ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

- ~ការចាត់តាំង
- ~ការដឹកនាំ
- ~មធ្យោបាយ និងបច្ចេកទេសធ្វើផែនការ
- ~មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃវិធានការ
- ~ការសម្រាប់នៃជោគជ័យ

ប្រមូលចងក្រងដោយ :
ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ាន្ត អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ញ្ញីឆ្លងសារ
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្នារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

"ការចាត់តាំង"

(Organizing)

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ាន្ត អគ្គលេខាធិការញ្ញីឆ្លងសារ

ការចាត់តាំង ~ Organising

I- គ្រឹះនៃការចាត់តាំង : (Foundations of Organising)

រចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព ចែងរៀបរាប់អំពីក្របខ័ណ្ឌរបស់អង្គភាព ។ ដូចជាមនុស្ស ដែលមានគ្រោងឆ្អឹងដែលកំណត់នូវមាឌរបស់ខ្លួន អង្គភាពក៏មានគ្រោងឆ្អឹងរបស់ខ្លួនផងដែរ ។

រចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពត្រូវបែងចែកជាបីផ្នែក : ភាពស្មុគ្រស្មាញ (Complexity), ទំរង់ការ (Formalization) និងមជ្ឈការ (Centralization) ។

ភាពស្មុគ្រស្មាញ : និយាយដល់ទំហំនៃការធ្វើអោយខុសប្លែកគ្នានៅក្នុងអង្គភាព (Differentiation) ។

ទំរង់ការ (Formalization) : ការិតដែលអង្គភាពពឹងផ្អែកទៅលើបទបញ្ជា (Rules) និងនីតិវិធី (Procedures) ដើម្បីដឹកនាំសរិយាបថរបស់បុគ្គលិក ។

មជ្ឈការ (Centralization) : និយាយដល់ប្រការថានៅទីណាដែលអំណាចសំរេចស្ថិតនៅ ។ មានរូបភាព ២ : មជ្ឈការ និងវិមជ្ឈការ ។

មជ្ឈការ : ការប្រមូលផ្តុំអំណាចធ្វើសេចក្តីសំរេចនៅថ្នាក់គ្រប់គ្រងខាងលើ ។

វិមជ្ឈការ : ការប្រគល់អំណាចធ្វើសេចក្តីសំរេច ទៅថ្នាក់ទាបនៅក្នុងអង្គភាព ។

II-ការគិតគូររៀបចំអង្គភាព (Organization Design)

គឺជាការកសាង ឬការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព ។

ទស្សនៈជាគ្រឹះនៃការគិតគូររៀបចំអង្គភាព (Basic Organization Design Concept)

មានគោលការណ៍ជាមូលដ្ឋាន ៥សំរាប់ការគិតគូររៀបចំអង្គភាព÷

១-ការណែនាំការងារ (Division of labour)

ទស្សនៈបុរាណ (The Classical View)

ការបែងចែកការងារមានន័យថាមុខការនីមួយៗត្រូវបានបំបែកជាច្រើនជំហាន. ជំហាននីមួយៗត្រូវបានបំពេញដោយបុគ្គលដោយឡែកៗ ។ ជាខ្លឹមសារ បុគ្គលមានឯកទេសតែនៅក្នុងផ្នែកមួយនៃសកម្មភាព ជាជាងសកម្មភាពទាំងមូល ។

ការបែងចែកការងារធ្វើអោយសក្តិសិទ្ធិនូវការប្រើប្រាស់ជំនាញប្លែកៗដែលកម្មករចេះ ។ ជំនាញត្រូវបានបង្កើតឡើងតាមការងារដដែលៗ ។ ដូច្នេះមានពេលវេលាតិចបំផុតដែលត្រូវខ្ជះខ្ជាយ ។ ការហ្វឹកហ្វឺនបណ្តុះបណ្តាលក៏ងាយស្រួល និងបង់ថ្លៃថោកជាងផងដែរ ។

ទស្សនៈបច្ចុប្បន្ន (The Contemporary View)

ការបែងចែកការងារហួសហេតុ អាចបណ្តាលអោយមានផលប៉ះពាល់ដល់មនុស្ស (Human Diseconomies) ជាអាទិ៍ការធុញទ្រាន់ (Boredom). ការហត់នឿយ (Fatigue). ផលិតភាពទាប (Low productivity) គុណភាពអន់ (Poor quality) អវត្តមានកើតច្រើន និងការផ្លាស់ប្តូរការងារ(High turnover) ។

២-ផ្នែនឯកភាពនៃការបញ្ជា (Unity of Command)

ទស្សនៈបុរាណ (The Classical View)

ជាគោលការណ៍ដែលអ្នកក្រោមបង្គាប់ (a subordinate) គួរតែមានមេកើយតែម្នាក់គត់ដែលខ្លួនគេត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះមុខ ។

មនុស្សតែម្នាក់ ពុំគួរត្រូវរាយការណ៍ទៅឱ្យចៅហ្វាយពីរ ឬច្រើននាក់ឡើយ ព្រោះគេត្រូវសម្របសម្រួលខ្លួនបំពេញតាមសំណើ ឬអាទិភាពខុសៗគ្នា ហើយអាចផ្ទុយគ្នារបស់មេកើយច្រើននាក់ ។

ទស្សនៈបច្ចុប្បន្ន (The Contemporary View)

ទស្សនៈផ្នែនឯកភាពនៃការបញ្ជាសមហេតុសមផល ពេលណាអង្គភាពនោះមានកិរិតសាមញ្ញជាបង្ហូរ (Comparatively Simple) ។ តែមានកាលៈទេសៈខ្លះ

ដែលការជាប់ជាមួយតែនឹងប្រភពបញ្ជាតែមួយគត់ បណ្តាលឱ្យមានភាពរឹងត្អឹង ដែលធ្វើឱ្យការបំពេញការងាររបស់អង្គភាពត្រូវរាំងស្ទះ ឬរំខាន ។

៣- <u>សិទ្ធិអំណាច និងការទទួលខុសត្រូវ</u> (Authority and Responsibility)

<u>ទស្សនៈបុរាណ</u> (The Classical View)

<u>សិទ្ធិអំណាច</u>(Authority) គឺជាសិទ្ធិដែលផ្សារភ្ជាប់ និងមាននៅក្នុងមុខតំណែងទទួលខុសត្រូវណាមួយ ដើម្បីចេញបទបញ្ជា (to give orders) និងគិតទុកថា បទបញ្ជាទាំងនោះត្រូវបានគេគោរពតាម ។ នេះជាជ័រកាវ (glue) ដែលផ្សារអង្គភាពឱ្យជាប់គ្នាពុំរបូត ។ នេះជាដំណើរប្រគល់សិទ្ធិអំណាចទៅមន្ត្រីគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោម ឱ្យពួកគេមានសិទ្ធិអំណាចដោយកំណត់នូវព្រំដែនមួយចំនួន ដែលគេត្រូវប្រតិបត្តិតាម ។

មុខតំណែងគ្រប់គ្រងនីមួយ១ មានភ្ជាប់ក្នុងនោះនូវសិទ្ធិអំណាចមកជាមួយ យោងតាមឋានានុក្រមនៃមុខតំណែង ឬឋានៈ ។ សិទ្ធិអំណាចដែលភ្ជាប់នឹងមុខតំណែងណាមួយនោះ មិនរើសអើងចំពោះលក្ខណៈសម្បត្តិរបស់បុគ្គលជាអ្នកដឹកនាំនោះឡើយ ។

កាលណាមានសិទ្ធិអំណាចនោះ គេតោងរ៉ាប់រងនូវ " <u>ការទទួលខុសត្រូវ</u> " ដែលជាកាតព្វកិច្ចត្រូវបំពេញ ។

កាលណាមានតែសិទ្ធិអំណាច តែគ្មានការទទួលខុសត្រូវនឹងបង្កើតឱកាសអោយមានការរំលោភ ។ គ្មាននរណាត្រូវចាត់អោយទទួលខុសត្រូវចំពោះអ្វីដែលគេគ្មានសិទ្ធិអំណាចនោះទេ ។

ការទទួលខុសត្រូវចែកជា២ប្រភេទ÷

- ការទទួលខុសត្រូវខាងប្រតិបត្តិ (Operating Responsability)
- ការទទួលខុសត្រូវជាសារវ៉ិន្ត (Ultimate Responsability)

អ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់អាចប្រគល់ការទទួលខុសត្រូវខាងប្រតិបត្តិ តែការទទួលខុសជាសារវ៉ិន្ត ត្រូវប្រកាន់ទុកខ្ជាប់ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវទទួលខុសត្រូវលើសហការី ដែលបានទទួលការប្រគល់នូវការទទួលខុសត្រូវខាងប្រតិបត្តិ ។ ការទទួលខុសត្រូវជាសារវ៉ិន្តពុំអាចផ្ទេរបានឡើយ ។

មានរូបភាព២នៃទំនាក់ទំនងរបស់សិទ្ធិអំណាច (Authority Relations) ÷

☛<u>សិទ្ធិអំណាចជាខ្សែបន្ទាត់</u> **(Line Authority)** : គឺជាសិទ្ធិអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមានដើម្បីដឹកនាំការងាររបស់សហការីក្រោមឱ្យវាទណាម្នាក់ ។

☛<u>ខ្សែសង្វាក់នៃបញ្ជាការ</u> **(Chain of Command)** : គឺជាលំហូរនៃសិទ្ធិអំណាចពីថ្នាក់ខ្ពស់មកថ្នាក់ទាបនៅក្នុងអង្គភាព ។ នេះគឺជាទំនាក់ទំនងខាងសិទ្ធិអំណាចរវាងថ្នាក់លើ-ថ្នាក់ក្រោម (Superior-Subordinate) ដែលពង្រីកពីថ្នាក់ខ្ពស់របស់អង្គភាពមកដល់ថ្នាក់ទាបបំផុត ។

ក្នុងហ៊ានៈជាអ្នកតភ្ជាប់ក្នុងខ្សែសង្វាក់នៃបញ្ជាការ អ្នកដឹកនាំមានតាមរយៈសិទ្ធិអំណាចជាខ្សែបន្ទាត់នូវសិទ្ធិដឹកនាំការងាររបស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទ និងចេញការសំរេចខ្លះ១ ដោយពុំចាំបាច់ប្រឹក្សាពិគ្រោះជាមួយអ្នកដទៃឡើយ ។ តែក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃខ្សែសង្វាក់នៃបញ្ជាការអ្នកដឹកនាំម្នាក់១ត្រូវស្ថិតក្រោមការដឹកនាំរបស់ថ្នាក់លើរបស់ខ្លួន ។

កាលណាអង្គភាពរីកធំ និងស្មុគ្រស្មាញ អ្នកដឹកនាំនឹងជួបប្រទះថា ពួកគេពុំមានពេលជំនាញ (expertise) ឬធនធាន ដើម្បីបំពេញមុខការអោយមានប្រសិទ្ធភាព ។ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហានេះ គេបង្កើត<u>មុខងារបុគ្គលិកជំនួយការដែលមានសិទ្ធិអំណាច</u> (Staff authority Functions) ដើម្បីផ្តល់ការគាំទ្រ(Support),ជួយ(assist), ផ្តល់យោបល់ (Advice) និងជាទូទៅកាត់បន្ថយនូវការរំខានខាងផ្នែកពត៌មាន (Informational bordens) របស់អ្នកដឹកនាំ ។

<u>ទស្សនៈបច្ចុប្បន្ន</u> (The Contemporary View)

ពុំត្រូវច្រឡំគ្នារវាងសិទ្ធិអំណាច(Authority) និងអំណាច (Power) ។

សិទ្ធិអំណាច (Authority) គឺជាសិទ្ធិ. ជាភាពស្របច្បាប់ដែលជាគ្រឹះមុខមាត់របស់មុខតំណែង(Authority figure's position) ។សិទ្ធិអំណាចដើរជាមួយនឹងមុខការ (Job) ។ អំណាច (Power) គឺជាសមត្ថភាពរបស់បុគ្គល ដើម្បីជះឥទ្ធិពលទៅលើការសំរេចផ្សេង១។ សិទ្ធិអំណាចជាផ្នែកនៃទស្សនៈទូលាយរបស់អំណាច ។ អំណាច គឺជាសិទ្ធិផ្លូវការដែលចេញមកពីមុខតំណែងរបស់បុគ្គលនៅក្នុងអង្គភាព និងគ្រាន់តែជាមធ្យោបាយដែលបុគ្គលនោះអាចប្រើបានដើម្បីរួមចំណែកធ្វើអោយប្រែប្រួលដល់ដំណើរការសំរេចចិត្ត ។

ប្រភេទ៥ ឬមូលដ្ឋាន៥នៃអំណាច :

- អំណាចបង្ខិតបង្ខំ (Coercive Power):

ជាអំណាច ដែលពឹងផ្អែកទៅលើការភ័យខ្លាច (fear) ។ គេប្រតិកម្មទៅនឹងអំ-ណាចនេះដោយខ្លាចបានទទួលនូវលទ្ធផលអវិជ្ជមាន ប្រសិនបើគេពុំបានសំរេចកិច្ចការដែលគេបានទទួល ។

ជាអ្នកដឹកនាំតែងតែមានអំណាចបញ្ជាបង្ខំខ្លះ១ : ព្យួរ ឬទំលាក់បុគ្គលិក ចាត់ឱ្យទៅធ្វើការនៅកន្លែងដែលសាមីខ្លួនពុំពេញចិត្ត.បណ្តេញចេញ ... ។ល ។

- អំណាចផ្តល់រង្វាន់ (Reward Power) :

ជាអំណាចដែលពឹងផ្អែកទៅលើលទ្ធភាព (Ability) ដើម្បីផ្តល់ចែកនូវអ្វីដែលអ្នកដទៃចាប់អារម្មណ៍វាយតម្លៃ ។ មនុស្សគោរពអនុវត្តតាមបំណង ឬការដឹកនាំរបស់មនុស្សម្នាក់ទៀត ពីព្រោះបើមានលទ្ធផលវិជ្ជមាន ខ្លួនបានទទួលនូវអត្ថប្រយោជន៍ (Benefits) ។ ដូច្នេះ មនុស្សដែលអាចបែងចែករង្វាន់ ដែលអ្នកដទៃមើលឃើញថាមានតម្លៃ មនុស្សនេះនឹងមានអំណាចទៅលើអ្នកដទៃ ។ រង្វាន់ទាំងឡាយអាចជាអ្វីដែលមនុស្សដទៃមើលឃើញថាមានតម្លៃ ។ នៅក្នុងបរិបទនៃអង្គភាព គឺអាចមានជាប្រាក់កាស. ការវាយតម្លៃស្ថាដែល. ការតម្លើងថ្នាក់. ការប្រគល់ការងារល្អមានផលប្រយោជន៍. សហសេវិកស្និទ្ធស្នាល និងការទៅកាន់កន្លែងធ្វើការដែលខ្លួនចូលចិត្ត ។

*អំណាចបង្ខិតបង្ខំ និងអំណាចផ្តល់រង្វាន់ជាដៃគូនឹងគ្នា (ដំបង និងការ៉ុត) ។

- អំណាចតាមច្បាប់ (Legitimate Power)

គឺជាអំណាចដែលពឹងផ្អែកលើមុខតំណែងរបស់បុគ្គលនៅក្នុងឋានានុក្រមផ្លូវការ (Formal hierarchy) ។ អំណាចតាមច្បាប់ និងសិទ្ធិអំណាច (Authority) តែមួយដូចគ្នា ។

អំណាចតាមច្បាប់រួមបញ្ចូលនូវអំណាចបង្ខិតបង្ខំ និងអំណាចផ្តល់រង្វាន់ ។ តែវាមានភាពទូលំទូលាយជាង ។ ជាពិសេសការទទួលស្គាល់ពីសមាជិករបស់អង្គភាពចំពោះសិទ្ធិអំណាចនៃមុខតំណែង ។

- អំណាចតាមជំនាញ (Expert Power)

ជាអំណាចដែលពឹងផ្អែកលើលទ្ធផលនៃឯកទេស (Expertise). ជំនាញពិសេស (Special skill) ឬចំណេះដឹង (Knowledge) ។ ពេលដែលបច្ចេកវិទ្យាស្ទុះលូតលាស់ខ្លាំង អំណាចឯកទេសក្លាយជាប្រភពនៃអំណាចមានអនុភាព (Potent power) របស់អង្គភាព ។ កាលណាមុខការកាន់តែមានឯកទេសខ្លាំង ការគ្រប់គ្រងដឹកនាំកាន់តែត្រូវពឹងផ្អែកលើបុគ្គលិក "ឯកទេស (experts)" ដើម្បីសំរេចគោលដៅរបស់អង្គភាព ។

- **<u>អំណាចតាមគំរូ</u> (Referent power)**

ជាអំណាចដែលពឹងផ្អែកការកំណត់តាមអត្តសញ្ញាណ (Identification) របស់បុគ្គលណាម្នាក់ដែលមានធនធានដ៏ល្អជាទីប៉ង់ប្រាថ្នា (Desirable resource) ឬក៏លក្ខណៈពិសេសផ្ទាល់របស់បុគ្គលនោះ (Personal traits) ។

អំណាចតាមគំរូផ្តើមចេញពីការពេញចិត្តចំពោះបុគ្គលដទៃម្នាក់ទៀត និងមានបំណងប្រាថ្នាធ្វើអោយដូចបុគ្គលនោះ ។

៤-<u>ទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យ</u> (Span of Control)

គឺជាចំនួននៃអ្នកក្រោមបង្គាប់ (Subordinates) ដែលអ្នកដឹកនាំអាចដឹកនាំ (Direct) ដោយសក្តិសិទ្ធិ (efficiently) និងមានប្រសិទ្ធភាព (effectively) ។

<u>ទស្សនៈរូបភាព</u> (The Classical View)

កាលណាអ្នកដឹកនាំកាន់តែឡើងខ្ពស់នៅក្នុងអង្គភាព ពួកគេកាន់តែប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាដែលគ្មានរចនាសម្ព័ន្ធ (Ill-structures problems)កាន់តែច្រើន ។ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំខ្ពស់ត្រូវមានទំហំត្រួតពិនិត្យតូចជាងអ្នកដឹកនាំថ្នាក់កណ្តាល ហើយអ្នកដឹកនាំថ្នាក់កណ្តាលត្រូវមានទំហំត្រួតពិនិត្យតូចជាងប្រធានផ្នែក (supervisor) ។

<u>សារៈសំខាន់នៃទស្សនៈអំពីទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យ</u>(Concept of Span of Control)

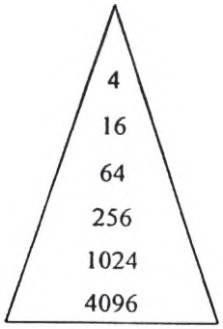
បើនិយាយអោយទូលាយ ទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យវាកំណត់នូវចំនួនថ្នាក់ (number of level) និងចំនួនអ្នកដឹកនាំដែលអង្គភាពត្រូវមាន ។

សមាជិកតាមកំរិតនីមួយៗ

(ថ្នាក់ខ្ពស់បំផុត)

ការរ៉ាប់រង

ទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យ ៤



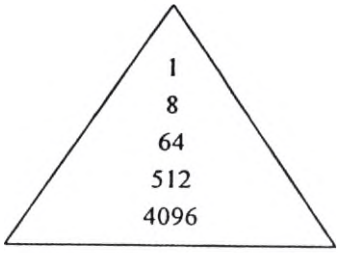
ទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យ៤

អ្នកប្រតិបត្តិ (operatives) : ៤០៩៦

អ្នកដឹកនាំ (ថ្នាក់១-៦) : ១៣៦៥

ការរ៉ាប់រង

ទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យ៨



ទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យ៨

អ្នកប្រតិបត្តិ : ៤០៩៦

អ្នកដឹកនាំ(ថ្នាក់១-៤): ៥៨៥

ថ្នាក់របស់អង្គភាព

១

២

៣

៤

៥

៦

៧

(ថ្នាក់ទាបបំផុត)

<u>ទស្សនៈបច្ចុប្បន្ន</u> (The Contemporary View)

ជាធម្មតាអ្នកដឹកនាំថ្នាក់កណ្តាលមានពី ៥%ទៅ៨%នៃចំនួនសរុប ។ ប្រសិនបើអ្នកនៅខាងក្រោមទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលបានច្រើន និងកាន់តែមានបទពិសោធន៍ការត្រួតពិនិត្យពីថ្នាក់លើពុំសូវចាំបាច់ ។ ទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យអាចពង្រីកធំ ។ ក្រៅពីនោះ នៅមានកត្តាដទៃទៀត :

- ភាពដូចគ្នានៃការកិច្ចរបស់ថ្នាក់ក្រោម (Similarity of Subordinate tasks)
- ភាពស្មុគ្រស្មាញនៃការកិច្ចទាំងនោះ (Complexity)
- វត្តមាននៅជិតថ្នាក់ក្រោម (The physical proximity of subordinates)
- នីតិវិធីជាស្តង់ដា (Standardised procedures)
- វប្បធម៌របស់អង្គភាព (Strenght of the organization's Culture)
- វិធីជំរើសរបស់អ្នកដឹកនាំ (Preferred style of the manager)

<u>៥-ការស្ថាបនាយកដ្ឋាន</u> (Departmentalization)

ជាការប្រមូលផ្តុំសកម្មភាពទៅតាមមុខការដែលបំពេញ ។

ទស្សនៈបុរាណ (The Classical View)

សកម្មភាពនៅក្នុងអង្គភាពត្រូវតែចែកទៅតាមមុខជំនាញ និងប្រមូលផ្តុំទៅជានាយកដ្ឋាន ។ ការបែងចែកការងារបង្កើតអោយមានអ្នកឯកទេស ដែលត្រូវការនូវការសំរបសំរួលគ្នា ។ ការសំរបសំរួលនេះត្រូវរៀបចំដោយដាក់ពួកអ្នកឯកទេសជាមួយគ្នា នៅក្រោមការដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ ។ ការបង្កើតនូវនាយកដ្ឋានទាំងនេះត្រូវឈរលើមូលដ្ឋាននៃមុខការដែលត្រូវបំពេញ, លើផលិតផល ឬសេវាដែលត្រូវផ្តល់អោយ, លើអតិថិជន ឬភ្ញៀវជាគោលដៅ, លើភូមិសាស្ត្រ ទីកន្លែងដែលត្រូវគ្របដណ្តប់, ឬទៅលើដំណើរការដែលត្រូវចាត់ការដើម្បីប្រែក្លាយ (Input) ទៅជា (Output) ។ វិធីសាស្ត្រនៃការរៀបចំនាយកដ្ឋានត្រូវតែឆ្លុះបញ្ចាំងនូវការប្រមូលផ្តុំដែលអាចរួមវិភាគទានជំរុញអោយអង្គភាពទៅដល់គោលដៅ ហើយគោលបំណងរបស់ផ្នែកទាំងឡាយបានសំរេច ។

វិធីសាស្ត្រដែលគេនិយមប្រើ គឺការប្រមូលផ្តុំទៅតាមមុខការដែលបំពេញ (Functional departmentalization) ។

របៀបមួយទៀតគេប្រមូលផ្តុំសកម្មភាពទៅតាមមុខផលិតផល (product departmentalization: Grouping activities by product line)

ក្រៅពីនោះ នៅមានការប្រមូលផ្តុំសកម្មភាពដោយផ្នែកលើអតិថិជនរួម (Customer Departmentalization) ឬដែនដីភូមិសាស្ត្រ (Geographic departmentalization) ឬដំណើរការ (Process departmentalization) ។

ទស្សនៈបច្ចុប្បន្ន (The Contemporary View)

នាពេលសព្វថ្ងៃ ការប្រើប្រាស់ក្រុម (Team) ជាគន្លឹះនៃការសំរេចគោលដៅរបស់អង្គភាព ។

III-ទស្សនៈនៃការគិតគូរជាយថាហេតុក្នុងការរៀបចំអង្គភាព (A Contingency Approach to organization design)

អង្គភាពអាចមានរូបរាង២សណ្ឋាន : មេកានិច (Mechanistic or bureaucracy ការិយាល័យធិបតេយ្យ) និងសរីរាង្គ (Organic) ។

➥អង្គភាពមេកានិច ឬការិយាល័យធិបតេយ្យ (Mechanishe)

អង្គភាពមេកានិចជាលទ្ធផលតាមធម្មជាតិ ពីការប្រមូលផ្តុំគោលការណ៍បូរាណទាំងឡាយ(The nutural result of combining the classical principles) ។

ដោយផ្សារភ្ជាប់នឹងគោលការណ៍ស្តីពីផែនឯកភាពនៃបញ្ជាការ(Unity of command principle) នាំអោយមានឋានានុក្រមនៃសិទ្ធិអំណាច (Hierarchy of authority) ដែលបុគ្គលម្នាក់ត្រូវត្រួតពិនិត្យ និងតាមដានមើលដោយអ្នកដឹកនាំខ្ពស់ម្នាក់ ។ ដោយថែរក្សាទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យតូចទៅថ្នាក់ខ្ពស់នៅក្នុងអង្គភាព នាំអោយកកើតឡើងនូវកំពស់រចនាសម្ព័ន្ធដែលមិនចំពោះមុខ (Impersonal Structures) ។ នៅពេលដែលចំងាយរវាងថ្នាក់លើ និងថ្នាក់ក្រោមរបស់អង្គភាពកាន់តែឆ្ងាយពីគ្នា ថ្នាក់លើតែងតែបង្កើតឱ្យមាននូវបទបញ្ជា និងបទដ្ឋាននានា ។ ពីព្រោះអ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើពុំអាចត្រួតពិនិត្យសកម្មភាពរបស់ថ្នាក់ក្រោមបានតាមការតាមដានមើលផ្ទាល់ និងធានាការប្រើប្រាស់នូវការអនុវត្តន៍ជាស្តង់ដាបាននោះ ម្ល៉ោះហើយពួកគេជំនួសវិញនូវបទបញ្ជា និងបទដ្ឋាននានា (Rules and Regulations) ។

កាលណាការបែងចែកការងារ កាន់តែខ្ពស់នោះនាំអោយកកើតនូវមុខការដ៏សាមញ្ញជាទំលាប់ (Routine) និងជាស្តង់ដា ។ ឯកទេសកម្មតាមរយៈការប្រើប្រាស់នូវការបែងចែកជានាយកដ្ឋាន និងបង្កើនភាពមិនចំពោះមុខ (Impersonality) និងតម្រូវការអោយមានស្រទាប់ជាន់ថ្នាក់នៃការគ្រប់គ្រង (Layers of management) ដើម្បីសំរបសំរួលនាយកដ្ឋានជំនាញទាំងឡាយ ។

អង្គភាពមេកានិច និងអង្គភាពជាសរីរាង្គ

មេកានិច	**សរីរាង្គ**
• ទំនាក់ទំនងតាមឋានានុក្រមរឹងត្លឹង	•សហការ (ទាំងខ្សែបណ្តោយទាំងខ្សែទទឹង)
• កាតព្វកិច្ចមានកំណត់	•កាតព្វកិច្ចបត់បែន
• ទំរង់ការខ្ពស់	•ទំរង់ការទាប
• ខ្សែទាក់ទងគ្នាផ្លូវការ	• ខ្សែទាក់ទងគ្នាក្រៅផ្លូវការ
• សិទ្ធិអំណាចសំរេចមជ្ឈការ	• សិទ្ធិអំណាចសំរេចវិមជ្ឈការ

តាមអត្ថន័យ អង្គភាពមេកានិច គឺជារចនាសម្ព័ន្ធដែលមានភាពស្មុគ្រស្មាញខ្ពស់.ទំរង់ការខ្ពស់ និងមជ្ឈការខ្ពស់ ។

រចនាសម្ព័ន្ធហាក់ដូចម៉ាស៊ីនដ៏សក្តិសិទ្ធិ ដែលរំអិលដោយប្រេងដែលជាបទបញ្ជា បទដ្ឋាន និងទំលាប់ (Routinisation) ។ ការរៀបចំអោយមានជាស្តង់ដានាំអោយមានស្ថេរភាព និងការប៉ាន់ ប្រមាណទុកជាមុនបាន (Predictability) ។ ភាពច្រឡំបល់ (Confusion) និងភាពពុំច្បាស់ លាស់ (Ambiguity) ត្រូវបានលុបបំបាត់ ។

➥<u>អង្គភាពជាសរីរាង្គ</u> (Organic Organization or Adhocracy)

ជាអង្គភាពដែលផ្ទុយស្រលះទៅនឹងរូបភាពមេកានិច ។ គឺជារចនាសម្ព័ន្ធដែលមានភាពស្មុគ្រស្មាញទាប. ទំរង់ការទាប និងវិមជ្ឈការ ។

អង្គភាពជាសរីរាង្គមានរូបភាពសម្របសម្រួលខ្លាំង (Highly Adoptive) ដែលពុំណែន (Loose) និងបត់បែនបាន (Flexible) ផ្ទុយពីអង្គភាពមេកានិចដែលរឹងត្អឹង (Rigid) និងមានស្ថេរភាព (Stable) ។ ដោយគ្មានការរៀបចំមុខការ និងបទដ្ឋាននានាជាស្តង់ដានោះ រចនាសម្ព័ន្ធជាសរីរាង្គអនុញ្ញាតអោយមានការផ្លាស់ប្តូរភ្លាមៗទៅតាមការចាំបាច់ ។ មានការបែងចែកការងារ តែមុខការដែលបំពេញពុំបានរៀបចំជាស្តង់ដាឡើយ ។

អង្គភាពជាសរីរាង្គអនុវត្តមជ្ឈការកំរិតទាបដើម្បីទុកអោយអ្នកជំនាញ (Professional) ឆ្លើយតបបានឆាប់រហ័សទៅនឹងបញ្ហានានា ដោយអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ ពុំមានឯកទេសគ្រប់ដណ្តប់ដើម្បីចាត់សេចក្តីសំរេចចិត្តជាចាំបាច់ ។

➥<u>យុទ្ធសាស្ត្រ និងរចនាសម្ព័ន្ធ</u> (Strategy and Structure)

រចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព គឺជាមធ្យោបាយ ដើម្បីជួយដល់ការដឹកនាំអោយសំរេចនូវគោលដៅរបស់ខ្លួន ។ ដោយហេតុថា គោលដៅចេញមកពីយុទ្ធសាស្ត្រទាំងមូលរបស់អង្គភាព ដូច្នេះយុទ្ធសាស្ត្រ និងរចនាសម្ព័ន្ធមានទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅមកយ៉ាងជិតស្និទ្ធ ។ ជាពិសេសរចនាសម្ព័ន្ធត្រូវដើរតាមយុទ្ធសាស្ត្រ ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំត្រូវកែប្រែនូវយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាពខ្លួននោះ គេត្រូវតែកែប្រែនូវរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពនោះ ដើម្បីទទួលយក និងគាំទ្រនូវការកែប្រែទាំងនោះ ។

➥<u>ទំហំ និងរចនាសម្ព័ន្ធ</u> (Size and Structure)

ទំហំ ធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់រចនាសម្ព័ន្ធទៅតាមកំរិតថយចុះ (At a decreasing rate) ។ កាលណាទំហំកើនឡើង នោះឯកទេសកម្ម (Specialisation) ទំរង់ការ (Formalisation)ការធ្វើអោយខុសគ្នានៅខ្សែទទឹង (Vertical Differentiation) និងវិមជ្ឈការក៏កើតឡើងដែរ ។ ប៉ុន្តែវាមានផលប៉ះពាល់តិច ទៅលើអង្គភាពធំ១ជាងទៅលើអង្គ-ភាពតូច១ ពីព្រោះកាលណាអង្គភាពធំមានបុគ្គលិកប្រហែល២000នាក់ អង្គភាពនោះមានទំរង់ជាមេកានិករួចទៅហើយ ។ ប្រសិនបើបន្ថែមបុគ្គលិក៥00នាក់ទៅលើអង្គភាពដែលមានបុគ្គលិកតែ៣00នាក់នោះ នឹងនាំអោយមានលទ្ធផលប្រែប្រួលឆ្ពោះទៅរករចនាសម្ព័ន្ធមេកានិក ។

☛<u>បច្ចេកវិទ្យា និងរចនាសម្ព័ន្ធ</u> (Technology and Structure)

អង្គភាពនីមួយ១តែងតែប្រើបច្ចេកវិទ្យាក្រោមរូបភាពមួយចំនួន ដើម្បីប្រែក្លាយ Inputs ទៅជា Outputs ។ ដើម្បីសំរេចគោលដៅ អង្គភាពតែងប្រើបរិក្ខា (Equipment) សំភារ: (Materials) ចំណេះដឹង (Knowledge) និង/ឬក៏បុគ្គលមានបទពិសោធន៍ (Experienced Individuals) ហើយតែងប្រមូលផ្តុំឱ្យជុំជាមួយគ្នាជាប្រភេទ (Certain types and pattern of activities) និងលំនាំសកម្មភាពមួយចំនួន ។

កាលណាបច្ចេកទេសវិទ្យានៅតែដដែល (Routine) រចនាសម្ព័ន្ធបាញ់ឆ្ពោះទៅរកប្រភេទមេកានិច ។

កាលណាបច្ចេកទេសវិទ្យាមិនដដែល (Non-Routine) រចនាសម្ព័ន្ធកាន់តែមានរូបរាងជាសរីរាង្គ ។

☛<u>បរិស្ថាន និងរចនាសម្ព័ន្ធ</u> (Environment and Structure)

រចនាសម្ព័ន្ធមេកានិច មានប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងបរិស្ថានមានស្ថេរភាព ។

រចនាសម្ព័ន្ធជាសរីរាង្គ សំរាប់ទប់ទល់ជាមួយនឹងបរិស្ថានខ្លាំងក្លា (Dynamic)និងពុំច្បាស់លាស់ (Uncertain) ។

X

X X

FIGURE 10-2 The chain of command

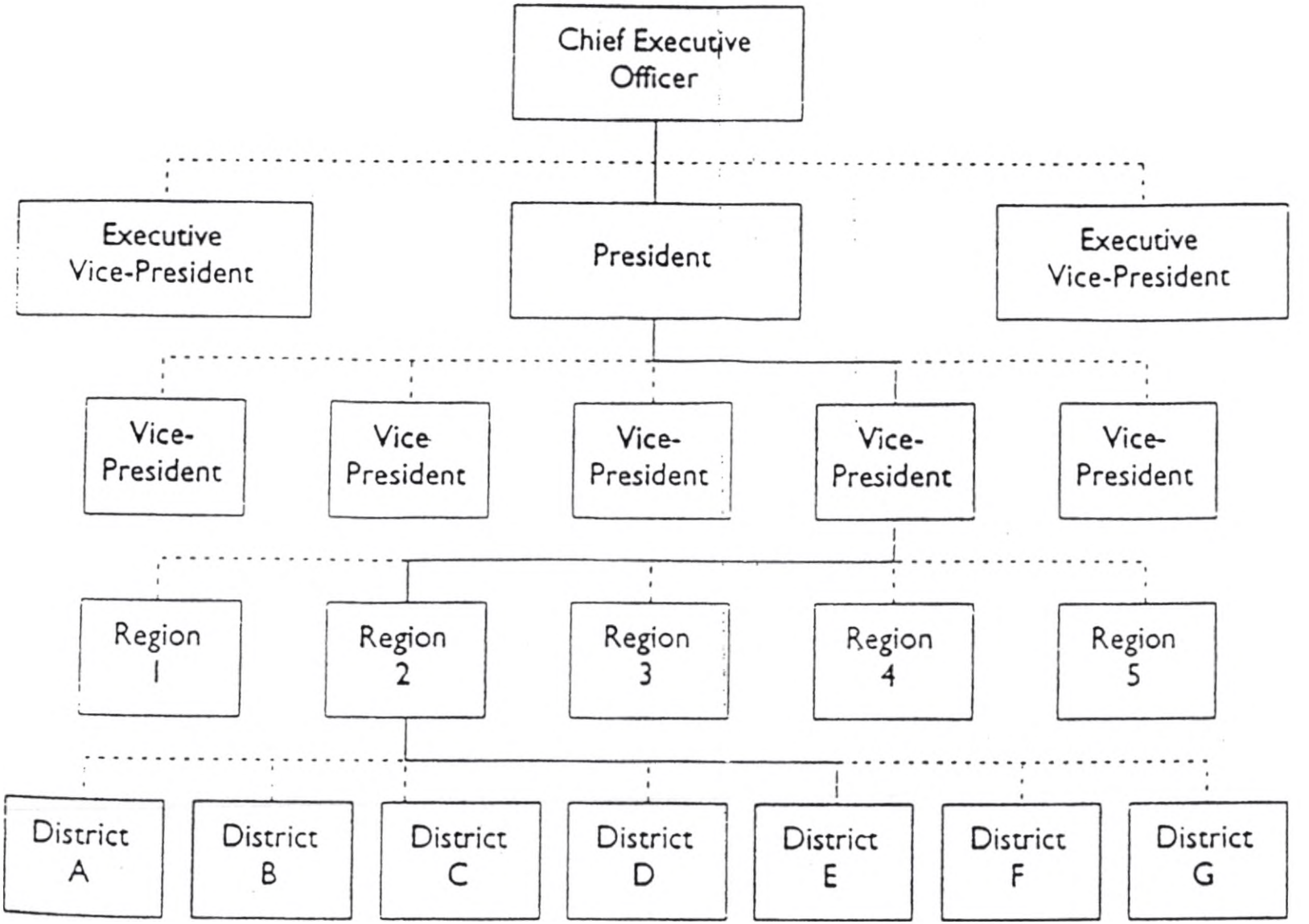


FIGURE 10-3 Line and staff authority

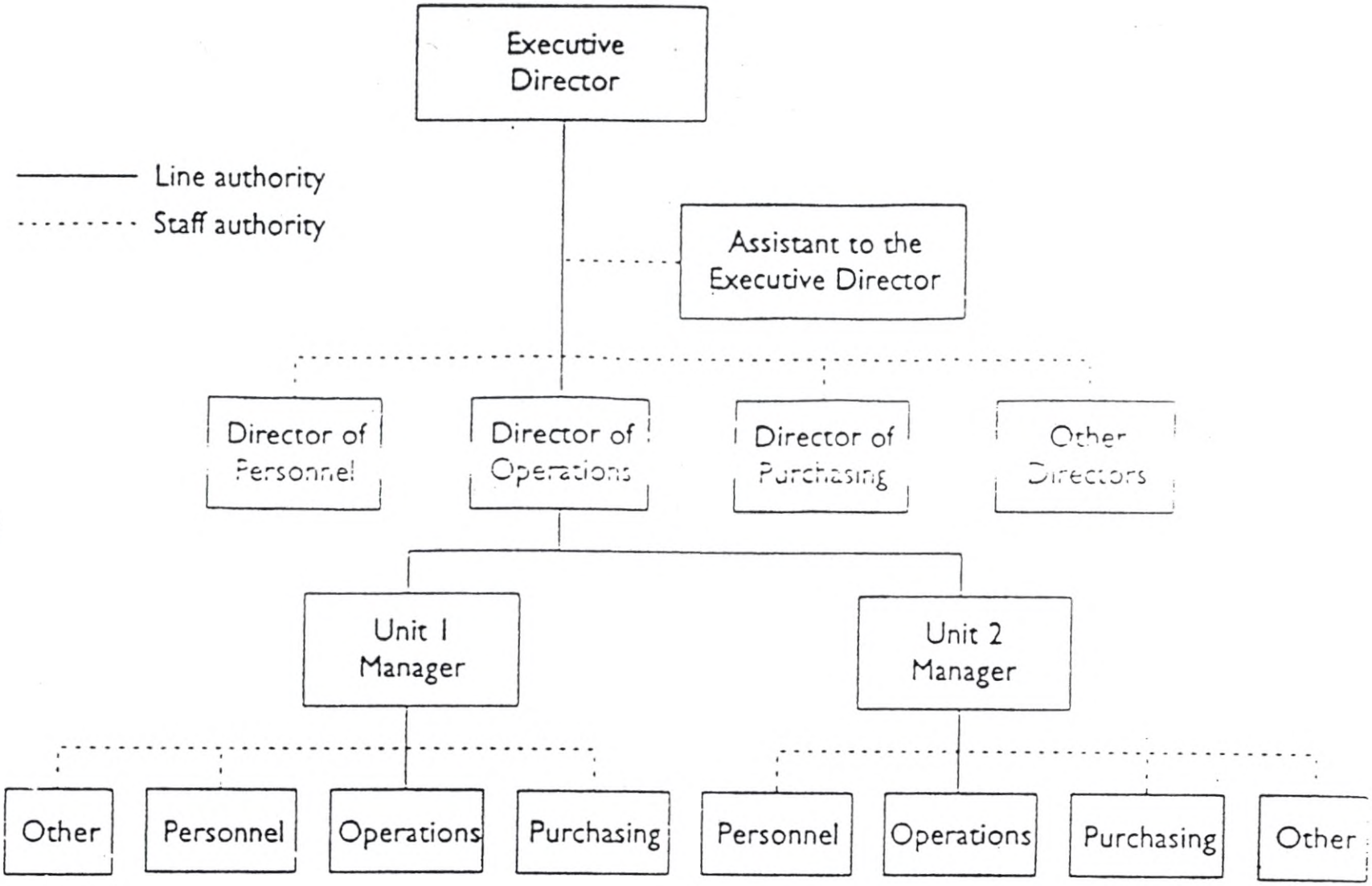
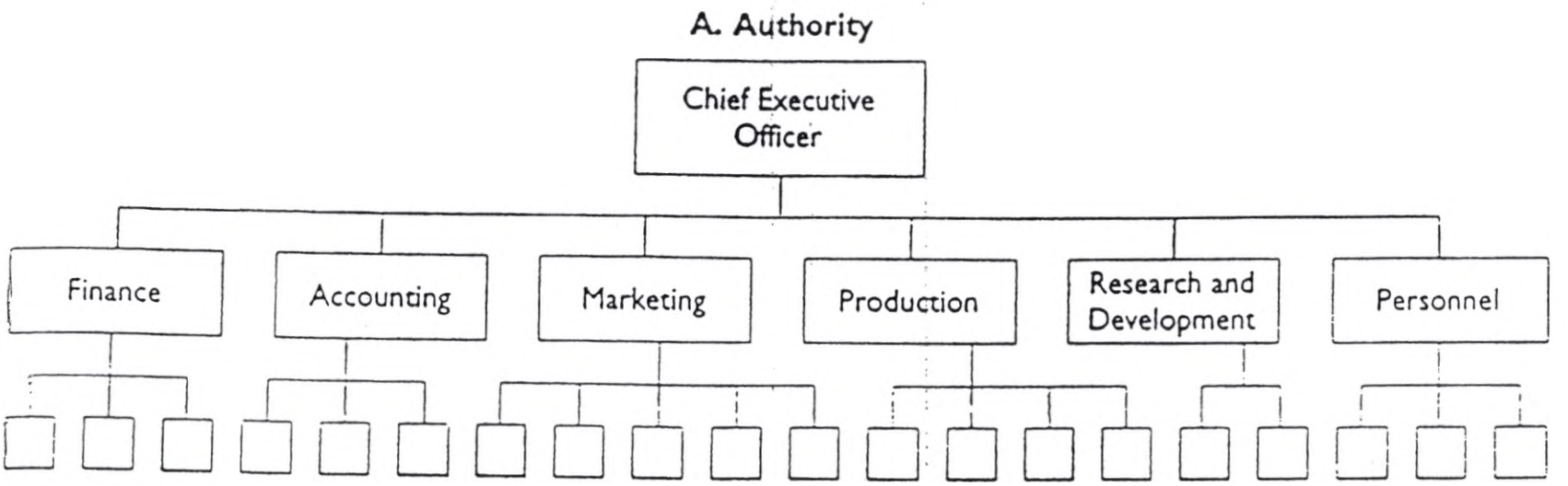


FIGURE 10-4 Authority versus power



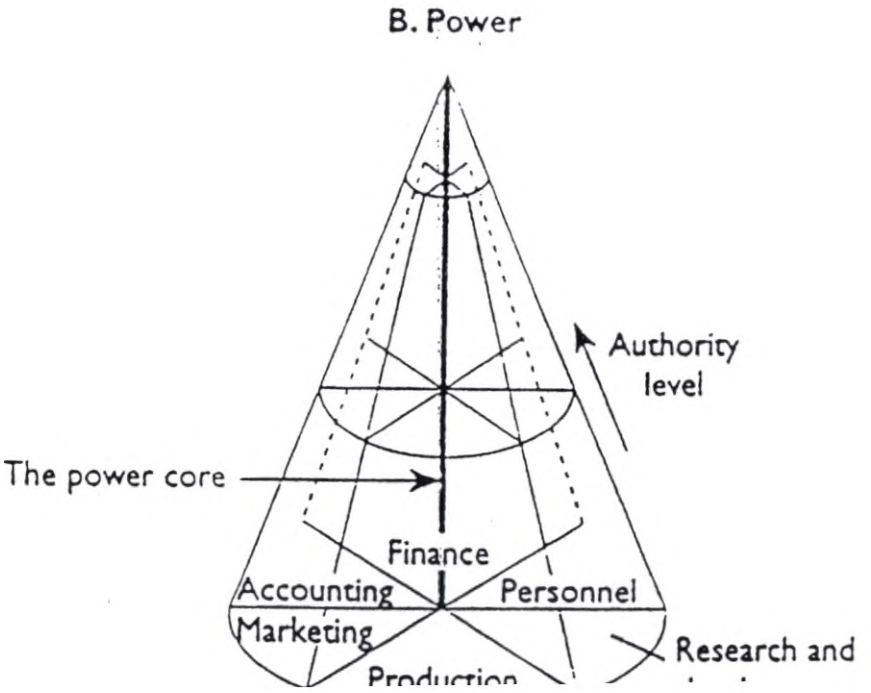


FIGURE 10-6 Functional departmentalisation

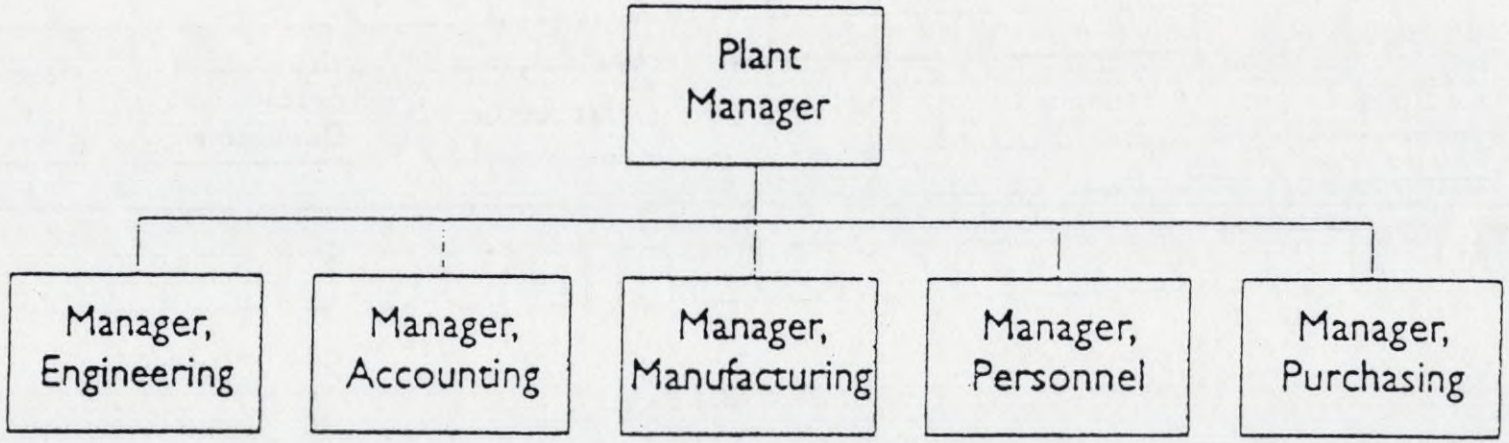


FIGURE 10-7 Product departmentalisation

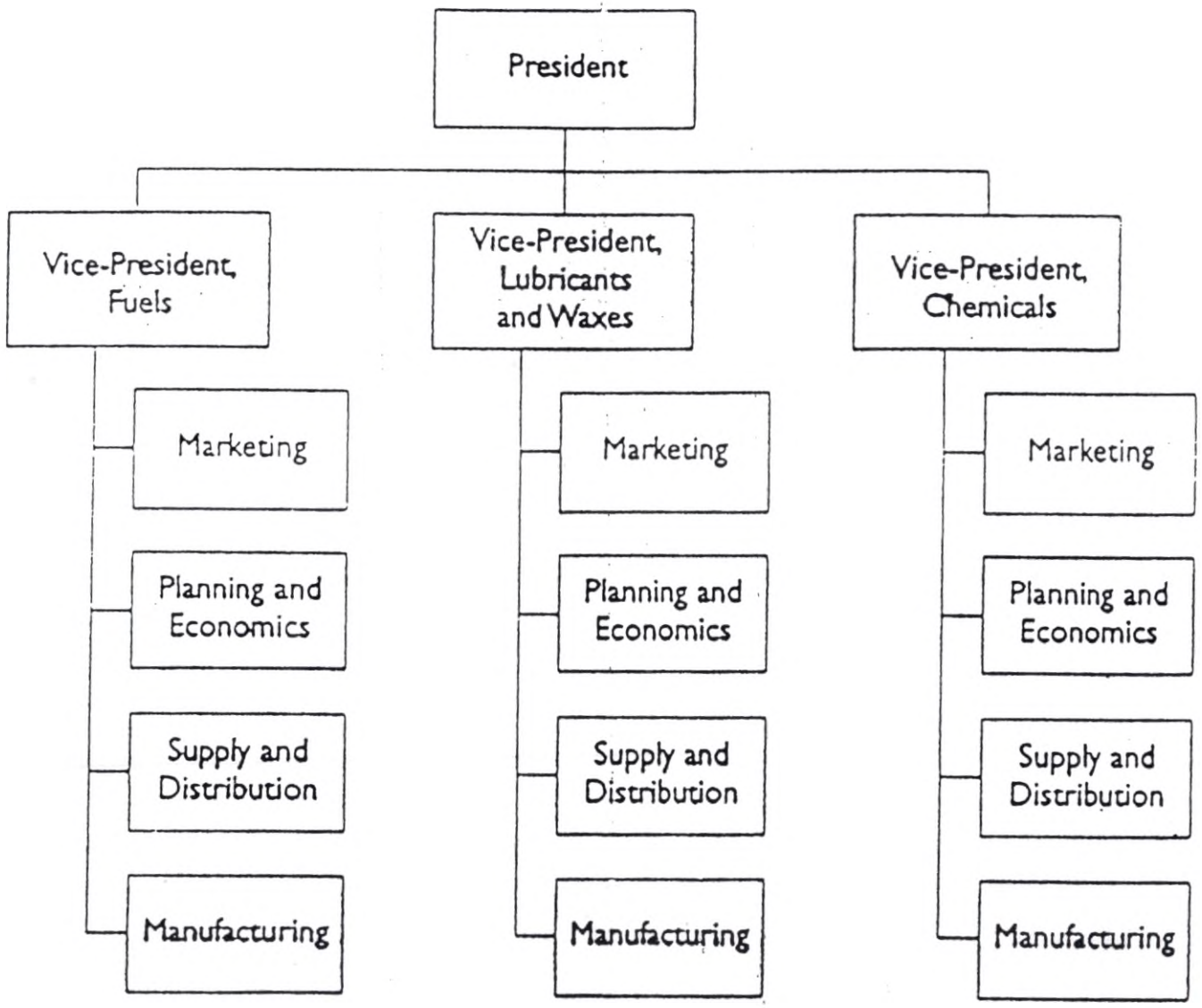


FIGURE 10-8 Customer departmentalisation

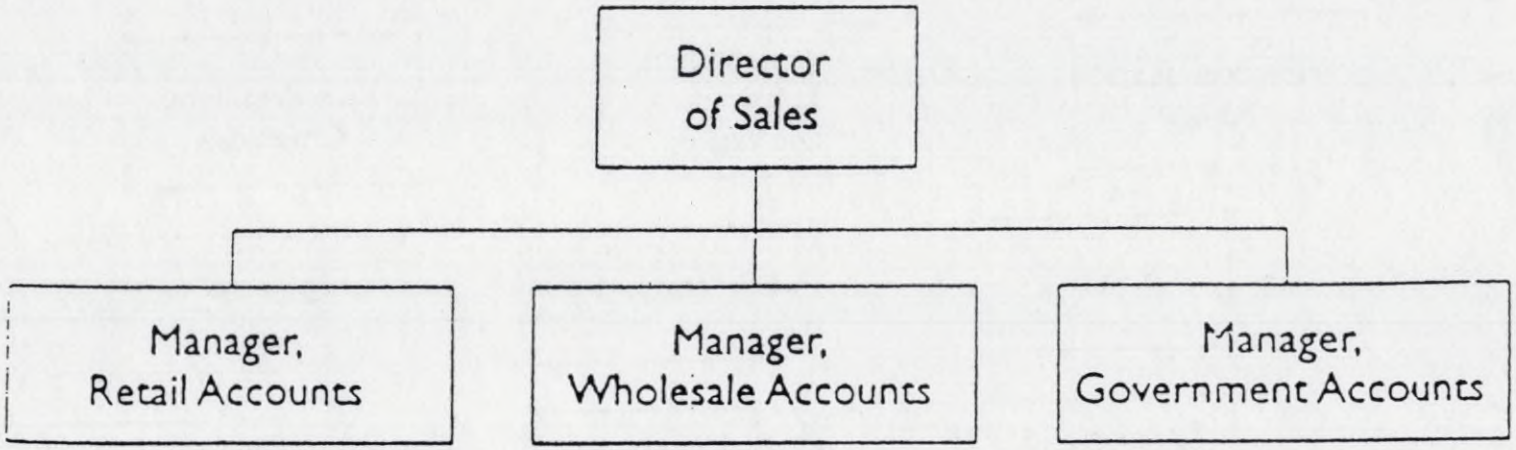


FIGURE 10·9 Geographic departmentalisation

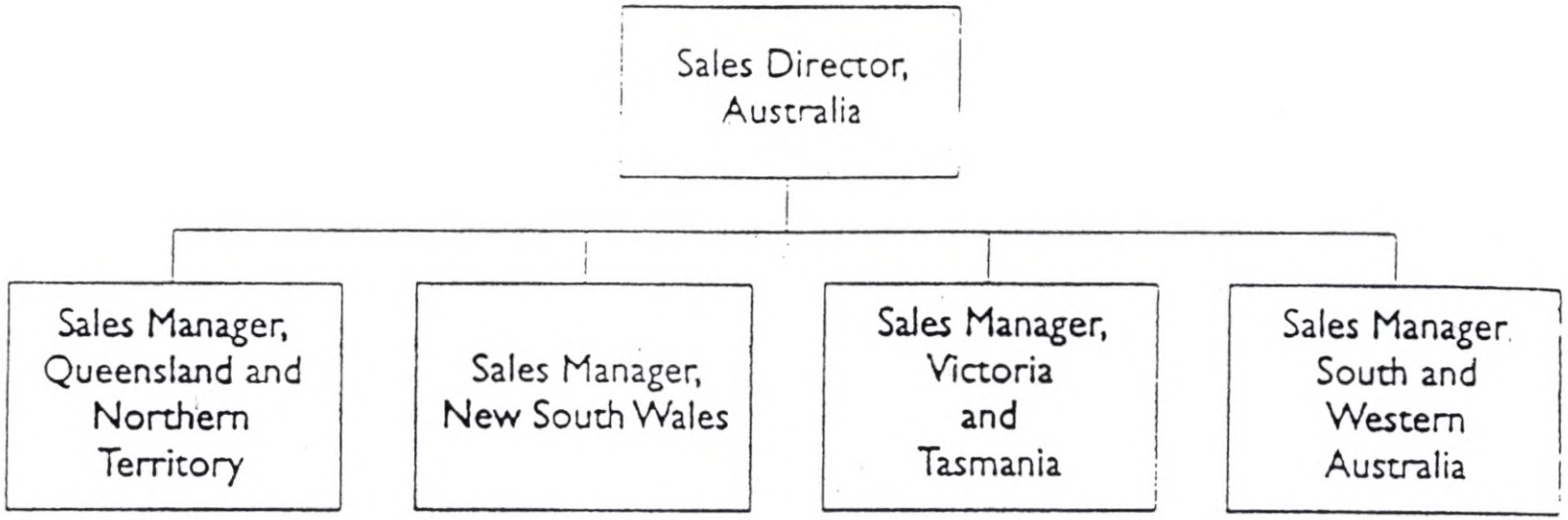
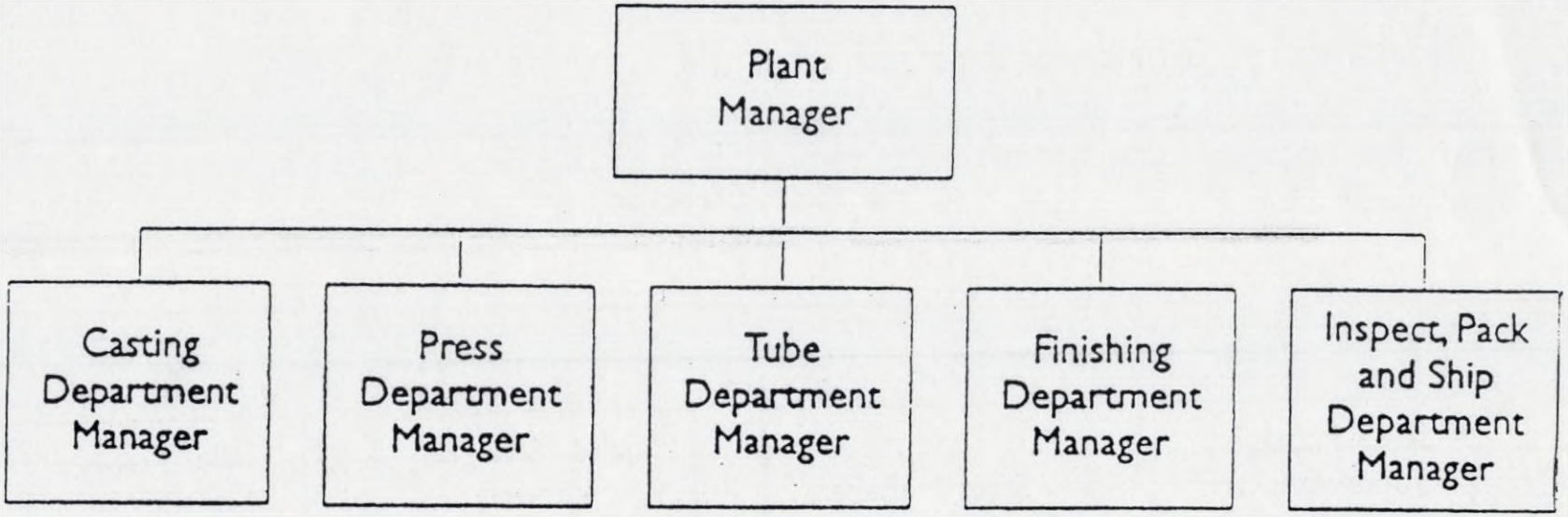


FIGURE 10-10 Process departmentalisation



ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ
ជំនួយស្វារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

"ការដឹកនាំ"
(Leadership)

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ាន្ត អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ការដឹកនាំ
Leadership

បន្ទាប់ពីរៀនជំពូកនេះរួច អ្នកមានលទ្ធភាពអាច ÷

១- ពន្យល់ពីភាពខុសគ្នារវាងអ្នកគ្រប់គ្រង (Managers) និងអ្នកដឹកនាំ (Leaders)

២- សង្ខេបសេចក្តីសន្និដ្ឋាននៅក្នុងទ្រឹស្តីអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ (Trait theories)

៣- កត់សំគាល់អំពីវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រងពីរប្រភេទ ដែលបង្កប់នៅក្នុងបណ្តាញគ្រប់គ្រង (Identify the two underlying leadership styles in the managerial grid)

៤- ពណ៌នាពីគំរូរបស់លោក Fiedler ស្តីពីយថាភាព (The Fiedler Contingency model)

៥- ពន្យល់ពីទ្រឹស្តីស្ថានការណ៍របស់លោក Hersey-Blanchard (The Hersey-Blanchard Situational theory)

៦- សង្ខេបពីគំរូនៃទ្រឹស្តីអំពីមាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅ (The Path-Goal Model)

៧- ពន្យល់អំពីពេលដែលអ្នកដឹកនាំអាចមិនសូវមានសារៈសំខាន់ (Explain when leaders may not be that important)

៨- កត់សំគាល់ពីលក្ខណៈសម្បត្តិនៃអ្នកដឹកនាំដែលគួរអោយគោរពស្រលាញ់ (The key characteristics of chrismatic leaders)

៩- អ្នកដឹកនាំតាមគោលដៅ និងអ្នកដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពល (Contrast transactional and transformational leadership)

១០-ពន្យល់ពីវិធីសាស្ត្រដឹកនាំដែលខុសគ្នាតាមយេនឌ័រ (Gender differences in leadership style)

I. <u>អ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំ</u> : (Managers Versus Leaders)

ចូរយើងចាប់ផ្តើមដោយធ្វើការបំភ្លឺរវាងអ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដឹកនាំ ។ អ្នកនិពន្ធតែងតែផ្តល់ន័យច្រឡំដល់ពាក្យទាំង២ ទោះបីជាពាក្យទាំងពីរនេះមិនចាំបាច់មានន័យដូចគ្នាក៏ដោយ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាមនុស្សដែលគេតែងតាំង (Managers are appointed) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងមានអំណាចស្របច្បាប់ (The legitimate power) ដែលអនុញ្ញាតអោយគេផ្តល់រង្វាន់ (To reward) និងដាក់ទណ្ឌកម្ម (To punish) ។ សមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការជះឥទ្ធិពល មានមូលដ្ឋានលើសិទ្ធិអំណាចផ្លូវការដែលមានចែងរួចស្រេចនៅក្នុងមុខតំណែងរបស់គេ (On the formal authority inherent in their positions) ។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកដឹកនាំអាចជាមនុស្សដែលគេតែងតាំង ឬអាចផុសចេញពីក្នុងក្រុមណាមួយ ។ អ្នកដឹកនាំអាចជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃទៀត ដើម្បីអោយអ្នកនោះបំពេញការងារលើសពីសកម្មភាពដែលបានកំណត់ដោយសិទ្ធិអំណាចផ្លូវការ (Beyond the actions dictated by formal authority) ។

តើអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់គួរកាន់តួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ ឬ? ផ្ទុយទៅវិញតើអ្នកដឹកនាំទាំងអស់ជាអ្នកគ្រប់គ្រងឬ .? ដោយហេតុថាពុំទាន់មាននរណាម្នាក់នៅឡើយដែលអាចបង្ហាញអោយឃើញ ទោះបីតាមរយៈការស្រាវជ្រាវ ឬទឡ្ហីករណ៍ ដ៏សមហេតុផលដែលថា លទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ (Leadership ability) គឺជាភាពពិការ (A handicap) របស់អ្នកគ្រប់គ្រងនោះក៏យើងអាចអះអាងថា អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់គួរតែអាចជាអ្នកដឹកនាំបាន (All managers should ideally be leader) ។ ក៏ប៉ុន្តែអ្នកដឹកនាំមិនចាំបាច់មានសមត្ថភាពសំរាប់មុខងារគ្រប់គ្រងដទៃទៀត (Managerial functions) ឡើយ ហើយក្នុងន័យនេះមិនមែនអ្នកដឹកនាំទាំងអស់ត្រូវកាន់តំណែងគ្រប់គ្រងឡើយ ។ ហេតុការណ៍ដែលថា បុគ្គលម្នាក់អាចជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ មិនអាចប្រាប់យើងថា តើគេនោះអាចរៀបផែនការ ចាត់តាំង និងត្រួតពិនិត្យបាន ឬមិនបានឡើយ ។ ដោយហេតុថា រាល់អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់ (ប្រសិនសមស្រប) គួរតែជាអ្នកដឹកនាំនោះ យើងនឹងបន្តការពិភាក្សានេះតាមទស្សនៈវិស័យស្តីពីការគ្រប់គ្រង ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ពាក្យថាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងជំពូកនេះមានន័យថា អ្នកដែលអាចជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ និងជាអ្នកដែលមានសិទ្ធិអំណាចក្នុងការគ្រប់គ្រង (Managerial Authority) ។

II. <u>ទ្រឹស្តីស្តីអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ</u> (Trait Theories) :

យើងសួរមនុស្សធម្មតានៅតាមដងផ្លូវថា តើគេយល់យ៉ាងណាពីពាក្យថា អ្នកដឹកនាំ ។ អ្នកប្រហែលនឹងបានទទួលនូវការរៀបរាប់នូវគុណសម្បត្តិផ្សេងៗ ដូចជា ភាពវៃឆ្លាត (Intelligence), ភាពគួរអោយគោរពស្រលាញ់ (Chrisma), ភាពច្បាស់លាស់ (Decisiveness), ភាពស្វាហាប់ (Enthusiasm), ថាមពល (Strength), សេចក្ដីក្លាហាន (Bravery), សុចរិតភាព (Integrity) និងការជឿជាក់លើខ្លួនឯង (Self - Confidence) ។ ជាគោលសំខាន់ ចំលើយដែលទទួលបានទាំងនេះគឺ តំណាងអោយទ្រឹស្ដីអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈនៃអ្នកដឹកនាំ (Trait theories of leadership) ។ ការស្រាវជ្រាវរកបុគ្គលិកលក្ខណៈ ឬលក្ខណៈពិសេសដែលបង្ហាញពីភាពខុសគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំ (Leaders) និងអ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំនោះ (Non-Leaders) ត្រូវបានគេធ្វើឡើងតាមវិធីដ៏ទំនើប (More sophisticated manner) ជាងការធ្វើអង្កេតតាមដងផ្លូវ ។ ការស្រាវជ្រាវនោះ មានភាពលេចធ្លោជាងកិច្ចប្រឹងប្រែងក្នុងការស្រាវជ្រាវកាលពីមុនដើម្បីសិក្សាអំពីអ្នកដឹកនាំ ។

គេអាចលើកទុកដោយឡែកនូវបុគ្គលិកលក្ខណៈណាមួយ ឬច្រើនចេញពីអ្នកដែលត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ជាទូទៅថា ជាអ្នកដឹកនាំ (ដូចជា **Martin Luther King , Jr, Joan of Arc, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Mahatma Gandhi)** ហើយដែលពុំមានសំរាប់អ្នកដែលមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ ។ យើងអាចឯកភាពថា បុគ្គលទាំងនេះមានបុគ្គលិកលក្ខណៈដូចនិយមន័យរបស់យើងស្ដីពីអ្នកដឹកនាំ ក៏ប៉ុន្តែ ពួកគេទាំងនេះតំណាងអោយបុគ្គលទាំងឡាយដែលមានចរិតលក្ខណៈពិសេសខុសពីអ្នកដទៃខ្លាំង ។

ប្រសិនបើទស្សនៈស្ដីអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ (The concept of traits) ត្រូវបានគេបញ្ជាក់ថាបានការនោះ គេត្រូវតែមានការរកឃើញចរិតលក្ខណៈពិសេសជាក់លាក់ (Specific characteristics) ដែលមានចំពោះអ្នកដឹកនាំទាំងអស់ ។

កិច្ចប្រឹងប្រែងស្រាវជ្រាវក្នុងការលើកទុកដោយឡែកនូវបុគ្គលិកលក្ខណៈទាំងនេះ បានបន្សល់ទុកលទ្ធ-ផលមួយចំនួនដែលទ័លច្រក ។ ការព្យាយាមជាច្រើនពុំអាចកត់សំគាល់បានឡើយពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ ដែលជានិច្ចជាកាលបង្ហាញភាពខុសគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំ (Leaders) និងអ្នកដើរតាម (Followers) ឬក៏រវាងអ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព (Effective leader) និងអ្នកដឹកនាំគ្មានប្រសិទ្ធភាព (Ineffective leader) ។ គេអាចមានសុទិដ្ឋិបន្ដិចបន្ដួចក្នុងការជឿថា មានប្រភេទដូចៗគ្នានៃបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសដែលអាចអនុវត្តជាទូទៅចំពោះអ្នកដឹកនាំទាំងអស់ដែលមានប្រសិទ្ធភាព (A set of consistent and unique personality

traits) ទោះបីជាពួកគេទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងក៏ដោយ ដូចជាក្រុមហ៊ុន Hell's Angels, Australian Cricket Team, The Flying Doctor Service, Shell Oil, Wellington General Hospital, the Salvation Army ឬ the National Lottery ។

ទោះបីយ៉ាងនេះក៏ដោយ គេសង្កេតឃើញមានជោគជ័យកាន់តែច្រើនឡើងនៅក្នុងកិច្ចប្រឹងប្រែងកត់សំគាល់ពីបុគ្គលិកលក្ខណៈដែលមានទំនាក់ទំនងយ៉ាងរលូនជាមួយនឹងអ្នកដឹកនាំ (Traits consistently associated with leadership)។ បុគ្គលិកលក្ខណៈ៦យ៉ាង ដែលគេមើលឃើញថា ធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំមានភាពខុសគ្នានោះគឺ ការទាក់ទាញ (Drive), បំណងប្រាថ្នាដឹកនាំ (The desire to lead), ភាពស្មោះត្រង់ (Honesty) និងសុចរិតភាព (Integrity), ការជឿជាក់លើខ្លួនឯង (Self -Confidence), ភាពឈ្លាសវៃ (Intelligence), និងចំណេះដឹងដែលស៊ីគ្នាជាមួយការងារ (Job related knowledge) ។ បុគ្គលិកលក្ខណៈទាំងនេះមានពណ៌នាសង្ខេប នៅក្នុងរូបភាព ១៧-១ ។

រូបភាព១៧-១ : បុគ្គលិកលក្ខណៈ ៦យ៉ាងដែលធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំខុសពីអ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ

<u>១/ការទាក់ទាញ</u> (Drive) : អ្នកដឹកនាំបង្ហាញអោយឃើញពីការប្រឹងប្រែងក្នុងកំរិតខ្ពស់ (A high effort level) ។ ពួកគេមានបំណងប្រាថ្នាខ្ពស់គួរសមក្នុងស្នាដៃ (Achievement), ពួកគេមានមហិច្ឆិតា (Ambitions), ពួកគេមានថាមពលយ៉ាងច្រើន (A lot of energy), ពួកគេមានភាពស្វិតស្វាញដោយឥតនឿយហត់ក្នុងសកម្មភាពរបស់គេ (Tirelessly persistent in their activities) ហើយពួកគេតែងតែបង្ហាញនូវគំនិតផ្តួចផ្តើម (Initiative) ។

<u>២/បំណងប្រាថ្នាដឹកនាំ</u> (Desire to Lead): អ្នកដឹកនាំមានបំណងប្រាថ្នាដ៏ខ្លាំងក្លាក្នុងការជះឥទ្ធិ-ពល (desire to influence) ហើយដឹកនាំអ្នកដទៃ (Lead others) ។ ពួកគេបង្ហាញអោយឃើញពីឆន្ទៈក្នុងការចាប់យកនូវការទទួលខុសត្រូវ (The willingness to take responsibility) ។

<u>៣/ភាពស្មោះត្រង់ (Honesty) និងសុចរិតភាព</u> (Integrity) : អ្នកដឹកនាំកសាងទំនាក់ទំនងដើម្បីអោយមានការទុកចិត្តរវាងពួកគេផ្ទាល់ និងអ្នកដើរតាម (Trusting Relationships) ដោយនិយាយការពិត (By Being Thruthful) និងមិនធ្វើអោយគេយល់ច្រឡំ (Non-Deceitful) និងដោយបង្ហាញពីកំរិតខ្ពស់នៃភាពរលូនគ្នារវាងពាក្យសំដី និងអំពើប្រព្រឹត្ត (High Consistency Between Word and Deed) ។

<u>៤/ការជឿជាក់លើខ្លួនឯង</u> (Self-Confidence) : អ្នកដើរតាមមើលទៅលើអ្នកដឹកនាំថា តើមានអ្វីគួរអោយសង្ស័យនៅក្នុងខ្លួនគេដែរឬទេ (For an absence of self- doubt) ។ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំត្រូវបង្ហាញអោយឃើញពីការជឿជាក់លើខ្លួនឯង ដើម្បីអោយអ្នកដើរតាមជឿលើភាពត្រឹមត្រូវនៃគោលដៅ និងសេចក្តីសំរេចចិត្ត (The rightness of goals and decisions) ។

<u>៥/ប្រាជ្ញាវាងវៃ</u> (Intelligence) : អ្នកដឹកនាំត្រូវមានប្រាជ្ញាវាងវៃគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីប្រមូលវិភាគ និងបកស្រាយពត៌មានយ៉ាងច្រើន (To gather, synthesise and interpret large amounts of information) ហើយត្រូវមានលទ្ធភាពក្នុងការបង្កើតចក្ខុវិស័យ (To Create Vision) ដោះស្រាយបញ្ហា និងធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តអោយបានត្រឹមត្រូវ ។

<u>៦/ចំណេះដឹងដែលស៊ីគ្នាជាមួយការងារ</u> (Job-Relevant Knowledge) : អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព តែងតែមានចំណេះដឹងខ្ពស់ (High degree of knowledge) អំពីក្រុមហ៊ុន, បញ្ហាផ្នែកឧស្សាហកម្ម និងបញ្ហាបច្ចេកទេស ។ ចំណេះដឹងដ៏ស៊ីជំរៅលើវិស័យទាំងនេះធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើសេចក្តីសំរេចដោយមានពត៌មានគ្រប់គ្រាន់ (Well-Informed decisions) ហើយយល់ពីផលប៉ះពាល់ផ្សេងៗ (Implications) ដែលនឹងកើតមានឡើងដោយសេចក្តីសំរេចចិត្តទាំងនោះ ។

ប៉ុន្តែបុគ្គលិកលក្ខណៈតែមួយផ្នែកពុំអាចគ្រប់គ្រាន់ឡើយសំរាប់ការពន្យល់ពីអ្នកដឹកនាំ ។ ការពន្យល់ដែលផ្អែកតែមួយមុខលើបុគ្គលិកលក្ខណៈ គឺជាការធ្វើមិនដឹងមិនឮចំពោះកត្តាស្ថានការណ៍ផ្សេងៗ (Situational factors) ។ ការមានបុគ្គលិកលក្ខណៈសមស្របគ្រាន់តែអាចអោយគេមើលឃើញជាទូទៅថា បុគ្គលណាម្នាក់នឹងក្លាយជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ អ្នកដឹកនាំនៅតែត្រូវចាត់វិធានការអោយបានត្រឹមត្រូវ (To take the right action) ។ លើសពីនេះ អ្វីដែលថាត្រឹមត្រូវសំរាប់ស្ថានការណ៍មួយ ពុំមែនចាំបាច់សុទ្ធតែត្រឹមត្រូវសំរាប់ស្ថានការណ៍មួយផ្សេងទៀត

ឡើយ ។ ទោះបីជាមានការកំរើកឡើងវិញយ៉ាងខ្លាំងនូវការចាប់អារម្មណ៍លើបុគ្គលិកលក្ខណៈកាលពីទសវត្សរ៍មុននេះក៏ដោយ ក៏ចលនាដ៏ធំមួយនៃការឃ្លាតចាកពីទ្រឹស្តីបុគ្គលិកលក្ខណៈបានចាប់ផ្តើមឡើងនៅដើមទសវត្សរ៍ ១៩៤០ ។

ការស្រាវជ្រាវស្តីពីអ្នកដឹកនាំក្នុងអំឡុងពីចុងទសវត្សរ៍ ១៩៤០ ទៅ១៩៦០ បាន សង្កត់ធ្ងន់លើវិធីសាស្ត្រនៃការជ្រើសរើសឥរិយាបថ (The preferred behavioural styles) ដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវសំដែងអោយគេឃើញ ។

III. <u>ទ្រឹស្តីស្តីអំពីឥរិយាបថ</u> (Behavioural Theories)

អសមត្ថភាពក្នុងការគាស់យកមាសចេញពីអណ្តូងរ៉ែបុគ្គលិកលក្ខណៈនេះ (The trait mines) បាននាំអោយអ្នកស្រាវជ្រាវទាំងឡាយនាំគ្នាពិនិត្យមើលលើឥរិយាបថ ដែលអ្នកដឹកនាំដោយឡែក១ (Specific Leaders)បានស្តែងចេញអោយឃើញ។ អ្នកស្រាវជ្រាវទាំងឡាយបានលើកជាចម្ងល់ ក្រែងអាចមានលក្ខណៈពិសេសតែមួយណាមួយនៅក្នុងឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព ។ ដូចជា **ឧទាហរណ៍**ថា តើអ្នកដឹកនាំមាននិន្នាការជាអ្នកប្រជាធិបតេយ្យ ឬក៏ជាជនផ្តាច់ការ ?

