቃላይ እይታ ትልቁን ምስል ያሰበ እና በእውነት ላይ የተመረኮዘ መሆን ይገባዋል፡፡ ምክንያቱም መሪዎች ያሏቸው እሴቶች የሚመነጩት ካላቸዉ አተያይ ስለሆነ አዎንታዊ የሆነ አጠቃላይ እይታ ሊኖራቸው ይገባል፡፡ ትክክለኛ አተያይ ከራስ የውስጥ ማንነት መመነጨት አለበት፤ እንዲህ ከሆነ ደግሞ እራስን በየጊዜው ማየት ተገቢ ነው፡፡

7. ሞራላዊ ብቃት

ሥነምግባራዊ መሪዎች ያላቸዉ ስልጣን በሰዎች ላይ ሳይሆን በሰዎች በኩል መሆኑን ጠንቅቀው ያውቃሉ፡፡ በመሆኑም ሰዎችን ለጋራ አላማ የማሰለፍ የሞራል ብቃታቸው እጅግ ከፍተኛ ነው፡፡ ሰዎችን ወደ አንድ አላማ በብቃት እንዲሰለፉ ማድረግ የሚቻለው መርህ ተኮር የሆነ የሞራል ብቃትን በማሳደግ እንጅ ስልጣንን በማሳየት አይደለም፡፡ ስለዚህ ትልቅ ዉጤት ለማምጣት መሪዎች የሞራል ብቃት ላይ ትኩረት ሰጥተው መስራት አለባቸው፡፡

መልመጃ 3.2

መመሪያ፡- በመጣችሁበት ተቋም/ክፍል መሠረት ቡድን መሥርቱ እና ሰንጠረዡን የስልጠና አመቻቹ በሚሰጧችሁ መመሪያ መሠረት እያንዳንዳችሁ ሞልታችሁ ውጤቱን ለቡድናችሁ አቅርቡ፡፡

መልመጃው እያንዳንዳችሁ ስነምግባራዊ አመራር ለመስጠት የስነምግባር መርሆዎችን በተግባር የመተግበር ተሞክሯችሁን ለመዳሰስ የሚያስችል ነው፡፡

ሠንጠረዥ 3.2. ሥነምግባራዊ መርሆዎችን በተግባር የመተግበር ተሞክሮ ዳሰሣ (የግል ዳሰሳ)

No.	ሥነምግባራዊ መርሆች	መርሆዎችን በተግባር የመተግበር ደረጃ				
		በጣም ከፍተኛ	ከፍተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ	በጣም ዝቅተኛ
1.	ዓላማ					
2.	ጤናማ የሆነ ክብር/ኩራት					
3.	ትዕግስተኝነት					
4.	ጠንቃቃነት					
5.	ፅናት					
6.	አተያይ					
7.	ሞራላዊ ብቃት					
	የእያንዳንዱ መርህ ደረጃ ድምር ውጤት					
	አጠቃላይ መርህ ደረጃ ድምር ውጤት					
	አማካይ መርህ ደረጃ ውጤት = አጠቃላይ መርህ ደረጃ ድምር ውጤት/7					

ማስታወሻ፡-

- አማካይ ዉጤት = 5.0 እና 4.0 መካከል = በጣም ጥሩ መርህ ደረጃ ላይ ያሉ መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 3.9 እና 3.0 መካከል = ጥሩ መርህ ደረጃ ላይ ያሉ መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 2.9 እና 2.0 መካከል = ዝቅተኛ መርህ ደረጃ ላይ ያሉ መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 1.9 እና1.0 መካከል= በጣም ዝቅተኛ መርህ ደረጃ ላይ ያሉ መሪዎች፡፡

3.2. ትምህርት ሁለት የሥነምግባራዊ አመራር መገለጫ ባህርያትና ተግዳሮቶች

መነሻ ተግባር 3.2

መመሪያ፡- ሰልጣኞች ያላችሁን የቀደመ እውቀት በመጠቀም የሚከተለዉን ጥያቄ መልሱ

1. ስነምግባራዊ መሪዎችን ስነምግባራዊ ካልሆኑ መሪዎች የሚለዩአቸው ባህሪያት ምን ምን ናቸው?

3.2.1. የሥነምግባራዊ አመራር መገለጫ ባህርያት (Characteristics)

አሁን ባለንበት ዘመን እና ማህበረሰብ ውስጥ ሥነምግባራዊ መሪ ለመሆን ከፍተኛ የሆነ ድፍረት እና ጥንካሬ ይጠይቃል፡፡ ድፍረት ስንል አስቸጋሪ የሆኑ ውሳኔዎችን ለመወስን ያለንን የሞራል ጥንካሬ ነዉ፡፡ የሞራል ጥንካሬ ሦስት ነገሮችን ያካተተ ሲሆን እነሱም እሴቶችን መተግበር፤ አደጋዎችን መለየት እና ችግርን መቋቋም ናቸዉ፡፡ ችግርን መቋቋም ማለት ደግሞ መሪዎች የሚገጥማቸውን ፈተናዎች ለመቋቋም እና ትክክለኛ ውሳኔ ብቻ ለመወሰን ዝግጁ መሆን ማለት ነው፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች የሚያስቡት፤ የሚናገሩት እና የሚያደርጉት አንድ አይነት ነዉ፡፡ ይህም የሚያሳየው ሥነምግባራዊ መሪዎች ትክክለኛ ነገርን ከማሰብ እና ከመናገር ባሻገር ለመተግበር የሞራል ጥንካሬ እና ብቃት እንደሚያስፈልጋቸው ነው፡፡

ሥነምግባራዊ መሪዎች በየቀኑ ውሳኔ የተለያዩ ሥነምግባራዊ አጣብቂኞች ይገጥሟቸዋል፡፡ እነዚህን የመሰሉ ተግዳሮቶችን ለመቋቋም የሚከተሉት መገለጫ ባህርያት ሊኖሯቸው ይገባል፡፡

1. **አስተዋይነት**

ሥነምግባራዊ መሪዎች ሊኖራቸው ከሚገባ ባህርያት ዋነኛዉ አስተዋይነት ነዉ፡፡ አስተዋይነት በአብዛኛው የውስጥ መለያ ባህሪ/ማንነት መገለጫ ነው፡፡ ይህን ባህሪ ከውጭ ወደ ውስጥ ማስረጽ በጣም ከባድ ነው፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች የተጣለባቸውን የመሪነት ሃላፊነት ሁሌ በታላቅ አትኩሮት ስለሚይዙት፤ ሚናቸውን በከፍተኛ አስተዋይነት ለመወጣት ይጥራሉ፡፡

2. **ሁሉን አካታችነት**

ሁሉን አካታች ለመሆን የሰዎችን እና የሃሳብን ልዩነቶች ጠንቅቆ መረዳት እና መቀበልን ይጠይቃል፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ለአዳዲስ ሀሳቦች ክፍት እና ከሁሉም የህብረተሰብ ክፍሎች ጋር ለመስራት ዝግጁ ናቸዉ፡፡ ከተለያዩ ሰዎች የተለያዩ እና አዳዲስ ሃሳቦች ስለሚመጣ ጠቃሚነቱ የጎላ ነዉ ብለው ያምናሉ፡፡ ይህን እምነታቸውን እውን ለማድረግም ደግሞ የልዩነት መንስኤ የሆኑትን እንደ ጾታ፣ ባህል፣ ቋንቋ ወዘተ.. የመሳሰሉትን ለማወቅ ይተጋሉ፡፡

3. **ሃላፊነት እና ተጠያቂነት**

ሥነምግባራዊ መሪዎች ሃላፊነት ይወስዳሉ፡፡ ውሳኔዎቻቸው እና ድርጊቶቻቸው ለሚያመጡት ወጤትም ተጠያቂ እንደሆኑ ቀድመው በመረዳት ለተሻለ ውጤት በሚያደርጉት ጥረት ሁሉ እራሳቸውን በራሳቸው ይቆጣጠራሉ፣ ያርማሉ፡፡ በአጠቃላይ ለሃላፊነት እና ተጠያቂነት ታላቅ ከበሬታ ሰጥተው ይንቀሳቀሳሉ፡፡

4. **አሳቢነት**

ሥነምግባራዊ መሪዎች አሳቢ ሊሆኑ ይገባል፡፡ አሳቢነታቸውንም በሁለት መንገድ ያረጋግጣሉ፡፡ የመጀመሪያው በማንኛውም ጊዜ እና ሁኔታ በሌሎች ሰዎች ጥቅም እና ፍላጎት ላይ ጉዳት ወይም ጫና ሊያደርሱ የሚችሉ ውሳኔዎችን እና ድርጊቶችን እንዲቀንሱ በማድረግ ነው፡፡ ሁለተኛው ደግሞ ተከታዮቻቸውን እና ባለድርሻ አካላትን በእኩል አይን ማየት መቻል ነዉ፡፡ በመሪዎች ዘንድ ሁሉም ሠራተኞች እኩል ናቸው፡፡ በእኩል አይን ማየት ማለት ግን ሁሉም ሰራተኞች ተመሳሳይ ናቸው ማለት አይደለም፡፡ ይልቁንም የዚህ አባባል ዋነኛ መልእክት እያንዳንዱ ሰራተኛ ለተቋሙ ያለው የጠቀሜታ/የአስተዋጽኦ ልዩነት በመሪዎች ዘንድ በልዩ አይን እንዲታይ ሊያደርገው አይገባም ማለት ነው፡፡

5. **ቀጣይነት**

ከላይ የተጠቀሱት ባህርያት በሙሉ ሊጠናከሩ እና ውጤት ሊያመጡ የሚችሉት የቀጣይነት ባህሪ በሚኖርበት ሁኔታ ነዉ፡፡ ሥነምግባራዊ መሪዎች ከላይ የተጠቀሱትን ባህርያት ወጥ በሆነ እና ቀጣይነት ባለዉ መልኩ ለራሳቸዉ እና ለተከታዮቻቸዉ ታማኝ በመሆን በሚያሳዩበት ጊዜ ተቀባይነታቸዉ ይጨምራል፡፡ ቀጣይነት በሌላ መልኩ ሲታይ

ወጥነት የሚለውን ትርጉም ይዞ ይገኛል፤ ይህም ማለት መሪዎች ተከታዮቻቸውን የሚሸልሙበት እና የሚቀጡበት መመዘኛ ለሁሉም ወጥ መሆን አለባቸው ማለት ነው፡፡ አንዱ የተቀጣበት ጥፋት ሌላውን ማስቀጣት ካልቻለ፤ ህጎች በወጥነት መንገድ ስራ ላይ አይውሉም ማለት ነው፡፡ ይህን የሚያደርጉ መሪዎች ሌሎችን ሰዎች በስነምግባር ግድፈት ምክንያት ተጠያቂ ለማድረግ የሞራል ብቃት ሊኖራቸው አይችልም፡፡

