በኢ.ፌ.ዲ.ሪ የኢንዱስትሪ ሚኒስቴር

የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት

የምርጥ ተሞክሮ ቅመራና ማስፋት የአሠራር ሥርዓት ሰነድ

ሰኔ/ 2017 ዓ.ም

አዲስ አበባ

ምስጋና

ይህ ሰነድ የተዘጋጀው አነስተኛ እና መካከለኛ ፋይናንስ ፕሮጀክት አማካኝነት በአለም ባንክ የገንዘብ ድጋፍ ነው፡፡ የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት በማኑዋል ዝግጅቱ ላይ በቀጥታ ለተሳተፉ አመራሮችና ባለሙያዎች፣ አስተዋጾ አድራጊዎች፣ አራሚዎችና አጋሮች ጥልቅ ምስጋናውን ይገልፃል፡፡

	አዘጋጅ		
ተ.ቁ	ስም	ሚና	ተቋም
1	አቶ ሲራክ ማሞ ኃይለመለኮት	ዋና አዘጋጅ	ኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት
2	አቶ ማስረሻ ለገሠ	ረዳት አዘጋጅ	ኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት

ማውጫ

ምስጋና 2
መግቢያ 5
ክፍል-፩ 6
1. ትርጓሜ 6
2. ዓላማ 7
3. አስፈላጊነት 7
4. የሰነዱ ወሰን 7
5. መርሆዎች 8
ክፍል ፪ 9
2.1. የምርጥ ተሞክሮ ምንነት 9
2.2. የምርጥ ተሞክሮ ጥቅሞች 9
2.3. የምርጥ ተሞክሮ ሂደት 10
2.4. ምርጥ ተሞክሮ ልየታ 11
2.4.1. ምርጥ ተሞክሮ መለያ መስፈርት 12
2.5. ምርጥ ተሞክሮ ጥናት ቡድን ማቋቋም 14
2.6. የተሞክሮ ጥናት ስልት 15
2.6.1. የመረጃ ምንጮች 16
2.6.2. መረጃ መሰብሰቢያ ስልቶች 18
2.7. ተሞክሮ መሰነድ 19
2.7.1. መረጃ ማደራጀት 19
2.7.2. መረጃ መተንተን 20
2.8. የተሞክሮ ስነዳ አፈጻጸም ሞዴል 20
ክፍል ፫ 22
3.1. ምርጥ ተሞክሮ ማስፋት 22
3.2. የምርጥ ተሞክሮ ማስፋት ደረጃዎች 23
3.3. ምርጥ ተሞክሮ የማስፋት ዘዴዎች 24

3.4. የተሞክሮ የማስፋት አፈጻጸም ሞዴል 27
ክፍል ፬ 28
4.1. የምርጥ ተሞክሮ ባለድርሻ አካላት ሚና 28
4.1.1. የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት 28
4.1.2. ክልል መዋቅር 28
4.1.3. ምርጥ ኢንተርፕራይዞች 29
ክፍል ፭ 30
5.1. የክትትል፣ግምገማ፣ግብረ-መልስ ሥርዓት 30
5.1.1. ክትትል 30
5.1.2. ግምገማ 30
5.1.3. ግብረ መልስ 31
6. ማጣቀሻ ሰነዶች 32
አባሪ 1:- ምርጥ ኢንተርፕራይዞች ዝርዝር መመዘኛ መስፈርቶች 33
አባሪ 2:- ምርጥ ድጋፍ ሰጪ አስፈፃሚ አካላት ዝርዝር መመዘኛ መስፈርቶች 34

መግቢያ

የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት አደረጃጃት ሥልጣንና ተግባርን ለመወሰን የወጣው የሚኒስትሮች ምክር ቤት ደንብ ቁጥር 526/2015 አንቀጽ 5 ንኡስ ዓንቀጽ 8 የኢንተርፕራይዝ ልማትን ሊያፋጥኑና ተወዳዳሪ ሊያደርጉ የሚችሉ የሀገር ውስጥና የውጭ ተሞክሮዎችን መለየት፣ መቀመርና ማስፋት ለኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት የተሰጠ ስልጣንና ተግባር ነው፡፡ ይህንንም መነሻ በማድረግ የዘርፉን ዕድገት የሚያፋጥኑ የአስፈጻሚና ባለድርሻ አካላት አሰራሮችንና የአነስተኛ ወይም መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዞች ስኬቶችን ቀምሮ ማስፋት አስፈላጊ ነው፡፡

በዚህ መሠረት የአነስተኛና መካከለኛ ኢንተርፕራይዞች በመዋቅራዊ የኢኮኖሚ ሽግግር የሚኖራቸውን ከፍተኛ አበርክቶ በዘላቂነት ለማልማት ውጤታማ የሆኑ መንግስታዊ ድጋፍ አሰጣጥ፣ የኢንተርፕራይዝ የአሰራር ስርዓት መለየት፣ መቀመርና ማስፋት ካለው የጎላ ሃገራዊ ፋይዳ አንጻር ይህ ምርጥ ተሞክሮ ልየታ፣ ቅመራና ማስፋት የአሰራር ስርዓት ተዘጋጅቷል፡፡

በዚህ የአሰራር ስርዓት የተሞክሮ ምንነት፣ ጥቅሞች፣ ልየታ፣ ስነዳና ማስፋት ሂደቶች፣ እንዲሁም በዚህ ስራ ድርሻ ያላቸው ተቋማት ተግባርና ኃላፊነቶች እና የክትትልና ግምገማ ሰርዓቶች አጋዥ ከሆኑ አባሪዎች ጋር ተያይዘው ቀርበዋል፡፡

ክፍል-፩

1. ትርጓሜ

1.1. የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት አደረጃጀት ሥልጣንና ተግባርን ለመወሰን የወጣው የሚኒስትሮች ምክር ቤት በደንብ ቁጥር 526/2015 በአንቀጽ 2 ከንዑስ አንቀጽ 1 እስከ 12 የተዘረዘሩ የቁልፍ ቃላት እና ሐረጎች ትርጓሜ ለዚህ የአሰራር ስርዓት ያገለግላሉ፡፡

1.2. **"ምርጥ ተሞክሮ"፡** ማለት በዘላቂነት የሚፈለገው ውጤት ለማስመዝገብ እንደሚያስችል በጥናት እና በልምድ የተረጋገጠ የአሠራር ስርዓት፣ ስልት ማለት ነው፡፡

1.3. **"የድጋፍ አሰጣጥ ምርጥ ተሞክሮ"** ማለት የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዞችን ተወዳዳሪ እና ውጤታማ የሚያደርግ ውጤታማቱ በጥናትና በልምድ የተረጋገጠ የዘርፉ አስፈጻሚና ባለድርሻ አካላት የመንግስታዊ ድጋፍ አሰጣጥ የአሠራር ስርዓት ነው፡፡

1.4. **"ምርጥ ኢንተርፕራይዝ"** ማለት የላቀ ውጤት ማምጣቱን በተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳና ማስፋት የተረጋገጠ የዘላቂ ምርታማነት እና ተወዳዳሪነት ምንጭ የሆነ ውጤታማ የአሰራር ስርዓት የዘረጋ ኢንተርፕራይዝ ማለት ነው፡፡

1.5. **"የኢንተርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ"** ማለት ለአነስተኛ ወይም ለመካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዝ ተወዳዳሪነት ምክንያት የሆነ በጥናትና በልምድ የተረጋገጠ ለሌሎች ኢንተርፕራይዞች አርአያ የሆነ ውጤታማና ዘላቂ የአሠራር ስርዓት ወይም ስልት ማለት ነው፡፡

1.6. **"የዘርፉ አስፈጻሚ አካላት"** ማለት የኢንተርፕራይዝ ልማት ድጋፎችንና አገልግሎቶችን ለአነስተኛና መካከለኛ ማፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዝ የሚሰጡ መንግስታዊ ተቋማት ናቸዉ፡፡

2. ዓላማ

ውጤታማነቱ በጥናት የተረጋገጠ የመንግስት ድጋፍ አሠጣጥ ስርዓት ወይም የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዝ የአሠራር ስርዓት ምርጥ ተሞክሮ ለመለየት፣ ለመሰነድና ለማስፋት የሚያስችል የአሠራር ስርዓት በመዘርጋት ለዘላቂ የኢንተርፕራይዝ ምርታማነት እና ተወዳዳሪነት መሻሻል አስቻይ ሁኔታ መፍጠር ነው፡፡

3. አስፈላጊነት

በተግባር ተፈትሾ ውጤታማነቱ የተረጋገጠ ምርጥ ተሞክሮን ማስፋት እና ተቋማዊ ለማድረግ ስትራቴጂክ እቅድ ማዘጋጀት ወሳኝ ጉዳይ ነው፡፡ በማኑፋክቸሪንግ ኢንዱስትሪ ዘርፍ በርካታ ለውጥ የሚያመጡ የፈጠራ ክህሎት እና ገንቢ ተግባራትን የሚያከናውኑ የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንርፕራይዝ ተቋማት ወይም ግለሰቦች አሉ፡፡ እንዲህ ዓይነት ጠቃሚ እውቀቶችን ማስፋት ሌሎችን ከተመሳሳይ ስህተቶች ከመጠበቅ ባለፈ የኢንዱስትሪ ስትራቴጂውን በፍጥነት ለማሳካት ከፍተኛ አስተዋጽኦ ይኖረዋል፡፡

አነስተኛና መካከለኛ ማፋክቸሪንግ ኢንርፕራይዞች ውጤታማ የራስ ፈጠራ፣ የመንግስታዊ ድጋፍ አጠቃቀምና ከሌሎች ልምድ በመቅሰም ተወዳዳሪነታቸውን እያሳደጉ ካልሄዱ ዘላቂ ህልውና አይኖራቸውም፡፡ በዚህ መሠረት የመንግስታዊ ድጋፍ አሰጣጥ ወይም የኢንተርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ ልየታ፣ መሰነድና ማስፋት የአሰራር ስርዓት መዘርጋት አስፈላጊ ሆነ በመገኘቱ ይህ የአሰራር ስርዓት ተዘጋጅቷል፡፡

4. የሰነዱ ወሰን

ይህ የአሠራር ስርዓት በመንግስት መዋቅር በየደረጃው የሚገኙ የአነስተኛና መካከለኛ ማፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዝ ልማት አስፈጻሚ አካላት የሚጠቀሙበት ሰነድ ይሆናል፡፡

5. መርሆዎች

ይህ የአሰራ ስርዓት የሚከተሉትን መርሆዎች ይኖሩታል!

