

በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር
የፕብሊክ ሰርቪስና የሰው ሃይል ልማት ቢሮ

በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ላይ የሚታዩ
ችግሮችን ለመፍታት የተዘጋጀ ጥናታዊ ሰነድ

ህዳር 2008 ዓ.ም
አዲስ አበባ

ክፍል አንድ

1.1. መግቢያ

የከተማ አስተዳደሩ የህብረተሰቡን የልማትና የመልካም አስተዳደር ጥያቄዎች በመፍታት፣ ልማታዊ ዲሞክራሲያዊ ስርዓትን ለማስፈን፣ ከልማቱ በየደረጃው ህብረተሰቡን ተጠቃሚ ለማድረግ እና እርካታውን ለማሳደግ ያሳሰለሰ ጥረት ማድረግ ከጀመረ ውሎ አድሯል። በከተማችን የለውጥ መሳሪያዎችን ተግባራዊ በማድረግ በርካታ የልማትና የመልካም አስተዳደር ውጤቶች ተገኝተዋል።

የለውጥ መሳሪያዎችን ውጤታማነት እያረጋገጡ መሄድ እና በአፈጻጸም የሚታዩ ክፍተቶችን በጥናት በመለየት የመፍትሔ እርምጃ መውሰድ፣ በከተማችን የተጀመረውን ልማት ለማፋጠን እና የመልካም አስተዳደርና የአገልግሎት አሰጣጥ ቅልጥፍና ጥያቄዎችን በተሟላ መልኩ ለመመለስ ወሳኝ ነው። የለውጥ መሳሪያዎች በባህሪያቸው አንድ ጊዜ ተግባራዊ ተደርገው የሚያበቁ ሳይሆን በየጊዜው ከተቋማት ባህሪና ከከተማይቱ የእድገት ደረጃ አንጻር እየተፈተሹ እድገታቸውና ጥራታቸው እየተረጋገጠ መሄድ ይገባዋል። ከዚህ በተጨማሪ ከህዝቡ ፍላጎት አንጻር እየተቃኙ መሄድ ያስፈልጋቸዋል።

የአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር አቅም ግንባታ ቢሮ ከኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ ጋር በመተባበር በተመረጡ ሴክተር መስሪያ ቤቶች ላይ የዜጎችን የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አፈፃፀም ደረጃ ውጤታማነት ለማረጋገጥ የዳሰሳ ጥናት አድርጎ ውጤቱ ይፋ ሆኗል። ጥናቱን እንደመነሻ በመውሰድ በጥናቱ ላይ ያሉትን ግኝቶች መሰረት በማድረግ በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ላይ የሚታዩ ውስንነቶችን መፍታት አስፈላጊ ነው። በመሆኑ በዘርፉ ከተፃፉ ጽንሰ ሃሳቦች ጋር በማዛመድ የመፍትሄ አቅጣጫና የማስፈጸሚያ ስልቶችን የሚያመላክት ሰነድ ማዘጋጀትና ወደ ተግባር መለወጥ ተገቢ ነው። ስለሆነም የግኝቶቹን መፍትሔ ሀሳብ ለማመላከት ይህ ሰነድ እንዲዘጋጅ ተደርጓል።

ሰነዱ ሦስት ክፍሎች ያሉት ሲሆን ክፍል አንድ መግቢያና የነባራዊ ሁኔታ ዳሰሳ፣ ክፍል ሁለት የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ ዝግጅት፣ ክፍል ሦስት ደግሞ የአገልግሎት ስታንዳርዶችን ውጤታማነት ለማሳልበት የሚረዱ ቁልፍ ጉዳዮችን እንዲይዝ ተደርጎ ተዘጋጅቷል።

1.2. አጠቃላይ አላማ

በከተማችን በሚገኙ ተቋማት በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ የተጠኑ የአገልግሎት ስታንዳርዶችን በተሟላ መልኩ በአራቱም መለኪያዎች (ጊዜ፣ መጠን፣ ጥራትና፣ ወጪ) በማዘጋጀት እና የስታንዳርዶቹን ውጤታማነት ሊያለብቱ የሚችሉ ሌሎች አሰራሮችና ቴክኖሎጂዎች ተግባራዊ በማድረግ የህብረተሰቡን እርካታ ማሳደግ እና መልካም አስተዳደር በከተማችን እንዲጎለብት ማድረግ ነው።

1.2.1. ዝርዝር ዓላማዎች

- በከተማ አስተዳደሩ በሚገኙ ተቋማት አራቱን (ጊዜ፣ መጠን፣ ጥራትና ወጪ) የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን ማጥናትና ተግባራዊ ማድረግ፤
- የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን አፈፃፀም ውጤታማ ሊያደርጉ የሚችሉ እርምጃዎችን መውሰድ (በሰው ሃይል፣ በአሰራርና አደረጃጀት፣ በቴክኖሎጂ ወዘተ.) እና የተገልጋዩን እርካታ ማረጋገጥ፤
- በከተማችን የግልጽነትና ተጠያቂነት ስርዓትን በማጠናከር የመልካም አስተዳደርና የአገልግሎት አሰጣጡ እንዲጎለብት ማድረግ፣ ናቸው።

1.3. የነባራዊ ሁኔታ ዳሰሳ

የአገልግሎት ስታንዳርዶች አፈፃፀም ደረጃ ላይ ያሉ ችግሮችን ነቅሶ ከማውጣትና የመፍትሄ አቅጣጫ ከማመላከት አንፃር ከአገልግሎት አሰጣጥ ጋር ግንኙነት ያላቸውንና በጎም ይሁን መጥፎ ተጽዕኖ የሚያሳድሩ ከርዕሰ ጉዳዩ ጋር የሚያያዙ ቁም ነገሮችን ነባራዊ ሁኔታ ከአመራሩ፣ ከፈፃሚው፣ ከህዝቡ እና ከአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አንፃር መዳሰስ ተገቢ በመሆኑ ከዚህ በታች እንደሚከተለው ቀርቦዋል፡፡

1.3.1. የአመራሩ ሁኔታ ከስታንዳርድ አፈፃፀም ደረጃ አንፃር

ሀ. ከሰው ሃብት ልማት አንፃር

የሰው ሃብት በማንኛውም ኢንዱስትሪ ወይም በአገልግሎት ሰጪ ተቋማት ውስጥ ያለው ድርሻ ከፍተኛ ነው፡፡ በአንድ ተቋም ውስጥ ዘመናዊ የአሰራር ስርዓት፣ የተደራጀ የስራ አካባቢና ዘመናዊ የስራ መፈፀሚያ መሳሪያዎች ቢኖሩም ተቋሙን በተገቢው የሰው ሃብት ማደራጀት እስካልተቻለ ድረስ የሌሎቹ ግብዓቶች መሟላት በራሱ ለተቋሙ አፈፃፀም የሚፈይደው ነገር አይኖርም፡፡ የከተማ አስተዳደሩ መሠረታዊ የስራ ሂደት ለውጥን ተግባራዊ ማድረግ ከጀመረ ከ2001 ዓ.ም ወዲህ በየሴክተሩ የሰው ሃይልን ከማደራጀትና አሰራሩን ከማዘመን አንፃር በርካታ ጥረቶችን ያደረገ ቢሆንም ይህንን የሰው ሃይል በተገቢው ሁኔታ በማሰልጠንና በማብቃት ጥራት ያለው፣ ቀልጣፋና ፍትሃዊ አገልግሎት ከመስጠት አንፃር ውስንነቶች የሚታዩበት ነው፡፡

በየደረጃው ባለ የከተማ አስተዳደሩ እርከኖች ሴክተር መስሪያ ቤቶች በርካታ የአጭርና የረጅም ጊዜ ስልጠናዎች፣ የተሞክሮ ልውውጦች የሚካሄዱ ቢሆንም ስልጠናዎቹ ክፍተትን መሰረት ባደረገ መልኩ የሚሰጡ አልነበሩም፡፡ የተሞክሮ ልውውጦቹም ተገቢውን ግንዛቤ አስጨብጠው ወደ ተግባር በማስገባት ውጤት ከማስመዝገብ አንፃር ችግሮች ይስተዋሉባቸዋል፡፡ የትምህርት እድል ከጊዜ ወደ ጊዜ እያደገና አማራጮችም እያሰፉ የመጡ ቢሆንም በተለይ በርካታ አገልግሎቶች የሚሰጡበት ክፍለ ከተሞችንና ወረዳዎችን ባማከለ ሁኔታ የማይሰጥ ከመሆኑም በላይ ከታችኛው የአስተዳደር እርከን እድሉን አግኝተው የተማሩ ፈፃሚዎችም ትምህርታቸውን ጨርሰው ሲመለሱ በማዕከል ደረጃ የሚመደቡ በመሆኑ የማስፈፀም አቅም በላይኛው የአስተዳደር እርከን ላይ እየተጠራቀመ የመጣበትና በታችኛው የአስተዳደር እርከን ላይ የአፈፃፀም ክፍተት እየሰፋ የሚሄድበትን ዕድል ፈጥሯል፡፡ ከዚህም በተጨማሪ አመራሩ ሰራተኛውን በአግባቡ ከመያዝ አንፃር በሚታዩ ችግሮች የሰራተኛ (የፈፃሚው) ፍልሰት ከፍተኛ ሲሆን ነባሩ ሰራተኛ ለቆ አዲስ ፈፃሚ ሲተካ በሚኖረው የእውቀትና የክህሎት ወዘተ. ክፍተት የስታንዳርድ አፈፃፀም ላይ እያሳደረ ያለው ተጽዕኖ በቀላሉ የሚገመት አይደለም፡፡

ለ. የቅሬታ አፈታት ስርዓት አንፃር

ቅሬታ አንድ ተገልጋይ በጠየቀው ወይም በተሰጠው አገልግሎት ላይ በተሰጠው ምላሽ ወይም አገልግሎት አለመርካቱን የሚያሳይበት መንገድ ነው። የተገልጋይ ቅሬታ ምንጮች በሠው ሃይል እጥረትና በአደረጃጀት ችግር ምክንያት በተቀመጠው ስታንዳርድ መሠረት ጥራት ያለው፣ ቀልጣፋ አገልግሎት ማግኘት አለመቻል፣ ስታንዳርድ ባልወጣላቸው ወይም በመመሪያ ያልተሸፈኑ ተግባራት በኮሚቴና የአስተዳደራዊ ውሳኔ የሚሰሩ በመሆናቸው ፈጣን ምላሽ በማጣት ምክንያት ወይም በፍትሃዊነት እጦት ወዘተ. ምክንያት ሊፈጠር ይችላል። አንዳንድ ተገልጋይ ደግሞ የቅሬታውን መሠረት ካለማወቅ ወይም ተገቢ ያልሆነ ጥቅም ለማግኘት ከማሰብ ቅሬታ ይዞ ይቀርባል። ሆኖም ተገልጋይ በቂ በሆነም ባልሆነም ምክንያት ቅሬታ የማቅረብ መብት አለው። ይህንንም ተግባራዊ ከማድረግ አንፃር የከተማ አስተዳደሩ ተገልጋይ ቅሬታ የሚያቀርብበትና ቅሬታዎች የሚፈቱበትን ስልት የሚያመላክት ስርዓት አስቀምጧል። ሆኖም ይህንን ስርዓት መሬት ከማስረገጥና ለተገልጋይ ቅሬታ ተገቢውን ምላሽ እየሰጡ ከመሄድ አንፃር የተሄደበት ርቀት አጥጋቢ አይደለም። በዚህም በርካታ ተገልጋይ ቅሬታውን ይዞ ለበርካታ ጊዜ የሚቆይበትና በመልካም አስተዳደርና በልማት ስራዎቻችን ላይ ተፅዕኖ የሚያሳድርበት ሁኔታ ተፈጥሯል። አመራሩ ይህንን ጉዳይ በአግባቡ በማየት ቅሬታዎች ጊዜ ሳይወስዱ በተገቢው ሁኔታ እንዲፈቱ ከማድረግ አንፃር ክፍተቶች እየታዩበት ነው።

ሐ. ከልማት ሠራዊት ግንባታ አንፃር

የከተማ አስተዳደሩ የጀመራቸውን የልማት ስራዎችን በማስቀጠል ህብረተሰቡን ተጠቃሚ ለማድረግ መልካም አስተዳደርን ለማስፈንና የኪራይ ሰብሳቢነት ፖለቲካ አካላትን በመናድ ልማታዊ ፖለቲካ አካላትን ለመገንባት ፈጻሚው አካል በልማት ሰራዊት ቁመና መገንባት አስፈላጊ መሆኑን በማመን የተለያዩ አደረጃጀቶችን በመፍጠር ጅምር ውጤት ለማስመዝገብ ጥረት ሲያደርግ ቆይቷል።

ይሁን እንጂ አልፎ አልፎ ከሚታዩ ጅምር ለውጦች ባለፈ ተግባሮቻችን በሰራዊት ቁመና መምራት አልተቻለም። ይህም በዋናነት የአመራሩ የልማት ሰራዊት ግንባታውን እንደ አንድ ትልቅ ተግባር በመውሰድ በእውቀትና በእምነት ያለመምራት ችግር ነው። የሰራዊት ግንባታ በአንድ ጀንበር የሚከናወን ተግባር ሳይሆን በተከታታይ በሚሰሩ ስራዎች የሰውን አመለካከት መለወጥን የሚጠይቅ በመሆኑ አመራሩ በቁርጠኝነትና ወጥነት ባለው መልኩ ሊመራው ይገባል።

1.3.2. የፈፃሚው ሁኔታ

በከተማችን የሚገኘው ፈጻሚ የሪፎርም ፕሮግራሙን በሙሉ እምነት ይዞ በእውቀት መስራት ላይ ከፍተኞች ይስተዋሉበታል። እየተተገበሩ ያሉት የሪፎርም ፕሮግራሞች በትክክል የሚፈለገውን ለውጥ ሊያመጡ ይችላሉ ብሎ በእውቀት ከመተግበር ይልቅ ምክንያቶችን በመደርደር ያለመተግበር ችግር በስፋት ይስተዋልበታል። የሪፎርም ፕሮግራሙ ያለንን አሰራር በማሻሻል አገልግሎት አሰጣጡን ቀልጣፋ ለማድረግ ይረዳናል ብሎ በእምነት ከመስራት ይልቅ የሌላ አካል ስራ አድርጎ ይቆጥራል። ከዚህ በተጨማሪ የሚወጡትን መመሪያዎች፣ ደንቦችና ማንዋሎች በማንበብ ግንዛቤን ለማሳደግ የሚደረገው ጥረት ዝቅተኛ በመሆኑ በተፈለገው መጠን ሲተገብራቸው አይስተዋልም።

በመሆኑም ተግባራትን በየወቅቱ እየመዘገቡ ከስታንዳርድ ጋር በማነጻጸር አፈጻጸሙን ማስቀመጥ ሲገባ የድጋፍና ክትትል ባለሙያዎች ሊመጡ ነው ሲባል ሃላፊነት በጎደለው ሁኔታ ለይም ሰል ብቻ የወረቀት ስራዎችን የማስተካከል ሁኔታዎች እንዳሉ አልፎ አልፎ ይገለጻል። በመሆኑም ፈጻሚው የሪፎርም ፕሮግራሞች በአሰራራችን ላይ ለውጥ ሊያመጣ የሚችል መሆኑን በመረዳት በእውቀትና በቁርጠኝነት ሊተገብረው ይገባል።

1.3.3. የህዝቡ ሁኔታ

የከተማው ህዝብ የአገልግሎት ፍላጎቱ እየጨመረ በመምጣቱ ከፍላጎቱ ጋር ተመጣጣኝ አገልግሎት ካላገኘ ለምን ብሎ የመጠየቅ ልምዱ እየጨመረ መጥቷል። ከዚህም በፊት ከነበረው የአገልግሎት አሰጣጥ በብዙ መልኩ የተሻሉ ነገሮች ቢኖሩም ፍላጎቱ ከፍተኛ በመሆኑና ይህንን ፍላጎት ማሟላት ባለመቻሉ የቅሬታ መጠኑ ከፍተኛ እንደሆነ በተለያዩ ሰነዶች ተጠቅሷል። ሆኖም ግን አሁንም ቅሬታ ሲኖረው በተዘረጋው የቅሬታ አፈታት ስርዓት በመጠቀም እስከመጨረሻው ታግሎ ችግሩ እንዲፈታለት የሚደረገው ጥረት ውስን ነው። በመንግስት በኩል ህዝቡ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን እንዲያውቅ የዜጎች ስምምነት ሰነድ በማዘጋጀት ለተለያዩ የህዝብ አደረጃጀቶች ለማወያየት ጥረት የተደረገ ቢሆንም ተገልጋዩ በዚያው ደረጃ ስታንዳርዶችን ተገንዝቧል ብሎ መውሰድ ግን አይቻልም። በመሆኑም ተገልጋዩ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን በማወቅ መብትና ግዴታውን ተረድቶ መንግስት ለሚተገብረው የሪፎርም ፕሮግራም አጋዥ ሊሆን ይገባል።

1.3.4. በከተማችን ባሉ ተቋማት የተጠኑ የአገልግሎት ስታንዳርዶች ላይ የሚታዩ ችግሮች የከተማ አስተዳደሩ የአገልግሎት አሰጣጡን በማጎልበት የከተማውን ነዋሪ የእርካታ ደረጃ ለማሻሻል የተለያዩ ስራዎችን ሲከናወን ቆይቷል፤ በማከናወንም ላይ ይገኛል። አስተዳደሩ በከተማችን ለሚሰጡት አገልግሎቶች ስታንዳርድ በማዘጋጀት አፈጻጸማቸውን ለመለካት የሚያስችል አሰራር በመዘርጋት ለተግባራዊነቱም ጥረት ሲያደርግ ቆይቷል። ሆኖም ግን ስታንዳርዶቹ ሲዘጋጁ ወጥነት እንዳልነበራቸው ማየት ይቻላል። አብዛኛዎቹ ቢሮዎችና ተቋማት ለተግባሮች ስታንዳርድ ለማስቀመጥ የሞከሩት ከጊዜና በተወሰነ መልኩም ከመጠን አንጻር ብቻ በመሆኑ እስካሁን ድረስ ጥራትንና ወጪን ለመለካት የሚያስችል መልኩ እየተሰራበት እንዳልሆነም ታውቋል። በዋነኛነት እነዚህን መለኪያዎች በመጠቀም ለመመዘን የሚያስችሉ አመልካቾች (indicators) በግልጽ ካለመለየታቸውም በተጨማሪ ፈጻሚው የተለዩትን በትክክል ተገንዝቦ እየመዘገበና እያነጻጸረ በመሄድ ረገድ የአመለካከትና የክህሎት ክፍተት እንዳለበት ለማየት ተችሏል። ከዚህ በተጨማሪ ለተገልጋዩ የሚሰጡት አገልግሎቶች በተቀመጠላቸው ስታንዳርድ መሰረት ባለመሆኑ ቅሬታዎች ሲነሱ ይስተዋላል። የህብረተሰቡን ቅሬታ በየደረጃው ለመፍታት የቅሬታ አቀራረብና አፈታት አደረጃጀትና አሰራር የተዘረጋ ቢሆንም የሚሰጡት አገልግሎቶች በተቀመጠላቸው ስታንዳርድ መሰረት እየተገባሩ መሆኑን ማረጋገጥና በስታንዳርዱ መሰረት ያልፈጸመን አካል (አመራር፣ ፈፃሚ ወዘተ.) ተጠያቂ የሚደረግበት አሰራር አልጎለበተም።

አንዳንድ አገልግሎቶች ስታንዳርድ ሲቀመጥላቸው መሟላት የሚገባቸው ቅድመ ሁኔታዎች የተቀመጡ ሲሆን በአንዳንድ ተቋማት እነዚህ ቅድመ ሁኔታዎች ያልተሟሉበት ሁኔታ ታይቷል። ከዚህም ሌላ በስታንዳርዱ መሰረት አገልግሎቶቹን ለመስጠት አስቸይ የሆኑ አሰራሮች/ቴክኖሎጂዎች ለምሳሌ የICT መሰረተ ልማት በተገቢው መንገድ እንዲሟላ ከማድረግ አንጻር ውስንነት ይስተዋላል።

ከአገልግሎት ስታንዳርድ ጋር የሚታየው ሌላው ችግር ስታንዳርዶችን ወቅታዊ ያለማድረግ ችግር ነው። ይህም ስታንዳርዶቹ ሲቀረጹ የታዩ ነባራዊ ሁኔታዎችና አሁን ያለው ተገልጋይ ህብረተሰብ አገልግሎቶቹን የሚጠብቅበት ስታንዳርድ ደረጃ ከፍተኛ ልዩነት ያለው በመሆኑ የተጠኑትን ስታንዳርዶች በየጊዜው እየፈተሹና እየከለሱ መሄድ እንደሚገባ ለማየት ተችሏል። ከዚህ በተጨማሪም በአብዛኛው ፈጻሚ ለአገልግሎቶቹ የተቀመጠ ስታንዳርድ እንዳለ በጥቅሉ ቢያውቅም አገልግሎቱን የሚሰጥበት አግባብ በስታንዳርዱ መሰረት መሆንና አለመሆኑን እያረጋገጠ ክፍተትም ካለ ክፍተቱን እየመዘገበ እና እርምጃ እየወሰደና እንዲወሰድ እያደረገ የመሄድ ክፍተት ይታይበታል። በሌላ በኩል የአገልግሎት ስታንዳርድ ያልወጣላቸው ተግባራትንና በመመሪያ ያልተሸፈኑ ጉዳዮችንም ለቅሞ ስታንዳርድ እንዲወጣላቸው ከማድረግ አንጻርም እጥረቶች ይታያሉ።

ክፍል ሁለት

የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ

የአገልግሎት አሰጣጥ ምንነት፣ መሰረታዊና ልዩ ባህሪያት

2.1. አገልግሎት ምንድን ነው?

