

**የፍትሕ አካላት ባለሙያዎች የሥልጠና ማዕከል**

**የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች/  
የባለጉዳዮች አያያዝ ዘዴና  
ሕገመንግሥቱ**

**አዘጋጅ      በቀለ ፀጋዬ**

**ጥር 2000 ዓ. ም.  
አዲስ አበባ**

ማውጫ

ርእስ

ገጽ

መግቢያ.....

ምዕራፍ አንድ

የትምህርቱ አጠቃላይ ዓላማዎች.....

1.1 አጠቃላይ ዓላማዎች.....

1.2 ዝርዝር ዓላማዎች.....

ምዕራፍ ሁለት

የአገልግሎት፣ የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋይ (የደንበኛ) ጽንሰ-ሀሳብ፣  
የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር

2.1 የአገልግሎትና የአገልግሎት አሰጣጥ ትርጉምና ምንነት

2.2 የተገልጋይ (የደንበኛ) ትርጉምና ዓይነቶች

ሀ. የውጪ ደንበኞች

ለ. የውስጥ ደንበኞች

2.3 የአገልግሎት ዓይነቶች

2.4 የአገልግሎት አሰጣጥና የደንበኞች አያያዝ መሠረታዊ መርሆችና እሴቶች

ሀ. ከአገልግሎት ሰጪ ተቋም የሚጠበቁ መርሆች

ለ. ከአገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች የሚጠበቁ መርሆች

ሐ. የአገልግሎት አሰጣጥ እሴቶች

2.5 የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር

2.6 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች

ምዕራፍ ሦስት

በሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ  
ፕሮግራም ይዘትና ጠቀሜታ

3.1 የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም ይዘት

3.2 በአገልግሎት አሰጣጥ የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያና የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ  
ግንኙነት

3.3 በፍ/ቤቶችና በዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች ማሻሻያ፣ የአገልግሎት አሰጣጥና  
የባለጉዳዮች አያያዝ የማሻሻያው ሥራ ተግባር መሆኑና ተቋሞቹ በአገልግሎት

ሥራ አመራር የሚመሩበት ሁኔታ

- 3.4 የፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች (የፍትሕ አካላት) የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ሕገመንግሥታዊ መሠረት ያለው መሆኑ
- 3.5 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች

ምዕራፍ አራት

የደንበኛን (የተገልጋይን) ቅሬታ ማስተናገድ ወይም ቅሬታን መስማት

- 4.1 የተገልጋይ (የደንበኛ) ቅሬታ ምክንያቶች
- 4.2 የቅሬታ አያያዝ (አፈታት) ሥርዓትን መዘርጋት
- 4.3 የተገልጋይን (የደንበኛን) ቅሬታ መፍታት
- 4.4 በፍ/ቤትና በአቃቤሕግ መሥሪያ ቤት ሥራ ላይ የሚያጋጥሙ የቅሬታ ዓይነቶች፣ ምክንያቶችና አፈታት
- 4.5 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎችና መልመጃ
  - ሀ. ጥያቄዎች
  - ለ. መልመጃ

ምዕራፍ አምስት

የመግባባት ክህሎት

- 5.1 ውጤታማ የመግባባት ክህሎት ትርጉምና አስፈላጊነት
- 5.2 በተቋም ውስጥ የግንኙነት መስመሮችን መዘርጋት
- 5.3 ከደንበኛ ጋር የሚደረግ ግንኙነትን የሚያውኩ ነገሮች
- 5.4 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች

ምዕራፍ ስድስት

አስቸጋሪ ደንበኞችን የማስተናገድ ጥበብ

- 6.1 የአስቸጋሪ ደንበኞች ባህሪ
- 6.2 የአስቸጋሪ ደንበኞች አያያዝ
  - ሀ. ደንበኛ ተናግሮ እንዲወጣለት ማድረግ
  - ለ. በደንበኛ ላይ ያለን አሉታዊ አመለካከት ማስወገድ
  - ሐ. ደንበኛን ከልብ መረዳትና መርዳት
  - መ. ችግሮችን በአፋጣኝ መፍታት
  - ሠ. የመፍትሄ ሀሳቦች ላይ የጋራ መግባባት መድረስ
  - ረ. ተግባራዊ የሆኑ መፍትሄዎች ውጤት ማምጣታቸውን መከታተል
- 6.3 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች

ምዕራፍ ሰባት

አጠቃላይ ግንዛቤ የሚሹ የአገልግሎት አሰጣጥ ጉዳዮች

7.1 ጥሩ የደንበኛ አገልጋይ ለመሆን የሚያስፈልጉ ነገሮች

7.2 ጥሩ የደንበኛ አገልግሎት ልምድ ማሳደግ

7.3 ጥሩ የደንበኛ አገልግሎት ተምሳሌት ለመሆን የሚያስፈልጉ ነገሮች

7.4 በደንበኛ አገልግሎት ውስጥ የሚነቀፉ ተግባራት

7.5 አስተማማኝ የደንበኛ አገልግሎት ብቃት ለመገንባት የሚረዱ መንገዶች

7.6 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች

ማጠቃለያ

የጽሁፉ ምንጮች

# የአገልግሎት አሰጣጥና የባለጉዳዮች አያያዝ ዘዴና ሕገመንግሥቱ

## መግቢያ

የኢትዮጵያ ፌዴራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ ሕገመንግሥት መሠረታዊ መርሆች አንዱ የሕግ የበላይነት ነው። በአገራችን የሕግ የበላይነት እንዲሰፍን ፍ/ቤቶች፣ የዐቃቤሕግ መሥሪያቤቶችና ሌሎች የፍትሕ አካላት ከፍተኛ ኃላፊነት የተጣለባቸው ለመሆኑ ከሕገመንግሥቱም ሆነ ሕገመንግሥቱን ተከትለው ከወጡ ሕጎች መረዳት ይቻላል።

ፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያቤቶች ይህንን ከባድ ኃላፊነት መሸከም የሚችሉት ኃላፊነቱን በብቃት ሊሸከም የሚችል የሰው ኃይል ሲኖራቸው ነው። በተጨማሪም ፍ/ቤቶች ይህንን ኃላፊነት በተገቢው ሁኔታ ሊወጡ የሚችሉት ነፃ፣ ቀልጣፋ፣ ዘመናዊና በተገልጋዩ ህብረተሰብ በቀላሉ ተደራሽ እንዲሆኑ ሲደረግ ነው። ፍ/ቤቶች እነኚህን እሴቶች ሲያሟሉ ነው የሕግ የበላይነት ሊሰፍን የሚችለውና የህብረተሰቡን አመኔታና ተቀባይነት ማግኘት የሚችሉት።

በተመሳሳይ ሁኔታም የዐቃቤሕግ መሥሪያቤቶች የህብረተሰቡን አመኔታና ተቀባይነት ማግኘት የሚችሉት በወንጀል ጉዳዮችም ሆነ በሌሎች በተሰጧቸው የሥራ ኃላፊነቶች ቀልጣፋና ጥራት ያለው አገልግሎት ሲሰጡ ብቻ ነው።

ስለዚህ እነኚህ የፍትሕ ተቋማት በሕገመንግሥታዊ ሥርዓቱ ላይ እምነት ያላቸው፣ በሥነምግባር የታነጹና የአገሪቱን ሕጎች ፍትሐዊና ውጤታማ በሆነ መንገድ ተግባራዊ የሚያደርጉ ዳኞችና ዐቃብያኒሕግ ሲኖራቸው ነው። ተቋማቱ ብቃት ያላቸው ዳኞችና ዐቃብያኒሕግ እንዲኖራቸው ከሚደረግባቸው መንገዶች አንዱ የተለያዩ ሥልጠናዎችን በመስጠት ነው። በተለይ አዲስ የሚሾሙ ዳኞችና ዐቃብያኒሕግ ሥራ ከመጀመራቸው በፊት በሕገመንግሥታዊ ሥርዓቱ ላይ የፀና እምነት፣ በሙያ ሥራቸው የበቃ እውቀት፣ ክህሎትና የሥራ ባህሪ ላይ ለውጥ ለማምጣት ያለመና ለአዲሱ ተልዕኮአቸው ዝግጁ የሚያደርጋቸው ሥልጠና ሊሰጣቸው ይገባል።

ይህንን ተግባራዊ ለማድረግ ይቻል ዘንድ የወረዳ ዳኞችና ዐቃብያነሕግ ቅድመ ሥራ ሥልጠና እየተሰጠ ሲሆን የሥልጠናው ራዕይ ሕገመንግሥታዊ ሥርዓቱን የሚያራምዱና የሚያሠርጹ፣ የፍትሕ ሥርዓቱ ዜጎችን ያረካ ማድረግ የሚችሉ ሙያተኞችን ማፍራት ነው። ከሥልጠናው ግቦች አንዱ ዳኞችና ዐቃብያነሕግ በሙያዊ ብቃት፣ ተቀባይነት በሚኖረው ሥነምግባር፣ ዳኝነታዊ ነፃነትና ባህል በሰፊነት መንገድ የፍትሕ ሥርዓቱንና ፍትሕ ፈላጊውን ህብረተሰብ በቅልጥፍና በጥራት እንዲያገለግሉ ማስቻል ነው። ይህም ከሥልጠናው ዓላማዎች አንዱ በሆነው «የፍትሕ ሥርዓቱን በበለጠ የተረዱ፣ የዳኝነትና የዐቃቤሕግነት ሙያዊ ባህል ያዳበሩ፣ ሙያው የሚፈልገውን ሥነምግባር የተላበሱና የህዝብ አገልጋይነት አመለካከት ያላቸው፣ በራሳቸው የሚተማመኑ ዳኞችና ዐቃብያነሕግ ማፍራትና አቅም በመገንባት የፍትሕ አገልግሎቱ ፈጣንና ፍትሐዊ እንዲሆን ማስቻል ነው።» (ሰረዝ የተጨመረበት) ተብሎ ተቀምጧል።

የቅድመ ሥልጠና ሥራው ከሚያስፈልግበት ምክንያቶች መካከል ዳኞችና ዐቃብያነሕግ ለሕገመንግሥቱና ለሕግ የበላይነት ብቻ ተጠያቂ ሆነው የሚሠሩ መሆናቸውን ግንዛቤ ለማስጨበጥ ከመሆኑም በተጨማሪ በራሳቸው እንዲተማመኑ፣ ቅንና ፍትሐዊ አገልግሎት እንዲሰጡ እና ተገቢውን ግንዛቤ እንዲጨብጡ ማድረግ በማስፈለጉም ነው። በዚህም መሠረት ሠልጣኞች በተለያዩ የሥልጠና ፕሮግራሞች የሚሳተፉ ሲሆን፣ ከእነዚህ የሥልጠና ፕሮግራሞች አንዱ በዚህ የሥልጠና ማኑዋል የሚሸፈነው «የአገልግሎት አሰጣጥና የባለጉዳዮች አያያዝ ዘዴና ሕገመንግሥቱ» የሚለው ኮርስ ነው።

በንግዱ ዓለም ደንበኛ ንጉሥ ነው እና ደንበኛ ሁልጊዜ ትክክል ነው የተሰኙት አባባሎች የተለመዱ ናቸው። ይህም ያለምክንያት አይደለም። በተለይ በውድድር ኢኮኖሚ ደንበኛ ብዙ አማራጮች ስላሉት ፍላጎቱን ከማያረካ ድርጅት መግዛቱን ስለሚያቆም ነው። ይህ የገበያ ጽንሰ-ሀሳብና የደንበኞች አገልግሎት መርህ ለትርፍ ተብለው በተቋቋሙ ድርጅቶችና ለሕዝብ አገልግሎት በተቋቋሙ የፍትሕ አካላትን በመሳሰሉ መንግሥታዊ ተቋማትም በሥራ ላይ ይውላል።

ከዚህ አንጻር ሲታይ ፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶችም ለበርካታ ተገልጋዮች(ባለጉዳዮች) የዕለት በዕለት አገልግሎት የሚሰጡ የፍትሕ ተቋሞች ናቸው። በመሆኑም እንደማንኛውም አገልግሎት ሰጪ ተቋም ተገልጋዮችን በመቀበልና በማስተናገድ ረገድ ሊከተሉላቸው የሚገባ የአሠራር ስልቶችና ሥነምግባር መኖር ስላለበት የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ሥልጠና ለፍ/ቤቶችና ለዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች አባላት መሰጠት አለበት።

ወደ ተቋማቱ የሚመጡ አገልግሎት ፈላጊዎች በሚገባ ተስተናግደው የሚመለሱበትን ዘመናዊ አገልግሎት አሰጣጥ ለአባሎቻቸው ማስጨበጥ ያስፈልጋል። ፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች አገልግሎት ሰጪ መሥሪያ

ቤቶች መሆናቸውን አውቀው የተቋሙ አባላት የሚያገለግሉትን ህብረተሰብ በበለጠ በማወቅ የተፋጠነና ጥራት ያለው የፍትሕ አገልግሎት በመስጠት የህብረተሰቡን ፍላጎት ማርካት አለባቸው። ወደ ተቋማቱ የሚመጡ አገልግሎት ፈላጊዎች የተቀላጠፈ አገልግሎት የሚያገኙበትን ሁኔታ በማመቻቸት በአገልግሎቱ እንዲረኩ ማድረግ ያስፈልጋል።

በማኑዋሉ ላይ በኮርሱ የሚሰጡ የትምህርቱ አጠቃላይና ዝርዝር ዓላማዎች፣ እንዲሁም ስለአገልግሎትና ስለተገልጋይ (ደንበኛ) ጽንሰ ሀሳብ፣ የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር፣ የተገልጋይን ቅሬታ ስለማስተናገድ፣ ባለጉዳዮችን ስለማስተናገድ ጥበብ፣ ስለመግባባት ክህሎትና አጠቃላይ ግንዛቤ ስለሚሹ የአገልግሎት አሰጣጥ ነጥቦች ተገልጿል። በተጨማሪም በሲቪል ስርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም ይዘትና ጠቀሜታ፣ በፍ/ቤቶችና በዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች ማሻሻያ ሥራዎች የአገልግሎት አሰጣጥና የባለጉዳዮች አያያዝ አንዱ የማሻሻያው ተግባር መሆኑ፣ የተቋማቱ ሥራዎች በአገልግሎት አሰጣጥ አመራር የሚመሩበት ሁኔታና የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ሕገመንግሥታዊ መሠረት ያለው መሆኑ ተገልጿል። በየምዕራፎቹ መጨረሻም ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎችና መልመጃዎች የቀረቡ ሲሆን ኮርሱን የሚሰጡ መምህራን ተጨማሪ ጥያቄዎችንና መልመጃዎችን መስጠት ይጠበቅባቸዋል።

## ምዕራፍ አንድ

### የትምህርቱ አጠቃላይና ዝርዝር ዓላማዎች

የአገልግሎት አሰጣጥና የባለጉዳዮች አያያዝ ዘዴ አጠቃላይና ዝርዝር ዓላማዎች ያሉት ሲሆን ሠልጣኞቹ በትምህርቱ እኒኚህን ዓላማዎች እንዲያውቁ ይደረጋል።

#### 1.1 አጠቃላይ ዓላማዎች

ትምህርቱ የሚከተሉት አጠቃላይ ዓላማዎች አሉት።

- ሀ. ስለአገልግሎት አሰጣጥና የባለጉዳዮች (የደንበኞች) አያያዝ ዘመናዊ ዘዴዎች አጠቃላይ ግንዛቤን መፍጠርና ማዳበር፤
- ለ. ዘዴዎቹ በፍ/ቤቶችና በዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች ተግባራዊ የሚሆኑበትን ክህሎት ማዳበር፤
- ሐ የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም ይዘትን ተገንዝቦ ተግባራዊ ማድረግ።

#### 1.2 ዝርዝር ዓላማዎች

- ሀ. የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራርን መግለጽ፤
- ለ. የአገልግሎት አሰጣጥ መሠረታዊ ዘዴዎችን መለየት፤
- ሐ. የተገልጋዮች ቅሬታ አሰማምና አፈታት ዘዴዎችን ማወቅ፤
- መ. አስቸጋሪ ባለጉዳዮችን የማስተናገድ ዘዴዎችን ማወቅና ተግባራዊ ማድረግ
- ሠ. የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም ይዘትን መዘርዘር፤ መገንዘብና ተግባራዊ ለማድረግ ዝግጁ መሆን፤
- ረ. የአካል ጉዳተኞችን፣ ህፃናትን፣ አረጋውያንን፣ እናቶችን እና ሌሎች ልዩ አገልግሎት የሚሹትን ለማስተናገድ የሚያስችል ክህሎት ማዳበር፤
- ሰ. የደንበኞች አያያዝ አገልግሎት መርሆችን ለመተግበር ዝግጁ መሆን፤
- ሸ. ለምስክሮችና ለወንጀል ድርጊት ሰለባዎች በአግባቡ አገልግሎት መስጠት።



## ምዕራፍ ሁለት

### የአገልግሎት፣ የአገልግሎት አሰጣጥ እና የተገልጋይ (የደንበኛ)

#### ጽንሰ-ሀሳብ፣ የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር

ውጤታማ የደንበኛ አገልግሎት ለአንድ ተቋም ህልውና እንደመሠረታዊ ነገር ይቆጠራል። ይሁን እንጂ ይህ መሠረታዊነቱ በበርካታ አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ዘንድ በቂ ግንዛቤ ባለማግኘቱ በተቋማቱ ውስጥ የሚሠሩ ሠራተኞች ዘመናዊ የተገልጋዮች ወይም የደንበኞች አገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓትን ያለመረዳት ችግር ይታይባቸዋል። እነዚህ የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ችግሮች መፍትሄ የሚሹ ጉዳዮች ናቸው።

ጥራት ያለው የደንበኛ አገልግሎት አሰጣጥና አያያዝ የአንድ ሰሞን ሥራ ብቻ አይደለም። የባለጉዳይ (የደንበኛ) አያያዝ የማያቋርጥ ሂደት ነው።

- አገልግሎት ሰጪዎች እንዴት ነው ሥራቸውን የሚያከናውኑት?
- በእንዴት አይነት ፍጥነትና ጥራት ነው የአገልግሎት ሂደቶችን በተለይ የወረቀት ሥራዎችን የሚፈጽሙት?
- እንዴትስ በተሳካ ሁኔታ ነው የሂሳብ አያያዝ ሥራ የመሳሰሉትን ሥራዎች የሚከታተሉት? ለተገልጋዮች ታማኝነታቸውን ለማሳደግ የሚወስዱአቸው እርምጃዎች ምን ያህል ውጤታማ ናቸው? የሚሉት ነጥቦች የአንድን ተቋም የአገልግሎት አሰጣጥ መሳካት የሚወስኑ ናቸው።

የባለጉዳዮች (የደንበኞች) አገልግሎት ባለጉዳዩ ፍላጎቱን የሚወስንበትና የፈለገውን የሚያገኝበት መሃከል ያለ ሁኔታ ነው።

ብዙዎቹ እንደሚገምቱት የባለጉዳዮች አያያዝ ጥራት፣ አገልግሎቶችን ወይም ዕቃዎችን ለተገልጋይ ህብረተሰብ ማቅረብ ብቻ አይደለም። የተገልጋዮች አያያዝ ከዚህም ያለፈ ነው። ይህ ጥበብ አገልግሎት ፈልጎ ወደ አገልግሎት ሰጪ ተቋም የመጣውን ወይም የሚመጣውን ግለሰብ ወይም ድርጅት (ተቋም) የሚፈልገውን ለይተን በማወቅ የተሟላ መስተንግዶ (አገልግሎት) መስጠትን ያጠቃልላል። ስለዚህ አገልግሎት ሰጪው ተቋም ወይም የተቋሙ ሠራተኞች መሠረታዊ የደንበኞች አያያዝና የአገልግሎት አሰጣጥ ጽንሰ-ሀሳቦችን ማወቅ ይኖርባቸዋል። በዚህም መሠረት በዚህ ምዕራፍ ስር፡-

- የአገልግሎት ትርጉምና ምንነት፤
- የደንበኛ ትርጉምና ዓይነቶች፤
- የአገልግሎት አሰጣጥና የደንበኞች አያያዝ መሠረታዊ መርሆች (ዘዴዎች) ይዳሰሳሉ።

## **2.1 የአገልግሎትና የአገልግሎት አሰጣጥ ትርጉምና ምንነት**

አገልግሎት ምንድን ነው? የተገልጋዮችን ወይም የደንበኞችን ወይም በአጠቃላይ የህዝብን ፍላጎት ለማርካት በመንግሥት ወይም መንግሥታዊ ባልሆነ ተቋም የሚደረግ ማንኛውም ዓላማ ያለው እንቅስቃሴ ነው ሊባል ይችላል። በሌላ መልኩም አገልግሎት የተገልጋይ (የደንበኛን) ፍላጎት ተረድቶ ፍላጎቱን ለማሟላት የሚደረገውን ማንኛውንም ጥረት የሚያመለክት ነው። ይህም አገልግሎት ፈላጊው የሚጠይቀውን ወይም የሚፈልገውን በትክክል መረዳት፣ አገልግሎቱን በትክክል ማቅረብ ወይም ፍላጎቱን ማሟላት ወይም አማራጮች መስጠትን ሁሉ ያጠቃልላል። አገልግሎት፣ አገልግሎት ሰጪው ለተገልጋዩ የሚፈጸመው ወይም የተገልጋዩን ፍላጎት ለማርካት የሚያደርገው ማንኛውም ድርጊት ወይም አፈፃፀም ሆኖ፣ የሚዳሰስ ወይም አንድን ነገር በባለቤትነት የሚያስገኝ ላይሆን እንደሚችል መገንዘብ ያስፈልጋል። እንዲሁም የአገልግሎት ውጤት ከሚታይ (ከሚጨበጥ) ነገር ጋርም ላይያያዝ ይችላል።

