በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር
የከተማ ስራ አመራር ኢንስቲትዩት

መሠረታዊ ሥራ ሂደት ለውጥ/BPR/ እና
ሚዛናዊ የአፈፃፀም መለኪያ አመራር/BSC/ ስልጠና

ህዳር 2007 ዓ.ም

አዲስ አበባ

የስልጠናው ይዘት/በመጀመሪያው ክፍል/

- የስልጠና ዓላማ
- ከለውጥ በፊት የከተማው አስተዳደር ነባራዊ ሁኔታ
- የሲቪል ሰርቪስ መዋቅር ችግሮች
- የለውጥ ምንነት
- የመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ (BPR) ምንነት
- የመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ (BPR) ምሰሶዎች
- የመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ (BPR) ደረጃዎች

የስልጠናው ዓላማ

- በለውጥ መሣሪያዎች (BPR) እና (BSC) ምንነት፣ አስፈላጊነት፣ ጥናትና አተገባበር ላይ የሰልጣኞችን ግንዛቤ በማጠናከር በቀጣይ ሚናቸዉን በተሟላ ሁኔታ እንዲወጡ ለማገዝ፤
- የመሠረታዊ ሥራ ሂደት ለውጥ/BPR/ እና ሚዛናዊ የአፈፃፀም መለኪያ አመራር/BSC/ ከልማትና መልካም አስተዳደር አንፃር ያላቸው ጠቀሜታና ትግበራ ላይ አጠቃላይ የጋራ ግንዛቤ ለማስጨበጥ፣
- የለውጥ መሳሪያዎቹን ዙሪያ አመራሮችና ፈፃሚዎች ሚናቸውን በተገቢው በመገንዘብ ለተግባራዊነቱ እንዲረባረቡና ቀጣይነት ያለው ውጤት ማምጣት የሚያስችል ተግባር ማከናወን ለማስቻል ነው።

አገራዊ ሁኔታ

የሲቪል ሰርቪሲ ዋና ዋና ችግሮች/የለውጡ መነሻ ሁኔታዎች

በስራ ዘርፎች መካከል የነበረው ሂደት፡-

- ❖ ቅብብሎሽን ያበዛ፣
- ❖ ለተገልጋይ ዜጎች ፍላጎት ፈጣንና ወቅታዊ ምላሽ መስጠት ያላስቻለ፣
- ❖ ዕሴት የማይጨምርና ድካም የበዛበት፣
- ❖ ዓላማ ተኮር ወይም ተገልጋይ ተኮር ያልነበረ፣
  - ltgLUY mBT :WQÂ y¥Ys_½
  - ከአገልግሎት ተጠቃሚዎች ጋር ምክክር የማይደረግበት፣
  - y?ZB xgLUYnT xmlµkTÂ S»T ÃLÑbrbT½

የቀጠለ...

- የአመራርና ውሳኔ ሰጪነት ችግሮች የነበሩበት
- GL{ x\‰Rና t-ÃqEnT ÃLsfnbT½
- g!z@ y¸f° xs‰éC½ ytN²ዙ አደረጃጀቶች/መዋቅሮች መኖራቸው፣
- kW-@T YLQ bGB›èCÂ b:lT t:lT ጥቃቅን ጉዳዮች/ ተግባራት/ §Y Ãt÷r½
- tl¥+nT yl@ለW½
- bqEÂ ytà§ mr© xlmS-T½

የቀጠለ...

- QÊ¬ãC y¸StÂgÇbT SR›T xlmñR½
- x§Sf§g! q$__éC mB²T½
- bm¼b@èC mµkL QNJታዊ አሰራርÂ TBBR ¥nS½
- ከኢንፎርሜሽን ዘመን የስራ ፍልስፍና ጋር የማይጣጣምና ለብክነት የሚያጋልጥ፣
- የማስፈጸም አቅም ዉስንነት የሰው ኃይል (ከአመለካከት፤ ከክህሎትና ከግብዓት)፣ አደረጃጀት እና የአሰራር ስርዓት ጉድለቶች በዋናነት የሚጠቀሱ ናቸው።

በመዲናችን የነበረው ተጨባጭ ሁኔታ ሲታይ

- ድህነትና ስራ አጥነት መስፋፋት፣
- የመሰረተ ልማት አቅርቦት አለመስፋፋት፣
- የመኖሪያ ቤት እጥረት፣
- የትምህርትና ጤና ሽፋን ዝቅተኛ መሆን፣
- የመልካም አስተዳደር ዕጦት፣
- ግልጽነትና ተጠያቂነት ያለው አሰራር አለመኖር፣
- የማስፈጸም አቅም ውስንነት፣
- የአደረጃጀትና አሰራር ስርዓት ጉድለቶች፣
- የአካባቢ ብክለት መባባስና የተፈጥሮ ሃብት መራቆት፣

¾ሲቪል ሰርቪስ]ፎ`Uን ተግባራዊ የማድረግ ሂደት/¾}¨ሰÆ □እ`UÍ‹/

- ¾c=y=M c`y=e ThhÁ ýaÓ^U Sp[îና }Óv^© TÉ[Ó
- ¾S”Óef }sTƒ °pÉ ð×”“ ¨<Ö?ታ□T uJ’ S”ÑÉ KSðìU የሚያስችል }sT© ›pU SõÖ`።

ለምሳሌ፡-

1. ¾c¨< ሀብት ›e}ÇÅ` ThhÁ ”®<e –aÓ^U።
2. ¾›ÑMÓKAƒ ›c×Ø ThhÁ ”®<e –aÓ^U።
3. የንግድ ሪፎርም ፕሮግራም
4. የገቢ ሪፎርም እና
5. የስነ ምግባር ማሻሻያ

¾]ፎ`S< ›eፌLÑ>’ት:-

- ብቃት ያለው የሰው ሀብት ለመፍጠር
  - በእውቀት፣
  - በክህሎትና
  - በአስተሳሰብ የጠነከረ የሰው ኃይል ለመፍጠር፣
- የተስተካከለ አደረጃጀትና ግልፅ አሠራር በመፍጠርና በማጣመር የአገልግሎት አሰጣጥ ችግሮችን ለመፍታት መልካም አስተዳደር ለማስፈን ያስችላል፡፡
- ሲቪል ሰርቪሱን ብቃት ያለው አስፈፃሚ አካል እንዲሆን ለማስቻል፣

የቀጠለ

የማስፈጸም አቅሞች

- ብቃት ያለው የሰው ሀብት
- የተስተካከሉ አደረጃጀቶች
- ግልፅ አሠራሮች

➢ የማስፈጸም አቅሞችን (የሰው ሀብታችን፣ የተስተካከሉ አደረጃጀቶችና ግልፅ አሠራሮችን) በጥምረት መጠቀም አገልግሎት አሰጣጥ ለማሻሻልና መልካም አስተዳደር ለማስፈን ከፍተኛ ሚና ይጫወታል፡፡

- ለውጥ ምንድነው?

ለውጥ ምንድ ነው?

ለውጥ ማለት፡-

- እንደገና ማሰብ ነው፣
- ያለፈውን መተው፣
- አዲስ ውጤት፣ አዲስ ማንነት፣ ሌላ አዲስ ነገር መፍጠር ነው፣
- በፊት የነበረውን አስተሳሰብ በሌላ የተሻለ አስተሳሰብ መለወጥ ነው፣
- የመጠን ብቻ ሳይሆን በባህሪም ለውጥ ማምጣት ነው፣

የቀጠለ...

"Our current problems cannot be solved with the same level of thinking which created them."

Albert Einstein

The eagle has the longest life-span
among Birds

A Story of change

- If I had started with myself, may be then I would have succeeded in changing my family, the town, or even the state and who knows may be the world!

የለውጥ መንስኤዎች ምንድናቸው?

የለውጥ መንስኤዎች

የለውጥ መንስኤዎች/ የለውጥ ዋነኛ አነሳሽ ኃይሎች

- ❖ ደንበኛ ወይም ተገልጋይ
- ❖ ውድድር
- ❖ ለውጥ እራሱ

የለውጥ መንስኤዎች ...

1. ደንበኛ ወይም ተገልጋይ (Customer)

- የጅምላ አመራረት ስልት በዚህ ዘመን ካለው የደንበኛ ተለዋዋጭ ፍላጎት ጋር የሚጣጣም አይደለም።
- በአሁኑ ዘመን የአገልግሎት ሰጪነትና ተቀባይነት ግንኙነት በደንበኛው ቁጥጥር ሥር ነው።

ምክንያቱም፡-

- ደንበኛው በርካታ አማራጮች አሉት
- የኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ዕድገት መረጃን የማግኘት ዕድል አስፋፍቶታል፣
- ደንበኞች ፍላጎታቸውን እንዴት እንደሚያገኙ እና ምን ያህል ዋጋ ማውጣት እንዳለባቸው ያውቃሉ

የለውጥ መንስኤዎች ...

- በአሁን ዘመን የደንበኛን ፍላጎት መለየት እና ማወቅ አለብን፣
- ደንበኛ ቦታ ሆነን ማሰብ ይኖርብናል፣
- ደንበኞችንን አልፈን ማሰብ አለብን፣
- አሁን ዘመን ደንበኛ የሚፈልገው ጉልበታችንን፣ ልባችንን፣ አእምሮአችንን፣ እና አስተሳሰባችንን ጭምር ነው።

የለውጥ መንስኤዎች ...

2. ምህረት የለሽ ውድድር (*Fierce competition*)

በአሁን ዘመን የመወዳደሪያ ስትራቴጂ ዋጋ ብቻ ሳይሆን

- ዝቅተኛ ዋጋ
- ከፍተኛ ጥራት እና
- ቀልጣፋ አገልግሎት ከመስጠት ብቃት/አቅም ጋር ተሳስሯል።

የለውጥ መንስኤዎች ...

- ❖በአሁን ዘመን የሚፈለገው **HARD WORKER** አይደለም፣ አሁን የሚፈለገው **SMART WORKER** መሆን ነው።
- ❖በአሁን ዘመን የሚያስፈልገው ውጤት ማምጣት ነው።
- ❖የመወዳደሪያ አቅምን በማሳደግ ከፍተኛ ጥራት፣ ዝቅተኛ ዋጋ እና ቀልጣፋ ምርት እና አገልግሎት መስጠት ያስፈልጋል።
- ❖ <u>የመወዳደሪያ አቅም፡</u>
  - ❖ትምህርት እና የማምረቻ መሳሪያዎችን/ቴክኖሎጂ፣...

የለውጥ መንስኤዎች ...

3. የለውጥ ፍጥነትና ባህሪይ (Change)

- የለውጥ ሂደት የማያቋርጥ ነው፣
- ለውጥ በራሱ ቋሚ ክስተት ነው
- የለውጥ ፍጥነት ከጊዜ ወደ ጊዜ እየጨመረ የሚሄድ ነው
- በአዲሱ ዓለም ምንም የማይለወጥ ቋሚ ነገር የለም

እነዚህ ሶስቱ የለውጥ መንስኤዎች ምንም እንኳን ዘመኑ የወለዳቸው አዲስ ክስተቶች ባይሆኑም ይዘታቸውና ባህሪያቸው በየጊዜው ከተጨባጭ ሁኔታው ጋር የሚቀየርና ከቀድሞው የተለየ እንደሚሆን ልብ ሊባል ይገባል፡፡

የለውጥ መንስኤዎች ...

- “ Nothing is permanent except change.”

- “Change is a journey not a destination”

Heraclitus

የለውጥ መንስኤዎች ...

4. ሌሎች ተጨማሪ የለውጥ መንስኤዎች

❖ የተቋማት ወይም የድርጅቶች ውስጣዊ እና ውጫዊ ሁኔታዎች ወይም ጫናዎች፣

❖ የቴክኖሎጂ ሁኔታ፣

❖ ኢኮኖሚያዊ፣ ማህበራዊ፣ ፖለቲካዊና የህጋዊነት ሁኔታዎች።

ሌሎች የለውጥ መንስኤዎች...

1. የአሁን ዓለም ፈታኝ እውነታ

- የመንግሥታዊም ሆነ መንግሥታዊ ያልሆኑ ተቋማት ትንንሾቹም ሆኑ ግዙፎቹ ህልውናቸውን የሚፈታተኑ በርካታ አካባቢያን ሁኔታ ተጋርጦባቸዋል፡፡
- ፈተናው የመኖር ወይም የመክሰም፣ የስኬት ወይም የውድቀት ነው፡፡

ሌሎች የለውጥ መንስኤዎች...

ከነዚህ ተጨባጭ ሁኔታዎች ዋና ዋናዎቹ

- የማምረቻ ወይም አገልግሎት መስጫ ወጪ የመቀነስ
- ለተለዋዋጭ የደንበኞች ፍላጎት ፈጣን ምላሽ የመስጠት ብቃት
- አዳዲስ ለውጦችን ፈጥኖ ለመቀበልና አብሮ ለመራመድ የአሠራር ተለማጭነት ፍላጎት
- በአገልግሎትና ምርት ገበያ ተፈላጊ መሆን የሚያስችል የተወዳዳሪነት ብቃትን የሚጠይቁ ናቸው፡፡

የደንበኞች አገልግሎት ምንድን ነው?

ተቋማት ከተቋቋሙበት አላማ አኳያ

- ለትርፍ የተቋቋሙ ተቋማት (Profit Making Organizations) እና
- ትርፍን አላማ ያላደረጉ ተቋማት (Non-profit Making Organizations)

ይህንንም እውን ለማድረግ መሠረታዊ ከሆኑ ግብአቶች አንዱ

- የደንበኞች አገልግሎት ምንነትን በተመለከተ በቂ ግንዛቤ ማዳበር
- ደንበኛ ተኮር የሆነ አሠራር ሥርአትን መዘርጋትና
- ብቃት ያለው የደንበኞች አገልግሎት ግንዛቤን በተቋሙ መፍጠርና ተግባራዊ ማድረግ ነው፡፡

በመንግስት መስሪያ ቤቶች፡-

- አገልግሎት ሲባል የህብረተሰቡን ማህበራዊ ኢኮኖሚያዊና ፖለቲካዊ ፍላጐት ማሟላትና ደህንነቱን ለማረጋገጥ እንዲሁም የወጡ ህጐችን ደንቦችንና መመሪያዎችን ለማስፈፀም በመንግስት መ/ቤቶች የሚሰሩ ሥራዎችን ሁሉ ያጠቃልላል
- የአገልግሎት አሰጣጥ ማለት ከውጤት ጋር በተመጣጠነ ወጪ የአገልግሎት ተጠቃሚዎችን ፍላጐት ለማሟላት አገልግሎት ሰጪ መስሪያ ቤቶች ውስጥ የሚካሄዱትን ተግባራት በሥርዓት ማደራጀትን የሚመለከት ነው፡፡

በመንግስት መስሪያ ቤቶች...

- የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻል ማለት በአጭሩ የአገልግሎቶችን የወጪ ውጤታማነት፤ ሽፋንና ጠቀሜታ ማሳደግ ማለት ነው
- የደንበኛ አገልግሎት ማለት የባለጉዳዩን ወይም የተገልጋዩን መሠረታዊና ጥቃቅን ግልጋሎት የማርካት ሂደት እንደ ማለት ነው

ቀልጣፋ የአገልግሎት አሰጣጥ ስርዓት መዘርጋት ለልማትና ለመልካም አስተዳደር ግንባታ ያለው ፋይዳ

የአገልግሎት አሰጣጥ ችግር በዘላቂነት መቅረፍ የሚያስችል ሥር ነቀል የለውጥ መሳሪያ መፍጠር ሁለት ግቦች አሉት፡-

❖ ከአጭር ጊዜ አንፃር

- የዜጎችን የመገልገል መብት ማረጋገጥ፣ የተሻለ እና ዜጋው የሚረካበትን የአገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓት ማስፈን።

❖ ከረጅም ጊዜ አንፃር

- የልማት እና የመልካም አስተዳደር ግቦችን የማሳካት አላማ አለው።

ከአጭርና ረጅም ጊዜ አንፃር...

- በዚህ መልክ ሲታይ ከአጭር ጊዜ አንፃር የደንበኛውን ጊዜ ጥራትና ወጪ የሚቆጥቡ አገልግሎቶችን በማቅረብ እርካታ እንዲያገኝ የሚያስችል ሆኖ ከረጅም ጊዜ አኳያ ደግሞ መልካም አስተዳደር የሚሰፍንበትን ግብ እያሳካን የምንሄድበት ሰፊ እድል እንፈጥራለን፡፡

- በተመሣሣይ መልኩ በአጭር ጊዜ ብዙ ባለጉዳዮችን ወይም ተገልጋይ ዜጐችን ለማስተናገድ በመቻላችን የዜጐችን እርካታ የሚጨምር ሆኖ ከረጅም ጊዜ አንፃር የልማታችንን ግብ ለማሳካት ያስችለናል፡፡

ክፍል-1፡ መሰረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ /BPR/

የመሠረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ ፅንሰ-ሃሳብ ታሪካዊ አመጣጥ

The Emergence of BPR

- uÓM }sTƒ /Private Sector/
- uS”Óeƒ }sTƒ /Public Sector/
- u1990 SËS]Á‹
    - TÃ¡M GS`
    - ËUe ‰Uú
    - „Te Åy”þ`ƒ

SW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø” u}SKŸ} ›”Ç”É Y^‹”

Ã²¨< wp ›K<::

1.2 ¾SW[□q© ¾Y^ H>Åት ለውጥ ትርጓT@‹

- ê”c-Hdu< ›Ç=e c=J” ¾}KÁ¿ ìNõƒ“ ›Ø˜‹ □ˆ”Ç=G<U ¾Y`¯~ }vv]‹ ¾¾^dt¨<” ¾}KÁ¿ eÁT@‹ Kê”c Hdu< cØ}”□M::

- G<K<U eÁT@‹ Á’×Ö\ƒ uY^ H>Åƒ K¨<Ø“ ¾}KSÅ¨<” ¾›W^` ²Ãu? uS×e K¨<Ø” uSõÖ` LÃ ’u`:: ˆ□’˜lU:-

  - ¾Y^ H>Åƒ ThhÁ /Business Process Improvement: Harington, 1991)
  - ¨d˜ ¾Y^ H>Åƒ u›Ç=e SM¡ Sp[ê (Core Process Dressing: Kaplan & Murdoch, 1991)
  - ¾Y^ H>Åƒ ðÖ^ (Business Process Innovation: Daven Port, 1992)
  - ¾Y^ H>Åƒ Y^ ›S^` (Business Process Management: Duty, 1994)
  - SW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø (Process Re-engineering: Hammer and Champy, 1993) . . . . ¨²} “†¨<::

የመሰረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ መሠረታዊ ዓላማ

- ድግግሞሽን፣ ብዙ የወረቀት ሥራዎችን፣ ቢሮክራሲያዊ ሥራዎችን ለማስቀረት
- ወጪን/ብክነትን ትርጉም ባለው መንገድ ለመቀነስ
- የምርት/የአገልግሎት ጥራት ለመጨመር
- እመ`ታ□© ¾J’ መሻሻልን ለማምጣት
- በአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት፣ቅልጥፍና/ፈጣን ምላሽ ሰጪነትን በማረጋገጥ ለውጥ የሚያመጣ ነው፡፡

¾SW[□© ¾Y^ H>Åƒ K¬Ø /BPR/ ምሶሶዎች

1. SW[□© የአስተሳሰብ ለዉጥ /Fundamental Rethinking/ የሚያመጣ

2. Y`'kላዊ የሂደት ቀረፃ /Radical Redesign/ በማድረግ

3. እምˋታ© ¾J' መሻሻልን /Dramatic Improvement/

4. ሂደታዊ / Process-oriented/ ለዉጥ ማምጣት TKƒ '¨< (HS`" ‰Uú: 1993)

1. SW[□□□□© ¾አስተሳሰብ K¨<Ø /**Fundamental Rethinking**/

MEr }mU¿ †\WY †GdlGN lMEr~ ÔÎO lLp'å Š†«é^ £†\WY

RY—r L}]r \éD¿ ¼µ~"í E'å¼ MT· ·¿ †ፀªEN::

¾›eðLÑ>'ƒ ¨ÃU ¾lM¨<" ØÁo የሚነሳበት ነው።

- c?¡}\ /ተቋሙ / u›G<'< Ñ>²? ÁeðMÒM ወይ;
- S•\ ›eðLÑ> ŸJ' S•` ÁKuƒ ›G<" vK¨< SMŸ< '¨<;

SW[□□□□© ¾አስተሳሰብ **K¨<Ø…**

- \•v £Më\Ur¿ RW EN¿ ˆ¿\W”E¿@
- ˆ£\W¿lr mE’å L¿µ £N¿\W’å EN¿}’å?

