

အခန်း (၃)

အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်း

(၂၁) ရာစုအတွင်းသို့ ကျွန်ုပ်တို့ ခြေချတော့မည်ဖြစ်၏။ တစ်နိုင်ငံလုံး ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုလုပ်ငန်း စဉ်များဖြင့် အလွန်အလုပ်များနေကြ၏။ လွတ်လပ်သောဈေးကွက်စီးပွားရေးစနစ်သည် လူ့အဖွဲ့အစည်း၏ အစိတ်အပိုင်းတိုင်းကို အကျိုးသက်ရောက်မှုများ ဖြစ်ပေါ်စေလျက်ရှိ၏။ သတင်းနှင့် ပြန်ကြားရေးဆိုင်ရာ နည်းပညာတိုးတက်မှုများသည် လူသားများ၏ နေထိုင်မှုဘဝနှင့် အတွေးအမြင်များကို အလျင်အမြန် ပြောင်းလဲစေလျက်ရှိသည်။ စက်မှု၊ ဆေး၊ ဆက်သွယ်ရေးနှင့် သိပ္ပံနည်းပညာတိုးတက်မှုများသည် အိမ် တိုင်းစေ့သို့ ပေါက်ရောက်နေကြပြီဖြစ်၏။ ဤသို့သော အခြေအနေမျိုးတွင် အဖွဲ့အစည်းများ၏ ဖွဲ့စည်းပုံ၊ သဘောသဘာဝ၊ လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်မှု၊ အခြေခံသဘောတရား၊ နည်းပညာအယူအဆများ သည် မူလရှိရင်းအတိုင်း တရားသေမြဲမြံစွာ ဆုပ်ကိုင်ထားသင့်ပါသလား။ မသင့်ပါဟုဆိုလျှင် ပိုမိုအကျိုး ရှိ၊ ထိရောက်သော ပိုမိုလျင်မြန်သွက်လက်စွာ လှုပ်ရှားတုံ့ပြန်ဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းသော အဖွဲ့အစည်းများ ဖြစ်စေရန် မည်သို့တည်ဆောက်ကြရမည်နည်း။ အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်း (ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS) နည်းပညာသည် (၂၁) ရာစုတွင် အဖွဲ့အစည်းအသီးသီးကို ခေါင်းဆောင် လုပ်မည့် လူတိုင်း မဖြစ်မနေ တတ်သိနားလည်ထားရမည့် အတတ်ပညာတစ်ရပ်ဖြစ်ကြောင်း ထင်ရှားပါ သည်။

အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်း (OE) သည် မည်သည့် အဖွဲ့အစည်းကိုမဆို အကျိုးကျေးဇူး အများဆုံးရှိလာစေရန် သို့မဟုတ် အထိရောက်ဆုံးအခြေအနေသို့ ရောက်ရှိလာအောင် လုပ်ဆောင် ပေးသည့် စီမံခန့်ခွဲမှုဆိုင်ရာ ချဉ်းကပ်နည်းတစ်ခုပင် ဖြစ်ပါ၏။ (OE) သည် လူတစ်ဦးချင်းစီနှင့် အဖွဲ့ အစည်းအလိုက် ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်များသို့ အတူတကွ ရောက်ရှိအောင် အကူအညီပေး၏။ တစ်ဦးချင်းနှင့် အဖွဲ့လိုက် ထိရောက်မှုများကို တိုးမြှင့်ပေးနိုင်သည့်အပြင် နေထိုင်မှုဘဝအဆင့်အတန်း ကိုလည်း မြှင့်တင်ပေးနိုင်ပါသည်။

အဖွဲ့အစည်း၏ သဘောသဘာဝ

အဖွဲ့အစည်းဆိုသည်မှာ သီးခြားရည်မှန်းချက် ပန်းတိုင်သို့ ရောက်ရှိရေးအတွက် တည်ဆောက် ထားသော လူအစုအဝေးဖြစ်သည်ဟု အဓိပ္ပါယ်ဖွင့်ဆိုနိုင်ပါသည်။ လူသားတစ်ယောက်၏ဘဝကို အရှိန် အဝါကြီးမားလာစေရေးအတွက် ပုံသဏ္ဍာန်အမျိုးမျိုးရှိနေကြသော အဖွဲ့အစည်းများက တာဝန်ထမ်းဆောင် လျက် ရှိကြပေသည်။ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် သိသာထင်ရှားသော မျက်နှာစာ သုံးရပ်ရှိ၏။ ၎င်းတို့မှာ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် ပန်းတိုင်သို့ ရှေးရှုခြင်းရှိ၏။ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် အဖွဲ့ဝင်အချင်းချင်း ဆက်ဆံ ရေးကို ပြဋ္ဌာန်းပေးသော တည်ဆောက်မှုပုံစံ ပါရှိ၏။ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းကို လူများဖြင့် ပါဝင်ဖွဲ့စည်း

ထား၏။ ထိုပါဝင်သောလူများ၏ ကွဲပြားခြားနားမှုသည် အဓိကအားဖြင့် ပန်းတိုင်ရရှိမှု ဒီဂရီအပေါ်ကို မူတည်ပါသည်။

အဖွဲ့အစည်း၏ အဓိပ္ပာယ်ကို ဖွင့်ဆိုပြီးနောက် အဖွဲ့အစည်း၏သဘောသဘာဝကို သိရှိစေရန် အတွက် အထောက်အကူပြုမည့် ဝေါဟာရအချို့ကို ဆက်လက်ရှင်းလင်းဖော်ပြလိုပါသည်။

(က) **ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းခြင်း (CO-ORDINATION)**။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်၏ အခြေခံအကျ ဆုံးသောအယူအဆမှာ အဖွဲ့ဝင်အချင်းချင်း၏အကျိုးစီးပွားအတွက် ကြိုးပမ်းရာ၌ တစ်ဦးချင်းစီ၏အားထုတ်မှုများကို ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းပေးရန်ပင် ဖြစ်ပါသည်။ လူတစ်ယောက်သည် သူဖြစ်ချင်၊ လုပ်ချင်သည်ကို တစ်ယောက်တည်း လုပ်၍မရ။ ကိုယ့်ကိုယ်ကိုယ်သာ အားကိုးနေ၍ မရမှန်းသိလာသောအခါ အခြားသူများအပေါ် အားထားရန် လိုအပ်သည် ဟုခံစားမိပေလိမ့်မည်။ ဤသို့ဖြင့် လူအများအပြားက ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းပြီး လုပ်ဆောင်လာသည့်အခါ ကြီးမားသည့် အောင်မြင်မှုများကို ရရှိလာတော့သည်။

(ခ) **ရည်မှန်းချက်များ(OBJECTIVES)**။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုကို ဖွဲ့စည်းခြင်း၏ အကြောင်းရင်းသည် ရည်မှန်းချက်တစ်ခု သို့မဟုတ် ရည်မှန်းချက်အများကို ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းခြင်းအင်အားဖြင့် ရယူရန်ဖြစ်၏။ ၎င်းရည်မှန်းချက်များသည် စီးပွားရေး၊ လူမှုရေး၊ ဖွံ့ဖြိုးရေး၊ ဝန်ဆောင်မှုရရှိရေး အစရှိသဖြင့် အမျိုးစုံဖြစ်နိုင်၏။ ရည်မှန်းချက်များကို အဖွဲ့ဝင်များအားလုံး သိရှိစေရန် ရှင်းလင်းစွာ ဖော်ပြထားရသည်။ သို့ရာတွင် အဖွဲ့အစည်းများသည် ရည်မှန်းချက်နှင့် လုံးဝ မပတ်သက်သောလုပ်ငန်းများ မကြာခဏလုပ်ဆောင်ခြင်းသည်လည်း အဆန်းမဟုတ်ပါ။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် ရည်မှန်းချက်များသည် အချိန်ကာလပေါ်မူတည်၍ ပြောင်းလဲနိုင်သကဲ့သို့ ပန်းတိုင်များသည်လည်း အကြောင်းအချက်များစွာကြောင့် ရွေ့လျားသွားနိုင်သောကြောင့် ဖြစ်ပါသည်။

(ဂ) **လုပ်အားခွဲဝေမှု**။ အလုပ်များကို အထူးပြုလုပ်ငန်းတာဝန်များအပေါ် မူတည်၍ ခွဲဝေခြင်း၊ ဆက်စပ်မှုများအပေါ် အခြေခံ၍ ဌာနခွဲ၊ လုပ်ငန်းခွဲများအဖြစ် စုစည်းခြင်းတို့သည် အဖွဲ့အစည်း၏ အရေးကြီးသော လုပ်ငန်းဆောင်တာ မျက်နှာစာတစ်ခုဖြစ်သည်။ ဤနေရာတွင် အခြေခံသဘောတရားတစ်ရပ်ဟုပင် ခေါ်ဆိုနိုင်သော အယူအဆတစ်ခု ထွက်ပေါ်လာခဲ့ပါသည်။ အပိုင်းကန့်ခြင်း (COMPARTMENTALIZATION)၊ အထူးကျွမ်းကျင်ခြင်း (SPECIALIZATION) နှင့် ပေါင်းစည်းမှုလိုအပ်ခြင်း (THE NEED FOR INTEGRATION) တို့ပင် ဖြစ်၏။ အဖွဲ့အစည်းသည် ကြီးမားကျယ်ပြန့်လာသောအခါ ဤပြဿနာများသည် ပမာဏတိုးပွားလာပြီး မပြည့်စုံသော လည်ပတ်မှုဆီသို့ပင် ရှေးရှုစေနိုင်ပါသည်။

(ဃ) **အခွင့်အာဏာ**။ လူများအား ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းခြင်းသည် စီမံခန့်ခွဲမှု နည်းလမ်းများဖြစ်ကြသော ညွှန်ကြားခြင်း၊ ကြီးကြပ်ကွပ်ကဲခြင်းတို့ မပါဘဲ မဖြစ်နိုင်ပေ။ တစ်ဖန်

ယင်းစီမံခန့်ခွဲမှုနည်းလမ်းများကိုလည်း အခွင့်အာဏာက ကျောထောက်နောက်ခံလုပ်ပေး ထားရန် လိုအပ်ပေသည်။ ညွှန်ကြားရန်၊ ကြီးကြပ်ကွပ်ကဲရန်၊ ဆုချီးမြှင့်ရန်နှင့် အပြစ် ပေးရန် အခွင့်အာဏာသည် တရားဝင်အာဏာရှိကြောင်း ဖော်ပြရာရောက်ပါသည်။

အဖွဲ့အစည်းများ၏ သဘောသဘာဝကို ပိုမိုနားလည်စေမည့် အယူအဆအသစ်တစ်ရပ် ယခုအခါ ပေါ်ပေါက်လျက်ရှိပြီဖြစ်ပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းများကို ပတ်ဝန်းကျင်တစ်ခုအတွင်း၌ တည်ရှိနေသော စနစ် အစုအဝေးများ (SYSTEM) အဖြစ် ရှုမြင်သော အယူအဆဖြစ်၏။ ထိုစနစ်အစုအဝေးများသည် ပတ်ဝန်း ကျင်မှ သီးခြားခွဲထုတ်ထားသော်လည်း သူတို့၏နယ်နိမိတ်များသည် အလွယ်တကူဖြတ်ကျော်ဝင်ရောက် နိုင်ပါသည်။ ဆိုလိုသည်မှာ ပတ်ဝန်းကျင်၏ လွှမ်းမိုးမှုသည် စနစ်အစုအဝေးပေါ်သို့ သက်ရောက်မှုရှိစေ နိုင်သကဲ့သို့ စနစ်အစုအဝေးမှ ထွက်ပေါ်လာချက်များ (OUTPUTS) သည် ပတ်ဝန်းကျင်သို့ စီးထွက်သွား နိုင်ကြပါသည်။ စနစ်အစုအဝေးတိုင်းသည် လက်အောက်ခံ အစုအဝေးများ (SUB-SYSTEM) ဖြင့် ပေါင်း စပ်ဖြစ်ပေါ်နေခြင်းဖြစ်၏။ လက်အောက်ခံ အစုအဝေးများသည် တစ်ဖွဲ့နှင့်တစ်ဖွဲ့ အပြန်အလှန်သက် ရောက်ခြင်းများနှင့် လွှမ်းမိုးမှုရှိကြပါသည်။ ဤသည်ပင် သူတို့၏ပတ်ဝန်းကျင်ဖြစ်ပေသည်။

အဖွဲ့အစည်းများသည် ပတ်ဝန်းကျင်အပေါ် အာရုံခံရာ၌ ကွဲပြားခြားနားကြ၏။ ဤအချက်သည် အဖွဲ့အစည်းများ၏ တံခါးဖွင့်မှု၊ ပိတ်မှုအပေါ် တည်ပါသည်။ သို့ရာတွင် မည်သည့်အဖွဲ့အစည်းမဆို တံခါးလုံးဝဖွင့်ထားခြင်း၊ သို့မဟုတ် လုံးဝပိတ်ထားခြင်း မရှိပါချေ။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခု၏ တံခါးဖွင့်မှု ပမာဏသည် ၎င်းအဖွဲ့အစည်း၏ အင်္ဂါရပ်များကို ဖြစ်ပေါ်လာစေကြောင်း အောက်ပါအတိုင်း တွေ့ရှိကြ ရပါသည် -

(က) **တံခါးပိတ်စနစ်သုံးစွဲသောအဖွဲ့အစည်း။** ဤအဖွဲ့အစည်းသည် ပတ်ဝန်းကျင်၏ ဩဇာလွှမ်းမိုးခြင်းမခံရပေ။ ရှင်းလင်းစွာ တွေ့မြင်ရသော သီးသန့်ပန်းတိုင်နောက်သို့သာ လိုက်နိုင်ရန်ဖွဲ့စည်းထား၏။ ပန်းတိုင်ရောက်ရှိရေးအတွက် ပို၍ပို၍ ယန္တရားဆန်စွာ လုပ် ဆောင်သည်။ တိကျပြင်းထန်သော စည်းမျဉ်းများ၊ လုပ်ထုံးလုပ်နည်းများ၊ ထက်အောက် ဖွဲ့စည်းတည်ဆောက်မှုများနှင့် ရည်မှန်းချက်တာဝန်များ ချမှတ်ထားသည်။ ဤစနစ်များ သည် အလွန်တည်ငြိမ်ပြီး သာမန်အားဖြင့် ထိရောက်မှုရှိသည်။ သို့ရာတွင် တံခါးပိတ် ထားသည်ဖြစ်သောကြောင့် ပြင်ပမှ အယူအဆများ လက်ခံကျင့်သုံးရန်နှင့် ပြောင်းလွယ် ပြင်လွယ်ရှိရန် အခြေအနေအလွန်နည်းသည်။ ဗျူရိုကရက်စနစ်သည် တံခါးပိတ်ပုံစံ ဖြစ်ပါသည်။

(ခ) **တံခါးဖွင့်စနစ်သုံးစွဲသော အဖွဲ့အစည်း။** ဤစနစ်သည် ပတ်ဝန်းကျင်ကို အစစ် အမှန်တည်ရှိမှုအဖြစ် စဉ်းစားသည်။ ဤအဖွဲ့အစည်း၏ ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်များသည် ပတ်ဝန်းကျင်၏လွှမ်းမိုးမှုကြောင့် ဖြစ်ပေါ်လာသော တုံ့ပြန်ချက်များကို လက်ခံကျင့်သုံး ခြင်းမှ ထွက်ပေါ်လာကြသည်။ တိကျပြင်းထန်မှုနှင့် ခိုင်မြဲသော ထက်အောက်တည် ဆောက်မှု မရှိချေ။ လက်အောက်ခံအစုအဝေးများ၊ သို့မဟုတ် အစိတ်အပိုင်းများသည်

အချင်းချင်း အပြန်အလှန် မှီခိုနေကြရသည်။ တစ်ဖွဲ့တွင် ပြောင်းလဲမှုသည် အခြားတစ်ဖွဲ့ ကို လွှမ်းမိုးမှုဖြစ်စေနိုင်သည်။ မည်သည့်အယူအဆ၊ ဆောင်ရွက်ချက်များကိုမဆို လက်ခံ ကျင့်သုံးရန် အသင့်ရှိပြီး ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိသည်။ သို့ရာတွင် သာမန်အားဖြင့် ထိ ရောက်မှုနည်းတတ်ကြသည်။ သုတေသနနှင့် ဖွံ့ဖြိုးရေးအဖွဲ့အစည်းများသည် တံခါးဖွင့် စနစ်သုံးသော အဖွဲ့အစည်းများပင် ဖြစ်၏။

အဖွဲ့အစည်းဆိုင်ရာ အခြေခံသဘောတရား (PRINCIPLES)

အခြေခံသဘောတရားအကြောင်း မဆွေးနွေးမီ ကျွန်ုပ်တို့သည် အဖွဲ့အစည်းဆိုင်ရာ ဝေါဟာရ တစ်ခုအကြောင်း သိထားရန်လိုပါသည်။ ၎င်းဝေါဟာရမှာ “ပုံစံကျမဟုတ်သော အဖွဲ့အစည်း” (INFORMAL ORGANIZATION) ဖြစ်ပါသည်။ ပြီးခဲ့သည့်စာပုဒ်များတွင် ဆွေးနွေးခဲ့ကြသည့် အင်္ဂါရပ်အမျိုးမျိုး ပါရှိကြသော အဖွဲ့အစည်းများသည် ပုံစံကျအဖွဲ့အစည်းများ ဖြစ်ကြပါသည်။ ပုံစံကျအဖွဲ့အစည်းများ၌ ဆက်ဆံမှုများသည် ကြိုတင်စီမံဆောင်ရွက်ထားခြင်းများ ဖြစ်ကြ၏။ လူ့လောကတွင် ပုံစံကျစီမံဆောင် ရွက်မှုမဟုတ်သော်လည်း တူညီသော စိတ်ဝင်စားမှု၊ အပြန်အလှန်အထောက်အကူပြုမှုနှင့် ကျေနပ်နှစ် သက်မှုတို့ကို ရရှိနိုင်သော ပုံစံကျမဟုတ်သည့် ဆက်ဆံမှုများလည်း ရှိနေနိုင်ပါသည်။ အမှန်ဆိုရလျှင် ပုံစံကျအဖွဲ့အစည်းများတွင် “အလုပ်ဘယ်လိုလုပ်ကြမလဲ”ဆိုသည့်အချက်သည် ပုံစံကျမဟုတ်သော အဖွဲ့ အစည်းများတွင် ဆုံးဖြတ်ခဲ့ကြသော ဆုံးဖြတ်ချက်များ၏ ဩဇာလွှမ်းမိုးမှု များစွာ ခံနေကြရသည်ဟုပင် ပြောနိုင်ပါသည်။ အတွေးအခေါ်ရှင် အများအပြားကလည်း “ခေါင်းဆောင်မှုများသည် ပုံစံကျမဟုတ်သော အဖွဲ့အစည်းများ၏ အစစ်အမှန်တည်ရှိမှုကို နားလည်လက်ခံပြီး သူတို့၏အားများကို ထုတ်လုပ်ရေးစွမ်း အားအဖြစ် အသုံးပြုကြပါ။ သူတို့ကို မသိချင်ယောင်ဆောင်ခြင်းနှင့် နိမ့်ချပစ်ရန် ကြိုးစားခြင်း မပြုသင့် ပါ” ဟု အကြံပေးထားကြပါသည်။

မျက်မှောက်ခေတ်၌ အဖွဲ့အစည်းနှင့် ပတ်သက်သော သုတေသနပြုချက်များ၊ လေ့လာရေးစာ တမ်းများ၊ ခွဲခြားစိတ်ဖြာ သုံးသပ်ချက်များ၊ ဆွေးနွေးဟောပြောမှုများနှင့် ရေးသားထုတ်ဝေမှုများကို ကမ္ဘာ အနှံ့အပြားတွင် အကျော်အမော်ပုဂ္ဂိုလ် အများအပြားက ပြုလုပ်လျက်ရှိနေကြပါသည်။ သူတို့၏အဓိက လေ့လာမှုမှာ အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်ကို အကောင်းဆုံးဖွဲ့စည်းတည်ဆောက်နိုင်မှု အခြေအနေပင်ဖြစ်ပါ သည်။ သူတို့၏ရှာဖွေလေ့လာမှုနှင့် ခွဲခြားစိတ်ဖြာသုံးသပ်ချက် အမြောက်အမြားအား စစ်ထုတ်၍ အဖွဲ့အစည်းနှင့်သက်ဆိုင်သော အခြေခံသဘောတရားများ (PRINCIPLES OF ORGANIZATION) ကို ဆက်လက်ဖော်ပြသွားပါမည်။ သို့ရာတွင် ဤအခြေခံသဘောတရားများကို အဖွဲ့အစည်းများ တည် ဆောက်ရာတွင် ထားရှိအပ်သော အဆုံးအမများအဖြစ်လည်းကောင်း၊ ထာဝရတည်မြဲသော ဥပဒေသ များအဖြစ်လည်းကောင်း မမှတ်ယူကြစေလိုပါ။ ဤအခြေခံသဘောတရားများသည် အချိန်အခါနှင့် ရေခံ မြေခံအခြေအနေအရ ပြောင်းလဲနိုင်ပါသည်။ တစ်နေရာ၊ တစ်ချိန်တွင် အသုံးပြုနိုင်သော သဘောတရား သည် အခြားအချိန်၊ အခြားရေခံမြေခံ အခြေအနေ၌ တိကျမှန်ကန်မှု ရှိသင့်သလောက် မရှိတော့သည်ကို

အတွေ့အကြုံများအရ သိထားရပါသည်။ ကွန်း (၆) နှင့် အိုဒေါနယ် (KOONTZ AND O'DONNELL) တို့က အဖွဲ့အစည်းနှင့်သက်ဆိုင်သော အခြေခံသဘောတရားများကို ကြောင်းကျိုးဆင်ခြင်နိုင်ရန်နှင့် နားလည်လွယ်ကူစေရန် အောက်ပါအတိုင်း အစုအဖွဲ့ဖြင့် ဖော်ပြခဲ့ပါသည် -

(က) ဖွဲ့စည်းခြင်း၏ ရည်ရွယ်ချက်

(၁) ရည်မှန်းချက်တိကျခိုင်မြဲခြင်းသဘောတရား (UNITY OF OBJECTIVE)။ ဖွဲ့စည်းတည်ဆောက်မှုသည် အဖွဲ့အစည်း၏ရည်မှန်းချက်များ ရရှိရေးအတွက် ဦးတည်သော လူတစ်ဦးချင်းစီ၏ လုပ်ဆောင်ချက်များအား အဖွဲ့လိုက်သော်လည်းကောင်း၊ အစိတ်အပိုင်းလိုက်သော်လည်းကောင်း ထမြောက်အောင်မြင်အောင် လုပ်ဆောင်ပေးရန် ဖြစ်သည်။

(၂) သာရည်ရှိခြင်း သဘောတရား (EFFICIENCY)။ အထက်ပါအကြောင်းအရာကို အောင်မြင်ပြီးမြောက်စေရေးတွင် ကုန်ကျမှုအနည်းဆုံး ဖြစ်စေသင့်သည်။

(ခ) ဖွဲ့စည်းခြင်း၏ သဘောတရား

(၁) လှေကားထစ်အခြေခံသဘောတရား (SCALAR)။ ထိပ်ဆုံးအောက်ခြေအထိ အခွင့်အာဏာသုံးစွဲနိုင်မှု လမ်းကြောင်းကို ရှင်းရှင်းလင်းလင်း ချမှတ်ထားလျှင် ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်ခြင်းနှင့် ဆက်သွယ်မှု ပိုမိုထိရောက်လာပေလိမ့်မည်။

(၂) ကိုယ်စားလှဲအပ်ခြင်း အခြေခံသဘောတရား (DELEGATION)။ ခေါင်းဆောင်တစ်ယောက်သို့ လွှဲအပ်ထားသော အခွင့်အာဏာသည် ရလဒ်များ ပြီးပြည့်စုံစွာ ရရှိရေးအတွက် အာမခံနိုင်ရန် လုံလောက်သင့်သည်။

(၃) တာဝန်ရှိမှုအခြေခံသဘောတရား (RESPONSIBILITY)။ အခွင့်အာဏာလွှဲအပ်ပေးသောခေါင်းဆောင်အား လက်အောက်ငယ်သားများက လွှဲအပ်ထားသော အခွင့်အာဏာအတွက် အပြည့်အဝတာဝန်ယူရပါသည်။ အလားတူပင် ခေါင်းဆောင်သည် သူ၏လက်အောက်ခံငယ်သားများ၏ လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်ချက်များအတွက် အဖွဲ့အစည်းပေါ်တွင် တာဝန်ရှိမြဲရှိနေပါသည်။

(၄) အခွင့်အာဏာနှင့် တာဝန်ရှိမှုတို့ တန်းတူညီတူရှိခြင်း အခြေခံသဘောတရား (PARTY OF AUTHORITY AND RESPONSIBILITY)။ လူတစ်ယောက်တွင် မျှော်လင့်ထားသော တာဝန်ရှိမှုဒီဂရီသည် သူ့အားလွှဲအပ်ထားသော အခွင့်အာဏာနှင့် ဆတူသာရှိသင့်ပါသည်။ နည်းလည်းမနည်းသင့်၊ များလည်း မများသင့်ပါ။

(၅) စုစည်းထားသော ကွပ်ကဲမှုအခြေခံသဘောတရား (UNITY OF COMMAND)။ ထိပ်တိုက်ဖြစ်မှုများ အနည်းဆုံးဖြစ်စေရန်နှင့် ရလဒ်အတွက် တာဝန်ရှိမှုခံစားချက်များကို တိုးမြှင့်လာစေရန်အတွက် လူတစ်ဦးသည် အထက်အရာရှိတစ်ဦးထက် ပို၍အစီရင်ခံတင်ပြခြင်း မဖြစ်စေသင့်ပါ။

(၆) **အခွင့်အာဏာအဆင့်အတန်း သတ်မှတ်ချက် အခြေခံသဘောတရား (AUTHORITY - LEVEL)**။ လူတစ်ယောက်၏အခွင့်အာဏာရှိမှု အတိုင်းအတာအတွင်း၌ ပြုလုပ်နိုင်သော ဆုံးဖြတ်ချက်ကို အထက်သို့ဆက်မလွှဲဘဲ သူ့ကိုယ်တိုင်ချမှတ်သင့်ပါသည်။

(ဂ) **အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံ၊ ဌာနခွဲများ၏ လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်ပုံ**

(၁) **ဟန်ချက်ညီခြင်း အခြေခံသဘောတရား (BALANCE)**။ ရည်မှန်းချက်များ ပြည့်မီရေးအတွက် အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ရာတွင် ဘက်စုံထိရောက်မှုရှိစေရမည်ဟူသော အသိဖြင့် အခြေခံသဘောတရားများ၊ သို့မဟုတ် နည်းစနစ်များကို သုံးစွဲရာ၌ ဟန်ချက်ညီစေရမည်။

(၂) **ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိခြင်း အခြေခံသဘောတရား (FLEXIBILITY)**။ ခေါင်းဆောင်များသည် ပြောင်းလဲနေသော အကြောင်းတရားများအောက်တွင် ရလဒ်များရရှိစေရန် လုပ်ဆောင်နေရသည်ဖြစ်ရာ ၎င်းတို့ကို လွတ်လပ်စွာ လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်ခွင့် အတိုင်းအတာတစ်ခုအထိ ရှိနေရအောင် အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံအတွင်း၌ပင် လုံလောက်သော ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိမှု ထည့်သွင်းထားသင့်သည်။

(၃) **ခေါင်းဆောင်ရာတွင် လွယ်ကူစေခြင်း အခြေခံသဘောတရား (LEADERSHIP FACILITATION)**။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုအတွင်း တည်ဆောက်ပုံနှင့် အခွင့်အာဏာပုံသဏ္ဍာန်တို့သည် ခေါင်းဆောင်များက ၎င်းတို့၏ ခေါင်းဆောင်မှုအရည်အချင်းများကို ထည့်သွင်းပေးလိုက်ရုံမျှဖြင့် လူများအား ထိရောက်စွာ အလုပ်လုပ်ဆောင်လာစေမည့် လုပ်ငန်းခွင်ရာသီဥတု အခြေအနေ ဖြစ်ထွန်းလာအောင် ဖန်တီးထိန်းသိမ်းနိုင်စွမ်း ရှိသင့်ပါ သည်။

ထိရောက်မှုကို ခွဲခြမ်းစိတ်ဖြာခြင်း (ANALYSING EFFECTIVENESS)။ အဖွဲ့အစည်းများတွင် ရည်ရွယ်ချက်အသီးသီး ရှိကြပြီး ၎င်းရည်ရွယ်ချက်များကို ပန်းတိုင်များအဖြစ် ထပ်မံပိုင်းခြားထား၏။ ၎င်းပန်းတိုင်များကို ရရှိအောင်မြင်စေရန် ရည်မှန်း၍ အဖွဲ့အစည်းများက အလုပ်လုပ်ကြရ၏။ သတ်မှတ်ထားသော ပန်းတိုင်များ ရရှိအောင်မြင်နိုင်မှု ဒီဂရီသည် ထိရောက်မှု (EFFECTIVENESS)ကို တိုင်းသည့် အတိုင်းအတာတစ်ခုဖြစ်ပါသည်။ ထိရောက်မှုနှင့် သာရည် (EFFICIENCY) သည် ဆက်နွှယ်နေသော အယူအဆနှစ်ရပ်ဖြစ်သော်လည်း အတူတူတော့ မဟုတ်ပါပေ။ သာရည်သည် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခု၏ ထွက်ပေါ်လာမှုများ (OUTPUTS) ကို အားထည့်မှုများ (INPUTS) နှင့် နှိုင်းယှဉ်တွက်ချက်မှုများမှ ထွက်ပေါ်လာပါသည်။ ပန်းတိုင်များ ရရှိခြင်း၊ မရရှိခြင်းနှင့် မသက်ဆိုင်ပါ။ ထို့ကြောင့် သာရည်သည် လှုပ်ရှားမှုတစ်ခုအား စီမံလုပ်ဆောင်နိုင်မှု အရည်အချင်းကို တိုင်းတာသည့် အတိုင်းအတာတစ်ခုသာ ဖြစ်သည်ဟု ဆိုရပါမည်။ အဖွဲ့အစည်းများတွင် သာရည်သည် အောက်ပိုင်းအဆင့်များအတွက် အာရုံစိုက်စရာဖြစ်ပြီး ထိရောက်မှုသည် အထက်ပိုင်းအဆင့်၊ သို့မဟုတ် ခေါင်းဆောင်များအတွက် အမြဲဂရုစိုက်ကြည့်ရမည့် အချက်ဖြစ်သည်။ အကယ်၍ အောက်ပိုင်းအဆင့်များမှ သာရည်များကို အဖွဲ့အစည်း၏

ရည်မှန်းချက် ရရှိအောင်မြင်စေရေးအတွက် ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းပြီး လမ်းညွှန်ပေးနိုင်မည်ဆိုလျှင် ဤသို့လုပ်ဆောင်ချက်သည် အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်း (OE) ကို ဖြစ်လာပါလိမ့်မည်။