1) **አሳታፊነት፡** የተሞክሮ ልየታ፣ ቅመራና ማስፋት ሂደት ምርጥ ተሞክሮ ያላቸው ተቋማት፣ አነስተኛ መካከለኛ ኢንተርፕራይዞች እንዲሁም ሌሎች ባለድርሻ አካላትን ያሳትፋል፤
2) **በጥናት የሚመራ፡** ምርጥ ተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳና ማስፋት ሳይንሳዊ ጥናት ስልት የተከተለ መሆን አለበት፤
3) **ተአማኒነት፡** የተሞክሮ ልየታ፣ቅመራና ማስፋት መረጃ የተሟላ፣ ተአማኒ፣ ትክክለኛ እና ተደራሽ መሆን አለበት፤
4) **የአመራር ቁርጠኝት፡** ኢንተርፕራይዞች ተወዳዳሪነት የሚያጎለብት የአሰራር ስርዓት መዘርጋት በከፍተኛ አመራር ቁርጠኝነት ይመራል፤
5) **ፈቃደኝነት፡** ተሞክሮውን ለሌሎች የሚያካፍለውም ሆነ ተሞክሮውን ወስዶ የሚያሰፋው መንግስታዊ አስፈጻሚ አካል ወይም ኢንተርፕራይዝ ፈቃደኝነት ላይ የተመሰረተ ነው፡፡

ክፍል ፪

ይህ ክፍል የተሞክሮ ጽንስ ሃሳብ ምንነት፣ ጠቀሜታ፣ የምርጥ ተሞክሮ ሂደት፣ የተሞክሮ ልየታ እና ስነዳን አካቶ የያዘ ነው፡፡

2.1. የምርጥ ተሞክሮ ምንነት

ምርጥ ተሞክሮ ማለት በዘላቂነት የሚፈለገውን ውጤት ለማስመዝገብ እንደሚያስችል በጥናት እና በልምድ የተረጋገጠ የአሠራር ስርዓት፣ ስልት ማለት ነው፡፡ ምርጥ ተሞክሮ ከፖሊሲ፣ ከህግ ማእቀፍ፣ ከስትራቴጂ፣ ከፕሮግራም እና ከተግባር ውጤታማ ትግበራ ጋር የተሳሰረ ሊሆን ይችላል፡፡ የምርጥ ተሞክሮ መለኪያዎች ጥራት፣ ጊዜና ወጪ ሲሆኑ ከተሞክሮ መማር ማለት ነገሮችን በተሻለ ጥራት፣ ፍጥነት፣ ወጪና ዘዴ መፈጸም ማለት ነው፡፡

2.2. የምርጥ ተሞክሮ ጥቅሞች

ምርጥ ተሞክሮን መቀመር ኢንተርፕራይዞች ከሌሎች ውጤታማ የአሰራር ስርዓቶችን፣ አካሄዶችንና ወሳኝ የትኩረት ነጥቦችን አስፍተው እንዲመለከቱ በማድረግ የሚከተሉት ጥቅሞችን በቀላሉ እንዲያገኙ ያስችላቸዋል (Allan, 1997)::

1. ምርታማነትነን ለማሳደግ፤

በገበያ ውስጥ በዘላቂነት ተወዳዳሪ ሆኖ ለመቆየትና ተወዳዳሪዎችን ለማሸነፍ እንደ አንድ ስልታዊ መሳሪያ ሆኖ ያገለግላል፡፡ በሥራ ሂደት ምርጥ ተሞክሮ የሚተገብሩ ኢንተርፕራይዞች በነባር አሰራር ላይ የቆሙትን ተወዳሪዎቻቸውን በቀላሉ አልፈዋቸው የመሄድ ዕድል ከመፍጠሩም ባሻገር ተወዳዳሪዎቻቸው ያልተገነዘቡት አዳዲስ የእድገት ዕድሎችን መጠቀም ያስችላቸዋል፡፡

2. በራስ መተማመንና ዕውቀትን ለማሳደግ

ስለ አንድ ሌላ ኢንተርፕራይዝ ሽያጭ ወይም የምርት ሂደት መስማት እና እንዴት እንደሚሰሩ ማወቅ ሠራተኞች ችሎታቸውን አውጥተው በተሻለ ሁኔታ ተወዳዳሪ ሆነው እንዲቀርቡ መተማመን ይፈጥርላቸዋል፡፡

3. የአሰራር ሥርዓትን ለማስተካከል

ተሞክሮን ከሌሎች መማር በኢንተርፕራይዞች የስራ አመራር ላይ አስፈላጊ ለውጥ ሊያመጣ ይችላል። ሀገራዊ፣ አህጉራዊና ዓለም አቀፋዊ የምርት እና የንግድ ሁኔታን የሚመረምር ተቋም የወደፊት እድገቱን ለማሳካት ዘመኑን የዋጀ ስልት ለመቀየስ ዕድል ይሰጠዋል፡፡ ይህም ተቋሙን የተሻለ ድርጅታዊ ቁመና እንዲገነባና ትርፋማ ሆኖ እንዲቀጥል ያስችለዋል፡፡

2.3. የምርጥ ተሞክሮ ሂደት

ምርጥ ተሞክሮ በዋናነት አምስት ደረጃዎች (ኢቫንስ1996) ያሉት ሲሆን እነርሱም፡-

1. ማቀድ/ልየታ

ዕቅዱ የተቋሙን ተልዕኮ መነሻ አድርጎ የሚዘጋጅ ሲሆን የሌሎችን ልምድ ተጠቅሞ በተቋሙ ውስጥ አዎንታዊ ውጤቶችን ማምጣት እንደሚችል ካለበት ነባራዊ ሁኔታ ግምገማ መነሳት አለበት፡፡ የሚወስደው የቱን ተሞክሮ እንደሆነና በመጨረሻም፣ ሊያሳካቸው የሚፈልጋቸውን ወሳኝ የሆኑ የስኬት አመልካቾች (critical success factors) መወሰን አለበት፡፡

2. ቡድን ማቋቋም

የመጀመሪያው እርምጃ አጠቃላይ የቡድን አባላትን መምረጥ ነው። እነዚህ አባላት ከተለያዩ የተቋሙ ክፍሎች መመረጥ አለባቸው። በተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳ እና ማስፋት ሂደቱ የተሻለውን ውጤት ለማግኘት ሁሉም አባላት መተባበር እና መነጋገር አለባቸው። ስኬታማ የሆነ የተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳና ማስፋት ለማከናወን ሶስት ቡድኖች የሚያስፈልጉ ሲሆን የመጀመሪያው ቡድን አመራር የሚሰጥና አስፈላጊ የሆኑ ነገሮች ሁሉ እንዲሟሉ የሚወስን ነው፡፡ ሁለተኛው ተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳና ማስፋትን የሚያከናውን ሲሆን ሶስተኛው ቡድን ደግሞ የመረጃዎችን ትክክለኝነት በመስክ ምልከታ የሚያረጋግጥ ነው፡፡

3. መረጃ መሰብሰብ

በተቋሙ ውስጥ ሊሻሻሉ የሚገባቸው የአሰራር ሂደቶች፣ ምርቶች እና አገልግሎቶች እንዲሁም ምርጥ ተሞክሮ/ልምድ ካላቸው ተቋማት መረጃ ይሰበሰባል፡፡ መረጃ የተለያዩ

ስልቶችን በመጠቀም የሚሰበሰብ ቢሆንም ለተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳና ማስፋት የመስክ ምልከታ ማካሄድ እጅግ በጣም ወሳኝ ነው፡፡ የመስክ ምልከታ ስለ አሰራር ሂደቶቹ የበለጠ ጠለቅ ያለ ግንዛቤ እንዲኖር ያስችላል።

4. **ስነዳ**

የተሰበሰቡ መረጃዎችን በሳይንሳዊ መንገድ በማደራጀት እና በመተንተን በአሰራር ስርዓትም ሆነ በሌሎች አካሄዶች ላይ የተገኙ ትምህርቶችን በሚገባ ሰንዶ መያዝ ያስፈልጋል፡፡ በዚህ ደረጃ ተሞክሮ የሚወስደው ተቋም የምርጥ ተሞክሮ ባለቤት ከሆነው ተቋም ጋር ያለውን ግንኙነት እንዲያጠናክር የሚያስችለው ሲሆን ከተሞክሮው የተገኙ ትምህርቶችም በጥሩ ሁኔታ እንዲሳኩ ያግዘዋል፡፡

5. **ማስፋት**

የተገኙ ምርጥ ተሞክሮዎች እንዴት መተግበር እንዳለባቸው ውሳኔ የሚሰጥበት ደረጃ ነው፡፡ በዚህ ደረጃ መለወጥ ያለባቸው ጉዳዮች ላይ ውሳኔ የሚሰጥበት እና የተገኙ ተሞክሮዎችንም የሚተገበሩበት ነው (Evans, 1996) ፡፡

2.4. ምርጥ ተሞክሮ ልየታ

የአስፈጻሚ አካላት ወይም የኢንተርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ ሂደት ተሞክሮ መለየትን፣ተሞክሮ የመቀመርን እና ተሞክሮውን የማስፋትን ሂደት ተከትሎ የሚፈጸም ይሆናል፡፡ ምርጥ ተሞክሮ አንጻራዊ በመሆኑ አንድ የድጋፍ አሰጣጥ የአሠራር ወይም የኢንርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ ከመቀመሩ በፊት ካሉት ውጤታማ የድጋፍ አሰጣጥ አሠራሮችና ስኬታማ ኢንተርፕራይዞች በንጽጽር የተሻለውን ወይም የላቀውን የመምረጥ የመጀመሪያ ተግባር ነው፡፡ የተሞክሮ ልየታ መስፈርቶችን በማውጣት፣ ከሚመለከታቸው አካላት ጋር በመወያየት፣ የመስክ ጉብኝት በማድረግ ወይም የአፈጻጸም ሰነዶችን በመፈተሽ የዳሰሳ ጥናት በማድረግ ይለያል፡፡ በመሆኑም ዋና ዋናዎቹ የምርጥ ተሞክሮ መስፈርቶች መታወቅ አለባቸው፡፡

2.4.1. ምርጥ ተሞክሮ መለያ መስፈርት

ምርጥ ተሞክሮ ልየታ መመዘኛዎች መካከል ውጤታማት፣ ስኬታማነት፣ አግባብነት፣ ስነ-ምግባራዊ አመክንዮ፣ዘላቂነት፤ሊሰፋ የሚችል መሆኑ፤ የባለድርሻ አካላት ተሳትፎ፤ የፖለቲካ ቁርጠኝነት ተጠቃሽ ናቸው። ምርጥ ተሞክሮ ቢያንስ ውጤታማት፣ ስኬታማነት፣ አግባብነት፣ ስነ-ምግባራዊ ተቀባይነት መስፈርቶችን ማሟላት አለበት። ነገር ግን ምርጥ ተሞክሮ ውጤት የሚያስገኝ እስከሆነ ድረስ የግድ ከላይ የተጠቀሱትን መስፈርቶች ሙሉ በሙሉ ማሟላት አይጠበቅበትም። የመለያ መስፈርት እና የእያንዳንዱ መስፈርት ማብራሪያ በሰንጠረዥ-1 ቀርቧል።