£MëEå ¼¦h•v¿ lM¿]r £}mU¿ †\WY ª‹M}r l’åG lLT«r~ ×¨« ¦G}lWt’å¿ †\WZv lLµ¿šn ÔÎO Lp’å~ ’ª †«é^ †^p]\n~ †\ WY LE’¼ MEr }’å ::

2. ስ` ’ቀM K¨<Ø (Radical Redesign)

K¨<Ø ኣ□”Ç=S× ¾T>ðKÑ¨< ’v\” uSkvvƒ KThhM XÃJ” ’v\” ኣ□□□”ÇM’u[uSlÖ` ¨ÃU uS}¨< ›Ç=e ¾Y^ H>Åƒ uSp[ê ’¨<::

መሠረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ ሲቀረፅ፡-

- ❖ U”U □□ታdu= ›ekUÙ ›Ã’dU፣
- ❖ lÔ‹”“ SS]Á‹” SW[ƒ ›ÁÅ`ÓU፣
- ❖ Y^ H>Å~” □□ኣ”ÅÑ“ ¾SõÖ` Y^ ’¨<፣
- ❖ እሴቶችን የሚጨምር፣
- ❖ ብክነትን የሚያስወግድ
- ❖ ደንበኛ ተኮር/ተገልጋይን የሚያረካ ሆኖ መገኘት ይኖርበታል።

3. እS`□ታ□© ¾›ðîU ¨<Ö?ƒ /Dramatic Performance Improvement/

እመርታዊ የአፈፃፀም መሻሻል

- ወጪ/ብክነት መቀነስ፣
- ጥራት መጨመር፣
- የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻል፣
- ቅልጥፍና /ፈጣን ምላሽ ሰጪነት

- K¨<ጥ uƒ¡¡M ተግባራዊ ከሆነ በ²S“© ¾›ðîU SKŸ=Á‹ c=S²” ወጪ/ብክነት የሚቀንስ፣የአገልግሎት ጥራት የሚጨምርና ቅልጥፍናን ወይም ፈጣን ምላሽ ሰጪነትን፤ከቅልጥፍና አንፃር እU`ታ© ¾›ðîU ¨<Ö?ƒ ¾T>ያመጣ ’¨<::

- እመርታዊ ለውጥ ማለት ከነበረበት በ10 እጥፍና ከዚያ በላይ የአፈፃፀም ውጤት ማስገኘት ነው፡፡

4. ¾e^ H>Åƒ /Business Process/

¾Y^ H>Åƒ TKƒ ›”É“ Ÿ›”É uLÃ ¾J’< Ów¯„‹” ¨Å ¨<Ö?ƒ uSk¾` K}ÑMÒ¿ }ÚT] □ˆc?ƒ ¾T>ÁeÑ–< ƒee^†¨<”“ }SÒÒu='ታ□†¨<” Öwk¨< ¾T>Õ²< □ˆ”penc?‹ ¨ÃU ¡”ª’@‹ ewen ’¨<::

ተ.ቁ	ግብዓት/ግብዓቶች /Input/	ዋና ዋና ተግባራት/Output/	ውጤት/Outcome/
1			
2			
3			

የስራ ሂደት መነሻዎች/ግብአቶች/ **process inputs/**

1. ጥያቄዎች
2. ችግሮች
3. መረጃዎች
4. ፕሮግራሞች/ስተራቴጅዎች/ፓሊሲዎች ናቸው።

1. ዋና የሥራ ሂደት (Core Process)

- ከተቋሙ ^°Ã“ }M°¢ ›”Í` እና
- የውጭ ደንበኛ/ተገልጋይ ፍላጎት ለማርካት የሚቀረፅ ነው።

ለምሳሌ፡

- የመንገድ ዲዛይን፣ ግንባታና አስተዳደር ዋና የሥራ ሂደት
- የውሃ አቅርቦትና ሥርጭት ዋና የስራ ሂደት

2. ደጋፊ የሥራ ሂደት (Support Process)

- የውስጥ ደንበኞችን (ሠራተኞችን) እና አቅራቢዎችን መሠረት በማድረግ የሚቀረፅ የሥራ ሂደት ነው።

ለምሳሌ፡

- የግዥና ንብረት አስተዳደር ደጋፊ የሥራ ሂደት
- የሰው ሀብት አስተዳደር ደጋፊ የሥራ ሂደት

1. ¾Sªp` K¨<Ø“ ¾ሰው ሀብት መቀነስ ›ÃÅKU

- }sTƒ ›ÑMÓKA□□ታ†¨<” ¨ÃU U`ታ□†¨<” ¾T>ðMÓ }ÑMÒÃ c=k”e ¨ÃU ¾›ÑMÓKAቱ ¨ÃU TU[‰ ¨ÜÁ†¨< c=”` የመዋቅር ለውጥ ወይም የሰው ሀብት p’d ÁÅ`ÒK<:: ¯LT¨<'
  - ŸõLÔƒ Ò` ¾T>S×Ö” }sT© ›sU እ□”Ç=•` KTÉ[Ó.
  - uƒ”¡ SÖ” ¾}S×Ö’ Y^ KSY^ƒ
  - ¾Y^ SÅw uማÖõና ¾W^}— w³ƒ uSk’e ¨Ü” KSk’e ’¨<::
  - ’Ñ` Ó” □ˆLYq©/Y`-’kM ¾J’/ K¨<Ø” ›ÁS×U:: uSJ’<U ÃI — Ã’~ }Óv` SW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ¡”ª’@ ›ÃÅKU::

- BPR is a right- sizing approach

2. ›ው„T@ሽ” /Computerization/ አይደለም

- ¾u=a ›Å[ÍËƒ Y^” u}KÁ¿ ²S“© SX]Á‹ uSÅÑõ ¾}hK ›W^` SõÖ` እንጂ SWረታዊ ¾Y^ H>Åƒ ¾TU×ƒ wnƒ ¾K¨<U::
- ’v\” Y^ kÅU c=M vK¨< ›e}dcw ¾SÖÑ”“ ¾T²S” □ኸ”Í= Y` ’kM ለውጥ የሚያመጣ ›ÃÅKU::
- ›aÑ@¨<” ¾Y^ ›Å[ÍËƒ u²S“© SX]Á Teዩገፍ uŸõ}— w¡’ƒ ›’e}— ¾›ðéçU õØ’ƒ □ኸ”ÅSÚS` K=qÖ` ¾T>‹M ’¨<::

3. ***u}sS< ¨<eØ ¾T>W^” Y^ K¨<Ã ›"M SeÖƒ /Out sourcing/ ኢይደለም***

- Ÿ}sU ¨<ß ÁK” ¾c¨<“ ¾ldle Gwƒ SÖkU ¨Ü” K=k”e Ã‹LM:: ’Ñ` Ó” SW[q□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø □ˆ”Ç=I ÁK” °du? ÓUƒ ¨<eØ ›ÁeÑvU::
- ¾SW[q□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ¡”ª’@ uU”U SMŸ< S\^ƒ /SJ”/ ›Kuƒ wKA uSÖ¾p□“ ¾}hK¨<” ¾›W^` ²È ’pƒ uT¨<×ƒ ¾›W^` Y`¯~” KSU^ƒ ¾T>Áe‹M ›"H@É u}sS< ÃS[×M::

4. ¾›S^` °´ W”ሰKች ማሳÖ` አይደለም
(Chain of Commands)

- ¾SW¿□© Y^ H>Åƒ K¨<Ø ¾°´ W”cKƒ ÁdØ^M Ó” u’ባ\ ›e}dcw SW[ƒ LÃ ¾°´ c”cKƒ TdÖ` SW[□ቻ© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ›ÃÅKU
- ¾°´ W”cKƒ ƒŸ<[ƒ ***}sT© p`ê*** c=J” ¾SW[ቻ□© Y^ H>Åƒ K¨<Ø ƒŸ<[ƒ ***¾Y^ H>Åƒ*** LÃ ’¨<::
- SW[ቻ© ‹Ó\U ŸY^ H>Åƒ Ò` ¾}Á¾² ኢ”Í= ¾}sT© ›¨nk` p`ê ›ÃÅKU
- u=a¡^c= u^c< ‹Ó` ›ÃÅKU:: ¾}sTƒ” ¾Y^ ¡õKA‹ ኢ”ÅS<Ý ›ÁÃµ Y`¯ƒ ›Mu˜’ƒ ኢ”ÇÃŸcƒ Öwq Áq¾¨< u=a¡^c=Á© ›Å[ÍËƒ ’¨<:: }u×Øሶ u}KÁ¾ ¾Y^ ¡õM ¾}u}’¨<” Y^ KTÁÁ´ õ~ን eMƒ J• qÃተEM

5. ¾Ø^ት ›S^` አይደለም/TQM/

¾Ø^ƒ ›S^`ና SW[□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ¾T>Sdሰሉባቸው vl]ያት:-

- ❖ ¾Y^ H>Åƒ LÃ uT}¢`
- ❖ ¾}ÑMÒÃ” እ`ካታ SW[ƒ TÉ[Ó “†¨<::

መሰረታዊ ልዩነት-

- ❖ ¾Ø^ƒ ›S^` KY^ H>Åƒ ኣ¨<p“ u=cØU ›e}dcu< u›aÑ@¨< p˜ƒ ¨<eØ ’¨<
- ❖ Óu<U ¾›ðîU ThhÁ እ”Í= SW[ታ© K¨<Ø ›ÃÅKU

6. ›ሮÑ@¨<” TÅስ“ TÖ“Ÿ` አይደለም

SW[□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø:-

- ›aÑ@¨<” ›e¨ÓÊ u›Ç=c S}"ƒ/›Ç=e SõÖ`
- እ□”ÅÑ“ ›Ç=e SËS`'
- ›aÑ@ □ታdu=‹” ¨<Ép uTÉ[Ó ¾›=”Æeƒ] ›wÄƒ K¨KÅ¨< K›ÅU eT>´ ¾Y^ ›Å[ÍËƒ ›e}dcw ¾’u[¨<” □ታ□T˜’ƒ uS×e ›Ç=e ¾Y^ ›Å[ÍËƒ VÈM SƒŸM ’¨<::

¾SW[© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø S`J‹ /BPR Principles/

- Ÿ}ÑMÒ¿ Ò` kØ}— Ó”–<’ƒ K=•^t¨<“ }ÑMÒ¿U J’ ›ÑMÓKAƒ cÜ¨< ukLK< K=[Çt¨<“ K=ÖkUvt¨< ¾T>‹K< SJ” ›Kvt¨<::
- ›LeðLÑ> ¾Y^ ÉÓÓVi K=ቃÃvt¨< ›ÃÑvU
- õcƒ ÁLt¨<“ S’h“ SÉ[ht¨< ƒee^© c”cK~” ¾Öuk SJ” ›Kvt¨<::
- ¾u<É“© ›W^`” ¾}Luc< SJ” ›Kvt¨<::
- ŸlØØ`“ ƒ°³³© S”ðe ÃMp }Kªªß“ k×Ã ShhM” ¾T>kuK< ¾Y^ H>Å„‹ SJ” ›Kvt¨<:: ¨<d’@‹ ¾T>cÖ<ƒ ¾Y^ H>Å„‹ uT>Ÿ“¨’<vt¨< kØ}— SeSa‹ SJ” ›Kuƒ::
- Ÿ}Óv` ÃMp ¨<Ö?ƒ LÃ Á’×Ö\ SJ” ›Kvt¨<
- ²`ð w²< vKS<Á‹ ¾T>d}óvt¨< SJ” ›Kvt¨<::

KSW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ¨<Ö?□qT'ƒ ›Ò» G<'@□□□□ﾅ‹

- ¾uLÃ ›S^` l`Ö˜'ƒ" ˆ□"Ç=G<U uG<K<U u}hhK< ¾Y^ H>Å‹ ƒOu^ ÅLcKc ¾G<K<U W^}— Ø[ƒ
- SW[□q©" □ˆS`q© K¨<Ø" KTU×ƒ ¾T>Åe‹M ›Ç=e ¾Y^ H>Åƒ k[í" uwnƒ SU^ƒ ¾T>‹M ›"M
- K¨<U" □ K¨<eØ }ÑMÒÃ □ˆ`"ﾅ□ Yõ}— ›ƒY<aƒ ¾cO ›Ç=e }sT© °c?ƒ
- u°Kƒ }°Kƒ Y^‹ LÃ ¨ SW[□q© ¾›e}dcw ›ÉTe" uTeóƒ ¨<Ö?ƒ }¢ ¾J' e^ Se^ƒ /u}KÅU u¨U' uÑ>²? uØ^ƒ□" SÖ" ¾›W^` Y` ƒ/
- ¾Y^ yKu?ƒ ¾J'< ›"Lƒ" Td}õ TcMÖ"" wKÅU K`Åò~ ¾Y^ H>Åƒ ›ÇÇ=e HXw ›õLm‹ □ □ˆ"Ç=J'< ›pTƒ`<" TNÅMuƒ
- ¨<Ö?ƒ" SW[ƒ ÁÅ[Ñ ¾Tu[□‰ Y`ƒ ¨ ²}

KSW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ¨<Ékƒ K=J’< ¾T>‹K< U¡”Á„‹

- **u¨d˜ ¾Y^ H>Å„‹ LÃ dÁ}Ÿ<\ u,¡•KAÍ= ueMÖ“ uSªp` K¨<Ø ¨²} . . . LÃ w²< Hwƒ Tõce&**
- **k×Ã’ƒ“ ²Ko□q© ¾J’ ¾uLÃ ¾Y^ ›S^` l`Ö–’ƒ ÁKS•`□“ ¾›S^` ÉŸSƒ&**
- **¾K¨<Ø }n¨<V /Resistance/**
- **SW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø” KSe^ƒ Ÿ}sS< ¨<Ü LK ›"M SeÖƒ /¨Å K?L ThÑ`/&**
- **KK¨<Ö< ¾T>ÁeðMÑ¨<” Gwƒ /¾c¨< G□ÃM & Idle ¨²} . . ./ uum G<’@□□□ ›KTTELƒ&**
- **KSW[□q□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø Ø“ƒ □ˆ”Í= KƒÓu^¨< }Ñu=¨<” ƒŸ<[ƒ ÁKSeÖƒ&**
- **SW[q□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ƒÓu^ ŸLÃ ¨Å□q‹ ˆ□¾}}Ñu[S¨<[É c=Ñv¨< Ÿ□q‹ ¨ÅLÃ ˆ□”Ç=}Ñu` TÉ[Ó&**
- **Ÿ°¨<kƒ T’e“ "KT¨p ¾}’d K¨<Ö<” KT>n¨U ›"M }Ñu=¨<” Ó”³u? □ˆ”Ç=ÁÑ˜ ŸTÉ[Ó ÃMp TÓKM“ ˆ□`UÍ S¨<cÉ&**

የመሠረታዊ የሥራ ሂደት ደረጃዎች

ደረጃ አንድ፣ የዕቅድ/የዝግጅት ምዕራፍ /Planning phase/

ደረጃ ሁለት፣ ነባሩን የሥራ ሂደት መረዳት/AS IS/

ደረጃ ሶስት፣ አዲስ የሥራ ሂደት ቀረፃ/TO BE/

ደረጃ አራት፣ የትግበራ ምዕራፍ/Implementation and Building Process-based Oganization/

1. KSW[□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø pÉS ´ÓÏƒ TÉ[Ó

<u>¾K¨<Ø pÉS G<'@□ታ‹</u>

G. ¾›ðîU ¡õ}ƒ S•\" Sð}i

K. ¾›W^` ¡õ}ƒ" uÓMê KÃ„ Td¾ƒ

N. KSW[ታ□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø eƒ^,Í= S"Åõ

S. ¾›S^\ }dƒö

1. ¾SW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø pÉS G<’@□q...

1.1 KSW[□□ｹ© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø ›Å[ÍËƒ SõÖ` /Establish Re-engineering Governance Structure/

G. S] /Leader/

K. ¾Y^ H>Åƒ vKu?ƒ /Process Owner/

N. ¾SW[□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø Ø“ƒ u<É” /Re-engineering Team/

S. uY^ H>Å~ ¾}"’< vKS<Á‹ /Subject matter experts/

W. †wÃ ¢T>, Steering Committee/

[. †e}vv] /od`/ /Re-engineering Cezar/

2. ነባሩን የሥራ ሂደት መረዳት

2.1. <u>›G<” ÁK¨<” ¾Y^ H>Åƒ ¾S[Çƒ ›eðLÑ>’ƒ</u>

- ¾Y^ H>Å„‹ □ˆ”Èƒ ›É`Ñ¨< uSq^–ƒ ¾›W^` Y`¯ƒ K=ðØ\ □ˆ”ÅT>‹K<
- ¾›W^` ‹Ó` ¾T>ÁeŸƒK< ¾Y^ H>Å„‹ ¾ƒ™‡ “†¨<
- ¾ƒ™‡ ¾Y^ ›S^` ¨ÃU ‚¡’>"© H>Å„‹ ‹Ó` ¾TIu^© Ó”–<’ƒ” H>Å„‹ ‹Ó` S”e›? SJ” □ˆ”ÅT>‹K<
- ¾T>cÖ¨<” U`ƒ“ ›ÑMÓKAƒ ThhM“ ¾Å”u™‹ እ□`ካታ□ SõÖ` ¾T>‹Muƒ” S”ÑÉ u¨<M KS[Çƒ Áe‹LM

2.2. <u>›G<” ÁK¨<” ¾Y^ H>Åƒ KS[Çƒ ¾T>"H@Æ Å[Í‹</u>

- ¾¨<eØ“ ¾¨<ß Å”u™‹” /}ÑMÒÄ‹”/ S’h TÉ[Ó
- S[Í TcvcwÁ TÅ^Ëƒ
- ¾Y^ H>Åƒ SÓKÝ T²ÒËƒ

ነባሩን የሥራ ሂደት መረዳት...

