400/2013

የለውጥ አመራርና ትግበራ ማሳለጫ ቢጋር

ማውጫ

መግቢያ 2
ክፍል አንድ 3
አጠቃላይ ሁኔታና የመነሻ ግምገማዎች 3
1.1. ዳሰሳዊምልከታ 3
2.2. የቢጋሩአስፈላጊነት ....
2.3. የቢጋሩዓላማ ....
2.3.1. ጥቅልአላማ ....
2.3.2. ዝርዝርዓላማዎች 5
ክፍል ሁለት 6
ቀጣይ የለውጥ ስራዎች አመራርና አተገባበር አቅጣጫ 6

ሚያዝያ 2011 ዓ/ም

አዲስ አበባ

2.1. ፍኖተ-ካርታእንደየለውጥስራዎችመነሻ 6
2.2. ውጤታማየመንግስትመዋቅርመፍጠር 7
2.3. ቅንጅታዊየለውጥአመራር 7
2.4. በለውጥስራዎችስትራቴጂያዊየስራአመራርስልትንመከተል 7
2.6. የአፈጻጸምአመራርስርዓትንመዘርጋት 8
2.7. በ"መደመር" ጽንሰሀሳብየሚመራየቡድንስራባህልንማሳደግ 8
2.8. የመንግሥትአገልግሎትአሰጣጥንማሻሻል 9
2.9. በለውጡሂደትየዜጎችንተሳትፎማጎልበት 10
2.10. መልካምአስተዳደርእናቅሬታንማስተናገድ 11
ክፍል ሶስት 12
የለውጥ ስራዎች አስተባባሪና ተግባሪ አካላት ሚና 12
3.1. የሲቪልሰርቪስኮሚሽንሚና 12
3.1.1. ከሲቪልሰርቪስኮሚሽንናከለውጡተግባሪአካላትየሚጠበቅ 13
ማጠቃለያ 15
ማጣቀሻ 17

መግቢያ

ኢትዮጵያበልማታዊዴሞክራሲያዊየመንግስትአስተዳደርሞዴልድህነትንለመቀነስናለዜጎቿየተሻለሕይወትለማጎናጸፍዙሪያ-መለስየለውጥእንቅስቃሴእያደረገችትገኛለች፡፡ይህየለውጥሂደትከ1983 ዓ.ም. አጋማሽጀምሮበመንግስትመዋቅርያለውንየመፈጸምአቅምለመገንባትየተካሄዱየሰውሀብት፣የሲስተምእናየአደረጃጀትማሻሻያጅምርስራዎችንመነሻበማድረግየለውጥአካሄዱንበሶስቱ"ማ"ዎች (The 3Cs) / ("ማጠናቀቅ" /Complete/ ፣ "ማስተካከል" /Correct/፣ማስቀጠል /Continuity/ መርህለማጠናከርእናበዋነኛነትየሲቪልሰርቪስዘርፉን /የመንግስትንቢሮክራሲውን/አዲስገጽታለማጎናጸፍ (ሪብራንድለማድረግ)በትኩረትታቅዶእየተሰራነው፡፡

በዚሁመሰረትያልተጠናቀቁየለውጥአጀንዳዎችንከወቅታዊነባራዊሁኔታዎችጋርበማጣጣም "ማጠናቀቅ"

(Complete)፣ቀደምሲልበተከሰተየአፈጻጸምክፍተትምክንያትያልተሟላይዘትያላቸውንየለውጥሀሳቦችደግሞከደረሱበትተነስቶበ"ማስተካከል" (Correct) በአስፈጻሚአካላትየሚካሄደውንለውጥከአዳዲስሀሳቦች (Idea) በመነሳት፣የለውጥአራማጆችንበማብዛት (Individualizing) እናለውጡተቋማዊይዘትእንዲኖረውበማድረግ (Institutionalizing) በግለት"ማስቀጠል" (Continuity) ቀጣይየመንግስትቢሮክራሲለውጥየሚመራባቸውአቅጣጫዎችእንደሚሆኑበጉዳዩዙሪያእስካሁንበተካሄዱውይይቶችመግባባትተደርሷል፡፡

ይህየለውጥአመራርናትግበራቢጋርባለፉትዓመታትሲተገበርየቆየውንየተማከለየለውጥአመራርበመፈተሽወዳልተማከለናየተቋማትን/የዘርፎችንነባራዊሁኔታወዳገናዘበአሰራርለመቀየርኮሚሽኑባመቻቻውየውይይትመድረኮችከተለያዩባለድርሻአካላትጋርመግባባትየተደረሰባቸውንዝርዝርሀሳቦችበአጭሩያካተተሲሆን፣በፌዴራልደረጃመንግስትለዜጎችየሚያቀርባቸውአገልግሎቶችውጤታማእንዲሆኑናበተገቢውየቅልጣፌደረጃእንዲከናወኑየማድረግተግባርናኃላፊነትካላቸውአስፈጻሚአካላት/ዘርፎችአመራሮችጋርየጋራመግባባትንለመፍጠርእንዲያስችልየተቀረጸነው፡፡ቢጋሩበክፍልአንድአጠቃላይሁኔታናየመነሻግምገማዎች፣በክፍልሁለትቀጣይየለውጥስራዎችአመራርናአተገባበርአቅጣጫእናበክፍልሶስትየለውጥስራዎችአስተባባሪናተግባሪአካላትሚናን፣በመጨረሻምየማጠቃለያሀሳቦችንአካቷል፡፡

ክፍልአንድ
አጠቃላይሁኔታናየመነሻግምገማዎች

1.1.ዳሰሳዊምልከታ

የሲቪል ሰርቪስ የለውጥ ስራዎች ግብ ጠንካራ መንግስታዊ መዋቅር መፍጠር ነው፡፡ ጠንካራ መንግስታዊ መዋቅር ሲባል ቢሮክራሲው ወይም መንግስታዊ አሰራሩ ተልዕኮውን በቅልጥፍናና በውጤታማነት የሚፈጽምና ህዝብን የሚያረካ አገልግሎት ለዜጎች መስጠት የሚችል የሆነበት ከባቢ መፍጠር ማለት ነው፡፡ በመንግስት ቢሮክራሲ ውስጥ የሚካሄዱ የለውጥ ፕሮግራሞች ሲቀረጹ ዋነኛ ዓላማቸው ውጤታማ፣ ቀልጣፋና የህዝብ አገልጋይ የሆነ ሲቪል ሰርቪስ መፍጠር ነው፡፡በአገራችን ተጨባጭ ሁኔታ ከ1983 ዓ.ም. ጀምሮ ከነበረው አዲስ የመንግስት

አስተዳደር ለውጥ ጋር ተያይዞ አሮጌውን ቢሮክራሲ ለማሻሻልና ብቃት ያለው ሲቪል ሰርቪስ ለመገንባት አምስት ንዑሳን ፕሮግራሞችን ያቀፈ የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም ተነድፎ ተግባራዊ ሲደረግ መቆየቱ ይታወሳል፡፡

ይህንኑ ፕሮግራም ለማሳካት የተለያዩ አጋዥ የለውጥ መሳሪያዎች ተለይተው በየተቋማት መተግበራቸውም የቅርብ ጊዜ ትዝታ ነው፡፡ የለውጥ መሳሪያዎቹ ያላቸው የትግበራ ሁኔታ ከተቋም ተቋም የተለያየ መሆኑ እንደተጠበቀ ሆኖ፣ ጠቅለል ባለ አገራዊ ዕይታ የአተገባበር ደረጃውና በትግበራው የተገኘው ውጤት መንግስትም ሆነ ዜጎች የሚፈልጉት ውጤት ያልተመዘገበበት ነበር፡፡ ይህም በመንግስት የተነደፉ ዕቅዶች በተያዘላቸው ጊዜና በሚፈለገው የጥራት ደረጃ ማሳካት እንዳይቻል የራሱን አስተዋጽኦ ያደረገ ከመሆኑም በላይ በአገልጋይነት ስሜት የተሞላ ቀልጣፋ መንግስታዊ አገልግሎት ለህብረተሰቡ ማቅረብ ባለመቻሉ ዜጎችን ለቅሬታና ለእሮሮ ዳርጓል፡፡ መንግስት በጥልቀት የመታደስ መርሀ-ግብሩን ካጠናቀቀ በኂላ የደረሰበት ድምዳሜ **«ሲቪል ሰርቪሱና መላው የአገራችን ሕዝብ የሪፎርም ዝለት ሰለባ ሆነዋል**[1]**»** የሚል ነበር፡፡