አገልግሎት አሰጣጥ ምንድን ነው? አገልግሎት አሰጣጥ፡-

- የተጠቃሚውን የተለያዩ የአገልግሎት ጥያቄዎች ለማርካት ዓላማ ያለው ተግባር፤
- አኮኖሚያዊ ቅልጥፍና እና ትህትና በተሞላበት መንገድ የሚከናወን፤
- የሚለካና በተገልጋዩ ተቀባይነት ያለው፤
- ጥቅምና እርካታ ለማስገኘት የሚደረግ ሥርዓት ያለው እንቅስቃሴ ነው።

### **የአገልግሎት ባህሪያት፡-**

አገልግሎት የተለያዩ ባህሪያት አሉት። አንደኛው ባህሪ፣ አገልግሎት በደንበኛ ዐይን ሲታይ የተለያዩ ሁኔታ ሊኖረው ይችላል። ለምሳሌ ትናንትና ወደ አገልግሎት ሰጪ ተቋሙ ሄዶ ባገኘው አገልግሎት ረክቶና ተደስቶ የተመለሰ ደንበኛ ወይም ተገልጋይ ዛሬ ባገኘው ተመሳሳይ አገልግሎት ጥራትና ደረጃ ላይረካ ይችላል።

ሁለተኛው ባህሪ የሚያመለክተው ደግሞ፣ የአገልግሎት እርካታ ከደንበኛ ደንበኛ እንደሚለያይ ስሜታዊ (Subjective) መሆኑን ነው። ለምሳሌ ሁለት የተለያዩ ደንበኞች ወደ አገልግሎት ሰጪ ተቋሙ ሄደው የሚፈልጉትን አገልግሎት አግኝተው

ተመልሰዋል እንበል፤ አንደኛው ደንበኛ በአገልግሎቱ ረክቶና ተደስቶ ሲመለስ ሁለተኛው ደንበኛ ምንም ዓይነት ስሜት ሳያድርበት ሊመለስ ይችላል። ይህም በአገልግሎት ላይ የሚኖር እርካታ ከደንበኛ ደንበኛ የሚለያይ መሆኑን ያሳያል።

ሦስተኛው የአገልግሎት ባህሪ የሚያሳየው ደግሞ፣ የአገልግሎት እርካታን ለመለካት የሚያስቸግሩ ሁኔታዎች እንዳሉ ነው። ምክንያቱም አገልግሎት የሚፈልግ ደንበኛ በየጊዜው እየተሻሻለ የሚሄድና ከፍ ያለ እርካታ የሚያስገኙለትን አማራጮች ስለሚጠብቅ ነው።

አራተኛው ባህሪ፣ አገልግሎት በአገልግሎት ሰጪው ተጽእኖ ስር ያለና ሊሻሻል ወይም ሊቀንስ የሚችል መሆኑ ነው። ይህም የሚያስገነዝቦን አገልግሎት ሰጭ ተቋም በጥናት የዘረጋው ውጤታማ የአገልግሎት አሰጣጥ በየጊዜው እየተሻሻለና ከደንበኞች ፍላጎት ጋር እየተጣጠመ መሄድ እንዳለበት ነው።

## **2.2 የተገልጋይ (የደንበኛ) ትርጉምና ዓይነቶች**

የአንድ ተቋም «ደንበኛ ማነው?» ለሚለው ጥያቄ ብዙዎቹ የተቋሙ ሠራተኞች የሚሰጡት መልስ ከተቋሙ ውጭ የሚመጡና የእነርሱን አገልግሎት የሚፈልጉ ግለሰቦች ናቸው ብለው ይወስዳሉ። ይህ የተሟላ መልስ አይደለም። ደንበኛ ማለት የአገልግሎት ሰጪ ተቋሙን አገልግሎት ወይም ምርት ለመግዛትና ለመጠቀም ወይም ለ3ኛ ወገን ለመሸጥ ወደ ተቋሙ (ቢሮው) የሚመጣ ግለሰብ፣ የሥራ ክፍል ወይም ተቋም ማለት ሊሆን፣ ይህም የውስጥ ተገልጋይን ወይም ሠራተኛና የሥራ ክፍልን የሚጨምር ነው። በዚህም መሠረት ደንበኛ በሁለት ይከፈላል።

### **ሀ. የውጭ ደንበኛ**

«የውጭ ደንበኛ» የሚባሉት የአንድን አገልግሎት ሰጪ ተቋም አገልግሎት ወይም ምርት ለማግኘት ወይም ለመግዛት በግንባር የሚመጡ ወይም በስልክ ግንኙነት የሚያደርጉ ከተቋሙ ወይም ከድርጅቱ ውጪ ያሉ ተገልጋዮች ናቸው። ያለእነዚህ ደንበኞች አንድ አገልግሎት ሰጪ ተቋም ሊኖር አይችልም። የውጪ ደንበኞች ወይም ተገልጋዮች ግለሰቦች፣ የግልና የመንግሥት ተቋሞች /ድርጅቶች/፣ መንግሥታዊ ያልሆኑ ድርጅቶችና የመሳሰሉት ሊሆኑ ይችላሉ።

### **ለ. የውስጥ ደንበኛ**

የውስጥ ደንበኛ የሚባሉት ደግሞ በተቋሙ ወይም በድርጅቱ ውስጥ የሚሠሩ ሠራተኞች፣ የተቋሙ የሥራ ክፍሎች ሆነው ሥራቸውን ለማከናወን የተቋሙን አገልግሎት ወይም መረጃ የሚሹ ናቸው።

በአጠቃላይ ውጤታማ የደንበኛ አገልግሎት የሚባለው በተሟላ መልኩ የውጪውንም የውስጡንም ተገልጋይ ፍላጎት ሲያሟላ ነው። ስለዚህ የደንበኞች አገልግሎት ጽንሰ ሀሳብን በሚገባ መረዳት አንድን ተቋም ተገቢውን የአገልግሎት አሰጣጥ ማኔጅመንት በመጠቀም ጥራት ያለው አገልግሎት ለመስጠት ያስችለዋል።

### 2.3 የአገልግሎት ዓይነቶች

የአገልግሎት ዓይነቶች ማቴርያል (ቁሳዊ) እና ሰብአዊ (ፐርሰናል) ተብለው በሁለት ይከፈላሉ።

ማቴርያል አገልግሎት የሚባለው የአገልግሎት አሰጣጥ ተጨባጭ የሆነውን ወይም የሚዳሰሰውን የአገልግሎት አሰጣጥ ሂደት የሚያሳይ ሲሆን፣ ከእነርሱ መካከል የሚከተሉት የሚጠቀሱ ናቸው።

- ለአገልግሎቱ የሚከፈል ዋጋ፣
- አገልግሎቱ የሚሰጥበት ጊዜ፣
- የአገልግሎት መስጫ ዕቃዎች ጥራትና ብዛት፣
- ምርቶቹ/ውጤቶቹ፣
- የአገልግሎት አሰጣጥ ምቹነት፣
- የአገልግሎት አሰጣጡ ሥርዓት፣
- የአገልግሎቱ ሰጪ ሠራተኞች፣
- የአገልግሎቱ መረጃዎች ወ.ዘ.ተ።

የማቴርያል አገልግሎት ደረጃዎች የደንበኞችን ፍላጎት ወይም ደንበኞች የሚጠብቁትን ማሟላት አለበት።

የሰብአዊ አገልግሎት የሚመለከተው የማይጨበጠውን ወይም የማይዳሰሰውን የአገልግሎት አሰጣጥ ሂደት ሲሆን፣

- የሰውነት እንቅስቃሴዎችን ማለትም፣ ፈገግታ፣ እሿታ የመሳሰሉትን፣
- በንግግር መግባባት፣ በጥሞና መናገር፣ ማዳመጥ (በስልክ ጭምር)፣
- ደንበኛን በስሙ መጥራትና ለደንበኛ ንግግርም ሆነ ጥያቄ ያልተከፋፈለ ትኩረት መስጠት፣
- ለደንበኛ ክብር መስጠት፣
- ረጋ ማለትና በራስ መተማመን የመሳሰሉት ናቸው።

በአጠቃላይ፣ አገልግሎት ሰጪዎች የላቀና የተዋጣለት አገልግሎት ለመስጠት ለሁለቱም ዓይነት አገልግሎቶች አስፈላጊውን ትኩረት ሊሰጡ ይገባል። እንደዚያም ሆኖ ግን አገልግሎት ሰጪዎች ለሰብአዊ አገልግሎቱ የበለጠ ትኩረት ቢሰጡ የተሻለ ይሆናል። ምክንያቱም ሰብአዊ አገልግሎቶቹ የደንበኞችን የሥነ-ልቦናዊ (የሳይኮሎጂያዊ) እርካታ በእጅጉ የሚነኩ ስለሆኑ ነው። በመሆኑም የሰዎችን ሰብአዊ ተፈጥሮና

አእምሮአዊ ሁኔታዎች መገንዘብ አስቸጋሪና በጥንቃቄ መሆን ያለበት ስለሆነ ትኩረት ተሰጥቶት ይህ አገልግሎት በሚገባ መያዝ አለበት። የደንበኞችን ሥነ-ልቦና በሚገባ መረዳት ያስፈልጋል። ስለዚህ አጥጋቢ የማቴርያል አገልግሎት ያለበቁ የሰብአዊ አገልግሎት በጥቅሉ እንደ ደካማ (ጥሩ ያልሆነ) አገልግሎት ይቆጠራል። በሌላ በኩልም እጅግ በጣም ጥሩ የሆነ የሰብአዊ አገልግሎት ኖሮ ነገር ግን መጠነኛ የማቴርያል አገልግሎት ካለ በአጠቃላይ አገልግሎቱ እንደ አጥጋቢ አገልግሎት ሊቆጠር ይችላል።

**2.4 የአገልግሎት አሰጣጥና የደንበኞች አያያዝ መሠረታዊ መርሆችና እሴቶች**

አንድ አገልግሎት ሰጪ ተቋም ብቃት ያለው አገልግሎት ለመስጠት፣ የተቋሙን፣ የተቋሙን ሠራተኛ እና የደንበኛውን ጥረት ይጠይቃል። በመሆኑም የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝን የተሳካ ለማድረግ የተወሰኑ መርሆችን መገንዘብና መከተል ያስፈልጋል። ስለዚህ አገልግሎት ሰጪ ተቋምና የተቋሙ ሠራተኞች መገንዘብና መከተል ያለባቸውን መርሆች ማየቱ ተገቢ ይሆናል።

**ሀ. ከአገልግሎት ሰጪ ተቋም የሚጠበቁ መርሆች**

አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ለደንበኞቻቸው የሚሰጡትን አገልግሎት በጥራት፣ በብቃትና በቀጣይነት ለማሟላት የሚከተሉትን ማድረግ ይኖርባቸዋል።

1. የአስተዳደሩ ራዕይ
  - ራዕይ በጠንካራ የጋራ እምነትና የጋራ እሴቶች ላይ ተመሥርቶ አሁን/ዛሬ በሚከናወን ተግባር መጨመሩን ጊዜ አመልካች ነው።
  - አሁን ካለው ተጨባጭ ሁኔታ ወይም ገሃዳዊ ሁኔታም ፈጽሞ የተለየ ነው።
  - አንዳንዴ ተግባራዊነቱ የትውልዶች ጊዜን ሊጠይቅ ይችላል።
  - ራዕይ አገልግሎት ሰጪው ድርጅት የቀን ተቀን ውሳኔውን ለመወሰን አቅጣጫ የሚያስገዝ ነው።

ስለዚህ አንድ አገልግሎት ሰጪ ድርጅት ራዕይ ሊኖረው ይገባል።

2. ግልጽ የሆነ የደንበኛ አገልግሎት አሰጣጥ ስትራቴጂ፣ ፖሊሲና ደንብ መንደፍ፣
 

የአገልግሎት አሰጣጥ ሂደቶችን በግልጽ ማስቀመጥ፣

- ተቋሙ ምን ምን አገልግሎት እንደሚሰጥ፤
  - እንዴት ባለ መልኩ እንደሚሰጥ፤
  - መች እንደሚሰጥ በግልጽ ነድፎ መንቀሳቀስ እንደሚኖርበት የሚያሳይ ነው።
- ለምሳሌ፡- አንድ የፍ/ቤት የሥራ ክፍል ወይም አንድ የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤት ምን ምን አገልግሎት እንደሚሰጡ በቅደም ተከተል መለየት፤
- አገልግሎቱን ለማን እንደሚሰጡ ማሳወቅ፤
  - አገልግሎት ፈላጊው ምን ምን ሁኔታዎችን ሲያሟላ አገልግሎቱን ማግኘት እንደሚችል ማስቀመጥ፤
  - አገልግሎቱ መቼ እንደሚሰጥ፤
  - ማን አገልግሎቱን እንደሚሰጥ ወዘተ የሚሉት ተለይተው መቀመጥ አለባቸው፤

### 3. የማኔጅመንት ድጋፍና ቁርጠኝነት

- የአገልግሎት አሰጣጥን ሂደት፣ ጥራትና ክትትል በማያቋርጥ ሁኔታ ለመፈተሽና ለማሻሻል ያለው ቁርጠኝነት፤
- አፈጻጸሙን በየወቅቱ እየገመገመ የሚፈትሽበት ሥርዓት ያለው፤
- ብቃት ያለው ሰብአዊ አገልግሎቱን ለመስጠት ተገቢ ሰዎችን በተገቢው ቦታ ከተገቢ ክህሎት ጋር መመደባቸውን (መኖራቸውን) የሚያረጋግጥ፤
- የሠራተኛን አቅም የሚገነቡ የሥልጠና ፕሮግራሞችን ነድፎ የሚንቀሳቀስ፤
- የማበረታቻ ፕሮግራም በማቀድ ሠራተኞቹን የሚያበረታታ ፕሮግራም ያለው፤
- ሠራተኞችን በውሳኔ አሰጣጥ፣ በስትራቴጂ መንደፍና በቅሬታ አያያዝ ዙሪያ በማሳተፍ አሳታፊ ማኔጅመንትን ተግባራዊ የሚያደርግ፤
- አገልግሎቱን ለማሻሻል አስተያየቶችን የሚቀበል፤
- የቡድን ሥራ የሚያራምድ፤

### 4. ሥራን በሚገባ ማወቅ

- ሠራተኞች ሥራቸውን ሊያውቁ ይችላሉ። ነገርግን አጠቃላይ የድርጅቱን ሁኔታ ላያውቁ ይችላሉ። ስለዚህ የመሥሪያ ቤቱን አጠቃላይ ሁኔታ ማስጨበጥ፤
- ተገልጋይ ስለአንድ ሁኔታ ሲጠይቅ ይህ አይመለከተኝም ወይም እንዴት እንደሆነ አላውቅም አለማለት፤

5. አዳዲስ የሥራ አፈጻጸሞችን ሥራ ላይ ማዋል፤

- አዳዲስ የአሠራር ስልቶችን በመፍጠርና ሥራ ላይ በማዋል አገልግሎትን ማሻሻል፤

6. ተገልጋዮችን መረዳት፤ ማክበርና መከታተል፤

- በአገልግሎት አሰጣጥ ሂደት ትልቁ ቁልፍ ጉዳይ ተገልጋዩን ማዳመጥ ነው፤
- አገልግሎት መስጠት ማዳመጥን ይጠይቃል፤
- የተገልጋዮችን ፍላጎት ማወቅና በተከታታይ የተገልጋዩን አስተያየት ማየት አስፈላጊ ነው፤

7. ተገቢ የሆነ ቴክኖሎጂ መጠቀም

- የአገልግሎት ጥራትን ለመጠበቅና ለማሳደግ ቴክኖሎጂ አዎንታዊ ተጽእኖ አለው፤
- በአንዳንድ አገሮች ኮምፒዩተሮች የቴሌፎን ጥሪዎችን ይቆጣጠራሉ፤

8. የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ስልቶችን መፍጠር

- አገልግሎት ሰጪዎች ሁልጊዜ አዳዲስ የአሠራር ስልቶችንና አማራጮችን መፍጠርና ሥራ ላይ ማዋል ይኖርባቸዋል፤
- ሁልጊዜ ማን፣ ምን፣ የት፣ መቼና እንዴት አገልግሎት መስጠት እንዳለበት መቃኘት አለባቸው፤
- የሚሰጠው አገልግሎት ብቁ ነው? ተገልጋዩን አርክቷል ወይ? የሚሉትን ጥያቄዎች እያነሱ ሁልጊዜ ሥራቸውን ማሻሻል ይኖርባቸዋል፤
- ጥናቶችን በማከናወን አዳዲስ አማራጮችን በሥራ ላይ ማዋል አለባቸው፤

9. የአገልግሎት መለኪያዎችን በማስቀመጥ አፈጻጸምን መለካትና ማንቀሳቀስ፤

- ጥራት ያለው አገልግሎት ለመስጠት መለኪያዎችን ማስቀመጥና መለካት
- ከዚህ በመነሳት አገልግሎትን በየጊዜው እያሻሻሉ መንቀሳቀስ፤
- አስፈላጊ ሲሆን መዋቅራዊ ማስተካከያዎችን ማከናወን፤

10. ግልጽ የሆነ የማቴርያል አገልግሎት ሂደትን ማቋቋም፤

11. ደንቦች ስለአገልግሎት አሰጣጥ በቂ ግንዛቤ እንዲኖራቸው ማድረግ (ማስተማር ወይም መንገር)፤ ዋና ዋናዎቹ ናቸው፡፡

**ለ. ከአገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች የሚጠበቁ መርሆች**

አገልግሎት አሰጣጥ ላይ የተሰማሩ ሠራተኞች ከሚጠበቅባቸው መርሆች መካከል ዋና ዋናዎቹ የሚከተሉት ናቸው፡፡

1. ሁልጊዜ በደንበኛ ፊት የደስታ ስሜት እንዲኖር ማድረግ፤
2. ደንበኛ የሚፈልገውን ጠንቅቆ መረዳት፤
3. የግል ችግርን ለደንበኛ አለመንገር፤
4. አመርቂ መስተንግዶ ማሳየት፤
5. ስለሚሰጠው አገልግሎት ለደንበኛው በቂ ማብራሪያ መስጠት፤
6. ደንበኛ ነፃነት እንዲሰማውና ዘና እንዲል ማድረግ፤
7. የደንበኛን ቅሬታ በደስታ መቀበል፤
8. በስልክ ግንኙነት የሚያደርግ ደንበኛ ከሆነ የስልክ ጥሪን በመቀበል ጊዜ በሰላምታ መጀመር፤ ራስንና ድርጅቱን ማሳወቅ፤ በትህትናና በአግባቡ መልስ መስጠት፤
9. የማይመለከተንን የስልክ ጥሪ ወደሚመለከተው የሥራ ክፍል ወይም ባለሙያ ማስተላለፍ ወ.ዘ.ተ፡፡

**ሐ. የአገልግሎት አሰጣጥ እሴቶች**

እሴቶች የአንድ ተቋም የአሠራር መርሆች ናቸው፡፡ በአጠቃላይ የአመራሩና የሠራተኛው የጋራ እምነቶች ናቸው፡፡ እሴቶች የተቋሙን ሠራተኛ ለጋራ ዓላማ ያስተሳስራሉ፡፡ ስለሆነም በአገልግሎት አሰጣጥ ረገድ የራሳቸው የሆነ አስተዋጽኦ አላቸው፡፡ በአገልግሎት አሰጣጥ ዙሪያ የሚከተሉት እሴቶች በምሳሌነት ሊጠቀሱ ይችላሉ፡፡

- ውጤታማነት
- ደንበኛን ማስቀደም
- ደንበኛን በእኩልነት ማየት
- ታማኝነት
- ደንበኛን ማክበር
- ደንበኛን ማርካት



- አሳታፊነት
- ግልጽነት
- ምስጢር ጠባቂነት
- ችግርን መጋፈጥ
- ቁርጠኝነት
- ችግር መጋራት
- የአገልግሎት ጥራትን መጠበቅ
- ኃይልን አሟጦ መጠቀም
- ለመማር ዝግጁ መሆን
- በቁጠባ መስራት

## 2.5 የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር

በአሁኑ ጊዜ አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ከምዕተ ዓመት በፊት እንዲያውም ከአሥርተ ዓመታት በፊት ከነበሩበት ሁኔታ በጣም በተለየ ሁኔታ ይገኛሉ። በርካታዎቹ በገበያ ሁኔታ የሚመሩ ሲሆን ተገልጋዮችን ለመሳብና ለማርካት በተጠቃሚ ውድድር ውስጥ ይገኛሉ። አንድን ሥራ በሞኖፖል ይዞ የመቀጠል ሁኔታ ያነሰ ነው። አገልግሎታቸውን በማሳመርና በማሻሻል ፈጣንና ቀልጣፋ አገልግሎት የሚሰጡ አገልግሎት ሰጪ ተቋማት በውድድሩ እየቀናቸው ሲሆን ማሻሻልና ተገልጋዮቻቸውን (ደንበኞቻቸውን) ማርካትና መያዝ ያልቻሉት ከውድድሩ እየወጡ መሆኑ ይስተዋላል።