የሥራ ሂደቱ መግለጫና ስያሜ

❖ የስራ ሂደቱ መነሻ/ግብአት፣ ውጤትና የግብ ስኬት

መነሻ/ግብአት	ውጤትና	የግብ ስኬት

❖ የስራ ሂደቱ ጥቅል ስዕላዊ መግለጫ

✓ የሥራ ሂደቱን ዋና ዋና ተግባራትን ከግብዓት እስከ የመጨረሻው ዉጤት የሚያስተሳስር ነው።

ነባሩን የሥራ ሂደት መረዳት…

ዝርዝር ስዕላዊ መግለጫ ለምን አስፈለገ?

- ❖ ችግሮች/ማነቆዎች የሚታዩበትን ቦታ ለመረዳት
  - ➢ ተገልጋይ እንዲመላለስ ያደረጉ ሂደቶች/ እንግልቶች እና ወጣ ወረዶች የሚበዙባቸውን ቦታዎች የሚለይበት፣
  - ➢ ልዩ-ብዙሃንነት/ቀብብሎሽ ያለበት ሂደት የሚፈተሸበት፣
- ❖ አስፈላጊ ያልሆኑና ምንም እሴት የማይጨምሩትን ደረጃዎችን የምንለይበት፣
  - ➢ ዝርዝር የስራ ሂደቱን ተግባራት በዚህ ደረጃ መገንዘብ ጠቃሚ ነው/ችግር ያለባቸውን በመገንዘብ የችግሩን ማዕቀፍ እንዲለዩ፣ የችግሩ ይዘን መቀጠል እንድንችል ቁርጥ ጊዜ ለመወሰን የሚያስችል ወሳኝ ቦታ ነው፡፡
  - ➢ የአፈፃፀም ክፍተት የሚለይበት ምዕራፍ ነው።

ደረጃ 3፤ አዲስ የሥራ ሂደት ቀረፃ

አዲስ የሥራ ሂደት ቀረፃዉ የነባራዊውን ሂደት የአፈፃፀም ክፍተት መነሻ በማድረግ የሚነሳ ነው።

የአፈፃፀም ክፍተት፡-

- ከተገልጋይ ፍላጎት አንጻር
- ከባለድርሻ ፍላጐት አንፃር
- ከምርጥ ተሞክሮ አንጻር /የራስ ምርጥ ተሞክሮ ወይም የውጭ ምርጥ ተሞክሮ/ የሚታይ ነው።

በጥረት ተደራሽ ግቦችን መቅረጽ/setting Stretched objectives/

1. ከተገልጋይ ፍላጎት/ችግሮች አንፃር
2. ከባለድርሻ አካላት አንፃር
3. ከምርጥ ተሞክሮ አንፃር
   - የውስጥ/የራስ/ ተሞክሮ
   - የውጭ ተሞክሮ

በጥረት ተደራሽ ግቦች አዳዲስ ሃሳቦችን ለማፍለቅ /ለማምጣት የሚያስችሉ መሆን ይጠበቅባቸዋል።

አዳዲስ ሃሳቦችን ማመንጨት

- ተደራሽ ግቡን ለማሳካት / ለተደራሽ ግቡ ምላሽ ለመስጠት የሚፈልቁ አዳዲስ/ ያልተለመዱ ሃሳቦችን የሚያካትት ነው።
- አዳዲስ የፈጠራ ሃሳቦች ማለት የተቀረፁትን ተደራሽ ግቦች ሊያሳኩ የሚችሉ ያልተለመዱ አሰራሮች፣
- አደረጃጀቶች የሚያስገኙ እንዲሁም
- ያልተለመዱ ሃሰቦችን ተግባራዊ ለማድረግ የሚያስፈልጉ የትምህርት ዝግጅቶችና
- ጥቅም ላይ መዋል ያለበት ቴክኖሎጂ የሚዳሰስበት በጋራ ስምምነት የሚደረስበት አዲስ ሃሳብ/ያልተለመደ ሃሳብ/ ነው።

አደረጃጀት

- የስራ ሂደቱ መነሻዎቹን/ግብዓቶቹን በግልፅ የሚያስቀምጥ፣
- ዋናዋና ተግባራትንና ዝርዝር ተግባራትን በተፈጥሮአዊ ቅደም ተከተላቸው መሰረት የሚዘረዝር፣
- ቅደም ተከተላቸው እንደተጠበቀ ሆኖ የትኞቹ ተግባራት [illegible] የሚለውን በመረዳት በአንድ ላይ የሚያደራጅ፣
- ዋናዋና እና ዝርዝር ተግባራትን ከተቀመጡት ተደራሽ ግቦች ጋር የሚያስተሳስር፣
- ተግባራቱ የሚደራጁበት ቦታ በግልፅ የሚያመለክት፣
- አንድ ላይ ለተደራጁ ተግባራት የሚያስፈልገው የትምህርት ዝግጅት እና ልምድ የሚያስቀምጥ፣
- የተደራሽ ግቦቹ ድግግሞሽ በዓመት በማስላት የሚያስቀምጥ፣

ደረጃ 4 ¾SW[□□q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø Ø“ƒ ›}Ñvu`

¾T>Ÿ“¨’< }Óv^ƒ ፡-

- ❖ ›e}Óv] u<É” ÃSc[□qM
- ❖ ¾›}Ñvu` °pÉ ´ÓÏƒ
- ❖ ¾›}Ñvu` eUU’ƒ c’É ´ÓÏƒ
- ❖ ¾S[Í M¨<¨<Ø Y`¯ƒ k[í
- ❖ ¾fÓu^¨<” Y^ KTeËS` ¾T>Å[Ó ewcv
- ❖ u}hhK¨< SW[□ቻ□© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø }Óv^© ¾S<Ÿ^ Y^ SËS`
- ❖ ¾}TEL fÓu^ T"H@É
    - ➢ u›ß` Ñ>²? K=ðìS< ¾T>‹K< ThhÁ‹” S}Óu`
    - ➢ u[ÏU Ñ>²? K=ðìS< ¾T>‹K< K¨<Ù‹” S}Óu`
    - ➢ ›Ç=e ¾}}Ñu\ SW[□ቻ□© ¾›c^` H>Å„‹ ¾T>ÁS×Dƒ¨<” K¨<Ù‹ SK"ƒ“ SÑUÑU

- ›Å“nò G<’@□□ቻ‹” SK¾ƒ
- uY^ H>Åƒ ¨<eØ u›Ç=e ¾›c^` H>Åƒ ¾}ÅÑñƒ”

  ›ÑMÓKA„‹“ }Óv^ƒ ¾›ðîiU ¨<Ö?ƒ SKŸ=Á‹ T²ÒËƒ

  - ¾Ñ>²? SKŸ=Á
  - ¾Ø^ƒ SKŸ=Á
  - ¾SÖ” SKŸ=Á
  - ¾¨Ü SKŸ=Á

TÖnKÁ

ŸLÃ u´`´` ¾}kSÖ< ßwÙ‹” SW[ƒ uTÉ[Ó ¾›ðîU ¨<Ö?ƒ SKŸ=ÁU KT²ÒËƒ uT>kSØ c”Ö[» ¾T>Ÿ}K<ƒ Ñ<ÇÄ‹ Scð` Ã•`v†ªM::

- u›Ç=e ¾}k[ì¨< ¾Y^ H>Åƒ ¨<eØ ¾T>Ñ–< ›ÑMÓKA„‹“ }Óv^ƒ
- ¾›ðîU ¨<Ö?ƒ
- ¾›ðîU ¨<Ö?ƒ SKŸ=Á‹
    - Ñ>²? /c¯ƒ/
    - Ø^ƒ
    - SÖ”□“
    - ¨Ü

SW[q© ¾Y^ H>Åƒ ¾T>ÁS×¨< ˆS`q© K¨<Ø“ u}sTf ÁK¨< ”ÉUq

SW[q© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø Ÿ}Å[Ñ u%EL ¾T>•[¨<

ˆS`q© K¨<Ø /Paradigm Shift/ ¾T>Ÿ}K¨<” ÃSeLM

፡-

1. Y^‹ Ÿó”¡i“M SU]Á ¨Å Y^ H>Åƒ u<É” ›Å[ÍË„‹ ÃK¨<×K<

2. Y^‹ ŸkLM ˆeŠ /Simple task/ ðY¯ w²< /Multi dimensional/ Ãk¾^K<

3. ¾W^}™‹ T>“ ulØØ` /Controlled/ J’¨< ŸT>W\ ¨Å wnƒ /Empowered/ SJ” ÃgÒÑ^K<

SW[q© ¾Y^ H>Åƒ ¾T>ÁS×¨< ˆS`q©…

4. ¾›ðîìU SKŸ=Á‹“ ¡õÁ Y`¯ƒ }Óv` LÃ ŸT>J” ÃMp

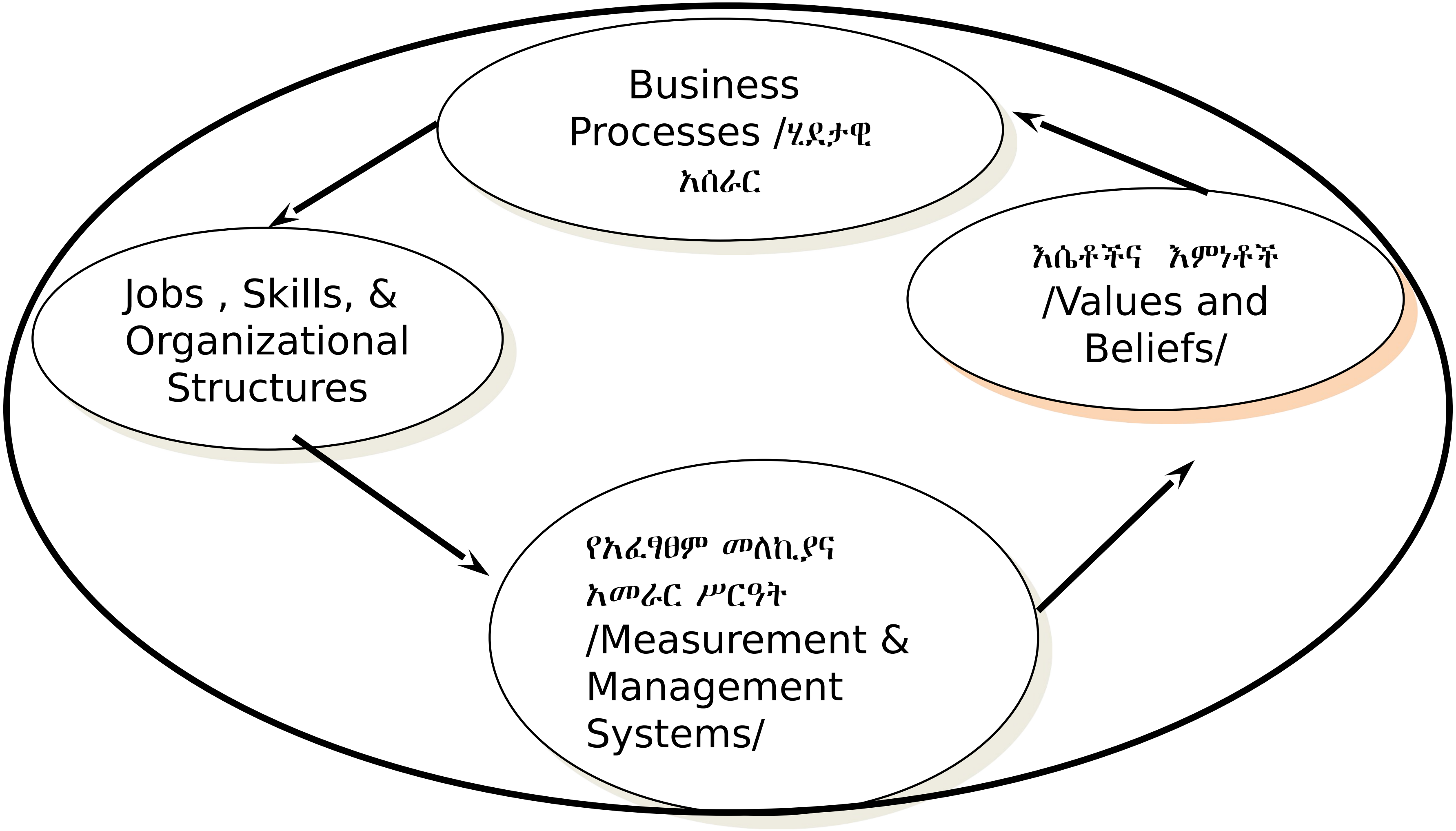
¨<Ö?ƒ LÃ ¾}SW[} ÃJ“M

5. ¾Y^ BLò‹ T>“ Ÿc<ø`zÃ²`’ƒ ¨Å ¢‹’ƒ Ãk¾^M

6. Ÿ}’vu[/Hierarchical/ }sT© ›Å[ÍËƒ ¨Å kLM/›ß` /Flat/Ãk¾^M

7. ¾Y^ ›eðíT>¨< T>“ Ÿ¨<Ö?ƒ S´Òu=’ƒ ¨Å ፝¨<’}— S]’ƒ ÃgÒÑ^M

The Reengineering Diamond



SW[ታ© ¾Y^ H>Åƒ K¨<Ø v"H@Æ }sTƒ ¨<eØ ¾q¿ ¾Ò^ vl`Áƒ

1. w²< Y^‹ ¨Å ›”É }ÖnKªM
2. W^}™‹ ¨<d’@ cß J’ªM
   - W^}™‹ ›eðLÑ>¨< eMÖ“ }cØ…†¨< £BLò’ƒ“ }ÖÁm’ƒ ›pU ፍZ†t’å ˆ”Å Éa¨< ¾›Knt¨<” ¨<d’@ dÃÖwl u^dt¨< uS¨c” ¾Å”u™‹” õLÑAƒ Á["K<
3. Y^ ƒ`Ñ<U K=cØ“ SŸ“¨” vKuƒ ›"vu= /Where it makes the most sense/ ÃŸ“¨“K<
   - Y^‹ eühLÃ´É uJ’< ›¨nka‹ TKƒU
   - H>Xw ¡õM
   - Ó» ¡õM ›ÃÅ^ÌU
4. lØØ` k”f qÃ…M
   ¾lØØ` ¯LT
   - Y^‹ Ÿ›Óvw ¨<ß ˆ”ÇÃc\ KTÉ[Ó
   - c‹ ¾TÁeðMÓ ldle ˆ”ÇÃÑ²<
   - lØØ` ›=¢•T>Á© ØpU“ ኢc?ƒ ¾T>ÚU` c=J” SÖkU እንቅስቃሴ

5. **u¾x□q¨< S“uw“ TSdŸ` k”cªM**
   - ›”É ¾Y^ H>Åƒ uT>Ÿ“¨”uƒ ¨pƒ ŸH>Å~ ¨<Ü ¾T>•[¨< S“uw Sk’e

6. **¾Y^ H>Åƒ B□Lò ›”É ¾Ó”–<’ƒ ’Øw J• j□Ã…M**
   - uY^ H>Åƒ u<É’<“ uÅUu—¨< SGŸM ¾T>•[¨< Ó”–<’ƒ uY^ H>Åƒ B□Lò uŸ<M SJ’<

7. **Y^‹ u›”É T°ŸM □ˆ”Ç=cØ }Å`Ñ¨< SÅ^Ë□ቃ†¨<**

8. **¾}TŸK<“ ÁM}TŸK< ›W^a‹” ›×U[¨< SÖkU**
   - ኢ□Á”Ç”Æ ¾Y^ H>Åƒ u<É” Y^¨<” uwnƒ /Empowered/ J• ÃW^M

9. **¾Y^ H>Åƒ u<É•‹ }ÖnT> SJ“†¨<**

10. **¾›ÑMÓKAƒ SeÝ c¯ƒ k”dDM' Ø^ƒ }hiLDM ¨Ü q×u= J“EM . . . ¨²}**

T>³“© ¨<Ö?f ›S^` *e`ºif (BSC)*

የስልጠናው ይዘት

- ክፍል አንድ፤- **T>³“© ¨<Ö?ƒ ›S^`**
  e`¯ƒ አጠቃላይ ዕይታ
- ክፍል ሁለት፤- **T>³“© ¨<Ö?ƒ ›S^`**
  e`¯ƒ ግንባታና ትግበራ ደረጃዎች
- ክፍል ሶስት:- **T>³“© ¨<Ö?ƒ ›S^`**
  e`¯ƒ ƒÓu^” k×Ã’ƒ T[ÒÑØ

ክፍል አንድ

የT>³“© ¨<Ö?ƒ ›S^` e`¯ƒ

አጠቃላይ ዕይታ

T>³“© ¨<Ö?f ›S^` e`¯f አጠቃላይ ዕይታ

የአፈፃፀም አመራር ምንነት (Performance Management)

የአፈፃፀም አመራር ጽንሰ ሀሳብ ከሚከተሉት ነጥቦች አኳያ ይታያል፡-

- **በሚፈለገው ውጤት ላይ የጋራ መግባባት ላይ ከመድረስ፤**
- **የተሻለ /የላቀ/ ውጤት ከማግኘት፤**
- **ፈፃሚ ግለሰቦች ለተቋሙ ያበረከቱትን አስተዋጽኦ ከመመዘን፤**

የT>³“©… ምንነት

- የተቋሙን ef^}Í=Á© ¨<Ö?„‹ ተጨባጭ ወደ ሆኑ ግቦች ከመመንዘር፤
- ቀጣይነት ባለው መሻሻል የግለሰቦችንና የቡድኖችን አፈፃፀም ከማሳደግ፤
- ስትራቴጂያዊ ትኩረትን ከማጎልበትና ተቋማዊ ስኬታማነትን እውን ከማድረግ፤
- ግለሰቦች ከተቋሙ ፍላጎት አኳያ ውጤታማ ሆነው እንዲሰሩ መምራትና ድጋፍ ከመስጠት

የT>3“©… ምንነት

የአፈጻጸም አመራር ትርጓሜ

“የአፈፃፀም አመራር የማያቋርጥ ተቋማዊ ስኬትን ለማረጋገጥ፤ ለተቋሙ ስኬት አስተዋጽኦ ያላቸውን ግለሰቦችና ቡድኖች ብቃት በማሳደግ አፈፃፀምን በቀጣይነት ለማሻሻል የሚያስችል ስትራቴጂያዊና ቅንጅታዊ ሂደት ነው።”

አርምስትሮንግና አንጄላ ባሮን 1998

የT>3“©… ምንነት

በዚህ አገላለጽ ውስጥ የተጠቀሱ ቁልፍ ቃላት:-

1. ስትራቴጂያዊ
2. ቅንጅታዊ
3. ቀጣይነት ያለው የአፈፀፀም መሻሻል
4. ቀጣይነት ያለው የማብቃት ሥራ ማከናወን **(Continuous Development)**

የT>³“©… ምንነት

ስትራቴጂያዊ ፡- ተቋሙ ተልእኮውን ለማሳካት:

- ተለዋዋጭ (flexible) በሆነ መልኩ ከባቢያዊ ሁኔታዎችን እየቃኘ ብቃቱን የሚያጎለብትበት
- አጠቃላይ የረዥም ጊዜ አቅጣጫውን ትክክለኛነት የሚከታተልበት እና
- የረዥም ጊዜ ግቦችን የሚያሳካበት መሳሪያ መሆኑን ያሳያል።

የT>³“©… ምንነት

ቅንጅታዊ፡ -

- የተቋም፣ የቡድኖች እና የግለሰብ ስትራቴጂያዊና ዓመታዊ የአፈፃፀም ግቦች የሚተሳሰሩበትና ተግባራዊ የሚሆኑበት፣
- በሥራ ሂደቶች ደረጃ የተቀመጡ ስትራቴጂዎች እርስ በርሳቸው ተቆራኝተው ተቋማዊ ስትራቴጂን የሚያሳኩበት፤
- በተለያዩ የሰው ሀብት አመራር ተግባራት በተለይም በተቋማዊ ለውጥ፣ በሰው ሀብት ልማትና ሽልማት እንዲሁም በሠራተኞች ፍላጎት መካከል መመጋገብ የሚፈጠርበት ሥርዓት መሆኑን ያመለክታል።

የT>3“©… ምንነት

ቀጣይነት ያለው የአፈፃፀም መሻሻል፡- የአፈፃፀም አመራር፡-

♦ ዋነኛ ዓላማው ቀጣይነት ያለው የአፈፀፀም መሻሻል ነው፤ትኩረቱም፡-

- የተቋም፣ የቡድንና የግለሰቦች ስኬታማነትና ውጤታማነትን ማረጋገጥ፤
- ሥራው በትክክል መሠራቱ ብቻ ሳይሆን ትክክለኛው ሥራ መሠራቱም ጭምር ማረጋገጥ፤
- ምን ውጤት ተገኘ ማለት ብቻ ሳይሆን ውጤቱ እንዴት እንደተገኘ ማወቅና መማር ነው፡፡

. . . ምንነት. . .