ሰንጠረዥ፡-1 ምርጥ ተሞክሮ መለያ መስፈርቶች		
ተ.ቁ	መስፈርት	ማብራሪያ
1	ውጤታማነት	ተሞክሮው የሚሰፋና የሚለካ ውጤት የሚያስገኝ መሆን አለበት፤
2	ስኬታማነት	ተሞክሮው በውሱን ጊዜ እና በተመጣጣኝ ሃብት ውጤት የሚያስገኝ መሆን አለበት ፤
3	ተዛማጅነት/ ተያያዥነት	የታሰበው ተሞክሮ የኢንተርፕራይዝ ልማት ችግር ሊፈታ የሚችል መሆን አለበት፤
4	ዘላቂነት	የተለየው ተሞክሮ ባለው ሃብት ለረዥም ጊዜ ሊተገበር የሚችል መሆን አለበት፤
5	የመስፋት ብቃት/አቅም	ተሞክሮው ወደ ሌሎች ሊሰፋ የሚችል መሆን አለበት፤
6	የባለድርሻ አካላት ተሳትፎ	ተሞክሮው የተለያዩ የባለድርሻና አስፈጻሚ አካላት ቅንጅት ተሳትፎ ያረጋገጠ መሆን አለበት፤
7	የተጠቃሚዎች ተሳትፎ	ተሞክሮው የተጠቃሚዎች ተሳትፎ ያረጋገጠ፤ በተጠቃሚዎች ዘንድ ተቀባይነት ያገኘ መሆን አለበት፤
8	የአመራር አስተዳዳራዊ /ፖለቲካ/ ቁርጠኝነት	ተሞክሮው በሚመለከታቸው የፌዴራልና የክልል መንግስት መዋቅር ተደገፈ መሆን አለበት፤

2.4.1.1. የኢንተርፕራይዝ መመልመያ መስፈርት

ምርጥ ኢንተርፕራይዝ ለመለየት የሚከተሉት ዋና ዋና መስፈርቶች መጠቀም እንችላለን፡፡

ሀ/ አመለካከት

ለለውጥ ዝግጁ የሆነ፤ የደንበኞችን እርካታ ማዕከል ያደረገ፣ የሠራተኞችን መብትና ጥቅማጥቅም የሚጠብቅ፣ ለአከባቢ ጥበቃ እና ለማህበራዊ ልማት አስተዋጽኦ የሚያደርግ፣ ከአንድ የእድገት ደረጃ ወደ ቀጣዩ የእድገት ደረጃ ለመሸጋር ስልት የቀየሰ፣ የተሸጋገረ የኢንተርፕራይዝ ባለቤት መሆን ይኖርበታል፡፡

ለ/ ክህሎት

በጠራ እቅድ የሚመራ፤ምርታማነት ለማሳደግ የካይዘን ሥራ አመራር የተገበረ፤ የምርት ጥራት ቁጥጥር ሥርዓት የዘረጋ፣ ጥራት ያለዉ ምርት በተመጣጣኝ ዋጋ የሚያቀርብ፤ የኢንዱስትሪ ኤክስቴንሽን፣ የሥራ አመራር፣ የሂሳብ አያያዝ፣የኦዲት፣ የገበያ፣ የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ፤ የቴክኖሎጂ ልማትና ሽግግር ክህሎት ያዳበረ፣

ሐ/ የአሠራር ስርዓት

የንግድ ሥራ የእቅድ፣ ትግበራ፣ ክትትል፤ ድጋፍና ግብረ መልስ ስርዓት፤ ውጤታማ የሥራ አመራር፣ የሂሳብ አያያዝ፣የኦዲት፣ የገበያ፣ የኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ ስርዓት የዘረጋ፤የቴክኖሎጂ ልማትና ሽግግር ስርዓት የዘረጋ የኢንርፕራይዝ ባለቤት መሆን አለበት፡፡

መ/ አደረጃጃት

መዋቅራዊ አደረጃጀት ያለው፣ የማምረቻ ማዕከሉ የምርት ሂደትን የተከተለና መሆኑ፣ የካይዘን የለውጥ ሥራ አመራር የለውጥ ቡድን ያደራጀ፤ የታደሰ የህጋዊ ሰውነት ማስረጃ ያለው፤

ሠ/ ስኬት

የሀብት መጠንና የሥራ ዕድል ፈጠራው እያደገ የመጣ፣ ለሚያመርታቸው ምርቶች የጥራት ማረጋገጫ ምስክር ወረቀት ያለው፣ ለከታታይ ዓመታት ትርፋማ የሆነ፣ ከግልና መንግስታዊ ካልሆኑ ተቋማት ጋር ጠንካራ የገበያ ትስስር ያለው፤

2.4.1.2. የአስፈጻሚ አካላት መመልመያ መስፈርት

ምርጥ የድጋፍ አሠጣጥ ስርዓት በመዘርጋት ውጤታማ ኢንተርፕራይዝ የፈጠሩ አስፈጻሚ አካላት በሚከተሉት መስፈርቶች ይመዘናሉ፡፡

1) **ክህሎትና እውቀት፡** የዘርፉ የፖሊሲ፣ የስትራቴጂ፣ የመመሪያ፣ የፕሮግራሞችን በማስፈጸም የኢንተርፕራይዞች ተወዳዳሪነት ለማሳደግ የሚያስችል የሥራ አመራር ጥበብ፤ የመፈጸምና የማስፈጸም አቅም የመፍጠር፣ ውጤታማ የተቀናጀ ስምሪት የመምራት ክህሎት፤
2) **አደረጃጀት፡** የዘርፉን ራዕይና ተልእኮ ለማሳካት የሚያስችል ድርጅታዊ መዋቅር፣የተሟላ ብቃት ያለው የሰው ሃይል፤
3) **ግብዓት፡** በበጀት የተደገፈ እቅድ፤ የቢሮ መገልገያ መሳሪያዎች የተሟላለት፤ የሠራተኞች ጥቅማ ጥቅም ያሟላ፤
4) **የድጋፍ አሰጣጥ ስርዓት፡** በዘርፉ የድጋፍ ማዕቀፍ ላይ የተመሠረተ፤ የእቅድ፣ ድጋፍ፣ ክትትልና ግብረ መልስ ስርዓት ያለው፤ ከባለድርሻና ሌሎች አስፈጻሚ አካላት ጋር የዘረጋ ውጤታማ ቅንጅታዊ የአሠራር ስርዓት፤በተጨባጭ መረጃና ማስረጃ ላይ የተመሠረተ በተገልጋይ ኢንርፕራይዝ ፍላጎት ላይ የተመሠረተ፤በተዋረድ የሚገኙ አስፈጻሚ አካላት ወይም ኢንተርፕራይዞችን ባስመዘገቡት የእቅድ አፈጻጸም ውጤት ላይ የተመሠረተ ድጋፍ የሚሰጥ፤ ውጤታማ የድጋፍ አሰጣጥ ስልት የሚከተል፤
5) **ተደራሽ የሆነ መረጃ፡** የድጋፍ ማዕቀፍ ሰነዶች፣ የኢንተርፕራይዞች ዝርዝር መረጃ፣ የአገልግሎት ቅድመ ሁኔታ መስፈርቶች፣ የአገልግሎት ተጠቃሚ ኢንተርፕራይዞች ባገኙት የድጋፍ ዓይነት፣ ተቋማዊ እቅድ፣ተቋማዊ የእቅድ አፈጻጸም ሪፖርት፣ የክትትልና ድጋፍ ሪፖርት፣ የተሰጠ ግብረ መልስ፣ መሰል መረጃዎችን ያደራጀ እና ተደራሽ ያደረገ፤ የአስፈጻሚና ባለድርሻ አካላት የጋራ የስምምነት ሰነድ፤

2.5. ምርጥ ተሞክሮ ጥናት ቡድን ማቋቋም

የምርጥ የድጋፍ አሠጣጥ ወይም የኢንተርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ የአመራር ቡድን እና አጥኚ ቡድን እንዲኖረው ተደርጎ ይቋቋማል፡፡ ሥራውን በበላይነት የሚመራ ከፍተኛ አመራሮች የሚያካትት ዓብይ ኮሚቴ እና ሥራውን የሚያከናውን የቴክኒክ ንዑስ ኮሚቴ ይኖሩታል፡፡ ምርጥ ተሞክሮ በእቅድ ይዞ ሚፈጽመው ተቋም ወይም ሥራ ክፍል መሪ የሚመራ ለተሞክሮ ከተመረጠው አጀንዳ ጋር አግባብነት ያላቸው ተቋማት ወይም የሥራ ክፍሎች አመራሮችን ወይም ባለሙያዎችን የሚያካትት ይሆናል፡፡

የምርጥ ተሞክሮ ጥናት ቡድን ከተቋሙ ካሉ ከፍተኛ አመራሮችና ሠራተኞች ጋር በመወያየት በተዘጋጁ የተሞክሮ ቅመራ መስፈርቶች መሠረት የልየታ ግምገማ በማካሄድ የተሞክሮ ልየታ ያደርጋል፡፡ በዚህ መሰረት ምርጥ ተሞክሮ ቅመራ የሚፈቅዱ፣ የሚመሩ፣ የሚያረጋግጡ ፣ እንዲሰፋ የሚወስኑ፣ በጀት የሚመድቡ፣ሁኔታ የሚያመቻቹ፣ የሚሳተፉ አስፈጻሚና ባለድርሻ አካላት እንደ ተጨባጭ ሁኔታው ተለዋዋጭ ሆኖ በዋናነት የሚከተሉትን ያካትታል፡፡ የምርጥ ተሞክሮ ዓብይ ኮሚቴ አባላት የሚከተሉት ይሆናሉ፡፡ እነሱም፡-

የዓብይ ኮሚቴ

1) የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት ም/ዋና ዳይሬክተር .... ሰብሳቢ
2) የአቅም ግንባታ መሪ ሥራ አስፈጻሚ..............................ፀሐፊ
3) የሚመለከተው መሪ ስራ አስፈጻሚ................................ አባል
4) የአስፈጻሚ አካላት አቅም ግንባታ ዴስክ ኃላፊ......................አባል
5) የሚመለከተው ዴስክ ኃላፊ..አባል

የንዑስ ኮሚቴ አባላት የሚከተሉት አባላት ያካትታል፡፡

1) የአቅም ግንባታ መሪ ሥራ አስፈጻሚ ኃላፊ......................................ሰብሳቢ
2) የአስፈጻሚ አካላት አቅም ግንባታ ዴስክ ኃላፊ......................................ፀሃፊ
3) የሚመለከተው ባለሙያ...አባል
4) የቴክኒክና ሙያ ተቋማት ....አባል
5) የአነስተኛ ካፒታል ዕቃዎች አቅራብ ተቋማት..አባል
6) የአነስተኛ ብድርና ቁጠባ አቅራቢ ተቋማት..አባል
7) የማምረቻና መሸጫ ክላስተር አቅርቦትና አስተዳደር ተቋማት.....................አባል

