

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยต้องการศึกษาสภาพปัญหาและกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีแนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารงานแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีการศึกษาเอกสารตลอดจนข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ
- 2.2 ยุทธศาสตร์การบริหาร
- 2.3 พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลามพุทธศักราช 2540
- 2.4 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย
- 2.5 บริบทสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิด

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ประคิตหงส์ แสนยธรรม (2552, น. 10) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน การบริหารจัดการใช้ในวงการสาธารณะหรือระบบราชการซึ่งมักจะใช้คำนี้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรส่วนคำว่าจัดการใช้ในวงการธุรกิจของเอกชนเป็นหลักและมักจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายนอกจากนั้นยังพบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ดังนี้

Bridges and Roquemore (2001, p. 27) กล่าวว่า การบริหารจัดการคือการประสานการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

Carroll and Gillen (1987) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยอาศัยการบริหารจัดการที่สำคัญคือการวางแผนการจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

Certo (2000, p. 555) กล่าวว่า การบริหารจัดการคือกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

Dubrin and Ireland (1993, pp. 4-6) กล่าวว่า การบริหารจัดการคือกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งต้องอาศัยขั้นตอนการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจรวมทั้งความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุ อุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการหมายถึงกระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์กรและเกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

ทักษะทางการบริหารจัดการ

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, น. 23-24) กล่าวว่า ทักษะในการบริหารงานผู้บริหารงานต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) เป็นทักษะที่ใช้ในการกำหนดการรวบรวมข้อมูลจัดระบบข้อมูลประมวลผลข้อมูลจัดทำเป็นระบบสารสนเทศสามารถสรุปความรู้ความเข้าใจความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ แสวงหาโอกาสและตัดสินใจเพื่อการวางแผนในอนาคต การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) สามารถกำหนดปัญหาและแก้ไขอย่างถูกต้องครบประเด็นมีความสามารถในการ “คิดเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic thinking)

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skills) เป็นทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ โดยมีทักษะพื้นฐานที่ดีการพูดการฟังทัศนคติต่างๆ เช่น การยอมรับบุคคลอื่นการทำงานเป็นทีมและความสามารถทางอารมณ์

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นทักษะความรู้ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานที่ใช้เครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

ระดับของผู้บริหาร

องค์กรจะประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 35)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์กรงานสำคัญคือการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งได้แก่ประธานกรรมการกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการดำเนินการ โดยมีทักษะในด้านความคิด (Conceptual skill) มาก
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นงานที่สำคัญคือนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์นโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหารระดับนี้ควรมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์มาก
3. ผู้บริหารระดับต้น (First-level manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กรทำงานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจจะเรียกว่าผู้ควบคุมหรือหัวหน้าแผนกฯมีหน้าที่กำกับดูแลสั่งการต่อพนักงาน โดยตรงเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงมีการนำแผนงานที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาใช้ให้เกิดผล

Prince of Songkhla University
Pattani Campus



ภาพที่ 1 ระดับการบริหารและทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 35)

องค์การและการจัดการ

1. มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "องค์การ" ไว้ดังนี้

องค์การการจ้ดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

(Robbins & Coulter, 1999, p. 15)

องค์การการจัด โครงสร้างและบูรณาการกิจกรรมต่างๆที่ทำให้คนจำนวนหนึ่งได้มาทำงานและประสานงานร่วมมือกันแบบความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Kast & Rosezweig, 1979, p. 6)

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่สมาชิกรวมตัวกันแล้วดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างที่ตั้งการกำหนดไว้หรือที่ร่วมกันกำหนดขึ้น (อุทัยบุญ ประเสริฐ, 2542, น. 8)

องค์ประกอบขององค์การ

องค์ประกอบขององค์การประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ

1. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Objective) เป็นแนวในการปฏิบัติงานขององค์การ
2. โครงสร้าง (Structure) ต้องมีการแบ่งหน่วยงานภายในตามอำนาจหน้าที่ที่มีการบังคับบัญชาและมีการประสานงาน
3. กระบวนการในการปฏิบัติ (Process) กำหนดวิธีปฏิบัติกิจกรรมเป็นแบบแผนในการปฏิบัติ
4. บุคคล มีบุคคลเป็นสมาชิกกำหนดภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ให้กิจกรรมสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบของประสิทธิผล

1. ความหมายของประสิทธิผล
ประสิทธิผลความสามารถขององค์การที่ได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การ (Steer, 1997, p. 5)
ประสิทธิผลเป็นความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการคือความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (Interpretation) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)
2. คุณลักษณะและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล (Managerial traits and effectiveness)
ผู้จัดการใหญ่หรือบริษัทใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดมีพื้นฐาน 8 ประการที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Yuki, G. 1998, p. 12)

1. มีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี
2. มีความมั่นใจในตนเอง
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
4. มีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์
5. มีความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ
6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
7. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จระดับปานกลาง
8. ต้องการได้รับความรักความผูกพันจากผู้อื่นต่ำ

2.2 กลยุทธ์การบริหาร

ปัจจุบันในสังคมประเทศไทยจะได้ยินคำว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์บ่อยครั้งมาก ได้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและองค์กรเอกชน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาการรบ ต่อมาพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หมายถึงแนวทางการดำเนินงานเชิงรุกที่กำหนดมาจากการวิเคราะห์บริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยที่ความหมายที่นักวิชาการส่วนใหญ่ระบุเน้นไปทางการนำ คำว่า “ยุทธศาสตร์” มาใช้ในทางการบริหารจัดการจึงมีความหมายเหมือนกันมาจากศัพท์ภาษาอังกฤษ Strategy เดิมใช้ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบและมีการใช้คำว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์มาตั้งแต่มุคก่อนประวัติศาสตร์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ อ้างใน พิมพ์ชนก ลังซ์แก้ว และคณะ 2558, น. 6)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนการกำหนดและการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดความสามารถขององค์กรให้ตรงกับสภาพแวดล้อมจากภายนอกเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแผนมีการบริหารอย่างเหมาะสม (Dessler, 1998)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับผู้จัดการทุกฝ่ายขององค์กรที่ร่วมกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Bateman & Snell, 1999, p. 5)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549, น. 20)

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรภรณ์เสมอใจ (2547, น. 87-91) กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Identify vision and mission) โดยผู้บริหารระดับสูงพยายามจะตอบคำถามว่า “เราอยู่ในธุรกิจใด” (What business are we in?) และ “เราจะทำธุรกิจอะไรในอนาคต” (Where do we want to go?) เพื่อกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการ

ดำเนินงานในการผลิตสินค้าหรือบริการทั้งนี้ผู้บริหารและสมาชิกองค์การจะกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์การผ่านขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

- 1.1 ศึกษาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ใช้อยู่ในอดีตและในปัจจุบันขององค์การ
- 1.2 วินิจฉัยการดำเนินงานและความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ที่ใช้ผ่านมา
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) เป็นการดำเนินงานในการติดตามตรวจสอบและประเมินความสัมพันธ์และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการวางแผนและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์โดยจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบสถานะและศักยภาพของธุรกิจสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดแนวทางรองรับได้อย่างเหมาะสมซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีบทบาทสำคัญต่อองค์การใน 3 ด้านคือ

- 2.1 บทบาทในการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- 2.2 บทบาทการบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์
- 2.3 บทบาทในการกำหนดหน้าที่ของธุรกิจ

ซึ่งอาจจะพิจารณาสภาพแวดล้อมในหลายมิติแต่โดยปกติสามารถแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) เป็นการเก็บรวบรวมจัดหมวดหมู่ประมวลผลศึกษาและวิเคราะห์แรงผลักดันที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์การรวมถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะมีผลต่อองค์การโดยผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าถึงแม้ธุรกิจจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ปัจจัยที่เป็นโอกาสสำหรับองค์การหนึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคที่ร้ายแรงกับอีกองค์การหนึ่งก็ได้ซึ่งเราสามารถแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การออกเป็น 2 ระดับคือ

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมอยู่รอบๆ องค์การ โดยจะเป็นสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดในระยะยาวขององค์การ โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปอาจจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การธุรกิจแต่จะมีผลกระทบในเชิงลึกในหลายๆด้านซึ่งจำเป็นต้องสนใจศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญๆคือ

- 1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
- 1.1.2 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

1.1.3 สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

1.1.4 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

1.1.5 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating environment) หรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (Industry environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์การงานบางครั้งเรียกว่าสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive environment) เพราะจะเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์การธุรกิจต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและเหมาะสมสภาพแวดล้อมที่น่าสนใจได้แก่

1.2.1 ลูกค้ำ

1.2.2 หน่วยงานภาครัฐ

1.2.3 คู่แข่งขัน

1.2.4 หุ้นส่วน

1.2.5 ผู้ขายวัตถุดิบ

1.2.6 พันธมิตรธุรกิจ

1.2.7 แรงงาน

1.2.8 ชุมชน/ท้องถิ่น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของกิจการ (Internal factor analysis) ผู้บริหารจะย้อนกลับมาพิจารณาปัจจัยต่างๆและทรัพยากรของกิจการโดยวิเคราะห์และประเมินศักยภาพในด้านต่างๆเช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมของกิจการทรัพยากรมนุษย์เงินทุนและสภาพคล่องคุณภาพของสินค้าและบริการและความสามารถในการวิจัยและพัฒนาเป็นต้นซึ่งจะช่วยกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และความสามารถหลัก (Core competencies) ของกิจการและจะใช้ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยเรียกรวมกันว่าวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์ TOWS (SWOT/ TOWS Analysis) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของกิจการ

การตื่นตัวและพัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้มีผู้พัฒนาเทคนิคในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารติดตามตรวจสอบและทำความเข้าใจผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับกิจการ ได้อย่างลึกซึ้งซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) นักวางแผนจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและพยากรณ์อนาคตด้วยเทคนิคต่างๆมาสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุดซึ่งหลายครั้งที่ผู้บริหารอาจจะต้องกลับมาทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรใหม่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ข้อจำกัดในชีวิตจริงและความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) แผนกลยุทธ์ที่ผ่านการสร้างขึ้นอย่างดีอาจจะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเลยถ้าไม่สามารถทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญไม่แพ้ขั้นตอนที่ผ่านมาเพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำและผลักดันให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ขณะเดียวกันก็คอยให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกติ ผู้นำกลยุทธ์ในการปฏิบัติจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้วางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการสื่อสารและความเข้าใจระหว่างทั้งสองฝ่ายจึงเป็นประเด็นสำคัญในความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรนอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่นและตื่นตัวสามารถปรับแนวคิดให้เป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมได้

5. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นและจะต้องแก้ไขอย่างไรเพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ตลอดจนต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมและสถานการณ์อย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549, น. 29-32) กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) หมายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการด้วยกันคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและการวิเคราะห์ทัศนคติค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรโดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic position)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นก็คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจการเมืองสังคมอุตสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในระยะสั้นกลางและยาวเพื่อที่จะหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือในเชิงลบ

ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) และถ้ากระทบกับธุรกิจในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “อุปสรรค” (Threat)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นหมายถึงการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทรัพยากรด้านต่างๆขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินเทคโนโลยีสถานที่ตั้งฐานลูกค้าและอื่นๆเพื่อที่จะดูว่าองค์ประกอบขององค์กรที่เราเรียกว่า “สภาพแวดล้อมภายใน” ทั้งหมดนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือเป็นจุดแข็ง (Strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ก็คือการวิเคราะห์ถึงค่านิยมการคาดหวังตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคลากรที่มีความคิดหลากหลายการพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่างๆในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญเพราะการที่จะดำเนินแผนนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือแนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กรในองค์กรนั้นมีความแตกต่างในแง่แนวคิดในกลุ่มต่างๆและในบางกรณีอาจจะมี ความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์กรเพราะฉะนั้นในการที่จะพิจารณาถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อันเป็นการบริหารที่คำนึงถึงข้อเท็จจริงที่เป็นไปได้ย่อมคำนึงถึงบทบาทและอำนาจของกลุ่มต่างๆโดยพิจารณาว่ากลุ่มใดมีอำนาจและมีพลังในอันที่จะผลักดันแผนนโยบายที่กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จการศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่มดังกล่าวและการพัฒนาทิศทางและแผนนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) นี้เป้าหมายสำคัญก็คือการกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic positioning) ขององค์กรโดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตลอดจนค่านิยมต่างๆเพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้และสามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) แล้วในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic options) กล่าวคือภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้วก็จะ เป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทาง การพัฒนาองค์กรเพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตั้งอยู่

บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาคำนิยมของกลุ่มต่างๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) กล่าวคือเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคตเป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการขององค์กรตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลายๆแนวทางแล้วก็จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทางกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุดแนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของคำนิยมและเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคตตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ก็คือภายหลังจากที่มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่างๆ เรียบร้อยแล้วก็จะในช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นสุดในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้นต้องยอมรับว่าประเด็นหรือคำนิยมของผู้นำฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือกบ่อยครั้งทางเลือกอาจจะไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุมีผลอาจจะเป็นทางเลือกที่เป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรนั่นเองในระดับองค์กรและระหว่างองค์กร โดยเฉพาะผลประโยชน์ทางการเมือง

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy implementation) ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนาหรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่สามของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นหมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นการหาเงินกำหนดบุคลากรหรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนี้ยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดีในขั้นตอนนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่ง

โครงสร้างองค์กรรวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหารตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศและอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

โดยสรุปกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วยขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั่นเอง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2548, น. 18-19) กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-ภัยอุปสรรค” จากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรดังนี้

2.1 ในองค์การภาครัฐจะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการจัดองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

2.2 ส่วนในองค์กรภาคเอกชนนั้นจะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organizational mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational objectives) ตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Management functions)

Dessler (1998), Bridge and Reguemore (2001), และเสนาะ ดิเียว (2551, น. 13-14) ได้กล่าวว่าหน้าที่ทางการบริหารจัดการประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

แต่ Chelladurai (2001) มีความเห็นว่าองค์ประกอบหน้าที่ทางการจัดการมีความสอดคล้องกันในองค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 3 แต่องค์ประกอบที่ 4 เป็นการประเมินผล (Evaluation)

จะเห็นได้ว่าการจำแนกหน้าที่ทางการจัดการของนักวิชาการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่คล้ายคลึงกันแต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคนในการวิจัยครั้งนี้จะจำแนกหน้าที่ทางการจัดการครอบคลุมใน 4 เรื่องได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

โดยแต่ละหน้าที่มีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ ต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนดังนี้

การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่างๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมายโดยคำนึงถึงว่าใครจะทำอะไรทำอะไรและทำเมื่อใด (ฉันทพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547, น. 60)

การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติการพัฒนาและกระบวนการปฏิบัติตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต (Dessler, 1998, p. 680)

1. ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผนปัจจัยต่างๆที่ผู้วางแผนต้องพิจารณาในการกำหนดรูปแบบของการวางแผนนั้นมีดังนี้

1.1 การพยากรณ์สถานะทางเศรษฐกิจ

1.2 ปัจจัยทางสังคม

1.3 การควบคุมของรัฐ

1.4 การเงิน

1.5 ความต้องการทางอุตสาหกรรม

1.6 ที่ท่าของประชาชน

1.7 ข้อมูลภายในธุรกิจนั้นๆ

2. องค์ประกอบของแผนประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์แผนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์หมายถึงแผนกิจกรรมในอนาคตต้องมีการกำหนดล่วงหน้าการวางแผนทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นเป็นการชี้ทางให้เห็นและเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงลืมถ้าขาดวัตถุประสงค์แล้วหรือแม้จะมีวัตถุประสงค์แต่ไม่ชัดเจนพอย่อมทำให้การบริหารงานยุ่งยากโดยไม่จำเป็น

ความยุ่งยากของการจัดทำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์คือผู้บริหารจะต้องรู้วัตถุประสงค์ของตนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นไว้ให้ชัดเจนเพื่อชี้แจงทั้งตนเองและผู้ร่วมงานให้เข้าใจเพื่อจะช่วยให้ได้ถูกต้องและเหมาะสม

หลักของการกำหนดวัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- วัตถุประสงค์ที่ย่อยย่อจะต้องส่งเสริมวัตถุประสงค์หลัก
- ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
- วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์การจะต้องสอดคล้องกัน
- จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
- ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นระยะๆ

2.2 มาตรฐานในการบริหารมาตรฐานเป็นแผนงานประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดเวลาการกำหนดความต้องการความสมดุลและความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลายของธุรกิจมาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุมการกำหนดมาตรฐานอาจใช้ประสบการณ์หรือการประเมินผลหรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์และกำหนด

โดยอาจเขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียดบอกกล่าวด้วยคำพูดกำหนดกฎข้อบังคับใช้กำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

2.3 งบประมาณได้แก่แผนการรับและแผนการจ่ายแผนการจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่แผนการจัดซื้อสิ่งของแผนการขายหรือแผนการอื่นการจัดงบประมาณนั้นมักจะเป็นแผนรวมเบ็ดเสร็จขององค์การและยังกำหนดเป็นเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วยจึงมีรายละเอียดค่อนข้างมากการทำงานงบประมาณคือการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผู้ที่จะทำงบประมาณได้คือนั้นจึงต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดเตรียมงบประมาณเป็นแผนประเภทหนึ่งก็จริงแต่ก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้ด้วย

2.4 แผนการแผนการเป็นแผนอย่างหนึ่งซึ่งกินความหมายกว้างและอาจใช้ได้หลายอย่างซึ่งอาจทำให้เข้าใจผิดได้อาจทำให้จำกัดความว่าแผนการเป็นแผนเบ็ดเสร็จอันหนึ่งซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่างๆและเป็นการจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำตามกำหนดระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนประกอบของแผนการหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องมีส่วนประกอบโดยครบถ้วนทุกอย่างเสมอไป

2.5 นโยบายหมายถึงการตกลงใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้างๆเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดทำนโยบายนั้นอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้หรืออาจกำหนดขอบเขตไว้โดยปริยายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานนโยบายที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างกว้างๆนโยบายทั้งหมดขององค์การหนึ่งๆควรจะสอดคล้องกันไม่ควรให้มีการขัดแย้งซึ่งกันและกันนโยบายที่ดีจะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะที่ดีและแสดงให้เห็นการพัฒนาร่องการต้องทันสมัยและหลักในการจัดทำนโยบายคือ

2.5.1 ควรจัดนโยบายจากข้อเท็จจริง

2.5.2 นโยบายควรแปลความหมายได้

2.5.3 ควรรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ที่ใช้นโยบายนั้นๆ

2.5.4 ระวังอย่าตั้งนโยบายที่ไม่จำเป็น

2.5.5 นโยบายทุกๆข้อควรกำหนดแนวทางปฏิบัติ

2.5.6 นโยบายทั้งหมดต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การด้วยเช่น

กฎหมาย เป็นต้น

2.6 วิธีปฏิบัติหมายถึงกระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกันซึ่งได้จัดเรียงลำดับพร้อมกำหนดวิธีปฏิบัติหรือจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วยเพราะการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้นั้นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือจะช่วยประหยัดเวลากำลังและเงินที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานการกำหนดวิธีปฏิบัติงานนั้นก็เช่นเดียวกับวิธีการวางแผนแบบ

อื่นๆคือจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอมิใช่ว่าเป็นการเดาหรือกำหนดขึ้นตามความพอใจวิธีปฏิบัติงานนั้นควรแน่นอนมั่นคงจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

2.7 วิธีการหมายถึงการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาวัตถุประสงค์สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวลาเงินและกำลังวิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งและเป็นการกำหนดความงานขั้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไรตามปกติแล้ววิธีการหนึ่งๆก็มักจะอยู่ในแผนงานหนึ่งและจัดทำโดยคนเพียงหนึ่งคนซึ่งรับผิดชอบงานนั้นๆวิธีการมีขอบเขตแคบกว่าการปฏิบัติงาน

3. การวางแผนกับเวลา

เรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจงแผนส่วนมากสามารถแบ่งการปฏิบัติออกเป็นระยะๆในการแบ่งแผนการทำงานออกเป็นระยะจะช่วยในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ช่วยให้แผนการทำงานง่ายขึ้น

3.2 ทำให้งานดำเนินไปตามแผน

3.3 ช่วยให้เชื่อมโยงและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน

3.4 ช่วยในการที่จะยอมรับและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน

ในการจัดเวลาให้กับแผนเป็นเรื่องสำคัญเมื่อใดและเวลาใดที่งานนั้นจะต้องสำเร็จลงขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการให้งานนั้นสำเร็จลงเมื่อใดการจัดเวลาหรือตารางให้แผนเป็นเรื่องที่มีความหมายมากแต่ควรจะต้องให้มีการยืดหยุ่นให้เพียงพอกับเวลาที่จัดให้ด้วยโดยพยายามปรับปรุงตามความต้องการของผู้บริหารแผนนั้นๆ

เมื่อมีการวางแผนไม่ว่าในกรณีใดๆก็ตามการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

ก. พยายามคงสภาพเดิมไว้แก้ไขจุดอ่อนที่เห็นได้ชัดและสงวนสิ่งที่มีความหมายต่องานนั้นๆไว้

ข. ปรับปรุงให้เข้ากับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงเพราะการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความยากของแผนนั้นๆ

ค. ทำแผนนั้นให้ได้รับความสำเร็จสูงสุดการที่จะทำให้แผนนั้นได้รับความสำเร็จสูงสุดต้องอาศัยเทคนิคการจัดการเชิงประมาถหรือใช้สูตรทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย

ในแง่มุมมองของการปฏิบัติแผนควรมีลักษณะดังนี้

ก. มีโครงสร้างง่ายที่จะเข้าใจเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้โดยง่าย

ข. ชี้ให้เห็นถึงผลงานของแต่ละกิจกรรม

ค. ช่วยทำให้กลุ่มงานมีความสามารถยิ่งขึ้น

ง. ชี้และช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จ. แจกแจงอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละคนตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคนในแต่ละแผนกด้วย

4. ชนิดของแผนงาน

การวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมแทบทุกชนิดแผนจึงมีหลายประเภทมากมาย บางแผนก็ใช้กับเรื่องกว้างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจแบ่งแผนออกได้ดังนี้

4.1 แผนที่เกี่ยวข้องกับการขยายงานแผนนี้ช่วยในการทำให้หน่วยงานขยายหรือเจริญเติบโตขึ้นสิ่งที่ต้องการทราบก็คือต้องรู้ว่าขณะนี้หน่วยงานเป็นอย่างไรและควรไปในทางใด ปัญหาอะไรที่กำลังประสบหรือจะเป็นปัญหาสำหรับความสำเร็จของคนเวลาที่จะต้องใช้ในการเติบโตของแผนและกิจกรรมใดที่ทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 แผนที่ต้องการหากำไร โดยที่ทั่วไปแล้วแผนประเภทนี้เน้นเรื่องกำไรต่อผลผลิตแผนนี้จะต้องพิจารณาถึงต้นทุนต่ำสุดกับค่าใช้จ่ายเพื่อจะให้กำไรสูงสุดช่วงเวลาสำหรับการวางแผนประเภทนี้มักเป็น 1-3 ปี

4.3 แผนเกี่ยวกับการหาผู้ใช้ทำอะไรจึงจะหาลาดผลผลิตหรือวางแผนตลาด แผนประเภทนี้เป็นที่นิยมมากคนส่วนมากเข้าใจที่จะทำและแผนประเภทนี้ใช้กันอย่างกว้างขวางในการจัดทำแผนส่วนมากมักทำกันภายใน 1 ปี

4.4 แผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดกำลังคนแผนประเภทนี้จะคำนึงถึงการพัฒนาและคงไว้ซึ่งความสำคัญของการเติบโตของสมาชิกโดยถือว่าการจัดการเกี่ยวกับกำลังคนจะปล่อยให้ไปตามโอกาสไม่ต้องวางแผนการปฏิบัติพิเศษการคำนึงถึงความจำเป็นของสมาชิกและขององค์กรเป็นเรื่องจำเป็นและจำต้องมีผู้ทำหน้าที่ได้เหมาะสมเพียงพอสำหรับการพัฒนาสมาชิกด้วย

นอกจากนี้บางที่ยังมีการเปลี่ยนแปลงแผนออกตามระยะเวลาของการทำงานทำให้เกิดการวางแผนระยะยาวซึ่งประกอบด้วย 5 ปีหรือมากกว่านั้นและการวางแผนในระยะสั้นใช้เวลา 2 ปีหรือน้อยกว่าไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวแผนจะควบจาก 2-5 ปีแล้วแต่หน่วยงาน บางคนก็ใช้แผนกลางๆ แต่ไม่เป็นที่นิยมใช้กันยิ่งไปกว่านั้นบางคนยังแบ่งแผนออกเป็นแผนในการ

แนะนำงานศึกษา (Orientational plan) กับแผนปฏิบัติการ (Operational plan) ซึ่งแผนทั้งสองนี้อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

มีการจำแนกออกไปตามลักษณะการใช้ซึ่งแบ่งออกเป็น

ก. แผนงานที่ใช้ประจำ (Short range program) เป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การพิจารณาปฏิบัติเป็นประจำ

ข. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว (Single use plan) จะใช้ในกรณีที่แผนประจำมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถใช้ให้เหมาะสมกับทุกๆสถานการณ์ได้จึงได้มีการจัดทำแผนที่ใช้ครั้งเดียวเพื่อวางแนวทางสำหรับปฏิบัติงานเฉพาะสถานการณ์หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง

อาจจำแนกออกตามลักษณะการใช้ซึ่งแบ่งออกเป็น

ก. แผนงานหลักหมายถึงแผนงานใหญ่ขององค์กรซึ่งการดำเนินงานนั้นผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้างๆเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ข. แผนงานย่อยแผนงานประเภทนี้มักจะทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในองค์กร

5. ลำดับขั้นของการวางแผน

5.1 พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องวางแผน

5.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะทำขึ้น

5.3 กำหนดเค้าโครงของแผนงานไว้อย่างกว้างๆ

5.4 ขออนุมัติขั้นต้น

5.5 มอบหมายงานและความรับผิดชอบ

5.6 กำหนดเค้าโครงของแผนงานแต่ละแผน

5.7 ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.8 รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น

5.9 ประเมินค่าของข้อมูลที่ได้อีก

5.10 สรุปผลขั้นต้นและจัดทำแผนชั่วคราว

5.11 ทดสอบส่วนประกอบของแผนชั่วคราว

5.12 จัดทำแผนขั้นสุดท้าย

5.13 ทดสอบแผนขั้นสุดท้ายและปรับปรุงแก้ไขตามความเป็นจริง

ปัจจุบันการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของ

องค์การเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การและหาแนวทางหรือกลยุทธ์กำกับการทำงานในอนาคตของหน่วยงานหรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขันเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การเพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ (Robbins & Coulter, 1999, p. 257)

6. ประโยชน์ในการวางแผน

บางทีการโต้แย้งกันในการวางแผนก็เป็นการดีเป็นการที่รวมความคิดหลายๆ ความคิดเข้าด้วยกันโดยช่วยเป็นแนวทางหรือบอกวัตถุประสงค์ของแผนได้ชัดเจนขึ้นการพูดกันถึงเรื่องความจริงการพิจารณาถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นและคาดคะเนเวลาทำงานและวัตถุประสงค์ที่จำเป็นอาจเป็นแรงกระตุ้นให้มีการบริหารจัดการที่ดีได้แผนช่วยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายได้แผนช่วยลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกได้

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการในลักษณะที่แตกต่างกันไปอาทิเช่น

Slack (1997, p. 103) เสนอว่าขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.1 การกำหนดพันธกิจ
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
 - 1.3 การเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
2. ขั้นตอนปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรและระบบการควบคุม

CIDA (1997, p. 12) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเอกชนไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
4. การประเมินความสามารถขององค์กร
5. การกำหนดวัตถุประสงค์
6. การนำแผนไปปฏิบัติ

Goodstein, Nolan and Pfeiffer (1992, p. 3) กล่าวว่ารูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดขั้นการวางแผน
 - 1.1 การวางแผนเพื่อจัดทำแผน
 - 1.2 การสร้างค่านิยม
 - 1.3 การกำหนดพันธกิจ
2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 รูปแบบยุทธศาสตร์ธุรกิจ
 - 2.2 การตรวจสอบผลงาน
 - 2.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง
3. การปฏิบัติการ
 - 3.1 การบูรณาการแผน
 - 3.2 การวางแผนตามสถานการณ์
 - 3.3 การปฏิบัติงาน

Kotler and Andreasen (1991, p. 69) ได้นำเสนอ โมเดลแบบที่อยู่ในความนิยมและเรียบง่ายในการวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไรดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ
 - 1.1 พันธกิจ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, วัฒนธรรม
 - 1.2 จุดแข็ง, จุดอ่อน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
 - 2.1 การบริการต่อชุมชน
 - 2.2 การแข่งขัน
 - 2.3 สังคมการเมืองเทคนิคเศรษฐกิจสภาพแวดล้อมระดับมหภาค
3. การกำหนดพันธกิจการตลาดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. การกำหนดกลยุทธ์หลักการตลาดและส่วนผสมการตลาด
5. การกำหนดกลยุทธ์จำเพาะและการเปรียบเทียบผลงาน
6. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
7. การประเมินการปฏิบัติงาน