ቀጣይነት ያለው የማብቃት ሥራ ማከናወን **(Continuous Development)፡-**

- ዋነኛው የአፈጻጸም አመራር አላማ ነው።
- ትኩረቱም የግለሰቦችን፤ የቡድኖችንና ተቋማዊ ብቃትን በቀጣይነት ማሳደግ ነው።
- ይህም የሚሆነው ተከታታይነት ካለው የግምገማና ምዘና ውጤት በመነሳት ነው።

የአፈፃፀም አመራር ጠቀሜታ

- በፈፃሚ ኃይላት መካከል ቅንጅትን ይፈጥራል፤
- ስትራቴጂንና ዓመታዊ ዕቅድን ያስተሳስራል፤
- ተልዕኮ ተኮር መሪዎችንና ሰራተኞችን ያፈራል፤
- ክፍያን ከውጤት ጋር፣ ውጤትን ደግሞ ከአፈፃፀም ጋር በማስተሳሰር ተቋማዊ መማማርን ዕውን ያደርጋል፤
- የላቀ አፈፃፀም ያለው ቡድን/ተቋም ለመፍጠር ያግዛል፤
- ግልጽነትን፣ ባለቤትነትንና ተጠያቂነትን እንደ ሥርዓት ይፈጥራል፡፡

ባላንስድ ስኮርካርድ የአፈጻጸም አመራር ማዕቀፍ

- በአገራችን የአፈጻጸም አመራርን ለመተግበር ስራ ላይ እንዲውል የተመረጠው የባላንስድ ስኮርካርድ ማዕቀፍ ነው፡፡
- ማዕቀፉ የባላንስድ ስኮርካርድ ኢንስቲትዩት ያወጣውን ባለ ዘጠኝ ደረጃ ሞዴል ይከተላል፡፡
- ይህ ሞዴል ስድስት የግንባታና እና ሦስት የትግበራ ደረጃዎች አሉት፡፡

. . . የአፈጻጸም አመራር ማዕቀፍ. . .

ታሪካዊ አመጣጥ፡-

- እ.ኤ.አ በ1990/ ሮበርት ካፕላንና ዴቪድ ኖርተን በተባሉ ምሁራን አማካይነት ተጀመረ።
- አጀማመሩ በአፈጻጸም ምዘና ማዕቀፍነት ነበር።
- በሂደት አፈጻጸምን በተቀናጀና ስትራቴጂያዊ በሆነ መልኩ ለመምራት ጭምር እንዲያገለግል ተደረገ።
- በኢንዱስትሪ ዘመን የተቋማት ውጤታማነት ይመዘን የነበረው ምርትን በብዛትና በጥራት ከማምረትና አዳዲስ ቁሳዊ ቴክኖሎጂዎችን ለምርት ሥራ በጥቅም ላይ ከማዋል አኳያ ነበር።

ታሪካዊ አመጣጥ. . .

- ባለንበት ዘመን ከፋይናንስ ስኬት ባሻገር ለአዕምሯዊ ሀብት(Intangible Asset) ተገቢውን ትኩረት መስጠት ለተቋማት ስኬታማነት ወሳኝና መሰረታዊ ጉዳይ ሆኖ ተገኝቷል፡፡
- ለሰው ሃብት ልማትና ዕድገት ትኩረት መስጠት እንደሚያስፈልግ ካፕላንና ኖርተን አስገንዝበዋል፡፡

የባላንስድ ስኮርካርድ ምንነት

- የተቀናጀ የስትራቴጂያዊ እቅድ ስራ አመራር፣ ኮሚኒኬሽን እና የመለኪያ ስርአትን አጣምሮ የያዘ የለውጥ መሳሪያ፣
- u¨d˜ Ñ<ÇÄ‹ LÃ KT}¢` ¾T>Áe‹M ¾}hhK ¾eƒ^ቴÍ=Á© ኦpÉ ´ÓÏƒ H>Åƒ፣
- ¾›”É” }sU ¾[ÏU Ñ>²? ስƒ^ቴÍ=Á© ƒŸ<[ƒ uÓMê KTekSØ“ ÃH@”’< Kc^}™‹ KTd¨p/KTeÚuØ ¾T>[Ç ¾K¨<Ø □□□°`UÍ፣
- eƒ^ቴጂ¨<” }Óv^© K=ÁÅ`Ñ< ¨ÅT>‹K< eƒ^ቴ-Í=Á© Óx‹ KSS”²` ¾T>Áe‹M Tዕkõ ’¨<::

የባላንስድ ስኮር ካርድ ምንነት. . .

- ¾ðéT>‹” ¾ዕKƒ }ዕKƒ e^/¡”¨<” Ÿ}sU ^ዕÃ“ eƒ^ቴÍ= Ò` KTe}dc` ¾T>Áe‹M ¾eƒ^ቴÍ=Á© e^ ›S^` ሥ`ዓƒ
- ›”É }sU eƒ^ቴÍ= }¢` □እ”Ç=J”፣ uË~” Ÿeƒ^ቴÍ=¨< Ò` እ”Ç=Áe}de`ና Ÿ}Óv` እ”Ç=T` ¾T>Áe‹M Tዕkõ ’¨<::
- ማዕቀፉም በሚከተሉት ጉዳዮች ማለትም፡-
  - በአጭርና በረጅም ጊዜ ግቦች፣
  - በፋይናንስና ፋይናንስ ነክ ባልሆኑ አይታዎች፣

የባላንስድ ስኮርካርድ ምንነት. . .

- እንዲገኝ በታሰበው ውጤትና ለውጤቱ መገኘት ምክንያት በሚሆኑ ግቦች / በቀዳሚይና በዳህራይ አመልካቾች /፣
- በአእምሯዊና ቁሣዊ ሀብት ፣እና
- በውጫዊና በውስጣዊ አፈጻጸም እይታዎች፣

መካከል ሊኖር የሚገባውን ስትራቴጂያዊ ትስስርና ሚዛናዊነትን በጠበቀ መልኩ በሰፊው ጥቅም ላይ በማዋሉ ባላንስድ የሚለውን ፅንሰ-ሀሳብ መያዝ ችሎአል፡፡

ስኬታማ ባለንስድ e¢`ከ`É እንዲኖር

ስርአቱን በመገንባትና በመተግበር ሂደት፡-

- ¾uLÃ ›S^\ e`ዓ~” uvKu?ƒ’ƒ“ k×Ã’ƒ vK¨< G<’@ታ እ”Ç=S^¨< TÉ[Ó&
- ¾¨<Ö?ƒ }¢` e`ዓƒ ¾Teð” e^” ¾›”É Ñ>²? dÃJ” ¾G<MÑ>²? e^ ›É`Ô SÁዝ፤
- uÓንባ□ታ¨< Ñ>²? Ÿ}KÁ¿ ¡õKA‹“ ¾}sS< እ`Ÿ•‹ ¾}¨<×Ö< c^}™‹” T"}ƒ- ¾w²<H” }dƒö“ ”p“o S•\” T[ÒÑØ

ስኬታማ ባለንስድ e¢`ካ`É . . .

- ባለንስድ e¢`"`É” ¾efƒ^ቴÍ=Á© ኦpÉ“ ¾›ðéçU ›S^` ስ`›ƒ ›É`Ô Sp[ê ¾T>Áe‹M Ö”"^“ ¾}TEL ማዕቀፍ SጠkU፤
- uG<K<U Å[Í ¾›S^` wnƒ” TdÅÓ“ Ÿታ‹ ¨Å LÃ& ŸLÃ ¨Åታ‹ ኦ”Ç=G<U ¾Ô”Äi ¢S<’>Ÿ? ¡” ኦ”Ç=•` TÉ[Ó፤
- u¾Å[Í¨< ¾T>Ñ˜ ¨<Ö?ƒ” u}Ÿታታà Twc`'¾T>ðKÓ ¾vI] K¨<Ø” Tu[ታታƒ፤

ስኬታማ ባለንስድ e¢`ካ`É…

በሌላ በኩል የሚከተሉትን ስህተቶች ›KመðçU፡-

- SK"ƒ ÁKuƒ” ’Ñ` ŸS¨c” ÃMp ›G<” uØpU LÃ ÁK< ¾›ðéçU SKŸ=Á‹” እ”ÇK< uS¨<cÉ ሥ`›~ ¨<eØ T"}ƒ&
- ›eðLÑ>’ታ†¨< dÃð}g ›G<” ÁK< ýaÓ^V‹”“ ýaË¡„‹” እ”ÇK< uS¨<cÉ ›Ç=c< ¾¨<Ö?ƒ }¢` e`›ƒ ¨<eØ T"}ƒ&
- ¾ባለንስድ e¢`"`É fõƒ«` e¢`"`Æ” u^c< እ”ÅT>Ñ’v¨< ›É`Ô Tcw“ ŸÓ”vታ¨< uòƒ fõƒ«\” SÓ³ƒ::
- ¾¨<Ö?ƒ }¢` e`›ƒ Ó”v□ታ¨<” ýL”“ ýaÓ^U ወይም አንድ የተወሰነ የስራ ክፍል እ”Ç=c^¨< S<K< uS<K< SeÖƒ:

T>³“© ¨<Ö?ƒ ›S^` e`¯ƒ (BSC) ግንባታ ደረጃዎች

ደረጃ አንድ፡- ቅድመ ሁኔታና ተቋማዊ ዳሰሳ

ደረጃ ሁለት፡- ተቋማዊ ስትራቴጂን ማዘጋጀት

ደረጃ ሶስት፡- ስትራቴጂያዊ ግቦችን መቅረጽ

ደረጃ አራት፡- የስትራቴጂ ማፕ ማዘጋጀት

ደረጃ አምስት፡- የአፈጻጸም መለኪያዎችንና ዒላማዎችን ማዘጋጀት

ደረጃ ስድስት፡- ስትራቴጂያዊ እርምጃዎችን መቅረጽ

የትግበራ ደረጃዎች

ደረጃ ሰባት፡- የአፈጻጸም መረጃ ሥርዓት መዘርጋት

ደረጃ ስምንት፡- ውጤት ተኮር ዕቅድን በየደረጃው ለሚገኙ ፈፃሚ አካላት ማውረድ

ደረጃ ዘጠኝ፡- የአፈፃፀም ክትትልና ግምገማ

ክፍል ሁለት

የውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና ትግበራ ደረጃዎች

ደረጃ አንድ

ቅድመ ሁኔታና ስትራቴጂያዊ ትንተና

በደረጃ አንድ የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት የሚከተሉት ናቸው፡-

- የተቋሙን ዝግጁነት ማረጋገጥና ቅድመ ዝግጅት ማድረግ
- ስትራቴጂያዊ ትንተና ማካሄድ
- የለውጥ ሥራ አመራርና የኮሚዩኒኬሽን ሥራዎችን መሥራት

. . .ቅድመ ዝግጅት ማድረግ...

በስትራቴጂው መሰረት አደረጃጀት መፍጠር

- የስትራቴጂያዊ አመራር ቡድን
- የትኩረት መስክ ቡድኖች (ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮች ከተለዩ በኋላ የሚሰየም)
- የኮሚዩኒኬሽን ቡድን
- የለውጥ አስተባባሪ
- የካስኬዲንግ ቡድኖች
- የውጭ አማካሪ ቡድን

ቅድመ ዝግጅት ማድረግ...

- ቀጣይነት ያለው አመራርና ድጋፍ መስጠት፤
- የባላንስድ ስኮርካርድ መርሀ ግብርን ማዘጋጀት፤
- ቡድኖችን ማቋቋም፣ ሃላፊነታቸውን መወሰን፤
- ተልዕኮ፣ ራዕይ፣ ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮች፣ ውጤቶች እና አይታዎችን ማዘጋጀት፤
- የኮሚዩኒኬሽን ቡድን ያዘጋጀውን የኮሚዩኒኬሽን ስትራቴጂና ዕቅድ ማጽደቅ፤

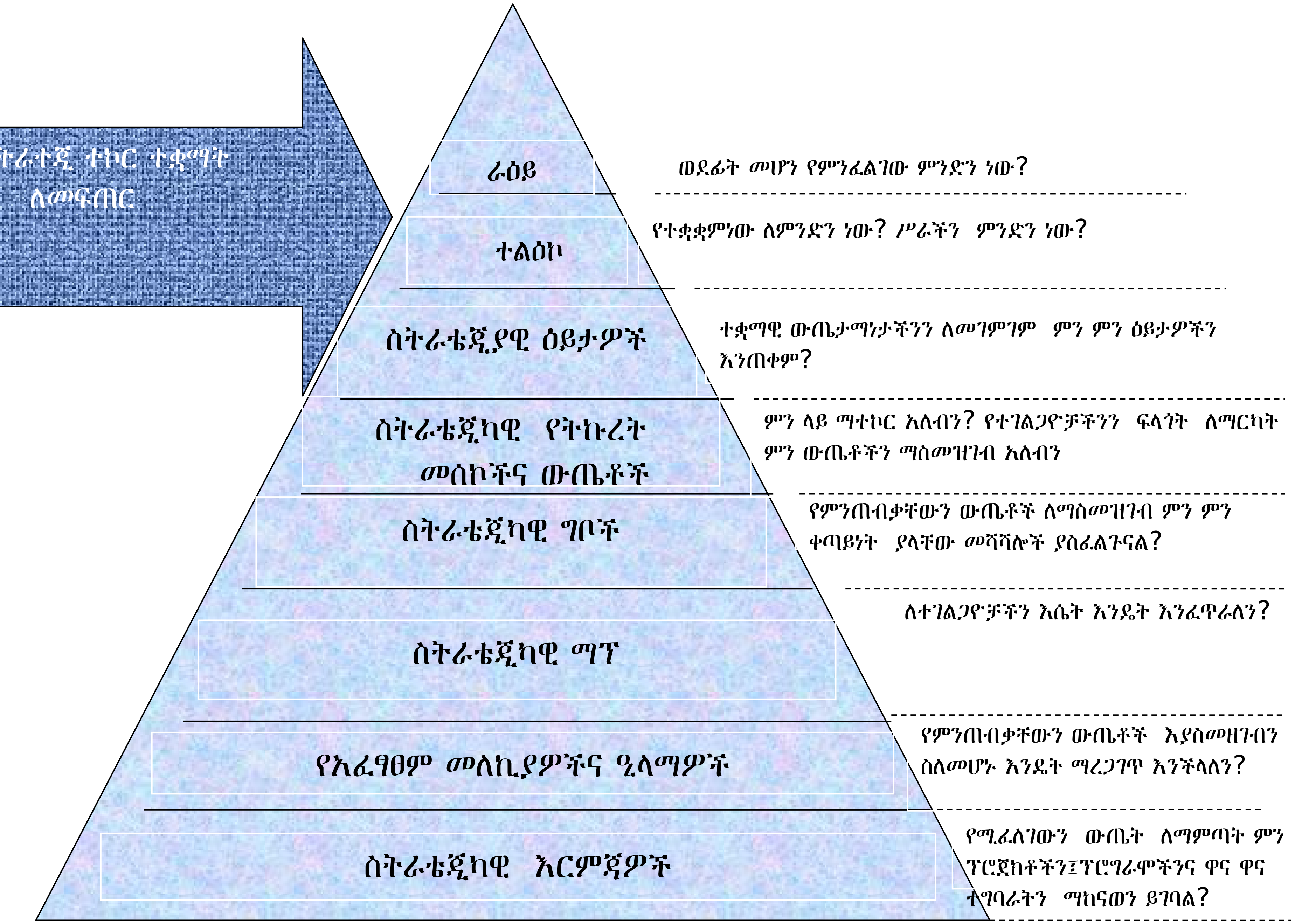
ቅድመ ዝግጅት ማድረግ...