ពេលមុនគេបានសង្ឃឹមថា ទ្រឹស្តីស្តីអំពីឥរិយាបថមិនមែនគ្រាន់តែផ្តល់អោយនូវចំលើយជាក់លាក់ជាងអំពីចរិតរបស់អ្នកដឹកនាំ (The Nature of Leadership) ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែប្រសិនបើមានជោគជ័យ ទ្រឹស្តីនេះនឹងមានការបកស្រាយជាក់ស្តែង ដែលខុសគ្នាច្រើនពីទ្រឹស្តីស្តីអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ ។

ប្រសិនបើអ្នកស្រាវជ្រាវផ្តែកបុគ្គលិកលក្ខណៈបានទទួលជោគជ័យមែននោះ ទ្រឹស្តីនេះនឹងផ្តល់អោយមានរួចទៅហើយនូវមូលដ្ឋាននៃការជ្រើសមនុស្សអោយ "ត្រូវ" ដើម្បីកាន់តំណែងផ្លូវការនៅក្នុងស្ថាប័ននានាដែលតំរូវអោយមានអ្នកដឹកនាំ ។ ផ្ទុយទៅវិញប្រសិនបើការសិក្សាពីទ្រឹស្តីស្តីអំពីឥរិយាបថអាចផ្តល់អោយ អាចកំណត់បាននូវកត្តាកំណត់ផ្សេង១សំរាប់អ្នកដឹកនាំនោះ (Critical Behavioural Determinants Of Leadership) យើងអាចបណ្តុះបណ្តាលមនុស្សអោយទៅជាអ្នកដឹកនាំបាន ។

ការសិក្សាមួយចំនួនស្តីពីវិធីសាស្ត្រនៃឥរិយាបថ (Behavioural styles) ។ យើងនឹងធ្វើការពិនិត្យឡើងវិញ ដោយសង្ខេបលើការសិក្សាពីរដែលមានប្រជាប្រិយ៍ភាពបំផុតគឺ ក្រុមសិក្សាស្រាវជ្រាវរបស់សាកលវិទ្យាល័យ OHIO និងសាកលវិទ្យាល័យ Michigan ។ បន្ទាប់មកយើងនឹងឃើញថា តើយើងប្រើប្រាស់

ដោយរបៀបណានូវទស្សនៈដែលបានរៀបរៀងដោយការសិក្សាទាំងនេះ ដើម្បីបង្កើតជាបណ្តាញសំរាប់ពិនិត្យមើលការវាយ (Grid for looking at and appraising) ពីលើវិធីសាស្ត្រដឹកនាំ (Leadership styles) ។

១- <u>ការសិក្សារបស់សាកលវិទ្យាល័យ អូហាយយ៉ូ</u> (OHIO)

ទ្រឹស្តីអំពីអាកប្បកិរិយា (Behavioural Theories) ដែលមានលក្ខណៈពេញលេញបំផុត (Most Comprehensive) និងដែលត្រូវបានគេយកទៅធ្វើជាគំរូ(Replicatied)នោះ គឺចេញមកពីការស្រាវជ្រាវដែលបានផ្តើមឡើងនៅសាកលវិទ្យាល័យរដ្ឋអូហាយយ៉ូ នាចុងទសវត្សរ៍ ១៩៤០ ។ ការស្រាវជ្រាវទាំងនេះត្រូវបានធ្វើឡើង ដើម្បីរិះរកអោយឃើញពីទិដ្ឋភាពដោយឡែក១នៃអាកប្បកិ**រិយារបស់អ្នកដឹកនាំ** (Independent dimensions of leader behaviour) ។ ដោយផ្តើមចេញពីទិដ្ឋភាពជាង១.000បែប គេបានបំព្រួញបញ្ជីបរិយាយនោះមកត្រឹមតែទិដ្ឋភាពពីរប្រភេទ (Two categories that accounted for most of the leadership behaviour) **ស្តីពីអាកប្ប**

កិរិយារបស់អ្នកដឹកនាំស្ទើរតែទាំងអស់ ដែលបានរៀបរាប់ដោយអ្នកក្រោមឱវាទ ។ ទិដ្ឋភាពទាំងពីរ**នោះគឺ "ការរៀបប្រព័ន្ធតាមគំនិតផ្តើម"** (Iniating Structure)និង"**ការពិចារណា" (Considera-tion)** ។

ការរៀបប្រព័ន្ធតាមគំនិតផ្តើម (Iniating Structure)សំដៅលើទិដ្ឋភាពមួយដែលក្នុងនោះអ្នកដឹកនាំតែងតែកំណត់ និងបែងចែកតួនាទីរបស់ខ្លួន និងរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ ក្នុងកិច្ចប្រឹងប្រែងធ្វើអោយសំរេចបាននូវគោលដៅ (To define and structure his or her role and those of subordinates in the search for goal attainment) ។ ទិដ្ឋភាពនេះរួមមានអាកប្បកិរិយាក្នុងការប្រឹងប្រែងចាត់ចែងការងារ (to organise structure work) **រៀបចំទំនាក់ទំនងការងារ** (Work Relationships) **និងកំណត់គោលដៅ** (Gooals) ។ ជា**ឧទាហរណ៍** អ្នកដឹកនាំដែលត្រូវបានគេសំគាល់ថា ជាអ្នកខ្លាំងក្នុងការរៀបប្រព័ន្ធតាមគំនិតផ្តើម តែងតែចាត់តាំងក្រុមណាមួយអោយបំពេញភារៈកិច្ចជាក់លាក់ (Particular Tasks) រំពឹងថានិយោជិតនឹងប្រកាន់ខ្ជាប់នូវស្តង់ដាកំណត់នៃការបំពេញការងារ ព្រមទាំងសង្កត់ធ្ងន់លើការបញ្ជូនភារកិច្ចឱ្យទាន់ពេលកំណត់ (The Meetting of Deadlines) ។

ការពិចារណា (Consideration) ត្រូវបានបកស្រាយថា ជាទិដ្ឋភាពមួយដែលក្នុងនោះកំណត់ថា ជាមនុស្សម្នាក់មានទំនាក់ទំនងការងារដែលមានចរិតជាការជឿជាក់ទៅវិញទៅមក និងគោរពចំពោះគំនិត និងអារម្មណ៍របស់អ្នកក្រោមឱវាទ (a person has job relationships characterised by natural trust and respect for subordinates' ideas and feelings) ។ អ្នកដឹកនាំដែលពិចារណាខ្ពស់ (Leaders who are high in consideration) តែងតែជួយអ្នកក្រោមឱវាទក្នុងបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Problems) មានភាពស្និទ្ធស្នាល(Friendly) និងងាយស្រួលទាក់ទង(Approchable) ហើយចាត់ទុកអ្នកក្រោមឱវាទទាំងអស់ថាស្មើគ្នា (and treat all subordinates as equals) ។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះតែងតែបង្ហាញពីក្តីកង្វល់ចំពោះផាសុខភាព(Comfort) សុខុមាលភាព(Well-Being) ស្ថានភាព (Status) និងការបំពេញសេចក្តីត្រូវការរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (Satisfaction) ។ ការស្រាវជ្រាវលំអិតដែលផ្អែកលើនិយមន័យទាំងនេះ បានរកឃើញថា អ្នកដឹកនាំដែលខ្លាំងខាងការរៀបប្រព័ន្ធតាមគំនិតផ្តើម ព្រមទាំងមានការពិចារណាខ្ពស់ទៀតនោះ ឬអ្នកដឹកនាំខ្លាំង-ខ្លាំង (a high-high leader)ទទួលបាននូវស្នាដៃខ្ពស់ និងការពេញចិត្តពេញថ្លើមពីអ្នកក្រោមឱវាទជាញឹកញាប់ជាងអ្នកដឹកនាំដែលមានកំរិតទាប ខាងការរៀបប្រព័ន្ធតាមគំនិតផ្តើម ឬការពិចារណា ឬក៏កំរិតទាបទាំងពីរទិដ្ឋភាពនេះ ។ ទោះបីជាយ៉ាងនេះ ក៏របៀប ឬវិធីសាស្ត្រ "ខ្លាំង-ខ្លាំង" (The high-high style) នេះមិនមែនសុទ្ធតែហុចលទ្ធផលវិជ្ជមានជានិច្ចជាកាលនោះឡើយ ។ **ឧទាហរណ៍** អ្នកដឹកនាំដែលមានអាកប្បកិរិយាជាអ្នកខ្លាំងខាងការរៀបប្រព័ន្ធតាមគំនិតផ្តើម នាំអោយមានកំរិតខ្ពស់ខាងការមិនសប្បាយចិត្ត, អវត្តមាន, ការចាកចេញ (ពីការងារ) និងកំរិតទាបខាងសេចក្តីពេញចិត្តចំពោះការងារសំរាប់និយោជិតដែលបំពេញភារកិច្ចដដែលៗ(for workers performing routine tasks) ។ ការសិក្សាដទៃទៀតបានរកឃើញថា ការពិចារណាខ្ពស់មានទំនាក់ទំនងអវិជ្ជមានជាមួយនិងការវាយតម្លៃស្នាដៃ (Performance Ratings)របស់ថ្នាក់លើចំពោះអ្នកដឹកនាំនោះ ។ ចុងបញ្ចប់ការស្រាវជ្រាវរបស់សាកលវិទ្យាល័យអូហាយយ៉ូលើកឡើងថា វិធីសាស្ត្រ"ខ្លាំង-ខ្លាំង"ជាទូទៅតែងតែហុចលទ្ធផលវិជ្ជមាន (Positive Outcomes)ប៉ុន្តែគេបានរកឃើញករណីពិសេសយ៉ាងច្រើនដែលចង្អុលបង្ហាញថា ត្រូវតែរួមបញ្ចូលកត្តាស្ថានការណ៍(The situational factors needed to be integrated into the theory) ទៅក្នុងទ្រឹស្តីនេះ ។

២-<u>ការស្រាវជ្រាវរបស់សាកលវិទ្យាល័យមីឈីហ្គេន</u>(The University of Michigan Studies)

ការស្រាវជ្រាវនានា ស្តីពីអ្នកដឹកនាំដែលបានធ្វើឡើងនៅមជ្ឈមណ្ឌលស្រាវជ្រាវអង្កេត នៃសាកលវិទ្យាល័យមីឈីហ្គេន (Michigan's Survey Research Center) ក្នុងពេលប្រហាក់ប្រហែលគ្នានៃការស្រាវជ្រាវនៅសាកលវិទ្យាល័យ អូហាយយ៉ូនោះក៏ប្រព្រឹត្តទៅក្នុងវត្ថុបំណង (Research Objective) ដូចគ្នាគឺ ÷ ដើម្បីស្វែងរកទីតាំងនៃចរិតលក្ខណៈនៃអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដឹកនាំដែលត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ទៅនឹងប្រសិទ្ធភាពនៃការបំពេញការងារ(to locate behavioural characteristics of leaders that were related to performance effectiveness) ។

ក្រុមស្រាវជ្រាវ មីឈីហ្គេនក៏បានរកឃើញដែរនូវទិដ្ឋភាពពីរនៃអាកប្បកិរិយា (Two dimensions of leadership behaviour)របស់អ្នកដឹកនាំ ដែលគេហៅថាការ "ផ្តោតលើនិយោជិត"**(Employee-Oriented)** និង"ផ្តោតលើផលិតកម្ម"(Production-Oriented) ។ អ្នកដឹកនាំតាមរបៀប "ផ្តោតលើនិយោជិត" ត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាអ្នកសង្កត់ធ្ងន់លើបញ្ហាទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និងមនុស្ស (as Emphasising interpersonal relations) ។ ពួកអ្នកដឹកនាំទាំងនេះ តែងតែចាត់ទុកសេចក្តីត្រូវការរបស់អ្នកក្រោមឱវាទថា ជាបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនគេ ហើយទទួលយកនូវគំនិតខុសៗគ្នាក្នុងចំណោមសមាជិក (They took as personal interest in the needs of their subordinates and accepted individual differences among members) ។ ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកដឹកនាំដែលផ្តោតលើផលិតកម្ម តែងតែសង្កត់ធ្ងន់លើទិដ្ឋភាពផ្តោតបច្ចេកទេស ឬភារកិច្ចរបស់ការងារ (the technical or task aspect of the job) ។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះមានការចាប់អារម្មណ៍ភាគច្រើនទៅលើការធ្វើអោយសំរេចនូវភារកិច្ចរបស់ក្រុម ហើយចាត់ទុកសមាជិកក្រុមថាជាមធ្យោបាយក្នុងការឈានទៅដល់គោលដៅនេះ (were concerned mainly with accomplishing their group's tasks, and regarded group members as a means to the ends) ។

ក្នុងសេចក្តីសន្និដ្ឋានរបស់ខ្លួន ក្រុមស្រាវជ្រាវមីឈីហ្គេន បានគាំទ្រយ៉ាងខ្លាំងដល់អ្នកដឹកនាំតាមរបៀប "ផ្តោតលើនិយោជិត" ។ អ្នកដឹកនាំ "ផ្តោតលើនិយោជិត" ស្ថិតនៅជាមួយក្រុមដែលផ្តល់ទិន្នផលផលិតកម្មខ្ពស់ជាងគេ និងមានការពេញចិត្តចំពោះការងារខ្លាំងជាងគេ (Employee-oriented leaders were associated with higher group productivity and higher job satisfaction) ។ អ្នកដឹកនាំផ្តោតលើផលិតកម្មស្ថិតនៅជាមួយក្រុមផ្តល់ទិន្នផលផលិតកម្មទាប និងមានការពេញចិត្តចំពោះការងារទាប(Production-oriented leaders were associated with low group productivity and lower worker satisfaction) ។

<u>៣-បណ្តាញនៃការគ្រប់គ្រង</u> (The Managerial Grid)

ទស្សនៈដែលមានទិដ្ឋភាព ២ស្តីពីវិធីសាស្ត្រនៃការដឹកនាំត្រូវបានចងក្រងដោយលោក Blake និង លោក Mouton (a two-dimensional view of leadership style) ។ ពួកគេបានលើកឡើងពីបណ្តាញនៃការគ្រប់គ្រង (A Managerial Grid) ដោយផ្អែកលើវិធីសាស្ត្រ (Style) "ក្តីបារម្ភពីមនុស្ស"(Concern of People)និង"ក្តីបារម្ភពីផលិតកម្ម" (Concern for Production) ដែលជាទូទៅតំណាងអោយការស្រាវជ្រាវរបស់អូហាយយ៉ូ ស្តីពីទិដ្ឋភាព"ពិចារណា"(Consideration) និងការ "រៀបប្រព័ន្ធតាមគំនិតផ្តើម" (Initiating Structure) និងទិដ្ឋភាពនៃការស្រាវជ្រាវរបស់មីឈីហ្គេនស្តីពីការ "ផ្អែកលើនិយោជិត" (Employee Orientation) និងការ "ផ្អែកលើផលិតកម្ម" (Production Orientation) ។

បណ្តាញ (The Grid) ដែលពណ៌នាក្នុងរូបភាព**១៧-២** បង្ហាញថា នៅតាមអ័ក្ស (Axis) នីមួយៗ លទ្ធភាពនៃជំហរមានចំនួន**៩** ដែលបង្កើតអោយមានជំហរខុសៗគ្នារហូតដល់ទៅ**៨១** ដែលវិធីសាស្ត្ររបស់ដឹកនាំ (A Leader's Style) ត្រូវគេរកឃើញក្នុងចំនុចណាមួយនៃបណ្តាញនោះ ។ បណ្តាញនេះមិនបានបង្ហាញពីលទ្ធផលដែលបង្កើតបានឡើយ(The Result Produced) ប៉ុន្តែគឺជាការបង្ហាញពីកត្តាលេចធ្លោនៅក្នុងការគិតរបស់អ្នកដឹកនាំ ស្តីពីការធ្វើបានសំរេចលទ្ធផល(The Dominating Factors in a Leader's Thinking in Regard to Getting Results) ។ ទោះបីជាមានជំហរចំនួន ៨១ នៅក្នុងបណ្តាញនេះក៏ដោយ ជំហរសំខាន់ៗ**៥**យ៉ាង (The Five key Positions) ត្រូវបានកត់សំគាល់ដោយលោក Blake និង Mouton ដូចខាង ក្រោមនេះ ÷

១-១ "**ធ្វើឱ្យអន់ថយ**" (Impoverished): អ្នកដឹកនាំបញ្ជៀសការប្រឹងប្រែងក្នុងកំរិតអប្បបរិមា (a Minimum Effort) ដើម្បីធ្វើអោយសំរេចការងារ ។

៩-១ "**ភារកិច្ច**"(Task): អ្នកដឹកនាំប្រមូលផ្តុំលើប្រសិទ្ធភាពនៃការបំពេញភារកិច្ច (On Task Efficiency)ប៉ុន្តែបង្ហាញពីការចាប់អារម្មណ៍យ៉ាងតិចតួចនៅក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ និងគិតគូរពីទឹកចិត្តរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (Little Concern for Development and Morale of Subordinates) ។

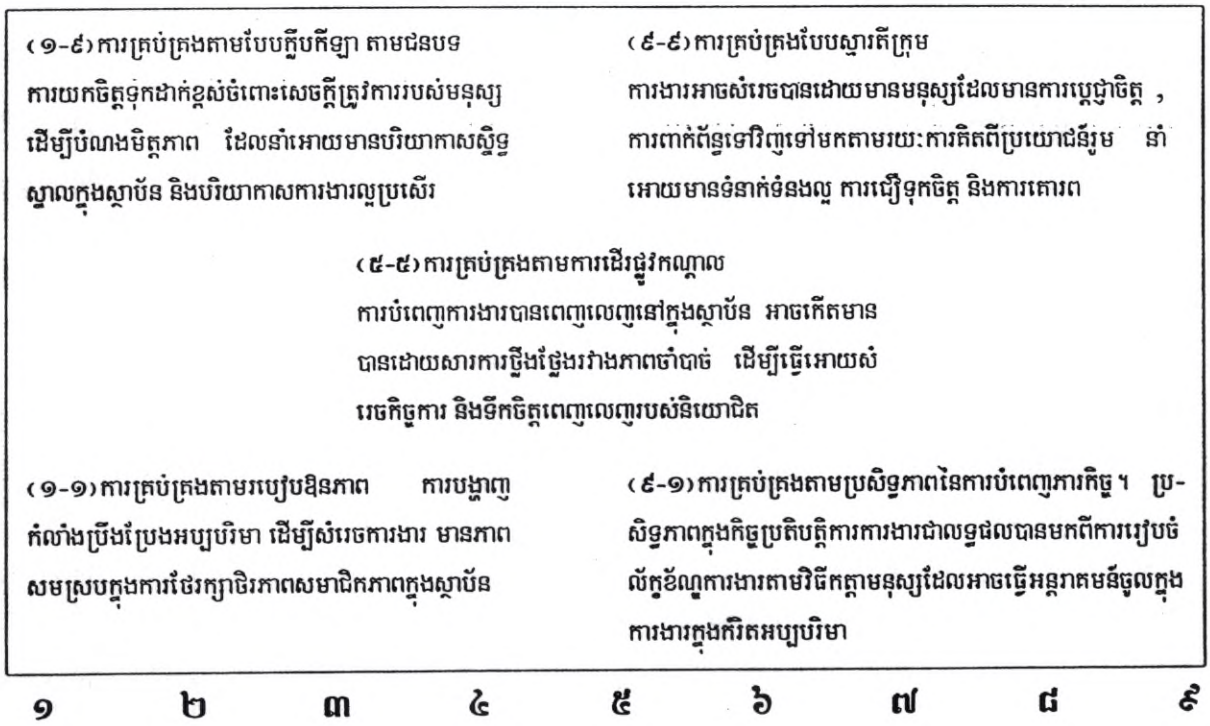
១-៩ " ការគ្រប់គ្រងតាមរបៀបក្លឹបកីឡាជនបទ" (Country Club): អ្នកដឹកនាំផ្តោតលើការជួយជ្រោមជ្រែង និងគិតគូរដល់អ្នកក្រោមឱវាទ ប្រសិនបើអ្នកក្រោមឱវាទមិនផាត់ចេញនូវក្តីបារម្ភពី

ប្រសិទ្ធភាពការកិច្ច (The Leader Focuses on Being Supportive and Considerate of Subordinates to the Exclusion of Concern for Task Efficiency) ។

៥-៥ "ផ្លូវកណ្តាល" (Middle of the Road) : អ្នកដឹកនាំរក្សាជំហរថ្នឹងថ្នែងពីប្រសិទ្ធភាពពេញលេញនៃការកិច្ច និងទឹកចិត្តរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (The Leader Maintains Adequate Task Efficiency and Satifactory Morale) ។

៩-៩ "ស្មារតីក្រុម" (Team): អ្នកដឹកនាំ ជាអ្នកជួយសំរួលអោយមានប្រសិទ្ធភាពនៃការបំពេញការងារ និងទឹកចិត្តខ្ពស់ ដោយធ្វើការសំរបសំរួល និងរួមបញ្ចូលសកម្មភាពនានា ដែលទាក់ទងដល់ការងារ (The leader facilitates task efficiency and high morale by coordinating and integrating work-related ativities) ។

រូបភាព១៧-២ :បណ្តាញនៃការគ្រប់គ្រង (The Managerial Grid)



ដោយសារការរកឃើញ (Findings) ទាំងនេះលោក Blake និង Mouton បានសន្និដ្ឋានថា អ្នកដឹកនាំនឹងបំពេញការងារបានប្រសើរបំផុតតាមវិធីសាស្ត្រ (៩-៩) ។ ប៉ុន្តែបណ្តាញនេះមិនបានផ្តល់ចំលើយ

ទៅនឹងសំនួរថា "តើទិដ្ឋភាពអ្វីខ្លះដែលបង្កើតអោយបានអ្នកដឹកនាំ" ។ បណ្តាញនេះគ្រាន់តែបង្ហាញពីក្របខ័ណ្ឌ ដើមអោយមានទស្សនៈយល់ដឹងពីវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកដឹកនាំ (A Framework for Conceptualising Leadership Style) ។ តាមការពិតវាមានភស្តុតាងច្បាស់លាស់ (Substansive Evidence) តិចតួចណាស់ ដើម្បីគាំទ្រការសន្និដ្ឋានចំពោះវិធីសាស្ត្រដឹកនាំតាម(៩-៩) ដែលថាមានប្រសិទ្ធភាពជាងគេបំផុតនៅគ្រប់ស្ថានការណ៍ទាំងអស់ (A 9-9 Style is Most effective in all Situations) ។

<u>៤-សេចក្តីសង្ខេបទ្រឹស្តីនានាស្តីពីអាកប្បកិរិយា</u> (Summary Behavioural Theories)

យើងបានពណ៌នារួចមកហើយ ការសាកល្បងដែលមានប្រជាប្រិយ៍ភាព និងសំខាន់បំផុត (The Most Popular and Important Attemps) ដើម្បីពន្យល់អំពីការដឹកនាំក្នុងល័ក្ខខ័ណ្ឌនៃអាកប្បកិរិយា ។ មានការប្រឹងប្រែងដទៃទៀតជាច្រើន ប៉ុន្តែការប្រឹងប្រែងនោះ ប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាដូចគ្នា ដែលបានជួបប្រទះដោយអ្នកស្រាវជ្រាវនៃសាកលវិទ្យាល័យរដ្ឋអូហាយយ៉ូ និង មីឈីហ្គែន ពោលគឺ ពួកគេមានជោគជ័យតិចតួចបំផុតក្នុងការកត់សំគាល់ពីទំនាក់ទំនងជាប់លាប់ រវាងគំរូនៃអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដឹកនាំ និងការបំពេញការងារដោយជោគជ័យ (Consistent Relationships Between Patterns of Leadership Behaviour and Successful Performance) ។ គេពុំអាចធ្វើសេចក្តីសន្និដ្ឋានជាទូទៅបានឡើយ ពីព្រោះលទ្ធផលដែលបានមកអាចប្រែប្រួលទៅតាមប្រភេទផ្សេងៗនៃកាលៈទេសៈ (Over Difference Ranges of Circumstances) ។ អ្វីដែលគេភ្លេចនោះ គឺការពិចារណាលើកត្តាស្ថានការណ៍ (Situational Factors) ដែលតែងតែជះឥទ្ធិពលដល់ជោគជ័យ ឬបរាជ័យ ។ ទ្រឹស្តីអំពីអាកប្បកិរិយាដែលយើងបានពណ៌នាមកនេះ ទំនងជាពុំអាចស្រាយបំភ្លឺបានពីកត្តាស្ថានការណ៍ទាំងនេះទេ ។

III. <u>ទ្រឹស្តីអំពីការពាក់ព័ន្ធគ្នារវាងវិញ្ញុរវាងមក</u> (Contingency Theories)

គេឃើញមានភាពច្បាស់លាស់កាន់តែច្រើនឡើងៗ ហើយចំពោះអ្នកទាំងឡាយដែលសិក្សាពីបាតុភូតនៃការដឹកនាំ (The Leadership Phenomenon) ដែលថាការកំណត់ទុកជាមុនពីជោគជ័យរបស់អ្នកដឹកនាំ (Predicting Leadership Success) គឺមានការពាក់ព័ន្ធទៅនឹងរឿងស្មុគ្រស្មាញ ជាងការដែលគ្រាន់តែនិយាយដោយឡែកពីបុគ្គលិកលក្ខណៈពីរ ឬបីប្រភេទ និងអាកប្បកិរិយាដែលគេចូលចិត្ត (Something

More Complex than Isolating a Few Traits or Preferable Behaviours) ។ ការមិនសំរេចបាននូវលទ្ធផលដោយជាប់លាប់ (Consistent Results)នេះ បាននាំអោយមានការផ្តោតជាថ្មីលើការទទួលឥទ្ធិពលផ្សេងៗពីស្ថានការណ៍ (Situational Influences) ។ ទំនាក់ទំនងរវាងវិធីសាស្ត្រនៃការដឹកនាំ (Leadership Style) និងប្រសិទ្ធភាព (Effectiveness)បានលើកឡើងថា នៅក្នុងលក្ខខណ្ឌ A វិធីសាស្ត្រ X មានភាពសមស្រប. រីឯវិធីសាស្ត្រ Y អាចប្រើបានត្រូវជាងចំពោះលក្ខខណ្ឌ B ហើយវិធីសាស្ត្រ Z ប្រើសំរាប់លក្ខខណ្ឌ C ។ ក៏ប៉ុន្តែ ចំពោះលក្ខខណ្ឌ A,B,C..... ។ល។ តើត្រូវប្រើវិធីសាស្ត្រណា? ។ រឿងមួយដែលគេបាននិយាយបាននោះគឺថា ប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំវាទាក់ទងនឹងស្ថានការណ៍មួយ(Leadership Effectiveness Depended on the Situation) ហើយរឿងមួយទៀតដែលគេអាចនិយាយបានថា មានលទ្ធភាពធ្វើឱ្យងកោនូវលក្ខខណ្ឌនៃស្ថានការណ៍ទាំងនោះ (To be Able to Isolate those Situational Conditions) ។

គេសង្កេតឃើញថា មានការសាកល្បងស្រាវជ្រាវជាច្រើន ដែលព្យាយាមដកចេញដោយឡែកនូវកត្តាស្ថានការណ៍ដែលប៉ះពាល់ដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំ ។ ក្នុងការពិនិត្យឡើងវិញពីការសិក្សា អ្នកនិពន្ធម្នាក់**បានរកឃើញថា ភារកិច្ចដែលកំពុងតែបំពេញ (ពោលគឺមានភាពស្មុគ្រស្ញាញ.(Complexity) ប្រភេទបច្ចេកវិទ្យា** (Technology)និងទំហំ(Size) **រ**បស់គ**ំ**រោងកម្មវិ**ធ**ី) **គ**ឺជាកត្តាផ្ទាស់ប្តូ**រ**ដ៏**សំ**ខាន់**ប**ង្ហូ**រ** (A Significant Moderating varibale type) ប៉ុ**ន្ត**ែ**អ**្ន**ក**និ**ព**ន្ធ**នោ**ះ**ក**៏**ប**ានប**ង**្ហា**ញ**អ**ោ**យ**ឃ**ើ**ញ**ពីការ**សិ**ក្ស**ា**ដ**ែ**ល**ប**ានដ**ក**ចេ**ញ**ដ**ោ**យ**ឡ**ែ**ក**នូ**វ**ក**ត្តា**ស្ថ**ា**ន**ការ**ណ**៍**ដ**ូ**ចជ**ា **វ**ិ**ធ**ីសា**ស្ត**្ត**ដ**ឹ**ក**នា**ំ**ប**ស**់**ចៅ**ហ**្ម**ាយ**ប**ន្ទ**ាប**់ផ**្ទ**ាល**់ **ប**ទ**ដ**្ឋ**ានរ**ប**ស**់**ក**្ម**ុ**ម. **គ**ំ**ល**ាត**នៃ**ការ**ត**្រ**ួ**ត**ត**្រ**ា (Span of Control). **ការ**គ**ំ**រ**ាម**ក**ំ**ហ**ែ**ង**ពីខ**ាង**ក**្រ**ៅ **និ**ង**ភ**ាព**ធ**ុ**ញ**ថ**ប**់ **និ**ង**ว**ិ**ป**្ป**ធ**ម**ិ **ប**ស**់**ស**្ថ**ាប**ន** ។

និន្ន**ាការ**ជ**ា**ច**្រ**ើ**ន**ក**ុ**ង**ការ**ដ**ក**ចេ**ញ**ដ**ោ**យ**ឡ**ែ**ក**នូ**វ**ក**ត្ត**ាប**ំ**រ**ែ**ប**ំ**រ**ូ**ល**នៃ**ស**្ថ**ាន**ការ**ណ**៍**ស**ំ**ខ**ាន**់**ៗ **ប**ានប**ញ**្ជ**ាក**់**ឱ**្យ**ឃ**ើ**ញ**ថ**ា **ម**ានជ**ោ** គ**ជ**ៃ**យ**ជ**ាង**និ**ន្ន**ាការ**ដ**ទ**ៃ**ទ**ៀ**ត **និ**ង**ទ**ទ**ួ**ល**ប**ានការ**ទ**ទ**ួ**ល**ស**្ម**ាគ**ាល**់**យ**ា**ង**ទ**ូ**ល**ំ**ទ**ូ**ល**ាយ**ជ**ាង**ម**ុ**ន ។ **យ**ើ**ង**គ**ួ** រ**ពិ**និ**ត**្យ**ម**ើ**ល**លើ**ការ**ស**្រ**ាវ**ជ**្រ**ាវ ៤**ក**ុ**ង**ចំ**ណ**ោ**ម**ការ**ស**្រ**ាវ**ជ**្រ**ាវ**ន**ា**ន**ា ÷ **គ**ំ**រ**ូ**ร**ប**ស**់**ល**ោ**ក** Fiedler, **ទ**្រ**ីស**្ត**ី**អ**ំ**ពីស**្ថ**ា**ន**ការ**ណ**៍**ร**ប**ស**់**ล**ោ**ก** Hersey **និ**ង**ล**ោ**ก** Blanchard, **ទ**្រ**ីស**្ត**ី**អ**ំ**ពីការ**ស**ំ**រ**េ**ច**គ**ោ**ល**ដ**ៅ**ត**ាម**ม**ា**ค**ា (Path-Goal Theory). **និ**ង**គ**ំ**ร**ូ**អ**ំ**ពីការ**ចូ**ល**ร**ួ**ม**ร**ប**ស**់**អ**្ន**ก**ដ**ឹ**ก**នា**ំ** (The Leader-Participation Model) ។

១.គំរូរបស់លោក Fiedler (The Fiedler Theory)

គំរូដំបូងបំផុតដ៏ពេញលេញនៃការសិក្សាស្តីពីការពាក់ព័ន្ធទៅវិញទៅមក(The First Comprehensive Contingency Model for Leadership) បានលើកឡើងថា ការបំពេញការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុម(The Effective Group Performance) ពឹងផ្អែកលើការផ្ទួរផ្គងដ៏ត្រឹមត្រូវ (On the Proper Match)រវាងវិធីសាស្ត្រនៃការប្រាស្រ័យរបស់អ្នកដឹកនាំជាមួយអ្នកក្រោមឱវាទ (The Leader's Style of Interacting With his/her Subordinates) និងទិដ្ឋភាពនៃស្ថានការណ៍ដែលផ្តល់អោយសំរាប់ការត្រួតពិនិត្យ និងជាឥទ្ធិពលសំរាប់អ្នកដឹកនាំ (The Degree to Which the Situation Gives Control and Influence to the Leader)។ លោក Fiedler បានរៀបរៀងនូវកំរងសំណួរដែលមានចំណងជើងថា "**និយោជិតរួមការងារដែលមិនសូវមានគេចូលចិត្ត (ឬ LPC)**" (The Least Preferred Co-Worker) ដែលអះអាងពីការវាស់ស្ទង់ថា តើមនុស្សម្នាក់នោះមានលក្ខណៈជាអ្នកដែលផ្អែកលើភារកិច្ច ឬក៏ផ្អែកលើទំនាក់ទំនង (A Person is Task or Relationship Oriented)។

លើសពីនេះ លោកបានផ្តាច់ចេញនូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យពាក់ព័ន្ធដល់ស្ថានការណ៍ពាយ៉ាងពោលគឺ ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំ និងសមាជិក (Leader-Member Relations), រចនាសម្ព័ន្ធនៃភារកិច្ច (Task Structure), និងអំណាចនៃមុខតំណែង (Position Power) ដែលលោក Fiedler ជឿជាក់នោះ អាចយកទៅប្រើប្រាស់ដើម្បីបង្កើតអោយមានការផ្ទួរផ្គងយ៉ាងត្រឹមត្រូវជាមួយនឹងការតំរង់ទិសឥរិយាបទរបស់អ្នកដឹកនាំ (The Behavioural Orientation of the Leader)។ នៅក្នុងន័យថា គំរូរបស់លោកFiedlerគឺជាការពង្រីកនូវទ្រឹស្តីអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ(An Outgrowth of Trait Theory) ពីព្រោះកំរងសំនួរ LPC គឺជាសំណួរសាមញ្ញៗ សាកល្បងទាក់ទងនឹងចិត្តសាស្ត្រ ។ ប៉ុន្តែ និន្នាការរបស់លោក Fiedler ដើរទៅហួសលើសពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ និងអាកប្បកិរិយាទៅទៀត ដោយដកចេញដោយឡែកនូវស្ថានការណ៍ផ្សារភ្ជាប់នូវបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គល(an individual's personality), និងស្ថានការណ៍ ហើយបន្ទាប់មកកំណត់ទុកជាមុននូវប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំថាជាមុខងាររបស់បុគ្គល និងស្ថានការណ៍ ។ ការបរិយាយខាងលើរបស់លោក Fiedler នេះអាចលេចឡើងនូវលក្ខណៈអរូបី (Abstract) អាស្រ័យហេតុនេះចូរយើងមើលនូវគំរូនេះដោយជាក់ស្តែង និង

លំអិត ។ លោក Fiedler ជឿជាក់ថា កត្តាគន្លឹះ (Key Factor) នៃជោគជ័យក្នុងការដឹកនាំ គឺវិធីសាស្ត្រជាមូលដ្ឋាននៃការដឹកនាំរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ (An Individual's Basic Leadership Style) ។ ហេតុនេះលោកក៏សាកល្បងរកឃើញថា តើអ្វីទៅជាវិធីសាស្ត្រជាមូលដ្ឋាន (Basic Style) នោះ ។ លោក Fiedler ក៏បានរៀបរៀងកំរងសំនួរឡើងដើម្បីគោលដៅនេះ ។ ដូចមានពណ៌នាក្នុងរូបភាព ១៧-៣ កំរងសំណួរជាគុណនាមដែលមានន័យផ្ទុយគ្នាចំនួន១៦ពាក្យ ។ អ្នកឆ្លើយត្រូវបានគេសុំអោយនឹកគិតពីនិយោជិតទាំងអស់ដែលធ្វើការជាមួយ និងពណ៌នាពីនរណាម្នាក់ដែលគេចូលចិត្ត តិចជាងគេបំផុត (The Least Employed Working With) ក្នុងការធ្វើការជាមួយដោយដាក់លំដាប់ពី១ ដល់៨ ចំពោះគុណនាមទាំង១៦ពាក្យនោះ ។ លោក Fiedler ជឿជាក់ថា ផ្អែកលើមូលដ្ឋានចំលើយដែលគេបានសួរក្នុងកំរងសំនួរ CPC អ្នកអាចកំណត់ឃើញពីវិធីសាស្ត្រជាមូលដ្ឋាននៃការដឹកនាំរបស់មនុស្សភាគច្រើន ។

រូបភាព១៧-៣ : មាត្រដ្ឋានរបស់លោក Fiedler (Fiedler's LPC Scale)

រីករាយ Pleasant	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	មិនរីករាយ Unpleasant
ស្និទ្ធស្នាល Friendly	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	មិនស្និទ្ធស្នាល Unfriendly
បដិសេធ Rejecting	១	២	៣	៤	៥	៦	៧	៨	សំរបសំរួល Accepting
ជួយយកអាសារ Helpful	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	ធ្វើអោយខកចិត្ត Frustrating
ស្ពឹកស្រពន់ Unenthusiastic	១	២	៣	៤	៥	៦	៧	៨	ស្វាហាប់ Enthusiastic
តឹងតែង Tense	១	២	៣	៤	៥	៦	៧	៨	មិនតឹងតែង Relaxed
នៅឆ្ងាយពីអ្នកដទៃ Distant	១	៧	៣	៤	៥	៦	៧	៨	ជិតដិត Close
ត្រជាក់ Cold	១	៧	៣	៤	៥	៦	៧	៨	កក់ក្តៅ Warm
សហការ Cooperative	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	មិនសហការ Uncooperative

ជួយគាំទ្រ Suportive	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	អមិត្រ Hostile
ធុញទ្រាន់ Boring	១	២	៣	៤	៥	៦	៧	៨	ចាប់អារម្មណ៍ Interesting
រករឿង Quarrel Some	១	២	៣	៤	៥	៦	៧	៨	ស៊ីសង្វាក់គ្នា Harmonious
ទុកចិត្តខ្លួនឯង Self-owned	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	ស្ទាក់ស្ទើរ Hesitant
មានប្រសិទ្ធភាព Efficient	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	គ្មានប្រសិទ្ធភាព Inefficient
ខ្ជិលខ្វាយ Gloomy	១	២	៣	៤	៥	៦	៧	៨	សប្បាយ Cheerful
បើកទូលាយ Open	៨	៧	៦	៥	៤	៣	២	១	លាក់លៀម Guarded

ប្រសិនបើ LPC ត្រូវបានពណ៌នាតាមលក្ខណៈវិជ្ជមានបង្ហូរ (បានសេចក្ដីថា ទទួលពិន្ទុខ្ពស់ក្នុងសំនួរ **LPC**) ពេលនោះអ្នកឆ្លើយសំនួរចាប់អារម្មណ៍ជាចំបង (The Respondent is Primary Interested in Good Personal Relations With This Co-Worker) លើទំនាក់ទំនងល្អជ្ជាល់ជាមួយនឹងអ្នករួមការងារនេះ ។ បានសេចក្ដីថា ប្រសិនបើអ្នកពណ៌នាក្នុងន័យវិជ្ជមានពីអ្នករួមការងារដែលអ្នកមិនចូលចិត្តធ្វើការជាមួយ ពេលនោះ Fiedler នឹងកំណត់ថាអ្នកជានិយោជិតដែល "**ផ្អែកលើទំនាក់ទំនង**" (Relationship Oriented) ។ ផ្ទុយទៅវិញ បើអ្នកមើលក្នុងន័យអវិជ្ជមាន ចំពោះនិយោជិតរួមការងារដែលអ្នកមិនចង់ធ្វើការងារជាមួយ (ពិន្ទុទាបក្នុងសំណួរ **LPC**) នោះអ្នកគឺជាមនុស្សដែលចាប់អារម្មណ៍ជាចំបងលើទិន្នផលការងារ (Productivity) ហើយលោក Fiedler និង កំណត់ថា អ្នកគឺជានិយោជិតដែល "**ផ្អែកលើភារកិច្ច**" (Task Oriented) ។ ដោយប្រើប្រាស់សំនួរ LPC ជាឧបករណ៍នោះ លោក Fiedler អាចធ្វើការបែងចែកអ្នកឆ្លើយសំនួរទៅតាមប្រភេទណាមួយនៃវិធីសាស្ត្រដឹកនាំទាំងពីរនេះ ។ មានមនុស្សមួយក្រុមតូចត្រូវបានចាត់ចូលក្នុងចន្លោះនៃប្រភេទទាំងពីរក្នុងវិធីសាស្ត្រដឹកនាំនេះ ហើយលោក Fiedler ទទួលស្គាល់ថា មានការលំបាកក្នុងការពណ៌នាពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ (A Personality Sketch) សំរាប់មនុស្សទាំងនេះ ។

ជាសំខាន់គេត្រូវកត់សំគាល់ពីការសន្ទត់របស់លោក Fiedler ដែលថាវិធីសាស្ត្រដឹកនាំរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗមិនប្រែប្រួលឡើយ (An Individual's Leadership Style is Fixed)។ ដូចដែលយើងនឹង

បង្ហាញជូនក្នុងពេលបន្តិចទៀត គំនិតខាងលើនេះមានន័យថា ប្រសិនបើក្នុងស្ថានការណ៍ដែលតំរូវអោយមានអ្នកដឹកនាំដែល "ផ្តែកលើភារកិច្ច " ប៉ុន្តែអ្នកដឹកនាំក្នុងតំណែងបែរជាមនុស្ស "ផ្តែកលើទំនាក់ទំនង" ទេវិញនោះ គេត្រូវតែកែសំរួលស្ថានការណ៍ ឬដកអ្នកដឹកនាំនោះចោល ហើយជំនួសដោយអ្នកដឹកនាំដែល "ផ្តែកលើភារកិច្ច" ប្រសិនបើគេចង់បានប្រសិទ្ធភាពអតិបរិមា (Optimum Effechtiveness) ។ លោក Fiedler អះអាងថា វិធីសាស្ត្រដឹកនាំគឺមានមកពីកំណើតបុគ្គលម្នាក់ៗ (Leadership Style is Innate) ។ អ្នកពុំអាចផ្លាស់ប្តូរវិធីសាស្ត្ររបស់អ្នកដើម្បីឱ្យត្រូវនឹងស្ថានការណ៍ដែលផ្លាស់ប្តូរឡើយ ។

បន្ទាប់ពីវាយតំលៃវិធីសាស្ត្រដឹកនាំជាមូលដ្ឋានរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗតាមរយៈសំនួរ LPCជាការចាំបាច់គេត្រូវវាយតំលៃពីសភាពការណ៍ ហើយផ្គូរផ្គងអ្នកដឹកនាំជាមួយនឹងស្ថានការណ៍នោះ ។ លោក Fiedlerបានកត់សំគាល់ពីទិដ្ឋភាព៣ ដែលពឹងពាក់គ្នាទៅវិញ(Three Contingency Dimensions)តាមរយៈទឡ្ហីករណ៍**របស់លោកថា ÷** ត្រូវកំណត់និយមន័យនៃកត្តាស្ថានការណ៍សំខាន់ៗ (The Key Situational Factors) ដើម្បីកំណត់អោយឃើញពីប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំ (Leadership Effectiveness) ។ ទិដ្ឋភាពទាំងបីនោះគឺ "ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំ និងសមាជិក " (Leader-Member Relations), "**រចនាសម្ព័ន្ធភារកិច្ច**" (Task Structure) និងការកំណត់ពីអំណាច (Position Power) ។ ទិដ្ឋភាពទាំងនេះត្រូវបានកំណត់និយមន័យដូចខាងក្រោម ÷

១_ <u>ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំ និងសមាជិក</u> (Leader-Member Relations): គឺជាកំរិតនៃការជឿជាក់ (Confidence) ការទុកចិត្ត (Trust) និងការគោរព (Respect) ដែលអ្នកក្រោមឱ្យវាទមានទៅលើអ្នកដឹកនាំ ។

២-<u>រចនាសម្ព័ន្ធភារកិច្ច</u> (Task Structure) : កំរិតនៃការចងក្រងជានីតិវិធីក្នុងការបែងចែកភារកិច្ចទៅតាមកំរិតផ្សេងៗ (ចងក្រង ឬមិនចងក្រងជារចនាសម្ព័ន្ធ) (The Degree to Which the Job Assignments are Procedurised-That is, Structured or Unstructured) ។

៣- <u>ការកំណត់ពីអំណាច</u> (Position Power) : គឺជាកំរិតនៃអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមានក្នុងការងារផ្សេងៗ ដូចជា ជ្រើសរើស (ជួល **Hiring**) បណ្តេញចេញ **(Firing)** ដាក់វិន័យ (Discipline) តំឡើងឋានៈ (Promotion) ឬតំឡើងប្រាក់ឈ្នួលវិត្សរ៍ (Salary Increase) ។

ជំហានជាបន្ទាប់ក្នុងគំរូរបស់លោក Fiedler គឺការវាយតំលៃស្ថានការណ៍ក្នុងល័ក្ខខ័ណ្ឌនៃទិដ្ឋភាពទាំង ៣ដែលពាក់ព័ន្ធគ្នាទៅវិញទៅមកនេះ (Contingency Variables) ។ ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំនឹងសមា-ជិកអាចល្អ ឬមិនល្អ រចនាសម្ព័ន្ធភារកិច្ចអាចខ្ពស់ ឬទាប ហើយការកំណត់ពីអំណាច អាចខ្លាំង ឬខ្សោយ ។ ដោយធ្វើការបូកបញ្ចូលនូវទិដ្ឋភាពដែលពាក់ព័ន្ធគ្នាទាំងពាក្យនេះ គេអាចរកឃើញនូវសក្តានុពលនៃស្ថានការណ៍ ឬប្រភេទចំនួន៨ (Eight Different Situations or Categories)ដែលអ្នកដឹកនាំម្នាក់អាចស្ថិតនៅ ក្នុងចំណោមប្រភេទណាមួយនោះ ។

ទ្រឹស្តីរបស់លោក Fiedler បានស្នើអោយមានការផ្គូរផ្គង LPC របស់បុគ្គលម្នាក់ៗ និងការវាយតំលៃ លើទិដ្ឋភាពពាក់ព័ន្ធទាំងបី (Contingency Variables) ដើម្បីឈានទៅសំរេចប្រសិទ្ធភាពអតិបរិមានៃការ ដឹកនាំ (Maximum Leadership Effectiveness) ។ នៅក្នុងការសិក្សាលើមនុស្សជាង១២០០ក្រុម លោក Fiedler បានធ្វើការប្រៀបធៀបវិធីសាស្ត្រដឹកនាំផ្អែកលើទំនាក់ទំនង (Relationship Oriented Leadership Style) និងវិធីសាស្ត្រដឹកនាំផ្អែកលើភារកិច្ច (Task Oriented Leadership Style ជាមួយនឹងស្ថានការណ៍ទាំង៨ប្រភេទ (Situational Categories) ។ លោក Fiedler បានសន្និដ្ឋានថា នៅក្នុងស្ថានការណ៍អំណោយផល(Very Favourable) និងស្ថានការណ៍មិនអំណោយផល (Very Unfavour-able) អ្នកដឹកនាំដែលផ្អែកលើភារកិច្ច (Task Oriented Leaders) តែងតែទទួលបានលទ្ធផលការងារ ប្រសើរជាង (សូមមើលរូបភាព១៧-៤) ។ នៅពេលជួបស្ថានការណ៍ប្រភេទ I,II,III, VII, ឬ VIII អ្នក ដឹកនាំដែលផ្អែកលើភារកិច្ចនឹងបំពេញការងារបានប្រសើរជាង ។ ក៏ប៉ុន្តែ អ្នកដឹកនាំដែលផ្អែកលើទំនាក់ទំនង (Relationship Oriented Leaders) នឹងបំពេញការងារបានប្រសើរជាងនៅក្នុងស្ថានការណ៍ដែលមាន អំណោយផលបង្គួរ (Moderately Favourable Situations)(ប្រភេទស្ថានការណ៍ពី IV ដល់ VI) ។

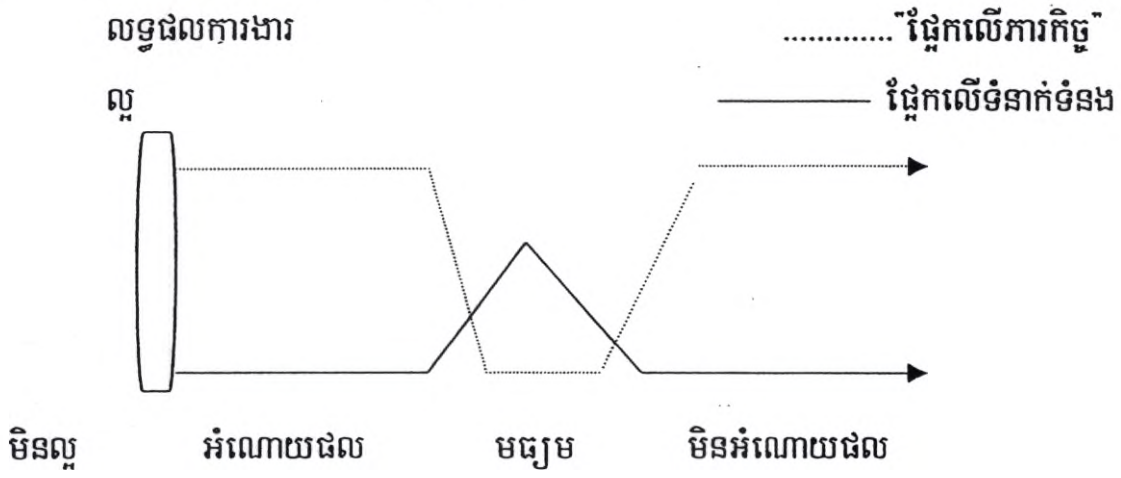
ត្រូវចងចាំថា តាមការសន្និដ្ឋានរបស់លោក Fiedler វិធីសាស្ត្រដឹកនាំរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗគឺមិនប្រែប្រួល ឡើយ (Fixed) ។ អាស្រ័យហេតុនេះ គេឃើញមានមធ្យោបាយតែពីរប្រភេទ (Two Ways) ប៉ុណ្ណោះ ដែលអាចជួយបង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំ ។

<u>ជំរើសទី១</u> : អ្នកអាចផ្លាស់ប្តូរអ្នកដឹកនាំ ដើម្បីអោយត្រូវនឹងស្ថានការណ៍ (To Fit The Situation) ។ ក្នុងការប្រកួតកីឡា Cricket (វាយកូនគោលលើទីកកក) អ្នកជ្រើសរើសអាចរើស ក្រុមកីឡាដែលតំរូវឱ្យស្របតាមស្ថានភាពទីលាន និងធាតុអាកាស (To Suit The Pitch and the

Weather) ឬក៏គេអោយមេក្រុមកែសំរួលរបៀបបញ្ជូនកូនគោល ឬរបៀបវាយបញ្ជូលគោលដៅ ដោយផ្អែកលក្ខណៈពិសេសនៃស្ថានការណ៍នៃការលេងរបស់ក្រុមម្នាងទៀត ។ ជា**ឧទាហរណ៍** ប្រសិនបើស្ថានការណ៍របស់ក្រុមមួយត្រូវបានគេចាត់ថ្នាក់ថា ពុំមានលក្ខណៈអំណោយផលខ្លាំង (Highly Unfavourable) ប៉ុន្តែអ្នកគ្រប់គ្រងក្រុម នេះជាមនុស្ស "ផ្អែកលើទំនាក់ទំនង" ពេលនេះគេអាចទទួលបានលទ្ធផលការងារខ្ពស់របស់ក្រុម ប្រសិនបើគេជំនួសអ្នកគ្រប់គ្រងចាស់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីម្នាក់ទៀតដែលជាមនុស្ស "ផ្អែកលើភារកិច្ច" ។

<u>ជំរើសទី២</u> : គឺគេអាចផ្លាស់ប្តូរស្ថានការណ៍ ដើម្បីអោយត្រូវតាមលក្ខណៈសម្បត្តិរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ កិច្ចការនេះអាចសំរេចបានដោយការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធភារកិច្ចឡើងវិញ(By Restructuring Tasks) ឬបង្កើន ឬបន្ថយអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវត្រួតពិនិត្យកត្តាផ្សេងៗដូចជា ÷ ការតម្លើងប្រាក់ឈ្នួ-វត្សរ៍ ការតម្លើងឋានៈ ឬការដាក់វិន័យ ។ ដើម្បីមើលឃើញច្បាស់ពីបញ្ហានេះ គេត្រូវសន្ត់ថា អ្នកដឹកនាំដែលជាមនុស្ស "ផ្អែកលើភារកិច្ច" គឺស្ថិតក្នុងប្រភេទស្ថានការណ៍ ទី IV ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំនេះអាចបង្កើនយ៉ាងខ្លាំងនូវការកំណត់អំណាចរបស់ខ្លួន ពេលនោះអ្នកដឹកនាំនឹងត្រូវធ្វើការប្រតិបត្តិតាមប្រភេទស្ថានការណ៍ទីIII ហើយពេលនោះការផ្ទួរផ្គងរវាងអ្នកដឹកនាំ និងស្ថានការណ៍ (The Leader Situation Match)នឹងអាចធ្វើទៅបានដោយស្របគ្នា ដោយទទួលបាននូវលទ្ធផលការងារខ្ពស់សំរាប់ក្រុម (Compatible with high group performance) ។

<u>រូបភាព១៧-៤</u> : ការរកឃើញក្នុងគំរូរបស់លោក Fiedler



ប្រភេទ	I	II	III	IV	V	VI	VII	XIII
ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំ និងសមាជិក	ល្អ	ល្អ	ល្អ	ល្អ	មិន ល្អ	មិន ល្អ	មិន ល្អ	មិន ល្អ
រចនាសម្ព័ន្ធ	ខ្ពស់	ខ្ពស់	ទាប	ទាប	ខ្ពស់	ខ្ពស់	ទាប	ទាប
ការកំណត់ពីអំណាច	ខ្លាំង	ខ្សោយ	ខ្លាំង	ខ្សោយ	ខ្លាំង	ខ្សោយ	ខ្លាំង	ខ្សោយ

ជារួមការពិនិត្យឡើងវិញលើការសិក្សានានា ដែលបានធ្វើដើម្បីពិសោធន៍ពីសុពលភាពនៃគំរូរបស់លោក Fiedler បាននាំអោយមានការសន្និដ្ឋានជាទូទៅ ដែលមានភ័ស្តុតាងយ៉ាងរឹងមាំ ដើម្បីគាំទ្រគំរូរបស់លោក Fiedler ។ ប៉ុន្តែប្រហែលជាត្រូវបន្ថែមនូវបំរែបំរួលផ្សេងទៀត (Additional Variable)ទៅលើគំរូនេះ ដើម្បីអោយវាអាចបំពេញបាននូវគំលាតខ្លះៗ ដែលនៅសេសសល់ (Remaining Gaps) ។ លើសពីនេះនៅមានបញ្ហាមួយចំនួនជាមួយនឹង LPC និងការប្រើប្រាស់គំរូនេះ ក្នុងហេតុការណ៍ជាក់ស្តែង (The Practical Use) ដែលត្រូវតែលើកយកមកដោះស្រាយ ។ **ឧទាហរណ៍** ភាពសមហេតុសមផល (The Logic) ដែលបង្កប់នៅក្នុង LPC មិនមែនងាយស្រួលយល់នោះទេ ហើយការសិក្សានានាបានបង្ហាញថា ពិន្ទុ (Scores)របស់ចម្លើយទៅនឹងកំរងសំនួរ LPC ពុំមានស្ថេរភាពឡើយ ។ ជាមួយគ្នានេះដែរបំរែបំរួលនៃការពាក់ព័ន្ធទៅវិញទៅមក (Contingency Variables) ជាទិដ្ឋភាពដែលស្មុគ្រស្មាញ និងលំបាកសំរាប់ការវាយតំលៃរបស់អ្នកអនុវត្ត ។ ក្នុងការអនុវត្តន៍ជាក់ស្តែងគេតែងតែជួបការលំបាកក្នុងការឱ្យតំលៃថា តើទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំ និងសមាជិកនោះល្អប៉ុណ្ណា ? តើភារកិច្ចត្រូវបានគេរៀបជារចនាសម្ព័ន្ធបែបណា ? ហើយតើអំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំក្នុងតំណែងនោះវាច្រើនប៉ុណ្ណា ? ។

IX. ទ្រឹស្តីអំពីស្ថានការណ៍របស់លោក Hersey និងលោក Blanchard

(The Hersey-Blanchard Situational Theory)

គំរូនៃការដឹកនាំមួយ ((Leadership Model)ដែលគេយកទៅអនុវត្តយ៉ាងទូលំទូលាយបំផុតនោះ គឺទ្រឹស្តីអំពីស្ថានការណ៍របស់ លោក Paul Hersey និងលោក Kenneth Blanchard ។ ទ្រឹស្តីអំពីស្ថានការណ៍ (The Situational Leadership Theory) គឺជាទ្រឹស្តីនៃការពាក់ព័ន្ធទៅវិញទៅមក (a

Contingency Theory) ដែលផ្តោតទៅលើអ្នកក្រោមឱ្យវាទ (Followers) ។ ជោគជ័យនៃការដឹកនាំ (Successful Leadership)អាចសំរេចបានដោយសារការជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្រដឹកនាំត្រឹមត្រូវ (by selecting the right leadership style)ដែលតាមទឡ្ហីករណ៍របស់លោក Hersey និង Blanchard គឺវាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងកំរិតនៃភាពចាស់ទុំរបស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទ(Contingent on the level of the Follower's Maturity) ។ គំនិតនេះត្រូវបានយកទៅប្រើប្រាស់ជាឧបករណ៍សំរាប់បណ្តុះបណ្តាល (A Major Training Device) នៅតាមក្រុមហ៊ុន ដែលមានទ្រព្យសម្បត្តិដ៏ច្រើនលើសលុបដូចជា Bank of America, Caterpillar , IBM, Mobil Oil និង Xerox ហើយក៏ត្រូវបានទទួលយកយ៉ាងទូលំទូលាយ នៅក្នុងអង្គភាពយោធារបស់សហរដ្ឋអាមេរិក (U.S Military Services) ។ ទ្រឹស្តីនេះក៏ត្រូវគេយកទៅប្រើប្រាស់យ៉ាងពេញលេញនៅក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល (Comprehensively Used in Management Training Program) វិស័យគ្រប់គ្រងក្នុងប្រទេសអូស្ត្រាលី និងនូវែលហ្សេឡង់ ។ ទោះបីជាទ្រឹស្តីមិនត្រូវបានឆ្លងកាត់ការសាកល្បងវាយតម្លៃ (Extensive Evaluation to Test its Validity) ឱ្យបានខ្លាំងក្លាអំពីសុពលភាពរបស់វាក៏ដោយ ក៏យើងបញ្ចូលទ្រឹស្តីនេះក្នុងការពិភាក្សាដោយមូលហេតុនៃការទទួលយកយ៉ាងទូលំទូលាយ និងភាពទាក់ទាញពីការជឿជាក់លើទ្រឹស្តីនេះយ៉ាងខ្លាំង (Its Wide Acceptance and Its Strong Intuitive Appeal) ។

ការសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើអ្នកក្រោមឱ្យវាទដើម្បីប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំ នេះឆ្លុះបញ្ចាំងពីការពិតដែលថា គឺពួកគេនោះហើយដែលទទួលយក ឬបដិសេធចំពោះអ្នកដឹកនាំណាម្នាក់ (They who Accept or Reject the Leader) ។ ទោះបីជាអ្នកដឹកនាំធ្វើអ្វីក៏ដោយ ក៏ប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំនោះ អាស្រ័យទៅលើសកម្ម-ភាពរបស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទ ។ នេះគឺជាទិដ្ឋភាពដ៏សំខាន់មួយ (An Important Dimension) ដែលភាគច្រើននៃទ្រឹស្តីទាំងអស់ស្តីពីការដឹកនាំ (In Most Leadership Theories) ពុំបានសង្កត់ធ្ងន់ ឬមើលរំលង ។