አገልግሎት እውቀትን ወይም ሙያን መሰረት አድርጎ የደንበኞችን ፍላጎት ለማሟላት የሚደረግ ጥረት ነው። በሌላ አገላለጽ አገልግሎት የደንበኞችን ፍላጎት የማሟላት ሂደት ነው። አገልግሎት የደንበኞችን ፍላጎት መሰረት ያደረጉ ዓላማ ተኮር ተግባራት ሲሆኑ ስኬታማና ኢኮኖሚያዊ ቅልጥፍናን በተላበሰ መልኩ የሚከናወኑ በጊዜ፣ በመጠን፣ በውጭና በጥራት እንዲሁም በተገልጋይ እርካታ ሊለኩ የሚችሉ በአገልግሎት ተቀባይ ዘንድ ፋይዳ ያለው እሴት የሚጨምሩ በአገልግሎት አቅራቢው የሚከናወኑ ተግባራት ናቸው።

አገልግሎት በራሱ የቆመ ለሽያጭ ሊቀርብ የሚችል የአገልግሎት ሰጭ ተቋማት ምርት ሊሆን ይችላል፤ ወይም ደግሞ በአምራች ድርጅቶች ምርቶቻቸውን ለደንበኞቻቸው በሽያጭ ከማቅረባቸው በፊትና ከሽያጭም በኋላ ለደንበኞቻቸው ሊቀርብ ይችላል። አገልግሎት አሰጣጥ የራሱ መሰረታዊ ባህሪያትና መለኪያዎችም ያሉት ሲሆን በዋናነት የደንበኞችን ፍላጎት ለማርካት ሲባል በአገልግሎት አቅራቢ ድርጅቶች/ተቋማት የሚፈፀም ነው። እነዚህ ተቋማትም የመንግስት ወይም የግል ሊሆኑ ይችላሉ።

2.1.1. የአገልግሎት መሰረታዊ ባህሪያት

አገልግሎት የራሱ የሆኑ መሰረታዊ ባህሪያት አሉት። እነዚህን መሰረታዊ ባህሪያት ማወቅ ለአንድ አገልግሎት ሰጪ ተቋም በአገልግሎት አሰጣጥ ሂደት የሚያጋጥሙ ችግሮችን ለመፍታት እና ውጤታማ የሆነ አገልግሎት ለተገልጋዮች ለማቅረብ ወሳኝ ጠቀሜታ ይኖረዋል። እነዚህ መሰረታዊ ባህሪያትም፦

- ❖ የማይጨበጥና የማይታይ /Intangible/ መሆኑ፦ አገልግሎት ሊታይ፣ ሊዳሰስ፣ ሊሸተትና ሊቀመስ ወይም ሊከማች የማይችል በመሆኑ የአገልግሎቱን ጥራትና ትክክለኛ ውጤት አገልግሎት ሰጭው አስቀድሞ ለመተንበይ እንዳይችል ያደርገዋል። አገልግሎት እንደ ምርት ሁሉ ቀድሞ የሚዘጋጅና የሚከማች ሳይሆን በአገልግሎት ሰጭው አካል/ግለሰብ የሚፈጠርና ለእያንዳንዱ ተገልጋይ ወይም ደንበኛ የሚሰጥ ነው። በመሆኑም በተፈለገው መንገድ አገልግሎት መሰጠቱን ለማወቅ የደንበኛው መኖርና አገልግሎቱን መቀበል በሂደቱም የነበረውን ስሜት ማወቅና መረዳት ያስፈልጋል። ይህንን በተገቢው ለመለካት የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አስቀድሞ ማዘጋጀት ጠቀሜታው ከፍተኛ ነው።

❖ የማይለያይ /Inseparable/ መሆኑ፡- በአገልግሎት አሰጣጥ ሂደት አገልግሎት ሰጭውና አገልግሎት ተቀባዩ ፊትለፊት ካልተገናኙ አገልግሎት ከአንዱ ወደ ሌላው አይሸጋገርም። አገልግሎት ምንጊዜም ከአገልግሎት ሰጪው ዘንድ ያለ ነው። አገልግሎቱና አገልግሎት ሰጭው ተቋም ወይም ግለሰብ ሊለያዩ አይችሉም። ስለዚህ የአገልግሎት ጥራት የሚፈጠረውም ሆነ የሚለካው ራሱ አገልግሎት ሰጭው ወይም እሱን ወክለው አገልግሎቱን በሚሰጡ ሰዎች የስነምግባርና የብቃት ደረጃ መሰረት አድርጎ ሲሆን የተገልጋዩ ፍላጎት ጋርም የሚጣጣም መሆን ይኖርበታል።

❖ ተለዋዋጭ /Variable/ መሆኑ፡- አገልግሎት ልክ እንደ ምርት ሁሉ ተመሳሳይ ጥራት ያለው ምርት በማምረትና አስቀድሞ ጥራቱን በመፈተሽ የሚቀርብ አይደለም። ለተለያዩ ደንበኞች የሚቀርበው አገልግሎት በአገልግሎት ሰጭዎች ልምድ፣ ተሞክሮ፣ ባህሪ፣ ከደንበኞች አመለካከት፣ ባህሪና ሌሎች ውጫዊና ውስጣዊ ምክንያቶች ተመሳሳይ ሊሆን አይችልም። ይህንን ተለዋዋጭ ባህሪ ለማስቀረት አገልግሎት ሰጭ ተቋማት የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ በማውጣት እና ተከታታይ የሆነ የሰው ሃይል ልማት ተግባራትን በማከናወን ተመሳሳይ የሆነ እና ለተገልጋይ እርካታን ሊያመጣ የሚችል አገልግሎት ለመስጠት ጥረት ያደርጋሉ።

❖ ለብልሽት ተጋላጭ /Perishable/ መሆኑ፡- አገልግሎት አስቀድሞ አዘጋጅቶ በመደርደሪያ ላይ በማስቀመጥ በሌላ ቀን ጥቅም ላይ እንዲውል ማድረግ አይቻልም። በሌላ አገላለጽ ለዛሬ ያልተጠቀምንበት አገልግሎት ለነገ ልንጠቀምበት አንችልም። ይህ ደግሞ አገልግሎት ሰጭ ተቋማት አቅርቦትና ፍላጎትን ለማጣጣምና የደንበኞችን ፍላጎት ለማርካት እንዳይችሉ ያደርጋቸዋል።

❖ የተገልጋይን ተሳትፎ /Customer Participation/ የሚጠይቅ መሆኑ፡- አገልግሎት ያለደንበኛው ተሳትፎ የሚታሰብ አይደለም። ደንበኛው ከሌለ አገልግሎት የለም። ስለዚህ አገልግሎት አቅራቢዎች ደንበኞቻቸውን ማሳተፍ ወይም ወደ እነሱ እንዲመጡ ማድረግ ይጠበቅባቸዋል። በተለይ በንግድ ስራ ዓለም የደንበኞችን ፍላጎት መሰረት ያደረገ አገልግሎት መስጠት እና በየጊዜው እያሻሻሉ መሄድ አስፈላጊ ነው። ምክንያቱም በቀረበለት አገልግሎት ያልረካ ተገልጋይ ተመልሶ ሊመጣ የማይችል በመሆኑ።

2.2. በመንግስት የሚቀርቡ አገልግሎቶችና ልዩ ባህሪያቸው

በመንግስት የሚቀርቡ አገልግሎቶች ቀደም ሲል ባየነው መልኩ እንደማንኛውም አገልግሎት ሰጭ ተቋም በመንግስት ተቋማት ወይም እሱ በሚወክላቸው ተቋማት አማካኝነት ለተገልጋዮች ወይም ለሚያስተዳድረው ህዝብ የሚቀርብ አገልግሎት ነው። ይሁን እንጂ በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች በባህሪያቸው በሌሎች ተቋማት ከሚሰጡ አገልግሎቶች በእጅግ የተለዩ ናቸው። ከእነዚህ ባህሪያት መካከል የሚከተሉት ዋና ዋናዎቹ ናቸው።

❖ ከህዝብ በተሰበሰበ ታክስ ፋይናንስ የሚደረግ መሆኑ፡- በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች የፋይናንስ ምንጫቸው ከህዝቡ የሚሰበሰበው ታክስ ነው። በመሆኑም እያንዳንዱ አገልግሎት ፈላጊ የሚያገኘውን አገልግሎት በቀጥታ ሳይሆን በተዘዋዋሪ ክፍያ የሚፈጽም በመሆኑ የአገልግሎት ጥራቱን በቀጥታ ለመቆጣጠር አይችልም። በሌላ በኩል በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች አንዴ በሚመደብ በጀት የሚንቀሳቀሱ በመሆኑ አገልግሎት ፈላጊ ሲጨምር እንደማንኛውም የግል አገልግሎት ሰጭ ተቋማት ወዲያው የበጀት ማስተካከያ በማድረግ ፈጣን ምላሽ ለመስጠት ያስችላሉ። በመሆኑም ተቋማት የሚኖረውን የተገልጋይ ፍላጎት አስቀድመው በመተንበይ ለፍላጎታቸው ተመጣጣኝ ምላሽ ቀድመው መስጠት ይገባቸዋል።

❖ ለትርፍ የሚከናወን አለመሆኑ፡- በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች ዋነኛው ዓላማቸው ትርፍን ማግኘት ሳይሆን ህዝቡን ማገልገል ነው። የመንግስት አገልግሎት ሰጪ ተቋማት አገልግሎት ፈላጊውን ህብረተሰብ በእኩልነትና በፍትሐዊነት የማገልገል ግዴታ አለባቸው።

❖ ለንግድ አገልግሎት የሚውሉ አለመሆኑ፡- በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች እንደማንኛውም ሸቀጥ ወይም የግል አገልግሎት ሰጭ ተቋማት አገልግሎቶች ለንግድ ዓላማ ሲባል የሚቀርቡ አይደሉም። በአንፃሩ በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች መሰረታዊ የሆኑ እና የህዝቡን ማህበራዊና ኢኮኖሚያዊ ፍላጎቶች ለማሟላት ሲባል በተለየ መልኩ የሚሰጡ ናቸው።

❖ በመንግስት ብቻ የሚሰጡ መሆኑ፡- አገልግሎቶቹ ለንግድ ዓላማ ሲባል ለገበያ የሚቀርቡ ባለመሆናቸው ምክንያት ብዙውን ጊዜ መንግስት ብቻ የአገልግሎቱ አቅራቢ ነው። በአቅርቦቱ ላይም ተወዳዳሪ ወይም ተፎካካሪ የለበትም። ይህ ባህሪውም አገልግሎት ፈላጊ ደንበኞች በፈለጉት ጊዜና ሁኔታ ከፈለጉት ተቋም አገልግሎቱን እንዳያገኙ ምርጫቸውን ይገድብባቸዋል። በአብዛኛው በመንግስት የአገልግሎት አሰጣጥ ላይ የመልካም አስተዳደር ችግሮች የሚነሱትም ከዚህ ባህሪው የተነሳ ነው።

❖ **ፍትሐዊነትን እንደመርህ የሚጠቀሙ መሆናቸው፡-** የግል አገልግሎት ሰጭ ተቋማትን በእኩልነትና በፍትሐዊነት አገልግሎቱን ለሁሉም ዜጋ እንዲያቀርቡ ማስገደድ በጣም አስቸጋሪ ነው። በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች ግን ለንግድ የሚቀርቡ ባለመሆናቸውና ዓላማቸውም ትርፍ ባለመሆኑ ለዜጎች በተመጣጣኝ ዋጋ፣ በእኩልነት እንዲሁም ለጉዳት ተጋላጭ (Physically Challenged) ለሆኑ የህብረተሰብ ክፍሎችም ፍትሐዊ ተጠቃሚነታቸውን ሊያረጋግጥ በሚችል መልኩ ሊቀርብ የሚገባው ነው።

❖ **የህዝብ ተጠያቂነት ያለበት መሆኑ፡-** በመንግስት የሚሰጡ አገልግሎቶች የፋይናንስ ምንጫቸው ከህዝብ የሚሰበሰብ ገቢ ከመሆኑም ሌላ መንግስት በህዝብ ዲሞክራሲያዊ ምርጫ ወደ ስልጣን የሚመጣ በመሆኑ በሚሰጣቸው አገልግሎቶች ሁሉ የህዝብ ተጠያቂነት አለበት።

በመሆኑም የከተማችን አመራርና ፈጻሚ የአገልግሎት አሰጣጥ ምንነትና አስፈላጊነት እንዲሁም የመንግስታዊ አገልግሎት ባህሪያትን በሚገባ በመገንዘብ ያሉበትን የክህሎትና የአመለካከት ውስንነቶች መቅረፍ ይገባዋል። ከዚህ በተጨማሪ አመራሩና ፈጻሚው ህዝቡን በማሳተፍ በየደረጃው በሚገኙ የአስተዳደር እርከኖች በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች (ጊዜ፣ መጠን፣ ጥራት፣ ወጪ) አፈጻጸም ላይ የሚታዩትን ችግሮች መፍታትና የከተማዋን የመልካም አስተዳደርና የአገልግሎት አሰጣጥ ውስንነት አስተማማኝ መሰረት ላይ መገንባት ይገባቸዋል። ይህን ለማድረግ ይረዳ ዘንድ በየደረጃው ለሚገኘው አስፈጻሚ አካል የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ምንነትና በስታንዳርዶቹ የሚታዩ ችግሮች ስትራቴጂያዊና ታክቲካዊ በሆነ መንገድ እንዴት ይፈታል የሚለውን በምሳሌ በማስደገፍ ከዚህ በታች ቀርቧል።

2.3. የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ ምንነትና አመላካቾች

2.3.1. የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ ምንድነው?

የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ከአገልግሎት ሰጭ ተቋማት የሚጠበቁ አገልግሎቶችን ውጤታማነትና ሊመዘኑ በሚያስችል መልኩ የምናስቀምጥበት የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት አመላካቾች ናቸው። ብዙ ጊዜ አገልግሎት የሚለካው ከጥራት፣ ከጊዜ፣ ከብዛት/ከመጠን፣ ከወጪ እና ከተገልጋይ ደንበኞች እርካታ አንፃር ነው። የመንግስት አገልግሎት ሰጭ ተቋማት እነዚህ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን በመጠቀም የዜጎች ስምምነት ቻርተርን ለማዘጋጀት እና አገልግሎት አሰጣጡ ግልጽና የተጠያቂነት ስርዓትን በተላበሰ መልኩ እንዲሆን ያስችላቸዋል።

2.3.2. የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ መለኪያዎች

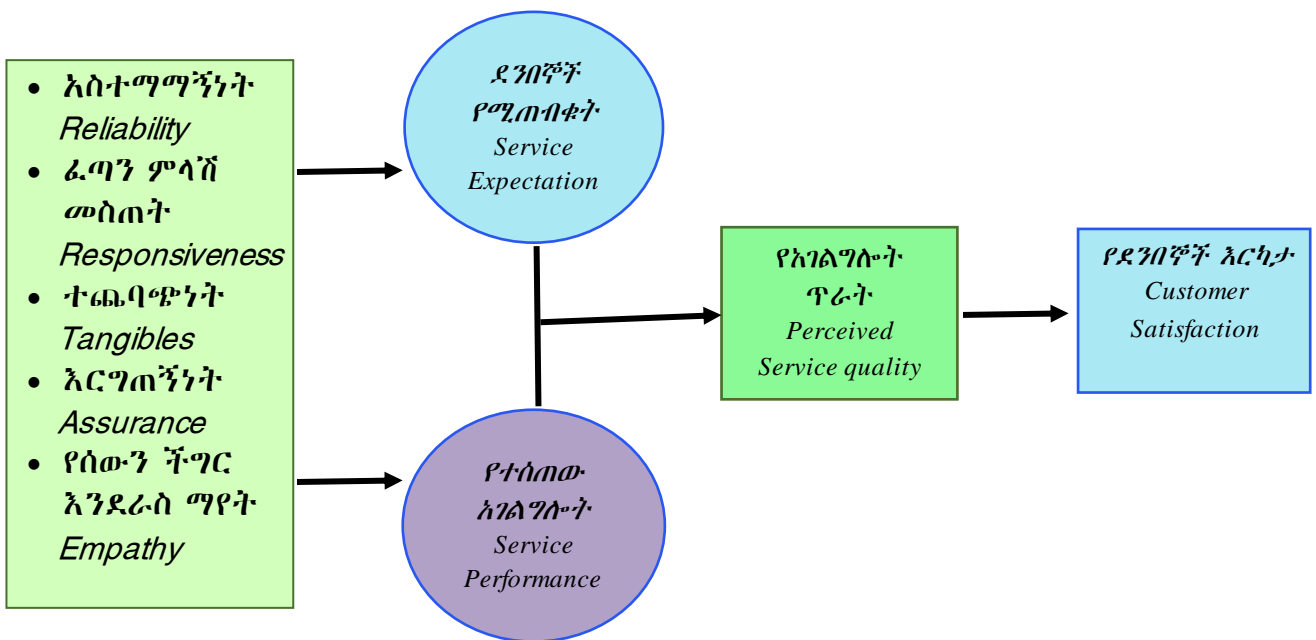
ከዚህ በፊት ባሉት ክፍሎች ለማንሳት እንደተሞከረው የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ መለኪያዎች የምንላቸው ጥራት፣ ጊዜ፣ መጠን/ብዛት፣ ወጪ እና የተገልጋይ እርካታ ናቸው። የእያንዳንዳቸውን ምንነትና የአለካክ ሂደት ከዚህ ቀጥሎ እንደሚከተለው ቀርቧል።

ሀ. ጥራት

ጥራት የአንድ አገልግሎት ወሳኝ መለኪያ ነው። ዜጎች ከመንግስት የሚቀርብላቸው አገልግሎት ጥራቱን የጠበቀ እንዲሆን ይፈልጋሉ። ጥራቱን የጠበቀ አገልግሎት ማቅረብ ካልተቻለ ግን በዜጎች ላይ ቅሬታን በመፍጠር የመልካም አስተዳደር ችግሮች እንዲፈጠሩ ያደርጋል። የአገልግሎት ጥራት እንደ ምርት ጥራት በቀላሉ ለመፈተሽና ለማስተካከል የሚቻል አይደለም። ስለሆነም ጥራት ከአገልግሎት አሰጣጥ አኳያ የሚለካው ደንበኞች ስለ አገልግሎቱ አስቀድሞ የሚጠበቁት /Expectation/ እና አገልግሎት ከወሰዱ በኋላ የተፈጠረባቸው ስሜት /Perception/ መካከል ካለው ልዩነት ጋር የተያያዘ ነው።

የተገልጋይ እርካታ ጥራት ያለው አገልግሎት ውጤት ነው

(Customer satisfaction is an antecedent of service quality)



ምንጭ: SERVQUAL model by Chingang Nde Daniel and Lukong Paul Berinyuy (2010)

አንዳንድ የመስኩ ፀሐፊዎች እንደሚሉት ጥራት ማለት አንድን አገልግሎት በታሰበው የጥራት መለኪያ መሰረት ስራን አከናውኖ ውጤት ላይ መድረስና ደንበኛን ማርካት ነው። ጥራት የአገልግሎት አቅራቢው ተቋም ደንበኞች ከሚጠብቁት የሚስተካከል ወይም ከሚጠብቁት በላይ የሆነ አገልግሎት የመስጠት ችሎታ ነው። ከዚህ መረዳት የሚቻለው በመንግስት ተቋማት የሚሰጡ አገልግሎቶች በደንበኞች የሚገለጹ ፍላጎትን ማሟላት ብቻ ሳይሆን የሚታሰቡ ነገርግን ያልተገለፁ ፍላጎቶችንም ጭምር አስቀድሞ በመገመት ደንበኞችን ማርካትንም የሚያጠቃልል እንደሆነ ነው። በአጠቃላይ ጥራት የደንበኞችን ፍላጎት ማርካት ከሆነ የጥራት መለኪያ መስፈርቶች ምንድናቸው የሚል ጥያቄ ሊነሳ ይችላል። ጥራትን ለመለካት የዘርፉ አጥኚዎች በተለያዩ ጊዜያት የተለያዩ መለኪያዎችን አስቀምጠዋል። የቅርብ ጊዜ ጥናቶች እንደሚያሳዩትም አምስት የሚሆኑ መለኪያዎች እንዳሉ ነው። እነሱም፦

- ❖ አስተማማኝነት/Reliability/፦ ተቋማት የሚያቀርቡት አገልግሎትና የደንበኞች አያያዝ ደረጃ አንዴ ከፍ አንዴ ዝቅ የሚል መሆን የለበትም። አገልግሎት ፈላጊ ደንበኞች ሲመጡ እርግጠኝነትንና ሐቀኝነትን ከአገልግሎት አቅራቢው ፈልገው የሚመጡ በመሆኑ አስተማማኝ የሆነ አገልግሎትን በወጥነት ያለመዋገቅ ማቅረብ ነው /Consistency and dependability/።
- ❖ እርግጠኝነት/Assurance/፦ እርግጠኝነት ለተገልጋዩ የምናቀርበውን አገልግሎት በብቃትና በመልካም ስነምግባር ማቅረብን የሚመለከት ነው። ማንኛም ተገልጋይ ይዞት ለሚመጣው ፍላጎትና አመለካከት ተቀባይነትን ማግኘት ይፈልጋል። ይህንን ለማሟላት ደግሞ የአገልግሎት ሰጭ ሰራተኞች ወይም ሙያተኞች አገልግሎቱን ለመስጠት ያላቸውን እውቀትና ችሎታ በአንድ በኩል መልካም ስነምግባርና ትህትና የተሞላበት አገልግሎት የመስጠት ብቃትን ደግሞ በሌላ በኩል አሟልተው ሊገኙ ይገባል። ይህም ደንበኞች የሚገባቸውን አገልግሎት ሁልጊዜም በሚፈልጉት ጥራት እንደሚያገኙ እርግጠኞች እንዲሆኑ ያደርጋቸዋል።
- ❖ ተጨባጭነት/Tangible/፦ ለደንበኞች የማይጨበጥ ተስፋን መስጠትና ሊያገኙት የማይችሉትን የአገልግሎት ደረጃ እንዲጠብቁ ማድረግ ተገቢ አይደለም። የምንሰጣቸው አገልግሎቶች በእርግጥም ለተገልጋዮች በተገቢው ጊዜ፣ መጠንና ጥራት የሚሰጡ ሊሆኑ ይገባቸዋል። ከዚህም ባሻገር አገልግሎቱን ለመስጠት ያለን ተቋማዊ አደረጃጀት ለደንበኞች ምቹ መሆኑንም ማረጋገጥ ተገቢ ይሆናል። ይህም ማለት የአገልግሎት መስጫ ቁሳቁሶች በተሟላ ሁኔታ መገኘታቸው፣ ለደንበኞች ምቹ የሆኑ የቢሮ ፋሲሊቲዎች (የተመቸ ማረፊያና የመሳሰሉት)፣ የአገልግሎት ሰጭ ሰራተኞች

አለባበስና እይታ እና የመሳሰሉትን ለደንበኞች ሳቢና ማራኪ እንዲሆን ማድረግን ይመለከታል።

❖ የሰውን ችግር እንደራስ ማየት /Empathy/:- አገልግሎት ፈላጊዎችን የምናስተናግድበት ሁኔታና አቀራረብ ለራሳችን ቢሆን ኖሮ ልናደርገው በምንችልበት አኳኋን መቅረብ እንዳለበት የሚያመላክት ጽንሰ ሀሳብ ነው። ይህም በተቆርቋሪነት፣ የደንበኞችን ፍላጎት በመረዳት እና ሙሉ ትኩረታችንን ለእያንዳንዱ ተገልጋይ በመስጠት /Individualized attention/ ወዘተ. መሆን እንዳለበት የሚያሳይ ነው። ሁሉም ተገልጋይ የተለያዩ ፍላጎትና ባህሪ እንዳለው ሁሉ የሚፈልገውን አገልግሎት ሊያሳካ የሚችል ተግባር መፈፀም የግለሰቡን እርካታ እና የአገልግሎቱን ጥራት ያሳድገዋል።

❖ ፈጣን ምላሽ መስጠት/Responsiveness/:- ደንበኞች የሚፈልጉትን አገልግሎት ሊፈፀም በሚችል አነስተኛ ሰዓት በተቀላጠፈ ሁኔታ እንዲፈፀምላቸው ይፈልጋሉ። ስለሆነም አገልግሎት ሰጭ ተቋማት አገልግሎት ፈላጊ ደንበኞች ቀርበው አገልግሎት ከመስጠታቸው ባለፈ ደንበኞች በሚመቻቸው ሁኔታ በቀላሉ ሊያገኙት በሚችል መልኩ ማቅረብን፣ ሁልጊዜም አገልግሎቱ ለተገልጋዮች ክፍት መሆንን እና ያለንን ዝግጁነት ወይም አገልግሎት ሰጪ ሰራተኞች ሁሉም በስራ ቦታቸው እንዲገኙ ማድረግን፣ ችግር በሚኖርበት ወቅትም ደንበኞችን ለመርዳት ያለንን መልካም ፈቃደኝነት እንዲሁም ለደንበኞች ቃል የተገባላቸው አገልግሎት ባይፈፀም ወይም ባይሳካ ያልተሳካበትን ምክንያት ለደንበኞች ማሳወቅና በተቻለ አቅም ችግሩን ለመፍታት ጥረት ማድረግ ይጠበቅባቸዋል።