Mintzberg (1994, p. 40) กล่าวว่ากิจกรรมที่นักวางแผนจะต้องรับผิดชอบมีดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การทำกลยุทธ์เป็นแผนอย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสารภายนอกองค์กรและการควบคุม
5. การสื่อสารภายในองค์กรและการควบคุม

Nutt and Backoff (1992, p. 167) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 6

ขั้นตอนดังนี้

1. บริบทในอดีต
2. การประเมินสภาพการณ์
3. ประเด็นกลยุทธ์
4. การเลือกกลยุทธ์
5. การประเมินความเป็นไปได้
6. การปฏิบัติการ

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2004 อ้างถึงในรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2548) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐปรีนซ์เอ็ดเวิร์ดไอส์แลนด์ ระหว่างปี ค.ศ. 2004-2006 มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร
 - 1.1 โครงสร้าง
 - 1.2 ทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 สมาชิกภาพ
 - 1.4 การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
 - 1.5 การประชุม
 - 1.6 การเงิน
2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน
 - 2.1 การรับสมัครและคัดเลือก
 - 2.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
 - 2.3 การสนับสนุน
 - 2.4 การประเมินผล

3. การพัฒนานักกีฬา
 - 3.1 โปรแกรม
 - 3.2 การฝึก
 - 3.3 การแข่งขัน
 - 3.4 การบำรุงรักษา
4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร
 - 4.1 การสรรหา
 - 4.2 โปรแกรมสนับสนุน
 - 4.3 การประเมินผล
 - 4.4 การแข่งขัน
 - 4.5 การบำรุงรักษา

Chappelet and Bayle (2005) กล่าวว่าระบบการบริหารจัดการความสามารถในองค์กรประกอบด้วย

1. ระบบการบริหารจัดการ
 - 1.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ระบบปฏิบัติการ
 - 2.1 การพัฒนา
 - 2.2 การตลาด
 - 2.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.4 การประชาสัมพันธ์
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.6 กฎหมาย
3. ระบบการควบคุม
 - 3.1 การประเมินความสามารถที่ตรวจสอบได้และถูกต้อง

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2547) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทำแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้บุคลากรในองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องจะต้องตัดสินใจร่วมกันและยอมรับว่าถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะช่วย

ให้องค์การประสบความสำเร็จซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการยอมรับแผนกลยุทธ์ในทุกระดับของบุคลากรในองค์การมีการเตรียมการวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์การและคณะกรรมการจัดทำแผน

กลยุทธ์

5. การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์

6. การตกลงในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission analysis)

การวิเคราะห์พันธกิจหมายถึงการทบทวนตรวจสอบภารกิจหลักหรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์การเพื่อการยืนยันหรือเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงภารกิจถ้าจำเป็นหรือเพื่อปรับลักษณะของกิจการของธุรกิจหรือของการประกอบการนั้นใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพในอนาคต

พันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์การซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏเป็นข้อความที่อยู่ในกฎหมายข้อบังคับหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างไรก็ตามในการวางแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้จะต้องศึกษาพันธกิจขององค์การดังกล่าวและอาจจะต้องมากำหนดให้ชัดเจนเข้าใจตรงกันในการวางแผนกลยุทธ์เพราะข้อความที่กำหนดเป็นภารกิจหลักที่มีความชัดเจนจะทำให้เห็นทิศทางขององค์การและแสดงถึงขอบเขตความรับผิดชอบหรือลักษณะขององค์การที่พยายามดำเนินการเป็นการตอบคำถามหลักขององค์การว่าพันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์การคืออะไรนอกจากนี้การกำหนดภารกิจหลักที่ชัดเจนจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปพันธกิจหลักขององค์การจะกำหนดมาแล้วตามกฎหมายพระราชบัญญัติข้อบังคับตั้งแต่เริ่มองค์การแต่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องนำพันธกิจที่กำหนดไว้แล้วดังกล่าวมาทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้นให้เหมาะสมกับการดำเนินการซึ่งในการกำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ควรเป็นข้อความที่กว้างและกำกวมจนเกินไปหรือจำกัดขอบเขตมากเกินไปในการกำหนดพันธกิจดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงจุดแข็งและขีดจำกัดขององค์การด้วยโดยเฉพาะที่สำคัญต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจหรือภารกิจหลักด้วย

ในขั้นตอนนี้ต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนจากกฎหมายข้อบังคับระเบียบสัญญาหรือข้อผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรว่ามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรได้ทำไม่ได้ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต (Environmental scanning)

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคตมีลักษณะคล้ายๆกับการมองกวาดไปในอนาคตเหมือนการมองกวาด (Scan) แบบที่ปรากฏบนจอเรดาร์เป็นการตรวจวิเคราะห์ถึงสภาพที่เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรในอนาคตโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองค่านิยมประชากรที่เกี่ยวข้องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือการประกอบการตลอดจนพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานหรือต่อองค์กรในอนาคตทั้งที่เป็นผลในทางบวกและทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน (Situation analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรเรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดดีจุดเด่นจุดด้อยหรือสิ่งที่มีโอกาสสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการได้ในอนาคตซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเรามีอะไรเป็นจุดอ่อนอะไรเป็นจุดแข็งและรู้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นโอกาสและมีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่จะเป็นอุปสรรคนั่นคือให้รู้เขารู้เราซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังนี้

1. การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Assessing the organization's internal environments) หมายถึงการประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยตรงซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้แบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญคือ

1.1 ทรัพยากรการบริหารขององค์กร ได้แก่บุคลากรงบประมาณเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์การทำงานศักยภาพข้อมูลข่าวสารและวัฒนธรรมขององค์กร

1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่โครงสร้างองค์กรกฎหมายระเบียบข้อบังคับและระบบงานเป็นต้น

1.3 ผลงานที่ผ่านมาขององค์กร ได้แก่งานที่ประสบความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรดังนี้

จุดแข็ง (S: Strength) หมายถึงการวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่างๆขององค์กรวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร

จุดอ่อน (W: Weakness) หมายถึงการวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่างๆของสำนักงานคณะกรรมการการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เป็นข้อเสียเปรียบหรือส่วนที่เป็นข้อด้อยหรือข้อจำกัดในสำนักงานคณะกรรมการการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีผลทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การประเมินหรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Assessing organization external environments) หมายถึงการวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงานขององค์กรซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กรแต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มเหล่านั้นซึ่งสามารถแบ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรรวม 3 กลุ่มดังนี้

2.1 อิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้แก่การเมืองเศรษฐกิจสังคมการศึกษาเทคโนโลยีและความเจริญด้านวัตถุต่างๆเป็นต้น

2.2 ผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่นผู้ใช้บริการสมาชิกและผู้ออกกฎหมายข้อบังคับเป็นต้น

2.3 คู่แข่งและพันธมิตรได้แก่องค์กรที่มีภารกิจคล้ายกันหรือเหมือนกันที่จะต้องแข่งขันในการดำเนินการและพันธมิตรที่มีการดำเนินการในลักษณะเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นต้น

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้ง 3 ประเด็นจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบโอกาสและข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามขององค์กรดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โอกาส (O: Opportunity) หมายถึงการประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเกื้อกูลเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์จากภารกิจขององค์กรได้แก่การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นบวกด้านอิทธิพลและ

แนวโน้มการเปลี่ยนอนาคตผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินการและพันธมิตรที่มีส่วน
 เกี่ยวข้องการดำเนินการขององค์กร

2. การวิเคราะห์อุปสรรค (T: Threat) หมายถึงการประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยที่
 เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 3 ด้านคืออิทธิพลและแนวโน้มในอนาคตที่มีผลต่อองค์กรผู้
 ส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินการและคู่แข่งขององค์กรว่ามีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรือ
 อุปสรรคขัดขวางหรือทำให้เกิดผลเสียและผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร
 ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรได้

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรมี
 จุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสถานภาพโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อนมี
 โอกาสและข้อจำกัดอะไรบ้างรวมทั้งสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันมีสถานภาพอย่างไรตำแหน่ง
 ใดเพื่อเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด”

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตโดย
 ระบุเป็นข้อความ (Statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางจุดยืนในอนาคตที่บุคคลหรือ
 ผู้นำองค์กรต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองผ่านทะลุไปใน
 อนาคตและคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรแล้วกำหนด
 สถานภาพที่ต้องการและพึงประสงค์จะเกิดขึ้นในระยะยาวเป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราต้องการ
 จะเป็นอะไรในอนาคต”

การกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะเน้นการคำนึงถึง
 สภาพแวดล้อมในอนาคตการวิเคราะห์ภารกิจและการวิเคราะห์องค์กรเป็นสิ่งสำคัญคือเมื่อรู้ชัดว่า
 ตัวเองมีภารกิจหรือประกอบการอะไรรู้ว่าตัวเองต้องทำอะไรกันแน่รู้ว่าโลกรอบๆการประกอบการ
 ของเราทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยเฉพาะในอนาคตจะเป็นอย่างไรจะมีผลกระทบกับการ
 ดำเนินงานหรือการประกอบการของเราอย่างไรเมื่อรู้ค่อนข้างแน่ชัดแล้วจึงกำหนดอนาคตภาพหรือ
 สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดทางเลือกและพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่
 ดีที่สุดโดยพิจารณาการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้
 องค์กรก้าวไปข้างหน้าโดยการขจัดจุดอ่อนหรือปรับวิกฤตให้เป็นโอกาสและใช้ข้อได้เปรียบเชิง
 โอกาสดำเนินการให้เกิดผลดีกับองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปมีหลักการสำคัญ 2
 ประการดังนี้

1. หลักการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์

1.1 ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าไม่อยู่กับที่และต้องดำเนินการตรวจสอบตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 กลยุทธ์นั้นต้องตอบสนองสิ่งที่เป็ความต้องการในอนาคตขององค์กรและจะต้องเริ่มทำ ณ ปัจจุบันจึงจะบรรลุผลในอนาคต

1.3 การจัดทำกลยุทธ์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ทันที ซึ่งจะต้องไม่ใช้การทำงานในลักษณะงานประจำ

2. หลักการคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร 4 ประการดังนี้

2.1 การวางแผนดำเนินการทำให้เกิดผลทางตรงกับภารกิจขององค์กรการวิเคราะห์พันธกิจกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนและข้อจำกัดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

2.2 การวางแผนการดำเนินการให้เกิดผลทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรจะต้องมีการระดมสมองผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์กรในเงื่อนไขต่างๆเพื่อเสริมจุดแข็งและสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการพร้อมทั้งขจัดจุดอ่อนและข้อจำกัดที่มีให้เหลือน้อยที่สุด

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนก่อนที่ผลลัพธ์ของการกระทำจะเกิด

2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จให้ชัดเจนและเป็นไปได้ก่อนที่จะดำเนินการการพัฒนาและบริหารกลยุทธ์

การเสนอทางเลือกกลยุทธ์เพื่อตอบสนองพันธกิจเป็นการระบุวัตถุประสงค์นโยบายโครงการกิจกรรมหรือการจัดสรรทรัพยากรให้้องค์การเพื่ดำเนินการว่าจะทำอะไรและทำเพื่ออะไร กลยุทธ์โดยทั่วไปสามารถแบ่งระดับตามหน้าที่และตามระยะเวลาที่กำหนดในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ขององค์กรระดับปฏิบัติการต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกว่าต้องการอะไรอะไรคือสิ่งที่้องค์การเลือกอะไรคือสิ่งที่จะต้องทำและมีลำดับขั้นตอนอะไรบ้างในสิ่งที่จะทำการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ได้ผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสามารถตอบคำถามได้ 4 ข้อซึ่งจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างสมเหตุสมผลทั้ง 4 ข้อภายใต้ระดับขององค์กรอำนาจหน้าที่และระยะเวลา

ในขั้นตอนนี้การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์จะต้องพิจารณากลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่า “เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามองค์กร” เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุที่ทำให้เกิดผล (Cause and effect) หรือเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ (Mean-to-an-end) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้จะต้องนำกลยุทธ์และทางเลือกในขั้นตอนที่ 6 มาตรวจสอบพัฒนาและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทาง (Policy decision) การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผลโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรการยอมรับแผนของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติและมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดกิจกรรมสำคัญเฉพาะด้านทางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นผลงานให้เป็นรูปธรรมให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติโดยนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นกิจกรรมสำหรับการดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยอยู่ในกรอบของแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 9 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหารและระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นแผนระดับองค์กรที่มีหลายระบบงานย่อยที่รับผิดชอบดังนั้นในการที่จะดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมก็จะต้องมีแผนปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานนั้นๆเพื่อไปดำเนินการซึ่งการปฏิบัติการจะต้องประกอบด้วย

1. ส่วนงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในฐานะผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ
2. วัตถุประสงค์เฉพาะของกิจกรรมตามความคาดหวังที่จะเกิดและระยะเวลาดำเนินการ
3. ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนพร้อมรายละเอียด
4. ตารางปฏิบัติงาน
5. แหล่งและทรัพยากรที่ต้องการ
6. กระบวนการสื่อสาร
7. การทบทวนกำกับติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินกลยุทธ์

ในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติบางครั้งจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนเนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้าอาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้นในส่วนของ การนำแผนไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนซึ่งการทบทวนแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการวางแผนเพื่อประเมินกลยุทธ์ว่ายังเหมาะสมอยู่ในแผนการนั้นๆหรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการตรวจสอบทบทวนแผนมีการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งและปรับกลยุทธ์ การดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป

จากการทบทวนความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position)

การเตรียมการวางแผนเป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีและผลจากการ ทบทวนรายงานประจำปีซึ่งจะรวมถึงเรื่องราวการเงินสถิติและข้อมูลต่างๆทั้งจากการดำเนินการ ภายในและอิทธิพลจากภายนอกองค์การอันจะบอกถึงสภาพปัจจุบันขององค์การ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