2.6. የተሞክሮ ጥናት ስልት

የምርጥ ተሞክሮ ምስጢር ምን እንደሆነ ለመለየት የተፈጠረው ተሞክሮ እንዴት ውጤታማ ሊሆን እንደቻለና ለምን እንደተሳካ መመርመር ያስፈልጋል፡፡ በዚህ መሠረት ሳይንሳዊ የጥናት ስልት ተከትሎ መረጃዎችን ማሰባሰብ፣ማደረጃት እና መተንተን ወሳኝ ነው፡፡ ምርጥ ተሞክሮ ጥናት ለማከናወን የምናዘጋጃቸው ጥያቄዎች ምን ብቻ ሳይሆን እንዴት እና ለምን የሚሉትን የሚመልሱ መሆን አለባቸው፡፡ ለምርጥ ተሞክሮ ቅመራ የሚያገለግል አሃዛዊና ዓይነታዊ መረጃ በጥናት ቡድኑ አማካኝነት ከድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላትና ኢንተርፕራይዞች ይሰበሰባል፡፡

መረጃው በቀጥታ በጥናቱ ከተመረጡ ተቋማት ወይም በጥናት የተመረጠውን ርዕስ ከሚዳስሱ የተለያዩ ሰነዶች የሚሰበሰብ ሲሆን መረጃውን ከየት እና በምን ዓይነት ስልት መሰብሰብ እንዳለበት በቀጣዩ ክፍል በዝርዝር ተመላክቷል፡፡

2.6.1. የመረጃ ምንጮች

ለተሞክሮ ጥናት የሚሰበሰበው መረጃ በዋናነት ከኢንተርፕራይዞች እና የመንግስት ድጋፍ ሰጪ ተቋማት ሲሆን ለአሰራር እንዲያመች ከነዚህ ተቋማት በዋናነት የሚሰበሰቡ መረጃዎች ምን ምን ጉዳዮች ላይ እንደሚያተኩሩ ተለይተው ቀርበዋል፡፡

ሀ/ ምርጥ ኢንተርፕራይዝ

ከምርጥ ኢንተርፕራይዝ የሚሰበሰብ መረጃ ዋና ዋና ጉዳዮችን ለመረዳት ቢያንስ የሚከተሉት ዝርዝር መረጃዎችን ያካተተ መሆን አለበት፡፡

1) የኢንተርፕራይዙ ጥሬ ሃቆች፡- መቼ እንደተቋቋመ፣ህጋዊ አደረጃጀቱ፣ከመንግሥት ያገኛቸው ድጋፎች፣ የእድገት ደረጃ፤ ወዘተ
2) እዚህ ደረጃ ከመድረሱ በፊት የነበረበት ሁኔታ፡- ተቋማዊ አደረጃጀቱ፣ የአሰራር ስርዓቱ፣ ቴክኖሎጂ አጠቃቀሙ፤
3) ምርጥ ኢንተርፕራይዝ ለመሆን ሲያከናውናቸው የቆዩ ተግባራት፤
4) አሁናዊ የሥራ አመራርና አደረጃጀት ሁኔታ፡- በፅሁፍ የተደገፈ ዕቅድ ያለውና ተግባራዊ ያደረገ፣የሂሳብ መዝገብ አያያዝ ሥራ ላይ ያዋለ እና ዓመታዊ ኦዲት ያስደረገ፣አደረጃጀትና የሥራ መዋቅር ያለውና ተግባራዊ ያደረገ፣የሠራተኛ አያያዝና ደህንነት አጠባበቅ ሁኔታ፣ የማምረቻ እና የአገልግሎት መስጫ ማዕከሉ አደረጃጀት የምርት ሂደትን የተከተለና ንጽህናው የተጠበቀ መሆኑ፣የሚጠቀማቸዉ ቴክኖሎጂዎች ከአሬንጓዴ ልማት ስትራቴጂ ጋር የተጣጣመ እና አካባቢ ላይ ጉዳት የማያርስ የተረፈ ምርት አወጋገድ ስርዓት የዘረጋ፤
5) ከዕዉቀትና ክህሎት አንጻር፡- የምርት ጥራት ቁጥጥር የአሰራር ስርዓት የዘረጋ፣ የምርት ጥራት ማረጋገጫ ያለው፣ የሠራተኞቹን ዕውቀትና ክህሎት ለማሳደግ ተከታታይነት ያለው ስልጠና የሚሰጥ፤
6) ከስኬት አንጻር፡ የሀብት መጠኑንና የቋሚ ሠራተኞችን ብዛት ለተከታታይ ሦስት ዓመታት እያሳደገ የመጣ፣ ላለፉት ሶስት ተከታታይ ዓመታት ትርፋማ የሆነ፣ ኢንተርፕራይዙ

ለሞዴልነት ለመመረጥ በሚታይበት ወቅት ከጠቅላላ ዓመታዊ የሽያጭ መጠን 75% እና ከዚያ በላይ ከመንግስት ውጪ የተፈጠረ የገበያ ትስስር ያለዉ ከሆነ፣

ከላይ የተዘረዘሩት የምርጥ ኢንተርፕራይዝ መለያ መስፈርቶች ከማረጋገጫ ስልቶች ጋር በዝርዝር በአባሪ 1 ይመልከቱ፡፡

ለ/ ምርጥ ድጋፍ ሰጪ አስፈፃሚ አካላት

ኢንተርፕራይዝ ያበቁ ድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላትን ምርጥ ተሞክሮ ለመቀመር የምንጠቀምባቸው መስፈርቶች እንደየ ተጨባጭ ሁኔታው ተለማጭ ማድረግ ተገቢ ነው፡፡ ነገር ግን ቢያንስ ከዚህ በታች የተዘረዘሩ ጉዳዮችን በጥልቀት መዳሳስ ያስፈልጋል፡፡

- ❖ ኢንተርፕራይዞች ውጤታማ ተቋማዊ አሰራርና አደረጃጀት በስራ ላይ እንዲያውሉ የሰጠው ድጋፍ፣
- ❖ መንግስታዊ ድጋፎችን፣ የተቋሙን አሰራር፤ አገልግሎት አሰጣጥ በሚገባ በመረጃ አደራጅቶ የያዘና በትክክል ተደራሽ ያደረገ፣
- ❖ የኢንተርፕራይዞችን ምርትና ምርታማነት ለማሳደግ የተደረገ የክህሎትና የቴክኖሎጂ ድጋፍ፣
- ❖ ኢንተርፕራይዞች በገበያ ውስጥ በዋጋና በጥራት ተወዳዳሪ እንዲሆን የተደረገ ድጋፍ፣
- ❖ በአገር ውስጥና በውጭ አገር ገበያ ለአነስተኛና መካከለኛ ኢንዱስትሪዎች የገበያ ትስስር የፈጠረ፣
- ❖ የኢንተርፕራይዞችን የፋይናንስ ችግር ሊቀርፍ የሚችል የገንዘብና የማሽነሪ ሊዝ ብድር በማመቻቸት ድጋፍ የሰጠ፣
- ❖ የድጋፍ ሰጪ አካላት በዕቅዳቸዉ ላይ የጋራ የስምምነት ትስስር ያደረጉበት ሰነድ አፈጻጸም፣
- ❖ በተደረገ ክትትልና ድጋፍ የተሸጋገሩ ኢንተርፕራይዞች እና የተፈጠሩ ምርጥ ኢንተርፕራይዞች ብዛት

ከላይ የተዘረዘሩት የምርጥ አስፈጻሚ አካላት መለያ መስፈርቶች ከማረጋገጫ ስልቶች ጋር በዝርዝር በአባሪ 2 ይመልከቱ፡፡

2.6.2. መረጃ መሰብሰቢያ ስልቶች

የድጋፍ አሰጣጥ የአሠራር ወይም የኢንተርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ ጥናት ደረጃውን የጠበቀ ለማድረግ መረጃ በሳይንሳዊ ጥናት ስልት መሰብሰብ አለበት፡፡ በመሆኑም መረጃ መጠይቅ በማስሞላት፣ በቃለ መጠይቅ፣ በቡድን ውይይት፣ ሰነዶችን በማጣቀሻነት በመጠቀም፣ በመስክ ምልከታ እና ሌሎች ዘዴዎችን በመጠቀም ይሰበሰባል፡፡

ሀ) ሰነዶችን በመፈተሽ

ለጥናቱ ግብአት የሚሆኑ ቀደም ሲል የተዘጋጁ ጽሁፎችን ማፈላለግና መመርመር ወሳኝ ነው፡፡ በመሆኑም ፖሊሲ፣ ስትራተጂ፣ እቅድ፣ የክትትልና ድጋፍ ሪፖርት፣ የተሰጠ ግብረ- መልስ ሪፖርት፣ የኦዲት ሪፖርት፣ የስብሰባ ቃለ-ጉባዔዎች፣ የሂሳብ መዝገብ፣ የግዥ፣ የሽያጭ፣ የምስክር ወረቀት በመፈተሽ ኢንተርፕራይዙ ትርፋማነት፤ የብድር አመላለስ፣ የመስሪያ ወይም የመሸጫ ቦታ ኪራይ፣ የገበያ ትስስር፣የሽያጭ መጠን፣ የካፒታል መጠን፣ ሥራውን ለመከታተልና ለመገምገም የግንኙነት ጊዜ ያላቸው ስለመሆኑ፣ መረጃዎችን መሰብሰብ ፡፡

የድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላት ለኢንተርፕራይዞች ድጋፍ አሰጣጥ ተሞክሮ ለመፈተሽ የድጋፍ አሰጣጥ ዕቅድ፣ ድጋፍ እቅድ አፈጻጸም ሪፖርት፣ የጥናት ጽሁፍ፣ የግንዛቤ ፈጠራ፣ የአቅም ልማት ሪፖርት፣ የስብሰባ ቃለጉባዔ፣ የክትትልና ድጋፍ እቅድና ሪፖርት፤ የተሰጠ ግብረ መልስ ሰነዶችን በመመርመር ለምርጥ ተሞክሮ ጥናት ግብአት የሚሆኑ መረጃዎች ይሰበሰባሉ::

ለ) ቃለ መጠይቅ

ከመንግስት ድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላት ወይም ከኢንተርፕራይዝ መረጃ ለመሰብሰብ የተቋማቱን አመራሮች ወይም ባለሙዎች ወይም ሁለቱንም ለጥናት በተመረጠው ርእሰ ጉዳይ ወይም በተለየው ተሞክሮ ላይ ካላቸው እውቀትና የዳበረ ልድም አንጻር ጥያቄዎችን በማዘጋጀት በቃለ መጠይቅ ሃሳብ እንዲሰጡ የሚደረግበት ስልት ነው፡፡ የዚህ ስልት አስፈላጊነት የጥናቱ ተሳታፊዎች በሥራው ላይ በመቆየት ያካበቱትን ልምድና እውቀት እንዲያጋሩ በማድረግ ዝርዝር መረጃ ለማሰባሰብ ይረዳል፡፡