ពាក្យថាភាពចាស់ទុំ (Maturity) ក្នុងន័យដែលបានបកស្រាយដោយ លោក Herseyនិង Blanchard នេះគឺសំដៅលើសមត្ថភាព (Ability) និងឆន្ទៈ (Willingness) របស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទក្នុងការទទួលខុសត្រូវ (To Take Responsibility) ដើម្បីតំរង់ទិសតំរិយាបថរបស់ខ្លួន។ នៅក្នុងភាពចាស់ទុំនេះគេឃើញមានពីរផ្នែក (Two Components)គឺ ភាពចាស់ទុំខាងមុខការ (Job Maturity) និងភាពចាស់ទុំខាងផ្លូវចិត្ត (Psychological Maturity) ។ ផ្នែកទី១ គឺ គ្របដណ្ដប់ទៅលើចំណេះដឹង និងជំនាញរបស់

បុគ្គលម្នាក់ៗ (One's Knowledge and Skills)។ បុគ្គលដែលមានភាពចាស់ទុំខាងមុខការខ្ពស់ គឺជាអ្នកមានចំណេះដឹង (Knowledge) សមត្ថភាព (Ability) និងបទពិសោធន៍ (Experience) ដើម្បីបំពេញការងារ (Job Tasks) ដោយមិនចាំបាច់មានការណែនាំ (Direction) ពីអ្នកដទៃ ។ ភាពចាស់ទុំខាងផ្លូវចិត្ត គឺទាក់ទងនឹងឆន្ទៈ (Willingness) និងការជំរុញទឹកចិត្ត (Motivation) ដើម្បីនឹងធ្វើកិច្ចការអ្វីមួយ ។ អ្នកដែលមានភាពចាស់ទុំខាងផ្លូវចិត្តខ្ពស់ មិនត្រូវការ ការជំរុញពីខាងក្រៅច្រើនឡើយ (External Encouragement) ពីព្រោះពួកគេមានការជំរុញទឹកចិត្តពីខាងក្នុងខ្លួនរបស់គេរួចជាស្រេច (Already Intrinsically Motivated) ។

ការដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ (Situational Leadership) ប្រើប្រាស់ទិដ្ឋភាពពីរដូចគ្នា (Two Dimensions) នឹងអ្វីដែលលោក Fiedler បានរកឃើញ គឺឥរិយាបថខាងការកិច្ច (Task Behaviour) និងឥរិយាបថខាងទំនាក់ទំនង (Relationship Behaviour) ។ ប៉ុន្តែលោក Hersey និង Blanchard បានឈានជំហានមួយជំហានបន្ថែមទៀត ដោយគិតពីកំរិតខ្ពស់ ឬទាបនៃទិដ្ឋភាពនីមួយៗ ហើយបូកបញ្ចូលឱ្យចេញជាវិធីសាស្ត្រដឹកនាំ ៤ប្រភេទជាក់លាក់ (Four Specific Leadership Styles) ពោលគឺ ÷ ការរៀបរាប់ប្រាប់ (Telling), ការណែនាំ (Selling), ការចូលរួម (Participating) និងប្រគល់ភារកម្ម (Delegating) ។ វិធីសាស្ត្រដឹកនាំទាំងនេះត្រូវបានពណ៌នាដូចខាងក្រោមនេះ ÷

❖ **<u>ការរៀបរាប់ប្រាប់</u> (Telling)** : (ខ្ពស់ខាងការកិច្ច, ទាបខាងទំនាក់ទំនង) : ក្នុងករណីនេះអ្នកដឹកនាំរៀបរាប់ប្រាប់ និងកំណត់តួនាទីឱ្យអ្នកក្រោមឱ្យវាទបានដឹងពីអ្វីដែលហៅថាការកិច្ច, ត្រូវបំពេញការកិច្ចដោយរបៀបណា, តើនៅទីកន្លែង និងពេលណាដែលត្រូវបំពេញការកិច្ចនានា (What, How, When and Where to do Various Tasks)? ។

❖ **<u>ណែនាំ និងគាំទ្រ</u> (Selling)** : (ខ្ពស់ខាងការកិច្ច, ខ្ពស់ខាងទំនាក់ទំនង) : អ្នកដឹកនាំផ្តល់ការណែនាំអំពីឥរិយាបថ និងផ្តល់ការជួយគាំទ្រចំពោះឥរិយាបថនោះ (The Leader Provides Both Directive Behaviour and Supportive Behaviour) ។

❖ **<u>ការចូលរួម</u> (Participating)**: (ទាបខាងការកិច្ច , ខ្ពស់ខាងទំនាក់ទំនង) : ក្នុងពេលនេះអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកក្រោមឱ្យវាទចូលរួមក្នុង ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ហើយតួនាទីសំខាន់របស់អ្នកដឹកនាំគឺជួយសំរួល (Facilitating) និងផ្តល់ពត៌មានទៅវិញទៅមក (Communicating) ។

❖ **ប្រតិភូកម្ម (Delegating)**: (ទាបខាងការកិច្ច, ទាបខាងទំនាក់ទំនង) ក្នុងករណីនេះអ្នកដឹកនាំផ្តល់ការណែនាំ ឬការគាំទ្រតែបន្តិចបន្តួចប៉ុណ្ណោះ ។

ផ្នែកចុងបញ្ចប់នៃទ្រឹស្តីរបស់លោក Hersey និង Blanchard គឺការកំណត់និយមន័យពីដំណាក់កាលទាំង៤នៃភាពចាស់ទុំ (Four Stages of Maturity)÷

✷ **M1** : អ្នកក្រោមឱវាទពុំមានសមត្ថភាព និងឆន្ទៈ (Are Both Unable and Unvilling) ក្នុងការទទួលខុសត្រូវចំពោះកិច្ចការណាមួយ ។ ពួកគេគ្មានទាំងសមត្ថភាព ហើយគ្មានទាំងការជឿជាក់ (Neither Conppetent nor Confident) ។

✷ **M2** : អ្នកក្រោមឱវាទមិនមានសមត្ថភាព (Unable) ប៉ុន្តែមានឆន្ទៈ (But Willing to) ក្នុងការបំពេញភារកិច្ចរបស់មុខការដែលចាំបាច់ (Necessary Job Tasks) ។ ពួកគេទទួលការជំរុញទឹកចិត្ត ប៉ុន្តែក្នុងពេលនេះនៅខ្វះមុខជំនាញសមស្រប (Lack the Appropriate Skills) ។

✷ **M3** : គេមានសមត្ថភាព (Able) តែពុំមានឆន្ទៈ (But Unwilling to) ក្នុងការធ្វើអ្វីៗដែលអ្នកដឹកនាំចង់បាន ។

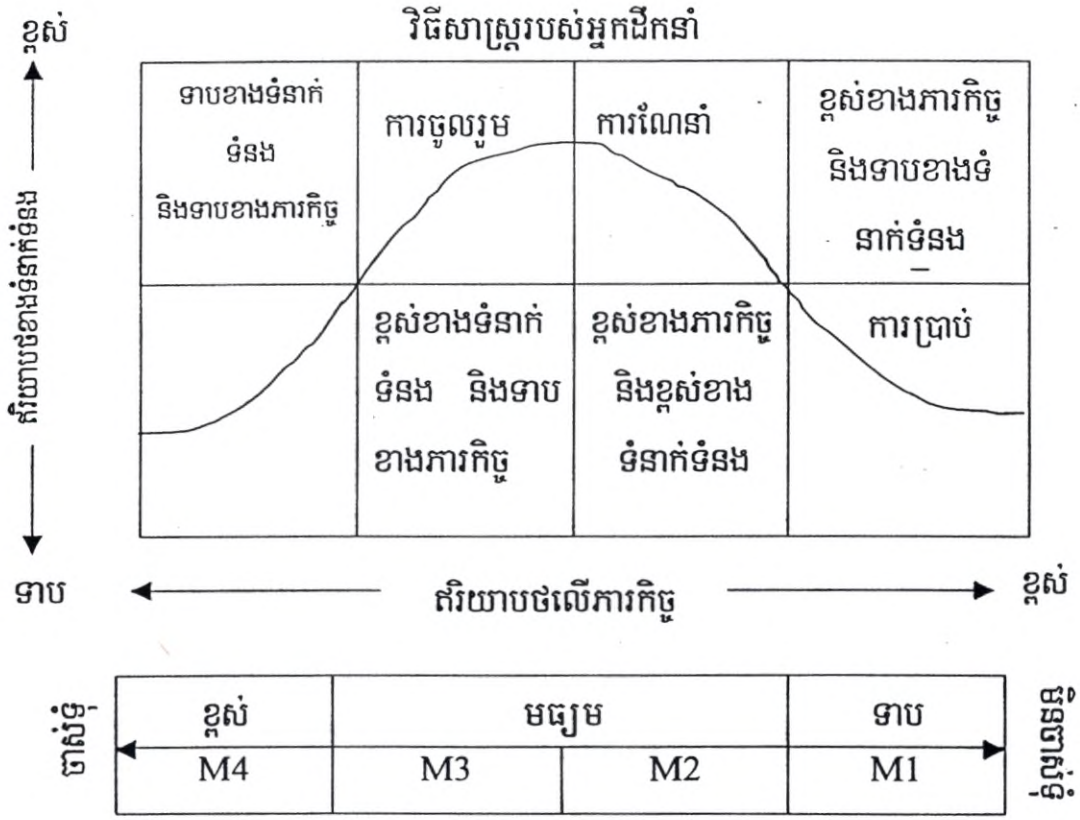
✷ **M4** : ពួកគេមានទាំងសមត្ថភាព ព្រមទាំងឆន្ទៈ (Both Able and Willing to) ក្នុងការធ្វើអ្វីៗដែលអ្នកដឹកនាំចង់បានពីពួកគេ ។

រូបភាព ១៧-៥ រួមញ្ជូលផ្នែកផ្សេងៗ (Various Components) ទៅក្នុងគំរូនៃការដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ (Situational Leadership Model) ។ នៅពេលដែលអ្នកក្រោមឱវាទឈានដល់កំរិតខ្ពស់នៃភាពចាស់ទុំ (High Levels of Maturity) អ្នកដឹកនាំឆ្លើយតបទៅវិញដោយមិនគ្រាន់តែបន្តបន្ទូរបន្ថយការត្រួតពិនិត្យលើសកម្មភាពនានាប៉ុណ្ណោះទេ គឺថែមទាំងបន្តបន្ថយទំនាក់ទំនងខាងឥរិយាបថ (Relationship Behaviour) ។ នៅដំណាក់កាល M1 អ្នកក្រោមឱវាទត្រូវការណែនាំច្បាស់លាស់ និងជាក់លាក់ (Need Clear and Specific Directions) ។ នៅដំណាក់កាល M2 គឺមានសេចក្ដីត្រូវការខ្ពស់ខាងឥរិយាបថចំពោះការកិច្ច និងឥរិយាបថខាងទំនាក់ទំនង (Both High-Task and High-Relationship Behaviour is Needed) ។ ឥរិយាបថចំពោះការកិច្ចខ្ពស់ជាការបំពេញបន្ថែមឱ្យអ្នកក្រោមឱវាទដែលខ្វះខាតសមត្ថភាព (Lack of Ability) ហើយឥរិយាបថក្នុងការទំនាក់ទំនងខ្ពស់ ជាវិធីប្រើងប្រែងជំរុញខាង

ផ្លូវចិត្តឱ្យអ្នកក្រោមឱវាទទទួលយកបំណងប្រាថ្នារបស់អ្នកដឹកនាំ (To get the Followers Psychologically to **"Buy Into"** the Leader's Desired) ។ ដំណាក់កាល M3 បង្កើតឱ្យមានបញ្ហាជំរុញទឹកចិត្ត (Motivational Problems) ដែលដោះស្រាយបានប្រសើរបំផុតដោយវិធីសាស្ត្រ បែបផ្តល់ការគាំទ្រ. មិនបាច់មានការណែនាំ និងមានការចូលរួម(By a Supportive, Non-Directive, Participative Style) ។ ចុងបញ្ចប់ក្នុងដំណាក់កាល M4 អ្នកដឹកនាំមិនចាំបាច់ធ្វើកិច្ចការច្រើនឡើយ ពីព្រោះអ្នកក្រោមឱវាទមានទាំងសមត្ថភាព និងឆន្ទៈក្នុងការទទួលខុសត្រូវ ។

<u>រូបភាព ១៦-៧</u> :តំរូនៃការគ្រប់គ្រងតាមស្ថានការណ៍របស់អ្នកដឹកនាំ

(The Situational Leadership Model)



ភាពចាស់ទុំរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ

អ្នកអានដែលមានការយល់ដឹងខ្ពស់អាចកត់សំគាល់បានថា ភាពដូចគ្នាខ្លាំងបំផុត (High Similarity) រវាងវិធីសាស្ត្រ៤យ៉ាងនៃការដឹកនាំរបស់ទ្រីស្ទីលោក Hersey និង Blanchard (Four Leadership Styles)ជាមួយនិងជ្រុងទាំងបួន(The Four Corners)នៃបណ្តាញគ្រប់គ្រង (The Mancgerial Grid) ។

តើការដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ ហើយបើប្រៀបធៀបនឹងបណ្តាញគ្រប់គ្រង (Managerial Grid) ដែលមានភាពខុសគ្នាដ៏ចំបងមួយ÷ ការជំនួសក្នុង ៩.៩ = (វិធីសាស្ត្រតែមួយសំរាប់គ្រប់កាលៈទេសៈ One Style for all Occasious) នោះ អាចមានភាពផ្ទុយជាមួយនឹងអនុសាសន៍ដែលលើកឡើងថា វិធីសាស្ត្រ "ត្រឹមត្រូវ" គួរតែស្របទៅនឹងភាពចាស់ទុំរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ ឬយ៉ាងណា ? លោក Hersey និងលោក Blanchard ឆ្លើយថា "ទេ !" ។

ពួកគេអះអាងថា បណ្តាញនៃការគ្រប់គ្រង (The Grid) សង្គត់ធ្ងន់ចំពោះ "បារម្ភពីបច្ចេកទេស និងមនុស្ស" **(Concern for Production and People)** ដែលជាទិដ្ឋភាពអាកប្បកិរិយា (Attitudinal Dimensions) ។ ផ្ទុយទៅវិញការដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ សង្គត់ធ្ងន់លើឥរិយាបថចំពោះភារកិច្ច និងទំនាក់ទំនង (Task and Relationship Behaviour) ។ ទោះបីជាមានការអះអាងរបស់លោក Hersey និង Blanchard យ៉ាងនេះក៏ដោយ នេះគឺជាភាពខុសគ្នា (a pretty minute differentiation) ។ ទ្រឹស្តីនៃការដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ប្រហាក់ប្រហែលជាអាចងាយយល់បានជាងថា ជាការធ្វើត្រាប់តាមដោយផ្ទាល់នៃក្របខ័ណ្ឌបណ្តាញ (as a fairly direct adaptation of the grid framework) ដើម្បីឆ្លុះបញ្ចាំងពីដំណាក់កាលទាំង៤នៃភាពចាស់ទុំ (four stages of follower Maturity) ។

ចុងក្រោយបំផុតយើងបានឈានមកដល់សំនួរយ៉ាងសំខាន់មួយថា តើមានភ័ស្តុតាង (Evidence) ដើម្បីគាំទ្រទ្រឹស្តីនៃការគ្រប់គ្រងតាមស្ថានការណ៍ដែរ ឬទេ ? ។ ដូចដែលបានកត់សំគាល់ពីខាងដើមមកហើយ ទ្រឹស្តីនេះទទួលបានការយកចិត្តទុកដាក់តិចតួចពីអ្នកស្រាវជ្រាវទាំងឡាយ ។ អាស្រ័យហេតុនេះផ្អែកលើមូលដ្ឋាននៃការស្រាវជ្រាវរហូតមកដល់បច្ចុប្បន្ន គេត្រូវតែរក្សាទុកនូវការសន្និដ្ឋាននានា ។ អ្នកស្រាវជ្រាវខ្លះប្រកាសថា មានភស្តុតាងដែលគាំទ្រផ្នែកមួយ (Partical Support)នៃទ្រឹស្តីក្នុងពេលដែលអ្នកស្រាវជ្រាវដទៃទៀត ពុំបានរកឃើញនូវការគាំទ្រចំពោះការសន្និដ្ឋាន (no support for its assumptions) របស់ទ្រឹស្តីនេះឡើយ ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ការគាំទ្រដ៏សកម្មក្នុងពេលនេះ ចំពោះទ្រឹស្តីនេះ ពុំអាចធ្វើទៅរួចឡើយ (an enthusiastic endorsement for the theory at this time is not possible) ។

X. <u>ទ្រឹស្តីអំពីមាគ៌ាដើម្បីសំរេចគោលដៅ</u> (Path-Goal Theory)

ក្នុងពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ទស្សនៈដែលទទួលបានការគោរពខ្លាំងបំផុតនោះគឺ (must respected approaches to leadership) ទ្រឹស្តីអំពីមាគ៌ាដើម្បីសំរេចគោលដៅ ។ ដោយសារបានលើកឡើងដោយលោក

Robert House ទ្រឹស្តីនៃមាគ៌ាដើម្បីសំរេចគោលដៅនេះ គឺជាគំរូនៃការដឹកនាំដែលពាក់ព័ន្ធគ្នា(a contigency model of leadership) ដែលដកស្រង់ចេញពីធាតុផ្សំសំខាន់ៗ (Key Elements) នៃការសិក្សាអំពីការគ្រប់គ្រងនៅសាកលវិទ្យាល័យ រដ្ឋ អូហាយយ៉ូ និងទ្រឹស្តីនៃការរំពឹងទុកជាមុនអំពីការជំរុញទឹកចិត្ត (the expectancy theory of motivation) ។

សារៈសំខាន់(The Assence)នៃទ្រឹស្តីនេះគឺថា ការងាររបស់អ្នកដឹកនាំ (The Leader's Job) គឺជួយធ្វើយ៉ាងណាឱ្យអ្នកក្រោមឱវាទសំរេចបាននូវគោលដៅរបស់គេ ហើយត្រូវផ្តល់ការណែនាំ និង/ឬការគាំទ្រចាំបាច់ដើម្បីធានាថា គោលដៅរបស់អ្នកទាំងនោះមានលក្ខណៈស្របជាមួយនឹងគោលបំណងរួមរបស់ក្រុម ឬរបស់ស្ថាប័ន (Compatble with the overall objectives of the group or oganisation) ។ ពាក្យដែលមានន័យថា " **មាគ៌ាដើម្បីសំរេចគោលដៅ** " មានប្រភពមកពីជំនឿ (Belief) ដែលថាអ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព (Effective Leaders) តែងតែបំភ្លឺពីមាគ៌ា (Clarify the Path) ដែលនឹងជួយដល់អ្នកនៅក្រោមឱវាទឈានទៅសំរេចគោលដៅនៃការងារ ហើយធ្វើឱ្យមាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅនោះងាយស្រួលជាង និងអាចបន្ថយបាននូវឧបសគ្គ និងមហន្តរាយនានា (by reducing roadblocks and pitfalls) ។

តាមទ្រឹស្តីមាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅ ឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ អាចទទួលយកបាន (Accptable) សំរាប់អ្នកក្រោមឱវាទ ទៅតាមកំរិតដែលគេមើលឃើញថា វាជាប្រភពបន្ទាន់នៃការបំពេញបាននូវតម្រូវការ (as an immediate source of satisfaction) ឬក៏ជាមធ្យោបាយនៃការបំពេញតម្រូវការនោះក្នុងពេលអនាគត (or as means of future satisfaction) ។ ឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវបានជំរុញទឹកចិត្ត (Motivated) ក្នុងកំរិតដែលថា ÷

ទី១: អាចធ្វើអោយសេចក្តីត្រូវការក្នុងការបំពេញបំណងរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ ពាក់ព័ន្ធទៅនឹង (makes subordinate need-satisfaction contigent) ការសំរេចលទ្ធផលការងារដោយប្រសិទ្ធភាព (Effective Performance) ។

ទី២: ផ្តល់អោយមានការហ្វឹកហ្វឺន(Coaching) ការណែនាំ (Guidance) ការគាំទ្រ (Support) និងការផ្តល់រង្វាន់ (Rewards) ដែលចាំបាច់បំផុតសំរាប់ការបំពេញការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព (Effective Performance) ។ ដើម្បីធ្វើការសាកល្បងចំពោះការអះអាងទាំងនេះ លោក House បានបង្ហាញអោយឃើញពីឥរិយាបថក្នុងការដឹកនាំ ៤យ៉ាង (Four leadership behaviours) ។

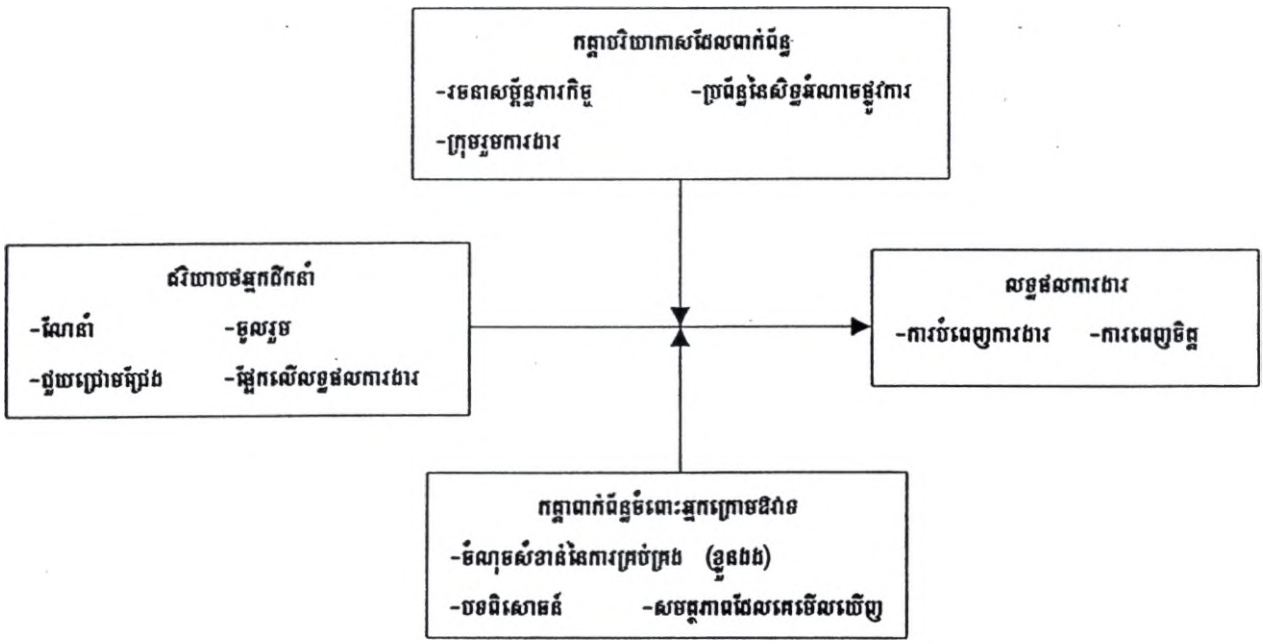
អ្នកដឹកនាំដែលចូលចិត្តការណែនាំ(The Directive Leader) តែងតែអនុញ្ញាតអោយអ្នកក្រោមឱ្យ វាទដឹងពីអ្វីដែលគេរំពឹងទុកថា ទទួលបានពីពួកគេ ព្រមទាំងកម្មវិធីការងារ(Schedules Work) ការងារដែលត្រូវបំពេញ (Work To be Done) និងផ្តល់ការណែនាំច្បាស់លាស់ដល់អ្នកក្រោមឱ្យវាទ ថា (Gives Specific Gruidance) តើត្រូវបំពេញភារកិច្ចនោះឱ្យសំរេចបានតាមរបៀបណា ? ។ ប្រភេទនៃការដឹកនាំនេះ(Type of Leadership) មានលក្ខណៈ និងទិដ្ឋភាពស្របទៅនឹង (Close Parallels to) ការស្រាវជ្រាវរបស់សាកលវិទ្យាល័យ រដ្ឋអូហាយយ៉ូ ស្តីពីការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ តាមគំនិតផ្តើម (Dimension of Initiating Structure) ។ អ្នកដឹកនាំ ដែលមានការគាំទ្រ (The Supportive Leader)តែងតែមានភាពស្និទ្ធស្នាល ហើយបង្ហាញឱ្យគេឃើញពីការបារម្ភចំពោះសេច ក្តីត្រូវការរបស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទ ។ ជាសំខាន់ប្រភេទនៃការដឹកនាំនេះ មានន័យដូចគ្នាទៅនឹងទិដ្ឋភាព នៃការ"ពិចារណា" (Dimension of Consideration) របស់ទ្រឹស្តីអូហាយយ៉ូ ។ អ្នកដឹកនាំដែល ចូលចិត្តការចូលរួម(The Participative Leader) តែងតែពិគ្រោះយោបល់ជាមួយអ្នកក្រោម ឱ្យវាទ ហើយប្រើប្រាស់អនុសាសន៍ (Suggestions) របស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទជាមូលដ្ឋាននៃការធ្វើ សេចក្តីសំរេចចិត្ត ។ អ្នកដឹកនាំដែលប្រើប្រាស់របៀបគ្រប់គ្រង ដែលផ្អែកលើការសំរេចលទ្ធផលការ ងារ (The Achievement Oriented Leader) តែងតែដាក់ចេញនូវគោលដៅដែលមានលក្ខណៈ ពុះពារ (Challenging Goals) ហើយរំពឹងថា អ្នកក្រោមឱ្យវាទនឹងបំពេញការងារដោយកំរិតខ្ពស់ បំផុត ។ ផ្ទុយនឹងទស្សនៈរបស់លោក Fiedler ស្តីពីឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ លោក House សន្ធត់ ថាអ្នកដឹកនាំតែងតែមានភាពរស់រវើក (Flexible) ។ ទ្រឹស្តីអំពីមាគ៌ាឆ្ពោះទៅរកគោលដៅបក ស្រាយដូចគ្នានេះថា អ្នកដឹកនាំដដែលអាចអនុវត្តវិធីសាស្ត្រដឹកនាំណាមួយនៃវិធីសាស្ត្រទាំងនេះ អា ស្រ័យទៅតាមការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថានការណ៍ ។

ដូចដែលបានពណ្ណនាក្នុងរូបភាព ១៧-៦ ទ្រឹស្តីនៃមាគ៌ាឆ្ពោះទៅរកគោលដៅលើកឡើងពីចំណាត់ថ្នាក់ ២នៃស្ថានការណ៍ ឬបំរែបំរួលដែលពាក់ព័ន្ធគ្នា (two classes of situational or contingency variables) ដែលសំរួលដល់ឥរិយាបថដឹកនាំ និង ទំនាក់ទំនងនៃលទ្ធផលជាអាទិ៍ បរិស្ថានដែលស្ថិតនៅ ក្រៅពីការត្រួតត្រារបស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទ (ក្នុងនោះមានរចនាសម្ព័ន្ធ ភារកិច្ច. ប្រព័ន្ធនៃសិទ្ធិអំណាចផ្ទូវការ និង ក្រុមរួមការងារ) ព្រមទាំងជាផ្នែកមួយនៃអត្តចរិត (Part of the Personal Characterstics)

របស់អ្នកក្រោមឱវាទ (ពោលគឺចំណុចសំខាន់នៃការត្រួតត្រា.(Locus of Control) បទពិសោធន៍ **(Experience)** និងសមត្ថភាពដែលគេមើលឃើញ)**(Perceived Ability)** ។ កត្តាបរិយាកាស (Environmental Factors) ដែលកំណត់ពីប្រភេទនៃឥរិយាបថក្នុងការដឹកនាំ (Type of Leader Behaviour) ដែលគេត្រូវការជាផ្នែកបំពេញបន្ថែម (As a Complement) ប្រសិនបើគេចង់ឱ្យមានលទ្ធផលការងារអតិ-បរិមារបស់អ្នកក្រោមឱវាទ ។ រីឯបុគ្គលិកលក្ខណៈ (Personal Characteristics) របស់អ្នកក្រោមឱវាទ កំណត់ថា តើគេត្រូវបកស្រាយបែបណាពីបរិយាកាស និងឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ ។

ទ្រឹស្តីនេះលើកឡើងថា ឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំនឹងពុំមានប្រសិទ្ធភាព (In Effective) នៅពេលដែលវាលែងមានភាពចាំបាច់ (Rebundant) ជាមួយនឹងប្រភពនៃរចនាសម្ព័ន្ធបរិយាកាសការងារ (Sources of Environmental Structures) ឬក៏នៅពេលដែលឥរិយាបថនោះពុំស៊ីគ្នាជាមួយនិងចរិតលក្ខណៈរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (Incongruent With Subordinate Characteristics) ។

<u>រូបភាព ១៧-៦</u> : ទ្រឹស្តីនៃមាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅ



គំនិតខាងក្រោមនេះ ជាឧទាហរណ៍មួយចំនួនដែលបានវិវត្តន៍ចេញពីទ្រឹស្តីនៃមាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅ÷

✍ អ្នកដឹកនាំដែលនិយមការណែនាំ (Directive Leadership) បង្កឱ្យមានការពេញចិត្តយ៉ាងខ្លាំងក្លា (Greater Satisfaction) នៅពេលដែលភារកិច្ចមានលក្ខណៈពុំច្បាស់លាស់ (Am-

Biguous) ឬក៏តានតឹង(Stressful)ជាងការកិច្ចដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធខ្ពស់(Highly Structured) ឬដែលរៀបចំបានច្បាស់លាស់ (Well Laid Out) ។

✍ អ្នកដឹកនាំដែលផ្តល់ការជ្រោមជ្រែង (Supportive Leadership) នឹងបង្កឱ្យមានលទ្ធផលការងារ និងការពេញចិត្តខ្លាំងពីអ្នកក្រោមឱវាទ នៅពេលដែលអ្នកក្រោមឱវាទនោះ បំពេញភារកិច្ចដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធច្បាស់លាស់ (Structured Tasks) ។

✍ អ្នកដឹកនាំដែលនិយមការណែនាំ (Directive Leadership) អាចនឹងត្រូវគេចាត់ទុកថា មិនចាំបាច់ (Perceived as Rebundant) ក្នុងចំណោមអ្នកក្រោមឱវាទដែលមានសមត្ថភាពខ្ពស់ (High Perceived Ability) ឬមានបទពិសោធន៍ការងារច្រើន (With Considerable Experience) ។

✍ នៅពេលដែលទំនាក់ទំនងផ្លូវការខាងសិទ្ធិអំណាច មានភាពកាន់តែច្បាស់លាស់ និងកាន់តែមានបែបបទរដ្ឋបាលល្អ (The More Clear and Bureaucratic the Formal Authority Relationships) ពេលនោះអ្នកដឹកនាំត្រូវបញ្ជេញឱ្យបានខ្លាំងជាងមុននូវឥរិយាបថជួយជ្រោមជ្រែង (Supportive Behaviour) ហើយលែងសង្កត់ធ្ងន់លើឥរិយាបថនិយមការណែនាំ (Directive Behaviour) ។

✍ អ្នកដឹកនាំដែលនិយមការណែនាំ (Directive Leadership) នឹងបង្កឱ្យមានការពេញចិត្តខ្លាំងពីនិយោជិតនៅពេលដែលមានទំនាស់ផ្ទៃក្នុងច្រើន (Substansive Conflict) ក្នុងក្រុមរួមការងារ ។

✍ អ្នកក្រោមឱវាទ ដែលមានចំណុចសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង (With Internal Locus of Control) (អ្នកដែលជឿជាក់លើការគ្រប់គ្រងជោគវាសនារបស់ខ្លួន) នឹងមានសេចក្តីពេញចិត្តច្រើនជាមួយវិធីសាស្ត្រដឹកនាំបែបមានការចូលរួម (Participative Style) ។

✍ អ្នកក្រោមឱវាទ ដែលមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រងកត្តាខាងក្រៅ (With External Locus of Control) នឹងមានសេចក្តីពេញចិត្តបានច្រើនជាមួយវិធីសាស្ត្រដឹកនាំ ដែលនិយមការណែនាំ (Directive Style) ។

✍ អ្នកដឹកនាំ ដែលផ្តែកលើលទ្ធផលការងារ (Achievement Oriented Leadership) នឹងបង្កើនក្តីសង្ឃឹមរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (Expectancies) ដែលយល់ថា កិច្ចប្រឹងប្រែង (Effort)

នឹងនាំឱ្យមានលទ្ធផលការងារខ្ពស់ (High Performance) ប្រសិនបើការកិច្ចនោះពុំមានរចនាសម្ព័ន្ធច្បាស់លាស់ (Ambiguously Structured) ។

ការសិក្សាដើម្បីឱ្យសុពលភាពលើសម្មតិកម្ម (Hypotheses) ទាំងនេះ ជាទូទៅមានភាពទាក់ទាញជាខ្លាំង ។ ភស្តុតាង (Evidence) សុទ្ធតែបានគាំទ្រដល់ភាពសមហេតុសមផល (The Logic) ដែលមាននៅក្នុងទ្រឹស្តី ។ ភស្តុតាងដែលរកឃើញនោះគឺថា ការបំពេញការងារ (Employee Performance) និងការពេញចិត្តរបស់និយោជិត (Employee Satisfaction) តែងតែទទួលឥទ្ធិពលជាវិជ្ជមាននៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំបំពេញបន្ថែមលើចំណុចខ្វះខាតដែលមានចំពោះនិយោជិត ឬការចាត់ចែងការងារ(When the leader compensates for shortcomings in either the employee or the work setting) ។ ក៏ប៉ុន្តែនៅពេលអ្នកដឹកនាំចំណាយពេលវេលាច្រើនក្នុងការពន្យល់ពីភារកិច្ចដែលមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់ រួចហើយសំរាប់និយោជិត ឬក៏និយោជិតនោះមានសមត្ថភាព និងបទពិសោធន៍គ្រប់គ្រាន់ដើម្បីបំពេញភារកិច្ចដោយមិនចាំបាច់មានអន្តរាគមន៍ ពេលនោះនិយោជិតតែងតែចាត់ទុកថា ឥរិយាបថបែបណែនាំ (Directive Behaviour)នោះជារឿងមិនបានការ (Rebundant) ឬជាការប្រមាថចំពោះនិយោជិតទៅវិញ (Insulnating) ។

XI.<u>គំរូអំពីការចូលរួមរបស់អ្នកដឹកនាំ</u> : (Leader-Participation Model)

នៅឆ្នាំ១៩៧៣ លោក Victor Vroom និងលោក Phillip Yetton បានចងក្រងនូវគំរូនៃការចូលរួមរបស់អ្នកដឹកនាំ ដែលផ្សារភ្ជាប់រវាងឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ និងការចូលរួមជាមួយនឹងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ។ ដោយទទួលស្គាល់ថា រចនាសម្ព័ន្ធនៃភារកិច្ច (Task Structures) បានធ្វើឱ្យប្រែប្រួលដល់សេចក្តីត្រូវការចំពោះសកម្មភាពការងារធម្មតា ឬមិនធម្មតានោះ (Routine and Non-Routine Activities) អ្នកស្រាវជ្រាវទាំងនេះ បានអះអាងថា ឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំត្រូវតែកែសំរួល (Adjust) ដើម្បីឆ្លុះបញ្ចាំងពីរចនាសម្ព័ន្ធនៃការកិច្ច ។ គំរូរបស់លោក Vroom និងលោក Yetton មានលក្ខណៈជាក្រិត្យក្រម (Normative) ។ គំរូនេះបានកំណត់ឡើងនូវកំរងបទបញ្ញត្តិតាមលំដាប់លំដោយ (A Sequantial set of Rules) ដែលត្រូវអនុវត្តតាមក្នុងការកំណត់ឱ្យឃើញពីបែបផែន (Form) និងបរិមាណ (Amount) នៃការចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ដែលទាក់ទិនទៅតាមប្រភេទផ្សេងៗនៃស្ថានការណ៍ (As Determined by Different Types of Situations) ។ គំរូនេះ គឺជាប្រព័ន្ធសំរេចចិត្តដែលរួមបញ្ចូលនូវទិដ្ឋភាពពាក់ព័ន្ធ

៧ប្រភេទ (ដែល អាចដឹងថា សមស្រប ឬមិនសមស្រប ដោយគ្រាន់តែផ្តល់ការជ្រើសរើសថា" **មែន** " ឬ "**មិនមែន**") និងជំរើសទាំង៥ ក្នុងវិធីសាស្ត្រនៃការដឹកនាំ (The Model was a Decision Tree Incorporating Seven Contingencies (Whose Relevance Could be Identified by Making "Yes"or "No" Choices) and Five Alternative Leadership Styles) ។

គំរូនេះបានសន្ទ្ធ:ថា គេអាចប្រើប្រភេទណាមួយក្នុងចំណោមប្រភេទទាំង៥ នៃតរិយាបថ ដើម្បីអាចយកទៅអនុវត្តបានចំពោះស្ថានការណ៍ណាមួយ (Feasible in a Given Situation) ។ វិធីសាស្ត្រទាំង៥នោះ ÷ ផ្តាច់ការ I (AI) (Autocratic).ផ្តាច់ការ II (AII). ពិគ្រោះយោបល់ I (CI)(Consultative). ពិគ្រោះយោបល់ II(CII). ក្រុម II (GII)(Group) ។ គំនិតទាំងនេះត្រូវបានបកស្រាយដូចខាងក្រោម ÷

✍ AI : អ្នកធ្វើការដោះស្រាយបញ្ហា ឬធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តតែម្នាក់ឯង ដោយប្រើប្រាស់ពត៌មានដែលអ្នករកបានក្នុងពេលនោះ (Using Information Available to you at that Time) ។

✍ AII : អ្នកទទួលបានពត៌មាននានាដែលចាំបាច់ពីអ្នកក្រោមឱវាទ ហើយបន្ទាប់មកអ្នកធ្វើការសំរេចពីដំណោះស្រាយចំពោះបញ្ហានោះដោយខ្លួនឯង ។ ក្នុងការទទួលឱ្យបានពត៌មានពីអ្នកក្រោមឱវាទ អ្នកអាចប្រាប់ ឬមិនបានប្រាប់ពួកគេថា តើអ្វីទៅជាបញ្ហា ។ តួនាទីដែលសំដែងដោយអ្នកក្រោមឱវាទរបស់អ្នក ដើម្បីធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តនេះគឺច្បាស់ជាការផ្តល់ពត៌មានចាំបាច់នានាដល់អ្នក (Providing the Necessary Information) ដែលមិនមែនជាការរិ:រក ឬវាយតម្លៃលើជំរើសផ្សេងៗនៃដំណោះស្រាយឡើយ (Rather Than Generating or Evaluating Alternative Solutions) ។

✍ CI : អ្នកចែករំលែកប្រាប់ដល់បុគ្គលដែលគួរប្រាប់ ដែលនៅក្រោមឱវាទស្តីពីបញ្ហាដែលកើតមាន (Whith Relevant Subordinates Individually) ហើយសួរយោបល់ និងរិ:រកអនុសាសន៍ពីគេម្នាក់ៗដោយមិនចាំបាច់នាំពួកគេមកជជែកជាក្រុមឡើយ ។ បន្ទាប់មកអ្នកក៏ធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តដែលអាចឆ្លុះបញ្ចាំង "**ឬមិនបាច់ឆ្លុះបញ្ចាំង**" ពីឥទ្ធិពលរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (Subordinates' Influence) ។

✍ CII : អ្នកចែករំលែកប្រាប់ដល់អ្នកក្រោមឱវាទជាក្រុម (ទាំងអស់គ្នា) ពីបញ្ហាដែលកើតមានឡើង ហើយសួរយោបល់ (Ideas) និងរិ:រកអនុសាសន៍ (Suggestions) ជារួមពីក្រុមទាំងមូល ។ បន្ទាប់មកអ្នកធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ដែលអាចឆ្លុះបញ្ចាំង (ឬមិនអាចឆ្លុះបញ្ចាំង) ពីឥទ្ធិពលអ្នកក្រោមឱវាទ ។

✍ GII: អ្នកចែករំលែកនិយាយប្រាប់ដល់អ្នកក្រោមឱវាទជាក្រុម ឱ្យដឹងពីបញ្ហាដែលកើតមានឡើង។ រួមជាមួយអ្នកក្រោមឱវាទ អ្នកព្យាយាមរិ:រក(Generate) និងវាយតម្លៃពីជំរើសផ្សេងៗ (Evaluate Alternatives) ហើយព្យាយាមឱ្យមានការព្រមព្រៀងរួម(កុងសង់ស៊ីស) ចំពោះដំណោះស្រាយណាមួយ (And Attempt to reach an agreement (Consensus) on a Solution) ។

ការងារកន្លងទៅថ្មីៗរបស់លោក Vroom រួមជាមួយលោក Arthur Jago បានបង្កឱ្យមានការសើរើឡើងវិញនូវគំរូនេះ ។ គំរូដែលសើរើថ្មី នៅតែរក្សាទុកជំរើសនៃប្រភេទទាំង៥ដដែលនៃវិធីសាស្ត្រដឹកនាំ ប៉ុន្តែបង្កើតបានជាបំរែបំរួលនៃទិដ្ឋភាពពាក់ព័ន្ធចំនួន១២ប្រភេទ (But Expands the Contingency Variables to Twelve) ហើយក្នុងនោះ ១០ប្រភេទទទួលបានចម្លើយស្របតាមលំដាប់ថ្នាក់៥ ចំណុច (Along a Five-Point Scale) ។ រូបភាព ១៧-៧ រៀបរាប់ពីបំរែបំរួលទាំង១២ប្រភេទនេះ ។

លោក Vroom និងលោក Jago បានរៀបរៀងនូវកម្មវិធី Computer មួយ ដែលជាប់ទាក់ទងនឹងរាល់ភាពស្មុគ្រស្មាញទាំងអស់នៃគំរូថ្មីនេះ ។ ក៏ប៉ុន្តែ អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់នៅតែអាចប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធសំរេចចិត្ត (decision Tree) ដើម្បីជ្រើសរើសយកវិធីសាស្ត្រនៃការដឹកនាំរបស់ខ្លួន ដោយធ្វើការសន្ទ្ធ:ថា ពុំមាន "ភាពស្រពិចស្រពិល" (Shades of Grey) (**ពោលគឺនៅពេលដែលបំរែបំរួលមានស្ថានភាពច្បាស់លាស់ (When the Status of a Variable is Clear-Cut)** ចំលើយ " ពិត" ឬ "មិនពិត" ជាចំលើយ**ពិតប្រាកដ) (Accurate)** ឬក៏ពុំមានភាពធ្ងន់ធ្ងរខ្លាំងនៃពេលវេលាដែលខ្វះខាត (No Critically Severe time Constaints) ឬក៏ថានិយោជិតទាំងឡាយពុំត្រូវបានគេបែងចែកទៅតាមលក្ខណៈភូមិសាស្ត្រនោះ (Not Geographically Dispersed) ឡើយ ។ រូបភាព១៧-៨ បង្ហាញពីប្រព័ន្ធសំរេចចិត្តមួយក្នុងចំណោមប្រព័ន្ធសំរេចចិត្តទាំងនេះ ។

ការសាកល្បងក្នុងការស្រាវជ្រាវលើគំរូដំបូងនៃទ្រឹស្តីអ្នកដឹកនាំ និងការចូលរួមនោះ មានលក្ខណៈទាក់ទាញយ៉ាងខ្លាំង ។ ដោយហេតុគំរូដែលគេសើរើជាគំរូថ្មី សុពលភាពរបស់វានៅតែតម្រូវឱ្យមានការវាយតម្លៃ ។ ក៏ប៉ុន្តែគំរូថ្មីនេះ គឺជាការបំបែកផ្ទាល់ពីគំនិត (Version) ឆ្នាំ១៩៧៣ ហើយវាមានលក្ខណៈស្របនឹងចំណេះដឹងបច្ចុប្បន្នរបស់យើងស្តីពីការចំណេញ និងការខាតបង់ទៅលើការចូលរួមនេះ (Consistent With our Current Knowledge of the Benefits and Costs of Participation) ។ ដូច្នេះនៅពេលនេះ យើងមានហេតុផលគ្រប់យ៉ាងក្នុងការជឿថា គំរូដែលគេបានសើរើនោះ (The Revised Model) ផ្តល់ឱ្យ

មានគោលការណ៍ណែនាំដ៏ប្រសើរបំផុត ដើម្បីជួយដល់អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងឡាយក្នុងការជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្រដឹកនាំដ៏សមស្របបំផុតក្នុងស្ថានការណ៍ខុសៗគ្នា ។

គំរូនៃការចូលរួមរបស់អ្នកដឹកនាំ បញ្ជាក់ថា ការស្រាវជ្រាវពីការដឹកនាំ ត្រូវតែតំរង់ទិសទៅរកស្ថានការណ៍ប្រសើរជាជាងការតំរង់ទិសទៅរកបុគ្គល ។ ប្រហែលជាគេអាចរកឃើញអត្ថន័យប្រសើរជាង (Autocratic and Participative Situations) ប្រសិនបើគេជជែកពី " ផ្តាច់ការ និងស្ថានការណ៍ចូលរួម" ជាជាងការជជែកពី "ផ្តាច់ការ និងការចូលរួម របស់អ្នកដឹកនាំ" (Autocratic and Participative Leaders) ។ ដូចដែលបានធ្វើដោយលោក House ក្នុងទ្រឹស្តីរបស់លោកស្តីពី " មាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅ " នោះលោក Vroom, Yatton និង Jago បានអះអាងប្រឆាំងនឹងសញ្ញាណដែលថា ឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំមិនអាចផ្លាស់ប្តូរបានឡើយ (Inflexible) ។ គំរូស្តីពីការចូលរួមរបស់អ្នកដឹកនាំសន្ទ្ធ:ថា អ្នកដឹកនាំអាចសំរបវិធីសាស្ត្ររបស់ខ្លួនទៅតាមស្ថានការណ៍ (The Leader Can Adapt his or her Style to Different Situations) ។

XII.ពេលខ្លះមិនចាំបាច់មានអ្នកដឹកនាំ (Sometimes Leadership is Irrelevant)

ដើម្បីឱ្យស្របស្មារតីស្តីពីការពាក់ព័ន្ធទៅវិញទៅមក (The Contingency Spirit) យើងមានបំណងបញ្ចប់ផ្នែកនេះដោយដាក់ជូននូវសញ្ញាណដូចតទៅ ÷ ការជឿជាក់ថាវិធីសាស្ត្រមួយចំនួននៃការដឹកនាំ និងមានប្រសិទ្ធភាពជានិច្ចជាកាល ទោះបីជាក្នុងស្ថានការណ៍ណាក៏ដោយ នោះអាចមិនត្រឹមត្រូវឡើយ ។ ការដឹកនាំមិនមែនសុទ្ធតែសំខាន់ជានិច្ចជាកាលនោះឡើយ (Not Always be Important) ។

ទិន្នន័យដែលបានមកពីការសិក្សាជាច្រើនបានបង្ហាញថា នៅក្នុងស្ថានការណ៍ជាច្រើនការសំដែងឥរិយាបថបែបណាក៏ដោយរបស់អ្នកដឹកនាំគឺមានលក្ខណៈមិនសមស្រប ។ សំរាប់បុគ្គលមួយចំនួន បំរែបំរួលផ្នែកការងារ និងស្ថាប័ន (Job and Organisational Variables) អាចដើរតួជំនួសអ្នកដឹកនាំ ដែលធ្វើឱ្យបាត់បង់នូវឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំ ។

ឧទាហរណ៍ ចរិតលក្ខណៈ (Characteristics) មួយចំនួនរបស់អ្នកក្រោមឱវាទដូចជា បទពិសោធន៍(Experience), ការបណ្តុះបណ្តាល.(Training) ការតំរង់ទិសវិជ្ជាជីវៈ(Professional Orientation) ឬសេចក្តីត្រូវការស្វ័យភាព (Need for Independence) អាចធ្វើឱ្យបាត់បង់នូវឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំ

(The Effect of Leadership) ។ ចរិតលក្ខណៈទាំងនេះអាចជំនួសសេចក្តីត្រូវការស្តីពីការគាំទ្ររបស់អ្នកដឹកនាំ (The Need for a Leader's Support) ឬសមត្ថភាព (Ability) បង្កើតជារចនាសម្ព័ន្ធការងារ និងការកាត់បន្ថយភាពពុំច្បាស់លាស់ក្នុងភារកិច្ច (Task Ambiguity) ។ ដូចគ្នានេះដែរ ការងារទាំងឡាយដែលមានលក្ខណៈមិនស្រពិចស្រពិល ហើយជាការងារដដែល (ប្រចាំថ្ងៃ) ឬការងារដែលមានការពេញចិត្តពីខាងក្នុង (Jobs that are Inherently Unambiguous and Routine or that are Intrinsically Satisfying) អាចកាត់បន្ថយឱ្យនៅសល់តិចតួចនូវបំរែបំរួលក្នុងការដឹកនាំ (On the Leadership Variable) ។ ចុងក្រោយបំផុតលក្ខណៈពិសេសនៃស្ថាប័ន (Organisational Characteristics) ដូចជាគោលដៅដែលចងក្រងយ៉ាងច្បាស់លាស់ (Explicit Formalised Goals), បទបញ្ជា ឬនីតិវិធី ដែលរឹងត្អឹង (Rigid Rules and Procedures) ឬភាពស្និតរមួតនៃក្រុមរួមការងារ (Cohesive Work Groups) អាចដើរតួជំនួសឱ្យការដឹកនាំជាផ្លូវការ (Formal Leadership) ។

<u>រូបភាព១៧-៧</u>:បំរែលបំរួលនៃទិដ្ឋភាពពាក់ព័ន្ធ ក្នុងទ្រឹស្តីថ្មីនៃតំរូស្តីពីការចូលរួមរបស់អ្នកដឹកនាំ (Contingency Variables in the Revised Leader-Participation Modle)

QR : តំរូវការផ្នែកគុណភាព (Quality Requirement)

តើគុណភាពបច្ចេកទេសនៃការសំរេចចិត្តនេះសំខាន់ប៉ុណ្ណា ?

How Important is the Technical quality of this Decision?

១	២	៣	៤	៥
មិនសំខាន់	តិចតួចសំខាន់	បង្គួរសំខាន់	ខ្លាំងសំខាន់	ខ្លាំងណាស់សំខាន់
No Importance	Low Importance	Average Importance	Hight Importance	Critical Importance

CR : តំរូវការផ្នែកប្តេជ្ញាចិត្ត (Commitment Requirement)

តើការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អ្នកក្រោមឱវាទចំពោះសេចក្តីសំរេចចិត្តសំខាន់ប៉ុណ្ណា ?

How Important is Subordinate Commitment to the Decision

មិនសំខាន់	តិចតួចសំខាន់	បង្គួរសំខាន់	ខ្លាំងសំខាន់	ខ្លាំងណាស់សំខាន់
No Importance	Low Importance	Average Importance	Hight Importance	Critical Importance

LI : ពត៌មានដែលអ្នកដឹកនាំមាន (Leader Information)

តើអ្នកមានពត៌មានគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តដែលមានគុណភាពខ្ពស់ ឬទេ ?
Do you have Sufficiont Information to make a High-Quality Decision?

១	២	៣	៤	៥
មាន No Importance	ប្រហែលគ្មាន Low Importance	ប្រហែល Average Importance	ប្រហែលមាន Hight Importance	មាន Critical Importance

ST : រចនាសម្ព័ន្ធនៃបញ្ហា (Problem Structure)

តើបញ្ហានេះមានជារចនាសម្ព័ន្ធបានល្អ ឬទេ ?
Is the Problem Well-Structured?

ទេ No	ប្រហែលគ្មាន Probably	ប្រហែល Metybe	ប្រហែលមាន Probably Yes	មាន Yes

CP : ប្រូបាប៊ីលីធីនៃការប្តេជ្ញាចិត្ត (Commitment Probability)

បើអ្នកធ្វើសេចក្តីសំរេចដោយខ្លួនឯង តើមានហេតុផលប្រាកដដែលអាចថាអ្នកក្រោមឱវាទនឹងប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះសេចក្តីសំរេចចិត្តនោះ ឬទេ ? If you were to make the Decision by yourself, is it Reasonably Certain that your Subordinates Would be Committed to the Decision?

១	២	៣	៤	៥
គ្មាន No	ប្រហែលគ្មាន Probably No	ប្រហែល Maybe	ប្រហែលមាន Probable Yes	មាន Yes

ភាពស្រេចជាមួយគោលដៅ : GC (Goal Congruence)

ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា តើអ្នកក្រោមឱវាទឯកភាពនឹងគោលដៅស្ថាប័នដែរ ឬទេ ?
Do Subordinates Share the Organisational Goals to be Attained in Solving this Problem?

១	២	៣	៤	៥
ទេ No	ប្រហែលមិនឯកភាព Probably No	ប្រហែល Maybe	ប្រហែលឯកភាព Plobably Yes	ឯកភាព Yes

CO : ទំនាស់រវាងអ្នកក្រោមឱវាទ (Subordinate Conflict)

តើអាចមានទំនាស់រវាងអ្នកក្រោមឱវាទ ទៅលើដំណោះស្រាយណាមួយដែលត្រូវជ្រើសរើសដែរឬទេ?
Is Conflict Among Subordinates over Preferred Solutions Likely?

១	២	៣	៤	៥
គ្មាន No	ប្រហែលគ្មាន Probably No	ប្រហែល Maybe	ប្រហែលមាន Probably Yes	មាន Yes

SI : ពត៌មានរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (Subordinate Information)

តើអ្នកក្រោមឱវាទមានពត៌មានគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តដែលមានគុណភាពខ្ពស់ ឬទេ ?
Do Subordinates have Sufficient Information to make a High-Quality Decision?

១	២	៣	៤	៥
គ្មាន No	ប្រហែលគ្មាន Probably No	ប្រហែល Maybe	ប្រហែលមាន Probably Yes	មាន Yes

TC : រាំងពេលវេលា (Time Constraints)

តើការខ្វះខាតយ៉ាងខ្លាំងនូវពេលវេលានោះដាក់កំហិតលទ្ធភាពរបស់អ្នកមិនឱ្យអ្នកទាក់ទងជាមួយអ្នកក្រោមឱវាទបានគ្រប់គ្រាន់ ឬយ៉ាងណា ?
Does a Critically Severe time Constraint Limit your Ability to Involve Subordinates?

១				៥
ទេ No				បាទ Yes

GD : ការបែងចែកតាមភូមិសាស្ត្រ (Geographical Dispersion)

តើការចំណាយដើម្បីឱ្យនិយោជិតដែលបែងចែកតាមភូមិសាស្ត្រឱ្យមកជួបជុំគ្នានោះ ត្រូវបានហាមប្រាមដែរ ឬទេ ?

Are the Costs Involved in Bringing together Geographically Dispersed Subordinates Prohibitive?

១				៥
ទេ No				បាទ Yes

MI : ការទាក់ទាញដោយពេលវេលា (Motivation Time)

តើការប្រើប្រាស់ពេលវេលាឱ្យកាន់តែតិចជាអប្បបរមាមានសារៈសំខាន់ចំពោះអ្នកប៉ុណ្ណា ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ?

How ImPortant is it to you to Minimise the time it takes to make the Decision?

១	២	៣	៤	៥
មិនសំខាន់ No Importance	សំខាន់តិចតួច Low Importance	សំខាន់មធ្យម Average Importance	សំខាន់ខ្លាំង Hight Importance	សំខាន់ខ្លាំងណាស់ Critical Importance

MD:ការទាក់ទាញដោយការអភិវឌ្ឍន៍ (Motivation Development)

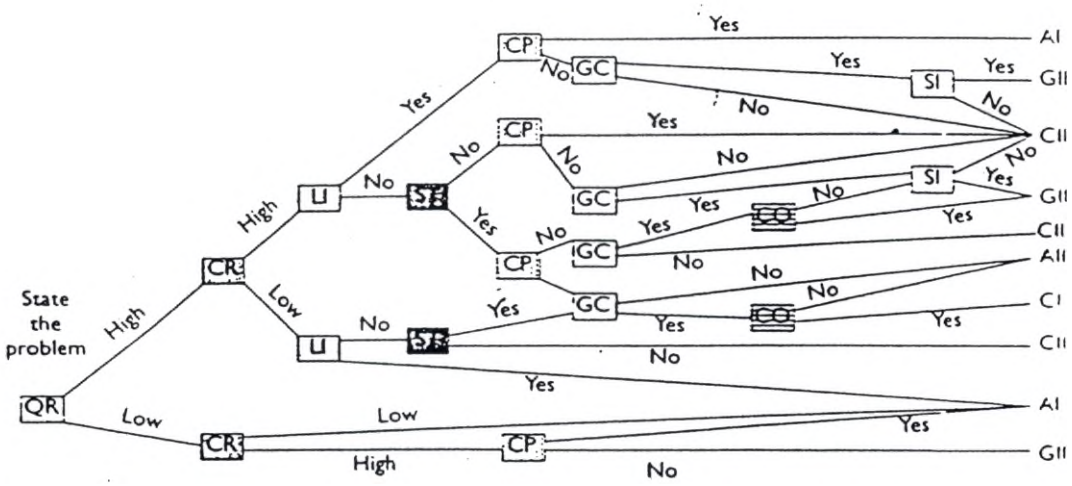
តើវាមានសារៈសំខាន់ប៉ុណ្ណាសំរាប់អ្នកក្នុងការផ្តល់ឱកាសអភិវឌ្ឍន៍អ្នកក្រោមឱវាទឱ្យបានជាអតិបរិមា ?

How Important is it to you to Maximise the Opportunities for Subordinate Development?

១	២	៣	៤	៥
មិនសំខាន់ No Importance	សំខាន់តិចតួច Low Importance	សំខាន់មធ្យម Average Importance	សំខាន់ខ្លាំង High Importance	សំខាន់ខ្លាំងណាស់ Critical Importance

<u>រូបភាព ១៧-៨</u> : តំរូវនៃការចូលរួមដោយអ្នកដឹកនាំ (ផ្អែកលើពេលវេលា, ប្រព័ន្ធនៃការសំរេចចិត្ត, បញ្ហារបស់ក្រុម) (The Rievised Leader-Participation Model (Time Driven Decision Tree-Group Problems)

QR	តម្រូវការផ្នែកគុណភាព Quality Requirement	តើគុណភាពបច្ចេកទេសនៃសេចក្តីសំរេចនេះមានសារៈសំខាន់ ប៉ុណ្ណា?
CR	តម្រូវការផ្នែកប្តេជ្ញាចិត្ត Commitment Requirement	តើការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អ្នកក្រោមឱវាទមានសារៈសំខាន់ប៉ុណ្ណា ចំពោះសេចក្តីសំរេចចិត្ត ?
LI	ពត៌មានរបស់អ្នកដឹកនាំ Leader's Information	តើអ្នកមានពត៌មានគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តប្រកបដោយគុណភាពខ្ពស់ ?
ST	រចនាសម្ព័ន្ធនៃបញ្ហា Problem Structure	តើបញ្ហានោះចងក្រងជាប្រព័ន្ធបានល្អទេ ?
CP	ភាពប្រាកដនៃការប្តេជ្ញាចិត្ត Commitment Probability	បើអ្នកធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តដោយខ្លួនឯង តើមានហេតុផលប្រាកដដែលអាចថា អ្នកក្រោមឱវាទនឹងប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះសេចក្តីសំរេចចិត្តនោះ ?
GC	ភាពស្របនឹងគោលដៅ Goal Congruence	ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា តើអ្នកក្រោមឱវាទមានភាពនឹងគោលដៅរបស់ស្ថាប័នដែរឬ ទេ ?
CO	ជំលោះរវាងអ្នកក្រោមឱវាទ Subordinate Conflict	តើអាចមានទំនាស់រវាងអ្នកក្រោមឱវាទ ទៅលើជំរើសដោះស្រាយមួយដែលត្រូវជ្រើសរើស ឬទេ ?
SI	ពត៌មានរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ Subordinate Information	តើអ្នកក្រោមឱវាទមានពត៌មានគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីសំរេចចិត្តដែលមានគុណភាពខ្ពស់ដែរ ឬទេ ?