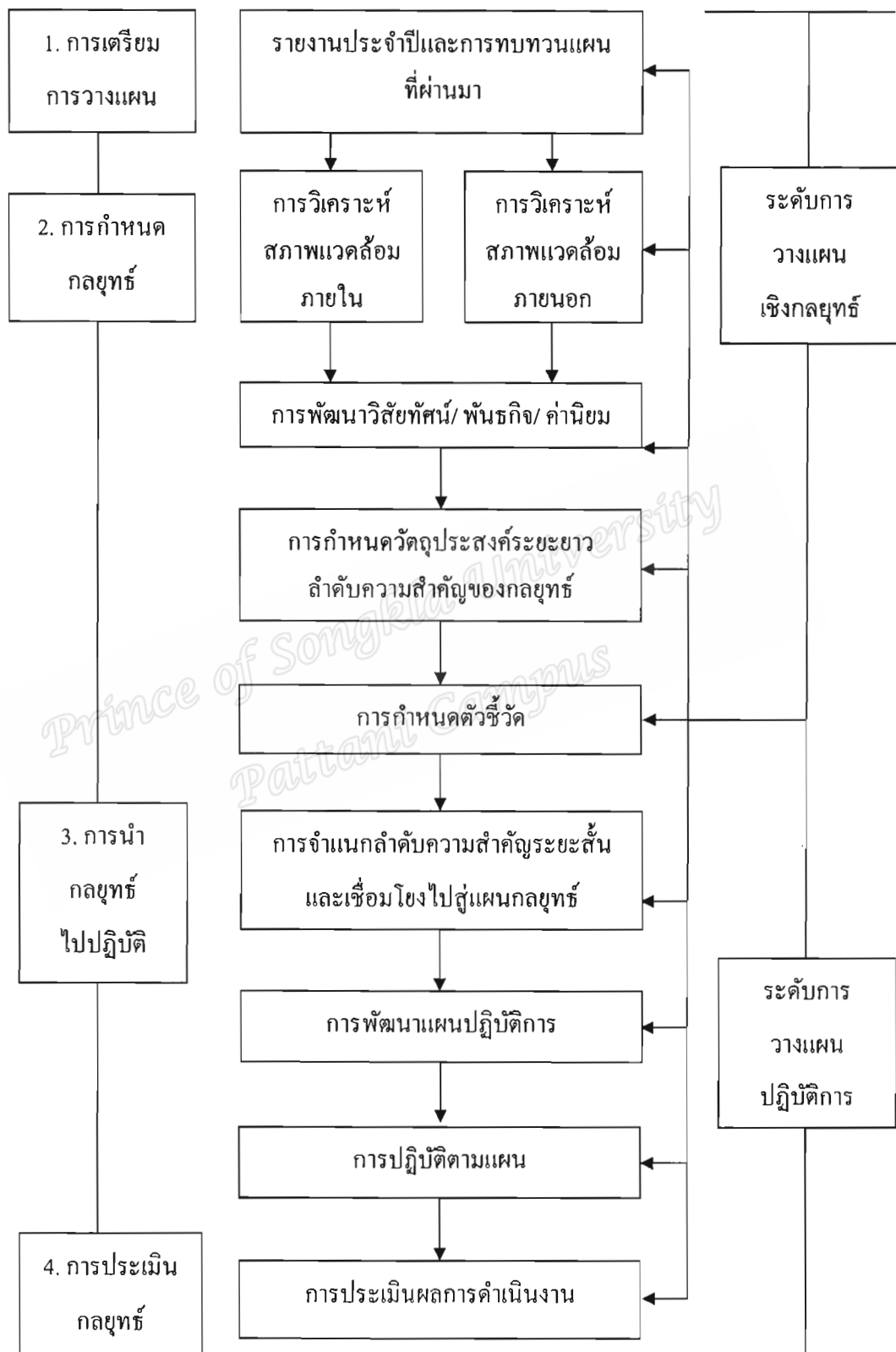
การกำหนดกลยุทธ์หมายถึงการทบทวนและพัฒนาวิสัยทัศน์พันธกิจและ วัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึงการเปลี่ยนและนำกลยุทธ์เข้าสู่การปฏิบัติเพื่อ ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนาเช่นการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดทำแผนงบประมาณการจัดทำ แผนปฏิบัติการการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

4. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation)

การประเมินกลยุทธ์เป็นการติดตามผลการปฏิบัติของกระบวนการวางแผนการ ประเมินและทบทวนการปฏิบัติของแผน



ภาพที่ 2 กระบวนการวางแผน (Australasian Sport Commission, 2004)

การจัดองค์การ (Organizing)

ความหมายของการจัดองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแสดงทัศนะของการจัดองค์การไว้หลายท่านอาทิเช่น

Bridges and Roquemore (2001, p. 182) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึงความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนตามที่องค์การมีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, pp. G-8) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึงการแบ่งงานและการจัดทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

Bateman and Snell (1999, pp. G-4) อธิบายว่า การจัดองค์การหมายถึงหน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์การเงินสภาพแวดล้อมทางกายภาพข้อมูลและทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Griffin (1999, p. 324) ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่าหมายถึงการตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ

Koontz and Wehrich (1998, p. 174) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดองค์การหมายถึงการจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็นการจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์การมอบหมายงานการมอบหมายหน้าที่และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

จากทัศนะการให้ความหมายของการจัดองค์การสรุปว่า การจัดองค์การหมายถึงการจัดระเบียบภายในองค์การ โดยมีการจำแนกงานการจัดกลุ่มงานการมอบหมายงานการมอบอำนาจหน้าที่การประสานงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ขององค์การนั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นกระบวนการที่มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะอาทิเช่น Bridges and Roquemore (2001, p. 32) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์การมี 5 ประการคือ

1. การประสานทรัพยากร
2. การจัดคนเข้าทำงาน
3. การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน
4. การมอบหมายงาน
5. การติดต่อสื่อสาร

Hodgetts (1990, p. 138) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การไว้ 3 ประการคือ

1. การจัดแบ่งงาน
2. การจัดกลุ่มกิจกรรม
3. การจัดแผนกให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทาง

Koontz and Weithrich (1998, p. 174) ได้ให้ทัศนะกระบวนการจัดองค์การว่าควรประกอบด้วย

1. การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน

Robbins (1999, p. 8) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำ
2. การกำหนดกลุ่มของงาน
3. การจัดตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติ
4. การจัดลำดับของการใช้อำนาจ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเสมอภาค

Kast and Rosenweig (1985, p. 404) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การไว้ ดังนี้

1. การจัดแบ่งงาน
2. การประสานความพยายามของบุคคล
3. การบูรณาการผลลัพธ์

Dessler (1985, p. 117) ได้แบ่งขั้นตอนของการจัดองค์การไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดงานหลักที่จะต้องทำ
2. การแบ่งงานกันทำ
3. การกำหนดแนวทางการประสานงานให้สำเร็จ
4. การจัดช่วงการบังคับบัญชา
5. การมอบอำนาจตามลำดับขั้น

องค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีความร่วมมือและการประสานงานกันทั้งในองค์การและนอกองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization structure)

โครงสร้างองค์การเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่างๆ ในองค์การที่สร้างขึ้นมาที่มุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Kast & Rosenzweig, 1979) โดยมีสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์การแบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์การ (Organization structure) และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง
2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคลแบ่งลงไปในพื้นที่งานต่างๆ ในองค์การเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่ายต่างๆ
3. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในองค์การที่มีความหลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน
4. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์การซึ่งบอกถึงสถานภาพอำนาจของตำแหน่งและลำดับชั้นการบังคับบัญชา
5. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์การ

จากการนิยามโครงสร้างดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญ 2 ประการที่เป็นพื้นฐานของการจัดโครงสร้างในองค์การคือประการแรกความชำนาญเฉพาะ (Specialization) จะเป็นพื้นฐานประการแรกสุดของการกำหนดโครงสร้างโดยองค์การจะแยกบุคคลและกลุ่มงานในองค์การโดยพิจารณาจากความชำนาญเฉพาะหรือความคล้ายกันของกิจกรรมต่างๆรวมไว้ในฝ่ายงานเดียวกันการดำเนินงานดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานของฝ่ายงานต่างๆ (Differentiation) เป็นผลให้แต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่การทำงานแตกต่างกันไปประการที่สองคือการประสานงาน (Coordination) เป็นการประสานงานฝ่ายงานที่มีความหลากหลายต่างๆข้างต้นจัดเชื่อมความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจซึ่งกันและกันอันเป็นผลให้เกิดการบูรณาการ (Integration) ของกิจกรรมต่างๆในอันที่จะสนับสนุนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

โครงสร้างขององค์การจะทำให้เราสามารถเข้าใจลักษณะขององค์การในลักษณะของกิจกรรมหรือระบบงานในองค์การได้เป็นอย่างดีโครงสร้างขององค์การจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงขนาดขององค์การอัตราความเจริญเติบโตขององค์การความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ตลอดจนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานองค์การนั้นๆ ได้

โครงสร้างขององค์การนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึงความมากน้อยของการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ในเรื่องต่างๆว่ามีมากน้อยแค่ไหนโดยพิจารณาถึงระดับที่ทำการตัดสินใจถ้าระดับที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การแล้วรวมอำนาจในการตัดสินใจ โดยสั่งการลงมาตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาไม่ให้ฝ่ายเป็นอิสระในการตัดสินใจในระดับล่างลงมาผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียวถือว่าเป็นการรวมอำนาจในการตัดสินใจส่วนการกระจายอำนาจนั้นอำนาจในการตัดสินใจได้รับการกระจายไปตามชั้นของการบังคับบัญชาให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่างๆลงมาผู้บังคับบัญชาจะฟังความคิดเห็นผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไปตามโครงสร้างขององค์การอาจทำได้ใน 2 ลักษณะคือการกระจายหน่วยงานตามแนวนอน (Horizontal differentiation) และการกระจายหน่วยงานตามแนวตั้ง (Vertical differentiation)

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)

หมายถึงการจัดให้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of work) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในองค์การได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนที่มีความถนัดตามลักษณะของงาน (Job specialization) เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลและในการแบ่งงานกันทำนั้นต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนโดยยึดหลัก "Put the right man on the right job" (วางคนให้เหมาะกับงาน)

รูปแบบความชำนาญเฉพาะอย่างอาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือความชำนาญเฉพาะอย่างตามหน้าที่ (Function specialization) เชี่ยวชาญในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำซึ่งได้แก่งานประจำวัน (Routine) งานสำนักงาน (Office) และความชำนาญเฉพาะอย่างทางสังคม (Social specialization) เป็นความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพเฉพาะทางเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถในการทำงานสูงเหมาะกับงานที่มีความหลากหลายและต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในทุกๆวันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้แก่งานวิชาชีพ (Professional)

3. ลำดับสายของการบังคับบัญชา (Chain of command)

หมายถึงลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปตามลำดับจากตำแหน่งที่สูงสุดจนถึงตำแหน่งที่ต่ำสุดและเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนขององค์การกล่าวคือถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมากองค์การก็มีความซับซ้อนมากในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีน้อยองค์การก็มีความซับซ้อนน้อย

4. ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of control)

หมายถึงขนาดของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นใดชั้นหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชามากก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชากว้างแต่ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบ ช่วงกว้างของการบังคับบัญชาที่กว้างนั้นเหมาะกับลักษณะงานในวิชาชีพ (Professional qualities) ที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงานเช่นแพทย์วิศวกรสถาปนิกอาจารย์ ส่วนช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบนั้นเหมาะกับลักษณะของงานประจำ (Routine) ที่ต้องการให้งานแล้วเสร็จในวันหนึ่งๆเช่นสำนักงาน (Office)

5. ขนาดขององค์กร (Organization size)

หมายถึงขนาดของกลุ่มคนปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหาร (Management resource) ภายในองค์กรหนึ่งๆหากองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคนปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหารมากองค์กรนั้นก็จะมีขนาดใหญ่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคนปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหารน้อยองค์กรนั้นก็จะมีขนาดเล็กขนาดขององค์กรนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจเป็นอย่างมากกล่าวคือองค์กรมีขนาดใหญ่มากเท่าไรการกระจายอำนาจย่อมมีมากตามไปเท่านั้น

6. ขนาดของหน่วยทำงาน (Work unit size) หรือการแบ่งงานออกตามแผนงาน (Departmentation)

หมายถึงการแบ่งงานไปตามหน้าที่นั้นออกเป็นกลุ่มกิจกรรมต่างๆโดยนำกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นเข้าไปด้วยกันเป็นแผนกหนึ่งที่ใหญ่เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะอย่างเดียวกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันอาศัยหลักแบ่งงานทำ (Division of work) ถือได้ว่าเป็นการแบ่งงานออกตามแผนงาน (Departmentation)

ขนาดของแผนงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติพฤติกรรมและผลผลิต (Output) ของแผนงานนั้นมากดังนั้นการเพิ่มขนาดของแผนงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อการลดน้อยลงของความพอใจในงานการเอาใจใส่ต่องานและความสามารถในการธำรงรักษาพนักงานไว้ผลผลิตขององค์กรตลอดจนถึงทำให้การโต้แย้งปัญหาแรงงานเพิ่มขึ้น

7. ความเป็นทางการ (Formalization)

หมายถึงความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงหรือถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการขององค์กรที่กฎระเบียบข้อบังคับซึ่งใช้เป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมพนักงานมากเท่าไรองค์กรนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น

การออกแบบองค์การ (Organization design)

การออกแบบองค์การเป็นทักษะการออกแบบงานซึ่งพิจารณาทั้งระบบเทคนิคและระบบสังคมร่วมกัน (Rue & Byars, 2000, p. 451) ส่วน Hodge and Anthony (1998, p. 469) กล่าวว่า การออกแบบองค์การหมายถึงกระบวนการในการจัดตั้งองค์การซึ่งนำไปสู่รูปแบบการจัดโครงสร้างแบบแผนของกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การนอกจากนี้ Mintzberg (1994, pp. 66-67) ได้ให้ทัศนะความหมายในเรื่องนี้ว่า “ในการจัดองค์การสิ่งที่ได้นอกเหนือจากการพิจารณาในแง่ของโครงสร้างขององค์การแล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆที่มีความเกี่ยวข้องด้วยเช่นระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and controlling system) แบบแผนของพฤติกรรม (Behavioral formalization) และระบบของการตัดสินใจ (Decision-making) ในองค์การ”

การกำหนดรูปแบบขององค์การ

ในการกำหนดรูปแบบขององค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน จะต้องมีการจัดทำโครงสร้างขององค์การอย่างเหมาะสมให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การนั้นๆ ดังนั้นปัจจัยโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบขององค์การมีดังนี้ (วิเชียร วิทญูตม, 2548, น. 114-115)

1. กิจกรรม (Activity) หมายถึงหน้าที่ที่องค์การจะต้องปฏิบัติโดยองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวงานว่างานอะไรเป็นงานพื้นฐานหลักงานอะไรเป็นงานที่สำคัญและงานอะไรเป็นงานที่จะต้องกระทำโดยให้ใช้หลักการวิเคราะห์ (Job analysis) เพื่อศึกษาถึงงานขององค์การนั้นเสียก่อนแล้วจึงค่อยจัดกิจกรรมหรืองานต่างๆให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้น