လူ့ဘဝတစ်လျှောက်လုံးတွင် တွေ့ကြုံခဲ့ရသည့်အတွေ့အကြုံများအရ အချို့သောအဖွဲ့အစည်းများသည် အခြားသောအဖွဲ့အစည်းများထက် ပိုမို၍ထိရောက်မှုရှိကြောင်း ကျွန်ုပ်တို့ တွေ့ရှိကြရပါသည်။ သုတေသီများက ဤအချက်ကို စူးစမ်းလေ့လာခဲ့ကြရာ ထိရောက်မှုကို ညွှန်ပြနိုင်သော အခြေခံအကြောင်းအချက် အတော်များများကို ရှာဖွေတွေ့ရှိခဲ့ကြပါသည်။ ၎င်းတို့အနက် သိသာထင်ရှားသောအချက်များမှာ အောက်ပါအတိုင်း ဖြစ်ပါသည် -

ထိရောက်မှုကို ညွှန်ပြသောအချက်များ

- (က) **ထုတ်လုပ်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း (PRODUCTIVITY)**။ အရင်းအမြစ်အနည်းဆုံးဖြင့် အရည်အချင်းမြင့်မားသော ကုန်ပစ္စည်း၊ သို့မဟုတ် ဝန်ဆောင်မှုအများဆုံး ထုတ်လုပ်ပေးနိုင်ခြင်းသည် အဖွဲ့အစည်း၏စွမ်းရည် (CAPABILITY) ရှိခြင်းဖြစ်၏။ အနှစ်သာရအားဖြင့် ဤအချက်သည် သာရည်နှင့်သက်ဆိုင်ပါသည်။
- (ခ) **ဆီလျော်အောင်ပြုပြင်ပေးနိုင်ခြင်း (ADAPTABILITY)**။ ပတ်ဝန်းကျင်အခြေအနေနှင့် ကိုက်ညီစေရန်၊ သို့မဟုတ် သာလွန်သွားစေရန် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခု၏ပြောင်းလဲမှုကို ထိန်းသိမ်းစောင့်ရှောက်ပေးနိုင်သည့် အရည်အချင်းပင်ဖြစ်ပါသည်။ ဆီလျော်အောင် ပြုပြင်ပေးခြင်း၏ သော့ချက်ကျသော အလုပ်မှာ ပြောင်းလဲမှုအတွက် ကြိုတင်တွက်ဆနိုင်ခြင်းပင် ဖြစ်ပါသည်။ ဤအလုပ်သည် အဖွဲ့အစည်း၏ အထက်ပိုင်းအဆင့်များနှင့် ပိုသက်ဆိုင်ပါသည်။ သာမန်အားဖြင့် ဆီလျော်အောင် ပြုပြင်မှုအတွက် အချိန်အတော်အသင့်ပေးရမည် ဖြစ်၏။
- (ဂ) **ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိခြင်း (FLEXIBILITY)**။ မမျှော်လင့်သောအခြေအနေများနှင့် ကြုံကြိုက်လာသည့်အခါတွင် ဆီလျော်သောပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုများပြုလုပ်နိုင်ရန်အတွက် ကောင်းစွာစီမံနိုင်သော သို့မဟုတ် ချိန်ဆနိုင်သောအရည်အချင်းပင်ဖြစ်ပါသည်။ ယနေ့ကမ္ဘာတွင် အဖွဲ့အစည်းများသည် လျင်မြန်စွာပြောင်းလဲနေပြီး မမျှော်မှန်းနိုင်သော ပတ်ဝန်းကျင်အခြေအနေများအောက်တွင် အလုပ်လုပ်နေကြရသည်ဖြစ်ရာ မူလသို့မဟုတ် စောစောပိုင်းကပြုလုပ်ထားခဲ့သော စီမံချက်များနှင့် ဆုံးဖြတ်ချက်များကို အသစ်ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုများ ပြုလုပ်ကြရန် အမြဲတောင်းဆိုနေလေ့ရှိပါသည်။

အဖွဲ့အစည်းတစ်ခု၏ ထိရောက်မှုရှိခြင်းကို ညွှန်ပြသည့်အချက်များတွင် အထက်ပါအချက်များသည်ပြောင်းလဲနိုင်သောဗဟိုအချက်များ (CORE VARIABLES) ဖြစ်၏။ ၎င်းအချက်များအပြင် စွက်ဖက်နိုင်သောအချက်များ (INTERVENING VARIABLES) များလည်း ရှိသေး၏။ ဗဟိုမှ ဦးစီးချုပ်ကိုင်ခြင်း၊ ခေါင်းဆောင်မှု၊ စိတ်ဓာတ်၊ ဆက်သွယ်မှု၊ လွတ်လပ်စွာအုပ်ချုပ်ခြင်း၊ ပြုစုပျိုးထောင်ခြင်း၊ ဆုပေးခြင်းနှင့် ဒဏ်ပေးခြင်း၊ လှုပ်ရှားနိုင်စွမ်းရှိခြင်း အစရှိသည့် အချက်ပေါင်းများစွာတို့သည် အဖွဲ့အစည်း၏ ထိ

ရောက်မှုအပေါ် အကျိုးသက်ရောက်မှု တစ်နည်းနည်းရှိနေနိုင်ပါသည်။ ဤအချက်များသည် အချင်းချင်း အပေါ်မှာလည်းကောင်း၊ ဗဟိုအချက်များပေါ်မှာလည်းကောင်း၊ လွှမ်းမိုးမှုရှိနေကြ၏။ ဥပမာ - ဗဟိုဦးစီး ချုပ်ကိုင်မှု မြင့်မားသောအဖွဲ့အစည်းသည် သာမန်အားဖြင့် ထုတ်လုပ်နိုင်စွမ်းရှိခြင်းအတွက် အပေါင်း လက္ခဏာဆောင်သော လွှမ်းမိုးမှုဖြစ်စေနိုင်သော်လည်း ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိခြင်းအတွက်မူ အနုတ် လက္ခဏာဆောင်ပေလိမ့်မည်။ အလားတူပင် ဗဟိုဦးစီးချုပ်ကိုင်ခြင်းသည် စည်းကမ်း အစဉ်အလာ ထိန်း သိမ်းလိုက်နာမှုကို အားပေးအားမြှောက်ပြုသော်လည်း လွတ်လပ်စွာအုပ်ချုပ်ခြင်း၊ စိတ်ဓာတ်နှင့် ဆက်ဆံ မှုများအတွက်မူ အခွင့်သာစေလိမ့်မည်မဟုတ်ပေ။

ထိရောက်မှုရှိသော အဖွဲ့အစည်းများသည် ပြောင်းလဲနိုင်သော ဗဟိုအချက်များကို ဟန်ချက်ညီ အောင်ပြုလုပ်ရန် လိုအပ်သကဲ့သို့ စွက်ဖက်နိုင်သောအချက်များကိုလည်း ဟန်ချက်ညီစေရပါမည်။ ဤ ဟန်ချက်သည် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတည်း အတွင်း၌ပင်လျှင် အဆင့်ကိုလိုက်၍ ပြောင်းလဲမှုများရှိနိုင် ပါသည်။ ဟန်ချက်တစ်ခု သို့မဟုတ် အခြားတစ်ခုကို မည်မျှအတိုင်းအတာအထိ အခွင့်အရေးပေးပြီး ဆုံး ဖြတ်ရမည်ဆိုသည့်အချက်မှာ ရည်မှန်းချက်များနှင့် အဆင့်အလိုက်တည်ရှိနေသော ပန်းတိုင်များအပေါ် တည်ပါလိမ့်မည်။ ခေါင်းဆောင်တစ်ယောက်အဖို့ သူ့ခေါင်းထဲတွင် အမြဲထားရမည့်အချက်မှာ သူ၏ အဖွဲ့အစည်းသည် ထိရောက်မှုရှိနေသေးသည်ဟု အသေအချာယုံကြည်မှု ရှိနေစေရန် အမြဲအကဲဖြတ်နေ ရမည့်အချက်ပင်ဖြစ်၏။ ဤအကဲဖြတ်ချက်ကိုလည်းခေါင်းဆောင်ကိုယ်တိုင်လုပ်ပေးရမည်ဖြစ်၏။ ထိုသို့ အကဲဖြတ်ရာတွင် ထိရောက်မှု ရှိမရှိကို အချက်ပေးညွှန်ပြနေသည့် ပြောင်းလဲနိုင်သော ဗဟိုအချက်များ နှင့်စွက်ဖက်နိုင်သောအချက်များ၏ အခြေအနေကို အကဲခတ်သုံးသပ်ရပါမည်။ သို့ရာတွင် အကဲဖြတ်ရ မည့်အချက်တစ်ချို့သည် တစ်ချက်နှင့်တစ်ချက် ဆန့်ကျင်နေကြသည်ဖြစ်ရာ လက်တွေ့တွင် အကဲဖြတ် ရန် အခက်အခဲ ရှိပါလိမ့်မည်။ ထို့ကြောင့် အဖွဲ့အစည်းများ၏ထိရောက်မှုကို အကဲဖြတ်ရာ၌ ပိုမိုလက် တွေ့ကျသော နည်းလမ်းများအား ရှာဖွေကြံဆရာတွင် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည် အောက်ပါအကြောင်း အရာများကို မည်မျှကောင်းမွန်စွာ လုပ်ဆောင်နိုင်သည့် အချက်ဖြင့်ပင် အကဲဖြတ်နိုင်ကြောင်း တွေ့ရှိကြရ ပါသည် -

ထိရောက်မှုအကဲဖြတ်ခြင်း

- (က) အဖွဲ့အစည်း၏အရင်းအမြစ်လိုအပ်ချက်များကို ပတ်ဝန်းကျင်မှ ရရှိနိုင်မှု အခြေ အနေနှင့် ၎င်းတို့ကို အသုံးပြုနိုင်မှုအခြေအနေ။
- (ခ) ပတ်ဝန်းကျင်၏ ကန့်သတ်ချက်များကြောင့် ပြုပြင်ထားရသော ပန်းတိုင်များကို လက်တွေ့တွင် ကောင်းစွာ ရရှိနိုင်မှု ရှိ၊ မရှိ။
- (ဂ) အထက်ဒိုင်များ၏ ကျေနပ်မှု ရရှိခြင်း ရှိ၊ မရှိ (မိမိက မှီခိုနေရသော အထက် အဖွဲ့အစည်းများ၏ ထောက်ခံအားပေးမှုကို ဆက်လက်ရရှိရန် လိုအပ်နေခြင်းကို ဆိုလိုပါသည်။)

အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံ (ORGANIZATIONAL STRUCTURE)

အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတွင် တည်ဆောက်ပုံသည် စိုးမိုးသောအချက်ဖြစ်၏။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် အခွင့်အာဏာများ၊ ဆက်သွယ်မှုများ၊ လုပ်ငန်းစဉ်များနှင့် လှုပ်ရှားမှုများ၏ စီးဆင်းမှုသည် တည်ဆောက်ပုံကိုလိုက်၍ စီးဆင်းနေရသောကြောင့် ဖြစ်ပါသည်။ ထို့အပြင် တည်ဆောက်ပုံသည် အဖွဲ့ဝင်များ၏ လိုအပ်ချက်များကို မည်သည့်အတိုင်းအတာအထိ ပြည့်စုံစေရမည်ဟု တစ်စိတ်တစ်ပိုင်း အဆုံးအဖြတ်ပေးနိုင်ပါသည်။ အဖွဲ့ဝင်များ၏ တိုးတက်ဖွံ့ဖြိုးမှု၊ အပြုအမူပုံစံနှင့် အထက်အဖွဲ့အစည်းအတွက် ဆောင်ရွက်ပေးနိုင်မှုတို့သည်လည်း တည်ဆောက်ပုံအပေါ်တွင် များစွာတည်ရှိပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတွင် တည်ဆောက်ပုံကို မည်သည့်အခါမျှ မပြောင်းလဲဘဲ အသေထား၍မရနိုင်ပါ။ ရည်မှန်းချက်များ ရွေ့လျားသွားခြင်း၊ ပတ်ဝန်းကျင်အခြေအနေပြောင်းလဲခြင်း အစရှိသည့် စဉ်းစားစရာအချက် အမြောက်အမြားတို့ကြောင့် အချိန်နှင့်အမျှ တည်ဆောက်ပုံပြောင်းလဲသွားနိုင်ပါသည်။ မျက်မှောက်ခေတ်တွင် အဖြစ်အပျက်များသည် ပတ်ဝန်းကျင်နှင့်ဆက်စပ်၍ အရှိန်အဟုန်ပြင်းစွာပြောင်းလဲလျက် ရှိနေကြပါသည်။ ထို့ကြောင့်လည်း လူမှုရေး၊ စီးပွားရေး၊ အကျိုးဆက်များနှင့်အတူ အဖွဲ့အစည်းများ၏တည်ဆောက်ပုံကို ပြောင်းလဲရန် လိုအပ်သောအသိသည် မကြာခဏဖြစ်ပေါ်လျက် ရှိနေကြခြင်းဖြစ်ပါသည်။

အဓိပ္ပာယ်ရှင်းလင်းဖော်ပြချက်နှင့် အစဉ်အလာအယူအဆများ။ အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံအတွက် အလွယ်ကူဆုံး အဓိပ္ပာယ်ရှင်းလင်းဖော်ပြချက်မှာ “ဆုံးဖြတ်ချက်ချခြင်းနှင့် အရေးယူဆောင်ရွက်ခြင်းတို့ကို ပြဋ္ဌာန်းနိုင်သည့် ပုံသေအဆက်အစပ်များကို ဖန်တီးပေးသော လူနှင့်အလုပ်တို့အား စီစဉ်မှုတစ်ခုကို အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံဟု ခေါ်ပါသည်” ဟူ၍ ဖြစ်၏။ အဆိုပါစီစဉ်မှုတွင် အဖွဲ့ဝင်များ၏ ရည်မှန်းချက်တာဝန်နှင့် လုပ်ဆောင်ရန်အပိုင်းများ၊ နေရာဌာနအလျောက် အခွင့်အာဏာနှင့် တာဝန်ယူမှုများပါဝင်၏။ ထို့အပြင် မိမိ၏အခန်းကဏ္ဍအလိုက် အခွင့်အာဏာများကို ကွဲပြားခြားနားစွာ လွှဲအပ်ထားခြင်းဖြင့် ဆက်ဆံရေးပုံစံကိုလည်း အခြေတကျဖြစ်စေရပါသည်။ သုတေသနပြုကြသူများသည် အစဉ်အလာအားဖြင့် ရှိခဲ့သော အယူအဆအချို့ကို တိုးတက်လာအောင် ပြုပြင်ပေးခြင်းဖြင့် အဖွဲ့အစည်း၏တည်ဆောက်ပုံပုံစံကို နားလည်လွယ်အောင် ပြုလုပ်ပေးနိုင်ခဲ့ကြပါသည်။ ၎င်းတို့၏ ကြိုးပမ်းအားထုတ်ချက်တချို့ကို အောက်တွင်ဖော်ပြထားပါသည်။

- (က) **အလုပ်ခွဲဝေမှု (DIVISION OF LABOR)**။ အလုပ်တွင် အတိုင်းအတာနှစ်မျိုးရှိ၏။ အကွာအဝေး (RANGE) နှင့် အတိမ်အနက် (DEPTH) တို့ဖြစ်၏။ အကွာအဝေးသည် အလုပ်အကိုင်တစ်ခုကို တာဝန်ခံထားရသူတစ်ဦးအတွက် ပေးအပ်နိုင်သော ရည်မှန်းချက်တာဝန်များကို ဖော်ညွှန်းခြင်းဖြစ်ပါသည်။ အတိမ်အနက်သည် လူတစ်ယောက်က သူ၏အလုပ်တာဝန်များအပေါ် ကွပ်ကဲထိန်းသိမ်းနိုင်သော ဒီဂရီပမာဏကို ဆိုလိုခြင်းဖြစ်ပါသည်။ ကောင်းမွန်သော အလုပ်

ခွဲဝေမှုသည် စီးပွားရေးနှင့် လူသားအရင်းအမြစ်ဆိုင်ရာ ရလဒ်အများအပြားကို တိုးမြှင့်ပေးနိုင်ပါသည်။ ကျွန်ုပ်တို့သည် အလုပ်ခွဲဝေမှု လုပ်ငန်းပမာဏကို မဆုံးဖြတ်မီ အကျိုးအပြစ်များကို ဦးစွာပထမ ချိန်ဆရန် အရေးကြီးပါသည်။

(ခ) **ဌာနခွဲဝေမှု (DEPARTMENTALIZATION)**။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတွင် အရည်အသွေးရှိသော လုပ်ဆောင်ချက်ကို ရရှိလိုလျှင် ဌာနများခွဲဝေ၍ လှုပ်ရှားနိုင်ရမည် ဖြစ်၏။ ဌာနခွဲဝေမှုလုပ်ငန်းကို မှန်မှန်ကန်ကန် လုပ်ဆောင်နိုင်ပါက အဖွဲ့အစည်း၏ အနေအထားသည် ကြီးမားကျယ်ပြန့်ရန် အလားအလာ ပို၍ကောင်းပါသည်။ များသောအားဖြင့် အသုံးပြုလေ့ရှိသော ဌာနခွဲဝေမှုလုပ်နည်း သုံးနည်း ရှိပါသည်။ ၎င်းတို့မှာ -

(၁) **လုပ်ဆောင်နိုင်မှု၊ သို့မဟုတ် ရည်မှန်းချက်တာဝန်နှင့် ပတ်သက်သော ဌာနခွဲဝေမှု (FUNCTIONAL OR TASK DEPARTMENTALIZATION)**။ ပြီးမြောက်အောင် ဆောင်ရွက်ရမည့် အလုပ်ဖြင့် ခွဲခြားခြင်းကိုအခြေခံပါသည်။ ဥပမာ-စည်းရုံးရေးဌာန၊ ဘဏ္ဍာရေးဌာန၊ ပြုပြင်ထိန်းသိမ်းရေးဌာန အစရှိသဖြင့် ဖြစ်ပါသည်။ ဤပုံစံ ဌာနခွဲဝေမှုသည် အောက်ပိုင်းအဆင့်များ၌ လုပ်ရိုးလုပ်စဉ် ဖြစ်နေပါပြီ။

(၂) **စိတ်ပိုင်းခြင်း၊ သို့မဟုတ် ထုတ်လုပ်ခြင်းနှင့်ပတ်သက်သော ဌာနခွဲဝေမှု (DIVISIONAL OR PRODUCT DEPARTMENTALIZATION)**။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုမှ ကုန်ပစ္စည်းထုတ်လုပ်မှုများ၊ ဝန်ဆောင်မှုများကို ပိုမိုတောင်းဆိုလာသောအခါ ထုတ်လုပ်ခြင်းကို အခြေခံသော ဌာနခွဲဝေမှု (ဥပမာ-ယာဉ်ကြီးများဌာန၊ ယာဉ်ငယ်များဌာန အစရှိသဖြင့်) ဖြစ်ပေါ်လာပါသည်။ ထိုသို့ ထုတ်လုပ်ခြင်းကို အခြေမခံပါက ပထဝီမြေနေရာ တည်ရှိမှု စိတ်ပိုင်းခြင်းကို အခြေခံသော ဌာနခွဲဝေမှု (ဥပမာ-တိုင်းနှင့် ပြည်နယ်များ၊ မြို့နယ်ဦးစီးဌာနများ) ဖြစ်ပေါ်လာပါသည်။

(၃) **ရည်မှန်းချက်တာဝန်နှင့် ထုတ်လုပ်ခြင်း နှစ်မျိုးလုံးနှင့်ပတ်သက်သော ဌာနခွဲဝေမှု (DEPARTMENTALIZATION BOTH BY TASK AND PRODUCT)**။ ဤအဖွဲ့အစည်းတွင် စီမံဆောင်ရွက်ရသူများသည် ဆရာနှစ်ဦး၏ လက်အောက်တွင် နေကြရ၏။ ဆိုလိုသည်မှာ အခွင့်အာဏာနှစ်မျိုး၏အောက်တွင် လုပ်ဆောင်ခြင်းဖြစ်ပါသည်။ သီးခြားရည်ရွယ်ချက်ဖြင့် ယာယီလုပ်ရသော လုပ်ငန်းတစ်ခု၊ သို့မဟုတ် အထူးစီမံကိန်းလုပ်ငန်းတစ်ခုအတွက် ပို၍သင့်လျော်ပါသည်။ သို့ရာတွင် အမြဲ

တမ်းတာဝန်ထမ်းဆောင်ရသော အဖွဲ့အစည်းများလည်း ဤပုံစံတည်ဆောက်ထားကြသည်များ ရှိပါသည်။ ဥပမာ-ရေတပ်သင်္ဘောကျင်း။

(ဂ) ကွပ်ကဲနိုင်မှုပမာဏ။ (SPAN OF CONTROL)။ လူတစ်ယောက်၏ တိုက်ရိုက်ကွပ်ကဲနိုင်မှုတွင် ကန့်သတ်ချက်ရှိပါသည်။ အချို့လေ့လာသူများက လူတစ်ယောက်အတွက် အကောင်းဆုံးကွပ်ကဲနိုင်မှု ပမာဏမှာ ခုနစ်ယောက်ဖြစ်သည်ဟု ဆို၏။ ကွပ်ကဲနိုင်မှုပမာဏကို လွှမ်းမိုးနေနိုင်သည့် အကြောင်းအချက် အများအပြားရှိနေသကဲ့သို့ပင် ကွပ်ကဲနိုင်မှုပမာဏကလည်း အဖွဲ့အစည်း၏အပြုအမူဆိုင်ရာအင်္ဂါရပ်များအပေါ် အတိုင်းအတာတစ်ခုအထိ အကျိုးသက်ရောက်မှုရှိနေပါသည်။ ဥပမာ-ကွပ်ကဲနိုင်မှုပမာဏ ကျဉ်းမြောင်းလာခဲ့သော် အထက်အောက် အဆင့်ဆင့် အုပ်ချုပ်မှုဖြင့်တက်လာပြီး ဆက်သွယ်မှုနှင့် ဆုံးဖြတ်ချက် နှောင့်နှေးမှုများ ဖြစ်ပေါ်စေမည်။ ထို့အပြင် လက်အောက်မှလူများ၏ လုပ်ငန်းခွင်ကျေနပ်မှုပိုမိုဖြစ်ပေါ်စေမည်ဖြစ်၏။ အလုပ်အကိုင်၏အကွာအဝေး (RANGE) နှင့် အတိမ်အနက် (DEPTH) ပိုမိုကြီးမားစေမည်။ သို့သော် ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းမှု ခက်ခဲစေပါမည်။

(ဃ) လက်အောက်သို့ အာဏာခွဲဝေပေးခြင်း (DECENTRALIZATION)။ အဖွဲ့အစည်းက အခြေခံထားရှိသည့် အတွေးအခေါ်နှင့် တန်ဖိုးထားမှုအပေါ် မူတည်၍ လက်အောက်သို့ အာဏာခွဲဝေပေးခြင်း အယူအဆသည် ဆက်စပ်တည်ရှိခြင်းဖြစ်၏။ သို့ရာတွင် အခွင့်အာဏာကိုမည်မျှအတိုင်းအတာအထိ လွှဲအပ်ပေးရမည်ဆိုသည့်အချက်သည် အဖွဲ့အစည်း၏အရွယ်အစား၊ စီမံခန့်ခွဲရေးကျွမ်းကျင်မှု၊ ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းမှု စနစ်နှင့် ရရှိနိုင်သော ကွပ်ကဲမှုစနစ်များအပေါ် တည်ပါလိမ့်မည်။ ပီရမစ်ပုံရှိသော အဖွဲ့အစည်းများ၌ လက်အောက်သို့အာဏာဖြန့်ဝေပေးခြင်းကို ပိုမိုထိရောက်စွာလုပ်ပေးနိုင်ကြောင်း အထူးတလည်ဖော်ပြရန် လိုမည်မဟုတ်ပါ။

နည်းပညာနှင့် တည်ဆောက်မှုပုံစံ (TECHNOLOGY AND DESIGN)။ သုတေသီ ဂျူးဝုဒ် (JOAN WOODWAED) သည် (၁၉၆၅) ခုနှစ်ခန့်က အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်မှုပုံစံနှင့် နည်းပညာ တိုးတက်မှုအကြား မည်သို့သော ဆက်စပ်မှုရှိသည်ကို လေ့လာတင်ပြခဲ့ပါသည်။ ၎င်း၏တင်ပြချက်သည် သုတေသီများစွာ၏ တင်ပြချက်များအနက် အထင်ရှားဆုံးဖြစ်၍ အနည်းငယ် ကောက်နှုတ်ဖော်ပြသွားပါမည်။

(က) စီမံခန့်ခွဲမှုအဆင့်များသည် နည်းပညာတိုးတက်သည်နှင့်အမျှ အရေအတွက်တိုးလာ၏။ ကုမ္ပဏီကြီးများသည် အောင်မြင်မှု သိသိသာသာ တိုးတက်ရရှိသော်လည်း စီမံခန့်ခွဲမှုအဆင့်များမှာ သိသိသာသာတိုးပွားလာခြင်းမရှိဘဲ သာမန်အတိုင်းသာ ရှိ၏။

- (ခ) အမှုဆောင်အရာရှိချုပ်၏ ကွပ်ကဲနိုင်မှုပမာဏသည် နည်းပညာတိုတက်လာသည်နှင့်အမျှ တိုးတက်လာသည်။ ကုမ္ပဏီများ အောင်မြင်မှုသိသိသာသာ တိုးတက်ရရှိသော်လည်း ကွပ်ကဲနိုင်မှု ပမာဏမှာ သာမန်အတိုင်းသာ ရှိ၏။
- (ဂ) နည်းပညာပိုင်း တိုးတက်လာလျှင် အောက်ပိုင်းကြီးကြပ်မှုအဆင့်၌ ကွပ်ကဲနိုင်မှု ပမာဏ သည် ပိုမိုသေးငယ်လာသည်။
- (ဃ) နည်းပညာပိုင်း တိုးတက်လာလျှင် စာရေးစာချီနှင့် အုပ်ချုပ်မှုဝန်ထမ်း ပို၍သုံးစွဲရသည်။
- (င) ရှုပ်ထွေးခက်ခဲသော နည်းပညာများနှင့် ပတ်သက်လျှင် ကွပ်ကဲမှုသည် အလုပ်ရုံးခန်းများ မှ စက်ကိရိယာများ ကိုင်တွယ်နေသော ဦးစီးအဖွဲ့များထံ ပြောင်းရွှေ့သွားလေ့ရှိသည်။
- (စ) အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်၏ ထိပ်ဆုံးအပိုင်းသည် ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိပြီး အလယ်အလတ် တွင် ပြင်းထန်မှုရှိသည်။
- (ဆ) အဖွဲ့အစည်းများ၏ ထိပ်ဆုံးအပိုင်းသည် နှုတ်ဖြင့်ဆက်သွယ်ခြင်းကို ပို၍သုံးလာကြ သည်။
- (ဇ) ကုန်ပစ္စည်းအများအပြား ထုတ်လုပ်သည့် အဖွဲ့အစည်းများတွင် စီမံခန့်ခွဲရေး လုပ်ငန်း အပိုင်း၌ အထူးကျွမ်းကျင်မှုရှိသူများ လိုအပ်သည်။ အလုပ်စီစဉ်ပေးသော ကုမ္ပဏီကြီးများ တွင် မန်နေဂျာများအား နည်းပညာ အထူးကျွမ်းကျင်သူများ ဖြစ်စေလိုကြ၏။

ပတ်ဝန်းကျင်နှင့် တည်ဆောက်မှုပုံစံ။ ဝုဒ်၏ တွေ့ရှိချက်များတွင် ရှေးအတိတ်ကာလ ကတည်းကစဉ်းစားခဲ့ကြသော ပတ်ဝန်းကျင်ရေးရာ အကြောင်းအချက်များ မပါဝင်သေးသည်ကို တွေ့ရှိရ ၏။ လောရင့်နှင့် လော့ရှ် (LAWRENCE AND LORCH) တို့က ဤအကြောင်းနှင့်ပတ်သက်၍ သူတို့၏ ယူဆချက်သုံးရပ်ကို တင်ပြခဲ့ကြပါသည်။

- (က) **ခွဲခြား၍သိခြင်း (DIFFERENTIATION)**။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည် သက်ဆိုင်သော ပတ်ဝန်းကျင်၏လိုလားချက်များကို တုံ့ပြန်သောအားဖြင့် မိမိ၏ဂုဏ်သတ္တိများကို တောင်းဆိုချက်နှင့်အညီ ဖော်ထုတ်ပြသနိုင်သော လက်အောက်ခံအဖွဲ့အစည်းများကို ခွဲ ထုတ်ခြင်းသည် ခွဲခြား၍သိခြင်းအယူအဆကို ဖြစ်ပေါ်စေပါသည်။ သို့ဖြစ်၍ အဖွဲ့အစည်း တစ်ခုတွင် ဌာနခွဲတစ်ခု သို့မဟုတ် အများကို သီးခြားနည်းလမ်းများဖြင့် ဖွဲ့စည်းထားနိုင် ပါသည်။ ခွဲခြား၍ သိခြင်းအယူအဆသည် ဌာနခွဲဝေမှု အယူအဆတစ်စိတ်တစ်ပိုင်းကို ရည်ညွှန်းနေသော်လည်း ၎င်း၏အဓိကအာရုံစိုက်မှုမှာ လက်အောက်အဖွဲ့ခွဲများ၏ ဝန်ထမ်းများအပြုအမူပေါ်တွင်သာ တည်ပါသည်။
- (ခ) **ပေါင်းစပ်ခြင်း (INTEGRATION)**။ အဖွဲ့အစည်း၏ရည်မှန်းချက်များ အောင်မြင်ပြီး မြောက်စေရေးအတွက် များစွာသောအဖွဲ့ခွဲတို့၏ အင်အားများကို ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်း၍ ဆောင်ရွက်ခြင်းကို ဆိုလိုပါသည်။ ‘ပေါင်းစပ်ခြင်းသည် ဥပဒေ၊ လုပ်ထုံးလုပ်နည်းများမှ တစ်ဆင့်သာ ရရှိနိုင်သည်’ ဟု အတွေးအခေါ်ရှင်အချို့က ဆိုကြပါသည်။ တည်ငြိမ်မှု

ရှိပြီးကြိုတင်မျှော်မှန်းနိုင်သော အခြေအနေမျိုးတွင် ဝေဖန်ခြင်းသည် ပေါင်းစပ်ခြင်း အတွက် ထိရောက်သောနည်းစနစ်တစ်ခုဖြစ်သော်လည်း မတည်ငြိမ်သော ပတ်ဝန်းကျင် အခြေအနေတွင် နှစ်ဦးနှစ်ဖက် အပြန်အလှန်ကိုက်ညီမှုဖြင့် ပြုလုပ်သောအစီအစဉ်များကို အသုံးပြုလျက် ပေါင်းစပ်ရန် လိုပါလိမ့်မည်။ ထိုအခါ အဖွဲ့အစည်းအတွင်း ကောင်းမွန် သော ဆက်သွယ်ရေးစနစ်သည် အရေးကြီးသော လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ရပ် ဖြစ်လာပါသည်။