6. ግልፅነት የተላበሰ የዉሳኔ አሠጣጥ እና ተግባቦት ስርዓት ማስፈን

ሥነምግባራዊ መሪዎች ቢሮዎቻቸዉ ሁልጊዜ ለማንኛውም ሰው ክፍት ናቸዉ፡፡ የሚወስኑት ዉሳኔ ግልፅነት በተሞላበት ሂደት ከማለፉም በተጨማሪ ለሚመለከታቸው አካላት ሁሉ እንዲደርሳቸው ያደርጋሉ፡፡ በመሆኑም በተቋሙ ውስጥ መተማመን እና መከባበር ይነግሳል፡፡

7. ግልፅ እና መደበኛ የሥነምግባር መመሪያዎች፣ ደንቦች እና እሴቶች እንዲኖሩ ማድረግ

ለማንኛዉም ተቋም ግልፅ እና መደበኛ የሥነምግባር መመሪያ ሠነድ እንዲኖር ማድረግ ሃላፊዎች እና ሰራተኞች የስነምግባር ብዥታዎች ሲገጥሟቸው ሁኔታዎችን ለማጥራት ይጠቅማቸዋል፡፡ በእነዚህ ሰነዶች የሚካተቱትን እሴቶች ለመተግበር በሚያመች መልኩ ተዘጋጅቶ ለሁሉም የሥራ ክፍሎች እና ሰራተኞች መዳረስ ይኖርበታል፡፡ ለሰራተኞችም በቂ ስልጠና መሰጠት አለበት፡፡

8. አርአያነት ያለው ባህሪያት ላሳዩ ሰራተኞች ዕዉቅና እና ሽልማት መስጠት

ሥነምግባራዊ መሪዎች መልካም ባህሪያትን ቀድሞ የመለየት አቅም እና ችሎታ አላቸዉ፡፡ እነዚህን ባህርያት የሚያሳዩ ሠራተኞች በሚኖሩበት ጊዜ እዉቅና አና ሽልማት ይሠጣሉ፡፡ በተጨማሪም ስለመልካም ስነምግባር ምንነት እና አተገባበር እንዲሁም ብልሹ አሰራር እንዴት መከላከል እንደሚቻል ያስተምራሉ፡፡

9. ሥነምግባራዊ ባህሪ የአንድ ጊዜ ክስተት ሳይሆን ቀጣይነት ያለው ሂደት መሆኑን ማሳየት

ሥነምግባር የእያንዳንዱ የስራ ሂደት እና የተቋሙ ሕይወት አካል እንዲሆን በማድረግ ከማያቋርጠዉ የለዉጥ ሂደት ጋር የሚሄድ ሂደት መሆኑን ለተከታዩቻቸዉ ያስረዳሉ፤ ያሳያሉ፡፡

10. ፍትሐዊነት

ሥነምግባራዊ መሪዎች ሁልጊዜ ፍትሐዊ ናቸዉ፡፡ እያንዳንዱን ተከታይ እኩል ያያሉ፣ ይዳኛሉም፡፡ ማንኛዉም ሠራተኛ በማንነቱ ማለትም በጾታ፤ በዘር፤በሃይማኖት፣ወዘተ… ምክንያት ኢ-ፍትሐዊነት ይገጥመኛል ብሎ አይሠጋም፡፡ በልዩነት ሊታዩ የሚገባቸው ሰዎች ሲኖሩም፤ የልዩነቱን መሰረት ግለጽ እና ሞራላዊ ያደረጋሉ፡፡

11. አክብሮት የተሞላበት የሁለትዮሽ ተግባቦት መፈጸም

ለሥነምግባራዊ መሪዎች በጣም አስፈላጊ ከሚባሉት መለያ ባህሪያት አንዱ ለተከታዮቻቸዉ የሚሰጡት ክብር እና መልካም የሆነ የሁለትዮሽ ተግባቦት ነው፡፡ ለአንተ/ለአንቺ ሊደረግልህ/ሊደረግልሽ የምትወደውን/የምትወጅውን ለሌሎች አድርግ/አድርጊ የሚለውን ወርቃማ ህግ አዘወትረው ስራ ላይ ያውላሉ፡፡

12. ሀቀኝነት (ንዑስ ክፍል 1.1.1 ተራ ቁጠር 5ን ተመልከቱ)

13. ሌሎችን ማመን

ሥነምግባራዊ መሪዎች ተከታዩቻቸዉን ያምናሉ፡፡ ምክንያቱም መታመን ከማመን ይመነጫልና፡፡ የሠጡት እምነት ተመልሶ እራሳቸዉን ተአማኒ እንዲሆኑ ያስችላቸዋል፡፡ መተማመን ደግሞ መልካም እና ትብብር የተሞላበት የስራ አካባቢን ይፈጥራል፡፡

14. ህግ አክባሪነት (ንዑስ ክፍል 1.1.1 ተራ ቁጥር 10ን ተመልከቱ)

15. የተሟላ/ርትኡ ስብእና መገንባት (ንዑስ ክፍል 1.1.1 ተራ ቁጥር 1ን ተመልከቱ)

16. የህዝብን ጥቅም ማስቀደም (ንዑስ ክፍል 1.1.1 ተራ ቁጥር 9ን ተመልከቱ)

17. እሴትን ያማከለ ዉሳኔ መወሰን

ስነምግባራዊ መሪዎች ማንኛውንም ውሳኔ ሲወስኑ ከተቋሙ እሴቶች ጋር የሚሄድ መሆኑን ያረጋግጣሉ፡፡ የተቋሙን እሴቶች የሚጻረሩ ወሳኔዎችን ፈጽመው አይወስኑም፤ አያስተገብሩም፡፡

18. ተነሳሽነትን ማበረታታት

ተከታዮቻቸዉ አዳዲስ ሃሳቦችን እንዲያነሱ እና እንዲሞክሩ ያበረታታሉ፡፡ አዳዲስ ሃሳብ ያነሱትን እና ወጤት ያስመዘገቡትን እውቅና እና ሽልማት ይሠጣሉ፡፡ አዳዲስ ሃሳቦችን እና አሰራሮችን ሞክረው ጥሩ ውጤት ሳያስመዘግቡ የቀሩትን በምንም መልክ አይገስጹም፤ ይልቁንም በሌላ ሙከራ እንደሚሳካላቸው ያበረታታሉ፡፡

19. አርአያነት (ንዑስ ክፍል 1.1.1 ተራ ቁጥር 8ን ተመልከቱ)

20. ግንዛቤ ማስጨበጥ እና ማሳወቅ

ሥነምግባራዊ መሪዎች የሚመሩበትን ተቋማዊ እሴቶችን እና ከሰራተኞቻቸው የሚጠብቁትን ማንኛውንም ነገር በተከታታይ በመወያየት የግንዛቤ ማስጨበጥ እና ማሳወቅ ስራ ይሰራሉ፡፡

21. ሥነምግባራዊ ጥሰቶች ላይ ቆራጥ አቋም መውሰድ

ሥነምግባራዊ መሪዎች ተከታዩቻቸዉ ሁልጊዜ ትክክለኛዉን ድርጊት እንዲፈፅሙ ያስተምራሉ፤ ይጠብቃሉ፡፡ ማድረግ ያለባቸዉን ካልፈፀሙ ያለልዩነት ተጠያቂነት እንዲኖር ያደርጋሉ፡፡

መልመጃ 3.3

መመሪያ፦ በመጣችሁበት ተቋም/ክፍል መሠረት ቡድን መሥርቱ እና ሰንጠረዡን የስልጠናዉ አመቻች በሚሰጧችሁ መመሪያ መሠረት እያንዳንዳችሁ ሞልታችሁ ውጤቱን ለቡድናችሁ አቅርቡ፡፡ መልመጃው እያንዳንዳችሁ ስነምግባራዊ አመራር ለመስጠት ያላችሁን መገለጫ ባህሪ እናየተሞክሯችሁን ደረጃ ለመዳሰስ የሚያስችል ነው፡፡

ሠንጠረዥ 3.3 የስነምግባራዊ መሪዎች ባህርያት ዳሰሳ (የግል ዳሰሳ)

ተ.ቁ	የሥነምግባራዊ መሪዎች መገለጫ ባህርያት	የመገለጫ ባህሪ ደረጃ				
		በጣም ከፍተኛ	ከፍ ተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ	በጣም ዝቅተኛ
1.	አስተዋይነት					
2.	ሁሉን አካታችነት					
3.	ሃላፊነት እና ተጠያቂነት					
4.	አሳቢነት					
5.	ቀጣይነት					
6.	ግልፅነትን የተላበሰ የዉሳኔ አሠጣጥ እና ተግባቦት ስርአት ማስፈን					
7.	ግልፅ እና መደበኛ የሥነምግባር መመሪያ ደንቦች እና እሴቶች እንዲኖሩ ማድረግ					
8.	አርአያነት ያለው ባህርያት ላሳዩ ሰራተኞች ዕዉቅና እና ሽልማት መስጠት					
9.	ሥነምግባራዊ ባህሪ የአንድ ጊዜ ክስተት ሳይሆን ቀጣይነት ያለው ሂደት መሆኑ ማሳየት					
10.	ፍታሐዊነት					
11.	አክብሮት የተሞላበት የሁለትዮሽ ተግባቦት መፈጸም					
12.	ሀቀኝነት					
13.	ሌሎችን ማመን					
14.	ህግ አክባሪነት					
15.	ሙሉ/ርትኡ ስብእና መገንባት					
16.	የህዝብን ጥቅም ማስቀደም					
17.	እሴትን ያማከለ ዉሳኔ መወሰን					
18.	ተነሳሽነትን ማበረታታት					
19.	ተምሳሌትነት					
20.	ግንዛቤ ማስጨበጥ እና ማሳወቅ					
21.	ሥነምግባራዊ ጥሰቶች ላይ ቆራጥ አቋም መውሰድ					
	የእያንዳንዱ መገለጫ ባህሪ ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አጠቃላይ ባህሪ ደረጃ ድምር ዉጤት					
	አማካይ ዉጤት = አጠቃላይ ባህሪ ደረጃ ድምር ዉጤት/21					

ማስታወሻ፦

- አማካይ ዉጤት = 5.0 እና 4.0 መካከል = ርትኡ የሆነ የስነምግባር ባህሪያት ያላቸው መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 3.9 እና 3.0 መካከለ = መልካም የሚባል የስነምግባር ባህሪያት ያላቸው መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 2.9 እና 2.0 መካከል = አሳሳቢ የሆነ የስነምግባር ባህሪያት ያላቸው መሪዎች፡፡
- አማካይ ዉጤት = 1.9 እና 1.0 መካከል = አሳዛኝ የሆነ የስነምግባር ባህሪያት ያላቸው መሪዎች፡፡