ሐ) ምልከታ

የተሞክሮ አጥኚው በኢንተርፕራይዞች ወይም በድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላት ሥራ ቦታን በመጎብኘት መረጃ የማሰባሰብ ዘዴ ነው፡፡ የኢንተርፕራይዞች የሥራ እንቅስቃሴ፣ የመረጃ

አያያዝና አደረጃት፣ የሠራተኞች ክህሎት፣ የሥራ ክፍፍል፣ ካይዘን ሥራ አመራር አደረጃጀትና አሠራር ፣ የምርት ጥራት፣ አዳዲስ ቴክኖሎጂዎችን ስለመጠቀማቸው፣ ያላቸው የገበያ ትስስር፣ የሥራ ሂደት፣ የሥራ አመራር ሁኔታ፣ የመሠረተ ልማት አቅርቦትና አጠቃቀም፣ የመሳሰሉት መረጃዎችን በመስክ ምልከታ የማረጋገጥ ስራ ይከናወናል::

የድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላት የመረጃ አያያዝና አደረጃጀት፣ ኢንተርፕራይዞችን ለውጤት ያበቃ የሙያና የክህሎት ስልጠና አሰጣጥ፣ በቴክኖሎጂ አጠቃቀም፤በፋይናንስ አጠቃቀም፣ በብድር አቅርቦት የመሳሪያ ሊዝ እና የስራ ማስኬጃ አቅርቦት አንጻር የሚደረጉ ድጋፎች አሰጣጥን ለመገምገም የመስክ ጉብኝት ይደረጋል።

መ) ውይይት

ከ8-12 የሚሆኑ የውይይት ተሳታፊዎች ማለትም የአስፈጻሚና ባለድርሻ አካላት ወይም የኢንርፕራይዝ አመራሮች ወይም ሠራተኞች ከ25-40 ደቂቃ ለሚሆን ጊዜ በተዘጋጁት የመወያያ ነጥቦች ላይ እንዲወያዩ፣ ከጉዳዩ ጋር ካዳበሩት ልምድና እውቀት አስተያየት እንዲሰጡ፣ የጋራ ድምዳሜ ላይ እንዲደርሱ የሚደረግበት የመረጃ ማሰባሰቢያ ስልት ነው። በሰነድ ዳሰሳና በምልከታ የተገኙትን መረጃዎች ለማገናዘብ የሚረዱ መረጃዎችን የሚገኙበት የመረጃ መሰብሰቢያ ዘዴ ነው።

2.7. ተሞክሮ መሰነድ

በዚህ ክፍል ለምርጥ ተሞክሮ ስነዳ የሚሆኑ መረጃዎች ከተሰበሰቡ በኋላ መረጃዎች ተደራጅተውና ተተንትነው ትርጉም እንዲሰጡ ሆነው የሚቀርቡበት ነው።

2.7.1. መረጃ ማደራጀት

በቁጥርና በዓይነት የተሰባሰቡትን መረጃዎች ከሰነዱ ዝግጅት ዓለማ ጋር በማስተሳሰር በአጀንዳ ዓይነት ቅደም ተከተል መደራጀት አለባቸው። ተቀራራቢ ሃሳቦችን በአንድ ርእሰ ስር እንዲደራጁ በማድረግ ርእስና ንዑስ ርእስ እንዲኖረው ሆኖ ይዘጋጃል። ቁጥር ነክ መረጃዎች በማይክሮ ሶፍት ኤክስኤል፣ ሌሎች ሶፍት ዌሮች መረጃው እንዲደራጅ ይደረጋል። ይህን ተከትሎ መረጃው ስዕላዊ መግለጫዎችን ሰንጠረዦችን፤ ግራፎችን በመጠቀም ይደራጃል።

2.7.2. መረጃ መተንተን

በተለያዩ ስልቶች የተሰባሰበ መረጃ በአግባቡ ከተደራጀ በኋላ እርስ በርስ እንዲመሳከር እና እንዲገናዘብ መደረግ አለበት፡፡ በዚህም የምርጥ ተሞክሮ ጥናቱ ግኝቶች ግልጽ በሆነ መንገድ ተለይተው መቅረብ አለባቸው፡፡ ግኝቶች የጥናት ጥያቄዎችን ለመመለስ የተደረገው ጥረት በኋላ የተገኙ የጥናት ውጤቶች ናቸው፡፡ የምርጥ ተሞክሮ ጥናት ግንቶች አጥኚው ለሚሰጠው ምክረ ሃሳብ መነሻ ሊሆኑ የሚችሉ ለቀጣይ ስራ መንገድ የሚያመላክቱ በጥናት ሂደት የተረጋገጡ የለሙ ሃሳቦች መሆን አለባቸው፡፡

2.8. የተሞክሮ ስነዳ አፈጻጸም ሞዴል

የምርጥ ተሞክሮ ቅመራ የአሰራር ስርዓት የሚከተለውን ቅደም ተከተል ግልጽ ማድረግ ለአፈጻጸም እጅግ ጠቃሚ ይሆናል፡፡ በመሆኑም ምርጥ ተሞክሮ ከታችኛ ወደ ላይኛው መዋቅር ደረጃውን ጠብቆ አሰራር ተከትሎ የሚከናውን ይሆናል፡፡ አንድ ኢንተርፕራይዝ በየደረጃው በምርጥ ተሞክሮ ቅመራ መስፈርት እየተመዘነ በውድድር ማለፉን በማረጋገጥ ወደ ቀጣይ የአስተዳዳር እርከን ለቀጣይ ውድድር እንዲሳተፍ ይደረጋል፡፡

2.8.1 የምርጥ ኢንተርፕራይዝ ልየታ በወረዳ ወይም ከተማ ደረጃ

በወረዳው ወይም በከተማው በህጋዊ አግባብ በወቅቱ በሥራ ላይ ከሚገኙ ኢንተርፕራይዞች መካከል በመስፈርቱ መሠረት በወረዳው ወይም በከተማው አግባብነት ባለው መንግስታዊ መዋቅር በእያንዳንዱ የማኑፋክቸሪንግ ንዑስ ዘርፍ ምርጥ ኢንተርፕራይዝ ይለያል፡፡ የተለዩትን ምርጥ ኢንተርፕራይዞች ዝርዝር መረጃ ከነ ውጤታቸው ወደ ዞን ወይም ክፍለ ከተማ ለቀጣይ ውድድር እንዲሳተፉ ያስተላልፋል፡፡

2.8.2 የምርጥ ኢንተርፕራይዝ ልየታ በዞኑ ወይም በክፍለ ከተማው ደረጃ

በዞኑ ወይም በክፍለ ከተማው በህጋዊ አግባብ በወቅቱ በሥራ ላይ ከሚገኙ ኢንተርፕራይዞች መካከል በመስፈርቱ መሠረት በዞኑ ከሚገኙ ወረዳዎች ወይም ክፍለከተሞች አግባብነት ባለው መንግስታዊ መዋቅር በእያንዳንዱ የማኑፋክቸሪንግ ንዑስ ዘርፍ በመስፈርቱ መሠረት ተለይተው የቀረቡትን ምርጥ ኢንተርፕራይዝ መረጃ ይቀበላል፤ያጣራል፣ ትክክለኛነቱ ያረጋግጣል፤ የተጣራ መረጃ መነሻ በማድረግ በመስፈርቱ መሠረት በማወዳደር የዞኑ የምርጦች ምርጥ ኢንተርፕራይዞችን በየንዑስ ዘርፉ ይለያል፡፡ መረጃውን ለክልል ሪፖርት ያቀርባል፡፡

2.8.3 የምርጥ ኢንተርፕራይዝ ልየታ በክልል ወይም በከተማ አስተዳዳር ደረጃ

በክልል ወይም በከተማ አስተዳዳሩ በህጋዊ አግባብ በወቅቱ በሥራ ላይ ከሚገኙ ኢንተርፕራይዞች መካከል በመስፈርቱ መሠረት በክልሉ ወይም በከተማ አስተዳዳሩ አግባብነት ባለው መንግስታዊ መዋቅር በእያንዳንዱ የማኑፋክቸሪንግ ንዑስ ዘርፍ በመስፈርቱ መሠረት ተለይተው የቀረቡትን ምርጥ ኢንተርፕራይዝ መረጃ ያሰባስባል፤ ትክክለኛነቱ ያረጋግጣል፤ የተጣራ መረጃ መነሻ በማድረግ በመስፈርቱ መሠረት በማወዳደር የክልሉን የምርጦች ምርጥ ኢንተርፕራይዞችን በየንዑስ ዘርፉ ይለያል፡፡ መረጃውን ለኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት ሪፖርት ያቀርባል፡፡

2.8.4 የምርጥ ኢንተርፕራይዝ ልየታ በክልል ወይም በከተማ አስተዳዳር ደረጃ

በፌዴራል ደረጃ፡ የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት ከየክልሉ ወይም ከከተማ አስተዳዳሩ በህጋዊ አግባብ በወቅቱ በሥራ ላይ ከሚገኙ ኢንተርፕራይዞች መካከል በመስፈርቱ መሠረት በክልሉ ወይም በከተማ አስተዳዳሩ አግባብነት ባለው መንግስታዊ መዋቅር በእያንዳንዱ የማኑፋክቸሪንግ ንዑስ ዘርፍ በመስፈርቱ መሠረት ተለይተው የቀረቡትን ምርጥ ኢንተርፕራይዝ መረጃ ያሰባስባል፤ ትክክለኛነቱ ያረጋግጣል፤ የተጣራ መረጃ መነሻ በማድረግ በመስፈርቱ መሠረት በማወዳደር በሃገር አቀፍ ደረጃ የምርጦች ምርጥ ኢንተርፕራይዞችን በየንዑስ ዘርፉ ይለያል፡፡ መረጃውን በማደራጀት ውሳኔ ይሰጣል፤ የተለዩትን ምርጥ ተሞክሮዎችን በማጽደቅ፣ ወቅቱን ጠብቆ የሚሰፋበት ሁኔታ ያመቻቻል፡፡

ክፍል ፫

3.1. ምርጥ ተሞክሮ ማስፋት

ተሞክሮ ማስፋት ስኬታማ ፖሊሲዎችን፤ ፕሮግራሞችን፤ ፕሮጀክቶችን ለብዙዎች ለማዳረስ በመልክዓ ምድራዊ አድማስ እና ከጊዜ ወደ ጊዜ ማስፋት፣ ማባዛት፣ ማላመድ፣ ማዝለቅ ማለት ነው። ይህ የአስፈጻሚ አካላት እና የኢንተርፕራይዞች በጥናት ተረጋግጦ የተሰነደ ምርጥ ተሞክሮ ለማስፋት የሚረዱ ጉዳዮች የሚያካትት ክፍል ነው። የዓለም ጤና ድርጅት የምርጥ ተሞክሮ ስነዳና ማስፋት ሰነድ የሚከተሉት ባህሪያት ያለው ምርጥ ተሞክሮ የመስፋት እድሉ ከፍተኛ እንደሆነ ይገልጻል።