- የትኩረት መስክ ግቦችን ወስዶ የተጠቃለለ ተቋማዊ ግብ ማኘና የግቦች መግለጫ ማዘጋጀት፤
- ለተቋማዊ ግቦቹ መለኪያ፣ የመለኪያዎች መግለጫ፣ ዒላማ ማዘጋጀት፤ ቅድሚያ በሚሰጣቸው ተቋማዊ ስትራቴጂያዊ እርምጃዎች ላይ መወሰን፤
- የተቋም ስኮርካርድን በማፅደቅ ትግበራውን መምራት፤
- በየደረጃው የኮሚዩኒኬሽን ስራ መሥራት፡፡

ስትራቴጂያዊ ትንተና ማካሄድ

ይህንን ትንተና የሚከተለትን ነጥቦች መሰረት በማድረግ ማካሄድ ያስፈልጋል፡-

- አገራዊ ፖሊሲና ስትራቴጂዎችን መቃኘት፣
- ተገልጋዮችንና ባለድርሻ አካላትን መለየትና ፍላጎታቸውን መተንተን፣
- የጥንካሬ፣ ድክመት፣ መልካም አጋጣሚና ስጋቶች ትንተና
- የተቋሙን ተልዕኮ፣ ራዕይ፣ እሴቶች መቃኘት (Revalidation)



ትራተጂ ተኮር ተቋማት ለመፍጠር
ራዕይ
ወደፊት መሆን የምንፈልገው ምንድን ነው?
ተልዕኮ
የተቋቋምነው ለምንድን ነው? ሥራችን ምንድን ነው?
ስትራቴጂያዊ ዕይታዎች
ተቋማዊ ውጤታማነታችንን ለመገምገም ምን ምን ዕይታዎችን እንጠቀም?
ስትራቴጂካዊ የትኩረት መስኮችና ውጤቶች
ምን ላይ ማተኮር አለብን? የተገልጋዮቻችንን ፍላጎት ለማርካት ምን ውጤቶችን ማስመዝገብ አለብን
ስትራቴጂካዊ ግቦች
የምንጠብቃቸውን ውጤቶች ለማስመዝገብ ምን ምን ቀጣይነት ያላቸው መሻሻሎች ያስፈልጉናል?
ስትራቴጂካዊ ማፕ
ለተገልጋዮቻችን እሴት እንዴት እንፈጥራለን?
የአፈፃፀም መለኪያዎችና ዒላማዎች
የምንጠብቃቸውን ውጤቶች እያስመዘገብን ስለመሆኑ እንዴት ማረጋገጥ እንችላለን?
ስትራቴጂካዊ እርምጃዎች
የሚፈለገውን ውጤት ለማምጣት ምን ፕሮጀክቶችን፤ፕሮግራሞችንና ዋና ዋና ተግባራትን ማከናወን ይገባል?

ተገልጋዮችን መለየትና ፍላጎታቸውን መተንተን

- **ተገልጋይ** ማለት የተቋሙ አገልግሎቶች ወይም ምርቶች ቀጥተኛ ተጠቃሚ የሆነ አካል ማለት ነው።
- **ባለድርሻ አካል** ማለት በተቋም የዓላማ ስኬት ላይ ፍላጎት/ድርሻ (Interest/Stake) ያለው ነው።

የተገልጋዮችንና ባለድርሻ አካላትን ፍላጎት የማወቅ አስፈላጊነት፡-

- ተገልጋዩ/ዜጋው ከመንግስት ተቋማት የሚፈለገውን ምርቶች ወይም አገልግሎቶች ካላገኘ በተገልጋዩ/ዜጋው ላይ ሊደርስ የሚችለው ተፅዕኖ ለመለየት፣

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

- ከተገልጋዩ ጋር የሚኖር ግንኙነትንና ተቋሙ በተገልጋዩ ዓይን ያለውን ገፅታ /Image/ ለማወቅ፣
- የተቋሙን ምርቶች/አገልግሎቶች ምን የተለየ ጠቀሜታ ለተገልጋዩ እንደሚሰጡ ለመለየት፣
- በአጠቃላይ ተቋማት በአገልግሎት አሰጣጣቸው ተገልጋይ ተኮር እንዲሆኑ ለማስቻል ነው።

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

ጥንካሬ፣ ድክመት፣ የመልካም አጋጣሚና ስጋት ትንተና (SWOT)

- የተቋሙን ውስጣዊ ጥንካሬና ድክመት እንዲሁም ውጫዊ መልካም አጋጣሚዎችንና ስጋቶችን ተጨባጭ በሆነ መረጃ ላይ በመመስረት አንጥሮ ለማውጣት፤
- የሴክተሩን/የተቋሙን ስትራቴጂ ከሃገራዊ ፖሊሲና ስትራቴጂ ጋር ለማስተሳሰር፤
- ከስትራቴጂያዊ ትንተና ግኝቶች በመነሳትም የትኩረት መስኮችን ለመለየት፤
- በዳሰሳ ጥናቱ ከተለዩት ፈታኝና አስቻይ ሁኔታዎች በመነሳት የተቋማዊ ለውጥን አስፈላጊነት ለመረዳት፤
- ለተገልጋዮችና ባለድርሻ አካላት ተቋሙ የሚገኝበትን ሁኔታ በግልጽ በማሳየት ከእያንዳንዱ ባለድርሻ አካል የሚጠበቀውን ለማሳየት/ለማመላከት ነው።

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

ውስጣዊ ዳሰሳ

የውስጣዊ ሁኔታዎች ዳሰሳ የሚካሄደው የተቋሙን ጥንካሬና ድክመት ለመለየት ሲሆን ዳሰሳው ከሚከተሉት ጉዳዮች አንጻር ሊካሄድ ይችላል፡-

- የሰው ሀብት ሁኔታ
- የስራ ከባቢ
- የአሠራር ስርዓቶች

WÅêE Äsú

WÅêE Äsú ለማµÿD ytlmdW zÁ ltEµዊ፣ ኢ÷ñ¸ÃêE፣ ¥Hb ‰êE፣ ቴKñlÖጂÃêE፣ ከባቢያዊና ሕጋዊ ሁኔ¬ãCN (PESTEL) ከራስ tÌM nÆ‰êE :Wn¬ UR tx¥ኒ bçn xtÃY mtNtN ነው።

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

አስቻይና ፈታኝ ሁኔታዎችን መለየት

- የጥ.ድ.መ.ስ **(SWOT)** ትንተና ማጠቃለያ ከተዘጋጀ በኋላ ቀጣዩ ስራ አስቻዮችንና ፈታኝ ሁኔታዎችን መለየት/ማደራጀት ነው፡፡
- አስቻይ ሁኔታዎች የሚለዩት ከተቋሙ ውስጣዊ ጥንካሬና ውጫዊ መልካም አጋጣሚዎች ነው
- ፈታኝ ሁኔታዎች ደግሞ ከውስጣዊ ድክመቶችና ከውጫዊ ስጋቶች ከተገኙት መረጃዎች በመነሳት ነው፡፡

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

የተቋሙን ተልዕኮ፣ ራዕይና እሴቶች መቃኘት

- በሃገራችን ቀደም ሲል በተዘጋጁ ስትራቴጂያዊ ዕቅዶች የመንግስት ተቋማት ተልዕኳቸውን፤ ራዕያቸውንና እሴቶቻቸውን መቅረጻቸው የሚታወቅ ጉዳይ ነው፡፡
- በመሆኑም ተቋማቱ በደረጃ አንድ ላይ ማድረግ የሚጠበቅባቸው ቀደም ሲል የጻፉትን ተልዕኮ፤ ራዕይና እሴቶች እንደገና መቃኘት ነው፡፡

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

የጥሩ ራዕይ ምንነትና ባህሪያት

- ተቋሙ በረጅም ጊዜ መድረስ የሚፈልግበትን የሚያመላክት፣
- ግልጽና አጭር፣
- ለመረዳትና ለማስረጽ ቀላል የሆነ፣
- በአብዛኛው በአንድ ዓርፍተ ነገር ሊገለጽ የሚችል፣
- የራዕዩን መድረሻ ጊዜና ውጤት የሚያሳዩ፣
- የተቋሙን የወደፊት ስኬት በማሳየት የሁሉንም ባለድርሻ አካላት ስሜት የሚቀሰቅስ፣

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

የጥሩ ተልዕኮ ምንነትና ባህሪያት

ተልዕኮ ማለት የተቋም የመፈጠር ምክንያት ነው። ባህሪያቱም፡-

- የተቋሙን ማንነትና ለምን እንደተፈጠረ ማሳየት መቻሉ፣
- የተቋሙን ዋና ዋና ተግባራት የሚያመለክት መሆን መቻሉ፣
- የተቋሙን አገልግሎቶች/ምርቶች፣ተገልጋዮች የአገልግሎት ወሰን እና ሌሎች የተቋሙን ልዩ ባህሪያት የሚያሳይ መሆኑ
- በጥቂት ዓርፍተ ነገሮች ወይም ከአንድ አንቀጽ ባልበለጠ የቃላት ምጣኔ የሚገለጽ መሆኑ

ስትራቴጂያዊ ትንተና ...

የጥሩ እሴቶች ምንነትና ባህሪያት

ዕሴቶች የተቋሙ እምነቶችን፣ አስተሳሰቦችንና አመለካከቶችን የሚያንጸባርቁ የተቋማዊ አሰራር ፍልስፍና መገለጫዎች ሲሆኑ የጥሩ ተቋማዊ ዕሴቶች መገለጫ ባህርያት፡-

- ከተቋሙ ተልዕኮ አንፃር የሚቆምለት መርህ ምን እንደሆነ የሚገልጹ፣
- ጠቃሚ በሆኑ ባህላዊ እሴቶች ላይ የሚመሰረቱ፣
- ሰብዓዊ ባህርያት ላይ የሚያተኩሩ፣
- ለውሳኔ አሰጣጥና ለዕለት ተዕለት ሥራ (ለምሳሌ፡- ለቅጥር፤ ደረጃ እድገት፤ ወዘተ አፈጻጸም) ሥነ ምግባራዊ መርህ የሚሆኑ፣
- ከተቋሙ ራዕይ፣ ተልዕኮና ባህል ጋር የተሳሰሩ መሆናቸው ፣

ደረጃ ሁለት

ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮችና ዕይታዎችን ማዘጋጀት

በደረጃ ሁለት የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት የሚከተሉት ናቸው፤-

- ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮችን መለየት፤
- ስትራቴጂያዊ ውጤቶችን ማስቀመጥ፤
- ዕይታዎችን መወሰን፤
- የለውጥ ሥራ አመራርና የኮሚዩኒኬሽን ሥራ መስራት

ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮችን መለየት

ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮች ምንነት

- የተቋሙን| ዋና ተግባር የሚገልፁና የትኩረት አቅጣጫን የሚያመለክቱ የስኬት አምድ/**Pillars of Excellence)** ፣
- የተቋምን ራዕይ እውን ከማድረግ አኳያ ውጤት የሚያስገኙና የተቋሙ ሠራተኞች ሙሉ ትኩረት ለያርፍባቸው የሚገባ ፣
- ተቋማዊ ትስስርን ለመፍጠር የሚያስችሉ ሲሆኑ ትስስሩ የሚታይበት መንገድም፡-
  - በሁሉም ዕይታዎች ሥር የሚቀመጡ ግቦች ወደ ላይና ወደ ታች ተሳስረው (Horizontal and Vertical Integration) እየተመጋገቡ ወደ ስትራቴጂያዊ ውጤት ማምራታቸው፣
  - ሁሉም የስራ ክፍሎች ወይም ሂደቶች የሚጋሯቸው ናቸው።

ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮችን . . .

የጥሩ ስትራቴጂያዊ ትኩረት መስኮች ባህሪያት

የጥሩ ስትራቴጂያዊ ትኩረት መስኮች ባህርያት የሚከተሉትን ያካትታሉ፡-

- ቁጥራቸው ከሦስት እስከ አምስት የሆኑ
- ከተቋሙ ተልዕኮ፣ ራዕይና ዕሴቶች ጋር የሚናበቡ፤ ተልዕኮና ራዕዩን ወደ ዕለት ዕለት ተግባር መመንዘር የሚያስችሉ መሆናቸው፣
- የተቋሙን የስኬት አምዶች የሚያመላክቱ መሆናቸው
- ለተገልጋዮች እሴት ከመፍጠር አንፃር ትኩረት የሚያስፈልጋቸውን የአገልግሎት መስክና ውጤቶች የሚያመላክቱ መሆናቸው።

- ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስክ ምሳሌዎች፥-

  - የላቀ አገልግሎት አሰጣጥ
  - የማህበረሰብ ተሳታፊነት
  - ስትራቴጂያዊ አጋርነት

የስትራቴጂያዊ ውጤቶች ባህርያት

የጥሩ ስትራቴጂያዊ ውጤቶች ባህርያት የሚከተሉትን ያካትታል፡-

- በእያንዳንዱ የትኩረት መስክ የሚቀረጹ ግቦች የሚያመጡትን አጠቃላይ ስኬት የሚያመለክቱ መሆናቸው፣
- ከዝርዝር ተግባራት ውጤት ይልቅ ስትራቴጂያዊ እሳቤዎች የሚያመጡትን የመጨረሻ ውጤት የሚያመለክቱ መሆናቸው፣
- የሁሉም ስትራቴጂያዊ ውጤቶች ድምር ወደ ተቋሙ ተልዕኮና ራዕይ ስኬት የሚያመራ መሆኑ፣

ስትራቴጂያዊ ውጤቶች

የስትራቴጂያዊ ውጤቶች ምንነት

- የትኩረት መስኮች በተሳካ ሁኔታ ተግባራዊ ሲሆኑ የሚገኙ የረጅም ጊዜ ውጤቶች፤
- ጥቅልና የብዙ ሁኔታዎች መስተጋብር የሚንፀ ባረቅባቸው፤
- እያንዳንዱ ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስክ አንድ ስትራቴጂያዊ ውጤት ይኖረዋል።

  ምሳሌ፡-

  - ተገልጋዮችን ያረካ ውጤታማና ቀልጣፋ አገልግሎት
  - ያደገ የማህበረሰብ ተሳትፎና እርካታ
  - ለጋራ ጥቅም የተፈጠረ የጋራ ትብብር

ዕይታዎች

የዕይታዎች ምንነትና አይነት

- ዕይታዎች የተቋምን አፈጻጸም ከተለያዩ አቅጣጫዎች አንፃር ለማየት የሚያስችሉ ሚዛናዊ መነፅሮች ናቸው፡፡
- እይታዎች፣የተቋሙን የስራ አፈፃፀም ከተለያየ አቅጣጫ ለማየት የሚያስችሉ ሌንሶች ናቸዉ፡፡
- አብዛኛዎቹ ተቋማት አራት እይታዎችን ይጠቀማሉ፡፡
- እነሱም የሚከተሉት ናቸዉ፡፡

    ሀ. የተገልጋይ/ ደንበኛ/ ባለድርሻ ዕይታ

    ለ. የፋይናንስ / የበጀት እይታ/

    ሐ. የውስጥ አሠራር ሂደት እይታ

    መ. የመማማርና ዕድገት እይታ፣

የተገልጋÃ/ ደንበኛ/ ባለድርሻ ዕይታ

- ተገልጋይ y¸lW ቃL yWuWNÂ yWS_ ተገልጋይን **y¸ÃmlKT ቢçNM XዚH §Y y¸¬yW** የተቋሙን የውጪ ተገልጋይ **ዕY¬ BÒ YçÂL፡፡ ሌ§¾W wgN yWS_** ተገልጋይ/የሠ**‰t®C XRµ¬ bm¥RÂ XDgT SR** ይታያል፡፡
- በሌላ **x¥‰u dGä xNÇ** የስራ ዘርፍ **kሌ§W** ጋር **b¸ñrW GNኙnT እNd Wu** ተገልጋይ **y¸ö**ጠርበት ሁኔታ ስለሚኖር **yS‰** ዘርፎችን **yXRS bRS GNኙnT** በሚያሳየው **S÷RµRD btly** ሁኔ**¬ y¸¬Y YçÂL**፡፡
- **bዚH ዕY¬ SR ሊµt**ቱ ከሚገባቸው ዝርዝር አመልካቾች መካከል፣
  - የተገልጋይ እርካታ
  - የተገልጋይ ዘለቄነት፣
  - አዳዲስ ተገልጋዮችን ማፍራት፤

  የሚሉት ይገኙበታል፡፡

ፋይናንስ/በጀት ዕይታ

- YH ዕY¬ xND ተቋም yµpE¬L ሥ‰ xm‰„N (Capital Management) wYM ygNzB FsቱN (Cash Flow) tGÆ ‰êE k¥DrG xµ*Ã y¸qrፁ GïCN SኬT lmmzN y¸ÃSCሉ y:QD xfÚጸም xmLµÓCN y¸ÃµTT nW።
- XNdyተቋሙ xጠቃላይ ሁኔታ y¸ktሉT ZRZR xmLµÓC በፋይናንስ/በጀት ዕይታ ሥር ሊካተቱ ይችላሉ።
  - TRÍ¥nT /yt=mr hBT
  - bxGÆቡ _QM §Y yêl bjT
  - ሥ‰ §Y yêl µpE¬L TRÍ¥nT (Return on Capital Employed)
  - y>Ãu mጠN
  - lÆl xKs!×ñC y¸kfL yTRF DRš mጠN (Dividend) wzt

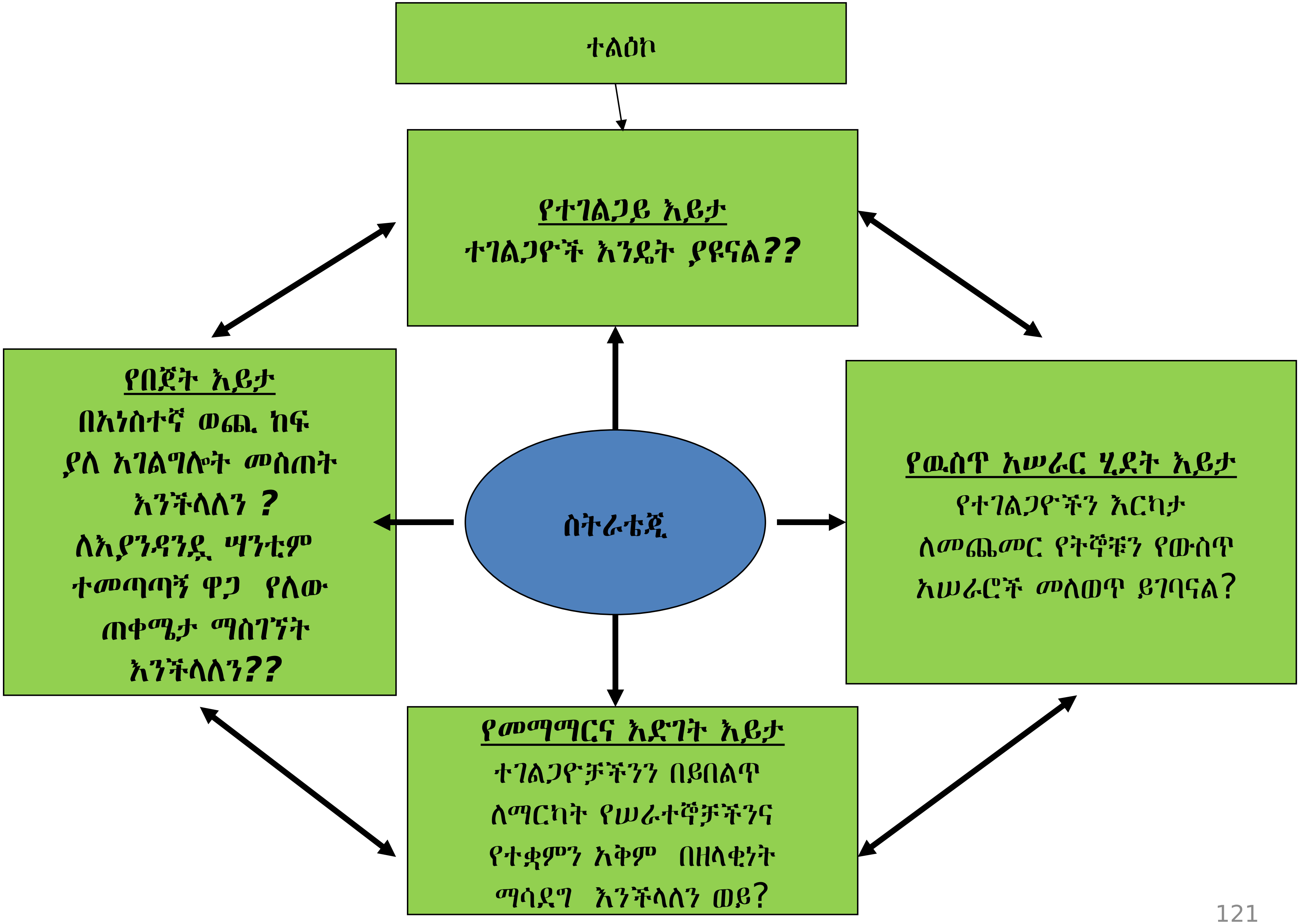
የውስጥ አሠራር ዕይታ

- የውስጥ አሠራር ዕይታ እሴት የሚጨምሩ ሂደቶች እርስ በርሳቸው በመመጋገብና በጋራ በመሆን ስትራቴጂያዊ ውጤቱ የሚረጋገጥባቸው ሲሆኑ በዝርዝር ሲታዩ፡-
  - የኦፕሬሽን ሥራ አመራር
  - የተገልጋዮች ግንኙነት ሥራ አመራር
  - የፈጠራ ስራዎች እና
  - የሬጉላቶሪና ማህበራዊ ጉዳይ