እስካሁን ስንጠቀምባቸው የነበሩት የለውጥ መሳሪያዎች ይህንን የሚፈለግ ውጤት አላስመዘገቡም ሲባል የሰው ሀብት ብቃት በሚፈለገው ደረጃ አልጎለበተም፤ የተቋማት የአሰራር ስርዓትና አደረጃጀት ቀልጣፋና ዘመናዊነትን አልተላበሰም፣ የስራ ከባቢ ምቹነት ይጎድለዋል፤ በዚህ ምክንያትም የለውጥ መሳሪያዎቹን በአግባቡ በመተግበርና የሚፈለገውን የመፈጸም አቅም በመፍጠር ዜጋውን የሚያረካ መንግስታዊ አገልግሎት መስጠት አልተቻለም ማለት ነው፡፡ የለውጥ መሳሪያዎች የሚፈለገውን ውጤት አላመጡም ከሚለው ድምዳሜ ጋር ተያይዞ «ለምን ለውጥ አላመጡም?» የሚለው ጥያቄ መሰረታዊና ሊመለስ የሚገባው ሆኖ ይታያል፡፡ ለዚህም ሁለት መንስዔዎችን መጥቀስ ይቻላል፡፡ አንደኛው የለውጥ መሳሪያዎቹ ከአመራሩ፣ ከጥናትና ምርምር ወይም ከፖሊሲ ሀሳብ የተወለደ የለውጥ አጀንዳን ወደ መሬት ለማውረድ የተፈለጉ ሆነው ሳሉ በራሳቸው ለውጡን የተኩ ተደርገው ግንዛቤ መወሰዱና በተገቢው ዕውቀትና በእምነት ተይዘው አለመተግበራቸው ሲሆን፣ ሁለተኛው ደግሞ ለውጡ የተመራበት አግባብም በተመሳሳይ ከነበረበት የቴክኒካዊ ብቃት ክፍተት በተጨማሪ ተቋማት ከራሳቸው ተቋማዊ ባህሪ ጋር የተናበቡ የለውጥ መሳሪያዎችን ነፃ በሆነ መልኩ ለይተው በመምረጥ በቀላል ዘዴ ከተልዕኳቸው ጋር አጣጥመው መተግበር እንዲችሉ ዕድል ያልሰጠና በተማከለ የአመራር ቁጥጥር ስር የመተግበር አካሄድን ሲከተል የነበረ መሆኑ ነው፡፡

በአጠቃላይ የሲቪል ሰርቪስ ለውጡ በሚፈለገው ደረጃ ውጤታማ ላለመሆኑ ከላይ የተጠቀሱትንና ሌሎች በርካታ ምክንያቶችን መጥቀስ ይቻላል፡፡ ከእነዚህም መካከል አመራሩ ለውጡንና የለውጥ መሳሪያዎቹን በትክክለኛ ምንነታቸው ተገንዝቦ ከመምራት አኳያ በሚጠበቅበት የተነሳሽነትና ቁርጠኛነት ደረጃ ላይ አለመገኘቱ፣የለውጥ መሳሪያዎቹፓለቲካን እና የመንግስትን ስራ በተገቢው ሚዛን ሳይሆን ቀላቅለው የመውሰድ አዝማሚያ የተንጸባረቀባቸው መሆኑ፣ የተቋማት/የዘርፎችልዩ ባህርይ ከግንዛቤ ሳይገባ በሁሉም ተቋማት በተመሳሳይና ወጥ

[1]አዲስ ራዕይ፣ ጥቅምት-ኅዳር/2011፣ 3ኛ ዓመት ቅፅ 6፣ ቁጥር 1፣ ገፅ 60.

በሆነ የትግበራ ስልት መመሪያቱ እና በአጠቃላይ ለውጡን በመምራት ረገድ የነበረው የአስተሳሰብ፣ የክህሎትና እውቀት ክፍታ ልክ አነስተኛ መሆኑ፣ ለ21ኛው ክፍለ ዘመን የሚመጥን የአገልግሎት አሰጣጥ እርካታን መፍጠር አለመቻላቸው እና የዜጎችን የመልካም አስተዳደርና መሰረታዊ መብቶች ጥያቄ በተገቢ ያልመለሱ መሆናቸው በጥናት ሰነዶች ተመላክቷል (ዓለም ባንክ 2016፣ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ 2018፣ ተስፋዬ ደበላ (ዶ/ር) 2010፣ 2011፣2014፣ አዲስ ራእይ ቁጥር 6፣2011 ዓ.ም.)።

በመሆኑምየቀድሞውን ከአንድ ማእከል በወጥነት እየተወሰደ የሚተገበር ለለውጥ መሳሪያዎች፣ ቅጻ ቅጾች እና ፕሮሴጀሮች ትኩረት የሚሰጥ አካሄድ ቀይሮ ከአዲስ ሀሳብ ለሚወለድ ለውጥና ለተቋማት የመፈጸም ነጻነትንና ባለመፈጸምም ተጠያቂነትን ማረጋገጥ በሚችል ስልት መተካት ያስፈልጋል። ይህ የለውጥትግበራ ስልት ልቅ/ዝርው (Fluid) ሳይሆን፣ በአዋጅ ቁጥር 1097/2011 አንቀጽ 32(1)(ለ) መሰረት ለሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የመንግስትን አቅም ግንባታ ተግባራት ለማስተባበር በተሰጠው ኃላፊነት መሰረት ከአስፈጻሚ ተቋማት የሚቀርብ የለውጥ ፕሮጀክትየመንግስት ቢሮክራሲው ከሚጠበቅበት አገራዊ የለውጥ ግቦች አንጻር ያላቸው ተናባቢነት እየተፈተሸ፣ ከፖሊሲዎችና ስትራቴጂዎች ጋር እየተቀናጀ እና የመንግስት አስፈጻሚና ተቆጣጣሪ አካላት በጋራ መድረኮች ክትትልና ግምገማ የሚያደርጉበት ስርዓት ተበጅቶለት በጥብቅ የአመራር የመፈጸም ዲሲፕሊን የሚከናወን ይሆናል።

2.2.የቢጋሩአስፈላጊነት

ተቋማት የራሳቸውን ነባራዊ ሁኔታ ያገናዘበ ለውጥ ለማካሄድ የሚያስችል ሀሳብ አመንጭተውና ሀሳቡን ወደ ፕሮጀክት ቀይረው ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን በጤናማ ውድድር ላይ የተመሰረተ የቴክኒክና የፋይናንሻል ድጋፍ እንዲያገኙ ለማገዝ ነው።

2.3. የቢጋሩዓላማ

2.3.1. ጥቅልአላማ

የዚህ ቢጋር ዋና ዓላማ ባለፉት ዓመታት በአገራችን ሲተገበር የቆየውን የተማከለ የለውጥ አመራር አካሄድ ክፍተቶች ለመድፈን የሚያስችል ተቋም ተኮር የለውጥ ፕሮጀክቶች አሰራርን በመንግስት ተቋማት ለመተግበር ነው።

2.3.2. ዝርዝርዓላማዎች

- የተማከለውንና አገራዊ ቅርጽ ይዞ ሲመራ የነበረውን የለውጥ አመራር አካሄድ በተቋም ተኮር አሰራር ለመተካት የሚያስችል ድጋፍ ማድረግ፣
- ተቋማት ባቀረቡት አዲስ የለውጥ እና የአገልግሎት አሰጣጥ ሀሳብ ልክ የቴክኒክና የፋይናንስ ድጋፍ እንዲያገኙ በማድረግ ማበረታታት እና
- በተቋማት መካከል ጤናማ የውድድር መንፈስን ማጎልበት፤