በመሆኑም እነዚህን ተለዋዋጭ ሁኔታዎች ለመቆጣጠርና በአገልግሎታቸው ተገልጋዮችን ለማርካትና ይዞ ለመቆየት የአገልግሎት ሥራ አመራርን ተግባራዊ ማድረግ ይጠበቅባቸዋል። እንዲሁም በአገልግሎት ሰጪ ዘርፍ እያደገና በቅጽበት እየተለዋወጡ የሚሄዱ ሁኔታዎችን በአግባቡ ለመቆጣጠር የሚቻለው ከእድገቱና ለውጡ ጋር መሄድ የሚችል የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር ሲኖር ነው። ያለዚህ ሥራ አመራር በአገልግሎት ዘርፍ ውጤታማ፣ ቀጣይና ቀልጣፋ የሆነ አገልግሎትን መጠበቅ ያዳግታል። መጨረሻውም የተገልጋይን አመኔታና እርካታ በማጣት ተንገታግቶ መውደቅ ይሆናል።

ስለዚህ፣ በንግድ፣ በህዝብና በመንግሥታዊ የአገልግሎት ሰጪ ዘርፍ ተቋማት ዘንድ የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራርን ተግባራዊ የማድረግ ሁኔታ የማይታለፍ ተግባር ነው።

ውድድር ባየለበት ሁኔታ የሚሰጡ የአገልግሎት ሰጪ ተቋማት አገልግሎቶች ውጤታማና ዘለቂታ ያላቸው ሊሆኑ የሚችሉት፣ ተገልጋዮችን መያዝና ማርካት ሲችሉ መሆኑን ቢገነዘቡም ተግባራዊ የሚያደርጉት ግን ጥቂቶቹ ብቻ ናቸው። ደካማ

የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር ደካማ የአገልግሎት አሰጣጥን ያስከትላል። በመሆኑም፣ ዘመናዊ፣ የተቀላጠፈና ፈጣን አገልግሎት ለመስጠት የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራርን ሥራ ላይ ማዋል የግድ ነው።

በተለይ የሚከተሉት የሥራ አመራር ተግባሮች የአገልግሎት አሰጣጥን ውጤታማነት የሚወስኑ ናቸው።

- የአሠራር ሥርዓት
- ደንቦች (መመሪያዎች)
- በማኔጅመንት የሚወጡ ፖሊሲዎች

ደካማ የአሠራር ሥርዓት፣ ግትር የሆኑ ደንቦችና መመሪያዎች፣ ግልጽ ያልሆኑና ከጊዜው ጋር የማይሄዱ ፖሊሲዎች የተገልጋዮች አለመርካትን ያስከትላሉ። የተገልጋዮች አለመርካት በተራው የአገልግሎቱን መዳከም ብሎም አለመቀጠልን ሊያስከትል ይችላል።

በተጨማሪም እስትራቴጂካዊና ከወቅቱ ጋር የሚሄድ፣ ሥርዓት ባለው መንገድ የውስጡንም የውጭውንም ተገልጋይ ፍላጎት ተገንዝቦ አገልግሎቱን የሚያሻሻል የማኔጅመንት አቀራረብ (አሠራር) ከሌለ የአገልግሎት አሰጣጡ ደካማ መሆኑ የማይቀር ነው።

በአገልግሎት አሰጣጥ የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር እስትራቴጂን ሥራ ላይ በምናውልበት ጊዜ ከፍተኛ ተኩረት ልንሰጣቸው የሚገቡ ጉዳዮች- እስትራቴጂው እንዴት ከአገልግሎት ሰጪ ተቋሙ አወቃቀርና ባህል፣ እንዲሁም ከሠራተኛው ክህሎት ጋር እንደሚሄድ ማጤን ያስፈልጋል። ከሁሉም በላይ ግን የበላይ አመራር ለአገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲ፣ እስትራቴጂና ማሻሻያ ያለው ቁርጠኝነትና ታማኝነት ወሳኝ ነው።

## **2.6 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች**

1. አገልግሎት ምንድን ነው? አገልግሎት አሰጣጥስ?
2. አገልግሎት ስንት ባህሪዎች አሉት? እያንዳንዱን ባህሪ እያነሳችሁ ተወያዩበት?
3. ተገልጋይ ወይም ደንበኛ ማለት ምን ማለት ነው? በስንት ይከፈላል? አብራራ?
4. ውጤታማ የደንበኛ አገልግሎት የየትኞቹን ደንበኞች ወይም ተገልጋዮች ፍላጎት ማሟላት አለበት?
5. የአገልግሎት ዓይነቶች በስንት ይከፈላሉ? በእያንዳንዱ አገልግሎት ላይ በዝርዝር ተወያዩ?
6. ለየትኛው የአገልግሎት ዓይነት ይበልጥ ትኩረት መስጠት አለበት? ለምን? አብራራ?
7. ከአገልግሎት ሰጪ ተቋም የሚጠበቁ መርሆች የትኞቹ ናቸው?

- ከአገልግሎት ሰጪ ተቋም ሠራተኞችስ?
- 8. የአገልግሎት አሰጣጥ እሴቶችን ጥቀስ/
- 9. የአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር ለምን ያስፈልጋል?

**ምዕራፍ ሦስት**

**በሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም ይዘትና ጠቀሜታ**

የመንግሥትን የማስፈጸም አቅም ከማጎልበት አንጻር በመንግሥት ከተወሰዱትና በመወሰድ ላይ ካሉት የአቅም ግንባታ ሥራዎች መካከል አንዱ የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም ነው። ይህ ፕሮግራም ሲቪል ሰርቪስ ያለበትን መሠረታዊ ችግሮችና ድክመቶች በማጥናትና በማስወገድ የመንግሥት ፖሊሲዎችንና ፕሮግራሞችን በብቃት የሚያስፈጽምበትንና ለህብረተሰቡ ቀልጣፋ፣ ውጤታማና ፍትሐዊ አገልግሎት የሚሰጥበትን ሁኔታ ለመፍጠር የተቀረጸ ነው።

የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም በአምስት ንዑስ ፕሮግራሞች ተደራጅቶ በርካታ የማሻሻያ ጥናቶችን ሲያካሂድ ቆይቶአል። ንዑስ ፕሮግራሞቹ፣

- የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ፣
- የወጪ አስተዳደርና ቁጥጥር፣
- የሰው ኃይል አስተዳደር፣
- የሥነ-ምግባር፣
- የበላይ ሥራ አመራር ማሻሻያ ናቸው።

ከእነዚህ ንዑስ ፕሮግራሞች መካከል በዚህ ጉዳይ የምንመለከተው የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያን ነው።

**3.1 የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም ይዘት**

ንዑስ ፕሮግራሙ የራሱ ራዕይና ዓላማ ያለው ነው።

**ራዕይ፡-**

- ግብአቶችን፣ የዕለት በዕለት ተግባራትንና የሥራ ሂደቶችን በመቆጣጠር ላይ ከሚያተኩር ጉታች አሠራር ይልቅ የመንግሥትን ዓላማና ፍላጎት በቅልጥፍናና በብቃት የሚፈጽም እና

- ለተገልጋዮች በግልጽነትና በተጠያቂነት ላይ የተመሠረተ ቀልጣፋና ጥራት ያለው ከሙስናና ከአድልዎ የፀዳ ፍትሐዊና ውጤታማ አገልግሎት በማበርከት ለፍላጎታቸው አፋጣኝ መልስ የሚሰጥ ሲቪል ሰርቪስ ተገንብቶ ማየት ነው።

**ዓላማ:-**

የገዢ ፕሮግራሙ ዓቢይ ዓላማ አገልግሎት ሰጪ መስሪያ ቤቶች ቀልጣፋና ውጤታማ አገልግሎት ለተጠቃሚዎች በእኩልነት የሚሰጡበትን፣ የሕዝብ አገልጋይነት አመለካከት የሠረዘበትና የመንግሥትንና የተገልጋይን ፍላጎት የሚያረካ አገልግሎት አሰጣጥ የሚያስፍኑበትንና ካልሆነም ተጠያቂ የሚሆኑበትን የአሠራር ሥርዓት ለመዘርጋት የሚያስችሉ ሁኔታዎችን ማመቻቸት ነው።

ገዢ ፕሮግራሙ የተቋቋመበትን ዓላማ ለማሳካት ሦስት ፕሮጀክቶችን ቀርጾ ሲንቀሳቀስ ነበር። ፕሮጀክቶቹም፡-

- የሲቪል ሰርቪስ አገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲ ዝግጅት፣
- የተገልጋዮች ቅሬታ ማስተናገጃ ሥርዓት ማቋቋሚያ መመሪያ ዝግጅት፣
- በተመረጡ መስሪያ ቤቶች የአገልግሎት አሰጣጥ ጥራት ማሻሻያ የሙከራ ጥናት ማካሄድ

ናቸው።

የፖሊሲ ዝግጅቱ ችግሮችን ለይቶ ከማወቅ ይነሳል።

ያሉት ችግሮች፡-

- ሲቪል ሰርቪሱ የሕዝብ አገልጋይ ነኝ የሚል አመለካከት አለመያዙ፣
- ዜጋን ባለመብት ነው ብሎ አለማየት፣
- አገልግሎት የመስጠት ትኩረት ሳይሆን የተቆጣጣሪነት ትኩረት በግብአትና ሂደት እንጂ በውጤት አለመሆን፣
- ተቋሙ ስለሚሰጠው አገልግሎት መረጃ አለመስጠት፣ የግልጽነት አለመኖር፣

የፕሮግራሙ ይዘት እነዚህንና መሰል ችግሮችን መፍታት ሆኖ የፖሊሲው አስፈላጊነት በሚከተሉት ነጥቦችና በመሳሰሉት የሚገለጽ ነው።

- በአገልግሎት አሰጣጥ ላይ የመንግሥትን ዓላማ ሕዝቡ እንዲያውቅ፣
- የአገልግሎት ሰጪና ተቀባይ መብትና ግዴታን አስቀድሞ ለማሳወቅ፣
- መስሪያ ቤቶች የአገልግሎት አሰጣጥን ለማሻሻል ጥረት ማድረጋቸውን ለማረጋገጥ፣
- የአገልግሎት አሰጣጥ መሻሻል ቀጣይነት እንዲኖረው ለማድረግ . . . ወዘተ ናቸው።

የፖሊሲው አጠቃላይ ዓላማ በሲቪል ሰርቪስ አገልግሎት አሰጣጥ የተገልጋዩን ሕብረተሰብ እርካታ ማስገኘት ሲሆን፣ ዝርዝር ዓላማዎቹም፡-

- የሥራ ቅልጥፍናና ውጤታማነትን በማሳደግ ለፈጣን ኢኮኖሚያዊ እድገት አመቺ ሁኔታዎችን መፍጠር፤
- የአገልግሎት አሰጣጥ ፍትሐዊነትን ማረጋገጥ እና ፣
- ተጠያቂነትን ማስፈን

ናቸው፡፡

የፖሊሲው ይዘት እነዚህን ዓላማዎች ለማሳካት የሚያገለግል የአገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲ ያለውና ፖሊሲው የማስፈጸሚያ መሣሪያዎችን (Policy Instruments) ያሉት ሲሆን፣ እነዚህም ሲቪል ሰርቪስ መሥሪያቤቶች፡-

- የመሥሪያ ቤታቸውን ተልዕኮዎች (Mission Statements) በግልጽ አንዲያስቀምጡና ይህንኑም ተረድተው በዚያ እንዲመሩ፤
- የሥራ ኃላፊዎችና ሠራተኞች የሕዝብ አገልጋይነት አመለካከት እንዲኖራቸው፤
- ለሚሰጡት አገልግሎት ተገልጋዮችን በውል እንዲያውቁና አገልግሎቱን ለማግኘት ተገልጋዮች ማሟላት የሚገባቸውን ሁኔታዎች አስቀድመው ግልጽ እንዲያደርጉ፤
- ተገልጋዮች አገልግሎት በቀላሉ የሚያገኙበትን ሁኔታዎች እንዲያመቻቹ፤
- ተዛማጅ (Related) አገልግሎቶችን እንዲያቀናጁ፡- በአንድ ተቋም ውስጥም ሆነ በተለያዩ ተቋሞች መካከል፤
- የተገልጋይ ቅሬታዎችን በሥርዓት እንዲያስተናግዱ የቅሬታ ማስተናገጃ ሥርዓት እንዲዘረጉ፤
- በቂና የተሟላ መረጃዎችን ለተገልጋዮች እንዲሰጡ፤
- ከተገልጋዮች ጋር በየጊዜው እንዲመካከሩ፡- የተሻሻለና ያልተሻሻለ አገልግሎት ለመለየት፤
- የአገልግሎት ደረጃዎች (Standards) እንዲኖራቸው፡- አገልግሎት መሻሻል አለመሻሻሉን ለመመዘን፤
- የሚሰጡትን አገልግሎት ጥራት ከወጣበት ወጪ ጋር እንዲያመጣጥኑ፡- ለተገቢው ወጪ ተገቢው አገልግሎት ማግኘት መቻሉን ለመለካት፤
- በአሠራራቸው ግልጽና ተጠያቂ እንዲሆኑ

የሚያስገነዝቡ ናቸው፡፡

የዚህ ሁሉ የማስፈጸሚያ መሣሪያዎች ግብ፡-

- ቀልጣፋና ጥራት ያለው አገልግሎት፤

- ፍትሐዊና እኩልነትን ያረጋገጠ አገልግሎት፤
- ግልጽነትና ተጠያቂነት ያለው አገልግሎት፤
- ተገልጋይን ያረካ አገልግሎት፤

እንዲሆን ለማድረግ ነው።

**የፖሊሲው ፋይዳ፡-**

የአገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲ የአገራችንን ሲቪል ሰርቪስ ተጨባጭ ሁኔታ፤ የዘመናዊ አገልግሎት አሰጣጥ ጽንሰ-ሀሳቦችና መርሆችን፤ እንደዚሁም ከተግባር የተገኙ መልካም ተሞክሮዎችን አገናዝቦ የተዘጋጀ ነው። የፖሊሲው መውጣት ፋይዳ ሲቪል ሰርቪስ በአገልግሎት አሰጣጥ ረገድ ያሉበትን ችግሮችና ድክመቶች በማስወገድ የሥራ ቅልጥፍና ውጤታማነትን እንዲያሻሽል፤ ፍትሐዊነትን በማረጋገጥ፤ የግልጽነትና የተጠያቂነት አሠራርን በማስፋት፤ የህብረተሰቡን እርካታ ለማስገኘት እንዲንቀሳቅስ፤ ሕዝቡም አገልግሎቶቹን በእኩልነት የማግኘት መብቱን በአግባቡ እንዲያስከብር፤ ከሁሉም በላይ የመንግሥት መሥሪያቤቶች ኃላፊዎችና ሠራተኞች የሕዝብ አገልጋይ መሆናቸውን አውቀውና አምነውበት አገልግሎት ፈላጊውን በሀቅና በትህትና እንዲያስተናግዱ ማስቻሉ ነው።

የፖሊሲው በተሳካ ሁኔታ ተግባራዊ መሆን የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያው ፕሮግራም ውጤታማነት ቁልፍ መመዘኛ እንደመሆኑ በመንግሥት ከፍተኛ ትኩረት የተሰጠው ነው። በመሆኑም የፖሊሲውን ፋይዳዎች እውን ለማድረግ ከየመሥሪያ ቤቱ የሥራ ኃላፊዎችና ሠራተኞች የሕዝብ አገልጋይነት አመለካከት፤ ለውጤት በቁርጠኝነት መነሳሳትና አርአያነት ያለው አመራር መስጠት፤ እንደዚሁም የሥራ ቅልጥፍና ውጤታማነቱን ማሳደግ ይጠበቅባቸዋል።

**3.2 በአገልግሎት አሰጣጥ የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ እና የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ግንኙነት**

ስለ ሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም እና በስሩ ስላለው የአገልግሎት አሰጣጥ ንዑስ ፕሮግራም ከላይ ተመልክቷል። እንደ ሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያው ሁሉ አገር አቀፍ የሆነ የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራም ተነድፎ ተግባራዊ እየሆነ ይገኛል።

በተለምዶ የፍትሕ ሥርዓት ሲባል የዳኝነት ሥርዓቱን (አካሉን) ብቻ የመውሰድ አዝማሚያ ይታያል። የዳኝነት አካሉ በቅርብ አብረውት ከሚሠሩ ከዓቃቤ ሕግ፤ ከፖሊስና ማረሚያ ቤት ከመሳሰሉት አካላት ጋር በመሆን ከፍትሕ ማስፈን አንጻር የበኩሉን ድርሻ እንዲወጣ የሚጠበቅበት እንጂ ብቻውን ፍትሕ የሚያሰፍን

ሲሆን አይችልም። ለፍትሕ መስፈን ወይም መዘባት የሕግ አውጪው፣ የሕግ አስፈጻሚውና የዳኝነት አካሉ የየድርሻቸውን ሚና የሚጫወቱ ናቸው። በአንደኛው አካል ብቻ ፍትሕ ሊሰፍን ወይም ሊዘባ አይችልም። በመሆኑም የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራም ስንል በዚህ ሰፊ ማዕቀፍ ላይ የተመሠረተ ነው።

የማሻሻያ ፕሮግራሙ ሕገመንግሥቱን መሠረት በማድረግ የዲሞክራሲ ሥርዓት ግንባታንና የልማት ዓላማዎችን በተፋጠነ ሁኔታ እንዲሳኩ የሚያደርጉ የፍትሕ ሥርዓት ግንባታ አቅጣጫዎችን የያዘ ሆኖ ሦስቱንም የመንግሥት አካላት የሚሸፍን ነው። በዚህም የማሻሻያ ሥራው የዳኝነት አካሉን (ፍ/ቤቶችን)፣ የሕግ አስከባሪ አካላትን (ዐቃቤ ሕግ፣ ፖሊስና ማረሚያ ቤቶችን) እና የሕግ አውጪ አካላትን (ምክርቤቶችን) የሚሸፍን ሆኖ የአሠራር ሥርዓታቸውን፣ አደረጃጀታቸውንና የሰው ኃይላቸውን በማሻሻልና በማጎልበት የተቀላጠፈና ውጤታማ የሆነ አገልግሎት እንዲሰጡ ማስቻል ነው።

የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራምና የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም እየተደጋገፉ የሚከናወኑ ፕሮግራሞች ሲሆኑ በተለይ የሕግ አስፈጻሚ አካላት የፍትሕ ማስፈን ሚናቸውን የሚጫወቱት በሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራሙ በተገኙና በሚገኙ የለውጥ ሥራዎችና በፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራም በተገኙና በሚገኙ የለውጥ ሥራዎች የተቀላጠፈና ፍትሐዊ አገልግሎት የሚሰጡ፣ በግልጽነትና ተጠያቂነት መርህ የሚመሩ፣ ሕብረተሰቡን አሳትፈው የሚሠሩ መሆን በመቻላቸው ነው።

በሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም ውስጥ የተቀላጠፈና ብቃት ያለው የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ሥራ እንዳለ ሁሉ በፍትሕ አካላት ዘንድ በሚተገበረው የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራም ውስጥም እንዲሁ የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች (የባለጉዳዮች) አያያዝ የማሻሻያ ሥራ አለ። ስለዚህ በሁለቱም ፕሮግራሞች ውስጥ ያለው የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ይዘትና ጠቀሜታ ተመሳሳይ መሆኑን መገንዘብ ያስፈልጋል።

**3.3 በፍ/ቤቶችና በዐቃቤ ሕግ መሥሪያ ቤቶች ማሻሻያ ፣ የአገልግሎት አሰጣጥና የባለጉዳዮች አያያዝ የማሻሻያው ሥራ ተግባር መሆኑ እና ተቋሞቹ በአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር የሚመሩበት ሁኔታ**

የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ አካል የሆነው የፍ/ቤቶች ማሻሻያ ካሉት ተግባራት መሃከል አንዱ የባለጉዳዮች አያያዝና የአገልግሎት አሰጣጥን ማሻሻል ነው። የአገልግሎት አሰጣጡ የባለጉዳይ ማህደር አደረጃጀት፣ አያያዝ፣ አጠባበቅና አወጣጥ የውጪና የውስጥ ተገልጋዮችን ጥያቄ በሚያሟላ መልኩና በተደጋጋሚ የሚሰማውን የባለጉዳይ ማህደር መሰወርና መጥፋት በማስቀረት የሥራ ቅልጥፍና በሚያመጣ መልኩ ተደራጅቷል። ፍ/ቤቶች የሚሰጡት አገልግሎት ቀልጣፋ እንዲሆንና አንድ

ጉዳይ በተቻለ ፍጥነት እልባት እንዲያገኝ ጊዜን የሚቆጥቡ አሠራሮችን ተግባራዊ በማድረግና ዘመናዊ ግብአቶችን በመጠቀም ላይ ይገኛሉ።