የሚሉትንና ሌሎች የውስጥ አሰራር ሂደቶችን ያካትታሉ።

የመማማርና እና ዕድገት ዕይታ

- ይህ ዕይታ ከላይ የተጠቀሱትን ዕይታዎች ወደ ቁሳዊ /Tangible/ የሚያስችሉ አእምሮአዊ /Intangible/ የሆኑ ተቋማዊ ሀብቶች የሚካተቱበት የዕይታ መስክ ነው።
- በዚህ ዕይታ ውስጥ ሶስት ዋና ዋና አመልካቾች ይካተታሉ፤
  - የሰው ሀብት
  - ተቋማዊ የአሠራር ሥርዓቶችና ባህል
  - የኢንፎርሜሽን ሀብት


ተልዕኮ
የተገልጋይ እይታ
ተገልጋዮች እንዴት ያዩናል??
የበጀት እይታ
በአነስተኛ ወጪ ከፍ
ያለ አገልግሎት መስጠት
እንችላለን ?
ለእያንዳንዱ ሣንቲም
ተመጣጣኝ ዋጋ የለው
ጠቀሜታ ማስገኘት
እንችላለን??
ስትራቴጂ
የዉስጥ አሠራር ሂደት እይታ
የተገልጋዮችን እርካታ
ለመጨመር የትኞቹን የውስጥ
አሠራሮች መለወጥ ይገባናል?
የመማማርና እድገት እይታ
ተገልጋዮቻችንን በይበልጥ
ለማርካት የሠራተኞቻችንና
የተቋምን አቅም በዘላቂነት
ማሳደግ እንችላለን ወይ?

dr© fST

ST‰t½©þÃêE GïC

mQrA

- በዚህ ደረጃ የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት ፣
  - ስትራቴጂያዊ ግቦችን ማዘጋጀት፤
  - የለውጥ ሥራ አመራርና የኮሚዩኒኬሽን ሥራ መሥራት፤

ስትራቴጂያዊ ግቦችን ምንነት

- yTkùrT mS÷Cን ወደ ተጨባጭ ስራዎች በመመንዘር ስትራቴጂያዊ ውጤትን የሚያስገኙ
- lþlkù y¸ClùÂ ytÌÑN ST%‰t½©þÃêE W«¤èC y¸Ãúkù qÈYnT Ã§cW y¥ššÃ KNWñC
- ytÌÑ ST%‰t½©þ y¸gnÆባቸው ማዕከሎች
- የስትራቴጂው ውጤት እንዲሳካ ምን ምን ስራዎች መከናወን እንዳለባቸው የሚወስኑ፣
- ST%‰t½©ያዊ የትኩረት መስኩ XNÁT wd ተግባር XNd¸¹UgRና ወደ ውጤት እንደሚደርስ የ¸Ãú† ናቸው።

- ytÌÑN ST‰t½©þÃêE F§¯T (Strategic Intent) ለመግለጽ ያገለግላሉ፣
- ST‰t½©þWN y¸gLA yMKNÃTÂ W«¤T xQÈÅN ለማሳየት መነሻ ሆነው ያገለግላሉ፣
- ሁሉም የስትራቴጂው አካላት እንዲተሳሰሩ በማዕከልነት ያገለግላል፡-

የስትራቴጂያዊ ግቦች ባህርያት

- ቀጣይነት ያለው ሂደትን የሚያሳዩ DRgþT ተኮር ቃላትን በመጠቀም ይጻፋሉ፡-
- qÈYnT Ã§cW y¥ššÃ KNWñC mçÂcWN
- lmrÄT q§L፣ xuRÂ g§u መሆÂcWN
- bST‰t½©þÃêE yTkùrT mSkùÂ bxfÚ™M mlkþÃãC mµkL XNd DLDY çnW ማገልገላቸው፣
- PéjKèC wYM bxuR gþz¤ y¸«ÂqqÜ tGÆ‰T አለመሆናቸው፣
- **ስትራቴጂያዊ ከፍታቸው (Strategic Altitude) ሲታይ ወደ ኦፕሬሽን ደረጃ የወረዱ አለመሆናቸው፣**

በጥሩ ሁኔታ የተዘጋጁ ስትራቴጂያዊ ግቦች	በጥሩ ሁኔታ ያልተዘጋጁ ስትራቴጂያዊ ግቦች
የሠራተኞችን የስትራቴጂያዊ አቅጣጫ ግንዛቤ ማሳደግ	ስትራቴጂያዊ ዕቅድን ማዘጋጀት
የሠራተኞችን ክህሎት ማሳደግ	ሰራተኞችን ማሰልጠን
የመንገድ ደህንነትና ምቾት ማሻሻል	መንገዶችንና የመንገድ ላይ መብራቶችን ማሻሻል
የኔትወርክ አስተማማኝነትን ማሳደግ	የኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ማሻሻያ ፕሮጀክትን ማጠናቀቅ

ግቦችን በየዕይታው ሥር ማስቀመጥ

- ktgLUY/dNb¾ ዕY¬ xNÚR y¸qr™ù GïC
  - yxgLGlÖ¬CN t«Ý¸ãC wYM yDRJtÜ dNb®C Xn¥N ÂcW? MNS YfLUlù?
  - ytgLU×CN F§¯T b¥_ÂT bST‰t½©þÃêE zmnù yMNmLsW የተገልጋዮች _Ãq½ (Customer value proposition) MNDN nW?

y¸lùTን ጥያቄዎች የሚመልሱ ÂcW””

. . . በየዕይታው ሥር ማስቀመጥ

- **በÍYÂNS/bjT :Y¬ SR y¸qr™ù GïC**

yTkùrT mSKÂ W«¤TN b¥úµT rgD kÍYÂNS/bjT xfÚ™M xNÉR tGÆ‰êE mdrG ÃlÆcWN DRgþèC የሚገልጹ ናቸው።

Múl¤” lTRF btÌÌÑ DRJèC

- ygbþ ¥dG# yTRÍ¥nT m=mR wzt.

xgLGlÖT lmS«T ytÌÌÑ ymNGoTÂ mNGo¬êE ÃLçnù DRJèC

- tL:÷N kmwÈT xNÉR y¸ÃSfLgù yhBT MNôCN ¥f§lGÂ
- ytmdb bjTN bxGÆbù km«qMና ውጤታማ ከማድረግ xNÉR

. . . በየዕይታው ሥር ማስቀመጥ

- kx¿‰R £dT xNÉR y¸qመጡ GïC
  - yx¿‰R £dèCN y¸fT¹ù XÂ ytÌÑN êÂ êÂ tGÆ‰T y¸mlktÜ
  - xB²³¼ãcÜ ytÌÑ yo‰ KFlÖC y¸U…cW WSÈêE ytÌM ZGJTN XÂ åPÊ>ÂL o‰ãCN y¸ÄSsù

ናቸው።

. . . በየዕይታው ሥር ማስቀመጥ

- m¥¥RÂ XDgT :Y¬ SR y¸qr™ù GïC
  - ST‰t½©þÃêE yTkùrT mSkùN l¥úµT y¸ÃSClù xXM…êEÂ ተቋማዊ hBT x«ÝqMNÂ yxQM GNÆ¬ o‰ãCN y¸Ãm§KtÜ

ናቸው።

የትኩረት መስክ፡ አስተማማኝ ደህንነት

ውጤት፣ በማንኛውም ቦታ አስተማማኝ፣ ወጥነት ያለውና በፊጠራ

የታገዘ የደህንነትና ኢሚግሬሽን አገልግሎት

የተገልጋይ ዕይታ

ተደራሽነትን ማሻሻል

የፋይናንስ ዕይታ

የፋይናንስ ምንጮችን ማበራከት

የዉስጥ አሰራር ዕይታ

የአሠራር ቅልጥፍናን ማሻሻል

የአገልግሎት መስጫ ጊዜን ማሻሻል

m¥ማRÂ XDgT ዕY¬

ዘመናዊ የሥራ አመራር አጠቃቀምን ማሳደግ

የመረጃ ሥርዓትን ማሻሻል

በክቡ የሚታዩት ከያንዳንዱ ዕይታ አንጻር የተቀመጡ ስትራቴጂያዊ ግቦች ናቸው

ስእሉ የሚያሳው ስትራቴጂው የተገነባው በአራቱም ዕይታዎች ስር በተቀመጡት ግቦች አማካይነት መሆኑን ነው፡፡

dr© x‰T

የSTራቴጂ ማኘ ማzUjT

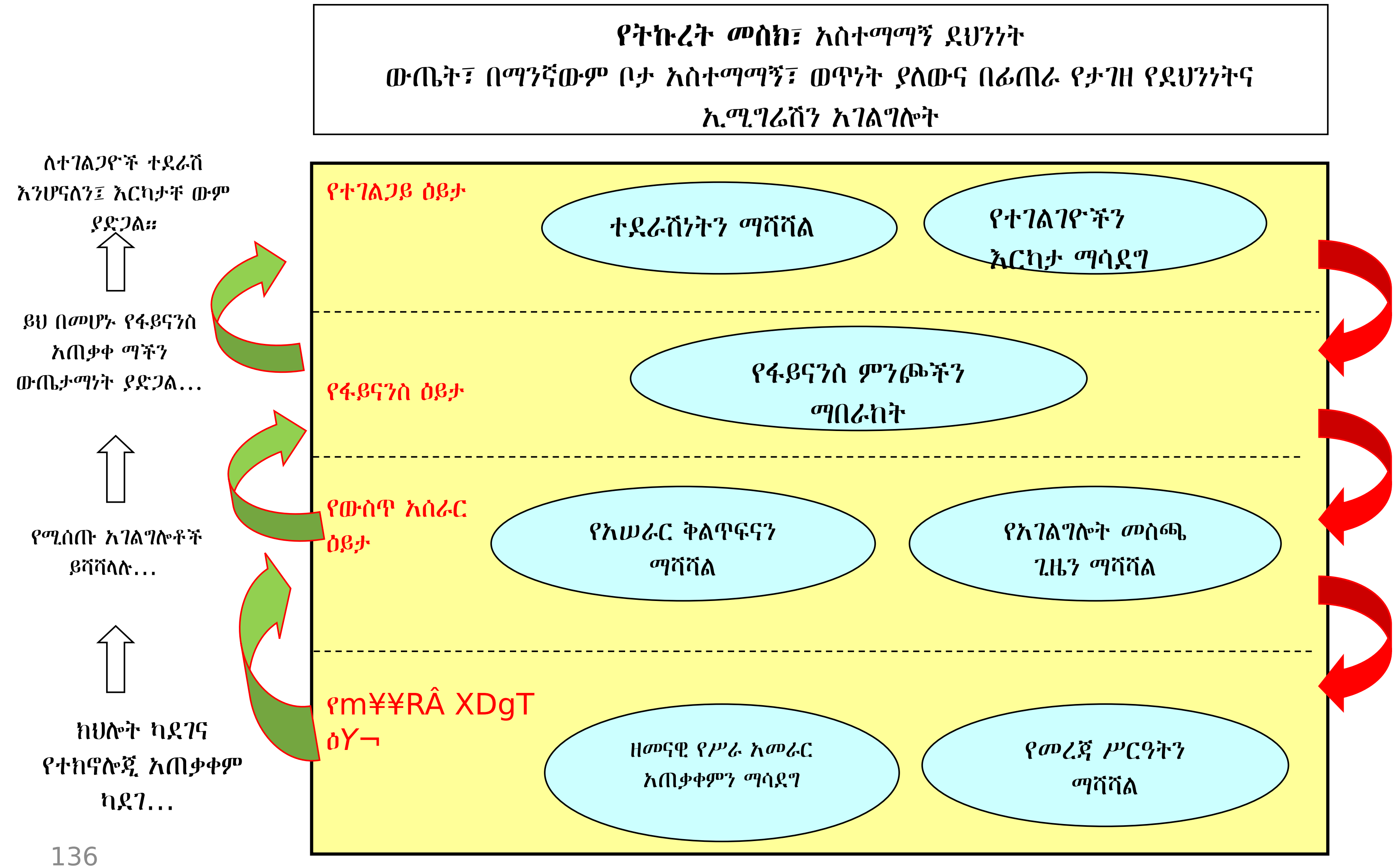
በዚህ ደረጃ የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት

- የስትራቴጂ ማፕ ማዘጋጀት
- የለውጥ ሥራ አመራርና የኮሚዩኒኬሽን ተግባራት ማከናወን

yST‰t½©þE ¥P MNnT

- **btlÃ† :Y¬ãC oር y¸ቀመጡ ST‰t½©þÃêE GïC bMKNÃTÂ W«¤T** ተሳስረው እንዴት ተጨማሪ እሴት እንደሚፈጥሩ የምንመለከትበት ፤
- yGïC tmUUbþnT y¸¬YbTÂ
- ፈፃሚዎች ስትራቴጂውን የራሳቸው ዕውቀት እንዲያደርጉት የሚያስችል፤
- ST‰t½©þW bxu„ y¸trKbT S:§êE mGlÅ
- b«Nµ‰ ተጠየቅ (Logic) §Y y¸msrT m§MT (hypothesis)nW

የስትራቴጂ ግቦች ምክንያትና ውጤት ትስስር



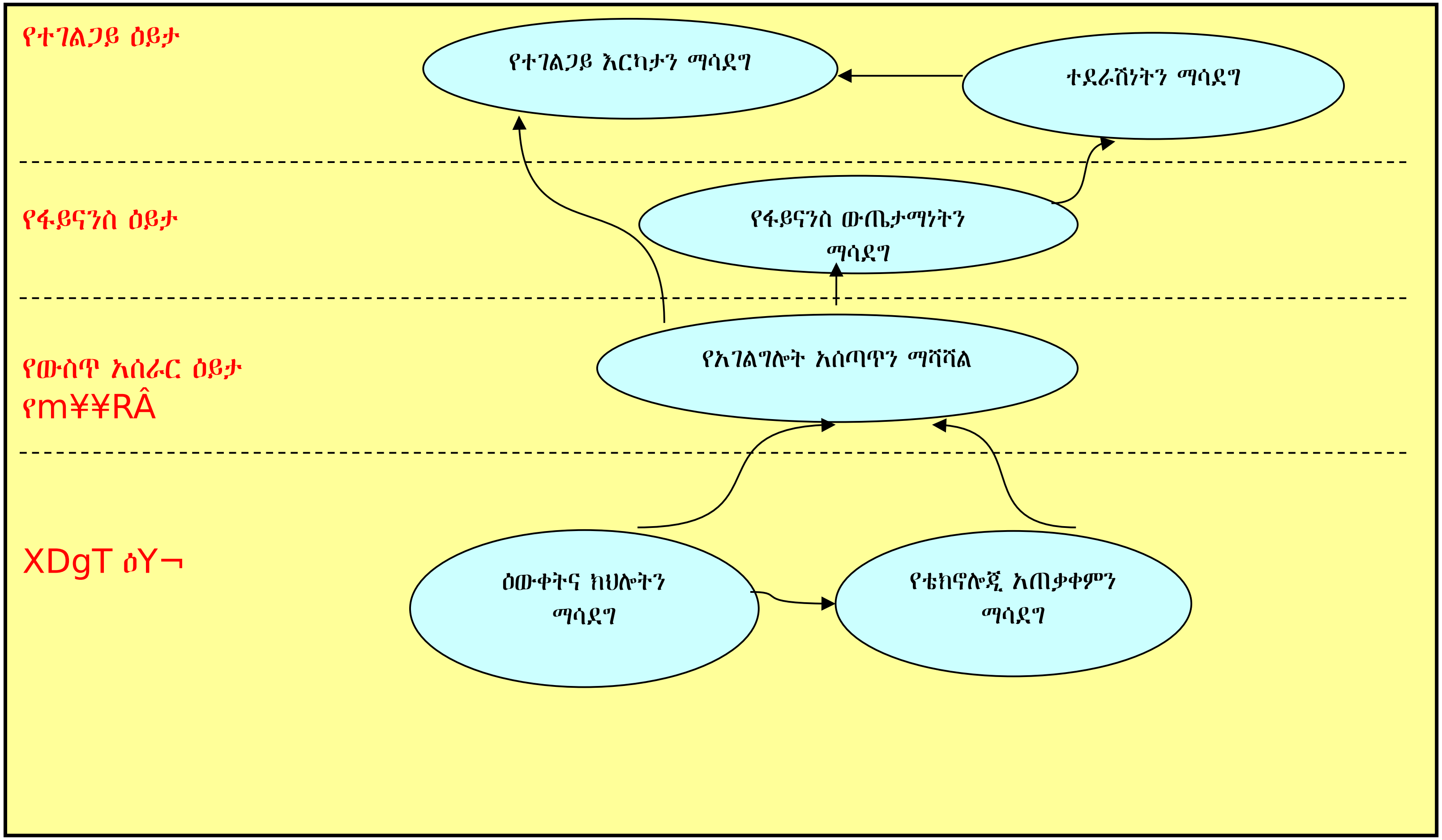
የጥሩ ST%‰t½©þE ¥P ÆHRÃT

- ym=ršWN ST%‰t½©þÃêE W«¤T l¥GßT bGïC mµkL lþñR y¸gÆWN **«Nµ‰ yMKNÃTÂ W«¤T TSSRN** የእሴት ፈጠራውን ትረካ ማሳየቱ፣
- **XÃNÄNÇN :Y¬ y¸wKlù GïCN ¸²ÂêE** በሆነ መልኩ መያዙ፣
- በተመሳሳይ ስትራቴጂያዊ ከፍታ **(Altitude)** የሚገኙና ወደ ኦፐሬሽን ደረጃ ያልወረዱ GïCN የያዘ ሆኖ መገኘቱ

