



ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය

**AA2 විභාගය - 2019 ජූලි**

**යෝජිත උත්තර**  
**(AA26)**

**ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හා උපායමාර්ග**  
**(BMS)**

ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය  
නො. 540, පූජ්‍ය මුරුත්තේට්ටුවේ ආනන්ද නාහිමි මාවත,  
නාරාහේන්පිට, කොළඹ 05.

දුරකථන : 011-2-559 669

මෙය අධ්‍යාපන හා පුහුණු කිරීම් අංශයේ ප්‍රකාශනයකි.

**ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය**

අධ්‍යාපන හා පුහුණු කිරීම් අංශය

**AA2 විභාගය - 2019 ජූලි**  
**(AA 26) ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හා උපායමාර්ග**  
**යෝජිත උත්තර**

අනිවාර්ය ප්‍රශ්න 10කි.  
(මුළු ලකුණු 20)

**A කොටස**

**01 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර**

ප්‍රශ්න අංකය	උත්තරය
1.1	(2)
1.2	(4)
1.3	(3)
1.4	(2)
1.5	(1)
1.6	අසත්‍යය.
1.7	සත්‍යය.
1.8	සත්‍යය.
1.9	සත්‍යය.
1.10	අසත්‍යය.

(එකකට ලකුණු දෙක බැගින්, මුළු ලකුණු 20)

**A කොටසෙහි අවසානය**

**02 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර**

පරිච්ඡේදය 01 - ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හැඳින්වීම

කළමනාකරුවන්ගේ මට්ටම්

1. පහල මට්ටමේ කළමනාකරුවන් : ලිපිකරුවන් සහ විධායක මට්ටමේ නොවන සහ, කළමනාකරුවන් නොවන, සේවකයින්ගේ දෛනික කාර්යයන් අධීක්‍ෂණය කිරීම මොවුන්ගේ වගකීමයි.  
උදා:- සුපරීක්ෂකවරු, වැඩනායක
2. මධ්‍ය මට්ටමේ කළමනාකරණය: මොවුන් විසින් පළමු පෙළ කළමනාකරුවන්ගේ කාර්යයන් අධීක්‍ෂණය කරනු ලබයි. මීට අමතරව සංවිධානයේ අරමුණු හා පරමාර්ථ වල නව පැතිකඩයන් පිළිබඳවද සොයා බැලීම සඳහා පළමු පෙළ කළමනාකරුවන් සමඟ සහයෝගයෙන් කටයුතු කරයි. බොහෝවිට මොවුන් විසින් ඉහළ කළමනාකරීත්වයට දෙනු ලබන යෝජනා සහ නිර්දේශයන් සංවිධානයේ කාර්යසාධන මට්ටම් ඉහළ නැංවීමට දායක වන අතර අවසානයේ එහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස සංවිධානයේම ආදායම් මට්ටම ඉහළ නැංවීමට උපකාරී වේ.  
උදා:- ශාඛා කළමනාකරුවන්, දෙපාර්තමේන්තු ප්‍රධානීන්
3. ඉහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන්: මොවුන් සංවිධානයේ සෑම දෙපාර්තමේන්තුවකම කාර්යයන් පිළිබඳව වගකීමෙන් බැඳේ. එම නිසා මොවුන්ගේ වගකීම සෑම දෙපාර්තමේන්තුවක් හරහාම විහිදුනු වගකීමකින් සමන්විත වේ. මෙහිදී සංවිධානයෙහි සාර්ථකත්වය හෝ අසාර්ථකත්වය කෙරෙහි මොවුන් වගකීමෙන් බැඳෙන අතර අසාර්ථක යම් කාර්යයක් වෙතොත් ඒ සඳහා හේතු සාධක මොවුන් විසින් ඉදිරිපත් කළ යුතු වේ.  
උදා:- ප්‍රධාන විධායක, අධ්‍යක්‍ෂ මණ්ඩලය, කළමනාකාර අධ්‍යක්‍ෂ, සාමාන්‍යාධිකාරී

(ලකුණු 05)

**03 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර**

(a) පරිච්ඡේදය 02 - කළමනාකරණයේ ඓතිහාසික පසුබිම

නිලතන්ත්‍රවාදයේ ලක්ෂණ

- (a) විශේෂීකරණය
- (b) ධුරාවලිය
- (c) නීති
- (d) අපෞද්ගලිකත්වය
- (e) පත් කළ නිලධාරීන්
- (f) වෘත්තීය නිලධාරීන්
- (g) පූර්ණකාලීන නිලධාරීන්
- (h) රාජ්‍ය / පෞද්ගලික අංශය

(ලකුණු 03)

(b)

නිලතන්ත්‍රවාදයේ මුහුණදෙන අභියෝග

- අනවශ්‍ය ලෙස ලිපිලේඛන සම්බන්ධ වැඩ සඳහා යොමු වේ.
- සේවක මණ්ඩලයේ සහභාගිත්වය අඩු වීම
- අභිප්‍රේරණය ප්‍රමාණවත් නොවීම
- අවිධිමත් සබඳතා සඳහා පිළිගැනීමක් නොමැති වීම
- තද නීති හා රෙගුලාසි මෙහෙයුම් කාර්යක්ෂමතාව සඳහා බාධා පමුණුවීම
- මන්දගාමී සන්නිවේදනය
- වෙනස්වීම සඳහා සෛමන් ප්‍රතිචාර දැක්වීම

(ලකුණු 02)  
(මුළු ලකුණු 05)

#### 04 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

පරිච්ඡේදය 04 - සංවිධාන සැලසුම්කරණය

පරිසර විශ්ලේෂණය සරලව ගත් කල්හි සැලසුම්කරුවන් විසින් ආයතනයක් විසින් ආර්ථික තත්ත්වය ඔවුන්ගේ තරගකරුවන් සහ ඔවුන්ගේ පාරිභෝගිකයන් සම්බන්ධ තීරණාත්මක අවිනිශ්චිතතා පිළිබඳ දැනගත යුතු බවයි.

1. ව්‍යාපාරයක වැඩ කටයුතු කර ගැනීමට විශාල ලෙස බලපාන වේගවත් වෙනස්වීම් පරිසරයේ සිදුවන නිසා පරිසර විශ්ලේෂණය අත්‍යවශ්‍ය වේ.
2. පරිසර විශ්ලේෂණය අවබෝධ කර ගැනීමට නම් ව්‍යාපාරය හඳුනා ගැනීමත් අවට පරිසරයට 'පාරිසරික විශ්ලේෂණය' යනු උපායශීලී හෝ උපායමාර්ගික අරමුණු සඳහා තොරතුරු රැස් කිරීම, විශ්ලේෂණය කිරීම සහ බෙදාහැරීම යි.
3. PEST විශ්ලේෂණය මගින් උපායමාර්ගික කළමනාකරණය සඳහා වැදගත් වන සාර්ව පාරිසරික සාධකවල රාමුවක් විස්තර කරයි. එය වෙළෙඳපොළ වර්ධනය හෝ පරිහානිය, ව්‍යාපාර තත්ත්වය, අවස්ථා හා අවශ්‍ය විය හැකි ක්‍රියාමාර්ග සඳහා මඟ පෙන්වීම සඳහා උපකාරී වන උපායමාර්ගික මෙවලමකි.
4. පවතින අභ්‍යන්තර හා බාහිර සාධකයන් නිෂ්පාදනය සඳහා ඇතුළු වීමට ඇති නව අදහසට බලපෑම් කරන ආකාරය ශුද්ධ අත (SWOT) විශ්ලේෂණය සහ PEST විශ්ලේෂණය මගින් පෙන්වා දේ.

(ලකුණු 05)

## 05 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

පරිච්ඡේදය 05 - ආයතනික තීරණ ගැනීම

1. තීරණ ගැනීම කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ සැලසුම්කරණ අදියරට පසුව සිදුවේ. මෙය සැලසුම්කරණයේ දී තීරණය කරන ලද ව්‍යාපාරික ඉලක්ක සපුරාගැනීමට අවශ්‍ය ක්‍රියාවන් සිදුකිරීමට යොමු වන අතර එම නිසා තීරණ ගැනීම සම්පූර්ණ කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියටම පහසුකම් සැලසීමට උපකාරී වේ. එලෙසම තීරණ ගැනීම සැලසුම්කරණයේ එක් ප්‍රභේදයක් වේ. තීරණයක් යනු නිශ්චිත ඉලක්කයක් සපුරා ගැනීම සඳහා සම්පත් යෙදවීම සම්බන්ධ වූ සැලසුම් වර්ගයක් වේ. තවදුරටත් තීරණ ගැනීම සංවිධානකරනය, මාණ්ඩලීකරණය, සම්බන්ධීකරණය, සන්නිවේදනය වැනි කාර්යයන් පවත්වා ගැනීමටද වැදගත්වේ.
2. සංවිධානයේ කාර්යය මණ්ඩලයේ සම්බන්ධීකරණය හා සන්නිවේදනය වැනි කළමනාකරණයේ වෙනත් කාර්යයන් ඉටු කිරීමේ දී තීරණ ගැනීම වැදගත් වේ.
3. තීරණ ගැනීම නිරන්තරයෙන් අඛණ්ඩව සිදුවේ. ආයතන දුරාවලියේ සියලුම මට්ටම් වලට අයත් කළමනාකරුවන්ට ඔවුන්ට අයත් වගකීම් පිළිබඳ තීරණ ගැනීමට සිදුවේ. නිරන්තර අඛණ්ඩ තීරණ ගැනීම් පසුවිපරම් කටයුතු වලටද පහසුවක් වේ.
4. තීරණ ගැනීම ආයතනයකට නව ගැටළු හා අභියෝග සමඟ කටයුතු කිරීමට අවකාශ සලසයි. බාහිර ව්‍යාපාර පරිසරයේ අනපේක්ෂිත වෙනස්වීම් තුළින් නව අභියෝග ඇතිකරනු ලබයි. නමුත් සඵලදායීම අභියෝග ජයගැනීම සඳහා විධිමත් තීරණ අවශ්‍ය වේ.
5. තීරණ ගැනීම විවේචනාත්මක කාර්යයකි. කළමනාකරුවන් සඵලදායී හා ඉක්මන් තීරණ ගත යතු අතරම ඔවුන් නිවැරදි තීරණ ගත යුතුය. නිවැරදි තීරණ ව්‍යාපාර සාර්ථකත්වය කරා ගෙන යන අතරම වැරදි තීරණ ව්‍යාපාරය අස්ථාවර භාවයට හා අලාභ තත්වයන් කරා ගෙන යයි.

(ලකුණු 05)

## 06 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

පරිච්ඡේදය 12 - වෙනස කළමනාකරණය

### 1. සැලසුම් කළ වෙනස

පරිසර විශ්ලේෂණයකින් අනතුරුව සංවිධාන වෙනස පැහැදිලිව සැලසුම් කරනු ලබයි. සැලසුම් ගොඩනගනු ලබන්නේ සංවිධානය ස්ථාවර සහ පුරෝකථනය කළ හැකි පරිසරයක් තුළ ක්‍රියාත්මක වන බව උපකල්පනය කරමිනි.

### 2. උත්භව වෙනස

සැලසුම්ගත ප්‍රවේශය ව්‍යාකූල පරිසරයක සාමාන්‍යයෙන් ක්‍රියාකාරීවන වර්තමාන ව්‍යාපාර වලට නොසුදුසු යයි තර්කයක් ඇත. වෙනස නිරන්තරයෙන් සිදුවන ලෙස දකින, පුරෝකථනය කළ නොහැකි හා විවෘත, පරිසරයට නිරන්තරයෙන් අනුගත වීම යන නූතන දර්ශනයන් පදනම් කරගෙන මෙම ප්‍රවේශය නිර්මාණය වී ඇත.

**3. වර්ධනය වන වෙනස**

විකුණුම් වර්ධනය හෝ බොහෝ විට තාක්ෂණික දියුණුව වැනි පාරිසරික උපනතීන්ට ප්‍රතිචාර දැක්වීම මගින් සිදුවන වෙනස වර්ධනය වන වෙනස තුළ අන්තර්ගත වේ. එය අවසාන ප්‍රතිඵලයට කුඩා සංශෝධනයක් සිදු කිරීමක් ලෙසද දැක්විය හැක. මෙහිදී ව්‍යාපාර පරිසරය තුළ සාමාන්‍යයෙන් යමක් කරන ආකාරය පියවරෙන් පියවර වෙනස් කිරීමක් සිදුවන අතර ඒ සඳහා පවතින බල ව්‍යුහයේ හෝ පවතින කාර්යන් සිදු කිරීමේ ක්‍රමයේ සැලකිය යුතු මට්ටමින් වෙනස්කම් කර ඒවා අවදානමකට ලක් නොකරයි.

**4. පියවර වෙනස**

පියවර වෙනස අවශ්‍ය වන්නේ යම් සාධකයක වර්ධන ප්‍රවණතාව නතර වී එකම ආකාරයෙන් ක්‍රියාත්මක වන විට හෝ සැලකිය යුතු හා අපේක්ෂා නොකළ ලෙස එය ඉහළට හෝ පහළට යාම නිසායි. පියවර වෙනස පෙර තියා වළක්වා ගැනීම ඉතා අපහසු මෙන්ම සමහරක් විට කළ නොහැකි දෙයකි.

**5. පරිවර්තනීය වෙනස**

මෙහිදී විශාල (radical) වෙනසක් ඇති වන අතර සංවිධානය පවතින සුසමාදර්ශයන් (paradigm) වලට පිටින් ක්‍රියා කරයි. පැහැදිලිවම මෙවැනි වෙනස්කම් සාර්ථකව ඉටු කිරීම සඳහා ඉතා විශාල සංස්කෘතික පරිවර්තනයක් අවශ්‍ය වේ.

(ලකුණු 05)

**B කොටසෙහි අවසානය**

07 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

පරිච්ඡේදය 02 - කළමනාකරණයේ ඓතිහාසික පසුබිම

(a)

වර්යාත්මක ප්‍රවේශය පිළිබඳ විවේචන

1. මානව සාධකය මත අධික ලෙස යැපීම
2. පාලන ගැටලු
3. සංකීර්ණ වූ සේවක හැසිරීම් කළමනාකරුවන් ව්‍යාකූල තත්වයකට පත්කරයි.
4. ඉහල සමාජීය අන්තර්ක්‍රියාවන් හා අවිධිමත් සබඳතා හේතුවෙන් ඵලදීයීතාව අඩුවීම.
5. සංවිධානය පද්ධතියක් ලෙස නොසැලකීම
6. අවිධිමත් සංවිධානවල පැවැත්ම දැඩිලෙස පවතින විට එය කළමනාකරණ ගැටළුවලට හේතු වීම.

(ලකුණු 05)

(b)

ප්‍රමාණාත්මක ප්‍රවේශයේ දී බහුලව යොදාගන්නා ශිල්පීය ක්‍රම

- ගණිතමය පුරෝකථනයන්
- ඒකජ ප්‍රකමන
- තොග ආකෘති
- ජාල ආකෘති
- පේළි න්‍යාය
- සමාකරණයන්

(ලකුණු 05)  
(මුළු ලකුණු 10)

## 08 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

පරිච්ඡේදය 06 - සංවිධාන ව්‍යුහය හා නිර්මාණය

(a)

අධිකාරීත්වය හා වගකීම අතර සබඳතාව

අධිකාරී බලය යනු පුද්ගලයෙකුට හෝ ප්‍රධානියෙකුට තම සහයකයන්ට විධාන දීමට ඇති නෛතික බලය වන අතර වගකීම යනු ප්‍රමිත කාර්යඵල මත පිහිටා පුද්ගලයන් හට පැවරුණු කාර්යය ඉටු කිරීමට පවතින බැඳීමයි. අධිකාරීත්වය ප්‍රධානියාගේ සිට සහයකයන්ට ගලා යන්නේ කාර්යයන් ඉටු කිරීම සඳහා අණ හා උපදෙස් සහයකයන්ට ලබාදීමෙනි. අධිකාරීත්වය තුළින් කළමනාකරුවන් කිසියම් වූ කාර්යයක් පාලනය කරනු ලබයි. ප්‍රධානියා පාලන කාර්යය සිදු කලද සහයකයන්ගෙන් කාර්යයන් පිළිබඳව වගකීම බලාපොරොත්තු වේ.

උදා:- අලෙවි කළමනාකරු විසින් තම විකුණුම් සුපරීක්ෂකව මෙම මාසය තුළ ඒකක 50 අලෙවි කිරීම සඳහා යොමු කළේ යැයි සිතමු. එහිදී සුපරීක්ෂක අදාළ ප්‍රමිත ඉලක්කය සම්පූර්ණ කර නොමැති නම් අලෙවි කළමනාකරු විසින් ප්‍රධාන විධායක නිලධාරියාට වගකිව යුතුය. එම නිසා අධිකාරී බලය ඉහළ සිට පහලටත් වගකීම පහළ සිට ඉහලටත් ගලායන බව පැවසිය හැක. වගවීම වගකීමේ ප්‍රතිඵලයක් වන අතර වගකීම අධිකාරී බලයේ ප්‍රතිඵලයක් වේ. එම නිසා සෑම අධිකාරී බලයකටම සමාන වූ වගකීමක් සම්බන්ධ වී පවතී.

(ලකුණු 04)

(b)

සඵලදායී ලෙස අධිකාරී බලය පැවරීමට ඇති බාධා

(1) කළමනාකරු / ප්‍රධානී / පවරන්නන් යන පාර්ශවයන් ගෙන් ඇතිවන බාධා

ඇතැම් ප්‍රධානීන් / කළමනාකරුවන් තමන් විසින්ම කාර්යය හසුරුවන විටදී වඩා හොඳින් කාර්යය ඉටුකළ හැකි බව සිතීමට පෙළඹේ. "මට කාර්යය වඩා හොඳින් ඉටුකළ හැකිය." යන ප්‍රධානියාගේ පාර්ශවයේ ආකල්පය පැවරීමට බාධාවකි. ආඥාදායක හා බලය අදහන ඇතැම් කළමනාකරුවන් (ප්‍රධානීන්) පැවරීම තුළින් සංවිධානය කෙරෙහි තමන්ට කළ හැකි බලපෑම් අඩුවන බවට විශ්වාස කරයි.

(2) තරඟකාරීත්වයට පවතින බිය

හැකියාවන් වලින් සමන්විත සහයකයෙකුට අධිකාරී බලය බෙදාහැරීම මගින් ඔහු ඉක්මනින් කළමනාකරුට වඩා කැපීපෙනෙනු ඇතැයි කළමනාකරුවෙකු සිතිය හැක. සහයකයාගේ විශිෂ්ටත්වයට පවතින බිය ද බලය බෙදාහැරීම සඳහා බලපෑ හැක.

(3) සහයකයන් පිළිබඳ ඇති විශ්වාසයෙහි මඳබව

සහයකයන්ට ගැටළු හැසිරවීමට හා තීරණ ගැනීමට හැකියාවක් නොමැති බව කළමනාකරුට හැඟෙන්නේ නම් කළමනාකරුවන් අධිකාරී බලය පැවරීමට මැලි වෙති. සහයකයන්ගේ ක්‍රියා පිළිබඳ පාලනය ගිලිහේ යැයි යන බිය ද අධිකාරී බලය පැවරීමට බාධාවකි. මෙයට අමතරව සේවකයින්ගේ පුද්ගලික දුර්වලතා පිළිබඳ ඇතිවන බිය ද පැවරීමට ඇති බාධාවකි.



(4) මෙහෙයවීමට ඇති හැකියාවේ මදකම

ඇතැම් අවස්ථාවල කළමනාකරුවන්ට සහයකයන්ගේ ප්‍රයත්නයන් මෙහෙයවීමේදී අපහසුතා වලට මුහුණ දීමට සිදුවිය හැක. කුමක් නිසාද යත් ඔහුගේ දිගුකාලීන සැලසුම් හා වැඩසටහන්වල අත්‍යාවශ්‍ය අංග හඳුනා ගැනීමට හා සන්නිවේදනයට ඔහු සතුව පවත්නා හැකියාව අවම වීමයි.

(5) පැමිණෙන ගැටළු පිළිබඳ අනතුරු අගවන පාලනයක් නොතිබීම

සංවිධානයක් විසින් අනාගතයේ ඇතිවිය හැකි වැදගත් ගැටළු කල්තියා හඳුනා ගැනීමට පාලන ශිල්පක්‍රමයක් ගොඩනගා නොමැති විය හැක. මෙය කීප දෙනෙකු අත බලය කේන්ද්‍රගත වීම නිසා සිදුවිය හැක. එහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස කළමනාකරුවන් බලය පැවරීම සීමා කරයි.

(6) කළමනාකරුගේ ගතානුගතික බව හා පරීක්ෂාකාරී ස්වභාව

කළමනාකරුවෙකු ගතානුගතික හා පරීක්ෂාකාරී බවින් යුක්ත නම් එහිදී බලය පැවරීම කෙරෙහි මනෝමය වශයෙන් බාධකයක් ඇති වේ. ඔහු උපදෙස් පැහැදිලිව ලබා දුන්නද සහයකයන් විශ්වාසදායක වුවද යමක් වැරදි විය හැකිය යන සිතුවිල්ල මත කළමනාකරුවන් බලය පැවරීමෙන් වැළකී සිටී.

(7) සහයකයන් යටත් කර ගැනීමට ඇති කැමැත්ත

සාමාන්‍යයෙන් කළමනාකරුවන් (ප්‍රධානීන්) ඔවුන් යටතේ ක්‍රියා කරන සහයකයින් යටත්කර ගැනීමට කැමැත්තක් දක්වයි. බලය සහයකයින්ට බෙදා හැරීමෙන් තම ආධිපත්‍ය අඩුවන බව ඔවුන්ගේ හැඟීමයි. එලෙස ඔවුන් තම උසස් තත්වය මත බලය තහවුරු කරගැනීමටත් තම සේවකයන්ව යටත් කරගනිමින් අවශ්‍ය කාර්යයන් ඉටුකර ගැනීමටත් පෙළඹේ. එහිදී බලය පැවරීමක් කෙරෙහි ඔවුන් අවධානය යොමු කරයි.

යටත් නිලධාරීන්ගේ බාධක (යටත් නිලධාරීන් අධිකාරිය පැවරීමට විරුද්ධ වන්නේ ඇයි?)

(1) තීරණ ගැනීමේදී අධික ලෙස කළමනාකරු මත යැපීම

ප්‍රධානියා/ කළමනාකරු විසින් අධිකාරී බලය බෙදා හැරීමට සූදානම් වුවත් ඇතැම් සහයකයින් තම වගකීම් මගහරී. ඔවුන්ට අවශ්‍ය කළමනාකරු විසින්ම ගැටළුව හැසිරවීම හා තීරණ ගැනීමයි. තම කාර්යය සාධනය/ හැකියාව පිළිබඳ විශ්වාසයක් නොමැති සහයකයින් විසින් ප්‍රධානියා කාර්යය හා අධිකාරීබලය පැවරීමට කැමති වුවත් වගකීම් වලින් ඉවත්ව සිටීමට නිරන්තරයෙන්ම උත්සාහ කරයි.

(2) විවේචන වලට බිය වීම

සහයකයන් අධිකාරී බලය පිලිගැනීමට අකමැත්ත ප්‍රකාශ කරයි. මක්නිසාද යත් වැරදීමකදී විවේචනයට බිය නිසාය. ඔවුන් අතින් වරදක් වුවහොත් අන් අය විවේචන කරතැයි ඔවුහු බිය වෙති. තම ප්‍රධානියා වෙනුවෙන් තමන් බිලිවන්නේ කුමකටද යන්න වැනි අදහස එවැනි සහයකයන් තුළ පවතී.

(3) තොරතුරු වල හිඟකම

සහයකයෝ තමන්ට පැවරෙන කාර්යය ඉටු කිරීමට අවශ්‍ය තොරතුරු ඔහුට නොපවතින බව දන්නා අවස්ථාවල නව පැවරුම් භාරගැනීමට මැලි වෙති. ඔවුහු පවරන ලද කාර්යය හා

අධිකාරී බලය භාර ගැනීමට පසුබට වන්නේ ඔවුන්ට කාර්යය ඉටු කිරීමට අවම තොරතුරු පවතින බව හැඟෙන විටදීය.

**(4) ධනාත්මක දිරිගැන්වීම් වල හිඟකම**

සහයකයින්ගේ ශක්තිය ගොඩනැගීමෙහි ලා කාර්යය ඇඟයීම හා පිළිගැනීම වැනි ධනාත්මක දිරිගැන්වීම් වැදගත් වේ. පිළිගැනීම, අගය කිරීම හෝ මූල්‍ය ප්‍රතිලාභ වැනි ප්‍රතිලාභ නොමැතිකම නිසා සහයකයින් අධිකාරී බලය පැවරීම පිළිගැනීමට සූදානම් නොවිය හැක.

**(5) ආත්ම විශ්වාසය නොමැති වීම**

තමන්ට ඉක්මන් හා නිවැරදි තීරණ ගැනීමේ හැකියාව පිළිබඳ ආත්ම විශ්වාසයෙහි මඳබවක් සහයකයින් තුළ පැවතිය හැක. ආත්ම විශ්වාසය මඳකම නිසා ඔහු නව අභියෝගාත්මක කාර්යයන් භාර ගැනීමට කැමැත්තක් නොදක්වයි. එහිදී සහයක පාර්ශවයේ පවතින මෙම ආත්ම විශ්වාසයේ මඳ බව අධිකාරී බලය පැවරීම කෙරෙහි බාධක ඇති කරයි.

**(6) තීරණ ගැනීමේ අපහසුතා**

සහයකයින්ට හදිසි හා නිවැරදි තීරණ ගැනීමට අවශ්‍ය නිපුණතා හා අත්දැකීම් නොතිබිය හැක. ඔහු තම ප්‍රධානියා වෙත ගොස් ඔහුගේ මඟපෙන්වීම් හා මතයන් විමසීමට කැමැත්තක් දක්වයි. මෙවැනි මානසික තත්වයන් අධිකාරීත්වය පැවරීම පිළි නොගැනීමට හේතු වේ. සහයකයන් එවැනි මානසික ආතතියක් හෝ හීනමානයක් නිසා පැවරුම් මඟහරියි.

**(7) දුර්වල ප්‍රධානී - සහයක සබඳතා**

ප්‍රධානියා හා සහායකයා අතර මිත්‍රශීලී සබඳතාවයක් නොමැති වීම අධිකාරී බලය පැවරීමේ ක්‍රියාවලිය අවහිර කරයි. ප්‍රධානියා සහයකයා පිළිබඳ මිත්‍රශීලී නොවී විරුද්ධ ආකල්ප දැරීම මගින් සහායකයාට පවරන ලද කාර්යයකිරීමට නොහැකිවන අයුරින් නුසුදුසු මැදිහත්වීමක් සිදුවිය හැක. සහයකයන්ගේ හොඳ කාර්යයක් වුවද ප්‍රධානියා අගය නොකර සිටිය හැක. මෙවැනි තත්වයන් තුළින් බලය පැවරීම පිළිබඳ අයහපත් ආකල්ප සහයකයන් තුළ ඇති කරවයි. මේ නිසා ඔහු බලය පවරන විට ඒවා මඟහරී.

**(8) ප්‍රධානියාගේ නුසුදුසු මැදිහත් වීම්**

ප්‍රධානියා සහායකයන්ට පවරන ලද කාර්යයන්ට මැදිහත් නොවිය යුතුය. ඔහු විසින් අදාළ අවස්ථාවන්හිදී මාර්ගෝපදේශනයක් ලබා දිය යුතුය. ඇතැම් ප්‍රධානීන් තම සහායකයන්ගේ කාර්යයට මැදිහත්වන අතරම නිතර නිතර ඔහු පාලනය කිරීමට ද උත්සාහ දරයි. නිත්‍යානුකූල නිදහස නොමැති විට සහයකයන් සෑම විටම බලය පැවරීමේ ක්‍රියාවලියේ රුද්‍රී සිටීමට අකමැත්තක් දක්වයි.

**(9) නිරාවරණයට ඇති බිය**

ඇතැම් සහායකයන්ට හීන මානය පවතී. ඔවුන් සිතන ආකාරයට ඔවුන් සතුව අභියෝග භාර ගැනීමට සීමිත වූ හැකියාවක් පවතින අතර බලය පැවරීම නිසා එය අත් අයට හෙලිවේ. ඔවුන්ට නව ගැටළු සමඟ ගනුදෙනු කිරීමට ඇති නොහැකියාව, බලය පැවරීම තුළින් නිරාවරණය වන බව ඔවුන්ගේ අදහසයි. මෙම බිය, බලය පැවරීමට බාධකයක් ලෙස ක්‍රියා කරයි.

(ලකුණු 06)  
(මුළු ලකුණු 10)

## 09 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

(a)

### පරිච්ඡේදය 14 - සංවිධානවල උපායමාර්ගික අභිප්‍රාය

සංවිධානවල උපායමාර්ගික ප්‍රධාන මට්ටම්

(1) සාංගමික උපායමාර්ග

අනුපූරක ක්‍රියාකාරකම් සහිත ක්ෂේත්‍රවල ව්‍යාපාරික අවස්ථා තක්සේරු කරන අතරම ඔවුන්ගේ සාංගමික උපායමාර්ගය එක් කර්මාන්තයක පමණක් ක්‍රියාකාරීව සිටීමේ වාසි පෙන්වුම් කළ යුතුය. සමාගම් මෙහෙයුම්, ලාභදායීතාවය සහ වර්ධනය ප්‍රශස්ථ කිරීමේ අරමුණින්, ආයතනික උපායමාර්ගය තනි ව්‍යාපාරයක අඛණ්ඩ ආයෝජනයක ප්‍රතිලාභ අත්පත් කර ගැනීම හෝ අනුපූරක ව්‍යාපාර ආරම්භ කිරීම සමග සැසඳිය යුතුය.

(2) ව්‍යාපාරික උපායමාර්ග

තනි ව්‍යාපාර සමාගමක ව්‍යාපාරික උපායමාර්ගය විවිධාංගීකරණය වූ සමාගමක ව්‍යාපාර ඒකකයකට සමාන වන අතර ව්‍යාපාර උපායමාර්ගය තනි ව්‍යාපාරයක් ඉලක්ක කරගත් ආයතනික උපායමාර්ගික මූලපිරීම් සඳහා සහාය විය යුතුය. ව්‍යාපාරික උපායමාර්ගය කාර්යසාධනය සඳහා ඉලක්ක සකසන අතර තරගකරුවන්ගේ ක්‍රියාකාරකම් ඇගයීමට ලක් කිරීම සහ එහි තරගකාරී වාසි පවත්වා ගැනීමට සමාගම විසින් ගත යුතු ක්‍රියාමාර්ග නියම කරයි.

(3) අලෙවිකරණ ශ්‍රීතිය උපායමාර්ග

අලෙවිකරණ නැඹුරු සමාගම්වල, ක්‍රියාකාරී මට්ටමින් අලෙවිකරණ උපායමාර්ගය අනෙක් කාර්යයන් හා ඒවායේ උපායමාර්ග කෙරෙහි බලපෑම් කරයි. සාමාන්‍ය අලෙවිකරණ උපායමාර්ගයක් වන්නේ සමාගමට ස්වාභාවික තරගකාරී වාසියක් ඇති ප්‍රදේශයක පාරිභෝගික අවශ්‍යතා තීරණය කිරීමයි. එවැනි වාසි තිබෙනුයේ ස්ථානය, පහසුකම්, කීර්තිය හෝ කාර්ය මණ්ඩලයේ විය හැකිය. අලෙවිකරණ උපායමාර්ගය පාරිභෝගිකයින්ට අවශ්‍ය නිෂ්පාදන වර්ගය හඳුනාගත් පසු එය අවශ්‍ය පිරිවැය යටතේ එවැනි නිෂ්පාදනයක් සැලසුම් කිරීම සහ නිෂ්පාදනය කිරීම සඳහා තොරතුරු මෙහෙයුම් වෙත යවයි.

(4) අනෙකුත් ශ්‍රීතිය උපායමාර්ග

අලෙවිකරණ නොවන ශ්‍රීතිය උපායමාර්ග සමස්ත ව්‍යාපාර උපායමාර්ගයේ අංගයක් වන අලෙවිකරණ උපායමාර්ගයට සහාය විය යුතුය. තනි ව්‍යාපාරික සමාගමක, එම උපායමාර්ග එක් කර්මාන්තයක් කෙරෙහි දැඩි ලෙස යොමු වී ඇති නමුත් ඒවා විවිධාංගීකරණයන් සඳහා සමාගම් උපායමාර්ගයන්ට අවශ්‍ය දත්ත සැපයීම සිදු කළ යුතුය.

(ලකුණු 06)

(b)

හොඳ උපායමාර්ගික ලක්ෂණ

- (1) **නව්‍යත්වය (Novelty)** - උපායමාර්ග සිත්ගන්නා නව්‍ය බවේ හා නිර්මාණශීලීත්වයේ ප්‍රතිඵලයක් වේ. ඒවා පෙර යොදාගත් ක්‍රම නොවිය යුතු අතර සැමවිටම නව/නව්‍ය අදහස් මත පදනම් වේ. උපාය මාර්ගයක් තුළ යම් නව්‍ය පැතිකඩක් නොමැති නම් භාවිත කරන ක්‍රියාමාර්ග පිලිබඳව විශේෂිත තොරතුරු තරඟකරුවන් සතුව පැවතීමේ ඉහල ඉඩකඩක් පවතියි. එම නිසා එය පොදු නොවූ හා තරඟකරුවන්ගෙන් වෙන්කොට හඳුනා ගැනීම සඳහා උපායමාර්ග නව්‍ය සහ නිර්මාණශීලී කොටස් සහිතව ගොඩනැගිය යුතුය.
- (2) **රහසිගතව උපාය යෙදීම (Secretly Devised)** - උපායමාර්ග සමාගමේ කළමනාකරණය පමණක් දැනගත යුතු අතර ඒ තුළ රහස්‍ය භාවය පවත්වාගත යුතුය. උපායමාර්ගයේ ප්‍රධාන සාධක සැම විටම ක්‍රියාපටිපාටිය පිලිබඳ තරඟකරුවන් තුළ උනන්දුවක් ඇති කරයි. කළමනාකරුවන් විසින් සමාගම් උපායන් හෙලිදරව් නොවීම සඳහා ක්‍රියා පටිපාටි නිර්මාණයේ දී එය පොද්ගලිකභාවයෙන් යුතු ක්‍රියාවක් සේ සැලකිය යුතුය.
- (3) **බුද්ධිමත් බව (Intelligent)** - උපායමාර්ග විශිෂ්ට හා බුද්ධිමත් ආකාරයෙන් නිර්මාණය කළ යුතුය. උපායමාර්ගයකට මෙම ලක්ෂණ අත්පත් කර ගත නොහැකි නම් එය හොඳ ප්‍රවේශයක් නොවේ. මක්නිසාද බුද්ධිමත් ශිල්පක්‍රමවලට පමණක් අපේක්ෂිත ඉලක්ක ළඟා කර ගත හැකි බැවිනි.
- (4) **වාටු හෝ රැවටිලි සහගත බව (Deceptive)** - උපායමාර්ග නොමඟ යවන සුළු ලක්ෂණ වලින් යුක්ත වේ. එසේම එමගින් ඉලක්ක පාරිභෝගිකයින් නොමඟ යැවිය හැකි විය යුතු අතරම එය ආචාරධාර්මික ලෙස සිදුකළ යුතුය. නොමඟ යවන සුළු සාධකය යොදාගන්නා විට එය සීමාවෙන් පිටතට නොයෑමට වග බලාගත යුතු අතර හා පුද්ගලයින් සදාචාරාත්මක නොවන ලෙස නොමඟ ත්‍යාගවීමට ද පරිස්සම් විය යුතුය.
- (5) **පිරිවැය ඵලදායීතාව (Cost Effective)** - උපායමාර්ග වලට සැමවිටම ලාභ සමච්ඡේදනයට ලගාවීමට හැකි විය යුතු අතරම වැය කරන ලද අයෝජන පිරිවැය නැවත ලබා ගත හැකි විය යුතුය. වෙනත් වචන වලින් දක්වන්නේ නම් සමාගමක් උපායමාර්ග ක්‍රියාවට නැංවීමෙන් ලබාගන්නා වාසිය උපායමාර්ග ක්‍රියාවට නැංවීමට දරන ලද පිරිවැයට වඩා වැඩි විය යුතුය.

(ලකුණු 04)  
(මුළු ලකුණු 10)

**C කොටසෙහි අවසානය**

**10 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර**

පරිච්ඡේදය 07 - නායකත්වය

(a)

පුද්ගලයින් පළිබඳ සැලකිල්ල	උපරිම	9	1, 9							9, 9		
	8	මිත්‍රශීලී කළමනාකරණය - මිනිසුන්ගේ සම්බන්ධතා තෘප්තිමත් කිරීමේ අවශ්‍යතාවය කෙරෙහි අවධානය යොමු කිරීම හිසා සුවපහසු, මිත්‍රශීලී සංවිධාන වටපිටාවක් සහ වැඩ පරිසරයක් නිර්මාණය කරයි.								කණ්ඩායම් කළමනාකරණය - සේවයට කැපවූ මිනිසුන් ලවා වැඩ කරවනු කරවා ගැනීම, පොදු අරමුණක් ඔස්සේ වග අත්කර සම්බන්ධතාව මත විශ්වාසය හා ගෞරවාන්විත සම්බන්ධතා බිහි වේ.		
	7					මධ්‍යස්ථ කළමනාකරණය						
	6					5, 5						
	5					ආයතනයේ සේවකයින්ගේ චිත්ත ධෛර්යය තෘප්තිමත් මට්ටමක පවත්වා ගන්නා අතරම වැඩ කරනු සම්බන්ධ පවත්වා ගැනීම තුළින් ප්‍රමාණවත් සංවිධාන කාර්ය සාධනයක් ලබාගත හැකිය.						
	4											
	3	දුබල කළමනාකරණය - ආයතනයේ සාමාජිකත්වය පවත්වාගෙන යාම සඳහා කිරීමට ඇති කාර්යයන් හට අවම උත්සාහයක් ගැනීම.								කාර්ය අහිමුඛ කළමනාකරණය - මානව මැදිහත්වීම් අඩු මට්ටමකින් පවත්වාගෙන යමින් වැඩ කරන තත්වයන් සකස් කිරීමේ ප්‍රතිඵලයක් ලෙස ලබාගන්නා මෙහෙයුම් කාර්යක්ෂමතාවයයි.		
	2											
	1	අවම	1	1, 1							9, 1	
		අවම	1	2	3	4	5	6	7	8	9	උපරිම
			හිඹ්පාදනය පිළිබඳ සැලකිල්ල									

දෙන ලද සිදුවීමට අනුව එම්. සිල්වා මහතා සේවකයන්ගේ අවශ්‍යතා, කාර්යසාධනය හා ආයතනයේ සාර්ථකත්වය යන ද්විත්වය පිළිබඳවම අවධානය යොමු කරයි.

එමනිසා කළමනාකරණ ජාලයේ කණ්ඩායම් කළමනාකරණය ගෞලියට ඔහුගේ නායකත්වය ගෞලිය සමානකම් දක්වයි. එම්. සිල්වා මහතා දැනුම බෙදාහදා ගැනීම දිරිමත් කරයි. ඔහු විශ්වාස කරන අන්දමට අභිප්‍රේරණය වූ සේවක පිරිසක් සෑම විට ම ව්‍යාපාරයට ධනාත්මක දායකත්වයක් ගෙන එයි.

විකල්ප උත්තරය

ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී නායකයා

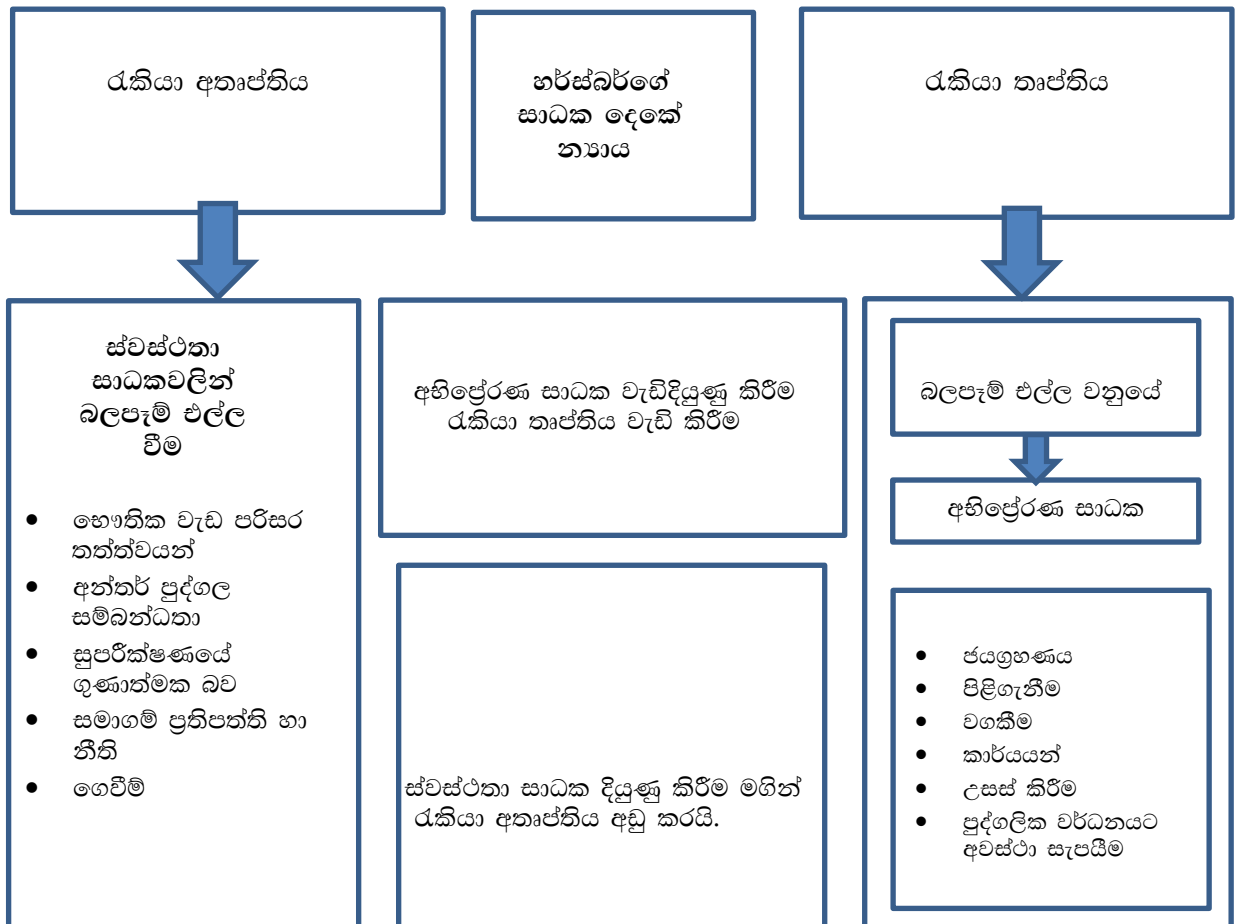
මෙම නායකයා තීරණ ගැනීමට පෙර කණ්ඩායමේ අදහස් විමසයි. එම්. සිල්වා මහතා සෑම විටම ඔහුගේ සේවකයන්ට දැනුම බෙදාගැනීම සම්බන්ධව ධෛර්යමත් කරයි. කිසියම් සේවකයෙකුට ඔහුව හමුවීමට අවශ්‍ය නම්, ඔහු හෝ ඇයට ඕනෑම විටක සමාජ ජාල හරහා ඔහු සමග සම්බන්ධ විය හැකිය.