በአጠቃላይ ጥራትን መለካት ለምንሰጠው አገልግሎት ያለው ጠቀሜታ የጎላ በመሆኑ ከላይ የተመለከትናቸውን አምስት የጥራት አመላካች ወይም መለኪያዎችን መሰረት ያደረገ መስፈርት እንደየተቋማችን ነባራዊ ሁኔታ በማዘጋጀት እና ከሁሉም አመራርና ፈፃሚዎች ጋር መግባባትን በመፍጠር ወደ ተግባር መገባት ይኖርበታል። ለዚህ እንዲረዳ የተመረጡና ከከተማችን ሁኔታ ጋር የተቃኙ 15 ንዑሳን አመላካቾች በአምስቱ የአገልግሎት ጥራት አመላካቾች ስር እንዲደራጁ የተደረገ ሲሆን እነኚህ ንዑሳን አመላካቾች አምስቱን ጥቅል አመላካቾች ወደ ተግባር ለመለወጥ የሚያግዙ ይሆናሉ።

በአምስቱ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት አመላካቾች ውስጥ የተደራጁ ንዑሳን አመላካቾች አንዳንዱ ጥራትን በተቋም ደረጃ የሚለኩ ሲሆን የተቀሩት ደግሞ በግለሰብ ደረጃ የሚለኩ ናቸው። በመሆኑም የአገልግሎት ጥራት አመላካቾችና ንዑሳን አመላካቾችን በጥቅል

የአንድን ተቋም አጠቃላይ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት ለመለካት የሚሰችሉን በመሆናቸው እንዳለ የምንጠቀምበቸው ሲሆን በግለሰብ ደረጃ የሚለኩትን ደግሞ መለየት በማስፈለጉ የተቋምና የግለሰብ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት መለኪያዎች ተለይተው እንደሚከተለው ቀርቧል፡፡

ሰንጠረዥ:-1 በተቋም ደረጃ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራትን ለመለካት የምንጠቀምባቸው አመላካቾች፣ ንዑስ አመላካቾችና የልኬት ደረጃ

| ተ. ቁ | የጥራት አመላካቾች (Dimensions of quality) | የሊከርት ስኬል ደረጃ | | | | | | |
|------|--|-----------------|-------------|------|-------|----|--------|---------------|
| | | እጅግ በጣም ዝቅተኛ | በጣም ዝቅተኛ | ዝቅተኛ | መካከለኛ | ጥሩ | በጣም ጥሩ | እጅግ በጣም ጥሩ |
| 1. | አስተማማኝነት (Reliability) | | | | | | | |
| | 1.1. አገልግሎቱን በጊዜ ስታንዳርዱ መሰረት መስጠት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 1.2. በቀጠሮ ጊዜ ተገቢውን ምላሽ መስጠት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 1.3. ያለምንም ግድፈት መረጃን/ሰነድን መመዝገብ/መስጠት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | ምላሽ ሰጪነት (Responsiveness) | | | | | | | |
| | 2.1. አገልግሎቱ መቼ እንደሚሰጥ/ እንደሚጠናቀቅ ማሳወቅ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 2.2. ተገልጋዩን ለመርዳት ፈቃደኛ መሆን | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 2.3. ጥያቄ ከመቅረቡ በፊት ችግርን ቀድሞ መፍታት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | ተጨባጭነት (Tangible) | | | | | | | |
| | 3.1. ወቅታዊ መሳሪያ (Equipment) ስለመጠቀማቸው | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 3.2. ለአይን ማራኪ ቢሮና ለተገልጋይ ምቹ ማረፊያ መኖሩ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 3.3. አገልግሎቱ የቀረበው ደረጃውን በጠበቀ ግብዓት (Material) መሆኑ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | እርግጠኝነት (Assurance) | | | | | | | |
| | 4.1. ተገልጋዩ አገልግሎት ማግኘት እችላለሁ የሚል እምነት ማሳደሩ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 4.2. ተገልጋዩ ሁል ጊዜ በትህትና የሚስተናገድ ስለመሆኑ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 4.3. ፈጻሚው አገልግሎቱን ለመስጠት በቂ ክህሎት ያለው ስለመሆኑ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | የተገልጋዩን ችግር እንደራስ ማየት (Empathy) | | | | | | | |
| | 5.1. ከልብ የመነጨ የአገልጋይነት ስሜት መኖር | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 5.2. ምን ቅድመ ሁኔታ መሟላት እንደሚገባ ማሳወቅ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 5.3. አገልግሎቱን ለተገልጋዩ ቅርበት ባለው ቦታ ስለመሰጠቱ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ምንጭ:- Zeithaml et al. (1990) (ተሻሽሎ የቀረበ)

ሰንጠረዥ:-2 በግለሰብ ደረጃ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራትን ለመለካት የምንጠቀምባቸው አመላካቾች፣ ንዑስ አመላካቾችና የልኬት ደረጃ

| ተ. ቁ | የጥራት አመላካቾች (Dimensions of quality) | የሊከርት ስኬል ደረጃ | | | | | | |
|------|---|-----------------|-------------|------|-------|----|--------|---------------|
| | | እጅግ በጣም ዝቅተኛ | በጣም ዝቅተኛ | ዝቅተኛ | መካከለኛ | ጥሩ | በጣም ጥሩ | እጅግ በጣም ጥሩ |
| 1 | አስተማማኝነት (Reliability) | | | | | | | |
| | 1.1. አገልግሎቱን በጊዜ ስታንዳርዱ መሰረት መስጠት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 1.2. በቀጠሮ ጊዜ ተገቢውን ምላሽ መስጠት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 1.3. ያለምንም ግድፈት መረጃን/ሰነድን መመዝገብ/መስጠት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | ምላሽ ሰጪነት (Responsiveness) | | | | | | | |
| | 2.1. አገልግሎቱ መቼ እንደሚሰጥ/ እንደሚጠናቀቅ ማሳወቅ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | ተጨባጭነት (Tangible) | | | | | | | |
| | 3.1. የስራ ቦታን ለአይን ማራኪ ማድረግ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 3.2. ተቋሙ ያቀረባቸውና ለስራ ጠቃሚ የሆኑ ግብዓቶች ዝግጁ መደረጋቸው | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | እርግጠኝነት (Assurance) | | | | | | | |
| | 4.1. ተገልጋዩ ሁል ጊዜ በትህትና የሚስተናገድ ስለመሆኑ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | የተገልጋዩን ችግር እንደራስ ማየት (Empathy) | | | | | | | |
| | 5.1. ከልብ የመነጨ የአገልጋይነት ስሜት መኖር | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 5.2. አገልግሎቱን ለተገልጋዩ ቅርበት ባለው ቦታ ስለመሰጠቱ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

በነጥብ አሞላል ወቅት ያለምንም ግድፈት ሊሳኩ የሚገባቸው የአገልግሎት ጥራት አመላካቾች አሉ። እነዚህም በ1.2፣ በ4.1 እና በ5.1 ላይ የተመለከቱት በቀጠሮ ጊዜ ተገቢውን ምላሽ መስጠት፣ ተገልጋዩ ሁል ጊዜ በትህትና የሚስተናገድ ስለመሆኑ እና ከልብ የመነጨ የአገልጋይነት ስሜት መኖር ሲሆኑ እነዚህን ንዑስ መለኪያዎች ያለምንም ግድፈት መፈፀም ይገባል። ለምሳሌ በተሰጠው ቀጠሮ መሰረት አገልግሎት ፈልጎ የመጣን ደንበኛ ሌላ ቀጠሮ መስጠት አይቻልም። ሆኖም በእነዚህ ንዑስ መለኪያዎች ግድፈት

ከታየ ተመዛኙ ግለሰብም ሆነ ተቋም የሚያገኘው ነጥብ ዝቅተኛ እና ከዚያ በታች ይሆናል።

ከላይ የተቀመጡ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት አመላካቾችና ንዑስ አመላካቾች የአገልግሎት ጥራትን የሚለኩ ሲሆን አንድ አገልግሎት ግን በሁሉም የጥራት አመላካቾች ላይለካ ይችላል። በመሆኑም ተቋማት ወይም መ/ቤቶች ለሚሰጡት አገልግሎት ተስማሚ የሆኑ የአገልግሎት ጥራት አመላካቾችን በመምረጥ በልኬት ደረጃቸው መሰረት የሚሰጡትን አገልግሎት ጥራት ሊለኩ ይችላሉ።

የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራትን በዚህ የልኬት ደረጃ መሰረት ስንመዘን የአገልግሎት ጥራታችን በሰባት ደረጃዎች ሊገለጽ ይቻላል። ይህም ከእጅግ በጣም ጥሩ እስከ እጅግ በጣም ዝቅተኛ የሚሰኙ ናቸው። ከዚህ በተጨማሪ እነዚህ ሰባት ደረጃዎች ከአንድ እስከ ሰባት ያለውን ቁጥር የሚወስዱ ሲሆን ዝቅተኛው ቁጥር ዝቅተኛ አፈጻጸምን የሚያሳይ ነው። ከፍተኛው ቁጥር ደግሞ ከፍተኛውን አፈጻጸም ያሳያል።

ሰንጠረዥ:- 3 የአፈጻጸም ደረጃና የሚይዘው ነጥብ

| የአፈጻጸም ደረጃ | የነጥብ ደረጃ | አጠቃላይ ውጤት በ(Range) | የአፈጻጸም ደረጃ መግለጫ |
|--------------|----------|--------------------|---|
| እጅግ በጣም ጥሩ | 7 | (6.1-7.0) | እጅግ በጣም ጥሩ የሚለው ውጤት የሚሰጠው አንድ አካል በጥራት ንዑስ አመላካች ተመዝኖ ከያለምንም ግድፈት ከስታንዳርድ በላይ ካሳካ ነው። |
| በጣም ጥሩ | 6 | (5.1-6.0) | በጣም ጥሩ የሚለው ውጤት የሚሰጠው አንድ አካል በጥራት ንዑስ አመላካች ተመዝኖ ከ5 በመቶ በታች ግድፈት ከታየ ነው። |
| ጥሩ | 5 | (4.1-5.0) | ጥሩ የሚለው ውጤት የሚሰጠው አንድ አካል በጥራት ንዑስ አመላካች ተመዝኖ ከ(6-15) በመቶ ግድፈት ከታየ ነው። |
| መካከለኛ | 4 | (3.1-4.0) | ደህና የሚለው ውጤት የሚሰጠው አንድ አካል በጥራት ንዑስ አመላካች ተመዝኖ ከ(16-25) በመቶ ግድፈት ካሳየ ነው። |
| ዝቅተኛ | 3 | (2.1-3.0) | ዝቅተኛ የሚለው ውጤት የሚሰጠው አንድ አካል በጥራት ንዑስ አመላካች ተመዝኖ ከ(26-30) በመቶ ግድፈት ካሳየ ነው። |
| በጣም ዝቅተኛ | 2 | (1.1-2.0) | በጣም ዝቅተኛ የሚለው ውጤት የሚሰጠው አንድ አካል በጥራት ንዑስ አመላካች ተመዝኖ ከ(31-40)በመቶ ግድፈት ካሳየ ነው። |
| እጅግ በጣም ዝቅተኛ | 1 | 1.0 | እጅግ በጣም ዝቅተኛ የሚለው ውጤት የሚሰጠው አንድ አካል በጥራት ንዑስ አመላካች ተመዝኖ ከ40 በመቶ በላይ ግድፈት ካሳየ ነው። |

ከላይ በሰንጠረዥ እንደተመለከተው እያንዳንዱ የአገልግሎት ጥራት ንዑስ አመለካከት ከ(1-7) ደረጃን የያዘ ነጥብ ይሰጣቸዋል። ለሁሉም ንዑስ የጥራት አመለካከት የተሰጠውን ደረጃ በመደመርና ለብዛታቸው በማካፈል የተጠቀሰውን አገልግሎት ጥቅል የጥራት ውጤት ማወቅ ይቻላል። ይህ ጥቅል የአገልግሎት የጥራት ውጤት በሙሉ ቁጥር ወይም በክፍልፋይ የሚገኝ ውጤትን የሚሰጥ በመሆኑ የአፈጻጸም ነጥቡን በሬንጅ (Range) ማስቀመጥና ከአፈጻጸም ደረጃው ጋር ማስተሳሰር አስፈላጊ ነው። በመሆኑም ከላይ በሰንጠረዥ በአምድ ሦስት (Column-3) የተመለከተው ትስስር መሰረት የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት ደረጃ ይወሰናል። ይህም (1.0) እጅግ በጣም ዝቅተኛ፣ ከ(1.1-2.0) በጣም ዝቅተኛ፣ ከ(2.1-3.0) ዝቅተኛ፣ ከ(3.1-4.0) መካከለኛ፣ ከ(4.1-5.0) ጥሩ፣ ከ(5.1-6.0) በጣም ጥሩ፣ ከ(6.1-7.0) እጅግ በጣም ጥሩ ይሆናል።

የጥራት ደረጃ መነሻና ዲላማ አዘገጃጀት፡-

የተቋማችንን ጥራት ከመለካታችን በፊት አሁን ያለንበትን ደረጃ (መነሻ) እና ወደፊት ልንደርስበት ያሰብነው (ዲላማ) በቅድሚያ መዘጋጀት ይኖርበታል። ይህንን ለማድረግ በዋናነት ሁለት መንገዶችን ልንጠቀም እንችላለን። አንደኛውና የመጀመሪያው የተመረጡ የባለሙያዎች ከባለድርሻ አካላት ጋር በመወያየት ለእያንዳንዱ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት ደረጃ በመነሻና መድረሻ (Baseline and Target) የሚወሰኑ ሲሆን ሁለተኛው መንገድ ደግሞ የባለሙያ ቡድን ብቻውን የባለድርሻ አካላትንና የተገልጋዩን ፍላጎት ከግምት ውስጥ በማስገባት ሙያዊ ልምዱን ተጠቅሞ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት መነሻና መድረሻ/ዲላማ ይወስናል። በሁለቱም የነጥብ አሰጣጥ ሂደት የተገኘው ውጤት በአመራሩ ተገምግሞ የሚጸድቅና ወደ ተግባር የሚለወጥ ይሆናል።

የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት አፈጻጸም/ምዘና ሁኔታ፡- የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት እንደ ጊዜና መጠን በየቀኑ ሊለካ የሚችል ቢሆንም ይህን ተግባራዊ ለማድረግ መመዘኛዎቹ በባህሪያቸው በእውቀቱ የበለጸገና ትክክለኛ መረጃዎችን በአጭር ጊዜ የሚሰጥ ተገልጋይ የሚፈልጉ ናቸው። ከዚህ በተጨማሪ አንዳንድ አመለካከት ከፍተኛ ጥራት ያላቸው የንዑስ ጥራት ማመላከቻ መሳሪያዎችን የሚፈልጉ ናቸው። ለምሳሌ የተገልጋዩን የእርካታ ወይም ስለተሰጠው አገልግሎት የተሰማውን ስሜት ለማወቅ የስሜቱን ደረጃ የሚመዘን በአንዳንድ ባንኮች እንደሚታየው የአገልግሎት ፍጥነት መለኪያ መሳሪያ በጥቅም ላይ ማዋል ይፈልጋል። ስለሆነም በከተማችን ከሚገኙ ተቋማት ብዛትና ስፋት አንጻር እነኚህን ቴክኖሎጂዎች መግዛትና በጥቅም ላይ ማዋል አዋጭ አይሆንም። ይሁን እንጂ የአገልግሎት ግልጽነትና ፍትሀዊነት ለማረጋገጥና የተገልጋዩን ስሜት ለማወቅ የሚረዱ መሳሪያዎችን በከተማችን በሚገኙ የመንግስት ባንኮች ውስጥ ተግባራዊ እየተደረጉ የሚገኙትን

ቴክኖሎጂዎች በተመረጡና ቴክኖሎጂው በሚያስፈልጋቸው ተቋማት ተግባራዊ ማድረግ የአገልግሎት ጥራቱን እንደሚያሻሽለው የተለያዩ ጥናቶች ያሳያሉ።

እነዚህ ቴክኖሎጂዎች በዋናነት ተገልጋይ በሚበዛባቸው ተቋማት (በእኛ ሁኔታ ለምሳሌ፡ በንግድ ቢሮ፣ በመሬት አስተዳደር ዘርፍ እስከ ክ/ከተማ ድረስ ወዘተ.) ተግባራዊ እንደሚሆኑ መመልከት ተችሏል። በአብዛኛው በከተማዎችን በሚገኙ ተቋማት ማለትም ተገልጋይ በማይበዛባቸው መ/ቤቶች (Minimum frontline customer) ግን እነዚህን የመሳሰሉ ቴክኖሎጂዎች መጠቀም አዎጭ ባለመሆኑ ሌሎች አማራጮችን መጠቀም አስፈላጊ ይሆናል። ከዚህ አኳያ ተቋማት የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራታቸውን ሁኔታ በመ/ቤት ደረጃ በጥቅል ለመለካት በየአለቱ መረጃዎችን እያደራጁ በየእሩብ አመቱ በዳሰሳ ጥናት አፈጻጸማቸውን የሚለኩበት አሰራር መከተል የተሻለ ይሆናል።

የፈፃሚዎችን የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት አለካክ በተመለከተ ቀደም ሲል በሰንጠረዥ የግለሰብ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት መለኪያዎች ተለይተው በቀረቡበት መንገድ እንደየተቋሙ ሁኔታ መለኪያዎችን በተገቢው በመምረጥ እና ፈፃሚው አሁን ያለበትን ደረጃና ሂሳብ በመወሰን ሁሉም ፈፃሚ ራሱን በየቀኑ የሚመዝንበት እና እየመዘገበ የሚሄድበት ሁኔታ መፈጠር ይኖርበታል። ፈፃሚዎች የየራሳቸውን የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት በየቀኑ ከመዘኑ በኋላ በየሳምንቱ በሚኖረው የ1ለ5 ግንኙነት የቡድኑ አባላት በሚሰጡት ውሳኔ የሚፀድቅ ይሆናል። የየሳምንቱ ውጤት እየተደመረ በወሩ መጨረሻ ላይ የፈፃሚዎችን ደረጃ ለመለየትም ጥቅም ላይ የሚውል ይሆናል። ፈፃሚው የራሱን የየዕለት አፈፃፀም የሚለካበትና ሳምንታዊ አፈፃፀሙን የሚመዘግብበት ቅጽ ከዚህ በታች እንደሚከተለው ቀርቧል።

ሰንጠረዥ 5:- ተቋማዊ የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራትን አለካክ ምሳሌ

የሚሰጠው አገልግሎት:- የልደት ካርድ አገልግሎት

| ተ.ቁ | የጥራት አመለካከቶች (Dimensions of quality) | የሊከርት ስኬል ደረጃ | | | | | | |
|-----|--|------------------|-------------|------|-------|----|--------|---------------|
| | | እጅግ በጣም ዝቅተኛ | በጣም ዝቅተኛ | ዝቅተኛ | መካከለኛ | ጥሩ | በጣም ጥሩ | እጅግ በጣም ጥሩ |
| 1. | አስተማማኝነት (Reliability) | | | | | | | |
| | 1.1. የልደት ካርዱን በተቀመጠው የጊዜ ስታንዳርድ መሰረት መስጠት | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 1.2. በቀጠሮ ጊዜ ተገቢውን ምላሽ መስጠት | ቀጠሮ አይሰጥም | | | | | | |
| | 1.3. ያለምንም ግድፈት መረጃውን መመዝገብና ካርዱን መስጠት (የተሟላ ይዘት ያለው መሆኑ፣ የስም፣ የጊዜ እና ሌሎች መረጃዎች ያለምንም ስህተት መስፈራቸው) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | (ምላሽ ሰጪነት (Responsiveness)) | | | | | | | |
| | 2.1. አገልግሎቱን ለመስጠት የሚፈጀው ጊዜ 15 ደቂቃ ብቻ መሆኑ እንደመጡ መግለጽ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 2.2. ተገልጋዩን ለመርዳት ፈቃደኛ መሆን (ቀርቦ ችግርን ለማስረዳት ወይም ለመፈረም፣ በተገቢው ማመልከቻ ለማቅረብ፣ወዘተ የማይችሉ ተገልጋዮችን ከልብ መርዳት) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 2.3. ጥያቄ ከመቅረቡ በፊት ችግርን ቀድሞ መፍታት (ደንበኞች የሚያነሱባቸው የጥራትም ሆነ የአገልግሎት መጓደል ችግሮችን አስቀድሞ ማየትና መፍታት) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Tangible (ተጨባጭነት) | | | | | | | |
| | 3.1. የልደት ካርዱን በጥራት ለማዘጋጀት የሚረዱ ኮምፒዩተርና ፕሪንተር መሳሪያዎችን መጠቀም | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 3.2. ለአይን ማራኪ ቢሮ (የወንበርና ጠረጴዛ፣ የፋይል አደራደር፣ የክፍለ ንጽህና ወዘተ) እና ለተገልጋይ ምቹ ማረፊያ መኖሩ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 3.3. አገልግሎቱ የቀረበው ደረጃውን በጠበቀ ግብዓት (በቀላሉ በእጅ ላብ በማይበላሽ፣ 250 ግራም ወዘተ ካርድ ፣ በማራኪ ቀለምና ጽሁፍ ወዘተ.) መዘጋጀቱ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Assurance (እርግጠኝነት) | | | | | | | |
| | 4.1. ተገልጋዩ አገልግሎት ማግኘት እችላለሁ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | የሚል እምነት መያዙ (በተገልጋዩ አይን በመልካም ስነምግባሩ፣ በእውቀቱና በችሎታው የሚመኩበት አይነት አገልግሎት እሰጣለሁ የሚል ፈፃሚ መኖሩ) | | | | | | | |
| | 4.2. ተገልጋዩ ሁል ጊዜ በትኩረትና የሚስተናገድ ስለመሆኑ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 4.3. ፈጻሚው አገልግሎቱን ለመስጠት በቂ ክህሎት ያለው ስለመሆኑ (አገልግሎት ለመስጠት ተፈላጊውን እውቀትና ክህሎት ያለው ባለሙያ በበቂ መኖሩ) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Emphaty (የተገልጋዩን ችግር እንደራስ ማየት) | | | | | | | |
| | 5.1. ከልብ የመነጨ የአገልጋይነት ስሜት መኖር | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 5.2. ምን ቅድመ ሁኔታ መሟላት እንደሚገባ ማሳወቅ (ተገልጋዩ ከመምጣቱ በፊት የልደት ካርድ ለመውሰድ የቀበሌ መታወቂያ፣ 2-ጉርድ ፎቶግራፍ እና 50.00 ብር እንደሚያስፈልግ እንዲያውቀው ማድረግ) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 5.3. አገልግሎቱን ለተገልጋዩ ቅርበት ባለው ቦታ ስለመሰጠቱ (ለተገልጋዩ ሲባል ምቹ የስራ ቦታ፣ በቀላሉና በቅርበት በሚገኝ ቢሮ እንዲሁም በሙሉ የስራ ሰዓት አገልግሎቱ እንዲሰጥ ማድረግ) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

$$\begin{aligned}
 \text{አማካይ ውጤት / Average} &= \frac{\sum_{n=1}^{15} i}{n} \\
 &= \frac{6+5+4+5+4+7+6+5+5+6+6+5+5+6}{15} \\
 &= \frac{75}{15} \\
 &= \underline{\underline{5.35}}
 \end{aligned}$$

ይህ ውጤት በ (5.1 እና በ 6) መካከል በመሆኑ የአገልግሎት አሰጣጡ የጥራት ደረጃ በጣም ጥሩ በሚለው ምድብ ውስጥ የሚካተት ይሆናል።