2. การตัดสินใจ (Decision-making) ในการออกแบบองค์การนั้นจะต้องพิจารณาถึงระดับของการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์การมากกว่ามรรควิธีหรือการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจในวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับองค์การมาเป็นเป้าหมายระดับหน่วยงานผู้บริหารระดับล่างในการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะที่นำเอานโยบายขององค์การที่ได้รับมานำไปอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพดังนั้นรูปแบบขององค์การจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจอะไรบ้างใครเป็นคนตัดสินใจและการตัดสินใจเรื่องแต่ละอย่างนี้ควรจะมอบหมายผู้บริหารระดับใดเป็นคนตัดสินใจจึงจะเหมาะสมที่สุดนอกจากนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงเรื่องการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้นด้วย

3. ความสัมพันธ์ (Relationship) ในการกำหนดรูปแบบขององค์กรนั้นจะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งจะต้องมีความเกี่ยวพันกันอย่างไรงานในระดับรองๆลงมาที่มีความสัมพันธ์กับงานหลักงานใดก็จะถูกจับโยงเข้าไปเกี่ยวพันกับงานนั้นหลักการที่สำคัญของการกำหนดรูปแบบขององค์กรก็คือผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์กร โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของงานต่างๆเพื่อทำให้มีการประสานงานและป้องกันข้อขัดแย้งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงานได้

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์กรนั้นจำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้นการจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่องมิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จเพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลดเกษียณหรือตายดังนั้นในการสรรหาแต่งตั้งหรือธำรงไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรและจัดให้มีความเหมาะสมกับงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอนคือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่าจะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆเป็นจำนวนเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไรซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษาอายุและประสบการณ์ตามที่ต้องการทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัครหรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีการวัดสำหรับผู้นำพามาก็ได้

3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์กรอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่างๆเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคลได้แก่การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริงทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามบางครั้งองค์กรอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญๆแล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. โยกย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกันโดยไม่เปลี่ยนสถานะและ

เงินเดือนซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่างๆกันเช่นพนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้งแต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดีหรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือบางทีทางองค์กรย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกันสำหรับเรื่องการเลื่อนขั้นอาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือนหรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวหนึ่งการโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้นจะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้นๆยึดถือปฏิบัติอยู่

การปฏิบัติการ (Implementing)

การปฏิบัติการหมายถึงการนำแผนและโครงการต่างๆไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยบุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p. 30) ในการปฏิบัติการผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะเช่น Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000, pp. G-7) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ Drath and Palus (1994) อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆเพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Richard and Engle (1986) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าหมายถึงการจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organization goals)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Upper- strategic leadership) ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กรตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆขององค์กร โดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่างๆให้มีความเหมาะสมผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กรรวมทั้ง

เน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กรมีลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (Macro leadership) คือมีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างตลอดทั้งองค์กรจึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า“ผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic leaders)

ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้แก่ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อการโดยตรง เป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์กรนั้นๆเช่นประธานบริษัทอธิการบดี ผู้อำนวยการประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดหัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริการ (Chief executive officer-CEO) หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ (Chief operation officer-COO) นอกจากนี้ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์กรเช่นคณะกรรมการอำนวยการคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro leadership) ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์กรซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบงานในหน้าที่เฉพาะด้านเช่นการผลิตการตลาดการเงิน การบุคลากร เป็นต้นผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ (Operation or action plan) ของตนขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct decisions)

การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้นเช่นการตัดสินใจในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกหน้าที่ขององค์กรเพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความเชื่อพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญอะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลังตามลำดับและอะไรที่ไม่ควรทำเพราะไม่มีประโยชน์เป็นต้นในทำนองเดียวกันการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จึงถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง

นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์แล้วยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงการใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่มีอยู่เดิมซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กรถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูงโดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเองโดยตรงหรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้นับไปดำเนินการแทนก็ได้ (Nahanabdi, Ardekani, 2000)

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation of resources)

นอกจากการตัดสินใจโดยตรงของผู้มาแล้ววิธีที่มีพลังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การอีกประการหนึ่งคือวิธีการจัดสรรทรัพยากร (Kerr & Slocum, 1987) ทั้งนี้เพราะผู้นำสูงสุดคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์การถ้าหากหน่วยใดได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นที่เหมาะสมย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้ในทางตรงกันข้ามหากขาดการสนับสนุนก็จะเกิดผลทางลบได้ (Kets De Vries & Miller, 1991)

3. ระบบการให้รางวัล (Reward system)

ระบบการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตามเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์การและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การเช่นวิธีการให้ความดีความชอบประจำปีของราชการไทยบางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนในปีต่อไปวิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเฉื่อยชาทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามขึ้นในองค์การเพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำดีและไม่ได้ลงโทษคนไม่เก่ง เกียจคร้านและไร้ผลงานผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ควรใช้เกณฑ์ดังกล่าวแต่ควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์การแทน (Nahavadi & Malekzadah, 1988)

4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับล่าง (Select administrator)

ผลกระทบต่อองค์การอีกประการหนึ่งเกิดจากการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การหากผู้นำคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพที่คือความสามารถก็อาจจะนำองค์การไปไม่ถึงเป้าหมาย

5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion)

ผู้นำระดับสูงในองค์การจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในองค์การส่วนมากผู้นำมักจะมีแนวโน้มที่จะเลือกส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์การแนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino effect) ขององค์การนั้น (Nahavadi, A. 2000)

6. กระบวนการกำหนดปทัสถานและการทำแบบตัวอย่าง (Setting the norms and modeling) ในขณะที่การตัดสินใจและระบบการให้รางวัลถือได้ว่าเป็นมาตรฐานทางตรงของผู้นำแต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดปทัสถานและมาตรฐานต่างๆ สำหรับองค์การนั้นถือเป็นมาตรฐานทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การผู้นำระดับสูงสามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้างๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจเช่นผู้นำระดับสูงอาจให้

กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนเองเกี่ยวกับประเภทของการตลาดที่องค์การคาดหวังจากการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ถึงแม้ผู้นำระดับสูงจะไม่ทำการตัดสินใจเองโดยตรงก็ตามแต่ย่อมมั่นใจได้ว่าผู้ช่วยของตนจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องอีกมาตรฐานหนึ่งคือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่นเช่นผู้นำระดับสูงเชื่อว่าการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญผู้นำอาจแสดงความกระตือรือร้นในการออกกำลังการให้ผู้อื่นเห็นและเชิญชวนสมาชิกในองค์การเข้าร่วมเพื่อขยายผลแบบตัวอย่างลงสู่บุคลากรระดับล่างได้ปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางต่อไป

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจหมายถึงอิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. 2000, pp. G-7) การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าใจซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำหรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000, p. 555)

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือนค่าจ้างต่อหน่วยตลอดจนโบนัสประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงานนอกจากนี้เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่และนักเศรษฐศาสตร์ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์การ

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับเป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จการมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลงแต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงานทั้งนี้องค์การจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bateman & Snell, 1999, pp. G-4)

รางวัล (Rewards)

รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, J. R. 1999, pp. G-8) ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากประสบการณ์ภายในซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคลเช่นความต้องการความสำเร็จความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ
2. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งจัดหาโดยบุคคลอื่นเป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมเฉพาะอย่างเช่นให้เงินเป็นรางวัลเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงาน

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman & Snell, 1999, pp. G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่างๆ (Dessler, 1998, p. 674) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ

1. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
2. การสื่อสารมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอดความคิด

3. วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิเขาว์ (2551, น. 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารให้ในองค์กร 6 ประการคือ

1. เพื่อบอกข้อมูล
2. เพื่อประสานงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
4. เพื่อควบคุม
5. เพื่อใช้อิทธิพล
6. เพื่อกระตุ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, น. 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง การติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่าการติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้นเป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจเพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประเภทเช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารการออกคำสั่งการส่งคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน

2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่างๆของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
5. การติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน
8. การแสวงหาข้อมูลข่าวสารข้อเสนอแนะตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงาน

หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
10. การแก้ไขความเข้าใจผิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนตลอดจนข่าวลือต่างๆ
11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่องเฉพาะกรณีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ในองค์การดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติในทางเดียวกันในกิจกรรมต่างๆขององค์การ
2. เพื่อให้ทราบและเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่องค์การต้องการ
3. เพื่อรักษาคติพจน์ในการทำงานและการพัฒนาความเชื่อมั่นต่อองค์การและสมาชิกขององค์การ
4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะอาทิเช่น

เสนาะ ดิยาว (2551, น. 318) ให้ความหมายไว้ว่าการควบคุมได้แก่กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานและการแก้ไขให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

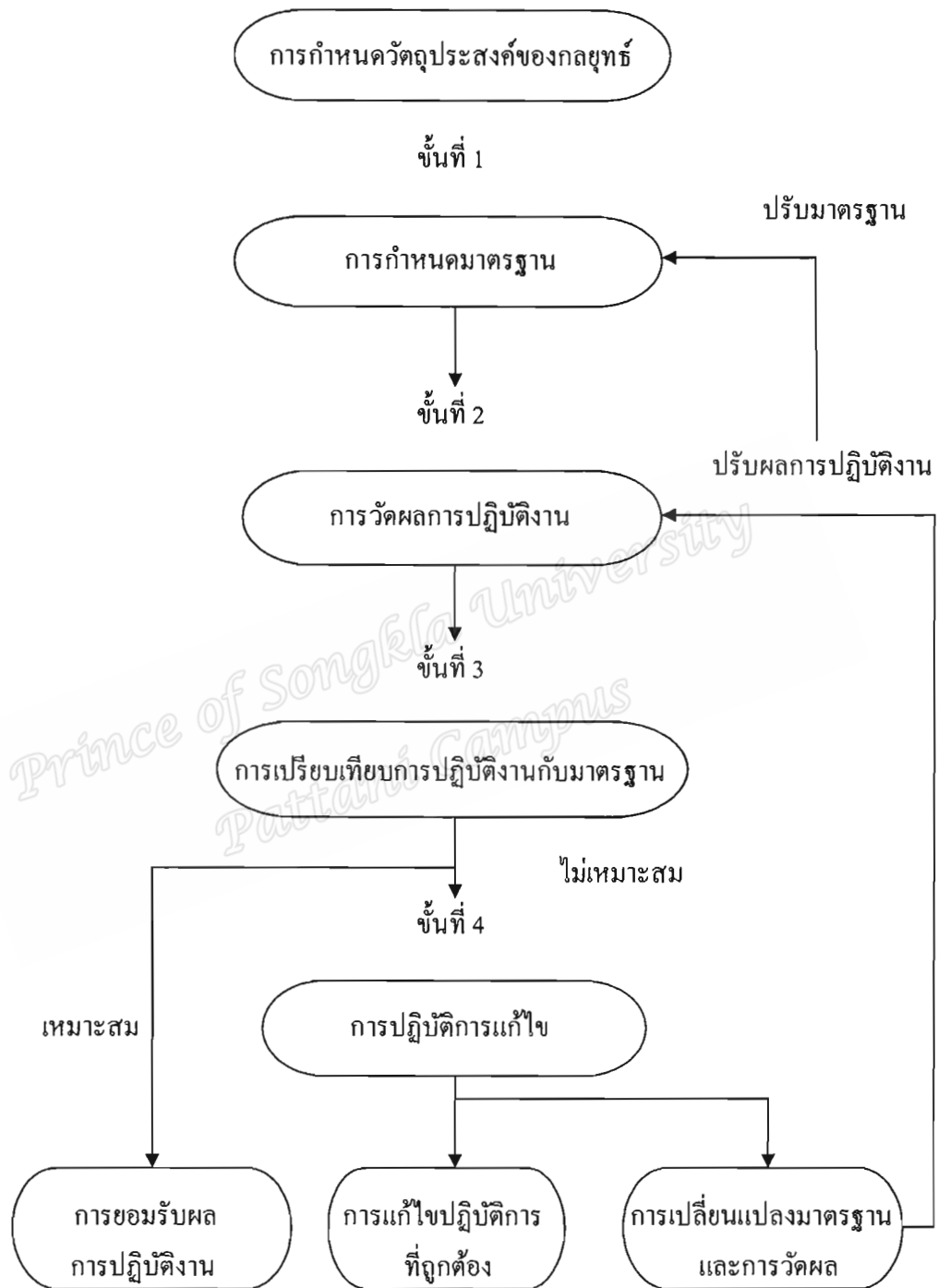
Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. 2000, pp. 2-3) กล่าวว่า การควบคุมเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขสิ่งที่จำเป็น

Certo (2000, p. 551) อธิบายว่าการควบคุมเป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้โดยพิจารณา

ว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงกันไป

กระบวนการควบคุม (Control process) เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานและมาตรฐานการจัดการปฏิบัติงานจริงการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น (Schermerhorn, 1999, pp. G-2) กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4) การปฏิบัติการแก้ไขดังแสดงในภาพที่ 3

Prince of Songkla University
Pattani Campus



ภาพที่ 3 กระบวนการควบคุม (Schermerhorn, 1999, pp. G-2)

การกำหนดมาตรฐาน (Establish standards)

การกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานและเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผนซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงานเพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลาแผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่างซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสมเพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่องเมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้วจะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงานการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure performance)

เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลานอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้นตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งต่างจากมาตรฐานได้

การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Compare performance to standards)

ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไรมาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์กรถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่างซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ

การปฏิบัติการแก้ไข (Take action)

หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้วเมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐานในขั้นนี้อาจต้องมีการแก้ไขการปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด

การแก้ไขสิ่งต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่นผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งต่างนี้โดยการปรับแผน

หรือปรับเป้าหมายการมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนหรือเพิ่มการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานอีก

การจัดการในอิสลาม

การบริหารจัดการในอิสลาม (อะหมัด อิบรอฮีม อาบูซัน, 2553, น. 41-42) หมายถึงการบริหารจัดการที่เป็นผลจากการศึกษาทางด้านวิชาการและเป็นศิลปะที่ขึ้นอยู่กับพรสวรรค์และความสามารถของผู้บริหารจัดการ แนวคิดการบริหารจัดการในอิสลามเป็นแนวคิดที่ยึดหลักคำสอนของอัลกุรอานและอัลหะดีษ ดังตัวอย่างที่ท่านเราะสูลได้กำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบงานในด้านต่างๆ ได้อย่างลงตัวตลอดจนการเลือกเฟ้นคนดีและมีความสามารถเข้ามารับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม วิธีการดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในหน้าประวัติศาสตร์อิสลาม และเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบการปกครองแบบอิสลามจนถูกเรียกว่า กิยาม อัคเคาะละฮฺ (การสถาปนารัฐอิสลาม) อันเป็นผลมาจากการบริหารจัดการของท่านเช่นเดียวกับความเจริญรุ่งเรืองและการขยายตัวในงานด้านต่างๆ ของยุค 4 เคาะลีฟะฮฺ ราชวงศ์อุมัยยะฮฺ และราชวงศ์อับบาซียะฮฺล้วนได้รับอิทธิพลมาจากรูปแบบการบริหารและจัดการของท่านเราะสูล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมและโลกอิสลามให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง ก้าวหน้า และยั่งยืนอยู่มาจนถึงปัจจุบันซึ่งสอดคล้องกับ อัลกุรอาน ที่พระองค์อัลลอฮฺ ตรัสว่า

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدٍّ...
(11)... ۞

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮฺจะมิทรงเปลี่ยนแปลงสภาพของชนกลุ่มใด จนกว่าพวกเขาจะเปลี่ยนแปลงสภาพของพวกเขา และเมื่ออัลลอฮฺทรงปรารถนาความทุกข์แก่ชนกลุ่มใดแล้วก็จะไม่มีผู้ตอบโต้พระองค์” (อิร-เราะฮฺ: 11)

อะหมัด อิบรอฮีม อาบูซัน (2553, น. 41) ได้ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีของการจัดการในอิสลามมีความหมายที่สอดคล้องกับทฤษฎีทั่วไปกล่าวคือ เป็นศิลปะในการใช้ความชำนาญและความสามารถของบุคคลในการบริหารจัดการสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุหรือตัวบุคคลและยังมีแนวคิดอื่นที่มองว่าการจัดการเป็นการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการที่ยึดหลักการต่างๆ ที่ได้มีการวางแผนไว้จากยุคหนึ่งไปสู่อีกยุคหนึ่งอีกทั้งยังเป็นศิลปะพรสวรรค์และความสามารถของผู้บริหารหรือบุคคลในการนำไปปฏิบัติตามสิ่งที่ได้วางแผนไว้ สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าในสมัยตอนต้นของ

อิสลามมีระบบการจัดการตามความหมายข้างต้นแม้แต่ก่อนที่พระองค์อัลลอฮ์จะประทานอิสลามมายังโลกนี้ ระบบดังกล่าวก็เคยถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการรัฐแล้วและก็ได้แพร่ขยายขึ้นตั้งแต่มัชยของท่านเราะฮ์สูลดังคำดำรัสของพระองค์อัลลอฮ์

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ... (67)

ความว่า “โอ้ร่อซูลจงประกาศสิ่งที่ถูกประทานลงมาแก่เจ้าจากพระเจ้าของท่าน และหากเจ้าไม่ได้ปฏิบัติเจ้าก็ไม่ได้ประกาศสารของพระองค์” (อัล-มาอิดะฮ์: 67)

คุณลักษณะการบริหารจัดการในอิสลามสามารถกล่าว สรุปให้ละเอียดได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการในอิสลามเป็นส่วนหนึ่งของระบบทางสังคม กล่าวคือ ศาสนาอิสลามกำหนดเป้าหมายชีวิตของทุกคนและได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับจักรวาล และมนุษย์กับสังคมโดยค่านึงว่าองค์การที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับจักรวาลพระองค์ได้ตรัสว่า

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ (56) مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُوا (57)

ความว่า “และข้ามิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า ข้าไม่ต้องการปัจจัยยังชีพจากพวกเขาและข้าก็ไม่ต้องการให้พวกเขาให้อาหารแก่ข้า” (อัล-ชาริยาต: 56-57)

2. การจัดการในอิสลามมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการตามวัตถุประสงค์ของคณงานตราบใดที่เขาทำงานเต็มทีตามความรับผิดชอบอะมานะฮ์และหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องได้รับการดำรงตำแหน่งโดยผู้ที่มีความสามารถและความเหมาะสมที่สามารถเชื่อถือได้ดังคำดำรัสของพระองค์อัลลอฮ์

...إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (26)

ความว่า “แท้จริงคนดีที่ท่านควรจะจ้างเขาไว้คือผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่ซื่อสัตย์” (อัล-เกาะศ็อศ : 26)

3. หลักการชูรอและการร่วมมือในการบริหารจัดการรวมทั้งการให้เกียรติต่อคุณค่าการเป็นมนุษย์ (คนทำงาน) ชูรอถือเป็นกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถสร้างความมั่นคงแข็งแรงและเกิดความสอดคล้องในการบริหารจัดการอิสลามขณะที่มีความร่วมมือถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการยึดถือปฏิบัติโดยตลอดสิ่งนี้เราเห็นได้จากคำดำรัสของอัลลอฮ์ ที่ได้ตรัสว่า

(159)...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...

ความว่า “และจงปรึกษารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย” (อัล-อิมรอน: 159) และอัลลอฮ์ ได้ตรัสอีกว่า

(38)...وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ...

ความว่า “และกิจการของพวกเขามีการปรึกษารือระหว่างพวกเขา” (อัล-ชุรอ: 38)

ความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในอิสลามนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานและจะต้องมีทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารซึ่งไม่ใช่เป็นผู้นำแบบเผด็จการแต่ความเป็นผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มคนในทุกระดับชั้นและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขความบกพร่องหากปรากฏอยู่ในองค์การเรื่องความเป็นผู้นำในอิสลามมีความใกล้ชิดกับการบริหารตามสถานการณ์ ซัยดีนาอุมร์ ได้อธิบายรูปแบบการบริหารรูปแบบดังกล่าวว่า “เรื่องนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ เว้นแต่ต้องอาศัยความอ่อนโยนกับผู้ที่แข็งแกร่งและต้องอาศัยความแข็งแกร่งกับผู้ที่อ่อนโยน” ความเป็นผู้นำในอิสลามไม่ได้อยู่ที่ผลผลิตเพียงอย่างเดียวเท่านั้นและไม่ใช่หวังประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่จะเป็นการสร้าง ความสมดุลระหว่างทั้งสองอย่างยุติธรรมต่างหาก (อะหมัด อิบรอฮีม อาบูซัน, 2553, น. 46)

2.3 พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลามพุทธศักราช 2540

1. สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดตามพระราชบัญญัติคือคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมาตรา 23 จังหวัดใดมีราษฎรนับถือศาสนาอิสลามและมีมัสยิดตามมาตรา 13 ไม่น้อยกว่าสามมัสยิดให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประกาศให้จังหวัดนั้นมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดคณะหนึ่งประกอบด้วยกรรมการมีจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสามสิบคนมาตรา 29 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมี

ฐานะเป็นนิติบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แทนของสำนักงานในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอาจมีมติมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน ทำการแทนก็ได้และให้เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการของสำนักงาน

2. องค์ประกอบของพระราชบัญญัติประกอบด้วยหมวดต่างๆดังนี้

หมวด 1 บททั่วไป

หมวด 2 การจัดตั้งและการเลิกมัสยิด

หมวด 3 คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย

หมวด 4 คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

หมวด 5 คณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด

3. สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริหารสาธารณะตามมาตรา 26 ดังนี้

มาตรา 26 ในจังหวัดที่มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับศาสนาอิสลามต่อผู้ว่าราชการจังหวัด
- (2) กำกับดูแลและตรวจตราการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิดในจังหวัดและจังหวัดอื่นตามที่คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยมอบหมาย
- (3) ประนีประนอมหรือชี้ขาดคำร้องทุกข์ของสัปบุรุษประจำมัสยิดซึ่งเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
- (4) กำกับดูแลการคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำมัสยิดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย
- (5) พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
- (6) สอบสวนพิจารณาให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา 40 (4)
- (7) สั่งให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพักหน้าที่ระหว่างถูกสอบสวน
- (8) พิจารณาเกี่ยวกับการจัดตั้งการย้ายการรวมและการเลิกมัสยิด
- (9) แต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งอิหม่ามคอเต็บและบิหลันเมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง

(10) ออกหนังสือรับรองการสมรสและการหย่าตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม

(11) ประนีประนอมข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องครอบครัวและมรดกตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลามเมื่อได้รับการร้องขอ

(12) จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน เอกสารและบัญชีรายรับ รายจ่าย ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน และรายงานผลการดำเนินงานฐานะการเงินและทรัพย์สินให้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยทราบปีละหนึ่งครั้ง ภายในเดือนมีนาคมของทุกปี

(13) ออกประกาศและให้คำรับรองเกี่ยวกับกิจการศาสนาอิสลามในจังหวัด

มาตรา 28 การประชุมคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ให้นำมาตรา 21 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 29 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แทนของสำนักงานใน กิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอาจมีมติมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนทำการแทนก็ได้ และให้เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการของสำนักงาน

2.4 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)

เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือเทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีการวิจัยที่เกี่ยวกับการทหารโดย Helmer และ Dalkey ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัท RAN Coporation รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1950 (Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975; สุวดี ทวีบุตร, 2540; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 220) กระบวนการเดลฟายเป็นการออกแบบเพื่อไปสู่การได้ฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ

เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าของผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจะทำให้ขจัดอิทธิพลต่างๆของผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องความคิดเห็นคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและผู้ให้ข้อมูลอาจมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้โดยมิได้ทำให้เสียหน้าเนื่องจากไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเทคนิคเดลฟายยังมีการตรวจสอบข้อมูล โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อตกลงเบื้องต้นอยู่ 2 ประการคือการตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีความตรงมากกว่าการตัดสินใจโดยคณะเดียวซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น ตัวอย่างจะต้องมีความรู้ความชำนาญในประเด็นนั้นๆ และการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีความเที่ยงตรง มากขึ้นเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่ต้องเผชิญหน้ากันจะเป็นการลดอิทธิพลและความคิดของกลุ่มได้ (Martorella, 1991; Murry & Hammons, 1995, 1996; สุวดี ทวีบุตร, 2540; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 221)

กระบวนการในการเก็บข้อมูลที่ใช้เทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ ไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูลการเก็บข้อมูลมีการทำซ้ำๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับจะได้รับการควบคุมจากผู้ดำเนินการวิจัยและมีการสรุปข้อมูลที่ได้รับโดยวิธีการทางสถิติ(Kerr, 2001; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 221) ส่วนความคิดเห็นของ Fowles (1978) เทคนิคเดลฟายดำเนินการได้ใน 10 ขั้นตอน คือ 1.กำหนดทีมงานในการใช้เทคนิคเดลฟาย 2.เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในกระบวนการเดลฟาย 3.สร้างแบบสอบถามรอบแรก 4.ทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามไม่ให้เกิดความคลุมเครือ 5.ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ให้ข้อมูล 6.วิเคราะห์แบบสอบถามรอบแรก 7.เตรียมแบบสอบถามรอบสอง 8. ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ให้ข้อมูล 9.วิเคราะห์คำตอบจากรอบสอง (ขั้นตอนนี้อาจจะทำหลายครั้ง) เพื่อให้ได้ฉันทามติ 10.การจัดทำรายงานเพื่อเสนอข้อมูล

อย่างไรก็ตามการใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลมีประเด็นที่ต้องตัดสินใจคือ ประเด็นของผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจำนวนรอบในการเก็บข้อมูลการกำหนด เกณฑ์ยุติกระบวนการเดลฟาย

ผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือการเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสำคัญการใช้เทคนิคเดลฟายจึงจำเป็นต้องคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริงเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา(Murry & Hammons, 1995, 1996, สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 224) จำนวนผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการเห็นว่าไม่มีการจำกัดจำนวนผู้เชี่ยวชาญแต่ขอให้เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรนอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังขึ้นอยู่กับความเป็นเอกพันธ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่น(Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 225) หากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ควรใช้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 30 คนในขณะที่ชานิกะ (2535) เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์อาจจะใช้เพียง 10-15 คนหากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องแตกต่างกันอาจจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมาก

จากการศึกษาของ Macmillan (1971 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 225) พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปอัตราลดลงของการคลาดเคลื่อนจะลดลงน้อยมากจนคงที่จากตารางที่ 1 การกำหนดผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ต่ำกว่า 17 คน

ตารางที่ 1 การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Macmillan, 1971 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 225)

จำนวนผู้ร่วมโครงการ (Panel size)	การลดลงของการคลาดเคลื่อน (Error reduction)	การเปลี่ยนแปลงสุทธิ (Net deadeye)
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยเทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถามเป็นสำคัญโดยใช้ทั้งแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้ 5 ระดับ) การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายที่พัฒนาจากแบบดั้งเดิม (Traditional delphi technique) ในรอบแรกจะทำการเก็บข้อมูลแบบปลายเปิดส่วนรอบต่อมาใช้เก็บข้อมูลแบบปลายปิดเพื่อรวมความคิดเห็นในกรอบกว้างจากผู้เชี่ยวชาญแบบสอบถามในรอบที่สองและสามจะพัฒนาจากแบบสอบถามในรอบที่หนึ่ง

การจัดทำแบบสอบถามในรอบที่สามจะนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าสถิติโดยใช้ค่าสถิติย้อนกลับได้แก่ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยมและพิสัยควอไทล์ (Interquartile range) หรือความถี่ร้อยละเป็นต้น

จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บข้อมูลสามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกันจะนั้น จำนวนรอบที่เหมาะสมของการใช้เทคนิคเคลฟายจึงขึ้นอยู่กับ การได้ข้อสรุปโดยควรสรุปแล้วใช้ อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 2 รอบแต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ (Murry & Hammons, 1995; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 226)

ระดับการรับนันทามติ

การได้รับนันทามติเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดที่เป็นข้อสรุปของกลุ่มการกำหนดระดับ ความสอดคล้องกำหนดค่าฉันทามติเป็นสองประเภท

ประเภทที่ 1 กำหนดด้วยคำร้อยละเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าอยู่ในระดับใด อาจจะมีการแจกแจงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลว่ามีลักษณะการกระจายที่เป็นไปในระดับใด

ประเภทที่ 2 เป็นการใช้สถิติเพื่อวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางได้แก่ค่าเฉลี่ยค่ามัธยฐานค่าฐานนิยมเพื่อกระดั้ความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวมและแสดงค่าสถิติของการกระจายเช่นส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์

การตรวจสอบ

1. การตรวจสอบคำร้อยละ (Flamer, 1987 cited in Murry & Hammons, 1995) มีความเห็นว่าข้อความที่จะได้รับนันทามติควรจะมี ความสอดคล้องกันอย่างน้อยร้อยละ 60 ส่วน Murry and Hammons (1995) ยังไม่สรุปชัดเจนแต่ตั้งระดับการตรวจสอบและกำหนดค่าคงที่ของ คำตอบเพิ่มขึ้นหรือลดลงในส่วนต่างๆร้อยละ 20 (Murry & Hammons, 1995)