3.2.2. የሥነምግባራዊ አመራር ተግዳሮቶች

መሪዎች በሚመሩት ተቋም ሥራ ላይ አዎንታዊና ዘለቄታዊ ተጽዕኖ እንዳያመጡ ፤ዉሳኔ አሰጣጣቸዉን የሚያዛቡ እና የሚገዳደሯቸዉ ወይም የሚፈታተኑአቸዉ በርካታ ችግሮች አሉ፡፡ ፈቃደ ገብረየስ (ኮሎኔል) በአመራር ሳይንስና ጥበብ (2011 ዓ.ም) መጽሐፋቸዉ ከዚህ በታች የተገለጹት ዋና ዋና የአመራር ተግዳሮቶች መሆናቸዉን አመላክተዋል፡፡

1. እዉነተኛ አለመሆን

ባልታሶር ግራሺያን “A single lie destroys a whole reputation of integrity.” ብሎአል፡፡ ዉሸት ያለመታመንን ከሚያመጡ ጉዳዮች አንዱና ዋነኛዉ ነዉ፡፡ ዉሸት በተለያዩ ተግባሮቻችን ሊገለጽ ይችላል፤ በንግግራችን፣በዉሳኔያችን፣በተግባራችን ወዘተ…፡፡ ተከታዮቻችን ወይንም ደንበኞች ከላይ በተገለፁት ዉሸት የሚያዩ ከሆነ የገነባነዉ ዝና ሆነ እድገት እየቀጨጨ ይሄዳል፤ዉሎ አድሮም ከናካቴዉ ይጠፋል፡፡ ግንኙነቶች ሁሉ በመተማመን የተመሰረቱ ናቸዉ፡፡ መተማመን የሚመጣዉ ከመታመን ነዉ፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች መተማመንን ማጎልበት ትኩረት አድርገዉ መስራት ይጠበቅባቸዋል፡፡

2. የግልጽነት ያለመኖር

ዉሳኔዎች የሚወሰኑበትና የሚተገበሩበት መንገድ ፤ያመጡት ዉጤት፤ ጉዳትና ያስገኙት ጠቀሜታ ህግን መሰረት ባደረገ ሁኔታ ለሚመለከተዉ ሁሉ ግልጽ መሆን አለባቸዉ፡፡ ከዚህም በተጨማሪ ግልጽነት መረጃዎች በቀላሉ ለመረዳት በሚቻልበት መንገድ ማደራጀትን ያካተተ ነዉ፡፡ መሪ በሚመራዉ ተቋም በግልጽነት መጓደል ምክንያት ዉስጥ በሚፈጠረዉ ችግር ድርሻ ይኖረዋል፡፡ በተለይም የመሪዎች ግልጽነት በሌለበት ተቋም የመጀመሪያዉና ዋናዉ ችግር ጥርጣሬ፣ ፍርሃትና ያለመተማመን መስፈን ነዉ፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች በሚያከናዉኑት ስራዎች መርሁ በሚፈቅደዉ መሰረት ግልጽነትን ማጎልበት አለባቸዉ፡፡

3. በዕዉቀት መምራት ያለመቻል / የዕዉቀት እጥረት

ሥነምግባራዊ መሪዎች ለሚመሩት ተቋም እና ሰራተኞች ብቃት ያለዉ አመራር መስጠት ይጠበቅባቸዋል፡፡ ከፍተኛ የቴክኖሎጂ፣ የዕዉቀት ዕድገትና መስፋፋት በሚታይበት በዚህ ዉስብስብ ዓለም መሪዎች አመራራቸዉን ወቅቱ ከሚጠይቀዉ ብቃት ጋር ያለማስተካከል የአንድን ተቋም ሕልዉና በተለያዩ ጥያቄ ዉስጥ የሚከቱ ተግባራት እንዲፈጽሙ መንገድ ይከፍታል፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች በተሟላ መልኩ መምራት እንዲችሉ ራሻቸን በሁለንተናዊ እዉቀት ሊያጎለብቱ ይገባል፡፡

4. እስከ መጨረሻዉ በፅናት የመጋፈጥ ወኔ ማጣት

ስኬታማ መሪዎች ተዓምራትን አይጠብቁም፡፡ ቀላሉን አቋራጭ መንገድም አይጠብቁም፡፡ ፍላጎታቸዉ እንቅፋቶታቸዉን የሚወጡበት ብርታትና ጥንካሬ ነዉ፡፡ ምኞቶች ብቻቸዉን እዉን አይሆኑም፤ ወደ ዉጤት የሚደርሰዉ ወኔ በተሞላበት ድርጊት ሲታጀብ ነዉ፡፡ መሪዎችን ለዉድቀት ሊዳረጉ ከሚችሉ ምክንያቶች መካከል ዋነኛዉ ተስፋ ቆርጦ መሞከርን ማቋረጥ ነዉ፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች የሚፈልጉትን ግብ ለማሳካት የሚገጥማቸዉን እንቅፋት በድል ለመወጣት ፅናት ሊኖራቸዉ ይገባል፡፡

5. ቅድሚያ መሰጠት ያለባቸዉን ጉዳዮች ለይቶ አለማወቅ

መሪዎች ቅድሚያ ሊደረግ የሚገባዉን ጉዳይ በመተዉ ቅድሚያ መሰጠት በሌለበት ጉዳይ ላይ ሊያተኩሩ ይችላሉ፡፡ ቅድሚያ ሊሰጠዉ የሚገባዉን መለየት ካልተቻለ ጊዜ ያለአግባብ ይባክናል፡፡ ቅድሚያ መስጠት እንደሁኔታዉና እንደ አዉዱ በደመነፍስ የሚከወን ሳይሆን የራሱ የሆነ ጥብቅ ዲሲፕሊን አለዉ፡፡ እያንዳንዱ መሪ የራሱ ዉስንነት አለዉ፡፡ ይህ ዉስንነት ከጊዜ፣ ከአቅም፣ ከገንዘብ፣ ከዕድሜ፣ ወዘተ... ጋር የተያያዘ ሊሆን ይችላል፡፡ ራዕያችንና የምናስቀምጣቸዉ ግቦች ባለን ዉስንነት መሰረት ለየትኛዉ ሥራችን ልዩ ትኩረትና ጊዜ መስጠት እንዳለብንና የትኛዉ ጉዳይ እግረ መንገዳችንን መሥራት እንዳለብን ለስራችን ቅደም ተከተል ይሰጠናል፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች ቅድሚያ መስጠት ያለባቸዉን ጉዳዮች መለየትና ለተግባራዊነታቸዉም መትጋት ይጠበቅበቸዋል፡፡

6. ቁርጠኛ አቋም ማጣት

በሚያደርጉት ጉዳይ ፅኑ እምነት የሌላቸዉ መሪዎች የራሳቸዉ አቋም የላቸዉም፡፡ በራስ መተማመንና ዉስጣዊ ብርታት ስለሌላቸዉ ሌሎች የሚያደርጉት ስህተት እንደሆነ እያወቁም ቢሆን ተቀባይነት ለማግኘት የሌሎችን አስተሳሰብና ድርጊት ይደግፋሉ፡፡ ስህተት እንደተሰራ እያወቁ ስህተቱን ወይም ድርጊቱን ለመቃወም አለመድፈር እነዚያ ሰዎች ራሳቸዉን የተሻለ አድገዉ በመቁጠር አስተሳሰባቸዉን እንዲገፉበት ያደርጋል ፡፡ አንድን ድርጊት ስህተት እንደሆነ እያወቁ አለመቃወም ድርጊቱን መደገፍ እንደሆነ መገንዘብ ያስፈልጋል፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች የራስ የሆነ ጽኑ አቋም ሊኖራቸዉ ይገባል፡፡

7. የዲሲፕሊን ጉድለት

አንዳንድ መሪዎች ከግባቸዉ የማይደርሱት ለምንድን ነዉ ? አንዳንድ መሪዎች ዉድቀት በተደጋጋሚ ሲገጥማቸዉ ሌሎች ለምን ስኬታማ ሆነዉ ለረጅም ጊዜ ይዘልቃሉ? በማንኛዉም የህይወት ዘርፍ ለስኬት የበቃ ሰዉ ለዚህ የበቃዉ በዲሲፕሊን ነዉ፡፡ ለመሪ ዲስፕሊን አስፈላጊ ነዉ፡፡ ዲሲፕሊን መስዋትንትን፤ራስን መቆጣጠርንና ዉስጣዊ አሉታዊ ሰሜቶችን በቁጥጥር ስር ማዋልን ይጠይቃል፡፡ ለማንኛዉም ስራ ሙሉ ትኩረት ሰጥቶ መቆየት ማለት ነዉ፡፡

በእያንዳንዱ ተግባር ላይ በሙሉ ትኩረትና በፅናት መጓዝ መልካም ዲሲፕሊን እንደመሆኑ በጣም ጠቃሚ ነዉ፡፡ በመሆኑም ሥነምግባራዊ መሪዎች ስኬታማ እንዳይሆኑ ከሚያደርጋቸዉ ጉዳዮች አንዱ ዲሲፕሊን በመሆኑ ለጉዳዩ ትኩረት መስጠት አለባቸዉ፡፡

የክፍል ሶስት ማጠቃለያ

ስነምግባር የተላበሰ ተቋም መገንባት የመሪዎቸ ዋነኛ ሃላፊነት ነው፡፡ ይህንንም ሃላፊነት ለመወጣት ስነምግባር የተቋማቸው ባህል ሆኖ እንዲፈጠር እና እንዲያድግ ጥረት ማድረግ ይጠበቅባቸዋል፡፡ በመሆኑም መሪዎች ስነምግባር የተላበሰ አመራር ለመስጠት ሊኖራቸው እና ሊያዳብሯቸው የሚገቡ መሰረታዊ ክህሎቶች፣ መርሆዎችና ባህሪያት መገንዘብ አለባቸዉ፡፡ በየጊዜዉ ሥነምግባራዊ መሪዎች እንቅስቃሴያቸዉን ከእነዚህ ክህሎቶች፣ መርሆዎችና ባህሪያት አንጻር መገምገም የዕለት ተዕለት ስራቸዉ ሊሆን ይገባል፡፡ ይህን ማድረጋቸዉ መሪዎች በሚመሩት ተቋም ሥራ ላይ አዎንታዊና ዘለቄታዊ ተጽዕኖ እንዳያመጡ፣ዉሳኔ አሰጣጣቸዉን የሚያዛቡ እና የሚገዳደሯቸዉ በርካታ ጉዳዮች በአግባቡ ለመመለስም ያስችላቸዋል፡፡

ክፍል አራት
ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ

የክፍለ ትምህርቱ አጭር መግለጫ

በዚህ ክፍለ ትምህርት የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ምንነት፣ ሥነምግባራዊ የውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ደረጃዎች፣ በውሳኔ አሰጣጥ ሂደት መሰረት የሚሆኑ መርሆዎች እና ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎችን የሚመለከቱ ትምህርቶች ቀርበዋል፡፡ በተጨማሪም ሥነምግባራዊ የውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ሞዴሎችም ተካተዋል፡፡