XIII.ការលេចឡើងនូវនិន្នាការផ្សេងៗស្តីពីការដឹកនាំ

(Emerging Approaches to Leadership)

យើងនឹងបញ្ចប់ការពិនិត្យឡើងវិញលើទ្រឹស្តីអំពីការដឹកនាំ (Leadership Theories) ដោយបង្ហាញជូនពីការលេចឡើងនូវនិន្នាការ ផ្សេងៗគ្នា :

ទ្រឹស្តីអំពីការផ្សារភ្ជាប់ការដឹកនាំទៅនឹងកត្តាខាងក្រៅ.(An Attribution Theory of Leadership) ទ្រឹស្តីអំពីការដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រឡាញ់.(Christmatic Leadership) ទ្រឹស្តីអំពីការដឹកនាំ. ដោយការទាក់ទាញ និងការដឹកនាំដោយជំរុញខ្លាំង (Transactional Versus Transformational Leadership) ។ ប្រសិនបើមានការសង្កត់ធ្ងន់លើនិន្នាការណាមួយ នោះគ្រាន់តែជាការពិនិត្យមើលក្នុងទស្សនៈអនុវត្តស្តីពីការដឹកនាំ (The Practical View of Leadership) ដោយលើកលែងតែទ្រឹស្តីអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈ(Trait Theories) ។ នេះជាវិធីដែលគេ ពិនិត្យលើការដឹកនាំតាមទស្សនៈរបស់មនុស្សធម្មតាទូទៅ ។

១-ទ្រឹស្តីអំពីការផ្សារភ្ជាប់ការដឹកនាំទៅនឹងកត្តាខាងក្រៅ

(Attribution Theory of Leadership)

យើងពិភាក្សាពីទ្រឹស្តីនៃការផ្សារភ្ជាប់នេះ ដោយពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការយល់ឃើញ (Perception) ។ ទ្រឹស្តីផ្សារភ្ជាប់នេះក៏ត្រូវបានយកទៅប្រើប្រាស់ដែរ ដើម្បីជួយពន្យល់ពីការយល់ឃើញស្តីពីការដឹកនាំ (Perception of Leadership) ។

ទ្រឹស្តីផ្សារភ្ជាប់នេះ គឺជាការដោះស្រាយ (Deals) មួយការប្រឹងប្រែងស្វែងយល់ពីទំនាក់ទំនងរវាងមូលហេតុ និងផលវិបាក (Cause-Effect Relationship) ។

នៅពេលដែលកើតមានព្រឹត្តិការណ៍ណាមួយ មនុស្សយើងតែងតែចង់ផ្សារភ្ជាប់ព្រឹត្តិការណ៍នោះទៅនឹងមូលហេតុណាមួយ ។ ទ្រឹស្តីនៃការផ្សារភ្ជាប់ការដឹកនាំនេះលើកឡើងថា ការដឹកនាំគឺមិនសំខាន់ត្រង់ដែលថាវាជាការផ្សារភ្ជាប់ដែលគេបានធ្វើចំពោះបុគ្គលណាមួយនោះឡើយ (Leadership is Merely an Attribution that People make Others Individuals) ។

ដោយប្រើប្រាស់ក្របខ័ណ្ឌនៃគំនិតផ្សារភ្ជាប់នេះ (The Attribution Framework) អ្នកស្រាវជ្រាវនានាបានរកឃើញថា មនុស្សយើងតែងតែមានទំនោរដើម្បីសំគាល់លក្ខណៈពិសេសរបស់អ្នកដឹកនាំថា ជាមនុស្សដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈមួយចំនួនដូចជា ប្រាជ្ញាវាងវៃ (Intelligence). ចរិតដែលចូលចិត្តទំនាក់

ទំនងខាងក្រៅ (Out going Personality), ពូកែខាងនិយាយ (Strong Verbal Skills), ចូលចិត្ត និយាយបង្ក្រាបអ្នកដទៃ (Aggressiveness), មានការយោគយល់ (Understanding) និងឧស្សាហ៍ព្យាយាម (Industriousness) ។ ដូចគ្នានេះ គំរូនៃអ្នកដឹកនាំ"**ខ្ពស់-ខ្ពស់** " នៃការសិក្សារបស់សាកលវិទ្យាល័យរដ្ឋ អូហាយយ៉ូ បានរកឃើញពីអ្វីដែលស្របទៅនឹង (Consistent) ការផ្សារភ្ជាប់របស់មនុស្សទាំងឡាយដែលគិតថា តើអ្វីខ្លះដែលធ្វើឱ្យមនុស្សម្នាក់ជាអ្នកដឹកនាំល្អ? (People's Attributions of What makes a good Leader) ។ នេះបានសេចក្តីថា ទោះបីក្នុងស្ថានការណ៍ណាក៏ដោយ វិធីសាស្ត្រនៃអ្នកដឹកនាំដែល" **ខ្ពស់-ខ្ពស់** " តែងតែត្រូវគេមើលឃើញថាប្រសើរបំផុត (A High-High Leadership Style Tends to be Perceived as Best) ។

នៅក្នុងលំដាប់ថ្នាក់របស់ស្ថាប័ន ក្របខ័ណ្ឌនៃការផ្សារភ្ជាប់នេះគឺពន្យល់អំពីមូលហេតុដែលមនុស្សយើងតែងតែទទួលឥទ្ធិពលក្នុងការផ្សារភ្ជាប់លទ្ធផលការងាររបស់ស្ថាប័នមួយ ទោះបីវិជ្ជមាន ឬអវិជ្ជមានបំផុតយ៉ាងណាក៏ដោយទៅលើការដឹកនាំរបស់ស្ថាប័ននោះ ។ ទ្រឹស្តីនេះក៏បានជួយពន្យល់អំពីភាពងាយរងគ្រោះ (The Vulnerability) របស់នាយកប្រតិបត្តិ (CEOs) ទាំងឡាយនៅក្នុងស្ថាប័ននានា ដែលរងការបរាជ័យធ្ងន់ធ្ងរខាងផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ទោះបីជាពួកគេទាំងនេះពុំមានលទ្ធភាពធ្វើអ្វីបានច្រើនដើម្បីទប់ទល់សភាពការណ៍នោះក៏ដោយ ។ ទ្រឹស្តីនេះក៏បំភ្លឺបានច្បាស់ផងដែរថា ហេតុអ្វីក៏គេផ្តល់ក្តីឈ្នោះយ៉ាងខ្លាំងទៅឱ្យនាយកប្រតិបត្តិទាំងនេះ ចំពោះស្ថានការណ៍ជោគជ័យខ្ពស់ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ទោះបីជាគេពុំបានដឹងថា តើគេបានរួមវិភាគទានតិចឬ ច្រើនប៉ុណ្ណា ចំពោះជោគជ័យនោះក៏ដោយ ។

ប្រធានបទដែលកាន់តែសំខាន់ខ្លាំងក្នុងទ្រឹស្តីនៃការផ្សារភ្ជាប់ ក្នុងការដឹកនាំនេះគឺការយល់ឃើញថា ជាទូទៅអ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាពតែងតែពិចារណាដល់ភាពមិនសមស្រប និងការមិនលើកលែងក្នុងពេលធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តរបស់ខ្លួន (Effective Leaders are Generally Considered Consistent or Unwavering in their Decisions) ។

ការពន្យល់មួយក្នុងចំណោមការពន្យល់ទាំងឡាយគឺថា តើមូលហេតុអ្វីបានជាបណ្ឌិត Dr Bob Brown (នៃគណបក្ស **Tasmaman Green**)និងលោក Paul Keating (អតីតនាយករដ្ឋមន្ត្រីអូស្ត្រាលី) ត្រូវបានគេមើលឃើញថាអ្នកទាំងពីរគឺជាមនុស្សដែលមានការប្តេជ្ញាចិត្តទាំងស្រុង (Fully Committed) មានភាពដាច់ណាត់ (Steadfast) និងមិនផ្លាស់ប្តូរ (Consistent) លើអ្វីដែលជាសេចក្តីសំរេចចិត្ត

និងគោលដៅដែលគេបានដាក់ចុះ ។ ភស្តុតាងនានាបានចង្អុលបង្ហាញថា " **វីរៈអ្នកដឹកនាំ** " **(Heroic Leader)** គឺជាអ្នកដែលគេមើលឃើញថា ជាមនុស្សដែលគាំទ្រមូលហេតុមួយដ៏លំបាក និងគ្មានប្រជាប្រិយភាព ប៉ុន្តែអាស្រ័យដោយការប្តូរផ្តាច់ និងស្ថិតស្ថាញចុងក្រោយបំផុត (Through Determi-nation and Persistence) ពួកគេទទួលបានជោគជ័យ ។

២-<u>ទ្រឹស្តីអំពីអ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់</u> (Chrismatic Leadership Theory)

ទ្រឹស្តីនៃអ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ គឺជាការបំបែកចេញពីទ្រឹស្តីនៃការផ្សារភ្ជាប់ (An Extension of Attribution Theory) ។ ទ្រឹស្តីនេះលើកឡើងថា អ្នកក្រោមឱវាទទាំងឡាយនឹងធ្វើការផ្សារភ្ជាប់ពីសមត្ថភាពរបស់មេដឹកនាំ ដែលជាវីរៈជន ឬជនដ៏វិសេសវិសាលនៅពេលដែលគេសង្កេតឃើញនូវ**ឥរិយាបថណាមួយ** (Followers make Attributions of Heroic or Extraordinary Leadership Abilities When they Observe Certain Behaviours) ។ ការសិក្សាស្តីពីអ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ភាគច្រើនបំផុតត្រូវបានធ្វើឡើង សំដៅកត់សំគាល់ពីឥរិយាបថ ដែលធ្វើអោយមានភាពខុសគ្នា**រវាងអ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ និងអ្នកដឹកនាំដែលមិនគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់** (Non-Charismatic Leaders) (**លោក Weory Dunlops, អ្នកវះកាត់ផ្នែកយោធាអូស្ត្រាលី នៅឯផ្លូវរថភ្លើង សៀម-ភូមា កាលពីសង្គ្រាមលោក លើកទី II, ឬគ្រួសារលោក John F.Kennedys** នៃពិភពលោក) ។

អ្នកនិពន្ធជាច្រើនបានព្យាយាមធ្វើកំណត់សំគាល់បុគ្គលិកលក្ខណៈ របស់មេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រឡាញ់ ។ លោក Robert House (ក្នុងទ្រឹស្តីមាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅ) បានកត់សំគាល់បុគ្គលិកលក្ខណៈ ៣យ៉ាង ÷ មានការជឿជាក់ខ្លាំងបំផុត (Extremely High Confidence) . ភាពលេចធ្លោ (Domi-nance) និងជំនឿមុតមាំ (Strong Convictions his or her Beliefs) ។ បន្ទាប់ពីបានធ្វើការសិក្សាលើអ្នកដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត និងមានជោគជ័យចំនួន ៩០នាក់ (The most Effective and Successful Leaders) នៅសហរដ្ឋអាមេរិក លោក Warren Bennis បានរកឃើញពួកអ្នកដឹកនាំទាំងនោះមានសមត្ថកិច្ចដូចៗគ្នា ៤យ៉ាង (Four Common Competencies) ÷ ពួកគេមានចក្ខុវិស័យរឹងមាំ (A Compelling Vision or Sense of Purpose) ឬដឹងច្បាស់ពីគោលបំណង. ពួកគេអាចពណ៌នាពីចក្ខុវិស័យនោះដោយពាក្យពេចន៍ច្បាស់លាស់ ដែលធ្វើឱ្យអ្នកក្រោមឱវាទគេនោះអាចកំណត់ឃើញច្បាស់ពីចក្ខុ

វិស័យនោះ. (They Could Communicate that Vision in a Clear Terms that their Followers Readily Identify with) ពួកគេបង្ហាញពីជំហរដែលគ្មានផ្លាស់ប្តូរ និងផ្តោតលើការធ្វើឱ្យសំរេចនូវចក្ខុវិស័យនោះ. (They Demonstrated Consistency and Focus in the Pursuit of their Vision) ហើយពួកគេបានដឹងពីភាពខ្លាំងរបស់គេ ហើយប្រើប្រាស់ភាពខ្លាំងទាំងនោះដើម្បីសំរេចជោគជ័យ (They Knew their Own Strengths and Capitalised on them) ។ ការវិភាគក្នុងពេលកន្លងទៅថ្មីៗ និងមានលក្ខណៈពេញលេញគ្រប់ជ្រុងជ្រោយ ត្រូវបានធ្វើឡើងដោយលោក Jay Conger និង Rabinolra Kanungo នៅសាកលវិទ្យាល័យ Mc Gill ។ ក្នុងចំណោមសេចក្តីសន្និដ្ឋាននានា ពួកគេបានលើកឡើងថា អ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ មានគោលដៅប្រកបដោយគតិបណ្ឌិត (An Idealised Goal) ដែលគេចង់ធ្វើឱ្យសំរេចបាន និងមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ ដើម្បីសំរេចគោលដៅនោះ. ធ្វើឱ្យគេមើលឃើញថា មិនងាយនឹងទទួលយកការឯកភាពដោយងាយៗ (Perceived as Unconventional). ស្មារតីរឹងមាំ និងជឿជាក់លើខ្លួនឯង (Assertive and Self-Confident) . ធ្វើឱ្យគេមើលឃើញថា ខ្លួនជាអ្នកនិយមឱ្យមានការផ្លាស់ដល់ឫសគល់ (As Agents of Radical Change) ទាំងស្រុង ពោលគឺមិនមែនជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលរក្សាអោយមានស្ថានភាពដដែលនោះឡើយ (Menagers of the Status quo)។ រូបភាព ១៧-៩ ពណ៌នាសង្ខេបពីបុគ្គលិក លក្ខណៈសំខាន់ៗដែលលេចឡើង ធ្វើឱ្យមានភាពខុសគ្នារវាងមេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ និងមេដឹកនាំដែលមិនគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ ។

តើយើងអាចនិយាយបានយ៉ាងដូចម្តេចអំពីឥទ្ធិពល (Effect) របស់មេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ទៅលើអ្នកក្រោមឱវាទ ។ គេសង្កេតឃើញមានកាន់តែច្រើនឡើងនូវផ្នែកនៃការស្រាវជ្រាវនានា ដែលបង្ហាញពីទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមក ដ៏គួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ (Impressive Correlations) រវាងការដឹកនាំនេះ និងលទ្ធផលការងារខ្ពស់ (High Performance) និងការពេញចិត្ត (Satisfaction) ក្នុងចំណោមអ្នកក្រោមឱវាទ ។ អ្នកដែលធ្វើការឱ្យមេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ ទទួលការជំរុញទឹកចិត្តឱ្យបញ្ចេញការប្រឹងប្រែងជាបន្ថែមក្នុងការធ្វើការងារបន្ថែម (Extrawork) ហើយពួកគេបង្ហាញពីការពេញចិត្តកាន់តែខ្លាំងឡើងៗ ពីព្រោះពួកគេចូលចិត្តអ្នកដឹកនាំរបស់គេ ។ ប្រសិនបើការគោរពស្រលាញ់នេះ (Chrisma) ជាបំណងប្រាថ្នារបស់គេគ្រប់ៗគ្នា តើគេអាចរៀនសូត្រ ដើម្បីឱ្យក្លាយជាមេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់បានទេ ? តើមេដឹកនាំបែបនេះមានលក្ខណៈសម្បត្តិដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់តាំងពីកំណើតមក ឬយ៉ាងណា ? ទោះបី

ជាមានមនុស្សមួយភាគតូចនៅតែគិតថា គេមិនអាចរៀនសូត្រដើម្បីឱ្យមានការគោរពស្រលាញ់ក៏ដោយ ក៏អ្នកជំនាញការភាគច្រើនជឿថា គេអាចបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលទាំងឡាយឱ្យបញ្ចេញឥរិយាបថដែលគួឱ្យគោរពស្រ-លាញ់បាន (Charismatic Behaviours) ។ **ឧទាហរណ៍** អ្នកស្រាវជ្រាវនានាបានទទួលជោគជ័យក្នុងការរៀបរៀងសំដែងឡើងដោយនិស្សិតកំពុងរៀនផ្នែកពាណិជ្ជសាស្ត្រ នៅសាកលវិទ្យាល័យ ។ ពួកនិស្សិតត្រូវបានគេបង្ក្រៀនឱ្យហាត់បញ្ចេញវោហា ពិភាក្សាពីគោលដៅមួយដែលគ្របដណ្តប់ទិដ្ឋភាពជាច្រើន (An Overarching Goal). ឆ្លើយឆ្លងគ្នាស្តីពីការរំពឹងទុកពីលទ្ធផលការងារខ្ពស់ (High Performance Expectations) ហើយសំដែងការយល់ដឹងអំពីសេចក្តីត្រូវការរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ ។ ពួកនិស្សិតទាំងនោះបានរៀនសូត្របញ្ចេញអាកប្បកិរិយារបៀបជាអ្នកមានអនុភាព. មានការជឿជាក់ និងមានថាមភាព (A Powerful, Confident and Dynamic Presence) ហើយពួកគេហាត់ធ្វើការលើកដាក់សម្លេងតាមរបៀបឆ្លើយឆ្លងគ្នាយ៉ាងសកម្ម និងដែលគួរឱ្យជក់ចិត្តដិតអារម្មណ៍ ។ ដើម្បីឱ្យនិស្សិតទាំងនោះកាន់តែចាប់បានពីថាមភាព និងអនុភាពនៃអាកប្បកិរិយាគោរពស្រលាញ់ (Dynamics and Energy of Charisma) ពួកគេត្រូវបានបង្ហាត់បង្ក្រៀនឱ្យបញ្ចេញអត្តចរិតដោយមិនបញ្ចេញពាក្យសំដីរបស់អ្នកដឹកនាំ ដោយរបៀបសំដែងទឹកមុខ ការសម្លឹងភ្នែកអ្នកក្រោមឱវាទ (ដែលអង្គុយនៅចុងតុម្ខាង) ។ អ្នកស្រាវជ្រាវនានាបានរកឃើញថា ពួកនិស្សិតទាំងនោះ អាចរៀនសូត្រពីរបៀបសំដែងអាកប្បកិរិយាគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ ។ លើសពីនេះអ្នកនៅក្រោមឱវាទមេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់នេះ ជាអ្នកសំរេចផ្តល់ការងារ ព្រមទាំងចេះសំរបខ្លួនជាមួយភារកិច្ច និងមេដឹកនាំបានល្អជាងក្រុមដែលស្ថិតនៅក្រោមការដឹកនាំរបស់មេដឹកនាំដែលមិនគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ (Higher task Performance, task Adjustment and Adjustment to the Leader and to the Group) ។

<u>រូបភាព ១៧-៩</u> : បុគ្គលិកលក្ខណៈសំខាន់ៗនៃមេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់

(Key Characteristics of Charismatic Leaders)

១-<u>ជឿជាក់លើខ្លួនឯង</u> (Self-Confidence): អ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ មានការជឿជាក់ទាំងស្រុង (Complete Confidence) លើការ វិនិច្ឆ័យ (Judgment) និងសមត្ថភាពរបស់ខ្លួន (Ability) ។

២-<u>ចក្ខុវិស័យ</u> (Vison): ពួកគេមានគោលដៅដែលប្រកបដោយគតិបណ្ឌិត (Idealised Goals) ដែលលើកឡើងពីអនាគតមួយដែលល្អប្រសើរជាងអ្វីដែលកំពុងតែមានស្រាប់ (A

Future better than the Status quo) ។ បើមានភាពខុសគ្នាខ្លាំងរវាងគោលដៅដែលមានតតិបណ្ដិតនឹងអ្វីដែលមានស្រាប់នេះ ពេលនោះអ្នកក្រោមឱវាទនឹងផ្សារភ្ជាប់ចក្ខុវិស័យដ៏* វិសេសវិសាលនេះជាមួយនឹងមេដឹកនាំ (Followers will Attribute Extraordinary Vision to the Leader) ។

<u>៣-សមត្ថភាពក្នុងការពណ៌នាពីចក្ខុវិស័យ</u> (Ability to Articulate the Vision): ពួកគេអាចស្រាយបំភ្លឺ និងអះអាងពីចក្ខុវិស័យនេះ ក្នុងន័យដែលអាចឱ្យអ្នកដទៃយល់បាន ។ ការពណ៌នានេះបង្ហាញឱ្យឃើញពីការយល់ដឹងពីសេចក្ដីត្រូវការរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ ដែលក្នុងន័យនេះដែរក្លាយជាកំលាំងចលករ ជំរុញទឹកចិត្ត (As a Motivating Force) ។

<u>៤-ការជំនឿមុតមាំលើចក្ខុវិស័យ</u> (Strong Convictions About the Vision) : មេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាមនុស្សដែលមានការប្ដេជ្ញាចិត្ត (Strongly Committed) មានឆន្ទៈហ៊ានប្រថុយនឹងការលះបង់ផ្ទាល់ខ្លួនខ្ពស់. (Willing to take on high personal risk) ហ៊ានឱ្យតំលៃខ្ពស់ (Incur high Costs) ហើយប្រឡូកនឹងពលីកម្មផ្ទាល់ខ្លួន ដើម្បីធ្វើឱ្យសំរេចនូវចក្ខុវិស័យនោះ (Engage in Self-Sacrifice to Achieve their Vision) ។

<u>៥-ឥរិយាបថខុសពីមនុស្សធម្មតា</u> (Behaviour That is out of the Ordinary): ពួកគេប្រឡូកនឹងឥរិយាបថដែលសំដែងឱ្យគេឃើញពីលក្ខណៈ មិនដែលមានពីមុនមក. (Perceived as Being novel) មិនងាយទទួលយកការព្រមព្រៀងដោយងាយ (Unconventional) ហើយប្រឈមមុខប្រឆាំងនឹងបទដ្ឋានដែលមាន (Counter to Norms) ។ នៅពេលដែលទទួលបានជោគជ័យ ឥរិយាបថទាំងនេះបានញ៉ាំងឱ្យមានការភ្ញាក់ផ្អើល (Surprise) និងការកោតសរសើរ (Admiration) នៅចំណោមអ្នកក្រោមឱវាទ ។

<u>៦-ការលេចឡើងក្នុងឋានៈជាអ្នកនិយមការផ្លាស់ប្ដូរ</u> (Appearance as a Change Agent) : មេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាអ្នកនិយមឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរទាំងស្រុង (As Agent of Radical Change) ពោលគឺមិនមែនជាអ្នកថែរក្សាអ្វីៗដែលកំពុងតែមាននេះទេ (As Caretakers of the Status Quo) ។

<u>៧-អាចប់ប្រតិកម្មជំរុមួយនឹងបរិយាកាសជុំវិញ</u> (Environment Sensitivity): ពួកគេអាចធ្វើការវាយតំលៃបានប្រាកដប្រជាពីឧបសគ្គ (ការរាំងស្ទះ) ដែលបណ្តាលមកពីបរិយា-កាសជុំវិញ និងធនធាននានា ដែលចាំបាច់សំរាប់នាំមកនូវការផ្លាស់ប្តូរ (Able to make Realistic Assessments of the Environment Constraints and Resources to Bring About Change) ។

គំនិតចុងក្រោយមួយនៃប្រធានបទនេះ គឺមេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ អាចមិនមែនគេត្រូវការជានិច្ចជាកាល សំរាប់សំរេចឱ្យបាននូវលទ្ធផលការងារខ្ពស់របស់និយោជិតនោះឡើយ ។ អ្នកដឹកនាំនេះអាចសមស្របបំផុត (Most Appropriate) នៅពេលដែលភារកិច្ចរបស់អ្នកក្រោមឱ្យវាទមានបង្ហាប់នូវផ្នែកមនោគមន៍វិជ្ជា (An Ideological Component) ។ គំនិតនេះអាចពន្យល់ពី "ហេតុអ្វី " ហើយ "ពេលណា" ដែលមេដឹកនាំគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់នេះលេចមុខឡើង ដែលភាគច្រើននៅក្នុងនយោបាយ (In Politics). សាសនា (Religion) ឬក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្ម (A Business Firm) ដែលកំពុងតែណែនាំបង្ហាញនូវផលិតផលថ្មីទាំងស្រុង (A Radically new Product) ឬក្រុមហ៊ុនដែលកំពុងជួបវិបត្តិដែលគំរាមកំហែងដល់អាយុជីវិតនៃអាជីវកម្មរបស់គេ (Facing a Life-Threatening Crisis) ។ លោក Bob Menries (**នាយករដ្ឋមន្ត្រីមកពីគណៈបក្ស សេរីនិយមអូស្ត្រាលី ក្នុងសម័យក្រោយសង្គ្រាម**) បានផ្តល់នូវចក្ខុវិស័យនៃប្រទេសអូស្ត្រាលី ជ្រ៊ីងមាំមួយ (A Vision of Fortress Australia) បន្ទាប់ពីទុក្ខសោក (Grief) និងការភ័យខ្លាច (Fear) នៅក្នុងប្រទេស បន្ទាប់ពីមានសង្គ្រាម. ។ លោក Flynn បានផ្តល់ចក្ខុវិស័យមួយដែលពុះពារជ៉ន:បានលើការដាក់ឱ្យនៅឯកោនូវគ្រួសារឈានមុខទាំងឡាយ ដែលរស់នៅតំបន់កោះឆ្ងាយដាច់ស្រយាលរបស់អូស្ត្រាលី ។ លោក Steve Jobs ទទួលភាពស្មោះត្រង់និងការប្តេជ្ញាចិត្តយ៉ាងខ្លាំងក្លា (Unwavering Loyalty and Commitment) ពីបុគ្គលិកផ្នែកបច្ចេកទេសដែលលោកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រុមហ៊ុន Apple Computer នាចុងទសវត្សរ៍ ១៩៧0 និងដើមទសវត្សរ៍១៩៨0 ដោយសារលោកបានផ្តល់នូវចក្ខុវិស័យនៃការប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Computers) (ឯកជន) ដែលនឹងធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងខ្លាំងនៅក្នុងរបៀបរស់នៅរបស់មនុស្សយើង ។

ជាការពិត មេដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់អាចក្លាយជាអ្នកបង្កបញ្ហានៅពេលដែលសេចក្តីត្រូវការឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរទាំងស្រុងនោះមានកំរិតថយចុះ (Chrismatic leaders, in fact, may become a liability to an organisation once the crisis and need for dramatic change subsides) ។

តើមកពីមូលហេតុអ្វី ? ពីព្រោះលក្ខណៈពោរពេញទៅដោយការជឿជាក់លើខ្លួនឯងរបស់អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះ ជាញឹកញយនាំឱ្យមានបញ្ហាចោទ (Problematic) ។ ពួកគេពុំអាចស្តាប់អ្នកក្រោមឱវាទ ឬអ្នកដទៃ ហើយក៏ក្លាយជាអ្នកជួបការលំបាកនៅពេលដែលត្រូវបានប្រឈមដោយអ្នកក្រោយក្រោមឱវាទដែលមានអាកប្បកិរិយាមាន: (Aggressive Subordinates) ។ បន្ទាប់មកអ្នកដឹកនាំនោះចាប់ផ្តើមប្រកាន់នូវជំនឿមួយដែលពុំអាចពន្យល់ពីភាពសមហេតុ សមផល (To hold an unjustifiable belief) ស្តីពីភាពត្រឹមត្រូវនៃបញ្ហានានា (Rightness on Issues) ។

<u>៣-ការដឹកនាំតាមរបៀបទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ និងការដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅលើអ្នកក្រោមឱវាទ</u> (Transactional Versus Transformational Leadership)

ភាគទី៣នៃការស្រាវជ្រាវនេះ យើងនឹងលើកយកបញ្ហាដែលទាក់ទងដល់ការចាប់អារម្មណ៍កន្លងទៅថ្មីៗស្តីពីការបែងចែកពីភាពខុសគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំតាមរបៀបទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ (Transactional Leaders) និងអ្នកដឹកនាំដែលមានឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅលើអ្នកក្រោមឱវាទ ។ ដោយហេតុថា អ្នកដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅលើអ្នកក្រោមឱវាទ (Transformation Leadership) ក៏ជាអ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ដែរនោះ អ្នកនឹងឃើញនូវការពណិនាជាន់គ្នាខ្លះ (Some Overlap) រវាងប្រធានបទនេះ និងការពិភាក្សារបស់យើងកន្លងទៅស្តីពីអ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យគោរពស្រលាញ់ (Charismatic Leadership) ។

ភាគច្រើននៃទ្រឹស្តីដែលបកស្រាយពីការដឹកនាំនៅក្នុងជំពូកនេះ (**ឧទាហរណ៍** ការស្រាវជ្រាវរបស់សាកលវិទ្យាល័យអូហាយយ៉ូ. គំរូរបស់លោក **Fiedler** .ទ្រឹស្តីនៃមាគ៌ាទៅកាន់គោលដៅ. និងគំរូស្តីពីការចូលរួមរបស់អ្នកដឹកនាំ) បានលើកឡើងចំពោះឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំតាមរបៀបទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ (Transactional Leaders) ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះធ្វើការចង្អុលបង្ហាញ (Guide) ឬលើកទឹកចិត្ត (Motivate)អ្នកក្រោមឱវាទ ទៅតាមទិសដៅដែលកំណត់នៅក្នុងគោលដៅ (In the Direction of Established Goals) ដោយបំភ្លឺពីតួនាទី និងភារកិច្ចដែលទាមទារឱ្យបំពេញ (By Clarifying Role

and task Requirements) ។ ក៏ប៉ុន្តែនៅមានអ្នកដឹកនាំមួយប្រភេទ (Another Type of Leaders) ដែលជះឥទ្ធិពលដល់អ្នកក្រោមឱវាទឱ្យប្រមូលការផ្ចិតផ្ចង់អារម្មណ៍លះបង់ប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ដើម្បីភាពល្អប្រសើររបស់ស្ថាប័ន ព្រមទាំងសមត្ថភាព មានឥទ្ធិពលយ៉ាងជ្រាលជ្រៅ និងវិសេសវិសាលទៅលើអ្នកក្រោមឱវាទ (Who inspires followers to transcend their own self-interests for the good of the organisation and is capables of having a profound and extraordinary effect on his or her followers) ។ ពួកគេទាំងនេះ គឺជាអ្នកដឹកនាំរបៀបជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅ (Transformational Leaders) ដែលក្នុងនេះមាន លោក Michael Hill នៃក្រុមហ៊ុនលក់ដុំគ្រឿងអលង្ការ និងស្បែកជើងរបស់ប្រទេសនូវែលហ្សេឡង់ ដែលឥឡូវនេះកំពុងតែពង្រីកសាខានៅប្រទេស អូស្ត្រាលី ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះយកចិត្តទុកដាក់ដល់ផលប្រយោជន៍ និងសេចក្តីត្រូវការខាងអភិវឌ្ឍន៍របស់អ្នកក្រោមឱវាទម្នាក់ៗ ។ ពួកគេផ្លាស់ប្តូរការយល់ដឹងរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ ដោយជួយឱ្យអ្នកទាំងនោះក្រឡេកមើលពីបញ្ហាពីមុនមកតាមទស្សនៈ វិ-ស័យថ្មី (To look at old problems in new ways) ហើយពួកគេមានសមត្ថភាពក្នុងការបំផុសធ្វើឱ្យភ្ញាក់រលឹក ព្រមទាំងជះឥទ្ធិពលធ្វើឱ្យអ្នកក្រោមឱវាទបញ្ចេញកំលាំងប្រឹងប្រែងបន្ថែមទៀត (Extra Effort) ដើម្បីសំរេចឱ្យបាននូវគោលដៅរបស់ក្រុម ។ គេត្រូវមើលឱ្យឃើញថា អ្នកដឹកនាំតាមរបៀបទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ និងអ្នកដឹកនាំតាមរបៀបជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅនេះ មិនមែនជាមនុស្សដែលប្រើនិន្នាការពីរផ្ទុយគ្នា (As Opposing Approches) ក្នុងការធ្វើឱ្យការងារដំណើរការនោះឡើយ ។ ការដឹកនាំបែបជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅ (Transformational Leadership) ត្រូវបានបង្កើតឡើង ពីកំរិតខ្ពស់បំផុតនៃអ្នកដឹកនាំតាមរបៀបទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ (Transactional Leadership) ។ អ្នកដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅធ្វើឱ្យលទ្ធផលការងារ និងកិច្ចប្រឹងប្រែងរបស់អ្នកក្រោមឱវាទមានកំរិតខ្ពស់ហួសពីអ្វីដែលអាចកើតមានឡើងដោយនិន្នាការទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅតែមួយផ្នែកប៉ុណ្ណោះ (Go Beyond What could Appear with a Transactional Approach Alone) ។ លើសពីនេះទៅទៀតនោះ អ្នកដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅ មានលើសពីការគោរពស្រលាញ់ទៅទៀត (More than Charisma) ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានការគោរពស្រលាញ់ (ពិតប្រាកដ) អាចចង់ឱ្យអ្នកក្រោមឱវាទអនុវត្តទស្សនៈពិភពលោក ស្តីពីគោរពស្រលាញ់ ហើយមិនឈានទៅមុខបន្តទៀតឡើយ (The Purely Charismatic (Leader) may want Followers to Adopt the Charismatic's World view and go on Further) ។ រីឯអ្នកដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅប្រាកដជានឹងធ្វើអោយអ្នកក្រោមឱវាទគិតពីសមត្ថភាពក្នុងការលើកសំនូរ (The

Ability to Question) មិនគ្រាន់តែពីទស្សនៈដែលមានពីមុននោះទេ ក៏ប៉ុន្តែពិតជាលើកសំនួរពីទស្សនៈដែលជួនកាលរៀបចំដោយអ្នកដឹកនាំ (Not only Established Views but Eventually Those Established by the Leader) ។

មានភស្តុតាងដែលគាំទ្រជាច្រើនដែលគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ខ្លាំង ស្តីពីឧត្តមភាព (Suporiority) របស់ការដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅទៅលើការដឹកនាំដោយទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ ។ **ឧទាហរណ៍** ការសិក្សានានាជាមួយមន្ត្រីយោធាសហរដ្ឋអាមេរិក, កាណាដា និងអាល្លឺម៉ង់ បានរកឃើញថា នៅគ្រប់ក៏រិតទាំងអស់អ្នកដឹកនាំដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅត្រូវបានវាយតម្លៃថា មានប្រសិទ្ធភាពជាងសមភាគី ដែលដឹកនាំដោយទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ ។

សរុបមកវិញភស្តុតាងជាទូទៅចង្អុលបង្ហាញថា បើធ្វើការប្រៀបធៀបការដឹកនាំដោយជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅ និងដោយទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅនោះ គឺថាវាមានទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមកយ៉ាងខ្លាំងក្លាជាមួយអត្រាអ្នកឈប់ធ្វើការមានក៏រិតទាប (Lower Turnover Rates), ទិន្នផលការងារ និងការពេញចិត្តរបស់និយោជិតមានក៏រិតខ្ពស់ (Higher Employee Satisfaction) ។

XIV.<u>ការរៀនសូត្ររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងស្ថាប័នថ្មី</u> (The Learning Manager in the Learning Organisation)

ចុងក្រោយបំផុតនៃទស្សនៈស្តីពីការដឹកនាំដែលយើងនឹងពិនិត្យ ត្រូវបានលើកឡើងដោយអ្នកទ្រឹស្តីវិទូជំនាន់ថ្មីៗ ។ លោក Peter Senge បានកត់សំគាល់ឃើញមានមុខជំនាញ៣ប្រភេទ ដែលផ្សារភ្ជាប់យ៉ាងសំខាន់ទៅនឹងអ្នកដឹកនាំក្នុងស្ថាប័នដែលទើបបង្កើតថ្មី (Three Skills as the Important Attributes of Leaders in the Learning Organisations) ÷

១-សមត្ថភាពក្នុងការចងក្រងប្រព័ន្ធដែលអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិតធ្វើការងារឆ្ពោះទៅរកចក្ខុវិស័យរួម (The Ability to Design a System that Allows People to Work Towards a Shared Vision) ។

២- អាកប្បកិរិយាជាអ្នកថែរក្សាធនធាន និងស្ថាប័ន (A Stewardship Attitude Towards Ressources and the Organisation) ។

៣- ទំនាក់ទំនងបែបគ្រូ ឬអ្នកបង្ហាត់ចំពោះអ្នកដទៃទៀតនៅក្នុងស្ថាប័ន (A Teacher, Coaching Ralationship Toward other People in the Organisation) ។

អ្នកកាន់មុខតំណែងនាយកប្រតិបត្តិនៅប្រទេសអូស្ត្រាលី ត្រូវបានទទួលចំណាត់ខ្ពស់ខាងគំនិតជាយុទ្ធសាស្ត្រ (Strastegic Thinking), គំនិតឆ្នៃប្រឌិត (Innovation), ការងារខ្លាំង (Hard work), និងរបៀបដឹកនាំគ្រប់គ្រងមនុស្សតាមនិន្នាការមិនតឹងតែង និងក្រៅផ្លូវការ (A Relaxed and Informal Approach to Management of People) ។ រីឯលក្ខណៈដែលចាត់ទុកថា មានខ្សោយនោះគឺរួមមានភាពខ្វះខាតខាងចក្ខុវិស័យ (Lack of Vision), មិនមានសមត្ថភាពធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត (Indecisiveness), ខ្សោយខាងជំនាញផ្ទេកទាក់ទាញ (Poor Motivation Skills), ខ្សោយផ្ទេកកសាងក្រុម (Poor Team Building) និងភាពយឺតយ៉ាវក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ (Slowness to Change) ។ ប៉ុន្តែអ្វីដែល ដ៏សំខាន់បំផុតនៅក្នុងរបាយការណ៍នោះគឺថា អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អូស្ត្រាលីមិនបំពេញការងារជាអ្នកដឹកនាំឡើយ (Do not Operate as Leaders) ។ ដោយហេតុថា ភាគច្រើននៃការបណ្តុះបណ្តាលអ្នកគ្រប់គ្រង (Management Training) ត្រូវបានគេផ្តោតលើការអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញផ្ទេកបច្ចេកទេស (Technical Skills) ឬសមត្ថភាពនោះ (Competence) យើងអាចមើលរំលងការអភិវឌ្ឍន៍មុខជំនាញមនុស្សរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង (The People Skills of Managers) ។ ការដឹកនាំពិតប្រាកដក្នុងន័យមុខជំនួញ គឺពាក់ព័ន្ធដល់ការបង្កើតចក្ខុវិស័យ (Creating a Vision) ហើយមានសមត្ថភាពក្នុងការជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃឱ្យរួមចំណែកជាមួយនឹងចក្ខុវិស័យនោះ ហើយនាំគ្នាចូលរួមធ្វើការសំដៅធ្វើឱ្យចក្ខុវិស័យនោះក្លាយជាការពិតជាក់ស្តែង ។ ក្នុងវិស័យមុខជំនួញ ការដឹកនាំមានសារៈសំខាន់ជានិច្ចជាកាល ក៏ប៉ុន្តែការផ្លាស់ប្តូរកន្លងទៅថ្មីៗនេះ នៅកន្លែងការងាររបស់យើង និងបំណងប្រាថ្នាក្នុងការចូលរួមក្នុងទីផ្សារពិភពលោករបស់ស្ថាប័ននៃប្រទេសអូស្ត្រាលី និងនូវែលហ្សេឡង់នោះ ឥឡូវនេះសេចក្តីត្រូវការខាងការដឹកនាំ គឺជាតំរូវការកាន់តែកើនឡើងៗ ជាងពេលណាៗទាំងអស់ ។

អាស្រ័យហេតុនេះការអភិវឌ្ឍន៍វិស័យដឹកនាំ (Leadership Development) បានក្លាយជាការងារដែលកាន់តែសំខាន់ឡើងយ៉ាងខ្លាំងក្នុងទស្សនៈវិស័យបុគ្គល ក៏ដូចជាទស្សនៈវិស័យរបស់ស្ថាប័ន ។ ស្ថាប័ននានាមានតំរូវការចាំបាច់ក្នុងការពិនិត្យមើលថា តើគេសំគាល់, ជ្រើសរើស និងបណ្តុះបណ្តាលអ្នកដែលជាសក្តានុពលដឹកនាំក្នុងពេលអនាគត (Potential Future Leaders) របស់មនុស្សក្នុងស្ថាប័នគេដោយវិធីណា ។

ដូចគ្នានេះអ្នកដែលមានបំណងចង់ធ្វើជាអ្នកគ្រប់គ្រង (Aspiring Managers) ហើយចង់អភិវឌ្ឍន៍សក្តានុពលផ្នែកគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួននោះ ត្រូវការចាំបាច់ស្វែងរកឱកាសល្អនានាក្នុងការកត់សំគាល់ឱ្យឃើញពីអ្វីដែលជាចំនុចខ្សោយរបស់ខ្លួន ហើយត្រូវចេះបណ្តុះ ឬកសាងនូវចំណុចខ្លាំងរបស់ខ្លួនឱ្យបាន ។ ចំណុចខាងក្រោមនេះអាចជួយដល់ការអភិវឌ្ឍន៍ខ្លួនឯង (Self-Development) បាន ÷

✷ **ស្វែងយល់ពីខ្លួនឯង (Self-Awareness)**: មានឧបករណ៍ និងការពិសោធន៍ជាច្រើនដែលអាចឱ្យអ្នកឆ្លុះបញ្ចាំងស៊ីជំរៅ លើបុគ្គលិកលក្ខណៈ និងវិធីសាស្ត្ររបស់អ្នកផ្ទាល់ (With Insights Into your Own Personality and Style) ។

✷ **ស្វ័យវាយតម្លៃចំពោះការងារ (Self Assessment)**: ដោយធ្វើការឆ្លុះបញ្ចាំង និងវាយតម្លៃពីលទ្ធផលការងាររបស់អ្នកនៅក្នុងស្ថានការណ៍នានា អ្នកអាចទទួលបានពត៌មានដ៏មានតម្លៃពីអ្វីដែលអាចទៅរួច និងអ្វីដែលមិនទៅរួចនៅក្នុងការដឹកនាំអ្នកដទៃ ។

✷ **ស្វែងយល់ពីឥរិយាបថ (Exploring Behaviours)**: បង្កើនការយល់ដឹងអំពីតំលៃខាងសីលធម៌របស់ស្ថាប័ន ឥរិយាបថនានាក្នុងការដឹកនាំដែលត្រូវគេចាត់ទុកថាសំខាន់ ហើយដែលត្រូវទទួលបានរង្វាន់ ។

✷ **រៀនសូត្រដោយការវិភាគ (Learning by Analysing)**: អាន ហើយវាយតម្លៃលើឯកសារផ្សេងៗ ដែលទាក់ទងដល់ទ្រឹស្តីអំពីការដឹកនាំ (Leadership Theories) ។

✷ **រៀនសូត្រដោយការអនុវត្តន៍ (Learning by Applying)**: ស្វែងរកភាពអំណោយផល និងឱកាសល្អផ្សេងៗ ដើម្បីបានចូលរួមក្នុងគំរោងការងារ (Projet Work) និងក្រុមទទួលភារកិច្ច (Team Tasks) ដើម្បីបានរៀនសូត្រផ្ទាល់ពីស្ថានការណ៍នៃជីវិតពិត (Real-Life Situations) ។

✷ **អភិវឌ្ឍន៍ និងធ្វើកម្មវិធីតាមដានជំនួយ (Ongoing Development and Mentoring)**: រៀបចំផែនការអភិវឌ្ឍន៍ខ្លួនឯងឱ្យបានច្បាស់លាស់ ហើយរិះរកមនុស្សដែលមានសមត្ថភាពក្នុងការឱ្យយោបល់ឆ្លុះបញ្ចាំងពីសកម្មភាពរបស់អ្នកផង និងជួយគាំទ្រអ្នកផង (And Seek out a mentor Who is in a Position to Give you Support and Feedback) ។

XV.យេនដ័រ និងការដឹកនាំ :តើបុរស និងស្ត្រីដឹកនាំតាមរបៀបខុសគ្នាដែរ ឬទេ ?

(Gender and Leadership÷ Do Males and Females Lead Differently?)

កាលពី២០ឆ្នាំមុន សំណួរថា "តើបុរស និងស្ត្រីដឹកនាំតាមរបៀបខុសគ្នា ឬ ?" ជាសំណួរដែលមានលក្ខណៈជាការសិក្សាខាងទ្រឹស្តីសុទ្ធសាធ (A Purely Academic Issue) ពោលគឺគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ ប៉ុន្តែមិនសមស្របសំរាប់ការអនុវត្តន៍ជាក់ស្តែងឡើយ ។ ជាការពិតការសិក្សានោះពុំបានផ្តល់ការពិតសំរាប់ពេលបច្ចុប្បន្នឡើយ ។ ក្នុងពេលនេះនារីរាប់លាននាក់បាននឹងកំពុងកាន់តំណែងគ្រប់គ្រង ។ ស្ត្រីជាច្រើនលាននាក់ទៀតនឹងចូលកាន់តំណែងគ្រប់គ្រងក្នុងរយៈពេលតែប៉ុន្មានឆ្នាំទៀតប៉ុណ្ណោះ ។ បញ្ហាយេនដ័រ (Gender Myths) ស្តីពីការដឹកនាំនេះអាចធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ជាអវិជ្ជមានទៅលើការជួលនិយោជិត, ការវាយតម្លៃលទ្ធផលការងារ, ការតំឡើងឋានៈ និងការធ្វើសេចក្តីសំរេចផ្នែកបុគ្គលិកដទៃទៀត ទាំងបុរស និងស្ត្រី ។ ដូច្នេះប្រធានបទដែលកំពុងមានក្នុងពេលនេះចាំបាច់ត្រូវតែលើកយកមកដោះស្រាយ ។

ក៏ប៉ុន្តែជាបឋម សូមចាប់អារម្មណ៍ថា ប្រធានបទនេះ គឺមានលក្ខណៈចំរូងចំរាស់ (Contreversial) ។ ប្រសិនបើវិធីសាស្ត្ររបស់បុរសខុសពីវិធីសាស្ត្ររបស់ស្ត្រីនោះ តើមានន័យថា មានវិធីសាស្ត្រ (Style) ណាមួយដែលទាបជាង ឬ ? លើសពីនេះ ប្រសិនបើមានភាពខុសគ្នា តើការសំគាល់ប្រភេទដឹកនាំតាមយេនដ័រជំរុញឱ្យមានបុរេនិច្ច័យ (Stereotyping) ឬយ៉ាងណា ? សំណួរទាំងនេះមិនមែនងាយស្រួលក្នុងការឆ្លើយបដិសេធឡើយ ហើយត្រូវយកមកពិចារណា ។

១-ភស្តុតាង (The Evidence)

ការសិក្សាមួយចំនួនដែលបានផ្តោតទៅលើយេនដ័រ និងវិធីសាស្ត្រដឹកនាំនោះត្រូវបានគេធ្វើឡើងប៉ុន្មានឆ្នាំកន្លងទៅថ្មីៗនេះ ។ ការសន្និដ្ឋានជាទូទៅនៅក្នុងការសិក្សាទាំងនោះបានបង្ហាញថា បុរស និងស្ត្រីប្រាកដជាប្រើវិធីសាស្ត្រដឹកនាំខុសគ្នាមែន (Males and Females do use Different Styles) ។ ជាពិសេស ស្ត្រីមានទំនោរទៅរកការដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យមានលក្ខណៈចូលរួមច្រើនជាងបុរស (More Democratic or Participative Style) ហើយក៏តិចជាងបុរសក្នុងវិធីដឹកនាំបែបផ្តាច់ការ និងណែនាំ (Less Autocratic or Directive Style) ។ ស្ត្រីភាគច្រើនតែងតែលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការចូលរួម (Participation) បែងចែកអំណាច (Share Power and Information) និងចែកចាយពត៌មាន ហើយព្យាយាមបង្កើនតំលៃខ្លួនឯងរបស់អ្នកក្រោមឱវាទ (To Enhance Followers'Self-Worth) ។ ស្ត្រីតែងតែដឹកនាំតាមរយៈការមិនផ្តាត់ចោលនរណាម្នាក់

(Through Inclusion) ហើយពឹងផ្អែកទៅលើការគោរពស្រលាញ់ (Charisma), ឯកទេស (Expertise), ការប្រាស្រ័យទាក់ទង (Contacts) និងទំនាក់ទំនងល្អរវាងបុគ្គលទាំងអស់ (Interpersonal Skills) ដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ។ ស្ត្រីមានទំនោរទៅរកការដឹកនាំបែបជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅ (Transformational Leadership) ដល់អ្នកក្រោមឱវាទ ទាក់ទាញអ្នកដទៃឱ្យកែប្រែផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន (Self-Interest) ឱ្យទៅជាគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ។

បុរសភាគច្រើនតែងតែប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រដឹកនាំបែបចង្អុលណែនាំ និងរបៀបបញ្ជា (A Directive, Command-And-Control Style) ផង ត្រួតពិនិត្យផង ។ បុរសពឹងផ្អែកលើសិទ្ធិអំណាចជាផ្លូវការក្នុងមុខតំណែង (Formal Authority) សំរាប់ធ្វើជាមូលដ្ឋាននៃឥទ្ធិពលរបស់ខ្លួន (Influence Base) ។ បុរសប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រទាក់ទាញឱ្យសំរេចគោលដៅ (Transactional Leadership) ការផ្តល់រង្វាន់ដល់ការ-ងារល្អ (For Good Work) ហើយដាក់ទណ្ឌកម្មចំពោះការងារអាក្រក់ (Punishment for Bad) ។

គេឃើញមានគុណសម្បត្តិដ៏គួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ស្តីពីការរកឃើញខាងលើនេះ ។ និន្នាការ (Tendenly) ដែលថា ស្ត្រីដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យជាងបុរសនោះមានការថយចុះនៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំស្ត្រីនោះស្ថិតក្នុងប្រភេទការងារដែលបុរសជាភាគច្រើន (Male-Dominated Jobs) ។ នេះប្រហែលមកពីបទដ្ឋានរបស់ក្រុម (Group Norms) និងបុរេនិច្ឆ័យពីតួនាទីរបស់បុរស (Stereotypes of Male Roles) មានភាពលើសលប់សង្គត់លើការជ្រើសរើសផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Preferences) ដែលធ្វើឱ្យស្ត្រីបោះបង់វិធីសាស្ត្រតាមធម្មជាតិរបស់ខ្លួន (Natural Style) ចំពោះការងារបែបនោះ ក៏ចាត់ការតាមវិធីផ្តាច់ការជាង (More Autocratically) ។

២-<u>តើភាពខុសគ្នានាំអោយប្រសើរ ឬ ?</u>

ជាប្រវត្តិសាស្ត្រដោយសារបុរសភាគច្រើនកាន់តំណែងដឹកនាំនៅក្នុងស្ថាប័ននានានោះ វាអាចឱ្យគេចង់តែសន្ត់ថា អត្ថិភាពនៃភាពខុសគ្នារវាងបុរស និងស្ត្រីនេះអាចជាការផ្តល់អំណោយផលយ៉ាងស្វ័យប្រវត្តិទៅដល់បុរស ។ មិនមែនចាំបាច់តែដូច្នេះទេ ។ នៅក្នុងស្ថាប័នទាំងឡាយនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ភាពរស់រវើក (Flexibility), ស្មារតីក្រុម (Teamwork), ការជឿទុកចិត្ត (Trust) ការចែកចាយពត៌មាន (Information Sharing) កំពុងតែជំនួសបានយ៉ាងឆាប់រហ័សនូវរចនាសម្ព័ន្ធរឹងត្អឹង (Rigid Structures), ការប្រកួតប្រជែងរវាងបុគ្គល (Competitive Individualism), ការត្រួត

ពិនិត្យ (Control) និងភាពអាថិកំបាំង (Secrecy) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលល្អបំផុតគឺស្តាប់ (Listen) ទាក់ទាញ (Motivate) និងផ្តល់ការគាំទ្រ (Provide Support) ដល់មនុស្សរបស់គេ ។ ពួកគេផ្តល់តម្រាប់ និងជះឥទ្ធិពលជាជាងការត្រួតត្រា (They Inspire and Influence Rather than Control) ។ បើនិយាយជាទូទៅ ស្ត្រីតែងតែធ្វើកិច្ចការទាំងនេះបានប្រសើរជាងបុរស ។ **ឧទាហរណ៍** ជាក់លាក់មួយគឺការពង្រីកឱ្យមានក្រុមចំរុះមុខងារក្នុងស្ថាប័ននានា (Cross-Functional Teams) មានន័យថា អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធភាពត្រូវតែក្លាយជាអ្នកចរចាដ៏ជំនាញ (Skilful Negociators) ។ វិធីសាស្ត្រដឹកនាំរបស់ស្ត្រី (Women's Leadership Style) ធ្វើឱ្យពួកគេធ្វើការបានល្អក្នុងឋានៈជាអ្នកចរចា (At Negociating) ។ ពួកស្ត្រីពុំបានផ្តោតលើការឈ្នះ ការចាញ់ និងការប្រកួតប្រជែងដែលបុរសតែងតែគិតនោះឡើយ ។

ស្ត្រីចាត់ទុកការចរចានៅក្នុងក្រខ័ណ្ឌនៃការបន្តទំនាក់ទំនង ពោលគឺប្រឹងប្រែងយ៉ាងខ្លាំងធ្វើយ៉ាងណាឱ្យភាគីម្ខាងទៀតឈ្នះក្នុងក្រសែភ្នែកខ្លួនឯងផ្ទាល់ក៏ជាក្នុងក្រសែភ្នែកអ្នកដទៃ (Women Treat Negociations in the Context of a Continuiting Relationship-Trying Hard to make the other Party a Winner in its Own and Other's Eyes) ។

ញ-<u>គំនិតចុងក្រោយ</u> (Concluding Thoughts)

ភស្តុតាងនៃការស្រាវជ្រាវដែល យើងបានបង្ហាញជូនបានលើកឡើងពីទំនាក់ទំនងជាទូទៅរវាងយេនឌ័រ និងវិធីសាស្ត្រនៃការដឹកនាំ ។ ប៉ុន្តែតាមការពិតយេនឌ័រមិនមែនជាការបកស្រាយស្តីពីអនាគតនៃជីវិត (Destiny) នោះឡើយ ពោលគឺមិនមែនគ្រប់ស្ត្រីដែលជាអ្នកដឹកនាំជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្របែបប្រជាធិបតេយ្យឡើយ (A Democratic Style) ហើយមិនមែនថា បុរសទាំងឡាយតែងតែដឹកនាំតាមវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រងដែលជះឥទ្ធិពលស៊ីជំរៅលើអ្នកក្រោមឱវាទនោះឡើយ (Transformational Leadership) ។ អាស្រ័យហេតុនេះយើងត្រូវមានការប្រុងប្រយ័ត្នក្នុងការកំណត់មុខសញ្ញានៃវិធីសាស្ត្រដឹកនាំដោយផ្អែកលើយេនឌ័រ ។ **ឧទាហរណ៍** ការនិយាយយោងពី "**វិធីសាស្ត្រដឹកនាំរបស់ស្ត្រី**" (Feminine Style of Leadership) អាចបង្កឱ្យមានការយល់ច្រឡំច្រើនជាងការធ្វើឱ្យគេយល់ច្បាស់ (More Confusion than Clarity) ។ លើសពីនេះទៅទៀតការស្រាវជ្រាវដែលយើងបានពិនិត្យឡើងវិញ នេះបានពិនិត្យលើវិធីសាស្ត្រដឹកនាំ (Leadership Style) ពោលគឺមិន

មែនលើប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំឡើយ (Leadership Effectiveness) ។ វិធីសាស្ត្រដឹកនាំណា ដែលមានប្រសិទ្ធភាព គឺអាស្រ័យលើស្ថានការណ៍ផ្សេងៗគ្នា ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ទោះបីជាបុរស និងស្ត្រីមានភាពខុសគ្នាក្នុងវិធីសាស្ត្រនៃការដឹកនាំរបស់គេក៏ដោយ យើងត្រូវមានការប្រុងប្រយ័ត្នក្នុងការសន្ទ្ធ‌ត់ថា វិធីសាស្ត្រមួយសុទ្ធតែមិនល្អនោះឡើយ ។ ពីព្រោះថា ជា**ឧទាហរណ៍** មានស្ថាប័នមួយចំនួនដែលពុំមាននិយោជិតមានបទពិសោធន៍ និងគ្មានការទាក់ទាញ (Inexperienced and Unmotivated) ប៉ុន្តែអាចបំពេញការងារដែលពុំមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់ (Ambiguous Tasks) ដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ដែលជាការពិតអ្នកដឹកនាំដែលនិយមការចង្អុលបង្ហាញ (Directive Leadership) តែងតែជាអ្នកដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ។ គំនិតចុងក្រោយមួយនោះគឺថា មានមនុស្សមួយចំនួនមានលក្ខណៈរស់រវើក (Flexible) ក្នុងការសំរបតរិយាបថដឹកនាំរបស់ខ្លួនទៅតាមស្ថានការណ៍បានល្អប្រសើរជាងអ្នកដទៃ ។ និយាយដូច្នេះបានសេចក្ដីថា យកល្អយើងគួរគិតថា ប្រសើរបំផុតយេនឌ័រ គឺគ្រាន់តែជានិន្នាការនៃតរិយាបថទៅក្នុងការដឹកនាំប៉ុណ្ណោះ (To Think of Gender as Providing a Behavioural Tendency in Leadership) ។ ជា **ឧទាហរណ៍** មនុស្សម្នាក់អាចមាននិន្នាការដឹកនាំតាមយ៉ាងចូលរួម (Participative Style) ប៉ុន្តែប្រើប្រាស់ភាពផ្តាច់ការ ដោយសារស្ថានការណ៍តំរូវឱ្យ ដឹកនាំតាមបែបផ្តាច់ការ ។

XVI.<u>ការដឹកនាំតាមរយៈការប្រគល់អំណាច</u> (Leading Through Empowerment)

នាពេលបច្ចុប្បន្ន អ្នកគ្រប់គ្រងកំពុងតែដឹកនាំដោយប្រគល់អំណាចឱ្យនិយោជិតរបស់គេ ។ និយោជិតជាច្រើនលាននាក់ និងក្រុមរបស់និយោជិតកំពុងតែធ្វើសេចក្ដីសំរេចលើកិច្ចប្រតិបត្តិការងារ ដែលមានឥទ្ធិពលផ្ទាល់ដល់ការងាររបស់ពួកគេ ។ ពួកគេរៀបចំថវិកា, បែងចែកកាលវិភាគការងារ, ត្រួតពិនិត្យបញ្ជីសំភារៈ , ដោះស្រាយបញ្ហាស្ដីពីគុណភាព និងប្រឡូកនៅក្នុងសកម្មភាពនានា ដែលរហូតមកទល់នឹងពេលកន្លងទៅថ្មីៗនេះសកម្មភាពដដែលនោះត្រូវបានគេយល់ថា ជាផ្នែកនៃការងារផ្តាច់មុខរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ÷

ចលនានៃការប្រគល់អំណាចនេះ (The Empowerment) ត្រូវបានជំរុញដោយកំលាំងពីរ ។

<u>ទី១</u>- គឺសេចក្ដីត្រូវការអោយមានការសំរេចចិត្តយ៉ាងឆាប់រហ័សដោយអ្នកទាំងឡាយដែលយល់ដឹងពីបញ្ហាទាំងនោះច្រើនជាងគេបំផុត ។ កិច្ចការនេះតំរូវឱ្យមានការរុញសេចក្ដីសំរេចនេះទៅថ្នាក់ក្រោម ។

ប្រសិនបើស្ថាប័នទាំងឡាយមានបំណងធ្វើការប្រកួតប្រជែងក្នុងសេដ្ឋកិច្ចពិភពលោក (Global Economy) ឱ្យប្រកបដោយជោគជ័យ ស្ថាប័នទាំងនោះត្រូវតែមានលទ្ធភាពក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ហើយធ្វើការអនុវត្តន៍ ការផ្លាស់ប្តូរ (Changes) ឱ្យបានឆាប់រហ័ស ។

ទី២- គឺភាពជាក់ស្តែងនៃការរំសាយបុគ្គលិក ដែលជាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលយ៉ាងច្រើនសន្ធឹកសន្ធាប់ក្នុងអំឡុងចុងទសវត្សរ៍ ១៩៨0 និងនៅដើមទសវត្សរ៍ ១៩៩0នោះ បានបន្សល់ទុកស្ថានការណ៍មួយដែលអ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនមានដែនកំណត់ផ្នែកត្រួតពិនិត្យធំជាង (Spans of Control) កាលពីខ្លួនមានក្នុងមួយទសវត្សរ៍មុន ។ កត្តាពាក់ព័ន្ធមួយក្នុងវិស័យការងាររដ្ឋាភិបាលនៅប្រទេសអូស្ត្រាលី និងនៅនូវែហ្សេឡង់នោះ គឺការផ្ទេរអំណាចក្នុងការទទួលខុសត្រូវ និងអំណាចធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តទៅអោយស្រទាប់អ្នកធ្វើការងារ ដែលពីមុនកិច្ចការត្រូវបានអនុវត្តនៅថ្នាក់កណ្តាល ។ បច្ចុប្បន្ននេះ នាយកសាលារបស់រដ្ឋាភិបាលមិនអាចគ្រប់គ្រងសាលាដោយលក្ខណៈលំអិត(Micro Manage) តាមគ្រប់មធ្យោបាយដែលអាចធ្វើបាន ដែលពីមុនលោកនាយកនោះធ្លាប់បានទទួលខុសត្រូវតែនៅលើសេវាកម្មអប់រំមួយមុខប៉ុណ្ណោះ ។

ពួកគេឥឡូវនេះមានការទទួលខុសត្រូវក្នុងការធ្វើផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រ រៀបចំថវិកា និងភាគច្រើនការងារផ្នែកបុគ្គលិក ។ " អ្នកគ្រប់គ្រង" សាលាទាំងនេះត្រូវតែប្រគល់អំណាចឱ្យមនុស្សរបស់ខ្លួន ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងនោះមិនអាចដឹងបានពីរាល់ប្រព័ន្ធ (Data System) ទិន្នន័យដែលទាក់ទងដល់គ្រប់វិស័យការងារ និងគ្រប់គោលនយោបាយនោះឡើយ ។ កន្លងមកការគ្រប់គ្រងនេះ គឺដំណើរការដែលមានលក្ខណៈ "បើកផ្លូវឱ្យធ្វើ " និងការពង្រីកវិសាលភាព (a Letting –go process and a stretching) ។

តើចលនាស្តីពីការប្រគល់អំណាចនេះ មិនស្របជាមួយនឹងទ្រឹស្តីនៃការពាក់ព័ន្ធទៅវិញទៅមក ឬ ? ចំ-លើយគឺពិតផង និងមិនពិតផង ។ បច្ចុប្បន្នចលនានេះកំពុងតែត្រូវបានគេយកទៅសាកល្បងអនុវត្តក្នុងលក្ខណៈជាដំណោះស្រាយសាកល (As a Universal Panacea) ។

ទស្សនៈវិស័យជាសាកលនេះ (This Universal Perspective) វាផ្ទុយនឹងនិន្នាការនៃការដឹកនាំដែលពាក់ព័ន្ធទៅវិញទៅមក (Is an Anti-Contingency Approach to Leadership) ។ ប៉ុន្តែ ប្រសិនបើក្នុងស្រទាប់អ្នកធ្វើការងារដែលមានចំណេះដឹង ជំនាញ និងបទពិសោធន៍ការងារដោយមានសមត្ថភាព ហើយនៅពេលដែលនិយោជិតស្វែងរកស្វ័យភាព ព្រមទាំងមានចំណុចសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯងបាននោះ

(And Internal Locus of Control) ការផ្តល់អំណាចឱ្យនិយោជិតតាមរយៈការផ្ទេរសិទ្ធិ (Delegation) និងការចូលរួម (Participation) ជាទិដ្ឋភាពស្របគ្នាជាមួយទ្រឹស្តីនៃការពាក់ព័ន្ធទៅវិញទៅមក (Contingency Theories) ដែលក្នុងនោះមានការដឹកនាំផ្អែកលើស្ថានការណ៍ និងការដឹកនាំស្តីពីមាគ៌ាឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ (Situational Leadership and Path-Goal) ។

ជាឧទាហរណ៍ វាមិនមែនជារឿងចៃដន្យទេ ដែលថាកិច្ចប្រឹងប្រែងក្នុងការផ្តល់អំណាច(Empowerment Efforts) ស្ទើរតែជានិច្ចជាកាល ត្រូវបានគេផ្ទួរជាមួយនឹងការបណ្តុះបណ្តាលដ៏ខ្លាំងក្លា (Extensive Training) ។ ដោយផ្តល់ឱ្យនិយោជិតនូវជំនាញ (Skills) សមត្ថភាព (Abilities) និងការជឿជាក់ (Confidence) ជាបន្ថែមទៀតនោះ មានន័យថាអ្នកគ្រប់គ្រងបង្កអោយមានបរិយាកាស (Likelihood) ដែលធានានូវជោគជ័យនៃដំណើរការប្រគល់អំណាច (The Empowerment Process) ។

X

X X

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្នារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

"យុទ្ធសាស្ត្រ និងបច្ចេកទេសផ្ទៃផ្ទាល់ការ"

(Planning Tools and Techniques)

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីន្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

មធ្យោបាយ និងបច្ចេកទេសធ្វើផែនការ
Planning Tools and Techniques

បន្ទាប់ពីរៀនជំពូកនេះរួច លោកអ្នកនឹងអាច ÷

១. ពិពណ៌នាអំពីបច្ចេកទេសសំរាប់ពិនិត្យមើលបរិស្ថានជុំវិញ (Techniques for Scanning the Environment) ។

២. ប្រៀបធៀបការព្យាករណ៍លើគុណភាព និងបរិមាណ (Contrast Quantitative and Qualiative Forecasting) ។

៣. ពន្យល់អំពីមូលហេតុដែលគេនិយមការធ្វើផែនការថវិការ (Why Budgets are Popular) ។

៤. ប្រាប់វិធីពីរយ៉ាងនៅក្នុងការធ្វើផែនការថវិការ (List Two Approaches to Budgeting) ។

៥. បង្ហាញពីភាពខុសគ្នារវាង Grantt និង load charts ។

៦. កំណត់ជំហ៊ាននានានៅក្នុងបណ្តាញ PERT(The Steps in a PERT Network)

៧. ប្រាប់កត្តាដែលកំណត់ទៅលើតំលៃលក់ផលិតផលបានរួចខ្លួន (State the Factors That Determine a Product' Break-Even Point) ។

៨. រៀបរាប់អំពីតំរូវការលើការប្រើប្រាស់ linear programming (The Requirements for Using Linear Programming) ។

៩. រៀបរាប់អំពីការធ្វើជាគំរូ អាចយកមកធ្វើជាមធ្យោបាយសំរាប់ធ្វើផែនការ (How Simulation Can Be a Planning Tool) ។

១០. រៀបរាប់ជំហានចំនួន៥នៅក្នុងការរៀបចំពេលវេលាឱ្យបានល្អ (List Five Steps Toward Better Time Management) ។

នៅក្នុងជំពូកនេះ យើងពិភាក្សាពីវិធី និង បច្ចេកទេសមួយចំនួននៅក្នុងការធ្វើផែនការជាមូលដ្ឋាន(A Number of Basic Planning Tools and Techniques) ។ យើងចាប់ផ្តើមដោយពិនិត្យលើបច្ចេកទេសបីយ៉ាងនៅក្នុងការធ្វើផែនការ (Three Planning Techniques) ដើម្បីជួយអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងការវាយតំលៃពីបរិស្ថានជុំវិញរបស់គេ (In Assessing Their Environment) ពិនិត្យលើបរិស្ថានជុំវិញ (Environment Scanning) ព្យាករណ៍ (Forec asting) និងកំណត់គោលសំរាប់ផ្សេងផ្ទាត់នៅក្នុងការធ្វើ (Benchmarking) ។ យើងពិនិត្យលើមធ្យោបាយដែលគេនិយមបំផុតនៅក្នុងការធ្វើផែនការដែលអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើនោះ គឺគំរោងថវិការ (Budgets) ។ បន្ទាប់មកយើងពិភាក្សាពីការប្រក្រតីទិន (Scheduling) ការវិភាគលើតំលៃរួចខ្លួន (Break-Even Analysis)ហើយនិងមធ្យោបាយ ផ្សេងទៀតនៅក្នុងការធ្វើផែនការលើការប្រតិបត្តិ (Other Operational Planning Tools) ។ នៅទីបញ្ចប់ យើងធ្វើការសន្និដ្ឋានដោយផ្តល់គំនិតខ្លះ១ដើម្បីជួយអ្នកនៅក្នុងការធ្វើផែនការប្រចាំថ្ងៃនិងផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក (Personal , Day-to-Day Planning) ហើយលើកបង្ហាញគន្លឹះដែលអ្នកត្រូវដឹងនៅក្នុងការ រៀបចំពេលវេលា (Time Management) ។

<u>បច្ចេកទេសនៅក្នុងការវាយតំលៃបរិស្ថានជុំវិញ</u>

(Techniques for Assessing the Environment)

នៅក្នុងជំពូកមុន យើងនិយាយលំអិតពីដំណើរការគ្រប់គ្រងជាយុទ្ធសាស្ត្រ (The Strateg ic Management Process) ។ នៅក្នុងផ្នែកនេះយើងពិនិត្យ មើលលើបច្ចេកទេសមួយចំនួនដែលត្រូវបានរៀបចំឡើងដើម្បីជួយអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងទិដ្ឋភាពមួយក្នុងចំណោមទិដ្ឋភាពដែលពិបាកបំផុត (One of the most Challenging) នៃដំណើរការពោលគឺវាយតំលៃបរិស្ថានជុំវិញអង្គភាពរបស់គេ ។កាលពី២០ឆ្នាំមុនការវិភាគទៅលើបរិស្ថានជុំវិញ (Environment Analysis)គឺជា ការងារមួយនៅក្រៅផ្លូវការ ដោយផ្អែកលើសភាវៈគតិរបស់មនុស្ស (An Informal Endeavor Based on Intuitive Judgments) ។ សព្វថ្ងៃនេះ ការប្រើប្រាស់បច្ចេកទេសដែលមានការរៀបចំត្រឹមត្រូវ(Structured Techniques) ដូចជាការពិនិត្យលើបរិស្ថានជុំវិញ(Environment Scanning) ការព្យាករណ៍ (Forecasting)ហើយនិងការកំណត់គោលសំរាប់ផ្សេងផ្ទាត់ (Ben

chmarking) នៅក្នុងការវាយតំលៃសមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងការវិភាគឱ្យបានត្រឹមត្រូវលើបរិស្ថានជុំវិញរបស់អង្គភាព (A Management's Ability to a Acurately Analyse an Organisation's Environment) មានភាពប្រសើរឡើងច្រើន។

<u>ពិនិត្យលើបរិស្ថានជុំវិញ</u> (Environmental Scanning)

លោក Peter Carboy បានធ្វើការនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនផ្ទៃកតុបតែងលំអនិងផ្ទាំងតំនូរនៅ Wellington នៅប្រទេសណូវែលសេឡង់ហើយបានមករស់នៅក្រុងស៊ីដនីដែលនៅទីនោះគាត់បានសំរេចចិត្តបើកមុខរបរដោយខ្លួនឯង។ការគិតថ្លៃឈ្នួលរបស់គាត់គឺផ្អែកលើប្រាក់កំរៃប្រចាំអាទិត្យបូកនឹងសោហ៊ុយនៃវត្ថុធាតុដើមផង។ មិនយូរប៉ុន្មានគាត់ដឹងថាគាត់ទទួលបានការងារទាំងអស់ដែលគាត់បានកំណត់តំលៃ តែគាត់រកលុយមិនបានគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីរស់ទេ ។ គាត់បានសួរអតិថិជនរបស់គាត់មួយចំនួនថា តើអតិថិជនទាំងនេះបានដឹងអំពីតំលៃរបស់អ្នកផ្សេងដែរឬទេ? នោះទើបគាត់ដឹងថាតំលៃដែលគាត់បានកំណត់គឺ៥០% តិចជាងតំលៃដែលគូប្រជែងរបស់គាត់បានដាក់ ។ Peter បានរៀនមេរៀនមួយដ៏មានតម្លៃពីកំហុសរបស់គាត់ ។ គាត់បានចាប់ចងក្រងឯកសារអំពីគូប្រជែងនិមួយៗ ជួបប្រាស្រ័យជាមួយគេនៅកន្លែងពិពរណ៍ពាណិជ្ជកម្ម (Trade Shows) ហើយឱ្យមិត្តភ័ក្ត្រសរសេរទៅកាន់គូរប្រជែងដោយសុំបញ្ជីតំលៃ(Price Lists) និងប័ណ្ណផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម (Brochures) ។

អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងនៅក្នុងអង្គភាពធំទាំងនៅក្នុងអង្គការតូចកាន់តែយកចិត្តទុកដាក់ច្រើនលើការពិនិត្យបរិស្ថានជុំវិញដើម្បីរៀបចំត្រៀមបំរុងជាមុននិងបកស្រាយការប្រែប្រួលនៅក្នុងបរិស្ថានជុំវិញរបស់រៀងគេ (Increasingly Turning to Environment Scanning to Anticipate and Interpret Change in Their Environment) ។ ពាក្យដូចដែលយើងប្រើនេះយោងទៅរកការពិនិត្យមើលពត៌មានច្រើនៗដើម្បីរកមើលនិន្នាការថ្មីៗ ហើយបង្កើតឡើងនូវសេណារីយ៉ូមួយចំនួន (To Screening Large Amounts of Information to Detect Emerging Trends and Create a Set of Scenarios) ។

សារៈសំខាន់នៃការពិនិត្យមើលបរិស្ថានជុំវិញមួយចំនួនត្រូវបានទទួលស្គាល់លើកដំបូង នៅសហរដ្ឋអាមេរិក (នៅខាងក្រៅអាគារសន្តិសុខជាតិ) ដោយក្រុមហ៊ុនដែលរកស៊ីលើការធានារ៉ាប់រងលើជីវិត (In the Life Insurance Industry) នៅចុងទសវត្សទី៧០ ។ ក្រុមហ៊ុនធានារ៉ាប់រងលើជីវិត មើលឃើញថាតំរូវការលើផលិតផលរបស់គេបានធ្លាក់ចុះ ។ តែសញ្ញាសំខាន់ៗទាំងអស់នៃ

បរិស្ថាន (All the Key Environmental Signals) ដែលគេទទួលនោះគឺល្អអនុគ្រោះសំរាប់ការលក់ការធានារ៉ាប់រងអាយុជីវិត (The Sale of Life Insurance) ។ សេដ្ឋកិច្ចនិងប្រជាជនកំពុងតែរីកដុះដាល ។ ក្មេងដែលកើតច្រើនក្រោយសង្គ្រាមលោកកំពុងតែចាកចេញពីសាលារៀនចូលទៅក្នុងទីផ្សារពលកម្ម ហើយទទួលខុសត្រូវរ៉ាប់រងចិញ្ចឹមគ្រួសារ ។ ទីផ្សារសំរាប់ការធានារ៉ាប់រងលើអាយុជីវិតគួរតែរីកធំ (The Market for Life Insurance) តែវាមិនដូច្នេះទេ ។ អ្វីដែលក្រុមហ៊ុនធានារ៉ាប់រងមិនបានមើលឃើញនោះគឺការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងខ្លាំងនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់គ្រួសារ (A Fundamental Change in Family Structure) នៅសហរដ្ឋអាមេរិក ។ ស្ថានភាពប្រហាក់ប្រហែលគ្នានេះ (A Similar Drop-Off in Life Insurance) ត្រូវបានគេសង្កេតឃើញមានផងដែរនៅក្នុងប្រទេសអូស្ត្រាលី។ គ្រួសារក្មេងៗ ដែលជាក្រុមចំបងគេនៅក្នុងការទិញការធានារ៉ាប់រង (The Primary Group of Buyers of a New Insurance Policies) ច្រើនតែធ្វើការទាំងប្តីប្រពន្ធហើយ មិនចង់បានកូន។ ការធានារ៉ាប់រងលើជីវិតត្រូវការសំរាប់គ្រួសារដែលមានចំណូលតែមួយ (A Family with One Income) ប្តីឬ ប្រពន្ធដែលនៅក្នុងបន្ទុកហើយមានក្មេងច្រើននៅក្នុងផ្ទះ ។ វាត្រូវការច្រើនជាងគ្រួសារដែលមានចំណូលពីរ (A Two-Income Family) ហើយមានក្មេងតិចឬមិនមាន តែម្តង។ ការដែលឧស្សាហកម្មរាប់កោដិដុល្លាមើលរំលងនិន្នាការសង្គមជាសារវន្តបែបនេះ (A Fundamental Social Trend) បញ្ជាក់ពីសេចក្តីត្រូវការរៀបចំបច្ចេកទេសសំរាប់តាមដានការ វិវឌ្ឍន៍សំខាន់ៗនៅក្នុងបរិស្ថានជុំវិញ (The Need to Develop Techniques for Monitoring Important Environmental Developments) ។