- (ဂ) **ပတ်ဝန်းကျင်အခြေအနေ (ENVIRONMENT)**။ သုတေသီများက အဖွဲ့အစည်းများသည် လက်အောက်ခံအဖွဲ့ခွဲများကို ခွဲခြားထားခြင်း၏ အခြေခံအကြောင်းတရားသည် အဖွဲ့ခွဲ အသီးသီးက လက်အောက်ခံပတ်ဝန်းကျင် အသီးသီးတွင် ကောင်းမွန်စွာ စီမံဆောင်ရွက် နိုင်ရန် ဖြစ်သည်ဟု ဆိုကြ၏။ ဥပမာ စီးပွားရေးဆိုင်ရာအဖွဲ့အစည်းတစ်ခုအတွက် ၎င်း တွင်ရှိနိုင်သည့် လက်အောက်ခံ ပတ်ဝန်းကျင်သုံးမျိုးမှာ ဈေးကွက်၊ စီးပွားရေးနည်းပညာ နှင့် သိပ္ပံပညာတို့ ဖြစ်ကြပေလိမ့်မည်။

အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံ (STRUCTURE) သည် အဖွဲ့အစည်းများအပေါ် သြဇာသက်ရောက် မှု ရှိမြဲရှိနေဦးမည် ဖြစ်၏။ ယခုအချိန်အထိ ပညာရှင်များက အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံကို လေ့လာရာ တွင် ပြီးပြတ်မှု၊ ပြည့်စုံမှုမရှိကြသေးပါ။ အထက်တွင် တင်ပြခဲ့သော အယူအဆများကို လေ့လာလျှင်ပင် တည်ဆောက်ပုံသည် ဘေးကျပ်နံကျပ် အခြေအနေအတွင်းမှာပင် ရှိနေကြောင်း သိသာထင်ရှားပါသည်။ ပညာရှင်များ၊ သုတေသီများကလည်း အသိပညာဆိုင်ရာ မျက်နှာစာအသစ်များ ထပ်မံရှာဖွေပြီး အဖွဲ့ အစည်းအလိုက် ထိရောက်မှုရှိစေရေး (OE) အတွက် ဆက်လက်ကြိုးပမ်းအားထုတ်လျက်ပင် ရှိနေကြပါ သည်။ သို့ရာတွင် လက်ရှိဖော်ထုတ်ပြီး အယူအဆများသည် မပြည့်စုံသောကြောင့် သုံးစွဲ၍မရသေးဟု ဆိုလိုခြင်းမဟုတ်ပါ။ ၎င်းတို့ထဲမှ အများအပြားသည် မှန်ကန်ကြောင်း သက်သေခံပြီးဖြစ်သောကြောင့် လုပ်ငန်းနယ်ပယ်အသီးသီး၌ အကျိုးရှိစွာ အသုံးချနိုင်ပါကြောင်း ဖော်ပြအပ်ပါသည်။

အဖွဲ့အစည်းပုံစံ (ORGANIZATIONAL DESIGN)

အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံသည် အိမ်တစ်အိမ်ဆောက်လုပ်ရာတွင် ဆောက်လုပ်ရေးပစ္စည်းများ နှင့်တူပြီး အဖွဲ့အစည်းပုံစံသည် ထိုဆောက်လုပ်ရေးပစ္စည်းများကို နည်းလမ်းမျိုးစုံဖြင့် ပေါင်းစု၍ ပုံပြု ခြင်းနှင့်တူပေသည်။ ထို့ကြောင့် အဖွဲ့အစည်းပုံစံ (OD) ဆိုသည်မှာ အဖွဲ့အစည်း၏ တည်ဆောက်မှု အစိတ်အပိုင်းများကို အသင့်တော်ဆုံးနည်းလမ်းဖြင့် ပေါင်းစပ်ညှိနှိုင်းသည့် လုပ်ငန်းစဉ်ပင် ဖြစ်ပါသည်။

ခေတ်ဟောင်းမှအယူအဆများနှင့် ခေတ်သစ်မှ အယူအဆများ။ အဖွဲ့အစည်းပုံစံနှင့်ပတ် သက်၍ ခေတ်ဟောင်းပိုင်း အယူအဆများတွင် အဖွဲ့အစည်း၏ပြောင်းလွယ် ပြင်လွယ်ရှိရန် လိုအပ်ချက် ကို ထည့်သွင်းစဉ်းစားခြင်း မပြုခဲ့ကြပေ။ (၁၉၅၀) ပြည့်နှစ် ပတ်ဝန်းကျင်နှင့် ၎င်းထက်စောသော ကာလ အတွင်းက ပေါ်ထွက်ခဲ့သော အယူအဆများမှာ “တစ်ခုတည်းသော အကောင်းဆုံးနည်းလမ်း” ကို ရှာဖွေ ခဲ့ခြင်းဖြစ်၏။ အထက်အောက် ဆင့်ကဲအုပ်ချုပ်မှု အစီအစဉ်၊ ရှင်းလင်းသော ဥပဒေစည်းကမ်းများ၊

လုပ်အားကို အဓိကထားခြင်း၊ ပုံသေကျလွန်းသော ရည်မှန်းချက်တာဝန်များနှင့် လူပုဂ္ဂိုလ်ရေးအပေါ် မူတည်သောအလုပ်အကိုင် ပတ်ဝန်းကျင်တို့ ပြည့်စုံမှု ထိရောက်မှုရှိသော အဖွဲ့အစည်းဖြစ်မည်ဟု ယုံကြည်ခဲ့ကြသည်။ နောက်ပိုင်းကာလတွင် လေ့လာသူများက အစောပိုင်း အယူအဆများကို တိုးတက်ပြုပြင်ပြောင်းလဲရန် အားထုတ်ခဲ့ကြသည်။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်သည် စီးပွားရေးအရ ထိရောက်မှုရှိခြင်းကို တစ်ခုတည်းသော ပန်းတိုင်အဖြစ်ထားသင့်ကြောင်း လုပ်သားများ၏ ကျေနပ်အားရမှုသည်လည်း အရေးကြီးကြောင်း တင်ပြခဲ့ကြ၏။ ခေတ်ဟောင်း အယူအဆတွင် တင်းကျပ်၍ မတ်ဆောက်မြင့်မားသော အထက်အောက် အုပ်ချုပ်မှုအစီအစဉ်နှင့် ကွပ်ကဲနိုင်မှုပမာဏ ကျဉ်းမြောင်းခြင်းကို စံပြုဖော်ပြခဲ့ကြသော်လည်း ခေတ်ပေါ် အယူအဆတွင် ပြားချပ်နေသော အထက်အောက်အုပ်ချုပ်မှုအစီအစဉ်နှင့် လက်အောက်သို့ အာဏာခွဲဝေပေးနိုင်မှု ပမာဏများပြားစေခြင်းကို ရှေးရှုကြောင်း တွေ့ရှိရပါသည်။

ပြိုင်တူချဉ်းကပ်နည်း (CONTEMPORARY APPROACH)။ ပြိုင်တူချဉ်းကပ်နည်းသည် အဖွဲ့အစည်းပုံစံပြုရာတွင် တစ်ခုတည်းသော အကောင်းဆုံးနည်းလမ်းကို မသုံးဘဲ ပြောင်းလဲနိုင်သော အခြေအနေအမျိုးမျိုးအတွက် အဆီလျော်ဆုံးပုံစံကို ရွေးချယ်ရန် အားထုတ်ထားပါသည်။ အဆီလျော်ဆုံးသော အဖွဲ့အစည်းပုံစံ (OD) သည် အဖွဲ့အစည်း၏ ပြင်ပပတ်ဝန်းကျင်အပေါ်တွင် တည်သည်ဟု ကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့် ခံယူထားကြပါသည်။ ထို့အပြင် ပတ်ဝန်းကျင်၏ တည်ငြိမ်မှုနှင့် အဖွဲ့အစည်း၏ပုံစံသည် ခိုင်မာသောအဆက်အစပ်ရှိသည်ဟု ပညာရှင်အချို့က ခံယူထားကြ၏။ ဥပမာ-ပတ်ဝန်းကျင်က တည်ငြိမ်နေလျှင် ထုတ်လုပ်ရေး၊ ဈေးကွက်၊ တောင်းဆိုချက်များ၊ နည်းပညာ အစရှိသည့် အကြောင်းအရာများ၌ အနည်းအကျဉ်းသာပြောင်းလဲရန်၊ သို့မဟုတ် လုံးဝပြောင်းလဲမှုပြုရန် မလိုပေ။ ထိုအခါ လူများသည် တူညီသော ရည်မှန်းချက်တာဝန်များကို ထပ်ခါတလဲလဲပြုနိုင်ခြင်းဖြင့် သူတို့သည်အဆင့်မြင့်သော အထူးပြုလုပ်ငန်းများကို လုပ်နိုင်ကြပေလိမ့်မည်။ သို့ရာတွင် မတည်ငြိမ်သော ပတ်ဝန်းကျင် အခြေအနေသည် အချိန်အခါကြောင့်လည်းကောင်း၊ နည်းပညာနှင့် အစိုးရ၏ စည်းကမ်းဥပဒေများကြောင့်သော်လည်းကောင်း အချိန်မရွေး ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်ပါသည်။ ထိုအခါ လုပ်ငန်းများကို အထူးပြုလုပ်ဆောင်နိုင်ခြင်း ရှိတော့ မည်မဟုတ်ပေ။ သို့ဖြစ်၍ တည်ငြိမ်မှုရှိခြင်း၊ မရှိခြင်းအပေါ် မူတည်လျက် စီမံခန့်ခွဲမှုတွင် ကွဲပြားခြားနားသော ချဉ်းကပ်နည်းနှစ်ခု ပေါ်လာ၏။

စက်ယန္တရားဆန်သောအဖွဲ့အစည်း (MECHANISTIC ORGANIZATION) နှင့် သက်ရှိခန္ဓာကိုယ်ဆန်သော အဖွဲ့အစည်း (ORGANIC ORGANIZATION) ဟူ၍ ဖြစ်၏။ ဤမှ ပြိုင်တူချဉ်းကပ်နည်း၏ အနှစ်သာရအဖြစ် ခြားနားချက်များကို ဇယား (၃-၁) ဖြင့် ဖော်ပြထားပါသည်။

ပမာဏ	တည်ဆောက်မှုပုံစံ	
	စက်ယန္တရား	သက်ရှိခန္ဓာဟန်
တည်ငြိမ်မှု အထူးပြုခြင်း စည်းမျဉ်းများ အခွင့်အာဏာ	ပြောင်းလဲမှုမလို အထူးပြုသူများ တိကျပြင်းထန် ထိပ်ဆုံးလူအနည်း ငယ်၌စုထား	ပြောင်းလဲမှုမလို ယေဘုယျသမားများ ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ် လက်အောက်သို့ခွဲဝေ အဖွဲ့၊ အစည်းအတွင်း ဖြန့်ထား
မှတ်ချက် ။ အဆုံးစွန်အများဖော်ပြခြင်းဖြစ်ပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းများသည် စပ်ကြားအခြေအနေ တစ်ခုခုတွင်လည်း ရှိနေနိုင်ပါသည်။		

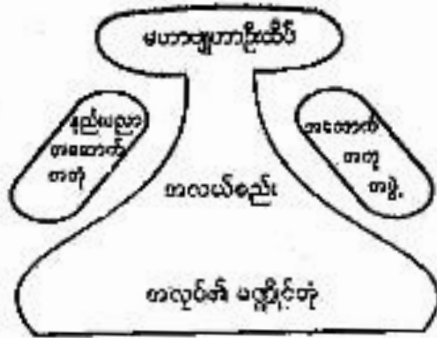
ဇယား (၃-၁) စက်ယန္တရားဆန်သော ပုံစံနှင့် ခန္ဓာအစုအဝေးဆန်သော ပုံစံနှိုင်းယှဉ်ချက် မင့် (၆) ဘတ်၏ အခြေခံဘောင် (MINTZBERG'S FRAMEWORK)။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်၏ ပုံစံကိုတည်ဆောက်ရာတွင် အထက်၌ တင်ပြခဲ့သည့် ယန္တရားဆန်ခြင်းနှင့် သက်ရှိခန္ဓာဆန်ခြင်းများ၏ ကွဲပြားခြားနားမှုများသည် အရေးကြီးပါသော်လည်း သေရေရှင်ရေးတမျှတော့ မဟုတ်ပါချေ။ ပြိုင်တူချဉ်းကပ်နည်း၏ သဘောတရားရေးသမား တစ်ဦးဖြစ်သော ဟင်နရီမင့် (၆) ဘတ်က အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်ကို အခြေခံအစိတ်အပိုင်း ငါးပိုင်း၊ သို့မဟုတ် လူအုပ်စု ငါးစုဖြင့် ဖွဲ့စည်းထားပြီး ထိုအစိတ်အပိုင်းများသည် သာ အဖွဲ့အစည်း၏ပုံစံကို အမှန်တကယ် စိုးမိုးချုပ်ကိုင်နိုင်သည်ဟု ဆို၏။ ထိုအခြေခံအစိတ်အပိုင်း ငါးပိုင်းမှာ အောက်ပါအတိုင်းဖြစ်ပါသည်။ ပုံ (၃-၁)

- (က) **အလုပ်၏မဏ္ဍိုင်အုံ (OPERATING CORE)**။ အဖွဲ့အစည်း၏ထုတ်လုပ်မှု၊ သို့မဟုတ် ဝန်ဆောင်မှုနှင့် ပတ်သက်နေသော အခြေခံလုပ်ငန်းကို လုပ်ကိုင်နေသည့် ဝန်ထမ်းများကို ခေါ်ပါသည်။ ဥပမာ- ကျောင်းများတွင် ဆရာ၊ ဆရာမများ။ ယာဉ်လိုင်းတစ်ခုတွင် ယာဉ်မောင်းများ။
- (ခ) **ဗဟာဗျူဟာဦးထိပ်ပိုင်း (STRATEGIC APEX)**။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံးကို လည်ပတ် နေစေရန် တာဝန်ရှိသော ထိပ်တန်းအဆင့် အုပ်ချုပ်မှုအရာရှိများ ဖြစ်သည်။ လုပ်ငန်းငယ် ကလေးအား စွန့်စား၍ ကိုယ်တိုင်လုပ်နေသော အသေးစားလုပ်ငန်းရှင်မှစ၍ ကြီးမား သော မော်တော်ကားထုတ်လုပ်ရေးကုမ္ပဏီ၏ အထွေထွေမန်နေဂျာအထိ ပါဝင်နိုင်ပါ သည်။
- (ဂ) **အလယ်စည်း (MIDDLE LINE)**။ အလုပ်၏မဏ္ဍိုင်အုံနှင့် ဗဟာဗျူဟာ ဦးထိပ်ပိုင်း တို့အကြား သတင်းဖလှယ်ပေးနေသည့် မန်နေဂျာများဖြစ်၏။ ဥပမာ - ဒေသဆိုင်ရာ

အရောင်းမန်နေဂျာများ (အထက်အုပ်ချုပ်သူများနှင့် အရောင်းအဖွဲ့ကြား ဆက်သွယ်ပေးသူ) တက္ကသိုလ်ကျောင်းတစ်ကျောင်း၏ သင်ကြားရေးဌာနမှူး (ပါမောက္ခချုပ်နှင့်သင်ကြားရေးဌာနကြား အလယ်လူ)။

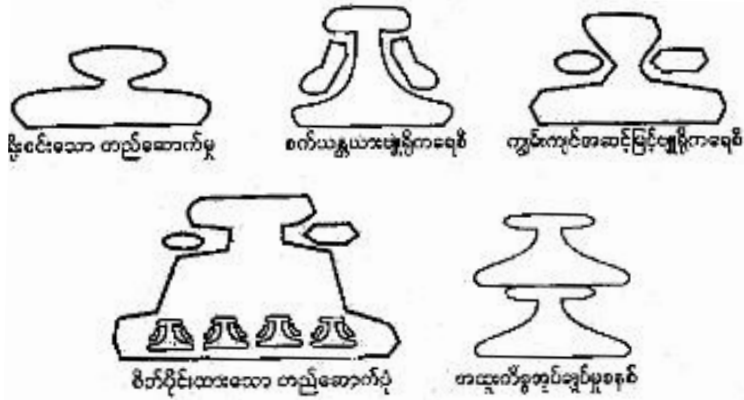
(ဃ) နည်းပညာအဆောက်အအုံ (TECHNOSTRUCTURE)။ အဖွဲ့အစည်း၏ လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်မှု မျက်နှာစာအသီးသီးတွင် အဆင့်အတန်းမြင့်မားရေးအတွက် တာဝန်ရှိသော အထူးကျွမ်းကျင်သူများဖြစ်၏။ ဥပမာ- စာရင်းစစ်ဆေးသူများ၊ ကွန်ပျူတာစနစ် သုံးသပ်သူများ။

(င) အထောက်အကူအဖွဲ့ (SUPPORT STAFF)။ အဖွဲ့အစည်းအတွက် သွယ်ဝိုက်၍ ဝန်ဆောင်မှု အထောက်အကူပေးနေသူများဖြစ်၏။ ဥပမာ-နည်းပညာဆိုင်ရာ အတိုင်ပင်ခံပုဂ္ဂိုလ်များ၊ ဥပဒေအကြံပေး ရှေ့နေများ။



ပုံ (၃-၁) အဖွဲ့အစည်း၏အခြေခံအစိတ်အပိုင်း ငါးပိုင်း။

မင့် (၆) ဘတ်၏ အဖွဲ့အစည်းပုံစံငါးမျိုး။ မင့်(၆)ဘတ်က အထက်ပါအုပ်စုငါးစု၏ လွှမ်းမိုးမှုအပေါ်တွင်မူတည်၍ အခြေအနေနှင့် ကိုက်ညီမည့် အဖွဲ့အစည်းပုံစံ (OD) ငါးမျိုးကို ရွေးချယ်တင်ပြခဲ့ပါသည်။ ၎င်း၏ပုံစံများမှာ ရိုးစင်းသောတည်ဆောက်မှု (SIMPLESTRUCTURE)၊ စက်ယန္တရားဗျူရိုကရေစီ (MECHINE BUREAUCRACY)၊ ကျွမ်းကျင်အဆင့်မြင့် ဗျူရိုကရေစီ (PROFESSIONAL BUREAUCRACY)၊ စိတ်ပိုင်းထားသောတည်ဆောက်ပုံ (DIVISIONALIZED STRUCTURE) နှင့် အထူးကိစ္စ အုပ်ချုပ်မှုစနစ် (ADHOCRACY) တို့ ဖြစ်၏။ (ပုံ ၃-၂ နှင့် ဇယား ၃-၂)



ပုံ (၃-၂) အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်မှုပုံစံများ

ပုံစံ	ဖော်ပြချက်	စိုးမိုးသော အုပ်စု	ဥပမာ
ရိုးစင်းသော တည်ဆောက်ပုံ စက်ယန္တရား ဗျူရိုကရေစီ	ရှင်းလင်းလွယ်ကူသည်။ ပုံစံ မသတ်မှတ်ထားပါ။ အာဏာသည် တစ်ယောက်တည်း၌ စုထားသည်။ အလွန်ခက်ခဲရှုပ်ထွေးသည်။ ပုံမှန်ဖြစ်သော ပတ်ဝန်းကျင် အခြေအနေတွင် အာဏာလမ်းကြောင်း ရှင်းလင်းစွာ ပေါ်လွင်နေသည်။	မဟာဗျူဟာ ဦးထိပ် နည်းပညာ အဆောက်အအုံ	သေးငယ်သော ကိုယ်ပိုင် လုပ်ငန်းများ အစိုးရရုံးများ
ကျွမ်းကျင် အဆင့်မြင့် ဗျူရိုကရေစီ	ခက်ခဲရှုပ်ထွေးသည်။ ဆုံးဖြတ်ပိုင်ခွင့် အာဏာသည် ကျွမ်းကျင်သူများထံ အပ်နှင်းထားသည်။	အလုပ်၏ မဏ္ဍိုင်အုံ အလယ်စည်း	တက္ကသိုလ်များ
စိတ်ပိုင်းထားသော တည်ဆောက်ပုံ	အဖွဲ့ခွဲများစွာရှိပြီး ကြီးမား၍ ပုံမှန်လုပ်ဆောင်သော အဖွဲ့အစည်းများဖြစ်၏။		ဌာနခွဲမြောက် မြားစွာရှိသော (UNALCO) ကဲ့သို့ စီးပွားရေး လုပ်ငန်းကြီးများ
အထူးကိစ္စ အုပ်ချုပ်ပုံ	ရှင်းလင်းလွယ်ကူသည်။ ပုံစံ မသတ်မှတ်ထားပါ။ လက်အောက်သို့ အာဏာခွဲဝေပေးမှု ရှိသည်။	အထောက်အကူအဖွဲ့	ကွန်ပျူတာ အပျော့ထည် လုပ်ငန်း

ဇယား (၃-၂)၊ မင့် (၆) ဘတ်၏ အဖွဲ့အစည်းပုံစံ (၅) မျိုး

မင့် (၆) ဘတ်၏ ပုံစံငါးမျိုးတွင် စက်ယန္တရား ဗျူရိုကရေစီသည် ကောင်းမွန်သော နည်းလမ်း တစ်ခုအဖြစ် ဖော်ပြနိုင်ပါသည်။ အဘယ့်ကြောင့်ဆိုသော် ဤပုံစံသည် နှစ်ပေါင်းတစ်ရာကျော် အတွေ့အကြုံ ရှိပြီးဖြစ်သည့်အပြင် သုတေသနပြုမှုများနှင့် ရေရှည်စီမံချက်များမှတစ်ဆင့် အဆင့်မြင့်ထားသော ကြောင့်ဖြစ်ပါသည်။ သို့ရာတွင် “တစ်စုံတစ်ရာသော အခြေအနေတစ်ခုအတွက် အသင့်လျော်ဆုံးသော

နည်းလမ်းတစ်ခုတည်းသာရှိသည်” ဟူသော ယူဆချက်အရ အဖွဲ့အစည်း၏ပုံစံကို စစ်ဆေးရာတွင် မေးခွန်းအချို့ကို မေးရန်တော့ လိုပါသေးသည်။ “ပုံစံတွင် အခြေအနေနှင့်မကိုက်ညီသော အစိတ်အပိုင်း တစ်ခုခု ပါရှိနေမလား၊ မှန်ကန်သော တည်ဆောက်မှုပုံစံသည် မှားယွင်းသော အခြေအနေအောက်သို့ ရောက်နေသလား” ဟူ၍ ဖြစ်ပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းပုံစံ (OD) တွင် တည်ငြိမ်မှု၊ စည်းလုံးညီညွတ်မှုနှင့် အံဝင်ခွင်ကျဖြစ်မှုတို့သည် အရေးကြီးသော အချက်အလက်များဖြစ်ပါသည်။ ထိရောက်မှုရှိသော အဖွဲ့အစည်းတိုင်းသည် ၎င်းတို့၏အစိတ်အပိုင်းတိုင်းနှင့် စည်းလုံးညီညွတ်မှု ရရှိထားကြပါသည်။ အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုက အကြောင်းကိစ္စတစ်ခုခုကို ပြောင်းလဲတော့မည်ဆိုလျှင် ၎င်း၏အကျိုးသက်ရောက်မှုများသည် အခြားအစိတ်အပိုင်းများကို ထိခိုက်စေခြင်း ရှိ၊ မရှိ အသေအချာ စဉ်းစားကြရပါသည်။ ထို့အပြင် အဖွဲ့အစည်းက လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်နေသော ပတ်ဝန်းကျင် (အသက်၊ အရွယ်အစား၊ နည်းပညာစသည် ဖြင့်) သည် အစိတ်အပိုင်းများ၏ စုဖွဲ့မှုနှင့် ကိုက်ညီစေသင့်ပါသည်။ ဤသို့ဖြင့် အဖွဲ့အစည်းပုံစံ (OD) အင်္ဂါရပ်များသည် အဘက်ဘက်မှ ပြည့်စုံမည်ဆိုလျှင် (မှန်ကန်သော အစိတ်ပိုင်းများ အတူတကွ ပေါင်းဆုံမိလျှင်) ထိုအဖွဲ့အစည်းသည် မလွဲမသွေ ထိရောက်မှုရှိသော အဖွဲ့အစည်း (OE) ဖြစ်လာပါလိမ့်မည်။

အဖွဲ့အစည်းရာသီဥတု (CLIMATE)

မိုးလေဝသရာသီဥတုတွင် အပူချိန်၊ ရေခိုးရေငွေ့ သိပ်သည်းခြင်း စသည်တို့ကို ရည်ညွှန်းပြောဆိုကြသကဲ့သို့ အဖွဲ့အစည်း ရာသီဥတုတွင်လည်း အလုပ်အကိုင်၊ ကျေနပ်မှု၊ တစ်ဦးချင်း၏ စွမ်းဆောင်ချက်နှင့် အဖွဲ့အစည်းအလိုက် ထိရောက်မှု စသည်တို့ကို ရည်ညွှန်းရပါသည်။ အဓိပ္ပာယ်ရှင်းလင်းဖော်ပြချက်အရ ဆိုရလျှင် “အဖွဲ့အစည်းရာသီဥတုဆိုသည်မှာ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည် အခြားအဖွဲ့အစည်းတစ်ခုနှင့် ကွဲပြားခြားနားပုံကို သိမြင်နိုင်သည့်အပြင် လူများ၏အပြုအမူပေါ်တွင် လွှမ်းမိုးနိုင်သော ရှင်းလင်းပြတ်သားသည့် လက္ခဏာများပင် ဖြစ်၏” ဟုဆိုပါသည်။ ရာသီဥတုသည် အဖွဲ့အစည်း၏ အရောင်အသွေးကို ခြယ်သပေးသည့်အပြင်လူများ ပြုမူဆောင်ရွက်ကြရမည့် စည်းမျဉ်းများကိုလည်း ပြဋ္ဌာန်းပေးလေ့ရှိပါသည်။

အဖွဲ့အစည်း၏ ရာသီဥတုအပေါ်သို့ အကျိုးသက်ရောက်စေနိုင်သောအချက်များ။ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် တည်ရှိသော ရာသီဥတုအခြေအနေအပေါ်သို့ အကျိုးသက်ရောက်စေသည့် အသိရခက်သော လွှမ်းမိုးမှုများရှိနေကြပါသည်။ လောရင့်ဂျိမ်းစ်နှင့် အယ်လန်ဂျိမ်းစ် (LAWRENCE JAMES AND ALLAN JONES) တို့က ဤအချက်များကို အုပ်စုငါးခုခွဲ၍ ဖော်ပြထားခဲ့ပါသည်။

- (က) **အဖွဲ့အစည်း၏ စီမံခန့်ခွဲမှုသဘောတရား။** အဖွဲ့အစည်း၏ခံယူချက်၊ သို့မဟုတ် စီမံခန့်ခွဲမှု သဘောတရားကို အဖွဲ့ဝင်များက မည်မျှအတိုင်းအတာအထိ လက်ခံကြသည်ဆိုသည့်အချက်မှာ အဖွဲ့အစည်းရာသီဥတုအတွက် အရေးကြီးသည့်အချက်ဖြစ်၏။ အဖွဲ့ဝင်များ၏ပန်းတိုင်များသည် အဖွဲ့အစည်း၏စီမံခန့်ခွဲမှုသဘောတရားနှင့်ကိုက်ညီလျှင် ရာသီဥတု အခြေအနေကောင်းသည်ဟု ဆိုပါသည်။

- (ခ) **တည်ဆောက်ပုံ။** ဆက်ဆံမှုစနစ်၊ အထက်အောက် အုပ်ချုပ်မှုပုံစံနှင့် လိုက်လျောညီညွတ်မှုရှိခြင်း၊ ဆုံးဖြတ်ရာတွင် ဗဟိုဦးစီးချုပ်ကိုင်ခြင်း၊ သို့မဟုတ် အာဏာခွဲဝေလုပ်ဆောင်ခြင်း အစရှိသည့် အချက်များသည် အဖွဲ့အစည်းရာသီဥတုအပေါ်သို့ သိမြင်လွယ်သော သက်ရောက်မှုဖြစ်စေပါသည်။ ဤအချက်ကို လျစ်လျူရှု၍ မရပါ။
- (ဃ) **ရုပ်ပတ်ဝန်းကျင်။** သက်သောင့်သက်သာရှိမှု၊ နေရာထိုင်ခင်းအဆင်အပြင်၊ လုံခြုံမှုအစရှိသည့် ရုပ်ပတ်ဝန်းကျင် အပြန်ပန်းအခြေအနေများသည် အဖွဲ့အစည်း၏ ရာသီဥတုအပေါ် အကျိုးသက်ရောက်စေပါသည်။
- (င) **တန်ဖိုးထားမှုနှင့်စံနှုန်းထားစနစ် (VALUES AND NORMS)။** အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် ခွဲခြားသိမြင်နိုင်လောက်အောင် သိသာထင်ရှားသည့် တန်ဖိုးထားမှုစနစ်များရှိကြပါသည်။ ပုံစံကျသော တန်ဖိုးထားမှုစနစ်သည် ဥပဒေများ၊ စည်းမျဉ်းများနှင့် မူဝါဒများမှတစ်ဆင့် အဖွဲ့ဝင်များက သိရှိခံစားကြရ၏။ အလားတူ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် တည်ရှိနေကြသော ပုံစံကျမဟုတ်သော အဖွဲ့များကလည်း တန်ဖိုးထားမှုနှင့် ရာသီဥတုအပေါ် အကျိုးသက်ရောက်စေနိုင်သည်ကို တွေ့ရှိရပါသည်။

ချဉ်းကပ်နည်းများ။ အဖွဲ့အစည်း၏ ရာသီဥတုအား ခွဲခြားစိတ်ဖြာရန် ချဉ်းကပ်နည်း အများအပြားရှိသည့်အနက် သုတေသီများ အသုံးပြုလေ့ရှိကြသည့် နည်းလမ်းအချို့ကို ဆက်လက်ဖော်ပြသွားပါမည်။

- (က) **တည်ဆောက်မှုဆိုင်ရာ ချဉ်းကပ်နည်း။** ဤနည်းလမ်းသည် ဖွဲ့စည်းတည်ဆောက်ခြင်းနှင့် လူသား၏အပြုအမူအား လွှမ်းမိုးနိုင်ခြင်းအပေါ် အာရုံစူးစိုက်ထားပါသည်။ အဖွဲ့အစည်း၏ အရွယ်အစား၊ ဆုံးဖြတ်ချက်ချခြင်း၊ အဆင့်အတန်းသုံးစွဲသည့် နည်းပညာပုံစံ၊ နည်းဥပဒေများနှင့် လုပ်ထုံးလုပ်နည်းများ၊ လွတ်လပ်စွာ ဆောင်ရွက်နိုင်မှုပမာဏ စသည့် အချက်များမှ ချဉ်းကပ်ခြင်းဖြစ်ပါသည်။
- (ခ) **ဆန္ဒချဉ်းကပ်နည်း။ (SUBJECTIVE APPROACH)။** အဖွဲ့အစည်း၏ ရာသီဥတုကို ခွဲခြားစိတ်ဖြာရာတွင် လူသားများ၏ ခံစားချက်ဘက်မှနေ၍ ချဉ်းကပ်ခြင်းနည်းလမ်းဖြစ်ပါသည်။ တစ်ဦးချင်း၏ အမြင်အပေါ်တွင် အခြေခံသည့်အတွက် အမှန်တကယ် ဖြစ်နေသည်ထက် အများ၏ အထင်အမြင်က ပိုအရေးကြီးပါသည်။ ဆုချီးမြှင့်ခြင်းစနစ်၊ အောင်မြင်ရေးရှေးရှုမှု၊ အသိအမှတ်ပြုခြင်း၊ ခေါင်းဆောင်မှု၊ အဖွဲ့စိတ်ဓာတ်၊ ကွဲပြားခြားနားမှုများကို ဆုံးဖြတ်ခြင်း၊ နည်းစနစ်၊ ယုံကြည်မှုအဆင့်အတန်း၊ အလုပ်၌ လွတ်လပ်စွာ လုပ်ပိုင်ခွင့်နှင့် စည်းမျဉ်းဥပဒေ လိုက်နာမှု အစရှိသည်တို့မှာ ဆန္ဒစွဲချဉ်းကပ်နည်းအတွက် သုံးစွဲနိုင်သော အချက်များဖြစ်ပါသည်။
- (ဂ) **စုပေါင်းချဉ်းကပ်နည်း။** အထက်ပါ စနစ်နှစ်မျိုးလုံးကို ပေါင်းစပ်အသုံးပြုခြင်းဖြစ်ပါသည်။ တည်ဆောက်မှုဆိုင်ရာချဉ်းကပ်နည်းမှ ခွဲခြားစိတ်ဖြာထားသည့် အကြောင်း