የክፍለ ትምህርቱ ዓላማዎች

ከዚህ ትምህርት በኂላ ሰልጣኞች:-

- የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ምንነትን ያብራራሉ፤
- የስነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ደረጃዎች ይለያሉ፤
- በውሳኔ አሰጣጥ ወቅት መወሰድ ያለባቸውን ጥንቃቄዎች ይዘረዝራሉ፤
- ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች ሲገጥሙ ለውሳኔ መሠረት የሚሆኑ መርሆዎችን ይለያሉ፤
- ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች ይፈታሉ፤
- ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሞዴሎችን ይተገብራሉ፡፡

የሚወስደዉ ጊዜ ፡- 4:00 ሰዓት

የማስልጠኛ ዘዴዎች ፡- ገለፃ፣ ጥያቄና መልስ ፣የቡድን ዉይይት

መርጃ መሳሪያዎች፡- ፓወር ፖይንት፣ ማርከር፣ ፍሊፕ ቻርት፣ ወዘተ…

4.1. ትምህርት አንድ የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ጽንሰ-ሃሳብ

መነሻ ተግባር 4.1

መመሪያ፡- ከዚህ ቀደም ያላችሁን ልምድ እና እውቀት ተጠቅማችሁ የሚከተሉትን ጥያቄዎች መልሱ፡፡ መልሳችሁን ለስልጠናው አመቻች ግለጹ፡፡

1. ውሳኔ ምንድን ነው?
2. ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ማለት ምን ማለት ነው?
3. "ሥነምግባራዊ ውሳኔ ህግ እና መመሪዎችን ተግባራዊ የማድረግ ጉዳይ ብቻ አይደለም " ሲባል ምን ማለት ነው? ሃሳቡን በራሳችሁ መንገድ አብራሩ፡፡

ውሳኔ፡- በአንድ በተወሰነ ሁኔታ ውስጥ መፍትሄ የሚፈልጉ ጉዳዮችን ወይም ችግሮችን በጥንቃቄ መለየት፣ አማራጭ መፍትሄዎችን መፈለግ፣ የተሻለ አማራጭ የመምረጥ እና የመተግበር ሂደት ነው፡፡ ውሳኔ ወደ ተግባር የሚለወጥ በመሆኑ በትኩረት የማሰብ፣የመምረጥ እና የመወሰን ጉዳይን ይመለከታል፡፡

መሪዎች በየቀኑ የተለያዩ ውሳኔዎችን ይወስናሉ፡፡ ውሳኔያቸው የሚመሯቸውን ግለሰቦች፣ የተቋሙን ሀብት እና ንብረት፣ አሰራር እና ተገልጋዮችን የሚመለከት ሊሆን ይችላል፡፡ ውሳኔያቸው ትክክል እና ስህተት፣ ተገቢ እና ተገቢ ያልሆኑ፤ ፍትሃዊ እና ፍትሃዊ ያልሆነ ባህሪን እና ተግባርን ከመለየት ጋር የተያያዘ በመሆኑ ሁሉም ውሳኔዎቻቸው ሥነምግባራዊ ጉዳዮችን ያካተተ ነው፡፡ ስለዚህ ስለ ሥነምግባራዊ ውሳኔ ጽንሰ-ሃሳብ ለመገንዘብ በቅድሚያ ስለ ሥነምግባር ምንነት እና ሚና መመልከት ይጠይቃል፡፡

የሥነምግባር ሚና አንድ ውሳኔ የሚጠይቀውን ሁኔታ በሚገባ በመገንዘብ የእርምጃው ወይም የውሳኔውን ትክክልኛነት ወይም ትክክለኛ አለመሆን፣ ተገቢነት እና ተገቢ አለመሆን፣ ፍትሃዊነት እና ፍትሃዊ አለመሆን እንድናይ የሚረዳን መለኪያ እንደሆነ ይገልጻሉ፡፡ ሥነምግባር ብዙውን ጊዜ በህወታችን የሚገጥሙንን አስቸጋሪ ምርጫዎችን አሰላስለን ምርጫ ወይም ውሳኔ እንድናደርግ የሚረዳን መርሆ ነው ማለት ይቻላል፡፡

ሥነምግባር ከባህሪ አንጻር ድርጊትን የሚመለከት በመሆኑ የሥነምግባርን ጥያቄ እና ውሳኔ ጨምሮ ትክክል እና ስህተቱን፣ ጥሩ እና መጥፎውን የመለየት ጥያቄ ነው፡፡ መሪዎች በተሰማሩበት የሥራ መስክ ወይም በሚመሩት መስክ/ተቋም በእለት ተእለት ተግባራቸው ማድረግ የሚገባቸውን መወሰን ሲጠበቅባቸው፤ በአንድ በኩል የሚገጥማቸው ችግር ትክክል እና ስህተቱን፣ ጥሩ እና መጥፎውን፣ ተገቢ እና ተገቢ ያልሆነውን ፍትሃዊ እና ፍትሃዊ ያልሆነውን የመምረጥ በሌላ በኩል ደግሞ ትክክል/ጥሩ/ተገቢ ከሆኑ ምርጫዎች ይበልጥ ትክክል/ጥሩ/ተገቢ የሆነውን የመምረጥ የሥነምግባር ፈተና ነው፡፡ ይህን በተመለከተ አርስቶትል የሥነምግባር ማዕከላዊ ነጥብ በእለት ተእለት ህይወታችን ውሳኔ ለሚጠይቁ ጉዳዮች " ምን ማድረግ ይገባኛል " ለሚለው ተግባራዊ ጥያቄ መልስ መስጠት መቻል ነው ይላል፡፡

ስለዚህ ሥነምግባራዊ ውሳኔ ማለት በእለት ተእለት ተግባሮቼ ወይም በአንድ በተለየ ሁኔታ ውስጥ ማድረግ በሚገባኝ ነገር ወይም መወሰን በሚጠበቅብኝ ወቅት ምን ማድረግ ይገባኛል? ለሚለው ጥያቄ መልስ ለመስጠት ከጥሩ እና ከመጥፎ፣ ተገቢ ከሆነ እና ካልሆነ የመምረጥ፣ የመወሰን እና የመተግበር ሂደት ነው፡፡

ሥነምግባራዊ ውሳኔ ህግ እና መመሪያን ተግባራዊ ከማድረግ የዘለለ ነው፡፡ ሥነምግባራዊ ውሳኔ በተለመደው መንገድ በህግ እና መመሪያ የማይሸፈኑ ውስብስብ እና ሥነምግባራዊ አጣብቅኝ ጉዳዮች ሲገጥሙ እሴቶችን መሰረት በማድረግ አማራጭ መፍትሄዎችን የማቅረብ፣ የመምረጥ እና ውሳኔ ላይ የመድረስ ሂደት ሲሆን ሥነምግባራዊ ውሳኔ ግላዊ፣ ቡድናዊ እና ተቋማዊ እሴቶችን፣ የሥነምግባር ደረጃዎችን እንዲሁም ተቋማዊ ራእይ፣ ተልእኮ፣ ዓላማና ግብ ወደ አንድ የውሳኔ አማራጭ የማምጣት ምክንያታዊ ሂደት ነው፡፡

ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ የውሳኔ አማራጮችን ከሦስት አቅጣጫዎች ይመለከታል፡፡ ከሥነምግባራዊ ግዴታዎች፣ ለሌሎች ከማሰብ ሥነምግባር እና ከሥነምግባራዊ ምክንታዊነት አንጻር ነው፡፡ ሥነምግባራዊ ግዴታዎች ለህግ ካለ ግዴታ አንጻር ብቻ ሳይሆን ህጉ ያካተታቸው ሥነምግባራዊ እና ሞራላዊ እሴቶችን ሲመለከት፣ ለሌሎች ማሰብ ስነምግባር ለሌሎች ያለንን በጎ አመለካከት እና በሌሎች ላይ የሚሰጥ ውሳኔን ራስን በሰዎች ቦታ አድርጎ ማየትን ይመለከታል፡፡ ሥነምግባራዊ ምክንያታዊነት ደግሞ ምክንያታዊ አስተሳሰብ መጠቀም እና ውሳኔን በበቂ ምክንያት ላይ መመስረትን ይመለከታል፡፡

ሥነምግባራዊ ውሳኔ ሁለት መሠረታዊ መርሆዎችን መቀበልን ይጠይቃል፡፡ አንደኛው ሁሉም መሪዎች የመወሰን እና ውሳኔውን ተግባራዊ የማድረግ አቅም እንዳላቸው እና ውሳኔው ለሚያስከትለው ውጤት ሃላፊነት የመውሰድ የሞራል ግዴታ እንዳለባቸው መቀበልን ይጠይቃል፡፡ መሪዎች የሚወስኑት ውሳኔ ወደ ተግባር የሚለወጥ በመሆኑ በተቋም ተልዕኮ፣ ዓላማ፣ ግብ፣ እሴቶችን በመጠበቅ፣ በተገልጋዮች እና በባለድርሻ አካላት ላይ እንዲሁም በሠራተኞች ላይ አሉታዊ ወይም አዎንታዊ ተጽእኖ ይፈጥራል፡፡ ለዚህ ውጤት ዉሳኔ ሰጪው አካል ሃላፊነት ሊኖረው ይገባል፡፡

ሥነምግባራዊ ውሳኔ ምክንያታዊነትን የሚመለከት በመሆኑ ሥነምግባራዊ መሪዎች ለውሳኔ ምርጫቸው መሠረት የሚደርጓቸው መርሆዎች ሊኖራቸው ይገባል፡፡ ለውሳኔያቸው መሰረት ሊያደርጓቸው የሚገቡ መርሆዎች እና የሥነምግባራዊ ንድፈ-ሃሳባዊ እሳቤዎች ምን ሊሆኑ ይገባል? ቀጥለን በትምህርት ሁለት ለውሳኔ መሰረት በመሆን የሚያግዙ ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ንድፈ ሃሳቦችን እንመለከታለን፡፡

4.2. ትምህርት ሁለት የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ንድፈ ሃሳቦች እና መርሆዎች

መነሻ ተግባር 4.2

መመሪያ፡- በሚከተሉት ጥያቄዎች ላይ ተወያይታችሁ ምላሻችሁን ለተሳታፊዎች አቅርቡ

1. በሥራ ህይወት እና ልምዳችሁ ውሳኔ ስትወስኑ መሰረት የምታደርጉት ምንድን ነው? ለምን?
2. ተገቢ፣ፍትሃዊ እና ምክንያታዊ ውሳኔ ሲባል ምን ማለት ነው? ሥነምግባራዊ ውሳኔ ጋር ያለውን አንድነት አብራሩ?