በተደረጉ ጥናቶች መሠረት የፍ/ቤቶች አባላት (ዳኞችም ሆኑ ድጋፍ ሰጪ ሠራተኞች) ተገልጋዩን ሕብረተሰብ፣ ምስክሮችንና ጠበቆችን እንደ ፍ/ቤቶች ደንበኞች አይመለከቷቸውም ነበር። በመሠረቱ ፍ/ቤቶች አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ናቸው። በውስጣቸው ያሉት ሠራተኞችም አገልግሎት ሰጪዎች ናቸው። በመሆኑም ይህን ተገንዝበው ለተገልጋዮች ተገቢውን አቀባበልና መስተንግዶ ለመስጠት የሚያስችል አመለካከት ሊኖራቸው ይገባል። በዚህም መሠረት ይህን አመለካከት ለማምጣት የሚያስችል ተግባር በማሻሻያው ተከናውኗል እየተከናወነም ይገኛል።

በፍ/ቤቶች አካባቢ አገልግሎት ፈላጊዎች መረጃ ለማግኘት ከቢሮ ቢሮ በመዘዋወር ግለሰቦችን በመፈለግ ረጅም ጊዜ ያጠፋሉ። ይህ ሁኔታ የሠራተኛውንም ትኩረት የሚሰልብ፣ ፀጥታን የሚነሳና መደነጋገርን የሚፈጥር በመሆኑ መሻሻል እንዳለበት ታምኖበት በማሻሻያ ሥራው እነዚህን ችግሮች ለማስወገድ በፍ/ቤቶቹ የመረጃ መደቦች (ዴታቤኮች) ተቋቁመውና ሠራተኞችም አስፈላጊውን ሥልጠና ወስደው አገልግሎት ፈላጊው ከአንድ ቦታ ብቻ ማንኛውንም የሚፈልገውን አገልግሎት ወይም መረጃ በአጭር ጊዜ ለማግኘት የሚችልበት ሥርዓት ተዘርግቷል። በዚህም ሕብረተሰቡ በአገልግሎቱ የተሻለ እርካታ እያገኘ ነው።

የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ማሻሻያ ሥራዎች በፍ/ቤቶች እንደተሠሩትና እየተሠሩ እንዳለ ሁሉ በዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶችም የተሠሩና እየተሠሩ ይገኛል።

**3.4 የፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች (የፍትሕ አካላት) የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ሕገመንግሥታዊ መሠረት ያለው መሆኑ**

ከዚህ በላይ እንደተመለከተው የመንግሥትን የማስፈፀም አቅም ለማጎልበት ከተወሰዱት የአቅም ግንባታ ሥራዎች አንዱ የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም መሆኑንና ፕሮግራሙ ሲቪል ሰርቪሱ ያለበትን መሠረታዊ ችግሮችና ድክመቶች በማጥናትና በማስወገድ የመንግሥት ፖሊሲዎችንና ፕሮግራሞችን በብቃት የሚያስፈጽምበትንና ለህብረተሰቡ ቀልጣፋ፣ ውጤታማና «ፍትሐዊ አገልግሎት» የሚሰጥበትን ሁኔታ ለመፍጠር የተቀዩሰ መሆኑን ነው። ሲቪል ሰርቪሱ የሕዝብ አገልጋይነት አመለካከት ያለው፣ ተገልጋዮችን የሚያከብርና ፍላጎቱን በሚገባ የሚያሟላ እንዲሆን ለማድረግ ሆኖ ይህም የፕሮግራሙ ንዑስ ፕሮግራም በሆነው የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም አማካይነት ተግባራዊ የሚሆን ነው።

የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ የዜጎችን መብት በማክበር ዜጎች በመብታቸው እንዲገለገሉ የሚያስችል ነው። ለተገልጋዮች «በግልጽነትና



በተጠያቂነት» ላይ የተመሠረተ ቀልጣፋና ጥራት ያለው ከሙስናና ከአድልዎ የፀዳ «ፍትሐዊ» እና ውጤታማ አገልግሎት በማበርከት ለፍላጎታቸው አፋጣኝ መልስ መስጠትን እንደ ራዕይ የያዘ ነው። ይህም ከሕገ መንግሥታችን መሠረታዊ ጽንሰ ሀሳቦች ጋር የሚሄድና ሕገ መንግሥታዊ መሠረት ያለው ነው።

በሕገመንግሥቱ አንቀጽ 37 የማንኛውም ሰው ፍትሕ የማግኘት መብት ተደንገንዋል። ይህም ማንኛውም ሰው በፍርድ ሊወሰን የሚገባውን ጉዳይ ለፍ/ቤት ወይም ለሌላ በሕግ የዳኝነት ሥልጣን ለተሰጠው አካል የማቅረብና ውሳኔ ወይም ፍርድ የማግኘት መብት እንዳለው ይገልጻል።

ከዚህ የምንረዳው ፍትሕ የማግኘት መብት ሕገመንግሥታዊ መብት በመሆኑ ይህ መብት አልተከበረልኝም የሚል ማንኛውም ሰው መብቱ እንዲከበርለት ለፍ/ቤት ወይም ለሌላ ሥልጣን ለተሰጠው የፍትሕ አካል በማቅረብ ውሳኔ ወይም ፍርድ ማግኘት ስላለበት የፍትሕ አካላትም ይህን ሕገመንግሥታዊ መብት የማስከበርና አገልግሎት የመስጠት ኃላፊነትና ግዴታ አለባቸው። የተጣለባቸውን ሕገመንግሥታዊ ኃላፊነትና ግዴታ ለመወጣት የተቀላጠፈና የተፋጠነ አገልግሎት መስጠት ይጠበቅባቸዋል። በመሆኑም የአገልግሎት አሰጣጥን ቀልጣፋና ውጤታማ ለማድረግ በፍትሕ አካላት ዘንድም የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያን ተግባራዊ ማድረግ በማስፈለጉ በፍ/ቤቶች፣ በዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶችና በሌሎች የፍትሕ አካላት ዘንድም ማሻሻያው ሥራ ላይ እየዋለ ይገኛል። ስለዚህ ብቃት ያለውና የተፋጠነ የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ የዜጎችን ፍትሕ የማግኘት መብት ተግባራዊ ለማድረግ የሚያግዝ በመሆኑ በፍትሕ አካላት ዘንድ መተግበሩ ሕገመንግሥታዊ መብትን ሥራ ላይ ማዋል በመሆኑ ሕገመንግሥታዊ መሠረት ያለው ነው።

የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝን በፍ/ቤቶችና በዐቃቤሕግ መ/ቤቶች ዘንድ በተቀላጠፈና ውጤታማ በሆነ መልክ ተግባራዊ ማድረጉ ግልጽነትና ተጠያቂነት እንዲኖር ያግዛል። ይህም በሕገ መንግሥቱ አንቀጽ 12 ላይ በተደነገገው መሠረት የመንግሥት አሠራርን ግልጽነትና ተጠያቂነትን የሚመለከት ነው። በዚህ የሕገ መንግሥቱ አንቀጽ መሠረት የመንግሥት አሠራር ለሕዝብ ግልጽ በሆነ መንገድ መከናወን እንዳለበት እና ማንኛውም ኃላፊና የሕዝብ ተመራጭ ኃላፊነቱ ሲያንድል ተጠያቂ እንደሆነ ተገልጿል። ግልጽነትና ተጠያቂነት ከሚገለፁባቸው መንገዶች አንዱ ደግሞ ግልጽ፣ ሥርዓት ያለውና ተጠያቂነትን የሚያሰፍን የአገልግሎት አሰጣጥ ሲኖር ነው። ስለዚህ ፍትሐዊ፣ ቀልጣፋና ግልጽነት ያለው የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ መኖር በሕገ መንግሥቱ አንቀጽ 12 ላይ የተደነገገውን የፍትሕ አካላትን (የፍ/ቤቶችና የዐቃቤ ሕግ መሥሪያቤቶችን) ብሎም የመንግሥት አሠራርን ግልጽነትና ተጠያቂነት የሚያሰፍን በመሆኑ ሕገ መንግሥታዊ መሠረት ያለው ነው ማለት ይቻላል።

በአጠቃላይ፣ የፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች ወይም የፍትሕ አካላት የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ሕገመንግሥታዊ መሠረት ያለውና የፍትሕ ተቋማት በአገልግሎት አሰጣጥ ረገድ ያሉባቸውን ችግሮችና ድክመቶች በማስወገድ የሥራ ቅልጥፍና ውጤታማነትን እንዲያሻሽሉ፣ ፍትሐዊነትን በማረጋገጥ፣ የግልጽነትና ተጠያቂነት አሠራርን በማስፈን፣ የህብረተሰቡን እርካታ ለማስገኘት እንዲንቀሳቀሱ፣ ሕዝቡም አገልግሎቶቻቸውን በአኩረኩት የማግኘት መብቱን በአግባቡ እንዲያስከብር፣ ከሁሉም በላይ የተቋማቱ ኃላፊዎችና ሠራተኞች የሕዝብ አገልጋይ መሆናቸውን አውቀውና አምነውበት አገልግሎት ፈላጊውን በሀቅና በትህትና እንዲያስተናግዱ የሚያስችል ነው።

**3.5 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች**

1. የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም በስንት ንዑሳን ፕሮግራሞች ይከፈላል? ዘርዘራቸው?
2. የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራም ራዕይና ዓላማ ምንድን ነው?
3. የሲቪል ሰርቪስ አገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲ ዝግጅት ችግሮችን ለይቶ ከማወቅ ይነሳል። እውነት ሐሰት? እውነት ከሆነ ችግሮቹን በማንሳት ተወያዩበት?
4. የአገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲው አስፈላጊነት በምን በምን ነጥቦች ይገለጻል? አብራራ?
5. የአገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲውን አጠቃላይ ዓላማና ዝርዝር ዓላማዎች ግለጽ?
6. የአገልግሎት አሰጣጥ ፖሊሲው የማስፈጸሚያ መሣሪያዎች ያሉት ሲሆን፣ የማስፈጸሚያ መሣሪያዎቹ የሲቪል ሰርቪስ መሥሪያ ቤቶች ምን ምን እንዲፈጽሙ ያስገነዝቧቸዋል? ዘርዘራቸው?
7. የማስፈጸሚያ መሣሪያዎቹ ግብ ምንድነው?
8. በአገልግሎት አሰጣጥ የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ እና የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራሞች ምን ግንኙነት አላቸው? በቡድን በመሆን ተወያዩበትና ሁለቱ ፕሮግራሞች በጉዳዩ ላይ የሚደጋገፉበትን ነጥቦች ዘርዝሩ?
9. ፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች በአገልግሎት አሰጣጥ ሥራ አመራር መመራት አለባቸውን? በተቋማቱ ተግባራዊ እየሆኑ ያሉት የማሻሻያ ሥራዎች የአገልግሎት አሰጣጥን ለማሻሻል ምን ያህል ትኩረት ሰጥተዋል? በቡድን ተወያዩበት? ጠንካራና ደካማ ጎኖችን በመለየት በጋራ አስተያየት አቅርቡ?
10. የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ሕገመንግሥታዊ መሠረት አለውን? ካለው አብራራ?

## ምዕራፍ አራት

### የደንበኛን (የተገልጋይን) ቅሬታ ማስተናገድ ወይም ቅሬታን መስማት

ወደ አንድ አገልግሎት ሰጪ ተቋም የሚመጣ ተገልጋይ ከሚጠበቀው ወይም ከሚገምተው በታች የሚሰጥ አገልግሎት ቅር ያሰኘዋል፤ ሌሎች አማራጮችንም እንዲፈልግ ይገፋፋዋል። በአንድ አገልግሎት ሰጪ ተቋም ላይ ቅሬታዎች ከተበራከቱና በአግባቡ ካልተፈቱ በተቋሙ ህልውና ላይ ጥያቄ ሊያስከትል ይችላል። አገልግሎት ሰጪ ተቋሙም የተቋቋመበትን ዓላማ ከግቡ ላይደርስ ይችላል። በመሆኑም አገልግሎት ሰጪ ተቋሞች በአገልግሎታቸው ላይ በተለያዩ ጉዳዮች ላይ ቅሬታ የሚያሰሙ ተገልጋዮችን ወይም ደንበኞችን እንደ ችግር ፈጣሪ ሳያዩና ቅሬታቸውን ቸል ሳይሉ በአፋጣኝ መፍታት ይኖርባቸዋል።

ቅሬታ አቅራቢ ተገልጋይ ወይም ሠራተኛ እንደታማኝ ተቆርቋሪና ግልፅ ሰው መታየት ይገባዋል። በተጨማሪም የደንበኛን ወይም የተገልጋይን ቅሬታ ለመቀበል፣ ለመተንተን እና መፍትሄ ለመስጠት የሚቻልበትን ሥርዓት መዘርጋትና ተግባራዊ ማድረግ ከአንድ አገልግሎት ሰጪ ተቋም የሚጠበቅ ነው። ከዚህም ባሻገር ተገልጋይ ቅሬታ የማስማት መብት ያለው ሲሆን አገልግሎት ሰጪ ተቋሙም ቅሬታ የማስተናገድና አፋጣኝ መልስ የመስጠት ግዴታ አለበት።

የተገልጋዮች ቅሬታ ማስተናገጃ ሥርዓት በአገልግሎት አሰጣጥ ሂደት ላይ በተገልጋዮች ለቀረቡ ቅሬታዎች መፍትሄ የመስጠትና አልግሎት አሰጣጥን በተከታታይ ለማሻሻል የሚረዱ መረጃዎች ምንጭ ሆኖ የማገልገልና ለተገልጋዮች ያለመርካት መንስኤ የሚሆኑ ስህተቶችን የማረም ዓላማዎች አሉት።

የቅሬታ ማስተናገጃ ሥርዓት በዘፈቀደ የሚከናወን ሳይሆን ግልጽ በሆኑ መርሆች ላይ የተመሠረተ ሲሆን ይገባል። ሥርዓቱ ሊከተላቸው ከሚገቡ መርሆች መካከል፣

- በተገልጋዮችና በሌሎች የሚመለከታቸው አካላት ዘንድ በግልጽ የሚታወቅ፣
- ቅሬታ አቅራቢዎችና ሰሚ አካላት በቀላሉ ሊረዱትና ሊገለገሉበት የሚችሉ፣
- ለቅሬታዎችና አቤቱታዎች አፋጣኝ መልስ ለመስጠትና ውጤታማነትን ለማስገኘት የሚችል፣

- ሀቀኝነትን፣ ገለልተኝነትንና ሚዛናዊነትን ለማረጋገጥ የሚያስችል፤
- ለቅሬታ በተሰጠ መልስ ያልረኩ ተገልጋዮች ጉዳያቸውን ለበላይ የማስማት መብታቸው መከበር እንዳለበት የሚያስገነዝብ፤
- የቅሬታ ማስተናገጃ ደረጃዎችን የሚለይ፤
- የክትትል፣ የግምገማና የሪፖርት አቀራረብ ሂደቶችን የሚገልጽ መሆን አለበት፤

የሚሉ ሊጠቀሱ የሚችሉ ናቸው።

የቅሬታ ማስተናገድ ሥርዓት መኖር በቅሬታ አያያዝ ረገድ በተገልጋዮች የታወቀና አንድ ወጥ አሠራር እንዲኖር የማድረግ ፋይዳ ያለው ሆኖ፡-

- ተገልጋዮች ያለምንም ስጋትና መሸማቀቅ ቅሬታቸውን እንዲገልፁ፤
- የሥራ ኃላፊዎችም ሆነ ሠራተኞች ሥራቸውን በትክክል ካልሠሩ ተገልጋይ ቅሬታ ሊያቀርብባቸው እንደሚችል አውቀው በሀቅና በትህትና እንዲያገለግሉ፤
- አገልግሎት ሰጪ መሥሪያ ቤቶች ቅሬታን እንደክስ ሳይሆን በአገልግሎት አሰጣጣቸው ያሉባቸውን ችግሮችና ድክመቶች ለማስወገድ እንደሚረዱ ጠቃሚ መሣሪያ አድርገው እንዲመለከቱትና የማስተካከያ እርምጃ እንዲወስዱ የሚያስችል በመሆኑ ግልጽነትን፣ ተጠያቂነትንና ፍትሐዊነትን ለማስፈን ከፍተኛ አስተዋጽኦ ይኖረዋል።

#### **4.1 የተገልጋይ (የደንበኛ) ቅሬታ ምክንያቶች**

የደንበኛ ቅሬታ ምክንያቶች በርካታ ሲሆኑ ዋና ዋና የሆኑትን ጥቂቶቹን ለመጥቀስ፡-

- የተጓደለ (ያልተሟላ) መስተንግዶ፤
- ጥራት የሌለው የአገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓትና ዘዴ መኖር፤
- በወቅቱ አገልግሎቱን ያለማግኘት፤
- ለደንበኛ ደንታ ቢስ የሆነ ባህሪ ማሳየት፤
- የተሟላ የመረጃ ሥርዓት ያለመኖር፤
- ለአገልግሎት አሰጣጥ አመቺ ያልሆነ ቦታ፤
- የአገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች ሥራቸውን በቅልጥፍና እና በሞራል ባለመሥራታቸው የሚመጡ እና የመሳሰሉት ናቸው።

በቅሬታ ማስተናገጃ ሥርዓት መታየት ያለበት ዋናው ጉዳይ ቅሬታ ለምን ቀረበ ብሎ ማሰብና መጨነቅ ሳይሆን የቀረቡትን ቅሬታዎች እንዴት መፍታት እንደሚቻል፣ ወደፊት እንዳይከሰት ምን ዓይነት ሥርዓት ሊዘረጋ ይገባል? የሚለው ነው። ቅሬታ የሚያቀርብ ተገልጋይ (ደንበኛ) እንደ ግልጽና እውነተኛ ሰው መታየት

ይገባዋል። አገልግሎት ሰጪ ተቋሙን መረጃ በመስጠት አገልግሎት አሰጣጡን እንዲያሻሽል እያገዘ መሆኑን መገንዘብ ያሻል።

ሥርዓት ባለው መንገድ የተገልጋይን ቅሬታ በአግባቡ የሚፈታ የአገልግሎት ሰጪ ተቋም።

- የተቋሙን መልካም ስም ይጠብቃል፤
- ለተገልጋዮች በቀጣይነት የተሻሻለ አገልግሎት ይሰጣል፤
- በአቤቱታ (ክስ) ምክንያት ሊወጣ የሚችለውን ጊዜና ወጪ ይቆጥባል
- ለወደፊቱ ለተቋሙ መሻሻል የሚረዱ መረጃዎችን ማግኘት ይችላል።

አገልግሎት ሰጪ ተቋም እነዚህን ከላይ የተመለከቱትን ጥቅሞች ማግኘት የሚችለው ተገልጋይን (ደንበኛን) አንደዋነኛ የተቋሙ ሀብት መውሰድ ሲችል ነው። ከዚህ ጉን ለጉን ቅሬታን ለመፍታት የሚከናወኑ ተግባራት፣ የሚወጡ ወጪዎችና ጊዜ የተቋሙን ህልውና የማያናጉ መሆናቸው ሊጤን ይገባዋል።

ተገልጋዮች ቅሬታቸውን በተለያዩ መንገዶች ሊገልፁ ይችላሉ። ከእነዚህም መካከል በጽሁፍ፣ በአካል ቀርበው በቃል፣ በስልክ፣ በቀጥታ ለተቋሙ ሠራተኞች መግለጽ፣ የመሳሰሉት ሊጠቀሱ ይችላሉ። በሌላ በኩል ደግሞ የተከፉ ደንበኞች በሀሜት መልክ ለንደኛ፣ ለቤተሰብ፣ ለጎረቤት ወይም ከሌላ ተመሳሳይ ጉዳይ ጋር አያይዞ ቀጥታ ለሚመለከተው ሰው ቅሬታውን ሊያቀርቡ ይችላሉ። የቅሬታ አቅራቢዎች ዋነኛ ግብ ቅሬታቸውን የሚመለከተው አገልግሎት ሰጪ አንዲረዳላቸውና ተገቢውን መፍትሄ እንዲሰጣቸው ነው። ይህንን ከግንዛቤ በማስገባት የአገልግሎት ሰጪ ተቋማት የቅሬታ አያያዝና አፈታት ሥርዓትን መዘርጋት ይኖርባቸዋል። ሥርዓቱም የውጪ ተገልጋይ (ደንበኛን) ብቻ የሚመለከት ሳይሆን የውስጥ ተገልጋይን ያካተተ መሆን ይገባዋል።

#### **4.2 የቅሬታ አያያዝ ሥርዓትን መዘርጋት**

ከላይ የቅሬታ አያያዝ አፈታት ሥርዓት መኖር ያለበት መሆኑ ተመልክቷል። የሥርዓቱ መዘርጋት ተገልጋዮች (ደንበኞች) በተቋሙ ላይ ያላቸውን እምነት ከማጎልበቱም በላይ የሚፈጠሩ ችግሮችን በዘዴና ሥርዓት ባለው መልክ ለመፍታት ያስችላል። የሚዘረጋው የቅሬታ አያያዝ ሥርዓት የሚከተሉትን ማሟላት ያለበት እንዲሆን ተገቢው ትኩረት ሊሰጠው ይገባል። ሥርዓቱ፡-

