

**በደቡብ ብሔሮች፣ ብሔረሰቦችና ሕዝቦች ክልል  
መንግስት**

**ፕብሊክ ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት ቢሮ**

**የተሻሻለው የፕብሊክ ሰርቪስ የሰው ሀብት ልማት ግንባታ  
ማኑዋል ቁጥር-----/2009**

ታህሣሥ 2009 ዓ.ም  
ሐዋሳ

መግቢያ.....2

ክፍል አንድ ..... 3

ጠቅላላ..... 3

1.1. አጭርርዕስ..... 3

1.2. ትርጓሜ ..... 3

1.3. የማኑዋሉ አስፈላጊነት ..... 4

1.4 ዓላማ..... 4

ክፍልሁለት ..... 5

የፕብሊክ ሰርቪስ የለውጥ ሠራዊት ግንባታ መርሆዎች ..... 5

2.1. የለውጥ ሠራዊት ግንባታ መርሆዎች ..... 5

ክፍል ሶስት ..... 9

የለውጥ ሠራዊት አካላት፣ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት ..... 9

3.1 የለውጥ ሠራዊት አካላት ..... 9

1. የለውጥ ሰራዊት ግንባታ ስትሪንግ ኮሚቴ ..... 9

2. የመንግስት መስሪያ ቤት ማኔጅመንት ..... 9

3.2 የለውጥ ሠራዊት አካላት፣ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት ..... 9

3.2.1 የስትሪንግ ኮሚቴ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት ..... 9

3.2.3 የፕብሊክ ሰርቪስ ተቋማት ማኔጅመንት አደረጃጀት፣ ተግባርና ሃላፊነት ..... 10

3.2.4 በክልል የለውጥ ቡድን አደረጃጀት ተግባርና ኃላፊነት ..... 11

3.2.5. በዞን፣ በልዩወረዳ፣ በወረዳና ከተማ አስተዳደር የለውጥ ቡድን አደረጃጀት ተግባርና ኃላፊነት ..... 13

3.2.6. በቀበሌ ደረጃ የለውጥ ቡድን አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት ..... 14

3.2.7. የአንድ ለአምስት አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት ..... 15

3.2.8. በቀበሌ ደረጃ የአንድ ለአምስት ቡድን አደረጃጀት ..... 16

3.2.9. የ1ሰ5 ቡድን መሪ ሚና ..... 17

3.2.10. የህዝብ ክንፍ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት፣ ..... 17

ክፍልአራት ..... 18

የለውጥ ሠራዊት ለማጠናከር ድርሻ የተሰጣቸው አካላት እና የመወያያ አጀንዳ ..... 18

4.1. የልማት ዕቅድ ዝ/ክ/ግ/ የሥራ ሂደት ባለቤቶች/አስተባባሪዎች ..... 18

4.2.የሰው ሃብት ሥራ አመራር ደጋፊ የሥራ ሂደት ባለቤት/አስተባባሪ ሚናዎች ..... 18

4.3. በክልል የመንግስት ኮሙኒኬሽን ደጋፊ የሥራ ሂደት ባለቤት ሚናዎች ..... 19

ክፍል አምስት ..... 21

የክትትል፣ ድጋፍ፣ ግምገማና ግብረ-መልስ ሥርዓት ..... 22

አባሪዎች..... 24

**መግቢያ**

በሀገራችን ሥር ሰደው የቆዩትን ድህነትንና ጎረቤታችንን ታግሎ በማሸነፍ የዳበረ ዲሞክራሲ እና የበለፀገች ኢትዮጵያን ለማየት በማለም ልማታዊና ዲሞክራሲያዊ መንግሥታችን የነደፋቸውን ፖሊሲዎች እና ስትራቴጂዎች ወደ ተግባር ለመቀየር የሚያስችል የማስፈፀም አቅም ለመገንባት ከፍተኛ ጥረት ሲደርግ ቆይቷል። በሃይቱም አያሌ ውጤቶች የተመዘገቡ ቢሆንም በደረሰንበት የዕድገት ደረጃ የልማት አቅምችን በተለይም ፕብሊክ ሰርቪሱን ለተልዕኮው ብቁ በማድረግ ቀልጣፋና ውጤታማ አገልግሎት ማረጋገጥ አማራጭ የሌለው ተግባር ሆኗል።

በክልላችን የተጀመረውን ልማትን ለማፋጠንና መልካም አስተዳደርን ለማስፈን ብሎም ኪራይ ሰብሳቢነትን ከምንጩ ለማድረቅ ተግባራዊ እየተደረጉ የሚገኙት የሪፎርም ሥራዎች እያበረከቱትያለው አስተዋፆ ከፍተኛ እንደሆነይታወቃል። ይሁን እንጂ የፕብሊክ ሰርቪሱን የማስፈፀም አቅም በማጎልበት ቅልጥፍናና ውጤታማነት በማረጋገጥ መልካም አስተዳደር ለማስፈንተግባራዊ እየተደረጉ የሚገኙትን የሪፎርም ፕሮግራሞች ይበልጥ ውጤታማ ለማድረግ የመንግስት መስሪያ ቤቶች የለውጥ ሠራዊት ግንባታና ትግበራ አሰራርአጠናክሮ መዘርጋት አስፈላጊ መሆኑ ታምኖበት እንቅስቃሴ ሲደረግ ቆይቷል። በዚህ የትግል ሂደትም የኪራይ ሰብሳቢነት ፖለቲካል ኢኮኖሚሙሉ በሙሉ በመናድበምትኩ ልማታዊ ፖለቲካል ኢኮኖሚለማስፈን ሁሉም አመራር፣ ሠራተኛና ተገልጋዩ ህዝብነቃ ተሳትፎና በተነሳሽነት ስሜት የለውጥ ማስፈፀሚያ መሳሪያዎችን በመጠቀም ፕብሊክ ሰርቪሱን ውጤታማነት ማረጋገጥ ይጠበቅበታል።

ስለሆነም መልካም አስተዳደርን ለማረጋገጥ የተጀመረው እንቅስቃሴ በአሠራር ሥርዓት ጭምር ለማጠናከር በሁሉም የመንግስት ተቋማት የሪፎርም ፕሮግራሞችን ተግባራዊ በማድረግ ተጨባጭ ውጤት ማስመዘገብ እንዲቻል ከፍተኛ ትኩረት በመስጠት ርብርብ ማድረግ በሚለን በጥልቀት የመታደስ እንቅስቃሴ ውስጥ እንገኛለን።በመሆኑም የተጀመሩት የሪፎርም ሥራዎች በየተቋማቱ ሥርዓት ሆነው ወደ ማይቀለበሱበት ደረጃ እንዲደርሱ ሁሉም ተቋማት የለውጥ ሠራዊት ግንባታና ትግበራን በባለቤትነት ሊመሩትና ሊተገብሩት የሚገባ ጉዳይ ሊሆን ይገባል። እንደሚታወቀው የሪፎርም ሥራዎች በዋናነት በፖለቲካ አመራሩ ቁርጠኝነት፣ በህዝብ ተሳትፎና ባለቤትነት የሚፈጸም ስለሆነይህን ወሳኝ ጉዳይ ይበልጥ ውጤታማ በማድረግ የልማትና መልካም አስተዳደር ዕቅዶቻችንን ወጥነት ባለው መልኩ መፈጸም የሚያስችል አሰራርና አደረጃጀት መዘርጋት ያስፈልጋል።

በመሆኑም የለውጥ ሠራዊት አካላት የሆኑ የልማት አቅምች በጋራና በተቀናጀ መልኩ በማንቀሳቀስ ዕቅድን በላቀ ደረጃ ከመፈጸምና ከተልዕኮ ግልፅነት አንጻር የሚስተዋሉ ውስንነቶችን በመቅረፍ ፈጣን ልማትና መልካም አስተዳደርን ለማረጋገጥ የሚያስችል አሠራርና አደረጃጀት መዘርጋትና ይበልጥ ማጠናከር አስፈላጊ በመሆኑ ይህ የፕብሊክ ሰርቪሱ የለውጥ ሰራዊት ግንባታ ማኑዋል ተሻሽሎ ተዘጋጅቷል።

**ክፍል አንድ  
ጠቅላላ**

**1.1. አጭርርዕስ**

ይህ ማኑዋል በደቡብ ብሔሮች፣ብሔረሰቦችና ሕዝቦች ክልላዊ መንግስት"የተሻሻለው የፕብሊክ ስርሻንቱ የለውጥ ሠራዊት ግንባታ ማኑዋል ቁጥር-----/2009" ተብሎ ሊጠቀስ ይችላል።