2. การตรวจสอบค่าฐานนิยมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์การนำเสนอข้อมูลย้อนกลับค่าสถิติได้แก่ค่ามัธยฐานฐานนิยมและค่าพิสัยควอไทล์ (ศักดิ์ชัย บริบาลศิริ, 2543 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 229) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ใช้เทคนิคเคลฟายสรุปว่าการตรวจสอบค่าฉันทามติผู้วิจัยจากค่าฐานนิยมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์สามารถแบ่งเกณฑ์การตรวจสอบการรับนันทามติได้ 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 งานวิจัยที่เก็บข้อมูลด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับเกณฑ์การตรวจ แตกต่างกันเป็น 2 ลักษณะดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การตัดสินระดับฉันทามติสำหรับการตอบที่เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 230)

กรณี	ระดับความคิดเห็น		
	ที่มีต่อข้อความ	เกณฑ์การตัดสิน	
1.	ไม่กำหนด	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
2.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ไม่กำหนด	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
3.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
4.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลแบบลิเคิร์ตสเกล 6 ระดับระดับความเห็น 1-6 ผู้วิจัยตรวจสอบการได้รับฉันทามติของข้อความใดมีค่าสมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.50

3. การตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of variation) เป็นการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์การกระจายที่คำนวณได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมาหารด้วยค่าเฉลี่ย การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์การกระจายแปลความหมายดังนี้

3.1 ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายไม่เกิน 0.5 สรุปได้ระดับฉันทามติอยู่ในระดับสูง

3.2 ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมากกว่า 0.5 สรุปว่าระดับฉันทามติอยู่ในระดับต่ำ

รูปแบบเทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบเดลฟาย 2 รูปแบบ

1. เดลฟายแบบดั้งเดิม (Traditional Delphi technique) เป็นการเก็บข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเกิดเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความสอดคล้องในฉันทามติโดยใช้แบบสอบถามในรอบแรกโดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2. เดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi techniques) เป็นเทคนิคที่ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมกับข้อจำกัดในเดลฟายดั้งเดิมเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเวลาโดยมีการหาวิธี

2.1 การใช้ระบบความคิดเห็นแทนการตอบแบบสอบถามในรอบแรกพบว่าการระดมความคิดเห็นของกลุ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และอภิปรายกลุ่มอย่างมีเหตุผล (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 232)

2.2 การใช้แบบสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรกจุมพล พูลภัทรชีวิน ได้ปรับเทคนิคนี้โดยมีการพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDFR (Ethnographic Delphi futures research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมในรอบโดยการสัมภาษณ์ไม่มีการจำกัดความคิดการสัมภาษณ์แบบเปิดให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2535 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 232)

2.3 การประชุมเดลฟาย (Delphi conference) เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะการประชุมมีการสอบถามการเก็บข้อมูลย้อนกลับในกลุ่มผู้เก็บข้อมูลจะสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

2.4 เดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-based delphi) (Semeo Voltech, 2002 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 232) การวิจัยเป็นการเก็บข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์เป็นวิธีการที่รวดเร็วและประหยัด

2.5 เดลฟายกลุ่ม (Group delphi) Witkin and Altschuld (1995 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 233) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสนใจเข้าประชุมประเมินความจำเป็น (Need assessor) ถึงแบบสอบถามรอบที่ 1 ก่อนเข้าประชุมหลังจากนั้น 3-4 ชั่วโมงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้เวลาระหว่างพักการประชุม 20 นาทีในการกรอกแบบการประเมินความจำเป็น (ไม่มีการอภิปรายในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ) ผู้วิจัยจะทำแบบประเมินความจำเป็นสร้างแบบสอบถามฉบับที่ 3 เพื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามฉบับที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามชุดที่ 3 แล้วผู้ประเมินนำข้อเสนอแนะนำประเด็นที่ผู้ไม่เห็นว่ามีความจำเป็นมาพิจารณาโดยการเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปข้อดีและข้อเสียของการวิจัย (สุวรรณ เมตมันกุล, 2549, น. 86)

ข้อดี

1. การให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดงข้อคิดเห็นได้เต็มที่
2. ขจัดปัญหาในการมารวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ
3. ได้ข้อมูลของความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อเสีย

1. ผู้เชี่ยวชาญจะเกิดความเบื่อหน่ายที่ตอบแบบสอบถามหลายๆครั้ง
2. ผู้เชี่ยวชาญจะถูกรบกวนเวลาในการตอบคำถาม
3. ผู้เชี่ยวชาญมีภารกิจไม่สามารถแสดงความคิดเห็นต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูล

2.5 บริบทของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาสเป็นสำนักงานขนาดใหญ่เป็นองค์กรทศวิทยุมิ เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2488 โดยหะยีอัปดุลเราะห์มัน เจ๊ะอิสมาแอล เป็นผู้ขอจัดตั้งและเป็นประธานกรรมการอิสลามคนแรก ตั้งอยู่ในมัสยิดคุมอียะห์ (มัสยิดกลางหนอนาฬิกา) ในปี พ.ศ. 2526 ได้ก่อสร้างอาคารสำนักงานฯ ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง และปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาสได้ย้ายมาตั้งที่ศูนย์ราชการจังหวัดนราธิวาส ตำบลลาภู อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เมื่อปี พ.ศ. 2554 และมีผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาสตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำนวน 10 คน ปัจจุบันมีนายซาฟิอี เจ๊ะเลาะ เป็นประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานีเป็นสำนักงานขนาดใหญ่เป็นองค์กรทศวิทยุมิ เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2488 โดยนายหะยีสุหลง อับดุลกาเดร์ โต๊ะมีนาเป็นผู้ขอจัดตั้งและเป็นประธานกรรมการอิสลามคนแรก และได้จัดตั้งสำนักงานครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2491 เป็นอาคารไม้ 2 ชั้นปี พ.ศ. 2528 ได้รื้ออาคารไม้และได้ก่อสร้างเป็นอาคารถาวรแบบอาคารอเนกประสงค์ตั้งอยู่หลังมัสยิดกลางประจำจังหวัดปัตตานี และได้ย้ายมาตั้งสำนักงานที่ตำบลบ่อทอง อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี เมื่อปี พ.ศ. 2557 และมีผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำนวน 6 คน ปัจจุบันมีนายเวดีอราแม มะมิงจิ เป็นประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ เป็นองค์กรทุติยภูมิ เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2488 โดยนายหะยีหะซัน อาแวตันดู เป็นผู้ขอจัดตั้งและเป็นประธานกรรมการอิสลามคนแรก และได้จัดตั้งสำนักงานที่บริเวณหลังโรงเรียนพัฒนาวิทยา และปัจจุบันได้ย้ายมาตั้งสำนักงานที่ตำบลท่าสาบ อำเภอเมือง จังหวัดยะลา เมื่อปี พ.ศ. 2556 และมีผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำนวน 7 คน ปัจจุบันมีนายหะยีสะมะแอ ฮารีเป็นประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ตามความในมาตรา 24 กรรมการอิสลามประจำจังหวัดต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1. มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 17 กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ 1. มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 7 จุฬาราชมนตรีต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ (1) เป็นมุสลิมผู้มีสัญชาติไทยโดยการเกิด (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสี่สิบปีบริบูรณ์ (3) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในศาสนาอิสลามเป็นอย่างดี (4) เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลามโดยเคร่งครัด (5) เป็นผู้มีความสัมพันธ์อันดีกับทุกศาสนา (6) เป็นผู้มีความเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (7) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย (8) ไม่เป็นผู้เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ (9) ไม่เป็นผู้ทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ไร้ความสามารถหรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎกระทรวง 1) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองยกเว้น (2) และ (10) 2. มีอายุไม่ต่ำกว่าสามสิบปีบริบูรณ์

2. เป็นสัปบุรุษประจำมัสยิดในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีก่อนวันคัดเลือก

3. มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีก่อนวันคัดเลือก

ตามมาตรา 25 กรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีวาระการดำรงตำแหน่งหกปีเมื่อตำแหน่งกรรมการอิสลามประจำจังหวัดว่างลงให้มีการคัดเลือกกรรมการแทนภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง เว้นแต่ตำแหน่งกรรมการว่างลงก่อนถึงกำหนดตามวาระไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวันและยังมีกรรมการเหลืออยู่ไม่

น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกจะไม่ให้มีการคัดเลือกกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างก็ได้กรรมการที่ได้รับการคัดเลือกแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

หน้าที่ของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดจะปรากฏในมาตรา 26 ในจังหวัดที่มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับศาสนาอิสลามต่อผู้ว่าราชการจังหวัด
2. กำกับดูแลและตรวจตราการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิดในจังหวัดและจังหวัดอื่นตามที่คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยมอบหมาย
3. ประนีประนอมหรือชี้ขาดคำร้องทุกข์ของสัปบุรุษประจำมัสยิดซึ่งเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
4. กำกับดูแลการคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำมัสยิดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย
5. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
6. สอบสวนพิจารณาให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา

40 (4)

7. สั่งให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพักหน้าที่ระหว่างถูกสอบสวน
8. พิจารณาเกี่ยวกับการจัดตั้งการย้ายการรวมและการเลิกมัสยิด
9. แต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งอิหม่ามคอเต็บและบิหลันเมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง
10. ออกหนังสือรับรองการสมรสและการหย่าตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม
11. ประนีประนอมข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องครอบครัวและมรดกตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลามเมื่อได้รับการร้องขอ
12. จัดทำทะเบียนทรัพย์สินเอกสารและบัญชีรายรับรายจ่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบันและรายงานผลการดำเนินงานฐานะการเงินและทรัพย์สินให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยทราบปีละหนึ่งครั้งภายในเดือนมีนาคมของทุกปี
13. ออกประกาศและให้คำรับรองเกี่ยวกับกิจการศาสนาอิสลามในจังหวัด

มาตรา 29 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดโดยมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แทนของสำนักงานในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอกเพื่อการนี้คณะกรรมการอิสลาม

ประจำจังหวัดอาจมีมติมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนทำการแทนก็ได้และให้เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการของสำนักงาน

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวรรณ เมตมันกุล (2549) ทำการศึกษารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐผลการวิจัยพบมีองค์ประกอบดังนี้ด้านการวางแผนจัดสรรงบประมาณมีองค์ประกอบการวางแผนงบประมาณการคำนวณต้นทุนกิจกรรมข้อมูลสารสนเทศทั้งเงินในและนอกงบประมาณ 5 รายการคืองบบุคลากรงบดำเนินการงบอุดหนุนงบลงทุนและงบรายจ่ายอื่นๆ ด้านการอนุมัติงบประมาณอนุมัติงบประมาณ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำข้อมูลสารสนเทศกำหนดหลักเกณฑ์การอนุมัติอย่างชัดเจนโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ผลผลิตการกำกับควบคุมการดำเนินการโดยนำผลการดำเนินการโดยนำผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาด้านการบริหารงบประมาณการบริหารจัดซื้อจัดจ้างรายงานการดำเนินการด้านบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณจัดทำนโยบายให้สอดคล้องกับต้นสังกัดจัดทำบัญชีควบคุมกิจกรรมกำหนดนโยบายและแผนบริหารสินทรัพย์การติดตามประเมินผลประกอบการจัดทำรายงานการเงินงบรับ-จ่ายการตรวจสอบภายในโดยให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบอย่างชัดเจน

ประกิต หงษ์แสนยธรรม (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดประกอบด้วยโครงสร้างด้านการวางแผนการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์มีสาระในการปฏิบัติมีจำนวน 22 ข้อด้านการจัดองค์กรมีองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารจัดการบุคลากรการมอบหมายและการออกแบบองค์กรมีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 21 ข้อด้านการปฏิบัติการมีองค์ประกอบการติดต่อสื่อสารการจูงใจการทำงานเป็นทีมการบริหารจัดการความขัดแย้งการบริหารจัดการความเสี่ยงการจัดการทรัพยากรการดำเนินการมีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 19 ข้อด้านการควบคุมประกอบด้วยกำหนดมาตรฐานการวัดการปฏิบัติงานมาตรฐานการแก้ไขการปฏิบัติงานมีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 14 ข้อรูปแบบสมาคมกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

วรัชต์ มัชฌมบุรุษ (2552) ทำการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวที่พำนักระยะยาวในจังหวัดเชียงใหม่ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ความต้องการของนักท่องเที่ยวการบริการของผู้ประกอบการกระบวนกรที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตของนักท่องเที่ยวเช่นสถานที่พักอาหารแหล่งท่องเที่ยวส่วนผสมทางการตลาดที่จะ

ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเช่นผลิตภัณฑ์ราคาช่องทางในการจำหน่ายส่วนที่ 2 การจัดบริการมีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 ส่วนคือผู้ประกอบการและรูปแบบการบริการมีการรวบรวมเครือข่ายร่วมมือการแก้ปัญหาต่างๆส่วนที่ 3 กระบวนการในการบริการหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานสำคัญต้องร่วมมือกันจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

สมเกียรติ คุรุ (2551) ทำการศึกษาสภาพการบริหารงานของเทศบาลเมืองป่าตองความคิดเห็นของประชาชน แนวทางการพัฒนาการเมืองท้องถิ่นนำไปสู่การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับเพชมีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองป่าตอง เทศบาลมีการกระจายการพัฒนาในท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและมีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าเหมาะสม มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการทดสอบธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ควรมีการปรับปรุง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ถูกต้องและใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารจัดการอย่างจริงจัง

พระอานวย หมอกเมฆและคณะ (2556) ทำการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือภาค 4 ได้สรุปผลการวิจัยตามประเด็นสำคัญสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือภาค 4 ข้อค้นพบซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่การอภิปรายผลในประเด็นนี้มีปัญหาการบริหารวัดราษฎร์เจ้าอาวาสยังคงใช้วิธีการบริหารแบบสมัยเก่า