- ተገልጋይ (ደንበኛው) በግልጽ ሊጠቀምበት እንዲችል ሆኖ መዘጋጀት አለበት፤
- ከጊዜ አንጻር የደንበኛውን ውጣ ውረድ የሚቀንስ መሆን አለበት።
- ለሚቀርቡ ቅሬታዎች ውሳኔ መስጠት እንዲያስችል የቅሬታ ማሰባሰቢያና የውሳኔ ማሳወቂያ ጊዜው የተገደበ መሆን አለበት፤

- መረጃን ለመሰብሰብ፣ ለማጠናቀርና፣ ለመተንተን አመቺ መሆን አለበት፤
- የደንበኞችን ወይም የተገልጋዮችን ምስጢር መጠበቅ የሚያስችል መሆን አለበት፤
- ለተቋሙ ሥራ አመራርና ለአገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች ትምህርት እንዲያገኙበትና ወደፊት አገልግሎታቸውን እንዲያሻሽሉበት የሚረዳ መሆን አለበት።

ቅሬታን በአግባቡ መያዝና ማስተናገድ ለተገልጋይ (ደንበኛ) ከበሬታ መስጠት ማለት ነው። ብዙ ጊዜ «ደንበኛ ንጉሥ ነው» «ደንበኛ ሁልጊዜ ትክክል ነው» የሚሉ አባባሎችና የመሳሰሉት በንግድ ዓለም ካሉ ተቋማት ሲነገር ይሰማል። አባባሉም የሚያሳየው ደንበኛ ከሌለ አንድ ተቋም ህልውናው እንደሚከሰም ለማስገንዘብ ነው። ለመንግሥት አገልግሎት ሰጪ ተቋማትም የፍትሕ ተቋማትን ጨምሮ ተገልጋይ ወይም ደንበኛ (ባለጉዳይ) የተቋማቱ «የመኖር መሠረት» ነው ቢባል ማጋነን አይሆንም። ተገልጋዮች ግብር ከፋዮች ናቸው። የመንግሥት ተቋማትን (የፍትሕ አካላት) ሠራተኞችን ደመወዝ ለመክፈል የሚወጣውን ወጪም ይጋራሉ። ከምንም በላይ ደግሞ አገልግሎት የማግኘት መብት ያላቸው ዜጎች ናቸው። ስለዚህ የሚያቀርቧቸው ቅሬታዎች በአግባቡ እየተስተናገዱ መፈታት አለባቸው።

ቅሬታ ያላቸው ተገልጋዮችን ችግር ለመፍታት የመንግሥትም ሆነ የፍትሕ ተቋማት የሚከተሉትን ብዙ ጊዜ ይጠቀማሉ።

- የሀሳብ መስጫ ሳጥን ማዘጋጀት፤
- የቅሬታ ማስፈሪያ (መጻፊያ) መዝገብ በቋሚ ቦታ ላይ ማስቀመጥ፤
- በአካል ለሚቀርቡ ደንበኞች የቅሬታ ማቅረቢያ ክፍልና ባለሙያ መመደብ፤
- በስልክ ቅሬታ ለሚያቀርቡ ተገልጋዮች ባለሙያ መመደብ፤
- በተወሰነ ጊዜ ከተገልጋዮቻቸው ጋር የውይይት መድረክ (ስብሰባ) በማዘጋጀትና በመሳሰሉት ዘዴዎች ቅሬታን ለማስተናገድ ጥረት ያደርጋሉ።

እነዚህ ቅሬታ የማስተናገጃ ዘዴዎች አልፎ አልፎ ጉድለቶች ቢታይባቸውም ጠቃሚነታቸው የጎላ ነው። በመሆኑም አንድን ዘዴ ብቻ ከመጠቀም እንደተቋሙ አቅም ከአንድ በላይ ዘዴዎችን መጠቀም የተሻለ ነው።

በተጨማሪም የተቋሙ ኃላፊዎች ቅሬታን የሚቀበሉ ሠራተኞችን በአግባቡ ማሰልጠንና ቁሳቁሶችን ማሟላት አለባቸው። ሌላው መታየት ያለበት ነጥብ ቢኖር ቅሬታ በየደረጃው ባሉ የሥራ ክፍሎች ሊፈታ እንደሚችል መገንዘብ ነው። ለዚህም በየደረጃው ለተቋሙ የሥራ ኃላፊዎች ተገቢውን ኃላፊነትና ሥልጣን መስጠት ያስፈልጋል። ኃላፊነትን ከመስጠት በፊት ግን ሥልጠና መስጠት አስፈላጊ መሆኑን መገንዘብ ያስፈልጋል።

ሌላው መታወቅ ያለበት ነጥብ በቅሬታ መልክ በሚቀርቡ ጉዳዮች መነሻ የውስጥ ሠራተኞችን ወይም ጉዳዩ የሚመለከታቸውን ሠራተኞችን መቅጣቱ ላይ ሳይሆን እርምጃና በትምህርታዊነቱ ላይ ማተኮር ተገቢ መሆኑን ነው። የሚቀርቡ ቅሬታዎች ሠራተኞችን የተሻለ አገልግሎት ሰጪ እንዲያደርጋቸውና የተቀላጠፈ አገልግሎት እንዲገኝ በሚያደርግ መልኩ መጠቀም ያስፈልጋል።

### **4.3 የተገልጋይን (የደንበኛን) ቅሬታ መፍታት**

አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ከተገልጋዮች (ከደንበኞች) የሚቀርቡትን ቅሬታዎች መሠረት በማድረግ ወቅታዊ ምላሽ መስጠት ይኖርባቸዋል። ቅሬታ ሲፈጠር በተቻለ መጠን በውይይትና በመግባባት የሚፈታበትን ስልት መፈለግ የመጀመሪያው አማራጭ ነው። ይህ ካልሆነ ደግሞ የተቋሙን ሕግና ደንብ በአግባቡ በመፈተሽ ተገቢውን መፍትሄ መስጠት ያስፈልጋል።

ውሳኔ ከመተላለፉ በፊት በቀረቡ ቅሬታዎች ላይ በቂ ትንተና መደረጉንና በጭብጥ ላይ የተመሠረተ መሆኑን ማረጋገጥ ያስፈልጋል። ቅሬታውንም በወቅቱ መርምሮ መፍትሄ መስጠት ያስፈልጋል። በቀረቡ ቅሬታዎች ላይ የሚሰጥ ውሳኔ ለቅሬታ አቅራቢው በወቅቱ መገለጽ አለበት። በተሰጠው ውሳኔ ቅር የተሰኘ ባለጉዳይም እንደአስፈላጊነቱ ለበላይ ሥራ አመራር የሚያቀርብበት መንገድ መመቻቸት አለበት።

ከዚህ በተጨማሪም በቅሬታ ላይ የተሰጡ ውሳኔዎችን የተለያዩ የሥራ ክፍሎችና ኃላፊዎች እንዲያውቁት ማድረግ ያስፈልጋል። ይህም ተመሳሳይ ጉዳዮችን (ቅሬታዎችን) ለመፍታት እንደጥሩ ምሳሌ ያግዛቸዋል። በተጨማሪም በውስጣቸው ያለውን የአገልግሎት አሰጣጥ እንዲመረምሩና እንዲፈትሹ በማድረግ ችግሮች ከመከሰታቸው በፊት እርምጃዎችን እንዲወስዱ ያግዛቸዋል። በአጠቃላይ የቅሬታ አያያዝና በቅሬታ ላይ የተሰጡ ውሳኔዎች መረጃ፡-

- ለአገልግሎት ሰጪ ሠራተኛ፣
- ለሥራ ኃላፊዎችና፣
- ለተቋሙ የአመራር አባላት

ቢሰጥ ለአገልግሎት አሰጣጥ ጥራትና ብቃት ከፍተኛ አስተዋጽኦ ይኖረዋል።

### **4.4 በፍ/ቤትና በዐቃቤ ሕግ መሥሪያ ቤት ሥራ ላይ የሚያጋጥሙ የቅሬታ ዓይነቶች፣ ምክንያቶችና አፈታት**

ከላይ እንደተመለከተው ፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች ለህዝብ አገልግሎት የሚሰጡ ተቋማት ናቸው። ፍትሕ ፍለጋ ወደ እነርሱ የሚመጡት ባለጉዳዮችም ተገልጋዮች ናቸው። በብዙዎቹ አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ዘንድ

የሚያጋጥሙ የቅሬታ ምክንያቶችና ዓይነቶች በአብዛኛው በፍ/ቤቶችና በዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶችም ያጋጥማሉ።

በእነዚህ ተቋማትም፡-

- ያልተሟላ መስተንግዶ፤
- ጥራት ያለው የአገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓት አለመኖር፤
- የተሟላ የመረጃ ሥርዓት አለመኖር፤
- የቦታው ለአገልግሎት አመቺ አለመሆን፤
- የአገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች ሥራቸውን በቅልጥፍና በሞራል አለመሥራት፤
- የሠራተኞች ተገቢውን ሥልጠና አለማግኘትና ተገቢውን ባህሪ አለማሳየት የተገልጋዮች ቅሬታ ምክንያት ናቸው። በተጨማሪም
- የሠራተኞቹ ፍ/ቤቶችንና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶችን አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ናቸው ብሎ አለመውሰድ፤
- የተቋማቱ ሠራተኞች እራሳቸውን አገልግሎት ሰጪ አድርገው አለመውሰድና እራሳቸውን ከተገልጋዩ በላይ የሆኑ አድርጎ መውሰድ፤
- የዘመናዊ ቴክኖሎጂ ተጠቃሚ አለመሆን፤ ሊጠቀሱ የሚችሉ የቅሬታ ምክንያቶች ናቸው።

በተቋማቱ የተለያዩ የቅሬታ ዓይነቶችን የምናገኝ ሲሆን ከእነዚህም መካከል፡-

- የፋይሎች መጥፋትና በቀላሉ አለመገኘት
- የቀጠሮዎች መብዛትና መራዘም፤ የውሳኔዎች ከተገቢው በላይ መዘግየት
- የተሰጡ ውሳኔዎች በወቅቱ አለመፈጸምና እንዲያውም ዋናው ጉዳይ ከወሰደው ጊዜ በላይ መውሰድ
- የውሳኔዎች፣ ትዕዛዞች፣ ግልባጮችና ይግባኞች በወቅቱ ተገልብጦ አለመሰጠት
- ጉዳዩ ያለበትን ደረጃ በቀላሉ ማወቅ አለመቻል
- በየቦታው ተገቢውን ግልጋሎትና መስተንግዶ ከሠራተኞች አለማግኘት
- ከፖሊስ የሚቀርቡ የወንጀል ጉዳዮችን በወቅቱ መርምሮ ተገቢውን ውሳኔ አለመስጠት (ለዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤት)።

ከላይ የተመለከቱትን የቅሬታ ምክንያቶችና ዓይነቶች ተቋማቱ ተግባራቸውን በአግባቡ ለማከናወን በሚያስችላቸው ሁኔታ በሁሉም መልኩ ተሟልተው የተደራጁ



ስላሳነበረ ነው። እንዲሁም የተፋጠነ ፍትሕ ለመስጠትና ጉዳዮችን ለማቀላጠፍ የሚያስችሉ የዘመናዊ ቴክኖሎጂ የአሠራር ዘዴዎች ተጠቃሚ ያልነበሩና ጊዜ ያለፈባቸውን የአሠራር ሥርዓቶች ይዘው ይጓዙ የነበረ በመሆኑ ነው። በአሁኑ ጊዜ ግን እነኚህንና ሌሎች ችግሮችን በማቃለል የፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያቤቶችን አደረጃጀት፣ አሠራርና የሰው ኃይል ዘመናዊ ለማድረግ የማሻሻያ ሥራዎች በስፋት እየተከናወኑ በመሆኑ ችግሮችና ቅሬታዎች እየተፈቱ ይገኛሉ።

በተቋማቱ የቅሬታ አፈታቱ ከላይ በዝርዝር በተገለጸው መሠረት መከናወን ያለበት ሲሆን፣ ይህም የቅሬታ አፈታት ሥርዓትን በመዘርጋት ሥርዓት ባለው መንገድ መፍታት ሆኖ፡-

- የሀሳብ መስጫ ሳጥን ማዘጋጀት
- የቅሬታ መጻፊያ መዝገብ በቋሚ ቦታ ላይ ማስቀመጥ
- ቅሬታዎችን መመዝገብ
- ባለሙያ መመደብ
- ሠራተኞችን ማሰልጠን
- ከተገልጋዮች ጋር የውይይት መድረክ ማዘጋጀት
- ቁሳቁሶችን ማዘገጀት
- ለቅሬታዎች ተገቢውን መልስ በወቅቱ መስጠት
- ቅሬታዎች በየደረጃው የሚፈቱበትን ሁኔታ ማዘጋጀት
- የቀና አመለካከት መኖርና ቅሬታን የሠራተኛ መለኪያ አድርጎ አለመውሰድ እና የመሳሰሉትን አካቶ መሆን ይኖርበታል።

**4.5 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎችና መልመጃዎች**

**ሀ. ጥያቄዎች**

1. ተገልጋይ ወይም ደንበኛ ቢፈልግ ይገለገላል ባይፈልግ አይገለገልም። ስለዚህ የቅሬታ ማስተናገጃ ሥርዓት ኖረም አልኖረም የሚያመጣው ለውጥ የለም። ተወያዩበት?
2. በተራ ቁጥር 1 ውይይት የቅሬታ ማስተናገጃ ሥርዓት ያስፈልጋል የሚል አቋም ከተያዘ ሥርዓቱ በዘፈቀደ ሳይሆን ግልጽ በሆኑ መርሆች ላይ መመሥረት አለበት። ከመርሆቹ መካከል ጥቂቶቹን ጥቀስ?
3. የተገልጋዮች ቅሬታ ምክንያቶች ምንድን ናቸው? ዘርዘር?
4. ሥርዓት ባለው መንገድ የተገልጋይ ቅሬታን በአግባቡ የሚፈታ የአገልግሎት ሰጪ ተቋም ምን ጥቅም ያገኛል? ጥቅሞቹን ዘርዘር?
5. የቅሬታ አፈታት (አያያዝ) ሥርዓት ሲዘረጋ ምን ምን ነጥቦችን ማሟላት አለበት? ጥቀሳቸው?
6. በፍ/ቤትና በዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤት ሥራ ላይ የሚያጋጥሙ የቅሬታ

ዓይነቶች፣ ምክንያቶችና አፈታት በቡድን በመሆን ተወያዩ?

ሰ. መልመጃ \*

አቶ ለማ ሰሞኑን ለግል ጉዳዩ ብዙ ጊዜ ሲመላለስበት ወደነበረው መሥሪያ ቤት ሄዶ ነበር። ጉዳዩን እያሰላሰለ ይሄድ ስለነበር ሳይታወቀው ከጥበቃው ቦታ አለፍ ብሎ ወደ መሥሪያ ቤቱ ግቢ ሲገባ ሲል የጥበቃ አባሉ ጨኸት ከሀሳቡ ቀስቀሰው። ጠባቂው ምን ትደናበራለህ? ጥበቃ ጥሶ ማለፍ ወንጀል መሆኑን አታውቅም? ሲለው ይቅርታ አድርገልኝ አውቄ አይደለም ቢለውም ሊያምነው አልቻለም። የባሰውኑ በንቀት እየተመለከተው ለመሆኑ መታወቂያ አለህ? ዩት ነው ምትሄደው? አለው። ለማም በአጠያያቂ በመገረም እዚህ የሚመጣ ሰው ሁሉ ምን ለማድረግ ነው የሚመጣው? አለው። አሃ አንተስ ጥጋባኛ ሥራ ፈት መሆን አለብህ ብሎት ከአንድ ሰዓት በላይ በሩ ላይ አቆመው። በመጨረሻም ጠባቂው ሻይ ለመጠጣት ሲሄድ ባልደረባው ፈቅዶለት ገባ።

ለማም ጉዳዩ ወዳለበት ክፍል ሲሄድ ጉዳዩን የያዙት ሰው ለሻይ መውጣታቸውንና እንዲጠብቃቸው በኮሪደሩ ጥግ በኩል ባለው አነስተኛ ወንበር ላይ ቁጭ ብላ ዳንቴል ትሠራ የነበረችው ተላላኪ አንዴ ብቻ ቀና ብላ ካየችው በኋላ ትዕዛዝ በተሞላበት ሁኔታ ነገረችው። ለማም ለአንድ ሰዓት ያህል ኮሪደሩ ጥግ ላይ ቆሞ ከቆየ በኋላ አንድ አጠር ወፈር ያሉ ሰው ከብዙ ሰዎች ጋር እያወጉ መጥተው ቢሮአቸው ፊት ለፊት ከአንደኛው ሰው ጋር ለ15 ደቂቃ ያህል ሲያወሩ ቆይተው የጎሪጥ እያዩት ቢሮአቸውን ከፈት አድርገው ሲገቡ ሊከተላቸው ሲል እዚያው ቆይ! ብለውት በሩን ዘግተው በመግባት ስልክ ማውራት ጀመሩ። ድምጻቸውን አንድ ጊዜ ዝቅ ሌላ ጊዜ ከፍ እያደረጉ ሲነጋገሩ፣ ሌላ ጊዜ ደግሞ ከት ብለው ሲስቁ ውጪ ሆኖ ይሰማው ነበር። አሁንም ለ15 ደቂቃ ያህል ከቆየ በኋላ በሩን ከፈት አድርገው ምን ነበር አሉት? ጉዳዩን ሲነግራቸው ፋይሉ ለሌላ ክፍል መመራቱን ነገሩት።

ለማም ወደ ተባለው ክፍል ሲሄድ ግማሽ ገጽ ያህል ጽሁፍ ከጻፈ በኋላ እርሷን ሲሰርዝ ሲደልዝ ከቆየ በኋላ ሲጋራ ያለማቋረጥ የሚምግ ቀጠን ረዘም ያለ ሰው አገኘ። ገና ጤና ይስጥልኝ ሲለው አሁን ቢዚ ነኝ ነገ ጠዋት መጥተህ አነጋግረኝ አለው ቀና ብሎ እንኳን ሳያየው። በበነጋታው ሲመለስ የቀጠረው ሰው አልነበረም። ለአንድ ሰዓት ከጠበቀ በኋላ የትናንትናዋን ተላላኪ እዚህ ቢሮ ያሉ ሰውዬ እኮ ዛሬ አይገቡም በማለት ወሽመጡን ቁርጥ አደረገችው። ሳምንቱን በሙሉ ያለማቋረጥ ቢመላለስም ሰውዬውን ሊያገኛቸው አልቻለም። በ10ኛው ቀን ረፈድ አድርጎ ሲመጣ ያለ ሥርዓት ወለሉ ላይ የተበታተኑ ፋይሎች እያነሱ ሲጥሉ ደረሰ። የተወሰኑ ፋይሎችን ገልበጥ ገልበጥ ካደረጉ በኋላ ፋይሉ መዝገብ ቤት መመለሱን ነገሩት።

መዝገብ ቤት ሲሄድ አንዴ ፋይሉ እንዲወጣ ትዕዛዝ አምጣ፤ ሌላ ጊዜ ፋይሉ አልተመለሰም፤ እያሉ ለ5 ቀናት ካመላለሱት በኋላ በመጨረሻ ፋይሉ መጥፋቱን አረዱት።

በመጨረሻም ለማ ለማን አቤት እንደሚባል እንኳን ስለማይታወቅ፤ አቤት ቢል እንኳን ማስረጃ አምጣ ስለሚባል፤ 6 ወራት ያህል የተመላለሰበትን ጉዳይ እርግፍ አድርጎ በመተው ወደ ቤቱ ሄደ።

**ጥያቄ**

ከተገልጋይ/ደንበኛ ቅሬታ አያያዝ አንጻር ምን ተገንዝባችኋል? በቡድን በመሆን ተወያዩበት?

*\* (በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት የግብይትና ስርጭት ሥራ አመራር መምሪያ፣ የመልዕክት ግንኙነት፣ 1992 ዓ.ም. አዲስ አበባ፣ በግርማ ማንደፍሮ ከተዘጋጀው ጽሁፍ ትንሽ ተሻሽሎ የተወሰደ።)*

## ምዕራፍ አምስት

### የመግባባት ክህሎት

የደንበኛ አልግሎት አሰጣጥን ውጤታማ ለማድረግ የአገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች የመግባባት ችሎታ ከፍተኛ አስተዋጽኦ ይኖረዋል።

አገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች ከተቋሙ ሠራተኞች (የውስጥ ደንበኞች) እና ከውጭ ደንበኞች ጋር የሚያደርጉት ግንኙነት የአገልግሎት አሰጣጥ መርሆዎችን ያገናኛል፤ የደንበኛን እርካታ የሚጨምር፤ የተቋሙን ስምና ዝና የሚጠብቅና ቅሬታን የሚቀንስ መሆን ይኖርበታል። ለዚህም እንዲረዳቸው ደንበኛን የሚስቡ ቃላትን መጠቀም እንዲሁም አግባብ ያለው የምልክት ወይም የሰውነት እንቅስቃሴን (ለምሳሌ፡- በዓይን፣ በፊት ምልክት፣ በእጅ ወዘተ...) መጠቀም ያስፈልጋል።

ደንበኞች አገልግሎት ሰጪው በሚያሳያቸው የምልክት ቋንቋዎችና በሚናገራቸው ቃላት መሠረት የተለያዩ ስሜት ሊፈጠርባቸው ይችላል። ይህም የደስተኛነት ወይም የመከፋት ወይም የብስጭት ሊሆን ይችላል። ስለዚህ የመግባባት ክህሎትን እንደ አንድ የአገልግሎት አሰጣጥ መሣሪያ መውሰድ ያስፈልጋል። ይህ ምዕራፍ እነዚህን መሠረታዊ ነገሮች ይዳስሳል። በዚህ ምዕራፍ የተካተቱት ክፍሎችም፡-

- ውጤታማ የመግባባት ክህሎት ትርጉምና አስፈላጊነት፤
- በተቋም ውስጥ የግንኙነት መስመሮችን መዘርጋት፤
- ከደንበኛ ጋር የሚደረጉ ግንኙነቶችን የሚያውኩ ነገሮች ናቸው።

### 5.1 ውጤታማ የመግባባት ክህሎት ትርጉምና አስፈላጊነት

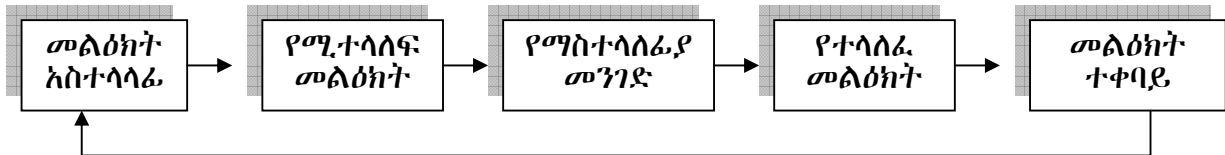
መግባባት ማለት መልዕክት በሚያስተላልፍ ባለሙያ ወይም ሠራተኛ እና መልዕክትን በሚቀበል ሌላ ሠራተኛ፣ ባለሙያ ወይም የውጭ ደንበኛ (ተቋም) መካከል አመቺ የሆነውን የግንኙነት መስመር በመጠቀም ሀሳብን መለዋወጥ፣ ዕቅድ ወይም ግብን ማሳወቅ፣ ፖሊሲዎችንና ደንቦችን እንዲሁም ሌሎችን የግል ጉዳይ የሆኑ ነገሮችን ማስተላለፍና የተላለፈውም መልዕክት በትክክል በተቀባዩ በኩል ግልጽ ግንዛቤ መኖሩን ማወቅ ማለት ነው።

የውጤታማ ግንኙነት አካላት የሚባሉትም፡-

1. መልዕክት አስተላላፊ (ሠራተኛ፣ ደንበኛ ወዘተ...)

2. የሚተላለፍ መልዕክት (ማብራሪያ፣ ጥያቄ፣ የውሳኔ ሀሳብ ወዘተ...)
3. መልዕክት ማስተላለፊያ (ስልክ፣ ኮምፒውተር፣ ደብዳቤ፣ ወዘተ...)
4. መልዕክት ተቀባይ (ሠራተኛ፣ ደንበኛ ወዘተ...) ናቸው። ይህንንም በሚከተለው ስዕል መግለፅ ይቻላል።

**ስዕላዊ መግለጫ 1. የውጤታማ ግንኙነት አመሠራረት**



**ግብረ መልስ (Feedback)**

ከላይ በስዕላዊ መግለጫ 1 እንደሚታየው መልዕክት ከአንድ ቦታ ተነስቶ ተቀባይ ጋር ለመድረስ የተወሰኑ ሂደቶችን ማለፍ እንዳለበት የሚያሳይ ሲሆን፣ የተላለፈው መልዕክትም በአግባቡ ተቀባይ ዘንድ መድረሱን ማረጋገጥ ያስፈልጋል። መልዕክት ተቀባዩም የተላለፈለት መልዕክት የገባውና የተረዳው መሆኑን በግብረ መልስ(Feedback) ማሳወቅ አለበት።

መልዕክት በደብዳቤ፣ በቃል፣ በስልክና በመሳሰሉት መንገዶች ሊተላለፍ ይችላል። ተገቢውን የመልዕክት ማስተላለፊያ መንገድ መምረጥ ደግሞ የአገልግሎት ስጪው ድርሻ ይሆናል።

**ትክክለኛውን የግንኙነት መስመር መዘርጋት፣**

- በተቋሙ ውስጥ የሚገኝ ሀብትን አቀናጅቶ ውጤት ለማምጣት ይረዳል፣
- የተቋሙን ዓላማና ግብ ለሠራተኞችና ለደንበኞች ለማሳወቅ ይረዳል፣
- ቅሬታን በአግባቡ ለመፍታት ያስችላል፣
- በሠራተኞችና በደንበኞች መካከል መልካም መግባባት እንዲኖር ይረዳል፣
- በችግሮች ዙሪያ ከሥራ ባልደረቦች ጋር፣ ከደንበኞች እንዲሁም ከሚመለከታቸው ጋር ለመወያየት ያግዛል።

**5.2 በተቋም ውስጥ የግንኙነት መስመሮችን መዘርጋት**

በአንድ ተቋም ውስጥ የግንኙነት መስመር በሦስት መንገዶች ሊዘረጋ ይችላል።

እነዚህም፡-

1. ከላይ ወደታች ወይም ከታች ወደላይ የሚደረግ ግንኙነት (በኃላፊና በበታች ሠራተኛ መካከል)

2. ወደጎን የሚደረግ የሥራ ግንኙነት (አኩል የሥራ ደረጃ ላይ ባሉ የሥራ ክፍሎች)
3. አግድሞሽ የሚደረግ የሥራ ግንኙነት (የተለያዩ ደረጃ ባላቸው ሁለት የሥራ ክፍል ኃላፊዎች ወይም ሠራተኞች መካከል) ናቸው።

እነዚህ የሥራ ግንኙነቶች ውጤታማ እንዲሆኑ የመግባባት ክህሎትን ማዳበር ወሳኝ ነው።

በሠራተኞች መካከል ወይም በሠራተኛና በደንበኛ መካከል የሚደረግ ግንኙነት መደበኛና ቀጥተኛ (Formal) ወይም መደበኛና ቀጥተኛ ባልሆነ (Informal) መልኩ ሊሆን ይችላል። ከላይ በተጠቀሱት ሦስት መንገዶች የሚደረግ ግንኙነት በአብዛኛው መደበኛና ቀጥተኛ ነው። መደበኛ (ቀጥተኛ) ያልሆነው ግንኙነት ብዙ ጊዜ አብሮ ሻይ ከመጠጣት፣ ከአንድ አካባቢ በመምጣት ምክንያት፣ በተመሳሳይ ጾታ፣ ዕድሜ ወዘተ... የሚመጣ ሊሆን ይችላል። በዚህ ሁኔታ የሚፈጠር ግንኙነት ዓላማው የግል ስሜትን ማሳካት ሲሆን አልፎ አልፎ ከተቋሙ ሥራና ከደንበኞች ጋር የተያያዙ ነገሮች ሊነሱ ይችላሉ። ድርጅቱን ሊጠቅሙ የሚችሉ መልዕክቶችም ሊተላለፉ ይችላሉ። አንዳንዴ ግን አሉታዊ መልዕክቶችም ሊተላለፉ እንደሚችሉ መረዳት ያስፈልጋል።

መደበኛና ቀጥተኛ ግንኙነቶች በአራት መንገዶች ሊከናወኑ ይችላሉ።

እነዚህም፡-

- 1ኛ. በጽሁፍ
- 2ኛ. በቃል
- 3ኛ. በምልክት ቋንቋ (Body Language)
- 4ኛ. የመረጃ ሥርዓትን በመጠቀም (IT System) ናቸው።

በጽሁፍ የሚደረግ ግንኙነት በደብዳቤዎች፣ ማስታወሻዎች፣ እና በመሳሰሉት መልክ ሊሆን ይችላል። የምንጽፋቸው ጽሁፎችም፡-

- ግልጽ
- የተመጠኑ እና
- የአንባቢውን የዕውቀት ደረጃ ያገናዘቡ መሆን አለባቸው።

የቃላት አጠቃቀማችን ደንበኛው በሚገባው ቋንቋ መልዕክቱን እንዲረዳ የሚያስችሉ መሆን አለባቸው።

በቃል የሚደረግ ግንኙነት ከደንበኛው ጋር በአካል ወይንም በስልክ ሊሆን ይችላል። በቃል በአካል በሚደረግ ግንኙነት ጊዜም የምንጠቀምባቸውን የምልክት ቋንቋዎች ማጤን ያስፈልጋል። ከዚህ በተጨማሪ ግን የምንጠቀምባቸው ቃላት ደረጃቸውን የጠበቁ፣ ግልጽ፣ የማያሻማ ትርጉም ያላቸው መሆን አለባቸው።

በስልክ የምናደርገው ግንኙነት፡-

- የድምጽን ሁኔታ እና
- የቃላት አጠቃቀምን ያገናዘበ መሆን ይኖርበታል።

በተለይ በስልክ በምናወራበት ጊዜ የድምጽ ከፍና ዝቅ ማለት ከደንበኛ ጋር በሚኖረን ግንኙነት ላይ ትልቅ ሚና ይኖረዋል። ለምሳሌ፡-

- አንድ ወጥ ሆኖ ዝቅ እያለ የሚሄድ ድምጽ «ንግግርህ ስልችቶኛል ተሎ ጨርስ» ለማለት የተፈለገ ሊመስል ይችላል።
- ፈጣንና ከፍተኛ ጨኸት ያለው ሆኖ ለሌላኛው ተናጋሪ ዕድል የማይሰጥ ድምጽ የንዴት ሊመስል ይችላል።

ስለዚህ የስልክ መልዕክትን የተዋጣለት ለማድረግ የሚከተሉትን ማድረግ አስፈላጊ ነው።

- የድምጽ ቅላጭን መቀያየር (በጣም ሳይበዛ)
- የድምጽ ከፍታን መቆጣጠር
- ድምጽን ከደንበኛ የአነጋገር ፍጥነትና ቃና ጋር ማዛመድ ያስፈላጋል።

**የስልክ ግንኙነት ሥነ-ምግባር**

ጥሩ የስልክ ግንኙነት የሚከተሉትን ያካተተ ነው።

- የስልክ ጥሪን በአግባቡ መመለስ
- ደዋዩን በመስመር ላይ ለማቆየት ዘዴዎችን ማወቅ
- የስልክ ጥሪን በአግባቡ ማስተላለፍ
- የስልክ መልዕክትን መቀበል
- የስልክ ንግግርን በአግባቡ መጨረስ ናቸው።

**የስልክ ጥሪ ስንመልስ**

- እስከ ሦስተኛው የስልክ ደወል ድረስ ማንሳት (መመለስ)
- ሰላምታ ለደዋዩ መስጠት
- የተቋሙንና የሥራ ክፍሉን መግለጽ
- የራስን ስምና የሥራ ክፍል መግለጽ ያስፈልጋል።

**የስልክ ደዋዩን መስመር ላይ እንዲቆይ ከፈለግን ማድረግ የሚገባን፡-**

- ደዋዩ መስመር ላይ መቆየት የሚችል መሆኑን ማረጋገጥና
- መስመር ላይ የሚቆዩበትን ምክንያት ማብራራት ያስፈልጋል። ይሁን እንጂ ለስንት ደቂቃ መስመር ላይ እንደሚቆይ ማሳወቅ ያስፈልጋል። በመጨረሻም

ደንበኛውን ማመስገን ያስፈልጋል። ብዙ ጊዜ ግን ከአንድ ደቂቃ በላይ ደንበኛን መስመር ላይ ማቆየት ተገቢ አይደለም።

**የስልክ ጥሪ ስናስተላልፍ፡-**

- ለደንበኛው ምክንያቱን ማስረዳት
- ደንበኛው መስማማቱን ማረጋገጥና መልዕክቱን ማስተላለፍ ያስፈልጋል መልዕክት ስንቀበልም፡-
- የደዋዩን ማንነትና አድራሻ መጠየቅ
- ጉዳዩን መጠየቅ
- ግልጽ ያልሆነ ነገር ካለ ጥያቄ መጠየቅ
- መልዕክቱን በአግባቡ ማስታወሻ ወረቀት (አጀንዳ) ላይ ማስቀመጥ ያስፈልጋል።

**የስልክ ንግግር ስናጠናቅቅ፡-**

- በተነሱ ጉዳዮች ላይ ከደንበኛው ጋር መግባባት መደረሱን እርግጠኛ መሆን፤
- ደንበኛውን በመደወሉ ማመስገን፤
- ደንበኛው ስልኩን እስኪዘጋ ድረስ መጠበቅና ስልኩን መዝጋት ያስፈልጋል።

ሌላው ከደንበኛ ጋር የሚኖረው የመግባቢያ መንገድ የምልክት ቋንቋን (Body Language) መጠቀም ነው። የምልክት ቋንቋ ቃላትን ሳንጠቀም በሰውነታችን ክፍሎች (ለምሳሌ በእጅ፣ በዐይን፣ በፊት ገጽታ ወዘተ...) የምንግባባበት መንገድ ነው።

ለምሳሌ የተበሳጩ ሠራተኛ እጁን ሊያወራጭ ይችላል ወይም ፊቱን ሊያኮሳትር ይችላል። በአንጻሩ የተደሰተ ደንበኛ ደግሞ የደስታ ፊት ሊያሳይ ይችላል።

ከዚህ እንቅስቃሴና ገጽታም የደንበኛውን የእርካታ ሁኔታ ለመመዘን እንችላለን።

የምልክት ቋንቋዎች በሚከተሉት ዋና ዋና መንገዶች ሊገለጹ ይችላሉ።

- በዐይን ግንኙነት
- በሰውነት እንቅስቃሴ
- በእጅ ማወዛወዝ (ማወራጨት)
- በመንካት (በመዳሰስ)
- የቦታ ርቀት በመፍጠር
- በአለባበስ ሁኔታ ሊሆኑ ይችላሉ።



እንግዲህ የመግባባት ክህሎት ለደንበኛ እርካታ ቁልፍ መሆኑን ከተረዳን ግንኙነትን የሚያውኩ ነገሮችንም ማስወገድ ያስፈልጋል።

### 5.3 ከደንበኛ ጋር የሚደረግ ግንኙነትን የሚያውኩ ነገሮች

ከደንበኛ ጋር የሚደረግ ግንኙነትን የሚያውኩ ነገሮች በርካታ ናቸው። በመሥሪያ ቤት ውስጥም ሆነ ከዚያ ውጪ ከግንኙነት መዛባት የተነሳ በሰዎች ላይ ከፍተኛ ችግር ሲደርስና ሥራ ሲበላሽ በየጊዜው ይታያል። ከእነዚህ በርካታ እንቅፋቶች መካከል የሚከተሉት ሊጠቀሱ የሚችሉ ናቸው።

#### ሀ. ቴክኒካዊ እንቅፋቶች

- ያልተስተካከለ ድርጅታዊ መዋቅር
  - ረጅምና ውስብስብ የግንኙነት መስመሮች
  - የተንዛዛ መዋቅር
  - የሥራ መብዛትና መደራረብ
  - የአመራር ደካማነት
  - ግልጽ ያልሆነ ግንኙነት
- የጊዜ ችግር
  - በቂ ጊዜ አለመስጠት
  - አንድን ነገር በወቅቱ ያለመግለጽ
  - ለጊዜ ዋጋ አለመስጠት
- ጂኦግራፊያዊ እንቅፋቶች
  - የድርጅቱ የሥራ ዘርፎች በተራራቀ ቦታ መገኘት
  - የቢሮዎች አመቺ ያልሆነ አቀማመጥ
  - የተዛባ የቦታ አጠቃቀም
- የቴክኖሎጂ ውስብስብነት
  - ዘመናዊ ቴክኖሎጂን የመጠቀም ችግር
  - በመሣሪያዎች ብልሽት የሚፈጠሩ እንቅፋቶች
- የአካባቢያዊ ችግር
  - የአየር ብልሽት
  - የድምፅ ብዛት
  - ለጤናና ለሥራ የማያመቹ ሁኔታዎች መከሰት

#### ለ. ሰብአዊ (በሰዎች የሚፈጠሩ) እንቅፋቶች

- የግንዛቤ ልዩነት

- ለአንድ ዓይነት ነገር በተለያዩ ሰዎች የተለያዩ ትርጉሞች መስጠት
- የተዛባ አመለካከት
  - ለራስ የፈለጉትን ወይም የሚመቸውን ትርጉም በመውደድ ወይም በመጥላት ላይ በመመሥረት መስጠት
- ስሜታዊነት
  - በከፍተኛ ስሜታዊነት ውስጥ በመሆን ለግንኙነት የተጋነነ ስሜት መስጠት ወይም ምንም ግምት አለመስጠት
- የግንኙነት ብቃት ማጣት
  - አንድን ነገር በአግባቡ የማስተላለፍ ድክመት
  - ከሰዎች ጋር የመግባባት ችሎታ ማነስ
- የትኩረት አለመኖር
  - መዘንጋት፣ ለአንድ ነገር ተገቢውን ትኩረት ያለመስጠት
  - በአንድ ጊዜ ሀሳብን ሁለት ሦስት ቦታ መክፈል
- ለውጥን አለመቀበል
  - አዲስ ነገርን ለመቀበል መቸገር
  - አዕምሮን ለለውጥ አለማዘጋጀት
  - ሁሉን አውቃለሁ ማለት
- አስቀድሞ የግል ግምገማን ማድረግ
  - የተላለፈውን መልዕክት ሳያውቁ በራስ አስተያየት የግል ዳኝነት መስጠት
  - በችኩልነት የተነሳ ሚዛናዊ አስተያየት ለመስጠት መቸገር
- የአዕምሮና የስሜት ህዋሳት ደካማነት
  - በተለያዩ ምክንያቶች በሚፈጠር የአዕምሮ ችግር የግንኙነት እንቅፋት መፈጠር
  - በዐይን ችግር የተሟላ ግንኙነት ማድረግ አለመቻል
- በሠራተኞችና በድርጅት መካከል አለመግባባት መኖር
  - ለሠራተኞች የሚገባቸውን ክብር አለመስጠት
  - የሠራተኞች ዲሲፕሊን አለማክበር
  - የተመቻቸ የሥራ ሁኔታ አለመኖር/አለመፈጠር
  - የህብረት ስምምነቶች አለመከበር
- መረጃን ማቀብ
  - ቅጣትን በመፍራት መረጃን መደበቅ
  - ነቀፋን ባለመፈለግ የሚያውቁትን አለመግለጽ
  - የተዛባ መረጃ ማስተላለፍ

- ለግል መጠቀሚያ ወይም ሥልጣን ሲባል የመረጃ ፍላጎትን ውሱን ማድረግ
- የትርጉም ልዩነት ችግር
  - ለአንድ ቃል የተለያዩ ትርጉሞች መስጠት
  - በሰውነት እንቅስቃሴ የሚፈጠሩ ምልክቶችን ባልተመሳሰለ መንገድ መተርጎም
  - አንድ ሀሳብ ከአንድ ቋንቋ ወደ ሌላ ሲተረጎም ማዛባት
  - ለምልክቶች ለቅርጻቅርጾችና ስዕሎች የተለያዩ ትርጉሞች መስጠት

**ሐ. ሌሎች**

- የቋንቋ ችግር፣
- ብቸኛ ሆኖ ለብዙ ደንበኞች ግልጋሎት መስጠት (የሰው ኃይል እጥረት)፣
- አንድ ወጥ የሆነ የአገልግሎት አሰጣጥ ያለመኖር፣
- ከአካባቢው ባህል ጋር የተያያዙ ችግሮች ናቸው።

እነዚህን የግንኙነት ችግሮች በመፍታት አገልግሎትን ውጤታማ ማድረግ የሚያስፈልገው ሲሆን እንቅፋቶቹን ለማስወገድ የሚከተሉት ዘዴዎች ይጠቅማሉ።

- ግንኙነት ከመፈጠሩ በፊት የሀሳብ ግልጽነት እንዲኖር ማድረግ
- ግንኙነት ለመጀመር መጀመሪያ ከሚመለከታቸው ምክርና ሀሳብ መውሰድ
- ለምንስተላልፈው መልዕክት ተቀባዩ ግምት የሚሰጠው መሆኑን በተቻለ መጠን በቅድሚያ ማጤን
- ለግንኙነት አመቺ ሁኔታ መፈጠሩን ማረጋገጥ
- ጥሩ አድማጭ ለመሆን መሞከር
- አሻሚ ትርጉም የሚሰጡ ቃላትና አነጋገሮችን ማስወገድ
- እስከተቻለ ድረስ የፊት ለፊት ግንኙነት ማድረግ
- በተቻለ መጠን አስፈላጊ ነገሮችን መደጋገም
- በግንኙነት ወቅት የተለያዩ ዘዴዎችንና አገላለጾችን መጠቀም
- መተማመንን መፍጠር
- ብዙ አለመናገር፣ ከሚገባው በታችም ንግግርን አለማሳጠር
- ከማጋነንም ሆነ ከማንኳሰስ መቆጠብ
- ለማስደነቅ ሳይሆን ለማሳወቅ መናገር

**የጥሩ ግንኙነት አሥርቱ ትዕዛዛት**

- ከማስተላለፍ በፊት ሀሳብ ግልጽ መሆኑን አረጋግጥ
- የእያንዳንዱን ግንኙነት ዓላማ ትክክለኛነት መርምር

- በቅድሚያ አጠቃላይን ሰብአዊና አካባቢያዊ ሁኔታ ተገንዝብ
- ግንኙነት ስታቅድ ከሚመለከታቸው ጋር ምክር
- የመልዕክትህን ይዘትና ኃይል-ቃላት በጥንቃቄ መርምር
- ለተቀባይ ጠቃሚ የሆነ መልዕክት ለማስተላለፍ ጥረት አድርግ
- ያስተላለፍከውን ተከታተል
- ግንኙነትህ ለዛሬም ለነገም ይሁን
- ተግባርህ ያስተላለፍከውን መልዕክት የሚደግፍ መሆኑን አረጋግጥ
- የአንተ መልዕክት ለሰዎች እንዲገባ ብቻ ሳይሆን የሰዎች ሀሳብም ለአንተ እንዲገባ ጥረት አድርግ፤ ጥሩ አድማጭም ሁን።

#### 5.4 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች

1. የደንበኛ አገልግሎት አሰጣጥን ውጤታማ ለማድረግ የአገልግሎት ሰጪ ሠራተኞች የመግባባት ችሎታ ከፍተኛ አስተዋጽኦ አለው። እንዴትና በምን? አስረዳ?
2. መግባባት ማለት ምን ማለት ነው?
3. የውጤታማ ግንኙነት አካላት የሚባሉት ምንድን ናቸው?
4. በአገልግሎት አሰጣጥ ተክክለኛውን የግንኙነት መስመር መዘርጋት ለምን ይረዳል?
5. በአንድ አገልግሎት ሰጪ ተቋም ውስጥ የግንኙነት መስመር በስንት መንገድ ሊዘረጋ ይችላል?
6. መደበኛና ቀጥተኛ ግንኙነቶች በስንት መንገዶች ሊከናወኑ ይችላሉ? ዘርዘር?
7. የምልክት ቋንቋ ምንድን ነው? በምን ዋና ዋና መንገዶች ሊገለጽ ይችላል?
8. ከተገልጋይ (ከደንበኛ) ጋር የሚደረግ ግንኙነትን ከሚያውኩ በርካታ እንቅፋቶች መካከል ዋና ዋናዎቹን ጥቀስ?
9. የግንኙነት እንቅፋቶችን ለማስወገድ የሚጠቅሙ ዘዴዎችን ዘርዘር?
10. የጥሩ ግንኙነት አሥርቱ ትእዛዛት የትኞቹ ናቸው?