**1.2. ትርጓሜ**

የቃሉ አግባብ ሌላ ትርጉም እስካልተሰጠው ድረስ በዚህ ማኑዋል ውስጥ፡-

- 1.2.1. “የለውጥ ሠራዊት” ማለት አመራር፣ ፕብሊክ ስርሻንት እና ተገልጋዩን አጣምሮ የያዘና የተቋምን ተልዕኮ ለማሳካት የሚፈጠር የማስፈጸም አቅም ማለት ነው።
- 1.2.2. “የህዝብ ክንፍ” ማለት በየተቋማቱ አገልግሎት ተቀባይና ተጠቃሚ የሆኑ የተለያዩ የህብረተሰብ ክፍል አደረጃጀቶችን እንዲሁም ባለድርሻና ተባባሪ አካላት የሚያካትት አደረጃጀት ማለት ነው።
- 1.2.3. “የመንግስት ክንፍ” ማለት በአንድ የመንግስት ተቋም ውስጥ ከሚያገለግሉ ሠራተኞች እስከ ተቋም አመራር ድረስ የሚያካትት አደረጃጀት ማለት ነው።
- 1.2.4. “ስትሪንግ ኮሚቴ” ማለት በየአስተዳደር እርከኑ የሚገኙ የመንግስት መስሪያ ቤት ኃላፊዎችን ያካተተ አደረጃጀት ነው።
- 1.2.5. “የህዝብ መድረክ” ማለት በገጠር ቀበሌ ወይም በከተማ ቀጠና፣ በገጠር ወረዳ ወይም በከተማ ቀበሌ፣ ዞንና በከተማ አስተዳደር ደረጃ የህብረተሰብ ተሳትፎ አደረጃጀት ተወካዮች የሚሳተፉበት በከፍተኛ አመራሩ የሚመራ መድረክ ማለት ነው።
- 1.2.6. “የመንግስት መስሪያ ቤቶች ማኔጅመንት” ከመስሪያ ቤቱ የበላይ ኃላፊ እስከ የሥራ ሂደት ባለቤት ወይም አስተባባሪ የሚሰባሰቡበት አደረጃጀት ማለት ነው።
- 1.2.7. “የለውጥ ቡድን” ማለት የሥራ ሂደት ማለት ነው።
- 1.2.8. በተራ ቁጥር ‘1.2.7’ የተሰጠው ትርጉም ቢኖርም በክልል ደረጃ በአንዳንድ የሥራ ሂደቶች እንዲሁም በዞኖች፣ በወረዳዎች፣ በከተሞችና በቀበሌ ደረጃ በየሥራ ሂደቱ የሚመደበው የሰው ሃይል ቁጥር አነስተኛ ሲሆን በተቻለ መጠን ተዛማጅ ተግባራት ያላቸው ሂደቶች በአንድ ላይ እንዲሰባሰቡ ተደርጎ የሚፈጠር አደረጃጀት ማለት ነው።

1.2.9. “የአንድ ለአምስት አደረጃጀት” በየሥራ ሂደት ወይም በለውጥ ቡድን ውስጥ የሚኖሩ ከሁለት እስከ ሰባት የሆኑ ፈፃሚዎች በተመሳሳይ ወይም ተዛማጅ ተግባራት ዙሪያ የሚደራጁበትና በአንድ ግንባር ቀደም የሚመራ አደረጃጀት ማለት ነው።

1.2.10. “ግንባር ቀደም” ማለት በአንድ የሥራ ሂደት ወይም አንድ-አምስት አደረጃጀት ውስጥ ካሉት ሠራተኞች ውስጥ በአመለካከቱ፣ በክህሎቱ፣ በስነምግባሩ፣ በሥራ-አፈፃፀሙ፣ በፀረ-ኪራይ ሰብሳቢነት አቋሙና ትግሉ፣ በተባባሪነቱ፣ በሥራ ተነሳሽነቱ አርአያ የሆነ ሠራተኛ ማለት ነው።

1.2.11. “የ1ለ5 አደረጃጀት መሪ” ማለት ከግንባር ቀደም መካከል የአመለካከትና የተግባር አፈፃፀም የተሻለ ሆኖ የ1ለ5 አደረጃጀት እንዲመራ የተሰየመ ፈፃሚ ወይም አስተባባሪ ማለት ነው።

1.2.12. “የ1ለ5 አደረጃጀት መሪዎች ፎረም” ማለት በተቋሙ ኃላፊ ወይም ተወካይ ሰብሳቢነት በወር አንድ ጊዜ ከ1ለ5 መሪዎች ጋር የሚደረግ የጋራ የውይይት መድረክ ማለት ነው።

### 1.3. የማኑዋሎ-አስፈላጊነት

- በፐብሊክ ሰርቪስ ተቋማት-የለውጥ ሠራዊት-አደረጃጀት-ና-ግንባታውጥ በሆነ ማዕቀፍ እንዲመራ ለማድረግ፣
- በፐብሊክ ሰርቪሱ ተቋማት-ውስጥ የለውጥ ሠራዊት አደረጃጀትና ግንባታ ቀጣይነት በማረጋገጥ ተቋማዊ ለውጥንና ውጤታማነትን ለማረጋገጥ፣
- በየመስሪያቤቱ አገልግሎት አሰጣጥ እና ዕቅድ አፈፃፀም ላይ የህዝቡን ተሳትፎ ለማሳደግና እርካታን በማረጋገጥ መልካም አስተዳደር ለማስፈን፣
- በየደረጃው ባለው አመራር ወቅቱን የጠበቀ የክትትልና ድጋፍ ሥርዓት በመፍጠርና የአገልግሎት አሰጣጥና የእቅድ አፈፃፀም ማነቆዎችን በመፍታት የGTP ዕቅድ ለማሳካት፣

### 1.4 ዓላማ

በፐብሊክ ሰርቪሱ ውስጥ የለውጥ ሠራዊት በመገንባት የዕቅድ አፈፃፀምን ውጤታማነት በማሳደግ የተገልጋዩን ህብረተሰብ እርካታ በመጨመር መልካም አስተዳደርን ለማስፈን ነው።

## ክፍልሁለት

### የፕብሊክ ስርቪስ የለውጥ ሠራዊት ግንባታ መርሆዎች

#### 2.1. የለውጥ ሠራዊት ግንባታ መርሆዎች

##### አሳታፊነት

በለውጥ ሰራዊት ግንባታ ማዕቀፍ አሳታፊነት ስንል የሚመለከታቸው አካላት በተለይ የመንግስት ተቋማት በሚያከናውኗቸው ተግባራት ሂደት በዕቅድ ዝግጅትና አፈፃፀም ህዝቡ ቀጥተኛና የተደራጀ ተሳትፎ እንዲኖረው ማድረግ ማለት ነው። በመሆኑም የለውጥ ሠራዊቱ አካላት ከዕቅድ ዝግጅት ጀምረው በዕቅዱ አፈፃፀም ሂደትና በአፈፃፀም ግምገማው በሚገባ የተደራጀና ንቁ ተሳትፎ ካላደረጉ በስተቀር የሚያስራ ዕቅድ የማዘጋጀቱ ዕድል ጠባብ ከመሆኑም በላይ አፈፃፀሙ ውጤታማ ሊሆን አይችልም። የተደራጀ ተሳትፎ ለዕቅዱ ውጤታማነት፣ የባለቤትነት መንፈስና ቁርጠኝነት ለመፍጠር ሁነኛ መሳሪያ ነው። በአጭሩ የአሳታፊነት መርህ የሚመለከታቸው የለውጥ ሠራዊት ክንፎችን በሚገባበ መሳተፍ የዕቅድ ባለቤት መሆን መቻላቸውን የሚያረጋግጥ ነው።

##### ግልጽነትና እና ተጠያቂነት

ግልጽነት የመንግስት ተቋማት የውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ምን እንደሚመስል፣ በምን መርህና ህግ እንደሚመራ፣ እንዴት እንደሚፈጸም፣ በማን እንደሚፈጸም፣ መቼ እንደሚፈጸም ከማሳወቅ አንስቶ ምን እንደተወሰነ፣ ምን እንደተፈጸመ የአፈፃፀሙን ሙሉ መረጃ በሚቻለው መንገድ ሁሉ በግልጽ መስጠት ነው። የዚህ መርህ መሠረታዊ ቁም ነገሩ ዜጎች በቂ መረጃ ያላቸው ያወቁ ሆነው ተገቢውን አቋም መያዝ የሚያስችል መሆኑ ነው። መረጃ በማጣት ምክንያት የሚፈጠር አለመግባባት፣ አለመተማመንና ጥርጣሬ ማስወገዱ ነው። እንዲሁም ስህተትን በቀላሉ ለማወቅና ለመፍታት የሚቻልበትን ሁኔታ መፍጠር ነው። ዜጎችን ለማገልገል የተቀመጠ አገልጋይ ከተገልጋዩ ድብቅ ሊሆን አይችልም። በመሆኑም ሁሉም ሴክተር መስሪያ ቤት የዜጎች ቻርተር በማዘጋጀት ለሁሉም የሠራዊት ክንፎችና ለመላው ተገልጋይ ግልጽ ማድረግ አለባቸው። በተጨማሪም ተጠያቂነት ለተገልጋዩ ጥራት ያለውና ከአድሎዎ ነፃ የሆነ ቀልጣፋ አገልግሎት የመስጠትና በቻርተር በተቀመጠው መሰረት መፈጸም ማለት ነው።