የስትራቴጂ ግቦች ምክንያትና ውጤት ትስስር

የትኩረት መስክ፡- ሁለንተናዊ የአገልግሎት ልዕቀት

ውጤት፡- በፈጠራ የታገዘ፣ ተደራሽነት ያለውና አስተማማኝ አገልግሎት

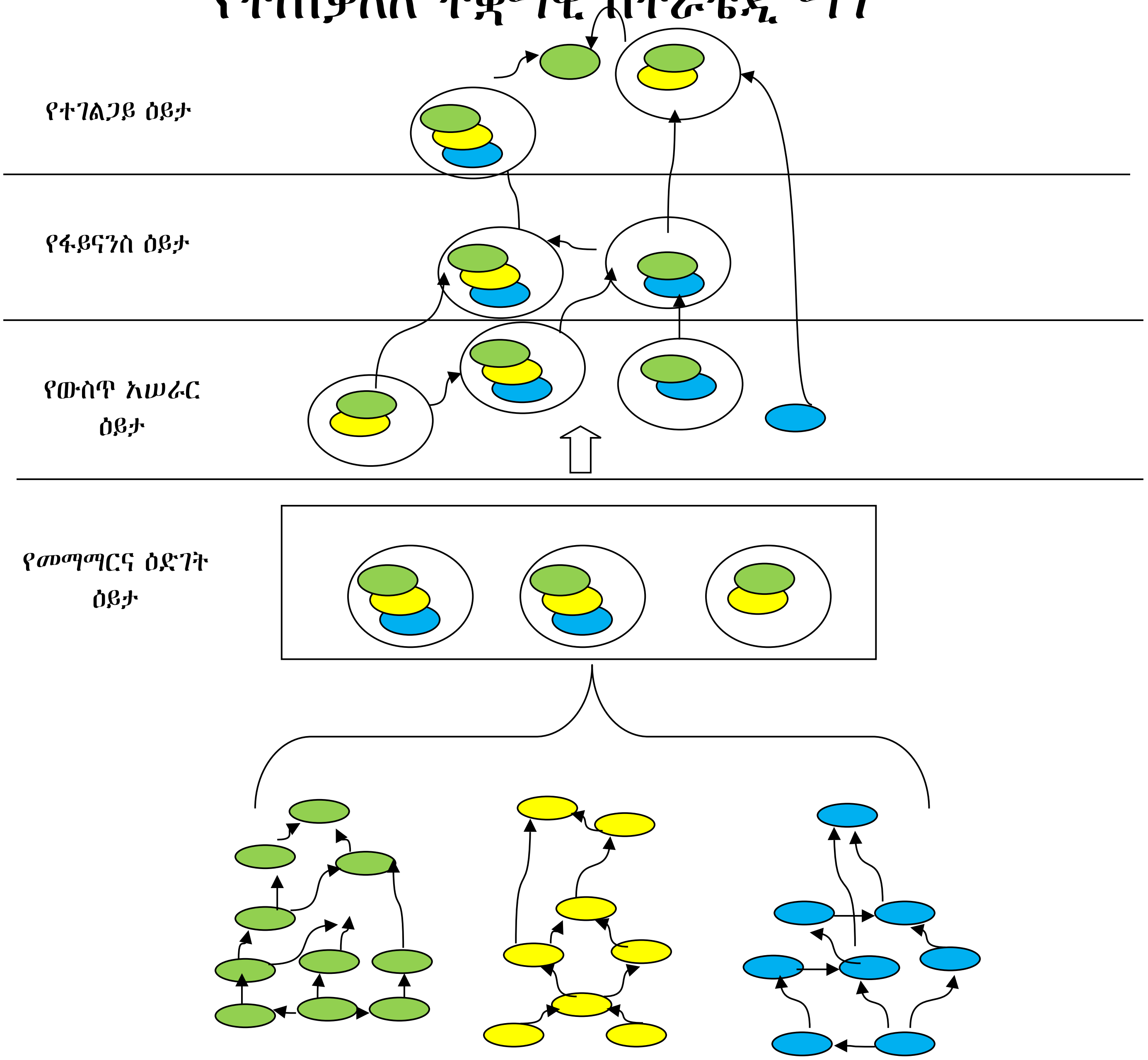


ySTâ€°t½©þ ¥P xzg©jT

የtጠቃለለ የተÌM የSTâ€°t½©þE ¥P ማዘጋጀት፡-

- **ለSTâ€°t½©þÃêE** የትኩረት **mSኮች** የተዘጋጁት **GïC** ተለይተው እንዲጻፉ ማድረግ፣
- byÒY¬W y¸gßù tdUU¸ STâ€°t½©þÃêE GïCN ¥êê_Â **bÈM tqâ€°â€°bþ yçnù GïCN ¥ዋሃድ (Affinity Grouping)**
- btጠቃለለው የስትራቴጂ ማፕ lþµttÜ ያLÒlù STâ€°t½©þÃêE GïCን ለብቻ **b¥S¬wš /Parking Lot/ bmÃZ bydr©W l¸zU° GïC bmnšnT mgLgL””**
- የግቦች መግለጫ ማዘጋጀት።

የተጠቃለለ ተቋማዊ ስትራቴጂ ማፕ



- ደረጃ አምስት

መለኪያዎችንና ኢላማዎችን ማዘጋጀት

በደረጃ አምስት የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት

- መለኪያዎችን ማዘጋጀት
- ዒላማዎችን ማዘጋጀት
- የለውጥ ሥራ አመራርና የኮሚዩኒኬሽን ሥራ መስራት

መለኪያዎችን ማዘጋጀት

የአፈጻጸም መለኪያዎች ምንነትና አስፈላጊነት

- የስትራቴጂያዊ ግቦችን **ySk¤T dr© (W«¤T) lmmzN** y¸ÃSCሉ፣
- ytÌÑN ST%‰t½©þያዊ ግቦች **xfÚ™M lmk¬tL y¸ÃSClù#**
- bST%‰t½©þ zmnù በታቀደውና እየተፈጸመ ባለው መካከል ያለውን ልዩነት የሚያሳዩ፣
- tÌ¥êE W«¤¬¥ነትና ቅልጥፍና bGLA y¸mlkTÆcW፣

yxfÚ™M xm‰R XMBRT ÂcW””

. . . ምንነትና አስፈላጊነት

yxfÚ™M mlkþÃãC፥

- m¿‰T ÃlÆcWN o‰ãC ምን ያህል **sRtÂL? (Effectiveness)**
  - **ተገልጋዮችና የባለድርሻ አካላት ከስራዎቻችን ምን ያህል ተጠቃሚ ሆኑ?**
  - ተገልጋዮቻችን በምንሰጠው አገልግሎት በምን ያህል ረክተዋል? እና
- o‰ãCN ምን ያህል bTKKL ¿‰N? wYM o‰ãCN XNÁT s‰N? **(Efficiency)**
- ፕሮጀክቶቻችንንና ፕሮግራሞቻችንን በምን ያህል የተሻለ ሁኔታ መምራት ችለናል?

የሚሉትን m¿r¬êE _Ãq½ãC lmmlS ያግዛሉ”-

. . . ምንነትና አስፈላጊነት

yxfÚ™M mlkþÃãC፥-

- yST‰t½©þÃêE GïCN Sk¤T l¥rUg_ **`§ðãC**ና **fÚ¸ãC W«¤T b¸Ãm«ù gùÄ×C §Y XNÄþÃ̃tkù„** ያደርጋሉ፣
- bXÃNÄNÇ **fÚ¸ dr© y¸«bqÜ W«¤èCN GLA b¥DrG bfÚ¸ãC mµkL yU‰ mGÆÆT**ን ይፈጥራሉ፣
- የtÌMን yxfÚ™M **Sk¤TÂ DKmT** ለmlየት ÃglG§lù

የአፈጻጸም መለኪያ ዓይነቶች

የመለኪያ ዓይነት	መግለጫ
የስኬት mlkþÃãC (Outcome Measures)	አገልግሎቱ ወይም ምርቱ የሚያስገኘው ጠቀሜታ የሚለካባቸው /አገልግሎቱ ወይም ምርቱ ለምን ይሰጣል የሚለውን የሚመልሱ/ ናቸው፡፡
የምርት/አገልግሎት mlkþÃãC (Output Measures)	የሚሰጠውን አገልግሎት ወይም ምርት የሚለኩ ናቸው፡፡
y£dT xfÚ™M mlkþ ÃãC (Process Measures)	የአፈጻጸም ቅልጥፍናን (Effeciency) y¸lkù ÂcW””
yGBxT mlkþÃãC (Input Meausres)	ምርትና አገልግሎትን ለመስጠት የሚመደብ ሀብትን ለመለካት የሚጠቅሙ ÂcW””
yPéjKT mlkþÃãC (Project Measures)	ከፕሮጀክት ወይም ከስትራቴጂያዊ እርምጃዎች ጋር የተያያዙ ወጪ፣ ጊዜና ጥራትን የሚለኩ ናቸው፡፡

. . . የመለኪያ ዓይነቶች

በሌላ መልኩ መለኪያዎች፡-

- ቀዳሚ የአፈጻጸም መለኪያዎች (Leading Measures) እና ተከታይ የአፈጻጸም መለኪያዎች (Lagging Measures)
- ቀጥተኛ/Direct Measures/ እና ቀጥተኛ ያልሆኑ /Indirect Measures/

በሚል ሊከፈሉ ይችላሉ።

የመለኪያዎች ባህርያት

- ወቅታዊ የአፈጻጸም ደረጃን የሚያሳዩና ችግር ከመከሰቱ በፊት መፍትሔ ለመጠቆም የሚረዱ፣
- ተጠያቂነትን የሚያመላክቱ መሆናቸው፣
- የአፈጻጸም አዝማሚያን (Trends) የሚያሳዩ
- አግባብነት ያለው mr© lmsBsBና ለተጠቃሚ ለመስጠት ቀላል የሆኑ፣
- የሚፈለገውን ውጤት የሚለኩና በተጠቃሚዎች ዘንድ ተቀባይነት ያላቸው፣

. . . ባህርያት

- የረዥም ጊዜ የአፈጻጸም ንጽጽር ለማድረግ መለኪያዎቹ ለረዥም ጊዜ የማይለዋወጡ መሆናቸው፤
- የተጠቃሚው ወይም የምርቱ መጠን ሲለዋወጥ መለኪያዎችን ላለመለወጥ ጥመርታን ወይም መቶኛን መጠቀማቸው፣
- ከውጤት ጋር ከፍተኛ ትስስር ያላቸው መሆናቸው።

ዒላማዎችን ማዘጋጀት

የዒላማዎች (Targets) ምንነት

- ዒላማዎች ከእያንዳንዱ መለኪያ አንጻር የሚጠበቁ የአፈጻጸም ደረጃዎችን የሚገልጹ ናቸው።
- በአሃዝ (Quantitatively) ሊገለጹ የሚገባቸው ሲሆኑ በቁጥር (Number)፣ በመቶኛ (Percent)፣ በጥምርታ (Ratio)፣ ወዘተ መልክ ይገለጻሉ።
- የሚጠበቁ የአፈጻጸም ደረጃዎችን በመወሰን ተቋሙ በዋናነት መሻሻል ባለባቸው ጉዳዮች ላይ እንዲያተኩር ይረዳሉ፣
- የላቀ አፈጻጸም ለማምጣት ፍላጎትና ተነሳሽነት እንዲኖር ያግዛሉ፣

የዒላማ ዓይነቶች

- የረዥም ጊዜ ዒላማዎች ከአምስት ዓመት በላይ በሆነ ጊዜ የሚደረስባቸው ሲሆኑ የሚሊኒየሙ የልማት ግቦች ዒላማዎች በምሳሌነት የሚጠቀሱ ናቸው፡፡
- የመካከለኛ ጊዜ ዒላማዎች የተቋሙን የስትራቴጂያዊ ዘመን የሚሸፍኑ ዒላማዎች ናቸው፡፡
- የአጭር ጊዜ ዒላማዎች በስትራቴጂያዊ ዘመኑ ከአንድ ዓመት እስከ ሁለት ዓመት ያለውን አፈጻጸም የሚሸፍኑ ዒላማዎች ናቸው፡፡

ደረጃ ስድስት

ስትራቴጂያዊ እርምጃዎች ማዘጋጀት

በደረጃ ስድስት የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት፡-

- ስትራቴጂያዊ እርምጃዎችን ማዘጋጀት
- ስትራቴጂያዊ እርምጃዎችን ከበጀት ጋር ማስተሳሰር
- የለውጥ ሥራ አመራርና የኮሚዩኒኬሽን ሥራ መስራት

የስትራቴጂያዊ እርምጃዎች ምንነትና አስፈላጊነት

- በተቋሙ የአፈጻጸም መነሻ (Performance Baseline) እና በዒላማዎች መካከል ያለውን ክፍተት ለመሙላት የሚቀረጹ፣
- ስትራቴጂያዊ ግቦችን በማስፈጸም ስኬታማነትን ለማረጋገጥ የሚረዱ፣ ወደ ተግባር የሚቀየሩ፣
- ትርጉም ያለው ተቋማዊ ለውጥ ለማምጣት ሰፊ ዕድል የሚፈጥሩ የአጭርና የረጅም ጊዜ ፕሮጀክቶች ናቸው።

የስትራቴጂያዊ እርምጃዎች ምንጭ

- የመንግስት ፕሮግራሞችና ፕሮጀክቶች፣
- በወቅቱ ሃገራዊ የልማት ዕቅድ ውስጥ የተካተቱ ፕሮግራሞችና ፕሮጀክቶች፣
- የተለያዩ የሴክተር ፓኬጆች (ለምሳሌ፥-የሴቶችና የወጣቶች ፓኬጅ፣ የትምህርት ጥራት ፓኬጅ፣ የጤናና የግብርና ኤክስቴንሽን ፓኬጆች፣ ወዘተ)

የስትራቴጂያዊ እርምጃዎች መምረጫ መስፈርቶችን ማዘጋጀት

መስፈርቶቹ የሚከተሉትን ሊያካትቱ ይችላሉ፡-

- በስትራቴጂያዊ እርምጃው አማካይነት የሚፈቱ ችግሮችና የሚገኙ ጥቅሞች
- ስትራቴጂያዊ እርምጃውን ለመተግበር የሚጠይቃቸው ህጋዊ ሁኔታዎች
- ከመንግስት ፖሊሲና ስትራቴጂዎች፣ ዕቅዶች፣ፓኬጆች ጋር ያለው ቁርኝት

የቀጠለ

- ከተቋሙ ስትራቴጂ ጋር ያለው ትስስር
- ውጤቱን ለማግኘት የሚፈጀው ጊዜ
- ተግባራዊ ለማድረግ የሚጠይቀው ወጪ
- የመሳካት ዕድሉ
- የሚሸፍናቸው ስትራቴጂያዊ ግቦች ብዛት፣ ወዘተ

ደረጃ ሰባት

ሚዛናዊ ስራ አመራርን አቶሜት ማድረግ

የኦቶሜሽን ምንነትና አስፈላጊነት

- የአፈጻጸም መረጃዎችን ከግለሰብ እስከ ተቋም ድረስ በተለያየ ደረጃ የመመዝገብ፣ የማሰባሰብ፣ የመተንተንና ጥቅም ላይ የማዋል ስራዎችን ተግባር ነው፣
- ስትራቴጂውን ለፈጻሚዎች፣ ለተገልጋዮችና ለባለድርሻ አካላት ቀላል በሆነ መንገድ ኮሚዩኒኬት የሚያደርግ ፣አጋዥ መሣሪያ ነው።

የኦቶሜሽን ምንነትና አስፈላጊነት

የባላንስድ ስኮርካርድ የመረጃ ስርዓትን በአውቶሜሽን መደገፍ የሚከተሉት ጠቀሜታዎች አሉት።

- የባላንስድ ስኮርካርድ ዕቅድ አፈፃፀም ቀጣይነት ያለው እና ቀልጣፋ እንዲሆን ለማድረግ የተሻለ ዳታ አሰባሰብና ሪፖርት አደራረግ መረጃ ለማሰራጨት፣
- ትክክለኛውን ግብረ መልስ ከትክክለኛ ቦታ በተቀላጠፈ መልክ ለማግኘት፣
- የመረጃ ልውውጥ ግንኙነት የቀለለና የሰመረ እንዲሆን ለማስቻል፣
- የዕውቀት መማማርና ልውውጥ ለማፋጠን
- የፈፃሚዎችን አቅም ለማጎልበት፣
- የአፈጻጸም መረጃን በስእላዊና ስታቲስቲካዊ መግለጫዎች ለማቅረብ

በኦቶሜሽን ወቅት ትኩረት የሚሹ ቁልፍ ጉዳዮች

- በመጀመሪያ የተቋሙ የመረጃና የሪፖርት ፍላጎትን ግልጽ ማድረግ፣
- የተለያዩ የሶፍትዌር አማራጮችን መዳሰስ፣ መገምገምና ተስማሚውን መምረጥ፣
- ሶፍትዌሩ ጥሬ መረጃን ወደ ጠቃሚ ኢንፎርሜሽን መቀየር የሚችል መሆኑን ማረጋገጥ፣
- ሶፍትዌሩ የአፈፃፀም መረጃዎችን ለውሳኔ ሰጪዎች በሚፈልጉት መልክ ማቅረብ የሚያስችል መሆኑን ማረጋገጥ፣
- በተቻለ መጠን ሶፍትዌሩ ከሌሎች ተቋማት ጋር ትስስርን ለማድረግ የሚስችል መሆኑን ማረጋገጥ፡፡

ደረጃ ስምንት

ስትራቴጂን በየደረጃው ማውረድ /Cascading/

በደረጃ ስምንት የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት

- ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት የማውረድ ምንነት፣ አስፈላጊነትና ዘዴዎቹን መረዳት
- ስትራቴጂውን ማስረጽ (Spiritual Cascading)
- ግቦችን ለፈጻሚ አካላት ማውረድ (Physical Cascading)
  - ለስራ ክፍሎች/ሂደቶች/ቡድኖች ማውረድ
    - ስትራቴጂን የማውረጃ አካሄድ መወሰን
    - መርሃ ግብር ማዘጋጀትና የካስኬዲንግ ቡድኖችን ማደራጀት
  - ለግለሰብ ፈጻሚዎች ማውረድ
- ውጤትን ከዕውቅና ና ሽልማት ጋር ማያያዝ **/Reward/**
- የለውጥ ሥራ አመራርና የአመራር ልማት ሥራዎችን መሥራት