## ምዕራፍ ስድስት

### አስቸጋሪ ደንበኞችን የማስተናገድ ጥበብ

የተቋማችን ተገልጋዮች ወይም ደንበኞች አገልግሎታችንን ፈልገው ሲመጡ በተለያዩ ምክንያት ሊበሳጩ እና ከአገልግሎት ሰጪው ጋር ያላቸው ግንኙነት አስቸጋሪ፣ በቁጣና በጭቅጭቅ የተሞላ ሊሆን ይችላል። ደንበኞች ሲበሳጩ አላስፈላጊና አገልግሎት ሰጪውን ሊያናድዱ የሚችሉ ቃላትን ሊጠቀሙ ይችላሉ።

ደንበኞችን የሚያናድዷቸው ወይም የሚያበሳጩባቸው ነገሮች በርካታ ናቸው። እነዚህን ነገሮች ማወቅና መረዳት የአገልግሎት አሰጣጥን የተሟላና ብቃት ያለው ለማድረግ ያስችላል። አስቸጋሪ ደንበኛን በአግባቡ ለመያዝም የተለያዩ ስልቶችን መጠቀም ያስፈልጋል። ይህ ምዕራፍ እነዚህን ነገሮች በስፋት ይዳስሳል። የተካተቱት ክፍሎችም፡-

- የአስቸጋሪ ደንበኛ ባህሪ
- የአስቸጋሪ ደንበኛ አያያዝ ሂደት ናቸው።

#### 6.1 የአስቸጋሪ ደንበኞች ባህሪ

አገልግሎታችንን ለማግኘት የሚመጡ ደንበኞች በተለያዩ ምክንያቶች የተለየ ፀባይ ሊያንፀባርቁ ይችላሉ። እነዚህ ደንበኞች የውስጥ (የተቋሙ ሠራተኞች) ወይም የውጭ ተገልጋዮች ሊሆኑ ይችላሉ። የሚያሳዩአቸው ባህሪም በአብዛኛው የሚከተሉትን ሊሆን ይችላል።

- ትዕግስት የላቸውም። እንዲሆንላቸው የሚፈልጉትን ነገር በአስቸኳይ ማሟላት ይፈልጋሉ። በአብዛኛው በቅድሚያ ለመስተናገድና ወደ ጉዳያቸው ለመመለስ ካላቸው ፍላጎት የተነሳ የሌሎችን ደንበኞች ስሜት አያጤኑም (አይረዱም)፤
- በጥቃቅን ስህተቶች የተነሳ የመጨቃጨቅና የመናደድ ባህሪ ያሳያሉ፤
- ከአገልግሎት ሰጪ ባለሙያው የሚሰጣቸው መልስ በቀላሉ አያረካቸውም፤

- የውስጥ ደንቦች ከሆኑ ከጓደኞቻቸው የሚሰጣቸውን አስተያየት ወይም ምክር በቀላሉ አይቀበሉም፤ ከሌሎች ሠራተኞች ጋርም ተግባብቶ ያለመሥራት ችግር ይታይባቸዋል።

አስቸጋሪ ደንቦች ከላይ የተመለከቱትን ባህሪያዎች ያላቸው ብቻ አይደሉም። አንዳንዴ አስቸጋሪ ደንቦች ችግራቸውን መግለጽ የማይችሉ፣ የፍርሃት ስሜት የሚገጥሟቸው፣ የውስጥ ስሜታቸውን አፍነው የሚይዙ ሊሆኑ ይችላሉ። የውስጥ ደንቦች ከሆኑም በቀላሉ ከሠራተኞች ጋር ለመግባባት ስለማይችሉ ሀሳብ የመስጠት (የማካፈል)፣ የመወያየት፣ የመወሰን እና ከሌሎች ለመማር ዝግጁ ያልሆኑ ናቸው።

በዚህ ክፍል የተዳሰሰው የአስቸጋሪ ባህሪያዎች ዓይነትና መፍትሄ በአብዛኛው በመጀመሪያው ክፍል የተመለከቱትን ባህሪያዎች ተገንዝቦ ደንባቸውን ለመርዳት የሚያስችሉን ነው። በዚህም መሠረት የተሰጠ፣ የተቆጠ፣ እሳት ለብሰው እሳት ጎርሰው የሚመጡ ደንቦችን በዘዴ ለመያዝና ለማስተናገድ የሚቻልባቸው መንግዶች በሚከተለው ክፍል ቀርቦዋል።

## **6.2 የአስቸጋሪ ደንቦች አያያዝ**

ደንቦች ችግር ሲገጥማቸው ጥፋተኛ የሚያደርጉት አገልግሎት ሰጪውን ነው። የተናደደ ደንባኛ ሲያጋጥምም እንኳ ሰላንቲያ መግጠም ሁኔታዎችን ማባባስ ነው። ደንቦች ሲናደዱባችሁ ቸል ማለትም ተገቢ አይደለም። ሁኔታዎችንም አያሻሽልም። የደንቦች የብስጭት አነጋገር ወደ ክርክር እንዳይመራችሁ ጥንቃቄ ልታደርጉ ይገባል። ደንባኛው ከብስጭት ስሜት ወጥቶ በተረጋጋ መንፈስ ከናንተ ጋር ተግባብቶና የመፍትሄው አካል ሆኖ መመለስ ይኖርበታል። ይህንን ለማድረግ የሚከተሉትን ሂደቶች ተግባራዊ ማድረግ ይጠቅማል።

- ሀ. ደንባኛ ተናግሮ እንዲወጣለት ማድረግ፤
- ለ. በደንባኛ ላይ ያለንን አሉታዊ አመለካከት ማስወገድ፤
- ሐ. ደንባኛን ከልብ መረዳትና መርዳት፤
- መ. ችግሮችን በአፋጣኝ መፍታት፤
- ሠ. የመፍትሄ ሀሳቦች ላይ የጋራ መግባባት ማድረግ፤
- ረ. ተግባራዊ የሆኑ መፍትሄዎች ውጤት ማምጣታቸውን መከታተል።

### **ሀ. ደንባኛን ተናግሮ እንዲወጣለት ማድረግ**

የተሰጠ፣ የተቆጠ፣ የተረጋጋ ደንባኛ ሲያጋጥማችሁ ያሏችሁ ምርጫዎች ሁለት ናቸው። የመጀመሪያው ደንባኛን በክርክር መንፈስ ቀርቦ ለማሸነፍ መሞከር ሲሆን

በሁለተኛው አማራጭ ችግሩን ለማቃለል በበጎ ስሜት መቅረብ ነው። በክርክር መንፈስ መቅረብ የደንበኛውን ንዴት ያባብስበታል እንጂ አይቀንስለትም። እንዲያውም ክርክር ከደንበኛ ጋር መክፈት ለበለጠ አለመግባባት፣ ስድብና ዘለፋ ሊዳርግ ይችላል። ደንበኞች ተቸግረው ሲመጡ ሁለት ነገሮችን ይፈልጋሉ። በመጀመሪያ ደረጃ በልባቸው ያለውን ወይንም ያሰቡትን ከአገልግሎት ሰጪው ፊት ተናግረው እንዲወጣላቸው ይፈልጋሉ። በሁለተኛ ደረጃ ችግራቸው እንዲፈታላቸው ይፈልጋሉ። ይህንንም ስሜት መጀመሪያ በሚያገኙአቸው ባለሙያዎች (አገልግሎት ሰጪዎች) ላይ ያንጸባርቃሉ።

የተናደደ ደንበኛ ሲያጋጥም ማየት ያለባችሁ ነገሮች የደንበኛው ንዴት የሚበርድበትን እና የተፈጠረው ችግር የሚፈታበትን ችግር መሻት ነው። በእርግጥ የተናደደ ደንበኛን ረጋ ብሎ ማዳመጥ ጊዜ ሊወስድ ይችላል። ነገር ግን ችግራቸውን ለመፍታት የመጀመሪያውና ወሳኝ ነጥብ ነው።

የተበሳጨ ደንበኞች መጀመሪያ የሚፈልጉት ብስጭታቸውን የሚያዳምጥ ሰው ነው። ደንበኛችሁ ስለተበሳጨበት ነገር እንዲተነፍስና እንዲረጋጋ ማድረግ ያስፈልጋል። ችግርን ለመፍታት ከመሞከር በፊትም በደንበኛ በኩል ያለው ብሶት በሙሉ እንዲወጣ ማድረግ ያስፈልጋል።

የተበሳጨ ደንበኛ በሚናገርበት ሰዓትም ረጋ ማለት ያስፈልጋል። ንግግሩንም አለማቋረጥና በንግግሩ አለመበሳጨት ያስፈልጋል።

የተበሳጨ ደንበኛ በሚናገርበት ሰዓት ማቋረጥ ግንኙነቱን የበለጠ ሊያካርር ይችላል። የልቡን እንዳይናገር የሚያቋርጠው ሠራተኛ ደንበኛን የበለጠ ያናድደዋል። በተለይም ደግሞ የሚከተሉትን አባባሎች ወይም ቃላትን መጠቀም ደንበኛን የበለጠ ሊያናድደው ይችላልና ጥንቃቄ ማድረግ ያስፈልጋል።

- አንችልም-----አናደርግም
- የገባዎት አይመስለኝም-----
- ተምታቶብዎት ይሆናል---
- -----ተሳስተዋል
- ----ፖሊሲያችን አይደለም
- ----- ደንቡ አይፈቅድም ወዘተ...

ስለዚህ አገልግሎት ሰጪ ባለሙያዎች በጽሞና በማዳመጥ ችግሩን ለመፍታት የሚያስችሏቸውን ፍሬ ሀሳቦች መልቀም አለባቸው። ደንበኛው ሲናገርም እያዳመጥነው መሆናችንን ለመግለጽ የሚከተሉትን መጠቀም ተገቢ ነው።

- በየንግግሩ መሃል አንገትን ማነቃነቅ፣
- በየጊዜው እህ--እህ ማለት፣
- አትኩሮ ደንበኛን መመልከት (ዐይን ለዐይን መገናኘት....ወዘተ)።

ሌላው እንደአገልግሎት ሰጪ መውሰድ ያለብን ግንዛቤ የተበሳጨ ደንበኛ በሚናገራቸው ቃላት ከመበሳጨት መቆጠብ ያስፈልጋል። የተበሳጨ ደንበኛ ሲናገር በልቡ ያለውን በሙሉ ስሜቱን ሳይደብቅ ሊናገር ይችላል። የሚናገራቸው ነገሮችም ስብዕናችንን የሚነካና በግል የሚያስቀይመን ሊሆን ይችላል። ነገር ግን ደንበኛው የሚሰጠው አስተያየት በግል አገልጋዩን የሚነካ አድርጎ መውሰድ አያስፈልግም። የብስጭት ስሜትን መቆጣጠር ተገቢ ነው።

**ለ. በደንበኛ ላይ ያለን አሉታዊ አመለካከት ማስወገድ**

አስቸጋሪ ደንበኞች በሚያሳዩት ባህሪ ምክንያት ስለእነሱ ያለን አመለካከት አሉታዊ ሊሆን ይችላል። ምናልባትም ለደንበኞቻችን ያለን አመለካከት አሉታዊ የሚሆነው የአገልግሎት አሰጣጡ ከመጀመሩ በፊት ሊሆን ይችላል። አስቸጋሪ ደንበኞችን፡-

- ውሸታም፣
- የማይጨበጡ፣
- አጭበርባሪዎች፣
- ባለጌዎች፣
- ወዘተ...

አድርገን ልንስላቸው እንችላለን። እነዚህ አሉታዊ አመለካከቶች ናቸው። እነዚህን አሉታዊ አመለካከቶች ካላስወገድን ከደንበኞቻችን ጋር ያለው ግንኙነት ሊበላሽ ይችላል። በሀሳብም መተማመንና መግባባት አይኖርም። ስለዚህ ይህን አመለካከት ማስወገድ ያስፈልጋል።

ስለዚህ አሉታዊ አመለካከትን ለማስወገድ «ደንበኛ ምን ይፈልጋል?» «እንዴት ልረዳው እችላለሁ?» ብለ ራስን መጠየቅ ያስፈልጋል። አንዳንዴ ደንበኛ ከመጠን ያለፈ ጩኸት የሚያሰማ ከሆነና ሌሎች በአካባቢው ያሉ ደንበኞችን ቅር የሚያሰኝብን ከሆነ ወደ ሌላ ክፍል ልንወስደው ይገባል። ከደንበኞች የሚሰነዘሩ ትምህርት የሚሰጡ ትችቶችንም ማጤን ያስፈልጋል።

**ሐ. ደንበኛን ከልብ መረዳትና መርዳት**

ደንበኛ ጥሩ አድማጭ ካገኘ የተበሳጨበትን ምክንያት እንደልቡ ተናግሮ (ተንፍሶ) ይወጣለታል። እየተረጋጋም ይሄዳል። በመጨረሻም ፀጥ ሊል ይችላል። ንግግርን ማስጨረስ የሚያስፈልገውም ለዚህ ነው። በዚህ ጊዜ አገልግሎት ሰጪው በንግግር ለመሳተፍ ዕድል ያገኛል። ሁኔታዎችንም የበለጠ ለማረጋጋትና ወደ መፍትሄ ሀሳብ ለማምጣት እንዲረዳ የደንበኛን ችግር መረዳታችንን መግለጽ ይኖርብናል።



የሚከተሉትን ቃላት መጠቀምም በእኛና በደንበኞችን መካከል ያለውን ግንኙነት ያሳምረዋል።

- የተበሳጨበት ምክንያት ገብቶኛል፤
- በችግሩ መፈጠር ብዙ መድከምዎን እስማማባታለሁ፤
- ይህ ሁኔታ እኔም ላይ ቢፈጠር ያናድደኝ ነበር፤
- በጣም አዝናለሁ፤
- ስሜትዎን ተረድቻለሁ-----ወዘተ።

እነዚህን የመሳሰሉ አስተያየቶች መሰንዘር ደንበኛው ስለተፈጠረበት ችግር እንደተረዳችሁለትና እንዳዘናችሁለት ስለሚገልጹለት ከንዴቱ ይቀዘቅዛል። እነዚህን ቃላት መጠቀም አገልግሎት ሰጪው ስህተት ሠርቷል ወይም ችግር አለበት ወደ ሚል ግንዛቤ እንዳይሄድ ያስፈልጋል። ዋናው ዓላማ ይቅርታ በመጠየቅ አስቸጋሪ ደንበኛን ማርገብ ስለሚቻል ነው። ወይም በሌላ አነጋገር እነዚህን ቃላት መጠቀም ደንበኞችን ከልብ እንደተረዳነው እና ለመፍትሄውም ቆርጠን መነሳታችንን ለማመልከት ነው።

**መ. ችግሮችን በአፋጣኝ መፍታት**

የሚቀጥለው ሥራችን ደንበኛውን እያግባቡ ለችግሩ መፍትሄ መፈለግ ነው። እስከዚህ ደረጃ ድረስ ግን የደንበኛው ችግር መንስኤ በግልጽ አልገባን እንደሆነ ወደ ኋላ በመመለስ ይበልጥ ስለ ጉዳዩ ለማጣራት ጥያቄዎችን መጠየቅ ይጠበቅብናል። ለምሳሌ፡-

- «ስለተፈጠረው ሁኔታ በይበልጥ ሊያብራሩልኝ ይችላሉ?»
- «ምኑ ላይ ነበር ችግሩ?»
- «እርስዎ ምን አደረጉ?»

በሚሉ ጥያቄዎች ውይይትን መጀመር ይቻላል። ነጥቦችንም በማስታወሻ መያዝ ይጠቅማል። ደንበኛው የሚናገረው በግልጽ ሊገባን ይገባል። እንደ አስፈላጊነቱ ጥያቄዎችን መደጋገም ተገቢ ይሆናል።

ሌላው ግንዛቤ የሚያስፈልገው ጉዳይ በቶሎ ተቻኩሎ ወደ መፍትሄ ወይም ድምዳሜ መሄድ ተገቢ አይደለም። በቂ መረጃ ማግኘት አለብን። ምናልባት ከዚህ በፊት ተመሳሳይ ችግሮችን የፈታንበት መንገድ ትዝ ብሎን በፍጥነት ወደ ማጠቃለያ መሄድ ዝርዝር ጉዳዮችን ሊሸፍንብን ስለሚችል መጠንቀቅ ያስፈልጋል።

**ሠ. የመፍትሄ ሀሳቦች ላይ የጋራ መግባባት መድረስ**

መረጃዎች ከተሰባሰቡና አስፈላጊ ጥያቄዎች ከተነሱ በኋላ የሚቀጥለው ደረጃ የመፍትሔ ሀሳቦችን ማመንጨትና የጋራ መግባባት ላይ መድረስ ነው። የደንበኛው ችግር አንድ ጊዜ ከገባን በተቻለ ፍጥነት ችግሩ የሚፈታበትን እርምጃ መወሰድ ተገቢ ነው። የመፍትሔ ሀሳቦችን የሚያመነጨው አገልግሎት ሰጪው ብቻ ሳይሆን ደንበኛውም ጭምር መሆን ይኖርበታል። ይህም ችግሩን በጋራ ለመፍታት ይረዳል። አንደኛው መንገድ ችግሩ የሚፈታበትን አማራጮች ለደንበኛው ማቅረብና ሀሳብ እንዲሰጥበት ማድረግ ነው። ሌላው መንገድ የችግሩ ስፋት ከናንተ በላይ ከሆነ ሌሎች አገልግሎት ሰጪ አካላት በጉዳዩ አስተያየት እንዲሰጡ መጠየቅ ይቻላል።

እያንዳንዱ እርምጃ ላይም ከደንበኛችን ጋር መነጋገርና መግባባት ያስፈልጋል። ሌሎች ተጨማሪ ነጥቦች፡-

- ልናከናውን የማንችለውን ነገር ቃል አለመግባት፤
- በሀቅና በእውነት ላይ ተመርኩዞ መናገር፤
- ደንበኛው ከሚጠብቀው በላይ ትልቅ ነገር ማከናወን እንደሚገባ

መረዳት ያስፈልጋል። በጋራም የመፍትሔ ሀሳቦችን ማስቀመጥና ተግባራዊ ማድረግ ያስፈልጋል።

**ፈ. ተግባራዊ የሆኑ መፍትሔዎች ውጤት ማምጣታቸውን መከታተል**

ከደንበኛችን ጋር ያለን ችግር ከተፈታ በኋላ ጉዳዩ ከምን እንደደረሰ መከታተልና ሌሎች ችግሮች እንዳሉበትና እንደሌሉበት ጠይቆ መረዳት ያስፈልጋል። የሚናደዱ ደንበኞች «ታማኝ» ደንበኞች ናቸው። ለመሻሻል የመፍትሔ ሀሳብ ያመነጫሉ። ለድርጅቱ (ለተቋሙ) የወደፊት እድገት አስተዋፅኦ እያደረጉ ነውና።

በዚህ ደረጃ የቀረቡት የመፍትሔ ሀሳቦች መሥራታቸውን ማረጋገጥ ያስፈልጋል። ለዚህም ደንበኛውን መከታተል ያስፈልጋል። ለክትትል እንዲረዳም ከደንበኛችን መረጃ መጠየቅ (መሰብሰብ) ያስፈልጋል። መረጃም፡-

- በስልክ
- በቃል (ፊት ለፊት)
- በመጠየቅ ወዘተ

ሊሰበሰብ ይችላል። የሚሰበሰበው መረጃም ችግሩ መፈታትና አለመፈታቱን ያሳየናል። የተሰበሰቡት መረጃዎች እየተተነተኑ ወደ ፊት ለሚወሰዱ እርምጃዎች ሊጠቅሙ ይችላሉ። የመጨረሻው ውጤት ተቋሙን (ሠራተኛውን) ተጠያቂ የሚያደርግ ሆኖ ከተገኘ ደንበኛችንን ይቅርታ መጠየቅ ተገቢ ነው።

እንግዲህ አስቸጋሪ ደንበኞችን ከላይ በተመለከቱት ሂደቶች አማካይነት ስሜታቸውን ገዝተንና ችግራቸውን ፈትተን ልንሸናቸው እንችላለን። ይሁን እንጂ መረሳት የሌለበት ነጥብ ሁሉንም የተበሳጨ ደንበኛ ለማስደሰት ተስፋ ማድረግ ተገቢ

አይደለም። በትዕግስት ብናስተናግዳቸው፣ ብንከባከባቸው ወይም ከእኛ የሚጠብቀውን ሁሉ ብናደርግ ጨርሰው የማይረኩ ጥቂት ደንበኞች ሊኖሩ እንደሚችሉ መዘንጋት አያስፈልገንም።

በዚህ ጊዜ ልናደርግ የምንችለው ወይም የምናስገነዝበው «አገልግሎታችንን የሚፈልጉ ከሆነና አብረንም በደንበኝነት የምንቆይ ከሆነ የምናደርገው ለሁለታችንም የሚጠቅመን መሆን አለበት» ልንለው ይገባል። ከዚህ በላይ ከሆነ ግን ለበላይ የሥራ ኃላፊዎች ጉዳዩን ማማከር ያስፈልጋል።

### **6.3 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች**

#### **ጥያቄዎች**

1. የአስቸጋሪ ደንበኞችን ባህሪ ጥቀስ?
2. የተበሰጨ ደንበኛ ከብስጭቱ ተላቆ እንዲረጋጋና መግባባት እንዲፈጠር ምን ምን ሂደቶችን ተግባራዊ ማድረግ ይጠቅማል?
3. የአስቸጋሪ ደንበኞች አያያዝን ሂደቶች የሚሻፍን አጠር ያለ የማስመሰል (simulation) ትርኢት በተመረጡ ሠልጣኞች አማካይነት አሳዩ? በትርኢቱ ላይ አስተያየቶች በመቀበል ተወያዩ?