ለ. ጊዜ፦

ጊዜ እያንዳንዱን አገልግሎት ለተገልጋዩ ደንበኛ ለማቅረብ የሚፈጅብንን ጊዜ በሰዓት የምንለካበት አንዱ የአገልግሎት አሰጣጥ መለኪያ ስታንዳርድ ነው። በመሆኑም አገልግሎት ለመስጠት ለምናከናውነው እያንዳንዱ ተግባር ከየት ተነስቶ ወዴት እንደሚሄድ የስራ ፍሰቱን በማሳየት በእያንዳንዱ የስራው ሂደት ምን ያህል ጊዜ እንደምንጠቀም በግልጽ ሊያሳይ በሚችል መልኩ ሊቀመጥ ይገባል። ይህም ተገልጋዩ የተሰጠው አገልግሎት ግልጽነት በተሞላበትና አሳማኝ በሆነ መንገድ በአጭር ጊዜ እንዲያገኝ ስለሚረዳው የአገልግሎቱ ጥራትና የደንበኛውን እርካታ እንዲጨምር ያደርገዋል።

ደንበኞች በአሁኑ ወቅት ለሰዓት (ለጊዜ) የሚሰጡት ግምት እያደገ መጥቷል። በመሆኑም የደንበኞች ፍላጎት ምንጊዜም ቢሆን በመጡበት አፍታ (ወዲያውኑ) አገልግሎቱን ማግኘት ነው። አገልግሎቱን ለማግኘት ረጅም ሰዓት የሚወስድ የስራ ፍሰትም ሆነ በአገልግሎት ፈላጊዎች መብዛት ምክንያት ለረጅም ሰዓት ተራ መጠበቅ /Waiting time/ አይፈልጉም። ስለሆነም አገልግሎት ሰጭ ተቋማት በተቻለ አቅም ሙሉ የስራ ፍሰቱን ማሳጠርና የአገልግሎት ፈላጊ ሰልፎች እንዳይኖሩ ጥረት ማድረግ ይኖርባቸዋል። በመሆኑም ተቋማት በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዳቸው ላይ የጊዜ መለኪያዎችን ለማስቀመጥም ሆነ ያስቀመጡትን ስታንዳርድ ለማጥራት ከዚህ በታች የተቀመጠውንና በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ የጊዜ ስታንዳርድ ለማስቀመጥ የተጠቀምንበትን ይዘት መጠቀም ጠቃሚ ይሆናል። ይህም፦

የአገልግሎት አሰጣጥ የጊዜ ስታንዳርድ ለማስቀመጥ የምንጠቀምበት አመላካቾች /Indicators/

| ተ.ቁ | አመላካቾች (Indicators) | ጊዜ (ደቂቃ፣ ሰዓት፣ ቀን ወዘተ.) |
|---|---|------------------------|
| 1. | የተገልጋዩ ፍላጎት /Customer need/ | ሀ |
| 2. | ተገልጋዩ የሚጠብቀው /Customer Expectation/ | ለ |
| 3. | የራስ ምርጥ አፈጻጸም Best performance of the organization | ሐ |
| 4. | ከውጭ የተገኘ ተሞክሮ Benchmarking | መ |
| 5. | የባለድርሻ አካላት ፍላጎት Stakeholders need | ሠ |
| በጥረት ተደራሽ ግብ ስኬት = ድምር (ሀ+ለ+ሐ+መ+ሠ)/5 | | |

ከላይ የተቀመጠውን ማዕቀፍ በምሳሌ ለመግለጽ የመታወቂያ አገልግሎት አሰጣጥን የጊዜ ስታንዳርድ አቀማመጥ እንመልከት። ይህም፡-

አገልግሎት፡ የመታወቂያ አሰጣጥ

| ተ.ቁ | አመልካቾች (Indicators) | ጊዜ (ደቂቃ) |
|---|---------------------|----------|
| 1. | የተገልጋዩ ፍላጎት | 10 |
| 2. | ተገልጋዩ የሚጠብቀው | 5 |
| 3. | የራስ ምርጥ አፈጻጸም | 18 |
| 4. | ከውጭ የተገኘ ተሞክሮ | 14 |
| 5. | የባለድርሻ አካላት ፍላጎት | 18 |
| በጥረት ተደራሽ ግብ ስኬት= ድምር (10+5+18+14+18)/5 | | 13 |

ሐ. መጠን፡-

መጠን በቁጥር (quantitative) የሚገለፅ ሆኖ የአንድን የስራ ክፍል ምርት/ውጤት(output) ብዛትን ያመለክታል። ይህ የስታንዳርድ ዓይነት በሁሉም የስራ ሂደቶች ላይኖር ይችላል። በአብዛኛው በቁጥር የሚገለጹ ውጤቶች ያላቸውና በጥናት ሰነዳቸው መጠንን ያካተቱ የስራ ሂደቶች ይተገበራሉ። መጠን በየጊዜው ለምንሰራው ግብ ለመቅረፅ ይጠቅማል። ምሳሌ በየቀኑ፣ በሳምንት፣ በወር እንዲሁም በዓመት የተሰጡ አዲስ የመታወቂያ ብዛት፣ የመታወቂያ እድሳት፣ የልደት ሰርቲፊኬት፣ ንግድ ፍቃድ፣ ንግድ ፍቃድ እድሳት፣ የመንጃ ፍቃድ፣ የታተሙ የህትመት ውጤቶች (እንደ ጋዜጣ፣ ወቅታዊ መፅሔት፣ የቦታ ካርታ ህትመት) ወዘተ ያጠቃልላል። መጠን ለመግለፅ የባለፈው አፈፃፀማችን በማየትና አማካኝ በማውጣት፣ የተገልጋይ ፍላጎት በማጥናትና ምርጥ አፈፃፀም ካላቸው በመውሰድ መዘጋጀት ያለበት በቁጥር መገለፅ የሚችል ውጤት ነው። እነዚህ ውጤቶች ለተገልጋዩ ስለሚደርሱ መጠናቸው ለማጥናትና ለመለካት የተለያዩ አመልካቾች በመቅረፅ መተንተን አስፈላጊ ነው።

በአንድ ወቅት ሊፈፀም የሚችል መጠን ለማስቀመጥ የምንጠቀምባቸው አመልካቾች (indicators) የባለፈው አፈፃፀምን በማየት፣ ከውስጥ የተሻለ አፈፃፀም፣ ከውጭ የተሻለ አፈፃፀም (Bench marking) እና የባለድርሻ አካላትን ፍላጎት በማጥናት የሁሉንም አማካኝ በማስላት የሚቀርበውን የአገልግሎት መጠን ማወቅ ይቻላል። የስራ ሂደቱ የሚሰጠውን እያንዳንዱን አገልግሎት በመጠን መግለጽና ይህንንም በቀን፣ በሳምንት፣

በወር እንዲሁም በዓመት መረጃዎችን በማደራጀትና በመደመር ምን ያህል አገልግሎት እንደተሰጠ ማመላከት ይቻላል። በተጨማሪም መጠኑን በማየት አሁን ላይ ያለውን አፈጻጸም ከባለፈው ለማነፃፀርና የስራ ሂደቱ አሁን ያለበትን ሁኔታ በቀላሉ ለመገምገም ብሎም ለመመዘን ሊጠቀምበት ይችላል።

በከተማችን የመጠን ልኬትን የምንጠቀምበት ዘዴ እንደሚከተለው በምሳሌ ቀርቧል። ይህ ምሳሌ በዋናነት ጠቃሚ የሚሆነው ነባሩን የአገልግሎት መጠን ስታንዳርድ ለመፈተሽና በቀጣይ የሚዘጋጁ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን በዚህ መሰረት ለማስፈጸም ስለሚረዳ ነው።

የአገልግሎት አሰጣጥ የመጠን ስታንዳርድ ለማስቀመጥ የምንጠቀምበት አመላካቾች

| ተ.ቁ | አመላካቾች (Indicators) | መጠን |
|--|---------------------|-----|
| 1 | ካለፈው አፈጻጸም | ሀ |
| 2 | የራስ ምርጥ አፈጻጸም | ለ |
| 3 | ከውጭ የተገኘ ተሞክሮ | ሐ |
| 4 | የባለድርሻ አካላት ፍላጎት | መ |
| <p>በጥረት ተደራሽ ግብ ስኬት =</p> <p>ድምር (ሀ+ለ+ሐ+መ)/4</p> | | |

ከላይ የተቀመጠውን ማዕቀፍ በምሳሌ ለመግለጽ የመታወቂያ አገልግሎት አሰጣጥን የመጠን ስታንዳርድ አቀማመጥ እንመልከት።

የመታወቂያ አገልግሎት አሰጣጥ የመጠን ስሌት በምሳሌነት የቀረበ

| ተ.ቁ | አመላካቾች (Indicators) | መጠን/በቀን የተሰጡ የመታወቂያዎች ብዛት |
|--|---------------------|---------------------------|
| 1 | ካለፈው አፈጻጸም | 58 |
| 2 | የራስ ምርጥ አፈጻጸም | 64 |
| 3 | ከውጭ የተገኘ ተሞክሮ | 100 |
| 4 | የባለድርሻ አካላት ፍላጎት | 78 |
| <p>በጥረት ተደራሽ ግብ ስኬት=</p> <p>Sum (58,64,100,78)/4</p> | | 75 |

መ. ወጪ፡-

የአገልግሎት ወጪ የሚባለው አንድን አገልግሎት ለተገልጋዩ ለማቅረብ ያወጣነው ጠቅላላ ወጪን ነው። ይህም አገልግሎቱን በተፈለገው ጊዜና ጥራት ለማቅረብ በእያንዳንዱ የሥራው ሂደት የወጣውን ወጪ በሙሉ የሚያካትት ሲሆን የሥራተኛውን ደመወዝ፣ ጥቅማጥቅም ወዘተ. ይጨምራል።

ከአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች መካካል በተጨማሪም ተግባራዊ ለማድረግ ፈታኝ እየሆነ ያለው ጉዳይ ወጪ ነው። ወጪን በተግባር (Activity) ደረጃ መለካት አሁን ባለው ሁኔታ አስቸጋሪ ነው። ይሁን እንጂ ወጪን መለካት እንደኛ ላሉ ታዳጊና ውስን ሀብት ላላቸው ከተሞች ወሳኝ ነው። በመሆኑም የወጪ ልኬት ስርአትን ከአገር አቀፍ የፋይናንስ ስርአት ጋር ተመጋጋቢ በማድረግ የፋይናንስ ህግና ደንብ ጠብቆ መመዘን ተገቢ ነው።

በከተማችን ወጪ ለመለካት አመቺ የሚሆነው የተግባር አፈጻጸምና የበጀት ድልድል ማእከልን መሰረት በማድረግ ቢሆን የተሻለ እንደሚሆን ይታሰባል። በመሆኑም የከተማችን በጀት ድልድል ተቋምን መሰረት ያደረገ ሲሆን እንደ መ/ቤት የሚፈቀደው በጀት ደግሞ የሥራ ሂደቶችን ፍላጎትና እቅድ ከግምት ውስጥ በማስገባት መሆኑ ይታወቃል። ስለዚህ በከተማችን የሥራ ሂደቶች የወጪ ማእከል (Cost Center) በመሆናቸው የእቅዳቸውን አፈጻጸም ከፋይናንስ አጠቃቀም ውጤታማነት ጋር በማያያዝ መለካቱ አዋጪ ነው።

በሥራ ሂደቶች ደረጃ ውጭን በውጤታማነት ለመለካት የባላንስድ ስኮርካርድ ማእቀፍን መጠቀም ስራውን ግልፅና ቀላል ያደርገዋል። የሥራ ሂደቶች በየዓመቱ፣ በየግማሽ ዓመት ... ወዘተ የያዟቸውን ግቦችና መለኪያዎች መሰረት በማድረግ የስትራቴጂያዊ መለኪያዎችን የበጀት አፈጻጸም መለካት እና ከስትራቴጂያዊ መለኪያዎች ዓላማ አፈጻጸም ጋር በማነጻጸር የሚኖረውን ልዩነት ምክንያት መተንተን ያስፈልጋል።

የአገልግሎት ወጪን ለመለካት አራት ደረጃዎችን የምንጠቀም ሲሆን እነዚህም፡-

❖ ደረጃ አንድ፡- ለመለኪያዎች የድርጊት መርሀ-ግብር ማዘጋጀት

ተቋማት የሚያዘጋጁትን ስኮርካርድ መሰረት በማድረግ ለእያንዳንዱ መለኪያ የድርጊት መርሀ-ግብር ያዘጋጃሉ። ይህ የድርጊት መርሀ-ግብር መዘጋጀቱ እያንዳንዱ መለኪያ የሚያስፈልገውን ሀብት/ፋይናንስ ለመለየት እንደመነሻ/ግብዓት ሆኖ ያገለግላል።

❖ ደረጃ ሁለት:- ለእያንዳንዱ መለኪያ የሚያስፈልገውን ሀብት መመደብ

መለኪያዎችን መሰረት አድርገን ምን ያህል ሀብት እንደሚያስፈልገን ካለን ተሞክሮ በመነሳትና ግምት በመውሰድ ለእያንዳንዱ መለኪያ የሚያስፈልገንን ወጪ ማስላት እንችላለን። ይህም ማለት አንድን መለኪያ ለማከናወን የሚያስፈልገውን ሀብት ዝርዝር ስራዎችን ከግምት ውስጥ በማስገባት በቅድሚያ በዝርዝር ለቅመን እናስቀምጣለን (ለምሳሌ፡- ደመወዝ፣ አበል፣ ትራንስፖርት፣ የጽህፈት መሳሪያ፣ ስልክ፣ ወዘተ.)። ይህን ካደረግን በኋላ ካለን ልምድና ተሞክሮ በመነሳት እነዚህ ሀብቶች በምንያህል ብዛት ወይም መጠን እንደሚያስፈልጉን ልኬታቸውን መሰረት አድርገን እናሰላለን (ለምሳሌ፡- አንዱን መለኪያ/ተግባርን ለማከናወን አንድ ፈፃሚ ብቻውን 15 ቀናትን የሚወስድበት ከሆነ ይህንኑ ማስቀመጥና ሌሎችንም በተመሳሳይ መለየት)። በመቀጠልም የእያንዳንዱን ሀብት ወቅታዊ ዋጋ መሰረት አድርገን ወደ ፋይናንስ እቅድነት የመለወጥ ተግባር እናከናውናለን (ለምሳሌ ቀደም ሲል ላስቀመጥነው ተግባር የሚፈጀው ጊዜ 15 ቀን በአንድ ፈፃሚ ከሆነ የዚህን ፈፃሚ የግማሽ ወር ደመወዝ ልናሰላ እንችላለን ከቀናት ያለነሰ ጊዜ የሚወስድ እንኳ ቢሆን በተመሳሳይ በማካፈል ስሌላቱን ልናስቀምጥ እንችላለን)። በዚህ ሁኔታ ለእያንዳንዱ መለኪያ የሚያስፈልገንን ሀብት ከወቅታዊ ዋጋው ጋር በማስላት የሚያስፈልገንን ትክክለኛ የፋይናንስ እቅድ ማዘጋጀት እንችላለን።

❖ ደረጃ ሦስት:- የተመደበውን ሀብት በድርጊት መርሀ-ግብሩ መሰረት መደልደል

ደረጃ ሶስት ከላይ በደረጃ ሁለት የተዘጋጀውና በፋይናንስ የተደገፈው የሀብት ፍላጎት የሚፈለግበትን ትክክለኛ ወቅት የምናመላክትበት ደረጃ ነው። እያንዳንዱ መለኪያ የሚከናወንበት ትክክለኛ ወቅት ቀደም ሲል በደረጃ አንድ ተዘጋጅቷል። በዚህ ደረጃ የምናከናውነው ተግባር ለእያንዳንዱ መለኪያ የሚያስፈልገን ሀብት መቼ መቅረብ እንደሚገባው ማመላከት ነው። ይህም በየጊዜው ለምናደረገው የወጪ ምዘና ስራ መሰረታዊ ነው። ማለትም በየወሩ ወዘተ. ለስራችን የምንመድበውን በጀትና አጠቃቀሞችንን ለማየት ይረዳናል።

❖ ደረጃ አራት:- የሀብት አጠቃቀሙን ከመለኪያዎች አፈጻጸም ጋር ማነጻጸር

ይህ የመጨረሻው ደረጃ ሲሆን ከዚህ ደረጃ ቀደም ሲል ባለፍንባቸው ደረጃዎች የተቀመጡ ግቦችና መለኪያዎች ተተግብረውና ያቀድናቸው ሀብቶች ጥቅም ላይ ከዋሉ በኋላ ግቦችና መለኪያዎችን በምን ያህል ደረጃ እንደፈፀምን እና ሀብቶቻችንንም በምን ያህል በመቶኛ እንደተጠቀምን የምንለካበት እንዲሁም የሁለቱን አፈፃፀም በንጽጽር የምንመለከትበት ደረጃ ነው። የሀብት አጠቃቀሞችን ከተግባራት/መለኪያዎች አፈፃፀም አኳያ በንጽጽር ማየታችን

አስፈላጊ የሆነበት ምክንያት፡- አንደኛ የሀብት/የፋይናንስ አጠቃቀሞችንን ውጤታማነት ለመመዘን እና አሁን ያለንን ውስን ሃብት በአግባቡ በስራ ላይ ማዋላችንን ለመፈተሽ የሚያስችለን በመሆኑ፤ ሁለተኛ የሀብት አጠቃቀሞችን ከምናከናወነው ተግባር ወይም ግብ አንፃር በማየት በምን ያህል ውጤታማነት /Effectiveness/ እያከናወንን እንደሆነ ለማየት የሚረዳን በመሆኑ፤ እና በሦስተኛ ደረጃ የእያንዳንዱን ተግባር አፈፃፀም ከማሳየቱም ሌላ ተግባራት ምን ያህል ሀብት/በጀት እንደሚፈልጉ ለቀጣይ ስራችን የመረጃ ምንጭ በመሆንም ያገለግላል።

የሀብት አጠቃቀሞችንን ለማስላት ቀደም ሲል በደረጃ ሁለት ለማሳየት እንደተሞከረው ለእያንዳንዱ ተግባር የተጠቀሙትን ሀብት መለየትና ይህንን ሀብት በወቅታዊ ዋጋ በማስላት የተጠቀሙትን የፋይናንስ ወጪ ማወቅ እንችላለን። (ለምሳሌ ቀደም ሲል አንድን ተግባር ለማከናወን የሚያስፈልገው ጊዜ በእቅዳችን መሰረት 15 ቀን በአንድ ፈፃሚ ከነበረና አሁን ግን በአንድ ፈፃሚ 20 ቀናትን ከወሰደ ወይም ከዚያ ባነሰ ቀን ከተጠናቀቀ ይህንኑ በፈፃሚው የወር ደመወዝ በማስላት ልናሰቀምጥ እንችላለን። ሌሎች ሃብቶችንም በተመሳሳይ ለምሳሌ የጽህፈት መሳሪያዎችን ተጠቅመን ከሆነ ምን ያህል ወረቀት፣ እስክብሪቶ፣ ፎቶኮፒ ቀለምና ሌሎችን በምን ያህል መጠን እንደተጠቀምን ከለየን በኋላ በወቅታዊ የገበያ ዋጋ በማባዛት ወጪያችንን ማስላት እንችላለን)።

ወጪን በምናሰላበት ወቅት ለስሌት ሊያስቸግሩ የሚችሉ እንደ ፎቶ ኮፒ እና የፕሪንተር ቀለም የመሳሰሉት ሀብቶች ሊያጋጥሙን እንደሚችሉ ታሳቢ ቢደረግም ከዚህ ቀደም የነበረውን ልምድ በመውሰድ ተቀራራቢ ግምት ማስቀመጥ ይቻላል። ሆኖም እነዚህንና ሌሎች ተመሳሳይ ሀብቶችን ስንጠቀም አንደኛ ከልምድ በመነሳት የተጠቀሙትን መጠን መገመት የሚቻል ሲሆን፣ ሁለተኛ ደግሞ እንደነዚህ አይነት ሃብቶች ምን ያህል ሊያገለግሉን እንደሚችሉ መረጃዎችን እየያዙ ለቀጣይ ስራ በግብዓትነት መጠቀምና ግምታዊ ስሌትን ወደ ትክክለኛ ስሌት ማምጣት ይቻላል። ለምሳሌ አንዳንድ የፕሪንተር ቀለሞች ምን ያህል ገጽ ሊያትሙልን እንደሚችሉ ከማሸጊያቸው ላይ ልናገኝ እንችላለን። ይህ ለምንወስደው ግምት አጋዥ መረጃ በመሆኑ ልንጠቀምበት እንችላለን።

በመሆኑም እነዚህን ደረጃዎች ለመረዳትና በስታንዳርድ ዝግጅት ወቅት ተግባራዊ ለማድረግ እንዲረዳ በአቅም ግንባታ ቢሮ የማስፈጸም አቅም ግንባታ ዋና የስራ ሂደት ላይ የተቀመጡ ግቦችን በመውሰድ እንደሚከተለው በናሙናነት ቀርቧል።

ደረጃ አንድ፡- የመለኪያዎች የድርጊት መርሃ-ግብር

| | ግብ | መለኪያ | አንደኛ ሩብ ዓመት | | |
|-----------|--------------------------------|--|-------------|-----|-------|
| | | | ሐምሌ | ነሀሴ | መስከረም |
| የተገልጋ | የተገልጋይ/የባለድርሻ አካል እርካታ | የእርካታ ደረጃ | | | ✓ |
| የፋይናንስ | ውጤታማ የበጀት አጠቃቀም | የበጀት አጠቃቀም በመቶኛ | ✓ | ✓ | ✓ |
| የውስጥ አሰራር | የተቋማት አሰራርና አደረጃጀት ውጤታማነት ማሳደግ | ስታንዳርዶችን ለማሻሻል የተከናወኑ የፋይዳ ጥናቶች ብዛት | | ✓ | |
| | | ለክለሳና ለአዲስ ጥናት በቀረቡ የመዋቅር ጥናት ጥያቄዎች ላይ የተደረገ ድጋፍ መቶኛ | | | ✓ |
| መማርና እድገት | የልማት ሰራዊት መፍጠር | በስራ ሂደቱ ሞዴል የሆነ የ1ለ5 ቡድን በመቶኛ | | | ✓ |
| | | በስራ ሂደቱ የተፈጠረ ሞዴል ፈጻሚ በመቶኛ | | ✓ | |
| | | የተፈጠሩ የእርስ በእርስ የመማማሪያ መድረኮች ብዛት | ✓ | | |

