

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหา ดังนี้

1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน
 - 1.1 ความหมายของการวางแผน
 - 1.2 ความสำคัญของการวางแผน
 - 1.3 ประโยชน์ของการวางแผน
 - 1.4 ลักษณะของการวางแผนที่ดี
 - 1.5 บทบาทของการวางแผนในกระบวนการบริหาร
 - 1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน
2. การวางแผนในอิสลาม
 - 2.1 ปรัชญาการวางแผนในอิสลาม
 - 2.2 หลักการวางแผนในอิสลาม
 - 2.3 องค์ประกอบของการวางแผนในอิสลาม
3. กระบวนการวางแผน
 - 3.1 นิยามกระบวนการวางแผน
 - 3.2 กระบวนการวางแผนในโรงเรียน
 - 3.3 กระบวนการวางแผนตามสำนักคิดและแนวคิดของนักวิชาการ
 - 3.4 กระบวนการวางแผนตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
 - 3.4.1 ขั้นตอนการตั้งเจตนาารมณ์แน่วแน่
 - 3.4.2 ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
 - 3.4.3 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์
 - 3.4.4 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์
 - 3.4.5 ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

3.4.6 ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

3.4.7 ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

3.4.8 ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัครลศษ

3.4.9 ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

หน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของการทำงานนั้นๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากสาเหตุอะไร และสามารถทำการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่เกิดการผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงาน และกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า “การวางแผน (Planning)” มาจากคำในภาษาละตินว่า “Planum” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

เสนาะ ดิยาว (2551 : 38) กล่าวว่า กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือจะทำอะไร วิธีการก็คือจะทำอย่างไร ชงชัย สันติวงษ์ (2540 : 138) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง 1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล 2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรม ของงานและมุ่งสู่อนาคต

Ali Mohammad Jubran Saleh (2551 : 82) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง ความพยายามในการวิเคราะห์แนวทางต่างๆหรือเรื่องต่างๆก่อนการดำเนินงานใดงานหนึ่ง แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ตามศักยภาพ และสถานการณ์เฉพาะ ความสามารถที่นี้หมายรวมถึงการใช้แรงงานของมนุษย์หรือสิ่งต่างๆที่ใช้ในการทำงาน โดยอาศัยการวางแผนจึงสามารถกำหนดแนวทางและแผนในการปฏิบัติงาน เช่น แผนประจำปี แผนระยะสองปี เป็นต้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 3- 4) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ จะกระทำเมื่อใด จะกระทำกันที่ไหนบ้าง และจะกระทำกันอย่างไร

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2543 : 48) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน มาจากคำในภาษาละตินว่า “แพลนัม” (Planum) หมายถึงพื้นที่ราบหรือพิมพ์เขียว คำภาษาอังกฤษใช้ “Planning” ซึ่งหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสารในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

จากความหมายของการวางแผนสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ จุดหมายปลายทาง วิธีการดำเนินงาน และระยะเวลา

1.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกๆระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบ

ผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังที่ จรัส อติวิทยากรณ์

(2553 : 220-221) กล่าวว่า

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย
4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย
5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการ
6. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงาน
7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก
8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา
9. ทำให้ทุกคนในองค์กรทราบความมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

10. ทำให้ทุกคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต
11. การวางแผนทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อน้ำที่
12. การวางแผนช่วยให้ควบคุมทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงาน
13. การวางแผนช่วยในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กร และตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน
14. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตของการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่าความสำคัญของการวางแผน คือการมีเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนเป็นกิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงานบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติและจัดทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีประโยชน์สำคัญหลายประการ ทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง จรัส อติวิทยากรณ์ (2553 : 221) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาดหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง
5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุมติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

สรุปได้ว่าแผนปฏิบัติงานเป็นเสมือนแผนที่ของการดำเนินงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมองเห็นภาพการทำงานตลอดตั้งแต่ต้นจนจบและเห็นเป็นภาพเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ เป้าหมาย องค์กรประกอบ ผู้รับผิดชอบ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้สามารถคาดคะเนหรือมีความคาดหวังผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ล่วงหน้าได้ การมีแผนปฏิบัติงานจึงเป็นการใช้นโยบายรุกแทนนโยบายรับผลสำเร็จของงานจะมีประสิทธิภาพสูงเกิดความสุขเปล่าน้อยที่สุด

1.4 ลักษณะของการวางแผนที่ดี

แผนที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหากปล่อยให้แผนมีลักษณะเป็นแผนที่นิ่งๆ ไม่มีการพัฒนาแล้ว กว่าจะสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ เทคโนโลยี และสถานการณ์ต่างๆ ที่ปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนออกเป็นหลายระดับตามระยะเวลาซึ่งการจะทำให้แผนที่ดีประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารแผนที่ดี ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน ซึ่งการวางแผนที่ดีประกอบด้วยดังนี้

1. วัตถุประสงค์ ความเป็นเอกเทศ การกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานตามแผนที่ดี ระยะเวลา ดำเนินการตามแผน ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง
2. สื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ต้องอยู่บนฐานของเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มากที่สุด
4. ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน
5. ต้องเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
6. ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่าลักษณะของการวางแผนที่ดีจะต้องการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินได้ มีการใช้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คำนึงถึงความเป็นไปได้ของแผน ซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนใช้หลักวิชาการวางแผนมาใช้วางแผน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่นๆ

1.5 บทบาทของการวางแผนในกระบวนการบริหาร

ระบบการวางแผนและการบริหาร เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดในการจัดการระบบแผนงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารและสนับสนุนระบบบริหารงานตามปกติขององค์กรหรือหน่วยงานจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เราได้พบว่างานแผนมักจะถูกแยกออกจากการบริหารปกติอยู่เสมอ ทำให้งานวางแผนไม่อาจสนับสนุนการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่เข้าใจหรือมีทัศนคติในทางลบต่อการบริหารงานที่เป็นระบบ ระบบต่อไปนี้เป็นระบบที่พยายามจะประสานการบริหารและการวางแผน โดยให้การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและสนับสนุนกระบวนการบริหารทั้งระบบให้ใช้แผนเป็นเครื่องมือของการบริหารได้ในทุกส่วน

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 24) ได้วิเคราะห์ไว้ว่ากระบวนการวางแผนจะเกิดขึ้นมาภายในระบบบริหาร โดยที่โครงสร้างขององค์กรจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นขอบเขตสำหรับการวางแผนทั้งหมด กระบวนการวางแผนที่ดำเนินไปตามขั้นตอนต่างๆก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดทำแนวทางเพื่อสำหรับการดำเนินงาน การจัดระบบควบคุม การจัดทำแผนพัฒนานักบริหาร โดยเฉพาะต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาและจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการบริหารอีกด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่าการวางแผนกับการบริหารจะต้องเกี่ยวข้องกันในงานปฏิบัติงานในองค์กร เพราะการวางแผนงานเป็นเครื่องมือสำคัญของงานบริหาร การวางแผนการบริหารประกอบด้วย การเตรียมการสำหรับวางแผนงาน การทำแผนปฏิบัติการ การควบคุมและการประเมิน

1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 35) มีความคิดเห็นว่าสาเหตุสำคัญที่เป็นปัญหาและปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้จากการวางแผน มักจะเกิดจากสิ่งต่อไปนี้

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีใช้ในการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน

3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือวางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์

4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน

5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับการวางแผน

6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม

7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

สรุปการวางแผนนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากทั้งระดับบุคคล องค์กร และสังคม หรือประเทศชาติ เพราะการวางแผนจะทำให้เราทราบเป็นเบื้องต้นว่าเรื่องนั้นๆจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ในเวลาใด และกิจกรรมต่างๆ จะทำที่ไหนมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร การวางแผนจึงต้องกระทำเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนกระบวนการวางแผน โดยทั่วไปจะครอบคลุม 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นตอนจัดทำแผนจะครอบคลุมการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์การพิจารณาปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการจัดทำแผนและแผนประจำปี ขั้นตอนปฏิบัติตามแผนจะเกี่ยวข้องกับปฏิบัติตามแผน การจัดองค์กร การเตรียมบุคลากร การเตรียมแผนดำเนินการ การเริ่มปฏิบัติตามแผน และการควบคุมกำกับดูแล และขั้นตอนประเมินผลแผนมีการประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ ซึ่งถ้านักวางแผน นักปฏิบัติ และนักประเมินผลเข้าใจกระบวนการวางแผนและกระทำกิจกรรมต่างๆตามขั้นตอนแล้ว เชื่อได้ว่าแผนและโครงการนั้นย่อมบรรลุผลสำเร็จ

2. การวางแผนในอิสลาม

2.1 ปรัชญาการวางแผนในอิสลาม

การวางแผน คือกระบวนการค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะในช่วงเวลาที่กำหนดภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ (Abdul-Azim, 1988 : 95, Abu Sin, 1986 : 58) อย่างไรก็ตามกระบวนการดังกล่าวนี้ควรที่จะร่วมกันทำ

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้าม กอปรกับอนาคตก็เป็นสิ่งที่ไม่อาจทำนายได้ ดังนั้นการคิดและการวางแผนที่รอบคอบเพื่อหวังผลที่เป็นได้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถาบันการศึกษา การวางแผนที่รอบคอบสามารถเชื่อมระหว่างปัญหาปัจจุบันและผลในอนาคตที่ไม่อาจทำนายได้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การวางแผนเป็นกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญ หากสถาบันต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษากระบวนการวางแผนจะต้องรวมถึงการพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีอยู่รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร งบประมาณ และจะต้องมั่นใจว่าองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีการรวมตัวกันอย่างลงตัวต่อกัน

อัลลอฮ์ ﷻ ผู้เกรียงไกรได้กระตุ้นและสั่งใช้ให้มุสลิมวางแผนปฏิบัติงานและพิจารณาโอกาสและปัญหาในอนาคตโดยใช้ทุกวิธีการที่เป็นไปได้ ในการนี้อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾

الأنفال : 60

“และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ (ป้องกัน) พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถ อันได้แก่ กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด”

(อัล-อัมฟาล : 60)

นอกจากนี้อัลลอฮ์ ﷻ ได้สนับสนุนให้มุสลิมใช้ประโยชน์จากความสามารถในการหยั่งรู้ของพวกเขาเพื่อการทำงานที่น่าสรรเสริญยกย่องและเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

﴿...قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ﴾

الأنعام : 50

“...จงกล่าวเถิด คนตาบอดกับคนตาดีนั้นจะเท่าเทียมกันหรือ พวกท่านไม่ใคร่ครวญดอกหรือ”

(อัล-อันอาม : 50)

เราควรตระหนักว่าเบื้องหลังแห่งความสำเร็จของท่านรศูด ﷺ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ ดังกล่าวนี้เป็นที่ประจักษ์ในช่วงแรกของการต่อสู้ เมื่อท่านได้วางแผนอย่างชาญฉลาดในการเผยแพร่อิสลามอย่างลับๆ และเล็ดลอดจากการสืบทราบของสายลับกุเรช โดยวิธีการดังกล่าวนี้ท่านสามารถที่จะทำการพบปะกับผู้ที่ศรัทธาในตัวท่านในฐานะรศูด ﷺ ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ความเฉลียวฉลาดของท่านรศูด ﷺ ยังเป็นที่ประจักษ์ในเหตุการณ์ที่ท่านได้เลือกสถานที่พบปะที่สามารถลวงหลอกศัตรูของท่านได้ เช่น การเลือกบ้านอัลอรัคม อิบน์ อัลอรัคม เป็นสถานที่ประชุม เนื่องจากอัลอรัคมมาจากเผ่ามัคซุม ซึ่งเป็นเผ่าที่มีอิทธิพลที่สุดในมักกะฮ์และมักมีความขัดแย้งอยู่เสมอกับตัวท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ และคำสั่งสอนของท่าน ทำให้ศัตรูไม่คาดคิดว่าท่านรศูด ﷺ จะเลือกใช้สถานที่ดังกล่าว กอปรกับอัลอรัคมเองก็ยังเป็นหนุ่มน้อย มีอายุเพียง 16 ปี อีกทั้งข่าวการเข้ารับอิสลามก็ไม่ใช่ที่ล່วงรู้ของชาวมักกะฮ์ผู้บูชาเจี๊วด ซึ่งเป็นผลทำให้เผ่ามัคซุมไม่ได้เพ่งเล็งหรือสงสัยไควว่าบ้านอรัคมจะเป็นสถานที่นัดพบ อีกตัวอย่างหนึ่งของการวางแผนของท่านรศูด ﷺ ก็คือการแต่งตั้งมุสอับ อิบน์อุมัยรฺ เป็นทูตเพื่อส่งไปเตรียมสังคมนตรีในเชิงคุณธรรมก่อนการอพยพไปสู่ที่นั่น ท่านรศูด ﷺ ได้วางแผนอย่างรอบคอบในทุกๆ ขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายในการอพยพไปสู่มะดีนะฮ์ ท่านได้มอบหมายให้อุบัยกรฺรับผิดชอบในการเตรียมปัจจัยต่างๆ ในการเดินทาง ในขณะเดียวกัน ได้มอบหมายลูกสาวของท่านอุบัยกรฺ คือ อัสมะฮ์ รับผิดชอบด้านเสบียงอาหาร ส่วนพี่ชายของเธอ คือ อับดุลลอฮ์ มีหน้าที่ในการตรวจตราและสืบเกี่ยวกับแผนและการดำเนินการของศัตรู ส่วนอับดุลลอฮ์ อิบน์ฟูฮัยเราะห์ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ล่อหลอกศัตรูโดยการจูงแพะเดินทับรอยเท้าของท่านรศูด ﷺ แผนการต่างๆดังกล่าวนี้ได้ทำให้ท่านรศูด ﷺ ไปสู่เมืองมะดีนะฮ์ด้วยความปลอดภัยและสามารถเตรียมการสร้างรัฐอิสลามต่อไป อัลกุรอานได้ระบุถึงแผนกลยุทธ์เป็นครั้งแรกในเรื่องที่เกิดขึ้นระหว่างนบียุซุฟ ซึ่งเป็นบุตรของนบียะกู๊บบกับกษัตริย์แห่งอียิปต์ เรื่องราวของท่านนบียุซุฟได้แสดงให้เห็นว่า การวางแผนอันเป็นระบบของนบียุซุฟได้ช่วยชีวิตของประชาชนชาวอียิปต์นับล้านคนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถในการทำนายนอย่างชาญฉลาดของนบียุซุฟ ได้ช่วยอียิปต์ให้รอดพ้นจากวิกฤติด้านเศรษฐกิจที่น่ากลัว เราได้อ่านคำแนะนำของนบียุซุฟ ดังที่ปรากฏอยู่ในอัลกุรอานเกี่ยวกับหายนะที่กำลังจะมา ดังนี้

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ
 ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ
 ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾

يوسف : 47 - 49

ความว่า เขากล่าวว่า “พวกท่านจะเพาะปลูก 7 ปีต่อเนื่องกัน สิ่งที่พวกท่านเก็บเกี่ยวได้ จงปล่อยมันไว้ในรวงของมัน เว้นแต่ส่วนน้อยที่ท่านจะกินมัน หลังจากนั้น 7 ปีแห่งความแร้นแค้นจะติดตามมา มันจะกินสิ่งที่พวกท่านสะสมไว้สำหรับมันนอกจากส่วนน้อยที่พวกท่านจะเก็บไว้ทำพันธุ์หลังจากนั้นปีที่มวลชนจะได้รับฝนติดตามมาและในปีนั้นพวกเขาจะได้ค้ำองุ่น”

(ยูซุฟ : 47-49)

อิสลามยึดถือหลักการเฉพาะในการกำหนดแผนงาน การศึกษา การประชุมหารือกับผู้เชี่ยวชาญ และการอ้างอิงถึงบุคคลที่มีความสามารถสูงเป็นพื้นฐานสำคัญซึ่งสอดคล้องกับพระราชดำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ

﴿... فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾

النحل : 43

ความว่า “... ดังนั้นพวกเจ้าจงถามผู้รู้ หากพวกเจ้าไม่รู้”

(อันนะหฺล : 43)

ขณะเดียวกันศาสนาอิสลามยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องการประชุมไม่ว่าในการวางแผน การสงคราม การพัฒนา หรือในเรื่องอื่นๆ เป็นต้น สิ่งนี้จึงแสดงให้เห็นชัดว่าประชาชาติอิสลามจะไม่ทันอะไรอย่างกะทันหันโดยปราศจากกฎเกณฑ์ การวางแผนอย่างกะทัดรัด จึงจะทำให้โครงการหนึ่งๆสามารถบรรลุตามเป้าหมายอย่างง่ายดาย ในระดับผู้ปฏิบัติงานแล้วท่านคอลีฟะฮ์เองก็ให้ความสนใจและอธิบายถึงเป้าหมายของโครงการที่สร้างขึ้น ส่วนท่านคอลีฟะฮ์ก็ได้ออกคำสั่งอย่างชัดเจนในการดำเนินงานโครงการใดโครงการหนึ่ง ตัวอย่างเช่น ในสมัยท่านคอลีฟะฮ์อุมัยรฺ ได้กล่าวอำลาต่อกองทัพอิสลามที่นำทัพโดยอุมัยรฺที่จะไปตีชาวมูรตัด

(ผู้ที่สิ้นสภาพการเป็นมุสลิม) โดยได้กล่าวว่า “พวกเจ้าจงอย่าได้บิดพลิ้วและไม่ปฏิบัติตามสัญญา จงอย่าได้กระทำในสิ่งที่เลวเถิด พวกเจ้าอย่าได้เช่นฆ่าเด็กๆ และคนชรา อย่าได้โค่นต้นไม้ที่มีผล และจงอย่าฆ่าสัตว์เลี้ยงชีพของพวกเขาเว้นแต่เท่าที่พวกเจ้าจำเป็นเพื่อใช้ในการบริโภคเท่านั้น”

สรุปได้ว่าศาสนาอิสลามได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผน โดยที่การวางแผนนั้นถือเป็นขุนนะฮ์ เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินชีวิตที่ต้องนำมาใช้ใน ทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเพื่อประกอบอียาคะฮ์คุณงามความดี การวางแผนด้านการเมือง ด้านกิจกรรมทางสังคม และเศรษฐกิจ สังคมอิสลามในยุคเริ่มต้นนั้นได้ประจักษ์ให้เห็นในเรื่องการ วางแผนในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนของสังคมอิสลามในนครมักกะฮ์ การวางแผนของสังคม มะดีนะฮ์ การวางแผนในการทำสงคราม การวางแผนในด้านเศรษฐกิจ ซึ่งล้วนแล้วได้อาศัยการ วางแผนในหลากหลายรูปแบบและมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของสถานการณ์

2.2 หลักการวางแผนในอิสลาม

Faysal Burhan and Michael D. Berdine (2012 : 23) ได้สรุปทฤษฎีหลักการ วางแผนในอิสลามไว้ดังนี้

1. การตั้งเจตนาที่แน่วแน่

เงื่อนไขที่ทำให้เป้าหมายได้รับการตอบรับจากอัลลอฮ์ ﷻ นั้นประกอบด้วย หลายส่วน ส่วนหนึ่งคือการตั้งเจตนาที่ดี ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวถึงผลการกระทำนั้นขึ้นอยู่กับเจตนา ดังรายงานจากอะมีรุลมูมินีน อับดุลอะซิซ อุมร์ บิน อัลค็อฏฏอบ เราะฎิยัลลอฮุอันฮุ ท่านกล่าวว่า ข้าพเจ้าได้ยินท่านรَسُول ﷺ กล่าวว่า

((إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِيَ حُرَّتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِيَ حُرَّتُهُ إِلَى مَا هَا جَرَ إِلَيْهِ))¹

ความว่า “แท้จริงทุกๆการงานจะขึ้นอยู่กับเจตนาและแท้จริง ทุกๆคนจะได้รับการตอบแทน ตามที่เขาได้เจตนาไว้ ดังนั้นผู้ใดที่การ

¹ หะดีษ บันทีกโดย อัลบุคอรีฮ์, หมายเลขหะดีษ 1; มุสลิม, หมายเลขหะดีษ 1907

อพยพของเขามีเจตนาเพื่อแสวงหาความโปรดปรานจาก อัลลอฮ์ ﷻ และรศูล ﷺ ของพระองค์ การอพยพของเขาก็จะกลับไป ความโปรดปรานของอัลลอฮ์และรศูลของพระองค์ และผู้ใดที่การอพยพของเขามีเจตนาเพื่อผลประโยชน์ใน الدنيا ที่เขาจะได้รับหรือเพื่อหญิงนางหนึ่งที่เขาหวังจะแต่งงานด้วยการอพยพของเขาก็จะกลับคืนสู่สิ่งที่เขาได้อพยพไปจะถูกพิจารณาตามที่เขาได้ตั้งเจตนาไว้

2. การประเมินปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมจากภายนอกและภายใน ในการกำหนดแผนโดยทั่วไปแล้ว การวางแผนต้องใช้ข้อเท็จจริง การเริ่มสร้างสรรค์ และการประดิษฐ์ หากละเลยต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมก็จะทำให้ขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขาดความสมบูรณ์ ดังนั้นสภาพแวดล้อมและทำเลที่ตั้งของสถาบันการศึกษาจึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ความเข้าใจที่มีต่อสังคม วัฒนธรรม และประเพณีที่มีอยู่รอบๆสถาบัน เป็นเงื่อนไขแรกที่จะต้องนำมาใช้ในการวางแผน ดังกล่าวนี้ได้รับการระบุในอัลกุรอานว่า

﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلُ كَانَ أَكْثَرُهُم مُّشْرِكِينَ ﴾

الرّوم : 42

ความว่า “จงกล่าวเถิดมุฮัมมัด ﷺ พวกเจ้าจงท่องเที่ยวไปตามแผ่นดิน แล้วพิจารณาว่าบั้นปลายของกลุ่มชนในอดีตเป็นเช่นไร ส่วนมากของพวกเขาเป็นผู้ตั้งภาคี”

(อรรูม : 42)

3. การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

การมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ หรือตะวักุล (Tawakkul/Trust in Allah) คือการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ด้วยหัวใจที่มีความเชื่อมั่นอย่างแท้จริง (Abu Sulaiman, 1991, 138) ตะวักุลคือ การศรัทธาด้วยหัวใจในพลังอำนาจ ความปรีชาญาณ และความยุติธรรมของอัลลอฮ์ ﷻ และเชื่อว่าผลทั้งหลายขึ้นอยู่กับผลประสงค์ของพระองค์ ผู้บริหารการศึกษาบางคนได้พยายามที่จะแยกแยะระหว่างกระบวนการวางแผนออกจากตะวักุล กล่าวอีกนัยหนึ่ง พวกเขาได้ใช้เครื่องมือทางวัตถุในกระบวนการวางแผนโดยไม่ใส่ใจต่อความประสงค์ของผู้ทรงสร้างคือ

อัลลอฮ์ ﷻ อย่างไรก็ตามผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องให้ความสำคัญแก่ทั้งส่วนที่เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำให้งานสำเร็จนั้นคืออัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถาบันโดยคำนึงถึงกรอบหรือหลักคำสอนอิสลาม และจะต้องมอบหมายการงานเหล่านั้นต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารที่เขาแบกรับไว้ ดังนั้นตะวัคกุลจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร ตะวัคกุลจะเกิดหลังจากการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

آل عمران : 159

“ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด
แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย”

(อาลิอิมรอน : 159)

ตะวัคกุลคือแหล่งที่มาของการช่วยเหลือจากอัลลอฮ์ ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความรู้สึกรู้สึกว่าอัลลอฮ์ ﷻ นั้นอยู่เคียงข้างเขาเสมอ การมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ จะทำให้เขามีความมั่นใจและมีจิตใจที่สงบ ตะวัคกุลคือวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้การงานทุกอย่างในคุณภาพประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารการศึกษาหรือการอื่นๆ ตะวัคกุลเป็นวิธีการเฉพาะที่ใช้สำหรับการหลอมรวมระหว่างจิตวิญญาณกับการปฏิบัติโดยการเชื่อมโยงกับอัลลอฮ์ ﷻ เป็นผลทำให้การงานที่มีการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ มีฐานภาพที่สูงกว่าการงานที่มีจุดมุ่งหมายแต่เพียงเชิงวัตถุ การวางแผนในอิสลามมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ และไม่ขัดแย้งต่อกัน แผนงานและกลยุทธ์ควรที่จะได้รับการจัดวางให้ดีในช่วงของการปฏิบัติงานด้านการบริหาร การศึกษา อย่างไรก็ตามเมื่อได้มีการปฏิบัติตามแผนแล้ว เราต้องขอพรเพื่อขอความช่วยเหลือจากอัลลอฮ์ ﷻ

สรุปได้ว่าการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ คือ การวางหัวใจไว้ที่พระองค์ โดยที่ไม่สงสัยใดๆและไม่พึ่งพิงสิ่งอื่นใดเว้นแต่พระองค์เท่านั้นในทุกๆการกระทำทั้งสิ้น