**ሴኩላሪዝም**

በመንግስት ተቋማት ውስጥና በመንግስት ንብረት አማካይነት ማንኛውንም ዓይነት ኃይማኖታዊ አድሎዎ የሚያንፀባርቅ መልዕክት የሚያስተላልፍ እንቅስቃሴ ወይም ድርጊት መፈፀምም የዜጋውን ከአድልዎ የፀዳ መንግስታዊ አገልግሎት የማግኘት መብት የሚጋፋ ስለሆነ አመራሩም ሆነ ሠራተኛው ከእንዲህ ያለ ድርጊት መቆጠብ ይኖርበታል። የመንግስት ተቋማት ሁሉም ዜጋ በአመለካከቱ፣ በኃይማኖቱ... ወዘተ ምንም ልዩነት ሳይደረግበት የሚገለገልባቸው ሴኩላር ተቋማት ስለሆኑ እነዚህ ተቋማት ዜጎች ፍትሃዊ አገልግሎት የሚያገኙባቸው ስፍራ መሆናቸው ታውቆ በእያንዳንዱ የመንግስት መ/ቤት ይሄው በተሟላ መልኩ ተግባራዊ መሆኑን ማረጋገጥ የእያንዳንዱ አመራርና ሠራተኛ ኃላፊነት ነው።

**የህግ የበላይነትን መከተል**

የህግ የበላይነት ሲባል የሁሉም ዜጎች መብቶችና ጥቅሞች በእኩልነት የሚጠበቁበት የዲሞክራሲያዊ ስርዓት ግንባታ መሰረት የሆነ መርህ ነው። በመሆኑም ዜጎች በህገ መንግስቱና ከዚህ በመነጨ ህጎች መሰረት በጾታ፣ በቋንቋ፣ በሃይማኖት፣ በፖለቲካ፣ በማህበራዊ አመጣጥ፣ በሀብት፣ በትውልድ ወይም በሌላ አቋም ምክንያት ልዩነት ሳይደረግ ዜጎች ሁሉ በህግ ፊት እኩልና በመንግስት ተቋም በእኩልነት የመገልገል መብታቸው ሊጠበቅ ይገባል። ስለሆነም ሁሉም የሰራዊቱ ክንፎች ይህንኑ ለማረጋገጥ በጋራም ሆነ በተናጠል መንቀሳቀስ ይጠበቅባቸዋል።

**ለህዝብ ጥቅም ቅድሚያ መስጠት**

የህዝብ ጥቅም ማስቀደም ማለት ህዝቡን የሚጎዱ ተግባራትን አለመፈፀምና በሌሎች የሚፈፀሙና የሚረመዱ ጎጆ አስተሳሰቦችን በፅናት በመታገል በሌላ በኩል ህዝቡን የሚጠቅሙ እርምጃዎችን ደግሞ በተከታታይ መውሰድ ላይ የተመሰረተ ትግል ይሆናል። እነዚህም በምንሰጣቸው አገልግሎት፣ በምንፈፀማቸው ተግባራትና በምንወስናቸው ውሳኔዎች አማካኝነት የሚከናወኑ ይሆናሉ። በሌላ በኩል ዜጎች ለሚፈልጉት አገልግሎት በሙሉ ፈጣን ምላሽ መስጠትንም የሚጨምር ነው። በመሆኑም በየደረጃው የሚገኙ የመንግስት ተቋማት ይህንኑ መርህ ተቀብለው በጽናት ተግባራዊ በማድረግ ተልዕኮውን በዚህ አግባብ መፈጸም ይጠበቅባቸዋል።

### የጋራ መግባባት

የጋራ መግባባት ማለት በዋናነት በአገራዊ ራዕይ ላይ መግባባትና ከዚያም በየተቋማቱ ራዕይና በሚተገበሩ ፖሊሲዎች፣ ስትራቴጂዎችና ዕቅዶች ላይ የጋራ ስምምነት ላይ መድረስ ማለት ነው። ከዚህም ባሻገር ዕቅዶቹ በሁለቱ የሥራዊት ክንፎች የጋራ ተሳትፎ በውጤታማነት መፈጸም ላይ መግባባት ሲሆን ለዚህም በተቀናጀ መልኩ በመንቀሳቀስ አስፈላጊነቱን በማመንና በተደራጀ መልኩ በለውጥ ሠራዊት አግባብ በዕለት ተዕለት ትግል ተግባራትን በቋሚ መድረኮች በጋራ መምራት ነው።

### ቅንጅታዊ አሰራር

በለውጥ ቡድን ወይም በእያንዳንዱ የሥራ ሂደት ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች በየሥራ ሂደቱ የተሠጠውን ዕቅድ መሬት የማስካት ሚና እንዲጫወቱ እያንዳንዱ ሠራተኛ በአንድ ለአምስት አደረጃጀት ይተሳሰራል። የአንድ ለአምስት አደረጃጀት በየሳምንቱ ለለውጥ ቡድን አደረጃጀት ሪፖርት ያቀርባል እንዲሁም የለውጥ ቡድኑ ሪፖርት ለማኔጅመንት ቀርቦ ግብረ መልስ ይሰጥበታል ከመስጠት ባሻገር በተቋሙ ያሉ ስራ ሂደቶች እና ተቋማት ከተቋማት ጋር ተቀናጅተው ተግባራትን በላቀ ደረጃ የሚፈጽሙ ይሆናል ማለት ነው።

### ቅልጣፋነትና ውጤታማነት

የመርሁ ዋነኛ ይዘት የማቀድ፣ የመፈጸምም ሆነ አፈፃፀምን መለካትና ተጠቃሚ መሆን ወይም ማንኛውም ሥራ በተገቢው አደረጃጀት ፣ ፍጥነትና ግብዓት በመጠቀም የሚፈለገውንና የሚገባን ውጤት ማምጣት መቻል ነው። የጊዜም ይሁን የሀብት ብክነት መኖር የለበትም ነው። ቅልጣፌ ፍጥነትና ተገቢውን ሀብት ተጠቅሞ መሥራትን ሲነግረን፣ ውጤታማነት ግን የሚፈለገው ለውጥ መምጣቱን የሚነግረን ነው። በመሆኑም አንድ ስራ ሰራን ስንል በቅልጣፌና ውጤታማነቱ በአንድ ላይ ለክተን እንጂ በአንደኛው ብቻ ነጥለን አይሆንም። ቅልጣፌ የራሱ ዋጋ ያለውን ያህል ያለውጤታማነት ብቻውን እየበተኑ የመሄድ ያህል ይሆናል። ያለቅልጣፌም እንዲሁ-ውጤታማነት የሚታሰብ አይደለም።



**ቀጣይነት ያለው አቅም ግንባታ**

ቀጣይነት ያለው አቅም ግንባታ ሊረጋገጥ የሚችለው ከተቋማዊ ውጤት ጋር የተሳሰረ ቀጣይነት ያለው ፈፃሚ ኃይላትን የማብቃት አሰራር ሲኖር ነው። ይህንንም ማሳካት የሚቻለው ተከታታይነት ባለው ምዘናና ግምገማ ላይ በመመስረት የሰው ሀብትን ማብቃት ሲቻል ነው።

**ቀጣይነት ያለው መሻሻል**

ቀጣይነት ያለው የአፈፃፀም መሻሻል ማረጋገጥ ሲሆን፣ ትኩረቱ ደግሞ የተቋም የቡድንና የግለሰቦች ውጤታማ መሆን፣ ሥራው በትክክል መሰራቱ ብቻ ሳይሆን ትክክለኛው ሥራ መሰራቱ" ውጤት መገኘቱን ማረጋገጥ ብቻ ሳይሆን ውጤቱ እንዴት እንደተገኘ ማወቅና ለቀጣይ አፈፃፀም መሻሻል ትምህርት መውሰድ ጭምር ነው።

**ክፍል ሶስት**

**የለውጥ ሠራዊት አካላት፣ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት**

**3.1 የለውጥ ሠራዊት አካላት**

**3.1.1 የመንግስት ክንፍ**

**ሀ. አመራር**

- 1. የለውጥ ሰራዊት ግንባታ ስትሪንግ ኮሚቴ
- 2. የመንግስት መስሪያ ቤት ማኔጅመንት

**ለ. ፕብሊክ ሰርቫንት**

- 1. የለውጥ ቡድን
- 2. የአንድ ለአምስት አደረጃጀት

**3.1.2 የህዝብ ክንፍ**

- 1. የተለያዩ የህዝብ አደረጃጀቶች
- 2. አገልግሎት ተቀባዮችና ተጠቃሚዎች

**3.2 የለውጥ ሠራዊት አካላት፣ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት**

**3.2.1 የስትሪንግ ኮሚቴ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት**

**ሀ. አደረጃጀት**

- የለውጥ ሠራዊት ግንባታ ስትሪንግ ኮሚቴ በየአስተዳደር እርከኑ የሚገኙ የመስሪያ ቤት ኃላፊዎችን ያካተተ አደረጃጀት ነው።
- በዙን፣ ልዩ ወረዳ እና ወረዳ በዋና አስተዳዳሪ ወይም አስተዳደሪው በማይኖርበት ጊዜ በምክትል አስተዳደሪ ሰብሳቢነት እና በፕብሊክ ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት መመሪያ ወይም ጽህፈት ቤት ኃላፊ ፀሐፊነት የሚመራ ይሆናል። በከተሞች ደረጃ ደግሞ በከንቲባ ሰብሳቢነት ወይም በማይኖርበት ጊዜ በምክትል ከንቲባ ወይም በተወካይ ሰብሳቢነትና በፕብሊክ ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት ጽህፈት ቤት ኃላፊ ፀሐፊነት የሚመራ ይሆናል።