4.2.1. የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ንድፈ ሃሳቦች

የውሳኔ አማራጮችን ለመምረጥ መሪዎች ምርጫቸውን ሥነምግባራዊ ምልኡነት መርህ ላይ መሠረት ማድረግ ይኖርባቸዋል፡፡ ይህ ማለት የተቋማቸውን ራእይ፣ ተልእኮ እና ግብ፣ የተቋማቸውን አሰራር፣ ፖሊሲ፣ ህጎች፣ ደንቦች እና የሥነምግበር መመሪያ፣ የግል እና የቡድን

ሥነምግባራዊ እሴቶች እና የሙያ ሥነምግባር ደረጃዎችን በማይዋዥቅ መልኩ መሰረት ሊያደርጉ ይገባል፡፡ እነዚህን መሠረት አድርጎ መወሰን ብዥታ እና ስህተቶችን ለመቀነስ ያስችላል፡፡

ለሥነምግባራዊ ውሳኔ የሚረዱ የሥነምግባር የፍልስፍና አቅጣጫዎችን መሰረት ያደረጉ የተለያዩ የሥነምግባር ንድፈ ሃሳቦች አሉ፡፡ ከእነዚህ መካከል የሚከተሉት በብዙዎች ዘንድ የሚጠቀሱ ናቸው፡፡

1. ጠቀሜታዊ ተኮር መሆን

ጠቀሜታዊ አቀራረብ የአንድ ድርጊት ሥነምግባራዊ ትክክለኛነት እና ተገቢነት የሚመዘነው ድርጊቱ ከሚያስከትለው ውጤት አንጻር ነው የሚለውን የፍልስፍና አመለካከት መሰረት ያደረገ ነው፡፡ የአንድ ውሳኔ ወይም እርምጃ ትክክለኛነት እና ተገቢነት የሚመዘነው ውሳኔው ከሚያስገኘው ውጤት አንጻር አብዛኛውን ህብረተሰብ ተጠቃሚ የሚያደርግ ከሆነ ነው፡፡ ብዛኛውን አካል ተጠቃሚ የሚያደርግ ከሆነ ውሳኔው ሥነምግባራዊ እና ተገቢ ነው ተብሎ ይታሰባል፡፡

2. ህጋዊ ተገቢነትን መሠረት ያደረገ መሆን

ህጋዊ ተገቢነት ሲባል ለውሳኔ ምርጫ መሰረት የሚያደርገው በህግ እና በሞራል ግዴታ ላይ ነው፡፡ በዚህ አተያይ ለሥነምግባራዊ ውሳኔ ምርጫ ተገቢነት መሰረት የሚሆነው ድርጊቱ የሚስከትለው ውጤት ሳይሆን የድርጊቱ ህጋዊ እና ሞራላዊ ተገቢነት ነው ፡፡ በዚህ ንድፈ ሃሳብ የአንድ ድርጊት/ውሳኔ ተገቢነት እና ትክክለኛነት መሰረት የሚያደርገው የድርጊቱ አፈጻጸም ህጋዊ እና ሞራላዊ ተቀባይነት ያለው መሆኑ ነው፡፡

3. የውሳኔው ፍትሃዊነት ወይም ሚዛናዊነት

ይህ ንድፈ-ሃሳብ እኩል የሆኑትን በእኩል ደረጃ ማየት፣ እኩል ያልሆኑትን በግድ እኩል ያለማድረግ አስተሳሰብን መሰረት ያደረገ መርህ ነው፡፡ በዚህ መርህ መሰረት አንድ ድርጊት/ውሳኔ ሥነምግባራዊ የሚባለው ሚዛናዊ እና ፍትሃዊ ሲሆን ነው፤ የውሳኔ ምርጫው መሰረት ማድረግ ያለበት ውሳኔው የሚመለከታቸውን አካላት ፍላጎት ሚዛናዊ እና ፍትሃዊ መሆኑ ላይ ነው፡፡

4. ለጋራ መልካም ህይወት እሳቤ

ሥነምግባራዊ ውሳኔ ትክክል እና ተገቢ ተግባር ነው የሚባለው ለሰዎች የጋራ ጥቅም እና ደህንነት የሚያስገኝ ሲሆን ነው የሚል መርህን መሰረት ያደረገ ነው፡፡ በዚህ አቀራረብ መልካም የውሳኔ ምርጫ ለሰዎች የጋራ ደህነነት እና እድገት ይበልጥ ጠቀሜታ ያለው ሲሆን ነው፡፡

5. የሥነምግባር ልእልና መርህ

ይህ አስተሳሰብ ሀቀኛነት፣ ታማኝነት፣ ቀንነት፣ ፍትሃዊነት፣ ርህራሄ፣ ልግስናን እና የመሳሰሉ ምግባረ ሰናይነት መሰረት አድርጎ የውሳኔ አማራጮችን መምረጥን የሚመለከት ነው፡፡ ውሳኔው ከላይ የተጠቀሱትን መልካም ባሕሪያት የሚያቅፍ/ የሚከተል ሲሆን ጥሩ እና የተሻለ ሥነምግባራዊ ምርጫ ነው ለማለት ያስችለዋል፡፡

4.3. ትምህርት አራት ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደቶች

መነሻ ተግባር 4.3

***መመሪያ*፡-** ወደ ዋናው ትምህርት ከመግባታችሁ በፊት በሚከተሉት ጥያቄዎች ላይ ተወያዩባቸው፡፡

1. ከጎናችሁ ካለ/ካለች ሰልጣኝ ጋር በሥራ ልምዳችሁ ውሳኔ ስትወስኑ የምትከተሉትን ቅደም ተከተላዊ ተግባር ምን እንደሆነ ተወያዩባቸው፣
2. በልምዳችሁ መካከል ያያችሁትን አንድነት እና ልዩነት በማስታወሻ ደብተራችሁ ላይ አስፍሩ እና ለጠቅላላ ሰልጣኞች አቅርቡ፡፡

4.3.1. ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ደረጃዎች እና ሞዴሎች

ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደቶችን የሚያሳዩ በርካታ የውሳኔ አሰጣጥ ሞዴሎች ቢኖሩም ብዙዎቹ ሞዴሎች ያከተቷቸውን ሃሳቦች ያቀፈው ምክንያታዊ ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ አንዱ ነው፡፡

በምክንያታዊ ስነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ወደ ውሳኔ ለመድረስ የሚከተሉትን ደረጃዎች በቅደም ተከተል ማከናወን ይጠይቃል፡፡

1. **ችግሩን መለየት፣**

   በሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ የመጀመሪያው ተግባር ውሳኔ የሚፈልገውን ችግር መለየት እና መረዳት ነው፡፡ ችግሩን መረዳት የተሻለ እና ተገቢ አማራጮችን ማቅረብ ያስችላል፡፡

2. **ችግሩን ለመፍታት ዓላማ እና ግብ ማስቀመጥ**

   ችግሩን መፍታት ለምን እንደሚያስፈልግ እና ውሳኔው የሚያሳካቸውን ግቦች ማስቀመጥ

3. **አማራጮችን ማቅረብ**

   ችግሩን ለመፍታት የሚያግዙ የውሳኔ አማራጮችን መዘርዘር

4. **እንዳንዱ አማራጭ ሊያስከትል ከሚችለው ውጤት አኳያ መመዘን**

   እያንዳንዱ አማራጭ ውሳኔው በሚመለከታቸው አካላት ላይ ሊያስከትል የሚችለውን ውጤት መፈተሽ፤ አነስተኛ ጉዳት እና ከፍተኛ ጠቀሜታ ከማስገኘት አንጻር ማየት፡፡

5. **አማራጮችን ከጉልህ እሴቶች እና መርሆዎች አንጻር መመዘን**

   በአማራጭነት ከቀረቡት መካከል የተሻለ እና ተገቢ የሆነውን ለመምረጥ አማራጮቹን ከህጋዊነት፣ ከተቋሙ፣ ከሰራተኞች፣ ከህብረተሰቡ እና ከግል ሥነምግባራዊ መርሆዎች እና እሴቶች አንጻር መመዘን ፡፡

6. **ይበልጥ ተገቢ የሆነውን አማራጭ መምረጥ፣ መወሰን**

   ተገቢ፣ ፍትሃዊ፣ ህጋዊ እና ሚዛናዊ የሆነውን ለውሳኔ መምረጥ፤ሲመረጥ ተግባራዊ ማድረግ የሚቻል መሆኑን ማረጋገጥ ይገባል፡፡

7. **የተመረጠውን የውሳኔ ሃሳብ ሥራ ላይ ማዋል**

   ውሳኔ የተሻለውን አማራጭ ከመምረጥ በዘለለ ወደተግባር የሚለወጥ በመሆኑ በዚህ ደረጃ ከውሳኔ አማራጮቹ መካከል የተመረጠውን ተግባራዊ ማድረግ እና መከታተል ይመለከታል፡፡

8. የውሳኔውን አፈጻጸም መከታተል፣

   በዚህ ደረጃ የተመረጠውና ተግባራዊ የተደረገው የውሳኔ አማራጭ በታሰበው መልኩ ተግባራዊ መደረጉን መከታተልን ይመለከታል፡፡

9. **የውሳኔውን ውጤት መመርመር**

በመጨረሻ ውሳኔው የታሰበውን ዓላማ እና ግብ ማሳካቱን ወይም ችግሩን መፍታቱን መፈተሽ ይሆናል፡፡ ውሳኔው ችግሩን በታሰበው ደረጃ ያልፈታ ሆኖ ከተገኘ የውሳኔ አሰጣጥ ሂደቱን እንደገና መፈተሽ እና ማስተካከያ ማድረግ ያስፈልጋል፡፡

ባለ አምስት ደረጃ የሥነምግባር የውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ሞዴል

1. **የሥነምግባር ጥያቄ መኖሩን ማወቅ ነው፡፡**
   - በግል እና በግለሰቦች መካከል ወይም በሰፊው ሕብረተሰብ ደረጃ መስተካከል ያለበት የተዛባ እና የተሳሳተ ነገር አለ ወይ? ብለን መጠየቅ አለብን፡፡ ይህስ ሁኔታ ለዜጎች ወይም ለሕብረተሰቡ ምን ያህል ጎጂነት አለው?
   - ችግሩ ከሕጋዊ እና ድርጅታዊ ጉዳይ አልፎ የሚሄድ ነውን? በዜጎች ላይ ምን ጉዳት ያመጣል? ወደ ፊትስ ለተሻለ ሕይወት ተስፋ ያለው ነው?
2. **መረጃዎችን መሰብሰብ**
   - ከችግሩ ጋር ተያያዥነት ያላቸው መረጃዎች ምንድናቸው? በግልጽ ያልታወቁ መረጃዎችስ ምንድናቸው?
   - ችግሩን ለመቅረፍ በሚደረገው ውሳኔ ወይም በሚወሰደው እርምጃ የሚጠቀሙ ግለሰቦች ወይም ቡድን የትኞቹ ናቸው? የተለየ ችግር ስላለባቸው ወይም እኛ የተለየ ግዴታ ስላለን በችግሩ መቃለል የበለጠ ድርሻ ወይም ጠቀሜታ የሚኖራቸው እነማን ናቸው?
   - ተግባራዊ እርምጃ ለመውሰድ ያሉት አማራጮች ምንድን ናቸው? ጉዳዩ ከሚመለከታቸው ግለሰቦች ወይም ቡድኖች ሁሉ ጋር ምክክር ተደርጎበታል? ያሉትን አማራጮች ዝርዝር ለአንድ ለምናከብረው ሰው ቢተላለፍ ያ ሰው ምን ሊል ይችላል?