ሠንጠረዥ 2፡ የተሞክሮ የመስፋት አቅም ከፍ የሚያደርጉ ባህርያት እና የባህሪ መገለጫ

ተ.ቁ	ባህርያት	የባህርያት መግለጫ
1	ተአማኒነት	የተሰነዱ፤ በሚመለከተው ሰው ወይም ተቋማት ዕውቅና የተሰጣቸው አስተማማኝ ግኝቶች
2	በግልጽ የሚታይ፤	አስፍተው ሊጠቀሙበት የሚፈልጉ አካላት በተግባር ውጤቱን አይተው ሊረዱት የሚችል
3	አግባብነት ያለው	የቆየ ወይም ቁልፍ የፖሊሲ አጀንዳን በትክክል ለመፍታት የሚችል፤
4	አንጻራዊ ጠቀሜታ	ምርጥ ተሞክሮውን በመተግበር የሚገኘው ትርፍ ለትግበራ ከሚወጣው ገንዘብ የላቀ መሆኑ ሲታመንበት
5	በቀላሉ ሊተገበርና ልንረዳው የሚችል	የማስፋት ሂደቱ ቀላል የሆነ (ውስብስብ ያልሆነ)
6	ተኳኋኝነት- የተጣጣመ	ተሞክሮው ከብሄራዊ ፖሊሲና ስትራቴጂ፤ ከተጠቃሚዎች ራዕይ፣ እሴት ጋር የሚጣጣም መሆን አለበት፤
7	ትግበራው በሂደት በሙከራ እየተፈተሸ የሚያድግ	እንዳለ በትልቁ ከመተግበር ይልቅ በትንሽ ተሞክሮ እያደገና እየሰፋ የሚሄድ

ምንጭ፡ የአለም ጤና ድርጅት-2017(እ.አ.አ)

3.2. የምርጥ ተሞክሮ ማስፋት ደረጃዎች

ምርጥ ተሞክሮ ማስፋት በእቅድ የሚመራ፤በጥናት የተረጋገጠ የተዋጣለት ስኬታማ የኢንተርፕራይዝ ልማት መፍትሄዎችን፣ የአሰራር ስልት፣ በርካታ ሰዎችን ወይም ተቋማትን በዘላቂነት እንዲጠቀሙ፤ የፖሊሲ ልማትን በዘላቂነት ለማሳካት የሚደረግ ጥረት ነው። ለስኬታማ የምርጥ ተሞክሮ ማስፋት ስራ የሚከተሉት ጉዳዮች መኖር አለባቸው።

1) ፋይናንስ ለማግኘት፤ በትብብር ለመስራት ከሚመለከታቸው ተቋማት ጋር መቀናጀት፤
2) ተሞክሮውን ለትግበራ፤ ትግበራውን ለድጋፍና አፈጻጸም ለመከታተል ከፍተኛ ቁርጠኝነት ያለው ቡድን ያስፈልጋል።

ውጤታማ የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ ማስፋት በተደራጀና በተቀናጀ መንገድ መከናወን አለበት። ከዚህ አኳያ ተሞክሮ የቀመረ አንድ አካል መፈጸም ያለበት የሥራ ቅደም ተከተለት የሚከተሉት ጉዳዮች ታሳቢ ማድረግ ይጠበቅበታል።

1) እቅድ

ተሞክሮ ከማስፋት በፊት የሞክሮ ማስፋት ተጠቃሚ ተቋም ያለበት ውስጣዊና ውጫዊ ሁኔታዎችን፤ ጥንካሬ፣ ድክመት፣ ዕድልና ስጋት ይተነተናል። ምርጥ ተሞክሮ ለማስፋት በመጀመሪያ ተቋሙ ተሞክሮ የማስፋት እቅድ ማዘጋጀት አለበት። ይህ እቅድ የሚሰፋው ተሞክሮ ዓላማ፣ ለማን እንደሚሰፋ፣በምን ዘዴ እንደሚሰፋ፣ ፈጻሚና አስፈጻሚ አካል፣ የሚያስፈልገው ወጪ፣ የድርጊት መርሃ ግብር ያካተተ መሆን አለበት። እቅዱ ከተቋማዊ ስትራቴጂክ እቅድ ጋር የተሳሰረ፣ የዋናውን እቅድ ስኬታማት የሚያፋጥን መሆን አለበት።

2) የእቅድ ተግባቦት

ተሞክሮ የማስፋት እቅድ ለማሳካት ወደ ትግበራ ከመገባቱ በፊት አስፈጻሚና ባለድርሻ አካላት፣ የልማት አጋሮች እና ተገልጋዮች የእቅድ ግንዛቤ ለመፍጠር የተግባቦት ሥራ መከናወን አለበት። በዚህ ሂደት ተሞክሮ የተቀመረለት፣ ተሞክሮ የሚሰፋለት ተቋም ፈቃደኝነት አስፈላጊ በመሆኑ የማስፋት ዓላማ ላይ መግባባት የተሞክሮ ማስፋት ስኬታማነትን ከፍ ያደርገዋል።

3) እቅዱን መተግበር፤

አንድ የተቀመረ ተሞክሮ ለማስፋት እቅድ ከማጋራት ባሻገር በተዘጋጀው መርሃ ግብር መሠረት መተግበር አለበት፡፡ የተሞክሮ ማስፋት ትግበራ በፍላጎት ላይ የተመሠረተ መሆን አለበት፡፡ በእቅድ ዝግጅት፣ በትግበራ፣ ድጋፍና ክትትል በግምገማና ግብረመልስ በመለዋወጥ ሂደት የአስፈጻሚና ባለድርሻ አካላት ቅንጅታዊ አሠራር ስርዓት መዘርጋት አለበት፡፡

4) ድጋፍና ክትትል

የተሞክሮ ማስፋት እቅድ የድርጊት መርሃ ግብር ትግበራ ሂደት በየደረጃው የሥራ ሂደቱን መደገፍና መከታተል ለእቅዱ ስኬታማነት የማይተካ ሚና ስላለው በልዩ ትኩረት መፈጸም አለበት፡፡ አስፈጻሚ አካላት በእቅድ አፈጻጸም ሂደት የሚያጋጥሙ ማነቆዎችን ተከታትሎ በመፍታት የአፈጻጸም ሂደቱ ውጤታማትነት ማሻሻል አለባቸው፡፡ በተደረገው ግምገማ ለሚመለከተው አካል ግብረ- መልስ የሚሰጥበት ሥርዓት መዘርጋት አለበት፡፡

3.3. ምርጥ ተሞክሮ የማስፋት ዘዴዎች

ምርጥ ተሞክሮ ሳይንሳዊ የጥናት ስልት ተከትሎ ከተሰነደ በኂላ የጥናት ግኝቶች ዘላቂነትን ለማረጋገጥ፣ ፈጣን ለውጥ አምጪ ስልት በመቀየስ እንደ አስፈላጊነቱ የተለያዩ ዘዴዎችን በመጠቀም እንዲሰፋ ይደረጋል፡፡

ሀ. ፈጣን ኢንኩቤሽን ሞዴል

የፈጣን ኢንኩቤሽን ሞዴል/**Rapid incubation Model**/ ተሞክሮ የማስፋት ስልት በተለይም የምርጥ ተሞክሮ ያላቸው ተቋማት በገለፃ ከሚያካፍሉት ተሞክሮ ባሻገር በምልከታ ሊሰፋ የሚገባው ተሞክሮ ሲኖር ይህን ዘዴ ተግባራዊ ማድረግ ይገባል፡፡ ይህ የማስፋት ዘዴ ምርጥ ተሞክሮ ሰጪ እና ተሞክሮ ተቀባይ ተቋም በቀጥታ የሚያገናኝ ስለሚሆን በልምድ ልውውጡ ወቅት በጥያቄ መልክ ለሚነሱ ሃሳቦች ወዲያውኑ ምላሽና ማብራሪያ ለማግኘት የሚያስችል ዘዴ ነው፡፡

ለ. የተለያየ ንዑስ የኢንዱስትሪ ዘርፍ የልምድ ልውውጥ
(Cross- Sectoral Business Meeting)

ምርጥ ተሞክሮን ለማስፋት ሲባል ምርጥ ተሞክሮ ያለው የማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዝ እና ምርጥ ተሞክሮ ተጠቃሚ የሌላ ንኡስ ዘርፍ ኢንተርፕራይዝ በጋራ የሚያቋቁሙት የልምድ ልውውጥ ቡድን ነው፡፡ በዚህ የማስፋት ዘዴ ከተለያዩ ንዑሳን ዘርፎች የተውጣጡ ኢንተርፕራይዞች ቀጥተኛ የንግድ ሥራ ተፎካካሪዎች ስለማይሆኑ ምርጥ ተሞክሮውን ሳይሰስት ለሌሎች እንዲያካፍል ያስችለዋል፡፡

የምርጥ ተሞክሮውን ለማስፋት የሚቧደኑ ኢንተርፕራይዞች ምልመላ፣ ቡድኑን የማቋቋምና የክትትልና ድጋፍ ሥራ የሚመራው በየደረጃው ባለው የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ መዋቅር አማካይነት ይሆናል፡፡ የቡድኑ አባላት ግንኙነት ጊዜ ከአንድ ሳምንት ያላነሰ ከሁለት ሳምንት ያልበለጠ ሆኖ ተሞክሮው ሲጠናቀቅ በሂደት የተፈጠሩት ሞዴሎች በተመሳሳይ ሌሎች ቡድኖችን እንዲያቋቁሙና የምርጥ ተሞክሮ ማስፋቱ ሥራ በማያቋርጥና ተከታታይነት ባለው አግባብ ተግባራዊ እንዲሆን ይደረጋል፡፡ ይህ የማስፋት ዘዴ ምርጥ ተሞክሮዎችን ለማስተላለፍ እና በየጊዜው ለተሞክሮ ተጠቃሚ ኢንተርፕራዞች በውይይት ለሚነሱ ጥያቄዎችና አስተያየቶች ወዲያውኑ ምላሽ እንዲያገኙ ያስችላል፡፡

ሐ. የተመሳሳይ ኢንተርፕራይዞች ቡድን በማቋቋም

የዚህ ማስፋት ዘዴ አደረጃጀት አንድ ተሞክሮ የፈጠረ ኢንተርፕራይዝ እና በተመሳሳይ ንዑስ ዘርፍ የተሰማራ ሌላ ኢንተርፕራይዝ ጋር ምርጥ ተሞክሮ ለመቅሰም የሚቋቋም ቡድን ነው፡፡ በዚህ የማስፋት ዘዴ በተመሳሳይ ንዑስ ዘርፍ የተሰማሩ ኢንተርፕራይዞች ስለሚሆኑ ተሞክሮ አስተላላፊ ኢንተርፕራይዙ በተለይም ከምርት ጥራትና ስታንዳርድ ጋር ያሉትን ልምዶች ለማካፈልና ወደ ሌሎች ለማስፋት ጠቀሜታው የጎላ ይሆናል፡፡ ቡድኑን የማቋቋምና የመከታተል ስራ በየደረጃዉ በሚገኙ የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዞች መዋቅር የሚፈጸም ይሆናል፡፡