ናቸው።

ክፍል ሁለት
ቀጣይ የለውጥ ስራዎች አመራርና አተገባበር አቅጣጫ

2.1. ፍኖተ-ካርታእንደየለውጥስራዎችመነሻ

የመንግስትን የለውጥ ስራ አመራር በሚመለከት ስምምነት የተደረሰባቸውና የታወቁ አሠራሮች ያሉ ቢሆንም፣ ከመነሻው ተቀምሮ ከየት ተነስቶ የት እንደሚደርስ የሚያመለክት፣ ሁሉም የለውጡ አካላት በእኩል ደረጃ ሊገልፁት የሚችሉ በጽሁፍ የተቀመጠ መሪ የአካሄድ አቅጣጫ ወይም ፍኖተ-ካርታ (Road map) አለመኖሩ ቀደም ሲል በነበረው የሪፎርም አተገባበር ትችት ከሚቀርብባቸው ጉዳዮች አንዱ ሆኖ ቆይቷል። በመሆኑም ለውጡ አሁን በደረሰበት ደረጃ፣ በተጨባጭ የተከናወኑ ተግባራት ከንድፈ ሀሳብ ተነስቶ ተልእኮን በማሳካት የዜጎችን ጥያቄዎች ለመመለስ ምቹ መደላደል የሚፈጥርና ለቀጣዮቹ 15 ዓመታት ተከታታይነት ባለው መልኩ የሚፈጸም የሲቪል ሰርቪስ ፍኖተ-ካርታ በረቂቅ ደረጃ እየተዘጋጀ ስለሆነ አፋጥኖ ማጠናቀቅና በዜጎች ተሳትፎ እንዲተገበር ማድረግ የአዲሱ ለውጥ መንደርደሪያ ይሆናል።

2.2. ውጤታማየመንግስትመዋቅርመፍጠር

አገራዊ ምርጫን ተከትሎ ለሚኖር የተከታታይ አምስት አመታት የመንግስት አስተዳደር ዘመን የሚሆን መዋቅር አጥንቶ ለዜጎች መሰረታዊአገልግሎቶችን በውጤታማነት ማቅረብ የሚያስችሉ፣አበይት የመንግስት ስራዎች ሊሆኑ የሚገባቸውንና የአሸናፊ ፓርቲዎች ርእዮተ ዓለምና ፖለቲካ መለዋወጥ ቅርጽና ይዘታቸው ላይ ተጽእኖ ለያደረግባቸውም ወይም ተጽእኖው ጥቂት ሊሆንባቸው የሚችል ተግባራትን አካቶ የአደረጃጀት ጥናት ማካሄድ ያስፈልጋል፡፡ በዚህም ተመሳሳይ ስራዎች በተለያዩ ብዙ መ/ቤቶች ተደጋግመው እንዳይሰሩና እንዲሰባሰቡ ለማድረግ አሁን ባለው መዋቅር ኢንቬንቶሪ መውሰድ፣ የመንግስት ቢሮክራሲ ወጭ የሚቀንስ፣ ያለልክ ያልተለጠጠ ወይም ያልጠበበ፣ የተመጠነና ውጤታማ እንዲሆን፣እንደ አንድ የለውጥ ሥርዓትበእቅድ ተይዞናበገለልተኛ አካል ጥናት ተደግፎ የሚሰራ ይሆናል፡፡

2.3. ቅንጅታዊየለውጥአመራር

እስካሁን የተካሄደው አገራዊ ለውጥ ከሞላ ጎደል በፌዴራልና በክልሎች በተመሳሳይ የተመራ ሲሆን፣ ከለውጡ ስፋትና ውስብስብ ባሕርይ እንዲሁም ከቴክኒካዊ ዕውቀት ክፍተት የተነሳ፣ አብዛኛዎቹ የተቋማዊ ለውጥ ጥናቶችና ትግበራዎች የተካሄዱት በፈታኝ ሁኔታ ውስጥ በማለፍ ነው፡፡ ለውጡ የተመራበት ስልት በአመዛኙ ከተግባር እየተማሩ የተገኙ ጠንካራ ተሞክሮዎችን ከአንዱ ወደሌላው በማሸጋገር እና በለውጡ ሂደት የተገኙትን ልምዶችና ክህሎቶች ወደኋላ ሄዶ ከንድፈ ሀሳቦች ጋር የማዋደድ ቅኝት የነበረው ነው፡፡

በሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ በቀጣይ ዓመታት የሚካሄደው ተቋማዊ ለውጥ ከአገራዊ ፍኖተ-ካርታ የሚነሳ፣ ለፌዴራልና ለክልሎች ቅንጅታዊ አሰራር ከፍተኛ ቦታ የሚሰጥ፣ የተግባሪ አካላትን የስራ ጠባይና ተቋማዊ ባህል ያገናዘበ የአተገባበር ነጻነት የሚኖረው፣ የመንግስትንና የግሉን ዘርፍ አቅሞች በልማታዊ ሽርክና አግባብ (PPP-Public Private Partnership) የሚጠቀም እና የአገር ውስጥና የውጭ አገር ባለሙያዎችን አቅም ተቀናጅተው ለአገርና ለዜጎች ጥቅም በሚሰጡበት አግባብ የሚመራ ይሆናል፡፡

2.4. በለውጥስራዎችስትራቴጂያዊየስራአመራርስልትንመከተል

ስትራቴጂያዊ ሥራ አመራር በርካታ የአስተምህሮት ክፍሎች ያሉት ቢሆንም በሁሉም ተቀባይነት ያገኘ አንድ ብቸኛ ዘዴ ስለሌለው ለጥናትና ምርምር ክፍት የሆነ የዕውቀት መስክ መሆኑን ምሁራን ይስማማሉ፡፡[2] መንግሥት የማንነቱ መገለጫ የሆኑና በአስተዳደር ዘመኑ ሊፈፀሙ የሚገባቸው ፖሊሲና ስትራቴጂዎች ያሉት መሆኑ ስትራቴጂያዊ የስራ አመራር ስልትን እንዲከተል የግድ ይለዋል፤ ይህም የፖለቲካ፣ የኢኮኖሚና ማህበራዊ ዕምነቶቹንና አስተሳሰቦቹን መሠረት አድርጎ፣ በአስተዳደር ዘመኑ የሚፈጽማቸውን ተግባራትና በረጅም ጊዜ ውስጥ የሚጠብቃቸውን ውጤቶች የሚገልጽበት የአካሄድ ስልት ነው፡፡

[2] Step-by-Step (2nd edition) pp 136.

ግሩቨር ስታርሊንግ የተባሉ ፀሐፊ Managing the Public Sector በሚል ርዕስ በጻፉት መጽሐፍ እንዳስቀመጡት ለመንግስታዊ ተቋማት የስትራቴጂያዊ ስራ አመራር ተመራጭ የሆነው ዘዴ ከዚህ በታች የቀረቡትን ሁኔታዎች፡-

- የመንግሥት ተልዕኮ ምን እንደሆነና /የተፈጠረበትን ዋና ምክንያት/ የሚጠብቀውን ውጤት ማመልከትና ለባድርሻ አካላት /ፈፃሚዎች/ አሳውቆ መግባባት ላይ መድረስ፣
- የተቋማቱ የሥራ ሂደቶችና ሌሎች ለውጤት መገኘት መንስኤ የሚሆኑ ግብአቶች /ሀብቶች/ ከሚጠበቀው ውጤት ጋር በሚጣጣም መልኩ መሆናቸውን ማረጋገጥ፣
- አገራዊውን ራዕይና ተልዕኮ ለማሳካት የተቀረጹትን ፖሊሲዎችና ስትራቴጂዎች መተግበር /መፈጸም/፣
- የአፈጻጸም አመራር ስርዓት (Performance Management System) ፈጥሮ ውጤትን መለካትና ቀጣይነት ያለው አዎንታዊ ለውጥን ማስፈን የሚሉትን አሟልቶ ቢይዝ አዋጭ ይሆናል፡፡