3. **የተመረጡ ተግባራዊ እርምጃዎችን ከተለያዩ የሥነምግባር መርሆዎች (ጽንስ አሳቦች) አንፃር መገምገም፡፡** አማራጮችን የሚከተሉትን ጥያቄዎች በማንሳት መመዘን
   - የትኛው ውሳኔ ወይም የተግባር አማራጭ ከሌሎች አማራጮች ይበልጥ የበለጠውን መልካም ነገር ወይም ያነሰውን ጉዳት ያመጣል?
   - የትኛው አማራጭ የሚመለከታቸውን አካላት በሙሉ ነጻነት እና መብት ይበልጥ ያከብራል ወይም ይጠብቃል?

- የትኛው አማራጭ ሰዎችን በእኩል ደረጃ ያስተናግዳል ወይም ድርሻ ያላቸውን ሁሉ በሚዛናዊነት፣ በእኩልነት እና በፍትሐዊነት የሚጠቅመው የትኛው አማራጭ ነው? የፍትሕ መርህ የሚጠብቀው የትኛው ነው?
- የትኛው ውሳኔ ወይም ድርጊት የብዙኃኑን ችግር ይፈታል? ወይም የብዙሃኑን የህብረተሰብ ጥቅም ያስጠብቃል? የትኛው አማራጭ ሚዛኑ ወደ መልካሙ ይደፋል ወይንም የብዙኃኑን ደስታ ይጨምራል?
- የትኛው የድርጊት አማራጭ ሕግን በጠበቀ ሁኔታ ይከናወናል?

4. **መወሰን እና ውሳኔን መመዘን**

ለችግሩ መፍትሄ የሚሆነውን አማራጭ መምረጥ እና መወሰን?

- ውሳኔው ህጋዊ ነው?
- ውሳኔው ለሁሉም ባለድርሻዎች ፍትሃዊ እና ሚዛናዊ ነው?
- ውሳኔው ለረጅም እና ለአጭር ጊዜ መፍትሄ የሚሆን ነው?
- ውሳኔው ተግባራዊ ሲሆን ምን ይሰማኛል? በዉሳኔዬ አፍራለሁ ወይስ ያኮራኛል? ከህሊና ወቀሳ ነጻ ያደርገኛል?
- ውሳኔው በሥራ ባልደረቦቼ፣ በጓደኞቼ ዘንድ ምን ውጤት ያስከትላል? ያፍሩበታል ወይስ ይኮሩበታል?

5. **ውሳኔውን መተግበር እና ውጤቱን መመዘን**

- ውሳኔው ለሁሉም ባለድርሻ አካላት ትኩረት በመስጠት እና በማክበር እንዴት ተግባራዊ ተደረገ?
- ውሳኔው የተፈለገውን ውጤት አስገኝቷል ወይስ አላስገኘም? ካላስገኘ እንደገና ሂደቱን በመፈተሽ እርምጃውን ማስተካከል፡፡

የተወሰደው እርምጃ ማስተካከያ የሚያስፈልገው ሆኖ ከተገኘ በአማራጭነት የሚከተሉትን የማስተካከያ እርምጃ ደረጃዎች መጠቀም ያግዛል፡፡

እርምጃውን የማስተካከያ ደረጃዎች

1 **ቆም ብሎ ማሰብ**

ችግሩን ለመገንዘብ መረጃዎችን ማሰባሰብ እና መላምቶችን/ግምቶችን መለየት፤

ለሚከተሉት ጥያቄዎች ተገቢ መልስ መስጠት፣

- ጉዳዩ ሥነምግባራዊ ነው?

- ጉዳዩ ሕጋዊ ይዘት አለው? ሙያዊ ነው? ወይስ ከእነዚህ ሁለቱ እና ከዚያ በላይ አብረው የተጣመሩበት ነው?
- የችግሩ መነሻ መንስኤ ምንድን ነው? የሚሉትን መመለስ ያስፈልጋል፡፡

ከመረጃዎች ውስጥ መላምቶችን፣ አደናጋሪ ነገሮችን፣ ግምታዊ ሁኔታዎችን፣ እና ምናባዊ ጉዳዮችን ማውጣት፤

2 **የሥነምግባር መርሆዎችን፣እሴቶችን፣መመሪያዎችን መጠቀም**

- ችግሩን ለመፍታት የስነምግባር እሴቶችን፣ መርሆዎችን እና የሥነምግባር መመሪያን በመጠቀም ተጨባጭ እና ግልጽ የሆኑ መረጃዎችን ማሰባሰብ፣

3 **የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ፈታኝ ሁኔታዎችን ተፈጥሯዊ ባሕሪ እና መጠን መገምገም**

- የሞራላዊ መርሆዎችን የችግር ፈቺነት አቅም፣ ጠቀሜታ፣ ፍትሐዊነት፣ እና አስተማማኝነት ሁኔታ ግንዛቤ ውስጥ ማስገባት እና የትኛው መርህ ለየትኛው ችግር እንደሚሆን መመርመር፤
- በመስኩ የተሻለ ልምድ እና እውቀት ያላቸውን ባለሙያዎችና የሥራ ባልደረቦች በማነጋገር ለውሳኔ አሰጣጣችን የተሻለ መረጃ በማሰባሰብ መጠቀም፤

4 **አማራጮችን ማፍለቅ**

- እንዳስፈላጊነቱ የሌሎችን አቅም በመጠቀም አማራጭ የመፍትሄ ሃሳቦችን እና መርሃ ግብር ማዘጋጀት፣

5 **አማራጭ ሃሳቦችን መመዘን እና መምረጥ**

- ሁሉንም አማራጮች መገምገም እና የሚያስገኙትን ውጤት መተንበይ፣
- የበለጠ ችግር ሊያስከትሉ የሚችሉ ወይም ምንም ፋይዳ የሌላቸውን አማራጮች ለይቶ መተው፣
- የተሻለውን አማራጭ መምረጥ፡፡

6 **የተመረጠውን አማራጭ መገምገም**

የተመረጠውን የውሳኔ አማራጭ የሚከተሉትን ጥያቄዎች በማንሳት መፈተሽ ያስፈልጋል፡፡

- ውሳኔውን የምንሰጥበት መንገድ በራሳችን ስንገመግመው ፍትሐዊ ነው ወይ?
- ውሳኔው በየትኛውም መንገድ ለሕዝብ ይፋ ቢሆን ተቀባይነት ይኖረዋል/ያገኛል?
- ይህንን ውሳኔ ሌሎች ቢሰጡት እኛ ይህንን ውሳኔ ለሰጡት ሰዎች ተመሳሳይ ስሜት ይኖረናል ወይ?

7 **ውሳኔውን ተግባራዊ ማድረግ**

ውሳኔውን ተግባራዊ ካደረግን በኋላ ደግሞ ውጤቱን ወይም ያስገኘውን ጠቀሜታ እና ያስከተለውን ጉዳት በመለየት ችግሩን ለማስወገድ ክትትል ማድረግ፣ መከለስ እና እንደ አስፈላጊነቱ ማሻሻል ያስፈልጋል፡፡

4.4. ትምህርት አራት ሥነምግባራዊ አጣብቂኝ/ ፈታኝ ሁኔታዎች

መነሻ ተግባር 4.4

መመሪያ፡- ለቀረቡት ጥያቄዎች ቀድሞ ያላችሁን እውቀት እና ልምድ በመጠቀም መልሱ፡፡ መልሳችሁን ለሥልጠናው አመቻች ግለጹ፡፡

1. ስለ ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታ ወይም አጣብቂኝ ያላችሁን ግንዛቤ ግለጹ? ምንድነው ትላላችሁ?
2. አንድ ሰው ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች ውስጥ የሚገባው ምን አይነት ሁኔታዎች ሲገጥሙት ነው?
3. በሥራ ህይወታችሁ የገጠማችሁን ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች እና እንዴት እንደፈታችኋቸው በምሳሌ አቅርቡ

4.4.

በሞራላዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት በሁለት የውሳኔ ምርጫዎች ወይም እርምጃዎች መካከል አንዱን የመምረጥ ግዴታ ሲኖር የሚፈጠር የምርጫ ችግር/አጣብቂኝ ነው፡፡ ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታ ትክክል እና ትክክል ያልሆነን፣ተገቢ እና ተገቢ ያልሆነን የመምረጥ ጉዳይ አይደለም፡፡ ሁለት እና ከሁለት በላይ የሆኑ መልካም ወይም ትክክል ወይም ተገቢ የውሳኔ አማራጮች መካከል የመምረጥ ጉዳይ ነው፡፡

4.4.2. ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች የሚፈጠሩባቸው ሁኔታዎች

በሥነምግባር መርሆዎች እና እሴቶች መካከል ግጭት ወይም ተቃርኖ ሲፈጠር፤ በሥምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት እሴቶች በራሳቸው ሥነምግባራዊ ውሳኔ ለመስጠት ፈታኝ ሁኔታ ውስጥ እንድንገባ የሚያስገድዱበት ሁኔታ አለ፡፡ በተቀበልናቸው ወሳኝ እሴቶች መካከል ግጭት ሲፈጠር ሥነምግባራዊ ውሳኔ ለመስጠት አጣብቂኝ ውስጥ እንገባለን፡፡ በግለሰብ መብት እና ነጻነት እና በህብረተሰብ ጥቅም እና ደህንነት፣ ሃሳብ እና እምነትን በመግለጽ እና በህብረተሰብ ባህል እና ልማድ፤ ሚስጢር በመጠበቅ እና ህጋዊ ግዴታን በመወጣት መካከል ያለ የምርጫ ችግሮችን ማየት ይቻላል፡፡

ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች ከዚህ በታች በተገለጹት ሊከሰት ይችላል፡፡

- **እዉነት ከታማኝነት ጋር** - እውነት ከታማኝነት፣ ከሃላፊነት እና ቃልን ከመጠበቅ ጋር ግጭት በሚፈጠርበት ወቀት ነዉ፡፡
- **ፍትህ ከይቅርታ ማድረግ ጋር** - ፍትሐዊነት፤ እኩልነት እና ህግን ማክበር ከሀዘኔታ እና ይቅርታ ከማድረግ ጋር ግጭት ሲፈጥር ነው፡፡
- **የግለሰብ ከማህብረሰብ ጋር** - የእኛ እና የእነርሱ ወይም የእኔ እና የሌሎች ፍላጎት ግጭት ሲፈጠር፡፡
- **የአጭር ጊዜ ከረጅም ጊዜ** - የአጭር ጊዜ ጥቅም ከረጅም ጊዜ ጥቅም ጋር ግጭት ሲፈጥር፡፡

የሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታዎች ሲገጥሙ ውሳኔ ለመስጠት ለውሳኔ መሰረት የሚሆኑ ሥነምግባራዊ መርሆዎችን በመለየት ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደትን መጠቀም ይገባል፡፡ ለዚህም በትምህርት አራት ያየናቸውን ሞዴሎች እንዳስፈላጊነቱ መጠቀም ይቻላል፡፡

መልመጃ 3.1

መመሪያ፡- አመቻቹ በሚሰጢችሁ መመሪያ መሠረት ቡድን መሥርቱ ኬዞችን መሰረት አድርገው የቀረቡ ጥያቄዎችን ተወያይታችሁ መልሳችሁን በቡድን መሪያችሁ አማካኝነት ለተሳታፊዎች አቅርቡ፡፡

የመወያያ ሃሳብ (ኬዝ) አንድ

አቶ አበበ የአንድ የመንግሥት መሥሪያ ቤት ሥራ መሪ ናቸው፡፡ አቶ አበበ ከብዙዎቹ ሠራተኞች ጋር መልካም የሆነ ግንኙነት ያላቸው ቢሆንም ከወ/ሮ ፈትያ ጋር ለረጅም ዓመት አብረው በመሥራታቸው ቤተሰባዊ ዝምድና ደረጃ የደረሰ ቅርበት አላቸው፡፡ ወ/ሮ ፈትያ በራሳቸው ጥረት የውጭ አገር ትምህርት እድል ያገኛሉ፤ ይህንን በመግለጽ መ/ቤቱ ውጭ አገር ሄደው ለሚማሩ ሰራተኞች የሚደረግ የደመወዝ እና ሌሎች ድጋፎች እንዲፈቀድላቸው ለአቶ አበበ ጥያቄ ያቀርባሉ፡፡

1. በዚህ ጉዳይ ላይ ለመወሰን የሚገጥም ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታ አለ ወይ? ካለ ምንድን ነው?
2. እርስዎ አቶ አበበን ቢሆኑ ምን ይወስናሉ?

በውሳኔው የወ/ሮ ፈትያ ጥያቄ ተቀባይነት አግኝቶ ተምረው ይመለሳሉ፡፡ ጥቂት ጊዜ እንደሰሩ የተማሩት ትምህርት መስክ ብዙ ሰዎች ያልተማሩት በመሆኑ አንድ የግል ድርጅት በከፍተኛ ደመወዝ ሊቀጥሯቸው ያግባቧቸው እና ይስማማሉ፡፡ በዚህም መ/ቤታቸው እንዲለቃቸው ይጠይቃሉ፡፡

3. ለዚህ ጥያቄ ውሳኔ ለመስጠት አቶ አበበ ምን ፈታኝ ሁኔታ ይገጥማቸዋል? እርስዎስ ምን ይወስናሉ?
4. ውሳኔያችሁን ከዚህ በፊት ከተመለከትናቸው የሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ሂደቶችን በመጠቀም የውሳኔ አሰጣጥ ሂደቶችን አሳዩ?

የመወያያ ሃሳብ (ኬዝ) ሁለት

እርስዎ የአንድ ባንክ ሰራተኛ ነዎት፡፡ ከእርስዎ ጋር የሚሰሩ አንድ የስራ ባልደረባዎ የአራት ዓመት ልጃቸው በጠና እንደታመመባቸው እና ወደ ውጪ አገር ሄዶ ሕክምና ካልተደረገለት መትረፍ እንደማይችል ለዚህም ሁለት ሚሊየን ብር እንደሚያስፈልግ እና ይህንን ያህል ገንዘብም የሌላቸዉ መሆኑን ነገረዎት ፡፡ ገንዘቡንም ተንቀሳቃሽ ካልሆነ ሂሳብ ወስደው ሊጠቀሙ እና ገንዘቡን ከቁጠባ ተበድረው ሲመለሱ እንደሚተኩ ይገልጽልዎታል፡፡

1. ለዚህ ጥያቄ ምን ይመልሳሉ?
2. በዚህ ጉዳይ ሥነምግባራዊ ፈታኝ ሁኔታ አለ ወይ? ምን እንደሆነ ግለጹ፡፡

የክፍል አራት ማጠቃለያ

ሥነምግባራዊ ውሳኔ በአንድ በተወሰነ ሁኔታ ውስጥ መፍትሄ የሚፈልጉ ጉዳዮችን በጥንቃቄ መለየት፣ አማራጭ መፍትሄዎችን መፈለግ፣ የተሻለ አማራጭ የመምረጥ እና የመተግበር ሂደት ነው፡፡ መሪዎች ውሳኔ ለመስጠት ሥነምግባራዊ ምልአነት መርህ መሠረት ማድረግ ይኖርባቸዋል፡፡ ሥነምግባራዊ ውሳኔ ምክንያታዊነትን የሚመለከት በመሆኑ ሥነምግባራዊ መሪዎች ለውሳኔያቸው መሰረት ሊያደርጓቸው የሚገቡ መርሆዎች እና ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ ንድፈ ሃሳቦችን መገንዘብና ተግባራዊ ማድረግ ይጠበቀባቸዋል፡፡ ለሥነምግባራዊ ውሳኔ ከሚረዱ የተለያዩ የሥነምግባር ንድፈ ሃሳቦች መካከል የሚከተሉት የሚጠቀሱ ናቸው፡፡ ድርጊቱ ከሚያስከትለው ውጤት አንጻር ማየት፤ የድርጊቱ አፈጻጸም ህጋዊ እና ሞራላዊ ተቀባይነት ያለው መሆኑን፤ ውሳኔው የሚመለከታቸውን አካላት ፍላጎት አኳያ ሚዛናዊ እና ፍትሃዊ መሆኑ፤ ለጋራ ደህነነት እና እድገት ይበልጥ ጠቀሜታ ያለው መሆኑ እና የሥነምግባር ልእልና መርህ መሰረት አድርጎ የውሳኔ አማራጮችን መምረጥን የሚመለከት ነው፡፡ በመሆኑም መሪዎች ዉሳኔ መስጠት በሚያስፈልጋቸዉ ጉዳዮች ላይ ተገቢዉን ዉሳኔ መስጠት እና የሚያስከትለዉን ዉጤት መገምገም ቁልፍ ስራቸዉ ማድረግ አለባቸዉ፡፡

ክፍል አምስት
ሥነምግባራዊ አመራር መገንባት

የክፍለ ትምህርቱ አጭር መግለጫ

ከዚህ በፊት ባየናቸው ክፍሎች ስነምግባራዊ አመራር ለምን እንደሚያስፈልግ በጥልቀት ተመልክተናል፡፡ ይህ ክፍል ደግሞ ሥነምግባራዊ አመራር መገንቢያ መንገዶች ላይ ያተኩራል፡፡

የትምህርቱ ዓላማዎች

የሥልጠናው ተሳታፊዎች ከዚህ ትምህርት በኃላ

- ሥነምግባራዊ አመራር መገንቢያ መንገዶች ይዘረዝራሉ፡፡
- ሥነምግባራዊ አመራር ለመገንቢ ሲዳብሩ የሚገቡ እሴቶችና መርሆዎችን ይለያሉ፡፡

የሚወስደዉ ጊዜ ፡ 3፡00 ሰዓት

የማስልጠኛ ዘዴዎች ፡ ገለፃ፣ ጥያቄና መልስ ፣የቡድን ዉይይት

መርጃ መሳሪያዎች፡ ፓወር ፖይንት፣ ማርከር፣ ፍሊፕ ቻርት፣ ወዘተ…

5.1. ትምህርት አንድ ሥነምግባራዊ አመራር መገንቢያ መንገዶች

መነሻ ተግባር 5.1

መመሪያ፡- በዚህ ጥያቄ ላይ አጠገባችሁ ካሉ ተሳታፊዎች ጋር ተነጋገሩ እና መልሳችሁን ለተሳታፊዎች ግለጹ

- ሥነምግባራዊ አመራር እንዴት ይገነባል?

ሥነምግባራዊ አመራር በተለያየ መንገድ ሊገነባ ይችላል፤ ከእነዚህም ውስጥ የሚከተሉት ይገኙበታል።

1. እሴቶችን መሠረት ያደረገ የሥነምግባር ፕሮግራም መዘርጋት

የበርካታ አገራት እና ተቋማት ውድቀት ከመሪዎቹ እና ከሠራተኞች ሥነምግባር መጓደል ጋር የተያያዘ እንደሆነ ይታመናል። ይህን ችግር ለመቅረፍ ሥነምግባራዊ አመራር ማጎልበት ያስፈልጋል። ሥነምግባራዊ አመራር ለማጎልበት ስብዕናቸው የጎለበተ፣ ክህሎታቸው የዳበረ እና መልካም ሥነምግባራዊ እሴቶችን የገነቡ አመራር እና ሙያተኞች መፍጠር ያስፈልጋል። ለዚህ ደግሞ ሥነምግባራዊ እሴቶችን መሠረት ያደረገ የስነምግባር ትምህርት እና ሥልጠና ፕሮግራሞች መዘርጋት እና መደገፍ ያስፈልጋል።

ሥልጠናው አመራሩ እና ሠራተኞች የሚመሩበትን የሥነምግባር እሴቶች እና መልካም ሥነምግባራዊ ባህሪያት ማስታጠቅ ብቻ ሳይሆን ያላቸውን ክህሎት እና ሥነምግባራዊ ባህሪያት ይበልጥ እንዲገልፁ እና እንዲጠቀሙበት ለማድረግም ጭምር ይሆናል።

2. ተቋማዊ ሥነምግባራዊ ባህል መገንባት

የእያንዳንዱ ሠራተኛ ባህሪይ በተቋሙ ሥነምግባራዊ ባህል ላይ ከፍተኛ ተጽእኖ ይፈጥራል። ከመሪዎች የሚጠበቀው ሥነምግባራዊ ግዴታዎቻቸውን እንዲወጡ ብቻ ሳይሆን፣ የሚመሯቸው ሠራተኞች በሙሉ ሥነምግባራዊ ሁኔታዎችን የሚደግፉ እና የሥነምግባር ደረጃ ጠብቀው የሚሰሩ መሆናቸውን ማረጋገጥም ጭምር ነው። ለዚህ ደግሞ ተቋማዊ ሥነምግባራዊ ባህል በመገንባት ሥነምግባራዊ አመራርን ማረጋገጥ ያስፈልጋል። ሥነምግባራዊ አመራር ከሚገነባባቸው መንገዶች አንዱ ተቋማዊ ሥነምግባራዊ ባህል መገንባት መቻል ነው። መሪዎች ተቋማዊ ባህል በመገንባት እና በማስቀጠል ወሳኝ ሚና አላቸው። በመሆኑም መሪዎች ሥነምግባራዊ አመራር ለመገንባት ተቋማዊ ሥነምግባራዊ ባህልን መገንባት ይኖርባቸዋል።

ተቋማዊ ሥነምግባራዊ ባህል እንዴት ይገነባል?