መ. መገናኛ ብዙሃን

ይህ የማስፋት ዘዴ ማህበራዊ ሚድያ አማራጮችን፣ ቴሌቪዥን፣ ሬዲዮ፣ መፅሄት፣ ጋዜጣ፣ መፅሃፍ፣ ወ.ዘ.ተ በመጠቀም የምርጥ ተሞክሮ የፈጠረው ኢንተርፕራይዝ ተሞክሮውን

ለበርካታ ተጠቃሚዎች ለማስፋት ጥቅም ላይ የሚውል ስልት ነው፡፡ በቴሌቪዥን የሚተላለፉ ምርጥ ተሞክሮ ጋዜጣዊ መግለጫ፣ የውይይት መድረክ እና አስቀድመው የተቀረጹ የምርጥ ተሞክሮ ዘጋቢ ፊልሞች ያካተተ ይሆናል፡፡ ጋዜጣዊ መግለጫ ሲዘጋጅ የመንግስትና የግል ሚዲያዎች ቃለ መጠይቅ በማዘጋጀት ጥያቄና አስተያየት አቅርበው በአፈጻጸም ለላቀ ኢንተርፕራይዝ ለቀረቡት ጥያቄዎች ምላሽ እንዲሰጥ በማድረግ ምርጥ ተሞክሮ ለተጠቃሚዎች እንዲተላለፍ ይደረጋል፡፡

የውይይት መድረክ ሲዘጋጅ ተሞክሮ ያላቸው እና ተሞክሮ የሚያስፈልጋቸው የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንተርፕራይዞች፣ የዘርፉ የአስፈፃሚ አካላት አመራሮችና ባለሙያዎች ተሳታፊ ይሆናሉ፡፡ በሚዲያ የሚሰፉ ምርጥ ተሞክሮዎች ወሰናቸው ሀገር ዘለል ስለሚሆን በክልል፣ በከተማ እንዲሁም በሀገር ደረጃ እጅግ የላቁ ተሞክሮዎች ብቻ የሚተላለፉ ይሆናሉ፡፡

Digitalization and Digital opportunities: በአሁኑ ወቅት የዲጅታል ቴክኖሎጂ አማራጮች በፈጠሩት ሰፊ የእውቀት ሽግግር ዕድል ብዙ ሰዎች በራስ ጥረት ከኢንተርኔት መረብ ልምድ በመቅሰም ጥቅም ላይ የማዋል ፍላጎት በፍጥነት እያደገ መምጣቱ ይታወቃል፡፡ በመሆኑም አንድን የተቀመረ ምርጥ ተሞክሮ ከጸደቀ በኋላ በድህረ ገጽ በመጫን፣ እና በማስተዋወቅ ለብዙዎች ተደራሽ እንዲሆን በማድረግ በቀላሉ ጥቅም ላይ እንዲውል ማድረግ እጅግ በጣም አዋጪ ስልት ነው፡፡ ስለሆነም የምርጥ ተሞክሮ የአሠራር ስርአት፣ የምርጥ ተሞክሮ ጥናት ሰነዶች እና ተያያዥ አጋዥ መረጃዎች በዘርፉ "**website and a web portal**" ላይ እንዲጫን ይደረጋል፡፡

ሠ. ኤግዚቢሽንና ባዛር

ይህ የማስፋት ዘዴ ምርጥ ተሞክሮ ያላቸው ኢንርፕራይዞች ምርት ብቻ የሚቀርብበት ኤግዚቢሽንና ባዛር በማዘጋጀት እርስ በርሳቸው እና ለሌሎች ኢንተርፕራይዞች ተሞክሯቸውን እንዲያሰፉ ዕድል የሚፈጥር ነው፡፡ የኤግዚቢሽንና ባዛር ማስፋት ዘዴ የኢንተርፕራይዞች ምርት የሚቀርብበት ስለሚሆን ከምርት ጥራትና ስታንዳርድ ጋር ያሉ ልምዶችን ማካፈል ያስፈልጋል፡፡ ይህ የማስፋት ዘዴ ከኢንተርፕራይዞች ባለፈ የዜጎችን በማኑፋክቸሪንግ ዘርፍ እንዲሰማሩ መነሳሳትን ለመፍጠር ያስችላል፡፡

3.4. የተሞክሮ የማስፋት አፈጻጸም ሞዴል

ፌዴራል

- በሀገር አቀፍ ደረጃ የላቁ ምርጥ ተሞክሮዎችን በመቀመር በመላ ሀገሪቱ ደረጃ ተደራሽ በሚሆን አግባብ የተተለያዩ ስልቶችን በመመጠቀም እንዲሰፉ ያደርጋል

ክልል/ከተማ አስተዳደር

- በፌዴራል ደረጃ የተለዩ እንዲሁም ክልሉ/ከተማ አስተዳደሩ የቀመራቸውን ተሞክሮዎች በስሩ ባሉት ዞኖች/ክፍለ ከተሞች እንዲሰፉ ያደርጋል

ዞን/ክፍለ ከተማ

- ከፌደራል፣ ከክልል/ከተማ አስተዳደር እንዲሁም ዞኑ/ክፍለ ከተማው የቀመራቸውን ተሞክሮዎች በስሩ ወደሚገኙ ወረዳዎችና ከተሞች እንዲሰፉ ያደርጋል

ወረዳ/ከተማ

- ከፌደራል፣ ክልል፣ ዞን/ክፍለ ከተማ እና ወረዳ ያሉ ተሞክሮዎችን በስሩ ለሚገኙ ኢንተርፕራይዞች ያሰፋል

ክፍል ፬

4.1. የምርጥ ተሞክሮ ባለድርሻ አካላት ሚና

የምርጥ ተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳና ማስፋት ባለድርሻ አካላት የተለያየ መረጃ በመስጠት፣ በጥናት ሂደት ላይ በመሳተፍ፣ ድጋፍና እውቅና በመስጠት እና የመሳሰሉት ተግባርና ኃላፊነት ይኖራቸዋል፡፡ ዋና ዋናዎቹ የሚከተሉት ናቸው፡፡

4.1.1. የኢትዮጵያ ኢንተርፕራይዝ ልማት

1) የድጋፍ አሰጣጥ የአሠራር ተሞክሮዎችን ይለያል፣ ይቀምራል፣ ያሰፋል፤ ያስገኘውን ፋይዳ ይከታተላል ይገመግማል፤
2) በክልሎች መካከል የልምድ ልውውጥ እንዲኖር ምቹ ሁኔታ ይፈጥራል፤
3) በሀገር አቀፍ ደረጃ የላቀ ተሞክሮ ያላቸውን ኢንተርፕራይዞች በመገምገም ዕውቅና ይሰጣል፤
4) ምርጥ ተሞክሮ ያላቸው ኢንርፕራይዞች ምርት ብቻ የሚቀርብበት ኤግዚቪሽንና ባዛር ያዘጋጃል፤
5) በሀገር አቀፍ ደረጃ የላቀ ምርጥ ተሞክሮዎችን በመቀመር በሚዲያ እና በሌሎች ዘዴዎች እንዲሰፋ ያደረጋል፤

4.1.2. ክልል መዋቅር

የክልል/ከተማ/ዞን/ወረዳ የአነስተኛና መካከለኛ ማኑፋክቸሪንግ ኢንርፕራይዝ መዋቅር

1) የምርጥ ኢንተርፕራይዞች መለያ መስፈርት መሰረት መረጃዎችን ያሰባስባል፤
2) በመስፈርቱ መሠረት ምርጥ ተሞክሮ ያላቸው ኢንተርፕራይዞችን ይለያል፤
3) የኢንርፕራይዝ ምርጥ ተሞክሮ ከሚመለከታቸው አካላት ጋር በመቀናጀት ይቀምራል፤
4) በምርጥ ተሞክሮ ለተመረጡት ኢንርፕራይዞች ዕውቅና ይሰጣል፤
5) ምርጥ ተሞክሮዎችን ያሰፋል፤ክትትልና ድጋፍ ያደርጋል፤
6) የምርጥ ተሞክሮ ልየታ፣ ቅመራና ማስፋት የአፈጻጸም ሪፖርት ያቀርባል፡፡
7) ምርጥ ተሞክሮ ማስፋት ምክንያት የተፈጠሩ በተወዳዳሪነት ምርጥ የሆኑ ኢንተርፕራይዞች መረጃ ይይዛል፣ ተሞክሮ ይሰንዳል፣ ወደ ሌሎች እንዲሰፋ ያደርጋል፡፡

4.1.3. ምርጥ ኢንተርፕራይዞች

ለውጤታማነታቸው መሠረት የሆኑ አሰራሮችን ማለትም መንግስታዊ ድጋፍ አጠቃቀም፤በራስ ጥረትና ቁርጠኝነት፤በቴክኖሎጂ ትግበራ፤ በአደረጃጃት፣ በአሠራር ሥርዓት ዝርጋታ፣በገበያ ትስስር፣ በምርት ጥራትና ምርታማነት፣ የሀብትና ጊዜ አጠቃቀም ያካበቱትን ልምድ እና ያስመዘገቡት ውጤት ለሌሎች በማጋራት አርአያ መሆን ይጠበቅባቸዋል፡፡

ክፍል ፭

5.1. የክትትል፣ግምገማ፣ግብረ-መልስ ሥርዓት

ክትትልና ግምገማ የምርጥ ተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳ እና ማስፋት ባለፈው፣ አሁን እና ወደፊት የምናከናውናቸውን ተግባራትን ከሚጠበቀው ውጤት ጋር ግልጽ ግንኙነት በመፍጠር አጠቃላይ ሂደቱ ውጤታማ እንዲሆን ያስችላል። ክትትል እና ግምገማ አንድ ተቋም ካላፈው እና እየተከናወኑ ካሉ ተግባራት ጠቃሚ መረጃዎችን በመውሰድ እያከናወነ ያለውን ተግባር በበለጠ ጥራት፣ ባነሰ ወጪ እንዲፈጽም እገዛ ያደርጋል።

ያለ ክትትልና ግምገማ ስራው በተቀመጠለት አቅጣጫ መሰረት እየሄደ መሆን አለመሆኑን እና ተጨባጭ ለውጦችና ውጤቶች እየተመዘገቡ ስለመሆናቸውና ቀጣይ ስራዎቻችንን እንዴት ማሻሻል እንዳለብን ማወቅ አንችልም። በዚህ ክፍል የምርጥ ተሞክሮ ልየታ፣ ስነዳ እና ማስፋት ውጤታማ በሆነ መንገድ እንዲካሄድ በየደረጃው ሊካሄዱ የሚገቡ የክትትል፣ ግምገማና ግብረ መልስ አሰጣጦች በምን አግባብ መካሄድ እንዳለባቸው የሚያሳይ ነው።

