በአዲስ አበባ አስተዳደር ፐብሊክ ሰርቪስና
የሰው ኃብት ልማት ቢሮ

የምርጥ ተሞክሮ መለያ፣ መቀመሪያ እና
ማስፋፊያ ሠነድ

ጥቅምት 2005

አዲስ አበባ

ማውጫ

i. መግቢያ 2

ii. ዓላማ 3

iii. አስፈላጊነት 3

ክፍል አንድ፡ ምርጥ ተሞክሮ ጽንሰ ሃሳብ 4

1.1የምርጥ ተሞክሮ ምንነት 4

1.2የምርጥ ተሞክሮ ጠቀሜታ 5

1.3ዓለም አቀፋዊ፣ ሃገራዊና ክልላዊ እይታ 6

1.4የምርጥ ተሞክሮ ዓይነቶች እና የመለያ መስፈርት፤ 7

1.4.1 በምርምር የተረጋገጡ ምርጥ ተሞክሮዎች ዓይነትና መለያ መስፈርት /Research Validated best practice/ 7

1.4.2 በተግባር የተፈተሹ ምርጥ ተሞክሮዎችና መለያ መስፈርት /Field tested best practice/ 7

1.4.3 በትግበራ ላይ ያሉና ተስፋ ሰጪ ምርጥ ተሞክሮዎች /Promising best practice/ 7

ክፍል ሁለት፡ የምርጥ ተሞክሮ አዘገጃጀት ሂደት 8

2.1ምርጥ ተሞክሮ መለየት 8

2.1.1 የምርጥ ተሞክሮ መገለጫ ባህርያት 9

2.1.2 ምርጥ ተሞክሮ መለያ (መምረጫ) መስፈርት 10

2.1.3 ምርጥ ተሞክሮ እንዴት ይመረጣል? 12

2.2ምርጥ ተሞክሮ መቀመር... 12

2.2.1 የምርጥ ተሞክሮ አቀማመር ሂደት 12

2.2.2 የቅመራው ዝርዝር ይዘት 13

2.3የማስፋት ስትራቴጂ 16

2.3.1 የማስፋት ስትራቴጂ እና አስፈላጊነት 16

2.3.2 ምርጥ ተሞክሮን እንዴት ማስፋት ይቻላል?.................................... 18

2.3.3 ምርጥ ተሞክሮ ማስፋትና ጥንቃቄው... 18

2.3.4 በማስፋት ረገድ የሚያጋጥም ተግዳሮት 19

ማጠቃለያ.. 20

ዋቢ መፃህፍት.. 21

I. መግቢያ

በአገራችን ፈጣንና ቀጣይነት ያለው ኢኮኖሚያዊና ማህበራዊ ልማት እውን ለማድረግ የመንግስት ተቋማትን የማስፈጸም አቅም ግንባታን ቁልፍ ተግባር በማድረግ እየተሰራበት ይገኛል፡፡ በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር ፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ኃብት ልማት ቢሮ የተቀናጀ የአቅም ግንባታ ፕሮግራሞች ፓኬጅ በተግባር ላይ ማዋል ትኩረት ከሚስጥባቸዉ አንዱ የሲቪል ሰርቪስ ለዉጥና መልካም አስተዳደር ምርጥ ተሞክሮዎችን የማስፋት ስትራቴጂ ነዉ፡፡ ተቋማትም የሰው ኃይል አቅም በማሳደግ እንዲሁም የአደረጃጀት እና የአሠራር ስርዓት በመዘርጋት ተቋማዊ ለውጥ ማምጣት የሚያስችሉ ስርዓቶችን በመቀየስ የጎላ ሚናቸውን በመጫወት ላይ ይገኛሉ፡፡ በተለይ መሠረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ ጥናትን በሁሉም የመንግስት ተቋማት በመተግበሩ አበረታች ውጤት ማየት ተችሏል፡፡

በዚህ ረገድ በከተማችን የተጀመረው ዘርፈ ብዙ የለውጥ አፈጻጸም እንቅስቃሴ ውጤታማነት በዘላቂነት ጠብቆ ለማቆየት እንዲያስችል በየሂደቱ ያሳካናቸውንና ያስመዘገብናቸውን የልማት፣ የሰላምና የዲሞክራሲና የመልካም አስተዳደር ምርጥ ተሞክሮችን በመለየት፣ በመቀመርና በማስፋት የላቀ ውጤት ማስመዝገብ የምንችልበትን አቅጣጫ በመከተል ዕቅዶቻችንን ተግባራዊ ማድረግ ይጠበቅብናል፡፡

በመሆኑም የመንግስት ተቋማት የለውጡን ትግበራ ከእድገትና የትራንስፎርሜሽን ዕቅድ ጋር በማዋሃድ ተገልጋይ ተኮር፣ ፈጣን፣ ተደራሽና ውጤታማ በሆነ መልኩ ተግባራዊ ማድረግ እንዲያስችላቸው ስልት በመቀየስ በአፈፃፀማቸው የተሻለ ደረጃ ላይ የደረሱ ተቋማት ምርጥ ተሞክሮ በመቅሰም ከራሳቸው ተጨባጭ ሁኔታ ጋር በማስማማት ተግባራዊ ማድረግ የሚያስችላቸው አቅም መፍጠር የሚያስገኘው ፋይዳ የጎላ ነው፡፡

ስለሆነም ይህን የለውጥ ጅምር ቀጣይነት ባለው መልኩ በየደረጃው ለማረጋገጥና ይበልጥ ለማቀጣጠል በተግባር አፈጻጸማቸው ውጤታማ የሆኑና ወጣ ባለ ደረጃ ላይ የሚገኙ ክ/ከተሞችና የወረዳ ተቋማት ተሞክሮዎችን ለይቶ በመቀመር ወደ ሌሎች ማስፋት አማራጭ የሌለው ተግባር ነው፡፡ ይሁንና ምርጥ ተሞክሮ የመለየት ፣የመቀመርና የማስፋት ስትራቴጂን ለተቋማት ስልጠና ለመስጠትና በተሟላ ግንዛቤ አግኝቶ ለመስራት እንዲያስችል ይህን የለውጥ አፈጻጸም እንቅስቃሴ ይበልጥ ለማጠናከር ሦስት ክፍሎች ያሉት የምርጥ ተሞክሮ መቀመሪና ማስፋፊያ ሰነድ የተዘጋጀ ሲሆን፤ ክፍል አንድ አጠቃላይ የምርጥ ተሞክሮ ጽንሰ ሃሳብ አካቶ ይዟል፡፡ ክፍል ሁለት ደግሞ ምርጥ ተሞክሮ መለየት፣ መቀመርና ማስፋፋት ሂደትን በዝርዝር የሚያሳይ ሲሆን፣ በመጨረሻም ሰነዱ የማጠቃለያን በማመላከት ተዘጋጅቷል፡፡

II. ዓላማ

ምርጥ ተሞክሮ መለየት መቀመርና ማስፋት የሚያስችል አሰራር በመቀየስ የተጀመሩ የለውጥ እንቅስቃሴዎችን ማቀጣጠል ወሳኝ ጉዳይ በመሆኑ ይህ ሰነድም የሚከተሉትን ዋና ዋና ዓላማዎች ለይቶ አስቀምጧል፡-

- በምርጥ ተሞክሮ ጽንሰ ሀሳብ እና በቅመራ አዘገጃጀት ሂደት ላይ ግንዛቤ በማስጨበጥ ተግባራዊ ማድረግ የሚያስችል አቅም ለማጎልበት፣
- በየሴክተሩ የተገኙትን ምርጥ ተሞክሮዎች ከአመለካከት፣ ከክህሎትና ከግብዓት ማነቆዎች አንፃር ሰስቱን አቅሞች እንዴትና በምን ሁኔታ አቀናጅቶ በማንቀሳቀስ የተሻለ ውጤት ማስመዝገብ እንደተቻለና በአግባቡ በመቀመር ለትግበራ ዝግጁ ማድረግ፣
- በከተማው ውስጥ የተቀጣጠለውን የለውጥ ሂደት ዘላቂነት ባለው ሁኔታ ውጤታማ እንዲሆን ምርጥ ተሞክሮዎችን በመቀመርና በማስፋት የላቀ ውጤት በማስመዝገብ ልማትን የማፋጠንና መልካም አስተዳደርን የማስፈን ስራዎችን ዘላቂነት ማረጋገጥ።

III. አስፈላጊነት

አሁን ባለንበት ምህረት የለሽ የውድድር ዘመን ተቋማት ራሳቸውን ብቁና ተወዳዳሪ በማድረግ ያለመታከት መስራትን የሚጠይቅ ጉዳይ ነው። ስለሆነም የዚህ ምርጥ ተሞክሮ መቀመሪያና ማስፋፊያ ሰነድ አስፈላጊነትም ለተሻለ አፈጻጸም ጊዜ ወስዶ በከፍተኛ ወጪ ጥናትና ምርምር ከማድረግ ይልቅ በአጭር ጊዜ እና በአነስተኛ ወጪ ከመሰል ተቋማት ምርጥ ተሞክሮ በመውሰድ ብቁ እና ተወዳዳሪ ሆኖ ለመገኘት ስለሚያስችል ነው።

በመሆኑም በከተማ አስተዳደሩ በየደረጃው የሚገኙ ተቋማት ምርጥ ተሞክሮዎቻቸውን መለየት፣ መቀመር እና ማስፋት የሚችሉበት አቅም በመፍጠር የለውጥ አፈጻጸም ውጤታማነት በቀጣይ ለማረጋገጥ ነው።