2.3 องค์ประกอบของการวางแผนในอิสลาม

การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร เนื่องจากการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนสิ่งอื่น ๆ ทั้งสิ้น มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารจะไม่มีกรอบหรือเค้าโครงการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันหรือกล่าวได้ว่าไม่มีคู่มือที่ใช้กำกับควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ อิสลาม คือ ศาสนาที่อยู่ในการดำเนินชีวิตทุกทีทุกเวลา จึงมีการตั้งคำถามว่าอิสลามให้ความสำคัญกับการวางแผนหรือไม่อย่างไร ผู้วิจัยพบว่าในอัลกุรอานมีการกล่าวถึงการวางแผนในอิสลาม ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามุสลิมจะต้องมียุทธศาสตร์และวางแผนในกิจการของพวกเขา ดังอายะฮ์อัลกุรอานที่ว่า

﴿ اِنَّهُمْ يَكِيدُونَ كَيْدًا وَاَكِيدُ كَيْدًا ﴾

الطارق : 15-16

ความว่า “แท้จริงพวกเขากำลังวางแผนการฉ้อโกงกันอยู่ และข้าก็วางแผนการฉ้อโกงอยู่ (*1*)

(อัตตอริก : 15-16)

(*1*) พวกมุชริกีนชาวมักกะฮ์เหล่านั้นกำลังวางแผนเพื่อที่จะดัดจริตของอัลลอฮ์ ﷻ และทำลายล้างบัพติศมาของมุฮัมมัด ﷺ และเราก็จะตอบแทนพวกเขาต่อการวางแผนของพวกเขาด้วยการฟอนฟันแล้วเราก็จะแก้ แค้นด้วยการสังหาร ผู้ทรงอำนาจผู้ทรงอำนาจภาพที่จะกระทำสิ่งใดก็ได้

Faysal Burhan and Michael D. Berdine (2014) ได้กล่าวว่า ตัวอย่างสามองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนอย่างชัดเจนและมีความโดดเด่น ประกอบด้วยดังนี้

องค์ประกอบแรก คือการเตรียมความพร้อมสู่การชะวะฮ์ (การเรียกร้องเชิญชวนเข้าสู่อิสลาม) ในกรณีแรกท่านนบีมุฮาอาลยฮ์อิสลาม เตรียมตัวเองสำหรับสิ่งสำคัญในการชะวะฮ์ที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ คือความรู้ของแต่ละบุคคล ภูมิปัญญา และความศรัทธาอันเข้มแข็ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้เขาเหนือกว่า ดังนั้นท่านนบีมุฮาจึงแสดงความตั้งใจของเขาต่ออัล ล อ ฮ ﷻ ที่จะให้เปิดหัวใจและความคิดของเขาที่จะได้รับความศรัทธาอันเข้มแข็งและ

วิทย์ปัญญาที่จะช่วยให้เขาประสบความสำเร็จในงานของเขาให้ประสบความสำเร็จ การคะวะสุหรือ การเชิญชวนให้ผู้คนเข้ารับหรือค้นพบสังฆกรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้รับการคลไจจากอัลลอฮ์ ﷻ ซึ่งภารกิจของท่านนบีมุฮาอัลยอิสลามนั้นแสดงให้เห็นว่าการวางแผนเป็นสิ่งทีอิสลามให้ความสำคัญในการทำงานของมุสลิมและความเชื่ออันมั่นคง

องค์ประกอบที่สอง ในการวางแผนนบีมุฮาอัลยอิสลาม คือการจัดการกับปัญหาของการสื่อสาร ซึ่งท่านนบีมุฮาพูดไม่ชัด เนื่องจากเมื่อครั้งนบีมุฮาใช้ชีวิตอยู่ในวังของฟิรเอาน์ ครั้งหนึ่งฟิรเอาน์ได้อุ้มนบีมุฮาไว้บนตักของเขาขณะที่เขายังเด็กๆอยู่ มุฮาได้ดึงเคาของฟิรเอาน์ ฟิรเอาน์ได้โกรธถึงกับจะฆ่าเขา อาชียะสุภรียาของเขากล่าวแก่เขาว่า ท่านเป็นเด็กยังไม่ประสาอะไร จะพิสูจน์ให้เห็นก็ได้ เอาถ่านไฟมาสองก้อนและไข่มุกมาสองเม็ด ถ้าหากเขาหยิบเอาไข่มุกก็จะรู้ว่าเขารู้เรื่อง หากเขาหยิบเอาถ่านไฟก็จะรู้ว่าเขาเป็นเด็กยังไม่ประสาอะไร แล้วก็ยื่นให้นบีมุฮา เขาก็หยิบเอาถ่านไฟเข้าปาก ดังนั้นลิ้นของเขาจึงเป็นแผล ทำให้พูดไม่ชัด (ตัฟซีรกุรอาน) ดังนั้นการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะมันมีความแตกต่างของถ้อยคำ คำแสดงและประเพณีของแต่ละเผ่าและพื้นที่ ในอัลกุรอานจึงชี้ให้เห็นว่า ท่านนบีมุฮาได้ให้พี่ชายของเขา คือ นบิฮารูนเป็นสื่อกลางช่วยเหลือในการสื่อสารสำหรับภารกิจนี้ ดังนั้นการวางแผนการสื่อสารที่ดีเป็นส่วนสำคัญของแผนสำหรับการเผยแผ่สังฆกรรม

องค์ประกอบที่สาม ที่แสดงให้เห็นในการวางแผนของท่านนบีมุฮา คือ เรื่องโลจิสติกหรือดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้คนสิ่งที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่องานของเขา ด้วยเหตุนี้แผนของท่านนบีมุฮาที่ต้องการให้พี่ชายของท่านเข้าร่วมภารกิจนี้ นอกจากการสื่อสารที่ดีแล้วยังรวมถึงการให้การสนับสนุนทางกายภาพและทางศีลธรรมในการเข้าหาฟิรเอาน์อีกด้วย

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบสามประการของแผนของท่านนบีมุฮาที่จะเข้าหาฟาโรห์ของอียิปต์ เห็นได้ชัดว่าการจะเผยแผ่สังฆกรรมของพระเจ้านั้นต้องมีการวางแผนไม่ใช่ว่าจะเข้าหาอย่างไม่มีการวางแผนแต่อย่างใด

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างของท่านนบีอิบรอฮีม เมื่อยังเด็กที่วางแผนทำลายรูปปั้นของชาวบ้าน และท่านนบียะกูบที่สั่งให้ลูกๆตามหาท่านนบียูซุฟและน้องชายของเขาที่ชื่อว่า บุนยามิน การสร้างเรือของนบีนูฮ์ก่อนเกิดน้ำท่วมใหญ่ การที่นบียูซุฟกักตัวน้องชายของเขาด้วยการนำถ้วยทองคำในย่ามของน้องชายของเขา ก่อนจะไปกับพี่ๆของเขา ล้วนแต่มีการวางแผนทั้งสิ้น

การวางแผนของอัลลอฮ์ ﷻ ในการสร้างของพระองค์ พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ ﴾

القمر : 49

ความว่า “แท้จริงทุกๆ สิ่งนั้นเรา (วางแผน) สร้างมันตามสัดส่วน”

(อัลเกาะมัร: 49)

สรุปได้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนในอิสลาม ประกอบด้วย การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การชะอะฮ์ (เรียกหรือเชิญชวนเข้าสู่อิสลาม) การวางแผนในการสื่อสารที่ดี และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าว เป็นองค์ประกอบที่มีความโดดเด่นที่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ได้ใช้ประกอบการวางแผนเพื่อปฏิบัติการกิจความเป็นผู้นำของประชาชาติ

3. กระบวนการวางแผน

3.1 นิยามกระบวนการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้นิยามคำว่ากระบวนการว่า คือ ปราบกฏการณ์ธรรมชาติที่ค่อยๆเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบ ไปสู่ผลอย่างหนึ่ง

สมบัติ ชำรงชญวงศ์ (2543) ได้กล่าวว่า กระบวนการ หมายถึง แนวทางที่ปรากฏด้วยกิจกรรมที่จะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับให้เข้าได้กับข้อมูลที่ได้รับทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลที่มาจากระบวนการและระบบอื่น

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการ คือ แนวทางการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมีขั้นตอนและเป็นวัฏจักร ซึ่งวางไว้อย่างเป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนเป็นวิธีการที่อาศัยหลักเหตุผลในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3.2 กระบวนการวางแผนในสถานศึกษา

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนในระดับสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญยิ่งเพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรบริหารระดับปฏิบัติที่สำคัญที่สุด จุดเน้นการวางแผนระดับสถานศึกษาคือให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมทุกงานที่ต้องปฏิบัติทั้งเป็นงานประจำและงานที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ วัตถุประสงค์การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้น่ามาใช้ในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ทั้งยังสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

3.3 กระบวนการวางแผนตามสำนักคิดและแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนนั้นมีความสำคัญกับองค์กรทั้งในสภาพแวดล้อมที่ง่ายและมั่นคง ซึ่งเป็นการปรับการทำงานอย่างมีขั้นตอน โดยการทบทวนจุดมุ่งหมาย บริหารเวลาให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา สร้างให้ผู้บริหารสนใจผลลัพธ์ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางเลือกสำหรับปฏิบัติการล่วงหน้า เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ทางการบริหารที่ว่าด้วยการควบคุมเพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ใช้เป็นกลไกป้อนกลับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ นักวิชาการและนักบริหารด้านรัฐประศาสนศาสตร์หลายท่านได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้หลากหลายทั้งที่มีลักษณะคล้ายกันและแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เลือกเสนอเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 แนวคิดกระบวนการวางแผนการศึกษาของสถาบันการพัฒนการศึกษาของ

อินโดนีเซีย (BPP)

แนวคิดกระบวนการวางแผนการศึกษาของสถาบันการพัฒนการศึกษาของอินโดนีเซีย (BPP) ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวางในหมุ่กว้างแผนเกือบทุกสาขาวิชา ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดปัญหาและความต้องการ
- 2) การกำหนดจุดประสงค์
- 3) การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด
- 4) การสร้างทางเลือก
- 5) การวิเคราะห์ทางเลือก
- 6) การตัดสินใจ
- 7) การนำแผนไปปฏิบัติ
- 8) การติดตามและประเมินผลแผน

1) การกำหนดปัญหาและความต้องการ

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ เป็นขั้นตอนสำคัญจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มความต้องการในอนาคต เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดจุดประสงค์ นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาต่อไป

นอกจากนั้นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ยังเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพการดำเนินการ หากการดำเนินการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการ สภาพนั้นเป็นปัญหาที่จะกำหนดแนวทางแก้ไข แต่หากสามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงหรือสูงกว่าเป้าหมายของหน่วยงานก็สามารถจะกำหนดแนวทางพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นอีกได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความพร้อมด้านทรัพยากร แนวทางวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ สภาพปัจจุบันและปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา มีประเด็นที่ควรพิจารณาอยู่สองประการ คือ

1. การศึกษาแนวโน้มในอนาคต เพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอีก 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า การศึกษาแนวโน้มในอนาคตยิ่งไกลออกไปเท่าไรก็จะทำให้การกำหนดแผนมีความสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้น เพราะผลที่จะเกิดขึ้นจากพัฒนาการศึกษาต้องใช้เวลาตามระยะเวลาเรียนในแต่ละหลักสูตร ดังนั้นการศึกษาแนวโน้มในอนาคตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการกำหนดแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคตทั้งสิ้น การศึกษาแนวโน้มในอนาคตจะศึกษาได้จากข้อมูลเบื้องต้น แนวนโยบายเบื้องต้นและปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการศึกษา

2. การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ทั้งที่เป็นปัญหาทางการศึกษาและปัญหาที่เกี่ยวข้องต่อการศึกษา การวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหามีแนวทางการดำเนินงานโดยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ขั้นตอนเตรียมการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ในขั้นนี้ควรมีหลักในการเตรียมการสี่ประการ คือ

1. จัดตั้งองค์กรหรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในการวางแผน ในกรณีของหน่วยงานที่มีกอง ฝ่าย หรืองานที่รับผิดชอบการวางแผนโดยตรง การประสานงานในเรื่องการจัดทำแผนก็จะทำหน้าที่ของหน่วยย่อยนั้น

2. กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผน
3. กำหนดรูปแบบของการบริหารให้สอดคล้องกับวิธีการวางแผน
4. วางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยมีการกำหนดจุดประสงค์ของการใช้ข้อมูลจากเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ กำหนดตัวบ่งชี้ กำหนดรายการข้อมูล ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ มีดังนี้

1. การระบุความจำเป็นของปัญหา ในการประเมินความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องมีการป้องกันแก้ไขหรือพัฒนาในแต่ละช่วง อาจพิจารณาจากข้อมูลต่อไปนี้

ความจำเป็น = สภาพที่ควรจำเป็น - สภาพที่เป็นอยู่จริง

2. จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น เมื่อได้ปัญหาแล้วก็ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพราะปัญหาที่มีอยู่อาจไม่สามารถแก้ไขได้หมดในแต่ละช่วงเวลา

2) การกำหนดจุดประสงค์

การกำหนดจุดประสงค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผน ซึ่งจะขาดเสียมิได้เป็นอันขาด แม้ในระบบการบริหารและการจัดการตามกระบวนการ MBO (Management by Objective) ได้ยึดเรื่องการกำหนดจุดประสงค์เป็นหัวใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ลูกความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นในการวางแผนเพื่อดำเนินการใดๆ ควรจะต้องเน้นจุดประสงค์ให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงผู้ปฏิบัติให้สามารถยึดถือปฏิบัติได้ และผู้บริหารหรือผู้คุมนโยบายก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความก้าวหน้าของงาน การควบคุมและกำกับการบริหารงาน ตลอดจนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพด้วย

การกำหนดจุดประสงค์ หมายถึง ความต้องการที่มุ่งหวังในอนาคต ได้แก่ การมองไปข้างหน้า โดยมีจุดหมายปลายทางที่เด่นชัด มีจุดเน้น และสามารถวัดผลสำเร็จได้

ในการกำหนดจุดประสงค์เพื่อแผนงานใดๆนั้น อาจจะกำหนดจุดประสงค์มากเท่าใดก็ได้ แต่ควรเน้นความสำคัญก่อนหลังด้วยเพื่อเป็นทางเลือก เมื่อมีทรัพยากรจำกัด หากไม่มีปัญหาทรัพยากรก็อาจดำเนินการได้ทั้งหมด แต่ก็อาจมีปัญหาด้านความพร้อมหรือข้อจำกัดบางประการได้ ฉะนั้นจึงเป็นการดีที่ควรจัดลำดับความสำคัญของจุดประสงค์ไว้ เพื่อเตรียมรับกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดฝัน โดยความสำคัญอันดับแรก คือ จุดประสงค์ที่ต้องการโดยตรงแก่ปัญหาโดยตรงและสอดคล้องกับนโยบาย ส่วนความสำคัญอันดับสอง คือ จุดประสงค์อื่นๆที่ไม่ใช่จุดประสงค์หลัก อาจจะเป็นผลพลอยได้หรือเป็นจุดประสงค์ที่มีความสำคัญอันดับรอง

ในการกำหนดจุดประสงค์ มีหลักที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

- 1) จุดประสงค์ที่ดีควรเขียนให้สั้น เข้าใจง่าย
- 2) ระบุงานที่จะต้องทำและการกระทำเพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานอย่างเด่นชัด
- 3) กำหนดจุดเน้นให้ชัดเจนในรูปของกลุ่มเป้าหมาย
- 4) กำหนดเป็นจำนวนหรือปริมาณที่วัดได้
- 5) กำหนดวัน เวลา
- 6) มีข้อความที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหา
- 7) มีความเป็นไปได้ที่จะทำงานได้สำเร็จ
- 8) ต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบ
- 9) ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่างๆ
- 10) การกำหนดจุดประสงค์
- 11) องค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบและเป็นเจ้าของแผน ที่รับผิดชอบโดยตรง

การกำหนดดัชนีที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผนและบริหารการศึกษา มีขั้นตอนในการปฏิบัติ คือ ขั้นที่หนึ่ง การกำหนดดัชนี เป็นการพิจารณาเพื่อกำหนดดัชนีที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผน อาจทำได้สองลักษณะคือลักษณะแรก การกำหนดดัชนีโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในระบบการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ระบบการศึกษาโดยจำแนกดัชนีเป็นสามประเภทตามองค์ประกอบของระบบทางการศึกษา คือ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต

3) การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด

การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกของโรงเรียนที่เป็นข้อเปรียบเทียบหรือเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การพิจารณาข้อสนับสนุนหรือโอกาสต่างๆภายในเพื่อทำให้สามารถใช้ดุลยพินิจได้ว่าเป้าหมายที่วางไว้มีโอกาสประสบความสำเร็จ

จุดเด่น (Strength) หรืออาจเรียกว่า จุดแข็ง หมายถึง สภาพการณ์ในองค์กรที่ได้เป็นข้อเปรียบเหนือคู่แข่ง จุดเด่นขององค์กรอาจเป็นความสามารถหรือทรัพยากรพิเศษที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในตลาด พนักงานที่มีความสามารถสูง เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นจุดเด่นที่องค์กรอาจเหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั้งสิ้น

จุดด้อย (Weakness) หรืออาจเรียกว่า จุดอ่อน หมายถึง สภาพการณ์ในองค์กรที่ได้เป็นข้อเสียเปรียบเหนือคู่แข่ง จุดด้อยขององค์กรอาจจะเป็นเพราะการขาดทักษะหรือทรัพยากรที่จำเป็นหรือผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงพอก็ได้

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

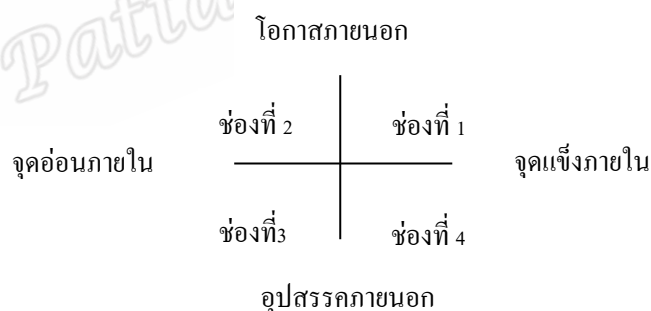
คำว่า "สวอต" หรือ "SWOT" นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล หน่วยงานจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นให้ได้จริง ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2 : แสดงการวิเคราะห์ SWOT

4) การสร้างทางเลือก

การสร้างทางเลือก หมายถึง การสร้างระบบเพื่อนำไปใช้พิจารณาแก้ปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ โดยจะต้องกำหนดแนวทางต่างๆที่มีศักยภาพหรือความสามารถแก้ปัญหาได้ และเป็นขั้นตอนที่มีวิธีการ “ระดมสมอง” มาใช้ ดังนั้นจึงไม่มีการปล่อยหรือไม่มีการประเมินว่าทางเลือกใดดีหรือไม่ดีในตอนนั้น แต่จะต้องสร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในทุกทางที่เป็นไปได้ เพื่อให้ไม่ให้ข้ามแนวทางที่อาจดีจริงๆ การเสาะหาแนวทางเลือกจะต้องอยู่ในบรรยากาศ

ที่เป็นอิสระในทางความคิดอย่างแท้จริงและมีการเสนอความคิดเห็นจากกลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสร้างทางเลือกมีขั้นตอนดังนี้

- 1) รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและที่คาดหวังตามวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่กำหนด
- 2) ระดมความคิดจากแหล่งต่างๆ อย่างกว้างขวาง
- 3) บันทึกความคิดที่เสนอทางเลือกต่างๆ ทางไว้แม้ว่าจะจะเป็นทางเลือกที่ไม่อาจจะปฏิบัติได้
- 4) รวบรวมข้อมูลให้มากขึ้น

การเปิดใจให้กว้างในการสร้างทางเลือกเป็นการพิจารณาการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ โดยหลีกเลี่ยงเงื่อนไขเบื้องต้นหรือข้อสันนิษฐานที่อาจจะจำกัดทางเลือกทั้งหลาย โดยค้นหาว่าเคยมีทางเลือกใดบ้างที่เคยนำไปใช้ที่อื่นแล้วได้ผล รวมไปถึงการระดมสมองจากสมาชิกเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ให้เกิดประโยชน์

สำหรับการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา นั้น ต้องคำนึงอยู่เสมอว่าปัญหาแต่ละปัญหามักจะมีทางเลือกที่เป็นไปได้หลายทาง ในบางกรณีก็อาจต้องนำวิธีการหลายๆ วิธีนำมาใช้ร่วมกัน แต่ขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนคือ จะสร้างหรือกำหนดแนวทางหรือจัดโปรแกรมเหล่านั้นได้อย่างไร วิธีการอะไรบ้างที่ควรนำมาเป็นแนวทางในการกำหนด ซึ่งทุกคนต้องเปิดใจให้กว้างในการสร้างทางเลือกต่างๆ ต่อจากนั้นจึงอธิบายนวัตกรรมทางความคิดตามแบบความคิดเชิงสร้างสรรค์และการระดมสมอง

การระดมสมอง เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์มาก ก่อให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกัน ทั้งชายและหญิงโดยไม่จำเป็นต้องเท่ากันและทุกคนไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องเท่ากัน หนึ่งผู้นำกลุ่มควรเข้าใจและสามารถเปิดเผยและเป็นกันเองเพื่อสร้างบรรยากาศของการระดมสมองให้สนุกสนานพร้อมกันด้วย ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ทุกคนเสนอความคิดในการแก้ปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในระยะเวลาอันสั้นที่สุด การที่ต้องทำเป็นกลุ่มเพื่อประโยชน์ที่ว่า จะได้มีคนที่มีประสบการณ์หลายด้านและมองปัญหาหลายๆ ทางและใช้เวลาสั้นๆ เพื่อช่วยให้กิจกรรมน่าสนใจรวดเร็ว มีชีวิตชีวา สนุกสนานกับความคิดที่พุ่งพรูออกมาอย่างมากมายและรวดเร็ว มีบ่อยครั้งที่ได้ความคิดแปลกๆ และขบขันปะปนกับความคิดที่ฉลาดหลักแหลม ซึ่งการระดมสมองจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังนี้

- 1) อย่าด่วนรีบประเมินค่าทันทีเพราะจะทำให้สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์
- 2) สลัดสิ่งขัดขวางให้สิ้น ทำใจให้ว่าง ใช้จินตนาการ
- 3) เสนอความคิดให้มากที่สุด เนื่องจากเวลาสั้น

4) รับความคิดของทุกคนที่เสนอมา

5) ยากลัวเขาหาว่าเราเลียนแบบ

5) การวิเคราะห์ทางเลือก

การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง การประเมินทางเลือกทั้งหมดอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจุดประสงค์และข้อจำกัด เพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่พิจารณาแล้วเห็นว่าตรงกับ ความประสงค์มากที่สุด ซึ่งการที่จะประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาที่มีศักยภาพนั้น วิธีการวิเคราะห์ ทางเลือก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. เลือกและจำแนกความคิดที่ได้จากการระดมสมอง จัดเป็นกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกัน ให้เหลือเป็นความคิดประมาณ 5-10 ความคิด
2. นำความคิดกลุ่มต่างๆ มาเขียนเป็นทางเลือกอย่างน้อยห้าทาง โดยใช้วิธีการดังนี้ คือ
 - 1) แต่ละทางควรจะได้มาจากการนำนวัตกรรมหลายๆอย่างนำมาใช้
 - 2) แต่ละทางเลือกควรจะเป็นที่เชื่อได้ว่าจะบรรลุตามจุดประสงค์
 - 3) แต่ละทางเลือกไม่ควรอยู่กับข้อจำกัดควรใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่
3. เขียนรายละเอียดทางเลือกทั้งห้าทางให้ชัดเจน
4. คัดและปรับปรุงทางเลือกเฉพาะที่มีความมั่นใจสูงไว้สามทาง โดยพิจารณาว่า
 - 1) ทางเลือกใดที่จะนำไปบรรลุตามจุดประสงค์ได้ดีที่สุด
 - 2) ทางเลือกใดมีข้อจำกัดที่น้อยที่สุด
 - 3) การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะทำให้สามารถบรรลุตามจุดประสงค์ได้
5. ประเมินทางเลือกทั้งสามโดยใช้เครื่องมือนวัตกรรม ที่กล่าวถึงต้องสร้างขึ้นมาโดยอาศัยองค์ประกอบ 9 ประการคือ
 - 1) การเงิน
 - 2) บุคลากร
 - 3) องค์กรหรือสถาบันต่างๆ
 - 4) การช่วยเหลือและสนับสนุนของประเทศหรือของหน่วยงาน
 - 5) การช่วยเหลือและสนับสนุนจากท้องถิ่น
 - 6) วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรม
 - 7) ปัจจัยอำนวยความสะดวกต่างๆ
 - 8) การให้ความสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์
 - 9) การติดต่อสื่อสารและการขนส่ง

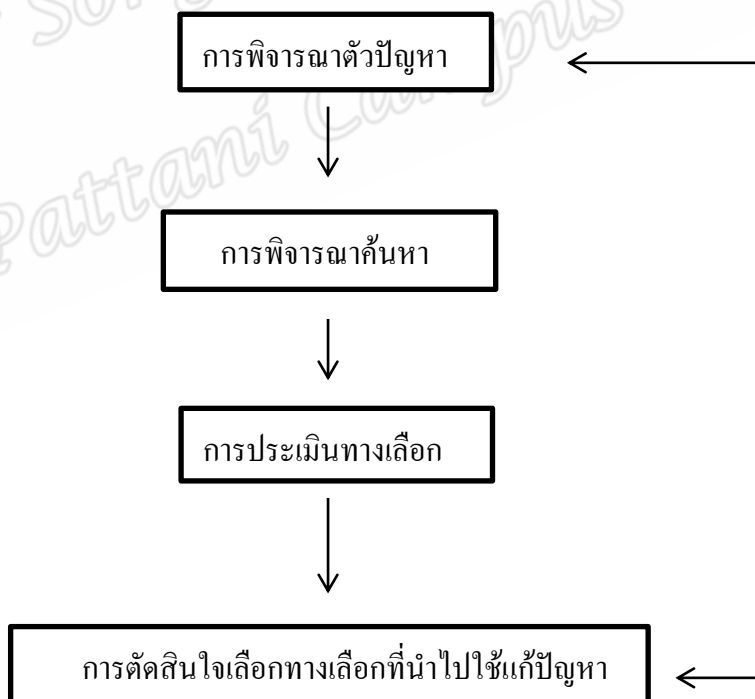
6) การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการสำหรับพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกต่างๆมาวิเคราะห์ไว้ให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว เหตุผลที่ต้องพิจารณาเลือกทางเลือกเพียงทางเดียวก็เนื่องจากว่า องค์กรทุกองค์กรย่อมมีความสามารถจำกัดในตัวเอง ดังนั้นในการวางแผนจึงจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเท่าที่กำลังความสามารถขององค์กรจะอำนวยให้ ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการวางแผน

การตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญสี่ขั้นตอนด้วยกันคือ

- 1) การพิจารณาตัวปัญหา
- 2) การพิจารณาค้นหาทางเลือก
- 3) การประเมินทางเลือก
- 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปใช้แก้ปัญหา

ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการตัดสินใจได้ตามแผนภูมิดังนี้



ภาพประกอบที่ 3 : ขั้นตอนการตัดสินใจ

การพิจารณาตัวแก้ปัญหา ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การหยุดชะงักของการทำงาน หรือการสูญเสียโอกาสที่ดีในการปฏิบัติงาน การเริ่มต้นที่การพิจารณาแก้ปัญหาที่แท้จริงเสียก่อนว่าคืออะไร ซึ่งจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และค้นหารายละเอียดต่างๆของปัญหา แต่ในทางการปฏิบัติมักจะเป็นเรื่องยากที่สุดในบางกรณีอาจค้นพบปัญหาได้จากการปฏิบัติ เช่น การจัดทำงบประมาณรายปี เป็นต้น แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาโดยบังเอิญจากการตรวจสอบหรือการควบคุม บางกรณีก็อาจทราบปัญหาได้โดยตรงและทันที เช่น การที่หัวหน้าฝ่ายงานลาออกโดยกะทันหัน การค้นหาปัญหาที่แท้จริงจะกระทำได้น้อยขนาดไหนขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารในการมองเห็นปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจะมีโอกาสทราบปัญหาได้อยู่เสมอ แต่ความสำคัญอยู่ที่ว่าผู้บริหารมักจะไม่สามารถค้นหาปัญหาที่แท้จริงได้ว่าปัญหาใดสำคัญกว่าปัญหาใด ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามแยกแยะปัญหาและค้นหาให้ได้ปัญหาอย่างแท้จริงเสียก่อน

ในการค้นหาทางเลือก ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาบางอย่างมีทางเลือกที่ดีสำหรับการแก้ปัญหาปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน แต่บางปัญหาอาจต้องอาศัยผู้เกี่ยวข้องมาช่วยกันคิดหาแนวทางแก้ปัญหา ถ้าผู้บริหารได้พิจารณาค้นหาทางเลือกอย่างรอบคอบแล้วก็จะช่วยให้เห็นทางแก้ปัญหาได้ดี และถ้าให้ผู้เกี่ยวข้องมาช่วยคิดแล้วก็จะช่วยให้ทราบวิธีการแก้ปัญหาได้ถูกต้องยิ่งขึ้น และสำหรับทางเลือกต่างๆที่จะใช้แก้ปัญหานั้น จะมีได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ แต่ถ้าผู้บริหารได้วิเคราะห์โดยรายละเอียดแล้วก็จะเห็นทางเลือกได้ตามสมควร แต่ตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่วิเคราะห์ปัญหาและด่วนตัดสินใจโดยไม่รอบคอบแล้วก็จะไม่มีโอกาสเห็นทางเลือกอื่นๆ นอกจากนี้ในบางครั้งแม้จะได้วิเคราะห์ปัญหาโดยละเอียดแล้วอาจจะไม่สามารถค้นหาทางเลือกก็ได้ แต่มีได้หมายความว่าใช้เวลาคิดเป็นการเปล่าประโยชน์ อย่างนี้ก็เป็นการพินิจพิเคราะห์ให้แน่ใจว่า จะต้องตัดสินใจอย่างไรสำหรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

การประเมินทางเลือก หลังจากที่ได้ทางเลือกแล้วจะต้องทำการประเมินผลทางเลือกเหล่านั้นเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาศัยวิธีการประเมินผลทางเลือกด้วยวิทยาศาสตร์การบริหาร เพื่อพิจารณาให้เห็นว่า ทางเลือกแต่ละทางหากนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลดีมากเพียงไร แล้วจะต้องนำเอาทางเลือกเหล่านั้นมาให้นำหนักตามความสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว

การคาดคะเนผลของการใช้ทางเลือกแต่ละทางมักทำได้ยาก ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องการใช้ทางเลือกสำหรับอนาคต จึงถูกจำกัดในแง่ที่ว่า ข้อเท็จจริงต่างๆ ยังไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน เหตุการณ์ในอนาคตอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน แต่อย่างไรก็ดีการพยายามตัดสินใจโดยรอบคอบก็อาจทำได้โดยยึดหลักที่ว่า พยายามเลือกทางเลือกที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับจุดประสงค์ต่างๆ ที่มีอยู่ เมื่อได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้นำหนักของความสำเร็จของข้อมูล รวมทั้งพิจารณาข้อดีข้อเสียต่างๆ บางครั้งอาจจะมีข้อมูลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ขัดแย้งกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถแยกแยะต่อไปอีกว่า ข้อมูลใดที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจ และต้องพยายามตัดข้อมูลที่ไมเกี่ยวข้องหรือสำคัญน้อยกว่าออกเสีย

Peter F. Drucker (1992: 72 อ้างถึงใน คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม และวีรฐ มาฆะศิริานนท์, 2553) ได้กำหนดมาตรการสำหรับใช้พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดไว้สี่ประการ คือ

- 1) จะต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
- 2) จะต้องพิจารณาถึงทางเลือกที่ง่ายในแง่ของการปฏิบัติ
- 3) จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ปัญหา
- 4) จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

การตัดสินใจเลือกทางที่นำไปใช้แก้ปัญหา เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจคือ ผู้บริหารต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานในอนาคต ถ้าผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอน ตลอดจนกระทั่งทำการตัดสินใจแล้ว ย่อมถือได้ว่าผู้บริหารคนนั้นมีความสามารถในการบริหาร ทั้งนี้เพราะถ้าปราศจากการตัดสินใจก็ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความหย่อนสมรรถภาพของผู้บริหาร เมื่อได้ตัดสินใจแล้วผู้บริหารจะต้องผูกพันตนเองกับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้เลือกแล้ว และในบางครั้งก็อาจต้องแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการตัดสินใจอีกก็ได้ เช่น อาจถูกโต้แย้งจากฝ่ายต่างๆ หรืออาจจะต้องชี้แจงให้บุคคลอื่นเข้าใจด้วย ดังนั้น การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จความยากลำบาก เพราะการตัดสินใจในปัญหาใดๆ ย่อมทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อเรื่องดังกล่าวโดยตรง

7) การนำแผนไปปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนซึ่งดำเนินการจัดทำเสร็จแล้วไปดำเนินการตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด ในเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการดำเนินการศึกษาซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการดำเนินการตามแผนไว้ว่า การกำหนดเวลาดำเนินการเป็นการศึกษารายละเอียดในส่วนต่างๆของแผน ตั้งแต่จุดประสงค์และรายละเอียดในการปฏิบัติส่วนต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมการปฏิบัติและระยะเวลา ส่วนมาตรการการบริหารนั้นกล่าวถึงการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ กำหนดบทบาท และมอบหมายความรับผิดชอบ แจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรทราบและชี้แจงให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน การควบคุม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน การเฝ้าระวังดำเนินการรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่างๆเกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผนและการตรวจสอบประเมินผลข้อมูลและตัวเลข เพื่อใช้ดำเนินการเฝ้าระวัง แล้วรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ความก้าวหน้า

8) การติดตามและประเมินผลแผน

ขั้นสุดท้ายที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน คือ การประเมินผล เพราะผลการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่างานตามโครงการนั้นดำเนินไปลักษณะใด และประสบผลสำเร็จตามโครงการนั้นหรือไม่อย่างไร ฉะนั้นแผนทุกแผนจำเป็นจะต้องมีการประเมินทุกครั้งที่การประเมินโครงการเป็นการศึกษาและประเมินผลแต่ละโครงการเพื่อดูว่าโครงการที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นเป็นไปตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร เพื่อนำผลการประเมินไปแก้ไขปรับปรุงแนวทางการดำเนินโครงการและแผนพัฒนาประจำปีต่อไป ซึ่งแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินก่อนดำเนินการ ควรตรวจสอบแผนงานโครงการเพื่อให้มีความเป็นไปได้และให้ความสมบูรณ์ของโครงการมากที่สุด ควรพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1.1 ปัญหาที่นำมานั้นเป็นจริงตามที่ระบุหรือไม่

1.2 ทรัพยากรที่นำมาใช้จำเป็นสำหรับโครงการหรือไม่

1.3 ทางเลือกที่ดำเนินการเหมาะสมที่สุดหรือไม่จะบรรลุตามจุดประสงค์และ

เป้าหมายหรือไม่

1.4 ดัชนีวัดความสำเร็จของโครงการมีความเที่ยงตรงและวัดได้จริงหรือไม่

1.5 เทคนิควิธีการและกลวิธีต่างๆมีจุดบกพร่องหรือไม่

1.6 การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ของโครงการชัดเจนหรือไม่

1.7 ผลกระทบของโครงการต่อเศรษฐกิจและสังคม

2. ชั้นระหว่างดำเนินการหรือปฏิบัติ เป็นชั้นที่ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน

เน้นหนักทางด้านผู้บริหาร ผู้ร่วมโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีจุดหมาย แนวทางดำเนินการ และปรัชญาตรงกันหรือไม่ กลุ่มสนับสนุนอื่นๆ ประสิทธิภาพ และความชำนาญ เป็นต้น

3. ชั้นสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลที่ทำกันมักจะเป็นเจ้าของโครงการ

หรือผู้รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินเอง ในรายงานจึงมักแสดงถึงผลสำเร็จทำให้ไม่ทราบปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริง ส่วนการประเมินผลที่สิ้นสุดโครงการนั้นเพื่อทราบผลสำเร็จทั้งหมดว่าจะบรรลุตามเป้าหมายและจุดประสงค์หรือไม่และนำข้อมูลไปปรับเพิ่มเติมเพื่อวางแผนฉบับใหม่ในระยะต่อไป

สิ่งที่ต้องประเมินในการประเมินผลโครงการ คือ

1. ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การประเมินผลประเภทนี้จะกระทำเมื่อเสร็จสิ้นโครงการและจะเป็นการพิจารณาในภาพรวมว่าโครงการนั้นบรรลุผลทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเท่าไร ข้อมูลจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการจะนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนพัฒนาและโครงการครั้งต่อไป

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานโครงการ การประเมินผลโครงการเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นเป็นการประเมินผลขั้นตอนทุกตอนในการลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งเริ่มจากการเตรียมการ การมอบอำนาจ การอำนวยความสะดวก และการนำเสนอรายงาน การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ประเมินผลแผนงาน โครงการ ควรต้องคำนึงถึงหลักในการดำเนินการดังนี้ คือ

2.1 ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอในระหว่างปฏิบัติหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอนเพื่อพิจารณาผลงานหรือวัดผลงานว่าตรงตามที่กำหนดตามจุดประสงค์และเป้าหมาย

หรือไม่ เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาของการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม

2.2 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนเริ่ม โครงการระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

2.3 ควรจัดให้มีระบบการรายงาน โดยการตกลงกันในเรื่องระยะเวลาเพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ

2.4 การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนั้นควรพิจารณาเครื่องชี้วัดความสำเร็จหรือผลของงาน เครื่องชี้วัดจะต้องเป็นสิ่งที่เชื่อถือและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จะดูได้จากอัตราการเลื่อนชั้น คะแนนสอบ

2.5 มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานได้ทันทีในระหว่างยังดำเนินการอยู่

สรุปและรายงานผลการประเมินโครงการ หลังจากประเมินผลและโครงการเสร็จสิ้นลงแล้วจำเป็นต้องมีการสรุปผลการประเมินผลโครงการ และรายงานผลนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ การสรุปผลการประเมินผลโครงการนั้นมีจุดประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลสองลักษณะเพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงแผนและโครงการต่อไป คือ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านความพร้อมในการดำเนินงานและการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติ

3.3.2 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 79) ได้ระบุว่า การวางแผนบริหารงานของโรงเรียนจะสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผล

3.3.3 แนวคิดของ ปกรณ์ ปริยากร

ปกรณ์ ปริยากร (2553) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ 9 ขั้นตอน คือ

1. การระบุข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ ถ้าเป็นการวางแผนขององค์กรภาครัฐ ผู้มีส่วนในการเสนอปัญหาและความต้องการอาจเป็นข้าราชการประจำ นักการเมือง นักวิชาการ กลุ่มผลประโยชน์ และประชาชน เป็นต้น
2. การพิจารณาแนวโน้มการพยากรณ์ในอนาคต เมื่อทราบปัญหาและความต้องการของผู้เสนอปัญหาแล้ว นักวางแผนก็จะพิจารณาแนวโน้มในการแก้ไขปัญหาในอนาคตว่าจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเอื้อต่อการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการบ้าง
3. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้
4. การพิจารณาของผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นการพิจารณาเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นชัดเจนหรือไม่ มีโอกาสจะกระทำให้สำเร็จได้ง่ายหรือยาก
5. การกำหนดทางเลือกและการวิเคราะห์ทางเลือก นักวางแผนจะเป็นผู้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาหรือสนองต่อความต้องการ อย่างน้อย 2 ทางเลือก และวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
6. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมได้แล้ว จึงกำหนดวิธีการดำเนินงานหรือสิ่งที่จะกระทำตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดแผน โดยเขียนเป็นรายละเอียด
7. การเสนอแผนเพื่อพิจารณา เมื่อเขียนรายละเอียดของแผนเสร็จแล้ว ก็จะเสนอแผนเพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
8. การปฏิบัติตามแผนหรือการดำเนินงานตามแผน เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะนำแผนไปปฏิบัติต่อไป
9. การประเมินผลแผน หลังจากนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะทราบว่าบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็จะต้องมีการติดตามและประเมินผลแผน ซึ่งอาจประเมินก่อน ประเมินระหว่างหรือประเมินหลังก็ได้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประเมินผลนั้นๆ

3.3.4 แนวคิดของเวริคซ์และคุนท

Wehrich, Heinz & Koontz, Harold (1994 : 117-141) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนควบคู่กับกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส โดยเน้นไปที่การตลาด การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้า จุดแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ โดยระบุให้ชัดเจนว่าเราต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร
3. การพิจารณาถึงสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น มีสิ่งแวดล้อมใดเกี่ยวข้องในการวางแผนบ้าง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. การกำหนดทางเลือก เป็นการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. การเปรียบเทียบทางเลือกหรือการประเมินทางเลือกโดยเน้นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และต้องเป็นทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่ให้ผลประโยชน์สูงสุด
6. การเลือกทางเลือก คือ การเลือกทางเลือกเพียงทางเลือกเดียวที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปปฏิบัติ
7. การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน เช่น วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น
8. การกำหนดแผนงบประมาณ โดยกำหนดรายรับ รายจ่าย และแผนการใช้เงินให้ชัดเจน วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเวริคซ์และคุนท จะเห็นว่ามี 8 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 8 คือการกำหนดแผนงบประมาณ ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น

3.3.5 แนวคิดของไดอานาและปีเตอร์

Diana & Hills, Peter (1984 : 67-68) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา
2. การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ
4. การพยากรณ์ทางเลือกแต่ละทางเลือก
5. การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก
6. การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของไดอานาและปีเตอร์ จะเห็นว่ามี 6 ขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการระบุปัญหา จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 6 คือการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น

3.3.6 แนวคิดของบริกเนอร์และโคเพ

Brickner, William H, & Cope, Donald (1977 : 28 - 32) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต นักวางแผนจะต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้ง ต้องวิเคราะห์ถึงความพร้อมขององค์กร ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากได้พิจารณาข้อมูลต่างๆอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว นักวางแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างกว้างๆว่าจะมีทิศทางอย่างไร

3. การพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้นผู้ดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งนักวางแผนจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร

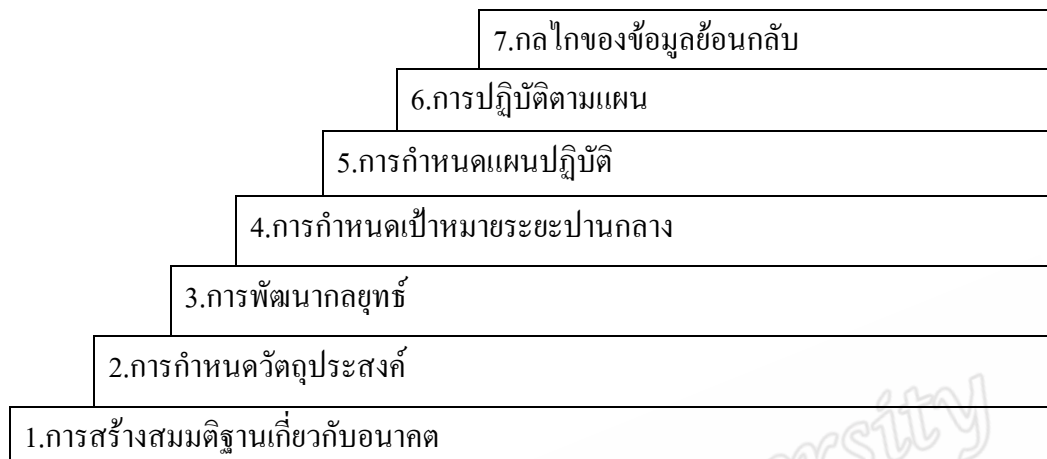
4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางหรือการกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ ทำให้นำไปปฏิบัติได้ยาก จึงต้องมีการกำหนดนโยบาย โดยระบุระยะเวลา และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางในการทำงานชัดเจน และเวลาที่ระบุไว้ยังช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย

5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ต้องกำหนดไว้ละเอียดเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ บุคคลที่รับผิดชอบ ระยะเวลาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลลัพธ์ที่ต้องการ

6. การปฏิบัติตามแผนหรือการใช้แผน เป็นขั้นตอนนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ทุกส่วนของแผนจะต้องเคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่ง และต้องอาศัยปัจจัยต่างๆสนับสนุนมาก เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การมีส่วนร่วม

7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ โดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดก็จะต้องพิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ว่าบกพร่องในขั้นตอนใด เพื่อจะได้มาหาปรับปรุงแก้ไขแผนหรืออาจยกเลิกแผนไปถ้าจำเป็น

กระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพอาจเขียนเป็นขั้นตอนให้เห็นชัดเจน ดังแผนภูมิ



ภาพประกอบที่ 4 : แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพ

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพ จะเห็นว่า มี 7 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 7 คือกลไกของข้อมูลย้อนกลับซึ่งเน้นการวางแผนครอบคลุมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผนและการประเมินผลแผน

3.3.7 แนวคิดของโรเบิร์ตฟูลเมอร์

Robert, Fulmer M (1974 : 157-173) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนไว้ 12 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกวัตถุประสงค์ เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางของการวางแผน ถ้ามีจุดหมายปลายทางที่แน่นอนชัดเจน การกระทำหรือวิธีการกระทำก็อาจจะยุ่งยากมิใช่น้อย ยกตัวอย่างคือ “ถ้าท่านไม่รู้ว่าท่านจะไปไหน ท่านก็ไม่อาจเลือกวิธีการและทิศทางของการเดินทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม”
2. การสื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ หมายความว่าผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรควรทราบวัตถุประสงค์ร่วมกันตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กร ลงไปถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย
3. การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ หมายถึง การประเมินหรือการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งสามารถใช้วิธีการหลายๆประการ เช่น เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น

4. การสำรวจทรัพยากร เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้ เพียงใด มีทรัพยากรและปัจจัยอื่นๆที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ โดยไม่มีปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้

5. การกำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจอย่างกว้างๆ ให้คนในองค์กรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน

6. การระบุทางเลือก หมายถึงระบุวิธีการหรือหนทางที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างน้อย 2 ทางเลือก และควรเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้

7. เปรียบเทียบทางเลือก เป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อดูความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและดูว่าจะเกิดผลกระทบอะไรบ้างถ้าเลือกทางเลือกนั้น

8. การเลือกแนวทางการกระทำ เมื่อประเมินทางเลือกและเปรียบเทียบทางเลือกแล้ว จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ไม่ควรลังเลให้เสียเวลาถ้าไม่จำเป็น

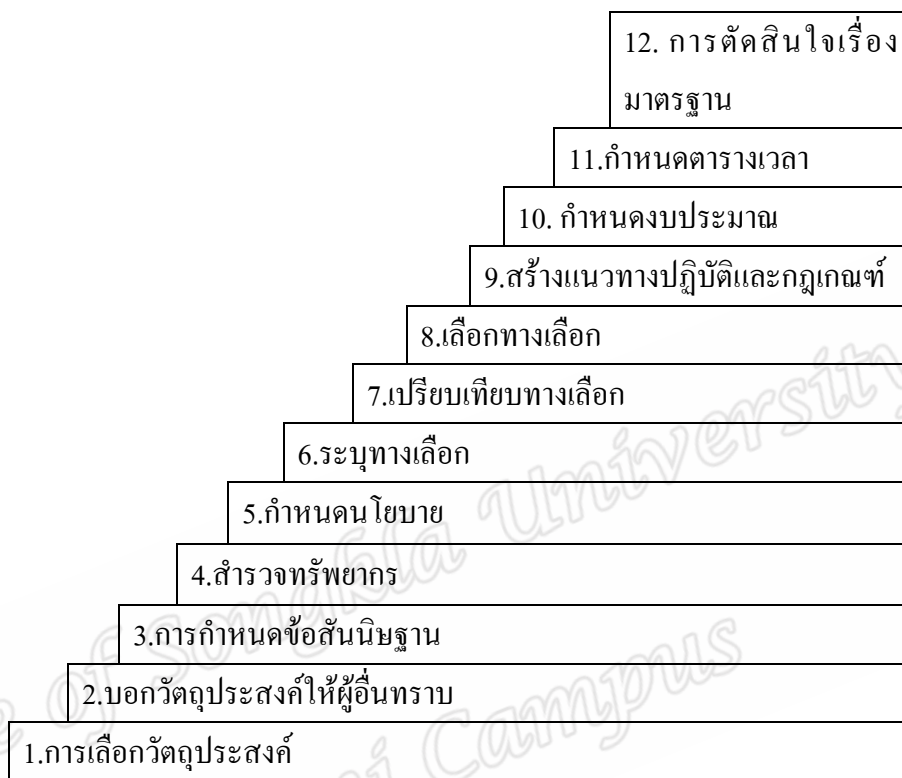
9. การสร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เป็นการเขียนรายละเอียดของการกระทำ โดยมีนโยบายเป็นกรอบ บอกถึงขั้นตอนการกระทำเป็นลำดับที่ละขั้นตั้งแต่ต้นไปจนจบเป็นกระบวนการ

10. การกำหนดงบประมาณ งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องระบุลักษณะของงบประมาณให้ชัดเจน โดยเขียนเป็นแผนทางการเงินหรือแผนงบประมาณ

11. การกำหนดตารางเวลา เป็นการกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมงาน เช่น Gantt Chart , PERT, CPM เป็นต้น

12. การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อมีแผนแล้วก็ต้องมีการควบคุมให้ปฏิบัติตามแผนและมีการประเมินผล

แผนเป็นขั้นตอนสุดท้ายกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนตามแนวคิดของ โรเบิร์ตฟุลเมอร์ อาจเขียนเป็นขั้นตอนให้เห็นชัดเจน ดังแผนภูมิ



ภาพประกอบที่ 5 : แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของโรเบิร์ตฟุลเมอร์

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของโรเบิร์ตฟุลเมอร์ จะเห็นว่า มี 12 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 18 คือการเลือกวัตถุประสงค์ จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 12 คือการตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น ยังมีได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนหรือการประเมินผลแผน

3.3.8 แนวคิดของเบรตัน

Breton, Preston R.Le (1968 : 29 - 44) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความแน่ใจถึงความต้องการในการวางแผน หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจว่าควรจะมีการวางแผนในเรื่องต่างๆหรือไม่ จะต้องใช้ดุลยพินิจที่มีหลักการและเหตุผล และข้อมูลประกอบการพิจารณาพอสมควร โดยควรจะใช้หลักเกณฑ์กำหนดความต้องการมาเป็นสิ่งประกอบการพิจารณา

2. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถวัดได้ และนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักและนโยบายของหน่วยงานด้วย

3. การเตรียมหัวข้อกว้างๆของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดขอบข่ายหลักการกว้าง ๆ ของแผน เช่น เน้นความจำเป็นที่ต้องมีแผน ผลที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินงาน บุคลากร ฯลฯ เมื่อเสนอขออนุมัติแล้วจึงดำเนินการวางแผนอย่างละเอียดต่อไป การปฏิบัติเช่นนี้ก็เพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรในการวางแผนโดยที่ไม่ได้รับการอนุมัติ

4. การขออนุมัติข้อเสนอของแผน เมื่อเตรียมข้อเสนอของแผนเสร็จแล้วก็จะนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นขึ้นไปเพื่ออนุมัติ ขั้นตอนนี้สำคัญมาก ถ้าข้อเสนอของแผนขาดเหตุผลขาดข้อมูลหรือข้อมูลไม่ชัดเจน ขาดการศึกษาปัญหาข้อเท็จจริง การอนุมัติอาจมีปัญหาได้ ดังนั้นผู้เตรียมข้อเสนอแผนจะต้องมีความละเอียดรอบคอบและยึดหลักเหตุผล

5. การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ เมื่อข้อเสนอของแผนได้รับการอนุมัติแล้วผู้วางแผนจะต้องกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ โดยมอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นสัดส่วนตามหลักการของการบริหาร

6. การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน ในขั้นนี้จะต้องกำหนดรายละเอียดเพื่อเป็นหลักปฏิบัติงานประจำวันว่าจะปฏิบัติอะไรบ้างในแต่ละวัน และทำความเข้าใจกับแต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อนหรือหรือก้าวก่ากัน

7. การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นขั้นตอนที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อขอข้อมูลที่ต้องการมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

8. การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น หมายถึงการรวบรวมข้อมูลดิบ และข้อมูลที่จัดทำแล้ว ซึ่งมีวิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การถาม การอ่านรายงาน และการบันทึกต่างๆ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องใช้เครื่องมือที่แม่นยำและเชื่อถือได้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

9. การประเมินข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ผู้วางแผนจะต้องประเมินข้อมูลที่เก็บมาว่าเพียงพอหรือไม่ ถูกต้องหรือไม่ ครบถ้วนหรือไม่ ถ้าข้อมูลยังบกพร่องก็กลับไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติม หากข้อมูลครบถ้วนก็จะอ่านข้อมูล แปลข้อมูล และประเมินข้อมูลต่อไป

10. การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว เป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ เช่น แผนการจัดซื้อจะต้องพิจารณาส่วนย่อยลงไปว่าจัดซื้อจากแหล่งไหนมาได้บ้างในจำนวนหลายแหล่งแล้วเลือกเอาแหล่งที่เหมาะสมที่สุดในการพิจารณาเลือกซื้อดังกล่าว

11. นำเอาส่วนของแผนที่กำหนดไว้มารวมกันเป็นแผนชั่วคราว เป็นขั้นการจัดทำแผนชั่วคราวเพื่อเตรียมทำแผนถาวรขั้นต่อไป

12. การเตรียมขั้นสุดท้าย เมื่อได้ทำการทดสอบแผนเป็นที่พอใจแล้วผู้วางแผนก็เตรียมกำหนดขั้นสุดท้ายได้เลย ถ้าแผนนั้นประกอบด้วยแผนย่อย โครงการ หรือส่วนประกอบก็ควรรวมเป็นแผนเดียวกัน

13. การทดสอบและปรับปรุงแผน ถ้าแผนมีลักษณะซับซ้อนและมีความสำคัญผู้วางแผนอาจทำการทดสอบแผนอีกครั้งเพื่อความแน่ใจในความถูกต้องและเพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์หากพบปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้ถูกต้อง การทดสอบแผนในขั้นนี้เพื่อแน่ใจว่าผู้อื่นเข้าใจแผนตรงกัน และให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

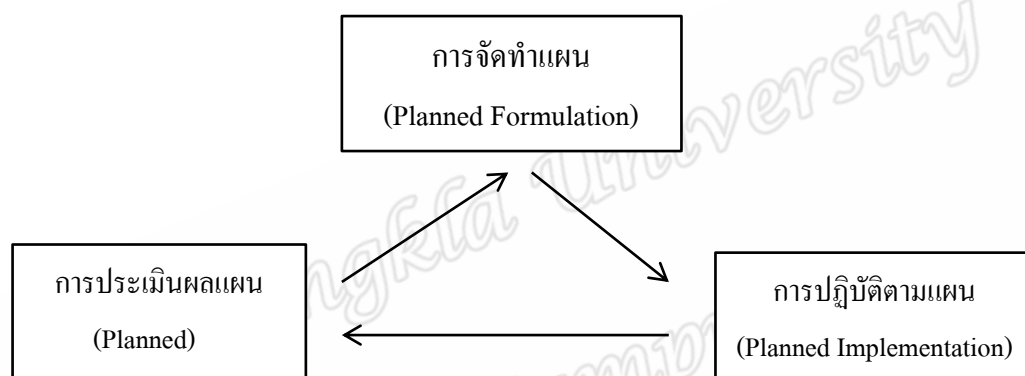
14. การขออนุมัติแผน เป็นขั้นตอนเสนอผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติแผนเมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้วจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป
ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน อาจแสดงให้เห็นชัดเจนดังแผนภูมิ



ภาพประกอบที่ 6 : แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน จะเห็นว่า มี 14 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการกำหนดความต้องการว่าควรมีแผนหรือไม่ จนกระทั่งถึง ขั้นตอนี่ 14 คือการขออนุมัติแผน ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น ยังมีได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนหรือการประเมินผลแผนเช่นเดียวกับแนวคิดของ โรเบิร์ตฟูลเมอร์

กล่าวโดยสรุป กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนที่เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปนั้นสรุปเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนประเมินผล (อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 368) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 7 : กระบวนการวางแผนโดยทั่วไป

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผน จะมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการนโยบายสาธารณะ คือ มี 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไป

1. การจัดทำแผน

ขั้นการจัดทำแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผน ถือว่าเป็นขั้นตอนที่ยุ่งยาก ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาต่างๆ อันจะนำไปสู่การแสวงหาแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งขั้นตอนจัดทำแผนประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1.1 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน 2544 : 134) ได้ให้ความหมายของข้อมูลไว้ว่า ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ถือหรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริง สำหรับใช้เป็นหลักฐานหรือหาความจริงหรือการคำนวณ หรือ ข้อมูลหมายถึง ข้อเท็จจริงที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากกลุ่มเป้าหมาย หรือเอกสาร หรือหลักฐานอื่นที่

เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ตอบคำถามประเด็นที่ต้องการ สุจิตรา บุญรัตพันธุ์ (2546 : 184) ได้กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึงข้อความจริง ข่าวสารที่อาจแสดงออกมาในรูปของตัวเลขและไม่ใช้ตัวเลขก็ได้ นอกจากนี้เสนาะ แสงมณี (2550 : 51) กล่าวว่าข้อมูลหมายถึงข้อเท็จจริงหรือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เช่น บุคคล สิ่งของ สถานที่ ตัวอักษร ตัวเลขหรือสัญลักษณ์ใดๆ

กล่าวโดยสรุปข้อมูล หมายถึง ความจริง ข่าวสาร ที่อาจแสดงออกมาในรูปของ ตัวเลขและไม่ใช้ตัวเลขก็ได้ เช่น สถิติต่างๆ ข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แน่นอนในรูปของ เอกสารรายงาน บทความ ผลการวิจัย แผนงาน โครงการที่มีอยู่แล้ว นักวางแผนจะต้องรวบรวม ข้อมูลทั้งด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ด้วยเทคนิค วิธีการที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจเก็บจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การจัดเก็บข้อมูลโดยตรงจากพื้นที่หรือตัวบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพราะข้อมูลที่มีอยู่แล้วอาจ มีรายละเอียดไม่ตรงกับสิ่งที่เราต้องการหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอต้องมีการจัดเก็บใหม่ ซึ่งวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิสามารถใช้เครื่องมือ เช่น การสังเกต การสำรวจ การใช้ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ หรือแหล่งข้อมูลทุติยภูมิก็ได้ เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลในรูป ของเอกสาร ตัวเลข สถิติ ตาราง กราฟรายงาน บทความ ผลการวิจัย แผนภูมิหรือแผนที่ ฯลฯ แล้วแต่ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วก็จะนำข้อมูลนั้นมา วิเคราะห์เพื่อแยกแยะปัญหาที่สำคัญต่อไป

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้นักบริหารตัดสินใจเป็นไป ตามทิศทางที่กำหนดเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยปกติองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อตรวจสอบทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ก่อนการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย โดยใช้ตัวแบบ “SWOT Analysis” (ปกรณีย์ ปรียากร, 2553, 85) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น จุดอ่อนหรือจุดด้อยซึ่งเป็น ปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมใน องค์กร เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่างๆ ซึ่งเป็น ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น แนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร

1.3 การพิจารณาปัญหา

เมื่อนักวางแผนได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ ซึ่งนักวางแผนจะต้องพิจารณาว่าลักษณะหรือสภาพการณ์เช่นใดเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องวางแผนแก้ไข โดยทั่วไป ปัญหาที่จะต้องนำมาพิจารณาวางแผนควรมีลักษณะ ดังนี้

1.3.1 เป็นปัญหาสาธารณะหรือเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม มิใช่ส่วนบุคคล เช่น ความขาดแคลนบริการสาธารณะ การขาดแคลนสาธารณูปโภคต่างๆ ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาความยากจน ปัญหายาเสพติดให้โทษ เป็นต้น

1.3.2 ปัญหาที่เป็นความเดือดร้อนของประชาชน เช่น การขาดแคลนที่อยู่อาศัย การขาดแคลนแหล่งน้ำ การขาดที่ดินทำกิน ราคาน้ำมันแพง สินค้าอุปโภคบริโภคราคาแพง อาชญากรรม การจราจรติดขัด มลภาวะ ฯลฯ

1.3.3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น การเพิ่มของประชากรอย่างรวดเร็ว การขาดแคลนพลังงานเชื้อเพลิง ภาวะโลกร้อน ประชากรมีรายได้ต่ำ การว่างงาน สุขภาพอนามัยไม่ดี ประชากรมีการศึกษาดำเนินการ เด็กเร่ร่อน ยาเสพติดให้โทษ ฯลฯ ขั้นตอนนี้นักวางแผนจะต้องกำหนดเค้าโครงหรือโครงสร้างของการวางแผนให้ชัดเจนว่าปัญหาที่ต้องการวางแผนแก้ไขนั้นมีความรุนแรงอย่างไร นโยบายของรัฐมีการแก้ไขต่อปัญหานี้เป็นอย่างไร

1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกกว่าทิศทางการดำเนินงานตามแผนควรจะเป็นไปในทางใด กิจกรรมนั้นมีอะไรบ้าง และจะต้องใช้ระยะเวลาเท่าไร เราจึงจะสามารถวัดผลที่เกิดขึ้นได้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องชัดเจนและสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์จึงเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผน

คำว่า “วัตถุประสงค์” ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Objective” มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 22) ได้อธิบายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สภาพหรือผลผลิตหรือผลงานของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ อาจเป็นบางสิ่งที่ต้องการและยังไม่มีอยู่ขณะนี้หรือมีอยู่แล้ว และต้องการให้มีอยู่ต่อไป ความหมายดังกล่าวจะเน้นสิ่งที่ต้องการจะหามาใหม่หรือการรักษาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่ต่อไป ที่เกี่ยวกับผลผลิตหรือผลงานที่พึงประสงค์ซึ่งจะต้องมีการกระทำบางอย่างหรือหลายอย่างในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องของการวางแผนทั้งสิ้น ระดับของวัตถุประสงค์แบ่งเป็น 3 ระดับคือ วัตถุประสงค์ระดับสูง ซึ่งเป็นการระบุผลสุดท้ายหรือสิ่งที่ต้องการบรรลุอย่างกว้างๆ ในอนาคต คำภาษาไทยจะใช้คำว่า เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย ส่วนวัตถุประสงค์ระดับกลางเป็น

การกำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุในอนาคตมีความชัดเจนขึ้นกว่าวัตถุประสงค์ระดับสูง เพราะเป็นการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องกระทำ ซึ่งคำภาษาไทยจะใช้คำว่าวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ระดับต้น หรือวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการ เป็นการระบุผลผลิตที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตอย่างชัดเจนและสามารถวัดได้ ซึ่งคำภาษาไทยจะใช้คำว่า เป้าหมาย ระดับของวัตถุประสงค์แสดงได้ลักษณะของจุดมุ่งหมายที่มีประสิทธิผลและเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ต้องมีลักษณะดังนี้

1. จุดมุ่งหมายต้องมีลักษณะท้าทาย เป็นการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ ความอยากทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
2. จุดมุ่งหมายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ไม่ควรกำหนดไว้ลอยๆ ซึ่งการระบุแบบเฉพาะเจาะจงนี้จะช่วยให้การวัดผลสะดวกขึ้น และช่วยให้สามารถประเมินระดับความสำเร็จได้ชัดเจนมากขึ้นด้วย
3. จุดมุ่งหมายที่กำหนดต้องปฏิบัติให้บรรลุได้ ไม่เพ้อฝัน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติจะมีความหวังว่าเป้าหมายที่ท้าทายไม่สูงหรือยากจนเกินไป หากผู้ปฏิบัติประเมินว่าเป้าหมายนั้นไม่สามารถบรรลุได้ ก็อาจลดความคาดหวังในความสำเร็จและลดความพยายามที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เกินกำลัง
4. จุดมุ่งหมายที่กำหนดจะต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารไม่ควรกำหนดเป้าหมายหลากหลายจนเกินไปเนื่องจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถตั้งใจดำเนินการตามเป้าหมายที่ไม่เกี่ยวข้องกันพร้อมๆ กันได้ และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติลดความใส่ใจ เนื่องจากเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกับการที่รับผิดชอบหรือแม้จะทำได้ตามเป้าหมายนั้นๆ ก็อาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์
5. จุดมุ่งหมายต้องมีกรอบเวลาที่ต้องการให้สำเร็จอย่างชัดเจน ระยะเวลาดังกล่าวควรกำหนดไว้อย่างพอเหมาะ โดยไม่ให้สั้นเกินไปจนผู้ปฏิบัติเกิดความชะล่าใจ และไม่สั้นเกินไปจนไม่สามารถทำได้ทัน

Holt, David H (1993 : 169-170) ได้เสนอหลักการเขียนวัตถุประสงค์ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีต้องพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. มีความเป็นไปได้ และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง
2. สามารถวัดระดับของความสำเร็จได้ โดยวิธีทางประจักษ์นิยม ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. มีความตั้งใจจริงที่จะนำไปปฏิบัติได้ นั่นคือควรตั้งวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับที่สามารถกระทำได้ มิใช่กำหนดวัตถุประสงค์ระดับสูงเกินกว่าที่จะเป็นไปได้

4. มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง

5. มีการกำหนดระยะเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีดังกล่าวข้างต้นอาจเรียกสั้นๆให้เข้าใจง่ายว่าหลัก “SMART” ซึ่งเป็นการใช้ตัวอักษรแรกของแต่ละข้อที่กล่าวมา นอกจากนั้นการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ เช่น เพื่อเพิ่ม เพื่อลด เพื่อพัฒนา เพื่อส่งเสริม เพื่อรณรงค์ เพื่อแก้ไข เพื่อปรับปรุง เพื่อเผยแพร่ เป็นต้น

2. ระบุผลผลิต (Output) หรือระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์หลายข้อ ข้อใดทำไม่สำเร็จสามารถประเมินผลได้ และวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรให้น้ำหนักข้อความสำคัญต่างๆที่ชัดเจน ซึ่งอาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลัก 1 ข้อ และวัตถุประสงค์รอง 1 - 2 ข้อก็ได้ โดยมีเงื่อนไขว่า ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลักแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รองก็ควรทำต่อไป แต่ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รองแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักก็อาจยุติ

3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานความสำเร็จที่สามารถวัดได้

4. กำหนดช่วงเวลา พื้นที่ และกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เนื่องจากการวางแผน

ทุกระดับต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดแนวทางของการกระทำในอนาคต ซึ่งวัตถุประสงค์จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพราะผู้ร่วมงานทุกคนมีขอบเขตที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การประสานงานจะเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะก่อให้เกิดมาตรฐานในการควบคุมงาน เพราะการทำงานทุกอย่างจะต้องมีการควบคุมและประเมินผล และการควบคุมทุกแบบก็มักจะมีมาตรฐานเพื่อวัดผลการกระทำนั้น หากกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนวัดความสำเร็จไม่ได้ ก็ย่อมบริหารไม่ได้ ในทำนองเดียวกันหากไม่สามารถวัดหรือประเมินได้ ก็ย่อมพัฒนาไม่ได้ สิ่งที่เราดำเนินการหากวัดหรือประเมินผลได้ ย่อมได้รับความสนใจ ส่วนคำว่า “เป้าหมาย” หมายถึงการแสดงผลขั้นสุดท้ายที่ต้องการจะบรรลุในแง่ปริมาณหรือจำนวน ในการวัดผลความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ โดยปกติเป้าหมายจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากกว่าวัตถุประสงค์ เพราะจะชี้วัดเฉพาะเจาะจง ระบุระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

5. การจัดทำแผนและแผนประจำปี ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผน เพราะเมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้แล้วก็จะจัดทำรายละเอียดของแผนในรูปของแผนปฏิบัติการหรือโครงการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน

1 ปี มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมายระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารโครงการ ต่อจากนั้นก็เสนอแผนต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ถ้าแผนได้รับการอนุมัติก็จะดำเนินการในขั้นต่อไป หากแผนไม่ได้รับการอนุมัติก็จะถูกส่งกลับไปทบทวนแก้ไขและเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ แล้วจึงค่อยเสนอแผนเพื่อพิจารณาใหม่อีกครั้งก่อนนำไปดำเนินการ

สรุปได้ว่ากระบวนการวางแผน คือ กระบวนการในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานะแวดล้อม องค์กรทั้งภายในและภายนอก วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวัง เพื่อให้องค์กรเป็นและไปให้ถึงในอนาคต เป็นวิธีการเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการและการปฏิบัติที่คาดหวัง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3.4 กระบวนการวางแผนตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

กระบวนการวางแผนตามกรอบแนวคิดของการวิจัยประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่

อิสลามเริ่มต้นการทำงานต่างๆด้วย การทำให้เจตนาของบุคคลมีความบริสุทธิ์ (อิคลาส) เพื่อที่จะทำให้การทำงานดำเนินไปเพื่ออัลลอฮ์แต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ไม่ใช่เพราะเห็นแก่ประโยชน์อื่นใด เช่น เงินทอง อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ความมีชื่อเสียงหรือความทะเยอทะยานอื่นใดก็ตามที่จิตวิญญาณอาจชักชวนเป็นความลับเอาไว้ (ยูซุฟ อัล-กีรอฎอวีย์, 2546, 116) มุฮัมมัด ศอลิห อัล-มุนัจญิด (2555) กล่าวว่าความบริสุทธิ์ใจเป็นการทำงานเบื้องต้นแรก เป็นการทำงานสำคัญที่สุดและสูงส่งที่สุด เป็นรากฐานของทุกๆการทำงาน ความบริสุทธิ์ใจเป็นแก่นแท้ (สะกีเกาะห์) ของศาสนา และเป็นกุญแจการเรียกร้องของบรรดาศาสดา ﷺ

ความบริสุทธิ์ใจในการพูดและการกระทำนั้น เป็นหนึ่งในพื้นฐานของหลักศรัทธา และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในอิสลาม ถ้าไม่มีสิ่งนี้อัลลอฮ์ ﷻ จะไม่รับการทำงานของเข่า ซึ่งเป็นคำสั่งใช้ที่ชัดเจนไม่คลุมเครือในคัมภีร์ของอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงเกรียงไกร พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ...﴾

البينة: 5

“และพวกเขามีได้ถูกบัญชาให้กระทำอื่นใดนอกจากเพื่อเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นผู้มีเจตนาบริสุทธิ์ในการภักดีต่อพระองค์ เป็นผู้อยู่ในแนวทางที่เที่ยงตรง...”

(อัลบัยยีนะฮ์ : 5)

อิหม่ามหะสัน อัลบันนา จึงได้เชิดชูคำขวัญแรกในการทำงานให้แก่องค์กรของท่านว่า อัลลอฮ์ ﷻ คือ เป้าหมายของเรา และอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงยิ่งใหญ่ มวลการสรรเสริญเป็นสิทธิของพระองค์ หะสัน อัลบันนา (2546 : 34) ท่านยังกล่าวว่า อะกีดะฮ์ (หลักยึดมั่น) คือรากฐานของการงาน (อะมัล) และการงานของหัวใจนั้นสำคัญยิ่งกว่าการงานภายนอก ส่วนการให้บรรลุถึงความสมบูรณ์ของทั้งสองด้านนี้เป็นข้อเรียกร้องของบัญญัติอิสลาม แม้ว่าระดับความต้องการให้เกิดขึ้นทั้งสองสิ่งจะมีความต่างกันก็ตาม (อับดุลมาญิด อับดุลรอฮูฟ, 2550, 35) จึงกล่าวได้ว่า หัวใจ คือ แหล่งกำเนิดของการงานที่จะปรากฏออกมาภายนอก

“แท้จริงทุกๆการงานจะขึ้นอยู่กับที่ตั้งเจตนา” ความหมายก็คือ การกระทำทั้งหมด ฉะนั้นการกระทำของอวัยวะต่างๆภายนอก ทั้งความถูกต้องและการยอมรับจากอัลลอฮ์ ﷻ นั้นขึ้นอยู่กับเจตนาและแท้จริงทุกคนจะได้รับการตอบแทน ตามที่เขาได้เจตนาไว้” การงานของหัวใจนั้น ต้องกระทำด้วยความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ได้แก่ ความกลัว ความหวัง ความรัก ซึ่งมันต่างกับการงานที่ปรากฏให้เห็นภายนอกอื่นๆที่ริยาอ์ (การโอ้อวด) เข้าถึงมันได้ ยิ่งกว่านั้น ความประเสริฐของการงานที่เกิดจากหัวใจนั้น จะได้รับผลบุญ แม้ว่ายังไม่ได้กระทำก็ตาม (ซัลมาน อัล-เอาดะฮฺ, 2546 , 44)

นอกจากนี้ ต้องมีความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกคำพูด ทุกการกระทำ และในทุกๆการอวดอ้างและการนิยาส ฯลฯ กระทั่งอัลลอฮ์ ﷻ จะทรงรับท่านเป็นหนึ่งในบรรดาปวงบ่าวของพระองค์ที่มีความบริสุทธิ์ใจ และจงนำเอาโองการของอัลลอฮ์ ﷻ ต่อไปนี่มาเป็นอุดมการณ์หรือสโลแกนในทุกเวลา ทุกที่ และในทุกขณะ อุดมการณ์ดังกล่าวนี้คือ “อัลลอฮ์ ﷻ คือเป้าหมายของเรา” (อับดุลลอฮ์ นาซิหฺ อุลวาน 2547 : 33)

﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ
وَبَدَّلِكُ أَمْرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾

الأنعام : 162-163

จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ว่าแท้จริงการละหมาดของฉัน และการอวดอ้างของฉัน และการมีชีวิตของฉัน และการตายของฉันนั้นเพื่ออัลลอฮ์ผู้เป็นพระเจ้าแห่งสากลโลกเท่านั้น ไม่มีภาคีใดๆ แก่พระองค์ และด้วยสิ่งนั้นแหละข้าพระองค์ถูกใช้ และข้าพระองค์คือคนแรกในหมู่ผู้สวามิภักดิ์ทั้งหลาย

(อัลอาม 162-163)

ความบริสุทธิ์ใจเป็นรากฐานของการตอบรับหรือปฏิเสธ การงานเป็นที่มาของกำไรหรือการขาดทุนเป็นทางสู่สวรรค์ หรือมิเช่นนั้นก็จะนำไปสู่ไฟนรก ความบกพร่องของความบริสุทธิ์ใจเป็นเหตุให้ต้องตกนรกและด้วยการมีอยู่ของความบริสุทธิ์ใจจะส่งผลให้ได้เข้าสวรรค์ (มุฮัมมัด ศอลิหฺ อัล-มุนัจญิด, 2555)

3.4.2 การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต

ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตมีแนวความคิดที่มองไกลไปถึงอนาคต และมีได้จำกัดวงให้ตัวเองติดอยู่กับปัจจุบันจากการศึกษาอัลกุรอานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนจะทำให้เราเห็นว่า นับตั้งแต่สมัยที่ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เผยแพร่อิสลามอยู่ในเมืองมักกะฮ์นั้น อัลกุรอานได้หันเหความสนใจของพี่น้องมุสลิมไปสู่อนาคตที่ต้องการ โดยบอกพวกเขาว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ต่างๆก็กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้ชนะแปรสภาพเป็นผู้พ่ายแพ้ และคนอ่อนแอเปลี่ยนไปเป็นคนเข้มแข็ง บทบาทต่างๆมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป เช่น แต่ละชนชาติจะได้หมุนเวียนมาครองอำนาจทั้งในระดับภูมิภาคและระดับระหว่างประเทศ

ผู้ที่ทำการตรวจสอบประวัติของท่านนบี ﷺ จะพบว่าท่านนบี ﷺ มิได้ละเลยในการกำหนดอนาคตการชะชะฮุดของท่านแต่อย่างใด แต่ท่านครุ่นคิดถึงเรื่องนี้ตลอดเวลา ท่านยังวางแผนเพื่อทำชะชะฮุดภายในขีดจำกัดของโอกาสที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงหยิบยื่นให้แก่ท่าน และเครื่องมือเครื่องมือนานาที่พระองค์ทรงประทานให้แก่ท่าน

"ความคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์" และ "จิตใจที่เป็นวิทยาศาสตร์" ได้มาชี้นำชีวิตของเราในทุกเส้นทาง เพื่อที่เราจะได้มองสรรพสิ่ง มองประเด็นปัญหา สถานการณ์และประชาชนในแนวที่เป็นวิทยาศาสตร์ และกำหนดการตัดสินใจทางยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของเราเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์ การเมือง การศึกษา และสาขาวิชาอื่นๆ ด้วยความคิดความรู้สึที่เป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นอิสระจากอิทธิพลของอารมณ์ ความคิดหุ่นหัน พลันแล่น การเห็นตัวเองเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น ปัจจัยลบดังกล่าวเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของเราเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารที่มีหน้าที่ต้องตัดสินใจถ้าอยู่ใต้อิทธิพลของความต้องการของตนเองหรือตามอำเภอใจของพรรคพวกตนเองแล้วไซ้ ผู้ผู้นั้นย่อมเอาแต่พยายามทำให้สาธารณะชอบอกชอบใจโดยทำในสิ่งที่ผู้คนทั้งหลายต้องการ แต่มิใช่สิ่งดีสำหรับพวกเขา และอนาคตของพวกเขา

การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งมีการพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ที่อยู่รอบตัวและมีการประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้ถ้าพิจารณาก็คล้ายกับขั้นของการเตรียมวางแผนที่ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมแผน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการหาข้อมูลข่าวสาร เตรียมการทางด้านทรัพยากรทางด้านการบริหารต่างๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนทำแผนงานต่างๆ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นที่จะต้องมีแผนว่าเป็นแผนเกี่ยวกับอะไร ต้องการแก้ปัญหาหรือเสริมสร้างอะไร ต้องการข้อมูลตัวเลขหรือสถิติต่างๆ ที่จำเป็นมาสนับสนุนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผน ซึ่งต้องผ่านการประเมินผลแล้วว่าข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลที่ล้ำค่ากับแผนที่กำหนดขึ้น (ตุลา มหาสุพานนท์, 2547 : 126) โดยที่แต่ละคนจะต้องสามารถคาดหมายและพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และจะต้องเข้าใจได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาส และปัจจัยตัวใดเป็นอุปสรรค และนอกจากนั้นจะต้องสำรวจปัจจัยภายใน โดยสำรวจดูว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรบ้าง และมีผลต่อทิศทางของความสำเร็จขององค์กรอย่างไรสอดคล้องกับสุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 56) ที่ได้กล่าวถึงการทบทวนข้อมูลเบื้องต้นว่าเป็นการประเมินสถานการณ์ในบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งจะมุ่งไปที่ตัวแปรต่างๆ คือ ตัวแปรด้านองค์กรซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งจากภาครัฐและเอกชนตัวแปรด้านกายภาพ เช่น สภาพภูมิประเทศ การคมนาคม ตลอดจนทั้งตัวแปรทางด้านสังคมในเชิงวิทยา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการทบทวนข้อมูลเบื้องต้นจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาวัว (2551 : 88) ยังกล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนอีกว่าการวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ปรัชญาการบริหาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอยู่ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังนั้นการวางแผนพัฒนาขั้นแรกจะต้องมีการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในสังคมแวดล้อมขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดจากปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้นก่อน

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลสุ เดชะรินทร์ (2542 : 172-174) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหาร ทุกคนรู้จักและวิเคราะห์องค์กรนอกจากนั้นการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหาร ทุกคนรู้จักและวิเคราะห์องค์กร นอกจากนั้นการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่าง ความสามารถภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการ วิเคราะห์ SWOT นั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ภายนอก ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม โครงสร้าง การบริการ ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง และปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อน ซึ่งองค์กรหนึ่งๆอาจมีจุดแข็งและจุดอ่อนมากมาย โดยที่จุดแข็งและ จุดอ่อนไม่จำเป็นจะต้องมีความสำคัญเท่ากันได้ การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบการ วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร โดยแยกเป็น 2 กรณี คือ

1) วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการ ตรวจสอบว่าในขณะที่สภาพภายใต้ด้านใดบ้างอยู่ในสภาพเช่นใด มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ข้อได้เปรียบหรือความถนัดที่เป็นจุดเด่นขององค์กรมีอะไรบ้างและนอกจากนั้นจะต้องตรวจสอบ หาข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง โดยจะวิเคราะห์เรื่องของการเงิน บุคลากร องค์กรและการบริหาร เทคโนโลยี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อที่จะวางแผน นั้นอาจจะกำหนดการประเมินตามความต้องการขององค์กรว่ามีการวิเคราะห์อย่างไรบ้าง ซึ่งในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งและปัจจัยใดจะเป็น จุดอ่อน ในส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรนั้น พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลสุ เดชะรินทร์ (2542 : 152-172) กล่าวว่า มีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกันแต่วิธีที่นิยมกันประกอบด้วย การวิเคราะห์ตามสายงาน การวิเคราะห์ตาม 7's การวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆภายในองค์กรตามลูกโซ่ แห่งคุณค่า หรือการวิเคราะห์ตามแนวคิดด้านความสามารถหลัก

2) การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ ซึ่งจะต้องสังเกตสภาพเศรษฐกิจในอนาคตอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะได้เตรียมแผนเลือกวิธีการ

ดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงสภาพ
 ทางการเมืองและข้อบังคับของรัฐบาล การวิเคราะห์ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อที่จะ
 นำมาประกอบการวางแผนงานในอนาคต การวิเคราะห์แนวโน้มของประชากร ซึ่งการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเพื่อที่จะพิจารณาว่าปัจจัยใดจะเป็นโอกาสและปัจจัยใดจะเป็น
 อุปสรรค

นอกจากนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผสุ เดชะรินทร์ (2542 : 101-108) ยังได้กล่าว
 ว่าหลังจากการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมแล้วนั้นก็จะต้องมีการพยากรณ์
 การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเหล่านั้น โดยจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาวะ
 แวดล้อมมาวิเคราะห์เนื้อหาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ถึง
 การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นมียู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การใช้ข้อมูลจากอดีตมา
 คาดการณ์ถึงอนาคต เป็นการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอดีต
 และปัจจุบัน เช่น การใช้ Time Series Model ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมต่อการคาดการณ์
 การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อัตราการเพิ่มประชากร
 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางรายได้ของประชาชน การใช้ข้อวิจารณ์หรือ
 ความคิดเห็นของบุคคลต่างที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ การคาดการณ์โดยอาศัยความคิดเห็นของ
 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการด้านต่างๆซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง
 ในอนาคต วิธีการนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นโดยไม่ให้ความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้อื่น
 เข้ามามีอิทธิพลต่อความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของแต่ละคน การระดมสมอง (Brainstorm)
 เป็นวิธีการในการระดมความคิดเห็นของบุคคลหลายคน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับ
 เหตุการณ์ต่างๆ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่แสดงความคิดเห็นจะมาอยู่ร่วมกัน โดยมีผู้นำ
 การประชุมทำการถามคำถามให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็น การใช้สถิติ
 ในการวิเคราะห์ โดยวิธีการนี้จะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ตัว เช่น การคาดการณ์
 สถานการณ์ในอนาคต เป็นวิธีการที่นิยมมากในปัจจุบัน โดยทั่วไปการคาดการณ์สถานการณ์ใน
 อนาคตมักจะพิจารณา 3 ลักษณะ คือ สถานการณ์อนาคตที่ดีที่สุด (Best Case Scennario)
 สถานการณ์ในอนาคตที่แย่ที่สุด (Worst case Scennario) สถานการณ์อนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด
 (Most Possible Scennario) โดยมีหลักกว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารคิดพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ

ปัจจัยที่สำคัญของสภาวะแวดล้อมแต่ละประเด็นจะถูกกำหนดและวิเคราะห์เพื่อเตรียมแผนการรองรับสถานการณ์ในอนาคตในลักษณะต่างๆที่ได้คาดการณ์ไว้

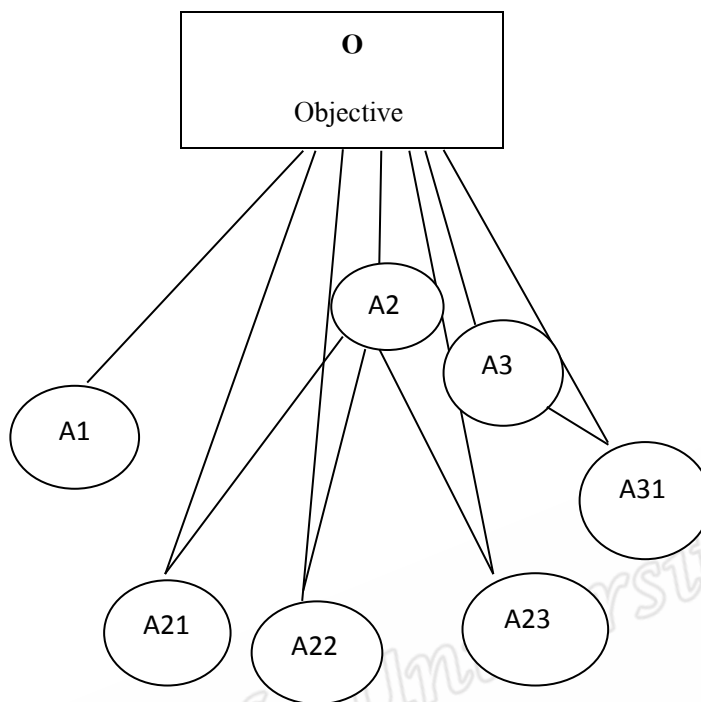
จากที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต หมายถึง การที่องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ข้อมูลต่างๆภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กร ข้อมูล บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การบริหาร ข้อมูลการเงิน เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็น จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่า ปัจจัยใดเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยมีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือกล่าวได้ว่านักวางแผนจะต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งซึ่งต้องวิเคราะห์ถึงความพร้อมขององค์กร ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนต่อไป

3.4.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายระยะไกลที่บุคคลปรารถนาที่จะบรรลุ นักวิชาการบางท่านใช้คำว่า เป้าหมาย (Goal) ซึ่งหมายถึงเป้าประสงค์ระยะไกล แทนคำว่า วัตถุประสงค์ (Objective) ตามทัศนะของอิสลาม วัตถุประสงค์จะครอบคลุมถึงทั้งเวลาในคุณค่าและอาทีเราะฮ์ เป้าประสงค์ระยะไกลของมุสลิมคือการได้เข้าสู่สวรรค์ของอัลลอฮ์ ﷻ

วัตถุประสงค์ของการเข้าสู่สวรรค์และห่างไกลจากนรกจะสำเร็จได้โดยการปฏิบัติ ตามพันธกิจแห่งการภักดีในฐานะที่เป็นตัวแทนอัลลอฮ์ ﷻ ความจริงที่ว่า วัตถุประสงค์ของมุสลิมมีสองประการ คือการเข้าสู่สวรรค์และห่างไกลจากไฟนรก ซึ่งให้เห็นว่าศาสนาอิสลามได้ใช้ประโยชน์จากหลักคำสอนเรื่องรางวัลตอบแทนและการลงโทษเพื่อการจูงใจบุคคล

วัตถุประสงค์เพื่อได้รับสวรรค์และห่างไกลจากนรกได้ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน ในอัลกุรอาน ความจริงแล้วคำสอนของอิสลามได้มีการพรรณนาถึงสวรรค์และนรกไว้แล้ว สิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของคำสอนอิสลามคือ ทุกการปฏิบัติของบุคคลจะสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับ วัตถุประสงค์ระยะไกลและเชื่อมโยงโดยตรงในลักษณะดังกล่าวนี้ได้รับการกล่าวไว้ในหลายโองการด้วยกัน อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงไปยังวัตถุประสงค์สูงสุดโดยผ่านเป้าหมายระยะปานกลางเท่านั้น ดังแผนภาพนี้



ภาพประกอบที่ 3 : ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติ

แผนภาพแสดงการเชื่อมโดยตรงระหว่างวัตถุประสงค์สูงสุดกับการปฏิบัติ

จะเป็นว่าการปฏิบัติของ (A21) (A22) และ (A23) จะนำผลไปสู่ผลลัพธ์ (A2) ซึ่งเป็นจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายบางอย่างก่อนจะไปสู่วัตถุประสงค์สูงสุดต่อไป (O) ในขณะเดียวกัน ทั้ง (A21) (A22) และ (A23) ต่างสามารถที่จะสัมพันธ์หรือบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดได้โดยตรง (O) อิสลามได้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่เกิดโดยตรงมากกว่าที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขึ้นและขึ้นต่อกัน ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์สูงสุดจะอยู่เหนือกลไกข้อมูลย้อนกลับที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล อิสลามถือว่าทุกการงานไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ล้วนเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนหรือการลงโทษในวันอาคีเราะฮ์ทั้งสิ้น ท่านอะลี อะลัยฮิสลาม คอลีฟะฮ์ที่ 4 ในอิสลามชี้ให้เห็นบทบาทของกลุ่มเมฆ โดยกล่าวว่า “วัตถุประสงค์ของกลุ่มเมฆไม่ใช่เพื่อให้ฝน แต่เพื่อให้ประโยชน์ต่อพืชผล” วาทะของท่านอะลิดังกล่าว ชี้ให้เห็นความสามารถทางปัญญาของท่านอะลีในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเมฆกับผลสุดท้ายของมัน ซึ่งก็คือความเจริญงอกงามของพืชผลได้อย่างเป็นรูปธรรมส่วนขั้นตอนระยะกลางในกระบวนการปลูกนั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนของการให้น้ำและพรวนดิน การสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลให้เกิดขึ้นโดยตรงระหว่างเป้าหมายระยะไกลกับการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิด

มูลค่าเพิ่มต่องานที่ปฏิบัติ อีกทั้งสามารถใช้เป็นเครื่องจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสอนของอิสลามให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ระยะไกล ความสำเร็จที่แท้จริงที่ได้กล่าวไว้ในคำสอนของอิสลามอาจจะปรากฏผลในโลกหน้าหรือในโลกปัจจุบัน บางครั้งความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันจะไม่ก่อให้เกิดผลดีไม่ หากผลสุดท้ายล้มเหลว ความจริงในหลายกรณีด้วยกันพบว่าผลที่ได้รับอย่างฉับพลันกลับเกิดความสุขเปล่าในระยะตามมา

จากคำกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าทุกองค์กรควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์กรนั้น และเมื่อองค์กรหนึ่งเป็นหน่วยย่อยของอีกองค์กรหนึ่ง การกำหนดวัตถุประสงค์ก็ต้องสอดคล้องกับพันธกิจทั่วไปและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ใหญ่กว่า อีกทั้งจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

นักวิชาการบางท่านได้กำหนดเป้าหมายของคำสอนอิสลามในลักษณะที่เป็นความยุติธรรม ความเมตตากรุณา ความมีอิสรภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงการละเว้นจากการงานที่น่าละอาย การชั่วช้าและการอธรรม เป้าหมายดังกล่าวนี้ปรากฏอยู่ในโองการดังนี้

﴿إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

النحل : 90

แท้จริงอัลลอฮ์ ﷻ ให้รักษาความยุติธรรมและทำดี และการบริจาคนกัฏญาติใกล้ชิดและให้ละเว้นจากการทำลามกและการชั่วช้าและการอธรรม พระองค์ทรงตักเตือนพวกเจ้าเพื่อพวกเจ้าจะได้รำลึก

(อันนะฮล : 90)

เราควรกำหนดเป้าหมายเหล่านี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของมวลมนุษยชนปกป้องพวกเขาจากความชั่วร้ายและความหลงผิด รวมทั้งปลดแอกพวกเขาจากพันธนาการทั้งหลายภายใต้กรอบของความยุติธรรม ความเมตตากรุณาและความมีเกียรติ ดังอายะฮ์อัลกุรอานที่ว่า

﴿ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ
وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ
عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَاَلَّذِينَ
آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ ۙ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾

الأعراف : 157

คือบรรดาผู้ปฏิบัติธรรมตามรสุด ﷺ ผู้เป็นนบีที่เขียนอ่านไม่เป็นที่
พวกเขาพบเขาถูกจารึกไว้ ณ ที่พวกเขาทั้งในอัลเตารอตและใน
อัลอินซิด โดยที่เขาจะใช้พวกเขาให้กระทำสิ่งที่ชอบและห้าม
พวกเขามีให้กระทำในสิ่งที่ไม่ชอบ และจะอนุมัติให้แก่พวกเขา
ซึ่งสิ่งดีๆทั้งหลาย และจะให้เป็นที่ต้องห้ามแก่พวกเขา ซึ่งสิ่งที่
เลวทั้งหลายและปลดปล่อยออกจากพวกเขาซึ่งภาระหนักของ
พวกเขา และห่วงคอที่ปรากฏอยู่บนพวกเขา

(ซูเราะฮ อับอะอรอฟ : 157)

เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจำเป็นต้องมีชุดของเป้าหมายเฉพาะที่มีการ
กำหนดเวลาที่แน่นอนจึงจะสามารถทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลภายใต้กรอบของพันธกิจของ
องค์กรนั้นได้ ในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรมุสลิมจะต้องมั่นใจว่า
ทุกแผนงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ทั่วไปของมุสลิม

เป้าหมายหลักของอิสลามจะบรรลุผล เมื่อชุดของเป้าหมายอื่นๆที่ได้รับการ
สนับสนุนจากมาตรการ โครงการและกิจกรรม ซึ่งถูกกำหนดไว้ในคำสอนของอิสลาม นอกจากนี้
เป้าหมายทั้งสามลักษณะดังได้กล่าวข้างต้นรวมทั้งมาตรการ โครงการ และกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้
เพื่อการบรรลุผลจะต้องสอดคล้องกับทั้งพันธกิจที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นและวัตถุประสงค์ของอิสลาม

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นองค์กรจะต้องเรียนรู้ในการกำหนดนิยามให้กับเป้าหมาย
บางอย่างที่ต้องการบรรลุในระยะยาว หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายระยะปานกลางและตามด้วย
มาตรการ โครงการ และกิจกรรม ซึ่งจะต้องมีความชัดเจน นอกจากนี้ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติการใดๆ
ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย องค์กรควรกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดยตรงระหว่างแผนปฏิบัติ

งานกับวัตถุประสงคระยะยาว เพราะวิธีดังกล่าวนี้จะให้ผลดีกว่าวิธีตรวจสอบผลย้อนกลับ มีหลายองค์กรด้วยกันที่ได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์แล้วจึงเริ่มลงมือปฏิบัติงาน แต่ผลกลับปรากฏว่าสิ่งที่พึงประสงค์กลับเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

วัตถุประสงค์ตามทัศนะของอิสลามจะครอบคลุมทั้งเวลาในดunyaและอาคีเราะฮ์ หมายถึง เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ระยะไกลของมุสลิมนั้นคือการได้เข้าสวรรค์ของอัลลอฮ์ ﷻ ในวันสิ้นโลกนั่นเอง (นาเซอร์ แจ็บนาวน์, 2548)

อิสลามเป็นศาสนาที่มีความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย ดังที่ เชค ดร.มุฮัมมัด ซิดดีกีเย กล่าวถึงเป้าประสงค์ของอิสลามที่ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ไว้ว่า หลักชะรีอะฮ์มีความหมายหรือเป้าหมายขั้นมูลฐานดังต่อไปนี้

1. อัลอิดล (ความยุติธรรม)
2. อัลฮักก (สิทธิ)
3. ชูรอ (การปรึกษา)
4. มะศอลิห์ (ผลประโยชน์สาธารณะ)
5. ฟีลาห์ (ความสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้า)

วัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขไปสู่การฟื้นฟูอิสลาม ที่หมายถึงการฟื้นฟูศาสนาที่แท้จริงนั้น การชะวะฮ์ (การเรียกร้องเชิญชวน) ไปสู่อิสลามอันบริสุทธิ์ปราศจากชิรกุ (การตั้งภาคีต่ออัลลอฮ์) สมบูรณ์แบบปราศจากการแบ่งแยกเป็นส่วนๆ ได้ความสมดุลปราศจากการสุดโต่งและหย่อนยาน เป็นแนวทางที่เที่ยงตรงไม่มีการเอียงหรือการโอนเอนไปทางขวาหรือทางซ้าย (ยูซุฟ อัลก็อรฎอวีย์, 2537, 93-94)

อิหม่ามหะสัน อัลบันนา ได้นำเสนอลำดับขั้นการฟื้นฟูอิสลามไว้ดังนี้
เป้าหมายหลักได้แก่ แสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ ส่วนเป้าหมายรอง ประกอบด้วย

- 1) เชิดชูศาสนาของอัลลอฮ์ ﷻ ให้สูงเด่น
- 2) นำเอาหลักการต่างๆ ในอัลกุรอานมาปฏิบัติ
- 3) ปฏิรูปปัจเจกชน ครอบครัว และสังคม
- 4) สถาปนาสังคมอิสลาม
- 5) สถาปนาระบบคิลาฟะฮ์หรือสร้างองค์กรที่จะเป็นตัวนำพาเอาหลักการอิสลามมาปฏิบัติอย่างครบถ้วน (หะสัน อัลบันนา, 2530)

การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานอิสลามจะช่วยผลักดันให้บรรดาผู้ทำงานมีความทุ่มเทมากยิ่งขึ้นต่อมายังช่วยรักษามิให้การทุ่มเทนั้นถูกใช้หรือสูญเสียไปกับเรื่องราวต่างๆ ที่สับสนและสูญเสียไปในสนามแห่งปัญหาปลีกย่อยที่ไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ ทั้งใกล้หรือไกลกับ

เป้าหมายหลักของงานอิสลามซึ่งพลังและศักยภาพทั้งหมดควรถูกนำไปใช้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวเท่านั้น

จากการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางของอิสลามอัลกุรอานและแบบฉบับของท่านรศูล ﷺ รวมถึงจากการฝึกฝนปฏิบัติงานตลอดช่วงเวลาต่างๆของประวัติศาสตร์อิสลามได้สร้างความมั่นใจแก่เราถึงเป้าหมายหลักของศาสน์แห่งอิสลามและจุดประสงค์อันแท้จริงของศาสนานี้ นั่นก็คือเพื่อทำให้มนุษย์เป็นบ่าวของอัลลอฮ์เพียงพระองค์เดียว ทั้งในส่วนปัจเจกชนและในส่วนรวม (ฟิตฮีย์ ะกัน, 2544)

องค์กรควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ว่าอะไรคือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมา นั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง และจะต้องชัดเจน สามารถที่จะกระทำให้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 82-82) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการจะเป็น สิ่งที่ต้องการบรรลุ และระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการ กฎ งบประมาณ และโปรแกรม พักตร์พอง วัฒนสินธุ์ และผศุ เดชะรินทร์ (2542 : 51-58) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการแปลหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับองค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ถ้าภารกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ การจัดทำภารกิจขององค์กรก็เป็นเพียงว่าการทำให้ดูโก้หรูเท่านั้น เพื่อให้วัตถุประสงค์มีความหมายและมีประโยชน์ในการบริหารองค์กร วัตถุประสงค์ควรมีลักษณะที่สามารถวัดได้หรือเขียนไว้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยสร้างบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรมอย่างชัดเจน และควรครอบคลุมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งองค์กรควรที่จะนำความต้องการเหล่านั้นมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย วัตถุประสงค์ที่ดีควรที่จะมีลักษณะดังนี้

- 1) สามารถบรรลุได้ไม่ยากเกินไป
- 2) มีความท้าทายไม่่ายเกินไป

- 3) สามารถวัดได้ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 4) สนับสนุนภารกิจหลัก
- 5) พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ
- 6) มีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
- 7) ก่อให้เกิดความภูมิใจแก่หมู่พนักงาน
- 8) ชัดเจนเข้าใจง่าย

ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีการทำทุกส่วนและทุกระดับขององค์กร ไม่ใช่กำหนดวัตถุประสงค์แต่ภาพรวมขององค์กรเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารในแต่ละส่วนขององค์กรจะต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและแต่ละฝ่ายใดองค์กรต้องรู้หน้าที่และร่วมกันรับผิดชอบด้วยในส่วนระยะเวลาในการกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรควรมีทั้งวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ในระยะยาวมีเป้าหมายที่สำคัญกล่าวคือ

- 1) การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีระยะเวลายาวนานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเริ่มดำเนินกิจกรรมต่างๆที่ทำให้ปัจจุบันที่จะส่งผลกระทบหรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินงานในระยะยาวได้