5.1.1. ክትትል

ክትትል ማለት የተሞክሮ ልየታ፣ ቅመራና ማስፋት ተግባራት የታለመውን ውጤት ለማሳካት በሚያስችል መልኩ እየተከናወኑ ስለመሆናቸው ወይም አለመሆናቸው የሚያሳዩ መረጃዎችን ለውሳኔ ሰጪ አካት ማቅረብ የሚያስችል ቀጣይነት ያለው የአሰራር ስርዓት ነው። ይህም የተሞክሮ ልየታው በተዘጋጁ መመልመያ መስፈርቶች፣ ስነዳውም ሊከተላቸው የሚገቡ ቅደም ተከተሎችና ሊዳስሳቸው የሚገቡ ጉዳዮች ማካተቱን እንዲሁም ማስፋቱም በተለዩ የማስፊያ ስልቶችና በተቀመጠለት የጊዜ ገደብ መከናወኑን ቀጣይነት ባለው አግባብ የምናረጋግጥበት ሂደት ነው።

5.1.2. ግምገማ

ግምገማ የምንለው የተሞክሮ ልየታ፣ ቅመራና ማስፋት ሂደት የታቀደውን ግብ /out Come/ ማሳካት በሚያስችል መልኩ እየተከናወኑ መሆናቸውን በተወሰነ የጊዜ ርቀት ውስጥ የሚካሄድ ነው። ግምገማ የአንድ ጊዜ ስራ ብቻ ሳይሆን በተወሰነ የጊዜ ርዝማኔ ውስጥ አቅደን

የተነሳንበትን ግብ በማሳካት ሂደት የተገኙ ዕውቀቶችንና ትምህርቶችን በመጠቀም አፈጻጸማችንን በስፋት እና በጥልቀት የምናይበት ነው።

ግምገማ በዋነነት የተለዩ፣ የተሰነዱ እና የሚሰፉ ተሞክሮዎች ወደ ሌሎች ድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላት ወይም ኢንተርፕራይዞች ሰፍተው ውጤት ማስመዝገብ የሚችሉ መሆን አለመሆናቸውን የሚታይበት ነው።

5.1.3. ግብረ መልስ

ግብረ መልስ በክትትል እና ግምገማ ማዕቀፍ ውስጥ የሚካተት ሲሆን የተቀመጠውን ግብ ለማሳካት የሚረዱ መረጃዎች እና እውቀቶች በስራው ለሚሳተፉ አካላት የማሰራጨት ሂደት ነው። ግብረ መልስ አስተያየትን፣ ውሳኔን፣ ምክረ-ሀሳብን እና በአፈጻጸም ወቅት የተገኙ አዳዲስ ዕውቀቶችን ሊያካትት ይችላል። ግብረ መልስ አፈጻጸምን ለማሻሻልና ለውሳኔ ሰጪ አካላት ግብዓት በመሆን ያገለግላል።

6. ማጣቀሻ ሰነዶች

- Allan.N., & Meyer.J.P., (1997). Commitment in the Work Place: The Research and Application.
    - SAGE Publications
- **https://jefago.medium.com/looking-for-best-practices-try-best-principles a268317f3683**
- **https://www.pandadoc.com/blog/good-documentation-practices/**
- http://www.utsi.com/wbp/reengineering/ benchmark.html, 2/19/97)
- Evans.A., & Matters.M., (1996). The Nuts and Bolts of Benchmarking.
- UNDP., (2002). Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. New York. USA
- WHO., (2017). A Guide to Identifying and Documenting Best Practices in Family Planning Programmes.

አባሪ 1:- ምርጥ ኢንተርፕራይዞች ዝርዝር መመዘኛ መስፈርቶች

ተ.ቁ	የመመዘኛ መስፈርት	የተሰጠው ነጥብ በመቶኛ	ማረጋገጫ
1	**የሥራ አመራርና አደረጃጀት**	**25**	
1.1	በፅሁፍ የተደገፈ ዕቅድ ያለውና ተግባራዊ ያደረገ፣	4	የዕቅድ እና ሪፖርት ሰነድ
1.2	የሂሳብ መዝገብ አያያዝ ሥራ ላይ ያዋለ እና ዓመታዊ ኦዲት ያስደረገ፣	5	የሒሳብ መዝገብ፣ የኦዲት ሪፖር
1.3	አደረጃጀትና የሥራ መዋቅር ያለውና ተግባራዊ ያደረገ፣	3	የሰራተኞች የስራ ዝርዝር፣ የስራ መደብ ስም ሰነድ በማየትና ሠራተኞችን በመጠየቅ
1.4	የሠራተኛ አያያዝና ደህንነት አጠባበቅ ሁኔታ	5	የሰው ሀይል መመሪያ፣ ሠራተኞች የአደጋ መከላከያ ተጠቅመው እየሰሩ ስለመሆኑ ምልከታ በማድረግ፣ በመጠየቅ
1.5	የማምረቻ እና የአገልግሎት መስጫ ማዕከሉ አደረጃጃት የምርት ሂደትን የተከተለና ንጽህናው የተጠበቀ መሆኑ፣	5	የካይዘን አመራር ሥርዓት እየተተገበረ ስለመሆኑ ምልከታ በማድረግ፣
1.6	የሚጠቀማቸዉ ቴክኖሎጂዎች ከአረንጓዴ ልማት ስትራቴጂ ጋር የተጣጣመ እና አካባቢ ላይ ጉዳት የማያርስ የተረፈ ምርት አወጋገድ ስርዓት የዘረጋ	3	የተረፈ ምርት አወጋገድ ሁኔታን በማየት፣ የመስሪያና መሸጫ ቦታው ንጽሕናን በመመልከት
2	**ከዕዉቀትና ክህሎት አንጻር**	**25**	
2.1	የምርት ጥራት ቁጥጥር የአሰራር ስርዓት የዘረጋ	10	የጥራት ቁጥጥር ባለሙያ ያለው፣
2.2	የምርት ጥራት ማረጋገጫ ያለው	5	የምርት ጥራት ምስክር ወረቀት
2.3	የሠራተኞቹን ዕውቀትና ክህሎት ለማሳደግ ተከታታይነት ያለው ስልጠና የሚሰጥ	10	ሠራተኞችን በመጠየቅ፣ ሪፖርት በማየት
3	**ከስኬት አንጻር**	**50**	
3.1	የሀብት መጠኑ ለተከታታይ ሦስት ዓመታት እያሳደገ የመጣ	15	የኦዲት ሪፖርት
3.2	ለተከታይ ሶስት ዓመታት የቋሚ ሰራተኞቹን ብዛት እያሳደገ የመጣ	15	የሰራተኞች ደመወዝ መክፈያ ፔሮል

3.3	ላለፉት ሶስት ተከታታይ ዓመታት ትርፋማ የሆነ፣	10	የኦዲት ሪፖርት
3.4	ኢንተርፕራይዙ ለሞዴልነት ለመመረጥ በሚታይበት ወቅት ከጠቅላላ ዓመታዊ የሽያጭ መጠን 75% እና ከዚያ በላይ ከመንግስት ውጪ የተፈጠረ የገበያ ትስስር ያለዉ ከሆነ፣	10	የሽያጭ ሪፖርት
	ድምር	100%	

ማስታወሻ

- ምርጥ ተሞክሯቸውን በመቀመር ለማስፋት ሥራ የሚመረጡ ምርጥ ኢንተርፕራይዞች በቀረበው መመዘኛ መስፈርት ተመዝነው ውጤታቸው ከ80% በላይ ከሆነ ብቻ ነው፡፡

አባሪ 2:- ምርጥ ድጋፍ ሰጪ አስፈፃሚ አካላት ዝርዝር መመዘኛ መስፈርቶች

ተ.ቁ	የመመዘኛ መስፈርት	የተሰጠው ነጥብ በመቶኛ	ማረጋገጫ
1	ኢንተርፕራይዞች ውጤታማ ተቋማዊ አሰራርና አደረጃጀት በስራ ላይ እንዲያውሉ የሰጠው ድጋፍ፣	10	ሪፖርት፣ ከኢንተርፕራይዞች የሚገኝ መረጃ

2	መንግስታዊ ድጋፎችን፣ የተቋሙን አሰራር፤ አገልግሎት አሰጣጥ በሚገባ በመረጃ አደራጅቶ የያዘና በትክክል ተደራሽ ያደረገ፣	8	የተደራጁ መረጃዎች እና ተደራሽ የሚደረግባቸው ስልቶች (መጽሔት፣ ብሮሸር፣ የማህበራዊ ትስስር ገፅ፣ የቴሌቪዥን፣ ሬድዮ ፕሮግራም)
3	የኢንተርፕራይዞችን ምርትና ምርታማነት ለማሳደግ የተደረገ የክህሎትና የቴክኖሎጂ ድጋፍ፣	14	ምርታማነትን ለማሳደግ እና ጥራት ለማስጠበቅ የተሰጡ ስልጠናዎች ሪፖርት
4	ኢንተርፕራይዞች በገበያ ውስጥ በዋጋና በጥራት ተወዳዳሪ እንዲሆን የተደረገ ድጋፍ፣	13	በገበያ ልማት ላይ የተሰጡ ስልጠናዎች ሪፖርት
5	በአገር ውስጥና በውጭ አገር ገበያ ለአነስተኛና መካከለኛ ኢንዱስትሪዎች የገበያ ትስስር የፈጠረ፣	14	የተዘጋጁ መመሪያዎች፣ የአሰራር ስርዓቶች፣ የተዘጋጁ ባዛርና ኤግዚቢሽኖች፣ ዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት
6	የኢንተርፕራይዞችን የፋይናንስ ችግር ሊቀርፍ የሚችል የገንዘብና የማሽነሪ ሊዝ ብድር በማመቻቸት ድጋፍ የሰጠ፣	13	የግንዛቤ ማስጨበጫ መድረክ ሪፖርት፣ የብድርና ሊዝ ፋይናንስ ተጠቃሚ የሆኑ ኢንተርፕራይዞች ቁጥር
7	የድጋፍ ሰጪ አካላት በዕቅዳቸዉ ላይ የጋራ የስምምነት ትስስር ያደረጉበት ሰነድ አፈጻጸም	8	የተፈረሙ ስምምነት ሰነዶች፣ ስምምነት በተፈራረሙ አካላት የተካሄዱ ውይይቶች ቃለ ጉባኤ፣ በጋራ የተከናወኑ ተግባራት ሪፖርት፣
8	በተደረገ ክትትልና ድጋፍ የተሸጋገሩ ኢንተርፕራይዞች እና የተፈጠሩ ምርጥ ኢንተርፕራይዞች ብዛት	20	ሪፖርት፣ የመስክ ምልከታ
	ድምር	100%	

ማስታወሻ

- ምርጥ ተሞክሯቸውን በመቀመር ለማስፋት ሥራ የሚመረጡ ድጋፍ ሰጪ አስፈጻሚ አካላት በቀረበው መመዘኛ መስፈርት መሠረት ውጤታቸው 85% እና ከዚያ በላይ ያመጡትን ብቻ ይሆናሉ፡፡