ደረጃ ሁለት፦ ለእያንዳንዱ መለኪያ የሚያስፈልገውን ሀብት መመደብ

| የአይታ መስክ | ግብ | መለኪያ | የበጀት ኮድ | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------|--|-----------|----------|----------|----------|-----------|------|--------|----------|-----------|
| | | | 6111 | 6121 | 6131 | 6212 | 6217 | 6233 | 6258 | 6271 | ድምር |
| የተገልጋ | የተገልጋይ/የባለድርሻ አካል እርካታ | የእርካታ ደረጃ | 0,694.00 | 1,134.00 | 1,069.40 | 1,000.00 | 5,000.00 | - | 50.00 | ,500.00 | 23,447.40 |
| ፋይናንስ | ውጤታማ የበጀት አጠቃቀም | የበጀት አጠቃቀም በመቶኛ | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| የውስጥ አሰራር | የተቋማት አሰራርና አደረጃጀት ውጤታማነት ማሳደግ | ስታንዳርዶችን ለማሻሻል የተከናወኑ የፋይዳ ጥናቶች ብዛት | 17,823.00 | 1,890.00 | 1,782.30 | 2,000.00 | 5,000.00 | - | 100.00 | 3,750.00 | 32,345.30 |
| | | ለክለሳና ለአዲስ ጥናት በቀረቡ የመዋቅር ጥናት ጥያቄዎች ላይ የተደረገ ድጋፍ መቶኛ | 7,129.00 | 756.00 | 712.90 | 100.00 | ,000.00 | - | 100.00 | - | 13,797.90 |
| መማርና እድገት | የልማት ሰራዊት መፍጠር | በስራ ሂደቱ ሞዴል የሆነ የ1ለ5 ቡድን በመቶኛ | 94.00 | 10.00 | 9.40 | 20.00 | - | - | - | 1,000.00 | ,133.40 |
| | | በስራ ሂደቱ የተፈጠረ ሞዴል ፈጻሚ በመቶኛ | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | የተፈጠሩ የእርስ በእርስ የመማሪያ መድረኮች ብዛት | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | ድምር | 35,740.00 | 3,790.00 | 3,574.00 | 3,120.00 | 15,000.00 | - | 250.00 | 9,250.00 | 70,724.00 |

ደረጃ ሦስት፡- የተመደበውን ሀብት በድርጊት መርሀ-ግብሩ መሰረት መደልደል

| የእይታ መስክ | ግብ | መለኪያ | አንደኛ ሩብ ዓመት | | |
|-----------|--------------------------------|--|-------------|----------|-----------|
| | | | ሐምሌ | ነሀሴ | መስከረም |
| የተገልጋ | የተገልጋይ/የባለድርሻ አካል እርካታ | የእርካታ ደረጃ | | | 23,447.40 |
| የፋይናንስ | ውጤታማ የበጀት አጠቃቀም | የበጀት አጠቃቀም በመቶኛ | 0 | 0 | 0 |
| የውስጥ አሰራር | የተቋማት አሰራርና አደረጃጀት ውጤታማነት ማሳደግ | ስታንዳርዶችን ለማሻሻል የተከናወኑ የፋይዳ ጥናቶች ብዛት | | 32345.30 | |
| | | ለክለሳና ለአዲስ ጥናት በቀረቡ የመዋቅር ጥናት ጥያቄዎች ላይ የተደረገ ድጋፍ መቶኛ | | | 13797.90 |
| መማርና እድገት | የልማት ሰራዊት መፍጠር | በስራ ሂደቱ ሞዴል የሆነ የ1ለ5 ቡድን በመቶኛ | | | 1133.40 |
| | | በስራ ሂደቱ የተፈጠረ ሞዴል ፈጻሚ በመቶኛ | | 0 | |
| | | የተፈጠሩ የእርስ በእርስ የመማማሪያ መድረኮች ብዛት | 0 | | |

ደረጃ አራት፡- የሀብት አጠቃቀሙን ከመለኪያዎች አፈጻጸም ጋር ማነጻጸር

| የእይታ መስክ | ግብ | መለኪያ | መነሻ | ዲላማ | የመለኪያ አፈጻጸም | የተመደበ በጀት | ጥቅም ላይ የዋለ በጀት | የፋይናስ አፈጻጸም | ምርመራ | |
|-----------|--------------------------------|--|-----|-----|-------------|-----------|----------------|-------------|----------------------------------|--|
| ተገልጋይ | የተገልጋይ እርካታ ማሳደግ | የእርካታ ደረጃ | | | | | | | | |
| ፋይናንስ | ውጤታማ የበጀት አጠቃቀም | የበጀት አጠቃቀም በመቶኛ | | | | | | | | |
| የውስጥ አሰራር | የተቋማት አሰራርና አደረጃጀት ውጤታማነት ማሳደግ | ስታንዳርዶችን ለማሻሻል የተከናወኑ የፋይዳ ጥናቶች ብዛት | 2 | 3 | 100% | 32345.30 | 24258.97 | 75% | ግቡን ለማሳካት ከተመደበው በጀት 25 በመቶ ቀንሷል | |
| | | ለክለሳና ለአዲስ ጥናት በቀረቡ የመዋቅር ጥናት ጥያቄዎች ላይ የተደረገ ድጋፍ መቶኛ | 100 | 100 | | | | | | |
| መማርና እድገት | የልማት ስራዊት መፍጠር | በስራ ሂደቱ ሞዴል የሆነ የ1A5 ቡድን በመቶኛ | 0 | 100 | | | | | | |
| | | በስራ ሂደቱ የተፈጠረ ሞዴል ፈጻሚ በመቶኛ | 100 | 100 | | | | | | |
| | | የተፈጠሩ የእርስ በእርስ የመማማሪያ መድረኮች ብዛት | 0 | 48 | | | | | | |
| | | የቢሮው የፈጻሚ እርካታ በመቶኛ | 80 | 80 | | | | | | |

ሠ. እርካታ፡-

የተገልጋይ እርካታ ከሌሎቹ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ጋር በእጅጉ ቁርኝት ያለውና አገልግሎት ፈላጊው በአእምሮው ከሚጠብቀው ጉዳይና ተገልጋዩ ከነበረው ተሞክሮ ጋር የሚያያዝ ነው። ተገልጋዮች የሚፈልጉትን አገልግሎት በአጭር ጊዜ ውስጥ ማግኘት ከቻሉ እርካታቸው የሚጨምር ሲሆን ይህንን ማድረግ ካልተቻለ ደግሞ ውጤቱ የዚህ ተቃራኒ ይሆናል። ሌሎች ስታንዳርዶችንም እንዲሁ በተገልጋይ እርካታ ላይ ተመሳሳይ የሆነ ተጽእኖ ይኖራቸዋል።

ብዙዎች እንደሚሉት የተገልጋይ እርካታ ማለት ተገልጋዩ የቀረበለትን አገልግሎት አስቀድሞ ከሚጠብቀው /Expectation/ ጋር በማነፃፀር የራሱን ምዘና ካደረገ በኋላ በተገልጋዩ ላይ የሚፈጠረው የመደሰት ወይም ያለመደሰት /pleasure or disappointment/ ስሜት ነው።

የግል አገልግሎት ሰጭ ተቋማት ለደንበኞች እርካታ የሚሰጡት ግምት እጅግ ከፍተኛ ነው። ምክንያቱም በመጀመሪያው አገልግሎት የረካ ተገልጋይ ተመልሶ የመምጣቱ እድል ሰፊ የመሆኑን ያህል በተሰጠው አገልግሎት ያልረካ ተገልጋይ በድጋሚ አገልግሎት ፈልጎ ሊመጣ ስለማይችል ነው። ይህ ደግሞ በስራቸው ላይ አሉታዊ የሆነ ተጽዕኖ ያሳድራል።

የመንግስት አገልግሎት ሰጭ ተቋማት ግን በአብዛኛው ብቸኛ አገልግሎት ሰጭ ተቋማት በመሆናቸው በአገልግሎት አሰጣጡ ያልረካ ተገልጋይ ወደ ሌሎች ተቋማት በመሄድ አገልግሎቱን ሊያገኝበት የሚያስችለው አማራጭ የለም። ስለሆነም በአገልግሎት አሰጣጣችን ያልረካ ተገልጋይ ወይ ቅሬታውን ይዞ እቤቱ ይቀመጣል ወይም ደግሞ ቅሬታውን በየደረጃው ለማቅረብ ይሞክራል። በዚህ ሁኔታ በመንግስት ተቋማት በሚሰጡ አገልግሎቶች ያልረካ ተገልጋይ ቁጥሩ እየጨመረ በሄደ ቁጥር የመልካም አስተዳደር ችግር የከተማችን ዋነኛ ችግር እየሆነ ይሄዳል። ስለዚህ የመንግስት አገልግሎት ሰጭ ተቋማት ለተገልጋይ እርካታ ከፍተኛውን ቦታ ሊሰጡት ይገባል።

2.4. የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ በሚዘጋጅበት ወቅት ከግምት ውስጥ መግባት ያለባቸው ጉዳዮች

የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ ዝግጅት የሚጀምረው ከመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ጥናት መርሆዎች ነው። ተግባራቶቻችንን በእነዚህ መርሆዎች መሰረት በሚገባ ካደራጀንና በእያንዳንዱ የስራ ሂደት ምን ምን ተግባራት እንደሚከናወኑ በእነዚህ ተግባራት ሥርም ምን ምን ዝርዝር ተግባራት እንዳሉ ከለየን በኋላ ለተለዩት ተግባራት በምን ያህል ጊዜ

እንደምናከናውናቸው፣ በምን ያህል ድግግሞሽ ወይም ብዛትና ጥራት እንደሚከናወኑ፣ ስራው ከሚፈጀው ጊዜና አንድ ሰው ሊሰራው ከሚችለው ጠቅላላ የስራ ሰዓት አንፃር ምንአይነት እውቀትና ክህሎት እንዲሁም ምን ያህል የሰው ሃይል እንደሚያስፈልግ፣ ምን አይነት ቴክኖሎጂ እንደምንጠቀምና ለእያንዳንዱ ተግባር ምንያህል በጀት እንደሚያስፈልግ ወዘተ. በዝርዝር ታይቶ ተገቢው ውሳኔ ላይ መድረስ ያስፈልጋል።

ከእነዚህ ቴክኒካል ከሆኑ ስራዎች ባሻገር ተገልጋዮች ከተቋሙ ምን አይነት አገልግሎት በምን ያህል ጥራትና እርካታ ይጠብቃሉ? የሚለውም መጠናትና ቀደም ሲል ይሰራበት ከነበረው አሰራርና ከደንበኞች አስተያየት በመነሳት በየጊዜው የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችንም ሆነ የደንበኞችን እርካታ እያሻሻሉ መሄድ ያስፈልጋል። የአገልግሎት ስታንዳርዶችን በምናዘጋጅበት ጊዜም ከዚህ በታች የተመለከቱትን መመዘኛዎች ከግምት ውስጥ ማስገባት ተገቢ ይሆናል። እነዚህም፡-

❖ በጥረት ሊሳኩ የሚችሉ መሆናቸው፡- የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ተቋሙ በሙሉ አቅሙ ቢሰራ ሊያሳካቸው የሚችል ሆኖ መዘጋጀት ይኖርባቸዋል። ከአቅም በታች ከሆነ ተቋሙ አቅሙን አሟጦ እንዳይጠቀምና ሁልጊዜም አፈፃፀሙን ከ100% በላይ በማድረግ ያልተገባ እውቅና እንዲያገኝ ሲያደርገው በፈፃሚዎች ሞራል ላይ አሉታዊ ተጽዕኖ ያሳድራል። በአንፃሩም ከአቅም በላይ ስታንዳርዶችን ማስቀመጥ አገልግሎት ሰጭው ለተገልጋዩ የማይፈጽመውን ቃል እንደመግባት ይቆጠራል። ይህም ተገልጋዩን ከማስቆጣቱም ባሻገር የተቋሙን ተአማኒነት ያሳጣል።

❖ ትክክለኛና ሊለኩ የሚችሉ መሆናቸው፡- የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች በቀላሉ ሊለኩ የሚችሉ አገልግሎቱን በተገቢው ሊለኩ የሚችሉና ተገልጋዮች በቀላሉ ሊረዱት በሚችሉት መንገድ ሊዘጋጅ ይገባዋል።

❖ ቀላል አገላለጽን መጠቀም፡- የሚዘጋጁት ስታንዳርዶች በቀላሉ ማንም ሰው ሊረዳቸው በሚችል አገላለጽና በቀላል ቋንቋ መፃፍ ይኖርባቸዋል። በዚህ ሂደት ሙያዊ ወይም ቴክኒካል የሆኑ ቃላትንና አጽህሮተ ቃላትን ከመጠቀም መቆጠብ ተገልጋዩ ስታንዳርዶቹን በተገቢው እንዲረዳ ያግዘዋል።

ክፍል ሦስት

የአገልግሎት ስታንዳርዶችን ውጤታማነት

ለማሳልበት የሚረዱ ቁልፍ ጉዳዮች

3.1. የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አፈጻጸምና ባላንስድ ስኮርካርድ

የስታራ-ቴጂያዊ ዕቅድና የስራ ሂደት ቀረጻ ትስስርን በግልጽ ማወቅና መጠበቅ ያስፈልጋል፤ ስታራ-ቴጂያዊ ዕቅድ በባህሪው ግልጽና ሊለኩ የሚችሉ ስታራ-ቴጂያዊ መሰረቶችን የሚይዝ በመሆኑ ከበላይ አመራሩ እስከ ፈጻሚ ሰራተኛው ድረስ የሚሰሩ ስራዎች/የሚሰጡ አገልግሎቶች ሊመዘኑ የሚችሉ፣ ግልጽነት ያላቸውና ወጪ ቆጣቢ እንዲሆኑ ያሳያል። ለአንድ ተቋም/ከተማ የስታራ-ቴጂ ስኬት ስታራ-ቴጂውን መሰረት አድርጎ የሚዋቀር አደረጃጀት መሰረታዊ ነው። ስለሆነም በከተማዎችን የባላንስድ ስኮርካርድ ማዕቀፍ የተዘጋጀው ስታራ-ቴጂና የመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ትስስርን መገንዘብና በዚህ መሰረት መፈጸም ለአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ዝግጅትም ሆነ ትግበራ መሰረት መሆኑን መረዳት ያስፈልጋል።

የባላንስድ ስኮርካርድ ስርዓት የአንድን ከተማ/ተቋም ስታራ-ቴጂ ተናባቢና ተመጋጋቢ በሆነ መንገድ ከላይ እስከ ታች በተሳሰረ መልኩ የምናዘጋጅበትና አፈጻጸሙን የምንመዝንበት ስርዓት ሲሆን ስታራ-ቴጂን ትኩረት የሚያደርግ ተቋም (Strategy Focused Organization) ለመፍጠርና ያለውን ውስን ሀብት ቁልፍ ለሆኑ ጉዳዮች ለመጠቀም የሚያስችል የስራ አመራርና የአፈጻጸም ምዘና መሳሪያ ነው። በመሆኑም የባላንስድ ስኮርካርድ ዕቅድ ከአድገትና ትራንስፎርሜሽን ዕቅድ የመነጨና የተሳሰረ መሆን ይገባዋል። በባላንስድ ስኮርካርድ የተቀመጡ ግቦች ከስታራ-ቴጂያዊ የትኩረት አቅጣጫዎች ጋር የተሳሰሩና ግልጽ የሆኑ የአፈጻጸም አመለካኞች /Indicators/ ያሏቸው እንዲሁም SMARTER (ውስን፣ሊለካ የሚችል፣ ሊደረስበት የሚችል፣ ተጨባጭ፣ የጊዜ ገደብ ያለው፣ ብቁና ተቀባይነት ያለው) ሆነው ሊቀመጡ ይገባል። ግቦቹን በላቀ ሁኔታ ለማሳካትና በመነሻና በዲላማ መካከል ያለውን ልዩነት ለመሙላት ደግሞ አግባብነት ያላቸው /Appropriate/ ፕሮግራሞች፣ ፕሮጀክቶችና ዋና ዋና ተግባራት/Mileston Activities/ ሊቀረጹ ወይም ሊመላኩ ያስፈልጋል። ከዚህ በተጨማሪ የተቀመጡ ፕሮግራሞች፣ ፕሮጀክቶችና ዋና ዋና ተግባራትን በበጀት መደገፍና ትስስራቸውን ጠብቆ /Allignment/ በየደረጃው ለሚገኙ አስፈጻሚና ፈጻሚ አካላት ማውረድ ያስፈልጋል።

ባላንስድ ስኮርካርድ ይህን እንዲያሟላ ተደርጎ ከተዘጋጀ ይህን ለማስፈጸም አግባብነት ያለውና ብቁ የሆነ አደረጃጀትና አሰራር መዘርጋት ቀጣይ ተግባር ይሆናል። በመሆኑም በከተማዎችን ስር-ነቀልና ዕምርታዊ ለውጥ ለማረጋገጥ ከ2000 ዓ.ም ጀምሮ የመሰረታዊ የስራ

ሂደት ለውጥ ተግባራዊ መደረጉ ይታወቃል። በከተማችን በBPR የተፈጠረው አደረጃጀት አሁን ባለበት ደረጃ የሁለተኛውን የእድገትና ትራንስፎርሜሽን ዕቅድ ለማሳካት ብቁ መሆኑን መፈተሽና ከስትራቴጂያዊ ዕቅዱ ጋር የተሳሰረ መሆኑን ማረጋገጥ ያስፈልጋል። ይህ ትስስር ደግሞ ሊረጋገጥ የሚችለው ከእድገትና ትራንስፎርሜሽን ዕቅዱ የመነጨና በባላንስድ ስኮርካርድ ዕቅዱ ላይ የተቀመጡ ስትራቴጂያዊ ግቦችን ለመለካት የተነደፉ የአፈጻጸም አመላካቾች በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ከተቀመጡ የአገልግሎት ስታንዳርዶች (ጊዜ፣ መጠን፣ ጥራት፣ ወጪ...) ጋር ተመጋጋቢ ማድረግ ሲቻል ነው። ይህ ደግሞ በከተማችን የትኩረት አቅጣጫዎችን (ስትራቴጂያዊ መሰረቶች) መሰረት አድርጎ የተፈጠረ አደረጃጀት እንዲኖር ከማድረጉም በላይ የሁለተኛውን የእድገትና ትራንስፎርሜሽን ዕቅድ በአደረጃጀት ውስጥ ካሉ ተግባራት ጋር በማስተሳሰር ስትራቴጂውን የእለት ተዕለት ተግባር በማድረግ አፈጻጸሙን በየቀኑ፣ በየሳምንቱ፣ በየወሩ...እስከ ስትራቴጂ ዘመኑ ለመለካትና የእርምጃ እርምጃዎችን ከስር ከስር ለመውሰድ ያስችላል።

በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ የሚቀመጡ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች በተለይም ጊዜ፣መጠንና ጥራት ከባላንስድ ስኮርካርድ የአፈጻጸም መለኪያዎች ጋር እንዲተሳሰሩ ስናደርግ በየደረጃው የሚገኘውን አካል ከእነዚህ ስታንዳርዶች አንጻር የሚመዘንበትና ደረጃ የሚወጣበት አሰራር ስለሚኖር የስታንዳርዶቹን ሙሉነትና ቀጣይነት ማረጋገጥ ይቻላል። ከወጪ አንጻር የሚቀመጡ የአገልግሎት ስታንዳርዶችን ማስቀመጥ በአንጻሩ ሰፊ ያለ ስራ የሚፈልግ ቢሆንም ማዘጋጀት እንደሚቻል ግን ልዩ ልዩ ጥናቶች ያመላክታሉ። በመሆኑም የወጪ ስታንዳርድ የአብዛኛው አገር ልምድ እንደሚያሳየውና በከተማችን የተከናወኑ ጥናቶች እንዳመላኩት ተግባርን መሰረት ባደረገው የወጪ ስርዓት (Activity Based Costing) ማዕቀፍ ውስጥ በመሰረታዊነት ምላሽ መስጠት ይቻላል። በመሆኑም የወጪ ስታንዳርድን የABC ስርዓት ተግባራዊ በማድረግ ማዘጋጀት የሚቻል ሲሆን ይህን ደግሞ እንደ ሌሎቹ የአገልግሎት ስታንዳርዶች (ጊዜ፣መጠን፣ ጥራት) በባላንስድ ስኮርካርድ ዕቅድ ውስጥ ከተቀመጡ ስትራቴጂያዊ የአፈጻጸም መለኪያዎች ጋር በማስተሳሰር ቀጣይነቱን ማረጋገጥ ይቻላል።

በአጠቃላይ ከእድገትና ትራንስፎርሜሽን ዕቅዱ በመቅዳት የተዘጋጁ የባላንስድ ስኮርካርድ ስትራቴጂያዊ ግቦችና መለኪያዎችን ወደ እለት ተእለት ተግባር መለወጥ በBPR የተቀመጡ የአገልግሎት ስታንዳርዶችን ለማሳካትና ቀጣይነት ለማረጋገጥ ወሳኝ መሆኑ ተሰምሮበታል። ለዚህም ስትራቴጂያዊ ግቦችን ወደ ዓመታዊ እንዲሁም ከዚያ በታች ሊሆን በሚችል ጊዜ የተግባር ዕቅድ በመለወጥ /Strategic Operational Plan/ ከተዘጋጀ በኋላ እያንዳንዱን ግብና መለኪያዎችን ለማከናወን ዝርዝር ተግባራት ማውጣት ያስፈልጋል። እነዚህ ዝርዝር

ተግባራት ተቋማቱ/የሥራ ሂደቶች/ቡድኖች ከቀን ጀምሮ በየጊዜው ባስቀመጡት የአገልግሎት ስታንደርድ መሰረት ማከናወንና አፈጻጸሙን እየመዘገቡ መመዘን ያስፈልጋል። ይህንን ንድፈ-ሃሳብ ለመረዳት የአንድን ተቋም ምሳሌ ወስዶ መመልከት ጠቃሚ በመሆኑ ለአብዛኛው ሰው ለመረዳት ቀላል የሆነውን የገቢዎች ባለስልጣን ምሳሌን እንመልከት።

ተቋም፡- የገቢዎች ባለስልጣን (ለምሳሌ ብቻ ተብሎ የቀረበ መሆኑ ይታወቅ)

- ❖ የስትራቴጂ ዘመን፡- ከ2002-2006 ዓ.ም
- ❖ ስትራቴጂያዊ ግብ፡- ገቢን ማሳደግ
- ❖ መለኪያ፡- የተሰበሰበ ገቢ በብር /በቢ.ሊ.ዮን/
- ❖ መነሻ፡- 5.186 ቢ.ሊ.ዮን ብር
- ❖ ዒላማ፡- 19.095 ቢ.ሊ.ዮን ብር (በስትራቴጂ ዘመኑ መጨረሻ የሚጠበቅ ውጤት)
- ❖ ተቋሙ ይህን ስትራቴጂያዊ ግብ ተፈጻሚ ለማድረግ ወደ ኦፐሬሽናል/ዓመታዊ ግብ፣ መለኪያና ዒላማ ለውጦና ዝርዝር ተግባራትን በማዘጋጀት ወደ ተግባር መግባት ይኖርበታል። እነዚህ ዝርዝር ተግባራት በBPR ከተጠኑ የአገልግሎት ተግባራት ስታንደርድ የተወሰዱ እና የሚመጋገቡ መሆን አለባቸው። በዚህ መሰረት፡-

- የዓመታዊ/ኦፐሬሽናል ዕቅድ ዘመን፡- 2002 ዓ.ም
- ዓመታዊ/ኦፐሬሽናል ግብ፡- ገቢን ማሳደግ
- መለኪያ፡- የተሰበሰበ ገቢ በብር /በቢ.ሊ.ዮን/
- መነሻ፡- 5.186 ቢ.ሊ.ዮን ብር (የ2002 ዓ.ም የመጨረሻ አፈጻጸም)
- ዒላማ፡- 8.91 ቢ.ሊ.ዮን ብር(በኦፐሬሽን ዕቅድ ዘመኑ/በዓመቱ መጨረሻ የሚጠበቅ ውጤት)

በዓመታዊ እቅድ ዘመኑ የኦፐሬሽናል ግብን ለማሳካት የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት ዝርዝር እንመልከት፡-

- ❖ የግብር ከፋዩን የግንዛቤ ማሳደግ፤
 - ከመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ጥናት ላይ የተወሰደ፡
 - ዝርዝር ተግባር 1---- (በጊዜ፣በመጠን፣በወጪ፣በጥራት የተገለጸ)
 - ዝርዝር ተግባር 2---- (በጊዜ፣በመጠን፣በወጪ፣በጥራት የተገለጸ) ወዘተ...
- ❖ የግብር መሠረቱን ማስፋት፤
 - ከመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ጥናት ላይ የተወሰደ፡
 - ዝርዝር ተግባር 1---- (በጊዜ፣በመጠን፣በወጪ፣በጥራት የተገለጸ)

- ዝርዝር ተግባር 2----- (በጊዜ፣በመጠን፣በወጪ፣በጥራት የተገለጸ) ወዘተ...