**ለ. ተግባርና ኃላፊነት**

- የስትሪንግ ኮሚቴው በየሶስት ወሩ ውይይት ያካሂዳል፤ የንቅናቄ አጀንዳዎችን ለማስፈጸም አስፈላጊ በሚሆንበት ጊዜ ከዚህ ባጠረ ጊዜ ሊሰበሰብ ይችላል።

- በክልል፣ በዞን፣ በወረዳና ከተማ አስተዳደር በፕብሊክ ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት ቢሮ፣ መምሪያ እና ጽህፈት ቤት ተገምግሞ የቀረበለትን የመንግስት ተቋማት የለውጥ ሰራዊት ግንባታ አፈፃፀም ሪፖርት በየሶስት ወሩ በቃለ ጉባዔ በማስደገፍ ገምግሞ አቅጣጫ ያስቀምጣል፣ ግብረ-መልስ ይሰጣል፣
- የለውጥ ሰራዊቱን ተግባር ይገመግማል፣ የማስተካከያ እርምጃዎችን በመውሰድ ቀጣይ አቅጣጫ ያስቀምጣል፣
- የተደራጀ ሪፖርት በየደረጃው ለሚመለከታቸው የበላይ አካላት ያስተላልፋል፣

### 3.2.3 የፕብሊክ ሰርቪስ ተቋማት ማኔጅመንት አደረጃጀት፣ ተግባርና ሃላፊነት

#### ሀ. አደረጃጀት

የመንግስት መስሪያ ቤቶች በአዋጅ የተሰጣቸውን ሥልጣንና ተግባር ለመፈጸም ቀደም ሲል ሲሰሩበት የነበረውን አደረጃጀት ተከትሎ የሚፈጸም ይሆናል።

#### ለ. ተግባርና ሃላፊነት

- ወር በገባ የመጀመሪያው ማክሰኞ ዕለት በቋሚነት የለውጥ ሰራዊት ግንባታ ያለበትን ደረጃ ራሱን በቻለ ቃለ-ጉባኤ መዝገብ ይገመግማል፣
- ከመስሪያ ቤቱ አገልግሎት ተቀባይ ህዝብ ጋር በአመት አራት ጊዜ በመስሪያ ቤቱ ሀላፊ ሰብሳቢነት ውይይት ያደርጋል፣
- በዕቅድ አፈፃፀም ላይ በየሦስት ወሩ አጠቃላይ የሰራተኛ ውይይት ያካሂዳል፣
- የማኔጅመንቱ ሰብሳቢ የለውጥ ሰራዊት ግንባታን-ውጤታማ ለማድረግ የ1ለ5 አደረጃጀት መሪዎች ፎረም በወር አንድ ጊዜ ያካሂዳል፣
- የማኔጅመንቱ ሰብሳቢ የተቋሙ ሀላፊ በየ15 ቀኑ ከለውጥ ቡድን የሚቀርብለትን ሪፖርት በልማት ዕቅድ ደጋፊ የስራ ሂደት እንዲጠናቀር ያደርጋል፣
- ከልማት ዕቅድ ደጋፊ የስራ ሂደት ተጠናቅቆ የቀረበውን ሪፖርት በመገምገም በየወሩ በፅሁፍ ግብረ መልስ ይሰጣል፣
- የፕብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሴክተር የለውጥ ሰራዊት ግንባታ አፈፃፀምን በኢንሰፔክን ቡድን ለሚያደርገው ድጋፍና ክትትል-ትብብር ያደርጋል፣ አስፈላጊውን መረጃ ይስጣል፣
- የለውጥ ሰራዊቶችን አፈጻጸም የሚመለከት የተጠቃለለ ሪፖርት ለሚመለከተው አካል ያቀርባል፣

- በተቋሙ ወይም በሴክተር በለውጥ ሰራዊት አፈጻጸም የተገኙ ውጤቶችና ለውጦች በየወሩ በልማት ዕቅድ ደጋፊ የስራ ሂደት ተደራጅተው እንዲያዙ ያደርጋል፤
- በመስሪያ ቤቱ ውስጥ የልማታዊ ፖለቲካ አካላት የበላይነት እንዲኖረው የመስሪያ ቤቱ ዕቅድና የለውጥ ኘርግራሞች ቀጣይነት ባለው መንገድ እንዲፈጸሙ ተገቢውን አመራር ይሰጣል፤
- በለውጥ ሠራዊቱ ያሉ የአመለካከት፣ የክህሎትና የግብዓት ችግሮችን እየለየ በቂ ዝግጅት በማድረግ በውይይትና በሥልጠና ሠራዊቱን ያበቃል፤
- በመልካም አስተዳደር እርካታን ለማረጋገጥ አገልግሎቱን በስታንዳርዱ እና ዕቅድን ደግሞ በመርሃ ግብሩ መሠረት መፈጸሙን ያረጋግጣል፤ የዕርካታ ደረጃ ይመዘናል፤
- የኪራይ ሰብሳቢነት ምንጮችን ለይቶ በአመለካከት፣ በአሠራር እና በተጨማሪም እርምጃዎች በማስደገፍ ተግባራዊ መደረጉን ያረጋግጣል፤
- የአንድ ለአምስትና የለውጥ ቡድን በአግባቡ ተደራጅተው ተግባራትን በንቅናቄ መንፈስ እየፈጸሙ መሆናቸውን ያረጋግጣል፤
- መልካም ተሞክሮዎች እንዲለዩ፣ እንዲቀመሩና እንዲስፋፉ ያደርጋል፤
- በዜጎች ቻርተር መሠረት ተቋሙ ቀልጣፋና ውጤታማ አገልግሎት እየሰጠ መሆኑን ያረጋግጣል፤ በአገልግሎት አሰጣጥ የሚከሰቱ ቅሬታዎችን ይለያል፤ መፍትሄ ይሰጣል፤

**3.2.4 በክልል የለውጥ ቡድን አደረጃጀት ተግባርና ኃላፊነት**

**ሀ. አደረጃጀት**

በየተቋማቱ የሚኖሩ የለውጥ ቡድኖች ተጠሪነታቸው ለማኔጅመንት ሆኖ የሚከተለው አደረጃጀት ይኖራቸዋል፦

- አንድ የስራ ሂደት በስሩ አስተባባሪውን ሳይጨምር 2 እና ከዚያ በላይ የሆኑ የ1ለ5 አባላት ካሉት የለውጥ ቡድን ሆኖ ይደራጃል፤
- አንዳንድ ፈጣሚ ካላቸው የስራ ሂደቶች /one man team/ ተውጣጥተው የሚደራጁ የ1ለ5 አደረጃጀቶች የለውጥ ቡድን ሰብሳቢ በመስሪያ ቤቱ ኃላፊ ይሰየማል፤
- አስተባባሪውን ጨምሮ ሁለት አባላት ያላቸው ከአንድ በላይ የሆኑ የስራ ሂደቶች ሲኖሩ አንድ ላይ በማጣመር በአንድ የለውጥ ቡድን ይደራጃሉ። የለውጥ ቡድን ሰብሳቢም በመስሪያ ቤቱ ሀላፊ የሚሰየም ይሆናል፤
- የሰው ሃብት አስተዳደር ደጋፊ የስራ ሂደት በጋራ አገልግሎት ስር ያሉ ሰራተኞችን በመያዝ አንድ የለውጥ ቡድን ሆኖ ይደራጃል፤

- የየስራ ሂደት ባለቤት ወይም አስተባባሪ የለውጥ ቡድን ሰብሳቢ ይሆናል፤
- ፀሃፊዎች፣ ሹፌሮችና ተላላኪዎች በየስራ ሂደታቸው የለውጥ ቡድን አባላት ይሆናሉ።

### ለ. ተግባርና ኃላፊነት

- በ1ለ5 መሪ ሪፖርት አቅራቢነት ከሁሉም የ1ለ5 ቡድን አባላት ጋር በየ15 ቀኑ ሰኞ ከ10:00 ሰዓት ጀምሮ የጋራ ውይይት በማድረግ አፈጻጸም ይገመገማል፤ በቃለ-ጉበኤ የተደገፈ ግብረ-መልስ ለ1ለ5 አደረጃጀቶች ይሰጣል፤
- ከለውጥ ቡድን ተገምግሞ የሚቀርበውን ሪፖርት በዘርፍ ኃላፊ ተገምግሞ ለተቋሙ ሃላፊ ያቀርባል፤
- እያንዳንዱ ፈጣሚ ሳምንታዊ ዕቅድና አፈጻጸም ሪፖርት ማቅረቡን ያረጋግጣል፤
- በየሩብ አመቱ የለውጥ ቡድኑን ዕቅድ አፈጻጸም በመገምገም የዕቅድ አፈጻጸም ደረጃ ይለያል፤
- በለውጥ ቡድኑ ውስጥ የሚገኙትን የ1ለ5 አባላት ወርሃዊ ምዘና ገምግሞ ያጸድቃል፤ ለስድስት ወሩ የፈጻሚዎች ዕቅድ አፈጻጸም የባህርይ ምዘና በግብዓትነት ይጠቀማል፤
- የስራ ሂደቱን ዕቅድ ተግባራዊ ያደርጋል ከትግበራ አንጻር የሚታዩ የአመለካከት፣ የክህሎትና ግብአት አቅርቦት ችግሮችን በመለየት መፍታት የሚያስችል ዕቅድ ያዘጋጃል፤ ይተገብራል፤
- በቡድኑ ውስጥ የሚታዩ የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከቶችንና ተግባራትን ይታገላል፤
- በዞን፣ በልዩ ወረዳ፣ ወረዳና ከተማ ያሉ የለውጥ ቡድኖችን ሴክቶሪያሊ ይከታተላል፤ ይደግፋል፤ ያበቃል፤
- በዕቅድ ትግበራ ግንባር ቀደም የሆኑትን ያበረታታል፤ ደካሞችን ይደግፋል፤ ያበቃል፤
- በለውጥ ቡድኑ ውስጥ ያሉ የአንድ ለአምስት አደረጃጀቶችን ዕቅድን መሰረት ያደረገ ተግባር እየሰጠ ያሰማራል፤
- በለውጥ ቡድኑ መልካም ልምዶችን ይለያል፤ ይቀምራል ያስፋፋል፤
- የለውጥ ቡድኑ ሰብሳቢ የቡድኑን መረጃ ያደራጃል፤ ይይዛል፤ እያንዳንዱ የቡድን አባልም የራሱን የአፈጻጸም መረጃ እንዲያደራጅ ያደርጋል፤