ክፍል አንድ

1. ምርጥ ተሞክሮ ጽንሰ ሃሳብ

1.1የምርጥ ተሞክሮ ምንነት

ብዙ ፅሑፎች በተለያየ ወቅት ስለ ምርጥ ልምድ የተለያየ ትርጉም ያስቀምጣሉ። አብዛኛዎቹ ባለሙያዎች የሚስማሙበት እና በስፋት ጥቅም ላይ እየዋለ ያለው የምርጥ ተሞክሮ ጽንሰ ሃሳብ በተቋማት አሰራር ረገድ ምሳሌ ሊሆኑ የሚችሉ ወይም የላቀና ውጤታማ የሆነ ስራ መስራት የቻሉ ይህም የውድድር መንፈስ የሚያጭር እና የተቋማትን አፈጻጸም ለማሻሻል የሚያነሳሳ ጽንሰ ሃሳብ የያዘ መሆኑን ነው። በዚህ ረገድ የተለያዩ አካላት እንደሚከተለው ትርጉም ሰጥተውታል።

ለምሳሌ፡-

- ምርጥ ተሞክሮ ማለት ዕቅድን በማዘጋጀትና በመተግበር ረገድ በተወሰኑ አካባቢዎች ስኬታማነታቸው የተረጋገጡ፤ የትኞቹ ሊተገበሩ እንደሚችሉና የትኞቹ ሊተገበሩ እንደማይችሉ፤ እንዲሁም በተለያዩ ሁኔታዎችና አውዶች ውስጥ እንዴትና ለምን

እንደሚሰሩ ዕውቀት ለማካበትና በሥራ ላይ ለማዋል የሚያስችል ልምድ ነው (UNFPA,2005)::

- ቶሬስ የሚባል ጸሀፊ ምርጥ ተሞክሮን ሲገልጽ "….ከመጠንና ከጥራት አንጻር ስኬታማነቱ የተረጋገጠ አንድ ወይም የተለያዩ ሥራዎች ለመባዛት፣ አላምዶ ለመጠቀምና ለሌሎች ለማስተላለፍ የሚቻሉ መሆናቸውን ያመላክታል፡፡ ምርጥ ተሞክሮዎች የተቀመጠውን ከፍተኛ ደረጃ "Gold standard" የሚያሟሉ ተግባራትና መሳሪያዎች ሲሆኑ የፕሮግራም ግቦችን ለመደገፍ በሥራ ላይ የሚውሉ ናቸው፡፡
- እንደ ድረ-ገፅ ገለጻ መሰረት ምርጥ ተሞክሮ ማለት ለአንድ ድርጅት አፈጻጸም መሻሻል አስተዋፅኦ ያበረከቱ ብልጫ ያለውን ዘዴና ፈጠራ የተሞላበት ተግባር የሚያሳይ እና ይህም በአብዛኛው ተመሳሳይ ድርጅቶች እውቅና የተቸረው ብልጫ ያለው ልምድ ነው፡፡ ይህም በተለያዩ ሁኔታዎችና አውዶች ውስጥ የትኞቹ ምርጥ ተሞክሮዎች ሊተገበሩ እና የትኞቹ ደግሞ በሥራ ላይ ሊውሉ እንደማይችሉ፤ ከእነዚህም የተማርናቸው ትምህርቶች፣ በሂደት የምንማራቸው፣ ግብረ መልስ፣ ምን እንዴትና ለምን እንደሚሰራ መጠየቅና መተንተን የሚገቡንን ጉዳዮች አካቶ የያዘ ልምድ ነው (Thiyagarajan Word press, 2010)፡፡

ስለሆነም የምርጥ ተሞክሮ ጽንሰ ሃሳብ ሲታይ ከጥሩ ምሳሌዎች፣ ከመልካም ልምዶች፣ ከሥኬታማነት ምንጭነት፣ ከግንባር ቀደም ተጠቃሽ ተግባራት ወ.ዘ.ተ ጋር የመመሳሰል ትርጉም አለው፡፡ ምርጥ ፍጹምነትን ወይም የጥራት ደረጃን የሚወክል ሳይሆን ሥኬትን ለማምጣትና ችግሮችን ለመፍታት የተጠቀምንበት ስልት ጥቅም ላይ የሚውልበት ቴክኒካዊ የአሰራር ቅደም ተከተል ነው፡፡ ስለሆነም የታዩ ተጨባጭ ለዉጦችንና ዉጤታማነታቸዉ የተረጋገጠላቸዉ ምርጥ ልምዶችን ወደ ሁሉም ሴክተሮች ለማዳረስ በሚገባ ተቀምሮና ከከተማዉ ተጨባጭ ሁኔታ ጋር ተቃኝቶ እንዲሰፋ የማድረግ ተግባር ነዉ፡፡

ከላይ ከተጠቀሱት ዋቢ ፅሑፎች መረዳት የሚቻለው የምርጥ ተሞክሮ ምንነት በተለያየ መልኩ ቢገለፅም ሁሉም የሚያመላክቱት ምርጥ ተሞክሮ ማለት በአፈፃፀም የላቀ ውጤት ያስመዘገቡ ተግባራትና ሥርዓቶች ናቸው። በተጨማሪም የተለያዩ ተቋማት በስራ ክንውናቸው ከሌሎች ተቋማት ጋር ሲነፃፀር በልጦ የወጣ እና በጥናት ላይ ተመስርቶ ወደ ሌሎች አካባቢዎች በመውስድ ሊስፋፋ የሚችል ተሞክሮ መሆኑን ነው። ምርጥ ተሞክሮ በአካባቢ እና በጊዜ አግባብነት ላይ የተመሠረተ በመሆኑ አንፃራዊ ነው እንጂ ፍፁም ነው ማለት አይደለም፤ እንዲሆንም አይጠበቅም። ምክንያቱም በየትኛዉም ቦታና ጊዜ ፍፁም የሆነ ምርጥ ተሞክሮ የለም። ነገር ግን እንደ ምርጥ ተሞክሮ የተወሰደው በአግባቡ በሌላ አካባቢ ከተተገበረ በወቅቱ ላሉት ችግሮች መፍትሔ ሊሆን እንደሚችል በብዙ አካባቢ በተግባር ተረጋግጧል።

በአጠቃላይ በዚህ ሰነድ ምርጥ ተሞክሮ ማለት የቴክኖሎጂ ግኝት፣ አዳዲስ የአሰራር ዘዴ ከባለድርሻ አካላት እና ከተባባሪዎች ጋር በሚደረግ አዳዲስ የስራ ግንኙነትና ቅንጅት የሚገለጽ ሲሆን ይህም በአንድ በተወሰነ ሁኔታና ይዘት ላይ ሲሰራበት የነበረና ምንም ዓይነት ተጨማሪ ሃብት መጠቀም ሳያስፈልግ በተመሳሳይ ወይም በተቀራራቢ ተቋማት በመውሰድ አላምዶ በመጠቀም ለአንድ አካባቢ ኢኮኖሚያዊና ማህበራዊ እድገት አዎንታዊ ውጤት የሚያመጣ ነው በሚለው መግባባት ይቻላል።

1.2የምርጥ ተሞክሮ ጠቀሜታ

ምርጥ ተሞክሮን በመለየት አካትቶ መጠቀም ለአንድ ተቋም ስኬታማነት ከፍተኛ አስተዋጽዖ አለው። ምርጥ ተሞክሮን ሥራ ላይ በማዋል ሊገኝ የሚችል ጥቅም እንደሚከተለው ተገልጿል።

- የተጠቃሚውን ህብረተሰብ ወይም የደንበኛን ጥያቄ መሰረት ያደረገ የተሻሻለ እና ጥራት ያለው አገልግሎት ለመስጠት ይረዳል፣

- ምርታማነትን እና ቀልጠፋነትን /Effeciency/ ይጨምራል፣
- የደንበኛን ፍላጐት መሠረት በማድረግ የአገልግሎት መጠንን ለማሳደግ/አገልግሎትን ተደራሽ ለማድረግ/ ይረዳል፣
- ኋላቀር አሰራርን በመለየት የተሻሻለ አሰራር ሊያመጣ የሚችል ስትራቴጂና ፕሮግራም ለመንደፍ ይረዳል፣
- ስኬታማ ለመሆን እንዲቻል የህዝብ እና የግል ሴክተርን በማሳተፍ የተቋሙን ፋይናንስ አቅም ማሳደግ ይረዳል፣
- ውስን ሃብትን ወጪ ቆጣቢ በሆነ መልኩ በመጠቀም የግብ ስኬትን ማምጣት ያስችላል፤
- የአመራሩንም ሆነ የፈፃሚውን አቅም ለማሳደግ ይረዳል፣

1.3ዓለም አቀፋዊ፣ ሃገራዊና ክልላዊ እይታ

ሀ)ዓለም አቀፋዊ እይታ

በ21ኛው ክፍለ ዘመን በተለያዩ ሃገራት የሚገኙ የንግድና የአገልግሎት ሰጪ ተቋማት የምርጥ ተሞክሮ ዘዴ ከራሳቸው ተጨባጭ ሁኔታ ጋር በማላመድ ምርት የማምረትና የአገልግሎት አሰጣጥ ስርዓታቸውን በየጊዜው በመፈተሽ ሂደቱን በማሻሻል ተወዳዳሪና ብቁ ሆኖ ለመገኘት እየሰሩ ይገኛሉ።