❖ የግብር ህጉን ማስከበር፣ ወዘተ...

○ ከመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ጥናት ላይ የተወሰደ፡

- ዝርዝር ተግባር 1--- (በጊዜ፣በመጠን፣በወጪ፣በጥራት የተገለጸ)

- ዝርዝር ተግባር 2--- (በጊዜ፣በመጠን፣በወጪ፣በጥራት የተገለጸ) ወዘተ...

እነዚህ ተግባራት ከላይ በተቀመጠው ምሳሌ መሰረት በBPR ስታንዳርድ ከዕለታዊ ክንውን ጀምሮ፣በሳምንት፣በወር፣በሩብ ዓመት፣በግማሽ ዓመትና በዓመት ክንውኑን በስታንዳርዱ መሰረት ለክቶ በማጠቃለል ዓመታዊ/ኦፕሬሽን ግቡን (8.91 ቢሊዮን ብር የመጀመሪያው ዓመት ማለት ነው) ምን ያህል እንዳሳካ መለካት ይችላል። ተቋሙ የየዓመቱን ኦፕሬሽን ግቦች ውጤት በዚህ ሁኔታ ከአሰባሰብ በኋላ በስትራቴጂ ዘመኑ መጨረሻ የእነዚህ ውጤቶች ጥቅል ውጤት የስትራቴጂያዊ ግቡን ዒላማ (19.095 ቢሊዮን ብር) መሳካትና ያለመሳካቱን ያስቀመጣቸውን መለኪያዎችን ተጠቅሞ ማወቅ ይችላል። በዚህ ዓይነት ተቋሙ BSCን ተጠቅሞ የተቋሙን ስትራቴጂያዊ አፈጻጸም ለመለካት የሚችል መሆኑን ማየት ይቻላል። ከዚህ ጋር ልንገነዘበው የሚገባን መሰረታዊ ቁምነገር በተቋሙ በBPR ጥናት የተቀመጡ ዝርዝር ተግባራት እና ስታንዳርዶች በBSC ማዕቀፍ የተዘጋጁ ግቦችና መለኪያዎችን ወደ ተግባር ለመለወጥ በመሰረታዊነት ጥቅም ላይ የዋሉ መሆናቸውን ነው። ይህ ደግሞ በBPR የተቀመጡትን ስታንዳርዶች የእለት ተዕለት ስራ በማድረግና አፈጻጸሙን ከተቀመጡት የአገልግሎት ስታንዳርዶች አንጻር በመለካት ቀጣይነታቸውን (Sustainable) ማረጋገጥ ይቻላል።

3.2. የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ

አሁን ያለንበት 21ኛው ክፍለ ዘመን የእውቀትና የመረጃ ዘመን መሆኑ ግልጽ ነው። በአሁኑ ወቅት አንድ መረጃ ከየትኛውም የአለማችን ጫፍ ተነስቶ ወደሚፈለገው ቦታ በደቂቃና በሰከንዶች ማድረስ ይቻላል። ለዚህም የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ የአንበሳውን ድርሻ ይወስዳል። ኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ /ኢ.ኮ.ቴ./ የሚሰሩትን ስራዎችና የሚሰጡ አገልግሎቶችን ቀልጣፋና ውጤታማ እያደረገ ይገኛል። በመሆኑም ይህ ቴክኖሎጂ ለከተማችን አገልግሎት አሰጣጥ ቅልጥፍናና ውጤታማነት ወሳኝ ሚና ላላቸው ስታንዳርዶች (ጊዜ፣መጠን፣ጥራት፣ወጪ ወዘተ.) ያለውን ፋይዳ መፈተሽና ተገቢውን የማስተካከያ እርምጃ መውሰድ አስፈላጊ ነው።

በከተማችን ተግባራዊ እየተደረጉ የሚገኙ የለውጥ መሳሪያዎች በዋናነት BPR እና BSC ለአፈጻጸማቸው ውጤታማነት በኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ ስርዓት መደገፍ

አስፈላጊ ነው። ሁለቱን የለውጥ መሳሪያዎች ተግባራዊ ያደረጉ ተቋማት መሳሪያዎቹን በተናጠል በኢ.ኮ.ቴ ከመደገፍ ይልቅ ለሁለቱም መሳሪያዎች በሚጠቅምና የሁለቱን መሳሪያዎች ትስስርና ተመጋጋቢነት በላቀ ደረጃ በመፈጸም የላቀ ውጤት ለማምጣት በሚያስችል መልኩ ተጠንቶ ተግባራዊ ማድረግ ያስፈልጋል።

በከተማችን ተግባራዊ እየተደረገ ከሚገኘው የኤክሴል አውቶሜሽን ስርዓት ያገኘነው ትምህርት ከፍተኛ ቢሆንም ስርዓቱ ውስንነቶች እንደነበሩት ማየት ይቻላል። ይህ የአውቶሜሽን ስርዓት ስትራቴጂን በአግባቡ የመለካት ውስንነት የሚታይበት መሆኑ፣ ለስትራቴጂ ክለሳ ወሳኝ የሆኑ መረጃዎችን የማያመላክት መሆኑ፣ ስትራቴጂውን በምክንያትና ውጤት (Cause and effect) የማያስተሳስርና የማይመዝን መሆኑ፣ የጋራ፣ ተካፋይና ልዩ (Common, Shared እና Unique) ግቦችና መለኪያዎችን ተናባቢና ተመጋጋቢ በሆነ መንገድ የማያቀናጅ መሆኑ፣ ግቦች፣ መለኪያዎችና ዲላማዎችን ማዕከላዊ በሆነ መልኩ ለመምራት የማያስችል መሆኑና ማስተካከያዎችን ለማድረግ ውስብስብ መሆኑ፣ መነሻና ዲላማን (Baseline እና Target) በማስተሳሰር ለቀጣይ አፈጻጸም የማይጠቀም መሆኑ፣ የአገልግሎት ስታንዳርዶችን ከመለኪያዎችና ዲላማዎች ጋር የማያስተሳስር መሆኑ፣ የስትራቴጂውን ጥቅል አፈጻጸም ከታችኛው የስራ ክፍል/መዋቅር ጀምሮ ትስስሩን (Allignment) በጠበቀ መልኩ የማያስተላልፍ መሆኑ፣ የግምገማ፣ የምዘና፣ የግብረ-መልስና የሪፖርት አሰጣጥ ስርዓት የሌለው መሆኑ፣ ሰዎች በፈለጉት ጊዜ የአፈጻጸም ደረጃን እንዲያዛቡ (Manipulation) እድል የሚሰጥ መሆኑ፣ ግልጽነትና ተጠያቂነትን የማያጎለብት መሆኑ፣ ወቅታዊ የስትራቴጂ አፈጻጸም ደረጃን (Real-time Strategic Progress) የማያሳይ መሆኑ፣ በቀላሉ ለመረዳት አስቸጋሪ መሆኑ..ወዘተ የሚጠቀሱ ናቸው።

ባላንስድ ስኮርካርድ በራሱ የሚፈልገው የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ Web-Based ነው። በባላንስድ ስኮርካርድ በደረጃ ስድስት ላይ ተጠቃሎ የሚዘጋጀውን ስኮርካርድን ብቻ በዚህ ስርዓት በመደገፍ በያንዳንዱ ግብ ውስጥ ለሚገኙ የአፈጻጸም መለኪያዎች ደረጃ (threshold) በማውጣትና ለክትትል በሚያግዝ መልኩ በአመላካች ቀለም በመለየት ለምሳሌ (ለተሻለ አፈጻጸም ሰማያዊ፣ ለመካከለኛ አፈጻጸም ቢጫ፣ ለዝቅተኛ አፈጻጸም ቀይ፣ ወዘተ.) የስትራቴጂ አፈጻጸሙ እንዲመዘን እና የተሻለ አፈጻጸም እውቅና እንዲያገኝ፣ ዝቅተኛው አፈጻጸም ደግሞ ቀጣይነት ያለው ድጋፍ እንዲደረግና የማስተካከያ እርምጃ እንዲወሰድ ይረዳል። በዚህ ስርዓት በአፈጻጸም አመላካቾች /Indicators/ ውስጥ የሚሰጡ ወይም የሚታዩ በቀለም የሚወከሉ የአፈጻጸም ደረጃ አመላካቾች ለበላይ አመራሩ ግልጽና ቀላል የሆነ መረጃ በመስጠት በየትኞቹ ስራዎች ላይ ትኩረት አድርጎ መስራት እንደሚገባው እንዲያውቅ

ይረዳዋል። ከዚህ በተጨማሪ ለክትትልና ድጋፍ፣ ለግምገማ እና ለምዘና የሚወጣውን ጊዜ፣ ወጪ፣ ጉልበት ወዘተ. ይቀንሳል።

በአጠቃላይ የBSC የአውቶሜሽን ስርዓት ስኮርካርድን መሰረት በማድረግ የተቀመጡ የአፈጻጸም መለኪያዎችን በመመዘን በድምር ውጤታቸው የተቋሙን /የከተማውን ወዘተ./ ስትራቴጂያዊ ግቦችና የትኩረት አቅጣጫዎች እንዲለኩና የአፈጻጸም ደረጃቸው በየአመቱ እና በስትራቴጂ ዘመኑ እንዲታወቅ ያደርጋል። በሌላ መልኩ የላቀ አፈፃፀም ያለው የስራ ሂደት ለመፍጠር የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ ወሳኝ መሆኑ የተረጋገጠ ነው። በአንድ የስራ ሂደት የሚሰጡ አገልግሎቶች ቀልጣፋና ውጤታማ እንዲሆኑ የአገልግሎት ስታንዳርዶችን መሰረት ያደረገና ስታንዳርዶችን ሊለካ የሚችል የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ ስርዓት መዘርጋት ወሳኝ ነው። ስለሆነም በከተማችን ተግባራዊ መሆን የሚገባው የአውቶሜሽን ስርዓት የባላንስድ ስኮርካርድ መለኪያዎችንና ዲላማዎችን በመሰረታዊ የስራ ሂደት ከተቀመጡ የአገልግሎት ስታንዳርዶች ጋር የሚያስተሳስር መሆን ይኖርበታል፤ ቀመሩም (የመለኪያ ዲላማ = \sum የተግባራት (ጊዜ፣ መጠን፣ ጥራት፣ ወጪ ወዘተ.)) አጠቃላይ ምልክታን የተከተለ ሊሆን ይገባል። ይህ Web-Based የአውቶሜሽን ስርዓት የአፈጻጸም ደረጃን፣ ዕቅድን፣ ግብረ-መልስን ወዘተ. የሚያጠቃልል በመሆኑ ለእነዚህ ተግባራት የሚወጣውን ሀብት ይቀንሳል።

ይህ Web-Based አውቶሜሽን ስርዓት ከተዘረጋ የክትትልና ድጋፍ እንዲሁም የምዘናና የእውቅና ስርዓቱ ወሳኝና ስትራቴጂያዊ በሆኑ ጉዳዮች ላይ እንዲያተኩር ከማድረጉም በላይ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን ለመከታተልና አፈጻጸሙን ለማሻሻል መሰረት ይሆናል። ከዚህ በተጨማሪ የግልጽነትና ተጠያቂነት አሰራርን ያጎለብታል። በመሆኑም የዚህን ስርዓት ቀጣይነትና ውጤታማነት ለማረጋገጥ ይህን ስራ ሊከታተል፣ ሊደግፍና ሊመራ የሚችል ባለቤት አካል እንዲኖር ማድረግ ወሳኝ ስራ ነው።

3.3. የሰው ሀይል ልማትና የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች አፈጻጸም

የሰው ሀይል ልማት ዕቅድ ከአንድ ተቋም/ ከተማ ወዘተ. የእድገት አቅጣጫ የሚመነጭና ይህንኑ ለማስፈጸም አስፈላጊ የሆነውን የሰው ሀይል እውቀት፣ ክህሎትና አመለካካት ወዘተ. ቀድሞ በመለየት በትምህርትና ስልጠና ወዘተ. ማዕቀፍ ውስጥ በማስገባት የተቋሙን/የከተማውን እድገት በቀጣይነት የምናረጋግጥበት መሳሪያ ነው። በሰው ሀይል ልማት ማዕቀፍ ውስጥ በእውቀቱ፣ በክህሎቱና በአመለካከቱ የዳበረ የሰው ሀይል ያለው ተቋም/ከተማ በየጊዜው የሚነድፈውን ስትራቴጂያዊ ዕቅድ በብቃት መፈጸም የሚችል የሰው ሀይል ሰለሚኖረው በእቅድ አፈጻጸም ላይ የሚገጥመው ተግዳሮት አነስተኛ ነው።

ከተማችን የሰው ሀይል ልማቱን ለማጎልበት የተለያዩ ስራዎችን ለመስራት ጥረት እያደረገች ይገኛል። ለዚህም የ1ለ5 አደረጃጀት፣ የለውጥ ቡድን ወዘተ. አደረጃጀቶች ተፈጥረዋል። ከነውስንነቱም ቢሆን የአጭርና የረጅም ጊዜ ስልጠናዎችም እየተሰጡ ይገኛል። እነዚህ የ1ለ5 እና የለውጥ ቡድን አደረጃጀቶች በከተማችን የአፈጻጸም ግምገማን ለማድረግ፣ በፈጻሚዎች መካከል የእርስ በእርስ መማማርና እውቀትን የመለዋወጥ ልምድን ለማጎልበት ወዘተ. ከፍተኛ አስተዋጽኦ እያደረጉ ይገኛል። በዚህም ልምድ ያለውና የሰለጠነው የሰው ሀይል ጀማሪውን የሚያበቃበት ሁኔታ ተመቻችቷል። የአመለካከት ልዩነቶች ዲሞክራሲያዊ በሆነ መንገድ እንዲንሸራሸሩ ምቹ ሁኔታን ፈጥሯል። በመሆኑም እነኚህ አደረጃጀቶች በአመለካከት፣ በክህሎትና በእውቀት የተሻለ ፈጻሚ በመፍጠሩ ረገድ ከፍተኛ አስተዋጽኦ እያደረጉ ይገኛል። ይህም የሰራዊት ግንባታ ስራችንን እና የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን አፈጻጸም በተሻለ ደረጃ ላይ እንደሚያደርስ ይታመናል።

በከተማችን የረጅም ጊዜ ስልጠና የሰው ሀይሉን ለማልማት የሚደረገው ጥረት ጥሩ ቢሆንም በአፈጻጸምና በምደባ ሂደቱ የሚታዩ ክፍተቶችን ማሟላት አስፈላጊ ነው። በከተማችን በሚገኙ በእያንዳንዱ ተቋማት ያለውን የሰው ሀይል እውቀት፣ ክህሎትና የአመለካከት ክፍተትን የለየ የሰለጠነ የሰው ሀይል ልማት ዕቅድ የለም። ከሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ የሚሰጠውን የትምህርት እድል ከመጠቀም አኳያ የሰው ሀይሉን ልኮ በማስተማሩ በኩል ችግር ባይኖርም በየተቋማቱ ተመልምለው የሚላኩ ሰልጣኞችን/ ሰራተኞችን የስልጠና ፍላጎት ከተቋማቸው ጋር ያለውን ትስስር የመፈተሹና ከዚህ ቀደም ከተማሩት የትምህርት ዘርፍ ጋር በአግባቡ የሚተሳሰር መሆኑን ፈትሾ ክፍተቱን ከማስተካከል ይልቅ ዝም ብሎ ወደ ዩኒቨርሲቲው የመላክ ሁኔታ ይታያል።

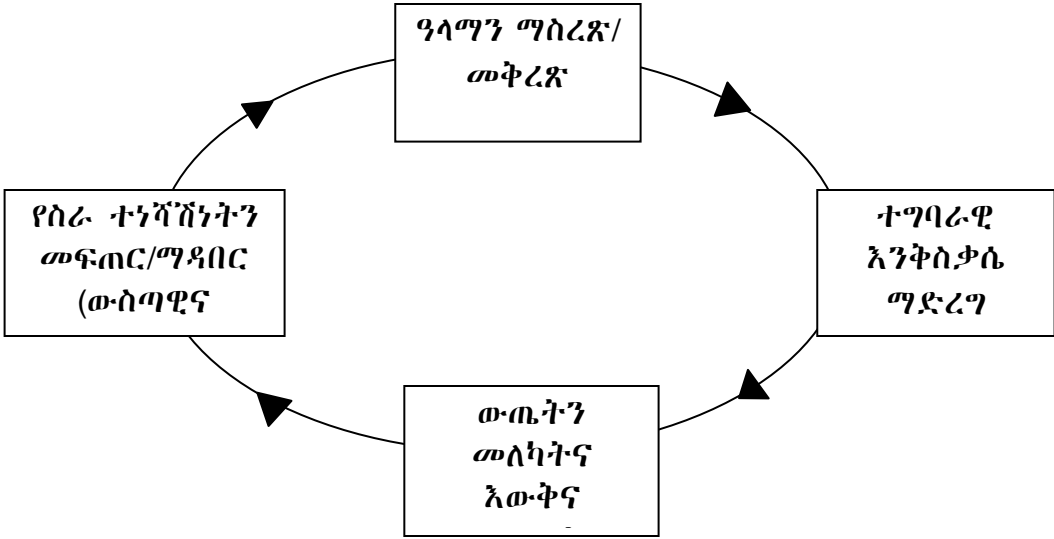
ከዚህ በተጨማሪ በከተማችን በየተቋማቱ ያለውን የሙያ ፍላጎትና ወቅታዊ የሆኑ ክፍት መደቦችን መረጃ አደራጅቶ የመያዝ ክፍተት ይስተዋላል። ይህ ደግሞ የሰው ሀይል ልማቱን በሚፈለገው አቅጣጫ ለመምራት እና በስልጠና እውቀትና ክህሎቱን አዳብሮ የሚመጣውን የሰው ሀይል ያለምንም ውጣ ውረድና ቅሬታ ምደባ የመስጠት ክፍተትን ፈጥሯል። ከዚህ ጋር ተያይዞ የሰለጠነ የሰው ሀይል ብክነት ሊፈጠር እንሚችል ግልጽ ነው። ይህ ደግሞ እንደኛ በፍጥነት በማደግ ላይ ላለች ከተማ የእድገቷን ቀጣይነት ለማረጋገጥ የሚያስፈልገውን የሰለጠነ የሰው ሀይል ማጣት ቀላል ዋጋ አይደለም። በመሆኑም በረጅም ጊዜ ስልጠናና በሰው ሀይል በምደባ ላይ የሚታዩ ክፍተቶች በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አፈጻጸም ላይ ተጽእኖ እንደሚኖራቸው እሙን ነው።

የፖለቲካ አመራሩ ምደባ ከፖለቲካ ውግንናው በተጨማሪ ሙያዊ እውቀቱንና ክህሎቱን መሰረት ያደረገ መሆን ይገባዋል። በተለይ ሙያዊ እውቀትን በሚፈልጉ ዘርፎች አመራሩ

በባለሙያው እየተመራ እንደሆነ በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ የተጠናው ጥናት ያመላክታል። ስለሆነም ሙያ ነክ እውቀት የሚፈልጉ ተቋማት የሚመደበው አመራር በእውቀት ላይ የተመሰረተ ትግል እንዲያደርግና ፈጻሚውን በብቃት እንዲመራ ተዛማጅ የትምህርት ዝግጅትና እውቀት ያለው አመራር መመደብ ያስፈልጋል። ይህ ደግሞ ከተማዋ ያላትን ውስን ሀብት በብቃት እንድትጠቀም ከማድረግም በላይ ሰራተኛውን አሳምኖ በመምራት የተሻለ ውጤት ለማምጣት ይጠቅማል።

አመራሩ በተለያዩ ደረጃ ለሚገኙ አፈጻጸሞች ተገቢውን ውስጣዊና ውጫዊ (Intrinsic and Extrinsic) ማበረታቻ እየሰጠ መሄድ ይጠበቅበታል። ውስጣዊ ማበረታቻ ለሰራተኛው ትልቅ አቅም ሲሆን አፈጻጸሙን በየአለቱ እየተሻሻለ እንዲሄድ ያደርገዋል። አንድ ፈጻሚ የተሰጠውን ተልዕኮ በተሻለ ደረጃ ፈጽሞ ሲመጣ ጥሩ እንደሆነ ገልጾ ለቀጣይ ስራ ውስጡ እንዲነሳሳ ማድረግ አስፈላጊ ነው። ከዚህ በተጨማሪ በከተማችን የተዘረጋውን የምዘናና እውቅና ስርዓት በተሟላ ሁኔታ ተግባራዊ በማድረግ ሰራተኛውን በውጫዊ ማበረታቻ (Extrinsic Motivators) ጭምር ማበረታቻትና ተነሳሽነቱን ማጎልበት ያስፈልጋል።

የስነ ልቦና ተመራማሪዎች የሆኑት Maslow እና Herthberg አንድን ስራ ለመስራት አመራሩ በመጀመሪያ ደረጃ ማስቀደም የሚገባው ሰራተኛውን ማነሳሳት (Inspire) ማድረግና የውስጥ ተነሳሽነቱን ማቀጣጠል ሲሆን በሁለተኛ ደረጃ ደግሞ የተልዕኮውን ዓላማ በግልጽ መቅረጽ/ማስረጽ እንደሆነ ይገልጻሉ። በሦስተኛ ደረጃ የተቀረጸውን ዓላማ ለማሳካት ፈጻሚውን አካል ወደ ተግባራዊ እንቅስቃሴ ማስገባትና አፈጻጸሙን መከታተል እንደሚገባ የሚገልጹ ሲሆን በመጨረሻም የፈጻሚውን አካል የአፈጻጸም ውጤት መለካትና እውቅና መስጠት አስፈላጊ እንደሆነ ያስቀምጣሉ።



ምንጭ: የሥራ ተነሳሽነት ሞዴል (Motivational Model), Micheal Armstrong (2007)

ይህን የስራ ማነሳሳት ሞዴል ዑደታዊ ሂደት በመረዳት ቀጣይነት ባለው መልኩ መጠቀም የፈጸሚውን ተነሳሽነትና ብቃት የሚያዳብር በመሆኑ በየደረጃው ያለው አመራር ይህን ዑደታዊ ስርዓት ተከትሎ ተግባራዊ ማድረግ ይኖርበታል።

በሌላ በኩል ሰራተኛው በስራ አፈጻጸሙ የሚታዩበትን የአመለካከት፣ የክህሎትና የእውቀት ችግሮች እየፈታ መሄድ ይኖርበታል። ከዚህ በተጨማሪ ባለሙያው ሙያዊ ስነ-ምግባሩን ማክበርና ለሙያው ብቁ ሊያደርገው የሚችለውን እውቀትና ክህሎት ቀጣይነት ባለው መልኩ ማዳበር ይገባዋል። ሲቪል ሰርቪስ ሙያዊ አስተሳሰቡን (Professionalism) ማዳበርና ሙያው የሚጠይቀውን ቅድመ ሁኔታ በአመለካከት፣ በክህሎትና በእውቀት ማዳበር ከቻለ በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አፈጻጸም ላይ የሚታዩ ችግሮችን መቅረፍ ይችላል። ለዚህ ደግሞ ህዝባዊ ውግንናን በመያዝ የአገልጋይነት ስሜት በተሞላበት መንገድ መንቀሳቀስ ይገባዋል።