### 3.2.5. በዞን፣ በልዩወረዳ፣ በወረዳና ከተማ አስተዳደር የለውጥ ቡድን አደረጃጀት ተግባርና ኃላፊነት

#### ሀ. አደረጃጀት

በመምሪያና በጽ/ቤት ደረጃ የለውጥ ቡድኖች ተጠሪነታቸው ለማኔጅመንት ሆኖ የሚከተለው አደረጃጀት ይኖራቸዋል፦

- አንድ የስራ ሂደት በስሩ አስተባባሪውን ሳይጨምር 2 እና ከዚያ በላይ የሆኑ የ1ለ5 አባላት ካሉት የለውጥ ቡድን ሆኖ ይደራጃል፤
- አንዳንድ ፈጣሚ ካላቸው የስራ ሂደቶች /one man team/ ተውጣጥተው የሚደራጁ የ1ለ5 አደረጃጀቶች የለውጥ ቡድን ሰብሳቢ በመስሪያ ቤቱ ሆኖ ይሰየማል፤
- አስተባባሪውን ጨምሮ ሁለት አባላት ያላቸው ከአንድ በላይ የሆኑ የስራ ሂደቶች ሲኖሩ አንድ ላይ በማጣመር በአንድ የለውጥ ቡድን ይደራጃሉ። የለውጥ ቡድን ሰብሳቢም በመስሪያ ቤቱ ኃላፊ ይሰየማል፤
- ፀሐፊዎች፣ ሹፊዎችና ተላላኪዎች አንድ 1ለ5 አደረጃጀት ሆነው የለውጥ ቡድን መሪው በመምሪያ ወይም በጽህፈት ቤት ኃላፊ የሚሰየም ይሆናል፤ ቁጥራቸው ከሁለት በታች ከሆነ በቅርበት አገልግሎት ከሚሰጡት ወይም ብዙ ፈጣሚ ካለው ዋና የሥራ ሂደት ጋር እንዲደራጁ ይደረጋል፤
- የሰው ሃብት አስተዳደር ደጋፊ የስራ ሂደት በጋራ አገልግሎት ስር ያሉ ሰራተኞችን በመያዝ አንድ የለውጥ ቡድን ሆኖ ይደራጃል፤

#### ለ. ተግባርና ኃላፊነት

- በየስድስት ወሩ የአባላቱን ዕቅድ አፈጻጸም በመገምገም ደረጃ ያወጣል፤
- ሁሉም የስራ ሂደት ወይም የለውጥ ቡድን አባላት በተገኙበት በየ15ቱ ሰኞ ከቀኑ በ10:00 ሰዓት አጭር የሥራ ግምገማ በማድረግ ቀጣይ አቅጣጫ ያስቀምጣል፤
- የለውጥ ቡድን መሪ የሆነ አስተባባሪ በየ15 ቀን ሰኞ ከቀኑ 10:00 ጀምሮ በሚካሄደው ውይይት ላይ በቅድሚያ የራሱን ዕቅድ አፈጻጸም በአባላቱ ያስገመግማል፤ በመቀጠል በ1ለ5 አደረጃጀት መሪ የሚቀርበውን ሪፖርት ይገመግማል፤
- አንዳንድ ፈጣሚ ካላቸው የስራ ሂደቶች /one man team/ ተውጣጥተው የሚደራጁ የ1ለ5 አደረጃጀቶች በየሳምንቱ በተወከለው የለውጥ ቡድን ሃላፊ ሰብሳቢነት ውይይት በማካሄድ የሁለት ሳምንት ሪፖርት ለማኔጅመንት ይቀርባል፤

- ከ40% ከሚሞላው የአስተባባሪው የውጤት ተኮር የባህርይ ምዘና ነጥብ 15 ፐርሰንቱ በለውጥ ቡድን የተደረገውን ውይይትና ወርሃዊ ምዘና ውጤት በግብአትነት በመጠቀም በማኔጅመንት አባላት ይሞላል፤
- የስራ ሂደቱን ዕቅድ ተግባራዊ ያደርጋል፤ በየሩብ አመቱ የዕቅድ አፈጻጸምን ይገመግማል፤
- የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር በዕናት ይታገላል፤
- ዕቅድን ከመተግበር አንጻር በየስራ ሂደቱ የሚታዩ የአመለካከት፣ የክህሎትና የግብአት አቅርቦት ማጠናቀቅን በመለየት መፍታት የሚያስችል ዕቅድ ያዘጋጃል፤ ይተገብራል፤
- በአገልግሎት እና በዕቅድ አፈጻጸም እርካታ በማረጋገጥ መልካም አስተዳደር መስፈኑን ያረጋግጣል፤
- የአንድ ለአምስት ቡድኖችን ይከታተላል፤ ይደግፋል፤ ያበቃል፤
- ከለውጥ ቡድኑ ዕቅድ በመነሳት አባላት የራሳቸውን ዕቅድ በማዘጋጀት እንዲተገብሩ ያደርጋል፤
- ምርጫ ተሞክሮዎችን ይለያል፤ ይቀምራል፤ እንዲስፋፋ ያደርጋል፤

**3.2.6. በቀበሌ ደረጃ የለውጥ ቡድን አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት**

**ሀ. አደረጃጀት**

- በቀበሌ ጽህፈት ቤት ሥር ያሉትን የመንግስት መዋቅሮችን የያዘ ሁለት ለውጥ ቡድን ይደራጃል፤
- የቀበሌው ሥራ አስኪያጅ የለውጥ ቡድን አደረጃጀት መሪ ሆኖ ይሰራል፤
- በገጠር የግብርና ጽህፈት ቤት ኃላፊ/ በከተማ የንግድ ኢንዱስትሪ ኃላፊ የለውጥ ቡድን አደረጃጀት መሪ ሆኖ ይሰራል፤

**ለ. ተግባርና ኃላፊነት**

- በየአስራ አምስት ቀኑ መደበኛ ስብሰባ በማካሄድ የዕቅድ አፈጻጸም ግምገማ ያካሂዳል፤ አቅጣጫ ያስቀምጣል፤ ይተገብራል፤
- በየሶስት ወሩ ህብረተሰቡና ባለድርሻ አካላት በተገኙበት በቀበሌው እቅድ አፈጻጸም ሂደት የተገኙ ስኬቶችንና ያጋጠሙ ችግሮችን በሚመለከት ሪፖርት ያቀርባል፤
- የቀበሌው ስራ አስኪያጅ በቀበሌ ደረጃ የሚገኙ የለውጥ ቡድኖችን የተግባር አፈጻጸም ሪፖርት በማጠናቀር በቀበሌው የካቢኔ አባላት በየወሩ በቃሉ-ጉባኤ አስገምግሞ ለለውጥ ቡድኖች ግብረ-መልስ እንዲደርስ ያደርጋል፤

- የቀበሌው ስራ አስኪያጅ የተገመገመውን የለውጥ ቡድኖች ሪፖርት ለወረዳው ፕብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ዕ/ቤት በየወሩ በጽሁፍ እንዲደርስ ያደርጋል፤
- የለውጥ ቡድኑን ዕቅድ ተግባራዊ ያደርጋል፤ የአመለካከት፣ የክህሎትና ግብአት አቅርቦት ማነቆዎችን በመለየት መፍታት የሚያስችል ዕቅድ ያዘጋጃል፤ ለሚመለከተው ክፍል ያቀርባል፤
- በአገልግሎት አሰጣጥ እና በዕቅድ አፈፃፀም እርካታን በማረጋገጥ መልካም አስተዳደር መስፈኑን ያረጋግጣል፤
- በየሩብ አመቱ እቅድ አፈጻጸም ይገመግማል፤
- የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር በፅናት ይታገላል፤
- የአንድ ለአምስት ቡድኖችን ይከታተላል፤ ይደግፋል፤
- ከለውጥ ቡድኑ ዕቅድ በመነሳት እያንዳንዱ የቡድኑ አባል የራሱን ዕቅድ በማዘጋጀት እንዲተገበር ያደርጋል፤
- ምርጥ ተሞክሮዎችን ይለያል፤ ይቀምራል፤ እንዲስፋፋ ያደርጋል፤

