ក្រសួងមុខងារសាធារណៈ
សាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល

ករណីសិក្សា

គំរូនៃការបើកផ្តល់មុខតំណែងមន្ត្រីរាជការក្នុងមុខងារសាធារណៈកម្ពុជាតាមរយៈប្រព័ន្ធធនាគារ ដោយប្រៀបធៀបជាមួយទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់លោក Nonaka

ដោយ លោក ធន់ ប៊ុនធឿន[1] និង លោកជំទាវ នាង លីណា[2]

ដោយមានការសហការគាំទ្រពីវិទ្យាស្ថានជាតិជាន់ខ្ពស់សម្រាប់ការសិក្សាគោលនយោបាយរបស់ប្រទេសជប៉ុន **(GRIPS)** ដែលទទួលភារកិច្ចពីទីភ្នាក់ងារសហប្រតិបត្តិការអន្តរជាតិជប៉ុន **(JICA)**

កុម្ភៈ ២០១៩

(English version inside)

សេចក្តីអះអាង ៖ អត្ថបទស្រាវជ្រាវនេះទទួលបានការគាំទ្រពីទីភ្នាក់ងារសហប្រតិបត្តិការអន្តរជាតិជប៉ុន (JICA) តាមរយៈវិទ្យាស្ថានជាតិជាន់ខ្ពស់សម្រាប់ការសិក្សាគោលនយោបាយរបស់ប្រទេសជប៉ុន (GRIPS) និងអនុវត្តការសិក្សាស្រាវជ្រាវដោយសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល។ ក៏ប៉ុន្តែ រាល់គំនិត របកគំហើញ ការពិភាក្សា និងការសន្និដ្ឋានដែលបង្ហាញនៅក្នុងអត្ថបទស្រាវជ្រាវនេះ គឺជាទស្សនៈរបស់អ្នកនិពន្ធ និងដែលមិនឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីទស្សនៈរបស់សាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល ទីភ្នាក់ងារសហប្រតិបត្តិការអន្តរជាតិជប៉ុន (JICA) និងវិទ្យាស្ថានជាតិជាន់ខ្ពស់សម្រាប់ការសិក្សាគោលនយោបាយរបស់ប្រទេសជប៉ុន (GRIPS) ឡើយ។

---

[1] លោក ធន់ ប៊ុនធឿន ជាប្រធាននាយកដ្ឋានស្រាវជ្រាវ និងទំនាក់ទំនងអន្តរជាតិ នៃសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល នៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា។
[2] លោកជំទាវ នាង លីណា ជាទីប្រឹក្សាក្រសួងមុខងារសាធារណៈ នៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា។

មាតិកា

តួលេខ និងតារាងបញ្ជី.....II
ពាក្យកាត់.....III
សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ.....IV
ជំពូកទី១ ៖ សេចក្តីផ្តើម.....១
ជំពូកទី២ ៖ ការពិនិត្យមើលទ្រឹស្តី (LITERATURE REVIEW).....៨
ទ្រឹស្តីនៃចំណេះដឹងនិងការបង្កើតចំណេះដឹង.....៨
ទម្រង់ SECI.....១០
ស្ថាប័នសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង.....១៧
ភាពជាអ្នកដឹកនាំ.....២៣
BA.....២៩
ជំពូកទី៣ ៖ ករណីសិក្សាស្តីពីកំណែទម្រង់ការបើកនិងផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារនៅកម្ពុជា.....៣២
សេចក្តីផ្តើម.....៣២
ការចាប់ផ្តើមកំណែទម្រង់បៀវត្ស.....៣៤
ដំណើរការ SECI, ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង BA.....៤០
លទ្ធផល និងបញ្ហាប្រឈមនៃកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ.....៤៣
ជំពូកទី៤ ៖ ការពិភាក្សា.....៥០
សេចក្តីផ្តើម.....៥០
ការចែករំលែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងការបង្កើតទស្សនាទាន.....៥១
ការកសាងស្ថាប័នគ្រឹះសម្រាប់បង្កើតទម្លាប់ថ្នៃប្រឌិត.....៥៤
ការកសាងសមត្ថភាពដឹកនាំ.....៥៥
ជំពូកទី៥ ៖ សេចក្តីសន្និដ្ឋាន.....៥៨
ឯកសារយោង.....៦០

តួលេខ និងតារាងបញ្ជី

រូបទី ១ ៖ ការតម្លើងបៀវត្សអប្បរមារបស់មន្ត្រីរាជការស៊ីវិល និងកងកម្លាំងប្រដាប់អាវុធ ៦
រូបទី ២ ៖ ដំណើរការ SECI ១២
រូបទី ៣៖ គំរូត្រីកោណថាមវន្ត (the dynamic triad model) ២៧
រូបទី ៤ ៖ ចំនួនមន្ត្រីរាជការតាមប្រភេទក្របខណ្ឌ ៣២
រូបទី ៥ ៖ ចំនួនមន្ត្រីរាជការសរុបនៅថ្នាក់ជាតិ និងថ្នាក់ក្រោមជាតិ..៣៣
រូបទី ៦ ៖ ដំណើរការសង្ខេបនៃការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែ ៣៨
រូបទី ៧៖ តើកំណែទម្រង់បៀវត្សមានសារៈសំខាន់កម្រិតណា?.. ៤៤
រូបទី ៨៖ តើកម្រិតប្រាក់បៀវត្សបច្ចុប្បន្នផ្តល់ការពេញចិត្តក្នុងការបំពេញការងារឬទេ? ៤៥
រូបទី ៩៖តើកម្រិតបៀវត្សបច្ចុប្បន្នមានឥទ្ធិពលលើលទ្ធផលការងារកម្រិតណា?... ៤៥
តារាងទី ១៖ អនុសាសន៍/សំណូមពររបស់មន្ត្រីរាជការចំពោះកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ ៤៦

ពាក្យកាត់

ASEAN – Association of Southeast Asian Nations	(សមាគមប្រជាជាតិអាស៊ីអាគ្នេយ៍)
ATMs – Automated Teller Machines	(ទូរដាក់លុយអេធីអឹម)
CAR – Council for Administrative Reform	(ក្រុមប្រឹក្សាកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល)
CDC – the Council for the Development of Cambodia	(ក្រុមប្រឹក្សាអភិវឌ្ឍន៍កម្ពុជា)
D&D – Decentralization and Deconcentration	(វិមជ្ឈការ និងវិសហមជ្ឈការ)
HE – His Excenllency	(ឯកឧត្តម)
HRMIS – Human Resource Management through Information System	(ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សតាមរយៈប្រព័ន្ធព័ត៌មានវិទ្យា)
IT – Information Technology	(បច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន)
MCS – Ministry of Civil Service	(ក្រសួងមុខងារសាធារណៈ)
MEF – Ministry of Economy and Finance	(ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ)
MoU – Memorandum of Understanding	(អនុស្សរណៈនៃការយោគយល់)
NPAR – National Program for Administrative Reform	(កម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល)
NPDD – National Program for Decentralization and Deconcentration	(កម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់វិមជ្ឈការ និងវិសហមជ្ឈការ)
NPM – New Public Management	(ការគ្រប់គ្រងសាធារណៈបែបថ្មី)
PAR – Public Administrative Reform	(កំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ)
PFM – Public Financial Management	(ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈ)
PFMRP – Public Financial Management Reform Program	(កម្មវិធីកំណែទម្រង់ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈ)
RGC – Royal Government of Cambodia	(រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជា)
RSA – Royal School of Administration	(សាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល)
SECI – Socialization, Externalization, Combination, Internalization	(សង្គមនីយកម្ម, ការបង្ហាញឬបញ្ចេញទៅខាងក្រៅ, ការរួមបញ្ចូល, ការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈឬការទទួលយកដោយបុគ្គល)
UNPAN – United Nations Public Administration Network	(បណ្តាញរដ្ឋបាលសាធារណៈរបស់អង្គការសហប្រជាជាតិ)
USD – United States Dollar	(ដុល្លារសហរដ្ឋអាមេរិក)
WTO – World Trade Organization	(អង្គការពាណិជ្ជកម្មពិភពលោក)

សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ

ក្នុងការផលិតអត្ថបទនេះ យើងខ្ញុំជាអ្នកនិពន្ធសូមថ្លែងអំណរគុណជាពិសេសដល់វិទ្យាស្ថានជាតិជាន់ខ្ពស់សម្រាប់ការសិក្សាគោលនយោបាយរបស់ប្រទេសជប៉ុន (GRIPS) និងទីភ្នាក់ងារសហប្រតិបត្តិការអន្តរជាតិជប៉ុន (JICA) ដែលបានប្រគល់ភារកិច្ចជូនសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាលក្នុងការអនុវត្តគម្រោងរៀបចំករណីសិក្សាក្នុងរយៈពេលពីខែធ្នូ ឆ្នាំ២០១៨ ដល់ខែកុម្ភៈ ឆ្នាំ២០១៩ លើប្រធានបទ "កំណែទម្រង់ការបើកផ្តល់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការតាមប្រព័ន្ធធនាគារ"។

តាមរយៈកិច្ចសហប្រតិបត្តិការជិតស្និទរវាងវិទ្យាស្ថានជាតិជាន់ខ្ពស់សម្រាប់ការសិក្សាគោលនយោបាយរបស់ប្រទេសជប៉ុន (GRIPS) និងសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល យើងខ្ញុំសូមថ្លែងអំណរគុណចំពោះ **ឯកឧត្តម យក់ ម៉ុនណា** នាយកសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល ដែលតែងតែគាំទ្រ និងជំរុញលើកទឹកចិត្តដល់ក្រុមការងារក្នុងការរៀបចំករណីសិក្សានេះឡើងប្រកបដោយជោគជ័យ។ យើងខ្ញុំក៏សូមថ្លែងអំណរគុណផងដែរចំពោះលោកសាស្ត្រាចារ្យ Kiyotaka Yokomichi និងលោក Akira Inagawa នៃវិទ្យាស្ថានជាតិជាន់ខ្ពស់សម្រាប់ការសិក្សាគោលនយោបាយរបស់ប្រទេសជប៉ុន (GRIPS) ដែលតែងតែគាំទ្រ និងផ្តល់យោបល់ដល់ក្រុមការងាររៀបចំករណីសិក្សា។

ជាមួយគ្នាផងដែរ យើងខ្ញុំក៏មិនភ្លេចថ្លែងអំណរគុណចំពោះលោកស្រីសាស្ត្រាចារ្យ Ayano Hirose Nishihara នៃសាកលវិទ្យាល័យ Rikkyo នៅទីក្រុងតូក្យូប្រទេសជប៉ុន ដែលបានចូលរួមផ្តល់បទឧទ្ទេសនាមស្តីពីទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹង នៅក្នុងសិក្ខាសាលាដែលរៀបចំដោយសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល កាលពីថ្ងៃទី៨ ខែកុម្ភៈ ឆ្នាំ២០១៩។

ជាចុងក្រោយ យើងខ្ញុំក៏សូមថ្លែងអំណរគុណដល់ថ្នាក់ដឹកនាំ និងមន្ត្រីរាជការនៃក្រសួងមុខងារសាធារណៈ និងសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល ព្រមទាំងមន្ត្រីរាជការដែលបានអញ្ជើញមកពីបណ្តាក្រសួងស្ថាប័នទាំងនៅថ្នាក់ជាតិ និងក្រោមជាតិ (រួមមានខេត្តកំពត បាត់ដំបង កំពង់ចាម កោះកុង និងក្រចេះ) និងបុគ្គលិកមកពីដៃគូរធនាគារឯកជន (ដូចជា ធនាគារអេស៊ីលីដា, និងធនាគារកាណាឌីយ៉ា) ដែលបានចូលរួមផ្តល់ជាតុចូលសម្រាប់ការរៀបចំករណីសិក្សានៅក្នុងសិក្ខាសាលាស្តីពី "ទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹង និងបទពិសោធន៍នៃការកែទម្រង់បៀវត្ស និងការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ" ដែលបានរៀបចំដោយសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល កាលពីថ្ងៃទី៨ ខែកុម្ភៈ ឆ្នាំ២០១៩។

ជំពូកទី១ ៖ សេចក្តីផ្តើម

បន្ទាប់ពីការដួលរលំទាំងស្រុងនៃអង្គការចាត់តាំងខ្មែរក្រហម នៅក្នុងចុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៩០ តាមរយៈគោលនយោបាយ "ឈ្នះ-ឈ្នះ" របស់រាជរដ្ឋាភិបាល ប្រទេសកម្ពុជាបានចាប់ផ្តើមអនុវត្តកម្មវិធីកំណែទម្រង់សំខាន់ៗមួយចំនួន ក្នុងគោលបំណងសម្រេចឱ្យបាននូវកម្មវិធីកំណែទម្រង់អភិបាលកិច្ច, ការជម្រុញកំណើនសេដ្ឋកិច្ច រួមទាំងការកសាងឡើងវិញនូវប្រព័ន្ធមុខងារសាធារណៈមួយចេញពីចំនុចសូន្យ។ ជាឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែង ចាប់តាំងពីដើមទសវត្សឆ្នាំ ១៩៩០ កម្ពុជាត្រូវបានគេមើលឃើញថាបានចាប់ផ្តើមជម្រុញល្បឿនកំណែទម្រង់ តាមរយៈការអនុវត្ត "គោលនយោបាយម៉ាក្រូសេដ្ឋកិច្ច និងកំណែទម្រង់រចនាសម្ព័ន្ធប្រកបដោយលក្ខណៈគ្រប់ជ្រុងជ្រោយ" (a comprehensive macro economic policy and structural reform program) ដែលមានគោលបំណងធ្វើសមាហរណកម្មសេដ្ឋកិច្ចរបស់កម្ពុជាទៅក្នុងតំបន់ និងពិភពលោក ជាពិសេសក្នុងសមាគមប្រជាជាតិអាស៊ីអាគ្នេយ៍ (ហៅកាត់ថា ASEAN) និងអង្គការពាណិជ្ជកម្មពិភពលោក (ហៅកាត់ថា WTO)។ កម្មវិធីកំណែទម្រង់ទាំងនេះទទួលបាននូវផ្លែផ្កាសំខាន់ៗមួយចំនួន ដូចជា កំណើនសេដ្ឋកិច្ចប្រចាំឆ្នាំទទួលបានជាមធ្យមចន្លោះពី ៦ ទៅ ៧ ភាគរយ និងអតិផរណាបានធ្លាក់ចុះតិចជាង ៥ ភាគរយ។ ក្នុងស្ថានភាពបែបនេះ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជា តាមរយៈក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ ក៏បានកំណត់អាទិភាពលើការពង្រឹង និងបង្កើតឡើងនូវ "ប្រព័ន្ធអភិបាលកិច្ចល្អ" មានដូចជា (១) ការគ្រប់គ្រងក្របខណ្ឌគោលនយោបាយម៉ាក្រូសេដ្ឋកិច្ច, (២) ការពង្រឹងប្រព័ន្ធថវិកា (៣) ទំនើបកម្មប្រព័ន្ធពន្ធដារ (៤) ការពង្រឹងប្រព័ន្ធគណនេយ្យភាពសាធារណៈ, (៥) ការរៀបចំឱ្យមានប្រព័ន្ធសវនកម្ម, (៦) ឯកជនភាវូបនីយកម្មសហគ្រាសសាធារណៈ និង (៧) ការពង្រឹងការគ្រប់គ្រងទ្រព្យសម្បត្តិរបស់រដ្ឋ។ ការកំណត់អាទិភាពទាំងនេះ បានឈានទៅរកការរៀបចំ និងដាក់ឱ្យអនុវត្តនូវច្បាប់ និងលិខិតបទដ្ឋានគតិយុត្តិមួយចំនួន មានដូចជា ច្បាប់និងបទដ្ឋានគតិយុត្តិពាក់ព័ន្ធនឹងប្រព័ន្ធហិរិញ្ញវត្ថុ, ការប្រមូលពន្ធ, លទ្ធកម្មសាធារណៈ, ការចំណាយថវិកា, គណនេយ្យសាធារណៈ, ការវិនិយោគ និង ឯកជនភាវូបនីយកម្ម ជាដើម។ល។ (MEF 2004, p.i)។

ទន្ទឹមគ្នានេះដែរ នៅក្នុងស្ថានភាពប្រទេសកម្ពុជាក្រោយសង្គ្រាម ប្រព័ន្ធមុខងារសាធារណៈត្រូវបានគេមើលឃើញថាមានភាពលំបាកលំបិនជាមួយនឹងប្រាក់បៀវត្សទាប ដែលមិនបានឆ្លើយតបនឹងជីវភាពរស់នៅរបស់មន្ត្រីរាជការ និងបានជម្រុញឱ្យមានការប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយនៅក្នុងវិស័យសាធារណៈ ដូចជាការស្វែងរកការងារក្រៅម៉ោងបន្ថែម ឥរិយាបថស្វែងរកផលចំណេញ (rent-seeking) និងការធ្លាក់ចុះគុណភាពនៃការផ្តល់សេវាសាធារណៈ ជាដើម។ បញ្ហាប្រឈមដែលកើតចេញពីប្រាក់បៀវត្សទាំងនេះ បានបង្កឱ្យមានផលលំបាកក្នុងការទាក់ទាញក៏ដូចជាការលើកទឹកចិត្តចំពោះមន្ត្រីរាជការដែលមានជំនាញខ្ពស់ ហើយបាននាំឱ្យមានការអនុវត្តការផ្តល់ប្រាក់ឧបត្ថម្ភបន្ថែមផ្សេងៗដូចជា ការផ្តល់ប្រាក់កំរៃ/ប្រាក់លើកទឹកចិត្តដោយផ្អែកលើសមិទ្ធកម្ម នៅតាមគម្រោងដែលផ្តល់ហិរញ្ញប្បទានដោយដៃគូរអភិវឌ្ឍន៍នានា ដោយមិនមានគោលការណ៍ណែនាំ ឬការគ្រប់គ្រងច្បាស់លាស់ (World Bank 2013)។

ក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងបញ្ហាខាងលើ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាបានប្រកាសរៀបចំឱ្យមានគោលការណ៍មួយចំនួនសម្រាប់ណែនាំដល់កំណែទម្រង់បៀវត្ស មានដូចជា ការកំណត់ឱ្យមានសង្គតិភាព និងសមធម៌នៃប្រាក់បៀវត្សនៅក្នុងមុខងារសាធារណៈទាំងមូល, ការរៀបចំឱ្យមានប្រាក់បៀវត្សមូលដ្ឋានតាមរយៈ ការរួមបញ្ចូលគ្នានូវប្រាក់វិភាជន៍ និងប្រាក់បន្ទាប់បន្សំដទៃទៀត, ព្រមទាំងការធានាឱ្យបាននូវនិរន្តរភាពខាងសារពើពន្ធនៃកញ្ចប់ប្រាក់បៀវត្ស ជាដើម។ល។ ទោះបីយ៉ាងណាក៏ដោយ បញ្ហាប្រឈមមួយចំនួននៅតែបន្តកើតមាន ដូចជា ការតម្លើងប្រាក់បៀវត្សមូលដ្ឋាននៅមិនទាន់ឆ្លើយតបបានសមរម្យ, ការកំណត់ប្រាក់បៀវត្សផ្សេងគ្នាសម្រាប់ប្រភេទការងារខុសគ្នានៅមិនទាន់បានរៀបចំ, និងមិនទាន់មានការយកចិត្តទុកដាក់លើគណនេយ្យភាពសមិទ្ធកម្ម (World Bank 2013)។

កាលពីអាណត្តិទី២នៃរាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជា (១៩៩៩-២០០៣) "យុទ្ធសាស្ត្រត្រីកោណ" ត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយផ្តោតការងារអាទិភាពទៅលើ (១) ការធានាសន្តិភាព ស្ថិរភាព និងសន្តិសុខ (២) ការធ្វើសមាហរណកម្មកម្ពុជាទៅក្នុងសហគមន៍តំបន់និងអន្តរជាតិ និង(៣) ការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ចសង្គម និងការកាត់បន្ថយភាពក្រីក្រ, ដែលការងារអាទិភាពទាំងនេះត្រូវបានដាក់ឱ្យអនុវត្តនៅក្នុងកម្មវិធីកំណែទម្រង់សំខាន់ៗចំនួនបួន មានដូចជា៖ កំណែទម្រង់យោធា, កំណែទម្រង់រដ្ឋបាល, កំណែទម្រង់ប្រព័ន្ធតុលាការ, និងកំណែទម្រង់សេដ្ឋកិច្ច។ ចាប់ពីក្រោយឆ្នាំ២០០៤ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាក៏បានធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពកម្មវិធីនយោបាយ និងយុទ្ធសាស្ត្រអភិវឌ្ឍន៍របស់ខ្លួន ដោយប្រែក្លាយទៅជា "យុទ្ធសាស្ត្រចតុកោណ" សម្រាប់កំណើន, ការងារ, សមធម៌ និងប្រសិទ្ធភាព ដោយក្នុងនោះ "អភិបាលកិច្ចល្អ" បានក្លាយជាគោលការណ៍ស្នូលតាមរយៈការអនុវត្តការដ្ឋានកំណែទម្រង់ចំនួនបួន រួមមាន (១) ការប្រយុទ្ធប្រឆាំងអំពើពុករលួយ (២) កំណែទម្រង់ច្បាប់ និងប្រព័ន្ធយុត្តិធម៌ (៣) កំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ និង (៤) កំណែទម្រង់កងកម្លាំងប្រដាប់អាវុធ (RGC 2004)។

ក្នុងចំណោមកម្មវិធីកំណែទម្រង់សំខាន់ៗទាំងនោះ កំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាសសរស្តម្ភមួយ ក្នុងចំណោមសសរស្តម្ភដទៃទៀត សម្រាប់ការសម្រេចឱ្យបាននូវអភិបាលកិច្ចល្អ និងការលើកកម្ពស់ជីវភាពរស់នៅរបស់មន្ត្រីរាជការទូទាំងប្រទេស។ កំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ គឺមានភាពប្រទាក់ក្រឡាគ្នាជាសារវន្តរវាងកម្មវិធីកំណែទម្រង់ចំនួនបី រួមមាន៖ កម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ (ហៅកាត់ NPAR) (ដែលស្ថិតនៅក្រោមការដឹកនាំរបស់ក្រុមប្រឹក្សាកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល ប៉ុន្តែក្រោយឆ្នាំ២០១៣ ត្រូវបានដឹកនាំដោយក្រសួងមុខងារសាធារណៈ និងគណៈកម្មាធិការកែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ), កម្មវិធីកំណែទម្រង់ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈ (ហៅកាត់ PFM) (ដែលស្ថិតនៅក្រោមការដឹកនាំរបស់ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ និងគណៈកម្មាធិការកែទម្រង់ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈ) និងកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់វិមជ្ឈការ និងវិសហមជ្ឈការ (ហៅកាត់ D&D) (ដែលស្ថិតនៅក្រោមការដឹកនាំរបស់ក្រសួងមហាផ្ទៃ និងគណៈកម្មាធិការជាតិសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍតាមបែបប្រជាធិបតេយ្យនៅថ្នាក់ក្រោមជាតិ)។ ក៏ប៉ុន្តែ សហថាមពល ឬ ការសហការ

គ្នា (synergy) នៃកំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ ក្នុងចំណោមកម្មវិធីកំណែទម្រង់ទាំងបី អាចមើលឃើញថាបានចាប់ផ្តើមមានភាពស្និទស្នាលរបស់ខ្លួន នៅក្រោយ ឆ្នាំ២០១៣ ប៉ុណ្ណោះ។

ជាមួយគ្នានេះ ដើម្បីស្វែងយល់អំពីទស្សនទាននៃកំណែទម្រង់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការ ការសិក្សាទៅលើការវិវត្តនៃកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាលគឺជាប្រការចាំបាច់ ដោយសារនៅក្នុងគោលបំណងទី៣នៃកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល ពីឆ្នាំ២០១៥-២០១៨ បានផ្តោតទៅលើការកែលម្អប្រព័ន្ធបៀវត្ស ដើម្បីធានាសមធម៌ សង្គតិភាព ផលិតភាព និងភាពអាចទ្រទ្រង់បាននៃថវិកា ដែលគោលបំណងនេះត្រូវបានគេរំពឹងថានឹងគាំទ្រទៅដល់គោលបំណងពីរផ្សេងទៀតនៃកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល ដែលពាក់ព័ន្ធនឹង ការកែលម្អការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស និងការពង្រឹងគុណភាពនៃការផ្តល់សេវាសាធារណៈ (RGC 2015)។ តាមពិត កម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល ត្រូវបានដាក់ឱ្យអនុវត្តតាំងពីចុងទសវត្សឆ្នាំ៩០ មកម្លេះ ដែលបានផ្តល់ជាមូលដ្ឋានគ្រឹះទីមួយសម្រាប់កម្មវិធីកំណែទម្រង់នៅក្នុងដំណាក់កាលបន្តបន្ទាប់។ នៅក្នុងមូលដ្ឋានគ្រឹះទីមួយនេះ កម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាលបានផ្តោតលើសកម្មភាពកំណែទម្រង់មួយចំនួនដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការកសាងយន្តការក្នុងការគ្រប់គ្រង និងលើកទឹកចិត្តមន្ត្រីរាជការ ដែលក្នុងនោះសកម្មភាពកំណែទម្រង់ចាំបាច់មួយចំនួនត្រូវបានអនុវត្ត ដូចជា ការធ្វើជំរឿនមន្ត្រីរាជការ ការរៀបចំប្រព័ន្ធអាជីពនិងប្រព័ន្ធបៀវត្សថ្មីមួយសម្រាប់មន្ត្រីរាជការ និងការរៀបចំបៀវត្សតាមប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រ។ កម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាលខាងលើនេះ រួមទាំងកំណែទម្រង់បៀវត្ស គឺត្រូវបានផ្តួចផ្តើម និងប្រកាសដាក់ឱ្យអនុវត្ត ដោយ ឯកឧត្តម សុខ អាន ក្នុងឋានៈជាទេសរដ្ឋមន្ត្រី នៅក្នុងកំឡុងពេលនៃកិច្ចប្រជុំក្រុមពិគ្រោះយោបល់ជាមួយដៃគូអភិវឌ្ឍន៍ កាលពីថ្ងៃទី១៩-២១ ខែមិថុនា ឆ្នាំ២០០២, ដោយក្នុងនោះមានរួមបញ្ចូលនូវការអនុវត្តប្រព័ន្ធថ្មីនៃការបើកប្រាក់បៀវត្សនិងលាភការ ដោយមានការបើកផ្តល់ទាំងប្រាក់បៀវត្សមូលដ្ឋាននិងប្រាក់បំណាច់នានាផងដែរ។ នៅក្នុងដំណាក់កាលនោះ ប្រាក់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការត្រូវបានមើលឃើញថាបានកើនឡើង ជាមធ្យម ពី ១៩.៥ ដុល្លារអាមេរិច ក្នុងមួយខែ នៅឆ្នាំ២០០១ ទៅ ២៨ ដុល្លារអាមេរិច ក្នុងមួយខែ នៅឆ្នាំ២០០២ ហើយចំនួននេះបានបន្តកើនឡើងទៅដល់ប្រហែល ៥១ ដុល្លារអាមេរិច ក្នុងមួយខែ នៅឆ្នាំ២០០៦។ ព្រមជាមួយគ្នានោះ ការរៀបចំប្រាក់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រ និងការគ្រប់គ្រងទិន្នន័យមន្ត្រីរាជការតាមប្រព័ន្ធព័ត៌មានវិទ្យា (ហៅកាត់ HRMIS) បានរួមចំណែកផងដែរដល់ការកាត់បន្ថយថ្លៃចំណាយ និង កំហុសនានាដែលកើតឡើងដោយសារមនុស្ស (CDC 2002; UNPAN 2004; MCS 2016a)។

នៅកំឡុងដើមទសវត្សឆ្នាំ២០០០ ប្រាក់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការមានការកើនឡើង ក៏ប៉ុន្តែបញ្ហាប្រឈមមួយចំនួននៅតែចោទឡើងដែលបានប៉ះពាល់ដល់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងក្នុងការកែទម្រង់ មានដូចជា ភាពយឺតយ៉ាវក្នុងការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សដោយសារការបើកផ្តល់ដោយដៃ (ភាពយឺតយ៉ាវមានចន្លោះពីមួយខែទៅពីរខែ) ការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សមិនត្រឹមត្រូវតាមចំនួន (មិនគ្រប់ចំនួន) បញ្ហាសន្តិសុខនិងហានិភ័យក្នុងការដឹកជញ្ជូនសាច់ប្រាក់ (ជាពិសេសនៅតាមតំបន់ជនបទនិងថ្នាក់ក្រោមជាតិ) ព្រមទាំងការខាតបង់ពេលវេលា និងធនធាន (ដូចជា ការតម្រង់ជួរយូរនិងវែងដើម្បីបើកប្រាក់បៀវត្ស

និងការតម្រូវឱ្យមានបេឡាធិការច្រើននាក់ក្នុងការត្រួតពិនិត្យឈ្មោះនិងចំនួនសាច់ប្រាក់) (Youk Bunna 2019)។

ក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងបញ្ហាខាងលើ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាបានប្រកាសការដាក់ឱ្យប្រើប្រាស់នូវការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការតាមប្រព័ន្ធធនាគារកាលពីខែធ្នូ ឆ្នាំ២០០៨ ដើម្បីកាត់បន្ថយបន្ទុកនៃលំហូរសាច់ប្រាក់, កាត់បន្ថយឱកាសប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយ (ដូចជា មន្ត្រីខ្មោច និងការបង់ថ្លៃសេវាក្រៅផ្លូវការ) ព្រមទាំងធានាការបើកផ្តល់បៀវត្សទាន់ពេលវេលា។ ក្នុងការអនុវត្តការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ បានធ្វើការជ្រើសរើសគ្រឹះស្ថានហិរញ្ញវត្ថុឯកជនមួយចំនួនធ្វើជាដៃគូរ មានដូចជា ធនាគារអេស៊ីលីដា ធនាគារកាណាឌីយ៉ា និងធនាគារឯកទេសរីង ដើម្បីចុះអនុស្សារណៈនៃការយោគយល់ជាមួយក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ក្នុងការដឹកលស់សាច់ប្រាក់សម្រាប់បើកបៀវត្ស និងការផ្តល់សេវារៀបចំបញ្ជីបើកប្រាក់បៀវត្សសម្រាប់មន្ត្រីរាជការ ដោយចាប់ផ្តើមការអនុវត្តពីដើមឆ្នាំ២០១៤ តទៅ (Acleda 2013; Phnom Penh Post 2013; The Cambodia Daily 2013)។ ការចាប់ផ្តើមអនុវត្តសាកល្បងនៃការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារបានរៀបចំធ្វើជាមួយក្រសួងអាទិភាពមួយចំនួនទាំងនៅថ្នាក់ជាតិ និងថ្នាក់ក្រោមជាតិ មានដូចជា ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា, ក្រសួងសុខាភិបាល, ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ, ក្រសួងមហាផ្ទៃ, និងក្រសួងការពារជាតិ ក៏ប៉ុន្តែមិនបានរាប់បញ្ចូលកងកំលាំងនគរបាលនិងយោធាទេ។ ការអនុវត្តសាកល្បងនៅក្រសួងទាំងនេះ ដោយសារក្រសួង ស្ថាប័នទាំងនេះ មានមន្ត្រីរាជការបម្រើការងារសរុបប្រមាណ ៨៤ ភាគរយនៃចំនួនមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលសរុបនៅទូទាំងប្រទេស។ កំណែទម្រង់ខាងលើនេះត្រូវបានគេជឿជាក់ថានឹងអាចធ្វើឱ្យការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សកាន់តែមានភាពងាយស្រួល (ដោយសារមានទូដាក់លុយអេធីអឹមដែលអាចប្រើប្រាស់បាន ២៤ ម៉ោងក្នុងមួយថ្ងៃ) មានប្រសិទ្ធភាព និងទាន់ពេលវេលា (The Cambodia Daily 2013; MEF 2014b)។

លើសពីនេះ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាដែលកើតចេញពីការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ និងដើម្បីពង្រីកការអនុវត្តការបើកបៀវត្សនេះឱ្យបានទូលំទូលាយ (គ្រប់ក្រសួងស្ថាប័នរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល) ក្រុមការងារអន្តរក្រសួងមួយ ត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅចុងឆ្នាំ២០១៣ តាមរយៈសេចក្តីសម្រេចរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល លេខ ៤៦ (ចុះថ្ងៃទី១៣ ខែវិច្ឆិកា ឆ្នាំ២០១៣) ដែលក្រុមការងារនេះត្រូវបានគេស្គាល់ថាជា "ក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស ឬក្រុមការងារកែទម្រង់ប្រព័ន្ធបៀវត្ស"។ ក្រុមការងារនេះគឺស្ថិតនៅក្រោមការដឹកនាំ និងគ្រប់គ្រងដោយក្រសួងមុខងារសាធារណៈ ដែលទើបត្រូវបានបង្កើតថ្មី ព្រមទាំងអមជាមួយដោយសមាជិកតំណាងមកពីក្រសួង ស្ថាប័នចំនួនប្រាំ ដូចខាងក្រោម (RGC 2013)៖

- រដ្ឋលេខាធិការក្រសួងមុខងារសាធារណៈ (ប្រធាន)
- តំណាងក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ (អនុប្រធាន)
- តំណាងក្រសួងការពារជាតិ (សមាជិក)
- តំណាងក្រសួងមហាផ្ទៃ (សមាជិក)

- តំណាងក្រសួងសង្គមកិច្ច អតីតយុទ្ធជន និងយុវនីតិសម្បទា (សមាជិក)

ក្រុមការងារនេះមានទីតាំងស្ថិតនៅក្នុងក្រសួងមុខងារសាធារណៈ និងមានសិទ្ធិប្រើប្រាស់ត្រាមធ្យោបាយនិងធនធានរបស់ក្រសួងមុខងារសាធារណៈក្នុងការបំពេញមុខងារសំខាន់ៗ ដូចខាងក្រោម៖

- សិក្សាពិនិត្យមើលប្រព័ន្ធបៀវត្សទាំងមូលរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល (ដែលរួមមានប្រាក់បៀវត្សរបស់មន្ត្រីរាជការថ្នាក់ជាតិ និងថ្នាក់ក្រោមជាតិ មន្ត្រីរាជការចូលនិវត្តន៍ មន្ត្រីរាជការជនពិការ កងកំលាំងយោធា និងនគរបាល)។
- លើកសំណើរកំណែទម្រង់បៀវត្សជាលក្ខណៈកញ្ចប់ (គោលនយោបាយ និងយុទ្ធសាស្ត្រ) សម្រាប់ការអនុវត្តឆ្នាំ២០១៤-២០១៨ ជូនក្រសួងមុខងារសាធារណៈ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ និង ជូនរាជរដ្ឋាភិបាលដើម្បីពិនិត្យនិងសម្រេច។

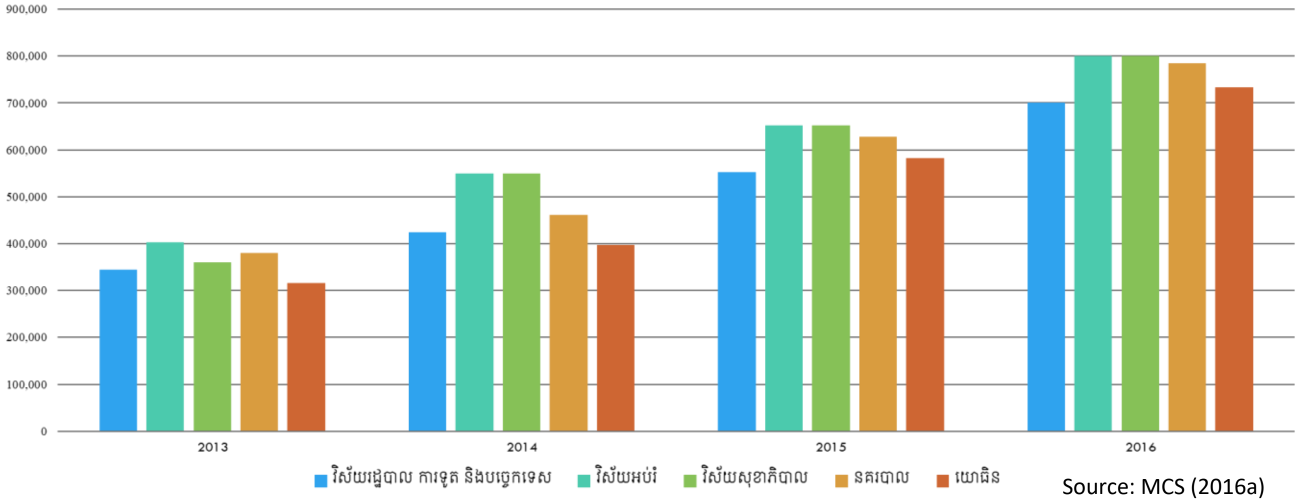
នៅក្នុងន័យនេះ គេអាចកត់សម្គាល់ផងដែរថា ប្រធានក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស ត្រូវបានប្រគល់សិទ្ធិអំណាចក្នុងការអញ្ជើញ និងពិគ្រោះយោបល់ជាមួយមន្ត្រីជាន់ខ្ពស់ និងមន្ត្រីជំនាញ នៃក្រសួង ស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធ និងទីប្រឹក្សា/អ្នកជំនាញការជាតិ និងអន្តរជាតិ ព្រមទាំងមានសិទ្ធិបង្កើតអនុក្រុមការងារដើម្បីសិក្សា និងពិនិត្យមើលលើករណីពិសេសពាក់ព័ន្ធនឹងកំណែទម្រង់បៀវត្ស។

ក្រោយពីការបង្កើតក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស និងដោយមានប្រធានដឹកនាំថ្មី លទ្ធផលមួយចំនួនត្រូវបានគេរំពឹងទុកពីកំណែទម្រង់បៀវត្ស មានដូចជា ការគ្រប់គ្រងមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលដោយប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផល (ការកាត់បន្ថយចំនួនមន្ត្រីខ្មោច និងអំពើពុករលួយ), ការសន្សំបានថវិកាជាតិតាមរយៈការកាត់បន្ថយចំនួនមន្ត្រីរាជការដែលមិនប្រក្រតី, ការគ្រប់គ្រងបាននូវលំហូរសាច់ប្រាក់តាមប្រព័ន្ធធនាគារ, ការកាត់បន្ថយហានិភ័យក្នុងបញ្ហាពាក់ព័ន្ធនឹងសាច់ប្រាក់, ការបើកផ្តល់បៀវត្សទាន់ពេលវេលាកំណត់ (នៅក្នុងសប្តាហ៍ទី៤នៃខែនីមួយៗ), ព្រមទាំងការបើកផ្តល់បៀវត្សបានគ្រប់ចំនួនត្រឹមត្រូវ និងគ្រប់ទីកន្លែង។

យោងតាមរបាយការណ៍វឌ្ឍនភាពការងាររបស់ក្រសួងមុខងារសាធារណៈ (MCS 2016a), បៀវត្សអប្បបរមារបស់មន្ត្រីរាជការស៊ីវិលពីឆ្នាំ២០១៣ ដល់ ២០១៦ ត្រូវបានគេមើលឃើញថាបានកើនឡើងទ្វេរដង ហើយការកើនឡើងខ្ពស់នេះឃើញមាននៅក្នុងវិស័យអប់រំ និងវិស័យសុខាភិបាល ខណៈពេលដែលប្រាក់បៀវត្សក្នុងវិស័យយោធា និងនគរបាលត្រូវបានតម្រឹម និងធ្វើឱ្យមានសុខុដុមនីយកម្មជាមួយវិស័យរដ្ឋបាលទូទៅ។ ជាឧទាហរណ៍ ប្រាក់បៀវត្សអប្បបរមារបស់មន្ត្រីរាជការបានកើនឡើងជាលំដាប់ប្រមាណពី ៤០២,៨០០រៀល (៩៥.៩០ ដុល្លារអាមេរិក) សម្រាប់វិស័យអប់រំ និង ៣៦០,០០០រៀល (៨៥.៧១ ដុល្លារអាមេរិក) សម្រាប់វិស័យសុខាភិបាលនៅក្នុងឆ្នាំ២០១៣។ ហើយនៅក្នុងឆ្នាំ២០១៦ តួលេខនេះបានបន្តកើនឡើងរហូតដល់ ៨០០,៥០០រៀល (១៩០.៥៩ ដុល្លារអាមេរិក) ទាំងសម្រាប់វិស័យអប់រំ និងវិស័យសុខាភិបាល។ ខណៈពេលដែលបៀវត្សអប្បរមារបស់មន្ត្រីរាជការក្នុងវិស័យដទៃទៀតក៏មានការកើនឡើងផងដែរ ដូចជា នៅក្នុងឆ្នាំ២០១៣ វិស័យរដ្ឋបាលទូទៅទទួលបានបៀវត្សអប្បរមា

ប្រមាណ ៣៨៤,០០០រៀល (៨១.៩០ ដុល្លារអាមេរិក) កងកំលាំងនគរបាលទទួលបានបៀវត្សអប្បរមាប្រមាណ ៣៧៩,៩៣០ រៀល (៩០.៤៥ ដុល្លារអាមេរិក) និងយោធាទទួលបានបៀវត្សអប្បរមាប្រមាណ ៣១៥,៩៩០រៀល (៧៥.២៣ ដុល្លារ)។ នៅក្នុងឆ្នាំ២០១៦ តួលេខនេះបានកើនឡើងទៅដល់ ៧០០,៥០០រៀល (១៦៦.៧៨ ដុល្លារអាមេរិក) សម្រាប់វិស័យរដ្ឋបាលទូទៅ, ៧៨៤,៧៣០ រៀល (១៨៦.៨៤ ដុល្លារអាមេរិក) សម្រាប់កងកំលាំងនគរបាល និង ៧៣៣,៧៣០រៀល (១៧៤.៦៩ ដុល្លារអាមេរិក)[3] សម្រាប់កងកំលាំងយោធា។ (សូមមើល រូបទី១)។

រូបទី១ ៖ ការតម្លើងបៀវត្សអប្បរមារបស់មន្ត្រីរាជការស៊ីវិល និងកងកម្លាំងប្រដាប់អាវុធ



Source: MCS (2016a)

កំណែទម្រង់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការនៅកម្ពុជា ត្រូវបានគេមើលឃើញថា មិនត្រឹមតែបានអនុវត្តមានប្រសិទ្ធភាពតាមរយៈប្រព័ន្ធធនាគារប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងបានតម្លើងប្រាក់បៀវត្សជូនមន្ត្រីរាជការផងដែរ តាមរយៈការប្តេជ្ញាចិត្តយ៉ាងមុតមាំក្នុងការកែទម្រង់របស់រាជរដ្ឋាភិបាល និងដោយមានភាពជាអ្នកដឹកនាំល្អរបស់ក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស។ ទោះបីជាកំណែទម្រង់បៀវត្សសម្រេចបាននូវសមិទ្ធផលល្អបែបនេះក្តី បញ្ហាប្រឈមមួយចំនួននៅតែកើតមានទាក់ទងនឹងការពង្រឹងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស មានដូចជា ការគ្រប់គ្រងវត្តមាន ការគ្រប់គ្រងគុណផល និងការពង្រឹងគុណភាពនៃការផ្តល់សេវាសាធារណៈ (RSA 2019a, 2019b)។

ដោយផ្អែកលើការឆ្លុះបញ្ចាំងខាងលើ ករណីសិក្សាមួយនឹងត្រូវបានរៀបចំឡើងដើម្បីស្វែងយល់អំពីមេរៀនពិសោធន៍ល្អៗនៅក្នុងការអនុវត្តកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល ជាពិសេសការកែទម្រង់ការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការតាមប្រព័ន្ធធនាគារ ដែលការសិក្សានេះសង្ឃឹមថានឹងចូលរួមចំណែកដល់ក្របខណ្ឌទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹងនិងនវានុវត្តន៍ ដោយផ្អែកតាមតម្រូវការជាក់ស្តែងនៃបរិបទកម្ពុជា។ ការរៀបចំករណីសិក្សានេះនឹងប្រើប្រាស់ទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់លោក Nonaka (1994) ជា

[3] ការគណនាជាដុល្លារអាមេរិក គឺ ១ដុល្លារអាមេរិកស្មើនឹង ៤,២០០រៀល។

ពិសេសការអនុវត្តគំរូ SECI (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization), ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ba ដែលត្រូវបានចាត់ថាជាវិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃក្នុងការពិនិត្យមើលកត្តាជោគជ័យ ព្រមទាំងក្នុងការស្វែងយល់អំពីភាពខ្វះចន្លោះ និងចំនុចដែលត្រូវកែលម្អបន្ថែមទៀត។

ជំពូកទី២ ៖ ការពិនិត្យមើលទ្រឹស្តី (Literature Review)

ទ្រឹស្តីនៃចំណេះដឹងនិងការបង្កើតចំណេះដឹង

ចាប់តាំងពីដើមទសវត្សរ៍ ឆ្នាំ១៩៩០ មក ចំណេះដឹងត្រូវបានគេទទួលស្គាល់យ៉ាងទូលំទូលាយថាជាធនធានដ៏ចាំបាច់នៃការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ច ក៏ដូចជាកត្តាគន្លឹះនៃសមត្ថភាពប្រកួតប្រជែងសម្រាប់ស្ថាប័នក្នុងការបង្កើតនវានុវត្តន៍ឆ្លើយតបនឹងបរិបទនៃការផ្លាស់ប្តូរឆាប់រហ័ស (ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងទីផ្សារ ផលិតផល បច្ចេកវិទ្យា ដៃគូរប្រកួតប្រជែង ជាដើម)។ ក៏ប៉ុន្តែក្នុងការយល់ដឹងអំពីរបៀបនៃការគ្រប់គ្រងនិងការបង្កើតចំណេះដឹងនៅក្នុងស្ថាប័ន ហាក់នៅមានកម្រិតនៅឡើយ។ ប្រការនេះអាចឆ្លុះបញ្ចាំងបានថា ការយល់ដឹងទូទៅអំពីចំណេះដឹងភាគច្រើនផ្តោតតែទៅលើការគ្រប់គ្រងនិងការចាត់ចែងព័ត៌មាននៅក្នុងស្ថាប័ន ដែលសំដៅទៅដល់ម៉ាស៊ីនវិភាគព័ត៌មាន (information processing machine) ហើយដោយមិនបានយល់ស៊ីជម្រៅដល់ដំណើរការស្វាហាប់ (dynamic process) ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង (Nonaka et al 2000; Nonaka et al 2018)។ ក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងភាពខ្វះចន្លោះខាងលើនេះ ទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់លោក Nonaka និងសហសេវិករបស់គាត់ (1994, 2000) ត្រូវបានគេមើលឃើញថាជាប្រភពនៃក្តីសង្ឃឹមក្នុងការពន្យល់អំពីដំណើរការជាថាមវន្តនៃរបៀបដែលចំណេះដឹងត្រូវបានបង្កើត រក្សាទុក និងប្រើប្រាស់ នៅក្នុងស្ថាប័ន។

ជាទ្រឹស្តី ចំណេះដឹងគឺមានអត្ថន័យច្រើនយ៉ាង។ តាមនិយមន័យបែបបុរាណ ចំណេះដឹងសំដៅដល់ "ជំនឿពិតត្រឹមត្រូវ" ("justified true belief") ((Nonaka 1994, p.15; Nonaka et al 2000, p.7) ដែលក្នុងនោះ ភាពត្រឹមត្រូវគឺជាកត្តាគន្លឹះនៃចំណេះដឹងនៅក្នុងនិយមន័យបែបបុរាណរបស់ប្រទេសលោកខាងលិច ហើយដែលអាចចាត់ទុកបានថា "មានលក្ខណៈសាកល, វិទ្យាសាស្ត្រ, សមហេតុសមផល, និងគោលបំណងជាក់លាក់" ("universal, scientific, logical and objective") (Nonaka et al 2018, p.1) ព្រមទាំងត្រូវបានគេមើលឃើញថា "ជាទស្សនទាននៃចំណេះដឹងដែលមិនមានលក្ខណៈជាមនុស្ស" ("non-human view of knowledge") (Nonaka et al 2000, p.7)។ ការឱ្យនិយមន័យចំណេះដឹងខាងលើនេះ ផ្តោតតែទៅលើទម្រង់ជាក់ស្តែងនៃចំណេះដឹងប៉ុណ្ណោះ (explicit mode of knowledge)។ ក៏ប៉ុន្តែ បើតាមនិយមន័យរបស់ Michael Polanyi (1966 ដកស្រង់ក្នុង Nonaka et al 2018), ចំណេះដឹងអាចមានទាំងទម្រង់ជាក់ស្តែង (explicit) និងមិនជាក់ស្តែង ឬ តុណ្ហីភាព (tacit) ដែលក្នុងនោះ ចំណេះដឹងជាក់ស្តែងអាចប្រៀបប្រដូចទៅនឹងដុំទឹកកកដែលមើលឃើញអណ្តែតលើផ្ទៃទឹកសមុទ្រ ចំណែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពអាចប្រៀបប្រដូចទៅនឹងផ្ទាំងទឹកកកដែលបង្កប់នៅក្រោមផ្ទៃទឹកសមុទ្រដែលមានទំហំធំ និងជ្រៅ។ ចំណេះដឹងជាក់ស្តែងមានភាពងាយស្រួលក្នុងការរក្សាទុក និងបញ្ជូន ដោយសារវាមានទម្រង់ផ្លូវការក្នុងការបង្ហាញតាមរយៈភាសា, ចំណែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពមានភាពលំបាកក្នុងការបង្កើត និងបញ្ជូន ដោយសារវាមានទម្រង់ជាលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួន និងក្រៅផ្លូវការច្រើន។ ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព ត្រូវបានគេជឿថា "មានឬសគល់ជ្រៅកើតចេញពីសកម្មភាព, នីតិវិធី, ទម្លាប់ប្រចាំថ្ងៃ, ការប្តេជ្ញាចិត្ត, ឧត្តមគតិ, គុណតម្លៃ និងមនោសញ្ចេតនា"

និង "អាស្រ័យទៅលើភាពយល់ដឹងទូលំទូលាយទៅលើផ្លូវកាយនិងផ្លូវចិត្តរបស់មនុស្ស" ("tacit knowledge is deeply rooted in action, procedures, routines, commitment, ideals, values and emotions" and "indwells in a comprehensive cognisance of the human mind and body") (Nonaka et al 2000, p.7)។ ទោះបីជាមានភាពខុសគ្នារវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និង ចំណេះដឹងជាក់ស្តែងក៏ដោយ ក៏ប្រភេទនៃចំណេះដឹងទាំងពីរនេះត្រូវការភាពបំពេញឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក ហើយទំនាក់ទំនងរវាងចំណេះដឹងទាំងពីរមានសារៈសំខាន់ចាំបាច់ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី។ ដោយសារហេតុផលទាំងនេះនិងគួបផ្សំជាមួយស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន ជំនឿផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាយុត្តិកម្មគន្លឹះ (key justification) នៃចំណេះដឹង ក្នុងខណៈដែលទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹងចាត់ទុកចំណេះដឹងថាជា "ដំណើការដ៏ស្វាហាប់របស់មនុស្សក្នុងការកំណត់ភាពត្រឹមត្រូវនៃជំនឿបុគ្គលថាជាផ្នែកមួយនៃការស្វែងរកការពិត" (Nonaka 1994, p.15)។

ពាក្យចំណេះដឹង និងព័ត៌មាន អាចត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ជំនួសឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក ក៏ប៉ុន្តែពាក្យទាំងពីរនេះមានទិដ្ឋភាពខុសគ្នាមួយចំនួន។ ជាឧទាហរណ៍ "ព័ត៌មានគឺជាលំហូរនៃសារ ឬអត្ថន័យដែលអាចបន្ថែម កែប្រែ ឬផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹង" (Machlup 1983 ដកស្រង់ក្នុង Nonaka 1994, p. 15)។ ដូច្នេះ ព័ត៌មានត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ដើម្បីបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី ដោយផ្អែកលើជំនឿ និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗដែលជាអ្នកក្តាប់បានព័ត៌មានទាំងនេះ។ ការយល់ដឹងអំពីចំណេះដឹងអាចកើតចេញពីទម្រង់នៃសកម្មភាពរបស់មនុស្សដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងស្ថានភាពនៃប្រាជ្ញាសិប្បនិម្មិត (artificial intelligence)។ ទោះបីជាព័ត៌មានត្រូវបានគេជឿថាជាកត្តាគន្លឹះសម្រាប់ផ្តួចផ្តើម និងបង្កើតចំណេះដឹង ក៏ប៉ុន្តែវាអាស្រ័យទាំងស្រុងទៅលើខ្លឹមសារជាជាងទៅលើទម្រង់នៃព័ត៌មានទាំងនោះ (Dretske 1981 ដកស្រង់ក្នុង Nonaka 1994) ដែលជាកត្តាផ្តល់អត្ថន័យសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង។ អាស្រ័យហេតុនេះ មូលដ្ឋានគ្រឹះសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹងក្នុងស្ថាប័នត្រូវបានគេយល់ជាទូទៅថា គឺអាស្រ័យទាំងស្រុងទៅលើជំនឿ និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ។

នៅក្នុងន័យនេះ ចំណេះដឹងបុគ្គលត្រូវបានគេជឿថាបង្កើតឡើងដោយបរិបទសង្គម (ដូចជាតាមរយៈ ភាសា វប្បធម៌ និងប្រវត្តិសាស្ត្រ) ជាទីកន្លែងដែលបុគ្គលទាំងនោះរស់នៅ និងជាទីកន្លែងដែលបានផ្តល់ភាពប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង។ ចំណេះដឹងត្រូវបានគេផ្តល់សារៈសំខាន់សម្រាប់អង្គភាព មិនត្រឹមតែក្នុងការប្រែក្លាយវត្ថុធាតុដើមទៅជាផលិតផលទំនិញ និងសេវាប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងមានសារៈសំខាន់ក្នុងការកែលម្អនីតិវិធី និងដំណើរការផ្ទៃក្នុងរបស់អង្គភាព ដើម្បីទប់ទល់នឹងកម្លាំងខាងក្រៅតាមរយៈការយល់ដឹងអំពីជំនាញ ចំណេះ និងហេតុផល (the conceptualization of know-how, know-what and know-why) ដែលកើតចេញពីដំណើរការវិវត្តន៍របស់អង្គភាព។ ចំណេះដឹងទាំងនេះគឺជឿជាក់ថាអាចទទួលបានតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នារវាងបុគ្គលិកនៅក្នុងដំណើការរបស់អង្គភាព(Kapofu 2014)។

នៅក្នុងទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹង "ស្ថាប័នបង្កើតនិងកំណត់បញ្ហា អភិវឌ្ឍចំណេះដឹងថ្មីៗនិងប្រើប្រាស់វាដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា ហើយបន្ទាប់មក បន្តអភិវឌ្ឍចំណេះដឹងថ្មីៗទាំងនោះតាមរយៈសកម្មភាពនៃការដោះស្រាយបញ្ហា"។ នៅក្នុងទិដ្ឋភាពនេះ ស្ថាប័នមិនត្រឹមតែជាម៉ាស៊ីនក្នុងការទទួលព័ត៌មាន និងការដោះស្រាយបញ្ហាប៉ុណ្ណោះទេ ក៏ប៉ុន្តែស្ថាប័នក៏បង្កើតចំណេះដឹងថ្មីៗផងដែរតាមរយៈសកម្មភាព និងភាពប្រាស្រ័យទាក់ទងនានា។ ដូច្នេះ សមត្ថភាពរបស់ស្ថាប័នក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី គឺមិនមែនស្ថិតនៅត្រង់មានលទ្ធភាពផ្គត់ផ្គង់ដំណើរការចំណេះដឹងក្នុងដំណាក់កាលណាមួយនោះទេ ក៏ប៉ុន្តែវាពាក់ព័ន្ធនឹងសមត្ថភាពជាថាមវន្ត ដែលបន្តបង្កើតចំណេះដឹងថ្មីៗក្នុងព្រំដែនរបស់ខ្លួនផង និងស្ថាប័នដទៃផងតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងចំណោម ឬ រវាងបុគ្គល និងបរិយាកាសដែលពួកគេរស់នៅ។ ក្នុងន័យនេះ បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានចាត់ទុកថា ស្ថិតនៅក្នុងកម្រិតមីក្រូ (micro level) ចំណែកឯបរិយាកាសដែលពួកគេរស់នៅ គឺជាកម្រិតម៉ាក្រូ (macro level) ដែលក្នុងនោះការជះឥទ្ធិពលអាចកើតមានឡើងពីជ្រុងណាមួយនៃកម្រិតទាំងពីរនៅក្នុងពេលដែលមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា (Nonaka et al 2000, p.6; Nonaka et al 2006).

ដូច្នេះ នៅក្នុងដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹង ចរិកលក្ខណៈគន្លឹះ អាចត្រូវបានកត់សម្គាល់ដូចខាងក្រោម៖ (១) ចំណេះដឹងត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយមនុស្សតាមរយៈដំណើរការនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងចំណោមមនុស្ស និងបរិយាកាសដែលពួកគេរស់នៅ (២) ចំណេះដឹងមិនមែនជាសារជាតុដែលកើតមានឡើងដោយខ្លួនឯងនោះទេ ប៉ុន្តែវាកើតចេញពីក្នុងខ្លួនបុគ្គលម្នាក់ៗ តាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយពិភពខាងក្រៅ (៣) ចំណេះដឹងគឺជាព័ត៌មាននៃស្ថានភាពជាក់ស្តែងដែលត្រូវបានធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬ ទទួលយកដោយបុគ្គល (internalize) ហើយប្រែក្លាយឱ្យទៅជាចំណេះដឹងថ្មី។ នៅក្នុងន័យនេះ គេជឿថាស្ថាប័នអាចប្រមើលមើលអនាគតផ្សេងៗគ្នា ដោយសារតែស្ថាប័នទាំងនោះមានជំនឿ និងការប្តេជ្ញាចិត្តមិនដូចគ្នា។ ដូច្នេះ "ដើម្បីសម្រេចឱ្យបាននូវអនាគតដែលប្រមើលទុក ពួកយើងត្រូវបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី ហើយនេះគឺជាអ្វីដែលត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះការគ្រប់គ្រងនិងយុទ្ធសាស្រ្ត" (Nonaka et al 2018, p.3)។

ទម្រង់ SECI

ទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹងនៅក្នុងស្ថាប័នតាមរយៈ ទម្រង់ SECI (ពាក្យ SECI ជាអក្សរកាត់មកពីពាក្យ Socialization (សង្គមនីយកម្ម ឬការទំនាក់ទំនងសង្គម), Externalization (ការបង្ហាញ ឬបញ្ចេញទៅខាងក្រៅ), Combination (ការរួមបញ្ចូល), និង Internalization (ការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬការទទួលយកដោយបុគ្គល)) ត្រូវបានគេមើលឃើញថា បានស្នើឡើងដោយលោក Ikujurio Nonaka រួមជាមួយនឹងសហនិពន្ធរបស់គាត់មានដូចជា លោក Hirotaka Takeuchi, លោក Georg von Krogh និងអ្នកនិពន្ធដទៃទៀតកាលពីដើមទសវត្សរ៍ឆ្នាំ១៩៩០ ដើម្បីធ្វើការពន្យល់អំពីទម្រង់ថាមវន្ត ឬស្វាហាប់ (dynamic model) នៃការបង្កើតចំណេះដឹង។ ទម្រង់SECI ត្រូវបានគេមើលឃើញថាមានការទទួលស្គាល់ច្រើនក្នុងចំណោមអ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនិងអ្នកប្រតិបត្តិដោយសារតែទម្រង់នេះមានការ

បែងចែកច្បាស់លាស់ និងសមហេតុសមផលរវាងចំណេះដឹងតណ្ហីភាព (tacit) និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង(explicit) តាមរយៈការប្រើប្រាស់ទ្រឹស្តីនៃការគ្រប់គ្រងរបស់ Polanyi (1958)។ ក្នុងន័យនេះ កត្តាគន្លឹះក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងស្ថាប័នគឺតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងនិងការពិភាក្សាជំស្វាហាប់ រវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង ដែលមានបង្កប់នៅក្នុងខ្លួនបុគ្គលម្នាក់ៗនិងក្រុមនីមួយៗ (Nonaka 1994; Nonaka et al 2000; Rice and Rice 2005; Nonaka et al 2006; Kapofu 2014)។

លោក Nonaka (1994) ហៅទំនាក់ទំនងខាងលើនេះថាជា ទម្រង់ "វង្វង់ជុំ" (spiral model) ដោយសារវាផ្តល់នូវការពិភាក្សាឥតឈប់រវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង ក្នុងការបង្កើតគំនិតថ្មី ឬ ទស្សនទានថ្មី តាមរយៈការពង្រីកចំណេះដឹងទាំងនោះជុំវិញក្រុមបុគ្គល។ នៅក្នុងទម្រង់ "វង្វង់ជុំ" នេះ "គោលគំនិតដែលត្រូវបានចាត់ទុកថាមានតម្លៃនឹងទទួលបានការគាំទ្រទូលំទូលាយ និងក្លាយទៅជាប្រាកដនិយម"។ នៅក្នុងទម្រង់SECI ការសន្មត់សំខាន់គឺថា វាមានសកម្មភាពជម្រុញក្នុងលំហូរនៃគំនិតរវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពនិងចំណេះដឹងជាក់ស្តែងក្នុងចំណោមបុគ្គល និងក្រុម សំដៅកែលម្អនិងបង្កើតចំណេះដឹងនៅគ្រប់កម្រិតនៃអង្គភាព។ ដំណើរការបែបនេះត្រូវបានគេហៅថាជាដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹង (knowledge conversion process) (Nonaka 1994, p.15; Nonaka et al 2000; Rice and Rice 2005) ។

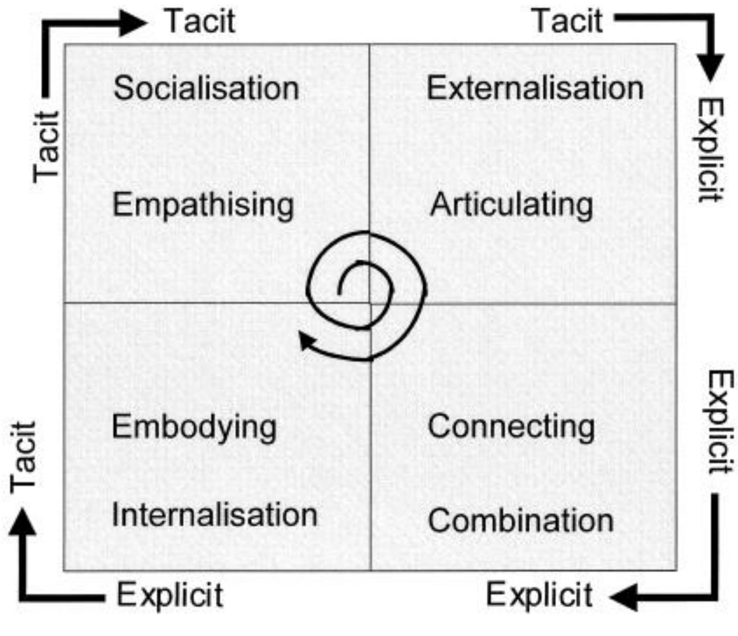
យោងតាមលោក Nonaka (1994, p.15) ចំណេះដឹងត្រូវបានគេជឿថា កើតចេញពីចិត្តរបស់បុគ្គល ក៏ប៉ុន្តែការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងបុគ្គលបានដើរតួសំខាន់ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងនិងគំនិតទាំងនោះ ហើយដែលត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជា "សង្គមនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា" (communities of interaction) ដែលក្នុងនោះចំណេះដឹងថ្មីត្រូវបានបង្កើត។ ការបង្កើតចំណេះដឹងគឺមានពាក់ព័ន្ធទៅនឹងតួនាទីរបស់បុគ្គល ដែលក្នុងនោះការប្តេជ្ញាចិត្ត ឬគោលបំណងរបស់បុគ្គលត្រូវបានបង្ហាញ។ ជាមួយគ្នានេះដែរ ទោះបីជានៅមានភាពខ្វះចន្លោះក្នុងការស្រាវជ្រាវអំពីទំនាក់ទំនងរវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង ក៏ដូចជាទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គលនិងស្ថាប័ន គេនៅតែមានជំនឿថាចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពគឺមានបង្កប់ទាំងនៅក្នុងខ្លួនបុគ្គលនិងក្នុងអង្គភាព ហើយវាតែងរងឥទ្ធិពលពីវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន។ ក្នុងករណីបែបនេះ ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពត្រូវបានគេជឿថាកើតចេញពីភាពប៉ិនប្រសប់ជាក់ស្តែង(practical intelligence) តាមរយៈបទពិសោធន៍ដែលទទួលបាន (Rice and Rice 2005)។ ជាតុនៃការយល់ដឹងខាងលើនេះរបស់ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពអាចត្រូវបានគេកត់សម្គាល់តាមរូបភាពជាសកម្មភាព និងការគិតរបស់បុគ្គលដែលស្តែងឡើងជាទម្រង់នៃការទំនាក់ទំនង ក្នុងគោលដៅកសាងការយល់គ្នាទៅវិញទៅមកតាមរយៈការចែករំលែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពទាំងនោះ (ជាលក្ខណៈទៅវិញទៅមក ដែលជាដំណើរការកើតឡើងក្នុងពេលជាមួយគ្នា ឬ ស្របគ្នា)។ ផ្ទុយមកវិញ ចំណេះដឹងជាក់ស្តែង (ចំណេះដឹងដែលមានការចងក្រង) ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាចំណេះដឹងដែលអាចបញ្ជូនបានតាមរយៈភាសា ឬ មធ្យោបាយផ្លូវការជាលក្ខណៈប្រព័ន្ធ។ គេជឿថាចំណេះដឹងដែលអាចបង្ហាញបានជា

ទម្រង់ពាក្យពេចន៍និងតួលេខ គឺគ្រាន់តែជា "ចុងនៃផ្ទាំងទឹកកកលើផ្ទៃទឹក ឬជាផ្នែកតូចមួយនៃតួខ្លួនចំណេះដឹងទាំងមូលដែលបុគ្គលនោះមានប៉ុណ្ណោះ" (Nonaka 1994, p.16; Nonaka et al 2006)។

កត្តាសំខាន់គឺថា ស្ថាប័នមិនអាចបង្កើតចំណេះដឹងដោយមិនមានវត្តមានរបស់បុគ្គល ឬ ដោយមិនបានផ្តល់នូវ "បរិយាកាសសម្រាប់បុគ្គលក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង" នោះទេ ។ ដូចនេះ ការបង្កើតចំណេះដឹងគឺទាមទារឱ្យមានស្ថាប័នដែលគាំទ្រដល់បុគ្គលក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង និងក្នុងការបង្កើតឱ្យមានបណ្តាញនៃចំណេះដឹងសម្រាប់ស្ថាប័ននោះ។ នៅក្នុងបរិយាកាសបែបនេះ ចំណេះដឹងរបស់បុគ្គលត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរនិងទទួលស្គាល់ផ្លូវការនៅគ្រប់កម្រិតនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងសង្គម (Nonaka 1994, p.17)។

ជាមួយគ្នានេះដែរ នៅក្នុងដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹង តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងតំណែងកំពូលរបស់ស្ថាប័នត្រូវបានគេជឿថាមានសារៈសំខាន់ក្នុងការផ្សព្វផ្សាយ និងគូសបញ្ជាក់អំពីចក្ខុវិស័យនៃចំណេះដឹងរបស់អង្គភាព ហើយក្នុងពេលជាមួយគ្នានោះដែរ អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងតួនាទីកម្រិតកណ្តាលត្រូវបានចាត់ទុកថាជាអ្នកផលិតចំណេះដឹង តាមរយៈការជម្រុញឱ្យមាន Ba (ទស្សនទានរបស់ ba នឹងលើកមកពិភាក្សានៅក្នុងផ្នែកបន្ទាប់) ។ ក្នុងន័យនេះ ជាខ្លឹមសារសង្ខេបគឺថា ស្ថាប័នអាចបង្កើតចំណេះដឹងថ្មីបាន តាមរយៈការប្រើប្រាស់នូវធនធានចំណេះដឹងដែលមានស្រាប់តាមទម្រង់ SECI ហើយដែលត្រូវបានគាំទ្រដោយ ba ។ នៅពេលដែលចំណេះដឹងថ្មីត្រូវបានបង្កើត វានឹងបង្កើតឱ្យមានជាដំណើរការ "វង្វង់ជុំ" ថ្មីនៃការបង្កើតចំណេះដឹង (Nonaka et al 2000)។

រូបទី២ ៖ ដំណើរការ SECI



ប្រភព ៖Nonaka et al (2000, p.12)

នៅក្នុងដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹង មាន ៤ ទម្រង់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពនិងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង ដែលក្នុងនោះ "ចំណេះដឹងដែលមានស្រាប់អាចត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរទៅជាចំណេះដឹងថ្មី" (Nonaka 1994, p.18)។ ទម្រង់ទាំង ៤ នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹង អាចសង្ខេបបានដូចខាងក្រោម (មើល រូបទី២)៖

(១)សង្គមនីយកម្ម (Socialization - S) គឺជាដំណើរការដែលចំណេះដឹងត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរពីបែបតុណ្ហីភាពមួយទៅជាបែបតុណ្ហីភាពមួយទៀតតាមរយៈជារូបភាពនៃការចែករំលែកបទពិសោធន៍ មានដូចជា ការហាត់រៀនធ្វើការ, ការរៀនសូត្រសិល្បហត្ថកម្ម, និងការបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែងការងារ ដែលការងារទាំងនេះអាចធ្វើទៅបានដោយមិនចាំបាច់ប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមភាសា ក៏ប៉ុន្តែតាមរយៈការសង្កេត ការធ្វើត្រាប់តាម និងការអនុវត្តជាក់ស្តែង។ ដំណើរការនេះ ទាមទារឱ្យមានពេលវេលាសមស្របដើម្បីរៀនសូត្រពីបទពិសោធន៍ដែលទទួលបាន ឬ ការហាត់រៀនធ្វើការ ជាជាងការទទួលបានពីសៀវភៅ ឬឯកសារណែនាំ។

(២)ការបង្ហាញ ឬ បញ្ចេញទៅខាងក្រៅ (Externalization - E) គឺជាដំណើរការនៃផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពទៅជាចំណេះដឹងជាក់ស្តែង។ គេជឿថានៅពេលដែលចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរទៅជាចំណេះដឹងជាក់ស្តែង វាមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់ និងងាយស្រួលក្នុងការចែករំលែក ក៏ដូចជាការផ្ទេរ ហើយដែលនឹងក្លាយជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី។ ការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងដោយជោគជ័យនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះអាចធ្វើឡើងតាមរយៈការប្រើប្រាស់ពាក្យ ឬ រូបប្រៀបធៀប (metaphor) ភាពស្រដៀងគ្នា (analogy) និងគំរូ (model) ។

(៣)ការរួមបញ្ចូល (Combination - C) គឺជាដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងជាក់ស្តែងមួយទៅចំណេះដឹងជាក់ស្តែងមួយទៀត ហើយដែលមានទម្រង់កាន់តែស្មុគស្មាញ និងមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធ។ ចំណេះដឹងជាក់ស្តែងអាចត្រូវបានប្រមូលពីខាងក្នុង និងខាងក្រៅអង្គភាព។ ដូច្នេះ ចំណេះដឹងថ្មីត្រូវបានបង្កើតឡើងជាទម្រង់នៃការរួមបញ្ចូល ការពិនិត្យផ្ទៀងផ្ទាត់ និងការវិភាគ។ ចំណេះដឹងថ្មីនេះត្រូវបានប្រើប្រាស់សម្រាប់ការផ្សព្វផ្សាយក្នុងចំណោមសមាជិកក្រុម។ ការប្រើប្រាស់បច្ចេកវិទ្យាថ្មៃប្រឌិត ដូចជា បណ្តាញកុំព្យូទ័រ និងមូលដ្ឋានទិន្នន័យទំហំធំ ត្រូវបានគេមើលឃើញថាមានសារសំខាន់សម្រាប់ដំណើរការនៃការរួមបញ្ចូលនេះ។ ជាមួយគ្នានេះដែរ ការវិភាគលម្អិតទៅលើទស្សនទានក៏ឃើញមានផងដែរនៅក្នុងដំណើរការរួមបញ្ចូល ដើម្បីបង្កើតចំណេះដឹងជាក់ស្តែងឱ្យមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធ ដូចជា ការវិភាគលម្អិតទស្សនវិស័យរបស់ស្ថាប័នទៅជាទស្សនទានសម្រាប់អនុវត្តជាក់ស្តែង។

(៤)ការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬការទទួលយកដោយបុគ្គល(Internalization - I) គឺជាដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងជាក់ស្តែងទៅជាចំណែះដឹងតុណ្ហីភាពតាមរយៈការចែករំលែក និងការរៀនសូត្រពីការអនុវត្តជាក់ស្តែងក្នុងចំណោមបុគ្គល។ សកម្មភាពនិងការអនុវត្តនានានៃចំណេះដឹងជាក់

ស្តែង មានដូចជា កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល ការអានឯកសារឬសៀវភៅណែនាំអំពីការងារ ជាដើម អាចបង្កើនចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ដែលទទួលផលបានពីបទពិសោធន៍នៃការរៀនអនុវត្តជាក់ស្តែង។ ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពដែលទទួលបានពីចំណេះដឹងជាក់ស្តែង តាមរយៈដំណើរការនៃការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈនឹងក្លាយជាធនធានដ៏មានតម្លៃនៃការចែករំលែកស្មារតីគំរូ ឬ ជំនាញបច្ចេកទេស (shared mental model or technical know-how)។ ការកើនឡើងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពបែបនេះរបស់បុគ្គលនឹងក្លាយជាដំណើរការវង្វង់ជុំថ្មីមួយ (new spiral process) នៃការបង្កើតចំណេះដឹងនៅក្នុងដំណើរការសង្គមនីយកម្ម (socialization process) (Nonaka 1994; Nonaka et al 2000; Nonaka et al 2006) ។

ទោះបីជាទម្រង់ទាំង ៤ នៃការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងអាចបង្កើតចំណេះដឹងថ្មីដោយឡែកៗពីគ្នាក៏ដោយ ក៏ការប្រាស្រ័យទាក់ទងស្វាហាប់ (dynamic interaction) រវាងទម្រង់ផ្សេងៗគ្នាទាំងនេះ មានសារៈសំខាន់ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង ជាពិសេសតាមរយៈការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងរវាងទម្រង់ពីរ គឺការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬការទទួលយកដោយបុគ្គល (Internalization) និង ការបង្ហាញ ឬបញ្ចេញទៅខាងក្រៅ (Externalization) ក្នុងការបង្កើតបានជាវេទិកាពិភាក្សារវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង។ ចំពោះទម្រង់ផ្សេងទៀត ដូចជា ការរួមបញ្ចូល (Combination) និង សង្គមនីយកម្ម (Socialization) ការបង្កើតចំណេះដឹងអាចនៅមានកម្រិតដោយសារតែកង្វះការសម្របសម្រួលនៅក្នុងបរិយាសសង្គម និងកង្វះការអនុវត្តចំណេះដឹងឱ្យបានទូលំទូលាយ (Nonaka 1994)។

យោងតាមការសិក្សារបស់លោក Nonaka និងសហសេវិក (2000) ការបង្កើតឱ្យមានដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងត្រូវផ្អែកលើកត្តាមួយចំនួន។ ជាឧទាហរណ៍ នៅក្នុងដំណើរការសង្គមនីយកម្ម (socialization process) នៃការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពមួយទៅជាចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពមួយទៀត តម្រូវឱ្យប្រធាន ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការប្រមូលព័ត៌មានពីខាងក្នុង និងខាងក្រៅស្ថាប័ន ដើម្បីចែករំលែក និងធ្វើការពិភាក្សាជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធ (ដូចជា អ្នកផ្គត់ផ្គង់ អតិថិជន និងដៃគូប្រកួតប្រជែង ជាដើម) ដែលរួមបញ្ចូលទាំង បទពិសោធន៍ វេទិកាពិភាក្សា និងកិច្ចប្រជុំក្រៅផ្លូវការ ជាដើម ដើម្បីស្វែងរកយុទ្ធសាស្ត្រថ្មីៗសម្រាប់អង្គភាព។ ក្នុងការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពបែបនេះប្រធាន ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្កើតជាបរិយាកាសការងារដែលសម្របសម្រួលដល់ការចែករំលែក និងការបង្ហាញពីជំនាញតាមរយៈការអនុវត្តជាគំរូ។ ជាមួយគ្នានេះដែរ នៅក្នុងដំណើរការនៃការបង្ហាញ ឬបញ្ចេញទៅខាងក្រៅ (Externalization) ដែលក្នុងនោះមានការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពទៅចំណេះដឹងជាក់ស្តែង ប្រធាន ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវផ្តល់នូវវេទិកាពិភាក្សាប្រកបដោយការគាំទ្រ និងភាពច្នៃប្រឌិត តាមរយៈការប្រើប្រាស់ការគិតដោយសង្កេតបែបហេតុផល (abductive thinking) ការប្រើប្រាស់ន័យធៀបក្នុងការសន្ទនា និងមានការចូលរួមពីអ្នករចនាផលិតផលបែបឧស្សាហកម្ម ជាដើម។ ចំណែកនៅក្នុងដំណើរការនៃការរួមបញ្ចូល (Combination) ការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងជាក់ស្តែងមួយទៅចំណេះដឹងជាក់ស្តែងមួយទៀត ទាមទារឱ្យប្រធាន ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងចូលរួមនៅគ្រប់សកម្មភាពផ្សេង

ៗ ដូចជាសកម្មភាពទទួលបានចំណេះដឹងនិងការធ្វើសមាហរណកម្មចំណេះដឹង (រួមមាន ការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រនិងការប្រតិបត្តិ, ការប្រមូលផ្តុំទិន្នន័យខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ) ការសំយោគនិងការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹង (រួមមាន ការរៀបចំសៀវភៅណែនាំ ឯកសារនិងមូលដ្ឋានទិន្នន័យរបស់សេវាកម្មនិងផលិតផល) និងការផ្សព្វផ្សាយចំណេះដឹង (រួមមាន ការបង្ហាញនិងបញ្ជូនចំណេះដឹងថ្មីៗ) ។ ជាចុងក្រោយ នៅក្នុងដំណើរការនៃការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬការទទួលយកដោយបុគ្គល (Internalization) ការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងជាក់ស្តែងទៅចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពទាមទារឱ្យប្រធាន ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបង្កើតឱ្យមានក្រុមការងារទំនាក់ទំនង ដែលមានសមាជិកចូលរួមមកពីគ្រប់នាយកដ្ឋានជំនាញផ្សេងៗដើម្បីចូលរួមស្វែងយល់ និងចែករំលែកនូវគុណតម្លៃនិងគំនិតថ្មីៗដែលភាគច្រើនពាក់ព័ន្ធនឹងចក្ខុវិស័យនិងគុណតម្លៃរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ តាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងបុគ្គលជាសមាជិកម្នាក់ៗ។ ជាមួយគ្នានោះ ប្រធាន ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងក៏ត្រូវជម្រុញឱ្យមានស្មារតីប្រកួតប្រជែងនៅក្នុងអង្គភាពតាមរយៈការបង្កើតក្រុមការងារទទួលអនុវត្តការពិសោធ និងចែករំលែកលទ្ធផលនៃការអនុវត្តនោះ។

បន្ថែមពីលើនេះ ការផ្លាស់ប្តូរពីទម្រង់មួយទៅទម្រង់មួយទៀតនៃការបង្កើតចំណេះដឹងត្រូវបានគេមើលឃើញថាមានពាក់ព័ន្ធនឹងកត្តាមួយចំនួន។ ឧទាហរណ៍ដូចជាពាក់ព័ន្ធនឹងការបង្កើតក្រុមនិងការចែករំលែកបទពិសោធន៍ត្រូវបានគេមើលឃើញថាស្ថិតក្នុងទម្រង់នៃសង្គមនីយកម្ម(socialization)។ ចំពោះការបន្តវេទិកាសន្ទនាដែលពោរពេញដោយអត្ថន័យតាមរយៈការប្រើប្រាស់ន័យធៀប គឺឃើញស្ថិតនៅក្នុងទម្រង់នៃការបង្ហាញ ឬបញ្ចេញទៅខាងក្រៅ (Externalization) ដែលក្នុងនោះមានការបង្ហាញនូវចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពដែលមាននៅក្នុងខ្លួនសមាជិកក្រុមទៅក្នុងចំណោមសមាជិកដទៃទៀត។ ចំណែកទម្រង់នៃការរួមបញ្ចូល (Combination) គឺទាក់ទងនឹងការសម្របសម្រួលភាគីពាក់ព័ន្ធផ្សេងៗ មានដូចជាសមាជិកក្រុម និងផ្នែកដទៃទៀតរបស់អង្គភាព ក្នុងការបង្កើតនិងរួមបញ្ចូលគ្នានូវគំនិតតាមរយៈការប្រើប្រាស់ទិន្នន័យដែលមានស្រាប់ និងចំណេះដឹងពីខាងក្រៅដើម្បីបង្កើតភាពច្បាស់លាស់និងអាចចែករំលែកបាន។ ជាចុងក្រោយគឺជាទម្រង់នៃការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬ ការទទួលយកដោយបុគ្គល (Internalization) ដែលមានពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការនៃការសាកល្បងដកស្រង់ពិសោធន៍ (trial and error process) ដែលក្នុងនោះគំនិតជាច្រើនត្រូវបានបញ្ចេញតាមរយៈការធ្វើពិសោធន៍ (ដំណើរការនៃការរៀនសូត្រពីការអនុវត្ត learning by doing) រហូតគំនិតទាំងនោះក្លាយជាទម្រង់ច្បាស់លាស់ (Nonaka 1994)។

ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាចំណុចចាប់ផ្តើមនៃការបង្កើតចំណេះដឹងចេញពីកម្រិតបុគ្គល ដែលក្នុងនោះអត្ថប្រយោជន៍របស់វាបានបញ្ចេញទៅខាងក្រៅនិងពង្រីកបន្ថែមតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏ស្វាហាប់នៅក្នុងចំណោមទម្រង់ទាំងឡាយនៃការបង្កើតចំណេះដឹង ហើយដែលត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាទម្រង់វង្វង់ជុំនៃការបង្កើតចំណេះដឹង។ ជាមួយគ្នានេះដែរ "ការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែងនឹងមានទំហំកាន់តែធំ និងមានល្បឿនកាន់តែលឿននៅពេលដែលមានតួអង្គកាន់តែច្រើនបានចូលរួម"។ ដំណើរការបែបនេះត្រូវបាន

គេហៅថាជាទម្រង់នៃដំណើរការវង្វង់ជុំគួចឡើងលើ (upward spiral process) ដែលចលនានេះបានចាប់ផ្តើមចេញពីកម្រិតបុគ្គលឡើងទៅកម្រិតសមូហភាព ឬ ក្រុម ហើយបានបន្តទៅដល់កម្រិតស្ថាប័ន និងពេលខ្លះអាចពង្រីកទៅដល់កម្រិតអន្តរស្ថាប័ន (Nonaka 1994 p.20)។

ក្នុងន័យនេះ បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានគេមើលឃើញថាជាចលករគន្លឹះនៅក្នុងដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់ស្ថាប័ន ហើយនឹងជួយបង្កើនចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព "តាមរយៈបទពិសោធន៍អនុវត្តផ្ទាល់"។ គុណភាពនៃចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពគឺអាស្រ័យលើកត្តាគន្លឹះពីរ រួមមាន បទពិសោធន៍ដែលមានគុណភាពខ្ពស់ (អាចពាក់ព័ន្ធនឹងប្រភេទការងារ) និងចំណេះដឹងពាក់ព័ន្ធនឹងបទពិសោធន៍ (ការប្តេជ្ញាចិត្តមោះមត់របស់បុគ្គល)។ ការបកស្រាយអំពីគុណភាពនៃចំណេះដឹងជាក់ស្តែងអាចត្រូវបានធ្វើឡើងតាមរយៈចំណេះដឹងហេតុផលដែលមានប្រភពនៅក្នុងវប្បធម៌របស់ប្រទេសលោកខាងលិចក្នុងការពិពណ៌នាអំពីសមត្ថភាពហេតុផលដើម្បីឆ្លុះបញ្ចាំងលើបទពិសោធន៍ទាំងនោះ។ ការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រខាងលើនេះអាចឃើញមាននៅក្នុងទម្រង់រួមបញ្ចូលនៃការបង្កើតចំណេះដឹង ដែលក្នុងនោះចំណេះដឹងផ្លូវការជាក់ស្តែង (discrete declarative knowledge) ត្រូវបានបង្កើត ក៏ប៉ុន្តែសារៈសំខាន់ក្នុងការប្តេជ្ញាចិត្តតែងតែត្រូវបានមើលរំលង (Nonaka 1994, p.21)។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្នុងការបង្កើនគុណភាពនៃចំណេះដឹងបុគ្គលទាមទារឱ្យមានការលើកកម្ពស់ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងការបន្តការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយចំណេះដឹងជាក់ស្តែង។ ហេតុដូចនេះ

> "ចំណេះដឹងបុគ្គលអាចពង្រីកបានតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងបទពិសោធន៍ជាមួយហេតុផល ហើយផ្លាស់ប្តូរទៅជាគំនិតតែមួយគត់ដែលបង្កើតឡើងដោយបុគ្គល។ គំនិតដែលកើតឡើងនេះគឺផ្អែកលើជំនឿនិងប្រព័ន្ធវាយតម្លៃរបស់បុគ្គល ហើយវានឹងក្លាយជាប្រភពនៃការបកស្រាយផ្សេងៗគ្នាជាមួយបុគ្គលដទៃទៅលើបទពិសោធន៍រួមនៅក្នុងដំណាក់កាលបន្ទាប់នៃការបង្កើតគំនិត" (Nonaka 1994 p.22)។

នៅក្នុងឧទាហរណ៍មួយនៃករណីក្រុមហ៊ុនជប៉ុនបង្ហាញថា ក្រុមមួយដែលទទួលបានជោគជ័យគឺជាក្រុមដែលបង្កើតឡើងដោយសមាជិកសមស្របចន្លោះពី ១០ និង ៣០នាក់។ ហើយខណៈពេលដែលសមាជិក្រុមកាន់តែពង្រីក វានឹងបន្ថយនូវការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយផ្ទាល់រវាងសមាជិកក្រុមទាំងអស់។ គេបានកត់សំគាល់ផងដែរថា ជាទូទៅនៅក្នុងក្រុមមួយគឺមានសមាជិកស្នូលពី ៤ ទៅ ៥នាក់ដែលអ្នកទាំងនេះមានប្រវត្តិការងារចំរុះ ហើយនឹងក្លាយជាសមាជិកបង្គោលនៅក្នុងក្រុម។ ការកសាងក្រុមខាងលើនេះ ត្រូវបានគេជឿជាក់ថា មិនត្រឹមតែផ្តល់នូវព័ត៌មាន និងចំណេះដឹងរួមប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងផ្តល់នូវចក្ខុវិស័យសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍនាពេលអនាគតផងដែរ ដែលប្រការនេះជាការបង្ហាញអំពីទម្រង់សង្គមនីយកម្មនៃការបង្កើតចំណេះដឹង។ ក្នុងន័យនេះ ក្រុមដែលបង្កើតឡើងដោយខ្លួនឯងនេះ នឹងបង្កើតចំណេះដឹងស្ថាប័នតាមវិធីពីរយ៉ាង៖ (១) ការកសាងទំនុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមកក្នុងការចែករំលែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព តាមរយៈការចែករំលែកបទពិសោធន៍នៅក្នុងចំណោមសមាជិក និង (២) ការបន្តការសន្ទនារវាងសមាជិកក្រុម ដើម្បីបង្កើតបានជាគំនិតតុណ្ហីភាពរួម (ក៏ប៉ុន្តែការសន្ទនា

ប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតអាចកើតឡើង តែនៅពេលមានប្រភពព័ត៌មានច្រើនលើសលប់ប៉ុណ្ណោះ)។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ តួនាទីរបស់ប្រធានក្រុមគឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការធ្វើឱ្យមានតុល្យភាពរវាងចំនុចខុសគ្នានិងចំនុចរួមគ្នានៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្សេងៗដែលកើតមាននៅក្នុងដំណើរការសន្ទនានិងការចែករំលែកចំណេះដឹង (Nonaka 1994) ។

ស្ថាប័នសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង

ជាទូទៅ សង្គមមនុស្សត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជា "សង្គមចំណេះដឹង" (knowledge society) ដោយមានពាក់ព័ន្ធនឹងទម្រង់ផ្សេងៗនៃនវានុវត្តន៍ (ដូចជា "នវានុវត្តន៍ច្នៃបច្ចេកទេស នវានុវត្តន៍ផលិតផល ឬនវានុវត្តន៍យុទ្ធសាស្ត្រ ឬ អង្គភាព") (Nonaka 1994, p.14)។ ទម្រង់នៃនវានុវត្តន៍ទាំងនេះទាមទារឱ្យអង្គភាពត្រូវរៀបចំឱ្យមានដំណើរការសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី។ គេជឿថាអង្គភាពដែលមានលទ្ធភាពឆ្លើយតបជាប្រចាំទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូររបស់សង្គម គឺជាអង្គភាពដែលមានព័ត៌មាននិងចំណេះដឹងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដែលប្រការនេះទាមទារឱ្យមានការស្វែងយល់អំពីរចនាសម្ព័ន្ធ និងសមត្ថភាពរបស់អង្គភាពក្នុងការទទួលបានព័ត៌មាននិងចំណេះដឹងទាំងនោះ។ ចំណេះដឹងដែលបង្កើតដោយអង្គភាពនឹងក្លាយជាទម្រង់សំខាន់នៃនវានុវត្តន៍សម្រាប់អង្គភាព។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នវានុវត្តន៍អាចត្រូវបានគេបកស្រាយមិនត្រឹមតែតាមរយៈសមត្ថភាពក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ឬការទទួលបានព័ត៌មានប៉ុណ្ណោះទេ ក៏ប៉ុន្តែថែមទាំងតាមរយៈដំណើរការនៃការបង្កើត និងកំណត់បញ្ហា រួមទាំងការដោះស្រាយជាប្រចាំទៅលើបញ្ហាទាំងនោះតាមរយៈការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មីៗ (Nonaka 1994) ។ ដូច្នេះគេមានជំនឿថា គុណភាពរបស់ស្ថាប័នមានសារៈសំខាន់ចំពោះដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹង។

ដោយហេតុនេះហើយ ទើបរដ្ឋាភិបាលនៅក្នុងបណ្តាប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍ជាច្រើនបានចាប់ផ្តើមអនុវត្តនូវកម្មវិធីកំណែទម្រង់ស្ថាប័នមួយចំនួន ដោយផ្តោតទៅលើកម្មវិធីកំណែទម្រង់ដែលផ្អែកលើលទ្ធផល (outcome-oriented initiatives) ឬ ការគ្រប់គ្រងសាធារណៈបែបថ្មី (New Public Management - NPM) កម្មវិធីអភិបាលកិច្ចល្អ ឬ កំណែទម្រង់ស្ថាប័នល្អ។ គំនិតផ្តួចផ្តើមកំណែទម្រង់ទាំងនេះ ភាគច្រើនត្រូវបានបំផុសឡើងដោយផ្អែកទៅលើភាពជោគជ័យរបស់ប្រទេសអភិវឌ្ឍន៍ និងដោយមានការគាំទ្រពីដៃគូជំនួយអភិវឌ្ឍន៍អន្តរជាតិក្នុងគោលបំណងដើម្បីកែទម្រង់ស្ថាប័នសាធារណៈឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព នវានុវត្តន៍ និងភាពស្វាហាប់ក្នុងការសម្រេចបានលទ្ធផលរំពឹងទុក។ ក៏ប៉ុន្តែមានអ្នកសិក្សាជាន់ខ្ពស់ជាច្រើនបានរិះគន់ចំពោះដំណោះស្រាយកំណែទម្រង់ទាំងនេះថា មិនត្រឹមតែបានធ្វើឱ្យភាពក្រីក្រនិងភាពអយុត្តិធម៌កាន់តែកើនឡើងនោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងបានធ្វើឱ្យធ្លាក់ចុះកំណើនសេដ្ឋកិច្ច ដែលបង្កឱ្យមានវិបត្តិតុល្យភាពចំណាយ (balance-of-payment crisis) ព្រមទាំងបានបណ្តាលឱ្យមានការរីករាលដាលនៃអំពើពុករលួយ និងទីផ្សារក្លែងបន្លំនិងមិនប្រក្រតី (fraud and dysfunctional market) នៅតាមបណ្តាប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍ (Easterly 2001; Chang 2002; Rapley 2007; Easterly 2007; Rapley 2007; Fritz and Menocal 2007; Rothstein and Tannenberg 2015)។

ជាមួយគ្នានេះដែរ កម្មវិធីកំណែទម្រង់ខាងលើនេះហាក់ដូចជាមិនបានស្វែងយល់អំពីស្ថានភាពជាក់ស្តែង និងស្ថាប័នសង្គម (local contexts and societal institution) នៅក្នុងបណ្តាប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍ទាំងនោះទេ។ លោក Matsunaga (2018) បានកំណត់និយមន័យ 'ស្ថាប័នសង្គម' ថា "ជាស្ថានភាពមួយដែលសមាជិកសង្គម ឬ ដែលហៅថាភាគីពាក់ព័ន្ធចែករំលែកនូវការយល់ដឹង និងឥរិយាបថដូចគ្នា ដោយអមជាមួយនឹងចំណេះដឹងនិងជំនាញដែលមាន" (p.263)។ ដូចនេះ ដើម្បីលើកកម្ពស់សមត្ថភាពសង្គម ឬសមត្ថភាពរួមរបស់ប្រទេសមួយ ចាំបាច់ត្រូវមានស្ថាប័នសង្គមនៅគ្រប់វិស័យនៃគោលនយោបាយ (policy domains)។ ក៏ប៉ុន្តែ ការវិវត្តស្ថាប័នសង្គមគឺជាដំណើរការដែលកើតចេញពីខាងក្នុង (endogenous process) (ដូចជា ពីខាងក្នុងបុគ្គលម្នាក់ៗ ពីខាងក្នុងស្ថាប័នតូចៗនៃវិស័យនីមួយៗ ជាដើម) ដែលក្នុងនោះរដ្ឋាភិបាលត្រូវធ្វើអន្តរាគមន៍តាមរយៈវិធានការជាក់ស្តែង ជាលក្ខណៈប្រព័ន្ធនិងការប្រុងប្រយ័ត្នខ្ពស់ ដោយហេតុថាការអនុវត្តការងារក្នុងវិស័យសាធារណៈជួបបញ្ហាប្រឈមច្រើនជាងវិស័យឯកជន (Matsunaga 2018) ។

ការសិក្សាជាច្រើនបានយល់ស្របគ្នាថា គុណភាពស្ថាប័នគឺមានសារសំខាន់ចំពោះការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ច ដូចជាពាក់ព័ន្ធនឹងការសម្រេចចិត្តខាងសេដ្ឋកិច្ចរបស់បុគ្គលនៅក្នុងទីផ្សារ (Feng 2003), ការកសាងស្ថាប័ន 'ត្រឹមត្រូវ' (the 'right' institutional framework) (Rodrik 2007), និងការអនុ-វត្តគោលនយោបាយមានប្រសិទ្ធភាព (Besley and Persson 2011)។ ដូចគ្នានេះដែរ ការអះអាងរបស់លោក Acemoglu និងលោក Robinson (2012) បញ្ជាក់ថាមូលហេតុដែលប្រជាជាតិមួយក្រីក្រគឺមិនមែនបណ្តាលមកពីកត្តាភូមិសាស្ត្រ កត្តាបរិយាកាស ឬ វប្បធម៌នោះទេ ប៉ុន្តែវាបណ្តាលមកពី "ស្ថាប័នមិនផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តដែលជាតម្រូវការឱ្យមនុស្សចេះសន្សំ ចេះវិនិយោគ និងចេះច្នៃប្រឌិត" (p.231)។ ទាំងនេះឆ្លុះបញ្ចាំងថា ស្ថាប័នដែលមានលក្ខណៈខុសគ្នា បង្កើតនូវការលើកទឹកចិត្ត និងឥរិយាបថផ្សេងគ្នា ហើយនឹងផ្តល់នូវលទ្ធផលក្នុងការអភិវឌ្ឍផ្សេងគ្នា (Greif 2006 Rothstein and Tannenberg 2015) ។

ផ្អែកតាមការសិក្សារបស់លោក North (1990), ពាក្យ 'ស្ថាប័ន' (institution) គឺសំដៅដល់ 'វិធានសម្រាប់ការអនុវត្ត' ('the rules of the game') (p.3) នៅក្នុងសង្គម ដែលរួមមានវិធានផ្លូវការ វិធានក្រៅផ្លូវការ និងលក្ខណៈនៃការអនុវត្តវិធានទាំងនោះ (formal rules, informal constraints and their enforcement characteristics)។ វិធានផ្លូវការអាចកំណត់ច្បាស់មានដូចជា 'ច្បាប់ រដ្ឋ-ធម្មនុញ្ញ និងបទដ្ឋានគតិយុត្តិនានា' ចំណែកវិធានក្រៅផ្លូវការសំដៅទៅលើបទដ្ឋាននៃការអនុវត្តមិនផ្លូវ-ការ ដែលត្រូវបានគេជឿថាមានសារៈសំខាន់ធំជាងវិធានផ្លូវការ។ ទាំងវិធានផ្លូវការនិងក្រៅផ្លូវការ គឺមានសារៈសំខាន់ចំពោះប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្ត ប៉ុន្តែ "ការអនុវត្តមិនដែលល្អឥតខ្ចោះនោះទេ" ដែលទាមទារឱ្យមានការស្វែងយល់ទៅលើសាវតា និង មរតកវប្បធម៌របស់សង្គមដែលជះឥទ្ធិពលទៅលើវិធានផ្លូវការ បទដ្ឋានក្រៅផ្លូវការ និងការអនុវត្តវិធានទាំងនោះ ក៏ដូចជាទៅលើឥរិយាបថរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំនយោបាយ (North 2003, p .2) ។

ម្យ៉ាងវិញទៀត នៅក្នុងពិភពទីផ្សារសេរី ព័ត៌មានតែងតែមានលក្ខណៈមិនពេញលេញ និងមិនសុក្រឹត ហើយទំនាក់ទំនងរវាងភ្នាក់ងារមានភាពមិនស្មើគ្នា និងការយល់ដឹងនៅមានកម្រិត ដែលក្នុងនោះ វិធីសាស្ត្រសាកល្បងដកស្រង់ពិសោធន៍នឹងត្រូវបានប្រើប្រាស់ជាប្រចាំក្នុងការស្វែងរកព័ត៌មាន និងចម្លើយត្រឹមត្រូវ (Friedrich Hayek 1978 ដកស្រង់នៅក្នុង Nonaka et 2018)។ ក្នុងស្ថានភាពបែបនេះ លោក North (1990, 2003) បានហៅថាជាការផ្លាស់ប្តូរពីការដោះដូរដោយបុគ្គល (personal exchange) (មានន័យថា មនុស្សស្គាល់គ្នាច្បាស់ និងសហការគ្នាល្អ) ទៅជាការដោះដូរអបុគ្គល (impersonal exchange) (មានន័យថា មនុស្សមិនដែលស្គាល់គ្នា) ដែលតាមរយៈនេះបានបង្កើននូវភាពមិនជាក់លាក់។ ការផ្លាស់ប្តូរទៅរកការដោះដូរអបុគ្គលបែបនេះ ទាមទារឱ្យមានការកសាងស្ថាប័នដែលអាចជម្រុញឱ្យគ្រប់តួអង្គសហការគ្នាទៅវិញទៅមក និងដាក់ទណ្ឌកម្មនៅពេលពួកគេមិនព្រមសហការ។

ក្នុងន័យនេះ គេជឿថានៅក្នុងទីផ្សារមានបង្កប់នូវចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព ហើយការប្រាស្រ័យទាក់ទងសង្គមក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងត្រូវបានគេមើលឃើញថាចាប់ផ្តើមចេញពីទំនាក់ទំនងក្រៅផ្លូវ-ការ ដែលជាការផ្តល់នូវវេទិកាសម្រាប់បណ្តុះចំណេះដឹង ឬ គំនិតថ្មីៗ នៅតាមដែនសមត្ថកិច្ចរបស់ស្ថាប័ន។ ក៏ប៉ុន្តែ ចំណេះដឹងក្រៅផ្លូវការទាំងនេះអាចរួមចំណែកដល់ការបង្កើតចំណេះដឹងស្ថាប័នបានគឺភាគច្រើនអាស្រ័យទៅលើរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការនៃឋានានុក្រមរបស់ស្ថាប័ន ដែលមានសមត្ថភាពក្នុងការបន្សីុចំណេះដឹងថ្មីទាំងនេះទៅក្នុងយុទ្ធសាស្ត្រអភិវឌ្ឍរបស់ស្ថាប័ន។ ការបង្កើតចំណេះដឹងក៏ឃើញកើតមាននៅក្នុងកម្រិតអន្តរស្ថាប័នដែរ ដែលក្នុងនោះការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្រៅផ្លូវការត្រូវបានពង្រីក និងផ្សារភ្ជាប់ជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធដទៃទៀត (ដូចជា អ្នកផ្គត់ផ្គង់ អតិថិជន និងដៃគូប្រកួតប្រជែង ជាដើម) តាមរយៈការបង្កើតសម្ព័ន្ធភាពផ្លូវការ (Nonaka 1994, Nonaka et al 2018)។

ក្នុងន័យជាមួយគ្នានេះដែរ អ្នកសិក្សាមួយចំនួនជឿថាការអនុវត្តដំណើរការ SECI អាចបង្កឱ្យមានឧបសគ្គខាងរចនាសម្ព័ន្ធចំពោះប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងតាមបែបប្រពៃណី ឬ តាមបែប Weberian ដោយសារតែវាមានទំនាក់ទំនងដោយផ្ទាល់ទាំងទៅលើរបៀបគ្រប់គ្រង និងរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាព ដែលនៅក្នុងនោះដំណើរការទាំងមូលនៃទំនាក់ទំនងរបស់មនុស្សត្រូវបានចាត់ទុកថាជា "សមាសភាគដ៏សំខាន់នៃការរៀនសូត្រនិងការគ្រប់គ្រងចំណេះដឹងរបស់អង្គភាព" (Rice and Rice 2005, p.673)។ ទស្សនទាននៃរដ្ឋបាលតាមបែប Weberian ត្រូវបានគេជឿថាមានដើមកំណើតមកពី លោក Max Weber (1864-1920) ដែលរួមមានធាតុសំខាន់ៗដូចជា (១) ឋានានុក្រមក្នុងមុខងារនិងស្ថាប័ន (២) និរន្តរភាពក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធអាជីព (៣) អបុគ្គលភាព ឬភាពមិនលម្អៀង (impersonality or impartiality) ក្នុងការអនុវត្តច្បាប់ និង (៤) ជំនាញវិជ្ជាជីវៈ។ លក្ខណៈសម្បត្តិតាមបែប Weberian នេះ ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាមូលដ្ឋានគ្រឹះចំពោះទស្សនទាននៃភាពមិនលម្អៀង (Lawton and Rose 1994; Evans and Rauch 1999; Rothstein 2011)។

ក៏ប៉ុន្តែ រដ្ឋបាលតាមបែប Weberian ត្រូវបានគេរិះគន់ថា ខ្វះភាពបត់បែននិងនវានុវត្តន៍ក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងបរិយាកាសដែលច្របូកច្របល់ និងដែលគេជឿថាបានបង្កឱ្យមានឥរិយាបថកេងរកផលចំណេញ និងជញ្ជក់ឈាម (rent-seeking and predatory behaviours) ដោយសារតែផលប្រយោជន៍ជាច់ណាត់ (vested interests)។ ការរិះគន់ទាំងនេះបានជម្រុញឱ្យរដ្ឋាភិបាលនៃបណ្ដាប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍ចាប់ផ្ដើមអនុវត្តនូវកម្មវិធីកំណែទម្រង់មួយចំនួន ដែលជាទូទៅត្រូវបានគេយល់ថាជាកម្មវិធីកែទម្រង់ដោយផ្អែកលើលទ្ធផល ឬការគ្រប់គ្រងសាធារណៈបែបថ្មី ដែលមានប្រភពចេញពីវិស័យឯកជន។ នៅក្នុងការផ្ដោតលើកំណែទម្រង់ទាំងនេះ ស្ថាប័នសាធារណៈត្រូវបានគេមើលឃើញថាបានប្រែក្លាយទៅជាស្ថាប័នដែលផ្ដោតលើលទ្ធផល និងមានការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងតាមបែបទីផ្សារ។ កម្មវិធីកំណែទម្រង់ទាំងនេះរួមបញ្ចូលផងដែរនូវកំណែទម្រង់ខាងនយោបាយ (មានដូចជា ប្រជាធិបតេយ្យនីយកម្ម និងវិមជ្ឈការ ជាដើម) និងកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល (bureaucratic reform) (Matsunaga 2018)។

កម្មវិធីកំណែទម្រង់ផ្អែកលើលទ្ធផល ឬ ការគ្រប់គ្រងសាធារណៈបែបថ្មីត្រូវបានគេជឿថា ដើម្បីធ្វើកែតម្រូវរដ្ឋបាលតាមបែប Weberian របស់បណ្ដាប្រទេសអភិវឌ្ឍន៍ជាជាងសម្រាប់ការអនុវត្តនៅបណ្ដាប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍។ ជាឧទាហរណ៍ មុនចុងសតវត្សរ៍ទី១៩ រដ្ឋបាលរបស់ប្រទេសលោកខាងលិច (រួមមាន ចក្រភពអង់គ្លេស បារាំង អាល្លឺម៉ង់ អាមេរិក និងប្រទេសដទៃទៀត) ក៏ជួបប្រទះនូវអំពើពុករលួយ ការជួញដូរមុខតំណែង និងបក្សពួកនិយមផងដែរ ដែលបាននាំឈានទៅរកការអនុវត្តជាបន្តបន្ទាប់នូវរដ្ឋបាលតាមបែប Weberian ។ ភស្តុតាងជាប្រវត្តិសាស្ត្រទាំងនេះបង្ហាញថាប្រទេសអភិវឌ្ឍន៍បានធ្លាប់ឆ្លងកាត់នូវដំណាក់កាលជាច្រើននៃការកែទម្រង់រដ្ឋបាលតាមបែប Weberian ដែលវាផ្ទុយគ្នានឹងបណ្ដាប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍ភាគច្រើនដែលនៅមិនទាន់បានកសាងនៅឡើយនូវមូលដ្ឋាននៃរដ្ឋបាលតាមបែប Weberian (Evans and Rauch 1999; Chang 2002; McCourt 2013; Berman 2015)។

ជាទូទៅ គេជឿជាក់ថា នៅពេលដែលរដ្ឋបាលរបស់រដ្ឋមួយកាន់តែ "អាចជឿទុកចិត្តបាន អាចព្យាករបាន មានសមត្ថភាពសមល្មម និងមានការប្ដេជ្ញាចិត្តចំពោះកំណើនសម្រាប់រយៈពេលវែង", នោះការវិនិយោគនឹងមានការកើនឡើងដោយសារតែហានិភ័យមានតិចតួច (Evans and Rauch 1999, p.753) ។ ក្នុងន័យនេះ គេអាចយល់បានថា កិច្ចសហការរវាងភ្នាក់ងារនឹងមិនកើតមានឡើយប្រសិនបើមិនមានការជឿទុកចិត្តគ្នា ឬ មិនមានការរំពឹងថាអ្នកដទៃនឹងផ្ដល់កិច្ចសហការនេះ។ ជាឧទាហរណ៍ នៅក្នុងសង្គមដែលមានអំពើពុករលួយជាប្រព័ន្ធ ការប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយបានក្លាយទៅជាស្តង់ដាសម្រាប់នីតិវិធីនៃការអនុវត្តការងារ (standard of operating procedure) ដោយសារតែអវត្តមានស្ថាប័នដែលផ្ដល់ទំនុកចិត្ត ហើយដែលក្នុងនោះរបាយការណ៍អំពីអំពើពុករលួយ ឬការមិនចូលរួមប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយអាចនឹងមានហានិភ័យខ្ពស់ និងការចំណាយខ្ពស់។ ហេតុនេះ ប្រសិនបើស្ថាប័នរបស់រដ្ឋាភិបាល (មានដូចជា រដ្ឋបាល, បទដ្ឋានគតិយុត្តិ) ផ្ដល់ឱកាសសម្រាប់អំពើពុករលួយ

នោះឥរិយាបទមិនទុកចិត្តគ្នានឹងកើនឡើង ដែលនឹងនាំទៅរកការមិនឱ្យតម្លៃចំពោះការវិនិយោគ និង ការផលិត ហើយជាលទ្ធផលនឹងមានផលប៉ះពាល់ដល់ដំណើរការសេដ្ឋកិច្ចទាំងមូល (Rothstein 2011; Persson et al 2013; Algan and Cahuc 2014; Rothstein and Tannenberg 2015)។

មានការកត់សំគាល់ផងដែរថា ដោយសារទស្សនទាននៃការអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពមានសារសំខាន់ ក្នុងការប្រើប្រាស់ជាឧបករណ៍សម្រាប់កំណែទម្រង់វិស័យសាធារណៈនៅតាមបណ្តាប្រទេសកំពុង អភិវឌ្ឍន៍ ដូចជា ប្រទេសនៅតំបន់អាស៊ី និងប្រទេសជប៉ុន ដូចនេះវាទាមទារឱ្យមានគំរូនៃអនុវត្តផ្អែក ទៅតាមតំបន់ជាក់ស្តែង។ ទស្សនទានកសាងសមត្ថភាពនេះអាចត្រូវបានធ្វើចំណាត់ថ្នាក់ជាបីកម្រិតៈ "សមត្ថភាពរបស់បុគ្គល សមត្ថភាពរបស់អង្គភាព និងសមត្ថភាពរបស់សង្គមជាទូទៅ"។ ក្នុងន័យនេះ សមត្ថភាពរបស់សង្គមត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយផ្អែកលើសមត្ថភាពរបស់អង្គភាព ហើយសមត្ថភាព របស់អង្គភាពត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយផ្អែកលើសមត្ថភាពរបស់បុគ្គល ដែលនៅក្នុងកម្រិតនីមួយៗរួម ផ្សំដោយកត្តារូបវន្ត និងកត្តាចំណេះដឹង។ កត្តារូបវន្តអាចរួមមាន "គុណភាពនិងបរិមាណនៃធនធាន ដែលបង្កើតឡើងដោយធម្មជាតិនិងដោយមនុស្ស សម្រាប់គាំទ្រដល់ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធសេដ្ឋកិច្ចមួយ ចំនួន", ចំណែកកត្តាចំណេះដឹងសំដៅដល់សមត្ថភាពនិងចំណេះដឹងរបស់មនុស្សនៅក្នុងសង្គម ដែល រួមមាន "ច្បាប់ ក្រឹត្យ ផែនការ គម្រោងការ និងកម្មសិទ្ធិបញ្ញា ព្រមទាំងការចែករំលែកក្រមសីលធម៌ ជាមួយអ្នកដទៃទៀត"។ បញ្ហាសង្គមត្រូវបានគេជឿថាកើតឡើងដោយសារតែកង្វះខាតខាងរូបវន្ត និង/ ឬ ចំណេះដឹង ដែលទាមទារឱ្យរដ្ឋាភិបាល និងអង្គភាពសាធារណៈ ធ្វើការកសាងសមត្ថភាពដែលខ្វះ ខាតទាំងនោះសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរជាវិជ្ជមាន (Matsunaga 2018, p.161, 162)។

លើសពីនេះ សមាជិកម្នាក់ៗនៅក្នុងអង្គភាពត្រូវបានគេជឿថា គឺជាចលករដ៏សំខាន់ក្នុងការ បង្កើតចំណេះដឹងសម្រាប់អង្គភាព ដែលសមាជិកទាំងនេះត្រូវមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់នៅក្នុងការអភិវឌ្ឍ វិសាលភាពនៃចំណេះដឹងរបស់ពួកគេ។ ដូចនេះ ការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់សមាជិកម្នាក់ៗមានសារៈសំខាន់ ក្នុងការគាំទ្រ និងការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មីសម្រាប់អង្គភាព។ យោងតាម លោក Nonaka (1994) ការ ជម្រុញឱ្យមានការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បុគ្គលនៅក្នុងអង្គភាពគឺផ្អែកលើកត្តាបី រួមមានៈ គោលបំណង, ស្វ័យភាព, និងភាពប្រែប្រួលនៃបរិយាកាសការងារ (intention, autonomy, and environmental fluctuation)។ កត្តាគោលបំណងគឺជាគំនិតដែលផ្តោតលើសកម្មភាព (action-oriented concept) ហើយដែលក្នុងនោះពាក់ព័ន្ធនឹងរបៀបដែលបុគ្គលម្នាក់ៗធ្វើសកម្មភាពដោយផ្អែកតាមការយល់ដឹងទៅ លើ បរិយាកាសការងាររបស់ពួកគេ។ ការយល់ដឹងនេះអាចស្តែងឡើងតាមរយៈសមត្ថភាពក្នុងការវិនិច្ឆ័ យទៅលើខ្លឹមសារនៃព័ត៌មានដោយស្មារតីយល់ដឹង (conscious perception)។

កត្តាមួយទៀតដែលជម្រុញឱ្យបុគ្គលមានការប្តេជ្ញាចិត្តគឺកត្តាស្វ័យភាព ហើយដែលជាប់ពាក់ ព័ន្ធនឹងកម្រិតផ្សេងៗនៃអង្គភាព បុគ្គល និងក្រុម ក៏ប៉ុន្តែគំនិតវិភាគអាចងាយស្រួលក្នុងចាប់ផ្តើមចេញ ពីកម្រិតបុគ្គល។ បុគ្គលម្នាក់ៗអាចមានគោលបំណងនិងបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្សេងៗគ្នា ដែលកត្តាទាំង នេះអាចផ្តល់ឱកាសលើសពីការស្មាន តាមរយៈការបង្កើននូវសកម្មភាពស្វ័យភាព។ "ស្វ័យភាពរបស់

បុគ្គលគឺជាការផ្តល់លទ្ធភាពឱ្យបុគ្គលនូវការជម្រុញទឹកចិត្តខ្លួនឯង ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី"។ កត្តាគោលបំណង និងកត្តាស្វ័យភាពទាំងនេះត្រូវបានគេជឿថានឹងបង្កើតបរិយាកាសស្ថាប័នមួយសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង ដូចជា គោលបំណងអាចប្រើប្រាស់ជាមូលដ្ឋានក្នុងការបង្កើតគំនិត ចំណែក "ស្វ័យភាពជួយផ្តល់ឱ្យបុគ្គលនូវសេរីភាពក្នុងការស្រូបយកចំណេះដឹង" (Nonaka 1994, p.18)។

កត្តាចុងក្រោយក្នុងការជម្រុញការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បុគ្គល គឺភាពប្រែប្រួលនៃបរិយាកាសការងារ។ ភាពប្រែប្រួលសំដៅដល់អនិរន្តភាព ឬ ភាពច្របូកច្របល់នៃទំនាក់ទំនង ដែលរងឥទ្ធិពលពីពិភពខាងក្រៅ។ ការបង្កើតចំណេះដឹងត្រូវបានគេមើលឃើញថាចាប់ផ្តើមចេញពីគោលបំណងរបស់បុគ្គល (កម្រិតបុគ្គល) ក៏ប៉ុន្តែការប្រាស្រ័យទាក់ទងជានិរន្តដែលស្តែងក្នុងគោលបំណងបុគ្គល គឺមានជាប់ពាក់ព័ន្ធច្រើននឹងពិភពខាងក្រៅ។ នៅក្នុងទំនាក់ទំនងបែបនេះ អនិរន្តភាព ឬ ភាពច្របូកច្របល់អាចបង្កើតបានជាទម្រង់ថ្មីនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងបុគ្គលនិងបរិកាសការងាររបស់ពួកគេ។ បុគ្គលម្នាក់ៗអាច "បង្កើតឡើងវិញនូវប្រព័ន្ធចំណេះដឹងផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ ដើម្បីទប់ទល់នឹងភាពមិនច្បាស់លាស់ ភាពលើសលប់ ភាពរំខាន ឬ ភាពចៃដន្យ ដែលបង្កើតឡើងដោយអង្គភាព និងបរិយាកាសរបស់អង្គភាព"។ ភាពប្រែប្រួលនេះខុសគ្នាពីភាពគ្មានសណ្តាប់ធ្នាប់ ដែលវាសំដៅលើលំនាំនៃការប្រែប្រួលមិនទៀងទាត់។ ភាពប្រែប្រួលខាងបរិយាកាសការងារនេះ ផ្តល់ឱកាសដល់បុគ្គលក្នុងការពិចារណាឡើងវិញទៅលើទស្សននិងឥរិយាបថរបស់ពួកគេចំពោះពិភពលោក (Nonaka 1994, p.18)។

ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់អង្គភាព គេសង្កេតឃើញថាប្រការសំខាន់គឺត្រូវមានរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដែលក្នុងនោះគំរូនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងពីថ្នាក់កណ្តាល-ឡើងលើ-ចុះក្រោម (middle-up-down management model) ផ្តល់នូវហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធគាំទ្រចាំបាច់ (ភាគច្រើនសំដៅលើស្ថាប័នដែលមានលក្ខណៈពហុឆ្លុះត្រលប់ (hypertext organization) ដែលជាទស្សនទានកម្ចីពីកម្មវិធីកុំព្យូទ័រ ដែលក្នុងនោះសំដៅដល់ការអនុញ្ញាតឱ្យពិនិត្យមើលបញ្ហាពីជ្រុងផ្សេងៗ) តាមរយៈនេះការបង្កើតចំណេះដឹងត្រូវបានអនុវត្តទៅតាមទម្រង់មួយចំនួន ដូចជា ការទទួលយក, ការបង្កើត, ការប្រើប្រាស់, និងការប្រមូល (acquisition, generation, exploitation, accumulation) ដែលជាសកម្មភាពរៀបចំឡើងដោយខ្លួនឯងនិងក្នុងទម្រង់មិនមានឋានានុក្រម។ រចនាសម្ពន្ធ័អង្គភាពបែបពហុឆ្លុះត្រលប់នេះមានសមត្ថភាពក្នុងការបែងចែករវាងការងារប្រតិបត្តិជាប្រចាំនៃឋានានុក្រមផ្លូវការរបស់អង្គភាព និងសកម្មភាពបង្កើតចំណេះដឹងដែលក្រុមរៀបចំខ្លួនឯង (self-organizing team) ព្រមទាំងផ្តល់នូវសារៈសំខាន់ចាំបាច់ក្នុងការរួមចំណែកដល់ការបង្កើតចំណេះដឹង។ ក្នុងន័យនេះ រចនាសម្ព័ន្ធឋានានុក្រមរបស់អង្គភាព ត្រូវបានគេមើលឃើញថា បានផ្តល់នូវទីកន្លែងសម្រាប់ដំណើរការនៃការរួមបញ្ចូល (Combination) និង ការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬការទទួលយកដោយបុគ្គល (Internalization), ចំណែកក្រុមដែលរៀបចំខ្លួនឯងបានផ្តល់នូវដំណើរការនៃសង្គមនីយកម្ម (socialization) និងការបង្ហាញ ឬបញ្ចេញទៅខាងក្រៅ (Externalization)(Nonaka 1994)។

ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការរៀបចំឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពសមស្របសម្រាប់ការពង្រីក និងការកសាងទម្លាប់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពក្នុងសកម្មភាពបង្កើតចំណេះដឹង ទាមទារចាំបាច់ឱ្យមានសមត្ថភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំសមស្រប។ ប្រការនេះពាក់ព័ន្ធនឹងទ្រឹស្តីនៃស្ថាប័ន ដែលក្នុងនោះស្ថាប័នត្រូវបានគេជឿថា បង្កើតឡើងដោយសកម្មភាពនិងឥរិយាបថរបស់បុគ្គល តាមរយៈ "លក្ខណៈសម្បត្តិនៃការពង្រឹងខ្លួនឯង និងការបន្តនិរន្តរភាពរបស់ខ្លួនយ៉ាងមុតមាំ" (Hodgson 2006, p.7)។ ក្នុងន័យនេះ គេអាចយល់បានថា ទោះបីជារចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ននិងតួអង្គពាក់ព័ន្ធមានភាពខុសគ្នាក៏ដោយ ប៉ុន្តែពួកគេមានការផ្សារភ្ជាប់ និងការប្រាស្រ័យគ្នាទៅវិញទៅមកដោយភាពឯករាជ្យ។ ដូចនេះ នៅពេលដែលមានការរឹតត្បិតទៅលើឥរិយាបថរបស់បុគ្គលក្នុងការទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ពីការរំ-លោភបំពានច្បាប់ តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំមានសារៈសំខាន់ក្នុងការរក្សាច្បាប់ទម្លាប់និងការអនុវត្តច្បាប់ ក៏ដូចគ្នានឹងការបង្កើតចំណេះដឹងនិងនវានុវត្តន៍។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានគេយល់ថាដើរតួនាទីសំខាន់ក្នុងការជ្រើសរើសព័ត៌មាន, ការបង្ហាញអំពីបញ្ហានិងស្ថានភាព, ការផ្តល់នូវដំណោះស្រាយផ្សេងៗ, និងការពង្រីកការប្រើប្រាស់ឧបករណ៍ដំណោះស្រាយទាំងនោះ។ ក៏ប៉ុន្តែ ដើម្បីទទួលបានការសម្រេចចិត្តមួយដែលមានភាពត្រឹមត្រូវ ទាន់ពេលវេលា និងច្បាស់លាស់ គឺភាគច្រើនអាស្រ័យទៅលើតួនាទីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដូចជា តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលក្នុងការផ្តល់ទំនាក់ទំនង និងការពន្យល់បកស្រាយទៅលើគោលបំណង និងហេតុផលនៃយុទ្ធសាស្ត្រ ក៏ដូចជា ការពន្យល់និងការបង្ហាញយ៉ាងច្បាស់លាស់របស់ថ្នាក់ដឹកនាំទៅលើចក្ខុវិស័យដែលបានកំណត់ (Nonaka et al 2006)។

ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងអង្គភាព គឺមានសារសំខាន់ក្នុងការពង្រឹងប្រសិទ្ធភាពនៃប្រព័ន្ធធុរកិច្ចតាមរយៈការជម្រុញការបង្កើតចំណេះដឹងនៅតាមគម្រោង ព្រមទាំងតាម-រយៈការរៀបចំ ការថែរក្សា និងការធានាសុវត្ថិភាពប្រព័ន្ធចំណេះដឹងនោះ។ ផ្អែកតាមទ្រឹស្តីនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្មានឋានានុក្រម (the concept of heterarchy form) ភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជួយគាំទ្រដល់លំហូរនៃចំណេះដឹង តាមរយៈគំរូពីថ្នាក់កណ្តាលទៅថ្នាក់លើនិងថ្នាក់ក្រោម (the middle to the top and down model) ហើយដែលត្រូវបានគេជឿថាជួយជម្រុញដល់ដំណើរការ SECI និងតម្រូវឱ្យមានសមត្ថភាពមួយចំនួន។ ជាសរុបមក "ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាការជម្រុញឱ្យមានការបង្កើតចំណេះដឹង គឺមិនមែនជាការត្រួតត្រា និងការចាត់ចែងចំណេះដឹងនោះទេ" (Nonaka et al 2006, p.1192)។

លោក Nonaka (1994) បានលើកទឡ្ហីករណ៍ថា ក្នុងការជំរុញឱ្យមានការបង្កើតចំណេះដឹងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពសម្រាប់អង្គភាព គឺទាមទារឱ្យមានគំរូនៃការគ្រប់គ្រងថ្មីមួយ ដែលត្រូវបានគេហៅថា "គំរូនៃការគ្រប់គ្រងពីថ្នាក់កណ្តាល-ឡើងលើ-ចុះក្រោម" (middle-up-down management model)។ គំរូនៃការគ្រប់គ្រងពីថ្នាក់កណ្តាល-ឡើងលើ-ចុះក្រោមនេះ ផ្តល់នូវភាពសំខាន់របស់សមាជិក

ទាំងអស់ (ទាំងទំនាក់ទំនងខ្សែបណ្ដោយ និងខ្សែទទឹង) ដែលជាមូលដ្ឋានក្នុងការពង្រីកវិសាលភាពនៃកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ (ទាំងថ្នាក់ដឹកនាំកំពូល ថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតកណ្ដាល និងថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតក្រោម)។ គំរូនៃការគ្រប់គ្រងខាងលើនេះបង្ហាញថា "មិនមាននាយកដ្ឋានជំនាញណាមួយ ឬ ក្រុមអ្នកឯកទេសណាមួយ មានការទទួលខុសត្រូវផ្ដាច់មុខក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មីឡើយ" (p.30)។ គំរូនៃការគ្រប់គ្រងនេះសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើតួនាទីសំខាន់របស់ថ្នាក់ដឹកនាំកំពូល និងថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតកណ្ដាលក្នុងការជម្រុញការបង្កើតចំណេះដឹង។ ក៏ប៉ុន្តែ តួនាទីនិងការទទួលខុសត្រូវរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំទាំងនោះមានភាពខុសគ្នាមួយចំនួន។ ឧទាហរណ៍៖

> "នៅក្នុងគំរូនៃការគ្រប់គ្រងពីថ្នាក់កណ្ដាល-ឡើងលើ-ចុះក្រោម ថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលផ្ដល់នូវចក្ខុវិស័យសម្រាប់ការដឹកនាំ និងពេលវេលាកំណត់សម្រាប់ការអនុវត្តឱ្យសម្រេចបានចក្ខុវិស័យទាំងនោះ។ ថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតកណ្ដាលធ្វើការប្រែក្លាយចក្ខុវិស័យទាំងនេះឱ្យទៅជាចក្ខុវិស័យសម្រាប់ថ្នាក់កណ្ដាល ដែលត្រូវអនុវត្តនៅថ្នាក់មូលដ្ឋាន - ថ្នាក់ក្រុមជាដើម... ឬនិយាយម្យ៉ាងទៀត ក្នុងពេលដែលថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលប្រកាសអំពីក្ដីសុបិន្តរបស់ស្ថាប័ន, ថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតក្រោមផ្ដោតទៅលើភាពជាក់ស្ដែង។ គម្លាតរវាងគំនិតរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំកំពូល និងថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតក្រោមនេះអាចកាត់បន្ថយបានតាមរយៈថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតកណ្ដាល" (Nonaka 1994, p.30)។

ដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹងត្រូវបានគេជឿថា មិនអាចកើតឡើងបានទេនៅក្នុងរបៀបនៃការគ្រប់គ្រងនិងលំហូរព័ត៌មានតាមបែបប្រពៃណី។ ការបង្កើតចំណេះដឹង ទាមទារឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ដល់នូវលក្ខខណ្ឌចាំបាច់មួយចំនួនសម្រាប់ដំណើរការប្រកបដោយភាពសកម្ម និងស្វាហាប់ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង ដែលប្រការនេះមានជាប់ពាក់ព័ន្ធនឹងរបៀបនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (leadership style។ តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅកម្រិតកណ្ដាល ត្រូវបានគេចាត់ទុកថា ជាអ្នកផលិតចំណេះដឹងពីព្រោះពួកគេគឺជាចំនុចប្រសព្វនៃលំហូរព័ត៌មានទាំងខ្សែបណ្ដោយ និងខ្សែទទឹងនៅក្នុងអង្គភាព ព្រមទាំងធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងយ៉ាងសកម្មជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធដទៃទៀត តាមរយៈការចូលរួមនិងការដឹកនាំ ba នៅក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង។ ការផ្ដល់ភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមរយៈគំរូនៃការគ្រប់គ្រងពីថ្នាក់កណ្ដាល-ឡើងលើ-ចុះក្រោម ត្រូវបានគេជឿថាគឺជាគន្លឹះនៅក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង ដែលមានលក្ខណៈខុសគ្នាពីភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមបែបប្រពៃណីពីលើចុះក្រោម (the traditional top-down leadership)។ ក្នុងន័យនេះ តួនាទីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលនិង អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្ដាល ត្រូវបានគេមើលឃើញតាមរយៈការយល់ និងការដឹកនាំស្ថានការណ៍សម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង។ តួនាទីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរួមមាន ការផ្ដល់នូវចក្ខុវិស័យចំណេះដឹង (ការកំណត់ទិសដៅសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹងដោយផ្សាភ្ជាប់ជាមួយចក្ខុវិស័យរបស់អង្គភាព), ការរៀបចំនិងការជម្រុញការចែករំលែកធនធានចំណេះដឹង, ការបង្កើតនិងការបង្កើនថាមពល ba ព្រមទាំងការជម្រុញនូវដំណើរការវង្វង់ជុំនៃការបង្កើតចំណេះដឹង (Nonaka et al 2000)។

ជាឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែង មន្ត្រីជួរមុខនិងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោម ភាគច្រើនទទួលបន្ទុកលើការងារបច្ចេកទេសលម្អិតប្រចាំថ្ងៃ និងទទួលបានព័ត៌មានលម្អិតខ្លាំង ដែលប្រការនេះបានរារាំងពួកគេក្នុងការប្រែក្លាយព័ត៌មានទាំងនេះទៅជាចំណេះដឹងដ៏មានប្រយោជន៍ (ដោយសារ ទស្សនៈចង្អៀត, មិនមានចក្ខុវិស័យវែងឆ្ងាយ, បញ្ហាលំបាកក្នុងការទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ)។ ផ្ទុយទៅវិញ តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំកំពូលនិងអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាល ភាគច្រើនទទួលបន្ទុកក្នុងការតម្រង់ទិសស្ថានភាពច្របូកច្របល់ទាំងនេះឱ្យក្លាយទៅជាគោលបំណងនៃការបង្កើតចំណេះដឹង តាមរយៈការផ្តល់នូវក្រប-ខណ្ឌចក្ខុវិស័យដល់បុគ្គលិកក្រោមបង្គាប់ឱ្យយល់ពីតម្លៃនៃបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ។ ក្នុងនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលគឺជាអ្នកផ្តល់នូវចក្ខុវិស័យអនាគតនិងកំណត់ទិសដៅសម្រាប់អង្គភាពដែលមានការជំរុញឱ្យមានការបង្កើតចំណេះដឹង តាមរយៈការបង្ហាញចក្ខុវិស័យទៅលើគោលបំណងរបស់អង្គភាពជាជាងគោលបំណងរបស់បុគ្គល។ គោលបំណងរបស់អង្គភាពខាងលើនេះអាចត្រូវបានគេចោទជាសំណួរនៅទូទាំងអង្គភាព ដូចជា "តើយើងកំពុងព្យាយាមរៀនពីអ្វី? តើយើងត្រូវដឹងអ្វីខ្លះ? តើយើងគួរទៅណា? តើយើងជាអ្នកណា?" (Nonaka 1994, p.31)។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនេះរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងអាចចាត់ទុកថាជា 'កាតាលីករ' សម្រាប់ដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹងនិងនវានុវត្តន៍ ព្រមទាំងអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិក និងក្រុមដែលបង្កើតឡើងដោយខ្លួនឯង មានសេរីភាពនិងស្វ័យភាព ក្នុងការកំណត់គោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ។

ជាមួយគ្នានេះដែរ នៅក្នុងគំរូនៃការគ្រប់គ្រងពីថ្នាក់កណ្តាល-ឡើងលើ-ចុះក្រោម ការជ្រើសរើសបុគ្គលិកត្រូវបានគេមើលឃើញថាមានសារៈសំខាន់សម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាលត្រូវបានជ្រើសរើសដោយអ្នកដឹកនាំកំពូលដើម្បីបំពេញការងារ។ ដូចនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលគួរតែផ្តល់នូវភាពប្រកួតប្រជែង និងសេចក្តីទុកចិត្តចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាល។ អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាលត្រូវបានគេមើលឃើញថាជាអ្នកដឹកនាំក្រុមក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់អង្គភាព ដោយសារពួកគាត់ស្ថិតនៅចំនុចប្រសព្វនៃលំហូរព័ត៌មានទាំងក្នុងទំនាក់ទំនងខ្សែបណ្តោយ និងខ្សែទទឹង ហើយក្នុងនោះរាល់បុគ្គលិកដែលធ្វើការជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាលនឹងក្លាយជាតួអង្គគន្លឹះសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង។ ក្នុងន័យនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាល នឹងក្លាយជាចំណាងយុទ្ធសាស្ត្ររវាងអ្នកដឹកនាំកំពូល និងមន្ត្រីថ្នាក់ក្រោមរបស់អង្គភាព ហើយ "ពួកគេនឹងដើរតួជាភ្នាក់ងារនៃការផ្លាស់ប្តូរសម្រាប់ការធ្វើបដិវត្តន៍ដោយខ្លួនឯងនៅក្នុងអង្គភាព" ។ ឬនិយាយម្យ៉ាងទៀត អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាល ត្រូវបានគេជឿថាជា "វិស្វករចំណេះដឹងពិតប្រាកដសម្រាប់អង្គភាពបង្កើតចំណេះដឹង" ពីព្រោះពួកគេធ្វើសំយោគចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពទាំងពីអ្នកដឹកនាំកំពូល និងមន្ត្រីថ្នាក់ក្រោមរបស់អង្គភាពឱ្យក្លាយទៅជាចំណេះដឹងជាក់ស្តែង (Nonaka 1994, p.32) ។

បន្ថែមពីលើនេះ ឧត្តមគតិ (ការវិនិច្ឆ័យ) និងសកម្មភាពរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេកត់សម្គាល់ឃើញថា គឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការផ្តល់ជាទីកន្លែងសម្រាប់បន្តជម្រុញចលនាវង្វង់ជុំនៃដំណើរការ SECI ក្នុងការបង្កើតនិងបង្កើនចំណេះដឹងថ្មី។ ឧត្តមគតិនិងសកម្មភាពរបស់អ្នកដឹកនាំខាងលើនេះ អាចនាំទៅសម្រេចបាននូវផលប្រយោជន៍រួម (common good) សម្រាប់អង្គភាព ដែលត្រូវបានលោក Nonaka និង លោក Takeuchi (2011 ដកស្រង់នៅ Nonaka et al 2018, p.7) ហៅថា "អ្នកដឹកនាំគតិបណ្ឌិត" (Wise Leader)។ ទស្សនទាននៃអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយគតិបណ្ឌិតត្រូវបានគេជឿថាមានប្រភពចេញពីទស្សនាទាននៃ Phronesis របស់អារីស្តូត (ដែលសំដៅលើ ឧត្តមគតិ ឬ ហេតុផលជាក់ស្តែង)។ ទស្សនាទាន Phronesis នេះអាចឱ្យនិយមន័យថា "គឺជាឧត្តមគតិជាក់ស្តែងក្នុង ការវិនិច្ឆ័យដ៏ល្អបំផុតសម្រាប់បម្រើឱ្យផលប្រយោជន៍រួមនៅក្នុងស្ថានការណ៍ណាមួយ" (Nonaka et al 2018, p.8)។

ដើម្បីវាស់វែងទស្សនាទាននៃអ្នកដឹកនាំគតិបណ្ឌិតក្នុងការនាំអង្គភាពទៅរកភាពជោគជ័យនៃការសម្រេចបានគោលបំណងរបស់ពួកគេ គេអាចកំណត់នូវសមត្ថភាពរួមចំនួនប្រាំមួយ ដូចខាងក្រោម (Nonaka et al 2018)៖

១.សមត្ថភាពក្នុងការកំណត់គោលបំណងល្អនិងការវិនិច្ឆ័យដោយផ្អែកលើសេចក្តីល្អ

២.សមត្ថភាពក្នុងការយល់ពីការពិតជាក់ស្តែង

៣.សមត្ថភាពក្នុងការបង្កើត 'Ba' (Ba គឺជាពាក្យជប៉ុនដែលមានន័យថា ទីកន្លែង ឬ ទីវាល) ដើម្បីចែករំលែកស្ថានការណ៍ជាមួយបុគ្គលិក

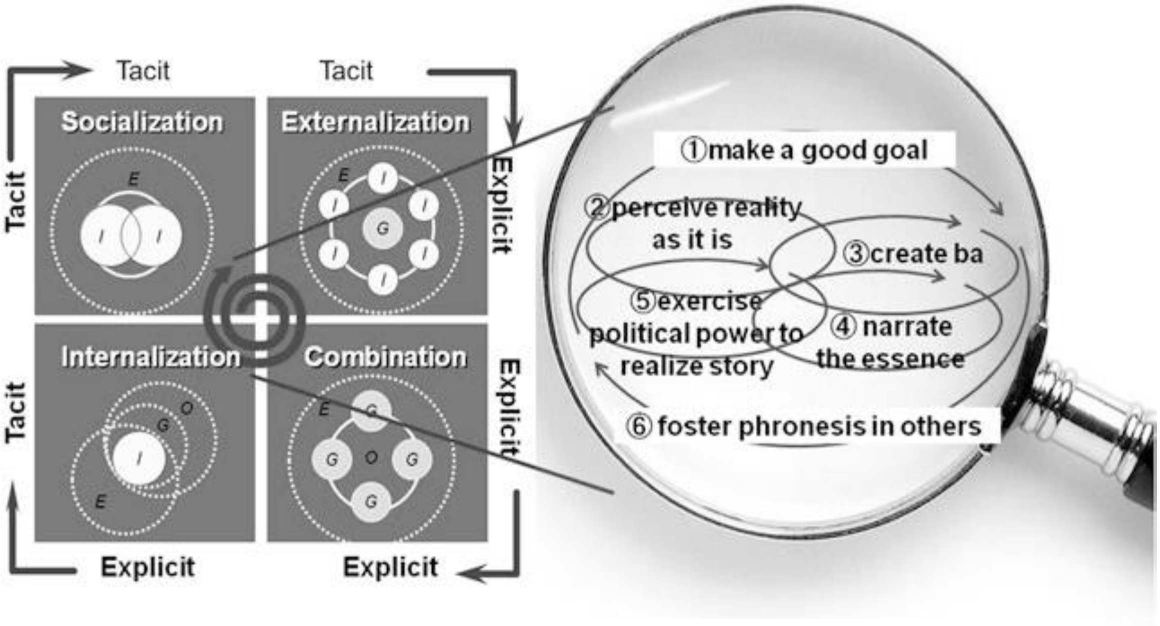
៤.សមត្ថភាពក្នុងការផ្សព្វផ្សាយខ្លឹមសារតាមរយៈការនិទានរឿង ដោយមានការផ្សាភ្ជាប់រវាងគំនិតមីក្រូទៅក្នុងស្ថានភាពម៉ាក្រូ ព្រមទាំងបង្កើតបាននូវចក្ខុវិស័យអនាគត

៥.សមត្ថភាពក្នុងការប្រើអំណាចនយោបាយដើម្បីសំរេចនូវគោលបំណងដែលបានគ្រោង (ដោយប្រើប្រាស់អំណាចនិងវោហាសាស្ត្រសមស្របក្នុងការប្រមូលមនុស្សឱ្យរួមគ្នាអនុវត្តសកម្មភាពក្នុងស្មារតីប្តេជ្ញាចិត្តដើម្បីសម្រេចគោលបំណង)

៦.សមត្ថភាពក្នុងការលើកកម្ពស់ទស្សនាទាន Phronesis ក្នុងចំណោមបុគ្គលដទៃ តាមរយៈការបង្កើតប្រព័ន្ធចែកចាយនិងចែករំលែកសមត្ថភាព Phronesis ក្នុងចំណោមបុគ្គលដទៃទៀត ដូចជាការលើកកម្ពស់ការអប់រំផ្លូវការ ឬ ការចែករំលែកបទពិសោធន៍ជាក់ស្តែងផ្សេងៗ រួមទាំងបទពិសោធន៍ជោគជ័យនិងបរាជ័យ។

ការរួមបញ្ចូលគ្នារវាងគំរូ SECI និងទស្សនាទាននៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគតិបណ្ឌិតត្រូវបានគេជឿថានឹងក្លាយ ជាគំរូត្រីកោណថាមវន្ត (Dynamic Triad Model) (សូមមើលរូបទី ៣) សម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់អង្គភាព ដោយក្នុងនោះសមត្ថភាពទាំងប្រាំមួយរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំគតិបណ្ឌិតនឹងក្លាយជាដំណើរការវង្វង់ជុំក្នុងការធ្វើចលនាជុំវិញគំរូ SECI សំដៅជំរុញដល់ការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី។ (Nonaka et al 2018)

រូបទី ៣៖ គំរូត្រីកោណថាមវន្ត (the dynamic triad model)



ប្រភព ៖ Nonaka et al 2018, ទំព័រទី១០

មេដឹកនាំគតិបណ្ឌិតអាចមានទាំងនៅក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូល ក៏ដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតទាបនៃអង្គភាព គឺសំដៅដល់បុគ្គលដែលស្វែងរកផលប្រយោជន៍រួមសម្រាប់អង្គភាព។ អ្នកដឹកនាំដែលមានសមត្ថភាពបែបនេះ ត្រូវបានគេជឿថានឹងមានលទ្ធភាពប្រមូលផ្តុំធនធានសេដ្ឋកិច្ច និងនយោបាយ ក៏ដូចជាបង្កើតឱ្យមានអំណាចសង្គមក្នុងការកសាងទ្រព្យធនរបស់ជាតិ (national wealth)។ ក្រៅពីសមត្ថភាពទាំងប្រាំមួយខាងលើ មេដឹកនាំប្រទេសត្រូវមានសមត្ថភាពចំនួន ២ បន្ថែមទៀត ដូចជា ការយល់ដឹងពីប្រវត្តិសាស្ត្រ (historical imagination) (សមត្ថភាពក្នុងការយល់ដឹងទូលំទូលាយនិងស៊ីជម្រៅអំពីទំនាក់ទំនងរវាងពេលវេលា-ទីលំហ) និងឧត្តមគតិប្រាកដនិយម (idealistic pragmatism) (សមត្ថភាពក្នុងការសំយោគរួមបញ្ចូលរវាងឧត្តមគតិ និងភាពប្រាកដនិយម ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព)។ (Nonaka et al 2018, p.13)

លោក Nonaka និងសហសេវិក (2018) បានអះអាងថា ពិភពលោកកំពុងប្រឈមនឹងភាពស្មុគស្មាញនិងភាពច្របូកច្របល់ ដោយក្នុងនោះភាពមិនប្រាកដ និងភាពមិនអាចដឹងមុន មានការកើនឡើង ដែលរារាំងដល់សមត្ថភាពក្នុងការយល់ដឹងពេញលេញទៅលើទំនាក់ទំនងរវាងហេតុនិងផល។ នៅក្នុងបរិបទស្មុគស្មាញបែបនេះ ហេតុអាចក្លាយជាផល ហើយផលក៏អាចក្លាយជាហេតុនៃបញ្ហាដទៃទៀតដែរ។ ទោះជាយ៉ាងណា ទំនាក់ទំនងរវាងហេតុនិងផលនេះ អាចត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរនៅពេលយើងប្តូរទស្សនៈរបស់យើង។ ភាពប្រែប្រួលនិងការផ្លាស់ប្តូរនេះអាចក្តាប់យកបានតែតាមរយៈការវិនិច្ឆ័យដែលល្អនិងទាន់ពេលវេលាប៉ុណ្ណោះ ដែលប្រការនេះកើតឡើងដោយសារសមត្ថភាពយល់ដឹងអំពីប្រវត្តិសាស្ត្រ។ សមត្ថភាពយល់ដឹងអំពីប្រវត្តិសាស្ត្រអាចនាំយើងឱ្យកសាងបាននូវព្រឹត្តិការណ៍ប្រវត្តិ-សាស្ត្រដោយផ្អែកលើទំនាក់ទំនងរវាងព្រឹត្តិការណ៍អតីតកាលជាច្រើន ក៏ប៉ុន្តែប្រការនេះពឹងផ្អែកចាំបាច់លើសមត្ថភាពក្នុងការជ្រើសរើសព្រឹត្តិការណ៍សំខាន់ៗដើម្បីបង្កើតបានជាការនិទានប្រវត្តិសាស្ត្រដែលអាចទទួលយកបាននិងឯកភាពដោយបុគ្គលដទៃ។ ពីព្រោះពេលវេលាអាចបង្កើននូវភាពយល់ច្រលំដូចនេះដើម្បីជៀសវាងឥទ្ធិពលមេអំបៅ (butterfly effect) ឬ ការនាំរឿងតូចក្លាយជារឿងធំ នៅក្នុងការបង្កើតរឿងនិទានប្រវត្តិសាស្ត្រ អ្នកដឹកនាំគតិបណ្ឌិតត្រូវប្រកាន់ខ្ជាប់នូវភាពប្រាកដនិយមក្នុងការវិ-និច្ឆ័យឱ្យបានសមស្រប ដែលប្រការនេះមានន័យថាត្រូវផ្អែកលើស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នដើម្បីសំយោគលើស្ថានភាពអតីតកាលនិងអនាគត។ សមត្ថភាពយល់ដឹងអំពីប្រវត្តិសាស្ត្រនេះ គឺអាស្រ័យលើការប្តេជ្ញាចិត្ត និងឧត្តមគតិជាក់ស្តែងរបស់មេដឹកនាំ ក្នុងការឆ្លុះបញ្ចាំងទៅវិញទៅមករវាងព្រឹត្តការណ៍អតីតកាលនិងការបង្កើតសេណារីយ៉ូ ឬ យុទ្ធសាស្ត្រអនាគតសម្រាប់ប្រទេស ឬ អង្គភាព។ យុទ្ធសាស្ត្រអនាគតនេះត្រូវបានមេដឹកនាំគតិបណ្ឌិតដាក់ឱ្យអនុវត្ត ដោយមានការធ្វើយុត្តិកម្ម និងការកែលម្អ។

មេដឹកនាំគតិបណ្ឌិតរបស់ប្រទេស ទោះបីមានសមត្ថភាពខ្លាំងប៉ុណ្ណា ក៏ភាគច្រើនត្រូវបានគេជឿថា នៅតែមិនអាចធ្វើការតែម្នាក់ឯងបានឡើយក្នុងការសម្រេចនូវចក្ខុវិស័យ ឬ គោលបំណងរបស់ពួកគេ ដែលប្រការនេះទាមទារឱ្យមានការកសាងអង្គភាពដែលមានចែកជាផ្នែក (fractal organization) នៅគ្រប់កម្រិតទាំងអស់ (ថ្នាក់ជាតិ, តំបន់ និងមូលដ្ឋាន)។ នៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធដែលចែកជាផ្នែកបែបនេះ "កម្រិតនីមួយៗអាចធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយខ្លួនឯង និងធ្វើសកម្មភាពផ្អែកតាមចក្ខុវិស័យនិងទិសដៅតែមួយសម្រាប់ជាតិទាំងមូល" តាមរយៈស្វ័យភាព និងសេរីភាពដែលផ្តល់ជូនក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយនឹងផ្នែកដទៃទៀត និងនៅក្នុងព្រំដែនបើកចំហ និងជាបរិយាប័ន្ន។ ប្រសិនបើប្រជាជាតិមួយអាចកសាងបានអង្គភាពដែលបែងចែកជាផ្នែកប្រកបដោយស្វ័យភាព ប្រជាជាតិនោះត្រូវបានគេជឿថានឹងមានភាពធន់មាំ និងភាពឆ្លើយតបឆាប់រហ័សទៅនឹងវិបត្តិនានា ព្រមទាំងអាចបង្កើតបាននូវនវានុវត្តន៍ខាងគោលនយោបាយ។ យោងតាមលោក Nonaka និងសហសេវិក (2018, p.14) ទោះបីជារដ្ឋបាលតាមបែប Weber ផ្តល់នូវរចនាសម្ព័ន្ធសម្រាប់ការជ្រើសរើសនិងទទួលបានព័ត៌មាន

ដែលមានប្រសិទ្ធភាព ក៏ប៉ុន្តែរដ្ឋបាលបែបនេះភាគច្រើន "ខ្វះខាតភាពបត់បែន, គំនិតច្នៃប្រឌិត និង ប្រសិទ្ធភាព"។ ដូចនេះ ទាមទារឱ្យមានសំយោគក្នុងការប្រើប្រាស់ទាំងរដ្ឋបាលតាមបែប Weber និង ការបែងចែកជាផ្នែកដែលមានស្វ័យភាព ដោយផ្តោតលើតម្រូវការជាក់ស្តែង។

Ba

ការបង្កើតចំណេះដឹង គឺជាដំណើរការមួយដែលផ្អែកលើបរិបទជាក់ស្តែង និងដែលទាមទារឱ្យមានបរិបទជារូបវន្តច្បាស់លាស់។ បរិបទដែលជួយសម្រួលដល់ការបង្កើតចំណេះដឹងក្នុងអង្គភាព ត្រូវបានគេហៅថា Ba ដែលសំដៅទៅលើទីលំហរួម (ដូចជា ទីលំហជាលក្ខណៈរូបវន្ត សិប្បនិម្មិត ឬ បញ្ញា) សម្រាប់ការកសាងទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គលទាំងឡាយក្នុងការបណ្តុះការយល់ដឹងរួមដែលអាចទាញចេញពីបទពិសោធន៍បុគ្គលតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏មានប្រសិទ្ធភាព (ដូចជា ការចូលរួម, ការសន្ទនា, ការអនុវត្ត) (Nonaka et al 2006)។ ទស្សនាទាននៃពាក្យ Ba (គឺជាទស្សនវិជ្ជារបស់ជនជាតិជប៉ុនដែលសំដៅដល់ ទីកន្លែង, ទីលំហ, ឬ បរិបទមួយ) ត្រូវបានប្រើប្រាស់សម្រាប់ការចែករំលែក ការបង្កើត និងការប្រើប្រាស់ចំណេះដឹង។ Ba មានសារៈសំខាន់មិនត្រឹមតែផ្តល់ជាទីកន្លែងប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងផ្តល់ជាគុណភាព និងថាមពលសម្រាប់បុគ្គលក្នុងការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងរបស់ពួកគេទៅតាមគន្លងចលនាជារង្វង់ជុំនៃការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹង (Nonaka et al 2000; Rice and Rice 2005)។

Ba គឺជាប្រភេទនៃទីលំហ ដែលមនុស្សអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាក្នុងការចែករំលែក និងតភ្ជាប់ចំណេះដឹងរបស់ពួកគេ ហើយវាធ្វើចលនាជារង្វង់ជុំលើដំណើរការ SECI ដើម្បីបង្កើតបានជាចំណេះដឹងថ្មី។ ឧទាហរណ៍នៃទម្រង់របស់ Ba មិនត្រឹមតែសំដៅលើទីលំហពិតប្រាកដ ឬ ជារូបវន្តប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែក៏សំដៅផងដែរដល់ទីលំហសិប្បនិម្មិត (virtual space) ដែលអាចឱ្យមនុស្សប្រមូលផ្តុំគ្នាក្នុងបរិបទណាមួយ។ ប្រការនេះមានន័យថាការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងបុគ្គលតែម្យ៉ាងមិនគ្រប់គ្រាន់ទេសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង ដែលក្នុងនោះ Ba មិនគ្រាន់តែផ្តល់ជាទីលំហសម្រាប់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងបុគ្គលប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងមានឥទ្ធិពលលើការប្តេជ្ញាចិត្ត និងសកម្មភាពរបស់បុគ្គលផងដែរ។ Ba អាចត្រូវបានចាត់ទុកថាជាបរិបទរួមដែលមានចលនា (shared context in motion) និងដែលមានឥទ្ធិពលលើទស្សនៈរបស់អ្នកចូលរួម។ ឬនិយាយម្យ៉ាងទៀត Ba គឺជាវេទិកាដែលអ្នកចូលរួមអាចចែករំលែកពេលវេលានិងទីលំហ ដើម្បីកសាងភាពជិតស្និទ្ធក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង ព្រមទាំងបង្កើតបានជាភាសារួមសម្រាប់ការយល់ដឹង។ Ba មិនបានបង្កើតឡើងដោយរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការរបស់អង្គភាពនោះទេ ប៉ុន្តែវាបានបង្កើតឡើងតាមរយៈមនុស្សនិងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់ពួកគេ (Nonaka et al 2000; Nonaka et al 2018)។

ឆ្លងតាមអត្ថន័យខាងលើនេះ ba អាចកំណត់បានជា ៤ ប្រភេទ ដែលនឹងរួមចំណែកដល់ការបង្កើតចំណេះដឹងនៅក្នុងទម្រង់ទាំង ៤ នៃគំរូ SECI ដូចខាងក្រោម ៖

១. ទីលំហផ្តួចផ្តើមចំណេះដឹង (Originating *ba*) (ជាការចែករំលែកអារម្មណ៍ បទពិសោធន៍ និងការយល់ឃើញរបស់បុគ្គលនៅតាមទីកន្លែងនីមួយៗ) គឺជាដំណើរការនៃការធ្វើសង្គមនីយកម្មចំណេះដឹងដែលផ្តល់ជាទីកន្លែងសម្រាប់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងទល់មុខគ្នា ដែលនៅក្នុងនោះបុគ្គលអាចចែករំលែកទាំងបទពិសោធន៍និងអារម្មណ៍ ដើម្បីអាចក្តាប់បានមិនត្រឹមតែអារម្មណ៍ខាងរាងកាយប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងមតិត្រឡប់នៃអារម្មណ៍ផ្លូវចិត្តផងដែរ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងបែបនេះមានសារៈសំខាន់ចំពោះការចែករំលែកចំណេះដឹងតុណ្ហិភាពរវាងបុគ្គលនិងក្រុម តាមរយៈការផ្តល់នូវការយកចិត្តទុកដាក់, សេចក្តីស្រឡាញ់, ទំនុកចិត្ត, និងការប្តេជ្ញាចិត្ត។

២. ទីលំហសន្ទនា (Dialoguing *ba*) (ជាការចែករំលែក និងការផ្ទេរចំណេះដឹងជាក់ស្តែងតាមរយៈកិច្ចសន្ទនានិងការបង្កើតន័យប្រៀបធៀប) ផ្តល់នូវបរិបទសម្រាប់ដំណើរការនៃការបង្ហាញទៅខាងក្រៅនៃចំណេះដឹងដែលបុគ្គលអាចចែករំលែក និងបង្ហាញអំពីចំណេះដឹងតុណ្ហិភាពរបស់ខ្លួន តាមរយៈកិច្ចសន្ទនា ដើម្បីបង្កើតបានជាល័ក្ខខ័ណ្ឌរួមនៃការយល់ដឹងក្នុងចំណោមអ្នកដែលចូលរួម។ ដោយសារទីលំហសន្ទនានេះគឺជាប្រភេទនៃដំណើរការដែលកើតចេញពីមនសិការ ដូចនេះវាទាមទារឱ្យមាននូវការជ្រើសរើសបុគ្គលដែលមានចំណេះដឹងនិងសមត្ថភាពជាក់លាក់សមស្របសម្រាប់គ្រប់គ្រងចាត់ចែងការបង្កើតចំណេះដឹង។

៣. ទីលំហប្រព័ន្ធ (Systemizing *ba*) (ជាការរួមបញ្ចូលគ្នាឡើងវិញនូវចំណេះដឹងជាក់ស្តែងដែលមានស្រាប់ដើម្បីបង្កើតបានជាចំណេះដឹងជាក់ស្តែងថ្មីមួយទៀត តាមរយៈការជួយសម្រួលពីបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន) ផ្តល់នូវបរិបទសម្រាប់ដំណើរការនៃការរួមបញ្ចូលគ្នានូវចំណេះដឹងជាក់ស្តែងដែលក្នុងនោះការប្រាស្រ័យទាក់ទងរួមគ្នាជាលក្ខណៈសិប្បនិម្មិតត្រូវបានបង្កើតឡើង។ ទម្រង់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរដោយមានការគាំទ្រពីបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន (ដូចជាបណ្តាញអន-ឡាញ, ការរក្សាទុកឯកសារ) ផ្តល់ជាបរិយាកាសសិប្បនិម្មិតក្នុងការសហការសម្រាប់ទីលំហប្រព័ន្ធ ។

៤. ទីលំហអនុវត្ត (Exercising *ba*) (ជាការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងតុណ្ហិភាពទៅចំណេះដឹងជាក់ស្តែង) ផ្តល់នូវបរិបទសម្រាប់ដំណើរការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬ ការទទួលយកដោយបុគ្គល ដែលក្នុងនោះចំណេះដឹងជាក់ស្តែងរបស់បុគ្គលត្រូវបានប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយសិប្បនិម្មិត (virtual media) (ដោយមានការណែនាំជាលាយល័ក្ខណ៍អក្សរ) និងធ្វើការសំយោគតាមរយៈសកម្ម-ភាព។ (Nonaka et al 2000; Rice and Rice 2005; Nonaka et al 2006; Nonaka et al 2018).

ការជម្រុញការបង្កើតចំណេះដឹងនៅតាមអង្គភាព ទាមទារឱ្យមានអ្នកដឹកនាំនៅគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់នៃអង្គភាពដោយផ្អែកតាមទ្រឹស្តី Ba និងមានរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពជាផ្នែកច្បាស់លាស់ (dynamic fractal organization)។ គេអាចកត់សម្គាល់បានថា អង្គភាពដែលទទួលបានជោគជ័យគឺជាអង្គភាព

ដែលមានសមត្ថភាពក្នុងការបង្កើត និងប្រើប្រាស់ Ba នៅក្នុងដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់ខ្លួន។

ទស្សនាទាន ba ត្រូវបានបង្កើត និងផ្សារភ្ជាប់នៅតាមកម្រិតរចនាសម្ព័ន្ធផ្សេងៗនៃអង្គភាព ហើយអាចឆ្លងព្រំដែនរវាងកម្រិតមីក្រូ (បុគ្គល) និងម៉ាក្រូ (អង្គភាព)។ ជាឧទាហរណ៍ បុគ្គលម្នាក់ៗអាចបង្កើត ba សម្រាប់ក្រុម ចំណែកក្រុមអាចបង្កើត ba សម្រាប់អង្គភាព ជាដើម ។ល។ Ba ត្រូវបានគេមើលឃើញថាដើរតួជាផ្នែកដែលមានស្វ័យភាព និងបង្កើតដោយខ្លួនឯង ហើយអាចផ្សារភ្ជាប់ជាមួយ ba ផ្សេងៗទៀត ដើម្បីពង្រីកចំណេះដឹងតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលរស់រវើក (ការចែករំលែកដោយស្មោះត្រង់នូវចំណេះដឹង និងការផ្លាស់ប្តូរជាបន្តបន្ទាប់ ដើម្បីបង្កើតនិងពង្រឹងទំនាក់ទំនង) (Nonaka et al 2000)។

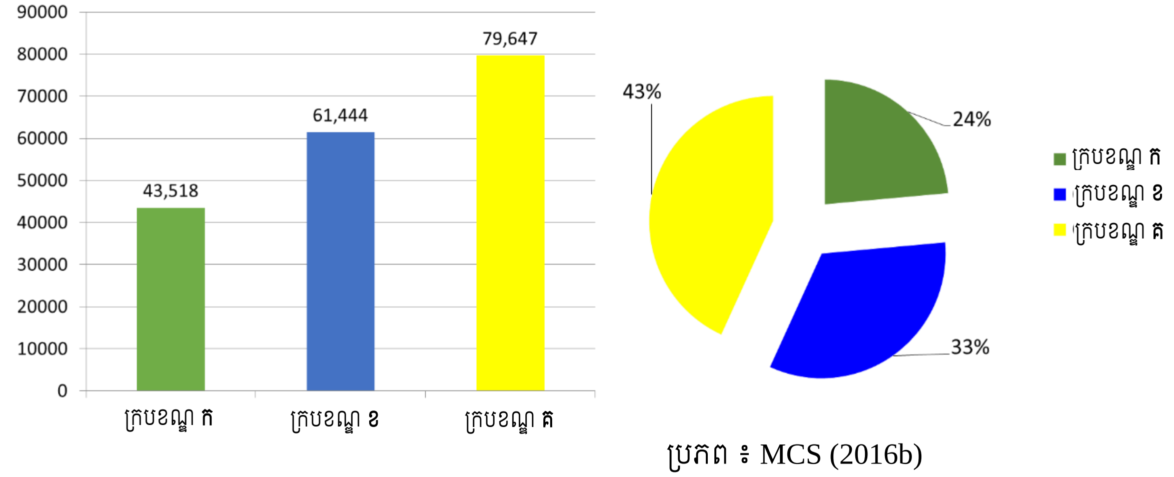
Ba អាចត្រូវបានគេបង្កើតនៅតាមកម្រិតផ្សេងៗជាច្រើននៃរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពតាមរយៈការបែងចែករចនាសម្ព័ន្ធជាផ្នែក។ ទស្សនាទាននៃការបែងចែករចនាសម្ព័ន្ធជាផ្នែក (concept of fractal) មានន័យថា "ផ្នែកមួយអាចតំណាងឱ្យអង្គភាពទាំងមូល"។ នៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពបែបនេះត្រូវបានគេហៅថា "រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពដែលមានផ្នែកច្បាស់លាស់ (dynamic fractal organization)" ដែលក្នុងនោះផ្នែកនីមួយៗអាចជម្រុញឱ្យមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងសកម្មជាមួយផ្នែកដទៃទៀត និងអង្គភាពទាំងមូល។ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពបែបនេះនឹងជម្រុញបង្កើតឱ្យមាននូវភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលប្រកបដោយឧត្តមគតិជាក់ស្តែង (phronesis leadership or practical wisdom) នៅគ្រប់កម្រិតនៃអង្គភាព។ ការបង្កើតឧត្តមគតិជាក់ស្តែងបែបនេះនឹងជម្រុញដល់ការបង្កើតដំណើរការ SECI ក្នុងការកសាងបាននូវសមត្ថភាពនៃភាពបន្សាំនិងភាពស្វាហាប់របស់អង្គភាពទាំងមូលក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងបរិយាកាសដែលមានការផ្លាស់ប្តូរមិនទៀងទាត់ (Nonaka et al 2018, p.10)។

ជំពូកទី៣ ៖ ករណីសិក្សាស្ដីពីកំណែទម្រង់ការបើកនិងផ្ដល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារនៅកម្ពុជា

សេចក្ដីផ្ដើម

ក្នុងអំឡុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៩០ និងដើមទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ២០០០ ប្រព័ន្ធមុខងារសាធារណៈរបស់កម្ពុជាត្រូវបានគេមើលឃើញថាប្រឈមនឹងកម្រិតប្រាក់បៀវត្សទាប ដែលជាប្រការជម្រុញឱ្យមានការប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយផ្សេងៗ។ ស្ថានភាពបែបនេះត្រូវបានគេជឿថាបានផ្ដល់ភាពលំបាកក្នុងការទាក់ទាញ និងលើកទឹកចិត្តមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលដែលមានជំនាញខ្ពស់ (World Bank 2013)។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ចាប់ពីពាក់កណ្ដាលទសវត្សរ៍ឆ្នាំ២០០០ ប្រព័ន្ធមុខងារសាធារណៈរបស់កម្ពុជាត្រូវបានគេមើលឃើញថាបានឆ្លងកាត់នូវដំណាក់កាលកំណែទម្រង់សំខាន់ៗជាច្រើន ដូចជា៖ ការរៀបចំឱ្យមានប្រព័ន្ធអាជីពថ្មីនិងប្រព័ន្ធលាភការថ្មី ដែលក្នុងនោះចំនួនមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលត្រូវបានបែងចែកទៅតាមប្រភេទក្របខណ្ឌផ្សេងៗដោយផ្អែកទៅតាមកម្រិតនៃការអប់រំរបស់ពួកគេ (CDC 2002; MCS 2016b)(សូមមើលរូបទី ៤)។ កំណែទម្រង់សំខាន់ៗទាំងនេះបានរួមចំណែកដល់ការកែលម្អជាបន្តបន្ទាប់ទាំងទៅលើការតំឡើងប្រាក់បៀវត្ស និងទាំងទៅលើការបើកផ្ដល់ប្រាក់បៀវត្ស ដែលក្នុងនោះស្ថាប័នហិរញ្ញវត្ថុឯកជនមួយចំនួន ដូចជា ធនាគារអេស៊ីលីដា ធនាគារកាណាឌីយ៉ា និងធនាគារឯកទេសវីង ត្រូវបានជ្រើសរើស និងធ្វើការចរចាដើម្បីផ្ដល់សេវាបើកប្រាក់បៀវត្សជូនមន្ត្រីរាជ-ការ (Acleda 2013; Phnom Penh Post 2013; The Cambodia Daily 2013)។ ជាឧទាហរណ៍ ប្រាក់បៀវត្សមធ្យមប្រចាំខែត្រូវបានគេមើលឃើញថា មានការកើនឡើងពី ១៩.៥ ដុល្លារអាមេរិកក្នុងឆ្នាំ២០០១ ទៅ ៥១ ដុល្លារអាមេរិកក្នុងឆ្នាំ២០០៦ ហើយនៅឆ្នាំ ២០១៦ ប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែអប្បបរមាសម្រាប់វិស័យអប់រំ និងសុខាភិបាលបានកើនឡើងគួរឱ្យកត់សំគាល់ដល់កំរិតខ្ពស់

រូបទី ៤ ៖ ចំនួនមន្ត្រីរាជការតាមប្រភេទក្របខណ្ឌ



ប្រភព ៖ MCS (2016b)

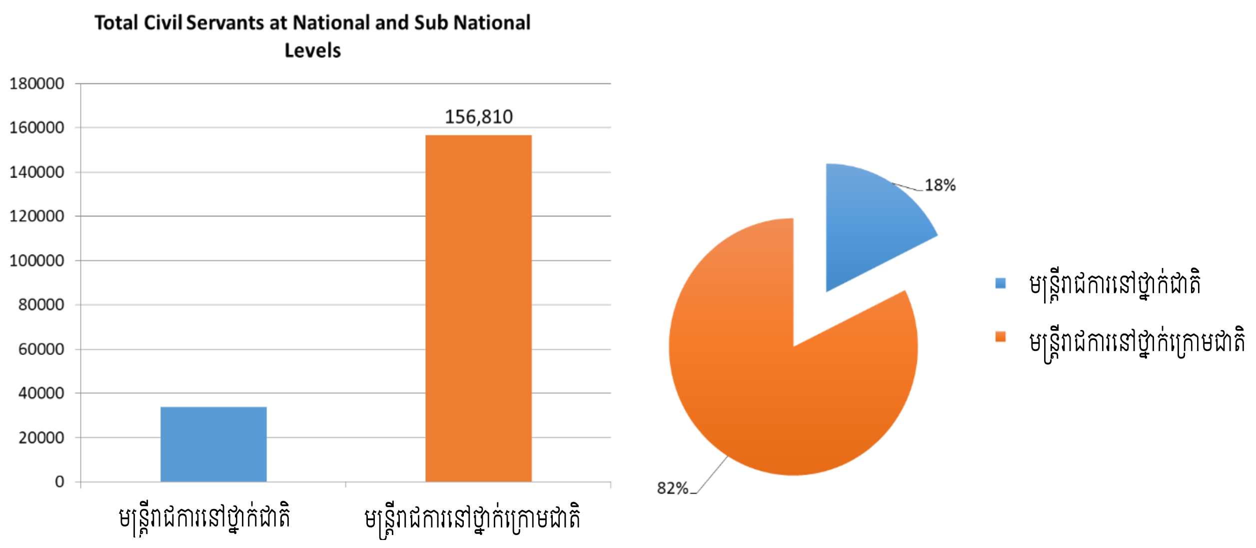
បំផុតប្រហាក់ប្រហែល ១៩០.៥៦ ដុល្លាអាមេរិកក្នុងមួយខែ (សូមមើលរូបទី ១) (CDC 2002; UNPAN 2004; MCS 2016a)។

ចាប់ពីឆ្នាំ២០១៣ ដល់ឆ្នាំ២០១៦ ប្រព័ន្ធមុខងារសាធារណៈរបស់កម្ពុជាត្រូវបានគេមើលឃើញថា មានភាពប្រសើរឡើងទាំងការបើកផ្តល់បៀវត្ស និងនីតិវិធី ដែលប្រការនេះបានរួមចំណែកដល់ការសន្សំថវិកាជាតិដែលបានបាត់បង់ក្នុងមួយឆ្នាំ ប្រហាក់ប្រហែល ៩៦០.០០០.០០០ រៀល។ ថវិកាជាតិដែលបានបាត់បង់នោះភាគច្រើនគឺជាការចំណាយទៅលើការបោះពុម្ពតារាងបៀវត្ស ថ្លៃដឹក-ជញ្ជូន និងប្រាក់បេសកកម្មនៃការធ្វើដំណើរដទៃទៀត។ ក្នុងពេលជាមួយគ្នានោះ ប្រាក់បៀវត្សអប្បបរ-មារបស់មន្ត្រីរាជការស៊ីវិល ក៏មានការកើនឡើងខ្ពស់ផងដែរ គឺកើនឡើងចំនួន ២០៣.៦ ភាគរយ ក្នុងចន្លោះពីឆ្នាំ២០១៣ ដល់ ២០១៦ (MCS 2016a) ។

ក្នុងរយៈពេលជាង ១០ ឆ្នាំចុងក្រោយនេះ ពោលគឺពីឆ្នាំ ២០០៣ ដល់ ឆ្នាំ២០១៦ មានការកត់សម្គាល់ផងដែរថា ចំនួនមន្ត្រីរាជការមានការកើនឡើងតិចតួចប៉ុណ្ណោះ ដែលប្រការនេះត្រូវបានគេជឿថា គឺជាលទ្ធផលនៃការគ្រប់គ្រងយ៉ាងតឹងរ៉ឹងទៅលើចំនួនមន្ត្រីរាជការដែលបានជ្រើសរើសថ្មី។ ជាឧទាហរណ៍ យោងតាមតារាងបៀវត្សដែលបោះពុម្ពដោយក្រសួងមុខងារសាធាណៈ (MCS 2016b) ចំនួនមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលកម្ពុជាមានចំនួនសរុបប្រមាណ ១៨៤,៦០៩ នាក់ នៅក្នុងឆ្នាំ ២០១៦ ដែលចំនួននេះត្រូវបានគេមើលឃើញថា បានកើនឡើងតិចតួចប៉ុណ្ណោះពីចំនួន ១៦៦,៨៧២ នាក់ នៅក្នុងឆ្នាំ២០០៣ (Taliercio 2004)។ តាមតួលេខខាងលើ អត្រាកំណើនគឺមានចំនួនតិចជាង ១០ ភាគរយក្នុងរយៈពេល១០ឆ្នាំចុងក្រោយនេះ។

មន្ត្រីរាជការកម្ពុជាត្រូវបានបែងចែកជាបីប្រភេទក្របខណ្ឌ រួមមាន ក្របខណ្ឌ ក (សម្រាប់មន្ត្រីគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់) ក្របខណ្ឌ ខ (សម្រាប់មន្ត្រីក្រមការ) និង ក្របខណ្ឌ គ (សម្រាប់មន្ត្រី

រូបទី ៥ ៖ ចំនួនមន្ត្រីរាជការសរុបនៅថ្នាក់ជាតិ និងថ្នាក់ក្រោមជាតិ



ប្រភព ៖ MCS (2016b)

លេខាធិការ) (សូមមើល រូបទី ៤)។ នៅក្នុងតួលេខសរុបនៃមន្ត្រីរាជការស៊ីវិល ចំនួនមន្ត្រីរាជការជាគ្រូបង្រៀនក្នុងវិស័យអប់រំ មានចំនួនសរុបប្រមាណ ៦០ ភាគរយ (គ្រូបង្រៀនមានចំនួនប្រមាណ ១១០,០០០ នាក់) ហើយក្នុងនោះ ចំនួនមន្ត្រីរាជការដែលបម្រើការងារនៅថ្នាក់ក្រោមជាតិមានចំនួនលើសពី ៨០ ភាគរយ (MCS 2016b)។ (សូមមើលរូប ទី៥)

ជាសាក្ខីភាពបញ្ជាក់ថា កំណែទម្រង់ប្រាក់បៀវត្សរបស់មន្ត្រីរាជការស៊ីវិលកម្ពុជាមិនត្រឹមតែមានការកើនឡើងកម្រិតប្រាក់បៀវត្សគួរឱ្យកត់សម្គាល់ប៉ុណ្ណោះទេក្នុងប៉ុន្មានឆ្នាំចុងក្រោយនេះ ក៏ប៉ុន្តែថែមទាំងត្រូវបានបើកផ្តល់តាមរយៈប្រព័ន្ធធនាគារយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពផងដែរ ដែលប្រការនេះត្រូវបានគេជឿថា ដោយសារមានការប្តេជ្ញាចិត្តយ៉ាងមុតមាំពីសំណាក់រាជរដ្ឋាភិបាលក្នុងការងារកំណែទម្រង់ រួមជាមួយនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏ខ្លាំងក្លានៃក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សដែលបានបង្កើតឡើងកាលពីឆ្នាំ ២០១៣ (RGC 2013)។ ក្រុមការងារនេះគឺជាទម្រង់បែបគណៈកម្មាធិការអន្តរក្រសួង ក៏ប៉ុន្តែភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏ក្លៀវក្លារបស់ក្រសួងមុខងារសាធារណៈ (ដោយសារតំណាងក្រសួងមុខងារសាធារណៈគឺជាប្រធានគណៈកម្មាធិការអន្តរក្រសួងនេះ) ត្រូវបានគេមើលឃើញថាគឺជាកម្លាំងជំរុញក្នុងការសម្រេចបានសមិទ្ធផលនៃកំណែទម្រង់បៀវត្សជាបន្តបន្ទាប់នៅក្នុងមុខងារសាធារណៈរបស់កម្ពុជា។

ការចាប់ផ្តើមកំណែទម្រង់បៀវត្ស

នៅកម្ពុជា កំណែទម្រង់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការបានចាប់ផ្តើមតាំងពីដើមទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ២០០០ តាមរយៈការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល(CAR) និងការអនុវត្តជំរឿនមន្ត្រីរាជការស៊ីវិល ការរៀបចំប្រព័ន្ធអាជីពនិងលាភការថ្មី ព្រមទាំងតារាងទូទាត់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធព័ត៌មានវិទ្យា (HRMIS - ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សតាមរយៈប្រព័ន្ធព័ត៌មានវិទ្យា) (CDC 2002; Taliercio 2004; UNPAN 2004)។ គំនិតផ្តួចផ្តើមនៃកំណែទម្រង់គន្លឹះទាំងនេះបានផ្តល់ជាមូលដ្ឋានគ្រឹះសម្រាប់កំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈក្នុងដំណាក់កាលបន្តបន្ទាប់ក្រោយមកទៀត។ ជាឧទាហរណ៍ នៅចុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ២០០០ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាបានប្រកាសពីមហិច្ឆតារបស់ខ្លួនក្នុងការកែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ ដើម្បីកាត់បន្ថយបន្ទុកនៃលំហូរសាច់ប្រាក់ ឱកាសនៃអំពើពុករលួយ ដូចជាមន្ត្រីខ្មោច និងការបង់កម្រៃក្រៅផ្លូវការ ជាដើម ព្រមទាំងការផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សឱ្យបានត្រឹមត្រូវនិងទាន់ពេលវេលាជូនមន្ត្រីរាជការ (Acleda 2013; Phnom Penh Post 2013; The Cambodia Daily 2013)។

ក៏ប៉ុន្តែរហូតដល់ចុងឆ្នាំ២០១៣ ទើបក្រុមការងារអន្តរក្រសួងសម្រាប់កំណែទម្រង់ប្រព័ន្ធបៀវត្សត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីជម្រុញល្បឿន និងជួយសម្រួលដល់ការកែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ។ ការបង្កើតក្រុមការងារនេះអាចបណ្តាលមកពីមូលហេតុនៃការរំសាយលេខាធិការដ្ឋាននៃក្រុមប្រឹក្សាកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល និងការដ្ឋានកំណែទម្រង់ដទៃទៀត និងជួនពេលដែលក្រសួងមុខងារសាធារណៈត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅចុងឆ្នាំ២០១៣ (ព្រះរាជក្រម ២០១៣; ព្រះរាជក្រឹត្យ ២០១៣)។ ក្រុមការងារអន្តរក្រសួងនេះត្រូវបានដឹកនាំដោយរដ្ឋលេខាធិការមួយរូបនៃក្រសួងមុខងារសាធារណៈ គឺឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា និងដោយមានការចូលរួមពីក្រសួងពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗចំនួន៤ រួមមាន ក្រសួង

សេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ក្រសួងការពារជាតិ ក្រសួងមហាផ្ទៃ និងក្រសួងសង្គមកិច្ច អតីតយុទ្ធជននិងយុវនីតិសម្បទា។ ភារកិច្ចរបស់ក្រុមការងារមិនត្រឹមតែគ្របដណ្តប់លើកំណែទម្រង់ប្រព័ន្ធបៀវត្សមន្ត្រីរាជការស៊ីវិល (រួមទាំងនិវត្តជន និងជនពិការ) ទាំងកម្រិតថ្នាក់ជាតិនិងថ្នាក់ក្រោមជាតិប៉ុណ្ណោះទេ ក៏ប៉ុន្តែថែមទាំងគ្របដណ្តប់ប្រាក់បៀវត្សយោធិននិងនគរបាលផងដែរ ដើម្បីឱ្យមានសុខដុមនីយកម្ម និងការតម្រឹមស្របតាមថវិកាជាតិ ព្រមទាំងធានាសមធម៌ សង្គតិភាព និងនិរន្តរភាព (RGC 2013)។

នៅក្នុងតួនាទីនិងភារកិច្ចដែលប្រគល់ជូន ភាពជាអ្នកដឹកនាំនៃក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សត្រូវបានគេមើលឃើញថា ដើរតួនាទីនិងមានឥទ្ធិពលយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការចរចា និងពិគ្រោះយោបល់ជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធ (ដូចជាមន្ត្រីជាន់ខ្ពស់ និងមន្ត្រីជំនាញរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល, ទីប្រឹក្សាជាតិ និងអន្តរជាតិ) ព្រមទាំងក្នុងការបង្កើតអនុក្រុមការងារតាមការចាំបាច់ចំពោះករណីជាក់លាក់ណាមួយនៃការងារកែទម្រង់បៀវត្ស ដើម្បីធានាថាការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សអនុលោមតាមគោលការណ៍របស់រាជរដ្ឋាភិបាលពាក់ព័ន្ធនឹងសមធម៌ សង្គតិភាព ផលិតភាព និងលទ្ធភាពទ្រទ្រង់បាននៃថវិកាជាតិ (RGC 2013; MCS 2016a)។

យោងតាមរបាយការណ៍ពាក់កណ្តាលអាណត្តិរបស់ក្រសួងមុខងារសាធារណៈ (MCS 2016a) សមិទ្ធិផលសំខាន់ៗមួយចំនួននៃការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សចាប់ពីឆ្នាំ២០១៣ ដល់ ឆ្នាំ២០១៦ អាចសង្ខេបខ្លឹមសារដូចខាងក្រោម ៖

- ការកែលម្អដំណើរការនៃការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សជូនមន្ត្រីរាជការស៊ីវិល យោធិននិងនគរបាលត្រូវបានបើកផ្តល់នៅក្នុងសប្តាហ៍ទី៤ នៃខែនីមួយៗ
- ការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារបានពង្រីកវិសាលភាពគ្របដណ្តប់មន្ត្រីរាជការនៃស្ថាប័នឯករាជ្យដទៃទៀតដូចជា ព្រឹទ្ធសភា រដ្ឋសភា ក្រុមប្រឹក្សាធម្មនុញ្ញ អាជ្ញាធរជាតិសវនកម្ម គណៈកម្មាធិការជាតិរៀបចំការបោះឆ្នោត នគរបាល និងយោធិន
- ការកែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារក៏បានជួយសម្រួលនិងគាំទ្រដល់ដំណើរការនៃការកាត់ពន្ធលើប្រាក់បៀវត្សផងដែរ។ ជាឧទាហរណ៍ចាប់ពីខែសីហា ឆ្នាំ២០១៤ ដល់ ខែធ្នូ ឆ្នាំ២០១៥ ការកាត់ពន្ធលើប្រាក់បៀវត្សបានកើនឡើងពីចំនួនសរុបប្រមាណ ៤.១៩១.២៧២.៦១០ រៀល ទៅ ៥.៦៣៦.៥៥១.៨០៣ រៀល
- ការកែលម្អប្រព័ន្ធបៀវត្ស និងការកើនឡើងប្រាក់បៀវត្សក៏ឃើញមាននៅតាមមុខតំណែងផ្សេងទៀតផងដែរ ដូចជា មុខតំណែងនយោបាយ ចៅក្រមនិងព្រះរាជអាជ្ញា បុគ្គលិកបង្រៀនជាប់កិច្ចសន្យា សមាជិកក្រុមប្រឹក្សារាជធានី ខេត្ត ក្រុង ស្រុក ខណ្ឌ ឃុំ សង្កាត់ និងមន្ត្រីភូមិ។

លើសពីនេះទៀត ក្នុងការកែទម្រង់ដំណើរការនៃការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្ស ក្រសួងស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗមួយចំនួន មានដូចជា ក្រសួងមុខងារសាធារណៈ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ព្រមទាំងរដ្ឋបាលរាជធានីខេត្ត និងមន្ទីរ អង្គភាពជំនាញ បានទទួលសារាចរណែនាំពីរាជរដ្ឋាភិបាលក្នុងការធានាដល់ការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សឱ្យបានឆាប់រហ័ស ទាន់ពេលវេលានិងមានប្រសិទ្ធភាព (RGC 2014,

MEF 2014a)។ ខ្លឹមសារនៃសារាចរណែនាំនេះមានដូចខាងក្រោម(សូមមើលគំនូសសង្ខេបដំណើរការនៃសារាចរណែនាំ ក្នុងរូបទី៦)៖

(១) ការផ្លាស់ប្តូរ និងការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពស្ថានភាពរដ្ឋបាល និងគ្រួសាររបស់មន្ត្រីរាជការនៅគ្រប់ក្រសួង ស្ថាប័ន ត្រូវផ្តល់ជូនក្រសួងមុខងារសាធារណៈនៅសប្តាហ៍ទីមួយនៃខែនីមួយៗ ហើយក្រសួងមុខងារសាធារណៈ ត្រូវផ្តល់ការណែនាំលំអិតលើទម្រង់និងឯកសារតម្រូវសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរនិងការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពទាំងនោះជូនគ្រប់ក្រសួងស្ថាប័ន។

(២) ក្រសួងមុខងារសាធារណៈត្រូវផ្តល់តារាងទូទាត់បៀវត្សប្រចាំខែ និងតារាងកាត់ពន្ធលើប្រាក់បៀវត្ស ជូនគ្រប់ក្រសួង ស្ថាប័ន នៅក្នុងសប្តាហ៍ទី២នៃខែនីមួយៗ ដើម្បីរៀបចំអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែ។ ឯកសារពាក់ព័ន្ធនឹងការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សទាំងនេះត្រូវចម្លងជូនក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ (អគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិនិងមន្ទីររតនាគាររាជធានីខេត្ត)។

(៣) ក្រសួង ស្ថាប័ន សាលារាជធានីខេត្ត មន្ទីរ និងអង្គភាពចំណុះត្រូវចេញអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែ ដោយផ្អែកលើតារាងទូទាត់បៀវត្សប្រចាំខែដែលផ្តល់ដោយក្រសួងមុខងារសាធារណៈ ដើម្បីគ្របដណ្តប់ការចំណាយប្រាក់ខែ ។

(៤) ដើម្បីជួយសម្រួលដល់ដំណើរការទូទាត់ប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែ ការចុះហត្ថលេខាលើអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែត្រូវបានផ្ទេរសិទ្ធិ ដូចខាងក្រោម ៖

ក.នៅថ្នាក់ក្រសួង ស្ថាប័ន ៖

- អាណាប័កដើមខ្សែក្នុងការពិនិត្យ និងការចុះហត្ថលេខាលើអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្ស គឺ ប្រធានស្ថាប័ន។ ក៏ប៉ុន្តែ ប្រធានស្ថាប័នអាចធ្វើប្រតិភូកម្មសិទ្ធិអំណាចនេះ ទៅឱ្យអាជ្ញាធរក្រោមបង្គាប់ខ្លួន ដូចជា អគ្គនាយក ឬ អគ្គលេខាធិការ ដែលទទួលបន្ទុកការងារហិរញ្ញវត្ថុ, ប្រធាននាយកដ្ឋានហិរញ្ញវត្ថុ ឬប្រធានអង្គភាពគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុរបស់ក្រសួង ស្ថាប័ន។
- អាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សដែលបានចុះហត្ថលេខាដោយអាជ្ញាធរផ្ទេរសិទ្ធិ (អាណាប័កផ្ទេរសិទ្ធិ) ត្រូវមានការត្រួតពិនិត្យឡើងវិញដោយមន្ត្រីត្រួតពិនិត្យហិរញ្ញវត្ថុអមក្រសួង ស្ថាប័ន ដើម្បីបញ្ជូនទៅក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុយ៉ាងយូរត្រឹមថ្ងៃទី ៤ នៃសប្តាហ៍ទី ៣ នៃខែនីមួយៗ។ ក្នុងករណី ក្រសួង ស្ថាប័នមិនមានមន្ត្រីត្រួតពិនិត្យហិរញ្ញវត្ថុ អាជ្ញាធរផ្ទេរសិទ្ធិ (អាណាប័កផ្ទេរសិទ្ធិ) ត្រូវចុះហត្ថលេខាបញ្ជូនអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សទៅក្រសួងសេដ្ឋ-កិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ (អគ្គនាយកដ្ឋានថវិកា) នៅថ្ងៃទី៣ នៃសប្តាហ៍ទី៣ នៃខែនីមួយៗ ដើម្បីទទួលបានការផ្តល់ទិដ្ឋាការមុនពេលបញ្ជូនទៅអគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិ ដើម្បីពិនិត្យនិងអនុម័ត។

ខ. នៅថ្នាក់រាជធានី-ខេត្ត ៖

- អភិបាលនៃគណៈអភិបាលរាជធានី ខេត្ត គឺជាអាណាប័កដើមខ្សែក្នុងការពិនិត្យ និងចុះហត្ថលេខាលើអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សជូនមន្ត្រីរាជការដែលបម្រើការងារនៅរដ្ឋបាលរាជ-

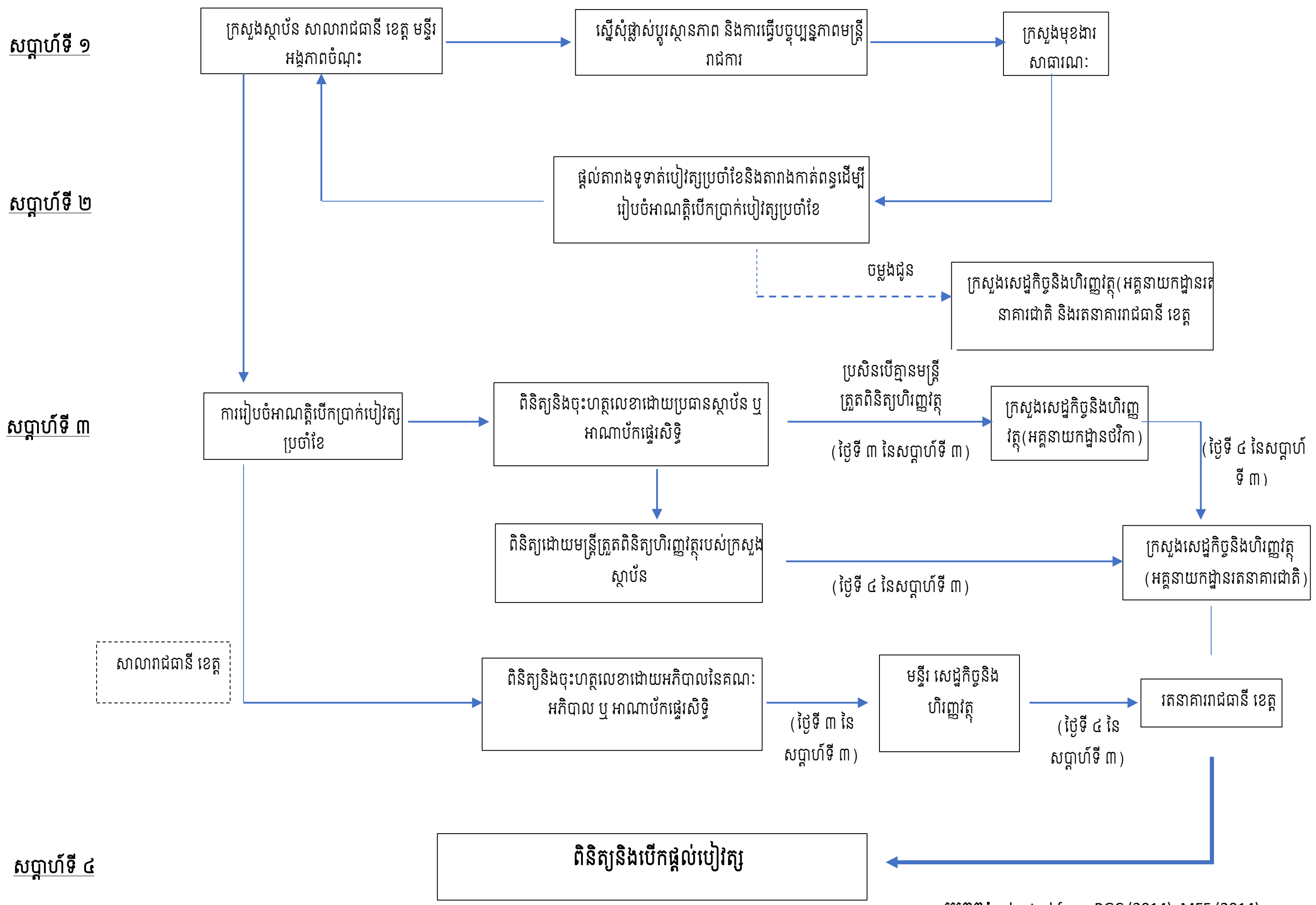
ធានី ខេត្ត ក្រុង ស្រុក ខណ្ឌ ឃុំ សង្កាត់។ ក៏ប៉ុន្តែ សិទ្ធិអំណាចនេះអាចធ្វើប្រតិភូកម្មទៅអភិបាលរង រាជធានី ខេត្ត។

- ប្រធានមន្ទីរ-ប្រធានអង្គភាពចំណុះរាជធានី ខេត្ត ត្រូវបានប្រគល់សិទ្ធិជាអាណាប័កផ្ទេរសិទ្ធិពីប្រធានស្ថាប័ន ក្នុងការពិនិត្យនិងការចុះហត្ថលេខាលើអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែជូនមន្ត្រីរាជការដែលបម្រើការងារក្នុងមន្ទីរ អង្គភាពទាំងនោះ ឬ អាចប្រគល់សិទ្ធិជូនអនុប្រធានមន្ទីរ-អង្គភាព។
- អាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែ ត្រូវបញ្ជូនទៅមន្ទីរសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុរាជធានី ខេត្ត យ៉ាងយូរត្រឹម ថ្ងៃទី៤ នៃសប្តាហ៍ទី៣ នៃខែនីមួយៗ។

(៥) ការបើកផ្តល់បៀវត្សៈ

- បន្ទាប់ពីទទួលបានអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែពីក្រសួង ស្ថាប័ន សាលារាជធានី ខេត្ត មន្ទីរ និងអង្គភាពចំណុះ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ (តាមរយៈអគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិ និងមន្ទីររតនាគាររាជធានី ខេត្ត) ត្រូវពិនិត្យ និងរៀបចំការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សនៅក្នុងសប្តាហ៍ទី៤ នៃខែនីមួយៗ ។
- ក្នុងករណី ក្រសួង ស្ថាប័ន សាលារាជធានី ខេត្ត មន្ទីរ និងអង្គភាពចំណុះមួយចំនួន មិនបានបញ្ជូនទាន់ពេលវេលានូវអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែមកក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ និងមន្ទីរសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ, ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ (អគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិ និងមន្ទីររតនាគាររាជធានី ខេត្ត) ត្រូវផ្តល់ការទូទាត់ប្រាក់បៀវត្សតាមវិធីបុរេប្រទានសាច់ប្រាក់និងដោយផ្អែកលើតារាងបៀវត្សប្រចាំខែដែលបានផ្តល់ជូនដោយក្រសួងមុខងារសាធារណៈកាលពីសប្តាហ៍ទី២ នៃខែនីមួយៗ (សូមមើលរូប ទី៦) ដើម្បីធានាឱ្យការទូទាត់ប្រាក់បៀវត្សអនុវត្តបានទាន់ពេលវេលា និងដោយសន្មតថាក្រសួង ស្ថាប័ន សាលារាជធានី ខេត្ត មន្ទីរ និងអង្គភាពចំណុះទាំងនោះ ឯកភាពជាស្វ័យប្រវត្តិចំពោះការទូទាត់ប្រាក់បៀវត្សទាំងនោះ។ ក៏ប៉ុន្តែ ក្រសួង ស្ថាប័ន សាលារាជធានី ខេត្ត មន្ទីរ និងអង្គភាពចំណុះទាំងនោះ ត្រូវផ្តល់លិខិតយុត្តិការអមដោយការផ្តល់នូវអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សដែលមានការចុះហត្ថលេខាមកកាន់ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ និងមន្ទីរសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុតាមក្រោយ ដើម្បីទូទាត់ជំរះបញ្ជីការទូទាត់បុរេប្រទានដោយអនុលោមទៅតាមនីតិវិធីហិរញ្ញវត្ថុ។

រូបទី៦ ៖ ដំណើរការសង្ខេបនៃការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែ



ប្រភព: adapted from RGC (2014), MEF (2014)

ផ្អែកតាមដំណើរការសង្ខេបនៃការបើកផ្តល់បៀវត្សប្រចាំខែខាងលើ គេអាចកត់សម្គាល់បានថា ដើម្បីធានាឱ្យការបើកផ្តល់បៀវត្សបានទាន់ពេលវេលាតាមកាលកំណត់នៅក្នុងសប្តាហ៍ទី៤នៃខែនីមួយៗ ព្រមទាំងដើម្បីកាត់បន្ថយដំណើរការការិយាធិបតេយ្យ សមត្ថកិច្ចក្នុងការចុះហត្ថលេខាលើអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សត្រូវបានធ្វើប្រតិភូកម្មតាមលំដាប់លំដោយដល់អាជ្ញាធរក្រោមបង្គាប់។ លើសពីនេះ ដើម្បីចៀសវាងភាពយឺតយ៉ាវក្នុងការដាក់បញ្ជូនអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សពីក្រសួង ស្ថាប័ន រាជធានី ខេត្ត វិធីសាស្ត្រទូទាត់បុរេប្រទានត្រូវបានប្រើប្រាស់ក្នុងការផ្តល់ការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សជូនក្រសួង ស្ថាប័ន ដែលមិនបានបញ្ជូន ឬ បានបញ្ជូនយឺតយ៉ាវនូវអាណត្តិបើកប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែរបស់ខ្លួន (RGC2014; MEF 2014a)។

បន្ថែមពីលើនេះ យោងតាមសារាចរណែនាំរបស់ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុស្តីពីការអនុវត្តនីតិវិធីសម្រាប់ការបើកផ្តល់បៀវត្សប្រចាំខែ (MEF 2014a), អគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិមានការទទួលខុសត្រូវក្នុងការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្ស ប្រាក់ឧបត្ថម្ភ និងប្រាក់លាភការផ្សេងៗជូនដល់មន្ត្រី

រាជការ មន្ត្រីជាប់កិច្ចសន្យា បុគ្គលិកអណ្តែត នគរបាល និងយោធិន ទាំងនៅថ្នាក់ជាតិ និងថ្នាក់ក្រោមជាតិ។ នៅក្នុងនីតិវិធីនៃការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ អគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិ និងមន្ទីររតនាគាររាជធានី ខេត្ត ត្រូវបញ្ជូនប្រាក់បៀវត្ស ប្រាក់ឧបត្ថម្ភ និងប្រាក់លាភការផ្សេងៗទៅក្នុងគណនីធនាគាររបស់មន្ត្រីរាជការម្នាក់ៗតាមប្រព័ន្ធធនាគារ មុនមួយថ្ងៃនៃពេលវេលាកំណត់បើកផ្តល់បៀវត្ស។ ក្នុងករណីខាងលើនេះ គ្រប់ក្រសួង ស្ថាប័ន មន្ទីរ សាលារាជធានី ខេត្ត ក្រុង ស្រុក ខណ្ឌ ឃុំ សង្កាត់ ត្រូវបញ្ជាក់ឱ្យបានច្បាស់នូវលេខគណនីធនាគាររបស់មន្ត្រីរាជការរបស់ខ្លួន ចំនួនថវិកាសរុបដែលត្រូវចំណាយ ព្រមទាំងឈ្មោះធនាគារដៃគូសម្រាប់ការធ្វើប្រតិបត្តិការតារាងទូទាត់បៀវត្សប្រចាំខែ។

ដោយផ្អែកលើសារាចរណែនាំ និងសេចក្តីណែនាំខាងលើ លទ្ធផលវឌ្ឍនភាពមួយចំនួនត្រូវបានកត់សំគាល់តាមរយៈរបាយការណ៍របស់ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុគោរពជូនសម្តេចនាយករដ្ឋមន្ត្រី។ ជាឧទាហរណ៍ នៅត្រឹមចុងខែកក្កដា ឆ្នាំ២០១៤ ការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្ស និងប្រាក់របបសន្តិសុខសង្គមផ្សេងៗត្រូវបានដាក់ឱ្យដំណើរការគួរឱ្យកត់សំគាល់តាមប្រព័ន្ធធនាគារ។ ក្នុងនោះ រួមមានមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលចំនួនប្រមាណ ១៧៤.៩៥១ (៩៧ ភាគរយ) ក្នុងចំណោមមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលសរុបចំនួន ១៨០.៣៣៤ បានបើកគណនីប្រាក់បៀវត្សរបស់ខ្លួនតាមប្រព័ន្ធធនាគារ។ តាមរយៈសារាចរណែនាំរបស់រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជា និងគោលការណ៍ណែនាំរបស់ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ អមជាមួយនឹងតួនាទីរបស់អគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិជាលេខាធិការដ្ឋានក្នុងការសម្របសម្រួលតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការជាមួយក្រសួង ស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធ ការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្ស និងប្រាក់របបសន្តិសុខសង្គមត្រូវបានធ្វើឡើងទាន់ពេលកំណត់នៅក្នុងសប្តាហ៍ទី៤ នៃខែនីមួយៗ (MEF 2014c) ។

សំខាន់ជាងនេះទៅទៀត គិតត្រឹមចុងឆមាសទី១ ឆ្នាំ២០១៧ ចំនួនមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលដែលបានបើកគណនីបៀវត្សហើយបានទទួលប្រាក់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារត្រូវបានគេមើលឃើញថាសម្រេចបានចំនួន ១០០ ភាគរយ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត មន្ត្រីសន្តិសុខសាធារណៈរបស់ក្រសួងមហាផ្ទៃដែលមានចំនួនប្រមាណ ៤៧,០១៣ នាក់ (៩៧ភាគរយ) នៃមន្ត្រីសន្តិសុខសាធារណៈសរុបទាំងអស់ចំនួន ៤៨,៤៧៨ នាក់ បានទទួលប្រាក់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារផងដែរ ដែលជាចំនុចគួរឱ្យកត់សម្គាល់។ ទន្ទឹមគ្នានេះ មន្ត្រីយោធានៃក្រសួងការពារជាតិក៏ត្រូវបានគេមើលឃើញថាបានទទួលផលជាវិជ្ជមានផងដែរ ដោយក្នុងនោះមន្ត្រីយោធាចំនួន ៤,២៥៧ នាក់ក្នុងចំណោម១០ម៉ឺននាក់ ក៏បានទទួលប្រាក់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារដែលជាដំណាក់កាលដំបូងនៃការអនុវត្ត (MEF 2017)។

នៅក្នុងដំណើរការនៃការកែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ វិធានការចាំបាច់មួយចំនួននៅក្នុងការដោះស្រាយករណីមិនប្រក្រតីរបស់មន្ត្រីរាជការក៏ត្រូវបានដាក់ឱ្យអនុវត្ត ដូចជា ការត្រួតពិនិត្យចំនួនមន្ត្រីរាជការឱ្យបានត្រឹមត្រូវ និងការកាត់បន្ថយឱកាសក្នុងការប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយក៏ដូចជាកាត់បន្ថយដំណើរការនិងនីតិវិធីមិនចាំបាច់មួយចំនួន។ ជាឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែង គិតត្រឹមពាក់កណ្តាលឆ្នាំ

២០១៧ ករណីមិនប្រក្រតីនៃមន្ត្រីរាជការសរុបមានចំនួន ៤,៤៥៨ ត្រូវបានរកឃើញ និងចាត់វិធានការដោះស្រាយ ក្នុងនោះមន្ត្រីរាជការចំនួន ៤,២០៥នាក់ត្រូវបានលប់ឈ្មោះចេញពីតារាងបៀវត្ស និងដាក់ឱ្យស្ថិតក្នុងភាពទំនេរគ្មានបៀវត្ស ចំណែកឯមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលចំនួន ២៥៣រូបផ្សេងទៀតកំពុងស្ថិតក្នុងនីតិវិធីលប់ឈ្មោះ និងដាក់ឱ្យស្ថិតក្នុងភាពទំនេរគ្មានបៀវត្ស (MEF 2017; Youk Bunna 2019)។

ដំណើរការ SECI, ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង BA

នៅក្នុងដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹង បើយោងតាមលោក Nonaka និងសហសេវិករបស់គាត់ (1994; 2000; 2006), មានទម្រង់ ០៤ ក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង ដែលរួមមាន Socialization (សង្គមនីយកម្មឬការទំនាក់ទំនងសង្គម), Externalization (ការបង្ហាញឬការបញ្ចេញទៅខាងក្រៅ), Combination (ការរួមបញ្ចូល), និង Internalization (ការធ្វើមជ្ឈន្តិកៈ ឬ ការទទួលយកដោយបុគ្គល) (ដែលត្រូវបានគេស្គាល់ថាជាដំណើរការ SECI) ដែលក្នុងនោះចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែងមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាជាលក្ខណៈ "វង្វង់ជុំ" (the 'spiral' manner)។ ក្នុងការជម្រុញ ដំណើរការ SECI, ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អង្គភាពឬក្រុម និងការបង្កើតនូវទីលំហរួម ឬ ba មួយចំនួនត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាកត្តាគន្លឹះក្នុងការគាំទ្រដល់ដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹង។ ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពដែលជាផ្នែកសំខាន់មួយ និងជាផ្នែកតំណាងឱ្យទំហំនិងជម្រៅនៃចំណេះដឹងជាក់ស្តែង ត្រូវបានគេជឿថាមានតួនាទីសំខាន់ក្នុងការផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងរួមរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងបទពិសោធន៍ តាមលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួននិងក្រៅផ្លូវការ។ ក្នុងន័យនេះ សកម្មភាពការប្តេជ្ញា-ចិត្ត និងគុណតម្លៃរបស់ក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សកម្ពុជាអាចលើកមកឆ្លុះបញ្ចាំង ដើម្បីកំណត់អំពីភាពបង្កប់នៃចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព ដែលក្នុងនោះបទពិសោធន៍និងការជឿជាក់ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ថ្នាក់- ដឹកនាំនៃក្រុមការងារនឹងលើកមកគូសបញ្ជាក់។

នៅក្នុងបរិបទកម្ពុជា ការងារកែទម្រង់បៀវត្សត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាបេសកកម្មយុទ្ធសាស្ត្រនៃកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាលក្នុងគោលដៅលើកកម្ពស់ជីវភាពរស់នៅរបស់មន្ត្រីរាជការ និងប្រសិទ្ធ-ភាពការងារនៅក្នុងវិស័យសាធារណៈជាពិសេសក្នុងការកែលម្អគុណភាពនៃការផ្តល់សេវាសាធារណៈ។ គំនិតផ្តួចផ្តើមនៃការកែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារត្រូវបានគេជឿជាក់ថានឹងជួយដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមធំៗមួយចំនួននៅក្នុងមុខងារសាធារណៈ មានដូចជា (Youk Bunna 2019)៖

- ប្រាក់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការជាទូទៅមិនមានលក្ខណៈប្រកួតប្រជែងហើយច្រើនតែក្រោមតម្លៃទីផ្សារ ឬទាបជាងវិស័យឯកជន
- កម្រិតប្រាក់បៀវត្សនិងរបបសោធននិវត្តន៍មន្ត្រីរាជការស៊ីវិលត្រូវបានគេមើលឃើញថា ទាបជាង និងមិនមានសង្គតិភាពជាមួយយោធិននិងនគរបាល
- ការបើកផ្តល់បៀវត្សជាសាច់ប្រាក់តែងតែមានភាពយឺតយ៉ាវ និងមិនទទួលបានចំនួនត្រឹមត្រូវ

- ជាទូទៅ ការតម្លើងបៀវត្ស និងការព្យាករណ៍ថវិកាមិនមានភាពស៊ីសង្វាក់គ្នា ដើម្បីគាំទ្រដល់ការ-ធ្វើផែនការនិងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស។

គោលបំណងចម្បងនៃការងារកែទម្រង់បៀវត្ស គឺផ្តោតសំខាន់លើការធានាឱ្យមានសមធម៌, សង្គតិភាព, ផលិតភាព និងភាពទ្រទ្រង់បាននៃថវិកា (RGC 2015), ដែលគោលបំណងនេះត្រូវបានគេជឿថាបានដកស្រង់ និងរៀនសូត្រពីដំណោះស្រាយនិងការអនុវត្តមុនៗនៃកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាល ក៏ដូចជាតាមរយៈបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សនៅក្នុងការចូលរួមអនុវត្តកន្លងមកនៃកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់ ជាពិសេសនៅក្នុងការងារកំណែទម្រង់ប្រព័ន្ធលាភការ។ ក្នុងន័យនេះ ភាពជាអ្នកដឹកនាំនៃក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សដែលមាន ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា ជាប្រធានដឹកនាំ អាចចាត់ទុកថាបានជះឥទ្ធពលខ្លាំងទៅលើការផ្តួចផ្តើមគំនិតកំណែទម្រង់បៀវត្សនៅក្នុងដំណាក់កាលជាបន្តបន្ទាប់ ដោយសារតែគាត់ត្រូវបានចាត់តាំងដោយក្រសួងមុខងារសា-ធារណៈក្នុងការដឹកនាំជាអចិន្ត្រៃយ៍លើក្រុមការងារ ខណៈដែលអ្នកតំណាងចូលរួមមកពីក្រសួងស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធដទៃទៀតភាគច្រើនមានការផ្លាស់ប្តូរជុំវិញសមាសភាពចូលរួម។

ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា មុននឹងចូលបម្រើការងារក្នុងក្រសួងមុខងារសាធារណៈ និងក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស គាត់ត្រូវបានគេមើលឃើញថាមានចំណេះដឹងនិងបទពិសោធន៍ជ្រាលជ្រៅក្នុងការងារពាក់ព័ន្ធនឹងកំណែទម្រង់។ ចំណេះដឹងនិងបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួនទាំងនេះអាចឆ្លុះបញ្ចាំងបានតាមរយៈភាពជោគជ័យនៃការសិក្សា និងបទពិសោធន៍ការងាររបស់គាត់។ ពាក់ព័ន្ធនឹងជោគជ័យនៃការសិក្សា ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា ទទួលបានការអប់រំកម្រិតឧត្តមសិក្សាមកពីក្រៅប្រទេស ដូចជាបរិញ្ញាបត្រនីតិសាស្ត្រ បរិញ្ញាបត្រជាន់ខ្ពស់នីតិសាធារណៈ និងការសិក្សាស្រាវជ្រាវ មកពីសាកលវិទ្យាល័យ Lumière Lyon 2 នៃប្រទេសបារាំងក្នុងកំឡុងឆ្នាំ១៩៩៧ ដល់ ឆ្នាំ២០០០ ព្រមទាំងអនុបណ្ឌិតគ្រប់គ្រងពាណិជ្ជកម្មមកពីសាកលវិទ្យាល័យ Monash នៅប្រទេសអូស្ត្រាលីក្នុងអំឡុងឆ្នាំ២០០៤ ដល់ ឆ្នាំ២០០៦ ។ ក្នុងបទពិសោធន៍ការងាររបស់គាត់ ឯកឧត្តមយក់ ប៊ុនណា ត្រូវបានគេមើលឃើញថា បានចូលប្រលូកក្នុងបទពិសោធន៍ការងារវិជ្ជាជីវៈផ្សេងៗជាច្រើន រាប់តាំងពីសាស្ត្រាចារ្យសាកល-វិទ្យាល័យ និងទីប្រឹក្សាផ្នែកច្បាប់និងគោលនយោបាយ រហូតដល់ប្រធាននាយកដ្ឋាន និងថ្នាក់ដឹកនាំកម្រិតកណ្តាលនៅក្នុងក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ និងកម្មវិធីកំណែទម្រង់ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសា-ធារណៈ។ ចាប់ពីឆ្នាំ ២០១៣ រហូតមកដល់បច្ចុប្បន្ន គាត់ទទួលបានការតែងតាំងពីរាជរដ្ឋាភិបាល នូវតួនាទីជារដ្ឋលេខាធិការក្រសួងមុខងារសាធារណៈ។ នៅក្នុងតួនាទីជារដ្ឋលេខាធិការរបស់ក្រសួង និងដោយផ្អែកលើជំនាញវិជ្ជាជីវៈរបស់គាត់, ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា ត្រូវបានចាត់តាំងអោយបំពេញភារ-កិច្ចផ្សេងៗ ដូចជា អនុប្រធានគណៈកម្មាការកែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ នាយកសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល និងប្រធានក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស ជាដើម ។ល។

ក្នុងបទពិសោធន៍វិជ្ជាជីវៈរបស់គាត់ ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា ហាក់មានទំនាក់ទំនងជិតស្និទ្ធជាមួយក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ដោយសារតែបទពិសោធន៍ការងារនិងទំនាក់ទំនងមុនៗជា

ប្រធាននាយកដ្ឋានបុគ្គលិក ក៏ដូចជាការបម្រើការងាររបស់គាត់នៅក្នុងគម្រោងកម្មវិធីកំណែទម្រង់ការ-គ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ កាលពីពាក់កណ្តាលឆ្នាំ២០០០។ ទំនាក់ទំនងក្រៅផ្លូវការនិងមានលក្ខណៈជិតស្និទ្ធបែបនេះ អាចជាមូលហេតុជម្រុញទឹកចិត្តរបស់គាត់ក្នុងការផ្សាភ្ជាប់ទំនាក់ទំនងរវាងការដ្ឋានកំណែ-ទម្រង់ផ្សេងៗ ដូចជាកំណែទម្រង់ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈ និងកំណែទម្រង់វិមជ្ឈការនិងវិស-ហមជ្ឈការ ក៏ដូចជា កំណែទម្រង់បៀវត្ស ក្នុងការគាំទ្រដល់គុណភាពនៃការផ្តល់សេវាសាធារណៈ ដើម្បីធានាដល់ប្រសិទ្ធភាព និងការសហការសម្របសម្រួលក្នុងការកសាងកំលាំងរួមសម្រាប់កំណែទម្រង់។ ក្នុងទស្សនាទានបែបនេះ ការធ្វើឱ្យមានសង្គតិភាពប្រាក់បៀវត្សរវាងមន្ត្រីរាជការស៊ីវិល កងកម្លាំងនគរបាលនិងយោធិនត្រូវបានផ្តួចផ្តើម ហើយការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារក៏ត្រូវបានអនុវត្តយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពផងដែរ (MCS 2014)។

នៅក្នុងការគាំទ្រកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ បទដ្ឋានគតិយុត្តិនិងនីតិវិធីជាច្រើនត្រូវបានធ្វើការសិក្សាត្រួតពិនិត្យ ព្រមជាមួយគ្នានោះការចរចានិងការពិគ្រោះយោបល់ជាច្រើនជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធត្រូវបានរៀបចំឡើង។ ជាឧទាហរណ៍ ការទូទាត់សាច់ប្រាក់តាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិករវាងក្រសួងមុខងារសាធារណៈ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ធនាគារពាណិជ្ជឯកជន និងប្រព័ន្ធ Drag and Drop System (ដំណើរការរៀបចំតារាងបៀវត្សដោយផ្អែកតាមបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មានវិទ្យា) ត្រូវបានដាក់ឱ្យអនុវត្តតាំងពីចុងឆ្នាំ២០១៤ ក៏ដូចគ្នានេះដែរ បទដ្ឋានគតិយុត្តិពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សជាច្រើន ក៏ត្រូវបានកែសម្រួលផងដែរ ដូចជា គោលការណ៍រួមស្តីពីរចនាសម្ព័ន្ធមុខងារ-សាធារណៈ ប្រាក់បំណាច់មុខងារ កាំប្រាក់បៀវត្ស ការបែងចែកមុខតំណែង មូលនិធិសន្តិសុខសង្គម និងគ្រួសារ និងការគ្រប់គ្រងវត្តមានជាដើម ដែលគោលបំណងសំខាន់គឺដើម្បីធានាប្រសិទ្ធភាព និងផលិតភាពការងារ សមធម៌ និងសង្គតិភាព អមជាមួយនឹងការធានាបាននូវនិរន្តរភាព និងភាពអាចទ្រទ្រង់បាននៃថវិកា (MCS 2014, Youk Bunna 2019) ។

លើសពីនេះ ក្នុងការគាំទ្រដល់កំណែទម្រង់ការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ អនុក្រុម-ការងារបច្ចេកទេសជាច្រើនទៀតត្រូវបានបង្កើតឡើងក្រោមការដឹកនាំរបស់ ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា ដើម្បីគាំទ្រដល់គំនិតផ្តួចផ្តើមកំណែទម្រង់ ហើយសមាជិកក្រុមការងារបច្ចេកទេសទាំងនេះមានសមាសភាពមកពីក្រសួង ស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធ (MCS 2014)។ ការបង្កើតអនុក្រុមការងារបច្ចេកទេសបែបនេះអាចត្រូវបានចាត់ទុកថាជាវេទិកា ឬ Ba នៅក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹង និងនវានុវត្តន៍ ជាពិសេសដើម្បីគាំទ្រដល់គំនិតផ្តួចផ្តើមនៃកំណែទម្រង់បៀវត្ស។ ជាឧទាហរណ៍ អនុក្រុមការងារទាំងនោះមានដូចជា ៖

- ក្រុមការងារសិក្សាត្រួតពិនិត្យការគ្រប់គ្រងមន្ត្រីរាជការនិងប្រាក់តំបន់សម្រាប់ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា។
- ក្រុមការងារសិក្សាត្រួតពិនិត្យការគ្រប់គ្រងមន្ត្រីរាជការនិងប្រាក់តំបន់សម្រាប់ក្រសួងសុខាភិបាល

- ក្រុមការងារសិក្សាត្រួតពិនិត្យការវិភាគមុខងារសម្រាប់ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា
- ក្រុមការងារសិក្សាត្រួតពិនិត្យការវិភាគមុខងារសម្រាប់ក្រសួងសុខាភិបាល
- ក្រុមការងារសិក្សាត្រួតពិនិត្យប្រសិទ្ធភាពការងារ និងការគ្រប់គ្រងវត្តមានមន្ត្រីរាជការ-ស៊ីវិល
- ក្រុមការងារសិក្សាត្រួតពិនិត្យអំពីតម្រូវការ ប្រព័ន្ធគុណផលនិងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់នាយកដ្ឋានបុគ្គលិក។

បន្ថែមពីលើនេះ ក្នុងដំណើរការកំណែទម្រង់បៀវត្សក៏ហាក់ជួបប្រទះនូវបញ្ហាប្រឈមមួយចំនួន ដូចជា កង្វះខាតនូវរចនាសម្ព័នជាក់លាក់សម្រាប់ការងារកែទម្រង់បៀវត្ស កង្វះខាតនូវសូចនាករច្បាស់លាស់ក្នុងការរៀបចំគោលការណ៍ គោលបំណងនិងគោលដៅនៃកំណែទម្រង់បៀវត្ស ព្រមទាំងកង្វះខាតនូវសង្គតិភាពក្នុងការសម្របសម្រួលនិងគាំទ្រកំណែទម្រង់បៀវត្សក្នុងវិស័យដទៃទៀត ដូចជា យោធិននិងនគរបាល។ ក៏ប៉ុន្តែ ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាទាំងអស់នេះ បើយោងតាម ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា (Youk Bunna 2019), ការបង្កើតនិងការប្រើប្រាស់ក្រុមការងារបច្ចេកទេសនានាដែលមានសមាសភាពមកពីក្រសួង ស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ (ដូចជា ក្រសួងមហាផ្ទៃ ក្រសួងការពារជាតិ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ក្រសួងសង្គមកិច្ចអតីតយុទ្ធជននិងយុវនីតិសម្បទា) បានផ្តល់ជាធាតុចូលចាំបាច់ក្នុងការលើកជាជម្រើសសម្រាប់ជាដំណោះស្រាយជូនថ្នាក់ដឹកនាំក្នុងការសម្រេចចិត្ត អមជាមួយនឹងការគាំទ្របច្ចេកទេសពីក្រុមការងារក្រសួងមុខងារសាធារណៈ។

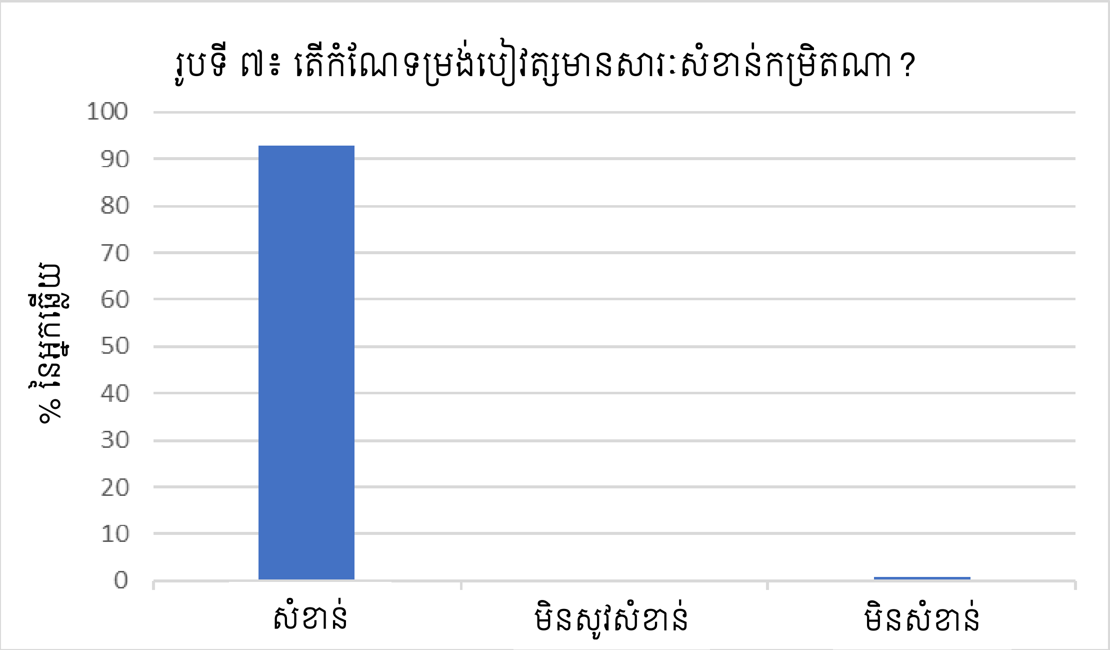
ក្រុមការងារបេច្ចេកទេសទាំងនេះមិនត្រឹមតែធ្វើការសិក្សាត្រួតពិនិត្យទៅលើស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នដើម្បីបង្កើតជាដំណោះស្រាយសម្រាប់ដំណាក់កាលបន្តបន្ទាប់ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែការ-បង្កើតក្រុមការងារទាំងនេះថែមទាំងជួយក្នុងការសម្របសម្រួល និងជម្រុញឱ្យមានការចូលរួមពេញលេញពីដំបូងទីពីសំណាក់ភាគីពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗទាំងនៅក្នុងកម្រិតនយោបាយ និងកម្រិតបច្ចេកទេស ដើម្បីកសាងបាននូវការយល់ដឹង និងការអនុវត្តរួមគ្នាក្នុងការងារកំណែទម្រង់បៀ-វត្ស។

លទ្ធផល និងបញ្ហាប្រឈមនៃកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ

គុណផលសំខាន់ៗរបស់ក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស និងក្រុមការងារបេច្ចេកទេសដទៃទៀតមិនត្រឹមតែបានផ្សាភ្ជាប់ទៅនឹងគោលនយោបាយនិងកម្មវិធីកំណែទម្រង់ជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់រាជរដ្ឋា-ភិបាលកម្ពុជាតាមរយៈការរៀបចំឱ្យមានផែនការការងារ និងលំដាប់ការងារអាទិភាពច្បាស់លាស់ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងបានកសាងស្មារតីជាក្រុមតាមរយៈកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលសមត្ថភាព និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក៏ដូចជាការជម្រុញឱ្យមានការពិគ្រោះយោបល់ និងកិច្ចប្រជុំត្រួតពិនិត្យវឌ្ឍនភាពការងារជាទៀងទាត់ ដោយផ្អែកលើការគោរពគ្នាទៅវិញទៅមក និងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការរវាងស្ថាប័ន

ជាដៃគូសំខាន់ៗ។ គេអាចកត់សម្គាល់ផងដែរថា ក្នុងការគាំទ្រនិងជម្រុញដល់ការអនុវត្តការងាររបស់ក្រុមការងារកែទម្រង់បៀវត្សនិងក្រុមការងារបច្ចេកទេសដទៃទៀត ការលើកទឹកចិត្តដោយផ្អែកលើលទ្ធផលការងារតាមរយៈការប្រើប្រាស់ថវិកាជាតិត្រូវបានអនុវត្ត (Youk Bunna 2019) ។

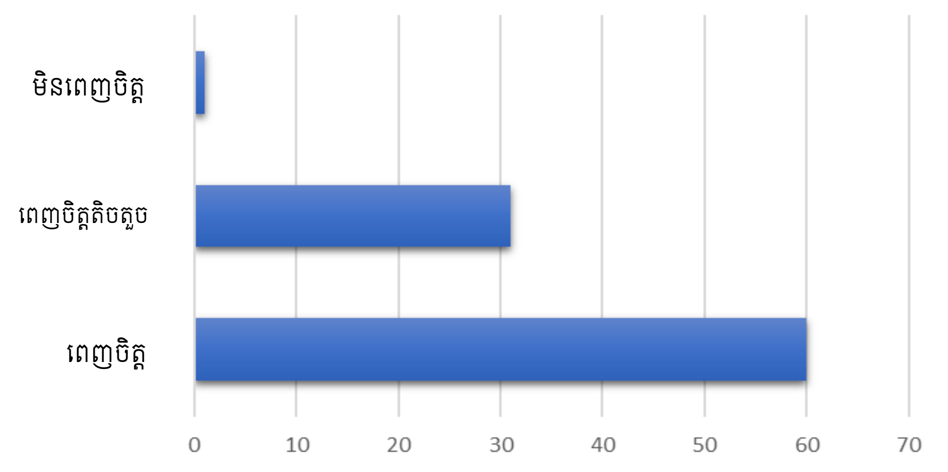
លើសពីនេះ បើយោងតាមកិច្ចសម្ភាសន៍ជាមួយមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលដែលជាអ្នកទទួលផលពីកំណែទម្រង់បៀវត្ស និងជាមួយធនាគារដែលជាដៃគូនៃកំណែទម្រង់បៀវត្សនៅក្នុងសិក្ខាសាលាដែលបានរៀបចំនៅសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាលកាលពីថ្ងៃទី៨ ខែកុម្ភៈ ឆ្នាំ២០១៩, ជាចំលើយហាក់ដូចជាមានភាពរីករាយ និងភាពជឿជាក់ក្នុងចំណោមមន្ត្រីរាជការស៊ីវិលទៅលើកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ។ ប្រការនេះដោយសារតែការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារបានផ្តល់នូវអត្ថប្រយោជន៍ជាច្រើនដល់មន្ត្រីរាជការ ដូចជា ការទទួលបានសុវត្ថិភាពនិងប្រសិទ្ធភាពច្រើនបើប្រៀបធៀបទៅនឹងការបើកផ្តល់បៀវត្សដោយដៃនិងជាសាច់ប្រាក់ដែលជាញឹកញាប់មានភាពយឺតយ៉ាវ និងការបើកមិនគ្រប់ចំនួនបៀវត្សដែលត្រូវទទួល។ អត្ថប្រយោជន៍ជាច្រើនទៀតមានដូចជា ការកាត់បន្ថយហានីភ័យពាក់ព័ន្ធនឹងសាច់ប្រាក់ ដូចជាបទល្មើសពាក់ព័ន្ធនឹងសាច់ប្រាក់ ការខាតបង់និងការិយាធិបតេយ្យហួសហេតុក្នុងនីតិវិធីបើកផ្តល់បៀវត្ស ការគ្រប់គ្រងលំហូរសាច់ប្រាក់នៅលើទីផ្សារ ការចំណេញពេលវេលានិងការសន្សំសំចៃក្នុងការចំណាយ ព្រមទាំងការបង្កើនលទ្ធភាពក្នុងការបើកផ្តល់បៀវត្សនៅគ្រប់ទីកន្លែងនិងគ្រប់ពេលវេលានៅទូទាំងប្រទេស។ ការតម្លើងបៀវត្ស និងការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារត្រូវបានគេជឿជាក់ថា អាចរួមចំណែកដល់ការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពក្នុងការបំពេញការងាររបស់មន្ត្រីរាជការ ក៏ប៉ុន្តែប្រការនេះគឺអាស្រ័យទាំងស្រុងលើសមត្ថភាពក្នុងការគ្រប់គ្រង និងភាពបត់បែននៃប្រភេទការងាររវាងអង្គភាពផ្សេងៗគ្នា (RSA 2019a) ។



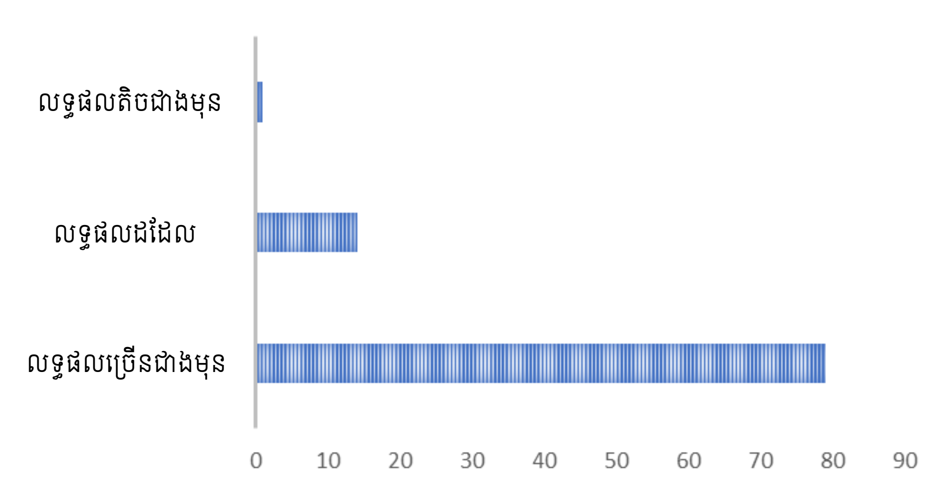
ប្រភព: RSA (2019b)

ជាមួយគ្នានោះដែរ ក្នុងចំណោមសិក្ខាកាមដែលជាអ្នកទទួលផលពីកំណែទម្រង់បៀវត្សនិងដែលបានចូលរួមក្នុងសិក្ខាសាលា មានប្រមាណជាង ៩០ ភាគរយនៃពួកគាត់ (សូមមើលរូបទី ៧) ជឿជាក់ថាកំណែទម្រង់បៀវត្សមានសារៈសំខាន់ដែលទាមទារឱ្យមានការយកចិត្តទុកដាក់ពីរាជរដ្ឋាភិបាល ហើយក្នុងចំណោមពួកគាត់ជាងពាក់កណ្ដាលមានភាពពេញចិត្តចំពោះកម្រិតប្រាក់បៀវត្សបច្ចុប្បន្ន។ ក៏ប៉ុន្តែ ក្នុងនោះមានជាង ១ ភាគ ៣ នៃពួកគាត់បានបង្ហាញពីភាពមិនសូវពេញចិត្តជាមួយនឹងកម្រិតបៀវត្សបច្ចុប្បន្នទេ (សូមមើលរូបទី ៨) បើទោះបីជារាជរដ្ឋាភិបាលបានខិតខំបង្កើនប្រាក់បៀវត្សអប្ប-បរមាខ្ពស់ជាង ២០០ ភាគរយក៏ដោយគិតចាប់ពីឆ្នាំ២០១៣ ដល់ឆ្នាំ២០១៦។ ទោះបីជាមិនសូវមានភាពពេញចិត្តក្នុងចំណោមអ្នកចូលរួមទៅលើកម្រិតនៃប្រាក់បៀវត្សបច្ចុប្បន្នក៏ដោយ ក៏ជាង ៨០ភាគ-រយក្នុងចំណោមពួកគាត់ ជឿជាក់ថាកម្រិតប្រាក់បៀវត្សបច្ចុប្បន្នមានឥទ្ធិពលទៅលើលទ្ធផលការងាររបស់ពួកគាត់ (សូមមើលរូបទី ៩)។ (MCS 2016a; RSA 2019b).

រូបទី ៨៖ តើកម្រិតប្រាក់បៀវត្សបច្ចុប្បន្នផ្ដល់ការពេញចិត្តក្នុងការបំពេញការងារឬទេ?



រូបទី ៩៖តើកម្រិតបៀវត្សបច្ចុប្បន្នមានឥទ្ធិពលលើលទ្ធផលការងារកម្រិតណា?



ប្រភព:
RSA (2019b)

គួរកត់សម្គាល់ផងដែរថា ទោះជាមានការតម្លើងប្រាក់បៀវត្សខ្ពស់ និងការបើកផ្តល់តាមប្រព័ន្ធធនាគារ ក៏បញ្ហាប្រឈមមួយចំនួននៅតែមាន ដូចជា សមត្ថភាពរបស់មន្ត្រីរាជការនៅមានកម្រិតក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធធនាគារនិងទូរដាក់ប្រាក់ ATM ក៏ដូចជាចំនួនទូរដាក់ប្រាក់ ATM និងចំនួនទឹកប្រាក់ដែលមាននៅក្នុងទូរដាក់ប្រាក់ ATM ទាំងនោះមានមិនគ្រប់គ្រាន់ ជាពិសេសនៅថ្ងៃបើកប្រាក់បៀវត្ស ដែលប្រការនេះទាមទារឱ្យមានការពង្រឹកបន្ថែម។ ជាមួយគ្នានេះផងដែរ ការតម្លើងប្រាក់បៀវត្សហាក់ដូចជាមិនទាន់ឆ្លើយតបពេញលេញទៅនឹងអត្រាអតិផរណា និងតម្លៃទីផ្សារ ហើយការ-តម្លើងប្រាក់បៀវត្សនេះទៀតសោតនៅមិនទាន់ឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការជំនាញជាក់លាក់និងតម្រូវការនៃកន្លែងបំពេញការងារនៅតាមក្រសួង ស្ថាប័ន ដែលត្រូវការធនធានមនុស្សមានជំនាញ និងទេព-កោសល្យខ្ពស់ (RSA 2019a)។

ក្នុងចំណោមអ្នកចូលរួមសម្ភាសន៍ស្តីពីអត្ថប្រយោជន៍នៃកំណែទម្រង់បៀវត្ស មានសំណូមពរនិងអនុសាសន៍មួយចំនួនត្រូវបានស្នើឡើង ដើម្បីពង្រឹងកំណែទម្រង់បៀវត្សបន្ថែមទៀតតាមប្រព័ន្ធធនាគារ ដូចជា ការបង្កើនចំនួនទូរដាក់ប្រាក់ ATM ឬ ភ្នាក់ងារធនាគារ និងចំនួនក្រដាសប្រាក់រៀលនៅក្នុងទូរដាក់ប្រាក់ ATM ជាពិសេសនៅតាមតំបន់ជនបទ, ការបង្កភាពងាយស្រួលក្នុងដំណើរការនិងតម្រូវការពាក់ព័ន្ធនឹងបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធ, ការបង្កើនចំនួនបុគ្គលិកធនាគារដើម្បីគ្រប់គ្រង និងផ្តល់ការណែនាំអំពីការប្រើប្រាស់ទូរដាក់ប្រាក់ ATMs ក៏ដូចជាដំណើរការក្នុងប្រព័ន្ធធនាគារ, ព្រមទាំងការកែលម្អឥរិយាបថបុគ្គលិកធនាគារក្នុងការផ្តល់សេវាជូនអតិថិជន (RSA 2019a; RSA 2019b)។

តារាងទី១៖ អនុសាសន៍/សំណូមពររបស់មន្ត្រីរាជការចំពោះកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ
ការបន្តពង្រឹងការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ
ភ្នាក់ងារ និងធនាគារជាដៃគូគួរផ្តល់ភាពងាយស្រួលក្នុងការអនុវត្តនីតិវិធីរបស់ពួកគេ ជាពិសេសការកែលម្អឥរិយាបថបុគ្គលិករបស់ពួកគេចំពោះអតិថិជន។
បង្កើនការសហការពីដៃគូធនាគារក្នុងការបង្កើនល្បឿនដំណើរការនៃការបើកផ្តល់ប្រាក់បៀវត្ស
ធនាគារជាដៃគូគួរផ្តល់សាច់ប្រាក់គ្រប់គ្រាន់នៅក្នុងទូរដាក់ប្រាក់ ATM និងបង្កើនចំនួនទូរដាក់ប្រាក់ ATM បន្ថែមទៀត
គួរផ្តល់ការជូនដំណឹងនៅពេលបើកផ្តល់បៀវត្ស
ការបង្កើនប្រាក់បៀវត្សគួរផ្សារភ្ជាប់នឹងគុណផលការងារ
មានភ្នាក់ងារធនាគារខ្លះយកថ្លៃសេវានៅពេលដកប្រាក់លើសពីពីរដង
អង្គភាព មន្ទីររាជធានី ខេត្ត (ដូចជា មន្ទីរសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ, មន្ទីររតនាគារ និងមន្ទីរមុខងារសាធារណៈ) គួរពន្លឿនដំណើរការការងារ និងកិច្ចសហការគ្នាទៅវិញទៅមក
គួរផ្តល់អត្រាការប្រាក់ខ្ពស់សម្រាប់លើកទឹកចិត្តការរក្សាទុកលុយក្នុងគណនីធនាគារ

គួរមានគម្លាតបៀវត្សរវាងមុខតំណែងគ្រប់គ្រង និងមន្ត្រីក្រោមឱវាទ

ប្រភព ៖ RSA (2019b)

ចំពោះដៃគូធនាគារឯកជនដែលចូលរួមក្នុងសិក្ខាសាលាខាងលើក៏បានបង្ហាញនូវជំហររឹងមាំផងដែរក្នុងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការជាមួយរាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជា ដើម្បីគាំទ្រដល់កំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ។ ខ្លឹមសារសំខាន់នៃកិច្ចសហប្រតិបត្តិការគឺផ្អែកលើឆន្ទៈម្ចាស់ការរបស់ដៃគូធនាគារក្នុងការគាំទ្រដល់កំណែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ ការកែលម្អគុណភាពសេវាសាធារណៈ ក៏ដូចជាការលើកស្ទួយកម្រិតជីវភាពរស់នៅរបស់មន្ត្រីរាជការ តាមរយៈការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារប្រកបដោយសុវត្ថិភាពនិងប្រសិទ្ធភាព ក្នុងគោលបំណងលើកកម្ពស់ផលិតភាព និងគុណផលការងាររបស់មន្ត្រីរាជការ។ តាមការគូសបញ្ជាក់ពីដៃគូធនាគារបានបង្ហាញថា នៅក្នុងដំណាក់ការដំបូងនៃកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ មានកិច្ចប្រជុំ សេចក្តីណែនាំ និងការដឹកនាំជាច្រើនត្រូវបានរៀបចំឡើងពីសំណាក់ក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស ក៏ដូចជាក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ និងអគ្គនាយកដ្ឋានរតនាគារជាតិ។ ក៏ប៉ុន្តែបន្ទាប់ពីដំណើរការបើកផ្តល់បៀវត្សត្រូវបានដោះស្រាយ និងធ្វើការទូទាត់តាមប្រព័ន្ធធនាគារ, រាល់កិច្ចប្រជុំ សេចក្តីណែនាំ និងការដឹកនាំទាំងនោះ ត្រូវបានកាត់បន្ថយដូចជាកាត់បន្ថយពី១ខែមានកិច្ចប្រជុំម្តង ទៅជា៣ខែមានកិច្ចប្រជុំម្តង ជាដើម។ (RSA 2019a)

ជាមួយគ្នានេះ ភាគីដៃគូធនាគារក៏បង្ហាញការយល់ឃើញផងដែរថា រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាហាក់ដូចជាមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ក្នុងការផ្តល់មូលនិធិទាន់ពេលវេលា ក្នុងការគាំទ្រដល់ដំណើរការនៃការបើកផ្តល់បៀវត្សរបស់ប្រព័ន្ធធនាគារ។ ដោយផ្អែកលើការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់របស់រាជរដ្ឋាភិបាលនិងរួមជាមួយការកំណត់គោលនយោបាយច្បាស់លាស់និងត្រឹមត្រូវ ដូចជាយុទ្ធសាស្ត្រចតុកោណជាដើម ដៃគូធនាគារបានបង្ហាញជំហក្នុងការបន្តសហប្រតិបត្តិការជាមួយរាជរដ្ឋាភិបាលក្នុងការចង់ឃើញភាពជោគជ័យជាបន្តបន្ទាប់នៃកំណែទម្រង់។ ក្នុងន័យនេះ ដៃគូធនាគារហាក់ដូចជាមិនមានបញ្ហាប្រឈមធំដុំក្នុងដំណើរការនៃកំណែទម្រង់បៀវត្សនោះទេ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ បញ្ហាតិចតួចនៅតែមានពាក់ព័ន្ធនឹងឯកសារតម្រូវនិងការបើកផ្តល់បៀវត្ស ជាពិសេសនៅកម្រិតឃុំ សង្កាត់ ក៏ដូចជាក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធធនាគារអ៊ីនធឺណែត និងការបង្កើតលេខសម្ងាត់និងសុវត្ថិភាព ជាដើម។ បញ្ហាទាំងនេះអាចពាក់ព័ន្ធទៅនឹងសមត្ថភាពផ្ទាល់របស់មន្ត្រីនៅថ្នាក់មូលដ្ឋានដែលអាចធ្វើការកែតម្រូវបាន (RSA 2019a)។

ទោះបីជាមានការប្តេជ្ញាចិត្ត និងកិច្ចសហប្រត្តិការរឹងមាំរវាងរាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជា និងដៃគូធនាគារយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏នៅមានការលើកឡើងនូវអនុសាសន៍និងសំណូមពរមួយចំនួនផងដែរពាក់ព័ន្ធនឹងការជម្រុញល្បឿននៃដំណើរការបើកផ្តល់បៀវត្សនិងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការរវាងតួអង្គពាក់ព័ន្ធមួយចំនួន ជាពិសេសនៅកម្រិតខេត្ត ដូចជារវាងមន្ទីរសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ មន្ទីររតនាគារ និងមន្ទីរមុខងារសាធារណៈនៅតាមរាជធានី ខេត្ត។ ជាមួយគ្នានោះ ក៏មានការកត់សម្គាល់ផងដែរពីសិក្ខាកាម

ដែលបានចូលរួមសិក្ខាសាលា ដែលក្នុងនោះការកែលម្អ និងតម្លើងប្រាក់បៀវត្សមន្ត្រីរាជការ គួរគិតគូរផ្សាភ្ជាប់ទៅនឹងផលិតភាពការងារ និងគុណផលការងាររបស់មន្ត្រី (សូមមើលតារាងទី១) (RSA 2019b)។

(ខាងក្រោមនេះគឺជារូបភាពនៃសិក្ខាសាលាស្តីពី "ទ្រឹស្តីនៃការបង្កើតចំណេះដឹង និងបទពិសោធន៍នៃកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ" ក្រោមអធិបតីភាព ឯកឧត្តម ឆាយ ឆត្រាវុធ (អនុរដ្ឋលេខាធិការក្រសួងមុខងារសាធារណៈ) និងមានការចូលរួមធ្វើបទបង្ហាញពីលោកស្រីសាស្ត្រាចារ្យបណ្ឌិត Ayano Hirose Nishihara (សាស្ត្រាចារ្យជំនួយនៃសាកលវិទ្យាល័យ Rikkyo ប្រទេសជប៉ុន) និង ឯកឧត្តម យក់ ប៊ុនណា (នាយកសាលាភូមិន្ទរដ្ឋបាល) និងការសម្ភាសន៍ជាក្រុម)

ជំពូកទី៤ ៖ ការពិភាក្សា

សេចក្តីផ្តើម

ផ្អែកលើការរៀបរាប់ករណីសិក្សាស្តីពីកំណែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារនៅក្នុងវិស័យមុខងារសាធារណៈរបស់កម្ពុជា (ដូចក្នុងជំពូកទី ៣), វឌ្ឍនភាពនិងសមិទ្ធិផលសំខាន់ៗជាច្រើនត្រូវបានរំលេចឡើង ជាពិសេសពាក់ព័ន្ធនឹងការកើនឡើងគួរឱ្យកត់សម្គាល់នៃកម្រិតបៀវត្ស ដំណើរការនៃទូទាត់ការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងសុវត្ថិភាព ការចូលរួមនិងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការរវាងមន្ត្រីរាជការនិងភាគីពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗនៅក្នុងការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស ការសន្សំសំចៃថវិកាជាតិ ការអនុវត្តវិធានការវិន័យសមស្របលើករណីមិនប្រក្រតីរបស់មន្ត្រីរាជការ ព្រមទាំងការកែលម្អគោលនយោបាយ និងបទដ្ឋានគតិយុត្តិដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សដទៃទៀត (Acleda 2013; Phnom Penh Post 2013; The Cambodia Daily 2013; RGC 2014; MEF, 2014a, 2014c, 2017; MCS 2016a; Youk Bunna 2019)។

សមិទ្ធផល និងវឌ្ឍនភាពខាងលើនេះត្រូវបានគេជឿថាជាលទ្ធផលនៃការប្តេជ្ញាចិត្តដ៏មុតមាំរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល និងភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏ក្លៀវក្លារបស់ក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស និងអនុក្រុមការងារបច្ចេកទេសពាក់ព័ន្ធ ដែលនាំទៅដល់ការបង្កើតបាននូវលំដាប់នៃការងារអាទិភាព និងដំណោះស្រាយបន្តបន្ទាប់ជាច្រើននៅក្នុងការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងគំនិតផ្តួចផ្តើមក្នុងការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សទាំងនេះ ផ្តល់វេទិកា ឬទីលំហ (Ba) សម្រាប់ការពិភាក្សានិងការបង្កើតចំណេះដឹងដែលក្នុងនោះចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពត្រូវបានធ្វើសង្គមនីយកម្ម និងបញ្ចេញទៅខាងក្រៅក្នុងចំណោមបុគ្គលម្នាក់ៗនិងក្រុម ហើយបន្ទាប់មកបានក្លាយជាចំណេះដឹងជាក់ស្តែង នៅពេលដែលការកែទម្រង់ការបើកផ្តល់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារបានដាក់ឱ្យអនុវត្ត។ ក្នុងន័យនេះ ចំណេះដឹងជាក់ស្តែង ដូចជាដំណើរការនិងនីតិវិធីនៃការទូទាត់ប្រាក់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ ព្រមទាំងបទដ្ឋានគតិយុត្តិពាក់ព័ន្ធនឹងកំណែទម្រង់បៀវត្សដទៃទៀតបានធ្វើការចែករំលែក និងដាក់ឱ្យអនុវត្ត ក្នុងចំណោមក្រុមការងារនានា ដូចជា ក្រុមការងារអន្តរក្រសួង ដៃគូធនាគារ និងក្រសួងស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធ ដែលជាការរួមចំណែកដល់ដំណើរការនៃការទទួលយកដោយបុគ្គលក្នុងការផ្លាស់ប្តូរពីចំណេះដឹងជាក់ស្តែងទៅជាចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពថ្មីមួយក្នុងចំណោមបុគ្គល ក្រុមនិងអង្គភាព តាមរយៈដំណើរការនៃការរួមបញ្ចូលរវាងចំណេះដឹងថ្មីនិងចំណេះដឹងចាស់។ ទំនាក់ទំនងរវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពនិងចំណេះដឹងជាក់ស្តែងទាំងនេះគឺជាដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី។ ក៏ប៉ុន្តែ ការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មីដែលមានលក្ខណៈទូលំទូលាយ និងជ្រាលជ្រៅត្រូវបានគេមើលឃើញថាទទួលឥទ្ធិពលខ្លាំងពីបរិយាកាសរបស់អង្គភាពក្នុងការផ្តល់នូវការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាថាមវន្តដែលអាចបង្កើតបាននូវប្រភេទផ្សេងៗនៃវេទិកា និងការព្រមទទួលយកនូវភាពផ្សេងៗគ្នា (Nonaka 1994; Nonaka et al 2000; RGC2013; RGC 2014; MEF 2014a; MCS 2016a; Nonaka et al 2018) ។

ការចែករំលែកចំណេះដឹងតុល្យភាព និងការបង្កើតទស្សនាទាន

ទោះបីមានការប្ដេជ្ញាចិត្តម៉ឺងម៉ាត់ពីសំណាក់រាជរដ្ឋាភិបាល និងភាពជាអ្នកដឹកនាំមុតមាំរបស់ក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្ស ដែលក្នុងនោះមានការផ្ដោតគោលដៅសំខាន់លើការកែទម្រង់ដោយមានការចូលរួមពីភាគីពាក់ព័ន្ធក៏ដោយ ក៏ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្ដាលនិងកម្រិតខាងក្រោមទាំងនៅថ្នាក់ជាតិនិងរដ្ឋបាលថ្នាក់ក្រោមជាតិ ព្រមទាំងដៃគូរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល (ដែលរួមមានដៃគូធនាគារឯកជនដែលជាអ្នកគាំទ្រ និងអនុវត្តផ្ទាល់នូវគំនិតផ្ដួចផ្ដើមនៃការកែទម្រង់បៀវត្ស) ចាំបាច់ត្រូវធ្វើការអភិវឌ្ឍដើម្បីកសាងបានស្មារតីជាក្រុម និងការយល់ដឹងជារួមសម្រាប់ជាប្រយោជន៍ដល់ការសម្របសម្រួលនិងការចូលរួមឱ្យអស់ពីចិត្តពីថ្លើម។

ការពង្រីកចំណេះដឹងរបស់បុគ្គលនៅក្នុងអង្គភាពត្រូវបានគេជឿថាគឺជាកម្លាំងចលករដ៏សំខាន់ក្នុងការជម្រុញដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹងអង្គភាព។ បុគ្គលម្នាក់ៗបង្កើតការយល់ឃើញផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ ដោយផ្អែកលើការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងចំណេះដឹងខាងបទពិសោធន៍ និងភាពសមហេតុសមផល ដែលក្នុងនោះបុគ្គលម្នាក់ៗអាចបញ្ចេញនូវការយល់ឃើញរបស់ពួកគេ និងធ្វើការដោះស្រាយជម្លោះរបស់ពួកគេ ក៏ប៉ុន្តែ "ការយល់ឃើញទាំងនេះនៅតែរក្សាជាលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួននៅឡើយ លុះត្រាតែកាយល់ដឹងទាំងនេះត្រូវបានបញ្ចេញ និងពង្រីកតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងសង្គម"។ ក្នុងន័យនេះ ដើម្បីបង្កើតចំណេះដឹងអង្គភាព ទាមទារឱ្យមានការកសាង "ក្រុមដែលបង្កើតដោយខ្លួនឯងឬនៅនឹងកន្លែង (field or self-organizing team) ដែលនៅក្នុងនោះសមាជិកម្នាក់ៗធ្វើការសហការគ្នាដើម្បីបង្កើតទស្សនាទានថ្មី", ប្រការនេះអាចត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាការបង្កើតនូវផ្នត់គំនិតអង្គភាពដើម្បីទទួលយកនូវភាពខុសគ្នានៃការគិត ដែលជួយដល់ការស្វែងរកបញ្ហានិងដំណោះស្រាយថ្មី (Nonaka 1994, p.22)។

នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹងរបស់អង្គភាព បើយោងតាមលោក Nonaka (1994, p.27, 28) គឺទាមទារឱ្យមាននូវ "លក្ខខណ្ឌជម្រុញនៅទូទាំងអង្គភាព" (organization-wide enabling conditions) ដើម្បីបង្ករបរិយាកាសអំណោយផលសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ លក្ខខណ្ឌជម្រុញទាំងនោះ រួមមានភាពវឹកវរច្នៃប្រឌិត (creative chaos) និងភាពលើសលប់នៃព័ត៌មាន (redundancy of information)។ នៅក្នុងកម្រិតអង្គភាព ភាពវឹកវរច្នៃប្រឌិតត្រូវបានគេមើលឃើញថាបានបង្កើតឡើងដោយសារភាពប្រែប្រួលនៃបរិយាកាសការងារ ដែលនៅក្នុងនោះ "អង្គភាពប្រឈមនឹងភាពមិនត្រឡប់ក្រោយ (nonrecursiveness)" ហើយចំណេះដឹងដែលមានស្រាប់មិនអាចឆ្លើយតបដោយប្រសិទ្ធភាព ដែលទាមទារឱ្យមានការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី។ ក្នុងន័យនេះ ភាពវឹកវរត្រូវបានគេដឹងនិងបង្កើតបានជាភាពវឹកវរមួយទៀត។ ជាទូទៅ នៅក្នុងស្ថានភាពដែលអង្គភាពប្រឈមនឹងវិបត្តិជាក់ស្ដែង (ដូចជា ការថយចុះគុណផលការងារ ការផ្លាស់ប្ដូរបច្ចេកវិទ្យាឬតម្រូវការទីផ្សារ និងការប្រកួតប្រជែង) ភាពវឹកវរច្នៃប្រឌិតត្រូវបានគេជឿថា បានកើតឡើងដោយចេតនារបស់ថ្នាក់ដឹកនាំអង្គភាពតាមរយៈការបង្កើតនូវហេតុផលនៃវិបត្តិ

ក្នុងចំណោមសមាជិក និងការស្នើឡើងនូវការកំណត់គោលដៅប្រកួតប្រជែង។ ភាពវឹកវរច្នៃប្រឌិតបែប នេះបង្កឱ្យមានភាពតានតឹងនៅក្នុងអង្គភាព ពីព្រោះវាទាមទារឱ្យមានការស្វែងរកដំណោះស្រាយ សម្រាប់បញ្ហាដែលកើតឡើងថ្មី។ ក៏ប៉ុន្តែ ដំណើរការបែបនេះអាចកើតឡើងបានទាល់តែសមាជិកទាំង អស់មានការឆ្លុះបញ្ចាំងទៅលើសកម្មភាពរបស់ខ្លួន។ "បើសិនជាគ្មានការឆ្លុះបញ្ចាំងនេះទេ ការកើត ឡើងនៃភាពប្រែប្រួលតែងតែបង្ករជាភាពវឹកវរបំផ្លិចបំផ្លាញ (destructive chaos)" ។ គេជឿថា នៅ ពេលដែលសមាជិកនៅក្នុងអង្គភាពទាំងអស់អាចឆ្លុះបញ្ចាំងទៅលើសកម្មភាពរបស់ខ្លួន ពួកគេនឹង ក្លាយជាអ្នកស្រាវជ្រាវ ដោយមិនផ្អែកលើទ្រឹស្តីនិងវិធីសាស្ត្រដែលមាននោះទេ ប៉ុន្តែផ្អែកលើការបង្កើត ទ្រឹស្តីថ្មីនៃករណីពិសេសដោយឡែក។ ក្នុងករណីបែបនេះ អង្គភាពត្រូវបង្កើតឱ្យមាននូវដំណើរការនិង រចនាសម្ព័នរបស់ខ្លួន ដែលរួមបញ្ចូលនូវ "ការឆ្លុះបញ្ចាំងនៅក្នុងសកម្មភាព" (‘reflection-in-action’) ដើម្បីធានាថាភាពវឹកវរគឺពិតជាមានលក្ខណៈច្នៃប្រឌិត។

គោលការណ៍មួយទៀតសម្រាប់គ្រប់គ្រងការបង្កើតចំណេះដឹងនៅក្នុងអង្គភាពគឺភាពលើសលប់ នៃព័ត៌មាន (redundancy of information) ដែលសំដៅទៅលើ "ការមានព័ត៌មានច្រើនជាងតម្រូវការ ជាក់ស្តែងរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ" (Nonaka 1994, p.28)។ ការចែករំលែកព័ត៌មានលើសលប់ក្នុង ចំណោមសមាជិកទាំងឡាយ គឺជាវិធីសាស្ត្រនៃការចែករំលែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ដែលអាចចាត់ទុកបានថាជា "ការរៀនសូត្របែបជ្រៀតជ្រែក" (learning by intrusion) ពីព្រោះ បុគ្គលម្នាក់ៗអាចជ្រៀតចូលក្នុងតំបន់នៃការយល់ដឹងនិងការអនុវត្តការងាររបស់សមាជិកផ្សេងទៀត។ ភាពលើសលប់នៃព័ត៌មានអាចជាកត្តាក្នុងការកាត់បន្ថយឋានានុក្រមនៃការគ្រប់គ្រង ដោយសារការ-បង្កើតបញ្ហានិងចំណេះដឹងកើតឡើងផ្សេងៗគ្នាចេញពីរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការរបស់អង្គភាព (ការមិនមាន ឋានានុក្រម non-hierarchy) ដែលក្នុងនោះសមាជិកទាំងអស់ចូលរួមដោយផ្អែកលើកុងសង់សុស និងភាពស្មើគ្នា ដែលអាចឈានទៅរកការបង្រួបបង្រួមកម្លាំង និងការបង្កើតនូវកម្រិតចាំបាច់នៃភាព-ផ្សេងៗគ្នា។ ភាពលើសលប់នៃព័ត៌មានក៏ត្រូវបានគេជឿផងដែរថានឹងកសាងបាននូវសេចក្តីទុកចិត្តទៅ វិញទៅមកនិងស៊ីជម្រៅក្នុងចំណោមសមាជិកទាំងអស់តាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងការចែក រំលែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព ព្រមទាំងអាចលុបបំបាត់នូវការលួចបន្លំក្នុងចំណោមសមាជិក ដោយសារ តែឱកាសនៃកាលានុវត្តនិយមមានតិចតួច។ ការកសាងសេចក្តីទុកចិត្តខាងលើនេះអាចបង្កើតបានជា កិច្ចសហប្រតិបត្តិការរួមគ្នាសម្រាប់ការបង្កើតចំណេះដឹង។

យោងតាមលោក Nonaka (1994) ការបង្កើតឱ្យមានភាពលើសលប់នៃព័ត៌មាន អាចធ្វើឡើង តាមមធ្យោបាយមួយចំនួនដូចជា៖

- ការប្រកួតប្រជែងខាងក្នុង៖ ជាការបង្កើតវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗនិងការផ្តល់នូវទស្សនាទានចំរុះ ដែលនាំទៅរកការកសាងបាននូវវិធីសាស្ត្រដែលល្អបំផុតមួយ
- វិធីសាស្ត្រក្នុងការអភិវឌ្ឍផលិតផលត្រួតគ្នា៖ ផ្នែកនីមួយៗធ្វើការរួមគ្នាដោយមានការបែង ចែកការងារ) និង

- ការផ្លាស់វេនការងារដោយយុទ្ធសាស្ត្រៈ ដើម្បីកសាងការយល់ដឹងរបស់សមាជិកលើមុខងាររបស់អង្គភាព និងការទទួលព័ត៌មានរបស់អង្គភាពបានទូលំទូលាយ។

ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ភាពលើសលប់នៃព័ត៌មានអាចបង្កើននូវបរិមាណលើសលប់នៃព័ត៌មានសម្រាប់ធ្វើការវិភាគ ប្រសិនបើគ្មានទីកន្លែងសមស្របនៅក្នុងអង្គភាពសម្រាប់ការរក្សាទុកព័ត៌មាន និងចំណេះដឹងទាំងនោះ។

លើសពីនេះ មានការកត់សម្គាល់ផងដែរថា "សមត្ថភាពរបស់អង្គភាពសាធារណៈគឺផ្តោតជាសំខាន់ទៅលើគុណភាពនៃស្ថាប័នខាងក្នុងរបស់អង្គភាពនោះ ព្រមទាំងសមត្ថភាពនៃសមាជិកអង្គភាពទាំងនោះផងដែរ" ។ ភាពខុសគ្នានៃលទ្ធផលការងារនៅតាមបណ្តាអង្គភាព ឬ ក្នុងកម្រិតប្រទេស គឺអាស្រ័យលើការបង្កើតឱ្យមានទម្លាប់ជាប្រចាំក្នុងការបង្កើតគំនិតច្នៃប្រឌិត។ ទម្លាប់ច្នៃប្រឌិតនេះត្រូវបានគេជឿថាបង្កើតឱ្យមានការរៀនសូត្រក្នុងអង្គភាព និងលើកទឹកចិត្តសមាជិកអង្គភាពឱ្យមាននវានុវត្តន៍ និងភាពស្វាហាប់តាមរយៈការរៀនសូត្រនិងការអនុវត្តទាំងនោះ។ ដូច្នេះ នៅក្នុងការកែទម្រង់អង្គភាពសាធារណៈទាមទារឱ្យមានការយល់ដឹងអំពីផ្នត់គំនិតរបស់ភាគីពាក់ព័ន្ធទាំងឡាយ ដែលអាចចាត់ទុកបានថាជាទម្រង់នៃចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពនៃស្ថាប័ននៅក្នុងអង្គភាពទាំងនោះ (Matsunaga 2018, p.264) ។

លោក Matsunaga (2018) ជឿថាទំហំនៃការយល់ដឹង (cognitive dimenstion) របស់ភាគីពាក់ព័ន្ធ គឺជាវិធីសម្រាប់ការវិវត្តរបស់ស្ថាប័ន ដែលក្នុងនោះរួមមានកត្តាចំណេះដឹង និងដំណើការដែលកើតចេញពីខាងក្នុង (endogenous process) ។ គេអាចយល់បានថាដំណោះស្រាយគឺជាប្រភេទមួយនៃចំណេះដឹងជាក់ស្តែង (explicit knowledge) ដែលបង្ហាញឡើងជាទម្រង់ច្បាប់ សេចក្តីណែនាំ និងកម្មវិធី ជាដើម ខណៈពេលដែលការវិវត្តខាងស្ថាប័នជាប្រភេទមួយនៃដំណើរការដែលកើតចេញពីខាងក្នុង ដែលក្នុងនោះរួមមានចំណេះតុណ្ហីភាព (tacit knowledge) របស់ភាគីពាក់ព័ន្ធ មានដូចជា ជំនឿ ការវិនិច្ឆ័យ និងឥរិយាបថ ជាដើម។ ដំណោះស្រាយអាចមិនមានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលលទ្ធផលរំពឹងទុកមិនអាចសម្រេចបាន។ បើផ្អែកតាមទស្សនាទាននៃការគ្រប់គ្រងដោយផ្អែកលើចំណេះដឹង (knowledge-based management) ការវិវត្តរបស់ស្ថាប័នក្នុងការស្វែងរកដំណោះស្រាយអាចដំណើរការបានតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងយ៉ាងសកម្មរវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពរបស់ភាគីពាក់ព័ន្ធ និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង (Nonaka et al 2008 cited in Matsunaga 2018)។ ដូច្នេះ កត្តាដែលអាចជះឥទ្ធិពលដល់គុណភាពនៃដំណោះស្រាយអាចរួមមាន "កត្តាខ្លឹមសារ" ('content-factors') (ខ្លឹមសារនៃដំណោះស្រាយ) និង "កត្តាដំណើរការ" ('process-factors') (ដំណើរការនៃការបង្កើតនិងអនុវត្តដំណោះស្រាយ) ដែលកត្តាទាំងពីរនេះមានភាពប្រទាក់ក្រឡាគ្នាទៅវិញទៅមក ដោយក្នុងនោះ ដំណោះស្រាយចំពោះឥរិយាបថរបស់ភាគីពាក់ព័ន្ធចាំបាច់ត្រូវផ្អែកលើខ្លឹមសារជាក់ស្តែងដោយមានរួមបញ្ចូលចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពរបស់ភាគីពាក់ព័ន្ធទាំងនោះ ចំណែកដំណើរការត្រូវមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់ដោយផ្អែកលើបរិបទជាក់ស្តែង។

ការកសាងស្ថាប័នគ្រឹះសម្រាប់បង្កើតទម្លាប់ច្នៃប្រឌិត

អង្គភាពសាធារណៈនៅកម្ពុជាក៏ដូចគ្នានឹងអង្គភាពសាធារណៈនៅក្នុងបណ្តាប្រទេសសមាជិកអាស៊ានដទៃទៀត ត្រូវបានមើលឃើញថាមិនមានសមត្ថភាព និងប្រសិទ្ធភាពគ្រប់គ្រាន់ ដែលជម្រុញឱ្យអ្នកដឹកនាំនយោបាយក៏ដូចជារដ្ឋាភិបាលចូលអន្តរាគមក្នុងការពង្រឹងគណនេយ្យភាព និងប្រសិទ្ធភាពអង្គភាពដោយភ្ជាប់ជាមួយនូវរបៀបវារៈអាទិភាពរបស់ខ្លួន។ ជាទូទៅ ស្ថាប័នដែលមានប្រសិទ្ធភាពត្រូវបានទទួលស្គាល់ថាជាប្រភពនៃលទ្ធផលការងាររបស់អង្គភាពឆ្នើម ដែលត្រូវបានគេជឿថាមានការគាំទ្រពីការវិវត្តនៃស្ថាប័នសង្គមក្នុងការកសាងស្ថាប័នគ្រឹះនៅតាមវិស័យផ្សេងៗដើម្បីជានាភាពបត់បែន និងភាពស្វាហាប់ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាដែលកើតចេញពីការអនុវត្តគោលនយោបាយ ការផ្លាស់ប្តូរ និងភាពស្មុគស្មាញនៃបរិយាកាសការងារ (Matsunaga 2018)។

នៅកម្រិតសង្គម ប្រព័ន្ធមុខងារសាធារណៈ អង្គនីតិបញ្ញត្តិ ប្រព័ន្ធវិមជ្ឈការ ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងសារពើពន្ធ ជាដើម ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាស្ថាប័នគ្រឹះ។ ចំណែកនៅកម្រិតអង្គភាពសាធារណៈ ប្រព័ន្ធនៃការសម្រេចចិត្ត រចនាសម្ព័ន្ធ ផែនការ ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក ការវាយតម្លៃ ជាដើម ក៏ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាស្ថាប័នគ្រឹះផងដែរ។ កម្រិតនៃស្ថាប័នគ្រឹះទាំងពីរនេះមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក។ ប្រការនេះមានន័យថា ស្ថាប័នគ្រឹះរបស់សង្គមគឺជាអ្នកកំណត់ និងមានផលប៉ះពាល់លើមុខងារ និងទម្រង់នៃស្ថាប័នគ្រឹះរបស់អង្គភាពសាធារណៈ ដែលគេជឿថានឹងកំណត់បានមុខងារ ឬ ប្រព័ន្ធប្រតិបត្តិការស្ថាប័នតាមវិស័យនៃប្រទេសនីមួយៗ។ ក្នុងន័យនេះ គេអាចបកស្រាយបានថាការចម្លងទាំងស្រុងនូវកម្មវិធីកំណែទម្រង់របស់ប្រទេសលោកខាងលិចសម្រាប់អនុវត្តនៅបណ្តាប្រទេសអាស៊ីតែងតែប្រឈមមុខនឹងការបរាជ័យ ដោយសារតែដំណោះស្រាយទាំងនោះមានវិសមិតភាពក្នុងការជំនួសស្ថាប័នគ្រឹះជាក់ស្តែងរបស់បណ្តាប្រទេសអាស៊ីទាំងនោះ ព្រមទាំងបង្ករឱ្យមានវិបត្តិផ្សេងៗ ដូចជា ការរាលដាលអំពើពុករលួយ ទីផ្សារក្លែងបន្លំនិងមិនបំពេញមុខងារ និងការធ្លាក់ចុះកំណើនសេដ្ឋកិច្ច។ ក្នុងន័យនេះ វិធីសាស្ត្រជាប្រព័ន្ធគឺជាប្រការចាំបាច់ក្នុងការជម្រុញឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរសន្សឹមៗ និងដែលមានភាពបត់បែន (incremental and flexible manners) ដើម្បីឱ្យបុគ្គលអាចទទួលយកបាន និងអាចបញ្ជ្រាបប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយនឹងប្រព័ន្ធដែលមានស្រាប់។ ដូច្នេះ វិធីសាស្ត្រដែលមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការវិវត្តស្ថាប័នគ្រឹះ គឺតាមរយៈការបង្កើតទម្លាប់ច្នៃប្រឌិតនៅតាមអង្គភាពដើម្បីកសាងបាននូវអង្គភាពនវានុវត្តន៍ ដោយសារអង្គភាពទាំងនោះមានបង្កប់នូវឥរិយាបថរបស់សមាជិកម្នាក់ៗ (Easterly 2001; Chang 2002; Rapley 2007; Easterly 2007; Rapley 2007; Fritz and Menocal 2007; Rothstein and Tannenberg 2015; Matsunaga 2018) ។ នៅក្នុងន័យនេះ គេជឿថា ទ្រឹស្តីនៃការគ្រប់គ្រងដោយផ្អែកលើចំណេះដឹងគឺជាមានភាពសមស្របសម្រាប់ការផ្តួចផ្តើមកម្មវិធីកំណែទម្រង់នៅក្នុងបរិបទអាស៊ី។ ដូច្នេះ គេអាចឆ្លុះបញ្ចាំងបានថា ភាពជាក់ស្តែងនិយមប្រកបដោយឧត្តមគតិ (idealistic pragmatism) គឺជាឥរិយាបថសម្រាប់អ្នកដឹកនាំគតិបណ្ឌិតរបស់ជាតិ (national wise leadership) ដែលពួកគាត់ត្រូវមានឧត្តមគតិផ្ទាល់ខ្លួនផ្អែកលើតថភាពសង្គម

និងតាមរយៈការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រសាកល្បងដកស្រង់ពិសោធន៍ (trial and error) (បទពិសោធន៍ជាក់ស្តែងនៃការអនុវត្ត) ក្នុងការធ្វើសំយោគរវាងឧត្តមគតិនិងតថភាពជាក់ស្តែង។ វិធីសាស្ត្រជាក់ស្តែងនិយមប្រកបដោយឧត្តមគតិនេះ គឺជាការទទួលបានឧត្តមគតិតាមរយៈការស្វែងរកផលប្រយោជន៍រួម (common good) ដែលជាផលប្រយោជន៍របស់ជាតិជាជាងផលប្រយោជន៍របស់មតិភាគច្រើន (Nonaka et al 2018)។

ការកសាងសមត្ថភាពដឹកនាំ

ការដឹកនាំដ៏ពូកែនិងប្រកបដោយការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាក៏ដូចជាក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សត្រូវបានគេមើលឃើញថាជាចលករគន្លឹះនៅក្នុងភាពជោគជ័យនៃការកែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារ។ ក៏ប៉ុន្តែ សមត្ថភាពដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅកម្រិតកណ្តាល និងកម្រិតក្រោមទាមទារឱ្យបន្តកែលម្អនិងយកចិត្តទុកដាក់បន្ថែមទៀត ដើម្បីធានាដល់ការរក្សាបាននូវនវានុវត្តន៍និងការបង្កើតចំណេះដឹងពិតប្រាកដសម្រាប់គាំទ្រដល់ការងារកំណែទម្រង់។

គេអាចកត់សំគាល់បានថា ជាទូទៅអង្គភាពមួយ ឬ សង្គមមួយមិនអាចចៀសផុតពីការប្រឈមនឹងបញ្ហាផ្សេងៗឡើយដែលទាមទារឱ្យរដ្ឋាភិបាលកំណត់ឱ្យបានច្បាស់លាស់លើបញ្ហាទាំងនោះ និងប្រើប្រាស់ដំណោះស្រាយសមស្រប ដែលប្រការទាំងនេះគ្រាន់តែជាជំហានដំបូងប៉ុណ្ណោះដើម្បីឆ្ពោះទៅការសម្រេចបានលទ្ធផលដែលគ្រោងទុក ហើយដំណាក់កាលនេះក៏អាចចាត់ទុកបានថាជាដំណាក់កាលដ៏លំបាកមួយនៅក្នុងដំណើការនៃការដោះស្រាយបញ្ហាផងដែរពីព្រោះវាមានការចូលរួមពីភាគីពាក់ព័ន្ធផ្សេងៗ (ដូចជា អង្គភាពសាធារណៈ អង្គភាពឯកជន ប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយ អ្នកសិក្សា និងក្រុមអ្នកតស៊ូមតិ ជាដើម) និងការកំណត់លើការងារអាទិភាព។ នៅក្នុងករណីបែបនេះ ដំណើរការនៃការសម្របសម្រួលដែលចេញពីខាងក្នុង (ឬហៅថា ការធ្វើទំនាក់ទំនងសង្គម - socialization) រវាងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពផ្សេងៗ គឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការសំយោគគំនិតទាំងនេះ និងការកំណត់បាននូវដំណោះស្រាយសមស្រប។ ជាពិសេស ការបង្កើតជាវេទិកា (Ba) សម្រាប់ជួយដល់ការកៀរគរ និងការសំយោគចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពផ្អែកតាមបរិបទមូលដ្ឋានជាក់ស្តែង (ដូចជា ដំណើការនៃការកំណត់អត្តសញ្ញាណបញ្ហា និងការបង្កើតគំនិត) ដែលតាមរយៈនេះនឹងក្លាយជាប្រភពដ៏សំខាន់នៃនវានុវត្តន៍និងការបង្កើតចំណេះដឹង។ នៅក្នុងន័យនេះ បើយោងតាមលោក Matsunaga (2018) កម្មវិធីសម្រាប់អភិវឌ្ឍន៍វិស័យសាធារណៈឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពអាចធ្វើបានតាមរយៈកម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍អង្គភាព (ការកៀរគរចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពពីគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធដើម្បីផ្តល់ជាដំណោះស្រាយច្បាស់លាស់សម្រាប់ការអនុវត្ត) និងកម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍ភាពជាអ្នកដឹកនាំ (ការកំណត់តួនាទីនិងសមត្ថភាពរបស់តួអង្គសំខាន់ៗជាដើម)។ ជាឧទាហរណ៍ ការបញ្ជូនមន្ត្រីដែលជ្រើសរើសបានត្រឹមត្រូវទៅសិក្សានៅបរទេស

ដើម្បីទទួលបានចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពអាចជាវិធីសាស្ត្រដ៏មានប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងដំណាក់កាលដំបូងនៃការរៀបចំដំណោះស្រាយ ពីព្រោះមន្ត្រីនោះអាចស្វែងយល់ពីបញ្ហាដែលជាអាថ៌កំបាំង និងពិបាកដោះស្រាយនៅក្នុងប្រទេស។

បន្ថែមពីលើនេះ បន្ទាប់ពីដំណោះស្រាយត្រូវបានបង្កើតឡើង ចំណាត់ការបន្ទាប់គឺការដាក់ឱ្យអនុវត្តដែលទាមទារនូវភាពច្បាស់លាស់ និងការប្រើប្រាស់ជាទម្រង់នៃចំណេះដឹងជាក់ស្តែង (explicit knowledge) ដោយមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពរបស់គ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធដែលជាអ្នកជំនាញលើបញ្ហា។ ក្នុងន័យនេះ ចំណេះដឹងតុណ្ហីភាពរបស់អ្នកដឹកនាំថ្នាក់កណ្តាល និងមន្ត្រីប្រតិបត្តិជួរមុខ ត្រូវបានធ្វើសំយោគនៅក្នុងដំណាក់កាលនៃការស្វែងរកដំណោះស្រាយ។ ដូចនេះភាពបត់បែន និងការដាក់ឱ្យអនុវត្តដំណោះស្រាយដែលបានបង្កើតឡើង ទាមទារឱ្យផ្សាភ្ជាប់នឹងចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងពិនិត្យលើតថភាពជាក់ស្តែងក្នុងការកែតម្រូវដំណោះស្រាយទាំងនោះ (Matsunaga 2018)។

ជាទូទៅ ដំណោះស្រាយរបស់បញ្ហាមួយអាចបង្កើតជាបញ្ហាថ្មីមួយទៀត ដែលប្រការនេះទាមទារឱ្យមានការរៀបចំដំណោះស្រាយជាដំណើរវង្វង់ជុំ (spiral process) ដើម្បីស្វែងរកប្រសិទ្ធភាពនៃដំណោះស្រាយ។ ការអនុវត្តដំណោះស្រាយមិនមានប្រសិទ្ធភាព អាចពាក់ព័ន្ធនឹងសមត្ថភាពរបស់មន្ត្រីអនុវត្ត ដែលប្រការនេះទាមទារឱ្យរដ្ឋាភិបាលធ្វើអន្តរាគមន៍ក្នុងការផ្តល់ចំណេះដឹង និងជំនាញដែលត្រូវការសម្រាប់ភាគីពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ដោយរួមទាំងអ្នកអនុវត្តន៍ និងអ្នកទទួលផល (Matsunaga 2018)។

ជាមួយគ្នានេះ ការផ្តល់ឱកាសដល់សមាជិកអង្គភាពក្នុងការត្រិះរិះពិចារណានិងការវិនិច្ឆ័យប្រកបដោយស្វ័យភាព រួមជាមួយនឹងសមត្ថភាពក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាប្រកបដោយភាពស្វាហាប់ និងបុរេសកម្ម គឺជាមធ្យោបាយមួយយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការបណ្តុះនូវឧត្តមគតិ (phronesis) របស់ពួកគេ។ ការផ្តល់ឱកាសបែបនេះ គឺជាជម្រើសមួយដ៏ត្រឹមត្រូវក្នុងការជួយគាំទ្រដល់សមត្ថភាពដែលមានកម្រិតរបស់រដ្ឋាភិបាល ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាសង្គម ដែលក្នុងនោះគំនិតផ្តួចផ្តើមដែលកើតចេញពីខាងក្នុងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅកម្រិតកណ្តាលគឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការសម្របសម្រួលដល់ការបង្កើតចំណេះដឹង និងការវិវត្តខាងស្ថាប័ន ជាពិសេសរវាងថ្នាក់ដឹកនាំកំពូល និងមន្ត្រីប្រតិបត្តជួរមុខតាមរយៈការរក្សាបាននូវទំនាក់ទំនងជិតស្និតនៅក្នុងអង្គភាព។ ក្នុងន័យនេះ ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយគតិបណ្ឌិត មិនគ្រាន់តែអាចរៀបចំគោលបំណងច្បាស់លាស់, យល់ពីតថភាពជាក់ស្តែង, បង្កើតវេទិកា (ឬ Ba), ចេះពន្យល់ពីភាពចាំបាច់, និងចេះប្រើប្រាស់អំណាចនយោបាយប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងត្រូវចេះជម្រុញនិងបណ្តុះឱ្យមានឧត្តមគតិ (phronesis) នៅក្នុងខ្លួនរបស់អ្នកដទៃផងដែរ ដែលប្រការនេះពាក់ព័ន្ធនឹងការផលិតអ្នកដឹកនាំដែលមានសមត្ថភាពឱ្យបានច្រើនថែមទៀតនៅគ្រប់កម្រិតនៃអង្គភាព ជាពិសេសអ្នកដឹកនាំកម្រិតកណ្តាល និងអ្នកដឹកនាំកម្រិតក្រោម ដែលត្រូវបានគេមើល

ឃើញថា មិនត្រឹមតែអាចជួយគាំទ្រដល់ការអនុវត្តការងារកំណែទម្រង់ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងជួយរក្សាបាននូវនិរន្តរភាព និងថាមពលនៃការបង្កើតវេទិកាចំណេះដឹង (ឬ ba) ផ្សេងៗនៅក្នុងដំណើរការវង្វង់ជុំនៃការបង្កើតចំណេះដឹង (Nonaka et al 2000; Matsunaga 2018; Nonaka et al 2018)។

ជំពូកទី៥ ៖ សេចក្តីសន្និដ្ឋាន

ការកែទម្រង់បៀវត្សតាមប្រព័ន្ធធនាគារនៅក្នុងមុខងារសាធារណៈកម្ពុជា អាចកត់សម្គាល់បានថាទទួលបានជោគជ័យ និងសម្រេចបាននូវគោលដៅរបស់ខ្លួន ជាពិសេសពាក់ព័ន្ធនឹងការកើនឡើងខ្ពស់នៃកម្រិតប្រាក់បៀវត្ស, នីតិវិធីប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពក្នុងការបើកផ្តល់បៀវត្ស ព្រមទាំងការចូលរួមសហការគាំទ្រពីគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ ដែលរួមមានទាំងក្រសួងស្ថាប័នរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល និងដៃគូធនាគារឯកជន។ ភាពជោគជ័យនិងសមិទ្ធផលខាងលើនេះ បើពិនិត្យមើលតាមរយៈដំណើរការនៃការបង្កើតចំណេះដឹង គឺទទួលឥទ្ធិពលពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការប្តេជ្ញាចិត្តដ៏រឹងមាំរបស់រាជរដ្ឋាភិបាល និងក្រុមការងារកំណែទម្រង់បៀវត្សជាពិសេសក្នុងការផ្តួចផ្តើម ការសម្របសម្រួល និងការពិគ្រោះយោបល់ជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ (ក្រសួងស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធ លេខាធិការដ្ឋានកំណែទម្រង់ពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ ដូចជា កំណែទម្រង់ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈ និងកំណែទម្រង់វិមជ្ឈការនិងវិសហ-មជ្ឈការ) ដើម្បីកសាងការយល់ដឹងនិងការគាំទ្ររួមគ្នាលើការងារកំណែទម្រង់ ព្រមទាំងការរៀនសូត្រដកពិសោធន៍ពីសមិទ្ធផល និងការអនុវត្តកម្មវិធីជាតិកំណែទម្រង់រដ្ឋបាលពីមុន។

ភាពជោគជ័យនៃកំណែទម្រង់បៀវត្ស អាចមើលឃើញតាមរយៈការផ្សារភ្ជាប់គ្នា រវាងគំនិតផ្តួច-ផ្តើម និងការកំណត់លំដាប់នៃអាទិភាពទៅនឹងគោលនយោបាយយុទ្ធសាស្ត្ររបស់រាជរដ្ឋាភិបាល និងដោយផ្អែកលើគោលបំណងរួមនិងការគោរពគ្នាទៅវិញទៅមកក្នុងចំណោមភាគីពាក់ព័ន្ធ។ ទោះបីយ៉ាងណាក៏ដោយ សមត្ថភាពនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងលើនេះ អាចឃើញមានតែក្នុងចំណោមថ្នាក់ដឹកនាំនយោបាយនិងថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលមួយចំនួនប៉ុណ្ណោះដែលជាអ្នកដឹកនាំការងារកំណែទម្រង់ ដោយក្នុងនោះភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងសមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅកម្រិតកណ្តាល និងកម្រិតក្រោម ក៏មានតួនាទីសំខាន់ផងដែរក្នុងការបង្កើតចំណេះដឹងថ្មី និងក្នុងការគាំទ្រនិងការអនុវត្តគំនិតផ្តួចផ្តើមកំណែ-ទម្រង់ទាំងនោះ។ ក្នុងន័យនេះ ការបង្កើតបរិយាកាសអំណោយផលរបស់អង្គភាព នឹងផ្តល់សារៈ-សំខាន់ និងឥទ្ធិពលទៅលើការជម្រុញការប្រាស្រ័យទាក់ទងស្វាហាប់ និងការទទួលយកភាពខុសគ្នាសម្រាប់ជាប្រយោជន៍ដល់ការបង្កើតចំណេះដឹងទូលំទូលាយ និងស៊ីជម្រៅ។

ការចែករំលែកចំណេះដឹងតុណ្ហីភាព និងចំណេះដឹងជាក់ស្តែង តាមរយៈការបង្កើតជាវេទិកា (ba) ឬ អនុក្រុមការងារ អាចជាចំណុចចាប់ផ្តើមនៃការបង្កើតចំណេះដឹងក្នុងការជម្រុញឱ្យមានគំនិតផ្តួចផ្តើមកំណែទម្រង់ ក៏ប៉ុន្តែប្រការនេះទាមទារឱ្យថ្នាក់ដឹកនាំនៅតាមអនុក្រុមនីមួយៗនិងសមាជិកបង្កើតឱ្យមាននូវបរិយាកាសនៃការឆ្លុះបញ្ចាំងសកម្មភាព (reflection-in-action) សម្រាប់ការបង្កើតគំនិតច្នៃប្រឌិត ព្រមទាំងការចែករំលែកការរៀនសូត្រពីព័ត៌មានផ្សេងៗសំដៅកសាងបាននូវកិច្ចសហ-ប្រតិបត្តិការដែលប្រកបដោយទំនុកចិត្តនិងថាមពល ដោយមិនគិតពីរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការរបស់អង្គភាព។ នៅក្នុងបរិយាកាសបែបនេះ ទាមទារឱ្យមាននូវការប្រកួតប្រជែងក្នុងចំណោមក្រុម និងសមាជិកម្នាក់ៗនៅក្នុងអង្គភាព ដើម្បីស្វែងរកនូវវិធីសាស្ត្រនិងឧបករណ៍ដែលល្អបំផុត ក៏ដូចជាក្នុងការកសាងបាននូវការយល់ដឹងរបស់សមាជិកទៅលើការងារស្នូលរបស់អង្គភាព (Nonaka 1994)។

កិច្ចសហការពីភាគីពាក់ព័ន្ធគឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការផ្តល់គំនិតផ្តួចផ្តើមសម្រាប់ជាដំណោះស្រាយ និងការអនុវត្តការងារកំណែទម្រង់ ដែលក្នុងនោះការស្វែងយល់អំពីចំណេះដឹងតុល្លិភាព និងការប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏ស្វាហាប់របស់ភាគីពាក់ព័ន្ធគឺជាប្រការចាំបាច់។ ដូច្នេះ ការកសាងស្ថាប័នគ្រឹះសម្រាប់ជម្រុញឱ្យមានទម្លាប់ឆ្នៃប្រឌិត ទាមទារឱ្យមានការស្វែងយល់ទៅលើបរិយាកាសស្ថាប័នក្នុងស្រុកជាជាងការចម្លងទាំងស្រុងតាមកម្មវិធីកំណែទម្រង់របស់ប្រទេសលោកខាងលិច ដើម្បីធ្វើឱ្យមានភាពចុះសម្រុងគ្នាជាមួយនឹងប្រព័ន្ធដែលមានស្រាប់ តាមរយៈភាពបត់បែន និងការផ្លាស់ប្តូរសន្សឹមៗ ដែលក្នុងនោះ សមត្ថភាពក្នុងការដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាល និងកម្រិតក្រោម ចាំបាច់ត្រូវធ្វើការពង្រឹង និងផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតកណ្តាល និងកម្រិតក្រោមទាំងនេះ គឺផ្តល់សារៈសំខាន់ក្នុងការគាំទ្រការអនុវត្តការងារកំណែទម្រង់ តាមរយៈភាពប្រាកដនិយមដែលចេញពីខាងក្នុង (endogenous pragmatism) នៃការបង្កើតចំណេះដឹង និងនវានុវត្តន៍ (ជាអ្នកជំនាញលើបញ្ហា - expert of issues) ដោយសារការផ្តោតលើតម្រូវការនៃបរិយាកាសខាងក្នុងដែលមានលក្ខណៈដោយឡែកៗពីគ្នា ដែលប្រការនេះអាចរក្សាបាននូវសាមគ្គីភាពក្នុងអង្គភាព ក៏ដូចជាការរក្សាបាននូវនិរន្តរភាព និងថាមភាពក្នុងការបង្កើតប្រភេទវេទិកាផ្សេងៗ (various ba) (Nonaka et al 2000; Matsunaga 2018; Nonaka et al 2018)។

ឯកសារយោង

Acemoglu, D. and Robinson, J.A. (2012) *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*. London: Profile Books.

Acleda (2013) *ACLEDA Bank Selects to Provide Payroll Service for Government Officials.* <https://www.acledabank.com.kh/kh/eng/md_In20131127>, accessed 28/11/2018.

Algan, Y. and Cahuc, P. (2014) Trust, Growth, and Well-Being: New Evidence and Policy Implication. In P. Aghion, and S.N. Durlauf (eds) *Handbook of Economic Growth*. volume 2A. Oxford: North Holland.

Berman, E. M. (2015) HRM in Development: Lessons and Frontiers. *Public Administration and Development* 35, 113-127)

Besley, T. and Persson, T. (2011) *Pillars of Prosperity: The Political Economics of Development Clusters.* Oxford: Princeton University Press.

CDC (2002) Administrative Reform in Cambodia, Speech by HE Sok An, Senior Minister, Minister in charge of the Office of the Council of Ministers, and Chairman of the Council for Administrative Reform, during the Consultative Group Meeting on 19-21 June 2002. The Council for the Development of Cambodia, Phnom Penh.

CDC (2002) *Administrative Reform in Cambodia*. Speech by HE Sok An, Senior Minister, Minister in charge of the Office of the Council of Ministers, and Chairman of the Council for Administrative Reform, during the Consultative Group Meeting on 19-21 June 2002. The Council for the Development of Cambodia, Phnom Penh. <http://www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/admin_reform_cambodia_sokan.htm>, accessed 28/11/2018.

Chang, H.J. (2002) *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective*. London: Anthem Books.

Dretske, F. (1981) *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge, MA: MIT Press.

Easterly, W. (2001) *The elusive quest for growth: economists' adventures and misadventures in the tropics*. London: The MIT Press.

Easterly, W. (2007) Was Development Assistance a Mistake? *The American Economic Review* 97 (2), 328-332.

Evans, P. and Rauch, J.E. (1999) Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth. *American Sociological Review*, 64 (5), 748-765.

Feng, Y. (2003) *Democracy, Governance, and Economic Performance: Theory and Evidence*. London: The MIT Press.

Fritz, V. and Menocal, A.R. (2007) Developmental States in the New Millennium: Concepts and Challenges for a New Aid Agenda. *Development Policy Review* 25(5), 531-552.

Greif, A. (2006) *Institutions and the path to the modern economy: Lessons from Medieval trade*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hayek, Friedrich A. (1978) Competition as a Discovery Procedure. *In The Essence of Hayek,* ed. C. Nishiyama, and K.R. Leube. Stanford: Hoover Press.

Hodgson, G.M. (2006) What are Institutions? *Journal of Economic Issues*. XL (1), 1-25.

Kapofu, D. (2014) *Towards a Knowledge Management Assessment Tool: The Operations Management Perspective*. Hertfordshire Business School Working Paper.

Lawton, A. and Rose, A. (1994) *Organization and Management in the Public Sector*. 2nd edition. London: PITMAN Publishing.

Machlup, F. (1983) Semantic Quirks in Studies of Information, in F. Machlup and U. Mansfield (Eds.), *The Study of Information*. New York: John Wiley.

Matsunaga, M. (2018) Chapter 12: A knowledge-Based Paradigm of Public Sector Reforms in Asia. In A. H. Nishihara, M. Matsunaga, I. Nonaka, K. Yokomichi (eds), *Knowledge Creation in Public Administration: Innovative Government in Southeast Asia and Japan*. Palgrave Macmillan, pp.257-293

McCourt, W. (2013) *Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach*. Policy Research Working Paper 6428. The World Bank.

MCS (2014) Presentation on Public Administrative Reform by HE Youk Bunna, Technical Working Group on 06 October 2014.

MCS (2016a) *Progress Report on the Two and a Haft Year Achievement (September 2013 – March 2016) and the Next Task Target for 2016*. The Ministry of Civil Service (Printed in Khmer language).

MCS (2016b) *Pay-roll in April 2016*. Ministry of Civil Service. (in MCS database and in Khmer language).

MEF (2004) *Public Financial Management Reform Program: Strengthening Governance Through Enhanced Public Financial Management*. The Ministry of Economy and Finance.

MEF (2014a) Guideline on the implementation process for monthly salary payment for civil servants, police, military and the payment for contractual staff or floating staff. No. 005 MEF dated 07 March 2014. The Ministry of Economy and Finance.

MEF (2014b) Progress report to Prime Minister on the salary payment of civil servants through the banking system and manual cash to be made within the fourth week of each month. Ministry of Economy and Finance, No.3808 MEF, dated 04 June 2014.

MEF (2014c) Progress report to Prime Minister on the salary payment of civil servants and the payment of social security funds for beneficiaries, ex-military and their families. Ministry of Economy and Finance, No.5850 MEF, dated 07 August 2014.

MEF (2017) Progress to Prime Minister on the salary payment to all civil servants across the country through the banking system by the end of the first semester of 2017. MEF No.6391, dated 14 July 2017.

Nonaka, I, Toyam, R. and Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning,* 33, pp.5-34.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), pp.14-37.

Nonaka, I. and von Krogh, G. (2009) Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), pp.635-652.

Nonaka, I., Nishihara, A.H., and Kawada, H. (2018) Chapter 1: Knowledge-Based Management Theory. In A. H. Nishihara, M. Matsunaga, I. Nonaka, K. Yokomichi (eds), *Knowledge Creation in Public Administration: Innovative Government in Southeast Asia and Japan*. Palgrave Macmillan, pp.1-21.

Nonaka, I., von Krogh, G. and Voelpel, S. (2006) Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27 (8), 1179-1208

North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

North, D.C. (2003) *The Role of Institutions in Economic Development*. UNECE Discussion Paper Series No. 2003.2.

Persson, A., Rothstein, B. and Teorell, J. (2013) Why Anticorruption Reforms Fail – Systemic Corruption as a Collective Action Problem. Governance: An International Journal of Policy. *Administration, and Institutions*, 26 (3), 449-471.

Phnom Penh Post (2013) *Government salaries to no longer be paid in cash*. <https://www.phnompenhpost.com/business/government-salaries-no-longer-be-paid-cash>, accessed 29/11/2028.

Polanyi, M (1958) *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago.

Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.

Rapley, J. (2007) *Understanding Development: Theory and Practice in the Third World*. 3rd edition. London: Lynne Rienner.

RGC (2004) *The Rectangular Strategy for Growth, Employment, Equity and Efficiency in Cambodia.* Address by Samdech Hun Sen, Prime Minister. The Royal Government of Cambodia.

RGC (2013) *Decision on Establishing Taskforce for Reforming Salary System*. Decision No. 46 SSR dated 13 November 2013. The Royal Government of Cambodia

RGC (2014) Circular on the defining the process for salary payment for civil servants. Circular no. 01 SR dated 29 January 2014. The Royal Government of Cambodia.

RGC (2015) *National Program for Public Administrative Reform 2015-2018*. The Royal Government of Cambodia.

Rice, J.L. and Rice, B.S. (2005) The Application of the SECI Model to Multi-Organizational Endeavours: an Integrative Review. *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(8), pp.671-682.

Rodrik, D. (2007) *One Economics Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Oxford: Princeton University Press.

Rothstein, B. (2011) *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*. London: The University of Chicago Press.

Rothstein, B. and Tannenberg, M. (2015) *Making Development Policy Work: The Quality of Government Approach*. A Report to the Swedish Government's Expert Group for Aid Studies. Gothenburg: QoG.

RSA (2019a) Interview with beneficiary civil servants and bank partners during the Workshop on "the Concept of Knowledge Creation and the experience of salary transformation through banking system. The Royal School of Administration, Friday 8th February, 2019.

RSA (2019b) Questionnaires for civil servants or beneficiaries of the salary reform during the Workshop on "the Concept of Knowledge Creation and the experience of salary transformation through banking system. The Royal School of Administration, Friday 8th February, 2019.

Taliercio, R.R. (2004) *From a whole of government to a whole of reform approach?: Reforming the Cambodian civil service*. Phnom Penh: World Bank Office Cambodia.

The Cambodia Daily (2013) *Government Prepares to Pay Employees Via Bank Accounts*. <https://www.cambodiadaily.com/news/government-prepares-to-pay-employees-via-bank-accounts-48207/>, accessed 28/11/2018.

UNPAN (2004) *Kingdom of Cambodia: Public Administration Country Profile*. Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA): United Nations.

World Bank (2013) *Public Service Pay in Cambodia: The Challenges of Salary Reform*. Policy Note 83087. The World Bank.

Youk Bunna (2019) Presentation on the introduction to Salary Reform through the banking system: concept, motivation, knowledge creation and leadership in salary reform. Workshop on the concept of knowledge creation and experience of salary transformation through banking system. The Royal School of Administration, 8th February 2019.

ព្រះរាជក្រម (២០១៣) ស្តីពីការប្រកាសឱ្យប្រើច្បាប់ស្តីពីការបង្កើតក្រសួងមុខងារសាធារណៈ។ នស/រកម/១២១៣/០១៦ ចុះថ្ងៃទី ០៩ ខែធ្នូ ឆ្នាំ ២០១៣។

ព្រះរាជក្រឹត្យ (២០១៣) ស្តីពីការរំសាយឧត្តមក្រុមប្រឹក្សាកំណែទម្រង់រដ្ឋ និងក្រុមប្រឹក្សាកំណែទម្រង់ចំណុះឱ្យឧត្តមក្រុមប្រឹក្សាកំណែទម្រង់រដ្ឋ។ នស/រកត/១០១៣/៩៥៦ ចុះថ្ងៃទី ០១ ខែតុលា ឆ្នាំ២០១៣។