በከተማችን የሚገኘውን የሰው ሀይል ቁጥር ስንመለከት በ2006 ዓ.ም የሰው ሃይል መረጃ እንደሚያሳየው በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር በአጠቃላይ 78,682 የሲቪል ሰርቪስ ፈጻሚ እንደሚገኝ የሚያሳይ ሲሆን የትምህርት ዝግጅት ስብጥሩም 24,542 ከዲፕሎማ በታች፣ 26,806 ቴክኒክና ሙያ እና የቀድሞ ዲፕሎማ እንዲሁም 27,334 የመጀመርያ ዲግሪና ከዛ በላይ ያላቸው ናቸው። በአጠቃላይ በከተማችን ዲግሪና ከዲግሪ በላይ ያላቸው ፈጻሚዎች 34.74 በመቶ ሲሆን ዲፕሎማና ከዚያ በታች ያላቸው ፈጻሚዎች ደግሞ 65.26 በመቶ እንደሆኑ ማየት ይቻላል። ይህ የሚያሳየው የከተማውን የሰው ሀይል በቀጣይነት እያለሙ መሄድ የሚገባ መሆኑን እና ይህን ስናደርግ በአገልግሎት አሰጣጥ ላይ የሚታዩትን ከእውቀትና ክህሎት ማነስ የሚፈጠሩትን የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች አፈጻጸም ችግር መፍታት ይቻላል።

በአጠቃላይ በከተማችን ከሰው ሀይል ልማት ጋር የተያያዙ ችግሮችን ማለትም የረዥም ጊዜ ስልጠናን ከተቋም ተልዕኮ ጋር የማስተሳሰር ውስንነትን፣ ግልጽና ወቅታዊ የሆነ ክፍት የስራ መደብ መረጃን የማደራጀትና የሰለጠነውን የሰው ሀይል ወቅቱ የመመደብ ችግርን፣ አመራሩን በሰለጠነው የሙያ መስክ የመመደብ ችግርን፣ በሰራተኛው የሚታየውን የአገልጋይነት ስሜት መንደልና የሙያዊ ስነ-ምግባርን ያለማክበር ችግርን፣ ሰራተኛውን በማነሳሳት (Inspire) የማሰማራትና አፈጻጸሙን በመከታተል እውቅና የመስጠት ችግርን፣ የሰው ሀይል ልማት እቅድ ያለመኖር ችግርን ወዘተ.ን መፍታትና የከተማዋን እድገት እያረጋገጡ መሄድ ያስፈልጋል።

3.4. ምርጥ ተሞክሮ ቅመራና ማስፋት

ምርጥ ተሞክሮ ማለት አንድ ተግባር/ተልዕኮ በተግባር ተሞክሮ የላቀ ውጤት ማስገኘት የቻለና ተቀምሮ ወደ ሌሎች ተቀራራቢ ባህሪ ወዳላቸው ስራዎች/ተቋማት ሊሰፋ የሚችል አፈጻጸም ወይም የአሰራር ዘዴ ነው። ይህ አፈጻጸም ወይም አሰራር በአመለካከት፣ በእውቀት፣ በክህሎት፣ በአደረጃጀት፣ በአሰራርና በቴክኖሎጂ አጠቃቀም በተለያዩ የመንግስት ተቋማት ውስጥ በአንድ በተወሰነ ሁኔታ ላይ ይሰራበት የነበረና ምንም አይነት ተጨማሪ ሀብት መጠቀም ሳያስፈልግ በተመሳሳይ ወይም በተቀራራቢ ተቋማት በመውሰድ አላምዶ በመጠቀም ውጤትን ማምጣት የሚያስችል ነው። በከተማዎችን የሚቀመሩ ምርጥ ተሞክሮዎች በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ የተቀመጡ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን መሰረት ያደረጉና ከስታንዳርዶቹ አፈጻጸም አንጻር የላቀ ውጤት ያስመዘገቡ ሊሆን ይገባል።

ተሞክሮ ከስታንዳርዶቹ አንጻር ምርጥ መሆኑ ከተረጋገጠ መቀመርና መስፋት ይገባል። በከተማዎችን በየደረጃው በሚገኙ አስፈጻሚ አካላት ምርጥ ተሞክሮ እንዴት ተቀምሮ ይሰፋል የሚለው የግንዛቤ ልዩነት ይታያል። ይህን ልዩነት ለማጥበብና ወጥ የሆነ ምርጥ ተሞክሮ የመለያ ዘዴ፣ የመቀመሪያና የመስፈያ ሂደቶችን በግልጽ የሚያሳይ ማንዋል በከተማዎችን የተዘጋጀ ሲሆን ይህን ሰነድ በሚገባ አውቆ የማስፋት ስትራቴጂውን መተግበር ያስፈልጋል።

ሆኖም ግን የሲቪል ሰርቪስና የመልካም አስተዳደር የማስፋት ስትራቴጂን በእምነት ይዞ ተግባራዊ ከማድረግ አንፃር አሁንም ችግሮች ይታያሉ። አመራሩ ተሞክሮን የመለየት፣ የመቀመርና የማስፋት ስራን ልዩ ትኩረት ሰጥቶ በቂ ክትትልና ድጋፍ በማድረግ በኩልም ውስንነቶች አለባቸው። የተገኙ ምርጥ ተሞክሮዎችን ከነባራዊ ሁኔታዎች ጋር አጣጥሞ ከመጠቀም ይልቅ ተግዳሮቶችና አሉታዊ ዝንባሌዎች ዛሬም ይታያሉ። በማስፋት ረገድም ቢሆን በወረቀት ላይ ተፅዕኖ ተሞክሮዎችን ከማስቀመጥ ባሻገር ወደ ተግባር የማስገባቱ ሂደት ሰፊ ውስንነት አለበት። በአመለካከት ረገድ ራሱ አመራሩ በመልካም ተሞክሮ ላይ ያለው ቁርጠኝነት አናሳ መሆኑን በተለያዩ ጊዜያት በተከናወኑ ግምገማዊ ስልጠናዎች ላይ ሲነሳ የቆየ ቢሆንም እስካሁን ችግር ሆኖ ቀጥሏል።

በከተማዎችን በየደረጃው የሚገኘው አመራር ምርጥ ተሞክሮዎችን ቀምሮ የማስፋቱን ስራ ከማስፋት ስትራቴጂያችን ጋር አስተሳስሮ በትኩረት ሊፈፀመው የሚገባ አብይ ጉዳይ ነው። በቀጣይም አመራሩ በተለይ ከከተማዎችን ቁልፍ ችግሮች ስፋት አንፃር የተቀመሩ ተሞክሮዎች በቂ ባለመሆናቸውና ወጥነት የጎደላቸው በመሆኑ ማነቆ የሆኑ ችግሮችን ለይቶ ለውጤታማነቱ ትኩረት ሰጥቶ መረባረብ ይኖርበታል። ስለዚህ ያሉብንን የማስፈፀም አቅም ማነቆዎች

በውይይት፣ በስልጠና እና በዕለት ተዕለት ተግባር ውጤታማ ስራ በማከናወን የማሰፋት ስትራቴጂ ትግበራ የተሳካ እንዲሆን ሰፊ ጥረት ማድረግ ይጠበቅብናል።

3.5. የቅሬታና አቤቱታ አፈታት ስርዓት እና የአገልግሎት ስታንዳርድ

ቅሬታ አንድ ተገልጋይ በጠየቀው ወይም በተሰጠው አገልግሎት ላይ ባገኘው ምላሽ ወይም አገልግሎት አለመርካቱን የሚገልጽበት መንገድ ነው። ቅሬታ በዋናነት የሚመነጨው ከአመራሩና ፈፃሚው የአገልጋይነት ስሜት አለመኖር፣ የአሰራር ግልፅነት አለመዳበር፣ አድጎላዊ አሰራር በመፈፀም ወዘተ. ሲሆን ይህም አገልግሎት አሰጣጡ በተቀመጠው ስታንዳርድ መሰረት ተግባራዊ እንዳይሆን ከፍተኛ ጫና እየፈጠረ ይገኛል። በሌላ በኩል አንዳንድ ባለቤት የሌላቸው ስራዎች፣ የአገልግሎት ስታንዳርድ ያልተዘጋጀላቸው ተግባራት እንዲሁም ግልፅ የሆነ ደንብና መመሪያ የሌላቸው ስራዎች ለቅሬታ ምንጮች ሲሆኑ ይሰተዋላሉ። ከዚህ በተጨማሪ አንዳንድ ተገልጋዮች የማይገባቸውን ጥቅም ለማግኘት በሚያደርጉት ሙከራ ቅሬታዎች ሲነሱ ይስተዋላሉ።

በከተማችን የቅሬታና አቤቱታ አፈታት ስርዓት በመዘርጋትና የቅሬታና አቤቱታ ሰሚ ጽ/ቤቶችን በማደራጀት የተገልጋዮችን ቅሬታዎችና አቤቱታዎች በቅርበት በማዳመጥና የሚመለከታቸው የስራ ዘርፎች ጋር በመወያየት ምላሽ እየሰጡ ይገኛል። ይህ አደረጃጀት በመሬት ነክ ተቋማት፣ በከተማና በክ/ከተማ ደረጃ የተቋቋመ ሲሆን በሌሎች ሴክተሮች የሚታዩ ቅሬታዎችን የሚፈታ አደረጃጀት በከተማና በክ/ከተማ በተቋም ደረጃ እንዲሁም በወረዳ በቡድን ደረጃ በዋና ስራ አስፈጻሚው ስር ተደራጅቶ ይገኛል። የቅሬታና አቤቱታ አፈታት አሰራርና አደረጃጀት ከላይ በተገለጸው ደረጃ ቢኖርም ችግሩን ከመሰረቱ ሊፈታ በሚችል ቁመና ላይ የሚገኝ ነው ብሎ ማለት አይቻልም።

የቅሬታና አቤቱታ አፈታት ስርዓቱ አንድ ቅሬታ ከቀረበበት ጊዜ ጀምሮ ምላሽ እስከሚሰጥበት ድረስ ያለውን ተግባር የተቋማትን ባህሪ መሰረት በማድረግ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ ሊዘጋጅለት ይገባል። ከዚህ በተጨማሪ መመሪያና ደንብ ያልወጣላቸው፣ ስታንደርድ እና ባለቤት የሌላቸው ስራዎች ተለይተው በጥናት መስተካከል ይኖርባቸዋል። በአጠቃላይ አመራሩ የቅሬታ ምንጭ የሆኑትን ጉዳዮችን በመለየት የማድረቂያ ስትራቴጂ በመንደፍ ተግባራዊ ማድረግ ይገባዋል።

ማንኛውም ተገልጋይ በማንኛውም ተቋም አገልግሎት ጠይቆ በተቀመጠው ስታንደርድ አገልግሎት ማግኘት ካልቻለ ወደ ሚመለከተው አካል በመሄድ አገልግሎት የሰጠውን አመራርም ሆነ ፈጻሚ የመክሰስ መብት እንዳለው ደንብ ቁጥር 48/2004 ያስቀምጣል።

ስለሆነም የማንኛውም አገልግሎት ሰጪ ተቋም ይህንን ደንብ በመረዳትና ተገልጋዩን በማክበር ስራቸውን መሰረታዊ የስራ ሂደት ላይ በተቀመጡ ስታንዳርዶች መስራት ይገባቸዋል።

በደንብ ቁጥር 48/2004 እንደ ተቀመጠው ዘጠኝ ቀላል አስተዳደራዊ ጥፋቶች ተብለው ከተወሰዱት ውስጥ፤ ለመጀመሪያ ጊዜ የሚቀርቡ ቅሬታዎችንና አቤቱታዎችን በማጣራት አፋጣኝ ውሳኔ ወይም ምላሽ አለመስጠት፤ የስራ ሂደቱ ቅድመ ሁኔታዎች ለተገልጋዩ ግልፅ አለማድረግና ለሥራው አስፈላጊ የሆኑ ህጎችን፤ የሥራ መሳሪያዎችንና መረጃዎችን በአግባቡ አደራጅቶ አለመያዝ ይገኙበታል። ከዚህ በተጨማሪ ከባድ አስተዳደራዊ ጥፋቶች ተብለው ከተዘረዘሩ ሃያ ዘጠኝ ጉዳዮች ውስጥ ከአገልግሎት አሰጣጥ ጋር የተያያዙ፤ ጉዳዮችን ሆን ብሎ ማዘግየት ወይም ባለጉዳዮችን ማመላለስ ወይም ማጉላላት፤ ተገልጋዩን ህብረተሰብ ማመናጨቅ ወይም መሳደብና ተገቢውን አክብሮት አለመስጠት፤ ሰነድ ወይም ፋይል ሆንብሎ መደበቅ፤ አድልዎ ወይም ልዩነት መፈፀም፤ አገልግሎት በተቀመጠው ስታንዳርድ መሠረት አለመፈፀም ተካተዋል። ስለሆነም አንድ አመራር ወይም ፈፃሚ ከላይ የተገለፁ ጥፋቶች በተገልጋዩ ላይ ቢያደርስ ቀላል ወይም ከባድ አስተዳደራዊ ጥፋቶች እንዳጠፋ በመቁጠር በጥፋቱ መሰረት እንደሚቀጣ ደንቡ ያስቀምጣል።

ይሁን እንጂ አመራሩና ፈፃሚው የሚሰጠውን አገልግሎት በስታንዳርድ መሰረት ባለመስጠቱ እንደሚጠየቅ እና ተገልጋዩም ህብረተሰብ አገልግሎት በስታንደርድ መሰረት አገልግሎት ካላገኘ መጠየቅና መክሰስ መብቱ እንደሆነ የሚያውቅበት አሰራር አልጎለበት ይህ የሚያሳየው የተጠያቂነት ደንብ ቁጥር 48/2004 በማስገንዘብ ረገድ የተሰራው ስራ አነስተኛ መሆኑ ነው። ስለሆነም ይህንን ደንብ ለአመራሩ፤ ለስራተኛው ብሎም ለተገልጋዩ ህብረተሰብ በሚደያ ሽፋን በመስጠት ግንዛቤ ማሳደግ ያስፈልጋል።

3.6. የዜጎች የስምምነት ቻርተርና የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ

የዜጎች ስምምነት ቻርተር አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ግልፅነት፤ ተጠያቂነትና ፈጣን ምላሽ ለመስጠት የሚያስችል የአሰራር ስርዓት እንዲያሰፍኑ በማድረግ በተገልጋዩ ህብረተሰብ እና በመንግስት አገልግሎት ሰጪ ተቋማት መካከል ስራን መሰረት ያደረገ ጤናማና መተማመን ላይ የተመሰረተ ግንኙነት እንዲኖር የሚያስችል የአሰራር ስርዓት ነው። በተጨማሪም አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ስለሚሰጡት አገልግሎት ለህዝብ ቃል የሚገቡበት ስርዓት ሲሆን በገቡት ቃል መሰረት አገልግሎት ካልሰጡ ደግሞ የሚጠየቁበት አሰራር ነው።

ቻርተሩ በተጨማሪም ከአገልግሎት ሰጪ ተቋማት የሚያገኙትን አገልግሎት፤ የተጠቃሚው መብትና ግዴታ በግልፅ የሚያሳይ ሲሆን ህዝቡ ይህንን መሰረት በማድረግ የተቋማት

የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች አፈፃፀምን በመመዘን የተሻለ አፈፃፀም ያላቸውን እውቅና ለመስጠትና ለማበረታታት ድክመት ያለባቸውን ደግሞ ለመታገልና ለማረም እድል ይፈጥርለታል። አገልግሎት ሰጪ ተቋማትም የገቡትን ቃል ከግብ ለማድረስ እና የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን ጠብቆ ህዝቡን ለማገልገል በሚያደርጉት እንቅስቃሴ የተሻለ የሥራ አፈፃፀም ውጤት እንዲኖራቸው እገዛ ያደርጋል።

የዜጎች ስምምነት ቻርተር በከተማችን የግልፅነትና ተጠያቂነትን በማስፈን የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባርን ለመታገልና ለማስተካከል የሚያበረክተው አስተዋጽኦ ቀላል አይደለም። ይህ የሚሆነው ደግሞ ዜጎች ቻርተሩን በሚገባ አውቀውና ተረድተው ለመብታቸው ትግል ማድረግ ሲችሉ ብቻ ነው። በመሆኑም ሁሉም የህብረተሰብ ክፍሎች ያላቸውን ግንዛቤ ከፍ በማድረግ በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንደርድ መሰረት አገልግሎት የማይሰጡ ተቋማትና ሰራተኞችን ሊጠይቁና ይመለከተኛል ብለው ትግል እንዲያደርጉ ምቹ ሁኔታዎችን መፍጠር ይገባል።

በመሆኑም በከተማችን በየደረጃው በሚገኙ ተቋማት በዜጎች የስምምነት ቻርተር ላይ የሚታዩ ክፍተቶችን ማስተካከል ያስፈልጋል። የዜጎች የስምምነት ቻርተር ያላዘጋጁ ተቋማት ሰነዱን በማዘጋጀት ከህዝቡ/ከባለድርሻ አካላት ጋር በመፈራረም ወደ ተግባር መግባት ይገባቸዋል። ህብረተሰቡ በሰነዱ ላይ ያለውን ግንዛቤ ለማሳደግ የኮሙኒኬሽን ስትራቴጂ በመንደፍ ቀጣይነት ያለው ስራ ሊሰራ ይገባዋል። ይህን አሰራር በተሟላ መልኩ በህዝቡ ውስጥ ማስረጽ ከተቻለ በከተማችን የግልፅነትና ተጠያቂነት አሰራር ለመፍጠር ምቹ ሁኔታን ማመቻቸት ይቻላል። በዚህ አሰራር ህዝቡ በአንድ በኩል የመንግስት አገልግሎት ሰጪ ተቋማት፣ አመራሩና ፈጻሚው የሚሰጧቸው አገልግሎቶች ስታንዳርዳቸውን ካልጠበቁ ለምን ብለው የሚጠይቅበት ሁኔታን የሚያጎለብት ሲሆን በሌላ መልኩ ደግሞ የማይገባ አገልግሎት ለማግኘት የሚሞክረውን እና በድፍኑ የሚያማርረውን ተገልጋይ ለማረም አቅም ይፈጥራል። ስለዚህ ይህ አሰራር ከመንግስት ተቋማት ባሻገር በህዝቡ ውስጥ ያለውን የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር ለመታገል እና የግልፅነትና የተጠያቂነት አሰራርን ለማጎልበት ከፍተኛ አስተዋጽኦ ያደረገታል። በመሆኑም በየደረጃው ያለው አመራር ከዚህ አንጻር ተቋሙን በመፈተሽ በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች አፈጻጸም ላይ የሚታዩ ችግሮችን ህዝቡን በማሳተፍ መፍታት እና መልካም አስተዳደርን በተቋሙና በከተማችን ማስፈን ይገባዋል።

3.7. ኪራይ ሰብሳቢነት

ኪራይ ሰብሳቢነት በራስ ጥረት የሚፈልጉትን አገልግሎትና ምርት በቀጥታ ከማግኘት ይልቅ ቀጥተኛ ባልሆነ መንገድ የሚገኝ ያልተገባ ጥቅም ነው። ኪራይ ሰብሳቢነት በተግባር ብቻ የሚገለጽ ሳይሆን በአመለካከትም የሚገለጽ ድርጊት ሲሆን አመለካከቱ የተመቻቸ ሁኔታን ሲያገኝ ወደ ድርጊት የሚለመጥ ነው።

የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር ለአንድ ሀገር ኢኮኖሚያዊ፣ ፖለቲካዊና ማህበራዊ እድገት ጠንቅ ከሆኑት ጉዳዮች አንዱና ዋናው ነው። ከዚህም ጋር ተያይዞ በከተማችን የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባርን ለማጥፋት የተለያዩ አደረጃጀቶችን በመፍጠር፣ በክትትልና ግምገማ፣ በንቅናቄ መድረኮችና በተለያዩ አግባብ የሚደረጉ ትግሎች ለማድረግ ጥረት እየተደረገ ሲሆን በየጊዜው አይነቱን፣ ባህሪውንና ይዘቱን በመቀያየር የከተማችን ተግዳሮት እየሆነ ይገኛል።

እየተተገበሩ ያሉትን አደረጃጀቶችና አሰራሮች በየጊዜው እተፈተሹ ያለባቸውን ክፍተት በወቅቱ እየተስተካከሉ እንዲሄዱ ባለመደረጉ ኪራይ ሰብሳቢዎች ያሉትን ክፍተቶች በመጠቀም በሃገርና በህዝብ ላይ ከፍተኛ ጉዳት ሲያደርሱ ይስተዋላል። ከዚህም ሌላ ለኪራይ ሰብሳቢነት ምንጭ የሆኑ ጉዳዮችን በጥናት በመለየትና የማክሰሚያ ስትራቴጂ በማዘጋጀት ወደ ተግባር በመግባት ረገድ ክፍተት እንዳለም ማየት ይቻላል።

የኪራይ ሰብሳቢነት መነሻ ሁለት ሲሆን አንደኛው መነሻ ህገወጥ አገልግሎት በህገወጥ መንገድ ለማግኘት ከመፈለግ የሚመነጭ ሲሆን ሁለተኛው መነሻ ደግሞ ህጋዊ አገልግሎቶች በጥገኛ ፍላጎት ምክንያት በፍጥነትና በትጋት መፈጸም ባለመቻላችን የሚመጣ ነው። በመዋቅራችን ውስጥም ሆነ ከመዋቅራችን ውጭ የሚገኘው ህገወጥ ፍላጎቱን በህገ-ወጥ መንገድ ለማሳካት ሲንቀሳቀስ የማስተማር፣ የመቆጣጠርና እርምጃ የመውሰድ እንዲሁም የአመለካከት ለውጥ የማምጣት ኃላፊነት የአመራሩ ነው። ከፍተኛ አመራሩ የተደራጀ ትግል በመጀመርና ቁጥጥሩን በማጥበቅ አደጋውን የመድፈቅ ኃላፊነቱን በብቃት ባለመወጣቱ ችግሩ ሊደፈቅ አልቻለም። ይህን ችግር በቁርጠኝነትና በማያቋርጥ ተከታታይ ትግል ካልፈታን ህዝባችንን ፍትሃዊ ተጠቃሚነትን ማረጋገጥ ካለመቻላችንም ባሻገር ልማታችን አደጋ ላይ ይወድቃል።

በአመራሩ በኩል ኪራይ ሰብሳቢነት የስርዓቱ አደጋ መሆኑን በመረዳት ትግሉን በእምነትና በጽናት ከመምራት አንጻር ውስንነቶች ይታያሉ። በኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር ላይ ተሳትፈው በሚገኙ አካላት ላይ ሌሎችን ሊያስተምር በሚችል መልኩ ተገቢ የሆነ እርምጃ ከመውሰድ አንጻርም ክፍተቶች ይስተዋላሉ። በተጨማሪም አገልግሎቶች