- 2) การมีวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารทราบและตัดสินใจได้ว่าการตัดสินใจต่างๆที่ทำอยู่ในปัจจุบันจะมีอิทธิพลต่อเป้าหมายต่อการดำเนินงานในอนาคต

วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะเป็นการระบุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ต่างๆที่จะต้องบรรลุในระยะเวลาอันใกล้จะช่วยระบุถึงระยะเวลาความเร็วที่ผู้บริหารต้องการให้องค์กรก้าวหน้าไปรวมทั้งระดับความสามารถที่ต้องการในระยะเวลาอันใกล้ วัตถุประสงค์ในระยะสั้นอาจมีลักษณะเหมือนวัตถุประสงค์ในระยะยาวก็ได้ ในกรณีที่องค์กรกำลังใช้เป้าหมายในระยะยาวเป็นหลักในการดำเนินงาน สมพร เฟื่องจันทร์ (2544 : 87-88) ได้กล่าวว่าข้อที่ควรพิจารณาเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ต้องพิจารณาดังนี้

- 1) ควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้เจาะจงและแคบ
- 2) เลือกกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีช่องทางที่เป็นไปได้
- 3) อย่ากำหนดให้สูงหรือต่ำเกินไป

- 4) ไม่ควรมีเงื่อนไขปรากฏในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 5) ควรพยายามระบุเวลาซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะบรรลุ
- 6) วัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆจะต้องไม่ขัดกัน
- 7) ควรคำนึงผลกระทบต่างๆต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใดๆลงไป
- 8) ควรหลีกเลี่ยงการกำหนดที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบเทียบกับระหว่างกลุ่มประชากรเป้าหมายต่างๆให้มากที่สุด
- 9) ควรกำหนดในรูปเชิงปริมาณที่สามารถจัดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 10) การกำหนดไม่ควรเป็นเพียงการฉายภาพ ซึ่งเป็นการฟังฟังแนวโน้มในอดีต แต่ควรที่จะนำปัจจัยอื่นๆมาประกอบด้วย

ในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ได้สอดคล้องกับสมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2544 : 89) ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์ของการวางแผนไว้ว่า จะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้ มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีการกำหนดเวลาที่กระทำให้สำเร็จ ในส่วนสุรัสวดีราชกุลชัย (2546 : 446-447) ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรเพื่อที่จะเป็นกรอบในการดำเนินการไปตามแนวทางนั้น ซึ่งวัตถุประสงค์จะต้องให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมด้วย สุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 60) ได้กล่าวว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานบนพื้นฐานความเข้าใจในสถานการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้นจึงต้องมองไปในอนาคตสำหรับการปฏิบัติงานที่มีขอบเขตภายใต้เงื่อนไขที่เป็นไปได้ เสนาะ ดิยาว (2551 : 89) ได้กล่าวว่าขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายคน ไม่ว่าจะป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนแน่นอน เฉพาะเจาะจงและสามารถที่จะทำจริง และในขณะที่เดียวกันต้องกำหนดระยะเวลาในกำหนดวัตถุประสงค์นั้น

โดยสรุปแล้วในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนั้นจะต้องมีการปฏิบัติ ดังนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง มีเหตุผล สอดคล้องกับความจริง มีระยะเวลาที่แน่นอนเหมาะสมกับสภาพองค์กรสามารถทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4.4. การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ดีก็คือ การอาศัยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายในและภายนอกหรือแนวโน้มต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งกลยุทธ์แต่ละตัวจะต้องอยู่ในเงื่อนไขที่จะทำให้ประโยชน์ที่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน ภายนอก อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในเรื่องดังกล่าวนี้ เกชา เหลืองสุใจ ชื่น (2545 : 78) ได้เสนอแนวทางการสร้างทางเลือก ดังต่อไปนี้

1) รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและที่คาดหวังตามวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ปลายทางตามที่กำหนดไว้

2) ระดมความคิดจากแหล่งต่างๆอย่างกว้างขวาง

3) บันทึกความคิดเห็นที่เสนอเป็นทางเลือกหลายๆทาง

4) รวบรวมให้มากขึ้น ถ้าหากความคิดไม่กว้างขวางหรือไม่ครอบคลุมพอ

สมพร เฟื่องจันทร์ (2544 : 88-89) ได้กล่าวว่าในขั้นตอนนี้ นักวางแผนจะต้องหาทางปฏิบัติต่างๆที่คาดว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการค้นหาวิถี ซึ่งอาจเป็นกลวิธีเดี่ยวๆหรือกลุ่มของกลวิธีเพื่อกำหนดเป็นทางเลือกของการดำเนินงาน ซึ่งในการกำหนดกลวิธีนี้ นักวางแผนมีแนวทางการดำเนินงานแตกต่างออกไป พอสรุปได้ดังนี้

1) การค้นหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยการสอบถามบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งควรที่จะอยู่ในรูปของการสัมภาษณ์มากกว่าการสอบและการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่น รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานวิจัย

2) กำหนดพิจารณาเกณฑ์ที่จะใช้ในการกำหนดวิธี

3) ระบุการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จำเป็นเพื่อการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องแยกพิจารณาเป็นด้าน ดังนี้

- 3.1) การเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยี
- 3.2) การเปลี่ยนแปลงด้านเจ้าหน้าที่
- 3.3) การเปลี่ยนแปลงด้านสถาบันบริการหรือหน่วยงาน
- 3.4) การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน
- 3.5) การเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดรูปแบบองค์กร
- 3.6) การเปลี่ยนแปลงในด้านกฎหมาย กฎระเบียบปฏิบัติงาน

4) กำหนดกลวิธีและจัดกลุ่มทางเลือก ในการกำหนดกลวิธีเป็นขั้นการใช้ความคิด

สร้างสรรค์และจินตนาการเป็นอย่างมาก ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดคือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รายการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่จำเป็น รวมทั้งโครงการและนโยบายของงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นกลวิธีที่ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ จึงอาจเป็นกลวิธีใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือเป็นกลวิธีที่มีการปรับปรุงจากเดิม ซึ่งเมื่อกำหนดกลวิธีได้หลายๆประการแล้วจึงนำกลวิธีมาจัดกลุ่มเพื่อกำหนดเป็นทางเลือกที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ อาจจะเป็นกลวิธีเดียวหรือหลายกลวิธีก็ได้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ

กล่าวโดยสรุปการพัฒนากลยุทธ์ คือการสร้างทางเลือกหลายๆ เพื่อเป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการที่จะปฏิบัติเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์อิทธิพลความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆให้มากที่สุด ใช้วิธีการระดมสมองหรือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยจะต้องพิจารณาข้อดีข้อเสียจากทางเลือกต่างๆ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจดังกล่าวนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ให้มากที่สุด

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสม รวมถึงองค์ประกอบของความเป็นไปได้ที่วางอยู่บนพื้นฐานคำสอนอิสลาม ความสำเร็จในเป้าหมายทั่วไปของมุสลิมเป็นสิ่งที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะมีได้ อัลกุรอานได้กล่าวอย่างชัดเจนว่ามนุษย์มีแนวโน้มที่จะทำงานตามศักยภาพที่พวกเขามีอยู่ นอกจากนี้ในการสร้างสรรค์ของอัลลอฮ์ ﷻ พระองค์ทรงประทานสติปัญญาให้แก่มนุษย์ ทำให้มนุษย์สามารถปฏิบัติพันธกิจที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้

กำหนดไว้เหนือพวกเขาทั้งหลาย นอกจากนี้อัลกุรอานได้กล่าวว่า อัลลอฮ์ ﷻ ไม่กำหนดไว้เหนือมนุษย์ซึ่งภาระอันหนักอึ้งที่พวกเขาไม่สามารถแบกรับได้

﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ وَأَطِيعُوا وَأَنْفِقُوا خَيْرًا لِأَنْفُسِكُمْ وَمَنْ يُوقْ شِحْحَ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾

التغابن : 16

ความว่า “ดังนั้นจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด เท่าที่พวกเจ้ามีความสามารถ และจงเชื่อฟังและปฏิบัติตามและบริจาคเถิด เพราะเป็นการดียิ่งสำหรับตัวของพวกเจ้า และผู้ใดถูกปกป้องให้พ้นจากความตระหนี่แห่งจิตใจของเขา คนเหล่านั้นพวกเขาเป็นผู้ประสบความสำเร็จ”

(อัตตางอบูน : 16)

ส่วนโองการที่เกี่ยวกับการใช้จ่าย ทำให้เกิดความกระจ่างว่า มนุษย์ทุกคนควรใช้จ่ายตามวิธีการของพวกเขาและอัลลอฮ์ ﷻ ไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบแต่อย่างใดเลย ให้มีเหนือบุคคลนอกเหนือจากสิ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ประทานให้แก่พวกเขา

﴿لِيُنْفِقَ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ وَمَنْ قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾

الطلاق : 7

ควรให้ผู้มีฐานะร่ำรวยจ่ายตามฐานะของเขา ส่วนผู้ทำการยังชีพของเขาเป็นที่คับแคบแก่เขา ก็ให้เขาจ่ายตามที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงประทานมาให้แก่เขา อัลลอฮ์ ﷻ มิได้ทรงให้เป็นที่ลำบากแก่ชีวิตใด เว้นแต่ตามที่พระองค์ทรงประทานมาแก่ชีวิตนั้น หลังจากความยากลำบาก อัลลอฮ์ ﷻ จะทรงทำให้เกิดความสะดวกสบาย

(อัญญอลาก : 7)

﴿ هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا
مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴾

الملك : 15

พระองค์คือผู้ทรงทำแผ่นดินนี้ให้ราบเรียบสำหรับพวกเจ้า
ดังนั้นจงสัญจรไปตามขอบเขตของมันและจงบริโภคจาก
ปัจจัยยังชีพของพระองค์และยังพระองค์เท่านั้นคือการฟื้น
คืนชีพ

(อัล-มุลก : 15)

อัลกุรอานได้ระบุไว้ว่าอัลลอฮ์ ﷻ ไม่เพียงสร้างสรรพสิ่งทั้งหลายในโลกนี้เพื่อ
มนุษย์เท่านั้น แต่พระองค์ยังได้ทรงสร้างทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในโลกนี้และในสวรรค์เพื่อเป็นสิ่ง
ตอบแทนแก่พวกเขา

﴿ وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾

الحاثية : 13

และพระองค์ทรงทำให้สิ่งที่อยู่ในชั้นฟ้าทั้งหลายและสิ่งที่อยู่ใน
แผ่นดินเป็นประโยชน์แก่พวกเจ้า ทั้งหมดนี้มาจากพระองค์
แท้จริงในการนั้นย่อมเป็นสัญญาณสำหรับหมู่ชนผู้ใคร่ครวญ

(ฮัจญะฮ์ : 13)

ทุกสรรพสิ่งในโลกนี้ล้วนถูกสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกแก่มวลมนุษย์ อย่างไรก็ตาม
ก็ตามมนุษย์ไม่อาจใช้ประโยชน์จากมันได้หากปราศจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ ตลอดจน
การแปรรูปหรือกระบวนการผลิต

ไม่มีผู้ใดจะได้รับผลตอบแทนหากปราศจากการทำงานที่ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพ
ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการวางแผน ก่อนจะเริ่มลงมือ
ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการมอบหมายคนต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ ﴾

محمد : 7

โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย หากพวกเจ้าสนับสนุนศาสนาของ
อัลลอฮ์ ﷻ พระองค์ก็จะทรงสนับสนุนพวกเจ้า และจะ
ทรงตรึงเท้าของพวกเจ้าให้มั่นคง

(มุฮัมมัด : 7)

โองการข้างต้นบอกให้มุสลิมรู้ว่าพวกเขาไม่อาจประสบความสำเร็จในโลกนี้ได้
หากปราศจากความช่วยเหลือของอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงสร้างโลกและสวรรค์ นอกจากนี้โองการ
ดังกล่าวได้ชี้แนะให้มนุษย์รู้ว่า พวกเขาไม่สมควรประเมินค่าตนเองต่ำหรือถูกเหยียดหยาม
เพราะว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้เลือกพวกเขาให้เป็นชนที่ประเสริฐ โดยการให้พวกเขามีสติปัญญารู้จักคิด
ใคร่ครวญ และพระองค์ได้ทรงทำให้ทุกสรรพสิ่งในโลกนี้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อพวกเขา และ
พระองค์ทรงสัญญาที่จะให้ความช่วยเหลือแก่พวกเขา นอกจากนี้คำสอนอิสลามได้กล่าวไว้ว่า
ผู้ที่เป็นมุสลิมจะไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือใดๆ หากพวกเขาไม่ได้ทำงานดังปรากฏในโองการที่ว่า

﴿ لَيْسَ بِأَمَانَتِكُمْ وَلَا أَمَانِي أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ وَلَا يَجِدْ لَهُ

مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا ﴾

النساء : 123

มิใช่ความเพื่อฝันของเจ้าและมิใช่ความเพื่อฝันของผู้ที่ได้รับคัมภีร์ผู้ใด
ที่กระทำชั่วเขาก็จะถูกตอบแทนด้วยความชั่วนั้น

(อันนิซาอ : 123)

ในอิสลามผลรางวัลตอบแทนจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการปฏิบัติการทำงานที่ดี ในขณะที่ที่อัลลอฮ์ ﷻ กำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายให้แก่มนุษย์ ในขณะที่เดียวกันพระองค์ได้ประทานความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติพันธกิจดังกล่าวให้แก่พวกเขาเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ต้องการนอกจากมนุษย์จะมีทั้งสติปัญญาและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่แล้ว มนุษย์ยังมีแหล่งทรัพยากรที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงสร้างไว้เพื่อใช้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การดำเนินงานตามหน้าที่ของพวกเขาสำเร็จได้

สรุปได้ว่าการพัฒนากลยุทธ์ คือการอาศัยวิธีวิเคราะห์หรือทรัพยากรเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อสามารถไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้นผู้ดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์หรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งนักวางแผนจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร

3.4.5. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

เป้าหมายจะมีการระบุที่ชัดเจน เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และหมายถึงต้องสำเร็จผลให้ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายๆอันแตกต่างกันไปตามหน่วยงานต่างๆในองค์กร แต่เป้าหมายเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กรด้วย สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 136-137) กล่าวว่าเป้าหมายระยะปานกลาง อาจขึ้นอยู่กับคำจำกัดความของผู้กำหนดเป้าหมาย เพราะเป้าหมายระยะยาว ซึ่งโดยปกติหมายถึง 10 ปีขึ้นไป อาจจะเป็น 2-3 ปีของในบางหน่วยงาน และเป้าหมายระยะปานกลาง จากปกติ 5 ปีขึ้นไป อาจหมายถึง 1 ปีก็ได้ เป้าหมายมีได้หลายชนิด บางครั้งเป้าหมายอาจจะขัดแย้งกับประสบการณ์หรือความรู้สึกเฉพาะตัวหรือเป้าหมายในแต่ละระดับอาจไม่เห็นพ้องต้องกัน ดังนั้นควรสร้างความสมดุลและพยายามไกล่เกลี่ยระหว่างสองเป้าหมายมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยปลูกฝังให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องครอบคลุมกับองค์กรรวม เป้าหมายนั้นควรมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
- 2) สามารถวัดได้ (Measurable)
- 3) มีความท้าทายและสามารถทำได้จริง (Challenge and Realistic)

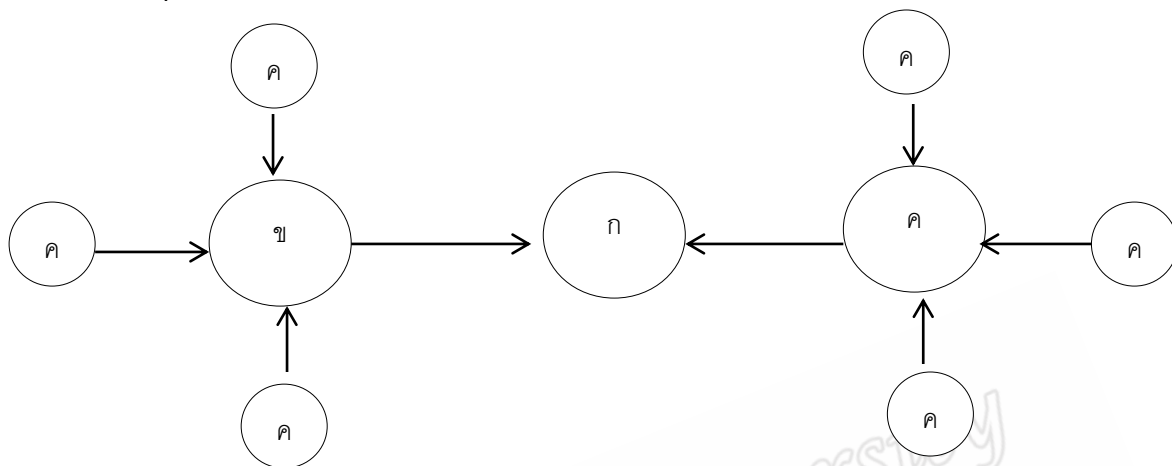
4) กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation)

ถ้าหากจะมองในแง่เป้าหมายระยะปานกลางก็จะเป็นเป้าหมายยุทธวิธีนั่นเอง ซึ่งจะเป็นการกำหนดลักษณะหรือมาตรการสิ่งที่ต้องการ เป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์นั้นว่าจะต้องทำอะไรและมีระยะเวลาในระดับปานกลาง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะปานกลางจะเป็นการพยายามระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และมีความหมาย กล่าวคือต้องการสำเร็จผลภายในระยะเวลาสั้น โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายๆอันแตกต่างกันไปสำหรับหน่วยงานต่างๆแต่ละส่วนภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายเหล่านี้จะต้องสอดคล้องเข้ากันได้ตามวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กร

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 18-20) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การกำหนดอาจกำหนดเป็นเป้าหมายระยะขององค์กร ถ้าสิ่งนั้นจะต้องอาศัยระยะเวลานาน ซึ่งเมื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวแล้วก็กำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นเป็นระยะๆ เช่น เป้าหมายระยะเวลา 1 ปี เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายหลักในการทำงานขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทุกเป้าหมายเมื่อรวมกันจะต้องเป็นเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงและของฝ่ายจัดการทั้งหมด และเป้าหมายรองๆลงไปก็จะจัดทำเป็นเป้าหมายของแผนของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นการกำหนดระยะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานและผลที่คาดว่าจะได้รับไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณหรือจำนวนเงิน ในการกำหนดเป้าหมายนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการที่จะทำอะไรบ้าง ต้องการให้ได้ผลมากน้อยเพียงใดในระยะเวลาเมื่อใด เพื่อจะนำเป็นข้อมูลต่างๆของหน่วยงานที่จะนำไปวางแผนขององค์กร ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบที่จะกำหนดเป้าหมายในการทำงานสำหรับหน่วยงานของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกิจการ เป้าหมายสามารถที่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) เป้าหมายขององค์กรหรือของกิจการ
- 2) เป้าหมายของหน่วยงาน
- 3) เป้าหมายของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ เป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมาย
ของพนักงานหรือบุคคลแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ก = เป้าหมายขององค์กร ข=เป้าหมายของหน่วยงาน ค = เป้าหมายของพนักงาน

ภาพประกอบที่ 9 : ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ หน่วยงานและพนักงาน

ที่มา : ธนกร เอกเผ่าพันธุ์, 2543 : 19

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องระบุข้อความที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ เพื่อให้เข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย และต้องระบุผลที่ต้องการให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับแผนงานกลยุทธ์ที่จะใช้ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายให้ใช้ความสามารถที่ปฏิบัติ และอยู่ภายใต้ความสามารถที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้จริง เป้าหมายของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานควรมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานและการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปอย่างราบรื่น

ในขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางนั้น หากขั้นการพัฒนากลยุทธ์มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนจะต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกหลายๆ ทางที่ดีที่สุด เพื่อที่จะกำหนดแผนปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปก็คือการสร้างเป้าหมายระดับปานกลางจะเป็นการเน้นการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ว่าจะต้องทำอะไร โดยมีระยะเวลาในระดับปานกลาง ซึ่งเป้าหมายในระดับปานกลางจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความท้าทาย กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

เป้าหมายของแนวทางอิสลามจึงเป็นตัวกำหนดธรรมชาติของวิธีการทำงานและขอบเขตของมันและยังเป็นตัววางรูปแบบพื้นฐานและนโยบายการทำงานในทุกเวลาและสถานที่ จำเป็นต้องใช้ ทั้งนี้ยังหมายถึงว่าวิธีการทำงานอิสลามนั้นจำเป็นต้องยอมรับต่อกฎเกณฑ์และหลักการที่แน่นอนตามความต้องการของเป้าหมายหลักในการทำงานและถูกยืนยันโดยวิธีปฏิบัติที่ถ่ายทอดมาจากชีวประวัติของท่านรศูด ﷺ ผู้ยิ่งใหญ่ (ฟัตฮีย์ ยะกัน, 2544, 121)

การมีทัศนคติที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตเพื่อจะได้ใช้มันกำหนดแผนการที่ชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วนเป็นแผนการที่มุ่งหมายเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง แผนการดังกล่าวควรวางอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดสมัยใหม่แบ่งเป็นขั้นเป็นตอนต่อเนื่องกัน และอาศัยวิธีทางวิชาการเป็นหลัก นอกจากนี้แผนการต้องมีลักษณะยืดหยุ่น ง่ายแก่การบรรลุผลและการนำไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง คือการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดอย่างกว้าง ๆ ทำให้นำไปปฏิบัติได้ยากจึงต้องมีการกำหนดนโยบายโดยระบุระยะเวลาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางในการทำงานชัดเจนและเวลาที่ระบุไว้ยังช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย

3.4.6. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นกับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จุดมุ่งหมายแผนปฏิบัติงานคือ เพื่อให้การจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยปกติแผนงานจะประกอบด้วยขั้นตอนการกระทำต่างๆที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่ต้องทำทันที และมีจำนวนมากหลายแผนการบรรลุเป้าหมายหนึ่งนั้น จะต้องอาศัยผลจากหลายๆแผนมาประกอบกัน เนื้อหาสาระของแผนงานมักจะระบุเป้าหมายเฉพาะเป็นอย่างไรๆ และมีการชี้ถึงเป้าหมาย เวลา ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและผลที่ต้องการ สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2543 : 45) กล่าวว่าจัดทำแผนให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น นักวางแผนมักจะวิเคราะห์ทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้แผนที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ทุกด้าน และที่สำคัญจะต้องจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อที่จะเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานจะนำแผนไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ในส่วนของสุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 60-61) ได้กล่าวว่าขั้นการ

กำหนดแนวทางปฏิบัติจะต้องมีการพิจารณาถึงกลยุทธ์และจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผล ดังนั้นจะต้องมีความรอบรู้ในวิทยาเทคโนโลยีต่างๆด้วย ในส่วนของสุรฺัสดี ราชกุลชัย (2546 : 449) กล่าวว่าในขั้นจัดทำเป็นนั้นผู้วางแผนสามารถใช้ความรู้ เทคนิค หรือเครื่องมือในการวางแผน เช่น PERT/CPM เป็นเครื่องมือช่วยในการลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน ความสำเร็จของโครงการ งานต่างๆนั้นก็มาจากประสิทธิภาพในการควบคุมทรัพยากรต้นทุน คุณภาพและงบประมาณ เพื่อช่วยในการควบคุมได้ง่ายขึ้น ซึ่งนอกจากเทคนิค PERT แล้วนั้นก็ยังมีแผนภูมิการควบคุมการ ปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คิดค้น โดย Henry L.Gantt

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าขั้นกำหนดแผนจะเป็นการนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ มากำหนดเป็นรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะ นำไปสู่การปฏิบัติตามแผน โดยจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรม โดยที่มีการกำหนด ช่วงระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด และจะต้องมีผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมด้วย อีกทั้งจะต้องสามารถ วางแผนตามสถานการณ์ได้อีกด้วย

ไม่มีผู้ใดสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตได้อย่างเที่ยงตรง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ไม่ว่าเราจะใช้วิธีการที่ดีเพียงไรก็ตาม ในการพยากรณ์เราก็ได้แต่เพียงวางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับ สถานการณ์หรือความไม่แน่นอนบางอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แม้การคาดการณ์ของเราจะ ถูกต้อง แต่ก็มีได้หมายความว่าเราสามารถจะปฏิบัติตามแผนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้อง เตรียมแผนการเลือกหลายๆแผนด้วยกัน

เนื่องจากอิสลามเป็นศาสนาของมวลมนุษยชาติของทุกสมัย อิสลามจึงเป็นศาสนา ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งของการปรับที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ อัลกุรอานได้กล่าวให้เห็นถึงการวางแผนตามสถานการณ์ในระดับจุลภาพดังนี้

﴿وَأْتُمُوا الْحُجَّ وَالْعُمْرَةَ لِلَّهِ فَإِنْ أُخْصِرْتُمْ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ وَلَا تَحْلِقُوا رُءُوسَكُمْ حَتَّى يَبْلُغَ الْهَدْيُ مَحَلَّهُ فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ مَّرِيضًا أَوْ بِهِ أَذًى مِّن رَّأْسِهِ فَغِدْيَةٌ مِّن صِيَامٍ أَوْ صَدَقَةٌ أَوْ نُسُكٍ فَإِذَا أَمِنْتُمْ فَمَنْ تَمَتَّعَ بِالْعُمْرَةِ إِلَى

الْحَجَّ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ فِي الْحَجِّ وَسَبْعَةٍ إِذَا
 رَجَعْتُمْ تِلْكَ عَشْرَةٌ كَامِلَةٌ ذَلِكَ لِمَنْ لَمْ يَكُنْ أَهْلَهُ حَاضِرِي الْمَسْجِدِ
 الْحَرَامِ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿

البقرة : 196

และพวกเจ้าจงให้สมบุญญ์ ซึ่งการทำฮัจญ์และการทำอุมเราะฮ์เพื่ออัลลอฮ์
 เกิด แล้วถ้าพวกเจ้าถูกสกัดกั้นก็ให้เชือดสัตว์พลีที่หาได้ง่ายและจงอย่าโกน
 ศีรษะของพวกเจ้า จนกว่าสัตว์พลีนั้นจะถึงที่ของมันแล้วผู้ใดในหมู่พวกเจ้า
 ป่วยลงหรือที่เขามีสิ่งก่อดความเดือดร้อนจากศีรษะของเขา ก็ให้มีการชดเชย
 อันได้แก่ การถือศีลอดหรือการทำทานหรือการเชือดสัตว์ ครั้นเมื่อพวกเจ้า
 ปลอดภัยแล้ว ผู้ใดที่แสวงหาผลประโยชน์จนกระทั่งถึงฮัจญ์ด้วยการทำ
 อุมเราะฮ์ ก็ให้เชือดสัตว์พลีที่หาได้ง่าย ผู้ใดหาไม่ได้ก็ให้ถือศีลอดสามวัน
 ในระหว่างการทำฮัจญ์ และอีกเจ็ดวันเมื่อพวกเจ้ากลับบ้าน นั่นคือครบสิบ
 วัน ดังกล่าวนั้นสำหรับผู้ที่ครอบครัวยังไม่มีได้ประจำอยู่ที่อัลมัสยิดอัล
 หะรอม และพวกเจ้าจงอย่าเกรงอัลลอฮ์ ﷻ เกิด และพึงรู้ด้วยว่าแท้จริง
 อัลลอฮ์ ﷻ เป็นผู้ทรงลงโทษที่รุนแรง

(อัล บะเกาะเราะฮ : 196)

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا
 فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ
 وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آتِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴿

البقرة : 283

และถ้าพวกเจ้าอยู่ในระหว่างการเดินทางและไม่พบผู้เขียนคนใด ก็ให้มี
 สิ่งค้ำประกันไว้ แต่ถ้าบางคนในพวกเจ้าไว้ใจอีกบางคน (ลูกหนี้) ผู้ที่

ได้รับความไว้วางใจ (ลูกหนี้) ก็จึงคืนสิ่งที่ถูกไว้วางใจ (หนี้) ของเขาเสีย และ
เขาจงเกรงกลัวอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงเป็นพระเจ้าของเขาเถิด

(อัล บะเกาะเราะฮ์ : 283)

การวางแผนตามสถานการณ์ได้รับการกล่าวไว้อย่างชัดเจนในข้อเท็จจริงที่ว่า
คำสอนของอิสลามได้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
รวมถึงปทัสถานและข้อยกเว้นต่างๆดังที่อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวไว้ว่า

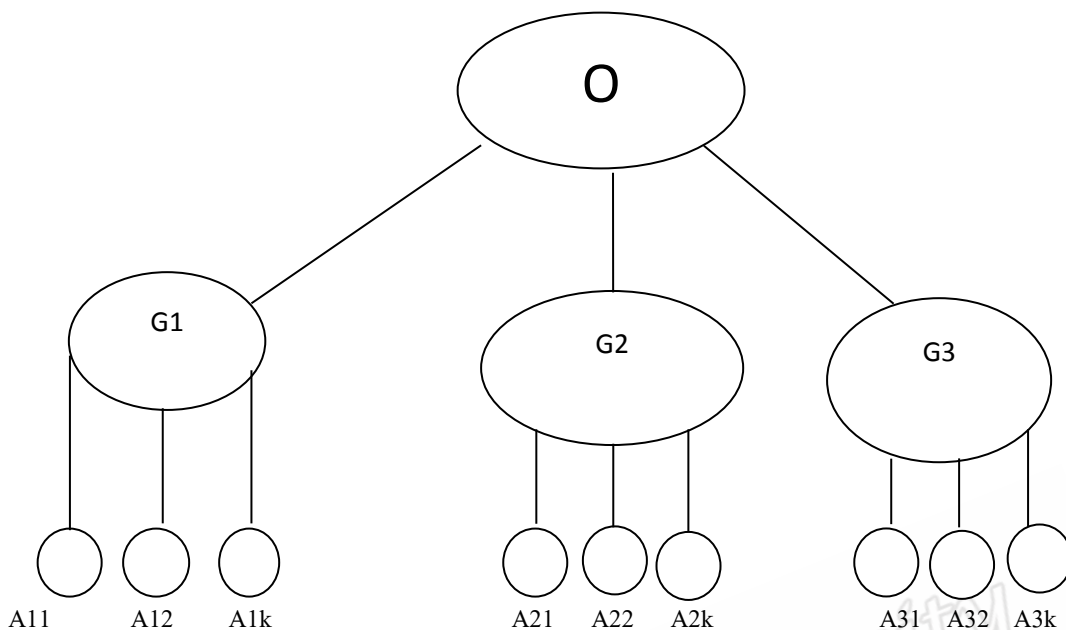
﴿ وَيَوْمَ نَبْعَثُ فِي كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيدًا عَلَيْهِمْ مِنْ أَنْفُسِهِمْ وَجِئْنَا بِكَ شَهِيدًا
عَلَى هَؤُلَاءِ وَنَزَّلْنَا عَلَى الْكِتَابِ تَبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى
لِلْمُسْلِمِينَ ﴾

النحل : 89

เราได้ให้กัมภีร์แก่เจ้าเพื่อชี้แจงแก่ทุกสิ่ง และเพื่อเป็นทางนำและ
เป็นความเมตตา และเป็นข่าวดีแก่บรรดามุสลิม

(อันนะหุล : 89)

นับตั้งแต่เราได้ดำเนินชีวิตอยู่ในโลกซึ่งต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ผลกระทบ
ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อหน่วยงานต่างๆ นับวันจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น
การเตรียมแผนตามสถานการณ์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังแผนภาพนี้



ภาพประกอบที่ 10 : รูปแบบการวางแผนตามสถานการณ์

จากแผนภาพ จะเป็นได้ว่าองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ (0) เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด ซึ่งจะสำเร็จได้โดยจะต้องผ่านเป้าหมายหรือโอกาสที่เป็นไปได้มากกว่าหนึ่งคือ G1 G2 และ G3 เนื่องจากความน่าจะเป็นของเป้าหมายดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือการปฏิบัติที่อยู่นอกเหนือการควบคุมในระบบธุรกิจอย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวนี้สามารถแก้ไขได้โดยการกำหนดมาตรการบางอย่างเพื่อช่วยให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล

กำหนดมาตรการ A11 ถึง A1k สำหรับเป้าหมาย G1 มาตรการ A21 ถึง A2k สำหรับเป้าหมาย G2 และมาตรการ A31 ถึง A3k สำหรับเป้าหมาย G3 เมื่อไรก็ตามที่มีโอกาสทำให้เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งบรรลุผล องค์กรจะต้องเริ่มปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้ทันทีทันใด ในบางกรณี เป้าหมายอาจกลายเป็นอุปสรรคมากกว่าโอกาส และที่สำคัญเราต้องตระหนักว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรการนั้นขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถของแรงงาน ระบบจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นของกระบวนการผลิตและการปฏิบัติการ

นอกจากนี้องค์กรอาจใช้วิธีการที่เรียกว่า การมุ่งสำเร็จไปข้างหน้าเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนของอนาคต วิธีการนี้จะเน้นเรื่องการกำหนดองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า การกำหนดแผนปฏิบัติงาน คือการกำหนดแผนเพื่อให้มีทรัพยากรขององค์กรเพื่อที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งการกำหนดแผนปฏิบัติงานต้องกำหนดไว้ละเอียดเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ บุคคลที่รับผิดชอบ ระยะเวลา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.4.7. การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติตามแผนจริง ซึ่งในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมเพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้ การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนซึ่งดำเนินการจัดทำเสร็จแล้วไปดำเนินการตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด สมพร เฟื่องจันทร์ (2544 : 91) กล่าวว่าในขั้นการปฏิบัติตามแผนนั้นจะต้องมีการพิจารณาในการเอาแผนไปปฏิบัติ โดยมีการแก้ไขปัญหาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งมีข้อที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

- 1) การเสนอแผนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำแผนปฏิบัติ ควรที่จะมีระบบสื่อความหมายที่ดีพอที่จะลดการต่อต้านของหน่วยงานนั้นๆ
- 2) ให้หน่วยงานต่างๆศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดแผนงานและโครงการก่อนการดำเนินการ ทั้งนี้ เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการได้ล่วงหน้า การศึกษาทำความเข้าใจอาจจะอยู่ในรูปของการประชุมหรือการจัดการประชุมปฏิบัติการ
- 3) เตรียมการเรื่องการบริหารแผนหรือโครงการ เช่น การกำหนดบุคคลและความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะด้าน กำหนดแนวทางการควบคุม เป็นต้น
- 4) กำหนดแนวทางการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แปรผันไปในอนาคต การปฏิบัติตามแผนนั้นจะต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ผลที่เกิดขึ้นจะปรากฏออกมาให้เห็นในส่วนต่างๆขององค์กรทั้งที่อยู่ภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลประสิทธิภาพของกิจกรรมจะถูกพัฒนาขึ้นและส่งไปยังผู้ที่ทำการตัดสินใจ เสนาะ ดิยาวี (2551 : 89) ได้กล่าวว่าการนำแผนไปใช้ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน ต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอโดยที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลสำเร็จ สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2543 : 45-46) ได้กล่าวอีกว่าในการนำแผนไป

ปฏิบัติจะต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง หากยังไม่มีองค์กรรองรับก็ต้องจัดองค์กรขึ้นมารองรับเพื่อที่จะนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผล หากมีองค์กรอยู่แล้วก็ต้องมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน การนำแผนไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ทั้งทางด้านงบประมาณ บุคลากร ปัจจัยใช้สอย และปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นให้ครบถ้วนและเหมาะสม ซึ่งเป็นหลักประกันเบื้องต้น การปฏิบัติตามแผนจะบรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยจะต้องมีการดำเนินการดังนี้

- 1) การจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความสำคัญของแผนเป็นอย่างดี
- 2) การอบรมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ อย่างชัดเจน
- 3) การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสม
- 4) ความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และถือว่าความสำเร็จเป็นผลงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ประคอง สุคนธจิตต์ (2546 : 124) ได้กล่าวว่าการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องจัดให้มีการอำนวยการ มอบหมาย แบ่งงานตามแผนที่วางไว้จะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจน กำหนดวิธีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และจะต้องกำหนดวิธีตรวจสอบ และควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนของแผนในขั้นนำแผนไปปฏิบัตินั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแผนที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ ให้เป็นเป้าหมายหรือมาตรฐานหรือแผนที่แสดงให้อยู่ในรูปของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงาน เช่น อาจแสดงจำนวนหรือเวลาเพื่อที่จะให้พนักงานระดับปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ด้วยมาตรฐานที่กำหนดไว้ในส่วนของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) ได้กล่าวว่าการปฏิบัติตามแผนหมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานแต่ละส่วน
- 2) ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะ

มีการมอบหมายงานที่รับผิดชอบให้ไปปฏิบัติ

- 3) จัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
- 4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคล

อื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

5) การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการติดตามงาน การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติตามแผนซึ่งอาจใช้เทคนิค PERT, CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุม

การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติหรือการดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นการจัดทำแผน เพราะถ้าหากได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และเหมาะสมแล้ว แต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง แผนนั้นก็ไร้ความหมายหรือไม่มีประโยชน์ หรือถ้ามีการนำแผนไปปฏิบัติจริง แต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิดผลกระทบเชิงลบตามมา อันนำมาซึ่งความล้มเหลวของแผนได้ ถ้าการนำแผนไปปฏิบัติล้มเหลว ย่อมบ่งชี้ถึงความล้มเหลวของนโยบายด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงมีความสำคัญยิ่ง

Breton, Preston R.Le (1968 : 110–116) ได้กำหนดหลักการนำแผนไปปฏิบัติไว้หลายประการ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1.1 ผู้ปฏิบัติตามแผน เป็นผู้นำเอาแผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปดำเนินการ ในขั้นนี้ต้องมีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการเพื่อผู้ปฏิบัติการตามแผนจะได้ทราบภารกิจหน้าที่และขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ

1.2 ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆของแผนอย่างละเอียด เช่น ศึกษาวัตถุประสงค์ของแผน เทคนิควิธีการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติในส่วนต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติงาน หากแผนที่มีลักษณะเฉพาะและมีความซับซ้อนสูงต้องใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ผู้วางแผนอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียด เมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจการปฏิบัติตามแผนอย่างถ่องแท้ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้ปฏิบัตินำแผนไปปฏิบัติโดยขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติได้โดยง่าย

1.3 การจัดองค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นองค์กรหรือหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงหรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่หรือเป็นหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมาร่วมมือกันก็จะต้องระบุให้ชัดเจนและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดว่ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด มีภารกิจอะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับสายงานใด ใครบบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น และการติดตามควบคุมแผนก็จะทำได้ง่ายขึ้น

1.4 การจัดเตรียมบุคลากรผู้ปฏิบัติตามแผน หัวหน้าผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะต้องมีภาวะผู้นำสูงและสามารถจัดบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติและกำหนดมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ตลอดจนใช้หลักการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นจะต้องเตรียมจัดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้เหมาะสมและเพียงพอ

1.5 การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการตามแผนจะต้องเตรียมเขียนแผนปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง มีใครับผิดชอบมีกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ใ้ใช้งบประมาณเท่าไร ใ้ระยะเวลาเท่าไร และกำหนดใ้มีการรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนั้นต้องกำหนดระบบการติดตามควบคุมแผน

1.6 การเริ่มต้นปฏิบัติตามแผน ขั้นนี้เป็นขั้นตอนการเริ่มต้นทำงาน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะมีการประชุมชี้แจงและออกคำสั่งใ้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติงาน การทำสัญญาซื้อ-จ้าง การขอยืมตัวบุคคลจากหน่วยงานอื่นมาช่วยงาน ตลอดจนการทำรายละเอียดของงานแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน

1.7 การแจ้งใ้บุคคลที่เกี่ยวข้องใ้ในองค์กรทราบถึงแผนหรือโครงการ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าผู้ดำเนินการตามแผนต้องแจ้งใ้บุคคลใ้ในแผนกหรือฝ่ายต่างๆใ้ในองค์กรทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแผนหรือโครงการ ถ้าบุคคลใ้ในส่วนใ้ใดมีความเกี่ยวข้องน้อยก็อาจชี้แจงใ้ทราบแค่หลักการทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแผนและบุคคลแต่ละส่วน แต่ถ้าเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาใ้ชุมชน นอกจากจะต้องแจ้งใ้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทราบแล้ว

ยังจะต้องแจ้งให้ประชาชนในชุมชนทราบอีกด้วย เพราะประชาชนเป็นผู้ได้รับผลกระทบกับแผนนั้น โดยตรงทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น

1.8 การเก็บรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน ข้อมูลที่รวบรวมมักเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงานหรือเกี่ยวกับเรื่องที่เป็น วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ และจากเอกสารต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการติดตามควบคุมงาน และใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนการประเมินผลแผนอีกด้วย

1.9 การควบคุมกำกับดูแล ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมงาน ตามแผนปฏิบัติการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบด้วย เพราะการควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างจริงจัง

เมื่อองค์กรตกลงที่จะนำแผนระยะไกลมาใช้หลังจากได้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ และผ่านการประเมินทางเลือกอื่นๆอย่างรอบคอบแล้ว องค์กรควรเริ่มลงมือปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายคนต่ออัลลอฮ์ ﷻ

การยกเลิกแผนก่อนกำหนดเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงความบกพร่องของแผนนั้นๆ เพราะแผนที่ดีนอกจากจะต้องเป็นแผนที่มีการพิจารณาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรแล้วยังต้องเป็นแผนที่สามารถใช้วิธีการเชิงระบบวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การวางแผนที่ดีควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม มิฉะนั้นแล้ว เป็นการยากที่จะร้องขอให้พวกเขาทนกับการปฏิบัติตามแผนที่พวกเขาไม่มีโอกาสเลือก ความอ่อนแอด้านภาวะผู้นำและความล้มเหลวในการจูงใจบุคคลอาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่การยกเลิกการปฏิบัติตามแผน ประการสุดท้ายการไม่มอบหมายคนต่ออัลลอฮ์ ﷻ อาจทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ในบางโอกาส พบว่า ความอดทนเป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขที่จะได้รับผลตอบแทน ดังอายะฮ์อัลกุรอานที่ว่า

﴿ وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَيَلَكُمْ تَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِّمَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا

﴿ وَلَا يُلْقَاهَا إِلَّا الصَّابِرُونَ ﴾

และบรรดาผู้ได้รับความรู้ กล่าวว่า “ความวิบัติแก่พวกท่าน ผลบุญแห่งอัลลอฮ์ ﷻ นั้นดีกว่าแก่ผู้ศรัทธาและกระทำความดีและไม่มีผู้ใดได้รับมัน นอกจากบรรดาผู้ออกตนเท่านั้น

(อัลเกาะศ็อส : 80)

﴿ وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴾

فصلت : 35

และไม่มีผู้ใดได้รับ (คุณธรรมดังกล่าว) นอกจากบรรดาผู้ออกตน และจะไม่มีผู้ใดได้รับมันนอกจากผู้ที่มีโชคตาอันใหญ่หลวง

(ฟุศสิลัด : 35)

เนื่องจากระดับความอดทนขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นและความเป็นไปได้ของผลรางวัลที่จะได้รับ ดังนั้นระดับความอดทนจึงมีความสัมพันธ์กับการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ

﴿ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعُرْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبُثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّن نَّهَارٍ فَهَلْ يُهْلَكُ إِلَّا الْقَوْمُ الْفَاسِقُونَ ﴾

الأحقاف : 35

ดังนั้น เจ้าจงอดทนดังเช่นบรรดาผู้ตั้งจิตมั่นแห่งรศูล ﷺ ทั้งหลายได้ออกตนมาก่อนแล้ว

(อัลอะฮ์กอฟ : 35)

ดังนั้นหากเห็นว่ากลยุทธ์บางอย่างเมื่อนำไปใช้แล้วจะทำให้เกิดภาระที่หนักอึ้งที่องค์กรไม่สามารถแบกรับได้ ก็ไม่จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ เพราะองค์กรและปัจเจกบุคคลควรทำในสิ่งที่อยู่ภายใต้ศักยภาพที่พวกเขาพึงกระทำได้ แม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ ก็ตาม ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾

البقرة : 286

อัลลอฮ์ ﷻ จะไม่ทรงบังคับชีวิตหนึ่งชีวิตใด
นอกจากตามความสามารถของชีวิตนั้นเท่านั้น
(อัลบะเกาะเราะฮ์ : 286)

อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารบางคนอาจใช้มโนทัศน์เกี่ยวกับความคงเส้นคงวาและความต่อเนื่องไปในทางที่ผิด เพื่อแสดงเหตุผลหักล้างความรู้ประสิทธิภาพของตนเองในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ นอกจากนี้องค์กรจำนวนมากยังคงใช้วิธีการและเทคโนโลยีที่ล้าสมัย ซึ่งเป็นเหตุทำให้สูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ นอกจากนี้ หากพบว่าแผนการดำเนินโครงการมีความบกพร่อง ก็ไม่สมควรอย่างยิ่งที่จะนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ดังโองการอัลกุรอานที่ว่า

﴿ وَأَنْطَلِقُ أَمْلاً مِنْهُمْ أَنْ أَمْشُوا وَأَصْبِرُوا عَلَىٰ آهْتِكُمْ إِنَّ هَذَا لَشَيْءٌ يُرَادُ ﴾

ص : 6

และพวกหัวหน้าของพวกเขาพากันออกไป พลังกล่าวว่า จงก้าวหน้า
ต่อไปและอดทนในการยึดมั่นต่อบรรดาพระเจ้าของพวกเขาต่อไป
แท้จริงเป็นเรื่องที่ถูกต้องวางแผนไว้แล้ว

(ศอด : 6)

ความบากบั่น ความอดทน และความมั่นคงของนบีมุฮัมมัด ﷺ และบรรดา
ศอฮาบะฮ์ในการดำเนินนโยบายเชิงอดกลั้นตลอดเวลา 13 ปี ในนครมักกะฮ์เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด
สำหรับความคงเส้นคงวาและความต่อเนื่อง มุสลิมประสบความสำเร็จในการดำเนินแผนเรียกร้อง
ผู้คนเข้ารับอิสลามด้วยวิธีการที่อ่อนโยนและใช้วิทียปัญญา ในขณะที่ต้องเผชิญกับการต่อต้านและ
การทารุณกรรมต่าง ๆ นานา เช่นการเข็ญตี การฆ่า การห้ามทำการค้ากับมุสลิมเป็นเวลา 3 ปีหรือ
แม้แต่การทำร้ายร่างกายท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ

มีแผนที่ดีและถือเป็นนวัตกรรมใหม่เป็นจำนวนมากเมื่อนำไปใช้แล้วกลับล้มเหลว เพราะองค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่อง การยกเลิกการดำเนินตามแผนเกิดขึ้นเสมอในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และเล็ก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรที่มีขนาดใหญ่ยกเลิกแผนเพราะไม่สามารถปรับแผนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งดังกล่าวนี้คือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีบางประเทศยกเลิกแผนเพราะความไร้เสถียรภาพทางการเมืองที่ไม่อาจทนแรงกดดันจากกลุ่มผลประโยชน์ทั้งจากภายในและระหว่างประเทศ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยบุคลากรที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนและขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนเป็นอย่างดี ซึ่งอาจใช้เทคนิคการควบคุม กำกับ ติดตามแผนโดยใช้เครื่องมือ จะต้องคำนึงทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

3.4.8 การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เกิดจากความเชื่อที่ว่า อัลลอฮ์ ﷻ คือผู้ทรงทำให้เกิดผลแต่เพียงผู้เดียว การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ได้สะท้อนให้เห็นถึงความศรัทธาที่มีต่ออัลลอฮ์ ﷻ มุสลิมมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เชื่อว่าพระองค์ คือผู้ทรงกรุณาปราณี ผู้ทรงเมตตา ผู้ทรงสูงเกียรติที่ควรได้รับการเคารพ ผู้ทรงรอบรู้ ผู้ทรงวิทย์ญาณและผู้ทรงยุติธรรม ตะวัคกุล ช่วยให้มุสลิมเป็นคน มองโลกในแง่ดีที่สามารถช่วยให้พวกเขาห่างไกลจากความไม่พอใจที่มีอยู่มากมาย

ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถาบันโดยคำนึงถึงกรอบหรือหลักคำสอนอิสลาม และจะต้องมอบหมายงานเหล่านั้นต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องตระหนักอึ้งของหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารที่เขาแบกรับไว้ ดังนี้ ตะวัคกุลจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร ตะวัคกุลจะเกิดหลังจากการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ตะวัฏกุลคือแหล่งที่มาของการช่วยเหลือจากอัลลอฮฺ ﷻ ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความรู้สึกที่ว่า อัลลอฮฺ ﷻ นั้นอยู่เคียงข้างเขาเสมอ การมอบหมายต่ออัลลอฮฺ ﷻ จะทำให้เขามีความมั่นใจและมีจิตใจที่สงบ ตะวัฏกุลคือวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้การงานทุกอย่างในโลกนี้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารการศึกษาหรือการอื่นๆ ตะวัฏกุลเป็นวิธีการเฉพาะที่ใช้สำหรับการหลอมรวมระหว่างจิตวิญญาณกับการปฏิบัติโดยการเชื่อมโยงกับอัลลอฮฺ ﷻ เป็นผลทำให้การงานที่มีการมอบหมายต่ออัลลอฮฺ ﷻ มีฐานภาพที่สูงกว่าการงานที่มีจุดมุ่งหมายแต่เพียงเชิงวัตถุการวางแผนในอิสลามมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ และไม่ขัดแย้งต่อกัน

การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ ไม่ได้หมายถึง การที่บุคคลได้แต่เพียงคาดหวังต่อความสำเร็จที่อัลลอฮฺ ﷻ จะประทานให้แก่เขาโดยไม่ได้ลงมือทำอะไรเลยที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ จะเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดแล้วเพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายดังนั้น มุสลิมจะมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ เมื่อพวกเขาเห็นว่า พระองค์คือผู้ทรงกรุณาปรานี ผู้ทรงเมตตา ผู้ทรงสูงเกียรติ ผู้ทรงรอบรู้ ผู้ทรงวิทย์ญาณและผู้ทรงยุติธรรม

การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ จะช่วยให้มุสลิมเกิดความรู้สึกที่ดี มองโลกในแง่ดีและรู้สึกพึงพอใจ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ تَوَكَّلْ عَلَى الْعَزِيزِ الرَّحِيمِ ﴾

الشعراء : 217

และจงมอบหมายต่อพระผู้ทรงเดชานุภาพผู้ทรงเมตตาเสมอ

(อัจซุอะรออ : 217)

ความสำคัญของการมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ ถูกกล่าวไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมจากสองโองการต่อไปนี้ ซึ่งได้ระบุว่า การจะเป็นมุสลิมและผู้ศรัทธานั้นจำเป็นต้องทำการมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ ดังนี้

﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ يَا قَوْمِ إِن كُنتُمْ آمَنْتُمْ بِاللَّهِ فَعَلَيْهِ تَوَكَّلُوا إِن كُنتُمْ مُسْلِمِينَ ﴾

ยونس : 84

และมุซากล่าวว่า โอ้อีกกลุ่มชนของฉัน หากพวกท่านศรัทธาต่ออัลลอฮ์
พวกท่านก็จงมอบหมายต่อพระองค์ หากพวกท่านเป็นผู้ยอมจำนน

(ยูनुส : 84)

﴿ وَعَلَى اللَّهِ فَتَوَكَّلُوا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴾

المائدة : 23

และแต่อัลลอฮ์นั้น พวกเจ้าจงมอบหมายเถิด
หากพวกท่านเป็นผู้ศรัทธา

(อัล มาอิดะฮ์ : 23)

สรุปได้ว่าการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นความเชื่อมั่นว่า
อัลลอฮ์ ﷻ คือผู้ให้และยับยั้ง จะด้วยมูลเหตุหรือไม่ก็ได้ โดยที่มีความพยายามอย่างสุด
ความสามารถในการดำเนินงานก่อนที่จะมอบหมายต่อพระองค์ ตลอดจนมีการทำงานด้วยความ
แน่วแน่ มีความหวังและเชื่อมั่นในความช่วยเหลือและความเมตตาของอัลลอฮ์ ﷻ

3.4.9. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

สุรฺสวัสดิ ราชกุลชัย (2547 : 253) ได้กล่าวว่า กลไกของข้อมูลย้อนกลับ เป็นการ
ควบคุม ซึ่งหมายถึงวิธีการหรือกระบวนการตรวจตราเพื่อตรวจตราแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนด
ไว้ว่ามีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
อย่างไร และหากมีความคลาดเคลื่อน ก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพื่อให้เป้าหมายเป็นไปใน
ทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักที่ตั้งไว้ จากคำจำกัดความดังกล่าวเหล่านี้ อาจสรุปได้ว่า การควบคุมเป็น
การตรวจตรา และพิจารณาผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และแสดง
ถึงข้อมูลย้อนกลับของผลการดำเนินงาน การควบคุมจึงมีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิด
เพราะหากวางแผนดี มีการนำแผนไปปฏิบัติ แต่ถ้าไม่มีการควบคุมกำกับดูแล โอกาสที่แผนนั้นจะ

บรรล่วัตถุประสงค์ก็ยาก Wehrich & Koontz Horold (1994 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์ : 2540) ได้กล่าวว่ามีกระบวนการขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน คำว่า “มาตรฐาน” เป็นปัจจัยเฉพาะที่กำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์ใช้วัดการปฏิบัติงานในอนาคต โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานก่อนว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไร และมีระดับใด ซึ่งมาตรฐานประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือแบบที่หนึ่งเรียกว่า “Output Standard” ใช้วัดผลลัพธ์การปฏิบัติงานในรูปของปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลา ส่วนแบบที่สองเรียกว่า “Input Standard” คือการวัดความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงงานที่ประเมินไว้ มาตรฐานที่นิยมกำหนดคือมาตรฐานด้านผลงาน ด้านเวลา ด้านงบประมาณ ด้านคุณภาพของงาน ด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่าการกำหนดมาตรฐานถือเป็นงานขั้นต้นแรกในการควบคุม

2. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง เมื่อกำหนดมาตรฐานได้แล้วต้องระบุขั้นตอนและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง เพียงพอที่จะระบุความเบี่ยงเบนหรือความแปรปรวนระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดกิจกรรมการปฏิบัติงาน วัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องวัดว่าทำได้จริงเท่าไร เสียค่าใช้จ่ายเท่าไร เร็วหรือช้ากว่ากำหนด มีความพึงพอใจระดับใด เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดหรือที่คาดหวังไว้ เพื่อให้ได้คำตอบว่าโครงการดำเนินไปอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารอาจตัดสินใจในการแก้ไขปรับปรุงวิธีดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนมาตรฐานใหม่ แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่า ผู้บริหารก็จะได้ดำเนินการต่อไปหรือขยายผลอย่างกว้างขวาง

4. การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบน เป็นการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะหลายประการ ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะที่สำคัญ (สุรัสวดี ราชกุลชัย 2546 : 285-286) กล่าวไว้ดังนี้

1. มีความถูกต้อง
2. ทันเวลา
3. คุ่มค่าทางเศรษฐกิจ
4. มีความยืดหยุ่น
5. มีความสมเหตุสมผล
6. มีความเข้าใจ
7. ยุติธรรมและมีเป้าหมาย
8. มีกลยุทธ์

ดังนั้นการใช้วิธีการควบคุมงานแบบใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ถ้างานนั้นเป็นงานประจำหรือโครงการขนาดเล็กก็อาจใช้การรายงาน การตรวจงาน การใช้แผนภูมิแกนต์ แต่ถ้างานนั้นมีขอบข่ายกว้างขวาง สลับซับซ้อนมาก มีกิจกรรมหลายกิจกรรม ก็อาจใช้การวิเคราะห์ข่ายงาน (PERT และ CPM) ส่วนวิธีอื่นๆ ก็อาจใช้ควบคู่กันได้

อย่างไรก็ตามถึงแม้การควบคุมถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์กรแต่ละแห่ง วัฒนธรรมในองค์กร การตัดสินใจในการใช้วิธีการควบคุมประเภทใด และมีจริยธรรมในการควบคุมก็จะทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลแผนถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน ซึ่งผู้ทำแผนไปปฏิบัติ จะต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่นๆ เพราะถ้าทำแผนไปปฏิบัติแล้วไม่มีการติดตามและประเมินผลก็ไม่อาจวัดได้ว่าแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง การประเมินผลเป็นเรื่องของการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการ และนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขั้นการวางแผนผลจากการประเมินเป็นเช่นไร ก็จะทำเป็นรายงานสรุปเสนอผู้บังคับบัญชา โดยปกติการประเมินผลจะต้องกระทำพร้อมๆ กับการดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ คือ ประเมินผลก่อนประเมินผลระหว่าง และประเมินผลหลังการดำเนินการตามแผนและโครงการ หรือกรณีที่เป็นแผนหรือโครงการที่ต่อเนื่องมีช่วงการดำเนินงานหลายปี การประเมินผลเป็นช่วงๆ อาจเป็นช่วงละ

6 เดือน หรือ 1 ปี ก็มีความจำเป็นยิ่ง เช่น แผนปฏิบัติการเรียนรู้ ก็จะมีการประเมินผลปีละ 1 ครั้งในทุกๆ ปีจนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 315) กล่าวว่า การประเมินผลแผนโดยทั่วไป มีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อตัดสินใจว่าควรหยุดหรือนำแผนนั้นไปดำเนินการต่อไป
2. เพื่อเป็นการขยายผลแผนเช่นเดียวกันนี้ให้กว้างขวางในหลายพื้นที่
3. เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือลดกลยุทธ์และเทคนิควิธีการต่างๆ ในการดำเนินงาน
4. เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานตามแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
5. เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าจะคัดเลือกแผนที่ดีมีประโยชน์ไว้และตัดแผนที่คุ้มค่าน้อยกว่าหรือแผนที่ไม่มีประโยชน์ออกไป
6. เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำแผนไปปฏิบัติว่าถูกต้องเพียงใดเมื่อทราบจุดมุ่งหมายของการประเมินผลที่ชัดเจนแล้วว่าจะประเมินผลเพื่ออะไร ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งอาจเป็นบุคคลภายในองค์กรที่นำแผนไปปฏิบัติ หรือบุคคลภายนอกที่จ้างมาแล้วแต่จะต้องใช้เทคนิค และวิธีการประเมินผลที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ จึงจะทำให้ผลการประเมินนั้นเป็นจริงน่าเชื่อถือ ผลของการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหาร ที่จะนำมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือปรับแผนให้เข้ากับสถานการณ์ได้ กรณีที่แผนนั้นยังมีประโยชน์อยู่และยังต้องดำเนินการต่อไป

ประเภทของการประเมินผลแผน

จากการศึกษาขอบเขตของการประเมินผลแล้วสามารถแบ่งประเภทของการประเมินผลแผนตามวัฏจักรของการวางแผน เป็น 3 ประเด็น คือ

1. การประเมินผลก่อนการปฏิบัติตามแผนจะเป็นการประเมินเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัติว่ามีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่เพียงใด เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ ฯลฯ
2. การประเมินผลขณะปฏิบัติงานตามแผนหรือขณะดำเนินการเป็นการประเมินใน

ขั้นตอนกระบวนการ ในช่วงที่ดำเนินการตามแผนซึ่งจะประเมินเกี่ยวกับระบบการทำงาน ระยะเวลา การมีส่วนร่วม ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ

3. การประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว เป็นการประเมินเกี่ยวกับ ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งมักจะกระทำเมื่อแผนหรือโครงการนั้นปฏิบัติสิ้นสุดแล้ว สำหรับการประเมินผล ก่อนนั้นเป็นการประเมินความพร้อมหรือคาดหวังว่าถ้าทำตามแผนแล้วจะเกิดผลอะไรแค่ไหน มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ ส่วนผลการประเมินผลขณะปฏิบัติงานและภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว เป็นการวัดหรือเปรียบเทียบผลงานกับความคาดหวังที่ต้องการว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด โดยการประเมินผลแผนก็ใช้เกณฑ์เช่นเดียวกับการประเมินผลนโยบายสาธารณะที่ได้กล่าวมาแล้ว จากกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าขั้นตอนแรกที่จะต้องเริ่มทำก่อนคือขั้นตอนการจัดทำแผน ซึ่งถ้านักวางแผนมีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอย่างถ่องแท้ มีความรู้และประสบการณ์ในการวางแผน ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวหรือความมือคดในการวางแผน แผนที่จัดทำขึ้นมาย่อมมีความเหมาะสม สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และเมื่อการอนุมัติแผนแล้วก็จะเป็นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนนี้ก็จะคล้ายกับขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆตลอดจน ประชาชนและผู้รับบริการ ถ้าองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผนผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าให้แรงจูงใจที่ดี มีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ มีส่วนร่วมจากหลายๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีระบบการติดตามควบคุมที่ดี ย่อมทำให้การนำแผนไปปฏิบัติมีโอกาสสำเร็จได้ง่าย ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการประเมินผลแผนซึ่งการประเมินผลนโยบาย เป็นการสรุปผลขั้นสุดท้ายว่าแผนนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารจะได้นำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงแก้ไขหรือตัดสินใจต่อไป สำหรับประเทศไทยส่วนใหญ่นิยมประเมินผลโครงการ แผน นโยบายหลังการดำเนินการ เป็นการประเมินเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน และประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ในกรณีที่เป็นโครงการระยะสั้นแต่ถ้าเป็นโครงการระยะยาวก็จะมีการประเมินเป็นช่วงเวลา 1 ปีหรือ 2 ปี เพื่อปรับแผนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อองค์กรได้วางหรือกำหนดเป้าหมายต่างๆเอาไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเวลา

ถูกกำหนดไว้ และเมื่อมีการประเมินในช่วงท้ายปรากฏว่าบางเป้าหมายไม่สำเร็จอาจมีสาเหตุมาจาก

1. องค์กรมิได้ศึกษาสภาพความเป็นจริงอย่างละเอียด ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และทางด้านวัตถุ

2. มิได้วางสิ่งทดแทนไว้ (ไม่ได้วางแผนสำรองไว้)

3. มิได้เลือกสื่อหรือวิธีการหรือกระบวนการต่างๆที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านั้นบรรลุ

4. มิได้มีการทบทวนแผนที่ใช้ในแต่ละช่วง

5. ฝ่ายที่รับผิดชอบมีค้อยได้ติดตาม

6. มีเหตุการณ์ที่มันออกนอกเจตนาขององค์กร เช่น ภัยชะงัก ขาดทุน

7. การตัดสินใจเลือกที่ผิดพลาดจากผู้ที่ดำเนินงาน

8. โลกมากไป

9. มิได้กำหนดเวลาที่แน่นอนชัดเจน

10. มิได้กำหนดเวลาที่พอเพียง

11. มิได้แบ่งเป้าหมายทั่วไปออกจากเป้าหมายที่เป็นระยะ

12. ผู้ที่ควบคุม ดูแลแผนการ ดูแลนโยบายไม่ค่อยมีความสามารถ

13. มีค้อยได้ติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆในองค์กร

14. ไม่ค่อยมีความชำนาญทางด้านศิลปะและการบริหาร

15. ศูนย์อำนาจอยู่ที่ผู้นำคนเดียว (ไม่มีการกระจายอำนาจ)

16. มีเป้าหมายมากเกินไป

17. มิได้กำหนดฝ่ายที่จะดำเนินการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบ

ซึ่งแนวทางการแก้ไข ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายทั่วไปออกมาสู่เป้าหมายย่อยเป็นระยะๆให้เกิดความชัดเจน

2. กำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความพร้อมทางด้านวัตถุและทางด้านมนุษย์

3. กำหนดช่วงเวลาให้แน่นอนและเหมาะสม

4. กำหนดฝ่ายที่จะมาดำเนินงาน

5. จัดพบปะประจําสัปดาห์ให้กับบรรดาผู้ที่จะนำแผนไปปฏิบัติ

6. แต่งตั้งให้คนหนึ่งคนใดในองค์กรเป็นผู้ติดตามการดำเนินการและนิเทศงาน
7. ให้ประเมินการปฏิบัติงานในทุกๆ 2 เดือน หรือ 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน
8. จัดให้มีการอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับการทำงานของพวกเขา และเพื่อช่วยให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ที่พวกเขารับผิดชอบสะดวกขึ้น ง่ายขึ้น
9. คำสั่งและข้อบังคับต่างๆหรืองานที่ถูกละเลยให้มันต้องชัดเจน
10. กำหนดสิ่งทดแทนต่างๆในแผนงาน เช่น ให้มีแผนสอง แผนสาม โปรแกรมทดแทนหรือรายการอื่นๆ (อัลคูลสะมีด อัล-บิลาลีย์, 2547, 92-94)

ลักษณะกลไกของข้อมูลย้อนกลับจะเป็นข้อมูลที่เก็บจากการปฏิบัติงาน หรือการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเปรียบเทียบ ซึ่งถ้าผลงานที่ปรากฏนั้นออกมาไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไข โดยการนำความรู้หรือข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับแผน ปรับระบบงาน หรือแก้ไขบุคคล หรือกลุ่มที่ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้ช่องว่างระหว่างมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานมีน้อยหรือหมดไป ซึ่งถ้าเราพิจารณาแล้วกลไกของข้อมูลย้อนกลับ คือ การประเมินแผนนั่นเอง สุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 61) ได้กล่าวว่า การประเมินแผนเป็นขั้นสุดท้ายและอาจเป็นขั้นตอนในการปรับปรุงงานเดิมเพื่อปรับแผนใหม่ ซึ่งจะเป็นการสร้างเงื่อนไขตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และขณะเดียวกันจะเป็นฐานความรู้สำหรับการปรับปรุงวางแผนใหม่ ซึ่งความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับประคอง สุคนธ์จิตต์ (2546 : 124) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผล ไม่ว่าจะ เป็นแผนงานหรือโครงการนั้นจะต้องเสนอข้อที่ควรปรับปรุง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติตามแผนได้รับทราบผล การดำเนินงานว่าสอดคล้องกับแผนหรือไม่ ซึ่งจะมีการประเมิน ก่อนการดำเนินการ ระหว่าง การดำเนินการ และหลังดำเนินการ ส่วนเสนาะ ดิยาว (2544 : 89) มีความเห็นว่าการตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าต้องแก้ไขอะไรบ้างหรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนไว้ล่วงหน้า สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2543 : 93) ได้กล่าวว่าขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน คือการตรวจสอบหรือการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนว่าเป็นไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์เพียงใด โดยจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบระดับความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจากการนำแผนไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน หากไม่แตกต่างกันมากนักแสดงว่าการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี แต่ถ้าปรากฏว่ามีความแตกต่างกันมากก็ต้องพิจารณาในขั้นต่อไป

2) การตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ ในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์จะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเกิดจากปัญหาอะไร ถ้าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ก็ต้องทบทวนเพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมต่อไป

3) ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม คือการประเมินผลของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการคาดหมายหรือพยากรณ์ไว้ล่วงหน้าหรือไม่ หากมีความแตกต่างกันมากจะต้องนำสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์สำหรับการปรับปรุงการวางแผนใหม่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

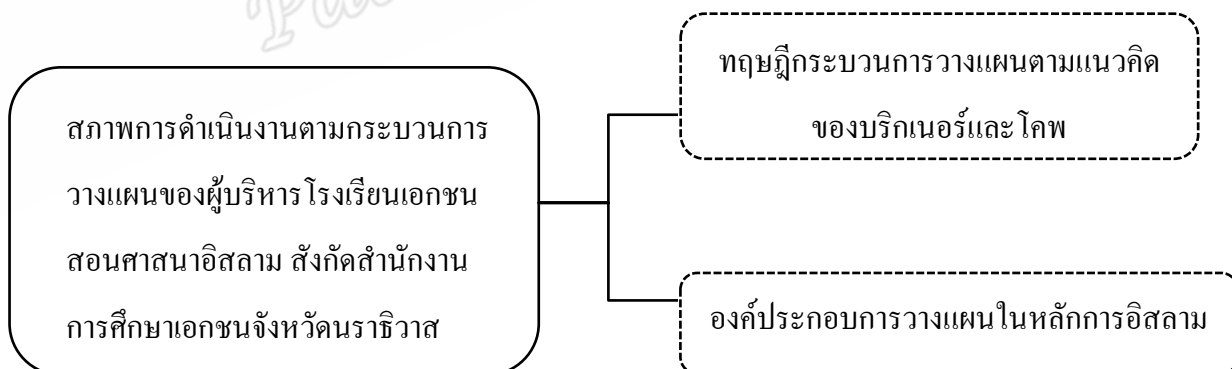
4) ตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ ความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือสมรรถนะขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณสำหรับดำเนินการ ซึ่งจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จต่อการนำแผนไปปฏิบัติ หากพบว่ามีความบกพร่องเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กร นักวางแผนจะต้องพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

5) การประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้ประเมินผลจะต้องประเมินผลทั้งกระบวนการ ได้แก่ การประเมินผลปัจจัยนำเข้า (Input) การประเมินผลกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Process) การประเมินผลลัพธ์ (Output) การประเมินผลกระทบ (Impact) ซึ่งผลจากการประเมินทำให้เราทราบว่าในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เป็นปัญหาเกี่ยวกับแผนหรือปัญหาที่เกิดจากผู้นำแผนไปปฏิบัติ หรือเป็นปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ทั้งหมดนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพิจารณาปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าพบว่าจุดใดบกพร่อง ผู้ที่วางแผนก็ต้องปรับปรุงโดยด่วน เพื่อให้การวางแผนเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

ตุลา มหาสุพานนท์ (2547 : 127) ได้กล่าวว่าในขั้นประเมินผลแผนเป็นขั้นตอนในการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติม หรือเสริมในจุดใดบ้าง โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้ระยะเวลายาว เพื่อให้แผนงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่ากลไกของข้อมูลย้อนกลับ เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ทั้งนี้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจากการนำแผนไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแผนว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด โดยจะต้องมีการประเมินก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อที่จะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนา การวางแผนในครั้งต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ตัวแปรกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้มาจาก 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนของการสังเคราะห์ตัวแปรโดยมีความครอบคลุมตามทฤษฎีกระบวนการวางแผนของบริกเนอร์และโคฟ และส่วนจากองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนตามแนวคิดของอิสลาม ดังภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 11 : ที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพประกอบข้างต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา สังกะระห์มาจาก 2 ส่วน ได้แก่ ทฤษฎีกระบวนการวางแผนของบริกเนอร์และโคฟ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน และจากองค์ประกอบการวางแผนตามหลักการอิสลาม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขจรเกียรติ มานิกัลักษณ์ (2543 : 111-114) ได้วิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดอุดรธานี โดยมุ่งศึกษาตามกระบวนการวางแผนทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการขั้นกำหนดแผน ช้่นนำแผนไปปฏิบัติ และชั้นติดตามประเมินผลแผน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำนวน 560 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรโดยส่วนรวมจำแนกตามสภาพและขนาดโรงเรียนเห็นว่ามีกรปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโดยภาพรวมและขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ากรปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่ามีกรปฏิบัติ โดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีกรปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทุกขั้นตอน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทั้งโดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอน

3. ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานในชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ คือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ช้่นกำหนดแผน คือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน คณะกรรมการยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดทำแผน

ชั้นนำแผนไปปฏิบัติ คือมีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน ในส่วนขั้นตอนติดตามประเมินผล คือ ไม่มีการติดตามประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินที่ได้มาตรฐาน

สุเทพ ราชประโคน (2545 : 145-150) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมุ่งศึกษาถึงขั้นตอนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ขั้นประเมินผล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ จำนวน 530 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู – อาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู – อาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง
4. โดยรวมและรายขั้นตอนของผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
5. โดยรวมและรายขั้นตอนของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. โดยรวมและรายขั้นตอนของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน
7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดให้ชัดเจน ควรมีการวางแผนจากคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง ควรมีผู้รับผิดชอบในการจัดแผนและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด ควรมีเตรียมการและมีการจัดงบประมาณให้พอเพียง ควรมีการกำกับติดตามและให้คำปรึกษาและรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ยงยุทธ แสงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหา การดำเนินการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด อ่างทอง โดยมุ่งศึกษาสภาพการดำเนินงานการวางแผนปฏิบัติการประจำปีใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีสภาพการดำเนินงานวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ระดับมากที่สุดทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีความ คะแนนการดำเนินการสูงสุด คือขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือขั้นการวางแผน ขั้นก่อนการ วางแผน และขั้นประเมินผล

2. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีปัญหาดำเนินงานวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ระดับมากทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีความ คะแนน การดำเนินการสูงสุด คือขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือขั้นการวางแผน ขั้นก่อนการวางแผน และขั้นประเมินผลตามลำดับ

3. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาแยกกรายละเอียด แต่ละขั้นตอนพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาด ใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ขั้นการวางแผนการกำหนดจุดเน้นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และการวิเคราะห์ ความสำเร็จของโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

อายุ หิมงอย (2551) ได้ทำวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและ เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน จังหวัดสงขลา และรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา จำนวนรวมทั้งสิ้น 227 คน โดยทำการสุ่มตาม สัดส่วนและสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามเกณฑ์การ วัดของลิเคิร์ต (Likert) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่อิสระจากกัน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามสาขาวิชาที่ศึกษา พบว่า ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ผู้บริหารที่สำเร็จสาขาการบริหารการศึกษามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารที่สำเร็จสาขาวิชาอื่นเมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ทำงานพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาที่สำคัญคือ ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่อง การวิเคราะห์ SWOT บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ส่วนข้อเสนอแนะคือหน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ SWOT ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการประเมินผลแผนที่ถูกต้อง

ซอฝิเยาะหวังหลี (2555) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล 2) เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน 3) เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ไปใช้เพื่อพัฒนาการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล จำนวน 222 คน ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเปรียบเทียบ T และสถิติเปรียบเทียบ F ซึ่งผลการวิจัย พบว่าสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล ตามความ

คิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการจัดทำแผนที่อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยตัวแปรเพศ ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาการใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล คือ ขาดการวางแผน ไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความเป็นมืออาชีพ ขาดความพร้อมเพียงในการทำงานเป็นทีมและไม่มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน คือ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการอบรมและให้ความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติและมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

หยดฟ้า ราชมณี (2554) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการและระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนและลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์จากมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยเป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 330 คน ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิสองขั้นตอน (Two –Stage Stratified Random Sampling) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้คือสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงเส้น (Multiple Linear Regression) ผลการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ครบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้น

เกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ และผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้มีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการดำเนินการในด้านการประเมินสถานภาพการจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และพบว่าในภาพรวม โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม ได้แก่ อายุของผู้บริหารโรงเรียน และจำนวนครูในโรงเรียน ซึ่งเหมือนกันกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างมีเพียงจำนวนครูในโรงเรียนเท่านั้น ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้ ควรจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันมากที่สุดควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่วิเคราะห์ตามความรู้สึก ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแทนที่จะให้คณะทำงานเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว

สรุปผลการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดทักษะวางแผนบริหารที่เป็นกระบวนการ ขาดความรู้ ขาดความร่วมมือจากบุคคลกรในองค์กร ขาดงบประมาณในการบริหารโรงเรียน ตลอดจนผู้บริหารขาดการติดตาม ประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