**3.2.7. የአንድ ለአምስት አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት**

**ሀ. አደረጃጀት**

የአንድ ለአምስት አደረጃጀት ተጠሪነቱ ለለውጥ ቡድን ሆኖ የሚከተለው አደረጃጀት ይኖረዋል፡-

- በአንድ የስራ ሂደት ውስጥ ያሉ ቁጥራቸው ከሁለት እስከ ሰባት የሆነ ፈፃሚዎች የአንድ ለአምስት ቡድን ሆነው ይደራጃሉ፤
- ከአባላቱ መካከል በተግባርና በስነምግባር ግንባር ቀደም የሆነ ፈጻሚ መሪ ይሆናል፤
- የአባላቱ ቁጥር ስምንትና ከዚያ በላይ ከሆነ ሁለትና ከዚያ በላይ ቡድኖች ይደራጃሉ፤
- አንዳንድ ፈፃሚ ያላቸው የስራ ሂደቶች/one man team/ ሲኖሩ ከነዚህ የስራ ሂደቶች የሚውጣጡ ፈጻሚዎችባቸው የሥራ ባህርይ ተመሳሳይነት ወይም ተዛማጅነት በ1ለ5 ቡድን አደረጃጀት ይደራጃሉ፤
- በዞን፣ በልዩ ወረዳ፣ በወረዳና ከተማ አስተዳደርደረጃየመምሪያና የጽህፈት ቤት ፀሃፊዎች፣ ሹፌሮችና ተላላኪዎች እንደ አንድ 1ለ5 አደረጃጀት ሆነው ይደራጃሉ፤



**ለ. ተግባርና ኃላፊነት**

- በየግምንጉቱአርብከ10:30 ጀምሮ ለአንድ ሰዓት በቋሚነት የአንድ ለአምስት ቡድኑ በቃለ ጉባኤ የተደገፈ ውይይት ያደርጋሉ፤
- አደረጃጀቱ አባላቱ ያላቸውን እውቀት፣ ክህሎትና ልምድ የሚለዋወጡበት መድረክ ሆኖ ያገለግላል፤
- ጠንካራ አፈፃፀም ያላቸውን አባላት ይለያል፤ ደካማ አፈጻጸም ያላቸውን ፈጻሚዎች ይደግፋል፤
- አባላት በሥራ ሂደታቸው የተሰጣቸውን ዕቅድ በተደራጀ መንገድ እንዲፈጽሙ ያደርጋል፤
- የተቀመጡ እቅዶች በአግባቡ እየተተገበሩ መሆኑን ያረጋግጣል፤
- የለውጥ ቡድኑ የሚሰጠውን አገልግሎት በአግባቡ እየሠጠ መሆኑን በጋራ ይገመግማል፤
- የአንድ ለአምስት መሪ በማይኖርበት ጊዜ ውይይቶችና ሪፖርቶች እንዳይቆራረጡ አባላት በመተካካት የሚፈጽሙበትን አካሄድ ተግባራዊ ያደርጋል፤
- የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር ላይ የተደራጀ ትግል ያደርጋል፤
- ተቋሙ በእቅድ በለያቸው የመልካም አስተዳደር ችግሮች ዙሪያ ውይይት ያደርጋል፤ እርካታን ያረጋግጣል፤

**3.2.8. በቀበሌ ደረጃ የአንድ ለአምስት ቡድን አደረጃጀት**

**ሀ. አደረጃጀት**

- በቀበሌ/በቀጠና ደረጃ ሁለትና ከዚያ በላይ የጤና ኤክስቴንሽን ባለሙያዎች ሲኖሩ አንድ የ1ለ5 ቡድን ሆነው ይደራጃሉ፤ ፖሊስ ተመድቦ በሚሰራባቸው ቀበሌዎች ያሉ የፖሊስ አባላት ቀጥር ሁለትና ከዚያ በላይ ከሆነ የ1ለ5 ቡድን ሆነው ይደራጃሉ።
- ሁለት የ1ለ5 ቡድኖች የያዘ በቀበሌው ሥራ አስኪያጅ የሚመራ የለውጥ ቡድን ይደራጃል፤
- በግብርና፣ በገጠር ሥራ እድል ፈጠራ፣ በግብይትና ህብረት ሥራ እንዲሁም በአም ማይክሮ ፋይናንስ ተመድበው የሚሠሩ ባለሙያዎች በአንድ የአንድ ለአምስት ቡድን ይደራጃሉ። የግብርና ጽ/ቤት ወይም የንግድና ኢንዱስትሪ ኃላፊ የለውጥ ቡድን መሪ ይሆናል፤
- በቀበሌ/በቀጠና ደረጃ አንድ ጤና ኤክስቴንሽን ብቻ ያለ ከሆነ እና የፖሊስ አባል የሌለ ከሆነ የጤና ኤክስቴንሽን ባለሙያ በቀበሌው ግብርና/ንግድና ኢንዱስትሪ ጽ/ቤት ሥር በተደራጀው የ1ለ5 ቡድን ውስጥ ይደራጃል። የዚህ ዓይነት ሁኔታ ሲያጋጥም በቀበሌው አንድ የለውጥ ቡድን የሚኖር ሲሆን ሥራ አስኪያጁ የለውጥ ቡድኑ መሪ ይሆናል፤

**3.2.9. የ1ለ5 ቡድን መሪ ሚና**

- የአንድ ለአምስት አባላት በሥራ ሂደታቸው የተሰጣቸውን ዕቅድ በተደራጀ መንገድ እንዲፈጽሙ ሁኔታዎችን ከለውጥ ቡድን መሪ ጋር በመሆን ያመቻቻል፤
- የተቀመጡ እቅዶች በአግባቡ እየተተገበሩ መሆኑንና አደረጃጀቱ የሚጠበቅበትን አገልግሎት በአግባቡ እየሠጠ መሆኑን ይከታተላል፤
- የአንድ ለአምስት ውይይት በተቀመጠው የጊዜ ሰሌዳ በቋሚነት እንዲካሄድ ያደርጋል፤
- አባላቱ ያላቸውን እውቀት፣ ክህሎትና የእርስ በርስ ልምድ የሚለዋወጡበትን ሁኔታ ያመቻቻል፤
- አባላቱ በዙር ቃለ ጉባኤ የሚይዙበትን አሰራር ተግባራዊ ያደርጋል፤
- ሰኞ ጠዋት ለለውጥ ቡድን ኃላፊ ሪፖርት ያደርጋል፤
- የ1ለ5 ቡድን አባላት በቲም መንፈስ ተግባሮቻቸውን እንዲፈጽሙ ጥረት ያደርጋል፤

**3.2.10. የህዝብ ክንፍ አደረጃጀት፣ ተግባርና ኃላፊነት፣**

**ሀ. አደረጃጀት**

እያንዳንዱ የመንግስት መስሪያ ቤት የልማትና መልካም አስተዳደር ሥራዎችን ለማሳካት የህዝብን ተሳትፎ ማረጋገጥ አለበት። ስለሆነም እያንዳንዱ ተቋም የዜጎች ቻርተር ሰነድ ሊኖረው ይገባል። በየደረጃው የሚገኙ ተቋማት ተገልጋዮቻቸውን በመለየት የህዝብ ክንፍ ያደራጃሉ። እያንዳንዱ መስሪያ ቤት የህዝብ ክንፉን በለየበት አግባብ እና በተዘረጋው ሥርዓት መሠረት የተደራጀ የህዝብ ተሳትፎ ያረጋግጣል።

**ለ. በህዝብ ክንፍ ተሳትፎ ሂደት የተቋም ተግባርና ኃላፊነት**

- በየሶስት ወሩ ከህዝብ ክንፉ ጋር ውይይት ያደርጋል፤
- የህዝብ ክንፉ ውጤታማ ተሳትፎ እንዲያደርግ ሥርዓት መዘርጋት እና በቂ ግንዛቤ መፍጠርና አቅም ግንባታ ስራ ማከናወን ፤
- የህዝብ ክንፍ ውይይት በዜጎች ቻርተር በተቀመጠው የጊዜ ሰሌዳ መሠረት ማካሄድ፤ በየሩብ ዓመቱ የማጠቃለያ መድረክ ማካሄድ፤
- የህዝብ ክንፍ ውይይት በተቋም የበላይ ሀላፊ እና የህዝብ መድረክ ደግሞ በከፍተኛ አመራር እንዲመራ ማድረግ፤
- የተቋሙን ዕቅድ፣ የዕቅድ አፈፃፀምና የአገልግሎት አሰጣጥ ሪፖርት ለህዝብ ክንፉ በማቅረብ ማስተቸት፤
- ለህዝብ መድረክ ዕቅድ ፣ የዕቅድ አፈፃፀም በማቅረብ ማስተቸት፤

- ህዝብ የቀረበውን አስተያየት፣ በተቋም ላይ የቀረቡ ጥቆማዎችንና የቀረቡ ቅሬታዎችን ለመለየት ሥርዓት መዘርጋት፣ ለይቶ መያዝ እናታቅደው እንዲፈቱ ማድረግ፣
- የተደራጀ መረጃ በመያዝ ለፕብሊክ ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት ተቋም በየሶስት ወሩ ሪፖርት ማቅረብ፣

**መ. የህዝብ ክንፍ የሚሳተፍበት አግባብ**

- ተቋማት በሚሰጡት አገልግሎት ከስታንዳርድ ውጪ ምልልስና መገላላት በሚፈጥሩበት ወቅት ለሚመለከተው አካል በመጠቀምና በማጋለጥ፣
- በተፈጠረው ቋሚ የምክክር መድረክ ላይ በመገኘት የተቋሙ ወይም የተቋማትን አገልግሎት አሰጣጥና ዕቅድ አፈፃፀም በመገምገምና ግብዓት በመስጠት፣
- የኪራይ ሰብሳቢነት አስተሳሰቦችና ተግባራት ሲያጋጥሙ በማጋለጥ፣ እንዲስተካከሉ በመጠየቅ፣
- የሚጠበቅበትን የተሳትፎ ደረጃና አስተዋጽኦ በተገቢው ተረድቶ በመፈጸም፣
- በዜጎች ቻርተር በሚዘጋጀው የምዘና ሥርዓት መሠረት የተቋማትን የአገልግሎት አሰጣጥ እና አቅርቦት ደረጃ መመዘን፣

**ክፍል አራት**

**የለውጥ ሠራዊት ለማጠናከር ድርሻ የተሰጣቸው አካላት እና የመወያያ አጀንዳ**

**4.1. የልማት ዕቅድ ዝ/ክ/ግ/ የሥራ ሂደት ባለቤቶች/አስተባባሪዎች**

- ከማኔጅመንት ከሚወከሉ ሁለት አካላት ጋር በመሆን የለውጥ ቡድን ምዘና ያካሂዳል፣
- የለውጥ ቡድንና የ1ለ5 አደረጃጀት ምዘና መረጃ ያደራጃል፣
- የለውጥ ቡድኖችን የሁለት ዙር ሪፖርት በማጠናቀር በየወሩ ለማኔጅመንት ያቀርባል፣

**4.2. የሰው ሀብት ሥራ አመራር ደጋፊ የሥራ ሂደት ባለቤት/አስተባባሪ ሚናዎች**

- የመሰሪያ ቤቱ የሥራ ኃላፊዎችና ሠራተኞች በመንግስት ሠራተኞች የሥራ አፈጻጸም ምዘና መመሪያ ላይ በቂ ዕውቀትና ክህሎት መያዛቸውን ያረጋግጣል፣
- የሥራ ኃላፊዎች የመንግስት ሰራተኞችን አፈጻጸም የመመዘንና የማሻሻል ኃላፊነታቸውን በሚገባ መወጣት የሚያስችላቸውን አስፈላጊ ምክርና ድጋፍ ይሰጣል፣
- የአፈጻጸም ምዘና ስርዓቱ ለተቋሙ እያስገኘ ያለውን ውጤት ይከታተላል፣ ይገመግማል፣
- የተቋሙን ሠራተኞች የሥራ አፈጻጸም ምዘና መረጃዎች በአግባቡ በመያዝ ጥቅም ላይ እንዲውል ያደርጋል፣

- በሥራ አፈፃፀማቸው የላቀ አፈፃፀም ያስመዘገቡ ፈፃሚዎች የሚበራቱትበት ሁኔታ ያመቻቻል፤
- የሥራ አፈፃፀም መረጃዎችን ያደራጃል በየደረጃው በሚገኘው በፕብሊክ ስርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት ተቋም ከሠራተኞች ማህደር ጋር እንዲያያዝ ያደርጋል፤
- አፈፃፀምን በቀጣይነት ለማሻሻል በየሥራ ሂደቱ የፈፃሚዎችን አቅም ለማጎልበት የተያዙ የአቅም ግንባታ ስልጠናዎችን ተግባራዊነት ይከታተላል፤
- የአፈፃፀም ምዘና ሥርዓት ወጥነት ያረጋግጣል፤
- የ1ለ5 አባላት ወርሃዊ ምዘና መደረጉን ይከታተላል፤ መረጃውን ያጠናቅራል፤ የተገመገመውን መረጃ በማኔጅመንት ያፀድቃል፤
- በዞን፣ በወረዳና በከተማ አስተዳደር የ“አገልጋይነት” ወርሃዊ አጀንዳ ለየ1ለ5 ቡድኖች ያሰራጫል፤ የውይይቱን አፈፃፀም መረጃዎች ያደራጃል፤
- በተቋሙ ኃላፊ የሚመራውን የ1ለ5 ፎረም ያስተባብራል፤ ቃለ-ጉባኤ ይይዛል፤ ሪፖርት ያጠናቅራል፤
- የመንግስት ኮሙኒኬሽን አደረጃጀት በሌለባቸው ተቋማት የ“አገልጋይነት” ወርሃዊ አጀንዳ ለየ1ለ5 ቡድኖች ያሰራጫል፤ የውይይቱን አፈፃፀም መረጃዎች ያደራጃል፤

**4.3. በክልል የመንግስት ኮሙኒኬሽን ደጋፊ የሥራ ሂደት ባለቤት ሚናዎች**

- የለውጥ ሠራዊት ግንባታና ትግበራ የአዲሲዝንና የኮሙኒኬሽን ሥራዎችን ይሠራል፤
- የ“አገልጋይነት” ወርሃዊ አጀንዳ ለየ1ለ5 ቡድኖች ያሰራጫል፤ የውይይቱን አፈፃፀም መረጃዎችን ያደራጃል፤

**4.4. የ1ለ5 አደረጃጀት መሪዎች ፎረም አሰራር**

**ሀ. ዓላማ**

- የ1ለ5 አደረጃጀት መሪዎች ፎረም ዓላማው የተቋሙ ሃላፊ ቀጥተኛ መረጃ ከ1ለ5 መሪዎች በማግኘት የውስጥ ሥራዎችን አፈፃፀም፣ ኪራይ ሰብሳቢነት፣ መልካም አስተዳደር፣ የግብዓትና የአቅም ግንባታ ጉዳዮች ላይ በመወያየት የተቋሙን የሰራዊት ግንባታ ለማጠናከርና ውጤታማ ለማድረግ ነው።

**ለ. አሰራር**

- የተቋሙ ሀላፊ ወይም ተወካይ በተቋሙ የሚገኙትን የ1ለ5 አደረጃጀት መሪዎችን በወር አንድ ጊዜ ሰብስቦ ያወያያል።

**4.5. የመወያያ አጀንዳ**

**ሀ. የ1ለ5 መሪዎች ፎረም መወያያ አጀንዳ**

- የመስሪያ ቤቱን የለውጥ ሰራዊት አደረጃጀት ያለበት ደረጃና ዕቅድ አፈፃፀም፤
- የተቋማት ለውጥ ሥራዎች
- በተቋሙ ተለይተውበዕቅድ በተያዙ የመልካም አስተዳደር ጉዳዮች፤
- የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር፤ ከምንጩ የማድረቅ ሥራዎች፤
- የግብዓትና የአቅም ግንባታ ማነቆዎች፤

**ለ. የለውጥ ቡድን የመወያያ አጀንዳ**

- የዕቅድ አፈጻጸም፤
- የለውጥ ሥራዎች፤
- የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር፤ ከምንጩ ስለማድረቅ፤
- በተቋሙ ተለይተው በዕቅድ በተያዙ የመልካም አስተዳደር ችግሮች፤
- የግብዓትና የአቅም ግንባታ ማነቆዎች፤
- የበጀት አጠቃቀም፤
- የለውጥ ቡድኑ ተግባራትን በተደራጀ አግባብ እየፈጸመ መሆኑን፤

**ሐ. የ1ለ5 አደረጃጀት መወያያ አጀንዳ**

**1. ከዕቅድ አፈፃፀም አንጻር**

- 1.1. ፈጻሚዎች ሳምንታዊ ዕቅድ ስለማቅረባቸውና በተቀመጠው ስታንዳርድ መሠረት ስለማከናወናቸው፤
- 1.2. በዕቅድ አፈፃፀም የታዩ ተግዳሮቶችና የተፈቱበት አግባብ፤

**2. ከባህርይ እናኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር አንጻር**

**2.1 የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባራት በተመለከተ**

- ከመንግስት የሥራ ሰዓት አጠቃቀም፤
- ከመንግስት ንብረት አጠቃቀም፤
- ከመንግስት ዕቃና አገልግሎት ግዥ፤

- ከአገልግሎት አሰጣጥ ዙሪያ

2.2. ከሥራ ባልደረቦቹ ጋር ተግባብቶና ተስማምቶ በቲም መንፈስ ስራዎችን ስለመስራት

2.2 ከባልደረቦቹ ጥያቄ ሲቀርብለት ባልደረቦቹን ለመደገፍና ለማብቃት ያለው ዝግጁነት፤

2.3 ለተገልጋዮች የሚሰጠው ክብር (ተገልጋዮችን በትህትና በማክበር ማስተናገድ፣ ያለመቆጣት፣ ያለማመናጨቅ፣ ያለማዳላት ወዘተ እና ሌሎች ተጨማሪ ጉዳዮች ሊካተቱ ይችላሉ)፤

2.4 ፈጻሚው ሥራዎቹን በኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ እንዲደግፍ የተሰጡትን የስራ መሳሪያዎችን ለዕቅዱ መሳካት የሚጠቀምበት ስለመሆኑ፤

2.5 የታዩበትን ስህተቶች ተቀብሎ ለማረምና ሌሎች ባልደረቦቹ ላይ የሚታዩ ስህተቶችን በግልጽ ለማረም ያለው ዝግጁነት፤

**3. ከመልካም አስተዳደር አንጻር**

3.1 በተቋሙ ተለይተው በዕቅድ በተያዙ የመልካም አስተዳደር ችግሮች ላይ ውይይት ያደርጋል።

3.2 የአገልግሎት አሰጣጥ ቅልጥፍና፣ ውጤታማነትና እርካታን ያረጋግጣል።

**ክፍል አምስት**

**የክትትል፣ ድጋፍ፣ ግምገማና ግብረ-መልስ ሥርዓት**

የተጀመሩትን የለውጥ ኻሮግራሞች በተደራጀ የለውጥ ሠራዊት ንቅናቄ እንዲተገበሩለማድረግ ተከታታይነት ያለው የቅርብ ድጋፍና ክትትል እንዲሁም ወቅታዊ ግብረ-መልስ መስጠት ወሳኝ በመሆኑ የሚከተሉት ሦስት ዋና ዋና የክትትል እና የድጋፍ አግባቦች ተግባራዊ ይደረጋሉ።

እነዚህም፡-

ሀ. ግምገማና ግብረ-መልስ አሠራር

ለ. የሪፖርትና ግብረ-መልስ አሰራር እና

ሐ. የሱፐርቪዥንና ግብረ-መልስ አሰራር ማጠናከርና መተግበር ናቸው።

**ሀ. የግምገማና ግብረ-መልስ አሰራር**

- በየተቋሙ በተዘረጋው የአንድ ለአምስት አደረጃጀት በየግምገማቱ ዓርብ ቀን 10:30 - 11:30 ሰዓት ውይይት በማካሄድ ለለውጥ ቡድን ሪፖርት ያቀርባል፤
- የለውጥ ቡድን ለአንድ ለአምስት አደረጃጀት በቃለ-ጉባኤ የተደገፈ ግብረ-መልስ ይሰጣል፤
- የለውጥ ቡድን በየሁለት ሳምንቱ የአንድ ለአምስት አፈጻጸምን በመገምገም ለማኔጅመንት ሪፖርት ያቀርባል፤
- ማኔጅመንት በየወሩ የተቋሙን የለውጥ ቡድን አፈጻጸም በመገምገም በቃለ-ጉባኤ የተደገፈ ግብረ-መልስ ይሰጣል።

**ለ. የሪፖርትና ግብረ-መልስ አሰራር**

- እያንዳንዱ ተቋም በየሩብ ዓመቱ የሚቀርብለትን የለውጥ ሥራዎችና የዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት ገምግሞ ግብረ-መልስ ይሰጣል፤
- የክልል ተቋማት የለውጥ ሠራዊት ግንባታ አፈጻጸምና ከዚህ ስትሪንግ ኮሚቴ የተላኩ ሪፖርቶች በማደራጀት አፈጻጸም ሴክቶራል ይገመገማል፤

**ሐ. የሱፐርቪዥንና ግብረ-መልስ አሰራር**

- እያንዳንዱ ተቋም በየሩብ ዓመት በቼክ ሊስት የተደገፈ የለውጥ ሥራዎችና የዕቅድ አፈጻጸም ድጋፍና ክትትል ያደርጋል፤
- የድጋፍ ክትትል ሪፖርት በማዘጋጀት በማኔጅመንት ደረጃ ይገመገማል የጽሁፍ ግብረ-መልስ ይሰጣል፤

በየደረጃው የሚገኙ ፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ተቋማት የሱፐርቪዥንና ግብረ-መልስ አግባብ በሚከተለው አግባብ የሚፈጸም ይሆናል፡-

- በየሩብ ዓመቱ ቼክ ሊስት በማዘጋጀት በለውጥ ሥራዎች አፈጻጸም ላይ በመንግስት ተቋማት ድጋፍና ክትትል ያደረጋል፤

- በየሩብ ዓመቱ የለውጥ ሥራዎች አፈጻጸም ሪፖርት ያዘጋጃል፤ በማኔጅመንት ደረጃ በመገምገም ለስትሪንግ ኮሚቴ እንዲቀርብ ያደርጋል፤
- የስትሪንግ ኮሚቴ ስብሰባ ከመደረጉ በፊት የለውጥ ሥራዎችን አፈጻጸም የሚገልጽ የሱፐርቪዥን ሪፖርት ለኢኮኖሚክስ ተቋም እንዲደርስ ያደርጋል፤
- የለውጥ ሥራዎች አፈጻጸም በየደረጃው ለሚገኘው ስትሪንግ ኮሚቴ አቅርቦ በማስገምገም ግብረ-መልስ እንዲሰጥ ያደርጋል፤
- የዞን ፕብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት-መምሪያየሩብ አመት የስትሪንግ ኮሚቴ ግምገማ ሪፖርት አደራጅቶ ፕብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት-ቢሮ ይልካል፤
- ወረዳ/ከተማ አስተዳደርበፕብሊክ ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት ጽ/ቤቶች የስትሪንግ ኮሚቴ ውይይት መረጃ በማጠናቀርበፕብሊክ ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት መምሪያይልካል፤
- በየሩብ ዓመቱ የክልል ተቋማት ኃላፊዎች፣ ፕብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት-ኃላፊዎች በተገኙትበት በጽሑፍ የቀረቡ ሪፖርቶችና በሱፐርቪዥን የተገኘው ሪፖርት በጋራ መድረክ ይገመገማል፤ ግብረ-መልስ ይሰጣል።



**አባሪዎች**

አባሪ 1

የ-----መ/ቤት የ1ለ5 አደረጃጀት አፈጻጸም ሪፖርት ማቅረቢያ ቅጽ

የለውጥ ቡድኑ ስም-----የ1ለ5 ስም-----

ዕለት -----፣ ቀን-----፣

**ሀ. ጥሬ መረጃ**

1. የ1ለ5 አባላት ብዛት ወንድ ----- ሴት ----- ድምር -----
2. በውይይቱ የተገኙ አባላት ብዛት ወንድ ----- ሴት ----- ድምር -----
3. በውይይቱ ያልተገኙ አባላት ስም ዝርዝር -----
4. ያልተገኙበት ምክንያት -----

**ለ.ውይይት የተካሄደበት አጀንዳ**

1. -----
2. -----
3. -----

**ሐ. በውይይቱ የተነሱ ዋና ዋና ነጥቦች**

1. -----
2. -----
3. -----

**መ. በውይይት ወቅት የተደረሰ ድምዳሜ**

1. -----
2. -----
3. -----፣

**ሠ. ቀጣይ ውሳኔ የሚሹ ጉዳዮች**

1. -----
2. -----
3. -----፣

የ1ለ5 አደረጃጀት መሪ ስም :- -----

ፊርማ:-----

የ-----መስሪያ ቤት የለውጥ ቡድን አፈጻጸም ሪፖርት ማቅረቢያ ቅጽ  
የለውጥ ቡድኑ ስም-----፣ ዕለት -----፣ ቀን -----፣

**ሀ. ጥሬ መረጃ**

1. የ1ለ5 አደረጃጀት ብዛት -----
2. በውይይቱ የተገኙ የ1ለ5 አደረጃጀት -----
3. በውይይቱ ያልተገኙ የ1ለ5 አደረጃጀቶች ስም -----
4. ያልተገኙበት ምክንያት -----

**ለ. ውይይት የተካሄደበት አጀንዳ**

1. -----
2. -----
3. -----

**ሐ. በውይይቱ የተነሱ ዋና ዋና ነጥቦች**

1. -----
2. -----
3. -----

**መ. በውይይት ወቅት የተደረሰ ድምዳሜ**

1. -----
2. -----
3. -----፣

**ሠ. ቀጣይ ውሳኔ የሚሹ ጉዳዮች**

1. -----
2. -----
3. -----፣

የለውጥ ቡድን መሪ ስም :- -----

ፊርማ:-----

በለውጥና በመልካም አስተዳደር ሥራዎች አፈጻጸም የተገኙ ውጤቶችዎን የሚመለከቱትን ጥቅም ላይ የዋለው ሥም \_\_\_\_\_

ወር \_\_\_\_\_

1. በተቋሙ በተደራጀ የለውጥ ሰራዊት አማካኝነት የተለዩ ዋና ዋና የመንግሥት ግዥ፣ በጀትና ንብረት አስተዳደር እንዲሁም አጠቃቀም ላይ ጉድለቶች

\_\_\_\_\_

2.1. የተከሰቱ ችግሮች የተፈቱበት አግባብና የተገኙ ውጤቶች

\_\_\_\_\_

2.2. በተቋሙ የተስተዋሉ የመልካም አስተዳደር ችግሮች

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3. የተከሰቱ ችግሮች የተፈቱበት አግባብና የተገኙ ውጤቶች

\_\_\_\_\_

3. በተቋሙ የተስተዋሉ ዋና ዋና ሥነምግባርና የአመለካከት ችግሮች

\_\_\_\_\_

3.1. የተከሰቱ ችግሮች የተፈቱበት አግባብና የተገኙ ውጤቶች

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_