(b)

පදනම	කළමනාකරුවා	නායකයා
මූලය (Origin)	පුද්ගලයෙකු තම නිලයේ බලය මත කළමනාකරුවෙකු බවට පත්වේ.	පුද්ගලයෙකු ඔහුගේ පුද්ගලික ගතිගුණ තුළින් නායකයෙකු බවට පත්වේ.
විධිමත් අයිතීන් (Formal Rights)	තමන්ගේ නිලය පදනම් කොටගෙන ආයතනයේ විධිමත් අයිතීන් හිමිවේ.	නායකයකුට අයිතීන් හිමි නොවේ.
සාමාජිකයින් (Members)	සාමාජිකයින් යටත් නිලධාරීන් ලෙස හඳුනාගනී.	සාමාජිකයන් අනුගාමිකයින් ලෙස හඳුනාගනී.
ශ්‍රිතයන්/කාර්යන් (Functions)	කළමනාකරුවකු කළමනාකරණයේ කාර්යයන් 04ම ඉටු කරයි.	කණ්ඩායමේ අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට කැමැත්තෙන් වැඩ කිරීම සඳහා නායකයා අනුගාමිකයින්ට බලපෑම් කරයි.
ගරුත්වය (Respect)	කළමනාකරුවන් ගරුත්වය බලාපොරොත්තු වේ	නායකයන් හට නිරායාසයෙන් ගරුත්වය ලැබේ.
ස්ථාවර භාවය (Stability)	වඩා ස්ථාවර වේ.	නායකත්වය තාවකාලික වේ.
වගකීම / වගවීම (Responsibility) (Accountability)	කළමනාකරු තමාට හා යටත් සේවකයින්ගේ කාර්යයන් පිළිබඳව වගකීම / වගවිය යුතුය.	නායකයන් හට නිවැරදි ලෙස අර්ථ ගැන්වූ වගකීමක් / වගවීමක් නොමැත.
සැලකිල්ල (Concern)	කළමනාකරුවන් සංවිධානයේ ඉලක්ක කෙරෙහි සැලකිල්ලක් දක්වයි.	නායකයෙකු කණ්ඩායමේ අරමුණු හා අනුගාමිකයන්ගේ තෘප්තිය පිළිබඳ සැලකිල්ලක් දක්වයි.
අනාගතය පිළිබඳ අවධානය (Future Focus)	කළමනාකරුවන් අදුරදර්ශී වේ.	නායකයන් දුරදර්ශී වේ.
වෙනස්වීම් කෙරෙහි ආකල්පය (Attitude towards change)	කළමනාකරුවන් පවත්නා තත්වය කෙරෙහි නැඹුරුව සිටී.	නායකයන් නව්‍යභාවය කෙරෙහි නැඹුරුව සිටී.
බලපෑම් කරන විධි (Influencing mode)	කළමනාකරුවෙකු දඬුවම් තුළින් / ආකාරයෙන් යටත් පිරිසට බලපෑම් කරයි.	ප්‍රදානයන් තුළින් නායකයා අනුගාමිකයන්ට බලපෑම් කරයි.

(C)

පරිච්ඡේදය 08 - අභිප්‍රේරණය



(ලකුණු 08)

(d) සඵලදායී සමාගම් සංස්කෘතියක් නිර්මාණය කිරීමට ගත යුතු ක්‍රියාමාර්ග

- ස්ථාවර සන්නිවේදනය
- සාර්ථකත්වය සැමරීම
- විනිවිදභාවයෙන් යුක්ත වීම
- සෑම සේවකයකුගේ ම දායකත්වයට ගරු කිරීම
- නිරන්තර පිලි සලකුණු මිනුම්කරණය

(ලකුණු 04)  
(මුළු ලකුණු 25)

**D කොටසෙහි අවසානය**

## ***Notice:***

These answers compiled and issued by the Education and Training Division of AAT Sri Lanka constitute part and parcel of study material for AAT students.

These should be understood as Suggested Answers to question set at AAT Examinations and should not be construed as the “Only” answers, or, for that matter even as “Model Answers”. The fundamental objective of this publication is to add completeness to its series of study texts, designs especially for the benefit of those students who are engaged in self-studies. These are intended to assist them with the exploration of the relevant subject matter and further enhance their understanding as well as stay relevant in the art of answering questions at examination level.

---

*© 2019 by the Association of Accounting Technicians of Sri Lanka (AAT Sri Lanka). All rights reserved. No part of this document may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the Association of Accounting Technicians of Sri Lanka (AAT Sri Lanka)*