ជំពូកទី ១

លក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

The Nature of Leadership

១.សេចក្តីផ្តើម

សារៈសំខាន់មួយរបស់ការគ្រប់គ្រង គឺជាការសម្របសម្រួលដល់សកម្មភាពទាំងឡាយរបស់មនុស្ស និងនាំការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ពួកគេឆ្ពោះទៅរកគោលដៅនិងគោលបំណងរបស់អង្គភាពនោះ។ បញ្ហានេះទាក់ទងទៅនឹងដំណើរការរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការជ្រើសរើសបែបបទពេញចិត្តមួយរបស់សកម្មភាពនិងឥរិយាបទ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាមជ្ឈមណ្ឌលពិសេសរបស់ប្រតិបត្តិការអង្គភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែស្វែងយល់ឲ្យច្បាស់លាស់ពីលក្ខណៈនិងឥទ្ធិពលរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងកត្តាដែលអាចកំណត់ពី ទំនាក់ទំនងជាមួយមនុស្សដទៃ និងប្រសិទ្ធភាពរបស់ទំនាក់ទំនងនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។

នៅក្នុងសតវត្សទី ២១ អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយត្រូវបង្កើតបរិស្ថានមួយ ដែលមនុស្សទាំងឡាយមានជំនឿលើយុទ្ធសាស្ត្រ ការសម្រេចចិត្តគ្រប់គ្រង និងកិច្ចការរបស់ពួកគេ។ មនុស្សម្នាក់ជឿជាក់លើការសម្រេចចិត្តគ្រប់គ្រង នោះវាមានការពេញចិត្តមួយនៅក្នុងអង្គភាព។ បរិស្ថាន បង្កើតភាពចម្រុងចម្រើនដល់អង្គភាពធុរកិច្ចអ្នកដឹកនាំជោគជ័យបង្កើតបរិស្ថានទាំងពីរ គឺបរិស្ថានខាងក្នុង និងខាងក្រៅរបស់អង្គភាពធុរកិច្ច។

២. តើភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្វី?

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ អាចត្រូវបានគេពន្យល់និងកំណត់និយមន័យ ជាច្រើនខុសៗគ្នា។

ខាងក្រោមនេះ គឺជានិយមន័យមួយចំនួនរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាការបញ្ចូលគ្នារវាងការបញ្ចុះបញ្ចូល និងចំណង់ដែលលទ្ធផលកើតចេញមកពីមនុស្សធ្វើកិច្ចការ ឬពួកគេអាចមិនធ្វើកិច្ចការនោះ។

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាឥទ្ធិពលរបស់អន្តរបុគ្គល ដឹកនាំនិងសម្រេចគោលដៅតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង សំដៅទៅលើការទទួលនិងបញ្ជូនសារទាំងឡាយ។ យោងទៅតាមនិយមន័យនេះ អ្នកដឹកនាំម្នាក់អាចបញ្ឈប់ភាពចង្អៀតចង្អល់ ហើយផ្តល់នូវពាក្យពេជន៍លើកទឹកចិត្ត អំពីការកើនឡើងចំនួននៃការទស្សនៈរបស់គេ សម្រាប់អ្នកដឹកនាំដ៏មានឥទ្ធិពលទាំងឡាយ។

លោក Nortouse (2004) *បានកំណត់អត្តសញ្ញាណ ៤ យ៉ាងរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺ៖*

- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាដំណើរការ*
- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ទាក់ទងនឹងជាឥទ្ធិពល*
- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំ កើតឡើងនៅក្នុងបរិបទក្រុមមួយ*
- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ទាក់ទងទៅនឹងការសម្រេចគោលដៅ*

ដូច្នេះលោក Nothouse *បានកំណត់និយមន័យថា "ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាដំណើរការដែលបុគ្គលម្នាក់មានឥទ្ធិពលទៅលើក្រុមមួយ ដើម្បីសម្រេចបានគោលដៅរួមមួយ"។*

លោក Grint (2004) បានកំណត់អត្តសញ្ញាណលើបញ្ហា ៤ ដែលធ្វើឱ្យមានការយល់ឃើញទូទៅមួយ របស់និយមន័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ មិនគួរឱ្យជឿទុកចិត្តគឺ៖

- បញ្ហាដំណើរការ (Process problem)៖ កង្វះខាតនៃការព្រមព្រៀងថា តើអ្នកដឹកនាំត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរ ពីគុណភាពបុគ្គល (លក្ខណៈសម្បត្តិ) របស់អ្នកដឹកនាំ ឬថាតើអ្នកដឹកនាំបានបញ្ចុះបញ្ចូលភាពជាអ្នក ត្រូវគេដឹកនាំតាមអ្វីដែលគេធ្វើឬទេ?
- បញ្ហាតួនាទី(Position problem)៖ តើអ្នកដឹកនាំទទួលខុសត្រូវ ឬនាំមុខដែរឬទេ? ទទួលខុសត្រូវសំដៅទៅលើការបែងចែកអំណាច និងផ្តល់សិទ្ធិទៅឱ្យអ្នកស្ថិតនៅក្រោមបង្គាប់ ស្របតាមឋានានុក្រមរបស់រចនាសម្ព័ន្ធចាត់តាំងនៅក្នុងអង្គភាពទាំងមូល។ នាំមុខសំដៅទៅលើភាពមានឥទ្ធិពលលើអ្នកក្រោមបង្គាប់ឬក្រោមឱវាទ ដើម្បីសម្រេចតាមគោលដៅ។
- បញ្ហាទស្សនវិជ្ជា(Philosophy problem)៖តើអ្នកដឹកនាំដាក់បញ្ចូលឥទ្ធិពលនៃការតាំងចិត្តលើអ្នកក្រោមបង្គាប់ ឬតើសកម្មភាពរបស់ពួកគេកំណត់តាមបរិបទនិងស្ថានការណ៍ដែរឬទេ?
- បញ្ហាបរិសុទ្ធ(Purity Problems)៖ តើភាពជាអ្នលដឹកនាំ តំណាងឱ្យបុគ្គលទាំងឡាយ ឬក្រុមទាំងឡាយដែរឬទេ?

សារៈសំខាន់របស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អ ជួយអភិវឌ្ឍន៍ក្រុមការងារ និងធ្វើសមាហរណ្ណកម្មរបស់គោលដៅឯកត្តជន និងគោលដៅក្រុម
- ភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អបំពេញការលើកទឹកចិត្តមជ្ឈន្តិកៈ ដោយការដៅបញ្ជាក់អំពីសារៈសំខាន់របស់កិច្ចការដែលមនុស្សបានធ្វើ

- *ភាពជអ្នកដឹកនាំល្អ ដឹងអំពីផលប៉ះពាល់របស់ការប្រែប្រួល និង ភាពមិនប្រាកៗ*

៣. ភាពផ្សេងគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកគ្រប់គ្រង

យើងត្រូវតែស្វែងយល់ឲ្យបានច្បាស់លាស់ នូវភាពខុសប្លែកគ្នារវាង ការដឹកនាំនិងការគ្រប់គ្រងៈ

-ការគ្រប់គ្រងត្រូវបានរាប់បញ្ចូលដូចជា ដំណើរការនៃការធ្វើផែនការ ការចាត់តាំង ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យ ចំណែកឯភាពជាអ្នកដឹកនាំវិញ គឺជាផ្នែកមួយនៃការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែចំណាយ ពេលវេលាទៅលើមុខងារផែនការ ចាត់តាំង ដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យ ។

- ការគ្រប់គ្រងផ្តោតទៅលើសមតា ចំណែកឯភាពជាអ្នកដឹកនាំព្យាយាមដើម្បីឱ្យសម្រេចមានការផ្លាស់ប្តូរ។ អ្នកគ្រប់គ្រងមានប្រសិទ្ធភាពម្នាក់ ធ្វើឱ្យមានការជឿជាក់ថា មនុស្សទាំងឡាយត្រូវចំណាយពេល គ្រប់គ្រាន់សម្រាប់ការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ពួកគេ រីឯភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពម្នាក់វិញបញ្ចុះបញ្ចូលមនុស្ស ឱ្យខិតខំធ្វើការយ៉ាងសកម្មដើម្បីបង្កើនផលប្រយោជន៍ ។

ភាពខុសគ្នាមួយចំនួន រវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំនិងការគ្រប់គ្រងគឺ

-ការគ្រប់គ្រង មានលក្ខណៈវិទ្យាសាស្ត្រជាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ វាផ្អែកទៅលើមុខងាររបស់ជំនាញ ដូចជា ផែនការ ការចាត់តាំង ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យ និងធ្វើឱ្យមានការប្រើប្រាស់យ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពទៅលើព័ត៌មានវិទ្យា។

-ការគ្រប់គ្រងប្រើវិធីសាស្ត្រ និងឧបករណ៍ជាក់ស្តែង ផ្អែកទៅលើហេតុផល និងការធ្វើតេស្តត៍ ដែលអនុវត្តនៅក្នុងស្ថានការផ្សេងៗគ្នាយ៉ាងច្រើន ភាពជាអ្នកដឹកនាំមានឧបករណ៍ស្តែងបន្តិចបន្តួចប៉ុណ្ណោះ។

-ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ទាមទារឲ្យបង្កើតក្រុមការងារ និងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការពីបណ្តាញមនុស្សមួយក្រុម និងការលើកទឹកចិត្តយ៉ាងខ្លាំងដល់មនុស្សទាំងឡាយ ដែលស្ថិតនៅក្នុងបណ្តាញនោះ។

-អ្នកដឹកនាំម្នាក់តែងតែសម្តែងការសរសើរ សេចក្តីក្រេវក្រោធ និងការបញ្ចុះបញ្ចូលដល់អ្នកដទៃ ដើម្បីទទួលបានកម្រិតប្រតិបត្តិការខ្ពស់។ ការគ្រប់គ្រងទាក់ទងនឹងអារម្មណ៍ខាងបន្តិចបន្តួច ដើម្បីសម្រេចតាមគោលដៅដែលពួកគេបានកំណត់។

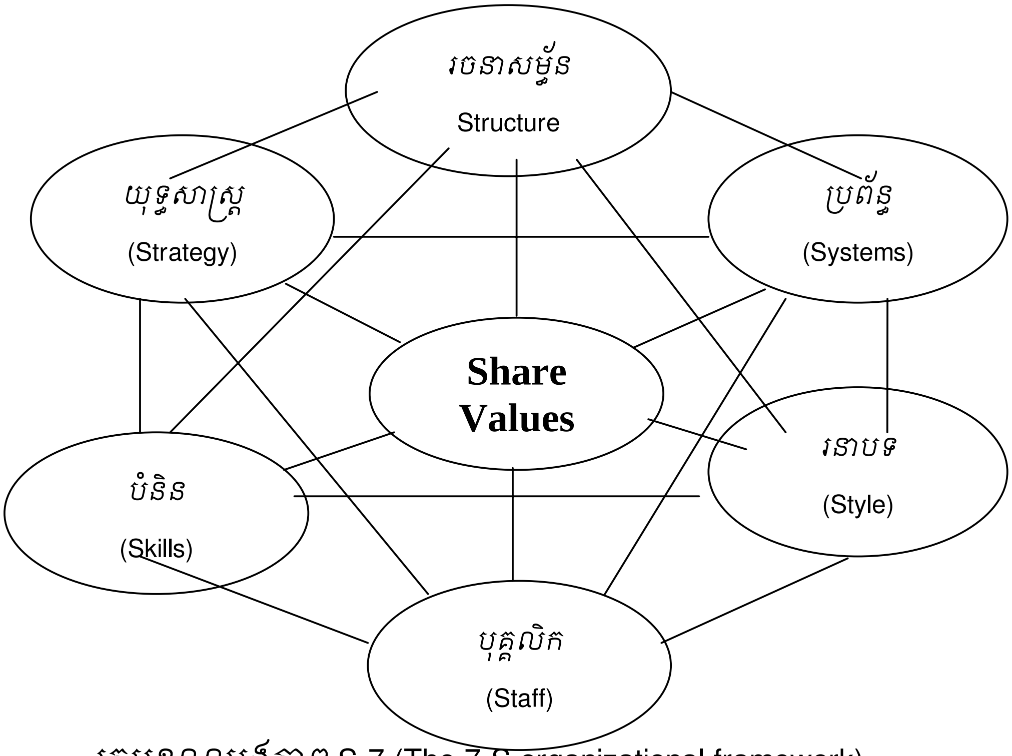
-អ្នកដឹកនាំជារឿយៗ ប្រើការស្រមៃរបស់គេនិងវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហាយ៉ាងរស់រវើក ដើម្បីនាំឱ្យមានការប្រែប្រួល។ ជារឿយៗអ្នកគ្រប់គ្រងមានការតាំងចិត្ត ដើម្បីប្រើប្រាស់ស្តង់ដារ លក្ខខន្តិកៈ ច្បាប់ សម្រាប់ដំណោះស្រាយបញ្ហាផ្សេងៗ។

-គន្លឹះវិភាគទានរបស់អ្នកដឹកនាំ គឺបង្កើតទស្សនសម្រាប់អង្គភាពធុរកិច្ច។ គន្លឹះវិភាគទានរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងគឺ ការអនុវត្តន៍ទស្សនវិស័យ។

-ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការងារតាមរយៈមុនស្ស ដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់អង្គភាពធុរកិច្ច។

-ភាពជាអ្នដឹកនាំ ផ្តោតទៅលើអាកប្បកិរិយាអន្តរបុគ្គល នៅក្នុងបរិបទទូទៅមួយ។ ជារឿយៗ ភាពជាអ្នកដឹកនាំទាក់ទងជាមួយអាកប្បកិរិយាស្មុគ្រចិត្ត និងសាទររបស់អ្នកដើរតាម និងមិនចាំបាច់កើតឡើងនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធឋានានុក្រមរបស់អង្គភាពធុរកិច្ចនោះទេ។

ក្របខណ្ឌ S-7របស់អង្គភាព (The 7-S organizational framework)



ក្របខណ្ឌអង្គភាព S-7 (The 7-S organizational framework)

ភាពខុសគ្នារវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការគ្រប់គ្រង គឺក្របខ័ណ្ឌអង្គភាព 7-S:

- អ្នកគ្រប់គ្រងមាននិន្នាការផ្តោតទៅលើ
  - យុទ្ធសាស្ត្រ(strategy)
  - រចនាសម្ព័ន្ធ(structure)
  - ប្រព័ន្ធ(systems)
- អ្នកដឹកនាំ មាននិន្នាការផ្តោតទៅលើ
  - រចនាបទ(style)
  - បុគ្គលិក(staff)
  - ជំនាញ(skills)
  - គោលដៅមានការចូលរួម(shared goals)
- អ្នកគ្រប់គ្រងមិនមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ចាប់យកកត្តាទាំងប្រាំពីរនេះ ដើម្បីទទួលបានកម្រិតតខ្ពស់ពិតប្រាកដរបស់អង្គភាព ដូចអ្នកដឹកនាំឡើយ។

	មុខងារភាពជាអ្នកដឹកនាំ	មុខងារនៃការគ្រប់គ្រង
បង្កើតរបៀបវារៈ (ទស្សនវិស័យ ឬ បេសកកម្ម)	បង្កើតគោលដៅ៖ ទស្សនៈរបស់ពេលអនាគត អភិវឌ្ឍយុទ្ធសាស្ត្រ ដើម្បីសម្រេចគោលដៅ។	ផែនការនិងថវិកា៖ សម្រេចផែនការសកម្មភាព, តារាងពេលវេលា និងបែងចែកធនធាន។
អភិវឌ្ឍន៍មនុស្ស ដើម្បីសម្រេចតាមរបៀបវារៈ	ផ្សារភ្ជាប់ជាមួយមនុស្ស៖ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយទស្សនៈនិងយុទ្ធសាស្ត្រ មានឥទ្ធិពលលើការបង្កើតក្រុមដែលចាប់យកសុពលភាពរបស់គោលដៅ។	ចាត់តាំង និងការបែងចែកបុគ្គលិក៖ កំណត់រចនាសម្ព័ន្ធនិងបែងចែកបុគ្គលិកអភិវឌ្ឍន៍គោលនយោបាយ,នីតិក្រម និងការត្រួតពិនិត្រ។
ការប្រតិបត្តិតាម	លើកទឹកចិត្តនិងទូន្មាន៖ ជំរុញទឹកចិត្តមនុស្ស ឲ្យជំនះឧបសគ្គទាំងឡាយ ដោយសុវត្ថិភាព។	ត្រួតពិនិត្យនិងដោះស្រាយបញ្ហា៖ ត្រួតពិនិត្យលទ្ធផលធៀននឹងផែនការ និងសកម្មភាពដែលបានកែតម្រូវ។
លទ្ធផល	បង្កើតការផ្លាស់ប្តូរវិជ្ជមាន និងជួនកាលការផ្លាស់ប្តូរដ៏អស្ចារ្យ។	បង្កើតបទបញ្ជា ស្ថិរភាព និងការព្យាករណ៍។

៤.តើអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើអ្វីខ្លះ?

អ្នកដឹកនាំ	អ្នកគ្រប់គ្រង
• មិនមានអំណាចប្រតិភូ • មានតួនាទីច្រើន • ជារឿយៗ មិនមែនជាផ្នែកតាមច្បាប់មួយរបស់អង្គភាព • ដំណើរការក្រុម ការប្រមូលផ្តុំ ព័ត៌មាន ព័ត៌មានត្រលប់ និង ផ្តល់អំណាច • ទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គល • ដឹកនាំតាមឆន្ទៈអ្នកដើរតាម • គោលដៅអាចមិនឆ្លុះបញ្ចាំង តាមគោលដៅរបស់អង្គភាព។	• ត្រូវបានតែងតាំងតួនាទី នៅក្នុងអង្គភាពមានអំណាចស្របច្បាប់ មានមុខងារការកិច្ច ការទទួលខុសត្រូវ ការត្រួតពិនិត្យ ការសម្រេចចិត្ត ការវិភាគ និងលទ្ធផល • រៀបចំមនុស្សទាំងឡាយ បរិស្ថានធនធាន • ដឹកនាំតាមឆន្ទៈ និងមិនតាមឆន្ទៈអ្នកក្រោមបង្គាប់ • បង្កើតការទទួលខុសត្រូវគណនេយ្យភាពស្របច្បាប់។

៥. តួនាទីគ្រប់គ្រង និងតួនាទីភាពជាអ្នកដឹកនាំ

៥.១. តួនាទីគ្រប់គ្រង

តួនាទីអន្តរបុគ្គល

ជាអ្នកតំណាង៖ *ប្រើជានិមិត្តរូបឬជាអ្នកតំណាង របស់អង្គភាពធុរកិច្ចមួយ និងទាមទារឱ្យប្រតិបត្តិការងារជាច្រើនក្នុងនាមជាប្រតិភូកម្ម ឬជាអ្នកតំណាងនៅក្នុងសង្គម។*

ជាអ្នកដឹកនាំ៖ *មានតួនាទីទទួលខុសត្រូវសម្រាប់ការលើកទឹកចិត្ត និងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលដោយផ្ទាល់*

ជាអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទង៖ ថែរក្សាប្រព័ន្ធកិច្ចសន្យា ដែលផ្តល់ជាព័ត៌មាន។

តួនាទីព័ត៌មាន

អ្នកត្រួតពិនិត្យ៖ ជាអ្នកទទួលព័ត៌មានយ៉ាងទូលំទូលាយ ហើយបម្រើជាមជ្ឈមណ្ឌលព័ត៌ និងទទួលយកព័ត៌មានទាំងខាងក្នុងនិងខាងក្រៅរបស់អង្គភាពធុរកិច្ច។

អ្នកចែកចាយ៖ ជាអ្នកបញ្ជូនព័ត៌មាន ដែលទទួលពីអ្នកខាងក្រៅ ឬពីនិយោជិតទៅសមាជិកដទៃទៀតនៅក្នុងអង្គភាពធុរកិច្ច។

អ្នកនាំពាក្យ៖ បញ្ជូនព័ត៌មានទៅឲ្យអ្នកខាងក្រៅ ស្តីអំពីផែនការ ការចាត់ចែង គោលនយោបាយ សកម្មភាព ហើយនិងលទ្ធផលរបស់អង្គភាព ធុរកិច្ច និងបម្រើជាជំនាញទៅលើឧស្សាហកម្មរបស់អង្គធុរកិច្ច។

តួនាទីសម្រេចចិត្ត

សហគ្រិន៖ ជាអ្នកធ្វើការស្រាវជ្រាវនៅក្នុងអង្គភាព ហើយនៅក្នុងបរិស្ថានសម្រាប់គម្រោងសំខាន់ៗ ដែលនាំឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ។

ជាអ្នកសម្របសម្រួលការរំខាន៖ ទទួលខុសត្រូវ ចំពោះកំណែតម្រូវសកម្មភាព នៅពេលដែលអង្គធុរកិច្ចប្រឈមនឹងការរំខានផ្សេងៗ។

អ្នកបែងចែកធនធាន៖ បង្កើត និងចេញសេចក្តីសម្រេចអំពីទំហំនៃការសម្រេចចិត្តឲ្យបានត្រឹមត្រូវ លើគម្រោងអ្វីមួយ។

អ្នកចរចារ៖ ជាអ្នកទទួលខុសត្រូវសម្រាប់តំណាង ឲ្យអង្គភាពនៅពេលមានការចរចារសំខាន់ៗ។

៥.២. តួនាទីភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership Roles)

ភាពជាអ្នកដឹកនាំមានតួនាទី ៨ ចំនុចសំខាន់ៗដូចខាងក្រោម៖

អ្នកតំណាង៖ *មានភារៈកិច្ចជាអ្នកតំណាងរបស់អង្គភាពធុរកិច្ច អ្នកថែរក្សាអតិថិជន និងអ្នកអមដំណើរគណៈប្រតិភូជាផ្លូវការ។*

អ្នកនាំពាក្យ៖ *ថែរក្សាការគ្រប់គ្រងគ្រប់កម្រិត អតិថិជន សារៈសំខាន់អ្នកខាងក្រៅ និយោជិត និងសាធារណៈជនទូទៅ ផ្តល់ព័ត៌មាន អំពីសកម្មភាពគម្រោង ផែនការ សមត្ថភាព និងទស្សនៈវិស័យរបស់អង្គភាពធុរកិច្ច។*

អ្នកចរចារ៖ *ជាអ្នកតស៊ូមតិជាមួយថ្នាក់លើ ដើម្បីជួយសម្របសម្រួលដល់ផ្នែកផ្សេងៗទៀត និងការប្រើប្រាស់មធ្យោបាយផ្សេងៗរបស់និយោជិតសម្រាប់ស្រតិតបត្តិការផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គភាពធុរកិច្ច។*

គ្រូបង្វឹក៖ *ផ្តល់ឱ្យសមាជិកក្រុម ជាមួយនឹងពត៌មានត្រឡប់ ស្តីអំពីប្រតិបត្តិការដែលគ្មានប្រសិទ្ធភាព។ ការទទួលស្គាល់អំពីការទទួលយកបានរបស់ពួកគេ ហើយធានាថាពួកគេនឹងទទួលបានព័ត៌មានជាជំហានៗ ដែលអាចធ្វើឱ្យការអនុវត្តន៍ការងាររបស់ពួកគេឲ្យកាន់តែប្រសើរឡើង។*

អ្នករៀបចំក្រុម៖ *ទទួលស្គាល់ស្នាដៃរបស់សមាជិកក្រុម បង្កើតកម្មវិធីជប់លៀង ឬក្រុមកីឡា ហើយបង្កើតការប្រជុំបុគ្គលិកតាមការកំណត់។*

***អ្នកសម្តែងក្រុម*(Team Player)** *៖ បង្ហាញពីការពេញចិត្តនៃអាកប្បកិរិយាផ្ទាល់ខ្លួន ហើយធ្វើប្រតិបត្តិការជាមួយផ្នែកផ្សេងៗ និងបង្ហាញពីភាពស្មោះត្រង់ចំពោះថ្នាក់លើ ដោយការគាំទ្រនូវគម្រោងនិងការសម្រេចចិត្តរបស់ពួកគេ។*

អ្នកដោះស្រាយបញ្ហាបច្ចេកទេស៖ *បម្រើជាអ្នកបច្ចេកទេសឬទីប្រឹក្សា។*

សហគ្រិនភាព៖ ផែរក្សាជាមួយអ្វីមួយ ដែលបានកើតឡើងនៅក្នុងឧស្សាហកម្មហើយនិងអាជីព។ ពិភក្សាជាមួយអតិថិជន ឬអ្នកផ្សេងៗទៀតនៅក្នុងអង្គភាព ដើម្បីអោយដឹងថាការផ្លាស់ប្តូរត្រូវការការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយស្ថានភាពខាងក្រៅ ដែលធ្វើឲ្យប្រតិបត្តិការកាន់តែប្រសើរឡើង។

៦.ការពេញចិត្តនិងការសោយចិត្តនៃការក្លាយខ្លួនជាអ្នកដឹកនាំម្នាក់

៦.១ ការពេញចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំ

1. *អារម្មណ៍នៃអំណាច និងមានកិត្យានុភាព*
2. *មានឱកាសមួយក្នុងការជួយអ្នកដទៃ*
3. *ចំណូលខ្ពស់៖ អ្នកដឹកនាំជាទូទៅតែងតែទទួលបាននូវចំណូលខ្ពស់ជាងអ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ ហើយប្រតិបត្តិការរបស់អ្នកដឹកនាំគឺជាប្រភេទនៃការរកប្រាក់ចំណូល។*
4. *ការគោរពនិងឋានៈ មានអ្នកក្រោមបង្គាប់គោរពច្រើន...។*
5. *ឱកាសសម្រាប់ការឡើងស័ក្តិឬការរីកចម្រើន៖ ការក្លាយជាអ្នកដឹកនាំតែងតែកើតមានឡើងនៅពេលដែលធ្វើ ការងារល្អ។*
6. *មានចំណេះដឹងនៅក្នុងតំណែងដែលបានកំណត់៖ ប្រភេទនៃអ្នកដឹកនាំតែងតែទទួលបាននូវពត៌មានច្រើនជាង អ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ។*
7. *មានឱកាសត្រួតពិនិត្យថវិកានិងធនធានផ្សេងៗ៖ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកត្រួតពិនិត្យនូវថវិកានិងទទួលខុសត្រូវ សម្រាប់ចំណូល និងចំណាយផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គភាព។*

៦.២ ការសោយចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំ(Frustration of Leader)

1. *មិនមានការទូទាត់ ឬការប៉ះប៉ូវទៅលើម៉ោងធ្វើការច្រើន៖ បុគ្គលិក*

ក្នុងការគ្រប់គ្រងតែងតែធ្វើការងារច្រើនម៉ោង ជាជាងអ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ។

2. មានបញ្ហាប្រឈមច្រើនៈ ជានិច្ចកាល អ្នកគ្រប់គ្រងអាចធ្វើអ្វីៗបាននៅក្នុងអង្គភាព។ ដូច្នេះនៅពេលមានបញ្ហា គាត់ឬនាងត្រូវតែដោះស្រាយបញ្ហាទាំងអស់នោះ។
3. មិនមានសិទ្ធិអំណាចគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីយកមកអនុវត្តន៍ការទទួលខុសត្រូវ
4. មានបញ្ហាច្រើនដែលទាក់ទងជាមួយបុគ្គលិក
5. គោលនយោបាយរបស់អង្គភាព

សាបព្រួសពូជន៍ណា បានផលពូជន៍ហ្នឹង !

ជំពូកទី២

លក្ខណៈសម្បត្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

Leadership Traits

១. លក្ខណៈសម្បត្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Traits of Leadership)

១.១ បុគ្គលិកលក្ខណៈ(Characteristics)

អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានលក្ខណៈសំខាន់ៗដូចខាងក្រោម

-កម្ពស់: មានកម្ពស់សមរម្យ ឬត្រឹមត្រូវតាមខ្នាតមនុស្សប្រុសឬស្រី។

-ទម្ងន់: មានទម្ងន់សមាមាត្រនឹងកម្ពស់

-រូបសម្បត្តិ: មានរូបសម្បត្តិសមរម្យ

-ចំណេះដឹង: ត្រូវមានចំណេះដឹងគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការដឹកនាំ ដូចជាជំនាញបច្ចេកទេស ការប្រាស្រយ័ទាក់ទង ព័ត៌មានវិទ្យា ចំណេះ ដឹងទូទៅ។ល។

-ទេពកោសល្យ: មានសមត្ថភាពពិសេសក្នុងការធ្វើអ្វីមួយ ដូចជាការដឹកនាំ ការគ្រប់គ្រង ការប្រាស្រយ័ទាក់ទង ការដោះស្រាយបញ្ហាប្រកបដោយសុភវិនិច្ឆ័យ។ល។

-ជីវប្រវត្តិ: ត្រូវមានប្រវត្តិឬពង្សាវតាច្បាស់លាស់ ដូចជាគ្រួសារ ការអប់រំ ..

-កត្តាអន្តរបុគ្គល: មានអារម្មណ៍ហ្នឹងនរ មានជំនឿខ្លួនឯង ចេះដោះស្រាយបញ្ហា និងធ្វើការសម្រេចចិត្តបានត្រឹមត្រូវ។

-កត្តារដ្ឋបាល: ចេះធ្វើផែនការ និងរៀបចំផែនការធនធានមនុស្ស។

១.២. លក្ខណៈនៃចរិយាសម្បត្តិ

អ្នកដឹកនាំ ត្រូវមានចរិយាសម្បត្តិដូចខាងក្រោម

ចំណេះដឹង៖ អ្នកដឹកនាំត្រូវមានចំណេះដឹងគ្រប់គ្រាន់ តាមកម្រិតរបស់ការងារ ដែលចំណេះដឹងទាំងនោះទទួលបានមកពីការសិក្សា បទពិសោធន៍និងទទួលបានពីសង្គម ។

បទពិសោធន៍៖ អ្នកដឹកនាំ ត្រូវមានបទពិសោធន៍ការងារឱ្យបានច្រើន ទាក់ទងនឹងភាពជោគជ័យនិងបរាជ័យផង ពួកវាគឺជាបទពិសោធន៍ដែលយើងត្រូវដើរតាមនិងជៀសវាង ឬត្រូវយកបទពិសោធន៍ នោះមកច្នៃប្រឌិតជាមេរៀនសម្រាប់ការងារ។

*ស្គាល់ស្ថានភាពនិងចេះបត់បែន៖ អ្នកដឹកនាំត្រូវចេះស្គាល់ស្ថានភាពឱ្យបានច្បាស់ និងចេះបត់បែនទៅតាមស្ថានភាព មិនត្រូវប្រកាន់ជំហររឹងរុះដែលអាចនាំឱ្យខូចការនោះទេ គឺត្រូវដឹងឱ្យបានច្បាស់ថាតើស្ថានការណ៍នឹងប្រែប្រួលបែបណា? ហើយស្ថានការណ៍ណាមួយត្រូវធ្វើដូចម្តេច និងស្ថានការណ៍មួយផ្សេងទៀតត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច? ដូចពាក្យចាស់បានពោលថា "**ចូលស្ទឹងតាមបទ ចូលស្រុកតាមទេស** គឺយើងត្រូវចេះបត់បែន ព្រោះស្ថានការណ៍តំរូវឱ្យយើងធ្វើបែបនោះ ដោយមិនតម្រូវឱ្យយើងប្រកាន់នូវជំហរឬគំនិតរឹងទទឹងនោះឡើយ ។*

ការជឿជាក់លើខ្លួនឯង៖ នោះជាកត្តាមួយយ៉ាងសំខាន់ណាស់ ដែរព្រោះថារាល់ការងារទាំងអស់អ្នកដឹកនាំ ត្រូវតែធ្វើឡើង ប្រកបដោយជំនឿទុកចិត្ត ដែលជាកំហិតមួយជួយជំរុញស្មារតីរបស់អ្នកដឹកនាំ។ ជំនឿទុកចិត្តបានបង្កើតនូវភាពអង់អាច និងស្វាហាប់ក្លាហានក្នុងការបំពេញភារកិច្ចជាកត្តានាំទៅរកភាពជោគជ័យ។ ផ្ទុយទៅវិញ បើយើងគ្មានជំនឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯងនោះទេ

យើងធ្វើរាល់កិច្ចការ គឺហាក់ដូចជាមានភាពប្រថុយប្រថានច្រើន ដែលជាកត្តានាំឱ្យមានភាពបរាជ័យច្រើន។

ពាក្យសម្តីវិជ្ជមានៈ អ្នកដឹកនាំតម្រូវឱ្យមានសំដីវិជ្ជមាន គឺជាការនិយាយពាក្យពិត មិនភូតភរឬមិនកុហកគេ ដែលសម្តីជាក់លាក់មួយធ្វើឱ្យបុគ្គលទាំងឡាយជឿទុកចិត្តនិងគោរពយើង។ អ្នកដឹកនាំ ខ្លួនឯងផ្ទាល់ក៏ត្រូវគោរពតាមពាក្យសម្តីរបស់ខ្លួនដែលនិយាយផងដែរ

មានអារម្មណ៍ហ្នឹងនរៈ អ្នកដឹកនាំ ត្រូវចេះគ្រប់គ្រងនូវអារម្មណ៍របស់ខ្លួន មិនត្រូវមានអារម្មណ៍ឆេវឆាវ ខឹងសម្បារនឹងរឿងអ្វីមួយ ដោយងាយស្រួលទេ ចេះទប់ទល់និងក្តាប់ស្ថានការណ៍ឱ្យបានល្អ និងស្វែងរកវិធីដោះស្រាយបញ្ហា។ ក្នុងនេះដែរ អ្នកដឹកនាំក៏ត្រូវបែងចែកឱ្យដាច់រវាងអារម្មណ៍ផ្ទាល់ខ្លួន និងការងារមិនត្រូវឱ្យលាយឡំគ្នានោះទេ។ បើទោះជាមានរឿង ឬបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនយ៉ាងណាក្តី ក៏ត្រូវទុកដោយឡែកមិនត្រូវលាយឡំ នឹងការងារនោះទេ?

អំណរសាទរៈ អ្នកដឹកនាំត្រូវអបអរសាទរចំពោះស្នាដៃការងារល្អៗរបស់បុគ្គលិករបស់ខ្លួនជាកត្តាមួយជួយលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិក របស់យើងឱ្យខិតខំធ្វើការងារថែមទៀត និងបានស្តែងថាយើង យកចិត្តទុកដាក់និងគាំទ្រពួកគេ។

ចេះបង្កើតបរិយាកាសរីករាយៈ ក្នុងនោះផងដែរ តួនាទីជាអ្នកដឹកនាំមិនមែនមានតួនាទីគ្រាន់តែជាអ្នកដឹកនាំតែមួយមុខនោះទេ ក្នុងនោះដើម្បីញុំាងឱ្យបរិយាកាសរីករាយ និងមានភាពធូរស្រាល យើងជាអ្នកដឹកនាំក៏ត្រូវចេះបង្កើតនូវបរិយាកាសរីករាយ កំប្លែងទៅកាន់បុគ្គលិកផងដែរ ធ្វើឱ្យបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍រីករាយ និងធូរស្រាលក្នុងការបំពេញការងារ និងធ្វើឱ្យអ្នកដឹកនាំ និងបុគ្គលិកមានភាពជិតស្និតនឹងគ្នា។

ផ្តល់ភាពកក់ក្តៅៈ ដែលតម្រូវឱ្យអ្នកដឹកនាំត្រូវស្តែងឡើងតាមរយៈ ការចុះសាកសួរបុគ្គលិកពីការងារ ដំណើរការដល់ណាហើយ? ជួបប្រទះបញ្ហា

ឬឧបសគ្គឬទេ? និងជួយផ្តល់ជាអនុសាសន៍ ឬចំណេះដឹងនិងបទពិសោធន៍ទាក់ទងនិងការងារឱ្យទៅបុគ្គលិក ដើម្បីសម្រួលដល់ការងារបុគ្គលិក ដែលឱ្យបុគ្គលិកកាន់តែមានអារម្មណ៍កក់ក្តៅក្នុងការបំពេញការងារ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត នៅពេលបុគ្គលិកមានធុរៈផ្ទាល់ខ្លួន អ្នកដឹកនាំក៏ត្រូវចេះសាកសួរទុក្ខរបស់ពួកគេផងដែរ។

ការមានអធ្យាស្រ័យល្អ៖ អ្នកដឹកនាំត្រូវចេះផ្តល់ការអធ្យាស្រយ័ដល់បុគ្គលិករាល់កំហុសឆ្គងតូចតាច ដោយមិនត្រូវខឹងសំបា ឬយកទោសដាក់ពិន័យអ្វីនោះទេ។ ការធ្វើបែបនេះធ្វើឱ្យយើងរក្សាចិត្តបានល្អ និងធ្វើឱ្យបុគ្គលិកដឹងថាយើងមានការអធ្យាស្រយ័ខ្ពស់ និងមានសន្តាចិត្តល្អក្នុងការដឹកនាំបុគ្គលិក។ អ្នកដឹកនាំត្រូវផ្តល់ការអធ្យាស្រ័យ និងទុកឱកាសឱ្យបុគ្គលិកខិតខំបំពេញការងារ និងធ្វើឱ្យស្នាដៃការងារបានល្អ ដោយការផ្តល់ការណែនាំនិងកែរតំរូវពីយើងជាអ្នកដឹកនាំ។

១.៣. លក្ខណៈសម្បត្តិរបស់អ្នកដឹកនាំល្អ

ភាពទៀងត្រង់៖ បង្ហាញអ្នកក្រោមបង្គាប់នូវសេចក្តីស្មោះត្រង់ សុចិរិត មិនលាក់លៀម ចំពោះគ្រប់សកម្មភាពទាំងអស់របស់ខ្លួន។ ឥរិយាបទធបោក មិនធ្វើឲ្យអ្នកដ៏ទៃជឿជាក់ទេ។

សមត្ថភាព៖ ផ្អែកលើការអនុវត្តន៍សកម្មភាពដ៏សមហេតុផល និងគោលការណ៏ ដែលមានសីលធម៌របស់អ្នក។ ដូចនេះ មិនត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តណាមួយដែលពឹងផ្អែកលើអារម្មណ៏ផ្ទាល់ខ្លួន ឬចិត្តចង់ដែលមិនសមហេតុផលនោះទេ។

សម្លឹងទៅមុខជានិច្ច៖ មានគំនិត គោលដៅ និងទស្សនៈវិស័យច្បាស់លាស់សម្រាប់ពេលអនាគត។ ទស្សនៈវិស័យ បានបង្កើតនោះត្រូវបម្រើផលប្រយោជន៍ដល់អង្គភាពទាំងមូល។ ដូច្នេះហើយអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវបង្កើតទស្សនៈវិស័យអ្វីដែលពួកគេចង់បាន និងត្រូវធ្វើឱ្យសំរេចតាមរបៀណា? ពួកគេ

ត្រូវចាប់ឱ្យបាននូវអ្វីដែលជាចំណុចអាទិភាព ដែលអាចផ្តល់ពីតំលៃរបស់ពួកគេ។

ការជម្រុញទឹកចិត្ត៖ បង្ហាញនូវភាពពជឿជាក់រាល់អ្វីដែលយើងធ្វើ តាមរយៈការតស៊ូអត់ធ្មត់ទាំងផ្លូវកាយនិងផ្លូវចិត្ត ព្រមទាំងភាពហ្មឹងនររបស់ខ្លួន នោះអ្នកនិងអាចជំរុញទឹកចិត្តអ្នកដ៏ទៃទៀត ឲ្យធ្វើការងារកាន់តែទទួលបាននូវលទ្ធផលល្អជាងមុន។

ភាពវៃឆ្លាត៖ ខិតខំសិក្សាស្រាវជ្រាវបន្ថែម ដើម្បីស្វែងរកនូវដំណោះស្រាយសម្រាប់ការងារ និងឧបសគ្គនៅក្នុងពេលបំពេញការងារ។

ប្រកាន់គំនិតត្រឹមត្រូវ៖ ប្រព្រឹត្តល្អនិងមិនរើសអើងទៅកាន់មនុស្សគ្រប់គ្នា។ ភាពលំអៀងគឺជាសត្រូវនៃភាពយុត្តិធម៌។ ដូចនេះត្រូវចេះបង្ហាញ នូវការចេះយល់ចិត្តអ្នកដ៏ទៃ ដោយការចេះឈឺឆ្អាលនិងយកចិត្តទុកដាក់លើ អារម្មណ៍ គុណសម្បត្តិ និងសុខទុក្ខរបស់អ្នកដ៏ទៃ ។

គំនិតទូលំទូលាយ៖ ស្វែងយល់អោយបានច្រើន នូវភាពសម្បូរបែបនៃវប្បធម៌។

ភាពក្លាហាន៖ ត្រូវមានស្មារតីលះបង់ ដើម្បីសម្រេចបានតាមគោលបំណង ទោះបីមានឧបសគ្គធំយ៉ាងណាក៏ដោយ។ អ្នកត្រូវបង្ហាញពីភាពជឿជាក់ ស្ងៀមស្ងាត់ ទោះបីជាស្ថិតនៅក្រោមសម្ពាធការងារយ៉ាងណាក៏ដោយ។

ភាពច្បាស់លាស់៖ ប្រើប្រាស់នូវភាពយុត្តិធម៌ ដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តឲ្យបានល្អ និងត្រូវតាមពេលវេលា។

មានគំនិតច្នៃប្រឌិត៖ ធ្វើការផ្លាស់ប្តូរដ៏សមរម្យនិងទាន់ពេលវេលានៅក្នុងការរិះគិត ការធ្វើផែនការ និងវិធីដោះស្រាយ។ បង្ហាញការបង្កើតថ្មីដោយការ

គិតនៃគំនិត គោលដៅ និងដំណោះស្រាយបញ្ហា ដែលល្អៗនិងថ្មីៗជានិច្ច។ និយាយរួម គឺត្រូវតែមានគំនិតច្នៃប្រឌិតថ្មីៗជានិច្ច។

២.ទ្រឹស្តីលក្ខណៈសម្បត្តិTrait Theories)

ឧបមាថា បុគ្គលម្នាក់មានសមត្ថភាពពីធម្មជាតិ មានរូបសម្បត្តិល្អ ឬមានបុគ្គលិក្ខណៈគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីក្លាយអ្នកដឹកនាំម្នាក់។

- ការជម្រុញទឹកចិត្ត ឬមានបំណងចង់ដឹកនាំ
- ទទួលស្គាល់ភាពខ្លាំង និងភាពខ្សោយរបស់ខ្លួន
- ស្វែងរករកស្ថានការដែលសមស្របដើម្បីទំរុញភាពខ្លាំងរបស់អ្នក

ទ្រឹស្តីលក្ខណៈសម្បត្តិនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ សិក្សាអំពីគុណភាព និងបុគ្គលិកលក្ខណៈដែលខុសគ្នារវាង អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកមិនដឹកនាំ។

២.១.ទ្រឹស្តី

លក្ខណៈសម្បត្តិនៃភាពអ្នកដឹកនាំ គឺជាការបង្ហាញពីចរិតលក្ខណៈ ដែលបង្ហាញពីភាពខុសគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាម និងជាការកំនត់ឱ្យច្បាស់ថាបុគ្គលជាអ្នកដឹកនាំត្រូវតែមានសមត្ថភាព លក្ខណៈ សម្បត្តិខាងក្រៅ ឬក៏ចរិយាសម្បត្តិពីធម្មជាតិ ។

ទ្រឹស្តីលក្ខណៈសម្បត្តិនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាទ្រឹស្តីមួយដែលពិចារណាឬវិភាគទៅលើគុណភាព និងចរិតលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួនដែលបង្ហាញពីភាពខុសគ្នារវាង អ្នកដឹកនាំ និង អ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ ។

គេបានរកឃើញនូវភាពខុសគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាមនូវចំណុចមួយចំនួនៈ

- ភាពវៃឆ្លាត និងទេពកោសល្យ
- ភាពលើសលុប
- ភាពជឿជាក់លើខ្លួនឯង
- កម្រិតនៃថាមពល និងសមត្ថភាព
- កិច្ចការទាក់ទងនឹងចំនេះដឹង ។

មនុស្សដែលមាននិន្នាការដឹងថា មនុស្សម្នាក់គឺជាអ្នកដឹកនាំនៅពេលដែលគាត់បង្ហាញនូវលក្ខណៈសម្បត្តិភ្ជាប់ជាមួយទេពកោសល្យ ភាពជាបុរស និងភាពលើសលុប។ មនុស្ស ដែលចង់ឱ្យក្លាយអ្នកដឹកនាំរបស់គេ គឺជាអ្នកគួរឱ្យគេគោរពសរសើរ។ អ្នកដឹកនាំគួរឱ្យសរសើរ គឺប្រកបដោយភាពស្មោះត្រង់ ចេះគិតគូរអ្នកក្រោមបង្គាប់ និងចេះកោតសរសើរ និងប្រកបដោយសមត្ថភាព និងភាពឈ្លាសវៃលើសគេ ។

២.២.លក្ខណះសម្បត្តផ្ទាល់ខ្លួននៃអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធិភាព

២.២.១.លក្ខណះសម្បត្តិទូទៅទាក់ទងនិងអាកប្បកិរិយាផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកដឹកនាំ

- ជំនឿជឿជាក់លើខ្លួនឯង
- ភាពស្មោះត្រង់ សុចរិត និង ជំនឿ ភាពស្មោះត្រង់ និង ជំនឿ
- ភាពលុបលើស
- ការយល់ទុក្ខធុរៈអ្នកដទៃ
- ភាពចាស់ទុំ
- មានអារម្មណ៍ហ្នឹងនរ
- អំណរសាទរ
- ចេះបង្កើតបរិយាកាយរីករាយ
- ផ្តល់ភាពកក់ក្តៅ
- ការមានអធ្យាស្រយ័ល្អ និង ការរក្សាចិត្ត
- ដឹងដោយខ្លួនឯង និង មានគោលបំនងផ្ទាល់ខ្លួន

- ការមានអធ្យាស្រយ័ល្អ និងការរក្សាចិត្ត:អាចចំណាយពេលរាប់សិបឆ្នាំដើម្បីកសាងលក្ខណៈសម្បត្តិទាំងនេះ ប៉ុន្តែតែមួយវិនាទីទេអ្នកអាចបាត់បង់នូវលក្ខណៈទាំងនេះជារៀងរហូត។
- ការយល់ទុក្ខធុរៈអ្នកដទៃ ប្រសិនបើយើងមិនយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអ្នកដទៃនោះទេ អ្នកដទៃក៏មិនយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះរូបអ្នកវិញដែរ។
- ភាពលើសលុបៈ អ្នកដឹកនាំក៏ត្រូវមានសមត្ថភាព លើសពីអ្នកដទៃដែលនៅក្រោមបង្គាប់។ អ្នកដឹកនាំត្រូវ មានចំណេះដឹង ជំនាញ និងបទពិសោធន៍ច្រើនលើសលុប ដើម្បីជាមគ្គុទ្ទេសក៏ដ៏ល្អនៅក្នុងអង្គភាព។ ភាពសម្បូរបែបនៃចំណេះដឹង និងសមត្ថភាពនេះឱ្យយើងងាយស្រួល និងយល់បានឆាប់រហ័សលើការងារ និងស្ថានភាពដែលធ្វើឱ្យអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប អាចយល់និងធ្វើការបានយ៉ាងងាយស្រួល និងប្រកបដោយភាពជោគជ័យ។

២.២.២.លក្ខណៈសម្បត្តិ ដែលទាក់ទងនឹងការងារ

- មានគំនិតផ្តួចផ្តើម
- មានអារម្មណ៍ត្រេកអរ ឆាប់រំភើប និងការយល់ចិត្តចំពោះអ្នកដទៃ
- ចេះបត់បែន និង ទទួលយកគំនិតល្អៗ
- មានភាពក្លាហានក្នុងការដឹកនាំ
- ចេះអត់ធ្មត់ មានភាពស៊ាំនិងការប៉ះទង្គិច

❖ មានគំនិតផ្តួចផ្តើមៈ ក្នុងការបំពេញការងារអ្នកដឹកនាំត្រូវមាន គំនិតផ្តួចផ្តើម ជាយោបល់ល្អៗ ឬជាមធ្យោបាយល្អៗដើម្បីចាប់ផ្តើមអនុវត្តន៍ការងារ។ ការផ្តួចផ្តើម គឺជាកត្តាមួយយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការជំរុញការងារទាំងមូលឱ្យដំណើរការឡើង។ ក្នុងការផ្តួចផ្តើម ការងារអ្វីមួយ ទាមទារឱ្យអ្នក

ដឹកនាំមានចំនេះដឹង និងបទពិសោធន៍ទើបការផ្តួចផ្តើម នោះនឹងត្រូវបាន ផ្តើមឡើងជាមួយនិងភាពជោគជយ័។

- *មានអារម្មណ៏ត្រេកអរ ឆាប់រំភើបនិងការយល់ចិត្តចំពោះអ្នកដ៏ទៃ៖ ក្នុង ការបំពេញ ការងារយើងជាអ្នកដឹកនាំត្រូវចេះឆាប់យល់ចិត្តបុគ្គលិក ដោយស្តែងចេញនូវក្តី រំភើបរីករាយចំពោះស្នាដៃការងារល្អរបស់បុគ្គលិក ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកមានកំលាំងចិត្តក្នុងការបំពេញការងារ និង ធ្វើឱ្យបុគ្គលិក ដឹងថាយើងជា អ្នកដឹកនាំ គាំទ្រពួកគេ។*
- *ចេះបត់បែននិងទទួលយកគំនិតល្អៗ៖ ក្នុងពេលបំពេញការងារ ស្ថាន ការណ៏តែងតែមានការផ្លាស់ប្តូរ មិនដូចទៅនឹងអ្វីដែលយើងបានគិតទាំង ស្រុងនោះទេ ដែលតម្រូវឱ្យអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបត្រូវចេះបត់បែនខ្លួនតាម ស្ថានការណ៏ទាំនោះ ព្រោះអ្វីដែលយើងបានគិតទុក គឺក្នុងស្ថានការណ៏ មួយផ្សេង តែក្នុងពេលយើងអនុវត្តន៏គឺស្ថានការណ៏មួយផ្សេងទៀត ដូចនេះគឺតម្រូវឱ្យយើងត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរនូវយុទ្ធសាស្រ្ត នៃការងារទៅ តាមស្ថាការណ៏នោះដែរ។*
- *មានភាពក្លាហានក្នុងការដឹកនាំ៖ ការបំពេញការងារជាធម្មតាតែងតែជួប នូវបញ្ហាខ្លះៗ ដែលបញ្ហាទាំនោះតំរូវឱ្យអ្នកដឹកនាំ ត្រូវមានភាពក្លាហាន ដើម្បីប្រឈមមុខនិងបញ្ហានិងធ្វើការដោះស្រាយ។ បើអ្នកដឹកនាំគ្មាន ភាពក្លាហានប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាទេនោះ គឺមិនអាចដោះស្រាយបញ្ហា បានឡើយ ហើយធ្វើឱ្យដំណើរការអង្គភាពមានការគាំងស្ទះ ។*
- *ភាពអំណត់៖ ភាពស៊ាំនឹងការប៉ះទង្គិចគ្រប់បញ្ហា ដែលកើតឡើងតម្រូវឲ្យ អ្នកដឹកនាំមានការអត់ធ្មត់ និងធ្វើការដោះស្រាយប្រកបដោយសន្តិវិធី ។*
- *សេចក្តីតស៊ូ៖ អ្នកដឹកនាំពិតជាមានភាពល្អប្រសើជាងអ្នកមិនមែនជាអ្នក ដឹកនាំ នៅពេលដែលអាចយកឈ្នះឧបសគ្គបានការតស៊ូ និងការព្យាយាម មិនបោះបង់ចោលការងារផ្តល់នូវ អត្ថប្រយោជន៍ចំពោះអ្នកដឹកនាំ និង អង្គភាពពីព្រោះវាអាចនិងចំណាយពេល យ៉ាងយូរក្នុងការអនុវត្តន៍នូវ*

ការងារ ថ្មីមានន័យថាបើយើងមិនតស៊ូហើយបោះបង់ចោលការងារដែលយើងកំពុងតែធ្វើ ហើយចាប់ផ្ដើមបង្កើតនូវ ការងារថ្មីមួយទៀតនោះ វាពិតជាត្រូវការនូវ ពេលវេលា យ៉ាងយូបំផុត ធ្វើឱ្យខាតបង់នូវពេលវេលា និងប្រាក់កាសទៀតផង ។

២.៣.ការគាំទ្រ

២.៣.១.ការជម្រុញដោយអំណាច

- *ពួកគេអនុវត្តជាមួយនឹងកម្លាំងនិងការតាំងចិត្ត ដើម្បីប្រើអំណាចរបស់ពួកគេ*
- *ពួកគេមានចំណាប់អារម្មណ៍ យ៉ាងខ្លាំងក្នុងការគិតពីវិធី ដើម្បីកែប្រែនូវអត្តចរិត និងការរិះគិតចំពោះអ្នកដទៃ។*
- *ពួកគេយកចិត្តទុកដាក់អំពី ជំហរផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេដោយមានកម្លាំងទាំងនោះជំវិញពួកគេ*

២.៣.២.ការដឹកនាំនិងសមិទ្ធិផល

មនុស្សម្នាក់ដែលជាអ្នកដឹកនាំ ជាមួយនិងភាពជោគជ័យ ក្នុងការលើកទឹកចិត្តបានមានបំណងយ៉ាងមុតមាំថា:

- *ការសម្រេចបាននូវភាពជោគជ័យ តាមរយៈការខិតខំប្រឹងប្រែងផ្ទាល់ខ្លួន និងទំនួលខុសត្រូវសម្រាប់ភាពជោគជ័យនោះ។*
- *បន្ថយនូវការចាប់យកហានិភ័យ ដែលអាចត្រូវបានដោះស្រាយតាមរយៈការខិតខំប្រឹងប្រែងផ្ទាល់របស់អ្នកដឹកនាំ។*
- *ទទួលយកនូវព័ត៌មានត្រលប់ ពីគ្រប់កម្រិតនៃអ្នកធ្វើការ។*

- បង្កើតនូវការច្នៃប្រឌិតឬក៏ដោះស្រាយប្រកបភាពរស់រវើកទៅតាមផ្នែកនីមួយៗរឺ ជំនាញនីមួយៗ។
- បង្កើតគោលដៅនិងផែនការ យុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាពទាំមូល, យុទ្ធសាស្ត្រសំរាប់អ្នកដឹកនាំ ថ្នាក់ក្រោមដែលជាផែនការប្រតិបត្តិលម្អិតសម្រាប់អនុវត្តន៍។

២.៣.៣.ក្រមសីលធម៌ការងារល្អ

- គ្រប់អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ត្រូវមានក្រមសីលធម៌ការងារខ្ពស់ មានការជឿទុកចិត្តពីក្រុមហ៊ុនក្នុងភាពស្មោះត្រង់ និងសេចក្តីថ្លៃថ្នូរក្នុងការបំពេញការងារ។
- បុគ្គលិកគ្រប់រូបជាមួយក្រមសីលធម៌ការងារខ្ពស់ នឹងត្រូវបានគេតំឡើងឋានះយ៉ាងប្រសើរ ព្រោះតែតម្លៃនៃការខិតខំធ្វើការងារដែលមិនមែនជាការធ្វើការ ដែលនាំឱ្យប៉ះពាល់ ដល់តម្លៃការងាររបស់ពួកគេនោះទេ។ ក្រមសីលធម៌ការងារខ្ពស់ជួយអ្នកដឹកនាំភាពឱ្យមានជំនឿថាកិច្ចការជាក្រុម គឺមានប្រយោជន៍។

២.៣.៤.សេចក្តីតស៊ូ

អ្នកដឹកនាំពិតជាមានភាពល្អប្រសើ ជាងអ្នកមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំនៅពេលដែលអាចយកឈ្នះឧបសគ្គបាន ការតស៊ូនិងការព្យាយាមផ្តល់នូវអត្ថប្រយោជន៍ចំពោះអ្នកដឹកនាំនិងអង្គភាព ពីព្រោះវាអាចនិងចំណាយពេលយ៉ាងយូក្នុងការអនុវត្តន៍នូវការងារថ្មី មានន័យថាបើយើង មិនតស៊ូហើយ បោះបង់ចោលការងារដែលយើងកំពុងតែធ្វើហើយចាប់ផ្តើមបង្កើត នូវការងារថ្មីមួយទៀតនោះវា ពិតជាត្រូវការនូវ ពេលវេលាយ៉ាងយូបំផុត ធ្វើឱ្យខាតបង់នូវ ពេលវេលា និង ប្រាក់កាសទៀតផង ។

២.៣.៥ តម្រូវការការទទួលស្គាល់

ក. ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត: (ការកោតសរសើរ)

ដើម្បីជំរុញទឹកចិត្តបុគ្គលិក ដោយនាំយកមកនូវការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយអត្ថប្រយោជន៍ និងការដោះស្រាយបញ្ហាប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិត អ្នកដឹកនាំត្រូវមានគំនិតប្រាជ្ញានិងមនសិការដ៏មុតស្រួចៗ ការដោះស្រាយបញ្ហានិងភាពជាបញ្ញាវន្ត គឺសំដៅទៅលើការយល់ដឹងនូវកត្តាមួយចំនួនដូចជា៖

- *ទេពកោសល្យឬភាពវ័យឆ្លាត*
- *ចំណេះដឹងផ្នែកពាណិជ្ជកម្ម*
- *ភាពច្នៃប្រឌិត*
- *ការយល់ឲ្យបានច្បាស់ពីបុគ្គលិក និងស្ថានភាព*
- *ត្រូវចេះគិតគូនិងមើលពីស្ថានភាពអោយបានវែងឆ្ងាយ*
- *ភាពស្មោះត្រង់រឺភាពមិនលាក់លៀមចំពោះបទពិសោធន៍*
- *សមត្ថភាពដើម្បីជំរុញអោយអ្នកដ៏ទៃយល់ដឹងបានច្រើនបំផុតពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ*
- *អ្នកដឹកនាំជាទូទៅត្រូវតែមានភាពទាក់ទាញផ្ទាល់ខ្លួន រឺធ្វើជាគំរូដ៏អស្ចារ្យ ដើម្បីជំរុញ ទឹកចិត្តដល់អ្នកដ៏ទៃ ។*

ខ. ការបញ្ចុះបញ្ចូល

❖ *អ្នកដឹកនាំជារឿយៗត្រូវតែទទួលយកនូវមនុស្សដើម្បីធ្វើការផ្លាស់ប្តូរនូវចិត្តគំនិតរបស់ពួកគេ រឺទទួលយកសកម្មភាពដែលពួកគេមិនបានពិចារណារ ។*

❖ អ្នកដឹកនាំអនុញ្ញាតដល់ អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងន័យនៃការបញ្ចុះបញ្ចូល

គ.ការជះឥទ្ធិពល

ការជះឥទ្ធិពលជាទូទៅតែងតែកើតមកជាមួយអ្នកដឹកនាំ។ ជារឿយៗភាពជាអ្នកដឹកនាំបានកំណត់នូវដំណើរការនៃការជះឥទ្ធិពល ទៅកាន់អ្នកដទៃដើម្បីឈានទៅដល់ជោគជ័យតាមគោលបំណង។ អ្នកដឹកនាំធ្វើការបង្កើនូវការងារ ដែលជះឥទ្ធិពលដល់ក្រុមដើម្បីសម្រេចឱ្យបាននូវការងារមួយចំនួនៈ

- ការចេះទទួលយកបន្ថែមនូវទំនួលខុសត្រូវ ក៏ដូចជាការទទួលយកនូវការចែកចាយជាថ្មី បន្ទាប់ពីក្រុមហ៊ុនបានធ្វើអប្បបរមាកម្មចំណាយ ។
- តម្រង់ឆ្ពោះទៅកាន់បទដ្ឋានគុណភាពខ្ពស់ នៅពេលដែលមានការជះឥទ្ធិពលដ៏ច្រើន នៅក្នុងសេវាកម្ម ឬផលិតផលថ្មីៗ។
- បង្កើតនូវការសហប្រតិបត្តិការណ៍ បទដ្ឋានក្រមសីលធម៌ និងការដោះស្រាយជាមួយ អតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់និងសហសេវិក ។

ឃ. ការលើកទឹកចិត្ត

- ការលើកទឹកចិត្តទៅកាន់មនុស្សផ្សេងទៀតមានន័យថាធ្វើយ៉ាងណាអោយមនុស្សនោះដាក់ ចិត្តខិតខំប្រឹងប្រែងក្នុងការបំពេញការងារ ។
- ការលើកទឹកចិត្តគឺបញ្ហាដ៏យូរលង់មួយដែលបានបង្កើតនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលជាផ្នែកមួយ នៃការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។
- ការលើកទឹកចិត្ត សំដៅលើអាកប្បកិរិយាពិតមិនមែនគ្រាន់តែជាការសន្យា រឺ គ្រាន់ តែជាការរវើរវាយប៉ុណ្ណោះទេ ។

ជំពូកទី ៣

ឥរិយាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ

Leadership Behaviours

១.ការកសាងជំនឿលើខ្លួនឯង (Build Yourself-Confidence)

ការកសាងជំនឿលើខ្លួនឯង គឺជាមុខងារមួយសម្រាប់ការបង្កើនសមត្ថភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់របស់អ្នកដឹកនាំ។ ការកសាងជំនឿជឿជាក់ លើខ្លួនឯងរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ត្រូវមានការពឹងផ្អែកលើអ្នកដទៃផងដែរ។ ប្រសិនបើអ្នកដទៃទទួលយកការជឿជាក់លើភាព ជាអ្នកដឹកនាំណាម្នាក់នោះពួកគេប្រហែលជាទទួលស្គាល់ថាអ្នកនោះ គឺជាអ្នកដឹកនាំដ៏ល្អម្នាក់។ ការជឿជាក់លើខ្លួនឯង មានសារៈសំខាន់ណាស់ ពីព្រោះអាចជួយជំរុញឲ្យអ្នកដឹកនាំមានជំនឿលើខ្លួនឯង និងមានសមត្ថភាពខ្ពស់ក្នុងបំពេញការងារ។

១.១. ការប្រើប្រាស់សម្ដីជាវិជ្ជមាន (Use Positive Self-Talk):

- *ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកម្នាក់ គឺត្រូវប្រើប្រាស់ពាក្យសម្ដីពិត ហើយត្រូវនិយាយពិតចំពោះខ្លួនឯងនិងអ្នកដទៃ ត្រូវផ្ដល់របាយការណ៍ពិតនិងធ្វើពិតប្រាកដ ដូចពាក្យ ចាស់ពោលថា "**សម្ដីជាឯក លេខជាទោ អក្សរជាត្រី**"។*
- *សម្ដីវិជ្ជមាន មានន័យថានិយាយអំពីបញ្ហាវិជ្ជមានទាំងឡាយរបស់ខ្លួនឯងចំពោះ អ្នកដទៃ ឬមិនមុស្សាចំពោះអ្នកដទៃ។*
- *អ្នកនិយាយសម្ដីវិជ្ជមានទាំងឡាយ ផ្ដល់របាយការណ៍វិជ្ជមាន អំពីខ្លួនពួកគេផ្ទាល់ នៅពេលដែលគេនិយាយទៅកាន់អ្នកដទៃទៀត។*

នៅក្នុងសង្គមខ្មែរ តាំងពីសម័យបុរាណដល់បច្ចុប្បន្ននេះ បុព្វបុរសខ្មែរបានលើកជាសុភាសិត ពាក្យកាព្យ ច្បាប់ជាច្រើន ដើម្បីទូន្មានដល់កូនចៅជំនាន់អនុវត្តតាម ក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍សមត្ថភាពខ្លួនឯង និងសង្គមជាតិទាំងមូល។

ដើម្បីឲ្យគេមានជំនឿខ្លួនឯង អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយគួរប្រកាន់ភ្ជាប់នូវការទូន្មាន ដូចខាងក្រោម:

- *សម្តីជាឯក លេខជាទោ អក្សរជាត្រី*
- *រនាបបាក់យករនាបជួស ឯការនិយាយហួសមិនអាចជួសបានឡើយ*
- *មនុស្សគេយកសម្តី ដំរីគេយកភ្លុក*
- *កុំនិយាយបាតដៃខ្នងដៃ*
- *ករច្រើនៗ ចាញ់អាត្មា*
- *អណ្តាតជាអាតកន្ទង់ បានសុខទុក្ខផងពីព្រោះអណ្តាត*
- *ត្រីកំភ្លាញស្លាប់ព្រោះមាត់*
- *កោកៗ សឹកមាត់ត្រដោក ឆ្កែតពោះក្របី*
- *ក្អែកមួយ ក្អែកដប់*

១.២. តម្រូវការអំណាច (Power Need)

បញ្ហាចំបង់សម្រាប់អំណាច គឺជាលក្ខណៈពិសេសមួយរបស់អ្នកដឹកនាំដែលជោគជ័យនៅក្នុងផ្នែកអាជីវកម្ម ឬនៅក្នុងវិស័យផ្សេងៗទៀត។ ទន្ទឹមនឹងនោះដែរពួកគេក៏មានមហិច្ឆតា ដើម្បីត្រួតពិនិត្យធនធានទាំងនោះ។ អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយដែលមានតម្រូវការអំណាចខ្ពស់គឺ មានចរិកលក្ខណៈបួនដូចខាងក្រោមៈ

i. *ប្រតិបត្តិប្រកបដោយថាមពលនិងការតាំងចិត្ត ដើម្បីអនុវត្តអំណាចរបស់ពួកគេ។*

ii. *ត្រូវចេះប្រើប្រាស់ពេលវេលាក្នុងការគិតពិចារណា និងប្រើប្រាស់គ្រប់មធ្យោបាយ ដើម្បីជ្រើសរើសវិធីបថហើយនិងគិតគូទៅដល់អ្នកដទៃ។*

iii. *ពួកគេត្រូវយកចិត្តទុកដាក់អំពីឋានានុក្រមរបស់ពួកគេ ជាមួយនឹងអ្នក ដែលនៅជុំវិញខ្លួនរបស់គេ។*

iv. *ពួកគេត្រូវចាត់ទុកអំណាច គឺជា "**ទ្រព្យដ៏មានតម្លៃបំផុតនៅក្នុងជីវិត**" របស់ពួកគេ។*

២.៣. បង្កើតការប្រើប្រាស់បទពិសោធន៍ទៅតាមស្ថានការណ៍

Making good use of your situation

បញ្ហាសំខាន់បំផុតរបស់កិច្ចការអ្នកដឹកនាំទាំងឡាយគឺ ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តទៅលើបញ្ហាទាំងឡាយ ដូចជា៖

- *ស្ថានការណ៍ គឺជាគន្លឹះនៃលក្ខសម្បត្តិផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ដើម្បីធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត*
- *ស្ថានការណ៍ គឺជាបទពិសោធន៍មួយ ដែលពឹងផ្អែកទៅលើវិធីសាស្ត្រនៃការយល់ដឹងឬហេតុផលក្នុងការថ្លឹងថ្លែងភាពជឿជាក់ ដែលត្រូវបានធ្វើដោយស្វ័យប្រវត្តិ*
- *អ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធិភាពទាំងឡាយ មិនត្រូវធ្វើតាមការវិភាគទិន្នន័យតែម្នាក់ឯងទេ ពួកគេត្រូវពឹងផ្អែកទៅលើមនុស្សជាច្រើននាក់ និងស្ថានការណ៍ជាច្រើនផងដែរ*

អ្នកដឹកនាំដែលស្គាល់ពីស្ថានការណ៍ច្បាស់លាស់ និងចេះបត់បែនទៅតាមស្ថានការណ៍ គាត់ឬនាងនឹងទទួលបានជោគជ័យ នៅដែលគាត់ឬនាងអនុវត្តការងារ ដូចជាចាស់ពោលពាក្យថា " ***ចូលស្ទឹងតាមបត់ ចូលស្រុកតាមទេស*** *" ឬ "* ***មេទ័ពដែលស្គាល់សត្រូវច្បាស់ ប្រយុទ្ធមួយរយដង ឈ្នះទាំងមួយរយដង។***

២.ទ្រឹស្តីនៃអាកប្បកិរិយារបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

Leadership Behavioral Theory

ទ្រឹស្តីលក្ខណៈសម្បត្តិជាសកល (Universal Trait Theory)

ភាពវៃឆ្លាត ការយកចិត្តទុកដាក់លើអ្នកខាងក្រៅ សុចរិត្ត មានអារម្មណ៍នឹងហ្ន និងមានជំនឿលើខ្លួនឯង។

តាមការសិក្សាស្រាវជ្រាវកន្លងមក បានបង្ហាញថាលក្ខណៈសម្បត្តិទាំងនេះមិនមានលក្ខណៈជាសកលទេ (Bennis & Nanus, 1985; Clark & Clark, 1994) , *មានលក្ខណៈសម្បត្តិខ្លះទៀតដូចជា បើកបរ ការលើកទឹកចិត្ត ភាពស្មោះត្រង់ សេចក្តីសុចរិត្ត មានជំនឿខ្លួនឯង ការដឹងពីសមត្ថភាព ហើយនឹងយល់ដឹងអំពី*

អាជីវកម្ម ដែលបង្កើតបញ្ហាសម្រាប់អ្នកដឹកនាំបណ្តោះអាសន្ន (Kirkpatrick & Locke, 1991)។

ការស្រាវជ្រាវអំពីអាកប្បកិរិយារបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ បានធ្វើការកំណត់អំពីរចនាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្សេងៗ និងព្យាយាមដើម្បីកំណត់អំពីអាកប្បកិរិយាមួយ ដែលល្អសម្រាប់អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប។

រចនាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺ ជារចនាបទចាត់តាំងគំរូមួយនៃអាកប្ប-កិរិយារបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំម្នាក់។

អាកប្បកិរិយារបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំម្នាក់ស្ថិតនៅក្រោមសម្ពាធពីរគឺ ៖

១) បញ្ហាមនុស្ស៖ ដែលក្នុងគឺសំដៅលើអ្នកក្រោមបង្គាប់ រឺអ្នកដើរតាមនានា ដែលកំពុងស្ថិតក្រោមបរិយាកាសការងារនោះ។

២) បញ្ហាការងារ៖ គឺសំដៅលើសមត្ថភាពការងារ ចំណេះដឹង បទពិសោធន៍ និងសីលធម៌ការងារ។

២.១. អាកប្បកិរិយាអ្នកដឹកនាំតម្រង់ទិសការងារ

A Task oriented leader behavior

- ធ្វើផែនការ និង ធ្វើការកំណត់អំពីការងារដែលត្រូវធ្វើនៅក្នុងអង្គភាព
- ធ្វើការបែងចែកការទទួលខុសត្រូវទៅលើការងារ របស់អ្នកក្រោមបង្គាប់
- ដាក់ស្តង់ដារការងារអោយជាក់លាក់
- ជំរុញការងារឲ្យបញ្ចប់ដោយជោគជ័យ
- ត្រួតពិនិត្យលទ្ធផលនៃប្រតិបត្តិការការងារ

២.២.អាកប្បកិរិយាដែលអ្នកដឹកនាំធ្វើនៅលើការតម្រង់ទិសបុគ្គលិក

- សំដែង និងបង្ហាញការគាំទ្រដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ដោយភាពកក់ក្តៅ
- បង្កើនការទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់
- គិតអំពីអារម្មណ៍របស់អ្នកក្រោមបង្គាប់
- ស្តាល់ពីតម្រូវការរបស់បុគ្គលិកក្រោមឱវាទ
- ធ្វើឲ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់មានជំនឿជាក់លើខ្លួន

២.៣. អាកប្បកិរិយាទាក់ទងនិងការងារ

អាកប្បកិរិយាភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដែលទាក់ទងនិងការងារមានដូចខាង ក្រោម ៖

1- ***ភាពបត់បែនតាមស្ថានការណ៍***(Adaptability to the situation)៖ *ភាពបត់បែន គឺបានធ្នុះបញ្ចាំងអំពី ទស្សនៈជាយថាភាព (យុទ្ធវិធី មួយត្រូវបានគេជ្រើសរើស ដោយពឹងផ្អែកទៅលើកាលៈទេសៈតែ មួយដែលនៅក្នុងដៃ)។*

2- ***ការកំណត់គោលដៅ*** (Direction setting)៖ *ការបង្កើតគោលដៅ គឺមានន័យថា បង្កើតទស្សនៈវិស័យ និងយុទ្ធសាស្ត្រសំរាប់ អង្គភាព មួយ។ ទស្សនៈវិស័យ គឺធ្វើការពិពណ៌នាអំពីអាជីវកម្មមួយ បច្ចេក វិទ្យា ឬវប្បធម៌សាជីវកម្ម(ការចូលរួមវប្បធម៌)។ ចំណែកឯយុទ្ធ សាស្ត្រ ធ្វើពិពណ៌នាអំពីអំពីរបៀបដែលអាចធ្វើបាន នៃការ សម្រេចទស្សនៈវិស័យ*

3- ***ស្តង់ដារប្រតិបត្តិការខ្ពស់*** (High performance standards)៖ *អ្នក ដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធិភាពទាំងឡាយ ធ្វើការដឹកនាំសមាជិកក្រុម ដើម្បី ទទួលបានស្តង់ដារខ្ពស់ក្នុងប្រតិបត្តិការ ដូចជាបង្កើនផលិត ភាពនៅពេល ដែលមនុស្សទាំងឡាយទោរទន់ទៅរកការរំពឹងទុកដ៏ ល្អសម្រាប់ពួកគេដោយថ្នាក់ដឹកនាំ។*

4- ***ការទទួលយកហានិភ័យ និងធ្វើការបញ្ចៀសហានិភ័យ*** (Risk taking and bias for action)៖ *សម្រាប់សកម្មភាពមួយដើម្បីនាំអោយមាន ការផ្លាស់ប្តូរ អ្នកដឹកនាំត្រូវហ៊ានទទួលយកហានិភ័យដែលកើតមាន ឡើង ហើយនិងត្រូវធ្វើការអនុវត្តន៍តាមការសំរេចចិត្តដែលមានហា និភ័យទាំងនោះ។*

5- ***លទ្ធភាពដើម្បីផ្លាស់ប្តូរលក្ខខ័ណ្ឌ*** (Ability to interpret conditions)៖ *អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ លក្ខខណ្ឌទាំងខាងក្នុង*

និងខាងក្រៅ ដែលមានការប៉ះពាល់ដល់អ្នកដឹកនាំ ហើយនិងផ្នែកនៃអង្គការចាត់តាំង។ នៅពេលដែលនិន្នាការធំៗទាំងឡាយត្រូវបានគេអង្កេតអ្នកដឹកនាំជួយដល់ក្រុម ដើម្បីអភិវឌ្ឍផែនការ សកម្មភាពមួយចំពោះការធ្វើមូលធនកម្មទៅលើនិន្នាការនោះ ឬធ្វើការការពារនិន្នាការនោះ។

6- ***ផ្តល់ព័ត៌មានត្រលប់ញឹកញាប់*** (Frequent feedback)៖ព័ត៌មានត្រលប់មានទិដ្ឋភាពពីរគឺ

- ទី១ សមាជិកក្រុមទាំងឡាយផ្តល់ពត៌មាន ថាតើពួកគេធ្វើកិច្ចការបានយ៉ាងដូចម្តេច? ដូច្នេះពួកគេនិងអាចទទួលសកម្មភាពកែតម្រូវប្រសិនបើពួកគេត្រូវការ។
- ទី២ ព័ត៌មានត្រលប់វិជ្ជមាន បំរើជាកំលាំងការងារដ៏រឹងមាំមួយដែល បន្ថែមអោយសមាជិកក្រុមទាំងឡាយ ដើម្បីបន្តសកម្មភាពទាំងឡាយ អោយពួកគេមានការពេញចិត្ត។

7- ***ស្ថេរភាពនៃប្រតិបត្តិការ*** (Stability of performance)៖ អ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពគឺជាអ្នកដឹកនាំដ៏រឹងប៉ឹងម្នាក់ សូម្បីតែស្ថិតនៅក្រោមបន្ទុកការងារ ដ៏ធ្ងន់ធ្ងរ និងលក្ខខណ្ឌគ្រោះថ្នាក់យ៉ាងណាក៏ដោយ ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំម្នាក់ រក្សាភាពស្ងប់ស្ងាត់សមាជិកក្រុមទាំងឡាយ ត្រូវរ៉ាប់រ៉ងបន្តនូវកិច្ចការដែលនិងត្រូវធ្វើតាមការបំពេញចិត្តរបស់ពួកគេ។

8- ***ការតម្រង់ទិសអតិថិជន*** (Strong Customer orientation) ៖ អ្នកដឹកនាំមាន ប្រសិទ្ធភាពទាំងឡាយ មានការចាប់អារម្មណ៍យ៉ាងខ្លាំងក្នុងការបំពេញចិត្ត ចំពោះសេចក្តីត្រូវការរបស់អតិថិជនទាំងឡាយ។ លក្ខខណ្ឌនេះជួយសរសើរ ដល់និយោជិកដើម្បីបំរើចិត្តអតិថិជន។

២.៤.អាកប្បកិរិយាការតម្រង់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង

1- ***ការរៀបចំមនុស្ស*** (Alignment of people)៖ *ការរៀបចំមនុស្ស គឺជាបញ្ហា ដែលប្រឈមចំពោះមុខមួយយ៉ាងធំនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង ជាងបញ្ហាមួយ នៃគម្រោងរបស់អង្គការចាត់តាំង។*

2- ***ភាពចល័ត*** (Mobilization)៖ *ត្រូវបានទាក់ទងជាមួយ និងក្រុមការងារជាមួយគ្នា។ ការចល័តបុគ្គលិក ជាការទទួលបុគ្គលម្នាក់ៗ ជាមួយនឹងយោបល់ផ្សេងៗ ជំនាញផ្សេងគ្នា និងតម្លៃផ្សេងៗ ដើម្បីអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម។*

3- ***ការកសាងក្រុមតន្ត្រី*** (Concert Building) ៖ *តួនាទីជាអ្នកដឹកនាំក្រុមតន្ត្រី គឺដើរតួនាទីជាមេដឹកនាំក្រុមភ្លេងតន្ត្រី។ គោលបំណងរបស់ពួកគេ គឺការបង្កើតប្រព័ន្ធមួយដែលជាការវាយតម្លៃផ្ទាល់ខ្លួន ការកែលំអរខ្លួនឯងបង្កើតអ្វី ដែលថ្មីដោយខ្លួនឯងនិងផ្នែកដ៏ទៃទៀត។*

4- ***ការទូន្មាន*** (Inspiration) ៖ *មានប្រាំចំណុចនៃការទូន្មានគឺ*

-ជំរុញឲ្យមានការអភិវឌ្ឍន៍ទេពកោសល្យរបស់មនុស្ស

- ទទួលស្គាល់ការចែករំលែករបស់អ្នកដ៏ទៃ

- ជំរុញឲ្យអ្នកដ៏ទៃមានគំនិតជាអ្នកដឹកនាំ

- ដាស់តឿនការគិតរបស់អ្នកដ៏ទៃ

-អបអរសាទរ ឬគាំទ្រពីគម្រោងការ និងកិច្ចការទាំងឡាយ

5- ***ការបំពេញចិត្តទៅលើតម្រូវការរបស់មនុស្ស*** (Satisfaction of human needs)៖ *ដើម្បីទូន្មានដល់មនុស្ស អ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពទាំងឡាយ លើកទឹកចិត្តនិយោជិក ដោយការបំពេញចិត្តចំពោះកម្រិតខ្ពស់នៃតម្រូវការ របស់ពួកគេ។*

6- ***ការគាំទ្រអារម្មណ៍ដល់សមាជិកក្រុម*** (Emotional Support to group member)៖ *ធ្វើការគាំទ្រទៅលើ អាកប្បកិរិយាដើម្បីឆ្ពោះទៅរក*

សមាជិកក្រុមធ្វើការបង្កើតអោយមានប្រសិទ្ធភាព នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។

៣. លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ

៣.១ ការសិក្សាអំពីសាកលវិទ្យាល័យអូហៃយ៉ូ

The Ohio State University Studies

សាកលវិទ្យា Ohio State បានកំណត់ភាពសំខាន់ពីររបស់អាកប្បកិរិយានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ:

១. **រចនាសម្ព័ន្ធបង្កាត់បង្កើន**(Initiating structure)៖វិសាលភាពរបស់អ្នកដឹកនាំដែលរៀបចំ និងកំណត់ទំនាក់ទំនងនៅក្នុងក្រុមតាមសកម្មភាពទាំងឡាយ ដូចជាការដាក់កិច្ចដាក់លាក់ កំណត់នីតិវិធីដែលត្រូវបានពួកគេអនុវត្ត កំណត់តារាងពេលការងារ និងការរំពឹងទុកច្បាស់លាស់របស់សមាជិកក្រុម។អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយដែលទទួលបានពិន្ទុខ្ពស់ លើរចនាសម្ព័ន្ធបង្កាត់បង្កើនក្នុងការកំណត់ទំនាក់ទំនងរវាងពួកគេផ្ទាល់ និងសមាជិកក្រុមទាំងឡាយ ក៏ដូចជាតួនាទីដែលពួកគេរំពឹងថាបុគ្គលិកម្នាក់ៗដើម្បីវាតម្លៃ លើការបង្កើតប្រព័ន្ធនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏ល្អមួយ ហើយនិងអំពីរបៀបដែលកិច្ចការត្រូវបានពួកគេបំពេញ

មានវិធីសាស្ត្រ ៥ យ៉ាង ក្នុងការវាស់វែងរចនាសម្ព័ន្ធបង្កាត់បង្កើន មានដូចខាងក្រោម៖

1. បង្កើតគំនិតផ្ទាល់ខ្លួនថ្មីៗនៅក្នុងក្រុម
2. លើកទឹកចិត្តអ្នកដែលធ្វើការយឺតនៅក្នុងក្រុម អោយខិតខំធ្វើការងារ
3. ចូលរួមប្រជុំតាមកាលកំណត់
4. ជួបជាមួយសមាជិកក្រុមតាមកាលកំណត់ទៀងទាត
5. ស្គាល់ច្បាស់អំពីមនុស្សនៅក្នុងក្រុម ដែលខិតខំធ្វើការតាមសមត្ថភាព។

២.ការបង្ហាញការយកចិត្តទុកដាក់(Showing consideration)៖*វិសាលភាពរបស់អ្នកដឹកនាំដែលបង្កើតជំនឿ សេចក្តីគោរព ការគាំទ្រ និងមិត្តភាពជាមួយអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ទាំងឡាយ។*

អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយណាដែលមានពិន្ទុខ្ពស់លើកត្តាការបង្ហាញការយកចិត្តទុកដាក់ គឺជាអ្នកដែលមានភាពរាក់ទាក់ មានការគោរព មានជំនឿនិងមានទំនាក់ទំនងកក់ក្តៅជាមួយសមាជិកក្រុមទាំងឡាយ។

មាន ៥ ចំនុចក្នុងការវាស់វែងកត្តាយកចិត្តទុកដាក់ដូចខាងក្រោម

1. *ជួយយ៉ាងពេញទំហឹងចំពោះមនុស្សនៅក្នុងក្រុម*
2. *គោរពរ៉ាប់អានមនុស្សទាំងអស់នៅក្នុងក្រុមដែលមានឋានៈស្មើ*
3. *មានបំណងធ្វើអោយមានការផ្លាស់ប្តូរ*
4. *គាំទ្រអ្វីដែលអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់បានធ្វើ*
5. *ធ្វើកិច្ចការតិចតួចដើម្បីបង្កើតកម្មវិធីសប្បាយដល់សមាជិកក្រុម*

លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ(Research findings):

- *តាមការស្រាវជ្រាវបង្ហាញថា ការលាឈប់របស់និយោជិតមានអត្រាទាបបំផុត ហើយនិងការពេញចិត្តនឹងការងារមានអត្រាខ្ពស់បំផុត នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេវាយតម្លៃថាមានការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់លើនិយោជិត។*
- *ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកដឹកនាំដែលមានអត្រាពិន្ទុទាបក្នុងការយកចិត្តទុកដាក់ ហើយទទួលបានពិន្ទុខ្ពស់ក្នុងការបង្ហាត់បង្រៀន មានការព្រួយបារម្ភច្រើន និងមានអត្រាលាឈប់ពីការងាររបស់និយោជិតច្រើនផងដែរ។*
- *ការអនុវត្តន៍ផ្សេងទៀត ,ស្ថានការណ៍គឺជាបញ្ហាដ៏ចំបងមួយ ដើម្បីជំរុញអោយអ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ចាប់យក* ***របនាសម្ព័ន្ធបង្ហាត់បង្រៀន ឬ ការបង្ហាញការយកចិត្តទុកដាក់*** *មកអនុវត្តដើម្បីឈានទៅសម្រេចតាមគោលដៅរបស់ខ្លួន។*

៣.២ ការសិក្សាអំពី សាកលវិទ្យាល័យ Michigan

University of Michigan Studies

អ្នកស្រាវជ្រាវ នៅមជ្ឈមណ្ឌលស្រាវជ្រាវរបស់សាកលវិទ្យាល័យ Michigan *បានសិក្សាស្រាវជ្រាវអំពីប្រសិទ្ធិភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដោយទទួលបានលទ្ធផលដូចការសិក្សាស្រាវជ្រាវ នៅសាកលវិទ្យាល័យ* Ohio *ដែរ។*

សិក្សាស្រាវជ្រាវនៅសាកលវិទ្យាល័យ Michigan *បានកំណត់អត្តសញ្ញាណពីរនៃអាកប្បកិរិយារបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺៈ*

១. អ្នកដឹកនាំជាមជ្ឈមណ្ឌលផលិតកម្ម(Production-centered leaders)

២. អ្នកដឹកនាំជាមជ្ឈមណ្ឌលនិយោជិត(Employee-centered leaders)

លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ និងការអនុវត្តន៍

Research findings and implications

- *ភាពលើសលប់របស់ការសិក្សាបង្ហាញថា ក្រុមផលិតភាពការងារភាគច្រើនទោទន់ទៅរកអ្នកដឹកនាំដែលប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រ អ្នកដឹកនាំជាមជ្ឈមណ្ឌលនិយោជិត ជាងអ្នកដឹកនាំ ជាមជ្ឈមណ្ឌលផលិតកម្ម។*
- *ជានិច្ចកាល អ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពភាគច្រើន គឺជាអ្នកដែលគាំទ្រទំនាក់ទំនងជាមួយសមាជិកក្រុម។ ពួកគេចូលរួមធ្វើការសម្រេចចិត្តជាមួយសមាជិកក្រុម ជាជាងធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯង ហើយលើកទឹកចិត្តសមាជិកក្រុមឲ្យខិតខំធ្វើការ ដើម្បីឈានទៅដល់ការសម្រេចតាមគោលដៅប្រតិបត្តការខ្ពស់។*

នៅក្នុងការអនុវត្តន៍ជាក់ស្តែង អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ត្រូវជ្រើសរើស វិធីសាស្ត្រទាំងពីរនេះមកអនុវត្តអោយស្របទៅតាមស្ថានការណ៍ជាក់ស្តែង និងពេលវេលាដ៏សមរម្យមួយ។

អាកប្បកិរិយាទាក់ទងនឹងការងារ និងឥរិយាបទ

Task-Related Attitudes and Behavior

១. ការបត់បែនទៅតាមស្ថានការណ៍(Adaptability to the situation)

ការបត់បែន ឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីទស្សនៈយថាភាពមួយ។ យុទ្ធវិធីត្រូវបាន គេជ្រើសរើសផ្អែកទៅតាមស្ថានការណ៍ជាក់ស្តែង។

២. ការបង្កើតគោលដៅ(Direction setting):

ការបង្កើតគោលដៅ បង្កើតទស្សនៈ និងយុទ្ធសាស្ត្រទាំងឡាយ។ ទស្សនៈ វិស័យ ពិព៌ណនាអំពីអាជីវកម្ម បច្ចេកវិទ្យា ឬវប្បធ៌មសាជីវកម្ម ដែលនឹងត្រូវ ក្លាយជាអ្វីមួយនៅពេលអនាគត។ យុទ្ធសាស្ត្រពិព៌ណនាអំពី វិធីសាស្ត្រដែល អាចធ្វើបានដើម្បីសម្រេចតាមទស្សនៈវិស័យ។

៣. ស្តង់ដារការងារខ្ពស់(High performance standards)

អ្នកដឹកនាំពូកែ ដឹកនាំសមាជិកក្រុមឆ្ពោះទៅរកស្តង់ដាប្រតិបត្តិការខ្ពស់។ បង្កើត ស្តង់ដារ ដើម្បីញបង្កើនផលិតភាព មនុស្សទាំឡាយទោទន់ទៅរកភាពខ្លាំងក្លា ភាពពូកែនៅក្នុងការអនុវត្តន៍ការងារ។

៤. ចាប់យកហានិភ័យ(Risk taking)

ដើម្បីឈានទៅដល់ការប្រែប្រួល អ្នកដឹកនាំត្រូវចាប់យកហានិភ័យ ហើយ និងតាំងចិត្តអនុវត្តតាមការសម្រេចចិត្តមានហានិភ័យទាំងនោះ។

៥. សមត្ថភាពដើម្បីបកស្រាយលក្ខខ័ណ្ឌ(Ability to interpret conditions)

អ្នកដឹកនាំ ត្រូវបកស្រាយលក្ខខ័ណ្ឌខាងក្នុង និងខាងក្រៅ ដែលប៉ះពាល់ ដល់អ្នកដឹកនាំ និងអង្គភាព។ នៅពេលដែលនិន្នាការទាំងឡាយត្រូវបានគេអង្កេត, អ្នកដឹកនាំជួយសមាជិកក្រុមអភិវឌ្ឍន៍ផែនការសកម្មភាពមួយ ដើម្បីការពារប្រ ឆាំងនឹងនិន្នាការនោះ។

៦. ផ្តល់ព័ត៌មានត្រលប់ញឹកញាប់(Frequent feedback)

ព័ត៌មានត្រលប់មានទិដ្ឋភាពពីរគឺ ទី ១ សមាជិកក្រុមត្រូវបានផ្តល់ព័ត៌មាន អំពីរបៀបធ្វើការយ៉ាងណាល្អ ពេលដែលពួកគេកំពុងបំពេញការងារ ដូច្នេះពួក គេអាចចាប់យកសកម្មភាពកែតម្រូវ ប្រសិនបើពួកគេត្រូវការ។ ទី ២ ព័ត៌មានត្រ លប់វិជ្ជមាន បំរើជាកំលាំងមួយដែលជម្រុញអោយសមជិកក្រុមបន្តសកម្មភាព

ដែលពួកគេពេញចិត្ត។

៧. ស្ថេរភាពរបស់ប្រតិបត្តិការ(Stability of performance)

អ្នកដឹកនាំពូកែ គឺជាប្រតិបត្តករនឹងហ្ន សូម្បីស្ថិតនៅក្នុងបន្ទុកការងារធ្ងន់ធ្ងរ និងលក្ខខ័ណ្ឌពិបាកយ៉ាងណាក៏ដោយ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំរក្សាភាពនឹងហ្នបាន នោះសមាជិកក្រុមត្រូវជានាថា បញ្ហាទាំងឡាយនឹងត្រូវបានប្រតិបត្តិដោយពេញចិត្ត។ ស្ថិរភាព ជួយអ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញពីវិជ្ជាជីវ និងភាពនឹងហ្នរបស់ពួកគេ។

៨. តម្រង់ទិសអតិថិជន(Customer orientation)

អ្នកដឹកនាំពូកែ ចាប់អារម្មណ៍យ៉ាងខ្លាំងក្នុងការបំពេញចិត្តតាមតម្រូវការរបស់អតិថិជនទាំងឡាយ។ យុទ្ធសាស្ត្រនេះ ជួយទូន្មានដល់និយោជិតទាំឡាយដើម្បីបំពេញចិត្តអតិថិជនគ្រប់មជ្ឈដ្ឋាន។

អាកប្បកិរិយាតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនង និងឥរិយាបទ

Relationship-Oriented Attitudes and Behavior

១. ការរៀបចំមនុស្ស(Alignment of people)៖ *ការរៀបចំមនុស្ស គឺជាបញ្ហាប្រឈមមួយ នៅក្នុងការចាត់តាំងរបស់អង្គភាពមួយ។ ដើម្បីអោយមនុស្សទាំងឡាយប្រតិបត្តិទៅល្អ វាជាការចាំបាច់ណាស់ដើម្បីពិភាក្សាជាមួយមនុស្សឲ្យបានច្រើន ជាងតម្រូវការនៅក្នុងអង្គភាព។ ការរៀបចំមនុស្ស ជំរុញឲ្យនិយោជិតទាំងឡាយមានឆន្ទៈច្បាស់លាស់ ដើម្បីអនុវត្តន៍តាមគោលដៅរបស់អង្គភាព។*

២. ការកេណ្ឌ(Mobilization): *ការកេណ្ឌ ទាក់ទងជាមួយនឹងមនុស្សទាំងឡាយឬក្រុមទាំងឡាយ ឲ្យធ្វើការជាមួយគ្នាបានយ៉ាងរលូន។ ការកេណ្ឌមនុស្ស គឺជាប្រមូលផ្តុំយោបល់ ជំនាញ និងតម្លៃផ្សេងៗគ្នារបស់បុគ្គលទាំងឡាយ ដើម្បីប្រតិបត្តិការងារជាមួយគ្នានៅក្នុងអង្គភាពធុរកិច្ចមួយ។*

៣. ការកសាងក្រុមជន្ត្រី(Concert building): *មុខងារជាអ្នកកសាងក្រុមជន្ត្រី គឺជាអ្នកដឹកនាំក្រុមជន្ត្រីជាពួកម្នាក់។ អ្នកដឹកនាំ ទាក់ទងទាំងពីរគឺ ការរៀបចំ*

មនុស្ស និងការកេណ្ឌមនុស្ស។ គោលដៅរបស់អ្នកដឹកនាំ គឺបង្កើតប្រព័ន្ធស្វ័យវង្វាយតម្លៃ និងស្វ័យកែតម្រូវលើសកម្មភាពដែលកំពុងកើតឡើង ។

៤. **ការទូន្មាន**(Inspiration): មានការទូន្មានចំនួន ៥ គឺ:

- ជំរុញការអភិវឌ្ឍន៍ទេពកោសល្យរបស់មនុស្ស
- ទទួលស្គាល់ការចែករំលែករបស់អ្នកដទៃ
- ជំរុញអ្នកដទៃអោយមានចិត្តជាអ្នកដឹកនាំ
- ការដាស់តឿនការគិតរបស់អ្នកដទៃ
- ត្រេកអរជាមួយគម្រោង និងកិច្ចការទាំងឡាយ។

៥. **សេចក្តីពេញចិត្តរបស់តម្រូវការមនុស្ស**(Satisfaction of human needs): ដើម្បីទូន្មានមនុស្ស អ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពទាំងឡាយ លើកទឹកចិត្តមនុស្សដោយការបំពេញចិត្តតម្រូវការដល់កំរិតខ្ពស់។

៦. **មានចិត្តគាំទ្រដល់សមាជិកក្រុម**(Emotional support to group member): អាកប្បកិរិយាទ្រទ្រង់ឆ្ពោះទៅរកសមាជិកក្រុម ជាទៅទៅបង្កើនប្រសិទ្ធិភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ វាជួយបង្កើនសីលធម៌ និងផលិតភាព។

ជំពូកទី ៤

រចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

STYLE OF LEADERSHIP

១.តើរចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាអ្វី?

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺសំដៅលើអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដឹកនាំម្នាក់ៗ គំរូអាកប្បកិរិយា ដែលឆ្លុះញាំងពីតួនាទីរបស់គាត់ ជាអ្នកដឹកនាំម្នាក់គឺជារឿយៗ ពណ៌នាពីរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំនោះ។ រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាលទ្ធផលនៃការបេះអត់ធន់ បុគ្គលិកលក្ខណៈ និងបទពិសោធន៍ របស់អ្នកដឹកនាំនោះ ហើយវាគឺជាសិល្បៈរឺដំណើការនៃការធ្វើអោយមានឥទ្ធិពលលើ មនុស្សទាំងឡាយ។ ដូច្នេះពួកគេផ្តល់តាមឆន្ទៈឆ្ពោះទៅរកគោលដៅរបស់អង្គភាព។

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាឥទ្ធិពលដែលមានទំនាក់ទំនងផ្ទាល់ទៅលើការសំរេចគោលដៅ ឆ្លងតាមរយៈការទំនាក់ទំនង។ ម្យ៉ាងវិញទៀត ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាសកម្មភាពមួយដែលបណ្តាលអោយអ្នកដ៏ទៃអនុវត្តន៍ សកម្មភាពការងារ និងមានការទទួលខុសត្រូវក្នុងការ រួមចំណែកដោយផ្ទាល់ ។ រចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាវិធីនៃការចូលរួមផ្តល់ ការណែនាំ ការដឹកនាំការងារ និងការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក ។

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាវិធីសាស្រ្តនៃចំណាត់ការ និងមានឥទ្ធិពលទៅលើសកម្មភាពការងារ និងទំនាក់ទំនងសមាជិករបស់ អង្គភាព។

២.ប្រភេទនៃរចនាបទរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

តាមរយៈការសិក្សាកន្លងមកយើងបានលើក យករចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ ៤ប្រភេទ ដើម្បីមកសិក្សាគឺ ៖

1. *រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្តាច់ការ*
2. *រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបការិយាធិបតេយ្យ*
3. *រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ*

២.១.រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្តាច់ការ

(Autocratic Leadership Style)

- *ជាការដឹកនាំដែលរាល់ការសំរេចចិត្តទាំងអស់ នៅក្រោមការ សំរេចចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំ។ អ្នកដឹកនាំធ្វើការសំរេចចិត្តយ៉ាងជឿជាក់ និងសន្មត់ថាសមាជិកក្រុម និងប្រតិបត្តិតាមជាធម្មតា ពួកគេមិនមានការបារម្ភពីអារម្មណ៍របស់សមាជិក ក្រុមឡើយ ។*
- *រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្តាច់ការ គឺគ្រប់អំណាចនៃការសំរេចចិត្តទាំងអស់ ត្រូវធ្វើមជ្ឈការដោយអ្នកដឹកនាំ។*
- *រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្តាច់ការ បានពិចារណាតែលើទិសដៅការងារដែលបានដាក់ឲ្យ ព្រោះពួកគេសង្កត់ធ្ងន់ លើការបំពេញកិច្ចការដែលបានដាក់។*
- *ជាធម្មតាឥរិយាបទផ្តាច់ការ រួមមានការបញ្ជាមនុស្សអោយ ធ្វើនូវអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវការ។ ការការពារក្រុមរបស់ពួកគេ ហើយដាក់ជាគំរូមួយ សំរាប់សមាជិកក្រុមទាំងអស់។*
- *ក្នុងរបបដឹកនាំផ្តាច់ការ ភាពជោគជ័យវាត្រូវបានផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តយ៉ាងខ្លាំងចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រង ។ វាអនុញ្ញាតិអោយអ្នកគ្រប់គ្រង ធ្វើការសំរេចចិត្តបានឆាប់រហ័ស។ ដូចនេះបុគ្គលតែម្នាក់ត្រូវធ្វើការ សម្រេចចិត្តសម្រាប់ក្រុមទាំងមូល។ ក្នុងផ្នែកឧស្សាហកម្ម រចនាបទនេះ គឺមានលក្ខណៈសាមញ្ញណាស់ និងមានភាពជោកជ័យក្នុងស្ថានភាពមនុស្សក្រោមបង្គាប់ គឺ ស្ទាក់ស្ទើដើម្បីផ្តើមចេញជាគំនិត។*
- *រនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្តាច់ការ គឺជាការដាក់ការងារអោយបុគ្គលិកធ្វើតាម ដែលអ្នកដឹកនាំចង់បាន និងចង់អោយបុគ្គលិក ដោយមិនចាំបាច់មានការចូលរួមបញ្ចេញមតិពីបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមឡើយ។ ហើយបុគ្គលិកមានឱកាស តិចតួចណាស់ក្នុងការទទួលបាន ការលើកទឹកចិត្តពីអ្នកដឹកនាំ។*

- *របនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្តាច់ការ គឺជាការដាក់កំរិតអំណាចនៃអ្នកដឹកនាំ ទៅលើបុគ្គលិកឬសមាជិកក្នុងក្រុម។ បុគ្គលិកដែលស្ថិតក្រោមអ្នកដឹកនាំ បែបនេះគឺមានឱកាសតិចតួច ក្នុងការផ្តល់ជាយោបល់ ទោះបីគាត់ស្ថិតនៅក្នុងក្រុមឬអង្គភាពនោះក៏ដោយ។*

គុណសម្បត្តិ

- *អ្នកដឹកនាំមានអំណាចពេញលេញ*
- *ការសំរេចចិត្តមានភាពឆាប់រហ័ស និង ចំនេញពេលវេលា*
- *គ្មានការប្រឆាំងជុំទាស់ក្នុងការសំរេចចិត្ត*
- *ធ្វើឲ្យប្រតិបត្តិការមានសន្ទុះលឿន*
- *មានបទដ្ឋានការងារតែមួយ*
- *ងាយស្រួលក្នុងការគ្រប់គ្រង។*

គុណវិបត្តិ

- *ការសម្រេចចិត្តឆាប់រហ័សពេកជៀសមិនផុតពីកំហុសឆ្គង*
- *ជួបហានិភ័យច្រើន*
- *មិនមានការលើទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក ឬនិយោជិក*
- *មិនមានគំនិតច្នៃប្រឌិតថ្មីសំរាប់អង្គភាព*
- *បាត់បង់ប្រយោជន៍រួមដោយសារការសំរេចចិត្តខុស របស់អ្នកដឹកនាំ*
- *បុគ្គលិកមិនអាចបញ្ចេញសមត្ថភាពផ្ទាល់ខ្លួន និងការចាកចេញរបស់បុគ្គលិក។*

២.២ របនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំការិយាធិបតេយ្យ

- *អ្នកគ្រប់គ្រងដឹកនាំតាមច្បាប់*
- *កិច្ចការទាំងអស់ត្រូវបានគេប្រតិបត្តិដោយអនុលោមតាម នីតិក្រម និងគោលការណ៍*
- *អ្នកគ្រប់គ្រងដឹកនាំតាមបញ្ជាថ្នាក់លើរបស់ពួកគេ*
- *អ្នកគ្រប់គ្រង គឺជាអ្នកអនុវត្តន៍គោលការណ៍*

- អ្នកគ្រប់គ្រង គឺជាអ្នកប្រតិបត្តិតាមវិធានទាំងឡាយ

♦ ការប្រើប្រាស់

- និយោជិត កំពុងប្រតិបត្តិការកិច្ចការតាមទម្លាប់ជាប្រចាំ
- និយោជិត ត្រូវការយល់ដឹងអំពីនីតិក្រម និងនិយាមពិតប្រាកដ
- និយោជិត កំពុងធ្វើការជាមួយឧបករណ៍ដែលគ្រោះថ្នាក់ ដែលទាមទារសំណុំនៃវិធានទាំងឡាយដើម្បីប្រតិបត្តិ
- ការបណ្តុះបណ្តាលស្តីអំពីសុវត្ថិភាព និងសុខុមាលភាពត្រូវបានគេ បង្ហាត់បង្រៀនដល់និយោជិត

២.៣.រចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រជាធិបតេយ្យ

(Democratic Leader Style)

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ គឺជាការចូលរួមក្នុងដំណើរការនៃការធ្វើការសម្រេចចិត្តរបស់បុគ្គលិក និយោជិកជាមួយនឹងអ្នកដឹកនាំ។ ការដឹកនាំបែប នេះមិនគ្រាន់តែធ្វើអោយបុគ្គលិក មានការពេញចិត្តចំពោះការងារប៉ុណ្ណោះទេ វាថែមទាំងជួយអភិវឌ្ឍន៍នូវជំនាញទៀតផង។ ការចូលរួមនេះវាមានប្រសិទ្ធភាពខ្លាំងណាស់ ក្នុងការផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិកអោយខិតខំធ្វើការកាន់តែសកម្មឡើង។

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ គឺជាទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំ ជាមួយនឹងបុគ្គលិកតែទោះជាយ៉ាងណា អ្នកដឹកនាំគឺជាបុគ្គលដែលមានសិទ្ធក្នុងការសំរេចចិត្តចុងក្រោយ។ ការប្រើវិធីបែបនេះមិនមែនបង្ហាញថា អ្នកដឹកនាំអសមត្ថភាពនោះទេ វាជាសញ្ញាបង្ហាញពីភាពខ្លាំងរបស់អ្នក ដឹកនាំដែលមើលឃើញដោយបុគ្គលិក។

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ គឺជាការធ្វើការសំរេចចិត្តរួមគ្នា ជាមួយសមាជិកក្រុមទាំងអស់។ អ្នកដឹកនាំដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការប្រមូលយកគំនិតយោបល់ របស់បុគ្គលិកមុននឹងធ្វើការសំរេចចិត្តជាចុងក្រោយ។

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រជាធិបតេយ្យ គឺរួមផ្សំដោយអាកប្បកិរិយា

ជាច្រើន ដែលវាអាចចែកចេញជាបីប្រភេទទៀតដូចជា:

ក. អ្នកដឹកនាំដោយមានការផ្តល់យោបល់: ពួកគេធ្វើការពិភាក្សាជាក្រុមមុនធ្វើការសម្រេចចិត្តអ្វីមួយៗ ទោះបីជាយ៉ាងណា ពួកគេទុកសិទ្ធិអំណាចឲ្យអ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយៗ

ខ.អ្នកដឹកនាំដោយមានការយល់ស្រប៖ គឺពួកគេមានការលើកទឹកចិត្តក្នុងការសម្រេចចិត្តជាក្រុម អំពីបញ្ហាអ្វីមួយហើយបន្ទាប់មកធ្វើការសំរេចចិត្តមួយ ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីការព្រមព្រៀងជាទូទៅ និងទទួលការគាំទ្រដោយសមាជិកក្រុមទាំងអស់ៗ ការសម្រេចចិត្តមួយមិនមែនជាការពិចារណាចុងក្រោយនោះទេ ទាល់តែអ្នកពាក់ពាន់ទាំងអស់ មានការយល់ព្រមសម្រេចចិត្តផងដែរៗ

គ. អ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ ៖ ពួកគេផ្តល់សិទ្ធអំនាចចុងក្រោយទៅលើក្រុមៗ ពួកគេមានតួនាទីជាអ្នកប្រមូលយោបល់ក្រុម និងសំយោគមតិជាផ្លុងមួយមុននឹងធ្វើការលើកចិត្តៗ

-របនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមានការចូលរួម គឺពិតជាសាកសមចំពោះមនុស្សដែលមានសមត្ថភាព ដែលជាអ្នកចង់បានការទទួលខុសត្រូវខ្ពស់ពីចំណាត់ការនោះៗ

គុណសម្បត្តិ

- បុគ្គលិកមានឱកាសបញ្ចេញយោបល់និងផ្តួចផ្តើមគំនិត
- មានការពិភាក្សាយ៉ាងល្អិតល្អន់មុនធ្វើការសំរេចចិត្តជាចុងក្រោយ
- មានគំនិតច្នៃប្រឌិតថ្មីៗច្រើន
- មានការព្រមព្រៀងឯកភាព
- ការងារមានទំនាក់ទំនាក់ទំនងគ្នាល្អ

គុណវិបត្តិ

- ខាតពេលវេលាក្នុងការប្រជុំ
- **មានការយឺតយ៉ាវក្នុងការសំរេចចិត្ត**
- មានការខ្វែងគំនិតគ្នានាំអោយមានការប្រកាន់ក្រុម បក្សពួក

- អ្នកដឹកនាំមិនសូវមានអំណាច
- ពេលប្រតិបត្តិការងារមានការតវ៉ាច្រើន នាំអោយរាំងស្ទះការងារ

២.៤.រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំសេរីនិយម

(Laissez-faire Leadership Style)

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបសេរី គឺជាការដឹកនាំដែលផ្តល់ការអនុញ្ញាតិអោយនិយោជិកធ្វើការសំរេចចិត្ត។ ទោះជាយ៉ាងណា អ្នកដឹកនាំនៅតែទទួលខុសត្រូវចំពោះការសំរេចចិត្ត ចំពោះអ្វីដែលធ្វើឡើងដោយបុគ្គលិករបស់ខ្លួនដដែល។ ការប្រកាន់យករចនាបទនៃការដឹកនាំបែបនេះ លុះត្រាតែបុគ្គលិកអាចវិភាគ ពីស្ថានការ និងកំណត់អ្វីដែលត្រូវធ្វើនិងធ្វើវាដោយរបៀបណា?

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបសេរី គឺពួកគេផ្តល់សិទ្ធិអំណាច និងការគ្រប់គ្រងទៅអោយ សមាជិកក្រុម។

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបសេរីជួនកាល កិច្ចការប្រព្រឹត្តិទៅយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាព ដោយសារការលើកទឹកចិត្ត និងផ្តល់បទពិសោធន៍ដល់និយោជិក។ អ្នកទាំងនោះ មានលក្ខណៈ សម្បត្តិគ្រប់គ្រាន់ និងប្រហែលជាមិនត្រូវការជំនួយរឺការគាំទ្រពីអ្នកគ្រប់គ្រង។

រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបសេរី គឺជាការដឹកនាំដែលអ្នកដឹកនាំ ទុកឱកាសអោយ បុគ្គលិករបស់ខ្លួនបំពេញកិច្ចការដោយខ្លួនឯង។ អ្នកដឹកនាំមានការបញ្ចេញយោបល់ តិចតួចណាស់សំរាប់ការដឹកនាំបែបនេះ។

គុណសម្បត្តិ

- បុគ្គលិកមានភាពម្ចាស់ការលើខ្លួនឯង ក្នុងការបំពេញការងារអោយមានប្រសិទ្ធភាព
- បុគ្គលិកមានការច្នៃប្រឌិត និងការបង្កើតថ្មី
- អ្នកដឹកនាំចំនេញពេលវេលាក្នុងសកម្មភាពគ្រប់គ្រង
- បុគ្គធ្វើការដោយមានមោនៈភាពចំពោះខ្លួនឯង
- កាត់បន្ថយចំនួនថ្នាក់ដឹកនាំ

គុណវិបត្តិ

- អ្នកដឹកនាំមិនបានតាមដាន និងត្រួតពិនិត្យការងារទាន់ពេលវេលា
- អ្នកដឹកនាំមិនបានទទួលពត៌មានគ្រប់គ្រាន់ក្នុងពេលអនុវត្តការងារ
- កិច្ចការប្រព្រឹត្តិទៅមិនបានល្អប្រសិនបើបុគ្គលិកគ្មានជំនាញ និង បទពិសោធន៍
- បុគ្គលិកធ្វើការដោយមានមោនៈភាពចំពោះខ្លួនឯងពេក
- គ្មានបទដ្ឋានការងារជាទូទៅដោយសារអ្នកអនុវត្តន៍មានសេរីភាពក្នុងការសំរេចចិត្ត

រូបភាព ៤. ១: លំដាប់នៃរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ

រចនាបទផ្តាច់ការ	រចនាបទប្រជាធិបតេយ្យ	រចនាបទសេរីនិយម
អ្នកដឹកនាំមានអំណាចខ្ពស់បំផុត		និយោជិតមានសេរីភាពក្នុងការសម្រេចចិត្ត
-អ្នកដឹកនាំសម្រេចថា ត្រូវធ្វើអ្វី ហើយណែនាំដល់និយោជិតថា តើត្រូវធ្វើដោយរបៀបណា? -អ្នកដឹកនាំធ្វើអោយនិយោជិតក្រោបបង្គាប់ជឿជាក់លើការសម្រេចចិត្តរបស់ខ្លួន។ -និយោជិតនៅក្រោមបង្គាប់មិនអាចបញ្ចេញយោបល់ឬសំណួរអ្វីឡើយ។	-អ្នកដឹកនាំ ដាក់គោលការណ៍ និងយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីពិភាក្សាជាមួយ និយោជិតនៅក្រោបបង្គាប់ - អ្នកដឹកនាំ លើកបញ្ហា ហើយសួរយោបល់និយោជិត បន្ទាប់មកធ្វើការសម្រេចចិត្តជាចុងក្រោយ ដោយយកមតិភាគច្រើន។	-អ្នកដឹកនាំ បង្ហាញអំពីបញ្ហាមួយចំនួន ហើយទុកឪកាសអោយនិយោជិតក្រោមបង្គាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ -អ្នកដឹកនាំ អនុញ្ញាតអោយនិយោជិតមានសិទ្ធិក្នុងការកំណត់បញ្ហា និងធ្វើការសម្រេចចិត្តដូចអ្នកគ្រប់គ្រងដែរ។

យោងទៅតាមការស្រាវជ្រាវ របស់អ្នកស្រាវជ្រាវមួយចំនួន បង្ហាញថា មាន ៥ ចំនុចសំខាន់ៗ អំពីរចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺ:

1) *រចនាបទរបស់ការដឹកនាំត្រូវផឥទ្ធិពលដោយបទពិសោធន៍។ មនុស្សទាំងឡាយអភិវឌ្ឍន៍រចនាបទពេញចិត្តតាមម៉ូដែលអ្នកដទៃ, តាមរយៈការបណ្តុះបណ្តាល, និងរៀនពីបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួន។*
2) *បុគ្គម្នាក់ពេញចិត្តរចនាបទការដឹកនាំដូចគ្នា និងដើតាមដូចគ្នា។ លទ្ធផលខុសត្តងនៅពេលដែលការផញ្ញកូរផ្គងនៃរចនាបទ មិនត្រូវនឹងស្ថានការណ៍ជាក់ស្តែង។*
3) *អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយបានជោគជ័យតាមគ្រប់ចំនុចទាំងអស់របស់ស៊េរីជាបន្តបន្ទាប់*
4) *គ្មានបរចនាមានប្រសិទ្ធិភាពជាសកលសំរាប់ការដឹកនាំទេ។ ជួនកាលវាជាការល្អណាស់ សំរាប់អ្នកដឹកនាំប្រាប់និយោជិតទាំងអស់ពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ, ជួនកាលទៀតវាជាការល្អណាស់ សំរាប់អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកក្រោមបង្គាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្តជាមួយគ្នា, ហើយវាជាការល្អណាស់ សំរាប់និយោជិតទាំងអស់ធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយខ្លួនឯងផ្ទាល់។ រចនាបទល្អនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ អាស្រ័យលើគុណភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ , បុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់ អ្នកដើរតាម, និងលក្ខណៈរបស់ស្ថានការណ៍។*
5) *ប្រសិនបើមានទំនាស់រវាងរចនាបទរបស់អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាម , ការអត់ធ្មត់ និងការប្រាស្រ័យទាក់ទងត្រូវការជាចាំបាច់បំផុត ជាពិសេសនៅក្នុងផ្នែកដូចខាងក្រោម:*
   - ***ការសម្រេចចិត្ត:*** *អ្នកដឹកនាំផ្តាច់ការអាចមិនពេញចិត្តចំពោះនិយោជិតសេរីនិយម ដែលទទូចសុំមានការសម្រេចចិត្ត និងអាកប្បកិរិយាឯករាជ្យ។ អ្នកដឹនាំទាំងនេះ ត្រូវចងចាំថា ជាធម្មតា, និយោជិតសេរីនិយម ធ្វើកិច្ចរបស់ពួកបានល្អណាស់*
   - ***ការបង្កើតគោលដៅ:*** *អ្នកដើរតាមផ្តាច់ការ អាចមិនពេញចិត្តអ្នកដឹកនាំសេរីនិយម ផ្តល់យ៉ាងលម្អិតអំពីរបៀបធ្វើការងារអ្វីមួយ។*

អ្នកដឹកនាំទាំងនេះត្រូវចង់ចាំថា អ្នកដើរតាមផ្តាច់ការ ធ្វើកិច្ចការបានល្អណាស់ នៅពេលដែលកិច្ចការទាំងឡាយ ត្រូវគេដាក់ និងបញ្ហាផ្ទាល់ត្រូវបានគេដាក់ទៅអោយពួកគេ។

- o *ការប្រាស្រ័យទាក់ទង:* ជាធម្មតា អ្នកដើរតាមមានការចូលរួមមិនពេញចិត្តចំពោះអ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ដែលមិនបានចូលរួម ជាមួយការប្រជុំបុគ្គលិក មិនខ្វល់ខ្វាយនឹងគោលនយោបាយ បើកចំហ ហើយនឹងបង្ហាញការយកចិត្តទុកដាក់តិចតួចចំពោះ អារម្មណ៍របស់អ្នកដទៃ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះ ត្រូវចង់ចាំថា អ្នកដើរតាមមានការចូលរួម ចង់បានការប្រាស្រ័យទាក់ទង បើកចំហនិងចលនាយ៉ាងសកម្មក្នុងដំណើរការសម្រេចចិត្ត។

៣. ភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធិភាពសម័យបច្ចុប្បន្ន

(EFFECTIVE LEADERSHIP TODAY)

គិតពិចារណាលើគុណភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ លក្ខណៈសម្បត្តិរបស់ អ្នកដើរតាម និងលក្ខណៈរបស់ស្ថានការណ៍។ តើរចនាបទរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំមួយណា ដែលជួបការពេញចិត្តរបស់អ្នក ដឹកនាំភាគច្រើន តម្រូវការរបស់អ្នកដើតាមភាគច្រើន តម្រូវការរបស់ស្ថានការណ៍នាពេលបច្ចុប្បន្ន?អ្នកដឹកនាំល្អអភិវឌ្ឍន៍អ្នកដើរតាមអោយក្លាយខ្លួនជាអ្នកដឹកនាំល្អ។

☞ ចំពោះទស្សនាទាន អ្នកដឹកនាំត្រូវទទួលគំនិតប្រជាធិបតេយ្យ, អ្នកដើរតាម បានគេលើកទឹកចិត្ត និងកសាងសមត្ថភាព ហើយនឹងស្ថានការណ៍ត្រូវបានគេលើកយកមកពិភាក្សា និងរកដំណោះស្រាយដ៏សមស្របមួយ។

- តម្រូវការសំរាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាព ប្រែប្រួលពីអ្នកដឹកនាំម្នាក់ទៅអ្នកដឹកនាំម្នាក់ អ្នកដើរតាមទាំងឡាយទៅ អ្នកដើរតាមទាំងឡាយពីស្ថានការណ៍មួយទៅស្ថានការណ៍មួយ។
- តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំនាសម័យបច្ចុប្បន្ន គឺស្ថិតនៅសម័យសកលភាវូបណីយកម្ម ទំនើបកម្ម បច្ចេកវិទ្យាខ្ពស់ ការផ្លាស់ប្តូរបរិស្ថានការងារជា

និរន្តរ៍ ដើម្បីដោះស្រាយជាមួយនិយោជិតដែល មានជំនាញខុសៗគ្នាជាច្រើន អ្នកដឹកនាំត្រូវតែបំពេញតម្រូវការជាច្រើន ចំពោះភារកិច្ចជាប្រពៃណីទាំងឡាយ។

ភារកិច្ចនិងតម្រូវការរបស់អ្នកដឹកនាំ

ភារកិច្ចជាប្រពៃណីយ៍	តម្រូវការថ្មី
១. ដាក់បទបញ្ជា	១. ធ្វើអោយមនុស្សមានអានុភាព
២. អនុវត្តតាមផែនការ	២. បង្កើតយោបល់
៣. ដឹកនាំបុគ្គលម្នាក់ៗ	៣. បង្ហាត់សមាជិកក្រុម
៤. ធ្វើកិច្ចការត្រឹមត្រូវ	៤. ធ្វើកិច្ចការដែលត្រូវ
៥. រៀបចំការងារ	៥. អភិវឌ្ឍន៍ការងារ

ប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនាសម័យបច្ចុប្បន្ន គឺជានាយក, អ្នកលើកទឹកចិត្ត គ្រូបង្វឹក អ្នកកសាងក្រុម អ្នកជំនាញឯកទេស អ្នករៀបចំ និងអ្នកអភិវឌ្ឍន៍មនុស្ស។

ជំពូកទី ៥

ភាពជាអ្នកដឹកនាំយថាភាព
Contingency Leadership

១. ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំយថាភាព

(Contingency Leadership Theory)

- *ទ្រឹស្តីអាកប្បកិរិយា អាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រង អភិវឌ្ឍន៍អាកប្បកិរិយាភាពជាអ្នកដឹកនាំ វាផ្តល់ការណែនាំមួយចំនួន អំពីប្រសិទ្ធិភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្នុងស្ថានភាពផ្សេងៗ។*
- *តាមការស្រាវជ្រាវបង្ហាញថា គ្មានរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំណាមួយត្រឹមត្រូវសំរាប់រាល់អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប និងគ្រប់ស្ថានការទាំងអស់។*
- *ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំយថាភាព បង្ហាញពីប្រសិទ្ធិភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ ក្នុងការបត់បែនទៅតាមលក្ខខ័ណ្ឌរបស់ស្ថានការណ៍ជាក់ស្តែងៗ វាកំណត់អត្តសញ្ញាណរបស់លក្ខខ័ណ្ឌ ដើម្បីជ្រើសរើសរចនា បទមួយណាដែលមានប្រសិទ្ធិភាពចំពោះស្ថានការណ៍នោះ។*
- *ទស្សនៈវិស័យស្ថានការណ៍នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបង្ហាញថា អ្នកដឹកនាំ ត្រូវតែកំណត់អត្តសញ្ញាណអោយបានត្រឹមត្រូវ អំពីអាកប្បកិរិយាតាមតម្រូវការនៅក្នុងស្ថានការណ៍ដែលបានផ្តល់អោយ។ បន្ទាប់ពីវិភាគស្ថានការណ៍ អ្នកដឹកនាំត្រូវចៃបត់បែនដើម្បីជ្រើសរើស អាកប្បកិរិយាមួយ ឲ្យស្របទៅតាមស្ថានការណ៍។*
- *ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ ចាប់ផ្តើមជាមួយការវាយតម្លៃថាគ្មានលក្ខណៈសម្បត្តិ និងអាកប្បកិរិយាណាមួយ ដឹកនាំទៅមានប្រសិទ្ធិ*

ភាពនោះទេ។ ដើម្បីមានប្រសិទ្ធិភាព ភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវសមស្របជាមួយស្ថានការណ៍។

ឧទាហរណ៍: រចនាបទនៃការផ្តល់ប្រឹក្សាតិចតួច អាចធ្វើការបានល្អជាមួយនិយោជិតមានជំនាញច្បាស់លាស់ ប៉ុន្តែមិនមានប្រសិទ្ធិភាពទេ ជាមួយនិយោជិតដែលគ្មានជំនាញច្បាស់លាស់។

២. ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំយថាភាព Fiedler

- ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំយថាភាព Fiedler កំណត់ថាគ្មានរបៀបល្អមួយសំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់រូបដើម្បីដឹកនាំល្អនោះទេ។ ស្ថានការណ៍ នឹងបង្កើតតម្រូវការរចនាបទផ្សេងៗគ្នាសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់។
- Fiedler ពិនិត្យស្ថានការណ៍បីយ៉ាង ដែលអាចកំណត់លក្ខខ័ណ្ឌរបស់ការគ្រប់គ្រងកិច្ចការមួយគឺ:
    1. ទំនាក់ទំនងរវាងសមាជិកនិងអ្នកគ្រប់គ្រង: តើអ្នកដឹកនាំនិងសមាជិកក្រុមប្រតិបត្តិជាមួយគ្នាបានយ៉ាងដូចម្តេច?
    2. រចនាសម្ព័ន្ធកិច្ចការ(Task structure): តើនីតិវិធី, គោលដៅ, និងវង្វាយតម្លៃរបស់មុខងារត្រូវបានគេកំណត់យ៉ាង ដូចម្តេច?
    3. អំណាចតួនាទី (Position power): តើអ្នកគ្រប់គ្រងមានសិទ្ធិអំណាចប៉ុណ្ណា?
- សមាមាត្រសំខាន់នៅក្នុងទ្រស្តីយថាភាព គឺទ្រឹស្តីត្រូវជាមួយនឹងអ្នកដឹកនាំ មានន័យថាប្រសិទ្ធិភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ អាស្រ័យ

ទៅលើ អ្នកដឹកនាំបេះជ្រើសរើសរចនាបទអោយត្រូវទៅតាមស្ថានការណ៍ក្នុងសកម្មភាពការងារទាំងឡាយ។

- ❖ **អ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្តការងារ** ប្រតិបត្តិនៅក្នុងស្ថានការណ៍ល្អនៃការត្រួតពិនិត្យខ្ពស់ និងការត្រួតពិនិត្យទាប រីឯ **អ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្តទំនាក់ទំនង** ប្រតិបត្តិនៅក្នុងស្ថានការណ៍ល្អ នៃការត្រួតពិនិត្យច្បាស់លាស់។
- ❖ **អ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្តការងារ** ប្រតិបត្តិល្អជាងនៅក្នុងស្ថានការណ៍ ដែលអនុគ្រោះយ៉ាងខ្លាំងដល់ការត្រួតពិនិត្យប្រតិបត្តិការទាំងឡាយ ព្រោះពួកគេមិនត្រូវបារម្ភអំពីការងារនោះទាំងនោះទេ។ **អ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្តទំនាក់ទំនង** ប្រតិបត្តិល្អ នៅក្នុងស្ថានការណ៍អនុគ្រោះសមរម្យទាំងឡាយ ពីព្រោះពួកគេធ្វើការទៅតាមទំនាក់ទំនង និងមិនទាក់ទងក្នុងការគ្រប់គ្រងលើសលប់នោះទេ។
- ❖ នៅក្នុងស្ថានការណ៍មានការត្រួតពិនិត្យតិចតួច **អ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្តការងារ** មានលទ្ធភាពធ្វើរចនាសម្ព័ន្ធ និងធ្វើការរិះគិតយ៉ាងល្អិតល្អន់ អំពីការភ័ន្តច្រឡំទាំងឡាយដែលអាចកើតមានចំពោះសកម្មភាពការងារ ។ **អ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្តទំនាក់ទំនង** ចង់ផ្តល់ការគាំទ្រអារម្មណ៍ដល់សមាជិកក្រុមទាំងឡាយ។

៣. ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំវិថីគោលដៅ

(The Path-goal Theory of Leadership)

ទ្រឹស្តីវិថីគោលដៅ បង្កើតឡើងដោយលោក Robet House*។ ទ្រឹស្តីនេះ បញ្ជាក់ពីអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវធ្វើ ដើម្បីសម្រេចបានផលិតភាព និងសីលធម៌ខ្ពស់នៅក្នុងស្ថានការណ៍មួយ។*

សមាមាត្រសំខាន់របស់ទ្រឹស្តីវិថីគោលដៅ គឺអ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែជ្រើសរើសរចនាបទមួយ ដែលគិតពិចារណាអំពីបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់សមាជិកក្រុម ទាំងឡាយ និងតម្រូវការរបស់ការងារនោះ។

ទ្រឹស្តីវិថីគោលដៅ បង្ហាញថាអ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែជ្រើសរើសក្នុងចំណោមរចនាបទទាំបួនផ្សេងៗគ្នា ដើម្បីសម្រេចបានលទ្ធផលល្អនៅស្ថានការណ៍មួយ។

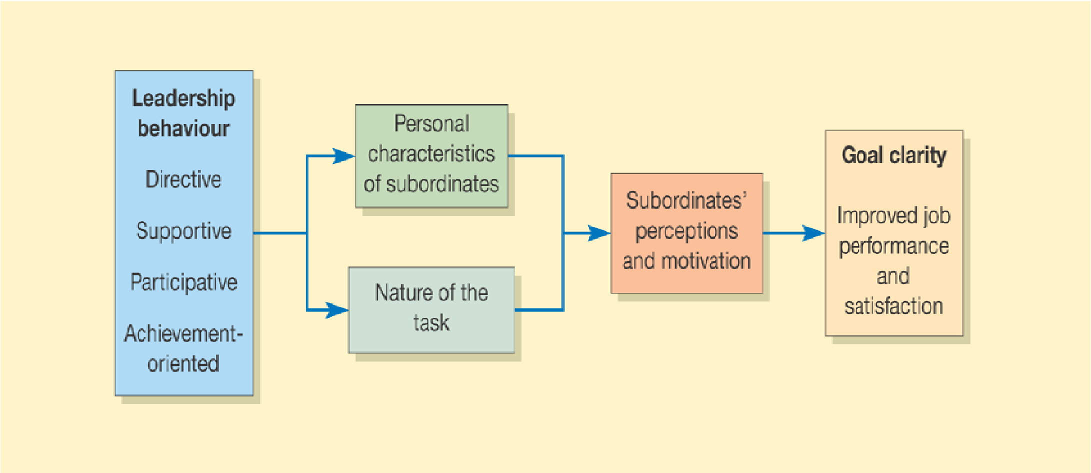
មានសំណុំសំខាន់ពីររបស់កត្តាយថាភាពគឺ:

- *ប្រភេទនៃអ្នកក្រោមបង្គាប់*
- *ប្រភេទនៃកិច្ចការដែលពួកគេប្រតិបត្ត*

ដើម្បីប្រើប្រាស់ ទ្រឹស្តីវិថីគោលដៅ ទី ១ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវវាយតម្លៃលើអថេរដែលទាក់ទង។ ទី ២ អ្នកគ្រប់គ្រងជ្រើសរើសរចនាបទមួយ ក្នុងចំណោមរចនាបទទាំងបួន អោយត្រូវនឹងកត្តាយថាភាព:

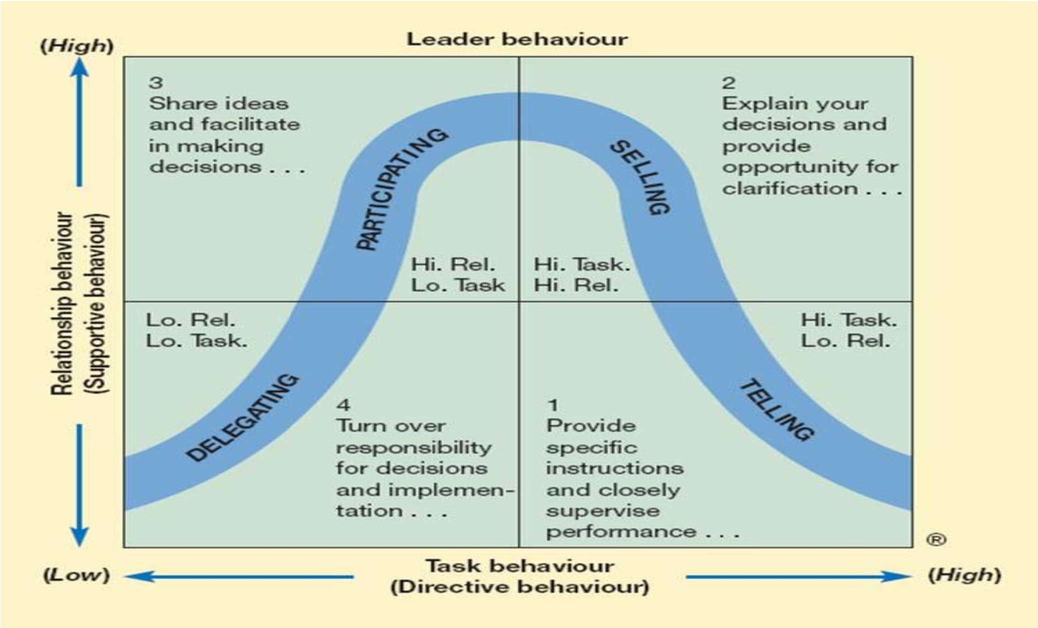
1. *រចនាបទផ្តាច់ការ*(Directive style)
2. *រចនាបទគាំទ្រ*(Supportive style)
3. *រចនាបទចូលរួម*(Participative style)
4. *រចនាបទតម្រង់ទិសសមិទ្ធផល*(Achievement style)

រូបភាព ៥. ១ ៖ ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំ វិថីគោលដៅ(Path –goal)



រូបភាព ៥.១ ៖ ភាពត្រៀមខ្លួនជាស្រេចរបស់ក្រុមអ្នកដើរតាម

(Readiness of the Followers)



(Source: Hersey. P. *The Situational Leader* (1984) p. 63. Copyrighted material from Leadership Studies. Inc. Situational Leadership® is a registered trademark of the Center for Leadership Studies. Used by permission. All rights reserved.)

៤. ម៉ូដែលភាពជាអ្នកដឹកនាំ Hersey-Blanchard

ម៉ូដែលភាពជាអ្នកដឹកនាំ Hersey-Blanchard ចាប់យកទិដ្ឋភាពមួយរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ម៉ូដែលនេះ បង្ហាញថា កំរិតអភិវឌ្ឍន៍របស់អ្នកដឹកនាំម្នាក់មានតួនទីសំខាន់ណាស់ ក្នុងការកំណត់រចនាបទមួយណាដែលពេញចិត្តបំផុត។

ទ្រឹស្តីរបស់ពួកគេ ផ្អែកទៅលើទំហំរបស់អាកប្បកិរិយាការងារ និងអាកប្បកិរិយាទំនាក់ទំនង អ្នកដឹកនាំ ត្រូវបានផ្តល់អោយស្ថានការណ៍មួយ និងកំរិតនៃភាពចាស់ទុំរបស់អ្នកដើរតាម។

មូលដ្ឋានគ្រឹះរបស់ម៉ូដែល

ម៉ូដែលរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ ត្រូវបានគេចាត់ថ្នាក់យោងទៅតាមទំនាក់ទំនងរបស់ការងារនិងអាកប្បកិរិយា ដែលអ្នកដឹកនាំប្រព្រឹត។

១. **អាកប្បកិរិយាការងារ**(Task behavior): *គឺជាវិសាលភាពដែលអ្នកដឹកនាំប្រតិបត្តិក្នុងការបំពេញការងារ និងការទទួលខុសត្រូវចំពោះបុគ្គលម្នាក់ ឬក្រុម។*

អាកប្បកិរិយានេះ រួមមាន ប្រាប់និយោជិតពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ, ពីរបៀបធ្វើវា, ពេលដែលត្រូវធ្វើវា, ហើយនិងនណាជាអ្នកធ្វើវា។

នៅក្នុងអាកប្បកិរិយាការងារ អ្នកដឹកនាំប្រតិបត្តិតាមការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកតែមួយ(one-way communication)*។*

២. **អាកប្បកិរិយាទំនាក់ទំនង**(Relationship behavior): *គឺជាវិសាលភាពដែលអ្នកដឹកនាំប្រតិបត្តិ តាមការប្រាស្រ័យទាក់ទង ប្រកពីរ ឬច្រើន។*

វិធីសាស្ត្រនេះរួមមាន ការស្តាប់ ការសម្របសម្រួល និងអាកប្បកិរិយាគាំទ្រ

នៅក្នុងអាកប្បកិរិយាទំនាក់ទំនង, អ្នកដឹកនាំប្រតិបត្តិតាមការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកពីរ ដោយផ្តល់ការទ្រទ្រង់អារម្មណ៍សង្គម។

៣.**ភាពចាស់ទុំក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍** (Maturity in situational leadership)៖ *ត្រូវបានគេកំណត់ជាវិសាលភាពដែលសមាជិកក្រុមម្នាក់ មានសមត្ថភាព និងការប្តេជ្ញាចិត្ត ឬជំនឿដើម្បីសម្រេចកិច្ចការជាក់លាក់មួយ។ មនុស្សទាំងឡាយមានកម្រិតនៃភាពចាស់ទុំជាច្រើន អាស្រ័យទៅលើការងារ, មុខងារ ឬគោលបំណងច្បាស់លាស់ ដែលអ្នកដឹកនាំម្នាក់ប៉ុនប៉ងដើម្បី សម្រេចតាមរយៈការខំប្រឹងប្រែងរបស់គេ។*

អថេរស្ថានការណ៍គន្លឹះរបស់ Blanchard *នៅពេលកំណត់រចនាបទ ភាពជាអ្នកដឹកនាំពេញចិត្ត គឺការត្រៀមខ្លួនជាស្រេច ឬកម្រិតនៃការអភិវឌ្ឍន៍ របស់អ្នកក្រោមឱវាទ។*

លទ្ធផលរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ បួនយ៉ាង:

1. *ការងារខ្ពស់និងការទំនាក់ទំនងទាប*(High task and Low relationship): *អ្នកដឹកនាំផ្តល់ការណែនាំច្បាស់លាស់ និងទិសដៅជាក់លាក់។*
2. *ការងារខ្ពស់ និងការទំនាក់ទំនងខ្ពស់*(High task and High relationship): *អ្នកដឹកនាំ ប្រតិបត្តិតាមការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីរច្រក និងជួយកសាងជំនឿ និងការលើកទឹកចិត្តដល់និយោជិត ហេតុដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំនៅតែមានការទទួលខុសត្រូវ និងត្រួតពិនិត្យការសម្រេចចិត្តដដែល។*
3. *ការងារទាប និងការទំនាក់ទំនងខ្ពស់*(Low task and High relationship): *ជាមួយរចនាបទនេះ អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាម ចូលរួមសម្រេចចិត្តជាមួយគ្នា និងគ្មានតម្រូវការរយៈពេលវែងទេ ឬរំពឹងថាការទំនាក់ទំនងផ្តាច់ការ។*
4. *ការងារទាបនិងការទំនាក់ទំនងទាប*(Low task and Low relationship): *រចនាបទនេះ ត្រូវចិត្តចំពោះអ្នកដឹកនាំ ដែលអ្នកដើរតាមទាំងឡាយ ត្រៀមខ្លួនជាស្រេចដើម្បីសម្រេចកិច្ចការអ្វី មួយ ហើយនិងមានសមត្ថភាព និងលើកទឹកចិត្តដើម្បីទទួលខុសត្រូវពេញលេញ។*

ចំនុចគន្លឹះរបស់ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ គឺសមាជិកក្រុមបង្កើនការត្រៀមខ្លួនជាស្រេច អ្នកដឹកនាំផ្អែកទៅលើអាកប្បកិរិយាទំនាក់ទំនង និងមានអាកប្បកិរយាការងារតិចតួច។

- ការត្រៀមខ្លួនតិចតួច(Low readiness): នៅពេលដែលអ្នកដើរតាមទាំងឡាយ អសមត្ថភាព គ្មានឆន្ទៈ ឬមិនមាំមួន អ្នកដឹកនាំគួរតែ ផ្តល់ឲ្យនូវអាកប្បកិរិយាតម្រង់ទិស និងដឹកនាំតាមរចនាបទផ្តាច់ ការ និងរចនាបទប្រជាធិប្បតេយ្យរួមគ្នា។
- ការត្រៀមខ្លួនសមរម្យ(Moderate readiness): នៅពេលដែលអ្នកដើរតាមទាំងឡាយ អសមត្ថភាព ប៉ុន្តែមានឆន្ទៈឬជំនឿ អ្នកដឹកនាំគួរតែប្រើប្រាស់អាកប្បកិរិយាតម្រង់ទិសកាតងារ។
- ពីការត្រៀមខ្លួនសមរម្យទៅការត្រៀមខ្លួនខ្ពស់(Moderate to high readiness): នៅពេលដែលអ្នកដើរតាមទាំងឡាយ មានសមត្ថភាព ប៉ុន្តែគ្មានឆន្ទៈ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំត្រូវការផ្តល់អាកប្បកិរិយាតម្រង់ទិសកំរិតខ្ពស់ និងអាកប្បកិរិយាការងារកំរិតទាប, ហេតុដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំប្រតិតបត្តិតាម រចនាបទចូលរួម(participate style)។
- ការត្រៀមខ្លួនខ្ពស់(High readiness): នៅពេលដែលអ្នកដើរតាមទាំងឡាយ មានសមត្ថភាព មានឆន្ទៈ និងជំនឿ អ្នកដឹកនាំអនុញ្ញាតឲ្យពួកគេគិតពិចារណាដោយខ្លួនឯង ការប្រើប្រាស់ រចនាបទប្រតិភូ។

៥. និរន្តរភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ Schmidt's និង Tannebaum

ការរិះគន់របស់កិច្ចការងារយៗលើរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺពួកគេពិនិត្យមើលយ៉ាងខ្លាំងតែរចនាបទប៉ុណ្ណោះ ដើម្បីអោយស្របនឹងលក្ខខ័ណ្ឌរបស់សកម្មភាពទាំងឡាយ។

របនាបទផ្តាច់ការ និងប្រជាធិបតេយ្យ ឬរបនាបទតម្រង់ទិសការងារ និង តម្រង់ទិសទំនាក់ទំនង ដែលពួកគេបានពិពណ៌នាមានវិសាលភាពធំធេង ណាស់ ចំណែកឯក្នុងការអនុវត្តន៍វិញ មានអ្នកគ្រប់គ្រងយ៉ាងច្រើនប្រតិបត្តិតាម របនាបទទាំងពីរនេះ។

អ្នកទ្រឹស្តីយថាភាព Schmidt's និង Tannebaum បានផ្តល់យោបល់ថា អាកប្បកិរិយាភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រែប្រួលជានិច្ចនិរន្ត ហើយនឹងផ្លាស់ប្តូរពីរបនា បទផ្តាច់ការ ទៅជារបនាបទដែលមានការចូលរួមយ៉ាងច្រើនរបស់ អ្នកក្រោម បង្គាប់ និងចលនានៃការសម្រេចចិត្តមានការកើនឡើងយ៉ាងខ្លាំង។

ពួកគេបានណែនាំបន្ថែមទៀតថា ប្រភេទរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ តាង ដោយនិរន្តរភាពនៃភាពខ្លាំងរបស់ប្រជាធិបតេយ្យ នឹងប៉ះទង្គិចនៅក្នុងអង្គភាព ជាច្រើន។

មានរបនាបទសំខាន់ៗ ៤ ដែលមាននិរន្តរភាពគឺ:

1. **របនាបទផ្តាច់ការ**(Autocratic): អ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្ត និងប្រកាស ដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ នឹងសង្ឃឹមថាពួកគេនឹងអនុវត្តន៍តាមដោយ គ្មានសំណួរអ្វីឡើយ(របនាបទបង្គាប់បញ្ជា)។

2. **របនាបទបញ្ចុះបញ្ចូល**(Persuasive): អ្នកគ្រប់គ្រងទទួលយកការសម្រេច ចិត្តទាំងអស់របស់សមាជិតក្រុម ដោយគ្មានការពិភាក្សា ឬពិគ្រោះ យោបល់អ្វីឡើយ ប៉ុន្តែមានជំនឿថា មនុស្សទាំងឡាយនឹង ត្រូវបានគេ លើកទឹកចិត្ត ប្រសិនបើការសម្រេចចិត្តគឺជាការសម្រេចចិត្តដ៏ល្អ។ អ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការពន្យល់យ៉ាងច្រើន ដើម្បីគ្រប់គ្រងបញ្ហាមន្ទិល សង្ស័យមួយចំនួន ដែលពួកគេចង់ធ្វើ។ ជានិច្ចកាល អ្នកគ្រប់គ្រង ផ្តល់សេចក្តីស្វាហាប់ ក្នុងការកោតសសើរចំពោះគោលដៅដែលគាត់ ឬនាងដាក់ឲ្យសមាជិកក្រុម។

3. **រចនាបទប្រឹក្សាយោបល់**(Consultative): *ក្នុងរចនាបទនេះ , អ្នកដឹកនាំប្រគល់អោយសមាជិកក្រុមមុនធ្វើការសម្រេចចិត្ត ហើយនឹងរិះគិតអំពីការទូន្មានរបស់ពួកគេ និងអារម្មណ៍របស់ពួកគេ នៅក្នុង ក្របខណ្ឌធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ជានិច្ចកាល គាត់ឬនាងមិនទទួល ការទូន្មានរបស់អ្នកក្រោមឪវាទទេ ប៉ុន្តែពួកគេមានអារម្មណ៍ថា ពួកគេអាចមានឥទ្ធិពលខ្លះដែរ។ ស្ថិតនៅក្រោមរចនាបទនេះ ការសម្រេចចិត្ត និងការទទួលខុសត្រូវពេញលេញ សម្រាប់ការរក្សាជាមួយអ្នកដឹកនាំ ប៉ុន្តែកំរិតនៃការជាប់ទាក់ទងគ្នាដោយអ្នកក្រោមបង្គាប់ក្នុងការសម្រេចចិត្តមានច្រើនជាងរចនាបទផ្តាច់ការ និងរចនាបទបញ្ចុះបញ្ចូល។*
4. **រចនាបទប្រជាធិបតេយ្យ**(Democratic style): *ការប្រើប្រាស់រចនាបទនេះ អ្នកដឹកនាំដាក់បញ្ហា មុនអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់គាត់ឬនាងពិភាក្សា។ តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំគឺ ប្រធានឬអធិបតី។ អ្នកដឹនាំ នឹងអនុញ្ញាតការពិភាក្សាផុសចេញពីដំណើរការពិភាក្សារបស់ក្រុម។*

ការពិភាក្សានេះ ខុសពីអ្វីដែលយើងបានពិភាក្សាខាងលើ ហើយគឺជារចនាបទដែលប្រើត្រូវគ្រប់ស្ថានការណ៍ជាងគេសំរាប់អ្នដឹកនាំគ្រប់ៗគ្នាផងដែរ។

- *ការរៀបរាប់*(Telling): *ស្ថិតនៅក្នុងភាពបន្ទាន់, រចនាបទរៀបរាប់ អាចពេញចិត្តជាងគេ ហើយនឹងត្រូវបានគិតពិចារណាដោយសមាជិកក្រុម។*
- *រចនាបទការស្ញើចសរសើរ*(Selling): *រចនាបទនេះ មាននិន្នាការទោទន់ទៅរកស្ថានការណ៍ ដែលអ្នកដឹកនាំទាំងឡាយផ្តល់ព័ត៌មានស្តីអំពីការសម្រេចចិត្តជាមូលដ្ឋាន និងនៅពេលនោះអំពាវនាវដល់ការ*

តាំងចិត្តយ៉ាងមុតមាំ និងការអបអរសាទរ ពីសមាជិកក្រុម ប្រសិនបើកិច្ចការនោះទទួលបានជោគជ័យ។

- *រចនាបទប្រឹក្សាយោបល់*(Consulting): *រចនាបទប្រឹក្សាយោបល់ គឺជារចនាបទដែលពេញចិត្តជាងគេ ដើម្បីឈានទៅដល់ការសម្រេចចិត្តដ៏ត្រឹមត្រូវមួយ ហើយនៅពេលដែលព័តមានទាំងឡាយ របស់ការសម្រេចចិត្ត ត្រូវការពឹងផ្អែកជាមូលដ្ឋានដល់សមាជិកក្រុម ទាំងឡាយ។*
- *រចនាបទចូលរួម*(Joining): *រចនាបទនេះ ត្រូវនឹងស្ថានការណ៍ ស្រដៀងគ្នានឹងរចនាបទមុនៗដែរ ជាមួយការលើកលែងសំខាន់ គឺសមាជិកក្រុមចង់ចូលរួមជាមួយអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដឹកនាំចង់ទទួលការទទួលខុសត្រូវសម្រាប់ការសម្រេចចិត្តរួមគ្នា ជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ ហើយគាត់ឬនាងមិនអាចធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯងបាន។*

ជំពូកទី ៦

ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ
TRASFORMATIONAL LEADERSHIP

- *មុខងារសំខាន់របស់អ្នកដឹកនាំម្នាក់ គឺត្រូវអភិវឌ្ឍន៍គោលដៅច្បាស់លាស់មួយ នៅពេលអនាគត និងប្តេជ្ញាចិត្តធ្វើតាមឧត្តមគតិនេះ។*
- *គ្មានទស្សនៈវិស័យ មានការភ័ន្តច្រឡំជាច្រើនអាចកើតមានឡើងនៅក្នុងអង្គភាពទាំងមូល។ ហេតុដូច្នេះ វាទាមទារឲ្យមានតម្រូវការចាំបាច់មួយចំនួនគឺ បំណិន ការលើកទឹកចិត្ត ធនធាន និងផែនការសកម្មភាព។*

១. អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកបង្កើតទស្សនៈវិស័យរបស់មនុស្ស
Leader as Visionary of People

- *លោក* Warren Bennis *ជាអ្នកនិពន្ធការគ្រប់គ្រងបានបញ្ជាក់ថា អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយត្រូវផ្តោតយ៉ាងខ្លាំង ទៅលើទស្សនៈវិស័យឬគោលដៅវិជ្ជមាននៅពេលអនាគត។*
- *គោលបំណងច្បាស់លាស់ ផ្តល់មគ្គុទេសក៏សម្រាប់ការសម្រេចចិត្ត អំពីពេលវេលា និងធនធានទាំងឡាយ។*
- *តណ្ហា និងសិទ្ធិអំណាច ផ្តល់ឲ្យអ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ដែលដឹងច្បាស់កន្លែងដែលពួកគេត្រូវទៅ និងមានការឧទ្ទិសដើម្បីទទួលជោគជ័យ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំមានតណ្ហា និងសិទ្ធិអំណាច, អ្នកដ៏ទៃទៀត ត្រូវបានគេទូន្មានឲ្យដើរតាម។*

- នៅក្នុងការសិក្សារបស់ប្រសិទ្ធិភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ បង្ហាញថាបុគ្គលិក លក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំជោគជ័យគឺ កម្រិតនៃការទទួលខុសត្រូវពីថ្នាក់ កណ្តាលរហូតទៅថ្នាក់លើ។

ការសិក្សាកំណត់អត្តសញ្ញាគុណភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំបី ដែលត្រូវបាន គេត្រូវការសម្រាប់ដឹកនាំអង្គភាពតាមរយៈការផ្លាស់ប្តូរតាមគ្រា:

1. ការចាប់យកការទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់សម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរ: អ្នកដឹកនាំ ត្រូវតែទាក់ទង និងផ្តាច់ផ្តាចិត្តដោយផ្ទាល់ដើម្បីធ្វើឲ្យ មានភាពខុសគ្នា។

2. បង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រ និងទស្សនៈវិស័យសម្រាប់អង្គភាព: យុទ្ធ-សាស្ត្រ និងទស្សនៈវិស័យ គឺត្រូវបានចូលរួម និងគាំទ្រ ដោយ អ្នកដើរតាមទាំងឡាយ។ អ្នកដឹកនាំ ត្រូវបង្កើតទស្សនៈវិស័យមួយ ដែលកំពុងលើកឡើង និងទូន្មានដល់អ្នកដទៃ។

3. ភាពជឿជាក់ និងការគាំទ្រអ្នកដទៃ: អ្នកដឹកនាំត្រូវគំរៀមកំហែង ដល់មនុស្សទាំងឡាយ ជាមួយនឹងការគោរព និងសេចក្តីថ្លៃថ្នូរ ការរំពឹងទុកដ៏ល្អនៅក្នុងការខិតខំប្រឹងប្រែង និងបង្ហាញអំពីការ ការពេញចិត្តដោយស្មោះត្រង់សំរាប់ប្រត្តិការរបស់ការងារ។

២.ដំណើរការទស្សនៈវិស័យ(Visioning Process)

1. ណែនាំ និងផ្តល់ការឃ្លាំមើលយ៉ាងទៀងទាត់(កំណត់សំគាល់អំពី គ្រោះឬហានិភ័យដែលអាចកើតមាន)ដោយអ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ។ វាគឺជាតួនាទីយ៉ាងសំខាន់របស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដើម្បីចាប់ផ្តើម

ដំណើរការ ពិភាក្សាអំពីមូលដ្ឋានសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍន៍ទស្សនៈវិស័យ និងចាប់ផ្តើមពង្រាងឯកសារមួយ។

2. ប្រណាំងប្រជែង ប៉ុន្តែប្រាកដនិយមៈ បង្កើតពិន្ទុខ្ពស់ ប៉ុន្តែស្ថិតនៅជាមួយការពិត។

3. ស្វែងរកទំហំចលនាដោយសមាជិកដទៃទៀតរបស់អង្គភាព។ ទិដ្ឋភាពនេះ រួមមាន ការពិភាក្សា, ការសរសេរ, និងការសរសេរសារឡើងវិញអំពីទស្សនៈវិស័យនោះ។ នៅក្នុងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងនេះ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់និយាយថា "ពួកយើងបានចាប់ផ្តើម ប៉ុន្តែពួកយើងត្រូវការជាតុចូលរបស់អ្នក ការទាក់ទងរបស់អ្នកមានសារៈសំខាន់ណាស់" ។

4. លើកទឹកចិត្តការត្រួតពិនិត្យឡើងវិញ និងការផ្តល់យោបល់ទូទៅៈ រួមមាន មនុស្សជាច្រើនដែលអាចមាន ការវិភាគយ៉ាងស៊ីជម្រៅពីថ្នាក់ក្រោមរហូតដល់ខាងលើ។ ត្រូវបើកចំហ និងបង្ហាញការពេញចិត្តសម្រាប់សំណើទាំងឡាយ។ ចូលរួមជាមួយការកែប្រែទាំងឡាយ និងការរិះគិតត្រឹមត្រូវ នៃការឆ្លើយតបទាំងឡាយ។ ការជាប់ទាក់ទងបង្កើតការផ្តាជ្ញាចិត្ត។

5. រក្សារលំហូរចលនាការប្រាស្រ័យទាក់ទងៈ កុំស្មានថា អ្នកគ្រប់គ្នាដឹងអំពីអ្វីដែលនឹងត្រូវធ្វើឬកើតឡើង។ រាយការណ៍ស្តីអំពីការរីកចំរើនសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍន៍ទស្សនៈវិស័យ។

6. ផ្តល់ពេលសម្រាប់ដំណើរការការងារៈ មនុស្សទាំងឡាយត្រូវការពេលវេលាដើម្បីគិត និងកែតម្រូវចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ សូមប្បីតែ

ការផ្លាស់ប្តូរនោះ ជាការផ្លាស់វិជ្ជមានក៏ដោយ។ អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ អាចចំណាយពេលជាច្រើនសប្តាហ៍លើសេចក្តីពង្រាងដើម, ខែលើ ដំណើរការការទាក់ទង និងការផ្តល់ព័តមានត្រលប់ និងរយៈពេល មួយឆ្នាំ ឬច្រើនឆ្នាំដើម្បីបញ្ចប់ផលិតផលនោះ។

7. បង្ហាញការផ្តាច់ផ្តាចិត្ត, ដើរតាមគោលការណ៍ និងសកម្មភាពបច្ចុប្បន្ន ដោយអ្នកដឹកនាំទាំងឡាយៈ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែបង្កើតការពិតស្របជា មួយនឹងសម្តីដែលបាននិយាយ។ កិច្ចខំប្រឹងប្រែងដើម្បីបញ្ចូលពាក្យ សម្តីទៅក្នុងសកម្មភាព នឹងផ្តល់ឲ្យនូវជំនឿ ហើយនឹងពង្រឹង ការទទួលបានទស្សនៈវិស័យនោះ។
8. ថែរក្សាសុខដុមរបស់ផ្នែករង(Maintain harmony of subunits)៖ មាតិ ការបស់ទស្សនៈវិស័យ សម្រាប់ផ្នែករង(ដូចជា ផ្នែក នាយកដ្ឋាន និង ក្រុមការងារ) នឹងត្រូវមានសុខដុមជាមួយទស្សនៈទូទៅរបស់អង្គភាព ទាំងមូល។

៣. គោលការណ៍មាតិការទស្សនៈវិស័យ

Visioning Content Principles

ជាតុគន្លឹះរបស់ទស្សនៈវិស័យមួយ ឬផែនការយុទ្ធសាស្ត្រមួយគឺ៖

1. គោលបំណង ឬបេសកកម្មសំខាន់(Central purpose or mission)៖ វាគឺជាបទបញ្ញាជាក់លាក់មួយរបស់គោលបំណង ដែលផ្តោតទៅ លើគោលដៅ។ វាគឺជាចម្លើយរបស់អង្គភាពចំពោះសំណួរថា ហេតុអ្វី បានជាយើងមានគោលបំណង ឬបេសកកម្ម?
2. គោលដៅទូលំទូលាយដើម្បីសម្រេចបេសកកម្ម៖ ទាំងនេះ គឺជា ដំណើរការ ដែលត្រូវបានជួបដើម្បីសម្រេចតាមបេសកកម្ម។

3. *តម្លៃទូទៅ*(Core values) *ដើម្បីរស់រវើងភាពត្រឹមត្រូវ និងភាពខុស-ត្រូវនៃអាកប្បកិរិយា ដូចជា សេចក្តីទុកចិត្ត និងការគោរព កំណត់អត្តន័យ ឬចរិត្តលក្ខណៈរបស់អង្គភាព។*

4. *អ្នកផ្គាល់ហ៊ុន និងតើការទទួលបានរបស់ទស្សនៈវិស័យ នឹងមានន័យដូចម្តេចចំពោះពួកគេ(កត្តាធនធានមនុស្ស)? ទាំងនេះ គឺជាមនុស្សទាំងឡាយដែលនឹងត្រូវប៉ះពាល់ ដោយសារអង្គភាពធ្វើ ឬមិនបានធ្វើ។*

5. *ការវិភាគបរិស្ថានរបស់អង្គភាព រួមមាន ភាពខ្លាំង និងភាពខ្សោយ, ឱកាសនិងការគំរាមកំហែង។*

6. *គោលបំណងជាយុទ្ធសាស្ត្រ(ជួនកាលត្រូវបានគេហៅថា កត្តាជ័យជំនះដ៏មហិមា)៖ ទាំងនេះ គឺជាគោលបំណងរយៈពេលខ្លី មធ្យម វែង ដើម្បីសម្រេចតាមគោលដៅ និងបេសកកម្ម។ ពួកវា គឺជាយុទ្ធសាស្ត្រការតម្រង់ទិស ភាពជឿជាក់ ដើម្បីរស់រវើងលទ្ធផលរបស់ការងារទាំងឡាយ។*

7. *ផែនការយុទ្ធវិធី និងកិច្ចការជាក់លាក់(គម្រោងការ និងសកម្មភាព) ដើម្បីទ្រទ្រង់គោលបំណងជាយុទ្ធសាស្ត្រ គោលដៅទូទៅ និងការទទួលបេសកកម្ម៖*

គម្រោងនិងសកម្មភាពទាំងនេះ មានការណែនាំចំនួន ១៣ ចំណុចសម្រាប់ផែនការអនុវត្តន៍ នៅក្នុងផ្នែក និងសមាជិកទាំងឡាយរបស់អង្គភាព ទាំងមូលដូចខាងក្រោម៖

- *ជាតុទី ១ ដល់ ជាតុទី ១៤ ផ្តល់គោលដៅទូទៅសម្រាប់អ្គភាព។*

- *បន្ថែមជាតុទី ៥និងទី ៦ ទាក់ទងនឹងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ។ វាផ្តល់និយមន័យចំពោះទស្សនៈវិស័យ និងការយកចិត្តទុកដាក់ លើមនុស្សតាមគោលបំណងជាក់លាក់ដែលអាចត្រូវបានគេវាស់វែង។*
- *ជាតុទី ៧ សំដៅទៅលើគម្រោង និងសកម្មភាពទាំងឡាយ រៀបចំឡើងសម្រាប់អនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្រ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ។*
- *ជាតុសំខាន់មួយនៅក្នុងដំណើរការទស្សនៈវិស័យ គឺការវិភាគ* SWOT។
- *គោលដៅចំបង គឺត្រូវកំណត់អត្តសញ្ញាណសមត្ថភាពទូទៅ* (core competencies) *ក្នុងទម្រង់ជាភាពខ្លាំងពិសេស ដែលអង្គភាពមាន ឬធ្វើ។ ទាំងនេះ អាចក្លាយជាប្រភពនៃគុណប្រយោជន៍ប្រកួតប្រជែង*(competitive advantage)។
- *សមត្ថភាពទូទៅ*(Core competencies) *អាចត្រូវបានគេរកឃើញនៅក្នុងប្រសិទ្ធិភាពបច្ចេកវិទ្យាផលិត ចំណេះដឹង ឬផលិតផលពិសេស ប្រព័ន្ធបែងចែកមានតែមួយ ក្នុងចំណោមលទ្ធភាពទាំងឡាយ។*
- *គោលដៅមួយផ្សេងទៀត គឺត្រូវកំណត់សញ្ញាណកាលានុវត្តភាពនៅក្នុងបរិស្ថានដែលអង្គភាពអាចប្រតិបត្តិបន្ត ដូចជា បច្ចេកវិទ្យាថ្មី, ប្រព័ន្ធយុទ្ធសាស្ត្រថ្មី, និងទីផ្សារថ្មីដែលអាចមានសម្រាប់ផលិតផល និងសេវាកម្ម។*

Internal assessment of the organization

What are our strengths?
- Manufacturing efficiency?
- Experienced workforce?
- Market share?
- Financials strength?
- Product or service reputation?

What are our weaknesses?
- Outdate plants and equipments?
- Inadequate research and development?
- Obsolete technologies?
- Ineffective management?
- Lake of communication or teamwork?

What are our opportunities?
- Strong economy?
- Weak market rivals?
- Emerging technologies?
- Possible new markets?
- Strategic alliances?

What are our threats?
- New competitors?
- Shortage of resources?
- New regulations?
- Substitute products?
- New technology?

External assessment of the organization

៤.តម្រូវការសម្រាប់ទស្សនៈវិស័យដ៏មានប្រសិទ្ធភាព

Requirements for an Effective Vision

មានតម្រូវការចំនួន ៤ សម្រាប់ទស្សនៈវិស័យមានប្រសិទ្ធភាពមួយៈ

1. ទស្សនៈវិស័យមួយ ត្រូវបានគេអភិវឌ្ឍន៍ឡើងដោយអ្នកដឹកនាំ ទាំងឡាយ, ពួកគេទាំងនោះជាមួយភាពខ្លាំង និងឥទ្ធិពល ដើម្បីបង្កើតទិសដៅ និងធ្វើឲ្យអង្គភាពមានចលនា ឬសកម្មភាពផ្សេងៗ ភាពជាអ្នកដឹកនាំកំពុងតែ

សុបិន្តឃើញការឃោសប្តិមួយ ហើយបន្ទាប់មកធ្វើវាឲ្យក្លាយជាការពិត។ អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ បង្កើតនិមិត្តរូបច្បាស់លាស់និងមានតម្លៃ ដែលលើកទឹកចិត្តអង្គភាពនោះ ហើយបន្ទាប់មកបង្កើតបរិយាកាសមួយ។ ហេតុដូចច្នេះ យោបល់ទាំងនោះត្រូវបានគេផលាស់ប្តូរទៅក្នុង សកម្មភាពទាំងឡាយ។

2. *ទស្សនៈវិស័យមួយ ត្រូវបានគេធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង់ជាមួយ អ្នកដើរតាមទាំងឡាយ និងត្រូវតែបានទ្រទ្រង់ដោយពួកគេ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអនុញ្ញាតឲ្យអ្នកដ៏ទៃដឹង ស្តាប់ឮ ភ្លក់រសជាតិ ការស្ទាបអង្អែល និងដឹងដោយអារម្មណ៍ចំពោះទស្សនៈវិស័យរបស់ពួកគេ។ ទស្សនៈវិស័យរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវស្ថិតនៅក្នុងសុខដុមណីកម្ម ជាមួយលក្ខណៈនិងសេចក្តីត្រូវការរបស់មនុស្សទាំងឡាយ។ .*

3. *ទស្សនៈវិស័យ*A *ត្រូវតែព៌ណនាក្បោះក្បាយ និងមានន័យយ៉ាងទូលំទូលាយ។ ដូចច្នេះ សមាជិតរបស់អង្គភាពអាចយល់ ផ្នែករបស់គាត់ឬនាងនៅក្នុងទស្សនៈវិស័យនោះ។ តួនាទីនិងការទទួលខុសត្រូវ ត្រូវតែយល់ឲ្យបានច្បាស់លលាស់ ប្រសិនបើទស្សនៈវិស័យត្រូវបានគេបំពេញ។ បុគ្គលម្នាក់ៗ ត្រូវតែដឹងអំពីអ្វីដែលត្រូវបានគេរំពឹងទុកនិងរង្វាន់ ដែលនឹងត្រូវបន្ថែមនៅពេលទស្សនៈវិស័យ ត្រូវបានពួកគេម្រេចបានតាមគោលដៅរបស់អង្គភាព។*

4. *ទស្សនៈវិស័យមួយ ត្រូវតែបានគេលើកឡើងនិងទូន្មាន។ វាត្រូវតែមានតម្លៃចំពោះកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែង វាត្រូវតែគ្រប់គ្រាន់។សមាជិករបស់អង្គភាពមួយត្រូវតែស្វែងរកវិធីសាស្ត្រ ដើម្បីសម្រេចតាមសក្តានុពលពេញលេញរបស់អង្គភាព។*

ជំពូកទី៧

សិទ្ធិអំណាចនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

AUTHORITHIES OF LEADERSHIP

-អ្នកដឹកនាំ ប្រើប្រាស់អំណាចនិងនយោបាយអោយមានប្រសិទ្ធិភាព ដើម្បីសម្រេចបាន សមិទ្ធិផល លទ្ធផល ផលិតភាព គុណភាព និងសេចក្តីពេញចិត្ត។

-អ្នកដឹកនាំម្នាក់ ត្រូវមានអំណាច មានសក្តានុពល មានសមត្ថភាព ដើម្បីមានឥទ្ធិពលលើការដឹកនាំ ការសម្រេចិត្ត និងការប្រើប្រាស់ធនធានមានប្រសិទ្ធិភាព។

-អ្នកដឹកនាំម្នាក់ ត្រូវចេះប្រើប្រាស់នយោបាយយ៉ាងស្ទាត់ជំនាញ ដើម្បីទទួលនិងរក្សាអំណាចបានគង់វង្ស។ នយោបាយរបស់អង្គភាព សំដៅទៅលើយុទ្ធវិធីដើម្បី ទទួលបានអំណាចតាមរយៈមធ្យោបាយផ្សេងៗជាងសំណាង។

១.ប្រភពនិងប្រភេទរបស់អំណាច(Sources and Types of Power)

១.១ អំណាចតួនាទី(Position Power)

- **អំណាចតាមច្បាប់**(Legitimate Power)៖ *គឺជាអំណាចផ្តល់អោយដោយអង្គភាពធុរកិច្ចមួយ*
- **អំណាចផ្តល់រង្វាន់**(Reward Power)៖ *គឺជាសិទ្ធិអំណាចដើម្បីផ្តល់រង្វាន់ឲ្យនិយោជិតចំពោះការប្រព្រឹត្តិតាម*
- **អំណាចបញ្ជា**(Coercive Power)៖ *គឺជាសិទ្ធិអំណាចដើម្បីដាក់ទណ្ឌកម្មលើនិយោជិតដែលមិនប្រព្រឹត្តិតាម*
- **អំណាចព័ត៌មាន**(Information Power)៖ *គឺជាសិទ្ធិអំណាចដើម្បី ត្រួតពិនិត្យព័ត៌មានសម្រាប់តម្រូវការការងាររបស់និយោជិត*

ការណែនាំសម្រាប់ការកសាង និងការប្រើប្រាស់អំណាចស្របច្បាប់

Guidelines for building & using legitimate power

របៀបបង្កើន និងថែរក្សាអំណាច	របៀបប្រើប្រាស់អំណាចមានប្រសិទ្ធិភាព
អំណាចស្របច្បាប់៖ • ទទួលសិទ្ធិអំណាចស្របច្បាប់ • ការប្រើប្រាស់និមិត្តរូបរបស់សិទ្ធិអំណាច • ផ្តល់ឲ្យមនុស្សទាំងឡាយទទួលស្គាល់សិទ្ធិអំណាច • ដើរតាមប្រព័ន្ធសមរម្យ ក្នុងការដាក់បទបញ្ជា • គាំទ្រសិទ្ធិអំណាចក្នុងការលើកទឹកចិត្ត និងសិទ្ធិដាក់ទណ្ឌកម្ម។	• ចេះគួរសម, សំណើច្បាស់លាស់ • ពន្យល់ហេតុផលសម្រាប់សំណើមួយ • កុំបោះបង់វិសាលភាពរបស់សិទ្ធិអំណាច • ត្រួតពិនិត្យសិទ្ធិអំណាចប្រសិនបើចាំបាច់ • ដឹងអំពីកំរិតនៃការព្រួយបារម្ភទាំងឡាយ • ធ្វើតាមដើម្បីត្រួតពិនិត្យការយល់ព្រម • ទទូចតាមការយល់ព្រមប្រសិនបើ ចាំបាច់

១.២. អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន(Personal Power)

– **អំណាចជំនាញ**(Expert Power): គឺជាសមត្ថភាពដើម្បី មានឥទ្ធិពល លើអ្នកដទៃតាមរយ:ចំណេះដឹងឯកទេស បំណិន ឬសមត្ថភាព។ អំណាចជំនាញ ផ្អែកទៅលើការ យល់ឃើញនៃអ្នកក្រោមបង្គាប់ របស់អ្នកគ្រប់គ្រងនោះ ដែលគឺជាអ្នកមានសមត្ថភាព មានចំណេះដឹងពិសេស ឬមានជំនាញនៅក្នុងវិស័យណាមួយច្បាស់លាស់។ អំណាចជំនាញ អាស្រ័យ

ទៅលើជំនឿ និងកស្តុតាងជាក់ស្តែងរបស់ចំណេះដឹងនិងជំនាញ ដូចជា នាយកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក អ្នកវិភាគហិរញ្ញវត្ថុ គណនេយ្យករ សាធារណៈជាដើម។

ការណែនាំសម្រាប់ការកសាង និងការប្រើប្រាស់អំណាចជំនាញ

Guidelines for building & using expert power

របៀបបង្កើន និងថែរក្សាអំណាច	របៀបប្រើប្រាស់អំណាចមានប្រសិទ្ធិភាព
• ទទួលចំណេះដឹងទាក់ទងឲ្យបានច្រើន • រក្សាព័ត៌មានអំពីបញ្ហាបច្ចេកទេស • អភិវឌ្ឍន៍ប្រភពពិសេស របស់ព័ត៌មានទាំងឡាយ • ប្រើនិមិត្តរូបដើម្បីត្រួតពិនិត្យជនាញ • ធ្វើនិទស្សន៍សមត្ថភាព តាមរយៈការដោះស្រាយបញ្ហាលំបាកៗ • កុំប្រឡោត, និយាយមិនបានគិតមុន • កុំភូតភរ • កុំផ្តល់ព័ត៌មានមិនពិត • កុំរក្សាការផ្លាស់ប្តូរតួនាទី	• ពន្យល់អំពីហេតុផលរបស់សំណើមួយ • ពន្យល់ថា ហេតុអ្វីបានជាសំណើមួយមានសារៈសំខាន់ • ផ្តល់កស្តុតាង ដែលសំណើមួយ នឹងទទួលជោគជ័យ • ស្តាប់យ៉ាងយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះលក្ខខ័ណ្ឌបញ្ហាទាំងឡាយ • បង្ហាការគោរពចំពោះអ្នកដទៃ • កុំអួតអាង • សំដែងយ៉ាងជឿជាក់ • ម៉ឺងម៉ាត់ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា

- **អំណាចយោង**(Referent Power): *គឺជាសមត្ថភាពដើម្បី មានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ពីព្រោះបំណងរបស់ពួកគេ កំណត់អត្តសញ្ញាណជាមួយអ្នកដឹកនាំ។*
- **អំណាចសនិទាន**(Rational Power): *គឺជាសមត្ថភាពដើម្បី មានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ពីព្រោះមានហេតុផលល្អ និងមានសមត្ថភាពក្នុងការ ដោះស្រាយបញ្ហា។*
- **អំណាចទេព្យកោសល្យ**(Charisma Power): *គឺជាសមត្ថភាពដើម្បី លើកទឹកចិត្ត ទូន្មាននិងអប់រំអ្នកដទៃ ដោយកម្លាំងនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួន។*

១.៣. អំណាចបានមកពីភាពជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធិ

Power stemming from ownership

ភាពខ្លាំងរបស់អំណាចភាពជាកម្មសិទ្ធិ អាស្រ័យទៅលើគាត់ឬនាងមានទំនាក់ទំនងជិតស្និទ្ធប៉ុណ្ណាជាមួយម្ចាស់ភាគហ៊ុន និងសមាជិកក្រុមប្រឹក្សាភិបាលទាំងឡាយ។

អំណាចភាពជាកម្មសិទ្ធិរបស់អ្នកដឹកនាំម្នាក់ ទាក់ទងជាមួយនឹងចំនួនប្រាក់ដែលគាត់ឬនាងវិនិយោគនៅក្នុងក្រុមហ៊ុននោះ។

១.៤. អំណាចបានមកពីធនធានផ្តល់អោយ

Power stemming providing resources

អង្គភាពត្រូវការលំហូរបន្តមួយនៃធនធានមនុស្ស ថវិកា អតិថិជន ធាតុចូល បច្ចេកវិទ្យា សម្ភារៈ និងធនធានផ្សេងៗទៀតដើម្បីធ្វើប្រតិបត្តិការ។

ផ្នែករងរបស់អង្គភាពឬឯកត្តជនម្នាក់ៗ ដែលអាចផ្តល់ធនធានគន្លឹះទាំងនេះបង្កើនបានអំណាចរបស់ពួកគេ។

១.៥ អំណាចបានមកពីការដាក់ដើមទុនលើកាលានុវត្តភាព

Power derive from capitalizing upon opportunity

អំណាចអាចកើតពីទីកន្លែងត្រឹមត្រូវ ពេលត្រឹមត្រូវ និងការចាប់យកសកម្មភាពដែលពេញចិត្ត។

អ្នកដឹកនាំ អាចធ្វើអោយអំណាចរបស់ពួកគេកាន់តែធំឡើង ដោយការជួបសេចក្តីត្រូវការរបស់ពេល។ មានអ្នកដឹកនាមបួនប្រភេទ ពួកគេម្នាក់ៗប្រតិបត្តិអំណាចយ៉ាងធំនៅពេលប្រភេទរបស់គាត់ផ្គូរផ្គងជាមួយពេលៈ អ្នកចាប់យក-ហានិភ័យ អ្នកថែរក្សារ អ្នកទទួលរ៉ាប់រង អ្នកដឹកនាំផ្តល់យោបល់។

១.៦. អំណាចបានមកពីការគ្រប់គ្រងបញ្ហាស៊ីជម្រៅ

Power stemming from critical problems

ទ្រឹស្តីយថាភាពយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អំណាច ណែនាំដល់ផ្នែកឬបុគ្គលទាំងឡាយអោយខំប្រឹងតស៊ូយកឈ្នះបញ្ហាដ៏លំបាក់ និងភាពមិនប្រាកដរបស់ក្រុមហ៊ុន ដើម្បី ទទួលបានអំណាចដ៏ធំ។

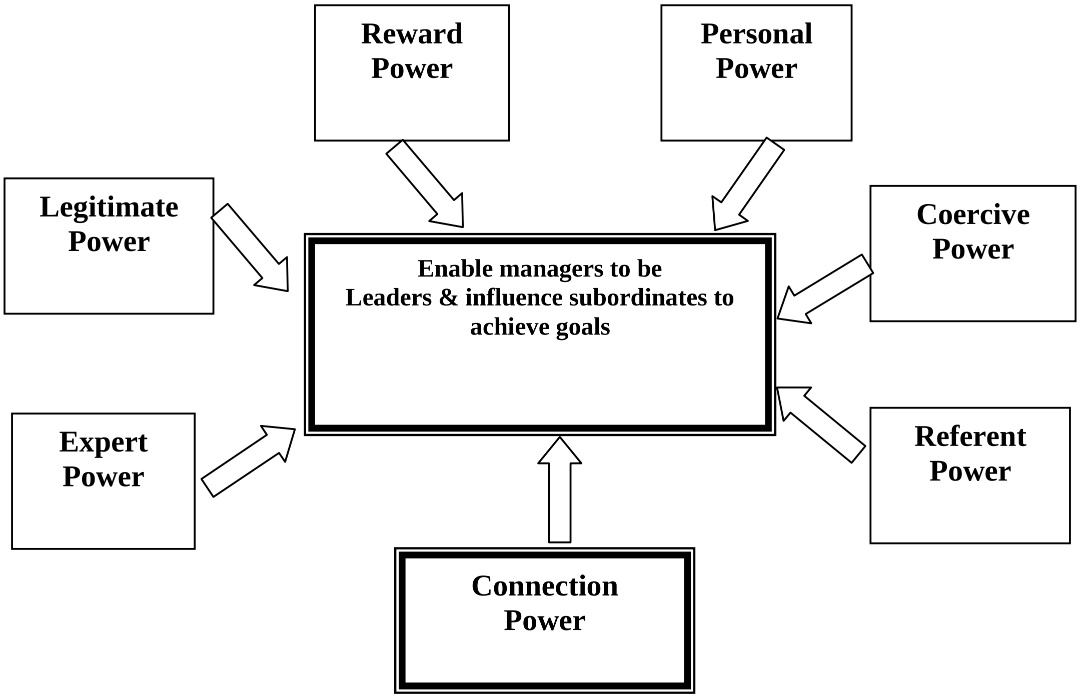
១.៧ អំណាចបានមកពីការនៅជិតអំណាច

Power stemming from being close to power

បុគ្គលម្នាក់ ឬផ្នែកមួយ ដែលនៅជិតអំណាចជាង មានអំណាចធំជាងបុគ្គលម្នាក់ ឬផ្នែកមួយដែលនៅឆ្ងាយជាង។

នៅក្នុងការអនុវត្តន៍តាមមធ្យោបាយនេះ អ្នកដឹកនាំដែលទទួលបន្ទុកផ្នែកមួយ រាយការណ៍ទៅអោយប្រធាន មានអំណាចច្រើនជាងផ្នែកមួយដែលរាយការណ៍ ទៅអោយអនុប្រធាន។

រូបភាព ៦.១៖ ប្រភពសំខាន់ៗរបស់អំណាច



២.យុទ្ធវិធីដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំផ្តល់អំណាចម្នាក់

Tactics for Becoming an Empowering Leader

- អំណាចនិងឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំម្នាក់កើនឡើង នៅពេលគាត់ឬនាង ចែកអំណាចជាមួយអ្នកដទៃ។
- អ្នកដឹកនាំដែលពោរពេញដោអំណាចម្នាក់ ធ្វើអោយសមាជិកក្រុមទាំងឡាយមានអារម្មណ៍ពោរពេញទៅដោយអំណាច ហើយមានលទ្ធភាពដើម្បីសម្រេចកិច្ចការ ដោយពួកគេផ្ទាល់។

ចរិតលក្ខណៈនៃកន្លែងធ្វើការផ្តល់អំណាចអោយ

ក្នុងអង្គភាពផ្តល់អំណាចទាំងឡាយ មនុស្សទាំងឡាយមានចិត្តដូចជាភាពជាម្ចាស់កម្មសិទ្ធអញ្ចឹងដែរ។ វាបង្ហាញថា ពួកគេនឹងធ្វើកិច្ចគ្រប់យ៉ាងស្ថិតក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃអំណាចរបស់ពួកគេ ដើម្បីបង្កើតភាពជោគជ័យ។ ជាចុងក្រោយ លទ្ធផល គឺជាជ័យជំនះសម្រាប់បុគ្គល និងអង្គភាពទាំមូល។

គោលការណ៍នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលផ្តល់អំណាចដល់សមាជិកក្រុម

- ការផ្តល់បរិយាកាសការរំជួលចិត្តវិជ្ជមាន៖ ជួយសមាជិកក្រុម អភិវឌ្ឍន៍ អោយមានលើជំនឿខ្លួនឯងកាន់តែខ្លាំងឡើង។ នៅពេលដែលជំនឿរបស់ ពួកគេផ្លាល់រីកចម្រើនខ្លាំងឡើង នោះពួកគេកាន់តែមានឆន្ទៈ ដើម្បីកាន់កាប់ការទទួលខុសត្រូវតាមតម្រូវការរបស់និយោជិតផ្តល់អំណាច ម្នាក់។
- សច្ចៈភាពជាមួយមនុស្ស៖ ឧបមាថា ពួកគេនឹងធ្វើការដើម្បីអនុវត្តតាមគោលដៅរបស់អង្គភាព ប្រសិនបើមានឪកាសផ្តល់ឲ្យ។
- បង្កើតគំនិតផ្តួចផ្តើម និងការទទួលខុសត្រូវ
- វិនិយោគលើមនុស្ស៖ ពិនិត្យមើលមនុស្សទាំងឡាយ ដែលជាប្រភពធនធានដ៏សំខាន់របស់អង្គភាព ព្រោះពួកគេទាំងនោះនឹង នាំមកនូវធនលាភភាពវិជ្ជមានដល់អង្គភាពទាំងមូល។
- ទទួលស្គាល់សមិទ្ធិផលទាំងឡាយ៖ រង្វាន់និមិត្តរូបទាំងឡាយ មានសារៈសំខាន់ណាស់។ បង្ហាញដល់មនុស្សដែលមានតម្លៃ។
- ធ្វើវិមជ្ឈការសេចក្តីសម្រេចចិត្ត៖ ដាក់ការទទួលខុសត្រូវ ចំពោះការសម្រេចចិត្ត ដែលព័តមានទាំងឡាយ ស្ថិតនៅជិតអតិថិជន តាមលទ្ធភាពដែលអាចធ្វើទៅបាន។

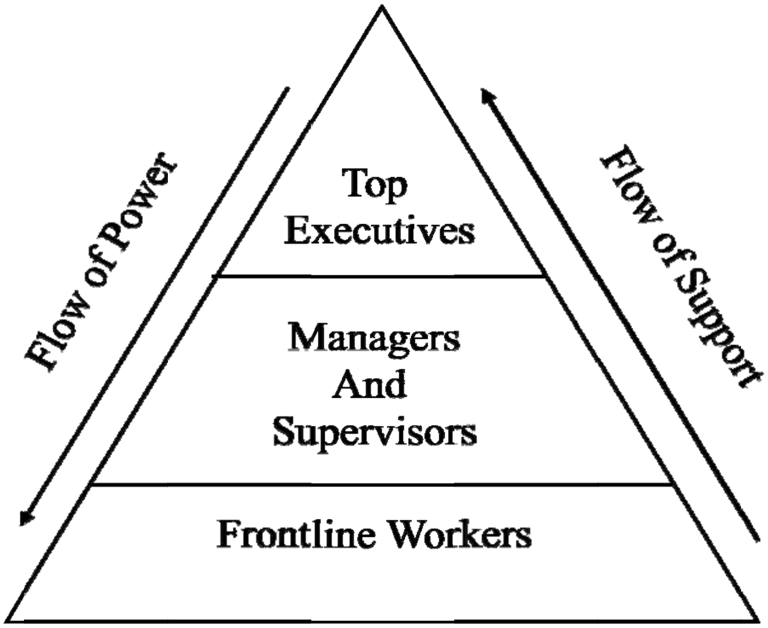
តារាង ៦.៣៖ អ្នកដឹកនាំផ្តល់អំណាច

Process	Unempowered	Out of control	Empowered
Decision making	Check with leader on all decisions.	Check with nobody on decisions.	Check with those affected on decisions.
Performance planning	Leader writes performance plan and review with subordinates.	There is no performance plan.	Subordinate writes performance plan and reviews with leader.
Making policy	Leader decides policy.	People ignore policy.	Work with those responsible to develop policy.
Problem solving	Wait for “them” to fix problems.	Bypass “system” to work around problems.	Find out who “they” are and work together to fix problems.
Taking initiative	Never volunteer for anything—wait to be asked or assigned.	Many people work on the same thing without communicating.	Recognize what needs to be done; inform leader and others affected; start action to improve
Defining roles	Role and responsibilities are defined by leaders.	Role and responsibility are conflicting and unclear.	Work together to define roles and responsibilities.
Setting standards	Performance to standards determined by others.	There is no concern with standards.	Work together to determine standards of employee effectiveness.

មានទិដ្ឋភាពពីររបស់សិទ្ធអំណាចភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺ៖

1. ទិដ្ឋភាពពីលើចុះក្រោម(Top-down view) គឺជាលំហូរ អំណាច ពីថ្នាក់ខ្ពស់បំផុត មកថ្នាក់ទាបបំផុតៗ ពីព៌មីតអង្គភាពមានកម្មករ ថ្នាក់ទាបទ្រទ្រង់ អ្នកគ្រប់គ្រង និងមេក្រុមទាំងឡាយ ដែល ទ្រទ្រង់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ៗ
2. ទិដ្ឋភាពពីក្រោមឡើងលើ(Bottom up)៖ គឺជាលំហូរអំណាច ពីថ្នាក់ក្រោម ឡើងទៅថ្នាក់លើ ពីព្រោះមនុស្សទាំងឡាយអាចនឹង ជំទាស់ការដឹកនាំផ្តាច់ការ ដោយពួកគេនិយាយយល់ព្រម ឬ មិនយល់ព្រម ចំពោះសិទ្ធិអំណាចរបស់ អ្នកដទៃៗ

រូបភាពទី ៦.២៖ រូបភាពពីរ៉ាមីតរបស់អង្គភាព



៣. សិទ្ធិអំណាចភាពជាអ្នកនាំ (Leadership Authority)

មនុស្សទាំងឡាយ ទទួលយកបទបញ្ជាមួយ ប្រសិនបើពួកគេជួបប្រទះលក្ខខ័ណ្ឌទាំង ៤ ដូចខាងក្រោម៖

1. បុគ្គលម្នាក់យល់ពីបទបញ្ជានោះ
2. បុគ្គលម្នាក់ជឿថា បទបញ្ជានោះជាប់ទាក់ទងជាមួយគោលដៅរបស់អង្គភាព
3. បុគ្គលម្នាក់ជឿថា បទបញ្ជានោះត្រូវគ្នាជាមួយចំណាប់អារម្មណ៍របស់គាត់ ឬនាង
4. បុគ្គលម្នាក់ មានធន្ទនិងកម្លាំងពេញលេញដើម្បីប្រតិបត្តតាមបញ្ជានោះ។

៤. ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ(Servant Leadership)

- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ គឺជាយុទ្ធសាស្ត្រមួយចំពោះភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដែលទទួលស្គាល់ទាំងពីរគឺ ទស្សនពីលើចុះក្រោម និងពីក្រោមឡើងលើ របស់សិទ្ធិអំណាច និងអះអាងយ៉ាងមានប្រសិទ្ធិភាពអំពីលក្ខណៈទាក់ទងគ្នា ទៅវិញទៅមក របស់លក្ខខណ្ឌអ្នកដើរតាមនិងអ្នកដឹកនាំ។*

- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ គឺជាការចុះជួយដើម្បីបម្រើ។ ការចុះជួយនេះចាប់ ផ្តើមជាមួយការយកចិត្តទុកដាក់យ៉ាងខ្លាំងអំពីសុខទុក្ខ របស់មនុស្ស ហើយនឹងចង់ជួយដល់ពួកគេទាំងអស់គ្នា។ ការជ្រើសរើស មនសិការនេះ បណ្តាលឲ្យបុគ្គលម្នាក់ ប្រាថ្នាដើម្បីដឹកនាំ។*
- *អ្នកដឹកនាំដ៏ឆ្នើម គឺជាអ្នកបម្រើម្នាក់ និងជាអាថ៌កំបាំងនៃភាពល្បីល្បាញ របស់គាត់*
- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ ខុសគ្នាពីបុគ្គលដែលត្រូវបានគេលើក ទឹកចិត្ត ក្នុងគោលបំណងផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន*
- *មនុស្សទាំងឡាយមិនជឿអ្នកបម្រើខ្លួនឯង ដែលគំនិតដំបូងរបស់ពួកគេ គឺសម្រាប់ទទួលផលប្រយោជន៍បុគ្គល។ ជំនឿត្រូវបានផ្តល់ចំពោះអ្នកដឹកនាំ ដែលធ្វើការសម្រាប់អំពើល្អទូទៅ និងមានចំណាប់អារម្មណ៍របស់អ្នកដទៃ នៅក្នុងចិត្ត។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាអ្នកបម្រើ គឺជាមនុស្សម្នាក់ដែលនឹងជ្រើសរើសដើម្បីដើរតាម និងចង់ ធ្វើការជាមួយ។*
- *និមិត្តរូបរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ គឺជាអ្នកដឹកនាំដែលស្ថិត នៅជា មួយនឹងសុខទុក្ខ និងបញ្ហារបស់អ្នកដទៃ។*

- *ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ ត្រូវផ្តាជ្ញាចិត្តចំពោះមនុស្សទាំងឡាយ ហើយ ការប្តេជ្ញាចិត្តនេះ ត្រូវបង្ហាញតាមរយៈ*

1. *ការចូល*(Access): *មនុស្សទាំងឡាយ ដើម្បីចូលទៅជិតអ្នកដឹកនាំរបស់ពួកគេ ដើម្បីស្វែងយល់អំពីលក្ខណៈសម្បត្តិ និងអាកប្បកិរិយារបស់ពួកគេ។ មនុស្សទាំងឡាយ ត្រូវការទំនាក់ទំនង និងការគាំទ្រ និងប្រសិទ្ធិភាពអ្នកដឹកនាំ នៅគ្រប់កំរិតនៃការទទួលខុសត្រូវ ទទួលស្គាល់បញ្ហាទាំងនេះ។*
2. *ការប្រាស្រ័យទាក់ទង*(Communication)៖ *ការទូន្មានថា អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ជួបជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ តាមមូលដ្ឋានទៀងទាត់មួយ ត្រូវបានគេគោរព ជាមួយនឹងការទទួលខុសត្រូវ ដែលមិនមានពេលគ្រប់គ្រាន់នោះទេ។ ប៉ុន្តែការប្រជុំផ្តល់ឲ្យនូវតម្លៃកាលានុវត្តភាព ដើម្បីចូលរួមព័ត៌មាន ដាក់កិច្ចការ និងចូលរួមជាមួយបញ្ហា។ ជារឿយៗ ពួកគេបម្រើដើម្បីពង្រឹង ទឹកចិត្តនៃការជួយសហប្រតិបត្តការ និងការគាំទ្រទៅវិញទៅមក។ ការប្រជុំ អាចបម្រើជាកាលានុវត្តភាពមួយ ដើម្បីបិទរង្វង់នៃការប្រស្រ័យទាក់ទង ហើយនឹងឃើញប្រសិនបើ មនុស្សជួរមុខកំពុងទទួល និងស្តាប់ឮសាររបស់អ្នកដឹកនាំ។*
3. *ការគាំទ្រ*(Support)៖ *សូម្បីតែនៅក្នុងប្រតិបត្តការធម្មតា នៅពេលគ្មានថាមពល ឬវិបត្តយុទ្ធសាស្ត្រ, មនុស្សទាំងឡាយទទួលផលប្រយោជន៍ពីការគាំទ្រក្នុងទម្រង់ជាព័ត៌មានត្រលប់។ អ្នកដឹកនាំជោគជ័យដឹងថា ការសរសើរដែលគ្មានការគាំទ្រ គឺជាឥរិបទទទេ។*

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ លើកទឹកចិត្តដល់ជំនឿ ការស្តាប់ និង ការប្រើប្រាស់និងការផ្តល់អំណាច។
- ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាអ្នកបម្រើ ប្រើប្រាស់យុទ្ធសាស្ត្រ upside-down pyramid ដើម្បីដឹកនាំ៖
  - កម្មករជួរមុខ គឺស្ថិតនៅជិតកំពូលពីរ៉ាមីដ។ ពួកគេត្រូវទ្រទ្រង់ ក្នុងការខិតខំប្រឹងប្រែងដោយ អ្នកដឹកនាំនៅខាងក្រោមពួកគេ។
  - ពីទិដ្ឋភាពនេះ បុគ្គលម្នាក់ៗ ផ្តល់តម្លៃបន្ថែម។ អង្គភាពទាំងមូល ត្រូវធ្វើពលីកម្មដើម្បីបំពេញចិត្តអតិថិជន និងករណីនេះអាចធ្វើ បានតាមរយៈការទ្រទ្រង់របស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ។

៥. យុទ្ធសាស្ត្រនិងយុទ្ធវិធីនយោបាយ(Political Tactics and Strategies)

- មនុស្សទាំងឡាយចង់បានអំណាចសម្រាប់ហេតុផលខុសៗគ្នា។ ដែលហេតុអ្វីបានជាឥរិយាបថនយោបាយ មានវិសាលភាពយ៉ាងធំនៅក្នុងអង្គភាពទាំងឡាយ។
- តាមនិយមន័យ នយោបាយប្រើប្រាស់អំណាចដែលទទួលបាន។
- ដើម្បីប្រើប្រាស់មានប្រសិទ្ធិភាពនៃនយោបាយអង្គភាព អ្នកដឹកនាំ ត្រូវតែដឹងយុទ្ធសាស្ត្រ និងយុទ្ធវិធីនយោបាយ។

ក្រមសីលធម៌យុទ្ធសាស្ត្រ និងយុទ្ធវិធីនយោបាយ(Ethical political tactics and strategies)

1. យុទ្ធសាស្ត្រនិងយុទ្ធវិធីមានបំណងផ្ទាល់នៅអំណាចទទួលបាន

   Strategies and tactics aimed directly at gaining power:

   1. អភិវឌ្ឍន៍ទំនាក់ទំនងអំណាច
   2. ត្រួតពិនិត្យព័តមានឲ្យបានទូលាយ
   3. រក្សាព័តមានត្រួតពិនិត្យខ្សែបន្ទាត់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង
   4. នាំចូលជំនាញពីខាងក្រៅ
   5. ធ្វើការសម្ដែងឲ្យបានលឿន

2. យុទ្ធសាស្ត្រនិងយុទ្ធវិធីមានបំណងផ្ទាល់នៅពេលកសាងទំនាក់ទំនង

   (Strategies and tactics aimed directly at building relationship)

   1. សម្ដែងភាពស្មោះត្រង់
   2. គ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍ដែលអ្នកមាន

3. *សុំបំពេញចិត្តអតិថិជនទាំងឡាយ ដើម្បីទំនាក់ទំនងជាមួយចៅហ្វាយនាយ របស់អ្នក*

4. *សុភាពរាបសា រីករាយ និងវិជ្ជមាន*

5. *សុំការទូន្មាន*

3. Strategies and tactics aimed directly at avoiding political blunders

   1. *រិះគន់ចៅហ្វាយនាយនៅក្នុងវេទិកាសាធារណៈ*

      (Criticizing the boss in a public forum)

   2. *សុំការអនុម័តពីចៅហ្វាយនាយ*(By passing the boss)

   3. *ការបន្ថយសំណើពីការគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់*

      (Declining an offer from top management)

   4. *ដុតស្ពានរបស់អ្នក*(Burning your bridges)

ជំពូកទី៨

ការផ្ទេរសិទ្ធិមានប្រសិទ្ធភាព

Effective Delegation

មានហេតុផលជាច្រើនដែលអ្នកដឹកនាំបរាជ័យដើម្បីផ្តល់អំណាច៖

- អ្នកខ្លះមិនដឹងពីរបៀបដើម្បីផ្តល់អំណាច។ អ្នកខ្លះទៀតមិនគិតថា និយោជិតរបស់ពួកគេ នឹងធ្វើកិច្ចការបានល្អដែលដោយពួកគេផ្ទាល់។
- អ្នកដទៃទៀតមិនមានេជំនឿលើនិយោជិតរបស់ពួកគេ ដើម្បីដើរតាម។
- នៅតែមានអ្នកខ្លះទៀត បរាជ័យដើម្បីផ្តល់អំណាច ព្រោះពួកគេខ្លាច និយោជិតរបស់ពួកគេ នឹងបង្ហាញដល់ពួកគេដោយធ្វើកិច្ចការ ល្អឥតខ្ចោះមួយ ។

មិនគិតដល់បុព្វហេតុ ឬការបរាជ័យ ដើម្បីផ្តល់អំណាច កគួរត្រូវបានគេកែតម្រូវ សម្រាប់ហេតុផលសំខាន់ពីរគឺ៖

1. ការផ្ទេរសិទ្ធិផ្តល់ពេលដល់អ្នកដឹកនាំ ដើម្បីអនុវត្តការទទួលខុសត្រូវសំខាន់ៗ ក្នុងការបង្កើតគោលដៅ, បែងចែកធនធាន, និងមនុស្សមានថាមពល។
2. ការផ្ទេរសិទ្ធិផ្តល់ឲ្យនិយោជិតនូវឆន្ទៈនៃការសម្រេច និងការបំពេញចិត្តការងារ និងការជួយរៀបចំពួកគេសម្រាប់កិច្ចការលំបាកជាច្រើន និងការទទួលខុសត្រូវបន្ថែមទៀត។

- *ការផ្ទេរសិទ្ធិគឺជាគន្លឹះដ៏សំខាន់មួយ សម្រាប់ប្រសិទ្ធិភាពរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងក្រុមទាំងមូល។*
- *ដោយអនុវត្តតាមវិធានសម្រាប់ការផ្ទេរសិទ្ធិមានប្រសិទ្ធិភាព អ្នកដឹកនាំអាចៈ បង្កើនប្រសិទ្ធិភាពផ្ទាល់ខ្លួន អភិវឌ្ឍន៍ទេព្យកោសល្យនិយោជិត មានទំនាក់ទំនងល្អរវាងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាម និងទទួលបានកម្រិតខ្ពស់នៃប្រសិទ្ធភាពការងារ។*

១.វិធានសម្រាប់ការផ្ទេរសិទ្ធិមានប្រសិទ្ធភាព

(Rules for Effective Delegation)

វិធានខាងក្រោមនេះ សម្រាប់ការផ្ទេរសិទ្ធិមានប្រសិទ្ធិភាពអនុវត្ត ដើម្បីដឹកនាំបុគ្គល ក៏ដូចជាក្រុមៈ

អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ដែលប្រតិបត្តិតាមវិធានទាំងនេះ នឹងធ្វើអតិបរមាកម្មប្រតិបត្តិការការងារ និងសីលធម៌ការងាររបស់និយោជិត និងបង្កើនផលិតភាពនៃក្រុមការងាររបស់ពួកគេ។

១. ចែករំលែកអំណាចជាមួយនិយោជិត(Share power with employees).

ប្រយុទ្ធប្រឆាំងជាមួយការភ័យខ្លាចពីធម្មជាតិ។ ផ្តល់យោបល់ដល់អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបអំពីការត្រួតពិនិត្យលើការបាត់បង់។ គួរចាំថា ការប្រមូលផ្តុំអំណាចរបស់អ្នកត្រូវបាត់បង់ ដោយផ្តល់សិទ្ធិអំណាចប្រតិភូដល់អ្នកដ៏ទៃហើយអ្នកនឹងសម្រេចកិច្ចការបានជោគជ័យ។

២.កុំផ្តល់អំណាចដល់ការងារមិនល្អ, សន្សំការងារល្អទាំងឡាយសម្រាប់អ្នកខ្លួនឯង

កុំដូចមេក្រុម ដែលតែងតែហៅជំនួយការរបស់គាត់ឬនាង សម្រាប់កិច្ចការមិនល្អ, កិច្ចការយប់នៅពេលយប់ជ្រៅ, និងដាក់វិន័យ, ហើយទទួលកិច្ចការងាយស្រួលទាំងអស់ និងកិច្ចការណាដែលមានរង្វាន់សំរាប់ខ្លួនឯងផ្ទាល់។

៣.ស្គាល់និយោជិតរបស់អ្នក(Know your employees)

ការផ្ទេរសិទ្ធិមានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវស្គាល់ច្បាស់អំពីអាកប្បកិរិយា និងផល-ប្រយោជន៍របស់និយោជិតទាំងអស់។

ប្រសិនបើវាស្មើគ្នា ដាក់កិច្ចការសង្គមឲ្យនិយោជិត ដែលរីករាយក្នុងការដោះស្រាយមនុស្ស រកការពិត និងរៀបចំរបាយការណ៍ ឲ្យអ្នកដែលរីករាយស៊ើបអង្កេតនិងការសេសរ ហើយផ្តល់ការងារឲ្យនិយោជិតទាំងឡាយ ដែលចូលចិត្តការពាក់ព័ន្ធផ្ទាល់ខ្លួន។

៤.ប្រើប្រាស់ប្រតិទ្ធការជាឧបករណ៍អភិវឌ្ឍន៍មួយ

បង្កើនចំណេះដឹង បំណិន និងអាកប្បកិរិយារបស់និយោជិត ដោយផ្ទេរសិទ្ធិការងារដែលមានសិទ្ធិពេញលេញ និងការប្រកួតប្រជែងខ្លាំងហើយប្រើសមត្ថ-ភាពរបស់ពួកគេចំពោះកំរិតការងារថ្មីៗទាំងនេះ។

៥.ផ្ទេរសិទ្ធិការងារយ៉ាងត្រឹមត្រូវដល់និយោជិតគ្រប់ៗគ្នា

ទទួលស្គាល់ការពិតដែលនិយោជិតខ្លះមានកំរិតសមត្ថភាពខ្ពស់ ប៉ុន្តែកុំទទួលបន្ទុកហួសប្រមាណលើនិយោជិតទាំងនោះ នៅពេលដែលកិច្ចការស្ថិតនៅក្រោមអ្នកដ៏ទៃផ្សេងទៀត។

ការផ្ទេរសិទ្ធិត្រូវដឹងផងដែរ អំពីភាពត្រឹមត្រូវចំពោះប្រតិបត្តិការ និងសីលធ៌មរបស់និយោជិត។

៦.នៅពេលអ្នកផ្ទេរសិទ្ធិអំណាច អ្នកត្រូវផ្តល់ព័តមានត្រលប់វិញដល់ និយោជិតរបស់អ្នក ប្រសិនបើសិទ្ធិអំណាចនោះត្រូវបានពួកគេសួរ

នៅពេលដែលមានឱកាសសមស្រប គាំទ្រនិយោជិតរបស់អ្នក។ ប្រសិនបើមានកំហុស, ពិភាក្សាអំពីកំហុសនោះផ្ទាល់ខ្លួន ហើយបន្ទាប់មកអនុញ្ញាតឲ្យបុគ្គលនោះកែតម្រូវបញ្ហាដោយខ្លួនគាត់ឬនាងផ្ទាល់។

៧.អនុញ្ញាតឲ្យនិយោជិតដឹងអំពីអ្វីដែលជាការសម្រេចចិត្តផ្តល់ឲ្យ ពួកគេមានសិទ្ធិអំណាចនិងផ្ទេរការសម្រេចចិត្តចំពោះកំរិតលទ្ធផលទាបបំផុត

យុទ្ធសាស្ត្រនេះបង្កើនប្រសិទ្ធិភាពនិងភាពស័ក្តសិទ្ធិ ដោយមិនផ្អែកតាម

រយៈនាយកដ្ឋានជាច្រើន និងកំរិតទាំងឡាយរបស់អង្គភាពដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាមួយ ឬទទួលដំណោះស្រាយមួយ។

៨.ផ្ទេរជាមួយស្ថិរភាព(Delegate with consistency)

កុំធ្វើយុទ្ធនាការការផ្ទេរសិទ្ធិ ជូនកាលមាននិយោជិតច្រើនលើសលប់ និងការប្រើប្រាស់ក្រោមពួកគេនៅពេលផ្សេងទៀត។

៩.ផ្ទេរកិច្ចការទាំងស្រុងដែលនិយោជិតអាចដឹងពីគម្រោងទាំងឡាយ ដើម្បីបញ្ចប់

បញ្ចៀស "Zeigarnik effect," គឺជាលក្ខខ័ណ្ឌមួយកំណត់ដោយអ្នកស្រាវជ្រាវជនជាតិរុស្ស៊ី ឈ្មោះ Bluma Zeigarnik, ដែលក្នុងនោះសីលធ៌មនិយោជិតការប្តេជ្ញាចិត្ត និងប្រតិបត្តិការធ្វើឲ្យកាន់តែយ៉ាប់ទៅៗ ព្រោះនិយោជិតមិនមានលទ្ធភាពដើម្បីបញ្ចប់កិច្ចការទាំងនោះ។ការងារដែលមិនទាន់ចាប់ផ្តើម អាចឬមិនអាចមិនមែនជាអ្នកលើកទឹកចិត្តម្នាក់ ប៉ុន្តែកិច្ចការមិនទាន់បញ្ចប់វិញ ជានិច្ចកាលមិនត្រូវបានលើកទឹកចិត្តទេ។

១០.ទទួចឲ្យមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងច្បាស់លាស់

ទទួលកិច្ចព្រមព្រៀងដើម្បីផ្តល់ព័តមានត្រលប់ទៀងទាត់ ស្តីអំពីបញ្ហា និងដំណើរការទាំងឡាយ។

យុទ្ធវិធីដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពមួយ គឺត្រូវដាក់ប្រតិទិនដែលមើលឃើញមួយជាមួយនឹងកាលបរិច្ឆេទកិច្ចការជាក់ស្តែង។ ធ្វើតាមមនៈសិការនិងការប្រាស្រ័យទាក់ទងច្បាស់លាស់ នឹងជានាជ័យជំនះរបស់កិច្ចការដែលបានផ្ទេរនោះ។

១១.បង្កើតការប្រើប្រាស់ល្អនៅពេលផ្ទេរកិច្ចការ

លើកទឹកចិត្តនិយោជិត ដើម្បីសួរសំណួរទាំងឡាយបញ្ជាក់អំពីកិច្ចការទាំងឡាយឲ្យបានច្បាស់លាស់។ ជានិច្ចកាល សួរពីអ្វីដែលអ្នកអាចធ្វើដើម្បីជួយដល់ពួកគេឲ្យទទួលបានជោគជ័យ។

១២. ពន្យល់អំពីសារៈសំខាន់របស់កិច្ចការទាំងឡាយ

បង្ហាញដល់និយោជិតពីរបៀបដាក់ការងារ ដែលអាចបំពេញចិត្តចំពោះសេចក្តីត្រូវការទាំងឡាយរបស់បុគ្គលសំខាន់ ក៏ដូចជាគោលដៅរបស់អង្គភាព។

១៣. រៀនរស់នៅជាមួយរចនាបទការងារដែលមិនដូចរបៀបរបស់អ្នកផ្ទាល់

បង្កើតនិយាមខ្ពស់របស់ប្រសិទ្ធិភាពប្រតិបត្តិការ និងមិនបណ្តោយការងារមានគុណភាពទាប។

១៤.ជៀសវៀងការផ្ទេរកិច្ចការជំនាញ, ផ្ទាល់ខ្លួន ឬកិច្ចការមិនសំខាន់

កិច្ចការមួយចំនួនមិនត្រូវបានគេផ្ទេរឲ្យទេ៖

- ប្រសិនបើកិច្ចការមួយជាជំនាញឯកទេស អ្នកត្រូវតែធ្វើវា ប្រហែលជាគ្មាននរណាម្នាក់នឹងមានសមត្ថភាពធ្វើវាបានល្អទេ
- ប្រសិនបើកិច្ចការ ជាកិច្ចការផ្ទាល់ខ្លួន ធ្វើវាដោយខ្លួនឯង បើពុំដូច្នោះទេ វាដាក់បន្ទុកយ៉ាងធ្ងន់ទៅលើនិយោជិតរបស់អ្នក
- ប្រសិនបើកិច្ចការមិនសំខាន់ កុំផ្ទេរវា ធ្វើវា ដើម្បីគោរពខ្លួនឯង និងគោរពដល់និយោជិតរបស់អ្នក។

១៥. ដើរតាម D-3 ចំពោះគ្រប់ការងារទាំងអស់៖ ធ្វើវា, ផ្ទេរវា, គាស់រំលើងវា

Follow the three D's for all work: do it, delegate it, or ditch it.

- ធ្វើកិច្ចការទាំងឡាយដោយខ្លួនឯង ផ្ទេរការងារទៅឲ្យនិយោជិតដែលមានសមត្ថភាពតាមលទ្ធភាពដែលអាចធ្វើទៅបាន។ នៅក្នុងករណីខ្លះទៀត កុំទុកកិច្ចការគរដូចភ្នំ ពួកវានឹងកាត់បន្ថយប្រសិទ្ធិភាពនៃក្រុមការងាររបស់អ្នក។

២.គោលការណ៍ដើម្បីការដាក់កិច្ចការមានប្រសិទ្ធភាព

Principles for Assigning work Effectively

កិច្ចការមានប្រសិទ្ធភាព គឺជាជំនាញមួយក្នុងចំណោមជំនាញសំខាន់ៗជាច្រើនរបស់អ្នដឹកនាំជោគជ័យ។ គោលការណ៍សំខាន់ៗមានដូចខាងក្រោមនេះ៖

១.ត្រិះរិះពិចារណាអំពីការប្រើប្រាស់ឲ្យមានប្រយោជន៍នៃពេលវេលារបស់និយោជិត

ប្រសិនបើផែនការរបស់និយោជិតមានបន្ទុកធ្ងន់ពេក អ្នកដឹកនាំត្រូវពន្យល់អំពីកំរិតអទិ្ធភាពរបស់ការងារនោះ។

កំហុសទូទៅមួយ គឺចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលដាក់កិច្ចការមួយ ឲ្យមនុស្សម្នាក់ដែលអាចទទួលវាធ្វើបាន សូម្បីតែមនុស្សនោះជាមនុស្សដ៏ដែលៗក៏ដោយ មានន័យថា អ្នកដឹកនាំដាក់កិច្ចការឲ្យតែអ្នកអាចធ្វើវាបានតែប៉ុណ្ណោះ។

ការអនុវត្តន៍នេះបង្កើតបញ្ហា ៣ គឺះ

- និយោជិតដែលមានបន្ទុកការងារច្រើនហួស មានការអាក់អន់ចិត្តចំពោះបន្ទុកការងារទាំងនោះ
- និយោជិតដែលមានបន្ទុកការងារច្រើនហួស មិនយល់ដឹងអំពីអាទិភាពរបស់ការងារទាំងនោះ
- សមត្ថភាពរបស់និយោជិតដែលមានការងារមិនគ្រប់គ្រាន់ មិនត្រូវបានអភិវឌ្ឍន៍ទេ។

២. ប្រើប្រាស់ការបែងចែកភារកិច្ចការងារជាមធ្យោបាយនៃការអភិវឌ្ឍន៍មនុស្ស

- ប្រសិនបើកិច្ចការមួយមិនត្រូវបានគេធ្វើល្អឥតខ្ចោះនោះ ឬក្នុងអំឡុងពេលជាក់លាក់មួយ, ព្យាយាមផ្តល់វាឲ្យទៅនិយោជិតដែលមិនធ្លាប់បានធ្វើវាកាលពីមុន។
- ក្រៅពីនេះ បង្ហាញថាអ្នកមានសេចក្តីទុកចិត្តលើនិយោជិតនោះ, អ្នកនឹងអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលផ្សេងម្នាក់ទៀត ដែលនឹងមានការងារស្រដៀងគ្នា ប្រសិនបើអ្នកប្រតិបិត្តិជម្មតាមិនអាចធ្វើបាន។

៣.ដឹងច្បាស់ពីអ្វីដែលអ្នកចង់ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងមុនដាក់បទបញ្ជាមួយ

- ការភ័ន្តច្រឡំលើផ្នែកខ្លះរបស់អ្នកដឹកនាំ បង្កើតការសង្ស័យនិងកង្វះខាតជំនឿពីនិយោជិត។
- ប្រសិនបើអ្នកនិយាយទៅកាន់និយោជិតទាំងឡាយ អ្នកត្រូវរៀបចំ រិះគិតឲ្យបានល្អិតល្អន់មុននឹងនិយាយ ហេតុអ្វីដែលអ្នកនិយាយនឹងមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់ ហើយងាយយល់។
- ប្រសិនបើអ្នកប្រជុំជាមួយនិយោជិតរបស់អ្នក អ្នកត្រូវធ្វើកំណត់សំគាល់ចំណុចសំខាន់ៗ ដែលអ្នកចង់បង្ហាញ និងថ្លៃងទៅកាន់និយោជិត នៅក្នុងអង្គប្រជុំនោះ។
- ប្រសិនបើអ្នកបែងចែកការងារមួយ អ្នកត្រូវបង្ហាត់និងណែនាំឲ្យបានច្បាស់លាស់អំពីរបៀបធ្វើវា។

៤.ប្រសិនបើភារៈកិច្ចមួយ ឬជំហានទាំងឡាយត្រូវទាក់ទងនៅក្នុងបទបញ្ជាមួយ, ដើរតាមការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្ទាល់ជាមួយការកត់សំគាល់មួយនិងរក្សាការត្រាប់តាមមួយ

- ការកត់ត្រាទុកនៃសន្និសិទ្ធ បទបញ្ជា និងវិធានសំខាន់ៗ អាចត្រូវបានគេជួយ។ ជាឯកសារយោង ការកត់សំគាល់ អាចជាការចងចាំបន្ថែមមួយទៀតដ៏ល្អបំផុត។

៥.សួរច្រើនជាងប្រាប់ ប៉ុន្តែបោះបង់ចោលនូវការមន្ទិលសង្ស័យដែលរំពឹងថាមានការប្រព្រឹត្តតាម

- យុទ្ធសាស្ត្រនេះ បង្ហាញទាំងពីរគឺ ភាពសុភាពរាមសារ និងសេចក្តីគោរព

– ជាធម្មតា ទទួលកិច្ចសហប្រតិបត្តិការច្រើនជាង ដោយការសួរសំណួរ សម្រាប់ជាជំនួយការ ដោយការដាក់បទបញ្ជាឲ្យអ្នកដទៃធ្វើកិច្ចការមួយ។

៦.ប្រើភាសារកែតម្រូវសម្រាប់បណ្តុះបណ្តាលនិយោជិតគ្រប់កំរិត

ទទួលស្គាល់ការពិតដែលមនុស្សភាគច្រើន មិនយល់អំពីពាក្យសម្តីនិង លក្ខខ័ណ្ឌរបស់អ្នក នៅពេលដែលអ្នកបានធ្វើ។

ការងារនិងការកិច្ចភាគច្រើនមានភាសារបច្ចេកទេស អក្សរកាត់ ពាក្យថ្មីៗ ដែលបុគ្គលថ្មីនិងគ្មានជំនាញនឹងមិនយល់អំពីកិច្ចការទាំងនោះ។

៧.ធ្វើការបែងចែកការងារស្ថិតក្នុងស៊ុតតក្កវិទ្យាមួយ, ប្រើភាសារច្បាស់លាស់ និងសង្ខេបខ្លី

មនុស្សទាំងឡាយចង់ចាំនូវអ្វីៗដែលបញ្ជាក់បានច្បាស់លាស់។ ប្រសិនបើ អ្នកធ្វើអ្វីមិនច្បាស់លាស់ ឬនិយាយមិនច្បាស់លាស់ នោះនិយោជិតនឹងងាយ នឹងងាយធ្វើខុសតាមចំនុចរបស់អ្នក ហើយនឹងងាយភ្លេចវាផងដែរ។

៨.ត្រូវត្រិះរិះគិតពិចារណា ប៉ុន្តែមិនត្រូវសុំទោសទេនៅសុំឲ្យនណាម្នាក់ ធ្វើការងារមួយ

៩.ពិភាក្សាដោយយកចិត្តទុកដាក់និងដោយមានអំណាច ប៉ុន្តែបញ្ចៀស ការស្រែកឮខ្លាំងៗ ឬបង្ហាញអំពីការប្រើប្រាស់មិនមានប្រយោជន៍

សន្សំអំណាចរបស់អ្នក រហូតដល់វាត្រូវបានគេត្រូវការ។ អ្នកកាត់បន្ថយ ប្រសិទ្ធិភាព និងដាក់មនុស្ស នៅលើការការពារ ប្រសិនបើអ្នកប្រើអំណាច។

សេចក្តីពការណ៍ស្រដៀងគ្នា "ជារឿយៗ នាងមិនសូវនិយាយច្រើនទេ ប៉ុន្តែនៅពេលដែលនាងនិយាយ អ្នករាល់គ្នាស្តាប់នាង" នេះគឺជាឧទាហរណ៍ មួយចំពោះគោលការណ៍នេះ។

១០.ទទួលខុសត្រូវចំពោះបទបញ្ជាទាំងឡាយដែលអ្នកដាក់ឲ្យ

ជៀសវៀងការស្តាប់តាមសម្តីអ្នកដទៃ ដើម្បីធ្វើតាម ឬបន្ទូការទទួលខុសត្រូវ ផ្ទាល់របស់អ្នក នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំម្នាក់និយាយថា "កុំដាក់កំហុសខ្ញុំ មេនិយាយថាពួកយើងត្រូវធ្វើវា"។

ប្រសិនបើអ្នកមិនទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់ចំពោះបទបញ្ជារបស់អ្នក នោះលទ្ធផលនឹងអាចជា៖

- បាត់បង់សេចក្តីគោរពពីនិយោជិតរបស់អ្នក,
- បាត់បង់ជំនឿពីអ្នកគ្រប់គ្រងក្រោមបង្គាប់របស់អ្នក
- កាត់បន្ថយការប្តេជ្ញាចិត្តដើម្បីអនុវត្តតាមបញ្ជារបស់អ្នក

១១.ផ្តល់ឱកាសដល់មនុស្សទាំងឡាយសួរសំណួរ និងបង្ហាញអំពីទស្សនៈផ្សេងៗ

ការផ្តល់ឱកាសឲ្យនិយោជិតសួរនិងសំដែងមតិគឺជាចមនុចដ៏សំខាន់ព្រោះ៖

- និយោជិតអាចត្រូវបានភ័ន្តច្រឡំចំពោះកិច្ចការមួយចំនួន។ ដូច្នេះសំណួរអាចជួយដល់ពួកគេក្នុងការណែនាំឲ្យបានច្បាស់លាស់។
- និយោជិតអាចមានព័ត៌មាន ឬដឹងអំពីអ្វីដែលអ្នកមិនបានធ្វើ
- នៅអ្នកលើកទឹកចិត្តឲ្យនិយោជិតសួរនិងបញ្ចេញមតិផ្ទាល់មានន័យថា អ្នកគោរពនិយោជិតរបស់អ្នក
- នៅពេលអ្នកផ្តល់ឱកាសដើម្បីសួរ និងបញ្ចេញទស្សនៈ អ្នកត្រូវបានគេផ្តល់រង្វាន់ជាមួយភាពកើតឡើង និងការប្តេជ្ញាចិត្ត ពីនិយោជិតរបស់អ្នក។

១២.ប្រតិបត្តិតាមដើម្បីបែងចែកការងារសម្រាប់អនុវត្តន៍ និងផ្លាស់ប្តូរវាប្រសិនបើស្ថានការណ៍អំណោយផល

អ្នកដឹកនាំខ្លះនិយាយថា "ខ្ញុំមិនមានពេលគ្រប់គ្រាន់ធ្វើតាម ខ្ញុំរវល់ខ្លាំងណាស់ក្នុងការចេញបទបញ្ជា"។ ទោះបីជាមានកាប្រតិបត្តិតាម ក៏ដោយក៏នៅ

តែមានការប្រព្រឹត្តខុសឆ្គងខ្លះផងដែរ ការបែងចែកការងារ ឬបទបញ្ជាមិនសមរម្យអាចត្រូវបានគេដាក់ច្រំដែល។

គ្មានការប្រតិបត្តិតាម មនុស្សម្នាក់មិនអាចរៀនពីបទពិសោធន៍បានដែរ។

១៣. ប្រសិនបើការប្រតិបត្តិតាមបង្ហាញថាមានកំហុសមួយ, ទទួលយកកំហុសនោះ

អ្នកដឹកនាំម្នាក់ដែលមានអាកប្បកិរិយា "ត្រឹមត្រូវ ឬមិនត្រឹមត្រូវ នោះគឺជាការសម្រេចចិត្តរបស់ខ្ញុំ"។ ប្រតិបត្តិតាមគោលការណ៍ទាំងបីខាងក្រោម ប្រសិនបើការសម្រេចចិត្តខុសគឺ៖

- បាត់បង់ឱកាសដើម្បីកែកំហុស
- បាត់បង់ការគោរពរបស់មនុស្សដែលពួកគេបារម្ភអំពីគុណភាពរបស់ការងារ
- បង្កើតឧទាហរណ៍មួយនៃភាពជិតដិតគ្នា។

ឯកសារយោង

1. Luis Cartter, David Ulrich, and Mashal Goldsmith, 3rd edition, ***Best Practices in Leadership Development and Organization Chage***, John Wiley &Sons, Inc.
2. James M. Burns(2010), 18th edition, ***Leadership***, Mc Graw Hill, USA.