ስትራቴጂን በየደረጃው ማውረድ

ስትራቴጂን ወደ ፈፃሚ አካላት የማውረድ ምንነት

- G<K<U ðéT> አካላት ተገንዝበውት ¾°Kƒ }°Kƒ Y^†¨< □”Ç=ÁÅ`Ñ<ƒ Te‰M ማለት ነው።
- ስትራቴጂ በየደረጃው ላሉ አካላት የሚወርደው በስትራቴጂያዊ ግቦች አማካይነት ነው።
- ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት ማውረድ ሲባል የባላንስድ ስኮርካርድ ደረጃ ስድስት ከተጠናቀቀ በኋላ ስትራቴጂን እንደገና ማዘጋጀት ሳያስፈልግ ስትራቴጂያዊ ግቦችን ማውረድ ማለት ነው።

ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት ማውረጃ ዘዴዎች

- ስትራቴጂውን ማስረጽ (Spiritual Cascading)
- ግቦችን ለፈጻሚ አካላት ማውረድ(Physical Cascading)
- ውጤትን ከሽልማት ጋር ማያያዝ /Reward/

ስትራቴጂውን ማስረጽ (Spiritual Cascading

- በየደረጃው የሚገኙ አካላት ስትራቴጂውን
  - በእምነት፣
  - በዕውቀትና
  - በባለቤትነት ስሜት

  ተቀብለው በተሳካ ሁኔታ እንዲፈጽሙት ለማስቻል ነው፡፡
- በተጨማሪም የለውጥ ሃይሎ‹” KTõ^ƒ የሚረዳ መሳሪያ ’¨<::

ስትራቴጂውን ማስረጽ…

- የማስረጽ ስራው፡-
  - ➢በትምህርትና ኮሚዩኒኬሽን ስራዎች የሚታገዝ፣
  - ➢¾›”É ¨pƒ Y^ w‰ ያልሆነ፣
  - ➢k×Ã’ƒ vK¨<“ ›ÖnLÃ uJ’ °pÉ ¾T>S^
  - ➢¾vI] K¨<Ø ማምጣት ላይ ያተኮረ

  ሊJ” ÃÑvªM::

ግቦችን ለፈጻሚ አካላት ማውረድ
(Physical Cascading)

ግቦችን የማውረጃ (Physical Cascading) አካሄዶች፡-

- በሴክተር ወይም በተቋሙ መዋቅር መሰረት ባሉ የስራ ዓይነት (Function)፣
- መምሪያ /ዲፓርትመንት ወይም የስራ ሂደት፣
- በጂኦግራፊያዊ አቀማመጥ (Location)፣
- ሁለቱን ወይም ሶስቱን አካሄዶች በማጣመር

ለስራ ክፍሎች/ሂደቶች/ቡድኖች ማውረድ

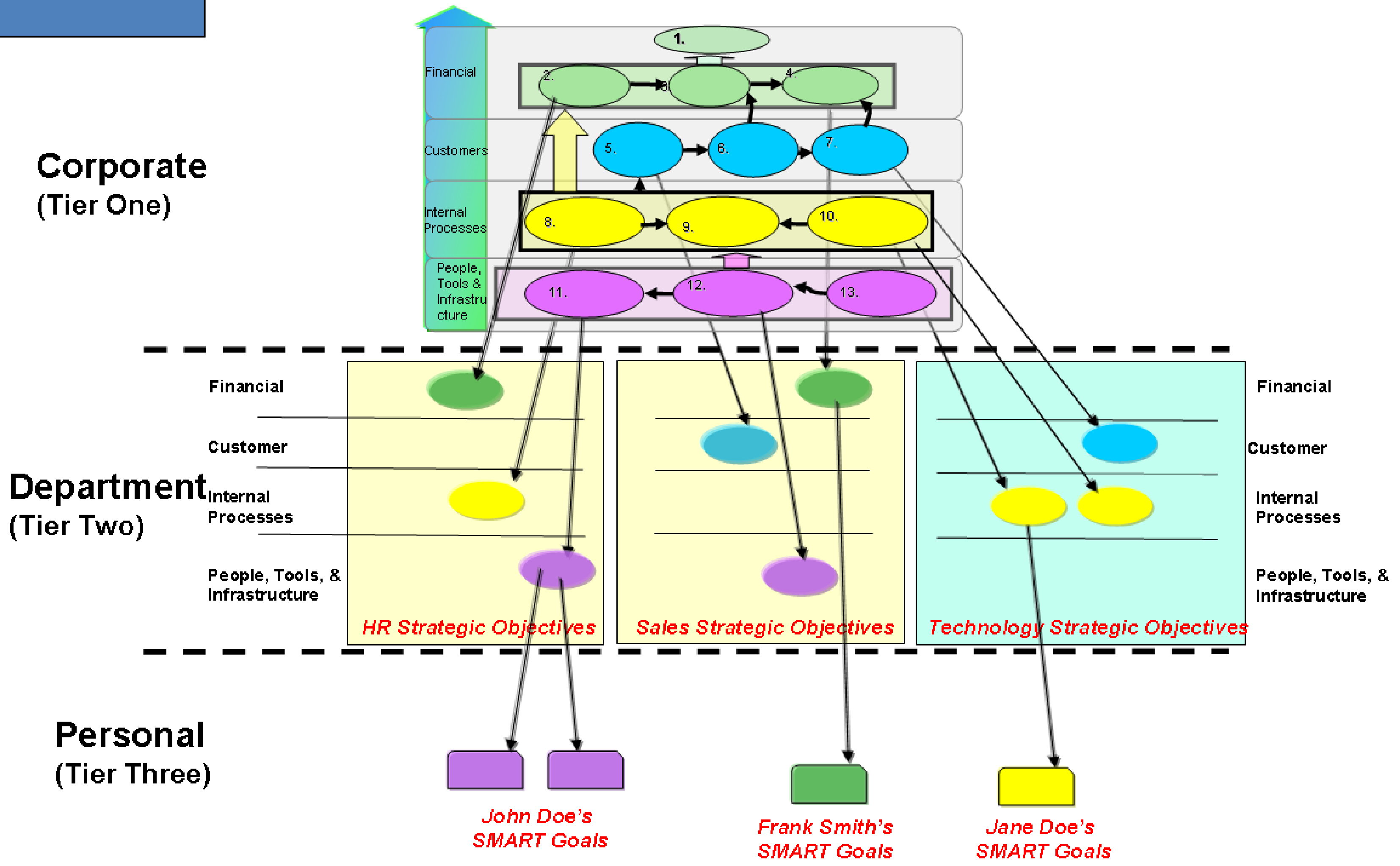
- የተkሙ አደረጃጀት ግቦችን ለማውረድ ምቹ ካልሆነ መዋቅሩን በመፈተሸና
  - ያሉትን የስራ ክፍሎች በማስፋት ወይም በማጠፍ፣
  - ሌሎች የስራ ክፍሎችን በመፍጠር፣

  ለስትራቴጂ በሚመች መልኩ ማስተካከል ሊያስፈልግ ይችላል።
- የሚወርደው ግብ wd ›m¬êE yxfÚ™M XQD ytmnzr mçN YñRb¬L””

ለስራ ክፍሎች/ሂደቶች/ቡድኖች ማውረድ…

- መርሃ ግብር ማዘጋጀትና የካስኬዲንግ ቡድኖችን ማደራጀት፡-
  - መርሃግብር ማዘጋጀት፣
  - የካስኬዲንግ ቡድኖችን ማደራጀት፣
- ስትራቴጂውን ወደ ፈጻሚ አካላት የማውረዱ ኃላፊነት በዋናነት የስራ ክፍሉ/የስራ ሂደቱ/ቡድኑ ሲሆን የማውረድ ሥራው ከተቋሙ አመራር ጋር በመሆን የሚሰራ ነው።

Cascading A Scorecard To Tier 3



© 2009 by the Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group Company. All rights reserved.

ካስኬዲንግ ስንጠረዥ 2 /የራስን ምሳሌ መጠቀም/

ደረጃ	አይታ	ግብ	መለኪያ	ዒላማ በመቶኛ
ተቋም	ደንበኛ	ምቹና አስተማማኝ የመጓጓዣ አገልግሎት ማሻሻል	በአማካይ የጨመር የህዝብ ትራንስፖርት ተጠቃሚ	10
የሥራ ክፍል	ደንበኛ	ምቹና አስተማማኝ የመጓጓዣ አገልግሎት ማሻሻል	የመጓጓዣ አቅርቦት በመቶኛ	90
ቡድን	ደንበኛ	ምቹና አስተማማኝ የማጓጓዣ አገልግሎት ማሻሻል	በ24 ሰዓት ውስጥ ተጠግነዉ ለአገልግሎት የተዘጋጁ መኪናዎች በመቶኛ	75

ውጤትን ከሽልማት ጋር ማያያዝ /Reward/

- ¥br¬ÒN kW«¤T UR ¥ÃÃZ፡-
  - ytÌÑ ST%‰t½©þ b¿%‰t®C zNዴ TkùrT XNÄþÃgŸ።
  - ST%‰t½©þው tGÆ%‰êE XNÄþçN ÃSC§L””
- ¥br¬Òዎቹ kGïC múµT UR mÃÃZ YñRÆcêL።
- oR›ቱ btÌM# bùDN/GlsB fÚ¸ dr© bTKKL mzRUtÜN ¥rUg_Â FT¦êEnቱን ¥yT Y«YÝL””

ውጤትን ከሽልማት ጋር ማያያዝ…

- ወቅቱን የጠበቀ፣ ትርጉም ያለውና እንዲመጣ ከሚፈለገው ባህሪ ወይም ውጤት ጋር የተሳሰረ መሆን አለበት፤
- የእውቅናና ሽልማት ዓይነትን ለመወሰን በተለያዩ መንገዶች መረጃ ማሰባሰብ ጠቃሚ ነው፤
- ቁሳዊ የሆኑ ሽልማቶችን ብቻ በተደጋጋሚ መጠቀም የማበረታታት አቅሙ ሊቀንስ ስለሚችል ሌሎችንም የማበረታቻ አይነቶች ቀላቅሎ መሄድ ያስፈልጋል።

ውጤትን ከሽልማት ጋር ማያያዝ…

የማበረታቻ ስርዓት በሚዘጋጅበት ጊዜ ትኩረት የሚሹ ነጥቦች ፡-

- የሽልማቱ አይነት ከመወሰኑ በፊት በተሸላሚውና በሌሎች ሰራተኞች ዘንድ ያለውን አሉታዊና አዎንታዊ ተጽእኖ በሚገባ መረዳት ያስፈልጋል፤
- የሚሰጠው እውቅናና ሽልማት ከተሸላሚዎች ፍላጎት ጋር የተጣጣመ መሆን አለበት፤
- እውቅናን በማበረታቻነት በምንጠቀምበት ጊዜ ከልብ በመነጨና በተቋሙ ተቀባይነትና ተሰሚነት ባላቸው ሰዎች ተሳትፎ ቢሆን ይመረጣል፤

dr© z«Ÿ

¸²ÂêE S‰ xm‰R

የxfÉ{M ክትትልና GMg¥

የክትትልና ግምገማ ምንነትና ጠቀሜታ

- ¾›"É }sU e^ በታቀደለት ፍጥነትና ጥራት እየተካሄደ መሆኑን ለማረጋገጥ በተቀመጡ አመላካቾች ላይ S[Íን ue`¯ƒ ለመሰብሰብና KS}"}" የT>Áe‹M፣
- KሕS^a‹“ KvKÉcħ ኣ"Lƒ uSŸ“¨” LÃ ÁK¨<” e^ u}kSÖ<ƒ ኣSL"‹ Óx‹“ u}SÅu¨< uËƒ Sc[ƒ □¾}c^ SJ’<” KT[ÒÑØ ¾T>ÁÑKÓM፣
- ¾ዕ□Kƒ Ÿ□ዕKƒ Y^‹ □እ”Èƒ□“ uU” õØ’ƒ እ□¾}Ÿ“¨’< እ□”ÅT>Ñ–< KT¨p ¾T>ÁÓ´፣
- ¾›ðéçU ‹Ó` "K KT>SKŸ}¨< ›"M ኣekÉV KTX¨p፣ KT”nƒና ¾Y^ ›ðîU Ö”"^“ Å"T ÑA•‹ን KSK¾ƒ“ K‹Óa‡U SõƒH@ KShƒ የሚጠቅም ዘዴ ’¨<::

የክትትልና ግምገማ...

ክትትል ማለት፡-

- አንድ ዕቅድ የታለመለትን ግብ በሚፈለገው ደረጃ ማሳካቱን
- በሂደት ውስጥ የሚያጋጥሙ ችግሮችን እና የችግሮቹን ምንጭ በማወቅ
- ወቅታዊ የመፍትሄ እርምጃ ለመውሰድ እንዲቻል በፈፃሚና በአስፈፃሚ አካላት በተከታታይና ቀጣይነት ባለው መልኩ የሚደረግ የአፈፃፀም ወይም የአሰራር ዳሰሳ /ፍተሻ ነው፡፡

የክትትልና ግምገማ...

የድጋፍ ስራ ማለት፡-

- ተቋማት የሚያካሂዱትን የዕቅድ አተገባበር እንቅስቃሴዎች በመከታተልና በመገምገም የተገኙ ውጤቶችን መሰረት በማድረግ ጥንካሬዎች እንዲቀጥሉና ድክመት የታየባቸውን የዕውቀትና የክህሎት ሽግግር በማድረግ ማብቃትና መደገፍ ማለት ነው፡፡

የክትትልና ግምገማ...

ግምገማ፡-

- አንድ ፕሮግራም / ፕሮጀክት / ዕቅድ በታቀደው መሰረት መፈፀሙን ወይም የሚጠበቀውን ውጤት ፣ ስኬት እና ፋይዳ ማስገኘቱን ለማወቅና አስፈላጊውን የውሳኔ ሃሳብ ለማመንጨት፣
- በዕቅድ ላይ ተመስርቶ በጥልቀት የሚካሄድ የመረጃ አሰባሰብ ፣ ትንተናና ሪፖርት የማቅረቢያ አሰራር ነው፡፡

ክፍል ሶስት

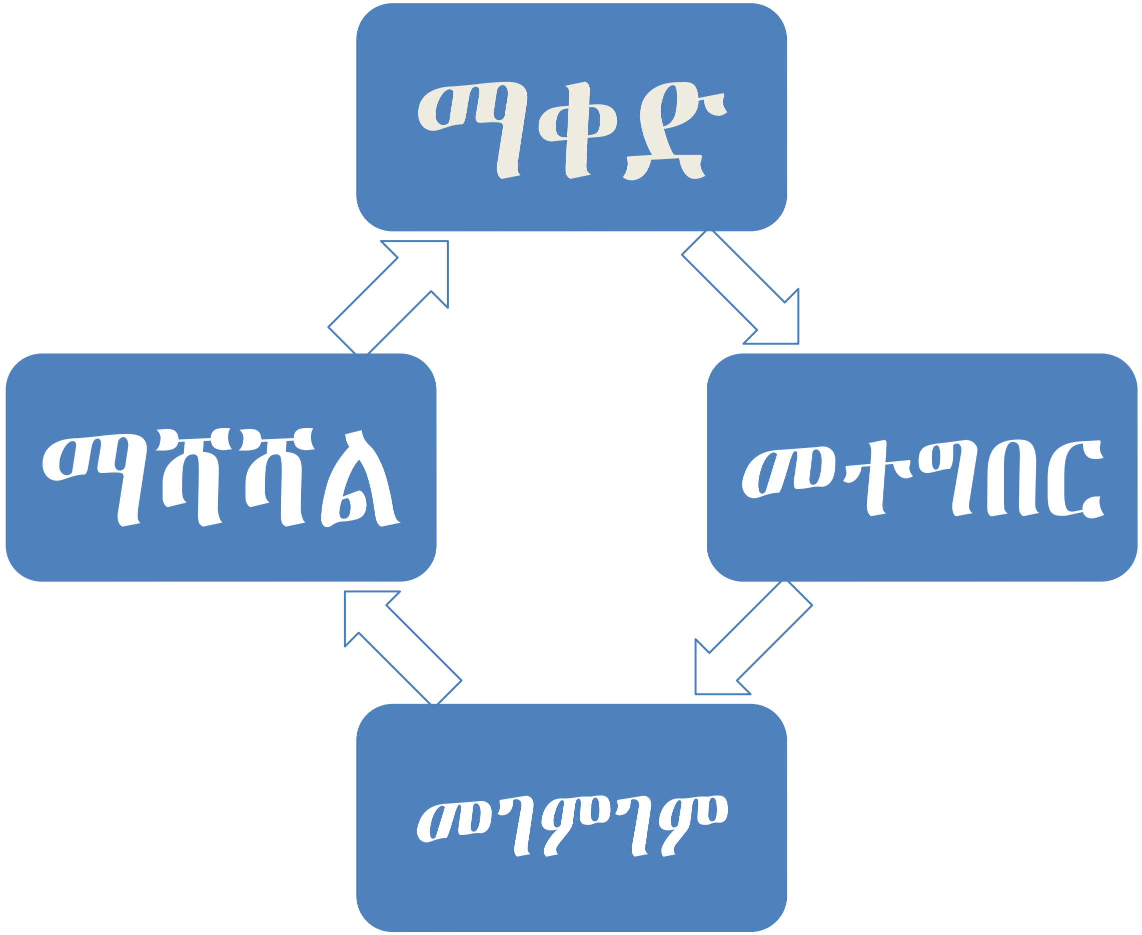
¾¨<Ö?ƒ }¢` e`¯ƒ fÓu^”
k×Ã’ƒ T[ÒÑØ

¾¨<Ö?ƒ }¢` e`¯ƒ ƒÓu^” k×Ã’ƒ T[ÒÑØ

– በአንድ ተቋም ¨<Ö?□T’ƒ“ }ö""]’ƒ” ›Ö“¡a KSkÖM eƒ^ቴÍ= ነድፎ S}Óu`' Ÿ²=ÁU SÑUÑU' ThhM wKAU uk×Ã’ƒ ¨Åòƒ መገስገስ አስፈላጊና ¾TÁs`Ø }Óv` ’ው። ሂደቱም፡-

1. ማቀድ
2. መተግበር
3. መገምገም
4. ማሻሻል “†¨<::

¾¨<Ö?f }¢` e`¯f…



e`¯ቱ” ThhM

ባለ”eÉ e¢`"`Éን መሠረት ያደረገው ውጤት ተኮር Y`¯ƒ፣

- ef^ቴÍ=ን S”Åõ፣
- Óx‹” መቅረጽ እና'
- SKŸ=Á‹”“ □›=LT‹” ›ekUÙ SH@É w‰ dÃJ”

የተቋምን ¨<Ö?□T’ƒ u}Kªªß“ u›e†Ò] ¾K¨<Ø ¯KU ¨<eØ Ãµ ለመዝለቅ ያለመ ’¨<::

አመሰግናለሁ !