ផ្នែកមួយនៅក្នុងចំណោមផ្នែកដែលលូតលាស់លឿនជាងគេនៃការពិនិត្យទៅលើបរិស្ថាន គឺព័ត៌មានសំងាត់ស្តីពីគូប្រជែង (One of the Fastest –Growing Areas of Environmental Scanning is Competitor Intelligence) ។ ផ្នែកនេះចង់ដឹងពត៌មានចាំបាច់ស្តីពីគូប្រជែងតើគេជាអ្នកណា? គេកំពុងតែធ្វើអ្វី? តើអ្វីដែលគេធ្វើនោះប៉ះពាល់យ៉ាងម៉េចមកលើយើង? ដូចដែលលោក Peter Carboy ជូនប្រទះមកហើយ ពត៌មានត្រឹមត្រូវស្តីពីការប្រកួតប្រជែង (Accurate Information on the Competition)អាចធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងរំពឹងទុកបានពីសកម្មភាពរបស់គូប្រជែង ជាជាងដោយគ្រាន់តែចាំតែប្រតិកម្មតបវិញនោះ (To Anticipate Competition Actions Rather Than Merely Act to Them) ។

អ្នកជំនាញការម្នាក់ស្តីពីព័ត៌មានសំងាត់របស់គូប្រជែងសង្កត់ធ្ងន់ថា ៩៥% ព័ត៌មានទាក់ទងនឹងគូប្រជែង (Competitor Related-Information) ដែលអង្គភាពត្រូវការដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់បំផុតនោះគឺមានហើយអាចមានដល់សាធារណៈ(To Make Crucial Strategic Decisions is Available and Accessible to the Public) ។ និយាយម្យ៉ាងទៀត ព័ត៌មានសំងាត់ស្តីពីគូប្រជែងគឺមិនមែនជាចារកម្មរបស់អង្គភាពទេ (Not Organisational Espionage) ។ ការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម (Advertisement) ប័ណ្ណឃោសនា (Promotional Materials) សេចក្តីប្រកាសព័ត៌មាន (Press Releases) របាយការណ៍ដែលផ្ញើទៅឱ្យស្ថាប័នរដ្ឋ (Reports Filed with Government Agencies) របាយការណ៍ប្រចាំឆ្នាំ(Annual Reports) សេចក្តីប្រកាសពីកន្លែងទំនេរ(Situations Vacant Adds) របាយ-ការណ៍នៅក្នុងសារព័ត៌មាន (Newspaper Reports) ហើយនិងលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវទៅលើឧស្សាហកម្ម(Industry Study) គឺជាប្រភពងាយៗនៃពត៌មាន (Are Example of Readily Accessible Sources of Information)។ ពិពរណ៌ពាណិជ្ជកម្ម(Trade Shows) និងការជួនព័ត៌មាន(The Debriefing of Your Own Sale force) របស់កំលាំងក្រុមអ្នកលក់របស់អ្នកអាចជាប្រភពព័ត៌មានមួយយ៉ាងល្អស្តីពីគូប្រជែង ។ ក្រុមហ៊ុនជាច្រើនថែមទាំងទិញផលិតផលរបស់គូប្រជែងទ្សេងទាត់ ,ហើយឱ្យវិស្វករ,,,

ការពិនិត្យ (Scanning) ទៅឃើញថាមានការចាប់អារម្មណ៍របស់រដ្ឋាភិបាលនៅក្នុងការបង្កើនពន្ធលើផ្នែកថែទាំសុខភាព (Increasing the Medicare Levy) ក្រុមហ៊ុនឯកជនដែលធានារ៉ាប់រងលើផ្នែកសុខភាពដូចជា Medibank Private អាចបង្កើតសេណារីយ៉ូមួយចំនួន (Create a Set of Scenarios) ដើម្បីសិក្សាវាយតំលៃលើផលវិបាកដែលអាចមានពីសកម្មភាពទាំងនេះ ។ តើអ្វីទៅជាផលវិបាកសំរាប់ទីផ្សារធានាសុខភាពឯកជន បើសិនជាពន្ធលើការថែទាំសុខភាពត្រូវបានតំឡើង0.២ ឬ0.៤ ឬ0.៦ ភាគរយនោះ? ចុះបើ១%? តើការប្រែប្រួលនេះ មានផលប៉ះពាល់យ៉ាងម៉េចទៅលើអត្រានៃអតិថិជនខាងផ្នែកធានារ៉ាប់រងសុខភាព? តើគូប្រជែងមានប្រតិកម្មយ៉ាងម៉េច? ការសន្មត់ខុសគ្នា(Assumptions)នាំទៅរកលទ្ធផលខុសគ្នា។ បំណងនៃការសិក្សាពិនិត្យមើលបែបនេះគឺមិនមែនចង់ព្យាករណ៍ទៅអនាគតទេ តែដើម្បីកាត់បន្ថយភាពមិនច្បាស់លាស់ (Uncertainty) តាមរយៈការលើកយកមកពិនិត្យនូវលទ្ធភាពដែលអាចកើតមាននៅក្រោមលក្ខខ័ណ្ឌកំណត់ខុសៗគ្នា។ ឧទាហរណ៍ Medibank Private អាចរៀបចំសេណារីយ៉ូមួយចំនួនរាប់ពីសុទិដ្ឋិនិយមទៅទុទិដ្ឋិនិយមចំពោះកំណើនពន្ធលើ Medibank ។ ដូច្នេះត្រូវរៀបចំជាស្រេចលើការត្រូវប្តូរយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីទទួលបាន និងរក្សាឱ្យបាននូវប្រៀបនៅក្នុងការប្រកួតប្រជែង ។

<u>ការព្យាករណ៍</u> (Forecasting)

ការពិនិត្យមើលបរិស្ថានជុំវិញបង្កើតមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការព្យាករណ៍ (Environmental Scanning Creates the Foundation for Forecasting)។ ព័ត៌មានដែលបានពីការត្រួតពិនិត្យត្រូវបានប្រើដើម្បីបង្កើតជាសេណារីយ៉ូ ។ ការនេះបង្កើតបានជាគ្រឹះនៃហេតុផល (Premises) សំរាប់ធ្វើការព្យាករណ៍ដែលជាការទស្សន៍ទាយពីលទ្ធផលនៅពេលអនាគត (Predictions of Future Outcomes) ។

<u>ប្រភេទនៃការព្យាករណ៍</u> (Types of Forecasts)

ប្រហែលលទ្ធផលពីរដែលគេនិយមបំផុតដែលសំរាប់ការព្យាករណ៍នោះ (The Most Popular Outcomes) គឺអ្នកគ្រប់គ្រងស្វែងរកមើលការព្យាករណ៍គឺចំណូលនៅពេលអនាគត និងរបកគំហើញថ្មីៗខាងផ្នែកបច្ចេកវិទ្យា(Revenues and New Technological Breakthroughs)? ។

តែស្ទើរតែគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់ (Any Component) នៃបរិស្ថានជុំវិញដោយឡែក និងជាទូទៅរបស់អង្គភាពអាចទទួលបាននូវការយកចិត្តទុកដាក់សំរាប់ការព្យាករណ៍ផងដែរ ។

ក៏រិតលក់ Four "n" Twenty "Pies" ជំរុញឱ្យមានលើតំរូវការនៅក្នុងការទិញ (Purchasing Requirements) គោលដៅផលិតកម្ម (Production Goals) តំរូវការការងារ (Employment needs) សារពើភ័ណ្ឌ(Inventories) និងការសំរេចចិត្តដទៃៗជាច្រើនទៀត ។ ដូចគ្នានេះដែរ ចំណូលរបស់សកលវិទ្យាល័យ Queensland ដែលបានមកពីការបង់ថ្លៃសិក្សា (Tuition) និងប្រាក់ឧបត្ថម្ភ(Grant) របស់រដ្ឋាភិបាលដាក់កំណត់លើការផ្តល់វគ្គសិក្សា (Course Offering) តំរូវការបុគ្គលិក(Staffing Needs) និងកំណើននៃប្រាក់ខែ (Salary Increases) សំរាប់បុគ្គលិកសកលវិទ្យាល័យ ។ល។ ឧទាហរណ៍ ទាំងពីរនេះស្តែងឱ្យឃើញថាការទស្សន៍ទាយពីចំណូលទៅអនាគតគឺជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃការធ្វើផែនការ មិនថាសំរាប់អង្គការដែលស្វែងរកកំរៃ ឬអង្គការដែលមិនស្វែងរកកំរៃឡើយ (Predicting Future Revenues-Revenue Forecasting is a Critical Element of Planning for Both Profit and Not-For-Profit Organnisation) ។

តើអ្នកគ្រប់គ្រងបានទិន្នន័យពីណាមកសំរាប់ធ្វើការព្យាករណ៍លើចំណូល (Where Does Management Get the Data for Developing Revenue Forecastings?) ជាធម្មតាគេចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងតួលេខកន្លងមក (With Historical Revenue Figures) ។ ឧទាហរណ៍ តើឆ្នាំទៅមានចំណូលប៉ុន្មាន? បន្ទាប់មកគេអាចកែតំរូវតួលេខនេះ ដើម្បីរកមើលនិន្នាការ (This Figure Can There Be Adjusted for Trends) ។ តើនៅក្នុងប៉ុន្មានឆ្នាំថ្មីៗនេះ ចំណូលមានការវិវត្តយ៉ាងម៉េច (What Revenue Patterns has Evoled Over Recent Years?) ។ តើការប្រែប្រួលនៅក្នុងផ្នែកសេដ្ឋកិច្ច សង្គម និងកត្តាផ្សេងទៀត នៅក្នុងបរិស្ថានទូទៅអាចកែប្រែលំនាំ(Pattern) បានយ៉ាងម៉េចទៅអនាគត? នៅក្នុងបរិស្ថានដោយឡែក (Specific Environment) តើយើងអាចរំពឹងថាគូប្រជែងរបស់យើងនឹងធ្វើអ្វី? ចំលើយទៅនឹងសំណួរបែបនេះអាចផ្តល់មូលដ្ឋានសំរាប់ព្យាករណ៍លើចំណូល (The Basic for Revenue Forecasts) ។

នៅចន្លោះឆ្នាំ១៩៨៦ និង១៩៩០ មានក្រុមហ៊ុនខ្លះ ដោយរួមទាំង Columbia និង EMI ស្ទើរតែបាត់បង់ផលិតផលមួយជាមូលដ្ឋានរបស់គេគឺខ្សែអាត់ការសែតថតសំលេង (Vinyl Long Playing Records) ។ អ្នកប្រើប្រាស់នៅតែចង់ស្តាប់ភ្លេង តែគេចូលចិត្តបច្ចេកវិទ្យាថ្មីគឺ ស៊ីឌី (Compact Discs) ។ ក្រុមហ៊ុនបញ្ជូលសំលេងដែលទស្សន៍ទាយបានដោយជោគជ័យពីបច្ចេក

វិទ្យា ហើយមើលឃើញពីផលរបស់វាទៅលើមុខជំនួញរបស់គេ អាចបង្វែរទីតាំងផលិតកម្មរបស់គេ (To Convert Their Production Facilities) ចាប់ប្រើបច្ចេកវិទ្យាថ្មី ហើយឈ្នះគូប្រជែងនៅក្នុងទីផ្សារខាងផ្នែកថតសម្លេង (To the Record Store Racks) ។ តែស៊ីឌីនៅតែត្រូវស្ថិតនៅក្រោមការវាយប្រហារពីបច្ចេកវិទ្យាខ្សែអាត់ឌីយ៉ូថល(Digital Tape Technology)ហើយអ្នកដែលមានមុខជំនួញផ្នែកភ្លេង (Music Business) ដែលអាចធ្វើការទស្សន៍ទាយបានត្រូវនៅពេលណា ឬបើសិនជាបច្ចេកវិទ្យា (Technological Forecasting) នេះក្លាយទៅជាភ្លេងដែលគេចូលចិត្តនោះ (Preferred Music Medium) គេនឹងបានជោគជ័យនៅលើទីផ្សារ ។

ការព្យាករណ៍លើបច្ចេកវិទ្យាចង់ទស្សន៍ទាយលើការប្រែប្រួល លើបច្ចេកវិទ្យាហើយ និងក្របខ័ណ្ឌពេលវេលា(Time Frame) ដែលគេអាចយកបច្ចេកវិទ្យាថ្មីមកប្រើបានផលចំណេញទៅរួច(To Be Economically Feasible) ។ ការប្រែប្រួលយ៉ាងឆាប់រហ័សនៃបច្ចេកវិទ្យា (The Rapid Pace of Technological Change) នៅក្នុងឡាសែរ(In Lasers) បច្ចេកវិទ្យាជីវសាស្ត្រ(Biotechnology) មនុស្សយន្ត(Robotics) ហើយនិងការទាក់ទងគ្នាផ្នែកទិន្នន័យ (Data Communication) នាំឱ្យមានការប្រែប្រួលលើការវះកាត់ (Surgery Practices) ផ្នែកឱសថ (Pharmacetical Offerings) ដំណើរការដែលគេប្រើដើម្បីផលិតរបស់ដុំៗ (The Processes Used for Manufacturing Almost Every Mass-Producted Product) ហើយនិងការប្រើទូរស័ព្ទដៃ(The Practically of Cellular Telephones) ។ មានអង្គភាពមិនច្រើនទេដែលស្ថិតនៅក្រៅលទ្ធភាពថាបច្ចេកវិទ្យាថ្មីៗ (Technological Innovation) អាចមិនធ្វើឱ្យមានការប្រែប្រួលយ៉ាងខ្លាំងលើតំរូវការឬសេវាកម្មបច្ចុប្បន្នរបស់គេ ។ បច្ចេកទេសនៅក្នុងការត្រួតមើលបរិស្ថានជុំវិញរបស់គេដែលត្រូវបានពិភាក្សានៅក្នុងផ្នែកមុននេះអាចផ្តល់ទិន្នន័យស្តីពីបច្ចេកវិទ្យាថ្មីៗដែលគេអាចនឹងយកមកប្រើ(The Environmental Scanning Techniques Can Provide Data on Potential Technological Innovations) ។

<u>បច្ចេកទេសនៅក្នុងការព្យាករណ៍</u> (Forecasting Techniques)

បច្ចេកទេសនៅក្នុងការព្យាករណ៍មានពីរប្រភេទ (Two Categories) គឺគុណភាពនិងបរិមាណ (Quantitative and Qualitative) ។ ការព្យាករណ៍ផ្នែកបរិមាណ (Quantitative Forecasting) ប្រើវិធានគណិតវិទ្យាចំពោះបណ្តាទិន្នន័យកន្លងមកដើម្បីទស្សន៍ទាយលទ្ធផលទៅអនាគត (Appies a Set of Mathematical Rules to a Series of Past Data to

Predict Future Outcomes) ។ គេចូលចិត្តបច្ចេកទេសនេះនៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងមានទិន្នន័យច្បាស់លាស់គ្រប់គ្រាន់ (Sufficient Hard Data) សំរាប់យកមកប្រើ។ ផ្ទុយទៅវិញការព្យាករណ៍ លើគុណភាព (Qualitative Forecasting Uses the Judgment and Opinions of Knowledgeable Individuals) ប្រើគំនិត និងការវិនិច្ឆ័យរបស់មនុស្សដែលមានការចេះដឹង ។ បច្ចេកទេសផ្នែកគុណភាពច្រើនតែត្រូវបានគេប្រើនៅពេលដែលគេមិនសូវមាន ឬពិបាករកទិន្នន័យច្បាស់លាស់ (The Environment Scanning Techniques Can Provide Data on Potential Technological Innovations)។

តារាងលេខ ៩-១ ពីបច្ចេកទេសព្យាករណ៍លើបរិមាណនិងគុណភាពខ្លះដែលគេស្គាល់ច្រើន (Some of the Better-Known Quantitative and Qualitative Forecasting Techniques) ។

តារាងលេខ ៩-១: បច្ចេកទេសនៅក្នុងការព្យាករណ៍ (Forecasting Techniques)

បច្ចេកទេស Techniques	សេចក្ដីអធិប្បាយ Description	ការអនុវត្តន៍ Application
បរិមាណ: (Quantitative)		
ការវិភាគលើលំដាប់ពេលវេលា (Time-Series Analysis)	ដាក់ខ្សែបន្ទាត់និន្នាការឱ្យស៊ីនឹងសមីការគណិតវិទ្យាហើយប្រមើលទៅអនាគតដោយតាមរយៈសមីការនេះ (Fits a trend line to a mathematical equation and Projects into the future by means of this equation)	ព្យាករណ៍ការលក់ចេញនៅក្នុងត្រីមាសក្រោយដោយផ្អែកលើទិន្នន័យលក់៤ឆ្នាំ កន្លងមក (previous sale data) ។
គំរូថយក្រោយ		
Regression Models	ព្យាករណ៍លើកំរិតលំអៀងដោយផ្អែកលើកំរិតលំអៀងដទៃទៀតដែលគេដឹង	រកមើលកត្តាដែលព្យាករណ៍លើកំរិតណាមួយនៃការលក់

	ឬសន្ទ្ធ (predics one variable on the basis of known or assumed other variables) ។	ចេញ (ឧទាហរណ៍ តំលៃ ចំណាយលើការផ្សាយពាណិ-ជ្ជកម្ម(seeking factors certain level of sale)
គំរូរង្វាស់សេដ្ឋកិច្ច Econocetric Models	ប្រើប្រាស់សមីការ Regrssion មួយ ចំនួនដើម្បីធ្វើតាមផ្នែកខ្លះនៃសេដ្ឋកិច្ច Use a set a regression equations to stimulate segments of the economy)	ព្យាករណ៍ការប្រែប្រួលលើ ការលក់រថយន្តជាលទ្ធផល នៃការប្រែប្រួលលើច្បាប់ ពន្ធដារ (predicting change in car sales of a changes in taxe laws) ។
សន្ទស្សន៍សេដ្ឋកិច្ច Economic Indicators	ប្រើសន្ទស្សន៍សេដ្ឋកិច្ចមួយឬច្រើន ដើម្បីទស្សន៍ទាយស្ថានភាពសេដ្ឋកិច្ច ទៅអនាគត (use one or more economic indicators to predict a future state of the economy) ។	ប្រើការប្រែប្រួលលើGNP ដើម្បីទស្សន៍ទាយចំណូល (using change in GNP to predict discretionary income) ។
ផលនៃការដាក់ជំនួស (Substitution effect)	ប្រើរូបមន្តគណិតវិទ្យាដើម្បីទស្សន៍ ទាយថាតើតាមវិធីយ៉ាងម៉េច ពេលណា និងនៅក្រោមលក្ខខ័ណ្ឌអ្វីដែលផលិត ផលថ្មីមួយឬបច្ចេកវិទ្យាថ្មីចូលជំនួស ផលិតផលឬបច្ចេកវិទ្យាចាស់ ។ (sues a mathematical formul-ation to predict how , when and under what circumstances a new product or technology will replace an existing one)	ទស្សន៍ទាយផលប៉ះពាល់នៃមាន ចង្ក្រានមីក្រូវេវ៉ូទៅលើការ លក់ចង្ក្រានធម្មតា ។ (predicting the effect of microwave ovens on the sale of conven-tional ovens)

ផ្នែកគុណភាព: (Qualitative)

គណៈវិនិច្ឆ័យ Jury of opinion	បូកសរុបនិងថ្លឹងថ្លែងមតិ របស់អ្នកឯកទេស (combines and averages the opinions of experts)	ស្ទង់មតិរបស់ប្រធានផ្នែក បុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុនដើម្បី ទស្សន៍ទាយតំរូវការនៅក្នុង ការជ្រើសរើសអ្នកធ្វើការសំរាប់ ឆ្នាំក្រោយ(polling the company 's personnel managers to predict next year's recruitment needs) ។
សមាសភាពក្រុម អ្នកលក់ Sales-force Composition	បូកសរុបការវាយតំម្លៃដែលបាន មកពីក្រុមបុគ្គលិកអ្នកលក់អំពី ចំនួនអតិថិជនដែលគេរំពឹងទុកថា នឹងបញ្ជាទិញ។ (Combines estimates from field sales personnel of customers expected purchases)	ទស្សន៍ទាយបរិមាណលក់នៃ ឧស្សាហកម្ម Lasersសំរាប់ឆ្នាំក្រោយ (predicting next year's sales of industrial Lasers) ។
ការវាយតំលៃពីអតិថិជន (Customer Evaluation)	បូកសរុបពីអតិថិជនចាស់ អំពីការរំពឹងទុកលើការ បញ្ជាទិញ ។ (Combines estimates from established customers of expected purchases)	ធ្វើការអង្កេតលើអតិថិជនធំៗ ដោយក្រុមហ៊ុនផលិតឡានអំពី បរិមាណដែលគេចង់បាន ។ (Survying of major dealers by a car manufacturer to determine types and quan tities of products desired)

<u>ព្យាករណ៍លើប្រសិទ្ធិភាព</u> (Forecasting Effectiveness)

ទោះបីជាការព្យាករណ៍មានសារៈសំខាន់ ចំពោះការធ្វើផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រយ៉ាងណាក៏ដោយក៏អ្នកគ្រប់គ្រងអាចមានជោគជ័យចំរុះ (Mixed Success) នៅក្នុងការទស្សន៍ទាយពីព្រឹត្តិការណ៍និងលទ្ធផលឱ្យបានត្រឹមត្រូវនោះ (In Forecasting Events and Outcomes Accurately) ។

បច្ចេកទេសព្យាករណ៍មានភាត្រឹមត្រូវបំផុត (Most Accurate) នៅពេលដែលបរិស្ថាននៅនឹង(Static) ។ បរិស្ថានដែលពោរពេញទៅដោយថាមពល (The More Dynamic Environment) ច្រើនតែធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងមិនអាចទស្សន៍ទាយបានត្រូវ (The more Likely to Develop Inaccurate Forecasts) ។ ការទស្សន៍ទាយច្រើនមិនសូវបានល្អនៅក្នុងការទស្សន៍ទាយចំណុចរបត់ដែលមិនមានទៅតាមរដូវ (Non Seasonal Turning Points) ដូចជាមុខរបរធ្លាក់ចុះ (Recessions)ព្រឹត្តិការណ៍ដែលមិនធម្មតា(Unusual Events) ការអាក់ខាន (Discontinuities) ហើយនិងសកម្មភាពឬប្រតិកម្មរបស់គូប្រជែង ។

ទោះបីជាការទស្សន៍ទាយមានប្រវត្តិមិនសូវច្បាស់ក្តី (A Mixed Record)ការស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញនូវគំនិតខ្លះ១សំរាប់កែលំអ ប្រសិទ្ធិភាពនៃការព្យាករណ៍ ។ ទីមួយ ប្រើបច្ចេកទេសទស្សន៍ទាយងាយ១ (Simple)។ បច្ចេកទេសនេះធ្វើបានល្អ ឬច្រើនបានប្រសើរជាងវិធីសាស្ត្រសាំញ៉ាំ (Complex Methods) ដែលច្រើនធ្វើឱ្យច្រឡំគ្នារវាងទិន្នន័យទូទៅ(Random Data) និងព័ត៌មានដែលប្រាកដប្រជា (For Meaningful Information)។ ទីពីរ ប្រៀបធៀបគ្រប់ការព្យាករណ៍ជាមួយនឹងឱ្យ "ការមិនមានការប្រែប្រួល"(No Change) ។ ការព្យាករណ៍គ្មានការប្រែប្រួល (A No–Change Forecast)មានត្រឹមច្រើនបានពាក់កណ្តាល។ ទីបី កុំរំពឹងតែទៅលើវិធីព្យាករណ៍តែមួយ (Do Not Rely on a Single Method)។ ចូរធ្វើការទស្សន៍ទាយជាមួយនឹងវិធីបែបផ្សេងទៀតហើយថ្លឹងថ្លែង ជាពិសេសនៅពេលដែលអ្នកព្យាករណ៍សំរាប់រយៈពេលវែង(Longer-Range Forecasts) ។ ទីបួន សូមកុំសន្ទតិថាអ្នកអាចកំណត់បានច្បាស់លាស់ពីចំណុចរបត់មួយនៅក្នុងនិន្នាការនោះ (Do Not Assume That You Can Accurately Identity Turning Points in a Trend) ។ អ្វីដែលគេច្រើនតែយល់ថាជាចំណុចរបត់មួយយ៉ាងសំខាន់ច្រើនតែជាព្រឹត្តិការណ៍ទូទៅមួយ (Is Most Often an Unusual Random Event)។ ទីប្រាំ ភាពត្រឹមត្រូវ (Accuracy) កាន់តែថយចុះជាមួយនឹងកំណើននៃរង្វង់ពេលវេលា (With Expanding Time Frames) ។ ដោយកាត់បន្ថយប្រវែងពេលវេលា (The Length of Forecasts)នោះអ្នកអាចទស្សន៍ទាយត្រូវបានច្រើនជាង ។

<u>ការជាក់ជែនសំគាល់សំរាប់ការគ្រប់គ្រងដោយគុណភាពទាំងស្រុង</u>

(Benchmarking for TQM)

មធ្យោបាយទីបីនៅក្នុងការធ្វើផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រ (A Third Strategic Planning Tool) គឺBenchmarking ។ នេះគឺជាការស្រាវជ្រាវរកមើលទំលាប់អនុវត្តល្អនៅក្នុងចំណោមគូប្រជែង និងមិនមែនគូប្រជែងដែលនាំឱ្យគេធ្វើទៅបានល្អ (This is the Search for the Best Practices Among Competitors and Non Competiors that Lead to Their Superior Performance) ។ គោលកំនិតជាមូលដ្ឋាន (The Basic Idea)លើ Benchmarking គឺថាអ្នកគ្រប់គ្រងអាចលើកកំពស់គុណភាពដោយធ្វើការវិភាគនិងចំឡងតាមវិធីសាស្ត្ររបស់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងវិស័យផ្សេងៗ។ ដូច្នេះ Benchmarking គឺជាទំរង់ច្បាស់លាស់មួយនៃការពិនិត្យទៅលើបរិស្ថានជុំវិញ (A Very Specific Form of Environment Scanning) ។

Xerox បានធ្វើនូវអ្វីដែលគេចាត់ទុកជាទូទៅថាជាការខិតខំធ្វើBenchmarking លើកដំបូងនៅសហរដ្ឋអាមេរិកនៅក្នុងឆ្នាំ១៩៧៩ ។ រហូតមកទល់នឹងពេលនោះ ជប៉ុនបានចំលងយ៉ាងច្រើននូវជោគជ័យរបស់អ្នកដទៃដោយធ្វើដំណើរជុំវិញពិភពលោក ពិនិត្យមើលអ្វីដែលអ្នកដទៃធ្វើបន្ទាប់មកប្រើប្រាស់ចំណេះដឹងថ្មីៗរបស់គេដើម្បីកែលំអផលិតផល និងដំណើរការរបស់គេ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន Xerox មិនអាចយល់បានពីវិធីដែលក្រុមហ៊ុនជប៉ុនអាចលក់ម៉ាស៊ីនថតចំឡងទំហំមធ្យមនៅសហរដ្ឋអាមេរិក នៅក្នុងតំលៃតិចជាងផ្ទៃដើមរបស់ផលិតផលនៃក្រុមហ៊ុន Xerox ឡើយ ។ ដូច្នេះប្រធានផ្នែកផលិតរបស់ក្រុមហ៊ុនបានដឹកនាំក្រុមមួយទៅទស្សនាប្រទេសជប៉ុន ដើម្បីសិក្សាលំអិត (A Detailed Study) ពីដំណើរការ និងសោហ៊ុយចំណាយរបស់គូប្រជែងរបស់គេ ។ គេទទួលបានព័ត៌មានជាច្រើនពីការរកស៊ីរួមគ្នាជាមួយនឹង Xerox ដែលមានឈ្មោះថា Fuji-Xerox ដែលមានគូប្រជែងរបស់ខ្លួនដែរ ។ អ្វីដែលក្រុមបានឃើញគឺធ្វើឱ្យគេភ្ញាក់ផ្អើលយ៉ាងខ្លាំង។ ក្រុមហ៊ុនជប៉ុន ដែលប្រជែងជាមួយគេនោះគឺដើរមុនគេឆ្ងាយណាស់នៅត្រង់ប្រសិទ្ធិភាព ។ Benchmarking ប្រសិទ្ធិភាពទាំងនោះកំណត់ពីការចាប់ផ្តើមនៃការរើបរើឡើងវិញ (Recovery) របស់Xerox នៅក្នុងផ្នែកម៉ាស៊ីនថតចំឡង ។ សព្វថ្ងៃនេះបន្ថែមលើ Xerox ក្រុមហ៊ុននានាដូចជា AT&T, Du Pont, Ford, Eastman Kodak ហើយនិង Motorola ប្រើប្រាស់ Benchmarking ធ្វើជាមធ្យោបាយស្តង់ដាដើម្បីកែលំអគុណភាព (A Standard Tool in The Quest for Quality Improvement) ។

តើដំណើរការ Benchmarking **យ៉ាងដូចម្តេច ?**

ត្រូវដំណើរការតាម៤ជំហាន ÷

១.អង្គភាពបង្កើតក្រុមផ្នែករៀបចំផែនការ Benchmarking (A Bechmarking Planning Team)។ ការងារដំបូងរបស់ក្រុមគឺត្រូវរកមើលតើអ្វីដែលត្រូវBenchmark រកមើលអង្គភាពប្រហាក់ប្រហែល ហើយនិងកំណត់វិធីសាស្ត្រប្រមូលទិន្នន័យ (Data Collection Methods)។
២.ក្រុមប្រមូលទិន្នន័យផ្ទៃក្នុងស្តីពីប្រតិបត្តិការរបស់ខ្លួនហើយនិងពីបណ្តាអង្គភាពផ្សេងទៀត (Data Internally on its Own Operations and Externally from Other Organisations) ។
៣.ទិន្នន័យត្រូវបានយកមកវិភាគដើម្បីរកមើលចន្លោះប្រហោងនៅក្នុងការអនុវត្តន៍(Performance Gaps) ហើយដើម្បីរកមើលបុព្វហេតុនៃភាពខុសគ្នា (The Cause of Differences) ។
៤.ផែនការងារមួយ (An Action Plan)ត្រូវបានរៀបចំនិងអនុវត្តដែលនាំទៅដល់ការបំពេញលទ្ធផលបានឬធ្វើបានលើសពីស្តង់ដារបស់អ្នកដទៃ (Will Result in Meeting or Exceeding the Standards of Others)។

ដើម្បីបង្ហាញពីការប្រើប្រាស់របស់វានៅក្នុងភាពជាក់ស្តែងចូរយើងពិនិត្យមើលការប្រើវានៅក្នុងក្រុមហ៊ុនបច្ចេកវិទ្យាយន្តហោះនៅប្រទេសអូស្ត្រាលី (Aerospace Technologies of Australia Pty Ltd) ASTA ។ ក្រុមហ៊ុននេះចាប់មានអត្ថិភាពជាមួយនឹងការក្លាយទៅជាសារជីវកម្មនៃរោងចក្រយន្តហោះរបស់រដ្ឋាភិបាលនៅក្នុងឆ្នាំ១៩៨៦ ។ នៅក្នុងឆ្នាំ១៩៨៩ដំណើរការងាររបស់គេប្រ ព្រឹត្តិទៅមិនបានល្អរហូតដល់ជិតរលំ ។ ទំនិញលក់ចេញបើគិតតាមនិយោជិកម្នាក់ៗគឺមានតែ៣៧.000ដុល្លា ពេលនោះក្រុមហ៊ុន Boeing សំរេចបាន ១៧0.000 ដុល្លា ។ គេបានដាក់អនុវត្តនូវគំនិតថ្មីៗមួយចំនួនដើម្បីកែប្រែស្ថានភាពនេះ ។ Benchmarking មានតួនាទីយ៉ាងសំខាន់នៅក្នុងដំណើរការនេះ ។ ផ្នែកប្រតិបត្តិខ្លះ(Areas of Operation) ត្រូវបានជ្រើសរើសមកដើម្បីធ្វើ Benchmarking ទាំងនៅផ្ទៃក្នុងទាំងជាអន្តរជាតិ។ ក្រុមហ៊ុន Boeing និង ASTA បានជួយនៅក្នុងការទាក់ទងជាមួយនឹងក្រុមហ៊ុននៅឯបរទេសចំនួន២៧ ហើយក្រុមហ៊ុនទាំងអស់នោះលើកលែងតែក្រុមហ៊ុនបីចេញ បានយល់ព្រមទទួលទស្សនកិច្ចរបស់ក្រុម Benchmarking ។ ប្រយោជន៍នៃដំណើរការនេះគឺមានច្រើន ។ បរិមាណលក់បើគិតតាមនិយោជិកម្នាក់ៗ ពីឆ្នាំ១៩៩១ ដល់១៩៩២ គឺមានការកើនឡើងរហូតដល់ ៩២.000ដុល្លា ដោយមានការគិតទុកមុនថ្លៃកំណើន នឹងឡើងដល់១២0.000ដុល្លា នៅក្នុងឆ្នាំ១៩៩២-១៩៩៣ ។ នៅក្នុងឆ្នាំ១៩៩៣ ក្រុមហ៊ុនបានទទួលរង្វាន់របស់ប្រធានក្រុមហ៊ុនBoeing ចំពោះភាពឆ្នើមក្នុងនាមជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់ដ៏សំខាន់របស់Boeing (Award for Exc-ellenc e as a Major Boeing Supplier)។

<u>គំរោងថវិការ</u> (Budgets)

មានតិចណាស់នៅក្នុងចំណោមពួកយើងដែលមិនដឹងថាគំរោងថវិការជាអ្វី ។ ពួកយើងភាគច្រើនបានរៀនសូត្រពីគំរោងថវិការតាំងពីនៅតូចនៅពេលដែលយើងមិនចេះលែលកប្រើប្រាស់ចំណូល(Revenue) ដោយប្រុងប្រយ័ត្នពីព្រោះ យើងនឹងចាយវាយប្រាក់ឧបត្ថម្ភប្រចាំសប្តាហ៍របស់យើងអស់នៅមុនពេលដាច់សប្តាហ៍ ។

គំរោងថវិការគឺ ជាផែនការតួលេខសំរាប់កំណត់ចែកចាយធនធានសំរាប់សកម្មភាពដោយឡែកៗ (A Budget is a Numerical Plan for Allocating Resources to Specific Activities) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងតាមធម្មតារៀបចំគំរោងថវិការសំរាប់ចំណូលចំណាយ និងមុខចំណាយផ្សេងៗដូចជាម៉ាស៊ីននិងបរិក្ខារ (Prepare Budgets for Revenues, Expenses and Such Capital Expenditures as Machinery and Equipment) ។ តែវាមិនមែនជាការចំឡែកទេដែលថាគំរោងថវិការត្រូវបានគេប្រើដើម្បីបានចំណេញពេល ទីកន្លែង ហើយនិងការប្រើប្រាស់ធនធានសំការ: (Improving Time, Space and the Material Resource) ។ គំរោងថវិការប្រភេទចុងក្រោយទាំងប៉ុន្មាននេះពុំគិតជាតួលេខតែក៏មានតំម្លៃជាដុល្លាដូចជាមានតួលេខអញ្ចឹងដែរ ។ នៅក្នុងផ្នែកនេះ យើងនិយាយពីគំរោងថវិការដែលគិតទៅតាមចំនួនដុល្លា (Dollar-Based Budgets) ។

ហេតុអ្វីក៏គេនិយមរៀបចំគំរោងថវិការ? ប្រហែលពីព្រោះដោយសារវាអាចអនុវត្តន៍ទៅបានដោយអង្គភាពផ្សេងៗឬផ្នែកផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គភាពមួយ (Application to a Wide Variety of Organisations and Units Within an Organisation) ។ យើងរស់នៅក្នុងពិភពលោកមួយដែលនៅក្នុងនោះអ្វីៗត្រូវគិតទៅតាមរង្វាស់រង្វាល់ទីកប្រាក់(In Monetary Units) ។ ដុល្លា ផោន ហ្ស្រង់ យ៉ែន ជាដើមត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ជាឯកត្តាទីកប្រាក់នៅក្នុងប្រទេសមួយ (As a Comm on Dominator Within a Country) ។ ជីវិតរបស់មនុស្សមានតំលៃជាលុយ (Has a Monetary Value) ។ ក្រុមហ៊ុនធានារ៉ាប់រងតែងគិតទូទាត់សងលើការបាត់បង់ភ្នែក ដៃ ឬជើង ។ ពិតមែនហើយថា មានមនុស្សជាច្រើននិយាយថាជីវិតមិនអាចកាត់ថ្លៃបានទេ តែចៅក្រមនិងក្រុមហ៊ុនធានារ៉ាប់រងនៅណូវែលសេឡង់និងអូស្ត្រាលីនៅតែគិតការបាត់បង់ផ្នែកខ្លះនៃខ្លួនប្រាណនិងជីវិត ជាដុល្លានិងសេន ។ ដូច្នេះវាមានហេតុផលដែលថាថវិកាជាសាច់ប្រាក់ (Monetary

Budgets) គឺជាការកំណត់កត្តារួមនៅក្នុងការដឹកនាំសកម្មភាពផ្សេងៗនៅក្នុងផ្នែកផ្សេងៗ (A Useful Common Denominator for Directing Activities) ដូចជាផលិតកម្ម ការស្រាវជ្រាវរកទីផ្សារឬនៅលំដាប់ថ្នាក់ផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គភាពមួយ ។ គំរោងថវិការគឺជាមធ្យោបាយធ្វើផែនការមួយ (One Planning Device) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើនទោះស្ថិតនៅក្នុងលំដាប់ថ្នាក់ណាក៏ដោយនៅក្នុង អង្គភាពតែងជួយតាក់តែងរៀបចំឡើង ។

ប្រភេទនៃគំរោងថវិការ (Types of Budgets)

គេប្រើគំរោងថវិការសំរាប់មុខទំនិញ (Items) ឬវិស័យ (Areas) ច្រើនយ៉ាង។ គំរោងថវិការខាងក្រោមនេះ គឺជាគំរោង ថវិការដែលអ្នកគ្រប់គ្រងច្រើនប្រើ ។

គំរោងថវិការចំណូល (Revenue Budgets)

គំរោងថវិការចំណូលគឺជាការព្យាករណ៍ដោយឡែកមួយលើចំណូល (A Specific Type of Revenue Forecast)។ វាដៅលើការលក់ចេញនៅពេលអនាគត (A Budget That Projects Future Sales)។ បើអង្គភាពមួយច្បាស់ថាខ្លួន អាចលក់ផលិតទាំងអស់ដែលខ្លួនផលិតបាន នោះគំរោងថវិការចំណូលពិតជា ច្បាស់លាស់ (Quite Accurate)។ អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រាន់គ្រាន់តែធ្វើលេខគុណលើតំលៃលក់នៃផលិតផលនិមួយៗ ទៅតាមបរិមាណដែលខ្លួនផលិតនោះជាការស្រេច។ តែរឿងបែបនេះកម្រមានណាស់ (Rarely Exist)។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវគិតទៅដល់គូប្រជែង (Competitor) ថវិការសំរាប់ផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម (Advertising Budget)ប្រសិទ្ធិភាពនៃកំលាំងលក់ (Sales Force Effectiveness) ហើយនិងកត្តាពាក់ព័ន្ធផ្សេងៗទៀត (Other Relevant Factors) ហើយគេត្រូវស្ទង់ប្រមាណមើលបរិមាណដែលគេអាចលក់ចេញ (An Estimate of Sales Volume) ។ រួចហើយ ដោយផ្អែកលើចំនួនប្រមាណនៃតំរូវការនៅក្នុងតំលៃផ្សេងៗ (On the Basis of Demand at Various Prices) អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវជ្រើសរើសតំលៃលក់ដែលសមស្រប(An Appropriate Sales Price)។ លទ្ធផលគឺគំរោងថវិការចំណូល ។

គំរោងថវិការចំណាយ (Expense Budgets)

គំរោងថវិការចំណូល(Revenue Budgets) គឺជាមធ្យោបាយមួយសំរាប់ធ្វើផែនការរកទីផ្សារនិងលក់(A Planning Device for Marketing and Sales Activities)។ គំរោងថវិការចំណាយ មាននៅតាមគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនទាំងអង្គការស្វែងរកកំរៃទាំងអង្គការមិនស្វែងរកកំរៃ (Found In All Units Within a Firm and in not-for -Profit and Profit-Making Organisation Like)។ គំរោងថវិការចំណាយស្រង់សកម្មភាពចំបងៗដែលធ្វើឡើងដោយផ្នែកដើម្បីសំរេចគោលដៅរបស់ខ្លួន ហើយលៃលកចែកចាយទឹកប្រាក់សំរាប់សកម្មភាពនិមួយៗនោះ (Expense Budgets List the Primary Activities Under-taken By a Unit to Achieve its Goals and Allocate a Dollar Amount to Each)។ ចំណាយតិច (Lower Expenses) នៅពេលមានលទ្ធផលខាងគុណភាពនិងបរិមាណប្រកបដោយស្ថេរភាពបង្ហាញអំពីប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់ ។នៅពេលមានការប្រកួតប្រជែងច្រើន ឬមានការធ្លាក់ចុះនៅក្នុងមុខរបររកស៊ី (Severe Competition or Recession) ជាធម្មតាអ្នកគ្រប់គ្រងតែងពិនិត្យលើគំរោងថវិការចំណាយដើម្បីធ្វើការកាត់បន្ថយ(To Make Cuts) និងលើកកំពស់ប្រសិទ្ធិភាពសេដ្ឋកិច្ច (Improve Ecomomic Efficiencies)។ ដោយសារចំណាយទាំងអស់មិនស្របទៅតាមទំហំ (Volume) ចំណាយតែងមិនធ្លាក់ចុះទៅតាមគ្នានឹងការធ្លាក់ចុះនៃតំរូវការលើផលិតផលឬសេវាទេ ។ ដូច្នេះអ្នកគ្រប់គ្រងយកចិត្តទុកដាក់ជាពិសេសលើអ្វីដែលគេហៅថា ជាចំណាយមិនប្រែប្រួល (Fixed Expenses) ពោលគឺចំណាយដែលមិនប្រែប្រួលទោះបីទំហំមានការប្រែប្រួលយ៉ាងណាក៏ដោយ (Remain Relatively Unchanged Regardless of Volume)។ នៅពេលដែលផលិតកម្មធ្លាក់ចុះកត្តាប្រែប្រួលចំណាយផ្សេងៗហាក់ដូចជាត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯងពីព្រោះវាធ្លាក់ចុះទៅតាមទំហំ (As Production Drops, the Variable Expenses Tend to Control Themselves Because They Fall With Volume)។

តារាងលេខ ៩-១: គំរោងថវិការចំណាយ (Expense Budgets)

<u>គំរោងថវិការចំណាយរបស់ផ្នែក</u> (Department Expense Budgets)

<u>ឆ្នាំប្រក្រតីទិន</u> ១៩៩៦

.....

ត្រីមាស

.....

លេខរៀង	ទីមួយ	ទីពីរ	ទីបី	ទីបួន
.....				
ប្រាក់ខែ (មិនប្រែប្រួល)Fixed	$៩៣ ៦០០	$៩៣ ៦០០	$៩៣ ៦០០	$៩៣ ៦០០
ប្រាក់ខែ (ប្រែប្រួល)Variable	១០ 000	១៥ 000	១0 000	៣0 000
ប្រាក់រង្វាន់(Performance Bonuses)				៣៥ 000
សំភារៈការិយាល័យ (Office Supplies)	២៥00	២៥00	២៥00	២៥00
ការថតចំឡង (Photocopying)	៣000	៣000	៣000	៣000
ទូរស័ព្ទ (Telephone)	៨000	៨000	៨000	៨000
សំបុត្រ (Mail)	២៥00	២៥00	២៥00	២៥00
ការធ្វើដំណើរ(Travel)	៨000	៣000	៣000	៣000
ការអភិវឌ្ឍន៍បណ្ណាល័យ (Library Development)	១៥00	១៥00	១៥00	១៥00
ទីប្រឹក្សាខាងក្រៅ (Outside Consultants)	0	0	0	0
ការជ្រើសរើសអ្នកធ្វើការនិងពិធីផ្សេងៗ (Recruitment and Entertainment)	៥000	២000	២000	៣000
ចំណាយផ្សេងៗក្នុងសារជីវកម្ម (Corporate Overhead)	២៣ ៥00	២៣ ៥00	២៣ ៥00	២៣ ៥00
ចំណាយសរុបប្រចាំត្រីមាស (Total Quarterly Expenses)	$១៥៧ ៦00	$១៦៦ ៦00	$១៤៩ ៦00	$២0៥ ៦00

<u>គំរោងថវិការផលចំណេញ</u> (Profit Budgets)

ផ្នែកផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គភាពមួយដែលងាយកំណត់អំពីចំណូលច្រើនតែត្រូវហៅថា មជ្ឈមណ្ឌលនៃផលចំណេញ (Profit centres) ហើយប្រើប្រាស់គំរោងថវិការផលចំណេញ (Profit Budgets for Planning and Control) សំរាប់ធ្វើផែនការនិងត្រួតពិនិត្យ។ គំរោងថវិការលើផលចំណេញផ្តុំបញ្ចូលគ្នានូវគំរោងថវិការលើចំណូលនិងថវិកាចំណាយ (Profit Budgets Com-

bine Revenue and Expenses Budgets into One)។ គំរោងថវិការលើផលចំណេញច្រើនតែត្រូវបានប្រើនៅក្នុងអង្គភាពធំៗដែលមានរោងចក្រនិងផ្នែកៗច្រើន (With Multiple Plants and Divisions)។ ឧទាហរណ៍ រោងចក្រផលិតនិមួយៗនៅក្នុងសារជីវកម្មអាចទារថ្លៃចំណាយប្រចាំខែរួមទាំងថ្លៃចំណាយផ្សេងៗរបស់សារជីវកម្មដោយផ្សេងផ្ទាត់នឹងវិក័យប័ត្រប្រចាំខែ។ អង្គភាពខ្លះបង្កើតមជ្ឈមណ្ឌលផលចំណេញដោយខ្លួនឯង (Artificial Profit Centres) ដោយរៀបចំផ្ទេរតម្លៃសំរាប់កិច្ចការផ្ទៃក្នុងរវាងអង្គភាពតូចមួយជាមួយនឹងអង្គភាពតូចមួយទៀត (By Developing Transfer Prices for Interorganisational Transactions)។ ករណីជាឧទាហរណ៍មួយផ្នែកខាងរុករកប្រេង(Exploration Unit)របស់ក្រុមហ៊ុន Texaco ផលិតប្រេងសំរាប់តែឱ្យផ្នែកចំរ៉ាញ់ប្រេង (Refining Division) របស់ក្រុមហ៊ុន Texaco ដូច្នេះផ្នែករុករកមិនមានការលក់ពិតប្រាកដទេ (No Real Sales)។ តែក្រុមហ៊ុន Texaco បានធ្វើឱ្យផ្នែករុករកក្លាយទៅជាមជ្ឈមណ្ឌលផលចំណេញដោយកំណត់តំលៃសំរាប់ប្រេងមួយធុងៗដែលផ្នែកនោះបូមបាននិង"លក់"ទៅឱ្យផ្នែកចំរ៉ាញ់ចេញ ។ ការផ្ទេរផ្ទៃក្នុងបង្កើតចំណូលសំរាប់ផ្នែករុករកហើយអនុញ្ញាតិឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងផ្នែកនោះអាចរៀបចំតាក់តែងហើយត្រូវបានវាយតំលៃដោយផ្សេងផ្ទាត់អំពីគំរោងថវិការលើផលចំណេញរបស់ខ្លួន។

<u>គំរោងថវិការជាសាច់ប្រាក់</u> (Cash Budgets)

គំរោងថវិការជាសាច់ប្រាក់គឺការព្យាករណ៍មើលថាតើប្រាក់ប៉ុន្មានដែលអង្គភាពមាននៅជាប់នឹងខ្លួនហើយត្រូវការប៉ុន្មានសំរាប់ចំពេញលើចំណាយ ។ គំរោងថវិការនេះអាចបង្ហាញឱ្យឃើញពីការខ្វះខាតដែលអាចមានឬការមានប្រាក់នៅសល់សំរាប់ការវិនិយោគសំរាប់រយៈពេលខ្លី (Cash Budgets are Forecasts of How Much Cash the Organisation Will have on Hand and How Much it Will Need to Meet Expenses. This Budget Can Reveal Shortages on the Availability of Surplus Cash for Short-Term Investments)។

<u>គំរោងថវិការលើទុនចំណាយ</u> (Capital Expenditure)

ការវិនិយោគទុនទៅលើទ្រព្យសម្បត្តិ (Property) អាគារ(Building) និងបរិក្ខារធំៗ (Major Equipment) ហៅថាទុនចំណាយ (Capital Expenditure) ។ ចំណាយនេះគឺ

ចំណាយធំទាំងលើទំហំនិងរយៈពេល (Substantial Expenditures Both in Terms of Magnitude and Duration)។ ឧទាហរណ៍ ការសំរេចចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុនតូយ៉ូតាដើម្បីកសាងរោងចក្រផលិតមួយថ្មីនៅជាយក្រុងផ្នែកខាងលិចនៃទីក្រុង Melbourne គឺជាការចំណាយនៅក្នុងខ្ទង់រាប់រយលានដុល្លា។ វាទាមទារការបញ្ចេញប្រាក់មូលនិធិយកមកចាយលើរយៈពេលរាប់ឆ្នាំ (An Outlay of Funds Over Several Years) ហើយវាត្រូវការការគ្រប់គ្រងជាច្រើនឆ្នាំទំរាំរកបានដើមមកវិញ (It Would Require Many Years for Management to Recoup its Investments)។ ទំហំនិងរយៈពេលនៃការវិនិយោគទាំងនេះ (The Magnitude and Duration) អាចបញ្ជាក់ពីភាពត្រឹមត្រូវនៃការរៀបចំគំរោងថវិការដោយឡែកសំរាប់ការវិនិយោគទាំងនេះ។ គំរោងថវិការលើទុនចំណាយបែបនេះអាចធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងអាចព្យាករណ៍លើតំរូវការលើទុននៅពេលអនាគត (To Forecast Future Capital Requirements) ដើម្បីឱ្យគំរោងទុនសំខាន់ៗដើរទៅដោយសំរួល (To Keep on Top of Important Capital Projects) ដើម្បីធ្វើឱ្យមានសាច់ប្រាក់គ្រប់គ្រាន់សំរាប់បំពេញលើមុខចំណាយដែលចាំបាច់ (To Ensure That Adequate Cash is Available to Meet These Expenditures as They Come one) ។

<u>គំរោងថវិការដែលមានការប្រែប្រួល</u> (Variable Budgets)

គំរោងថវិការដែលរៀបរាប់មុនៗមកនេះគឺផ្អែកលើការសន្ត់លើទំហំកំណត់មួយ (Based on the Assumptions of a Single Specified Volume) ពោលគឺគំរោងថវិការដែលមិនប្រែប្រួល(Fixed Budgets)។ គំរោងថវិការនេះសន្ត់លើកំរិតមិនប្រែប្រួល (A Fixed Level of Sales)នៃបរិមាណផលិតផលលក់ចេញឬទំហំផលិតកម្ម (Production Volume)។ តែអង្គភាពភាគច្រើនមិនអាចទស្សន៍ទាយទំហំ (Volume) ឱ្យបានត្រូវនោះទេ។ លើសពីនេះទៀតសោហ៊ុយមួយចំនួនដូចជាពលកម្ម សំភារៈនិងការចំណាយលើរដ្ឋបាលប្រែប្រួលទៅតាមបរិមាណ(Volume) ។ គំរោងថវិការដែលមានការប្រែប្រួលត្រូវបានរៀបចំឡើងសំរាប់ដោះស្រាយប្រការអស់ទាំងនេះ។ ដោយសារថាផែនការអាចប្រែប្រួល ស្តង់ដាត្រូវតែអាចបត់បែនបាន (Flexible) ដើម្បីអាចស៊ីទៅនឹងផែនការទាំងនេះ ។ គំរោងថវិការដែលមានការប្រែប្រួលឆ្លុះបញ្ចាំងនូវស្តង់ដាបត់បែនទាំងនេះ (Variable Budgets Represent Flexible Standards)។ វាអាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យ

រៀបចំផែនការបានល្អលើសោហ៊ុយដោយបញ្ជាក់ពីប្រក្រតីទិននៃសោហ៊ុយ (Cost Schedules) ចំណាយក្នុងបរិមាណខុសៗគ្នា(For Varying Levels of Volume) ។

ទស្សនៈនៅក្នុងការរៀបចំគំរោងថវិការ (Approaches to Budgeting)

មានវិធីពីរយ៉ាង (Two Approches) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចប្រកាន់យកនៅក្នុងការរៀបចំគំរោងថវិការ (To Budgeting) ។ វិធីដែលគេនិយមច្រើនជាងគេគឺគំរោងថវិការដូចទំលាប់មកឬគំរោងថវិការកំណើន (Traditional or Incremental budget) ។ តែនៅក្នុងប៉ុន្មានឆ្នាំថ្មីៗនេះអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអង្គភាពខ្លះ សាកល្បងធ្វើឱ្យគំរោងថវិការកាន់តែមានប្រសិទ្ធិភាពដោយសាកពិសោធន៍ជាមួយនឹងគំរោងថវិការថ្នាក់លេខសូន្យ (Zero-base budget) ។

គំរោងថវិការកំណើន (Incremental Budgets)

គំរោងថវិការកំណើន (គំរោងថវិការជាប្រពៃណី) មានលក្ខណៈកំណត់ពីរ(Two Identifying Characteristics) ។ ទី១ ទឹកប្រាក់ (Funds) ត្រូវបែងចែកទៅឱ្យផ្នែកផ្សេងៗឬអង្គភាពតូចៗ (Departments or Organisational Units) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនៃផ្នែកទាំងនេះបន្តបែងចែកទៅសកម្មភាពនានាដែលគេយល់ថាសមស្រប ។ ទី ២ គំរោងថវិការកំណើនកើតចេញពីគំរោងថវិការលើកមុន ។ គំរោងថវិការសំរាប់រយៈពេលនិមួយៗចាប់ផ្តើមឡើងដោយប្រើរយៈពេលចុងក្រោយជាចំណុចយោង (By Using the Last Period as a Reference Point) ។ មានតែកំណើននៃការប្រែប្រួលនៅក្នុងសេចក្តីស្នើសុំថវិការទេ ដែលត្រូវបានគេពិនិត្យមើលឡើងវិញ (Only Incremental Changes in the Budget Request are Reviewed) ។ តែលក្ខណៈនិមួយៗនៃលក្ខណៈទាំងនេះ(Each of These Characteristics) ក៏បង្កើតបញ្ហាមួយដែរ ។

នៅពេលដែលទឹកប្រាក់ត្រូវបានបែងចែកទៅឱ្យផ្នែកផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គភាពគេមានការពិបាកនឹងញែកឱ្យដាច់ពីគ្នារវាងសកម្មភាពនានានៅក្នុងផ្នែកទាំងនោះ (Difficult to Differeniate Activities Unit) ។ ហេតុអ្វី? ពីព្រោះផ្នែកផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គការមានគោលបំណងច្រើន(A Multiple Set of Goals) ហើយដូច្នេះតាមធ្វើសកម្មភាពមួយចំនួន (A Number of Activities) ។ គំរោងថវិការកំណើនមិនបានគិតពីភាពចំរុះ (Deversity) នៃសកម្មភាពទាំងនេះ

ទេ។ គឺវាផ្តោតលើការផ្តល់វិការសំរាប់ផ្នែកផ្សេងៗ (Providing Funds for Units Rather Than for Activities Within the Units) ជាជាងសំរាប់សកម្មភាពនានានៅក្នុងផ្នែកទាំងនោះ ។ ដោយសារផ្នែកទាំងនោះមានគោលបំនងច្រើន គេអាចនឹងសន្និដ្ឋានបានថា ១) គោលបំណងខ្លះមានសារៈសំខាន់ជាងគោលបំណងដទៃទៀត (Some Goals are important Than Others) ហើយ ២) អ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែកប្រួលកំរិតនៃជោគជ័យនៅក្នុងការសំរេចគោលបំណងទាំងនេះ (Varying Degrees of Success in Achieving These Multiple Goals) ។ គំរោងថវិការកំណើនប្រមូលផ្តុំអ្វីៗទាំងអស់ដាក់នៅធុងធើងតែមួយ ។ ដូច្នេះក្នុងលក្ខណៈជាមធ្យោបាយសំរាប់ធ្វើផែនការ (As Planning Devices) វាមិនសូវមានការយកចិត្តទុកដាក់ចំៗនិងភាពជាក់លាក់មួយៗនោះទេ (Lack Sufficient Focus and Specificity) ។

គំរោងថវិការកំណើនមានបញ្ហាស្មុគស្មាញ (Troublesome) នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កំពូលស្វែងរកកំណត់ប្រការដែលគ្មានប្រសិទ្ធិភាពហើយនិងការខ្ជះខ្ជាយ (To Identity Inefficiencies and Waste) ។ តាមពិតទៅភាពគ្មានប្រសិទ្ធិភាពកើនឡើងនៅក្នុងគំរោងថវិការកំណើនពីព្រោះវាច្រើនតែត្រូវបានលាក់(They Tend to get Hidden) ។ នៅក្នុងគំរោងថវិការកំណើនតាមធម្មតាគេគ្មានកាត់អ្វីចេញទេ (Nothing Ever Gets Cut) ។ គំរោងថវិការនិមួយៗចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងទឹកប្រាក់ដែលគេកំណត់ចែកចាយសំរាប់រយៈពេលចុងក្រោយ ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែកនោះបន្ថែមភាគរយសំរាប់អតិផរណា (Add a Percentage for Inflation) និងស្នើសុំធ្វើសកម្មភាពថ្មីឬពង្រីកបន្ថែម (Request for Those New or Expended Activities They Seek to Pursue) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កំពូលពិនិត្យមើលតែទៅលើសំណើសុំកំណើនប្រែប្រួលតែប៉ុណ្ណោះ(Look Only at the Requests for Incremental Changes) ។ លទ្ធផលគឺថា ទឹកប្រាក់អាចត្រូវផ្តល់សំរាប់សកម្មភាពដែលគេលែងត្រូវការយូរមកហើយ(Money Can Be Provided for Activities Long After Their Need is Gone) ។

<u>គំរោងថវិការនៅក្នុងកំរិតលេខសូន្យ</u> (Zero-Base Budget÷ ZBB)

គំរោងថវិការនៅក្នុងកំរិតលេខសូន្យ ទាមទារឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងបញ្ជាក់ហេតុផលលើសំណើសុំថវិការជាលំអិតចាប់ពីលេខសូន្យទៅ ទោះបីជាលើកមុនៗបានទឹកប្រាក់ប៉ុន្មានក៏ដោយ (ZBB Requires Managers to Justify Their Budget Requests in Detail From Scratch, Regardless of Previous Appropriations) ។ គំរោងថវិការនេះមានបំណង

ដោះស្រាយឧបសគ្គទី២ ដែលយើងបានរៀបរាប់នៅក្នុងគំរោងថវិការកំណើន ÷ សកម្មភាពដែលអាចក្លាយទៅជាអមត:(Activities That have a Way of Becoming Immortal)។ នៅពេលដំណើរការទៅមុខបានជាប់លាប់ហើយសកម្មភាពរបស់អង្គភាពអាចមានជីវិតដោយខ្លួនឯង។ មានរឿងដែលគេនិយាយប្រាប់ស្តីពីនិស្សិតផ្នែកគ្រប់គ្រង និងគណនេយ្យទាក់ទងនឹងការរកការងារធ្វើដោយមានគេណែនាំថាសកម្មភាពដែលគេកំពុងតែតាមសង្កេតមើលសំរាប់អង្គភាពអាចត្រូវបំបាត់ចោលដោយមិនមានបាត់បង់មុខងារឬការសំរេចបានលើគោលបំណង (The Activities They are Investigating for the Organisation Could Be Eliminated Without Any Loss of Function or Goal Attainment) ។

គំរោងថវិការនៅក្នុងកិតលេខសូន្យកំណត់ឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែបង្ហាញភស្តុតាងដើម្បីបញ្ជាក់ហេតុផលថាហេតុអ្វីក៏ផ្នែករបស់គេនោះត្រូវការថវិការ។ ដំណើរការគំរោងថវិការនៅក្នុងកិតលេខសូន្យវាយតំលៃឡើងវិញនូវរាល់សកម្មភាពទាំងអស់របស់អង្គភាពដើម្បីពិនិត្យមើលថាតើសកម្មភាពមួយណាដែលត្រូវបោះបង់ចោល មួយណាត្រូវទទួលថវិការនៅក្នុងកិតកាត់បន្ថយ មួយណាត្រូវទទួលថវិការនៅក្នុងកិតដដែលឬត្រូវកើនឡើង ។ ដូចមានបង្ហាញនៅក្នុងតារាងលេខ ៩-២ ដំណើរការរួមមានបីជំហាន :

១. សកម្មភាពនិមួយៗរបស់ផ្នែកដែលមានការគិតគូរច្បាស់លាស់ (Each Discrete Departmental Activity)ត្រូវបានបំបែកជាចង្កោមមួយនៃការសំរេចចិត្ត (A Decision Package) ។

២. ចង្កោមនិមួយៗនៅក្នុងការសំរេចចិត្តត្រូវបានកំណត់ជាលេខរៀងដោយយោលទៅតាមអត្ថប្រយោជន៍របស់វាចំពោះអង្គភាពនៅក្នុងអំឡុងពេលនៃគំរោងថវិការ (The Individual Decision Packages are Ranked According to Their Benefit to the Organisation During the Budget Period)។

៣. ធនធានថវិការត្រូវបានបែងចែកទៅឱ្យចង្កោមនិមួយៗដោយស្របទៅតាមលំដាប់អនុគ្រោះនៅក្នុងអង្គភាព (Budget Resources are Allocated to the Individual Packages According to Preferential Rank in the Organisation) ។

តារាង លេខ ៩-២ ដំណើរការនៃគំរោងថវិការនៅក្នុងកិតលេខសូន្យ (The Zero-Base Budget Process)

កញ្ញាមនៃការសំរេចចិត្ត(The Decision Package) គឺជាឯកសារដែលរៀបរាប់និងកំណត់ពីសកម្មភាពដោយឡែក១មួយ១ ។ ដោយជាធម្មតាត្រូវបានរៀបចំដោយអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ (Operating Managers) ឯកសារនេះរួមមានសេចក្ដីថ្លែងពីលទ្ធផលរំពឹងទុកឬគោលបំណងនៃសកម្មភាព សោហ៊ុយចំណាយសំរាប់សកម្មភាពនោះ តំរូវការលើបុគ្គលិក កំរិតវាស់វែងលើការងារ (Mesure of Performance) សកម្មភាពផ្សេងទៀតដែលអាចជ្រើសរើសយកមកជំនួស (Alternative Courses of Action) ការវាយតំលៃទៅលើផលចំណេញដែលបានមកពីការសំរេចការងារ (An Evaluation of the Benefits From Performance) ហើយនិងផលវិបាកនៃការធ្វើមិនសំរេចបើយោលទៅតាមទស្សនៈវិស័យរបស់អង្គភាព (From an Organisation-Wide Per spective)។ បើនិយាយឱ្យចំទៅកញ្ញាមនិមួយ១រៀបចំនូវវិធីផ្សេង១សំរាប់ជ្រើសរើសនៅក្នុងការអនុវត្តសកម្មភាពស្ដីពីអនុសាសន៍លើផ្លូវជ្រើសរើសមួយក្នុងចំណោមផ្លូវជ្រើសរើសទាំងនេះហើយកំណត់ព្រំដែននៃកំរិតលំដាប់នៃការខិតខំ (In More Specific Terms, Each Package Lists a Number of Alternative Methods of Performing the Activity, Recommends one of These Alternative, and Delineates Effort Levels)។

កំរិតនៃការខិតខំប្រឹងប្រែង (Effort Level) ទាំងនេះកំណត់អំពីគោលដៅនៃការចំណាយ (Spending Targets) ឧទាហរណ៍ ថាតើសកម្មភាពនឹងត្រូវបានបំពេញចប់ ៧០.៩០ និង១១០ ភាគរយនៃកំរិតថវិការបច្ចុប្បន្នយ៉ាងដូចម្ដេច ។ អង្គភាពធំ១ណាមួយដែលអនុវត្តតាម ZBB នឹងមានកញ្ចប់ទាំងនេះរាប់ពាន់កញ្ចប់ ។

នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែក (Department Managers) បានបញ្ចប់នូវកញ្ចប់នៃការសំរេចចិត្ត(The Decision Package) កញ្ចប់នេះត្រូវបញ្ជូនទៅកាន់ក្រុមថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ (Top Excutive Group)ដែលកំណត់ថាតើត្រូវចំណាយចំនួនប៉ុន្មាន ហើយត្រូវចំណាយកន្លែងណាខ្លះ ។ ប្រការនេះធ្វើទៅបានដោយដឹងច្បាស់នូវចំនួនសរុបដែលត្រូវចំណាយដោយអង្គភាព (By Ascertaining the Total Amount to Be Spent by the Organisation)ហើយបន្ទាប់មករៀបបញ្ជាប់ទាំងអស់តាមលំដាប់ពីអត្ថប្រយោជន៍ច្រើនដល់អត្ថប្រយោជន៍តិច ដល់អង្គភាព (Ranking All Packages is Order of Decreasing Benefits to the Organization) ។ កញ្ចប់ត្រូវបានទទួលយកចុះរហូតដល់កំរិតនៃការចំណាយ (Down the Spending Level) ។ ពេលដែលត្រូវបានគេអនុវត្តត្រឹមត្រូវដំណើរការ ZBB វាយតំលៃដោយ

ប្រុងប្រយ័ត្ននូវរាល់សកម្មភាពរបស់អង្គភាព រៀបចំជាអាទិភាព និងសំរេចលទ្ធផលជាការបន្ត (The Continuation) ការកែប្រែ (Modification) រឺការបញ្ចប់នៃសកម្មភាព (Or Termination of the Activity) ។

ZBB ពុំអាចចេះដោះស្រាយបានបញ្ហាជាទូទៅឡើយ (No Panacea) ។ ដូចជាការធ្វើថវិការកំណើនដែរវាមានគុណវិបត្តិផ្ទាល់ខ្លួនរបស់វា ។ វាបង្កើនការងាររដ្ឋបាល (Paperwork) និងត្រូវការពេលវេលាដើម្បីរៀបចំ ។ សកម្មភាពសំខាន់ៗដែលអ្នកគ្រប់គ្រងចង់អោយគេផ្តល់ទឹកប្រាក់ហាក់ដូចជាធ្វើអោយអត្ថប្រយោជន៍របស់វាបំប៉ោងឡើង ហើយលទ្ធផលជាយថាហេតុ (Eventual Outcome) ពុំសូវខុសប្លែកច្រើនពីអ្វីដែលអាចកើតមានតាមរយៈថវិការកំណើន (Through Incremental Budget) ។