## ምዕራፍ ሰባት

### አጠቃላይ ግንዛቤ የሚሹ የአገልግሎት አሰጣጥ ጉዳዮች

የደንበኛ ባህሪ እጅግ በጣም ተለዋዋጭ ነው። ለባህሪው መለዋወጥ ምክንያት የሚሆኑትም ውስጣዊ ወይም ውጫዊ ምክንያቶች ሊሆኑ ይችላሉ። ውስጣዊ ባህሪ ከደንበኞች የባህል ስብዕናና ባህሪ ጋር የሚያያዙ ሊሆኑ ይችላሉ። ውጫዊ የምንላቸው ደግሞ የደንበኛውን ባህሪ ሊቀይሩ የሚችሉ የሥራ፣ የአካባቢ፣ የቤተሰብ ወዘተ ሁኔታዎች ሊሆኑ ይችላሉ።

ስለሆነም ብቃት ያለው አገልግሎት በደንበኛው ዐይን እንደ ሁኔታው ሊቀያየር ይችላል። ስለዚህ የደንበኛን ባህሪ አውቆ የተዋጣለት አገልግሎት ለመስጠት መቻል ብዙ ሥራና ክህሎት ሊጠይቅ ይችላል። በዚህ ምዕራፍም መሠረታዊ የሆኑ ልናደርጋቸው የሚገቡ ተግባራትን እንዳስሳለን። የተካተቱት ክፍሎችም፡-

- የተዋጣለት የደንበኛ አገልጋይ ለመሆን የሚያስፈልጉ ነገሮች፤
- ጥሩ የደንበኛ አገልግሎት ልምድ ማሳደግ፤
- ጥሩ የደንበኞች አገልግሎት ተምሳሌት ለመሆን የሚያስፈልጉ ነገሮች፤
- በደንበኛ አገልግሎት ውስጥ የሚነቀፉ ተግባራት፤
- አስተማማኝ የደንበኛ አገልግሎት ብቃት ለመገንባት የሚረዱ ነጥቦች

ናቸው።

#### 7.1 የደንበኛ አገልጋይ ለመሆን የሚያስፈልጉ ነገሮች

የተዋጣለት የደንበኛ አገልጋይ ለመሆን የራስን የአሠራር ስልት መገምገም ተገቢ ነው። በዚህም መሠረት ስሜታችንን የምንገልጽበት ወይም የምንቆጣጠርበት ሁኔታ የአሠራር ስልታችንን ያመለክታል። ስሜት፡-

- በቃል በምንጠቀማቸው ቃላት፤
- በንግግራችን ፍጥነት፤
- በሰውነት ቋንቋችን፤
- በአለንበት የቢሮ አካባቢ ገፅታ

ሲገለጽ ይችላል። ስለዚህ ትክክለኛውን ስሜት በትክክለኛው ቦታ መግለጽ ተገቢ ነው። ሌላው መገንዘብ ያለብን ነጥብ በአካባቢያችን ያሉትን ሰዎች ድርጊትና አስተያየት ለመረዳትና ለመቆጣጠር መሞከር ነው። ለዚህም እንዲረዳ፡-

- የሥራ ባልደረቦችን (የደንበኛን) የአሠራር ስልት መረዳትና አስፈላጊ ከሆነም መከተል፤
- ዓላማን መወሰን፤
- ከደንበኛ ጋር የምንስማማበትንና ችግር ሊፈጠር የሚችልበትን አካባቢ ማየት፤
- ከደንበኛ ጋር በመስማማት ያሰብነውን ዓላማ የምናሳካበትን ስልት ማዘጋጀት፤
- ስልቱን በሥራ ላይ ማዋል፤

ያስፈልጋል።

**7.2 ጥሩ የደንበኛ አገልግሎት ልምድ ማሳደግ**

ጥሩ የደንበኛ አገልግሎት ለመስጠት እንዲቻል የሚከተሉት ልምዶች ሊዳበሩ የሚገቡ ናቸው።

- ቀጠሮ ማክበር፤
- ቃልን መጠበቅ፤
- ቃል ከገባነው በላይ አገልግሎት ለመስጠት መሞከር፤
- ከመንገድ ወጣ ብሎ ተጨማሪ ነገሮችን ማድረግ፤
- ለደንበኛ አማራጭ አገልግሎት መስጠት፤
- የደንበኛን ፍላጎት መረዳታችንን መግለፅ፤
- የደንበኛን አስተያየት በበጎ መልኩ መቀበል፤
- ደንበኛን እንደ ዋነኛ የሥራ ክፍል አድርጎ መቁጠር፤
- የሥራ ባልደረባን እንደ ደንበኛ መቁጠር፤
- ስምንና አድራሻን በትክክል ለደንበኛ መስጠት፤
- የስልክ ግንኙነትን የሚስብ ማድረግ፤

እነዚህንና የመሳሰሉትን መርሆዎች ተግባራዊ ባደረግን ቁጥር የአገልግሎት አሰጣጣችን ከመቼውም በላይ እየተሻሻለ ይሄዳል።

**7.3 ጥሩ የደንበኞች አገልግሎት ተምሳሌት ለመሆን የሚያስፈልጉ ነገሮች**

ጥሩ የደንበኞች አገልግሎት ተምሳሌት ለመሆን ሠራተኞች (የሥራ ኃላፊዎች) የሚከተሉትን ሊያደርጉ ይገባል።

- የዕለቱን ሥራ በጥሩ ስሜት መጀመር፤
- ስሜትን አለመደበቅ (ግልፅ ሆኖ ከሥራ ባልደረባ ኃላፊ ጋር በመነጋገር)፤
- ትክክለኛና አግባብ ያለውን አሠራርና ተግባር መከተል፤
- የሥራ ባልደረባን ውሳኔ መደገፍ (ውሳኔን የጋራ ማድረግ)፤
- እውነተኛ መሆን (የማናውቀውን አላውቅም ማለት፤ ከሌሎች መረዳት)፤
- ጥሩ አድማጭ መሆን፤
- ለማህበራዊ ኑሮ ጊዜ መመደብ፤
- የስልክ ግንኙነት ክህሎትን ማዳበር፤
- ሠራተኞች ለሚሠሩት ጥሩ ሥራ ምስጋና መለገስ፤

አነዚህ ነጥቦችን ተግባራዊ ለማድረግ መሞከር ብቃት ያለው አገልግሎት ሰጪ ባለሙያ ለመሆን ያስችላል።

#### **7.4 በደንበኛ አገልግሎት ውስጥ የሚነቀፉ ተግባራት**

አገልግሎት በምንሰጥበት ወቅት የሚከተሉትን አባባሎች ማስወገድ (አለማለት) ከደንበኛ ጋር የሚኖረውን ግንኙነት ጥሩ ያደርገዋል።

- አላውቅም ከማለት ይልቅ እስቲ አያለሁ ማለት፤
- አይሆንም ከማለት ይልቅ እኔ ማድረግ የምችለው.....ማለት፤
- ያ የኔ ሥራ አይደለም ከማለት ይልቅ የሚረዳውን ሰው መጠቀም፤
- ደንበኛ ለሚያቀርበው ቅሬታ ትክክል ነህ ማለት ቅሬታህን ተረድቻለሁ ማለት፤
- አለቃዬን ላናግር ከማለት ይልቅ እኔ እረዳሃለሁ ማለት፤
- መቼ ትፈልጋለህ ከማለት ይልቅ የተቻለኝን እሞክራለሁ ማለት፤
- ቀዝቀዝ በል ከማለት ይልቅ በጣም አዝናለሁ ማለት፤
- አሁን ሥራ ይገኛለሁ ከማለት ይልቅ ከጥቂት ጊዜ በኋላ አስተናግድሃለሁ ማለት፤
- ደንበኛን ደውልልኝ ማለት ትቶ እደውልልሃለሁ ማለት፤

#### **7.5 አስተማማኝ የደንበኛ አገልግሎት ብቃት ለመገንባት የሚረዱ መንገዶች**

- የደንበኛ አገልግሎት ብቃትን ለመገንባት የሚከተሉትን ማድረግ ተገቢ ነው።
- ብቃት ያለው አገልግሎት መስጠት የሁሉም ሠራተኛ ኃላፊነት መሆኑን መገንዘብ፤
  - ሁሉም ሠራተኛ የድርጅቱን ተልዕኮ እንዲረዳ ማድረግ፤
  - ስትራቴጂን በእያንዳንዱ የሥራ ዘርፍ በመንደፍ መንቀሳቀስ፤
  - ዕቅድን ማወጣትና ተግባራዊ ማድረግ፤
  - ሥልጠናን አስተማማኝና ቀጣይ በሆነ መልኩ ማከናወን፤
  - አዳዲስ ቴክኖሎጂዎችን መጠቀም ለዚህም ሠራተኛን ማሰልጠን፤
  - የሥራ መሪዎችን ብቃት በሥልጠና መገንባት፤
  - የደንበኛ አገልግሎት ጥናትን በየጊዜው ማካሄድና የሚሻሻሉ ነገሮችን ማሻሻል፤
  - ከደንበኛ ጋር የውይይት መድረኮችን በመፍጠር ሀሳብን መቀያየር።

## 7.6 ለውይይት የሚሆኑ ጥያቄዎች

ጥያቄዎች:-

1. ጥሩ የደንበኛ አገልግሎት ለመስጠት የተወሰኑ መዳበር ያለባቸው ልምዶች አሉ። ጥቂቶቹን ግለጽ?
2. ጥሩ የደንበኛ አገልግሎት ተምሳሌት ለመሆን የአገልግሎት ሰጪ ተቋሙ ሠራተኞች ወይም የሥራ ኃላፊዎች ሊያደርጉ የሚገባቸውን ነጥቦች ዘርዘር?
3. ከደንበኛ ጋር ያለንን ግንኙነት ጥሩ ለማድረግ አገልግሎት በምንሰጥበት ጊዜ ማስወገድ ያሉብንን አባባሎች ጥቂቶቹን ጥቀስ?
4. አስተማማኝ የደንበኛ አገልግሎት ብቃት ለመገንባት የሚረዱ መንገዶችን ዘርዘር?

### ማጠቃለያ

የአገልግሎት አሰጣጥ ለአንድ ተቋም ህልውና እንደመሠረታዊ ነገር ይቆጠራል። ጥራት ያለው የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ የአንድ ወቅት ሥራ ብቻ ሳይሆን ራዕይ፣ ዓላማና ግብ ያለው፣ በአገልግሎት ሥራ አመራር የሚመራና እየተሸሻለ የሚሄድ የማያቋርጥ ሂደት ነው።

የአገልግሎት አሰጣጥ የተገልጋዮችን ጥያቄዎችና ፍላጎት ለማርካት ያለመ፣ የሚለካና፣ በተገልጋዮች ተቀባይነት ያለው እና ሥርዓት ባለው መንገድ የሚከናወን እንቅስቃሴ ነው። የውጪና የውስጥ ተገልጋዮች (ደንበኞች) ያሉት ሆኖ፣ ውጤታማ የሚሆነው በተሟላ መልኩ የውጪውንም የውስጡንም ተገልጋዮች ፍላጎት ሲያሟላ ነው። ስለዚህ ፅንሰ - ሀሳቡን በሚገባ መረዳት ያስፈልጋል።

ብቃት ያለው አገልግሎት ለመስጠት የአገልግሎት ሰጪ ተቋምን፣ የተቋሙን ሠራተኞችና የተገልጋዮችንም ጥረት ይጠይቃል። ይህንንም ለማሳካት ከአገልግሎት ሰጪ ተቋምና ከሠራተኞቹ የሚጠበቁ መርሆች አሉ። እንዲሁም መታወቅ ያለባቸው የአገልግሎት አሰጣጥ እሴቶች አሉ።

በአሁኑ ጊዜ በየመሥሪያ ቤቱ የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ሥራ ተግባራዊ እየሆነ ሲሆን፣ ማሻሻያው በፍትሕ ተቋማት ዘንድም ተግባራዊ እየሆነ ይገኛል። በአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያው አመርቂ ውጤቶች እየተገኙ ሲሆን፣ ውጤቶቹ ተጠናክረው መቀጠል አለባቸው። እያንዳንዱ አገልግሎት ሰጪ ተቋም አገልግሎት አሰጣጥን የማሻሻል፣ ብቃት ያለውና ቀልጣፋ እንዲሆን የማድረግ ኃላፊነት አለበት። በተለይም ለህዝብ የፍትሕ አገልግሎት ለመስጠት የቆሙ ፍ/ቤቶችና የዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች በዚህ ረገድ ብዙ ይጠበቅባቸዋል።

ቀልጣፋ፣ ፈጣንና ብቁ የሆነ አገልግሎት ለመስጠት ከሚያግዙ ተግባራት መካከል አንዱ አገልግሎት ሰጪ ተቋማት ለአባሎቻቸው የአገልግሎት አሰጣጥና የተገልጋዮች አያያዝ ሥልጠና መስጠት ነው። ተከታታይነት ያለውና ከወቅቱ ጋር የሚሄድ ሥልጠና በተለይም አዲስ ለሚቀበሏቸው ሠራተኞች በጣም አስፈላጊ ነው።

ለዚህም ነው ይህ ኮርስ የፍትሕ አካሉ ተቋማት ለሆኑት ለፍ/ቤቶችና ለዐቃቤሕግ መሥሪያ ቤቶች ሠልጣኝ ዳኞችና ዐቃብያኑሕግ እንደ አንድ ኮርስ



የሚሰጠው። ለዚህ ነው ሠልጣኞቹ ይህን ሥራቸውን የተሟላ የሚያደርገውንና ሕገመንግሥታዊ መሠረት ያለውን ኮርስ ከሕገመንግሥቱ ጋር በማዛመድ እንዲወስዱ የተደረገው።

በአጠቃላይ ሠልጣኞች ኮርሱን ጨርሰው በሥራቸው ላይ ሲሰማሩ፤ ስለተገልጋዮች አያያዝ ዘመናዊ ዘዴዎች ግንዛቤ ያዳበሩ፤ ዘዴዎቹ በፍ/ቤቶችና በዐቃቤሕግ መሥሪያቤቶች ተግባራዊ የሚሆኑበትን ክህሎት የጨበጡ፤ እንዲሁም የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ፕሮግራምን ይዘት በመገንዘብ ተግባራዊ የሚያደርጉ ናቸው ተብሎ ይታመናል።

**የጽሁፉ ምንጮች (SOURCE MATERIALS)**

1. የኢትዮጵያ ፌዴራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ ሕገመንግሥት
2. የፍትሕ አካላት ባለሙያዎች የሥልጠና ማዕከል የወረዳ ዳኞችና ዐቃብያነሕግ ሥልጠና ፕሮግራም ሥርዓተ-ትምህርት፣ ታህሣስ 1999 ዓ.ም. አዲስ አበባ
3. ስለ ፍ/ቤቶች ማሻሻያ ለትምህርት የሚረዳ ጽሁፍ፣ በአገር አቀፍ ፍ/ቤቶች ማሻሻያ ፕሮጀክት ጽ/ቤት የተዘጋጀ፣ ሐምሌ 1998 ዓ.ም. አዲስ አበባ
4. Summary of the Court Administration Reform Project (CAR I & II) and National Court Administration Reform Program (Draft Project Proposal), February 2002.
5. የኢ. ፌ. ዲ. ሪ. የአቅም ግንባታ ሚኒስቴር፣ የሲቪል ሰርቪስ መሥሪያ ቤቶች የተገልጋዮች ቅሬታ ማስተናገጃ መመሪያ፣ አዲስ አበባ፣ ሐምሌ 1994 ዓ. ም.
6. በኢ. ፌ. ዲ. ሪ. በአቅም ግንባታ ሚኒስቴር የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም ጽ/ቤት የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ፕሮግራም የጥናት ውጤቶች አጭር መግለጫ፣ ሰኔ 1994 ዓ. ም. አዲስ አበባ
7. የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራም አጠቃላይ የትኩረት አቅጣጫዎች፣ የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራም፣ አቅም ግንባታ ሚኒስቴር፣ መስከረም 1995 ዓ.ም. አዲስ አበባ
8. የፍትሕ ሥርዓት ማሻሻያ ፕሮግራም የፍ/ቤቶች ሁኔታና የማሻሻያ አቅጣጫ፣ አቅም ግንባታ ሚኒስቴር፣ መስከረም 1995 ዓ.ም. አዲስ አበባ

9. Court Administration Reform Project in Ethiopia Project Implementation Plan, Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs, Canadian Executing Agency, November 2001.
10. በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር የከተማ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ የአገልግሎት አሰጣጥና መሰረታዊ የግንኙነት መርሆች (ለሥልጠና የተዘገጀ) ታህሳስ 1996 ዓ.ም. አዲስ አበባ
11. የደንበኞች አገልግሎት የሥልጠና ማቴርያል፣ ለፌደራል ፍ/ቤት ባለሙያዎች የተዘጋጀ
12. Customer Service for Dummies, Keith Bailey and Karen Leland, 1996, Comdex Publishing, New Delhi.
13. Service Marketing, 2<sup>nd</sup> edition (1991), Christopher H. Lovelock.
14. Dealind with Customer Complaints, Williams, T. (1996).
15. A proceeding Report on Customer/Client Service Training for Federal Supreme Court Staff, Conducted by the Ethiopian Management Institute, April, 2000, Addis Ababa.
16. የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት ግብይትና ስርጭት ሥራ አመራር መምሪያ፣ የደንበኞች አገልግሎት ጽንሰ-ሀሳብና ስልቶች፣ ግርማ ማንደፍሮ፣ 1992 ዓ.ም. አዲስ አበባ
17. የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት ግብይትና ስርጭት ሥራ አመራር መምሪያ፣ የመልዕክት ግንኙነት፣ ግርማ ማንደፍሮ፣ 1992 ዓ.ም. አዲስ አበባ
18. የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት ግብይትና ስርጭት ሥራ አመራር መምሪያ፣ አስቸጋሪ ደንበኞችን (ባለጉዳዮችን) የማስተናገድ ዘዴዎች፣ ዘንብ ገብረሥላሴ፣ አዲስ አበባ፣ 1992 ዓ.ም.
19. የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት ግብይትና ስርጭት ሥራ አመራር መምሪያ፣ የደንበኞች/ባለጉዳዮች አገልግሎት አጠቃላይ ግንዛቤ የሚሹ ጉዳዮች፣ ዘንብ ገብረሥላሴ፣ አዲስ አበባ፣ 1992 ዓ.ም.