ከዚህ አንጻር የመንግስት ተቋማት ይህንኑ ተከትለው በሚሰሩበት አግባብ ላይ ትኩረት እንዲያደርጉ ይጠበቃል፡፡

2.6. የአፈጻጸምአመራርስርዓትንመዘርጋት

አፈጻጸምን በስርዓት መምራት የሚያስፈልገው መንግሥት ምን መስራት እንደፈለገና ስለሚጠብቀው ውጤት ከአስፈጻሚዎች ጋር የጋራ መግባባት ላይ ለመድረስ፣ የፈጻሚዎችን አቅም /ብቃት/ ለማሳደግ፣ ፈጻሚዎችአፈጻጸማቸውን ያለማቋረጥ በቀጣይነት እንዲያሻሽሉ ድጋፍ ለመስጠት ነው፡፡

የሥርዓቱ መመስረት አስፈጻሚ አካላት የሚጠበቅባቸውን አውቀው ውጤቱን ለማምጣት ድርሻቸውን በሙሉ ኃይል ለመወጣት ዝግጁ እንዲሆኑ ያስችላቸዋል፤ በሌላ በኩል ለሚፈለገው ውጤት መገኘት ወሳኝ የሆኑትን ጉዳዮች /ብቃት፣ በጀት/ድጋፎች፣ የስራ ሂደቶች፣ የአሠራርና ሲስተሞች/ አቀናጅቶ ለመምራት የአፈጻጸም አመራር መኖር አስፈላጊ ነው፡፡ በዚሁ መሰረት መንግስት ከፖለቲካ፣ ከኢኮኖሚና ማህበራዊ አመለካከትና አስተሳሰቡ ተነስቶ፣ ለአፈጻጸም ስራ አመራር ሥርዓቱ ስያሜ በመስጠት፣ ወይም በስራ ከዋሉት መካከል የሚመቸውን መርጦ እቅዱን በውጤት የሚለካበትን ስርዓት መዘርጋት የቀጣይ ለውጡ ማእከላዊ/እምብርት ተደርጎ ይወሰዳል፡፡ አስፈጻሚ ተቋማትም ከተቆጣጣሪው አካል የሚወሰኑ ዋና ዋና የአፈጻጸም አመራር ማዕቀፎችን በመከተል ከራሳቸው ተቋማዊ ተልዕኮ ነባራዊ ሁኔታ ጋር የሚጣጣም የአፈጻጸም አመራር ስርዓት በመንደፍ ተግባራዊ የሚያደርጉ ይሆናል፡፡

2.7.በ"መደመር" ጽንሰሀሳብየሚመራየቡድንስራባህልንማሳደግ

የ"መደመር" ጽንሰ ሃሳብ የጥልቅ ተሀድሶ ጉዞውንና አገራዊውን የለውጥ ንቅናቄ በማስተሳሰር በከፍተኛ እያደገ የመጣውን የዜጎች የፍትህ፣ የእኩልነትና የዴሞክራሲ ፍላጎት የሚመጥን የአስተሳሰብ ልእልና ለመፍጠርና አዲሲቷ ኢትዮጵያ በጋራ የመገንባት ሂደት ወደፊት ለማራመድና የለውጥ ምህዋር ውስጥ ለማስገባት መሰረት የሚጥል ጽንሰ ሀሳብ ነው፡፡

መደመር ለአብሮነት እና ለአገር ጥቅም ሲባል በሚያለያዩን ነገሮች ላይ ከማተኮር ይልቅ ባስተሳሰሩንና ለዘመናት በገነባናቸዉ ተሻጋሪ ዕሴቶቻችን ላይ በማተኮር መስራትንና መቻቻልን ያጠቃልላል፡፡3

በቡድን የመስራት መርህ የመረዳዳት፣ የመተጋገዝና ለጋራ ውጤት በጋራ ከመሰለፍ ጋር የተያያዘ ነው፡፡ ቡድናዊ የስራ ባህልን ማጎልበት የእርስ በርስ መማማርንና ጠቃሚ ልምዶችን ለመቅሰም፣ መልካም ሥነ-ምግባርን ለማጠናከርና በአንፃሩ ደግሞ ከመስመር ያፈነገጡ ባህሪያትን በጋራ ለማረምና ለማስወገድ ይጠቅማል፡፡የቡድን ስራ ባህልን በሲቪል ሰርቪሱ ለማስረፅ እንደየለውጥ እርምጃ ከተሞከሩ ጉዳዮች ጋር በተገናኘ ባለፉት ዓመታት ተግባራዊ ከተደረጉት የለውጥ መሳሪያዎች መካከል "የለውጥ ሰራዊት ግንባታ" የሚጠቀስ ነው፡፡ የለውጥ ሰራዊት ግንባታ "ከድርጅት ፖለቲካ ጋር በቀጥታ የተገናኘ ነው" የሚል ጥቅል ትችት ከውጭ አካላት፣ ከውስጥ ደግሞ በስብሰባና ግምገማ አሠልቺ ነው የሚል ቅሬታ ያስተናገደ ነበር፡፡

በቡድን መስራት የተቋምን ተልዕኮ በማሳካት ረገድ "ጠቀሜታ አለው ወይስ የለውም?" የሚለውን ጉዳይ ከስራ አመራር ስነ-ዘዴና ከቡድን ስራ ንድፈ-ሀሳባዊ ትንታኔ ጋር አዛምዶ ማየት ነው፡፡ የሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ በቀጣይ የሚከተለው አቅጣጫም ከዚሁ ሀሳብ የሚነሳ ይሆናል፡፡ ተቋማት እንደየስራ ባህሪያቸው መደበኛ አደረጃጀታቸውን በመጠቀም የቡድን ስራ አመራር አሰራር ሥርዓት ሊቀርፁና ሊተገብሩ ይችላሉ፡፡ ለስራቸው የሚጠቅማቸው መሆኑን በጥናትና በንድፈ ሀሳባዊ ትንታኔ አስደግፈው ማረጋገጥ እስከቻሉ ድረስ የመረጡትን ስያሜ በመውሰድ የቡድን አሰራርን ተግባራዊ የማድረግ ነፃነትን ለየተቋማቱ መተውና ስለአደረጃጀቱ አመራሩ የስልጠና ድጋፍ መስጠት ይቻላል፡፡ እስካሁን ባለው ልምድ የህክምና ባለሙያዎች በቡድን የመስራት ባህል ተጠቃሽ ነው፡፡ በሌሎች ሀገራት በቡድን የተደራጁ ፈጻሚዎች በተለያዩ ስያሜዎች (Quality Circle, Pace Maker, Center of Excellence, Kaizen Team, etc.) ይታወቃሉ፡፡

2.8.የመንግሥትአገልግሎትአሰጣጥንማሻሻል

አገልግሎት አሰጣጥ የተቋማት ውጤታማነት የሚለካበት ቁልፍ ጉዳይ ነው፡፡ የለውጥ ስራዎች ውጤታማነት ማጠንጠኛው ዜጋን የሚያረካ አገልግሎት መስጠት መቻል ነው፡፡ የተገልጋዩን ህብረተሰብ ፍላጎት ማዕከል ያላደረገ፣ በአገልግሎት አሰጣጡ አርኪ መሆን ያልቻለና እሮሮ የበዛበት ተቋም የቱንም ያህል ያማረና ያሸበረቀ ቢሆንም ተቀባይነት አይኖረውም፡፡ ምክንያቱም መንግሥት ተቋማትን የሚያደራጀውና በጀት የሚመድበው የዜጎቹን/የህብረተሰቡንየልማት፣ የሰላም፣ የዴሞክራሲና የመልካም አስተዳደር ፍላጎት ለማረጋገጥ ነው፡፡ ይህ ሊሳካ የሚችለው የዜጎችን እርካታ ማዕከል አድርገው የሚሰሩ ተቋማት ሲጠናከሩ ብቻ ነው፡፡

ዜጋው የሚፈልጋቸውን አገልግሎቶች ለማግኘት ምን ማሟላት እንዳለበትና በምን ያህል ጊዜ አገልግሎቱን እንደሚያገኝ፣ ቅር ሲሰኝም ለማን ቅሬታ ማቅረብ እንዳለበት የሚያመለክት ሰነድ

---

[3] የመደመር ጽንሰ-ሃሳብ እና ልማታዊ ዲሞክራሲ፣ 2011፣ በማለስ ዜናዊ አመራር አካዳሚየ ተዘጋጀ ረቂቅ ሰነድ፣

ተቋማት እንዲያዘጋጁና ለተገልጋዩ እንዲያሳውቁ አገልግሎታቸውንም ይህንኑ ተከትለው እንዲሰጡ የሚያስችል አሰራር (የዜጎች ቻርተር በመባል የሚታወቀው) ተግባራዊ ሲደረግ መቆየቱና በ1989 ዓ.ም. የሲቪል ሰርቪስ ሪፎርም ሲጀመር የመነሻ የለውጥ ስራው የአገልግሎት አሰጣጥን ማሻሻል በሚል መሆኑ መልካም ጅማሬ መኖሩን ያሳያል።

ይሁን እንጂ በአተገባበር ሂደት የዜጎች ቻርተር አሳትሞ ከማሳወቅ በዘለለ ውጤት ያልተመዘገበበት ሆኖ መቆየቱና ተቋማቱ ይህንኑ እንደመጨረሻ ግብ አድርገው በመውሰድ አገልግሎታቸውን በስታንዳርድ መሰረት ስለመስጠታቸው የማረጋገጡን ጉዳይ ትኩረት አለመስጠታቸው፣ እንዲሁም ተገልጋይ በአገልግሎቱ ላይ ያለውን አወንታዊም ሆነ አሉታዊ ስሜት ያለው መሆኑን አረጋግጠው ቅሬታውን በአግባቡ ለመፍታት የተቀመጠው ሥርዓት ክፍተት ያለበት መሆኑ አሁንም በአገልግሎት አሠጣጥ መሻሻል ዙሪያ ሪፎርም የመስራትን አስፈላጊነት ጉልህ ያደርገዋል። አንዳንድ ተቋማት ከተገልጋይ ህብረተሰብ ጋር ካላቸው ግንኙነት አንፃር ስንመለከት በዕለት ተዕለት ስራቸው ለተወሰነ ደቂቃ እንኳን ስራ ቢቆም ተገልጋዩ እሮሮ የሚያሰማባቸው ናቸው። የአንዳንዶቹ የስራ ባህሪ ደግሞ በዚህ ደረጃ ሊገለጽ የማይችል ሆኖ ይታያል። በሌሎቹ ተቋማት ደግሞ አገልግሎት በመንግስት ብቻ የሚሰጥና ሌላ አማራጭ የሌለው ነው። በመሆኑም ተቋማት የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋይ መስተንግዶ ሁኔታቸውን ካላቸው የስራ ባህሪ አንፃር በመቃኘት ስታንዳርድ የማዘጋጀት፣ ቅሬታ የመቀበልና የማስተናገድ እንዲሁም የተገልጋይን እርካታ እየለኩ ማስቀጠል ወዘተ. የሚያስችላቸውን የአሰራር ስርዓት ቀርፀው የሚሰሩበትን አቅጣጫ ሊከተሉ ይገባል። ለዚህም መሰረታዊው ነገር ተገልጋዩ ህብረተሰብ ወይም ዜጋው ግብር ከፋይና ባለቤት ስለሆነ መንግስት ቃል በገባው መሰረት በአግባቡ የማገልገል ግዴታ አለበት። የአገልግሎት አሰጣጥን ማሻሻል በአብዛኛውትልቅ በጀት የሚጠይቅአይደለም፣ ነገር ግን ከቅንነት መታጣት፣ ከእውቀትና ክህሎት ጉድለት እና ለራስ ጥቅም ከማድላት የሚመነጩ ጉድለቶች ስራውን አወሳስበውታል።

በመሆኑም የመንግሥትን የአገልግሎት አሠጣጥ ከስረ-መሠረቱ በማሻሻል የዜጎችን እርካታ መፍጠር የሚያስችል ሥርዓት ምስረታ ምቹ የስራ ከባቢ በመፍጠር፣ የአንድ ማዕከል አገልግሎትን በማስፋፋት፣ በዘመናዊ ቴክኖሎጂ የሚደገፍ የመረጃ ልውውጥ ሥርዓት በመዘርጋት፣ የአገልግሎት ጥራትንበማረጋገጥ፣ የአገልግሎት አሠጣጥ ስታንዳርድን በመቅረፅ እና ለዜጋው ፈጣን ምላሽ የሚሠጥ የቅሬታና አቤቱታ አቀራረብና አፈታት ሥርዓት ላይ በማተኮር የለውጥ ፕሮጀክቶችን ቀርጾ መተግበር ቀጣይ ስራ ይሆናል።

2.9. በለውጡሂደትየዜጎችንተሳትፎማጎልበት

ከሶስቱ የልማት ሀይሎች አንደኛውና ዋነኛው ህዝቡ ነው። የልማቱ ሀይል ከመሆኑ ጋር ተያይዞ የልማቱም ሆነ የውጤቱ ተጠቃሚ ነው። ህዝብ ባለቤት እና የሚገኘው ውጤትም የሱ በሆነበት ጉዳይ ላይ ተሳታፊ እንዲሆን የማድረግ ተገቢነት በንድፈ-ሃሳብም ሆነ በተግባር የታየ እውነታ ነው። የህዝብ ተሳትፎ ጉዳይ ሰፊና ከታችኛው የአስተዳደር እርከን ጀምሮ በተለያዩ መልኮች ሊገለጽ የሚችል ቢሆንም በሲቪል ሰርቪሱ አውድ ትኩረት የሚደረገው በመንግስት ስራዎች ላይ ህዝቡ ሊኖረው በሚገባው ተሳትፎ ዙሪያ ይሆናል።

ባለፉት ዓመታት የመንግስት ተቋማት እንደየስራ ባህሪያቸውበእቅድና በውሳኔ አሰጣጥ ሂደት የሚያሳትፏቸውን የህዝብ አደረጃጀቶች (የህዝብ ክንፍ) እንዲመርጡና በክትትልና ግምገማ እንዲሁም መሰል በሆኑ ጉዳዮች ላይ በማሳተፍ በጋራ እንዲሰሩ ለማድረግ ጥረት ሲደረግ ቆይቷል፡፡ አተገባበሩ ሲታይ አንዳንድ ተቋማት በመርሀግብሩ መሰረት በማሳተፍ አበረታች ጥረት ሲያደርጉ በተወሰኑት ደግሞ ወጣገባነት ታይቶበታል፡፡ የህዝብ ክንፋቸውን ለመለየት የተቸገሩ ተቋማት ያሉበት ሁኔታም ተስተውሏል፡፡ የትግበራ ሁኔታውም ሲታይ የህዝብ ክንፍ ለይቶ በየሩብ ዓመት ስብሰባ እየጠሩ ዕቅድና ሪፖርት እያቀረቡ ከተሳታፊዎች የቀረቡ አስተያየቶች 'በግብዓትነት ተወስደዋል' እየተባለ ሲሰራ የነበረበት አግባብ ከአባባል (retheoric) የዘለለ ውጤት ያልተመዘገበበትና ጉድለቶችም ያሉበት ከመሆኑም በተጨማሪ የተሟላ ተሳትፎ ነበረው ለማለትም ያስቸግራል፡፡

ተሳትፎን አስመልክቶ ተቋማት በቀጣይ ስራቸው ዜጋውን ማሳተፍ «ይጠቅማል - አይጠቅምም፣ ማሳተፍ ይገባል - አይገባም?» የሚሉትን ጥያቄዎች በተሳትፎው አስፈላጊነት አመክንዮ ላይ ተመስርቶመመዘንን ይጠይቃል፡፡ ለውጡ በምክክር፣ በቅንጅት፣ በክትትልና ግምገማ በሚኖሩ ግንኙነቶች ዙሪያ የሚያጠነጥን ይሆናል፡፡