ការលំបាកនិងការចំណាយក្នុងការអនុវត្តន៍ ZBB អាចមិនសមស្របសំរាប់គ្រប់អង្គភាពទេ ។ គោលនយោបាយរបស់អង្គភាពធំៗតែងតែធ្វើអោយអន្តរាយដល់គុណប្រយោជន៍ជាសក្តានុពល(Any Potential Gain)ដែល ZBB អាចផ្តល់បាន ។ វាអាចមានប្រសិទ្ធិភាពបំផុតក្នុងអង្គភាពសាធារណៈដែលមានទំហំតូចជាង ក្នុងការឧបត្ថម្ភក្រុមបុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មរីនៅក្នុងអង្គភាពដែលកំពុងតែធ្លាក់ចុះ ។ ឧទាហរណ៍ ដោយសារតែតំរូវការខាងធនធាននៃក្រុមបុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មដែលរួមមានផ្នែកដូចជាផ្នែកស្រាវជ្រាវទីផ្សារ និងផ្នែកបុគ្គលិកពុំសូវទាក់ទងដោយផ្ទាល់ទៅនឹងទិន្នផលរបស់ក្រុមហ៊ុនវាមានការលំបាកក្នុងការកំណត់ថា តើថវិការរបស់គេជាក់ស្តែង (Realistic) រឺជាសញ្ញាបង្ហាញនូវប្រតិបត្តិការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ដូច្នេះសំរាប់ក្រុមបែបនេះ ZBB អាចជាមធ្យោបាយត្រួតពិនិត្យ និងធ្វើផែនការដែលមានតំលៃមួយ (Maybe a Valuable Planning and Control Device) ។ ZBB ក៏ត្រូវគ្នាជាមួយនឹងការគ្រប់គ្រងនូវធនធានដែលកំពុងតែចុះថយផងដែរ (With Managing Declining Resources) ។ នៅពេលដែលអង្គភាពប្រឈមមុខនឹងនូវការកាត់បន្ថយ (Cutbacks) និងព្រំដែននៃហិរញ្ញវត្ថុ (Financial Restraints) នោះអ្នកគ្រប់គ្រងពិតជាស្វែងរកមធ្យោបាយដែលចាត់ចែងធនធានមានកំណត់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធីភាព ។ ZBB អាចជាមធ្យោបាយបែបនេះ ។

<u>ឧបករណ៍ធ្វើផែនការប្រតិបត្តិ</u> (Operational Planning Tools)

Miss Maud គឺជាក្រុមហ៊ុងដែលមានជោគជ័យបំផុតមួយរបស់បណ្តាញ (Chain) Swedish Pastry Houses និង Smorgasbord Restaurants ដែលបានចាប់ផ្តើមនៅភាគ

ខាងលិចប្រទេសអូស្ត្រាលី ។ លោកស្រី Maud Edmiston ដែលជាម្ចាស់និងកាន់កាប់ក្រុមហ៊ុងនេះ ចំណាយពេលវេលាយ៉ាងច្រើនដើម្បីបង្កើតតារាងពេលវេលា (Work Schedules) ការងាររឿបចំសំរាប់អោយគេបង្កើតតារាងពេលវេលាសំរាប់អ្នកទាំងអស់ដែលលោកស្រីបានជួលធ្វើការសំរេចថាតើបញ្ជីប៉ុន្ទានត្រូវបើកចំហប៉ុន្ទានដងក្នុងកំឡុងពេលពេញមួយថ្ងៃ និងដោះស្រាយបញ្ហាពីមួយថ្ងៃទៅមួយថ្ងៃស្រដៀងៗគ្នា (Solving Day-To-Day Problems)។ យើងនឹងពិភាក្សាអំពីឧបករណ៍ធ្វើផែនការប្រតិបត្តិមួយចំនួនដែលអាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រង ដូចជាលោកស្រី Maud អោយកាន់តែមានប្រសិទ្ធិភាពឡើង ។

<u>ការធ្វើតារាងពេលវេលា</u> (Scheduling)

ប្រសិនបើលោកអ្នកត្រូវសង្កេតមើលអ្នកគ្រប់គ្រងមួយក្រុម (A Group of Supervisors) ឬអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែក (Department Managers) រយៈពេលពីរបីថ្ងៃលោកអ្នកនឹងឃើញពួកគេជារឿយៗរៀបរាប់លំអិតនូវសកម្មភាពអ្វីដែលពួកគេត្រូវធ្វើ លំដាប់លំដោយដែលសកម្មភាពទាំងនោះ នឹង តូវបំពេញ នរណានឹងត្រូវធ្វើសកម្មភាពនីមួយៗ ហើយនៅពេលណាដែលសកម្មភាពទាំងនោះនឹងត្រូវបំពេញចប់ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងកំពុងតែធ្វើអ្វីដែលយើងហៅថាការធ្វើតារាងពេលវេលា ។ នៅក្នុងផ្នែកនេះ យើងពិនិត្យមើលនូវមធ្យោបាយធ្វើតារាងពេលវេលាដែលមានសារៈសំខាន់មួយចំនួន (Some Useful Scheduling Devices) ។

<u>តារាង GANTT</u> (The Gantt Chart)

តារាង Gantt ត្រូវបានបង្កើតឡើងក្នុងកំឡុងរបត់សតវត្សរ៍កន្លងទៅ (Around the Turn of the Century) ដោយលោក Henry Gantt ដែលជាអ្នកឋិតនៅក្រោមការឧបត្ថម្ភ (A Protégé) របស់លោក Frederick Taylor ។ គោលគំនិតគឺសាមញ្ញបំផុត ។ វាគឺជាដ្យាក្រាមបារ (A Bar Graph) ដោយមានពេលវេលាឋិតនៅលើអ័ក្សដេក (Horizontal Axis) និងសកម្មភាពដែលត្រូវកំណត់ពេលឋិតនៅលើអ័ក្សឈរ (Vertical Axis) ។ បារ (Bars) ទាំងនោះបង្ហាញនូវទិន្នផល (Output) ទាំងដែលបានគ្រោងទុក និងជាក់ស្តែងក្នុងរយៈពេលមួយ ។ តារាង Gantt បង្ហាញអោយឃើញថា នៅពេលណាកិច្ចការត្រូវបានគេគិតថានឹងត្រូវបំពេញហើយប្រៀបធៀបទៅនឹងដំណើរការជាក់ស្តែងនៃកិច្ចការនីមួយៗ ។ វាជាមធ្យោបាយមួយសាមញ្ញ ប៉ុន្តែ

មានសារៈសំខាន់ (It is Simple But Important Device) ដែលអាចអោយអ្នកគ្រប់គ្រងរៀបរាប់លំអិតដោយងាយស្រួលនូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើដើម្បីបំពេញការងារមួយឬគំរោងមួយ ហើយដើម្បីវាយតំលៃថាតើវាចប់មុនចប់ក្រោយឬចប់ទាន់ពេលវេលា (Wheter it is Ahead of, Behind or on Schedule) ។

រូប៩-៣ : តារាង Gantt សំរាប់ការផលិតស្សៀវភៅ
(A Gantt Chart for Book Production)

រូប៩-៣ពណ៌នាអំពីតារាង Gantt ដ៏សាមញ្ញមួយដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងសំរាប់ការផលិតស្សៀវភៅដោយអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនបោះពុម្ពមួយ ។ ពេលវេលាត្រូវបានបង្ហាញជាខែនៅខាងលើបំផុតនៃតារាង ។ សកម្មភាពសំខាន់ៗត្រូវបានកត់ត្រានៅខាងឆ្វេងដៃផ្នែកខាងក្រោម ។ ការធ្វើផែនការត្រូវបានធ្វើដោយសំរេចថាតើ សកម្មភាពណាខ្លះត្រូវបំពេញដើម្បីផលិតចេញជាស្សៀវភៅលំដាប់លំដោយនៃសកម្មភាពទាំងនេះដែលត្រូវបានធ្វើ និងពេលវេលាដែលគួរតែត្រូវបានកំណត់សំរាប់សកម្មភាពនីមួយៗ។ ទីកន្លែងដែលប្រអប់មួយស្ថិតនៅក្នុងរយៈពេលមួយឆ្នុះបញ្ចាំងពីលំដាប់ដែលបានគ្រោងទុករបស់វា ។ រូបស្រមោលបង្ហាញពីដំណើរការជាក់ស្តែង ។ តារាងនេះក្លាយជាឧបករណ៍ សំរាប់ត្រួតពិនិត្យមួយនៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងស្វែងរកគំលាតពីផែនការ ។ ក្នុងករណីនេះគ្រប់យ៉ាងត្រូវបានបញ្ចប់ទាន់ពេលវេលាលើកលែងតែសំណៅទំព័រទី ១ ។ វាយឺតជាងពេលវេលាកំណត់ ២ សប្តាហ៍ ។ ដោយទទួលបាននូវពត៌មាននេះអ្នកគ្រប់គ្រងគំរោងប្រហែលជាចង់ធ្វើការកែតំរូវខ្លះៗដើម្បីបង្កើនល្បឿនសំរាប់ ២ សប្តាហ៍ដែលបានបាត់បង់ទៅរឺក៏ធានាថាពុំមានការពន្យាពេលទៀតឡើយ ។ នៅត្រង់ចំណុចនេះអ្នកគ្រប់គ្រងអាចរំពឹងថាស្សៀវភៅនឹងត្រូវបានបោះពុម្ពយ៉ាងហោចណាស់យឺតជាងដូចដែលបានគ្រោងចំនួន ២ សប្តាហ៍ប្រសិនបើពុំបានធ្វើការកែតំរូវទេនោះ ។

<u>តារាងបន្ទុកការងារ</u> (The Load Chart)

តារាងបន្ទុកការងារគឺជាតារាង Gantt ដែលត្រូវបានកែប្រែ (A Modified Gantt Chart) ។ ជំនួសអោយការកត់ត្រាសកម្មភាពនៅលើអ័ក្សឈរ តារាងបន្ទុកការងារកត់ត្រាផ្នែកធនធានរបស់ទាំងមូលរឺដោយឡែក (Load Charts List Either Whole Departments or Specific Resources) ។ ធ្វើបែបនេះអាចអោយអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើផែនការ និងត្រួតពិនិត្យការប្រើប្រាស់សមត្ថភាព (To Plan and To Control for Capacity Utilisation) ។

ម្យ៉ាងវិញ ទ្យើតតារាងបន្ទុកការងាររៀបចំពេលវេលាសំរាប់សមត្ថភាពទៅតាមកន្លែងការងារ (Schedule Capacity By Work Station) ។

ឧទាហរណ៍ រូប៩-៤ បង្ហាញពីតារាងបន្ទុកការងារសំរាប់និពន្ធនាយកផលិតកម្មចំនួន៦នាក់នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនបោះពុម្ពដូចគ្នា ។ និពន្ធនាយកម្នាក់ៗត្រួតពិនិត្យផលិតកម្ម (Supervises the Production) និងគំនូរប្លង់ (Design) ស្យេវភៅមួយចំនួន ។ តាមរយៈការពិនិត្យមើលតារាងបន្ទុកការងារដូចតារាងដែលបានបង្ហាញនៅក្នុង រូប៩-៤ អនុនិពន្ធនាយក(Executive Editor) ដែលគ្រប់គ្រងនិពន្ធនាយកផលិតកម្មទាំង៦នាក់អាចមើលឃើញថា នរណាទំនេរដើម្បីទទួលការងារស្យេវភៅថ្មីទ្យើត ។ ប្រសិនបើគ្រប់ៗគ្នារវល់ពេញម៉ោងទាំងអស់នោះនិពន្ធនាយកប្រហែលជាសំរេចចិត្តមិនទទួលយកគំរោងការងារថ្មីៗទ្យើតទេ ទទួលយកការងារថ្មីហើយពន្យារពេលការងារដទៃ ទាមទារអោយនិពន្ធនាយកធ្វើការលើសម៉ោងរឺជួលនិពន្ធនាយកផលិតកម្មបន្ថែមទ្យើត ។ ក្នុងរូប៩-៤ មានតែ Lisa និង Maurice ទេ ដែលជាប់រវល់ពេញម៉ោងទាំងអស់សំរាប់រយៈពេល ៦ ខែ ក្រោយនេះ ។ ដោយសារតែនិពន្ធនាយកដទៃទ្យើតមានពេលទំនេរខ្លះដូច្នេះពួកគេអាចទទួលយកគំរោងការងារថ្មីមួយ ឬច្រើនទ្យើត ។

រូប ៩-៤ : តារាងបន្ទុកការងារ

<u>ការវិភាគប្រព័ន្ធ PERT</u> (PERT Network Analysis)

Gantt និងតារាងបន្ទុកការងារ (The GANTT Chart and the Load Chart) មានប្រយោជន៍ដរាបណាសកម្មភាព ឬគំរោងការងារដែលកំពុងរៀបចំពេលវេលាមានចំនួនតិចតួច ហើយមិនទាក់ទងគ្នា (Few in Number and Independent of Each Other) ។ ប៉ុន្តែតើធ្វើយ៉ាងម៉េចទៅប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើផែនការគំរោងធំមួយ (To Plan a Large Project) ដូចជាការរៀបចំអង្គភាពឡើងវិញ(A Reorganisation) ចាប់ផ្តើមយុទ្ធនាការបញ្ចុះតំលៃ(The Launching of a Cost-Reduction Compaign)រឺការបង្កើតផលិតផលថ្មីមួយដែលតំរូវអោយ មានការសហការជាមួយបុគ្គលិកផ្នែកទីផ្សារផ្នែកផលិតកម្ម៖ ផ្នែកគូរប្លង់ផលិតផល (The Development of a New Product That Required Coordinating Inputs From Marketing, Production and Product Design Personnel) ? គំរោងបែបនេះទាមទារអោយមានការសំរបសំរួលជាមួយសកម្មភាពរាប់រយរាប់ពាន់ ដែលសកម្មភាពមួយចំនួនត្រូវ

តែធ្វើទន្ទឹមពេលគ្នា (Simultaneosly) ហើយមួយចំនួនទៀតមិនអាចធ្វើទៅបានលុះណាតែសកម្មភាពដំបូងៗត្រូវបានបំពេញចប់សិន (Until Earlier Activities have Been Completed) ។ ប្រសិនបើលោកអ្នកចង់ សាងសង់សំណង់មួយលោកអ្នកពិតជាមិនអាចចាប់ផ្តើមសង់ជញ្ជាំងលុះណាតែចាក់គ្រឹះ (Foundation) ជាមុនសិន ។ ដូច្នេះតើលោកអ្នកអាចធ្វើតារាងពេលវេលាសំរាប់គំរោងដ៏ស្មុគ្រស្មាញនេះយ៉ាងដូចម្តេច ? លោកអ្នកអាចប្រើប្រាស់ Program Evaluation and Review Technique (បច្ចេកទេស វាយតំលៃនិងត្រួតពិនិត្យកម្មវិធី) ។

Program Evaluation and Review Technique គេតែងតែហៅថា PERT វិការ

វិភាគប្រព័ន្ធ PERT (PERT Network Analysis) ត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅក្នុងចុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៥០ សំរាប់ធ្វើការសំរបសំរួលជាមួយអ្នកម៉ៅការនិងទីភ្នាក់ងារចំនួនជាង៣000 ដែលបំពេញការងារលើប្រព័ន្ធសព្វាវុធនាវាមុជទឹក Polaris (The Polaris Submarine Weapon System)

គំរោងនេះស្មុគស្មាញមែនទែន (Incredibly Complicated) ដោយមានសកម្មភាពរាប់រយរាប់ពាន់ដែលត្រូវតែសំរបសំរួលគ្នា ។ PERT ត្រូវបានគេរាយការណ៍ប្រាប់ថា អាចជួយកាត់បន្ថយបានរយៈពេលកាលកំណត់សំរាប់បញ្ចប់គំរោង Polaris នេះ ។

ប្រព័ន្ធ PERT គឺជាដ្យាក្រាមដូចជាតារាងលំហូរដែលពណ៌នាពីលំដាប់នៃសកម្មភាពដែលត្រូវការក្នុងការសំរេចគំរោង និងពេលវេលា ឬថ្លៃដើមដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយសកម្មភាពនីមួយៗ (A PERT Network is a Flow-Chart-Like Diagram That Depicts the Sequence of Activities needed to Complete a Project and the Time or Cost Associated With Each Activity) ។

ជាមួយប្រព័ន្ធ PERT អ្នកគ្រប់គ្រងគំរោងត្រូវតែគិតថាតើត្រូវធ្វើឱ្យហើយអ្វីខ្លះ (What has to Be Done)កំណត់សកម្មភាពណាខ្លះដែល ពឹងពាក់គ្នាទៅវិញទៅមក (Determine Which Events Depend on One Another) ហើយរកអោយឃើញនូវកន្លែងដែលអាចកើតមាននូវបញ្ហា (Identify Potential Trouble Spots) ។ PERT ក៏បង្កលក្ខណៈងាយស្រួលក្នុងការប្រៀបធៀបផលប៉ះពាល់ដែលសកម្មភាពក្នុងជំរើសផ្សេងទៀត នឹងជះទៅលើការកំណត់ពេលវេលានិងថ្លៃដើម (Easy to Compare the Effects Alternative Actions Will have on Scheduling and Costs) ។ ដូចនេះ PERT អាចអោយអ្នកគ្រប់គ្រងតាមដានដំណើរការរីកចំរើនរបស់គំរោងរកឃើញនូវឧបសគ្គដែលអាចកើតមានឡើង និងធ្វើការចល័តធនធានតាមដែលចាំ

បាច់ដើម្បីរក្សាតំរោងអោយឋិតនៅក្នុងតារាងពេលវេលា (Allows Managers to Monitor a Project's Program , Identify Possnible Bottlenecks and Shift Resources as Necessary to keep the Project on Schedule) ។

ដើម្បីយល់អំពីរបៀបបង្កើតប្រព័ន្ធ PERT លោកអ្នកត្រូវចេះពាក្យចំនួន ៣ : ព្រឹត្តិការណ៍ (Events) សកម្មភាព (Activities) និងគន្លងសំខាន់ (Critical Path) ។ យើងសូមពន្យល់ពាក្យទាំងនេះបង្ហាញពីជំហាននៅក្នុងដំណើរការ PERT ហើយបន្ទាប់មកជូនឧទាហរណ៍ជាគំរូមួយ ។

ព្រឹត្តិការណ៍ (Events) គឺជាចំនុចចុងបញ្ចប់ (End Point) ដែលតំណាងអោយការបញ្ចប់សកម្មភាពសំខាន់ៗ (The Completion of Major Activities) ។ សកម្មភាព (Activities) តំណាងអោយពេលវេលារឺធនធានដែលត្រូវការចាំបាច់ ដើម្បីដំណើរការពីព្រឹត្តិការណ៍មួយទៅព្រឹត្តិការណ៍មួយ (Time or Resources Required to Program From One Event to Another) ។ គន្លងសំខាន់ គឺជាលំដាប់លំដោយដែលវែងបំផុតរឺស៊ីពេលច្រើនបំផុតនៃព្រឹត្តិការណ៍ និងសកម្មភាពនៅក្នុងប្រព័ន្ធ PERT (The Critical Path is the Longest or Most Time – Consuming Sequence of Events and Activities in a PERT Network) ។ ការបង្កើតប្រព័ន្ធ PERT តំរូវអោយអ្នកគ្រប់គ្រងរកអោយឃើញនូវសកម្មភាពសំខាន់ៗទាំងអស់ដែលចាំបាច់ដើម្បីសំរេចតំរោងរៀបសកម្មភាពទាំងនោះទៅតាមលំដាប់លំដោយ ហើយវាយតំលៃពេលវេលាដើម្បីបញ្ចប់សកម្មភាពនីមួយៗ (Developing a PERT Network Requires the Manage to Identify All Key Activities Needed to Complete a Project, Rank Them in Order of Dependence and Estimate Each Activity's Completion Time) ។

ប្រការនេះអាចចែកចេញជា ៥ជំហាន :

១. រកអោយឃើញរាល់សកម្មភាពសំខាន់ៗ (Every Significant Activity) ដែលត្រូវតែសំរេចអោយបានដើម្បីអោយតំរោងត្រូវបានបញ្ចប់ ។ការបញ្ចប់(Accomplishment) សកម្មភាពនីមួយៗផ្តល់លទ្ធផលជាព្រឹត្តិការណ៍ រឺលទ្ធផលមួយចំនួន(A Set of Events Or Outcomes) ។

២.បញ្ជាក់អោយដឹងពីលំដាប់លំដោយដែលព្រឹត្តិការណ៍ទាំងនេះនឹងត្រូវបានបញ្ចប់ (AsCertain the Order in Which Theses Events Must Be Compled) ។

៣. គូសដ្យាក្រាមលំហូរនៃសកម្មភាពពីការចាប់ផ្តើមរហូតដល់ទីបញ្ចប់ (Diagram the Flow of Activities From Start to Finish) ដោយគូសបញ្ជាក់នូវសកម្មភាពនីមួយៗ និងទំនាក់ទំនងរបស់វាទៅនឹងសកម្មភាពដទៃទៀតទាំងអស់ ។ ប្រើរង្វង់មូល ដើម្បីបញ្ជាក់ពីព្រឹត្តិការណ៍ និងសញ្ញាព្រួញដើម្បីបង្ហាញពីសកម្មភាព ។ ធ្វើបែបនេះយើងទទួលបាននូវដ្យាក្រាមតារាងលំហូរ (A Flow-Chart Diagram)ដែលយើងហៅថាប្រព័ន្ធ PERT ។

៤. វាយតំលៃពេលវេលាសំរាប់បំពេញសកម្មភាពនីមួយៗ (Compute a Time Estimate for Completing Each Activity) ។ ប្រការនេះធ្វើទៅបានដោយមធ្យមភាគនៃពេលវេលាសុទ្ធិដ្ឋិនិយម (t_o) ដែលសកម្មភាពត្រូវការស៊ីពេលនៅក្នុងលក្ខខ័ណ្ឌល្អឥតខ្ចោះ ការប៉ាន់ស្មានប្រហាក់ប្រហែលបំផុត (t_m) នៃ រយៈពេល ដែលសកម្មភាពត្រូវការជាធម្មតា និងការប៉ាន់ស្មានទុទិដ្ឋិនិយម (t_p) ដែលតំណាងអោយរយៈពេលដែលសកម្មភាពមួយត្រូវការនៅក្រោមលក្ខខណ្ឌអាក្រក់បំផុត (This is Done With a Weighted Average That Employs an Optimistic Time Estimate (t_o) of How Long the Activity Would Take Under Ideal Conditions a Most-Likely Estimate (t_m) of the Time the Activity Normally Should Take, and a Pessimistic Estimate (t_p) That an Activity Should Take Under the Worst Possible Conditions) ។

រូបមន្តសំរាប់គណនារយៈពេល (t_e) គឺ :

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

៥. ជាទីបញ្ចប់ ដោយប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធដ្យាក្រាមដែលមានការប៉ាន់ស្មានពេលវេលា សំរាប់សកម្មភាពនីមួយៗ (A Schedule for the Start and Finish Dates of Each Activity and for the Entire Project) នោះអ្នកគ្រប់គ្រងអាចកំណត់តារាងពេលវេលាសំរាប់ថ្ងៃចាប់ផ្តើម និងថ្ងៃបញ្ចប់នៃសកម្មភាពនីមួយៗនិងសំរាប់គំរោងទាំងមូល ។ ការពន្យាពេលណាមួយ (Any Delays) ដែលកើតមានឡើងនៅក្នុងគន្លងសំខាន់(Critical Path) តំរូវអោយមានការយកចិត្តទុកដាក់បំផុត ពីព្រោះការពន្យាពេលទាំងនេះធ្វើអោយគំរោងទាំងមូលមានការយឺតយ៉ាវ ។ ដូចនេះគន្លងសំខាន់ពុំមានភាពអសកម្មណាមួយឡើយ ។ ហេតុដូច្នេះការពន្យារពេលណាមួយនៅក្នុងគន្លងនោះបង្ហាញ

អោយឃើញភ្លាម១នូវការពន្យារពេលនៅក្នុងកាលបរិច្ឆេទកំណត់ចុងក្រោយសំរាប់គំរោងដែលត្រូវបាន បញ្ចប់(A Delay in the Final Deadline for the Completed Project) ។

ដូចដែលយើងបានកត់សំគាល់នៅខាងដើមផ្នែកនេះថាគំរោងPERT ភាគច្រើនមានសភាពស្មុគ្រស្មាញបំផុតហើយអាចមានព្រឹត្តិការណ៍រាប់រយរាប់ពាន់ ។ ការគណនាដ៏ស្មុគ្រស្មាញបែបនេះអាចធ្វើទៅបានជាមួយកុំព្យូទ័រដែលប្រើប្រាស់PERT Software ដ៏ជំនាញបំផុត ។ ប៉ុន្តែសំរាប់គោលបំណងរបស់យើង១សូមធ្វើតាមឧទាហរណ៍ដ៏សមាញ្ជមួយ ។ ឧបមាថាលោកអ្នកគឺជាអ្នកមើលការខុសត្រូវរបស់ក្រុមហ៊ុនសំណង់មួយ (Superintendent of a Construction Company)។ លោក អ្នកត្រូវបានគេប្រគល់ភារកិច្ចអោយត្រួតពិនិត្យការសាងសង់អាគារការិយាល័យមួយ(An Office Building) ។ ដោយសារតែពេលវេលាគឺជាមាសប្រាក់នៅក្នុងអាជីវកម្មរបស់លោកអ្នកនោះលោកអ្នកត្រូវតែកំណត់ថាតើវាប្រើរយៈពេលប៉ុន្មានដើម្បីសាងសង់អាគារនេះរួចហើយ ។ លោកអ្នកបានធ្វើការវិភាគយ៉ាងល្អិតល្អន់ដោយកាត់ចិញ្ចាំគំរោងទាំងមូលទៅជាសកម្មភាព និងព្រឹត្តិ-ការណ៍ ។

តារាង៩-២គូសបញ្ជាក់ពីព្រឹត្តិការណ៍សំខាន់ក្នុងគំរោងសាងសង់ និងការប៉ាន់ស្មាននូវរយៈពេលគិតទុកដែលត្រូវការដើម្បីបញ្ចប់សកម្មភាពនីមួយ១ ។ រូប ៩-៥ពណ៌នាពីប្រព័ន្ធ PERT ដោយផ្នែកលើទិន្នន័យ ក្នុងតារាង ៩-២ ។

ប្រព័ន្ធPERT របស់លោកអ្នកប្រាប់លោកអ្នកថា ប្រសិនបើអ្វី១ដំណើរការទៅតាមផែនការវានឹងត្រូវការរយៈពេល៥០សប្តាហ៍ដើម្បីសាងសង់សំណង់នោះរួចរាល់ ។ នេះត្រូវបានគណនាដោយដេញតាមគន្លងសំខាន់របស់ប្រព័ន្ធ : A-B-C-D-G-H-J-K ។ មានការពន្យារពេលណាមួយក្នុងការបញ្ចប់ព្រឹត្តិការណ៍នៅតាមគន្លងនេះនឹងធ្វើអោយការបញ្ចប់នៃគំរោងទាំងមូលមានការយឺតយ៉ាវ ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើវាប្រើរយៈពេល៦សប្តាហ៍ជំនួសអោយ ៤ សប្តាហ៍ដើម្បីក្រាលកំរាលឥដ្ឋនិងក្រាលបន្ទះក្តារ(ព្រឹត្តិការណ៍ទី I) នេះនឹងមិនមានផលប៉ះពាល់អ្វីទៅលើកាលបរិច្ឆេទនៃការបញ្ចប់ចុងក្រោយនោះទេ ។ ហេតុអ្វី ? ពីព្រោះ C-D + D-I + I-J ស្មើនឹង១៣សប្តាហ៍តែប៉ុណ្ណោះ ខណៈដែល C-E + E-G + G-H + H-J ស្មើ១៦សប្តាហ៍ ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយប្រសិនបើលោកអ្នកចង់កាត់រយៈពេល៥០ សប្តាហ៍ លោកអ្នកគួរតែយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះសកម្មភាពទាំងនោះនៅតាមគន្លងសំខាន់ដែលអាចត្រូវបានបង្កើនល្បឿនឡើង ។

តារាង៩-២ : ប្រព័ន្ធ PERT សំរាប់សាងសង់អាគារការិយាល័យមួយ

ព្រឹត្តិការណ៍ (Event)	ការពិពណ៌នា (Description)	រយៈពេលគិតទុក គិតជាសប្តាហ៍ (Expected Time)	ព្រឹត្តិការណ៍លើកមុន (Preceding Event)
A	ព្រមព្រៀងលើគំនូរបួង និងទទួលការអនុញ្ញាត	១០	គ្មាន
B	ជីកអាគារចតរថយន្តក្រោមដី	៦	A
C	ដំឡើងគ្រោង និងជញ្ជាំង	១៤	B
D	សង់កំរាល	៦	C
E	ដំឡើងបង្ហូច	៣	C
F	ប្រក់ដំបូល	៣	C
G	ដំឡើងខ្សែភ្លើងខាងក្នុង	៥	D,E,F
H	ដំឡើងជណ្តើរយន្ត	៥	G
I	ក្រាលកំរាលឥដ្ឋ និងកំរាលក្តារ	៤	D
J	ដំឡើងទ្វារ និងស៊ុមតុបតែងខាងក្នុង	៣	I,H
K	ប្រគល់ទៅអោយក្រុមអ្នកគ្រប់គ្រងអាគារ	១	J

រូប៩-៥ : ដ្យាក្រាមប្រព័ន្ធ PERT

<u>ការវិភាគអំពីចំណុចរួចដើម</u> (Break-Even Analysis)

តើអង្គភាពត្រូវលក់ផលិតផលចំនួនប៉ុន្មានដើម្បីអោយសំរេចបានចំណុចរួចដើម (Break-Even) ដែលមានន័យ ថាមិនមានចំណេញ ហើយ ក៏មិនខាតដើម (Neither Profit Nor Loss)? អ្នកគ្រប់គ្រងចង់ដឹងចំនួនផលិតផលតិចបំផុត (The Minimum of Units) ដែលត្រូវលក់ដើម្បីសំរេចគោលដៅប្រាក់ចំណេញរបស់ខ្លួន (Profit Objective) ឬថាតើផលិតផលបច្ចុប្បន្នគួរតែបន្តលក់ (Current Product) ឬដកចេញពីខ្សែផលិតកម្មរបស់អង្គភាព ។ ការវិភាគអំពីចំណុចរួចដើម (Break-Even Analysis) គឺជាវិធីដែលត្រូវបានប្រើប្រាស់យ៉ាងទូលំទូលាយសំរាប់ជួយអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការប៉ាន់ស្មានប្រាក់ចំណេញទុកជាមុន ។

ការវិភាគអំពីការមិនចំណេញមិនខាតគឺជារូបមន្តដ៏សាមញ្ញបំផុត (A Simplistic Formulation) តែវាមានប្រយោជន៍ចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងពីព្រោះវាបង្ហាញពីទំនាក់ទំនងរវាងប្រាក់ចំណូល (Revenue) ថ្លៃដើម(Cost)និងប្រាក់ចំណេញ(Profit) ។ ដើម្បីគណនាចំណុចរួចដើម(The Break-Even Point) (BE) អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវដឹងពីតំលៃឯកតារបស់ផលិតផលដែលកំពុងដាក់លក់ (The Unit Price of the Product Being Sold) (P) ថ្លៃដើមប្រែប្រួលក្នុង ១ ឯកតា (The Variable Cost Per Unit) (VC) និងថ្លៃដើមថេរសរុប (Total Fixed Cost) (TFC) ។

អង្គភាពមួយរួចដើម នៅពេលដែលចំណូលសរុបរបស់ខ្លួនគឺគ្រាន់តែគ្រប់គ្រាន់ល្មមនឹងថ្លៃដើមសរុបរបស់ខ្លួន (An Organisation Break Even When its Total Revenue is just Enough to Equal its Total Costs) ។ ប៉ុន្តែថ្លៃដើមសរុប (Total Costs) មានពីរផ្នែក : សមាសភាគថេរ(A Fixed Component) និងសមាសភាគប្រែប្រួល (A Veriable Component) ។ ថ្លៃដើមថេរគឺជាប្រាក់ចំណាយ ដែលមិនផ្លាស់ប្តូរដោយមិនគិតអំពីចំនួន (Fixed Cost are Expenses That Do Not Change, Regardless of Volume) ។ឧទាហរណ៍រួមមានថ្លៃធានារ៉ាប់រង (Insurance Premiums) និងពន្ធលើទ្រព្យសម្បត្តិ (Property Taxes) ។ ពិតណាស់ថ្លៃដើមថេរមានចំនួនថេរតែនៅក្នុងរយៈពេលខ្លីប៉ុណ្ណោះ (In Short Term) ពីព្រោះនៅក្នុងរយៈពេលវែងកិច្ចសន្យានឹងត្រូវបញ្ចប់ហើយដូច្នេះត្រូវមានការប្រែប្រួល (Subject to Variation) ។ ថ្លៃដើមប្រែប្រួលផ្លាស់ប្តូរទៅតាមទិន្នផល និងរួមទាំងវត្ថុធាតុដើម ថ្លៃឈ្នួលពលកម្ម និងថ្លៃថាមពល (Variable Cost Change in Proportion to Output and Include Raw Materials, Labour Cost and Energy Cost) ។

ចំណុចរួចដើមអាចគណនាបានតាមរយៈក្រាហ្វិកវិដោយប្រើរូបមន្តខាងក្រោម:

$$BE = \frac{TFC}{P-VC}$$

រូបមន្តនេះប្រាប់យើងថា (១) ប្រាក់ចំណូលសរុបនឹងស្មើថ្លៃដើមសរុបនៅពេលដែលយើងលក់ចំនួនឯកតាគ្រប់គ្រាន់ក្នុងតំលៃដែលទូទាត់ថ្លៃដើមឯកតាប្រែប្រួលនិង (២) ភាពខុសគ្នារវាងតំលៃនិងថ្លៃដើមប្រែប្រួលនៅពេលគុណនឹង ចំនួនឯកតាដែលត្រូវបានលក់ ស្មើនឹងថ្លៃដើមថេរ (This Formula Tells us That (1) Total Revenue Will Equal Total Cost When

We Sell Enough Units at a Price That Covers All Variable Unit Cost and (2) the Difference Between Price and Variable, When Multiplied by the Number of Units Sold, Equals the Fixed Costs) ។

ឧទាហរណ៍ឧបមាថាក្រុមហ៊ុន Dave's Photocopying Service យកថ្លៃ $0.1 ក្នុងច្បាប់ចំលង១ទំព័រ ។ ប្រសិនបើថ្លៃដើមថេរមានចំនួន $27,000 ក្នុង១ឆ្នាំនិងថ្លៃដើមប្រែប្រួលមានចំនួន $0.04 ក្នុង១ច្បាប់នោះ Dave អាចគណនាចំណុចរួចដើមរបស់គាត់ដូចតទៅ : $27,000/($0.10 - $0.04) = 450,000 ច្បាប់ រឺ នៅពេលប្រាក់ចំណូលប្រចាំឆ្នាំមានចំនួន $45,000 ។ ទំនាកទំនងដូចគ្នានេះត្រូវបានបង្ហាញជាក្រាហ្វិកនៅក្នុងរូប ៩-៦ ។

ជាឧបករណ៍សំរាប់ផ្ទៃផែនការ(Planning Tool) ការវិភាគអំពីចំណុចរួចដើមអាចជួយ Dave អោយបង្កើតគោលដៅនៃការលក់របស់គាត់ (Sales Objective)។ ឧទាហរណ៍ គាត់អាចបង្កើតប្រាក់ចំណេញដែលគាត់ចង់បានហើយ បន្ទាប់មកគិតត្រលប់មកក្រោយវិញដើម្បីកំណត់នូវកំរិតនៃការលក់ដែលត្រូវការដើម្បីសំរេចនូវប្រាក់ចំណេញនោះ ។ ការវិភាគអំពីចំណុចរួចដើមក៏អាចប្រាប់ Dave អំពីបរិមាណដែលត្រូវបង្កើនដើម្បីអោយរួចដើម ប្រសិនបើគាត់ដំណើរការខាតដើមនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះរឺចំនួនប៉ុន្មានដែលគាត់អាចខាតបង់ និងនៅតែរួចដើមប្រសិនបើនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះគាត់កំពុងតែរកស៊ីចំណេញនោះ ។ ក្នុងករណីខ្លះដូចជាការគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មកីឡាអាជីព (The Management of Professional Sports Franchises) នោះការវិភាគអំពីចំណុចរួចដើមបានបង្ហាញអំពីចំនួនដែលបាន់ស្មានទុកនៃការលក់សំបុត្រដែលចាំបាច់ ដើម្បីទូទាត់ថ្លៃដើមទាំងអស់មាន (The Projected Volume of Tickets Sales Required to Cover All Costs) លក្ខណៈមិនសមហេតុផលខ្ពស់បំផុតដែលប្រការល្អបំផុតសំរាប់អ្នកដឹកនាំគឺត្រូវដើរចេញឱ្យផុតពីអាជីវកម្មនេះ ។

<u>ការបង្កើតកម្មវិធីជាបន្ទាត់</u> (Linear Programming)

John Rouse មានរោងចក្រផលិតម្ហូបអាហារមួយដែលផលិតហ្ស្ម៉ាហ្ស ២ ប្រភេទគឺ blue vein និង a brie ។ អាជីវកម្មមានដំណើរការល្អ ។ គាត់អាចលក់ហ្ស្ម៉ាហ្សទាំងអស់ដែលគាត់បានផលិត ។ នេះជាជំរើសប្រឈមលំបាករបស់គាត់ (Dilemma): ឧបមាថាហ្ស្ម៉ាហ្សទាំង ២ ប្រភេទឆ្លងកាត់ផ្នែកផលិតកម្មដូចគ្នា (Through the Same Department Production)

ថាតើគាត់គួរតែផលិតប្រភេទនីមួយៗចំនួនប៉ុន្មានដើម្បីទទួលបានប្រាក់ចំណេញច្រើនបំផុត (To Maximise his Profits) ?

ការពិនិត្យអោយកាន់តែច្បាស់ (A Closer Look) លើដំណើរការអាជីវកម្មរបស់ John ប្រាប់យើងថា គាត់អាចប្រើវិធីខាងគណិតសាស្ត្រដែលមានឈ្មោះថាការបង្កើតកម្មវិធីជាបន្ទាត់ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាក្នុងការចាត់ចែងធនធានរបស់គាត់ ។ ដូចយើងបានបង្ហាញការបង្កើតកម្មវិធីជាបន្ទាត់ អាចអនុវត្តបានចំពោះបញ្ហារបស់ John ប៉ុន្តែវាមិនអាចអនុវត្តន៍បានចំពោះការចាត់ចែងធនធានទាំងអស់ទេ (But it Can't Be Applied to All Resources Allocation Situations) ។ ក្រៅពីទាមទារអោយមានធនធានកំណត់ (Limed Resources) និង គោលដៅនៃការទាញយកផលប្រយោជន៍ដ៏ប្រសើរបំផុត (The Objective of Optimisation) វាទាមទារអោយមានវិធីផ្សេងក្នុងការបញ្ចូលធនធានជាមួយគ្នាដើម្បីផលិតទិន្នផលចំរុះមួយចំនួន (It Requires That There Be Alternative Ways of Combining Resources to Produce a Number of Outputs Mixes) ។ វាក៏ត្រូវតែមានទំនាក់ទំនងជាបន្ទាត់រវាងអញ្ញាត (There Must Be a Linear Relationship Between Variables) ។ នេះមានន័យថាការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងអញ្ញាត មួយនឹងនាំមកនូវការផ្លាស់ប្តូរសមាមាត្រគ្នាយ៉ាងពិតប្រាកដក្នុងអញ្ញាតដទៃទៀត (A Change in One Variable Will Accompanied by an Exactly Proportional Change in the Other) ។ ចំពោះអាជីវកម្មរបស់ John លក្ខខ័ណ្ឌនេះអាចទទួលបានប្រសិនបើវាត្រូវការវត្ថុធាតុដើម និងម៉ោងពលកម្មចំនួន២ដងដើម្បីផលិតហ្ស-ម៉ាហ្សប្រភេទមួយចំនួន២គីឡូក្រាមដូចដែលវាត្រូវការក្នុង ពេលដែលគាត់ត្រូវផលិតហ្ស្ម៉ាហ្សមួយប្រភេទទៀតចំនួន ១ គីឡូក្រាម ។

តើបញ្ហាប្រភេទណាដែលសមនឹងការធ្វើកម្មវិធីជាបន្ទាត់ (What Kind of Problems Lend Themselves to Linear Programming) ? ជ្រើសរើសផ្លូវដឹកជញ្ជូនដែលធ្វើអោយមានផ្លែដើមការដឹកជញ្ជូនតិចបំផុតចាត់ចែងថវិការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម ដែលមានកំណត់ក្នុងចំណោមផលិតផលជាច្រើនមុខធ្វើការចាត់តាំងបុគ្គលិកដោយប្រសើរបំផុតក្នុងចំណោមគំរោងទាំងឡាយ និងកំណត់ថាតើត្រូវផលិតផលិតផលនីមួយៗចំនួនប៉ុន្មានជាមួយនឹងចំនួនធនធានកំណត់មានតិចតួច ។ យើងសូមបែរទៅបញ្ហារបស់ John វិញហើយពិនិត្យមើលថាតើការធ្វើកម្មវិធីជាបន្ទាត់អាចជួយគាត់ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហានោះដោយរបៀបណា ។ ជាសំណាងល្អបញ្ហារបស់ John ជាបញ្ហាសាមញ្ញដូច្នេះយើងអាចដោះស្រាយវាបានយ៉ាងឆាប់រហ័ស ។ ចំពោះបញ្ហាក្នុងការបង្កើតកម្មវិធីជា

បន្ទាត់ដ៏ស្មុគស្មាញមាន Software កុំព្យូទ័រដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងជាពិសេសដើម្បីជួយបង្កើតដំណោះស្រាយ ។

មុនដំបូងយើងត្រូវបង្កើតហេតុការណ៍មួយចំនួន (Some Facts)អំពីអាជីវកម្មរបស់John ។ John បានគណនាកំរិតប្រាក់ចំណេញ $1 លើហ្ជូម៉ាហ្សប្រភេទ blue vein ក្នុង១គីឡូក្រាម និង $1.8 ក្នុងហ្ជូម៉ាហ្សប្រភេទ Brie ១ គីឡូក្រាម។ ដូច្នេះគាត់អាចបង្ហាញពីមុខងារគោលដៅ (Objective Function)របស់គាត់ជា : ប្រាក់ចំណេញច្រើនបំផុត (Maximum Profit) = $100V+$180B ដែលV គឺជាចំនួនដុំហ្ជូម៉ាហ្សប្រភេទ blue vein ទំងន់ ១00គីឡូក្រាមដែលត្រូវបានផលិតហើយ B ចំនួនដុំហ្ជូម៉ាហ្សប្រភេទ brie ទំងន់ ១00គីឡូក្រាមដែលត្រូវបានផលិត។ ជាងនេះទៅទៀត John ដឹងពីរយៈពេលដែលហ្ជូម៉ាហ្សទំងន់១00គីឡូក្រាមត្រូវចំណាយនៅក្នុងផ្នែកនីមួយៗ (Each Department) និងសមត្ថភាពផលិតកម្មប្រចាំខែ (១២00ម៉ោងក្នុងដំណើរការផលិត (Processing) និង៩00ម៉ោងក្នុងការវិចខ្ចប់ (Packaging) ការបញ្ជាទិញ (Order Processing) និងសកម្មភាពដទៃទៀត) សំរាប់ពីរផ្នែក (មើលតារាង៩-៣) ។ ចំនួនសមត្ថភាពផលិតកម្ម (The Production Capacity Numbers Act as Constraints on his Overall Capacity)ធ្វើជារបាំងឧបសគ្គចំពោះសមត្ថភាពទាំងអស់របស់គាត់ ។ ឥឡូវនេះ John អាចបង្កើតសមីការ របាំងឧបសគ្គរបស់គាត់ដូចខាងក្រោម (Constraints Equation) ÷

$$2V + 4B \leqslant 1200$$
$$2V + 2B \leqslant 900$$

រូប៩-៦ : ការវិភាគអំពីចំណុចរួចដើម (Break-Even Analysis)

ហ្ជូម៉ាហ្សត្រូវបានផលិតជាដុំ (In Batches) ដែលមានទំងន់ ១00គីឡូក្រាម ដូច្នេះទាំង V និង B ស្មើនឹងហ្ជូម៉ាហ្ស ១00 គីឡូក្រាមហើយពុំមានហ្ជូម៉ាហ្សណាត្រូវបានផលិតក្នុងបរិមាណតិចជាងសូន្យទេនោះ John ក៏អាចបញ្ជាក់ថា $V \geqslant 0$ និង $B \geqslant 0$ ។

តារាង៩-៣ : ទិន្នន័យផលិតកម្មសំរាប់ហ្ជូម៉ាហ្ស (Production Data for Cheese)

John បានគូសក្រាហ្វិកដំណោះស្រាយរបស់គាត់ដូចបានបង្ហាញក្នុងរូប ៩-៧ ។ តំបន់ដែលមានស្រមោលតំណាងអោយជំរើសដែលមិនលើសពីសមត្ថភាពរបស់ផ្នែកណាមួយ ។ តំបន់នេះតំណាងអោយតំបន់លទ្ធភាព (Feasibility Region) របស់គាត់ ។ ការបែងចែកធនធានដ៏ប្រសើរ

បំផុត (Optimal Resource Allocation) របស់ John នឹងត្រូវកំណត់ច្បាស់នៅជ្រុងម្ខាងឋិតនៅក្នុងតំបន់លទ្ធភាពនេះ។ ចំណុច C គឺនៅឆ្ងាយជាងគេពីប្រភពដើមហើយផ្តល់នូវប្រាក់ចំណេញខ្ពស់បំផុតឋិតនៅក្នុងរបាំងឧបសគ្គដែលបានចែង ។ នៅចំណុច A ប្រាក់ចំណេញមានចំនួន0។ នៅចំណុច B និង D ប្រាក់ចំណេញមានចំនួន$54,000 និង $45,000 ។ នៅចំណុច C យ៉ាងណាក៏ដោយប្រាក់ចំណេញមានចំនួន $57,000 ។

រូប ៩-៧ : ដំណោះស្រាយជាក្រាហ្វិកចំពោះបញ្ហាធ្វើកម្មវិធីជាបន្ទាត់របស់ John Rouse

<u>ទ្រឹស្តីឈរជាជួរ</u> (Queuing Theory)

លោកអ្នកគឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ Sydney Harbour Bridge Toll Authority ។ សេចក្តីសំរេចមួយក្នុងចំណោមសេចក្តីសំរេចជាច្រើនដែលលោកអ្នកត្រូវធ្វើគឺថា តើក្នុងចំណោមបន្ទប់បង់ថ្លៃឆ្លងកាត់ស្ពានទាំង ១៥ លោកអ្នកគួរតែបើកទ្វារបំរើការចំនួនប៉ុន្មាននៅពេលវេលាណាមួយ ។ ទ្រឹស្តីឈរជាជួរ (Queuing Theory) រឺក៏អ្វីដែលគេតែងតែនិយាយថាទ្រឹស្តីជួររង់ចាំ (Waiting-Line Theory) អាចជួយលោកអ្នកដោះស្រាយបញ្ហានេះ ។

កាលណាសេចក្តីសំរេចទាក់ទងទៅនឹងការធ្វើអោយមានតុល្យភាពរវាងថ្លៃដើម នៃការមានជួររង់ចាំ និងថ្លៃដើមនៃសេវាកម្មដើម្បីរក្សាជួររង់ចាំនោះវាអាចបង្កការងាយស្រួលជាមួយទ្រឹស្តីឈរជាជួរ (Whenever a Decision Involves Balancing the Cost of Having a Waiting Line Against the Cost of Service to Maintain That Line, It Can Be Made Easier With Queuing Theory)។ នេះរួមមានសភាពការណ៍ទូទៅដូចជាការកំណត់ថាតើម៉ាស៊ីនបូមប្រេងចំនួន (Petrol Pumps) ប៉ុន្មានដែលត្រូវការនៅតាមស្ថានីយ៍ប្រេងឥន្ធនៈ អ្នកបើកប្រាក់រឺទទួលប្រាក់នៅតាមបង្អួចធនាគារ (Tellers at Bank Windows) ឬច្រកចូល (Check in Line)នៅកន្លែងលក់សំបុត្រយន្តហោះ ។ ក្នុងសភាពការណ៍នីមួយៗ អ្នកគ្រប់គ្រងចង់ធ្វើអោយថ្លៃដើមមានចំនួនតិចបំផុត (To Minimise Cost) ដោយបើកដំណើរការស្ថានីយ៍ចំនួនតិចតាមដែលអាចធ្វើទៅបានតែមិនមែនតិចពេករហូតដល់ ល្បងមើលការអត់ធ្មត់របស់អតិថិជនទេ (Not So Few as to Test The Patience of Customers) ។ ត្រលប់ទៅមើលឧទាហរណ៍ស្តីអំពីបន្ទប់ទារថ្លៃឆ្លងកាត់ស្ពាន (Tool Booth) របស់យើងក្នុងកំឡុងម៉ោងមានរថយន្តច្រើនកកស្ទះលោកអ្នកអាចបើកដំណើរការទាំង១៥បន្ទប់ ហើយធ្វើអោយពេលវេលារង់ចាំអោយមានចំនួនតិចបំផុត ឬលោកអ្នកអាចបើកដំណើរការតែបន្ទប់មួយគត់ ដើម្បីធ្វើ

អោយផ្ទៃដើមចំណាយលើបុគ្គលិកមានចំនួនតិចបំផុតហើយប្រឈមមុខនឹងកុប្បកម្ម (Risk a Riot) ។

គណិតវិទ្យាដែលគួសបញ្ជាក់អំពីទ្រឹស្តីឈរជាជួរគឺហួសពីទំហំនៃសៀវភៅនេះ ។ ប៉ុន្តែលោកអ្នកអាចយល់ពីរបៀបដែលទ្រឹស្តីនេះអាចអនុវត្តក្នុងឧទាហរណ៍ដ៏សាមញ្ញមួយ ។ ឧបមាថាលោកអ្នកគឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងធនាគារ ។ ភារកិច្ចមួយក្នុងចំណោមភារកិច្ចរបស់លោកអ្នកគឺចាត់ចែងអ្នកបើកប្រាក់ ឬអ្នកទទួលប្រាក់ ។ លោកអ្នកមានបង្ហួចសំរាប់អ្នកបើកប្រាក់ឬទទួលប្រាក់ (Teller Window) ចំនួន៥ ប៉ុន្តែលោកអ្នកចង់ដឹងថាតើលោកអ្នកអាចបើកដំណើរការតែមួយបង្ហួចក្នុងកំឡុងពេលព្រឹកជាមធ្យម រឺទេ (An Average Morning) ។ លោកអ្នកចាត់ទុកថា ១២នាទីគឺជារយៈពេលយូរបំផុតដែល លោកអ្នករំពឹងថាអតិថិជនអាចរង់ចាំនៅក្នុងជួរដោយភាពអត់ធ្មត់ (To Wait Patiently in Line) ។ ប្រសិនបើវាប្រើរយៈពេលជាមធ្យមចំនួន៤នាទី ដើម្បីបំរើអតិថិជនម្នាក់ៗនោះជួរមិនគួរអនុញ្ញាតអោយវែងជាង៣នាក់នោះទេ (To Get Longer Than Three Deep)(១២នាទី÷៤នាទីក្នុងអតិថិជន ម្នាក់ = អតិថិជន ៣នាក់) ។ ប្រសិនបើលោកអ្នកបានដឹងពីបទពិសោធន៍កន្លងទៅដែលនៅក្នុងកំឡុងពេលព្រឹកអតិថិជនមកដល់ជាមធ្យម ២នាក់ក្នុង១នាទី នោះលោកអ្នកអាចគណនាប្រូបាប៊ីលីតេដែល ជួរនឹងវែងជាងចំនួនអតិថិជន (n)

$$P_n = \left(1 - \frac{\text{អត្រាមកដល់}}{\text{អត្រាសេវា}}\right) \times \left(\frac{\text{អត្រាមកដល់}}{\text{អត្រាសេវា}}\right)^{n}$$

ដូចខាងក្រោមនេះ :

ដែល n = អតិថិជន៣នាក់ អត្រាការមកដល់ = ២នាក់ក្នុង១នាទី និងអត្រាសេវាកម្ម = ៤នាទីក្នុងអតិថិជន១នាក់ ។ជំនួសលេខទាំងនេះទៅក្នុងរូបមន្តខាងលើបង្កើតបានដូចខាងក្រោមនេះ :

$$P_n = 1 - \left(\frac{2}{4}\right) \times \left(\frac{2}{4}\right)^{3} = \left(\frac{1}{2}\right)\left(\frac{8}{64}\right) = \frac{8}{128} = 0{,}0625$$

តើ P_3 នៃចំនួន0.0625 មានន័យយ៉ាងដូចម្តេច ? វាប្រាប់លោកអ្នកថាភាពដែលអាចមានចំនួនអតិថិជនច្រើនជាង៣នាក់នៅក្នុងជួរក្នុងកំឡុងពេលព្រឹកគឺឱកាស១ក្នុងឱកាស១6 ។ តើលោកអ្នកសុខចិត្តអោយអតិថិជន ៤នាក់ ឬច្រើនជាងនេះឈរនៅក្នុងជួរក្នុងរយៈពេល6ភាគរយ ? ប្រសិនបើដូច្នេះបើកដំណើរការតែបង្ហូច១គឺគ្រប់គ្រាន់ហើយ ។ ប្រសិនបើមិនដូច្នេះ លោកអ្នកនឹងត្រូវបន្ថែមបង្ហូចនិងចាត់តាំងបុគ្គលិកបំរើការបន្ថែមទៀត ។

<u>ទ្រឹស្តីប្រូបាប៊ីលីតេ</u> (Probability Theory)

ដោយមានជំនួយពីទ្រឹស្តីប្រូបាប៊ីលីអ្នកគ្រប់គ្រងអាចប្រើស្ថិតិលេខ (Statistics) ដើម្បីកាត់បន្ថយបរិមាណនៃការប្រថុយប្រថានៅក្នុងផែនការ (To Reduce the Amount of Risk in Plans)។ ដោយវិភាគពីគំរូដែលអាចទាយទុកជាមុនបាន (Past Predictable Patterns) ពីអតីតកាលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចកែលំអសេចក្តីសំរេចនាពេលបច្ចុប្បន្ននិងអនាគតបាន ។ វាធ្វើអោយមានការធ្វើផែនការប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព (For More Effective Planning) ឧទាហរណ៍នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងទីផ្សារនៅក្រុមហ៊ុន Porsche Australia ដែលទទួលបន្ទុក ជួរ៩១១ ដឹងថាវ៉ៃយមធ្យមរបស់អិតិថិជន (The Meannage) របស់គាត់គឺ៣៥.៥ឆ្នាំដោយមានគម្លាតស្តង់ដា (Standard Deviation) ចំនួន ៣.៥ ។ ប្រសិនបើគាត់គិតរបាយអាយុធម្មតានោះ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចប្រើទ្រឹស្តីប្រូបាប៊ីលីតេដើម្បី គណនាថា ៥៥ ភាគរយក្នុងរាល់អតិថិជន ១00 នាក់មានអាយុរវាង២៨.6 និង ៤២.៤ឆ្នាំ។ ប្រសិនបើគាត់ត្រូវបង្កើតកម្មវិធីទីផ្សារថ្មីមួយនោះគាត់អាចប្រើពណ៌មាននេះដើម្បីប្រើប្រាស់សំរាប់ការផ្សព្វផ្សាយទីផ្សាររបស់គាត់អោយចំគោលដៅ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព (To Target his Marketing Dollars More Effective)។

<u>ការវិភាគបន្ទាប់បន្សំ</u> (Marginal Analysis)

ទ្រឹស្តីនៃការវិភាគបន្ទាប់បន្សំ ឬកំណើនជួយអ្នកធ្វើសេចក្តីសំរេចអោយទទួលបានចំណូលប្រសើរបំផុតថ្លៃដើមតិចបំផុត (To Optimise Returns or Minimise Costs) ។ ការវិភាគបន្ទាប់បន្សំទាក់ទងជាមួយថ្លៃដើមបន្ថែម (Additional Cost) ក្នុងសេចក្តីសំរេចណាមួយជាជាងថ្លៃដើមជាមធ្យម (The Average Cost) ។ ឧទាហរណ៍អ្នកបោកគក់ស្ងួតខាងពាណិជ្ជកម្ម (The Commercial Rcial Dry Cleaner) ដែលគិតថា តើគាត់គួរតែទទួលអតិថិជនថ្មីទៀតឬយ៉ាង

ណានឹងមិនតឹមតែ គិតពីប្រាក់ចំណូលសរុបនិងផ្លែដើមសរុបដែលទទួលបានបន្ទាប់ពីទទួលយកអតិថិជនបន្ថែមប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងគិតពីចំនួនប្រាក់ចំណូលបន្ថែម ដែលនឹងទទួលបានបន្ទាប់ពីទទួលយកអតិថិជនពិសេសនេះនិងចំនួនផ្លែដើមបន្ថែមផងដែរ ។ ប្រសិនបើប្រាក់ចំណូលបន្ថែមលើសពីផ្លែដើមបន្ថែមនោះប្រាក់ចំណេញសរុបនឹងកើន ឡើងដោយទទួលយកអតិថិជនថ្មីនេះ ។

<u>ការធ្វើជាគំរូ</u> (Simulation)

ក្រុមហ៊ុន Boeing កំពុងតែគូរបួងយន្តហោះប្រភេទ ៧៧៧ របស់ខ្លួននៅក្នុងប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រដ៏ធំមួយ (On a Huge Computer System) ។ វិស្វករសំរួលដោះស្រាយពកតូចៗនៅលើអេក្រង់វីដេអូ (Engineers Iron Out Bugs on Video Screens) ដែលមានភាពងាយស្រួល និងមានតំលៃថោកក្នុងការធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ ។ ដោយធ្វើគំរូបួងរបស់យន្តហោះនៅក្នុងកុំព្យូទ័រ (By Simulating the Plane's Design on a Computer) ជាជាងសាងសង់រូបរាងយន្តហោះមានទំហំពិតប្រាកដនោះថ្នាក់ដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុន Boeing សង្ឃឹមថានឹងសន្សំសំចៃប្រាក់ចំនួន២០ភាគរយនៃផ្លែដើមក្នុងការបង្កើតដែលបានប៉ាន់ស្មានមានចំនួន៤កោដិដុល្លារ ទៅ៥កោដិដុល្លារ ។

អ្នកគ្រប់គ្រងកំពុងតែបែរទៅរកការធ្វើជាគំរូ (To Simulation) ជាមធ្យោបាយសំរាប់សាកល្បងជំរើសក្នុងការធ្វើផែនការនានា (As a Mean for trying Out Various Planning Options)។ ពួកគេកំពុងប្រើប្រាស់ការធ្វើជាគំរូដើម្បីបង្កើតគំរូនៃបាតុភូតដែលមានពិតនៅលើពិភពលោកហើយបន្ទាប់មកសំរបសំរួលអញ្ញតមួយ ឬច្រើនក្នុងគំរូនោះដើម្បីវាយតំលៃផលប៉ះពាល់របស់វា ។ ការធ្វើជាគំរូអាចដោះស្រាយបញ្ហាដែលបង្កើតដោយការបង្កើតកម្មវិធីជាបន្ទាត់តែវាក៏អាចដោះស្រាយសភាពការណ៍ស្មុគស្មាញជាច្រើនទៀតផងដែរ ។ តើអ្នកគ្រប់គ្រងអាចប្រើប្រាស់ការធ្វើជាគំរូយ៉ាងដូម្តេច ? យើងសូមពិនិត្យមើលពីរបៀបដែលវាត្រូវបានប្រើប្រាស់ដោយនាយកបណ្ណាល័យម្នាក់នៅសកលវិទ្យាល័យធំមួយ ។ គាត់កំពុងតែរៀបចំគំរោងបួងខាងក្នុង(The Interior Design and Layout) និងគំនូសប្រៀងសំរាប់អាគារបណ្ណាល័យថ្មីនេះ ។ កន្លែងសមរម្យ (The Proper Localtion) សំរាប់រៀបដាក់ស្សៀវភៅមួយចំនួនកន្លែងសិក្សា(Study Areas) ការិយាល័យ (Office) និងតុផ្តល់ពត៌មាន (Information Desk) មានសារៈសំខាន់ក្នុងការដំណើរការបណ្ណាល័យថ្មីនេះប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព ។ លោកនាយកូរបនោះបានប្រមូល

ពត៌មានស្តីអំពីសៀវភៅផ្សេងៗ និងអត្រានៃការប្រើប្រាស់របស់វា (Usage Rate) សេចក្តីត្រូវការ សំរាប់ទស្សនាវដ្តីជាដើម។ បន្ទាប់មក ដោយមានជំនួយពីអ្នកជំនាញខាងការធ្វើជាគំរូគាត់បានបង្កើតគំរូមួយនៅក្នុងកុំព្យូទ័រ (A Computer Simulation Model of the Facility) ។ ជាពាក្យគណិតវិទ្យាគំរូនោះបង្ហាញនូវអញ្ញតសំខាន់ៗនៅក្នុងបួង់ និងគំនូសប្រៀងរបស់បណ្ណាល័យនោះ ដោយធ្វើការផ្លាស់ប្តូរអញ្ញតទាំងនេះ គំរូដែលធ្វើតាមបង្ហាញពីផលប៉ះពាល់ដែលអាចកើតមានឡើងលើផ្ទៃដើម និងការប្រតិបត្តិរបស់បណ្ណាល័យ (Library Operations and Costs) ។ សំខាន់បំផុតពីព្រោះតែលំហាត់ទាំងមូលត្រូវបានធ្វើជាគំរូនៅក្នុងកុំព្យូទ័រនោះមានជំរើសរាប់ពាន់អាចត្រូវបានបញ្ចូល និងលទ្ធផលដែលកើតមានអាចត្រូវបានវាយតំលៃ ។ ធ្វើបែបនេះអាចអោយយើងទទួលបានបួង់ដែលប្រសើរបំផុត (Optimum Design) ខណៈដែលធ្វើអោយមានការរំខានតិចបំផុតនៅក្នុងដំណើរការទៅមុខរបស់បណ្ណាល័យនោះ (While Minimising Any Disruption in the Ongoing Operations of the Library) ។

TABLE 9-1 Forecasting techniques

Techniques	Description	Application
Quantitative		
Time-series analysis	Fits a trend line to a mathematical equation and projects into the future by means of this equation	Predicting next quarter's sales based on four years of previous sales data
Regression models	Predicts one variable on the basis of known or assumed other variables	Seeking factors that will predict a certain level of sales (for example, price, advertising expenditures)
Econometric models	Uses a set of regression equations to simulate segments of the economy	Predicting change in car sales as a result of changes in tax laws
Economic indicators	Uses one or more economic indicators to predict a future state of the economy	Using change in GNP to predict discretionary income
Substitution effect	Uses a mathematical formulation to predict how, when and under what circumstances a new product or technology will replace an existing one	Predicting the effect of microwave ovens on the sale of conventional ovens
Qualitative		
Jury of opinion	Combines and averages the opinions of experts	Polling the company's personnel managers to predict next year's recruitment needs
Sales-force composition	Combines estimates from field sales personnel of customers' expected purchases	Predicting next year's sales of industrial lasers
Customer evaluation	Combines estimates from established customers of expected purchases	Surveying of major dealers by a car manufacturer to determine types and quantities of products desired

FIGURE 9-1 Expense budget

Department Expense Budget
Calendar Year 1996

Item	Quarter 1st	2nd	3rd	4th
Salaries—fixed	$ 93,600	$ 93,600	$ 93,600	$ 93,600
Salaries—variable	10,000	15,000	10,000	30,000
Performance bonuses				35,000
Office supplies	2500	2500	2500	2500
Photocopying	3000	3000	3000	3000
Telephone	8000	8000	8000	8000
Mail	2500	2500	2500	2500
Travel	8000	3000	3000	3000
Library development	1500	1500	1500	1500
Outside consultants	0	12,000	0	0
Recruitment/entertainment	5000	2000	2000	3000
Corporate overhead	23,500	23,500	23,500	23,500
Total quarterly expenses	$157,600	$166,600	$149,600	$205,600

FIGURE 9-2 The zero-base budget process

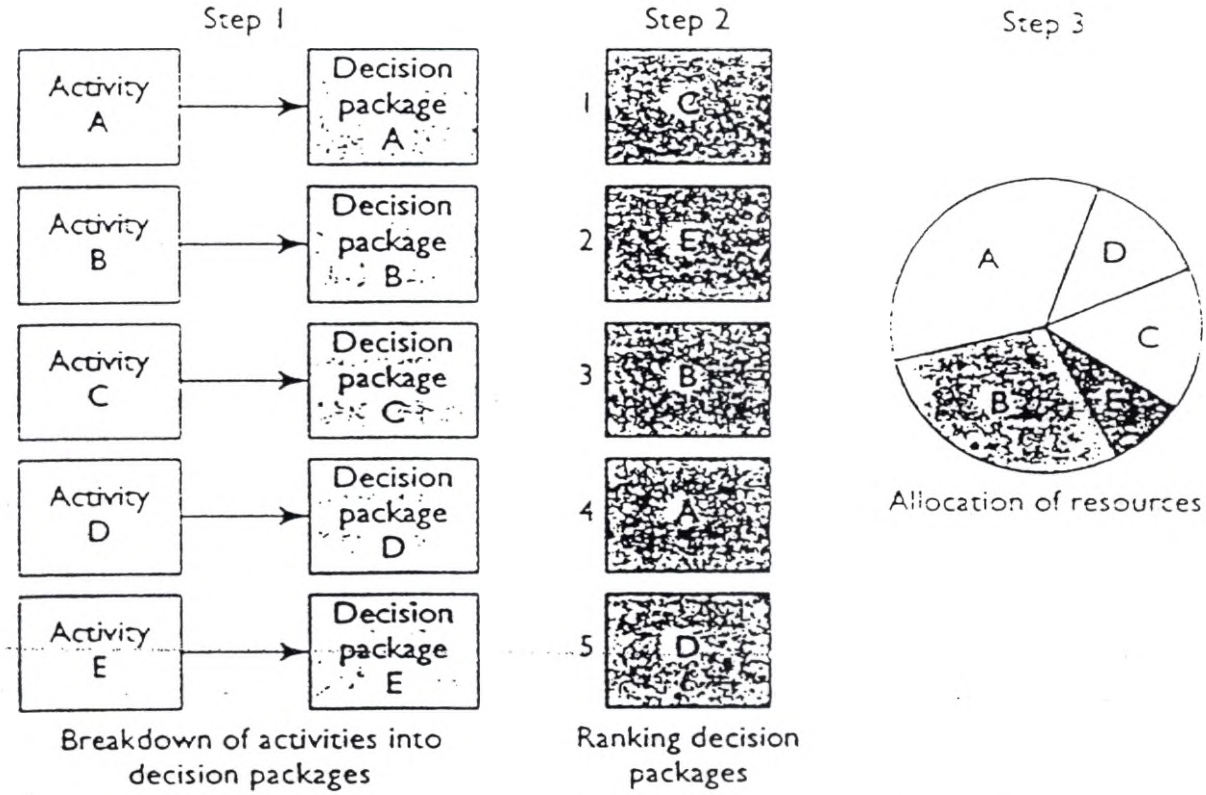
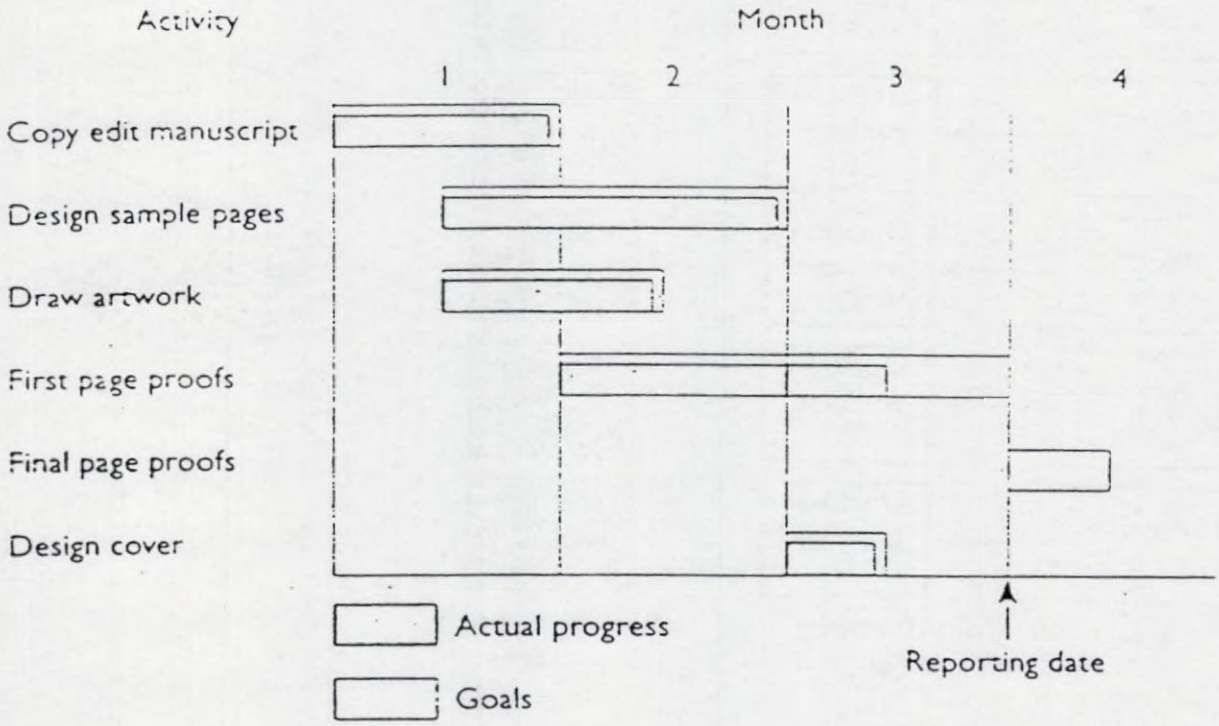