በተቀመጠው ስታንዳርድ መሰረት ለህብረተሰቡ እየተሰጡ መሆናቸውን የማረጋገጥ፤ ካልተሰጡም ምክንያቱን በመለየትና ተጠያቂ ሊሆን የሚገባው አካልን ተጠያቂ የማድረግ እና ክፍተቶች በመለየት የመፍትሄ እርምጃ በመውሰድ ረገድ አሁንም ብዙ መስራት የሚጠበቅብን እንደሆነ ማየት ይቻላል። ህብረተሰቡ ከአገልግሎት አሰጣጥ ጋር በተያያዘ የሚያነሳቸውን ቅሬታዎች በወቅቱ ምላሽ ስለማይሰጣቸው ዛሬ በከተማችን አንዱ የመልካም አስተዳደር እጦት መገለጫ ሆኖ ሲጠቀስ ይስተዋላል። ፈጻሚው የባለጉዳዮችን ፋይል የመደበቅ፣ ተገቢውን መረጃ ባለመስጠት፣ ከስራ ሰዓት ውጪ በመቅጠር በጥቅም ሲደራደር ደንበኞችን የማመናጨቅና የመሳሰሉትን ተግባራት ሲያከናውን አስፈላጊው እርምጃ በወቅቱ ባለመወሰዱ ችግሩ እየተባባሰ መጥቷል። እንዲሁም እርስ በእርስ የመተጋገል ባህል በሚፈለገው ፍጥነት ባለመፋፋሙ ችግሩ ከጊዜ ወደጊዜ እየከፋ እንዲሄድ አድርጎታል። በመሆኑም አመራሩ አገልግሎቶችን በስታንዳርዱ መስጠትን እና ቅሬታዎችን በየወቅቱ መፍታት መልካም አስተዳደርን ለማስፈን የሚደረገውን ጥረት ማሳኪያ መንገድ መሆኑን በመረዳት በዚህ ላይ ማተኮር ይጠበቅበታል።

ፈጻሚው መመሪያና ደንብን አክብሮ አገልግሎት ከመስጠት ይልቅ የግል ጥቅምን ከአገርና ከወገን ጥቅም በማስቀደም በዚህ ተግባር ሲሳተፍ ይታያል። አገልግሎቶችን በተቀመጠው ስታንዳርድ መሰረት ከመስጠት ይልቅ ሰበቦችን እየደረደሩ ማንተትና በዚህም ጥቅም ለማግኘት ሙከራ ያደርጋል። በተመሳሳይ ህብረተሰቡ ዘንድ መብትና ግዴታውን በመረዳት አገልግሎቶችን ለማግኘት ከመሞከር ይልቅ በአቋራጭ ተጠቃሚ ለመሆን የሚሞክር ሲሆን በዚህም በዜጎች ስምምነት ሰነድ ላይ በተቀመጠው ስታንዳርድ መሰረት አገልግሎቶችን መጠየቅ ሲገባው የተቀመጡትን ስታንዳርዶች ካለመገንዘብ ለእንግልት ሲዳረግ ይስተዋላል።

በመሆኑም ህብረተሰቡ ስለ ኪራይ ሰባሳቢነት አስከፊነት ያለውን ግንዛቤ ማሳደግ፣ የቅሬታ አፈታት ስርዓትን ሙሉ በሙሉ ጥቅም ላይ ማዋልና የኪራይ ሰባሳቢነት ምንጭ የሆኑ ጉዳዮችን በጥናት በመለየት የማክሰሚያ ስትራቴጂ ነድፎ በቁርጠኝነት ወደተግባር መግባት ጊዜ የማይሰጠው ጉዳይ ሊሆን ይገባል።

3.8. የክትትልና ድጋፍ፣ የምዘናና እውቅና ስርዓት እና የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ

የምዘናና የእውቅና አሰጣጥ ስርዓት የአንድ ተቋምን/ ቡድንን/ ግለሰብ ወዘተ. አፈጻጸም ቅልጥፍናና ውጤታማነት (Efficiency and Effectiveness) በመለካት ለተሻለው አፈጻጸም እውቅና የሚሰጥበት፣ ድክመት ላለበት ደግሞ ድጋፍ የሚደረግበት አሰራር የሚፈጥር በመሆኑ በተመዛኛ አካላት መካከል መልካም የውድድር መንፈስን የሚፈጥሩ ከመሆኑም በተጨማሪ

የውጤታማነትን ቀጣይነት ሊያረጋግጥ የሚችል መሳሪያ ነው። በመሆኑም በከተማችን የምዘናና እውቅና ስርዓቱ ከጊዜ ወደ ጊዜ ከነውስንነቱም ቢሆን እየተጠናከረ እንዲሄድ ለማድረግ ጥረት እየተደረገ ይገኛል። ባሳለፍነው በጀት አመትም ከተቋማት እስከ ግለሰብ ለመመዘንና እውቅና ለመስጠት የተደረገው ጥረት የተሻለ ሲሆን ከስኮርካርድ ጋር እንዲተሳሰር ለማድረግ ተሞክሯል። ከዚህ በተጨማሪ ከዚህ ቀደም ከባድ ተግዳሮት የነበረበትን የግለሰብ ምዘናን ከነውስንነቱም ቢሆን ተግባራዊ ለማድረግ ጥረት ተደርጓል። ይህ በእንዲ እንዳለ የምዘናና እውቅና ስራችን ጅምርና ክፍተቶች የሚታይበት ነው።

የከተማችን የምዘና ስራን ከስኮርካርድ ጋር እንዲተሳሰር ለማድረግ የሚደረገው ጥረት አበረታች ሲሆን ይህ ስኮርካርድ ግን በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ከተቀመጡ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች (ጊዜ፣መጠን፣ጥራት፣ወጪ ወዘተ.) ጋር የተሳሰረ ነው ብሎ መውሰድ አይቻልም። የዚህ ችግር መነሻ በአንድ በኩል የከተማችን የተቋማት አደረጃጀቶች ከከተማው የእድገትና ትራንስፎርሜሽን ዕቅድ ጋር በተሟላ መልኩ ያልተሳሰሩና የመነጨ ባለመሆናቸው ሲሆን በሌላ በኩል ደግሞ በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ የተጠኑ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ጊዜ ላይ ያተኮሩና ሌሎቹን የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ባካተተ መልኩ የተዘጋጁ ባለመሆኑ ነው።

በመሆኑም የከተማችን የምዘናና እውቅና ስርዓት ውጤታማ እንዲሆንና በከተማችን የሚታየውን የመልካም አስተዳደርና የአገልግሎት አሰጣጥ ችግሮች ከመሰረቱ ለመፍታት አጋዥ የትግል መሳሪያ ሆኖ እንዲያገለግል በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ከተቀመጡ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ጋር መተሳሰር ይገባል። የምዘና ስርዓቱ በዋናነት ከከተማችን ስትራቴጂ ከሚመነጨው ስኮርካርድ ጋር መተሳሰሩ ትክክለኛ ሲሆን አሁን የሚኖረው ቀሪ የቤት ስራ በስኮርካርዱ ላይ የተቀመጡ የአፈጻጸም መለኪያዎች /Performance Indicators/ በBPR ከተቀመጡ የአገልግሎት አስታንዳርዶች ጋር ማስተሳሰር ነው። ይህን ስናደርግ የምዘና ስራችን ስትራቴጂና ኦፕሬሽንን (በስትራቴጂያዊ የአፈጻጸም መለኪያዎችና በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች አማካኝነት) ያካተተና ያስተሳሰረ በመሆኑ የሁለቱንም የለውጥ መሳሪያዎች (BPR እና BSC) ቀጣይነትና ውጤታማነት በማረጋገጥ የከተማችንን የልማት፣ የመልካም አስተዳደርና አገልግሎት አሰጣጥ ክፍተቶችን በመሙላት የላቀ አፈጻጸም እንዲኖረው ያደርጋል።

ከዚህ በተጨማሪ የምዘና ስርዓቱን ውጤታማነት ለማረጋገጥ ከክትትልና ድጋፍ ስርዓቱ ጋር ማስተሳሰር ያስፈልጋል። የክትትልና ድጋፍ ስርዓቱ በዋናነት በስትራቴጂያዊ መለኪያዎች አማካኝነት የአገልግሎት ስታንዳርዶችን መሰረት ማድረግ ይኖርበታል። የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች አፈጻጸም በጊዜ፣ በመጠን፣ በጥራት፣ በወጪና በእርካታ ሲሻሻል

የስትራቴጂያዊ መለኪያዎች አፈጻጸም አብሮ እድገት እያሳየ ይሄ ደግሞ ለስትራቴጂያዊ ግቦች (በእድገትና ትራንስፎርሜሽን ዕቅድ ለተቀመጡ ግቦች) ስኬት መሰረት ነው። እነዚህ ስትራቴጂያዊ ግቦች ደግሞ ሲሳኩ ለአምስት አመት የተነደፉ የከተማዋ የእድገትና ትራንስፎርሜሽን ግቦችና ዓላማዎች ተሳኩ ማለት ይሆናል። በመሆኑም የከተማችን ክትትልና ድጋፍ ስትራቴጂያዊ መለኪያዎችን መሰረት ያደረገ፣ ሦስቱን የክትትልና ድጋፍ መስተጋብሮችን ያዋገደና የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን ያማከለ ሊሆን ይገባል።

በአጠቃላይ የክትትልና ድጋፍ ስራችን የአፈጻጸም መሻሻሎች /Performance progress/ ላይ ያተኮረ ሊሆን ይገባል። ለምሳሌ በመጀመሪያው ሩብ አመት የነበረው የአገልግሎት ስታንዳርድ አፈጻጸም በጊዜ፣ በመጠን ፣ በጥራት፣ በወጪ በሚቀጥለው ሩብ አመት ምን መሻሻል አሳየ የሚለው መዳሰስ ይኖርበታል። ይህ ደግሞ ሊሆን የሚችለው የምዘና ስራችን የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶችን ማዕከል በማድረግ የምንመዝንበት ስርዓት መዘርጋት ሲቻል ነው።

ስለዚህ በከተማችን ከዚህ ጋር ተያይዞ በአመራሩና በፈጻሚው የሚታየውን የአቅም ውስንነት በመፍታ፣ የምዘናና የእውቅና ስርዓቱን እንዲሁም የክትትልና ድጋፍ አሰራሩን የስትራቴጂ አፈጻጸም ደረጃና የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች ላይ የሚያተኩር በማድረግ፣ በዚህ ስራ ላይ የባለድርሻ አካላትን ተሳትፎ በማጎልበት እንዲሁም አሰራሩን ከአውቶሜሽን ስርዓቱ ጋር በማስተሳሰርና ስታንዳርዳይዝድ በማድረግ ለከተማችን የመልካም አስተዳደርና የአገልግሎት አሰጣጥ ችግር ምንጭ የሆነውን የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አፈጻጸም ችግር መፍታት ያስፈልጋል።

ማጠቃለያ

የአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር ባለፉት አመታት በከተማችን የለውጥ መሳሪያዎችን ተግባራዊ በማድረግ አበረታች የልማትና የመልካም አስተዳደር ውጤቶች አግኝቷል። ከኢኮኖሚና ማህበራዊ ልማት አንጻር የመንገድ ግንባታ፣ የቤቶች ልማት፣ የጤና ጣቢያዎች ግንባታና አገልግሎት፣ የትምህርት ዘርፍ ልማት ወዘተ. ተጠቃሽ ሲሆኑ ከአገልግሎት አሰጣጥ አንጻር ደግሞ የወሳኝ ኩነቶችና የውልና ክብር ማስረጃ አገልግሎት ወዘተ.ን መጥቀስ ይቻላል። በሌላ ጎኑ በመልካም አስተዳደርና የአገልግሎት አሰጣጥ ስራው ላይ ክፍተቶች እንዳሉ ህዝቡ በተለያዩ ጊዜያት እየገለጸ ይገኛል። በከተማችን የሚሰጡ አገልግሎቶች አሁን ከደረሰንበት የእድገት ደረጃና ከህዝቡ አዳጊ ፍላጎት አንጻር ብዙ መስራት የሚጠይቅ እንደሆነ ይታያል። ለዚህ ውጤት መጓደል ዋነኛው መንስኤ ከሰው ሀይል አመለካከት፣ እውቀትና ክህሎት ጋር የተያያዘ ሲሆን አሰራርና አደረጃጀትም ተጠቃሾች ናቸው።

በከተማችን ከሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ ጋር በመተባበር በተመረጡ ዘርፎች ላይ ጥናት ተደርጓል። የጥናቱ ግኝቶች የሚያሳዩት በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ አተገባበር ላይ ውስንነቶች እንዳሉ፣ የግልጽነትና ተጠያቂነት ስርዓቱ በተሟላ መልኩ ተግባራዊ እየተደረገ ያለመሆኑ፣ የኪራይ ሰብሳቢነት አመለካከትና ተግባር የሚታይ መሆኑ፣ ባለጉዳይን የማጉላላት ሁኔታዎች እንዳሉ፣ ምርጥ ተሞክሮ ቀምሮ የማስፋቱ ስራ ላይ የግንዛቤና የአፈጻጸም ችግሮች እንዳሉ፣ የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን አጠቃቀማችን የተሟላ ያለመሆኑ፣ በፈጻሚውና በአመራሩ የብቃት ማነስ የሚታይ መሆኑ፣ ሙያ ነክ በሆኑ ተቋማት አመራሩ በፈጻሚው እየተመራ መሆኑ (አብዛኛው አመራር የዘርፉ እውቀት ሳይኖረው በኮሚትመንት ብቻ የሚመደብ መሆኑ)፣ ስትራቴጂያዊ አመራር ከመስጠት ይልቅ የለት ተለት ስራ ላይ ትኩረት የሚደረግ መሆኑ (Focusing on operation than the strategy)፣ አብዛኛው ተገልጋይ የአገልግሎት ስታንዳርዶችን የማያውቅ መሆኑ፣ የማይገባውን አገልግሎት ለመውሰድ የሚፈልግ ተገልጋይ መኖሩ ወዘተ. ተጠቃሾች ናቸው።

አስተዳደሩ በጥናቱ የተለዩ ችግሮችን ለመፍታት ዝርዝር መፍትሔዎችን የሚያሳይ ሰነድ እና የማስተግበሪያ ዕቅድ እንዲዘጋጅ አድርጓል። በዚህም በአመራሩና በፈጻሚው የሚታዩ የአመለካከት፣ የክህሎት፣ የእውቀትና የስነ-ምግባር ችግሮችን፣ በአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች የሚታዩ ውስንነቶችን፣ በአሰራር፣ በአደረጃጀትና በቴክኖሎጂ መፈታት የሚገባቸውን ጉዳዮች በመለየት የመፍትሔ እርምጃዎችን አመላክቷል። በመሆኑም በየደረጃው የሚገኘው የአስተዳደሩ መዋቅር ባለድርሻ አካላትንና ህዝቡን በማሳተፍ ችግሮቹን ከመሰረቱ መፍታትና የከተማችንን ህዳሴ ማረጋገጥ ይገባዋል።

አባሪ ሀ

ከትምህርት ሚኒስቴር በBSC አውቶሜሽን ላይ የተገኘ ልምድ

በአገራችን የባላንስድ ስኮላርሽፕ ስርዓትን ተግባራዊ ካደረጉ ተቋማት አንዱ የትምህርት ሚኒስቴር መሆኑ ይታወቃል። ሚኒስትር መስሪያ ቤቱ የስትራቴጂውን አፈጻጸም ለመመዘን እና ግልጽነትና ተጠያቂነትን በዘርፉ ለማስፈን የBSC አውቶሜሽን ስርዓትን ተግባራዊ አድርጓል። በመሆኑም ሚኒስቴሩ የውስጥ አቅሙን በመጠቀም (በዩኒቨርሲቲ የሚገኙ የICT የትምህርት ክፍሎችን ጨምሮ) ያዘጋጀው የBSC አውቶሜሽን አሰራር ላይ የተደረገው ምልክታ እንደሚከተለው ቀርቧል።

1. የአውቶሜሽን ስርዓቱ ጥንካሬዎች

- ❖ የአውቶሜሽን ስርዓቱ Web-Based መሆኑ መረጃን በሁሉም አካላት በቀላሉ ለመዳሰስ (Assess) ለማድረግ አስችሏል፤
- ❖ የተቋሙን ራዕይ፣ ተልዕኮና እሴቶችን በድህረ-ገጹ ላይ የያዘ በመሆኑ በየደረጃው የሚገኙ አካላት የተቋሙን ራዕይ አውቀውና እሴቶችን ተላብሰው መስራት እንዲችሉ ምቹ ሁኔታን ፈጥሯል፤
- ❖ የስኮላርሽፕ ሙሉ ማዕቀፍ ያካተተ በመሆኑ የተቋሙ ስትራቴጂያዊ የትኩረት መሰረቶች፣ የእይታ መስኮች (መነጽሮች)፣ መለኪያዎች፣ የአፈጻጸም መነሻና ዲላማዎች፣ የማስፈጸሚያ እርምጃዎችን (Initiatives) እንዲይዝ ተደርጎ የተዘጋጀ መሆኑ፤
- ❖ በመነሻና በዲላማ (Baseline and Target) መካከል ያለውን የአፈጻጸም ደረጃ (Performance threshold) በቀለማት (ሰማያዊ፣ አረንጓዴ፣ ቢጫና ቀይ) ለይቶ የሚያስቀምጥ መሆኑ እና ይህም የበላይ አመራሩ ክትትልና ድጋፍ የሚያደርግበትን የስራ ክፍል/ አይነት እንዲለይ የሚረዳ መሆኑ፤
- ❖ ስትራቴጂያዊ ግቦችና መለኪያዎችን ለማሳካት የሚከናወኑ ተግባራትን መመዘገብና አፈጻጸማቸውን ከአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች (ጊዜ፣ መጠን፣ ጥራት፣ ወጪ) አንጻር የሚመዘን መሆኑ፤
- ❖ የዝርዝር ተግባራትና የስትራቴጂያዊ ግቦችና መለኪያዎች አፈጻጸምን በተፈለገው ጊዜ ሪፖርት ማውጣት (ማቅረብ የሚችል) መሆኑ፤
- ❖ የስትራቴጂ አመራር ስርዓት ያለው መሆኑ (ለምሳሌ፡ የአውቶሜሽን ስርዓቱ በየደረጃው የሚገኙ አመራሮች እንደ ኃላፊነት ደረጃቸው የሚያዩትና የማያዩት፣ ሊያስተካክሉ የሚችሉትና የማይችሉት ወዘተ. አሰራርን የያዘ መሆኑ)፤
- ❖ ስትራቴጂን ከላይኛው የስራ ክፍል ወደ ታችኛው የስራ ክፍል አስተሳሰብ የሚያወርድ መሆኑ (Cascading) እንዲሁም የአፈጻጸም ሪፖርቶችን ከታች ወደ ላይ ጠምሮ ማቅረብ መቻሉ፤
- ❖ ደራሽ ስራዎችን መመዘገብና ሪፖርት ማድረግ የሚችል መሆኑ፤
- ❖ የአፈጻጸም ምዘናን ከስትራቴጂ ጋር ማስተሳሰር መቻሉና ተልዕኮ ተኮር መሆኑ፤

- ❖ ከተጨማሪ ተግባራት በተጨማሪ አመለካከትና ስነ-ምግባርን እንዲለካ ተደርጎ የተዘጋጀ መሆኑ፤

2. የአውቶሜሽን ስርዓቱ ክፍተቶች

- ❖ የአገልግሎት አሰጣጥ/ የዋና ዋና እና የዝርዝር ተግባራትን ስታንዳርድ (ጊዜ፣ መጠን፣ ጥራትና ወጪ) አፈጻጸም መነሻና ዲላማን (Baseline and Target) በባላንስድ ስኮርካርዱ ላይ ከተቀመጡ የአፈጻጸም መለኪያዎች መነሻዎችና ዲላማዎች ጋር አስተሳሰብ መመዘን ያለመቻሉ (የተግባራትን አፈጻጸም ከስትራቴጂያዊ መለኪያዎች አፈጻጸም ጋር ማስተሳሰብ ያለመቻሉ)፤
- ❖ የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርዶች (የተግባራት አፈጻጸም) በተለይም ጥራትና ወጪ መመዘን እንዳለባቸው ከማስቀመጥ ባለፈ እንዴት ይመዘናሉ የሚለውን የማይመልስ መሆኑ፤ ናቸው።

3. በትግበራ ወቅት የገጠመ ተግዳሮት

- ❖ የአመራሩ የቁርጠኝነት ማነስ፡- በየደረጃው የሚገኘው አመራር የአውቶሜሽን ስርዓቱን በተሟላ መልክ የስትራቴጂውን እቅድ (ግቦችና መለኪያዎችን) በወቅቱ የማያስገባ መሆኑና የአፈጻጸም ሪፖርቶችን በአዲሱ የአውቶሜሽን ስርዓት ስትራቴጂን ማዕከል አድርጎ ከማቅረብ ይልቅ በተለመደው የእቅድ ዝግጅትና የሪፖርት ስርዓት ውስጥ የመግባት ሁኔታዎች የሚታዩ መሆኑ እና ፈጻሚ ሰራተኛው አሰራሩን እንዲጠቀም የማብቃትና ግፊት የማድረግ ውሳኔንነት የሚታይበት መሆኑ።

አባሪ ለ

ከጉለሌ ክፍለ ከተማ የይዞታ አስተዳደር ጽ/ቤት የተገኘ ልምድ

በጉለሌ ክፍለ ከተማ አስተዳደር የመሬት ልማትና ማኔጅመንት ጽ/ቤት ሥር የሚገኘው የይዞታ አስተዳደርና የግንባታ ፈቃድ ጽ/ቤት ተገልጋይ ከሚበዛባቸው ተቋማት መካከል በግንባር ቀደምነት የሚጠቀስ ነው። በየዕለቱ ወደ ተቋሙ የሚመጡ ተገልጋዮች ቀልጣፋ፣ ፍትሐዊና ጥራት ያለው አገልግሎት ማግኘት ይሻሉ። የጉለሌ ክፍለ ከተማ የይዞታ አስተዳደርና የግንባታ ፈቃድ ጽ/ቤትም ይህንኑ በመረዳት የአገልግሎት አሰጣጡን ፍትሐዊነትና ግልጽነት ለማሳልበት የሚረዱ የተለያዩ የቴክኖሎጂ ውጤቶችን በመጠቀም ላይ ይገኛል።

ጽ/ቤቱ የሚጠቀማቸው የICT ቴክኖሎጂዎች፡-

- አንደኛ የተገልጋዮች የወረፋ ስርዓት ሲሆን ይህም ሁሉም ተገልጋይ ወደ ጽ/ቤቱ እንደመጣ የራሱን ወረፋ የሚወስድበትና ምን ያህል ተገልጋዮች ከሱ በፊት እንዳሉ የሚረዳበት፤ ተራው መድረስ አለመድረሱን በቀላሉ በስክሪን የሚከታተልበትና ጉዳዩ ለማን እንደተመራ የሚረዳበት ግልጽና ፍትሐዊ የደንበኞች አገልግሎት መኖሩን የሚያረጋግጥበት ነው።
- ሁለተኛ እያንዳንዱ ተገልጋይ በተሰጠው አገልግሎት ምን ያህል እንደረካ ቀደም ሲል ከተገለፀው ሲስተም ጋር የተያያዘ የተገልጋይ ዕርካታ ደረጃ መስጫ ማሸንን መጠቀማቸው ነው። ይህም ተገልጋዩ ያለምንም ድካም በቀላሉ የሚፈልገውን የእርካታ ደረጃ በመጫን ብቻ እርካታውን ለመግለጽ የሚያስችለው በመሆኑ ለተገልጋዩ ምቹ ነው። በመሆኑ ሁሉም ተገልጋይ በቀላሉ ስሜቱን እንዲገልጽ ከማስቻሉም ሌላ ተቋሙ አገልግሎት አሰጣጡን በየጊዜው እያሻሻለ እንዲሄድ ከፍተኛ አስተዋጽኦ እንዳለው ለመረዳት ይቻላል።