2.10.መልካምአስተዳደርእናቅሬታንማስተናገድ

መልካም በሆነና መልካም ባልሆነ አስተዳደር ስር ሆነው የሚሰሩ ተቋማት አንድ ዓይነት ውጤት ያስመዘግባሉ ብሎ መጠበቅ አይቻልም፡፡ መልካም የሆነ አስተዳደር የሰፈነባቸው ተቋማት አንጻራዊ የስራ ከባቢ ሰላምና የሰራተኞች እርካታ እንደሚኖራቸው እሙን ነው፡፡ ይህ ለስራ ቅልጥፍናና ውጤታማነት ትልቅ አስተዋጽኦ ያደርጋል፡፡ "መልካም አስተዳደር" በራሱ የሚቆጠር ስራና ውጤት ሳይሆን የተቋም የተልዕኮንለመፈጸም በአግባቡ የተከናወነ እቅድ አፈጻጸም ስኬት ማሳያ ነው፡፡

ባለፉት አራት ዓመታት ተቋማት የውስጥና የውጭ የመልካም አስተዳደር ችግሮችን በመለየት የመፍቻ ዕቅድ አዘጋጅተው እንዲሰሩ አቅጣጫ ተቀምጦ ሲሰራ መቆየቱ ይታወሳል፡፡ ሂደቱ ፖለቲካዊ ይዘት አለው የሚለው አንዱ ጉዳይ ሆኖ የመልካም አስተዳደር መርሆዎች ምንድናቸው? ከተቋም ስራ ጋር እንዴት ተሳስረው ይተገበራሉ? ችግሮች የሚባሉትስ ምንድናቸው? እንዴትስ ይፈታሉ? በሚሉት ጥያቄዎች ዙሪያ የጠራ ግንዛቤ ያለመያዝ ክፍተቶች ሲስተዋሉም ነበር፡፡ ከዚህ አንጻር ይህንን ስራ በምን አኳኋን ልንቀጥል ይገባል በሚለው ጥያቄ ላይ ግልጽነት ፈጥሮ መሄድ ያስፈልጋል፡፡

ስለ ተቋማዊ መልካም አስተዳደር ሲታሰብ ኃላፊዎች ሰራተኞቻቸውንም ሆነ ስራዎችን ህግና ስርዓትን ጠብቀው እየመሩ ስለመሆኑ፣ አገልግሎት በተቀመጠው ስታንዳርድ ስለመሰጠቱ፣ ቅሬታዎችም እንደዚሁ በአግባቡ ስለመስተናገዳቸው፣ ከሌሎች አካላት ጋር ያሉ ግንኙነቶችም እንደዚሁ በሚዛኑና በአግባቡ የሚፈጸሙ ስለመሆናቸው በአጠቃላይ የስራ ከባቢን ምቹ የመሆኑን ጉዳይ ከመከታተልና ከማረጋገጥ ጋር አስተሳስሮ ማየት ይገባል፡፡

ስለሆነም ተቋማት መልካም አስተዳደርን ለማስፈን ህግና ስርዓትን ጠብቆ መስራትን፣ የተቋሙ ህብረተሰብም ሆነ ተገልጋዮች የሚደሰቱበት ምቹ የስራ ከባቢ መፍጠርን፣ የለውጥ አስተሳሰቦችን በአግባቡ መተግበርን፣ ሌብነትና ከህግ ውጭ የሆኑ አሰራሮች እንዳይፈጸሙ መከላከልን ከግምት አስገብተው ሊሰሩና፣ ከአቅም በላይ በሆነ መንገድ እነዚህ ተጓድለው ሲገኙ ተጠያቂ የሚሆነውን አካል መለየትን በመደበኛውየዕቅድ አፈጻጸም አካተው በትኩረት መተግበር ይጠበቅባቸዋል፡፡

ክፍልሶስት

የለውጥስራዎችአስተባባሪናተግባሪአካላትሚና

3.1. የሲቪልሰርቪስኮሚሽንሚና

የተቋማዊ ለውጥ አስተባባሪ አካላት ሲባል በፌደራል እና በክልል የሚገኙ ሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ ተቋማትን ይመለከታል፡፡ የፌዴራሉም ሆነ የክልሎች ሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ የመንግሥት ፖሊሲ አስፈፃሚ እና የዜጎችን ፍላጎት ተከትሎ ቀልጣፋና ውጤታማ የአገልግሎት አሰጣጥን በማስፈን ፕሮፌሽናል ተቋማዊ አቅም ሆኖ መንቀሳቀስ የሚጠበቅበት አካል እንደመሆኑ፣ በፌዴራልና በክልሎች የለውጥ ስራዎችን የማስተባበር ሚና ይኖረዋል፡፡

በዚህ ሂደት የሲቪል ሰርቪስን ለውጥ የሚያስተባብሩ መ/ቤቶች በሌሎች ተቋማት የለውጥ ስራዎችን አፈፃፀም ለመከታተልና ለመቆጣጠር ቼክሊስት ብቻ ይዘው የሚዞሩ ሳይሆኑ፣ የዕውቀት ቅብብሎሽን በሚያሳልጥ አግባብ የለውጥ ፕሮጀክቶችን ከአስፈጻሚ ተቋማት በማሰባሰብና ለአገራዊ ግቦች ያላቸውን አስተዋጽኦ በመመዘን እየደገፉ ያስፈጽማሉ፤ የስራ

አመራር ንድፈ-ሃሣቦችና ምርጥ ተሞክሮዎችን በጥናት እየለዩ አስፈጻሚ አካላት መርጠው እንዲጠቀሙባቸው ያቀርባሉ፤ ተቋማቱ ተልዕኳቸውን አሳክተው በድምር ውጤት ጠንካራ የመንግሥት ቢሮክራሲ ዕውን እንዲሆን በስልጠና፣ በወርክሾፖችና በጥናታዊ ጽሑፎች አማካይነት በመታገዝ የማነቃቃት፣ የማማከርና የመደገፍ ሚና የሚጫወቱ ይሆናሉ፡፡

በተጨማሪም የለውጥ ስራውን ቀጣይ በሆነ መልኩ እያጠናከሩ ለመሄድ የሚያግዙ የመማማሪያና የምክክር የጋራ መድረኮችን ያዘጋጃሉ፤ የተቋማት አሰራርን ለማዘመን የሚጠቅሙና በህብረተሰቡ ዘንድ ግልፅነትንና ተጠያቂነት ለማስፈን የሚያግዙ የአሰራር ስርዓቶችን (systems) ነድፈው በስራ ላይ እንዲውሉ ለመንግስት አስፈፃሚ አካላት ያቀርባሉ፡፡ ከዚሁ ጋር ተያይዞም ጥራትን በመጠበቅ የአገልግሎት ዕርካታን ለማምጣት በአሳታፊነት መርህ ከተገልጋዮች እና ከአጋሮች የሚገኙ ግብረ-መልሶች ላይ በመመስረት ለተቋማት ዕውቅና ወይም ሽልማት የሚሰጥበትን ስርዓት ይዘረጋሉ፡፡

በተጨማሪም የለውጥ ስራዎችን የሚያስተባብሩ አካላት በመቋቋሚያ አዋጃቸው በቀጥታም ሆነ በተዘዋዋሪ እንደሚገለፀው ተጠሪ የሆኑለትን የመንግሥት አካል ውክልና ይዘው በለውጥ ስራዎችና ባሉት ሕጎች የተመለከቱ ለዜጎች ፍትሃዊነትንና እኩል ተጠቃሚነትን የሚያጎናፅፉ ድንጋጌዎች እንዳይጣሱ ወይም በአግባቡ እንዲተገበሩ ህግ የማስከበር ሚና /ኃላፊነት/ አለባቸው፡፡ የመንግሥት መዋቅሩ እርስ በርሱ ተቀናጅቶ በሙያዊ ብቃት፣ ከዓለም አቀፍ ተሞክሮዎች በሚገኙ ዕውቀቶችና በፈጠራ በሚደገፉ አሰራሮች ታግዞ የለውጥ ፕሮጀክቶች ትግበራን ያሳልጣሉ፡፡ የአፈፃፀም ግምገማ ሪፖርቶችን እንደአስፈላጊነቱ ለሚኒስትሮች ምክር(ለጠቅላይ ሚኒስትር ጽ/ቤት እናለፓርላማ ቋሚ ኮሚቴዎች ያቀርባሉ፣ የሚዲያዎችን ሽፋን በመጠቀም «የለውጥ አሕዝቦት» ስራዎችን አጠናክረው ይፈፅማሉ፡፡ በአፈጻጸም የተሻለ ደረጃ ያላቸውን ተቋማት የማበረታታትና ሌሎችም እንዲበቁ ጤናማ የውድድር ሥርዓትን በመፍጠር መንግስታዊ አገልግሎቶች ለዜጎች ምቹ እንዲሆኑ አወንታዊ ግፊት ፈጥረው ይንቀሳቀሳሉ፡፡ በጎ አፈፃፀሞችን በሚዲያዎች አማካይነት ያበረታታሉ፣ የዜጎችን ጥቅም ያጓደሉ አፈፃፀሞችን በግልፅነት መርህ ለሕዝብ አቅርበው የሚተችበትን (public shaming) አሠራር እንዲተገበር ያደርጋሉ፡፡

3.1.1. ከሲቪልሰርቪስኮሚሽንናከለውጡተግባሪአካላትየሚጠበቅ

ሀ. ከሲቪልሰርቪስኮሚሽንየሚጠበቅ

የፌዴራል የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን በመንግስት አስፈጻሚ አካላት አደረጃጀት አዋጅ ቁጥር 1097/2011 የተሰጠውንኃላፊነትና ተግባር መሰረት በማድረግ አገራዊው የለውጥ አመራር አካሄድ ያሉበትን ችግሮች በመፈተሽ፣አዲስ ሴክተር/ተቋም ተኮር የለውጥ አመራር አቅጣጫን ለመከተል የሚያስችሉ የተለያዩ የቅድመ ዝግጅት ስራዎችን ሲያከናውን ቆይቷል፡፡እነዚህም፡-

1. የለውጥ አመራር ቀጣይ አቅጣጫን የሚያመለክት ዘርዘር ያለ ረቂቅ ሰነድ ተዘጋጅቶ በውይይት እየዳበረ ይገኛል፤ በቀጣይም ከፌዴራል አስፈጻሚ አካላት ጋር ለመወያየት ቅድመ-ዝግጅት ተጠናቋል፡፡

2. ሲቪል ሰርቪሱ ለቀጣይ አስራ አምስት ዓመታት የሚመራበት ረቂቅ ፍኖተ-ካርታ ተዘጋጅቶ ለተለያዩ አካላት እየቀረበ ግብዓት እየተሰበሰበበት ይገኛል፡፡
3. ሰነዱ ላይ ተመስርቶ በተቋማት ራስ አመንጭነት የሚቀርቡ የሪፎርም ሀሳቦች ወደ ተግባር እንዲለወጡ የሚያስችል የፋይናንስና የቴክኒክ ድጋፍ የማፈላለግና የማሰባሰብ ስራም ተሰርቷል፡፡ በዚህም፡-
   - የሪፎርምና የመንግስት አገልግሎት አሰጣጥ ውጤታማ እንዲሆን ለመደገፍ ከአለም ባንክና ከDFID ጋርስምምነት ተደርሷል፤
   - የመንግስት ተቋማትን የሚደግፉ የባህር ማዶ በጎ ፈቃደኞች /OSV-Over Seas Volunteers/ ለማስመጣት ዝግጅት ተጠናቋል::
   - ለኮሚሽኑ ተጠሪ የሆኑ ተቋማት (የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ የኢትዮጵያ ስራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ የኢትዮጵያ ካይዘን ኢንስቲትዩት/ የተሰጣቸውን ተልዕኮ እንደገና ተንትነው ሲቪል ሰርቪሱን ለማዘመን በሚያስችሉ ጉዳዮች ላይ ተቋማትን ለመደገፍ ዝግጅት እንዲያደርጉ ስምምነት ላይ ተደርሷል፡፡
   - በቀጣይም ኮሚሽኑ የፌዴራል አስፈጻሚ ተቋማት የራሳቸውን ተጨባጭ ሁኔታ ተንትነው የሚያቀርቡትን ከአዲስ የለውጥ ሀሳብ የሚመነጭ የለውጥ ፕሮጀክት ፕሮፖዛል ተቀብሎ በመገምገም የቴክኒክና የፋይናንሽያል ድጋፍ ለማድረግ አደረጃጀቱን የመፈተሽና አጋር የማፈላለግ ተግባራቱን አጠናክሮ እየተንቀሳቀሰ ይገኛል፡፡

ለ. ከፌዴራልየመንግስትተቋማትየሚጠበቅ

- ቀደም ሲል ሲተገበር የቆየውን የለውጥ አመራር አካሄድ ክፍተቶችን ከራሳቸው ተጨባጭ ሁኔታና ከአጠቃላይ አገራዊ ለውጡአንጻር ተንትነው መለየት፣
- በትንተናው ላይ የተመሰረተ የተቋሙ/የሴክተሩ ለውጥ የሚመራበትን ሀሳብ /Idea/ ማመንጨት፣
- አዲሱ የለውጥ ሀሳብና የትግበራ አካሄዱ የመንግስትን አገልግሎት አሰጣጥ ጥራት ከማሻሻልና ተቋማዊ ለውጥን ከማረጋገጥ አንጻር ያለውን ፋይዳ መተንተን፣
- ሀሳቡን ወደ እቅድ መቀየር፣
- አዲሱን የለውጥ ሀሳብ ተግባራዊ ለማድረግ የሚያስፈልገውን የፋይናንሻልና የቴክኒክ ፍላጎት ማመላከት፣
- ከእቅዱ ውስጥ በራስ አቅም ሊተገበሩ የሚችሉትን መለየት፣
- አዲሱን የለውጥ አመራር ሀሳብ ተግባራዊ ለማድረግ በሌሎች አካላት(ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን፣ የኮሚሽኑ ተጠሪ ተቋማት፣ አለምአቀፍ ድርጅቶች)ሊሞሉ የሚችሉ ክፍተቶችን (Gaps) ለይቶ ማሳየት፣
- በሌሎች የስትራቴጂያዊ አጋርነት ፕሮጀክቶች አካል የሆኑ አጋሮች ድጋፍ የተሰሩና ለመንግስት አገልግሎት አሰጣጥ ግቦች መጋቢ የሆኑ ውጤቶችን በቁልፍ የውጤት አመልካቾች አማካይነት ከአዲሱ ፕሮጀክት ጋር ማስተሳሰር፣

➢ አዲሱ የለውጥ ሀሳብ ተግባራዊ ሲደረግ የሚጠበቀውን ውጤት ማመላከት፤

ማጠቃለያ

የተቋማዊ ለውጥ አመራር ሂደት በወራጅ ወንዝ ውስጥ ዋና ሊመሰል ይችላል፡፡[4]ይህን የሚፈስ ወንዝ በትክክለኛው መንገድ እንዲወርድ ማስተካከል ያስፈልጋል፤ ካልሆነ ግን ወራጅ ጎርፍ ሆኖ ጉዳት ያደርሳል፡፡ በወንዙ የሚዋኙትን ሰዎች ዋና ማስተማርና በውሃ ውስጥ እንዳይሰጥሙና ወንዙ ወደሚፈስበት አቅጣጫ አብረው እንዲጓዙ ማድረግም በእጅጉ ተገቢ ነው፡፡ ወደጎን የሚዋኙ ካሉም ማስተካከያ እየፈጠሩ በትክክለኛው አቅጣጫ እንዲዋኙ ማድረግ ያስፈልጋል፡፡ በመሆኑም በየደረጃው ያሉ አመራሮችንና መላውን ሲቪል ሰርቫንት የመፈጸም ብቃታቸውን በማሳደግ ባሉበት ሁኔታ መጠቀምና የተለመዱ ኋላ-ቀር አሰራሮችን ግን የመለወጥ፣ አዳዲሶቹን አሰራሮች እንዲገነዘቡትና እንዲላመዱት አድርጎ ለውጡ በሲስተም ተደግፎ ስር እንዲሰድ የማድረግ አቅጣጫዎች ስራ ላይ ይውላሉ፡፡

ይህ አቅጣጫ በሲቪል ሰርቪሱ ውስጥ ለረጅም ጊዜያት በገባቸው ልክ በቅንነትና በጨዋነት ሲያገለግሉ የቆዩ ዜጎችን ከስራ ውጪ አድርጎ በሌላ በመተካት ብቻ ውጤት ማምጣት

[4]ዶ/ር አረጋ ይርዳው፣ የ ሚድሮክ ኢትዮጵያ ዋና ስራ አስፈጻሚ በአንድ ወቅት ከተጠቀማት የ ተወሰደ ሚታፎር

አይቻልም፤ እንዲሁም መንግስት የጀመረው የለውጥና ትራንስፎርሜሽን ጉዞ ነባሩን ሲቪል ሰርቫንት ከመግፋት ይልቅ በአካታችነት መርህ በስልጠና ደግፎ በማቅናት አዲስ ተመልምሎ ከሚቀላቀለው ወጣት ኃይል ጋር በመደመር ውጤታማ መሆን ይቻላል ከሚሉ አዎንታዊ /ፖዘቲቭ/ አስተሳሰቦች ልእልና የሚመነጭ ነው።

በአገራችን የመንግስትን አገልግሎት አሰጣጥ ለማዘመንና ዜጎች ከሚከፍሉት ታክስ ጋር ተመጣጣኝና ትክክለኛ የሆነውን አገልግሎት በፍጥነት፣ በትህትና፣ በሙያዊ ብቃት፣ አድልዎ በሌለበትና በእኩልነት እንዲያገኙ የማስቻል ጉዳይ በማህበረሰቡና በቢሮክራሲው ውስጥ የስራ ባህል ለውጥ ማምጣትን የግድ የሚል ፈታኝ ተግባር ነው። ይህ ተግባር የቱንም ያህል ከባድና ውስብስብ ቢሆንም አካታችና አሳታፊ የሆነ፣ የራስን አቅም አሟጦ የሚጠቀም፣ ትንንሽ ከሚመስሉ የጎደሉ ነገሮች ተነስቶ ወደ ሰፊና ውስብስብ ችግሮችና መንስኤዎቻቸው የሚዘልቅ እና እየተደመረ የሚተልቅ ውጤት የሚመዘገብበት የለውጥ አመራር ስልትን በመጠቀም ሊሰራ/ሊሳካ የሚችል ነው።

ይህ የለውጥ ሂደት ከውጭ ሀገር የተገኙ ዕውቀትና ክህሎቶችን ቀድቶ እንዳሉ በቢሮክራሲው ውስጥ ኮፒ ለማድረግ የሚደከምበት አይሆንም። ይልቁንም ነባራዊ ሁኔታዎችን ተመልክቶ፣ ማንኛውም ዘመናዊ እውቀትና ተሞክሮዎች የአገራችን ሕዝቦች በዘመናት መካከል ካካበቷቸው በጎ ተጽእኖ ፈጣሪ ማህበረሰባዊ እሴቶች ጋር ተጣጥመውና ተዋህደው የሚፈጸሙበት ይሆናል። በዚህ የለውጥ አመራር ስልት የማህበረሰቡን ጠቃሚ አገርኛ ባህል፣ ወግና፣ ትውፊቶች ተጠቅሞ ከቢሮክራሲው ጋር ተወልደው በጊዜ ርዝመት ውስጥ ተንጋደው ያደጉና የተወሳገዱ አስተሳሰቦችና ልምምዶች የሚቀየሩበትና በምትካቸውም የሕዝብ አገልጋይነት ስሜት በተግባር የሚያብብበት አውድ ስፋት እንዲያገኝ ይደረጋል።

የሲቪል ሰርቪስ ለውጡ የመንግስት ስራና ቢሮክራሲያዊ መዋቅሮች ለግልም ሆነ ቡድናዊ ጥቅም መሰብሰቢያነት የማይውሉበት፣ የመንግስት ፖሊሲዎች ያላንዳች ማቅማማት ሳይሸራረፉ የሚፈጸሙበት፣ የፖለቲካ ጣልቃ ገብነት በሲቪል ሰርቪሱ አገልግሎት አሰጣጥ ላይ ጎጂ ተጽእኖ እንዳይኖረው የሚደረግበት፣ የቅጥርና የእድገት ስርዓት በሙያ ብቃት ላይ የተመሰረተና "ሜሪቶክራሲ" የሚጠበቅበት እና ዜጎች ከመንግስት የሚቀርቡላቸውን አገልግሎቶች በወቅቱ፣ በጥራትና በእኩልነት እንዲያገኙ ለማድረግ ተዛንፎ ያለውን የአገልግሎት አሰጣጥ ስርዓት ለመለወጥ በትኩረት የሚሰራበት ነው።

በዚሁ መሰረት፣ አገራችን ከጀመረችው የትራንስፎርሜሽንና አዲሲቷን ኢትዮጵያ በፍቅር ለመገንባት የመደመር ፍልስፍና ዙሪያ ሲቪል ሰርቫንቱን በጋራ ማንቀሳቀስ፣ መንግስት ለዜጎቹ የሚያቀርባቸውን አገልግሎቶች በኢትዮጵያዊ ጨዋነትና **"እንግዳ ተቀባይነት"**፣ በአጭር ጊዜ፣ በተተመነለት ዋጋ ብቻ፣ በእኩልነት ወዘተ. መስጠት እና ሲቪል ሰርቫንቱ ዜጎችን ማገልገል ክብር፣ ድህነትን ለማጥፋት ማገልገል ደግሞ ድርብ ክብር መሆኑን ተገንዝቦ ወቅቱ በሚፈልገው አስተሳሰብ፣ ክህሎት እና እውቀት እንዲታጠቅ ቅድሚያ ሰጥቶ አሮጌ

አስተሳሰቦችን በአዲሶቹ የሚለውጡ የግንዛቤ መፍጠሪያ መድረኮችን በስፋት ማካሄድ እና ችግር-ፈቺ የለውጥ ፕሮግራሞችንና ፕሮጀክቶችን ቀርጾ የአሰራር ስርዓቶችን ማሻሻል በሲቪል ሰርቪስ ለውጡ መርሀ-ግብር የሚካተቱ ይሆናሉ፡፡

ማጣቀሻዎች

Ethiopian CivilService University(2017), Citizen Satisfaction SurveyofEthiopian Public Service Sector.

Debela,T. and Duressa, Z. Leadership Effectiveness in Public Service Organizations of Ethiopia: Perceptions of Leaders in Public Service Organizations. *Journal of Law, Policy and Globalization.Vol.26, 2014*

Debela, T. 2010. Business Process Reengineering in Ethiopian Public Organizations: the Relationship Between Theory and Practice

Debela,T. and A.Hagos.2011. *The Design and Implementation of Business Process Rengineering in the Ethiopian Public Sector.An Assessment of Four Organizations*. Addis Ababa: OSSREA.

P. Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results 2nd Edition, Kindle Edition.

ኢህአዲግ ጽ/ቤት፣ (2011) አዲስ ራዕይ፣ ጥቅምት-ኅዳር 3ኛ ዓመት ቅፅ 6፣ ቁጥር 1

ዶ/ር አረጋ ይርዳው፣ የሚድሮክ ኢትዮጵያ ዋና ስራ አስፈጻሚ በአንድ ወቅት የተጠቀሙበት ሜታፎር

በመለስ ዜናዊ አመራር አካዳሚ (2011) የመደመር ጽንሰ-ሃሳብ እና ልማታዊ ዲሞክራሲ (ረቂቅ ሰነድ፤

World Bank Group. 2016. Moving Further onCivil Service Reforms in Ethiopia; Finding and Implementations from a Civil Service Survey and Quality Analysis.