FIGURE 9·3 A Gantt chart for book production



URE 9-4 A load chart

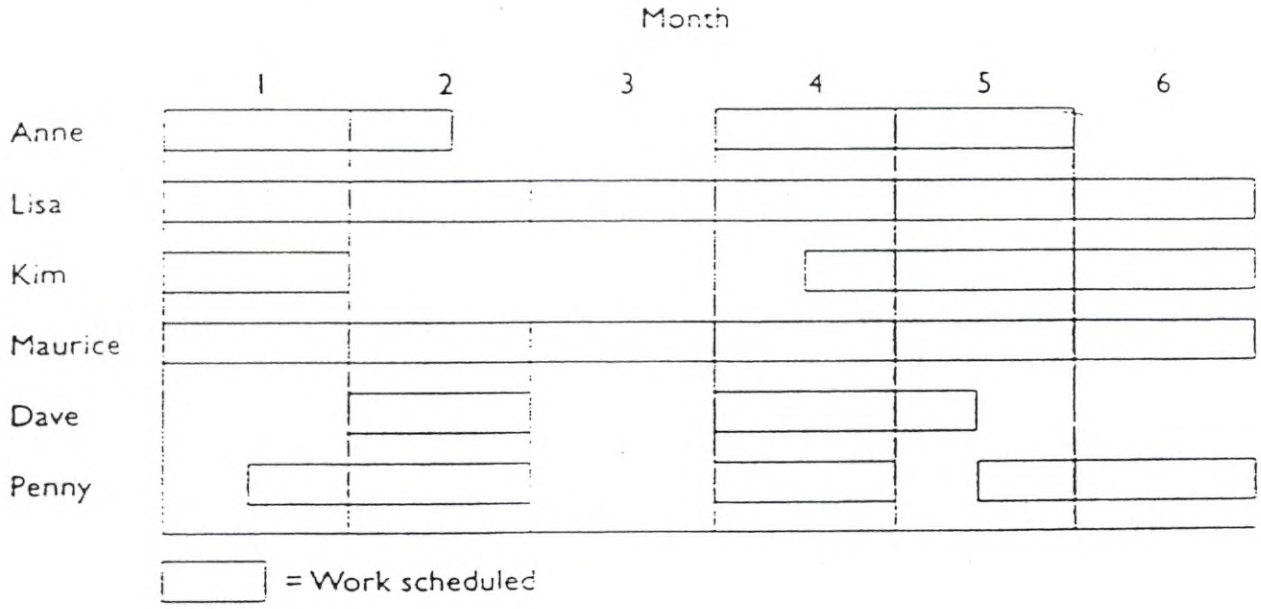
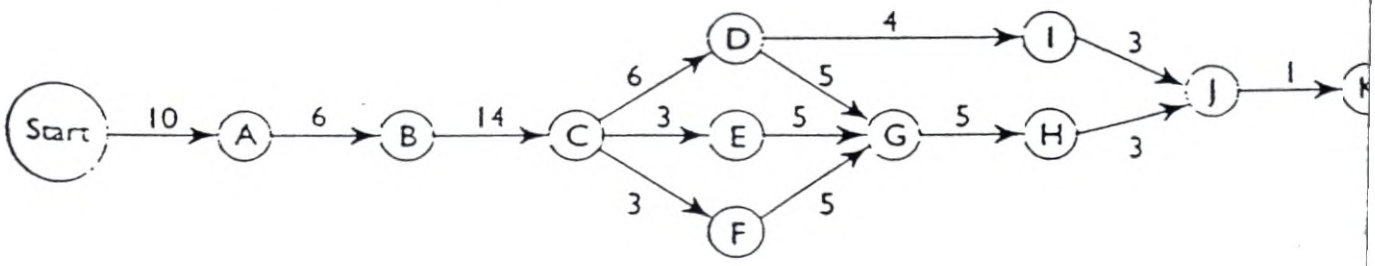


TABLE 9-2 A PERT network for erecting an office building

Event	Description	Expected time (in weeks)	Preceding event
A	Approve design and get permits	10	None
B	Dig subterranean garage	6	A
C	Erect frame and siding	14	B
D	Construct floors	6	C
E	Install windows	3	C
F	Put on roof	3	C
G	Install internal wiring	5	D,E,F
H	Install elevators	5	G
I	Put in floor covering and panelling	4	D
J	Put in doors and interior decorative trim	3	I,H
K	Turn over to building management group	1	J

FIGURE 9-5 PERT network diagram



E 9-6 Break-even analysis

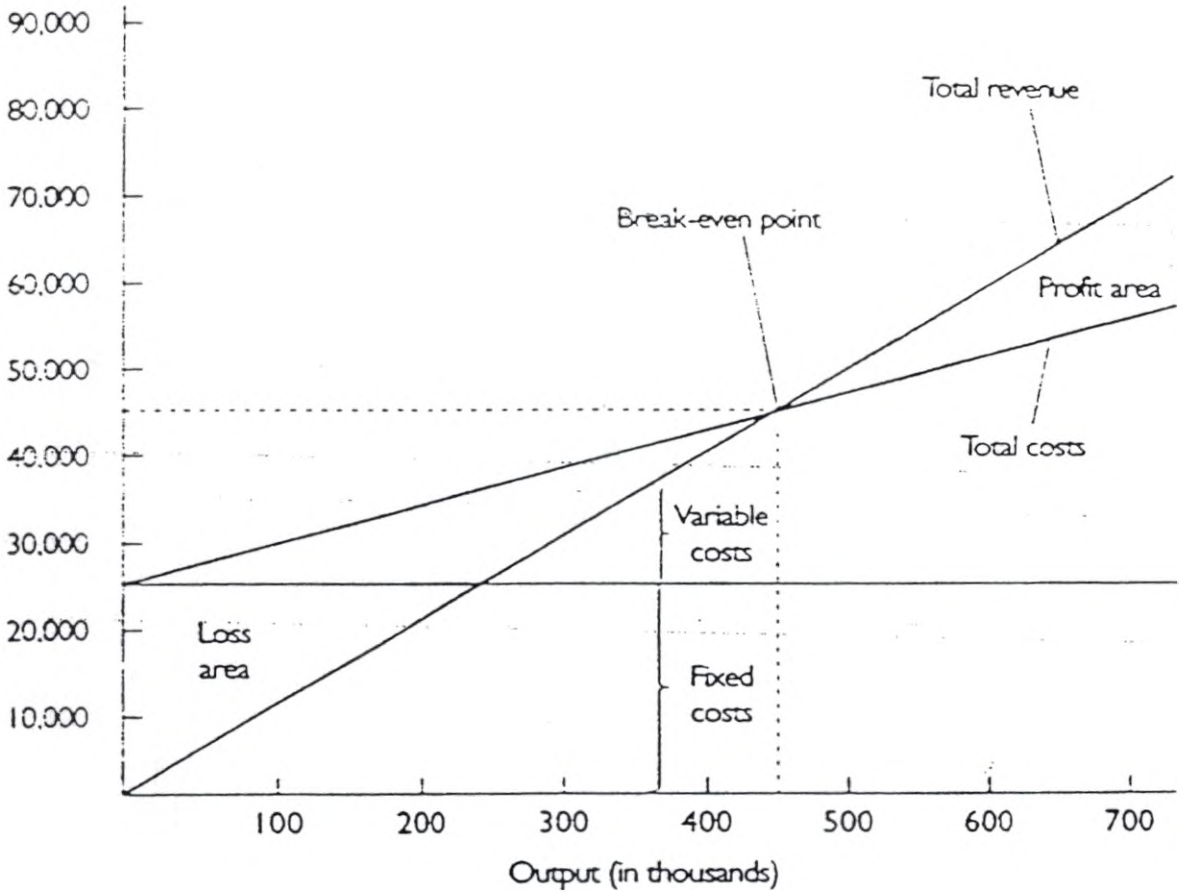
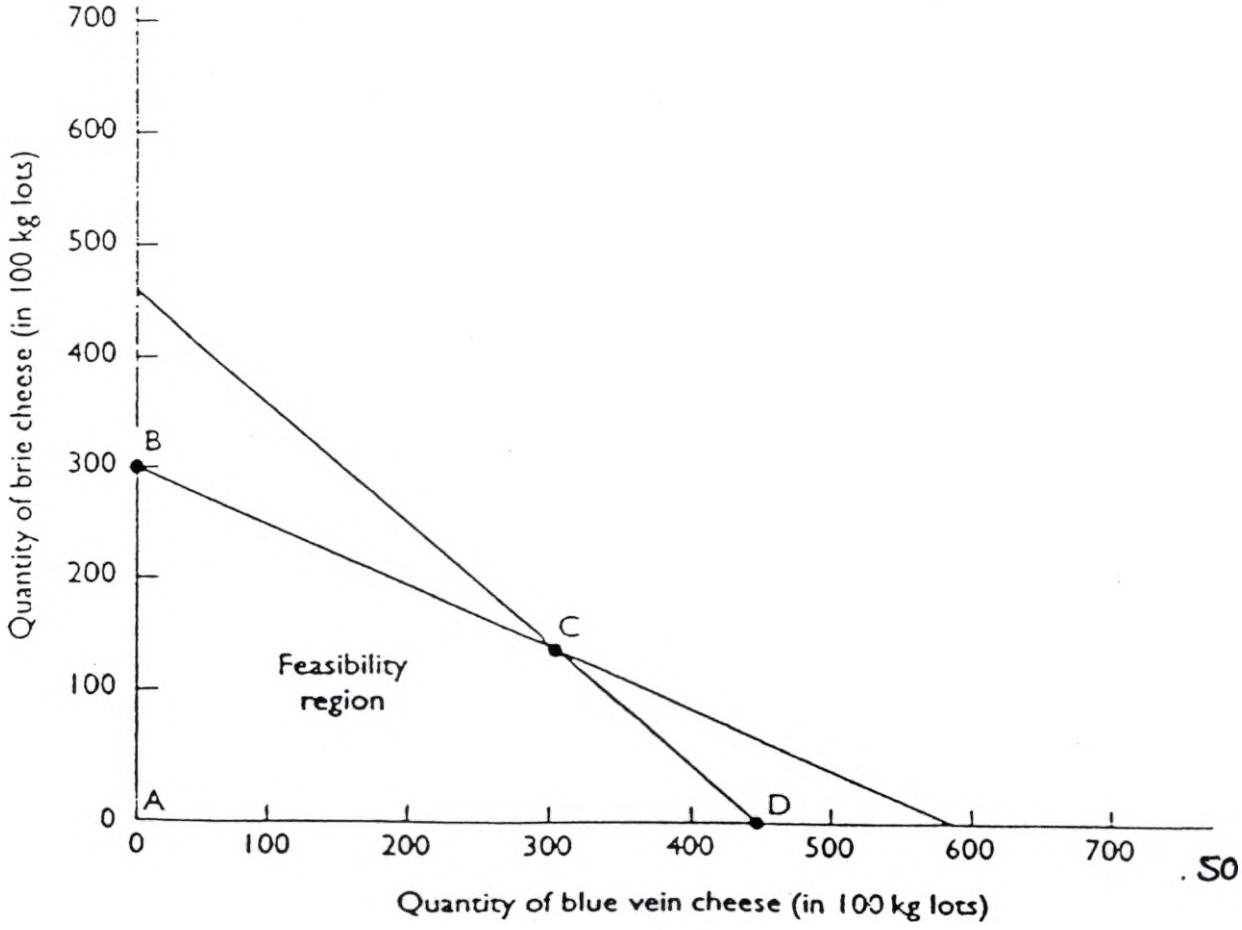


TABLE 9-3 Production data for cheese

Department	Number of hours required (per 100 kg production) Blue vein	Brie	Monthly production capacity (in hours)
Production	2	4	1200
Packaging etc.	2	2	900
Profit per 100 kg	$100	$180	

FIGURE 9-7 Graphical solution to John Rouse's linear programming problem



ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្វារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

"មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃឥរិយាបថ"

(Foundation of Behaviour)

រៀបចំបកប្រែ និងបង្ក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុ សារ៉ាន្ត អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃឥរិយាបថ
Foundations of Behaviour

I.ឆ្ពោះទៅពន្យល់ និងប៉ាន់ស្មានទុកជាមុនអំពីឥរិយាបថ
(Towards Explaining and Predicting Behaviour)

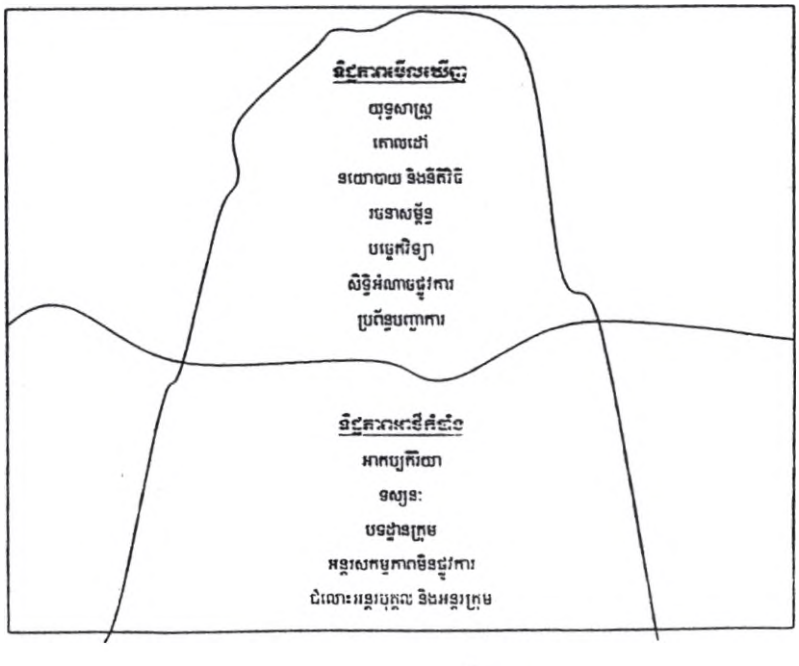
ឥរិយាបថរបស់បុគ្គល (Behaviour) គឺជាអំពើទាំងឡាយរបស់មនុស្ស (The actions of people) ។ ,

ឥរិយាបថក្នុងអង្គភាព (Organisational Behaviour)គឺជាអំពើទាំងឡាយរបស់មនុស្សនៅកន្លែងធ្វើការ (The actions of people at work) ។

តាមទិដ្ឋភាពផ្លូវការ នៅក្នុងអង្គភាពយើងឃើញមាន :យុទ្ធសាស្ត្រ, គោលដៅ, នយោបាយ, និងនីតិវិធី, រចនាសម្ព័ន្ធ, បច្ចេកវិជ្ជា, សិទ្ធិអំណាចផ្លូវការ និងប្រព័ន្ធបញ្ជាការ ។

ប៉ុន្តែនៅខាងក្នុងមានអង្គធាតុមិនផ្លូវការ (Informal Elements) ដែលជាទិដ្ឋភាពអាថិកំបាំង (Hidden aspect of the organisation) របស់អង្គភាព ។

គំនូរ ១៤.១ អង្គភាពប្រៀបដូចដុំទឹកកកមួយផ្ទាំង
The Organisation as an iceberg metaphor



១-ការយកចិត្តទុកដាក់ផ្លូវសរីរាភាពក្នុងអង្គភាព (ឥ.ក.អ)

(Focus on Organisational Behaviour : OB)

ឥ.ក.អ សំដៅវិស័យ ២សំខាន់គឺ ÷

ទី១-ឥ.ក.អ ពិនិត្យទៅលើ<u>សរីរាភាពរបស់បុគ្គល</u> (Individual behaviour) ដែលពិនិត្យតាមចិត្តវិជ្ជាទៅលើអាកប្បកិរិយា (Attitude), បុគ្គលិកលក្ខណៈ (Personality), ទស្សនៈ (Perception), ការរៀនសូត្រ (Learning), និងចលការ (Motivation) ។

ទី២- ឥ.ក.អ ពិនិត្យទៅលើ<u>សរីរាភាពរបស់ក្រុម</u> (Group behaviour) ដែលពិនិត្យតាមសង្គមសាស្ត្រ និងចិត្តវិជ្ជាសង្គមទៅលើបទដ្ឋាន (Forms) តួនាទី (Role) ការកសាងក្រុម (Team Building) និងជំលោះ (Conflict) ។

២-<u>គោលបំណងនៃសរីរាភាពក្នុងអង្គភាព</u> (Goals of Organisational Behaviour)

គោលបំណងនៃ ឥ.ក.អ (OB) គឺដើម្បីពន្យល់ និងប៉ាន់ស្មានទុកជាមុនអំពីសរីរាភាព ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវចេះអំពីជំនាញនេះ ដើម្បីគ្រប់គ្រងសរីរាភាពនៃបុគ្គលិករបស់ខ្លួន ។ ជោគជ័យរបស់អ្នកដឹកនាំពឹងផ្អែកទៅលើការសំរេចភារកិច្ចរបស់អ្នកដទៃ ។ សំរាប់គោលដៅនេះ អ្នកដឹកនាំត្រូវការលទ្ធភាព ដើម្បីពន្យល់បានថា ហេតុដូចម្តេចបានជាបុគ្គលិកប្រកាន់សរីរាភាពមួយចំនួនជាជាងសរីរាភាពផ្សេងទៀត ហើយប៉ាន់ស្មានទុកជាមុនបានថា តើបុគ្គលិកឆ្លើយតបទៅនឹងចំណាត់ការផ្សេងៗរបស់អ្នកដឹកនាំយ៉ាងដូចម្តេច ។

ជាពិសេស សរីរាភាពរបស់បុគ្គលិកដែលយើងយកចិត្តទុកដាក់ច្រើនជាងគេនោះ គឺផលិតភាពការងារ (Employee Productivity) អវត្តមាន (Absenteeism) និងការលាឈប់ (Turnover) ។ ជាមួយគ្នានោះ យើងពិនិត្យមើលអំពីសេចក្តីពេញចិត្តចំពោះមុខការ (Job satisfaction) ដែលជាអាកប្បកិរិយា (Attitude) ច្រើនជាងសរីរាភាព ហើយជាលទ្ធផលដែលអ្នកដឹកនាំតែងចាប់អារម្មណ៍ ។

II. <u>អាកប្បកិរិយា</u> (Attitudes)

១- **<u>អាកប្បកិរិយា</u>** :គឺជាការសំដែងមតិវាយតម្លៃ (Evaluating statement) សមស្រប , ពេញចិត្ត (Favourable) ឬពុំសមស្រប. ពុំពេញចិត្ត (Unfavourable) លើវត្ថុ (Objects), មនុស្ស (People) ឬ ព្រឹត្តិការណ៍ (Events) ។

ទស្សនៈអំពី "អាកប្បកិរិយា" ត្រូវឈរលើអង្គធាតុ ៣ ÷ ការយល់ដឹង (Cognition) ឥទ្ធិពលប៉ះពាល់ (Affect) និងឥរិយាបថ (Behaviour) ។

❖ **<u>ការយល់ដឹង</u>** (Cognition) គឺជាអង្គធាតុមួយនៃអាកប្បកិរិយា (The Cognitive component of an attitude) ដែលផ្តុំផ្សំដោយជំនឿ (Belief) មតិ (Opinion) ចំណេះដឹង (Knowledge) ឬពត៌មាន (Information) ដែលបុគ្គលនោះមាននៅក្នុងខ្លួន ។

❖ **<u>ឥទ្ធិពលប៉ះពាល់</u>** (Affect) គឺជាអង្គធាតុមួយនៃអាកប្បកិរិយា (The affective component of an attitude) ដែលផ្តុំផ្សំដោយភាពរំភើបចិត្ត (Emotional) ឬភាពរំជួលចិត្ត (Feeling)

❖ **<u>ឥរិយាបថ</u>** (Behaviour) គឺជាអង្គធាតុមួយនៃអាកប្បកិរិយា (The behavioural component of an attitude) សំដៅទៅលើគោលបំណង (Intention) ដើម្បីប្រព្រឹត្ត អំពើតាមរបៀបណាមួយទៅលើនរណាម្នាក់ ឬអ្វីមួយ (To Behave in a certain way towards someone or something) ។

គំនូរ ១៤.១ អង្គធាតុទាំង ៣ នៃអាកប្បកិរិយា

ការយល់ដឹង ឥទ្ធិពលប៉ះពាល់ ឥរិយាបថ	ជំនឿ និងមតិ រំភើបចិត្ត និងរំជួលចិត្ត គោលបំណង	ការរើសអើងគឺខុសឆ្គង ខ្ញុំពុំចូលចិត្តលោក John ព្រោះ គាត់រើសអើងចំពោះស្ត្រីភេទ ខ្ញុំពុំចង់ឱ្យ John ជួបមុខ

ចំពោះអ្នកដឹកនាំយកចិត្តទុកដាក់តែទៅលើអាកប្បកិរិយាដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងមុខការ (Job-related attitudes) ដែលមាន ៣ ចំនុចសំខាន់គឺ ÷ ការពេញចិត្តនឹងមុខការ (Job satisfaction), ការចូលរួមក្នុងមុខការ (Job involvement) និងការសន្យា ឬការចូលរួមក្នុងអង្គភាព (Organisational Commitment) ។

❖ **<u>ការពេញចិត្តនឹងមុខការ</u>** (Job satisfaction) : ជាអាកប្បកិរិយាទូទៅរបស់បុគ្គលិកទៅលើមុខការរបស់ខ្លួន ។

❖ **<u>ការចូលរួមក្នុងមុខការ</u>** (Job involvement) គឺជាកិរិត ដែលបុគ្គលិកយល់ដឹងពីមុខការរបស់ខ្លួន (Identifies with his or her job), ចូលរួមយ៉ាងសកម្មនៅក្នុងមុខការនោះ (Actively Partipates in it) ហើយចាត់ទុកស្ថានៈនៃមុខការរបស់ខ្លួននោះមានសារៈសំខាន់ចំពោះតម្លៃរបស់ខ្លួន (Considers his or her job performance important to his or her self-worth) ។

❖ **<u>ការចូលរួមក្នុងអង្គភាព</u>** (Organisational Commitment) គឺការណែនាំខ្លួនរបស់បុគ្គលិកសំដៅឆ្ពោះទៅកាន់អង្គភាព តាមរយៈភាពស្មោះត្រង់ចំពោះអង្គភាព. ការយល់ដឹងពីអង្គភាព និងការចូលរួមក្នុងអង្គភាព (Organisational commitment represents an employee's orientation towards the Organisation in terms of his or her loyalty to, identification with, and Involvement in the Organisation) ។

២-<u>អាកប្បកិរិយា និងភាពជាប់លាប់</u> (Attitudes and Consistency)

ការស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញថា មនុស្សតែងស្វែងរកនូវភាពជាប់លាប់នៃតំរិយាបថរបស់ខ្លួន ហើយនឹងរវាងអាកប្បកិរិយា និងតំរិយាបថរបស់ខ្លួន ។ បានន័យថា បុគ្គលទាំងនោះខិតខំផ្សះផ្សានូវភាពខុសគ្នាក្នុងអាកប្បកិរិយារបស់ខ្លួន ហើយតំរង់អាកប្បកិរិយា និងតំរិយាបថនោះឱ្យវាសមហេតុផល និងជាប់លាប់ (Rational and Consistent) ។ កាលណា មាននូវភាពមិនជាប់លាប់ បុគ្គលិកទាំងនោះនឹងប្រកាន់ជំហាន ដើម្បីកែតម្រូវវា ។ កិច្ចការនេះអាចធ្វើទៅបាន ដោយកែប្រែ ឬមួយលើអាកប្បកិរិយា ឬមួយលើតំរិយាបថ ឬដោយបង្កើតឡើងនូវសនិទានកម្មលើភាពខុសគ្នា (A Rationalisation for the discrepancy) ។

៣-<u>ទ្រឹស្តីអំពីភាពមិនជាប់លាប់នៃអាកប្បកិរិយា និងតំរិយាបថ</u> (Cognitive Dissonance Theory)

នេះជាទ្រឹស្តីរបស់លោក **Leon Festinger** ដែលពន្យល់អំពីទំនាក់ទំនងរវាងអាកប្បកិរិយា និងតំរិយាបថ ។ ភាពមិនជាប់លាប់នៃអាកប្បកិរិយា និងតំរិយាបថ (Cognitive

dissonance) សំដៅទៅលើវិសមត្ថភាព (Incompatibility) ដែលបុគ្គលម្នាក់ចាប់អារម្មណ៍ មើលឃើញរវាងអាកប្បកិរិយាពីរ ឬច្រើនរបស់ខ្លួន ឬក៏រវាងគំរិយាបថ និងអាកប្បកិរិយារបស់ខ្លួន ។ **រូបភាពណាមួយនៃភាពមិនជាប់លាប់នេះ (Any form of inconsistency) តែងនាំមកនូវភាពមិនសុខស្រួល (Unconfortable) ហើយបុគ្គលទាំងឡាយតែងសាកល្បងកាត់បន្ថយនូវភាពមិនជាប់លាប់នេះ (Dissonance) ដើម្បីបន្ធូរបន្ថយនូវភាពមិនសុខស្រួល (Disconfort)** ។ ដូច្នេះ បុគ្គលទាំងឡាយស្វះស្វែងរកនូវស្ថានភាពស្ថេរភាព (A stable state) ដែលមានភាពមិនជាប់លាប់តិចបំផុត (A minimum of dissonance) ។

ជាការពិត គ្មានបុគ្គលណាម្នាក់អាចចៀសវាងបានទាំងស្រុង នូវភាពមិនជាប់លាប់ឡើយ ។ បំណងប្រាថ្នាដើម្បីកាត់បន្ថយនូវភាពមិនជាប់លាប់ ត្រូវកំណត់ដោយសារៈសំខាន់នៃអង្គធាតុ ដែលបង្កើតឡើងនូវភាពមិនជាប់លាប់នេះ (The importance of the elements creating the dissonance), ក៏រិតនៃឥទ្ធិពលដែលបុគ្គលនោះមានទៅលើអង្គធាតុនោះ ព្រមទាំងរង្វាន់ដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងភាពមិនជាប់លាប់នោះ ។

ប្រសិនបើ **អង្គធាតុដែលបង្កើតឡើងនូវភាពមិនជាប់លាប់នោះ** មិនសូវសំខាន់ (Relatively unimportant) **ការកៀបសង្កត់ដើម្បីកែអតុល្យភាពនេះទាប** ។

ក៏រិតនៃឥទ្ធិពល ដែលបុគ្គលទាំងឡាយជឿជាក់ថា ពួកគេមានទៅលើអង្គធាតុជះឥទ្ធិពលទៅលើរបៀបដែលពួកគេប្រតិកម្មទៅនឹងភាពមិនជាប់លាប់ ។ ប្រសិនបើពួកគេយល់ថា ភាពមិនជាប់លាប់ជាលទ្ធផលពុំអាចត្រួតពិនិត្យបាននោះ (**ជាអ្វីដែលពួកគេគ្មានជំរើសនោះ**) ពួកគេពុំសូវផ្លាស់ប្តូរអាកប្បកិរិយាឡើយ ។ នៅពេលដែលភាពមិនជាប់លាប់នៅតែស្ថិតស្ថេរមានភាពមិនជាប់លាប់ ត្រូវបានធ្វើឱ្យទៅជាសមហេតុផល និងត្រឹមត្រូវ (Be rationalised and justified) ។

ការផ្តល់រង្វាន់ ក៏មានឥទ្ធិពលទៅលើក៏រិតដែលបុគ្គលត្រូវជំរុញឱ្យកាត់បន្ថយនូវភាពមិនជាប់លាប់ ។ ភាពមិនជាប់លាប់ខ្ពស់ កាលណាត្រូវអមដោយរង្វាន់ខ្ពស់ និងឈានទៅបន្ថយភាពពានតឹងមិនស៊ីសង្វាក់នៅក្នុងភាពមិនជាប់លាប់ ។ **រង្វាន់ធ្វើសកម្មភាព ដើម្បីកាត់បន្ថយភាពមិនជាប់លាប់ ដោយបង្កើននូវជ្រុងនៃភាពជាប់លាប់នៅក្នុងកម្រងតុល្យភាពរបស់បុគ្គល**(Individual's balance sheet) ។

<u>៤-ការស្រាវជ្រាវមើលអាកប្បកិរិយា</u> (Attitude survey)

គឺជាការស្វែងរកចម្លើយពីនិយោជិកតាមរយៈសំណួរ (Questionnaires) អំពីការចាប់អារម្មណ៍របស់នយោជិកទៅលើមុខការរបស់ពួកគេ. ក្រុមការងារ. មេកើយ (Supervisor) និងអំពីអង្គភាពរបស់ពួកគេ ។ នេះជាវិធីអនុវត្តជាប្រក្រតី (On a regular basis) ដើម្បីវាយតម្លៃ**អំពីមតិ និងការចាប់អារម្មណ៍**របស់**បុគ្គលិក**ទៅ**លើទិដ្ឋភាពជាច្រើន**នៃ**មុខការ ហើយ**ប្រើ**ប្រាស់**ពត៌មានទាំងនេះជាឧបករណ៍ត្រួតពិនិត្យមើល (A diagnostic) ដើម្បីបានដឹងអំពីវិស័យដែលត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ (Areas that need attention) ។

គំនូរ ១៤.២

<u>៥-ភាពចំរួងចំរាស់នៃការពេញចិត្តចំពោះផលិតភាព</u> (The Satisfaction-productivity controversy)

ក្នុងចន្លោះពីឆ្នាំ១៩៣0 ដល់ពាក់កណ្តាលឆ្នាំ១៩៦0 គេតែងយល់ថា កម្មករវីកវាយជាកម្មករដែលផ្តល់ផលិតភាព (Productive worker) ។ បានន័យថា កាលណាបុគ្គលិកពេញចិត្តនឹងមុខការ គេតែងផ្ទេរការពេញចិត្តនេះទៅជាផលិតភាពខ្ពស់ ។ ដូច្នេះហើយបានជាលេចចេញរូបភាពការរៀបចំក្រុមកីឡា. ការដើរលេងរួមគ្នា (Picnic) និងការហ្វឹកហ្វឺនមេកើយឱ្យយកចិត្តទុកដាក់ចាប់**អារម្មណ៍**នឹងកូនចៅថ្នាក់ក្រោម ។

តែការសិក្សាក្រោយនេះបង្ហាញឱ្យឃើញថា ទំនាក់ទំនងរវាងការពេញចិត្ត និងស្នាដៃ (The satisfaction-performance correlations) **មានតម្លៃ**ច្រើនសំរាប់**បុគ្គ**លទាំងឡាយនៅ**ក្នុ**ងមុខដំណែងវិជ្ជាជីវៈ. ត្រួតពិនិត្យ និងដឹកនាំ (For Individuals in Professional, supervisory and Managerial Positions) ។

ជាពិសេស ផលិតភាពនាំឱ្យមានការពេញចិត្ត ។ តែការពេញចិត្តពុំសូវនាំឱ្យមានផលិតភាពឡើយ (បើមានក្នុងកំរិតទាប) ។ រង្វាន់សំរាប់ផលិតភាពបង្កើនទ្ធវកំរិតនៃការពេញចិត្តចំពោះមុខការ ។

<u>៦-ការចូ**លពាក់ព័ន្ធ**សំ**រាប់**អ្នកដឹ**ក**នាំ</u> (Implications for Managers)**

បុគ្គលិកតែងតែស្វះស្វែង ដើម្បីកាត់បន្ថយនូវភាពមិនជាប់លាប់ ។ បុគ្គលិកដែលស្ងិតស្ងាញ និងពេញចិត្តនឹងមុខការ (Committed and Satisfied Employees) តែងតែមានសន្ទស្សន៍ទាបចំពោះការលាឈប់ និង អវត្តមាន ។

អ្នកដឹកនាំ ដែលតែងស្វះស្វែងចង់ឱ្យចំនួនការលាឈប់ និងអវត្តមានរបស់បុគ្គលិកដែលមានផលិតភាពមានតិចបំផុត គួរតែខិតខំធ្វើអ្វីៗដើម្បីបណ្តុះឱ្យមាននូវអាកប្បកិរិយាការងារជាវិជ្ជមាន (Positive job attitudes) ។ ចងចាំថា ភាពមិនជាប់លាប់អាចគ្រប់គ្រងបាន ។

សំរាប់អ្នកដឹកនាំត្រូវចងចំថា ÷

☛ គោលបំណងធ្វើឱ្យបុគ្គលិករីករាយដើម្បីឱ្យមានផលិតភាពខ្ពស់ ជាការខិតខំខុសគោលដៅ ។

☛ ចង់មានលទ្ធផលកាន់តែល្អនោះ ត្រូវផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ជាដំបូងទៅលើអ្វីដែលអាចជួយឱ្យបុគ្គលិក ឱ្យក្លាយជាអ្នកមានផលិតភាពកាន់តែច្រើន (To what will help employee to become more productive) ។

☛ ស្ថានភាពការងារប្រកបដោយជោគជ័យ នឹងនាំឱ្យមានអារម្មណ៍សំរេចការងារ (Feelings of Accomplishment) បង្កើនប្រាក់ឈ្នួល (Increased pay) ការតម្លើងបុណ្យសក្តិ (Promotion) និងរង្វាន់ដទៃទៀត (**លទ្ធផលជាទីបំផុងប្រាថ្នាទាំងអស់**) ដែលនឹងនាំឱ្យមានការពេញចិត្តចំពោះមុខការ ។

III. <u>**បុគ្គលិកលក្ខណៈ**</u> (Personality)

បុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គលណាម្នាក់ (An Individual Personality) គឺជាការផ្សំផ្គុំនូវលក្ខណៈពិសេសទាំងឡាយខាងចិត្តសាស្ត្រ ដែលកំណត់សំគាល់ជននោះ (A combination of the psychological traits that classifies a person) ។

១-<u>**ការទស្សន៍ទាយអំពីឥរិយាបថតាមលក្ខណៈពិសេសនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈ**</u>

(Predicting behaviour from personality traits)

តាមមែនទែនទៅ លក្ខណៈពិសេសនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈមានច្រើនជាង១២ ។ ប៉ុន្តែ គេបានយកចិត្តទុកដាក់ស្រាវជ្រាវតែ ៦ប៉ុណ្ណោះ ដែលផ្សារភ្ជាប់លក្ខណៈពិសេសនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈទៅនឹងឥរិយាបថនៅក្នុងអង្គភាព ។ លក្ខណៈពិសេសទាំង៦នោះមាន ÷ ការដ៏គួរសំរាប់ត្រួតពិនិត្យ

(Locus of control) ផ្តាច់ការនិយម (Authoritarianism) លទ្ធផលនិយម (Machiavellianism) ការផ្តល់តម្លៃខ្លួនឯង (Self-esteem) ការត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯង (Self-monitoring) និងឧប្បនិស្ស័យខាងហានិភ័យ (Risk propensity) ។

ក.<u>ការជ៏ជ្ជសំរាប់ត្រួតពិនិត្យ</u> (Locus of control)

មានមនុស្សខ្លះជឿជាក់ថា គេត្រួតត្រាលើជោគវាសនារបស់ខ្លួនគេ ។ គេមើលឃើញខ្លួនគេ ដូចជាកូនអុកនៃភ័ព្ធវាសនា (Pawn of fate) ជឿជាក់ថា អ្វីដែលកើតមានចំពោះពួកគេនៅក្នុងជីវិត គឺអាស្រ័យការហេង ឬសំណាង ។ ការជ៏ជ្ជសំរាប់ត្រួតពិនិត្យក្នុងករណីទី១ គឺផ្ទៃក្នុង (Internal) ÷ ពួកគេទាំងនេះជឿជាក់ថា គេកាន់កាប់លើជោគវាសនារបស់ពួកគេ (Destinity) ។ នៅក្នុងករណីទី២ គឺជារឿងខាងក្រៅ (External) ÷ ពួកនេះជឿជាក់ថា ជីវិតរបស់ពួកគេត្រូវបានត្រួតពិនិត្យដោយកំលាំងខាងក្រៅ (External forces) ។

ការពិតបានបង្ហាញថា បុគ្គលិកដែលមានកំរិតជឿជាក់លើកំលាំងខាងក្រៅ (Rate high in externity) ពុំសូវពេញចិត្តនឹងមុខការ ច្រើនពុំជិតស្និទ្ធទៅនឹងការដាក់ការងារអោយធ្វើ (More alienated from the work setting) និងពុំសូវចូលរួមនៅក្នុងមុខការជាងជនទាំងឡាយដែលជឿជាក់លើផ្ទៃក្នុង (Rate high in internity) ។

អ្នកដឹកនាំនឹងជួបប្រទះឃើញថា អ្នកផ្ទៃកខាងក្រៅ (Externals) បន្ទោសទៅលើការវាយតម្លៃងស្ពាដៃទៅលើភាពលំអៀងរបស់ចៅហ្វាយនាយ (Boss's Prejudice) អ្នករួមធ្វើការជាមួយ ឬព្រឹត្តិការណ៍ដទៃទៀតនៅខាងក្រៅការត្រួតពិនិត្យរបស់ខ្លួន ។ តែអ្នកផ្ទៃកខាងក្នុង (Internals) ពន្យល់អំពីការវាយតម្លៃដដែលនេះទៅលើសកម្មភាពរបស់ខ្លួនផ្ទាល់ ។

ខ.<u>ផ្តាច់ការនិយម</u> (Authoritarianism)

ផ្តាច់ការនិយម គឺយោងទៅលើជំនឿថា វាគួរតែមានទ្ធវិភាពខុសគ្នាខាងលក្ខន្តិកៈ និងអំណាចរវាងមនុស្សទាំងឡាយនៅក្នុងអង្គភាព (A belief that there should be status and Power differences among people in organisations) ។

បុគ្គលិកលក្ខណៈផ្តាច់ការនិយមខ្ពស់បំផុត គឺមានខាងបញ្ញាញ្ញាណរឹងមាំ (Intellectually rigid) អារកាត់ពីអ្នកដទៃ (Judgmental of others) ខុសប្លែកពីអ្នកដទៃ (Deferential to those above) ធ្វើអាជីវកម្មលើអ្នកខាងក្រោម (Exploitative of those below), ពុំទុកចិត្ត និងប្រឆាំងនឹងការផ្លាស់ប្តូរថ្មី (Distrustful and resistant to change) ។

មានមនុស្សមួយចំនួនមានបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្តាច់ការបំផុត ដូច្នេះសេចក្តីសន្និដ្ឋាន ឬការវាយតម្លៃទាំងឡាយរបស់យើងត្រូវលាក់ទុក កុំឱ្យបុគ្គលនោះដឹង ។

ប្រការដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិផ្តាច់ការខ្ពស់ មានការពាក់ព័ន្ធជាអវិជ្ជមានទៅនឹងការបំពេញមុខការ ដែលត្រូវការគិតគូរដល់អារម្មណ៍របស់អ្នកដទៃ ការប៉ិនប្រសប់ (Tact) ហើយនឹងលទ្ធភាពសំរបខ្លួនទៅនឹងសភាពការណ៍ស្មុគស្មាញ និងប្រែប្រួល ។ ម្យ៉ាងទៀត នៅក្នុងមុខការដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធខ្ពស់ ហើយដែលជោគជ័យពឹងផ្អែកទៅលើការគោរពតាមបទបញ្ជា និងបទដ្ឋាននោះ បុគ្គលិកដែលបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្តាច់ការខ្ពស់ អាចសំរេចកិច្ចការនេះបានដោយល្អប្រពៃ ។

ត.<u>លទ្ធផលនិយម</u> (Machiavellianism)

បុគ្គលណាដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈ (Machiaviallianism) ខ្ពស់គឺពឹងផ្អែកតែលើលទ្ធផល (Pragmatic) ចេះថែរក្សានូវចំងាយនៃការរំភើបចិត្ត (Maintains emotional distance) និងគិតថាគោលដៅអាចផ្តល់នូវភាពត្រឹមត្រូវចំពោះមធ្យោបាយ (Ends can justify means) ។

នៅក្នុងមុខការដែលទាមទារនូវជំនាញចរចាតម្លៃ (Bargaining skills) ឬដែលមានរង្វាន់ក្រាស់ក្រែលសំរាប់អ្នកទទួលជ័យជំនះនោះ បុគ្គលដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈ Marchs ខ្ពស់មានផលិតភាព ។ នៅក្នុងមុខការ ដែលទីបញ្ចប់ពុំផ្តល់នូវការវិនិច្ឆ័យអំពីភាពត្រឹមត្រូវចំពោះមធ្យោបាយ ឬដែលគ្មានស្តង់ដាស្នាដៃដាច់ខាតនោះ វាមានការពិបាកនឹងទស្សន៍ទាយអំពីស្នាដៃរបស់អ្នកមានបុគ្គលិកលក្ខណៈ Marchs ខ្ពស់ ។

យ.<u>ការផ្តល់តម្លៃខ្លួនឯង</u> (Self -Esteem)

មនុស្សទាំងឡាយតែងតែខុសប្លែកគ្នា លើកំរិតនៃការដែលពួកគេស្រលាញ់ ឬពុំស្រលាញ់ខ្លួនគេ ។ លក្ខណៈពិសេសនេះហើយដែលគេហៅថា ការផ្តល់តម្លៃខ្លួនឯង ។ ការផ្តល់តម្លៃខ្លួនឯង (SE) ជាប់ពាក់ព័ន្ធដោយផ្ទាល់ទៅនឹងក្តីសង្ឃឹមចំពោះជោគជ័យ ។ **អ្នកផ្តល់តម្លៃខ្លួនឯងខ្ពស់ (High SEs) ជឿជាក់ថាពួកគេមានលទ្ធភាព ដើម្បីសំរេចជោគជ័យក្នុងការងារ** ។ **អ្នកផ្តល់តម្លៃខ្លួនឯងទាប (Low SEs) ទទួលឥទ្ធិពលពីខាងក្រៅច្រើនជាងអ្នកផ្តល់តម្លៃខ្លួនឯងខ្ពស់** ។ នៅក្នុងដំណើរទទួលខុសត្រូវ អ្នកវាយតម្លៃខ្លួនឯងទាបតែងតែចង់បំពេញចិត្តអ្នកដទៃ ហើយក៏ពុំសូវចង់ប្រកាន់ជំហរតឹងរ៉ឹងអប្រជាប្រិយ៍ ដូចអ្នកវាយតម្លៃខ្លួនឯងខ្ពស់ដែរនោះទេ ។ អ្នកវាយតម្លៃខ្លួនឯងខ្ពស់ ច្រើនពេញចិត្តនឹងមុខការជាងអ្នកវាយតម្លៃខ្លួនឯងទាប ។

ង.<u>ការត្រួតពិនិត្យខ្លួន</u> (Self-Monitoring)

នេះជាលក្ខណៈពិសេសនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គលដែលមានសមត្ថភាពកែតម្រូវឥរិយាបថរបស់ខ្លួនទៅតាមកត្តាស្ថានការណ៍ខាងក្រៅ (An individual's ability to adjust his or her behaviour to external situational factors) ។

អ្នកត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯងខ្ពស់ អាចសំដែងបាតុភូតខុសគ្នាទាំងស្រុងរវាងជីវិតជាសាធារណៈ និងជីវិតឯកជនរបស់ខ្លួនឯងផ្ទាល់ ។ គេអាចមានមុខច្រើននៅតាមវេទិកាផ្សេងៗ ។ អ្នកត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯងទាប ពុំអាចបំបែរឥរិយាបថខ្លួនឯងបានឡើយ ។ វាមានភាពជាប់លាប់រវាង **"តើគេជាអ្នកណា ? និងអ្វីដែលកំពុងធ្វើ?"** ។

ច.<u>ការទទួលយកហានិភ័យ</u> (Risk taking)

មនុស្សតែងខុសប្លែកគ្នានៅលើបំណងប្រាថ្នា ដើម្បីទទួលយកនូវភ័ព្ធសំណាង (To take chances) ។ ឧបនិស្ស័យដើម្បីទទួលយក ឬបញ្ជៀសនូវហានិភ័យ មានឥទ្ធិពលទៅលើពេលវេលាដែលអ្នកដឹកនាំធ្វើការសំរេចចិត្ត និងពត៌មានទទួលបានប៉ុណ្ណា ដែលគេត្រូវការមុននឹងធ្វើការសំរេចចិត្ត ។

អ្នកដឹកនាំដែលទទួលយកហានិភ័យខ្ពស់ (High-Risk-Taking Managers) ធ្វើសេចក្តីសំរេចលឿនជាង និងប្រើប្រាស់ពត៌មានតិចជាងនៅក្នុងការសំរេចចិត្ត ជាងអ្នកដឹកនាំដែលទទួលយកហានិភ័យតិច (Low-Risk-Taking Managers) ។

២-<u>ការបន្សាំគ្នារវាងបុគ្គលិកលក្ខណៈ និងមុខការ</u> (Matching Personalities and Jobs)

បុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គលតែងតែប្លែកពីគ្នា ។ មុខការក៏ប្លែកពីគ្នាដែរ ។ អញ្ចឹងហើយ បានជាចាំបាច់បន្សាំគ្នារវាងបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្ទាល់ (Proper Personalities) ជាមួយនឹងមុខការផ្ទាល់ (Proper Jobs) ។

ទ្រឹស្តីស្តីពីការបន្សាំគ្នា រវាងបុគ្គលិកលក្ខណៈ និងមុខការ (Personality-Job fit theory) ដោយអ្នកចិត្តសាស្ត្រ John Holland បានចែងថា : ការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិកចំពោះមុខការ ក៏ដូចជាបំណងប្រាថ្នាចង់ចាកចេញពីមុខការ ពឹងផ្អែកទៅលើកំរិត ដែលបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គលបានបន្សាំគ្នាដែរ ឬអត់ជាមួយនឹងបរិស្ថានការងារ (Occupational environment) ។

<u>គំនូរ ១៥.២ និង ១៥.៣</u>

ទ្រឹស្តីបានបញ្ជាក់ទៀតថា : ការពេញចិត្តមានខ្ពស់បំផុត និងបំណងចាកចេញមានទាបបំផុត នៅកន្លែងណាដែលបុគ្គលិកលក្ខណៈ និងបន្ទុកការងារស៊ីសង្វាក់គ្នា ។

<u>៣-សេចក្តីណែនាំចំពោះអ្នកដឹកនាំ</u> (Implications for Managers)

ការយល់ដឹងអំពីភាពខុសគ្នានៃបុគ្គលិកលក្ខណៈ ជួយដល់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងការជ្រើសរើសបុគ្គលិក (Selection) ។

អ្នកដឹកនាំអាចសង្ឃឹមថា បុគ្គលដែលពឹងផ្អែកលើកត្តាត្រួតពិនិត្យពីខាងក្រៅ (Individuals with an external locus of control) ពុំសូវពេញចិត្តនឹងមុខការជាងអ្នកដែលពឹងផ្អែកលើកត្តាខាងក្នុង ហើយគេក៏ពុំសូវមានបំណងរ៉ាប់រងទទួលខុសត្រូវចំពោះអំពើរបស់ខ្លួនផងដែរ ។

IV.<u>ការយល់ឃើញ</u> (Perception)

ការយល់ឃើញគឺជាដំណើរការមួយ ដែលបុគ្គលទាំងឡាយចាត់តាំង និងបកស្រាយនូវការចាប់អារម្មណ៍ខាងវិញ្ញាណរបស់ខ្លួន ដើម្បីផ្តល់អត្ថន័យដល់បរិស្ថានរបស់ខ្លួន (The process of organizing and interpreting sensory impressions in order to give meaning to the environment) ។

បុគ្គលទាំងឡាយអាចមើលវត្ថុតែមួយ តែការយល់ឃើញខុសគ្នា ។

<u>១-កត្តាដែលជះឥទ្ធិពលទៅលើការយល់ឃើញ</u> (Factors Influencing Perception)

តើយើងពន្យល់អំពីហេតុការណ៍ ដែលមនុស្សយល់ឃើញលើវត្ថុតែមួយខុសគ្នាយ៉ាងដូចម្តេច? គឺមានកត្តាជាច្រើនដែលចូលរួមធ្វើឱ្យលេចចេញជារូបរាង (Shape) ហើយជួនកាលធ្វើឱ្យខូច (Distort) ដល់ការយល់ឃើញ ។

កត្តាទាំងនោះអាចស្ថិតនៅ ÷

☛ នៅក្នុងខ្លួនរបស់បុគ្គលនោះ (The Perceiver)

☛ នៅក្នុងកម្មវត្ថុ (Object) ឬគោលដៅ (Target) ដែលគេបានយល់ឃើញ

☛ ឬនៅក្នុងបរិបទនៃសភាពការណ៍ ដែលការយល់ឃើញត្រូវបានធ្វើឡើង ។

កាលណាបុគ្គលណាម្នាក់ ពិនិត្យមើលទៅលើគោលដៅ ហើយសាកល្បងបកស្រាយពីអ្វីដែលគេមើលឃើញនោះ លក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គលមានឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងទៅលើការបកស្រាយ ។ លក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គល (Personal characteristics) រួមមាន: អាកប្បកិរិយា (Attitudes) បុគ្គលិកលក្ខណៈ (Personality) មូលហេតុ (Motives). ផលប្រយោជន៍ (Interests) បទពិសោធន៍ពីមុន និងការសង្ឃឹមទុក (Expectations) ។

លក្ខណៈពិសេសរបស់គោលដៅ (Targets) ដែលត្រូវបានតាមដានមើល ក៏មានឥទ្ធិពលផងដែរទៅលើអ្វីដែលយើងយល់ឃើញ ។ ពីព្រោះ គោលដៅនោះពុំត្រូវបានមើលឃើញក្នុងភាពឯកោឡើយ ។ ប្រវត្តិរបស់គោលដៅ (A Target Background) ក៏មានឥទ្ធិពលទៅលើការយល់ឃើញ ដែលជាធម្មតា យើងតែងមាននិន្នាការប្រមូលផ្តុំរបស់ដែលជិតស្និទ្ធគ្នាជាមួយនឹងរបស់ដែលដូចគ្នា (To Group close things and similar things together) ។

បរិបទដែលយើងមើលឃើញវត្ថុ ឬព្រឹត្តិការណ៍ក៏សំខាន់ផងដែរ ។ ពេលវេលាដែលយើងមើលឃើញរបស់ ឬព្រឹត្តិការណ៍ ក៏មានឥទ្ធិពលទៅលើការយកចិត្តទុកដាក់ (Attention) ដូចជាទីកន្លែង (Location), ពន្លឺ (Light), កំដៅ (Heat) និងកត្តាស្ថានការណ៍មួយចំនួនទៀត ។

២-ទ្រឹស្តីអំពីការកំណត់ (Attribution Theory)

ទ្រឹស្តីអំពីការកំណត់ត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីពន្យល់ថា តើយើងវិនិច្ឆ័យមនុស្សផ្សេងៗពីគ្នា ទៅតាមអត្ថន័យដែលយើងកំណត់ទៅលើឥរិយាបថណាមួយ (A Theory used to develop explanations of how we judge people differently depending on the meaning we attribute to a given behaviour) ។

កាលណាយើងពិនិត្យមើលឥរិយាបថរបស់បុគ្គលម្នាក់ យើងតែងសាកល្បងកំណត់ថា តើឥរិយាបថនោះបណ្តាលឡើងដោយមូលហេតុខាងក្នុង ឬខាងក្រៅ (It was internally or externally caused) ។

ឥរិយាបថដែលចាន់ចូលហេតុខាងក្នុង (Internally caused behaviour)

គឺជាឥរិយាបថដែលយើងជឿជាក់ថាស្ថិតនៅក្រោមការត្រួតពិនិត្យផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គលនោះ ។

ឥរិយាបថដែលចាន់ចូលហេតុខាងក្រៅ គឺបណ្តាលមកពីមូលហេតុខាងក្រៅ (Outside causes) ។ បុគ្គលនោះត្រូវបានមើលឃើញថា ត្រូវបង្ខំឱ្យប្រកាន់ឥរិយាបថនោះដោយសភាពការណ៍ ។

ដូច្នេះការកំណត់ត្រូវផ្អែកលើកត្តា ៣គឺ ÷

១/ ការប្លែកគ្នា (Distinctiveness)

២/ ភាពឯកច្ឆ័ន្ទ (Consensus)

៣/ ភាពជាប់លាប់ (Consistency)

ភាពប្លែកគ្នា (Distinctiveness) សំដៅថាតើបុគ្គលនោះសំដែងឥរិយាបថនោះនៅក្នុងស្ថានការណ៍ជាច្រើនលើក ឬដោយឡែកនៅក្នុងស្ថានការណ៍តែមួយលើក ។

ប្រសិនបើក្នុងស្ថានការណ៍ដដែល បុគ្គលគ្រប់គ្នាឆ្លើយតបតែតាមរបៀបដដែល យើងអាចនិយាយថា ឥរិយាបថនោះបង្ហាញនូវ<u>ភាពឯកច្ឆ័ន្ទ</u> (Consensus) ។

កាលណាឥរិយាបថកាន់តែ<u>ជាប់លាប់</u>នោះ ពេលនោះយើងអាចកំណត់ថា បណ្តាលមកពីមូលហេតុផ្ទៃក្នុង ។

គួរកត់សំគាល់ថា កាលណាយើងវិនិច្ឆ័យពីឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃ យើងមាននិន្នាការបន្ថយតម្លៃឥទ្ធិពល (Underestimate the influence) នៃកត្តាខាងក្រៅ ហើយពន្លើសតម្លៃ

(Overestimate the influence) នៃកត្តាផ្ទៃក្នុង ឬផ្ទាល់ខ្លួន ។ នេះគេហៅថា ការភ័ន្តច្រឡំនៃការកំណត់ជាគ្រឹះ (The fundamental attribution error) ។

ម្យ៉ាងទៀតមាននិន្នាការសំរាប់បុគ្គល ដើម្បីកំណត់ជោគជ័យផ្ទាល់ខ្លួនទៅលើកត្តាផ្ទៃក្នុង ដូចជាសមត្ថភាព ឬការខិតខំ ហើយដាក់ការបន្ទោសពីបរាជ័យទៅលើកត្តាខាងក្រៅ ដូចជា ភ័ព្ធ សំណាង ។ ប្រការនេះហៅថា ភាពលំអៀងសំរាប់ខ្លួនឯង (Self - Serving bias) ។ របាយការណ៍ វាយតម្លៃផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកអំពីការពិនិត្យស្នាដៃ និងត្រូវកែឱ្យខុសដោយអ្នកទទួល (Recipients) ដោយពីងផ្អែកថា តើនេះវិជ្ជមាន ឬជាអវិជ្ជមាន ។

គ្រាន: ១៥.៥

៣-ការប្រើប្រាស់វិធីបំព្រួញខ្លីជាញឹកញាប់ក្នុងការវិនិច្ឆ័យអ្នកដទៃ

(Frequently Used Shortcuts in judging others)

យើងប្រើប្រាស់នូវវិធីបំព្រួញខ្លីមួយចំនួន ក្នុងការវិនិច្ឆ័យអ្នកដទៃ ។ យល់ឃើញ និងបកស្រាយពីអ្វីដែលអ្នកដទៃធ្វើជាទំងន់រំខាន ។ ដូច្នេះហើយ បានជាគេរៀបចំនូវបច្ចេកទេស ដើម្បីធ្វើឱ្យភារកិច្ចនេះកាន់តែងាយស្រួលក្នុងការចាត់ចែង ។ បច្ចេកទេសទាំងនេះ នាំឱ្យយើងសំដែងការយល់ឃើញត្រឹមត្រូវឆាប់រហ័ស ហើយផ្តល់ទិន្នន័យមានតម្លៃសំរាប់ការប៉ាន់ស្មាន ។

បុគ្គលទាំងឡាយពុំអាចធ្វើឱ្យជ្រួតជ្រាប (Assimilate) បានទាំងអស់នូវអ្វីដែលពួកគេសង្កេតមើលឡើយ ។ ម្ល៉ោះហើយពួកគេត្រូវអនុវត្តតាមជំរើស (In Selectivity) ។ ពួកគេចាប់យកជាភាគ និងជាដុំ (Take in bits and Pieces) ។ ភាគ និងដុំទាំងនេះពុំត្រូវបានជ្រើសរើសយកដោយចៃដន្យឡើយ ។ ភាគ និងដុំទាំងនេះត្រូវបានសំរ៉ាងជ្រើសយកទៅតាមផលប្រ-យោជន៍ ប្រវត្តិ បទពិសោធន៍ និងអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកតាមសង្កេតមើលនោះ ។ ការយល់ឃើញទៅតាមការសំរ៉ាងជ្រើសនោះ (Selective Perception) នាំឱ្យយើងបង្កើនលឿនបានក្នុងការវិនិច្ឆ័យអ្នកដទៃ ។ ប៉ុន្តែក៏អាចមានផលមិនល្អ ប្រសិនបើចាប់យករូបភាពមិនជាក់ស្តែង (Inaccurate picture) ។

វាមានភាពងាយស្រួល ប្រសិនបើយើងកំណត់ប្រៀបធៀបថា ពួកគេប្រហាក់ប្រហែលទៅនឹងយើង ។ នៅក្នុងការកំណត់ប្រហាក់ប្រហែល (Assumed Similarity) ឬការកំណត់ "ដូចខ្ញុំ"

(The "Like me" Effect) ការយល់ឃើញពីអ្នកដទៃ ត្រូវទទួលឥទ្ធិពលច្រើនពីលក្ខណៈពិសេសរបស់អ្នកសង្កេតមើលច្រើនជាងរបស់បុគ្គល ដែលត្រូវបានសង្កេតមើល ។

ប្រសិនបើយើងវិនិច្ឆ័យអ្នកណាម្នាក់នៅលើមូលដ្ឋាននៃការយល់ឃើញរបស់យើងអំពីក្រុម**ដែលបុគ្គលនោះជាសមាជិក នោះគេហៅថា<u>ប្រើវិធីតាមគំរូ</u>** (Stereotyping) ។ **ទៅក្នុងកំរិតដែលវិធីតាមគំរូឈរលើមូលដ្ឋាននៃហេតុការណ៍ពិត** **វាអាចផ្តល់នូវការវិនិច្ឆ័យសមស្រប** (Accurate Judgements) ។ តែវិធីគំរូជាច្រើន ក៏គ្មានមូលដ្ឋានផ្អែកលើការពិតដែរ ដែលបណ្តាលឱ្យការវិនិច្ឆ័យខូចតម្លៃ ។

ប្រសិនបើយើងធ្វើការចាប់អារម្មណ៍ឱ្យទៅអំពីបុគ្គលម្នាក់ដែលផ្អែកលើលក្ខណៈពិសេសតែមួយរបស់បុគ្គលនោះ ដូចជាបញ្ញាញ្ញាណ (Intelligence) ភាពចុះសំរុងក្នុងសង្គម (Sociability) ឬសំបកខាងក្រៅ (Appearance) ពេលនោះ គេថាយើងទទួលឥទ្ធិពលពី<u>ឥទ្ធិពលបាំងរ័ត្ត</u> (Halo Effect) ។

៤-<u>សារៈសំខាន់សំរាប់អ្នកដឹកនាំ</u> (Implications for Managers)

អ្នកដឹកនាំត្រូវទទួលស្គាល់ថា បុគ្គលិករបស់ខ្លួនមានប្រតិកម្មទៅលើការយល់ឃើញ ពុំមែនទៅលើការពិតទេ (Reality) ។

បុគ្គលិកចាត់តាំង និងបកស្រាយពីអ្វីដែលពួកគេឃើញ ។ ប្រការនេះវាបង្កើតឱ្យមានសក្តានុពលសំរាប់ការបកស្រាយខុស (The Potential for perceptual distortion) លើការយល់ឃើញ ។

អ្នកដឹកនាំត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ថា តើបុគ្គលិកយល់ឃើញអំពីមុខការរបស់ខ្លួន និងរបៀបអនុវត្តការដឹកនាំយ៉ាងដូចម្តេច ។

ចូរចងចាំ បុគ្គលិកមានតម្លៃមួយរូបដែលលាលែង ពីព្រោះមកគេមានការ<u>យល់ដឹងពុំត្រឹមត្រូវ</u> (Incorrect perception) ជាការបាត់បង់ដ៏ធំសំរាប់អង្គភាព ក៏ដូចករណីបុគ្គលិកមានតម្លៃម្នាក់ដែលលាលែងដោយ<u>មូលហេតុត្រឹមត្រូវដែរ</u> (Valid reason) ។

V. <u>ការរៀនសូត្រ</u> (Learning)

ប្រសិនបើយើងចង់ពន្យល់ និងទស្សន៍ទាយអំពីឥរិយាបទ យើងត្រូវការយល់ថា តើមនុស្សរៀនសូត្រយ៉ាងដូចម្តេច? (How people learn)។ ការរៀនសូត្រកើតមានគ្រប់ពេលវេលា ។ យើងបន្តរៀនសូត្រអំពីបទពិសោធន៍របស់យើង ។ អត្ថន័យតាមការងារនៃពាក្យរៀនសូត្រ គឺជាការប្រែប្រួលផ្នាស់ប្តូរជាអចិន្ត្រៃយ៍ណាមួយនៅក្នុងឥរិយាបទ ដែលកើតមានឡើងជាលទ្ធផលបានមកពីបទពិសោធន៍ (Any relatively permanent change in behaviour that occurs as a result of experience) ។

១-<u>លក្ខខណ្ឌចេញមកពីប្រតិបត្តិ</u> (Operant Conditioning)

លក្ខខណ្ឌចេញមកពីប្រតិបត្តិបង្ហាញថា ឥរិយាបថគឺជាមុខងារនៃផលវិបាករបស់វា (A Function of its consequences) ។ មនុស្សរៀនប្រកាន់ឥរិយាបថ ដើម្បីទទួលបាននូវអ្វីដែលគេចង់បាន ឬចៀសវាងអ្វីដែលគេពុំចង់បាន ។

លក្ខខណ្ឌចេញមកពីប្រតិបត្តិ បានន័យថា ឥរិយាបថស្ម័គ្រចិត្ត ឬបានរៀន (Voluntary or learned behavour) ដែលផ្ទុយទៅនឹងឥរិយាបថពុំដឹងខ្លួន ឬពុំបានរៀន (Reflexive or unlearned behaviour) ។ និន្នាការប្រព្រឹត្តឥរិយាបថនេះដដែលៗ បានទទួលឥទ្ធិពលពីការពង្រឹង (Reinforcement) ឬការខ្វះការពង្រឹង (Lack of Reinforcement) ដែលបណ្តាលមកពីផលវិបាកនៃឥរិយាបថ ។ ដូច្នេះការពង្រឹង ធ្វើអោយឥរិយាបថរឹងមាំ និងបង្កើននូវលទ្ធភាពកើតឡើងដដែលៗ ។

ឥរិយាបថត្រូវបានកំណត់ដោយការរៀនសូត្រច្រើនជាងពីផ្ទៃក្នុង (ពុំដឹងខ្លួន ឬពុំបានរៀន) ។ មនុស្សចង់ប្រកាន់ឥរិយាបថជាទីគួរអោយប្រាថ្នា ប្រសិនបើឥរិយាបថទាំងនោះត្រូវបានពង្រឹងជាវិជ្ជមានសំរាប់ការធ្វើដូច្នោះ ។ ជាឧទាហរណ៍ ការផ្តល់រង្វាន់នឹងមានប្រសិទ្ធភាព ប្រសិនបើឥរិយាបថនោះដើរតាមចម្លើយដែលយើងបានភ្លាមនោះ ។ គួរកត់សំគាល់ថា ឥរិយាបថដែលពុំទទួលបាននូវការផ្តល់រង្វាន់ ឬទណ្ឌកម្មពុំសូវកើតមានជាដដែលៗឡើយ ។

២-<u>ការរៀនសូត្រក្នុងសង្គម</u> (Social Learning)

បុគ្គលទាំងឡាយ អាចរៀនសូត្រផងដែរតាមការសង្កេតមើលនូវអ្វីដែលមានផលកើតឡើងទៅលើអ្នកដទៃ ឬត្រឹមតែត្រូវបានគេប្រាប់អំពីអ្វីមួយព្រមទាំងដោយបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ ។

ទ្រឹស្តីអំពីការសូត្រក្នុងសង្គម (Social Learning theory) បង្ហាញថាមនុស្សអាចរៀនសូត្រឆ្លងតាមការសង្កេតមើល និងបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ ។

៣-ការរចនាជាឧបករណ៍ជីកនាំ (Shaping : A managerial Tool)

ការរៀនសូត្រកើតមាននៅពេលបំពេញមុខការ ឬក៏មុននេះ ។ អ្នកដឹកនាំ តែងមានកង្វល់ថា តើពួកគេត្រូវបង្ក្រៀនបុគ្គលិកអោយប្រកាន់ឥរិយាបថ ដើម្បីបំរើផលប្រយោជន៍របស់អង្គភាពអោយបានច្រើនបំផុតទៅតាមរបៀបណា ។ ដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំតែងសាកល្បងបំពាក់បំប៉ងណែនាំអោយរៀនសូត្រតាមកំរិតជាជំហានៗ ។ ដំណើរការនេះហៅថា ការរចនាឥរិយាបថ (Shaping Behavour) ។

យើងរចនាឥរិយាបថដោយពង្រឹងជាប្រព័ន្ធនូវជំហានជាបន្តបន្ទាប់ ដែលធ្វើអោយបុគ្គលខិតចូលទៅជិតចម្លើយដែលយើងចង់បាន ។

យើងមានរបៀប៤យ៉ាង ដើម្បីរចនាឥរិយាបថ :

- ❖ ការពង្រឹងជាវិជ្ជមាន (Positive Reinforcement)
- ❖ ការពង្រឹងជាអវិជ្ជមាន (Negative Reinforcement)
- ❖ ការដាក់ទណ្ឌកម្ម (Punishment)
- ❖ ការលុបបំបាត់ចោល (Extinction)

ទាំងការពង្រឹងជាវិជ្ជមាន និងអវិជ្ជមានជាលទ្ធផលនៃការរៀនសូត្រ ។ វាពង្រឹងនូវចម្លើយដែលយើងចង់បាន និងបង្កើនលទ្ធភាពកើតឡើងដដែលៗ ។

ទាំងការដាក់ទណ្ឌកម្ម និងការលុបបំបាត់ចោល ក៏ជាលទ្ធផលនៃការរៀនសូត្រ ។ តែវាធ្វើអោយឥរិយាបថចុះខ្សោយ និងពុំសូវកើតមានជាថ្មី ។

៤-ឥទ្ធិពលសំរាប់អ្នកជីកនាំ (Implications for Managers)

អ្នកដឹកនាំមានផលប្រយោជន៍យល់ដឹងអំពីដំណើរការរៀនសូត្រ (The Learning Process) ។ ពីព្រោះ បុគ្គលិកបន្តរៀនសូត្រនៅពេលបំពេញមុខការ បញ្ហាចោទឡើងគឺថា តើអ្នកដឹកនាំនឹងអនុញ្ញាតអោយបុគ្គលិកមានការរៀនសូត្រតាមព្រាវៗ ឬអ្នកដឹកនាំនឹងចាត់ចែងការរៀនសូត្រទៅតាមការផ្តល់រង្វាន់ និងឧទាហរណ៍ ដែលអ្នកដឹកនាំកំណត់ ។

TABLE 14-2 Holland's typology of personality and sample occupations

Type	Personality characteristics	Sample occupations
Realistic: Prefers physical activities that require skill, strength and coordination	Shy, genuine, persistent, stable, conforming, practical	Mechanic, drill press operator, assembly line worker, farmer
Investigative: Prefers activities involving thinking, organising and understanding	Analytical, original, curious, independent	Biologist, economist, mathematician, news reporter
Social: Prefers activities that involve helping and developing others	Sociable, friendly, cooperative, understanding	Social worker, teacher, counsellor, clinical psychologist
Conventional: Prefers rule-regulated, orderly and unambiguous activities	Conforming, efficient, practical, unimaginative, inflexible	Accountant, corporate manager, bank teller, file clerk
Enterprising: Prefers verbal activities where there are opportunities to influence others and attain power	Self-confident, ambitious, energetic, domineering	Lawyer, real estate agent, public relations specialist, small business manager
Artistic: Prefers ambiguous and unsystematic activities which allow creative expression	Imaginative, disorderly, idealistic, emotional, impractical	Painter, musician, writer, interior decorator

FIGURE 14-2 Sample attitude survey

Please answer each of the following statements, using the following rating scale:

5 = Strongly agree
4 = Agree
3 = Undecided
2 = Disagree
1 = Strongly disagree

Statement	Rating
1. This company is a pretty good place to work.	.....
2. I can get ahead in this company if I make the effort.	.....
3. This company's wage rates are competitive with those of other companies.	.....
4. Employee promotion decisions are handled fairly.	.....
5. I understand the various fringe benefits the company offers.	.....
6. My job makes the best use of my abilities.	.....
7. My workload is challenging but not burdensome.	.....
8. I have trust and confidence in my boss.	.....
9. I feel free to tell my boss what I think.	.....
10. I know what my boss expects of me.	.....

FIGURE 14-3 Relationships among occupational personality types

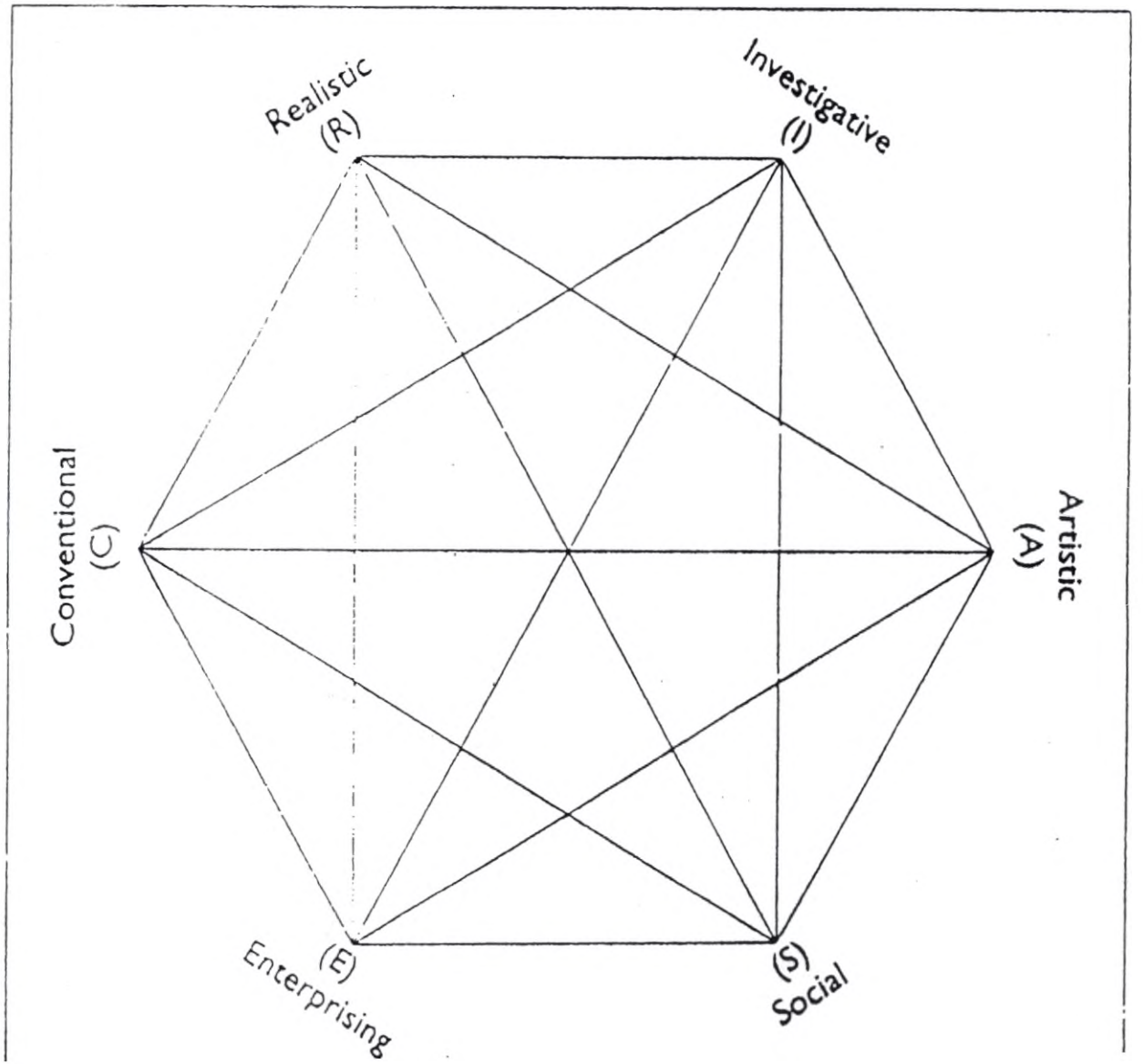
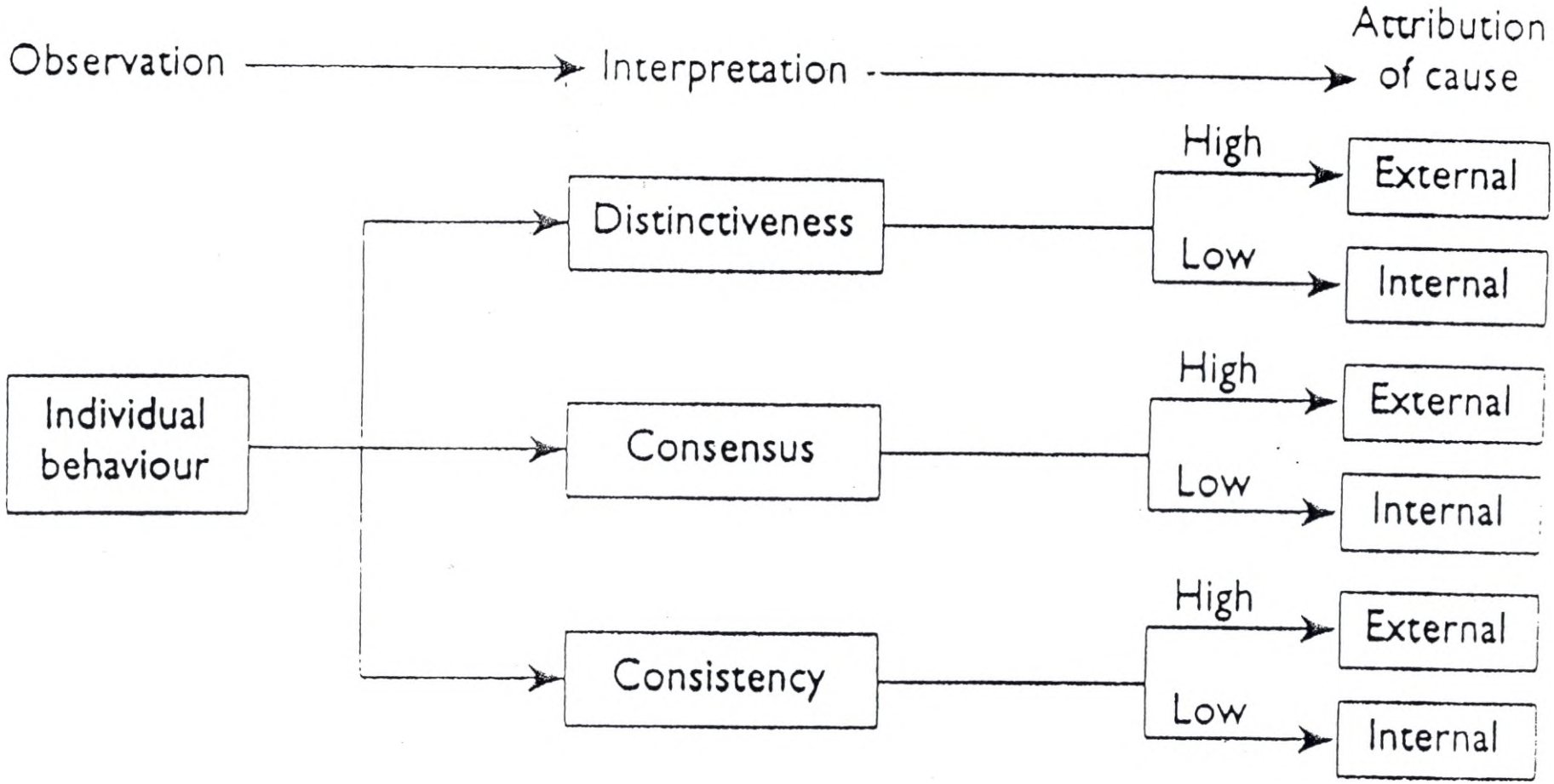


FIGURE 14·5 Attribution theory



ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្វារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

"ការសម្ងាត់នៃជោគជ័យ"

(The Secrets of Successes)

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ាន្ត អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ការសំងាត់នៃជោគជ័យ

The Secrets of Successes

បានកើតជាមនុស្សនៅលើផែនដីនេះ នរណាក៏ចង់បានជោគជ័យក្នុងការងារ និងក្នុងជីវិតដែរ ។ មានចំណូលច្រើន មានឋានៈខ្ពស់ មានគេស្គាល់រាប់រកគ្រប់ទីកន្លែងច្រើន មានសុភមង្គល-ការរីករាយ សព្វយ៉ាង សុទ្ធតែជាបំណងប្រាថ្នាដូចៗគ្នា ។ ប៉ុន្តែនៅក្នុងជីវិតជាក់ស្តែង ការពិតបានបង្ហាញផ្ទុយពីនេះ ។ ដូច្នេះហើយបានជាមានអ្នកខំធ្វើបុណ្យនៅជាតិនេះ ដើម្បីបានសោយសុខគ្រប់ប្រការនៅជាតិក្រោយ ។ តែជាតិក្រោយ ឬក៏ស្ថានសួគ៌មានពិត ឬក៏គ្មាន គ្មាននរណាអាចដឹងបានឡើយ ។ អញ្ចឹងហើយបានជាមានសាសនាជាច្រើន ដើម្បីឆ្លើយប្រាប់មនុស្សនូវចម្ងល់ពីរសំខាន់គឺ ÷ មនុស្សកើតមកពីណា ហើយស្លាប់ទៅវិញទៅណា ។ ក្រៅពីនោះ វិទ្យាសាស្ត្របានឆ្លើយប្រាប់គ្រប់សព្វអស់ហើយ ។

១. <u>យើងរស់នៅក្នុងពិភពលោកទ្វីភាព</u> (A World of Duality)

ជាធម្មតាតែងមាន ÷

-ខ្ពស់ និងទាប

-ភ្លឺ និងងងឹត

-ក្តៅ និងត្រជាក់

-ក្នុង និងក្រៅ

-លឿន និងយឺត

-ស្តាំ និងឆ្វេង

-ឧស្សាហ៍ និងខ្ជិល

-ពូកែ និងអន់

-មាន និងក្រ..... ។ល។

ប៉ូលមួយមានអត្ថិភាព ហើយប៉ូលមួយទៀតក៏មានអត្ថិភាពដូចគ្នា ។ វាតែងតែមានស្តាំហើយក៏ពុំអាចគ្មានឆ្វេងបានដែរ ។

<u>២.ឧទាហរណ៍ : ជាក់ស្តែងអំពីជាងផ្ទះ និងឧបករណ៍</u>

✻ មានឧបករណ៍ត្រប់ត្រាន់ដ៏ទំនើបតែជាងពុំពូកែ ដោយគ្មានជំនាញត្រប់ត្រាន់ ធ្វើអោយការងារពុំអាចមានគុណភាព និងប្រសិទ្ធភាពបានឡើយ ។

✻ ដូច្នេះវាពុំគ្រប់គ្រាន់ឡើយ បើត្រឹមតែស្ថិតនៅត្រូវកន្លែងមួយក្នុងពេលវេលាមួយដ៏ត្រឹមត្រូវនោះ (It is not enough to be in the right place at the right time) ។

✻ ដើម្បីជោគជ័យអ្នកត្រូវតែជាមនុស្សត្រូវនឹងមុខការ នៅត្រូវចំកន្លែង និងត្រូវចំពេលវេលា (You have to be the right person in the right place at the right time) ។

<u>៣.ឫសបង្កើតនូវផ្លែ</u> (The roots create the fruits)

- **ឧបមាថា :** ដើមឈើជាតំណាងនៃជីវិត ។ នៅនឹងដើម តែងមានផ្លែ ។ សំរាប់មនុស្ស ផ្លែគឺជាលទ្ធផល ។ ពេលខ្លះយើងពុំពេញចិត្តនឹងផ្លែឡើយ អាចផ្លែតូចពេក ឬក៏រសជាតិមិនឆ្ងាញ់ ។ តើយើងត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច ?

◉ យើងតែងគិតយកចិត្តទុកដាក់តែលើផ្លែ (ជាលទ្ធផល) ។ អ្វីដែលបង្កើតផ្លែនោះគឺគ្រាប់ពូជ និងឫសដែលបង្កើតផ្លែទាំងនោះ ។ គឺអ្វីដែលនៅខាងក្រោមដី (Under-ground) ដែលបង្កើតនូវអ្វីខាងលើដី (Above the ground) ។

◉ គឺអ្វីដែលអរូបីដែលបង្កើតឡើងនូវអ្វីជារូបី (It's what's invisible that create what's visible) បានន័យថា បើអ្នកចង់កែប្រែផ្លែ **ជាទី១** អ្នកត្រូវកែប្រែឫស (It means that if you want to change the fruits, you will first have to change the roots) ។

◉ ប្រសិនបើអ្នកចង់កែប្រែនូវរូបី **ជាទី១** អ្នកត្រូវកែប្រែអរូបី (If you want to change the visible, you must first change the invisible) ។

◉ អ្នកខ្លះនិយាយថា អ្វីដែលអរូបីពុំត្រូវជឿឡើយ ទាល់តែមើលឃើញទើបគួរជឿបាន (Some say the seeing the believing) ។

- អ្នកមើលអគ្គីសនីពុំឃើញឡើយ តែអ្នកទទួលស្គាល់វា ប្រើវា និងបង់វិក័យប័ត្រសំរាប់ការប្រើប្រាស់អគ្គីសនី ។ បើចង់ដឹងថាវាមានអគ្គីសនីពិតប្រាកដឬអត់ សាកលូកអោយភ្លើងឆក់សាកមើល ។

- ដូច្នេះអ្វីដែលអ្នកមើលពុំឃើញ អាចខ្លាំងជាងអ្វីដែលអ្នកអាចមើលឃើញ ។

- តាមច្បាប់ធម្មជាតិ អ្វីដែលនៅក្រោមដីបង្កើតនូវអ្វីដែលនូវខាងលើដី អ្វីដែលអរូបីបង្កើតនូវអ្វីដែលជារូបី ។

- បើយើងដើរតាមច្បាប់ធម្មជាតិ ហើយប្រមូលផ្តុំយកចិត្តទុកដាក់លើឫស ដែលជាពិភពខាងក្នុងជីវិតរបស់យើងនឹងរីកចំរើនយ៉ាងរលូន ។ ប្រសិនបើពុំដើរតាមគោលការណ៍នេះទេ ជីវិតរបស់យើងនឹងគ្រោតគ្រាត ហើយរលាក់ ។

<u>៤.យើងរស់នៅក្នុងភពតែមួយដែលមានបួនផែន</u>

(We live in at least four different realms at once) ÷

១- លោកខាងរូបវ៉ន្ត (Physical world)

២- លោកខាងប្រាជ្ញា (Mental world)

៣- លោកខាងអារម្មណ៍ (Emotional world)

៤- លោកខាងស្មារតី (Spiritual world)

✻ លោកខាងរូបវ៉ន្ត គឺគ្រាន់តែជា Printing ចេញពីលោកទាំងបីទៀតប៉ុណ្ណោះ ។

✻ បើចង់កែប្រែលោកខាងរូបវ៉ន្តត្រូវកែនូវ "កម្មវិធី Program" ÷ លោកខាងប្រាជ្ញា លោកខាងអារម្មណ៍ និងលោកខាងស្មារតី ។

✻ ដូចគ្នាដែរ ប្រាក់កាសគឺជាលទ្ធផល ។ ទ្រព្យសម្បត្តិគឺជាលទ្ធផល ។ សុខភាពគឺជាលទ្ធផល ។ ទម្ងន់របស់អ្នកគឺជាលទ្ធផល ។

✻ យើងរស់នៅក្នុងពិភពនៃហេតុ និងផល (We live in the world of cause and effect) ។

✻ ពិភពខាងក្រៅគ្រាន់តែជាការឆ្លុះបញ្ចាំងនូវពិភពខាងក្នុងខ្លួនអ្នកតែប៉ុណ្ណោះ ។

◉ ខ្លះនិយាយថា ការគ្មានប្រាក់កាសគឺជាបញ្ហា(Problem) ។ តាមពិតនេះគ្រាន់តែរោគសញ្ញានៃអ្វីដែលបន្តកើតតទៅទៀត ។ វាគ្រាន់តែជាលទ្ធផល ឬសគល់របស់វាគឺជាមូលហេតុ ។ ដើម្បីផ្លាស់ប្តូរពិភពខាងក្រៅ **ជាទី១** យើងត្រូវកែប្រែពិភពខាងក្នុងរបស់យើង ។

✻ បើជីវិតខាងក្រៅរបស់អ្នកវាពុំសូវស្រួល បានន័យថាជីវិតខាងក្នុងរបស់អ្នកវាពុំសូវស្រួល.... ។

✻ **អ្វីដែលអ្នកឮ អ្នកតែងភ្លេច ។ អ្វីដែលអ្នកឃើញ អ្នកតែងចងចាំ ។ អ្វីដែលអ្នកធ្វើ អ្នកតែងយល់ ។**

* ការពិតគឺថា អត្តចរិត ការគិត និងជំនឿរបស់អ្នក គឺជាផ្នែកដ៏សំខាន់នៃអ្វីដែលកំណត់នូវកំរិតនៃជោគជ័យរបស់អ្នក (The fact is that you character, your thinking and your beliefs are a critical part of what determines the level of your success) ។

<u>៥-ដំណើការនៃការសំដែង</u> (Process of manifestation)

T → F → A = R
Thoughts Lead to Feelings
Feelings Lead to Actions
Actions Lead to Results

* នេះគឺជាបួងមេឆ្ពោះទៅកាន់ជោគជ័យ ដោយកត្តារួមផ្សំគ្នារវាងគំនិត អារម្មណ៍ និងអំពើ ។

* តើគំនិតចេញមកពីណា ? ហេតុម៉ែចបានជាយើងគិតខុសពីអ្នកដទៃ ?

- មកពីបណ្តុំព័ត៌មាន (Files of information) ដែលយើងផ្ទុកនៅក្នុងខួរក្បាលរបស់យើង (From the files of information you have in the strange cabinets of your mind) ។

- តើព័ត៌មានមកពីណា ? មកពីកម្មវិធីពីអតីតកាល

Past Programming P → T → F → A = R

-Your programming lead to your thoughts, your thoughts lead to your feelings, your feeling lead to your action, your action lead to your Results.

- ប្រៀបធៀប និង Computer កាលណាយើងកែប្រែ Programming នេះជាជំហ៊ានទៅផ្លាស់ប្តូរលទ្ធផល ។

- តើយើងទទួលល័ក្ខខ័ណ្ឌពីណាមក ? មកពីវិធី ៣យ៉ាងនៅក្នុងជីវិតយើង ÷

១-កម្មវិធីខាងពាក្យពេចន៍(Verbal programming) ជាអ្វីដែលអ្នកធ្លាប់ឮកាលពីអ្នកនៅក្មេង

២- ការយកតាមគំរូ (Modeling) ពីអ្វីដែលអ្នកធ្លាប់ឃើញកាលពីអ្នកនៅក្មេង

៣- ឧបទ្ទវហេតុជាក់ស្តែង (Specific incident) អ្វីដែលអ្នកធ្លាប់ពិសោធន៍ ធ្លាប់ជួបប្រទះ

<u>ឥទ្ធិពលទី១</u> : (Verbal Programming)

គឺជាពាក្យសំដី ដែលមានឥទ្ធិពលរស់នៅក្នុងខួរក្បាលរបស់អ្នក (Subconscious mind) ។ វាមានអំណាចមកលើខ្សែជីវិតរស់នៅរបស់អ្នក ។ ឧទាហរណ៍ : តាំងពីក្មេងធ្លាប់ឮគេនិយាយអំពីបញ្ហាខ្លាចខ្មោច ប្រមាត់ប្រមង់ ឬយក្ស ។

ឥទ្ធិពលទី២ : ការយកគំរូតាម **(Modeling)**

- មនុស្សក៏មិនខុសពីស្វាដែរ (Monkeys see, Monkeys do) ÷ កាលណាស្វាឃើញ ស្វាធ្វើតាម ។

- កាលយើងនៅតូចយើងរៀនចេះអ្វីៗទាំងអស់ពីការធ្វើតាម (From modeling) ។

- The apple doesn't fall too far from the tree ។ **ឧទាហរណ៍** : ការរៀនហូបចុក ឬការរៀនសរសេរអក្សរពីដំបូង ។ **ឧទាហរណ៍** : បងប្អូនជនជាតិនៅខេត្តរតនៈគីរី-មណ្ឌលគីរី ។

ឥទ្ធិពលទី៣ : ឧបទ្ទវហេតុជាក់ស្តែង (Specific Incident)

- ឆ្លងកាត់បទពិសោធន៍កាលពីនៅក្មេង ។ ឧទាហរណ៍ : ឆ្លងកាត់របបខ្មែរក្រហម ទស្សនៈនំមិនធំជាងនាឡិ ក្មេងត្រូវគោរពចាស់.... ។

៦.យើងទាំងអស់គ្នាជាអ្នកបង្កើតនូវទម្លាប់ (We are creatures of habits)

- មនុស្សភាគច្រើនយល់ថា យើងជាអ្នកបង្កើតនូវទម្លាប់ ។ ប៉ុន្តែអ្វីដែលយើងពុំចាប់អារម្មណ៍នោះ គឺលើការជាក់ស្តែងវាមាននូវទម្លាប់ ២ប្រភេទ ÷

១- ទំលាប់ធ្វើ (Doing habits)

២- ទំលាប់ពុំធ្វើ (Not doing habits)

- អ្វីៗដែលអ្នកពុំបានធ្វើមកទល់ពេលនេះ នោះគឺអ្នកស្ថិតនៅក្នុងទំលាប់ពុំធ្វើ ។

- វិធីតែមួយដើម្បីកែប្រែទំលាប់ពុំធ្វើអោយទៅជាទំលាប់ធ្វើ នោះគឺត្រូវធ្វើ ។

- ក្នុងន័យនេះ យើងត្រូវទទួលស្គាល់ថា អ្នកខំធ្វើការជាអ្នកខិតខំដើរឆ្ពោះទៅកាន់ជោគជ័យ ។ ឯអ្នកខ្ជិលជាប្រភេទមនុស្សដែលដេកឱ្យបបរាជ័យ ។ តើកីឡាករប្រ៊ីងហ្ស៊ីកហាត់ប៉ុណ្ណាដើម្បីបានក្លាយជាជើងឯកពិភពលោក ។

៧.ភាពខុសគ្នារវាងអ្នកជោគជ័យ និងអ្នកមិនជោគជ័យ

បញ្ហាចោទសួរថា រវាងអ្នកជោគជ័យ និងអ្នកមិនជោគជ័យខុសគ្នាយ៉ាងណាខ្លះលើគំនិត និងអំពើរបស់ពួកគេ ?

Success File ‡ 1 - អ្នកទទួលជោគជ័យជឿជាក់ថា គឺខ្លួនគេជាអ្នកបង្កើត និងរចនាជីវិតគេ ។ - អ្នកមិនជោគជ័យជឿថា ជីវិតវាបានកើតឡើងសំរាប់ពួកគេយ៉ាងហ្នឹង ។

- អ្នកក្រលេងល្បែងច្រើនជាងអ្នកមាន (អ្នកមានលេងដើម្បីសប្បាយម្តងម្តាល អ្នកក្រលេងវក់ផ្ទើរវាសនានឹងល្បែង) ។

- អ្នកត្រូវតែជឿជាក់ថា ខ្លួនឯងជាអ្នកបង្កើតជោគជ័យសំរាប់ខ្លួនឯង ជាអ្នកបង្កើតភាពអន់ថយ (Mediocrity)សំរាប់ខ្លួនឯង ជាអ្នកត្រូវតស៊ូដោយខ្លួនឯងដើម្បីជោគជ័យ ។

១-ពុំត្រឹមតែពុំទទួលខុសត្រូវទៅលើជីវិតរបស់ខ្លួន អ្នកក្រ ឬអ្នកខ្ជិល ឬអ្នកមិនជោគជ័យ ចូលចិត្តសំដែងតួជាអ្នករងគ្រោះ តាមល្បែងចង្អុលអ្នកដទៃ (The blame game) <u>ដោយចង្អុលទំលាក់កំហុសទៅលើអ្នកដទៃ</u> ។

◉ គេអាចបន្ទោសលើសេដ្ឋកិច្ច រដ្ឋាភិបាល ទីផ្សារហ៊ុន ប្រភេទធុរកិច្ច និយោជក និយោជិក អ្នកគ្រប់គ្រង ប្រពន្ធ ឬប្តី ព្រះ ឪពុក-ម្តាយ ។

◉ តែតាមពិតជាបញ្ហាខ្លួនឯងសោះ វាមិនកើត ។

២- <u>ដោះសារយកត្រូវ</u> (Justifying)

- ប្រសិនបើពួកគេ ដែលជើរតួជាអ្នករងគ្រោះពុំថ្កោលទោសទៅលើអ្នកដទៃទេនោះ ពួកគេនឹងរកចម្លើយដើម្បីដោះសារយកខ្លួនឯងត្រូវ ឬក៏សម្រួលស្ថានការណ៍ដោយនិយាយដូចជាថា "លុយវាមិនសំខាន់ទេ ឬក៏ជោគជ័យវាមិនសំខាន់ទេ" ។ អ្នកនិយាយបែបនេះ គឺជាអ្នកគ្មានលុយ ឬក៏ជាអ្នកមិនជោគជ័យ ។

- លុយវាសំខាន់ណាស់នៅក្នុងវិស័យដែលវាត្រូវការ ឬវាមិនសំខាន់នៅក្នុងវិស័យដែលវាមិនត្រូវការ ។

- ជោគជ័យវាសំខាន់ណាស់ ព្រោះមនុស្សគ្រប់រូបពុំចង់ទទួលបានបរាជ័យឡើយ ។

- អ្នកខ្លះនិយាយថា លុយមិនសំខាន់ដូចស្នេហាទេ ។ និយាយពិរោះតែការពិតផ្សេង ÷

✱ គេមិនអាចយកស្នេហាទៅបង់រ៉ាស៊ីយប័ត្របានទេ ។

✱ គេមិនអាចយកស្នេហាទៅ Deposit នៅក្នុងគណនីធនាគារបានទេ ។

៣-<u>ឥវ៉ាតួញ្ចុះតែ</u> (Complaining)

- អ្នកតួញ្ចុះតែ្ករឥវ៉ាយកចិត្តទុកដាក់លើតែអ្វីៗដែលខុសសំរាប់ជីវិតគេ (គេលើកយកតែចំណុចខុស) ដោយពុំគិតខំពង្រីកខ្លួន ពង្រីកចំណុចត្រូវសំរាប់ជីវិតឡើយ ។

- សូមកុំយកខ្លួនទៅប្រៀតមនុស្សពួកែតវ៉ា និងតួញ្ចុះតែ្ករ ព្រោះជាពួកចម្លងមេរោគ ។ បើស្តាប់មានន័យថា យើងត្រៀមខ្លួនទទួលយកស្ថានភាពដូចពួកគេនោះ ។

<u>ល្បែងឆាំងមី</u> Blame, Justification និង Complaining ដូចជាគ្រាប់ថ្នាំសំរាប់លេប (Pills) ។

វាគ្រាន់តែជួយសំរាលដល់ភាពតប់ប្រមល់ដោយពេលតែប៉ុណ្ណោះ (Stress reducers) ។ ប៉ុន្តែភាពតប់ប្រមល់ និងបរាជ័យនឹងចូលមកដល់ដដែលទេ ទោះចង់ ឬពុំចង់ក្តី ។

- សូមបញ្ឈប់ Blame, Justification និង Complaining ព្រោះជាអ្នកបង្កើតជីវិតអ្នក ហើយខ្លួនអ្នកជាអ្នកទាក់ទាញជោគជ័យ ឬបរាជ័យ ។

<u>ការយកចិត្តទុកដាក់ និងការស្រឡាញ់</u> (Attention and Love)

- វាពុំអាចមានជោគជ័យ និងមានក្តីរីករាយពិតប្រាកដឡើយ ប្រសិនបើអ្នកគិតតែអំពីការយកចិត្តទុកដាក់ (ឱ្យគេចាប់អារម្មណ៍អំពីខ្លួនឯង) ។

- បើអ្នកចង់ទទួលបានការយកចិត្តទុកដាក់ អ្នកត្រូវបំពេញចិត្តអ្នកដទៃ ។ អ្នកអាចធ្វើផ្តេសផ្តាសដើម្បីបំពេញចិត្តអ្នកដទៃ ។

- ត្រូវចែកគ្នាអោយដាច់រវាងការយកចិត្តទុកដាក់ និងការស្រឡាញ់ ÷

១- ដើម្បីកាន់តែជោគជ័យ

២- ដើម្បីកាន់តែរីករាយ

៣- ដើម្បីរកឃើញនូវក្តីស្រឡាញ់ពិតនៅក្នុងជីវិតរបស់អ្នក

- អ្នកស្រឡាញ់ជនម្នាក់ទៀត ព្រោះតែគេជាមនុស្សម្នាក់នោះ (To love another for who they are) ជាជាងអ្វីដែលគេបានធ្វើសំរាប់អ្នក (Rather than what they do for you) ។ ការផ្តល់តម្លៃឱ្យអ្នកដទៃ ឬការទាក់ទាញអ្នកដទៃឱ្យចាប់អារម្មណ៍ពីរូបអ្នក មិនចំណុះលើលាភសក្តារៈ ឬការយកចិត្តទុកដាក់ដែលអ្នកដទៃផ្តល់ឱ្យអ្នកឡើយ ។

<u>Success File ‡ 2</u> អ្នកជោគជ័យធ្វើការដើម្បីឈ្នះ អ្នកមិនជោគជ័យធ្វើការដើម្បីកុំអោយចាញ់ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យធ្វើការដើម្បីការពារជាជាងការវាយលុក (On defense rather than offensive) ។

ឧទាហរណ៍ : ដូចលេងកីឡាដែរ បើគិតត្រឹមតែការពារពិតជាមិនឈ្នះគេឡើយ ។

- បើគិតត្រឹមតែការរស់រាន និងសន្តិសុខ(Survival and security) នោះហើយជាការការពារ ។

- បង្កើតទ្រព្យសម្បត្តិ ទទួលបានជោគជ័យ និងភាពសំបូណ៌សប្បាយ (Creating wealth, success and abundance) គឺជាការវាយលុក ។

- អ្នកមិនជោគជ័យគិតត្រឹមតែម៉ាស្រួលខ្លួន (Confortable) ប៉ុណ្ណោះ ។

- ពិតជាខុសរវាងភាពសុខស្រួល និងភាពមាន រវាងភាពសុខស្រួល និងជោគជ័យ (A huge deference between being comfortable and being rich, between being comfortable and being successful) ។ បើដាក់ផែនការត្រឹមតែ៥0% អ្នកនឹងទទួលបានត្រឹមតែ ៣0%យ៉ាងច្រើន ។

- បើគិតត្រឹមតែបានម៉ាស្រួល អ្នកពិតជាមិនជោគជ័យឡើយ ហើយក៏មិនអាចក្លាយជាអ្នកមាន ឬអ្នកជោគជ័យបានដែរ ។

- ប្រសិនបើអ្នកបាញ់តំរង់ឆ្ពោះទៅដល់ផ្កាយ យ៉ាងហោចណាស់ក៏អ្នកបានទៅដល់ព្រះចន្ទដែរ ។

> Success File ‡ 3
>
> អ្នកជោគជ័យប្តេជ្ញាក្លាយខ្លួនជាអ្នកជោគជ័យ ហើយអ្នកមិនជោគជ័យបានត្រឹមតែចង់ក្លាយជាអ្នកជោគជ័យ ។

-មូលហេតុទី១ ដែលមនុស្សភាគច្រើនពុំបានទទួលនូវអ្វីដែលពួកគេចង់បាន ពីព្រោះពួកគេពុំដឹងថាពួកគេចង់បានអ្វី (The number one reason most people don't get what they want is that they don't know what they want) ។

- អ្នកមានចង់បានទ្រព្យសម្បត្តិ ឬជោគជ័យ ពួកគេប្តេជ្ញាចិត្តដើម្បីបង្កើតទ្រព្យសម្បត្តិ និងជោគជ័យ ។

- អ្នកក្រ ឬមិនជោគជ័យមានមូលហេតុជាច្រើនដើម្បីបង្ហាញថាក្លាយជាអ្នកមាន ឬអ្នកមានជោគជ័យអាចជាបញ្ហា ។

- ចង់មានជោគជ័យមាន ៣ ក៏រិត ÷

  - ◉ ខ្ញុំចង់បានជោគជ័យ (ខ្ញុំទទួលវា បើវាធ្លាក់មក)
  - ◉ ខ្ញុំជ្រើសរើសចង់បានជោគជ័យ (ប្រសិនបើអនុគ្រោះអោយខ្ញុំរើស)
  - ◉ ខ្ញុំប្តេជ្ញាក្លាយជាអ្នកជោគជ័យ (ខ្ញុំនឹងខំឱ្យទាល់តែបាន)

- ក្លាយជាអ្នកមានជោគជ័យ ត្រូវមានការយកចិត្តទុកដាក់ សេចក្តីក្លាហាន ចំណេះដឹង ឯកទេស ការខិតខំផ្ទាល់ខ្លួន **១00%** អាកប្បកិរិយាមិនចុះចាញ់ ស្មារតីសម្បូណ៌បែប ។

<u>Success File ‡ 4</u> **អ្នកមានជោគជ័យគិតធំ អ្នកមិនជោគជ័យគិតតូច ។**

-អ្នកនឹងទទួលការទូទាត់តាមសមាមាត្រដោយផ្ទាល់ទៅនឹងតំលៃដែលអ្នកផ្តល់ដល់ទីផ្សារ (You will be paid in direct promotion to the value you deliver according to the market place) ។

- មានកត្តា ៤ យ៉ាង ដែលជំពាក់ដល់តំលៃរបស់អ្នកនៅតាមទីផ្សារ ÷

⊙ ការផ្គត់ផ្គង់ Supply

⊙ តំរូវការ Demand

⊙ បរិមាណ Quantity

⊙ គុណភាព Quality

ក្នុងនោះកត្តាគុណភាពដើរតួសំខាន់ ។

- តើអ្នកចង់លេងនៅក្នុងក្រុមធំ ឬក្រុមតូច ?

-ភាគច្រើនចង់លេងតូចតាច ÷

✻ ដោយភ័យខ្លាចមិនជោគជ័យ ។

✻ មានអារម្មណ៍តូច ពុំស្គាល់តំលៃខ្លួនឯង សារសំខាន់ខ្លួនឯង ។

- ត្រូវចេះបន្ថែមតំលៃដល់ជីវិតរបស់មនុស្សដទៃទៀតក្នុងជំនាន់នេះ និងជំនាន់ក្រោយ ។

- យើងមានទេពកោសល្យពីធម្មជាតិដែលត្រូវចេះប្រើប្រាស់ និងចែករំលែកជាមួយអ្នកដទៃ ។ **អ្នកដែលចេះប្រើប្រាស់អស់នូវទេពកោសល្យពីធម្មជាតិ គឺជាអ្នកដែលរីករាយបំផុត ។ ដូចនេះអ្នកត្រូវចេះ**លេងធំ (To play big) ។

- **តើអ្នកចង់ដោះស្រាយបញ្ហារបស់មនុស្សច្រើនគ្នា ឬមនុស្សមួយចំនួនតូច ?**

- **ត្រូវចេះគិតអោយបានធំ ចេះជួយមនុស្សអោយបានច្រើនពាន់ បើអាច ច្រើនលាននាក់ ។**

- ជាយូរមកហើយ បើអ្នកអាចជួយមនុស្សបានច្រើនគ្នា អ្នកនឹងកាន់តែមានទាំងសតិអារម្មណ៍ ស្មារតី ទាំងហិរញ្ញវត្ថុ ។

- រាល់មនុស្សលើផែនដីសុទ្ធតែមានបេសកកម្ម ។ បើបន្តមានជីវិតរស់នៅបែបនេះ នោះគឺជាមូលហេតុនៃបេសកកម្មនោះ ។ បើអ្នកនៅតែមានដង្ហើម បេសកកម្មនោះពុំទាន់ចប់នៅឡើយទេ ។

- មានមនុស្សច្រើនអត់ធ្វើមុខការរបស់ខ្លួន អត់បំពេញកាតព្វកិច្ចរបស់ខ្លួន គិតតូចពេក គិតភ័យខ្លាចច្រើន ពុំប្រើអស់នូវសក្តានុពលរបស់ខ្លួនសំរាប់ជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនឯង និងការចូលរួមវិភាគចំពោះអ្នកដទៃទៀត ។

- គិតធំ សកម្មភាពធំ និងនាំអោយមានទាំងប្រាក់ ទាំងន័យ (Big thinking, big action leads to having both money and meaning) ។

- ជំរើស គឺនៅលើអ្នក !

> <u>Success File ‡ 5</u>
>
> អ្នកជោគជ័យយកចិត្តទុកដាក់លើឱកាស អ្នកមិនជោគជ័យយកចិត្តទុកដាក់លើឧបសគ្គ (Successful people focus on opportunities, unsuccessful people focus on obstacle) ។

- **អ្នកមានជោគជ័យមើលឃើញ ÷**

  ✱ ឱកាស

  ✱ សក្តានុពលរីកចំរើន

ហើយយកចិត្តទុកដាក់លើរង្វាន់ ។

- **អ្នកមិនជោគជ័យមើលឃើញ ÷**

  ✱ ឧបសគ្គ

  ✱ សក្តានុពលបាត់បង់

ហើយយកចិត្តទុកដាក់លើហានិភ័យ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ សំរេចលើជំរើសផ្សេងៗ លើមូលដ្ឋាននៃការភ័យខ្លាចដោយខិតខំ ÷

  ⊙ រកអ្វីៗដែលខុស

◉ ឬក៏អាចដើរឆ្ពោះទៅរកខុសក្នុងស្ថានការណ៍ណាមួយ

- ក្នុងគំនិតគេគិតតែ ÷

◉ ប្រសិនបើមានអ្វីអាចនាំអោយទៅមិនរួច

◉ វាទៅមិនរួចឡើយ ។

- ជនប្រភេទកណ្តាលមានសុទិដ្ឋិនិយមច្រើនជាងបន្តិច ÷

◉ ក្តីសង្ឃឹមថានឹងទៅរួច ។

- ជនប្រភេទជោគជ័យទទួលខុសត្រូវលើលទ្ធផលនៃជីវិតរបស់ពួកគេ ហើយគិតថា ÷

◉ វានឹងទៅរួច ព្រោះខ្ញុំជាអ្នកធ្វើអោយវាទៅរួច ។

- ជនប្រភេទជោគជ័យរំពឹងទុកលើជោគជ័យ ដោយជឿជាក់លើសមត្ថភាពរបស់ខ្លួន ជឿជាក់លើភាពច្នៃប្រឌិតរបស់ខ្លួន ហើយបើមានឧបសគ្គអ្វីគេអាចរកឃើញនូវផ្លូវមួយទៀតឆ្ពោះទៅកាន់ជោគជ័យ ។

- អាចនិយាយជាទូទៅថា រង្វាន់កាន់តែខ្ពស់ហានិភ័យកាន់តែខ្ពស់ ។ ជនប្រភេទជោគជ័យចង់ប្រឈមនឹងហានិភ័យ ព្រោះពួកគេមើលឃើញនូវឱកាសជានិច្ច ។

- ជនប្រភេទបរាជ័យ រំពឹងទុកថានឹងបរាជ័យ ។ ពួកគេគ្មានជំនឿជឿជាក់លើខ្លួនឯង និងលើសមត្ថភាពរបស់ខ្លួន ។ ពួកគេគិតថាបើមិនជោគជ័យវានឹងមានគ្រោះមហន្តរាយ ។ ដូច្នេះដោយមើលឃើញអ្វីសុទ្ធតែជាឧបសគ្គ ពួកគេពុំចង់ប្រឈមនឹងហានិភ័យឡើយ ។ បើគ្មានហានិភ័យក៏គ្មានរង្វាន់ដែរ ។

- អ្នកមានជោគជ័យ យកចិត្តទុកដាក់លើអ្វីដែលពួកគេចង់បាន ។

- អ្នកមិនមានជោគជ័យ យកចិត្តទុកដាក់លើអ្វីដែលពួកគេពុំចង់បាន ។

- សូមអ្នកត្រៀមខ្លួនអោយបានល្អ នៅក្នុងរយៈពេលខ្លីតាមដែលអាចធ្វើទៅបាន ធ្វើសកម្មភាព ហើយកែសំរួលនៅតាមផ្លូវ ។ ជីវិតពុំដែលដើរតាមផ្លូវត្រង់ឡើយ ។ សកម្មភាពតែងតែឈ្នះលើអសកម្ម-ភាព ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ ពុំដែលធ្វើសកម្មភាព ហេតុនេះពួកគេតែងតែបាត់បង់ (ចាញ់) ជានិច្ច ។

- សូមយកចិត្តទុកដាក់លើអ្វីដែលអ្នកមាន ពុំមែនលើអ្វីដែលអ្នកពុំមានឡើយ ។

<u>Success File ‡ 6</u>

អ្នកជោគជ័យ ចូលចិត្តអ្នកជោគជ័យ ។ អ្នកមិនជោគជ័យ ស្អប់អ្នកជោគជ័យ ។ (Successful people admire other successful people, unsuccessful people resent successful people) ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ មើលឃើញជោគជ័យរបស់អ្នកដទៃដោយ ÷

⊙ ការមិនសប្បាយចិត្ត (Resented)

⊙ ការប្រច័ណ្ឌ (Jealousy)

⊙ ការច្រណែន (Envy)

ឧទាហរណ៍ : ដូចអ្នកក្រ និងអ្នកមាន ។

- ដើម្បីជោគជ័យអ្នកត្រូវមានលក្ខណៈសម្បត្តិដូចតទៅ ÷

⊙ វិជ្ជមាន (Positive)

⊙ ជឿជាក់បាន (Reliable)

⊙ ប្រមូលផ្តុំ (Focused)

⊙ មានឆន្ទៈ (Delermined)

⊙ ឥស្ស៊ី (Persistent)

⊙ ខិតខំ (Hardworking)

⊙ មានថាមពល (Energised)

⊙ ល្អជាមួយមនុស្សដទៃ

⊙ អ្នកពូកែប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លង

⊙ មានប្រាជ្ញា

⊙ ជាអ្នកឯកទេសយ៉ាងហោចខាងវិស័យណាមួយ

<u>Success File ‡ 7</u>

- អ្នកជោគជ័យចងសម្ពន្ធ៍ជាមួយអ្នកវិជ្ជមាន និងអ្នកជោគជ័យ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ ចងសម្ពន្ធ៍ជាមួយអ្នកអវិជ្ជមាន និងអ្នកមិនជោគជ័យ ។

(Successful people associate with positive and successful people, unsuccessful people are associate with negative and unsuccessful people) ។

- **អ្នកជោគជ័យមើលឃើញមនុស្សជោគជ័យដទៃទៀតថា ជាមធ្យោបាយដើម្បីលើកទឹកចិត្តខ្លួនឯង ជាគំរូដែលត្រូវរៀនសូត្រតាម ព្រោះការយកគំរូតាម (Modeling) គឺជាវិធីចំបងមួយដែលមនុស្ស**

រៀនសូត្រ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ កាលណាញ្ញពីជោគជ័យរបស់មនុស្សផ្សេងទៀត គេច្រើន ÷

⊙ វិនិច្ឆ័យពួកគេ

⊙ ទិទានពួកគេ

⊙ ចំអកពួកគេ

⊙ ខិតខំរុញពួកគេអោយធ្លាក់ចុះមកត្រឹមស្មើខ្លួន

- បើអ្នកចង់ហោះហើរដូចពួកឥន្ទ្រី សូមកុំទៅហែលទឹកជាមួយពួកទា ។

- អ្នកជោគជ័យមាននៅជុំវិញខ្លួននូវពួកអ្នកឈ្នះ ។ អ្នកឧស្សាហ៍ អ្នកពូកែសេពគប់ជាមួយនឹងអ្នកឧស្សាហ៍ និងអ្នកពូកែ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យមាននៅជុំវិញខ្លួននូវពួកអ្នកចាញ់ ។ អ្នកខ្ជិល, អ្នកអន់សេពគប់ជាមួយនឹងអ្នកខ្ជិល និងអ្នកអន់ដូចគ្នា ។

Success File ‡ 8

- អ្នកជោគជ័យចង់លើកតំកើងខ្លួនឯង និងតំលៃរបស់ពួកគេ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យគិតអវិជ្ជមានអំពីការលើកតំកើងខ្លួនគេ ។

(Successful people are willing to promote themselves and their value, unsuccessful people think negatively about selling and promotion) ។

- អ្នកមានជោគជ័យ គឺជានិច្ចកាលជាអ្នកជំរុញដ៏ពូកែ (Excellent promoter) ។ ពួកគេលើកតំកើង ផលិតផលសេវា និងគំនិតរបស់ពួកគេដោយរីករាយ និងឧស្សាហ៍ព្យាយាម ។

- អ្នកមានជោគជ័យភាគច្រើនជាអ្នកដឹកនាំដែលជាអ្នកពូកែជំរុញ ។

- អ្នកគ្មានជោគជ័យ គ្មានអ្វីដើម្បីជម្រុញទឹកចិត្តខ្លួនឯង និងអ្នកដទៃឡើយ ព្រោះពួកគេជាអ្នកបើកបររថយន្តដែលអត់បញ្ជេះម៉ាស៊ីន ។ រថយន្តនៅតែទ្រឹង ឬរអិលតែប៉ុណ្ណោះ ។

Success File ‡ 9

- អ្នកជោគជ័យធំជាងបញ្ហារបស់ពួកគេ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យតូចជាងបញ្ហារបស់ពួកគេ ។

Successful people are bigger than their problem, unsuccessful people are smaller this their problem.

- ដំណើរទៅកាន់ជោគជ័យតែងពោរពេញដោយរបត់ និងឧបសគ្គ អាចមានអន្ទាក់ និងគង្គុក ។

- ដូច្នេះតែងមានការពិបាកស្មុគ្រស្មាញ (Hassles) ការឈឺក្បាល និងការទទួលខុសត្រូវ ។ បើនិយាយអោយខ្លី តែងមានបញ្ហា ។

- អ្នកជោគជ័យតែងដាក់ខ្លួនធំជាងបញ្ហា ហើយអ្នកមិនជោគជ័យតែងដាក់ខ្លួនតូចជាងបញ្ហា ។

- អ្នកមិនជោគជ័យខំធ្វើអ្វីៗដើម្បីជៀសវាងបញ្ហា ។ ពួកគេឃើញមានការប្រឈមហើយរត់ចេញ ។ តែជាអកុសល អ្វីដែលពួកគេធ្វើកុំអោយមានបញ្ហានោះ បែរជាធ្វើអោយពួកគេមានបញ្ហាច្រើនជាងទៅវិញ ។

- បញ្ហានៅត្រង់សូមកុំសាកល្បងជៀសវាងពីបញ្ហា ។ ការសំងាត់នោះគឺត្រូវពង្រីកខ្លួនឯងអោយធំជាងបញ្ហាគ្រប់យ៉ាងទាំងអស់ ។

- សូមកត់សំគាល់ថា ទោះបីអ្នកជោគជ័យ ឬមិនជោគជ័យ លេងធំ ឬលេងតូចក្តី បញ្ហាតែងមិនទៅណាឆ្ងាយឡើយ ។ កាលណាអ្នកដកដង្ហើមអ្នកតែងមានបញ្ហា និងឧបសគ្គនៅក្នុងជីវិតរបស់អ្នក ។ ទំហំនៃបញ្ហាពុំមែនជាដើមរឿងទេ ។ គឺទំហំរបស់ខ្លួនឯងទេដែលជាដើមរឿង ។

- ប្រសិនបើអ្នកមានបញ្ហាធំនៅក្នុងជីវិតមានន័យថា អ្នកគឺជាមនុស្សតូចតាចម្នាក់ ។ សូមកុំចាប់អារម្មណ៍ទៅលើសំបកខាងក្រៅរបស់ខ្លួន ។ ពិភពខាងក្រៅគ្រាន់តែជាការឆ្លុះបញ្ចាំងនូវពិភពខាងក្នុងរបស់អ្នក ។ ប្រសិនបើអ្នកចង់មានការកែប្រែជាអចិន្ត្រៃយ៍ សូមកុំយកចិត្តទុកដាក់លើទំហំនៃបញ្ហារបស់អ្នក ។ សូមផ្តើមយកចិត្តទុកដាក់លើទំហំរបស់ខ្លួនអ្នក ។

- សូមកុំអនុញ្ញាតអោយបញ្ហាណាមួយ ឬឧបសគ្គណាមួយអាចដកហូតនូវសុភមង្គល ឬក៏ជោគជ័យរបស់អ្នកបានឡើយ ។

✳ សូមធ្វើអោយខ្លួនឯងអាចដោះស្រាយ ÷

- បញ្ហាដ៏ធំៗ
- ការទទួលខុសត្រូវដ៏ធំ
- លើបុគ្គលិកដ៏ច្រើន
- លើអតិថិជនដ៏ច្រើន
- លើលុយកាក់ដ៏ច្រើន
- លើទ្រព្យសម្បត្តិដ៏ច្រើន

* អ្នកជោគជ័យពុំយកចិត្តទុកដាក់លើបញ្ហាជាសំខាន់ឡើយ ។ ពួកគេយកចិត្តទុកដាក់លើគោលដៅដែលជារបស់សំខាន់ ។

* អ្នកជោគជ័យ ជាអ្នកសំដៅរកដំណោះស្រាយ(Solution oriented) ។ ពួកគេចំណាយពេលវេលា និងថាមពលរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការ ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងការប្រឈមដែលនិងមកដល់ ហើយបង្កើតនូវប្រព័ន្ធ ដើម្បីអោយជាក់ច្បាស់ថាបញ្ហានោះនឹងលែងកើតមកម្តងទៀត ។

* អ្នកមិនជោគជ័យជាអ្នកសំដៅរកបញ្ហា (Problem oriented) ។ ពួកគេប្រើពេលវេលា និងថាមពលដើម្បីតួញតែ្ពៃ និងតវ៉ា ហើយតែងគ្មានអ្វីលេចចេញជាការច្នៃប្រឌិត ដើម្បីកាត់បន្ថយបញ្ហាឡើយ ហើយក៏ពុំដែលបានគិតថាធ្វើកុំអោយវាកើតឡើងម្តងទៀតឡើយ ។

* មនុស្សមានជោគជ័យ មិនបោះបង់ចោលបញ្ហា មិនជៀសបញ្ហា ហើយក៏មិនតួញតែ្ពៃពីបញ្ហាដែរ ។ គេខំអោយខ្លួនគេក្លាយជាគ្រូពូកែដោះស្រាយបញ្ហា និងយកឈ្នះលើឧបសគ្គ ។ ដូច្នេះគ្មានអ្វីដែលនឹងមិនអោយគេទទួលជោគជ័យបានឡើយ ។ គេមានជំរើសជាច្រើន ។

> <u>Success File ‡ 10</u>
>
> អ្នកជោគជ័យ គឺជាអ្នកពូកែទទួល អ្នកមិនជោគជ័យ ជាអ្នកទទួលដ៏អន់ ។
>
> Successful people are excellent receivers,unsuccessful people are poor receivers.

- យើងតែងធំធាត់ឡើង ជាមួយនឹងអង្គធាតុនៃទណ្ឌកម្មទៅលើជីវិតយើង (The element of punishment in our life) ។

◉ ប្រសិនអ្នកធ្វើអ្វីមួយខុស អ្នកត្រូវ ឬគួរតែទទួលនូវការផ្តន្ទាទោស

◉ អ្នកខ្លះត្រូវទទួលទណ្ឌកម្មដោយវ៉ីពុក ម្តាយ ដោយគ្រូ..... ដោយសាសនា (ធ្លាក់នរកដោយមិនបានឡើងឋានសួគ៌) ។

- បញ្ហានេះកប់នៅក្នុងខួរក្បាលតាំងពីនៅក្មេង ។ កាលណាមានកំហុស ឬខ្វះខាត ពួកគេតែងមានអារម្មណ៍ដាក់ទោសខ្លួនឯង ទោះបីគ្មានអ្នកដទៃចាប់អារម្មណ៍ដាក់ទោសក៏ដោយ ។ អញ្ចឹងធ្វើអោយពួកគេក្លាយជាអ្នកពិបាកទទួល ។ ពួកគេតែងដក់ជាប់ដោយអារម្មណ៍ភ័យខ្លាច អារម្មណ៍អំពីតម្លៃខ្លួនឯងទាប អារម្មណ៍អំពីខ្លួនឯងចំពោះអ្នកដទៃខ្ពស់ ។ អារម្មណ៍នេះបើពុំរឹងមាំទេ អាចព្រួយពីជោគជ័យដោយខ្វះការជំរុញទឹកចិត្ត ។

- គ្មានអ្វីដែលមានន័យទេ លុះណាតែយើងអោយន័យទៅវា ។ មានតែខ្លួនអ្នកដែលធ្វើអោយខ្លួនអ្នកមានតម្លៃ ។ ព្រះពុំដែលបោះត្រាបញ្ជាក់នៅពេលមនុស្សកើត ថាអ្នកណាមានតម្លៃ អ្នកណាគ្មានតម្លៃឡើយ ។ អ្នកនឹងរស់នៅទៅតាមប្រវត្តិរបស់អ្នក (You will live in to your story) ។ តើហេតុអ្វីបានជាមនុស្សបង្កើតឡើងនូវប្រវត្តិរឿងរ៉ាវថាខ្លួនគ្មានតម្លៃ ។ នោះមកតែពីផ្នែកការពារក្នុងខ្លួន ដែលគិតតែស្វែងរកនូវអ្វីដែលខុសជានិច្ច ។

Success File ‡ 11

អ្នកជោគជ័យជ្រើសរើសការទទួលប្រាក់ទៅតាមលទ្ធផល អ្នកមិនជោគជ័យជ្រើសរើសការទទួលប្រាក់ទៅតាមពេលវេលា ។

Successful people choose to get paid based on result, unsuccessful people choose to get paid based on time.

- អ្នកមិនជោគជ័យចូលចិត្តទទួលប្រាក់ទៅតាមខែ តាមម៉ោង ។ ពួកគេត្រូវការសន្តិសុខ ដើម្បីបានដឹងច្បាស់ថា ទឹកប្រាក់ចំនួនដដែលត្រូវបានទទួលនៅក្នុងពេលវេលាដដែល ។ ពួកគេពុំបានដឹងថាសន្តិសុខរបៀបនេះត្រូវបង់ថ្លៃដែលពាក់ព័ន្ធដល់ទ្រព្យសម្បត្តិឡើយ ។

- ការរស់នៅដែលឈរលើសន្តិសុខ គឺជាការរស់នៅលើការភ័យខ្លាច ។

- ពួកអ្នកជោគជ័យ ចូលចិត្តការទទួលប្រាក់ដែលឈរលើលទ្ធផលដែលពួកគេផលិតបាន ។ ពួកគេអាចមានចំណូលពីការចំណេញផ្សេងៗ ។

- ពួកអ្នកជោគជ័យជឿជាក់លើខ្លួនគេ ។ ពួកគេជឿលើតម្លៃ និងសមត្ថភាពរបស់ពួកគេ ។ ពួកអ្នកមិនជោគជ័យពុំដូច្នោះទេ ។ ម្ល៉ោះហើយពួកគេត្រូវនូវការធានា ។

- ពួកគេកំណត់នូវដំបូលសំរាប់ចំណូល ជាការកាត់ផ្តាច់ភញ្ជីសំណាងដើម្បីទ្រព្យសម្បត្តិ ។ ពួកគេភ័យខ្លាច និងត្រូវការនូវការធានា ។

Success File ‡ 12

អ្នកជោគជ័យ គិតរួមទាំងពីរ អ្នកមិនជោគជ័យគិត "ឬមួយ" ។

Successful people think "both", unsuccessful people think "either / or"

- អ្នកជោគជ័យរស់នៅក្នុងពិភពដែលសំបូរ (A world of abundance) ។
- អ្នកមិនជោគជ័យរស់នៅក្នុងពិភពដែលមានកំរិត (A world of limitation) ។
- តាមពិតរស់នៅក្នុងពិភពតែមួយដូចគ្នា តែមានទស្សនៈវិស័យខុសគ្នា (Perspective) ។
- អ្នកមិនជោគជ័យគិតពីភាពខ្សត់ (Scarcity) ។
- អ្នកជោគជ័យចង់បានទាំងអស់ ÷
  - ⊙ ជោគជ័យអាជីព និងគ្រួសារ
  - ⊙ ជោគជ័យធុរកិច្ច និងការសប្បាយ
  - ⊙ លុយកាក់ និងន័យជីវិត
  - ⊙ ទ្រព្យសម្បត្តិ និងការងារ
- អ្នកមិនជោគជ័យជឿជាក់ថា ពួកគេត្រូវជ្រើសរើសរវាងលុយកាក់ និងទិដ្ឋភាពដទៃទៀតនៃជីវិត ។

> Success File ‡ 13
>
> អ្នកជោគជ័យធ្វើសកម្មភាពទោះបីមានការភ័យខ្លាច អ្នកមិនជោគជ័យអនុគ្រោះអោយការភ័យខ្លាចបញ្ឈប់ពួកគេ ។
>
> Successful people act in spire of fear, unsuccessful people let fear stop them.

- នៅក្នុងពិភពលោកជាក់ស្តែង អ្នកត្រូវធ្វើសកម្មភាពដើម្បីជោគជ័យ ។
- សកម្មភាពគឺជាស្ពានរវាងលោកខាងក្នុង និងលោកខាងក្រៅ ។
-ភាពភ័យខ្លាច ការសង្ស័យ និងកង្វល់ គឺជាឧបសគ្គធំបំផុតពុំត្រឹមតែចំពោះជោគជ័យប៉ុណ្ណោះទេ តែថែមទាំងចំពោះសុភមង្គលផងដែរ ។
- ភាពខុសគ្នារវាងអ្នកជោគជ័យ និងអ្នកមិនជោគជ័យ គឺថាអ្នកជោគជ័យមានបំណងប្រាថ្នាធ្វើសកម្មភាព ទោះបីជាមានការភ័យខ្លាចក៏ដោយ ។ អ្នកមិនជោគជ័យទុកអោយភាពភ័យខ្លាចបញ្ឈប់ពួកគេ ។

- កំហុសដ៏ធំបំផុតដែលមនុស្សភាគច្រើនបានធ្វើ គឺរង់ចាំអោយអារម្មណ៍ភ័យខ្លាចស្រកចុះ ឬក៏បាត់ទៅសិន មុននឹងពួកគេធ្វើសកម្មភាព ។ មនុស្សទាំងនេះជាធម្មតាត្រូវរង់ចាំជារៀងរហូត ។

- តាមក្បួនយុទ្ធសាស្ត្រយោធាអ្នកប្រយុទ្ធអាចផ្សាំងពស់ថ្នាន់នៃការភ័យខ្លាច (Tame the cobra of fear) : មិនចៀសពស់ មិនរត់ចេញពីពស់ មិនដើរចេញពីពស់ ។

- មិនត្រូវដើរជៀសការភ័យខ្លាចឡើយ ។ អ្នកជោគជ័យមានការភ័យខ្លាច ការសង្ស័យ កង្វល់ តែពួកគេពុំ ទុកអោយអារម្មណ៍ទាំងនេះបញ្ឈប់ពួកគេឡើយ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ មានការភ័យខ្លាច ការសង្ស័យ កង្វល់ តែគេទុកអោយអារម្មណ៍ទាំងនោះ បញ្ឈប់ពួកគេបាន ។

- អ្នកត្រូវហ៊ានហាត់ ដើម្បីកុំអោយអ្វីមកបញ្ឈប់ខ្លួនឯងបាន ។

- ប្រសិនបើចង់ធ្វើអ្វីដែលងាយស្រួល ជីវិតរបស់នឹងលំបាក ។

- ប្រសិនបើអ្នកធ្វើការដោយលំបាក ជីវិតនឹងងាយស្រួល ។

- អ្នកជោគជ័យពុំបានដាក់សកម្មភាពរបស់គេទៅលើអ្វីដែលងាយស្រួល និងសុខស្រួលប៉ុណ្ណោះទេ ។

- បើគិតតែរឿងសុខស្រួល (Comfortable) អ្នកពុំអាចរីកចំរើនបានទេ ។ ដើម្បីរីកចំរើនអ្នកត្រូវពង្រីកទៅក្រៅតំបន់សុខស្រួលរបស់អ្នក (Confort zone) ។ អ្នកនឹងអាចរីកចំរើនកាលណាអ្នកស្ថិតនៅខាងក្រៅតំបន់សុខស្រួលរបស់អ្នក ។

- ដូចជាអ្នកសាកល្បងការងារពីដំបូង វាតែងមិនសុខស្រួលឡើយ ។ តែអ្នកជំនះនឹងបន្តវាអ្នកកាន់តែសុខស្រួល ។

- អ្នកនឹងកាន់តែរីកធំធាត់ កាលណាអ្នកមិនសុខស្រួល ។ អ្នកត្រូវតែបន្តទៅមុខ ។

- ប្រសិនបើអ្នកចង់ជោគជ័យអ្នកគួរតែសុខស្រួលជាមួយអ្វីៗ ដែលមិនសុខស្រួល (If you want to be successful you'd better get comfortable with being uncomfortable)

- បានន័យថា ការចង់សុខស្រួលរបស់អ្នក ស្មើនឹងតំបន់ជោគជ័យរបស់អ្នក : CZ =SZ

Success File ‡ 14

អ្នកជោគជ័យតែងខំរៀន និងរីកធំធាត់ រីឯអ្នកមិនជោគជ័យគិតថាពួកគេចេះរួចហើយ ។

Successful people constantly learn and grow, unsuccessful people think they already know.

- កាលណាអ្នកពុំទាន់មាន និងរីករាយពិតប្រាកដនៅឡើយទេ បានន័យថាអ្នកត្រូវមានអ្វីមួយ ចំនួនសំរាប់រៀនអំពីប្រាក់កាក់ ជោគជ័យ និងជីវិត ។

- បើគ្រាន់តែឮវា បានអានអំពីវា បាននិយាយអំពីវា តែអ្នកពុំបានដឹងពីវាឡើយ ។ បើអ្នកបាន អនុវត្តវា អ្នកបានស្គាល់វាមែន ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ ជាញឹកញយតែងតែខិតខំបញ្ជាក់ថាពួកគេត្រឹមត្រូវ ។ អ្នកអាចត្រឹមត្រូវ តែ ពុំអាចជោគជ័យឡើយ ។

- អ្នកត្រូវកែប្រែពីចេះអ្វីៗ ទាំងអស់ទៅរៀនពីអ្វីៗ ទាំងអស់ ។ បើធ្វើបានដូច្នេះអ្វីៗ និងប្រែ ប្រួល ។

- បើអ្នកនៅតែធ្វើអ្វីៗ ដែលអ្នកធ្លាប់បានធ្វើអ្នកនៅតែរក្សាទទួលបាននូវអ្វីដែលអ្នកធ្លាប់បាន ទទួល ។ អ្នកអាចដឹងពីវិធីទាំងឡាយខ្លះៗហើយ តែចាំបាច់អ្នកត្រូវដឹងអំពីវិធីថ្មីៗ ។ ចាំបាច់ត្រូវគិតតាម របៀបថ្មី សកម្មភាពថ្មី ដើម្បីទទួលបានលទ្ធផលថ្មីដើម្បីរីកចំរើន ។

- អ្នកវិទ្យាសាស្ត្របាននិយាយថា ក្នុងពិភពលោកគ្មានអ្វីនៅនឹងថ្កល់ទេ ។ អ្វីដែលមានជីវិតតែង ផ្លាស់ប្តូរ ។

- បើដើមឈើរបស់អ្នកមិនរីកធំធាត់ វានឹងងាប់ ។ ដូចមនុស្សដែរ បើមនុស្សមិនរីកធំធាត់ទេ វា នឹងស្លាប់ ។

- បើអ្នកមិនបន្តរៀនទេ អ្នកត្រូវចតនៅក្រោយគេ ។

- អ្នកមិនជោគជ័យ អាចយកលេសថាមកពីគ្មានពេល ឬគ្មានប្រាក់កាសសំរាប់រៀន ។

- គេនិយាយថា ចំណេះដឹងគឺជាអំណាច ហើយអំណាចគឺជាសមត្ថភាព ដើម្បីធ្វើសកម្មភាព (Knowledge is power and power is the ability to act) ។

- សួរថា : ពេលណាអ្នកនឹងមានពេល ? ពេលណាអ្នកនឹងមានលុយដើម្បីរៀន ?

- បើបន្តគ្មានពេល គ្មានលុយ ច្រើនឆ្នាំទៅមុខតើខ្លួនអ្នកនឹងមានអ្វីប្លែក ? អ្នកមិនអាចនៅដដែល វាតែងថយក្រោយ ។ តើអ្នកចង់កែប្រែជីវិតរបស់អ្នកអោយខ្ពស់ជាងមុនដែរឬទេ ? ថ្ងៃនេះអ្នកចាញ់ មនុស្សត្រឹមតែ ១00នាក់ ។ បើអ្នកពុំបានរៀន ឆ្នាំក្រោយអ្នកនឹងចាញ់មនុស្សយ៉ាងតិច ១000នាក់ ។

- ជោគជ័យ គឺជាជំនាញដែលរៀនសូត្របាន ។ អ្នកអាចរៀនដើម្បីទទួលបានជោគជ័យនៅលើ អ្វីៗទាំងអស់ ។ ហេតុម៉េចគេទៅរួចហើយម៉េចក៏យើងទៅមិនរួច ?

- បើអ្នកធ្វើអោយខ្លួនអ្នកវីកធំធាត់ក្លាយជាមនុស្សមានជោគជ័យទាំងផ្លូវកាយ ទាំងផ្លូវចិត្ត អ្នកនឹងទទួលបានជោគជ័យនៅក្នុងអ្វីៗទាំងអស់ ហើយលើអ្វីៗទាំងអស់ដែលអ្នកធ្វើ ។

<u>សេចក្តីសន្និដ្ឋាន</u>

១- មនុស្សគ្រប់រូបមានលទ្ធភាពស្មើៗគ្នាដើរឆ្ពោះទៅកាន់ជោគជ័យ ឬបរាជ័យ ។

២- ការទទួលបានជោគជ័យ ឬបរាជ័យ ចំណុះលើខ្លួនឯង ថាចេះគ្រប់គ្រងខ្លួនឯងបានកំរិតណា ។ ជាពិសេស ការគ្រប់គ្រងគំនិត និងស្មារតី ដែលជាប្រភពនៃអំពើដែលម្នាក់ៗធ្វើជាក់ស្តែង ។

៣- ការទទួលស្គាល់ថាខ្លួនឯងពុំទាន់ចេះ និងចាប់រៀនអ្វីៗទាំងអស់ គឺជាកូនសោរមួយដែលបើកទ្វារឆ្ពោះទៅកាន់ជោគជ័យ ។