ምርጥ ተሞክሮን ከራስ ተጨባጭ ሁኔታ ጋር በማላመድ ጥቅም ላይ ማዋል በርካታ ጠቀሜታዎች ያሉት ሲሆን በዋነኛነት ድርጅቶች ከፍተኛ ጥራት ያለው ምርት ወይም አገልግሎት መስጠት እንዲሁም ድርጅቶች ምርታማነትን፣ ተለማጭነትን እና በገበያ ተወዳዳሪ የሆነ ዋጋ በማቅረብ በተሰማሩበት ዘርፍ የመሪነትን ደረጃ ይዞ ለመቆየት የሚያስችል ዘዴ ሆኖ እየተሰራበት ይገኛል። ምርጥ ተሞክሮ በየጊዜው እያደገና እየዳበረ የሚመጣ አሰራር መሆኑን በተለያዩ መጻህፍት እንደተገለጸው በአሁኑ ሰዓት በዓለም ላይ

በሥፋት ሥራ ላይ እየዋለ ያለ ምርጥ ተሞክሮ ለአብነት ያህል፡- ምርታማነትን ማሳደግ / High Productivity /፣ ምርት/ አገልግሎት በወቅቱ መስጠት / Just in Time /፣ አጠቃላይ የጥራት ሥራ አመራር / Total Quality Management /፣ ውጤታማ ተቋማት አደረጃጀት /Effective Plant Organization/ ወ.ዘ.ተ. ይጠቀሳሉ። እነዚህ ዓለም አቀፍ የምርጥ ተሞክሮ ዘዴዎችን ተቋማት ወደ ራሳቸው ሁኔታ ውጤታማ በሆነ መንገድ በማላመድ ከተገልጋዮቻቸው ጋር የተጠናከረ ግንኙነት በመዘርጋትና በማስማማት ተግባራዊ እያደረጉ ይገኛሉ።

ለ) ሀገራዊና ክልላዊ እይታ

በሀገራችን የተጀመሩትን ዘርፈ ብዙ የለውጥ ተግባራት ለማከናወን ይረዳ ዘንድ መንግስት የተለያዩ ፖሊሲዎች አውጥቶ እመርታዊ ለውጥ በአገሪቱ እየተመዘገበ ይገኛል። በዚህም የተገኘው የኢኮኖሚ እድገት ቀጣይነት እንዲኖረው አዳዲስ አሠራሮች፣ አስተሳሰቦችና ቴክኖሎጂዎች ለማስፋፋት ከሌሎች ሀገራት የላቀ ተሞክሮ የሚሆኑ አሠራሮች በመጠቀም የተገኘውን ለውጥ ይበልጥ በማቀጣጠል በርካታ ተግባራት ተከናውነዋል። በተለይ በግብርና፣ በአቅም ግንባታ፣ በገቢዎች፣ በትምህርት፣ በጤና ሴክተር በፌደራል ደረጃ ምርጥ ተሞክሮ የመቀመርና የማስፋት ሥራዎች ለአብነት የሚጠቀሱ ናቸው። በከተማችን በየዘርፉ ምሣሌ ሊሆኑ የሚችሉ ወይም ስኬታማ ስራዎች በየደረጃው ተመዝግቧል። በዚህ መሰረት በሲቪል ሰርቪስና መልካም አስተዳደር የተገኙ ምርጥ ተሞክሮዎች፣ የሴቶች ልማት ቡድን አደረጃጀት፣ የእንጠያየቅ ውይይት ላይ የተቀመሩ ምርጥ ተሞክሮዎች ለአብነት ያህል መጥቀስ ይቻላል። ይሁን እንጅ በአርአያነት ሊጠቀሱ የሚችሉ ተቋማት ተሞክሮ እውቅና ተሰጥቶት ወደ ሌሎች ከማስፋፋት ረገድ ክፍተት ይታያል።

1.4የምርጥ ተሞክሮ ዓይነቶች እና የመለያ መስፈርት፤

1.4.1 በምርምር የተረጋገጡ ምርጥ ተሞክሮዎች ዓይነትና መለያ መስፈርት /Research Validated best practice/

ውጤታማነታቸው በተጨባጭ መረጃ ላይ የተመሰረተ እና ሁሉንም ባካተተ መልኩ በምርምር የተረጋገጡ ፕሮግራሞች፣ ፕሮጄክቶች፣ዋና ዋና ተግባራቶችና ስትራቴጂዎች ናቸው።

የመለያ መስፈርት

- የጋራ የሆኑ ችግሮችን በመፍታት ውጤታማነቱ የተረጋገጠ፤
- በከፍተኛ ደረጃ አስፋፍቶ መጠቀም የሚቻል መሆኑ፤
- ተሞክሮዎችን ከማወዳደር ጀምሮ በተግባር ውጤት እስከሚያመጡበት ድረስ የተገኙ መረጃዎች በዕውነት ላይ የተመሠረቱ መሆናቸው፤

1.4.2 በተግባር የተፈተሹ ምርጥ ተሞክሮዎችና መለያ መስፈርት /Field tested best practice/

በሥራ ላይ ውለው ስኬታማ ውጤት ያስገኙ ፕሮግራሞች፣ተግባሮች ወይም ስትራቴጂዎች ናቸው።

የመለያ መስፈርት

- የጋራ ችግሮችን በመፍታት ውጤታማ የሆነ፤
- ከአንድ በላይ በሆኑ ተቋማት እና በተለያዩ ሂደቶች ውጤታማ የሆነ፤
- በተሰበሰበው መረጃ መሠረት የተገኘው ውጤት ከተቀመጠው ስታንዳርድ ጋር ሲወዳደር የተሻለ ሆኖ ከተገኘ፤
- በውስጥ ወይም በዉጫዊ አካል ተግምግሞ ውጤታማነቱ በመረጃ የተረጋገጠ፤

1.4.3 በትግበራ ላይ ያሉና ተስፋ ሰጪ ምርጥ ተሞክሮዎች /Promising best practice/

በአንድ ተቋም/ሴክተር ውስጥ በሥራ ላይ የዋሉ ፕሮግራሞች፣ተግባሮች ወይም ስትራቴጂዎች ሲሆኑ በመጀመሪያ የሙከራ ጊዜ ላይ ተስፋ ሰጪ ውጤት እየሰጡ ያሉና በረጅም ቆይታ አስተማማኝና ዘላቂነት ያለው ውጤት የሚያመጡ ናቸው፡፡

ይህ የተሞክሮ ዓይነት በተጨባጭ ውጤት ላይ የተመሠረተ እና በሌሎች ሴክተሮች ሊስፋፋ የሚችል መሆን አለበት፤

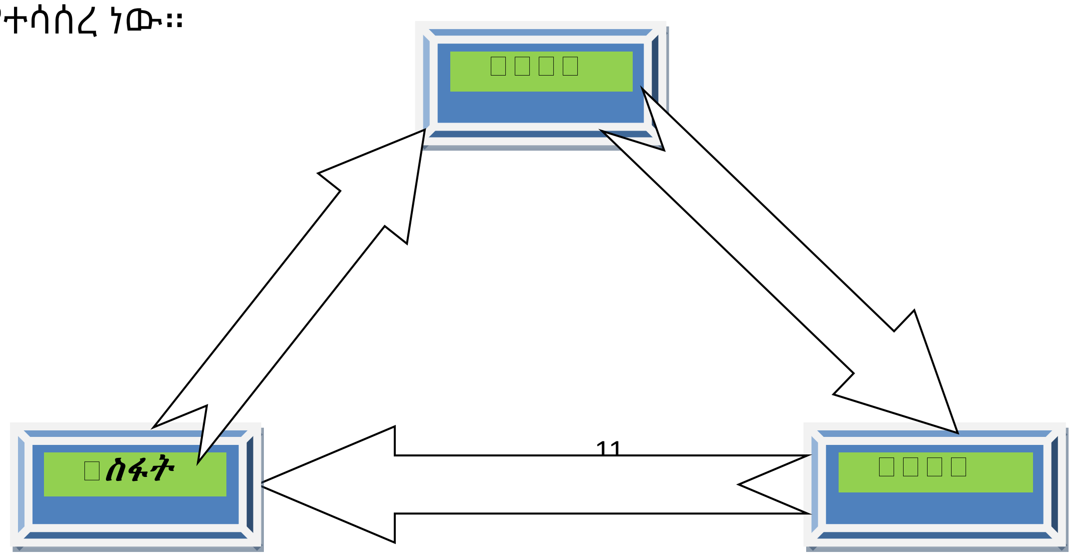
የመለያ መስፈርት

- የጋራ የሆኑ ችግሮችን ከመፍታት አኳያ ውጤታማ ስለመሆናቸው አስተያየት የተሰጠባቸው፤
- በተቋም/ሴክተር ደረጃ እና በሥሩ ባሉት አደረጃጀቶች ጥቅም ላይ ውሎ ስኬት የተገኘበት፤
- ወደ ሌሎች ለመስፋት ብቃት ያለዉ፤

ክፍል ሁለት

2. የምርጥ ተሞክሮ አዘገጃጀት ሂደት

ምርጥ ተሞክሮ በአግባቡ ለይቶ በመቀመር ውጤታማ ለመሆን ጥንቃቄ በተሞላበት አግባብ የማስፋፋት ሥራ መስራት ይጠይቃል፡፡ በመሰረታዊነት ምርጥ ተሞክሮ ዝግጅትና ትግበራ ሶስት ዋና ይዘቶች ያሉት ሲሆን አንዱ ከአንዱ ጋር ያለው የመመጋገብ ሁኔታ እጅግ የተሳሰረ ነው፡፡



ስዕል1. የምርጥ ተሞክሮ ዑደት / Best practice cycle /

2.1ምርጥ ተሞክሮ መለየት

ስለ ምርጥ ተሞክሮ ምንነትና ጽንሰ ሃሳብ ሰፋ ባለ ሁኔታ የተለያዩ ባለሙያዎችና ተመራማሪዎች የገለጹትን እንዲሁም የአለም ዓቀፍ፣ ሃገራዊና ክልላዊ እይታ ምን እንደሚመስል በዝርዝር በማየት ለመገንዘብ ተችሏል። ቀጣይ ወሳኝ ጉዳይ የሚሆነው ምርጥ ተሞክሮ የመለየትና እንዴት እንደሚለይ ግንዛቤ መያዝ ነው። ምርጥ ተሞክሮ ለመለየት በቅድሚያ የምርጥ ተሞክሮ መገለጫ ባህርያትን ማወቅ ያስፈልጋል።

2.1.1 የምርጥ ተሞክሮ መገለጫ ባህርያት

የምርጥ ተሞክሮ መገለጫ ባህሪያት በተለያየ መልኩ የተለያዩ ባለሙያዎች የገለጹ ቢሆንም ስምምነት የተደረሰባቸው ሰባት ዋና ዋና የምርጥ ተሞክሮ ባህሪያት ለማስቀመጥ ተሞክሯል።

1) የለውጡ አድማስ ሠፊ መሆኑ፣
2) ከፍተኛ የጥራት ደረጃ ያለው፣
3) በቀላሉ የመስፋፋት ዕድል ያለውና ልዩነት የሚፈጥር መሆኑ፣
4) ፈጠራ የታከለበት አሰራር ያለው፣

5) በአቅማችን ልንተገብረው (Affordable) ደጋግመን ለመጠቀም ተጨማሪ ወጪ የማያስወጣን ሊሆን የሚገባው መሆኑ፣
6) ከጊዜ አኳያ ፈጣን ስርነቀል ለውጥ የሚያመጣ (Swift and revolutionize in terms of speed)
7) ተፅእኖው ወይም የግብ ስኬቱ ሊቀለበስ የማይችል እና ለረዥም ጊዜያት የሚቆይ መሆኑ (Irreversible and sustainable in terms of impact) ፡፡

ከላይ የተዘረዘሩትን የምርጥ ተሞክሮዎች መገለጫ ባህርያት እንደሚከተለው ተብራርተዋል፡፡

1) የለውጡ አድማስ ሠፊ መሆን

የለውጡ አድማስ ሠፊ የሆነ ሲባል ለውጡ በሁለት፣ በሶስት፣ በአራት እጥፍ የሚንፀባረቅ የሚጨበጥና የሚዳሠስ፤ በተወሰኑ ቦታዎች ወይም ጥቂት የህብረተሰብ ክፍሎች ላይ ብቻ ሳይሆን በቀጥታም ሆነ በተዘዋዋሪ ሠፋ ወዳለ አካባቢ እና የህብረተሰብ ክፍል ሊዳረስ የሚችል ለውጥ ማለት ነው፡፡

2) ከፍተኛ የጥራት ደረጃ ያለው

አንድ ልምድ በምርጥ ተሞክሮነት የሚወሰድ ከሆነ ቢያንስ ከተቋማት መካከል ጥራት ያለው ምርት ወይም አገልግሎት በመስጠት በተሻለ ደረጃ ውጤት ያመጣ መሆን ይገባዋል፡፡ በመሆኑም በአንድ አካባቢ ወይም ተቋም ምርጥ ልምድ አለ ለማለት ቢያንስ በጥራት ደረጃው በሌሎች ሊመሰከርለት የሚችል ሆኖ መገኘት አለበት፡፡

3) በቀላሉ የመስፋፋት ዕድል ያለውና ልዩነት የሚፈጥር መሆኑ

በምርጥ ተሞክሮነት የሚወስድ ልምድ በቀላሉ የመስፋፋት ዕድል ያለውና በተለያዩ ምክንያቶች የማይስተጓጎል፤ ሲተገበርም በተጨባጭ ልዩነት የሚፈጥርና አወንታዊ ተጽዕኖ የሚያሳድር መሆን አለበት፡፡

4) የፈጠራ አሰራር የታከለበት አሰራር መሆኑ

አዳዲስ አሰራሮችን በመዘርጋት በተቋም ወይም በአካባቢ ውስጥ በተደጋጋሚ ለሚያጋጥሙ ችግሮች የራስ ፈጠራን በመጠቀም ለችግሮቹ መፍትሄ በመስጠት የላቀ ውጤት የሚገኝበት መሆን ይገበዋል፡፡

5) በአቅማችን ልንተገብረውና ደጋግመን ለመጠቀም ተጨማሪ ወጪ የማያስወጣን ሊሆን የሚገባው መሆኑ፣

ምርጥ ልምድ በመጠቀም ስርነቀል ለውጥ በዘላቂነት ማምጣት የሚቻለው አቅምን ያገናዘበ (affordable) እና ቀጣይነት ያለው (Sustainable) ሆኖ ከተገኘ ብቻ ነው፡፡ ስለዚህ ምርጥ ልምዶችን ለማስፋት ከወጪ አንፃር አዋጭና የተቋማትን አቅም ያገናዘበ መሆኑን መፈተሽ ተገቢ ይሆናል፡፡

6) ፈጣንና ስር-ነቀል ለውጥ የሚያመጣ መሆኑ፣

የምርጥ ተሞክሮ ሌላው ባህርይ በአጭር ጊዜ ፈጣንና የማይታመን የሚመስል ለውጥ በጥቂት ጊዜ ውስጥ የሚገኝና ውጤቱ የሚታይ፤ እንዲሁም በተመሣሣይ አመት የሚፈጀው በወራት በቀናት ማረጋገጥ ማስቻሉ ነው፡፡ በመሆኑም ስለምርጥ ተሞክሮ ስንነጋገር ለውጡ እጅግ ፈጣንና በአጭር ጊዜ እውን ሊሆን የሚችል፤ ይህም ሲባል በሌሎች አካባቢዎች ለውጥ ወይም ውጤት ለማምጣት ረጅም ጊዜ የፈጀውን በአጠረ ጊዜ ውስጥ ለውጥና ውጤት ሊያመጣ የሚያስችል ምርጥ አፈፃፀም ማለት ነው፡፡

7) የግብ ስኬቱ ሊቀለበስ የማይችል መሆኑ፣

ስርነቀል ለውጥ የሚያመጣ ምርጥ ተሞክሮ ሲባል ለአጭር ጊዜያት ቆይቶ ውጤት የሚያስገኝ እና በማግስቱ የሚፈራርስ ወይም የሚተን አይደለም፡፡ ይልቁንም በፅኑ መሰረት ላይ የተገነባና ለረዥም ጊዜያት የሚቆይ ፋይዳ ያለው ለውጥ ማለት ነው፡፡ ፋይዳው የማህበራዊ አኗኗርና አስተሳሰብ ሽግግር የማምጣት ተፅዕኖ ሊኖረው ይችላል፡፡

በአጠቃላይ ምርጥ ተሞክሮ ከማስፋታችን በፊት ብዙ ተጠቃሚዎችና ባለድርሻ አካላት የረኩበትና ማረጋገጫ የሰጡት መሆኑ፣ የምርጥ ልምዱ ባለቤቶች ምርጥ መሆኑን

ያመኑበት፣ የተገኘበት ተቋም ከሌላ ወይም ተመሳሳይ ተቋማት ጋር ሲወዳደር በተጨባጭ ብልጫ ያሳየ መሆኑ እና ምርጥ ልምዱ ዘመኑ ከወለደው ቴክኖሎጅ ጋር አጣጥሞ መጠቀም የሚቻል መሆኑን ማጤን ይገባል፡፡

2.1.2 ምርጥ ተሞክሮ መለያ (መምረጫ) መስፈርት

ምርጥ ተሞክሮ በመለየት ሥራ ላይ ለማዋል የሚያስችል ውጤታማ እና የተቀናጀ የአሰራር ስልት በመዘርጋት ተግባራዊ በማድረግ ነው፡፡ የመለየት ሥራዉ ሲሰራ ምርጥ ተሞክሮ ነው ወይስ አይደለም በሚል ግምገማ እና ምክንያታዊ ውሳኔ በመስጠት ይሆናል፡፡ በመሆኑም ከተለያዩ መረጃዎች መረዳት እንዲሚቻለው ምርጥ ተሞክሮ በቅድሚያ ምርጥ ስለመሆኑ በግልጽ በተዘጋጁ መስፈርቶች በመፈተሽ ማረጋገጥ ያስፈልጋል፡፡ ከዚህ በታች በዝርዝር በተመለከቱት መስፈርቶች በመጠቀም ምርጥ ተሞክሮን መለየት (መምረጥ) ያስችላል፡፡

ሀ) ውጤታማነትና ቀልጣፋነት (Effectiveness & Efficency)

ውጤታማነት መሰረታዊ የመለያ መስፈርት ሲሆን ምርጥ ተሞክሮው ያስመዘገበው ውጤት በግልጽ የሚታይ እና የሚለካ መሆን ይኖርበታል፡፡ የሚጠበቁ የግብ ስኬቶች በትክክል ስለመፈጸማቸው፣ ግቦችን በማሳካት አሳታፊነት፣ ተጠቃሚነትንና ፍትሃዊነትን እንዲሁም የዜጎች እርካታን ያጎናጸፈና በሰው ሀይል ላይ ለውጥ መፍጠሩ (ተነሳሽነትና ግንባር ቀደም መሆን)፡፡ በተለይ ውጤታማነቱ ቀጣይና አስተማማኝነቱን በሚገባ ፈትሾ ማረጋገጥ ያስፈልጋል፡፡ በምርጥ ልምድነት ሊወሰድ የቀረበው ተሞክሮ ውጤት አዋጪ በሆነ ሀብትና ጊዜ የተገኘ መሆኑን ማረጋገጥ ያስፈልጋል፡፡ በተለይ ከጥረት ተደራሽ ግቦች አንጻር ተለይተው የተቀመጡ ስታንዳርዶች በምን ያህል እየተሳኩ ስለመሆኑ፣ የበጀት አጠቃቀም፣ የሰው ሃይል ብዛትና ምርታማነት፣ የመሳሪያዎች አጠቃቀም እና የክንውን ዑደት በትክክል ሊፈተሸ ይገባል፡፡

ለ) ጠቀሜታው (Importance)

በምርጥ ተሞክሮነት የቀረበው ልምድ የሚኖረው ፋይዳና ጠቀሜታ በሚገባ ተለይቶ ሊታወቅና ግልጽ ሊሆን ይገባል። ከመንግስት ፖሊሲና ስትራቴጂ አቅጣጫ ጋር ያለው ቁርኝነትና ትስስር፣ ተጨማሪ ለውጥ ለማስመዝገብ ያለው ብቃት በትኩረት ሊጤን ይገባል።

ሐ) የመስፋፋት ዕደሉ እና ዘላቂነቱ

በምርጥ ተሞክሮ የቀረበው ልምድ በቀላሉ ሊስፋፋ የሚችል እና ዘላቂ ሊሆን ይገባል። ልምዱን ባለን ቴክኖሎጂ በመጠቀም ለማስፋትና ለማስተላለፍ የሚቻል ስለመሆኑ፣ የተገኘው ልምድ ከፍተኛ ወጪ የሚጠይቅ ሆኖ ለማስፋፋት እንቅፋት የማይፈጥር፣ የመንግስት ፖሊሲና እስትራቴጂን የማይቃረንና በተስማሚነቱ ሊተገበር የሚችል እንዲሁም ከአካባቢያዊ ሁኔታ ጋር በማጣጣም ለመተግበር ያለው ምቹነት በጥንቃቄ ሊታይ ይገባል።

መ) የህብረተሰቡ ተሳትፎ

በምርጥ ተሞክሮነት የቀረበው ልምድ ህብረተሰቡ በሚገባ የሚያውቀውና ተሳትፎ ያደረገበት መሆኑን ማረጋገጥና በህብረተሰቡ ዘንድ የተመሰከረለት መሆኑን እንዲሁም በቀጣይ በቀላሉ በህብረተሰቡ ዘንድ ለማስረጽ አመቺነቱን ማየት ያስፈልጋል።

ሠ) ስነ-ምግባራዊ ተቀባይነቱ

በምርጥ ተሞክሮነት የቀረበው ልምድ የህብረተሰቡን ባህል እና ነባራዊ መልካም ነገሮች የማይቃረን በኅብረተሰቡ ዘንድ ያለው ተቀባይነት አስተማማኝ መሆኑን ማረጋገጥ ይጠይቃል። ምርጥ ልምዱ የሙስናና ብልሹ አሰራርን የማይጋብዝ ስለመሆኑ ሊረጋገጥ ይገባል።

ረ) የባለድርሻ አካላት ትብብር

በምርጥ ተሞክሮነት የቀረበው ልምድ የባለድርሻ አካላት ያለው ድጋፍና ተቀባይነት ሊጤን ይገባል።

ሸ) የአስፈጻሚ አካላት ትኩረት

በምርጥ ተሞክሮ የቀረበው ልምድ ከአስፈጻሚ አካላት ተቀባይነትና ድጋፍ ማግኘቱን ማረጋገጥ ያስፈልጋል።

2.1.3 ምርጥ ተሞክሮ እንዴት ይመረጣል?

ምርጥ ልምድ መለየት ጥንቃቄ የሚፈልግና ለመለያነት በተቀመጡት መስፈርቶች መሰረት በተገቢው ሁኔታ ፍተሻ በማድረግ የመለየት ሥራ መስራት ይጠይቃል። በዚህ ረገድ በመለያ መስፈርትነት የተለዩትን መለኪያዎች በመጠቀም ምርጥ ተሞክሮው ምርጥ ነው ወይስ አይደለም የሚለውን ምላሽ ለማግኘት ጥንቃቄ በተሞላበት ሁኔታ ምርጥ ተሞክሮ የሚቀምረው ቡድን / Best Practice Team / ከተቋሙ ካሉ ከፍተኛ የሥራ ኃላፊዎችና ሰራተኞች ጋር ውይይት በማድረግ በመስፈርቱ መስረት የጠለቀ የመለያ ግምገማ /critical identification evaluation/ ያካሄዳሉ። ሠንጠረዥ 1፡ ምርጥ ልምድ መለያ ሰንጠረዥ

ተ.ቁ.	መለያ መስፈርት	የተሰጠ ነጥብ	እጩ ምርጥ ተሞክሮ	
			የክብደት መጠን	ነጥብ
1	ውጤታማነትና ቀልጣፋነት			
2	የመስፋፋት ዕድሉና ዘላቂነቱ			
3	ጠቀሜታው			
4	የህብረተሰቡ ተሳትፎ			
5	የአስፈጻሚ አካላት ትኩረት			
6	የአጋር አካላት ትብብር			
7	ስነ-ምግባራዊ ተቀባይነቱ			
	ድምር			

2.2ምርጥ ተሞክሮ መቀመር

በመስፈርቱ መሰረት ተቀባይነት ያገኘውን ምርጥ ተሞክሮ ስምምነት ላይ ከተደረሰ በኋላ ዝርዝር ቅመራ ሂደት ይቀጥላል። በዚህ ደረጃ በምርጥ ተሞክሮነት የተለየው ልምድ ርዕሱ ተለይቶ ይያዛል። ለምሳሌ፡- "የ1ለ5 አደረጃጀት ምርጥ ተሞክሮ" ፣ በፐብሊክ ሰርቪስና

የሰው ኃብት ልማት ቢሮ ” በልማት ሠራዊት ግንባታ፣ በመልካም አስተዳደር እና በሪፎርም ስራዎች ዙሪያ ከትግራይ ብሔራዊ ክልላዊ መንግሥት ልምድ በመቅሰም የተገኘ ምርጥ ተሞክሮ” ፣ ከጉለሌ ክ/ከተማ “እንጠያየቅ” እና በጤና ቢሮ ”የሴቶች የልማት ቡድን” እና ”ኦዲቶሪያል ፋርማሲ” ከክልሎች የተወሰደ ተሞክሮ ተብሎ ሊጠቀስ ይችላል፡፡

2.2.1 የምርጥ ተሞክሮ አቀማመር ሂደት

ምርጥ ተሞክሮ ከተለየ በኋላ ቀጣዩ ሥራ የሚሆነው ምርጥ ተሞክሮውን በዝርዝር የመቀመር ሥራ መስራት ነው፡፡ በዝርዝር የመቀመር ሥራ በሚሰራበት ወቅት የሚከተሉትን ቅደም ተከተል በመጠበቅ መከናወን ይኖርባቸዋል፡፡

ሀ) ቼክሊስት ማዘጋጀት

በተለየው ምርጥ ተሞክሮ መሰረት ዝርዝር የቅመራ ሥራ መስራት የሚያስችል ቼክሊስት ይዘጋጃል

ለ) መረጃ መሰብሰብ

በተዘጋጀው ቼክሊስት መሰረት ከተቋሙ የበላይ ኃላፊዎችና ባለሙያዎች እንዲሁም ተሞክሮ ካለው ተቋም፣ ቡድን ወይም ግለስብ ጋር ወይይት ማካሄድና ዝርዝር መረጃ መሰብሰብ

ሐ) የተሰበሰበውን መረጃ በዝርዝር መቀመር /Mapping/

በዚህ ደረጃ በዝርዝር የተገኘውን መረጃ መሰረት በማድረግ ተቋሙ/ግለሰቡ ከየት ተነስቶ ምን ደረጃ ላይ እንደደረሰ በዝርዝር የሚታይበት ይሆናል፡፡

2.2.2 የቅመራው ዝርዝር ይዘት

ምርጥ ተሞክሮ በሚቀመርበት ወቅት የሚከተሉትን ዋና ዋና ጉዳዮች መሰረት በማድረግ በዝርዝር ሊዘጋጅ ይገባል፡፡

የቅመራው ሂደት /Mapping/ በሚከተለው ቅደም ተከተል ሊቀመጥ ይገባል፡-

1) የተቋሙ ዳራ
2) ተቋሙ ከለውጡ በፊት የነበረበት ሁኔታ
3) በተቋሙ ለውጥ ለማምጣት የነበረው አስተሳሰብ
4) ውጤቶችና ስኬቶች
5) ስኬቱ የተገኘበት ዝርዝር ሂደት
6) ለመተግበር ያጋጠማቸው ማነቆዎችና የተፈቱበት አግባብ
7) በሂደቱ ውስጥ የተሳተፉ አካላትና የተጫወቱት ሚና
8) ተሞክሮው ይበልጥ ውጤታማ ማድረግ እንዲቻል ሊከናወን የሚገባቸው ተግባራት
9) መስል ወይም ሌሎች ተቋማት ከዚህ ሂደት ሊማሩት የሚገባ ቁም ነገር
10) መደምደሚያና ማጠቃለያ አስተያየት

ይህን የአቀማመር ሂደቱን በምሳሌ እንደሚከተለው ማየት ይቻላል፡- ምርጥ ተሞክሮ፡- በጉለሌ ክ/ከተማ በልማትና በመልካም አስተዳደር ስራዎች ላይ ከህብረተሰቡ ጋር በጋራ ውይይት የሚካሄድበት "የእንጠያየቅ" ፕሮግራም ላይ በ2007 ዓ.ም የተቀመረ ምርጥ ተሞክሮ፡-

1/ የተቋሙ ዳራ /ወሰን

የጉለሌ ክ/ከተማ አስተዳደር በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር ሰሜናዊ ክፍል የሚገኝ እና ከ320 000 ነዋሪ በላይ የሚኖርበት ሲሆን ክ/ከተማው 10 ወረዳዎችን፤ 68 የልማት ቀጠናዎችን እና 328 መንደሮችን በውስጡ የያዘ ነው።

በክ/ከተማው በሚሠሩ የልማትና የመልካም አስተዳደር ሥራዎች ላይ ህብረተሰቡ በተሻለ ደረጃ የሚሣተፍበት መድረኮች በክፍለ ከተማና ወረዳዎች ላይ እንጠያየቅ በሚል መልኩ የሚካሄድ ሲሆን ህብረተሰቡ ችግሩን በጋራ በመፍታት ተነሣሽነት ሲያሣይ በአስተዳደሩ በኩል በተገልጋይ የሚነሱ የአገልግሎት አሠጣጥና የመልካም አስተዳደር ችግሮችን በወቅቱ ካልተፈታ የተገልጋዩ ቅሬታ ወደ ክፍተኛ ደረጃ የሚሸጋገርና ከአገልግሎት አሠጣጥ እና መልካም አስተዳደር አንፃር የታዩ የተገልጋይ ቅሬታዎችን በመለየት በተደራጀ እና በተቀናጀ አግባብ መፍታት ለመስጠት እየተሰራ ይገኛል፡፡

2/ ተቋሙ ከለውጡ በፊት የነበረበት ሁኔታ

በክፍለ ከተማው አገልግሎት ሰጪ ተቋማት የሚነሱ የመልካም አስተዳደርና አገልግሎት አሰጣጥ ሥራዎችን/ችግሮችን ለይቶ በዕቅዳቸውም ቢይዝም በቁርጠኝነት ትኩረት ሰጥቶ በፍጥነት ምላሽ አለመስጠት፤ በተለያዩ አጋጣሚዎች በህብረተሰቡ የሚነሱ አስተያየቶችን ለይቶ በመያዝ በመንግስት አቅም ብቻ ይፈታሉ ብሎ በመያዝ ለመፍታት መጣር፤ በአገልግሎት አሠጣጥና መልካም አስተዳደር ችግሮች በቢሮ ላይ በመቀበል ምላሽ መስጠት በቂ ነው የሚል የዝግጁነትና የተነሳሽነት ችግሮች መስተዋላቸው፤ በማህበረሰቡ የሚሰጡ አስተያየትና ጥያቄዎች በመሰብሰብ ምላሽ መስጠት የአንድ ወቅት ስራ አድርጎ መመልከት፤ አመራሩ በገባው ቃል መሰረት ተግባራትን በመፈፀም የመጡ ውጤቶችና መሻሻሎች ለይቶ ህብረተሰቡ ቀጣይነት ያለው ተሳትፎ የሚያጎለብቱ ሥራዎችን አለመስራትና በተደራጀ የህ/ሰብ ተሳትፎና ልማት ሰራዊት ፈጥሮ ለመንቀሳቀስ ስራውን አስልቾ አድርጎ መመልከት የሚስተዋሉ ችግሮች ነበሩ፡፡ በዚህም ሁኔታ ህብረተሰቡን በመደበኛነት የማሳተፍ ስራ እየተሰራ አይገኝም፡፡

ህብረተሰቡም በመንግስት ታቅደው የሚተገበሩ የልማት፣ የመልካም አስተዳደርና አገልግሎት አሠጣጥ ተግባራት ላይ በማሳተፍ ለስኬታማነቱ የበኩሉን ወስዶ ለመፈጸም

የሚተጋ ቢሆንም የተለዩ የመልካም አስተዳደርና አገልግሎት አሰጣጥ ችግሮች በመንግስት ሙሉ አቅም ሊፈቱ ይገባል በሚል ያልተገባ አቋም መያዝ እና የጠባቂነት ሰለባ መሆን የሚስተዋል ችግር ሲሆን በንቃት ተሳትፎ ለችግሮቹ መፍትሄ አካል ለመሆን የሚደረገው እንቅስቃሴ አነስተኛ ነው፡፡

3/ በተቋሙ ለውጥ ለማምጣት የነበረው አስተሳሰብ

የጉለሌ ክ/ከተማ አስተዳደር በነዋሪዎች የልማትና የመልካም አስተዳደር ስራውን የተሳካ በማድረግ በክፍለ ከተማው ለዘመናት የተከማቹ ውስብስብ ችግሮች መኖራቸውን በመረዳት ችግሮችን በቅደም ተከተል ለይቶ ሀብትና አቅምን አቀናጅቶ በቁርጠኝነት የመፍታት ልምድን ካለፈው አመት የመልካም አስተዳደርና አገልግሎት አሰጣጥ ችግሮች አፈታት ወሳኝ በማድረግ እነዚህን ጉዳዮችን ለመገንዘብ የሰው ሀይል ስምሪቱን በሰራዊት አቅም ለመምራት እንድንችል በቅድመ ዝግጅት ወቅት በጥልቀት መወያየትና አቋም በመያዝ መንቀሳቀስ እንዳለበት በማመን እና ያለውን አፈፃፀም እንደመነሻ በመውሰድ በአመራሩ፣ በሰራተኛውና ከህብረተሰቡ አንፃር በ3ቱ ማነቆዎች በመተንተንና በየደረጃው በመወያየት በመገምገም ያሉ ችግሮችን ደረጃ በደረጃ በማስቀመጥ በተቋሞች በአገልግሎት አሰጣጥ ላይ የሚስተዋሉ የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር ከምንጩ በመለየት የአሰራር ስርኣት መግባት ላይ መተማመን ተደርሷል፡፡

4/ የተገኙ ውጤቶችና ስኬቶች

በክ/ከተማ አስተዳደሩ እቅዶችን በተደራጀ የህዝብ አቅም በመጠቀም መፈፀም መጀመሩና በልማቱና በመልካም አስተዳደር ሥራዎች ላይ የነበሩ የህብረተሰብ አመለካከትን ደረጃ በደረጃ በመቅረፍ ህብረተሰቡ የልማቱ ጠያቂ መሆኑና ችግሮችን በራሱ አቅም መፍታት መጀመሩና ልማቱን መመስከር መቻሉ፡፡

በክ/ከተማ አስተዳደር በ2007 ዓ፣ም የሚስተዋሉ የአገልግሎትና የመልካም አስተዳደር ችግሮችን በተደራጀና ለአፈፃፀም በሚያመች መልኩ ደረጃ በደረጃ በመለየት በመንደር ደረጃ 120፣ በወረዳ ደረጃ የሚፈቱ 275፣ በክ/ከተማ አስተዳደሩ ባሉ ሴክተር 130 ችግሮችን በአጠቃላይ 575 ችግሮችን ለይቶ በተጨባጭ መፍታት መቻሉ።

በክ/ከተማ አስተዳደሩ የታቀዱ እቅዶች ስኬትና የተፈቱ የመልካም አስተዳደርና አገልግሎት አሠጣጥ ችግሮችን በመጠመር በተለይም በየደረጃው ያሉ አስፈፃሚ አካላት ባስቀመጡት የግንኙነት ጊዜ አስቀምጠው የተፈቱ ችግሮች፣ በሂደት ላይ ያሉ ችግሮች እና ያልተፈቱ ችግሮችን ከነበቂ ምክንያቱ በጥልቀት መልሰ መላልሶ በመገምገም እርምጃ መውሰድ መቻሉ በዚህም ለመፍታት ከታቀዱ እቅዶች ውስጥ ያልተፈቱና ከአስተዳደሩ አቅም በላይ በሆኑ ጉዳዮችን ለቅሞ ለሚመለከተው ከማሳወቅም ባሻገር ተከታትሎ ምላሽ እንዲያገኙ መደረጉ።

በክ/ከተማ አስተዳደሩ የተለዩ ችግሮችን በእቅድ ይዞ በተደራጀ የልማት ሰራዊት አቅም በመፈፀም ከህብረተሰቡ ጋር ቋሚ የግንኙነት ጊዜ አስቀምጦ አፈፃፀሙን በሚገመግምና በሂደቱ የተስተዋሉ የአፈፃፀም ክፍተቶች ላይ ለመነጋገር ቋሚ የህዝብ እና የመንግስት አስፈፃሚ አካላት እርስ በርስ የሚጠያየቁበት የእንጠያየቅ መድረኩ ፈጥሮ በየወሩ በመንደር፣ በወረዳ እና በክ/ከተማ አስተዳደር ደረጃ መድረኮች ፈጥሮ የመመካከርና የወጡ አመለካከቶችን የማስተካከልና የልማታዊ ዴሞክራሲያዊ ፖለቲካል ኢኮኖሚን የመገንባት ሥራ ለመስራት ተችሏል።

2.3የማስፋት ስትራቴጂ

2.3.1 የማስፋት ስትራቴጂ እና አስፈላጊነት

የማስፋት ስትራቴጂ ማለት በአንድ አካባቢ ተሞክረው ስኬታማነታቸው የተረጋገጠ አሰራሮችን በሌሎች አካባቢዎች የሚመለከታቸውን አካላት በማሳተፍ ዘላቂነት ያለዉ አዎንታዊ ለውጥ የመጣበትን ምርጥ ተሞክሮ ማዳረስ ማለት ነው። ማስፋት ስንል በሕብረተሰቡ ዘንድ አዎንታዊ ተጽእኖ የሚኖራቸውን የመንግሥት ፖሊሲዎችንና እስተራቴጀዎችን በመተግበር በኩል ከውጤታማ ተቋማት የተገኙ ምርጥ ልምዶችን በሁሉም አካባቢ ተፈጻሚነት እንዲኖራቸው እቅድና፤ ፕሮግራም በመንደፍ ሥራ ላይ እንዲውሉ ማድረግ ነው።

እንዲሁም ማስፋት ስንል ተቋምን ለመቀየርና ከፍተኛ ተቀባይነት ባለው ተግባር ዙርያ ለማሰባሰብ የሚደረግ፤ በአንድ አካባቢ ያሉ ተቋማት ውጤታማ የሆኑበትን እንቅስቃሴ ወደ ሌሎች ተቋማት በማዳረስ እና ሌሎችም እንዲያውቁትና እንዲተገብሩት ማድረግ ነው። በሌላም በኩል የማስፋት ስራ አላማ ከፍተኛ ቁጥር ያለው የሕብረተሰብ ክፍልን የመድረስ፤ የማነሳሳትና የማንቀሳቀስ ተግባር ነው።

የማስፋት ስትራቴጂ ማለት ባጭሩ በምርጥ ፈፃሚዎች ደረጃ ተፈትሸው ውጤታማ መሆናቸው የተረጋገጡትን የተሻሻሉ ቴክኖሎጂዎች ባጭር ጊዜ ውስጥ ወደ ሁሉም ፈፃሚዎች ለማድረስ የሚያስችለን ስትራቴጂ ሲሆን ይህንን ከማድረግ አኳያም የሚታዩትን ማነቆዎች ለመፍታት የሚያስችል አቅጣጫ የምንቀይስበትና እነዚህን ማነቀዎች የሚፈታ ወይንም የሚያስወግድ አቅም የምንገነባበት ስትራቴጂ ማለት ነው። ይህም ማለት ምርጥ ፈፃሚዎችን የምናበረታታበት ብቻ ሳይሆን ማነቆዎችን ለይተን ማነቆዎችን ለመፍታት የሚያስችል ሁኔታ የምንፈጥርበት፣ በሂደቱም የብዙሀኑን ህዝብ ተሳትፎና ተጠቃሚነት የምናረጋግጥበት፣ ከዚህም ሲያልፍ በፈጣን የዕድገት ምህዋር ውስጥ ገብተን ሽግግሩን እውን የምናደርግበት ስትራቴጂ ማለት ይሆናል።

መንግስት በከተማችን ማስፋት ስትራቴጂውን ተግባራዊ በማድረግ ሁሉም አካባቢ ተመሳሳይና ፈጣን ለውጥ እንዲመጣ ለማድረግ የተለያዩ ዕቅዶችን ነድፎ ወደ ተግባር ገብቷል። የማስፋት ስትራቴጂያችን በህብረተሰቡ ተጠቃሚነት ላይ ያተኮረና የነደፍናቸው ፕሮግራሞች፣ ስትራቴጂዎችና ዕቅዶች በአጭር ጊዜ በሁሉም የህብረተሰብ ተሳትፎ እንዲተገበሩ ማድረግ የሚችል ነው። የማስፋት ስትራቴጂን መጠቀም ያስፈለገን ዋነኛ ምክንያት ከሌሎች ቀድተን ስላመጣነው ሳይሆንችግራችን ጥልቀት ያለው በመሆኑና አሁን ያለንበት አጠቃላይ ሁኔታም በፍጥነት ማደግን የሚተይቀን በመሆኑ ነው።

በከተማችን ሰራዊት እንገነባባቸዋለን ያልነው በጥቃቅን አነስተኛ ልማት፣ በትምህርት ልማት እና በሲቪል ሰርቪሱ ነው። ሰራዊት የምንገነባው በዋነኛነት የማስፋት ስትራቴጂውን ተግባራዊ ለማድረግ መሆኑ ግልፅ ነው። የጥቃቅንና አነስተኛ ኢንተርፕራይዞች ልማት ስትራቴጂ፣ የአጠቃላይ ትምህርት ጥራት ማረጋገጫ ፓኬጅ፣ የመልካም አስተዳደርና የሲቪል ሰርቪሱ ማሻሻያ ፕሮግራም እና እነዚህ በመተግበር የምናገኛቸው ምርጥ ተሞክሮዎችን ጭምር እንደ ምርጥ ቴክኖሎጂ የምንወስዳቸውና የምናሰፋቸው ናቸው።

በሲቪል ሰርቪሱ የማስፋቱ ስራ እንቅፋት የገጠመው በመሆኑ ወደፊትና ወደ ኋላ የማለት ሁኔታ እየታየ ነው። ለዚህም እንደሚክንያትነት የሚቀመጠው ፖለቲካዊ ቅኝት ሰጥቶ አለመሄድ፣ ውጤታማነትን በሚገባ ፈትሾ ተግባራዊ አለማድረግና እና አመለካከት ላይ ትኩረት ሰጥቶ አለመስራት እንደሆኑ ማስቀመጥ ይቻላል። የእነዚህ ሁኔታዎች መኖር ደግሞ ማነቆዎቹን ለመፍታት የሚችል አቅም አለመፍጠራችንን የሚያመላክት ነው። በማሻሻያ ፕሮግራሙ የተቀመጡ ጉዳዮችና የለውጥ ስራዎች አፈፃፀም በተሟላ መልኩ መተግበር አለመቻላችን እንደ ችግር የሚታይ ቢሆንም በከተማችን በሚገኙ ተቋማቶች የተሸለ የፈፀሙ ና እንደ ምርጥ ተሞክሮ ሊወሰድ የሚችል አለመኖሩ ሌላው ችግር ተደርጎ ሊታይ

ይገባል። በመሆኑም ምናሰፋውን ተሞክሮ ምንነት ከመረዳት ጀምሮ የምናሰፋበት አግባብ እንዲሁም ለማስፋት ያለን ፍላጎት ላይ ግልፅነት ፈጥረን መሄድ ይጠይቀናል።

በአጠቃላይ በተቋም ምርጥ ተሞክሮን ማስፋት ሲባል ከቁጥርና ከቦታ ስፋት ባሻገር በለውጥ ትግበራ ሂደት ውስጥ በአንድ ተቋም የታዩ ስኬታማና ሞዴል ተግባሮችን በመቀመር ከሌሎች ተቋማት ነባራዊ ሁኔታዎች ጋር በማስማማት ተግባራዊ ማድረግ ነው። የማስፋት ስትራቴጂ ጠቀሜታ በለውጥ ሂደት የተገኙ ምርጥ ተሞክሮዎች በሁሉም ተቋማት ተፈፃሚ እንዲሆኑና ወደ ላቀ ደረጃ በማሳደግ በቀጣይነት ብቃት ያለው እና ውጤታማ አፈጻጸም በማስመዝገብ የተቀመጡትን የልማትና የመልካም አስተዳደር ግቦች በማሳካት የዜጎችን ሁለንተናዊ ፍላጎት ለማሟላት ነው። በመሰረታዊነት ምርጥ ተሞክሮ ማስፋት አስፈላጊነት እንደሚከተለው ተመላክቷል።

- ✓ በአጭር ጊዜ በሁሉም አካባቢ ከፍተኛ የለውጥ እንቅስቃሴን ለመፍጠር፣
- ✓ በአንድ አካባቢ ውጤታማ የሆነን ተሞክሮ ያለ ተጨማሪ ወጪ ወደ ላቀ ደረጃ ለማስፋፋት
- ✓ ተቋማት በተሻለ አሰራር ዘላቂነት ባለው መንገድ ከተሞክሮው ተጠቃሚ እንዲሆኑ ለማስቻል ናቸው።

2.3.2 ምርጥ ተሞክሮን እንዴት ማስፋት ይቻላል?

የምርጥ ተሞክሮ ቅመራ ሥራ ከተጠናቀቀ ቀጥሎ የሚኖረው ወሳኝ ጉዳይ ምርጥ ተሞክሮን ወቅታዊነቱን በመጠበቅ / Timeliness / የማስፋት ሥራ መስራት ነው። ምርጥ ተሞክሮ ተቀምሮ ማስፋት ካልተቻለ ውጤታማ ሊሆን አይቻልም፤ ለመለየትና ለመቀመር የተደረገው ጥረትና ድካም ውጤት አልባ ሆኖ ይቀራል። በመሆኑም ምርጥ ተሞክሮዎችን ለማስፋት ትኩረት ሊሰጠው የሚገባ ጉዳይ ስለሚሰፋው ምርጥ ተሞክሮ ማወቅ ተገቢ ይሆናል። በተጨማሪም የተቀመረውን ምርጥ ልምድ ለማስፋት አቅም መፍጠር

ያስፈልጋል። አቅም የምንፈጥርበት መንገድ ደግሞ በአመለካከት፤ በክህሎት፣ በግብአት እና በድጋፍና ክትትል ያሉትን ችግሮች በትክክል በመለየት ተገቢ የመፍትኤ አቅጣጫ በመስጠት ተግባራዊ ይደረጋል።

የሚመለከታቸው አካላት በሙሉ በጋራ ጥረትና በተባበረ አግባብ መስራትን ይጠይቃል። ከዚህ አኳያ የማስፋት ስራ ልዩ ባሕርይ የተለያዩ ድርጅቶችና አካላት በመካከላቸው ትስስር በመፍጠር በተባበረ አቅም በአጭር ጊዜ በርካታ ሥራ መስራት የሚያስችል እንቅስቃሴ ማድረግን የሚያካትት ይሆናል።

የማስፋት ሥራ ለመስራት የሚከተሉትን ተግባራት በቅደም ተከተል መፈጸም ይገባል

- ተጠቃሚዎችን መለየት
- ከተጠቃሚዎች ጋር መወያየት፣አቅም መፍጠርና መግባባት ላይ መድረስ
- በስምምነቱ መሰረት ምርጥ ልምዱን ከራስ ተጨባጭ ሁኔታ ጋር ማላመድ
- ምርጥ ተሞክሮውን መተግበር
- አፈጻጸሙን ክትትል፣ ድጋፍና ግምገማ ማድረግ

2.3.3 ምርጥ ተሞክሮ ማስፋትና ጥንቃቄው

የማስፋት ሥራ ተለይቶ በተቀመረው ተሞክሮ መሰረት በሚከናወኑ ተግባራት ዙሪያ የታዩ አዳዲስ ግኝቶችን በመውሰድና በማዳበር የሚከናወን ይሆናል። ይሁን እንጂ ተግባራዊ በሚደረግበት ወቅት ትኩረት የሚሹና በጥንቃቄ መከናውን የሚገባቸውን ጉዳዮች በመለየት ተግባራዊ ማድረግ ይኖርብናል።

ምርጥ ተሞክሮ ከማስፋት በፊት ሊደረግ የሚገባ ጥንቃቄ እና ትኩረት የሚደረግባቸው ጉዳዮች

- ✓ የምርጥ ተሞክሮ ተጠቃሚ በትክክል መለየቱን
- ✓ የምርጥ ልምዱ ባለቤቶች ምርጥ መሆኑን ያመኑበት መሆኑ
- ✓ የተጠቃሚዎች ፍቃደኝነትና ምርጥ ተሞክሮውን ከራሳቸው ተጨባጭ ሁኔታ ለመተግበር ያላቸውን ዝንባሌ ማረጋገጥና ስምምነት ላይ መድረሱን
- ✓ ልምዱ የተገኘበት ተቋም ከሌላው ወይም መስል ተቋማት ጋር ሲወዳደር በተጨባጭ ብልጫ ያገኘ መሆኑ
- ✓ ምርጥ ልምዱን ባለን ቴክኖሎጂ አጣጥሞ መጠቀም የሚቻል መሆኑ

በአጠቃላይ የማስፋት ስራ ከላይ የተመለከቱትን ጥንቃቄ እና የአፈጻጸም ቅደም ተከተል በመጠቀም የማስፋፋት ሥራ መስራት ይቻላል፡፡ ይህም በአጭር ጊዜ በሁሉም አካባቢ ከፍተኛ ለውጥ የመፍጠር ውጤትን ያጎናጽፋል፡፡

2.3.4 በማስፋት ረገድ የሚያጋጥም ተግዳሮት

ምርጥ ተሞክሮ ማስፋፋት ትኩረት የሚሻ እና በቀላሉ ሥራ ላይ ለማዋል እጅግ አዳጋች የሆነ ጥንቃቄ የሚፈልግ ጉዳይ ነው፡፡ በአንድ በተወሰነ አካባቢ ተቀባይነት ካገኘ በኋላ ወደ ሚቀጥለው ለማስተላለፍና ለማላመድ ከፍተኛ ጥንቃቄ የሚጠይቅና የሚፈታተኑ ጉዳዮችን ለይቶ በመያዝ ተገቢውን መፍትኤ እየሰጡ መስራትን የሚጠይቅ ነው፡፡ በዚህ ሂደት አዘውተሮ የሚያጋጥሙ እንቅፋቶች የሚከተሉት ናቸው፡፡

እነዚህም፡-

- ➢ ስለ ምርጥ ተሞክሮ በቂ ግንዛቤ አለመያዝ

- ምርጥ ተሞክሮን በማላመድ ሂደት ውስጥ ለውጥን ለማምጣት በአመራሩ ረገድ ተነሳሽነትና ቁርጠኝነት አለመኖር፣
- ምርጥ ተሞክሮን ለማላመድ ወይም ለመተግበር በሚያስፈልገው ዕውቀትና ክህሎት ዝግጁ አለመሆን፣
- የግብዓትና የሰው ኃይል እጥረት፣

ማጠቃለያ

በዚህ ማኑዋል በክፍል አንድ ውስጥ የተለያዩ ምሁራን ስለ ምርጥ ተሞክሮ ምንነት የተለያዩ ትንታኔና ትርጉም የተሰጠ ቢሆንም በዋነኛነት በአንድ በተወሰነ አካባቢ ሲሰራበት የነበረ ልምድ ምንም ዓይነት ተጨማሪ ሃብት መጠቀም ሳያስፈልግ ሌሎች ተቋማት ከራሳቸው ተጨባጭ ሁኔታ ጋር በማስማማት መተግበር እንደሚቻል የአለም ዓቀፍ እና ሃገር አቀፍ እይታ የተዳሰሰበት ሁኔታ በሚገባ ያስረዳል፡፡

ምርጥ ተሞክሮ የመለየት፣ የመቀመር እና የማስፋት ሂደት እርስ በእርሳቸው የተሳሰሩና አንዱ ለአንዱ ውጤት መገኘት ያለው ግንኙነት የተጠናከረ መሆኑን ለማየት ችለናል፡፡ የህብረተሰቡን የመልካም አስተዳደር ተጠቃሚነት ይበልጥ ለማረጋገጥ ምርጥ ተሞክሮ

በመለየት፣ በመቀመር እና በማስፋፋት ረገድ በአፈጻጸም ውጤታማነታቸውና በልምዶቻቸው በተሻለ ደረጃ ጎላ ብለው የሚታዩትን በመለየት በዚህ ማኑዋል በቀርበው አካሄድ በመታገዝ በመቀመርና በማስፋፋት ውጤታማ መሆን ይቻላል። የማስፋት ስራ ከላይ የተመለከቱትን አቅጣጫዎች በድምር ወይም በተናጠል በመጠቀም የተለዩትን ምርጥ ተሞክሮ የላቀ ደረጃ የማስፋፋት፤ በአጭር ጊዜ በሁሉም አካባቢ ከፍተኛ ለውጥ የመፍጠር እንቅስቃሴን አጠናክሮ መተግበር ያስችላል።

በአጠቃላይ በማስፋት ሂደት የተለያዩ ተለዋዋጭና ልዩ ባህሪያትን በማገናዘብ መተግበር ተገቢ ይሆናል። በዚህም ውስጣዊና ውጫዊ ሁኔታዎችን በትኩረት በማጥናትና በማስማማት ምርጥ ተሞክሮው ስኬታማነቱን እና ዘለቄታዊነቱን ማረጋገጥ እንዲሁም ከማስፋት በፊት ሊደረጉ የሚገባቸውን ጥንቃቄ በመውሰድ ሥራ ላይ ማዋል ይቻላል። ይህ ካልሆነ ተለይተው የተቀመሩ ምርጥ ተሞክሮዎች በአግባቡ ሥራ ላይ የማይውሉበት ሁኔታ ይፈጠራል ማለት ነው። በመሆኑም ተቀምረው ወደ ሌሎች አካባቢ የተላለፉ ተሞክሮዎች በትክክል ሥራ ላይ መዋላቸውንና የሚፈለገውን ውጤት እያመጡ ስለመሆኑ መረጋገጥ ይኖርበታል።

ዋቢ መፃህፍት

አዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ኃብት ልማት ቢሮ /ነሐሴ 2001 / የአቅም ግንባታ (የሲቪል ሰርቪስ እና የመልካም አስተዳደር ፖኬጅ) ማስፋት ስትራቴጂያችን፡ አዲስ አበባ

ደቡብ ብ/ብ/ሕ/ ክልል መንግስት በሲቪል ሰርቪስ ቢሮ /ግንቦት 2003/ የምርጥ ተሞክሮ መለያ መቀመሪያ እና ማስፋፊያ ማሰልጠኛ ሠነድ፡ ሀዋሳ

Torres, Mercedes cited in SNNP C.B.B (2005). Advance Africa Project: Best Practices Final Report. Arlington, Virginia

UNFPA cited in SNNP C.B.B (2004) Programme Manager's Planning Monitoring & Evaluation Toolkit. http://www.unescobkk.org/education/hivaids/projects/adolescent-reproductive-sexual-health-arsh/information-resources-publications/best-practices/ Visitedd on March 27, 2010

www.thiyagarajan.wordpress.com/glossary/ Visitedd on March 27, 2010