መሪዎች ተቋማዊ ሥነምግባራዊ ባህል ለመገንባት ከዚህ በታች በተገለጹት ጉዳዮች ላይ ትኩረት በማድረግ መስራት ይጠበቅባቸዋል ።

ተቋማዊ ባህል ለመገንባት መሪዎች ሥነምግባር በተቋሙ እና በእነርሱ ዘንድ ከፍተኛ ቦታ እና ትኩረት ያለው መሆኑን ማሳየት ይጠበቅባቸዋል፡፡ በርካታ መሪዎች በግላቸው ሥነምግባራዊ አመራር ለመስጠት ቁርጠኛነት ቢያሳዩም፣ በተቋሙ ሰራተኞች ባህል በቀላሉ ተጽእኖ ሥር ሊወድቁ እና ቁርጠኝነታቸውም ሊሸረሸር የሚችልበት ሁኔታ ሊፈጠር ይችላል፡፡ ስለዚህ መሪዎች ሁልጊዜ ሥነምግባር በተቋሙ ከፍተኛ ቦታ የተሰጠው እና ያለው መሆኑን ማሳየት ይኖርባቸዋል፡፡

ሥነምግባር ከፍተኛ ቦታ የተሰጠው መሆኑን ለማሳየት፡-

- **ስለ ሥነምግባር ዘወትር መግለጽ እና ማብራራት** - ስለ ሥነምግባር አስፈላጊነት እና ሥነምግባር ከሃላፊነት እና ግዴታን ከመወጣት እንዲሁም ህዝብን ከማገልገል አንጻር ያለውን ትርጉም እና አስፈላጊነት ለሰራተኞች መግለጽ እና ማስረዳት፤

- **ሥነምግባር ለእነሱ ትርጉም ያለው እና ከፍተኛ ቦታ የተሰጠው መሆኑን ማረጋገጥ**
  - መሪዎች ስለሥነምግባር የገለጹትን/የተናገሩትን ሆነው በመገኘት በውሳኔያቸው፣ በሚያከናውኑት ተግባር እና ባላቸው ግንኙነት በተግባር በማሳየት ማረጋገጥ፤
  - ሥነምግባርን በሥራ አፈጻጸም እና ምዘና መስፈርትነት ማካተት፤
  - መልካም ሥነምግባር ያላቸዉ ሰራተኞችን ማበረታታት፣ መሸለም፣ በሚያጠፉት ላይ ደግሞ አስተማሪ እርምጃ መውሰድ፤
  - በሥነምግባር ዙሪያ ውይይት እንዲኖር ማበረታታት እና ምቹ ሁኔታዎችን መፍጠር፡፡

3. የሚጠበቁ የሥነምግባር ደረጃዎችን እና ባህሪያትን ግልጽ ማድረግ

ሠራተኞች በሥራ ላይ ከተገልጋይ ጋር እና እርስ በርሳቸው ባላቸው ግንኙነት ሊያሳዩ የሚገባቸውን የሥነምግባር ደረጃዎች በሥነምግባር መመሪያ ወይም በአስተዳደር መመሪያ በማካተት በግልጽ ማሳወቅ፡፡

4. ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጥጥ መለማመድ እና ተግባራዊ ማድረግ

ሥነምግባራዊ ለሆኑ ጉዳዮች ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ መለማመድ እና ተግባራዊ ማድረግ

- ውሳኔ የሚፈልጉ ሥነምግባራዊ ጉዳዮችን መለየት፤
- ስልታዊ ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ በመጠቀም ውሳኔ ላይ መድረስ፤
- ውሳኔን ማብራራት እና ሂደቶችን ተግባራዊ ማድረግ፡፡

4. የሥነምግባር ፕሮግራሞችን መዘርጋትና ማጠናከር

በተቋሙ ውስጥ የሥነምግባር ማጎልበቻ ፕሮግራሞችን መዘርጋት፣ የሥነምግባር ማስተባበሪያ አካል እንዲኖር ማድረግ፣ የሥራ እና የሙያ ስነምግባር መመሪያዎች ማዘጋጀት እና ተግባራዊ ማድረግ፣ ወዘተ.. ሥራዎችን መደገፍ በተቋም ባህል ለመገንባት ያግዛል፡፡

መልመጃ 5.1

መመሪያ፡- አመቻቹ በሚሰጧችሁ መመሪያ መሠረት በመጣጣችሁበት ተቋም/ክፍል መሰረት ቡድን መሥርቱ እና ቀጥሎ በቀረቡት ጥያቄዎች ላይ ተወያዩ እና የደረሳችሁበትን ምላሽ በቡድኑ መሪ አማካይነት ለተሳታፊዎች አቅርቡ

1. የተቋማችሁ/የክፍላችሁ ሥነምግባራዊ ባህል እንዴት ይገለጻል?
2. ሥነምግባራዊ ተቋማዊ ባህል ለመገንባት በተቋማችሁ/ ክፍላችሁ አመራር ወይም /እናንተ/ ከላይ ከተመለከትናቸው የትኞቹ ተግባራት ተከናዉነዋል?

የክፍል አምስት ማጠቃለያ

በተገቢዉ ሁኔታ የመንግስት አገልግሎቶች እንዲሰጡና የተቋማትን ቀጣይነት ለማረጋገጥ ሥነምግባራዊ አመራር መገንባት አስፈላጊ ነዉ፡፡ በመሆኑም መሪዎች ሥነምግባራዊ አመራር መገንባት ከሚያስችሉ ተግባራት ላይ በማተኮር መስራት ይጠበቅባቸዋል፡፡ ከዚህ አኳያ መሪዎች ማከናወን ከሚገባቸዉ ተግባራት መካከል ሥነምግባራዊ እሴቶችን መሠረት ያደረገ የስነምግባር ትምህርት እና ሥልጠና ፕሮግራሞች መዘርጋት እና መደገፍ፤ ተቋማዊ ሥነምግባራዊ ባህል በመገንባት፤ ሊያሳዩ የሚገባቸውን የሥነምግባር ደረጃዎች በግልጽ ማሳወቅ፤ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጥጥ ተግባራዊ ማድረግ፤ እንዲሁም የተለያዩ የሥነምግባር ፕሮግራሞችን መዘርጋት ላይ በትኩረት መስራት ይጠበቅባቸዋል፡፡

ዋቢ ምንጮች / ጽሁፎች

Amundsen, I. & Andrade, V. P. de (eds.) (2009) *Public Sector Ethics: Compendium for teaching at the Catholic University of Angola.*

Ehrich, L. and Neil Cranston & Megan Kimber (Not Dated-ND) *Public Sector Managers and Ethical Dilemas*.

International Federations of Accountants (2012) IFAC POLICY POSITION 5.

King. Jeff (ND) *Ethics and Our Role as Leaders*.

Lewis, C. W. and Stuart C. Gilman (2005) *The Ethics Challenge in Public Sector Service* (second ediotion). John Wiley & Sons, Inc.

Marie, L. (ND) *Understanding and Mainting Ethical Values in the Public Sector Through an Integrated Ethical Approach to Leadership*.

MLE, T. R.(ND) *Professional and Ethical Conduct in the Public Sector.*

Monahan, K (2012) "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership", in *Organizations Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5 Iss. 1, pp. 56-66.

New South Walls Ombudsman (2010) *Public Sector Agencies Fact Sheet 16.*

Squazzo, J.D. (2012) *Ethical Challenges and Responsibilities of Leaders.*

Ssonko, D.K.W. (2010) *Ethical Accountability, Transparency, Integrity and Professionalism in the Public Sector: the Case of Uganda*

Stivers, C. (1994) "The Listening Bureaucrat: Responsiveness in Public Administration". *in Public Administration Review* July-August 1994 Vol.54 No. 4 pp. 364-36

United Nations Department of Economic and Social Affairs (2015) *Responsive and Accountable Public Governance 2015 WORLD PUBLIC SECTOR REPORT*

United Nations Secretariat (1997) *Ethics, Professionalism and the Image of the Public Service: Report prepared by the Secretariat*

United Nations (2000) *Promoting Ethics in the Public Service*. New York

Whitton, H. (2001) *Implementing Effective Ethics in Govenent and the Civil Service.*

አባሪ 1

ከስልጠና በፊት የሰልጣኞች መገምገሚያ መጠይቅ

/ ሥነምግባራዊ አመራር /

ተ.ቁ	ርዕሰ ጉዳይ	በርዕሰ ጉዳዩ ላይ ከዚህ በፊት ያለዎት ግንዛቤ				
		በጣም ከፍተኛ (5)	ከፍተኛ (4)	መካከለኛ (3)	ዝቅተኛ (2)	በጣም ዝቅተኛ (1)
1.	የሥነምግባር እና የአመራር ጽንሰ ሃሳብ					
2.	የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰ ሃሳብ					
3.	የሥነምግባራዊ አመራር እና የህዝብ አገልግሎት					
4.	የሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ለመንግስታዊ ተቋማት					
5.	የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች (skills)					
6.	የሥነምግባራዊ አመራር መርሆዎች (Principles)					
7.	የሥነምግባራዊ አመራር መገለጫ ባህርያት (Characteristics)					
8.	የሥነምግባራዊ አመራር ተግዳሮቶች					
9.	ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ					
10.	ሥነምግባራዊ አመራር መገንቢያ መንገዶች					

አባሪ 2

ከስልጠና በኋላ የሰልጣኞች መገምገሚያ መጠይቅ

/ ሥነምግባራዊ አመራር /

ተ.ቁ	ርዕስ ጉዳይ	በርዕስ ጉዳዩ ላይ ከስልጠናዉ በኋላ ያገኙት ግንዛቤ				
		በጣም ከፍተኛ (5)	ከፍተኛ (4)	መካከለኛ (3)	ዝቅተኛ (2)	በጣም ዝቅተኛ (1)
1.	የሥነምግባር እና የአመራር ጽንሰ ሃሳብ					
2.	የሥነምግባራዊ አመራር ጽንሰሃሳብ					
3.	የሥነምግባራዊ አመራር እና የህዝብ አገልግሎት					
4.	ሥነምግባራዊ አመራር አስፈላጊነት ለመንግስታዊ ተቋማት					
5.	የሥነምግባራዊ አመራር ክህሎቶች (skills)					
6.	የሥነምግባራዊ አመራር መርሆዎች (Principles)					
7.	የሥነምግባራዊ አመራር መገለጫ ባህርያት (Characteristics)					
8.	የሥነምግባራዊ አመራር ተግዳሮቶች					
9.	ሥነምግባራዊ ውሳኔ አሰጣጥ					
10.	ሥነምግባራዊ አመራር መገንቢያ መንገዶች					