အရာများအား ခိုင်မာသော အချက်အလက်အဖြစ် အခြေခံ၍ ယထာဘူတကျစွာ သုံးသပ် ပါသည်။ ဆန္ဒစွဲချဉ်းကပ်နည်းမှ အကြောင်းတရားများကို ပျော့ပျောင်းသော အချက် အလက်များအဖြစ် အခြေခံ၍သုံးသပ်ပါသည်။ ထို့နောက် တွေ့ရှိချက်နှစ်ရပ်ကိုကြိုးစား၍ ပေါင်းစပ်စဉ်းစားခြင်းဖြစ်ပါသည်။

အဖွဲ့အစည်း၏ ရာသီဥတုသည် အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်အတွင်းရှိ စိတ်ပိုင်းဆိုင်ရာ အခြေအနေကို ဆုံးဖြတ်ပေးပါသည်။ ဤအချက်သည် လူသားအရင်းအမြစ်များအပေါ် နက်ရှိုင်းစွာ လွှမ်းမိုးနေပါသည်။ ခေါင်းဆောင်တိုင်းသည် မိမိတို့၏ အဖွဲ့အစည်းများအတွင်း ကောင်းမွန်သော ရာသီဥတုအခြေအနေများ တိုးတက်ဖြစ်ပေါ်နေစေရန် တာဝန်ရှိကြပါသည်။ ထိုသို့ လုပ်ဆောင်ခြင်းဖြင့် သူတို့၏ တန်ဖိုးအရှိဆုံး အရင်းအမြစ်များကို အကောင်းဆုံး အသုံးပြုနိုင်ကြမည် ဖြစ်ပါသည်။ ဤအချက်သည် နောက်ဆုံးတွင် အဖွဲ့အစည်းအလိုက် ထိရောက်မှုရှိစေခြင်း (OE) သို့ တွန်းပို့ပေးပါလိမ့်မည်။

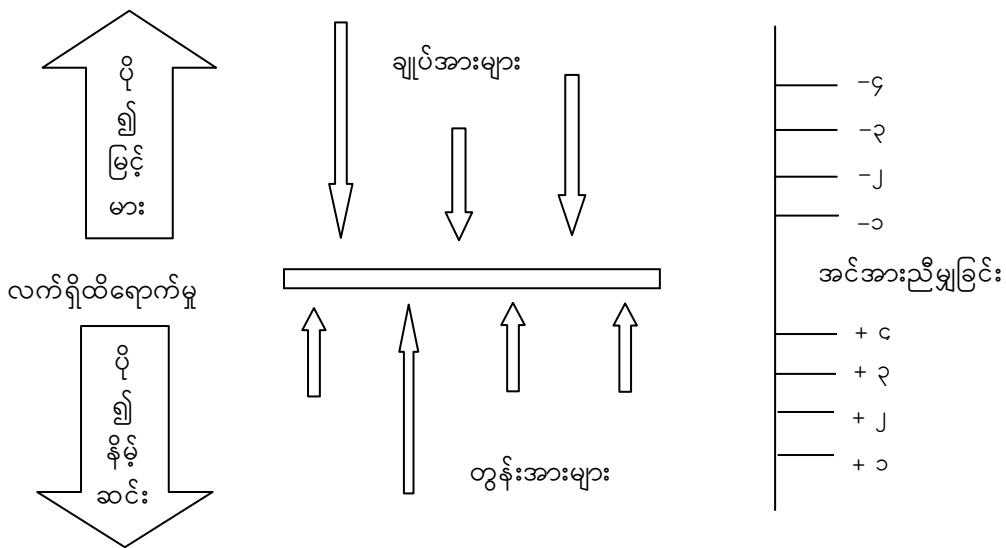
အဖွဲ့အစည်းများတွင် အပြောင်းအလဲလုပ်ခြင်း (ORGANIZATIONAL CHANGE)

အပြောင်းအလဲပြုလုပ်ခြင်းသည် အဖွဲ့အစည်းအတွက် အစစ်အမှန်လိုအပ်ချက်ဖြစ်၏။ အဖွဲ့ အစည်း၏ရှင်သန်မှုနှင့် တိုးတက်ကြီးထွားမှုအတွက် အပြောင်းအလဲသည် မရှိမဖြစ်ပါချေ။ ပတ်ဝန်းကျင် ၏လိုအပ်ချက်များ၊ သို့မဟုတ် မိမိ၏အဖွဲ့ဝင်များအတွက် လိုအပ်ချက်နှင့် လိုက်လျောညီထွေ ရှိစေရန် အပြောင်းအလဲမလုပ်ခဲ့သော် နောက်ဆုံးတွင် ထိုအဖွဲ့အစည်းသည် ယင်းလိုအပ်ချက်များကို ပြည့်မီ အောင်လုပ်ပေးနိုင်သည့် အခြားအဖွဲ့အစည်း၏အစားထိုးနေရာယူမှုကို ခံရပေလိမ့်မည်။လျင်မြန်စွာ လှုပ်ရှား နေသော ကမ္ဘာလောကကြီးတွင် မိမိတို့၏ အဖွဲ့အစည်းများကို ဆက်လက်ပြီး ထိရောက်မှုရှိစေလိုလျှင်၊ မိမိတို့၏ ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်များကို ဆက်လက်ဆွတ်ခူးလိုလျှင် ကျွန်ုပ်တို့သည် အပြောင်းအလဲ လုပ်ကိုလုပ်ရပေမည်။

သို့ရာတွင် အပြောင်းအလဲလုပ်တိုင်း ကောင်းသည်တော့မဟုတ်ပါ။ လမ်းကြောင်းနှင့်တွန်းအားကို မထိန်းကျောင်းနိုင်လျှင် အဖွဲ့အစည်းအတွင်း ဟန်ချက်မညီဘဲ လူအများက လက်မခံနိုင်သည့်အခြေအနေ သို့ ရောက်ရှိသွားနိုင်သည်။ အလိုလားအပ်ဆုံးသော အပြောင်းအလဲပုံစံသည် ကြိုတင်စီစဉ်မှုရှိသော လုပ်ငန်းစဉ်ဖြင့် ချမှတ်ထားသည့် စီမံချက်အတိုင်း ပြောင်းလဲသွားခြင်းမျိုးသာ ဖြစ်ပေသည်။ နိုးကြားမှု၊ ကြိုတင်မျှော်တွေးမှုနှင့်ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်မှုရှိခဲ့ပါလျှင် အပြောင်းအလဲပြုလုပ်ရန်လိုအပ်ချက်ကို ကြိုတင် မြင်တွေ့နိုင်ပါသည်။ ဤနည်းအတိုင်း ပြုလုပ်သော အပြောင်းအလဲသည် မရေရာမှုနှင့် မတည်ငြိမ်မှုကို အနည်းပါးဆုံး ဖြစ်စေပြီး လူအများ၏ ထောက်ခံအားပေးမှုကို ပိုမို ခံယူရရှိနိုင်ပါသည်။

အပြောင်းအလဲများ ခွဲခြမ်းစိတ်ဖြာခြင်း။ စိတ်ပညာရှင် ကတ်လူဝင် (KURT LEWIN) က အဖွဲ့အစည်းများတွင် အပြောင်းအလဲပြုလုပ်ရန်လိုအပ်ခြင်းနှင့်ပတ်သက်၍စဉ်းစားသုံးသပ်နိုင်ရန် အင်အား စက်ကွင်းခွဲခြားစိတ်ဖြာနည်း (FORCED FIELD ANALYSIS)ဟူသော နည်းစနစ်တစ်ခုကိုဖော်ထုတ်ခဲ့၏။ မည်သည့်အခြေအနေ တစ်ရပ်မှာမဆို ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်ဖွယ်ရှိသော အပြောင်းအလဲများကို လွှမ်းမိုးနိုင်သည့်

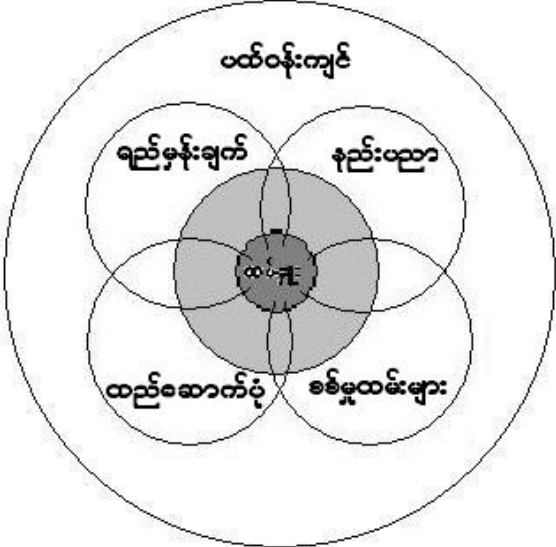
တွန်းအားများ(DRIVING FORCES)နှင့် ချုပ်အားများ(RESTRAINING FORCES)ရှိကြောင်း၊ တွန်းအားများသည် ပေးထားသော အရပ်မျက်နှာ (လားရာ) အတိုင်း အပြောင်းအလဲတစ်ခု စတင်ဖြစ်ပေါ်ရန် အစပျိုးပေးသည့်အပြင် ဆက်လက်ပြောင်းလဲမှုများကိုလည်း ဖြစ်ပေါ်စေကြောင်း၊ ချုပ်အားများသည် တွန်းအားကို လျော့နည်းသွားစေသည့် အားများဖြစ်ကြောင်း ဖော်ပြခဲ့ပါသည်။ ၎င်း၏အယူအဆအရ အထက်အရာရှိများ၏ ဖိအားများ၊ ယှဉ်ပြိုင်မှုများနှင့်ဆုများသည် တွန်းအား၏ နမူနာများဖြစ်ကြပြီး စိတ်ဝင်စားမှုနည်းခြင်း၊ အလုပ်ကိုစိမ်းကားခြင်းနှင့်စိတ်ဓာတ်ကျဆင်းခြင်းများသည် ချုပ်အားများဖြစ်ကြ၏။ တွန်းအားများနှင့် ချုပ်အားများ ညီမျှသည့်အချိန်သည် ချိန်ခွင်လျှာ အင်အား ညီမျှခြင်းကို ဖြစ်စေသည်ဟု “လူဝင်” က ဆိုပါသည်။ (ပုံ ၃-၃ ကို ကြည့်ပါ)



ပုံ (၃-၃) တွန်းအားများနှင့် ချုပ်အားများ ညီမျှခြင်း

သာမန်အားဖြင့် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည်တွန်းအားများလျှင် အဖွဲ့အစည်း၏ထိရောက်မှု တိုးတက်ကောင်းမွန်လာမည်ဖြစ်သော်လည်း ဆက်လက်တွန်းအားပေးနေလျှင် အမှတ်တစ်နေရာ ရောက်သည့်အခါ ထိရောက်မှုမှာကျဆင်းလာပါလိမ့်မည်။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် အလုပ်အပေါ်စိတ်ဝင်စားမှုမရှိတော့ခြင်း၊ လုပ်ငန်းတာဝန်အား စိမ်းကားလာခြင်း အစရှိသည့် ချုပ်အားများ တိုးမြင့်လာသောကြောင့် ဖြစ်၏။ သို့ဖြစ်၍ တွန်းအားတိုးမြှင့်ခြင်းသည် ရေတိုတိုးတက်မှု ရရှိစေမည်ဖြစ်သော်လည်း ဆန့်ကျင်ဘက်သဘောထားဖြစ်သော ချုပ်အားများကို ပိုမိုသန်စွမ်းခိုင်မာစေနိုင်သည်ကိုသတိပြုရန်လိုပါသည်။ ပြဿနာများပြေလည်စေခြင်း၊ ရည်မှန်းချက်တာဝန်တွင် လူအများ ကိုယ်တိုင်ပါဝင်လာစေခြင်း၊ လေ့ကျင့်မှုပြုလုပ်ပေးခြင်းများသည် ချုပ်အားကို အားနည်းသွားအောင် ပြုလုပ်သည့်နည်းလမ်းများဖြစ်၏။ ဤနည်းများသည် ရေတိုတွင် ဆုံးရှုံးမှုအချို့ ရှိနိုင်သော်လည်း ရေရှည်အတွက် ထိရောက်မှုအဆင့် မြင့်မားလာစေပါသည်။

စနစ်မြင်ကွင်း (SYSTEM VIEW)။ အဖွဲ့အစည်းကို ရှုမြင်ရာတွင် အချင်းချင်းဆက်စပ်မှုနှင့် အချင်းချင်း မှီတွယ်မှုရှိနေသော လက်အောက်ခံစနစ်များ (SUB-SYSTEMS) ပေါင်းစပ်ထားသည့် ပင်မ စနစ်တစ်ခုအဖြစ် ရှုမြင်သောနည်းလမ်းကို ခေါ်ခြင်းဖြစ်ပါသည်။ ပတ်ဝန်းကျင်တွင် ဖြစ်ပေါ်နေသော အပြောင်းအလဲများသည် လက်အောက်ခံစနစ်တစ်ခု၊ သို့မဟုတ် အများကို လွှမ်းမိုးနိုင်သကဲ့သို့ပင် လက် အောက်ခံစနစ်တစ်ခု၏ အပြောင်းအလဲသည် အခြားလက်အောက်ခံ စနစ်များကိုလည်း လွှမ်းမိုးနိုင်ပုံကို တပ်မတော်အဖွဲ့အစည်းတစ်ခု၏ နမူနာပုံစံဖြင့် ပုံ (၃-၄) တွင် တွေ့မြင်နိုင်ပါသည်။ စက်ဝိုင်းတစ်ခုစီ အား စိတ်ကူးဖြင့် အရောင်ခြယ်ကြည့်လျှင် လွှမ်းမိုးနိုင်မှုများကို မှန်းဆနိုင်ပါသည်။



ပုံ (၃-၄) တပ်ဖွဲ့တစ်ခု၏ စနစ်မြင်ကွင်းပုံ

အပြောင်းအလဲအတွက် ခုခံမှု။ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် အပြောင်းအလဲဖြစ်ပေါ်မှုကို ခုခံနေသည့် လူများ အမြဲရှိ၏။ ထိုသို့ခုခံမှုကို ဖြစ်ပေါ်စေသည့် အတားအဆီးများမှာ သုတေသီများ၏ လေ့လာထား ချက်များအရ အောက်ပါအတိုင်း တွေ့ရှိရပါသည်။

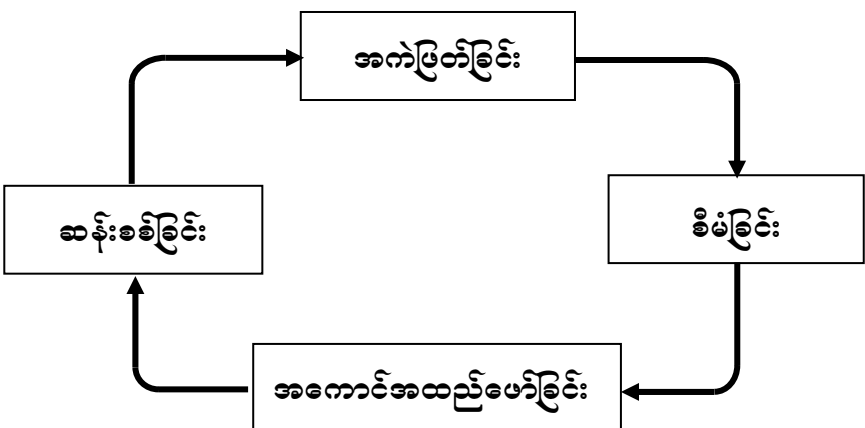
- (က) **တစ်ဦးချင်းအတားအဆီးများ**
 - (၁) စီးပွားရေးမလုံခြုံမှု။
 - (၂) မသိရှိခြင်းကိုကြောက်ခြင်း။
 - (၃) လူမှုဆက်ဆံရေးနယ်ပယ်တွင် ခြိမ်းခြောက်မှုများ။
 - (၄) အလေ့အကျင့်။
 - (၅) ပြောင်းလဲမှုကို လိုအပ်ကြောင်း အသိအမှတ်ပြုရန် ပျက်ကွက်ခြင်း။
- (ခ) **အဖွဲ့အစည်းအလိုက် အတားအဆီးများ**
 - (၁) တည်ဆောက်မှု၌ အားမရှိခြင်း။
 - (၂) အလုပ်အဖွဲ့ မလှုပ်ရှားနိုင်ခြင်း။
 - (၃) အင်အားချိန်ခွင်လျှာ မျှနေခြင်းကို ခြိမ်းခြောက်မှုများ။

(၄) ယခင်က အားထုတ်ခဲ့သည့် မအောင်မြင်သော အပြောင်းအလဲများ။

အပြောင်းအလဲလုပ်ငန်းစဉ်။ အပြောင်းအလဲသည် နေ့ချင်းညချင်း ထလုပ်၍ရသော အလုပ် မဟုတ်ပါ။ အဆင့်ဆင့်လုပ်ဆောင်ရသည့် လုပ်ငန်းစဉ်ဖြစ်ပါသည်။ ခေါင်းဆောင်တစ်ယောက်သည် အဖွဲ့အစည်းအတွင်း၌ လုပ်ထုံးလုပ်နည်းတစ်ခုကို ပြောင်းလဲလိုသည်ဆိုလျှင်ပင် ပြောင်းလဲရန် အမိန့်ထုတ်လိုက်ရုံဖြင့် ပြီးသွားသည့်အလုပ် မဟုတ်ကြောင်း ထိုခေါင်းဆောင်က သိသင့်ပါသည်။ မိမိပြုလုပ်လိုသည့် အပြောင်းအလဲကို လိုက်နာကြမည့်သူများက လက်ခံနိုင်ရမည်။ အကောင်အထည်ဖော်နိုင်ရမည်။ ရေရှည်ဆက်လက် ထိန်းသိမ်းနိုင်ရမည် ဖြစ်၏။ ကတ်လူဝင်ကပင် အပြောင်းအလဲ၌ အဆင့်သုံးဆင့် ရှိကြောင်း ပြောကြားခဲ့ပါသည်။

- (က) **ထိန်းချုပ်မှုကင်းစေခြင်း (DEFREEZING)**။ လူများအား အပြောင်းအလဲပြုလုပ်ရန် လိုအပ်ပုံကို သတိထားမိစေရန် ပြုလုပ်သည့် ပထမအဆင့်လုပ်ငန်းစဉ်ဖြစ်၏။ ဥပမာ နှိုးဆွပေးသော ပြဿနာ၊ သို့မဟုတ် အဖြစ်အပျက်များ။
- (ခ) **ရွေ့လျားစေခြင်း (MOVING)**။ လူအများလိုလားသော အပြောင်းအလဲကို စတင်အကောင်အထည်ဖော်ခြင်း။ အဖွဲ့အစည်းသည် လှုပ်ရှားမှုအဆင့် အသစ်တစ်ခုဆီသို့ ရွေ့လျားသွားခြင်း ဖြစ်၏။
- (ဂ) **ပြန်လည်ထိန်းချုပ်စေခြင်း (REFREEZING)**။ ရရှိပြီးသော အဆင့်အတန်း၊ အပြုအမူပုံစံနှင့် အုပ်စုဘဝများကို ပိုမိုခိုင်မြဲသော အခြေခံရရှိစေရန် လိုအပ်သည့် အားဖြည့်မှုများ ပြုလုပ်ပေးသည့် လုပ်ငန်းအဆင့်ဖြစ်သည်။ မူလအခြေအနေသို့ ပြန်လည်လျှော့ကျမသွားစေရန် ကာကွယ်သည့်သဘောဖြစ်ပါသည်။

အထက်ပါ ယူဆချက်များကို အသုံးပြုလျက် လက်တွေ့နယ်ပယ်တွင် အကဲဖြတ်ခြင်း၊ စီမံခြင်း၊ အကောင်အထည်ဖော်ခြင်း၊ ဆန်းစစ်ခြင်းဟူသော အပြောင်းအလဲလုပ်ငန်းစဉ် လေးရပ်ဖြင့် လုပ်ဆောင်သွားရမည် ဖြစ်ပါသည်။ ထိုလုပ်ငန်းစဉ်လေးရပ်သည် ပုံ (၃-၅) တွင်ဖော်ပြထားထားသည့် အစဉ်အတိုင်း လည်ပတ်နေပါသည်။ လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုစီတွင် လုပ်ဆောင်သွားသင့်သည့် လုပ်ငန်းအဆင့်များကိုလည်း ဆက်လက်ဖော်ပြသွားပါမည်။



ပုံ (၃-၅) အဖွဲ့အစည်း၏ အပြောင်းအလဲလုပ်ငန်းစဉ်

(က) အကဲဖြတ်ခြင်း။ အဖွဲ့အစည်းအခြေအနေကို ခေါင်းဆောင်လုပ်သူမှ မှန်မှန်ကန်ကန် သိရှိဆုံးဖြတ်နိုင်ရန်အတွက် သတင်းအချက်အလက်စုဆောင်းပြီး ရရှိသည့် သတင်း အချက်အလက်များအပေါ် ခွဲခြားစိတ်ဖြာ သုံးသပ်ရသည့် လုပ်ငန်းအဆင့်ဖြစ်ပါသည်။

(၁) သတင်းစုဆောင်းရရှိနိုင်သည့် နေရာဌာနများ

(ကက) သမိုင်းကြောင်းအခြေခံအချက်များ။ အစီရင်ခံစာမျိုးစုံ၊ စာရင်းစစ်ဆေး ကန့်ကွက်ချက်များ၊ နေ့စဉ် ရုံးတက်ရုံးဆင်းမှတ်တမ်း၊ အပြစ်ပေး အရေးယူမှုများ၊ အားကစားပြိုင်ပွဲ၊ မော်တော်ယာဉ် အလုပ်ဝတ္တရားပြ လက်မှတ်များအစရှိသဖြင့် နှစ်၊ လအလိုက် စုဆောင်းထားသော စာရွက် စာတမ်းများကို ဆိုလိုပါသည်။

(ခခ) ယေဘုယျရှာဖွေလေ့လာခြင်း။ လူများ၏ ထင်မြင်ယူဆချက်များကို မေးခွန်းများ ဖြေစေခြင်းဖြင့် ရယူသည့်နည်းလမ်းကို အဓိကထားရပါ သည်။ ရှာဖွေလေ့လာမှုပြုသည့် ဘာသာရပ်များမှာ စိတ်ဓာတ်၊ ဆက် သွယ်မှုအခြေအနေ၊ လုပ်ငန်းခွင်ကျေနပ်မှု အစရှိသည်တို့ဖြစ်ပါသည်။

(ဂဂ) တွေ့ဆုံဆွေးနွေးခြင်းများ။ အထက်ပါမေးခွန်းစုများတွင် မကာမိနိုင် သော သတင်းအချက်များ ရရှိရေးအတွက် တစ်ဦးချင်း သို့မဟုတ် အုပ်စုများနှင့် တွေ့ဆုံပြီး စကားပြောဆိုခြင်း ဖြစ်ပါသည်။

(၂) ခွဲခြားစိတ်ဖြာ သုံးသပ်ရမည့် အချက်များ

(ကက) ရည်မှန်းချက်ရရှိမှု။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည် ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင် ကို မည်မျှလောက်အထိ ခရီးရောက်နေပြီလဲ၊ အဖွဲ့အစည်းကို လွှမ်းမိုးနေ သော ပတ်ဝန်းကျင်အပြောင်းလဲများက ဘာလဲ။

(ခခ) လုပ်ဆောင်မှုကွာဟချက်များ။ လိုချင်သော အဆင့်အတန်းနှင့် အမှန် လုပ်ဆောင်နိုင်မှု အဆင့်အတန်းခြားနားချက် ရှိနေသလား။ ပြဿနာပေါ် ပေါက်နေသော နေရာက ဘယ်နေရာမှာလဲ။

(ဂဂ) ပြဿနာများကို ရှာဖွေစစ်ဆေးခြင်း။ ပြဿနာအစစ်အမှန်ကို ရှာဖွေ ခြင်းဖြစ်၏။ မကြာခဏ ဖြစ်တတ်သည့် သဘာဝမှာ ပြဿနာအစစ် အမှန်သည် ပုန်းကွယ် နေတတ်ပြီး အခြားအကြောင်းကိစ္စများနောက်သို့ ရေလိုက်လွဲသွားတတ်၏။ ရရှိ သောအချက်အလက်များကို စနစ်တကျ စစ်ဆေးတတ်မှ ပြဿနာအစစ်အမှန်ကို တွေ့ရပါလိမ့်မည်။

(ခ) စီမံခြင်း။ ရရှိထားသည့် အကဲဖြတ်ချက်များအပေါ် အခြေခံ၍ ခေါင်းဆောင်သည် ဘာတွေအပြောင်းအလဲလုပ်ရမလဲ၊ ဘယ်လိုနည်းစနစ်တွေ ဗျူဟာတွေ အသုံးချနိုင်မလဲ။

ဒီအထဲက ဘယ်နည်းလမ်းကို အသုံးပြုရမလဲဆိုသည်ကို ဆုံးဖြတ်ရပါမည်။ အပြောင်းအလဲပြုရန်အတွက် ချဉ်းကပ်နည်းပုံစံ သုံးမျိုးရှိပါသည်။ ၎င်းတို့မှာ -

(၁) **တည်ဆောက်မှုဆိုင်ရာ ချဉ်းကပ်နည်း။** ဤချဉ်းကပ်နည်းသည် အခွင့်အာဏာနှင့် တာဝန်ရှိမှု၊ ဆက်စပ်ပုံ၊ ကွပ်ကဲနိုင်မှုပမာဏ၊ ရည်မှန်းချက် ပန်းတိုင် ရရှိရေးလုပ်ငန်းစဉ်၊ ဆက်သွယ်ရေးအစရှိသည့် တည်ဆောက်မှုနယ်ပယ် အသီးသီးကိုမူတည်၍ ခွဲခြားစိတ်ဖြာ သုံးသပ်သည့် နည်းစနစ်ဖြစ်ပါသည်။

(၂) **နည်းပညာဆိုင်ရာ ချဉ်းကပ်နည်း။** နည်းပညာလုပ်ငန်းအပိုင်းတွင် အပြောင်းအလဲ ပြုလုပ်ခြင်းဖြစ်၏။ နည်းစနစ်တိုးတက်ပြောင်းလဲမှုသည် အဖွဲ့အစည်း၏ ရည်မှန်းချက် အောင်မြင်ရေးအတွက် အသုံးပြုနိုင်ရပါမည်။

(၃) **လူများနှင့်ပတ်သက်သော ချဉ်းကပ်နည်း။** လူများ၏အပြုအမူကို ပြောင်းလဲခြင်းဖြင့် အဖွဲ့အစည်းအား ရေခဲမြေခဲကောင်းစေရန် ရည်ရွယ်သော ချဉ်းကပ်နည်းဖြစ်၏။ လူများ၏ခံယူချက် သဘောထားနှင့် တန်ဖိုးထားမှုတို့ကို ပြောင်းလဲအောင် လုပ်ပေးနိုင်လျှင် အပြုအမူများ ပြောင်းလဲလာမည်ဟု မှတ်ယူနိုင်ပါသည်။ ဤနည်းလမ်းသည် လူ့သဘောသဘာဝနှင့် စိတ်ပညာနားလည်တတ်ကျွမ်းသူ ပုဂ္ဂိုလ်များ၏ အထောက်အကူကိုယူ၍ အရည်အချင်းမီသော ခေါင်းဆောင်များ ကသာ ကိုင်တွယ်နိုင်သော နည်းလမ်းဖြစ်ပါသည်။

(ဂ) **အကောင်အထည်ဖော်ခြင်း။** စီမံခြင်းအဆင့်တွင် ရွေးချယ်ခဲ့သော အပြောင်းအလဲပြုရန်အတွက် နည်းလမ်းကို လက်တွေ့ထိရောက်မှုရှိအောင် ဆောင်ရွက်သည့်အဆင့်ဖြစ်ပါသည်။ အရေးကြီးဆုံးအဆင့်ဖြစ်ပြီး လူသားအရင်းအမြစ်နှင့် အခြားရနိုင်သမျှသော အရင်းအမြစ်များကို တောင်းဆိုနေမည့် ကာလလည်းဖြစ်၏။ အကောင်အထည်ဖော်ခြင်းအဆင့်တွင် လုပ်သင့်သော လုပ်ငန်းများမှာ -

(၁) **လက်ခံနိုင်ရန်ဖန်တီးခြင်း။** အပြောင်းအလဲကို လူများကခြိမ်းခြောက်မှုတစ်ခုအဖြစ် မမြင်စေရပါ။ အပြောင်းအလဲအတွက် ရရှိနိုင်သည့် အကျိုးကျေးဇူးများကို သင်ကြားပေးရမည့်အပြင် စီမံခြင်းအပိုင်း၌ သူတို့အား ပါဝင်စေသင့်ပါသည်။

(၂) **လွယ်ကူသောလုပ်နည်းစနစ်။** အပြောင်းအလဲကို ဘယ်လိုလုပ်ရမလဲ ဆိုသည်ကို လူတိုင်းသိနေရမည်ဖြစ်၏။ ဦးစီးအဖွဲ့ကို ကြိုတင်လေ့ကျင့်ပေးရေးသည် အဓိကလိုအပ်ချက် တစ်ခုဖြစ်၏။ ပြင်ပအကူအညီလိုအပ်လျှင် ရနိုင်စေသင့်သည်။

(၃) **အရင်းအမြစ်ပါဝင်မှု။** အပြောင်းအလဲလုပ်ငန်းစဉ် အကောင်အထည်ဖော်စဉ် ကာလအတွင်း လိုအပ်သော အရင်းအမြစ်များ သေချာပေါက် ရှိစေရပါမည်။

- (၄) **တာဝန်ရှိမှု။** အပြောင်းအလဲလုပ်ငန်းစဉ်အတွက် တာဝန်ရှိမှုနှင့် ပြီးစီးရမည့် အချိန် ကန့်သတ်ချက်ကို ထုတ်ပြန်ထားပြီး အဆင့်ဆင့်ခွဲပေးထားရပါမည်။
- (၅) **ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်း။** အကောင်အထည်ဖော်ခြင်း လုပ်ငန်းစဉ်၏ တိုးတက်မှုကိုအချိန်မှန်ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်းပြုလုပ်ရပါမည်။ သို့မှသာ အကောင်အထည်ဖော်သည့် ခရီးစဉ်အလယ်တွင် ပြင်ဆင်ချက်များ ပြုလုပ်နိုင်မည်ဖြစ်၏။
- (၆) **ဝေဖန်ဆန်းစစ်ခြင်း။** အကောင်အထည်ဖော်ခြင်းအစီအစဉ်၏ တိုးတက်မှုအခြေအနေကို ဆန့်ကျင်သောဝေဖန်ချက်များကို ဖော်ထုတ်၍ ဆန်းစစ်ခြင်းဖြင့် အရည်အချင်းနှင့် အရေအတွက်သဘောအရ ကောင်းမွန်သော ရလဒ်များ ရရှိနိုင်ပါသည်။

(ဃ) **ဆန်းစစ်ခြင်း။** အပြောင်းအလဲပြုလုပ်ခြင်း၏ နောက်ဆုံးအဆင့်သည် အပြောင်းအလဲဖြစ်ပေါ်တိုးတက်မှု အခြေအနေနှင့် အဖွဲ့အစည်းကိုထိရောက်မှုရှိစေခြင်း (OE) အား ဆန်းစစ်ခြင်းဖြစ်၏။ ဤသို့ ဆန်းစစ်ရာတွင် အဖွဲ့အစည်း၏ရည်မှန်းချက်ကို ရခြင်း၊ မရခြင်းနှင့် မသက်ဆိုင်လှပါ။ အပြောင်းအလဲလုပ်ငန်းစဉ် သံသရာ (ပုံ ၃-၅) ၏ အဆုံး၌ ဖြစ်ပေါ်နေသော အဖွဲ့အစည်း၏ လုပ်ဆောင်ချက် အခြေအနေကို အခြေခံ၍ ဆန်းစစ်ရန် ဖြစ်၏။ ထို့အပြင် အပြောင်းအလဲမလုပ်ရသေးသော အလားတူအဖွဲ့အစည်း၏ လက်ငင်းအခြေအနေနှင့်လည်း နှိုင်းယှဉ်လျက် ဆန်းစစ်နိုင်ပါသေးသည်။

အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်း (OE) လုပ်ငန်းစဉ်သည် ပြဿနာတစ်ရပ်ကို အောင်မြင်စွာ ဖြေရှင်းပြီးရုံဖြင့် ရပ်တန့်သွားခြင်းမရှိစေရပါ။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်၏ သာမန်လုပ်ငန်းဆောင်တာ အစိတ်အပိုင်းတစ်ရပ်အနေဖြင့် အမြဲတမ်းဆက်တိုက်လုပ်နေရမည့် လုပ်ငန်းစဉ်အဖြစ် (OE) ကို အသုံးပြုနိုင်မှ အကောင်းဆုံး အသီးအပွင့်ကို ခံစားနိုင်မည်ဖြစ်ကြောင်း သတိပြုမိရန် လိုအပ်ပါသည်။

အဖွဲ့အစည်းကို ပြန်လည် တည်ဆောက်ခြင်း (ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING)။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည် ပျက်စီးဆုံးရှုံးမှုများနှင့် ဖရိုဖရဲဖြစ်ပေါ်နေသော ပတ်ဝန်းကျင်အခြေအနေအောက်မှ ရှင်သန်လွတ်မြောက်လိုပါလျှင် ၎င်းအဖွဲ့အစည်းကို သာမန် အပြောင်းအလဲလုပ်ရုံဖြင့် မရတော့ဘဲ အရေခွံခွာ၍ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း ပြုရမည်ဖြစ်၏။ ပြန်လည်တည်ဆောက်ရာတွင် ထူးခြားသော လုပ်ငန်းသဘာဝကိုလိုက်၍ အမျိုးအစား သုံးမျိုးဖြင့် ပြန်လည်တည်ဆောက်နိုင်ပါသည်။

(က) **အပေါ်ယံအဆောက်အအုံ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း (PORTFOLIO RESTRUCTURING)။** အဖွဲ့အစည်း၏လိုအပ်ချက်များ ပြီးပြည့်စုံရေးကို အာရုံစူးစိုက်လျက် မူလပုံစံမှ ကွဲပြားခြားနားသော အပေါ်ယံပုံစံများဖြင့် ပတ်ဝန်းကျင်၏ လိုအပ်ချက်များကို တုံ့ပြန်သော ပြန်လည်တည်ဆောက်မှုဖြစ်ပါသည်။ မူလအခြေအနေအထားနှင့် တသီးတခြားစီ

သော်လည်းကောင်း၊ မူလအနေအထားမှ တိုးချဲ့ထားသည့် အနေအထားသော်လည်းကောင်း ဖြစ်နိုင်ပါသည်။

- (ခ) **ဘဏ္ဍာရေးပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း (FINANCIAL RESTRUCTURING)**။ ဘဏ္ဍာရေးဆိုင်ရာ ရေခံမြေခံအခြေအနေကို စူးစမ်းရှာဖွေလေ့လာခြင်း၊ အဖွဲ့အစည်း၏လုပ်ငန်းဆောင်တာများအတွက် ဘဏ္ဍာငွေ ဖြည့်တင်းရာတွင် အရင်းအမြစ်များ၏ တန်ဖိုးကို အကောင်းဆုံး ဖြစ်လာစေမည့် မဟာဗျူဟာများအား အစဉ်အမြဲ ထက်မြက်နေစေခြင်းဖြင့် ဘဏ္ဍာရေး စီမံခန့်ခွဲရေးဆိုင်ရာ အာဏာပိုင်ဆိုင်မှုကို ဆက်လက်ထိန်းထားခြင်းတို့ ဖြစ်ပါသည်။
- (ဂ) **အဖွဲ့အစည်းကို ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း (ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING)**။ အဖွဲ့အစည်း၏ တည်ဆောက်မှုကို သိသာထင်ရှားသော အပြောင်းအလဲများ ပြုလုပ်ခြင်းဖြင့် လူများ၏သာရည်နှင့် ထိရောက်မှုတိုးတက်လာစေရန် ဖြစ်၏။ အပေါ်ယံအဆောက်အအုံ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းနှင့် ဘဏ္ဍာရေး ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းတို့သည် အဖွဲ့အစည်းကို ပြန်လည်တည်ဆောက်ရေးအတွက် အားဖြည့်ပေးနိုင်ပါသည်။ အလားတူအဖွဲ့အစည်းကို ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းသည် အုပ်စုများအတွင်း စည်းလုံးညီညွတ်မှုကို ဖြစ်ပေါ်လာစေပါသည်။

အပေါ်ယံ အဆောက်အအုံနှင့် ဘဏ္ဍာရေး ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းများသည် အထူးကျွမ်းကျင်မှု ဘာသာရပ်များနှင့် အကျိုးဝင်နေပါသောကြောင့် ချန်လှပ်ထားခဲ့ပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းကို ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းအပိုင်းကိုသာ အကျဉ်းချုံး၍ ဆက်လက်ဖော်ပြသွားပါမည်။

အဖွဲ့အစည်းကို ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းအတွက် မဟာဗျူဟာများ။ မဟာဗျူဟာဆိုသည်မှာ ယထာဘူတကျသော အမြင်ဖြစ်၏။ ထိုအမြင်ကို ပြည့်ဝစေရန်အတွက် အသေးစိတ်လမ်းညွှန်မြေပုံက အထောက်အကူပြုထားရခြင်း ဖြစ်ပါသည်။ မဟာဗျူဟာတစ်ခု ဖြစ်ပေါ်လာရန် ဖော်နည်းကား တွင် အောက်ပါအချက်များ ပါဝင်ပါသည်။

- (က) အဖွဲ့အစည်း၏ ခေါင်းဆောင်ပိုင်းမှအမြင်။
- (ခ) ပတ်ဝန်းကျင်ဆိုင်ရာလိုအပ်ချက်များ
- (ဂ) ပြိုင်ဘက်၏အားသာချက်၊ အားနည်းချက် စီမံချက်နှင့် ကျွမ်းကျင်မှုများ။
- (ဃ) အဖွဲ့အစည်း၏အားသာချက်၊ အားနည်းချက်နှင့် အစွမ်းအစများ။
- (င) ပြင်ပအပြောင်းအလဲများ နိုင်ငံရေး၊ စီးပွားရေးနှင့် နည်းပညာနယ်ပယ် အပြောင်းအလဲများကို ဆိုလိုပါသည်။

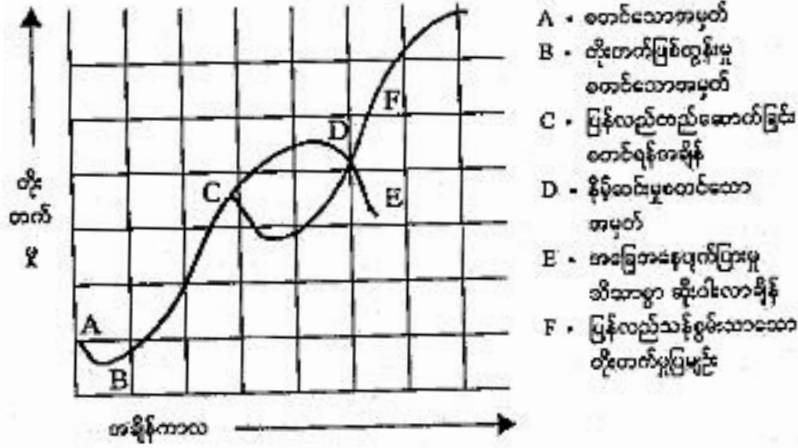
မဟာဗျူဟာတစ်ရပ်သည် တစ်ကြိမ်ချမှတ်ပြီးပြီဆိုလျှင် မလှုပ်မရှားငြိမ်သက်သွား၍မရပါ။ ပကတိအမှန်တရားဖြစ်လာအောင် လုပ်ရပါမည်။ မျက်မှောက်ခေတ်၏ အရှိန်အဟုန်ပြင်းစွာ ပြောင်းလဲနေသော ပတ်ဝန်းကျင်အခြေအနေကို လိုက်မီစေရန် ကျွန်ုပ်တို့၏ မဟာဗျူဟာသည်လည်း အရှိန်အဟုန်ပြင်းထန်ရ

မည်ဖြစ်၏။ ယင်းသို့ အရှိန်အဟုန်ပြင်းစေရန် စက်ဝိုင်းကွင်း ပုံစံ ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်း (FEED-BACK) ဖြင့် ထိန်းချုပ်သောစနစ် ရှိရပါမည်။ ထိုစနစ်တွင် ပတ်ဝန်းကျင်ရေးရာ ပြောင်းလဲနိုင်မှုများကို အာရုံခံနိုင်စွမ်း ရှိရမည့်အပြင် အခြေအနေနှင့် ကိုက်ညီအောင် အမြဲအဆင်သင့်ရှိရပါမည်။ အမှားအယွင်းများကို အချိန်နှင့်တစ်ပြေးညီ ပြင်ဆင်နိုင်စွမ်းရှိရပါမည်။ သို့မှသာ ရည်မှန်းချက်ကို သတ်မှတ်ထားသော အချိန်ကာလအတွင်း အောင်မြင်စွာ ရရှိနိုင်မည် ဖြစ်ပါသည်။

မဟာဗျူဟာဖော်နည်းကား ရရှိပြီးသည့်နောက် ကျွန်ုပ်တို့သည် ၎င်းဖော်နည်းကားတို့ကို အသုံးပြု၍ အောက်ပါ လုပ်ငန်းလမ်းညွှန်များကို အကောင်အထည်ဖော်နိုင်ရမည် ဖြစ်ပါသည်။

- (က) အဖွဲ့အစည်း၏ ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင် အရေအတွက်။
- (ခ) အဖွဲ့ဝင်များအား အဖွဲ့အစည်း၏ ပန်းတိုင်များကို နားလည်သဘောပေါက်စေရန် ရှင်းလင်းတင်ပြခြင်း။
- (ဂ) ရည်မှန်းချက်များနှင့် ပန်းတိုင်များအား အများလက်ခံသိရှိအောင်ဖန်တီးပြီးနောက် အဖွဲ့ခွဲအားလုံး၏ ပန်းတိုင်များသည် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံး၏ ရည်မှန်းချက် ပန်းတိုင် အောင်မြင်စွာ ရရှိရေးအတွက် စည်းဝါးညီညွတ်စေခြင်း။
- (ဃ) မဟာဗျူဟာကို ရေးဆွဲရာတွင် အခြေခံထားရှိသော ယူဆချက်များကို သက်တမ်းအလယ် အမှားအယွင်းပြင်ဆင်ခြင်း (MID-COURSE CORRECTIONS) ပြုနိုင်အောင် စီစဉ်ထားခြင်း။
- (င) လက်အောက်အဖွဲ့ခွဲအဆင့် အမျိုးမျိုးတွင် အဖွဲ့အစည်း၏ မဟာဗျူဟာမှ ခွဲထုတ်ထားသော နည်းဗျူဟာများ အသီးသီးရှိစေရမည်ဖြစ်ပြီး ၎င်းနည်းဗျူဟာများသည် တစ်ခုနှင့်တစ်ခု သဘာဝကျစွာ လက်ယှက်ထိုးဆက်စပ်မှု ရှိစေခြင်းဖြင့် အဖွဲ့အစည်းကြီးတစ်ခုလုံး၏ ချဉ်းကပ်မှုလမ်းကြောင်းအတိုင်း အကောင်အထည်ဖော်ခြင်း။

ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းပြုလုပ်ရန်အတွက် အခွင့်အသာဆုံးသော တဒင်္ဂ။ လေ့လာတွေ့ရှိချက်များအရ အဖွဲ့အစည်းအများစုသည် သဘာဝအတိုင်း တည်ရှိနေသည့် စက်လမ်းကြောင်းကိုသာ လိုက်နာနေကြရပါသည်။ ထိုစက်လမ်းကြောင်းသည် ရှည်လျားသော အတက်တစ်ခုကို မတက်နိုင်မီ အစောပိုင်းနှစ်များ၌ အောက်သို့ နိမ့်လျှောဆင်းသွား၏။ အတက်လမ်းကြောင်းသည်လည်း အထွတ်အထိပ်ရောက်ပြီးနောက် တစ်ဖန်ပြန်၍ နိမ့်ဆင်းပြန်၏။ သို့ဖြစ်၍ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည် အခြေအနေများ ဆိုးဆိုးဝါးဝါး မဖြစ်မီတွင် ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းကို ဦးစွာ လုပ်ရမည်ဟု ပြဋ္ဌာန်းချက်များ ထားရှိကြပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုကို ခေါင်းဆောင်နေရသူတစ်ဦးသည် ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း ပြုရမည့် ထိုတဒင်္ဂအချိန်ကို သတိမမူခဲ့မိလျှင် နောက်ဆုံး၌ လူအများ၏ လိုလားနှစ်သက်မှုများ ဆုံးရှုံးပြီး အဖတ်ဆယ်မရေတော့သော အခြေအနေသို့ ရောက်သွားနိုင်ကြောင်း သာဓက အများအပြားရှိပါသည်။ ထိုတဒင်္ဂကို သိရှိပြီး စနစ်တကျ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း ပြုလုပ်နိုင်ပါက ကြီးကျစ်သကဲ့သို့ တိုးတက်မှုများကို အတိုင်းအဆမရှိ ရှည်လျားသွားအောင် စွမ်းဆောင်နိုင်ပါလိမ့်မည်။ ပုံ (၃-၆)



ပုံ (၃-၆) ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းပြုလုပ်ရန်အတွက် အခွင့်အသာဆုံး တဒဂံပုံစံ

ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းအတွက် အတားအဆီးများ။ အရင်းအမြစ်ရရှိနိုင်မှုတွင် ကန့်သတ်ချုပ်ချယ်မှုများ ရှိနေခြင်းသည် မည်သည့်ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းလုပ်ငန်းအတွက်မဆို ရင်ဆိုင်ကျော်လွှားသွားရမည့် အရေးကြီးကိစ္စတစ်ခုဖြစ်၏။ ကုန်ကျမည့် ငွေနှင့် အချိန်များသည် အဖွဲ့အစည်း၏ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်ကို အကြိမ်များစွာ နောက်ပြန်ဆုတ်သွားစေနိုင်သည်ကို အတွေ့အကြုံရှိသူတိုင်း သိရှိပြီးဖြစ်ကြပါသည်။ အရင်းအမြစ် ကန့်သတ်ချုပ်ချယ်ခံရခြင်းအပြင် ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း လုပ်ငန်းအတွက် အတားအဆီးဖြစ်နေသော အခြားအချက်များမှာ ပြောင်းလဲရမည့်အစီအစဉ်ကို ထိပ်ပိုင်းခေါင်းဆောင်များက လိုလိုလားလား ပါဝင်ကူညီမှုမရှိခြင်း၊ စီမံခန့်ခွဲရေးနှင့် အလယ်အလတ်ပိုင်းမှ လူများက အပြောင်းအလဲကို တားဆီးလိုကြခြင်း၊ အခြေခံလုပ်သားများအပိုင်းမှလည်း ပြောင်းလဲမှုအတွက် လိုအပ်ချက်ကို မသိရှိကြခြင်း၊ ဆက်သွယ်မှုစနစ် ညံ့ဖျင်းခြင်း၊ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းလုပ်ငန်းနှင့်ပတ်သက်၍ လုံလောက်သည့် အသိပညာကျွမ်းကျင်မှုမရှိခြင်း၊ အဖွဲ့အစည်းအတွင်း သံသယပွားမှုများ ရှိနေခြင်း၊ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း ဝန်ထုပ်ဝန်ပိုးကြောင့် ရရှိလာမည့် အကျိုးအမြတ်အပေါ် နားလည်မှု နည်းပါးခြင်းတို့ဖြစ်ပါသည်။

အဖွဲ့အစည်းများသည် မဟာဗျူဟာမြောက် ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း လုပ်ငန်းကို လုပ်ဆောင်ကြရာတွင် အဖွဲ့အစည်းများအတွင်း အခြေခံမှစ၍ အကျင့်စရိုက်များပါ ဆက်စပ်၍ လုပ်သွားသင့်ပါသည်။ ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှု လုပ်ဆောင်ချက်များတွင် တိုးတက်မှုတစ်စုံတစ်ရာ ရရှိရုံမျှဖြင့်လည်း ကျေနပ်နေ၍ မရပါ။ ပထမဆုံးအပေါင်းလက္ခဏာ ပြန်တက်မှုသည် အလုံးစုံအပြောင်းအလဲအတွက် တွန်းအားကို ဖန်တီးပေးသည့် အဆင့်တစ်ခုအဖြစ်သာ မှတ်ယူကြရပါမည်။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်လုံး ပြုပြင်ပြောင်းလဲနိုင်ရန် အတားအဆီးများနှင့်လည်းကောင်း၊ တစ်မျိုးပြီးတစ်မျိုး ဖြစ်ပေါ်နေသော အခက်အခဲများနှင့်လည်းကောင်း နပန်းလုံးကြရဦးမည် ဖြစ်သည်ကိုလည်း မမေ့အပ်ပါ။ ယင်းကဲ့သို့သော ရင်ဆိုင်မှုများအား ကျော်လွှားနိုင်ရန်အတွက် လူများအား ရာထူးတာဝန်အသစ်၊ ဆက်ဆံမှုအသစ်၊ အခွင့်အာဏာအသစ်များဖြင့် လုပ်ငန်းကဏ္ဍအသစ်များအတွင်းသို့ စောစီးစွာ သွတ်သွင်းထားရန် လိုပါသည်။ ဤသို့ပြုလုပ်ခြင်းဖြင့် လူများတွင် သဘောထားအသစ်နှင့် အပြုအမူအသစ်များ ဖြစ်ပေါ်လာစေပါသည်။ ထိုအခါ လူများ၏ တန်ဖိုးထားမှုများ ပြောင်းလဲလာခြင်းနှင့်အတူ လုပ်ငန်းခွင်ဆိုင်ရာ ရေခံမြေခံ အခြေအနေသည်လည်း အပြောင်းအလဲနောက်သို့ ဆက်တိုက်လိုက်ပါလာမည် ဖြစ်ပါသည်။

(၁၉၇၀) ပြည့်လွန်နှစ်များတွင် စီးပွားရေးဆုတ်ဆိတ်မှုများ ဖြစ်ပြီးနောက် အမေရိကန်ကော်ပိုရေးရှင်းများသည် (၁၉၈၀) ပြည့်လွန်နှစ်များ၌ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းများ ပြုလုပ်ခဲ့ကြကြောင်း၊ ၎င်းတို့အနက် ၅၀% ကျော်သည် အောင်မြင်မှုမရခဲ့ကြောင်း သုတေသီ ဒဗလျူဝေါ့ကာ လူဝစ် (W. WALKER LEWIST)ကရေးသားဖော်ပြခဲ့ပါသည်။ ထို့ကြောင့် ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းသည် ရာနှုန်းပြည့် သေချာပေါက်အောင်မြင်နိုင်သော အလုပ်မဟုတ်ကြောင်း တွေ့ရပါသည်။ သုတေသီများ၏ အဆိုအရ ကျယ်ပြန့်စွာ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းလုပ်နိုင်မှ အောင်မြင်မှုအလားအလာ ပိုကောင်းသည်ဟု သိရပါသည်။ (၁၉၈၀) ပြည့်လွန်နှစ်များက ကျယ်ပြန့်သော ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းများ ပြုလုပ်ခဲ့သည့် အနောက်တိုင်းမှ အဖွဲ့အစည်းကြီးများသည် ယခုအခါ ကမ္ဘာ့စီးပွားရေးလုပ်ငန်း အများအပြားကို ဝါးမျိုမတတ်ကြီးထွားလျက် ရှိကြပေသည်။

ရည်မှန်းချက်များဖြင့် စီမံခန့်ခွဲခြင်း (MANAGEMENT BY OBJECTIVES)

အဖွဲ့အစည်းများနှင့် ပတ်ဝန်းကျင်ဆိုင်ရာ အခြေအနေများသည် တစ်နေ့ထက်တစ်နေ့ ပို၍ပို၍ ခက်ခဲရှုပ်ထွေးလာနေပြီဖြစ်ရာ မနှစ်တစ်နှစ်ကအထိ ကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့် အသုံးပြုခဲ့ကြပြီး အချိန်ကာလ၏ အစစ်ဆေးခံပြီးဖြစ်သော နည်းစနစ်များသည်ပင်လျှင် မနက်ဖြန်အတွက် စိန်ခေါ်မှုများကို ရင်ဆိုင်နိုင်ရန် အင်အားမလုံလောက်တော့ပေ။ ၎င်းအခြေအနေကို ကိုင်တွယ်နိုင်ရန်အတွက် အဖွဲ့အစည်းရာပေါင်းများစွာတို့မှ ခေါင်းဆောင်များသည် ရည်မှန်းချက်များဖြင့် စီမံခန့်ခွဲခြင်း (MBO) ကို ချဉ်းကပ်နည်းတစ်ခုအဖြစ် အသုံးပြုကြရန် သဘောတူခဲ့ကြပါသည်။

MBO တွင် ပါဝင်သော ယူဆချက်အများစုသည် (၁၉၅၀) ပြည့်လွန်နှစ်များလောက်ကတည်းက စတင်ဖြစ်ထွန်းလာခဲ့ကြပြီး တိုးတက်မှုသည် လျင်မြန်၍ ကျယ်ပြန့်ခဲ့ပါသည်။ စီးပွားရေးလုပ်ငန်းများ၊ အစိုးရကိုယ်စားလှယ်ရုံးများ၊ ဌာနဆိုင်ရာများ၊ တက္ကသိုလ်များအပြင် နေအိမ်များ၌ပင် အသုံးပြုခဲ့ကြ၏။ ထိုစဉ်က ယင်းသို့အသုံးပြုမှု အားလုံးသည် အောင်မြင်ကြသည်ချည်းတော့ မဟုတ်ပါ။ ထူးထူးခြားခြားအောင်မြင်မှုရှိသကဲ့သို့ ဆိုးဝါးသော ဆုံးရှုံးမှုများလည်း ကြုံခဲ့ကြရပါသည်။ သို့ရာတွင် ဤအတွေ့အကြုံများမှနေ၍ MBO ၏ အခြေခံ အယူအဆများကို ထက်မြက်၍ တိကျမှန်ကန်အောင် ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုများ ပြုလုပ်နိုင်ခဲ့ကြ၏။ ထို့ကြောင့် ယခုအခါ အနာဂတ်ကာလကို ရင်ဆိုင်နိုင်ရန်အတွက် အဖွဲ့အစည်းကြီးများသည် MBO ၏ လက်နက်ကို ကိုင်စွဲထားလျက် ရှိနေကြပြီဖြစ်ပါသည်။

အဓိပ္ပာယ်ရှင်းလင်းဖော်ပြချက်။ ရည်မှန်းချက်များဖြင့် စီမံခန့်ခွဲခြင်းဆိုသည်မှာ ရလဒ်ကို ရှေးရှုသောစီမံခန့်ခွဲမှုစနစ်တစ်ခုဖြစ်၏။ ထိုစနစ်တွင် ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်နှင့်တာဝန်ကျရာ အခန်းကဏ္ဍအား ရှင်းလင်းစွာသိရှိနားလည်မှုအပေါ် အလေးအနက်ထားသောစီမံခန့်ခွဲမှု၊ တာဝန်ယူမှုနှင့် ကိုယ့်ကိုယ်ကိုယ် ကွပ်ကဲမှုတို့ ပါဝင်ပါသည်။ ၎င်းအဓိပ္ပာယ် ရှင်းလင်းဖော်ပြချက်အရ MBO ၌ ထူးခြားချက်အချို့မှာ အောက်ပါအတိုင်းဖြစ်၏။

MBO ၏ ထူးခြားချက်များ

- (က) **ရလဒ်ကို ရှေးရှုခြင်း။** အစဉ်အလာအားဖြင့် ရှိခဲ့ကြသော စီမံခန့်ခွဲမှု အတွေးအခေါ်များနှင့် ထူးခြားစွာ ကွဲပြားသည့် အချက်ဖြစ်၏။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် အစဉ်အလာ စီမံခန့်ခွဲမှုများသည် လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်ချက်ကိုပို၍ အလေးအနက်ထားတတ်ကြသောကြောင့် ဖြစ်ပါသည်။
- (ခ) **စီမံခန့်ခွဲမှုစနစ်တစ်ခုဖြစ်ခြင်း။** MBO သည် နည်းပညာတစ်ခုမဟုတ်ပါ။ စီမံခန့်ခွဲမှုဆိုင်ရာ သဘောတရားတစ်ခုသာဖြစ်ပါသည်။ ၎င်းသဘောတရားတွင် အဖွဲ့အစည်း၏အဆင့်အတိုင်းအတွက် မျှော်လင့်ထားရသောရလဒ်များအား ရည်မှန်းချက်အဖြစ် သတ်မှတ်ထားရှိရန် ဖော်ပြထားပါသည်။
- (ဂ) **ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်နှင့် တာဝန်ကျရာအခန်းကဏ္ဍ (GOAL AND ROLE) အား ရှင်းလင်းစွာ သိရှိနားလည်စေခြင်း။** အဖွဲ့တိုင်းသည် အဖွဲ့အစည်း၏ ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်ကို ရှင်းလင်းစွာသိရှိနားလည်ရေးနှင့် စီမံခန့်ခွဲသူတစ်ဦးချင်း တာဝန်ယူရသည့် အပိုင်းကို သိရှိရေးသည် MBO ၏ ထင်ရှားပေါ်လွင်သည့် အသွင်သဏ္ဍာန်ဖြစ်၏။
- (ဃ) **တာဝန်ယူမှုနှင့် ကိုယ့်ကိုယ်ကိုယ် ကွပ်ကဲမှု။** နောက်ပိုင်းတွင် ကျွန်ုပ်တို့ တွေ့ကြရပါလိမ့်မည်။ MBO အတွေးအခေါ်သည် အဖွဲ့အစည်းအတွင်းရှိသော လူတိုင်းအား ပန်းတိုင်ရောက်ရှိရေးအတွက် တာဝန်ယူမှု ရှိစေရမည့်အပြင် အထက်အကြီးအမှူးများသာမက လက်အောက်ငယ်သားများပါ ကိုယ့်အပိုင်းနှင့်ကိုယ် ကွပ်ကဲမှုရှိရန် လိုအပ်ပါသည်။

အထက်ပါအဓိပ္ပာယ် ရှင်းလင်းဖော်ပြချက်အား လေ့လာကြည့်လျှင် MBO တွင် ထင်ရှားသော အစိတ်အပိုင်းနှစ်ပိုင်း ပါရှိကြောင်း ထပ်မံတွေ့ကြရမည်ဖြစ်ပါသည်။

- (က) **သဘောတရားအပိုင်း။** ပန်းတိုင်ကို ရှင်းလင်းစွာ သိရှိခြင်းနှင့် မိမိတာဝန်ကျရာ အခန်းကဏ္ဍကို ရှင်းလင်းစွာသိရှိခြင်းသည် ဝန်ထမ်းများ၏ လုပ်ဆောင်ချက်ကို တိုးတက်စေပါသည်။ အလားတူပင် ကာလအကန့်အသတ်ဖြင့် ပြန်လည်သုံးသပ်ခြင်း၊ တာဝန်ယူပါဝင်ဆောင်ရွက်ခြင်း၊ အရေအတွက်နှင့် အရည်အသွေးတိုးတက်စေခြင်း ပေးဆပ်ရသည့်အချိန်နှင့်တန်ဖိုးလျော့ကျစေခြင်းတို့သည် အဖွဲ့အစည်း၏လုပ်ဆောင်ချက်ကို တိုးတက်စေသည်ဟူသော အချက်များသည် သဘောတရားရေးအပိုင်းတွင် ပါဝင်ပါသည်။
- (ခ) **လုပ်နည်းအပိုင်း။** အလွယ်တကူစဉ်းစားမည်ဆိုလျှင် လုပ်နည်းအပိုင်း၌ အခြေခံရမည့်အဆင့်သုံးဆင့်သာ ပါဝင်ပါသည်။ ၎င်းတို့မှာ ရည်မှန်းချက် ချမှတ်ခြင်း၊ စီမံလုပ်ဆောင်ခြင်းနှင့် လုပ်ဆောင်ချက် ပြန်လည်သုံးသပ်ခြင်းတို့ပင် ဖြစ်ပါသည်။

လုပ်နည်းအပိုင်းတွင် အနည်းငယ် အကျယ်ချဲ့တင်ပြရမည်ဆိုလျှင် အောက်ပါအကြောင်းအချက်များ၏ အဓိပ္ပာယ်များကို ကြိုတင်သိရှိထားရန် လိုအပ်ပါသည်။

- (က) **အဖွဲ့အစည်း၏ ရည်ရွယ်ချက်။** အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုသည် ပါဝင်လှုပ်ရှားနေရသော ပတ်ဝန်းကျင်၏လိုအပ်ချက်များကို ကျေနပ်မှုရရှိသည်အထိ ဆောင်ရွက်ပေးရကြောင်း ကျွန်ုပ်တို့အားလုံး သိရှိပြီးဖြစ်ပါသည်။ ပတ်ဝန်းကျင်၌ အထက်အဖွဲ့အစည်း၊ အောက်အဖွဲ့အစည်းနှင့် တန်းတူညီတူများ (ပြိုင်ဘက်များ) ပါဝင်ကြပါသည်။ သို့ဖြစ်၍ အဖွဲ့အစည်း၏ရည်ရွယ်ချက်သည် မိမိတာဝန်ကျရာအခန်းကဏ္ဍအား အောင်မြင်နိုင်နင်းစွာလုပ်ဆောင်နိုင်ရန်ပင် ဖြစ်ပါသည်။
- (ခ) **ရေရှည်ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်များ။** အဖွဲ့အစည်း၏ရည်ရွယ်ချက်မှနေ၍ ရေရှည်ရည်မှန်းချက် ပန်းတိုင်များကို ဆွဲထုတ်ရပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် ဇက်ကိုင်နိုင်သူ (STAKE-HOLDER) အချို့ရှိပါသည်။ သူတို့၏လိုလားချက်များကိုလည်း စီမံဆောင်ရွက်ပေးရပါဦးမည်။ မည်သူတို့သည် ဇက်ကိုင်နိုင်သူများဖြစ်သည်ကို သိရှိနိုင်ရန် အောက်ပါမေးခွန်းများကို မေးကြည့်ဖို့ လိုပါလိမ့်မည်။
 - (၁) အဖွဲ့အစည်းအတွက် အရင်းအမြစ်များကို ဘယ်ကိုယ်စားလှယ်ရုံး ဌာနများက ဆောင်ရွက်ပေးနေသလဲ။
 - (၂) အရေးကြီးသောအဆုံးအဖြတ်များအတွက် ပြောရေးဆိုခွင့်ရှိသူကဘယ်သူတွေလဲ။
 - (၃) သူတို့က မကျေနပ်လျှင် သိသာထင်ရှားတဲ့ ဆုံးရှုံးပျက်စီးမှုတွေ ဖြစ်လာအောင် ဘယ်သူတွေ၊ ဘယ်ရုံးဌာနတွေက လုပ်နိုင်သလဲ။
 - (၄) သူတို့၏အထောက်အကူများကို ရုပ်သိမ်းလိုက်လျှင် အဖွဲ့အစည်း၏ လုပ်ဆောင်ချက်များကို ထိခိုက်နစ်နာသွားစေနိုင်သည့် လူပုဂ္ဂိုလ်၊ ရုံးဌာန၊ ကိုယ်စားလှယ်တွေက ဘယ်သူတွေလဲ။
- (ဂ) **ရေတိုပန်းတိုင်များ။** ရေရှည်ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်များမှ သီးခြား အချိန်တိုကာလ (ဥပမာ-တစ်နှစ်မှ သုံးနှစ်ထိ) အတွက် ဆွဲထုတ်ယူရသော ပန်းတိုင်များကိုခေါ်ပါသည်။ ရေတိုပန်းတိုင်ကာလများ ကုန်ဆုံးသွားတိုင်း ပြန်လည်သုံးသပ်ခြင်းအတွက် ခေါ်ယူဆွေးနွေးကြရပါမည်။
- (ဃ) **သေ့ချက်ကျသော ရလဒ်နယ်မြေများ (KEY RESULT AREAS) သတ်မှတ်ခြင်း။** အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတွင် လုပ်ဆောင်မှုများသည် ရာထောင်မက ရှိနေနိုင်သော်လည်း တူညီသောရလဒ်များကိုကားမပေးနိုင်ကြပါ။ ကျွန်ုပ်တို့အားလုံး သိကြသည့်အတိုင်း အရေးကြီးသော လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်မှုအချို့သာလျှင် ကျွန်ုပ်တို့အတွက် ရလဒ်အများစုကို ရယူပေးခြင်းဖြစ်၏။ ဤသည်ကိုပင်လျှင် ပါရက်တိုဥပဒေ (PARETO'S LAW) ဟု ခေါ်ပါသည်။ သူ၏အဆိုအရ ‘ခေါင်းဆောင်တစ်ယောက်၏ နှစ်ဆယ်ရာခိုင်နှုန်းမျှသော အချိန်သည် သာမန်အားဖြင့် ရလဒ်၏ ရှစ်ဆယ်ရာခိုင်နှုန်းကို ဖြစ်ပေါ်စေသည်။ ရလဒ်၏ ကျန်အစိတ်အပိုင်းကလေးဖြစ်သော နှစ်ဆယ်ရာခိုင်နှုန်းအတွက်မူ ထိုခေါင်းဆောင်သည် သူ၏အချိန်များမှ ရှစ်ဆယ်ရာခိုင်နှုန်းအထိ သုံးစွဲခဲ့ရသည်’ ဟုဆိုပါသည်။ သို့ဖြစ်၍ ကျွန်ုပ်တို့သည် အရေးကြီးသော နယ်မြေများကို ရွေးချယ်ပြီး ၎င်းနယ်မြေများအပေါ်တွင်သာ အာရုံစူးစိုက်

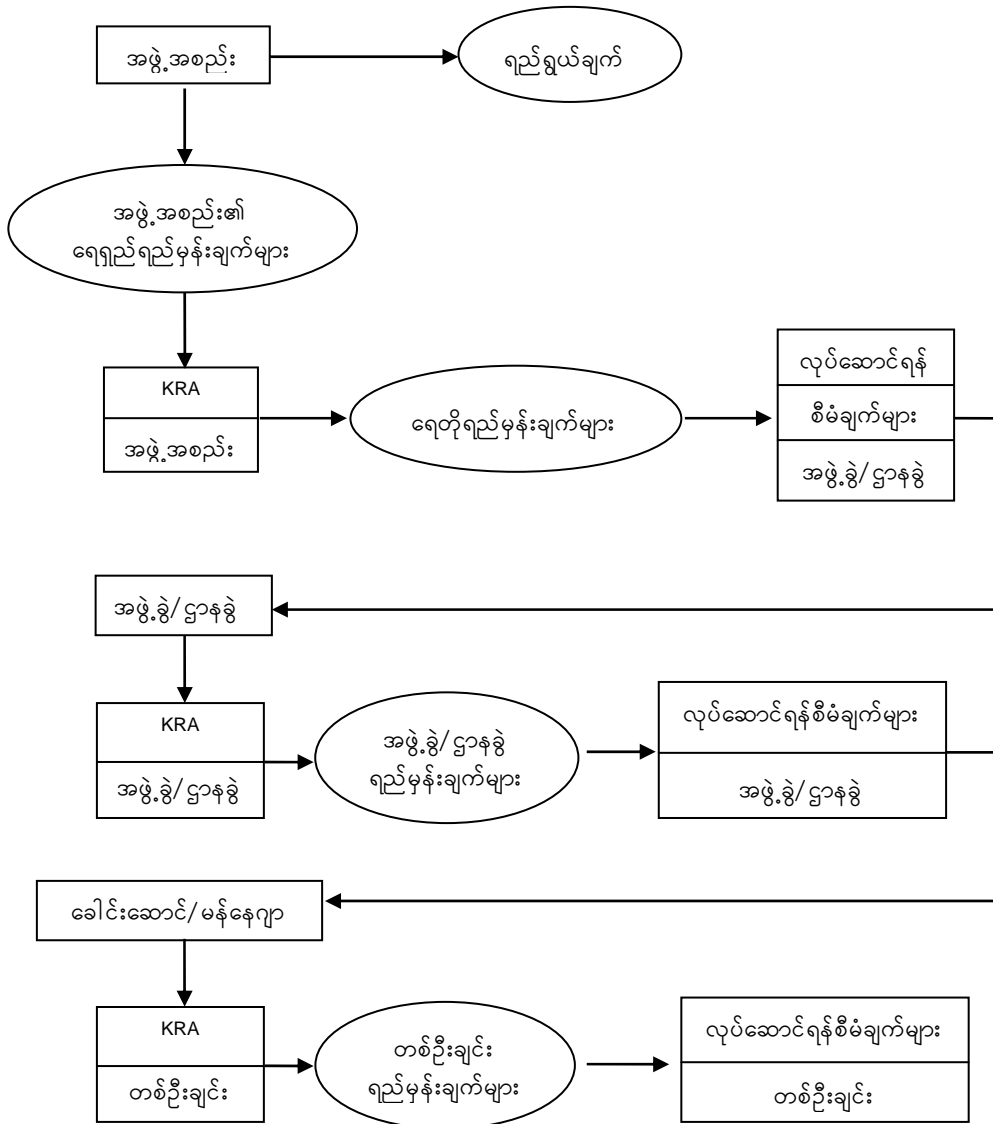
လျက် လုပ်ကိုင်နိုင်လျှင် ကျွန်ုပ်တို့၏ လုပ်ဆောင်ရည်မြင့်မားမည်ဖြစ်၏။ MBO သည် ဤအရေးကြီးသော နယ်မြေများအပေါ်တွင်သာ အထူးအာရုံစိုက်ပြီး လုပ်ကိုင်တတ်သဖြင့် သော့ချက်ကျသော ရလဒ်နယ်မြေ (KRA) ဟု အမည်ပေးခြင်းဖြစ်ပါသည်။ အရေးကြီးသည်က ကျွန်ုပ်တို့သည် ထို KRA များကို မည်ကဲ့သို့ ခွဲခြားဖော်ထုတ်ရမည်နည်းဆိုသည့် အချက်ပင်ဖြစ်၏။ အားသာချက်များ (STRENGTHS)၊ အားနည်းချက်များ (WEAKNESS)၊ အခွင့်သာမှုများ (OPPORTUNITIES) နှင့်ခြိမ်းခြောက်မှုများ (THREATS) ဖြင့် ခွဲခြားစိတ်ဖြာနည်းကို (SWOT) ဟု ခေါ်ပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းတိုင်းတွင် ဤလေးချက်ကို ကောင်းစွာ တွက်ချက်ရှာဖွေနိုင်သည့် အခြေအနေရှိကြပါသည်။ ကျွန်ုပ်တို့သည် အားသာချက်များကို အားထပ်ဖြည့်ပေးပြီး အားနည်းချက်များကို လျော့ချနိုင်ရပါမည်။ အခွင့်သာမှုများကို အမြတ်ထုတ်၍ ခြိမ်းခြောက်မှုများကို ချေဖျက်ပစ်နိုင်ရပါမည်။ ခေါင်းဆောင်များနှင့် ဦးစီးအရာရှိများသည် မိမိအဖွဲ့အစည်း၏ SWOT ကို အသေအချာခွဲခြားစိတ်ဖြာခြင်းဖြင့် KRA ကို ဖော်ထုတ်နိုင်မည် ဖြစ်ပါသည်။

(င) တာဝန်ရှိမှုနှင့် ပါဝင်ပတ်သက်မှုပုံစံကွက် (RESPONSIBILITY INVOLVEMENT MATRIX)။ KRA များကို ဖော်ထုတ်ပြီးနောက် ဆက်လုပ်ရမည့်အလုပ်မှာ ၎င်း KRA များကို အောင်မြင်စွာရယူရန် တာဝန်ရှိသော လုပ်ငန်းဌာနခွဲများကို ဖော်ထုတ်ရန်ပင်ဖြစ်၏။ အဖွဲ့အစည်းတွင်ပါဝင်သော ဌာနချုပ်အပါအဝင်၊ ဌာနခွဲအသီးသီးက မည်သည့် KRA ကို ရှင်းလင်းပေးရန် တာဝန်ရှိသည်၊ မည်သည့် KRA အတွက်မူ ကူညီဆောင်ရွက်ပေးရမည်၊ မည်သည့် KRA အတွက် သိရှိထားရန် လိုသည် အစရှိသဖြင့် ဦးစားပေးအစီအစဉ်များ လုပ်ထားရမည်ဖြစ်သည်။ ထိုအစီအစဉ်ကိုပင် တာဝန်ရှိမှု၊ ပါဝင်ပတ်သက်မှုပုံစံကွက် (RIMATRIX) ဟု ဆိုခြင်းဖြစ်၏။

(စ) ရည်မှန်းချက်များအား ရှင်းလင်းဖော်ပြချက်။ အဖွဲ့အစည်း၏ လုပ်ငန်းများတွင် KRA များသည် အာရုံစိုက်ပြီး ဂရုပြုရမည့် နယ်မြေများဖြစ်သကဲ့သို့ ရည်မှန်းချက်များသည် KRA တစ်ခုစီအတွက် မည်သည့်တိုးတက်မှုများ လုပ်ပေးရန် လိုအပ်သည်ကို ညွှန်ပြသော အချက်များဖြစ်၏။ MBO တွင်ရည်မှန်းချက်များအား မျှော်လင့်ထားသည့် ရလဒ် (EXPECTED RESULTS) အဖြစ် သတ်မှတ်ထားကြပါသည်။ သို့ဖြစ်၍ MBO တွင် ရည်မှန်းချက်ကို ရှင်းလင်းဖော်ပြရာ၌ (ဖြစ်နိုင်သမျှ အစောဆုံး) သို့မဟုတ် (ဝေးနိုင်သမျှ အဝေးဆုံး) ကဲ့သို့သော အသုံးအနှုန်းများ လုံးဝမသုံးရပါ။ အရေအတွက် (ဘယ်လောက်များသလဲ)၊ အရည်အချင်း (ဘယ်လောက်ကောင်းရမလဲ)၊ အချိန် (ဘယ်လောက်စောစောလဲ)နှင့် ကုန်ကျစရိတ်(ဘာအရင်းအမြစ်နဲ့လဲ)ဟူသောအချက်များပါဝင်သည့် တိတိကျကျ ဖော်ပြချက်များဖြင့်သာ ရည်မှန်းချက်များကို ဖော်ပြရပါသည်။ ဥပမာ- ခွင့်ပြုပေးထားသည့် သင်ကြားမှု အထောက်အကူပစ္စည်းများဖြင့် မူကြိုကလေးများ၏ (၉၀%) သည် စတင်သင်ကြားလေ့ကျင့်ချိန်မှ သုံးလအတွင်း နားလည်တတ်ကျွမ်းမှုအဆင့် (၃) ကို ရောက်ရှိစေရမည်။

လုပ်ဆောင်ရန် စီမံချက်များ (ACTION PLANS)။ “ရည်မှန်းချက်များကို ဘယ်လိုရအောင် လုပ်ရမလဲ” ဆိုသည့် အချက်များဖြစ်ပါသည်။ အဖွဲ့အစည်း၏ KRA များ၊ ရည်မှန်းချက်များနှင့် လုပ်ဆောင်ရန်စီမံချက်များ ရေးဆွဲပြီးပြီဆိုလျှင် ၎င်းအချက်များသည် လက်အောက်အဖွဲ့ခွဲ၊ ဌာနခွဲများ၏ KRA များ၊ ရည်မှန်းချက်များနှင့် လုပ်ဆောင်ရန် စီမံချက်များအတွက် တည့်သွင်းရန်အချက်များ (INPUTS) ဖြစ်လာ၏။ ထိုမှတစ်ဖန် စီမံခန့်ခွဲသူတစ်ဦးချင်း၏ KRA၊ ရည်မှန်းချက်များနှင့် လုပ်ဆောင်ရန် စီမံချက်များဆီသို့ ဆက်လက်ဦးတည်သွား၏။ သို့ဖြစ်၍ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခု၏ အဆင့်အမျိုးမျိုးအတွက် ပေါင်းစပ်ဖွဲ့စည်းပုံမှာ အောက်ပါအတိုင်းဖြစ်၏။ (ပုံ ၃-၇)

- (က) အဖွဲ့အစည်းများက ပတ်ဝန်းကျင်နှင့် ပေါင်းစပ်ခြင်း - အဖွဲ့အစည်း ရည်မှန်းချက်များ။
- (ခ) အဖွဲ့ခွဲများက အဖွဲ့အစည်းနှင့်ပေါင်းစပ်ခြင်း - အဖွဲ့ခွဲ ရည်မှန်းချက်များ။
- (ဂ) တစ်ဦးချင်းစီက အဖွဲ့ခွဲများနှင့် ပေါင်းစပ်ခြင်း - မန်နေဂျာများ၏ ရည်မှန်းချက်များ။



ပုံ (၃-၇)၊ ပုံစံချထားသော လုပ်ဆောင်ရန် စီမံချက်များ

ဤနေရာတွင် တစ်ဦးချင်း၊ မန်နေဂျာများ၏ ရည်မှန်းချက်များနှင့်ပတ်သက်၍ အနည်းငယ်ရှင်းလင်း တင်ပြလိုပါသည်။ အဖွဲ့အစည်းနှင့် အဖွဲ့ခွဲ၊ ဌာနခွဲ၏ ရည်မှန်းချက်များကို အခြေကျအောင် တည်ဆောက်သည့် လုပ်ငန်းစဉ်သည် လက်အောက်အဖွဲ့ခွဲ ဌာနခွဲ တစ်ဦးချင်းအတွက် ပန်းတိုင်၏ အမြင်ရှင်းလင်းမှု (GOAL CLARITY) ကို ရရှိစေနိုင်ပါသည်။ တစ်ဦးချင်း မန်နေဂျာ၏ ရည်မှန်းချက်များကို KRA များဖြင့် တိကျစွာ ဖော်ပြခြင်းသည် တာဝန်ကျရာ အခန်းကဏ္ဍ၏ အမြင်ရှင်းလင်းစေမှုဖြစ်ပါသည်။ ဤသို့ ပန်းတိုင်ရှင်းလင်းမှုနှင့် အခန်းကဏ္ဍရှင်းလင်းမှုသည် MBO ၏ ထူးခြားသော လက္ခဏာတစ်ရပ် ဖြစ်ကြောင်း စာရှုသူများ သတိရကြပါလိမ့်မည်။

MBO ၏ အကျိုးကျေးဇူး။ MBO စနစ်ကို လိုက်နာခြင်းဖြင့် အဖွဲ့အစည်းများတွင် ရနိုင်ဖွယ်ရှိသော အကျိုးကျေးဇူးများမှာ -

- (က) ကွပ်ကဲမှုအဖွဲ့၊ ဦးစီးအဖွဲ့၊ တည်ဆောက်ပုံ၊ မဟာဗျူဟာနှင့် လက်တွေ့ကျင့်ကြံမှုများတွင် ရှိသည့် ပြဿနာများကို ပေါ်လွင်လာစေသည်။
- (ခ) ဦးစားပေးနယ်မြေများတွင် အာရုံစိုက်ခြင်း၊ အားထုတ်ခြင်းပြုနိုင်သည်။
- (ဂ) စီမံချက်သည် ပို၍တိကျလာပြီး အသုံးဝင်သည်။
- (ဃ) ရည်မှန်းချက်များကို ပိုမိုပေါ်လွင်စေပြီး လုပ်ဆောင်ချက်ကို လမ်းကြောင်းညွှန်ပြပေးနိုင်သည်။
- (င) ကွပ်ကဲမှုအဆင့်အတန်း ရှင်းလင်းစွာပေးနိုင်ပြီး ကိုယ့်ဘာသာကိုယ် ကွပ်ကဲနိုင်စွမ်းရှိလာစေသည်။
- (စ) လုပ်ဆောင်ချက်အတွက် တာဝန်ယူမှု ပိုမိုထက်မြက်စေသည်။
- (ဆ) အဖွဲ့အစည်းအတွင်း အချင်းချင်းအပြန်အလှန် မှီခိုမှုပေါ်လွင်လာပြီး ဆက်သွယ်မှုနှင့် ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်မှု တိုးတက်လာသည်။
- (ဇ) အာဏာကို အောက်သို့ ဖြန့်ခွဲပေးရန် အဆင်ပြေချောမွေ့စေသည်။
- (ဈ) လူသားအရင်းအမြစ်ဖွံ့ဖြိုးမှုနှင့် အသုံးပြုမှုအပေါ် အလေးအနက်ထားလာသည်။
- (ည) **အဖွဲ့အစည်းအလိုက် ပြောင်းလဲမှုကို လျင်မြန်စေသည်။** ကြိုတင်စီမံထားသော အပြောင်းအလဲအတွက် ဘောင်ခတ်ခြင်းနှင့် လမ်းညွှန်ခြင်းများ ပြုလုပ်နိုင်သည်။ ထိပ်ပိုင်းမှ စီမံခန့်ခွဲသူများအား စီမံချက် စတင်ရန်၊ လမ်းကြောင်းညွှန်ပြရန်နှင့် အပြောင်းအလဲနှုန်းကို ထိန်းပေးရန်အတွက် ဆောင်ရွက်နိုင်စေသည်။

ဆုံးရှုံးနိုင်သော အကြောင်းများ။ MBO ကို အသုံးပြုခြင်းဖြင့် အဖွဲ့အစည်းများတွင် အချို့သောဆုံးရှုံးမှုများ ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်သေးသည်ဖြစ်ရာ အောက်ပါဆုံးရှုံးရသော အကြောင်းအချက်များကို လည်း သတိထားရှောင်ရှားကြရန် လိုပါသည်။

- (က) ထိပ်ပိုင်းခေါင်းဆောင်များ မပါဝင်ခြင်း။
- (ခ) တာဝန်ယူမှုအားနည်းခြင်း။

- (ဂ) အကောင်အထည်ဖော်သည့် နည်းစနစ်များ ညံ့ဖျင်းခြင်း။
- (ဃ) သင်ကြားပြသမှုနှင့် အထောက်အကူနည်းခြင်း။
- (င) နောက်မှလိုက်ပါမှု မရှိခြင်း။
- (စ) ရည်မှန်းချက်များကို လက်အောက်သို့ လက်ဆင့်ကမ်းလွှဲပေးခြင်း။
- (ဆ) တီထွင်ဖန်တီးမှုရှိသော ပန်းတိုင်များ ပိတ်ဆို့မှု ခံနေရခြင်း။
- (ဇ) ထိပ်ပိုင်းပေါ်လစီ မရှင်းလင်းခြင်း။
- (ဈ) အကဲဖြတ်မှုအပိုင်းကို အလေးအနက်ထားသင့်သည်ထက် ပိုထားခြင်း။
- (ည) စက်ယန္တရားဆန်ဆန် အလုပ်လုပ်ခြင်း။

အထက်တွင် တင်ပြခဲ့သည့် အကြောင်းအချက်များကို လေ့လာကြည့်လျှင် အနာဂတ်ကာလ အတွက် မျှော်မှန်းပြီး အသုံးပြုကြရမည့် MBO စနစ်သည် နည်းလမ်းတကျအကောင်အထည်ဖော်ပြီး လိုက်နာကျင့်သုံးတတ်မှ အလားအလာကောင်းများ ရရှိနိုင်မည်ဖြစ်ကြောင်း သိသာထင်ရှားနေပြီဖြစ်ပါ သည်။ MBO သည် သူ့ဘာသာသူ ရလဒ်ကောင်းများကို ထုတ်ပေးသည့်စွမ်းအား မရှိပါ။ အဖွဲ့ အစည်းများနှင့် ခေါင်းဆောင်များကို ပိုမိုထိရောက်မှုရှိစေရေးအတွက် အထောက်အကူမျှသာ ဖြစ်သည်ကို ခံယူထားကြရန် လိုပါသည်။

အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေရေး အယူအဆများနှင့် နည်းနိဿယများ (OE CONCEPTS AND TECHNIQUES)

စီမံခန့်ခွဲမှုဆိုင်ရာ အယူအဆအချို့သည် အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေရေးအတွက် အသုံးပြု နိုင်ပါသည်။ ၎င်းအယူအဆများကို ဂရုပြုပြီး လိုက်နာကျင့်သုံးခြင်းသည် ခေါင်းဆောင်များအတွက် များစွာ အကူအညီရရှိနိုင်ပါသည်။ ခေါင်းဆောင်မှုနှင့် လှုံ့ဆော်ခြင်းဆိုင်ရာ အယူအဆများကို အခန်း (၁) နှင့် (၂) တွင် အတော်အသင့် ပြည့်စုံစွာ ရှင်းလင်းတင်ပြခဲ့ပြီးဖြစ်ပါသည်။ ဆက်သွယ်မှုဆိုင်ရာ အယူ အဆများကိုလည်း နောက်ပိုင်းအခန်းများတွင် ဖော်ပြသွားမည်ဖြစ်ပါသည်။ ဤအခန်းတွင်မူ အဖွဲ့အစည်း လိုက် ထိရောက်မှုရှိစေရေးအတွက် ကျန်ရှိနေသေးသော ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ခြင်း၊ ဝိဝါဒစီမံခန့်ခွဲမှုနှင့် အချိန်စီမံခန့်ခွဲမှု အယူအဆများ၊ နည်းနိဿယများကိုသာ ဆက်လက်ဖော်ပြသွားပါမည်။

ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ခြင်း (DELEGATION)။ အဖွဲ့အစည်းတော်တော်များများသည် လက် အောက်သို့ အာဏာခွဲဝေခြင်း၏ အကျိုးကျေးဇူးကို သိရှိကြသော်လည်း လက်တွေ့တွင်မူ ဗဟိုဦးစီးချုပ် ကိုင်မှုဘက်သို့သာ အလေးပေးဆောင်ရွက်လေ့ရှိကြကြောင်း တွေ့ရပါသည်။ လူအနည်းငယ်ကိုသာ အဖွဲ့ အစည်း၏ တီထွင်ဖန်တီးမှုများနှင့် ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်သည့် လုပ်ငန်း၌ ပါဝင်ခွင့်ပြုတတ်ကြပါသည်။ အခြားသူများမှာမူ ခိုင်းသမျှ လိုက်လုပ်ကြရန်သာ ဖြစ်နေ၏။ အမှန်ဆိုရလျှင် ဤကဲ့သို့သော စီမံခန့်ခွဲမှု လုပ်ငန်းစဉ်သည် လက်အောက်ငယ်သားများ၏ တိုးတက်မှုနှင့် ဖွံ့ဖြိုးမှုကို အကျိုးမပြုနိုင်သည့်အပြင် စိတ်ဓာတ်ကောင်းမွန်ရေးအတွက် အထူးလိုအပ်သော အလုပ်အကိုင်အပေါ် ကျေနပ်နှစ်သက်မှုကိုလည်း ပေးစွမ်းနိုင်မည်မဟုတ်ပါ။ အခြားတစ်ဖက်မှကြည့်လျှင်လည်း ဗဟိုဦးစီးချုပ်ကိုင်ထားခြင်းကြောင့် အထက်

အရာရှိကြီးများသည် အဖွဲ့အစည်း၏ လုပ်ငန်းဆောင်တာအားလုံးတွင် နက်ရှိုင်းစွာ နစ်မြုပ်သွားစေပြီး အရေးကြီးသော မျက်နှာစာများအတွက် ထိုက်တန်လှသော သူတို့၏အထူးကျွမ်းကျင်မှုများနှင့် အာရုံစူးစိုက်မှုများကို သာမန်ပြီးငွေ့စရာ အကြောင်းကိစ္စကလေးများဖြင့်ပင် နှောင့်နှေးသွားစေခြင်းများ သို့မဟုတ် လွဲမှားသွားစေခြင်းများ ဖြစ်ပေါ်စေနိုင်ပါသည်။ သို့ဖြစ်၍ ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ခြင်းသည် အထက် အရာရှိများနှင့်အတူ လက်အောက်ငယ်သားများ အတွက်ပါ ပြည့်ဝသော စွမ်းရည်အလားအလာများ ပေါ်ထွက်လာစေရန် မရှိမဖြစ် လိုအပ်ချက်တစ်ရပ် ဖြစ်ကြောင်း ထင်ရှားပါသည်။

ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ခြင်းသည် အခွင့်အာဏာများကို အခြားတစ်ယောက်ထံသို့ စွန့်ပစ်ပေးလိုက်ခြင်းတော့ မဟုတ်ပါ။ ထို့အတူ ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ထားပြီးဖြစ်၍ ထိုလုပ်ငန်းဆောင်တာနှင့် ပတ်သက်၍ အထက်အရာရှိ၌ တာဝန်ရှိမှု ရပ်စဲသွားပြီဟု မှတ်ယူ၍ မရပါ။ ထို့ကြောင့် ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ခြင်းဆိုသည်မှာ လက်အောက်ငယ်သားတစ်ဦးအား မျှော်လင့်ထားသော ရလဒ်များ ရရှိစေရေးအတွက် တစ်စုံတစ်ရာသော တာဝန်များ အပ်နှင်းခြင်း၊ ထိုတာဝန်များ ပြည့်စုံစွာ ထမ်းဆောင်နိုင်ရေးအတွက် လိုအပ်သော အခွင့်အာဏာများ ပေးအပ်ခြင်းနှင့် ၎င်းတို့ကို ပြီးမြောက်အောင်မြင်စေရေးအတွက် တာဝန်ခွဲဝေယူစေခြင်းဟု ခေါ်ရမည်ဖြစ်ပါသည်။ အထက်အရာရှိသည် သူလွှဲအပ်သော လုပ်ငန်းဆောင်တာနှင့်ပတ်သက်၍ အပြည့်အဝတာဝန်ရှိမြဲ ရှိနေမည်ဖြစ်၍ ထိုတာဝန်အတွက်မူ တာဝန်ခွဲဝေရရှိမှုသည် အထက်အရာရှိထံ ပင်ကိုအသိဖြင့် ပေးဆပ်ရမည့် စိတ်ဓာတ်ရေးရာဆိုင်ရာ ကတိဝန်ခံချက်တစ်ခုဖြစ်ပါသည်။

ကိုယ်စားလွှဲအပ်ခြင်းအပေါ် သက်ရောက်မှုရှိနေသော အချက်များ။ ခေါင်းဆောင်များသည် ၎င်းတို့လွှဲအပ်လိုသည့် ကိုယ်စားလွှဲအပ်မှုပမာဏကို စဉ်းစားဆုံးဖြတ်ရန် လိုပါမည်။ ထိုဆုံးဖြတ်ချက်အတွက် သက်ရောက်မှုရှိနိုင်သော အချက်အချို့မှာ အောက်ပါအတိုင်းဖြစ်ပါသည်။

- (က) **ရည်မှန်းချက်တာဝန်၏ သဘာဝ။** အခြားအဖွဲ့အစည်းများနှင့် ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်မှုမြင့်မားစွာ လိုအပ်ခြင်း၊ လုပ်ငန်းဆောင်တာ ညီညွတ်မျှတမှု လိုအပ်ခြင်းများ ရှိသည့်အခါ ကိုယ်စားလှယ်လွှဲထား၍ မဖြစ်ပါ။ အလားတူပင် ဆုံးဖြတ်ချက်တစ်ရပ်၏ တန်ဖိုးသည် ကြီးမြင့်သည့်အခါ အောက်ခြေနှင့်လွှတ်မထားဘဲ အထက်အဆင့်မြင့် ခေါင်းဆောင်များ၏ ကွပ်ကဲမှုဖြင့် ဆောင်ရွက်သွားရပါမည်။
- (ခ) ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ခြင်းခံရသော ပုဂ္ဂိုလ်၏ အရည်အချင်းပြည့်ဝမှု။
- (ဂ) လှုံ့ဆော်မှုအဆင့်အတန်းနှင့် ကိုယ်စားလှယ်လွှဲအပ်ခြင်းကို လက်အောက်မှ လက်ခံလိုမှု။
- (ဃ) **သတင်းစီးဆင်းမှု။** ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်ခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်အတွက် လိုအပ်သောသတင်းများကို ဗဟိုမှဦးစီးချုပ်ကိုင်ထားခြင်း မရှိသည့်အပြင် အထက်နှင့်အောက် ဆက်သွယ်ရေးစနစ်သည် ကောင်းမွန်ခြင်း မရှိခဲ့သော် ကိုယ်စားလွှဲခြင်းသည် လိုလားအပ်သော လုပ်ရပ်တစ်ခုဖြစ်၏။

(င) ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်း ယန္တရားစနစ်။ ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်ရောက်ရှိရေးအတွက် တိုးတက်မှုများကို စစ်ဆေးတိုင်းထွာရန် ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်းစနစ် ပါဝင်သော ကိုယ်စားလှဲအုပ်ခြင်းသည် ပို၍ အသုံးတည့်ပါသည်။

ချုပ်ချယ်မှု (INHIBITION)။ ကိုယ်စားလှဲအုပ်ခြင်းဖြင့် အထက်အရာရှိကြီးများအား ပိုမိုအရေးကြီးသော ရည်မှန်းချက် တာဝန်များအတွက် အာရုံစူးစိုက်စေနိုင်ပါသည်။ ထို့အပြင် လက်အောက်ငယ်သားများအား လွတ်လပ်စွာ လုပ်ဆောင်နိုင်မှုနှင့် တီထွင်ဖန်တီးနိုင်မှုတို့ကြောင့် ၎င်းတို့အား အရည်အချင်းအားဖြင့် တိုးတက်စေရန်အတွက် အထောက်အကူများစွာရပါသည်။ သို့ရာတွင် ခေါင်းဆောင်များသည် အဖွဲ့အစည်းများအတွင်း၌ ကိုယ်စားလှဲအုပ်ခြင်းမပြုရန် ကိုယ့်ကိုယ်ကိုယ် အမြဲချုပ်ချယ်ထားလေ့ရှိကြပါသည်။ ဤချုပ်ချယ်မှုသည် ဘာကြောင့်ဖြစ်ပေါ်လာရပါသနည်း။ အထက်အောက် လူပုဂ္ဂိုလ်အားလုံးနှင့် သက်ဆိုင်သဖြင့် သိထားသင့်ကြသည်မှာ -

(က) **အထက်အရာရှိကြီးများနှင့်ပတ်သက်၍ -**

- (၁) မည်သည့်ကိစ္စမဆို မိမိသာ ပိုကောင်းအောင်လုပ်နိုင်သည်ဟု ယုံကြည်ခြင်း။
- (၂) လက်အောက်ငယ်သားများကို လုပ်တတ်အောင် သင်ကြားပေးရာ၌ အခက်အခဲ၊ ပြဿနာရှိနေသည်ဟု ထင်ရခြင်း။
- (၃) အခွင့်အရေးယူရမည့်ကိစ္စကို မလိုလားခြင်း။
- (၄) လက်အောက်ငယ်သားများ၏ စွမ်းဆောင်နိုင်မှုအပေါ် ယုံကြည်မှုလျော့နည်းခြင်း။
- (၅) အခြားသူများအား ရည်မှန်းချက်တာဝန်များ ခွဲဝေပေးရာတွင် ကျေနပ်မှုမရရှိခြင်း။
- (၆) အရည်အချင်းပြည့်ဝသော လက်အောက်ငယ်သားများ၏ အရိပ်ထိုးလာမည့် အရေးကို စိုးရိမ်ခြင်း။

(ခ) **လက်အောက်ငယ်သားများနှင့်ပတ်သက်၍ -**

- (၁) ယုံကြည်မှုအားနည်းခြင်းကြောင့် လုပ်ရဲကိုင်ရဲ မရှိခြင်း။
- (၂) မညာမတာ အဝေဖန်ခံရမည်ကို ကြောက်ခြင်း။
- (၃) မက်လုံးမရှိခြင်း။
- (၄) ရရှိသော အရင်းအမြစ်များ မလုံလောက်ခြင်း။

ချုပ်ချယ်မှုဖြစ်စေသည့် အကြောင်းများကို သိရှိပြီးနောက် ကျွန်ုပ်တို့၏ ကိုယ်စားလှဲအုပ်ခြင်းကို ထိထိရောက်ရောက်ဖြစ်စေရန် ဆောင်ရွက်သင့်သည့် လုပ်ငန်းအဆင့်များအား အောက်ပါအတိုင်း အကြံပြုလိုပါသည်။

(က) ရည်မှန်းချက်တာဝန်များကို ရှင်းလင်းစွာ ဖော်ပြရပါမည်။ ထို့နောက် ရရှိရန် မျှော်မှန်း ထားသည့်ရလဒ်နှင့် ကိုက်ညီမှုရှိမည့် အခွင့်အာဏာကို လွှဲအပ်ပေးရပါမည်။

- (ခ) လုပ်ဆောင်ရမည့်အလုပ်အတွက် အသင့်လျော်ဆုံး အပေါ်လွင်ဆုံးလူကို ရွေးချယ် တာဝန်ပေးရန် လိုပါသည်။
- (ဂ) ကိုယ်စားလှဲအုပ်သူနှင့် လွှဲအပ်ခံရသူအကြား အပြန်အလှန် သတင်းစီးဆင်းမှု ကောင်းမွန်သော ဆက်သွယ်ရေးစနစ်ကို ထိန်းသိမ်းထားရပါမည်။
- (ဃ) ဆီလျော်သော ကြီးကြပ်ကွပ်ကဲရေး နည်းလမ်းများ ချမှတ်ထားရမည်။
- (င) လက်အောက်ငယ်သားများက ၎င်းတို့ရရှိသော အခွင့်အာဏာကို အောင်မြင်စွာ အသုံးပြုနိုင်ခြင်းအတွက်လည်းကောင်း၊ ကိုယ်စားလှဲအုပ်မှု စနစ်ထိရောက်မှုရှိခြင်း အတွက်လည်းကောင်း အသိအမှတ်ပြုပေးရန် လိုပါမည်။

ခေါင်းဆောင်တစ်ယောက်၏အချိန်သည် ပို၍ တန်ဖိုးရှိသဖြင့် ပို၍အရေးကြီးသောကိစ္စများ အတွက် အသုံးပြုရန်လိုအပ်ပါသည်။ မျက်မှောက်ခေတ်တွင် အဖွဲ့အစည်း၏လုပ်ငန်းများသည် ကျယ်ပြန့် ရှုပ်ထွေးမှုကြောင့် တစ်ဦးကောင်း၊ တစ်ယောက်ကောင်းဖြင့် နေရာတကာ လိုက်လုပ်နေ၍ မရပါ။ အဖွဲ့ လိုက် ကြိုးစားအားထုတ်မှု အမှန်ပင် လိုအပ်ပါသည်။ ထို့အပြင် လက်အောက်ငယ်သားများသည် အလုပ် အကိုင်အပေါ် ကျေနပ်နှစ်သက်မှု ရှိကြစေရန်နှင့် သူတို့၏ လုပ်ရည်ကိုင်ရည် တိုးတက်လာစေရန် ရည်မှန်းချက်တာဝန်ကို ပါဝင်လုပ်ကိုင်နိုင်သည့် အခွင့်အရေးပေးရပါမည်။ ထို့ကြောင့် ခေါင်းဆောင်များ သည် စနစ်တကျ ကိုယ်စားလှဲအုပ်ခြင်းဖြင့် အဖွဲ့အစည်းများကို ထိရောက်မှုရှိအောင် ဦးဆောင်နိုင်ကြ ကြောင်း ဖော်ပြအပ်ပါသည်။

ဝိဝါဒစီမံခန့်ခွဲမှု (CONFLICT MANAGEMENT)

ဝါဒသဘောထား ကွဲပြားခြားနားမှု၊ ရန်လိုဆန့်ကျင်မှုအစရှိသော ဝိဝါဒရေးရာကိစ္စများသည် အဖွဲ့ အစည်းများ၊ အုပ်စုများအပြင် လူတစ်ဦးချင်းအတွင်း၌ပင်လျှင် စိမ့်ဝင်ပျံ့နှံ့နေတတ်သော အကြောင်းခြင်း ရာ တစ်မျိုးဖြစ်၏။ ဝိဝါဒဆိုသည်မှာ အုပ်စုနှစ်စု၊ လူနှစ်ဦး သို့မဟုတ် ထို့ထက်ပိုသော အရေအတွက်၏ ယှဉ်ပြိုင်မှုမှ ပေါက်ဖွားလာသည့် သဘောမတူညီမှု၊ သို့မဟုတ် တင်းမာမှု၊ ဟာကွက်တစ်ခုပင် ဖြစ်ပါ သည်။ သာမန်အားဖြင့် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတွင် ဝိဝါဒသည် မလိုလားအပ်၊ မဖြစ်ပေါ်စေအပ်ဟု နားလည် ထားကြပါသည်။ ခေတ်သစ်အတွေးအခေါ်ရှင်များကမူ ထိန်းချုပ်ထားသော ဝိဝါဒအချို့သည် ငြီးငွေ့ဖွယ် ကောင်းသော အခြေအနေကို ရှောင်ရှားရန်အတွက်သော်လည်းကောင်း၊ အဝေးသို့ ကြိုတင်မျှော်တွေးရန် ခက်ခဲသော ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်ခြင်း လုပ်ငန်းစဉ်အတွက်သော်လည်းကောင်း မဖြစ်မနေ လိုအပ်သည်ဟု ဆို၏။ ဝေဖန်ချက်များနှင့် သဘောမတူညီမှုများသည် မေးခွန်းထုတ်စရာယူဆချက်များကို စိန်ခေါ်မှုတိုး ပွားစေပြီး အဖွဲ့အစည်းအတွင်း ပိုမိုကောင်းမွန်သော ဆုံးဖြတ်ချက်များ ရရှိစေနိုင်သည်ဟု ဆိုပါသည်။ သို့ရာတွင် ကျွန်ုပ်တို့သည် ဝိဝါဒဖြစ်ပေါ်ရသော အကြောင်းများကို ရှင်းလင်းစွာ နားလည်သဘောပေါက် ထားကြရန်နှင့် ဝိဝါဒ စီမံခန့်ခွဲမှုကို အဖွဲ့အစည်း ထိရောက်မှုရှိစေရေး OE အတွက် ကောင်းစွာ အသုံးပြု တတ်ရန် လိုပါသည်။

ဝိဝါဒအမျိုးအစားများ။ အဖွဲ့အစည်းများတွင် တွေ့ကြုံရလေ့ရှိသော ဝိဝါဒအမျိုးအစားများမှာ အောက်ပါ အတိုင်းဖြစ်ပါသည်။

- (က) ပုဂ္ဂလိကဝိဝါဒ (INTER PERSONAL CONFLICTS)။ လူတစ်ဦးတည်းအတွင်း၌ ဖြစ်ပေါ်နေသော ဝိဝါဒများဖြစ်၏။ များသောအားဖြင့် ထိုသူ့အပေါ်တွင် ဝိဝါဒသဘောဆောင်သော လိုလားချက်များ ချမှတ်ခံရသောအခါ ဖြစ်ပေါ်လာပါသည်။
- (ခ) ပုဂ္ဂိုလ်အချင်းချင်းဝိဝါဒ (INTER PERSONAL CONFLICTS)။ လူတစ်ဦးနှင့် အခြားတစ်ဦးအကြား ဖြစ်ပေါ်လာသော ဝိဝါဒဖြစ်ပါသည်။
- (ဂ) အဖွဲ့အစည်းအတွင်းဝိဝါဒ (INTER ORGANIZATIONAL CONFLICTS)။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုနှင့် အခြားတစ်ခုအကြား ဖြစ်ပေါ်နေသော ဝိဝါဒဖြစ်သည်။ ဤဝိဝါဒသည် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုအတွင်း၌ ဖြစ်ပေါ်နေသော ဝိဝါဒ၏ အခြေခံအကြောင်းအချက် အတော်များများကို သည်းခံနိုင်စွမ်း ဖြစ်ပေါ်စေပါသည်။

အဖွဲ့အစည်းအတွင်း အုပ်စုအချင်းချင်း၏ ဝိဝါဒများ။ အဖွဲ့အစည်းများအတွင်း အဓိက သတိထားရသောအချက်မှာ အုပ်စုအချင်းချင်းကြား၌ ဖြစ်ပွားသော ဝိဝါဒများဖြစ်ပါသည်။ ယင်းသို့သော ဝိဝါဒများ ဖြစ်ပေါ်စေနိုင်သည့် ထင်ရှားသော အကြောင်းအချက်အချို့မှာ အောက်ပါအတိုင်း ဖြစ်ပါသည်။

- (က) ယုံမှားသံသယဖြစ်ခြင်း။ တစ်ဖက်နှင့်အခြားတစ်ဖက် တာဝန်ရှိမှုအပိုင်း၌ ရှင်းလင်းမှုမရှိသောအခါ ဝိဝါဒအခြေအနေများသည် အရန်သင့်ဝင်ရောက်လာတတ်ပါသည်။
- (ခ) တန်ဖိုးထားမှုများနှင့် အမြင်ခြားနားခြင်း။ အသက်အရွယ်၊ အတွေ့အကြုံ၊ ယဉ်ကျေးမှု၊ လူနေမှုအဆင့်အတန်း အစရှိသော ခြားနားချက်များကြောင့် ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်ပါသည်။
- (ဂ) ပန်းတိုင်များ ညီညွတ်မှုမရှိခြင်း။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတည်းအတွင်းမှ ကွဲပြားခြားနားသော အစိတ်အပိုင်းများသည် ကိုယ့်ပန်းတိုင်နှင့်ကိုယ် ဖြစ်နေနိုင်ပါသည်။ ဥပမာ ကုန်ထုတ်လုပ်ရေးဌာနမှ အလုပ်သမားများက အလုပ်ချိန်ပိုလိုချင်သော်လည်း လုံခြုံရေးဌာနမှ အစစ်အဆေးများကြောင့် အလုပ်ချိန် ကျဆင်းခဲ့ခြင်း။
- (ဃ) အချင်းချင်းမှီခိုခြင်းနှင့် အရင်းအမြစ်များမျှဝေသုံးစွဲခြင်း။ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုတွင် ကွဲပြားခြားနားသော အစိတ်အပိုင်းများသည် အပြန်အလှန်မှီခိုနေခြင်းနှင့် အရင်းအမြစ်တစ်မျိုးတည်းကိုမျှဝေသုံးစွဲရသည့်အဖြစ်မျိုးသို့ မကြာခဏ ရောက်တတ်ပါသည်။ အပေးအယူ မပြေလည်ခြင်းနှင့် ရှားပါးသော အရင်းအမြစ်များကို အပြိုင်ရယူသုံးစွဲခြင်းမှစ၍ ဝိဝါဒများ ပေါ်ပေါက်လာတတ်ပါသည်။
- (င) လုပ်ကိုင်ဆောင်ရွက်ပုံ ကွဲပြားခြားနားခြင်း။ ဌာနခွဲတစ်ခု၏ လုပ်ကိုင်ဆောင်ရွက်ပုံသည် အခြားဌာနအတွက် တစ်ခါတစ်ရံတွင် သည်းမခံနိုင်လောက်အောင် ဖြစ်စေနိုင်ပါသည်။ ဥပမာ - နေ့ညမဟူ လှုပ်ရှားနေရသော စီမံကိန်းတစ်ခု၏ ယန္တရားဌာနကြီးတွင် စာရင်းစစ်ဆေးနေသောအဖွဲ့သည် လုပ်ထုံးလုပ်နည်းနှင့်အညီ အသေးစိတ်စစ်ဆေးမှု

ကြောင့် အသေးအဖွဲ့ အပိုပစ္စည်းကလေးတစ်ခုအတွက် ရက်သတ္တပတ်များစွာ အလုပ်ရပ် ဆိုင်းခဲ့ရခြင်း။

(စ) အခြားအကြောင်းရင်းများ

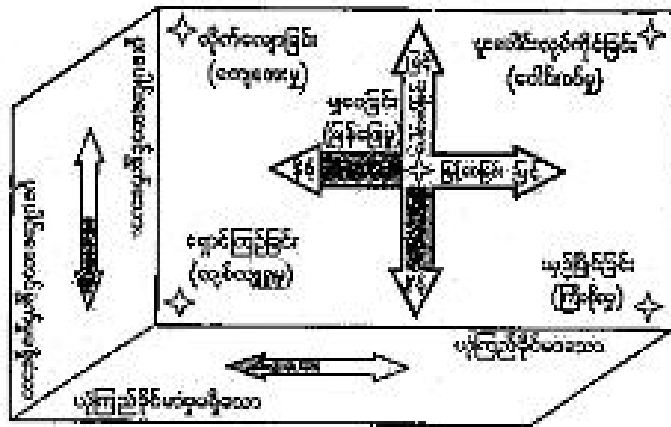
- (၁) အဖွဲ့ဝင်များတွင် အမျိုးအစားပေါင်းစုံ ပါဝင်ခြင်း။
- (၂) ဆက်သွယ်ရေးစနစ်ကွဲပြားခြားနားခြင်း။
- (၃) မညီညွတ်သော အဖွဲ့ဝင်များက ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်ခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်၌ ပါဝင် ဆောင်ရွက်ခွင့် ရရှိခြင်း။
- (၄) ပုံစံတကျဖြစ်မှု မရှိခြင်း။

ဝိဝါဒစီမံခန့်ခွဲရေး မဟာဗျူဟာများ (STRATEGIES FOR MANAGING CONFLICT)။ ဝိဝါဒစီမံခန့်ခွဲရေး မဟာဗျူဟာသည် ဝိဝါဒများကို ပြေလည်အောင်ပြုလုပ်ခြင်း မဟုတ်ပါ။ ဝိဝါဒများကို စီမံခန့်ခွဲရာ၌ အရေးကြီးဆုံးအချက်မှာ ဝိဝါဒအပေါ် အကောင်းမြင်ခြင်း၊ ဝိဝါဒသည် အဖွဲ့အစည်း၏ အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုဖြစ်ကြောင်း အသိအမှတ်ပြုခြင်းနှင့် ဝိဝါဒရှိနေခြင်းသည် အဖွဲ့အစည်းအတွက် တည်ငြိမ်စွမ်းအင် (POTENTIAL ENERGY) ရှိနေခြင်းဖြစ်သည်ဟု ခံယူခြင်းတို့ပင် ဖြစ်ပါသည်။ ဝိဝါဒစီမံခန့်ခွဲရေး မဟာဗျူဟာများမှာ အောက်ပါအတိုင်း ဖြစ်ပါသည်။

- (က) ပို၍မြင့်မားသော အဆင့်အတန်းရှိသည့် ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်များ ချမှတ်ပေးခြင်းဖြင့် ယှဉ်ပြိုင်နေသော အုပ်စုများအကြားတွင် တူညီသော ဧရိယာများ ဖန်တီးပေးခြင်း၊ ဥပမာ - မြို့နယ်အဆင့် ဌာနခွဲများ၏ ဝိဝါဒများကို ပြည်နယ် သို့မဟုတ် တိုင်း၏မူဝါဒများကို ချမှတ်ရှင်းပြခြင်းဖြင့် တစ်ယောက်အခက်အခဲ တစ်ယောက်နားလည်စေခြင်း။
- (ခ) အချင်းချင်းမှီခိုနေရသည့် အတိုင်းအတာပမာဏကို လျော့ချခြင်းနှင့် အရင်းအမြစ်များ မျှဝေသုံးစွဲနေရသည့်အဖြစ်ကို လျော့နည်းစေခြင်း။
- (ဂ) အချင်းချင်းပူးပေါင်းလုပ်ဆောင်မှုနှင့် ဆက်သွယ်မှုမကြာခဏ ပြုလုပ်ပေးခြင်းဖြင့် ဆောင်ရွက်ချက် တိုးတက်စေပြီး ဝိဝါဒဖြစ်ရန် အလားအလာ လျော့နည်းစေပါသည်။
- (ဃ) ဌာနခွဲများအကြား ဝန်ထမ်းများကို အပြန်အလှန် ပြောင်းလဲ တာဝန်ထမ်းဆောင်စေခြင်းဖြင့် ဌာနတစ်ခု၏ ရည်မှန်းချက်တာဝန်ကို အခြားဌာနက နားလည်လာစေပါသည်။
- (င) အဖွဲ့အစည်းအတွင်း ဌာနခွဲများ၏ တာဝန်ရှိမှု အခန်းကဏ္ဍများ ထပ်နေမှုကို ပပျောက်အောင် ဆောင်ရွက်ရပါမည်။
- (စ) ဝိဝါဒများကို ပြေလည်စေသည့် နည်းလမ်းများမှ ဆီလျော်သော အပြုအမူများကို လက်ခံကျင့်သုံးခြင်း။

ဝိဝါဒများကိုဖြေရှင်းခြင်း (CONFLICT RESOLUTION)။ဝိဝါဒပေါ်ပေါက်စေသော အကြောင်းအချက်များနှင့် ဝိဝါဒပုံစံကိုလိုက်၍ ဝိဝါဒများကို ပြေလည်အောင် ဖြေရှင်းရာတွင် လုပ်ဆောင်ရမည့်

အပြုအမူများမှာ (ပုံ ၃-၈) တွင် ဖော်ပြထားသည့်အတိုင်း ဖြစ်ပါသည်။ အပြုအမူ ပုံစံတစ်ခုစီကိုလည်း အောက်တွင် ဆက်လက်ဖော်ပြထားပါသည်။



ပုံ (၃-၈) ဝိဝါဒစီမံခန့်ခွဲမှုပုံစံများ။

- (က) **ယှဉ်ပြိုင်ခြင်းကြီးစိုးမှု (COMPETITIVE/DOMINATION)**။ ယှဉ်ပြိုင်လိုသော ပုံစံသည် ယုံကြည်စိတ် ခိုင်မာမှုမြင့်မားပြီး ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်လိုမှု ညံ့ဖျင်းသောအခါ ဖြစ်ပေါ် လေ့ရှိသော ပုံစံဖြစ်ပါသည်။ ပါဝါအာဏာရရှိမှုကို ရှေ့ရှုသည်။ ရုပ်ပိုင်းဆိုင်ရာ တက်ကြွ မှုရှိသည်။ အခြားသူများကို ကွပ်ကဲနိုင်မှုရရှိစေရန် အပြစ်ဒဏ်ပေးမှုအပေါ် အလွန်အကြူး အားကိုးသည်။ အဖွဲ့တစ်ခု၏ အောင်မြင်မှုသည် အခြားအဖွဲ့တစ်ခုအတွက် ဆုံးရှုံးမှုဖြစ် ပေါ်စေပါသည်။ ယှဉ်ပြိုင်လိုသော အုပ်စုတို့သည် တိုက်ခိုက်ခြင်း၊ ငြင်းငုံခြင်း၊ ခြိမ်း ခြောက်ခြင်းများကို သူတို့၏ရည်မှန်းချက်ရရှိရေးအတွက် အသုံးပြုကြသည်။ ဤပုံစံမျိုး သည် အဖွဲ့၏လှုပ်ရှားရုန်းကန်နေမှုကို ပိုမိုဆိုးရွားစေပြီး အားလုံးအတွက် ပြုပြင်ပြောင်း လဲမှုနှင့် အပြုသဘောဆောင်သော ဖြေရှင်းမှုမျိုး ရရှိရန် အနည်းငယ်သာ အကျိုးပြုနိုင်ပါ လိမ့်မည်။
- (ခ) **ရှောင်ကြဉ်ခြင်း၊ လျစ်လျူရှုမှု၊ ဆုတ်ခွာခြင်း (AVOIDANT/NEGLECT/ WITHDRAWAL)**။ ပြဿနာပေါ်နေသော နေရာမှ ဆုတ်ခွာသွားခြင်း၊ မထူးခြားတော့သလိုနေခြင်း၊ ရှောင်တိမ်းခြင်း၊ စိတ်ဝင်စားမှုမရှိတော့ခြင်း၊ ထွက်ပြေးခြင်း၊ ကံကြမ္မာကို ပုံချခြင်းနှင့် ထီးထီးနေခြင်း စသည့် အပြုအမူများ ပေါင်းစပ်ပါဝင်နေသော လုပ်ဆောင်ချက် ပုံစံ တစ်မျိုးဖြစ်ပါသည်။ ရှောင်ကြဉ်လိုသော အုပ်စုတို့က ကလေးဆန်သော ငြင်းခုံမှုများ ထက် ဝိဝါဒကို ရှောင်ကြဉ်ခြင်းသည် ပို၍ရင့်ကျက်ရာကျပြီး ပို၍ ကျိုးကြောင်းဆီလျော် သည်ဟု ဆိုပြီး ဝိဝါဒမှ ခွဲထွက်သွားလေ့ရှိကြသည်။ အမှန်မှာ ဝိဝါဒများကို ရှောင်ကြဉ် ခြင်းသည် နည်းလမ်းတစ်ခုသာ ဖြစ်ပါ၏။ ဝိဝါဒအပြင်ဘက်သို့ ထွက်နေသူသည် သဘောမတူညီသောအချက်များကိုလုံးဝနေရာပေးလေ့မရှိပါ။ အခြေအနေအမှန်ကို စကား

ထဲပင် ထည့်ပြောရန် ဝန်လေးတတ်၏။ ဤသို့ဖြင့် ဝိဝါဒကွဲပြားခြားနားမှုသည် ပြေလည် သွားခြင်း၊ သို့မဟုတ် မှေးမှိန်ပျောက်ကွယ်သွားခြင်း မရှိနိုင်တော့ချေ။

- (ဂ) **လိုက်လျောခြင်း-ကျေအေးခြင်း-ချောမွတ်စေခြင်း (ACCOMMODATIVE/APPEASMENT/SMOOTHING)**။ လိုက်လျောခြင်းပုံစံသည် ယုံကြည်စိတ်နှင့် ခိုင်မာမှု အား နည်းသော်လည်း ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်မှုတွင် အားကောင်းပါသည်။ အဖွဲ့များသည် ရက် ရောမှုရှိကြပြီး ကိုယ့်အကျိုးကို စွန့်တတ်ကြ၏။ ဝိဝါဒကွဲပြားသော အုပ်စုများသည် တူညီ သော စိတ်ဝင်စားမှုများအပေါ်တွင်သာ အလေးအနက်ထားကြပြီး ကွဲပြားခြားနားချက်များ အပေါ် အလေးနက်သိပ်မထားကြချေ။ ၎င်းတို့ ယုံကြည်ကြသည်မှာ တစ်ယောက်ယောက် က ကိုယ့်အကျိုး ရှေးရှုသည့် အကြောင်းအရာကို ပြောခဲ့မိလျှင် ဆက်ဆံမှုအခြေအနေ ပျက်ပြားသွားစေနိုင်သည်ဟူသော အချက်ပင်ဖြစ်၏။ ထိုအခါ သူတို့သည် ရင်ဆိုင်မှု ကြောင့် ဖြစ်ပေါ်လာမည့် အခက်အခဲများအစား အခြားတစ်ဖက်က တောင်းဆိုမှုမှန်သမျှ လိုက်လျောပြီး လုပ်ကိုင်ခြင်းက ကောင်းသေးသည်ဟု ထင်လာ၏။ ဤကဲ့သို့သော လိုက် လျောခြင်းပုံစံသည် ပြင်းထန်သော ရန်လိုမှုများ ပါဝင်ရောစပ်ထားသည့် ဝိဝါဒများတွင် ကနဦးစမှတ်အဖြစ် အသုံးပြုလျှင် များစွာအကျိုးရှိနိုင်ပါသည်။ ချောမွတ်စေခြင်း နည်း လမ်းသည် ဆုတ်ခွာခြင်းနည်းလမ်းထက် ပို၍ အဓိပ္ပာယ်ရှိပါသည်။ ရေတိုလုပ်ငန်းများ တွင် ယာယီဖြေရှင်းမှုအတွက် ချောမွတ်စေခြင်းနည်းလမ်းကို အသုံးပြုနိုင်ပါသည်။
- (ဃ) **မျှဝေခြင်း-ဖျန်ဖြေမှု-နှစ်ဖက်ရှုံးပုံစံ (SHARING/COMPROMISING/LOSE-LOSE)**။ ဝိဝါဒများကို သမားရိုးကျ ဖြေရှင်းနည်းတစ်ခုဖြစ်ပါသည်။ သိသာထင်ရှားသော အနိုင် အရှုံးဟူ၍ မရှိပါ။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် အုပ်စုတစ်ဖက်သည် လိုက်လျောမှုတစ်ခု ရရှိရန်အတွက် တန်ဖိုးတစ်စုံတစ်ရာ ပေးဆပ်ရသောကြောင့် ဖြစ်၏။ ရည်မှန်းချက်ပန်း တိုင်များ မတူညီမှု၊ အတန်းအစားနှင့် တန်ဖိုးထားမှုမတူညီခြင်း အစရှိသော ဝိဝါဒများကို ဖြေရှင်းရာ၌ များသောအားဖြင့် အသုံးပြုကြပါသည်။ အရင်းအမြစ်များကို နှစ်ဖက်မျှဝေ ပေးနိုင်သော ကိစ္စများတွင် ဤပုံစံသည် ပို၍ ထိရောက်မှုရှိပါသည်။ ဖျန်ဖြေခြင်း၊ ဈေးညှိ နှိုင်းခြင်း၊ အပေးအယူ လုပ်ခြင်းနှင့် စေ့စပ်ဆွေးနွေးလုပ်ငန်းစဉ်များ၌ ဤပုံစံကို အခြေခံ ထား ဆောင်ရွက်လေ့ရှိပါသည်။
- (င) **ပူးပေါင်းလုပ်ကိုင်ခြင်း-ပြေလည်စေခြင်း-ပေါင်းစပ်ခြင်း-နှစ်ဖက်နိုင်ပုံစံ (COLLABORATIVE/SOLVING/INTEGRATION/WIN WIN STYLE)**။ ပြဿနာရပ်ကိုဖြေရှင်း ခြင်း (PROBLEM SOLVING)။ သည် ဝိဝါဒ၏ဆန့်ကျင်ဘက် ဖြစ်သည်ဟု ပြောစမှတ် ရှိကြပါသည်။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် ပြဿနာကို ဖြေရှင်းရာတွင် ဝိဝါဒ၏ ဆန့်ကျင် ဘက်ဖြစ်သည်ဟု ပြောစမှတ်ရှိကြပါသည်။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် ပြဿနာကို ဖြေရှင်း ရာတွင် ဝိဝါဒ၏အောက်ခြေစစ်မြစ်ကို တူးဖော်ပစ်ရသောကြောင့်ဖြစ်ပါသည်။ တစ်ဖက်

စီမံအုပ်စုများသည် သတင်းအချက်အလက်များကို ပွင့်လင်းစွာ ဖော်ထုတ်ပြီး မျှဝေနားထောင်ကြရသည်။ ကိုယ်ချင်းစာတရားကိုပေါ်ပေါက်စေ၏။ အကြောင်းကိစ္စသည် ပုဂ္ဂိုလ်ရေးသဘော မဆောင်တော့ချေ။ အချေအတင် ပြောဆိုမှုများသည် အားကိုးအားထားပြုနိုင်သော သတင်းအချက်အလက်များကို ထွက်ပေါ်လာစေပြီး ရွေးချယ်စရာနည်းလမ်းအပြည့်အစုံကို စဉ်းစားနိုင်မည့်အပြင် ပြဿနာများကို မှန်ကန်စွာ အဖြေရှာနိုင်မည်ဖြစ်၏။ မျှဝေခြင်းပုံစံသည် ပြဿနာကို နှစ်ဦးနှစ်ဖက်စလုံးက ဖြန့်ဖြေသည့်သဘော လုပ်ပေးရသဖြင့် နှစ်ဖက်ရှုံးပုံစံဖြစ်၏။ ယခုပေါင်းစပ်ခြင်း ပြေလည်စေခြင်း နည်းစနစ်သည် ဘယ်သူမှန်သည်မှားသည်၊ ဘယ်သူနိုင်သည် ရှုံးသည်ကို မစဉ်းစား။ အပြုသဘောအမြင်နှင့် နှစ်ဖက်စလုံးမှ ပူးပေါင်းလုပ်ကိုင်ခြင်းဖြစ်သဖြင့် နှစ်ဖက်နိုင်သော ပုံစံဖြစ်လာ၏။ ဤပုံစံဖြင့် ပြဿနာများကို ဖြေရှင်းရာတွင် အောက်ပါအင်္ဂါရပ်များကို လိုက်နာကြရပါသည်။

- (၁) ဝိဝါဒဆိုသည်မှာ ပေါင်းစပ်လိုက်လျှင် သုညဖြစ်သောပုစ္ဆာတစ်ခု မဟုတ်ကြောင်း သိမြင်ထားခြင်း။
- (၂) တစ်ဖက်အဖွဲ့အစည်းကို ပြဿနာဖြေရှင်းဖက်အဖြစ် မြင်ခြင်း။
- (၃) နှစ်ဖက်စလုံးမှအဖွဲ့အစည်းများသည်ပူးတွဲအကျိုးရလဒ်ရှိမည့်လမ်းကြောင်းနောက်သို့ လိုက်ပါခြင်း။
- (၄) အကြောင်းခြင်းရာများကို ယထာဘူတကျစွာ ရှုမြင်ခြင်း။
- (၅) ရိုးသားဖြောင့်မတ်ပြီး ပွင့်လင်းသော သတင်းမျှဝေပေးမှုရှိခြင်း။
- (၆) ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်မှု ရှိခြင်း။
- (၇) နှစ်ဖက်လုံးမှ အဖွဲ့အစည်းများအတွက် အကျိုးကျေးဇူးရရှိစေမည့် နည်းလမ်းဖြင့် ဝိဝါဒ ကို ဖြေရှင်းရန် ကြိုးစားခြင်း။

အဖွဲ့အစည်းများ၏ ထိရောက်မှုရှိခြင်းသည် အတူတကွ ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်နေကြသော အစိတ်အပိုင်းများစွာအပေါ် တည်ရှိနေပါသည်။ ဝိဝါဒသည် အဖွဲ့အစည်းများ၌ အမှန်တကယ်တည်ရှိနေ၏။ အဖွဲ့အစည်းများသည် ပို၍ကြီးမားကျယ်ပြန့်လာလေ ဝိဝါဒများသည် အဖွဲ့အစည်းများအပေါ် ပို၍ကြီးစိုးလာလေဖြစ်၏။ ဝိဝါဒဖြစ်ရသည့် အကြောင်းများကို ခေါင်းဆောင်လုပ်သူက သိရှိထားပြီး ယင်းဝိဝါဒများကို စနစ်တကျ စီမံခန့်ခွဲနိုင်သည့် ချဉ်းကပ်နည်းများကို အသုံးပြုတတ်ခြင်းဖြင့် ခေါင်းဆောင်သည် အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေရန် ပြုလုပ်ပေးနိုင်ပါလိမ့်မည်။

အချိန်ကို စီမံခန့်ခွဲခြင်း (TIME MANAGEMENT)

များစွာသော ခေါင်းဆောင်တို့က ၎င်းတို့ရရှိသည့်အချိန်သည် ပုံမှန်လုပ်နေကျအလုပ်များကို လုပ်ရန်ပင် မလုံလောက် ဆိုတတ်ကြ၏။ ထို့ကြောင့်လည်း အရေးကြီးသော ကိစ္စများအတွက် အချိန်ကို ပေးသင့်သလောက် မပေးနိုင်ခဲ့ကြဟု အကြောင်းပြတတ်၏။ အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်း (OE) ရရှိရန်အတွက် စဉ်းစားတွေးခေါ်ရန် အချိန်ပင် အကန့်အသတ်ရှိသော အရေးကြီးသည့် အရင်းအမြစ်တစ်ခု

အဖြစ် မမြင်ကြဘဲ တန်ဖိုးမဲ့ အပေါစားပစ္စည်းတစ်မျိုးအဖြစ်သာ မြင်နေကြသောကြောင့် အချိန်ကို တိကျ မှန်ကန်စွာ စီမံခန့်ခွဲရန် ပျက်ကွက်ခဲ့ကြခြင်းပင် ဖြစ်ပါသည်။

အချိန်ကို စီမံခန့်ခွဲခြင်းပြုကြတော့မည်ဆိုလျှင် ခေါင်းဆောင်များသည် ၎င်းတို့ကိုယ်တိုင် အချိန် ကို မည်ကဲ့သို့သုံးစွဲခဲ့ကြသည်ဆိုသည့်အချက်ကို ရိုးသားဖြောင့်မတ်စွာ ဆန်းစစ်မှုတစ်ခုတော့ ပြုရပါ လိမ့်မည်။ ရည်မှန်းချက်တာဝန်များအတွက် ပြုလုပ်သော လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်မှုများနှင့် အချိန်ဖြုန်းသော အလုပ်များကို စနစ်တကျခွဲတတ်ရန်လိုအပ်၏။ လွယ်ကူ၍ထိရောက်သော အချိန်စီမံခန့်ခွဲမှုနည်းလမ်းတစ်ခုကို အောက်ပါအတိုင်း အဆင့်သုံးဆင့်ဖြင့် ရှင်းလင်းဖော်ပြသွားပါမည်။

(က) **အချိန်ကိုမည်ကဲ့သို့ အသုံးပြုခဲ့သည်ကို ဖော်ထုတ်ပါ။** အမှန်တကယ်သုံးစွဲနေသည့် အချိန်အတွက် မှတ်တမ်းတစ်ခုကို ထိန်းသိမ်းထားရန် လိုပါသည်။ ဤမှတ်တမ်းကို ရက် သတ္တလေးလပတ်ခန့် ဆက်တိုက်ရေးသွင်းထားပြီး အချိန်များကို မည်ကဲ့သို့ သုံးစွဲနေ ကြောင်း သိရှိရန်အတွက် သုံးသပ်ချက်ပြုလုပ်ပါ။ ဤသုံးသပ်ချက်သည် ရည်မှန်းချက် တာဝန်လုပ်ဆောင်ချက်အတွက် သုံးစွဲခဲ့သောအချိန်နှင့် အလဟဿဖြစ်ခဲ့သော အချိန်များ ကို ခွဲခြားပြပါလိမ့်မည်။

(ခ) **အချိန်ကိုထိရောက်စွာအသုံးပြုရေးအတွက် ရေးဆွဲထားသော အချိန်စီမံချက် (TIME PLAN) ကိုပြန်လည်သုံးသပ်ပါ။** မိမိအဖွဲ့အစည်းအတွက် ခွဲဝေရရှိသော ရည်မှန်း ချက်တာဝန်များအနက် မည်သည့်တာဝန်များကို အခြားသူများအား ကိုယ်စားလှဲအပ်၍ ရနိုင်မည်နည်းဟု ခွဲခြားစိတ်ဖြာ သုံးသပ်ရပါမည်။ ဤလုပ်ဆောင်ချက်သည် အရေးကြီး သော ရည်မှန်းချက်တာဝန်များအတွက် အချိန်ပိုထွက်လာစေမည်ဖြစ်၏။ တစ်ရက် အတွင်း လုပ်ဆောင်ရန်လိုအပ်သော အလုပ်တာဝန်များအား ပြန်လည်စစ်ဆေး၍ မည် သည့်အလုပ်များသည် “လုပ်ကိုလုပ်မှ” ရမည်။ မည်သည့်အလုပ်များသည် “လုပ်သင့်” သည်ဟု အတန်းအစား ခွဲခြားရပါမည်။ ခေါင်းဆောင်များသည် “လုပ်ကိုလုပ်မှ” ရမည့် ရည်မှန်းချက်တာဝန်များအပေါ်တွင် အာရုံစိုက်ပြီး လုပ်ရပါမည်။ ၎င်းအလုပ်များ ပြီး ပြည့်စုံသွားမှ “လုပ်သင့်” သောအလုပ်များအတွက် အချိန်ခွဲဝေပေးရန် ဖြစ်ပေသည်။

(ဂ) **အချိန်သုံးစွဲမှုသာရည် (EFFICIENCY)ကို တိုးတက်အောင် ပြုလုပ်ပါ။** အဖွဲ့အစည်း အတွက် အချိန်ဖြုန်းတီးမှုများကို စနစ်တကျ စစ်ဆေးဖော်ထုတ်ရပါမည်။ တစ်ဦးချင်း အနေဖြင့်လည်းကောင်း၊ အဖွဲ့အစည်းအနေဖြင့်လည်းကောင်း၊ အချိန်ဖြုန်းမှုများကို အနိမ့် ဆုံးသို့ ကျဆင်းစေပြီး ရည်မှန်းချက်တာဝန်အတွက် သုံးစွဲသည့်အချိန်ကို တိုးမြှင့်စေရပါ မည်။ သို့မှသာ အချိန်သုံးစွဲမှုသာရည်သည် တိုးတက်လာမည်ဖြစ်၏။ အဖွဲ့အစည်းများ အတွင်း၌ တွေ့ရှိနိုင်သော အချိန်ဖြုန်းတီးမှုအချို့ကို စာရွာသူများ စဉ်းစားနိုင်ရန် ဖော်ပြ လိုက်ပါသည်။

(၁) **လူပုဂ္ဂိုလ်နှင့် သက်ဆိုင်သော အချိန်ဖြုန်းတီးမှု**

- အလွန်အကျွံစိတ်ကျဉ်းကျပ်ခြင်းနှင့် မတည်မငြိမ်ဖြစ်ခြင်း။
- ဆုံးဖြတ်ချက် ချိတ်ချိတ်ဖြစ်ခြင်း။
- လုံခြုံမှုမရှိခြင်း။
- လုံးဝအပြစ်ကင်းစင်လိုသော အတွေးအခေါ် (PERFECTIONISM) ရှိခြင်း။

(၂) **စီမံခန့်ခွဲမှုနှင့်သက်ဆိုင်သော အချိန်ဖြုန်းတီးမှု**

- စီမံချက် မရှိခြင်း။
- ရည်မှန်းချက် မရှင်းလင်းခြင်း။
- ဦးစားပေးရမည့်အချက်များ မရှင်းလင်းခြင်း။
- ကိုယ်စားလှဲအပ်မှု မဆောင်ရွက်နိုင်ခြင်း။
- လက်အောက်ငယ်သားများ၏ အချိန်စီမံခန့်ခွဲမှု ညံ့ဖျင်းခြင်း။

(၃) **အဖွဲ့အစည်းနှင့်သက်ဆိုင်သော အချိန်ဖြုန်းတီးမှု**

- အခြေခိုင်မြဲသော စနစ်မရှိခြင်း။
- ရုံးလုပ်ငန်းများဖြင့် ဝန်ပိနေခြင်း (OVER STAFFING)။
- မှားယွင်းသော ဖွဲ့စည်းမှုစနစ်ရှိခြင်း (MALORGANIZATION)။
- သတင်းနှင့်ပြန်ကြားရေးစနစ် ညံ့ဖျင်းခြင်း။

(၄) **ပတ်ဝန်းကျင်နှင့်ဆိုင်သော အချိန်ဖြုန်းတီးမှု**

- အဖွဲ့အစည်းကိုထိခိုက်စေနိုင်သော ပတ်ဝန်းကျင်ရေးရာ ပြောင်းလဲမှုများ။
- ခေါင်းဆောင်များ၏ လူမှုရေးဝတ္တရားများပြားမှု။
- အထက်ဌာနများမှ ကြားဝင်စွက်ဖက်မှုများ။

အဖွဲ့အစည်းကိုထိရောက်မှုရှိစေရေး (OE) အတွက် စစ်ဆေးရန်အချက်များ

အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေရေးနှင့် ပတ်သက်၍ အခြေခံသဘောတရားများ၊ အဖွဲ့အစည်း တည်ဆောက်ပုံ၊ အဖွဲ့အစည်းပုံစံ၊ အဖွဲ့အစည်း၏ ရာသီဥတု၊ အဖွဲ့အစည်းအတွင်း အပြောင်းအလဲပြုလုပ်ခြင်း၊ အဖွဲ့အစည်းအား ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းများအပြင် ရည်မှန်းချက်များဖြင့် စီမံခန့်ခွဲခြင်းနှင့် တင်ပြထားခဲ့ပြီးဖြစ်ပါသည်။ ခေါင်းဆောင်များသည် မိမိတို့ဦးဆောင်နေရသော အဖွဲ့အစည်းများကို ပို၍ ထိရောက်မှုရှိစေရန် ဆန္ဒရှိကြမည်မှာ ဓမ္မတာဖြစ်ပါသည်။ အဘယ်ကြောင့်ဆိုသော် အဖွဲ့အစည်း၏ တိုးတက်မှုသည် မိမိ၏တိုးတက်မှုပင်ဖြစ်သောကြောင့် ဖြစ်ပါ၏။ ဤအခန်းတွင် အဖွဲ့အစည်းအလိုက် ထိရောက်မှုရှိစေရေးကို အယူအဆပိုင်းသာမက၊ လုပ်နည်းလုပ်ဟန်အပိုင်းကိုပါ လက်တွေ့လုပ်ဆောင်ရန် အတော်အတန်ပြည့်စုံစွာ ဖော်ပြထားပြီးဖြစ်ပါသည်။ စာရှုသူများသည် မိမိတို့ဦးဆောင်နေရသော အဖွဲ့အစည်းများအား အမှန်တကယ်ထိရောက်မှု တိုးတက်စေရေးအတွက် လက်တွေ့လုပ်ဆောင်ကြည့်နိုင်ကြမည် ဖြစ်ပါသည်။ ထိုသို့လုပ်ဆောင်ကြမည်ဆိုပါက ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်းအနေဖြင့် မိမိတို့၏

အောင်မြင်မှုအတိုင်းအတာကို ပြန်လည်စစ်ဆေးတိုင်းထွာကြည့်ရန် လိုမည်ဖြစ်ပါသည်။ ခေါင်းဆောင်များ အတွက် စစ်ဆေးရန်အချက် ဆယ်ချက်မှာ အောက်တွင် ဖော်ပြထားပါသည်။

- (က) **သတင်းအချက်အလက်တွေ ပိုရလာသလား။** အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်၏ ထိရောက်မှုတိုးတက်ခြင်း၊ မတိုးတက်ခြင်းအတွက် ပထမဆုံးစစ်ဆေးရမည့်အချက်မှာ အာရုံခံခြင်းစနစ်ကောင်း မကောင်း၊ ဆက်သွယ်ရေးစနစ် ကောင်း မကောင်းပင် ဖြစ်၏။ (OE) လုပ်ငန်းမလုပ်မီက အခြေအနေနှင့် (OE) ဝင်ပြီးသည့်အခြေအနေ နှိုင်းယှဉ်ကြည့်ရန်ဖြစ်ပါသည်။
- (ခ) **အဖွဲ့အစည်း၏ ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်နှင့် တစ်ဦးချင်း၏ပန်းတိုင်များ တစ်တန်းတည်း ညီညာမှု (ALIGNMENT) ရှိနေပြီလား။** ပန်းတိုင်များကိုတစ်တန်းတည်း ညီညာမှုရှိအောင် ချိန်ခြင်းသည် OE လုပ်ငန်း၏ အဓိကမောင်းနှင်အားပင်ဖြစ်သည်။ တစ်ဦးချင်းနှင့် အဖွဲ့ခွဲများ၏ လုပ်ဆောင်ချက်များသည် စည်းကိုက်ဝါးကိုက် လုပ်ဆောင်နိုင်မှ အားထုတ်မှုများသည် ပန်းတိုင်ဆီသို့ ညီညွတ်စွာ ဦးတည်ပေးလိမ့်မည်။
- (ဂ) **တစ်ဦးချင်းနည်းပညာ-ကျွမ်းကျင်မှုများကို ပိုမိုကောင်းမွန်စွာ အသုံးပြုနိုင်သလား။** OE သည် လူတို့၏အပြုအမူနှင့်သာ သက်ဆိုင်သည်ဟု မယူဆစေလိုပါ။ အဖွဲ့အစည်းများနှင့်သက်ဆိုင်သော အပြောင်းအလဲများအကြောင်း ရှင်းလင်းရာ၌ စနစ်ပုံမြင်ကွင်းအကြောင်း ဖော်ပြခဲ့ပါသည်။ လက်အောက်ခံစနစ်တစ်ခုဖြစ်သော နည်းပညာ-ကျွမ်းကျင်မှုသည် အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်လုံးနှင့် ကျန်လက်အောက်ခံစနစ်များအပေါ် အတိုင်းအတာအလျောက် လွှမ်းမိုးနိုင်ပုံကို ပုံနှင့်တကွ ရှင်းလင်းဖော်ပြခဲ့ပါသည်။ အလားတူပင် အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်၏ ထိရောက်မှုရှိခြင်းသည် လက်အောက်ခံတစ်ခုဖြစ်သော နည်းပညာ-ကျွမ်းကျင်မှုအပေါ် သက်ရောက်မှုရှိပေးလိမ့်မည်။
- (ဃ) **တိကျမှန်ကန်သော သတင်းအချက်အလက်များ အထက်အောက် အပြန်အလှန် စီးဆင်းမှုရှိနေသလား။** အဖွဲ့အစည်းတစ်ရပ်၏ ထိရောက်မှုကို ညွှန်ပြပေးနေသည်မှာ အဓိကအားဖြင့် ပြောင်းလဲနိုင်သော ဗဟိုအချက်နှင့် စွက်ဖက်နိုင်သောအချက်များဖြစ်ကြောင်း ထိရောက်မှုကို ခွဲခြားစိတ်ဖြာခြင်း ခေါင်းစဉ်အောက်၌ ရှင်းလင်းတင်ပြခဲ့ပါသည်။ စွက်ဖက်နိုင်သောအချက်များတွင် ခေါင်းဆောင်မှု၊ စိတ်ဓာတ်၊ လွတ်လပ်စွာ အုပ်ချုပ်ခြင်း အစရှိသော အချက်များနှင့်အတူ ဆက်သွယ်ရေးလည်း ပါဝင်ပါသည်။ ဆက်သွယ်ရေးသည် စွက်ဖက်နိုင်သော အချက်များအတွင်း အပြန်အလှန် ဆက်စပ်မှုများ ရှိသကဲ့သို့ ဗဟိုအချက်နှင့်လည်းကောင်း၊ OE နှင့်လည်းကောင်း ဆက်စပ်မှုရှိနေပါသည်။ မှန်ကန်သောသတင်းအချက်အလက်များသည် ဆက်သွယ်ရေးမှတစ်ဆင့် အဆက်မပြတ် မှန်ကန်စွာ စီးဆင်းမှုရှိနေမှသာ အဖွဲ့အစည်း၏ထိရောက်မှု မြင့်မားလာမည်ဖြစ်ပါသည်။
- (င) **အဖွဲ့အစည်းအတွင်း ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်မှု တိုးတက်လာသလား။** အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်းသည် အတူတကွပူးပေါင်းဆောင်ရွက်နေကြသော အစိတ်အပိုင်းများ

အပေါ်တွင် မူတည်နေကြောင်း ဝိဝါဒများကို ဖြေရှင်းခြင်းအပိုင်း၌ ရှင်းလင်းတင်ပြထားခဲ့ပြီးဖြစ်ပါသည်။ သို့ဖြစ်၍ အဖွဲ့အစည်းတွင် ထိရောက်မှုရှိသည့် ပမာဏကို ခန့်မှန်းတိုင်းထွာရန် ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်ရေး တိုးတက်မှုအခြေအနေကို အချက်အလက်တစ်ခုအနေဖြင့် အသုံးပြုနိုင်ပါသည်။

(စ) ပြဿနာများနှင့် ကွဲပြားခြားနားချက်များကို ပွင့်လင်းစွာ ဆွေးနွေးဖြေရှင်းလေ့ရှိသော အဖွဲ့အစည်း ရာသီဥတုမျိုးရှိသလား။ အဖွဲ့အစည်း၏ ရာသီဥတုအပေါ် အကျိုးသက်ရောက်စေသော အချက်များအနက် တစ်ချက်ဖြစ်သော အဖွဲ့အစည်းတည်ဆောက်ပုံ၌ အုပ်ချုပ်မှုပုံစံ လိုက်လျောညီထွေမှုရှိခြင်းနှင့် ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်ရာတွင် ကောင်းမွန်သော အဖွဲ့အစည်းရာသီဥတုနှင့်အညီ ဖြစ်စေခြင်းတို့ လိုအပ်ပုံကို ဖော်ပြခဲ့ပါသည်။ ပွင့်လင်းသော ရာသီဥတုသည် အဖွဲ့အစည်းများ၏ စိတ်ပိုင်းဆိုင်ရာ အခြေအနေနှင့် လုပ်ကိုင်ဆောင်ရွက်မှုများကို ရေတိုသာမက ရေရှည်အတွက်ပါ အကျိုးပြုစေကြောင်း လူသားအရင်းအမြစ်တန်ဖိုးကို မြှင့်တင်ပေးနိုင်ကြောင်း တွေ့ရှိခဲ့ကြရပါသည်။

(ဆ) အကျပ်ကိုင်သော အုပ်ချုပ်နည်းထက် ပန်းတိုင်များဖြင့် စီမံခန့်ခွဲနည်းကို အသုံးပြုသလား။ MBO အုပ်ချုပ်နည်းကို သဘောတရားပိုင်းနှင့် လုပ်နည်းအပိုင်းဟူ၍ နှစ်ပိုင်းခွဲပြီး ရှင်းလင်းခဲ့ပြီးဖြစ်ပါသည်။ ထို့အပြင် ရည်မှန်းချက်များဖြင့် စီမံခန့်ခွဲနည်း၏ အကျိုးနှင့်အပြစ်များလည်း ဖော်ပြထားပါသည်။ MBO သည် အနာဂတ်ကာလတွင် အများသုံးဖြစ်လာမည်ဟု မျှော်မှန်းထားရသော်လည်း မဖယ်ရှားနိုင်သေးသော အပြစ်များရှိနေသေးသဖြင့် လက်ငင်းအခြေအနေတွင် ဦးစားပေးအသုံးပြုရန်သာ တိုက်တွန်းထားပါသည်။

(ဇ) ဆုံးဖြတ်ချက်ချနည်းများ မှန်ကန်အောင် ပိုလုပ်လာနိုင်သလား၊ ဆုံးဖြတ်ချက်များကို အများက ပိုလက်ခံလာကြသလား။ အဖွဲ့အစည်းအလိုက် အပြောင်းအလဲလုပ်ခြင်းဟူသော ခေါင်းစဉ်အောက်တွင်ပါရှိသော အပြောင်းအလဲလုပ်ငန်းစဉ်အား ရှင်းလင်းခဲ့စဉ်က ဆုံးဖြတ်ချက်ချနည်းကို ဖော်ပြထားခဲ့ပါသည်။ အကဲဖြတ်ခြင်းစီမံခြင်း၊ အကောင်အထည်ဖော်ခြင်း၊ ဆန်းစစ်ခြင်းစက်ဝိုင်းကို အမြဲချောမွတ်နေအောင် ပြုလုပ်ပေးနိုင်ပါက စီမံခြင်းအပိုင်းတွင်ပါဝင်သော ဆုံးဖြတ်ချက်များ၏ ရလဒ်ကောင်းများကို ခံစားလာရသောအခါ လူများ၏ ခံယူချက်သဘောထားနှင့် တန်ဖိုးထားမှုများသည် တစ်ကြိမ်ထက် တစ်ကြိမ် ပိုမိုတိုးတက်လာမည်ဖြစ်ပါသည်။ ဤသို့သော တိုးတက်မှုသည် လူတို့၏အပြုအမူ ပြောင်းလဲမှုကိုပါ ဖြစ်ပေါ်လာစေပြီး မှန်ကန်သော ဆုံးဖြတ်ချက်များအတွက် ပို၍လိုလား လက်ခံကြမည်ဖြစ်ပါသည်။

(ဈ) လိုအပ်သည့်အခါ အပြောင်းအလဲများလုပ်ရန် အဖွဲ့အစည်းအတွင်း၌ လုံလောက်သော ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်မှုစနစ်ရှိသလား။ ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိခြင်း အခြေခံ

သဘောတရားကို အဖွဲ့အစည်းများတည်ဆောက်ပုံ၌လည်းကောင်း၊ ထိရောက်မှုကို ခွဲခြား စိတ်ဖြာခြင်းအပိုင်း၌လည်းကောင်း ဖော်ပြထားပါသည်။ ထို့အပြင် အပြောင်းအလဲပြုလုပ် ရာတွင် အလိုလားအပ်ဆုံးပုံစံသည် ကြိုတင်မျှော်တွေးမှုဖြင့် စီစဉ်ချမှတ်ထားသည့် စီမံ ချက်အတိုင်း ပြုလုပ်နိုင်ခြင်းဖြစ်သည်ဟုလည်း ရှင်းလင်းထားပါသည်။ ထို့ကြောင့် အဖွဲ့ အစည်း၏တည်ဆောက်ပုံတွင် လိုအပ်ပါက အပြောင်းအလဲများ ပြုလုပ်နိုင်သည့် ကြိုတင် မျှော်တွေးမှုစနစ် (ပြောင်းလွယ်ပြင်လွယ်ရှိခြင်း) ပါရှိရန် လိုအပ်ကြောင်း ထင်ရှားပါ သည်။

(ည) **အဖွဲ့အစည်း၏စွမ်းဆောင်နိုင်မှုဘောင်အတွင်း အဆက်မပြတ် ပြန်လည်ဆန်းစစ် ခြင်း စနစ်ရှိပါသလား။** အဖွဲ့အစည်းအလိုက် ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်းအပိုင်းတွင် ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်းနှင့် ဝေဖန်ဆန်းစစ်ခြင်း အပိုင်းကို အလေးအနက်ထား ဖော်ပြခဲ့ ပါသည်။ အချိန်မှန် ပြန်လည်ဖြည့်ဆည်းခြင်းဖြင့် ခရီးလယ်ပြင်ဆင်ချက်များ ပြုလုပ်နိုင် ပုံကိုလည်းကောင်း၊ ဝေဖန်ချက်များ ဖော်ထုတ်၍ ဆန်းစစ်ခြင်းဖြင့် အရေအတွက်သာမက အရည်အချင်းပါ တိုးတက်လာနိုင်ပုံကိုလည်းကောင်း ရှင်းလင်းတင်ပြခဲ့ပါသည်။ ခေါင်း ဆောင်တစ်ယောက်၏ ခေါင်းထဲတွင် မိမိအဖွဲ့အစည်းသည် ထိရောက်မှုရှိနေသေး ကြောင်းသေချာစေရန် အမြဲအကဲဖြတ်ဆန်းစစ်နေရမည်ဟူ၍ အဖွဲ့အစည်းဆိုင်ရာ အခြေခံ သဘောတရားများ အပိုင်း၌ ဖော်ပြထားသည်ကိုလည်း မေ့မထားကြရန် အရေးကြီးပါ သည်။

အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုစေခြင်း (OE) သည် ခေတ်သစ်စီမံခန့်ခွဲမှုတွင် ရေပန်းအစားဆုံး ဘာသာရပ်တစ်ခုဖြစ်ပါသည်။ အလျင်အမြန် ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်နေသော စက်မှုသိပ္ပံနည်းပညာများကို အမိ လိုက်နိုင်မည့် အဓိကကျသော စီမံခန့်ခွဲရေးနည်းလမ်းတစ်ခုအဖြစ် ယခုအခါ တစ်ကမ္ဘာလုံးမှ မှတ်ယူထား ကြရသည့် အတတ်ပညာလည်း ဖြစ်ပါသည်။ ထို့ကြောင့် (၂၁) ရာစုတွင် အဖွဲ့အစည်းအသီးသီးကို ခေါင်းဆောင်လုပ်မည့် လူတိုင်း မဖြစ်မနေ တတ်သိနားလည်ထားရန်လိုသည်ဟု အစပိုင်းတွင် ဖော်ပြခဲ့ ခြင်းဖြစ်ပါသည်။ ဤအခန်းတွင် အဖွဲ့အစည်းကို ထိရောက်မှုရှိစေခြင်းနှင့်ပတ်သက်၍ အဖွဲ့အစည်း သဘောသဘာဝ၊ အခြေခံသဘောတရား၊ တည်ဆောက်ပုံ၊ အဖွဲ့အစည်းပုံစံ၊ ရာသီဥတု၊ အပြောင်းအလဲ ပြုလုပ်ခြင်း၊ ပြန်လည်တည်ဆောက်ခြင်း၊ အယူအဆနှင့် နိဿယများ၊ ဝိဝါဒစီမံခန့်ခွဲမှု၊ အချိန်စီမံခန့်ခွဲမှု များနှင့် စစ်ဆေးရန်အချက်များကို အတော်အသင့် ပြည့်စုံစွာ တင်ပြထားပါသည်။

ခေါင်းဆောင်သည် မိမိအဖွဲ့အစည်းအတွင်း၌ အခြေအနေ ယိုယွင်းမှု အစပြုခြင်းကို ဦးစွာပထမ အာရုံခံမိရန် လိုပါသည်။ ထိုသို့ အာရုံခံမိသည်နှင့် အဖွဲ့အစည်းအတွင်း အပြောင်းအလဲလုပ်မလား။ ပြန် လည်တည်ဆောက်ခြင်းလုပ်ရန် လိုမလား၊ ဘယ်အချိန်မှာ လုပ်မလဲ၊ ဘယ်လိုအယူအဆ၊ နည်းနိဿယ များနှင့်လုပ်မလဲ၊ ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်သည့် ဝိဝါဒများကို ဘယ်လိုဖြေရှင်းမလဲ၊ ရရှိသောအချိန်ကို ဘယ်လို ခွဲဝေသုံးစွဲမလဲ အစရှိသဖြင့် ဆက်တိုက်လုပ်သွားရမည့် လုပ်ငန်းစဉ်များကို တတ်နိုင်သမျှ ကြိုးစား၍

ရှင်းလင်းဖော်ပြထားပါသည်။ ယနေ့အဖွဲ့အစည်းများကို ခေါင်းဆောင်ကြသူများသည် ချို့ယွင်းချက်ဖြစ် ပေါ်နေသော အဖွဲ့အစည်း၏ အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုတွင် လက်တွေ့အကောင်အထည်ဖော် လုပ်ဆောင်ခြင်း ဖြင့် အတွေ့အကြုံနှင့် အောင်မြင်မှုများကို ရယူနိုင်ကြောင်း ဖော်ပြအပ်ပါသည်။