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูวิฑูร ชัยกิจ (2552) พบว่าคณะสงฆ์ส่วนใหญ่ก็ยังคงอยู่รูปแบบเดิมมีเปลี่ยนแปลงบ้างก็แค่ในส่วนปลีกย่อยกล่าวคือยังยึดถือพระธรรมวินัยเป็นหลักแต่เสริมด้วยกฎหมายที่บัญญัติโดยรัฐซึ่งก็เป็นส่วนเสริมมิใช่หลักการในขณะเดียวกันสถาบันต่างๆ ในฝ่ายอาณาจักรมีการผันแปรเปลี่ยนแปลงในรูปแบบปฏิวัติรัฐประหารและหรือปฏิรูปเป็นต้นในด้านนี้เจ้าอาวาสใช้วิธีการบริหารแบบเก่าซึ่งเจ้าอาวาสมีอำนาจเต็มตามกฎหมายได้รับอำนาจและใช้อำนาจแบบอัคริปไตยและคณาธิปไตยในลักษณะใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จเผด็จการมากกว่าจะใช้อำนาจแบบธรรมาธิปไตยและประชาธิปไตยในลักษณะแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ให้ผู้มีทักษะรับผิดชอบยึดหลักพระธรรมวินัยและกติกา (กฎหมาย) ระเบียบปฏิบัติในการบริหารวัดในพระพุทธศาสนา ดังนั้นเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในปัจจุบันยังคงใช้วิธีการบริหารแบบสมัยเก่าซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนเพราะทำตามๆกันมาขาดการมีส่วนร่วมขาดระเบียบแบบแผนที่เป็นหลักวิชาการสมัยใหม่และการบริหารวัดไม่สอดคล้องกับฝ่ายบ้านเมืองซึ่งเป็นประชาธิปไตยการบริหารแบบ

ผสมผสานดีคงไว้และควรพัฒนาปรับปรุงการบริหารวัดให้สอดคล้องกับฝ่ายบ้านเมืองแบบสมัยใหม่มีระบบระเบียบแบบแผนให้มากขึ้น

คะเนิงภรณ์ วงเวียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน:กรณีศึกษาเกาะเสม็ดจังหวัดระยองของผลการวิจัยพบว่า 1) เกาะเสม็ดเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและป่าไม้ไม่มีความสวยงามและจุดเด่นในด้านหาดทรายขาวละเอียดน้ำทะเลใสมีอ่าวต่างๆมากมายและเป็นสัญลักษณ์ของวรรณคดีเรื่องพระอภัยมณีมีความเหมาะสมของกิจกรรมการท่องเที่ยวการบริการทางการท่องเที่ยวการจัดการทางการท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมทางการท่องเที่ยวของเกาะเสม็ดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมากและปริมาณนักท่องเที่ยวที่ต้องการให้มาท่องเที่ยวที่เกาะเสม็ดส่วนมากอยู่ระหว่าง 200,001-500,000 คน/ปี 2) เกาะเสม็ดมีปัญหาด้านมลภาวะทางสิ่งแวดล้อมเช่นการกำจัดขยะการจัดการน้ำเสียทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมความขัดแย้งด้านกรรมสิทธิ์ในที่ดินและปริมาณน้ำจืดไม่เพียงพอส่วนอุปสรรคคือขาดการบูรณาการในการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐงบประมาณในการบริหารจัดการท่องเที่ยวและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ไม่เพียงพอขาดการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังขาดการวางผังพื้นที่เฉพาะในการพัฒนา/อนุรักษ์เกาะเสม็ดและขาดหน่วยงานหลักหรือกลไกการประสานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่เกาะเสม็ดอย่างจริงจัง 3) ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืนที่เกาะเสม็ดจังหวัดระยองมีวิสัยทัศน์คือ “เกาะเสม็ดเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศทางทะเลที่ได้มาตรฐานและยั่งยืนในภาคตะวันออกของไทย” ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ได้แก่ 1) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้แก่ประชาชนท้องถิ่นและนักท่องเที่ยว 2) เสริมสร้างการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและระบบสาธารณูปโภค 3) พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการตลาดท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืนซึ่งในการประเมินยุทธศาสตร์ดังกล่าวโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่ายุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของเกาะเสม็ดและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

นงนุช สุระเสน (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผนกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนากลยุทธ์การ

บริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาให้พร้อมบริการ กลยุทธ์พัฒนานักเรียนสู่ความเป็นอัจฉริยะและ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด

พระมหาศิริชัย สิริบุญญาโณ (ศรีรัมย์) (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.360$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นของบุคลากรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ความคิดเห็นด้านการประเมินและการควบคุม ($\bar{x} = 3.391$) ด้านการนำไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.377$) ด้านการวิเคราะห์ ($\bar{x} = 3.346$) ด้านการกำหนด ($\bar{x} = 3.327$) 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศอายุระดับการศึกษาตำแหน่งและสังกัดพบว่าบุคลากรที่มีเพศอายุระดับการศึกษาตำแหน่งและสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์ไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขาดการตั้งเป้าหมาย/ภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้โดยเฉพาะทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการดำเนินการไม่แน่นอนและยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะทำให้การกำหนดแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดปัญหาในการนำไปปฏิบัติทั้งยังมอบหมายงานให้บุคลากรไม่ตรงกับความสามารถและยังขาดงบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และยังขาดการประเมินผลและการติดตามที่ชัดเจนทั้งยังขาดการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้นำไปสู่การขาดการทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ทำให้ขาดการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงส่วนด้านข้อเสนอแนะขององค์การบริหารส่วนตำบลควรตั้งเป้าหมาย/ภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้โดยเฉพาะจะทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการดำเนินการที่แน่นอนและ

ควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะจะทำให้การกำหนดแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ชัดเจนส่งผลให้ไม่มีปัญหาในการนำแผนไปปฏิบัติทั้งยังต้องมอบหมายงานให้บุคลากรให้ตรงตามความสามารถและยังต้องจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะและควรมีการประเมินผลและการติดตามที่ชัดเจนทั้งควรมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้อันจะนำไปสู่การทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ทำให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง⁴) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลาปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์สามารถสรุปได้ดังนี้ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเริ่มแต่การวิเคราะห์บุคลากรว่าเพียงพอต่องานที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีอยู่หรือไม่ถ้าไม่เพียงพอก็จัดหาให้มีขึ้นตามกรอบอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานส่วนการได้มาซึ่งบุคลากรนั้นมีตั้งแต่การ جستจอบและบรรจุแต่งตั้งโดยที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องเปิดอัตราว่างไว้รับรองเมื่อได้บุคลากรนั้นมาแล้วก็จะมีจัดการอบรมสัมมนาทั้งโดยองค์การบริหารส่วนตำบลเองและหน่วยงานราชการหรือเอกชนส่วนอื่นเพื่อพัฒนาบุคลากรที่ได้มาแล้วเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงานและที่สำคัญคือเมื่อได้บุคลากรมาแล้วต้องสามารถปรับตัวเข้ากับประชาชนที่ตนให้บริการ ได้ องค์การบริหารส่วนตำบลเมื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถแล้วก็มีแนวทางได้การรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์การให้ได้นานๆ ได้นั้นก็โดยที่ผู้บริหารดูแลบุคลากรในส่วนของตนโดยการใช้หลักธรรมะในทางพระพุทธศาสนาพัฒนาบุคลากรตามกรอบศีลสมาธิและปัญญาให้เกียรติก้นมีความจริงใจแก่กันให้กำลังใจในการทำงานเมื่อบุคลากรทุกคนในองค์การทำงานโดยความสบายใจเป็นมิตรมีไมตรีแก่กันแล้วการทำงานของทุกคนก็จะเป็นการทำงานที่มีความสุข

ศศิญา อาชยุสิน (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรม ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบูรณาการแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนพบว่า การบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติมีความเหมาะสมและมีความงดงามที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น 2. ขั้นการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความตั้งมั่นมั่นคงและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรและ 3. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมา

ปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสริมสร้างและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนพบว่าสภาพปัญหาใหญ่ๆ มีทั้งสิ้น 5 ประการ ได้แก่ 1.สภาพปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.สภาพปัญหาด้านการบริการที่ดี 3.สภาพปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4.สภาพปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5.สภาพปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมจึงทำให้การพัฒนาไม่ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน เช่น ทำงานไม่ตรงกับสายงาน การถูกย้ายไปทำงานด้านอื่น ข้อยุทธธรรม จริยธรรม วินัย ยังมีน้อย เพราะเน้นแต่ทักษะฝีมือและความชำนาญวิชาการไม่ได้เน้นคุณธรรมการเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีน้อยขาดการร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานภายในและภายนอกหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ ประเด็นเหล่านี้เป็นทั้งปัญหาและเป็นอุปสรรคที่ขวางกั้นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือพัฒนาแรงงานภาคใต้ตอนบน 3) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบไปด้วย 1.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี 3.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดีสามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบกติกากฎเกณฑ์ระเบียบวินัยซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (อริสสิลสิกขา) จนสามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ (อริจิตตสิกขา) ของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานใน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน (สพภ.11) ให้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการและเพื่อแก้ไขปัญหการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้การฝึกปฏิบัติ 2 ประการดังกล่าวเป็นรากฐานที่มีส่วนช่วยเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะความฉลาดความชำนาญ ประสพการณ์กระบวนการเรียนรู้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันล่วงที่ (อริปัญญาสิกขา)

สุริยา หมาดทั้ง (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์กรประกอบของสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน

ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้แยกออกเป็น 2 ด้านด้านที่ 1 เป็นสมรรถนะพื้นฐานมี 4 องค์ประกอบด้านที่ 2 เป็นสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ โรงเรียนมี 5 องค์ประกอบ (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย (2.1) จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT ขั้นพื้นฐาน (2.2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน (2.3) สนับสนุนให้โรงเรียนมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพและมีคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ (2.4) จัดให้มีการวางแผนและการพัฒนาการใช้ ICT อย่างต่อเนื่องและ 5) จัดให้มีการใช้ ICT เพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตามภารกิจ

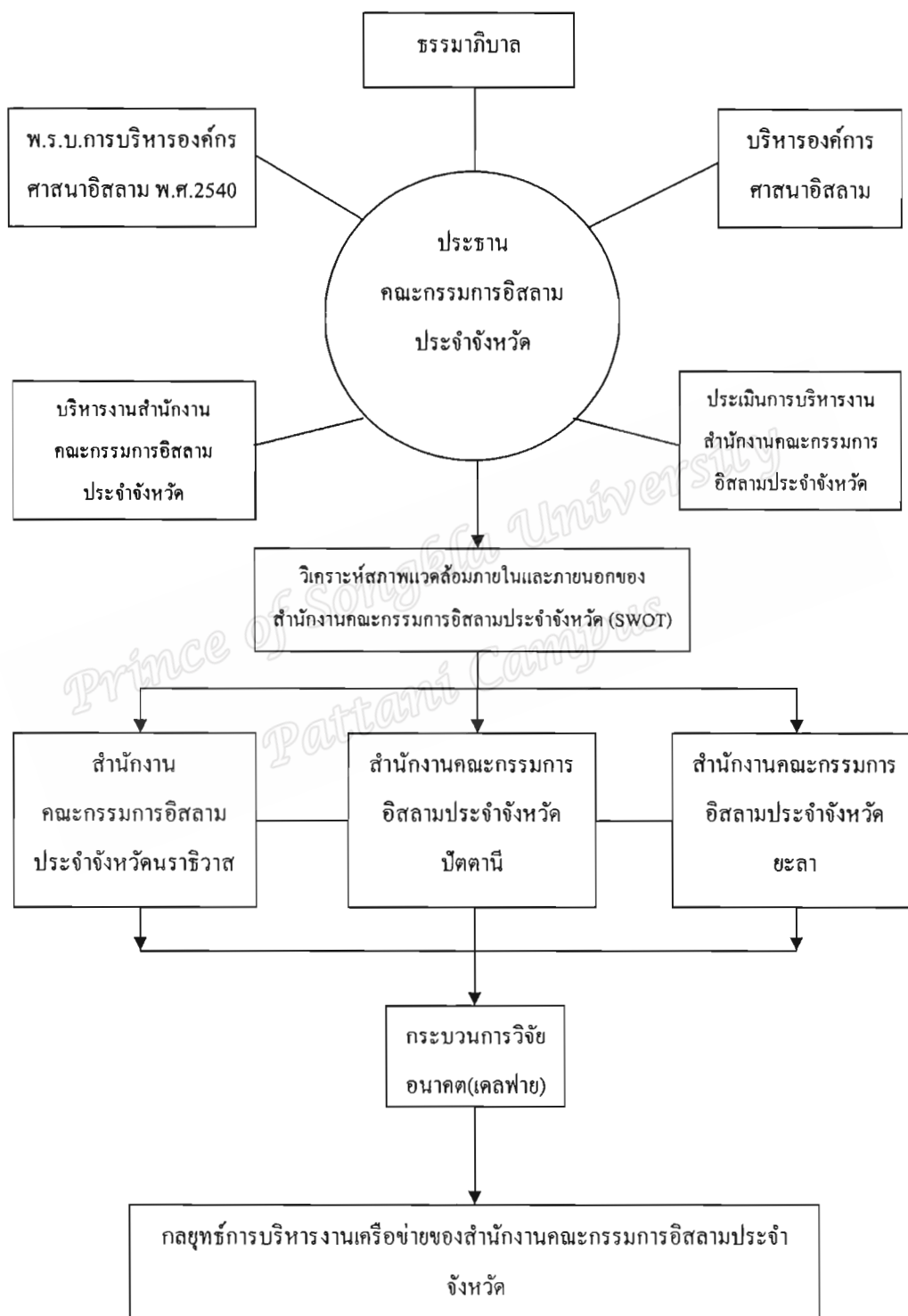
ธาดา อักษรชื่น (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบคือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 3) กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการศึกษา 5) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 6) กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ 7) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ 2. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าพบว่ามีความเหมาะสมกับบริบทเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาสถานศึกษา 3. ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร โรงเรียน โสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าควรมีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรพัฒนาหลักสูตรและการสอนระบบดูแลช่วยเหลือพัฒนาการจัดการจัดการศึกษาพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมการจัดการด้านงบประมาณและพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 25 แนวทาง

มณีนรัตน์ ปราสาทจาก (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและการดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า 1. ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษมีศักยภาพและพร้อมในการเป็นหน่วยงานในการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะอาชีพและส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจด้านต่างๆ ให้แก่อาจารย์บุคลากร นักศึกษาศิษย์เก่าและผู้ประกอบการภายนอกที่สมัครเข้าร่วมโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดมีความพร้อมในด้านสถานที่และผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาให้คำแนะนำส่งเสริมความรู้เพื่อให้ผู้ประกอบการใหม่ด้วยเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งสามารถสนับสนุนให้เกิดบริษัทใหม่จากผู้เข้ารับการบ่มเพาะที่มีศักยภาพตลอดจนช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศต่อไป 2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษประกอบไปด้วย

วิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงานพัฒนาผู้ประกอบการและบ่มเพาะวิสาหกิจที่เข้มแข็ง 2) การจัดหาแหล่งทุนและพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้บริการบ่มเพาะวิสาหกิจ 3) การเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนและ 4) การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

2.7 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย